
ОТВЕЧАЮТ ДЖИМ КОЛЛИНЗ, ФИЛИП КОТЛЕР И ДРУГИЕ ГУРУ МЕНЕДЖМЕНТА

Пять ключевых вопросов Друкера

Питер Друкер при участии Джима Коллинза,
Филипа Котлера, Джеймса Кузеса, Джудит Родин,
Кастури Рангана и Фрэнсис Хессельбайн

Питер Друкер

**Пять ключевых вопросов Друкера.
Отвечают Джим Коллинз, Филип
Котлер и другие гуру менеджмента**

«Манн, Иванов и Фербер»

2008

Друкер П. Ф.

Пять ключевых вопросов Друкера. Отвечают Джим Коллинз, Филип Котлер и другие гуру менеджмента / П. Ф. Друкер — «Манн, Иванов и Фербер», 2008

ISBN 978-5-04-009622-0

Питер Друкер задает 5 ключевых для любой организации вопросов и отвечает на них с помощью самых авторитетных бизнес-гуру современности. Книга написана специально для занятых руководителей и менеджеров: в тексте нет «воды» и лишней информации. Только то, что нужно в повседневной работе.

ISBN 978-5-04-009622-0

© Друкер П. Ф., 2008
© Манн, Иванов и Фербер, 2008

Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	6
Предисловие	7
О Питере Друкере	9
Для чего нужна самооценка?	11
Конец ознакомительного фрагмента.	12
Библиография	

**Питер Друкер, Джим Коллинз, Филип
Котлер, Джеймс Кузес, Джудит Родин,
Кастури Ранган, Фрэнсис Хессельбайн
Пять ключевых вопросов Друкера.
Отвечают Джим Коллинз, Филип
Котлер и другие гуру менеджмента**

Peter Drucker with Jim Collins, Philip Kotler, James Kouzes, Judith Rodin, Kasturi Rangan
and Frances Hesselbein

THE FIVE MOST IMPORTANT QUESTIONS
You Will Ever Ask About Your Organization

Издано с разрешения издательства John Wiley & Sons, Inc.

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

© Leader to Leader Institute, 2008

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

[Эффективный руководитель](#)

Питер Друкер

[Менеджмент. Вызовы XXI века](#)

Питер Друкер

[Друкер на каждый день](#)

Питер Друкер и Джозеф Макьярелло

Предисловие

Считается, что сложнее всего ответить на самые простые вопросы. Но разве это правда? Неужели логика не подсказывает нам, что отвечать на простые вопросы должно быть проще простого? Оказывается, нет. Именно простые вопросы бывают настолько глубокими, что поиск ответов на них требует провести жесткую и честную, а порой и нелестную самооценку. Если не задать себе пять простых, но крайне важных вопросов, предложенных Питером Друкером, можно нанести большой вред своим организациям – будь то коммерческим, некоммерческим или государственным, – а также клиентам и самим себе. По словам самого Друкера, приведенным в первом издании этой книги, «главный аспект *метода самооценки* – это вопросы, на которых он построен. Ответы, конечно, важны; они нужны потому, что нам необходимо действовать. Но важнее всего – задать себе вопросы»^[1].

Более пятнадцати лет назад, когда организация Leader to Leader Institute только начала свой путь, она называлась Фонд управления некоммерческими организациями имени Питера Друкера; ее миссией было *помочь общественным организациям добиться выдающихся результатов и выработать ответственную гражданскую позицию*. Приступив к работе, первым делом мы слышали от клиентов такой вопрос: «Вы говорите, что мы должны добиться выдающихся результатов. Но как нам это сделать?» Чтобы ответить на него, мы вместе с клиентами и партнерами приступили к разработке стратегического инструмента для самооценки организации. Все – волонтеры, сотрудники, методисты и сами организации – отлично поработали. Вместе они создали, подготовили, опубликовали и распространяли первое издание этой книги, в основе которой лежала философия менеджмента Питера Друкера. Будь он сегодня на вашем месте, наверняка задал бы те же самые вопросы, что и более двадцати лет назад.

1. В чем наша миссия?
2. Кто наш клиент?
3. Что ценит клиент?
4. Каковы наши результаты?
5. Каков наш план?^[2]

Эти пять простых, но вместе с тем многогранных и серьезных вопросов не потеряли актуальности и сегодня. В качестве инструмента самооценки организации они уникальны и хоть изначально предназначались для общественных институтов, применять их может любая современная организация. Цель этой книги – помочь лидеру провести стратегическую самооценку *организации*, а не оценку *программы действий* или исследование личной эффективности. И начинать нужно с фундаментального вопроса: «*В чем наша миссия?*», который относится не к процессу работы, а к смыслу существования организации – ее конечной цели. Миссия вдохновляет; она представляет собой то, чем организация хочет запомниться в обществе. Отвечая на дальнейшие вопросы, вы даете оценку тому, насколько *хорошо работаете, а заканчиваете разработкой нацеленного на результат стратегического плана, с помощью которого будете достигать своих целей, руководствуясь вашим стратегическим видением*. В конце концов, пользу от этого получают и клиенты, и все, кто взаимодействует с вашей организацией. Возможно, следуя вашему примеру, они возьмут на себя смелость заглянуть в глубь своей организации, определить ее сильные стороны, выявить проблемы и пойти навстречу переменам, поддерживая инновации, прислушиваясь к мнению клиентов, глядя далеко вперед и видя там новые возможности и тенденции, решительно отказываясь от ненужного и требуя измеримых результатов. Некоторые организации прошлого ставили во главу угла одно: хорошо делать свое дело. Но те, кто устремлен в буду-

щее, удовлетворяют запросы дня сегодняшнего и жаждут постоянного развития и измеримых результатов.

Модель самооценки гибкая и легко адаптируется. Предложите ее на совете директоров или при встрече со своим руководителем. Применяйте ее в любом секторе экономики – государственном, частном, общественном. Совершенно не важно, является ли ваша организация транснациональной корпорацией, входящей в Fortune 500, или крохотным стартапом; крупным правительственным агентством или компанией, обслуживающей небольшой город; многомиллиардным некоммерческим учреждением или ночлежкой для бездомных; значение имеет только устремленность в будущее, преданность клиентам, миссии и производственному процессу. Самопознание – это полное мужества, захватывающее путешествие в глубь себя, дающее организации и ее лидерам энергию и смелость для дальнейшего роста.

Двадцать пять лет назад эта книга была полезным, насущным и незаменимым руководством для организаций, настроенных сохранить жизнеспособность и нацеленных в будущее. Поэтому инструмент для их самооценки, созданный Питером Друкером, а затем и основанным им Фондом, подоспел вовремя, как нельзя лучше вписавшись в контекст начала 90-х годов прошлого столетия. Сегодня при подготовке переиздания мы учли особенности нашего времени. Несмотря на новую реальность, смену декораций, на фоне которых разворачиваются события, мы считаем, что эта книга по-прежнему актуальна и как никогда отвечает потребностям лидеров и организаций. Значит, отец современного менеджмента снова указывает нам путь в будущее.

Мы хотим выразить огромную благодарность за щедрый вклад в это издание пяти наиболее уважаемым и почитаемым идейным лидерам: *Джиму Коллинзу* (он хорошо знает, как миссия организации выявляет несоответствие между стремлением к стабильности и желанием перемен, и считает, что организации, особенно хорошо умеющие адаптироваться к переменам, знают, чего менять *не следует*), *Филипу Котлеру* (который призывает нас научиться лучше понимать свою целевую аудиторию, а затем угождать только ей, а не пытаться угодить всем подряд), *Джиму Кузесу* (предполагающему, что все, что делают образцовые лидеры, связано с созданием ценности для клиентов), *Джудит Родин* (по ее мнению, ни один план не может считаться законченным или удовлетворительным, пока он не привел к измеримым результатам и не создал механизм, позволяющий вносить коррективы на основании промежуточных результатов) и *Кастури Рангану* (который может рассказать о том, что делает план хорошим, почему важен мониторинг и почему необходимо завершить цикл обратной связи до начала планирования следующего шага). Их глубокие мысли станут для вас источником вдохновения и просвещения, и, мы уверены, вы так же, как и мы, по достоинству оцените их знания, опыт и интеллектуальную энергию.

В основе первого издания этой книги лежит мудрость Питера Друкера, которой мы делимся с вами, дополнив этот кладезь мыслями пяти великих лидеров. Мы очень благодарны всем читателям и соратникам – нашим попутчикам в путешествии по дороге самопознания организации.

Фрэнсис Хессельбайн,
президент и основатель Leader to Leader Institute

О Питере Друкере

Питер Друкер (1909–2005) – признанный во всем мире создатель теории менеджмента, писатель, наставник и консультант, специализирующийся на стратегии и политике бизнес-компаний и общественных организаций. Его карьера продлилась почти семьдесят пять лет. Революционные идеи и труды экономиста превратили современную теорию менеджмента в серьезную дисциплину. Питер Друкер – автор тридцати одной книги, переведенной на более чем двадцать языков. В тринадцати из них речь идет об обществе, экономике и политике, пятнадцать рассказывают о менеджменте. Помимо этого, он написал два романа, автобиографию, был соавтором книги о японской живописи и участвовал в выпуске четырех образовательных сериалов, в основу которых положены его собственные книги о менеджменте. Друкер вел колонку в *Wall Street Journal*, был постоянным автором *Harvard Business Review* и других газет и журналов.

Питер Друкер родился в 1909 году в Вене. Учился в Австрии и Англии и получил докторскую степень по общественному и международному праву, будучи в тот момент репортером одной из франкфуртских газет. В 1933 году, спасаясь от гитлеровского режима, Друкер переехал в Лондон, где работал экономистом в международном банке и специалистом по ценным бумагам в страховой компании. Четыре года спустя он женился на Дорис Шмидт, и в 1937 году супруги переехали в США.

После переезда Друкер сначала работал в колледже Сары Лоуренс в Нью-Йорке, а позже занял должность преподавателя политики и философии в Беннингтонском колледже в Вермонте. В 1943 году, отложив академическую карьеру, он в течение двух лет изучал структуру управления компании *General Motors*. Этот опыт вылился в книгу *Concept of the Corporation* («Концепция корпорации»), мгновенно ставшую бестселлером в США и Японии. Потом ученый более двадцати лет преподавал менеджмент в Высшей школе бизнеса Нью-Йоркского университета.

В 1971 году Питер Друкер приехал в Калифорнию, где участвовал в разработке первой в стране программы MBA для руководителей при Клермонтском университете (позже получившей название Высшей школы Клермонта). Его занятия пользовались огромной популярностью среди студентов. В 1987-м школа менеджмента этого университета была названа в его честь, а весной 2002 года он прочитал там свою последнюю лекцию.

В качестве консультанта Друкер специализировался на стратегии и политике, сотрудничая с правительствами, корпорациями и некоммерческими организациями. Особо ученого интересовала организация работы менеджеров высшего звена. В последние годы жизни он интенсивно сотрудничал с университетами, больницами, церквями. Друкер также консультировал сотрудников правительства США, Канады, Японии, Мексики и других стран.

Деятельность ученого оказала огромное влияние на менеджмент современных организаций. (Вкратце: его теория основана на идее, что люди – это самый ценный ресурс организации, а задача менеджера сводится к их подготовке и созданию условий для успешной деятельности.) И в 1997 году Питер Друкер попал на обложку журнала *Forbes*. Надпись под его портретом гласила: «По-прежнему самый молодой ум»; издание *Business Week* назвало его «главным долгожителем в области теории менеджмента нашего времени». Ученый был почетным доктором ряда университетов по всему миру, в том числе в США, Бельгии, Чехии, Великобритании, Японии, Испании и Швейцарии, а также почетным председателем *Leader to Leader Institute*. За выдающиеся заслуги 21 июня 2002 года Питер Друкер, автор книг

«Эффективный руководитель» и «Менеджмент. Вызовы XXI века»¹, получил Президентскую медаль Свободы из рук президента Джорджа Буша.

Умер Питер Друкер 11 ноября 2005 года в возрасте девяноста пяти лет.

¹ Друкер П. [Эффективный руководитель](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014; Друкер П. [Менеджмент. Вызовы XXI века](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Для чего нужна самооценка? Питер Друкер

Сорок лет назад слово «менеджмент» за пределами коммерческих структур считалось ругательным. Часто оно использовалось как синоним слова «бизнес». Сегодня становится понятным, что общественный сектор все больше нуждается в менеджменте, для того чтобы и в этой сфере добиться традиционных для бизнеса практических результатов. И теперь ему предстоит изучать возможности менеджмента, чтобы выполнить свою миссию.

Хотя я не знаю ни одной коммерческой компании, которой управляли бы так же хорошо, как некоторыми некоммерческими организациями, все же в целом менеджмент последних можно оценить в лучшем случае как удовлетворительный. Это происходит не потому, что служащие этих компаний прикладывают мало усилий (большинство из них работают очень усердно), а из-за отсутствия ориентированности на цель и неправильного выбора инструментов. Готов поспорить, что ситуация изменится и мы в Фонде Друкера (сегодня это Leader to Leader Institute) надеемся развить способность фокусироваться на цели и пользоваться нужными инструментами^[3].

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.

Библиография

1.

Peter F. Drucker, *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993), p. 3.

2.

Drucker, *The Five Most Important Questions*, p. viii.

3.

Drucker, *The Five Most Important Questions*, p. 2.