

卓有成效的领导者：德鲁克52周教练指南

作者：【美】约瑟夫·马恰列洛, 德鲁克研究室, ePUBw.COM

目录

[献词](#)

[推荐序一](#)

[推荐序二 每个人皆是自己的教练](#)

[推荐序三](#)

[致谢](#)

[前言](#)

[第一部分 有效的领导者](#)

[第1周 培养领导者而不是职员](#)

[第2周 在你承诺把自己生命的一部分服务于一个组织之前要提出的问题](#)

[第二部分 管理是人的活动](#)

[第3周 正常运作的组织型社会的三个根本问题](#)

[第4周 教育和管理：经济发展的关键](#)

[第5周 管理根植于现实的本质](#)

[第三部分 紧紧盯住重要的而不是紧急的事务](#)

[第6周 把重要的而不是紧急的事务置于你生命中最优先的位置](#)

[第7周 管理两个时间维度](#)

[第四部分 个人通往卓有成效之路](#)

[第8周 专注](#)

[第9周 有效安排工作](#)

[第10周 有效管理中的信息解读](#)

[第11周 专业领导力与管理的原则](#)

[第五部分 多元化组织型社会的管理](#)

[第12周 管理：现代社会所有机构的治理器官](#)

[第13周 组织的首要工作是使高层管理者卓有成效](#)

[第14周 通过使命和战略，而不是通过层级进行管理](#)

[第15周 保持组织的精神](#)

[第六部分 为转型中的社会指引方向](#)

[第16周 美国的问题是社会问题](#)

[第17周 美国面临艰难的转型期](#)

[第18周 社会和个人的重大转型期](#)

[第19周 找出已经发生的未来：美国正在发生的社会和人口结构的变化](#)

[第20周 找出已经发生的未来：教育的混乱](#)

[第七部分 变革时代的组织管理](#)

[第21周 连续性与变革](#)

[第22周 系统地抛弃和创新](#)

[第23周 通过使命宣言凝聚组织](#)

[第24周 非客户市场调研的领先者](#)

[第25周 组织成长和变革中的相变](#)

[第八部分 构建你的组织](#)

[第26周 集权、联邦、分权](#)

[第27周 网络型组织：21世纪的管理模式](#)

[第九部分 管理你的员工](#)

[第28周 管理超级明星](#)

[第29周 给失败者第二次机会](#)

[第30周 一个健全的美国社会需要什么样的组织](#)

[第十部分 继任决策](#)

[第31周 继任决策：保持组织精神](#)

[第32周 组织内的继任计划](#)

[第十一部分 非营利组织的启示：目标的力量](#)

[第33周 使命](#)

[第34周 用使命统一各利益相关方](#)

[第35周 救世军](#)

[第36周 传播创新：公立学校](#)

[第37周 应用德鲁克的社会生态学方法论](#)

[第十二部分 从成功人士迈向有意义的人生](#)

[第38周 从成功到有意义的人生](#)

[第39周 在你能做出独特贡献的领域工作](#)

[第40周 需要帮助个人从成功走向有意义的人生](#)

[第41周 我究竟属于哪里](#)
[第42周 人生下半场：创业者企业](#)
[第43周 自我管理及进入人生下半场的催化剂](#)
[第十三部分 人品和遗产](#)
[第44周 美国社会不再甜蜜](#)
[第45周 目标的力量：华理克牧师谈彼得·德鲁克](#)
[第46周 管理财富与管理影响](#)
[第47周 做一个于人于己都有用的人](#)
[第48周 领导者代表什么](#)
[第49周 了解自己的价值观，做一个真正的人](#)
[第50周 你想要人们记住你什么](#)
[第51周 “辅导……是因为看到人的潜能”](#)
[第52周 寻找人生下半场的意义：德鲁克的十条原则](#)
[结语 学习要点](#)
[译者后记](#)

献词

谨以本书把最大的爱意献给我的儿子——帕特和乔

推荐序一

我总是感觉自己没有资格为德鲁克先生的著作写序，但是机械工业出版社华章公司的邀稿盛情难却，此外，作为德鲁克先生生前少数耳提面命的中国人之一，我也有责任和大家分享我从他那里得到的启迪。

改革开放初期，德鲁克夫妇来过中国。对比第二次世界大战后欧洲人从战争创伤的心理阴影中复原的艰难过程，他遇到的中国人充满活力和乐观精神，这一点令他惊讶不已。10多年前我刚认识德鲁克先生时，他告诉我，世界在苏联解体后，只有美国一国独强的局面是不健康的，应该至少还有另一股力量可以和美国互相制约，在俄罗斯、印度、巴西和中国这几个正在上升的大国中，只有中国有这种可能。他还说，中国可能向好的方向发展，也可能向坏的方向发展，因此在中国迅速培养大批有道德和高效的管理者至关重要。这也是他后来全力支持我创办彼得·德鲁克管理学院的原因。

德鲁克管理学院开办不久，有一位著名商学院的教授建议我们走精英教育的路线，收取昂贵的学费，德鲁克先生反对这么做。他对我说：“中国固然需要大公司和领导它们的精英人才，但中国像任何国家一样，90%的组织将是中小型的和地方性的，它们必须发挥作用。单靠大公司，不能提供一个健康社会所需要的各方面功能。中国最大的弱点是作为一个大国，没有足够的受过高等教育的人，但你们有一大批能干的人，这些人在实际磨练中学会了怎样在极其困难的条件下生存并取得成效。他们可能只受过普通教育，也不是特别聪明和优秀，却知道如何精巧地处理事情。这样的人可能有几百万，他们可以领导那些中型、小型和地方性的组织，他们将建设一个发达的中国。”

这段话透露出德鲁克先生对肩负中国未来的管理者，特别是中小型和地方性组织普通管理者的殷切期望。身为其中的一员，每当我回忆起这段话都深感责任重大。

我们正处在一个前所未有的剧变时代，而且这些变化影响所及，已经没有国家、种族、文化和行业的界限。这时德鲁克学说中的价值观和世界观尤其显得重要。德鲁克先生主张以创新这类演进的方式解决发展问题（剧变时期能提供更多的创新机会），他力图避免战争、革命和“运动”及其背后的强权与暴力给人类带来的苦难。他一生致力于在延续和变革之间寻求平衡，创新是保持动态平衡的变革手段，而延续的基础则是维系人类社会存在的那些价值观，包括同情与包容、诚实与正直以及让个人享有自由与尊严的同时承担起责任。这些价值观并不是他的发明，它们深深地根植于每一种代表人类文明的信仰和文化中。德鲁克先生还通过自己的著述和咨询工作，示范一种他称为“后现代主义”的观察与思考方式，这就是从理解全局或整体出发，寻找不同事物之间的内在关联性，达到把握和解决个别问题的目的。他的著作里没有令我们这些普通人望而却步的理论说教，而是把这些“大道理”通过对现实生活的演绎，朴实无华地表达出来。

我想上述贯穿在德鲁克学说中的精髓，可能正是人们称其著作为“经典”的原因。经典经得起时间的考验，值得人们一读再读，常读常新。它不会代替你做出决策，制定方案，但是它会帮你理清思路，从任何新事变中发掘本质，找到它们的历史渊源。

迄今为止，机械工业出版社华章公司可能是在国内翻译出版德鲁克著作最多，也是最认真的一家出版社。我不知道这给它带来的经济收入如何，但是我知道这给成千上万渴望学习和成长的管理者以及知识工作者所带来的方便和欣喜，也可以猜想到华章的工作人员由此所获得的成就感。让我们衷心感谢他们，并向他们致以深深的敬意。

邵明路

彼得·德鲁克管理学院创办人

德鲁克百年诞辰全球纪念活动共同主席

推荐序二 每个人皆是自己的教练

1939年5月27日，英国（次年上台当选首相的）温斯顿·丘吉尔在《泰晤士报》（The Times）文学副刊上写下了他对《经济人的末日》（The End of Economic Man）一书的读后感：“彼得·德鲁克令人感到神奇的是，通过一条启发性的思路，带领我们走进智慧之窗的能力。”

就在德鲁克14岁生日的前一个星期，他即察觉到自己已成为一个“旁观者”（即自我教练）。难怪他独钟爱于“社会生态学者”（social ecologist），而厌恶“大师中的大师”“现代管理学之父”虚幻夸大的符号与封号。他集写作、教授和顾问于一身，将企业、非营利机构、政府及各类组织视为“实验室”，成为他一生洞见与智慧的源头。难怪他能独力建成“一套明确、简单、清晰、具体、一以贯之可操作的管理哲学思想体系”。通过他的归纳和演绎法总结“卓有成效的管理者所做的而一般人所不做的，又有些什么是一般人常做而卓有成效的管理者所不做的”。至此，他指出一条可能的最佳方式，即“有效性是可以学的，而且也是必须学的”。因为有效性不是与生俱来的天分，而是一种学而后能的本领。“管理学”乃是实务的综合、践行的结果。这也是他一再强调“管理的本质不在于知，乃在于行；不在于逻辑，乃在于绩效”的缘故。

他总结了卓有成效的客观规律与动能的系统观，既能从宏观视角看问题，又能观之于微。听起来平凡不过的话，在深思之后却大有意义；看起来稀松平常的指点，在践行起来后却大有裨益。

虽然如此，他却一再告诫管理者与知识员工：“人的品格与正直，其本身并不一定能成就什么。但是一个人在品格与正直方面若有缺陷，则大足以败事。”

《卓有成效的领导者：德鲁克52周教练指南》一书作者，除了多年与德鲁克亦师亦友耳濡目染之外，他极其用心地将“德鲁克毕生核心概念统整、梳理、贯穿52周修炼；由思入心，徒行入髓，体现出人的价值和绩效的背后逻辑”。更为罕见地将德鲁克与不同组织的首席执行官充满智慧和多元思维的对话展现出来，这是本书的一大特色。尤其德鲁克与救世军的詹姆斯·奥斯本、马鞍峰社区教会的华理克、“领导力网络”（Leadership Network）的领导者与《人生下半场》的作者班福德、柳溪教会协会的比尔·海波斯等人的对话，更是十分精彩。

德鲁克认为救世军是美国最有效的组织，尤其在“使命的清晰度、创新能力、取得衡量的绩效、奉献精神及在善用资金的最大化方面，无人能及”。他进一步指出：“我愿当救世军的志愿义工，因为他们的思想是如此美妙，他们又如此喜乐满足，我都会发现自己因而得到升华。”

谈及救世军的首席执行官詹姆斯·奥斯本时，德鲁克称赞他能系统地解决组织管理者所面对的极艰难的挑战，尤其在非营利机构（NPO）的“绩效衡量标准要与因履行使命所产生的成果相吻合方面”做得非常好，是其他组织学习的典范（意即能在短期结果和长期目标之间取得平衡，做出卓越的贡献）。

笔者多年来深入德鲁克管理世界，力求体现于生活、工作上，尤其在私人教练工作方面有些感悟——虽然德鲁克管理学的核心是以人为主体的，不论是“内人”（员工）与“外人”（客户），如何通过管理理论和方法让人的价值观、态度和行为产生深刻的改变，这种变化乃是“技术的创新”。

事实上，十多年的两岸咨询与帮助遇到些许的挑战与瓶颈，关乎成人的改变三部曲“解冻、改变及再来”（美国李温教授主张）的行为模式重建工作，急需一些教材工具，如今《卓有成效的领导者：德鲁克52周教练指南》是值得力荐的工具书，也是切入彼得·德鲁克管理系统最有效的途径。

詹文明

推荐序三

1937年，彼得·德鲁克从欧洲移居美国，在此后的68年中，他一直致力于使美国社会能够更加成功地运转。尽管他知道，这个目标不一定能够完全实现，但是，这么多年来，他一直在帮助我们理解这个多元化的社会。在这个社会里，只要我们一起努力，就能改善人类的福祉。

与美国一样，中国的企业界也在前所未有的地发展，带来了前所未有的收益。像美国一样，中国的政府也能起到重要作用，在做公共部门能够做的事情时，政府的作用就可以得到最大的发挥……像曾经美国一样，为了满足公民的需求，中国社会各部门也正在奋发图强，迎头赶上。随着社会部门的领导者开始懂得有效的管理，他们也会懂得怎样拓展工作去满足不同的需求。

我与德鲁克的工作关系开始于企业界，并很快转到社会部门，这是我响应召唤并乐意终身为之努力的部门。我们几十年里一起努力，使得社会部门，特别是我们关注的大型教会，能更加有效地满足人们的需要。我们的全部关系详细记录在《我与德鲁克：得克萨斯州的一位创业家向管理学之父学到了什么》中。约瑟夫·马恰列洛教授做了一件很了不起的事情，他把过去几十年里我与德鲁克以及我们的朋友的谈话整理、浓缩成极其有价值的课程，并呈现给读者。

在过去的几十年中，我见证了社会各个部门的组织是如何向德鲁克学习，实践德鲁克的观念及咨询意见的。每当这些组织认真对待德鲁克的观念和咨询意见时，这些组织就能在它们所在的领域成为领导者。本书与其他的书不一样，它能使你认真对待德鲁克。如果你成为本书的一位读者，你就有机会汲取德鲁克的智慧，并把它变成自己的智慧进而应用于实践。

衷心祝愿全世界的读者，特别是中国的读者，在各自的行业领域内，成为更加有效的领导者、管理者，成为真正的人。

鲍勃·班福德

致谢

首先我要感谢鲍勃·班福德。他是“领导力网络”和“哈弗坦学院”（Halfime Institute）的创始人，并出版了多本著作，包括畅销书《人生下半场》（Halfime）和最近发行的新书《我与德鲁克》（Drucker&Me）。

鲍勃向我提供了在本书中被称为“德鲁克与班福德对话项目”的相关录音及文字材料。其中记录了彼得·德鲁克向鲍勃提供的一系列辅导式咨询，以及德鲁克为企业和社会部门组织的多位领袖人物所做的咨询。这些咨询发生于1984~2005年9月，最后一次咨询距德鲁克2005年11月11日去世仅两个月。2008年，鲍勃及其助手德里克·贝尔将他们手上所有的原始资料、CD和文字记录提供给我，鲍勃鼓励我进行必要的研究并写成本书。2009~2013年，德里克和我一起走访了鲍勃和很多其他社会部门组织的领导人。如果没有鲍勃的支持和鼓励，以及德里克的帮助，我要完成本书是不可能的。鲍勃的私人助理恩格尔向我提供了很多信息，并不断鼓励我。谢谢你，恩格尔。

我的朋友兼代理人史蒂夫·亨塞尔曼和我一起工作了两年，他帮助我设计全书的架构，使得本书能够为管理者和那些渴望成为管理者的人提供一整年的辅导。谢谢你，史蒂夫。

我还要感谢哈珀出版社的副总裁霍利斯·海姆鲍奇，他在本书写作的关键时刻修订了全书的结构。要编纂这样一本同时为企业和公共服务机构管理者提供辅导的书，一定会遇到大量具体的编辑问题，在整个过程中，本书编辑埃里克·梅尔斯为我提供了极大的帮助。文字编辑苏珊·盖默为本书做了我见到过的最认真的文字编辑工作。感谢霍利斯、埃里克、彭尼·马克拉斯、朱安娜·平斯克、安娜·布劳尔、奥利弗·芒迪，以及哈珀出版社为本书做出贡献的人士。

光华集团的创始人、董事长邵明路在这个项目和以前的多个研究及出版项目中给了我很多支持。谢谢你，邵先生。

在整个写作过程中，我在克莱蒙特大学彼得·德鲁克-伊藤雅俊管理学院的助手凯瑟·霍顿给予了我很大的支持。谢谢你，凯瑟。

德鲁克文献基金会（The Drucker Literary Trust）允许我在写作本书时引用德鲁克著作中的相关段落。当我把德鲁克的思想努力向前推进时，多丽丝·德鲁克给了我持续不断的友谊和灵感。她在103岁高龄时还在不断鼓励我，并期待本书的问世。

除了整理出的文字材料，德里克还和我一起采访了吉姆·马拉多。吉姆是位于科罗拉多州科罗拉多温泉“同情国际”^[1]的现任主席。他花了大量时间，跟我和德里克·贝尔一起讨论旨在向全社会传播创新的柳溪教会协会及其主要活动——全球领袖高峰论坛。谢谢你，吉姆。

我与查克·弗洛姆博士多次交谈。25年来，查克一直是祈祷音乐（Maranatha Music）的主席，他还创办了《崇拜领袖》（Worship Leader）杂志。他多次参加了德鲁克与班福德会谈，并在继任问题特别是大型组织魅力型创始人的继任问题上给了我很多帮助。

在本书的整个研究及写作过程中，三位对本书所涉及内容很有造诣的朋友一直认真聆听并不断鼓励我。谢谢你们：斯蒂夫·戴维斯教授、唐纳德·格里辛格和约翰·普兹泰。

最后，也是最重要的，我的夫人朱迪。她不仅聆听，而且还对本书无数次的草稿提出了自己的意见。仅仅说她在本书的研究与写作中给予我帮助和鼓励是远远不够的，真的很难形容我们为本书付出的心血，其中朱迪给了我最大的支持。再次感谢朱迪。

[1] 同情国际（Compassion International）是一个资助贫困儿童的慈善机构。——译者注

前言

在半个多世纪的时间里，彼得·德鲁克通过他的咨询、教学和作品辅导了很多高管和其他知识工作者。长期以来，作为他的学生和同事，我有机会近身直接观察他的辅导，并从他提供的专业咨询中受益。这一切始于1981年，那一年，我参加了他在克莱蒙特大学教授的博士课程。我在克莱蒙特大学彼得·德鲁克-伊藤雅俊管理学院工作的26年中，作为他的同事，我有很多机会直接向他学习。

当德鲁克减少了他的教学量时，将近10年的时间里，我有机会在克莱蒙特大学乃至全球为高管和MBA学生讲授“德鲁克论管理”这门课。之后，我调集德鲁克的全体教员集体讲授了“不一样的德鲁克”这门课程。最终，在他生命的最后6年里，我有异乎寻常的机会能直接与他合作。2008年，鲍勃·班福德请我把德鲁克对他和他的“领导力网络”及“哈佛商学院”的其他领导者做教练辅导时的记录和录音进行整理、分析、编辑与研究。此外，我还把1984~2005年的辅导录音转录成文并加以整理，这项工作被我称为“德鲁克与班福德对话项目”。在过去的6年中，我把自己的大部分时间都投入到开发这本辅导书中所包含的思想。感谢鲍勃·班福德给了我这个机会。

本书的目的是与全世界的粉丝分享德鲁克的管理技术。通过一年的阅读、课程学习和提问，你将有机会体验德鲁克的辅导。本书将与你分享德鲁克的导师计划，正如他将其与鲍勃·班福德和其他一些人分享一样。

德鲁克的著作对于20世纪形成的大型组织的管理有极大的影响。德鲁克在1946年和1954年整理归纳出的管理实践，很大程度上基于他的咨询经验，以及他对社会科学和人文科学，包括历史、政治科学、心理学与经济学的知识。

德鲁克具有一些不同寻常的品质。第一，他坚信，管理学应该来自实践。他相信现实是实践的产物，因此好的实践应该形成管理学。第二，他是现实敏锐的观察者，总是从那些与他有关的人和组织那里学习。第三，他能够整合广博的知识，并用以解决高管在组织中面对的具体问题。第四，作为受过国际法和政治科学训练的人，他从组织的外部看待组织。这样的视角使得他对所有的社会组织都感兴趣——不只是营利机构，还有社会和公共部门的组织。他认为，在任何一个领域中容忍不达标的绩效都是在浪费财富，都不利于社会的整体利益。他的驱动力是解决自由社会的公民需求，这样他们就永远不会想要转向专制的替代品，人类历史以及他个人的早期生活经历都已经证明专制是灾难性的。他的研究范围包括私营机构、非营利组织和公共部门组织，所以他的写作与教练辅导广泛涉猎各个行业。他确实看到了这三个组织之间的差异，但是他看到了更多的相似之处。当阅读本书并做这些练习时，你会看到德鲁克采取这样一个宽阔的视角所看到的价值。

本书有52章，一年中每周一章，它们又分为9大主题，每个主题对于帮助你成为一位卓有成效的管理者都有重要的贡献。有些章节的案例和应用可能会让你感到意外，但是这些对于德鲁克的世界观和他的管理原则来说都很重要。

每一章都由引言和案例开始，引入一周的课程与背景。随后是阅读、思考和实践—提示三个部分。在第一部分里，一般每一个条目都有一段新的与标题相关的德鲁克语录。第二部分有几段德鲁克的语录，并附上了我的思考，同时提供了这些语录的背景。第三部分包括实践—提示，来帮助你把所学的知识运用到自己的生活和工作中。有些问题太大，不可能全部写在留白处，有的只需要思考，不需要写下来。

我建议先聚焦在马上可以应用到你的生活和工作中的那些章节。一章一章地学习，并努力实践。仔细思考你期望发生什么，你行动的结果是什么，并且将这些实际的结果与你的期望对比。这个过程称为反馈分析。它应该能够帮助你辨别哪些已经做得很好，哪些还需要改善。

有些章节可能还可以应用于你组织中的其他人和其他部门，你可以建议相关的人来阅读并实践这些条目。这样，你会对整个组织，以及你关心其使命和福祉的其他组织做出贡献。

本书将自始至终介绍德鲁克的管理原理。这些原理也将在最后一章里做总结。卓有成效的领导是实践，与其他每一种实践一样，是通过一个学习——实践——再学习的迭代过程来实现的。最后一章将会帮助你进入这种迭代过程。

我希望本书成为你的必备手册。本书不仅能帮助你学习德鲁克的知识与智慧，还能让你把管理智慧转化成有效的行动，成为一个领导者和一个真正的“人”。祝好运！

第一部分 有效的领导者

第1周 培养领导者而不是职员

有效的领导者成就正确的事情，并可以信任。

引言

在美国，彼得·德鲁克曾经对企业的管理者有很高的期望。然而，当他看到丑闻接连发生，领导者只为自己考虑时，他的期望逐渐降低了。德鲁克曾经希望大型的工业组织是一个能够让雇员找到属于他们的社区、实现公民权利、发现人生意义和目标的地方。

德鲁克希望工商业组织能够在个人与我们心目中的理想国度之间建立一种有效的联系，在这样的国度里，人人机会平等，同时也有个人自由和个人责任。这可以帮助个人悟出人生的正道，同时又能纠正极权主义带来的恶果。在极权主义下，缺失这样一种行得通的“正道”是德鲁克第一本著作——《经济人的末日》（1939年）的主题。

在德鲁克的第二本著作《工业人的未来》（The Future of Industrial Man）（1942年）里，他基于迅速发展的工业组织提出了上述概念并将其纳入自治工厂社区（self-governing plant community）这一框架内，但这一概念并没有被具体地应用到任何组织。在一个自治的工厂社区中，有被赋予权力同时又承担责任的员工。在这样的社区中，每一个员工通过承担管理的责任，在为其组织创富活动做出贡献的同时，也满足了他们自己的个人需求和社会需求。自治的工厂社区的概念就这样成为一个稳定的、组织化的社会中不可或缺的元素。

在他的第一本管理学专著《公司的概念》（Concept of the Corporation）（1946年）里面，德鲁克曾经给通用汽车公司提出过这个建议，却未被采纳。他后来很不情愿地放弃了“工厂社区”的想法，尽管在日本及最近在韩国，有一些公司运行了与此非常接近的体系。这些公司为员工创造条件，赋予员工一定的管理责任，确实使员工实现了公民权利，也找到了人生的意义和目的。

德鲁克1974年完成了他的著作《管理：使命、责任、实务》（Management: Tasks, Responsibilities, Practices）。当时他对美国的企业管理越来越失望，于是更加努力地推行从20世纪50年代开始的一项工作：帮助社会部门组织的管理者如何专业地管理。这些社会机构帮助它们所服务的对象改善了生活，在这一过程中，也为其雇员和志愿者提供了高水平的工作社区、公民权利和生命的意义。这些杰出的社会部门组织中的管理者为所有的管理者树立了榜样。

第1周，我们从德鲁克早在2002年为世界宣明会^[1]高管做的一个咨询项目开始。他的主题是：“有效的管理者如何创造高绩效的组织。”德鲁克的目标是帮助培养有效的领导者，而不是所谓的“职员”。^[2]

阅读

领导者的唯一定义是拥有追随者的人。你做事的时候，按你的方式做，按适合你的方式做。不要试图成为别人。领导力是信任的成果。你知道你期望的是什么，你看到绩效和成就。在这里，关键的问题是“领导力是为了什么目的”。领导力意味着成就正确的事情。没有两个领导者是一样的。有的善于交际，有的则冷漠离群；有的善于展示魅力，有的则木讷无语。有的善于沟通，有的擅长赞美，而有的却从来不表扬他人。尽管如此，这些领导者有两个地方是一样的：他们能够做成事，而且你可以信赖他们。

下面举一个有效领导者的例子。在第二次世界大战时，我在位于佛蒙特的一所女子学院里工作。同时，我还在

美国陆军部就职，在作战部长助理手下做些具体工作，但我不属于部队编制。也就是说，一个将军可以对我大喊大叫，但他不能给我下达命令。这一点很重要。

当时我接受的任务之一与并不存在的“荷兰军团”相关。这些人是罗斯福总统特别好的朋友——后来成为荷兰女王的贝娅特丽克丝公主、公主的丈夫（一位德国王子）及他的三位兄弟（这三位兄弟指挥着德国军队），他们想要适合荷兰人规格的物资。然而，“荷兰军团”并不存在，为了不干扰战争物资的生产，我不打算去做。

我说：“不行。”显然，他们向罗斯福总统或是马歇尔将军抱怨，想把我挤走。当时，我并不为马歇尔将军工作。然而，将军打电话问我：“出了什么事？”我告诉了他。将军回答说：“你做的正是你应该做的事，不用管它，我来解决。”然后，我再也没有听到有人要求我发放物资的事情。这就是领导力。我可以完全相信马歇尔将军。如果他说：“这是我的工作，你不用管了。”我可以信赖他。

彼得·德鲁克，《摘要：与彼得·德鲁克论领导力和组织发展的对话》2002年2月5日，第5页，由作者编辑

思考

·有效的领导者与职员之间最大的区别在于是否专注于使命、目标和建立信任。

·组织是建立在信任的基础上的，而信任则建立在沟通及相互理解的基础上。要取得相互理解，你必须要知道你的同事为了把他们的工作做好，需要你这里得到什么信息，他们也必须知道你从他们那里需要得到什么。

赢得信任是必需的

信任一个领导，并不一定要喜欢他，也不一定要同意他的意见。信任是要让人相信，领导者是能够说到做到的。这是对正直的信念。领导者的行为与他声称的信念必须一致，或者至少是相容的。有效的领导者——这是一个非常古老的智慧——不是基于聪明，首要的是基于言行一致。

彼得·德鲁克和约瑟夫·马恰列洛，《管理》（修订版），2008年，第27章

信任与正直

要成为领导者，这个人必须要有追随者。要想有追随者，这个人就必须让他们有信心。因此，领导者最大的特质就是无可置疑的正直。若非如此，不可能有真正的成功，无论是在一个部门、一支球队、一支部队，或者在一间办公室内。如果这个人的部属感到他虚伪，如果他们感到他并非坦诚正直，他就会失败。他的言论和行为必须严格相符。因此领导者的首要气质就是正直和崇高的目的。

艾森豪威尔，第二次世界大战同盟军最高领导、美国第34任总统

·体力劳动者、服务工作者和知识工作者都能够承担管理责任。在知识经济中，授予知识工作者责任不是“充实其工作”。基于能力与信任的授权对知识工作者的生产力以及对组织的兴旺都是不可或缺的。

当员工经过培育愿意承担责任时，就可以把责任托付给他们

在我所有的管理著作中，我认为最重要和最具原创性的是关于自治工厂社区和负责任的工人。在这样一个自我治理的工厂社区中，不管是员工个人、工作团队，还是员工小组都承担管理责任，他们自己负责每个人的工作结构设计、重大任务的绩效，并管理诸如排班、休假、加班、生产安全以及最为重要的员工待遇等一系列社区事务。但是，管理层因为这些做法“侵犯”了他们的特权而加以拒绝。工会也毫不犹豫地强烈反对：他们深信他们需要一个看得见的、实实在在的“老板”，并以此作为“敌人”来与其斗争。

彼得·德鲁克，6月23日，“社区自治”，《德鲁克日志》，2004年

·如果企业的领导者想重新在社会中得到他们作为领导团体相应的身份，他们势必要寻求一个能够将公众利益反映在他们的行动中的社会。他们必须使他们的机构为社会和经济、为社区、为人而运行。这需要关注组织所有的利益相关者，因此就需要从股东价值和短期盈利最大化转变为企业长期创富能力的最大化。这种重点的转变不仅需要考虑客户、供应商和股东的福祉，而且需要考虑员工和社会的福祉。

每个机构都是社会的一个器官

没有一个机构是自我存在的，也没有一个机构可以独善其身。每个机构都是社会中的一个器官，都是为社会而存在的。企业也不例外。“自由企业”不能根据对企业本身的影响，而是要根据它对社会的影 响评定其好坏。

彼得·德鲁克，《管理：使命、责任、实务》第4章，1973、1974年

实践—提示

在你的组织里，你是在培养领导者还是在培养官僚，或者是在培养循规蹈矩的职员？你能做些什么来加强领导者的培养？你为在组织内增强信任方面开始做些什么或者建议做些什么呢？

在你的组织中，你是否参与到一个运转正常的社区中，这其中你的公民权利、社区意识及个人责任在这个群体中是否得以体现？如果不是，你觉得缺少什么呢？你如何才能用你的各种影响力把运转非常正常的社区带到这个组织中呢？

在你的组织中，领导层的权威是否以责任、正直和服务为基础？它是否能发挥每个人的长处？它是否在树立社区和公民权利？在你所在的地方，你能做些什么来增强领导团体的合法性？

警句

·有效的领导者成就正确的事情，并建立信任关系。

·信任是要让人相信，领导者是能够说到做到的。

·有效的领导者……首要的是基于言行一致。

·领导者最大的特质就是无可置疑的正直。

第2周 在你承诺把自己生命的一部分服务于一个组织之前要提出的问题

引言

如果引导适当，人类可以成就什么？彼得·德鲁克对此有非常高的期望。他也亲身经历了恶劣的领导者对人类和社会所造成的破坏。然而，在他的管理书籍中，他仍选择关注积极的一面。在他的第一本管理专著中，他写道：“那些最成功而且最持久的组织的特点就是它们引发了其成员在智力和道德方面的成长……超越了个人最初的局限。”（《公司的概念》，1946年，原著第28页。）这种形式的成长要求有正确的领导力，因此，非常重要的是，年轻人要知道，组织是不同的，他们的选择会影响他们的成长和发展。第2周提供了德鲁克有关年轻人如何发展他们职业生涯的智慧。他们应该花点时间来理解他们要加入的组织的使命和领导力，以及如何在自己成长的过程中做出贡献。

阅读

一位顶尖教育机构的总裁问彼得·德鲁克这样一个问题：“当MBA的学生决定把他们生命的一部分承诺给一家机构为其工作的时候，关于领导力和使命，他们应该问未来的雇主什么样的问题？”

我可能会告诉我的那个学生，他应该把这个问题先搁置一两年，直到他更多地了解他自己和那个机构，不过接着我会问他：“你学习到的东西足够多吗？”我总是问这个问题。“你有足够的挑战吗？”“这个组织是否利用了你的长处，或者你所能做的？”“总之，作为一个人类的群体，这个组织是不是不断给你带来挑战，让你雄心勃勃地想做出更大的贡献？”“你是否因创造力得不到发挥而痛苦不堪？”我希望你在30岁的时候不会已经满足了，那是6岁孩子的事儿，满足的状态是孩子的状态。然而，不满足是有正面和负面的区别的。如果你说：“他们什么都不好，什么也做不了，他们想要的就是让我早九晚五来上班。”或者你说：“你知道，这个组织的一个好处是它给了我很多时间打网球。”你恐怕还没到退休的年龄吧。如果你说：“你知道吗，但愿我多一点时间给我的家庭，我也早就打不了网球了，因为我们启动了一个外伤护理的大项目，那其实不是我的工作，但是我在那个团队里。”或者说：“我在新学校有大量的工作，我们在组建和招聘教职员，所以我把所有的周末时间都花在有希望的教职员身上了。”好！那么你在成长，这个组织也通过了第一道测验，那就是发动人力资源，提出挑战，使他们不断成长。我的下一个问题是：去看组织的使命宣言。那是不是一个可以让你有所作为的使命？当然，我们谁都不会有很伟大的作为，也没有什么机构那么重要，我不会说“让世界更富足”那样的使命，这的确太雄

心勃勃了，但是要看它到底是不是一个有作为的机构。这里强调的是我们作为人类所承担的更多的责任。这不是最不该被忽略的地方？好吧，没有人注定会取得巨大的成就，但是，每个人都有机会去取得成就。

彼得·德鲁克与大卫·哈伯德博士的对话，1988年2月2日

思考

·你不大可能回答关于你所属的那个组织的领导力和使命的所有问题，而且答案也很可能随着时间而改变。一开始你只能就你有机会加入的组织做准备，找到你自己的长处和不足，并聚焦在长处上。比起试图将你的弱点转化为长处来，发挥你本来的长处会使你在职业生涯中取得更大进步。

自我管理

“知识工作者必须承担起自我管理的责任。”

知识工作者很有可能比他们所服务的公司更长寿。他们的平均工作寿命有可能达到50年，而一家成功企业的平均预期寿命只有30年。因此，知识工作者将日益比任何一个雇主都更长寿，所以需要准备好一生不止从事一份工作。这就意味着大部分知识工作者必须管理他们自己。他们必须将自己置身于他们可以做出最大贡献的地方，他们必须学会发展自己。他们必须学习如何以及什么时候改变他们所做的工作，如何改变以及什么时候改变。

自我管理的关键在于知道：我是谁？我的优势是什么？我怎样工作才能取得成果？我的价值观是什么？我属于哪里？我不属于哪里？最后，成功地自我管理的一个关键步骤是反馈分析。记录你在每一个关键行动或者所做的关键决定中期望达成什么成果，然后在9个月或者一年之后将实际结果与你的期望进行比较。

彼得·德鲁克，6月1日，“自我管理”，《德鲁克日志》，2004年

如何进行反馈分析

只有一种办法能够发现一个人的长处，那就是通过反馈分析法。当你做出一个关键决定，或采取一个关键行动，你就写下期望得到的结果。9个月或12个月后，你再将实际的结果和预期的结果进行对比……在相当短的时间内，也许是两三年，这个简单的过程就会告诉你，首先，你的长处在哪里——这可能是要了解自己最重要的事情了。其次，它还将告诉你，你做过的哪些事情，或者没有做过的事情，成了你充分发挥自己优势的障碍。它会告诉你在哪些领域你尤其擅长。最后，它还会告诉你在哪些方面你不擅长，无法取得绩效……你应该把精力集中到你有较高能力和技能的领域。从平庸到一流表现比从一流表现到卓越需要付出更大的辛劳和努力。

彼得·德鲁克和约瑟夫·马恰列洛，《管理》（修订版），2008年，第45章

瞄准成果才能有所作为

“以‘我应该做出什么样的贡献’这个问题为出发点——它会给你自由，因为它给了你责任。”

要决定“我应该做出什么样的贡献”，我们必须问一个问题：“在哪些方面，我能够创造出不同凡响的成果？如何创造？”要回答这个问题，我们必须权衡一些事情。成果必须是不容易达成的。用今天时髦的话说，就是必须“全力以赴”（stretching）。但是，这些成果并非遥不可及。如果你试图取得不可能达到的结果，或只能在罕有的情境下才能取得的结果，那不是“雄心勃勃”，而是愚蠢。同时，成果应该是有意义的。成果应该是与过去不一样的。成果应该是可以看到的，如果可能的话，也应该是可衡量的。

决定“我应该做出什么样的贡献”需要平衡三个方面。第一个方面来自问题：“当前形势要求我做什么？怎么做？”第二个方面是：“我如何利用我的长处、我做事的方法以及我的价值观，才能对要做的事情做出最大的贡献？”第三个方面是：“要与原来不一样，必须要取得什么样的成果？”然后，再得出行动的结论：做什么，从哪里开始，如何开始，设定什么样的目标和什么时候达成。

彼得·德鲁克，《21世纪的管理挑战》，第6章

·你可能需要一些时间来了解你所在的组织。你必须尽可能多地了解自己。如果你发现自己待错了地方，就必须做好准备，当机会出现时进行调整，而不是等待人生中更好的时机。机会不会根据你的时间安排来到。你要做的就是准备好，当机会来临时，发现并抓住它们。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《卓有成效的领导者：德鲁克52周教练指南》【美】约瑟夫·马恰列洛，德鲁克研究

请登录 <https://shgis.cn/post/422.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

