

Эта книга принадлежит

---

Контакты владельца

---

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

**Эту книгу хорошо дополняют:**

**От хорошего к великому**

Джим Коллинз

**Уоррен Баффет.**

**Лучший инвестор мира**

Элис Шрёдер

**Менеджмент. Вызовы XXI века**

Питер Друкер

**Эффективный руководитель**

Питер Друкер

**Джек. Мои годы в GE**

Джек Уэлч, Джон Бирн

Peter Drucker  
with Joseph Maciariello

**The Daily Drucker**  
366 Days of Insight  
and Motivation for Getting  
the Right Things Done

HarperBusiness

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Питер Друкер  
и Джозеф Макьярелло

# **Друкер на каждый день**

## 366 советов успешному менеджеру

Перевод с английского Анастасии Рыбьянец

2-е издание

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»  
Издательство «Эксмо»  
Москва, 2013

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 339.138

ББК 88.5

Д76

**Друкер, П., Макьярелло, Дж.**

Д76 Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру / Питер Друкер, Джозеф Макьярелло; пер. с англ. Анастасии Рыбьянец. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, Эксмо, 2013. — 432 с.

ISBN 978-5-91657-652-8

Вы держите в руках необычную книгу автора более чем тридцати пяти книг, выдающегося теоретика и практика менеджмента. Она имеет форму ежедневника, содержащего 366 вдохновляющих советов от гуру менеджмента. Выбранные из работ автора, названия, эпиграфы и содержание заметок и советов охватывают широкий круг проблем: менеджмент, бизнес и мировая экономика; инновации и предпринимательство; принятие решений; общество знаний; интеллектуальный труд; менеджмент в некоммерческих организациях. На каждой странице размещен «Совет дня», призывающий еще раз поразмышлять над прочитанным и применить полученные знания на практике.

Книга будет интересна и теоретикам, и практикам менеджмента. Первые смогут воскресить в памяти основные идеи автора, еще раз задуматься о роли интеллектуального труда, перспективах общества знаний, социальной ответственности бизнеса. Вторые получат лаконичные ответы на многие вопросы.

УДК 339.138

ББК 88.5

*Все права защищены.*

*Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

**VEGAS LEX**

© Peter F. Drucker, 2004

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», ООО «Издательство «Эксмо», 2013

ISBN 978-5-91657-652-8

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

*Предисловие* 9

*Введение* 13

*От автора* 15

ЯНВАРЬ	17	✧	ИЮЛЬ	215
ФЕВРАЛЬ	51	✧	АВГУСТ	249
МАРТ	83	✧	СЕНТЯБРЬ	283
АПРЕЛЬ	117	✧	ОКТЯБРЬ	315
МАЙ	149	✧	НОЯБРЬ	349
ИЮНЬ	183	✧	ДЕКАБРЬ	381

*Список источников* 414

## Предисловие

В декабре 1994 года я остановил взятый напрокат автомобиль у дома Питера Друкера. Решил еще раз проверить адрес, потому что дом показался мне слишком маленьким. Небольшой симпатичный особняк, расположенный по соседству с Клермонтским колледжем, был плотно окружен похожими домиками. На аллее стояли две припаркованные Toyota. Этот скромный дом вполне мог принадлежать профессору местного колледжа. Но я искал не профессора, я приехал к Питеру Друкеру – выдающемуся деятелю XX столетия, первооткрывателю, создателю теории менеджмента, основателю Высшей школы менеджмента.

Однако адрес совпал, поэтому я поднялся на крыльцо и позвонил. Немного подождал. Тишина. Позвонил снова и услышал в ответ: «Иду, иду. Я хожу уже не так быстро». Казалось, что хозяин недоволен, и я подумал, что встреча будет сухой. Однако вопреки ожиданиям он встретил меня приветливой улыбкой, хотя мы не были знакомы. «Мистер Коллинз? Очень рад видеть вас», – сказал Друкер, пожимая руку, и пригласил войти.

Мы расположились в гостиной. Устроившись в плетеном кресле, Друкер стал задавать вопросы. Он спорил, удивлялся, размышлял вслух, не ожидая ответа. Он просто желал мне помочь. Это был важный момент в моей карьере; мне было 36 лет, и я пока не добился значительных успехов в жизни. Тогда я понял, насколько щедр и великодушен Друкер. Часто вспоминаю его книгу «Эффективный руководитель», где он предлагает считать главным не вопрос «как достичь?», а «что я могу сделать полезного?»

Согласно Друкеру, польза определяет все содержание работы и дает человеку огромные преимущества. Друкер обладает исключительной способностью улавливать суть событий, происходящих в обществе. Его выводы впоследствии подтверждаются

практикой. Первая книга Друкера *The End of Economic Man* («Конец экономического человека»), опубликованная в 1939 году, посвящена причинам возникновения тоталитаризма. После падения Франции в 1940 году Уинстон Черчилль сделал ее обязательной для изучения в Британской офицерской школе. В книге *The Concept of the Corporation* («Концепция корпорации»), изданной в 1946 году, Друкер анализирует технократическую корпорацию на примере General Motors (GM). Эта книга так испугала высшее руководство корпорации предсказанными событиями, что была строго запрещена в GM во время руководства Альфреда Слоуна. Книга, написанная Друкером в 1964 году, в которой он изложил принципы корпоративной стратегии, настолько опережала свое время, что издатель убедил автора изменить название *Business Strategies* («Стратегии бизнеса») на *Managing for Results* («Эффективное управление предприятием»), потому что сочетание понятий «стратегия» и «бизнес» было слишком непривычным.

Существует два способа изменить мир: с помощью пера (опираясь на идеи) или меча (используя силу). Друкер избрал перо и вразумил тысячи тех, кто привык орудовать мечом. Формулируя в 1956 году цели и задачи компании Hewlett-Packard, Дэвид Паккард использовал работы Друкера, в частности «Практику менеджмента», которая до сих пор остается наиболее значимой из когда-либо написанных книг по этой теме.

Во время работы над книгой «Построенные навечно» нам с Джерри Поррасом пришлось общаться со многими руководителями крупных компаний, таких как Merck, Procter & Gamble, Ford, General Electric и Motorola. Оказалось, все они опирались в работе на идеи Друкера. Влияние его книг распространяется на тысячи всевозможных организаций – от государственных учреждений и бизнес-корпораций до полицейских участков и симфонических оркестров. Это еще раз убеждает нас в том, что Друкер – одна из наиболее значительных фигур XX столетия.



Беседуя с Друкером в тот день, я спросил:

— Какую из ваших двадцати шести книг вы считаете лучшей?

— Следующую, — ответил Друкер.

Ему было в то время 85 лет. Каждый год выходила его новая книга, издавались основополагающие статьи. На протяжении следующих девяти лет список его трудов пополнили восемь новых книг. До последних дней жизни Друкер продолжал писать, откликаясь на наиболее злободневные проблемы. Отвечая на вопрос, как ему удастся так много писать, Друкер сказал: «Я начинал как журналист. Приходилось писать быстро, чтобы уложиться в срок». Я не знаю точно, сколько страниц Друкер написал за свою жизнь, но его книги составляют больше 10 тысяч страниц. Уникальность Друкера состоит в том, что он написал очень много и при этом обладал глубокой проницательностью.

Гениальность Друкера ярче всего проявляется в коротких абзацах или отдельных утверждениях, которые, отодвигая на задний план суету сложного мира, показывают истину. Как буддийский поэт, проповедующий созерцание как основу прозрения, Друкер умеет выразить истину несколькими словами. Его книги можно перечитывать множество раз, с каждым прочтением все больше осознавая их глубину.

В этой книге собраны лучшие мысли Друкера — замечательные образцы проникновения в сущность вещей. Чтение ее в определенной степени заменит чтение 10 тысяч страниц произведений автора. Лучшие абзацы из книг Друкера выбрал профессор Макьярелло, которому мы глубоко признательны за огромный труд.

Друкер любит рассказывать историю о греческом скульпторе, жившем за 500 лет до нашей эры. Власти Афин поручили ему создать группу скульптур по периметру кровли здания (вы найдете эту историю на странице 1 октября). Скульптор трудился дольше, чем ожидалось, работая над тыльной стороной скульптур так же тщательно, как и над фронтальной. Раздосадованные

такой скрупулезностью заказчики спросили скульптора: «Зачем вы стараетесь сделать спины статуй совершенными? Ведь никто не увидит их!» «Их увидят боги», — ответил скульптор. Красота и совершенство фронтальных частей достигается благодаря труду, потраченному на изготовление целой статуи, — без такой невидимой работы нет честного результата. Мы знаем, что чудесным жемчужинам мысли, собранным в этой книге, можно доверять, потому что за ними стоят все работы Питера Друкера — сотни тысяч часов творческого труда одного из наиболее проницательных умов современности.

Понимая бесценность проведенного с Друкером дня, в конце нашей беседы я спросил:

— Как мне отблагодарить вас?

— Вы уже отблагодарили меня, — ответил Друкер. — Из нашего сегодняшнего разговора я узнал много нового.

В этот момент мне открылся демократизм Питера Друкера: он не считал себя светилом, всегда оставаясь студентом, жадно поглощающим знания. Большинство гуру от менеджмента считают своим долгом изрекать истины; Друкер же стремится узнать что-то новое. Книги Друкера интересны, потому что он, говоря словами Джона Гарднера, «непрестанно интересуется».

«Идите и приносите пользу», — сказал Друкер на прощание и вернулся в свой скромный дом. Я думаю, он сел шлифовать как видимые, так и скрытые от постороннего глаза стороны выдающихся идей.

*Джим Коллинз*  
автор книги «От хорошего к великому»

## Введение

Работая над этой книгой, я старался «соткать причудливый ковер» из мыслей Питера Друкера. Я сформировал 366 заметок, каждая из которых посвящена отдельной теме, — по одной на каждый день года, включая 29 февраля. Каждая заметка начинается с ключевой фразы и «поговорки Друкера», выражающей основную мысль заметки. Затем следует несколько абзацев, взятых непосредственно из его работ. Заключительный абзац начинается со слов «Совет дня». Читателя приглашают задуматься над прочитанным и применить полученные знания к себе и организации, в которой он работает.

В конце книги имеется список использованных источников. Большинство книг Друкера доступны, особенно те, на которые чаще всего ссылаются. Если вы захотите глубже изучить какую-либо тему, это нетрудно сделать.

Позволю себе дать один совет: ищите «будущее, которое уже наступило». Научившись распознавать возникающие тенденции и действовать в соответствии с ними, вы на практике воплотите заветные мысли Друкера.

Я много раз слышал, как Питер инструктировал менеджеров, но он не вел себя как обычный консультант. Меня поражают его последовательность и нетрадиционный подход к обучению слушателей. Во-первых, он всегда убеждается, что правильно обозначил проблему. Затем начинает «ткать ковер»: используя свои огромные знания, Друкер последовательно и плотно укладывает нити своих мыслей. Соткав «ковер», он намечает конкретные действия, которые следует предпринять, чтобы решить проблему. «Не благодарите меня за совет. Скажите, что вы сделаете в понедельник утром».

Несмотря на единство подхода, каждая книга или статья Друкера неповторима. Питер Друкер системно и глубоко

проанализировал важнейшие вопросы общественной жизни и менеджмента. Собрав все его завершённые работы за 65 лет, мы увидим тот самый «ковёр Друкера», посвящённый обществу и менеджменту.

С момента окончания колледжа в 1962 году я постоянно изучаю труды Друкера. Тем не менее, выбирая его мысли для этой книги и формулируя соответствующий «совет дня» по каждой теме, я открыл для себя много нового. Я бы очень хотел, чтобы эта книга помогла вам мыслить и действовать по-новому.

Я глубоко признателен Питеру за дружескую поддержку в течение многих лет и за возможность участвовать в создании этой книги. Стивен Хенсельман и Ли Спиро из HarperCollins помогли мне реализовать задуманное. Стиву принадлежит идея создания этой книги. Ли Спиро дал дельные советы и оказал существенную поддержку в её подготовке. Особенно я признателен Ли за скрупулезное прочтение каждой заметки и помощь в формулировании «советов дня». Благодарен Сеси Хант, редактировавшей рукопись, за её мастерство и трудолюбие. Кроме того, я глубоко признателен Дайане Аронсон и Ноксу Ньюстону из HarperCollins за помощь в подготовке этой книги.

Я также признателен господину де Кливеру из Высшей школы менеджмента Питера Друкера и Масатоши Ито и руководству университета в Клермонте за предоставленный творческий отпуск, что позволило мне почти год заниматься исключительно этим проектом. Антонина Антонова помогала мне в качестве научного сотрудника, а Бернадетта Лембет была ассистентом. Дайана Уоллес из архива Питера Друкера помогла подготовить раздел «Список источников». Я благодарен Антонине, Бернадетте и Дайане за помощь.

Наконец, моя жена Джуди, самая любящая жена на свете, освободила меня от всех обязанностей по дому на время этой работы и постоянно помогала мне.

*Джозеф Макьярелло*

## От автора

**К**акую из ваших книг мне нужно прочесть? В какой из ваших работ лучше всего описано, как управлять подчиненными?

Каждую неделю я получаю полдюжины подобных вопросов. Хотя я написал за 65 лет 34 книги, мне трудно ответить на них.

Эта книга является попыткой дать ответ. Все фразы, взятые непосредственно из моих произведений, представлены в организованном формате. На каждой странице вы найдете ключевое утверждение, а за ним — несколько абзацев комментариев. В книге рассмотрены темы моих многочисленных работ: менеджмент, бизнес, мировая экономика, новое общество, инновации и предпринимательство, принятие решений, новая рабочая сила и т. д.

Однако, на мой взгляд, наиболее важная часть книги — это мысли и решения, план действий и полученные результаты, которые читатель может записать. Считаю эту книгу руководством к действию.

Книга вышла благодаря моему давнему другу и коллеге, профессору Джозефу Макьярелло. Ему принадлежит идея собрать в одном томе выдержки из моих произведений. Он же выбрал из моих книг, рукописей и статей соответствующие цитаты и комментарии к этим выдержкам.

В результате появилось это руководство по эффективному менеджменту. Я и мои читатели глубоко признательны за это профессору Макьярелло.

*Питер Друкер*



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

