

# 读 《卓有成效的 管理者》有感

夏泓凌

经典是那些在人类思想文化史上异峰突起、博大精深、影响深远、常读常新的传世之作或科学巨著。德鲁克的《卓有成效的管理者》便是这样一本管理学经典。

早就知晓被尊为管理学宗师的德鲁克了，《经济学人》称他为“大师中的大师”。不久前读了德鲁克《卓有成效的管理者》，没有想到，这么一本严肃的管理学著作，读起来却很轻松。掩卷沉思，其中的每个章节甚至每一句话都发人深省。

## 知识工作者也是管理者

德鲁克说：“卓有成效是管理者必须做到的事，但是在所有的知识组织中，每一位知识工作者其实都是管理者——即使他没有所谓的职权，只要他的行动和决策有助于提高组织的工作效能。”

我是一所研究机构的员工，毫无疑问，是德鲁克所定义的知识工作者。可在我们的机构中，绝大多数人没有把自己视为管理者、站在整体的高度思考问

题，而是局限在自己的小圈子里，有的时候甚至为了自己的一点小利益而损害整体的利益。

记得那是前年的事情了。单位的一位课题负责人将研究成果（一项专利技术）和社会资金合作，投资成立了一家新公司。当时双方商定，公司注册资本100万元人民币，无形资产即我方的专利技术占30%，对方（自然人）投资货币资金70万元。应该说这个方案是符合我们单位要求的。一般来说，我们的技术占股在20%—35%之间，其中的40%奖励给成果发明人。

但半年不到，新公司即提出需要增资，理由是：新产品试制成功，70万元资金不够，还需400万元。因我们单位不能用货币资金对外投资的规定，因此只能眼看着对方增资，而我们的股权变小。更让人意想不到的，对方竟然将400万元中的100万元的投资直接赠送给了课题负责人。后来竟还有人效仿。我们单位为此投入了不少人力和时间，但也未能遏制住这一损害单位形象、损害国家利益的行为。

知识工作者是一项特殊的“生产要素”，通过这项生产要素，当今一些发达国家如美国、日本等，才得以获得和保持了强大的竞争力。可我们无法对知识工作者进行严密和细致的监督，只能帮助和引导他们，这就需要管理者的工作卓有成效，让知识工作者自己管理自己，自觉地完成任务、追求工作效益。

## 帮助上司成功是自己走向成功的捷径

德鲁克的书不会代替你做出决策，制定方案，但是会帮你理清思路。

德鲁克列举了组织中一个常见的现象：假如上司没有得到提升，那么其下属往往也只好屈居其下。如果这位上司因不称职或干不好工作而被解除职务，那么接替该职务的也不大可能是其副手。新上司通常是从外部调进来的，而

且还会带来他熟悉的副手。相反，如果上司工作很成功，并迅速得到提升的话，那么其下属也就比较容易取得成功。可见，帮助上司成功是非常必要的，这是我们走向成功最便捷的路径。

职场中我们也见到一些人，见不得别人好，对自己的上司是拆台的时候多，帮助的时候少。殊不知，上司虽然有过人之处，但上司也是普通人，需要帮助。上司不是宰相，肚里撑不了船。尽管你业务能力和行政能力都很强，如果你不是一个卓有成效的管理者，而是一个喜欢找茬、对组织离心离德的人，那你被提拔的希望一定很渺茫。

那么，怎样帮助上司成功呢？上司有自己的一套有效的方式、习惯和方法，下属必须据此改变或调整自己的方式和方法，以协助上司，发挥上司的长处，从而使上下保持一致，为整体绩效做出贡献。

我们财务部一共8个人，财务经理不是会计出身，但领导能力比较强。我每次向财务经理汇报工作的时候，都尽可能少用会计名词，而且把行政方面的问题放在前面。慢慢发现财务经理很愿意听我的工作汇报，时间长了，对我的工作也很认可，年度考评我经常被评为优秀。2010年年初，经财务经理推荐，单位任命我为财务部副经理，协助财务经理分管财务部的业务工作。

在工作中，我们经常会听到这样的话，某某在领导的教育和帮助下，改正了错误，克服了某项缺点，取得了好的工作成绩，但德鲁克不是这样看的。他认为，管理者的任务不是去改变人，而在于运用每一个人的才干。卓有成效的管理者在用人之所长的同时，也必须容人之所短。

作为管理者，我们的工作必须卓有成效，否则就会一事无成。平凡的人能做到工作卓有成效吗？德鲁克的回答是，完全可以，卓有成效是可以学会的，只要你付出了心智和汗水。■

责任编辑 刘黎静