

# 一分钟读懂 德鲁克

有所成就的人，都从最重要的事  
而且，一次只做一件事情  
最好的经历，并不是事先做好计划  
而是知道自己能做好的事情  
一个组织的优劣，在于它能否让平凡的人做出不平凡的事  
变化不是威胁，而应该把它看做机会  
机会，只向那些值得的人敞开大门  
领导者公开宣扬的信念和行动必须保持一致

THE ONE MINUTE  
**Drucker**

[日]西村克己/著 郭勇/译

# 一分钟读懂 德鲁克

THE ONE MINUTE  
**Drucker**

[日]西村克己/著 郭勇/译

图书在版编目 ( CIP ) 数据

一分钟读懂德鲁克 / (日) 西村克己著 ; 郭勇译  
— 北京 : 北京联合出版公司, 2012.5  
ISBN 978-7-5502-0645-8

I. ①—… II. ①西… ②郭… III. ①德鲁克,  
P.F. ( 1909 ~ 2005 ) — 企业管理—通俗读物 IV.  
①F279.712.3-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第082903号  
北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2012-5177

1-PUNKAN DRUCKER  
©2011 Katsumi Nishimura  
All rights reserved.

Original Japanese edition published in 2011 by SOFTBANK Creative Corp.  
Simplified Chinese Character translation rights arranged with SOFTBANK Creative Corp.  
Through Owls Agency Inc. and Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.

一分钟读懂德鲁克  
作 者: (日) 西村克己  
译 者: 郭 勇  
责任编辑: 史 媛  
出版统筹: 李耀辉  
产品经理: 孙小美  
特约编辑: 高 婵  
封面绘图: 知更鸟

---

北京联合出版公司出版  
( 北京市西城区德外大街83号楼9层 100088 )  
北京慧美印刷有限公司印刷 新华书店经销  
字数45千字 880毫米×1230毫米 1/32 6印张  
2012年8月第1版 2012年8月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-0645-8  
定价: 26.80元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容  
版权所有, 侵权必究  
本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-82069000

## ▶ 前言

P.F.德鲁克（Peter Ferdinand Drucker, 1909—2005）博士曾经是世界上最畅销的书，竟然高达4000万日元，您想象得到吗？尽管如此，还是有数不尽的经营者愿意花这笔钱来听德鲁克博士的演讲。

我第一次读到德鲁克博士的书，大约在20年前，那时的我刚刚把经营管理顾问当作自己的主业。从此之后，一发不可收拾，我几乎把德鲁克博士的所有著作都熟读过，而且，还收藏了不少德鲁克博士的英文原版书。另外，不管是杂志的文章还是报纸的采访，只要跟德鲁克博士有关，我都不会放过。

在企业经营者和经营顾问中间，德鲁克博士是最受尊敬的学者之一。很多人通过读德鲁克博士的书，学到了无

尽的知识,产生了深深的共鸣。还有不少人从德鲁克博士那儿学到了普遍性的经营管理思维方式,并由此形成了对人和事物的独特判断标准。

1999年,我的第一本书《浅析经营战略》出版了。在那本书中,我把德鲁克博士奉为经济思想界的一位巨匠,并浅显地介绍了一些他的思想精华。德鲁克博士和专攻战略论的M.E·波特(美国哈佛大学教授)、专攻市场营销的P.科特勒(美国西北大学教授)这三位大师,教给我太多的智慧。

那时,有一次我去新宿伊纪国屋书店,看到拙作《浅析经营战略》紧挨着德鲁克博士的新书摆在书架上,当时心中涌起的那份感动简直无法用语言形容,至今仍记忆犹新。

说德鲁克博士是“management”的发明者一点也不为过。“management”并不是“管理”(倾向于控制),我认为翻译成“经营”比较合适。所谓经营,就是运用各种经营资源(人、物、财、信息),尽量提高收益对于投资的比例。

另一方面,德鲁克博士自称为“社会生态学者”。他通过观察当今的社会生态,可以对5年之后的未来做出预测。

他曾经说:“接下来将要发生的事情,其中的一部分现在已经发生了。”而且,“现在发生的事情,有可能是加速发展最后造成巨大影响的事情,也有可能是一时性

的，发生后就完结了的事情。我预测的就是这种变化。”

确实，德鲁克博士留下的很多至理名言，既是以实际状态为基础的思考方法，同时也是普遍适用的思考方法。他追求的不是短期利益，而是长期的社会繁荣。这本书，就是把德鲁克博士的思想精髓和经营理论以及各个领域的巨人们的言行联系起来，让您有一种恍然大悟的感觉，借此掌握经营管理方面的知识。

只要一分钟时间，重要的理论和方法论就可以“嗖”的一下飞进您的大脑。而且，这本书的开本也小，便于携带。在上下班的地铁中或等人的时候，只要有“闲”工夫，就可以学习“德鲁克的思维方式”。这本书并不是单纯地介绍德鲁克博士的至理名言，其中还加入了根据我个人的理解对德鲁克思想的展开讲解。

对于德鲁克思想，我最喜欢的有两条：

第一，“不管一个部分有多么优秀，都无法战胜一个优秀的整体”。

我希望所有的政治家、官员、管理者、技术人员都能铭记这句话。希望政治家都能在世界外交中保护自己国家的利益；希望官员们不要陷入“部分优秀”的误区——“宗派主义”；希望管理者们不要从“部门优秀”的视角，而要从“公司优秀”的视角考虑问题；希望技术工作者们能够站在经营的角度灵活地运用手中掌握的技术。

第二，“我们无法阻止世界的改变。但是，我们可以

立于变化的潮头”。

即使想阻止世界的变化，那也只能是白费工夫。不过，无视世界的变化，又走向了另一种愚蠢。尽管如此，还是有很多人无视周围的变化，固执地维持着现状。而把握变化的趋势，预测将来的变化，事先制定出对策，正是一个经营者的职责所在，也是一个商务人士的真正价值。

除了上述两条之外，德鲁克博士还给我们留下了许多敏锐的新发现和激励人心的话语。我从自我启发的视角出发从其中选取了一些精华，并对其加以通俗化的解释，希望任何读者都可以轻松理解、灵活应用。我将尽量找出根据传统的“管理”、“创新”、“市场营销”、“决策”等固有形式的分类所无法看清的德鲁克博士的思维方式。另外，令我感到非常震惊的是，很多优秀的经营者和商务人士所践行的和德鲁克博士的思想竟然不谋而合，出奇地一致。

这本书中，如果有让您“深感共鸣”的地方，那就请好好把握住它们，让它们成为您工作的左膀右臂。与理解德鲁克博士的一切思想相比，找到“适合自己的德鲁克”才是最重要的。这是把德鲁克博士的教诲应用于实践的一条捷径。



# 目录

CONTENTS

前言...001

## 第一章 了解“工作”最高效率的至理名言

01. 有所成就的人，都从最重要的事情做起。而且，一次只做一件事情。...003
02. 不能把会议当原则，应该把开会当作例外行为。...005
03. 不是寻求意见一致，而是必须找出不一致的意见。...007
04. 答案必须有多个，任何一个答案都不是万能的。...009
05. 对于报告书，如果使用方法错误的话，那么它们不仅仅只停留在工具的层面，甚至还会成为人的支配者。...011
06. 不能把失败归咎于部下的无能或偶然状况。其实，失败是系统存在缺陷的征兆。...013
07. 所谓“愚蠢的创意”，是不对创意加以倾听和改造。...015
08. 量的增大并不一定就是成长，还必须分析它的质。...017
09. 有所成就的人，都知道时间是一个制约因素。...019
10. 只要不采取改变现状的行动，就总会被日常业务牵着鼻子走。...021
11. 即使废止也不会造成麻烦的事物，真是多得惊人。...023



## 第二章 提高“自身”最强能力的至理名言

12. 与其整天抱怨：“什么都不让我干！”不如从力所能及的事情入手。...027
13. 即使除了神谁也看不见，我们依然要追求完美。...029
14. 想做成什么事情，靠的是我们的优势。...031
15. 如果只依赖平均值的话，那么不仅无法得到期待的结果，还会让事态恶化。...033
16. 最好的经历，并不是事先做好计划，而是知道自己能做好的事情。...035
17. 自己擅长什么，不擅长什么。...037
18. 不能带来成果的活动，在不停蚕食企业的财产。...039

## 第三章 最佳“用人”方法的至理名言

19. 我们所应该了解的，是如何把擅长某一领域的优秀人才灵活地用好。...043
20. 能够作出成果的一般能力，对于作出成果已经足够了。...045
21. 一个组织的优劣，就在于它能否让平凡的人做出不平凡的事。...047
22. 智力、想象力和知识水平与作出成就之间，几乎没什么关系。...049
23. 行政管理干部应该是行动派，应该是成事者。...051
24. 重要的不是才能，而是勇气！...053
25. 如果一个人在成功后所作的贡献和以前一样，那他将走向失败。...055
26. 目的是什么？想实现什么？为什么要这样做？...057
27. 招集最伟大的独奏家到一起，并不一定能组成伟大的交响乐团。...059
28. 如果对雇佣和人事工作放手不管的话，企业就丧失了培育人的能力。...061
29. 衰退的最初征兆，就是无法吸引那些既有能力又有热情的人才。...063

#### 第四章 以最快速度适应“变化”的至理名言

- 30. 今天最成功的商品，明天可能最快过时。...067
- 31. 即使最强大的企业，如果不面向未来采取行动的话，也会陷入困境。...069
- 32. 真正重要的不是趋势，而是变化。...071
- 33. 变化不是威胁，而应该把它看做机会。...073
- 34. 目标实现的时候不是应该庆祝的时候，而是应该重新定义目标的时候。...075
- 35. 成功之日，正是扪心自问“我们的事业是什么”之时。...077
- 36. 事业的定义并不是刻在石碑上的碑文。...079
- 37. 必须为明天培养出合格的经营管理者。...081
- 38. 成长，不会永远持续下去的。...083

#### 第五章 保持最高水平“学习能力”的至理名言

- 39. 历史书不会记载那些在学校时成绩优秀但走入社会却一事无成的人。...087
- 40. 机会，只向那些值得的人敞开大门。...089
- 41. 对自己的要求多，即使和一事无成的人付出同样的努力，也能成长为巨人。...091
- 42. 脑力劳动者在教别人的时候，自身也得到了最好的学习。...093
- 43. 必须走出去，看、问、听。...095
- 44. 如果只局限在公司里了解情况，那么经营者很容易陷入一种盲目的安心状态。...097
- 45. 目的不是提高业绩，而是学习。...099
- 46. 知识不在书中，书中只有信息。...101
- 47. 教育无法给人经验和智慧。...103
- 48. 问题不在于处理数据的技术，而在于将数据转化为情报的能力。...105

## 第六章 让“组织”保持最佳形态的至理名言

49. 有知识的人要经常努力让别人理解自己的知识。...109
50. 让沟通成立的，是听话一方。...111
51. 想找好的部下，不能先考虑他是否和自己合得来。...113
52. 学生不爱学习、成绩不好，学校应该负主要责任。...116
53. 减少填写报告书的时间，其好处就是可以增加人际交往的时间。...117
54. 人事工作中选人成功，并不是从观察候选者的弱点开始的。...119
55. 不要总想着“不会做什么”，而要想“会做什么”。...121
56. 现有成员是客观存在的条件，为了改革不一定非要更换成员。...123
57. 领导者公开宣扬的信念和行动必须保持一致。...125
58. 一个组织如果作不出成绩的话，那么成员之间温情的对话、相互关爱的感情，都没有任何意义。...127

## 第七章 立于“创新”最前线的至理名言

59. 人们还没有想到的需求是什么？...131
60. 对于全新的事物，是无法进行市场调查的。...133
61. 变化总是从非顾客群开始。...135
62. 100的80%远比250的50%少。...137
63. 认为自己已经到达终点的想法是愚蠢的。...139
64. 创新的成果必须让所有人都能轻松使用。...141
65. 必须要有坚定的信念，敢于挺起胸膛说：“这就是我真正想做的事业！”...143
66. 一味追求利润率，无异于把市场拱手让与竞争对手。...145

- 67. 有效的价格策略，是以价格为中心设定成本。...147
- 68. 人越优秀就会犯越多的错误。越优秀就应该作越多新挑战。...149
- 69. 企业应该对人的判断力支付报酬，而不是对无过错支付报酬。...151
- 70. 要想成功，必须一开始就瞄准“第一”。...153

## 第八章 最终“决策”不犯错误的至理名言

- 71. 不弄清什么是正确的，就无法区分正确的妥协和错误的妥协。...157
- 72. 脑力劳动者必须自己作出成果。...159
- 73. 不把领导权当作是权力和地位，而看做是责任，这是成为好领导的必备条件。...161
- 74. 如果一个人在工作中无法作出成果，那是给他安排工作的人事部门的问题。...163
- 75. 一个人，不管地位多么高，如果只把目光放在权力上，那他永远是别人的部下。...165
- 76. 我们拿报酬，不是为了做自己喜欢做的事。...167
- 77. 不要说“我”，而要说“我们”，要从“我们”的角度出发考虑问题。...169

德鲁克原著引用以及主要参考文献...173

其他著作...175

Peter F. Drucker

第一章  
了解“工作”  
最高效率的至理名言



# 01 有所成就的人，都从最重要的事情做起。 而且，一次只做一件事情。

——《经营者的必备条件》

德鲁克博士反复强调过集中的重要性。相对于应该做的工作来说，时间总是不够的，我们的时间收支总是呈现赤字状态。但是，如果为了节省时间，而同时做好几项工作的话，结果往往一事无成。

一次只做一件事情。其他的问题，都要暂时隔离开来，把有限的时间资源集中到一点上。完成一项工作后，再做下一项工作，这一点非常重要。

某外资企业的日方经营者曾经说，为了“集中火力，各个击破”，我们应该首先整理自己的心态。

突然出现意想不到的问题，或者事态的变化过于迅猛，人容易产生焦躁情绪，认为“这个必须处理，那个也不能拖延”。于是，焦虑不安就会向我们袭来，让我们忘

记了解决问题的优先顺序。结果，每一件事都半途而废。遇到这种情况时，我们首先应该让心情平静下来，冷静地对问题进行分析。

(1) 是感情的问题还是其他问题；

(2) 是自己能够解决的问题还是自己无法解决的问题；

(3) 是可以延后解决的问题还是必须马上解决的问题。

通过冷静地分析，我们就能消除内心的焦躁情绪，平静下来，意识到“现在这一瞬间，我所能做的事情只有一件。我必须全情投入其中”。人放松之后，就会清楚地看到“首先应该做什么”，而不会混淆了事情的轻重缓急。这样一来，解决问题的最佳方案，自然而然就会出现在我们眼前。

先花一点时间整理心态、分析问题，能够帮我们节省大量的时间。



## 02 不能把会议当原则， 应该把开会当作例外行为。

——《专家的必备条件》

历任石川岛重工（现在的IHI）和东芝总经理，后来又担任财团连会长的土光敏夫先生，对于会议，他提出了五个原则：

- （1）大家要争论，不要把会场当作报告或说明的场所；
- （2）一对一地辩论，不要寻找帮手；
- （3）全体都要发言，不发言的话，就不要参加会议；
- （4）会议在一小时内开完，不要让办公室的椅子都空了；
- （5）开会时，大家都站着。

但是，现实中，有太多管理者喜欢开无聊的会议，还有人错误地把开会当工作，甚至还有很多会议不知为何而开，最终也没作出任何决定，没产生任何创意。