

你是在做 有价值的 事吗？

Peter Drucker

[韩] 李在奎◎著
千太阳◎译

德鲁克成就高效能人士的
38个经典提问

每个问题都直指要害，让你汗流浹背！

你是在做 有价值 的事吗



[韩] 李在奎◎著
千太阳◎译

德鲁克成就高效能人士的
38个经典提问

图书在版编目 (C I P) 数据

你是在做有价值的事吗 / (韩) 李在奎著 ; 千太阳译. — 北京 : 中国友谊出版公司, 2011. 12
ISBN 978-7-5057-2976-6

I. ①你… II. ①李… ②千… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848. 4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第273596号

著作权合同登记号: 01-2011-5012

WHAT WOULD DRUCKER DO? by 李在奎 Lee Jae Kyoo

Copyright 2010 © 李在奎 Lee Jae Kyoo

All rights reserved

Simplified Chinese copyright © 2012 by Beijing Mediatime Books Co., Ltd

Simplified Chinese language edition arranged with Wisdom House Publishing Co., Ltd
Through Eric Yang Agency Inc.

书名 你是在做有价值的事吗
作者 (韩) 李在奎; 千太阳 译
出版 中国友谊出版公司
发行 中国友谊出版公司
经销 北京时代华语图书股份有限公司 010-83670231
印刷 北京建泰印刷有限公司
规格 700 × 1000毫米 16开
14.5印张 150千字
版次 2012年2月第1版
印次 2012年2月第1次印刷
书号 ISBN 978-7-5057-2976-6
定价 29.80元
地址 北京市朝阳区西坝河南里17-1号楼
邮编 100028
电话 (010) 64668676

序 言

《失乐园》的作者约翰·弥尔顿在42岁时，双目失明。在照明设施匮乏的17世纪，他在昏暗的烛光下，不分昼夜地翻阅了大量的书籍，他的双眼也就是因为那时候过度劳累而失明的。然而，不幸并没有将他击倒，他把失明视为“天命”，更加潜心于著书。最终，他在女儿的帮助下，完成了《失乐园》的创作。在时隔多年之后，弥尔顿被人问及成功的秘诀时，他坦言：“是失明造就了现在的我。”

那么，是什么造就了彼得·德鲁克呢？我们希望通过这本书找到答案。通常人们对彼得·德鲁克的印象都停留在——他是提出现代管理理论和法则的“现代管理学之父”。然而，他不是生来就具有非凡成就的，在那些无人知晓的、孤独的岁月里，是谁在陪伴他，是谁将他培养成一个“喜欢提问的人”？这是我从1992年至彼得·德鲁克去世前一年的整整12年间，想要了解的问题。在每年去拜访他的过程中，我都从他身上感受到别样的魅力。就像《德鲁克的最后忠告》的作者伊丽莎白·哈斯·埃德莎姆曾说过的那样：

“彼得·德鲁克通过自身所特有的，对现有假设进行挑战的习惯，享受训斥顾客，并因此而获得金钱的快乐。因此，他偶尔会开玩笑地说，自己是侮辱者（insultant；‘insult’是侮辱的意思），而不是咨询师（consultant）。 ”

杰克·韦尔奇在向彼得·德鲁克征求关于通用电气公司（GE）结构调整方面的建议时，彼得·德鲁克提出了如下问题：

“如果当初你没有选择进入这个行业，那么现在你是否还愿意选择它？”

极其简单的一个问题，却发挥了巨大的威力。杰克·韦尔奇后来采取的一系列政策都来源于此。他强调说：“GE任何事业部门的存在条件，就是要在市场上‘做到最好’，否则就会被踢出这一领域。”这个在商界被奉为经典的理论，正是由一个小小的提问开始的。可想而知，一个正确的问题，对我们的帮助会有多大。

彼得·德鲁克从小就喜欢倾听人们的谈话。当父母的朋友来家中拜访的时候，就是他接受新事物并尽情提问的最好时机，他偶尔还会发表一下自己的想法。上高中时，他遇到了一位善于启发学生思想的宗教学老师。有一天，这位老师在课堂上向每位学生提出了这样的问题：“你希望后人记住你什么？”这个提问深深地启发了彼得·德鲁克，可以说，这是一个造就彼得·德鲁克的“提问”。

本书中的提问，有些是由别人向彼得·德鲁克提出的，有些则是由彼得·德鲁克向别人提出的问题，还有彼得·德鲁克在自己的作品中引用的提问及笔者与彼得·德鲁克的交谈中提到的问题，等等。

彼得·德鲁克，1909年11月19日出生于奥地利的首都维也纳，于2005年11月11日在加利福尼亚离开了人世，距他96

岁生日还有一周多的时间。奥地利维也纳的学术界和企业界，在2009年11月19日和20日这两天，举办了纪念德鲁克诞辰100周年的活动。在彼得·德鲁克逝世的美国加州克莱蒙特市，因为考虑到彼得·德鲁克先生的遗孀——赛瑞斯女士需要出席维也纳的活动，所以提前更早地从11月2日至11月8日，在连续一周的时间里，举办了各种纪念活动。我觉得把彼得·德鲁克的思想向更多的人介绍是一种社会贡献，所以参加了克莱蒙特和维也纳的活动。活动的主题依然是“提问”——“假如彼得·德鲁克还活着，他会怎么做呢（What would drucker do）？”

我出版本书的主要目的，就在于广泛传播彼得·德鲁克的思想，本书的主要资料源于我所翻译的彼得·德鲁克的著作。其他资料则来源于过去一年时间里，在*Excellence Korea*上发表的文章。借此机会，我想向“HankyungBP”金京泰社长，“Chungrim出版社”的高英秀社长，*Excellence Korea*的刘成龙代表和金英学主编表示衷心的感谢。在过去20年中，他们一直为我提供翻译彼得·德鲁克著作的机会。同时，还十分感谢制作本书的“Wisdom House”的岩俊赫社长。

2010年 李在奎

目录

contents

序 言	1
-----	---

Part1

价值观和目标

01 你希望在死后，人们对你的评价是什么？	005
-----------------------	-----

希望人们可以这样将我铭记，我是一个帮助他人实现梦想的人。

02 你改变过某人的生活吗	009
---------------	-----

仅仅凭借自己的知识和理论而流芳百世是不够的。除非我们能通过这些名誉去改变人们的生活，否则它们就没有任何意义。

03 你现在真的在做有价值的事情吗？	014
--------------------	-----

早晨刮胡子的时候，或是对镜理红妆的时候，你希望在镜子里看到一个什么样的人？

04 最满意的作品是什么？	019
---------------	-----

我觉得我有义务再向完美发起一次挑战。

05 我的墓志铭是什么？	022
--------------	-----

一个了观察而生的人安息于此。

06 有谁知道我做的事情？	025
---------------	-----

不论有没有人欣赏，有没有人监督，要明确自己应该做的事情，然后全神贯注于那件事情上。

Part2

学习与反学习

07 实现目标的秘诀是什么? 035

一些通过不正当竞争而身居高位的人，他们为了保住自己的地位，不得不造出虚假信息误导那些后来者。

08 什么时候可以停止学习? 040

发现下属的优势，让他们将其全部精力集中于优势领域，并坚持练习。这是对培养人才方法的最准确定义。

09 我们为什么需要一个笔记本? 045

这种聊天的方式，其实是一种思考问题的过程。在不停的诉说中，让自己边说边整理想法，找到最好的解决途径。

10 如果换作是他，他会怎么做呢? 051

倾听、学习新知识和以标杆为准要求自己。

11 我们还可以更新自己的知识结构吗? 056

反学习，就意味着革新，意味着转换职业，意味着抛弃手中的一切。

Part3

优势管理和领导能力

12 在哪一方面无可挑剔? 067

世界上根本不存在“无可挑剔的人。”“在哪一方面无可挑剔”才是最重要的，也是管理者有要注意的地方。

13 我属于哪里? 075

在规模庞大的组织里，表现不是很出色、业绩平平的人，在得到组织建议去就任某一职位的时候，要学会说“不”，以此来拒绝对方的好意。

14 我是如何做事的? 081

是我采纳忠言的耳朵造就了我。

——成吉思汗

15 一个成功的将军为什么没能成为成功的总统? 085

假如你的上司是“读者型”，那么你就利用工作报告，以书面的形式进行报告。如果属于“听者型”，那么就要采取口头汇报的方式进行。

16 你是时间的主人吗? 092

卓有成效的知识工作者，在接到新任务的时候，并不会第一时间着手工作。他们往往从安排时间开始，而不是先制订计划。

17 卡里斯马是什么? 097

有卡里斯马（魅力）的领导，最终会给人类带来灾难，因此要提高警惕。

18 在自由体制下孕育的将是一个怎样的社会? 102

独裁领导者所主张的“代表群众”毫无意义，因为他没有给群众选择领导的权利。

19 该思考的不是想做的事情是什么，而是该做的事情是什么? 107

卓有成效的工作者不会把意外的成功归功于自己，而是把它视为企业新的开发领域。

Part4

20 我们的事业是什么? 117

事业和顾客

企业最高管理者的重要职责，就是提出问题：“我们的事业是什么？”并通过严谨的研究，找到正确的答案。

21 我们的顾客是谁?	121
-------------	-----

企业的最终目的是创造顾客。

22 在顾客心目中, 价值是什么?	125
-------------------	-----

凯迪拉克的竞争对手是雪弗兰、福特汽车, 还是钻石和貂皮大衣?

23 我们将来的事业是什么?	131
----------------	-----

每一位知识工作者都要经常问自己: “我们是否在从事正确的事业?”

24 最近放弃的是什么?	135
--------------	-----

有计划的放弃是为了更快地开创未来。

Part5

洞察与创新

25 人的最终目标和人生模型是什么?	143
--------------------	-----

实现自由和平等的人的模型, 以及他们实现自由和平等的社会模型, 分别就是“知识工作者”和“知识社会”。

26 管理的新范式是什么?	149
---------------	-----

昨天还站得住脚的假设, 或许今天就不再有效了, 而且很有可能在瞬间就形成一种误导。

27 预测未来的最佳方法是什么?	153
------------------	-----

预测未来的最好方法就是去创造未来。

28 创新, 即该改变或更新的是什么?	158
---------------------	-----

无论是社会还是经济, 或是公共服务机构和商业机构, 都需要创新与挑战精神。

Part6

企业与社会

29 什么是该做的事情和不该做的事情? 165

成功的创新者是保守的，他们应该专注于“机会”，而不是“危险”。

30 奢侈和消费真的是一种美德吗? 177

在追求利益最大化的经济环境下，怎样保住道德底线，已经成为考验领导者能力的一道难题。

31 经济命运的主导权在政府还是个人? 181

资本主义社会会因自身的成功而崩溃。

32 企业的社会责任是什么? 184

企业必须承担社会责任，对自己给社会造成的影响负责。

33 知识社会也存在阶级吗? 187

如果说工业社会的阶级分为资产阶级和无产阶级，那么，知识社会的分工可划分为知识工作者和服务工作者。

34 为什么要限制畅销的产品? 191

人们有一种倾向，认为持续时间相当长的事物一定是“正常的”，而且是“永恒的”。

35 是谁作出选择? 196

在计划和现实不相符合的背后，往往存在管理者本身傲慢、强硬以及武断的因素。

36 欠缺的环节是什么? 199

需要是创新之母，而变化是创新的源泉。

37 人口重心向哪里转移? 202

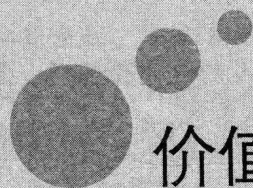
当人们的认识发生变化时，事实本身并没有改变，改变的是它们的意义。

38 谁是继承人? 207

在知识社会，知识工作者必须学会自我发展，必须知道把自己放在什么样的位置上才能作出最大贡献。

本书的参考文献 217

Part I



价值观和目标

关于价值观和目标

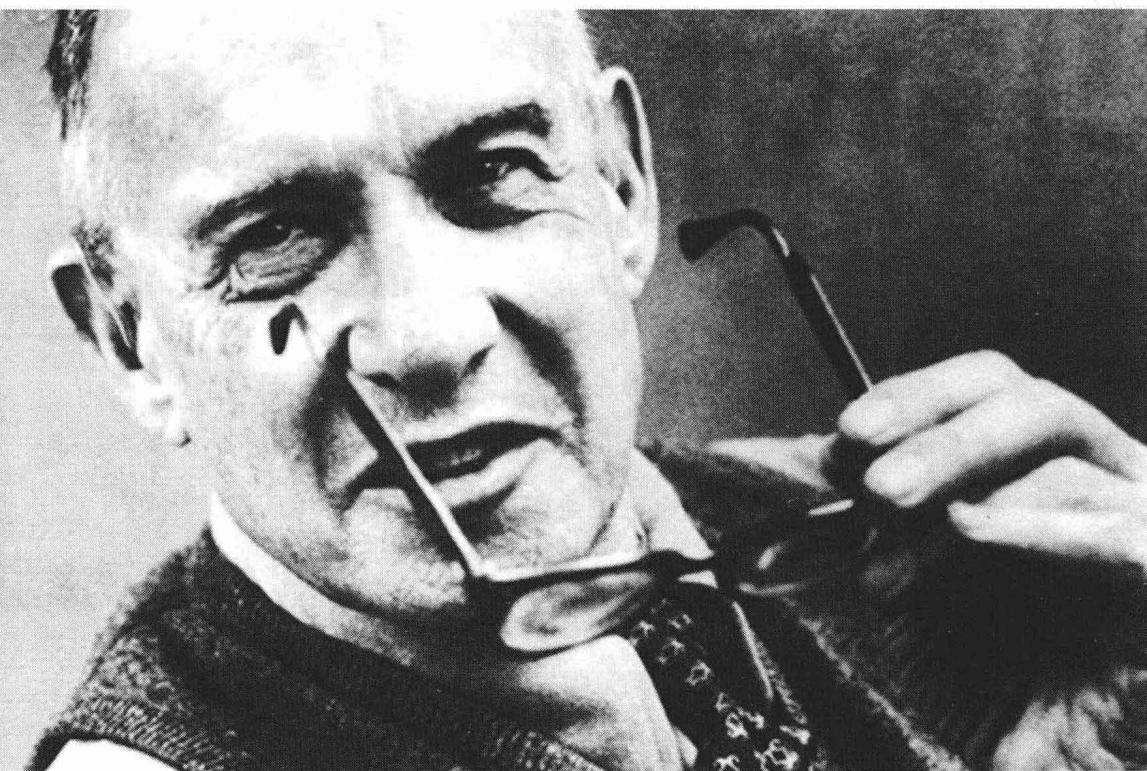
一个人的最高价值观，简单地说，就是通过“生前是一个怎样的人”以及“为何而死”这两个问题来表现的。对企业而言，也是相同的道理。作为一个永久性组织机构，一个企业在人们心目中扮演着什么样的角色是至关重要的。彼得·德鲁克与其他管理学者不同，他在教育过程中更加注重价值观。价值观是彼得·德鲁克在指点各种组织的领导者时最重视的因素。内心的纯洁性不仅对他人重要，对其本身也是非常重要的。

在人生的每一个阶段，我们都为实现自己的目标而努力，或者在组织的运营期间，我们通过努力工作将它们逐一实现（不论是某一个人的目标，还是组织的目标）。虽然目标不会像列车时刻表一样，有那么准确的规定。

可以将目标比喻为航海必备的指南针。它会明确指出通往港口的直线方向，但是在实际航程中，船只可能会为了避开暴风雨，而选择脱离航路很远，也可能在浓雾中放慢速

度，或在遇到飓风时，前往某个海港避险，甚至可能在汪洋大海中改变目的地，重新设定目标，驶向新的港口——或许因为战争刚刚爆发，或许只是因为船上载运的货物在途中就已售出。然而，大多数船只仍然会在预定的时间内驶进原定港口。

如果没有指南针为我们确定方向，船只就无法准确地找到港口，并且也无法推测出抵达港口的时间。目标也拥有同样的作用。那些设定有明确目标的企业，它们拥有准确的方向和不可动摇的决心。它们会朝着正确的目的地前进，即使受到天气、风向或意外状况的摆布，它们仍旧会回到航路，继续向目标前进。



01 你希望在死后，人们对你的评价是什么？

希望人们可以这样将我铭记，我是一个帮助他人
实现梦想的人。

“美国电视新闻第一夫人”的难题

有“美国电视新闻第一夫人”美誉的芭芭拉·沃尔特斯，是美国著名的节目主持人，她几十年来，采访过无数名人政要，每当采访即将结束之际，她都会一如既往地提出这样的问题：“您希望后人记住您什么？”

面对这样的提问，大多数企业家都表示，希望人们记住自己曾是一位成功的企业家、科学家和医学家等。他们都希望人们记住自己是一个为了提高人类的生活质量而努力工作的人。政治家和政府官员则希望自己在人们的心中是一位优秀的领导人，艺术家们希望通过自己留下的作品而永垂青史。