

 [首頁](#) / [書籍](#) / [執行長開啟執行力的九把鑰匙](#)

溝通

# 執行長開啟執行力的九把鑰匙

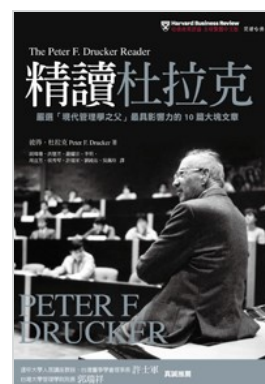
本文目錄

What Makes an Effective Executive

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

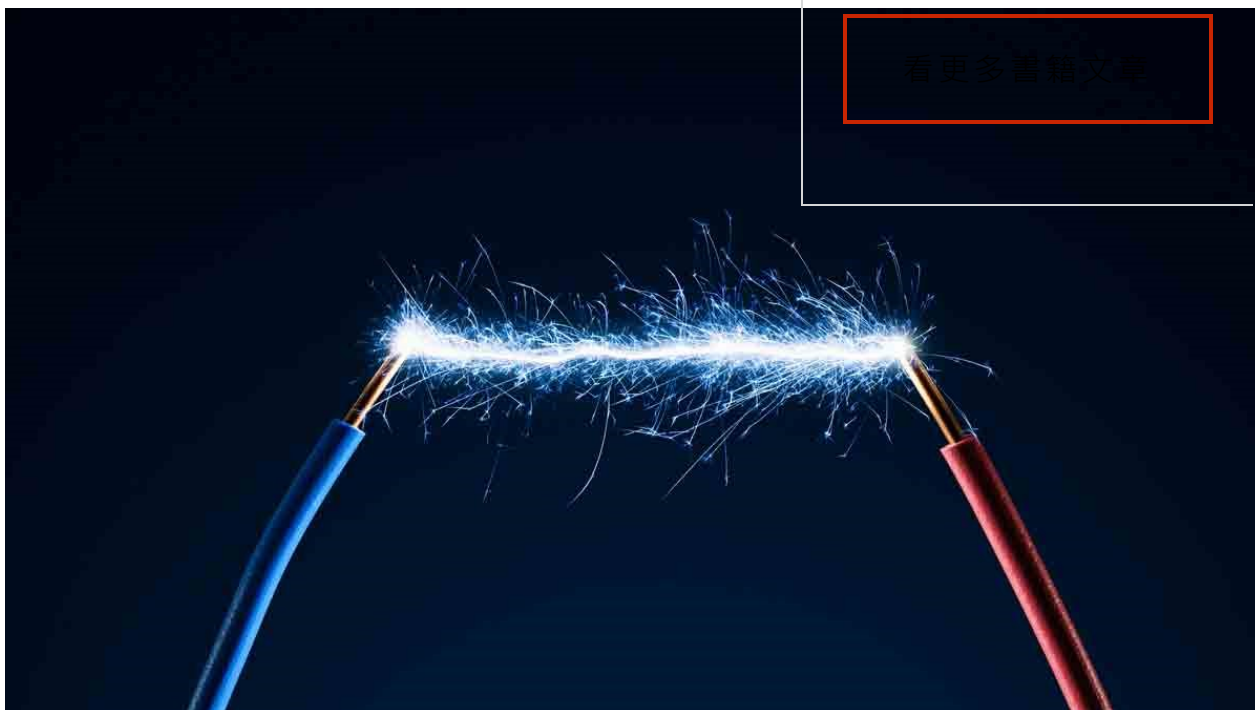
精讀杜拉克 | 2017/11/28

瀏覽人數：8947



精讀杜拉克

[看更多書籍文章](#)



管理學大師，1946年出版《企業的概念》（Concept of the Corporation, Transaction, Reprint, January 1993; 繁體中文版，天下文化，2000）一書，奠定了現代管理學的基礎。杜拉克於2005年11月去世，享年95歲。他一生著作等身，共發表三十餘本著作，譯成二十多種語言發行全球；另外，總共為《哈佛商業評論》執筆35篇文章，本文是生前最後一篇。

**高**效能主管不一定符合當今大多數人對「領導人」的定義。例如杜魯門（Harry Truman）毫無個人魅力，卻是美國歷史上最具效能的一位最高主管。我在顧問界服務已有65年，曾經和企業界及非營利組織裡一些最優秀的執行長共事，他們都不符合大眾對於「領導人」的刻板印象。這些執行長的個性、態度、價值觀和優缺點各有不同，有些人很外向，有些人卻很孤僻；有的人十分隨和，有的人卻事事掌控；有人慷慨，也有人吝嗇。

這些特質不一的人有一個相同的地方，就是都遵守以下八大要務，這使他們得以成為高效能主管：

- 他們會問：「需要做什麼？」
- 他們會問：「該做什麼對公司最有利？」
- 他們會擬定行動方案。
- 他們一肩扛起決策責任。
- 他們負責溝通。

- 他們總是專注在機會而不是問題上。

- 他們開會一定有效果。

- 他們的思考和談話都從「我們」出發，而不是「我」。

做到前兩項要務，高階主管就已經獲得所需的知識；接下來的四項要務，可以把這些知識化為有效行動。最後兩項要務，則是讓全體員工覺得責無旁貸。

第一把鑰匙：搞清楚什麼是當務之急

第一項要務問的是「需要做什麼工作？」請注意，這個問題並不是問「我想要做什麼？」認真思考「需要做什麼」是管理成功的關鍵要素。如果不提出這個問題，就算最能幹的主管也徒勞無功。

杜魯門於1945年繼任總統，他很清楚自己想做什麼。羅斯福提出的社經改革計畫「新政」因第二次世界大戰爆發而延宕，杜魯門想要完成這項計畫。不過，杜魯門發現外交政策才是自己應該處理的當務之急。於是他根據自己應該做的事來安排日常工作，每天的第一件事，就是由國務卿和國防部長為他簡報外交政策。最後，他成為美國歷史上最嫻熟外交事務的總統，遏阻了共產主義在歐洲和亞洲的擴張，並實施馬歇爾計畫（Marshall Plan），為全世界開創了整整五十年的經濟成長榮景。

同樣地，傑克·威爾許（Jack Welch）出任奇異公司（GE）執行長時，明白當務之急並非進行自己想做的海外擴張，而是淘汰無法在所屬產業達到數一數二地位的事業單位。

「需要做些什麼？」通常答案不只一個，也就是說，當務之急不只一個。不過高效能主管不會分散注意力，而是盡量專注在一個任務上。很少有人可以隨時改變工作步調處理不同事務，如果具備這樣的能力，就可以挑兩個當務之急同時進行。但我從未見過一個主管同時處理兩件以上的事情，卻還能保持高效能。所以在明白「需要做些什麼」之後，高效能主管會安排這些工作的優先順序，按順序去做。對執行長來說，當務之急可能是重新界定公司的使命；對單位主管來說，可能是重新界定自身單位跟公司總部的關係。至於其他非當務之急的工作，不管多麼重要或多麼有吸引力，都應該暫緩。

主管在處理完第一優先的工作之後，應該重新設定工作的優先順序，而不是直接處理原來清單上的第二優先工作。他得再問一次：「現在需要做什麼？」而新的優先順序通常會跟原先的不同。

我們再來看看美國最知名的企業執行長怎麼做。威爾許在自傳中提到，他每隔五年就會問自己：「現在需要做什麼？」而且每次擬定的優先事項清單都不一樣。

不過，威爾許在決定未來五年最優先的工作之前，還會思考其他問題。他會自問，在優先事項清單上的前兩、三項中，哪一項最適合由自己來做？選定後他會專心推動這項工作，其餘的工作授權給別人負責。高效能主管專心做好自己最擅長的工作，因為高層主管有好表現，公司才有好績效。

## 第二把鑰匙：做對公司有利的決策

高效能主管的第二項要務是問「該做什麼對公司最有利？」這個問題並不是在問對企業主、股價、員工或主管來說，做什麼是對的，而是問做什麼對公司是對的。當然，高效能主管知道股東、員工，以及主管，都是重要關係人，必須靠他們支持，決策才会有成效；股價不僅對股東很重要，對公司也很重要，因為本益比攸關公司取得資金的成本。不過，高效能主管也知道，不利於公司的決策，到最後也會不利於所有的關係人。

第二個要務對於家族企業特別重要，尤其在人事決策方面。在每一個國家，家族企業都是主要的公司形態。成功的家族企業在晉升家族成員之前，必須先經過考核，證明家族成員的確優於所有同等級的非家族成員，才能升職。

例如，杜邦公司 ( DuPont ) 早期還是以家族企業型態經營時，除了稽核人員和律師外，所有高層主管都是家族成員。創辦人的所有男性後裔都可以進入公司，從低階職務開始做起，但若要由低階職務往上升，家族成員必須通過一個小組的評估，確認能力與績效超越所有同級員工後才能獲得晉升。而這個評估小組的成員，主要是由不屬於家族成員的主管組成。

就算問了「該做什麼對公司最有利？」也不保證決策一定正確。聰明絕頂的主管也是凡人，會犯錯，也會有偏見。可是如果不問這個問題，就一定會做出錯誤決定。

### 第三把鑰匙：趕不上變化也要做計畫

高階主管是做事的人，必須把「知識」化為行動，否則知識對高階主管毫無用處。不過在行動之前，需要一套行動方案。高階主管必須思考希望達到什麼成果，過程中可能會有什麼限制，未來需要如何調整，何時進行查核，以及他應該如何根據這些規畫來安排時間。

首先，高階主管在界定希望達成什麼成果時，可以先思考這個問題：「公司期望我在未來一年半到兩年中，做出什麼貢獻？我打算追求什麼成果？完成期限設在何時？」接下來他會考慮行動方案應該接受的規範：「這樣做符合倫理嗎？公司內部的人可以接受嗎？是不是合法？是否符合公司的使命、價值觀和政策？」全部合乎規範並不保證行動方案一定會成功，但是如果違反這些規範，就一定是錯誤的做法，最後徒勞無功。

行動方案陳述的是意願——打算這麼做，但並不代表非得完全按內容執行；行動方案應該經常調整，不能成為行動的束縛，因為執行過程中的成功或失敗，都會創造新契機。商業環境和市場的變化，尤其是公司內部人員的變化，也會帶來新契機。因此，這些領域一旦有變化，就必須隨之調整行動方案。行動方案雖已完成，但應該預見可能會有需要調整的時候，必須保持彈性。

此外，行動方案需要建立一套查核系統，評估成果是否符合預期。高效能主管通常會規定進行兩次查核。第一次是在方案進行到一半的時候，例如第九個月的時候；第二次查核是在這個方案結束之後、規畫下一個方案之前。

最後，主管必須根據行動方案來分配、安排時間。「時間」是主管最稀有、最珍貴的資源。不論是政府機關、企業或是非營利單位，組織本質上就是會浪費時間。除非主管根據行動方案來安排時間，否則方案不可能成功。

據說拿破崙曾經說過，沒有一場成功的戰役是按照當初的計畫進行。儘管如此，拿破崙還是精心規畫每一場戰役，一絲不苟的程度遠遠超越在他之前的所有將領。如果沒有行動方案可遵循，主管會受制於不斷發生的各個事件。在執行方案時，如果不定期查核，重新檢討方案，那麼根本無從得知哪些事件才是真正重要的，哪些只是不必要的干擾。

#### 第四把鑰匙：對自己的行動負責到底

將計畫化為行動時，主管必須特別注意決策、溝通、機會（而不是「問題」）和會議。以下我會逐一討論。

首先，必須確定以下事項，決策才算完成：

■ 誰負責執行。

■ 截止日期。

■ 哪些人會受到這個決策的影響，必須取得他們的同意，至少要做到讓他們不至於會強烈反對。

■ 哪些人雖然不會直接受到這個決策影響，但必須知道有這項決策。

忽略上述這幾點而遭遇問題的公司不計其數。三十年前，我有個客戶決定和日本新合作伙伴組成合資企業，可是一直沒有講清楚該由誰通知採購代理商：合作伙伴的規格是以公尺和公斤來計算，而不是英尺和磅。我的客戶因此而在成長快速的日本市場失去領導地位。

決策應該謹慎，而且必須按照事前訂定的時間定期檢討。這麼做，不好的決策才有機會及時更正，以免造成損害。檢討的範圍很廣，從執行的成果到決策所根據的假設，都包括在內。

聘用新人和人事升遷是最重要、也最困難的決策，這類決策的檢討尤其重要。研究結果顯示，真正成功的人事決策只占三分之一，另外三分之一差強人意，其餘的三分之一則是徹底失敗。高效能主管知道這一點，因此在執行人事決策六到九個月之後，就會檢討執行成果。如果發現結果不盡理想，他們會認為不是這個人表現不好，而是自己做錯決定。在管理完善的企業裡，大家應該都明白，如果有人無法勝任新職務（尤其是升遷之後不適任），不見得是他的錯，當初做決策的主管也有責任。

高階主管對公司和員工還有一項責任，不能任由無法勝任的人繼續擔任重要職位。如果員工無法勝任工作，即使不是他們的錯，還是不能讓他們繼續擔任目前的職位。公司應該讓這些無法勝任新職的人自己選擇，是否願意回到原先的工作，恢復以前的職等和薪水。不過這些人幾乎都會選擇自動離職，至少美國企業

界的情況是如此。當然，如果讓升職的員工能選擇回到原來的工作，就足以鼓勵人們勇於離開已經熟悉的穩當工作，接下風險較高的新任務。員工是否願意冒這種風險，對公司績效也具有決定性的影響力。

有系統地檢討決策，對自我成長極有助益。在檢討決策結果是否理想時，高階主管可以了解自己有哪些優點，有哪些地方需要改進，以及缺乏什麼知識或資訊。檢討決策時，也可以發現自己的偏見，例如，人事決策之所以失敗，往往是因為自己安排的人選不當。

適才適所的人事安排極為重要，困難度也很高，但是往往不受主管重視，部分原因出在頂尖的人才已經太忙，很難指派他們新工作。有系統地檢討決策，也能夠凸顯主管本身的弱點，特別是他們無法勝任的領域。對自己不擅長的領域，聰明的主管不做決策，也不採取行動，他們會授權給適合的人。畢竟，每個人都有自己不擅長的領域——天底下沒有萬能的主管。

人們討論決策的時候，多半都認定決策是高階主管的專利，或者認為只有他們的決策才是重要的。

這是非常危險的錯誤想法。從每一個專業人才和第一線主管開始，組織裡每個階層的人都要做決策。在以知識為基礎的組織當中，這些看似低階的決策特別重要。知識工作者對於本身領域（例如稅務會計）的了解應該比其他人更為專精，所以他們的決定可能會影響全公司。對於每個階層的人員來說，如何做出好決策都是一項重要技能。在以知識為基礎的組織當中，每一個人都應該學習這項技能。



## 第五把鑰匙：讓大家了解作戰計畫

其次，高效能主管必須確定大家都了解他們的行動方案，知道他們需要哪些資訊。也就是說，他們會和全體同仁（包括上司、部屬以及同僚）分享他們的計畫，徵詢大家的意見。他們也會讓每個人了解，需要哪些資訊才能完成任務。通常大家最重視屬下提供給上司的資訊，但是主管應該同樣重視自己的上司和同僚對資訊的需求。

根據契斯特·巴納德（Chester Barnard）在1938年出版的經典名著《高階主管的功能》（The Functions of the Executive），我們知道凝聚企業的力量是資訊，而不是所有權或指揮權。儘管如此，許多主管卻把資訊和資訊的流通，視為各領域資訊專才（譬如會計）的工作。結果拿到一大堆不需要或無用的資料，真正需要的資訊卻付之闕如。解決這個問題的最好辦法，就是每個主管判斷自己需要哪些資訊，主動要求相關單位提供，直到取得所需資訊才罷休。

## 第六把鑰匙：正面看待危機中的轉機

此外，優秀的主管專注在機會，而不是問題。當然，問題要解決，不容規避。但是解決問題只能避免傷害，唯有利用機會，才能創造成果。

最重要的是，高效能主管把變化當作機會，而不是威脅。他們有系統地檢視公司內外的各種變化，然後問：「我們如何把這個變化轉為公司的機會？」精確地說，高階主管從以下七種情況中尋找機會：

- 所屬公司、競爭對手或是產業裡意外出現的成功或是失敗事件。
- 市場、流程、產品或是服務的現狀還有改進空間，例如在19世紀，造紙產業只利用一棵樹的10%製成紙漿，丟棄其餘90%的木材。

- 在公司內外或是產業內外的流程、產品或是服務有創新之舉。
- 產業結構和市場結構改變。
- 人口統計資料的變化。
- 心態、價值觀、觀點、心情或是意義有了變化。
- 出現新知識或是新技術。

高效能主管不會只看問題而忽略機會。在每月例行的管理報告中，大多數企業在第一頁列舉最主要的問題；更明智的做法，是把問題放在第二頁，在第一頁列舉機會。除非真的出現很嚴重的問題，否則主管會議應該先分析機會，妥善規畫如何善用機會，然後才著手討論問題。

高效能主管著眼於機會，人員調派是其中一個重要層面。他們指派最好的人才負責掌握機會，而不是處理問題。有一個做法是要求管理團隊每個成員每隔半年準備兩份清單，一份列舉整個公司面臨的機會，另外一份列舉公司裡表現最耀眼的人才。經過討論之後，把所有清單整合成為兩份主要清單，指派最好的人才負責掌握最重要的機會。在日本大型企業或是政府部門，這是人力資源部門極為重要的職責，也是日本企業的一大優點。

#### 第七把鑰匙：不開沒有效果的會議

第二次世界大戰期間，一直到戰後，美國非政府領域最有權勢、最有名、最有效能的高階主管並非企業界人士，而是史貝爾曼（Francis Cardinal Spellman），他是羅馬天主教紐約總主教區的樞機主教，曾經擔任多位美國總統的顧問。史貝爾曼上任時，他的教區已經破產，大家士氣低落。但他卸任時，紐約轄區在美國天主教教會裡已經穩居領導地位。史貝爾曼常說，他每天醒著的時候只有兩次獨

處的機會：早上起床後到私人小禮拜堂做彌撒，以及晚上做睡前禱告時，每次獨處只有25分鐘。除此之外，他整天都跟不同的人開會，每天第一個會從早餐開始，到晚餐開最後一個會，這兩餐都是跟天主教不同組織的人員一面用餐一面開會。

高階主管不見得會像天主教主要轄區的總主教那樣忙碌。不過所有研究都顯示，就算是資淺的主管和專業人士，每個工作日有一半以上的時間是跟別人在一起，這種情況就算是開會，只有極少數的資深研究員例外。而且，即使只是跟別人談話也算是一種「會議」。

因此，主管召開的會議必須要有效果，主管本身才能創造高效能。務必要確定大家在開會時都能切中要點，而不是隨意漫談。

開會要有效果，必須先決定會議的類型。不同類型的會議需要不同的準備功夫，成果也不盡相同：

- 為了準備聲明、通告或是新聞稿而召開的會議。會前必須有人先擬定草稿。會議結束時，必須指派成員負責發布定稿的內容，這種會議才會有效果。

- 宣布重大消息的會議，譬如宣布組織變革。會議的重點在於宣布事項，並且展開討論。

- 由某一位成員提出報告的會議。會議中只能討論這項報告的內容。

- 由多位或全體與會者提出報告的會議。這種會議不應該進行任何討論，如果要討論，只討論需要釐清的問題。有時也可以在每個人報告之後進行簡短的討論，全體與會者可以提出問題。如果是後面這種形態，那麼應該在開會之前先把報告發給所有與會者。在這類會議當中，應該先設定每個人的報告時間，例如一人15分鐘。

■ 向與會主管報告的會議。這位主管應該聆聽報告，提出問題；主管不做報告，只做總結。

■ 只是為了讓與會者有機會和主管碰面的會議。史貝爾曼主教的早餐和晚餐會議就屬於這類。這種會議不會有什麼效果。資深主管必須避免這類會議妨礙日常工作，以免影響自己的工作成效。史貝爾曼能夠成為高效能的主管，主要原因就是他只在早餐和晚餐開這種會。

開會要有效果，得有相當高的自律能力。主管必須判斷應該召開什麼類型的會議，然後堅持不改變形態。達成會議目標之後，就立刻結束會議，不要提出別的議題來討論。

開會之後的後續追蹤跟開會本身一樣重要。艾佛烈·史隆 ( Alfred Sloan ) 最擅長會後追蹤，他是我認識的最具效能的企業高階主管。史隆從1920年代一直到1950年代掌管通用汽車 ( GM )，一星期六個工作天，大多數時間都在開會：每星期有三天開正式的委員會，與會人士都是委員會成員；另外三天跟通用汽車的一個主管或是一小群主管開專案會議。

正式會議開始時，史隆先宣布會議目的，然後仔細聆聽，他從來不做筆記，除了澄清疑點之外幾乎不發言。會議結束時他會進行總結，感謝與會者的參與，然後離席。隨後他會寫一份簡短的備忘錄，寄給與會的一個人。備忘錄的內容是總結會議結論，例如，決定針對同樣的議題再度召開會議，或是進行研究，也會說明任務截止日期，以及負責任務的主管。然後把備忘錄複本寄給每一個與會人員。史隆寫的每一張會議備忘錄都是傑作，他善用這些備忘錄而成為效能優異的高階主管。

高效能主管知道，如果開會沒有效果，這個會議就是在浪費時間。

## 第八把鑰匙：把「我們」納入命運共同體

高階主管的最後一項要務是：思考和談話不要以「我」，而是以「我們」為出發點。

高效能主管知道自己得對最後的結果負責，這個責任無法分攤，也不能授權。不過他們享有權威，完全是因為公司信任他們，也就是說，他們會優先考量公司的需求和機會，然後才考慮自己的需求和機會。

聽起來好像很簡單，其實不然，這一點必須嚴格遵守。

## 第九把鑰匙：不學習，光有才幹也沒用

以上是成功高階主管的八大要務。另外還可以增加非常重要的一項，我特別把它的位階由「要務」提升為「規則」，那就是「先聽後說」( listen first, speak last )。

高效能主管在個性、優缺點、價值觀和信念方面各有不同，但是有一個共同點：只要是對的事情就會努力完成。有些人天生就很能幹，但是要達到高效能並非易事，光靠出眾的才幹還不夠，必須要學習。效能是一種專業技能，就如同任何其他技能一樣，效能是可以學的，而且一定要學會。

( 胡瑋珊譯自 “What Makes an Effective Executive,” HBR, June 2004 )

---

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

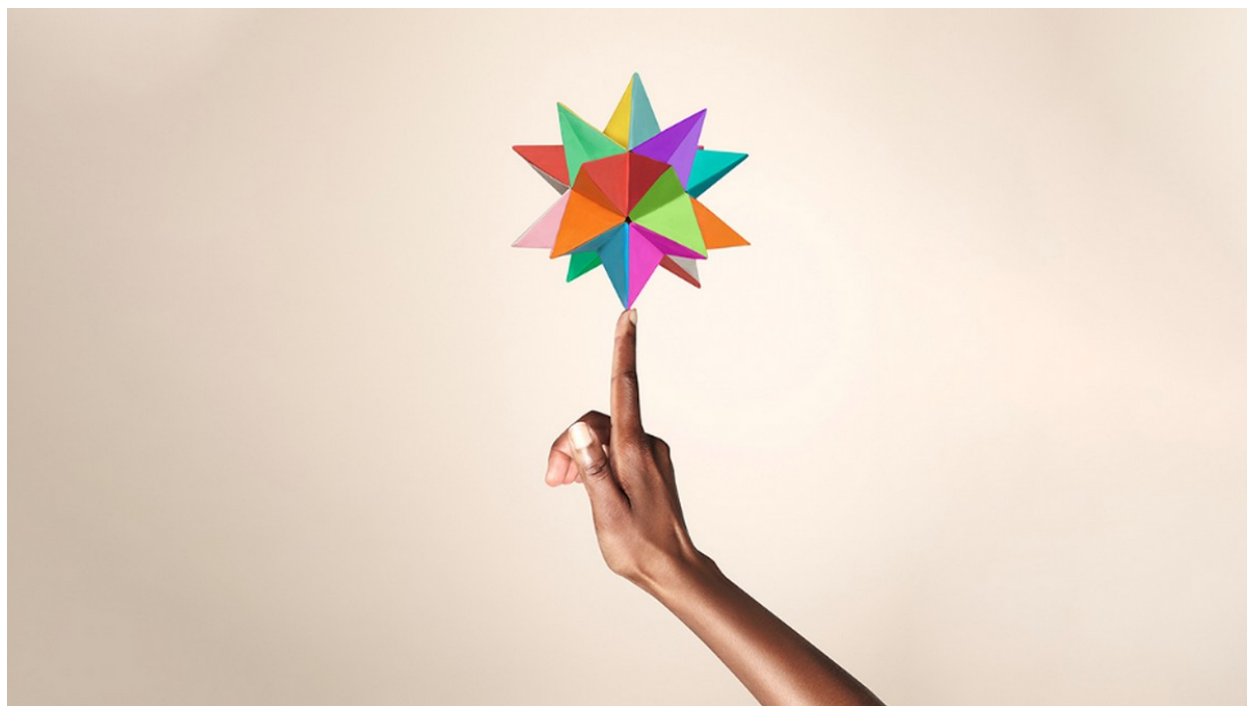
---

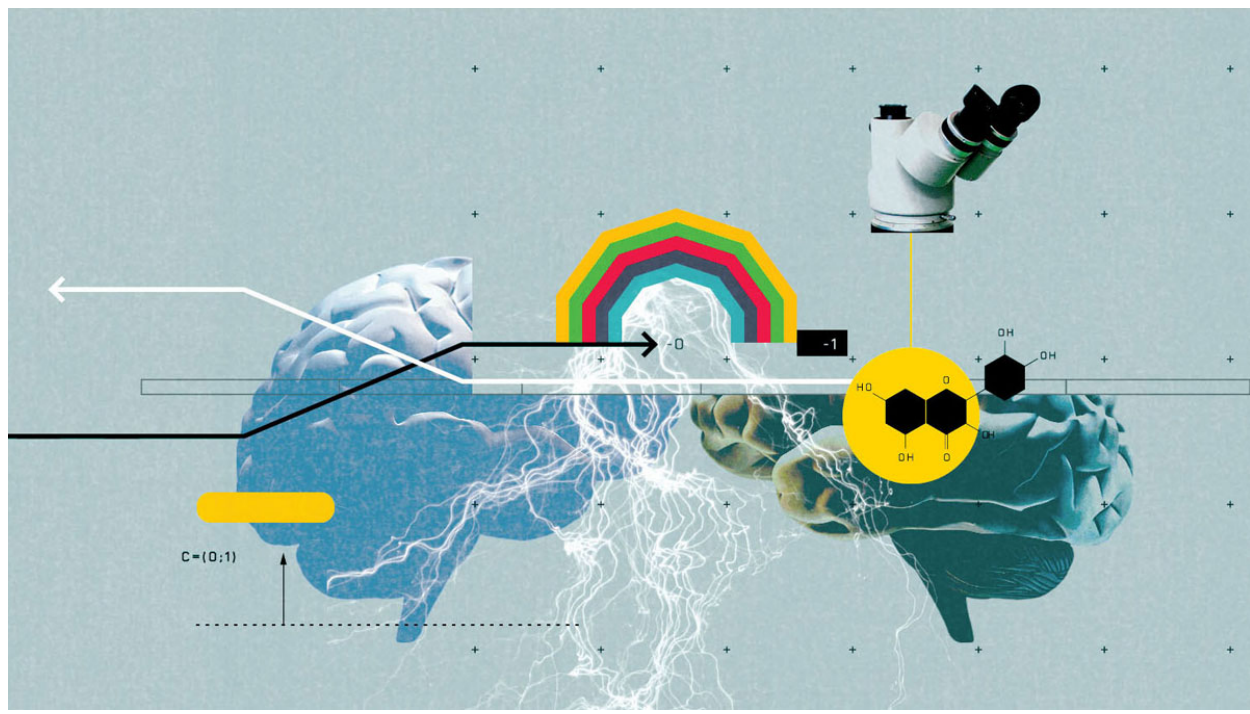
本篇文章主題 溝通

⊕ 追蹤主題

---

延伸閱讀





您已閱讀 2 篇