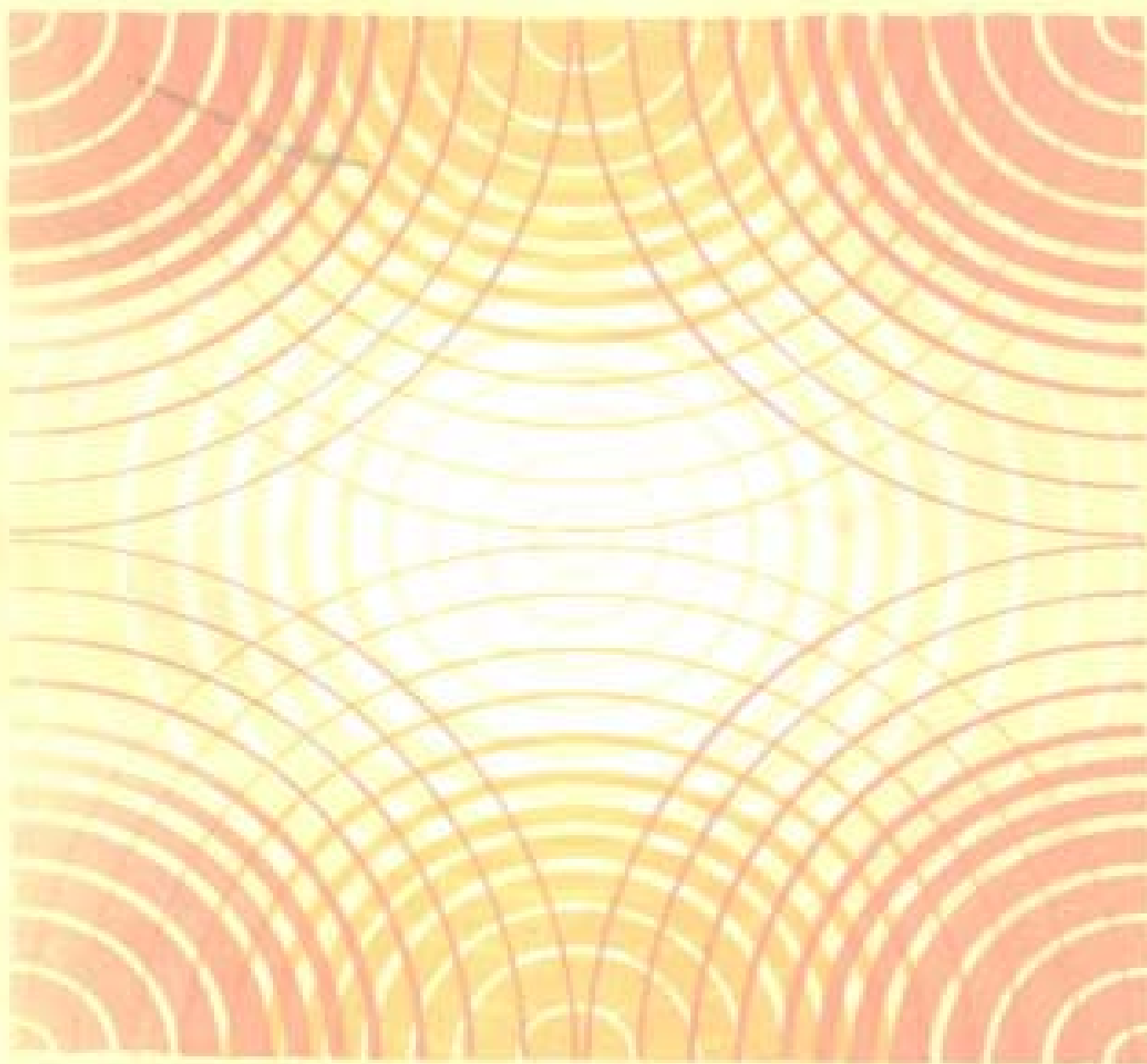


# 有效的管理者

〔美〕彼得·F·杜拉克著

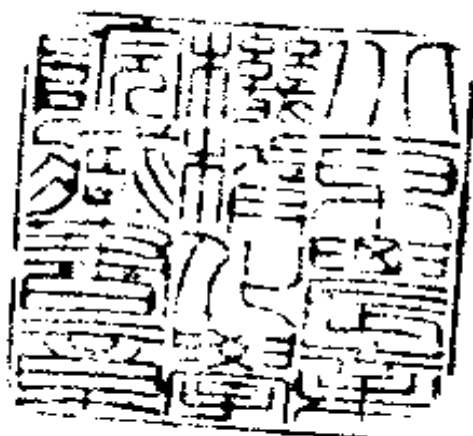


求 实 出 版 社

# 有效的管理者

〔美〕彼得·F·杜拉克 著

吴 军 译



求实出版社

**有效的管理者**

〔美〕彼得·F·杜拉克著 吴军译

求实出版社出版

新华书店北京发行所发行

河北张家口地区印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 6.125印张 120千字

1985年11月第1版1985年11月第1次印刷

印数 1—27,000册

书号 4231·238 定价 0.98元

## 序 言

早在二次大战初期，我就开始注意有效的管理者的问题。当时，华盛顿的战时政府从企业界、大学和专业人员中吸收了一些人，以充实它的各个机构。这些人后来明显顺利地成为成功的行政官员。而另一些人，无论是能力还是经验，可能都不比他们差，但却遭到挫折和失败。为什么会出现这种情况呢？没有人能说出个所以然来，也没有人知道对这个问题该怎么办。从那时起，我就一直留意有效的管理者的问题，并观察我有机会得见的那些人，希望从他们那里了解到决定管理者有效性的因素。

多年之后，我才开始整理自己的观察所得。1959年或1960年，我的一位老朋友托马斯·D·莫里斯（当时是美国预算局副局长，1961年起任国防部助理部长，是位高效率的官员）。邀请我向联邦政府的一些高级行政官员谈有效性问题。我非常勉强地接受了这个邀请。我觉得自己就这个题目所要讲的内容，即使不是老生常谈，也很一般化。然而，使我惊奇的是，我的这些浅显见解却被我那些有经验的高级官员听众们当做了崭新创见。迄今，仍不断有人向我要那篇讲话稿。

此后，我试图系统地研究：哪些是有效的管理者要做而一般人（包括我自己）不做的事情；哪些是他们不做而一般

人要做的事情。本书就介绍我的研究成果。我要指出的最重要的事是，我认为有效性是可以学会的，而且也是必须学会的。有效性不会自行到来。它是一种必要的实践。本书的目的，是想用简单的方式介绍这种实践的诸要素。

本书是关于这个题目的“首篇”，至少在我广为查阅过的有关文献中，尚未发现任何关于有效管理者方面的论述。不过，我很希望本书不是“最后一篇”，我们需要得到所有关于管理有效性方面的知识。我们社会的各种机构——政府机构、公司企业、研究室、大型大学、现代化医院，以及现代化军队或空军，都需要有效性方面的知识。因此，归根到底，如果不是我们的生存，那么则是我们的个人幸福要依靠有效的管理者。虽然有效性是可以学会的，但有效的管理者并不常见。我希望，本书将促使担任管理工作的能人要求自己成为非常有效的管理者。

彼得·F·杜拉克

1966年夏于新泽西州的蒙特克莱

**THE  
EFFECTIVE  
EXECUTIVE**

2013/07

---

**PETER F. DRUCKER**

---

**Harper & Row, Publishers**

**NEWYORK, HAGERSTOWN, SAN FRANCISCO, LONDON**

**(哈珀·罗公司, 1967年, 纽约)**

# 目 录

<b>序言</b> .....	(1)
<b>第一章 有效性是可以学会的</b> .....	(1)
我们为什么需要有效的管理者? .....	(2)
谁是管理者? .....	(6)
管理者的现实问题.....	(10)
有效性是获得成功和成果的希望.....	(18)
有效性可以学会吗? .....	(21)
<b>第二章 掌握你的时间</b> .....	(26)
对管理者的时间要求.....	(28)
对时间的诊断.....	(36)
尽量减少时间浪费.....	(42)
集中利用可供支配的“自由时间” .....	(50)
<b>第三章 我能贡献什么?</b> .....	(55)
管理者的职责.....	(56)
如何发挥专家的有效性? .....	(64)
正确的人事关系.....	(67)
有效的会议.....	(72)
<b>第四章 发挥人之所长</b> .....	(75)
配备人员从长处着眼.....	(75)
如何运用上级的长处? .....	(98)

	发挥自己的有效性 .....	(101)
<b>第五章</b>	<b>重要的事情先做</b> .....	(106)
	摆脱昨天 .....	(110)
	办事要分先后 .....	(115)
<b>第六章</b>	<b>决策的诸要素</b> .....	(121)
	关于决策问题的两个事例 .....	(122)
	决策过程的五个要素 .....	(131)
<b>第七章</b>	<b>有效的决策</b> .....	(153)
	决策和计算机 .....	(170)
<b>结论：</b>	<b>有效性是必须学会的</b> .....	(178)



## 第一章 有效性是可以学会的

管理者的职责在于求取工作的有效性。“求取有效”和“管理”两词毕竟还近似同义词。不论管理者是工作在企业还是在医院，在政府机构还是在工会，在大学还是在军队，人们首先要求他“做合乎适宜的事情”。这就是要求他办事有效。

然而，引人注目的是，在行政管理岗位上，缺乏具有高度有效性的管理人员。管理者的智力一般都很好，想象力不错，知识水平也高。但是，一个人的有效性与他的智力、想象力和知识之间似乎没有什么相互关联。有才华的人往往办事最无效！他们不了解，卓越的内在能力本身并不就是成就。他们从没认识到，内在能力只有通过艰苦、系统的工作，才能具有有效性。与此相反，每个组织都有一些埋头实干的人，他们工作得很有成效。很聪明的人常常误把忙碌当作“创造力”，而实干者在别人忙碌不堪时却象龟兔赛跑故事中的乌龟那样，一步一个脚印地前进，并首先到达目的地。

智力、想象力和知识都是必要的资源，但只有有效性才能把它们转化为成果。它们本身对所能获得的成果只是起了限制作用。

## 我们为什么需要有效的管理者？

一切都应是明显不过的。但是，在当今时代，为什么关于管理者任务的其他各方面的书籍和文章堆叠如山，而对有效性问题却几乎无人问津呢？

忽视这个问题的一个原因是，有效性是一个组织内部的知识工作者的特定技术。直到最近，这方面的人员也为数很少。

体力工作，需要的只是效率，即是把事情做对的能力而不是做合乎适宜事情的能力。体力工作者的能力通常可以根据诸如一双鞋那样一种具体的、个别产品的数量和质量来衡量。在过去的一百年间，我们已经学会如何测量体力工作的效率和如何规定其质量要求。在这方面，我们已达到的水平是，我们已经能够大大增加各个工人的产量。

从前，体力工作者——不论是机器操作工还是前线士兵——在所有组织中都居大多数。对具备有效性人们的需求极为有限：位居高职的管理者只不过是下达命令，要求别人执行而已。我们可以想当然地认为那些管理者都具备有效性，即便这样，他们的人数在全部工作人口中也只占极小比例。我们不妨可以完全信任这些管理者的“天赋”，认为这些为数很少的人都具有某方面的才能，懂得一般人必须通过艰苦努力才能学到的事情。

这种情况在企业界和军队中都曾有过的。一百年前，美国内战时期的“政府”仅由很少人组成，这在今天是难以令人置信的。林肯时代的陆军部，文

职人员不到五十人，他们多数人既不是“行政管理  
人员”，也不是决策人，而是电讯报务员。今天，位  
于华盛顿的中央大道两边的任何一座政府办公楼都  
可以舒舒服服地容纳本世纪初西奥多·罗斯福时代  
的美国联邦政府各机构的全体人员。

从前，医院没有“保健专业人员”、X光医生、  
化验员、营养医生、治疗学家和社会工作者等等。  
今天的医院为每一百个病人就要雇用二百五十名之  
多的各类人员。过去的医院，除有几名护士外，只  
有清洁工、厨师和杂役。当时，只有医生是知识工  
作者，并有护士作助手。

换言之，直至近期，机构的主要问题是体力工  
作者的工作效率问题，而体力工作者是听命于人  
的。知识工作者从前不是机构的主体。

事实上，知识工作者中，过去只有很少一部分人在机构  
中工作。作为专业人员，他们多数人都自谋职业，至多雇一  
个帮手。他们的工作是否有效，仅仅关系和影响他们自己。

然而，大规模的知识组织，是今天的主要现实。现代社会  
是个大规模组织化机构的社会。每个机构，包括军队，重心  
已转移到知识工作者身上。知识工作者用脑来工作，而不是  
靠体力或双手的技能。大多数受过教育的人日益用知识、理  
论和概念而不是用体力或技术性的体力活在机构中工作，并  
根据他们对组织可能作出的贡献来看他们的有效性。

现在，有效性不能再被认为是想当然的事，它不能再被  
忽视下去了。

在体力工作方面，我们已经有了从工业工程到质量管理

的一整套测量和检验制度，但这种制度不适用于知识工作。如果工程部门迅速地为错误的产品绘制出漂亮的蓝图，那么，没有什么事情比这更为不幸和徒劳无益了。只能做“对的”事情，才能使知识工作有效。这是不能用衡量体力工作的任何尺度来测量的。

知识工作者是不能采取严加监督或详细指导的办法来对待的，只能用帮助的办法。但知识工作者必须明确自己的方向，并必须使自己取得成绩和贡献，即具有有效性。

《纽约人杂志》过去曾登过一幅漫画，画的是：一间办公室，门上写着“埃杰克斯肥皂公司销售总经理史密斯”，墙壁四周光秃秃的，只贴了一个“想”字。办公室的那个人把双脚高高搁在办公桌上，仰面朝着天花板，不断向上吐着烟圈。办公室外面，有两个较年长的人路过，一人问另一人说：

“可是我们怎么能肯定史密斯是在想肥皂的事呢？”

的确，谁也无从知道知识工作者在想什么。然而，想是他的特定工作，想就是他在“干工作”。

人都需要动力，知识工作者的动力是由他是否具备有效性和能否取得成就来决定的\*。如果他在工作中缺少有效性，他对工作和贡献所作的承诺将很快破灭，而且他将成为无所事事的人，让时间白白地从上午9点流到下午5点。

---

\* 这一点在所有研究有关问题的著作中都提到了，特别是以下三部经验之作：弗雷德里克·赫茨伯格与B·莫塞尔和B·斯奈德曼合著的《对工作的动力》（威利公司1959年在纽约出版），戴维·C·麦克莱兰所著的《有成效的社会》（范诺斯特兰德公司，1961年，在新泽西州的普林斯顿出版），和弗雷德里克·赫茨伯格所著《工作和人的本性》（世界出版公司，1966年，在克利夫兰出版）。

知识工作者并不生产本身具有效用的东西。他不生产有形的产品，例如一条沟、一双鞋、一个机器部件。他的产品是知识、主意、信息。这些“产品”本身是无用的。只有当别人，另一位知识工作者把它们做为“投入”，并将它们转化成为自己的“产出”时，上述产品才会有实际意义。最伟大的智慧如果不付诸实施，也只不过是无意义的资料而已。因此，知识工作者必须做体力工作者不必做的事。他必须提供有效性。他不能象看待一双制作精良的皮鞋那样，只考虑他的产品本身的实用性。

知识工作者是一种“生产因素”，通过这种因素，今天高度发达的社会和经济——美国、西欧、日本和苏联（它也日益加入这个行列）——才具有并保持竞争性。

美国尤其是如此。教育可能是美国具有竞争优势的唯一资源。美国教育或许还有许多不足之处，但它远非较贫穷的社会所能企及的，因为教育是我们已知的投资最庞大的项目。造就一位自然科学方面的博士需要十万至二十万美元的社会投资。即使是培养一个不具备特定专业能力的普通大学毕业生也需要五万或五万美元以上的投资。这项费用只有非常富裕的社会才负担得起。

所以，教育是美国这个最富有的社会所具有的一个真正的优势——如果教育能使知识工作者具有生产性的话。而对知识工作者来说，生产性就是做合乎适宜事情的能力，也就是有效性。

## 谁是管理者？

在现代组织里，如果知识工作者凭借他的职位或知识，对某项贡献负责，而该贡献又实际影响到组织能否履行职责并取得成果，这样的知识工作者就是一位“管理者”。这种作用可能是使一个企业生产出一种新产品，或取得对某一特定市场具有较大占有率的能力。它也可能是使一家医院具有为病人提供较好的医疗护理的能力。如此等等。这样的男人（或女人）不能只是执行命令，而必须作出决策。他必须对他所起的作用负责任。凭借他的知识，他应能作出正确决策，在这方面具有比别人都强的能力。他可能受冷落，被降级，或遭解雇。但是，只要他在职，他就要记住自己的目标、标准和作用。

多数经理是管理者，然而决非全部都是。但是，在现代社会里，许多未担任经理职务的人正在成为管理者。正如我们近几年来所了解的，知识组织既需要“经理”，也需要“个体专业贡献人”，来担任负有责任的、做决策的和有权威的职务。

最近，有家报纸登载了一篇采访在越南丛林中的一个美国青年步兵上尉的报道，这也许是对上述情况的最好说明。

记者问：“在这种混乱情况下，你怎么能够保持指挥的呢？”青年上尉回答说：“我是这周围地区的唯一负责人。如果我的士兵在丛林中遇上敌人不知怎么办时，我离他们又太远，无法告诉他们该怎么办。我的职责是，确保他们知道该怎么行动。至于如何

行动，要视情况而定，这只有他们才能判断。责任总是由我来负，但决定则由当事人做。”在游击战中，每个人都是“管理者”。

有许多经理都不是管理者。换言之，许多人是别人的上级——并且常常是为数相当多人的上级，但他们对组织的经营能力仍无重大影响。制造厂的工头，多数就属于这一类人。他们管理别人的工作，所以他们是“管事人”。但是，他们对工作方向、内容和质量及其完成的方法，既无责任，也无权过问。在效率和质量方面，他们的工作在很大程度上是能够进行测量和鉴定的，并且就是用我们现有对体力工作者的工作和成绩进行测量和鉴定的尺度。

反之，判断一个知识工作者是否管理者，不能只从他是否管理他人而定。在一家企业里，一位市场研究员可能下属有二百名职员，而在另一家类似企业里，市场研究员只有一位秘书。但是，对这两位市场研究员应起的作用，在要求上，并无什么差别。这只是行政性的细节问题。二百人当然比一个人可能做的事情要多得多，但这并不能表明他们的成果和贡献一定更大。

知识工作不是用数量能解释清楚的，也不能以它的成本费用来下定义。知识工作应视其成果而定。而人数的多少和管理工作的繁简程度甚至同成果没有什么关系。

如果市场研究部门有很多人在那里工作，就可以汇集更多的见识、创造力和才能，赋予企业以迅速发展和成功的潜力。要是果真如此，雇用二百人也是合算的。但是，情况很可能是这样：管理者将会被二百人工作上的和人与人相互之间的所有问题弄得不知所措。他可能因为过分忙于“管理”

而无暇顾及市场研究和根本性决策。他可能因为过分忙于核对数字而忘记考虑这个问题：“当我们念叨‘我们的市场’时，我们所指的现实含义是什么？”由此产生的结果是：他可能连对市场上发生的最后会造成公司倒闭的重大变化都没注意到。

但是，单枪匹马的市场研究员，同样会有两种可能性：有成效或无成效。他可能是使公司生意兴隆的知识和远见的源泉；或者，他可能过多地把时间花在钻牛角尖上——学究们就经常错误地把钻细微末节的问题当成了研究——以至于视而不见，听而不闻，思考则更少。

在每个知识组织中，都有一些人，他们没有下属人员要管理，然仍不失为管理者。当然，象前面所述越南丛林中的情况；集体中的每个成员随时都可能要求作对整体生死攸关的决策，的确这种情况是很少见的。但是，如果研究室的化学家决定采取这一种研究路线而不是另一种，他的决定可能是事关公司前途具有全局性质意义的。他可能是研究室主任。但他也可能是——并常常是——一位没有担任行政职务的化学家，甚至可能是一位初级化学师。同样地，如果根据帐簿考虑决定某种“产品”，这种决策可能由公司一位资历较深的副总裁做<sup>①</sup>，也可能由一般人员制定。在今天的各种大型组织里，情况大凡如此。

我把那些凭借职位或知识，在正常工作情况下，能作出对整体工作和成果有重大影响决策的知识工作者、经理人

---

<sup>①</sup> 此点，详见我的《为结果而管理》一书，特别是第二章。（哈珀·罗公司，1964年，纽约）



员，或个体专业人员，称之为“管理者”。但这决不意味着他们是知识工作者的大多数。因为知识工作也同其他方面工作一样，有非技术性的和例行性的工作。但是，这些管理者的人数在知识工作者总数中所占的比例远比任何组织表中列出的要大得多。

这是要认识这个问题的起点——正如我们所见，在为承认和奖励经理人员和个体专业贡献人提供平行的晋级措施方面，已作了很大努力<sup>①</sup>。但是，在今天的最普通机构中，无论是企业还是政府机构，是研究室还是医院，究竟有多少人必须作具有重大和不可更改影响的决策，却几乎无人了解。而知识无疑同职位一样具有合法的权威性。此外，基于知识权威的决策与高层管理所作的决策属同类性质。（这是卡普尔先生在上述发言中的主要论点之一。）

就我们现在所知情况，最低一级的经理人员可能和公司总裁或政府机构的行政官员所做的是相同性质的工作，即：计划、组织、综合、推动和调节。他的范围可能是很有限的，但在他的领域里，他却是一位管理者。

同样地，每个决策人和公司总裁或行政官员所做的是相同性质的工作。他的范围可能非常有限。甚至他的职务或名字在组织一览表和国内电话号码簿上都没有，但他却是一位管理者。

作为管理者，不论是高级管理人还是新手，他都必须要

---

<sup>①</sup> 弗雷德里克·R·卡普尔对此点作了最好的阐述。他是美国电话和电报公司（贝尔电话系统）的总裁，于1963年9月在纽约召开的第十三届国际经营管理大会的发言中谈到这个问题。我在《为结果而管理》一书的第十四章中已引了他的主要论点。

求有效。

本书所用的许多例子都取材于政府、军队、医院、企业等高级管理人的工作和经验。主要原因是，这些材料容易得到，而且的确常常见于档案。同时大事较小事更容易为人们所分析和发现。

但是本书并不是关于高级管理人做什么或应做什么的书。它是寄给所有这样的知识工作者的，他们负责行动和决策，而这些又是有助于提高机构的工作效能的。它是准备献给我称之为“管理者”的所有人们的。

## 管理者的现实问题

管理者所面临的现实，既要求他具备有效性，又使他极难于达到有效性。的确，如果管理者们不致力于使自己成为有效的管理者，现实则会使他们陷于无效之中。

为了观察问题，让我们迅速地看看一个组织以外的知识工作者的现实。一位医生大体上不存在有效性的问题。前来求医的病人带来了使医生的知识有效的一切东西。当医生和病人在一起的时候，他通常能专心致志地给病人看病，尽量不让自己受到打扰。医生应起的作用清楚的。什么重要和什么不重要，要视病情而定。病人的疾病决定医生对工作先后次序的考虑。既定的目标和目的是：使病人恢复健康，或至少是减轻病人的痛苦。医生对自己和工作的组织能力表现得不明显。但他们极少人会在有效性方面存在什么太大问题。

组织内的管理者，处境就完全不同了。处在他的地位，他有四个无法控制的主要现实问题。所有这些问题都是组

织和管理者的日常工作本身所固有的。他别无选择，只能“迁就这些不可避免的问题”。然而，每个现实问题都给他造成可能会出现毫无成果和完不成任务的压力。

1. 管理者的时间一般容易“属于别人”。如果有人试图从业务上（即通过活动）给“管理者”下定义；他就必定会给他下个组织俘虏的定义。每个人都可以随时来找他，而实际情况也的确如此。看来，对这个问题，没有一个管理者能提出什么解决办法。一般来说，他不能象医生那样，把头伸到门外，告诉护士说：“半小时内不要让人进来。”而正在这个时候，管理者的电话铃响了，他必须接电话，因为来电话的，可能是公司的最大客户，也可能是市政府的高级官员，或者是他的上级。就这样，半小时已经过去了。①

2. 管理者除非采取积极行动去改变他们所生活和工作的现实，否则他们只好继续这样“工作”下去。

在美国，人们常常抱怨，公司总裁——或其他高级官员——现在虽然主管整个企业并应把时间用在这方面，但他仍继续管市场销售和车间的事情。有时，人们把这种情况归罪于以下事实：美国的管理者通常都出自于实用性工作和业务部门，当他们担任全面性管理后，仍丢不掉一辈子养成的积习。但是，在人事晋升制度很不相同的国家里，人们可以听

---

① S·卡尔森所著《管理者的行为》（斯特龙伯格公司，1951年，斯德哥尔摩）就清楚地提出了这个问题。这本书是研究大公司的高层管理的，实际上提供了高层管理者的时间利用情况。根据卡尔森教授的研究，即使是最有效的管理者，也发现自己的大部分时间都用在应付别人的要求上，和对他的有效性极少价值的目的上。事实上，我们也许最好给管理者下这样的定义，即：管理者是指那些一般没有属于自己的时间的人们，因为他们的时间通常都被别人的重要事情先占去了。

到完全一样的抱怨。例如，在日耳曼语系的国家里，一般做法是，把在主要行政部门工作的“通才”选拔到高层管理。然而，在德国、瑞典和荷兰等国家的公司里，象美国一样，人们也常常批评高层管理人“越俎代庖”。当人们审视一下各组织，就会发现，这种倾向并不局限于高层，而是遍及整个管理层。如果这种“越俎代庖”倾向的形成不是由于人事晋升制度，更不是由于人性的一般痼疾，那就必定另有原因了。

根本问题是管理者周围的现实。除非他采取断然行动，改变现实，否则，源源而来的事情将对他关心什么和做什么起决定性作用。

对医生来说，依不断到来的事情来决定他的所作所为是合适的。病人进来了，医生就抬起头来问：“你今天哪里不舒服？”期待病人把有关情况告诉他。病人说：“医生，我睡不好觉，失眠已经三个星期了。”他就这样把主要问题告诉了医生。经过进一步检查，即使医生诊断出病人有更加严重的病情，而失眠只是一种较次要的症状，他还是会帮助病人睡几夜好觉的。

但是，管理者难以从事情本身看出什么，更不用说看出真正的问题了。对医生来说，病人的主诉极为重要，因为它对病人非常重要。而管理者所关心的是个复杂得多的领域。人们从事情本身看不出，什么事情是重要的和有关的，什么事情纯粹是无关紧要的。如果病人的主诉为医生提供线索，那么，在这种意义上说，管理者遇到的事情连征兆都算不上。

如果管理者任凭事情来决定他做什么，做哪方面工作和

要认真对待什么，他就会把自己的精力浪费在“盲干”中。他也许是个了不起的人，但他肯定是在浪费自己的知识和能力，并丢掉了他可能获得的一点点有效性。管理者所需要的是标准，使他能做真正重要的工作，即作贡献和出成果。但是，这种标准在日常事情中是找不到的。

3. 把管理者推向无效性的第三个现实问题是，他处在组织里面。这意味着，只有当别人利用他贡献出来的东西时，他才具有有效性。组织是增加个人力量的一种手段。组织利用个人的知识，把它作为别的知识工作者的资源、动力和先见。知识工作者之间难以彼此协调，这正因为他们都是知识工作者。他们各人都有自己的专长和志趣。某个人也许爱好税务会计，或细菌学，或培训和开发市政府明天的主要行政官员。而隔壁的邻居却爱好成本会计的细节，医院经济学，或市政法律问题。每人都需要利用别人的成果。

通常，对管理者的有效性最重要的人，不是他的直接下属人员，而是其他方面的人。按照组织来说，他们属于“旁系”，或者是他的上级。除非管理者能接触这些人，使自己的成果对他们和在他们的有效工作中有效，否则他就毫无有效性可言。

#### 4. 最后，管理者置身于组织之内

每个管理者，不论他的组织是企业还是研究室、政府机构、大型大学，或是空军，他认为只有组织以内的事，才是最近的现实。如果他要认识外界，也只是戴上一副厚的和变形的眼镜。他通常不是亲自了解外界的情况。他所得到的情况，是经过组织过滤过的报告，也就是说，报告是经预先消化和高度抽象出来的，是把有关的组织标准加到外部现实之

上的。

但是，组织是个抽象的东西。在数学上，它只用一个点来代表。也就是说，它既无大小，也无面积。即使是最大的组织，如果同它所存在于其中的现实环境比，它也是不实在的。

具体地说，在组织内部，不会有成果出现。一切成果都产生于组织之外。例如，企业的成果只有经过顾客才能产生，顾客根据他用自己的购买力来换取企业的产品或服务的愿望，把企业的成本和努力转换成收入和利润。作为顾客，他可能是根据市场的供求情况来考虑并作出决策的。或者，作为社会主义政府，它调节供求关系主要是根据非经济价值选择。上述两个例子都说明，决策人是企业外部，而不是在内部。

同样地，医院的成果唯有根据病人情况。但病人并不是医院组织的成员。对病人来说，只有当他住院时，医院才是“实在的”。而病人的最大愿望是尽快返回“非医院的”世界里去。

在组织内部所发生的，只有努力和成本。我们惯常所说的企业里的“利润中心”，只是一种客气、好听的称呼，其实是“努力中心”。一个组织如果想出成果，它做得越少，工作就做得越好。如果它雇用十万人去生产市场所需的汽车或钢铁，这实质上是一个重大的技术性缺陷。

人越少，规模越小，内部的活动越少，这个组织就越接近于完美。仅就组织存在的理由而言，它是为外界环境服务的。

外界环境是真正的现实，这是根本无法从组织内部来进

行有效控制的。至多是由双方共同决定事情的结果。例如，在战时，结果是由敌我双方的行动和决策所决定。一个企业可以努力通过推销和广告来形成顾客的喜好和实现商品的价值。除物资极端匮乏的战时经济情况外，顾客仍握有最后的决定权和有效的否决权。（这说明为什么共产主义经济一旦摆脱物资极端缺乏，但尚未达到市场供应充裕的情况时，就会出麻烦的原因。因为在此情况下，是顾客，而不是政治当局在做真正的和最后的决策。）但是，管理者看得最清楚的只是组织内部。对管理者来说，组织内部的事才是最直接的。组织内的关系和接触，问题和挑战，矛盾和闲言碎语，从四面八方传到他那里，并影响他。除非他特别努力去直接接触外界现实，否则他必将日益把注意力局限于内部问题上。他在组织中的地位越高，他就越加把注意力投入内部的问题和挑战，而不是外部的事情。

组织是社会的人为产物，很不同于生物有机体。但是，组织也受决定动植物的结构和大小规律的支配：面积与半径的平方成正比；质量则与半径的立方成正比。动物长得越大，就需要把更多的资源供给质量、内部器官、血液循环、神经系统等等。

阿米巴（变形虫）的每一个部位，都能经常、直接地与四周接触。因此，它不需要专门器官去感觉外界，或支撑自己。但是，象人这样又大又复杂的动物就需要有骨骼来支撑身体，需要各种各样的专门器官用于吸收和消化，呼吸和排泄，给各组织输送氧气，再生等等。最重要的是，人需要大脑和

数种复杂的神经系统。阿米巴的大部分质量都是用于生存和繁殖。而较高等动物的大部分质量——它的资源、食物、能量供应、组织——用于克服和抵消自身结构的复杂性和与外界的隔离。

组织不能象生物，把自身的生存作为目的，仅以能繁殖后代作为成功。组织是一个社会机构，只有对外部环境作出贡献，才算彻底发挥自己的作用。然而，当组织规模越大和日益获得明显成功时，内部事务将更多地占去管理者的注意力、精力和能力，使他不能顾及他对外界的真正任务和真正的有效性。

今天，由于计算机和新的信息技术的出现，更加重了这种危机。计算机是一种低能机械，只能处理数量化的资料。不过，它可以快、准、精地处理这些资料。因此，它将提供迄今尚无法得到的大量数量化了的信息。但是，人们一般只能把组织内部的资料数量化——成本和生产数字，医院病人的统计，或培训报告。至于有关外部事情，则很难得到现成的数量化资料，一般也来不及处理。

但这并不是因为我们搜集外部资料的能力，落后于计算机的技术能力。如果这是要担心的唯一事情，我们则只需在统计上多下功夫就行了——并且计算机本身就能大大有助于我们克服这种机械的局限性。问题倒是，重要的和有关的外部事情是质的，而不能是量化的。它们尚不是“事实”。因为事实毕竟是一件已经有定义、有分类，并首先有关联的事情。人们首先必须有个概念，才能把事情量化。人们首先必须从极端杂乱的现象中抽象出一个特定方面，然后才可以取名，并最后计数。



酞胺哌啶酮（反应停）药物造成大量畸形婴儿出生的悲剧，就是这方面的一个实例。当欧洲大陆的医生掌握了足够的统计材料，发现新生儿中畸形婴的数量大得异乎寻常时——数目过大以至使人感到其中定有特别的、新的原因——事情已经无法挽回了。在美国，因为有位公共卫生医生发觉药的质量有问题——用那种药后产生一种较小反应，其本身无什么意义，只是感到皮肤刺痛——把这种变化同多年前发生的一件完全不同的事相联系，因而在酞胺哌啶酮实际使用前就响起了警钟，所以才避免遭受这种损害。

福特公司的埃德塞尔牌汽车就有过类似的教训，在该公司生产这种牌子的汽车前，搜集到了所有能得到的数量资料。所有资料都证明这种车是市场的适销对路产品。但对美国汽车消费者发生了由收入决定购买转向由爱好决定购买这种质变，统计数字是不可能提供的。当人们能从数字中得到这种情况时，已为时太晚了——埃德塞尔牌汽车已出产并失败了。

真正重要的外部事情不是趋势，而是趋势的变化。后者才是决定一个组织及其努力成败的关键。但是，这种变化必须去体察，靠计算、下定义或分类是得不到的。分类还是可以提供预期数字——象对生产埃德塞尔牌汽车那样，但数字不再与实际行为相符。

计算机是一种逻辑的机器，那既是它的力量所在，也是它的局限所在。外界的重要事情，不能转化为计算机（或任

何其他逻辑的系统)能处理的资料形式。然而,人虽然不特别具有逻辑性,却能体察,那就是人的力量所在。

管理者将对那种不能转化成计算机逻辑和语言的信息和促进因素,持不屑一顾的态度是危险的。管理者可能成为除事实(即事后数字)外,对要体察(即事情)之事一概视而不见的人。大量的计算机信息因而可能挡住了进入现实的通路。计算机这种潜在的最有用的管理工具,终会使管理者发觉自己与外界隔离,并抽出更多时间用于外界事情。然而,在短期内,有患急性“电脑炎”的危险。它是使人非常苦恼的事。

计算机只能使人们看见已存在的条件。管理者必需生活和工作在组织里。除非管理者有意识地去体察外界,否则组织内的事情可能使他们看不见真正的现实。

上述四个现实问题,是管理者所无法改变的。它们是管理者存在的必要条件。但是,管理者因此必须要设想到,如果他不经特殊努力地学会有效性,他将成为无效的管理者。

## 有效性是获得成功和成果的希望

如果我们希望有效地提高管理者的工作、成就和要求的水平,唯一的途径就是提高有效性。

我们当然可以任用各方面能力都强得多的人。我们可以任用知识面更广的人。但是,我认为,即使通过进一步努力,这两类人也是难以找到的。如果我们一定勉强这样做,我们可能是在做根本不可能的事,或者至少是得不偿失的事。但我们也不去培养新的超人。我们将必须用现有的人去

经营管理我们的组织。

例如：许多关于经理人才开发的书，把“明天的经理”描写成为一个真正“无所不能的人”。根据这类书，一位高级管理者应该是一位具有非凡才能的分析家和决策人。他应善于与人共事和了解组织和权力的关系，擅长数学，并具有艺术修养和创造性的想象力。所需要的这种人，看来是个万能的天才，而这样的天才通常是极为少见的。人类的经验充分表明，大量的的是具有一般能力的人。因此，我们的组织将只得雇用充其量具有某一种能力的人。这样，他们很可能只是在某一方面有所长，而其他方面则较欠缺。

我们必须学会采取用人所长的办法来建立组织。（这一点在本书第四章将进一步深入讨论。）但是，我们不能用提高对能力要求的标准的办法，以期提高管理工作水平，更不能寄希望于找到万能的天才。我们将只能通过人们要使用的工具，去扩大人类能力的有效范围，而不是寄希望于人的能力会发生突然全面的跳跃。

以上情况也同样大致适用于知识。我们急需具有更多和更精知识的人，然而，我们在知识改进上所必须作出的努力，一定大大超过可能取得的成果，更不要谈大有希望的成果了。

十五年前，当“运筹学”开始问世时，有几位高明的青年开业者，为明天的运筹学者开出了处方。他们都要求运筹学者是懂得一切的博学者，并能高水平和独创地运用人类各方面的知识。按其中一个处方的要求，运筹学者需要具有六十二门左右主要自然科学和人文科学方面的知识。如果真能找

到这样的人，请他来研究物资库存情况或安排生产计划，恐怕这对他是一种绝顶的浪费。

经理人才的开发计划，却不那么雄心勃勃，而这方面的人才却要求有高的知识水平，要懂一系列各种各样的知识，如：会计、人事、市场、价格和经济分析、诸如心理学之类的行为科学，以及从化学到生物学和地质学方面的自然科学。我们确实需要这样的人才，他们懂得现代技术的动力学，现代世界经济的复杂性，和现代政府的错综复杂情况。

上述每个方面都是一个很大课题，都够人干一辈子。学者们只能选择对某个领域的较小范围进行研究，并不敢自称他比在这个领域工作的熟练工人懂得更多。

我并不是说，一个人不需要努力去了解所有各个领域的基本知识。

今天，受过高等教育的青年人，不论是在企业、医学界，还是政府，他们的缺点之一是，满足于已精通的某一狭窄的专业，而对其他领域采取不屑一顾的态度。作为会计，他不需要详细了解如何处理“人事关系”问题，而一位工程师则不需了解如何推销一种新牌产品。但是，他至少有责任了解，这些领域是干什么的，为什么它们会存在，和它们要做些什么。一位好的泌尿学家不一定要懂得精神病学，但最好能知道精神病学是怎么回事。农业部的专家并不一定要精通国际法才能做好本职工作，但最好能具有足够的国际政治常识，以免由于狭隘的农业政策在国际上造成损害。

但是，这是完全不同于万能专家的另一回事，万能专家同万能天才一样是找不到的。然而，我们必须学会如何更好利用有某项专长的人们。这就意味着提高有效性。如果人们不能增加资源的供应，那就应当增加它的产量。有效性就是使能力资源和知识收益产生更多更好成果的一种手段。

由于组织的需要，有效性因而值得较为优先考虑。有效性作为管理者的手段和取得成就、良好结果的途径，它更加值得优先考虑。

### 有效性可以学会吗？

假如有效性象音乐和绘画一样，是人们的一种天赋，那我们的情况就不妙了。因为我们知道，在这些领域的任何一方面，伟大的天才只是极个别的。因此，我们应努力尽早发掘具有高度有效性潜力的人们，并尽力培训他们，以发展他们的才能，但是，即使这样做了，我们很难希望找到现代社会管理任务所需的足够人才。实际上，假如有效性真是一种天赋，我们现在的文明，即使不是站不住脚的，也是非常脆弱的。大型组织的文明有赖于大批略具有有效性但能担任管理工作的人们。

如果有效性是可以学会的，那么问题就是：有效性包括什么？人们要学些什么？怎么学？有效性是一种人们以系统形式和用概念学习的知识吗？它是人们象学徒那样学习的一种技能吗？或者它是人们通过反复做些同样简单事情的方法进行学习的一种实践吗？

多年来，我一直都在考虑这些问题。作为顾问，我和许

多组织的管理者合作共事。有效性在以下两方面对我都是至关重要的。第一，顾名思义，顾问除知识外，毫无权力，他本身必须有效，否则他就毫无价值了。第二，最有效的顾问也要依靠委托组织内部的人们来做工作。因此，归根到底，他们的有效性，决定一位顾问能否起作用 and 取得成果，或者他是否只是“成本中心”，或至多只是扮演了一个宫廷弄臣的角色。

我很快认识到，不存在什么“有效个性”。\* 我所见到的有效管理者在多方面彼此都各不相同。在脾气和能力上，在所做的事情和做事的方法上，在个性、知识、兴趣上——事实上，在区别别人的特点的几乎所有方面，都是大不相同的。但他们都有个共同之处，那就是具有做合乎适宜事情的能力。

在我认识和共过事的有效管理者中，有的性格外向，有的性情孤独、腼腆，有的甚至过分羞怯。有人古怪偏执，有人又竭力附合。有人胖，也有人瘦。有人易发烦，而有人又从容不迫。有人豪饮海量，有人却滴酒不沾。有人既热情又颇具魅力，有人冷淡呆板。有人具有“领导人”的派头，而

---

\* 这个提法是耶鲁大学的克里斯·阿吉里斯教授在一篇未发表（也未注明日期）的讲话中提出的。他是在该大学商学院的研究生院讲这番话的。据阿吉里斯教授说，“成功的”管理者（他是这样称呼的）有十大特点，其中包括“对挫折的高度忍耐性”，了解“竞争战的规律”和“合群”等。假如这的确是我们所需的 관리자个性，我们就真会遇到麻烦了。周围没有太多人具备这种个性特征，人们也不知道获得这些特性的方法。有幸的是，我认识很多非常有效的——和成功的——管理者，他们即使不是完全不具备，也是大部分不具备阿吉里斯所说的“特点”。我也认识一些人，他们显然符合阿吉里斯所说的条件，但却极为无效。

有人平平常常，毫不引人注目。有的人是学者，并严肃治学，而有的人却几乎毫无学识。有的人兴趣广泛，有的人却只知自己的狭窄领域，对其它的事不闻不问。有的人虽不是自私，也是以自我为中心，而有的人却心胸宽广。有的人专心致力于自己的工作，而有的人主要兴趣在外部——社区工作、教堂、中国诗词研究，或是现代音乐。在我遇见的有效管理者中，有的人运用逻辑和分析，而有的人主要靠体察和直觉。有人做决策轻而易举，而有的人每行动一步都要经痛苦的思索。

换言之，有效管理者彼此之间的差别，就象他们同医生、中学教师和小提琴手之间的差别一样大。无效管理者的类型也是千差万别的。有效和无效管理者之间，在类型、个性和才能方面，都很难加以区分。

所有这些有效管理者的共同之处就是：不管他们有什么，不管他们是干什么的，他们都惯常使事情有效。不论有效管理者是在企业，还是在政府机构工作，是医院的行政负责人，还是大学的系主任，他们重视有效性的习惯是相同的。

但是，每当我发现一个人，不管他的智力、勤奋、想象力和知识多么超乎寻常，如果不注意有效性的习惯，他必定是一位缺乏有效性的管理者。

换句话说，有效性是一种后天养成的习惯，是反复实践的合成物。习惯常常是可以培养的。从表面上看，习惯很简单，连个七岁的孩子都能听懂这个词。但是，要培养好的习惯，却常常是非常困难的。习惯必须靠坚持不懈的努力才能养成，就象我们读乘法表一样，即要读得滚瓜烂熟，直到

“ $6 \times 6 = 36$ ”成为条件反射，能脱口而出，变成根深蒂固的习惯。习惯是靠人们一而再，再而三地实践养成的。

我小时候的钢琴老师曾激动地对我说，“你弹莫扎特的曲子永远也不可能象阿·施纳贝尔那样娴熟，但这决没有理由说，你就不应象他那样练习音阶。”钢琴老师的话适用于每种实践。不过，她忘了补充一点——可能她认为这是再明显不过的——那就是，即使是卓越的钢琴家，假如他们不持之以恒地坚持练习音阶，他们也不可能弹好莫扎特的曲子。

换言之，人们没有任何理由认为，具有一般天赋的人，不应该通过实践获得某种能力。他可能成不了大师，因为这需要特殊才能。但是，有效性所需要的是能力，需要的是练习“音阶”的弹奏。

这方面的实践主要有五种——要作为一名有效的管理者，必须养成以下五种思想习惯：

1. 有效的管理者知道把时间用在什么地方。他们可以自己掌握支配的时间是很有限的，他们要利用这点有限时间进行系统的工作。

2. 有效的管理者注重外部作用。他们把力量用在获取成果上，而不是工作本身。他们从这个问题着手进行：“人们要求我取得什么成果？”而不是从要做的工作开始着手，更不会一开始就着手技术和工具。

3. 有效的管理者把工作建立在优势上——他们自己的优势，他们的上级、同事和下级的优势，以及形势的优势，也就是建立在他们能做什么的基础上。他们不把工作建立在弱点上。他们不着手进行他们不能做的事。

4. 有效的管理者把精力集中于少数主要领域。在这些



领域里，优异的工作将产生杰出的成果。他们给自己定出优先考虑的重点，并坚持重点优先的决策。他们知道，他们只有将首要的事情先做，次要的事情不做，别无选择。否则将一事无成。

5. 最后，有效的管理者做有效的决策。他们知道，这首先是个有系统的问题——按适当的顺序采取适当步骤的问题。他们知道，有效的决策常常是根据“不一致的意见”作出的判断，而不是建立在“统一的手法”基础上的。他们也知道，快速作出的许多决策都是错误的决策。所需要的决策，为数不多，但是根本性决策，所需要的是正确的战略，而不是令人眼花缭乱的战术。

这些就是管理者有效性的要素，也是本书的主题。

## 第二章 掌握你的时间

人们讨论管理者的任务时，多从对做工作计划的意见谈起。这听起来似乎很有道理。只是这样做，很少起过作用。计划常常停留在纸上，只是良好的愿望，而很少变为成就。

据我观察，有效的管理者不是从他们的任务开始，而是从掌握时间开始的。他们不是从做计划着手，而是从查明他们的时间实际用在何处开始。然后他们试图安排他们的时间，并减少非生产性工作所占用的时间。最后，他们再将“零星分散的”时间，集中成为最大可能的连续的时间单元。这三个步骤：记录时间、安排时间和集中时间，是管理者有效性的基础。

有效的管理者知道，时间是限制性因素。任何工序的产量都受到最稀有资源的限制，在我们称为“成就”的工序里，时间就是最稀有的资源。

时间也是一种罕见的资源。在其他主要资源中，金钱实际上是相当充足的。我们很久以前就认识到，经济的发展和活动，是受到对资本的需求，而不是资本供应的限制。人是第三种限制性因素。虽然人们很难雇到足够的优秀人才，但人还是可以雇到的。然而，只有时间，人们是无法租、雇、买的，也不可能用其他方法得到更多的时间。

时间的供给，是完全没有弹性的。不管对时间的要求多

么强烈，供给也绝不可能增加。对时间，不存在价格和边际效用曲线可言。加之，时间是绝对易损和根本无法贮存的。昨天的时间一过去就永不会复返了。因此，时间的供应总是极端短缺的。

时间是完全无物替代的。在某种范围内，我们可以用一种资源来代替另一种资源，例如以铜代铝。我们可以用资本来替代劳动力。我们可以利用更多的知识或劳力。但是，时间却没有替代品。

做任何事都需要时间，这是唯一真正的普遍真理。一切工作都在时间中进行，并耗费时间。然而，多数人都对这种独特的、不可替代的和必须的资源，完全采取听之任之的态度，唯有有效的管理者，力求珍惜时间。这也许有效的管理者同其他人的最大区别。

人最不善于支配自己的时间。

虽然人象其他生物一样，也有“生物钟”——任何乘喷气机飞越大西洋的人都有这种体验——据心理学的实验表明，人缺乏可靠的时间感觉。人们如果关在一间看不见外面是白天还是黑夜的房间里，他们很快就会失去一切时间的感觉。多数人即使在漆黑一片的情况下，仍有空间的感觉。但是，人们如果连续几小时呆在一间密室里，即使亮着灯，多数人也估计不出已过了多长时间，要么估计过长，要么估计过短。

因此，如果完全凭记忆，我们则连时间是怎么打发的都无从知道。

有些管理者自夸记忆力强，我有时请他们凭记

忆把他们如何渡过时间的情况写下来。然后，我把这些估计材料锁在抽屉里，放几星期或几个月。同时，我请这些管理者把他们运用时间的实际情况记录下来。待将这两份材料拿来对照时，发现两者从无任何相近之处。

某公司的一位董事长绝对有把握地认为，他把自己的时间大致分成三部分。他认为，他用了三分之一的时间同公司主要负责人磋商业务；三分之一的时间用于接待重要客户；其余三分之一时间用于参加社区活动。而他六个星期的实际活动记录却清楚地表明，他的时间几乎完全没有用在上述几方面。他知道，他应该把时间用在这些任务上。因此，他的记忆也就告诉他，他实际上的确把时间花在这上面了。然而，记录却表明，他把大部分时间用在调度上，随时关心他自己认识的客户的订单，并为此多次打电话打扰工厂。多数订单本来是可以如期交货的，而经他干预，倒反而可能会耽搁时间。但是，当他的秘书头一次进来把这份时间记录交给他时，他根本不相信。他的秘书就使用时间问题又做了二、三次记录，他才相信记录的可靠性，而不是记忆。

因此，有效的管理者认识到，要掌握自己的时间，他首先必须知道自己的时间实际用到了何处。

### 对管理者的时间要求

经常的压力，造成管理者对时间的非生产性和浪费性使

用。任何管理者，不论他是否是经理，都不得不把大量时间用在根本不起作用的事情上。这必然要浪费很多时间。他在组织中的地位越高，组织对他的时间要求也就越多。

有一次，一家大公司的负责人告诉我，他担任总经理的两年中，除圣诞节和元旦两天外，他每晚都要“赴宴”。而所有宴会都是“公事”，每次都要浪费几小时。然而他却毫无选择余地。不论宴请是为一位服务满五十年而将退休的雇员举办的，还是为某位与公司有生意往来的州长举办的。总经理都必须出席。他的任务之一是参加仪式。我的这位朋友明知，这类宴会无论对公司，或对他消遣，或他的自我发展，都没有什么作用。然而，他不得不出席，并要在宴会上表现得彬彬有礼。

在每位管理者的生活中，诸如此类的时间浪费，实在太多。当公司的一位最好的客户来访，销售经理绝不能说，“我很忙”。即使这位客户想谈的也许是上星期六的一场桥牌，或是他女儿考上了合适的大学，销售经理也不得不倾听。医院院长不得不参加医院每个职工委员会的会议，否则，医生、护士、技术人员和其他人等，会感觉受到轻蔑。政府官员最好也要注意应酬议员拜访和查询资料，其实那些资料他只花少许时间翻翻电话簿或世界年鉴就能查到。整天就是这些事情。

非经理人员的情况也好不了多少。对他们的时间要求也象连珠炮似地向他们袭来。这些要求对他们的生产性毫无作用，但他们决不能忽视。

每位管理者在履行自己的职责时，都要把大部分时间浪

费在毫无作用或极小作用的事情上，而显然这些事情又是非办不可的。

然而，按最低有效性的要求，管理者的多数任务都要求相当大的时间定量。如果所用的一段时间少于最低要求，那就纯属浪费，什么也完不成，并不得不再从头做起。

例如：起草一份报告，大概至少需要六至八小时，才能完成初稿。如果想用七小时完成这项任务，但采取每天写两次，每次十五分钟，一共花三个星期的办法。这种做法是毫无意义的。最后得到的会是一张白卷，不过在上面乱涂写了些东西。但是，如果一个人能锁上门，切断电话，静下心来，连续写五、六个小时，他很有可能草就一份我称之为“毛坯草稿”——初稿的毛坯。此后，他就可以真的做点零星工作，可以逐句、逐段、逐节地重写、修改和整理。

做实验也一样。要安装设备并至少做一次完整的实验，这需要有一段五至十二小时的专一时间。如果实验被中断，一切又得从头做起。

因此，每一位知识工作者，尤其是每一位管理者，要想有效，就需要能利用较长、较完整的时间。如果把时间分得过于零零星星，即使总共也有好几个小时，那仍将是不够用的。

如果时间是用在和人们一起工作上，情况尤其如此，而管理者工作的中心任务之一，正是和别人一起工作。人是时间的消费者，而多数人又是时间的浪费者。

与人们在一起呆几分钟，事很简单，但无生产性。如果一个人想把某件事讲清楚，他就得用上一个最低的较大时间

定量。如果一位经理认为，他只需十五分钟就可同他的一位下级讨论计划、方针和工作——许多经理都这样认为——他恰好欺骗了自己。如果一个人想把事情说清楚，并产生影响，他可能至少需要一小时，通常还要长一些。而如果一个人认为有必要同别人建立关系，他则需要花费极多的时间。

与其他知识工作者建立关系，尤其费时间。不管是什么原因——不管是由于知识工作的上、下级之间，有或无阶级和职权的障碍，还是由于知识工作者把自己看得更重要——知识工作者对上级，以及对同事，在时间的要求上，比体力工作者要多得多。再者，因为对知识工作，不能用对体力工作的方法来进行衡量，他的工作是否做得对路，是否做得好，这是无法用三言两语对知识工作者说得清的。一个人可以对体力工作者说：“我们的工作标准，要求每小时做五十件，而你只生产了四十二件。”而要弄清一位知识工作者工作得好或坏，先得同他一道坐下来，共同商量该做什么和要做的理由。这就费时间了。

既然知识工作者要靠自己掌握方向，他必须了解，要求他出什么成果和提这种要求的原因。他还必须了解，那些要利用他的知识产出的人们的工作情况。为此，他需要掌握大量信息，进行磋商和指导——这都要占用时间。更有甚者，他不仅要占用上级的时间，还要占用同事们的时间。

知识工作者要想取得成果和有所成效，必须着眼于整个组织的成果和工作目标。也就是说，他不得不匀出时间，使自己的视线从工作转移到成果，从专业转移到外界，因为工作能否取得成绩完全在于外界。

如果知识工作者在有些大型组织中工作得很

好，那里的高级管理者必定是定期抽时间同他们晤谈，有时甚至找些年青的新手谈谈。询问这些人：

“你认为，作为这个组织的负责人，我们应对你的工作了解些什么？你对这个组织有什么看法？你认为我们还有哪些机会尚未利用？你认为还有些什么危险我们尚未觉察？还有，你想从我这里了解哪些有关这个组织的情况？”

这样的闲谈，不管是政府机构、企业、研究室和军事单位，都同样是必要的。如果没有这样的闲谈，知识工作者不是失去热情，混日子，就是一头钻进自己的专业，对组织的机会和需要毫不关心。但是，这类谈话很费时间，特别是，进行这样的谈话，一定要从容不迫，轻松自然。闲谈时，要使人感到“我们有的是时间”。这实际上意味着，一个人能很快地做不少事。但这也意味着，他一次必须拿出很多时间，并不能受到太多的干扰。

协调人事关系和工作关系，很费时间。如果仓促行事，就会出现摩擦。然而，任何组织都需要做这方面的协调工作。人越多，用在相互交往的时间就越多，而用于工作、成就和成果方面的时间则越少。

管理著作中早就谈到过“管理幅度”的原理。这个原理声称，一个人只能管理几位必须相互配合协同工作的人（例如：为了取得成果，一位会计、一位销售经理和一位制造人等三人必须相互配合一起工作）。另一方面，设在各城市的联号商店经理，并不一定要彼此配合一起工作，因此，一个地区副



总经理无论管多少人都不违反“控制幅度”的原理。不管这个原理是否有效，毫无疑问，必须在一起工作的人越多，用在“相互关系”上的时间就越多，而用在工作和成就上的时间反而越少。大型组织为了加强力量，不惜慷慨地使用管理者的时间。

因此，组织规模越大，管理者所有的实际时间则越少。了解他的时间用在何处和掌握好他可支配的极有限时间，对管理者来说，就更为重要了。

一个组织里的人越多，有关人事方面的决策常常也越多。但是，很快做出的有关人事决策，很可能是错误的决策。为做出好的人事决策，所需时间简直多得惊人。只有当人们经过多次反复考虑后，才把决策所牵涉的事情弄明白。

在我曾经有机会观察的有效管理者中，有人决策快，有人决策较慢。但是，他们无一例外，在做有关人事方面的决策时，都慢，而且要几经反复，才真正表态。

世界最大的制造公司通用汽车公司的前总裁小艾尔弗雷德·斯洛安<sup>①</sup>，据说，他对于人事问题，从来没有在第一次提出就做决定的。他通常要花好几个小时，才作出初步判断。然后，隔几天或几星期后，他再着手处理这个问题，就好象他以前从未接触过这个问题似的。只有当他对这同一个名字提出两、三次后，他才愿意进一步考虑。斯洛安以善于用人而闻名，他是当之无愧的。但是，当有人问到他有什么秘诀时，据说他曾回答说，“没有秘诀——

---

<sup>①</sup> 有译为斯隆。——译注

我只是认为，我第一次提到的人选，可能是错误的人选——因此，在我做决定前，总是将整个情节再反复考虑和分析几次。”然而，斯洛安在别的方面并不是一位有耐心的人。

在人事决策方面，很少有人能做出象他那样有影响的决策。但是，据我观察，所有有效的管理者都知道，如果他们希望做出正确的决策，他们必须经过几小时的持续考虑后，才做出有关人事问题的决策。

一个中等规模政府研究所的所长，在不得不解除他的一位高级行政负责人的职务时，也悟出了这层道理。这个人五十多岁，在这个研究所工作了一辈子。多年来，他一直工作得不错，可是他突然开始衰退，显然不能称职。但是，即使文职人员条例允许，此人也不便解雇。当然可以把他降职，但所长感到这样做会把他毁了——况且他有效地、忠心地为研究所工作了多年，为此研究所要感谢他的努力和忠诚。然而，他不能继续留任原职，他的缺点过于明显。如果继续留任，肯定会影响整个研究所的工作。

正、副所长为此事进行多次研究，一直无计可施。但是，有个晚上，他们坐下来，安安静静地就这个问题持续讨论了三、四个小时，最后终于找到了“明显”的解决办法。解决办法实在太简单了，以致于谁也说不清为什么过去就没有想到。办法是：给他调换个工作，把他从不适应的工作岗位调到另一个必要的岗位，而这项工作不要他承担力不

能及的行政责任。

许多类似的人事决策，都需要花费较长的、连续不断的时间。例如：让谁参加研究某特定问题的特别工作组；该把哪些事情交给一个新单位的经理或一个老单位的新经理去做；是提拔具有工作所需的销售知识，但未受过技术培训的人去补缺，还是提拔第一流的技术人员，但不大懂销售的人去补缺；以及其他等等。

有关人事问题的决策，都是费时间的。理由很简单，因为上帝创造人时，并不是把人作为组织的“资源”。人也不是在各方面都恰好符合组织要完成任务的条件——而且人还不能按任务的要求重新塑造或彻底改造。人一般最多只能“大致适合”。工作要由人来做（没有别的资源能替代人）。因此，在考虑人选问题上，要求大量时间、思考和判断。

东欧斯拉夫农民有句谚语：“用脚走不通的路，用头可以走得通。”这句谚语不妨作为对能量守恒定律的形象说法。但它首先有些象“时间守恒定律”。我们用“脚”（即体力工作）工作的时间越少，则需用“头”（即知识工作）工作的时间就越多。我们为一般工人、挡车工以及办事员的工作更容易，则必定要加重知识工作者的工作。人们不能“从工作中拿出知识”，而必须把知识放回到某处，且放进的知识量要更大，知识与工作要结合得更紧。

对知识工作者的时间要求不是在减少。挡车工现在一周只工作四十小时，不久可能只工作三十五小时。不管他过去工作的时间多少，也不管他过去多么富裕，他现在的的生活比从前的任何人生活都好。但挡车工的闲暇必然是以知识工作者延长工作时间为代价的。今天，在世界工业国家里，管理

者不存在如何渡过他们的闲暇时间问题。相反，他们在多处的工作时间都更长，他们需要满足要求的时间也更多。管理者时间不够的情况将更为严重，而不是好转。

出现这种情况的重要原因之一是，生活水平的提高，是以经济的创新和变革为先决条件的。但是，创新和变革就要求管理者付出过多的时间。人们在短时间里所能想到和做到的事，都是他们已经知道并经常做的事。

最近，人们围绕英国经济，为什么自二次大战以来，会远远掉在后面的问题，进行了大量探讨。认定原因之一是，英国老一辈的企业家想同工人一样，过得安逸一些，工作时间短一些。但是，这种情况只有企业和工业墨守成规，不搞创造革新的情形下，才有可能。

由于所有这些原因：组织的需要、处理人事问题的需要、创造革新对时间的需要，对管理者来说，能掌握好时间将日益成为重要问题。但是，一个人只有先知道怎样用时间，他才会掌握自己的时间。

## 对时间的诊断

要知道时间是怎样用的，并从而力求去掌握时间，人们必须先记录时间。我们几十年前就已经认识到了这点。不过，我们所知道的是关于体力工作方面的，包括熟练和非熟练劳动。1900年左右，科学管理兴起。自那时起，人们开始记录每件体力工作所耗费的时间。迄今为止，很少国家在工业上，不采用这种对体力工作实行系统计时的方法。

我们一直把这种方法用在时间因素并不太重要的工作上。也就是说,时间的利用和浪费只影响工作的效率和成本。但是,我们尚未把这种方法用到时间因素日益重要,并特别需要处理好时间的工作上:知识工作,特别是管理者的工作。而对这方面的工作,时间的利用和浪费直接影响到有效性和成果。

因此,通向管理有效性方面的第一步是记录实际用时情况。

关于具体记时方法,我们不在这里赘述。有的管理者自备时间记录本,有的人(如公司董事长)请秘书代记。重要的是,要做时间记录,并要在工作进行的同时做记录,而不是事后追记。

许多有效的管理者都经常保存这样一种时间记录本,并每月定期拿出来看看。至少,有效的管理者每年定期做时间记录两次左右,每次持续三至四星期。每做完一次这样的记录,他们再重考虑和规划自己的时间表。但是,六个月后,他们肯定都会发现,他们又逐渐陷入把时间浪费在琐事上的情况。时间的利用情况定会随着实践得到改善。但是,只有持之以恒地努力管理时间,才能避免让时间听其自然发展的情况。

系统的时间管理因而是第二步了。人们必须尽可能找出那些非生产性和浪费时间的活动,并从中摆脱出来。这要求他们反躬自问几个有助于下判断的问题。

1. 首先要找出并排除那些根本不必做的事情,和那些纯粹浪费时间的劳而无用的事情。为了掌握时间的浪费情况,管理者要经常逐项检查时间记录本上记的所有活动,想一想“这件事如果根本不做,会出现什么情况呢?”假如答案是:

“什么事也不会发生。”那么结论显然是，立即停干这件事。

令人惊异的是，简直弄不清究竟有多少事情是大忙人们所不愿舍弃不做的。例如：有无数的报告会、宴会、委员会成员会议和董事会议。他们消耗在这些活动上的时间，简直多得惊人。他们不喜欢这些活动，干得也不好，但却年复一年地忍受下来了，就象注定要忍受上苍降下的灾难一样。实际上，如果某项活动对自己的组织、本人、活动的对象组织都没有作用，只要谢绝一下就完了。

前面提到的那位天天赴宴的总经理，当他把这些宴会情况分析了一番后，发现，至少有三分之一的宴会，即使公司的高级领导人一个也不出席，照样能进行得很好。事实上，他发现（多少使他感到懊恼），他应邀出席了許多宴会，其实主人并不欢迎他赴约。主人邀请他只不过是出于礼节。主人原本希望他谢绝，可他却应邀出席。这倒弄得主人不知如何是好了。

我尚未见过一位管理者，不论是那一级的都行，他如果把需占用他时间的大约四分之一的要求事项，丢进废纸篓，他这样做，不可能不被人发现。

2. 第二个问题是：“在我的时间记录本上的活动中，有哪些是完全可以由别人办，效果也一样好的？”

经常赴宴的那位总经理发现，还有三分之一的宴会完全可以由公司的其他高级管理者参加，因为这种场合所要求的只是客人名单中有公司的名字。

多年来，人们一直都在谈论关于管理方面设“代表团”问题。不论什么组织——企业、政府、大学或军队，都要

求管理者成为较好的“代表”。事实上，大组织的多数管理人员自己也不止一次地进行这种说教。我尚未看见，所有这些说教有什么效果。这方面的道理为什么无人听，理由很简单：就象通常所显示的情况那样，代表团毫无意义。假如这意味着，别人应替我做部分工作，那就错了。谁拿了工资，谁就应做自己那份工作。假如象说教的通常含义那样，这指的是，最懒的经理是最好的经理，那就不仅是胡说，而且也是不道德的。

但是，我还从未见过一位管理者，当他正视自己的时间记录本上的问题后，会不赶快将不必亲自做的事情交给别人办，并使自己习惯于这样做。只要一看时间记录，问题都会再清楚不过了，管理者自己认为重要的，想做的，和已答应做的事，都因为时间不够而没有做。唯一能使他有时间处理重要事情的办**法**，就是让别人去做他们能做的事。

让管理者旅行就是个好例子。诺斯科特·帕金森教授在他的一本使人愉快的讽刺作品中指出，摆脱一位碍手碍脚的上级的最好办法，就是让他到世界各国去旅行。把喷气飞机作为管理工具，实在是高估了它的作用。有许多事，都需要出差办理，但多数出差的事都可以让年轻的下级人员去做。旅行对他来说，仍然是件新鲜事。他年纪轻，在旅馆也能睡个好觉。他能忍受疲劳。因此，同那位经验丰富、训练有素，但容易疲倦的上级比起来，他也更胜任工作。

还有参加会议的问题，尽管会上没有别人处理不了的事，但管理者还得出席。事前，连个供讨论的文件草稿都没

有，却要花几小时去讨论文件。研究室的一位高级物理学家，要花时间撰写一篇有关他的工作的“通俗”新闻稿。其实，研究室有很多人都具备一定的科学素养，懂得这位科学家要写的内容，并能写出通俗易懂的文章，而这位科学家只懂得高深的数学。总之，管理者的工作中，有大量的事都可以由别人来做，而且也应让别人做。

“代表团”作为惯用词，常常被人误解，实际是曲解。但是，摆脱掉某些别人能做的事，这样，这个人就不必去代表别人做事，而能真正做自己的本职工作。这才是在有效性方面的一大改进。

3. 关于管理者浪费别人时间的问题，这种时间浪费，在很大程度上，管理者是可以控制并消除的。

这方面的问题没有什么明显征兆。但有个简单的诊断方法：即去问问别人。有效的管理者要学会系统地直截了当地提问题：“我有些什么事浪费了你的时间而无助于发挥你的有效性？”能提这样的问题，并不怕人家说真话，是衡量有效的管理者的一个标准。

一位管理者做的工作是生产性的，但做法可能仍旧造成对别人的时间浪费。

某一大组织的高级财务负责人，深知会议太浪费时间。他每开一次会，不管会议内容是什么，总是召集他下属所有的负责人来开会。结果，会议规模总是过大。由于会议的每位参加者都感到应表示一下自己关心会议，每人至少提一个问题，而多数问题，都与会议议题无关，所以会议时间拖得很长，无休无止。但是，这位负责人一直到询问了大



家，才知道他的下属也认为会议太浪费时间。可是，他又感到，这些人中的每个人在组织中的地位都很重要，都应该了解情况，如果不邀请他们与会，担心他们会感到受怠慢。

现在，他找到了一个两全的办法。会前，他普遍送一份会议通知单，内容是：“兹订于星期三下午三点，在四楼会议室，讨论明年的经费预算问题。我已经邀请了史密斯、琼斯和罗宾逊先生同我晤谈。如您认为需了解有关情况或愿参加讨论，请届时出席。否则，我们将于会后立即送上会议讨论记录，供您参考并请提意见。”

过去，每次会议都要十多人参加，并且一开会就是一下午。而现在只有三个人再加一个做记录的秘书参加，用一小时左右就把会开完了。而且也没有人感到受怠慢。

许多管理者都知道，这些时间要求是非生产性的和不必要的。然而他们不敢去削减这些要求。他们唯恐错误地把重要的事减掉了。其实，即使做错了，也可以很快弥补。如果一个人敢大刀阔斧地精简，他的工作就能得到很快进展。

每一位美国新总统开始都接到非常多的邀请。随后他发现，他有很多其他工作要做，多数邀请都无助于他的有效性。于是，他总是谢绝邀请，结果被认为不平易近人。然而，再过几周或几个月，报纸和电台会说他“失掉接触”。然后，他才能在受利用而失去有效性，和以总统地位公开露面，两者之间，掌握适当的平衡。

事实上，一位管理者大刀阔斧地砍掉不必要的事情，并

没有太大风险。我们通常倾向于过高而不是过低估计我们的  
重要性，以为许多事情只有我们自己能做。即使是非常有效的  
管理者，仍然免不了要做许多不必要的、非生产性的事情。

唯恐工作削减得过头的担心，是一种无端的恐惧。一些  
身患重病，或身有残疾的人，能在工作中具有罕见的有效性，  
就是最好的证明。

二次大战期间，罗斯福总统的机要顾问哈里·  
霍普金斯就是一个很好的例子。他身患重病，生命  
垂危，每挪动一步都很痛苦，他每隔一天左右才能  
工作几小时。这种情况迫使他砍去一切活动，只处  
理真正重要的事情。但这丝毫无损于他的有效性。  
相反，他所成就的事情，多于战时华盛顿政府中的  
任何人，邱吉尔曾称赞他是一位“盖世奇才”。

当然，这是一个特殊例子。但是，它表明，如果一个人  
真的努力，他可以极大地控制自己的时间，并能大量减少时  
间的浪费，而无损于有效性。

## 尽量减少时间浪费

上述三个问题是用来判断管理者的活动是否非生产性和  
浪费时间，并从而加以处理。而所提出的活动又都是管理者  
能作某些控制的。每位知识工作者和管理者都应该经常问问  
这些问题。然而，管理者对于那种由于管理不善和组织不良  
造成的时间浪费，也应给予同等的关心。蹩脚的管理，会浪  
费所有人的时间，首先是浪费管理者自己的时间。

1. 首先要做的是，找出由于缺乏制度或远见而造成的时间浪费。这种症状是，年复一年地出现同样的“危机”。同样的危机如果已出现了两次，就不应让它再出现第三次。

工厂每年发生库存危机，就属于这一类。对于这类问题，我们现在可以用计算机来处理，解决得比以前更彻底，但也比以前更费钱了。这很难说是个很大的改进。

一项重复出现的危机，通常应该是可以预见的。因此，这类危机要么可以采取的措施，防止它发生，要么使它成为一种例行公事，以便人人都可以处理。“例行”的定义是，使那些从前只有专家才能做的事，成为无需判断，人人都可以办的事情。因为一项例行事务，是经能人从过去无数的危机中总结出来的，并把它划分成一套系统的、有步骤的形式。

危机重复出现的事例，并不完全局限于组织的下层。它折磨着所有人。

多年来，某一较大型公司每年一到十二月初左右就会发生这样的一种危机。该公司的业务，季节性很强，每年第四季度通常是淡季，四季度的销售额和利润都不易预测。然而，公司管理当局每年第二季度末提出的年中报告中，都要预报全年的收益。三个月后，即第四季度开始时，为了实现管理当局的预测，公司上下紧急行动，忙得团团转。年底前的三、五个星期，公司管理人根本无暇过问旁的事情。其实，这种危机，只要动动笔就能解决。也就是说，上层管理现在只要提出个预估范围，不必预计年底的确定利润数字。这对董事、股东和金融界

就足够了。几年前反复出现的危机，现在已不复存在，并已不再为公司的人所注意了。而第四季度的业务情况倒比过去好多了，因为管理者的时间已不必再浪费在使结果符合预估数字了。

在麦克纳马拉先生就任美国国防部长之前，每年春天到6月30日会计年度结束前，都要发生一次类似的危机，国防部的全部人员都要为之奔忙。国防部的每位管理者，不论是军职还是文职人员，都拚命设法在五月和六月花掉国会为这个财政年度所拨出的款子。因为按规定，用不完的钱，必须上缴国库。（这种最后乱花钱的情况，也一直是俄国计划中的一种慢性病）。但是，麦克纳马拉先生很快就看出，这种危机是完全不必要发生的。美国法律规定，可以把必需的但尚未用完的资金存入一个临时帐户。

危机的重复出现，完全是由于疏忽和怠惰造成的。

多年前，在我最初开始当顾问时，虽然我并不缺乏生产知识，但我还得学习如何区分一个工业企业管理得好坏。我很快发现，一个管理良善的工厂，常常是很平静的。如果一个工厂常常出现“戏剧性的”事件，在参观者眼前呈现一片“工业壮观”景象，这个工厂必定管理不良。管理良好的工厂，总是单调乏味的，不会发生任何激动人心的事情，因为人们对可能发生的危机都早已预见，并且已将它们转化成为例行事项了。

同样地，一个管理良好的组织，总是“沉闷”的。在这

样的组织里，“令人兴奋的”事情是制定组织未来的基本决策，而不是轰轰烈烈地忙于昨天的扫尾工作。

2. 人浮于事，常常造成时间浪费。

我读小学一年级时，算术课本上曾有一道题：

“如果挖一条沟，两个工人用两天可以完成，现在由四个工人来挖，需用几天完成？”对一年级的小学生来说，正确答案当然是“一天”。然而，对管理者来说，这类工作的正确答案将可能是“四天”，甚至可能是“永远完不成”。

对某项任务来说，人手可能的确太少。即使工作勉强完成了，也不会太理想。但这种情况并不多见。最常见的情况是，人员太多，影响了工作的有效性，因为大家把大量时间都花在“相互关系”上，而不是花在工作上。

要想诊断是否存在人员过多的毛病，这里有个相当可靠的征兆。假如某单位的主要负责人——当然尤其是经理——花了较多时间，也许是十分之一的时间，用来处理“人事关系问题”、矛盾和不和、争执和合作问题，以及其他等等，那么，该单位的人员几乎可以肯定是太多了。人员过多，就会造成相互干扰，给工作带来障碍，而不是方便。在一个精干的组织里，人们有活动的余地，不会发生相互冲突的情况，也不必总得要向别人解释自己的工作。

超员的借口总是：“但是，我们得有个热力学专家（或一位专利律师，或一位经济学家）。”这类专家不大用得上，或者根本用不上，但是“我们得以防万一。”（他总“得熟悉我们的问题”和“开始就应作为组织的一部分呀！”）人们应该只用每天都有

大量工作需要他的知识和技能的人。对那些只是偶尔需要的专家，或因某个问题要请教的专家，通常不应正式聘用，只是请他顾问一下。顾问所需的费用，要比正式聘用便宜得多——更何况雇用这样一位才能得不到发挥的专家，肯定会影响整个组织的有效性。他只能给组织带来损害。

3. 组织不健全，是浪费时间的另一个常见原因。它的症状就是会议太多。

会议，顾名思义，是补救组织缺陷的一种措施，因为一个人要开会就不能工作，谁也不能同时做两件事。在一个设计很理想的组织结构里，应该没有会议（在一个瞬息万变的世界里，这样的组织只不过是个梦想而已）。每个人都知道，他的工作需要他了解什么。每个人都能得到他的工作所需要的资源。我们开会，是因为担负不同工作的人们，需要彼此合作，去完成某种特定任务。我们开会，是因为某种特定情况所需的知识和经验，不是一个人所能全部具备的，而必需集思广益。

会议总是开得过多。组织总是要求大家在一起工作，如果这类情况太多，行为科学家创造“合作”机会的善意努力，就可能有些多余了。如果某组织的管理者，花在会议上的时间过量了，那肯定是组织不健全的一个迹象。

每次会议都会引出一系列的小型续会——有正式的和非正式的会议，但两类会议都得拖好几个小时。因此，会议必须目的明确。会议开得漫无边际，不仅使人讨厌，也是一种危险。但是，最重要的是，会议必须是某种例外，而不是常规。如果在一个组织里，所有人成天开会，这个组织就一定

是个谁也干不了事的组织。无论在哪里，如果时间记录本表明，会议开得太多——例如，每当某组织的人们发现自己参加会议的时间占去了他们四分之一以上的时间时——那准是个浪费时间的不健全组织。

当然也有例外。有些特殊机构，设立的目的就是要开会，例如杜邦公司和新泽西州的美孚石油公司的董事会。它们是最高的审议和决策机构，但不经办任何业务。这两个公司很久以前就规定，董事们不得做任何别的事。另外，出于同样的理由，审判员也不得利用业余时间担任律师。

一般来说，管理者的时间不应主要被会议占用了。会议太多，说明工作结构不合理，组织建制不当。会议太多，表示把应由某一工种或某一部门做的工作，分散到数个工种或部门。这也表明了职责混乱，不能把信息传给所需要的人。

某家大公司，造成会议成灾的根源是，能源业务仍由一个传统的但是过时的组织负责管理。从1900年前开始，公司的传统产品是大型蒸汽涡轮机，设有专门部门管理，并配备了管理人员和工作人员。但是，二次大战期间，该公司开始生产飞机发动机，因而另设一个部门，负责生产飞机和军用产品所需的大型喷气机用的发动机。后来，又成立了一个原子能部门。这个部门实际上是由公司的几个研究所分出的，因而在组织上或多或少同研究所还保持着联系。

但是，今天这三种能源设备虽然各有它自己的市场，然而很难划分开来。它们日益彼此互相替代

和补充。在某种情况下，这三种能源设备的任何一种，都是最经济、最有利的发电设备。在这种意义上，它们三者又是相互竞争的。要是把两种设备并用，还可以得到比单独使用一种设备的效果更好。

很明显，该公司所需要的，是一项能源策略。它需要决策：是让三种设备同时并举，相互竞争呢？还是重点抓一种，而以其他两种作为辅助？或者发展其中的两种，作为一种“能源组合”，但选哪两种呢？公司还需要就如何把现有资金分配给三个部门的问题作出决策。然而，最重要的是，能源业务只需要一个组织就行了，现实表明只有一个能源市场，顾客相同，产品的类别也相同——都是供发电用。而该公司却设立了三个部门，它们之间素不往来，互不通气，各有自己的组织层次、特殊的习俗和做法，以及自己的人事升迁制度，并且各自都盲目地自信，它可以在今后十年里占有全部能源市场的75%。

其结果是，三个部门多年忙于无穷无尽的会议。由于各个部门又由不同的公司负责人主管，这些会议实际上把整个高层管理人员都卷进去了。最后，三个部门合并成一个，由一位经理负责管理。现在，内部仍不断发生冲突，还有些大的决策仍待决定。但至少现在大家了解这些决策是什么，高层管理不必再经常主持会议，担任裁判了。而且总的会议时间也减少了。

4. 最后一项主要时间浪费，是信息失灵。



某一大医院的院长，多年来一直为应付医生们的电话而苦恼。医生们给他打电话，是要求他们应该住院的病人安排床位。住院部的人说没有空床位，但这位院长几乎总可以找到几张空床位。原因很简单，住院部在病人出院时不能立即接到通知。关于是否有病人出院的情况，病房护士当然知道，给出院病人办理结帐手续的收费处也知道。住院部的人，是每天清晨五点钟“查点床位”，而大多数病人，都是在早晨医生查完房后才办理出院手续。要办好这样的事，并不需要天才，只要各病房护士，把交给收费处的病人出院通知单复写一份，交给住院部就行了。

另一种同样常见的现象是，提供的信息不对路，则效果更差。

制造业的人们常常为生产数字的问题而烦恼，因为所得到的数字，只有经过“翻译”后才能拿给业务人员使用。人们得到的只是“平均数”，即得到的是会计人员所需要的数字。而业务人员通常需要的，不是平均数，而是范围和两极的数字——产品组合和生产变动、每批产品的期限，以及其他等等。为了得到他们所需要的资料，他们或者必须每天花几小时来进行推算，或者建立他们自己的“秘密”会计组织。会计拥有所有资料，而一般谁也没想到要告诉他，自己需要什么资料。

诸如人浮于事、组织不健全和信息不灵等管理上浪费时间的缺陷，有时可以很快得到纠正，有时要用长时间和耐心

的工作才能改正。不过，为改进工作所作的努力，效果一定很好，特别是可以赢得时间。

## 集中利用可供支配的“自由时间”

管理者对自己的时间进行记录和分析，并进而加以管理后，他就可以决定把多少时间用在重要的任务上。换句话说，究竟有多少“自由支配”的时间，能用在真正起作用的大事上？

不论管理者多么无情地消除时间浪费，可供他自由支配的时间也不会太多。

我所认识的人中，有一位最善于掌握时间的管理者。他是某大银行的总裁。我和他共事两年，主要是研究高层管理结构问题。两年里，我和他每月见面一次。我的约会时间总是一个半小时。每次晤谈，他都事先作了准备，所以我也不得不事先作准备了。每次会见，只谈一个题目。在谈话进行了一小时二十分钟后，这位总裁就对我说：“杜拉克先生，我想你最好把所谈情况归纳一下，并概括提出我们下次见面该谈的题目。”一小时半的时间一到，他就起身跟我握手告别。

这种情况大约持续了一年以后，我终于忍不住问他：“为什么我们每次谈话都定为一小时半？”他回答说，“原因很简单，我发现自己的注意力只能维持大约一小时半。如果我处理某个问题超过了这个时间限度，我就开始自我重复了。我也知道，要想

真正能够处理点事情，时间太短也不行，连要谈的事情都未说明白。”

在我每月在他办公室逗留的那一个半小时里，从来没有人来电话；他的秘书也从不往室内探头告诉他，外面有某重要人物急等着见他。有天，我向他问起这个情况。他说：“我严格规定，在我谈话时，除美国总统和我的夫人外，秘书不得把任何人的电话给我接过来。总统极少会来电话，而我的夫人又深知我的脾气。所以无论什么事，我的秘书都要等我谈完话才告诉我。然后，我再用半小时回电话，弄清我要知道的情况。我还尚未碰到等不及一个半小时的危急事情，不过这也说不定。”

毋庸置疑，这位总裁在每月一次的会晤中所完成的事情，要比许多同样能干的管理者，用一个月的会议所做的事情还多。

然而，即使象他这样纪律严明、井井有条的人，也不得不至少抽出一半的时间，来处理次要的和不一定有意义的事情、可干可不干的事情——接待只是“顺便来访”的重要客户，参加不一定非他参加的会议，批阅不应送到他那里的有关日常事务的具体决定。

每当我听到一位高级管理者说，他可以控制自己一半以上的时间，而且能按他自己的意愿真正自由支配，我完全有理由断定，他根本不知道自己的时间是怎么用的。高级管理者能用在重要事情上的时间，能用在起作用 and 该做的事情上的时间，能真正让他自由支配的时间，很少能占到他时间的四分之一。任何组织的情况都大致如此。政府机构的高级官

员除外，他们用在毫无作用事情上的时间，甚至比其他大组织的管理者还要多！

管理者的职位越高，他无法控制和花在不起作用事情上的时间就越多。组织规模越大，需要花在仅仅维持组织运转上，而不是用在使组织发挥作用和出成果上的时间，就越多。

因此，有效的管理者知道，他必须集中利用他的自由时间。他也知道，他需要大块时间，如果把时间分得太零碎，就等于根本没有时间。如果能把时间集中使用，即使只有工作日的四分之一时间，通常也足可以办几件重要的事。如果时间过于零碎，这儿十五分钟，那儿半小时，即使总共占了工作日四分之三的时间，也没有什么用处。

因此，管理时间的最后一步是，根据时间记录和分析表明，一般可供管理者利用和控制的时间，管理者应把它们集中起来使用。

集中利用时间的办法很多。有些人，通常是些高级人士，每星期有一天在家里办公。许多编辑和从事研究的科学家就经常采取这种办法。

有些人每星期安排两天时间，处理所有例行工作，诸如会议、审核、疑难问题讨论会等等，例如用星期一和星期五这两天时间来处理。把其他几天的上午留出来，用于处理些大事。

前面提到的那位银行总裁，就是这样安排他的时间的。他在星期一和星期五，召开业务会议；约见高级管理人员讨论当前问题；会见重要客户等等。星期二、三、四的下午不作安排，供机动使

用，用于处理临时发生的事情，这种事还的确常有，例如紧急人事问题的处理，银行驻国外的代表突然求见，或某重要客户突然来访，或去华盛顿出差。但这三天的上午，他用来处理大事，每件事用九十分钟。

另一种常见的办法，每天上午安排一段时间在家里办公。

前面提到的卡尔森教授，在他的研究中曾谈到一位最有效的管理者，他每天早晨上班前，先在家里一个未装电话的书房里工作九十分钟。即使这意味着，为了不影响按时上班，每天必须很早就起来工作，也比晚饭后在家工作三个小时要好得多。处理重要工作最常见的办法，是下班后带回家，晚上做。其实，多数管理者到下班时已经太累了，工作做不好。对中、老年人来说，肯定是早睡早起要好些。晚上在家加班工作非常普遍，而实际上这种做法的效果很不好。为什么这样说呢？因为这使得管理者，白天不抓紧时间和不抓紧管理工作。

集中自己的自由时间，远不仅是个方法问题，更重要的是态度问题。多数人设法把次要的，无多大作用的工作集中起来办理，以为这样就可以腾出一段自由时间来。但这种做法并不太灵验，因为人们在思想上和时间安排上，仍然把不大重要和作用不大而又认为是不得不做的事，放在优先的地位。其结果是，很可能还得用牺牲自由时间和应作工作的办法，去满足任何新的时间要求。几天或几周之内，全部自由时间都将重新化为乌有，被新问题、新的急事、新的琐事所

蚕食掉了。

有效的管理者首先要从估计自己实际上究竟有多少属于自己的自由时间开始。然后留出适量的连续性时间。如果他们后来发现，其他事情侵占了这部分保留时间，他们应重新仔细检查自己的时间记录，并再砍去一些不完全有用的活动。正象在前面说过的那样，他们知道，很少会出现削减过头的情况。

所有的有效管理者，都要永远坚持对自己的时间管理。他们不仅要经常做时间记录，并要定期分析记录。他们要根据自己的自由时间，对重要事情给自己规定完成的限期。

我认识一位非常有效的管理者，他经常有两类工作的清单——一类是紧急工作，另一类是令人不愉快但又必须做的工作——每件工作都规定了限期。当他发现错过期限时，他就知道自己太疏忽，让自己的时间不知不觉地流逝了。

时间是最稀有的资源。如果不管理时间，那就什么也无法管理。而且，分析自己的时间，是分析自己的工作，并找出工作中真正重要事情的一种简便、系统化的方法。

“人贵有自知之明”这句至理名言，一般人几乎是难以做到的。但是，“掌握你的时间”，这是只要愿意，人人都能做到的。这是通向贡献和有效性的恰当之路。

### 第三章 我能贡献什么？

有效的管理者总是把注意力放在贡献上。他不是只看到自己的工作，而是抬起头来，把目光朝向目标。他常自问：“对我所服务的机构，我能做些什么对它的工作和成果有重要影响的事呢？”他把重点放在责任上。

重视贡献，是实现有效性的关键。对一个人的工作来说，有效性包括：工作内容、水平、标准和影响；他与别人的关系——同上级、同事和下级的关系；对管理者的工作手段诸如会议或报告的运用情况。

绝大多数管理者常把眼光朝下。他们忙于努力工作，而不是着眼于成果。他们总为组织和上级“欠了”他们什么，和应该给他们做什么而担心。他们首先关心的是，他们“应该享有”的职权。结果，他们使自己成为劳而无效的人。

一家大型管理咨询公司的负责人，在接受了一家新的客户委托后，他总是这样开始工作：先用几天时间，逐个拜访委托组织的高级管理者。在他同他们谈完了任务和有关客户组织、历史和人员情况后，他问道：（当然很少用这样的措词）“作为公司的一员，你认为自己应该为公司作些什么呢？”据他说，绝大多数人的回答是：“我负责财会部门的工

作”，或“我负责销售业务”。以下回答也的确不少见：“我要管八百五十人的工作哩！”只有几个人的回答是：“我的任务是向经理们提供所需信息，使他们能做出正确决策”；或“我负责了解顾客明天将需要什么产品”；或“我要考虑和准备总经理明天将会面临的决策问题”。

不论一个人的职位有多高，如果他只是一味地注意努力工作，只看重自己的职权，他就只能列于从属地位。反之，不论一个人的职位多么低下，如果他注重贡献，负起求取成果的责任，他可以列入“高层管理”，这是完全就这个词的字面意义而言的。他把求取整体的成绩当作己任。

## 管理者的职责

重视贡献，才能转移管理者的注意力，使他不致局限于自己的专业、某种技能、自己的部门，而是注意整体工作。同时也才能使他注意外界，因为成果只产生于外界。他可能要考虑他的技能、专长、职能，或他的部门，同整个组织及其目标的关系。因此，他也将想到顾客、服务对象，或病人。因为不论组织的产品是什么，不论是商品、政府政策，还是保健服务，它的最终目的都是为上述人等服务。重视贡献的结果，将使管理者的工作内容和方式都大不相同。

几年前，美国政府的一个大型科学研究所发现了上述情况。该研究所出版部的老主任退休了。从这个所于三十年代成立起，他就在这里工作。他既不是科学家，也不是受过专门训练的作者。他主持下



的出版物，常常受到批评，说这些出版物缺乏专业方面的润饰。他的工作后来由一位有造诣的科学著作家接替。出版物的面貌顿时为之一新，具有很高的专业水平。但是，一向阅读这些出版物的科学界人士，都停止订阅了。一位很受人尊敬的大学教授，他和这个研究所有多年的密切合作关系，最后告诉该研究所的所长说：“前任主任是为我们而写；你们的新主任是在写我们。”

老主任常常向自己提出这个问题：“我能为本所的工作贡献什么呢？”他的答案是：“我能使外面的青年科学家对我们的工作发生兴趣，使他们想来我们这里工作。”因此，他特别重视研究所内部的主要问题、重要决策、甚至重要的争论。这不止一次地引起他和所长的正面冲突。但他始终固执己见。他说：

“检验我们的出版物成功与否的标准，不是看我们是否喜欢它们，而是要看有多少青年科学家申请来我们这里工作，以及他们的素质有多好。”

提出“我能贡献什么？”的问题，旨在寻找工作中尚未利用的潜力。看起来，有些人工作得很出色，但同充分发挥工作潜力后而得到的成果比起来，通常他们的工作就相形见绌了。

美国某大商业银行的代理部，它的业务是营利性的，但很单调。这个部的工作是代理各公司证券注册和股票交易业务，从而领取酬金。代理部存有股东的名册，分配和邮寄股息支票，和一些类似的抄抄写写的日常零星工作。这些工作都要求精确和

高效率，但用不着太大的想象力。

代理部的工作一直都象这样进行。直到后来，纽约某家大银行的一位新到任的代理部副经理，提出了这个问题：“代理部究竟能贡献什么？”他接着发现，代理部的工作使他直接与有关公司的高级财务人士接触，这些人掌握存款、贷款、投资、养抚金基金管理所有银行业务方面的“购买决定权”。当然，代理部本身的工作必须具有高效率。但是，正如这位新的副经理所发现的，代理部的最大潜力是作为银行其他部门的“推销员”。代理部在新经理领导下，从过去的高效率证券推销员，一下变成了整个银行最成功的“销售部门”。

管理者如果不问自己：“我能贡献什么？”不仅可能是把标准定得太低，也可能是把目标弄错了。最重要的是，他们可能把自己的作用限制得过窄。

刚才所举的两个例子说明，“贡献”可能意味着不同的事情。每个组织都需要做三个主要方面的工作：它需要直接成果；价值的创造和确立；对未来人才的培养和开发。缺少了其中任何一方面，组织就会衰亡。因此，每个管理者的贡献中应包括这三个方面。但是，由于管理者的个性和地位不同，组织的需要也不同，上述三方面的相对重要性在先后排列上，也很不相同。

一个组织的直接成果，一般都清楚可见。企业的直接成果，就是诸如销售额和利润额之类的经济成果。医院的直接成果，就是治疗病人。以及其他等等。但是，即使是直接成果，也不全都是完全清楚的，上述银行代理部副经理的例子就表明了这一点。而当人们连直接成果应该是些什么都弄不清时，那就无成果可言了。

以英国国有化后的航空公司为例，它们应该作为企业来经营，也作为执行国家政策和联系英联邦各国的工具来经营。但是，它们的实际经营情况，一直主要是在维持英国航空工业的生存。它们混淆了直接成果的三个不同概念，结果是一样也未办好。

人们总是首先考虑直接成果。管理和供应对一个组织所起的作用，就象营养物品在人体内产生热量的作用一样。但是，任何组织都还需要保证和实现价值，就象人体需要维生素和矿物质一样。每个组织必须有“自己的特点”，否则它就会陷入混乱、瘫痪和瓦解。就企业来说，保证价值，可能是在技术上领先，或（象西尔斯·罗巴克公司那样）为美国家庭提供良好的商品和服务，并设法以廉价、优质供应。

价值保证，也象直接成果一样，也并不是一目了然的。

美国农业部，多年来，一直为两个根本水火不相容的价值保证弄得焦头烂额——一个是保证提高农业生产力；另一个则是保证让“家庭农场”成为“国家的支柱”。前者把国家推向农业工业化的方向，使农业高度机械化、高度工业化，并实质上使农业成为一个大规模的商业性企业。后者要求维持过去生产力低下的农村无产者的形态。由于农业政策——至少直到最近——一直在这两种不同的承诺之间摇摆，政府为此支付了巨额经费。

最后，不论一个人能作出多大贡献，他都难免一死，组织在很大程度上，是克服这种局限性的一种手段。一个组织如果不能维持自身的存在，那就是失败。因此，一个组织今天必须为明天提供接班人。它必须更新其人力资源。它应稳

步地提高人力资源的水平。下一代人应当承认这一代人辛勤工作和献身所取得的成就，然后站在前辈的肩上，去开拓新的“高度”，以作为再下一代人的基线。

一个组织如果只仅维持今天的眼光、优点和成就的水平，它就失去了适应能力。既然人世间一切都是变化的，维持现状的组织，在变化了的明天，将难以生存。

一位管理者重视贡献，这本身就是开发人才的一股强大力量。人可以使自己适应于对他的要求。重视贡献的管理者，会提高所有与他共事人的水平，扩大他们的眼界。

某医院新任院长召开第一次院务会议，他以为一件相当困难的事情，总算得到了大家满意的解决。这时，突然有人问：“这样做，布赖恩护士会满意吗？”这一来，又马上引起了争论，争论各方互不相让，直到提出一个新的和更加积极的解决办法为止。

院长后来才了解到，布赖恩护士曾在该院工作多年。她并没有什么特别杰出的才能，她事实上连护士长都未当过。但是，每当医院作有关病人护理方面的决定时，布赖恩护士就会问：“我们对这个病人是否尽了我们最大的努力？”布赖恩护士所在病房的病人，都好得快，恢复得也快些。多年以来，渐渐地，整个医院都知道了这个称之为“布赖恩护士的标准”。换句话说，都知道，凡事先要问：“我们对本院的宗旨真是作出了最大贡献吗？”

布赖恩护士虽然早于十年前就退休了，但她定下的标准，却仍为不论是训练素养和职位上都比她

高的人们所遵守。

保证作出贡献，就是保证使自己的工作具有有效性。没有这样的保证，一个人就会违背自己、组织和同事们的意愿。

管理者失败最常见的原因，是当他换了一个新岗位时，他不能或不愿意按新职务对他的要求，作相应的改变。管理者如果沿用过去工作中成功的一套，他几乎注定要失败。职务变了，他要为之贡献力量的成果当然也随着变了。工作的三个方面的相对重要性也变了。管理者如果不了解这一点，而完全照搬过去工作中的一套，尽管过去这样做是用正确的方法做正确的事，那现在将是用错误的方法做错事了。

二次大战中，华盛顿政府任用了许多能干人作管理者，但都失败了，主要原因就在于此。有人认为失败的原因是：华盛顿是搞“政治的”；或者说，那些人过去都是独当一面的，后来发现自己只不过是“一部大机器上的小齿轮”。这些说法，至多只是失败的次要因素。还有不少人，尽管他们过去不懂政治，或只在仅有两个人的律师事务所工作过，但事实证明，他们是美国政府中非常有效的管理者。美国战时情报局局长罗伯特·舍伍德，\*就是个最有效的管理者。他原来只是个剧作家，他早期的“组织”只有一张书桌和一架打字机。

在战时华盛顿任职并取得成功的人，都重视贡献。他们随着职务的变动而改变自己的工作内容和重点。有很多例子

---

\* 著有《罗斯福与霍普金斯》一书（哈珀·罗公司，1948年，纽约）。在关于当权者有效性书籍中，此书属最富洞察力的著作之一。

表明，失败者在工作中甚至更加努力得多。但是，他们没有对自己提出挑战，他们没有看到改变自己努力方向的必要性。

还有一个成功者的突出例子。有个人在六十岁时，出任某一全国性的大型零售连锁商店的总经理。此人担任该公司的第二把手职务达二十多年之久。原来的总经理比他小几岁，性格开朗并有进取心。他一直在这位总经理手下工作，也心满意足。他从未料到，他自己会当总经理。但是，他的上司在五十多岁时突然去逝了，这位忠实的副手只得接替了总经理的位置。

这位新总经理是学财务出身，他对成本制度、采购和存货、新设分店的财务情况、货物运输，以及其他方面的情况都很清楚，掌握了准确的数字。对他来说，人大体上只是个模糊的抽象概念。但是，他意识到自己突然成了总经理，不禁自问：

“我能做些什么别人没有做过的事，如果真正做好了，就能使公司大为改观呢？”他得出的结论是：真正有意义的贡献，是为本公司造就明天的经理人才。该公司多年来就有一套开发管理人才的政策，并为此而感到自豪。这位新任总经理说，“可是，光有政策是没有用的。我的任务是要确保这项政策付诸实施。”

从此以后，在他任职期间，他每星期三次，在午饭后回办公室时，都顺便去人事部门，随意拿走八至十份青年管理人员的卷宗。回到办公室，他打

开第一份卷宗，很快浏览一遍，然后接通长途电话，与这个人的上级通话：“罗伯逊先生吗？我是总经理。你们分店有个叫乔·琼斯的年轻人。你半年前曾推荐他担任一项能学到推销经验的工作，有这回事吗？有！你怎么还未处理这件事呢？”随后放下了电话。

他接着打开第二份卷宗，又给另一城市的分店经理打电话：“史密斯先生吗？我是总经理。我知道，你曾建议让一个叫迪克·罗的年轻人调到会计部门工作。我刚才从卷宗里看到，你已经把他调任了。你为我们公司培养青年人才，我真高兴！”

这个人担任总经理的职务只有几年，就退休了。但是，直到十几年以后的今天，从未见过他的管理者们，都很公正地把公司所取得的巨大发展和成功，归功于他当年的工作。

罗伯特·麦克纳马拉是一位极有效的美国国防部长。分析起来，他之所以会如此有效，似乎主要也是由于他常自问“我能贡献什么？”的原因。他原在福特汽车公司任职，完全出乎他的意料，肯尼迪总统于1960年秋让他担任那个内阁中最棘手的职务。

麦克纳马拉在福特公司工作时期，是一位地道的“内向型”人。例如：他刚任国防部长时，完全不懂政治，常设法把国防部同国会之间的联络工作交给下级去做。但是，几星期后，他才明白国防部的工作必须要取得国会的了解和支持。虽然他是个很不喜欢抛头露面和不过问政治的人，但他不得

不强迫自己去**做对于他是既困难又不喜欢的事情**，力求与国会交往，去结识国会各委员会中有影响的人物，和掌握在国会内进行斗争的奇妙艺术。在同国会打交道方面，他肯定并不是完全成功的，但他干得比他前任中的任何人都要好。

麦克纳马拉的故事表明，一位管理者的职位越高，就要求他在对外活动中起更大作用。一般来说，在组织里，只有地位高的人，才能在外面活动自如。

也许美国当代大学校长的最大缺点是，他们过于重视行政管理、筹措经费等内部事务。对大学来说，学生就是它的“顾客”。然而，在大型大学里，学校的行政负责人中没有人去和学生建立联系。1965年，加利福尼亚大学的伯克利学潮就反映了大学生的不满和不安定。造成这种情况的主要原因，无疑是由于学校行政当局平日跟学生疏远所造成的。

### 如何发挥专家的有效性？

对知识工作者来说，重视贡献尤为重要。只有这样，才能使他有所贡献。

知识工作者并不生产具体“东西”。他们的产品是：设想、资料、概念。而且知识工作者通常是某一方面的专家。事实上，只有在他精通某个方面的情况下，他一般才能具备有效性。也就是说，他必须有所专长。而专长本身不是成品，也不是结果。必须把一个专家的产出和别的专家的产出



放在一起，他的专长才能产生成果。

我们的任务不是培养通才，而是使专家本人及其专长的有效性，能得到发挥。这就是说，他应知道谁要使用他的产出，和使用人需要知道和了解什么，才能使专家的产出得到有效的利用。

今天，人们普遍认为，我们的社会包括两类人：“科学家”和“门外汉”。因而只要求门外汉懂得一点科学常识、词汇、工具等。如果说社会曾有过这类划分法，那也是一百年前的事了。今天，在现代组织里，几乎每个人都是具有高度专业化知识的专家，每种专业都有它自己的工具、自己的业务和自己的术语。而且科学本身分类很细，同是物理学家，这一类物理学家不懂另一类物理学家的业务。

在某种意义上，成本会计师同生物化学家一样，也是一位“科学家”。他有自己的专门知识领域，包括：假设、业务和语言。市场调查员、计算机逻辑程序编制员、政府机构的预算编造员和医院的精神病例调查员，也都是科学家。他们中的每个人要能具有有效性，首先必须得到别人的了解。

人们总是要求有知识的人，负起让别人了解自己的责任。如果认为外行能够或者应该努力去了解专家，或认为专家只需要和少数几个同行谈谈就够了，这是一种愚昧无知的看法。今天，即使在大学或研究室，可惜的是，持这种态度的人还是非常多！他们宣告专家无用，把专家的知识从学问变成迂腐的空谈。如果一个人想成为管理者，也就是说，想

有所贡献，他就必须关心他的“产品”的有用性，即他的知识的有用性。

有效的管理者都懂得这一点。他们在前进中几乎是不知不觉地发现，别人所需要的、见到的和了解的东西。有效的管理者们常常询问组织中的其他人，询问他们的上级、下级，特别是其他方面的同事：“你要求我做些什么，以使你对组织有所贡献？你需要我在什么时候，从哪个方面，以什么形式，把我知道的东西提供给你？”

例如：如果成本会计师提出这样的问题，他们会很快发现，在他们看来是明显不过的假设，而需要使用这些数字的经理们却完全不熟悉。他们还会很快发现，有些数字，他们认为重要，而营业人员用不上。相反，有些数字，他们很少注意，很少列入报表，却恰恰是营业人员每天都真正需要的。

如果医药公司的生物化学家提出这样的问题，他也会很快发现，只有在他提供研究成果时运用临床医生的语言，而不是生物化学的术语，临床医生才会采用生物化学家的新药。因为临床医生决定，是否把一种新产品用于临床实验，这就决定了生物化学家的研究产品，是否有机会成为一种新药。

政府机构的科学家，如果重视贡献，他很快就会认识到，他必须向政策决策人说明，科学发展的可能趋势；他还必须做科学家忌讳的事，即推测一项科学探究的结果。

如果“通才”是指一位能将自己的狭小领域和整个知识领域联系起来的专家，这种通才才是有意义的。也许有少数

人掌握几门知识,但这也不能使他们成为通才,只是掌握几门知识的专家。一位精通三门知识的人,可能和精通一门知识的人一样执拗。但是,一个愿意有所贡献的人,他会把自己的狭窄的知识领域同真正的知识整体联系起来。他自己可能永远也不能把数个知识领域结合成一体。但他很快就能认识到,他必须了解别人的需要、意向、局限和认识,以使别人运用他的成果。纵然这并不能使他欣赏广大知识领域的丰富和有趣,但会使他避免那种专家的傲气——骄傲是一种使人衰退的毛病,它损害知识,并使知识失去美妙和有效性。

### 正确的人事关系

一个组织的管理者,纵然有“待人的才能”,但他们的人事关系并不一定就好。但是,如果他们在自己的工作中和与别人的关系上都着重于贡献,他们的人事关系就会好。因为他们的关系是具有成效的,而这正是“人事关系好”的唯一正确含义。如果人事关系只是一种工作关系和任务关系,而毫无成就,那么待人热情和令人愉快的交谈都是毫无意义的,是徒有其表的假象,是不足道的。相反,如果大家的关系是建立在都关心出成果和取得成就基础上的,那么即使偶然相互出语不善,也不会影响关系。

如果有人让我根据自己的经历举出与人相处关系最好的人,我会首推以下三人:二次大战时的美国陆军参谋长马歇尔将军、二十年代初至五十年代中任通用汽车公司总裁的斯洛安先生和他的一位高级副手尼古拉斯·德赖斯塔特。德赖斯塔特在美

国经济大萧条时期，为福特公司生产了凯迪拉克牌豪华小轿车，取得了成功。此人不幸于二次大战一结束就去逝了，不然他很可能于五十年代出任福特公司的总裁。

这三个人的个性各不相同。马歇尔是“职业军人”，严肃，富有献身精神，并具有一种令人费解的巨大魅力；斯洛安是“行政官员”，沉默寡言，彬彬有礼，但态度超然；德赖斯塔特，热情，健谈，外表具有“老海德尔堡”传统的典型德国工匠的气质。他们三人都使所有同他们一起工作的人，对他们产生无限的忠诚，确实的真心爱戴。他们三人待人的方式不同，但他们与上级、同事和下级的关系，是建立在“贡献”基础上的。他们三人都能与人密切合作，很替别人着想。他们都要作些关键性的“人事”决策。但他们谁都不为“人事关系”犯愁。他们把这视为理所当然的事。

重视贡献本身，为有效的人事关系提供了四项基本要求：

- 交流信息；
- 配合工作；
- 自我发展；
- 培养别人。

1. 近二十多年来，信息交流一直是管理注意的中心。企业、公共行政机构、军队、医院等现代社会的所有主要机构，都非常关心信息交流问题。

但至今收效甚微。今天，信息交流情况仍与二、三十年前

一样差。那时，我们开始认识到，现代组织需要，但缺乏足够的信息交流。而直到现在，我们才开始明白，为什么在作了巨大努力之后，信息交流方面仍无效果的原因。

我们的信息交流一向是自上而下的，从管理者到雇员，从上级到下级。但是，如果信息交流只是建立在自上而下的关系基础上，那实际上是达不到交流目的的。我们从工作的实际体验和通讯理论方面，都了解到这一点。上级越是想努力对下级说点什么，下级听错的可能性就越大，因为他听见他想听的，而不是去听对方所说的。

重视在自己工作中作贡献的管理者，通常会要求他们的下级也重视贡献。他们会经常问他们的下级：“这个组织和我，你的上级，应当要你负责作出什么贡献呢？我们应当对你寄予什么希望呢？怎样才能最好地利用你的知识和才能？”这样一来，信息交流就有了可能，并真的变得容易起来。

一旦下级考虑决定了自己应作的贡献，上级就当然有权利和责任来判断所建议的贡献是否恰当。

根据我们的经验，下级为自己定的目标，几乎从来都和上级认为他们应该做的，不相一致。换言之，下级看到的现实的确大不相同。下级越能干，越愿负责，他们对现实及其客观机会和需要的感受就越不同于他们的上级或组织的看法。他们的结论和上级的要求之间的差异是非常明显的。

出现了差异，究竟谁对，一般来说，这个问题并不重要。因为有效的信息交流，已意味深长地建立起来了。

2. 重视贡献，信息交流就可触类旁通了，因而相互配合工作也就有了可能。

“谁必须使用我的产出，才能使之有效？”这个问题直接表明，与之有关的重要人物，并不在本组织范围之内，既不是上面的个别管理者，也不是下面的个别管理者。它把知识组织的现实情况突出出来：有效的工作，实际上，是由具有各种不同知识和技能的人们共同完成的。这些人是自愿在一起配合工作的，他们这样做，是根据情况的必然发展和任务的需求，而不是根据正式的法定结构范围。

例如：在医院里——医院也许是现代知识组织中最复杂的——护士、营养医师、理疗医生、药物技师、X光医生、药理学家、病理学家，和一系列其他卫生保健专业人员，必须围绕着同一个病人工作，极少需要任何人进行有意识的指挥或管理。然而他们必须为一个共同目的——一起工作，并且是根据一个总的行动计划：医生的治疗处方。在组织结构上，他们各自向自己的负责人汇报工作。作为一个“专业人员”，每个人都根据自己所精通的专业知识进行工作。但是，每个人又要根据某个病人的特定情况、条件和需要，经常同别人交换情况。否则，他们的努力很可能有害无益。

在一家医院里，如果重视贡献已成了人们固有的习惯，大家互相配合协调工作，则几乎不成其为问题。在其他医院里，尽管行政当局通过各种委员会、职工会议、公报、号召等，竭力去实现信息交流和协调工作，但无论是触类旁通的信息交流，还是自发地自我组织成为以任务为中心的协作集体，都不会出现。

传统的概念和理论，已完全不足以解决今天机构存在的组织问题。知识工作者应是自己专业的内行。他们应对自己的能力和工作规范，自行负责。从正式组织方面来说，他们应使自己“属于”某一专业职能部门——例如：生物化学部，或医院的护理部。在对他们的人事管理方面——他们的培训、成绩、评价和晋升——他们将着重受知识职能的影响。但是，在工作中，在由具有不同专业知识的人们围绕某特定任务组织起来的协作集体中，他们应日益成为起作用的成员。

重视上级的贡献本身并不能解决组织问题。但是，它将有助于对任务和息交流问题的了解，使不完善的组织运转起来。

由于电子计算机在信息方面的革命，知识工作者之间的信息交流已势在必行。多年来，如何使“信息”摆脱“传递”，一直是个问题。因为信息靠人来处理和传送，而信息又总是在传递中被歪曲了。也就是说，信息被人的看法、印象、意见、判断和偏见等所歪曲了。现在，情况突然变了，信息在很大程度上不受个人思想感情的影响，因此在传递中不存在任何人为的倾向成分。它成为纯信息了。

但是，我们现在的问题是，建立最低限度的必要交流，以便我们能相互了解，并能知道彼此的需要、目标、感受和处事的方式。信息并不提供这些情况。只有直接接触，不论是用声音，还是用文字，人们才能交流。

信息处理的自动化程度越高，我们就更有必要创造有效的交流机会。

3. 个人自我发展，在很大程度上要看是否重视贡献而定。

当人自问：“我对这个组织的工作能作出什么最重要的贡献？”实际上，他问的是：“我需要有什么样的自我发展？我应掌握什么样的知识和技能才能作出我应作的贡献？我应对工作付出多大努力？我应给自己定什么样的标准？”

4. 重视贡献的管理者，也激励别人自我发展，不论这些人是下级、同事，还是上级。他定的标准，不是根据个人意愿，而是根据任务的要求。同时，他们的标准，要求工作杰出，具有雄心壮志，和工作具有很大影响。

我们对自我发展的问题了解极少。但有一点，我们知道得很清楚：一般人，特别是知识工作者，他们的成长同他们对自己的要求很有关系。他们按照自己预定的成就和造诣而发展成长。如果他们对自己没什么要求，他们就会停滞不前。如果他对自己要求很高，他们将会成长为杰出人物——并不需要比无成就的人花费更大的努力。

## 有效的会议

会议、作报告和请人讲话等都属管理者的经常工作范畴。这些也是管理者特殊的日常工作手段。即使他最善于分析和尽量控制时间，上述事情也要占去他大量时间。

有效的管理者，知道他们能从各种会议中得到什么，也知道会议的目的是什么或应是什么。他们常自问：“我们为什



么要召开这次会议？是为作某项决定？是为了通通情况？还是为了弄明确我们究竟应该做什么？”他们认为，事前一定要把目的考虑好，并要说清楚，不论是召开一次会议，应邀作报告，还是组织报告会，都应如此。他们还认为，会议一定要服务于他们所承诺的贡献。

有效的管理者，在会议开始时，总要说明会议的特定目的和要取得的贡献。他会尽力确保会议照此目的进行。他决不允许把会议开成“自由讨论会”，让大家在那里高谈阔论。他召开会议，是为了激发大家思考和设想，不会只由一个人发表高见，而是向与会的所有人挑战，使他们都成为会议的积极参加者。在会议结束时，他总是追溯会议的开场白，并把会议的结果与初衷联系起来。

为了使会议开得有效，还需要有些其他规则。（例如：有条明显但常被人忽视的规则，一个人要么主持会议并听取有关重要问题的发言，要么参加会议并发言。但一个人不能两者兼而有之。但是，最重要的一条，还是要从一开始就把会议的重点放在贡献上。

重视贡献可以抵销管理者的基本问题之一：事情混乱，也弄不清那一点是有意义的，那一点只不过是“噪声”。重视贡献就成了一项组织原则，把事情关联起来。

由于管理者的处境，使他具有一种先天的弱点，即依赖别人，并使自己局限于组织之内。以贡献为中心，则可以把这个弱点转变成为力量的源泉，造就一支配合工作的集体。

最后，以贡献为中心，可以抗击只留意组织内部事情的诱惑力。它使管理者——特别是高层管理者——把视线从只

注意内部的努力、工作和关系，转移到注意外部，即注意组织的成果。它使管理者竭力设法同外界直接接触，不论是接触某个社区内的市场、顾客、病人，还是接触某个政府机构外部的各方面的“公众”。

以贡献为重，就是以有效性为重。

## 第四章 发挥人之所长

有效的管理者能发挥人之所长。他知道，人不能把希望寄托在弱点上。为了取得成果，人必须利用所有人的长处——同事的、上级的和他自己的长处。能利用这些长处，才是真正的机会所在。发挥人之所长，是组织的唯一目的。我们每个人都有很多弱点，组织不可能克服这些弱点。但是，它可以使这些弱点与工作无关。它的任务是运用每个人的长处，使之成为共同成绩这所建筑物的一砖一瓦。

### 配备人员从长处着眼

管理者能否用人所长，首先在配备人员方面遭遇挑战。有效的管理者根据某个人能作什么，决定人事安排和晋升。他不是通过配备人员的决策来减少弱点，而是最大限度地利用长处。

美国南北战争时期，林肯总统任命格兰特将军为总司令。当时有人告诉他，格兰特嗜酒。林肯却说：“要是我知道他喜欢喝什么牌子的酒，我就给其他的将军们也送一、两桶去。”林肯孩提时代是在肯塔基州和伊利诺斯州边境渡过的；他无疑知道关于喝酒及酗酒滋事的危险性。但是，在北方的所有将

军中，只有格兰特，一贯证明能运筹帷幄，指挥战争，赢得胜利。格兰特的任命，正是南北战争的转折点。这是一个有效的任命，因为林肯在选择他的将领时，是看他具有久经考验打胜仗的才能，而不是因为他是个毫无缺点的完人。

然而，林肯懂得这一点，是付出了代价的。在他挑选格兰特之前，他先后任命过三、四位将领，他们的主要条件都是没有重大缺点。其结果是，尽管北方在人力和物力上都占绝对优势，但从1861年至1864年，长达三年之久，北部同盟军却毫无进展。南部联邦军在用人上与北方形成鲜明的对照。以李将军为指挥的南方军，人员选用是从长处着眼。李将军的将领中，从斯通沃尔·杰克逊起，几乎所有的人都有不少明显的缺点。但李正确地认为，这些缺点关系不大。而他们每个人都有某一方面的真正长处。李正是运用了 this 长处，也只用这方面的长处，并使之得到发挥。结果，林肯任命的“各方面都不错”的人，一再被李手下只有“一技之长”的人所击败。李的人虽很不全面，但长处非常突出。

如果一位管理者在用人时或为组织配备人员时，刻意避免人之所短，这至多也不过是个平庸组织。有种看法，认为有“各方面都不错”的人，即有的人只有长处，没有弱点。（不论用的是什么词，是“完人”、“成熟的人”、“品行端正的人”，还是“通才”。）合乎这种说法的人，如果不是无能之辈，也是平庸之才。优点突出的人，往往缺点也很突出。哪里有高峰，哪里就会有深谷。谁也不可能在很多方面都有特长。

如果以人类的全部知识、经验和能力作为衡量尺度，即使最伟大的天才也不得不被列为是完全不及格之列。世上没有“完美无缺的人。问题是：他在哪方面强一些？”

如果管理者只关心一个人不能做什么，而不是关心他能作什么，并因而尽可能设法避短，而不是去扬长，这位管理者本身就是个弱者。他可能把别人的长处看成是对自己的威胁。但是，由于下级具有长处和有效性，管理者反而受害的事情，还从未发生过。美国钢铁工业之父安德鲁·卡内基，选了这样一句话作为他的墓志铭：“一位懂得任用比自己更有才能之士的人，安息于此。”他关于管理有效性的这句话，讲得如此精辟，如此自豪，简直无人可以与他相比。但这些人之所以都比他“更强”，当然是因为卡内基发现了他们的长处，并发挥他们之所长。在这些钢铁业的管理者中，他们每个人，只是在某个特定领域和特定工作方面的“能人”。而卡内基是他们之中的有效管理者。

关于罗伯特·李将军的另一段故事，可以说明发挥人之所长的意义。故事是这样的：他手下有位将领，不止一次无视他的命令，因而完全打乱了李的计划。李一般都忍住性子，不让脾气发作。但有一次他忍不住大发雷霆。在他平静下来后，他的一位助手恭敬地问道：“你为什么不免除他的职务呢？”据说李大为诧异地转过身来，看着这位助手，并说道：“多么荒唐的问题！他干得不错嘛！”

有效的管理者懂得，他们的下级是被雇来工作的，而不是被雇来取悦他们的上级的。他们懂得，只要一位主要女歌星能招揽顾客，让她发发脾气有什么关系呢？如果这位女歌

星发脾气就能进行精彩的演出，那么歌剧团经理，就是雇来忍受她的脾气的。一位第一流的教师或一位才华横溢的学者，是否能使系主任愉快，或在系务会议上是否能表现和蔼可亲，这没有什么关系。系主任就是被雇来为使这位第一流的教师或学者能有效地工作。即使这可能给行政例行工作带来不愉快，也仍然是值得的。

有效的管理者从来不问：“他能跟我合得来吗？”而是问：“他能作出什么贡献？”他们从来不问：“他不能做什么？”而是问：“他在哪方面能做得特别突出？”在配备人员时，他们要用的是在某一主要方面有特长的人，而不是在各方面都可以的人。

了解人之所长，并设法用人之所长，是合乎人的特性的。事实上，那些所谓“完人”或“成熟的人”的说法，根本忽视了人的最特殊的天赋：集中他的全部力量用于一种活动、一个专攻的领域和一项成就的能力。换言之，是忽视了人的最大特长。因为人只能在某一个领域取得优异成绩，至少也只能在为数极少的几个方面表现出色。

多才多艺的人确实有，这就是我们所说的“万能天才”。但至今还未发现在许多方面都取得卓越成就的人。即使象达·芬奇这样的人，尽管他多才多艺，但他最突出的成就只是绘画。如果哥德的诗没有留传下来，人们知道他涉猎过光学和哲学，只看到他这方面的作品，在大百科全书的学者名人传中，他恐怕连个脚注都列不上。这些巨人尚且如此，更何况我们这些一般人了。因此，一位管理者，除非他发掘人之所长，并设法发挥其长，否则他看到的就只是，一个人不能做什么、他的缺陷、弱点和对工作有效性的阻碍作

用。用人时，只看到人家的缺陷和弱点，是对人力资源的浪费，即使不是糟蹋，也是误人。

重视人的长处，就是要求他出成绩。如果管理者不首先问：“这个人能做什么？”这个人的作用，必定不可能真正发挥出来。因为他对这位下级不起作用，事先就持原谅态度。这样的管理者，并不是无关紧要的，也不是不注意实际，而是有害的。真正“苛求的上级”——善于用人的上级，一般都很苛求——总是先了解一个人应能做好什么，然后再对他正式提出要求。

总想防范人的弱点，会使组织的目的付诸东流。组织是一种特殊手段，它使人的长处有利于工作，而使人的缺点受到抵销，并在很大程度上使它无害于工作。有些很有才干的人，他们既不需要，也不愿意受雇于某个机构。他们如果自己单独干，境况会好得多。然而，我们一般人，即绝大多数人，能力有限，何况还有缺点。研究人事关系的人们有一句俗话：“雇人不能只雇手，手总是跟人走。”同样地，一个人不可能只有优点，而总是有缺点相伴随。

但是，我们可以在组织安排上做文章，使个人的缺点不影响工作和成就。我们在安排时，可以考虑使长处得到发挥。一位优秀的税务会计师，如果自行开业，可能由于他不善于与人们打交道而使他的工作受到很大影响。但是，在某个组织里，就可以把这种人单独安置在一个办公室里，避免直接和旁人接触。在一个组织里，一个人可以使自己扬长避短。一位小企业家，善长财务，但产销知识贫乏，他很可能陷入困境。而在一个规模较大的企业里，一位只懂财务的真正行家，他的作用很容易就可得到发挥。

有效的管理者并不是没看到缺点。管理者懂得，他的任务是使约翰·琼斯去做他的税务会计工作，而对琼斯与人们打交道的能力，根本不抱幻想。他决不会任命琼斯当经理。

但是，组织中还有别人，他们善于处人。第一流的税务会计师，是不可多得的人才。因此，这个人 and 许多与他类似的人，他们的才干，关系到组织。他的缺点，只是他个人的局限性而已。

人们可能说，这一切都是再明显不过的。可是，为什么又总不照此办理呢？为什么能发挥别人的长处，特别是发挥同事长处的管理者如此少见呢？即使是林肯，为什么他在用了三个总司令之后，才懂得要用人之长的道理呢？

主要的原因是：管理者的直接任务不是要安排人，而是要因事用人。因此，完成任务的自然顺序则是，先有工作空缺然后再物色一个人去补上。这种做法极易把人引入歧途，即物色“勉强称职的人”——合乎最起码要求的人选。这样选出的人，当然总是平庸之辈。

医治这种弊病，有个广为宣传的“疗法”，那就是因人设事。但是，这种疗法，比疾病本身还糟糕——或许一个非常小和非常简单的组织，有可能例外。职务应该是客观的，也就是说，职务是由任务，而不是由人决定的。

因人设事行不通的原因是，在组织内，一项职务的界限、结构和地位所发生的每一变化，都会引起整个机构的一系列连锁变化。组织内的各种职务，都是相互依赖和交织在一起的。人们不能仅仅为了要替换某一个人的某一职务，而变更每一个人的工作和责任。因人设事的结果，几乎可以肯定，会造成职务的需求和现有人才之间的更大脱节。为了安



插某一个人，十几个人都要变动工作，受到牵连。

这种现象不仅只存在于诸如政府机构或大企业之类的官僚组织。大学需要一位教授生物化学基础课的老师，最好找一位合适的人选，一位专家。然而，这应是一门普通课程。不论教师的兴趣和爱好如何，这门课必须包括这门专业的基本知识。要讲什么，根据学生的需要而定——即按客观要求而定——这是任教老师所必须接受的。当管弦乐队指挥要找个第一大提琴手时，他决不会让第一流的双簧管演奏者来充任。即使这个人比现有的大提琴手都强，指挥也不会这样做。指挥也不会为了迁就某人去改写乐谱。歌剧团的经理知道，团内领銜的女歌星爱发脾气，他必须要忍受，但节目单宣布她演唱歌剧《托斯卡》<sup>①</sup>，她就得唱《托斯卡》，这是不能更改的。

我们坚持在用人问题上，采取不受个人情感影响的、客观的标准。因为只有这样，才能提供组织所需要的各种人才。也只有这样，才能容忍，实际上是鼓励组织内存在具有不同个性和品格的人才。只有容忍差异，组织内的关系才会是以任务为中心，而不是以人中心。衡量成就的客观标准应是贡献和表现。然而，只有在职务的划分和安排是不带个人感情影响的情况下，才有可能采用客观的衡量标准。否则，注意的重点就会放在“谁合适？”上，而不是放在“什么

---

① 《托斯卡》(Tosca)是意大利的著名歌剧作家贾科莫·普奇尼(Giacomo Puccini, 1858—1924年)于1900年创作的。他于1904年还创作了著名歌剧《蝴蝶夫人》。

合适？”上。制定人事决策的根据将是：“我喜欢这个人吗？”或“他会合我的意吗？”而不是问：“他是否是能做好这个工作的最好人选？”

因人设事的后果，必定是任人唯亲和奉承迎合。任何组织都承受不了这两种后果。组织需要公平、公正和不受个人感情影响的人事决策。否则，组织要么就会失去有效的人才，要么就会挫伤他们的积极性。组织需要各种各样的人才。否则，它就会缺乏变革的能力，征询不到作正确决策所需的不同意见。（第七章将讨论这个问题。）

以上所述的言外之意就是，凡能建立第一流管理班子的管理者，通常都不接近他们最直接的同事和下级。选用人才，是根据他们的能力，而不是根据管理者的个人好恶，管理者寻求的是有能力的人，而不是找情投意合的人。为了保证这一点，他们相互之间，他们和最接近的同事之间，都保持一定的距离。

人们常常听到这样的议论：林肯开始时，重视密切的人事关系，例如他和陆军部长斯坦顿的关系就很密切。后来他的态度改变了，与人保持淡漠和距离。正是由于他的这种改变，他才成为一位有效的总统。富兰克林·罗斯福在内阁里没有“朋友”，他和财政部长亨利·摩根索在公务外是亲密朋友，但在内阁里却保持距离。马歇尔将军和艾尔弗雷德·斯洛安，态度也同样冷淡。其实，这几位为人都很热情，需要密切的人事关系，并善于交友和保持友谊。但是，他们懂得，他们的友谊必须保持在

“公务之外”。他们知道，不论他们个人是否喜欢某个人，或者是否对他满意，这都与事无关，也无妨。唯有持冷淡态度，他们才能建立人才济济并各有所长的班子。

当然，事情总是有例外情况，有时也需要使事适应于人的情况。斯洛安总是坚持，组织安排不能受人的感情影响。即使在他设计通用汽车公司早期的机械部门时，也是有意识地适应伟大发明家查尔斯·凯特林的情况。罗斯福当年为了使身患重病生命垂危的哈里·霍普金斯能发挥他的独特作用，他不惜打破一切常规。但是，这样的例外，应该是在极个别情况下才采用。只是在一个人具有特别的才能，能出色地做非平常人所能做的事的情况下，才应该对他实行例外。

那么，有效的管理者究竟怎样用人，才不致堕入因人设事的陷阱呢？

大体有以下四个原则：

1. 他们首先要明确，职务不是由上帝创造的，而是由那些难免有错误的人设计的。因此，他们要永远警惕出现“不可能”做到的工作，也就是说，这项职务是常人所根本担当不了的。

这种工作却很常见。一般来说，设立这些职务，从字面上看非常合理。但常常找不到合适的人，来担任这些职务。这个人试一下，那个人干些时，但谁也干不好。半年或一年之后，大家都以失败而告终。

设立这样的职务，开始通常是为了去适应某位非凡人才，是按照他的特殊才能设计的。这种职务，一般要求那种集各种气质于一身的人，这种人是难以找到的。个人可能具

备各种各样的知识和各不相同的技能。但他们不可能改变自己的气质。如果一项职务要求具有各种气质的人，它就成了一项“做不到”的职务，一件坑人的事。

这个原则很简单：凡某职务，先后由两、三人担任都失败了，而原先这些人都工作得不错，这项职务一定不适合常人。它必须重新设计。

例如：每本关于销售方面的教科书都认为，销售管理都包括广告和推销，并属同一位销售管理者领导。可是，根据产销多种消费品的全国大型公司的经验，这种包罗万象的销售职务，根本行不通。这样的业务，需要一个人既具有从事第一线销售的高效率——使商品脱手，又要具有广告和推销方面的高效率——要与人周旋。这要求一个人具有不同的性格，而这种集多种性格于一身的人，是很难找到的。

在美国，一个大型大学校长的职务，也属于这类做不到的工作。至少据我们所知，只有极少人能胜任这项职务。即使有些人选曾长期担任过校长，并颇有成绩，但到大型大学任职，就不一定能称职。

另一个例子是今天的大型多国公司国际部副总裁的职务。一旦国外分公司的产销额超过总公司总额的五分之一左右时，要把一切事情都堆到一个部门，“不是总公司”，那国际部副总裁职务就成为一个做不到的职务，一个坑人的职务。这项工作就必须重新进行组织安排，或象荷兰菲利普公司那样，在世界范围按产品分类组织，或按主要市场的社会和

经济共同特点进行分工。例如，可以把这项工作一分为三：一个单位管理工业化国家的业务（美国、加拿大、西欧、日本）；一个管理发展中国家的业务（大部分拉美国家、澳大利亚、印度、近东）；一个管理其余不发达国家的业务。几家主要化学公司就是这样办的。

今天，一个大国的驻外大使，处境同样也是很困难的。使馆的业务，量大、面广、庞杂。大使管了这些事，就无暇，也几乎无心去管他的首要任务：了解驻在国的国情、驻在国政府、政策、人民，并使驻在国了解和信任自己。尽管麦克纳马拉先生在五角大楼具有驯狮伏虎的本领，我仍不敢断言，美国国防部长的职务对他是真正合适的。（虽然我承认，我自己也想不出一个可供选择的方案。）

因此，有效的管理者，首先要确保，所设职务是妥善的。如果事实证明设立的职务不妥，他就会进行重新考虑安排，而不是去搜罗天才，来担任这项做不到的职务。他知道，考察组织的好坏，不是看它是否有天才，而是看它是否有能力使平常人取得不平常的成绩。

2. 用人所长的第二条原则是，每项职务都必须在要求高低和范围大小上有伸缩性。它必须使人可以尽量发挥他的长处。它的范围适应于任何与任务有关的长处，使每个人都能取得有意义的成果。

然而，多数大型组织都不采取这种用人政策。他们倾向把职务的范围限制得很小，似乎只有那些在一定的时间内，按特定工作进行设计和加工的人们，才能做这项工作。而现实

情况是，我们不仅不能有什么人就用什么人，而且除最简单的工作外，任何职务的要求，也一定会有变动的，并常常突然发生变动。本来“胜任愉快”的人，很快变成不称职的人。只有开始把职务的要求和范围定得灵活一些，才能使一个人能够很快适应新形势下的新要求。

这条原则尤其适用于刚参加工作的知识工作者。他的能力究竟怎样，职务应给他提供充分发挥才能的机会。一位知识工作者初次任职的标准对他很重要，他将用这些标准指导自己今后的事业，衡量自己的能力和贡献。知识工作者，在进入成人期，担任第一个职务前，他从来没有表现才能的机会。学习期间，他只能显示将来的可能性。只有真正的工作，不论是在研究室、在学校教书、在企业，还是在政府机构，才能看出他的成绩。对刚参加工作的知识工作者和组织里的其他人，他的同事和上级，最重要的事是要了解他实际上究竟能干什么。

对他同样重要的是，要尽早了解他是否找到了合适的地方，或合适的工种。对体力工作所需的能力和技术，我们已经有了相当可靠的测试办法。人们可以事先测出，某人是否有可能成为一位好木工，还是一位好机工。但没有适合于知识工作的测试办法。知识工作所需的不是这种或那种特殊技能，而是一个大致轮廓。知识工作者是否适合某个职务，只有靠实际工作来测试了。

木工和机工的职务是由手艺划分的，各工厂的同类工种之间很少差别。但是，对一个知识工作者来说，他能否在某个组织里有所贡献，他本身的专业知识和技能固然重要，组织的价值和目标至少也是同样重要的。某位年轻人在这个组

织里能发挥长处，可能在另一外表完全相同的组织里，他完全不称职。因此，第一个职务应使他既能衡量自己，也能衡量组织。

这个原则不仅适用于性质不同的各种组织，例如：政府机构、大学和企业。它也适用于性质相同的各种组织。我迄今尚未发现，两个大型组织，它们具有同样的价值和重视同样的贡献。每个大学行政管理者都了解：某人在某大学执教时，心情愉快，工作有成绩。当他转到另一所大学后，他感到不知所措，心情不愉快和灰心丧气。不管文官委员会，多么努力使所有政府部门遵守相同的规划和使用同样的尺度，政府机构一旦成立，几年之后，它们就会各具明显特性。每个机构，要求它的工作人员，特别是各级专业人员，具有不同的风格，有效，并作出贡献。

年轻时，换个工作很容易——至少在西方国家，换工作是允许的。然而，一个人一旦在某组织工作达十年以上，那就日益难于挪动了，特别是对那些一直工作不大有效的人就更难了。因此，青年知识工作者应尽早自问：“就我的能力来说，我是否找到了合适的工作和合适的地方？”

但是，如果他的初任职务，范围很狭窄，很容易，也不需要什么经验，显不出他能做什么的能力，他也就不可能提出这个问题，更谈不到得出回答了。

对青年知识工作者所作的调查——军医、研究室的化学师、工厂的会计或工程师、医院的护士——都得出同样的结果。凡是能力受到挑战并得到发挥的人，工作热情都高，工

作也有成绩。那些感到非常灰心丧气的人，大都异口同声地说：“我的能力没有得到发挥。”

如果青年知识工作者的职务范围过于局限，根本起不到对他的能力进行挑战和测试的作用，他要么离开，要么很快变得早衰、失望、愤世嫉俗，毫无作用。各地的管理者时常抱怨说，许多青年人本来满腔热情，好象胸中燃烧一团火，但却这么快就消沉下去了。其实，他们只能责备他们自己：是他们把青年人的职务弄得如此局限，从而扑灭了青年人胸中的那团火。

3. 有效的管理者懂得，用人时他们必须首先了解某个人能干什么，而不是先看某个职务要求什么。这就是说，早在安排某个职务的决定之前，他们就对人的情况有过考虑，而且这种考虑与职务安排无关。

这条原则，是今天广泛采用的人事考核制度的依据，特别是用来定期考核知识工作者的依据。人事考核的目的是，必须对某人进行考核之后，才能决定他是否是晋升的合适人选。

虽然几乎所有大型组织都有一套人事考核办法，但实际上很少有人使用。我们经常听到管理者说，他们每年至少对他们的所有下级都照例要考核一次。这些管理者还说，据他们了解，他们自己却从未被他们的上级考核过。考核表格每年都有，填完归档，但在做人事决策时，谁也不去看它们一眼。大家都把考核表当成废纸，谁也不去想它。此外，还有一种“当面考核”，即上级坐下来同下级面谈。这种制度，同前一种一样，从未实施过。然而，当面考核却是整个考核制度的关键所在。为什么没有人采用当面考核的形式呢？一本



关于管理问题的新书广告，道破了其中的原因，那就是因为上层管理者认为，当面考核是“最令人讨厌的事”。

现在，大多数组织使用的考核办法，原先是医生和病态心理学家为他们自己的工作设计的。临床医生是专门训练的给人治病的治疗学家。他关心的，当然是病人那里不好，而不是那里好。医生理所当然地认为，一个人只有得了病才会来找他们。因此，对临床心理学家或病态心理学家来说，对一个人进行考查，自然是为了找出他的毛病。

我最初是从日本的管理者那里了解到这个问题的。有一次，在日本举办一个关于开发管理人才的讨论会，与会者都是日本大型组织的高层人士。我惊异地发现，参加讨论会的日本人士中竟没有人运用人事考核办法。当我询问他们为什么不实行考核办法时，有一个人说：“你们的考核制度，只关心找人的缺点和错误。既然我们既不能解雇一个人，也不能拒绝给他提级和晋升，考核制度对我们就没有多大意义了。相反，我们对一个人的缺点，知道得越少，则越好。我们真正需要知道的，是他的长处和他能做什么。你们的考核制度，根本不关心这方面。”西方的心理学家们——特别是设计考核制度的人——可能很不以为然。但是，不论日本的、美国的，还是德国的管理者，都是这样看待传统的考核制度的。

总的说来，西方要很好地考虑一下日本的成就所提供的教益。日本实行“终身雇用”制，这是众所周知的。一个人一旦就业，就会根据他的年龄和

工龄，按工种——工人、白领雇员，或专业人员和管理人员——逐年晋级，薪水大约每十五年增加一倍。他既不能辞职，也不能被解雇。只有当人们提升到最高一级和年龄超过四十五岁时，才会显出差别。他们中间，只有少数能力强和成绩大的人被选入高级行政领导班子。这样一种制度，同日本在取得成果和成就方面所显示出的巨大能力之间，有什么关系呢？答案是：这种制度迫使日本人轻视缺点。正因为日本管理者不能更换人员，他们总是从现有人员中去找出能做某件事的人。他们总是看人的长处。

我并不推荐这种日本的制度。它很不理想。实际上，所有重要事情，都要由极少数有能力的人去承担。而大多数人，都要由组织来负担。但是，人员流动是西方国家的个人和组织的传统。如果我们希望从人员流动中受益，我们最好采纳日本人的做法：发现长处和利用长处。

如果某个上级，象我们的考核制度要求他所做的那样，专找下级的缺点，这会破坏他和下级之间的团结。实际上，许多管理者根本不理考核制度要他们做的那一套，他们根据自己的敏锐直觉。他们认为，当面考核毫无意思，因为它的重点也是找下级的缺点、毛病和错误。这种看法也是完全可以理解的。病人找医生，医生当然应帮助病人找出毛病，因为他的责任是治病。大家都知道，自希波克拉底<sup>①</sup>以来，医

---

① 希波克拉底 (Hippocrates) 是古希腊的医师。

生和病人的关系是一种特许的职业关系。这同上级、下级之间的关系毫无共同之处。如果把医生同病人之间的关系用于上级、下级关系上，那他们几乎不可能在一起工作下去。所以，管理者不肯用规定的考核制度是不足为奇的。考核制度是在错误的情况下，为了错误的目的采用的错误手段。

考核制度及其哲学也超乎寻常地关心“潜力”。但是，有经验的人都知道，人们不可能事先估计潜力，或者估计某个人能否担任与现任工作很不相同工作的潜力。“潜力”实际上就是“前途”的另一个说法。即使某人确有潜力，也不一定发挥出来，而有些人没有显示出这种前途（只是因为他们没有机会），他们实际上却做出了成绩。

只有工作成绩是可以衡量的，也是应该予以衡量的。这是为什么要把职务范围规定得大一些和具有挑战性的另一个原因。这也是为什么要考虑某个人对组织的成效和成绩方面应作出的贡献的一个原因。不过，只有根据具体工作要求，才能衡量一个人的成绩大小。

人们仍然需要某种形式的考核制度，否则就会出现进行人事考核的时间不当，也就是说，到了某个职务需要人的时候，才去做人事考核。因此，有效的管理者，通常都有他们自己的一套与众不同的考核方式。这套方式，首先列出对某人过去和现任职务主要贡献要求，以及他按职务要求所作出的成绩记录。然后，提出以下四个问题：

- （1）“他或她已在哪方面表现出才能？”
- （2）“他因而有可能做好哪方面工作？”
- （3）“为了充分发挥他的长处，他还必须学习和掌握些什么？”

(4) “如果我有儿子或女儿，我是否愿意让他或她在此人手下工作?”

① “如果愿意，为什么?”

② “如果不愿意，又为什么?”

这种考核方式，实际上比一般考核制度要严格得多。它是着重人的长处。它是以某人能做什么作为出发点的。缺点只是视为充分发挥其作用和取得成就和有效性的限制而已。

以上四个问题中，只有最后一个问题的第②问，不是以人的长处为主的。

一般下级人员，特别是那些年轻、聪明和有志向的人，通常都以某位强有力的上级作为自己的榜样。所以，如果某个组织里有一位虽有魄力但道德败坏的管理者，那就是件最糟不过的事了。象这样的人，如果他独自干，很可能工作有效；如果他不当权管人，即使在某个组织里，他也许是可以容忍的；但如果他在一个组织里处于当权地位，他则具有破坏性。因此，在这方面，一个人的缺点，就事关重要了。

人的品质和诚实本身，并不能成就什么事。一旦这方面有缺陷，则事事出毛病。因此，如果一个人在这方面有缺点，那就不是影响他工作能力和长处发挥的问题，而是根本不适合当管理者的问题。

4. 有效的管理者知道，要想用人所长，必须能容忍人之不足。

历史上的伟大指挥官，很少有人不是以自我为中心、自负和对镜自我欣赏的。（当然，情况并不尽然，有许多自认为有伟大才能的将领，他们并没有成为伟大的指挥官而名垂青史。）同样地，一个

人如果不是胸怀大志，一心想当总统或总理，他很可能成不了政治家。他至多是个有用的，也许是个很有用的雇员。一个人志向很高，自认为世界——至少是本国——需要他和指望他掌权。（同样，反之也未必尽然。）如果需要有人能受命于危难之际，人们只得接受象狄斯累利<sup>①</sup>、富兰克林和罗斯福这样的人，而且不会为他们不够谦卑而过于担心。的确，仆人眼中无英雄。但是，仆人总是受人嘲笑。他与英雄接近，当然会发现英雄的缺点。但仆人看到的缺点，对英雄的特殊任务无妨，英雄就是为了完成这种任务而应要求进入历史舞台的。

有效的管理者因而会问：“此人在某个主要方面是否确有长处？这方面的长处是否对完成任务有帮助？如果他在这一方面取得优异成绩，是否能使这方面的工作局面发生重大变化？”如果答案是肯定的，他将毫不犹豫地任命此人担任这方面的工作。

俗话说：“三个臭皮匠，赛过诸葛亮。”有效的管理者很少抱这种幻想。他们知道，通常两个平常人做的事还不如一个常人多，因为彼此相互干扰，影响了工作进展。有效的管理者认为，能力应该是可以做出成绩的具体能力。他们从不笼统地提“优秀的人”，而总是提在某项任务上表现“优秀”的人。但是，为了这一项任务，他们总是尽力配备具有这方面长处，并能很好地完成任务的人。

这也就是说，在用人问题上，有效的管理者把注意力集

---

<sup>①</sup> 狄斯累利（Benjamin Disraeli，1804—1881年），英国的政治家和作家，曾于1868年和1874—1880年，两次出任英国首相。——译注

中在机会上，而不是集中在问题上。

最重要的是，有效的管理者，绝不容许说这样的话：“我少不了他，少了他，我办事就困难了。”他们已了解到，之所以会有“不可缺少的人”，原因不外以下三点：他实际上并无能力，只是由于小心地逃避了对他的要求才得以存身；管理者的能力太差，不能独立工作，需要借助他人的力量，来支撑自己，其实是误用了别人之所长；如果不是误用人之所长，去掩盖某个严重问题的存在，也是延误问题的解决。

处在以上任何一种情况下，“不可缺少的人”都应当撤换，而且越快越好。否则，不管他可能具备什么能力，都会被糟蹋掉。

本书第三章提到一位大型零售联号商店的总经理，他在有效地培养经理人才政策方面，采取了一些打破常规的作法。他对凡是分店经理提到的“不可缺少的人”，都一律自动撤换。他说，“这就意味着，不是管理者太弱，就是下级太弱，或者两者兼而有之。我们只要发现这类问题，就及早解决，问题发现得越快越好。”

总之，只提升经过成绩考查最合格的人去担任空缺职务，这应该是条颠扑不破的原则。所有与之相反的说法——“他是不可缺少的人”……“那里的人可能不接受他”……“他太年轻了”……或“我们从不把没有第一线经验的人放在那里”——都应一概不予理睬。不仅因为这个职务应该有最好的人选，而且应使经证实确有能力强的人赢得机会。用人着眼于机会，而不是着眼于问题，不仅能造就最有效的组织，也可以激发人的热情和献身精神。

相反，管理者的责任是，把一贯表现不突出的人，特别是经理，无情调离。如果让这种人继续留任，就会腐蚀别人。留用他，对整个组织和他的下级也是极不公平的。由于他的无能，他的下级被剥夺了展现才能的机会。这首先对他自己是一种愚蠢的残忍。不管他承认与否，他知道自己无能。事实上，据我所知，凡是不称职的人，无一不是慢慢地被工作的紧张和重担而压跨的，他们都偷偷祈祷，希望早日脱身。不论是日本的“终身雇用”制，还是西方的各种文官制度，都没有考虑解除不称职人员的规定，这是一个严重缺点——而且是一个不必要的缺点。

第二次世界大战期间，马歇尔将军坚持，只要发现某位将领工作不突出，就必须立即调职。他说，如果把他保留在指挥官的岗位上，就会违背国家和军队交付给他指挥下的军人的使命。有人争辩说：

“我们找不到合适的继任人选。”马歇尔根本不听这种意见。他指出：“最要紧的是，你知道此人不称职。至于物色他的继任人选，那是下一步的问题。”

但马歇尔还认为，解除某个人的指挥官职务，与其说是对这个人本身的评价，还不如说是对任命他担任此职的上级指挥官的评价。他说，“我们只知道这个岗位对他不合适。但这并不是说，他就不适合于其他工作了。对他任命不当是我的错误。现在，应该由我找出此人的长处。”

总之，马歇尔将军，在如何发挥人之所长方面，为我们树立了好的榜样。在马歇尔最初于三十年代中期出任要职之前，美国陆军中还没有现役的青年军事将领。（马歇尔是于

1939年9月1日被任命为参谋长的，他满六十岁是1939年12月31日，按任职年龄限制的要求，中间只差四个月。否则，他就超过年龄要求，而不能出任此职了。)二次大战期间，马歇尔开始从提升希望尚不太大的下级军官中，选拔了一些人进行培养，他们后来都成了二次大战中的将才。艾森豪威尔是其中较年长的下级军官之一，他那时已三十多岁了，只不过是个陆军少校。到1942年，马歇尔已为美国培养了一批有史以来人数最多、最能干的将领。在他提拔的将领中，几乎没有失败的例子，连属第二流的人才也为数不多。

这是美国军事史上最伟大的教育功绩之一。这个功绩是马歇尔建立的。他不象蒙哥马利、戴高乐和麦克阿瑟那样，具有个人魅力和高度的自信，他不具备“领导者”所常有的威严外表，但他所特有的是坚持原则。他经常提出的问题是：“此人能做什么？”如果某人确有某方面的才能，他的缺点就成为次要的了。

例如，马歇尔曾一再援救巴顿(George Patton)，并保证这位有雄心、自负，有魄力的战时指挥员，不致因为不具备担任和平时期的好参谋和成功的职业军人的品质，而处于严重不利的地位。然而，马歇尔自己并不喜欢巴顿爱打扮的漂亮军人作风。

只有当某人的缺点影响他的才能得到充分发挥时，马歇尔才关心缺点。而他是力求通过提供工作和事业的机会，来克服缺点。

例如：由于年轻的艾森豪威尔少校，显然对战略缺乏系统的了解，马歇尔就有意地于三十年代中期，把他安排到作战计划部门去工作，以帮助他掌



握这方面的知识。艾森豪威尔虽然并未因而成为一个战略家，但他从而重视战略，并了解到战略的重要性，也因此消除了影响他发挥才能的一大严重局限，使他的组织才能和战术部署才能得到充分发挥。

在用人方面，不管某人所在单位是多需要他，但只要他是另一职务的最合格人选，马歇尔总是要调这样的人出任新职。通常都有些高级官员恳求他不要把“不可缺少的”人抽走，他的回答是：“调他出任新职，是为了工作需要，是为了他本人，也是为了部队。”

但他也有过一次例外：当罗斯福总统恳求说，他自己少不了马歇尔时，马歇尔就留在了华盛顿，而把欧洲最高指挥官的职务交给了艾森豪威尔。他因而放弃了自己的终身愿望。

马歇尔毕竟了解——所有人都可以从他那里学到这一点——每项人事决策都是一桩赌注。如果赌注是建立在某个人能做什么的基础上，这桩赌注至少还是合理的。

管理者对别人的工作负有责任。他也有权控制别人的命运。因此，发挥人之所长，绝不仅是有效性的一个要素，它是一项在道义上必须履行的责任，是一项职权和地位上的责任。只重视缺点，不仅是愚蠢的，而且也是不负责任的。尽可能地发挥每位下级人员的长处，是管理者对组织应尽的责任。行使职权帮助下级最大限度地发挥他们的长处，更是管理者对人们应尽的责任。组织应当帮助每个人发挥长处，取得成就，而不必顾忌他的局限性和缺点。

这项原则已日益重要，实际上，已成为关键性问题。仅

在二十多年前，知识工作者的职务很少，知识工作者的就业范围也很窄。当时，在德国或斯堪的纳维亚的几个国家，知识工作者如果想到政府谋个文职，他必须具有法律学位才行。数学家根本用不上。再者，一位年轻人希望学有所用，为生计谋职，但可供他选择的，只有三、四条出路。今天，知识工作种类繁多，简直令人眼花缭乱，可供知识工作者选择的就业机会也同样名目繁多，眼花缭乱。1900年左右，能独立开业的知识工作领域，仅限于几种传统的自由职业——律师、医生、教师和牧师。现在，毫不夸张地说，已有数百种学科了。加之，组织，特别是企业和政府，实际上正在使每门知识发挥有效的作用。

因此，一方面，人们今天可以设法找到最适合自己能力的工种和知识领域，不必再象从前那样，使自己去适应和迁就工作的需要。另一方面，年轻人越来越感到工作难以选择了，因为他们对自己和对现有的就业机会都不够了解。

在这种情况下，指导个人发挥长处，就显得更为重要了。管理者重视长处，并致力于发挥本单位及其下级人员的长处，对组织也是很重要的。

任人唯贤，因而不仅关系到管理者自身的有效性和组织的有效性，也同样关系到整个知识界的个人和社会的有效性。

### 如何运用上级的长处？

首先，有效的管理者应努力充分发挥他的上级的长处。迄今，我还未听到一位管理者，不论是企业、政府，还

是任何其他机构的管理者，这样说过：“管理下级，我没有多大困难，但我如何管理我的上级呢”？管理上级其实并不太难，但只有有效的管理者知道其中的奥妙，那就是，有效的管理者知道要运用上级的长处。

这一定要谨慎从事。与流行的传奇故事相反，大凡上级无能，下级通常不可能提升到高于上级的职位和机构。如果上级得不到提拔，他的下级只能永远屈居其下。如果上级因为无能或者工作失误被解职了，继任人也往往都是来自别的部门，很少从本单位的年轻、有为的人中选人继任。而新任上级又总是把他自己的亲信带来。反之，上级工作有成绩，提拔得快，也有利于下级取得成绩。

除要谨慎之外，就是要运用上级的长处，这是发挥下级有效性的关键。只有运用上级的长处，才能使下级集中考虑自身的贡献，他的意见才能得到上级的支持，并付诸实施，才能使他成就自己想做的事情。

不能采用阿谀奉承的办法去发挥上级的长处，而是把自己认为正确的意见，以上级能接受的形式向他提出。

有效的管理者承认，上级也是人。（这是一些聪明的年轻下级人员常常难以理解的事情。）正因为上级是人，所以他有长处，但也有局限性。着眼于他的长处，也就是说，使他做他能做的事，将会使他发挥有效性，也会使下级发挥有效性。如果强调上级的缺点，其结果与强调下级的缺点一样，会使他的工作毫无成效。因此，有效的管理者常问：“我的上级究竟能做好什么？”“他曾做出什么成绩？”“为了运用他的长处，他需要了解什么？”“他需要我为他做些什么？”他

对于上级不能做什么，并不很关心。

下级一般都想“改造”自己的上级。政府机构的能干的高级文官，常以老师的姿态，对待本单位新到任的政治官员。他设法使自己的上级克服缺点。但有效的管理者则是问：“这位新领导能做些什么？”如果答案是：“他善于处理同国会、白宫和公众的关系”。接着，这位文官就会尽力工作，使他的部长能发挥这方面的才能。即使有最好的行政领导班子和最好的政策决策，如果表达的政治技巧不好也是枉然。一旦这位政治家知道文官支持他，他就会很快在政策和行政问题上听取文官的意见。

有效的管理者也知道，作为人，上级以他自己的方式发挥有效性。管理者要设法了解这些方式。所谓方式，也许只是某种态度和习惯。但事实就是如此。

我认为，人们要么是“读者型”，要么是“听者型”。只要稍加留意，就能明显看出这种情况。（只有极少数人例外。他们通过交谈获取信息，又以心理雷达方式来观察交谈对方的反应。富兰克林·罗斯福总统、林登·约翰逊总统和温斯顿·丘吉尔都属于这一类人。）受理案件的律师通常必须是既为读者，又为听者，也是属于例外人们之列。同一位读者型的人谈话，一般都是浪费时间，因为他只是在读过之后才听。同样，给一位听者型的人送去一大本报告，也是浪费时间，因为他只有通过听，才能掌握要点。

有人要求把材料缩成一页的概要（艾森豪威尔总统就是这样要求的）。有人需要了解提建议人的思考过程，因而要求看报告的全文，以掌握事情的意义。有些上级管理者喜

欢看数字，每份数字都长达六十页。有人愿意及早进入情况，以便能为最后决策作准备。有人愿意等问题“成熟了”再听情况等等。

正因为人各有特点，所以要了解上级的长处，并发挥其长处，就需要适应上级的特点。在考虑提出要处理的事情时，总是先考虑“如何”提，而不是提“什么”。向上级提出各种有关事项，应考虑先后顺序，而不是轻重是非。如果上级的政治能力较强，而这种长处又确与职务有关，那么就首先向他提出政治方面的情况。这可以使上级能掌握问题的全貌，在制定新政策时能有效地发挥他的长处。

俗话说：“旁观者清”。我们都是观察别人的“专家”，看清别人的问题容易，看出自己的问题难。因此，发挥上级的有效性，一般还是比较容易的。但这要求着眼于他的长处和他能做什么。这要求发挥他的长处，使他的弱点不造成影响。管理者使自己有效的最好办法，就是发挥上级的长处。

## 发挥自己的有效性

有效的管理者，在自己的工作中，也要从长处出发，充分发挥自己的长处。

在我认识的政府、医院和企业的管理者中，多数人都知道他们自己的不足之处。他们非常清楚地了解老板不让他们做什么，公司政策不让他们做什么，政府不让他们做什么。他们沉溺于抱怨自己无能为力去做的事，结果把自己的时间和才干都浪费掉了。

当然，有效的管理者也了解自己的局限性。但他们惊

异地发现，自己能做的和值得做的事情是如此之多。当别人抱怨不让自己干这干那时，有效的管理者却一往无前地干。这样一来，当局限性使别人如负重荷时，对有效的管理者局限性已烟消云散了。

美国某一主要铁路公司的所有管理人都知道，政府不允许该公司做任何事情。但后来新来了一位主管财务的副总裁，他尚不知道这方面的“经验教训”。他直接去华盛顿，拜访了州际商业委员会，要求批准公司实施几项较大改革。委员们说：“你提出的方案，多数与我们无关。其余的方案，你们可以试一下，如果可行，我们定会核准实施。”

这样看来，所谓“别人不让我干”，恐怕只是惰性的借口而已。即使在某种情况下，条件的确受到限制——实际上，每个人的生活和工作都有相当的局限性——总可以找到重要的、有意义的和恰当的工作来做。有效的管理者就是要找这样的事情。如果他的问题的出发点是：“我能做什么？”他几乎肯定可以找到很多可以做的事情，所担心的只是怕时间和资源不够。

发挥自己的长处，对培养自己的能力和工作习惯，同样是很重要的。

弄清我们怎样才能取得较好效果的问题，并不太困难。当一个人成年后，他就知道，自己是上午还是晚上工作效果好一些。他一般也知道，为了使写出的文章达到最佳效果，自己是用快速拟出草稿的方式，还是用字斟句酌，仔细推敲，最后写出全文的方式。他也知道，他要当众发表演说，为了讲好，是事先准备讲话稿，或准备一个题纲，还是无需

准备什么。他还知道，自己是参加某个委员会还是单独干，工作效果更好，或参加委员会作为一名委员则会一事无成。

有些人想把工作做好，事先都有个详细纲要；也就是说，他们先对工作进行全面考虑之后才着手。另一些人只需拟个粗略提纲就干。有些人做事总要人催逼。而另一些人只要自己有时间，早早提前完成任务。有些人是“读者型”，另一些人是“听者型”。人们对自己的这一切，都了解得很清楚，就象他们知道自己是左撇子，还是右撇子一样清楚。

也可能有人会说，这都只是些表面的习惯。这种看法未必正确，这些特点和习惯，大都反映一个人的个性，反映他对客观世界和他自己的认识。不过，即使这些工作习惯是表面性的，它们却关系到有效性的问题。而且大部分习惯都和工种的特性有关。有效的管理者了解这一点，并采取相应的行动。

总而言之，有效的管理者应力求按自己的本来面目行事，用不着照别人的样子处事。他考虑自己的职能和成果，并努力逐渐形成自己的工作风格。他会问：“哪些事情，我做起来比较容易，而别人却感到很困难？”例如：某人觉得写份报告很容易，而其他许多人感到这是件很困难的差事。然而，与此同时，他对思考这个报告直到得出结论，并勇敢地去对付困难的决策，又感到非常困难和束手无策。换言之，他是位善于思考的一般工作人员，他能组织和摆出问题，但他不是能担负领导责任的决策人。作为职员，他更为有效。

一个人对自己总是了解的。有人通常自己单独承包一个项目，从头到尾工作得不错。有人知道自己善于谈判，特别善长进行诸如签订工会合同之类的激动人心的谈判。同时，

他也知道，在工会要提什么要求方面，自己估计得正确与否的大体情况。

当人们谈论一个人的长处和弱点时，多数人都没想到上述情况。人们通常认为，谈长论短是指一门学科知识，或一种艺术才能而言。其实，人的性格也是能否成就事业的一个因素，而且是一个重要因素。一位成年人通常对自己的性格比较了解。为了使自己工作有效，他应着眼于他所能做的事，并用最适合自己的方式去做。

关于发挥人的长处的问题，与本书讨论的其他问题不同。它不仅是态度问题，也是个实践问题。它可以随着实践不断得到改进。如果一个人使自己养成这种习惯，即经常问自己的同事、下级以及上级：“此人能做什么？”而不是问：“他不能做什么？”这个人很快就会养成发现并利用别人长处的习惯。久而久之，他也会向自己提这个问题。

在一个组织中的每个具有有效性的领域里，人们都是尽量提供机会，竭力减少问题。对于人，这一点尤为重要。有效的管理者把人，包括他自己在内，都看成是一种机会。他知道，只有长处才能产生成果，而缺点则只能使人头痛——即使没有缺点，也不能给人带来什么。

而且，他知道任何集体的工作水平，都取决于领导人的工作能力。因此，有效的管理者，竭力保证使领导人的工作真正建立在长处的基础上，而决不是别的。

在体育运动方面，我们早已了解这种情况，一项新记录一旦创立，就给世界各国的运动员提出了一个新的奋斗目标。多年来，谁也没有打破四分钟跑完一英里的记录。突然，罗杰·班尼斯特打破了



记录。于是世界所有体育俱乐部的一般短跑运动员就都以这个记录作为奋斗目标，而新的领导人以打破四分钟记录作为起点。

在人事方面，领导人和一般人之间总有一段距离。如果领导的工作能力强，一般人也会随之提高。有效的管理者懂得，提高一位领导人的工作能力，要比提高全体人员的工作能力容易得多。因此，他要保证把最有才干并能出色完成任务的人，放到领导岗位，放到有利于提高大家的工作水平和能力的岗位。这就要求总是重视一个人的长处，对他的与工作无关的缺点不予考虑。当然，如果缺点影响了现有才能的充分发挥，那就另当别论了。

管理者的任务不是要去改造人类。而是象圣经在量才用人那段故事<sup>①</sup>中告诉我们的，管理者的任务是集中利用所有个人的优点、长处和愿望，使其在整体工作中发生乘积的效果。

---

① 《圣经·新约全书》中的《马太福音》第25章的14—30节所述的一段故事。——译注——

## 第五章 重要的事情先做

如果说有效性有什么“秘诀”的话，那就是集中使用力量。有效的管理者总是先做重要的事，并且每次集中力量做一件事。

需要集中使用力量的原因，是基于管理者职务的特性，也是基于人的特性。关于这个问题，有几个原因已为大家所熟知：要做的重要事情总是很多，而时间总是非常有限。只要对管理者的工作稍加了解，就会发现他的重要任务多得简直使人感到为难；而当你了解一下管理者的时间，你就会发现，他真正能用于有效工作的时间又少得可怜。无论一位管理者多么会掌握自己的时间，仍有绝大部分时间是他自己所控制不了的。因此，时间总是不够用。

一位管理者越是想集中力量多做点贡献，他就越需要有段较长的完整时间。他越是想摆脱繁杂忙乱的事务，以致致力于求取成果，他则越需要坚持不懈的努力，要想使这种努力取得丰硕的成果，也要求有较长的完整时间。然而，要想赢得即使是半天或两个星期的真正有效时间，也得要求管理者能严以律己，并具有坚强的决心拒绝任何干扰。

同样地，一位管理者越是想发挥人之所长，他就越是感觉到有必要把人们的长处集中用于某一重要机会。这是求取效果的唯一途径。

但是，集中使用力量还有进一层的意思。我们多数人感到，即使一次做好一件事也很困难，更谈不上一次做两件事了。而人类却可以做各种各样的事情，其种类之繁多，简直惊人；人是一种“多用途的工具”。但是，要想有效地应用人类广泛的才能，最好的办法就是把大量的个人才能集中用于一项任务上。就是说，集中使用力量，就是集中所有人的才能去求取某项成就。

我们可能会联想到，一位马戏团杂技演员能用双手同时向空中抛掷耍弄许多只球。然而，即使是杂技演员也只能持续表演十分钟左右。时间一长，他恐怕一个球也接不住，全部都会掉在地上。

当然，人也不能一概而论。的确有人同时把两件事情都做得很好的，当然两件事是交叉进行的。然而，这样做的先决条件，是他们必须轮流给两项任务安排一段最低限度的完整时间，以保证满足工作进展的要求。但是，我想，恐怕没有人能同时做好三件重要工作。

当然，作曲家莫扎特是个例外。他能同时作几首曲子，而且所有的曲子都是杰作。但他是我们所知道的唯一例外。其他第一流的多产作曲家——例如巴哈、韩德尔、海顿和维尔第——都是每次作一首曲子。他们一般都在完成了一首曲子之后，再着手下一首；或者他们暂时停下手头的工作，把未完成的曲子搁在抽屉里。管理者们很难以设想，他们是“莫扎特式的管理者”。

集中使用力量之所以必要，正是因为管理者面临着许多任务要做。因为一次做一件事，就能做得快一些。人们越是

能集中利用时间、力量和资源，他们实际能完成任务的数量和种类就越多。

在我所认识的各企业总裁中，没有人比某医药公司的总裁完成的事情更多。他最近退休了。在他开始任职时，该公司规模还小，只在一个国家有业务。他供职十一年，在他退休的时候，该公司已在世界范围居于领导地位了。

此人最初几年，把全部注意力都放在研究工作上，解决研究方向、研究计划和研究人员等问题。该公司在研究方面从未领先过，就是在后面追随也很吃力。这位新任总裁并不是科学家。但他认识到，公司必须停止重复其他同业公司在五年前就做过的事情。它应该决定自己的研究方向。结果在五年以内，该公司就在两项新的重要领域居领先地位。

这位总裁接着就着手把公司建设成国际性公司的工作——这是在象瑞士医药公司之类的企业已居世界领先地位多年之后进行的。他仔细分析了药物消费情况，进而断定，健康保险和政府医疗保健服务是刺激对药物需求的主要因素。他选择某个国家保健服务事业进行大发展的时机，让他的公司打进这个国家。他就是这样设法让他的公司大步打进过去从未到过的许多国家，而同时又不同地位牢固的国际药品公司争夺市场。

在他任职的最后五年，他又集中力量制定出了适合现代卫生保健事业性质的策略。这种卫生保健

事业很快就成为一种“公用事业”，也就是说，医生个人处方，而药费由政府、非盈利医院和象美国红十字会这样的半公共机构等支付。他的这项策略能否成功，现在来进行判断尚为时过早——这项策略是1965年他退休前不久才就绪的。但是，据我所知，他的公司是大型药品公司中唯一考虑到策略、价格、销售和世界范围工业关系的公司。

一位总裁能在任职期间做一件重大的事，已经是不寻常的了。然而此人却完成了三件，并还把公司建成了一个实力很强、人力雄厚的世界性企业。他之所以能取得这么大的成就，就是因为他每次只做一件事，而做事时，又是把自己的全部注意力都集中在所做的事情上。

这就是那些能“做这么多事情”的人的“秘诀”，而且他们所做的许多事还都是很困难的。他们一次仅做一件事。结果，他们所用的时间，比我们一般人都要少得多。

那些一事无成的人，常常工作比别人卖力得多。第一，他们低估了完成一项任务所需要的时间。他们总盼望一切顺利，而正象所有管理者都了解的，世界上没有一帆风顺的事情，总有意料之外的事发生。其实，意料之外的事，正是人们等着去解决的事情。当然，这样的事，从来都不会是令人愉快的。因此，有效的管理者，在时间安排上，总是留有余地，比实际需要的时间要充裕一些。第二，一般管理者（往往是不大有效的管理者），总想赶进度，实际是越赶越落后。有效的管理者决不匆

促行事，他们总是从容不迫，稳步前进。第三，一般管理者总喜欢一次同时做几件事。因此，他们无法给任何事情安排出一段最低限度的完整时间。只要一件事遇到困难，全部计划就都落空了。

有效的管理者知道，有很多事等着他们去做，并且要做好。因此，他们集中使用力量——集中使用他们自己的，以及组织的时间和精力——每次做一件事，并集中力量先做重要的事。

## 摆脱昨天

管理者集中使用力量的第一条原则是，摆脱过去，摆脱已不再起作用的过去。有效的管理者定期检查自己的以及同事们的工作计划，并要问：“如果我们迄今尚未做这件事，我们现在是否还要做？”如果答案不是非办不可，管理者要么决定放弃不做，要么决定大为削减。至少，他们要保证不把资源投进不再起作用的旧项目中去，还立即从昨天的任务中抽出头等资源，特别是抽出最稀有的人力资源，并转而投到明天的机会中去。

不管管理者愿意与否，他们永远处在要摆脱过去的境遇之中。这是必然的。今天总是昨天所采取行动和决策的结果。无论一个人的头衔或地位如何，他不可能预见未来。不论昨天他们所采取的行动或决策是多么大胆和明智，今天它们可能成了问题、危机和愚蠢。然而，把今天的资源作为对未来的投资，这是管理者的特定职责。不论是在政府、企业，还是在其他机构工作的管理者，都是如此。这就是说，

每一位管理者都不得不花费时间、精力和才智，来弥补或摆脱昨天的行动和决策。不论这些行动和决策是他自己做的，还是他的前任做的，他都得设法弥补或摆脱。他实际上用在这方面的时间，要比用在其他任务上的时间都多。

但是，人们至少可以去掉那些没有价值的遗留任务和活动，以设法尽量减少使自己让过去的事情牵着鼻子走的状况。

一个人要想摆脱彻底失败给他带来的影响，并不很困难。失败本身就会给他带来教益。然而，昨天的成功，却总留下长远的影响，远远超过成功自身的作用。更为危险的情况是，有些事本来应该做好的，但却因为某种原因而毫无成效。这些活动往往成了我在《为结果而管理》一书中所说的，“管理者的沽名钓誉”和神圣不可侵犯的活动。如果不把这类东西清除掉，无情地砍掉，一个组织的生命就会耗尽。企图为“管理者沽名钓誉”取得“值得的成就”，常常把一些最能干的人浪费在这种徒劳无益的事情上了。

每个组织都很容易染上这两种毛病。但是，这类毛病在政府机构中尤其普遍。政府的计划和活动，同其他机构一样老化得很快。然而，这些计划和活动不仅作为永久性的，而且按照文职人员条例，就成为制度的一部分，并马上变成了既得利益，在立法机构还拥有了它们的发言人。

1914年前，美国政府组织的规模不大，在社会生活中的作用还小，这种弊病危害不致太大。如果今天仍把精力和资源用于昨天的事情，政府则承担不起了。然而，我估计，今天美国联邦政府机构

中，至少有一半仍然拘泥于不必要的规章制度——例如：州际商业委员会成立的主要目的是防止铁路被垄断，虽然垄断铁路的可能性在三十年前就不存在了，但该委员会的宗旨仍然维持不变。不仅如此，美国政府机构的活动，还旨在满足政治家们的私欲，多数农业计划就属此例。有些事情本应经过努力能获得成效的，但实际上却始终一无所获。

美国当前迫切需要有效的行政管理实行一种新原则：政府的每项法案、每个机构和每个计划，都应临时性的，经过一定年限（也许十年）后便自动失效。如果要延长期限，必须对计划，及其成果和贡献进行仔细客观的调查研究，再经新的立法，才能延长其有效期。

约翰逊总统曾于1965年至1966年，下令对所有政府机构及其计划进行调查研究。国防部长麦克纳马拉为了使国防部摆脱过时和无效的工作的纠缠，曾实行过“计划检查”制度。约翰逊总统的此举就是仿效他的。这一步走得好，也非常必要。但是，只要我们仍保持这种传统看法，认为一切计划如果无法证明其确属无效，则应永远存在下去，那么，即使进行检查，也不会有什么结果。我们的认识应该是：一切计划，如果无法证明其确属有效和必要，都应立即失效，而且一切计划都是很快就老化无用的。否则，现代政府，当它正以规章、条例、制度不断地窒息社会的时候，它本身也将因为自己过分肥胖而感到窒息。



虽然政府机构受到组织肥胖症的特别危害，但任何组织对这种病都没有免疫力。当大公司的企业家用最大的嗓门抱怨政府的官僚习气时，他可能在自己的公司里提倡大搞“管制”，其实什么也管不了；进行各种各样的研究，其实只是为了给自己不愿果断地决策打掩护；公司里各种人员齐集，人浮于事，机构林立，名目繁多，有的搞研究，有的搞“关系”。而他把自己和他的骨干的时间，都浪费在昨天的过时产品上，从而扼杀了明天的成功产品。当某学者对大企业的这种可怕浪费进行严厉谴责时，他可能在教务会议上力争保留某一过时课程，并把它列为“必修课”。

一位希望自己和组织都具有有效性的管理者，他会管理好所有计划、活动和任务。他经常考虑：“这件事还值得继续做吗？”如果认为没有价值，他就会马上停做，以便能集中力量做别的事。如果这些任务能完成得很出色，他自己的工作和组织的工作都将别开生面，真正取得成果。

最重要的是，有效的管理者在着手进行一项新任务前，就必须摆脱掉一项旧任务。为了保持组织的“重量平衡”，这是完全必要的措施。不这样做，组织很快就会失去合适的形态和内聚力，也不好管理。社会组织，也和生物机构一样，需要保持精干，保持适当的“体型”。

然而，正如每一位管理者都知道的，维持老一套很容易。一旦想着手一件新事，困难就来了。除非在从事一件新工作前，就为它准备好了解救的办法，否则等于从一开始就宣判了它的失败。对新工作来说，唯一有效的解救办法，就是要选用真正有能力的人来做。但这种人总是特别忙。只有减轻他现有的负担，才能指望他承担新的任务。

还有一种办法，那就是另聘新人来承担新任务，这样做太冒险了。雇用新人，一般都是为了给已有的、进展顺利的工作项目增加人手。但要着手办一件新工作，一般都找经过锻炼确有能力的老手来担任。举办新任务本身就要冒风险——即使别人过去已多次做过同样的事——一位有经验的有有效管理者，在人力允许的情况下，决不会从外面雇人来承担新任务，因为这样做会增加风险。他亲眼见过，许多人在别处工作得非常出色，待他们“为我们”工作半年后，就搞得一败涂地。

一个组织必须不断补充进具有新鲜观点的新人。如果它总是只从内部选拔人才，这个组织很快就会变得眼光短浅，缺乏独创精神。而只要有可能，新人最好不要放在风险最大的职位上——即不要放在最高管理者职位上，或领导某项重要的新任务的职位上。可以把新人放在比最高职位略低一点的位置上，或安排在任务明确，并已为大家所熟知的工作岗位上。

有计划地摆脱旧事物，是促成新事物的唯一途径。据我所知，任何组织都不乏“创造性”见解。但很少有组织能使自己的好见解付诸实施。人人都过分忙于昨天的任务。只要定期检查所有计划和工作，除掉那些不起作用的工作，即使是最墨守成规的官僚机构，也能获得生机。

在这方面，杜邦公司比世界任何其他大化学公司都做得好得多。这主要因为在某种产品或某个工艺过程开始走下坡路之前，它就毅然放弃。杜邦公司从来不把稀有的人力资源和资金用来保卫昨天。

然而，化学工业内外的多数其他企业，经营原则却不同。他们说：“对一个生产效率高的工厂，即使生产的是轻便马车用的鞭子，也总会有市场的”。和“我们公司是靠这种产品起家的，我们的责任就是维持这种产品应有的市场”。

然而，正是经常派它们的管理者参加关于创造性问题的讨论会的这些公司，经常抱怨缺乏新产品。而杜邦公司却忙于制造和销售新产品，根本无暇参加上述任何一种活动。

只有除旧才能布新，这是一条普遍的原则。如果美国现在仍旧沿用1825年左右的运输部的那一套，我们完全有理由断定，我们仍然会保留公共马车——当然一定是国有化的，一定会出巨资进行补贴，并还会有“对马进行再训练”的狂热性的研究计划。

## 办事要分先后

明天，总是有很多任务要完成，而时间总是不够；机会总是很多，而能称职的人手又总是不够——何况还总有一大堆的问题和危机要处理。

因此，我们就必须决定，哪些任务应该优先，哪些属于次要。而问题是，应根据什么来做决定，是根据管理者，还是根据压力。但是，无论如何，任务总要看时间多少而定；机会能否实现，则要看是否有合适的人选来承担。

如果决定是根据压力，而不是根据管理者的情况作出的，那肯定有些重要的任务就只能放弃不做。一般来说，将

决定转化为行动，是完成任务中最费时间的一个阶段，如果是根据压力情况，那就没有时间来进行这种转化了。除非任务成为整个组织活动的一个部分，否则它是无法完成的。这也就是说，除非别人都把它当做自己的事，愿意用新方法处理原有的工作，或认为有必要做新工作，并从而把管理者的计划纳入他们自己的日常工作，否则任务是不可能完成的。如果因为没有时间而忽视了上述情况，那么所有的工作和努力都将化为乌有。然而，这正是由于管理者不提出和不把注意力集中在应优先处理的工作上的必然结果。

如果根据压力来决定工作的先后次序，还可能出现另一种后果，高层管理对工作就根本不会过问了。因为一项新任务不是为了解决昨天的危机，而是为了开拓一个新的明天，这种工作总是可以缓办的。而压力总是来自昨天。特别是在高层管理让压力牵着鼻子走的情况下，那些没有现成人去做的工作肯定会被忽视。高层管理将不注意组织外部的情况。因此，它必将同外界的现实脱节，而这正是唯一能体现成果的地方。另外，压力总是来自于组织内部的工作进展情况；总是首先来自于已发生的事情，而不是未来；来自于危机，而不是机会；来自于眼前可以看得见的事情，而不是真正的现实；来自于紧急事情，而不是有关事情。

然而，问题的症结不在于决定哪些事应优先处理。这种事情很容易，谁都能做。那么为什么只有极少数的管理者能集中使用自己的精力？其原因就在于他们很难决定哪些事应该“缓办”——也就是决定不处理哪些任务——并很难以坚持执行决定。

多数管理者知道，缓办实际上就是不办。他们中有很多

人都觉得，如果某件事原先决定缓办，后来又拾起来再办，这是最为不合适的事情。这肯定是错过了时机，而掌握好时机是事情能否取得成功的一个最重要的因素。把本来应该在五年前要做的事，放到五年后再做，这肯定是最大的失策。

在十九世纪末期美国维多利亚女皇时代的小说中，有一部描写一对青年男女悲欢离合的恋爱故事。这两个人在二十一岁时差点结婚，可是后来各自另行婚配，直到38岁重逢时，双方均已丧偶，始才重新结合。不过，婚姻未给他们带来幸福。如果他们在二十一岁时就成就良缘，两人可以在共同生活中一起成长。当双方在分别了十七年后再次相遇时，由于两人是在不同的环境中成长起来的，他们的习性都发生了很大的变化。

某人年轻时想当医生，却被迫经商，现在年已半百，经商虽有成就，但又想重返初衷，并考上了医学院，看来完成学业的可能性不大，更不可能成为一位有成就的医生了。当然，如果他有坚强的决心和极大的动力，他可能获得成功。例如：如果他是个极为虔诚的教徒，他就有可能成为一位医学方面的传教士。否则，他会对医学院的纪律约束和死记硬背的学习方法感到厌倦，无法忍受，对行医本身也会感到枯寂乏味。

再以企业合并问题为例：如果两个企业能在六、七年前合并，看起来是非常合适的。但由于某个公司的总裁不愿在合并后屈居他人之下，合并之事只得推迟。事隔六、七年之后，当那位倔强的总裁

终于退休，但时过境迁，合并也不见得仍然合适了。

人们常常实际上把缓办的事变为不办，这使得管理者因而完全不敢对任何事情作出缓办的决定。他们知道，这件或那件事并不是最重要的，不必优先办理，但如果决定予以缓办，则要冒风险。由于某件事的缓办，竞争者可能就会抢先获胜。谁也无法保证，由于某位政治家或政府领导人决定对某政策方面的问题缓办，而不致在某个政治问题上引起轩然大波。

例如民权问题，无论是艾森豪威尔总统，还是肯尼迪总统，都没有予以高度重视。约翰逊总统就任之后就非常明确地指出，越南问题及其有关外事问题都应往后放一放。（后来由于事态发展，他被迫改变初衷，因而引起了强烈反应，连当初支持他把“向贫穷宣战”作为优先选择的自由派人士也反对他。）

决定某事缓办，也是件令人不愉快的事。我们决定缓办的事，往往是别人最为优先要办的事。草拟一份要优先办理的项目单，并设法把每件事都办“一点”，这样做，既容易得多，也使人人皆大欢喜。当然，这样做的唯一结果，则是一事无成。

关于如何确定优先事项的问题，分析起来，可以列举不少理由。但是，关于先后次序的安排，最重要的事情，不是明智的分析，而是勇气。

确定是否要优先处理事项的真正重要原则，取决于勇气，而不是分析。重要原则如下：

- 选择未来，舍弃过去；

- 着重机会，而不是问题；
- 选择自己的方向，而不是赶浪头；
- 力争上游，以开创新局面为目标，而不是求“稳”，求易。

我们调查研究了许多从事研究工作的科学家的情况，结果表明，他们的成就，较少是取决于研究能力，更多是取决于追求机会的勇气。（这些成就当然不及那些天才们的水平，诸如爱因斯坦创立相对论，玻尔创立原子结构，或普朗克创立量子论。）如果科学家选择研究课题是根据最有可能取得快速成功，而不是去迎接问题的挑战，这类科学家不可能取得出色的成就。他们有可能写出许多评注，但决不可能发生这样的事情，诸如一条物理学定律或一个新的概念会以他们的名字命名。只有这样的人，他们根据机会选择研究课题，并把别的条件仅作为参考因素而不是作为决定因素，只有他们，才能取得成就。

同样地，在企业界，那些只想根据现有生产线来开发新产品的公司，决不是成功的公司，只有那些旨在开发新技术或新事业的公司，才有可能获得成功。一般来说，事无大小，只要是创新，就会冒风险，就要吃苦耐劳，还要提心吊胆。解决一个问题，只能维持昨天的平衡，而把机会转化为成果，才能起更大的作用。

对事情的先后次序安排，并不是一成不变的。人们常常要根据实际情况，对这种顺序安排进行重新考虑和修改。例如：任何一届美国总统，都不可能不顾事态发展，死抱着原来的工作次序安排不放。事实上，在完成优先任务的过程中，往往就引

起了事情先后次序本身的变化。

换句话说，有效的管理者，只集中精力处理当前的任务，而不会轻易去作别的承诺。然后，他会观察形势，选择下一个需要优先处理的任务。

集中使用力量，也就是说，管理者敢于决定哪些是真正该做的，哪些是该先做的，并有勇气把时间和精力投进去。管理者要想成为时间和事态的主人，而不是它们的奴仆，唯一的出路就是要集中使用力量。



## 第六章 决策的诸要素

决策，只是管理者许多任务之一。决策一般占用管理者的时间不多，但这却是他的特定任务。因此，在讨论有效的管理者问题时，需要专门谈谈决策问题。

只有管理者才能做决策。作为管理者，人们就会根据他的地位或知识，要求他作出的决策能对整个组织，及其职能和成果产生重大影响。

因此，有效的管理者，就会作出有效的决策。

他们做出的决策，犹如一个有条不紊的工序，步骤清楚，各部分也很分明。但是，这同当今许多书中所谈的“决策”，毫无共同之处。

有效的管理者，并不做一大堆决策，而只是做重大决策。他们要力求分清哪些是具有策略性的和哪些只是一般性的，而不是考虑如何“解决问题”。他们所作的为数很少的重大决策，都是属于理性认识方面的最高水平的决策。他们力求找到形势中的稳定因素。因此，他们给人的表面印象是，做决策的速度不快。他们认为，过于偏重不稳定因素，使自己穷于应付，这实际上表明思想毫无条理。他们需要知道，决策的全部含义和决策必须要适应的基本现实要求。他们需要的是决策的影响，而不是决策的技巧；他们需要的是明智稳妥的决策，而不是聪明巧妙的决策。

有效的管理者知道，何时应按原则作决策，何时应按实际情况作决策。他们知道，居于对、错之间的折衷性决策，是最靠不住的，并要学会分辨对、错。他们也了解，在整个工序中，最费时间的，不是做决策，而是使它付诸实施。如果一个决策不能“转化成为工作”，它就算不了决策，它至多也不过是一种良好的愿望而已。这就是说，有效的决策本身是建立在理性认识的最高水平基础上的，但为了贯彻它所采取的作法又要尽可能简单和适应工作水平。

### 关于决策问题的两个事例

西奥多·维尔，这位在美国企业史上不大为人所知的伟大企业家，也许是最有效的决策人。维尔于1910年前至1920年中期，任贝尔电话公司的总裁，他把该公司建成了世界最大的私营企业和发展最为成功的公司之一。

在美国，电话系统为私人所有，这被认为是理所当然的。但在世界发达地区中，只有贝尔公司经营的北美大陆部分地区（包括美国和加拿大两个人口最多的省——魁北克和安大略），是唯一由私人企业经营的地区。作为经营公用事业的贝尔公司，它也是唯一表明自己有能力承担风险，并获得飞速发展的公司。它虽然垄断了一个极为重要的地区，但其原有市场已经饱和。尽管如此，它仍能迅速发展。

贝尔公司取得成功的原因，不是靠运气，也不是由于“美国人守旧”。主要原因是维尔在任总裁的近二十年内，作了四个策略性的决策。

维尔早就看出，一个电话公司如果想维持私营企业和自

主经营状态，必须要做某些突出的和与众不同的事情。当时，欧洲各国政府经营电话业都很顺利，既无多大困难，也无什么风险。贝尔公司如果想用反对政府接管的防御措施来保持私营状态，是行不通的，这只能起到推迟政府接管的作用。再者，单纯防卫的措施，只能自拆台脚，因为它会使管理人员失去干劲和创造力。作为一家私营公司，贝尔需要这样一种政策，它将使贝尔公司比任何政府机构都更加强有力地代表公众利益。这导致维尔作出了第一个决策，那就是：贝尔电话公司的业务，应当预测和满足为公众服务的要求。

维尔一接任公司总裁，就提出了“本公司以服务为目的”的口号。在本世纪初，这种提法被认为是左道邪说。但是，维尔仍鼓吹公司的业务是提供服务，管理人员的职责是使公司有可能提供服务和有利可图。他并不以此为满足。他还要全公司采用一种衡量管理人员及其工作的标准，衡量他们服务态度的好坏，而不是衡量他们盈利多少。经理要对服务的好坏结果负责。高层管理的职责是为公司进行组织和筹措资金，使公司能提供最佳服务，并获得最理想的经济收益。

与此同时，维尔认识到一个全国性的电讯垄断企业，从传统的意义来说，不可能是个自由企业，即自由自在的私人企业。他清楚地认识到，公众管理是对政府所有制的唯一选择。因此，实行有效的、诚实的和有原则的公众管理，是符合贝尔公司利益的，对保持公司的现行所有制也是至关重要的。

当时，公众管理一词在美国并不陌生。不过，在维尔得

出这种结论时，公众管理，总的来说，还是不起作用的。由于企业界反对，并有法院做它的强大后盾，所以即使法令全书中有公众管理的规定，也是白搭。公众管理委员会本身人员有限，经费不足。委员职务成了挂名的闲差，多由第三流的政客并常常由那些容易收买的、唯命是从的党棍来担任。

维尔把促使公众管理有效作为贝尔公司的目标。他责成各地区子公司的总经理把这个目标作为主要任务。他们的职责是恢复各地公众管理机构的活力和使管理和评定等级的概念具有新的含义，即：公平、合理和保护公众的利益，与此同时，又要使贝尔公司的业务照常进行。另外，贝尔公司的各子公司的总经理又是总公司高层管理的后备人选。这就保证了整个公司上下人等，都对公众管理一事，持积极态度。

维尔的第三个决策，是建立贝尔研究所，它后来成为工业界最成功的科研机构之一。维尔的出发点，仍然是需要使一个私营垄断企业继续生存下去。他在作这个决策时，曾考虑：“怎样才能使这样的一个垄断企业真正具有竞争性呢？”显然，他所指的不是同行业间的一般性竞争。然而，如果没有竞争，这样的一个垄断企业就会很快变得僵化，失去发展和变革的能力。

维尔最后得出的结论是，即使是一个垄断企业，人们也可以使未来和现在成为相互展开竞争的对手。象电讯业这样一种技术性工业，其前途取决于更好的和不同的技术。贝尔研究所就是在这种考虑下建立的。当然，贝尔研究所，即使在美国，也不是第一家工业研究所。但它却是第一家这样的工业研究所，它旨在使现有盈利的和高效率的产品，成为过时的东西。

当贝尔研究所在第一次世界大战期间正式成立时，这在工业界是一项令人吃惊的创新。即使在今天，也很少有企业家能理解，为了使研究有效，它就必须成为“破坏者”，成为今天的敌人和新未来的创造者。大多数工业研究所，都是进行“防御性的研究”，其主要目的是使今天成为永恒的。但贝尔研究所从一开始就避开了防御性研究。

最近十多年来，事实证明维尔的思想是多么的明智，贝尔研究所首先推广电话技术，使整个北美大陆变成了一部自动电话总机。它接着又把贝尔公司的技术推进到连维尔那一代人没有梦想到的领域，例如：传送电视节目，传送计算机资料——这是近几年来发展最快的通讯领域——和通讯卫星。科学技术的发展，包括数字信息理论之类的科学理论及诸如半导体或计算机逻辑和设计之类的新产品和新工艺，只是因为有了这些科技的发展，才使新的传送系统成为现实。而这些科技的发展，大部分都是由贝尔研究所首创的。

在1920年初，维尔任职的最后几年，他又作了最后一个决策，即开创了一个大众资本市场。这个决策仍然是为了保证贝尔公司作为私营企业生存下去。

许多工业企业被政府接管，是由于它们无法筹措所需资本，而不是由于实行社会主义。1860年至1920年间，欧洲各国政府接管铁路，主要就是由于铁路筹措不到所需资本。英国的煤矿和电力工业实行国有化，主要也是由于缺乏推行现代化所需资本的缘故。在一次大战后通货膨胀时期，欧洲大陆的

电力工业实行国有化，缺乏资本也是主要原因之一。当时电力公司不能用提高电费的办法去抵销货币贬值带来的影响，要想发展电力工业并使它现代化，但却筹措不到资本。

维尔当时是否看出了问题的全部意义，现已无从了解。但是，他清楚地知道，贝尔公司需要有一个可靠和稳定的巨额资本来源，这是当时的资本市场所做不到的。1920年的资本市场，只是投机商的市场。当时，许多公用事业，特别是电力公司，都曾努力提高其证券的信誉，以吸引当时的资本市场的投资。它们组成了控股公司，使总公司的普通股对投机商具有影响和吸引力。而在筹措营业所需资本方面，仍采取传统的办法，主要靠向保险公司借贷。维尔认为，这不是筹措资本的良策。

在二十年代初，维尔计划发行一种美国电话电报公司普通股，但这种股票除法律形式外，与投机性股票毫无共同之处。这种股票着眼于普通群众，尤其是当时的新兴中产阶级主妇“莎莉姑妈”。她们手头有游资，想找出路，但资本不充足，担不起风险。维尔的美国电话电报公司普通股，有保证的股息，与孤儿和寡妇要买的固定利息证券非常相近。而且，这又是一种普通股，能享有资本增值，还可免于通货膨胀的威胁。

当维尔提出这种设想时，实际上，“莎莉姑妈”型的投资者尚未形成。拥有足够的资本、有购买普通股能力的中产阶级，只是在最近才出现。当时，中产阶级仍然沿袭老习惯：把钱存入储蓄银行，买保险和做抵押。那些敢冒风险的人，则把钱

用在二十年代的投机性股票市场——在那里，他们的钱则没有什么价值可言。当然，“莎莉姑妈”并不是维尔虚构出来的。但是，他使她们成为投资人，动员她们把储蓄用于既对她们自己，也对贝尔公司有利的事业上。只此一项，就使贝尔公司在过去五十多年里能筹措到数以万亿计的美元用于投资。多年来，美国电话电报公司普通股一直是美国和加拿大中产阶级计划投资的基础。

维尔还为这种设想提供了它自己的实施办法。贝尔公司没有依赖华尔街，它多年都是由自己作为股票的承兑和承保人。维尔的主要财务助理沃尔特·吉福德，后来成了维尔的继承人，担任了贝尔公司的总裁。

当然，维尔的决策，都是根据他和公司的特定问题做出的。但是，制定这些决策的基本思想，却反应了真正有效的决策的特点。

下面要列举的斯洛安的例子也清楚地表明了这一点。<sup>\*</sup> 斯洛安于1922年担任通用汽车公司的总裁，此时正是维尔即将退休之际。斯洛安把通用汽车公司建成为世界最大的制造业企业。由于他所处的时代与维尔很不相同，所以他也是一位完全不同于维尔的人。然而，他关于通用汽车公司实行分权组织制度的决策，是一项令人难忘的决策，与西奥多·维尔

---

\* 这里都是选用企业界的例子，因为这类例子所涉及的范围较小，容易理解。而政府政策方面的多数决策，涉及的面大，要求用很多篇幅来解释背景、历史和政治情况。同时，企业的例子也是以把事情说清楚。而政府、军事、医院，或大学等关于决策方面的例子，实际上说明的是与企业界例子所表明的相同概念。关于这一点，从本部分下面几节和下一章就可以看出来。

早年在贝尔电话公司所作的四大决策，具有相同的性质。

斯洛安最近写了一本回忆录《我在通用汽车公司的岁月》\*。书中说，1922年，当他接任时，通用汽车公司只不过是一个松散的邦联，由几个各自为政的部落组成。该公司原来是由几家企业，于几年前才合并而成的。合并后，各单位的负责人仍旧象过去经营自己的公司那样自行其事。

处理这种形势，一般有两种传统办法。一种办法是，当这些独立的铁腕人物出售他们的企业后，就设法把他们摆脱掉。洛克菲勒建立美孚石油公司，摩根建立美国钢铁公司，都是采用这种办法。其实，摩根只是在斯洛安接任前几年才刚这样行事的。另一种办法，仍让原来的企业主继续主持，新建立的总公司只享有最低限度的干预权。这实际上是想“用买卖股票的特权，来减轻无政府状态”，把希望寄托在酋长们从其自身的经济利益出发，而照顾到整个企业的最大利益。通用汽车公司的创始人杜兰和斯洛安的前任杜邦，就是采用的这种办法。而当斯洛安接任时，这些任性的铁腕人物拒绝在一起合作共事，使公司濒于崩溃的边缘。

斯洛安认识到，这不只是由于公司合并而产生的暂时、特殊性问题，而是大企业普遍存在的一般性问题。斯洛安认为，大企业需要有统一的方针和集中的管理。它需要有自己的具有实权的高层管理。但它也同样需要工作积极、热情和有能力的人。营业经理应该有自由选择自己的工作方式和与

---

\* 道布尔德公司，1964年，在纽约出版。



之相适应的责、权。他们应该有发挥自己能力的余地，并应对他们的成绩予以承认。显然，斯洛安在当时就看到了这一点。其实，当一家公司成为老字号，当它需要从内部培养能干和独立经营的管理者时，这一方面就显得更为重要了。

在斯洛安之前，所有人都把这个问题看成是人事问题之一，解决的办法是靠权力之争，看谁最后获胜。而斯洛安认为这是个体制问题，需要通过改革现有结构的办法来解决，实行方针政策集中管理，各子公司分权，在业务上享有自主权。

只有通过比较，才能最好地看出这种决策的有效性，也就是说，分析一下，为什么通用汽车公司一直在某个地方没有突出成就。至少是自三十年代中期以来，通用汽车公司对美国人民的政治倾向和美国政府的方针、政策，一直都缺乏了解和估计。而这正是由于通用汽车公司没有在那里实行“分权制”造成的。自1935年左右以来，令人难以置信的是，通用汽车公司的所有高级管理者，都必须是保守的共和党人。

不论是维尔，还是斯洛安所作的这些特定决策，虽然他们面临的问题完全不同，解决的办法也是完全不一样的，但决策的主要特点却是相同的。他们都是从理性认识水平的最高角度来处理问题的。他们首先要弄清决策的全部意义，接着要找出实施这项决策的办法。换言之，他们的决策都是策略性，而不是为了适应一时需要的权宜之计。由于他们的决策都是创新性的，所以常常引起很大的争议。确实，上述五个决策，都是同当时“众所周知”的看法截然不同的。

当维尔开始担任贝尔公司总裁时他曾被公司的董事会解聘过。在他提出贝尔公司以服务为目的这一看法时，人们认为他简直是发疯了，因为他们“知道”，企业的唯一目的是盈利。他认为，公众管理最符合公司的利益，实际上是维持公司生存的必要措施。这在人们眼里，即使不是旁门左道，也是轻率从事。他们“知道”，公众管理是地地道道的“渐进社会主义”。仅仅几年之后，即1900年后，美国兴起了要求实行电话国有化的高潮，人们因而惊慌失措，董事会立即把维尔请了回来。此外，维尔关于建立一所大型研究所的决策，该所旨在使正为公司带来最多利润的技术和工艺成为过时的东西；以及在筹措资金上，他拒绝顺乎当时的潮流，拒绝建立投机性的资本结构。维尔的这两个决策都同样遭到董事会的反对，认为他怪僻。

同样地，斯洛安关于分权的决策，在当时，是完全不能为人们所接受的，认为这简直是对“众所周知”事情的公然违抗。

亨利·福特是当时美国企业界领袖人物中公认的激进人士。然而，即使福特也认为维尔和斯洛安的决策太“不切合实际”。福特曾确信，他们设计的T型汽车，会永远畅销不衰。福特会把维尔坚持进行自我过时研究的决策看成是疯人之举。福特还认为，只有最严格的集中管理，才能产生效率和成果。所以在他看来，斯洛安的分权制恐怕也是自我毁灭的决策。

## 决策过程的五个要素

维尔和斯洛安决策的真正重要特点，既不是它们新奇，也不是它们具有争议性，而是以下五点：

1. 对问题属一般性质和只有通过用建立条例、原则的决策才能得到解决等情况，要有清楚的认识；

2. 要明确解决问题必须要满足的条件，即：“边界条件”；

3. 先弄清什么是充分满足要求的“正确”解决方案，然后才考虑为能使决策得以接受所需的必要妥协、适应和让步；

4. 在决策的同时，要有使之付诸实施的方案；

5. 在执行决策的过程中，注意“反馈”，以检查决策的正确性和有效性。

这些就是有效决策的几个要素。

1. 有效的决策者所提的第一个问题是：“这是个一般性问题，还是个特殊性问题？”“是否由于这件事而引出许多问题？或这是否需要特殊处理的特殊问题？”一般性问题，通常必须用条例、原则来解决。特殊问题只能按特殊情况个别处理。

严格说来，如果按照事发性质，人们可以把它们分为四类，而不是两类。

第一类，真正的一般性问题。它的个别发生，只是一种征兆。

管理者在日常工作中遇到的问题，大部分属于这一类。例如：某企业关于处理存货的决策，实际上，算不上“决策”，只是根据情况提出的处理办

法。生产中发生的一些问题，大致都属此类。

最有代表性的例子是，一个负责工程和产品管理的单位，每个月都要处理数百个问题。然而，分析起来，这些问题中的绝大部分都只是征兆——是某些基本问题的表现。负责管理个别工序的工程师或生产工程师，他只是在工厂的某个局部工作，通常看不到全局。他每月可能要处理几个诸如输送蒸汽或热液体管子接头坏了之类的问题。只有当这个单位一连几个月都不断出现这类问题时，经过分析，才能看出它属一般性质的问题。接着，人们就会发现，现有设备承受不了过高的温度或压力，需要重新设计管子的接头，以适应承受更大负荷的需要。在改换接头之前，负责工序管理的单位，不知要花费多少时间去修管堵漏，但仍然控制不了局面。

第二类，个别机构发生的某个特殊问题，却实际上是个一般性质的问题。

某公司收到另一家公司关于两家合并的建议，如果这家公司同意了，那就永远不会再接到同样的建议了。对个别的公司、它的董事会和管理当局来说，这种情况不可能一再发生。但就其性质而言，这却是经常发生的一种一般性情况。在考虑是否接受这个建议时，总要有某些原则作依据，并要参考别人的经验。

第三类，真正例外的特殊事件。

1965年11月，美国的整个东北部地区，从圣劳

伦斯到华盛顿一带，发生一次全面停电事故，根据初步调查，这确实是一次特殊偶发事件。又例如，六十年代初期，因孕妇服用酰胺哌啶酮（反应停）而造成许多畸型婴儿出生的悲剧，也属此类。据说，发生这类特殊事件的可能性，只占千万分之一，或亿万分之一。这类事件绝对不可能再次发生，就象我坐的椅子不可能突然分解成它所构成的原子一样。

然而，真正的特殊事件是极为罕见的。一旦发生，人们必须要问：“这究竟是一次真正的例外事件，还只是一个新的一般性事件的第一次表现？”

第四类，一个一般性新事件的早期表现。

例如，据我们现在所知，美国东北部地区的停电事故和服用反应停所造成的畸型婴儿悲剧，均属一般性事件的最初表现。如果找到了解决这类一般性问题的方案，在具有现代电力技术和现代医药知识的条件下，这类事故就不应一再发生。

上述事件，除第三类真正特殊事件外，均要求采取一般性的解决办法。换言之，就是要求制定一种条例、政策和原则。一旦制定出正确的原则，由于同一种原因表现出来的所有问题，都会迎刃而解。也就是说，如果问题再度发生，就可以照章办事了。然而，真正的特殊事件，还是必须个别处理。对例外事情，人们不可能作出什么规定。

有效的决策人常常需要花时间来考虑决定，他所要处理的问题是属于哪类性质的。他知道，如果他把问题的属性弄错了，他的决策也必将是错误的。

人们最常犯的错误是，把一般性的问题当成一系列特殊性问题处理。也就是说，由于对一般性问题的症结缺乏了解，所以在处理问题时，常常采取实用主义的态度。这样做的后果，必然是失败和无效。

我认为，肯尼迪政府的大部分内政和外交政策的失败，就清楚地表明了这一点。虽然肯尼迪政府中不乏有才干之士，但它只取得了一次成功，那就是在古巴的导弹危机事件。否则，它实际上是一无所成。主要原因就是肯尼迪政府人士所说的“实用主义”。也就是说，它拒绝制定规章和原则，坚持“就事论事”来处理问题。然而，包括肯尼迪政府成员在内的所有人都很清楚，政府据以制定政策的基本设想，关于战后年代的基本设想，都日益不符合国内外的实际情况。

另一种常犯的错误是，误把新问题当成旧问题，因而仍按老章程处理。

美国东北部停电事故就是一例。开始，故障只限于纽约至安大略边境一带，后来事故象滚雪球似的一直扩展到整个东北部。电力工程师们，特别是纽约市的电力工程师，开始是按正常过载规则来处理，但他们的仪器发出的信号表明，事情非同一般，必须用特殊的办法才能解决。

与此相反，肯尼迪总统之所以在古巴导弹危机事件上取得很大成功，就是因为他看准了这是一次非常的例外事件。他一旦认定之后，他的智慧和勇气就充分有效地发挥了出来。

第三种比较常见的错误是，对基本问题的判断似乎很有理，其实是错误的。仅举以下一例。

自第二次世界大战结束以来，美国军方一直为留不住训练有素的医务人员而感到苦恼。他们研究过数十次，提出过数十种方案。但是，每次都把工资待遇问题作为研究的出发点，这种假设听起来似乎很有理，其实真正的问题，是由于不合理的传统军医制度。军队强调当普通医生，这与当今的医学潮流很不合拍，现在着重医学专家。军医界的人事晋升制度是，从专业到医疗和医院的行政负责人，根本不搞研究和专业性的实践。因此，今天的年轻和训练有素的医生感到，他们在军界服务，是浪费他们的时间和技术，因为他们在军界只能当个普通医生，或者成为坐办公室的行政官员。他们希望有机会发挥才干，通过实践成为具有高度医科专长的当代医生。

迄今为止，美国军方尚未勇敢地对待这个基本决策。难道军界甘愿让自己的医疗组织停留在第二流水平，配备的人员都不能象民用医疗组织那样，是具有高度科研水平和高度专业化的医学人才吗？军方是否愿意和能够根本不按现有的军医组织和制度，来组织医疗方面的实践？只有军方能从这个角度作出真正的决策，它才会制止青年医生很快外流的现象。

最后一种较常见的错误，是对问题的判断不全面。

美国汽车工业在1966年突然受到猛烈攻击，社

会各界纷纷指责它的汽车不安全，汽车工业本身也被这种指责弄得手足无措。这主要是因为对问题的原因缺乏全面分析造成的。如果说汽车工业没有注意安全，这完全不符合事实。相反，它不仅注意了车辆本身的安全，还很重视公路工程的安全和驾驶人员的培训。把车祸的原因完全归咎于道路不安全和驾驶人员不慎，乍听起来，似乎很有理。凡与行车安全有关的机构，从公路巡警到学校，都开展了安全运动。安全运动也已收到效果。由于公路的修建注意了行车安全，车祸数字大大降低，驾驶人员受过安全训练，肇事事件也大为减少。但是，虽然每千辆车或每千英里行车事故的比例数一直处于下降趋势，但车祸的总数及其严重程度却持续上升。

由于酒醉开车，或“易出事故”者仅占驾驶人员的5%，但他们所出事故，却占全部车祸的四分之三左右。对这一小部分人酿成的车祸，即使是训练驾驶人员安全行车和铺设最安全的道路，也是无法避免的。关于这方面的情况，早就应该为众人所知的。而且我们早就应该对这类安全法规和安全训练所无能为力的事故采取某些措施。这就是说，除开展安全公路和安全行车运动外，还要尽量设法减轻事故的危害性。我们在制造汽车时，既要使它在驾驶正常情况下能安全行车，也要使它在驾驶不正常情况下，仍保证安全。然而，美国汽车工业没有注意到这一层。

以上例子表明，一知半解，常常比完全误解更难办。所



有与安全行车有关的机构——汽车工业、公路管理委员会、汽车俱乐部和保险公司——都感到，如果承认车祸是不可避免的话，那即使不是鼓励，也是宽恕危险行车。这恰如我的祖母那代人，认为治性病的医生是鼓励不道德的性关系一样。人们常常容易把是非与道德混淆在一起，因而产生一种不全面的设想，它所造成的错误，危害很大，也难以改正。

因此，有效的决策人，最初总是假定问题属一般性的。

他总是假定，引起他注意的事件，实际上是一种征兆。他要探究出真正的问题，决不会仅以医治表面征兆为满足。

即使事情确属特殊性质，有经验的决策人总要先看一看，它是否是某个新问题的前兆，或者只是表面看起来特殊，而结果却只是某个一般性新问题的最初表现。

这也说明，为什么有效的决策人总是把自己解决问题的方案，建立在尽可能高的理性水平基础上的原因。如果公司眼前资金不足，他决不会用发行，在下几年最容易以最好价格出售的证券，来解决燃眉之急。如果他认为有必要为可预见的未来筹建资本市场，他会寻找出新的投资人，并为尚不存在的大众资本市场设计合适的证券。如果他要使一群任性但能干的各部门负责人，协调一致起来，他不会采取辞去最任性的人和收买其余人的办法，他会从发展大型组织体制概念的高度来解决问题。如果他认为自己的企业，有必要保持其垄断性质，他决不会以大声谴责社会主义为满足，他会在岩礁妖魔和漩涡之间，打出“第三条路”来，即在无竞争对手的不可靠的私营企业和同样不可靠也实际无法控制的政府垄断之间，有意识地建立公众管理机构。

在社会和政治生活中，最明显的事实之一，是把暂时性

的事物永久化。例如：英国的旅馆登记制、法国的房租管制和华盛顿的“暂时性”建筑物。这三件事都是在一次大战中仓促设置的，只是些保留“几个月的暂时性应急”之物，可是五十年之后，它们却仍然屹立未动。有效的决策人都知道这种情况。他有时当然也会采取临时措施。但他每次都要自问：“如果我必须这样长期维持下去，我会愿意吗？”如果答复是：“不”，他就会持续努力找到一种更带普遍性，更具理性和更全面的解决办法——一个能建立正确原则的办法。

因此，有效的管理者并不做很多决策。但原因并不是他做决策需要很长时间，事实上做原则性的决策，通常不会比做就事论事和权宜之计之类的决策需要更长时间。有效的管理者不需要做很多决策，因为他根据规章和政策就可解决一般性的问题， he 可以把多数问题作为规章范围内的案例进行处理，即要它们符合规章的要求。西方有句关于法律的谚语：

“法律愈多的国家，就是律师不称职的国家。”也就是说，这个国家企图把每个问题都作为特殊现象来解决，而不是作为一般法律条例下的一项特殊案例来解决。同样地，一位做很多决策的管理者，肯定是既懒惰又无效的人。

决策人也要经常检查迹象，看是否发生了什么不正常或不寻常的事情。他常问：“这种解释能说明所看到的问题吗？能说明所有同类问题吗？”他总要写出这种解决方案要达到的预期结果，例如结果是要消除车祸；然后，再定期检查，看是否真正达到预期效果；最后，当他发现事情不正常，当他发现他的解释不能真正说明现象，或当他发现事情的进展，即使是细节，与他预期的情况不相符时，他就会回过头来，再重新考虑原来的问题。

实际上,这些规则,早在两千多年前古希腊医生希波克拉底开药方时就提出来了。这些科学观察的规则,是古希腊哲学家亚里士多德首先提出的,接着再由意大利天文学家伽利略于三百年前重申的。换言之,这些规则是些老的、著名的和久经考验的规则,是人们可以学会并系统应用的规则。

2. 决策过程的第二个主要要素是,对决策要达到的要求必须有明确的了解。决策必须达到的目标是什么? 决策要达到的最低目标是什么? 它应满足什么条件? 也就是科学上所说的“边界条件”。一项有效的决策,必须满足边界条件,必须具备足以达到目的的条件。

边界条件说明得越简明、清楚,决策的有效性和达到目的的可能性也就越大。相反,如果在边界条件判断上有任何严重欠缺之处,则所做的决策不论看起来如何高明,几乎可以肯定是无效的。

探求边界条件的办法,通常是弄清“解决这个问题最低要求是什么?”当斯洛安于1922年担任通用汽车公司总裁时,他很可能会自问:“用取消各部门负责人自主权的办法,能解决我们公司的问题吗?”他得到的答案无疑是否定的。他所面临问题的边界条件是,要求各营业部门的负责人有能力和责任。他同样需要统一和集中管理。根据这种边界条件,要求解决的是结构问题,而不是去协调人事关系。这样一来,他才能最终解决问题。

边界条件往往不容易找出来,而且有识之士的看法也不全然一致。

美国大停电的次日早晨,纽约只有《纽约时报》一份报纸出版了。在停电时,该报立即被送到

赫德森河对岸的新泽西州的纽瓦克付印，那里没停电，当地的《纽瓦克晚报》有个较大的印刷厂。《纽约时报》的发行量为上百万份，但实际送到读者手中的还不到这个数字的一半。据说原因是在报纸正要付印时（这是当时广为流传的一个插曲），时报主编和他的三位助手发生了争论，争论的问题是因为一个单字需要分音节以便移行。据说争论这个问题花了48分钟，占去报纸能享有的印刷时间的一半。编辑认为，既然报纸对在美国的书面英语文字规定了标准，因而就不允许有一个语法错误。

假设这段故事是真实的——我不敢担保它的真实性——人们就会感到纳闷，时报当局究竟怎么会想出这种决策的。不过，既然该报有了那样的规定，主编坚持不容许语法错误的决定，无疑是正确的。他的边界条件很清楚，报纸每天早晨应出售多少份，他管不着。他的责任就是保证报纸没有语法错误，并保持它在这方面的权威。

有效的管理者知道，一项不符合边界条件要求的决策是无效的和不适当的。这种决策可能比一项符合错误的边界条件要求的决策后果更坏。当然，这两种决策都是错误的。不过，如果边界条件错了，人们还可以用适当的决策加以补救。而如果决策不符合边界条件要求，它就只能给人们带来麻烦。

事实上，人们很有必要把边界条件搞清楚，因为只有这样，人们才知道什么时候必须放弃某项决策。关于这方面的情况，我们可以列举两个很有名的例子。第一个例子是做决策的

边界条件模糊不清；第二个例子是边界条件非常清楚，使决策人能立即用一项新的和适当的决策来取代不合时宜的决策。

第一个例子，是关于一次大战爆发时，德军参谋部制定的有名的施利芬计划。这个计划，是关于使德军能同时在东西两线作战，但又不必把兵力分成东西两部分的计划。为了能达到这个目的，施利芬计划建议，对较弱的俄军只进行象征性的对抗；先集中所有兵力对法军进行闪电式袭击，以一举歼灭，然后再转而对付俄军。按照这个计划，在战争初期和对法军取得决定性胜利之前，要让俄军深入德境。但是，德军低估了俄军的力量，1914年8月，俄军进展很快，占领了东普鲁士容克<sup>①</sup>的领地，容克们大吵大嚷要求保护。

施利芬在拟定作战计划时，他本人对边界条件是心中有数。但他的继承人只知打仗，不懂决策和战略。他们抛弃了施利芬计划的基本原则：不分散德军兵力。他们本应放弃整个计划，而他们却坚持原计划，从而使它不可能达到原定目标。他们削弱了西部兵力，使他们不可能对法作战获得全胜；他们加强了东部兵力，但又不足以打败俄军。他们因而造成了施利芬计划竭力避免的僵持局面。施利芬认为，僵持局面是一种消耗战，是靠人力的优势，而不是靠战略优势获取最后胜利。从此以后，他们靠

---

<sup>①</sup> 容克 (Junker) 德文的音译。指东普鲁士贵族地主阶级，泛指德国整个地主阶级。——译注

随机应变，靠激动人心的讲话，靠希望出现奇迹，而不是靠战略了。

第二个例子，是关于1933年富兰克林·罗斯福当总统时所采取的行动。罗斯福在总统竞选运动中所提出的口号，自始至终都是经济复兴计划。在1933年，经济复兴计划只能建立在保守主义的财政和平衡预算的基础上。可是，在罗斯福的总统就职日前夕，美国的经济在“银行休假”<sup>①</sup>期间几乎崩溃了。在这种情况下，罗斯福的经济政策可能在经济上还能行得通，但显然，罗斯福在政治上就很难维持下去。

罗斯福立即以一项政治政策代替了原先的经济政策。他从复兴转变成改革。形势的新格局要求政治动力。这意味着，经济政策几乎自动地来了一个彻底的改变，从保守主义的经济政策一下变成了激进革新的经济政策。边界条件变了，罗斯福作为一位当之无愧的决策人，几乎立即觉察到，如果他想具备有效性的话，他必须完全放弃原来的计划。

对边界条件必须进行清醒的考虑，也是为了从所有可行性决策中鉴别那些最不可靠的决策——那些在一切都顺利的情况下有可能实现的决策。这些决策看起来似乎还总是有意

---

① Bank Holiday, “银行休假”。美国三十年代大危机时，罗斯福为了拯救陷入瘫痪和一片混乱的银行系统，于1933年3月，宣布全国所有银行从1933年3月6日至13日暂停一切活动。政府在此期间对银行进行清理，获得批准的银行可于13日起恢复营业。美国经济界把这通称为“银行休假”。——译注

义的。但是，当人们仔细考虑一下它们必须要满足的条件要求时，人们总会发现这些条件基本上都是相互冲突的。这样的一项决策，如果不能说它不可能成功，也只能说它不大可能会成功。我们说不能把成功的希望寄托在奇迹上，问题并不完全在于出现奇迹是极为罕见的，而是根本不能依靠奇迹。

肯尼迪总统1961年关于猪湾事件的决策，就是一个很好的例子。这个决策要达到两个目的：一个是推翻卡斯特洛政权；另一个是要使事件看起来不是美军在入侵美洲的一个国家。第二个目的显然是很荒谬可笑的，全世界根本不会有人相信美军入侵是古巴人的自发暴动。这点与本题无关，先姑且不谈。不过，在当时的美国决策人看来，互不侵犯是一条必须维护的合法和必要的原则。但是，只有在古巴全国立即发生反对卡斯特的暴动，造成古巴军队全面瘫痪的情况下，上述两个目的才不致相互冲突。当然，这决不是不可能的事，但在古巴这样一个警察国家里，发生全面暴动的可能性，显然是极小的。所以，美国要么尽全力保证对古巴的胜利入侵，要么就放弃整个计划。

肯尼迪总统解释说，他的错误不是因为他“听了专家之言”。对这种解释，我们也不是不尊重。他的错误，是对决策要满足的边界条件要求，没有明确的认识，并拒绝正视这种令人不愉快的现实，那就是决策要符合两个截然不同和根本不相容的目的要求，这不能算是决策，而是在祈祷出现奇迹。

制定任何重要的决策，其目的和边界条件都不能根据

“事实”而定，而必须要根据对情况的理解。这是一种带风险性的判断。

每个人都可能做出错误的决策——事实上，谁都有时会做出错误的决策。但是，任何人都没有必要去做，从表面上看，就不符合边界条件要求的决策。

3. 正因为人们在做决策时，最后总必须有所妥协让步，所以开始时必须着眼于什么是对的，而不是什么能被接受（更不用涉及谁对了）。但是，如果人们连什么是能达到目的和满足边界条件要求的决策都不知道，那他们就不可能区分正确和错误的妥协，最终会做出错误的妥协。

这是我在1944年第一次应聘承担一项大的顾问任务时所得到的教益。这项任务是研究通用汽车公司的管理结构和管理政策。斯洛安当时是该公司的董事长兼总裁。在我开始研究这个问题时，他把我请到他办公室，对我说：“我不是想告诉你，要研究什么，要写什么，或要作出什么结论。这是你的任务。我对你的唯一要求是，根据你的认识，把你认为什么是正确的写下来。你不必担心我们的反应和我们的好恶。最重要的是，你不必考虑自己需要作出什么妥协才能使你的建议被采纳。这个公司的每位管理者都知道每一种妥协办法，用不着你帮忙。但是，只有当你首先告诉他什么是‘正确的’，他才能做出正确的妥协”。管理者在考虑决策时，可以把这段话作为座右铭。

肯尼迪总统从猪湾事件的失败中，学到了这个教训。这也主要说明了，他之所以在两年后的古巴导弹危机事件中能



获胜的原因。那时，他竭力坚持决策必须要满足边界条件要求，使他能掌握什么是可以接受的妥协（那就是：在空中侦察已经表明没有再做地面侦察的必要之后，他就心照不宣地放弃了地面侦察的要求），和在哪方面要持强硬态度（即：坚持要苏联拆除其导弹，并将导弹运回俄国）。

实际上，有两种不同性质的妥协。第一种妥协的性质，如同俗话说的“半块面包总比没有面包好”。第二种妥协的性质，就象古代所罗门王为两位妇人争夺婴儿判案故事表明的：“得半个婴儿比根本得不到婴儿更糟糕”。第一种情况下，边界条件要求仍能得到满足，因为要面包的目的是为要食物，半块面包仍然是食物。然而，在第二种情况下，就不能满足边界条件要求了。因为婴儿是活的和要长大的生命，如果分成两半，那就是把一具尸体分成两块，无生命可言了。

如果总是担心别人是否能接受，或者考虑最好别这样说，以免引起别人反对等，那就只会一无所获和浪费时间。人们担心的事是从来不会发生的。而谁也未料到的反对意见和困难会突然出现，并几乎成为不可克服的障碍。换言之，如果某个人一开始就问：“什么可以为别人所接受？”他肯定会一无所获。在寻求答案的过程中，他通常要放弃重要的事情，并会失去找到有效和正确答案的机会。

4. 决策过程的第四个主要要素，是把决策转化为行动。如果说考虑边界条件，是制定决策最困难的步骤，那么将决策转化为有效的行动，通常是最费时间的一步。然而，只有在开始制定决策时，就把实施决策的行动措施考虑进去，决策才有可能成为有效的。

事实上,如果没有实施某个决策的具体步骤,并有专人负责,就谈不上有什么决策,只仅仅是良好的愿望而已。

这就是许多政策声明,尤其是企业界的政策声明,所遇到的麻烦问题:它们没有行动的承诺。声明没有说明谁负责它们的贯彻执行和具体分工情况。难怪机构中的成员,要冷言冷语地议论这些声明,认为高层管理并不想真有所行动,只不过说说而已。

把决策转变成行动,要求明确地回答以下几个问题:谁应了解此项决策?应采取什么行动?谁去采取行动?行动应是什么样的,以便执行人能将其付诸实施?人们常常把第一个和最后一个问题忽略了,因此常常带来灾难性的后果。

有个说明“谁应了解此项决策?”问题重要性的故事,它在营业研究人员中已成为一个传奇故事。某一主要工业设备制造厂,几年前决定停止生产某一型号产品。多年来,这种产品一直是机床方面的标准设备,这种设备中,有许多台仍在使用。因此,公司决定从当时起只生产少量产品,供应老客户作为更换用,并以三年为限,然后就停产停销。对这种型号设备的定货,很多年来一直处于下降趋势。但是,当老客户再订购这类设备的日期,刚好碰上该设备截止供应期限,他们就停止接受订货了。然而,谁也没有问过:“谁应了解此项决策?”因此,无人通知采购部门的有关人员,即负责购买安装该型号设备所用部件的职员。采购人员只知道按现

行销售额的一定比例，购买部件，而给他的这项通知仍维持不变。到了该型号设备正式停产之时，公司发现仓库储存的部件，足够再用八至十年。这些应勾销的部件所耗资金是相当可观的。

一项决策所采取的行动，还应适合执行人的能力。

几年前，某一化学公司发现自己在某两个西非国家有相当大笔资金被冻结。该公司为了保护这笔资金，决定在当地投资办企业，这种企业应有利于当地经济，不需要从国外进口资源；如果办成功了，可以出售给当地的投资人，并在可能情况下，将资金再行汇出。为了建立这类企业，该公司兴办了一种保存热带水果的简单化学加工企业。这两个国家都盛产这种水果，过去运到西方市场的水果腐败情况严重。

这项业务在两个国家都取得了成功。但是，一个国家的厂长，把企业工作人员的标准定得太高，要求具有高度熟练的技能，特别是要求管理人员都受过技术培训，这样的人才在西非不易找到。另一个国家的厂长，考虑当地人的能力，从办厂开始，就竭力使加工工艺和企业管理简单易行，并自上而下尽量配备当地人员，因为这个厂最后是要由当地人办的。

几年之后，两个国家都可以汇出资金了。第一个国家的企业虽然生意很兴旺，欲想出售，但找不到买主，因为在当地找不到符合该厂管理和技术要求的人员。最后只得将该厂蚀本清算出去。另一个国

家的企业，当地的许多企业家纷纷竞相购买，该公司不仅收回原来的投资，还赚回一大笔利润。

在两个地方建立的企业，加工工艺和经营方式基本相同。但是，第一个国家，谁也没有问过：“我们能找到什么样的人来有效地执行这项决策？他们能做些什么？”结果使决策本身遭到失败。

如果使一项决策变成有效的行动，人们必须改变行为、习惯和态度时，这一切就变得加倍重要了。这时，人们必须确保，不仅要有明确的行动责任，而且执行人要有能力做必要的工作。人们还必须保证，考查的尺度、衡量成绩的标准和鼓励措施都要同时进行相应的改变。否则，人们将会由于内部情绪不同而发生冲突，使工作陷入瘫痪。

贝尔电话公司的总裁西奥多·维尔，在提出以服务为目的新决策时，如果没有同时提出以服务好坏作为衡量管理职能情况的标准，他的决策可能成为形同虚设的规定。在这以前，贝尔公司都是用各单位盈利情况或至少是用成本情况来衡量各地子公司经理人员的工作。由于维尔提出了新的衡量工作的标准，所以他的新目标，能很快为经理人员接受。

与上例形成鲜明对照的另一个例子是，美国某公司的一位很有才干的董事长兼总裁，为了使这家历史悠久、规模很大和十分自豪的美国公司工作有效，他提出了一项新的组织结构和新的公司目标的设想，但结果流于失败。该公司人人都认为有改革的必要。这家公司多年来一直在同业中居领导地

位，但近来已出现老化的迹象。几乎在所有主要领域，新的、小的和更具进取精神的竞争对手把该公司置于包围之中。但是，为了让新的设想为人所接受，这位董事长把老派中最著名的发言人，提拔到最显眼和工资最优厚的岗位上——特别是其中有三位提拔成副总裁。这样做的结果，只是使公司的人们感到：“他们并不是真正想改革。”

如果最高的奖赏给与对新行动的要求持相反态度的人，大家就会认为，这种相反的态度才是高层人士所真正要求的，并将予以奖励。

并不是所有人都能做维尔曾做过的事和象他那样把决策的实施纳入决策之中。但是，每个人都可以考虑，某项具体决策要求什么样的行动承诺，需要怎样分工和可以找到什么样的人来执行这项决策。

5. 最后，决策中还必须包括反馈措施，以便根据实际情况不断地对决策的预期目的进行检查。

决策是由人制定的，而人总是难免会有错误，至多只能在短时间内不犯错误。即使是最好的决策，也很可能有错误。即使是最有效的决策，最后也会过时。

如果这一点也需要用客观事实证实的话，那么维尔和斯洛安的决策就可证明。尽管他们两人都具有丰富的想象力和行为果断、有魄力，但只有维尔的“贝尔公司以服务为目的”这项决策，至今还有效，还是沿用他原来设计的形式。随着诸如养恤金信托和共同基金等公共机构投资者的出现，它们成为中产阶级进行投资的新渠道，美国电话电报公司

普通股的投资性质，于五十年代发生了激烈的变化。另外，虽然贝尔研究所一直处于优势地位，但由于科学技术的新发展——特别是太空技术和激光技术等方面的发展——使得任何一家通讯公司，不论它有多大规模，都不可能再希望自行提供它所需要的一切科学和技术。同时，七十五年来，随着技术的发展，头一次出现了各种新的电讯手段同电话激烈竞争的局面，在主要的通讯领域，例如信息和资料的传送没有一种单独的通讯媒介能居优势地位，更不用说居垄断地位了，贝尔公司是在长途口头通讯方面一直居垄断地位。公众管理制对于维持一家私营电讯公司的存在，仍然是必要的，但维尔费尽心机通过各州立法使之有效的公众管理制已日益与全国和国际范围的现实不相适应了。而贝尔公司并未力促联邦政府通过不可避免的，也是必要的管理立法，相反，它采取拖延的态度，维尔还尽量避免卷入此事。

至于斯洛安关于通用汽车公司建立分权制度的决策，虽然该公司仍在实行，但显然必须对此决策要尽快进行重新考虑。这不仅是因为他原设想的基本原则几经修改和变动，已弄得面目全非了。例如：当年自主经营的各汽车部门，现在已无法全面管理其制造和装配工作，因而无法对产品质量承担全部责任。从雪佛来到凯迪拉克等各种汽车牌号也早已不象斯洛安最初设想的那样，可以代表车主的不同身分了。最重要的是，斯洛安设计的是一家美

国公司，虽然它很快就有了外国子公司，但在组织和管理结构上，仍不失为一家美国公司。但在今天，通用汽车公司显然已成了一家国际性公司了。它的主要机会和重大发展，日益超出美国国界，主要是在欧洲。只有当它找到了适合于多国公司的原则和组织形式，它才能生存和发展。斯洛安曾在1922年做过的事情，现在必须尽快重新加以考虑了——一旦汽车工业进入经济困难时期，此事的紧迫性将是不言而喻的。如果公司再不进行重大改革，斯洛安的决策有可能成为通用汽车公司的绊脚石，将日益对公司的成功发展起阻碍作用。

当艾森豪威尔将军当选总统时，他的前任杜鲁门总统曾说：“可怜的艾克，在他当将军时，他下达一项命令，就会有人执行。现在，他要坐进那间大办公室里去了，他也要发布命令，只怕一丁点儿用也没有。”

为什么总统发布的命令得不到贯彻呢？这并不是因为将军比总统的权力大，而是因为军事组织早就知道，仅仅发布命令是没有用的，还必须用反馈的办法来检查命令的执行情况。他们早就知道，唯一可靠的反馈办法，莫如自己亲自去看看。总统一般只能批阅报告，而报告没有多大用处。军队各兵种都早就知道，军官发布命令之后，就要亲自出去检查命令的执行情况。他至少要派他的一位助手去检查——他决不靠听取负责执行他的命令的下级来作汇报。这并不是说，他不信任下级，而是经验告诉他：传讯不可靠。

这就是为什么一位营长要亲自尝尝他的下属就餐食物的原因。当然，他可以看看菜单，吩咐把这

种或那种东西拿给他看看就行了。但是不然，他总要亲自到食堂去，尝尝士兵所吃的同一锅内的食物。

随着电子计算机的问世，决策人离活动的现场就更远了，亲自检查过问也就显得更加重要了。所以，除非管理者接受这种看法，即最好到工作现场去看看，否则他就会越来越脱离现实。计算机所能处理的无非是些抽象资料，只有不断地用具体情况来进行核对，这些抽象资料才能靠得住，否则它们会把我们引入歧途。

要想检查决策的依据是否仍然有效，或是否正在失效，并需要重新考虑，那么最好亲自去看看。如果这不是唯一的办法，也是最好的办法。人们总必须作这样的准备：决策的依据迟早是要过时的。因为现实决不会长期静止不变。

如果管理者不亲自去了解情况，就会出现某种行动早就不合适，甚至不合理时，却仍然坚持干的现象。企业的决策如此，政府的政策也是如此。斯大林的战后欧洲政策的失败，美国没有根据戴高乐的欧洲的现实来调整自己的政策，英国过晚才承认欧洲共同市场的现实，主要原因也都是如此。

人们需要有组织的信息反馈。人们需要报告和数字。但是，人们只有把反馈建立在直接反应现实的基础上——人们只有要求自己亲临现场察看——否则出现了僵化的教条主义和缺乏有效性等情况，就都只能怨自己。

以上就是决策过程的诸要素。而关于决策本身的情况后面再谈。



## 第七章 有效的决策

决策是一种判断，是在各种方案中作出选择。它很少是在对、错之间进行选择，至多是在“几乎对”和“可能错”之间作选择——绝大多数情况，是在两种不相上下的方案中，选择一种。

大多数关于决策问题的著作都告诉读者：“首先要找事实”。但是，那些制定有效决策的管理者都知道，人们制定决策并不是以事实为出发点，而是从看法开始。当然，这些看法只是未经检验的假设。而且在未经事实检验之前，它们是没有价值的。要决定什么是事实，首先要求定出有关的标准，特别是要定出合适的衡量标准。这是有效决策的关键所在，通常也是它最具有争议性的方面。

最后，有效的决策，也不象许多关于决策的教科书所说的，是建立在对事实看法一致的基础上的。其实，正确的决策，是从各种不同意见的相互冲突中产生出来的，是经过对相互竞争的方案进行严肃考虑后产生出来的。

首先找事实是不可能的。如果人们没有定出一条有关的标准，就不知道什么是事实。事件本身并不就是事实。

对物理学来说，物质的色、味都不算事实。对烹调来说，味是最重要的事实，而对绘画来说，色是重要的事实。物理学、烹调和绘画看问题的角度和同

事物的关系不同，因而它们对事实的看法也不相同。

但是，有效的管理者也知道，人们并不是从寻找事实开始，他们是从某种看法开始的。这没有什么不对之处，因为人们在某一方面有经验，他们当然就会有某种看法。如果一个人接触某方面的事情已有很长时间了，但却没有看法，这个人肯定是不善于观察，而且头脑迟钝。

人们总是以某种看法为出发点，要他们先寻找事实是不符合实际的。他们会根据自己已有的结论去找相应的事实，这是一般人都惯用的做法。而且一个人总可以找到他要找的事实。一个好统计员都了解这一点，他不相信所有的数字——不论他是否认识这位找到数字的人，他对数字都是持怀疑态度。

唯一严谨的方法，唯一使我们能用现实来检验某种看法的方法，是以明确承认看法第一为基础的——而且也应该是这样的。这样，我们才能知道，我们是以尚待证实的假设，作为出发点的——不论是制定决策，还是从事科学研究，假设都是唯一的起点。我们知道应怎样对待假设——人们不必为此辩论，而是要对它们进行验证。人们要找出，哪些假设是站得住脚的，因而是值得予以严肃考虑的；哪些假设经过第一次检验观察就应予以排除。

有效的管理者鼓励大家谈看法，但他坚决主张，提看法的人也要很好考虑一下，“实验”——即通过实践对看法进行检验——可能会出现什么结果。有效的管理者因而要问：“对检验这项假设是否正确，我们应知道些什么？”“应具备哪些事实才能使这种看法站得住脚？”他要养成一种习惯——包括他自己和与他共事的人——那就是，要很好地考虑

和清楚地说明，需要观察、研究和检验什么。他坚决主张，提看法的人，也有责任对可能出现的后果有所判断和应该搜寻些什么事实。

也许这里的关键问题是：“什么是有关的标准？”接着就要涉及到对讨论中的事项和要制定的决策定出合适的衡量标准的问题。只要当人们对制定一项真正有效、真正正确决策的过程进行分析，就会发现他们在寻找合适的衡量标准上，耗费了大量时间和精力。

贝尔公司的总裁维尔，在做出该公司应以服务为目的这项有效决策前，当然就要经过上述过程。

有效的决策人认为，传统的衡量标准，并不一定是合适的衡量标准。否则，一般就没有必要制定决策，只要简单调整一下就行了。传统的衡量标准，只能反应昨天的决策。所以需要制定一项新决策，一般表明，原来的衡量标准已不再适用了。

自从朝鲜战争以来，美国军用物资的采购和库存政策，情况一直不好，这也是人所共知的。对此也作过无数次的研究，但情况不仅没有好转，反而越来越糟。然而，在肯尼迪总统任命麦克纳马拉担任国防部长之后，麦克纳马拉就对传统的军用物资库存标准提出了挑战——过去是以采购和库存物资的总金额和总数量为衡量标准。麦克纳马拉对所有军用物资进行了鉴定和分类，他发现，4%的物资占去采购总金额的90%以上；能满足战备90%需要的物资也约为4%。而这两类物资中又有交叉情况，所以关键性的物资，不论以数量还是以金额

来衡量，都只占物资总量的5~6%。麦克纳马拉坚决要求，这两类物资都必须分开管理，并要做详细记录。其余占95%左右的物资，既不耗用大量金额，也不是战备的主要必须品，可以改成例外管理，也就是说，根据可能性和一般情况来管理。这种新的标准，立即使关于军事物资的采购和库存决策和后勤决策成为非常有效的决策。

找寻合适衡量标准的最好途径，仍然是前面所谈过的“反馈”法，即亲自到现场去看看——所不同的是，这是决策之前的“反馈”。

在人事问题上，多数情况都是用“平均”数字来衡量，例如：每百名雇员，由于意外事件所造成的平均时间损失、全部职工的缺勤平均百分数，或每百人的平均患病率。但是，管理者如果亲自出去了解一下情况，很快就会感到，他需要另外一种衡量办法。平均数只适用于保险公司，对人事管理决策毫无用处，实际上还会把人引入歧途。

绝大多数事故，可能只是出在工厂的一、两个部门；缺勤率也可能只是某一个部门最高。据我们现在所了解的情况，即使因病缺勤，也不能按平均数来论，而是局限于一小部分人，例如未婚的青年妇女。如果人事部门根据平均数据采取措施，例如在全厂开展安全运动，肯定收不到好效果，实际上有可能把事情弄得更糟。

同样地，汽车制造业人士没有亲自去了解实际情况，也是他们不能及时发现，需要改善车辆安全设

计的主要原因。汽车公司只是根据每人英里或每辆车平均事故数的惯用标准来衡量。如果他们能亲临现场查看情况，就会感到有必要把事故造成人体的伤残情况也列入检查标准之中。他们也会认为，在安全运动中，有必要突出要求采取措施，以减轻事故造成的危害性，也就是说，需要改进车辆的设计。

因此，找出合适的检查标准，不是数学演习，而是一种带风险的判断。

一旦需要人们进行判断，那一定是有两种以上可供选择的方案，人们才能从中作出选择。如果某项判断只要人们表示“同意”或“不同意”就行了，那根本算不上判断。只有在有两种以上可供选择方案的情况下，人们才可能希望对真正处在存亡攸关时刻的事情进行深入了解。

因此，有效的管理者坚持认为，需要有多种可供选择的检查衡量方法，以便他们可以从其中选择一种合适的方案。

对于某项资本投资的建议，一般都有多种权衡的标准。一种标准，把重点放在收回原投资的时间长短上；另一种的重点，是对投资利润率的要求；第三种，着重投资的当前回收价值；以及其他等等。不管会计部门如何强烈地向有效的管理者保证，其中只有一种是“科学的”，他也不会以其中任何一项常规尺度为满足。仅凭经验，他就知道，每种标准只能从不同角度反应同一个资本投资决策某一方面。在他对决策从各种可能角度进行审视之前，他不可能真正了解哪种分析和权衡的方法适合于他

面前的特殊资本决策。有效的管理者，不管会计们是否嫌麻烦，会坚决要求用三种方法计算同一个投资决策，只有这样他才能最后说：“这种权衡办法适合于此决策。”

如果一个人不对各种可供选择的方案进行考虑，他的思路就不会开阔。

这首先说明了为什么有效的决策人，有意不遵循教科书第二条主要原则的原因。关于决策问题的教科书说，有效的决策是建立在对事实看法一致的基础上的。但有效的管理者，却故意制造争论和分歧，而不是寻求一致。

管理者要制定的有效决策，不是在欢呼和喝彩声中作出的。只有经过意见的相互冲突，不同看法之间的交锋，从不同判断中进行选择，才能产生好的决策。决策的第一条规定是：只有存在分歧，才能制定决策。

据说，通用汽车公司的总裁斯洛安，曾在该公司的一个高级人士的委员会上说过：“先生们，看来，我们对这个决策取得了完全一致的意见。”与会者人人点头同意。斯洛安接着说：“那么，我建议，我们暂时停止对这个问题作进一步讨论，待我们有了不同看法，并对决策的内容有了某些了解后，再召开下次会议。”

斯洛安是一位“直觉的”决策人。他总是强调，看法必须用事实来检验，并强调必须绝对保证不出现先有结论再找事实根据的情况。他懂得，只有通过各种不同意见的充分交锋，才能得到正确的决策。

在美国历史上，每位有效的总统，为了作出有效的决

策，都有各自激发他所需要的不同意见的方法。林肯、西奥多·罗斯福、富兰克林·罗斯福、杜鲁门都有各自的方式。为了能对“决策的意义有所了解”，他们每个人都设法制造自己所需要的不同意见。据说，华盛顿总统不喜欢冲突和争论，希望有个统一的内阁。然而，他在处理重要问题时，总是分别征求汉密尔顿（当时的财政部长）和杰斐逊（国务卿）的意见，以便了解必要的不同意见。

最懂得运用不同意见的美国总统，大概要算富兰克林·罗斯福了。每次遇到重要问题，他总是把他的一位助手请到一边，对他说：“我想请你研究这个问题，但请保守秘密。”（罗斯福非常清楚，这件事很快就会传遍华盛顿政府的上上下下。）接着罗斯福又会约请另外几个人，他们同第一个人持不同观点，他让他们研究同一个问题，而且也同样要求他们“严守机密”。这样一来，罗斯福就有把握，每个问题的所有重要方面都会有人考虑，并将考虑的结果送交给他，而他自己也不会成为某些人预先想好结论的俘虏。

罗斯福的这种做法，受到内政部长哈罗德·伊克斯的严厉批评，他说这种做法很无聊。伊克斯在日记中谩骂总统“草率”、“言行失检”和“背信弃义”。但是，罗斯福知道，美国总统的主要任务不是行政管理，而是制定政策，做正确的决策。最好的办法，就是运用律师断案的方法，从被告和原告双方争执的过程中，找出事实的真相，并确保将某一案件全部有关事实提交法庭，供审理用。

为什么要坚决主张有不同意见，主要理由有三点：

第一点，为了使决策人不沦为组织的俘虏，唯一的保证措施，就是存在分歧意见。人人都想从决策人那里得到些好处。各人都有自己的特殊要求，总希望——往往还很有信心——决策能对自己有利。不论决策人是美国总统，还是负责修改某项设计的最低一级的工程师，人人都如此。

为了使决策人不致身入特殊要求和先有结论的囹圄，最好的办法就是保证能引出不同意见，这些意见都经得起争论、查有实据，并是经过深思熟虑的。

第二点，不同意见本身，就能为决策提供了可供选择的方案。如果决策时，连一个可供选择的方案都没有，则无论你作过多么仔细的考虑，也无非是一种孤注一掷的赌博。这样的决策，极可能是错误的——或从开始就是错的；或因后来情况变化而造成决策的错误。如果人们在制定决策的过程中，已考虑过几种可供选择的方案，则当某种方案行不通时，还有回旋的余地，还有其他已经考虑过的、研究过的和了解过的方案。如果毫无选择余地，则当现实证明某种决策行不通时，就只能勉强进行挣扎了。

在本书第六章里，我举了两个例子：一个是关于1914年德军的施利芬计划；另一个是关于富兰克林·罗斯福最初的经济计划。这两项计划都是到了应该生效的时刻，由于事情突然变化而行不通了。

德军始终没有制定出另一种战略方案，也始终没有恢复过来。它一直是临时胡乱凑合行事，走一步看一步，步履维艰。出现这种情况是不可避免的，因为德军参谋部在二十五年里除施利芬计划



外，再无任何别的方案。参谋部的全部精力，都耗费在研究这项计划的细节上了。待施利芬计划失败时，则别无退路。

虽然所有德军将领，都受过很好的战略计划训练，但他们也只能临时凑合行事，也就是说，先匆忙赶到一个方向，然后又匆忙奔赴另一个方向。至于为什么要这样行事，他们自己也弄不明白。

1914年的另一件事，也可以说明没有选择余地的危害性。在俄军下达动员令后，沙皇进行了重新考虑，他召见参谋长，命其解除动员令。而这位参谋长却答道：“陛下，这不可能了。动员令一经下达，就无法解除了，因为我们没有解除动员令的部署。”我并不认为，如果俄军在最后关头能够停止军事行动，第一次世界大战就可以防止。但是，这会给人提供最后一次清醒考虑的机会。

罗斯福总统的例子与上述情况正好相反。在他就任前几个月，他在总统竞选中所提的经济口号，是建立在保守主义基础上的。但是，他还有一批能人，即后来的“智囊团”，在研究另一种可供选择的方案——是以早年“进步党”的建议为基础的一项激进政策，以大规模进行社会和经济改革为目的。当银行系统的崩溃清楚地表明，实行保守主义的经济计划等于政治上的自杀时，罗斯福已经准备了第二套方案。因此，他就有了一项相应的政策。

假如罗斯福没有准备另一种方案，他就会象德军参谋部和俄国沙皇一样，全然不知所措了。在罗

斯福就任总统之时，他的计划是以十九世纪传统的国际经济理论为基础的。然而，在他1932年11月当选和1933年3月就任期间，国际国内经济都极不景气。罗斯福看得很清楚，但他没有其他可供选择的方案，因而也只得见机行事了。即使象罗斯福总统这样一位能干和机敏的人，当眼前的一切突然被笼罩在大雾之中时，他也只能摸索着前进；只能从一个极端大幅度地摆向另一个极端——就象他在参加伦敦经济会议时所做的那样；只能成为经济江湖骗子的俘虏，这些推销所谓享有专利权的灵丹妙药，诸如美元贬值，或恢复银本位制——其实这两种东西同解决真正的问题，没有丝毫关系。

另一个明显的例子是：罗斯福于1936年以压倒多数的优势获胜当选总统后，他计划“改组”最高法院。他认为自己完全控制了国会，也没有准备其他方案。当他提出这个计划时，却遭到国会的强烈反对。结果，他不仅无法推行他的法院改革计划，也失去了对国内政治的控制——尽管他声望很高和得票最多。

第三点，不同意见可以激发人们的想象力。当然，一个人并不是为了找到解决某个问题的正确答案，才需要想象力。只有在解决数学问题时，才最需要想象力。管理者所处理的问题，不论是政治、经济、社会，还是军事方面的问题，通常性质都不确定，因而需要开创新局面，用“创造性”的办法来解决。这就是说，人们需要想象力——以一种新的和不同的方式来认识和理解事物。

我承认，具有第一流想象力的并不多，但也不象一般人认为的那样少。然而想象力往往是潜在的，它需要挑战和激发才能出现。我们知道，促进想象力的最有效因素是不同意见，特别是要被迫进行辩论、思考、找根据时，则更能激发想象力。

很少有人能象矮胖子那样，在早餐前，可以想象一大堆不可能的事。当然更少有人具有刘易斯·卡罗尔那样的想象力，他是《艾丽丝漫游记》一书的作者，他创造了矮胖子这一人物形象。但是，即使很小的孩子也有足够的想象力去分享艾丽丝的乐趣。正如近代心理学家杰罗姆·布鲁纳所指出的，即使是一个八岁的孩童也一眼就能看出，“ $4 \times 6$  等于  $6 \times 4$ ，但‘一位双目失明的威尼斯人’（blind Venetian）与‘一个软百叶窗帘’（Venetian blind）就不是一回事了。”<sup>①</sup>这是一种富于高级想象力的视觉。但在许多成年人做决策时，却是把假设建立在“双目失明的威尼斯人”等于“软百叶窗帘”基础上的。

从前，有一个关于维多利亚时代南海岛民的故事。岛上有个人到西方访问，回来后，他告诉当地人说，西方人家里和室内都没有水。因为岛上居民用水，是用空心园木把水从外面引到家里，所以清楚易见。而西方城市是用水管，因此只有打开水龙

---

①  $4 \times 6 = 6 \times 4$ ，但blind和Venetian两个字的前后次序如果一颠倒，就组成两个意思完全不同的词。——译注

头，才能看得见水。但在他访问时，谁也没有向他说明这种情况。

每当我听到这个故事，我就联想到人的想象力。只有我们打开“龙头”，想象力才会流出来。而激发不同意见的争辩，就是打开想象力的龙头。

有效的决策人，因而总要设法引出不同意见。因为只有这样，才能使他不致被表面有理，实际不正确或不完善的意见所骗。不同意见可以使他有选择余地，可以经过选择才做决策。不同意见可以使他有几个可选择的方案，当决策在执行过程中发现有缺陷或错误时，他不致在大雾中失去方向。不同意见也可以迫使他自己和他的同事去想象。不同意见把近似有理的决策转化成为正确的决策，进而转化成良好的决策。

有效的决策人既不能一开始就认为，某个行动方案的建议是正确的，所有其他方案一定是错误的；也不能一开始就认为，“我是对的，他是错的。”他应首先找出人们持不同意见的原因。

当然，有效的管理者知道，周围有蠢人，也有爱调皮捣蛋的人。但是，他们决不会因此就把一个不同意他们看法的人，当成傻子或无赖。除非经证实确属这类人，否则他们一般都会认为，持不同意见的人是理智和通情达理的人。因此，对他得出的明显错误结论，也认为是由于他所见的现实情况不同和所关心的问题不同而造成的。因此，有效的管理者经常会问：“如果此人的立场是站得住脚的、合理的、有见地的，他会有什么样的看法呢？”有效的管理者，首先关心的是“理解”。因为只有理解了，才能考虑谁对谁错的问题。

题。\*

在一个好的律师事务所里，刚从法学院毕业到这里来工作的人，总是先被分配去帮助其他律师的当事人，起草受理最棘手案子的方案。在一个人真正坐下来处理自己的当事人案子之前，就让他这样做，这种做法不仅是明智的。（当事人对方的律师肯定也在研究同一个案子。）这也是训练青年律师的正确方法。这样的训练方法，使得刚参加工作的律师不是一开始就认为“我知道为什么我的案子是对的”，而是考虑对方都了解些什么。这样，他就能从两个方面来看一个案子，把一个案子当成两个案子来思考了。只有这样，他才能对自己的案子真正有所了解。只有这样，他才能在法庭上提出比对方更多的选择方案。

不用说，不论是否是管理者，绝大多数人，都没有象上面那样处理问题。多数人都只从问题的一面着手，并认为问题也确实仅此一面。

美国钢铁工业界的管理者，都问过这个问题：

“为什么每次我们一提到‘雇员人数超过工作需要’<sup>①</sup>时，工会人员就会特别生气？”反之，工会人员却从未考虑过，为什么他们只要稍微提一个小要求，而且同解雇无关，管理当局就要如此神经质

---

\* 这当然不是什么新看法，实际上只是重述了玛丽·帕克·福勒特的观点，而她也不过是对古希腊哲学家柏拉图的对话集《费忒罗篇》(Phaedrus)论点的推衍而已。

① 为了防止失业等，工会向资方提出多雇人员的要求。——译注

地提到雇员人数超过工作需要的问题。双方因而都竭力证明是对方错了。如果彼此都设法了解相互的观点和原因，双方的情况都会好得多，钢铁工业的劳资关系，如果不是美国工业的劳资关系的话，也会好得多，健康得多。

作为管理者，不管他的情绪多么高，也不管他多么有把握地肯定别人完全错了，而且对方也根本无话可辩，只要他想制定出正确决策，他就会迫使自己把了解对方作为寻求可供选择方案的方法。他把不同意见之间的相互冲突作为自己的工具，运用这个工具以使自己可以对某个重要问题的一切主要方面都能看个仔细。

有效的决策者，最后还要问一个问题：“我们真需要有个决策吗？”因为有时不做决策，反倒是最好的选择。

做一个决策，就象动一次外科手术。每做一项新决策，都会影响现有制度，并因而还要给它带来风险。一位管理者不会做不必要的决策，就象一位好的外科医生不会轻易做不必要的手术一样。决策人同外科医生一样，各人的性格都不同。这些人比另一些人更激进，或更保守。虽然性格各异，但他们所信守的原则却大体上是相同。

当出现如不采取行动事态可能恶化的情况时，管理者则必须做出新的决策。这种情况也适用于机会。如果这个机会很重要，或者如不立即行动，机会就可能错过，管理者也必须行动，做出一项急剧变革的决策。

在西奥多·维尔担任贝尔电话公司总裁的时候，许多人都同意他的看法，感到公司有被政府接管的危险。但是，他们的解救办法是同征兆作斗争

——反对政府的这项或那项法案；反对或支持这个或那个议员等。只有维尔了解，这都不是拯救公司的有效办法。即使每个战役都打胜了，但也不能赢得整个战争的胜利。他认为，必须采取激烈的行动，开创一个新的局面。只有他认准了，私营企业必须建立公众管理制度，才是避免国有化的有效选择。

另一方面，情况不能令人过分乐观，但即使不采取任何行动，也可以过得去。如果我们问：“要是维持现状，会出现什么情况？”而答案是：“不会有变化。”在这种情况下，我们就用不着去管它了。即使有些问题令人心烦，只要问题不重要，也不可能使情况发生异样，我们也用不着去进行什么变动。

管理者中，很少有人了解这层道理。一位主管财务的负责人，遇到了严重的财务危机，他竭力主张降低成本，于是，他处处精打细算，对一些毫无作用的细微末节也不放过。例如：他可能发现，公司最难控制成本的地方，是营业和物资调配部门。于是他想尽一切办法来控制这两个部门。接着，他发现某一部门“多”用了两、三位老雇员，其实这个部门管理很好，效率也不错。但他不愿自己有可能丧失信誉，却大吵大嚷要裁员。有人说，解雇那两、三位要退休的人，未免不近情理。但他不听，执意要解雇。他争辩说：“为什么工厂不该处理效率低的人呢？不能让其他人受连累。”

当事情过去之后，不久，公司里谁也不记得，

他曾挽救了企业。但他们都记得他公报私仇，跟工厂里那两、三位可怜的家伙过不去。而事实也正是如此。约两千年前，罗马法就有规定：“行政官员不宜过问细节。”——但是，时至今日，管理者仍然需要学习这种精神。

我们通常所作的决策，绝大多数都介乎上述两个极端之间。也就是说，我们遇到的问题，既不能不作处理，听其自然，也不致于发展到不可收拾的地步。我们所得到的机会，只是为了改进，而不是真正进行变革和创新；但这类机会还是很值得我们重视的。换言之，如果在这种情况下，我们不制定新决策，照样能够生存下去；而要是制定新决策，我们的情况可能会更好一些。

在这种情况下，有效的决策人会将两种情况进行比较：作新决策会有什么成果和风险；不作新决策又会有什么风险。至于如何才能进行正确判断，这里没有现成的公式。但是，只要遵循以下指导原则，根据具体情况进行决策，也不是特别困难的。准则如下：

- 如果利益远远超过成本和风险，那就采取行动。
- 要么行动，要么不行动；但切不要“脚踏两只船”，或搞折衷。

外科医生做一次切除扁桃腺或切除盲肠的手术，当然要冒诸如感染或休克之类的风险。但如果只切除一半，也要冒同样的风险。如果他只切除了一半，则不但治不了病，反而会引来更严重的后果。所以，他要么开刀，要么不开刀，不能只做一半手术。有效的决策人也同样如此，要么行动，要么不行动，不能半途而废。半途而废的作法，从来就是错误



的，它既不符合最低标准要求，也不能满足最低边界条件要求。

现在，一切就绪，只等着做决策了。规格要求已考虑过了，可供选择的方案也找到了，风险、得失也权衡过了。总之，一切都已经一目了然。实际上，在这种情况下，应采取什么行动，已经是不言而喻的了。事实上，决策已经是“水到渠成”之事了。

然而，多数人到了这一步，对是否要做决策倒反而感到不知所措了。决策人突然发现，决策并不那么令人愉快，并不那么受欢迎，也并不那么容易。显然，决策不仅要求判断，也同样要求勇气。良药为什么一定苦口，其中并无内在原因，但大凡良药，一般都苦口。同样地，做决策总要引起人们的不快，其中也无必然的内在原因，但多数有效的决策都是如此。

到了万事俱备的情况下，有效的管理者绝不会同意，“让我们再研究研究”的做法。只有懦夫才会这样做——在有胆识的人只失败一次的地方，怯懦者却要在哪里失败一千次。当有效的管理者面临着需要“再研究”的问题时，他一定会问：“有什么理由可以断定，再行研究就会引出新的东西？新方案是否一定更恰当？”如果答案是否定的——答案通常都是否定的——有效的管理者绝不会允许再行研究。他决不会用浪费别人时间的方式来掩盖自己优柔寡断的缺点。

但是，如此同时，在他没有弄清情况之前，他也不会仓促地作决策。有效的管理者和任何有经验的成年人一样，都知道注意古希腊哲学家苏格拉底称为“守护神”所说的话：潜藏在人体内的神灵，不断小声提醒我们“要小心呀！”如果

决策是正确的，就不能只是因为有些困难、麻烦或害怕，而不去实施。如果某人感到自己有些莫名其妙地担心、不安和烦恼，稍微犹豫了一会儿，这也是在所难免的事。在我所认识的许多最好的决策人中，就有人说过：“当事情看起来有些模糊不清的时候，我总得停下来，再想想。”

对决策感到担心，十有九次都是由于过分考虑一些无聊的细节而引起的。而那第十次，一个人有时会突然发现，他忽略了问题中某个最重要的事实，也许是由于某种疏忽，或者是根本就判断错了。一个人有时会突然半夜醒来，发现了最后的一个线索，就象福尔摩斯侦探小说中所写的那样：“最重要的事是：为什么凶手进来时，巴斯克维尔的猎犬没有叫？”

但是，有效的决策人不会等得太久——几天，最多几个星期。只要“守护神”不再说什么，不管他是否喜欢，他都要以最快的速度 and 全付精力采取行动。

管理者不是被聘来做他们喜欢做的事，而是聘来做应做的事——最重要的是，他们的特定任务，就是制定有效的决策。

## 决策和计算机

在我们有了计算机的今天，这一切都还适用吗？据说，计算机将取代决策人，至少是取代中层管理的决策人。几年后，计算机就可以处理营业方面的一切决策——用不了多久，它也将取代策略决策方面的工作。

今天的大部分现场应急措施，计算机将来都会使管理者

在实际上把它们变成真正决策。它将使总是处于被动状态的许多人，转变成为真正的管理者和决策人。

计算机是管理者的有效工具。计算机象榔头和钳子——但不象轮子和锯——人不能做的工作，计算机也不能做。但是，它能做加减运算，而且比人做得快得多。作为一种工具，计算机不会感到厌烦，不会疲劳，也不会要加班费。象所有工具一样，它们都在某些方面比人做得好，计算机使人的能力得到成倍地提高。（其他工具，诸如车辆、飞机和电视机，它们能做人根本不能做的事，给人增加了新的一面，例如，扩大了人的本能。）但是，计算机也和其他工具一样，只能做一、两项事情。它有很大的局限性。正是由于计算机的局限性，它才将迫使我们把现在的大部分临时应急措施转变为真正的决策。

计算机的优点，在于它是一种逻辑的机器。它精确地按照程序工作。这使得它能工作得又快又准确。因为逻辑本身实际上是呆板的，所以计算机也完全是个呆子。它只能做简单和明显的工作。相比之下，人并不那么符合逻辑性，他是有知觉的。这就是说，人行动慢，并缺乏条理。但人聪明，能思维。人能够适应，也就是说，他能在资料不足或根本没有资料的情况下，大体上推断出事物的全貌。他也用不着别人输入程序，就能记住很多事情。

经理惯常采取的现场应急措施，是关于存货和发货方面的决策，因为这方面的决策较为简单和一般。一位地区销售经理，尽管了解的情况不大准确，但他知道，客户甲的工厂生产计划排得很紧，如果不按指定时间到货，他的确就会处境困难。而

客户乙的工厂通常存货充裕，即使发货晚几天，问题也不大。客户丙已对这家公司不满意，只是想找个借口好改向别家买原料。他也知道，如果某种物资需要多进一些， he 可以用走后门的办法请这个或那个人给予特殊照顾。根据这些经验，这位销售经理，可以随时视情况对工作进行调节和采取适应性措施。

计算机却是无法办这些事情的。如果不把公司对客户甲或产品乙政策的有关资料专门输入计算机，它是不可能处理这些事的。它只能按照输入的程序行事。

计算机所能做的“决策”，并不比计算尺或现金出纳机更多。它能做的事就是计算。

某公司一旦想用计算机来进行存货控制，它就必须要制定一套规程。它必须制定存货政策。当公司一着手进行这项工作后，它就发现，关于存货的基本决策，实际上根本不是存货决策。它们是风险很大的企业决策。存货成了平衡各种风险的一种手段：关于交货和服务不能满足客户要求的风险；生产计划混乱和不稳定所带来的风险和影响成本的问题；由于货物变质、过时和损坏造成资金积压，从而影响成本和带来风险。

老一套的传统做法，对计算机没有多大用处。

“本公司的目的，是满足90%客户的90%交货要求。”这听起来似乎很精确了。但当你试图把它转化成计算机所需的一步一步的刻板逻辑程序时，上述说法就毫无意义了。这是否意味着，我们对所有客户都只按定货单交90%的货呢？还是说，我们只对真正

好的客户总是如约全部交货呢？而“真正好的客户”的标准又是什么？关于交货90%的标准，是否适用于所有产品？还是指那些加在一起占总产量90%的主要产品？这数百种产品，并不是我们的主要产品，但客户认为是重要产品并已订购了其中的一种，我们又该采取什么政策？

上述每一个问题都需要制定一项带风险的决策，最重要的，是要求有一项原则性的决策。如果没有上述这些决策，计算机不可能控制存货问题。而这些决策都是易变的，甚至无法明确判断哪些方面与存货控制有关，因而也无法把信息输入计算机。

因此，计算机或其他类似工具，都要求我们的工作，是在有条件不紊的稳定情况下进行，或对可能发生的事件已提出预定反应，（不论是发现远处有敌人的核导弹，还是炼油厂发现原油的硫含量超过一般标准。）这类决策都必须预先考虑好，不可能采取临时应付的办法。它必须是实实在在的决策，而不是采取一系列应急的小措施，某个具体措施、某个大致措施，或用物理学家的术语来说，某一个“虚功”。它必须是一种原则性的决策。

计算机并不是引起这种变化的原因。计算机作为一种工具，不可能成为任何事情变化的原因。它只不过使一直存在的问题更为明显突出而已。从采取小的适应性措施转变为要求作原则性决策，这个转变已经历了一个很长的过程。在二次大战期间及战后，对这种转变的需要，在军事上表现得尤为明

显。正因为军事行动已成为规模很大和相互依赖性很强的行动，要求后勤体系能为整个战场和三军服务，中层指挥官日益需要了解他们在其中行动整个战略决策。他们日益需要作真正的决策，而不是仅仅根据当地情况，对他们所执行的命令进行适应性的调整。第二流的将领，在二次大战期间成了名将。罗梅尔、布雷德利和朱可夫等人原来都是“中层管理者”，他们必须考虑真正的决策，而不是早年战争中只知带领士兵猛冲猛打的骑兵将领。

计算机问世后，决策不再只是极少数高层人士的事了。在各机构中的几乎每一位知识工作者，都必须不同程度地成为决策人；或至少将在决策的过程中起一种积极、明智和自主性的作用。从前，决策一直是一种高度专业化的职能，这项工作只是由一个少数人组成的专门机构承担——其他人只是按照一定的惯例和做法去适应。在今天的新社会机构中，大型的知识组织中，决策正在迅速成为每个单位的一项任务，如果不是每天的任务，也是经常性任务。是否具有制定有效决策的能力，日益成为测定每一位知识工作者能力的标准，至少是测定在负责岗位上的知识工作者是否有效的标准。

这里还有一个可以说明从适应性措施向决策转化的好例子，这种转化是新技术强加到我们身上的。现在，大家对程序计算检查系统讨论很多，这项新技术旨在为某项极为复杂项目的关键性任务，诸如发展和建造某种新的宇宙运载工具之类的项目提供一种路线图。这项技术旨在事先将一系列相互依赖的

事情，诸如工作、步骤和限期的各个部分，按照适当的程序安排，以便最迅速最节约地完成整个项目。它就是企图这样来控制整个项目的进程。这就能大大减少临时的适应性措施。而取而代之的，则是风险性很大的决策。人们在头几次制作这种进度安排时，几乎每个判断都会发生错误。他们仍然想采用临时的适应性办法，来做那些只能通过制定一系列带风险决策才能做到的事情。

计算机也同样影响到策略性决策。当然，它不能制定策略性决策。计算机所能做的——即使这还只是潜力，而不是现实——就是要从我们就某种不确定的前景所作的某种假设中，逐步找出可能出现的结论，或者反过来，找出作为某种行动依据的假设。然而，计算机可能做的，仍然只是计算。因此，计算机需要有明确的分析，特别是要求对决策必须满足的边界条件，要有明确的分析。而这又要求作出风险性很大的判断。

计算机对决策还有进一层意义。如果计算机使用得当，它就可以使高级管理者从组织内部许多事务中摆脱出来，组织现在还一直责备他们缺乏可靠信息，或信息太慢。它就可以使管理者有时间去接触和了解外界，也就是说，可以接触一个组织可以产生成果的地方。

计算机还可能改变我们在决策时常犯的一种错误，我们常把一般性的问题，当成一系列的特殊情况处理。我们常常只医治表面的征兆。而计算机只能处理一般性的事情，这也是逻辑的特点。不过，我们将来很可能犯另一种错误，那就是把特殊的、例外的问题，当成一般性问题的征兆处理。

现在，确实有人抱怨说，我们试图用计算机来代替军人根据经验和事实进行判断的作法。我们不能轻易认为，这只是高级将领的牢骚而已。英国著名的生物学家索利·朱克曼爵士，曾担任过英国国防部科学顾问，在发展计算机的分析和运筹学方面一直起着重要作用，他就对企图使军事决策标准化的做法进行了最有说服力的攻击。

由于计算机的局限性，它也给我们在这方面带来最大的影响，它迫使我们做决策，特别是迫使中层经理人员从过去的执行者变成管理者和决策人。

这种转变早就应该发生。诸如企业组织中的通用汽车公司、军事组织中的德军参谋部等，这类组织的最大优点之一，正是由于它们把只是执行任务转变成为真正做决策了。

大型组织的基本弱点之一，就是中层管理者缺乏做决策的锻炼机会，而这是高层管理者所必需要做的。中层管理者能越快学会根据对风险和不确定情况进行真正判断来决策，我们就能更快地克服大型组织的这一基本弱点。只要我们在处理工作时，仍停留在适应的水平，而不是去思考，只是凭“感觉”，而不是凭知识和分析，这些中层管理者——不论是政府、军界，还是企业界——就得不到锻炼和考验的机会。可是，一旦他们升任到高层管理职务，首先面临的问题就是要做策略性决策。

当然，这不是说，有了计算机，一般职员就都可以成为管理者，这正象计算尺不能使中学生成为数学家一样。但是，计算机将促使我们能较早地辨别职员和潜在决策人之间的区别。它将使潜在决策人能够——实际上可能是迫使——



有目的地学会做有效的决策。当然辨别谁是潜在决策人的工作，也必须有人来做，并且要做好，否则计算机是算不出来的。

计算机问世后，的确引起了人们对决策的兴趣。但这决不是因为计算机将“代替”人来做决策的缘故。原因是，计算机承担了运算的任务，所以组织中的上下人等，都不得不学习如何当管理者和不得不学习如何做有效的决策。

## 结论：有效性是必须学会的

本书是以下面两个前提为根据的：

- 管理者的工作，必须有效；
- 有效性是可以学会的。

我们聘用管理者，就是因为他能有效地工作。他对自己为之工作的组织承担了有效地进行工作的责任。那么，管理者应该学习什么和做些什么，才能使自己成为名符其实的管理者呢？为了回答这个问题，本书大体上是把组织的职能和管理者的职能本身作为目标的。

有效性是可以学会的，是第二个前提。因此，本书力图从激发读者自己去了解如何成为有效的管理者的角度，把管理者各方面的职能依次陈述出来。当然，这不是一本教科书。诚然，有效性是能够学会的，但它是没法教授的。总之，有效性不是一门“学科”，而是一种自我约束。但是，“对一个组织和一位管理者的时间和工作各主要方面的安排上，什么最有利于有效性的发挥？”这个问题一直贯串全书，明显地反映在本书的结构上和研究这个主题的方式上。对“为什么应该具有有效性？”的问题，本书极少涉及，因为把有效性作为目标是理所当然的事。

回顾一下本书的论点、各章顺序的安排和结论，管理者有效性的另一个不同特点，就会自然呈现出来。有效性自身

表明，它是一个人自我发展的关键；是组织发展的关键；是现代社会的生存和发展的关键。

1、通向有效性的第一步是个方法问题：记录时间的实际使用情况。这种作法即使不是机械的，也是呆板的。管理者甚至可以不必亲自做，最好请秘书或助手代劳。然而，只要管理者这样做了，他就会收到实际效果，即使不是马上见效，也一定收效很快。如果能持续记录时间利用情况，那还会促使管理者向求取具有更大有效性的方向前进。

分析管理者的时间，消除不必要的时间浪费，这就要求管理者采取某些行动；要求有某些初步的决策；要求管理者在行为上、人事关系上和关心的问题上有所改变。接着，要弄清的问题是时间的使用，不同活动及其目标等的安排，都要根据它们的重要性情况而定。这样做，应该对所作大量工作的水平和质量有影响。管理者也可以采用一种表格，每隔几个月检查一次。这种表格仍旧只是关于管理者对稀有资源——时间的利用效率方面的情况。

2、第二步是要求管理者把注意力集中在贡献上。这一步就是从方法前进到概念，从机械作记录前进到分析，从关心效率到关心成果。到了这一步，管理者就要约束自己，考虑组织聘请自己担任管理工作的原因和他应该作出的贡献。这个问题并不复杂。关于管理者考虑有关自己贡献方面的问题，仍属直截了当性的问题，多少还是提纲挈领性问题。但是，对这些问题的解答，应该使管理者能对自己提出高要求；考虑他自己的和组织的目标；关心价值。对问题的解答应导致管理者对自己提出高标准。最重要的是，这些问题，要求管理者承担责任，而不是以做下级自居，仅满足于自己能

“取悦上级领导”。换言之，如果管理者使自己的注意力和想象力都集中在贡献上，他就必须要考虑目的和结果，而不是仅考虑方法。

3、发挥人之所长，基本上是对待行为持一种什么态度的问题。这基本上是个尊重人的问题——尊重自己，以及尊重别人。这是一种行为的价值系统。但是，这也是“在干中学”，通过实践来获得自我发展。管理者如果发挥人之所长，他就使个人的目的和组织的需要，个人的能力和组织的成果，个人的成就和组织的机会都结合起来了。

4、第五章，“重要的事情先做”，实际上是对第二章，“掌握你的时间”的应答。这两章可以称为管理者有效性的一对支柱。但是，第五章讨论的不再是管理者的时间资源，而是讨论组织和管理者的最后产品——成绩。这里所记录和分析的，不再是我们这里发生的事情，而是我们应努力使我们周围环境发生变化。这里进一步讨论的，不是信息，而是性格：远见、自力更生、勇气。换言之，这里所讨论的，是领导——当然不是什么聪明和天赋的领导，而是具有献身精神、决心和严肃目的的领导，这样的领导要适中得多，然而也持久得多。

5、有效的决策，是最后一章中讨论的问题，是关于合理的行动问题。我们无法向管理者指出一条广阔并有明显标记的道路，他只要沿着这条路走下去，就能获得有效性。这样的现成道路是不存在的。但是，仍然可以找到勘测员的清楚标记，给我们指出了如何从这一步到达下一步的方向。本书没有详细说明关于管理者如何辨别某一类事件构成一般性问题，并进而定出决策必须满足的边界条件。这必须根据遇到

的具体情况而定。但是，关于需要做什么和应采取的步骤，应该说，本书是阐述得相当清楚的。因此，希望管理者能沿着这些标准来培养和锻炼自己做出负责任的判断。有效的决策要求，做事要有步骤、有分析，但它实质上是一种行为道德。

关于管理者的有效性，更重要的是依靠自我培养，而不是靠培训。他必须要掌握知识和技能。他必须在任职期间，养成许多新的工作习惯，还必须不时地摒弃一些旧的工作习惯。除非管理者首先注意培养自己的有效性，否则，不管他在掌握知识、技能和培养习惯方面取得多大成绩，这对他也是没有什么用处的。

一个人即使成为有效的管理者，也没有什么可以洋洋自得的。他只不过象其他数以几千计的人一样，履行自己的职责而已。如果有人把这本关于培养自己成为有效管理者的书，同基尔克加德（Kierkegaard）<sup>①</sup>的关于自我培养的伟大著作《基督教精神的培养》（Training in Christianity）相比较，这对我并不构成什么威胁。在一个人的一生中，肯定有比成为一名有效的管理者更高的目标。而只是因为这个目标比较适中，我们才能有希望达到。也就是说，我们希望能涌现出大量现代社会和组织需要的有效管理人才。如果我们在知识岗位上要求配备圣贤、诗人，即使是第一流的学者，则设立大型组织将简直成为无稽之谈和根本不可能的事。我们必须采取用平常人做不平常事情的办法，来满足大型组织的需要。这就是有效的管理者必须使自己能够完成的任务。虽

---

① 十九世纪中叶的丹麦神学家。——译注

然这个目标并不高，一个人只要肯做，就一定能达到，但有效管理者的自我培养，对个人的进展确有益处。自我培养的过程，是从机械的做法开始，进而考虑态度、价值和性格，从履行手续，到进行承诺。

有效管理者的自我培养是组织发展的关键。不论它是企业、政府机构、研究室、医院，还是军事机构，都是如此。有效管理者的自我培养，是组织取得成绩的必要途径。由于管理者们努力使自己成为有效的管理者，他们就提高了整个组织的工作水平，开阔了人们的视野——包括他们自己和别人。

其结果是，组织不仅能工作得更好，而且能承担新的工作，并对自己提出新的目标。管理者有效性的发展，是对组织方向、目标和目的的挑战。它使人们从只关心手头问题到关心机会，从只注意弱点到利用长处。在这种情况下，组织就对那些有远大抱负和能力很强的人们具有吸引力，激励人们去获取更大的成绩和更专心致力于工作。组织并不会因为拥有更优秀的人才，而更为有效。它们拥有优秀人才，是因为它们激励人们按照它们的标准、习惯和风气去进行自我培养。其结果是，个人都对自己进行系统的、集中的、有目的的自我培养，使自己成为有效的管理者。

现代社会依靠大型组织的有效性、工作和成果、价值、标准和自我要求，即使不是借以来维持社会的生存，也是借以维持它的运行。

组织作用已经成为决定性因素，这远远超出了经济领域，甚至超出了诸如教育、卫生保健和知识进步等社会领域。重要的大型组织，日益成为知识组织。它雇用了大量的

男、女知识工作者，他们担负的是要对整体成果负责的工作，他们由于自己的知识和工作的性质，制定的决策对整个组织的工作和成果都具有影响。

有效的组织为数很少，甚至比有效的管理者还要少。当然，我们时面也能发现某些出类拔萃的例子。但是，总的来说，组织的作用仍处于原始状态。现代的大型企业、现代的大型政府机构、现代的大型医院或大学，都集中了巨额的资源。然而，它们的成绩，绝大多数都是平平常常的；它们所作的努力，绝大多数都是微不足道的；它们的注意力，过分集中于昨天，而尽量回避制定决策和采取行动。它们需要学习利用机会和减少问题。它们需要力求发挥人之所长。它们需要集中使用力量，突出重点，而不是面面俱到，浅尝即止。

但是，管理者的有效性，当然是有效组织的基本条件之一。它本身对组织的发展就是一个最重要的贡献。

为了使现代社会在经济上具有生产效率，在社会方面具有活力，我们把最大的希望寄于管理者的有效性，而它确是希望的所在。

正如本书曾一再说过的，知识工作者，正迅速地成为发达国家的主要资源。知识工作者正在成为主要的投资对象，因为教育是耗费投资最多的项目。知识工作者也正在成为主要的成本中心，因为使知识工作者具有生产性，是一个发达的工业社会的特定的经济需要。在发达的工业社会里，用于体力工作者的成本费偏高，在这方面无法同不发达国家或发展中国家相竞争。只有提高知识工作者的生产率，发达国家才能维持较高的生活水平，才能抵御发展中国家低工资的竞

争。

迄今，对于发达的工业国家里的知识工作者的生产率，只有某位超级乐天派人士才会感到安心。自二次大战以来，劳动力的重心已大幅度地从体力工作向知识工作转移。但我认为，这种转移尚未带来突出的成果。如果我们用衡量经济成果的两个尺度来测量一下，不论是生产率，还是利润率，大体上都没有明显的加速增长。自二次大战以来，不论发达的工业国家工作得多么好——它们的记录也给人以深刻印象——但使知识工作者发挥生产作用的工作，仍有待于进行。其中的关键，当然是发挥管理者的有效性，因为管理者自己就是起决定性作用的知识工作者。管理者的水平、标准、他对自己的要求，对他周围的知识工作者，在很大程度上起着决定他们的动力、方向和献身精神的作用。

更重要的是，管理者的有效性已成为社会的需要。我们社会的内聚力和力量，日益有赖于使知识工作者的心理和社会需要同组织和工业社会的目标相结合。

知识工作者，一般在经济上没有问题，都较富裕。他就业的保险系数较高，由于他有知识，也有充分流动的自由。但是，他的心理需要和个人价值，都需要通过他的工作和在组织中的地位，才能得以实现。他通常被视为专业人员，他自己也是这样认为的。然而，他是个雇员，要听命于别人。他虽然属于某个知识领域，但他必须使自己的知识职能服从于组织的任务和目标。在知识领域里，没有上、下级之分，只有年龄上的老少之分。然而，组织却要求有等级制度。当然，这并不完全是些新问题。军事机构和行政机构，都早就知道这些问题，并知道解决的办法。但这确实是些真正的问



题。知识工作者并不安于贫穷。他感到厌烦、失意和消沉，用时髦的话来说，他处在疏远感的危险之中。

在十九世纪，发展中国家存在的社会问题，是体力工作者的需要和正在发展中的经济作用之间的经济冲突。到了二十世纪，这些国家现在已成为发达国家，它们的社会问题是，知识工作者的地位、作用和发挥才能的问题。

这个问题是确实存在的，决不是我们能否认得了的。

（正统经济学家和马克思主义者，都以他们自己的方式）断言，只要经济和社会职能这种“客观现实”存在，这个问题就不会自行消失。社会心理学的新浪漫主义学派（如：耶鲁大学的克里斯·阿吉里斯教授）正确地指出，实现组织的目标，并不会自动地使个人需要得到满足。但他们从而得出的结论是，最好把组织目标搁在一边。这当然也不是解决问题的办法。我们将必须既满足组织能行使职能的社会客观需要，又要满足个人获取成就和发挥才能的需要。

管理者实现有效性的自我培养，是解决这个问题唯一可行的途径。这是唯一能使组织的目标和个人需要相结合的途径。致力于发挥自己和别人长处管理者，也会竭力使组织和个人的成绩结合起来。他力求使自己的知识领域成为组织的机会；由于他注重贡献，他会使他自己的价值转化成为组织的成果。

人们认为，体力工作者只有经济目标，以能获得经济报酬为满足。至少在十九世纪，人们是这样认识的。但是，根据“人事关系”学派的想法，实际情况绝非如此。一旦工资超过了维持生计的水平，情况就要发生变化了。知识工作者也要求经济报酬。没有经济报酬当然不行；但仅有经济报

酬，也还不够。他需要机会、成就、发挥才能、实现价值。只有使知识工作者自身成为有效的管理者，他的这些要求才能得到满足。只有管理者的有效性，才能使这个社会的两种需要一致起来。这两种需要是：组织需要从个人那里获得它所需要的贡献；个人需要使组织作为他达到目的的工具。有效性是必须学会的。