

自我管理

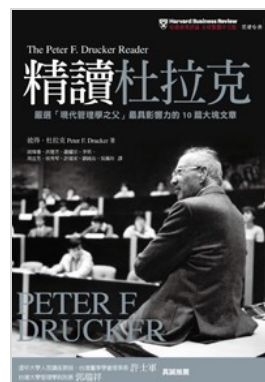
杜拉克教你自我管理

Managing Oneself

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

精讀杜拉克 | 2017/11/28

瀏覽人數：15818



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；繁體中文版由天下文化於2000年出版），這本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。本文摘自《21世紀的管理挑戰》（Management Challenges for the 21st Century, HarperCollins, 1999；繁體中文版由天下文化出版）。

歷史上成就不凡的人物，如拿破崙（Napoleon）、達文西（da Vinci）、莫札特（Mozart）之類的人物，都很懂得自我管理，也因此才能有偉大的成就。不過在大家眼中，他們畢竟屬於罕見的非凡人物，才華與成就都非比尋常，凡夫俗子自認無法企及。但現在，大多數人也必須像那些非凡人物一樣學習自我管理，即使天資平庸的人也應該如此。我們必須懂得如何開發自我，把自己放在能作最大貢獻的位置。在可能長達五十年的工作生涯中，我們必須保持警覺與專注的心態，也就是說，知道怎樣轉換自己的工作，還有何時轉換。

第1問：我的長處是.....

大多數人都自認了解自己的長處，結果往往是誤解。自認了解自己短處的人更多，但也多半是誤解。問題是，唯有發揮長處，才会有優秀的表現，靠短處不可能展現績效，若是靠自己一竅不通的項目，更不可能成功。

從前，一般人幾乎沒必要了解自己有什麼長處，因為在出生時，每個人的地位與職業就已經注定。農人的兒子還是農人，工匠的女兒將來也會嫁給工匠。不過現代人可以選擇，所以我們必須了解自己的長處，才能找到發揮的空間。

發現自己長處的唯一方法，就是進行回饋分析（feedback analysis）。每當你作了重大決策或行動時，記下你預期會發生的情況，等9到12個月後，再把實際結果與你原先的預測相比對。我用這個方法已經有15到20年了，每次結果都出乎我意料之外。例如，經由回饋分析，我才了解自己對技術型人員，無論是工程師、會計師或市場研究員，都只憑直覺就能了解他們，這點令我大感意外。我還發現，我和通才型人士之間缺乏共鳴。

回饋分析絕對不是什麼新鮮事，早在14世紀，一位名不見經傳的日耳曼神學家就發明了這種方法；大約150年後，約翰·喀爾文（John Calvin）與羅耀拉的依納爵（Ignatius of Loyola）也採用這種分析方法，各自教導信眾使用這種方法。這種方法講求績效與成果，因此他們各自創立的喀爾文教派與耶穌會，都在三十年內，成為歐洲勢力最大的教會組織。

只要持之以恆，你可以藉由這個簡單的方法，在短短兩、三年內了解自己的長處是什麼，而這是你最應該知道的要事。回饋分析可以顯示，你因為做了或沒做哪些事情，因此無法充分發揮所長、獲得最大效益。它也可以告訴你，哪些領域你並不擅長，哪些領域你毫無天分，根本做不來。

三個行動

做過回饋分析後，接下來就可以採取一些行動。首先，就是專注發揮所長，把精力放在能產生效果的地方。

其次，努力強化自己的長處。回饋分析可以讓你很快知道，自己需要改善或學習的技能有哪些，哪方面的知識有待充實，這些通常都可以補救。數學家是天生的，但每個人都能學會三角函數。

第三，找出自己在哪方面犯了「知識的傲慢」的毛病，因為這種無知心態而無法發揮能力，你必須改正這個毛病。有太多人，尤其是專精某一個領域的人，對其他領域的知識往往不屑一顧，或認為有聰明的頭腦就夠了，不需要知識。例如，一流的工程師對自己不懂人情世故，往往自鳴得意，還認為，涉及「人」的事情往往沒有條理可言，不適合優秀工程師的腦袋。而人力資源的專業人士，也常常對自己不懂初級會計或計量方法引以為傲。其實這種以無知為傲的心態，會讓自己走向失敗，應該要努力吸收能讓自己充分發揮所長的技術與知識。

改掉壞習慣

同樣重要的是，要改掉自己的壞習慣，也就是因為你做了或沒做一些事而有損成果與績效。由回饋分析，可以很快察覺到這些習慣。例如，有一位規畫人員可能發現，自己訂的完美計畫失敗，是因為無法貫徹到底。他和許多聰明人一樣，以為觀念的力量足以移山；但移山得靠推土機，觀念只能指示推土機往哪裡挖。他應該認清，計畫制定完成，並不表示工作就此結束。他還得去找執行計畫的人，向他們解釋內容，還必須在執行期間機動調整與修正。最後，他必須決定何時停止推動計畫。

如果問題出在沒有禮貌，回饋分析也可以反映出來。禮貌是組織的潤滑劑。兩個移動的物體接觸時，必然會產生磨擦，不論人或物體都不例外，這是自然法則。禮貌有時只是簡單說聲「請」和「謝謝」、叫得出對方的名字，或是問候對方的家人；有禮貌作潤滑劑，兩個人不論是否互有好感，都可以共事。可惜聰明人往往不懂這一點，聰明的年輕人尤其不懂。如果回饋分析顯示，某人的表現很好，不過一旦需要與別人合作，就一再敗事，那問題可能出在他對人沒有禮貌。

拿自己的預測和實際結果相比，就可以看出哪些事你不要去做。在很多領域，我們都欠缺天賦或才能，甚至連普通水準也很難達到。我們不該擔任這些領域的工作、職務或任務，知識工作者尤其應該謹記這一點。我們應該盡量避免把精力浪

費在改善自己不擅長的領域，因為，從無法勝任進步到普通水準需要耗費的精力，遠多於從一流水準進步到卓越。可是大多數人，尤其是大多數的老師和組織，卻都努力想讓無法勝任的人進步到普通水準。其實，我們應該把精力、資源與時間用來協助勝任的人，提升為績效卓越的明星。

第2問：怎麼把事情做好？

說也奇怪，很少人了解自己是怎麼完成事情的。大多數人甚至不知道，不同的人用不同方式做事，表現也不同。太多人用不適合自己的方式工作，也幾乎注定不會有好表現。對知識工作者來說，「我怎麼做才会有好表現」可能比「我的長處是什麼」更重要。

人人各有所長，同樣地，把事情做好，各人也有各人的獨特方式，這與人格特質有關。不論人格特質是先天或後天培養的，早在你開始工作之前，人格就已經形成了。因此一個人怎麼做事，其實已經定型了，就和一個人天生擅長或不擅長什麼事一樣。做事的方式或許可以稍加調整，但不太可能徹底改變，當然，改變起來也絕對不容易。唯有做自己擅長的事，才会有傑出的成就，同樣地，唯有以自己最能發揮的方式做事，才會成功。

下列幾項人格特質，往往就決定了一個人怎麼把事情做好。

人格特質1：我是閱讀者或聆聽者？

首先，要分辨自己是閱讀者（reader）或聆聽者（listener）。極少人知道有這種區別，也不曉得很少有人能兼具兩者，而了解自己屬於哪一類人的就更少了。不過從以下一些例子可以看出，要是缺乏這方面的認識，後果可能不堪設想。

二次大戰時，歐洲戰場聯軍最高統帥杜懷特·大衛·艾森豪（Dwight David Eisenhower）堪稱媒體寵兒，他的記者會以風格獨具著稱：不論記者提出什麼問題，艾森豪將軍都能全盤掌控，以優雅圓融的措詞，用兩、三句話就清楚描述某種狀況或解釋某項政策。十年後他擔任美國總統時，當年對他仰慕有加的同一批記者，卻公開對他表示不屑。他們抱怨，艾森豪總是不正面回答問題，反而沒完沒了地談些不相干的話題。他們也喜歡調侃他的答覆前後矛盾、不合文法，簡直是謀殺純正的英語。

艾森豪顯然不知道自己是閱讀者，而非聆聽者。他擔任聯軍最高統帥時，幕僚要求記者必須在每次記者會召開前至少半小時，先以書面提交問題；更何況，他那時掌控全局。他擔任總統之後的情況不同，他之前的兩任美國總統富蘭克林·羅斯福（Franklin D. Roosevelt）與哈利·杜魯門（Harry Truman）都屬於聆聽者，而且他們也很清楚自己是聆聽者，面對自由發問的記者會游刃有餘。艾森豪或許認為自己應該承襲前兩任總統的作風，結果卻連記者提的問題也沒聽進去。

不過，論起聽不懂別人的話，艾森豪還不算是最糟的。幾年後，林登·詹森（Lyndon Johnson）出任總統，表現非常糟糕，主要歸咎於他不了解自己是個聆聽者。

他的前任約翰·甘迺迪（John Kennedy）屬於閱讀者，手下有一批高明的作家擔任他的文膽，他們奉命先提出書面意見，然後才與總統當面討論。詹森留下這些人擔任幕僚，他們也就照寫不誤，但詹森顯然完全不了解他們寫的東西。他擔任參議員時，一直表現得很優異；畢竟，國會議員必須是聆聽者。

很少有聆聽者能變成好的閱讀者，反之亦然。聆聽者如果想變成閱讀者，就會落得和詹森一樣的下場，而想成為聆聽者的閱讀者，也難逃和艾森豪相同的命運，不會有什麼表現或成就。

人格特質2：我是怎麼學習的？

要知道自己怎麼做才會有好表現，第二件事就是必須了解自己如何學習。

許多一流的作家，例如溫斯頓·邱吉爾 (Winston Churchill)，在學校的表現都很差，他們記憶中的學校生活，完全只有折磨。不過，他們的同學對學校的回憶，多半都不像他們那麼痛苦，就算不很喜歡學校生活，頂多也只是覺得無聊而已。原因就出在作家的學習通常不是經由聽與讀，而是透過書寫。但學校不容許他們用這種方式學習，所以他們的成績很差。

一般學校的基本假設是：正確的學習方法只有一種，而且人人適用。但那些學習方式不同於一般人的學生，被迫按照學校教的方式來學習，真是苦不堪言。

其實，學習方式可能有六種之多：有些人透過書寫來學習，如邱吉爾。有些人是靠寫下大量筆記來學習，像貝多芬留下許多筆記本，卻表示自己作曲時從未翻閱這些資料。據說有人問他，既然如此，為何還要記下那些東西？他的回答是：

「如果不立刻寫下來，我很快就會忘記；可是寫到筆記本上，我就永遠不會忘記，而且事後也不需要再查看。」另外，有些人由做中學，有些人則靠聆聽自己談話來學習。

我認識的一位執行長，就是屬於靠談話學習的例子。他把業績平平的小型家族企業，改造為業界龍頭。他習慣每週一次召集所有高階主管到辦公室裡，聽他滔滔不絕談上兩、三個鐘頭。他會提出一些政策面的議題，然後，針對每一個議題各列舉三個不同論點。他很少徵詢部屬的意見，也不要他們提出問題，他只是需要聽眾來聽他談話罷了。他就是這麼學習的。這個例子相當極端，但是從談話中學習絕不是什麼罕見的方法。成功的訴訟律師 (trial lawyer) 和許多診斷醫師都是如此 (我自己也是)。

在各種了解自我的重要事項中，最容易的就是了解自己怎麼學習。當我問別人：「你是怎麼學習的？」大多數人都知道答案。可是如果再問：「你會根據這方面的認識來行動嗎？」就很少人的答案是肯定的。然而，根據這方面的認識來行動，才是有好績效的關鍵；或者反過來說，如果不根據這方面的認識來行動，就難有好表現。

人格特質3：我善於合作或單打獨鬥？

我是閱讀者或聆聽者？我是怎麼學習的？這些是一開始就該問的問題。可是要問的問題絕不只這些。為了有效地自我管理，你還必須問：我善於和別人合作，還是適合單打獨鬥？如果確認自己善於和別人合作，還必須再問：我以什麼關係和別人合作？

有些人擔任部屬時表現得最好，第二次世界大戰時，美國的偉大軍事英雄喬治·巴頓 (George Patton) 將軍，就是個很突出的例子。巴頓擔任美軍部隊最高指揮官，但在他受推薦擔任獨立指揮之責時，美國參謀長喬治·馬歇爾 (George Marshall) 將軍卻說：「巴頓是美軍有史以來最好的部屬，但可能會是最差的指揮官。」馬歇爾可能是美國歷史上最具有識人之明的。

有些人在團隊內表現最好，有些人則在獨立作業時最有成效。有些人特別擅長擔任教練與指導者，有些人就是無法勝任指導者的工作。

人格特質4：我適合合作決策或當顧問？

另一個關鍵問題是，我適合當決策者還是顧問？很多人擔任顧問時表現傑出，卻無法承受作決策的負擔與壓力。還有很多人需要顧問來強迫自己思考，然後他們就能據以制定決策，並且充滿自信、迅速勇敢地執行。

順便一提，組織裡第二號人物晉升為最高領導人時，往往無法勝任，這也是原因之一。決策者最適合擔任最高職位。強勢決策者經常指派他信任的人坐第二把交椅，擔任自己的顧問。這位第二號人物往往表現突出，可是一坐上第一把交椅，表現就完全走樣。他們雖然知道該作什麼決策，但就是無法承擔真正作決策的責任。

其他該問的重要問題還包括：我在壓力下表現良好，或是需要組織架構分明、可預測的環境？我在大機構或小機構表現得比較好？很少有人能在各種環境下都能有良好的績效。我就曾看到不少在大機構中非常成功的人士，換到較小的機構後表現非常差勁，反之亦然。

最後，我還要再重覆一次：別想改變自己，這是很難做到的。你應該努力改善自己的做事方法，同時，盡量不要接下自己做不來或做不好的工作。

第3問：我的價值觀.....

為了管理自我，你最後還得問：我的價值觀是什麼？這並不是道德問題，因為關於道德，人人都適用同樣的準則，而且檢驗方法很簡單，我稱為「鏡子檢驗」。

20世紀初，各個強權國家中最受尊重的外交官，非德國駐英大使莫屬。他足堪大任，如果沒當上德國總理，至少也會成為外交部長。可是，他突然在1906年辭職，不願意主持外交使節團為英王愛德華七世 (Edward VII) 所辦的宴會。這位國王是有名的好色之徒，而且明白表示希望宴會照他喜歡的方式舉行。據說這位德國大使說：「我可不希望早上刮鬍子時，在鏡子裡看到一個皮條客。」

這就是「鏡子檢驗」。道德要求你自問：我希望早上在鏡子裡看到的自己是什麼樣的人？在某一個組織或場合裡合乎道德的行為，在其他組織裡也是合乎道德的。但道德只是價值系統的一部分，尤其只是組織價值系統的一部分。

如果組織的價值系統讓你無法接受，或者不符合你個人的價值觀，在那裡工作，勢必會讓你感到挫折而難有表現。

有位很成功的人力資源主管，在公司被另一家大公司收購後獲得晉升，負責她最擅長的工作，包括遴選人才出任要職。她深信，應該先確認內部沒有合適人選出任這些要職，才考慮向外徵才。可是公司卻認為應該以外部人才為優先，好引進新血。當然，這兩種策略各有利弊，根據我的經驗，比較適當的做法是雙管齊下，內外各選一些人才。不過問題是，兩者在本質上相互矛盾，不是政策上的，而是價值觀的矛盾。這兩種做法的觀點截然不同，無論就組織與員工的關係、組織對員工及其前途應負的責任，以及員工對企業最重要的貢獻是什麼，兩種觀點的看法都不一樣。經過幾年的掙扎，這位主管辭職了，金錢損失頗為可觀，但她的價值觀就是與公司格格不入。

同樣地，藥廠為求績效，應該持續進行小幅度改良，或是砸重金尋求高風險、但不常發現的「突破」？如何抉擇，基本上並非經濟問題，因為兩種策略最後的結果可能大同小異。這終究還是兩種價值體系的衝突，也就是藥廠究竟認為，應該致力協助醫師改良既有做法，或是要追求科學上的新發現。

企業應該追求短期成果或著重長期發展，同樣也是價值觀的問題。財務分析師認為，企業應該可以兩者兼顧，而成功的企業人士對此有更深刻的了解。當然，每家公司都必須有短期績效，但短期績效與長期成長之間有衝突時，各家公司會決定本身的優先順序。基本上，這並不是經濟面的分歧，而是價值觀的衝突，各企業對於企業功能與管理職責各有不同看法。

教會的非神學分歧

價值衝突不限於企業組織。美國有個成長很快速的教會，以新教友的人數來評量成功與否。這個教會的領導人相信，重要的是有多少新教友成為信眾，因為加入後，上帝自會照顧他們靈魂上的需求，或至少照顧到足夠多的需求。但另一個福音派教會卻重視屬靈的成長，反倒鼓勵無法融入教會屬靈生活的新教友自動離開。

當然，這不是人數的問題。乍看之下，第二個教會成長會比較緩慢，但它留住的新教友比例高得多。換句話說，它的成長更為實在。這也不是神學問題，至少重點不在神學，而是價值觀的問題。在一次公開辯論中，有位牧師說：「除非你先進教會，否則永遠找不到天國之門。」「不對，」另一位牧師反駁，「除非你先追尋天國之門，否則不會成為教會一員。」

當價值觀和長處衝突.....

組織和人一樣，也有自己的價值觀。一個人如果想在組織中有所發揮，他的價值觀必須與組織價值觀契合。兩者並不需要完全相同，但必須相當接近，可以並存。否則，個人不但會有挫折感，也無法作出貢獻。

個人長處及最能發揮所長的方式，往往能夠相輔相成，不會相互衝突。可是一個人的價值觀與長處，有時卻會彼此抵觸。你非常擅長的事，未必符合你的價值體系。在這種情況下，似乎不值得你投入一生來做那份工作（或者連投入大半生也不值得）。

容我在此提一下個人的經驗。多年前，我也面臨同樣的抉擇，必須在自己的價值觀與做得很成功的事情間取捨。那是1930年代中期，我年紀還很輕，在倫敦從事投資銀行業，表現很好，這顯然是我擅長的工作。可是我看不出自己當資產經理人的角色有什麼貢獻可言。我體認到，「人」才是我最看重的，否則就算我終

老時變成最有錢的人，還是沒有意義。當時我既沒有錢，也沒有其他工作機會，經濟大蕭條仍在持續中，但我還是辭職了，而且這是個正確的決定。換句話說，價值觀的確是、也應該是最終的檢驗標準。

第4問：我的歸屬在.....

只有少數人很早就知道自己的歸屬在哪裡。例如，數學家、音樂家和廚師，通常四、五歲就已經嶄露天分。物理學家通常在十幾歲、或更小時就決定一生的方向。可是大多數人，尤其是天賦高的人，往往過了二十好幾才真正了解自己該走的路。不過，這時他們應該已經知道下面這三個問題的答案：我的長處是什麼？該怎麼發揮所長？我的價值觀是什麼？接下來，他們就能夠、也應該決定自己的歸屬。

或者說，他們應該能夠決定自己不屬於哪裡。如果體認自己在大型組織中不會有什麼表現，就必須學會拒絕到大型組織工作；如果知道自己不是決策者的料，就必須學會拒絕擔任決策的工作。像巴頓將軍這樣的人，應該學會拒絕獨立指揮的機會（他大概一輩子也沒體認到這點）。

同樣重要的是，知道這些問題的答案後，碰上合適的機會、職位或任務時，你會懂得說：「好，我願意。不過請了解，這是我做事的方式，我還希望有這樣的架構和關係。你可以預期我會在這樣的時限內取得這些成果，因為我就是這樣的人。」

成功的事業不是靠規畫來的。如果了解自己的長處、做事的方法、價值觀，自然能把握機會，發展出自己的事業。平凡的人如果知道自己的歸屬在哪裡，可以靠著努力而勝任工作，變成績效不凡的傑出人物。否則要是放在其他地方，就會只是個平庸的角色而已。

第5問：應該貢獻什麼？

在過去，絕大多數人根本不需要問：我應該貢獻什麼？因為決定權不在自己手裡，有的人由本身的職業決定該做什麼事，例如農人或工匠，有的則是聽從主人的吩咐做事，例如僕人或傭人。直到不久前，大多數人仍然以部屬的身分聽命行事，以為那是天經地義的事。即使到了1950與1960年代，新的知識工作者（就是所謂的「組織人」）還是仰仗公司人事部門規畫他們的職業生涯。

到了1960年代晚期，沒有人願意再由旁人決定自己該做什麼事。年輕人開始問：我希望做什麼？他們得到的答覆是：貢獻自己的方式就是「做自己的事」。可是這麼做，並沒有比組織人過去的做法高明。那些相信做自己的事就能貢獻社會、自我實現（self-fulfillment）、功成名就的人，到頭來很少有人真的能做到其中任何一項。

但話說回來，我們也不可能重回老路，聽從別人指派你該做什麼。知識工作者尤其應該學會問一個前人不曾問過的問題：我應該有什麼貢獻？為了回答這個問題，必須釐清三項重點：這需要什麼條件配合？考量我的長處、行事方式與價值觀，我怎樣才能對該做的事做出最大貢獻？應該要達到怎樣的成果，才能真正發揮影響力？

以某位新上任的醫院院長為例，他看出過去三十年來，這家頗負盛名的醫院全靠既有的名聲輕鬆經營，因此他決定，自己的貢獻應該是，兩年內在某個重要領域建立卓越的標準。他選定的目標是急診室，因為急診室規模龐大，動見觀瞻，但效率不彰。他的目標是，每位進入急診室的患者，能在一分鐘內受到一名合格護士的照顧。結果一年內，這家醫院的急診室就成為全美所有醫院的典範，又過了兩年，整個醫院都脫胎換骨了。

這個例子顯示，我們幾乎不可能預測太久以後的事，這樣做也不會有什麼收穫。通常，把期限訂在**18個月**內，計畫仍能維持清晰明確。因此通常應該要問的是：今後一年半內，我在哪些領域、怎麼做，就能達到改變現狀的成果？答案必須綜合考量幾個因素：首先，成果必須有一點難度，用現在流行的詞語來說，需要「努力施展」(stretching)，但又不能遙不可及。設定根本達不到、或只有最罕見情況下才能達到的目標，並不代表有雄心壯志，而是愚不可及。其次，成果必須有意義，要能發揮影響力。最後，成果必須明顯可見，最好還能夠衡量評估。釐清以上這些因素，就可以擬定行動方案：該做什麼、從哪裡開始、怎麼開始、該設定什麼目標與期限。

為人際關係負起責任

除了極少數偉大的藝術家、科學家與運動家，很少人的工作是單打獨鬥，全靠一己之力取得成果。大多數人都與別人共事，一起達成目標，不論你是組織的一員或獨立工作者都一樣。要做好自我管理，必須負起人際關係的責任，這可以分為兩部分來說。

責任1：了解共事的人

首先要接受一個事實：別人和你一樣，也是獨立的個體，也會固執地以自己的方式行事。也就是說，他們也有自己獨特的長處、行事方式與價值觀。為了提升效能，你必須了解共事者的長處、做事方式和價值觀。

雖然聽起來理當這樣做，但很少人真的在這上面花心思。典型的狀況是，人們在擔任第一個工作時，上司通常會訓練他寫報告，因為第一位上司是個閱讀者。等到換了一位上司，他仍然沿襲過去寫報告的做法，即使這位上司屬於聆聽者，他還是照寫不誤。結果寫報告都沒有什麼用，上司覺得他既蠢又懶，不能勝任工作。其實只要他稍微留意一下，分析這位上司如何做事，就可以避免這種後果。

上司並不是組織圖上的一個職稱，也不是一種「功能」。他們是人，也要用自己最擅長的方式來做事。和他們共事的部屬應該觀察他們，了解他們如何工作，並調整自己來配合上司，讓上司能展現最佳成效。其實這就是「管理」上司的祕訣。

同樣的做法，也適用於同事。每個同事都有自己的工作方式，也都有權這麼做，而不是用你的方式工作。重要的是，他們能不能把事情做好，價值觀又是什麼。每個人最能發揮的做事方法各不相同，因此獲致成果的祕訣，就是要了解與你共事或你仰仗的人，如此才能運用他們的長處、工作方式與價值觀。工作關係是以工作為基礎，但同樣也是以人為基礎。

責任2：與同事充分溝通

人際關係責任的第二部分，就是負起溝通的責任。每當我或其他顧問與某一個組織展開合作時，首先聽到的總是各式各樣的人際衝突。大多數問題源自於人們不了解別人在做什麼、怎麼做事，也不了解別人努力作什麼貢獻、預期會得到什麼成果。至於他們為什麼會不了解，就是因為不曾開口發問，也就從未被告知。

這種不開口問的習性，與其說反映了人類的愚蠢，更大程度是反映了人類的歷史。在過去，大家根本沒必要告訴別人那些事，這情況直到最近才改觀。中世紀時，城市裡同一區裡的每個人都從事同樣的行業；在鄉下地方，住在同一個河谷裡的每個人，在冰霜融化後種植同樣的作物。就算有少數人做的事與一般人不同，但因為他們是獨自工作，也不需要告訴別人自己在做什麼。

今天絕大多數人與別人一起工作，而且各有不同的任務與責任。如果有位行銷副總裁是業務出身，就會對業務非常熟悉，可是對他從未做過的事情就一無所知，例如定價、廣告、包裝等。所以公司負責這方面事務的人就務必要讓行銷副總裁了解他們打算做什麼、為什麼要做、怎麼做，以及會有什麼結果。

如果行銷副總裁不了解這些高層級知識專家在做些什麼，錯不在他，而要怪那些人沒有告訴他。反過來說，行銷副總裁有責任確認其他同事了解他對行銷的想法：他的目標是什麼、他怎麼做事、他對自己與每個成員有什麼期望。

一般人就算了解負起人際關係的責任有多麼重要，往往還是無法與同事充分溝通。他們擔心同事會認為他們很傲慢、過分好問或愚蠢；其實並不會。如果你告訴同事：「這是我擅長的、這是我的做事方式、這是我的價值觀、這是我全力以赴要做的貢獻，我預期得到這樣的成果。」對方一定會說，「這會很有幫助。你為什麼沒有早點告訴我？」

如果你繼續問同事，「有關你的長處、做事方式、價值觀和希望做的貢獻，哪些是我該知道的？」一定也會得到相同的反應，據我所知，沒有任何例外。其實知識工作者應該向所有共事的人詢問這些問題，不論自己的身分是部屬、上司、同僚或團隊成員都該問。同樣地，只要這麼做，對方一定會說：「謝謝你問我。你為什麼沒有早點問？」

現代組織的基礎不再是力量，而是信任。人和人互相信任，不一定代表他們喜歡彼此，而是代表他們相互了解。因此，負起人際關係的責任也就成為絕對必要的事，是一種本分。無論你是組織的成員、顧問、供應商或配銷商，你對所有的共事者都負有這種責任，只要他的工作和你的工作相互依存的人，都是你的共事者。

規畫人生下半場

在大多數人都從事勞力工作的時代，人們不太需要操心下半生要怎麼過，只要繼續做原本一直在做的事就好了。如果運氣好，在磨坊或鐵路辛苦工作四十年後依然健在，大概會樂得什麼事也不做，悠閒度過餘生。但今天大部分的工作屬於知識型，所以四十年的工作生涯不致令人耗盡精力，只會令人感到厭倦。

我們常聽說許多高階主管有中年危機，其實原因多半是厭倦。大多數高階主管在45歲已經達到事業巔峰，他們很清楚這一點。他們花了二十年做大同小異的事，對工作已經得心應手，但他們不再學到新事物，不再有所貢獻，也無法再從工作中得到挑戰和滿足。然而，他們很可能還要再工作20、甚至25年。正因為如此，自我管理引導人們開展事業第二春的情況愈來愈多。

開展事業第二春的方式有三：

轉換跑道1：任職不同性質的組織

一是開始從事新行業，往往是轉換到不同性質的組織：例如，由某家大公司事業部的會計長，轉任中型醫院的會計長。不過，也有愈來愈多人轉任完全不同性質的工作：例如，企業高階主管或政府官員在45歲時去當牧師；或是中階主管離開工作二十年的企業界，進入法學院就讀，然後到小鎮擔任律師。

未來，我們會看到更多人在原本工作上小有成就後，毅然追求事業第二春。這種人很有才幹，也熟悉工作方法，他們需要一個讓自己有歸屬感的社群（因為子女都已經離家，剩下一個空巢），也需要收入。不過最重要的是，他們需要挑戰。

轉換跑道2：開拓另一番事業

為下半場人生作準備的第二種方式，是同步開拓第二項事業。許多在第一項事業表現傑出的人，會一直待在那個領域，性質可能是全職、兼差，或是擔任顧問。不過，他們也會同時擔任另一項職務，通常是在非營利組織，每週貢獻十小時，像是在教會負責行政事務，或是擔任地方女童軍會的會長。他們也可能主持受虐婦女庇護所，或在社區的公共圖書館擔任兒童圖書館員，或參與學校的董事會。

轉換跑道3：擔任社會企業家

最後，就是社會企業家 (social entrepreneur) 了。這些人通常在第一項事業上十分成功，也熱愛自己的工作，只是覺得不再有挑戰性。他們往往還是持續既有的事業，但投入時間愈來愈少，同時也會展開另一項活動，通常是非營利性質。像我的朋友鮑伯·布佛德 (Bob Buford) 設立了一家非常成功的電視公司，目前他仍在經營，但他也創立了一個很成功的非營利組織，與基督教會合作從事服務工作；現在他又在籌設另一個組織，準備教導社會企業家在經營本業之餘，如何管理自己的非營利事業。

及早管理退休生活

也許永遠只有少數人會好好管理自己的下半生，多數人可能都是「在職退休」，總是數著還要工作幾年才能退休。只有少數人懂得把剩餘的漫長工作生涯，視為對自己與社會的有利契機，像這樣的人，才能成為領導者與典範人物。

要管理自己的下半場人生，有個先決條件：你必須及早開始準備。三十年前，可工作年限快速延長的趨勢已經開始明朗化，許多觀察家 (包括我在內) 都相信，退休人士擔任非營利機構志工的人數會愈來愈多。但結果並非如此。如果一個人在大約四十歲之前沒有開始擔任志工，六十歲後也不會擔任。

同樣地，我認識的社會企業家，都是早在本業達到巔峰前，就開始投入自己選擇的第二項志業。以擔任某大公司法務顧問的一位成功律師為例，他在他居住的那一州投資設立一些模範學校 (model school)。早在他35歲左右，就開始替一些學校提供義務的法律服務，四十歲被選入學校董事會；到了五十歲累積大筆財富後，他就開始興辦模範學校的事業。不過在此同時，他還是在自己年輕時代協助設立的公司裡，擔任首席法律顧問，而且幾乎是全職工作。

第二條出路打敗失敗

應該及早發展第二項主要興趣，還有另一個原因。只要活得長久，任何人都可能在人生或工作生涯中遭受嚴重挫敗。有一位優秀的工程師在45歲時未能如願升遷；某學院稱職的42歲教授體認到，儘管資歷符合，自己還是永遠無法進入著名大學任教。還有家庭生活的變故，如婚姻破裂或子女亡故等。遭遇這些狀況時，如果有第二項主要興趣（不只是嗜好而已），結果可能大為不同。例如前述那位工程師，因為錯過升遷而終於了解自己在工作上不算太成功，但在工作以外的活動，像是擔任教會出納，卻表現傑出。或是個人的家庭雖然破碎，但可以從其他活動中找到能讓自己有歸屬感的社群。

在這麼重視成功的社會裡，擁有其他出路變得益發重要。回顧往昔，並沒有「成功」這回事，絕大多數人只知謹守「合宜本分」，別無期待。當時的社會流動只有往下，不會往上。

然而，在目前的知識社會，我們卻期望人人都會成功。這顯然不可能，許多人頂多就是不失敗而已。因為有人成功，必然就會有人失敗。因此，無論就個人或他的家庭而言，擁有一片天地，在其中可以貢獻、發揮影響力、成為重要人物，就變得至關重要。也就是說，我們找到第二個領域，不論是轉換到第二項事業或同時進行本業和第二項事業，或是從事社會事業，都能讓我們有機會當領導人，受人尊敬，獲得成功。

自我管理的挑戰看似明顯，甚至相當基本，因應之道也好像單純到不言自明。但是，自我管理對個人有一些前所未有的嶄新要求，尤其是對知識工作者。要作到自我管理，每位知識工作者的思考與行為，就必須像一家企業的執行長。還有，從聽命行事的勞工，轉變成必須管理自己的知識工作者，社會結構也面臨了重大的挑戰。現在的社會就算再強調個人主義，也會把以下兩件事視為理所當然（也可能只是下意識認為如此）：組織壽命超越個人、大多數人會維持原狀不變。

可是，今天的情況其實恰好相反：知識工作者的壽命超過組織，而且他們會流動。因此，自我管理的必要性，正在人類社會掀起革命性的變化。

(李明譯自 “Managing Oneself,” HBR, January 2005)

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

本篇文章主題 自我管理

⊕ 追蹤主題

延伸閱讀



