

有效管理者

〔美〕彼得·F·德鲁克 著

you
xiao
guan
li
zhe



5

有效管理者

YOU
XIAO
GUAN
LI
ZHE

有效管理者

〔美〕彼得·F·德鲁克 著

杨万春 冷守一 译

中国财政经济出版社

Peter F. Drucker

The Effective Executive

Harper & Row Publishers, Inc. 1985.

本书根据 Harper & Row 出版公司 1985 年版本译出

有效管理者

〔美〕彼得·F·德鲁克 著

杨万春 冷守一 译

*

中国财政经济出版社出版

(北京东城大佛寺东街 8 号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

通县西定安印刷厂印装

*

787×1092 毫米 32 开 6 印张 122 000 字

1988 年 1 月第 1 版 1988 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1—22 200

ISBN 7-5005-0075-0/F·0070 定价: 1.30 元

目 录

前 言	(1)
第一章 有效性是可以学会的	(3)
第二章 懂得利用自己的时间	(29)
第三章 我能贡献什么	(59)
第四章 发挥人之所长	(78)
第五章 首要的事情首先做	(109)
第六章 决策的要素	(124)
第七章 有效的决策	(156)

前 言

有关经营管理的书籍通常都是讲如何去管理别人。本书的主题却是讲如何管理自己，使自己的工作变得有效。一个人能否真正地管理好别人，是无法得到充分证明的。但是，一个人总是能够管理自己的。的确，管理者如果不能管理自己，使自己的工作有效，就不可能很好地管理他的同事和下属。在很大程度上，管理是靠以身作则，作出榜样。管理者如果不知道如何使自己的工作有效，那他的工作就会成为坏的典型。

一个人的工作要想做到卓有成效，仅凭聪明是不够的，还必须靠勤奋地工作和具有丰富的知识。有效性是有区别的，也是各有差异的。但要达到有效，也并不一定需要特殊的天才、特殊的素质或特殊的训练，有效性就是要求管理者去做好某一件哪怕是相当简单的事情。它包含一部分实践，这将在本书中加以陈述和讨论。但是，这些实践不是“生来就会的”。在过去 15 年中，我曾在美国、欧洲、拉丁美洲和日本的各种不同类型的大大小的工商企业、政府机构、工会、医院、大学、社团中当过顾问，我没有遇到过一个单纯“天赋”的人，即天生的有效管理者。所有的有效管理者都是学会的，而且他们都必须通过实践才能使有效性变成现实。

但是，所有那些努力使自己成为有效管理者的人都是成功地做到了这一点。有效性是可以学会的，而且必须学会它。

管理者，无论他们是作为经理，要对别人的工作负责，也对自己的工作负责，或者是作为个体从业人员，只对自己的工作负责，都应该讲究有效性。没有有效性，工作就没有“成绩”，不论他们多么聪明，不论他们在工作中用了多少才智，也不论他们花费了多少时间。然而说起来，这并不令人感到惊奇：至今我们还很少注意到有效的管理者。各种组织——无论是工商企业、大的政府机构、工会、大医院或大型大学，对此全然是陌生的。一个世纪以前，人们除了偶然到当地邮局去寄封信以外，几乎没有哪一个人与这样的组织有更多的联系。管理者的有效性是在组织内和通过组织去体现的。直到最近，一般人还是很少注意有效的管理者，或者担心管理者之中会有许多低能的。然而现在，大多数可以指望在某种组织中度过其全部工作生涯的人——特别是那些受到良好教育的人——都关心有效性了。在所有发达国家，社会已变成一个有组织的社会。现在，个人工作的有效性日益决定于他（她）在组织中的工作是否有效，或者是否是一个有效管理者。现代社会的有效性和它的管理能力——或者生存能力——也日益决定于那些在组织中作为管理者的有效性。有效的管理者很快成为社会的关键性的资源，而且管理者的有效性已成为个人完成任务和取得成就的最基本的要求，对年轻人来说，一开始工作就可以得到一般人在半生事业中所取得的成就。

第一章 有效性是可以学会的

管理者的责任是要有效地工作。“有效”(to effect)和“管理”(to executive)似乎可以看作是同义词。不论是工商企业、医院、政府机关、工会、学校或军队，它们的管理者最重要的事，是力求把该做的事做好。简单地说，就是做事要有实效。

但是，在管理者中，真正具有高度有效性的人很少。管理者一般应该具备较高的智力，丰富的想象力和较高的知识水平，不过，一个人的有效性，同他的智力，同他的想象力或同他的知识，看起来并没有多大关联。最有才华的人往往可能是最无效的，因为他们没有认识到才华本身并不就是成就。他们不懂得，一个人的才能，只有通过严格的系统的工作，才能转化成为有效。相反，在每一个组织中总有一些高度有效而辛勤工作的人，而其他的人则忙得晕头转向。非常聪明的人也常常把忙乱与“创造性”混同起来。而那些辛勤工作的人却是一步一步地脚踏实地最先到达目的地，象寓言中所讲的龟兔竞走的故事一样。

智力、想象力和知识都是我们基本的资源，然而它们本身所能达到的成果是极其有限的，唯有“有效性”才能将这些资源转化为成果。

一、为什么我们需要有效的管理者

答案是很明确的。但是，为什么在有关管理者任务的专著和论文已经成堆的今天，人们对有效性仍然如此不重视呢？

忽视的原因之一是，有效性是一个组织中的知识工作者的特殊技能。直到最近，具备这种特殊技能的知识者仍然为数很少。

对体力工作者来说，我们只需要效率（efficiency），即把事情做得正确的能力，而不是做正确的事情的能力。对体力工作者来说，可以根据他们所生产的一定的、具体的产品的数量和质量来判断他们的效率，如生产了多少双鞋子等。近百年来，我们已经学会如何测定体力工作的效率，以及如何规定其质量——我们已经找到了能促进每个工人极大地提高产量的办法。

从前，体力工作者——无论是操作机器的工人还是前线的士兵——是所有组织的主体。很少有人需要去讲究有效性。

那些高层管理者下达命令，其他人就去执行，而高层管理者只是全部工作人员总数中的一个极小部分，不管是正确的还是错误的，都认为他们的管理是理所当然地有效的。在这种情况下，我们可以依靠其天赋，并认为这些人在人类从事的各种领域里都具备他人不容易学到的能力。

● 当时这样的情况在企业 and 部队确实是有过的。今

天,我们很难理解一百年前美国南北战争时代的“政府”,竟只需要极少数的人就能组成。林肯时代的军务部,文职人员总数共还不到50人。而这些人中,大部分既不是“管理者”,也不是制定政策的人,仅仅是报务人员。西奥多·罗斯福总统时期的美国联邦政府,全部人员只是1900人左右,可以舒适地安置在今天华盛顿林荫路上的任何一幢政府办公楼内。

从前的医院,不知道什么叫做“专业保健人员”,既没有X光透视人员和化验人员,也没有营养学家和治疗人员,更没有社会服务人员,等等。而今天的医院,平均每100个病人,就有各类医务人员250人,从前的医院,除了几位护士以外,只需雇用几名清洁工、厨师和勤杂工。那个时候,只有医生才是医院中的知识工作者,护士只是他的助手。

换句话说,直到近代,组织机构中的主要问题是听从指挥的体力工作者的效率。知识工作者在组织中并不居主导地位。

事实上,早期各种组织中的知识工作者只占很小比例,大部分知识工作者都是自己开业,至多雇用一名助手。因此,他们工作的有效还是无效,只有他们自己关心,也只影响到他们自己。

然而,今天的实际情况是,庞大的知识工作者构成组织。现代的社会,是由庞大的组织机构组成的社会,在每个组织机构里,包括军事机构在内,工作重心转移到知识工作者身上,他们用头脑而不是凭体力和手的技巧来工作,越来

越多地，大多数是受过教育的人用知识、理论和概念，而不是凭体力和手工技巧来工作。在这样的情况下，当他们对组织作出贡献时，他们的工作才算有效。

现在，我们不能再认为凡是管理者都必然是有效的。今天，不能再忽视有效性的问题了。

对体力工作，我们已经有了一套完整的衡量和考察制度，从工业工程到质量管理——但它不适用于知识工作者。有些事情宁可得罪上帝，宁可减少生产，也总比发生象下面这样的事情要好得多：工程部门迅速绘制了一套精美的蓝图，但它设计的产品却是错误的，只有做正确的事情才能使知识工作有效。对此，无法用衡量体力工作的尺度来衡量它。

对知识工作者是不能严加监督管理的，而只能给予帮助，但知识工作者自己必须管理自己，努力做出成绩和作出贡献，这就是说，要自己的工作做到有效。

● 不久前，某一期的《纽约人》(The New Yorker) 杂志曾经刊登过一幅漫画，画中一间办公室门上写着：“爱洁肥皂公司销售总经理蔡斯·史密斯”。办公室的墙壁上只有一个大字标语：“想”(Think)，办公室中的总经理双脚搁在办公桌上，不断向上吐着烟圈。办公室外面有两位年纪大一点的人走过，一个人问另一个人：“但是谁能使我确信史密斯在想我们的肥皂呢？”

的确，谁也不能确定一位知识工作者在想些什么——但“想”却正是他的特殊工作。这是他做的工作。

知识工作者的动力，依靠他有效的工作和他可能达到的

成就。如果他的工作缺乏有效性，那么，他对工作和贡献作出的诺言，都将成为空话，他将成为从上午9时到下午5时在办公室里消磨时间的人。

知识工作者并不生产本身具有效用的产品，他不生产物质产品，如一条水沟、一双鞋子、一个机器零件等等。他生产的是知识、思想和信息，对他们自己来说，这样的“产品”(Products)，并没有什么用处。只有通过别人，通过其他有知识的人，把他的产品当作投入，转换成另一种产品，才有现实意义。最伟大的智慧，如果不能实际应用，都将成为毫无意义的资料。因此，知识工作者必须做一些体力工作者无须做的事，他必须提供有效性。他不能只依靠产品本身带来的效用，如做一双做工优良的鞋子。

知识工作者是一项“生产要素”(Factor of Production)，通过它，才会有今天的高度发展的社会和经济——美国、西欧、日本和苏联——日益成为和保持其竞争优势。

● 这在美国特别真实。美国最重视的资源是教育，教育使美国有可能取得竞争优势。美国的教育，虽然仍有许多不够理想的地方，但它的规模之大是远非其他比较贫困的社会所能比拟的。美国在教育方面的庞大资本投资，是前所未有的。培养一位自然科学方面的博士，约需10万到20万美元的社会资本投资，即使是一个普通的、没有任何专业能力的大专院校的毕业生，也得花费5万美元以上。这只是一个富裕的社会才能供得起的。

教育是富裕社会美国占有真正优势的一个领域——它可以使知识工作者具有生产性。知识工作者的生产能

力就是做正确的事情的能力，也就是有效性。

二、谁是管理者？

在现代组织里，如果每个知识工作者都是“管理者”，凭借他们的职位或知识，对该组织负责并作出贡献，就能具体影响这个组织的经营成果。对一个企业来说，这种能力可能是生产某项新产品或扩大某一市场占有率的能力。对一家医院来说，这种能力就是关心照顾它的病人，如此等等。他不能只是执行命令，还必须作出决策。他负有对组织作出贡献的责任。依靠他的知识，他应该比别人具有更好地做出正确决策的能力。他可能受到压制，也可能受到惩罚，甚至可能丢掉饭碗。但是，只要他做一天管理者，只要他始终坚持他工作的目的和标准，他就会不断地作出贡献。

大多数经理都是管理者——虽然不是全部。在现代社会中，许多人虽然不是经理，但都是管理者。对一个知识性的组织来说，如同我们过去几年中所知道的那样，需要那些既是管理者又是能对专业作出贡献的人，把他们放在需要担负责任并能作出决策和具有职权的岗位上。

美国报纸刊登过的一篇记者在越南丛林中访问一位青年陆军上尉的报道，最好地说明了这一点。

● 记者问道：“在如此混乱的情况下，你怎样发挥你的指挥作用？”那个青年陆军上尉回答说：“我是这一带的唯一负责人，如果我的战士在丛林中被敌人包围时，不知道该怎样行动，而我又离他们太远，无法指挥他

们战斗，我的任务就是让他们懂得，他们只能根据具体情况作出判断。责任由我负，但具体的行动决策由他们根据现场情况自行决定。”

在游击战场上，每个人都是“管理者”。

许多经营管理人员却不是管理者。换句话说，许多人只不过是别人的上司——而且是许多人的上司——但是他们对组织的经营能力并不发生重大的影响。制造工厂的大多数领班属于这一类人。他们只是照章办事的“监工”(Overseers)，他们管理别人的工作，所以他们又确是经营管理人员。但是，他们对于经营方向、作业内容、产品质量或工作方法，概不负责，也没有职权。他们的成绩，仍然大部分用效率和质量来衡量和考核，以及用我们创造的衡量和考核体力工作者工作和成绩的尺度来衡量和考核。

反过来说，一个知识工作者是不是一个管理者，我们不能依据他有没有被他管理的人而定。在一家企业中，一名市场研究经理，也许有 200 名助手。而另一家竞争对手的市场研究经理，只有一名秘书当他的助手，这两位市场研究经理所起的作用，可能没有多大差别。即使有，也只是一种行政管理上的细节差别。有 200 名助手，当然远比只有一个人能做更多的事情。但是，这并不表示他们的生产和贡献一定更大。

知识工作不能用数量来论定，而且也不能用成本来论定。知识工作应以它的成果来论定。由于这些原因，因此，管理人数的多少和管理规模的大小，并不是它的特征。

从事市场研究工作的人员多，可以集思广益，迅速促进

企业发挥潜力并取得较好的成效，果真如此的话，则用上200人也算是便宜的事，可是，问题是，人数过多，市场研究经理将终日忙于应付200人造成的工作上的问题和他们互相交往中产生的问题，他将忙于“管理”，而没有时间来从事真正的市场研究工作和作出基本的决策，他可能忙于核对数字，而不再提出这样的问题：“当我们说‘我们的市场’时，它的真正意义是什么？”结果，他可能觉察不到市场上发生的那些重大变化，而这些变化是足以影响公司的成败的。

但是，没有助手的市场研究经理，效率可能很高，也可能很低，他可能成为使公司繁荣昌盛的知识和远见的源泉，他也可能把许多宝贵的时间用在鸡毛蒜皮的小事上——学院式地只注意脚注，而使研究失误——对市场情况视而不见，听而不闻，对思考则更少了。

在我们的每一个知识组织中，有人单枪匹马地工作，没有一个助手，而他仍然是管理者，我们发现过前面提到的越南丛林中的情景吗？在那里，每个人都要求随时作出影响整体存亡的决策，但是在实验室里作研究的化学家，当他决定采取这一种研究方法而不是另一种研究方法时，他可能做出了决定公司前途的重要决策。他可能是研究所的一位所长，也可能是——而且经常是——一位根本没有管理职能的化学家，甚至可能是一位相当低级的研究人员。同样，凭帐簿来考虑生产某种“产品”，可能要由公司高级的副总裁来作出决定，也可能由一位低级的普通职员来作出决定^①。而这些在

① 关于这一点可以参阅我的著作“Managing for Results”(New York, Harper & Row 1964年)，特别是其中的第二章。

今天的大型组织的所有领域中确是常见的。

我把这些知识工作者、经理人员或专业人员称为“管理者”，是泛指那些指望用他们的职位或知识，在日常工作中作出影响整体工作成果的决策的人。这并不是说大部分知识工作者都是管理者，因为知识工作也象所有其他领域中的工作一样，有些是没有多大技术性的日常工作。但是，从事这些工作的人在知识工作者总数中占多数，他们的人数比任何一张组织系统图中显示的人数都要多。

这是我们应该认识的起点——我们应该尝试提供一个平行的阶梯，对经理人员和专业人员作出的贡献，给予奖励和报酬^①。然而，今天很少有人认识到，即使在最普通的组织机构中，不论是企业或政府机构、研究实验室或医院，到底有多少人必须作出具有重大意义的和有影响的决策。对于知识权力，如同对于职位权力一样，同样是合理合法的。再者，知识权力作出的决策，与高层管理人员作出的决策，其性质是一样的。（这是卡帕尔（Kappel）著作中的主要论点）

现在我们知道：大多数低级管理人员，他们的工作同企业的总裁或政府机构的行政官员的工作性质是一样的。那就是：计划、组织、调整、激励和考核。他管理的范围可能相当有限，但是在这个范围内，他却是一位管理者。

同样，每一个作决策的人，他的工作性质同公司的总裁

^① 就我所知的这方面最好的论述是，美国电话电报公司（即贝尔系统公司）的总裁卡帕尔先生（Frederick R. Kappel）于1963年9月在纽约第13届国际管理大会上的发言，其主要论点在“Managing for Result”一书第14章中引用过。

或政府机构的官员一样，他管辖的范围可能很有限，甚至他的职能或他的大名既不能在组织系统图中找到，也不能在内部的电话簿上查到，但是他却是一位管理者。

不论是一位高级管理者或是一名低级管理人员，都需要有效地工作。

本书中引用的许多实例都取自政府、军队、医院、企业中的高级管理者的工作经验。主要原因是：我经常接触这些人，而且常为人所共见。同时，也因为大事情比小事情更容易分析和认识。

但是，这本书并不是一本关于高层管理人员做什么或应该做什么的书。本书只为负有行动与决策责任的、对其组织的经营能力作出贡献的知识工作者写的，这就是说，本书是为我称之为“管理者”的所有的人写的。

三、管理者面对的现实情况

管理者的现实情况是，既要求他工作有效，又要求他用工作的有效性去克服困难，取得成绩，除非管理者的工作是有有效的，否则他们面对的现实情况将迫使他们一事无成。

让我们对一个组织的知识工作者面对的外界现实情况扫视一番，看看有什么问题。对一名医生来说，大概不会存在有效性的问题，病人到诊所来看病，把一切情况都带来了，使医生的知识成为有效。按照常规，医生面对病人，可以专心一致地为病人看病，他可以排除外界的干扰至最小程度。医生能作出的贡献，是很明显的。哪些情况是重要的，哪些