

图解德鲁克管理精粹

(修订本)

永远的大师 永远的德鲁克

通过图解方式分析德鲁克管理学理论精华，
化繁为简，重新构建企业管理思考模式。
将管理学大师理论精华图形化后，
搭配简明扼要的解说，协助读者准确解读大师理论。
帮助已经读过德鲁克著作的读者，建立复习理论的架构，
印证学习心得，让获得的理论应用得更加灵活。



(日) 久恒启一◎著
刘霞◎译

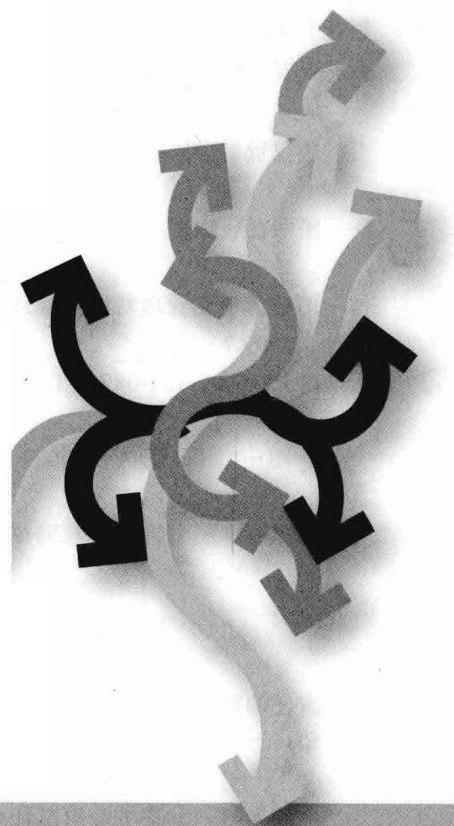


电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

图解德鲁克管理精粹

(修订本)

ZU DE YOMITOKU! DRUCKER RIRON



(日) 久恒启一◎著
刘 霞◎译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

ZU DE YOMITOKU! DRUCKER RIRON

Copyright © KEIICHI HISATSUNE 2004

Originally published in Japan in 2004 by KANKI PUBLISHING INC.

Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION, TOKYO and Pan Pacific Poly Co., Ltd.

本书中文简体字版由 KANKI PUBLISHING INC. 授权电子工业出版社出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

版权贸易合同登记号 图字：01-2006-7573

图书在版编目（CIP）数据

图解德鲁克管理精粹：修订本 /（日）久恒启一著；刘霞译．—北京：电子工业出版社，2009.7

ISBN 978-7-121-08912-1

I. 图… II. ①久… ②刘… III. 管理学—图解 IV. C93-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 081050 号

责任编辑：韩丽娜

印 刷：北京机工印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：12.75 字数：136 千字

印 次：2009 年 7 月第 1 次印刷

定 价：29.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

写在前面

举世闻名的管理学泰斗彼得·德鲁克 (Peter Drucker)，为众人所推崇。无论是他最新的论著还是旧作的翻版，一经推出，马上成为最畅销的书籍。

这种情况几十年来始终保持不变，这得益于德鲁克广博的知识、深邃的历史洞察力、对于个人与组织的透彻观察、高超的数字诠释能力、从细微变化中预测未来的眼光，以及善用言辞总结出的至理名言，使德鲁克成为了一位名至实归的管理学泰斗。就我个人而言，自从事商务工作开始，便成为德鲁克忠实的支持者。

然而，德鲁克的理论就好比一座巨大深邃的“森林”，而且这座森林还会随着时代的变迁，持续地进化。因此，要掌握德鲁克理论的全貌，不是一件很容易的事情。

几年以前，我在大学研究所的课堂上，就曾经图解了德鲁克的理论，并与学生进行研讨。上课的时候，我要求几位研究生将他们负责的章节逐句研读后一边描绘出图形、一边解说，然后，大家便依据这些资料进行讨

论，每次都讨论得非常热烈。

“德鲁克这样说，真的很奇怪啊。”某位学生表示。

“这不符合本地的实际情况吧。”

“你主张的理由并不十分充分！”另一位学生反驳道。

由于我们制定了“若有不明白之处先暂时搁置不管”的讨论规则，所以并不要求论点绝对正确。但是，如果将文章中的逻辑与理念等最精华的部分，通过图形撷取出来，应该比阅读文字更容易理解；即便还是不懂，也至少能够“清楚知道不了解的地方在哪里”。因此，学生便可以从各种不同的角度发表自己的意见，进行深入讨论。

然而如前所述，德鲁克的理论并非那么容易理解。例如，从“第一点”开始的逐条论述的方式，将第二点、第三点也并列在一起说明时，便会产生“顺序倒过来是否也可成立”的疑问。

另外，德鲁克的文章并非是逻辑推理式的（这也是其吸引人之处），而是包含了许多跳跃式的思维，因此在进行图解的时候也会带来一些难度。

这时候，我的解决方法是：“不要仅局限于对德鲁克论点的理解，而应该想象自己就是德鲁克，然后建构自己的思维方式。”

过于拘泥伟人的言论，有时会产生让自身思考停滞的负面效果。因此，将德鲁克的理论图形化，并从各种角度予以思考、甚至批判，这样进行下来，当课程结束的时候，我和学生均体验到，对于一些管理学上的议题，我们都有了自己的见解。

德鲁克的著作几乎每一本都有翻译版本。要学习德鲁克的理论，就应

该阅读他的全部作品，好在2000年美国推出了德鲁克理论的精华三部曲：《德鲁克精选：个人篇》(*The Essential Drucker on Individuals*)、《德鲁克精选：管理篇》(*The Essential Drucker on Management*)以及《德鲁克精选：社会篇》(*The Essential Drucker on Society*)，该套书可以说是学习德鲁克全部理论的指南。因此，本书即以这三本书为中心加以分析，而读者如有需要，可以对照原著认真阅读。另外，关于德鲁克最新的理论，我则是参考2002年出版的《未来社会的管理》(*Managing in the Next Society*)一书。

本书包含多幅展现德鲁克管理学精髓的图解，并且均配有说明文字，融合了现代人的阅读习惯与全新的德鲁克管理学理论精华。

虽然本书的结构与德鲁克的原著并没有绝对的关联性，图形也是依据我自己的想法来进行编排的，但是当全书完成的那一刻，不只是我，还有一起参与图解德鲁克管理精华的同事们，都觉得对管理学有了更深一层的感悟。

因此，本书不仅是一本介绍德鲁克管理学说的书，还是一本属于我们自己的管理学理论。如此的成就感，让我们深深感到兴奋与满足。

假如只是研读文章，将不免陷入说文解字的窠臼。在研究德鲁克理论的过程中，我们体验到了图解的无穷魅力，而这样的经验，也正是我编撰此书的动机。

* * *

事实上，要全面搞懂德鲁克所要表达的理念，是相当不容易的，或许也就是因为没有人能完全了解德鲁克的理论，所以他的书才会每本都卖得那

么好。于是，我便尝试从一个鸟瞰的角度，来掌握德鲁克理论的整体架构。

地上爬行的昆虫，其视野必有局限，看不见事物的整体；但若眼光拉得太高，又看不见事物的细微之处。所以既要脚踏实地，又要有飞鸟般广阔的眼界，做事才能成功。从鸟瞰的角度观察，能够知道自己在整体当中处于何种位置，而一旦掌握了自己的位置之后，便可以从更高的层次来解决问题。

本书即是运用所谓鸟瞰的技巧，来解读德鲁克管理学理论的博大精深。

* * *

本书的另一个特点，是运用图解的思考与技巧，来钻研德鲁克管理学理论的精髓。究竟德鲁克的理论可以让我们学到什么？我们不仅能向德鲁克学管理，还能学到身为一个企业人的经营之道，以及提升工作效率的方法。尤其是在探索这座巨大“森林”的过程里，我们可以发觉，德鲁克将焦点集中在身处于组织与社会中的每一个活生生的个人身上。

举个例子，德鲁克表示：管理是一门人文科学。所谓知识分子，指的是能够时时反省自我的人。而这里的“反省”，即是扪心自问：是否认清当今的时代？是否思考过组织的定位？在这样的时代与组织当中，我该做些什么？而我的使命又是什么？本书特别归纳出 31 个这样的问题，来帮助读者进行思考。

“创新均伴随着风险，但是不创新的风险更大，创新者将风险找出来，并将其控制在最小的程度，所以说创新者才是保守的人。”德鲁克的魅力之所在，就是读者在阅读其著作时，可以发现类似上文这些真知灼见

的名言，在字里行间不时地出现。但也因为德鲁克语言的精妙，所以真正能够完全理解的人可以说是少之又少。有句话说：读论语而不知论语。^①我想喜欢德鲁克，却不清楚德鲁克理论精髓的也大有人在吧。

话说回来，我尝试将德鲁克理论用图解的方式来进行剖析，相信是有意义的。本书的内容都是我自身对德鲁克理论的理解，是以鸟瞰为视角，以“图解”作为工具，精心绘制出的德鲁克理论。

因此，从没读过德鲁克著作的人，请以本书为契机，去阅读德鲁克文集与著作以及《未来社会的管理》，而曾经在研读当中遇到困难而放弃的人，也请拿起书再尝试一下。若你亲自去挑战德鲁克，一定会觉得其乐无穷。

最后，本书之所以能够顺利出版，要特别感谢在课堂上跟我一起学习德鲁克管理理论的宫城大学第一届的研究生，还有一直协助我的大隅光彦先生。

久恒启一

^① 意指只知其然而不知其所以然，只会死读书却不会运用。

目 录

导论 图解德鲁克管理精粹	1
1 为什么图解思考如此重要	2
2 本书的阅读方式	6
第1章 专业的肖像	11
1 时间管理	12
2 愿景与目标	21
3 集中与探究	28
4 长处与弱点	33
5 有效的决策	38
6 领导力	47

第2章 组织与个人	53
1 信息与组织	54
2 组织与个人的长处	59
3 方法与价值观	64
4 职业与生涯	69
5 成长	76
6 沟通	81
第3章 管理的本质	87
1 全新的管理	88
2 管理是有关人的学问	93
3 企业的目的与使命	97
4 事业的定义	102
5 企业者的策略	107
6 孤注一掷策略	113
7 游击策略	116
8 夹缝求生策略	120
9 创造顾客策略	124
10 建立经营团队	128

第4章 企业社会的逻辑与伦理	135
1 后资本主义	136
2 知识社会与非营利组织	143
3 管理的社会责任与伦理	148
4 成功的人事管理	155
第5章 展望下一个社会	163
1 社会与个人	164
2 经济至上主义	169
3 预测未来	174
4 创新	179
5 为下一个社会做好准备	186

导 论

图解德鲁克 管理精粹

- 1 为什么图解思考如此重要
- 2 本书的阅读方式

1

为什么图解思考如此重要

◆ ——所谓的图解思考到底是什么？

本书从个人、组织与社会三个角度出发，归纳德鲁克的理论，并思考此三者的相互关系。也就是说，本书的目标是将德鲁克理论整体与各个部分之间的关联性，通过图形来加以解读。

那么，所谓的图解思考到底是什么呢？举个例子，假设现在我们要思考德鲁克的 A 主张与 B 主张之间有什么样的关系。

A 与 B 哪一个比较重要呢？

依据德鲁克的想法，A 与 B 虽然有着顺向的因果关系，但就整体来看，A 与 B 是否存在着逆向的关联性呢？

因为 A 与 B 分属于不同的层次，所以要找出它们之间的关系会不会有困难呢？

若在思考时出现这样的疑问，我们便一边动手描绘图形，一边仔细思考这些问题。如此一来，脑海中错综复杂、纠缠在一起的思绪，就会豁然开朗、迎刃而解。事实上，这个过程就是所谓的图解思考。如果仅是阅读德鲁克著作中的文字，一字一句地照着去做，并不能算是真正的思考。

◆ ——图解能够加深理解程度

在进入解读德鲁克理论的正题之前，我先针对图解的优点、图形的阅读方法等，进行简单的说明。

图解有许多好处，但我要特别强调以下两点：

- 能够获得更深入的了解。
- 让思考更清晰。

这是因为在图解的过程当中，必须先将内容进行拆解，再按自己的观点重新整合。例如，先将关键点整理出来，分解成各个部分，然后经过自己的思考，把德鲁克的论点再重新归纳一次。我就是通过这样的程序，将犹如巨大“森林”一般的德鲁克理论，转化为图形分析。

假使没有进行图解，只是通过文字阅读德鲁克的全部著作，恐怕无法获得如此深入的理解。因为一般来说，阅读书籍往往都是追逐字句，读完后所能得到的东西相当有限，换言之，仅仅浏览文字，多半犹如船过水无痕，很多时候并不能真正拥有知识与信息。

然而，若是运用图形，一边思考一边阅读，便能够将每一个主题进行有机的连接，能够意识到整体与部分之间有着什么样的关系，能更确切、更有系统地理解德鲁克的理论与智慧。

◆ ——图解能使思考更加清晰

在我钻研德鲁克理论的过程当中，有些内容马上就可以明白，但有时也会碰到百思不得其解的地方。举个例子，如果德鲁克表示 A 成立的

话，B 便成立，当我们认同他这样的想法，将其描绘成图形就非常简单。所谓图解即是通过图形来解读，因为能够理解的事物才可以转化成为图形，所以当我们能够进行图解的时候，就表示对这个事物已经有所了解。

但是在进行图解时，有时会产生以下的情况：

德鲁克指出 A 与 B 存在着并列的关系，但不论就 A 或 B 来说，两者之间难道没有所谓的对立关系吗？

虽然德鲁克从 A 到 B 给予了一个箭头标记，可是我认为并没有这样的关联性。

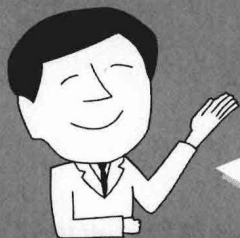
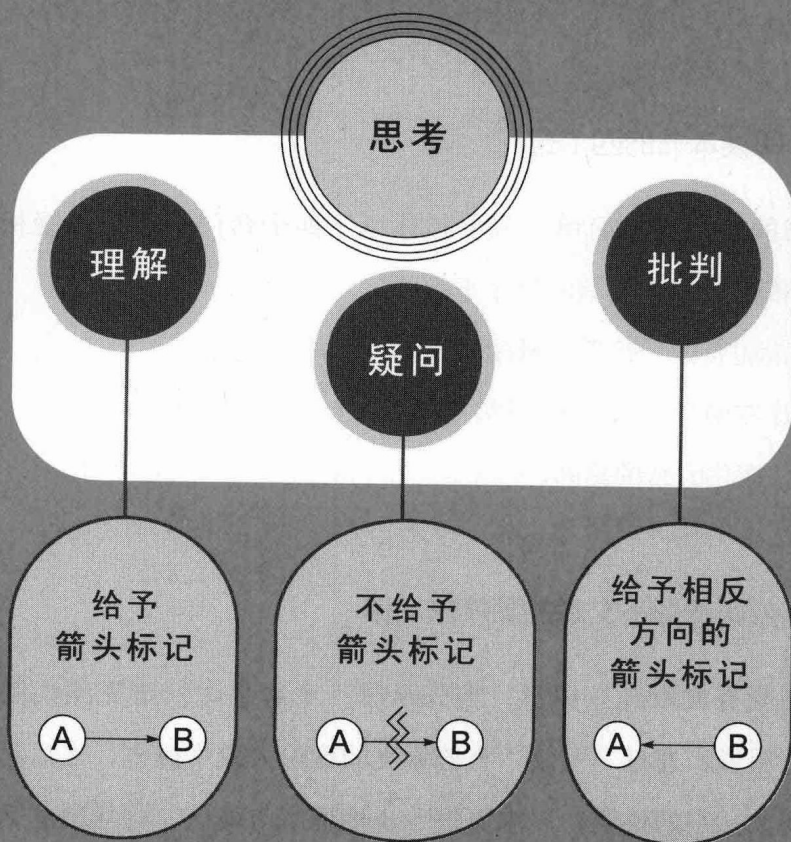
对于德鲁克的观点，也会出现不能百分之百地认同的地方，而这些便无法将其转化为图形，换言之，就是处于疑问的状态。

另外，虽然德鲁克说的是“A”，但我却认为应该是“B”才对。虽然德鲁克从 A 到 B 给予了一个箭头标记，可是我认为这个箭头应该是从 B 指向 A 才对。像这样，有时会出现与德鲁克完全不同的观点，有时也会发现似乎可以换成另一种说法，这便是属于“批判”的范畴。

如上所述，我们可以依据图形，将自己的思维清楚地区分成理解、疑问以及批判三种不同的状态。虽然我的说法并不一定绝对正确，但比起将德鲁克的理论囫圇吞枣似地、一字不差地背诵起来，还不如心里头无时无刻抱有疑问：这个地方是怎么推理出来的呢？为什么德鲁克会这样想呢？因为通过设身处地地思考，阅读才有意义。

而设身处地地思考在运用图解思考的时候，更是一个非常重要的关键环节。

自己的思考处于何种状态？



- 这个图形将思考区分为理解、疑问、批判这三种状态。

2 本书的阅读方式

◆ ——阅读本书的四个窍门

本书的阅读相当简单，只要抓住以下四个窍门，便可以轻松阅读：

- 依据图形→文章的顺序来阅读。
- 跟随着记号按部就班地阅读。
- 让右脑与左脑均衡发展。
- 把握住大致的轮廓。

◆ ——依据图形→文章的顺序来阅读

如果既有文章又有图形，要先从哪一个着手呢？请先阅读图形。一开始先看图形，通过“眼睛”将德鲁克的理论大致掌握住，之后再用“头脑”来阅读文字的说明，以求更进一步地理解与确认。这样做的话，便能够较有效率地了解本书的内容。

◆ ——跟随着记号按部就班地阅读

通过图解的技术，再怎么复杂难懂的概念，也能够变成自己能够理解的形式。图形当中标记有箭头等各种符号，只要依循着这些符号，按