

彼得·德鲁克管理学著作选

有效的管理者

〔美〕彼得·F·德鲁克著

屠端华 张晓宇 译

工人出版社

有效性是可以学的，而且也是必须学的。它不是天生俱来的，而是一种学而后能的本领。此书旨在以简明的方式，介绍此种本领的内涵。

——彼得·德鲁克

C931
84-71

有效的管理者

(美) 彼得·F·德鲁克著

屠端华 张晓宇 译



S0269338

工人出版社

096381



S0269338

有效的管理者

彼得·F·德鲁克 著

屠端华 张晓宇 译 屠端华 校

工人出版社出版(北京安外六铺炕)

新华书店北京发行所发行

北京怀柔东晓印刷厂印刷

开本787×1092毫米 1/32 印张:6.25 字数:136000

1989年7月第1版 1987年7月北京第1次印刷

印数: 1 一册

ISBN 7-5008-0411-3/C·13 定价:2.25元

一般的管理学著作谈的都是如何管理他人，本书的目标则是如何有效地管理自己。一个有能力管好别人的人不一定是一个好的管理者，只有那些有能力管好自己的人才能成为好的管理者。事实上，人们不可能指望那些不能有效地管理自己的管理者去管好他们的组织和机构。从很大意义上说，管理是树立榜样。那些不知道怎样使自己的工作更有效的管理者树立了错误的榜样。

光有聪明、勤奋或者知识渊博，还不足以说明一个人就有合理的有效性。有效性是另外一种东西，是一种不同的东西。但是要变得有效也不需要

非凡的才能、特殊的颖悟和专门的训练。作为管理者所应具有的有效性只要求我们干某些事，某些相当简单的事。其中包括一点点练习，这些练习本书已经给出并有所讨论。但这些练习决非天生的。我干了四十五年的管理顾问，为许许多多管理者提供咨询，这些管理者来自各种各样组织：大企业、小企业、政府部门、工会、医院、大学、公共服务部；包括美国的、欧洲的、拉丁美洲的、日本的等等，但是我从来没有遇上过一位天生有效的管理者。所有这些人必须练习自己的有效性，直到有效性成了他们的习惯为止。而且所有的人只要坚持使自己成为有效的管理者都能成功。有效性可以学会，但只有学才能会。

有效性是管理者的天职，不论作为一个团体的管理者，对他人和自己的行为都负有责任；还是作为一个独立的专业探索者只对自己的行为负有责任，都必须以此为天职。如果没有有效性，那么不管我们在工作中花费了多少智力、运用了多少知识，也不管花费了多少时间，都不会有“成绩”。然而直到今天，人们还几乎没有重视有效的管理者。这不足为怪，因为组织本身就是一个崭新的概念，不论是大企业、政府部门、工会、大医院和大的高等学府。一百年以前，一般的人除了偶尔旅游在外与本地的小邮局打点交道，如寄一封信外，同大组织有交往的人可以说是凤毛麟角。而作为一个管理者所应具有的有效性意味着在组织之内的、并贯穿整个组织的有效性。所以，在过去没有理由要求每一个人都重视有效的管理者，或者要求他们为大多数管理者只具有很低的有效性而担心。然而，现在大多数人，尤其是那些经过相当长时间在学校学习的人，可以指望在各种组织中度过他们整个的工作生活。在所有的发达国家里，社会已经成了组织的社

会。现在，个别人的有效性在越来越大的程度上依赖于他（或她）在一个组织中所发挥的效率，以及作为一个管理者所发挥的效率。而且，现代社会的有效性和它的发展能力（更确切地说，是它的生存能力），越来越依赖于那些在组织中作为管理者的人们了。有效的管理者正在迅速成为社会的一种重要资源，作为管理者的有效性正在迅速成为个人成就的一个重要条件。尤其是刚刚走上工作岗位的年轻人要想取得成就必须具备这一条件，那些已有一定工作经历的人也一样。

彼得·德鲁克

1985年元旦于美国加州

目 录

序	(1)
第一章 有效性是可以学会的	(1)
一、我们为什么需要有效的管理者?	(2)
二、谁是管理者?	(6)
三、管理者的现实	(10)
四、有效性的条件.....	(19)
五、有效性可以学会吗?	(22)
第二章 认识自己的时间	(27)
一、时间对管理者的压力	(30)
二、时间诊断	(38)
三、砍去浪费时间的事	(45)
四、集约分散的时间	(53)
第三章 我能贡献什么?	(59)
一、管理者的基本任务	(60)
二、如何使专家的工作有效?	(69)
三、正确的人际关系	(72)
四、有效的会议	(77)
第四章 发挥人的长处	(80)
一、发挥人的长处所需要的雇人原则	(80)

DN66/18

二、如何运用上级领导的长处?.....	(104)
三、发挥自己的长处.....	(107)
第五章 做好优先重要的工作.....	(112)
一、集中精力.....	(112)
二、摆脱昨天.....	(116)
三、主要与次要.....	(121)
第六章 决策的要点.....	(127)
一、有关决策的两个案例分析.....	(128)
二、决策过程中的几个要点.....	(136)
第七章 有效的决策.....	(158)
一、决策应从何处入手.....	(158)
二、反对意见在决策中的作用.....	(163)
三、计算机在决策中的运用.....	(174)
第八章 结论：必须学会有效性.....	(181)
译后.....	(190)

第1章

有效性是可以学会的

管理者的本份就是追求效率。“追求效率”(To effect)和“管理”(to execute)其实是同义词。作为一个管理者，不论在哪里工作，不论在医院、政府部门、工会、大学还是在军队，他都应该把该干的事干好。换句话说，他应该干事有效率。

然而，有效的管理者很少见，正因为少见，他们便显得引人注目了。管理者中不乏具有高智商的人，也不缺想象力丰富的人。一般来说，他们的知识水平也比较高。但一个人的干事效率似乎与他的智力、想象力以及知识水平没有多大关系。很有才能的人干事往往出

奇地低效，因为他们没有认识到才能本身并不等于成就。他们从来没有想过只有通过有系统地、勤勉地工作才会使才能发挥出效益。相反，在任何组织中，总有一些高效率的勤勉肯干的人。当别人处于手忙脚乱的工作状态时（一般人常常把忙个不停误以为是创造力的表现），这些勤勉肯干的人则一步一个脚印，不断前进，并率先到达目的地，就象古老的寓言中所说的与兔子赛跑的乌龟那样。

不可否认，智力、想象力和知识都是人类的重要资源。但是，依靠这些资源本身只能达到有限的成就，只有效率才能使它们变得硕果累累。

一、我们为什么需要有效的管理者？

上面所讲的道理本应该很明白。但是，在有关管理者的任务的专著和论文已是汗牛充栋的今天，为什么人们不重视对有效性的研究呢？

其原因之一是“有效性”属于一组织内部知识工作者的一种专门技术。而知识工作者至今仍是一支为数不多的队伍。

就体力工作而言，我们所重视的只是“利索”，即把事情做对的能力，而不是做对的事情的能力。体力工作者的成果总可以用数量和质量来衡量，例如制成了多少双鞋子以及其质量如何。近一百年来，人们对于如何测定体力工作的效率以及如何测定体力工作的质量已经有了相当的研究。而且，现在人们已经能够运用测定体力工作效率的方法来促进体力工作者的产出大大增加。

在过去，一个组织中体力工作者占绝大多数。例如在工厂，机械操作工占绝大多数；在军队，前线的战士占绝大多数。

所以，很少的地方需要有效的管理者，那时位居高职的管理者，只要下达命令由部下执行而已。而且管理者的人数只占全部工作人员中的一个极小的比例。因此，我们如果假定过去的管理者都已经具备了有效性，也不至于太离谱。我们不妨信任管理者的天赋，认为他们具有一般人所不容易具备的能力。

- 不仅企业和军队的情况是这样，其他组织的情况也一样。在今天看来，我们很难体会在一百年前美国南北战争时代的政府，竟然只要极少数的人就能组成。林肯的战时军务部，是一个总共只有不到五十人的班子。在这个班子中，大部分人还都不是管理者，也不是决策幕僚，只是通讯报务员。本世纪初，老罗斯福总统时期的美国联邦政府，其全部机构可以宽敞地容纳在今天的摩尔得的任何一座办公楼里。
- 今天的医院，平均每一百位病人，就需要雇用各类专门职业的医务人员二百五十人。但过去的医院没有各类专门职业的区别，没有透视室技师和化验室技师的区别，也没有营养师、药剂师和公务员等等的区别。过去的医院除了少数护士外，只要雇几位清洁女工、厨师和杂工即可。那时医生就是知识工作者，外加护士为其助手。
- 总而言之，过去的组织，主要问题在于如何提高执行命令的体力工作者的利索性，知识工作者则不扮演主要角色。

事实上，过去只有极少数知识工作者在组织机构中任职和起作用，大部分知识工作者都自谋职业，至多雇一名助手。因此，他们的工作是否有效只会影响到他们自己。

但是，今天，知识化的大组织已经成了社会的重心。现

代社会是一个由许多组织化的机构形成的社会，在其中的每一个组织化的机构里，包括军事机构在内，重心已由过去的体力工作者转向了知识工作者，他们用头脑来工作而不是用肌肉的力量或手的灵巧来工作。今天，在越来越多的组织机构中，知识工作者已占大多数，他们的工作手段是知识、理论和概念。只要他们能够对组织有所贡献，他们的工作就可以算是有效的。

今天我们已经不能再假定凡是管理者都一定是有效的了。有效性的课题已经不容再被忽视了。

对于体力工作，从工业工程到质量管理，我们已经形成了一套衡量和测试的方法和制度。但这一套方法和制度，并不能应用于知识工作。最令人可惜的，最无效的劳动莫过于一个工程部门为一件错误的产品绘制出精美的图纸。只有做“对”的工作，才能使知识工作有效，但这却无法用衡量体力工作的尺度来衡量。

知识工作者，是不能加以严密监督的，也不能给以详细指导。他只能受到帮助。所以他必须自己引导自己，引导自己做出成绩和贡献，即引导自己成为有效。

○“纽约人”(The New Yorker)杂志某期曾刊载了一幅漫画。画中一间办公室的门上写着“爱洁肥皂公司业务经理史密斯”。墙上只有一个字：“想”。画中的经理大人，双脚高搁在办公桌上，不断向天花板吐烟圈。办公室外有两位较年长的人走过，一人对另一人说：“我们怎么能肯定史密斯先生是在想我们的肥皂呢？”

的确，谁也不知道一位知识工作者在想什么。但是“想”正是他工作的特别之处，他的“想”就是他的“干”。

能够激励知识工作者的因素，在于他的有效性，在于他能有成就。如果他的工作缺少有效性，那么他对工作和贡献所承诺的责任心就会消退，他就会成为从上午九时至下午五时在办公室消磨时间的人。

知识工作者不生产本身具有效用的产品。他不生产象一条水渠、一双鞋子、一个机器零件那一类的实体性产品。他只生产知识、思想和信息。这种“产品”本身是无用的，只有透过另一位懂知识的人，把这种“产品”作为自己生产的投入并转化为产出，才会有实际意义。再伟大的智慧，如果不能通过行动来付诸实施，也只能是无意义的资料。因此，知识工作者必须做一些体力工作者所不必做的事。他必须提供有效性。他不能只顾及他的产品本身的效用，例如一双制作精良的皮鞋所具有的效用。

知识工作者是一项“生产要素”，正是通过这项生产要素，才使今天的高度发达的社会和经济——象美国、西欧、日本、还有越来越发展的苏联——变得有竞争力，并能保持这种竞争力。

○这个道理在美国尤其明显。美国今天最有竞争优势的资源是教育。美国的教育，虽然仍需不断完善，但确非其

• 这一道理在许多研究中都已明确提到，尤其是三部材料充足的著作研究得更显然。这三部著作是：H·弗里德利克(与B·摩萨和B·斯奈德曼合作)的《工作动机》(纽约1959年版)，C·M·大卫的《有成效的社会》(普林斯顿1961年版)以及H·弗里德利克的《工作和人的本性》(克里夫兰1966年版)。——作者注

他较贫穷的国家所能负担得起。美国在教育方面的投资之巨是史无前例的。培养一位自然科学方面的博士，大约需要十万到二十万美元的社会投资。即使培养一位只学公共基础课程的大学毕业生，也要花费五万美元以上。这样大的投资只有非常富足的社会才能负担得起。

- 如果说教育能使知识工作者具有生产性的话，那么对美国这个世界上最富有的国家来说，真正的优势是教育。当然，知识工作者的生产性指的是做对的事情的能力，也就是有效性。

二、谁是管理者？

每一位在现代组织里的知识工作者，只要他有责任心，能够运用他的职位和知识，对该组织作出实质性的贡献，影响该组织的经营并使该组织的工作有成果，就是一位管理者。他的贡献对企业来说也许是推出了一项新产品，或者扩大了对某一市场的占有率；对医院来说也许是能够对病人提供更妥善的医疗。这种管理者的工作必须作出决策，而不是简单地执行命令。他负有提供贡献的责任。由于他有知识，别人对他的期望就高，期望他能作出比别人更好的决策。他可能受冤受气，也可能受到降职处分，甚至可能被解雇。但是，只要他做一天管理者，就不能忘记他的目标、他的准则，和他所应作的贡献。

虽然不能说全部，但至少可以说大多数组织的主管人员都是管理者。但是在现代组织中，许多非主管人员也成为管理者了。在一个知识组织中，就象我们近年来所看到的那些

新发展起来的组织中，不仅需要主管人员，而且需要“专业贡献人”(individual professional contributors),来出任那些责任重大、决策重大、以及权力重大的职位。

美国的一家报纸曾访问了一位在越南战场上服役的青年步兵上尉，这篇报导最生动地说明了这一点。

○记者问：“你是怎样在战场混乱的情况下保持你的指挥的呢？”那位青年步兵上尉回答说：“我是这里唯一负有责任的人，其实如果我的部下在陷入敌人的丛林，不知道该怎么办时，我也不能告诉他们应该如何行动，因为距离太远，我鞭长莫及。但我的任务就是要让他们知道在什么情况下该干什么。至于实际上如何行动，应由他们根据情况来判断。责任总是由我来承担，而行动的决策则由在现场的每个人自己作出。”

在游击战场上，每一个人都是管理者。

也有许多主管人员并不是管理者。换句话说，有许多主管人员只不过是别人的上司而已，有的主管人员甚至是许多人的上司。但是他们的作为并不能对组织的功能产生重大影响。制造业工厂的领班，大多属于此类。他们是完全意义上的“监视者”。由于他们管理别人的工作，所以他们确是主管人员。但是他们对工厂的发展方向、生产内容、产品质量以及生产方法，既无责任，也没职权。因此，在很大程度上，他们的工作成绩仍然可以用利索和质量来衡量和考核，而且可以采用我们用来衡量和考核体力工作者的尺度。

相反，看一位知识工作者是不是管理者，我们不能只看他有没有部下而定。例如，在一家企业一位市场调研员可能

有两百人的部下，而另一家与之竞争的同行业企业的市场调研员可能只有他自己一个人，外加一位秘书为助手。但是对这两位市场调研员应作的贡献来说，不可能期望有太大的差别。如果有差别，也只是行政管理上的差别。当然两百人远比一个人能够多做许多事，但这并不能得出结论说两百人的贡献一定比一个人的贡献大。

知识工作不能以数量来定义，也不能用成本来定义，而应以成果来定义。正因为以成果来定义，人数的多少和管理工作的简繁，并不是表示是否属于知识工作的条件。

我们可以说，市场调研部门人数多，可以集思广益，增加企业成长和发展的潜力。如果真是这样，那么雇用两百人也算便宜了。可是，同样可能出现的情况是，如果人数过多，主管人员恐怕将穷于应付由他们的工作所带来的问题，以及他们互相间的磨擦所产生的问题。这样的主管人员必将终日忙碌，再也找不出时间来从事真正的市场研究和基本决策了。他也许不停地核对数字，而不自问：“所谓我们的市场，究竟指的是什么意义？”结果，等到市场发生了重大变化，足以影响公司的存亡时，恐怕他还没有觉察。

但是单枪匹马的市场调研员同样可能有很高的生产性，也同样可能有很低的生产性。他可能成为公司发展所需要的知识和远景的源泉；也可能将他的时间耗费于猎取细微末节的信息（一般的学究常把这误以为是市场研究），以至于视而不见，充而不闻，更谈不上思考问题了。

在任何一个知识组织中，总有那么一些人，他们并不领导部下，但仍然是组织中的管理者。当然，象上面所提到的那个越南战场的例子，每一个人都必须随时作出影响整体存亡的决策，这样的例子确实不多。但在实验室里的化学家，

当他决定采取甲研究路线而放弃乙研究路线时，他极有可能已经作出了能大大影响公司前程的重要决策。这位化学家可能是研究室主任，也可能是（而且常常是）一位根本没有职务的普通研究员，甚至可能是一位初级研究员。同样地，根据统计资料的数据来考虑生产某项产品的决策，可能由公司老资格的副总裁作出，也可能由一位普通职员来作出。*这些事实在今天的大型组织的各种工作领域中并不少见。

本书中的“管理者”泛指那些必须在工作中运用自己的职位和知识，作出影响整体行为和成果的决策的知识工作者、经理人员和专业人员。这一定义并不意味着大部分知识工作者都是管理者。因为知识工作也象任何其他工作一样，有些也只是无技术可言的琐碎杂事。即使这样，属于这种定义的管理者的人数仍将比任何一张组织系统表中所列出的知识工作者的人数更多。

这个问题刚刚开始为人们所认识——我们已经看到有关这方面的种种努力，即对经理人员和专业贡献人的奖励和报酬建立了平等对待的制度。*但是，在今天的最普通的机构中，不论是企业、政府部门、研究所和医院中，到底有多少人必须作出具有重大意义而且具有不可追索的影响的决策，却很少有人知道。由于知识的权威肯定和职位的权威一样合乎法律精神。因此，基于知识权力所作的决策，与高阶层管理人

• 关于这一点，请看我的《为成果而管理》一书（纽约，1964年版），特别是第二章。
——作者注

• 就我所知的最好的表达是F·R·凯培尔，美国电话电报公司（贝尔电话系统）的总裁，1963年9月在纽约召开的第十三届国际管理大会上所作的演讲。凯培尔先生的主要观点在我的《为目标而管理》一书中的第14章中被引用。
——作者注