



(美) 彼德·F·杜拉克著 钟少光 译

有效的管理者



有效的管理者

(美) 彼德·F·杜拉克著 钟少光 译

责任编辑：何天静

封面设计：杨百子

开拓者丛书之三

有效的管理者

〔美〕彼德·F·杜拉克 著

钟少光 译

•

新世纪出版社出版

广东省新华书店发行

广东新华印刷厂印刷

787×1092毫米32开本 6.5印张 2插页 125,000字

1986年7月第1版 1986年7月第1次印刷

印数1—8,900册

书号 17430·1 定价 1.15元

编者遐想

在经济改革的洪流当中，大批的青年同志被选拔或者将被选拔到各级领导岗位上来。他们有理想、有知识、有能力，必将成为我国现代化建设的栋梁之材。时代举荐了他们，同时也向他们提出了一个重要的课题，这就是：怎样才能成为具有坚定共产主义信念的、有强烈社会责任感的、善于开拓新局面的新时代的优秀干部？

我们期望，“开拓者丛书”的出版，将能为广大青年领导干部、机关团体和企业事业单位的青年管理工作、青年知识分子以及一切有志于“四化”建设的青年同志，在开阔视野、更新知识、提高素质和增强能力方面有所帮助。

新世纪出版社

K T Z



604714/10

作者简介

彼德·F·杜拉克1909年生于维也纳，在奥地利和英国受教育。从1929年起，他曾经是伦敦的新闻记者和国际银行的经济学家。他1937年定居美国，开始是在英国银行及保险公司集团任经济学家，后来，在几家美国最大的而且在国际上也居领导地位的公司当管理顾问。1942年至1949年，杜拉克先生任贝宁顿学院的哲学和政治学教授。从1950年起他就是纽约大学商业研究院的管理学教授。他的著作有：《工艺学》，《管理与社会》，《管理的实践》，《结果的处理》，《词典的年龄》和《新市场及其他短论》等。这些著作都由泛丛书出版社出版。

序 言

早在第二次世界大战期间，我就开始对有效的管理发生兴趣。当时，一些在企业、大学等各种民用事业中工作的人才，被招募到华盛顿战时政府的机构中去，他们作为行政主管，工作得很顺利，并且获得了成功。而其中的一些人，虽然也不乏才能和经验，但却遭到挫折和失败。为什么会出现这种现象呢？没有人能够解释，也没有人知道如何解决这样的问题。从那时起，我就觉察到一些有成效的管理者，而且注意观察那些我有机会遇到的人，希望能从中研究出决定管理者的有效性的因素。

又经历了许多岁月，我开始将我的观察综合起来。在1959或1960年，我的一个老朋友汤姆士·D·莫理斯（那时他是美国预算局副局长，而从1961年起，就成为卓有成效的国防部副部长），邀请我对联邦政府的一些行政主管作题为“有效性”的演讲。我很勉强地接受了。对我来说，在这个题目中不得不讲的内容，如果不算是老生常谈的话，也是显而易见的一般道理。但是，使我惊奇的是，这些极明白的评论却被我的听众，那些经验丰富的高级管理者，视为一种崭

新的发现而加以接受。直至今今天，仍然经常有人向我索取讲稿。

自那时候起，我试图有系统地进行研究，看看哪些工作是有成效的管理者已经在做着，而其余的人（包括我自己）还不曾做的，又有哪些是他们不去做而我们却乐而不疲地做着的。这本书呈现了我的研究成果。要说明的最重要的事情就是，有效性是能够学会的，而且也是必须学会的；有效性不是与生俱来的，而是必须通过实践才能获得的本领。我写这本书的目的，就是以简明的方式，介绍这种本领的内涵。

我的这本书还是关于这个题目的第一本书。最低限度，在我广泛接触的文献中，还未发现有其他关于有成效的管理者的论述。我殷切希望本书能抛砖引玉。我们正需要关于有效性的所有一切可以得到的知识。我们社会中的各种机构——政府与企业，研究实验室，规模宏大的大学，现代化的医院以及现代化的陆军和空军——都依赖这种知识。所以我们的幸福（如果不是最终的幸福），我们的生存，都有赖于有成效的管理者。虽然有效性是能够学会的，但有成效的管理者却不很普遍。我希望这本书能使有才干的人们得到启发，在管理工作中成为卓有成效的管理者。

彼得·F·杜拉克

一九六六年夏于新泽西州，蒙特克拉。

目 录

序言	1
第一章 有效性是能够学会的	1
一、为什么需要有成效的管理者	2
二、谁是真正的管理者	6
三、管理者的处境	11
四、对管理者的期望	20
五、有效性能够学会吗?	28
第二章 认识你的时间	29
一、时间对管理者的压力	32
二、如何诊断自己的时间	41
三、消除时间浪费的途径	48
四、如何使用自己的时间	56
第三章 我能贡献什么	62
一、管理者的基本任务	63
二、怎样使专家的工作更有成效	72
三、正确的人际关系	76
四、有成效的会议	82
第四章 充分发挥人的长处	84

一、用人之所长的原则.....	84
二、如何推动自己的上级.....	109
三、如何发挥自己的长处.....	112
第五章 重要的事情先做	117
一、集中精神做好一件事.....	117
二、不让“昨天”影响“今天”.....	121
三、先后次序的决策.....	127
第六章 决策的要素	132
一、有关决策的两宗事例研究.....	138
二、制订决策的五项要素.....	142
第七章 有成效的决策	165
一、作决策应先有主意.....	165
二、决策与电脑.....	183
结论：必须学习有效性	191

第一章 有效性是能够学会的

管理者的职责是使工作高效率。“高效”和“管理”毕竟是密切相关的。无论是在企业、医院、政府机构、工会、大学或者部队，对其管理者的第一个要求，就是将正确的事情处理得尽善尽美。简单地说，就是要求有成效。

但是工作很有成效的人却往往不在管理的职位上。在管理者当中，相当普遍地都具有很好的智力，也不乏想象力，并且往往还具有较高的知识水平。但是在实际工作中，一个人的效率似乎与他的智力、想象力及知识水平都没多大关系。才华出众的人物常常是惊人地低效率的。他们并没有理解到，杰出的洞察力本身并不就是成就。他们不知道，有洞察力还要通过艰苦和系统的工作才会变得有成效。相反地，在每一个组织中都会有一些效率极高的埋头苦干的人，而一些很聪明的人却将瞎忙与创造性混淆，并在极度繁忙中到处乱碰。而正当这些人忙得晕头转向的时候，埋头苦干的人却是一步一个脚印地首先到达目的地，就象古老的童话中龟兔赛跑的故事那样。

智力、想象力和知识是重要的源泉，但只有有效性才能

把它们转化为成果。如果光凭它们而忽略了有效性，那就反而限制所要达到的预期目的。

一、为什么需要有成效的管理者

所有上述的道理都是很明显的。但是，在这个年代，关于管理者工作的各个方面的书和论文多如牛毛，而对“有效性”的关注为什么却有如凤毛麟角呢？

造成这种疏忽的一个原因是，有效性是一个机构内的知识工作者的特殊技能。直到最近，这类工作者却仍然极为稀少。

对体力工作者来说，我们只需要效率；也就是只需要有把事情做好的能力，而不需要有选做正确事情的能力。对体力工作可以按照正确的和具体的产品数量和质量来判断其好坏，例如做了几双鞋以及质量如何等。在过去的一百年中，我们已经研究出如何测量体力工作的效率及确定其质量，这种研究促使工人的产品数量惊人地增加。

过去，在所有的机构中，占优势的是体力工作者——无论是机器操作者或前线士兵，只需要极少数有成效的工作者，居高位的人发出命令，其他人便按命令执行。发号施令的人只占整个工作的人数中很小的一部分，所以我们可以承认他们的有效性，不管这种做法正确与否。我们可以信任“自然界”的恩赐，在辛勤努力的人群中，总有极少数人会知道一些其他人必须通过艰苦努力才能知道的东西。

这不仅对于企业和军队是真实的。今天，我们很难理解，在一百年前美国南北战争时，“政府”这个词只不过意味着是一小群人。林肯的战时内阁中只有不超过五十个的文职人员，而且其中大部分既非行政主管，亦非政策制订人，只不过是通讯报务员。罗斯福总统时期美国联邦政府的整个机构约有一千九百人，他们可以舒服地在今天政府靠近马尔这个地方的任何一座建筑物里办公。

以前的医院并不知道任何“健康服务专业人员”，如X光透视及实验室技术员，营养主任和治疗人员，社会工作者等等，现在每一百病人就要雇用二百五十个这类人员。过去，在医院里，医生以外的其他人员，除了几名护士之外，就只有清洁女工、炊事员和侍女等。那时医生是知识工作者，而护士则是他的助手。

换句话说，直至最近，机构的主要问题还是体力工作者完成工作的效率，而他们则往往是按照上级所吩咐的去做。知识工作者在机构中并不占大多数。

事实上，在早期，只有少数知识工作者是机构中的成员，而他们中的大部分是作为专业工作者自己开业，最多只雇一个办事员。他们是否具有有效性都只牵涉到他们自己，而且也只影响到他们自己。

无论如何，庞大的知识机构是当今社会的现实情况。现在社会是由巨大的有组织的机构组成的。在每一种机构中（包括军队的服务机构），重心已经转移到知识工作者那里，他们宁愿运用头脑去工作而不愿使用体力和技巧去工作。那

些被训练为应用知识、理论和观念而不是用体力和技巧去工作的人在机构中日益成为多数，而且只有当他们作出贡献时才是有成效的。

现在，有效性不再象前面所说的那样，仅仅是被承认的了，现在它再也不会被忽视了。

从工程到质量控制，我们曾经为体力工作者制订一套完善的检验和测量制度，它对知识工作者是不适用的。没有什么会比工程部门将错误产品的美丽蓝图迅速生产出来更可悲和更无成效的了。只有选择正确的事来做，这才是有成效的知识工作。这是不能用对待体力劳动者的尺码来测量的。

对知识工作者是不宜施加严密或详尽的监督的，只能给他们以帮助。但他们必须给自己定出方向，要求自己朝着完成任务和作出贡献的方向前进。

前些时候，杂志《纽约人》中有一幅漫画，画中有一间办公室，办公室的门上写着：“爱洁肥皂公司业务总经理查士·史密斯”。办公室墙上只有一条大标语“想”。办公室里的人将脚高高地搁在桌上，悠然地向天花板喷着烟圈。门外两个年龄较大的男人走过，其中一个对另一个说：“我们怎么能确信史密斯是在想着肥皂？”

人们确实不能确定知识工作者在想什么，而思索正是他的特殊的工作，所以史密斯确实是正在“工作着”。

知识工作者的奋发是与他工作的有效性和成就分不开

的。(注)如果他的工作缺乏了有效性,那么他对工作,对贡献的保证就会幻灭,于是他也就会成为消磨时间的人,从上午九时到下午五时都只是敷衍塞责。

知识工作者并没有制造出某些本身就是有效用的东西。他不生产例如一条水沟、一双鞋、一个机器零件等等的物质产品。他生产知识、意见、信息。这些“产品”本身是不可用的。而当某个有知识的人汲取了这些“产品”并转化为自己的产品时,它们才具有现实意义。没有应用到实践中的最伟大的智慧是毫无意义的资料。所以知识工作者必须提供“有效性”。他不能依赖于产品原有的性能,它不象一双质量很好的皮鞋,本来就很好用的。

知识工作者是一项“生产要素”,今天高度发展的社会和经济(例如在美国、西欧、日本及日益发展的苏联)通过这项要素进行竞争并保持竞争的势头。

这对美国是特别实际的。能使美国具有竞争优势的只有教育。美国的教育虽然仍有很多方面需要改进。但它的庞大支出却远远超出较贫穷国家所能负担的程度。因为教育是众所周知的最昂贵的投资。培养一位自然科学方面的博士,需要付出十万至二十万美元的社会投

注:在所有的研究中都曾出版这方面的内容,特别是三本全凭实验和观察的著作:Frederick Herzberg的《对工作的激励》,Dorid C, McClellan的《有成就的社会》,Frederick Herzberg的《工作和人的性格》。

资。即使是一个没有任何专业能力的大学毕业生（注）也要耗费五万美元或者更多一些投资。这只有在非常富裕的美国才能在教育这一领域中获得真正的利益——只要它能够造就出能为生产服务的知识工作者。而知识工作者的生产性意味着只选正确的事情做的能力。这意味着有效性。

二、谁是真正的管理者

在现代机构中，每一个知识工作者如果能依靠自己的位置 and 知识，负责地作出贡献，而这种贡献会对本机构完成任务和获得成果的能力产生实质性的影响，那他就是一个管理者。这可以是企业生产出新产品的能力或在某一市场获得较大份额的能力，也可以是医院对病人提供病床看护的能力等等。这样的管理者必须作出决策，他不能够只是将上级命令付诸实行。他必须作出贡献。而按照他的知识，他必然会得到比其他人更优越的条件以作出正确的决策。他可能被搁置不用，也可能被降级或解雇。但只要他还在自己的位置上，他就必须坚持着自己的目标、标准和贡献。

虽然不是所有的经理都是真正的管理者，但大部分经理是真正的管理者。许多非经理人员在现代社会也逐渐成为管

注：在美国，只有获得硕士或博士学位，才算受过特别的专业教育，而大学毕业只是一般的专业训练。——译者注

理者。因为正如我们在过去几年所研究出来的那样，知识机构不仅需要“经理”，还需要各种“专业人才”，他们将担负着决策、组织和领导的职责。

这或许可以从最近的报纸对一个在越南丛林作战的美国步兵上尉的访问中得到最好的解释。

记者问：“你怎么能在这样混乱的情况下使命令得以贯彻？”年青的上尉说：“在这周围，我是唯一负责的人，如果士兵们因在丛林里陷入敌人阵地而不知道该怎么办，我又因距离太远而无法下达命令时，我的职责是使他们知道自己该怎样做。他们该做什么，完全依赖于他们对形势作出判断。我总是要负责任的，但在这种情况下，却要由现场的人作出决定。

在游击战争中，每个人都是“管理者”。

有许多经理不是真正的管理者。换句话说，许多人形式上是其他人的“上级”，而这些“上级”却毫无权威和完成任务的能力。大部分工厂中的工头就属于这一类。从词的字面意义来说，他们是“监工”。他们管理别人的工作，在这个意义上说，他们是“经理”。但是他们对工作方向、内容、质量或经营这些工作的方法既没有责任也没有管理的职权。自然，他们也能够按照效率和质量来检查和表扬手下的人。而我们用来衡量和考核体力工作者的尺码，他们也可以使用。

反过来，一个知识工作者是不是管理者并不取决于他是不是在管理别人。在一个企业中，一个市场研究人员可能拥有一个二百人的机构，而另一个同业竞争对手的一个市场研

究人员却只拥有一个秘书。但这两个人预期要作出的贡献，也许只相差无几。对于行政的事务工作来说，二百人自然会比一个人所做的工作要多些。但不能由此得出结论，认为他们的生产和贡献会多些。

知识工作是不能用数量来衡量的，而且也不能用价值来计算。知识工作只能按照其成果来评定。基于这些原因，甚至连工作组的规模和管理职责的大小也不是症结所在。

有许多人从事市场研究工作固然会使洞察力加强、想象力增广及质量提高等，这无疑会使企业增加了迅速发展和获得成功的潜力。如果是这样的话，雇用二百人也是便宜的。但这样一来，经理就会被二百人带到工作中并由于彼此影响所引起的问题所压倒。他可能就会因这种“管理”而忙忙碌碌，以致再也没有时间去进行市场研究和作出基本决策。他会忙于核对数字，而不会提出这样的问题：“当我们说市场时，我们的真正意思是什么？”结果，他可能没有注意市场的重要变化，而这种变化最终将会引起公司的倒闭。

但没有附属机构的单个市场研究员，他可能是有生产力的或者是无生产力的。也许他能成为使公司繁荣发展的智能资源。也许他会花费过多的时间在搜索细节材料，而往往误将学究式的雕虫篆刻当作“研究”，以致看不见和听不到任何事物的本质，更谈不上思考问题。所有知识机构中都有不用管理任何人而仍然是管理者的人。确实我们很难找得到象上面所说的越南丛林的那种情况。在那里，任何时候，战斗小组中的任何成员都可能要负责作出对整体来说是生死悠关的