

向大师学习

德鲁克

谈自我管理

(修订版)

管理大师德鲁克亲传弟子 詹文明 著

有效利用时间必做的三件事
有才华的人不一定有效率
顶尖人士必须掌握五大心智
从卓越个人到团队发现
上司的优点有效决策的五个
要素人生处处充满第二春

改变现状，由此翻开本书

德鲁克 谈自我管理

(修订版)

詹文明 著

图书在版编目 (CIP) 数据

德鲁克谈自我管理 / 詹文明 著. —2 版 (修订本).
—北京: 东方出版社, 2012. 7
ISBN 978-7-5060-5090-6

I. ①德… II. ①詹… III. ①自我管理学—通俗读物
IV. ①C936-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 160290 号

德鲁克谈自我管理 (修订版)

(DELUKE TAN ZIWU GUANLI)

作 者: 詹文明

责任编辑: 张 仿

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2009 年 11 月第 1 版

2012 年 8 月第 2 版

印 次: 2012 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 6.375

字 数: 75 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-5090-6

定 价: 30.00 元

发行电话: (010) 65210059 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

目录

第一章 长处成就事业 001	
一、从彼得·德鲁克身上学到的 002	
1. 初识彼得·德鲁克 003	
2. 学会如何学习 006	
3. 有效学习的方法 009	
二、发挥长处，具备有效性 012	
1. 自我认知 012	
2. 发现自己的长处 014	
3. 继续寻找自己的长处 016	
4. 我家的例子 019	
三、自我更新让你越来越出色 022	
1. 什么叫自我更新 022	
2. 自我更新要从自己做起 024	
第二章 确定人生方向，成为顶尖人士 029	
一、价值观是确定人生方向的基础 030	
1. 什么是价值观 030	
2. 价值观是最重要的 033	

- 035 二、工作是人生的需要
- 035 1. 人为什么要工作
- 038 2. 通过工作实现愿景
- 040 3. 自己负责自己的成长
- 043 三、才华必须体现为有效性
- 043 1. 有才华的人不一定有效
- 045 2. 通过贡献，才华变得有效
- 048 四、顶尖人士必备的五大心智之一：
有效管理时间
- 048 1. 认识自己的时间
- 052 2. 有效利用时间必做的三件事
- 056 五、顶尖人士必备的五大心智之二：
发挥自己的长处
- 059 六、顶尖人士必备的五大心智之三：
思考如何作出贡献
- 059 1. 感恩的最好方式是作出贡献
- 063 2. 广泛学习，终生贡献
- 067 七、顶尖人士必备的五大心智之四：
安排事情的优先和优后
- 071 八、顶尖人士必备的五大心智之五：
有效决策

002

第三章 拥有卓越的个人绩效 077

一、成就感来自工作中的贡献 078

1. 成就感来自贡献 078

2. 在组织中作出自己的贡献 081

3. 什么才是贡献 087

二、善于处理工作中的问题 092

1. 组织中没有朋友 092

2. 不必改变个性 094

3. 负责与自由同样重要 097

三、知识工作者 100

1. 知识工作者的概念 100

2. 知识工作者具有创造力 101

3. 将专长提升为专业 105

4. 专业人士具有教导别人的责任 108

四、高度自我期许创造卓越个人绩效 109

1. 人因自我要求而成长 109

2. 高度自我期许实现人生梦想 111

3. 高度自我期许指引人生方向 114

第四章 从卓越的个人到出色的团队 119

一、创新的精神 120

1. 承担正当的风险 120

- 122 2. 创业是创新精神的具体表现
- 128 3. 什么是创新的精神
- 131 **二、有效沟通**
- 131 1. 有效沟通的基础
- 135 2. 家人之间的沟通
- 136 3. 沟通的方式
- 139 4. 有效沟通的四个要素
- 146 5. 目标管理和自我控制是有效沟通的根本
- 148 **三、有效协助上司**
- 148 1. 发现上司的优点
- 149 2. 用自己的长处弥补上司的不足
- 158 3. 让上司有心理准备
- 160 **四、建立出色的团队**
- 160 1. 建立团队，控制风险
- 162 2. 自我管理是建立团队的基础
- 165 3. 一个小小的案例
- 第五章 有效决策，掌控人生 169**
- 170 **一、有效决策**
- 170 1. 有效决策的五个要素之一：明确问题
- 175 2. 有效决策的五个要素之二：边界条件
- 182 3. 有效决策的五个要素之三：替代方案

- 4. 有效决策的五个要素之四：采取行动 183
- 5. 有效决策的五个要素之五：反馈机制 186
 - 6. 总结有效决策的五个要素 187
 - 7. 决策的顺序 189
- 二、规划人生的第二春，终生成长 191
 - 1. 人生的第二春 191
 - 2. 终生学习，终生成长 193

第一章

长处成就事业

我们都知道，每一个人都在生活，大多数人也都在工作。不管是生活也好，工作也罢，怎么样能够让自己的生活过得更好呢？怎么样能够让自己的工作做得更有效呢？我想这是人们在普遍思考的问题。虽然有这样的思考，但是不一定能够做到，那怎么办呢？当然有解决的方法了。解决这些问题的方法就是本书主要讲的内容。

德鲁克说过，自我更新就是把自己拉到更远的地方反看自己，这其实跟我们中国人讲的

“观自在”是一个意思。就是说，反观自己，看看自己在哪些方面可以变得更好，在哪些方面可以做得更好。一个人工作了一段时间以后，一定要脱离出来，给自己放一两天的假，可以去海边、去山上，放逐自己，放松自我。然后让自己沉静下来，沉静下来以后就会发现，自己有很多地方是迷失的，有很多地方其实可以做得更好。

一、从彼得·德鲁克身上学到的

我们都知道，每一个人都在生活，大多数人也都在工作。不管是生活也好，工作也罢，怎么样能够让自己的生活过得更好呢？怎么样能够让自己的工作做得更有效呢？我想这是人们在普遍思考的问题。虽然有这样的思考，但是不一定能够做到，那怎么办呢？当然有解决的方法了。解决这些问题的方法就是本书主要讲的内容。

接下来我要跟各位探讨一个人物，这个人物在世界上具有相当的影响力，主要的原因之

一就是他在解决这些问题方面具有独特的方法。

1. 初识彼得·德鲁克

1997年，我来到了美国加州的克莱尔蒙特。到了以后我很奇怪，这个地方怎么那么小？后来上网查了一下才知道，这个地方在美国最漂亮的小镇中排名第七。这个小镇到底有什么特别呢？有一样东西，那就是彼得·德鲁克管理学院。看起来小小的一个地方，小小的一个教室，却有具有世界性影响力的人物在这里。在1997年我在克莱尔蒙特的这段时间里，这个人让我学习到三样东西，我来跟大家分享。

第一，他每天晚上九点半就睡了，灯就熄掉了，每天早上，五点钟他就起床了。一天、两天，连续几个月都是如此。我才发现这个人的作息非常有规律，这给我很大的震撼。作为一位大师，通常是非常忙碌的，总是在不停地赶、不停地追求，最后，整个人的身体就会累垮了。可是这个人在他88岁时，身体还是好得很。

第二，我发现他每天晚上花两个小时阅读

大量的资讯。他阅读的资料非常多，通过阅读，他完全掌握了全球的政治、经济、金融动态。为什么他能做到这一点呢？因为他阅读的速度非常快。就这样，他持续六十年以上坚持阅读，从未间断过，这就是终生学习（ongoing learning）。

第三，他把他所有收入的90%捐出去了，包括版税、授课的收入和其他各项所得，他只留下其中的10%，他只要能够过活就好了。就这样，在五十多年的时间里，他把他的任何一项收入都捐出90%。他的所思、所想、所写的书，当然都可以用来指导我们，都值得我们学习，但是他捐出自己收入的这一点是我们很难学习的。为什么？因为对一个人来说，愿意把自己既得的利益分给别人是不太容易做到的。从此以后，我对这个人无比地尊敬，而他的这种做法对我的一生都有很大的启发。

就因为这三件事情，我对这个大师——彼得·德鲁克先生——无比地尊敬，无比地敬仰。这样，我就开始想，对于我自己来说，学完了这里的功课以后，我还应该做些什么呢？我应

该怎样改变自己呢？我应该怎样效法德鲁克先生呢？不只是理解，仅仅理解他的理论还不够，关键是实践。所以，在实践德鲁克的理论的过程中，我一步一步地走过来。

在将近二十年的时间里，深受德鲁克思想影响的不仅仅是我自己，还有我的两个女儿。我的这两个女儿，因为长期生活在德鲁克的思想的氛围里面，所以德鲁克对她们的成长起到了很大的作用。由此，这两个女儿的表现甚至远远超过我。

就这样，我发现对我来说有一门非常重要的功课。这门功课是什么呢？就是管理。数百年来，对个人而言，最重要的不是科技，不是环保，也不是其他什么议题。对一个人来说，非常重要是管理，是人的自我管理。自我管理改变了这个世界，自我管理让这个世界变得更美好，自我管理使得人类具有无比的进步的原动力，因此管理比任何的专业都要重要。

虽然我们都知道，管理是一个工具，管理学是一门专业，但是更重要的是，我们要利用这样的一个工具，通过这样的一门专业，使人

类的生活变得越来越好。为什么必须用“管理”这个工具呢？很多人以为成功就是对的，但是成功是靠不住的。为什么？你会看到很多的书，讲什么“40岁之前就要成功”，讲什么“我教你36招成功的诀窍”。我问你，这些书有用吗？没有用，至少对我来说没有用。那我该怎么办呢？我有一个办法，就是学习、传播彼得·德鲁克的管理思想。

可以向德鲁克学习什么呢？三个字：有效性。只有我们发现了有效性的魅力、威力以后，我们才会发现，原来自己所说的成就、成功或者失败的根源，都在于是否具有“有效性”。很多的人，他们做的工作很少，但是很有效。另外一些人，一天到晚忙得要死，却没有一点效果。可是有的人就会说了：“我虽然没有功劳，但是我有苦劳啊！没有苦劳，我还有家劳呢！”但事实上这样的劳是没用的，因为他是疲于奔命。

2. 学会如何学习

我记得在很多年以前，那时我的二女儿只

有三岁多，有一天她回来跟我说：“爸爸，老师问我鼻子到底是用来做什么用的，我就说：‘这个问题很简单啊，鼻子是用来流鼻涕用的。’”各位想想看，鼻子是用来流鼻涕用的。对于一个小孩子来说，她认为鼻涕当然是从鼻子里流出来的，不会从嘴巴里流出来。我们可以看到，这就是开始学习了。我问她：“除了流鼻涕以外，鼻子还有什么用处呢？”她想了想，说：“呼吸也需要用鼻子。”好，这就是学习。在人类进步的过程中，通过学习，从不懂、无知，到懂、会，再到理解。

学习如何学习（learning how to learn）是一门重要的功课。为什么要“学习如何学习”呢？学习难道是一种技巧吗？是一种思维吗？还是一种逻辑呢？德鲁克讲得很清楚，他告诉我们，“学习如何学习”有两个很重要的关键：第一，学习“忘记（unlearn）”；第二，要做总结。

这样，就有问题出现了：为什么要“忘记”呢？“忘记”不就是不学习了吗？既然不学习，那么为什么我们还要一天到晚地学习呢？“不学习”代表什么意思呢？按照德鲁克的说法，就

是不阅读，不要去听演讲，也不要学习其他知识，也就是“不要学习”。

所谓的“忘记”，就是学习了一段时间以后就暂时不要继续学习了，把已经学到的知识忘掉。我终于领悟到了，原来“不要学习”、“不用学习”，是因为长久学习会使人产生疲倦感，学习的效率会不断下降。那怎么办呢？这时候就要停止学习，不要让学习再持续下去。一直学习并不代表是有效的学习，学习本身也可能变成学习的障碍，可能变成学习中的问题。我领悟到这个道理以后，就开始尝试着去“忘记”了。

有一段时间，我就不学习了。把头脑空下来以后，我恍然大悟，原来我过去学习的知识都慢慢地浮现在我的脑海里，然后形成一个很重要的资讯库，或者说，很重要的知识库。我的大脑对这些知识不断地咀嚼、咀嚼、再咀嚼，思考、思考、再思考。这样一来，我的头脑中就会不断产生新的思想，由此我才体会到什么是常说的“温故而知新”。“温故而知新”，过去我不理解是什么意思，因为我没办法体会，

可是通过“忘却”的方式我才理解了。

“学习如何学习”的第二个重要的方面是要做总结。也就是说，当我们做一件事情，或者我们学习一门功课以后，一定要做总结，哪怕只有一个字，或只有一句话。学习了一段时间以后，可以把学习的知识总结出一定的道理。这个道理一旦被总结出来以后就会使我们受益，自己会在这样的学习过程中获得帮助。

这一点非常有用。为什么？因为你会把总结的内容当作自己思维的一个原则，或者当作做事的准则，甚至是当作座右铭，最后就会发现这种方法实在是非常管用。拿我自己来说，学、做、教的过程形成了一个良性的循环，证明了这种方法的有效性。

3. 有效学习的方法

德鲁克所指的“有效学习的方法”指的是什么呢？什么是“有效学习的方法”呢？谈到学习的方法，有的人是用听的方式，到处听演讲；有的人则是用阅读的方式，不停地读书，读大量的资讯、信息，帮助自己理解。但问题