

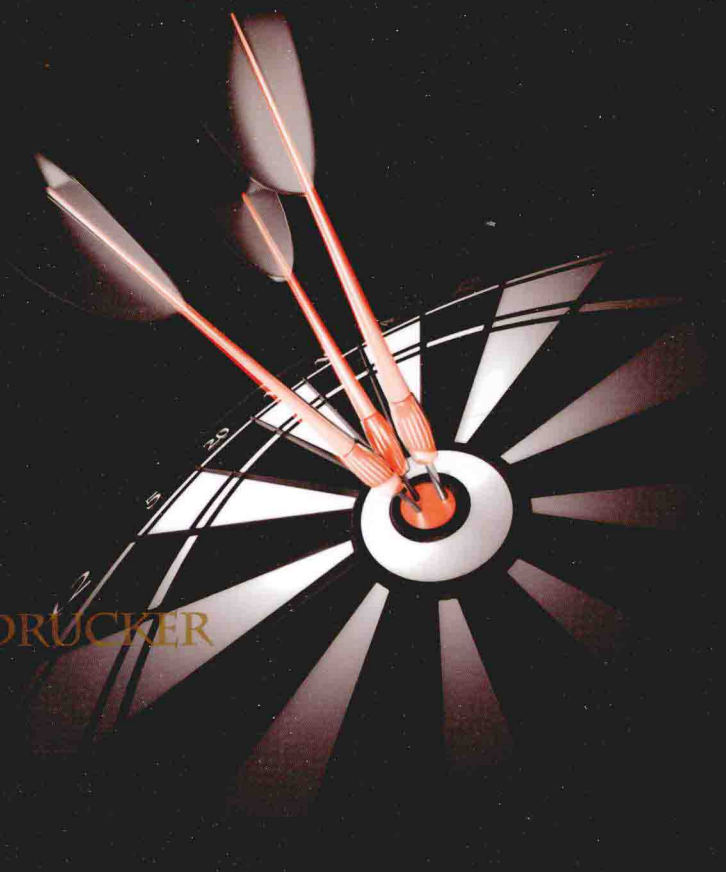
让人人都读得懂管理学经典

《卓有成效的管理者》最佳伴读本

刘 翀◎著

# 跟德鲁克学领导力

## 做卓有成效的管理者



DRUCKER

LESSONS FROM DRUCKER  
ON LEADERSHIP

  
益智汇  
点亮智慧人生

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

014058748

F272  
500

刘 翀◎著

# 跟德鲁克学领导力

## 做卓有成效的管理者

LESSONS FROM DRUCKER  
ON LEADERSHIP



F272  
500



北航

C1744988

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 (CIP) 数据

跟德鲁克学领导力：做卓有成效的管理者/刘翀著. —北京：中国法制出版社，2014. 4

ISBN 978 - 7 - 5093 - 5362 - 2

I. ①跟… II. ①刘… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 075875 号

策划编辑：曹译丹 责任编辑：程潇永 (editorcheng@163.com) 封面设计：周黎明

---

跟德鲁克学领导力：做卓有成效的管理者

GENDELUKE XUELINGDAOLI: ZUOZHUOYOU CHENGXIAO DEGUANLIZHE

著者/刘翀

经销/新华书店

印刷/三河市紫恒印装有限公司

开本/710 × 1000 毫米 16

版次/2014 年 8 月第 1 版

印张/18 字数/238 千

2014 年 8 月第 1 次印刷

---

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978 - 7 - 5093 - 5362 - 2

定价：39.80 元

北京西单横二条 2 号

邮政编码 100031

网址：<http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话：010 - 66033393

值班电话：010 - 66026508

传真：010 - 66031119

编辑部电话：010 - 66073673

邮购部电话：010 - 66033288

(如有印装质量问题，请与本社编务印务管理部联系调换。电话：010 - 66032926)

## 做卓有成效的管理者

做卓有成效的管理者，是德鲁克对管理人员的一个基本要求，也是一个最高期望。

卓有成效，说着轻松，经理人要真正达到这种状态，不是一件轻松容易的事。因此，我们看到了现实中同样身居领导职位的经理人，其工作状况却是冰火两重天，有人得心应手，春风得意；有人力不从心，心力交瘁。

时至今日，我仍然能看到一大批领导者，用充满羡慕的眼神看着别人将管理工作做得风生水起，他们却总是在暗地里发出这样的疑问：

为什么有些管理者可以迅速形成自己的领导风格与魅力，打造出一支高凝聚力的团队？

为什么别人可以将组织内外资源进行充分的整合与搭配，游刃有余地加以合理利用？

这些疑问背后的道理很简单，因为那些管理者具备卓越的领导力，而其他大部分管理者则不善于去施展自己的领导力，不善于去利用领导艺术，因此在工作中会极其被动，会历尽磨难和挫败。

领导者，就是要做到“领而导之”，发挥领导力，去指引下属，带领下属，完成特定的任务。

“停止管理，学会领导！”这是德鲁克为广大管理者发出的一个讯号。

1947年，德鲁克就在《Harper》杂志上撰文称：“管理就是领导力。”十几年后，他在另一本管理著作中再次写道：“领导力是最为重要的，事实上，

也是无可替代的。”

领导力不是虚无缥缈的空中楼阁，它具体表现为管理者应该如何自我管理、如何沟通、如何激励、如何决策，以及如何进行人事管理、团队管理、目标管理、绩效管理，而这些内容恰恰是德鲁克所重点讲述的管理细分方向。

领导力大师沃伦·班尼斯说：“领导力就像美，它难以定义，但当你看到时，你就知道。”是的，当德鲁克先生的上述具体管理思想呈现在我们眼前时，你就会发现它们的魅力，发现隐藏在它们背后的领导力之美。

在 2200 多年前，阿基米德说：“给我一个支点，我就能撬起地球！”

和阿基米德一样，今天很多的领导者需要的也是一个支点；一个有效撬动别人力量和智慧的支点，一个借助团体力量的支点。

这个支点，就是卓越的领导力。

具备了卓越的领导力，才能四两拨千斤，带好队伍，撬动集体和团队的无尽能量。

古时候有句话叫“一将无能，累死千军”，作为今日的领导者，也要记住，如果自己缺乏领导力，哪怕你呕心沥血，也难免会“累死千军”、“累死自己”，甚至于将队伍引入歧途。

好在，德鲁克先生给我们指明了修炼领导力的具体路径，本书以德鲁克的管理思想为依托，结合国内的管理实际，给广大管理者奉上了一席领导力大餐。

最后，我谨以此书献给我的父亲刘新江，他是我思想上的启蒙人，一直以来都带给我太多关心和爱护。也就是有了他的鼓励与支持，才使得我萌发了写作本书的念头。同时也要感谢我的母亲、爱人和女儿对我一直以来的支持和帮助。谢谢你们！

## 站在巨人的肩膀上

彼得·德鲁克作为“现代管理之父”，一生笔耕不辍，在管理学领域留下来一笔宝贵的财富。如何继承和发扬德鲁克的管理学精髓，关键在于领悟德鲁克的伟大思想，同时要结合实际，生根落地，切实提高管理水平和管理效益。但是管理学博大精深，不能眉毛胡子一把抓，要找准立足点，只有这样的学习、思考和领悟才能有深度、有力度。而从领导力这个视角来把握德鲁克的管理思想则是一个重要的路径，但是国内在这方面的研究罕有涉及。

欣喜地看到刘翀先生在这方面做出了尝试和探索，把伟大管理学家德鲁克的思想与国情结合，深入浅出地演绎了能够为国内企业家及职业经理人所掌握的一系列管理法则与管理方法，系统地为国内企业，尤其是中小型企业的管理树立起了一座标杆，值得管理者学习、参考和借鉴。

与刘翀先生相识是在上海交通大学实战营销管理PMM总裁高级研修班上。刘翀先生对于管理学，无论是管理理论还是营销实务等均有着自己独到的思考和见解。这可能一方面来自于刘翀爱学习、爱思考的良好习惯；另一方面是因为他在金融投资、电子商务、广告创意等行业工作的成功经验。而把这些思考、经验甚至教训进行总结、提升、整理出来，与同行共享，不亦乐乎！

我们现在处于一个伟大的时代，管理学的大厦巍峨高耸。我们站在巨人

的肩膀上,不应该炫耀,不应该自卑,而是要把巨人赋予我们的力量发扬光大。刘翀作为我院优秀学员之一,身体力行地实践着我校继续教育学院培训部积极倡导的“让学习成为一种习惯”,难能可贵!

希望刘翀先生以此作为一个新的起点,奋发图强、不断学习、不断思考,在管理理论和实践方面推陈出新,创作更多优秀的作品以飨读者。

上海交通大学继续教育学院副书记 王福胜 博士

# 目 录

## Chapter 1 自我管理：领导好自己，才能卓有成效

自我领导，管好一切的先决条件 / 002

领导者，学会认识你自己 / 005

莫让优势成为“阴影里的日晷” / 008

扬长“避”短，还是扬长“补”短 / 012

合理规划时间，提高工作效能 / 017

卓越领导者，四种能力的综合体 / 020

领导不是特权，而是有责任的工作 / 023

有魅力，才有非凡领导力 / 026

管理下半生，做好职业生涯规划 / 031

## Chapter 2 人事管理：用人所长，通过他人达成目的

人才是资源，而非成本 / 034

优秀人才的基本素质：正直和诚实 / 037

量才录用：像乔治·马歇尔那样用人 / 040

培养下属的“管理者态度”，实现自我管理 / 044

成功的管理来自充分授权 / 047

你靠什么留住知识型员工 / 050

警惕“劣币驱逐良币”现象 / 054



### Chapter 3 团队管理：用团队精神取代个人英雄主义

- 企业成功靠的是团队而不是个人 / 060
- 协同作战，团队绩效倍增的秘密武器 / 063
- 用人所长，打造优势互补团队 / 066
- 做学习型管理者，组建学习型团队 / 069
- 授权不等于放任，还要监控 / 073
- 领导者要成为团队的榜样，以身作则 / 078
- 用团队精神取代个人英雄主义 / 081

### Chapter 4 沟通艺术：领导就是沟通、沟通、再沟通

- 不懂沟通，何谈领导？ / 086
- 了解员工的期待，有针对性地沟通 / 090
- 沟通是一种感知，是沟通双方的全方位互动 / 093
- 沟通，80% 是倾听，20% 是表达 / 097
- 自上而下的沟通“是行不通的”吗？ / 101
- 仅有“自上而下的沟通”是不够的 / 107

### Chapter 5 激励与领导力：卓越的领导无不是激励大师

- 激励胜于控制，卓越的领导都是激励大师 / 112
- 做激发员工潜能的催化剂，以他们为荣 / 116
- 用挑战性工作激励员工 / 121
- 教练式领导，是对知识型员工的最好激励 / 125
- 激发员工的工作激情 / 129
- 及时表扬，创造惊喜 / 134
- 不要过分依赖物质奖励 / 137

时刻要有危机感，进行危机激励 / 141

## Chapter 6 有效决策：领导者，决策者

决策管理：确保源头上做好正确的事 / 146

有效决策的基本要求 / 149

有效决策的前提——充分调研 / 154

容忍异议的存在 / 159

抓住时机，当断则断 / 163

群策群力：让听到枪炮声的人参与决策 / 166

不落实，决策就是一纸空文 / 172

## Chapter 7 目标管理：为团队指明一个清晰的方向

愿景：企业最长远的目标 / 178

深入灵魂的领导者使命感 / 183

共同目标：组织战斗力的保证 / 187

将企业的使命和任务转化为可供执行的目标 / 193

目标管理能够促使员工自我管理 / 197

## Chapter 8 绩效管理：结果是衡量领导是否有效的最终标准

让结果说话，绩效是衡量领导的最终标准 / 204

业绩是任何人参与工作的首要要求 / 208

养成良好的执行习惯，拒绝差不多 / 213

对员工适当怀疑，适当监督 / 218

确立目标价值和尺度，推行零缺陷管理 / 221

消除阻碍团队高绩效的桎梏 / 227

## Chapter 9 向上管理：修炼逆向领导力

就连上司也是你的“下属” / 234

抓住细节，获得上司信任 / 237

为上司分忧者，方能平步青云 / 242

善用上司长处，精于表现自己 / 247

管理上司，过犹不及 / 251

## Chapter 10 自我突破：大象无形，领导力无止境

终生学习，自我更新，自我完善 / 258

平衡好自己的工作和生活 / 261

领导魅力源自能力和品格 / 265

我成为德鲁克，你成为谁 / 269

“内圣外王”的领导力修炼 / 272

## Chapter 1

# 自我管理：

## 领导好自己，才能卓有成效

古人云：“修身齐家治国平天下。”其中首推修身，即自我修炼、自我管理。不错，管理别人是容易的，看到别人的问题是容易的，但最难管理的是自己，最难的是看到自己的问题、改正自己的问题。

卓越的领导者首先要管理好自己，正如德鲁克所说，“让自身成效不高的管理者管好他们的同事与下属，那几乎是不可能的事”，因为“管理工作在很大程度上是要身体力行的，如果管理者不懂得如何在自己的工作中做到卓有成效，就会给其他人树立错误的榜样”。

领导好自己，是自我领导力修炼的起点。

## 自我领导，管好一切的先决条件

1999年，彼得·德鲁克在《哈佛商业评论》上发表了一篇题为“管理自己”的文章，节选自其著作《21世纪的挑战》，这篇文章创造了一个奇迹，它成为《哈佛商业评论》创刊以来重印次数最多的文章之一。

文中，德鲁克写道：“在这个充满前所未有机会的时代，如果你同时具备雄心和智慧，那么，无论你从何处起步，你都可以在自己选择的道路上抵达事业巅峰。不过，这种机会同样也意味着责任，在当今，你更需要为自己的职业发展负责，而不是仅仅依靠公司。事实上，任何知识型工作者都必须成为自己的首席执行官。”

注意，德鲁克提到的一句话，“任何知识型工作者都必须成为自己的首席执行官”，之所以这样说，是因为在他看来，知识是所有人 and 整个社会的基础资源，拥有了知识，便也拥有了这个时代最重要的资产。不过知识型工作者仅仅拥有知识还不够，还必须善于自我管理，开辟出自己的一片天地，适时改变发展道路，顺应漫长的职业生涯需求，通过非凡的努力，成为一个卓有成效的管理者。

深入观察一下，你就会发现那些卓有成效的杰出人士，他们首先是屈指可数的奇才，拥有超乎常人的天赋，更重要的是他们懂得管理自己，善于领导自己，才将天资转化为了伟大的成就。

村上春树，每天坚持长跑一个小时，他一直在跑，多少年如一日，风雨无阻。这样的坚持，强身健体只是一个很小的方面，他锻炼的其实是自己的耐力。

台湾作家林清玄，每天对自己的硬性要求是写 3000 字，不为发表付梓，只为练笔。在这位年近六十的作家看来，写作是个匀速前进的工作，长期积累，才会带来突破，他不会放纵自己，哪怕一天，也正因为如此，他的文字生命才会常青。

曾国藩在教子上有自己的一套方法，极其严格，他对儿子曾纪泽的要求是，每天写一万字的楷书，不可有一日懈怠。我们知道，如今在电脑上敲打一万字，都要耗费大量的时间、精力，当时可是一个研墨写字的时代，每天写一万个端端正正的楷书，需要花费多大的耐心和功夫，可想而知。实际上，这种写字，练习的不但有书法，更加磨练了人格、耐力以及气度，根据历史记载，曾纪泽果然没有辜负父亲的培养，成为了国家的栋梁。

人如果能够长期坚持某些纪律，或在某些方面保持自律，都值得尊重。因为，放纵、破坏很容易，而自律、坚持则需要强大的内力，这是一种自我领导能力的体现。

任何一名还算有点天赋的人，都必须学会自我领导技巧，每一个人都应该是自己的领导者，要做一名成功的领导者，必须先学会领导自己，主宰自己。

作为现实中的管理者，也不要总将管理的眼光盯向下属，更应该学会管理自己，管理者要培养自己的领导力，务必先学会领导自己。万科董事长王石是一个善于管理自己的领导者，对此，冯仑曾在一篇文章中写道：“我经常跟王石出去爬山，他大约用了 5 年多时间，把七大洲最高峰都爬完了。也到过南极点、北极点，对于当时已年过 50 的人来说，做到这样很不简单。那他是怎么来做这件事的呢？我发现在山上我们和他最大的区别在于他能管理自己。

“比如他说几点进帐篷他就几点进帐篷。为保持能量，食物再难吃他也吃，而我觉得不好吃就宁愿挨饿。比如在山上应该下午 5 时睡觉，一聊高兴

了8时才睡，第二天肯定爬不了。他在珠峰7000多米的时候，不管别人说风景多好，他都克制自己不出帐篷，因为动一次能量就损耗一次……王石对自己非常负责任，时时管理自己。他说不做什么就不做什么。管理自己也就是自律，是一种重要的品质……所以据我观察，伟大就在于能够管理自己。”

是的，伟大就在于能够管理自己，作为一个领导者，如果你连自己都管理不好，你也就失去了领导别人的资格与能力。

管理者，能够越好地领导自己，就越有可能去影响别人。就像德鲁克所说，“让自身成效不高的管理者管好他们的同事与下属，那几乎是不可能的事”，因为“管理工作在很大程度上是要身体力行的，如果管理者不懂得如何在自己的工作中做到卓有成效，就会给其他人树立错误的榜样”。

领导力大师麦克斯威尔也从三个角度来说明领导自我是多么重要：

如果我不能领导自己，别人就不会跟随我。

如果我不能领导自己，别人就不会尊重我。

如果我不能领导自己，别人就不会与我合作。

管理者自我领导能力的提升，我认为主要表现在三个方面：追随力、影响力和自我激励能力。

**第一，追随力。**好的领导者首先要是一个好的追随者。领导力大师沃伦·本尼斯甚至认为：“领导者就是追随者。”

惠普中国区前总裁孙振耀，在惠普工作23年，先后经历了18位不同风格的上司，这种经历能够说明，他既是一位成功的领导者，同时又是一位优秀的追随者。他曾经感慨：“首先做一个好的追随者，才能做个好领导，有一天你做领导的时候，你部门的人也能够这样对你。”

**第二，影响力。**管理者的一举一动都会对下属产生潜移默化的影响，你必须经常修炼、完善自己的人生观和价值观，不断提升自身的影响力和职业素养。管理者要在日常工作的行为和细节上不断提升自己，有时候，表面上

不起眼的小事，却能极大地影响下属的行为。

**第三，自我激励能力。**工作的根本动力来源于自我激励，管理人员要想激励别人，必须首先学会自我激励，才能把员工自我激励的力量调动起来。如果管理者自己工作起来无精打采，那么他的整个组织、团队也不会有高涨的士气。如果管理者经常对工作充满牢骚和抱怨，或者对上级有抵触情绪，那么到了员工那里，就会加倍放大这种消极情绪。

我国古人云：“修身齐家治国平天下。”其中首推修身，即自我修炼，自我领导。管理别人是容易的，看到别人的问题也是容易的，但最难管理的是自己，最难的是看到自己的问题，改正自己的问题。

一个好的管理者首先要管理好自己，领导好自己，这是管好其他一切的先决条件。

## 领导者，学会认识你自己

“我们活在最有机会的时代：只要有抱负、有才智，不论出身，都能在自己选择的事业领域登上巅峰。

“不过，责任也跟着机会而来。

“现在，企业不会过问员工的职场生涯；身为知识工作者，必须当自己的老板。

“你必须自行决定要在何处安身立命。知道何时该换跑道，让自己在可能长达五十年的职场生涯中，都努力投入工作，保持生产力。

“要做好这些事情，你必须深刻了解自己。”

这是2005年《哈佛商业评论》刊发的一篇关于德鲁克自我管理的文章，在德鲁克的思想体系中，自我管理占据着非常重要的地位，实现自我管理，



首先要深刻了解自己，认识自己。用德鲁克的话说，就是“不仅要认清自己的长、短处，也要知道自己如何学习、如何与别人共事、价值观为何、在哪里能做出最大贡献”，唯有如此，才能摆正自己的位置，发挥个人领导力。

认识自己，并不是一个新命题，我听说在希腊古城特尔斐的阿波罗神殿上，就刻着这样一句流传深远的名言——人啊，认识你自己。

成为领导者，首先也要学会认识自己，领导者若有自知之明，就能明是非，察事理，明清浊，正进退；有了自知，就可减少工作的盲目性，正确对待输赢得失；能够做到心怀坦荡，不戚戚于贫贱，不汲汲于富贵；就能不怨天尤人，不苛求妄想；不盲目攀比，不自惭形秽。

认识自己，需要弄清以下几个问题：

第一，你是谁？

第二，周围的环境认为你是谁？

第三，周围的环境想要你成为谁？

第四，你想成为谁？

理顺了这些问题，才能明白自己的工作环境，明白自己的方向，正如加雷思·摩根所说：“有效的领导者，必须善于‘读懂’他们进行组织和管理工作所处的环境。”

读懂别人容易，读懂自己很难，对于领导者，“读懂”自己是“读懂”别人的前提。曾国藩自称自己成事，“40%是识人，60%是‘自知’”，“自知”是“识人的前提”。

值得庆幸的是，哪怕你现在才明白认识自己的重要性，积极地去认识自己，也为时不晚，领导者的自知主要表现在：

### 1. 明确自我角色认知

领导者通常有以下几种角色：