

让自己
成为下一个

CEO

——跟着德鲁克学管理

Peter Drucker

杜宇 主编

学习德鲁克成功的经验及忠告，

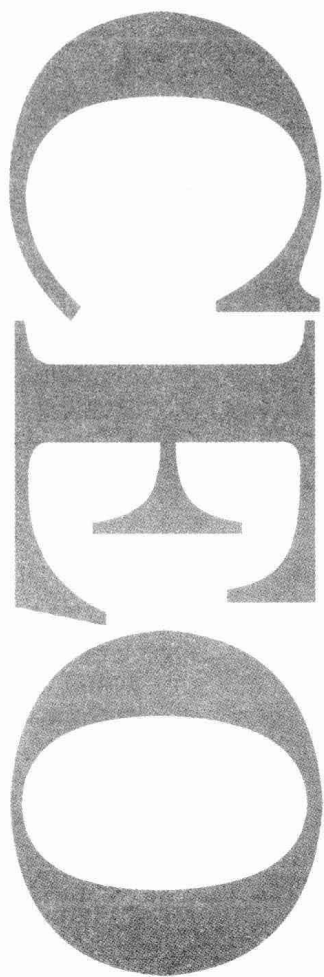
无论何种性格能力的人，

均可学做一名CEO。

你，就是下一个出色的CEO！

Drucker

让自己
成为下一个



——跟着德鲁克学管理

Peter Drucker

杜宇 主编



想成为一名CEO，成为一名专业称职的CEO，就让我们学习这位“现代管理之父”——彼得·德鲁克吧。本书将德鲁克成功的经验及忠告，以十二个章节分类表现，以期让有志之士能顺利成为下一个知名的CEO。

图书在版编目（CIP）数据

让自己成为下一个CEO——跟着德鲁克学管理/杜宇
主编. —北京：化学工业出版社，2011.10
ISBN 978-7-122-12224-7

I. 让… II. 杜… III. 德鲁克, P. F. (1909~
2005)-管理学-通俗读物 IV. ①C93-49, ②K837

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第179624号

责任编辑：温建斌
责任校对：郑捷

文字编辑：李曦
装帧设计：张辉

出版发行：化学工业出版社
（北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011）
印装：化学工业出版社印刷厂
880mm×1230mm 1/32 印张7 字数106千字
2012年1月北京第1版第1次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686）
售后服务：010-64518899
网 址：<http://www.cip.com.cn>
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：25.80元

版权所有 违者必究

让自己成为下一个CEO

——跟着德鲁克学管理

前言

Peter Drucker

被世人誉为“现代管理之父”的彼得·德鲁克说：“我认识许许多多的管理者，真是可谓之形形色色，他们的脾气不同、能力不同，所做的事不同、做事方式也不同；他们的个性、知识和志趣也都各有不同；有性格外向的，也有令人敬而远之的，甚至还有遇人羞羞答答的；有的固执独断，有的因循附和；当然也有胖、有瘦，有的生性爽朗，有的心怀忧虑；有的能豪饮，有的却滴酒不沾；有的待人亲切如家人，有的却严峻而冷若冰霜；也有的人生就一副体型，令人一望而知其为‘领导人’，也有的其貌不扬，丝毫不能吸引别人的注意；有的具有广泛的兴趣，有的却除了他本身的狭窄圈子外其他一概不懂；还有些人虽不是自私，却始终以自我为中心；而有的却落落大方，心智开放……”因而，德鲁克认为，无论何种人、何种性格能力的人，均可学做一名CEO，学做一名出色的CEO。

杰克·韦尔奇，一名家喻户晓的伟大CEO，当年正是听了德鲁克的规劝，才下决心砍掉了二十多个营利能力较弱的部门，强化了通用公司的核心竞争力，使得他一夜成名。韦尔奇一直是德鲁克思想的推崇者和实践者。

德鲁克奉劝所有在职场工作的人说：每个人都要找到一个领域使自己有所贡献，发挥最大影响力，并成为大人物。有些人之所以能进入相对高层次的职业领域，是因为他们将自己价值观的核心内容与他们的工作融为一体了，他们的行为虽然看起来也许与其他员工并无太大的差别，但是由于公司价值观的引领，他们做事的出发点往往会落在公司利益和老板的立场上，事实上，老板最喜欢的就是这种像自己一样思考的员工。

对于任何一个员工来说，在一个公司工作，不管你是否真的喜欢这家公司，除非你选择离开它，否则就要接受它。因为，从某种意义上说，接受公司其实就是接受自己。这是一种非常积极的观念，也是一种非常基本的观念。既然必须也只能对自己的工作负责，那么认同公司，也就是认同自己。公司就是舞台，只要我们能够专注于工作，不断促进自我成长，逐步提升对公司的贡献，就有机会提升到自己所期望的职位上，成为公司里最具影响力的人。

有人做过一个调查，问团队成员最需要团队领导做什么，70%以上的人回答：希望团队领导指明目标或方向；而问团队领导最需要团队成员做什么，几乎80%的人回答：希望团队成员朝着目标前进。从这里可以看出，目标在团队建设中的重要性，它是团队所有人都非常关心的事情。向目标妥协意味着对下属的要求降低，从上面的调查看出，这种做法并没有得到欢迎。

但凡成功人士，必定是高度负责的人；负责是一种职业

精神，缺乏这种职业精神的人，即便是从事自己最擅长的领域，也会做得一塌糊涂。工作意味着责任，责任感能够产生强大的工作动力，不仅能使人排除万难，把不可能完成的工作任务完成得非常出色，还能促使人善于决断。德鲁克认为，领导是一种被领导者主动授予的地位，并不是自我设定的一种职称和理所当然地被尊敬。领导的实质就是要把企业各项资源所蕴含的力量都挖掘出来，将各种资源真正创造出一个整体。

想成为一名CEO，成为一名专业称职的CEO，就让我们学习这位“现代管理之父”——彼得·德鲁克吧。本书将德鲁克成功的经验及忠告，以十二个章节分类展现，以期让有志之士能顺利成为下一个知名的CEO。

编者

2011年8月

让自己成为下一个CEO

——跟着德鲁克学管理

目录

Peter Drucker

第一章 人人皆可成为CEO，唯一差别在胜任 /1

- 领导者的要求，具备两种基本要素 /2
- 领导者的基础，制定制度服从制度 /4
- 管理者的工作，就是指挥家的工作 /6
- 管理者的本质，明确责任完成使命 /8
- 管理必备能力，激励部属引以为荣 /11
- 管理必备勇气，承担错误背起黑锅 /13
- 管理必备理念，围绕人性展开领导 /15
- 管理必备结果，赢得信任追随者众 /17

第二章 好的管理叫领导，错误管理成误导 /20

- 领导还是误导，差别在于目标未来 /21
- 管理者的目的，让员工发挥超潜能 /23
- 公司要的管理，是严格要求的管理 /25
- 严格的管理者，才是会用人的管理 /27
- 爱护帮助员工，并不能成为好领导 /29
- 发挥员工动能，要用指导代替指挥 /31
- 领导以己表率，要成为团队的榜样 /34
- 领导成功关键，是否组成高效团队 /36

第三章 管理者必先自问，我能作什么贡献 /39

贡献程度大小，将决定管理者效能	/40
卓越的贡献力，是从苛求细节开始	/42
认识自己长处，才能作出正确贡献	/44
有责任的管理，才能贡献有效管理	/46
对贡献越重视，越容易提升高成效	/48
领导者的价值，在于危机出现时刻	/50
管理者应询问，需要我为你做什么	/52
重视贡献程度，可以突破自我潜能	/54

第四章 管理者必先明白，老板不负责你的成长 /57

追求卓越管理，自我提升首要课题	/58
承担成长责任，是自己和别人无关	/60
负责承担责任，是获得成长的关键	/62
不要改变自己，改变方法才是正确	/64
经常刷新认知，才能发挥最大潜能	/66
想创造不平凡，要超越别人所期望	/68
发挥自身长板，而不要是补缺短板	/70

第五章 管理者必要责任，贡献自己向前行 /73

管理首要责任，充分发挥自己能力	/74
工作不是全部，但须是生活的重心	/76
目标遥不可及，显示了领导的愚蠢	/78
懂得授权员工，才能卓越有效管理	/80
让自己的知识，成为团队成长机会	/82
有效人际关系，需要管理者的贡献	/85
成效建立在于，机会的高效利用上	/87

要做擅长之事，工作才能高效贡献 /89

第六章 管理者必须解决，无效的忙碌工作 /91

管理者的迷失，为昨日任务而忙碌 /92

管理者需自问，这事有做的价值吗 /94

管理者需考虑，删除无成果的工作 /96

管理者需拒绝，对工作无益的活动 /98

管理者需了解，无成效定义为浪费 /101

管理者需停止，毫无意义地说废话 /102

卓有成效秘诀，是一次只做一件事 /104

第七章 管理者必须知道，高效在于管时间 /107

时间管理，是管理者一项基本技能 /108

有效管理，善于在行动前规划时间 /110

提高效能，第一步做时间运用记录 /112

浪费时间，没有人会因此而变卓越 /114

花费心思，只能用在正确的事情上 /116

重要资源，一定善用于重要事情上 /118

多难取舍，也要确定哪个是次要的 /120

第八章 管理者必须体认，有事业心是不够的 /122

有责任感，对工作多作贡献 /123

用高标准，要求自己更卓越 /125

用老板心，思考每次的行动 /127

该做什么，兴趣是最大方向 /130

创新精神，当做工作的常态 /132

要想卓越，就承担重要工作 /134

第九章 管理者必须创新，以变化捉住瞬间机会 /137

- 创业家最爱颠覆旧有的思想 /138
- 创新并不是固定性格的特质 /139
- 敢于决断创新是成功的共性 /141
- 光靠灵光一现只能昙花一现 /143
- 创业家总能在变化中成赢家 /145
- 创新是创业精神的特殊工具 /147
- 创新能力弱便容易墨守成规 /149
- 不放下昨天就不会拥有明天 /151

第十章 管理者须有远见，用知识创造未来 /154

- 企业成功关键是要把握先机 /155
- 管理者要有极强的判断能力 /157
- 拥有远见者最善于研究顾客 /158
- 冒险是捕捉未来的必然选择 /160
- 做知识整合高手来判断未来 /163
- 知识的最大特点是变化更新 /165
- 用知识在特定领域精益求精 /167
- 跟上潮流积极拥抱信息革命 /169

第十一章 管理者掌握今天，才能发现明天的转折 /171

- 不能等未来出现要把握今天 /172
- 行动立足于现有资源和条件 /174
- 确定未来是存在着最大风险 /176
- 手头工作比预测未来更重要 /178
- 尝试做一些改变世界的事情 /180
- 真正的成就来自于立即行动 /182

不做平庸积极承担开拓责任 /184

通过塑造新观念让理想成真 /186

第十二章 变动的职业生涯，想做管理的你准备好了吗？ /189

选择的机会太多会造成迷茫 /190

寻找正确的工作并发现快乐 /192

一旦发现不适合要敢于辞职 /195

以价值观标准决定何去何从 /197

学会工作与生活的平衡艺术 /199

每个人都能成为职场大人物 /201

事业的命运完全由自己操控 /203

例行公事的工作要有危机感 /206

从头再来的新工作是新契机 /208

将挑战作为工作创新的常态 /210

后记 /212

让自己
成为下一个 **CEO**
——跟着德鲁克学管理
Peter Drucker

第一章

人人皆可成为CEO， 唯一差别在胜任

德鲁克认为，领导是一种被领导者主动授予的地位，并不是自我设定的一种职称和理所当然地被尊敬。领导的实质就是要把企业各项资源所蕴含的力量都挖掘出来，将各种资源真正创造出一个整体。

德鲁克说，管理者就是一个指挥家。“管理”一词有着极其丰富的内涵：不仅要对员工的心理进行梳理，能让员工始终得到激励和愉悦；还要对员工从事的工作进行梳理，能让员工发挥最大优势；更要做好协调工作，让大家劲往一处使，心往一处想。有了这种认识，管理者的管理效能必然实现最大化。

领导者的要求， 具备两种基本要素

一个人是不是经理，取决于他看问题的眼界
和道德责任感。

——德鲁克

德鲁克认为，领导者要具备两种要素：出色的能力和强烈的道德责任感。有能力的人很多，但能够成长为优秀管理者的人屈指可数。缺乏优秀的品格和个性魅力，领导者的能力即便再出色，人们对他的印象也会大打折扣，他的威信和影响力也会受到负面影响。领袖魅力源自于个人工作能力和为人品格。

美国微软公司的比尔·盖茨与公司其他早期领导一直都很注意提升技术过硬的员工担任经理职务。这一政策的结果也使微软公司获得了比其他众多软件公司别具一格的优越性——微软公司的管理者既是本行业中技术的佼佼者，时刻把握本产业技术脉搏，同时又能把技术和如何用技术为公司获取最大利润相结合，形成了一支既懂技术又善经营的管理阶层。例如公司副总裁内森·梅尔沃德，他既有副总裁的头衔，又是第15级开发员，他是普林斯顿大学的物理学博士，师从诺贝尔物理奖获得者斯蒂芬·霍金。

微软公司之所以选择技术骨干担任管理人员，是鼓励他们继续在技术领域发挥作用。公司选拔管理人员的标准就是他们的技术水准，这种政策使得一旦被雇用为开发员后，就会逐级

晋升，最好的开发员将最终将成为最高级别的管理人员。微软公司认为技术管理人员应当具备超群的技术才能，否则在公司内将无法得到其他员工的尊敬。高超的技术优势足以树立在下属面前的技术优势。

有人问微软研究院的负责人雷斯特：要想管好研究院，必须雇来合适的领头人。那么具备什么样的素质才能担此重任呢？雷斯特说：首先，必须是一个好的研究员，要自己能够做很好的研究，而不仅是单纯的管理者；第二，要能够很好地启发和激励其他研究员，使他们达到自己不曾达到的研究境界；第三，要了解自己所要管理研究领域的基本原理、概念和发展趋势，能够评估研究成果的优劣。

选择最有能力的人来做管理者，并不意味着微软公司忽视对候选人品格的考察。品格是领袖魅力的道德根基。如果品行不端，比尔·盖茨也不会将其提拔到管理职位上的。事实上，即便这样的人被提拔到管理职位上，他也成不了真正意义上的领袖。著名华人企业家李嘉诚认为，想做一个团队的管理者相对容易得多，因为这可以依赖职位的权力以及能力来实现。但要胜任团队的领袖就困难得多，靠以上两者是不够的，还要依赖人格的魅力和号召力。一个在道德上不过关的人是成不了领袖的。

德鲁克说，从职位和收入来判断是不是领袖是错误的。谁是领袖，是由他所作的贡献来决定的。也就是说，除了能力和品格，管理者还应该通过贡献来获得下属的追随感，从而实现管理上的高效。

领导者的基础， 制定制度服从制度

企业的日常运营都必须遵循严格的制度，包括采取的行为及应负的责任、高绩效、对个人及工作的尊重。这种管理精神能够为卓越领导奠定良好的基础。

——德鲁克

让自己成为下一个
跟着德鲁克学管理
CEO

德鲁克曾说：“一个不重视公司制度建设的管理者，不可能是一个好管理者。”制度能够稳固并确立企业的管理精神。在企业的发展中，比资金、技术乃至人才更重要的东西，恰恰就是企业的精神。

美国哈佛大学的前身只是一个地方小学院。其发展壮大的秘诀是，不管别人怎么看，哈佛人总是相信他们长期以来在管理上所坚定不移的信仰与毫不动摇的执行理念：法理第一，规则高于一切。

根据记载，当年有位牧师把他的一块地皮和250本书遗赠给了当地的一所学院——现在的哈佛大学。此后，哈佛大学一直把这250本书珍藏在图书馆内，并规定学生只能在馆内阅读，不能携出馆外。

1764年的一天深夜，一场大火烧毁了图书馆，所有书籍因此而化作灰烬。但在此之前，一名学生碰巧把当年牧师捐赠的一册名为《基督教针对魔鬼、世俗与肉欲的战争》的书带出

了图书馆。

第二天，当图书馆遭遇大火的消息传开后，这位学生很快意识到，他从图书馆带出的那本书已是捐赠的250本书中唯一存世的一本了。当然，转眼间这本书也就成了世间价值连城的珍品。但经过一番思想斗争后，这位学生还是找到了当时的校长霍里厄克，并把书还给了学校。

这件事情的结果既是特殊的，也是意味深长的。校长收下了书，并对这位学生表示了最衷心的感谢，不过校长随后即下令将这位学生开除出校，理由是这名学生违反了校规。

这似乎有些不近情理，怎么能这样对待这位无私的学生呢？谁都知道，这本书是当年牧师捐赠书籍中唯一存世的一本，也是世间绝品，价值不可估量。然而哈佛有哈佛的理念，而且哈佛的理念不能有丝毫偏离：法理第一，规则高于一切。

让规则管理哈佛并且坚定不移、毫不动摇地执行之，这是他们永远的理念，是他们永远的行事态度，也正是他们永远的成功保障。哈佛规则的故事应该给我们许多启示。其中，最重要的一个启示就是：管理最本质的内涵是规则。

通用公司前CEO韦尔奇当年立推“六西格玛管理”，海尔公司的张瑞敏发怒砸掉了不合格的冰箱，这其实都是在立规矩。规矩立起来了，大家就有了准则，有了行动的标杆。从更深的层次讲，企业之间的竞争实际上也是规矩之争，作为制订规矩的领导者来说，谁能立起有效的规矩，谁的企业才能随之长久和伟大。

再往前追溯，当年吴王阖闾有争霸的雄心，但是却没有实

力，大将伍子胥为他请来了军事家孙武，于是吴王想要试试孙武的能力，让孙武操练嫔妃，他为操练立下规矩，不遵守操练规矩者杀无赦。当吴王的爱妃被杀后，所有的规矩都被遵守起来，孙武本人成为一代兵圣，而吴王得以成就了霸业。

优秀的管理者必定是一个规章制度的制订者。没有规矩不成方圆，企业的团队是人的组合，而每个人都有自己的思想和行为。但是在团队里，需要尽量避免个人的思想和行为，要求整体步调一致，所以纪律的约束不能缺少。因此，管理者首要做的就是制订明确的纪律规范，为企业画出规矩方圆。

管理者的工作， 就是指挥家的工作

领导就是一种工作。

——德鲁克

德鲁克认为，领导是一种被领导者主动授予的地位，并不是自我设定的一种职称和理所当然地被尊敬。领导的实质就是要企业各项资源所蕴含的力量都挖掘出来，将各种资源真正创造出一个整体。

管理与人息息相关，这需要企业管理者设计出一套可以使所有员工公平参与的群体运行体制，这个体制能够使员工发挥所长，避其所短。管理的对象是人，管理的服务对象也是人，