

卓有成效的 个人管理

DRUCKER SAYINGS ON INDIVIDUALS

[美] 彼得·德鲁克 著

[日] 上田惇生 编

杨剑 译

现代管理学之父
大师中的大师
超越时空的德鲁克
管理者永恒的导师

Peter F. Drucker

解读德鲁克

卓有成效的 个人管理

DRUCKER SAYINGS ON INDIVIDUALS

[美] 彼得·德鲁克 著

[日] 上田惇生 编

杨剑 译



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

卓有成效的个人管理 / (美) 德鲁克 (Drucker, P. F.) 著, (日) 上田惇生编; 杨剑译. —北京: 机械工业出版社, 2014.1

(解读德鲁克)

书名原文: Drucker Sayings on Individuals

ISBN 978-7-111-45189-1

I. 卓… II. ①德… ②上… ③杨… III. 德鲁克, P. F. (1909—2005) — 企业管理—组织管理学—语录 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 298053 号

本书版权登记号: 图字: 01-2013-8267

Peter F. Drucker. Drucker Sayings on Individuals.

Copyright © 2003 by Peter F. Drucker.

ISBN 4-478-33103-0

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2014 by China Machine Press.

This edition arranged with The Peter F. Drucker Literary Trust (D)/ Drucker 1996 Literary Works Trust through Big Apple Agency, Labuan, Malaysia.

This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 The Peter F. Drucker Literary Trust (D)/ Drucker 1996 Literary Works Trust 通过 Big Apple Agency, Labuan, Malaysia 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

卓有成效的个人管理

[美] 彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 著

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 张 昕 责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京画中画印刷有限公司

版 次: 2014 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 130mm × 185mm 1/32

印 张: 6.375

书 号: ISBN 978-7-111-45189-1

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



Drucker Sayings on Individuals

20 世纪最具影响力的事件是批量生产革命。第二次世界大战之后，批量生产革命以质量管理（QC）革命的形式迎来了它的鼎盛时期。批量生产革命的本质在于设计出使个人生产率最大化的系统，这其中的主体是系统而非个人。

现在，我们正处于性质完全不同却同样重大的革命最高潮时期。知识成了生产手段，批量生产革命的主体是系统，而知识型组织的主体是个人。在知识型社会，个人而非系统成为了知识型组织的变化之源以及财富的创造者。

其实，无论涉及管理、经济、社会、政治哪一方面，我所有作品的中心主题都是关于每个个体及其工作、贡献、成长和自我启发的。

本书尤其对当今日本有重要的意义。21 世纪初的今

天，日本正处于社会转型期。（当然，现在有更多国家处于社会转型期。）而这种转型的核心趋势，就是从以批量生产为基础的社会，转向如本书所述的以个人的责任、成长、生产性为基础的社会。

本书由我的主要作品的核心内容组成。友人上田惇生教授是我大多数作品的译者，这次同样把实质性的工作拜托给了他。在此向上田惇生教授致以我深深的谢意。本书不仅具有理论性，而且告诉人们“应该做什么”。望读者不要将它仅仅用于分析个人与工作，而是将它作为自己的行动指南来阅读。希望读者带着“我应该做什么”这个问题一边思考一边阅读。

彼得·德鲁克

2003 年初夏于加利福尼亚州



目录

Drucker Sayings on Individuals

序

第1章 成长 / 001

人渴望有所成就 / 002

能力使人改变 / 003

成长的责任在于自身 / 004

一切始于责任 / 005

不断进取的欲望 / 006

什么是完美的工作 / 007

感到自己重要的时候 / 008

外在成长和内在成长 / 009

将重心放在工作上 / 010

工作指引方向 / 011

从新角度审视自己和工作 / 012

赋予工作以意义 / 013

追求意料之外的成功 / 014

你希望被人记住的是什么 / 015

促进自己成长的问题 / 016

第2章 取得成果的能力 / 017

成果是自我实现的前提 / 018

做出最好的成绩 / 019

人还不够优秀 / 020

取得成果的人的共同点 / 021

取得成果是一种习惯 / 022

不需要特别的才能 / 023

想要取得成果必备的五种能力 / 024

成果通过机会的创造而得到 / 025

在新任务中取得成果的条件 / 026

以输出为核心 / 027

必要工作取决于成果 / 028

取得成果是一场革命 / 029

通过努力学不到的特质 / 030

第3章 贡献 / 031

切勿注重权限 / 032

考虑应做的贡献 /	033
贡献才是取得成果的关键 /	034
注重贡献能带来成功的能力 /	035
自问对组织的贡献 /	035
为追求愿景而自问 /	036
关注外界 /	037
抬头看外界 /	038
使贡献具体化 /	039
设定贡献的目标 /	040

第4章 优势 / 041

很难看清自己的优势 /	042
看清自己优势的唯一方法 /	043
除去理智的傲慢 /	044
注重自己的优势 /	044
用擅长的方法工作 /	045
如今已不能改变自己 /	046
是团队合作，还是单独行动 /	047
在大组织工作，还是在小组织工作 /	048
是决策者，还是执行者 /	049
在符合自己价值观的组织工作 /	050
理解性情和个性 /	051
了解自我的人的言行 /	052

将自身价值升华为集体成果 / 053

获得最好的工作 / 054

第5章 必经之路 / 055

选择职业的烦恼 / 056

想让自己做什么 / 057

就职关系到自我价值的实现 / 057

责任是获得自由的代价 / 058

第一份工作的选择相当于抽签 / 059

不要加入与自己的价值观相悖的团体 / 060

当辞职是正确之选时 / 061

脱胎换骨会使人充满激情 / 062

变化会给予自身刺激 / 063

安逸时就要寻求改变 / 064

决定出路的人是自己 / 064

第6章 脑力劳动者 / 065

脑力劳动者的责任 / 066

个人与组织的关系 / 067

把组织作为成长的机会 / 068

所得取决于自身投资 / 069

脑力劳动者获得满足时 / 070

使脑力劳动者专业化 / 071

综合专业知识 / 071

知识无优劣 / 072

为人所理解也是一种责任 / 073

在严格要求中成长 / 073

脑力劳动者应有企业家的姿态 / 074

第7章 企业家精神 / 075

企业家精神并不是一种特定的气质 / 076

不适合创业的人 / 077

企业家精神即行动 / 078

不需要天才般的灵光 / 079

企业家精神的定义 / 080

要将真正的变化与一时的流行区分开来 / 081

现有的工作存在问题 / 082

创新与企业家精神 / 082

思考最佳机会 / 083

本质是否一致 / 084

左右脑并用 / 085

个人优势是创新的基础 / 086

第8章 组织合作 / 087

自我启发引导组织 / 088

贡献使团队合作成为可能 / 089
建立有建设性的人际关系 / 090
工作中的人际关系取决于业绩 / 091
了解一起工作的人 / 092
将有效信息传递给一起工作的人 / 093
组织内部摩擦的起因 / 094
对彼此的关系负责 / 095
调动一切优势 / 096
让比自己优秀的人为自己工作 / 097
管理上司的方法 / 097
要与上司建立信赖关系 / 098
以怎样的顺序向上司示意 / 098
促使上司取得成果是很简单的 / 099
不能让上司感到意外 / 100

第9章 交流 / 101

上司被误解的言行 / 102
促成沟通的条件 / 103
使用听者的语言 / 104
了解听者的期待 / 105
要配合听者的意向 / 106
沟通是组织应有的状态 / 107
目标管理与沟通 / 108

第 10 章 领导力 / 109

领导力并非超凡的能力 / 110

领导力并非是吸引他人的资质 / 111

领导力是一种工作 / 112

领导者确定组织的任务 / 113

领导者和伪领导者的差异 / 114

把部下的成功视为自己的成功 / 115

上司培养人才的原则 / 116

发挥部下优势的责任 / 117

询问部下其力所能及的事 / 118

对自己和部下都要严格 / 119

专业化的条件 / 120

信赖即对真诚的坚信不疑 / 121

对领导者的唯一定义 / 121

创造力量与理想 / 122

组织的文化是领导力的基础 / 122

第 11 章 决策 / 123

了解问题的性质 / 124

根据基础解决问题 / 125

误判问题即失败 / 126

应满足的必要条件是什么 / 127

最危险的决策 / 128

决策始于意见 /	129
为什么不能从事实开始 /	130
鼓励有见解的行为 /	131
提出与众不同的见解 /	132
查明不一致的原因 /	133
关注怎样的现实 /	134
不是谁是对的，而是什么是对的 /	135
什么都不决定的选择 /	136
有必要行动时 /	137
为付诸实践而发问 /	138
亲自确认 /	139
做决策需要勇气 /	140
胆小的人失败一千次 /	141
巴斯克维尔家的猎犬 /	142

第 12 章 优先顺序 / 143

优先顺序决定战略和行动 /	144
自己做决定 /	145
工作压力优先 /	146
重要的不是分析而是勇气 /	147
决定优先顺序的四个原则 /	148
选择有挑战性的工作 /	149
难的是决定“后做的事” /	150

减少对过去的付出 / 151

放下昨日的成功 / 152

废旧促新 / 153

这个工作现在还有价值吗 / 154

重新审视先做的事和后做的事 / 155

越集中越能完成更多的工作 / 156

第 13 章 时间管理 / 157

被白白浪费的时间 / 158

时间管理不是万能的 / 159

花时间去思考 / 160

从计划开始是错误的 / 160

从规划时间开始 / 161

记录时间的用法 / 162

即时记录时间 / 163

修正日程表 / 164

舍弃没必要做的工作 / 165

对没用的工作说“不” / 166

把那些浪费时间的文件扔进废纸篓 / 167

投入应做的工作中 / 168

你在掠夺别人的时间吗 / 169

至少需要一个小时来传达你的想法 / 170

仔细倾听 / 171

轻松自在的谈话是捷径 / 172

当共同工作的人越多时 / 173

零碎的时间没有意义 / 174

创造集中时间的方法 / 175

掌握你的时间 / 176

第 14 章 第二人生 / 177

劳动者比组织存在更长久 / 178

第一人生的尽头 / 179

因第二人生而再次成长 / 180

老了仍可以做最优秀的工作 / 181

解决问题的三种方法 / 182

把组织看作人生全部会有哪些弊害 / 183

如果只会工作的话 / 184

成为优秀的人的意义 / 185

一直拥有成功的机会 / 186

拥有第二人生的唯一条件 / 187

编译者后记 / 188



第1章

成 长

贫于追求，便无法成长。富于追求，付出同样的努力便能成长为巨人。

——《卓有成效的管理者》
(*The Effective Executive*)

人渴望有所成就

因为人会进行必要的精神及心理层面的行为活动，所以人不会只进行单纯的劳动。人想要有所成就，取得相当大的成就，并在自己擅长的领域有所成就，能力就是激发工作热情的基础。

——《管理的实践》
(*The Practice of Management*)