

德鲁克

教你当领导

詹文明 著



德鲁克

教你当领导

詹文明 著

江苏工业学院图书馆
藏书章

 经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

德鲁克教你当领导/詹文明著.—北京:经济日报出版社, 2008.4

ISBN 978-7-80180-859-2

I. 德… II. 詹… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP数据核字 (2008) 第 050594 号

德鲁克教你当领导

著 者	詹文明
特约编辑	王振德
责任编辑	钱大川
责任校对	代宝峰
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮政编码:100054)
电 话	010-63567691 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
邮 箱	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京市耀华印刷有限公司
开 本	710×1000mm 1/16
印 张	15.25
字 数	188 千字
版 次	2008 年 4 月第一版
印 次	2008 年 4 月第一次印刷
印 数	1~10000 册
书 号	ISBN 978-7-80180-859-2
定 价	50.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换



绝大多数我所接触过的经理人和知识员工都认为，要深入地掌握彼得·德鲁克的“管理学”有一定的难度，原因是不易理解这位管理学大师背后潜在的思维逻辑，尤其是哲学层次上的思维和动态的系统观，更谈不上能把他的“管理学”消化吸收、融入并反映到自己的生活中。虽然他们十分认同德鲁克的管理思想和理论，也认同其符合实务界的需要和现实，但却不得其门而入，一窥其堂奥，从而领略其博大精深的管理哲学精髓。而极少数人纵然能入其门，却没有足够的时间去淬炼与打造，导致无功而返或半途而废。为了解决这个问题，让广大读者能够轻松地、深入浅出地去学习、理解和掌握大师“管理学”的精神实质，“走进大师的课堂，去聆听大师的教诲”，使笔者萌生了为“学习和解读大师精髓，造就各界领导精英”而贡献绵薄之力的念头，这就是撰写这本《德鲁克教你当领导》的初衷。

许多的外国财经管理类图书，不论是在理论观念、内容实质和操作方法上都是极有价值的著作，无奈由于作者在文化背景、价值观念及思维方法上与国人的差异而使这种价值打了折扣，加之有的译者对原作的时空背景、历史渊源很难做到有效准确地掌握，以及对中外语言的修炼还不够炉火纯青，使译文很难做到“信、达、雅”而呈现和表达出原作的水准，这样，读者在研读和吸收上就自然无法到位。基于此，这本《德鲁克教你当领导》就是想从另一个角度，以另一种写作方法，试图承担和扮演准确传播德鲁克的管理精髓和本质的角色。这是第一本以中华文化、思维及价值观来传

播德鲁克的管理理念、管理思维和管理方法的财经管理著作，愿其成为读者学习、领会德鲁克原著的领航者。

在过去的 26 年中，笔者坚持全身心地投入，对德鲁克管理哲学思想进行了系统地研究与不断地实践，无论在自我管理、自我经营还是自我修为方面，终于有所体悟和改变，有所成长和提升，这就是对“心智决定视野，视野决定格局，格局决定命运，命运决定未来”这句话的美好体验与升华。

管理类书籍通常都是以概念为主轴，以逻辑为诉求，几乎很少以人物为主角；事实上，“概念”不应是主角，“人”才是主角。本书的一大特色就是“以人物来谈领导，以实例来讲经营，以事件来论管理”。也是以德鲁克的思想（笃信真理，讲究贡献，追求完美）、工作（写作，咨询，教学）、生活（简单朴素，平实无华，计划规律）三者的内涵融为一体，作为主线诉求的经济管理类图书。所以，德鲁克在这里是领导中的领导者、管理中的管理者、经营中的经营者；其中所蕴涵的，实则是我们读者，包括企业 CEO、知识员工、各种组织机构的负责人，如政府单位、非营利或非政府组织中的领导者们应具备和知晓的五大心智——时间、贡献、长处、优先、决策的精髓；道可顿悟，命要渐修的本质；知行合一的重要。

本书今能问世，首先要感谢的是 26 年前，在台北的连锁书店里让我爱不释手的那本《有效的管理者》（*The Effective Executive*，即《有效的经营者》，中文简体版译为《卓有成效的管理者》）一书的作者——我的恩师彼得·德鲁克先生，他的这本书将伴我一生，也指引和改变了我的人生，更为幸运的是我有缘于 1997 年能赴美国克莱尔蒙特彼得·德鲁克管理学院进修，师从大师，聆听他的教诲，接受他的耳提面命，使我受益终身。更由于他的教诲与感召，改变了我与我的家人、事业乃至人生，我深深地感激他给了我这一切；其次要感谢的是我北京的一位朋友——为这本书投注很大心力、为我数次修改原稿的出版界资深编审王振德教授所给予的极

大帮助，使得该书能够充分地表达和体现出我的本意；我还要感谢海尔集团首席执行官张瑞敏先生，他也是本书的第一读者，2007年4月6日~9日这短短四天，在百忙之中读完了手稿，还亲笔写来热情洋溢的信函，并同意在此发表；同时要感谢我北京的合伙人李建兵先生的居间联络与鼎力相助；还有我的内人郭姿伶女士的支持与鼓励，也要感谢经济日报出版社的韩文高总编辑、钱大川责任编辑及陈非总策划的努力付出，让这本书能在中国大陆付梓成书，再次向他们表示由衷地感激！

詹文明

2008年3月于台北

目录

第一章 领导来自谦卑

彼得·德鲁克与管理学画上了等号。也就是说，一提到管理，就是彼得·德鲁克，而彼得·德鲁克就是管理。

- 一、少年出色 壮年教父 老来思想家 / 2
- 二、领导来自谦卑与持续精进 / 5
- 三、领导和管理与左右开弓 / 7
- 四、CEO 的迷思和自省 / 9
- 五、领导者的本质 / 12
- 六、谁是领导者 / 13
- 七、何谓知识工作者 / 16
- 八、知识工作者与三位石匠 / 18
- 九、知识员工是管理者和经营者，更是领导者 / 20

第二章 树大由根生 人大由心造

“成功”无法复制，更无法复制他人的“成功”，因为每个人的个性、风格、做事的方式与时机均不同。德鲁克永远不谈“成功”字眼，其中最大的理由是——成功极其抽象，很难客观界定，又标准不一。

- 一、成功靠不住 有效可长久 / 26
- 二、效能与效率的轻重与先后 / 29
- 三、本质与真相 / 32
- 四、树大由根生 人大由心造 / 35

第三章 知识员工是音乐家 领导者是指挥家

成功的真谛在于着眼“有效的贡献”，因为“心存贡献，妙法无限”，有了“心法”，就不怕没有“办法”了。未来的企业就像交响乐团一样，指挥家与每一位乐团成员都是由知识员工所组成的团队，就像企业通过同事、客户和总部之间的信息交换与交流，作为自我控制的机制，达成统一的目标。而指挥家的使命就是预先给这些专家们确立一个共同的目标，这个目标就是“乐谱”。

- 一、道可顿悟 命要渐修 / 48
- 二、道即道理 / 52
- 三、命即命运 / 53
- 四、五大心智 无人能教 / 54
- 五、时间是常数 人是变数 / 56
- 六、我能贡献什么 / 61
- 七、绩效与人际关系 / 66
- 八、知识员工是音乐家 领导者是指挥家 / 70

第四章 懂得发问才是未来的领导者

过去的领导是个懂得“说”的人，而未来的领导是个懂得“问”的人。德鲁克总是以“管理的哲学”来对应企业的经营管理问题。他发出了一连串的质疑，质疑现状、质疑成效、质疑问题、质疑机会。似乎套用了苏格拉底的反质询法，不给任何答案，只是教人如何尽力思考，让人很快就能抓住重点、发现机会、迎接未来、掌握未来。

- 一、用人之长 纳人之短 / 74
- 二、找对人 做对事 / 79
- 三、人类因实践美梦而伟大 / 81
- 四、管理上司或辅佐上司 / 82
- 五、伴君如伴师 / 84

- 六、懂得发问才是未来的领导者 / 88
- 七、是否真的少不了某人 / 90
- 八、教与学都需要热情 / 92
- 九、学历是否无用 / 95
- 十、用人要疑 疑人要用 / 97
- 十一、责任感能否用金钱买到 / 98
- 十二、诚实正直 vs. 绩效卓著 / 102

第五章 经营企业就是创造顾客

唯有重新定义市场、定位公司、定位产品、定位客户、创造顾客，才是“拟定目标，发展策略，集中资源，采取行动”的根本之道。这更是建立一套“共同价值观”的实务过程——明确、简单、清晰、具体可操作的一套经营理论。

- 一、拟定目标 采取行动 / 108
- 二、什么才是我必须做的 / 116
- 三、现在该做的事是什么 / 117
- 四、目标应该是什么 / 120
- 五、专注是通往愿景唯一的路 / 122
- 六、优先与专注的力量 / 123
- 七、从三个问题变成三个机会 / 125
- 八、三个经典问句的价值 / 126
- 九、经营企业就是创造顾客 / 129
- 十、市场调研是否真的管用 / 132
- 十一、除旧布新 / 134

第六章 妥协也是一门艺术

这是一个充满不确定性的时代，也是一个非连续的时代，更是充满变化的时代。除此之外，我们又处在一个“非理性的时代”，但某些永恒的价值

观并不会因此而改变，甚至会更加突出其重要性和价值。

- 一、决策思维 品质尽出 / 140
- 二、没有任何异议 绝不做决策 / 146
- 三、意志是决策的首脑 / 149
- 四、妥协也是一门艺术 / 152
- 五、有效决策的五大要素 / 153

第七章 知和行

从时间、贡献、长处、优先、决策的心智修炼，才能进入到时间、贡献、长处、优先、决策的视野扩大，进而拓展时间、贡献、长处、优先、决策的格局，而开闢的格局就能决定自己的命运，命运的好与否就可以决定未来。

- 一、打通任督二脉 作出贡献 / 168
- 二、德鲁克知行合一 / 175
- 三、心智决定未来 / 192

德鲁克生平大事记 / 196

德鲁克管理哲学思想浅析 / 199

德鲁克著作简评 / 214

跋 恩师走了，留下什么?! / 229

第一章

领导来自谦卑

- 少年出色 壮年教父 老来思想家
- 领导来自谦卑与持续精进
- 领导和管理与左右开弓
- CEO 的迷思和自省
- 领导者的本质
- 谁是领导者
- 何谓知识工作者
- 知识工作者与三位石匠
- 知识员工是管理者和经营者，更是领导者

一、少年出色 壮年教父 老来思想家

45岁就成为“管理学教父”的彼得·费迪南·德鲁克（Peter Ferdinand Drucker）1909年11月19日生于奥地利维也纳。他祖籍荷兰，其家学渊源，人才辈出，自17世纪以来，其先辈从事圣经、讲道及宗教书籍的印刷与出版为生。为此，“Drucker”这个姓在荷兰文、德文、法文中的意义等于是“印刷者”代名词，难怪德鲁克对“Drucker”这个姓有着说不出的情感与热爱。

然而，彼得·德鲁克却与“管理学”（management）画上了等号。也就是说，一提到管理，就是彼得·德鲁克，而彼得·德鲁克就是管理。

约翰·塔兰特在《德鲁克——开创企业社会的人》（*Drucker: The Man Who Invented the Corporate Society*）一书中写道：父亲阿道夫·德鲁克26岁就担任奥地利财政部长。他是直言不讳的自由主义者，身为律师、国际经济学家，爱好文学、音乐，并且是全世界最富盛名的萨尔茨堡国际音乐节的创办者之一。

在谈到父亲时，德鲁克眼中充满着无比的骄傲和尊敬：“他和我是完全不一样的人。我们不论对事或人，从来不持相同的看法，也从来没有相同的兴趣。但是我们却十分亲近，而且彼此尊重。我从小就景仰我父亲完美的人格、他的交友天才（而我对此完全缺乏）和他的勇气。他对我也完全容忍，即使他认为我所做的事没有什么意义。”

阿道夫享年 91 岁高龄，据说直到他临终前，父子俩依然争辩不休，因为两人笃信真理。阿道夫生前经常对德鲁克说：“我说的不一定是正确的，你讲的也不一定是事实，我们可以好好地辩一番。”

德鲁克的母亲卡罗琳是银行家的女儿，也是率先读医科的女性之一，她曾是精神分析学之父西格蒙·弗洛伊德的得意门生。每当讲到“性与梦”之类课题时，弗洛伊德特地要卡罗琳穿着长裤来听课，以免尴尬万分而讲不下去。

德鲁克回忆说：“我十足是她的儿子。我父亲有他的原则性，母亲则有洞察力。直到她晚年病重卧床的时候，我们还是能不经讨论便相互理解。”

据说德鲁克小的时候，每当遇到一个人或一件事时，母亲总会从旁协助他去“思考”，以建立他独立人格的雏形，尤其是他那“独特的思维方式”。

为此，在一次家庭举办的儿童聚会上，年仅 8 岁的德鲁克展现了非凡的见解，他在回忆录《旁观者》（*Adventure of a Bystander*）中是这样描述的：“在圣诞聚会上，小孩子们很自然地谈起了克兰茨案，在另一个房间的父母也对此事议论纷纷，有一个小孩要我解释一下这个案子的来龙去脉，我居然慷慨激昂地为克兰茨辩护——其实，该说是赞美这位‘人民公敌’，至于他是否犯法，这个大家不断讨论的主题，对我来说却是不值一提。我认为，此人令人敬佩！他提供顾客所要的东西，信守自己的诺言，让顾客每一分钱都花的值得，何罪之有？”

“这时，大人也进来听，有位父亲的老朋友把我拉到一旁，对我说：你的观点很有意思，我从来没有听过有人这么说。至少，我们在另一间大厅用餐时，没有一个人提出这种观点。不过，彼得，你不要觉得伯伯在批评你。你对克兰茨的见解或许没有错，但只有你一个人这么想。如果要做一个特立独行的人，一定要有技巧，而且还要很小心。伯伯建议你注意自己的行为，多为自己想想，惊世骇俗是不可取的喔。”

你也许极难相信年仅 12 岁就开始阅读《奥地利经济学家》月刊的德鲁克，在当时这可是最出色的杂志。更教人无法相信的是，年少的德鲁克受邀参加该刊的编辑会议，在邀请函的下方有一行编辑亲自用铅笔写的字：“阁下论述巴拿马运河一文，实为上乘之作。”

德鲁克自己回忆说：“即使这篇文章多半是统计图表，但是首次看到自己的文章印刷面世，加上来自《奥地利经济学家》月刊编辑的称赞，不由得欣喜若狂——这真是我收到过最宝贵的圣诞礼物了。”

为什么德鲁克竟有如此本事？是天资聪颖，还是后天终生学习的结果？答案是：两者兼具。我们已经对德鲁克自幼天赋异禀、见解独特有了深刻印象。另外，或许是他父母刻意的安排，家中时常聚集各路才俊，就时事、医学、音乐、文学、数学、哲学、戏剧等进行辩论与表演，使得年幼的德鲁克几乎每天都沉浸在智慧的殿堂，耳濡目染、吸取养分，打下他日后成就伟大的深厚根基。

不仅如此，他自 20 岁之后，每 3~4 年选一个议题专门研究，使他更加博学多闻，历经 60 年之久，让他在每个不同的领域中能成其大。我们说他是“管理学教父”，事实上，应该称他是一位“社会的思想家”，而他却偏爱以“社会生态学家”自居，这样的终生学习真可以说是典范中的典范。

2002 年，德鲁克获得乔治·布什总统颁发的总统自由勋章，这是美国公民所能获得的最高荣誉，以表彰他在非营利领域的深远

影响。

一部歌剧究竟对一个人影响有多大？它使德鲁克“破学立道”，一生追求完美境界，因而改变了一生，竟然是一部歌剧。德鲁克回忆说：“有一晚，我听到意大利作曲家威尔第 1893 年写的最后一部歌剧《法斯塔夫》（*Falstaff*），当晚的强烈感受令我永生难忘。”

此后，德鲁克对这部歌剧做了一些研究，他十分惊讶地发现，这部充满欢乐、生气勃勃而又活力四射的歌剧，竟然出自一位 80 岁的老人之手！对年仅 18 岁的他来说，80 岁简直是不可思议的年纪。随后，他又读到威尔第自己写的文章，提到有人问他为什么已成为 19 世纪最杰出的歌剧作曲家之后，仍在如此高龄时努力不懈地再写出一部歌剧，而且还是一部极难的作品时，威尔第回答：“身为音乐家，一生都在追求完美，我一直无法逃避这一使命。内心深处有一个声音催促我还要再写一部歌剧。”

这番话给德鲁克留下“难以磨灭的印象”，尽管当时他只有 18 岁，却发誓今后一定要以威尔第的精神全力以赴。他坚定地说：“如果能活到这样高龄，我一定不会放弃，一定会努力不懈！”结果他活到 95 岁高龄，一生写了 41 部著作（见附录）。他实践了当初的誓言，以威尔第的精神面对人生。为此，每当有人问起他最满意自己写的哪一本书时，他都会笑着回答：“下一本。”

二、领导来自谦卑与持续精进

如何成为一位卓有成效的领导者？只有明白自己的不足，不断朝着卓越奋进才能达到。因为领导没有天生，人们之所以成为领导者，是因为他们选择了谦卑与持续精进。由于工作的原因，笔者有机会同许多企业 CEO 与各种类型组织领导者近距离接触。也因此，对于他们的个性、特质，他们内心的担忧、苦闷，他们的奋斗和心智有着深刻的感悟。他们原本就是在某个领域有着极为罕见才能的

人，成为领导者后，他们也会开始学习如何做一位卓有成效的领导者。

翻开人类的历史，为什么失败的领导者会有那么多？那些少数的成功者又为何会如此杰出？经过数十年的求证与探索，我们才豁然发现个中奥秘：越是有才华、有潜能的领导者，往往越自信。按常理说，这样的领导者应该越有作为才是，但结果并不如此，因为**才华或潜能不等于成就和绩效**。一个人的才华唯有通过**“有目的、有条理、有系统”**的工作实践，才能发扬光大。反观那些并不具有出众才华的领导者，他们明白自己的不足，愿意借重别人的长处共创大业，最终才能有所成就。

另一个重大发现是：一个人能否卓有成效，与他的智力、想像力或知识背景几乎没有多大的关系。且看中外历史上成功的军事将领、政治领袖和其他领导者，他们都拥有一种**“做对事情的能力”**。而能否做对事情，却与他的智力、想像力或受教育背景没有多大关系。这也是为什么有人说**“人之才智不但在天，后天锻炼可得真传”**。德鲁克在《未来的领导》（*The Leader of the Future*）序言中就写道：“在过去五十多年的岁月里，我曾在各种不同类型的组织服务……领导这一课题一点也不容许含糊混淆、模棱两可。首先需要认清，或许真有所谓‘天生的领导’，但可以确定的是，这种例子太少见了。”

还需要明白的是，所谓**“领导性格、领导风格、领导特质”**其实并不存在。唯有经过挫折的考验、实务的历练、岁月心智的锤炼，才能战胜自我、超越自我，迈向卓有成效的巅峰。

先锋集团（Vanguard Group）创始人约翰·博格尔（John Bogle）曾说：“虽然思考‘领导者特质’是极为重要而且是深具意义的，但如果想要一探究竟，甚至想要找到当领导的万灵丹，那可能会感到非常的失望。这就像研究米开朗琪罗（Michelangelo Buonarroti）或莎士比亚（William Shakespeare）的创造力一样，可以模仿、效法，甚至假装他们，但却无法勾勒出米开朗琪罗的大卫像，

或莎士比亚的名剧《哈姆雷特》(Hamlet)。归根结底，我们会得到一个结论：有的人之所以成为领导者，是因为他们选择了谦卑。”(引自《领导巨擘》，Lasting Leadership)

三、领导和管理与左右开弓

常言说得好：“天底下没有伟大的策略，只有伟大的组织。”然而，组织之所以能成其“伟大”，关键莫过于德鲁克所说的：“人，不仅仅是一项成本，更是一种资源；管理，不仅仅是一个工具，更是一门专业。”任何组织都必须通过“有效的专业管理，将人力资源整合，予以满足外界客户的需求，发挥其最大的效能”。因为只有这样，组织才能成其伟大。但为了保持组织的伟大，则有赖于我们不断地“创造顾客”，而最有效的两个工具，就是“行销与创新”。就行销与创新的本质来看，则在于能否有效地进行领导和管理，实现“左右开弓”。

领导是针对“人”的，也就是说对人要“用心”，用心去发现他“能做什么”，而不是尽找他“不能做什么”。对他要能“扬长避短”，甚至“扬长纳短”；不求其“完美”，而只求其“贡献”，这才是领导“人”的真正目的。在让人能发挥长处的同时，也能让其短处变得无关紧要，甚至不发生作用（但缺乏诚实正直的品德，则是无法容忍的，因为它具有破坏力，虽然诚实正直并不能直接带来绩效），进而能贡献其所长，为组织所重用，绩效自然就垂手可得。

管理是针对“事和物”，也就是说对事物要“用脑”，寻求正确有效的方法，如通过“目标管理与自我控制”（MBO + self control），按照“有目的、有条理、有系统”的思维和做法，达到事和物的目标并取得成果。换言之，“领导即找对人，管理即做对事”，正如美国领导专家沃伦·本尼斯（Warren G. Bennis）所强调的那样：“领导者是做对的事，管理者是把事做对。”做对事的秘诀就是