

彼德·F·杜拉卡 著
游來乾·何清欽 譯
鄭慶昭·陳宗欽

有效的經營者



協志工業叢書

彼德·F·杜拉卡 著
游來乾·何清欽
鄭慶昭·陳宗欽 譯

有效的經營者

協志工業叢書出版股份有限公司

譯者序言

本書原名爲 The Effective Executive，作者是美國當代著名經營學者彼德·F·杜拉卡 (Peter F. Drucker)。他於一九〇九年誕生於維也納，獲得漢堡大學法學博士學位後，歷經新聞記者、公司顧問、雜誌主筆等職業，現任紐約大學教授。他一向對現代企業活動有深入的觀察、銳利的分析，尤對現代資本主義社會的發展動向有積極的獨特見解。做爲一個社會思想家，經營哲學家，他享有很高聲譽。

本書主題在於探究如何做一個有效的經營者。這是可供經營者自我啓發的一本修養書；推論有條理，敘述平易淺顯，含義深遠，引例豐富而適切，引人深思。

杜拉卡先生在本書中提到知識勞動者的問題。這是已開發國家的重要社會問題。他在本書「原著者中文版序言」指出：「在這環境中，臺灣的經營者正遇上他的成功所帶來的各種問題」。隨著我們經濟建設的進展，我們的知識勞動者已有顯著的增加，我們對這個問題亦宜及早有所認識。

「事在人爲」，事業成敗的關鍵在於人。企業的成果、風格、盈虧、發展方向等均決定於其經營者。因此爲發展企業，必須注重經營者的自我啓發。這就是我們所以共同翻譯這本書的緣故。惟譯者才疏學淺，錯誤之處在所難免。敬請各界先進不吝指正。

本書序言、第一章、第二章及第七章後半 由游來乾翻譯，第三章、第七章前半及結論由何清欽翻

譯，第四章由鄭慶昭翻譯，第五章、第六章由陳宗欽翻譯。另由汪賜會、陳瑞珍、林獻堂先生幫助閱稿及校對。由邱清名先生編製索引。由游來乾負責最後校正。由大同半月刊社范添盛先生及陳慶裕先生協助排印事宜。由國泰印刷公司不嫌其煩多次排印修正稿。對這幾位先生之賜助，我們謹此表示謝忱。最後我們要對爲本書之出版最有貢獻的大同工學院院長林挺生先生謹致敬意及謝意。我們之所以着手翻譯本書，完全是由於林院長的鼓勵與支持。

譯者：游來乾 何清欽

鄭慶昭 陳宗欽

民國五十六年八月於臺北市大同工學院

原著者中文版序言

只有在民間故事及好萊塢電影裏，男女主角一旦獲得成功，便能够「永久過美滿的生活」。但是在實際生活中，成功總會帶來問題。這些問題，不會比原來爲了要獲得成功所克服的問題，來得困難。實際上，通常都是比較容易多了，但一般地說，都會引起更多的麻煩。因爲我們人類總以爲成功可以解決一切的問題，但，成功的結果，却產生了新的要求、新的考驗以及新的問題，於是我們就覺得受騙了，就失望了。尤其是，成功所帶來的問題，與未成功以前所要克服的原來的問題完全不同；要解決問題，就需要有不同的態度、不同的觀點以及不同的解答。

原來的成功是靠一些人的勇氣及辛苦工作而得到的，但這些人往往無法再處理其成功所引起的問題。美國古老諺語有云：「一事成功，萬事如意」。但在兩百年前有一位建大業、立大功的美國政治家湯瑪斯·傑佛遜，則將這諺語歪曲修改，添加一句「但一事成功，萬事亦不如意。」

這一本書，特別要幫助經營者用很有把握、很正確的方法，來處理他們自己的成功所帶來的問題。

依我看，本書對現時臺灣的經營者，或者是最符合時宜。在今日自由世界，沒有一個像自由中國的經營者那樣的「成功的故事」。這個傑出的企業家活動的成功的結果，把一個貧窮且曾受殖民壓榨的小島，轉變爲工業、農業及商業均發展現代的經濟社會。自由中國已經變成了經濟發展的帶頭作用者；也許對

所有的小農業經濟國家，特別是對現時在熱帶、亞熱帶區域努力奮鬥成爲現代社會的那些國家，自由中國已經變成了一個模範；並且也逐漸成爲國際經濟中的一份子。

因此，臺灣的經營者越來越需要擔任管理的工作，也越來越需要做一個有效的經營者。十年或十五年前，一個臺灣的經營者開創了小事業的時候，他必須親自做一切的工作；到了現在，他已經在大規模而繼續擴展的組織中，逐漸成爲總經理，於是他必須讓別人爲他做好工作。十年或十五年前，他的決定是限於短期的範圍；現在，他處在越來越複雜的技術與經濟活動之下，就不得不考慮整個事業的戰略性決定。

他必須自己來做這個轉變，別人是不能越俎代庖。但，本書至少想提供一些問題：什麼條件造成了一個有效的經營者？一個經營者如何才能應付對他的所有要求？他應如何控制並安排時間以獲得結果？他應採取的適當態度與適當習慣是什麼？

這些問題是世界各地的經營者每天都要遭遇的問題。但依我看來，這些問題在臺灣的經營者今天所處的環境中，應該是特別要緊、也是特別迫切的；而在這環境中，臺灣的經營者正遇上他的成功所帶來的各種問題。讓我再說一遍：這些問題與同一個經營者在這十年或十五年來所克服的問題比較起來，是容易多了。牠們只是完全不同性質的問題，要求有不同的觀點、不同的態度以及不同的技巧。這本書當然不可能特別檢討臺灣的情況（因爲我知道臺灣的事情太多了），但這本書對現在必須處理成功問題的經營者的情況，已經加以詳盡的檢討。

拔德·F·杜拉卡

美國新澤西州·蒙得克拉

一九六七年春天

PETER F. DRUCKER
138 NORTH MOUNTAIN AVENUE
MONTECLAIR, NEW JERSEY 07042

March 29, 1967

Dear Dr. Lin,

You have indeed been most helpful. And I hope the enclosed foreword to the Chinese edition of "The Effective Executive" will be what you want.

Again let me say that I should be delighted to be of whatever help I can be in the Chinese translation--if anything in the English is unclear to you or to your translator, please do not hesitate to let me know.

With best regards,

Sincerely yours,



5
Dr. I. S. Lin, President
Tatung Institute of Technology
40 Chungshan North Road Sec. 3
Taipai, Taiwan
CHINA

Enclosure

FOREWORD TO CHINESE EDITION OF
"THE EFFECTIVE EXECUTIVE"
By Peter F. Drucker

Only in folk tales and in Hollywood movies do Hero and Heroine "live happily ever after," once they have achieved success. In real life success brings its own problems. They are no more difficult than the problems one has to overcome to attain success. Indeed they are usually much easier. Yet they cause more trouble, as a rule. For all of us human beings assume that success cures everything. When instead it produces new demands, new challenges, and new problems, we feel cheated and disappointed. Above all, the problems success creates are always radically different than the problems one has to overcome to attain success in the first place. They demand different attitudes, different approaches and different solutions.

As a result, the very men whose courage and hard work produced the original success are often unable to tackle the problems their own success has created. "Nothing succeeds like success" says an old American proverb. But as early as two hundred years ago one of the most accomplished and most successful of American statesmen, Thomas Jefferson, wryly amended the old proverb by adding to it, "but nothing also fails like success."

This is a book, above all, to help executives tackle the problems of their own success with confidence and with the right approach.

It would seem to me that this book might be particularly timely for the executive on Taiwan today. In the free world today there is no "success story" like that of Taiwan and of the Chinese executive there. There has been the outstanding entrepreneurial achievement which has turned a small, poor, and colonially exploited island into a modern economy in which industry, agriculture, and distribution are harmoniously balanced. Taiwan has become a pace-maker in economic development, perhaps the model for all the small and poor agricultural economies, especially in tropical and semi-tropical areas which are today struggling to emerge as modern societies. And increasingly Taiwan is becoming a factor in the international economy as well.

As a result, the Chinese executive on Taiwan increasingly has to become a manager and has to be increasingly effective as an executive. Where ten or fifteen years ago, he started a small business in which he did everything himself, he is today increasingly the head of a large and growing organization in which he has to make it possible for others to get the work done. And where his decisions ten or fifteen years ago were short-range, he has to think of business strategy in an increasingly complex technology and economy today.

He has to do this himself--no one can do it for him. But at least this book attempts to raise the questions: What is it that makes an executive effective? How can an executive master all the demands

on him? How can he control and apply his time where the results are? What are the proper attitudes and proper practices for him?

These are questions executives everywhere face every day. But they seem to me to be particularly urgent and particularly pressing in a situation like the one in which the executive of Taiwan finds himself today--a situation in which he is confronted with the problems his own success has created. Let me say again: these problems are much easier than the ones the same executive mastered during the last ten or fifteen years. They are only quite different, demanding different approaches, different attitudes, and different techniques. And while this book does not, of course, address itself specifically to the Taiwan situation (of which I know far too little), it addresses itself to the situation of the executive who now has to tackle the problems of success

Montclair, New Jersey
Spring, 1967

By Peter F. Drucker

序 言

我開始對有效的經營者發生興趣，是在第二次世界大戰初期。當時，華盛頓的政府機關，徵用了原在企業、大學以及其他各種職業從事各樣工作的民間人士。有些人擔任了行政管理工作，顯然很容易就成功了，但另外有些人一樣有能力、有經驗，却悲慘的失敗了；爲什麼會這樣，一直到現在，還是沒有人可以說明，也沒有人知道應該如何解決這個問題。從那個時候起，我就對有效的經營者發生了興趣，時常觀察所接觸的經營者，期望能從他們查出到底是什麼條件決定了經營者的有效性。

但經過了好幾年以後，我才把自己的觀察結果整理出來。在一九五九或一九六〇年的時候，我的老朋友湯瑪斯·李·摩理斯邀請我以有效性爲題目，向聯邦政府的一羣高級官員們講話。（湯瑪斯當時是預算局副局長。一九六一年以來，則擔任國防部次長，做事很有成就。）當時我經過了一番考慮，才勉強地答應了他。因爲自覺得我所能說的，僅是一些自明之理，甚至是陳腔老調。但出乎意料之外，當時來聽講的那些老練大官們却把那些淺顯平凡的說明，當做完全新的發現來加以接受。就是到現在爲止，還是常有人來函索求那一次的講稿。

自從那一次講演起，我就開始有系統的研究，什麼事情是有效的經營者所做而其他的人（包括我自己）都沒有做的；或者反過來說，什麼事情是有效的經營者所不做而其他的人都容易做的；這本書就是我這種研究成果的報告。我首先要向大家報告最重要的一點，就是有效性是可以學習的，也是必需加以學習的。有效性，並不是天生自然的事情。有效性是一種習慣，一定要經過努力才能加以培養。我在這一本書是打算以簡單的方式把這種習慣的因素向大家報告出來。

這一本書是關於這個問題的「第一次討論」。我把這方面的書籍都廣泛的找過了，但還沒有找到任何一本書籍討論到有效的經營者，惟我很希望本書不要變成有關這個問題的「最後討論」。因為到底是什麼條件才能使經營者發揮效果，關於這個經營者的有效性，我們需要知道可能的一切知識；不管是政府機關、企業、研究所、大學，現代醫院或者現代陸軍、空軍，凡是我們社會的團體機構，其成敗如何都是要依賴經營者的有效性如何來決定。所以我們個人的幸福，或者說得澈底一點，連我們的生存本身都是要依賴有效的經營者來維持。有效性雖然是可以學習的，但事實上，有效的經營者還是很稀少。所以希望這一本書能促使現在從事經營工作的有能力的人們，肯發奮努力成爲充分有效的經營者。

彼德·F·杜拉卡

美國新澤西州·蒙得克拉

一九六七年夏天

有效的經營者 目錄

譯者序言.....	1
原著者中文版序言.....	3
序 言.....	9
一、有效性是可以學習的.....	五
1. 爲什麼需要有效的經營者？.....	六
2. 誰是經營者？.....	一〇
3. 經營者所處的現實環境.....	一四
4. 有效性可能帶來的各種希望.....	二三
5. 有效性可以學習嗎？.....	二五
二、認識你的時間.....	三三
1. 佔用經營者時間的各種要求.....	三六
2. 經營者的時間診斷.....	四五
3. 消除時間的浪費.....	五二
4. 合併「自由時間」.....	六一

- 三、我究竟能貢獻什麼？……………六九
1. 經營者的固有任務……………七〇
 2. 如何使專家有效工作？……………七八
 3. 正確的人羣關係……………八一
 4. 有效的會議……………八七
- 四、活用人的長處……………九一
1. 強調長處的人事管理……………九一
 2. 如何活用上司？……………一〇三
 3. 提高自己的有效性……………一一六
- 五、先做最重要的事情……………一二三
1. 集中力量……………一二三
 2. 否定昨天……………一二七
 3. 決定工作的優先次序……………一三一
- 六、決策的原則……………一三九
1. 決策的兩個個案研究……………一四〇

2. 決定過程的各種原則.....	一四八
七、有效的決定.....	一七三
1. 見解、事實、決定.....	一七三
2. 決策與電子計算機.....	一八八
結論：我們應該學習有效性.....	一九七
附錄：	
彼德·F·杜拉卡：「有效的經營者」內容摘要.....	二〇五
索引.....	1

有效的經營者



一、有效性是可以學習的……………五

1. 為什麼需要有效的經營者？……………六
2. 誰是經營者？……………一〇
3. 經營者所處的現實環境……………一四
4. 有效性可能帶來的各種希望……………二三
5. 有效性可以學習嗎？……………二五