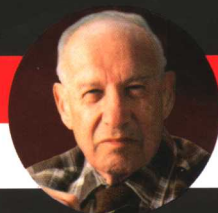


卓有成效的 管理者

The Effective Executive

德 鲁 克 管 理 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



〔美〕 彼得·德鲁克 著



机械工业出版社
China Machine Press



中英文双语典藏版

卓有成效的 管理者

The Effective Executive

德 鲁 克 管 理 经 典

P E T E R F . D R U C K E R



〔美〕彼得·德鲁克 著

许是祥 译 那国毅 审订



机械工业出版社
China Machine Press

Peter F. Drucker. The Effective Executive.

Copyright © 1993 by Peter F. Drucker.

This edition arranged with PETER F. DRUCKER through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.

Bilingual English and Simplified Chinese Edition Copyright © 2005 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中英双语简体字版由 Peter F. Drucker 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中国大陆（不包括香港、澳门、台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2005-3663

图书在版编目（CIP）数据

卓有成效的管理者/（美）德鲁克（Drucker, P. F.）著；许是祥译．—北京：机械工业出版社，2005.8

（德鲁克管理经典系列）

书名原文：The Effective Executive

ISBN 7-111-17105-5

I. 卓… II. ①德… ②许… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 089422 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：王 颖 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 19.25 印张

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

推荐序一

FOREWORD

《卓有成效的管理者》对从事企业管理工作的读者来说是一本非常有效的书。对此我深有体会，并且是源自20年前海尔创业初期。那时管理类书籍少之又少，不记得是从什么地方找到的这本书。开始我想，一个外国人既不熟悉中国文化，又不了解中国企业，他所念的管理经能有多大用处？但出乎意料的是我很快就被这本书深深地吸引住了。因为书中没有晦涩深奥难懂的理论，有的只是来自现实生活中的案例，诠释的却是鲜活的思想。德鲁克先生就像是您的一位同事，虽然与您面对相同的事实，却从不同的视角说出了您不曾想、更不曾想到的新理念。

由此我也成了德鲁克迷，到处搜集他的著作。读他的书是一种享受，因为常常使人有茅塞顿开之感。而这本《卓有成效的管理者》我更是爱不释手，不知读了多少遍，常读常新。尤其是面对变幻莫测的市场和全球化竞争的困惑时，总能从书中得到新的启示。以下是我的切身体会：

首先，企业的管理必须有效，否则企业无法生存。

记得第一次读德鲁克的书时，给我冲击最大的一句话就是“管理得好的工厂，总是单调乏味，没有任何激动人心的事件发生。”对这句话当时很费解，因为那时好工厂的标志就是要轰轰烈烈，要激动人心。但细细琢磨才体会出道理所在：那些“心中无数决心大”的誓师大会表面上是轰轰烈

烈，但从本质上看对提高管理的有效性却没有任何帮助；那些在突发事件中表现英勇的人和事的确激动人心，但我们需要的不是停留在对这些英雄人物大张旗鼓地表彰上，而是要扎扎实实建立避免发生这类突发事件的机制。

这使我们认识到有效管理的重要性，有效就要防患于未然，将例外管理变成例行管理。当时我们根据企业的实际，创造了“日清”工作法，即“日事日毕，日清日高”，将每项工作的目标落实到每人、每天，形成“事事有人管，人人都管事”的氛围，大到一台设备，小到一块玻璃，都有人负责。每天下班前要根据目标对工作完成的情况“日清”，而日清的结果又与其本人的奖罚激励挂钩，这样便形成了目标、日清、激励三者间的闭环优化和良性循环。

通过“日清”工作法的推行，使一个濒临倒闭、开不出工资的集体小厂不仅迅速扭转了亏损，而且提高了整体管理素质，解决了当时在管理上普遍存在的无效无序的问题，这也使我们于1988年在行业中以劣势小厂的地位战胜许多优势大厂，摘取了中国冰箱史上的第一枚金牌。这枚金牌要归功于“日清”工作法，更要归功于德鲁克先生。

其次，没有组织和个人在管理上相辅相成的有效性，就难以应对信息化时代的挑战。

信息化时代管理的有效性体现在速度上，因为是流通制约制造，速度至上，谁赢得了用户，谁就赢得了一切。依靠原有的组织体系已难以适应这一变化，必须要靠组织和个人以速度为前提，共同推进管理的有效性。正如德鲁克所言，“在组织而言，需要个人提供其贡献，在个人而言，需要组织作为达到个人目的的工具”。即每个人对组织的贡献，是体现在如何能以最快速度去创造和满足用户的需求；而组织为个人所提供的工具，就是要支持其实现这一速度。

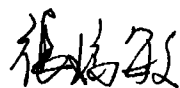
在信息化时代为实现这种管理的有效性，我们在 1998 年开始了市场链流程再造，在组织再造上，就是变直线职能金字塔式的组织结构为扁平化的结构，减少管理层次，以努力实现企业与市场之间的零距离。而在人员的再造上，则是将管理人员变成 SBU（策略事业单位），即每个管理者都是一个独立作战的经营体，每个人都有自己的目标市场和市场目标，自主制定自己的市场策略，以最快的速度去创造新的市场、新的需求。正如德鲁克所言，“总有人单独作战，无一部属，然而仍不失为管理者。”

目前市场链再造的探索引起世界许多商学院的兴趣，有的将其作为案例进行研究，究其原因就是目前企业都面临着信息化时代如何提高管理有效性的问题。当然在这方面我们仍面临许多难题，但方向应该是对的，因为我们要做的就是改变过去那种组织与市场的割裂，个人只听命于内部上司，而不去面对外部用户的问题。现在要将组织与个人融为一体，组织要成为一个平台，而个人在这个平台上在为用户创造价值的同时，体现其自身价值。这就是德鲁克说的“在组织内部不会有成果出现，一切成果都是发生在组织外部”。

最后一点，管理者都应该学会有效性，这是成为一名有效的管理者的必经之路。

企业需要有效的管理者，那么管理者如何能具备有效性呢？“有效性虽然人人可学，但却无人可教”，德鲁克的这句话告诉我们有效性是可以学会，但不可以教会。有效性的学习是一种挑战，一种实践，你既不挑战自己的目标，又不去应对市场的挑战，就不会有学习有效性的动力和压力。你想学习有效性，但又不肯在实践中去思考问题背后的问题是什么，不去探索创新的路径，企图找一个捷径，等待别人教给你一个现成的理论或模式，那你一定与有效性无缘。如同禅宗里的一句话，“借来的火，点不亮自己的心灵”。

在学习有效性上我的体会是，创新－求是－创新，在学习提高有效性的目的下去创新，再将创新的成果以求是的态度去探索其中规律性的东西，并在这个规律的指导下，向更高层次的创新冲刺，以求在不断学习有效性的过程中成为一名卓有成效的管理者。

Handwritten signature of Zhang Ruimin in black ink.

海尔集团

2005年5月30日

推荐序二

FOREWORD

德鲁克教授是当代著名的思想家，一代管理学宗师，《经济学人》称他为“大师中的大师”。德鲁克教授于1909年出生于前奥匈帝国首都维也纳的一个贵族家庭，在维也纳度过其童年生涯后，即到德国和英国边工作边学习。1937年，因不习惯欧洲的“怀旧”政治气氛，他离欧赴美，终身以教学、著书和咨询为业。在美国，他曾任美国通用汽车公司、克莱斯勒公司、IBM公司等大企业的顾问，美国佛蒙特州本宁顿学院的政治和哲学教授，纽约大学商学院管理学教授，加利福尼亚州克莱蒙特研究生大学的社会科学克拉克讲座教授。德鲁克于1945年创办了德鲁克管理咨询公司，自任董事长。他著述颇丰，主要著作有《公司的概念》（1946年）、《管理的实践》（1954年）、《管理：使命，责任，实务》（1973年）、《后资本主义社会》（1993年）等。他特殊的家庭背景、传奇式的经历、渊博的学识及睿智的才思，使其在政治、法律、社会、管理、历史等多个学科领域都留下了精辟的见解和耐人寻味的启示。管理学更是他一生耕耘的主要园地。在此领域，他成就卓著。他是推动管理学发展成为一门严肃科学的先驱，是现代“管理丛林”中经验主义管理思想流派的创立者和代表人物。他的论著被译成二十多种文字，在世界各国广为传播，成为全世界管理者、学者奉为圭臬的经典。

德鲁克教授所著的《卓有成效的管理者》一书于1966年由哈伯·罗出

版公司（Harper & Row Publishers）出版，一出版即获得了一致的好评，赢得了广大的读者。至今，该书已成为领导学领域的奠基之作。在本书中，德鲁克认为现代组织中知识工作者数量日益增多，并且知识工作者的成果通常要与其他人的成果结合起来才能够产生效益，因而管理者的作用日益凸现。但是判断管理者的标准并不是下属的多少，而是其成果对公司的影响。德鲁克将“那些促进机构有效运转，负有行动和决策责任的知识工作者”都称为管理者。由于知识工作者难以监督，因而组织效率将取决于组织成员能够对自身进行有效的管理。在以后的几十年中，德鲁克先生进一步阐述和发展这一思想，提出了现代组织管理的核心在于“自我管理”的思想。时至今日，这些思想依然在领导学研究中处于前沿。例如，最近有学者提出内部企业家理论，认为真正有创造力的企业要使组织内部每个员工都具有企业家精神。殊不知，这些最新思想在德鲁克先生几十年前的著作中早已体现。

本书的独到之处不仅仅是对管理者的概念进行了重新界定，而且奠定了从行为角度研究管理者的现代领导学的学科基础。在 20 世纪 60 年代，大多数领导学方面的研究还认为有效的管理者是天生的，并试图从管理者的素质角度出发，寻找有效管理者所具有的不同于常人的个人和特质。德鲁克先生从自己的研究和咨询经历出发，认为没有一个有效管理者是天生的，他们之所以有效只是由于在实践中学会了一些有效的管理习惯。德鲁克认为：“组织中的管理者通常会遇到四种情况，而他自己基本无法控制。每种情况都会向他施加压力，将工作推向无效，使机构运作不灵：（1）管理者的时间往往只属于别人，而不属于自己；（2）管理者往往被迫按照老一套方法开展工作；（3）只有当别人使用管理者的贡献时，管理者才具有有效性；（4）管理者身处组织之内，但如果他要有效工作，还必须努力认识组织以外的情况。”为应对这些情况，德鲁克认为：“作为一个有效的管

理者，必须在思想上养成如下的习惯：（1）知道如何利用自己的时间；（2）注意使自己的努力产生必要的成果，而不是工作本身，重视对外界的贡献；（3）把工作建立在优势上——他们自己的优势，善于利用自己的长处，上级、同事和下级的长处；（4）精力集中于少数主要领域；（5）善于做出有效的决策。”如今，德鲁克对管理者在工作中面临的现实问题的描述和相关建议，已成为经典，被到处引用。

德鲁克先生自称为“旁观者”。他从社会、历史的高度，分析组织及组织管理的变迁。这一独特的视角使其避免了一叶蔽目的狭隘，从纷繁复杂的社会现象中，准确把握和预测组织发展和管理的变化。德鲁克先生的渊博知识、深刻思想不仅影响了学术界，也影响了企业界，可以说没有一个著名学者和成功的商界领袖不从他那里汲取养分。这是其他任何一个管理学家都难以企及的。

作为聆听德鲁克先生教诲的学生，我回国以后一直致力于传播德鲁克先生的学术思想。几年前，我为机械工业出版社华章分社出版《现代管理宗师德鲁克文选》一书牵线搭桥，并即兴作序《德鲁克管理学说引进中国》。今天，德鲁克的著作在国内多次再版，我感到异常欣慰。但愿机械工业出版社这次系统地引进德鲁克著作，能够让国内更多读者欣赏到大师的真知灼见。

赵曙明博士

南京大学商学院院长、教授、博导

兼澳门科技大学研究生院院长

2005年5月22日

推荐序三

FOREWORD

虽然《卓有成效的管理者》于1966年首次出版以来，已经被翻译成了二十多种语言，但是2002年哈伯·柯林斯出版社在出版《哈伯企业管理经典丛书》的时候，还是毫不犹豫地把它收了进来。这不仅说明了对这本书的需求依然旺盛，更说明了德鲁克在书中提出的管理理念经得起时间和实践的考验。本书已经成了世界上众多企业管理者的必读书籍。德鲁克在书中提出的观点，近四十年来一直是管理实践中指导管理者如何做到卓有成效的指南。

管理的书籍基本上都是讲如何管理别人，但本书讲的却是如何让管理者管理自己，使管理者本身变得更加卓有成效。正如德鲁克在本书的前言中指出的：“管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。”这本书是关于管理者如何管理自己的书。

本书一共分为七章。前五章主要讲管理者如何管理自己，最后两章讲管理者如何做决策。

谁是管理者？是不是只有管理别人的人才称得上是管理者？德鲁克在本书中对管理者的定义远远超出了我们一般理解的范畴。在当今的知识社会中，一个知识工作者也许并没有处于一个大企业或者一个大机构的最高管理层，但是他却影响着一个组织的绩效和结果。这样的知识工作者在我们的社会中正起着越来越大的作用。在《卓有成效的管理者》这本书中，

德鲁克也称这些知识工作者为管理者。

德鲁克在本书的一开头就开宗明义地指出，不管一个管理者是在企业工作，还是在医院、在大学，或者是在部队工作，他必须首先要去“做正确的事”。做到卓有成效是知识工作者在一个组织中的一种特殊技能。管理者能否做到卓有成效不是天生的，卓有成效的管理者更不是什么天才。只要管理者遵循一定的实践，卓有成效是完全可以做到的。管理者不仅可以做到卓有成效，而且也必须做到卓有成效。在我们这个越来越多样化的社会里，不仅企业的管理者必须做到卓有成效，其他各种组织的管理者也必须要卓有成效。因为我们社会中的每一个组织，不论它在社会中的作用如何，这个组织的成功都依赖于组织的管理者的卓有成效。

管理者最缺乏的是时间。因此，如何管理时间是管理者必须要解决的一个问题。按照德鲁克在第2章中提出的管理时间的原则和方法，只要坚持做下来，就一定能够收到惊人的效果。

管理者要做到卓有成效，必须明白自己的长处和短处；管理者应该使自己的长处得到发挥，而使自己的短处变得与工作无关；要集中时间和精力做最必须做的事情；做事情要有优先顺序等关于如何做到卓有成效的具体方法和实践，一定会让你受益匪浅。

本书的最后两章是关于决策的。

决策的正确与否是关系到管理者能否做到卓有成效的关键。决策有哪些要素？决策过程是不是有一个可以遵循的规律？是不是每个问题都需要决策？什么样的问题需要决策，什么样的问题是因为我们的“系统”或者规定出了问题，需要有一个根本的解决方法？人事决策有什么样的规则可循？集体决策和个人决策各有什么利弊？计算机能够代替决策吗？在最后两章中，德鲁克用大量的实际例子回答了所有这些问题，而且是比这多得多的关于决策的问题。比如说，人事决策，为什么有的决策非常成功，有的决策

却是失败的；人事决策要注意哪几条原则。相信德鲁克在本书中根据成功的经验和失败的教训总结出来的原则，不仅对管理者，而且对所有渴望提高管理水平和决策水平的管理者和知识工作者都有莫大启示。

德鲁克的管理理念都着重于最后的结果，卓有成效的管理者也不例外。管理者要做到卓有成效，必须最后体现在工作的结果上。这个结果，必须对组织有贡献，同时也要使个人能够得到发展。

德鲁克的管理理念，都必须落实到“实践”上来，因为管理是实践。管理者必须把学到的理念诉诸于实践。因为，管理不在于“知”，而在于“行”。

机械工业出版社曾经在 1999 年出版英文版的《现代管理宗师德鲁克文选》。这本书曾使不少中国读者受益匪浅。现在，机械工业出版社又要翻译出版中文版的德鲁克系列著作，相信这些著作一定会给中国的广大读者和管理者带来更大的实实在在的价值。我们期待着这本书的出版，也期待着机械工业出版社出版更多的德鲁克著作。

德鲁克研究会
(北京光华管理研修中心)
2005 年 5 月

推荐序四

FOREWORD

心智决定视野，
视野决定格局，
格局决定命运，
命运决定未来。

这正是德鲁克一生的最佳写照。因为未满十四岁时的他，惊觉自己将是一位“旁观者”，亦即以“社会生态学家”自居，一辈子做他所教，教他所做，教做如一，称得上是“经营管理先生”。他从来没有对金钱或名利产生过浓厚的兴趣，他回绝的酬劳远比所赚的还要多得多。他拒绝电视与媒体的专访，他始终对人类社会抱持着终极的关怀，他写了44本经典作品，六度荣获麦肯锡论文奖，在《哈佛商业评论》上发表近40篇经典文章，他宏观的思维与微观的坚持，加上成熟的心智，开阔的视野，超然的格局，并且通过他有目的、有条理、有系统地贡献人类社会，足堪称为“卓有成效的彼得·德鲁克”，实是《卓有成效的管理者》一书的活教材。

以目标为导向的管理（Management by Objective, MBO），就个人成长方面来说，即是以“有效性”（Effectiveness）作为个人工作的目标，再加上“自我控制”（Self Control），而“自我控制”的有效性即要以资讯交流作为自我管理、自我改善、自我更新及自我发展的工具，进而实现提升贡献、创造顾客之目的。而《卓有成效的管理者》是历久弥新、自我控制或

自我修炼的经典佳作之一，更是理清观念、启发心智、改变行为、获致卓有成效的有力保证。

为此，读百本书，不如好书读百遍，《卓有成效的管理者》一书是值得读百遍、细细品味、终身体悟的，因为它改变且创造了我的命运——包括我的价值观、事业的发展、家庭的幸福、孩子的未来。

所谓“成功无法教，有效可以学”，研读《卓有成效的管理者》一书的有效秘诀，即在于“行”，因为“行是就行，行就是行”，只有从决策的系统思维开始启动，先做问题界定——不在于寻找答案而是问正确的问题，再制定精细的边界条件，寻找三至五个替代可行的方案，然后选择较适当的方案，而不是所谓最佳的方案，并采取行动，贯彻落实，但需要根据反馈机制、现实情况和不确定的未来做立即而有效的反应，予以适当的调整与修正，力求成果的有效性。

在此同时，将组织的所有资源安排于优先、优后的重大工作上，且物色正确的人选，发挥其长处，以便做重大的贡献，并做好时间资源的分配，以获致卓有成效的成果。

更深层地看，“成功靠不住，有效方长久”，关键则在于“知”，因为力行得以真知，但真知才能力行，也只有从时间的系统化分析着手，逐一检视自己所花时间的量、质、值是否到位？是否真正有生产性？其次，是否有着眼于有效的贡献？个人长处是否能有效发挥？在重大工作的优先、优后次序与资源的分配上是否恰当？决策的品质是否粗糙或存在偏差，因为匆促的决策往往都是错误的决策，只有不断地检测评估，才能成为一位“卓有成效的管理者”。

虽然如此，值得注意的是，在担任管理者的大多数人中，高度有效者，殊不多见。为何有才华的人往往最为无效？因为他们并没有领略到才华本身并不等于成就。他们甚至不晓得，一个人的才华，只有通过有目的、有

条理、有系统的工作，才能所为有效。

就拿卓有成效的彼得·德鲁克来说，他也不认为自己真正有效！为什么？

他说：只有偏执狂才能真正成就大事，其他的人，就像我一样，或许生活多姿多彩，却白白浪费青春。只有富勒（几何学家）和麦克鲁汉（电视先知）这样的人，才可能让他们的使命成真。而我们却兴趣太多，心有旁骛。我后来学到，要有成就，必得在使命感的驱使下“从一而终”，把精力专注在“一件事”上。富勒在荒野上待了40年，连一个追随者也没有，然而他还是坚定地为自己的愿景奉献一切。麦克鲁汉则花了25年的光阴追逐他的愿景，从不曾退缩。因此，时机成熟时，他们都造成相当的影响。而其他像我们这样有着很多兴趣，而没有单一使命的人，一定会失败，而且对这个世界一点影响力都没有。（取材自《旁观者》一书）

《卓有成效的管理者》书中有两个结论，一是管理者的工作必须卓有成效，二是卓有成效是可以学会的。“有效性”虽然人人可学，但却无人可教，有效性不是一门课程，但却是可以“自我训练或自我修炼”的，有效性乃是一个人自我发展的关键，也是组织发展的关键。

然而卓有成效的管理者也有两大挑战，一是人的诚实与正直，其本身并不一定能成就什么，但是如果一个人在诚实与正直方面有缺失，则足以败事。其次，当今的知识工作者的生产力关系着组织的生产力，更关系着国家的生产力。因此，知识工作者必读熟读的一本经典作品，舍《卓有成效的管理者》还有谁？

詹文明

远流管理咨询公司大中华地区首席顾问

2005年5月

前 言

PREFACE

关于管理方面的著作通常都是谈如何管理别人的，而本书的主题却是关于如何才能使自己成为卓有成效的管理者。管理者能否管理好别人从就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。实际上，让自身成效不高的管理者管好他们的同事与下属，那几乎是不可能的事。管理工作在很大程度上是要身体力行的，如果管理者不懂得如何在自己的工作中做到卓有成效，就会给其他人树立错误的榜样。

要做到卓有成效，仅靠天资聪明、工作努力或知识渊博是不够的。要使你的工作卓有成效，还必须要有其他的一些因素。但是要做到卓有成效，并不需要特殊的天赋、出众的才能或者专门的培训。要成为卓有成效的管理者，就要做到某些事情。这些事情实际上相当简单，那就是亲自实践。它们包括本书中提到并加以讨论的一些实际做法，不过这些做法并不是“与生俱来”的。在我45年的咨询生涯中，我与大大小小各种各样的组织中的大量管理者打过交道，有企业界、政府机构、工会、医院、大学及社区服务机构；有美国、日本，以及欧洲和拉丁美洲国家的管理者，但是，我从来没有遇见过一个“天生”的卓有成效的管理者。他们都是通过不断的实践，最终将追求成效变成一种习惯。所有那些想努力让自己成为卓有成效的管理者的人都成功地做到了这一点。卓有成效是可以学会的，也是必须学会的。