

德鲁克  
管理思想精粹



A large, stylized handwritten signature in black ink, which appears to be 'P. Drucker', written diagonally across the page.

DRUCKER  
SAYINGS  
ON INDIVIDUALS

# 卓有成效的 工作管理

[美] 彼得·德鲁克 著  
[日] 上田惇生 编 齐思贤 译

东方出版社

德鲁克  
管理思想精粹



A large, stylized handwritten signature in grey ink, which appears to be 'P. Drucker', slanted upwards from left to right.

DRUCKER  
SAYINGS  
ON INDIVIDUALS

# 卓有成效的 工作管理

[美] 彼得·德鲁克 著  
[日] 上田惇生 编 齐思贤 译

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓有成效的工作管理/[美] 彼得·德鲁克 著. [日] 上田惇生 编. 齐思贤 译.  
—北京: 东方出版社, 2009. 1

ISBN 978-7-5060-3377-0

I. 卓… II. ①德… ②上… ③齐… III. 管理学—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 203965 号

DRUCKER SAYINGS ON INDIVIDUALS

by PETER F. DRUCKER.

Copyright © 2003 by PETER F. DRUCKER.

This edition arranged with THE PETER F. DRUCKER LITERARY TRUST (D)  
through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright

2008 by ORIENTAL PRESS

All rights reserved.

本书版权由大苹果多丽美公司代理  
中文简体字版专有权属东方出版社  
著作权合同登记号 图字: 01-2008-4245 号

卓有成效的工作管理

作 者: [美] 彼得·德鲁克

编 者: [日] 上田惇生

译 者: 齐思贤

责任编辑: 王高婷

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 5.5

书 号: ISBN 978-7-5060-3377-0

定 价: 32.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话: (010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场  
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

## 序 言

 展现无比生命力的大师 

### 一、师从德鲁克

1997年1月22日，美国加州的克拉蒙特学院彼得·德鲁克管理中心（自2000年起改名为彼得·德鲁克管理学院——译者注）举行为期七周的“知识工作与知识工作者”（Knowledge work & knowledge worker）课程。该课程由德鲁克教授亲自讲授，中午12时40分左右，德鲁克教授现身于半椭圆形的阶梯教室的入口处，他步履蹒跚，却神采奕奕。他左手握住枣红色的公文夹，右手撑着暗咖啡色的拐杖，一步一步缓缓地走下台阶，来到教室中央的长约2米的长桌前。他轻轻放下手里的公文夹和拐杖。

此时，追随德鲁克教授十多年的来自尼泊尔的美术博士迪帕克，带我到德鲁克面前，紧接着我把已备妥的《旁观者》中译本一书和从故宫买来的国画送给他，并邀请与他合影，殊不知他脱口道：“我们不是3年前已在台北凯悦饭店拍过照吗？”（1994年德鲁克主持一项主题为“亚洲高层

领导会”时合过影——译者注)“噢!好极了!我怎么能忘了呢?”我很快补上一句,“但背景不一样啊!”看他勉为其难地点头后,才拍了第二张合影。这张照片对我而言,可以说是弥足珍贵啊!

当墙上时钟指向13点时,来自世界各地的MBA们座无虚席,屏息以待。此时德鲁克却坐在长桌后,从他的公文夹中抽出一叠讲义和他多年的好友——漫画家呆伯特所画的漫画,分由两旁的学生一一传递,每位学生仅有一张讲义与一份卡通漫画。

只见德鲁克鼻梁上架个又厚又重的老花眼镜,一身穿着并不考究的古灰色西装,没有打领带,内有棕色并且隐藏式的条纹衬衫,黑色有些起毛球的西裤,看起来蓬松宽大,加上那黑色的看起来笨重无比的登山鞋(不会每天还在登山吧)。手指粗壮,并没有戴戒指,只有左手戴了一块古董式的手表(据说已有半世纪的历史),两支于柔和灯光下闪闪发亮的金笔插在衬衫的左口袋上,左耳戴着一只助听器。

德鲁克88岁高龄,但是他气定神闲,思路清晰,毫无赘语,逻辑严谨,博闻强记,渊博浩瀚,贯穿古今,妙语如珠,充满智慧。虽然有时口齿不清(略带有很重的维也纳口音),却并不影响他讲课的精彩度,课堂上离他较远的同学问问题时,他听得十分吃力,总是会请离他较近的同学再重复一遍,顿时他开始沉思,沉思许久。

德鲁克在绝大多数的问题上总是不会给出答

案，却要同学们“尽力思考”。有时也会反问大家，当无人回应时，他也会自我解嘲或自问自答。然而有人答对时，他会毫不吝啬地给予赞赏，不过，当同学答错，他又会不假辞色地说：“你错了！”

德鲁克坐着讲课长达两个小时，滴水不进，但却中气十足，越讲越有劲。脸上的热情与藏不住的使命感对一位已接近九旬高龄的老人来说是非常难得的，这令我十分钦佩。我不禁想，假如我也能活到这个岁数，我是否也能做到呢？

这时有些同学按捺不住想上洗手间，央求德鲁克教授休息10分钟，他才说休息10分钟。在休息时间，很多同学根本没让德鲁克闲着，都抱着一大本他的著作《管理——使命、责任、实务》（该书中译本分为三本，分别为：《管理的使命》、《管理的责任》、《管理的实务》）。我也不例外，赶紧排队凑凑热闹。轮到我时，他仅抬头看我一下，即写下我的英文名字 Jerry Chan，我吓出一身冷汗，老师怎么这般厉害呢。3年前看过我一次，并与我合影，如今连问都不用问，居然能牢记我的英文名字，简直不可思议呀！一位接着一位，大家一直问到另一堂课开始。之后的课又足足上了1个小时，总计3个小时以上，德鲁克不觉得累，反而享受其中，乐趣无穷。

让我见识到德鲁克的真本领是有一回来自菲律宾的音乐女教授茱蒂也来听课，据她说她是慕名而来的，等到德鲁克谈到肖邦、莫扎特、贝多芬等音乐家的作品是哪一年发表的时候，我可以清

晰地观察到茱蒂的表情越来越凝重，同时也更加专注、热情、投入。课后与我分享心得时，茱蒂说：“杰利（Jerry），我非常非常的惭愧，这些大师的作品都是我的最爱，但遗憾的是，我没有德鲁克那般清楚地了解这些作品，这令我十分尴尬。”我只好安慰她道：“至少你可以温故知新吧！你可能不晓得德鲁克的钢琴可是一流的，这是他祖母从小打造的成果。”听后她更加目瞪口呆。

另一回，德鲁克讲到日本历史时，讲述德川家康、丰臣秀吉、织田信长等人在大大小小战役的得与失时，有位日本学生当场惊呆了。她的表情十分夸张，似乎不太相信自己的耳朵，自己是日本人，德鲁克却更像真正的日本人（这是我猜想的）。

又有一回，德鲁克描绘日本的绘画，引申到人文、社会乃至政治方面，他非但对于日本画的内涵、功力、表现手法都给予极高评价，同时也讲述了日本的文化、精神以及工业的发展、企业的管理、知识工作与知识员工的生产力，并指出正是这些奠定了日本经济的起飞、国家的强盛。课后日本同学直呼过瘾。

德鲁克聊到医院的管理，对于如何提高服务的生产力这一问题，他指出这些知识工作者关注的不应该是“工作是什么”，而应该自问“我的任务不是什么？什么不是我的任务？什么事不是我的工作？”对于医生、护士的任务是什么，德鲁克认为护士不该填太多的报表，而是让他们做好对

患者的关怀以及心理辅导的工作。但遗憾的是，护士通常都忙于杂务，而不是对病人的主动关怀，实在是资源的一大浪费。

德鲁克认为医生过度忙于看病，诊疗病情，却忽略了自我进修与研发工作，以至于过了10年，甚至是15年后，医生还是只会看诊开处方，对于新的疾病、病毒、病例只有耳闻甚至于毫无所悉，最终只落得埋怨病人为什么生这么多病，并且埋怨这些奇特的病让他不知如何是好。

一位中国台湾来的专科医生对德鲁克的讲解留下深刻的印象，并且感到十分佩服！还问我为什么德鲁克懂这么多？我告诉他说：“德鲁克教授在医疗系统中担任义务咨询长达半个世纪之久，当然比我们了解得深入透彻啊！”这时他才有所了解，直说原来如此。

德鲁克为了给我鼓励，通过迪帕克教授给了我学费上很大折扣，让我仅仅付了1/4的学费，这使我十分感激。当我结业返回台北后，德鲁克曾经建议我回校修读博士课程，可惜我的环境与家庭不允许，只好作罢。

德鲁克自1971年从纽约州立大学企管研究所(N. Y. U.)退休后，由于巴福德（《人生下半场》一书的作者）以象征性的一美元将克拉蒙特管理学院交由德鲁克来主持经营，因此德鲁克来到加州，他为的是美丽的加州阳光。果不其然，这段期间我也亲自感受到加州冬天温暖的阳光，我几乎每天都沉浸在校园的绿茵草地与浓浓的学术氛围



中，直到太阳下山才肯回家，享受着加州生活和特殊的异乡情怀。

克拉蒙特是全美第七名最美的小郡，我相信这是全美教育水平最高的城镇。为了不让自己虚度光阴，我不搭车上下学，而是步行，这样可以接近美国文化，贴近美国人群，融入美式生活，体验美式步调。当我的房东桃乐丝带我来到“长青俱乐部”与大家见面时，她一一跟我介绍这是化学家、数学家、音乐家、建筑师、人类学家、统计学教授、牧师、景观学家、作家、企业家等等，让我大开眼界。接下来自我介绍时我说自己来自中国台湾，同时在克拉蒙特管理学院向德鲁克老师学习经营管理，结果大家都愣在那儿，一句话也没说。过了很久，我才私下问房东到底发生了什么事，她告诉我：“他们被彼得·德鲁克的名字给震住了，加上对你远渡重洋的学习态度感到吃惊。”我回答道：“因为活到老学到老，更何况我才47岁，还很年轻啊！”只见她点点头表示认同。

让我毕生难忘的竟是我寄居的地方距离德鲁克的家不到30米。他住一栋看来普通不起眼的房子，同美国普通人家住的房子没什么两样。有一天，他拄着拐杖走过我的窗前，让我大吃一惊，看看手表的时间是清晨6点30分左右，本想跟他说早安，但是他走得很快，一会儿就不见踪影。于是我下定决心每天5点30分起床。不论是散步、快步、跑步都可以，时过10余年奉行不渝，果然身体越来越好，工作效率也得到了提高，成果也渐

入佳境了。

桃乐丝是位单身的老房东，人挺温和，我初到克拉蒙特时，她热情地安排一个小套房给我住，同时拿出很厚的住房条款要我仔细阅读，最终要我签名，以示负责。读后才发现，林林总总 20 余条，诸如床单每两天要换洗一次；被子要叠好放妥；浴室要保持整洁干净；洗手间、马桶、垃圾分类；每天一早外出要带走垃圾，丢入家门口的大垃圾桶内；灯光开关的时间要遵守；不可邀约同学、友人同住；不可吵闹喧哗等等。看来管理井井有条，我只好勉强签名承诺做到，从此之后她严厉苛刻地检查我的言行。例如她每天从门缝塞进一张小卡片，有的是鼓励、提醒、指正或建议，有的是邀我周末去逛沃尔玛超市、墨西哥餐厅、公园绿地、书城等等好玩的地方。最让我感动的是，当她知道我是迈克尔·乔丹的“粉丝”时，把隔天播放 NBA 的电视台如：ESPN、ABC、TNT 各频道的播放时刻表给我，让我冲淡心中的寂寞与思乡的情怀。直到课程结业之前，我雇她每天一小时教我英语会话，让我重新找回说英文的感觉。就要离别的前两天，她主动邀我参观其他的房间，这时候我的眼球被完全吸引住了。桃乐丝整个房间摆满了奖杯和奖状，四面墙壁挂满了奖旗、奖状，我仔细一看，这才发现她是柏克莱大学的杰出教授，并且从幼儿园时期开始学习成绩就极其优异，一路读到博士，全部都是以第一名毕业。除此之外，在才艺、演讲、乐器、体育、写作、舞

蹈、歌唱方面的竞赛中，不是州冠军，就在全国名列前茅，令人佩服！最后她邀我一起合影留念，并拿出一本厚重的纪念册请我写一段感言，她告诉我：“你是第127位房客。”隔天我与她相拥，我双眼已湿润。

返回台北的途中，恩师德鲁克的谆谆教诲，让我想起了孔子所言：“朝闻道，夕死可矣。”于是我在飞机上写了四句话，作为我的座右铭：“心智决定视野，视野决定格局，格局决定命运，命运决定未来。”这也是德鲁克一生的最佳写照，它成为我的第一本书《德鲁克教你当领导》的主轴。

不久，我收到来自美国加州克拉蒙特的房东兼老友桃乐丝的一张明信片，上面写着几行字：“第一，杰利，你是一位诚实正直的君子；第二，你是有纪律并且追求上进的有为青年；第三，我坚信你一定在事业上、家庭上、社会上会取得很大的成就。”最后她祝福我快乐、平安。这确实给了我极大的鼓励和提醒，随后我也给她回了信。

在向恩师德鲁克学习的过程中，却有一段小插曲。无论在课程进行中，同学问到老师什么问题，或他回答什么，以及我们写报告给老师时，他总是写下几个关键词，以至同学不甚明白究竟代表什么意思。这时我常常随口说出我的看法，没想到他们都信以为真，也许因为我是虚长几岁，稍有经验。为此，他们要我帮他们上一堂名为“德鲁克管理哲学思想研究”的课。学生会会长未经我的允许，竟然印了宣传单，到处张贴。特别是在

校园内显眼的位置，当看到时我简直不敢相信，立即找会长要他赶紧撕下，因为这是对老师的不尊敬。我有理由相信德鲁克老师已经看到那张宣传单的信息，我只好默默地恳请他原谅我的无知与无礼。

这堂课也是借用老师的阶梯教室，来了近20位同学，结果大家反响很好，要求再增加一堂课，连博士生也来捧场，问的问题也更深、更尖锐了，我的收获也很大。

其他博士生要我为他们再加一场，可是我不同意，他们就谎称到其中一位博士生家中的院子烤肉，结果我应邀出席，到了我才知道大事不妙，只好从容以对，他们问的问题约有50个之多，让我招架不住，还好他们放我一马。这次激辩，给大家留下了难忘的印象。

博士生中有位来自中国大陆的同学，他拿出一本已经破旧泛黄的《有效管理者》（台湾版）的复印版，他告诉我他父亲在他念高一时送他这本书，同时要他仔细研读，但是他读不下去。可是随着年龄增长，慢慢咀嚼，才体会到其中的精髓。这促使他到克拉蒙特就读，真是大幸。

德鲁克生活俭朴、作风低调、厌恶名利，当有人称他为管理大师时，他反而会不屑地说：“吹牛。”要不然就会说：“不雅的字眼（Dirty Word）。”那种兼具开明又务实而保守的价值取向代表了19世纪最典型的中道精神，难怪他活到88岁依然独自开着一部丰田的旧车，没有司机，也

没有佣人，更没有秘书。每当旁人质疑时，他总是说：“我比较适合一个人工作，教会别人不如自己来。”这就是德鲁克靠人不如靠己的坚持吧。

在校园里当认识他的学生遇见德鲁克老师时，学生们会给予甜甜的微笑，但多数的同学都不认识他，当没有人主动问候他时，他也会面带微笑点点头，这给同学们留下深刻的印象，甚至有人也会彼此聊到德鲁克是何许人也。他自己承认他并不擅长公关与外交手腕，应该说他不喜喋喋不休的交际辞令，这是他务实的特性、严谨的性格的表现。尤其在毫无意义的工作上更是如此。例如：学校的新生欢迎会、毕业典礼、校务会议能不参加则尽量避免，唯独校友会召开时，他必定参加，理由是他可以从毕业的同学中获得趋势的转变、企业的经营、工作的伦理、绩效的表现这样的信息，更重要的是验证学校所学的内容、所学的方式是否符合客户的期待、社会的需求，进而提高自己教学工作的水平，以尽到老师与学校的责任。虽然如此，他最终的目的是要向同学学习，他认为光“教”是毫无意义的，只有向学生学习才有价值，因为“教”的最终产物不是要成为名师，让学生学到什么才是关键。为此，他告诉我们说：“凡同贡献与绩效无关的事，统称为噪音。”真是一针见血啊。

绝大多数人都会经营公司，管理企业，当好官员，做好经理人，但仅有极少数中的少数能做到“自我管理、自我经营、自我领导”，能做到

“贡献人类、影响组织、改变世界”的人更是凤毛麟角，而德鲁克先生恰恰是这么一位颇值得我们学习的典范。

德鲁克是荷兰人，16、17世纪时，祖先是从事圣经、宗教教义、讲义的印刷工作，为此，德鲁克对他的姓，十分珍惜和重视。有一次，我们取得了德鲁克在BNA（该教育机构坐落在华盛顿一个小郡上）的两套录像带课程，分别是《全方位经理人》（*The manager & the organization*）与《有效的经营者》（*The effective executive*），是由德鲁克亲自负责演出的，在剧中他扮演一位咨询顾问（目前该两套课程已授权北京光华集团的德鲁克管理学院所有），这一课程以实际的案例，务实的探索，点出了企业组织的盲点，阐述了企业如何创造机会，以达到卓有成效的绩效表现，是难得的好课程。记得当时我们打了10个多月的国际越洋电话，于1991年6月前往克拉蒙特求见德鲁克。因为台湾当年盗印猖獗，未能取得他的信任，所以，我们求得这两套课程的授权未果。直到台湾地区通过“智慧财产保护法”条款后，再次前往拜访时，他才让我们前往BNA机构接洽，果然取得了华文地区的独家代理权。为了迎接这个重责大任，我们在注册公司时，使用了“德鲁克管理顾问有限公司”的名字。开业不到半年，我们就接到来自克拉蒙特管理学院署名彼得·德鲁克本人的信函，一看就明白是他的信，上面要求我们去掉带有“德鲁克”字样的公司名称，否则48小时内中

止与 BNA 机构的合作关系，眼见事态严重，公司内部连忙召开紧急董事会，经过 3 个小时冗长的激辩，有两种不同的主张。一派认定我们是在推广德鲁克管理的思想，理当用德鲁克字眼，况且公司名称也是经过合法手续设立的；另一派则是立即给予正面响应，予以改名，以利于双方合作愉快。结果多数赞成维持原名，因此，我们决定再与他本人进行有效沟通，并争取权益。隔天一大早，在拟妥稿子传真到德鲁克学院后，未料想到他老人家居然用十分严厉的口吻，以“巨大的骗子”来形容我，让我十分难过又难堪。此时我快速给予正面响应，告知他一周内改名，并且拍照存证，在五天内取下了招牌的“德鲁克”字样，换上了“大师级”的字样，才结束了这段不愉快的经历。这时我才深深地认识到德鲁克是如何爱护自己的“姓”的。

这也让我了解到东西方的价值观有着莫大的差异。

## 二、从导师德鲁克那里学到的

### 1. 我有哪些长处

德鲁克约四岁时，在浴室里听到三个大人在书房谈话，他不记得是谁说的，但有句话却听得十分清晰：“这不仅仅是奥地利的末日，也是世界的末日！”那年是 1914 年 8 月，是第一次世界大战刚爆发（引自《旁观者》一书）。

虽然如此，上天还是给了他一个恩赐，即使当年没有去过一天学校，他仍然可以算是受过最好的教育，他几乎每天都沉浸在智慧的殿堂，聆听不同领域的一流知识，这一形式非常特殊。或许是父母的刻意安排，家中时常聚集当时的名人，就时事、医学、音乐、文学、数学、哲学、戏剧、朗诵、钢琴演奏等进行讨论研究，让他吸收到许多独特的知识。更由于德鲁克从小就博闻强记，使他日后形成了独特的写作风格。他的著作共计有41本，范围涵盖政治、社会、未来学、教育、心理、管理、经济、组织、人群关系等不同领域。

德鲁克是发明（或率先提出）最多、最具影响力的管理概念的大师，至少包括有“目标管理与自我控制”（MBO+Self-Control）、民营化、创造并且满足顾客、效能与效率、坚持本行、国际分工、内部创业、世界购物中心、结构追随策略、决策五个要素、知识工作与知识工作者、分权化、信息社会化与以信息为基础的组织、利润中心、扁平化再扁平、后资本主义社会等管理概念。

身为知识工作者究竟要如何有效地发挥自己的长处，做更多的贡献？不能单靠拼劲、努力，不是这些不重要，而是有更重要的东西。尤其是在年轻时就要确立生涯规划，并且又能持续达10年、20年，甚至是终生的有效性工作，最后才能实现自我的价值与愿景。

20世纪最大的革命，不是科技产品的日新月异、医学的进展、环保的议题、太空的征服，更不



是生物科技的发展、干细胞的重大发展。事实上是人类的“自我管理”。因为人类的自我管理、自我经营及自我领导，才是20世纪最大的革命，因为知识工作者的生产力得以提升，才是提高国家竞争力的主要原因。过去知识工作者依赖上司的提拔与发掘，如今却要靠自我的发现及自我的发展。

大多数的知识工作者尤其必须这么做，他们必须让自己适才适所，做出最大的贡献，并学会如何自我发展，他们同时必须学会在未来长达半个世纪之久的工作生涯中保持年轻和活力，并且能适应变迁并且改变自己做事的方式、内容并掌握有效的时机。

德鲁克确实是一位顶尖高手，让我们一同来探索这位世界级的知识工作者，究竟如何做到的吧。早在他17岁高中毕业时，就离开他的老家奥地利的维也纳，到了德国汉堡市的一家棉花贸易公司当实习生。他父亲阿道夫为此十分生气，因为他们的家族成员不是官员就是教授、律师和医生。因此，父亲要他继续升学，为了平息老爸的不悦，他进入汉堡大学法学院就读。在校期间他泡在市立图书馆里阅读大量德文、英文、法文、拉丁文和希腊文的著作，让他在多种语言、多种族、多文化的熏陶下，形成了多元化的思维，有了新的认知和体会。

当越来越多的工作者，尤其是知识工作者认识到会比自己雇用的组织生命更长时，必须做好