

有效的
管理
者



有效的 管理者

中華民國六十七年三月初版
中華民國六十七年三月三版

版權所有 翻印必究

中華企業管理叢書之卅三

有效的管理者

THE EFFECTIVE EXECUTIVE

著者 杜拉克 (Peter F. Drucker)
譯者 許 是 祥
發行 中華企業管理發展中心

發行人 李 裕 昆
臺北市武昌街二段卅七號 三愛大樓
電話總機：3311650・3312862
郵政劃撥儲金戶第14232號

本中心登
記證字號

行政院新聞局局版臺業字第0607號

印 刷 慶 文 印 製 有 限 公 司

每冊實價新台幣壹佰肆拾元正

原序

關於有效的管理者的問題，早在第二次世界大戰期間，我就開始注意。當時，華府的戰時政府機構，曾經從企業界及各大學徵用了許多人才。那些在戰時出任公職的人士，有的顯然很順利的成爲出色的行政主管；但是有的雖然能力及經驗都不錯，却遭到挫敗。爲甚麼會有這樣的結果，誰也說不出所以然，也沒有人知道該怎樣辦。從那時候起，我開始注意有效的管理者；只要有機會，我就特意觀察，希望能從他們身上找出究竟有些甚麼因素，決定管理者的有效性。

多年以後，我纔第一次將我所做的觀察加以綜合。那是在一九五九年的時候，我的一位老友莫利斯先生（Thomas D. Morris，當時爲美國主計局副局長，後來在一九六一年出任國防部次長），邀請我作一次專題講演，對聯邦政府中的高級官員講述關於有效性的問題。接到這項邀請後，我勉爲其難地答應了。那一次的講演，我所講的內容，即使不是老調，也是一些淺顯的道理。但是，出乎我的預料，我講演的內容雖然都是顯而易見的平凡事實，可是那些經驗豐富的高級官員們却都認爲是嶄新的創見。直到今天仍不斷有人向我索取當時的講稿。

自從那時候起，我開始進行有計劃的研究：研究有些甚麼是有效的管理者所做而一般人所不做的

，又有些甚麼是一般人常做而有效的管理者所不做的。本書便是我的研究成果。我在此要指出的最重要一點是：有效性是可以學的，而且也是必需學的。有效性不是天生俱來的，而是一種學而後能的本領。我寫本書，旨在以簡明的方式，來介紹此種本領的內涵。

本書是討論管理者的有效性的第一部書。至少在我涉獵過的著作中，還沒有找到此一課題的研究資料。我殷切地希望本書能拋磚引玉，我們正需要有關有效性的一切可以得到的知識。我們社會中的每一機構——政府機構、企業機構、研究機構、大學、醫院、以及軍事機構，均有賴於此項知識。我認爲，即使不說我們的生存是有賴於有效的管理者，至少我們大家個人的幸福確是有賴於有效的管理者。有效性雖然是可以學到的，但是有效的管理者却尚不多見；我的希望是：本書的問世能啓發管理工作人士的意願，促使自己成爲充份有效的管理者。

彼德·F·杜拉克

一九六六年夏於美國新澤西州

有效的管理者目錄

原 序

第一章 有效性是可以學會的

- 一、爲甚麼我們需要有效的管理者……………二
- 二、何謂管理者……………六
- 三、管理者面對的現實……………一一
- 四、對有效性的認識……………二二
- 五、有效性可以學會嗎？……………二四

第二章 認識自己的時間

- 一、時間對管理者的壓力……………三二
- 二、如何診斷自己的時間……………四一

三、消除時間浪費的途徑·····	四八
四、如何善用自己的時間·····	五六

第三章 我能貢獻甚麼？

一、管理者的基本任務·····	六三
二、如何使專家的工作有效·····	七二
三、正當的人羣關係·····	七六
四、有效的會議·····	八二

第四章 如何發揮人的長處

一、用人之所長的管人原則·····	八五
二、如何運用上司的長處·····	一一一
三、如何發揮自己的長處·····	一一五

第五章 有效的工作次序

一、專心的作用·····	一二〇
--------------	-----

二、如何擺脫昨天……………一二四
三、先後次序的考慮……………一二九

第六章 決策的方法

一、有關決策的個案研究……………一三七
二、決策方法的五個要素……………一四七

第七章 如何做有效的決策

一、個人見解和決策的關係……………一七二
二、反面意見的運用……………一八〇
三、對電腦的看法……………一九一

第八章 結 論

第一章 有效性是可以學會的

管理者的本份，在求工作之有效。推敲起來，「求效」(to affect)和「管理」(to execute)兩詞，可視為同義詞。身為管理者，不論其為企業主管，醫院主管，政府機構主管，工會主管，學校主管，或軍事機構主管，均應力求「擇善而行」。換言之，管理者做事必需有效。

然而，值得注意的是，在擔任管理職位的人們中，真正高度有效者，殊不多見。一般而言，管理者多具有很好的智力，很好的想像力，和很好的知識水準。但是一個人的有效性，與他的智力、想像力、或知識之間，幾乎沒有太大的關聯。有才能的人往往最爲無效。因爲他們沒有領略到才能本身並不就是成就。他們不知道，一個人的才能，唯有透過有條理、有系統的工作，纔能成爲有效。相反地，在每一個機構中，總有若干極爲有效的勤勉人士，當別人在匆忙得暈頭轉向的時候（一般人常誤認爲匆忙就是幹勁的表現），那些有效的勤勉人士却像龜兔競走的童話故事一樣，腳踏實地，步步前進，迅先達到目的地。

智力、想像力及知識，都是我們重要的資源。但是，資源的本身所能達成的是有限的。唯有「有效性」纔能將這些資源轉化爲成果。

一、為甚麼我們需要有效的管理者

上文所述，聽起來都是理所當然。但是，在有關管理者任務的專書和論文已是汗牛充棟的今天，何以我們竟很少讀到有關有效性的著作呢？

其原因之一是，「有效性」乃是「知識工作者」(knowledge worker)的一種特殊技術；而知識工作者直到最近纔逐漸增多。

對於「體力工作」(manual work)而言，我們所重視的只是「效率」(efficiency)。所謂效率，可以說是「把事情做得對」(to do things right)的能力，而不是「做對的事情」(to get the right things done)的能力。體力工作的成果，通常可以用數量和品質來衡量；例如製成了多少雙鞋子以及其品質如何。體力工作之如何測度其效率，及如何鑑定其品質，近一百年來，已有相當的研究，現在我們已經能夠運用測定體力工作效率的方法來促使工作者的產出大為增加了。

在過去，一個機構的組成，多以體力工作者為主體。例如工廠，以機械操作員為主。所以，關於有效性的需要不太殷切，問題也沒有今天嚴重。位居高職的管理者，只不過是下達命令，要求部屬執行而已。而且管理者的人數，也只佔全部工作人口中一個極小的比例。所以，我們如果假定過去的管

理者都必具有效性，也不至於太離譜。在那樣的情形下，我們自不妨完全信任管理者的天賦，認為他們具備有一般人所不容易具備的能力。

■ 不僅是企業和軍隊，有過這樣的情形。在今天看起來，我們很難體會在一百年前美國南北戰爭時代的政府，竟只需要極少數的人就能組成。林肯時代的軍務部，其文職官員人數總共還不到五十個人。而這不到五十個人之中，大部份都既非主管，又非決策幕僚，僅只是通訊報務人員。本世紀初老羅斯福總統時期的美國聯邦政府，其全部機構人員可以寬敞地容納在今天華府任何一座辦公廳舍之內。

醫院也是一樣。從前的醫院，並沒有所謂透視室、化驗室、營養部、各類專科的設置。也沒有社會服務部之類的部門。今天美國的醫院，平均每一百位病人，就需要各類醫務人員二百五十人。從前的醫院，除了幾位護士之外，只要僱用幾名清潔工、廚師、和雜工即可。那個時候，只有醫師纔是醫院中的知識工作者，而以護士為其助手。

總而言之，從前的機構，主要的問題多在於如何提高聽命於人的體力工作者的效率。知識工作者在從前的機構中並不扮演重要的角色。

事實上，在從前，參加於各種組織的知識工作者，為數不多。大部份知識工作者都是自行執業，

至多僱用一位助手；因之，他們的工作是否有效，只會影響到他們自己。

今天，由知識工作者構成的組織，已是一個基本事實。現代的社會，是一個由組織化的機構形成的社會。在其中的每一個機構裏，包括軍事機構在內，均以知識工作者為重心。在今天的機構中，靠頭腦來工作的知識工作者越來越多；他們唯有對組織真正有所貢獻，纔算是有效。

今天我們已經不能再假定凡是管理者都一定是有效的了。有效性的課題，實不容再予忽視了。

十 十 十

關於體力工作，我們已有一套完整的衡量方法和制度；例如工業工程、品質管制等是。但這一套衡量的方法和制度，並不能用於知識工作。如果所設計的是一項錯誤的產品，則儘管工程部門能迅速的繪製一套精美的藍圖，其結果也是極其可悲的。唯有從事於「對」的工作，纔能使知識工作有效。而知識工作者是否從事於對的工作這一點，却是無法用衡量體力工作的方法加以衡量的。

知識工作者，是不能加以嚴密監督的，也不能給以詳細指導的。我們只能加以協助而已。知識工作者本人，必需自己引導自己，引導自己朝向績效和貢獻。換言之，必需引導自己朝向有效。

■ 「紐約客」(The New Yorker) 雜誌某期曾刊載一幅漫畫。畫中一間辦公室玻璃門上寫着「愛

潔肥皂公司業務經理史密斯」。辦公室內牆壁上只有一塊單字標語：「想」(THINK)。畫中的經理大人，雙腳高擱在辦公桌上，面孔朝天，不斷向上吐着煙圈。辦公室門外有兩位較年長的人走過，一人問另一人說：「天知道史密斯是在想我們的肥皂！」

的確，誰也不知道一位知識工作者在想些甚麼。然而，「想」却正是他的本份：他既然是在「想」，他就是在一「做」。

人都需要激勵，知識工作者的激勵，有賴於他具有有效性及能有成就。如果他的工作缺少有效性，那麼他對工作和貢獻的承諾，都必將幻滅，他將成爲從上午九時到下午五時在辦公室消磨時間的人了。

知識工作者並不生產本身具有效用的產品。他不生產實體的產品，例如一條水溝、一雙鞋、一枚機械零件。他生產的只是知識、創意、和資訊。這樣的產品，本身並無用途；只有透過另一位知識工作者，把他的產品當作「投入」，轉換爲另一種「產出」，纔會有實際意義。再偉大的智慧，如果不能應用在行動上，也將是毫無意義的資料。因此，知識工作者必須做一些體力工作者所不必做的事。他必須提供有效性。他不能只顧到他的產品本身的效用，例如一雙縫製優良的皮鞋所具的效用。

知識工作者是一項「生產要素」，透過此項生產要素，今天的高度開發的社會和經濟——例如美

國、西歐、日本——纔得以擁有及保持其優勢。

■這層道理在美國尤為明顯。美國今天最佔優勢的資源，該首推教育。美國的教育，雖然仍有不無可議之處，但確非其他較貧窮的社會所可企及。美國在教育方面投資之龐大，可說史無前例。造就一位自然科學方面的博士，約需十萬到二十萬美元的社會投資。即使是一位大學畢業生，也得花費五萬美元以上。這種投資，只有非常富足的社會纔能負擔。

所以，在美國這個最富足的社會中，真正的優點之一便是教育——如果說教育能使知識工作者具有生產性的話。而所謂知識工作者的生產性，意指「做對的事情」的能力；也就是有效性。

二、何謂管理者

在一個現代的組織裏，每一位知識工作者如果能够由於他的職位和知識，對該組織負有貢獻的責任，因而能實質地影響該組織的經營及達成成果的能力者，就是一位管理者。該項能力，以企業機構而言，也許是推出一項新產品，或擴大某一市場的佔有率。以醫院而言，也許是對病人提供更妥善的醫療。這樣的一位管理者，不可僅以執行命令為已足，而必須作決策。他負有提供貢獻的責任。他既然具有知識，便應該較旁人具有更好的做正確決策之能力。他可能受冤受氣；他也可能受到處分；甚至

可能丟掉飯碗。但是，只要他有一天身為管理者，他就不能忘記他的目標、他的標準、和他的貢獻。

企業界的主管人員，大都是管理者；但並非所有的主管都是管理者。在現代社會中，許多非主管人員也都日益成爲管理者了。在一個知識的組織中，固然需要主管人員，同樣也需要「專業貢獻人」(individual professional contributors)，來出任負有職責、決策、和職權的職位。

美國報紙上曾刊登一篇訪問越南戰場上一位青年步兵上尉的訪問記，最能清楚地說明這一點。

■記者問：「在戰場混亂的情況下，你如何指揮你的部屬？」那位青年步兵上尉回答說：「我是本地區唯一的負責人。如果我的部屬陷入叢林敵陣中，而不知道該怎樣行動時，我也因爲距離太遠無法告訴他們。我的任務，是在於訓練他們知道在這種情形之下，應該如何行動。至於實際上如何行動，應由他們根據情況加以判斷。責任總是歸於我的，但是行動的決策則由在現場上的各人自己決定。」

在游擊戰場上，每一個人都是「管理者」。

在主管人員之中，也有許多並不是管理者。換言之，有許多人只不過是別人的「上司」而已，甚至於是許多人的上司。但是他們的作爲，並不能對組織的經營能力發生重大的影響。製造業的工廠領班，大抵屬於此類。他們僅只是「監視者」。由於他們管理別人的工作，所以他們確是主管人員。

但是他們對於屬員的工作方向、工作內容、工作品質及工作方法，他們既無責任，也無職權。所以他們的成績，大部份還可以用效率和品質來衡量和考核，而且可以採用我們用來衡量和考核體力工作者的尺度。

反過來說：一位知識工作者不是一位管理者，我們不能以他有沒有部屬而定。例如在一家企業機構裏，一位市場研究員，也許有兩百位部屬；而另一家同業的市場研究員也許只有一位秘書為助手。然而就這兩位市場研究員應有的貢獻來說，却並無太大差別。即使有所差別，也只是行政管理上的差別。有兩百位屬員，固然遠比只有一位秘書能夠多做許多事；但這却並不表示他的生產和貢獻一定更大。

知識工作不能用數量來界定。而且也不能用成本來界定。知識工作應以成果來界定。以成果而論，人數的多少和管理工作的繁簡，並不足以顯示其關係所在。

當然，市場研究部門人數眾多，可以集思廣益，增大企業成長和發展的潛力。果真如此，則僱用兩百人也算便宜。可是，問題是如果人數過多，主管人員恐將窮於應付他們工作上的問題和人際間所產生的問題。這樣一位主管人員，必將終日忙碌，再也找不出時間來從事真正的市場研究和基本決策了。他也許不停的核閱數字，而無法自問：「所謂我們的市場，究竟所指的是甚麼意義？」因之，甚

至於市場發生了重大變化，足以影響公司的存亡時，恐怕他也將疏於察覺。

但是單槍獨馬的市場研究員，同樣可能有很高的生產性，也同樣可能有很低的生產性。他可能成爲公司發展的知識和遠景的源泉；也同樣可能將他的時間耗於細微末節（一般人以爲這就是研究），以至於視而不見、聽而不聞，遑論思想。

在每一個知識組織中，總有人在單獨作戰，一無部屬，然而仍不失其爲管理者。當然，像上文所舉越南戰場的故事，每一份子都必須隨時作影響整體存亡的決策，這樣的實例畢竟不多。但是研究部門的化學家，當他決定採取甲研究路線而放棄乙研究路線時，他是做了極可能大大地影響公司前程的重要決策。這樣的一位化學家，可能是研究所的主任；也可能是一位根本沒有主管職責的研究員，甚至於可能是一位初級研究員。同樣地，憑會計資料來選擇某項產品，可能由公司的資深副總裁來決定，也可能由一位普通職員來決定。凡此種種，在今天的大型組織的所有領域中都甚爲常見。

在本書中，我對於「管理者」一詞，將泛指凡屬於其職位和知識，必須在工作中作影響整體績效和成果的決策的知識工作者、經理人員、和專業人員而言。但是這並不意味着大部份知識工作者都是管理者。因爲知識工作也像任何其他工作一樣，有些是例行性（routine）的。在這樣的管理者的定義下，管理者的人數將比任何一張組織系統表中所列示的知識工作者的人數爲多。