

有效的管理者



MANAGER

# 有效的管理者

特约译编：侯宗林

责任编辑：高 强

封面设计：王 林

## 有效的管理者

〔美〕F·杜克拉著 侯宗林译

哈尔滨出版社出版发行

国营五二三厂印刷

开本 786×1092mm1/32 印张 6 字数110千

1991年2月第1版 1991年3月第一次印刷

ISBN 7-80557-09/G·37

定价：2.95元

## 内容介绍

本书是讨论管理者的有效性的第一部书。社会中的每一机构——政府机构、企业机构、研究机构、大学、医院，以及军事机构，均有赖于此项知识。

全书讨论管理者的工作，必须是有效的；有效性是可以学会的。

管理者之应聘为管理者，即在于期冀有效。管理者对其服务的机构，负有有效性的责任。那么，管理者应该学些什么，应该做些什么，才不辜负其管理者应有的职责？本书答复这一些问题，认为组织及管理者均以绩效为目标——组织和管者的绩效，本身便是目标。

有效是可以学的，而且是必需学的。故本书探讨了管理者的绩效的每一个层面。本书研讨的顺序，在于激发读者学会如何成为有效的管理者。本书从头到尾，其结构，其研讨方式，均随时不忘一个问题：一个组织的有效性是些什么？一位管理者处理其时间及其工作的有效性是什么？

本书强调：管理者的有效性，应以时间、贡献、发挥人的长处、有效的工作秩序以及合理的行动等几个方面去努力。并且认为：自我发展远比“训练”重要得多。

环视我的周围：有效的组织固然不多，有效的管理者则尤其少见。当然，偶然也能出现几个辉煌的例子，但毕竟寥若晨星。我们敢说，组织绩效还停滞在原始阶段。我们眼见大量的资源投进了现代的大型组织，投进了现代的政府机

构、现代的医院、现代的研究机构。然而，这些现代的大型组织，其成就委实无足称道；其工作散乱无章；其努力反着重“昨天”，而规避决定和行动。

亲爱的读者，组织及管理者，都必须力求有效性；都必须培养有效的习惯；必须学会掌握良机；必须消除问题；必须发挥人的长处；必须懂得衡量先后，作重点的努力而不能凡事均浅尝即止。如果希望作到这些，请读一读——有效的管理者。

本书曾作为内部资料印行，获得了致力于组织管理工作者的极度好评。此次重印，对书中个别不合“现代规范”的词语作了调整，但为了保持原著风格，书中有的“译语”和用语尽管不十分合乎我们的习惯，我们均未加处理。

编者

## 原 序

关于有效的管理者的问题。早在第二次世界大战期间，我就开始注意。当时，华府的战时政府机构，曾经从企业界及各大学征用了许多人才。那些在战时出任公职的人士，有的果然很顺利的成为出色的行政主管；但是有的虽然能力及经验都不错，却遭到挫败。为什么会有这样的结果，谁也说不出所以然，也没有人知道该怎么办。从那时候起，我开始注意有效的管理者；只要有机会，我就特意观察，希望能从他们身上找出究竟有些什么因素，决定管理者的有效性。

多年以后，我才第一次将我所做的观察加以综合。那是在一九五九年的时候，我的一位老友莫利斯先生（Thomas D Morris，当时为美国主计局副局长，后来在一九六一年出任国防部次长），邀请我作一次专题讲演，对联邦政府中的高级官员讲述关于有效性的问题。接到这项邀请后，我勉为其难地答应他了。那一次的讲演，我所讲的内容，即使不是老调，也是一些浅显的道理。但是，出乎我的预料，我讲演的内容虽然都是显而易见的平凡事实，可是那些经验丰富的高级官员们却都认为是崭新的创见。直到今天仍不断有人向我索取当时的讲稿。

自从那时候起，我开始进行有计划的研究。研究有些什么是有有效的管理者所做而一般人所不做的，又有些什么是一般人常做而有效的管理者所不做的。本书便是我的研究成

果。我在此要指出的最重要一点是：有效性是可以学的，而且也是必需学的。有效性不是天生俱来的，而是一种学而后能的本领。我写本书，旨在以简明的方式，来介绍此种本领的内涵。

本书是讨论管理者的有效性的第一部书。至少在我涉及过的著作中，还没有找到此一课题的研究资料。我殷切地希望本书能抛砖引玉，我们正需要有关有效性的一切可以得到的知识。我们社会中的每一机构——政府机构、企业机构、研究机构、大学、医院、以及军事机构，均有赖于此项知识。我认为，即使不说我们的生存是有赖于有效的管理者，至少我们大家个人的幸福确是有赖于有效的管理者。有效性虽然是可以学到的，但是有效的管理者却尚不多见；我的希望是：本书的问世能启发管理工作人士的意愿，促使自己成为充分有效的管理者。

彼得·F·杜拉克

美国新泽西州

# 目 录

<b>第一章 有效性是可以学会的</b> .....	( 1 )
一、为什么我们需要有效的管理者 .....	( 2 )
二、所谓管理者 .....	( 5 )
三、管理者面对的现实 .....	( 9 )
四、对有效性的认识 .....	( 18 )
五、有效性可以学会吗? .....	( 20 )
<b>第二章 认识自己的时间</b> .....	( 25 )
一、时间对管理者的压力 .....	( 27 )
二、如何诊断自己的时间 .....	( 35 )
三、消除时间浪费的途径 .....	( 41 )
四、如何善用自已的时间 .....	( 47 )
<b>第三章 我能贡献什么?</b> .....	( 53 )
一、管理者的基本任务 .....	( 54 )
二、如何使专家的工作有效 .....	( 62 )
三、正当的人群关系 .....	( 64 )
四、有效的会议 .....	( 69 )
<b>第四章 如何发挥人的长处</b> .....	( 72 )
一、用人之所长的管理原则 .....	( 72 )
二、如何运用上司的长处 .....	( 94 )
三、如何发挥自己的长处 .....	( 97 )
<b>第五章 有效的工作秩序</b> .....	( 101 )



一、专心的作用 .....	( 101 )
二、如何摆脱昨天 .....	( 104 )
三、先后秩序的考虑 .....	( 109 )
<b>第六章 决策的方法 .....</b>	<b>( 114 )</b>
一、有关决策的个案研究 .....	( 115 )
二、决策方法的五个要素 .....	( 123 )
<b>第七章 如何做有效的决策 .....</b>	<b>( 144 )</b>
一、个人见解和决策的关系 .....	( 144 )
二、反面意见的运用 .....	( 150 )
三、对电脑的看法 .....	( 160 )
<b>第八章 结论 .....</b>	<b>( 167 )</b>

## 第一章 有效性是可以学会的

管理者的本分，在求工作之有效。推敲起来，“求效”（to effect）和“管理”（to execute）两词，可视为同义词。身为管理者，不论其为企业主管，医院主管，政府机构主管，工会主管，学校主管，或军事机构主管，均应力求“择善而行”。换言之，管理者做事必须有效。

然而，值得注意的是，在担任管理职位的人们中，真正高度有效者，殊不多见。一般而言，管理者多具有很好的智力，很好的想象力，和很好的知识水准。但是一个人的有效性，与他的智力、想象力、或知识之间，几乎没有太大的关联。有才能的人往往最为无效。因为他们没有领略到才能本身并不就是成就。他们不知道，一个人的才能，唯有透过有条理、有系统的工作，才能成为有效。相反地，在每一个机构中，总有若干极为有效的勤恳人士，当别人在匆忙得晕头转向的时候（一般人常谈认识为匆忙就是干劲的表现），那些有效的勤恳人士象龟兔竞走的童话故事一样，脚踏实地，步步前进，迅先达到目的地。

智力、想象力及知识，都是我们重要的资源。但是，资源的本身所能达成的是有限的。唯有“有效性”才能将这些资源转化为成果。

## 一、为什么我们需要有效的管理者

上文所述，听起来都是理所当然。但是，在有关管理者任务的专书和论文已是汗牛充栋的今天，何以我们竟很少读到有关有效性的著作呢？

其原因之一是，“有效性”乃是“知识工作者”（knowledge worker）的一种特殊技术；而知识工作者直到最近总逐渐增多。

对于“体力工作”（Manual work）而言，我们所重视的只是“效率”（Efficiency）。所谓效率，可以说是“把事情做得对”（To do things right）的能力，而不是“做对的事情”（To get the right things done）的能力。体力工作的成果，通常可以用数量和品质来衡量；例如制成了多少双鞋子以及其品质如何。体力工作之如何测度其效率，及如何鉴定其品质，近一百年来，已有相当的研究，现在我们已经能够运用测定体力工作效率的方法来促使工作者的产出大为增加了。

在过去，一个机构的组成，多以体力工作者为主体。例如工厂，以机械操作员为主。所以，关于有效性的需要不太殷切，问题也没有今天严重。位居高职的管理者，只不过是下达命令，要求部属执行而已。而且管理者的人数，也只占全部工作人数中一个极小的比例。所以，我们如果假定过去的管理者都必具有效性，也不至于太离谱。在那样的情形下，我们自不妨完全信任管理者的天赋，认为他们具备有一般人所不容易具备的能力。

不仅是企业和军队，有过这样的情形，在今天看起来，我们很难体会在一百年前美国南北战争时代的政府，竟只需要极少数的人就能组成。林肯时代的军务部，其文职官员人数总共达不到五十个人。而这不到五十个人之中，大部份都既非主管，又非决策幕僚，仅只是通讯报务人员。本世纪初老罗斯福总统时期的美国联邦政府，其全部机构人员可以宽敞地容纳在今天华府任何一座办公厅舍之内。

医院也是一样。从前的医院，并没有所谓透视室、化验室等各类专科的设置。也没有社会服务部之类的部门。今天美国的医院、平均每一百位病人，就需要各类医务人员二百五十人。从前的医院，除了几位护士之外，只要雇佣几名清洁工、厨师、和杂工即可。那个时候，只有医师才是医院中的知识工作者，而以护士为其助手。

总而言之，从前的机构，主要的问题多在于如何提高听命于人的体力工作者的效率。知识工作者在从前的机构中并不扮演重要的角色。

事实上，在从前，参加于各种组织的知识工作者，为数不多。大部分知识工作者都是自行执业，至多雇佣一位助手；因之，他们的工作是否有效，只会影响到他们自己。

今天，由于知识工作者构成的组织，已是由一个基本事实。现代的社会，是一个由组织化的机构形成的社会。在其中的每一个机构里，包括军事机构在内，均以知识工作者为重心。在今天的机构中，靠头脑来工作的知识工作者越来越多；他们唯有对组织真正有所贡献，才算是有效。

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，实不容再予忽视了。

关于体力工作，我们已有一套完整的衡量方法和制度；例如工业工程、品质管制等。但这一套衡量的方法和制度，并不能用于知识工作。如果所设计的是一项错误的产品，则尽管工程部门能迅速的绘制一套精美的蓝图，其结果也是极其可悲的。唯有从事于“对”的工作，才能使知识工作有效。而知识工作者是否从事于对的工作这一点，却是无法用衡量体力工作的方法加以衡量的。

知识工作者，是不能加以严密监督的，也不能给以详细指导的。我们只能加以协助而已。知识工作者本人，必须自己引导自己，引导自己朝向绩效和贡献。换言之，必须引导自己朝向有效。

“纽约客”（The New Yorker）杂志某期刊登一幅漫画。画中一间办公室玻璃门上写着“爱洁肥皂公司业务经理史密斯”。办公室内墙壁上只有一块单字标语：“想”（THINK）。画中的经理大人，双脚高搁在办公桌上，面孔朝天，不断向上吐着烟圈。办公室门外有两位较年长的人走过，一人问另一人说：“天知道史密斯是在想我们的肥皂！”

的确，谁也不知道一位知识工作者在想些什么。然而“想”却正是他的本份。他既然是“想”，他就是“做”。

人都需要激励，知识工作者的激励，有赖于他具有有效性及能有成就。如果他的工作缺少有效性，那么他对工作和贡献的承诺，都必将幻灭，他将变成从上午九时到下午五时在办公室消磨时间的人了。

知识工作者并不生产本身具有效用的产品。他不生产实

体的产品，例如一条水沟、一双鞋、一枚机械零件。他生产的只是知识、创意和咨询。这样的产品，本身并无用途；只有透过另一位知识工作者，把他的产品当作“投入”，转换为另一种“产出”，才会有实际意义。再伟大的智慧，如果不能应用在行动上，也将是毫无意义的资料。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。他不能只顾到他的产品本身的效用，例如一双缝制优良的皮鞋所具的效用。知识工作者是一项“生产要素”，透过此项生产要素，今天的高度开发的社会和经济——例如美国、西欧、日本——才得以拥有及保持其优势。

这层道理在美国尤为明显。美国今天最占优势的资源该首推教育，美国的教育虽然仍有不无可议之处但确非其他较贫穷的社会所可企及。美国在教育方面投资之庞大，可说史无前例。造就一位自然科学方面的博士，约需十万到二十万美元的社会投资。即使是一位大学毕业生，也得花费五万美元以上。这种投资，只有非常富足的社会才能负担。

所以，在美国这个最富足的社会中，真正的优点之一便是教育——如果说教育能使知识工作者具有生产性的话，而所谓知识工作者的生产性，意指“做对的事情”的能力；也就是有效性。

## 二、所谓管理者

在一个现代的组织里，每一位知识工作者，如果能够由于他的职位和知识对该组织负有贡献的责任，因而能实质地影响该组织的经营及达成成果的能力者，就是一位管理者。该

项能力，以企业机构而言，也许是推出一项新产品，或扩大某一市场的占有率。以医院而言，也许是对病人提供更妥善的医疗。这样的一位管理者，不可尽以执行命令为已足，而必须作决策。他负有提供贡献的责任。他既然具有知识，便应该较旁人具有更好的做正确决策之能力。他可能受冤受气；他也可能受到处分；甚至丢掉饭碗。但是，只要他有一天身为管理者，他就不能忘记他的目标和他的贡献。

企业界的主管人员，大都是管理者；但并非所有的主管都是管理者。在现代社会中，许多非主管人员也都日益成为管理者了。在一个知识的组织中，固然需要主管人员，同样也需要“专业贡献人”（Individual professional contributors），来出任负有职责、决策、和职权和职位。

美国报纸上曾刊登一篇访问越南战场上的一位青年步兵上尉的访问记，最能清楚的说明这一点。

记者说：“在战场混乱的情况下，你如何指挥你的部属？”那位青年步兵上尉回答说：“我是本地区唯一的负责人。如果我的部属陷入丛林敌阵中，而不知道该如何行动时，我也因为距离太远无法告诉他们。我的任务，是在于训练他们知道在这种情形之下，应该如何行动。至于实际上如何行动，应由他们根据情况加以判断。责任总是归于我的，但是行动的决策则由在战场上的各人自己决定。”

在游击战场上，每一个人都是“管理者”。

在主管人员之中，也有许多并不是管理者。换言之，有许多的人只不过是别人的“上司”而已，甚至是许多人的上司。但是他们的作为，并不能对组织的经营能力发生重大的影响。制造业的工厂领班，大抵属于此类。他们尽只是“监

视者”。由于他们管理别人的工作，所以他们确是主管人员。但是他们对于属员的工作方向、工作内容、工作品质及工作方法，他们既无责任，也无职权。所以他们的成绩，大部份还可以用效率和品质来衡量和核算，而且可以采用我们用来衡量和考核体力工作者的尺度。

反过来说一位知识工作者是不是一位管理者，我们不能以他有没有部属而定。例如在一家企业机构里，一位市场研究员，也许有二百位部属；而另一家同业的市场研究员也许只有一位秘书为助手。然而就这两位市场研究员应有的贡献来说，却并无太大差别。即使有所差别，也只是行政管理上的差别。有二百位属员，固然远比只有一位秘书能够多做许多事；但这却并不表示他的生产和贡献一定更大。

知识工作不能用数量来界定。而且也不能用成本来界定。知识工作应以成果来界定。以成果而论，人数的多少和管理工作的繁简，并不足以显示其关系所在。

当然，市场研究部门人数众多，可以集思广益，增大企业成长和发展的潜力。果真如此，则雇佣两百人也算便宜。可是，问题是如果人数过多，主管人员恐怕将穷于应付他们工作上的问题和人际间所产生的问题。这样一位主管人员，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。他也许不停的核阅数字，而无法自问：“所谓我们的市场，究竟所指的是什么意义？”因之，甚至于市场发生了重大变化，足以影响公司的存亡时，恐怕他也将疏于察觉。

但是单枪匹马的市场研究员，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的知识和远景的源泉；也同样可能将他的时间耗于细微末节（一



般人以为这就是研究)，以至于视而不见、听而不闻，遑论思想。

在每一个知识中，总有人在单独作战，一无部属，然而仍不失其为管理者。当然，象上文所举越南战场的故事，每一份子都必须随时作影响整体存亡的决策，这样的实例毕竟不多。但是研究部门的化学家，当他决定采取甲研究路线而放弃乙究路线时，他是做了极可能大大地影响公司前程的重要决策。这样的一位化学家，可能是研究所的主任；也可能是一位根本没有主管职责的研究员，甚至于可能是一位初级研究员。同样地，凭会计资料来选择某项产品，可能由公司的资深的总裁来决定；也可能由一位普通职员来决定。凡此种种，在今天的大型组织的所有领域中都甚为常见。

在本书中，我对于“管理者”一词，将泛指凡属由于其职位和知识，必须在工作中作影响整体绩效和成果的决策的知识工作者、经理人员、和专业人员而言。但是这并不意味着大部份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，有些是例行性（Routine）的。在这样的管理者的定义下，管理者的人数将比任何一张组织系统表中所列示的知识工作者的人数为多。

这是我们应该明了的起点——我们已经看到有关这方面的种种努力，对于经理人员和专业贡献人员的奖誉和报酬建立了平行的梯阶。但是，在今天的最普通的机构中，不论是企业机构、政府机构、研究机构、或医院中，到底有多少人必须作具有重大意义且具有确定影响的决策，却很少有人明了。须知所谓知识权力，实与职位权力同样的合乎法统。基于知识权力所作的决策，与高阶层管理所作的决策，具有相