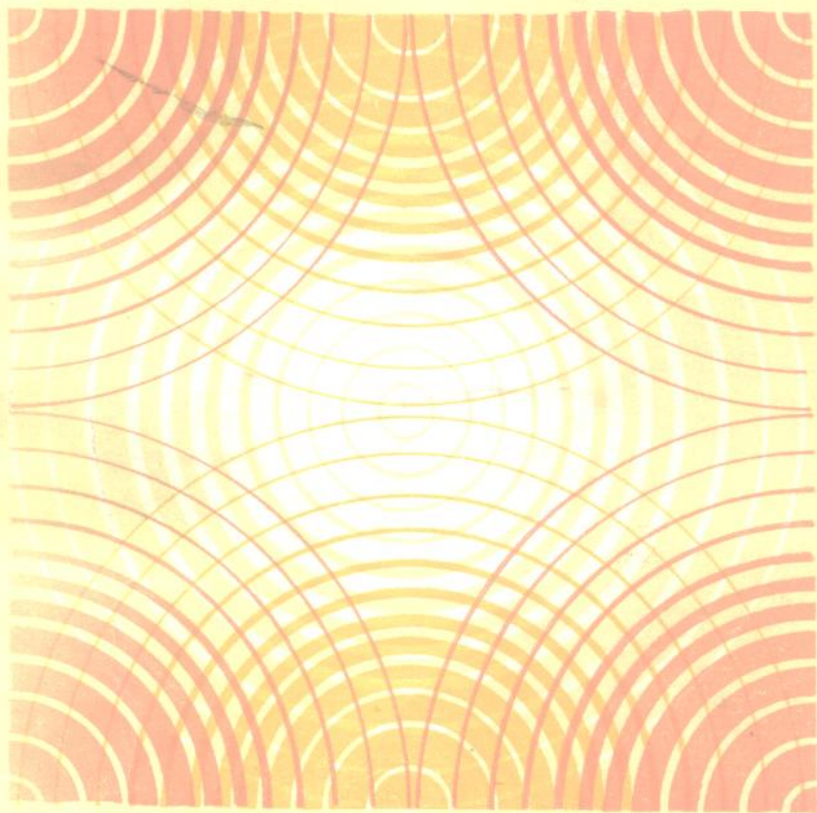


---

# 有效的管理者

---

〔美〕彼得·F·杜拉克著



求 实 出 版 社

# 有效的管理者

〔美〕彼得·F·杜拉克 著

吴 军 译

求实出版社

**有效的管理者**

〔美〕彼得·F·杜拉克著 吴军译

求实出版社出版

新华书店北京发行所发行

河北张家口地区印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 6.125印张 120千字

1985年11月第1版1985年11月第1次印刷

印数 1—27,000册

书号 4231·238 定价 0.98元

## 序 言

早在二次大战初期，我就开始注意有效的管理者的问题。当时，华盛顿的战时政府从企业界、大学和专业人员中吸收了一些人，以充实它的各个机构。这些人后来明显顺利地成为成功的行政官员。而另一些人，无论是能力还是经验，可能都不比他们差，但却遭到挫折和失败。为什么会出现这种情况呢？没有人能说出个所以然来，也没有人知道对这个问题该怎么办。从那时起，我就一直留意有效的管理者的问题，并观察我有机会得见的那些人，希望从他们那里了解到决定管理者有效性的因素。

多年之后，我才开始整理自己的观察所得。1959年或1960年，我的一位老朋友托马斯·D·莫里斯（当时是美国预算局副局长，1961年起任国防部助理部长，是位高效率的官员）。邀请我向联邦政府的一些高级行政官员谈有效性问题。我非常勉强地接受了这个邀请。我觉得自己就这个题目所要讲的内容，即使不是老生常谈，也很一般化。然而，使我惊奇的是，我的这些浅显见解却被我那些有经验的高级官员听众们当做了崭新创见。迄今，仍不断有人向我要那篇讲话稿。

此后，我试图系统地研究：哪些是有效的管理者要做而一般人（包括我自己）不做的事情；哪些是他们不做而一般

人要做的事情。本书就介绍我的研究结果。我要指出的最重要的事是，我认为有效性是可以学会的，而且也是必须学会的。有效性不会自行到来。它是一种必要的实践。本书的目的，是想用简单的方式介绍这种实践的诸要素。

本书是关于这个题目的“首篇”，至少在我广为查阅过的有关文献中，尚未发现任何关于有效管理者方面的论述。不过，我很希望本书不是“最后一篇”，我们需要得到所有关于管理有效性方面的知识。我们社会的各种机构——政府机构、公司企业、研究室、大型大学、现代化医院，以及现代化军队或空军，都需要有效性方面的知识。因此，归根到底，如果不是我们的生存，那么则是我们的个人幸福要依靠有效的管理者。虽然有效性是可以学会的，但有效的管理者并不常见。我希望，本书将促使担任管理工作的能人要求自己成为非常有效的管理者。

彼得·F·杜拉克

1966年夏于新泽西州的蒙特克莱

**THE  
EFFECTIVE  
EXECUTIVE**

2023/07

---

**PETER F. DRUCKER**

---

**Harper & Row, Publishers**

NEWYORK, HAGERSTOWN, SAN FRANCISCO, LONDON

(哈珀·罗公司, 1967年, 纽约)

# 目 录

<b>序言</b> .....	(1)
<b>第一章 有效性是可以学会的</b> .....	(1)
我们为什么需要有效的管理者? .....	(2)
谁是管理者? .....	(6)
管理者的现实问题.....	(10)
有效性是获得成功和成果的希望.....	(18)
有效性可以学会吗? .....	(21)
<b>第二章 掌握你的时间</b> .....	(26)
对管理者的时间要求.....	(28)
对时间的诊断.....	(36)
尽量减少时间浪费.....	(42)
集中利用可供支配的“自由时间” .....	(50)
<b>第三章 我能贡献什么?</b> .....	(55)
管理者的职责.....	(56)
如何发挥专家的有效性? .....	(64)
正确的人事关系.....	(67)
有效的会议.....	(72)
<b>第四章 发挥人之所长</b> .....	(75)
配备人员从长处着眼.....	(75)
如何运用上级的长处? .....	(98)

	发挥自己的有效性 .....	(101)
<b>第五章</b>	<b>重要的事情先做</b> .....	(106)
	摆脱昨天 .....	(110)
	办事要分先后 .....	(115)
<b>第六章</b>	<b>决策的诸要素</b> .....	(121)
	关于决策问题的两个事例 .....	(122)
	决策过程的五个要素 .....	(131)
<b>第七章</b>	<b>有效的决策</b> .....	(153)
	决策和计算机 .....	(170)
<b>结论：</b>	<b>有效性是必须学会的</b> .....	(178)



## 第一章 有效性是可以学会的

管理者的职责在于求取工作的有效性。“求取有效”和“管理”两词毕竟还近似同义词。不论管理者是工作在企业还是在医院，在政府机构还是在工会，在大学还是在军队，人们首先要求他“做合乎适宜的事情”。这就是要求他办事有效。

然而，引人注目的是，在行政管理岗位上，缺乏具有高度有效性的管理人员。管理者的智力一般都很好，想象力不错，知识水平也高。但是，一个人的有效性与他的智力、想象力和知识之间似乎没有什么相互关联。有才华的人往往办事最无效！他们不了解，卓越的内在能力本身并不就是成就。他们从没认识到，内在能力只有通过艰苦、系统的工作，才能具有有效性。与此相反，每个组织都有一些埋头实干的人，他们工作得很有成效。很聪明的人常常误把忙碌当作“创造力”，而实干者在别人忙碌不堪时却象龟兔赛跑故事中的乌龟那样，一步一个脚印地前进，并首先到达目的地。

智力、想象力和知识都是必要的资源，但只有有效性才能把它们转化为成果。它们本身对所能获得的成果只是起了限制作用。

## 我们为什么需要有效的管理者？

一切都应是明显不过的。但是，在当今时代，为什么关于管理者任务的其他各方面的书籍和文章堆叠如山，而对有效性问题却几乎无人问津呢？

忽视这个问题的一个原因是，有效性是一个组织内部的知识工作者的特定技术。直到最近，这方面的人员也为数很少。

体力工作，需要的只是效率，即是把事情做对的能力而不是做合乎适宜事情的能力。体力工作者的能力通常可以根据诸如一双鞋那样一种具体的、个别产品的数量和质量来衡量。在过去的一百年间，我们已经学会如何测量体力工作的效率和如何规定其质量要求。在这方面，我们已达到的水平是，我们已经能够大大增加各个工人的产量。

从前，体力工作者——不论是机器操作工还是前线士兵——在所有组织中都居大多数。对具备有效性人们的需求极为有限：位居高职的管理者只不过是下达命令，要求别人执行而已。我们可以想当然地认为那些管理者都具备有效性，即便这样，他们的人数在全部工作人口中也只占极小比例。我们不妨可以完全信任这些管理者的“天赋”，认为这些为数很少的人都具有某方面的才能，懂得一般人必须通过艰苦努力才能学到的事情。

这种情况在企业界和军队中都曾有。一百年前，美国内战时期的“政府”仅由很少人组成，这在今天是难以令人置信的。林肯时代的陆军部，文

职人员不到五十人，他们多数人既不是“行政管理  
人员”，也不是决策人，而是电讯报务员。今天，位  
于华盛顿的中央大道两边的任何一座政府办公楼都  
可以舒舒服服地容纳本世纪初西奥多·罗斯福时代  
的美国联邦政府各机构的全体人员。

从前，医院没有“保健专业人员”、X光医生、  
化验员、营养医生、治疗学家和社会工作者等等。  
今天的医院为每一百个病人就要雇用二百五十名之  
多的各类人员。过去的医院，除有几名护士外，只  
有清洁工、厨师和杂役。当时，只有医生是知识工  
作者，并有护士作助手。

换言之，直至近期，机构的主要问题是体力工  
作者的工作效率问题，而体力工作者是听命于人的。  
知识工作者从前不是机构的主体。

事实上，知识工作者中，过去只有很少一部分人在机构  
中工作。作为专业人员，他们多数人都自谋职业，至多雇一  
个帮手。他们的工作是否有效，仅仅关系和影响他们自己。

然而，大规模的知识组织，是今天的主要现实。现代社会  
是个大规模组织化机构的社会。每个机构，包括军队，重心  
已转移到知识工作者身上。知识工作者用脑来工作，而不是  
靠体力或双手的技能。大多数受过教育的人日益用知识、理  
论和概念而不是用体力或技术性的体力活在机构中工作，并  
根据他们对组织可能作出的贡献来看他们的有效性。

现在，有效性不能再被认为是想当然的事，它不能再被  
忽视下去了。

在体力工作方面，我们已经有了从工业工程到质量管理

的一整套测量和检验制度，但这种制度不适用于知识工作。如果工程部门迅速地为错误的产品绘制出漂亮的蓝图，那么，没有什么事情比这更为不幸和徒劳无益了。只能做“对的”事情，才能使知识工作有效。这是不能用衡量体力工作的任何尺度来测量的。

知识工作者是不能采取严加监督或详细指导的办法来对待的，只能用帮助的办法。但知识工作者必须明确自己的方向，并必须使自己取得成绩和贡献，即具有有效性。

《纽约人杂志》过去曾登过一幅漫画，画的是：一间办公室，门上写着“埃杰克斯肥皂公司销售总经理史密斯”，墙壁四周光秃秃的，只贴了一个“想”字。办公室的那个人把双脚高高搁在办公桌上，仰面朝着天花板，不断向上吐着烟圈。办公室外面，有两个较年长的人路过，一人问另一人说：

“可是我们怎么能肯定史密斯是在想肥皂的事呢？”

的确，谁也无从知道知识工作者在想什么。然而，想是他的特定工作，想就是他在“干工作”。

人都需要动力，知识工作者的动力是由他是否具备有效性和能否取得成就来决定的\*。如果他在工作中缺少有效性，他对工作和贡献所作的承诺将很快破灭，而且他将成为无所事事的人，让时间白白地从上午9点流到下午5点。

---

\* 这一点在所有研究有关问题的著作中都提到了，特别是以下三部经验之作：弗雷德里克·赫茨伯格与B·莫塞尔和B·斯奈德曼合著的《对工作的动力》（威利公司1959年在纽约出版）；戴维·C·麦克莱兰所著的《有成效的社会》（范诺斯特兰德公司，1961年，在新泽西州的普林斯顿出版）；和弗雷德里克·赫茨伯格所著《工作和人的本性》（世界出版公司，1966年，在克利夫兰出版）。

知识工作者并不生产本身具有效用的东西。他不生产有形的产品，例如一条沟、一双鞋、一个机器部件。他的产品是知识、主意、信息。这些“产品”本身是无用的。只有当别人，另一位知识工作者把它们做为“投入”，并将它们转化成为自己的“产出”时，上述产品才会有实际意义。最伟大的智慧如果不付诸实施，也只不过是无意义的资料而已。因此，知识工作者必须做体力工作者不必做的事。他必须提供有效性。他不能象看待一双制作精良的皮鞋那样，只考虑他的产品本身的实用性。

知识工作者是一种“生产因素”，通过这种因素，今天高度发达的社会和经济——美国、西欧、日本和苏联（它也日益加入这个行列）——才具有并保持竞争性。

美国尤其是如此。教育可能是美国具有竞争优势的唯一资源。美国教育或许还有许多不足之处，但它远非较贫穷的社会所能企及的，因为教育是我们已知的投资最庞大的项目。造就一位自然科学方面的博士需要十万至二十万美元的社会投资。即使是培养一个不具备特定专业能力的普通大学毕业生也需要五万或五万美元以上的投资。这项费用只有非常富裕的社会才负担得起。

所以，教育是美国这个最富有的社会所具有的一个真正的优势——如果教育能使知识工作者具有生产性的话。而对知识工作者来说，生产性就是做合乎适宜事情的能力，也就是有效性。

## 谁是管理者？

在现代组织里，如果知识工作者凭借他的职位或知识，对某项贡献负责，而该贡献又实际影响到组织能否履行职责并取得成果，这样的知识工作者就是一位“管理者”。这种作用可能是使一个企业生产出一种新产品，或取得对某一特定市场具有较大占有率的能力。它也可能是使一家医院具有为病人提供较好的医疗护理的能力。如此等等。这样的男人（或女人）不能只是执行命令，而必须作出决策。他必须对他所起的作用负责任。凭借他的知识，他应能作出正确决策，在这方面具有比别人都强的能力。他可能受冷落，被降级，或遭解雇。但是，只要他在职，他就要记住自己的目标、标准和作用。

多数经理是管理者，然而决非全部都是。但是，在现代社会里，许多未担任经理职务的人正在成为管理者。正如我们近几年来所了解的，知识组织既需要“经理”，也需要“个体专业贡献人”，来担任负有责任的、做决策的和有权威的职务。

最近，有家报纸登载了一篇采访在越南丛林中的一个美国青年步兵上尉的报道，这也许是对上述情况的最好说明。

记者问：“在这种混乱情况下，你怎么能够保持指挥的呢？”青年上尉回答说：“我是这周围地区的唯一负责人。如果我的士兵在丛林中遇上敌人不知怎么办时，我离他们又太远，无法告诉他们该怎么办。我的职责是，确保他们知道该怎么行动。至于如何

行动，要视情况而定，这只有他们才能判断。责任总是由我来负，但决定则由当事人做。”在游击战中，每个人都是“管理者”。

有许多经理都不是管理者。换言之，许多人是别人的上级——并且常常是为数相当多人的上级，但他们对组织的经营能力仍无重大影响。制造厂的工头，多数就属于这一类人。他们管理别人的工作，所以他们是“管事人”。但是，他们对工作方向、内容和质量及其完成的方法，既无责任，也无权过问。在效率和质量方面，他们的工作在很大程度上是能够进行测量和鉴定的，并且就是用我们现有对体力工作者的工作和成绩进行测量和鉴定的尺度。

反之，判断一个知识工作者是否管理者，不能只从他是否管理他人而定。在一家企业里，一位市场研究员可能下属有二百名职员，而在另一家类似企业里，市场研究员只有一位秘书。但是，对这两位市场研究员应起的作用，在要求上，并无什么差别。这只是行政性的细节问题。二百人当然比一个人可能做的事情要多得多，但这并不能表明他们的成果和贡献一定更大。

知识工作不是用数量能解释清楚的，也不能以它的成本费用来下定义。知识工作应视其成果而定。而人数的多少和管理工作的繁简程度甚至同成果没有什么关系。

如果市场研究部门有很多人在那里工作，就可以汇集更多的见识、创造力和才能，赋予企业以迅速发展和成功的潜力。要是果真如此，雇用二百人也是合算的。但是，情况很可能是这样：管理者将会被二百人工作上的和人与人相互之间的所有问题弄得不知所措。他可能因为过分忙于“管理”

而无暇顾及市场研究和根本性决策。他可能因为过分忙于核对数字而忘记考虑这个问题：“当我们念叨‘我们的市场’时，我们所指的现实含义是什么？”由此产生的结果是：他可能连对市场上发生的最后会造成公司倒闭的重大变化都没注意到。

但是，单枪匹马的市场研究员，同样会有两种可能性：有成效或无成效。他可能是使公司生意兴隆的知识和远见的源泉；或者，他可能过多地把时间花在钻牛角尖上——学究们就经常错误地把钻细微末节的问题当成了研究——以至于视而不见，听而不闻，思考则更少。

在每个知识组织中，都有一些人，他们没有下属人员要管理，然仍不失为管理者。当然，象前面所述越南丛林中的情况；集体中的每个成员随时都可能要求作对整体生死攸关的决策，的确这种情况是很少见的。但是，如果研究室的化学家决定采取这一种研究路线而不是另一种，他的决定可能是事关公司前途具有全局性质意义的。他可能是研究室主任。但他也可能是——并常常是——一位没有担任行政职务的化学家，甚至可能是一位初级化学师。同样地，如果根据帐簿考虑决定某种“产品”，这种决策可能由公司一位资历较深的副总裁做<sup>①</sup>，也可能由一般人员制定。在今天的各种大型组织里，情况大凡如此。

我把那些凭借职位或知识，在正常工作情况下，能作出对整体工作和成果有重大影响决策的知识工作者、经理人

---

① 此点，详见我的《为结果而管理》一书，特别是第二章。（哈珀·罗公司，1964年，纽约）



员，或个体专业人员，称之为“管理者”。但这决不意味着他们是知识工作者的大多数。因为知识工作也同其他方面工作一样，有非技术性的和例行性的工作。但是，这些管理者的人数在知识工作者总数中所占的比例远比任何组织表中列出的要大得多。

这是要认识这个问题的起点——正如我们所见，在为承认和奖励经理人员和个体专业贡献人提供平行的晋级措施方面，已作了很大努力<sup>①</sup>。但是，在今天的最普通机构中，无论是企业还是政府机构，是研究室还是医院，究竟有多少人必须作具有重大和不可更改影响的决策，却几乎无人了解。而知识无疑同职位一样具有合法的权威性。此外，基于知识权威的决策与高层管理所作的决策属同类性质。（这是卡普尔先生在上述发言中的主要论点之一。）

就我们现在所知情况，最低一级的经理人员可能和公司总裁或政府机构的行政官员所做的是相同性质的工作，即：计划、组织、综合、推动和调节。他的范围可能是很有限的，但在他的领域里，他却是一位管理者。

同样地，每个决策人和公司总裁或行政官员所做的是相同性质的工作。他的范围可能非常有限。甚至他的职务或名字在组织一览表和国内电话号码簿上都没有，但他却是一位管理者。

作为管理者，不论是高级管理人还是新手，他都必须要

---

<sup>①</sup> 弗雷德里克·R·卡普尔对此点作了最好的阐述。他是美国电话和电报公司（贝尔电话系统）的总裁，于1963年9月在纽约召开的第十三届国际经营管理大会的发言中谈到这个问题。我在《为结果而管理》一书的第十四章中已引了他的主要论点。