



有效的管理者

弗·杜拉克〔美〕著
未名译

学苑出版社

有效的管理者

原著 杜拉克
编译 未名

学苑出版社

原 序

关于有效的管理者问题，早在第二次世界大战期间，我就开始注意。当时，华府的战时政府机构，曾经从企业界及各大学征用了许多人才。那些在战时出任公职的人士，有的显然很顺利的成为出色的行政主管，但是有的虽然能力及经验都不错，却遭到挫败。为什么有这样的结果，谁也说不所以然，也没有人知道该怎样办。从那时候起，我开始注意有效的管理者，只要有机会，我就特意观察，希望能从他们身上找出究竟有些什么因素决定管理者的有效性。

多年以后，我才第一次将我新做的观察加以综合。那是在1959年的时候，我的一位老友莫利斯先生（当时为美国主计局副局长，后来在1961年出任国防部次长），邀请我作一次专题讲演，对联邦政府中的高级官员讲述关于有效性的问题。接到这项邀请后，我勉为其难地答应了。那一次的讲演，我所讲的内容，即使不是老调，也是一些浅显的道理。但是，出于我的预料，我讲演的内容虽然都是显而易见的平凡事实，可是那些经验丰富的高级官员们却都认为是崭新的创见。直到今天仍不断有人向我索取当时的讲稿。

自从那时候起，我开始进行有计划的研究：研究什么是有效的管理者所做而一般人所不做的，什么是一般人常做而有效的管理者所不做的。本书便是我的研究成果。我在此要指出的最重要的一点是：有效性是可以学的，而且也是必需学的。有效性不是天生来的，而是一种学而后能的本领。我为

本书，旨在以简明的方式，来介绍此种本领的内涵。

本书是讨论管理者的有效性的第一部书，至少在我涉猎过的著作中，还没有找到此一课题的研究资料。我殷切地希望本书能抛砖引玉，我们正需要有关有效性的一切可以得到的知识，我们社会中的每一机构——政府机构、企业机构、研究机构、大学、医院、以及军事机构，均有赖于此项知识。我认为，即使不说我们的生存是有赖于有效的管理者，至少我们大家个人的幸福确是有赖于有效的管理者。有效性虽然是可以学到的，但是有效的管理者却尚不多见；我的希望是：本书的问世能启发管理工作人士的意愿，促使自己成为充分有效的管理者。

彼得·F·杜拉克

目 录

原序	(1)
第一章 有效性是可以学会的	(1)
第二章 认识自己的时间	(24)
第三章 我能贡献什么	(51)
第四章 如何发挥人的长处	(69)
第五章 有效的工作次序	(98)
第六章 决策的方法	(111)
第七章 如何做有效的决策	(141)

有效的管理者

未名编译

学苑出版社出版 社址：北京西四颁赏胡同4号
新华书店首都发行所发行 河北省固安县印刷厂印刷

开本：787×1092毫米 1/32 印张：4.625

字数：100千字 印数：0001—6,300册

1988年10月第一版 1988年10月第一次印刷

中国标准书号：ISBN7-80060-047-5/F.3 定价：1.90元

第一章 有效性是可以学会的

管理者的本份，在求工作之有效。推敲起来，“求效”（to effect）和“管理”（to execute）两词，可视为同义词。身为管理者，不论其为企业主管、医院主管、政府机构主管、工会主管、学校主管或军事机构主管，均应力求“择善而行”。换言之，管理者做事必需有效。

然而，值得注意的是，在担任管理职位的人们中，真正高度有效者殊不多见。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识水准。但是，一个人的有效性与他的智力、想像力或知识之间，几乎没有太大的关联。有才能的人往往最为无效。因为他们没有领略到才能本身并不就是成就。他们不知道，一个人的才能，唯有透过有条理、有系统的工作，才能成为有效。相反地，在每一个机构中，总有若干极为有效的勤勉人士，当别人在匆忙得晕头转向的时候（一般人常误认为匆忙就是干劲的表现）那些有效的勤勉人士却像龟兔竞走的童话故事一样，脚踏实地，步步前进，迅先达到目的地。

智力、想像力及知识，都是我们重要的资源。但是，资源的本身所能达成的是有限的。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

上文所述，听起来都是理所当然。但是，在有关管理者任务的专书和论文已是汗牛充栋的今天，何以我们竟很少读

到有关有效性的著作呢？

其原因之一是“有效性”乃是“知识工作者”（Knowledge worker）的一种特殊技术；而知识工作者直到最近才逐渐增多。

对于“体力工作”（manual work）而言，我们所重视的只是“效率”（efficiency）。所谓效率，可以说是“把事情做得对”（to do things right）的能力，而不是“做对的事情”（to got the right things done）的能力。体力工作的成果，通常可以用数量和品质来衡量；例如制成了多少双鞋子以及其品质如何。体力工作之如何测度其效率，及如何鉴定其品质，近一百年来，已有相当的研究，现在我们已经能够运用测定体力工作效率的方法来促使工作者的产出大为增加了。

在过去，一个机构的组成，多以体力工作者为主体。例如工厂，以机构操作员为主。所以，关于有效性的需要不太殷切，问题也没有今天严重。位居高职的管理者，只不过是下达命令，要求部属执行而已。而且管理者的人数，也只占全部工作人口中一个极小的比例。所以，我们如果假定过去的管理者都必具有效性，也不至于太离谱。在那样的情形下，我们自不妨完全信任管理者的天赋，认为他们具备有一般人所不容易具备的能力。

△不仅是企业和军队，有过这样的情形。在今天看起来，我们很难体会在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，其文职官员人数总共还不到五十个人。而这不到五十个人之中，大部分都既非主管，又非决策幕僚，仅只是通讯报导人员。本世纪初老罗斯福总统时期的美国联邦政府，

其可悲的。唯有从事于“对”的工作，才能使知识工作有效。而知识工作者是否从事于对的工作这一点，却是无法用衡量体力工作的方法加以衡量的。

知识工作者，是不能加以严密监督的，也不能给以详细指导的。我们只能加以协助而已。知识工作者本人，必需自己引导自己，引导自己朝向绩效和贡献。换言之，必需引导自己朝向有效。

△“纽约客”（The New Yorker）杂志某期曾刊载一幅漫画，画中一间办公室玻璃门上写着“爱洁肥皂公司业务经理史密斯”。办公室内墙壁上只有一块单字标语：“想”（THINK）。画中的经理大人，双脚高搁在办公桌上，面孔朝天，不断向上吐着烟圈。办公室门外有两位较年长的人走过，一人问另一人说：“天知道史密斯是在想我们的肥皂！”

的确，谁也不知道一位知识工作者在想些什么。然而，“想”却正是他的本份：他既然是在“想”，他就是在“做”。

人都需要激励，知识工作者的激励，有赖于他具有有效性及能有成就。如果他的工作缺少有效性，那么他对工作和贡献的承诺，都必将幻灭，他将成为从上午九时到下午五时在办公室消磨时间的人了。

知识工作者并不生产本身具有效用的产品。他不生产实体的产品，例如一条水沟、一双鞋、一枚机械零件。他生产的只是知识，创意、和资讯。这样的产品，本身并无用途；只有透过另一位知识工作者，把他的产品当作“投入”，转换为另一种“产品”，才会有实际意义。再伟大的智慧，如果不能应用在行动上，也将是毫无意义的资料。因此，知识工作者必须做一些体力工作者所不必做的事。他必须提供有

效性。他不能只顾到他的产品本身的效用，例如一双缝制优良的皮鞋所具有的效用。

知识工作者是一项“生产要素”，透过此项生产要素，今天的高度开发的社会和经济——例如美国、西欧、日本——才得以拥有及保持其优势。

△这层道理在美国尤为明显。美国今天最占优势的资源，该首推教育。美国的教育，虽然仍有不无可议之处，但确非其他较贫穷的社会所可企及。美国在教育方面投资之庞大，可说史无前例。造就一位自然科学方面的博士，约需十万到二十万美元的社会投资。即使是一位大学毕业生，也得花费五万美元以上。这种投资，只有非常富足的社会才能负担。

所以，在美国这个最富足的社会中，真正的优点之一便是教育——如果说教育能使知识工作者具有生产性的话。而所谓知识工作者的生产性，意指“做对的事情”的能力；也就是有效性。

二、何谓管理者

在一个现代的组织里，每一位知识工作者如果能够由于他的职位和知识，对该组织负有贡献的责任，因而能实质地影响该组织的经营及达成成果的能力者，就是一位管理者。该项能力，以企业机构而言，也许是推出一项新产品，或扩大某一市场的占有率。以医院而言，也许是对病人提供更妥善的医疗。这样的一位管理者，不可仅以执行命令为已足，而必须作决策。他负有提供贡献的责任。他既然具有知识，便应该较旁人具有更好做正确决策之能力。他可能受冤受气，他也可以受到处分；甚至可能丢掉饭碗。但是，只要他有一天身为管理者，他就不能忘记他的目标、他的标准和他的贡献。

企业界的主管人员，大都是管理者；但并非所有的主管都是管理者。在现代社会中，许多非主管人员也都日益成为管理者了。在一个知识的组织中，固然需要主管人员，同样也需要“专业贡献人”（individual professional contributors）来出任负有职责、决策、和职权的职位。

美国报纸上曾刊登一篇访问越南战场上的一位青年步兵上尉的访问记，最能清楚地说明这一点。

△记者问：“在战场混乱的情况下，你如何指挥你的部属？”那位青年步兵上尉回答说：“我是本地区唯一的负责人。如果我的部属陷入丛林敌阵中，而不知道怎样行动时，我也因为距离太远无法告诉他们。我的任务，是在于训练他们知道在这种情形之下，应该如何行动。至于实际上如何行动，应由他们根据情况加以判断。责任总是归于我的，但是行动的决策则由在现场上的各人自己决定”。

在游击战场上，每一个人都是“管理者”。

在主管人员之中，也有许多并不是管理者。换言之，有许多的人只不过是别人的“上司”而已，甚至于是许多人的上司。但是他们的作为，并不能对组织的经营能力发生重大的影响。制造业的工厂领班，大抵属于此类。他们仅只是“监视者”。由于他们管理别人的工作，所以他们确是主管人员。但是他们对于属员的工作方向、工作内容、工作品质及工作方法，他们即无责任，也无职权。所以他们的成绩，大部份还可以用效率和品质来衡量和考核，而且可以采用我们用来衡量和考核体力工作者的尺度。

反过来说：一位知识工作者是不是一位管理者，我们不能以他有没有部属而定。例如在一家企业机构里，一位市场研究

员，也许有两百位部属；而另一家同业的市场研究员也许只有一位秘书为助手。然而就这两位市场研究员应有的贡献来说，却并无太大差别。即使有所差别，也只是行政管理上的差别。有两百位属员，固然远比只有一位秘书能够多做许多事；但这却并不表示他的生产和贡献一定更大。

知识工作不能用数量来界定。而且也不能用成本来界定。知识工作应以成果来界定。以成果而论，人数的多少和管理工作的繁简，并不足以显示其关系所在。

当然，市场研究部门人数众多，可以集思广益，增大企业成长和发展潜力。果真如此，则雇用两百人也算便宜。可是，问题是如果人数过多，主管人员恐将穷于应付他们工作上的问题和人际间所产生的问题。这样一位主管人员，必将终日忙碌，再也找不出时间来从事真正的市场研究和基本决策了。他也许不停的核阅数字，而无法自问：“所谓我们的市场，究竟所指的是什么意义？”因之，甚至于市场发生了重大变化，足以影响公司的存亡时，恐怕他也将疏于察觉。

但是单枪独马的市场研究员同样可能有很高的生产性，也同样可能有很低的生产性。他可能成为公司发展的知识和远景的源泉；也同样可能将他的时间耗于细微末节（一般人以为这就是研究），以至于视而不见，听而不闻，遑论思想。

在每一个知识组织中，总有人在单独作战，一无部属，然而仍不失其为管理者。当然，像上文所举越南战场的故事，每一份子都必须随时作影响整体存亡的决策，这样的实例毕竟不多。但是研究部门的化学家，当他决定采取甲研究路线而放弃乙研究路线时，他是做了极可能大大地影响公司前程的重要决策。这样的一位化学家，可能是研究所的主任；

也可能是一位根本没有主管职责的研究员，甚至于可能是一位初级研究员。同样地，凭会计资料来选择某项产品，可能由公司的资料副总裁来决定，也可能由一位普通职员来决定。凡此种种，在今天的大型组织的所有领域中都甚为常见。

在本书中，我对于“管理者”一词，将泛指凡属由于职位和知识，必须在工作中作影响整体绩效和成果的决策的知识工作者、经理人员、和专业人员。但是这并不意味着大部份知识工作者都是管理者。因为知识工作也像任何其他工作一样，有些是例行性（routine）的。在这样的管理者的定义下，管理者的人数将比任何一张组织系统表中所列示的知识工作者的人数为多。

这是我们应该明瞭的起点。——我们已看到有关这方面的种种努力，对于经理人员和专业贡献人员的奖誉和报酬建立了平行的阶梯。但是，在今天的最普通的机构中，不论是企业机构、政府机构、研究机构、和医院中，到底有多少人必须作具有重大意义且具有确定影响的决策，却很少有人明瞭。须知所谓知识权力实与职位权力同样的合乎法统。基于知识权力所作的决策，与高阶层管理所作的决策，具有相同性质。（美国电话电报公司总裁凯培尔 Frederick R. Kappel 于一九六三年在纽约的第十三届国际管理大会上，曾发表一次演说，这正是他的主要论点之一。）

我们现在已经知道：大部份的一般经理人员，其工作性质跟企业机构的董事长或政府机构的行政首长，其实是相同的。那就是：计划，组织，统合，激励和考核。他的领域虽小，然而在他的天地里，他却是一位管理者。

同样地，任何一位做决策的人，其工作也跟董事长和行政首长相同。他的管辖范围尽管有限，甚至于他的职能或他

的大名不见于组织系统表，办公室连专用电话也没有，但是他却是一位管理者。

不论职位的高低，凡是身为管理者，就必须力求有效。

在本书中将引用许多实例。那些实例虽然多取之于高级主管的工作与经验，但是那只是因为我所接触的人士以高级主管为多，且因为高级主管常为人所共见。同时，也是因为大事较便于分析和见及的缘故。

但是这本书的本身，并不是为了说明高级主管做些什么或应该做些什么。本书是为负有行动与决策责任以贡献于其组织绩效之每一位知识工作者而撰写。换言之，本书系供我称之为“管理者”的所有人士阅读。

三、管理者面对的现实

每一位管理者面对的现实，一方面要求他们的有效性，一方面却又使他们极难达成有效性。诚然，一位管理者如果不能致力于有效，则现实必将迫使他一事无成。

让我们先对组织以外的知识工作者的现实作一番迅速的观察，看看他们问题何在。一位自行开业的医师，大体上不会有“有效”的问题。病人前来求诊，将一切事情都带了进来，使医师的医学知识能够有效。医师面对病人，通常可以专心于诊断，不致有其他旁鹭来打搅。医师应该有什么贡献，是不言而喻的。他的一切努力，都在于减轻病人的病苦。他最应该优先重视的，便是病人的主诉，什么是重要的和什么是不重要的，端视病人有些什么痛苦而定。病人的主诉，决定医师工作的优先。其目的和目标也是既定的，那就是要恢复病人的健康，或至少是使病人感到舒服。因此，医师是否具有能力组织他们自己以及组织他们的工作，是不容易看得出来。但是他们的有效性，并没有太大的问题。

然而，一个机构里的管理者面对的现实就大不相同了。机构中的管理者，有四类非其本人所能控制的现实难题。每一类难题，都是本来存在于他服务的机构中，都是本来存在于他的日常工作中。他别无他途可循，只有与这些无可避免的难题合作。每一项现实难题，都是迫使他无成果和无绩效的压力。

1. 管理者的时间很容易会变成“属于别人的时间”。如果我们从作业情形来替管理者下一个定义，我们简直可以说他是组织的俘虏，每一个人都可以随时来找他，而事实上每一个人也是随时在找他。看起来任何一位管理者都几乎不可能解决此一些难题。他不能像医师一样，告诉门外的护士小姐说：“半小时内不要让人进来。”而正在这个时间电话铃响了。来电话的，也许是公司最大的客户，也许是市政府的一位要员、也许是他的上司，他不能不接电话。于是，半小时的时间就过去了。

2. 管理者除非能够毅然改变生活和工作的现实，否则将被迫忙于日常作业。

在美国，管理者的这种抱怨非常普遍。公司的总经理或其他高级职员所负的责任是“综理全局”照理说他应该将他的时间花在这一方面，但他仍免不了要兼管市场营销或者兼管工厂厂务。为什么形成这种现象，有人说是因为美国的管理者通常是从某一专业部门提升上来的缘故。因此他们虽然升上了高层职位，他们未能改变一辈子养成的工作习惯。可是在人事升迁阶梯大不相同的别的国家竟也有同样的抱怨。以若干欧洲国家来说，升任高层管理的人士，大多是具有通才经验的总管理处的干部。但是在德国、瑞典、荷兰等国的公司高层管理人士，也与美国同样受到批评说他们有太多的日常作业。进

而言之，这现象且不以高阶层为限；组织内几乎每一位管理者，都有同样的困扰。这样看起来，很难说是由于主管个人的出身和偏爱所致，其中必另有缘故。

问题的症结，乃在于管理者周围的现实。除非他们能够毅然改变现实，否则那些日常的事务便将主宰他们的关心事项和行动。

“来了什么，就做什么”，对执业医师却是适当的。病人来了，医师问：“你什么地方不舒服？”医师期望病人能告诉他有关的事实。病人说：“我睡不好，失眠已经三个礼拜了。”病人这句话，正是告诉了医师什么是“优先”。

纵然在经过检查后，医师发现病人的失眠不过是一项不重要的病征，病人尚另有更严重的病情，但是，他还是会使病人先有几晚安稳的睡眠。

然而，作为一位管理者，却无法从事象上得到情报；更无从了解真正的问题所在。医师之于病人，病人的主诉便是重心，因为那是病人认为是重心。而一位管理者所关切的，却是远更复杂的世界。事象的本身，毫不能告诉他什么事象重要。什么事象是不重要。事象的本身甚至不能算征候，不能象病人的主诉一样提供线索。

管理者如果采取“来了什么，就做什么”的态度，那他不久就要穷于应付了。也许他具有了了不起的才干，足以应付得了，然而实际上他却是在浪费他的知识和能力，而把可能达成的有效性撇开了。管理者需要的是一套判断标准，使他能够据以针对真正重要的事项去工作。但是在日常的事务中，却找不到他们所需要的标准。

3. 促成管理者缺乏有效性的第三项现实因素，是由于管理者本身处于一个“组织”之中。唯有在别人能够利用管理

的贡献时，管理者才能有效。组织是一项工具，使个人的才干得以增大。组织能利用他的知识，使别的知识工作者能以他的知识作为资源，作为激励、作为视野。然而，知识工作者彼此之间最难协调，其原因正是由于他们是知识工作者的缘故。每一位知识工作者，都各有各的技能，各有各的志趣。有的人热衷于税务会计，有的热衷于细菌学，也有人热衷于建立市政人员的训练和发展。而另外一个人却也许注意成本会计的细节，或注意医务行政，或注意市政的法律问题。彼此之间，都需要相互利用彼此的产出。

对于管理者的有效性而言，最重要的人物，通常并不一定是管理者直接控制的部属，而是其他部门中的人士，即所谓“旁系人士”，或是管理者本人的上司，一位管理者倘不能与这些旁系人士接触，倘不能使这些旁系人士利用他的贡献，管理者本身便将无有效性之可言。

4. 最后，管理者常系处身于一个组织之“内部”。

每一位管理者，不论他的组织是企业机构，是研究机构，是政府机构，是大学，还是军部，通常总以为组织内部才是其最密切的现实。如果他要认识外界，也是像戴上了一副变形的眼镜。外界事物的变迁，他是不能亲身体验。他只能透过资料的报告才知道外界，而报告的内容都是先经过了组织的“过滤”，换言之，他看到的外界，是先行经过消化后的外界，是高度抽象的外界；那是已将组织的相关标准加之于现实之上的外界。

但是组织是一种抽象的存在。用数学术语来说，组织只是一个“点”——没有大小和面积。即使是规模最大的组织，如与其周围的外界环境的现实性比较，也将是缺乏现实性的。

具体地说，在组织的内部，不会有成果出现。一切成果