

# 卓有成效 管理者的实践

The Effective Executive in Action  
A Journal for Getting the Right Things Done

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  
约瑟夫 A. 马恰列洛  
( Joseph A. Maciariello )

著



机械工业出版社  
China Machine Press

# 卓有成效 管理者的实践

The Effective Executive in Action  
A Journal for Getting the Right Things Done

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  
约瑟夫 A. 马恰列洛  
(Joseph A. Maciariello)

宋强 译



机械工业出版社  
China Machine Press

Peter F. Drucker, Joseph A. Maciariello. *The Effective Executive in Action: A Journal for Getting the Right Things Done.*

Copyright © 2006 by Peter F. Drucker.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2012 by China Machine Press.

This edition arranged with HarperCollins Publishers through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

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.

本书中文简体字版由 HarperCollins Publishers 通过 Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）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。

本书 2 面彩插所用照片由彼得·德鲁克管理学院提供。彩插中签名摘自德鲁克先生为彼得·德鲁克管理学院题词。

封底无防伪标均为盗版

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：01-2011-6761

图书在版编目（CIP）数据

卓有成效管理者的实践/(美) 德鲁克 (Drucker, P. F.), (美) 马恰列洛 (Maciariello, J. A.) 著; 宋强译. —北京: 机械工业出版社, 2012. 4

(德鲁克管理经典)

书名原文: *The Effective Executive in Action: A Journal for Getting the Right Things Done*

ISBN 978-7-111-37733-7

I. 卓… II. ①德… ②马… ③宋… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 046079 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: 王振杰 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2012 年 9 月第 1 版第 4 次印刷

170mm × 242mm · 13.5 印张 (含 2 面彩插)

标准书号: ISBN 978-7-111-37733-7

定价: 36.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261; 88361066

购书热线: (010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

如果您喜欢彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 或者他的书籍, 那么请您尊重德鲁克。不要购买盗版图书, 以及以德鲁克名义编纂的伪书。



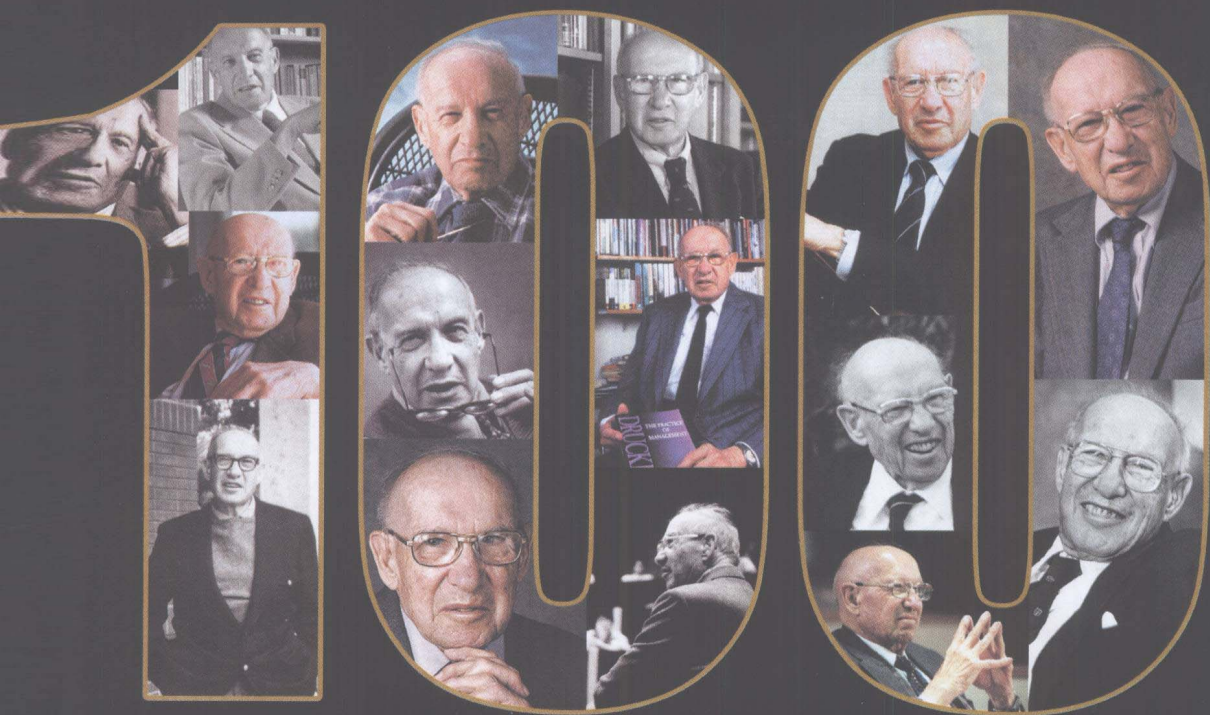
彼得·德鲁克和妻子多丽丝·德鲁克

## 德鲁克妻子多丽丝寄语中国读者

在此谨向广大的中国读者致以我诚挚的问候，本书深入介绍了德鲁克在管理领域方面的多种理念和见解。我相信他的管理思想得以在中国广泛应用，将有赖出版及持续的教育工作，令更多人受惠于他的馈赠。

盼望本书可以激发各位对构建一个令人憧憬的美好社会的希望，并推动大家在这一过程中积极发挥领导作用，他的在天之灵定会备感欣慰。

*Doris Drucker*  
*September 2, 2009*



*Robert J. Rinehart*

**卓有成效是可以学会的。**  
**管理者必须卓有成效。**

——彼得·德鲁克 《卓有成效的管理者》

## 前言

The Effective Executive in Action

本书有两个关键词，即“卓有成效”和“行动”。

拥有较高知识水平的管理者大有人在，而卓有成效的管理者则为数不多。但是，组织并不是因为管理者所掌握的知识向其付薪，而是因为他们能够**做正确的事情**。如何确定正确的事情以及如何去做正确的事情，是本书的两大主题。这是我与美国、加拿大、英国、欧洲大陆、日本、亚洲大陆等国家和地区的企业、政府、军队、教会和大学、博物馆、医院、工会等非营利组织的管理者，共同工作长达 60 年的经验总结。

本书同时涉及“做什么”和“如何去做”，也可以作为一种自我开发的工具。你可以使用空白的部分记录自己的决策以及决策背后的原因、期望的结果、希望与现实的对比等，管理者与其他专业人士能够快速学习他们能够做好的事情、需要改进的工作以及无法做到和不当去做的事情。**他们要了解自己属于哪里。**

本书的形式是经由我的朋友，也是同事约瑟夫·马恰列洛先生所设计的。他讲授我的著作长达 30 年之久，比我本人还要熟悉我的著作。马恰列洛教授确定了本书的各个主题。然后，从我和其他人的著作中摘

录了一些具体内容，作为本书的主体部分，最后还设计了相应的问题。我和广大读者都应对马恰列洛教授表示衷心的感谢。

然而，本书应当作为管理者个人实现卓有成效的工具，来记录自己的评论、行动、决策和工作成果。

彼得·德鲁克

于美国加利福尼亚州克莱蒙特市

2005 年秋



## 如何使用本书

本书是《卓有成效的管理者》一书的姊妹篇，为把你培训成为一个卓有成效的人、卓有成效的知识工作者和卓有成效的管理者，提供了一个循序渐进的指南，也为培养你**做正确的事情**提供了一个指南。本书将帮助你养成卓有成效的习惯，并将智慧应用于工作任务。

要成为一个卓有成效的人，需要学会五种实践，它们是：

- 管理时间；
- 努力专注于作贡献；
- 使你的优势富有生产力；
- 将精力集中于对贡献至关重要的工作任务之上；
- 做出有效的决策。

第一种实践（管理你的时间）与第四种实践（把精力集中于对贡献至关重要的工作任务之上）是实现卓有成效的两大支柱。除了时间这种资源以外，你可以获得更多的其他任何一种资源。时间是你最有限的资源，因此，时间管理是做正确事情的基础。要提高你的成效，首先需要了解你的时间去向，然后采取措施取消那些浪费你和他人时间的

工作。

一旦你取消了那些浪费时间的事情，第二个重点就是要设定利用时间的优先顺序，用时间集中处理最优先的工作。在这儿，你应当优先考虑对组织贡献最大的工作。建立优先顺序，将精力集中在重要的工作上。掌握这种技巧需要远见和勇气。

其余的技巧都建立在时间管理的这两个支柱和将精力集中在重要工作之上。

要做好正确的事情，你必须将时间和精力集中在对组织产生成果的工作上面。在这里，你首先要考虑“我工作岗位的成果有哪些”，然后要问“我如何能够得到他人的承诺，并帮助我实现这些成果呢”。

然后，你必须学会聚焦于你、下属以及老板的优势。你必须采取措施开发你和他人的才能。你进行人员的安排和评估决策时，必须以员工能做什么、有何优势为基础，而不是建立在他的劣势之上。在人员安排的决策上聚焦于优势，这一点没错，但是品格和诚信例外。正直诚实本身并不代表任何成就，但是如果你组织中的领导者缺少了这两种素质，就会在其他所有事情上犯错，因为这给其他人树立了糟糕的榜样。

最后一种实践是决策的有效性。卓有成效的管理者能够做出卓有成效的决策。决策需要采取特定的措施，比如确保你对问题给予了正确的界定，对有效的决策进行了正确的描述。但是，有效的决策通常是各种观念碰撞的结果。如果决策不能变成实际工作，并且随后进行结果反馈的话，就称不上卓有成效。

单凭阅读本书，你不会成为一个卓有成效的人。技能都是通过“去做”和不断的实践而开发出来的。

本书为你提供了开发技能的机会。这些机会包括每个章节结尾的“问

题”和“行动”。要尽可能多地从本书中汲取能量，你应当填写完成每节的空白处，回答所提出的问题以及尝试每篇阅读材料之后提出的实践建议。本书中的这些问题和行动都是培养技能的训练。

问题部分可以探究你目前的实践，使你作出特定的回答；而行动部分则需要你采取措施，提高你的绩效和成就。你应当制订具体的行动方案，以便管理自己和组织。

我们建议大家每次只学习一种技能。本书的每篇阅读材料都参照了《卓有成效的管理者》<sup>①</sup>。每章结尾处所引用的文字都是《卓有成效的管理者》中与其相关的段落。

此外，为了反映出彼得·德鲁克在《卓有成效的管理者》之后的众多作品，我们对内容进行了更新。但凡出现彼得·德鲁克在著作和口头上针对上述五种实践的任何一点特别阐述的地方，我们都将每章的主体阅读部分与之结合了起来。

另外，本书还有大量的补充阅读材料，涵盖了彼得·德鲁克的其他著作。这些内容广泛地涉及每个主题。在有些章节，这些补充阅读材料还包括其他作家相应的资料，（它们）对该章节的观点进行了补充。

我们希望你能成功地实现卓有成效。要记住，除了与“做人”相关的“正直诚实”以外，卓有成效的五种技能都与“做事”相关。因此，要学会卓有成效的技能，只能实践再实践。

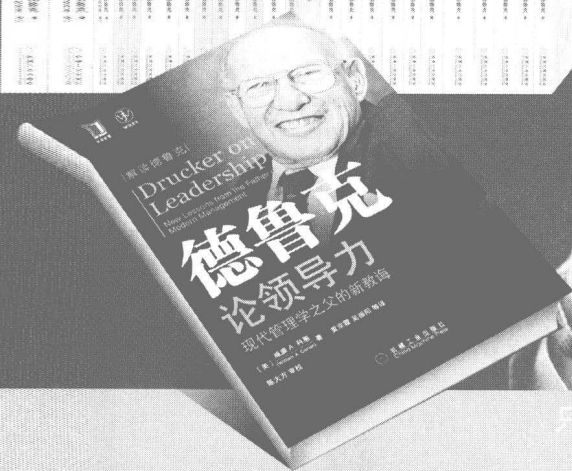
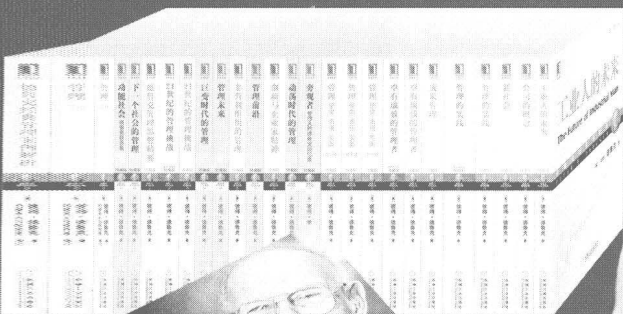
卓有成效是**可以学会的**，管理者**必须卓有成效**。

---

① 本书中文版已由机械工业出版社出版。——译者注

# 彼得·德鲁克

## 远见卓识 百年一人



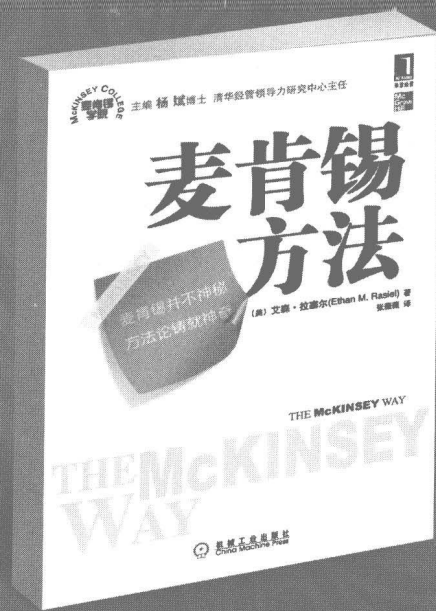
只有中国人才能建设中国，只有中国人才能发展中国  
——彼得·德鲁克

① 工业人的未来 (珍藏版)	978-7-111-28077-4	36.00元	⑩ 巨变时代的管理 (珍藏版)	978-7-111-28061-3	42.00元
② 公司的概念 (珍藏版)	978-7-111-28075-0	39.00元	⑪ 21世纪的管理挑战 (珍藏版)	978-7-111-28060-6	30.00元
③ 新社会 (珍藏版)	978-7-111-28078-1	49.00元	⑫ 21世纪的管理挑战 (中英文双语珍藏版)	978-7-111-28059-0	42.00元
④ 管理的实践 (珍藏版)	978-7-111-28074-3	49.00元	⑬ 德鲁克管理思想精要 (珍藏版)	978-7-111-28058-3	46.00元
⑤ 管理的实践 (中英文双语珍藏版)	978-7-111-28073-6	86.00元	⑭ 下一个社会的管理 (珍藏版)	978-7-111-28057-6	36.00元
⑥ 卓有成效的管理者 (珍藏版)	978-7-111-28072-9	46.00元	⑮ 功能社会 (珍藏版)	978-7-111-28080-4	40.00元
⑦ 卓有成效的管理者 (中英文双语珍藏版)	978-7-111-28071-2	30.00元	⑯ 管理 上册 (原书修订版)	978-7-111-28515-1	39.00元
⑧ 管理：使命、责任、实务 (使命篇) (珍藏版)	978-7-111-28069-9	60.00元	⑰ 管理 下册 (原书修订版)	978-7-111-28517-5	49.00元
⑨ 管理：使命、责任、实务 (实务篇) (珍藏版)	978-7-111-28068-2	46.00元	⑱ 德鲁克经典管理案例解析 (原书最新修订版)	978-7-111-28359-1	36.00元
⑩ 管理：使命、责任、实务 (责任篇) (珍藏版)	978-7-111-28067-5	39.00元	<b>解读德鲁克系列</b>		
⑪ 旁观者：管理大师德鲁克回忆录 (珍藏版)	978-7-111-18079-8	39.00元	① 大师的轨迹 (珍藏版)	978-7-111-28076-7	29.00元
⑫ 动荡时代的管理 (珍藏版)	978-7-111-28066-8	36.00元	② 德鲁克的最后忠告	978-7-111-23177-6	36.00元
⑬ 创新与企业家精神 (珍藏版)	978-7-111-28065-1	49.00元	③ 走近德鲁克	978-7-111-27690-6	32.00元
⑭ 管理前沿 (珍藏版)	978-7-111-28064-4	42.00元	④ 德鲁克实践在中国	978-7-111-28468-0	38.00元
⑮ 非营利组织的管理 (珍藏版)	978-7-111-28063-7	36.00元	⑤ 德鲁克管理思想解读	978-7-111-28462-8	49.00元
⑯ 管理未来 (珍藏版)	978-7-111-28062-0	42.00元	⑥ 百年德鲁克	978-7-111-28469-7	38.00元
			⑦ 德鲁克论领导力	978-7-111-35091-4	39.00元

# 经管图书畅销榜上的长青树

## 麦肯锡并不神秘，方法论铸就神奇

——丛书主编 杨斌（清华经管领导力研究中心主任）

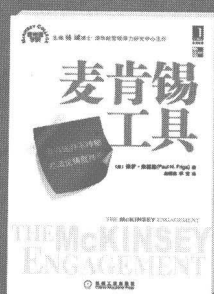
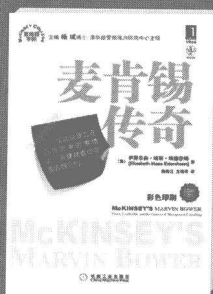
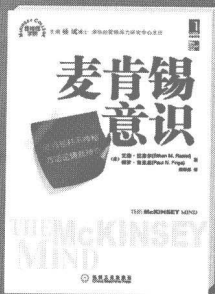


麦肯锡方法  
ISBN: 978-7-111-29271-5  
作者: 艾森·拉塞尔  
定价: 39.00元  
出版时间: 2009-12

麦肯锡意识  
ISBN: 978-7-111-29272-2  
作者: 艾森·拉塞尔  
定价: 35.00元  
出版时间: 2009-12

麦肯锡传奇(珍藏版)  
ISBN: 978-7-111-30375-6  
作者: 伊丽莎白·哈斯·埃德莎姆  
定价: 39.00元  
出版时间: 2010-5

麦肯锡工具  
ISBN: 978-7-111-28355-3  
作者: 保罗·弗里嘉  
定价: 32.00元  
出版时间: 2009-12

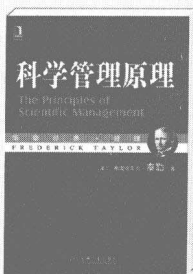


## 外企员工入职培训的常备书

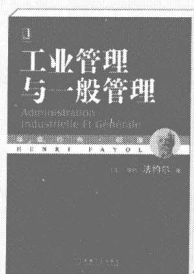
阅读学习“麦肯锡学院”丛书，如同亲临麦肯锡世界，您将学到：

- 80/20法则——最伟大管理法则之一；
- 电梯测试——教您30秒内清晰而准确地表述出您的思想；
- 不要重新发明轮子——用较少数量的技巧，解决较大范围的问题；
- 进行努力的边际效益是递减的——要抵制住最后一秒改变方案的诱惑；
- 甭想把整个海洋煮沸——别试图分析所有的事情；
- 问题常常不是以它的本来面目出现；
- 有效沟通的3个关键；
- 如何对付团队中的“累赘”；
- 如何获得组织的“认可”。

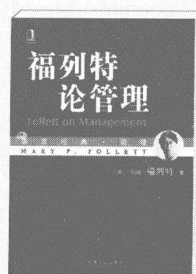




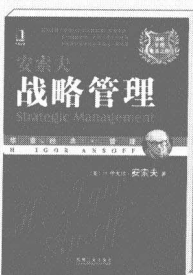
ISBN 978-7-111-20344-5  
作者: (美) 弗雷德里克·泰勒  
定价: 28.00元



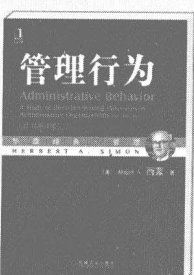
ISBN 978-7-111-20432-9  
作者: (法) 亨利·法约尔  
定价: 28.00元



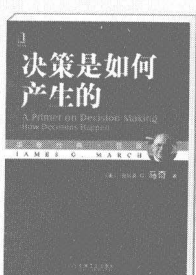
ISBN 978-7-111-21643-8  
作者: (美) 玛丽·福列特  
定价: 38.00元



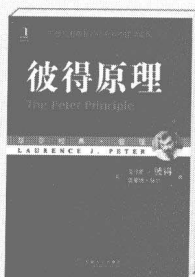
ISBN 978-7-111-20079-3  
作者: H.伊戈尔·安索夫  
定价: 36.00元



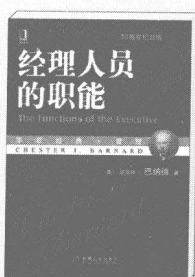
ISBN 978-7-111-13627-9  
作者: (美) 赫伯特 A. 西蒙  
定价: 38.00元



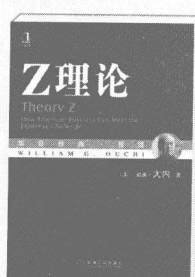
ISBN 978-7-111-20047-6  
作者: (美) 詹姆斯 G. 马奇  
定价: 35.00元



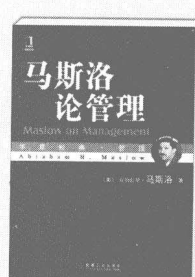
ISBN 978-7-111-20456-5  
作者: (美) 劳伦斯 J. 彼得  
定价: 32.00元



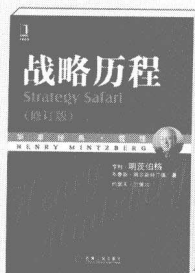
ISBN 978-7-111-21797-8  
作者: (美) 切斯特 I. 巴纳德  
定价: 42.00元



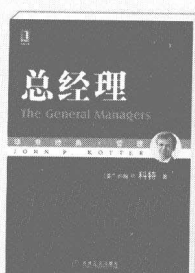
ISBN 978-7-111-21564-6  
作者: (美) 威廉·大内  
定价: 32.00元



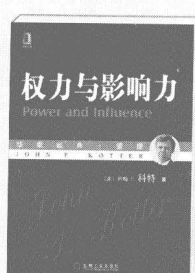
ISBN 978-7-111-21925-5  
作者: (美) 亚伯拉罕·马斯洛  
定价: 42.00元



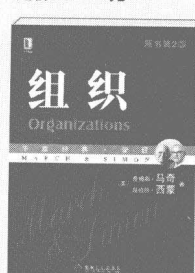
ISBN 978-7-111-18760-1  
作者: (加) 亨利·明茨伯格  
定价: 48.00元



ISBN 978-7-111-22398-6  
作者: (美) 约翰 P. 科特  
定价: 36.00元



ISBN 978-7-111-20223-3  
作者: (美) 约翰 P. 科特  
定价: 28.00元



ISBN 978-7-111-23497-5  
作者: (美) 詹姆斯 马奇  
赫伯特 西蒙  
定价: 42.00元



## 华章书院俱乐部反馈卡

所有以邮寄, 传真等方式登记, 并愿意加入者均可成为普通会员, 并可以享受以下服务。

- ◆ 免费电子邮件通知当月出版新书
- ◆ 共同享有读华章论坛会员交流平台
- ◆ 享受华章书院定期组织的各种活动  
(包括会员联谊活动专家讲座行业精英论坛等)
- ◆ 优先得到读华章书目
- ◆ VIP会员享受全年12本最新出版精品书籍阅读

华章经管微博: <http://weibo.com/hzbook>

华章经管博客: <http://blog.sina.com.cn/hzbook>

### ◎ 反馈方式 ◎

#### 网络登记:

登陆 [www.hzbook.com](http://www.hzbook.com), 在网站上进行反馈卡登记。

#### 传 真:

将此表填好后, 传真到 010-68311602

#### 邮 寄:

将填好的表邮寄到: 100037 北京市西城区百万庄南街1号309室 张若梦 收

咨询热线: 010-68995261

个人资料 (请用正楷完整填写, 并附上名片)

姓名: \_\_\_\_\_ 性别: 男 女 年龄: \_\_\_\_\_ 联系电话: \_\_\_\_\_ 手机: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ 邮政编码: \_\_\_\_\_ 传真: \_\_\_\_\_

通讯地址: \_\_\_\_\_ 就职单位及部门: \_\_\_\_\_

职 务: 董事长/董事 总裁/总经理 副总裁/副总经理 高级秘书/高级助理  
职员 政府官员 专业人员/工程人员 其他 (请注明) \_\_\_\_\_

学 历: 高中 大专 本科 研究生 研究生以上

所购书籍书名: \_\_\_\_\_

您是否愿意支付500元升级为VIP会员, 享受全年12本最新出版精品书籍阅读?

愿意 不愿意, 原因 \_\_\_\_\_

前 言  
导 论

<b>第 1 章 卓有成效是可以学会的</b>	1
引言	1
做正确的事情	2
知识的权威	4
管理者必须面对的现实	6
卓有成效的个性	8
<b>第 2 章 掌握自己的时间</b>	11
引言	11
时间：实现成就的限制性因素	12
时间管理：三个步骤	14
记录时间	15
消除浪费时间的活动	16
授权他人	17
浪费别人的时间	19
减少那些因管理不善而产生的工作	21
冗员问题	23



组织不健全	25
信息功能不健全	27
找出并整合个人可以自由支配的时间	29
高效地利用可以自由支配的时间	31
<b>第3章 我能贡献什么</b>	<b>33</b>
引言	33
注重贡献：成果、价值观和培养人才	34
注重成果	36
知识工作者的贡献	39
三个关键的绩效领域	40
直接成果	42
组织代表什么	44
管理者梯队	46
注重贡献和人员发展	48
挑战和贡献	50
管理者的失败	51
知识沟通	52
良好的人际关系	54
互相沟通	56
团队合作	58
个体自我发展	60
发展他人	61
使会议富有成效	62
有效的会议	64
<b>第4章 如何发挥人的长处</b>	<b>67</b>
引言	67
组织的目的	68
要用人所长	70