

THE EFFECTIVE EXECUTIVE
IN ACTION
EFFECTIVE
ACTION
EXECUTIVE
ACTION
IN ACTION



Peter Drucker [美]彼得·德鲁克 / 著

卓有成效管理者 的实践

Peter F. Drucker



上海译文出版社

THE EFFECTIVE
EXECUTIVE
IN ACTION



[美] 彼得·德鲁克 著 约瑟夫·马恰列洛 评注 廉晓红 译

卓有成效管理者
的实践



上海译文出版社

图书在版编目(CIP)数据

卓有成效管理者的实践/ (美) 德鲁克著; (美) 马恰列洛评注; 廉晓红译. —上海: 上海译文出版社, 2006. 8
(2006. 9 重印)

(译文经管)

书名原文: The Effective Executive in Action
ISBN 7 - 5327 - 4071 - 4

I. 卓... II. ① 德... ② 马... ③ 廉... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 071399 号

First published in 2006 by HarperCollins Publishers
The Effective Executive in Action
by Peter F. Drucker Joseph A. Maciariello
Copyright © 2006 by Peter F. Drucker
Chinese translation copyright by Shanghai Translation Publishing House
ALL RIGHTS RESERVED

This edition is published by arrangement with HarperCollins Publishers
Translated by Shanghai Translation Publishing House from the original English
Language version. Responsibility of the accuracy of the translation rests
solely with Shanghai Translation Publishing House and is not the responsibility
of HarperCollins Publishers.

根据哈珀·柯林斯出版公司 2006 版译出

图字: 09 - 2006 - 447 号

本书中文简体字专有出版权
归本社独家所有, 非经本社同意不得连载、摘编或复制

卓有成效管理者的实践

[美] 彼得·德鲁克 著
约瑟夫·马恰列洛 评注
廉晓红 译

上海世纪出版股份有限公司

译文出版社出版、发行

网址: www.yiwen.com.cn

200001 上海福建中路 193 号 www.cwen.cc

全国新华书店经销

上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 720×1020 1/16 印张 14.25 插页 3 字数 100,000

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 9 月第 2 次印刷

ISBN7 - 5327 - 4071 - 4/F · 169

定价: 28.00 元

如有质量问题, 请与承印厂质量科联系。T: 021 - 56135113

甫于2005年11月辞世的管理学之父彼得·德鲁克，其地位的建立很大程度上来自于他在1966年的经典著作《卓有成效的管理者》。作为此书的“实践篇”，作者将40年前《卓有成效的管理者》的核心观念提炼出来，加之精心的结构设计，成为符合当代管理者、经理人乃至知识工作者的实用操作手册。

本书讲的是如何决定哪些是正确的事，怎样把这些事做好——这是德鲁克60年来与卓有成效的管理者一起工作的总结。因此，本书既是一本“做什么”的书，也是一本“怎么做”的书。它为管理者提供了一个极好的自我发展的工具。

本书是德鲁克生平的最后一部作品。《经济学人》说：“我们综观德鲁克的著作，从1966年《卓有成效的管理者》……直到2006年出版的《卓有成效管理者的实践》，都是管理学的经典之作。”对于所有渴望领会并运用德鲁克金玉良言的人士，本书将是你的必读佳作。

责任编辑：胡峙峰

封面设计：奇文云海

www.qwyh.com

彼得·德鲁克在管理界是受人尊敬的思想大师。他1909年出生于维也纳，1937年移居美国，终身以教书、著书和咨询为业。德鲁克一生共著书39本，在《哈佛商业评论》上发表文章30余篇，被誉为“现代管理学之父”。他文风清晰练达，对许多问题提出了自己的精辟见解。杰克·韦尔奇、比尔·盖茨等人都深受其思想的影响。

2005年11月11日，德鲁克在美国加州家中逝世，享年95岁。作为大师生平的最后一部著作，本书也将成为众多受他影响的人的回忆。

彼得·德鲁克管理学院指定参考用书

译文
经管

理念创造价值

2006年倾力奉献

- 《德鲁克日志》（彼得·德鲁克 著）
- 《卓有成效管理者的实践》（彼得·德鲁克 著）
- 《企业再造》（迈克尔·哈默等 著）
- 《IBM 按需解决之道》（默林·斯通等 著）
- 《底特律的没落》（米什莱恩·梅纳德 著）
- 《债券之王：比尔·格罗斯》（待出）
- 《地产之王：唐纳德·特朗普》（待出）

卓有成效是可以学会的。
管理者必须学会卓有成效。

——彼得·德鲁克
《卓有成效的管理者》

造就卓有成效管理者的工具

彼得·德鲁克的最后一部作品《卓有成效管理者的实践》(*The Effective Executive in Action*)在美国出版当年,就由上海译文出版社出版了中译本。这是中国读者的幸运。

本书是《卓有成效的管理者》的姐妹篇,也是《卓有成效的管理者》的实践篇、升级版。它能够帮助管理者逐步使自己做到卓有成效。而要做到卓有成效需要五个实践,或者五种技能。它们是:

- 管理时间;
- 集中精力作出贡献;
- 发挥特长;
- 把精力集中在那些对结果最重要的事情上;
- 做出有效的决策。

如果仅仅从目录上看,本书与《卓有成效的管理者》有着惊人的相似:两者前五章的题目都是一样的。惟一不同的就是在《卓有成效管理者的实践》这本新书中,原来的第六章“决策的要素”和第七章“有效的决策”合成了一章,放在“卓有成效的决策”这个题目下。但是,仔细阅读全书后,我们会发现,除了章节题目外,新书的编排方式和思路,都与《卓有成效的管理者》有着相当大的不同。

德鲁克在前言中,开宗明义地指出:本书的两个关键词是“卓有成效”和“付诸实践”。

本书就是讲怎样决定哪些是正确的事,怎样把这些事做好——这是德鲁克60年来与卓有成效的管理者一起工作的总结。因此,本书既是一本“做什么”的书,也是一本“怎么做”的书。它为管理者提供了一个极好的自我发展工具。它将一步步地引领读者把自己训练成为一个卓有成效的人士,一个卓有成效的知识工作者,一个卓有成效的管理者,训练自己做正确的事。本书将帮助您逐步培养做到卓有成效的习惯,把您的智慧用到您的工作中去。

要达到这个目标,就不仅要了解做到“卓有成效”的五个实践,或者说五种技能,更要把这些技能用到实践中去。而如何使管理者对德鲁克的管理理念从“知”落实到“行”,这就对本书提出了更高的要求。

为此,本书的结构设计者约瑟夫·马恰列洛教授对每章的结构进行了精心设计。

本书的每一章都分为若干个小节,每一小节都有自己的标题。这些章节的题目列在书最前面的目录页上,读者看起来一目了然。这样,管理者可以根据自己的时间安排,既可以把本书从头至尾通读下来,也可以根据工作中遇到的问题,有针对性地选择相关的小节阅读。

另外,本书不像《卓有成效的管理者》那样包括了大段的文字,而是从中精选了与每个章节相关的德鲁克的论述,并且把相关论述的篇幅尽可能地缩短。这些论述,不仅仅是从《卓有成效的管理者》中精选的,而且还囊括了这本书出版后的40年中德鲁克相关命题的最新研究成果。这些最新成果是和《卓有成效的管理者》相互呼应、相得益彰的。比如,2004年和2005年德鲁克发表的“自我管理”、“什么造就了卓有成效的管理者”等文章。可以说,凡是德鲁克在后来曾经写到过,或曾经谈到过的与本书章节主题相关的内容,都整合到每章的主要阅读段落之中了。

让我们以“做正确的事”这个小节为例,来具体看看本书是怎样整合书中的阅读段落的。在这个小节中,作者首先选取了德鲁克在《卓有成效的管理者》中对管理者的定义:

“在现代组织里,如果一位知识工作者能够凭借其职位和知识,对该组织负有作出贡献的责任,而且这些贡献对组织的经营和成果有重大影响,那么他就是一位管理者。”

接着,在这个小标题下,我们还看到了两段在《卓有成效的管理者》中没有的德鲁克的相关论述。这两段重要论述都正式公开发表于2004年。其中的一段选自2004年6月《哈佛商业评论》上德鲁克的文章“什么造就了卓有成效的管理者”:

杰克·韦尔奇(Jack Welch)意识到,在他接任首席执行官时,通用

电气公司要做的事情并非是他想要进行的海外扩张,而是放弃那些在行业中不能数一数二的业务,不管这些业务带来的利润有多么巨大。

另外一段选自 2004 年发表在 Forbes.com 网站上对德鲁克的采访:

成功的领导者不会首先问“我想做什么”,他们会问“需要做什么”。接下来他们会问,“在那些重要的事情中,哪些是应该由我来做的?”他们不会去做自己不擅长的事情。他们会确保其他重要的事情也有人做,但不是由他们自己做,他们会安排别人做。成功的领导者会保证自己是卓有成效的!他们不害怕其他人的长处。安德鲁·卡内基(Andrew Carnegie)希望在自己的墓碑上刻下,“躺在这下面的人知道怎么让下属比自己更能干”。

显然,经过作者精心选择的后两段论述强化了“做正确的事”这个小节的主题。

另外值得指出的一点是,在本书的阅读段落中,除了增加德鲁克本人的相关论述外,还增加了精选的如杰克·韦尔奇、吉姆·柯林斯等名家的有关论断。这些段落的选入,无疑是为本书锦上添花。

但是,仅仅精选阅读段落还不是本书的全部特色。因为本书不仅指导管理者应该“做什么”,也指导管理者“怎么做”。为此,在每个精选段落的后面,都有作者精心设计的问题。这些问题的设计,一方面是为了更深刻地理解德鲁克的话;另一方面,回答这些问题的过程也是与本人的实践相结合、解决问题的思考过程。

让我们还是以“做正确的事”这一节为例。在“做正确的事”这一小节后,紧跟着的一组“问题”:

“组织付给我薪水是让我做什么?如果是为了让我在自己的职位上做正确的事情,那么,我应该做什么?我是不是在做那些不该由我来做的事情呢?”

仅仅思考这些问题是不够的。管理者必须把思考的结果付诸行动。因此,作者在每一组问题后面,还设计了一套独特的行动指南。

在“做正确的事”这个小节中,“行动指南”是这样的:

停止或减少那些对卓有成效没有贡献的事情。这都是些什么事情呢?

最重要的是找到这些事情,然后砍掉或减少它们!

这样,对每个主题,经过了“阅读”、“思考”、“行动”这样三个步骤以后,管理者就能够逐步培养起做到卓有成效的五个实践、五种技能了。

在阅读本书的时候您会觉得,德鲁克先生就坐在您的对面,并且在亲自引导您不断地思考,不断地结合自己的实践,帮助自己成为一名卓有成效的管理者。这是本书的目的,也是德鲁克先生希望本书能起到的作用。

黄建东

彼得·德鲁克管理学院

北京光华管理研修中心

培训总监

管理是一种实践

德鲁克无疑是现代管理思想史中的一位巨人。通过对现代管理思想史的回顾,我们可以发现其中存在两大主要派别:管理科学学派和经验学派。

管理科学学派认为,管理现象可以像自然现象一样进行完全客观的分析和研究。为了寻找普适的、科学的管理规律,人们通过科学的方法,抽象各种外部因素的影响,希望能够找到变量之间的相对恒定的关系,从而建立企业管理理论。由于观察者的主观因素对研究具有很大的影响,管理科学学派非常强调研究的客观性,通过各种方法提高研究的信度和效度。

与管理科学学派强调普适性研究不同,经验学派从来就不认为管理问题是一个孤立的现象。管理首先就是一个系统,受到政治制度、经济发展、文化历史、风俗习惯、地理区域、群体特征、个体特征等各种因素的影响。对管理问题的研究总是需要把它放置于一个宏观的背景中去考虑。对经验学派而言,管理始终是具体的,而不是抽象的。管理的问题只有在充分考虑到市场、竞争者、顾客和员工等不同主体因素的情况下,才能够得到有意义的结论。经验学派认为,要了解管理的本质,只有通过个案分析的方法。由于每个管理问题总是处于特定的背景和条件下,变量之间的关系是异常复杂的,因而希望通过自然科学的方法得到普适的理论是一种痴心妄想。早期的管理研究大多以经验学派为主。早期管理学家大部分直接来自于管理实践,比如泰罗长期从事管理咨询,而巴纳德、法约尔等人本身就是非常优秀的企业家。

二十世纪五六十年代,福特基金会有关提高管理研究学术化水平的调研报告使得管理研究方向发生了重大转变。一批又一批主张科学研究方法的学者充实到各个著名大学的商学院或者管理学院。管理科学学派占据了主导地位。现在管理学博士生教育完全就是以自然科学的方法培养为主。这虽然构建了管理研究的进入壁垒,提高了学术化程度,但是另一个直接后果就是当一个又一个管理学博士走上工作岗位的时候,他们并没有对管理实践的系统认识 and 了解。他们对管理现象的认识只是基于一个又一个复杂

的模型。有人说，“博士”变成了“窄士”。在这其中，只有少数学校依然坚持传统的研究方法，那就是著名的哈佛大学商学院。还有一个在经验学派道路上执著前行的管理大师，那就是德鲁克先生。

德鲁克先生一生反对管理科学学派，主张从实践中总结管理经验，是现代管理经验学派的集大成者。他说，“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于贡献。”他主张管理理论的生命力在于联系实际，并对管理实践产生影响。许多年前，德鲁克回绝了哈佛商学院聘请他担任研究所教授的邀请，主要原因就是，学校要他教的对象几乎全是刚从大学毕业的学生。德鲁克强调：“没有丰富工作经验的学生，是不会从我这里学到任何东西的。我从他们身上也学不到任何东西。”在德鲁克晚年回忆对他影响最大的几件事时，他还清晰记得熊彼特讲的几句话：“在我现在这个年龄来看，如果人们只晓得我写了几部著作或发明了一些理论，这是远远不够的。如果没能改变人们的生活，你就不能说你已经改变了世界。”这是德鲁克衡量自己一生成就的指标。德鲁克的著作从来就不是只写给我们这些从事学术研究的人看的，他更是写给那些企业家和实际从事管理实践的人看的。正是由于德鲁克先生对现代管理的深刻洞察完全来源于实践，同时又高于实践，无数的学术研究者从他的著作中获得了极大的学术灵感，同时实践者又能够从中获得实践的指导和创造力。

在长达六十几年的职业生涯中，德鲁克总共出版了 39 本书，平均每两年就有一本书问世。他在《哈佛商业评论》上发表了 30 多篇论文，并且有 6 篇获得了麦肯锡最佳论文奖。德鲁克先生最后完成的一部著作，就是这本《卓有成效管理者的实践》。我们大家很多人都已经读过了德鲁克的名著《卓有成效的管理者》，而这本《卓有成效管理者的实践》是与《卓有成效的管理者》配合使用的手册。它告诉你如何去做正确的事情，如何将自己培养成一个卓有成效的人、一个卓有成效的知识工作者、一个卓有成效的管理者。德鲁克认为，要成为一个卓有成效的人，必须获得五种技能。它们分别是：管理时间、集中精力作出贡献、发挥特长、把精力集中在那些对结果最重要的事情上，以及做出有效的决策。就拿如何管理自己的时间来说，他本人就是有效利用时间的典范。在克莱蒙特研究生大学校园里面流传这样一则故事。如果你写信邀请德鲁克发表一场演讲或写一篇书评，将会收到他本人寄来的一张明信片，背面写着：“非常感谢您诚挚的邀请，但我无法做下列各

项事情：撰写前言，替手稿或新书写书评，参与专题讨论会，参加委员会或任何形式的会议，回答问卷调查，接受访问，以及上电视或上广播电台。”当我问德鲁克，您是如何打发工作以外的休闲时间的？德鲁克先生反问我：什么是休闲时间？德鲁克的高产再次验证，一个再有天赋的人，也需要对自己的时间进行有效管理，这样才能达到卓有成效。卓有成效是可以学会的。当然，你不可能简单地读读这本书就变成一个卓有成效的人，还必须通过不断的实践来发展自己的管理技能，而本书无疑将为你提供最切实可行的方法和建议。

阅读德鲁克先生的著作是一次巨大的精神享受，让我们一起共同开始这次精神之旅吧！让我们每个人都能够从德鲁克的智慧中受益，成为一个卓有成效的人！

赵曙明 博士

南京大学商学院院长、教授、博导

2006年7月1日于南京市江宁区湖滨世纪花园

前 言

这本书的关键词是“卓有成效”和“实践”。

有见识的管理者非常多,但是卓有成效的管理者就少得多了。不过,企业支付管理者工资的原因并不是他有知识,而是因为他们能做正确的事情。这本书的主题是如何确定什么是正确的事情,以及如何去做。这本书是我们与卓有成效的管理者共同工作六年总结出来的精髓,他们来自企业、政府、军队、教会以及大学、博物馆、医院、工会等非盈利机构,工作的地点涵盖了美国、加拿大、英国、欧洲大陆、日本和亚洲大陆。

这本书既涉及到了“做什么”的问题,也涉及到了“怎么做”的问题。你可以把它当成一种自我开发的工具。管理者和其他专业人士可以在本书空白的地方记录下自己的决策、做出这些决策的原因,以及期望决策会有什么结果,并把期望的结果与实际结果相比较,从而迅速地了解什么事情是他们能够做好的,什么地方是需要改进的,还有哪些事情是他们做得非常糟糕、根本就不应该做的。他们会了解到,他们处于什么样的位置。

我的朋友兼同事约瑟夫·马恰列洛(Joseph Maciariello)帮我设计了这本书的形式,他运用我的教材授课愈 30 年,比我自己对它们还要熟悉。马恰列洛教授确定了各项主题,然后从我的著作和其他作品中摘录了一些具体内容,构成这本书的正文,又设计了一些问题。读者和我本人都非常感激马恰列洛教授的工作。

但是,广大管理者应该把这本书作为实现卓有成效的工具,记录下自己对它的评论、实践、决策和结果。

彼得·德鲁克

2005 年秋

于美国加利福尼亚州克莱尔蒙特市

如何使用本书

《卓有成效管理者的实践》是一本与《卓有成效的管理者》配合使用的手册。它提供了手把手式的指导,可以把你培养成一个卓有成效的人、一个卓有成效的知识工作者和一个卓有成效的管理者——培养你去做正确的事情。这本书会帮助你在完成任务的时候运用你的智慧,养成卓有成效的习惯。

要成为卓有成效的人,必须养成五种习惯,或者说获得五种技能。它们分别是:

- 管理时间;
- 集中精力作出贡献;
- 发挥特长;
- 把精力集中在那些对结果最重要的事情上;
- 做出有效的决策。

第一个习惯是管理时间,第四个习惯是把精力集中在那些对结果最重要的事情上,这两点是保证卓有成效的两大支柱。

除了时间以外,其他资源你都可以获得更多。时间是最有限的资源,所以时间管理是做正确的事情的基础。要提高效率,首先要了解你的时间都花在了什么地方,然后停止那些浪费自己和他人时间的工作。

停止了浪费时间的事情以后,第二项重点就是确定安排时间的优先顺序,把时间集中用在最优先的工作上。设定优先顺序的时候,你应该把能对组织做出最大贡献的工作放在优先的位置上。明确优先的事项,并把精力都集中在这些事情上,是一种需要预见和勇气的能力。

另外三种技能则能够支持时间管理和集中于优先事项这两大支柱。

为了做正确的事情,你必须学会把自己的时间和精力都放在能够给组织带来成效的工作上。你首先要关心的问题是:“我的岗位能够为组织贡献什么?”然后要问一问自己,“我应该怎样获得其他人的承诺,帮助我做出这些贡献?”

接下来,你必须学会重点关注人的长处,包括你自己的、下级的和上级的。你必须采取措施提升自己和其他人的才能。你必须根据每个人的能力来配置人员和评价他们,要以他们的优点为基础,而不是以他们的缺点为基础。在配置人员的时候,有一种例外情况不适用于关注优点的规则,那就是涉及到人的品格和正直的时候。光有正直还干不成任何事,但是如果组织的领导者不正直,就会让其他事情都出现差错,因为这给其他人树立了一个坏榜样。

卓有成效的最后一个习惯是做决策。卓有成效的管理者会做出卓有成效的决策。决策过程需要你采取一些特定的措施,比如确定自己已经准确地界定了问题,并且准确地指出了卓有成效的决策应该具备哪些特点。但是卓有成效的决策往往来自观点的撞击。而且决策要变得卓有成效,必须被转化为实际工作,并且通过结果的反馈来检验决策的效果。

你不可能简单地读读这本书就变成一个卓有成效的人。这种技能是必须通过做事情和不断的实践来发展的。

这本书为你提供了开发技能的机会。这些机会是由每篇阅读材料下面列出的问题和实践建议构成的。为了从这本书中获得最大的收益,你应该在每篇阅读材料下面的空白处写下你对这些问题的答案,并尝试一下书中提出的实践建议。本书中提出的这些问题和实践建议就是一种练习,可以培养你的技能。

问题部分主要是针对你现在的习惯提出的,你可以做出具体的回答。而实践建议部分则要求你采取一些措施来改进自己的表现以提高成绩,你应该设计一些适合于你和你的组织的具体行动措施。

我们建议你每次只学习一种技能。这本书中引用的每段阅读材料都摘自《卓有成效的管理者》。每节材料的末尾都标注了《卓有成效的管理者》一书中,与这段引文相关的内容。

而且,我们还更新了这些讲义,以便反映彼得·德鲁克在《卓有成效的管理者》出版后完成的大量著作中的观点。我们把彼得·德鲁克在著作或演讲中提到的,与这五项习惯有关的材料作为每一章的基本阅读材料。

此外,书中还有很多加了边框的材料,它们是从彼得·德鲁克的其他著作中摘录的延伸阅读材料,这些著作对每一个主题进行了更广泛的讨论。在某些阅读材料后面,我们也从其他人的著作中选取了适当的内容放在边

框里,来补充证明相应的阅读材料提出的观点。

我们祝愿你能够成功地提高效率。请记住,除了“正直”这个特点是一种状态以外,卓有成效的这五项技能都与“做”有关。因此,只有通过不断地实践才能获得卓有成效的这些技能。

卓有成效是可以学会的。管理者必须学会卓有成效。

约瑟夫·马恰列洛

2005 年秋

于美国加利福尼亚州克莱尔蒙特市