

卓有成效的 变革管理

東方出版社

德鲁克
管理思想精粹



A large, stylized handwritten signature in grey ink, which appears to be 'P. Drucker', slanted upwards from left to right.

DRUCKER
SAYINGS
ON CHANGE

卓有成效的 变革管理

[美] 彼得·德鲁克 著
[日] 上田惇生 编 齐思贤 译

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓有成效的变革管理/[美]彼得·德鲁克著.[日]上田惇生编.齐思贤译.
—北京:东方出版社,2009.1
ISBN 978-7-5060-3378-7

I. 卓… II. ①德… ②上… ③齐… III. 企业管理—研究 IV. F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 203966 号

DRUCKER SAYINGS ON CHANGE

by PETER F. DRUCKER.

Copyright © 2003 by PETER F. DRUCKER.

This edition arranged with THE PETER F. DRUCKER LITERARY TRUST (D)
through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright:

2008 by ORIENTAL PRESS

All rights reserved.

本书版权由大苹果多丽美公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字:01-2008-4246号

卓有成效的变革管理

作者:[美]彼得·德鲁克

编者:[日]上田惇生

译者:齐思贤

责任编辑:王高婷

出版:东方出版社

发行:东方出版社 东方音像电子出版社

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1月第1版

印次:2009年1月第1次印刷

开本:880毫米×1230毫米 1/32

印张:5

书号:ISBN 978-7-5060-3378-7

定价:32.00元

发行电话:(010) 65257256 65245857 65276861

团购电话:(010) 65230553

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) 65266204

序 言

领导变革与创新的七大机遇

一、何谓卓有成效的“领导”

德鲁克曾回忆道：多年来，我一直注意诺贝尔奖得主的获奖感言。很多诺贝尔奖得主都说：“我会开始从事该项工作，并且获此殊荣，都是由于一位老师随口对我说的一句话：‘你为什么不去尝试做一些真正能改变世界的事呢？’”

原来，这些顶尖的人物原本只不过是一个普通的知识员工而已，但他们通过“尝试做一些真正能改变世界的事”后，改变了自己，也改变了这个世界。

同样的，德鲁克由于拥有对人类的关心情怀，因而产生了莫大的热情与能量，最终他发明了“管理学”，成就了20世纪最伟大的社会创新，而这个世界也因管理而改变。管理改变了人类工作的方式、品质、内涵、标准，以及各种组织的经营模式、定位、特色与贡献，使得个人能以组织作为实现个人目的的工具。对组织而言，则需要个人做出贡献，才能实现公众的目的。这样才能完成

最终的愿景——自由而有功效的社会。

那些诺贝尔得主和德鲁克先生是不是天生的领袖呢？他们是不是绝顶聪明？如果他们是运气很好，那么其他人为何就没有那么幸运呢？同样的老师，同样的场景，同样的激励，为什么就没有同样的命运？问题的关键在于他们选择了成为领导者，而不是他们生来就是领导者。

因为德鲁克有60年以上咨询的经验，指导过数百位各类组织的领导者，所以他得出结论：“卓有成效的领导者都有一个共同点，那就是他们都有做对事情的能力。”

德鲁克在其著作《卓有成效的管理者》一书中对领导者做了这样的剖析：“在我认识和共事过的许多有效的领导者中，有的人性格外向，有的人性格内向而令人敬而远之；有的人固执独断，有的人随和。真是形形色色，不一而足。他们的脾气、禀性都不一样；能力及所做的事也不尽相同；做事的风格和方法也不同；包括知识、兴趣、嗜好、做人也都各有不同。”

到底领导者是天生的，还是后天培养成的？这是一个争议已久的话题，一直没有定论。有人说领导者是天生的赢家，有人则主张领导者是后天培养而成的，更有人认为是两者兼具才造就了领导者。

德鲁克指出：“领导这一课题一点也容不得模棱两可。”首先我们需要认清是否真的有“天生的领袖”，但可以确定的是这种例子太少见了，

同时这也不值得我们花心思去探究。领导是必须加以学习的，而且领导才能是可以通过学习获得的。但是，第二个重要课题是需要知道所谓的“领导性格”、“领导风格”、“领导特质”是不存在的。

德鲁克是历史学家，他读遍了世界大部分国家和地区的历史也悟透了人类的本性，他在学校教过宗教学、神学、日本艺术等学科课程，使他对人的本性与外在的诱惑有着深刻的认识，所以他一直保持着“役物而不役于物”，并且厌恶头衔（连教授这个头衔都可以不要，请我们直呼其名）、地位、金钱、大师的称号（他认为是在吹牛），连赞美、恭维的话他听后都会觉得浑身不自在。

我相信不是德鲁克不要别人的鼓励、激励，而是他认为这些“糖衣毒药”会使他上瘾，直到有一天这些糖衣毒药会让他惹祸上身，届时再改正就为时已晚了。因为他洞悉领导本身并不是一种魅力，而且魅力会让领导者走上不归路，甚至有的领导者会孤傲地认为：世上没有他是不行的。

领导既不是魅力，也不是个人特质、性格与风格，那么，领导是什么？德鲁克认为“领导是一项工作”，一项需要脚踏实地，既不浪漫，也不稀奇的无趣的工作。领导的定义又是什么？引用杜鲁门总统那句名言“责任止于此”再恰当不过了。换句话说，领导是责任，领导的本质则是“绩效”，

即领导的责任应该是“贡献”。

德鲁克回忆起自己高中时期学习军事战役时，说道：“我们的历史老师很优秀，他本人也是受过重伤的退役军人。上课的时候，他让我们每个人从一些历史书本中任意挑选几本仔细研读，然后写一篇心得报告。老师就以这篇报告作为期中考试的试题。当我们在课堂上讨论这些报告时，班上有位同学提出一个问题：‘每一本书几乎都提到这场壮烈的战争从军事上而言是完全不合格的战争，为什么？’我们的历史老师毫不犹豫，并且一针见血地指出：‘因为将领牺牲得不够多，之所以如此是因为这些将领只是让别人去冲锋陷阵，自己却留在安全的后方。’”

“将领牺牲得不够多”就代表着战争中不合格的将领牺牲了他人的生命，自己却苟延残喘地活了下来。不合格的领导者要么不顾他人的死活，要么就是清除异己，最终只会让团队付出惨重的代价。如果不是这样，将领亲自冲锋陷阵的话，就有可能牺牲自己的性命，为国捐躯。但历史告诉我们，凡是打胜仗的战役中，将领死亡的人数远远低于失败的战争中将领的死亡人数。由此可见，最危险的地方往往是最安全的地方，而安全的后方反而是危险的地方。

不过，现今的高科技战争是否与历史的战役完全是两回事呢？当然也不完全是。德鲁克观察共事过的领导者，他们都清楚四件事：

第一，“领导者”唯一的定义是拥有追随的属下。

若没有遵循者，他们都不可能成为领导者。这些领导者中有些是思想家，有些是先知。所谓“思想家”指的是他们有一套明确、简单、清晰、具体并且可操作的经营理论。而“先知”是指他们既能洞察先机，掌握人口统计学与人口结构的动能，采取行动，又能做出有效的重大决策，从而影响组织。

第二，真正的“领导者”应该引导属下做正确的事。

因为领导才华是以其领导完成的事情的成果来判定的。如果仅仅是受欢迎、受爱戴甚至是受崇拜都不算是具有领导才能。

第三，言行一致，树立典范。

信任领导者，未必就是喜欢他，也未必就是认同他所做的任何事。追随者的信任是基于确信领导者能说到做到，也就是相信领导具备“言行一致”的美德。领导者的行为必须和他自己所坚持的信念相符。至少不能相互矛盾或背离。卓有成效的领导者并不是仅仅基于个人的聪明才智（当然聪明才智也很重要），更重要的是能保持前后一贯。

第四，领导就是责任。

领导并不是指阶级、头衔、特权或金钱。卓有成效的领导者清楚地知道自己必须为最终的结果负起责任，不论好的结果或不好的结果他都必须面对，并且全权负责。因此，他渴望有强有力的团队，他自律甚严，并且要求属下百分之百地付出和贡献，所以他不会担心属下的能力比自己强。但当属下不努力时，领导也会不假辞色地给予提醒和批评。领导也会把属下的成功视为自己的成功，而不是看成是对自己的威胁。

领导是一项工作，一项必须承担责任并协助属下做正确的事的工作。领导要以“言行一致，树立典范”为要求，做出重大的贡献，才能赢得属下的追随，实现组织的使命与愿景，真正成为一位思想家或先知。这也是德鲁克一生最佳的写照。德鲁克的著作很多，创建了很多新的概念，又奉行知行合一的原则，做出了伟大的贡献，成为了改变世界的领导者，最终赢得了世人的尊崇和追随。

我们从人类的行为来观察领导者，他们究竟有哪些共通性呢？德鲁克进一步提炼出卓有成效的领导者的共通点：

- 什么事是我必须要做的，而不是我想要做。

成熟的领导者由于心胸开阔，愿意接纳别人的意见，因此，他会兼听专家反对的建议，而不会偏信自己喜爱的说辞。甚至，他会选择对社会有益、对企业有利，但对自己而言，压力更大的工作

去做，因为这就是他必须要做的事。

• 我能做什么，才能让工作变得更出色？

优秀的领导者常会自问：我能做什么？而不是我喜欢做什么。往往喜欢做以及有兴趣的事大都不是自己擅长的工作，更不是自己所能贡献的事。因此这样就容易一事无成，毫无成效可言。身为顶尖的领导者要能发挥自己所长，让别人来弥补自己的短处，以使工作变得更出色。因为顶尖的领导者会认清现实，认知自己。因此，他清楚地知道要能成就一番大事业必须依赖团队的合作，绝对不能单打独斗。可以说，组织的目的在于使一群平凡的人做出不平凡的事。

• 企业的使命和目标是什么？

任何组织设立时都有其成立的宗旨和实现的目的，通过企业的宗旨形成对社会与人类的正面价值，找寻企业的使命和定位，再由市场和顾客给企业下定义。厘清我们的顾客是谁？顾客应该是谁？并将此转换成企业的具体目标。当然，使命是持久的，而标准是暂时的。为了实现企业的使命，必须熟知策略思维与方针，才能落实目标，最终才能实现企业的使命。卓越的领导者深知企业之所以能完成使命，必须依赖企业的核心经营，但更可贵的是，要懂得善用集体的智慧和创新才有可能在经济不景气或经济衰退时，使自己的企业立于不败之地。

- 对员工的多样化有绝对的包容性。

企业是集合不同个性、属性及各类专才的组织，为了实现企业的使命和目标，领导者必须对员工多样化的包容性，这是必要的做法。企业不应当找出同样习性的员工来工作，更何况这样的员工也是找不到的。同时，领导者也不要刻意寻找与自己类似的人，因为领导者要做的是如何发挥员工的长处，从而让他们做出对企业的贡献，满足外界客户的需求。这是领导者之所以存在的唯一理由，而不是将企业变成“改造员工个性的工厂”。但当涉及个人的行为表现、价值标准及品行操守时，领导者则是完全不能容忍所谓的“多样化”。

- 不担心员工的能力比自己强。

刘邦之所以是刘邦，因为他懂得知人善任，用人长处。虽然张良拥有超人的策略思维与规划才能，萧何具有专精财务和安抚民心的强项，还有识才的本领。但是刘邦还是找来了韩信。对于这些人才，刘邦不但不妒忌，反而让他们组成了高绩效的经营团队，建立了强大的国家。无独有偶，这句话也验证了钢铁大王卡内基的墓志铭：“一位知道选用比自己能力更强的人来为他工作的人安息于此。”卓有成效的领导者都是这样做的。

- 每天“自我检测”，自我觉察。

卓有成效的领导者通常会养成自我省察的习惯。例如每天早上起床后，站在镜子前面时，他们会自问：这个人，是否正是他们所要成为的人。通过这样的自我检测，他们能自我巩固，并且自觉抵御身为领导者面临的外在诱惑。他们也会自问：我是否只是做一些讨人喜欢的事，而不是对的事，同时，也疏忽了根本、长期的事。

- 真正的领导者并不是传教士，而是笃实的实践者。

领导者之所以能成为领导者，不是因为他们说了什么，而是他们做了什么。光说不练的领导者是无法获得属下的信任的。只有通过有效地行动，才能经得起事实的检验。只有这样才能成为一名真正的领导者。今日卓有成效的领导者未必能在明日的环境变动下依然维持有效的成功，为此，21世纪最大的挑战是使企业成为一个变革的领导者，企业要主动寻求变革，并且视变革为企业的机会所在。

二、德鲁克提出的成为“卓有成效的领导者”的上策

德鲁克在《21世纪的管理挑战》一书中提出：“成为一位变革的领导者才是上策。”并且他指出了方向，值得大家仿效实行。

德鲁克认为：塑造未来的政策，并且唯一可以成功的政策是尝试着塑造未来。虽然创造未来的风险极高，但是不尝试的风险更高。我们不能预测未来，但却可以创造未来，而创造未来必须先制定塑造未来的政策。变革的领导者会定期对每一种产品、每一项服务、每一个流程、每一个市场、每一个配销渠道、每一位顾客和最终使用者的存在价值加以审核与辨别。

1. 通用电气与韦尔奇

韦尔奇曾坦率地说：我的核心概念也是从彼得·德鲁克的见解中得到了支持。我从20世纪70年代末期开始阅读德鲁克撰写的文章，而在我接任通用电气CEO职位之前，通过安迪·琼斯（通用电气前任CEO）认识了这位管理大师。如果真有一位真正的哲学家的话，我认为那个人就是彼得·德鲁克。在他的管理学著作中，处处蕴藏着独到而珍贵的真知灼见。

当德鲁克问韦尔奇：“假如你不是已经在这个领域中，现在你还会加入吗？如果你的答案是否定的，那么你会采取什么行动？”

聪明的韦尔奇立刻勾勒出自己的愿景，并且画了一张图。图上分别画了“核心事业、高科技产业与服务”三个圆圈，这张图是传达与落实企业的愿景时不可或缺的工具，如果不是，就需要采取“整顿、出售或关闭”的战略。就这样，他实

现了 GE 的愿景，成就了通用电气这样的世界级企业。

韦尔奇领悟到“数字不是愿景，只是一堆结果”。重要的是“目标管理与自我控制”，他要求经理人按高标准严格要求自己。让他们狂热工作的唯一方法，就是给他们更多的“自由和责任”。这符合德鲁克管理哲学思想之一的“自由的原则”。

为此，韦尔奇认为一视同仁的人事政策是错误的，而“差异化的人事政策”才是上策，于是他以 GE 的价值观与企业文化作为举才的标准，通过全方位的考核制度形成了一套“活力曲线”。在公司内部选出各部门内最优秀的前 20% 的员工、中间的 70% 的员工及垫底的 10% 的员工，并将这三部分员工区分为 A、B、C3 个等级，并实施奖惩办法。例如，留住 A 级员工，并给予加薪、股票期权或晋升。同时，A 级员工的调薪幅度必须是 B 级员工的 2~3 倍；B 级员工则按贡献给予奖励；C 级员工则予以除名。韦尔奇的这一做法引起了公司内外批判的浪潮。甚至有人说他残忍、冷酷、无情无义。韦尔奇则反驳道：“把人留在一个无法帮助他茁壮成长的地方，才是真正无情的假仁慈。”

同时，将学习克罗顿威尔（2005 年已改名为杰克·韦尔奇学院）的高级课程作为对优秀经理人的一项奖励，这是韦尔奇的主张。

杰克·韦尔奇学院以“核心价值观”为使命。为贯彻这一使命，韦尔奇身先士卒，每个月都在

大教室内出现一两次，每次学习的时间长达4小时。在过去的21年里，他曾与18 000名领导者进行过面对面的沟通。为此，他坦承：“没有任何一项工作比得上我对培养人才的执著。我期望员工都能成为GE的核心竞争力，这也是彼得·德鲁克的理念。”他甚至说：“GE的核心能力并不是制造产品，也不是每年两位数的增长率，GE的核心能力是人才开发。”

韦尔奇50年的实务经验就是建立经营团队，为此，他将3/4的时间花在挑选、评估、激励团队上。在他担任通用电气CEO时，直接下属有256人，每年韦尔奇都对这些人的工作进行评估。因为韦尔奇本人既不会设计，又不会制造，他全要依靠他的属下。

韦尔奇之所以是韦尔奇，从根本上说因为他以“人才开发”为目标，通过“活力曲线”进行全方位的员工考核制度管理，并以重奖与严惩的手段督促员工自我控制，这是极为有效的做法。这样，也使GE成为了一家生产人才的工厂。

人的价值与尊严要通过机会的均等来实现，以自己的长处做出100%的贡献的话，自然无可厚非。但在绩效与尊严之间所采取的平衡，韦尔奇把握的分寸是否过了头了呢？

韦尔奇在GE的21年中最痛苦的决策莫过于“接班人”的决定，为此他列出接班人应具备的条件：

- 我希望我的接班人是 GE 内部众望所归的领军人物；

- 我希望消除选择过程中的政治斗争；

- 我希望董事会能深入参与该项决策。

- 我希望接班人的年纪轻一些，至少能做满 10 年的任期，同时希望他能够承担其决策，尤其是承担错误的决策的长远影响。

对企业来说，接班人能顺利而有效地接班，才是“目标管理与自我控制”的极致表现。的确，人固有一死，纵然他有再大的贡献，也有一定的限度。然而，一个企业正是克服这一限度的工具，如果企业不能克服这一限度，企业就不能存续下去，就是失败。为此，接班人制度是当今任何组织必备而且必做的一项重大的决策，尽管它是痛苦的决策。

GE 最大的贡献不仅是人才的开发，更重要的是培育出六位以上的美国《财富》500 强 CEO，这是 GE 的重大贡献，也是非凡的绩效表现。

2. 三星与李健熙

三星集团的灵魂人物想必不说大家也知道，他就是具有卓越的领导力与罕见的洞察力的董事长李健熙。他从 1993 年起就主张“新经营”，宣告“除了自己的老婆孩子，全都要革命”。曾经有一次，他到美国出差，一进饭店放下行李就不见了

踪影。原来他是到附近的百货公司购买了东芝录像机，并进行了拆卸。随行的三星电机企划组长李相翊转述了李健熙当时的一番话：“日本的产品零部件在数量上比三星的少 20%，但售价却比三星的产品高出了许多。所以我们切记要减少零部件的数量。”最终，三星研发出自己的“Min-ner”录像机。

除了技术研发，李健熙还重视产品设计。因为他相信有了先进技术，再加上优秀的设计，营销就成功了一大半。

由于不满足于现状，李健熙要求集团内各事业部 CEO 要不断地思考：“5~10 年后，我们三星要做什么？”他甚至说：“对企业有利的处理方式就是组织机构，不要顾虑我的感受，要彻底将事业进行重新改组。”

1995 年，李健熙查看到在中国香港地区上市的三星手机中发现了不良产品的报告书，他立即下令召回所有该批次产品。已经销售的 15 万台手机，或是以旧换新，或是直接退货。李健熙召集了工厂的全体员工，当众将回收的产品全部焚毁，价值 150 亿韩元的产品瞬时化为灰烬。

在 1997 年亚洲金融风暴中，现代集团最终分裂，大宇集团宣布破产。三星集团也不例外，负债高达 170 亿美元，濒临破产边缘。李健熙选择了三大核心领域——电子、金融、贸易和服务进行了重点发展，在集团内部 34 个事业部门、52 项产品及海外 12 家亏损的分公司内进行了大刀阔斧的整