

向 大 师 学 习

明 著
詹 文

德鲁克黄金笔记

30年实践的终极结论



東 方 出 版 社

明著
詹文

德鲁克黄金笔记

30年实践的终极结论

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

德鲁克黄金笔记 / 詹文明 著. —北京: 东方出版社, 2010

ISBN 978-7-5060-3904-8

I. ①德… II. ①詹… III. ①德鲁克, P. F. (1909 ~ 2005) —企业管理—研究
IV. ①F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 088808 号

德鲁克黄金笔记

作 者: 詹文明

责任编辑: 姬 利 陈书芬

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: 2010 年 10 月第 1 版

印 次: 2010 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 6.125

字 数: 90 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-3904-8

定 价: 24.80 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

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

德鲁克为什么会这样想？

彼得·德鲁克生前回忆道：“就在我十四岁生日前一个礼拜，我惊觉自己已成为一个旁观者。那天是一九二三年的十一月十一日——再过八天就是我的生日了。”

谁知道，是巧合抑或是上天的刻意安排，八十二年后同样再过八天，即二〇〇五年十一月十一日上午八时，德鲁克在家中竟悄悄地走了。九十五岁高龄的德鲁克真的走了，我虽在理智上已接受了这个事实，但在情感上却完全无法接纳，甚至不能言语，直至今刻……

当我通过南京大学商学院院长赵曙明得知此不幸的消息时，顿感周边的空气急速稀薄，瞬即凝固起来，呼吸道也阻塞了。我的大脑一片空白，之后却逐渐浮现出恩师授课的神情：慈祥的脸庞、充满自信的微笑、博学多识的内涵、平凡而智慧的话语。这一幕幕的景象，皆已成追忆，难过、沮丧翻涌而至，顿失依赖，何以言宣。

恩师德鲁克改变了我和我的家庭、事业及价值观，当我第一次读到“我能贡献什么”时，就放弃了可富足、可享受的物质生活，立志成为一位“国际级企业布道家”，以传播、笃行，培养脱胎换骨的领导者为终身职志，要将德鲁克管理哲学思想推广至全球每一个角落，以回报恩师的教诲与对人类的终极关怀和奉献。

回忆在学院进修期间，MBA 班上的同学都是二十岁上下的年轻人，只有我年过四十。有时年轻同学无法理解老师所讲的内容时，我会从旁协助。不久，他们要我充当助教，安排我讲一堂“德鲁克管理哲学思想之探索”的课，结果竟来了近二十位同学。

但你若问我从恩师身上学到了什么？就不只是他涉猎甚广的知识与博学多闻的独到见解，还包括他对基督教教义的笃实实践。例如他不爱大师的封号，不爱排场，不享受特权（如拒绝通关礼遇，拒绝总统召见，拒绝“泰勒匙”授奖等等），不爱金钱。我所知道的范例就是：

第一，德鲁克从不过生日

德鲁克的学生都知道老师的坚持，唯一一次例外是他八十大寿那年。当杰克·韦尔奇、安迪·格罗夫等一群 CEO，计划筹资六万美元为德鲁克办一场生日晚会时，他以一贯的口吻回应：浪费时间。但这群领导者也很老练，已经把生日帖子印妥了才当面邀请他参加，德鲁克在无法拒绝的情况下，对他们提出三项要求后才勉强参加：一是预算必须降低到两万美元以内；二是宾客不得超过五百名；三是下不为例。

第二，德鲁克的作息规律

在校期间因我寄宿的屋子离他家仅十几公尺远，每晚都能见他九点半熄灯，早晨五点亮灯，携着拐杖散步，日日如此。

第三，德鲁克的绝对奉献

他捐助非营利组织、教会、博物馆、医院等，长达半个世纪之久。而且他履行的不只是基督徒的十一奉献，而是十九奉献，也就是将九成的版税、讲演所得捐出，仅留下一成家用。

从恩师德鲁克身上，我学到了“无限的智慧”。他一生最大的贡献，如他所说：“有无数的人、无数的企业、无数的非营利组织、无数的政府部门的生命或命运因此而变得不平凡，变得更伟大，而且还可以延续下去，直到永远。”他首创的“管理及管理学”（management），是20世纪最伟大的社会创新，通过这项创新，人类社会将变得更富有、更和谐、更自由、更公义，也让他在历史上的地位与影响力，随时间而递增，随空间而强化。

很多人也许会问，德鲁克究竟教了我什么？我愿分享近年来自己修炼的一点点心得与实际有效的做法，总结出“德鲁克黄金笔记”，有七点改变了我的人生，更改变了我们的家。究竟是哪七点呢？

一、做对的事比把事做对重要。

二、你能为客户贡献什么？

三、时间不用管理。

四、你现在最该做的一件事是什么？

五、创造顾客而不是创造利润。

六、没有反对意见就不做决策。

七、组织不能只依赖天才来运作。

通过这七点，不断地厘清、理顺、悟道，使自己一些似是而非或似非而是的观念与概念，都能获得澄清和正本清源，找到事务的真相与做事的本质，进而善用自己的长才，通过“有目的、有条理、有系统”的工作，予以有效的落实，然后使之扎根、茁壮且开花结果。

如今我每个月实际工作的天数不到十天，却比我以往每月工作二十六天，且每天高达十六小时的成效还高，尤其在做事的质量上大幅提升。对于未做过的事，也因为事前的规划与边界条件的制定，使得原本十分复杂的关系变得单纯，冗长的流程因而变得简短而有趣、直接而高效，周边的人也因此受惠，形成善的循环、善的团队、善的成果，实在是一举数得。

更让我讶异的是在无需工作的二十天里，不但能自我充电、吸收新知，沉淀、思考、温教；还能撰写文章、剧本、出书；偶尔也会寻幽探胜、出国旅游。生活多彩多姿、轻松惬意，在此感谢我的恩师——彼得·德鲁克的传授和教导。

不过，我还是要效法恩师，不断质疑现状、质疑满意、质疑绩效与质疑贡献，保持客观而超然的态度，才不致自满、自大，也才不会忘了自己的任务和使命。以无知的态度面对自己所熟悉的领域、所擅长的工作以及所有的问题，这

是德鲁克给我树立的最好的典范，更是一辈子的必修课。

坊间介绍或探讨恩师德鲁克的财经营管理类图书虽然很多，在理论观念、内容实质和操作方法上也都很有价值，但无奈这些书籍大多是由国外学者所写，作者在文化背景、价值观念及思维方式上与国人的差异，使阅读价值打了折扣；加上译者对原作的时空背景、历史渊源很难有效准确地掌握，以及对中外语言的修炼还不够，使译文很难做到“信、达、雅”，无法呈现出原作的水平。因此，读者在研读和践行德鲁克的管理学时，会产生阻碍。

拙著是想从另一个角度，以另一种写作方法，承担和扮演准确传播彼得·德鲁克管理学精髓和本质的角色，是第一本以本土文化、思维及价值观来传播彼得·德鲁克的管理理念、管理思维和管理方法的财经营管理类著作。我盼望它能成为读者学习与领会德鲁克原著精髓的领航者；也想与读者分享，在关键时刻恩师彼得·德鲁克这样想的原因。

前言

彼得·德鲁克改变了我的人生

说也奇妙，德鲁克离世后的五年多里，我梦见过他三回，第一回是他在课堂上上课的情景，他一再强调我们要成为一个“对的人，才能做对的事”，其他讲些什么已不记得了。

第二回梦到德鲁克是在餐厅里，他和一群朋友一起用餐，吃的好像是中餐料理，看他右手拿着筷子夹菜，挺好玩的，仅跟他打了个招呼，说 Hello。等到我吃完了，抬头一看，德鲁克已不见了。此刻我梦醒了。

第三回是听他在讲演，题目好像是“不要给他答案，要他尽力思考”之类的。他一开场大伙儿都愣住了！他问大家一个既简单又极为愚蠢的问题：“谁能告诉我，世上真的有答案吗？”他一看整场好几千人居然没人响应，接着他又说：“世上真的有答案的话，干吗要我来演讲呢？”大伙儿都静默无声，连一根针掉在地上恐怕都能引起骚动。此时此

刻我已按捺不住地举起右手，他似乎看见我，并要我发表意见。很快场上的服务人员就递给我一支无线麦克风，我打开了麦克风说：“彼得，我认为世上根本就没有真正的答案，有的只是一堆问题需要质疑，质疑现状、质疑成功、质疑绩效，甚至于质疑答案……”接着我猛然坐下，心想老师一定会赞赏我几句，结果没想到，他竟告诉我说：“Jerry，我不同意你的观点，你又如何证明你的观点呢？”正当我要再次站立起来响应时，却怎么也站不起身来，好像是被什么东西给钉住了一般，当时全场的目光都注视着我，吓得我全身直冒冷汗，直到被吓醒，醒了之后才发觉这只是一场梦罢了。

事后回想，我究竟会怎么回应老师呢？至今依然没有答案，似乎在呼应他的主题——世上真的有答案吗？他为什么要质疑我的质疑，难道这就是所谓做“学问”的应有态度吗？抑或是做事的本质吗？

这三个梦给我很大的启发，至今仍然十分有效。首先，彼得老师要我成为一个对的人，这样才能做对的事，因为错的人，根本就不可能做得对。那么，什么是对的人呢？五年来我不断地质疑现在的角色、工作、意义及价值，最终我在一家非营利单位担任总干事，在营利组织中任职顾问工作，同时也在写书、授课，我应该归属于何处？何处才是对的地方？何处才是我能作出贡献的地方以及对人真正有帮助的领域——让别人因我而生命有所不同、有所更新，这才是我要奉献终生的处所。我还是会持续地质疑下去，直到有一天能真正悟到，甚至悟道。

其次，当我吃完饭时，他已不在餐桌了。似乎在告诉我

时间的流逝、短暂和无奈，要我珍惜每个当下、每个行动、每个成效，做一位真正“有效的人”，甚至是“卓有成效的知识型工作者”。

第三回的梦境让我震撼（IMPACT）许久许久，一直挥之不去，使我体悟到“要在乎，但不要在意；要积极，但不要着急；要态度，但不要虚度；要行动，但不要冲动；要质疑，但不要怀疑”。

的确，要在乎、积极、态度、行动与质疑，但千万不要在意、着急、虚度、冲动与怀疑。不论是做人做事，也不管是对人对事，都值得反躬自省、自我惕厉，这是值得反复操练养成的心智习惯，多年来带给我很大的收获。

尤其在操练“质疑中的质疑”时，我花了大量的时间，有时根本就是一项极大的浪费，但是这种像“剥洋葱理论”剥得越深、越接近问题核心的做法，反而能找到“对的问题”，而非正确的答案，且有助于厘清事情的真相，发掘问题的本质。这就是彼得·德鲁克一辈子治学、咨询、写作三合一的最高意境。当然，我们无法像他那样博学多闻、触类旁通，却可以学习他那种治学的态度，始终保持“质疑中的质疑”，让它成为一生中美好的心智习惯。

能认识德鲁克是我一生中最大的荣幸，能受教于他更是三生有幸。因为他的言行举止、价值理念、行事风格、道德情操已深深地烙在我的心上，影响至深、至远，不能自拔，所以难怪有人认为我跟他有几分神似（太恭维我啦）。

认识德鲁克要从一九八一年八月八日谈起，当时我人在台湾地区南部的高雄工作，因过去的同事将我大力推荐给台

北的一家公司，该公司的负责人立即跟我通了近四十五分钟的长途电话，随后他到我这里与我在这家茶馆促膝长谈四个半小时。细节敲定后的半个月我带着太太和一岁半的大女儿，还携带了新台币五千元北上，从此定居下来。就在周日休假时无意中逛进一家不起眼的书店，东找西翻看到一本封面毫无设计感、缺乏吸引力的小书，作者便是彼得·德鲁克，书名是《有效的管理者》。仔细翻了几页，“做对的事与把事做对”这一题目抓住了我的眼球，我反复思量，终于弄明白了，整个人似乎被电触击到，大叫一声，还好当时店中只有老板一人。付完了购书钱，就带回家从粗读、细读到熟读，二十七年来已读了二十九遍。所谓“读百本书不如读一本好书百遍”。

直到一九九一年为了寻找德鲁克的行踪，我与友人周明智教授花了约十个月时间，打了近百通的越洋国际电话，才找到德鲁克的落脚处——美国加州洛杉矶的克拉蒙特小郡上的“克拉蒙特彼得·德鲁克管理学院”。我们到了该校，依然见不到德鲁克本人。事隔数月再次前往该校未获允许见面，只告知要德鲁克所录制的两套课程必须到华盛顿区 BNA 训练机构洽商，两套课程分别是“The effective executive”和“The manager and The organization”（《有效的经营者》与《全方位经理人》，目前已被北京光华集团彼得·德鲁克管理学院代理和运营），随后我们签订了七年的华人地区独家总代理权，运作了约十年之久。我走遍两岸五百强公司进行中高阶主管培训之后，转而成为 CEO 的私人咨询顾问，直到今天。

一九九四年，台北君悦饭店举行“亚洲高阶经营者研讨会”，我有幸参与盛会，这也是我首次与德鲁克见面，并且一起合影留念，这张照片成为我的收藏品。那一天他的五十分钟讲演给我留下了美好的回忆，印象最深的是未来国家的核心竞争力，居然是看谁能培养足够多高素质、高能力、高产值的知识型员工，而他们的高质量、高生产力才是现代化国家总体生产力的有力保障。

由于得知他年近九十还在校授课，为此我抛下事业，暂别家小，于一九九七年一月二十日只身前往美国克拉蒙特德鲁克管理研究中心进修。隔天，当我走进阶梯教室，德鲁克已在教室前沿的台阶下。我经由尼泊尔籍的迪帕克博士引荐与他见面，将备妥的礼物（一幅国画和一本《旁观者》）奉上，他欣然接受，但什么也没说。待我要与他合影时，他终于开口道：“我们不是三年前已在台北君悦饭店合照过了吗？”这时，我连忙补了一句话：“可是背景不一样啊！”他才同意，留下了第二个珍贵的历史镜头。

到底德鲁克教了我什么？我又从他身上学到了什么？改变我什么？又有何成效与成果呢？我又在自己的工作、生活、事业、价值观方面发生了怎样的重大变化呢？我的家庭有什么见证？……

在校进修时间虽短，但由于近距离的接触让我观察到他的生活态度、行事风格及核心价值观，这些深深地改变了我的信仰和我的人生下半场。

首先，我的寄宿地离德鲁克家不到三十公尺，有一天清晨五点半，有个极熟悉的身影拄着拐杖走过我的窗前，我情

不自禁地尖叫一声“那是彼得·德鲁克”，很快他的身影消失在朦胧的清晨中。自此以后，我特地观察他的作息时间表——晚上九点半熄灯，清晨五点开灯，天天如此，难怪他活到九十五岁高龄，不过他家似乎是长寿家族。返回台北后我逐渐调整自己的作息时间表，多年来已是九点半上床，五点半起床，养成了一个良好的生活习惯，身体状况越来越好，值得欣慰。

其次，我发现德鲁克一套西服可以穿数十年之久，当时八十八岁的他居然是自己驾车，那是一部旧式的丰田汽车，没有雇用司机，完全自主独立。我心想他赚了那么多钱（包括演讲、书籍版税、稿费、顾问咨询费、讲师钟点等收入应该数目惊人）到底花在哪呢？住普通的房子、开过时的车、穿不怎么样的西服，一切简朴、低调到不行。经由深入了解，我才知道他将每笔收入捐出绝大部分，约90%，时间长达五十年之久。这种行为令人望尘莫及，难以效仿。

再次，他每天花两个钟头读大量信息，研究不同的主题，质疑社会现象，挑战既有的权威，花大量时间写作，因为他以写作维生。这样的好习惯已持续六十年以上，使他累积了丰富而多元的知识，写下四十一本巨著，留给世人珍贵的资产，影响和改变了这个世界的经营方式。这个习惯我也坚持了近三十年，每天至少用三个小时自我充电、自我挑战，直到终老。

结束学校的课程在返回途中，我想到孔子的一句话——“朝闻道，夕死可矣”，顿时感到无比安慰，就算这架飞机空中失事，我也心满意足了。随即在机上我总结了这趟取经

之行，即：心智决定视野、视野决定格局、格局决定命运、命运决定未来。因此，心智决定未来，有什么样的心智，就会有什么样的命运。

回家安顿好之后，我着手研究德鲁克的核心价值观，也就是：他到底是持什么样的价值与态度来过完他这一生的？他为何以高道德标准要求世人呢？他是何许人？经反复验证我才发觉，他是位基督徒，但他绝不是一位光说不练的基督徒，他是一位不折不扣的基督行者，这令我心生敬意。

他的管理思想源头来自神学，来自《圣经》的话语。为了建立自己的信仰，研究德鲁克的管理哲学思想，我前往教会，深入研读圣经，希望能掌握真理，生命生活并行。这样做不但改变了我的生活、工作、事业以及家庭，并且让我整个家都充满了快乐学习、积极向上的德鲁克式文化。

如今这本书的问世，再度勾起我对恩师的感怀和追思，为了不辜负老师的谆谆教诲与对人类的终极关怀，我愿将自己的亲身体验和所学到的黄金笔记与众多的读者分享，作为回馈，作为总结。

从第一个字开始直到全书完成历经千辛万苦，却也收获极多。若少了德鲁克的指导与启迪，根本就不可能有该书的发行，还要感谢我的生命导师王阳明牧师的带领和启蒙，绝佳伙伴李建兵的穿针引线 and 从旁协助，内人郭文琼的细心照料，两个女儿的支持和鼓励，以及出版社许剑秋社长和编辑群的鼎力协助，使得该书得以顺利付梓问世，在此献上十二万分的感激与谢忱。

目录

自序 德鲁克为什么会这样想？ 001

前言 彼得·德鲁克改变了我的人生 006

黄金笔记第一守则

“做对的事”比“把事做对”重要 001

用德鲁克的管理语言来说：做对的事即是“效能”（Effectiveness）之意。把事做对则是“效率”（Efficiency）之意。做对的事就是“道”，把事做对则是“理”。因此，综合“做对的事与把事做对”，就是所谓的“道理”。

1 “美国的心跳”为何会暂停？ 003

2 纽约市长的“破窗理论” 010

3 通用电气公司创造的“百年奇迹” 017

黄金笔记第二守则

你能为客户贡献什么？ 027

不论是直接成果、价值的承诺与实现，还是未来的人力发展，都只是最终的绩效而已，真正的重点是要能先厘清：

“谁是我们的客户？”

“谁才应该是我们的客户？”

4 全世界最小的“大公司” 029

5 从优秀到卓越的幕后推手 035

6 从“我”到“我们”的学习过程 040

黄金笔记第三守则 时间不用管理 055

有效的知识型员工，行为里最显著的特点，就是懂得“珍惜时间”。对大多数人而言，他们以为填满了行程、安排密密麻麻的事务，一个会接一个会，就代表自己是高效率的专家、处理事务的高手。实际上，这表明他们完全不懂得“时间”概念。

7 管理行为而不是管理时间 057

8 自我管理的“三问” 066

黄金笔记第四守则 你现在最该做的一件事是什么？ 073

德鲁克一再教导我们，知识型员工的有效秘诀是“专注”。亦即专注于“要事第一”，尤其要以自己的所长，专注在公司最优先的工作项目上，以求为客户作出贡献。与此同时，我们还要自问：“我现在最该做的一件事是什么？”

9 被留在糖果店的小男孩 075

10 人对了，事就跟着对了 082

11 神箭手不是弓箭好，是瞄得准 089

黄金笔记第五守则 创造顾客而不是创造利润 097

彼得·德鲁克一生中，也曾做过一些令他后悔的事情。其中他多次提到：“我后悔创造了‘利润中心’（profit center）这个名词。”德鲁克以系统观的观点来看组织，也就是社会将财富资源托付给企业。从社会的角度来看，企业只有一个正确而有效的目的：创造顾客。

12 从“一鱼十六吃”到活鱼市场 099

13 花生变彩电的“海尔奇迹” 106