----------------------------------------------------------------

更多TXT电子书下载,请访问雨枫轩:http://www.rain8.com

版权声明：本站所有电子书本着交流学习的目的

均由网友提供并更新，

仅供读者研究学习，不得用作商业用途，

强烈建议广大读者购买正版图书！

电子书版权为原出版社和作者所有，

如侵犯了您的版权,请通过Email或电话告知,我们将立即删除！

-----------------------------------------------------------------

　　卓有成效的管理者

1卓有成效是可以学到的

　　管理者必须要讲工作效率。"使某项工作产生效益"与"完成某项工作"毕竞是近义词。不管他在什么样的机构里工作，不管他是在企业里或是在医院里，在政府机构里或是在工会里，在大学里或是在军队里，作为管理者他首先必须要按时做完该做的事情，那就是说他必须要有工作效率。

　　然而，一些管理者往往缺乏工作上的高效率。他们普遍才智较高，富于想像力，并具有很可观的知识水平。可是这些才智、知识和想像力似乎与一个人的工作效率并没有必然的联系。有些人才华横溢，但他们的工作效率却往往低得令人咋舌。他们不理解，对问题能进行深入的观察本身并不算一项了不起的成就。他们也不知道，要将一个人的洞察力变成工作效率必须经过艰苦、系统地训练。而从另一方面来看，不管在什么机构里，人们总能见到一些工作效率颇高的埋头苦干者。就在其他人来来去去忙得不亦乐乎的时候，（许多有才华的人常常将这种无谓的忙碌与"发挥创造性"混淆在一起，）这些埋头苦干者却一步一个脚印，最终还是他们先把事情干完，这使我们想起了龟兔赛跑的寓言。

　　智力、想像力和知识都是重要的资源，但是，只有通过管理者富有成效的工作，才能将这些资源转化为成果。就实现目标而言。资源本身还是有一定的局限性的。

　　为什么需要卓有成效的管理者

　　这个问题可以说是不言而喻的。在我们这个时代里，有关管理的书籍和文章可谓是汗牛亢栋，但很少有人重视管理者的效率问题，这到底是为什么？

　　忽视效率的一条理由是：效率只是机构内部一些知识工作者的-项特殊技能。在过去，这样的知识工作者并不是太多。

　　对体力劳动来说，我们需要的只是效率，即只需要有把事情做好的能力就行，并不需要你去选择该做哪些事情。衡量体力劳动的效率有界线分明的数量和质量标准。在过去的一百年中，我们已经学会了如何来测量体力劳动的效率，如何来规定对体力活的质量要求。这使我们有可能让每个工人的产量大幅度地增加。

　　在过去，干体力活的人——不管是操作机器的工人还是在前线打仗的士兵——在一切机构里都占统治地位。因此，不需要太多高效率的人，只有在最高层发号施令的那些人才需要效率。他们在机构人员比例中只占很小的一部分，不管是否站得住脚，我们暂且可以把他们都当成是高效率的。这可以说是"上帝"的恩赐，因为在各个领域里总有少数人已经掌握了其他人要经过千辛万苦才能学到的东西。

　　这种情况还不仅仅存在于企业和军队内。一百年前美国南北战争时期的"政府"只由位数不多的几个人所组成，这对今天的人来说简直是难以理解的。林肯总统的作战邻里只有下列50个文职人员，其中绝大多数既不是"管 理者"，也不是决策者，他们只是报务员而巴。公1900午前后，西奥多。罗斯福当美国总统时，全体政府工作人员加在-起数目也不是太多。只要将现在位于国会人厦前草坪上那众多的美国政府办公大楼中拿出任何一幢楼来 给他们办公便绰绰有余了。

　　过去的医院里从来没有任何"健康服务专业人员"、x光及化验技术员、营养师、治疗专家以及社会工作者等等。现在的医院需要为每100个病人雇用多到250个诸如此类的人员。在过去。除了几个护士外，医院只雇用清 洁工、厨师及侍女。只有医生是知识工作者，而护士便是他们的助手。换句话说，过去机构的关键便是如何让这些体力劳动者按照要求把活干好，而知识工作者在当时的机构吧只是极少数。

　　实际上，早期的知识工作者者只有极小-部分人在机构里工作，绝大部分都是作为专业人员自己开业营生，好一点的还可以雇一名办事员帮忙。他们工作效率的高低往往只涉及和影响到他们本人。

　　然而，今天的情况就不同了，到处都是从事脑力工作的机构，而且都颇有规模。现代社会是个有组织的大机构社会。在每个大机构内，包括军队内部，重心巳转向知识工作者，她们在工作中需要使用更多的智慧，而不是发达的肌肉或灵巧的双手。那些受过教育的，懂得如何使用知识、理论和概念的人渐渐地取代了需要体力技能的人而成为机构里的主力。当他们在各自的领域里可以为机构作出贡献时，他们往往就很讲效率。

　　现在，对工作效率问题再也不能采取想当然的态度了，再也不能继续对其采取视而不见的态度了。

　　我们为体力劳动所设立的一套强制性的检测系统——从工程设计到质量控制——对脑力劳动来说，就显得不大适用了。如果工程部继续不断地为一种销路不好的产品画出大批漂亮的图纸来，这种浪费简直会叫人哭笑不得。要做该做的事，这是脑力劳动显得有效的关键。要想用体力劳动的尺码来衡量脑力劳动是绝对行不通的。

　　我们无法对知识工作者进行严密和细致的监督。我们可以帮助他们，但是他们必须自己管理自己，自觉地完成任务，自觉地作出贡献，自觉地追求工作效益。

　　前些时候，在一本名叫《纽约人》的杂志上，刊登了一幅漫画，画的是一间办公室，门上有-串字：埃贾克斯肥皂公司销售总经理查尔斯。史密斯。室内的墙上只挂着一块大牌子，牌子上写着个"思"字。坐在办公室里的那个人把两只脚高高地搁在办公桌上，正对着天花板在吐烟圈。门外刚好有两位上了年纪的人经过，其中一个问 道："你说史密斯是不是正在考虑肥皂的销售问题？

　　说实在的，我们对知识工作者正在考虑什么很难弄得清楚——然而，考虑问题就是他们要做的工作；他们就是以这种方式来进行工作的。

　　知识工作者的工作动力取决于他的工作效益，取决于他在工作中是否能有所成就。 如果一个人的工作缺乏效益，那么他对做好工作和作出贡献的热情很快就会消退，他就会变成每天从9点到下午5点打发时间的人。

　　知识工作者的成果本身并不产生效益。他们并不生产有形的产品，比如一双鞋或某个机器部件。他们生产的是知识、想法和信息。就这些"产品"本身而言，它们并没有用处。只有当另外一个具有知识水平的人将这些"产品"作为自己的输入，并最后把它们转化为输出时。它们才会具有真正的价值。即便是最了不起的智慧，如果不将其应用到实践中去，那也只是毫无意义的一堆资料而已。因此，知识工作者不得不做一些体力劳动者从来不需要做的事情，知识工作者必须讲工作效率。他们无法使自己的输出产品能像一双制得很好的鞋一样马上就可以被使用。

　　知识工作者是一种特殊的"生产因素"，通过这一因素，一些诸如美国、西欧和日本这样高度发展的社会和经济实体才使自己获得并保持了强大约竞争力。

　　美国是这方面的典型，教育就是美国在资源方面所拥有的一大竞争优势。尽管美国的教育还有很多有待改 进的地方，但它的投入是其他国家所望尘莫及的。教育是一项最为昂贵的投资，培养一名自然科学方面的博士需 耗费10一20万美元的社会投资。就是培养一名没有什么特殊职业技能的大专生，也需耗费5万美元以上的资金。这是唯有十分富裕的社会才能办到的事。

　　因此，教育便是美国这一世界上最富裕的国家所拥有的一项真正的优势。当然这一优势能否得到充分发挥， 还取决于知识工作者的工作是否富于成效。知识工作者的生产率实际上就是他们做好应该去做的事情的能力。这也就是他们的工作效益。

　　什么样的人才算是管理者

　　在现代企业组织里，每个知识工作者依靠地位和知识都可能成为"管理者"，他可能会被推上负责的岗位，并能为改善机构的运作能力和获得成果作出自己的贡献。这里所说的运作能力也许是指企业推出一种新产品的能力，或者是指占领更大市场份额的能力。它也可以指一家医院向病人提供病房服务的能力，等等。他（或者她）还必须负责决策；他不能只是贯彻上司的指令。他必须承担起作出贡献的责任来。由于学识渊博，他被认为是最适合做决策工作的。他的决定也许会被取消，也可能会对他进行降职或撤职处理。但是只要他一天处在管理者的位置上，他必须要坚持自己的目标和标准，必须要作出自己的贡献。

　　绝大多数的经理都是管理者，尽管有些不一定是。在当今社会中，许多非经理的人员也正在成为管理者。如我们已经知道的。过去几年中，一些从半脑力劳动的机构既需要"经理"，也需要能作出贡献的"专业人才"来负责、决策和发号施令。

　　这-情况也许可从最近报纸上的一篇采访报道中得到充分的说明。采访的对象是一位参加过越战的美国年轻的步兵上尉。

　　当有记者间道："在那种混乱的局面下，你是怎么行使职权的？"这位年轻的上尉回答道："在我们那里，我只是个负责人。假如他们在丛林里遭遇敌人却又不知道该怎么办，而那时我离他们太远，没法告诉他们该怎么行动。我的职责是要让他们知道该怎么行动，他们怎么行动将取决于当时的情况，只能由他们自己来判断。责任虽然在我，但决定怎么做却取决于在场的个人。"在游击战中，每个人都是"管理者".也有许多管理人员并不是管理者。换种说法，许多人虽是别人的上司——在他的名义下的人数往往还真不少——可是他对机构的运作能力并不产生很大的影响。制造厂里的工头就属于这一类人。根据该词的字面意思，他们就是"监工".如果说他们是"经理"的话，那是因为他们管理别人的工作。但是，他们对工作的方向、内容、质量以及方法既没有责任，也没有管辖权。我们仍旧可以按效率和质量的要求来对他们的工作进行检测和评估，我们已制订出来的那些用以检测和评估体力劳动者的尺度对他们仍然适用。

　　与此相反，一个知识工作者是否是管理者并不取决于他是否管理别人。一家企业的一位市场调研员手下可能会有200人，而另一家竞争对手企业里的市场调研员却是只身一人，身边只有一名秘书。在为企业作贡献这一点上，他们两者之间不应该存在什么差别。人多人少只是行政工作上的一些细节。有200人当然可以比一个人工作做得多，但是这并不等于说200人的效益和贡献肯定比一个人的大。

　　对脑力劳动，既不能以数量来衡量，也不能以投入多少来加以判断。鉴别脑力劳动的成果主要应看其结果，而不是看机构的规模有多大或者级别有多高。

　　让很多人在市场调研部工作也许会产生效益，诸如使洞察力更为深刻，使想像力更加丰富，使工作质量进一步提高，这无疑会让公司增强快速发展和取得成功的潜力。事情如果真是这样，那200个人工还是相当便宜的。然而，也可能会发生另一种情况：由于200人在一块工作，就会产生各种问题，如果他们都将问题带到工作中来，那么经理就会被这些问题弄得焦头烂领，成天忙于"处理"这些问题，而无暇顾及市场调研，因此也就没法作出任何根本性的决策。他也许成天忙于核对数字。根本没有时问来考虑"我们的市场"到底怎么样了。在这种情况下，他也许会忽略市场上一些重大变化。而恰恰就是这些变化最终导致了他公司的垮台。

　　当然，单打独于的市场调研人员也会有效益显著和成效不大之区别。他也许能成为知识和丰富想像力的泉源，于是他的公司便兴旺发达。或者，他会花很多时间去搜寻一些细节， 一些被学者们误认为是研究成果的细节，而对市场本身却采取视而不见、听而不闻的态度，至于开动脑筋考虑问题那就更谈不上了。

　　在从事脑力劳动的机构里，都有一些虽不管理别人但却是管理者的人。我们很难找到另一个类似越南丛林这样的例子，在那种情况下，部队中的任何一员随时都需要作出某些对整体来说是生死他关的决定。在实验室里工作的一位化学专家往往根据自己探索的思路作出决定，当他这样做的时候，他也许是在作出一个企业决策，而这一决策也许会对他公司的未来起到决定性的影响。他也许是实验室的主任，他也可能只是一个普普通通的化学技师。不负任何管理责任。同样的道理，如何从财务的角度来对某种产品进行决策，这可以是公司高级副总裁的职责。但是，年资较浅者也照样可以作这样的决策。在今天的大机构里，这种情况可以说是屡见不鲜的。

　　我将这些知识工作者、经理以及专业人员都称之为"管理者"，由于他们的地位或知识，人们期望他们在工作中能作出对整体效益有深远影响的决策。他们在知识工作者中并不占大多数，因为脑力劳动与其他一些领域一样，总还有一部分日常事务性的、不需要什么技能的工作。但在知识工作者中，真正起管理作用的人数的实际比例往往要比以往任何一个机构所公布的比例高得多。

　　人们已开始认识到这一点、这也可以从不少经理和专业人员作出贡献后立即受到重视并得到奖励这一点上充分反映出来。不过到目前为止，对下面这一问题心中有数的人还不是太多：即使是在最平常的机构里，到底有多少人正在做着一些重大而又不可逆转的决策？其实，知识的权威与职务的权威同样都是合法的。专业人员做出的决策与最高管理层所做出的决策性质应该是一样的。（这就是卡普尔先生的主要观点。）

　　我们现在都知道，就是基层经理也可以做与公司总裁或政府机关管理者同样的工作：即计划，组织，综合，调动积极性，测定工作成效。基层经理管辖的范围也许相当有限，但在他的职权范围之内，他确确实实就是一位管理者。

　　同样道理，每一位决策者所做的事与公司总裁或行政机关负责人所做的事是相同的，所不同的只是前者的决策范围也许相当有限。尽管他的名字和管辖范围没有出现在机构图表上，机构内部的电话本上也没有他的名字，但他确实也是一位管理者。

　　因此，不管你是第一把手还是初来乍到的新手，都必须要讲究工作效率。

　　本书所引用的许多例子都来自政府、军队、医院、企业等单位的主要负责人的工作和经验。这样做的好处是这些资料常常在公开的记录中有记载，因此比较容易获得。另外，大事情总要比小事情容易分析。容易说明问题。

　　然而，本书讨论的并不是高层人员要做什么或该做什么的问题。本书是为那些对促进机构有效运转负有行动和决策责任的知识工作者所写的，是专门为那些被我称之为"管理者"的人所写的。

　　管理者必须面对的现实

　　管理者所面临的实际情况是：既要求他称职有效，又让他觉得很难做到这一点。除非他能刻意地在卓有成效上下功夫，否则他所处的环境将会迫使他做不成任何事情。

　　为了更好地理解这个问题，让我们先来看下机构之外的知识工作者所处的实际环境。从大体上说，一个内科医生就不会有工作效率的问题。病人来找医生看病时，就已具备了使医生充分发挥知识的效用的一切因素。与病人在一起的那段时间里，医生通常可以排除一切干扰。将自己的全部精力都花在病人身上。病人希望医生做什么，是一目了然的。至于事情是否重要，都必须围绕着病因来加以考虑。医生根据病人的自述来决定什么必须先做，什么可以缓一缓。医生的目标十分明确：恢复病人的健康，或者至少必须减轻他的痛苦。内科医生并不需要有什么组织能力，但我们很少听到他们在工作效率上会出什么毛病。

　　而机构内部的管理者面临着-种完全不同的处境。他通常会遇到四种情况，而自己基本上都无法控制。这些情况是机构内在因素所造成的，与他的日常工作是分不开的。他出于无奈，不得不与这些不可避免酌情况订交道。然而，每种情况都向他施加压力，将工作推向无效。使机构运转不灵。

　　这四种情况是；1.管理者的工作时间往往只属于别人，而不属于自己。如果想从业务的角度给"管理者"下个定义，那不得不将管理者定义成"机构的囚徒".每个人都可以跑来占用他的时间。而管理者本身对此却显得毫无办法。他无法像内科医生那样可以伸出头去对护士说道："在接下来的半小时里，请不要让人来打扰我。"管理者办公桌上的电话铃一响，他就得拿起电话与公司的重要客户通话，要不就与市里的高级官员或自己的上司说话——于是，接下来的半个小时就泡汤了。

　　2.管理者往往被迫按照"老一套办法"开展工作，除非他们敢于采取行动来改变他们周围的一切。

　　在美国，常常可以听到这样的抱怨：公司总裁或者其他高级管理人员仍旧在管销售或工厂，虽然他现在负责整个企业。他本应将时间花在提高企业的整体效益上。有时候，人们将这一不足之处归咎于如下这一情况：美国的管理人员通常都是从职能部门的专业人员中提升而来的，他们在担负起综合管理责任后并不能马上丢弃那些长期养成的习惯。就是在一些晋升渠道完全不同的国家里，我们也能听到类似的抱怨。例如，在以日耳曼民族为主的国家里，通向高层管理职位的渠道通常是核心秘书处，因为在那里工作的人都必须是兴趣广泛的多面手。然而，就是在德国、瑞士和荷兰的一些公司里，也还是可以听到对高层管理人士只抓具体业务不抓总体管理的批评。而且这种倾向还不仅仅只局限在高层中；在各级管理人员中普遍存在着这种现象。产生这种现象除了管理人员的提升渠道和人的习惯势力之外，一定还有其他原因。

　　其根本的原因还是在于管理者所处的现实环境。除非他刻意想改变这一环境，否则他的面前将会出现一连串要干的事情，会让他忙得无暇它顾。

　　对内科医生来说，要干好摆在面前的一连串事情是很正常的。病人一进来，医生就会抬起头来问道："你今天怎么啦？"于是病人就会将有关的情况向医生叙述。当病人说道："医生，我睡不着觉。接连三个星期期都没有睡好过。"病人是要让医生了解问题主要在哪里。即使通过进一步的检查，医生发现失眠只是病人更为严重疾病的一种次要症状的话，那他也会采取某种措施，以便让病人能安睡几个晚上。

　　可是管理者所面临的一连串工作却很少告诉他任何情况，更不必说向他提示真正的问题出在哪里了。对医生来说，病人的自述是问题的中心，因为它直接关系到病人的痛痒。而管理者所面对的情况要比医生复杂得多。哪些事情是重要的，是管理者必须去做的，哪些事情只会分散他的注意力，它们并不是一目了然的。它们也不会像病人叙述症状那样可为医生提供线索。

　　如果管理者被迎面而来的一连串事务所左右，一头扎进事务堆里，那他就会把自己的时光消磨在这些具体事务里面。他也许是个杰出的人才。但那样一来他的知识和才能肯定不能发挥作用，他原本可以取得的一些效率也会丧失殆尽。管理者需要的是一些标准，以帮助他识别哪些工作对他真正重要，哪些工作可以帮他提高效益，哪些工作有利于他多作贡献，尽管在那一连串事务中间你无法找到这些标准。

　　3.第三种让管理者丧失工作效率的现实环境是因为他身处机构之内。这也就是说只有当别人能使用他的贡献时，他的工作才会有效益。组织是使个人力量增值的-种手段，个人的知识-旦被组织所吸收，它就可以成为其他知识工作者做好工作的动力和资源，甚至可以帮助他们开发出新的设想来。知识工作者通常不可能步调一致地在一起工作，因为他们搞的是知识工作。

　　他们各人都有自己的专长，关心自己的事情。有的人也许对税务感兴趣，有的人或者迷恋于细菌学，要不就对培训未来市府里的主要官员有热情。而就在他隔壁办公的另一位也许只对成本会计中的一些细节感兴趣，或者只热衷于医院的经营情况，要不只对政府所颁布的特许权的合法性问题情有独钟。他们各人都需要使用别人的成果。

　　一般说来。与管理者的工作效率关系最密切的人往往不是管理者所能直接控制的人，他们往往是在其他领域里工作的人。从组织的角度看，他们只是"其他部门的人员"，或者他们是管理者的上级。除非管理者能主动地去接触这些人，使自己所做的贡献对他们能发挥某种作用，否则管理者就不会有什么工作效益可谈。

　　4.最后，管理者身处组织之内，受到组织之局限。不管他的组织是企业、研究所、政府机关、大学还是空军，管理者总是把组织内部的事看作是最实际和最重要的现实。如果他还要观察外界情况的话，那也只能通过厚厚的一组透镜，得到一些扭曲了的形象。外界正在发生什么，管理者很难得到第一手的情况。管理者了解外界情况往往是通过组织内部的报告，这些报告经过主观加工，已将组织内部的一些标准强加给外界的客观情况，往往变得非常抽象。

　　但是组织本身就是个抽象的概念。从数学角度来看，它只代表一个点，既没有大小，也没有延伸。与其所处的现实环境相比较，就是最大的组织也会显得难以捉摸。

　　具体地说，在组织之内不产生结果，结果部存在于组织之外。比如，只有当客户愿意以他的购买力来交换企业的产品或服务时，客户便将你的成本以及企业的努力转化为收入和利润，因此，企业的唯一结果是因客户的需要而产生的。客户是从消费者的立场出发，根据市场的供求关系来作出决策的。如果客户是社会主义的政府，那它就会在基本上不考虑经济价值的前提下来调节供求关系，并从这一立场出发进行决策。不管哪一种情况，决策者都是企业外部的，而不是企业内部的人。

　　医院所产生的结果主要表现在病人身上，这与上述情况是相仿的。不过病人并不是医疗机沟的一个成员。病人在那里治病时，医院对他说来是"看得见摸得着"的，而他最大约愿望是尽可能早地离开医院，回到原先的大地里去。

　　在组织内部发生的只是人工和成本。我们喜欢谈论企业的"利润中心"，那只不过是一种出于礼貌考虑的委婉语而已、组织里面其实只有人工中心。为了实现既定的效果，如果组织不得不做的事情越少，那末它的工作效率就越高。如果要用10万人来生产市场需要的汽车或钢铁，这从根本上说是策划上的严重失误。企业的人手越少。规模越小，内部活动越有限，那组织就越接近于完美，组织存在的唯一理由就是为周围环境提供良好的服务。

　　这一外部环境就是我们今天所面临的真实环境，想从内部对这一环境进行有效控制是很困难的，充其量也只能由内外两方面共同作用才会产生结果。比如，战争就是这样，其结局往往是敌对双方采取行动和决策约结果。在商业上，人们可能通过促销以及广告等手段来影响顾客的价值观念及对商品的选择。除了出现像战时经济这样商品极端贫乏的局面外，顾客仍然拥有最后的决定权以及最有效的否决权。可是，对管理者来说，看得最清楚的是机构的内部。内部的事是他首先需要考虑的，诸如内部的关系、交往、问题和挑战，他还随时可以听到内部的不同意见及闲言碎语。除非他能做出特殊的努力，以使自己与外界保持直接的联系，否则他就会在内部事务中越陷越深，考虑问题只从内部事务出发。他在机构内的职位越高，就越容易被内部的一些问题和挑战所吸引，就越不容易看到外界的发展情况。

　　组织是存在于社会之中的一种人工制品，与生物有机体完全不同。然而它同样也要受到支配动、植物的生长的那条规律的制约：面积与半径的平方成比例，而体积则与半径的立方成比例。动物的体积越大，它所消耗的资源也就越多。

　　阿米巴虫的每个部分随时都与周阁环境保持着直接的接触。因此，它不需要任何持殊的器官去察觉周围的环境，或将自己的各个部分联成一体。可是一个大而复杂的动物，比如一个人，就需要有一副完整的骨架子才能将身体支撑起来。他还需要各种各样的特殊器官来进行吸收和消化，完成呼吸和散发功能，把氧气供给全身的组织，进行生殖等等。最重要的是人需要脑器官以及许多复杂的神经系统。阿米巴虫的机体大多与生存和繁殖直接有关，而高等动物的绝大部分机体，包括其能量储备、食物供应、能量供应以及体内组织，都是为克服结构的复杂以及弥补与外界的隔绝而服务的。

　　组织与生物不同，存在并不是其根本的目的，仅仅使同类繁衍不绝也不算成功。机构是社会的一个器官，它应该完成的是为外界环境作出自己的贡献。然而，机构如果越变越大，表面上看越来越成功的话，那么机构内部事务也会变得更多，这些事务就有可能会占据管理者更多的精力、兴趣和才能，最终会使他无法顾及自己真正的任务，无法为外界提供有效的服务。

　　由于电脑和信息技术的出现，上述这一局面正在变得越发不可收拾。计算机是机械白痴，只能处理可被量化的资料，而且处理起来快速、精确、很少发生错误。因此，它可以向你提供迄今为止尚未获得过的大量信息。但是从总体上说，计算机目前只处理机构内部的信息，诸如成本与生产的数据、医院有关病人的统计数字、培训报告等等。而关于外部的有关情况还缺少可用的量化形式，因此未能在计算机上加以处理，而到发现时却往往已为时太晚了。

　　这倒并不是由于我们对外界信息搜集的能力落后于计算机的技术能力。如果事情是这样的话，那倒简单了，那我们只要加强统计工作就行了，计算机可以帮助我们有效地克服这一局限性。真正的问题是：那些重要而又有关联的外界情况往往有质的方面，但却难以被量化。它们还不是"事实".作为"事实"，那毕竟是由某人定义并分类过的。特别是已被赋予了某种关联性。在对其进行量化前，还必须先要有一个概念，必须先要从无数现象中抽象出某个具体方面的概念来，并对其命名，最后才能对它进行计算。

　　使用萨立多胺所造成的悲剧就是-个例子，它造成了许多胎儿的畸形。等到欧洲大陆的医生们面对充分的统汁数字开始意识到畸形胎儿的数量已大大超过正常数字时，他们才觉得其中一定有什么特殊的新原因。到这时才意识到问题的严重性，往往太晚了，因为损害已经造成。而在美国，没有发生这种损害，那是因为一位公立医院的医生察觉到一种质的变化——用此药后会出现一种轻微的皮肤刺痛感——并将这一现象与早先所发生的事件联系了起来，于是在该药被广泛使用之前就向大家敲响了警钟。

　　福持公司的埃泽尔骄车是另一个类似的例子。在推出埃泽尔车前他们搜集了一切能够得到的数量方面的资料。这些数据充分说明当时正是将此车推向市场的最佳时机。至于美国消费者在购买汽车这类消费品时，他们的想法是否已出现了质的变化，是否已从考虑收入转变到只考虑到兴趣与爱好了，统计数字并没有对此提供有说服力的证据。等到有了充分数据可以说明时，却已经太晚了，埃泽尔型车已经投放市场，并且在销售中失败了。

　　关于外界情况，真正重要的并不是其发展趋向，而是这一趋向中的一些变化。因为这些变化最终决定了机构及其工作的成败。对这样的变化，必须要有所察觉；但却无法被计算、定义或分类。就是做出来，结果还是那些数据，就像福特公司为埃泽尔型车所做的那样，但这样的数据与实际情况已不相一致。

　　计算机是一架逻辑性很强的机器，这便是它的力量所在，但这也给它带来了局限性。外界的重要情况无法以计算机可以接受的形式输入进去。而人的逻辑性虽然不是持别强，但他有察觉性，这是人的力量所在。

　　危险在于管理者对那些尚不能被计算机逻辑和语言所接受的信息可能采取不屑一顾的态度。管理者也许会只重视事实，而对那些可以察觉出来的变化却视而不见。这样一来，大量的计算机信息反而会使他与外界的实际隔离开来。

　　计算机是潜在的最有用的管理工具，最终它将会使管理者意识到这种隔离，帮他们从内部事务中解脱出来，将更多的时间和精力花在外部事态的发展上。可是，在当前，还存在着"迷恋"只会处理内部事务的计算机的危险，对计算机一旦迷恋上之后，再要想摆脱也是很难的。

　　计算机只能反映已存在在眼前的情况，而管理者出于无奈不得不在机构内部生话和工作。因此，除非管理者能主动地去了解外界的情况，否则内部的事务会使他忙得无暇顾及外部的现实。

　　这四种现实环境是管理者无法改变的。它们是管理者赖以生存的必然条件。然而管理者必须明确：除非他能努力地去学习如何提高效率，要不他的工作将会是徒劳无益的。

　　卓有成效的前景

　　不断提高效率也许是大幅度改善管理者工作绩效、取得更大成绩、使工作达到令人满意程度的唯一可行的办法。

　　我们当然可以使用各方面能力更强的入，也可以使用知识面更宽的人。不过我得承认、在这两方面已没有太多的潜力可以挖掘，过不多久我们就会发现，我们正在试图做一件不可能办到的事，或者是想做一件原本就是无利可图的事。我们不可能为此专门培养出一批新的超人来，我们还得用现有的这些人来管理我们的机构。

　　不少关于经理培训的书籍都把"未来的经理"描绘成真正的"全能者".我们被告知，高级经理必须要有非凡的分析和决策能力，他应善于与人相处，通晓组织、机构中的权力关系，对数学有很深的造诣，对艺术有很强的洞察力，既有创造性又有想像力。看来是想要一个全才，而全才总是非常难觅。人类的经验可以雄辩地证明：你随时可以找到的人肯定不会是全才。于是，我们就只好用一些在某个方面能力较强者来管理我们的机构。这些人只有某个方面的基本专长，而对其他方面却很可能是一无所知。

　　我们必须学会这么一种筹建机构的方式：若某人在某一重要方面有一技之长、那就让他充分发挥这一长处（本书第四章将详细讨论这一问题）。然而，如果我们一味拔高管理者的能力标准，那是没法提高管理者的工作绩效的。如果把希望寄托在全才上，那更是不会有任何结果。我们只有通过改进他们工作中必须使用的一些工具的办法来充分发挥人的能力，而不应该把希望寄托在人的能力的重大突破上，这一情况或多或少也适用于知识。不管我们对更有知识以及有更好知识的管理者是多么急需，为实现重大改进而作出的努力往往未能取得应有的效果。

　　15年前，当"运筹学"刚刚开始出现时，有些年轻有为的业内人士为未来的运筹学者开出了一张必须达到的条件清单。他们提出的要求是：他必须是一位通晓一切的、在各个知识领域都能完成高级和独创性的工作的广见博识者。有一份研究报告认为，运筹学者必须具备大约62门先进的自然科学与人文科学方面的知识。要真能找到这样一个人，并让他来做库存水平或生产规划方面的研究，我倒真觉得那实在是天大的浪费。

　　经理的培训计划当然不会像培养运筹学者那样地雄心勃勃，但它也要求经理具备会计、人事、营销、价格、经济分析、行为科学（诸如购买心理学）等一大堆知识技能，他还要了解从物理学到生物学到地质学等一系列自然科学方面的知识。我们当然也希望他们还能懂得当代的技术发展动态，了解现代世界经济和政府的复杂性。

　　其实上述的两个方面都是一个大领域。有些人把他们毕生的精力都花在某个领域亡也不见得就能怎么样。一些学者只敢就其中的某一个领域里的某些细小方面从事专门研究，就是他们都不敢自吹自己已经获得了多少这方面的知识。

　　当然，我的意思并不是说我们连各个领域里的一些基本知识都不必再去掌握了。

　　今天一些受过高等教育的年轻人有一个通病：不管他们是企业界的，还是医务界的，或者是政府部门的，他们陶醉于精通某项面很窄的专业，而对其他领域的知识却装出一副不屑一顾的样子。作为一名会计师，他当然不必详细地之了解"人际关系学"方面的具体做法；当一名工程师，也不必去了解如何促销某个新产品。但他至少有责任要了解那些是什么样的领域，为什么要设立那些领域，那些领域想要完成什么任务。一个称职的泌尿科医生并不-定要精通精神病的治疗，但他还是应该了解精神病学是一门什么样的学科。农业部的官员不一定要熟悉国际法。但他还是需要懂得一点国际政治，以免他会制订出地方保护主义的农业政策，对国际关系造成损害。

　　不过这与全才专家可不是一回享。全才专家是没有的，而我们需要学会的恰恰就是如何充分发挥在某个方面有专长的人员的积极性，这就等于提高了工作效益。既然不能增加资源的供应量，那就只得设法增加资源的产出量。提高工作效益就是让能力和知识资源产生出更多更好结果的一种方法。

　　考虑到机构的需要，管理者的卓有成效应该受到高度重视。它也是管理者完成任务，取得成绩的必要手段，因此，提高管理者的有效性理应占有更为重要的位置。

　　卓有成效可以学会吗？

　　假如卓有成效能像音乐或绘画天赋一样是生来就有的话，那么事情就糟了。谁都知道，每个领域里有天赋的人总是极少数。于是我们不得不去找那些在效率方面有很大潜力的神童，早早对他们加以培养，让他们充分发挥自己的才能。不过以这种方式根本无法找到足够的人才来满足现代社会对管理者的需要。另外，如果卓有成效只是一种天赋的话，那么我们今天的文明社会如果还不至于一触即溃的话，那也一定会是非常脆弱的。大机构的文明取决于是否有大批能讲点效益、并有可能成为管理者的人。

　　假如卓有成效是可以学到的，人们也许会提出这样的问题：卓有成效应该包括哪些方面？我们应该学些什么？怎么个学法？那是不是一种必须通过概念才能学到的知识？还是必须通过系统学习才能获得的知识？或是要像学徒那样学习才能学到这一技术？要不就是得通过反复实践来养成习惯？

　　好多年来我不停地在思考这些问题。我为许多机构的管理者当顾问，为他们提供咨询，因此，卓有成效对我来说起码有两方面的意义。首先，当顾问顾名思义只是做智囊，而没有任何权力。所以做起事来必须要讲效益，要不就会一事无成。其次，最有效益的顾问也得仰仗机构里的人来把事情做好。因此，顾问工作效益的高低就决定了他最终是否能有所贡献，是否能对别人有所帮助，还是只当一名光花钱而不起作用的宫廷小丑而已。

　　我很快便了解到，世界上根本没有什么"高效率者的共同个性".就我所知，称职的管理者的脾气、能力、业务范围、工作方法、个性、知识以及兴趣都是各不相同的。在他们中间，只有一点是共同的，那就是他们有把该干的事情干好的能力。

　　在我所认识的卓有成效的管理者中，有的件格外向、善于交际，有的洁身自好、超然离群，有的甚至病态似的害怕陌生人。有些是侵入，有些则是循规蹈矩者。有些是胖的，有些则很瘦。有的总是忧心仲仲，有些则悠然自得。有的视酒如命，有的滴酒不沾。有的充满激情和魅力，有的待人十分冷淡。其中也有些人根符合"受欢迎的领袖"的标准、有些人却显得毫无吸引力。有些是学者。有些则几乎没有受过什么教育。有些兴趣十分广泛。有些除了自己的专业领域，对外界的-切既一无所知又从不过问。有些人虽算不上自私、但考虑问题时总以自己为中心，而有些人却慷慨豁达。有些人将自己的工作放到高于-切的位置，有些人的兴趣却在工作之外——诸如对公益工作、教区工作、学中国诗歌或对现代音乐感兴趣。在他们之中，有些擅长逻辑和分析，有些则相信自己的感觉和直觉。有些人做决策轻而易举，有些人在每次采取行动之前总要经历一番犹豫不决。

　　这就是说，卓有成效的管理者相互之间也各有不同，这就如同医生、中学教师或小提琴手之间完全不同是一样的道理。卓有成效的管理者与不称职的管理者部有各种不同的类型，如果光从类型、个性和才智上去鉴别，那是很难把两者区分开来的。

　　卓有成效的管理者有一个共同点，那就是他们在实践中都经历过一段训练。这一训练使他们工作起来都讲效益，不管他们是在企业里，还是在政府机关，还是在医院里或者是在大学里当系主任。不管他们是干什么的，这些训练的内容却是一样的。

　　我的发现是：无论一个人的才智有多高，知识有多广，是多么勤奋以及富于想像力，只要他没有做过这些训练，那么他在工作效益上总是有缺陷的。

　　从另外-个角度讲，讲究工作效益是一种习惯，是一套练习，是可以学到的。这-套东西看上去很复杂，其实十分简单。就是对7岁的小孩也不会有理解上的因难。不过这些练习要做得好也并不太容易，那需要你慢慢地养成习惯。就好像我们背乘法口诀一样，你反复背诵，直到6×6＝36脱口而出，成为-种条件反射，成为你自己的一个根深蒂固的习惯。这些训练就是要通过反复的练习来达到目的。

　　小时候，我的钢琴教师对我说过的一番话也许可以被应用到这种训练上来。他说道："你不可能像阿瑟。施纳贝尔那样将莫扎持的乐曲演奏得那么生动、但这并不等于说你就不能按他的练习办法来练钢琴。"我的教师还忘了一点——她也许认为那是不言而喻的——即使是施纳贝尔，如果他当初不进行持之以恒的音阶练习，那么他今天也不可能将莫扎持的乐曲演奏得那么漂亮、动听。

　　这也就是说，没有任何道理不让普通人通过练习来获得胜任某项工作的能力。若要将什么东西掌握到炉火纯青的地步是不容易的，那也许需要有特殊的天赋。但卓有成效所要求的只是能够胜任，它只需要做钢琴手们通常所做的那种音阶练习。

　　这主要是指以下五种练习——作为-个卓有成效的管理者，必须在思想上养成如下五种习惯：1.卓有成效的管理者必须懂得如何有效地利用他们的时间。他们会利用自己所能控制的点点滴滴时间开展有条不紊的工作。

　　2.卓有成效的管理者重视对外界的贡献。他们不满足于埋头工作，比较注意如何使自己的努力产生必要的成果。他们一接手工作，不是立刻一头钻进上作里去，也不是马上考虑工作的办法和手段，而是首先白问道："别人希望我做出什么样的成果来？" 3.卓有成效的管理者善于利用长处，不光善于利用他们自己的长处，而旦也知道如何利用上司、同事及下属的长处。他们还善于抓住形势提供的机会做他们想做的事。他们不会把工作建立在自己的短处相弱点上面，也决不会去做自己做不了的事情。

　　4.卓有成效的管理考知道如何将自己的精力集中在一些重要的领域里。这样一来，上佳的表现便能结出丰硕的成果。他们会按照工作的轻重缓急，制订出先后次序，重要的事先做，不重要的事放一放，除此之外也没有别的办法，不这么做必然会一事无成。

　　5.最后，卓有成效的管理者善于做出有效的决策。他们知道，要这样做首先要解决条理和秩序问题，这就是如何按正确的次序采取正确的步骤。他们也知道，有效的决策总是在不同意见讨论的基础上作出的-种判断，它决不会是"大家意见一致"的产物。他们认为在很短的时间内作出很多的决策，就难免会出现错误。机构真正需要的只是数量不多的决策，但它们却是些根本性的决策。组织真正需要的是正确的战略，而不是大轰大嗡那-套。

　　以上这些便是管理者卓有成效的要素，也是本书的主要内容。

　　2掌握自己的时间

　　讨论管理者的工作任务，绝大多数都是从工作计划开始的，这听起来似乎很有道理。但是这种说法有一个毛病，就是在实践中不太可行。计划是纸上谈兵，只是美好的向往而已，很少能够真正实现。

　　依我看来，卓有成效的管理者并不一开始就着手工作。他们往往会从时间安排上着手，而不是从计划入手。他们首先要了解自己的时间到底是怎么使用的，然后再试图来重新安排自己的时间，削减那些花时间而又不产生价值的工作。最后，他们将自己可以支配的断断续续的时间汇合成大块的可以持续的时间单元。以下的三步曲就是管理工作卓有成效的基础：\*记录时间\*管理时间\*统一安排时间卓有成效的管理者懂得，时间是个限制因素。任何流程的输出量都会受到最紧缺资源的制约，而在我们称之为"出成就"的这条流程里，这一制约因素就是时间。

　　时间也是一种非同一般的资源。在其他一些主要资源中，资金实际上还是很充裕的。不过我们原先并不知道，对经济增长以及经济活动产生制约的并不是资金供应不足，而是对资金的需求量不大。人才是第三种制约因素，但总还是可以雇到人才，尽管耍雇到足够的理想人才并不容易。然而，我们的确无法通过租用、雇用、购买或者其他手段来获得更多的时间。

　　时间的供应是没有伸缩性的。不管需求有多么强烈，时间的供应就是这么多。它没法用价格来进行调节，也没法为它来绘制边际效用曲线。另外，时日稍纵即逝，根本无法储存，昨天的时间已是一去不复返了。所以，时间才是最最短缺的东西。

　　时间失掉以后是完全无法补偿的。在一定的范围内，我们可以用一种资源来替代另一种资源，比如，用铜来替代铝，用资金来替代劳力。我们可以使用更多的智力，也可以使用更多的体力。但是没有任何东两可以替代已经失去的时间。

　　做任何工作都要耗费时间，时间是必须具备的一个条件。完成任何工作都要耗费时间。可是，绝大多数人都将这独一无二的、失去之后无法补偿的、干任何事情都不可缺少的资源并不太当一回事。要说卓有成效的管理者与其他人有所不同的话，其最大的区别就在于他们对自己的时间十分爱惜。

　　人在如何使用自己的时间问题上往往有许多不足之处。

　　虽然人像其他生物一样也有"生物钟"，当他乘飞机横跨大西洋时，这"感觉更为明显、但是人仍然缺乏可靠的时间感觉，这一点已从实验室里得到了证实。如果将"个人关在房间里，不让他看到外界的光线或黑暗，那么他很快就会失去对时间的感觉。即使在黑暗中，绝大部分人尚能保持对空间的感觉；可是就算开着灯，在一间与外界定全隔绝的房间里呆上几个小时之后，绝大多数人都估计不了自己已在房内呆了多久。

　　所以，如果我们仅仅依靠自己的记忆，恐怕就说不清楚时间是怎么花掉的。

　　我有时请一些自认为记忆力很强的管理考将自己怎么使用时间的情况写下来，然后我将这些写成条条的估计暂时保存起来。与此同时，我又请这些管理者把自己时间的实际使用倩况记录下来。过了几周或数月后，我发现，这些反映时间的实际使用情况的记录与他们当初的估计相去甚远。

　　一位公司的董事长十分肯定地对我说，他的时间大体上可以分为三个部分。三分之一的时间，根据他的感觉，是花在公司的高级管理人员身上的；另外三分之一的时间是花在重要客户身上的；最后的三分之一时间是用在地区社会活动中了。我们后来用六个多星期的时间，对他的实际活动作了详细的记录，结果十分清楚：在上述三个领域里，他几乎没有花什么时间。他自己也知道，应该把时间花到这些领域上去——记忆总是很帮忙的，它会告诉他已把时间花在上述这些事情上了。然而，实际记录却显示：他把绝大部分时间都花在做调度工作上了，随时了解他所认识的一些客户的订货情况，还为他们的订货不断地打电话给工厂。其实这些订货中的绝大部分都进行得很顺当，而他的干预只会延误订单的落实。然而，当他的秘书拿着这份记录来到他的办公室时，他根本就不相信秘书所做的记录。在几次三番看到了类似的记录之后，他才开始相信：关于时间的使用问题，记录要比记忆可靠得多。

　　因此，卓有成效的管理者懂得：要使用好他的时间，他首先必须要知道自己的时间实际上是怎么花掉的。

　　管理者在时间使用方面所受到的压力

　　管理者常常面临一些压力，迫使他把时间花到不产生任何价值的事情上面去。任何一个管理者，不管他是否是经理，往往不得不在那些对组织不产生任何好处的事上花费很多时间。很多时间不可避免地被浪费掉了。在组织中的位置越高，他在这方面所感到的压力也就越大。

　　一家大公的负责入有次对我说，他当了两年总经理，在此期间，他每天晚上的时间几乎都泡在饭局上、只 有圣诞节和元旦是例外。这些饭局都是"公事"，每次都得耗费好几个钟头，不过他也没有办法来改变这一切。不管这些宴会是为服务了50年而行将退休的者职工举行的，还是为公司有业务关系的一些州的州长所举行的。总经理总是非到场小可。这种礼节件的会见是他的一项任务。我的这位朋友对这种交际并不抱幻想，他知道这种饭局对公司以及他个人的发展并不能带来什么好处，天天这样吃饭也不合他的兴趣与爱好。即使如此，他还得要去参加这样的饭局，还得要殷勤待客。

　　在管理者的工作经历中，诸如此类的浪费时间现象可以说比比皆是。公司的一位最佳客户若打电话来，销售经理自然不能说"我现在很忙".他再忙也得接听电话，尽管客户想谈的也许只是上个周末的一局桥牌或者是他的女儿进入某所大学的可能性。医院的行政负责人必须参加各个部门委员会的会议，要不医生、护士、技术人员等就会感到自己没有受到应有的重视。当一位国会议员来访，并想打听某方向的情况时，政府机关的管理者当然不会对此掉以轻心，尽管这位议员所要的情况其实只要自已随手翻翻电话本或《世界年鉴》便可得到。在整整一天的时间里，就会有很多这样的事情。

　　不当经理的也好不了多少。他们也同样会面临许多要占用他们时间的事情，这些事情即使对他们提高工作效率有些帮助，但这种帮助也不会太大。然而，他们又没有办法对这些事情置之不理。

　　在每一位管理着的工作中，都有很大的一部分时间是被浪费掉的，这些事情看上去虽然非做不可，但实际上却毫无作用。

　　为了保证最低的效益，管理者的绝大部分任务部需要有相当多的整块时间。每一次所花的时间若少于这个极限，事情就做不好，有时还得重新来过，那等于是浪费时间。

　　与一篇报告也许需要6到 8个小时，写第一稿至少要这么多时间。假如你准备用7小时写这份报告，但是你每次只写15分钟时间，每天写两次。分两个星期写完，采用这种办法根本就不可能写出报告来。可是，如果你把自己关起来，不让电话来打扰，也没有其他的干扰，全身心地投入进去，也许5、6个小时后你就能写出一篇被我称之为"草稿"——初稿形成前的形式——的报告来。只有在草稿出来之后，你才能利用小块的时间对它进行修改，对它逐段逐句地进行编辑。

　　在实验室里做实验也是这样。起码要有5到12个小时的整块时间来调试实验设备以及全少做完一次试验。如果中间被打断的话，恐伯一切还得从头做起。

　　为了提高工作效益，每个知识工作者，特别是管理者需要学会如何才能省出大块时间来。只有点点滴滴的时间是不够的。尽管这些零星时间加在一起数量并不算少。

　　若要做人的工作，情况更是如此。管理者的中心任务就是做人的工作，人是最耗时间的，其中大部分时间都是浪费掉的。

　　如果只准备花几分钟的时间来做人的工作是不会有什么结果的。如果你想叫别人接受你的看法，那你必须要花上足够的时间。如果哪位经理觉得用15分钟时间与下属讨论工作计划、发展方向以及工作表现就可以了，那他恐怕是在自己欺骗自己。你真想影响别人，那你起码得花上-个小时以上的时间。假如你想与别人建立起良好的人际关系，那么肯定需要花更多的时间。

　　要与知识工作者建立关系特别花时间。不管出于什么理由，不管在知识工作者中有没有等级与权力隔阂，不管他们会不会将自己看得过分重要，他们往往会要求上级以及同事在他们身上花费比体力劳动者更多的时间。除此之外，由于脑力活不像体力活那样有明确的测定标准，于是很难用几句话来概括某人的工作好坏。我们可以对体力劳动者说："标准是每小时做50个，你只做了42个。"但是对知识工作者。我们只能坐下来与他一块先来回顾该做哪些工作以及为什么非要那样做不可，然后才能看清楚他的工作做得如何。这样做当然是很费时间的。

　　既然知识工作者的工作计划是由他自己安排的，他就必须了解别人希望他做出什么贡献以及他为什么要做出这样的贡献。对必须使用他的知识成果的那些人的工作情况，他也需要有足够的了解。为此，他就需要有大量的信息，需要与别人进行探讨，也需要别人向他提供指导，所有这一切都需要时间。与一般的认识正相反，他在这样做的时候不但要占用他上级的时间，而且也要占用他周围同事的时间。

　　如果知识工作者想取得任何绩效，那他必须将精力集中到整个机构的工作成果和绩效目标上来。这也就是说他必须省出时间来做这些事情，必须将目光从自己的工作转向出成效，从自己的专业转向外部世界，因为只有外部世界才有绩效可谈。

　　在大机构里，凡是知识工作者工作颇有成效的地方，往往是因为高级管理人员肯拿出时间来，定期与他们进行交流。这一交流的面很广，有时甚至包括一些年资较浅的知识工作者。这些高级督理者会问道："作为机构的领导，对你们的工作我们应该了解些什么？关于本单位你们有些什么建议？你们是否发现还有哪些机会我们尚未充分利用？你们是否觉得还有哪些我们尚未意识到的潜伏危机？另外，关于本单位你们想从我这儿了解些什么？"其实在政府机关、企业单位、研究实验室以及军队机关里，也同样需要进行这种从容不迫的交流。如果没有这样的交流，知识工作者就容易丧失工作热情，成为得过且过的人；或者就是只注重自已的专业领域，看不到整个机构的需要和机会。然而，要进行这样的交流是很费时间的，特别是因为这种交流必须在不慌不忙、轻松自在的气氛下进行。只有这样，大家才会觉得"我们有足够的时间，可以从从容容地交流看法".这实际上意味着要以较高的速度干许多事情，但这同时也意味着必须腾出足够的整块时间来，而且中间尽可能不要有太多的间断。

　　要协调人际关系与工作关系是很费时间的，如果做得太仓促，反而容易产生磨擦。这种协调工作在机构里是不可缺少的。机构里的人越多，协调相互关系所需要的时间也就越长，而可用于工作、完成任务以及产生结果的时间就会越少。

　　在有关管理的文献资料中，早就听说过一种叫"管理幅度"的理论，它指一个管理者只能有效地管理几个在工作上互相有关联的下属。（比如一个会计、一个销售经理和一个生产管理者，这三者只有通过协调一致的工作才能使自己的工作有所成效。）然而，位于不同城市的连锁店经理之间却不需要请如此类的协调下作。于是一个地区副总裁就可以管理无数个连锁店经理，而且不用但心会违反"管理幅度"的原则。不管这一理论是行站得住脚。有-点是毫无疑间的：在一块工作的人越多，花在协调关系上的时间也就越多，花在工作和完成任务上的时间就会越少。大机构只有在大量地消耗掉其管理者的时间之后才会变得强大而有力量。

　　所以，机构越大，其管理者实际可以支配的时间就越少。在这种情况下，弄清楚自己的时间是怎么花的，如何才能把自己可以支配的零星时间用好，这就成了机构管理者的一项十分重要的工作。

　　机构内的人越多，要做人事方面的决策的需要也就越多。可是，决策越多，就越可能会出现错误。要做一个正确的人事决策往往需要有大量的时间，因为决策所涉及到的一些问题只有在经历了几个过程之后才能看得更加清楚。

　　我有幸对一些卓有成效的管理考进行过观察，其中有些作决策很快，另一些则较慢。但是当他们要做有关人事方面的决策时，他们都毫无例外地相当慎重。他们往往需要做好几次决定，最后才能真正下定决心。

　　通用汽车公司是世界上最大的制造商，其前负责人艾尔弗留德，P.斯隆据说有-个习惯：任何人事任命第一次报上来时，他都不做裁决。他只作一次初步的判断，就是这样也往往要花上几个小时的时间。在几天或几个星期后，他会再一次来重新年虑这一问题，而且不受第一次判断的影响。只有当他好几次见到这个名字之后，他才肯对此人的任用加以考虑。斯隆先生有"知人善任"的盛名，可是当被问到他在挑选人才上有什么秘诀时，据说他这样回答'"根本没有什么秘诀，我只是有这样的感觉：最先见到的那个名字，往往是不太适合的人选。因此，我在裁决之前总要进行再三斟酌、反复推敲。"然而，斯隆并不是个很有耐心的人。

　　做如此重要决策的人并不是太多。然而，就从我所观察过的一些卓有成效的管理者的情况看，他们都已学会了这一条：如果想要在人事问题上作一个正确的决策，那你必须要有好几个小时的时间进行不间断的考虑。

　　一家不大不小的政府研究所所长，在需要解聘-个资历较深的行政管理人员时，也遇到了同样的问题。此人已50开外，过去一直在该研究所工作。有好几年工作非常杰出，后来突然不行了、再也没法做好他的工作。按照内务部的有关规定，可以将他辞退，但是研究所没有这样做。当然也可以将他降职使用，但是所长觉得这样做会毁了他的一生，他毕竞在所里勤勤恳恳地工作了好多年，为所里作出过有益的贡献。当然他不能再留在行政管理工作岗位上了；他的不足之处实在大明显了，留着他对整个所里的工作十分不利。

　　所长与副所长已有好几次在一块考虑这个问题，但总找不到解决办法。然而，有天晚上当他们排除一切干扰。用三四个小时坐在一块，潜心地研究这一问题时，一个"再明显不过"的答案终于冒了出来。这是一个顺理成章的办法，他俩都有点弄不懂为什么以前就没有想到这一点。这个办法便是：将此人调离不太适合他的这一岗位，重新委任他去做另一项没有行政管理绩效要求的、但却同样重要的工作任务。

　　在考虑下列一些重大决策时，最好能有大块而又不间断的时间：比如，应让谁参加研究某项具体问题的特别工作小组；必须向新单位的老经理或者单位的新经理提出哪些责任要求；是否需要将某个有丰富的销售知识（这是完成工作所必须的）、但却缺少技术培训的人提升到空缺的位置上去，还是应将有第一流技术经验但却缺少销售背景的人提升上去，等等。

　　做人事决策是很费时间的，其理由很简单：上帝创造人的时候并没有想到他们将来要管理机构。因此，要完成管理机构的任务，不管是从数量上说还是从质量上说，人才都显得很不够，而我们又不能用机器或模具来制造人才。人才总是这样，最好也只是"大体上符合要求"而已。要开展工作，你总得用人，人是任何其他资源无法替代的，所以在做这方面的决策时，必须要用很多的时间来进行考虑并作出判断。

　　东欧斯拉夫人的农民有句谚语："如果你在体力上比人家缺了点什么，那么你必须在智力上比别人多点什么。"这也许可以被认为是对"能量守恒定律"的一种颇为新奇的解释，但它却更像是-条"时间守恒定律".我们若能从体力劳动上省出更多的时间来，那么就可以在脑力劳动上花更多的时间。我们若想让普通工人、机器操作人员以及一般工作人员工作起来顺当些，那么知识工作者就得花更大的工夫。我们的工作是脱离不开脑力劳动的，必须将脑力劳动放回到工作中去，而且必须让脑力劳动占更大的份量。

　　对知识工作者的时间要求也不会下降。机器操作工现在每周只工作40小时，不久的将来也许每周只工作35个小时、他们的日子过得比以往什么人都更好（不管那些人当时如何拼命地工作以及如何地富有）。可是机器操作工那悠闲安逸的日子完全是由于知识工作者超时工作的结果。并不是说当今工业化国家里的那些管理者不懂得如何安逸悠闲地过日子。而实际情况恰恰是不管什么地方的管理者都在超时工作，而且时间还是显得不够。管理者时间紧迫的问题不但不会缓和，而且还会加剧。

　　出现这一情况的一条重要理由是：高生活水准总是以经济的革新与变化为前提的。而管理者不付出巨大的时间和精力，就不可能出现这种革新与变化。如果时间短促，那就只能考虑-些自己熟悉的事情，或者只能做一些曾经做过的事情。

　　关于战后英国的经济为什么会变得这么糟的问题，近来有不少讨论。大家觉得其中一条原因就是：英国老一非企业家们希望自己能像工人们一样过悠闲安逸的生活，和工人们-样缩短工作时问。为使他们的愿望得以实现，唯一可行的办法便是让工业和企业按老轨道进行运转。这样一来，革新与变化就被关在英国的国门之外了。

　　不管是出于机构的需要。还是人事考虑的需要，还是变化与革新的需要，管理者学会如何管理自己的时间已经变得越来越重要了。而要管理好自己的时间，那首先得要了解自己的时间花到什么地方去了。

　　对使用时间情况的诊断

　　近一个世纪来。我们已经懂得一个人要先做好时间使用的记录，接着才能了解自己的时间是怎么使用的，最后才有可能管理好自己的时间。那就是说，对于体力劳动，不管是熟练工作还是非熟练工作，我们已认识到必须要这样做，因为1900年前后出现的"科学管理"告诉我们：必须对做每件体力活需要多少时间作详细的记录。而时至今日，几乎不会有任何一个国家在工业管理上会落后到不知道要对体力劳动者的操作做系统的时间记录。

　　然而，迄今为止我们只知道将这种知识应用于那些时间因素术太重要的工作中；换句话说，我们只是在用好时间与浪费时间的差别主要反映在效率与成本上的那些领域里应用这一知识。而在有些越来越重要的工作领域却并没有这样去做，尤其是那些必须与时间打交道的脑力劳动工作，特别是管理工作。在这一领域里，用好时间与浪费时间的差别主要表现在工作的有效性和有结果上。

　　要使管理工作卓有成效，第一步就是要将他实际使用时间的情况记录下来。

　　关于记录时间的具体办法，我们不在此讨论了。有些管理者可能自已做记录。其他诸如董事长之类的也许只是关照一声，记录的事情就出秘书代劳了。最关键的是要把时间记录下来，而且必须真实。必须要把事情发生的确切时间记录下来，干万不可事后凭记忆再来追记。

　　许多卓有成效的管理者都保持着做这种记录的习惯，并对这些记录每月定期进行检查。卓有成效的管理者至少每年两次、每次3-4个星期要亲自来做自己的工作记录。每次亲自做过记录之后，管理者就有必要重新考虑并修订他们的时间安排。但不到六个月，他们肯定会发现白己又有所偏离，常常会在一些无关紧要的琐事上浪费时间。这是一种练习，只有通过反复练习才能学会有效地使用自己的时间，也只有反复不断地作出努力来管好自己的时间，才能避免上述这种偏离现象。

　　第二步就是要对时间进行有序的管理。为此，需要找出自己的哪些活动是浪费时间、不产生效果的，并尽可能将这些活动从时间表上排除出去。要做到这一点，这里有些诊断性的问题，可以问一问自己。

　　1.首先必须发现并排除那些根本不需要去做的事情和那些纯粹浪费时间而又不产生效果的事情。为此，需要对记录上的所有活动进行仔细地审察："如果根本不做这件事，将会怎么样？"假如审察下来的结果是"没有关系"的话，那么结论很明白：以后就不要再做这件事了，令人难以理解的是竟有这么多大忙人成天不停地忙着那些他们觉得难以割舍的事，比如没完没了的演说和宴会，请他们当各种委员会及董事会的成员，所有这一切都会让这些大忙人花去很大一部分时间。虽然他们本人往往也并不喜欢这些活动，也无法真正去履行这些职责，但他们还是不得不年复一年地去参加这些活动。其实，只要学会说个"不"字，问题就解决了。参加这种活动对本人所在的机构、对本人以及对举办这些活动的组织来说，都不会有什么好处。

　　那位每天晚上都有宴会的管理者曾告诉我们，在将这些饭局作些分析之后，他发觉至少有三分之一的宴请根本不需要公司的高级管理人员前去参加。有时他甚至觉得有点哭笑不得，因为主人并不真心希望他会出席。他们发来邀请，那纯粹是出于礼貌，其实他们很盼望他会谢绝邀请，如果他真的接受了邀请，反而会使他们感到手足无措。

　　我还未曾看到过一个管理者（不管他的职务和地位如何）愿意主动放弃一部分诸如此类的邀请的。

　　2.下一个问题便是："记录上的哪些活动可以由别人代为参加而又不影响效果的？"那边常常需要出席宴会的董事长还发现，另外约有三分之一的正式宴会只要有公司的高级管理人员到场即可，并非每次都要他亲自去参加不可。因为主办单位只是希望把公司的名字列在客人的名单上。

　　好几年来人们都在议论-种管理上的"授权委托"（"delegation"in managment）。不管是企业，还是政府机关、大学或部队，这些机构里的每位管理者都被告知要当一名合格的"授权委托人"（dclegator）。其实，在一些大单位中，大多数管理者自己就在不断鼓吹这一做法。我不知道这种做法到底有什么好处，鼓吹这种做法没人要听是在情理之中的，就是按他们的说法，这种委托论也显得毫无意义。假如这种委托的意思是别人应该"帮我"做部分工作的话，那就不对头了。我们领工资是因为我们做了自己的那份工作。按他们的说法，最懒惰的管理者岂不成了最佳管理者了？这种论调不仅是荒唐的，而且是违反道德的。

　　然而，我还从未见到过一个管理者看到自己的时间记录而不改变自己的习惯的。他马上就会学会将那些不-定要他过问的事推给别人去做。只要一看时间记录，他便会恍然大悟：因为他认为重要的事、他所想做的事以及在他自己的责任范围之内的事，他都没有足够的时间去做。解决这一问题的唯一办法是把那些可以由别人来做的事情统统交给别人去做。

　　管理者的公务旅行便是一个极好的例子。诺思科特\*帕金森教授在他的讽刺作品中指出，摆脱一位令人头痛的上司的最佳办法就是让他到处去出差。把现代飞机当作管理工具来用，这的确是过高地估计了它机的作用。出差当然是必要的，不过这项任务大部分应该由年轻入来承担。对他们来说出差很新奇，在旅馆里过夜体力也恢复得较快。他们还不怕旅途的疲劳，因此可以将工作做得比那些更有经验、受过更好训练、但却容易疲劳的上司更好。

　　参加会议也是一例，虽然不会发生别人主持不了会议的情况，但是管理者总是要亲自前去参加会议。在文件的初稿出来之前，管理者往往还要花上好几个小时参与讨论。在研究实验室里，一位资深物理学家要花不少时间用"通俗的语言"写他的研究工作通报。而在他的周围，有很多人具有足够的科学知识，知道那位物理学家到底想说些什么，他们可以轻而易举地写出通俗易懂的工作通报来，而物理学家则只知道如何表达高等数学的复杂概念。总之，许多现在由管理者来做的工作实际上由别人来做反而显得十分方便，所以这些工作就应该由别人来做为好。

　　"授权委托"一词其实令人误解，还会产生误导。把那些别人可以做的事情交付出去，这样管理者也就不用再去"委托"他人，自己又可集中精力做好该做的工作，于是便可大大地提高自己的工作效率。

　　3.通常来说，浪费时间往往发生在管理者可以控制的范围之内，他自己完全能够消除这种浪费现象。他所浪费的时间往往是别人的时间。

　　这种毛病的症状并不明显，但是我们有个简单的办法可以诊断出这个毛病。那就是问问你的下属。卓有成效的管理者早已学会用策略的、但却毫不掩饰的语气来询问："我常做哪些浪费你们时间而又不产生效果的事情？"敢于问这样的问题，不怕了解事情的真相，这便是卓有成效的管理者的-个标志。

　　即使管理者做一件颇有成效的工作，但这种做法本身仍旧会浪费别人的时间。

　　一个大机构的高级财务主管心中清楚，他在召集办公室会议时，浪费了很多时间。不管会议的内容是什么，他每次都把全部直系下属叫来开会，结果每次会议都拖得很长。前来参加会议的人，为了表示对会议很关心。每人从要提出一二个问题，其实这种问题往往与会议议程风马牛不相及。因此会议开起来便没有个边。这位高级管理者开始并未意识到问题所在，直到有一天他问了其下属后才恍然大悟，下属们也都认为这种会议浪费了大家的时间。他一直觉得大家都特别重视自己在机构里的地位，往往把自己是否了解情况看得很重，因此，他总担心如果有些人没有收到会议邀请，他们可能会产生被冷落的感觉。

　　然而，现在就好了，该管理者升始用-种新的方式来满足下属的这种心理需求。他会先在下属中传阅一份打印通知，上面写道："我已邀请史密斯、琼斯和鲁滨逊三位先生十星期三下午3时前来四楼会议室参加会议，讨论有关明年的预算拨款事项。如哪位觉得在这方面有兴趣，或想参加讨论，那也欢迎你前来参加会议。不过，不管是否参加会议，你不久就会收到一份详细的讨论纪要，向你介绍会议所作出的决定，同时还会向你征求对这些决定有什么意见。"原来由十多个人花半天时间研究的问题，现在三个人再加上一个做会议记录的秘书。花上不到一个小时的时间，就把事情办完了，而且没有人会觉得自己受到了冷落。

　　许多管理者已意识到这种无成效和不必要的时间消耗，但都不大敢轻易地删除这些活动。他们担心如果删得不好会把重要的事情也给删掉了。其实就是发生这种错误，他马上就会发现的。要纠正也不难。

　　每位美国总统刚上台时，他总会接受很多的邀请。但不久他就会发现，他还有很多其他事情要做，而像雪片似地飞来的众多邀请绝大多数并不能帮他提高工作效率。于是他就开始谢绝邀请，以至于最后使外界觉得他不太容易接近。少则几个星期多则几个月，报纸和电台便开始报道说："总统与外界正在失去联系。"于是他就会进行必要的调整，他会在被人剥夺工作效率与利用公开场合开展工作之间寻求一种较为合适的折中办法。

　　其实管理者若将他们的活动砍得太多了也并不会有什么风险。我们通常总是容易过高地估计（而不是低估）自己的重要性，总认为许多事请只有由自己来干才行。就是非常有成效的管理者也会做许多不必要的、不产生任何效果的事情。

　　把活动砍得太厉害了就会产生风险的论调纯系胡说八道。一个最有说服力的例子便是有些患严重疾病的人或残疾者往往可以取得极高的工作效率。

　　哈里。霍普金斯是个极好的例子。二战期间，哈里是罗斯福总统最心腹的顾问。哈里几乎是个垂死的人，连走路都觉得十分艰难，阴天才能工作几个小时，这使他不得不将活动减少到最低限度，只做那些最最关键的事情。因此，他不但没有丧失工作效率，而且还被丘吉尔称之为 '核心人物"，其战时的贡献是美国政府里其他人所没法比拟的。

　　这当然算是个极端的例子，但它可以充分说明：如果认真地去努力，我们的确可以管理好自己的时间；如果我们大胆地砍掉那些浪费时间的活动，工作效率绝对不会受损失。

　　砍掉浪费时间的活动

　　以上三个诊断性的问题旨在说明管理者自己能控制那些耗费时间又不产生效果的活动。每位知识工作者、每位管理者都该用以上子个问题来检查一下自己。但是，经理也要关心因管理不善或机构有缺陷而产生的时间流失现象。管理不善不但会浪费大家的时间，特别会浪费经理自己的时间。

　　1.首先必须找出那些因缺乏制度或远见卓识而产生的种浪费时间现象。这些现象有一个共同的症状，那就是会反复出现"危急现象"，比如每年都会发生的危机。这种危急现象如果发生了第二次，那就决不能让它再发生第三次。

　　每年出现的库存危急现象就是个例子。现在用上了电脑，于是我们就可以比过去更加容易地去对付这一危机了，但是费用也比以往任何时候都高了，这么看来我们还很难说已经取得了很大改进。

　　这种反复出现的危急现象是应该可以预测出来的，因此，是可以被预防的，或者可以用一套普通员工都能掌握的常规办法来加以处理。所谓"常规办法"就是指一些缺乏判断能力的新手也能做好的那些本来要很聪明的人才能做成的工作。这套办法实际上就是一些精明强干的人在处理以往出现的危机时积累下来的经验，并将它以常规处理办法的形式表达出来。

　　这种会反复出现的危急现象并不只局限于-个单位的下层，它还会影响到一个单位里的每一个人。

　　好多年来。一家颇有规模的公司每年12月初都要陷入一场忙乱之中。由于公司业务的季节性很强。每年的最后-季度业务总是不多，因此，第四季度的销售额和盈利常常难以测定。但是公司的管理层在每年第一季度末发表的中期报行中必须对全年的收入进行预测。三个月后，当进入第四季度时、公司往往忙得要命，往往不得不采取紧急行动，否则就难以达到管理层所提出的预测目标。在三到五个星期里，管理层没法做任何其他事情。其实只要大笔一挥，便可解决这一危机。而现在最高管理部门只预测某个阶段的结果，而不再生硬地预测全年的数字了。这-改进使董事、股东以及金融界人士十分高兴。几年前通常要发生的危机，现在已不再成为问题了。第四季度的销售额比过去也有所提高。这是因为管理者的时间已不再被浪费在搞全公司的突击达标上了。

　　在麦克纳马拉接任美国防部长前，每当6月30日财政年度即将结束时。五角大楼上下都会产生最后一分钟的危机感。大大小小的管理者，不管是军人还是非军人。在5-6月期间，拼命突击花钱，生伯国会拨给五角大楼当年的经费用不完还要上缴。（这种最后时刻突击花钱的毛病也同样表现在俄罗斯的计划经济中。）然而，这种危机感完全是不必要的，麦克纳马拉一上台就发现了这一问题。法律一直允许把那些必要但却尚未用完的拨款子以保留。

　　这种反复出现的危机感往往就是人们马虎和懒散的一种症状。

　　好多年前，当我刚开始做咨询时，由于不懂生产知识，我不得不学习如何区分哪个是经营得好的工厂，哪个是经营得不好的工厂，可是不久我就学会了如何进行鉴别：经营得很好的工厂往往是个静悄悄的地方；一家带有"戏剧色彩"的工厂、一家可向来访者讲述其"生产壮举"的工厂必然是经营得较差的工厂。经营得很好的工厂介绍起来是很乏味的，没有任何令人激动的事倩，因为各种危机早巳在他们的预料之中，而且早已都被转化成一套套固定的处理程式了。

　　同样的道理，一个管理得很好的机构介绍起来也是"很乏味的".在这样的机构里，所渭"引人注目"的事情大概就是为未来做决策，而不是重塑过去的英雄行为。

　　2.机构臃肿、人浮于书是产生浪费时间的原因。

　　我读一年级时，算术入门节上问道："两个挖沟工人2天挖成一条水沟，如果此沟由四个人来挖，需要多久才能挖完？"对-年级的学生来说。正确答案当然是"一天".如果联系列管邢者的上作上，那么正确答案也许就是"4天"，甚至可能是"没完没了".也可能是因为任务繁重，力量不够。在这种情况下、任务也许可以完成，但工作会有所损失。不过，这并非是一条规律。在通常情况下，总是人多了一点，因此缺乏工作效率。他们总要花越来越多的时间来协调人员之间的相互关系，而这些时间本来是应该花在工作上的。

　　有一个鉴别人浮于事的可靠标准。如果高级管理人员（持别是经理）不得不将他工作时间的十分之一花在处理"人际关系"上，花在处理内部的不和与磨擦上，花在处理内部的权限之争以及相互合作等问题上时，那么这支队伍肯定是人浮于事了。人多了反而会互相妨碍工作，反而会成为实现绩效的障碍。在精干的机构里，人们都有充分的活动余地，不大会发生碰撞与冲突，也不需要到处去做解释才能把工作进行下去。

　　机构臃肿、人浮了事也总有借口。经常可以听到这样的说法："我们的班子必须要有-个热力学家（或者个专利律师，或者一个经济学家）。"这类专家平时根本就不太派得上用场，其至完全派不上用场，然而人们还是觉得，"我们得要有这么一个人，一旦需要就可派上用场。再说他也需要熟悉和了解我们的情况，需要从-开始就成为我们中的一员。"其实。做好平时的工作，只要有关的知识相技能就可以了。偶尔我们也会需要专家，需要就某个问题向他们进行咨询，但他们不应该是单位内部的人。付费向他们咨询要比把他们请到单位内部来便宜得多，更不要说把一个大材小用的人留在单位里会对工作效率产生什么样的影响。他只能起伤害机构的作用。

　　3.另一个常见的浪费时间的原因是机构功能不健全，其主要症状就是会议过多。

　　从定义上说，不断开会就是承认机构有缺陷。因为不开会的话，人们就可以把时间花在工作上，人们没法同时干两件事。在设计理想的结构中（在今天这变幻无常的情况下，这种理想结构只是一个梦想），是不需要开会的。每人对他做好工作需要知道的东西都一清二楚，每人都能得到做好工作所必须的资源。我们开会是因为有-项特定的任务需要不同岗位打夯的人共同合作才能完成，也就是说，完成这项特定的任务所必须的知识和经验个人并不具备，因此必须将好几个人的知识和经验加在一起才行。

　　然而，问题总是会议开得过多，机构总要搞那么多的合作，简直使行为科学家们希望创造"合作"机会的良好愿望显得多此一举。不过要是机构的管理者也花相当多的时间来开会，那可就是机构功能不健全的表现了。

　　每次会议必然会产生一大堆小型的后续会议——包括正式的和非正式的，不管是哪类会议，开起来总要好几个小时。因此，会议必须要有明确的目的。没有目的的会议，开起来令人讨厌，而且害处也很大。

　　更重要的是，我们只能偶尔采用一下开会的办法，决不能将它当成一条规则。倘若一个机构里的人一天到晚都在开会，那就没人干工作了。不管是什么机构，只要时间记录显示会议开得过多，它必然是个消费时间的、功能不健全的机构。

　　不过也有例外，有些特殊的组织就是为开会而成立的，诸如杜邦公司和新泽四美孚石油公司这样的大公司的董事会，它们是公司重要事务的最高审议和裁决机构，但它们从不开展业务工作。这两家公司都早已明确：董事会的成员不可参与公司其他方面的工作。另外，出于同样的考虑，法官们也不能被允许在业余时间为别人当辩护律师。

　　通常说来，开会决不能成为管理者日程上的主要内容。会议太多表明机构的分工欠佳、机构的组成有缺陷，表明本来由一个岗位或一个部门所做的工作现在却由几种岗位或者几个部门分着在做了。出现这种情况意味着职责不清，说明有关的信息并未向需要者传达。

　　有一家大公司成天开会，其根本原因就是因为这家传统能源企业的机构已经老化。早在1900年前就已开始运转的巨大汽轮机组成了该公司的一个传统部门；二战期间，该公司又开始从事飞机发动机的制造，结果又形成了专门从事大型军用喷气发动机制造的另一个部门；最后，在研究实验室的基础之上。又成立了原子能部，该部从建制上与实验室或多或少还保持着一定的联系。

　　可是时至今日，公司的这三个部门已木再是各占一片市场、互不相关的了。现在三者之间可以相互补充、相互替代，关系越来越密切。在一定的条件厂。各自都能生产出最经济、最优越的发电设备。从这个角度讲，他们都是竞争者。如果能将其中的两项业务结合起来，那肯定可以取得任何一种产品所无法达到的效果。

　　十分明显，公司现在需要一项能源政策。公司需要一个决策：是同时推进这三种发电设备，让它们相互竞争？还是将其中的某一种作为主要业务，而将其他两项作为辅助性业务？或者只抓其中的两项（到底应该是哪两项），并将它们作为"能源一揽子计划"结合起来进行开发？关于如何在这三个部门之间分配现有资金一事，也需要有一个决策。然而，最关键的是能源产业需要有一个能反映能源市场实际情况的统一机构，为相同的客户生产相同的成品——电力。实际情况恰恰相反，公司设立了三个部门，每个部门都利用机构这堵"围墙"来保护自己免受其他两方的损害，而在"围墙"之内各有自己的一套行事方式，各打一套规矩和习惯。就近升迁制度也各不相同。每个部门部很乐观自信，都认为在今后十年中自己的产品有可能会在整个能源市场上占据75％的份额。

　　这样一来，但个部门几年来成天开会。由于各个部门都向最高管理层的不同成员进行汇报，于是整个管理层只忙着参加会议，对公司当前的真实情况并不清楚。后来，公司终于采取措施，结束了这三分天下的局面，将它们合并成一个部门，并由一个经理来统一管理。虽然内部尚有不少争斗，重大政策问题也还有待于制订，但起码对应该制订哪些重大政策已有所了解，最高管理层不必再去主持每次会议，也不必再士充当会议的裁判丁。这样-来，开会的时间比过去大大地缩短了。

　　4.最后一个浪费时间的原因是信息功能不健全。

　　一家大医院的院长几年来不断接到医生们打来的电话，想请他为一些需要住院的病人解决床位。据住院部"了解"，已经没有床位，然而院长几乎每次都能找到一些床位。这是因为病人出院后，其信息并不能立即反馈到住院部去。病房的护士当然知道。病房值班室人员也知道，因为他们要为出院病人结账。可是，住院不所得到的"床位统计数"是每天早上5点钟统计的数字，而大部分住院病人都是在上午医生查房后就离了。要修正这种信息错误只是举手之劳。只要将病房护士报给值班室的账单复印一份交给作院部就行了。

　　常常出现的另一种更为严重的情况是信息不对路。

　　制造部门常常为一些生产数字而头痛。这些数字往往要经过一番"意译"后才能被操作人员所使用。向操作人员提供的往往都是平均数。那是会计部门所需要的。操作人员并不需要平均数，他们要的是生产幅度、最高数与最低数——诸如产品的组合、产量的高低、作业的时间等等。为了得到这些数据、他们往往不得不每天花上好几个小时分析研究这些个均数，或者就得建立自己的"秘密"会计机构。会计能得到各种信息，但是一般说来不会有人专门想到要去提醒会计制造部门需要什么样的信息。

　　这些在管理上耗费时间的毛病，诸如人浮于事、功能不灵以及信息不对路等，有时候纠正起来并不难、有时候纠正起来却需要时间和耐心。不过，只要你肯作出努力，收获总是很大的，特别是可以帮你省出许多时间来。

　　统一安排可以自由支配的时间

　　假如管理者对自己的时间使用情况作了详细的记录。对记录进行了分析，并在此基础上努力地去管理好自己的时间。那么他对自己有多少时间可以用来做重要的工作心中是有数的。然而，他到底有多少自己可以以支配的、可用于做重要工作的、能为本单位真正作出贡献的时间？

　　尽管管理者非常努力地想消除各种浪费时间的因素，用这种方法省出来的时间总是有限的。

　　在我所见到过的人中，时间管理得最为有效的人就是一家大银行的总裁。我与他曾在高层管理部门共同工作过两年，在此期间，我每月有一次与他会晤的机会。每次会晤他只给我一个半小时，他总是事先作好充分的准备，这使我也学会了事先作好准备。每次会晤只谈一个议题，谈到将近1小时20分钟时，总裁就会对我说："德鲁克先生，我看你最好把我们所谈的内容归纳一下，并概要地说一说下次会晤的议题是什么。"等会晤满1小时30分钟时，他就回站在门口与我握手告别。

　　会晤持续了一年后，我终了忍不住问他道："为什么每次会晤你只给我一个半小时？"他回答说："道理很简单，我的注意力集中的时限就是一个半小时。如果在某一个议题上超过-个半小时。我的谈话就会没新意了。从另一方面看，如果时间少于一个个小时，那么重要问题就无法淡透，也没法把自己想说的事情说清楚。"每次会晤都在他的办公室里进行，但我从未发现有什么电话来打扰，也不曾看到他的秘书在会晤期间伸进头来报告说有哪位重要人物因紧急事务需要见他。于是有一天我就问起此事，他回答道："我已关照过秘书在会晤期间不接任何电话。当然，美国总统和我太大的电话是例外。不过总统不常往这里打电话，而我的太大对我就更了解了。对于其他别的事情，一概都由秘书挡驾了。直到我们的会晤结束后再说。接着。我就用半个小时的时间给会晤期间来电话的人一一回电话，并让自己熟悉每个有关情况。我还尚末遇到过不能等90分钟的紧急情况呢。"无须多说，这位总裁每月会晤一次所得的收获往往要比其他同样能赶的管理者开一个月的会议所得的收获更多。

　　然而，就是这样一位很有条理的管理者也不得不将他一半以上的时间用于那些无关紧要的、不一定会有价值的、但却非干不可的事情上面，比如接待"顺道来访"的重要客户，出席那些没有他参加照样能开的会议，为一些本不该由他来管、但却总是送到他这里来的日常事务做决定。

　　每当我听到某个高级管理者声称他可以控制一大半的时间，并能按自己的意愿来支配这些时间时，我几乎可以肯定：他对自己的时间到底是怎么花掉的心中并不清楚。实际上，高级管理者如果有四分之一的时间真正是自己可以支配的话，那就蛮不错了，他可以用这段时间来完成重要的工作，真正作出——些贡献。人家愿意向他支付薪水，就是因为他有这些贡献。在绝大部分机构里几乎都是这么一种情况，恐怕只有政府机关是个例外。在政府机关里，高层人员花在不一定有效果和价值的事情上的时间会更多。

　　管理者的地位越高，他能够控制的时间就越少，他的大部分时间都花在没什么贡献的事情上了。机构越大，需要花在让机构运转上的时间就会越多，而用于使机构发挥作用并产生效益上的时间就会越少。

　　因此，卓有成效的管理者明白：必须用好自己可以支配的时间。他知道自己需要的是整块的时间，零答碎碎的时间是派不上用场的。如果能把零星时间合并成大块时间，就是只有四分之个工作日，也可以完成一件重要的事情，假如这些时间都是零打碎敲的，这里15分钟、那里半小时，就是有四分之三个工作日，也干不成什么事情。

　　所以。管理好时间的最后一条措施就是如何把记录和分析所显示的、通常是属于管理者自己可以支配的时间集中起来。

　　这样做的办法还不少。比如高层人员通常每周可以在家里办一天公，编辑和科研人员通常就是采用这种办法来集中时间的。

　　还有些人每周专门拨出两天时间（如星期一、星期五）从事日常工作（诸如会议、检查、研究问题等等），而将其余几天的上午都留出来处理重要事务。

　　上面提到的那位银行总裁就是这样安排时间的。每周一、五他召开例行会议，让其他高级管理者汇报当前工作情况，会见重要客户等等。周二、周三和周四的下午专门处理临时需要处理的事务，这样的事总少不了，比如一些紧急人事安排问题，一些重要客户或者外国银行代表的突然来访，去华盛顿出差等。而他将这三天的上午专门留着处理重要事务，时间部是整块的，每个问题一个半小时。

　　另一种采用得较为广泛的办法是每天上午在家里安排出一段时间来。

　　在卡尔松教授的研究报告中，曾经提到过一位极有工作效率的管理者，他每天去班前总要在自己的书房里工作一个半小时，期间不接任何电话。由于还要按时上班，这一做法意味着每天必须一清早就得起来工作。不过这种处理重要事情的办法显然要比"把工作带回家去，吃过晚饭后再干几小时"的做法更加可取，因为到那么晚时，大多数管理者早已精疲力竭，要想干好上作也很困难。再说，对中年人或者年纪较大者来说，每天早点起床晚上早点休息或许会更好一些。喜欢把工作带回家来开夜车的人这么多，这里恰恰有-个很糟糕的情况：既然可以开夜车，白天何必要工作得那么紧张呢？于是白天的时间往往就管理不好了。

　　尽管如何集中可以支配的时间的方法是重要的，但更为重要的是时间如何用法。大多数入都采用将不重要的、效果不明显的事挤到一块，用这种办法省出一块时间来。不过这种办法并不能解决什么问题，因为这些不太重要、但却非做不可的事仍然在管理者的思想上和时间安排上占着重要的位置。因此，只要时间一紧张，他们就会以牺牲那些自己可以支配的时间、牺牲应该去做的重要工作来适应新的时间需要。在几天或几个星期之内，新的危机、新的急需处理的事务以及新的琐事就会把管理者本来可以自由支配的时间全部用光。

　　卓有成效的管理者首先要估计一下他们到底有多少确实可由自己支配的时间，然后再将一段长短合适的时间整块地保留下来。如果后来发现其他事情占用了这部分时间，那么他们就需要重新审查自己的时间记录，并将那些效果不明显、耗时又多的活动砍掉。前面已经说过，不会有砍过头的危险。

　　-切卓有成效的管理者都懂得：对时间的控制与管理不能-劳水逸。他们要持续不断地做时间记录，定期对这些记录进行分析，还必须根据自己可以支配的时间的多少，给-些重要的活动定下必须完成的期限。

　　我所了解的一位工作效率极高的人。他身边总带着两张单子——一张是关于紧急事情的单子。另一张上记录必须要做的、但却不是特别重要的事。每件事后都注有必须完成的期限。当他发现期限越来越近时，他就知道自己对以支配的时间越来越少了。

　　时间是最紧缺的资源，若不将时间管理好，要想管理好其他别的事情那只是空谈。另外，分析自己的时间安排是可取的，它也是系统地分析自己的工作、鉴别出哪些才是最重要的活动的-种方法。

　　"认识你自己"这句充满智慧的古训对现代的凡人来说实在是太难理解了。不过，如果你希望自己的工作卓有成效、能为别人作出贡献的话，那你还是可以遵照"掌握自己的时间"这一条去做的。

　　3我能作哪些贡献

　　卓有成效的管理者很重视贡献，并懂得要将自己的工作与长远的目标结合起来。他会提出这样的问题："为了大幅度地提高机构的工作效率，我到底能作些什么贡献呢？"他很强调个人的责任。

　　将重点集中在作出贡献上。这是提高工作效率的关键。这种工作效率可以表现在以下二个方面：1）表现在自已的工作上，其中包活工作内容、水平、标准及影响；2）表现在与其他人的关系上，包括上级、同事、下属；3）表现在对会议及汇报等管理手段的使用上。

　　多数管理者都有将白己管辖的那些事看得过重的倾向、他们往往只顾埋头苦干，却不太关心工作的结果。他们很担心本单位或上级会让他们"吃亏"，特别在乎自己"应该亨受"的一些权力，这样一来，往往使工作效益打了折扣。

　　一家大管理咨询公司的负责人每次接受新客户的委托时，总要先花儿天的时间与委托单位的高层管理人员逐个谈话。他会与他们交谈关于工作、机构和机构的人员及历史情况。接着他还会问道（当然通常不会这么直截了当）；"你认为白己应该做些什么才能对得起公司付给你的这份薪水？"绝人多数人的回答是："我主管公司的财务部"或"我负责公司的销售".不过也有不少人回答道："我下面有850个人需要管理。"只有个别几个人这样回答： "我的工作是向经理们提供消息。以便他们进行正确决策。""我负责了解客户今后对产品将要会有什么新的需要。""我得要为总裁即将面临的一些决策问题准备有关的资抖。"一个人假如只晓得埋头苦干，只强调自己仅有的一些权力，那么不管他对自己的头衔与职位是多么得意，他也只是个下属而已。相反，如果他重视贡献。能对工作的结果负责，那么不管他的地位多么低下，他所做的工作符合"最高管理层"的实际含义、他就应该是个"高层管理人员"，因为他能对整个机构的经营业绩负责。

　　管理者的承诺

　　重视贡献便能使管理者的注意力从自己狭隘的部门、专业及技能转移到整个机构的经营业绩上来。使他更加重视外部世界。只有外部世界才是产生效益的地方。管理者也许个得不重新考虑他的技能、专业、作用、他的部门与整个机构及其目标之间的关系。因此，管理者还必须将委托人或者病人当成白己的客户来对待，因为机构的产品（不管是有价产品，还是政府政策，或是医疗服务）部是为他们服务的。在经过这么一番考虑之后，管理者对自己该做些什么，怎么个做法，也许会产生许多与过去不同的想法。

　　一家颇有规模的美国政府科研机构几年前曾发生过这样一桩事：该机构出版部门的老主任退休了，自30年代该机构成立以来，他就开始在这里工作。他既不是科学家，也不是受过正规工作训练的作家。他所主持出版的刊物常常因为缺乏学术水准顺受到领导的批评。新来的主任是位科学著作的撰稿人，且多才多艺。于是出版的刊物立即面目一新，具有很高的学术水准。然而，出人意料的是，一向是这些刊物的主要读者的那些科学团体却不再想读这些刊物了。多年来一直与该科研机构密切协作的一位大学的德向望重的科学家最后对该机构的行政主管说道："你们的前主任是"为"我们写文章，而新主任却将我们当成了写文章的'对象'."老主任在时曾经问自己道："我能为机构作些什么具体的贡献？"他得到的答案是："我可以用我自己的工作让外界的年轻科学工作者了解我们的机构，使他们对机构发生兴趣，吸引他们来此地为我们工作。"于是他在介绍机构时，着重抓主要问题。抓关键决策，甚至对机构内部的一些重大争论也不放过。正因为如此，他常常与机构的行政主管发生正面冲突。但是老家伙从不让步。他总是这样说；"检验我们的出版物是否成功，标准不应该是我们自己是否喜欢，而应该看有多少年轻科学家因为读了我们的刊物而想到我们的研究所里来工作。"提出"我能作什么贡献？"的问题，实际上就是要控掘工作中未曾开发的潜力。在很多场合被大家认为是杰出表现的那些工作，若与充分发挥潜力后可作的贡献相比较，往往只是极小的一部分。

　　美国一家人商业银行的代理部虽然工作单调乏味，但却是个盈利部门。该部为各公司的证券买卖进行登记，充当股票过户转账代理。并收取服务费。它还负责将股东名册记入档案，定期发放红利，以及其他许多类似的日常事务。这些工作要求高度的精确和效率，但却很少需要想像力。

　　这种局面一直持续到有-天纽约-家大银行新主任的一位代理部副总裁提出这样的问题："代理部到底可以作什么贡献？"接着，他就发现：在工作中他们有机会直接接触客户单位的高层财务主管们，而对银行各项服务的 "购买决定权"就在他们的手中，这种情况对代理部开展工作是极为有用的。当然，代理部本身的上作必须首先干好。但是，就像这位新副总裁所看到的那样，该部在为银行各类服务招徕顾客方面还有极大的潜力可以发挥。在这位副总裁的领导下，原先只是精于搞登记的代理部现在居然成了全行推销工作做得最为成功的一个销售部门了。

　　如果管理者不能做到扪心自问"我到底可以作哪些贡献？"的话，那么他在工作中就不会有远大的目标，甚至还可能会将目标搞错，而且持别容易对"贡献"一词作狭义的理解。

　　从上面的两个例子不难看出，"贡献"一词在不同的场合有不同的含义。一般机构对成效的要求往往表现在以下三个大而：直接成果；树立新的价值观及对这些价值观的重新确认；培养与开发明天所需要的人才。如果在成效个缺少这三方面中的任何一个方面，那么机构就会衰败甚至垮台。因此，管理者若想作点贡献，就必须在这三方面下功夫。不过在这三者之中，哪个最重要，哪个其次，那就要看管理者本人的情况，他所处的地位及机构本身的需要了。

　　一般来说，机构的直接成果总是显而易见的。对企业而言，直接成果就是经济成果，诸如销售与利润。对医院来说，那就是对病人的护理及治疗。不过即使是真接成果，也不总是十分明确的，上而提到的那位银行代理部副总裁的例子就是-个很好的说明。如果对直接成果是什么，管理者白己也不清楚，那就没有什么成果可谈了。

　　英国国营肮空公司的效益（或者说缺乏效益）便是个例子。政府将这些航空公司作为商业企业来加以管理，但这些航空公司又是英国国家政策和维护英联邦团结的一种手段，同时它们在很大程度上又一直是英国航空工业的生存与发展的资金来源。这些航空公司被夹在这三种直接成果的不同想法之中、最后哪一种成果都没有得到。

　　直接成果总是最重要的，机构的生存需要这些直接成果，这就好比人体内的营养需要热量一样。不过，机构也需要对一些价值观有所承诺，并需要反复对它们加以确认，这就如同人体需要维生素们矿物质一样。机构必须要有自己的主张和想法，要不就会发生混乱相造成瘫涣，机构就会解体。就企业而言，对价值观的承诺也许就是指加强技术领导。也许是指为美国家庭寻找对路的产品和服务，也可能是指帮助这些家庭能以最低廉的价格买到质量最好的产品和服务。

　　对价值肌的承诺，与其他成果一样，也并不总是十分明确的。

　　美国农业部多年来一直受到两种根本对立的价值观的影响：一个是要提高农业生产率；另一个是要加强"家庭农业"，并要将家庭农业建成国家农业的支柱。对前种价们观的承诺使同家朝着农业工业化的方向发展，使美国的农业向高度机械化、大规模商业化的力向发展。对 第二种价值观的承诺卸表现出一种怀旧感，支持生产力低下的农业无产阶级。由于农业政策在这两种不同的价值承诺之间摇摆不走。迄今为止已花掉了大量的资金，但却收效甚微。

　　最后，管理者的贡献会受到自然减员的影响，而机构在很大程度上正是克服这一局限性的一种办法。如果一个机构不能长期维持下去，那就意味着失败。因此，机构必须要为未来提供善于管理的人才，必须要充实人员培训基金，不断地更新其人才资源。我们的下一代应该能够继承我们的艰苦作风和所作的贡献。并在此基础上为他们的下一代准备一条"更高的"基准线。

　　机构如果只注意维持今天已经取得的成就，只满足于今天看问题的眼光，那么它就会丧失适应新环境的能力。在人类众多的活动中。唯一一条永恒的规律就是变化，因此，只满足于今天的企业，在变幻无常的明天就会感到难以生存下去。

　　管理者若能强调作贡献，这对人才开发将是一股强大的动力，因为他们总是会设法去达到那些要求的。立志要作贡献的管理者还可以帮助那些与其-块工作的人将目光放得更远，这样也就提高了他们的工作水准。

　　一家医院的新任院长主持了他的首次院务会议，满以为一件棘手的事情总算得到了圆满的解决，没想到一位同仁突然提出了一个新的问题："如果布赖思护士在的话，她会对此解决办法感到满意吗？"于是大家又争论开了，直到一个新的、更富于进取性的解决方案被一致达成后，争论才算平息了下来。

　　院长后来才知道，布赖恩是位长期在医院里工作的护士，她并不是一位出人头地的护士，也从来没有当过管理人员。然而，每当一项护理病人的决定下达到她所在的病房时，布赖恩护士总要问道；"我们在帮助病人方面是否巳尽了自己的最大努力？"由于布赖恩护士所护理的病人状况良好，康复得较快，久而久之整家医院部开始采用起所谓的"布赖恩原则"，都学会了向自己提出这样的问题："为贯彻办院的宗旨，我们是否正在尽自己的最大努力、作出自己的最大贡献？"尽管市赖恩护士早在十年前就已经退休了，但她对自己所提出的工作要求却仍然对那些在专业和职位上比她高的人起着作用。

　　对贡献的承诺就是对卓有成效的承诺。没有这种承诺，管理者就等于没有尽到自己的责任，等于是玩弄了与其一块工作的人们，这样就会使机构的工作受到损失。

　　管理者工作中最常见的失败就是未能或不愿意去适应新职位的要求。一个管理者如果只满足于自己那老一套的工作方法。那他肯定是要失败的。道理很简单：工作成果的表现形式不同了，表示工作成效的二个方面之间的相对关系（重要性）也发生了变化。于是他所作的贡献也应该跟着变化。一个不理解这些变化的管理者就会采取错误的方式来做错误的事情，虽然他所做的正是他过去一直在做的事情，而且在过去都取得了成功。

　　这就是为什么不少能干的答理音二战期间来到华府 （即美国政府机构）工作时，往往做不好工作的道理。华府是个"政治机构"，那些过去刁惯于我行我素的人突然发现自己成了这架"大机器"中的一个"小齿轮".由此感到十分不习惯。不过也有不少人，他们没有政治经验，也没有在两个人以上的律师事务所里干过工作，却用自己的行动证明自已是卓有成效的华府管理者。罗伯持。B.舍伍德是国防情报局卓有成效的局长，他还写了一本关于如何有效使用权力的书。取名叫《罗斯福与霍普金斯》，该书影响深远，而他本人原先却只是一位剧作家，他原先的 "机构"也只有一张书桌及一架打字机。

　　战时在华府能有所作为的人都十分重视作贡献。正因为有这个要求。他们才能适应新的工作。才能对不同工作的三个价值面作出适当的调整。那些失败者往往工作得很辛苦，但他们未能向自己提出新的挑战，也没有觉得非要再去适应新的工作要求不可。

　　一位60岁才成为一家全国性大型连锁零售商店总裁的老人可说是个杰出的成功事例。此人20多年来一直是这家大连锁店的第二把手，他心满意足地在另一位性格外向、富于进取、但却比他小好多岁的上司的领导下工作，从不奢望有一天自己会当总裁。可是，他的上司突然去世了，于是这位忠心耿耿的副手就被推上了总裁的位置。

　　他过去是搞财务的，对数字特别擅长，比如成本制度，采购及库存，为新开设的连锁店调拨资金，客流量研究等等。而对人员问题，他往往只有模模糊糊的抽象概念。但当他突然当上总裁之后，他就问自己道："我可以做哪些别人无法做的事，以便让公司的面目焕然一新？"他得出结论：真正重大的贡献就是为公司培训好未来的经理。公司一向为自己训练管理人员的政策而感到骄傲。"但是，"这位新上任的哲理者争辩道："政策本身并不是-种成效，我的贡献就是要让这项政策真正落到实处。"自那以后，每周三次，吃过午饭回办公室时，他便顺道来到人事部，每次随意取走八到十份年轻管理人员的档案。回到办公室，他便翻开第一份档案，浏览一遍后，就给此人的上级挂了个电话。"罗伯逊先生，我是公司的总裁，在纽约给你打电话。你手下有位年轻人，名叫乔。琼斯。十午前你曾推荐他去搞些新产品开发工作。以便让他获得一些这力面的经验，你为什么至今还不行动？"说完他便放下电话。

　　接着，他打升第二份档案，再给也另-个城市的一位经理打电话；"史密斯先生，我是纽约总部的总裁，我知道你曾建议手下的一名叫迪克。罗的年轻人去做一项可以学到库存管理知识的工作。我注意到你不仅这么说了，而且也这么做了。我想告诉你，你们重视培养年轻人，我对此感到十分高兴。"他在总裁的位置上只干了几年，后来使退休厂。可是十多年后的今天，那些过去从来不曾与其相识的管理者都不约而同地、也是非常公正地将公司这十多年来的巨大成功与发展归功于他。

　　罗伯特。麦克纳马拉就常向自己提出这样的问题："我能作什么贡献？"这在很大程度上解释了为什么他当国防部长时工作极其称职有效。当肯尼迪总统于l 960年秋将他从福特汽车公司调任到内阁接受这一最为困难的职务时，麦克纳马拉思想上毫无准备。

　　麦克纳马拉在福特汽车公司时，一直负责公司内部事务，对政治可说是-窍不通。那时有关与国会联络的事项，他都让下属去干。可是上任才几个星期，他就意识到要当好国防部长离不开国会的理解与支持。因此。他就强迫自己去做原先很不习惯的事：改善与国会的关系，与国会各委员合中一些有影响的议员发展个人友谊，熟练掌握国会内部明争暗斗的一些持珠技巧。在与国会打交道中，他还不能说巳取得了完全的成功。但他在这方面肯定已经比过去任何一个前任做得更好。

　　麦克纳马拉的故事足以说明：管理者职位越高，外界对他是否能作贡献所起的作用也就越大。通常来说，要改善与外界的关系，除了管理者以外，机构中没有其他人可以起到更好的作用。

　　在当今美国大学校长中，最大的毛病也许就是只将注意力集中在内部管理及筹集资金等事务上。在一些有名的大学里，很少有校长愿意与学生保持接触的，尽管学生是大学里的"客户".学生与管理部门的疏远自然成了学生不满意的主要因素，而恰恰就是这-因素在1965年造成了类似加州大学伯克利分校的学生骚乱。

　　如何使专业人员卓有成效

　　对知识工作者来说，将重点放到贡献上显得特别重要，因为只有这样他才能真正有所贡献。

　　知识工作者并不生产"实物"，他们创造的是想法、信息和概念。再说，知识工作者通常都是专业人员。实际上，只有当他学会了如何做好一件事时，当他掌握了某种专门知识后，他的工作才能卓有成效。然而，专长的面本身是很窄的，而且并不直接产生结果。一个专业人员的工作输出只有在与别的专业人员的工作输出相结合时才能真正产生结果。

　　我们的任务不是培养多面手，而是要让专业人员以及他们的专业知识发挥更好的效益。这也就是说，专业人员必须考虑到谁将会来使用他的工作输出，必须让用户知道和了解哪些情况以便他们能更好地使用专业人员的工作输出。

　　当前有这样一种颇为流行的看法：社会上的人可以分为"科学家"和"普通人"两大类。要求普通人学点科学知识，了解些科学术语以及科学工具。这也许并不难。不过依我看来，这种分类也许只适合一百年前的情况。在今大的现代化机构里。每位工作人员几乎都是专家，都有很深奥的专业知识。都能使用各自的科学工具，都有各自感兴趣的领域，都有自己的-套行话。再说，现在科学的门类也越分越细，一个物理学家若想要去理解另一个物理学家所从事的研究领域，他或许会觉得很困难。

　　象生物化学家一样，成本会计师也是一位"科学家"，因为他也有自己的专业领域、自己的设想、自己所关心的问题以及自己的行话。出于同样的道理，市场调研员、计算机专家、政府机构负责预算的官员以及医院里精神病医生也都是科学家。这些人若想让自己的上作卓有成效，那就必须先让别人能够了解自已。

　　知识分子有责任让别人了解自己。有些专业人员认为，普通人应该并且可以作出努力来理解他们。还有些甚至认为只要在数量不多的专业人员之间能够谈得起来就可以了。这些想法反映出一种很不文明的傲慢习气。就是在大学或研究实验室里，有了这种态度（可惜今天相当普遍），就会使该专业人员发挥不了作用，就会使他的知识成为一种卖弄学问的手段。如果某人想成为管理者的话，或者说如果某人想对他所作的贡献负责任的话，那么他必须要让他的"产品"（即他的知识）成为别人可以使用的东西。

　　卓有成效的管理者都懂得这一点，因为他们都有想把工作干得更好的心理动力，总想了解别人需要什么、发现了什么以及能理解些什么。他们会向机构内部人员（包括他们的上级、下级，特别是其他部门的同事）提出这样的问题："为便于你为机构作出贡献，你需要我作些什么贡献？需要我在什么时候，以哪种形式，用什么方式来提供这些贡献？"如果成本会计师能主动提出这样的问题的话，那么他们就会发现：对自己来说是一目了然的-些数据，对一些需要使用这些数据的经理来说可能是完全陌生的东西。他们也会马上发现。一些对他们来说很重要的数据，对生产人员竟会毫无用处；而月一些很少公布、很少见到的数据却是农产人员天天急需的。

　　在医药公司工作的生物化学家若肯问一下这个问题，他马上就能了解到；如果他想让临床医生使用他的研究成果，那么他必须先学会用临床医生看得懂的语言来表达自己的研究成果，而不能只使用一大套生物化学术语。再说，临床医生肯不肯把一种新复方药物用到临床试验中去，也决定了生物化学家的研究成果有没有机会变成-种新药。

　　在政府部门工作的科学家，如果他非常重视贡献，那他很快就会意识到他必须向决策者解释某项科研开发工作可以带来什么样的成果，他会觉得自己不得不去做那些一般说来科学家最不愿做的事——对某项科学探索的结果进行预测。

　　对"通才"（generalists）-字唯一有意义的解释，就是指一个专家能将自己狭小的知识领域与整个知识世界联系起来。有少数人也许可以精通几门科学知识，但这并不意味着他们便是通才了，他们只是精通几门科学知识的专家罢了。精通几门科学知识的专家也许会像只精通一门科学知识的专家一样眼光狭窄。而立志作贡献的管理者确会将自己狭窄的领域与整体联系在一起。他自己也许并不能将几种领域的知识融会在一起，但他很快就会发现他必须充分了解其他人的需要、方向、局限性以及认知能力，否则他的工作成果就难以被他们所利用。即使做到了这-点，也并不见得会使他为知识的丰富和多样化而激动不巳，但却可以使他避免沾上做学问的人那种傲慢习气，因为这种习气会毁灭知识，使知识失去完美性和有效性。

　　正确的人际关系

　　在一个组织中，自认为有"管理天赋"的管理者往往并没有很好的人际关系；而在自己的工作中以及与别人的关系上都比较重视作出贡献的管理者却总能保持着良好的人际关系，因此，他们的工作也就富有成效。这也许就是对良好的人际关系的唯一正确的定义了。好听的言词、温暖的感情并没有什么实际的意义，它们往往还会掩盖不友好的态度，特别是在以工作或任务为主的环境下，当工作未能取得进展时情况尤其如此。而反过来说，只要有关各方都能在工作上取得成绩，工作都有所进展，那么偶尔说些难听的话也并不至于会影响良好的人际关系。

　　如果要我提出三位在人际关系方面做得特别出色的人选的话，那我就会提出以下三个人：乔治。c.马歇尔将军（rd.旷Marshal[]，第一次世界大战期间任美国陆军参谋长；义尔弗雷德。P.斯隆（A1f？e4s1.an），20年代初到50年代中期美国通用汽车公司总裁；尼古拉斯。德雷斯塔持（NMh01as DTe卿tadt），斯隆的高级助手，他在经济大萧条期间造出了美国历史上最为成功时传迪拉克豪华型骄车。若不是因为二战后早早地离外了人世，他在50年代也许早就当上了通用汽车公司的总裁了。

　　这三个人的性格完全不同。马歇尔是职业军人，严肃、忠诚、不善言辞，但却颁腆得令人可爱；斯隆是行政主管，矜持沉稳、彬彬有礼，但却不太容易接近；德吉斯塔特热情洋溢、兴致勃勃，看上去具有德国"老海德尔堡"典型的工匠艺人的传统。他们的不同特点是：善于激发身边人对他们的好感，也善于激发别人对工作的献身精神。尽管这三人待人接物的方式不同，但他们都将人际关系（包括与上级、同事及下属的关系）建立在对工作作出页献之上。这三人都能与别人紧密合作。还常常能为别人考虑。他们经常需要做出一些关键性的"人事决策".不过他们从不为"人际关系"而担忧，因为他们觉得这种决策是理所当然的。

　　重视贡献本身就可以为有效的人际关系提供四项基本要求：\*互相沟通；\*共同协作；\*自我提高；\*培养他人。

　　1.互相沟通。最近二十多年来，互相沟通一直是管理工作中的一项中心任务。不管是在企业界，政府行政部门还是在军队内、医院里，在-切重要的机构内部，如何进行互相沟通从来就是人们最为关心的一个课题。

　　早在二三十年前我们就已注意到，现代机构的工作人员之间是多么需要相互沟通，但恰恰又缺乏充分的沟通。二三十年过去了，然而沟通的工作仍然未见有多大的改进，不过我们总算明白了为什么大张旗鼓地提倡沟通却收效甚微的道理。

　　原来我们-向只将沟通当成由上而下的意向传达，比如管理部门向雇员、上级向下级传达什么精神等。要知道仅仅把关系建筑在自上而下的基础之上。是不可能真正做到相互沟通的。关于这一点，我们可从有关沟通的理论及工作实践中得到证实。上级越是想对下级灌输些什么，上级就越可能会把上级的意思领会错，因为下级往往只带着期盼的心情听取他们想听的东西，而对上级所说的话往往不会全面地去推敲和琢磨。

　　然而立志想作贡献的管理者通常也会在工作中要求他们的下属也要努力作出贡献。他们常常会向下属提出这样的问题："我们的机构以及作为上级的我可以盼望你为本机构作哪些贡献？我们应该对你抱些什么期望？如何才能使你的知识与能力得到充分的发挥？"在这样的气氛之下，交流与沟通才会变得容易和可能。

　　下届一旦经过考虑提出他认为可作的贡献之后，上级当然有权并有责任要对他所提出的建议是否可行作出判断。

　　根据经验，下属给自己定的目标往往与上级想的不一样。这是因为下属和新手看问题的角度与他们的上司不一样。 下属越是能干，就越愿意自已承担责任，对客观现实、机会及需要的看法和认识与上级的差距也就越大他们的结论与上级的期望往往是明显地对立的。

　　一般来说，出现这种分歧时，谁是谁非显得并不重要，因为在他们之间已建立起一种良好有效的沟通渠道。

　　2.共同协作。强调贡献有助于横向的沟通，因此，就使横向的协作配合成为可能。

　　"谁需要使用我的产品，并使它产生效益？"这个问题能帮助我们看到与管理者责任范围无关的一些人的重要性。它强调了这样一个事实：机构的有效丁作实际上是由一群不同的知识与科技背景的人共同协作完成的。这些人不得不自觉地凑到一起来工作，他们往往是根据任务的需要或者是顺乎形势发展的需要自觉地凑到了一起，完全打破了管辖结构的局限性。

　　就拿医院作为例子来说吧，它也许就是现代知识机构中最为复杂的一种形式了。护士、营养师、理疗师、医疗及x光技师、药理专家、病理专家以及许多其他方面的医疗专业人员都必须为同一个病人协同工作。这是一种自觉的大合作，其后面并没有任何人有意识地在进行控制和指挥。当然，他们的合作也有一个共同的目的。而且必须符合总的行动计划，这就是医生对病人的治疗计划。就组织结构而言，这些医务专业人员都属于不同的专业部门，各人只在自己那高度专业化了的知识领域里进行操作。但是，他们又必须根据具体情况，根据病人的需要，把自己的操作结果及时地通知其他各有关人员，否则的话，他们的努力很可能只会适得其反。

　　在那些已将贡献作为其首要任务的医院里，要组织诸如此类的配合与协作-般说来不会有什么困难。而在另一些医院里，要进行这种横向的沟通，要想自发地组成以任务为中心的工作小组就比较困难，尽管医院注意发挥各类委员会的作用，使用了开全体会议、发布公告、说服教育等手段，努力地想推动这种沟通与合作。

　　今天的机构都有个组织问题，而一些传统的理念却又无法解决这个问题。知识工作者需要精通自己领域里的业务知识，有责任使自己的工作卓有成效。从组织方面看，他们是"属于"某个专业部门的，不管那是生物化学部门还是医院里的护理部门。从人事管理方面看，他们的培训、档案、评估以及晋升也是由专业部门来管理的。但是在工作上，他们必须越来越多地参加一些专门工作小组，成为小组里的-个负责任的成员，围绕着某项具体任务，与不同领域的专业人员通力合作。

　　重视对工作贡献本身并不能解决这个组织问题。但它倒是可以增进对任务的理解，也可以以促进上下之间的沟通，从而可以帮助一些组织不健全的机构去完成任务。

　　电脑技术的发展带来了信息革命，这也使知识工作者之间进行沟通变得越来越重要了。如何"沟通信息"长期来就是一个难以解决的问题。由于信息是有人来处理并传递的，在沟通的过程中信息往往被人为地扭曲了，比如加进了个人的见解、印象、评论、判断及偏见等。然而，电脑革命突然之间将我们带进了一个新世界。现在绝大部分信息已不再需要人来处理或传递。因此，在沟通过程中就下再会带上个人的见解，现状的信息可以说是纯粹的信息了。

　　现在我们的任务是要建立一种最低限度的、必不可少的沟通和交流，以确保我们之间能互相理解，并了解对力的需要、目标、认识以及工作方法。而信息本身并不能帮我们解决这个问题。只有通过直接的接触，不管是用语言还是用文字，才能达到互相沟通的目的。

　　信息处理自动化程度越高。我们就越需要去创造机会进行有效的沟通，3.自我提高。个人能否有所提高，这在很大程度上要看你是否重视作贡献。

　　一个人若想为机构作出些重要贡献，那他必须先向自己提出如下问题："我需要什么样的自我提高？为了作出想要作的贡献。我必须学习哪些知识与技能？我在工作上有哪些优势可以加以利用？我应为自己的提高制订什么样的标准？" 4.培养他人。比较注意作贡献的管理者也会推动他人重视自我提高，不论这些"他人"是他的下属，同事，还是他的上级。这样的管理者在制订工作标准时，他所考虑的往往不是个人的情况，而是任务的需要。这些标准一般说来要求很高，目标雄心勃勃，任务完成后影响也是很深远的。

　　我们对如何进行自我提高了解得并不多，不过有一件事已十分清楚：人们都是根据自己设定的目标和要求成长起来的，知识工作者更是如此。他们总是按照自己定下的目标和方向不断前进的。如果他们对自己没什么要求，那他们就只能在原地踏步，不会有任何发展。如果他们对自己的要求很多很高，那么他们就会发展成为能力特强的人，而且所花的时间和力气也并不见得比成就不明显的人更多。

　　要开讲究效率的会议

　　开会、汇报、情况介绍是管理者开展工作的典型环境，也是他每天必须使用的工作手段。可是，即使他很善于分析和控制自己的时间，搞这些活动毕竟还会占去他很多的时间。

　　卓有成效的管理者对开会、汇报、介绍情况应该达到什么目的，心中可说是一清二楚。他们会问自己道："我们为什么要开会？是为了决策？是为了要向有关人员介绍情况，提供信息？还是为了要理清下一步该怎么干的思路？"在每次开会、汇报或进行情况介绍前，他们会坚持先把会议的目的考虑清楚，并让与会者也都能知道。他们还会坚持让会议为他们所要作出的贡献服务。

　　在每次开会前，一个讲究效率的管理者总要先说说明会议所要达到的目的以及应该作出的贡献。同时，他还要设法让会议紧紧围绕着主题。他决不会让提供信息的会议开成为一种自由漫谈、人人可以高谈阔论的会议。当 然。他也决不会将献计献策的会开成由某个人长篇大论发言的会议。相反，他会启发在座的每个人畅所欲言、献计献策。在会议即将结束时，他还会将会议所做出的结论与会前所宣布的会议宗旨联系起来。

　　当然还有其他一些使会议开得有效的办法，比如一个十分明显、但却常被忽略的办法就是：你可以主持会议，听取重要的发言；你也可以参加会议，并发表讲话。但你不能既主持会议，又高谈阔论。当然，最重要的一点还是要从一开始就把会议的注意力集中在贡献上面。

　　重视贡献可以帮助管理者解决面临的一个重要问题：可以让你在一团乱麻似的事务中理出轻重缓急来。以贡献为主就会给你一条安排事情的原则，使各项工作获得一种相关性。

　　重视贡献还可以使管理者工作中的另一个固有缺陷一-只关心机构内部的事务，过分依赖其他人——变成为力量的泉源。它可以造就一个能相互配合、共同协作的集体。

　　最后，重视贡献还可以防止只关心机构内部的事务。它能帮助管理者（特别是最高层管理者）将注意力从内部事务、内部工作和内部关系上转移到外部去，转移到可为机构出成效的地方上去。它会迫使管理者努力地去与外界进行直接接触，不管这些外界是指市场和客户，还是某个社区的病人，或是政府机关的各类外围组织。

　　因此，重视贡献也就是重视效率。

　　4如何充分发挥自身的优势

　　卓有成效的管理者懂得如何充分发挥人的一切优势。他知道如果抓住缺点和短处不放是干不成任何事情的。为了实现目标，管理者必须懂得如何充分地使用一切现有的力量，包括周围同事的力量、上级的力量以及自己的力量。利用好这些力量可以给你带来真正的机会。充分发挥优势就是机构存在的唯一目的。发挥优势自然不能帮助我们克服每个人都存在的缺点和短处，但它可以使这些缺点和短处显得无关紧要。发挥优势的主要目的就是要充分调动每个人的力量，共同来完成任务。

　　要用人所长

　　在这个问题上，管理者首先遇到的一个挑战就是如何配备自己的人员。卓有成效的管理者在聘用和提升有关人选时，考虑的是这个人能干些什么。他在做这种人事决策时，考虑的是如何充分发挥他们的长处，而不是他们的短处。

　　当有人告诉林肯总统，他新任命的总司令格全特将军有贪杯的毛病时，林肯回答道："要是我能知道格兰持将军喝的是什么品牌的酒的话，我就会向其他各位将军也各送上一桶。"林肯是在肯塔基和伊利诺伊州边境长大的，他不可能不知道喝酒的危害。然而他也知道，在所有的联邦政府将军中，只有格兰持被证明是有能力运筹帷幄、决胜千里之外的。事实也证明，任命格兰持将军为联邦军总司令己成了南北战争的转折点。这是一次非常成功的任命，林肯的用人政策是求其能发挥专长，而不是考虑他必须是个"完人"，不过林肯也是经过-番周折之后才学会这种用人之道的。在任命格兰持之前，他已连续任命过三四位将军，他们最突出的共同点就是没有什么重大的缺点。结果，从1861年到1864年整整三年的时间里，北方虽然拥有人力和物力方面的巨大优势，在战场上却没有取得任何进展。相比之下，统帅南方联军的李将军却会用人之长。李手下的每位将军，包括"石壁"将军杰克逊，都有明显的大大小小的缺点。但是李将军却认为他们的这些不足之处无关大局，这一看法当然非常正确。他手下的这些将军，各自在某个方面都有所专长，而李只是充分地、有效地使用了他们的这些优势。结果，林肯所任命的那些"完美无缺"的将军一次又一次地败在了李将军手下那些只有"一技之长"的人的手里。

　　不管是谁，在任用一个人或配备一个班子时，如果只想避免短处，那么他所领导的组织最终必然是平平庸庸的。想找到只有长处没有缺点、具有种种才能的人的想法是不切实际的（不管称他们为"完人"、"成熟的入"还是"能适应各种环境的人"，或是通才），有了这种想法，其结果假如还不至于造成不称职、不胜任的话，那起码也会导致工作成绩平平。人的能力越强，缺点就越多，这就好比是山峰越高，峡谷就越深。人不可能在各方面都很突出。与整个人类的知识、经验和能力相比较，即使是最伟大的天才也不能说已经取得了成功。世界上根本就没有"全能"的人，要"能"也只是表现在某个方面。

　　如果管理者比较在乎下属不能干什么，而不太关心他们能干什么，因此就会刻意地去回避缺点，而不考虑如何发挥他们的长处，像这样的管理者自己就是个软弱无力的人，他甚至会将别人的长处当成对自己的一种威胁。可是从来没有哪一位管理者因为其下属工作称职有效而使自己受到了伤害。关于管理者的称职有效，美国钢铁工业的老祖宗安德鲁。卡内基的墓志铭上的一句话可以说是再好不过的注解了："这里躺着的人，懂得如何使能力比自己强的人在他的手下充分发挥作用。"话又说回来了，那些人能力强，也是因为卡内基能够发现他们的长处，并使他们有用武之地。这些钢铁业的管理者各有专长、各尽所能、各司其职，而卡内基只是他们的卓有成效的管理者罢了。

　　还有一个故事可以说明罗伯持。E.李将军是如何充分发挥他人的长处的。他手下有位将军由于不服从命令而打乱了李的整个计划，那位将军这样做已经不是第一次了。在一般情况下比较善于控制自己脾气的李将军这次大发雷霍。等他稍为平静下来后，一位助手恭敬地问他道："你为什么不撤他的职？"李吃惊地回过头来。看着他的助手说道："多么荒唐的问题！把他撤了，叫谁去打仗？"卓有成效的管理者懂得这么一个道理：员工领取工资是因为他们完成了任务，而不是因为他们讨得了上司的欢心。他们还懂得只要女主角能吸引看戏的人，那么她爱怎么发脾气都没关系。假如她的脾气就是她演出成功的因素的话，那么歌剧院的经理就只好忍气吞声一点，否则他就别在这里干。只要某人是位第一流的教师或学者，至于他是否时得了系主任的欢心，在系会议上是否表现得和蔼可亲，这并不重要。系主任拿薪金就是为了确保第一流的教师和学者能有效地做好他们的工作。为达此目的，如果管理人员必须要经历某种不快的感觉，那么这个代价也并不显得太高。

　　卓有成效的管理者从来不问这样的问题："他与我的关系怎么样？"他们会问的问题是："他能作些什么贡献7""哪些事情他可以做得特别出色？"他决不会问："他有哪些事情做不来？"在为自己的班子配备人员时，他们寻求的是在某一方面特别出色的人，而不是各个方面都过得去的人。

　　寻找人的长处，并设法发挥这些长处，这可说是人的一种本能。其实，在一切"完美的人""成熟的人"说法的背后，都隐藏着对人的最特殊的天性的一种蔑视，人本能地会将其一切资源都用于某项活动或某个领域，以期取得某个方面的成功。而关于"完人"的说法，实际上也就是蔑视了卓越和优秀。因为，卓越和优秀只能表现在某一个方面，或者充其量也只能表现在个别的几个方面。

　　兴趣广泛的人是存在的，这大概就是人们所说的"全才"、但能在很多方面都作出杰出的成就的人是没有的。即使是达。芬奇，虽然兴趣多种多样，而真正有成就的还是在绘画上。如果歌德的诗作被遗失了，留下的只是他对光学和哲学方面的涉猎作品的话，那么他在百科全书中恐怕连脚注的地位都轮不到。一些伟人尚且如此，更何况我们这些凡夫俗子了。这么说来，除非管理者能刻意发掘下属的长处，并试图在工作中发挥他们的这些长处，否则的话他将会面临一种"这个做不了，那个又不能做，到处是缺点，既完不成任务，又缺乏工作效率"的局面。用人时如果老是坚持客观上不可能达到的标准，或者过多地强调别人的不足之处，那结果必然是劳民伤财。如果说不上滥用的话，那起码也是错用了人才资源，重视一个人的长处。也就是要对他的工作绩效提出要求。管理者在用人之前首先得问-下自己："这位先生能干些什么？"要不就会低估别人的实际能力，那等于是对别人不称职的表现事先就采取了一种容忍的态度。管理者如果采取这种态度对待别人，那是很不慎重、很不现实的，也是带有破坏性的。真正"要求严格"的上司（一般说来，能造就人的上司总是要求严格的）总是一开始就能看清某人的长处，了解他什么事情应该做得很好，接着就会严格地要求他去把事情做好。

　　过多考虑人的短处，那就会影响机构实现自己的目标。机构有-种待殊的手段，它既可以使人的长处得到发挥，又可以使人的短处所带来的影响减少到最低限度。能力特别强的人既不需要机构，也不想受机构的束缚。他们觉得自己一个人干最好。而其他大多数人，由于有种种局限。不可能有那么突出的长处，因此需要借助机构才能充分发挥自己的效能。在搞人事工作的人员中有这么一句俗话："你不能只雇用人的'手'，雇员要来的话，是全身-块来的。"同样的道理，人不能只有长处，人的短处也总是跟着长处一块来的。

　　不过这并不要紧，我们可以对机构进行这样的设置，以便让个人的短处只成为与工作和成绩无关的私人小缺点。我们可以将机构设置得有利于充分发挥员工的长处。一位精通业务的税务会计师，如果是在私人开业的事务所里工作，而他又不善于与人打交道，那必然会影响他业务的开展。要是在机构内部工作，他就可以把自己关在办公室里，不必与他人进行直接接触，因此，在机构里工作，既可有利于他发挥长处，也可使他的短处显得无关紧要。一个小企业主如果只擅长于财务，而不懂得经销，那么他很可能会遇到麻烦。可是在稍大一些的企业里，一个只在财务方面有专长的人，就可以成为十分有用的人。

　　卓有成效的管理者并不是对短处视而不见，他明白雇用约翰。琼斯是要其发挥税务会计的专长，而对其与别人相处的能力，管理者本来就没有抱什么幻想，因为他决不会任命琼斯去当经理。

　　要与人打交道，完全可以找别人，而第一流的税务会计师更是不可多得的人才。他所能做的事正是机构迫切需要的，而他所做不了的事只是他个人的某种局限性罢了，那根本不可能会影响到机构的效益。

　　这道理说起来很容易，为什么做起来就比较难了呢？为什么善于发挥长处、特别是善于发挥周围人的长处的管理者不太多见？为什么连林肯总统也会在找到格兰持之前接连三次任命了不胜任的总司令？

　　主要的原因还在于：管理者认为其当务之急是填补职务空缺，而不是安置一个人。因此，通常的情况是：先有职位空缺，然后再找人来填补这些空缺。在这样的情况下，非常容易被错误地引导走上寻找"毛病最少的人"这条路，那就是要找样样都好的人。恰恰就是这一做法，不可避免地会导致工作平庸、表现一般。

　　据说有一种办法可以"治疗"这一毛病，那就是重新设置职位以安排现有人员。不过这种"治疗"办法实际上却比病症本身更加有害，特别是在一些大机构里更是如此。在大机构中，职位是根据客观需要而设定的，是由任务来决定的，而不是因人设事设置职位的。

　　这一办法行不通的-条理由是：机构内部工作职位的确定和设置的任何变动立刻会在机构内引发一系列的连锁反应。机构内部的职位是相互联系、相互依存的，不可能为了要安置一个人而将其他每个人的工作和责任都作一番变动。如果想根据人才的情况来设置职位，那到头来职位的要求与人的才能之间将会产生更大的矛盾。其结果是，为了安置一个人，将会使其他十来个人不得不被重新安置工作而忙得团团转。

　　上述情况不仅仅限于在诸如政府机关或大公司这样的官僚机构内，在其他机构内部也是存在的。某所大学需要一位教生物化学初级课程的教师。他必须是一位好教师，-位专家。课程是该学科的一般原理和基础知识，专业性并不太强。尽管教师本人的兴趣相爱好并不在这上面，但教学内容是由学生的需要来决定的，这是每位教师不得不接受的-种客观现实。如果交响乐团的指挥要找个人来代替首席大提琴手时，他决不会让一位双簧管吹得极好但大提琴拉得不怎么样的人来充任此职，尽管此人吹双簧管的名气远比其他大提琴手来得响亮。道理很简单，指挥是绝不会为了此人而去重新改写乐谱的。尽管那位拿工资的歌剧院经理懂得要对女演员的脾气忍着点性子，但只要节日单上已向观众宣布了《托斯卡》这个节目，他也不会同意随便更改节日的内容，仍旧会要求她演这出戏的。

　　坚持以客观需要来设置职位。而不是根据人来设置职位，我们这样做还有一个更为微妙的原因。因为只有这样，机构才能获得所需的各种各样人才，才能容忍、甚至鼓励工作人员中的不同脾气和不同性格。为了容忍差异，机构里的人际关系必须建立在以任务为中心的基础上，而决不能以人的性格作为建立关系的基础。衡量工作成绩以及所做出的贡献必须要有客观的标难。但是，只有在不以人为中心来设置工作的前提下，才有可能制订出客观的标准。否则。经常可以听到的将是"谁是谁非？"而不是"哪桩事是对的？"如果这种情况发展下去，那要不多久，在做人事决定时，就常常会考虑"我喜欢这个人吗？"或者"他能被我接受吗？"诸如此类的问题，而不再去考虑"他是不是很有可能会干得非常出色？"这样的问题了。

　　因人设置职位必然会出现顺从和偏爱的倾向，机构绝对不可以染上这种毛病。机构的人事决策必须体现公平、合理，不能带有个人因素，否则的话。就会失去能干的人才，或者打击他们的工作积极性。机构需要各种类型的人才，否则就会缺乏应变能力，会失去表达不同意见的能力。而这种表达不同意见的能力恰恰就是决策中不可缺少的因素（第七章将对此进行专门讨论）。

　　常常可以听到这么一种弦外之音：能筹建起第一流管理队伍的管理者通常不会与周围的同事与下属保持过分密切的关系。不能根据个人的好恶来挑选人才，而应当看他们能干些什么，看他们的工作表现，决不能看他们是否顺从自己。为了选好人才，管理者需要与其较为亲密的同事保持一定的距离。

　　据说林肯就与他的一些关系非常密切的人员（诸如 陆军部长斯坦顿）保持着一段距离，因此才成为一名卓有成效的最高管理者。富兰克林。D.罗斯福总统在内阁个没有"朋友"，即使与他的财政部长亨利。摩根索也保持着一定的距离，尽管在非政府事务领域中他们仍是十分亲密的朋友。马歇尔将军 艾尔弗雷德。P.斯险，出于同样的理由，他们的关系也保持着一定的距离。他们都是一些热心肠的、渴望亲密的人际关系的、善于结交朋友的人，但是他们懂得必须将他们的友谊保持在"公事"的范围之外。他们认为，是否喜欢某人或者赞同他的观点这并没有什么关系，只要不造成矛盾和不和就行了。只要他们不与一部分人保持过分亲密的关系，那他们就能建立起一支强有力的、有各种各样人才组成的管理队伍。

　　当然，事情总有例外，在某些特殊情况下也的确需要因人设事。即使像斯隆先生那样一向不主张因人设事的管理者，当他面对查尔斯。F.凯持林这位天才发明家时，他忍不住为其设置了一个工程技术部门，这就是通用汽车公司早期的工程技术部。罗斯福也曾打破过各类常规，让身体极差的哈里。雷普金斯能作出其绝无仅有的贡献。不过这样的例外总是极为罕见的，它只适用于那些有超群的才能、从事非同一般的工作、并取得杰出成就者。

　　那么，卓有成效的管理者应该如何来选拔人才而又不致陷入到因人设事的泥潭中去呢？

　　一般来说，有四条规则可以遵循：1.首先，他们知道，职位不是上帝或自然而然设立的，而是由非常容易犯错误的人来设计的。因此，在设计职位时，得要非常小心，干万不能搞出一些"不可能完成的"职位来，千万不要设置出普通人没法做好的职位来。

　　这类事情时有发生。有些职位从字面上看还是合情合理的，但实际上却难以找到合适的人选。一个接一个颇有才能的人都尝试了这个职位，但是没人能够成功。一年半载之后，所有的尝试者都失败了。

　　这样的职位，我可以肯定地说，开始时都是为某个非同寻常的人所设置的，它只适合某个人的一些持殊气质。要能胜任此职位，就必须要有各种不同的气质，而这样的人在现实生活中是很难找到的。人们或许可以获得各方面的知识以及各种高超技能，但要他们改变自己的气质却是谈何容易。因此，-个需要具备好几种不同气质才能做好的职位常常就变成了一项无法胜任的工作，一项致人于死地的工作。

　　总之，这第一条原则就是：如果某项工作已连续使二三个人觉得无法胜任，而且这些人在过去都曾有过良好的表现，那么我们就有理由认为这项工作是不可能做得好的，这样的职位就必须被重新设计。

　　差不多每本关于营销的教科书都这么说：销售与广告和促销是联在一起的，这三项活动都出同一个销售主管负责。但是-些知名的消费品生产厂家的经验说明，由一个管理者全面负责营销的做法是行不通的。这项工作不仅需要在实地销售（调运产品）方面有很高的效率。而且在广告和促销（如何用人）方面也要有很高的效率。这就要求做此项工作的人有各种不同的性格特点，而这些性格特点是很难休现在同一个人的身上的。

　　要当好美国-所规模很大的大学的校长，也是一项很难胜任的工作。经验告诉我们，尽管他们在当校长前工作都做得很有成绩，但当了校长之后工作做得还可以的只是极少数。

　　如何当好一家大型跨同公司负责国际业务的副总裁，这大概也是-件很难做好的工作。特别是当一些分公司或子公司的生产和销售增长到一定的程度时，比如增长到公司总产销额的五分之一时，如何协调母公司与子公司之间的关系就成了非常困难、甚至是令人望而生畏的一项任务。在这种情况下，要么按照产品类别作全球性 的重新调整（就像荷兰的菲利普公司所做的那样）；要么按照全球市场的不同社会及经济特点，重新组织产销力量。比如，可将该项任务一分为三：一个负责管理发达国家＜美国、加拿大、西欧和日本）的产销业务；一个负责发展中国家（拉美大多数国家、澳大利亚、印度及近东）；另一个负责其余不发达国家方面的业务。已有好几家大型跨国公司走的就是这条路。

　　大国的大使今天所面临的也是这么一种困境。现在的使馆已变得如此庞大、如此僵硬，他们的活动也是如此分散，以至于任何哪一位大使都会觉得他没有时间、也没有心情来做好他的首要工作：了解驻在国的国情；了解驻在国的政府及其政策；了解该国的人民，同时也让他们了解并信任自己。尽管麦克纳马拉负责五角大楼工作时使尽了他的能耐，但我还是要说美国国防部长之职位是很难做得好的（我承认，没有国防部长当然也是不行的）。

　　因此，卓有成效的管理者第一项任务就是要将自己管辖下的职位都设置得合情合理。如果经验证明职位设置得不合理，那就不应该再去寻找什么天才来做这项不可能做好的工作。相反，管理者应该重新设计这一职位。不能用天才来测试自己的机构，管理者必须懂得这个道理。只有让普通人都能做出不平凡的成绩来，这才是考验机构好坏之关键。

　　2.用人之长的第二条规则是确保每个职位既有很高的要求，又有较宽广的范围。它应该带有挑战性、能使你充分发挥自己的优势和长处。它也必须有足够的回旋余地，使你能将与任务有关的优势转化为重大的成果。

　　然而绝大多数大机构并没有这样做。他们总喜欢把职位设置得面很窄，由于工作人员只是被要求在特定的时间来完成特定的任务，因此，所设计的职位面再窄也没有关系。然而。管理者的工作不只是将人安置到某个职位上去，任何复杂职位的要求也总是在不断地变化着的，有时这种变化会来得很突然，于是一些本来"完全能适应"的工作人员-下子又都变得不适应了。因此，只有把职位的范围设置得大一些、要求高一些时，才能使工作人员在情况有所变化时能去适应新的需要。

　　这条规则对初任职的知识工作者特别适用。刚刚参加工作的知识工作者，更要注意充分发挥自己的优势。因为他一开始工作，其标准就已经定下来了。这些标准不但将要对他们以后的工作提供指导，而且将是衡量他们的能力及贡献大小的尺度。只有在正式走上工作岗位之后。他们才有机会发挥自己的才能，而在学校里则只能展示一下自己的才华。要实现自己的雄心壮志，那只能在真正开始工作之后，比如在实验室做研究工作，在学校里从事教学，在企业里工作，或者在政府机关里工作。不管是对刚开始工作的知识工作者本人，还是对机构里的其他同事或上级，自己到底能干些什么，这是必须要了解清楚的一件头等大事。

　　同样重要的是必须尽早地搞清楚这个职位对自己是否合适，或者说所从事的工作对自己是否合适。对体力劳动来说，要测试一下某人是否合适做某件工作是既方便又可靠。我们完全可以事先测试出来某人是否适合当木工还是当机械工。但对知识工作者来说，都找不到类似的测试方法。脑力劳动所需要的并不是这种或那种特殊的技能，而是-种总体素质，这种素质只有在实践的考验中才能被充分地显露出来。

　　对一个木工或机械师的职位，人们都是根据工艺要求确定的，因此，从一个车间到另一个车间，这一工作不会有什么变化。然而，为了确保知识工作者在机构里确能有所贡献，机构的价值观和目标至少与本人的专业知识及技能显得同样的重要。一个年轻人在某个机构里觉得有用武之地，但是到了另外一个机构也许会觉得有劲使不上，尽管对旁观者来说，这两个机构表面上并无多大的差异。所以，一个人所从事的第一项工作应该既有利于他来测试自己，也有利于他对机构进行测试。

　　这条原则不仅适用于各种类型的机构，比如政府机关、大学及商业机构，并且也适用于同-类机构之间。我还从未见到过有哪两个大企业其价值观和所强调的贡献会是一样的。学术单位的行政领导人对如下这种情况心中十分清楚：-位教师在某所大学里工作觉得很开心，工作也很有成效。但是当被调到另-所大学之后，他可能就会产生一种失落感，会变得闷闷不乐。尽管国会中的文官委员会（ctvHservMe commtssion）试图让所有的政府部门都遵守同样的规章制度，并用同样的尺度来衡量这些部门，然而只要这些部门运转几年之后，就必然会带上各自明显的个性特征。各个部门都会对其雇员的行为难则提出不同的要求，以帮助这些专业人员做到卓有成效并有所贡献。

　　人在年轻时，要调动工作并不难，这在西方国家中至少是正常现象。然而，当某人在问一个机构内部呆上了10年或更长的时间之后，再要想调动就会变得很困难，特别是对那些工作缺乏成效的人更是如此。因此，年轻的知识工作者应该早早地向自己提出这样的问题："我现在的位置以及我所他的工作能不能充分发挥我的优势？"要是某人一开始所从事的工作范围太窄、难度太小，只着眼于如何抵消其经验不足。而不重视如何发挥其长处的话，那么他根本就无法提出上述问题，更不要说回答这个问题了。

　　每次对年轻的知识工作者进行调查，得出的结果都是一样的，不管他们是军队里的医生，化学实验室里的研究员，工厂里的会计师或工程师，还是医院里的护士。那些对工作充满热情、并有所成就的人恰恰就是那些能力正在受到挑战、并感到有用武之地的人。而一些常常遭受挫折的人往往会以不同的方式抱怨道："我的能力无法得到充分的发挥。"有些年轻知识工作者的工作范围太狭窄，没有机会面临挑战。因此。他们要么扬长而去，要么在工作上毫无成就可言，很快就变得玩世不恭，末老先衰。到处可以听到管理者发这样的牢骚：许多满腔热情的年轻人很快就变得毫无激情了。其实，应当受到责备的是他们自己，因为他们将这些年轻人的工作范围定得太窄，使他们无法发挥自己的优势。从而才变得消沉起来。

　　3.卓有成效的管理者在用人时，绝不会只看到职位的要求，他会首先考虑被用之人究竟有哪些长处。换句话说，在决定将某人安置到某个职位上去之前，管理者早就对此人的条件进行了充分的考虑，而且在考虑时绝不会只局限于此一职位。

　　这就是为什么大家都广泛采用今天这种评估程序来鉴别人才、特别是知识工作者的理由。这样做的目的就是要让管理者在做出是否让此人担当重要职务的决定之前、先对其有个正确的评价。

　　尽管几乎所有的大机构都有自己的-套评估考核人才的程序，可惜这些办法很少真正被采用过。管理者口口声声地说道，他们每年至少要对下属进行一次评估考核。但是，据我所知，他们自己却从未被他们的上级考核过。情况通常是这样：考核的表格一直留在档案里，而当需要作出人事决定时，谁也不会专门为此去翻阅档案，大家都认为那只是一堆废纸而已。持别是上级，几乎从来不对下属进行当面考核。其实，这种当面考核正是整个制度的关键所在。在为一本有关管理问题的新书所作的广告中，我们发现了问题所在。该广告语将对下属的当面考核说成是一件最最令上级"难堪的工作".目前被绝大多数机构正在采用的那套评估方法，原先只是为临床心理学家或研究变态的心理学家作诊断用的。临床医生是治病的专家，他所关心的是病人的毛病，而不是病人健康的方面。他知道病人找他是因为他们有毛病。于是他很自然地会将对来者的评估看作是诊断疾病的一个过程。

　　我是在第一次与日本管理界接触之后才开始意识到这一点的。当时，我正在给他们讲关于管理者培训问题的课，我十分惊异地发现：尽管前来听课的都是大机构的高层领导人，在他们中间却没有任何一个人搞过什么评估。我好奇地问他们为什么不搞评估，有一个回答道："你们的评估只着眼于揭露某人的毛病和短处。既然我们的制度既不可以随便辞退人，又不能剥夺他提高和晋升的机会，那么我们干什么还要搞那种评估呢？恰恰相反，我们对雇员的短处了解得越少，情况也许会越好。我们需要了解的是一个人的长处以及他能干些什么，而你们的评估对此却并不感兴趣。"西方心理学家也许并不同意这种分析，但那的确就是每个管理者（不管他是日本人，还是美国人或是德国人＞看待评估的传统方法。

　　总的来说，日本人所取得的成就也许值得我们西方人去反思印回味。大家都知道，日本人实行的是"终身雇用的就业制度".一旦某人上了某个机构的名单，他就可以根据其年龄和服务的期限，在他的工作范围内不断得到升迁。比如，开始时当工人，接着再当白领雇员或专业人员，然后再当行政管理人员，而他的薪水每隔15年便可以翻一番。他不能辞职，也不能被解聘。这一情况将会延续到45岁，在45岁后工作人员之间才稍稍有些差别——极少数人，出于杰出的能力和贡献，将被挑选去担当高级行政职务。这样的一种制度怎么能与日本已经取得的巨大经济成就相一致呢？答案很简单：日本的这种制度迫使他们有意识地去忽视别人的缺点。因为他们不能辞退雇员，于是日本的管理者总是设法寻找能完成某项任务的人选。这就是说，他们看人总是着眼了别人的长处。

　　我并不想推荐日本的那种制度，其实那种制度远非完美无缺。在那种制度下，比例很小的-部分已经证明自己有能力的人正在做着各种各样的重要工作，而其余绝大多数人都得由机构养着。如果我们确想从自己传统的灵活性中取得更大的效益，那么日本人的这种"见人之长，用人之长"的做法还是值得我们借鉴的。

　　如果上级对下属的不足之处很当一回事，就比如我们的评估工作所要做的那样，那么这无疑将会毁掉上下级关系中较为真诚的那部分感觉。许多管理者实际上强加给他们的这种评估都采取阳奉阴违的态度，而只按自己的直觉来办事。在这种情况下，他们把着眼于寻找人的毛病和不足之处的那种评估看作是一件令人讨厌的事，那是完全可以理解的。与前来寻求帮助的人讨论他的毛病，那是医生的责任。可是谁都知道，病人与医生之间的关系是一种职业性的特殊关系、它与上下级之间的权威性关系完全是两码事。这种讨论别人的毛病的做法会使在一块工作变得很困难。因此，绝大多数的管理者不想采用这种古板的评估方法是不足为奇的。那只是在错误的场合下，为错误的目的所采取的一种错误的工作方法。

　　评估及其背后的指导思想也有过分强调"潜力"之嫌疑。有经验的人都知道：不可能提前去评估某人的潜力，也不可能脱离他正在做的事情去评估另一种完全不同的潜力。"潜力"只是"有希望"的一个代名词罢了。即使希望继续存在，它也可能无法实现；而另一些人尽管从未显示出过什么希望（如果仅仅是因为不曾有这种机会），但他们实际上却做出了成绩。

　　真正可以评估的倒是工作成效，真正应该去评倍的也是工作成效。这也是必须将职位设置得面较宽而有挑战性的另一条理由，另外，这也是为什么个人必须认真考虑自己对机构的效益作出什么贡献的理由，因为只有在机构希望工作人员作出具体成绩的背景之下，才能恰当地去衡量某个人的工作成绩。

　　但总还是需要某种形式的评估办法。否则当一个职务需要某人来承担时，就没法对某人作出正确的评价。因此，卓有成效的管理者往往需要自己来拟订一种完全不同的表格。表格一开始便是此人的一段记录：在当前和过去不同阶段，机构希望他所能做出的贡献以及他在各阶段中的实际工作成绩。接着，表格便提出以下四个问题：（1）"哪方面的工作他（或她）确实做得比较好？"（2）"因此，哪方面的工作他有可能完成得较好？"（3）"若想充分发挥他的长处，他还需要学习或获得哪些知识？

　　（4）如果我有个儿子或女子，我愿不愿他或她在此人手下工作？"（a）"如果愿意，理由是什么？"（b）"如果不愿意，原因是什么7"实际上，这种评估要比以往的评估严格得多，而且评估的重点又是放在人的长处上。它是以某人能干什么开始的，而他的短处只是作为完成任务和充分发挥其长处的某种局限性的面目出现的。

　　与其长处无关的问题只有一个，那就是（b）。下属（特别是那些聪明、年轻、有进取心的下属）总是会以某个强有力的上级作为塑造自己的榜样，所以，如果机构里的某个管理者很有魄力但也十分腐败的话，那么他将会给机构带来很大的破坏性。这样的人若是自己单干，或许会很有成绩，就是到机构里来干，只要不给他任何支配别人的权力，那他也许还可以混得下去。倘若有权在手，那他就会有破坏性。这就是管理者的缺点会产生重要影响的唯一一个方面。

　　正直的品格本身并不能创造价值，但如果缺乏正直和诚恳那就有可能会搞糟其他一切事情。所以在这种情况下，缺点就不再是发挥长处和做出成绩的——种局限，它完全可以成为某人失去资格的一个原因。

　　4.用人之长的第四条规则是：卓有成效的管理者必须懂得，若想利用某人的长处，那你也得容忍他的短处。

　　历史上绝大多数伟大的军事统帅都是自以为是、自我欣赏和以"我"为中心的。当然，把这句话倒过来说是不成立的：在现实生活中也确实有不少将军自以为非常了不起，但他们却从未被作为伟人而载入史册。在其他领域也是一样，比如一个政治家若不胸怀大志、立志要当首相或总统的话，那他很快就会被人们所遗忘，充不允其量也只能是个有用的、或者非常熟练的政治家而已。自信世界或国家需要他的人是小会满足于只当一名普普通通的政治家的。如果形势危急、需要帅才的话，那么人们肯定会接受诸如迪斯累里或富兰克林。D.罗斯福这样的领导人，而不会在乎他们的态度是否谦恭。在贴身仆从的眼中大概是没有伟人可言的。不过产生这种看法的问题却出在仆从的身上。因为他们所看到的主人性格特点实际上都是一些无关的因素，这些因素与他们在历史舞台上 所要完成的具体任务是毫不相干的。

　　于是卓有成效的管理者常常会问道："此人是否在某个重要方面有所特长？此特长与他所要完成的任务有没有关联？如果他能在这一方面取得杰出的成就，那会不会给机构带来重大的变化？"假如答案是肯定的，那么他就会用此人。

　　有一种错觉，似乎认为两个平庸之辈加在一起就可以达到一个能人的工作效果。而卓有成效的管理者很少会受此错觉的影响。他们知道，按通常情况来说，两个平庸之辈若在一块工作，其效果还可能不及一个平庸之辈来得好，因为有两个人就会产生内耗。他们觉得，要说人的能力，就必须具体到能不能完成任务。他们不喜欢笼统地说某人是个"能人"，而只会说某人在完成某项任务方面是个"能人".这些管理者总是结合具体任务来寻找别人的长处，以达用人之长的目的。

　　这也意味着这些管理者在用人时必须重视机会，而不能只抓存在的问题。

　　卓有成效的管理者对以下这些论调尤其不敢苟同："我不能放弃此人；没有他，我便会有麻烦。"他们知道，出现"此人不可缺少"的论调大概有三种解释：其一，此人实际上很无能，只有在受到仔细照顾的情况下才能生存下来；其二，他的长处被误用来支撑一个自己很难站得住脚的上司；其三，或者是他的长处被误用来延缓某个重要问题的解决，如果还不是有意要掩盖这一严重问题的存在的话。

　　不管是哪种情况，这位"不可缺少的人"应该立即调走才好，否则，这种误用别人长处的做法将会毁掉此人可能具有的任何长处。

　　在第三章里，我们曾提到过一位采用非常规手段有效地培养一家大连锁店的基层管理人员的总经理，而他恰恰就是这样的一个人。只要他听到别人说起手上有个不可缺少的人，他就会将此人调离原来的岗位。"因为这意味着，"他这样说道："要么他的-上司无能，要么这位下属不行，也可能是两个都不行。至于到底是哪一种可能性，当然越早弄清楚越好。"总的看来，只有通过对工作成绩的检验，才能选拔出最适合做某项工作的人才，应该把这一条作为坚定不移的制度。其他一切反对论调，诸如"他是不可缺少的……"那里的人不会要他的…… '他还太年轻……"，或者"我们从来不派没有实际经验的人到那儿去"等等，你都可以不必加以理会。不仅工作需要最棒的人，工作有成绩者也以自己的行动赢得了机会。因此，用人要着眼于机会，而不要去考虑存在的问题，这样不但会有利于创建一个有效的机构，而且可以激发工作人员的热情和献身精神。

　　倒过来说，管理者有责任将一贯完不成任务的人（特别是经理）调离其岗位。否则，他们势必会腐蚀其他人，而且对整个机构来说也不太公平，甚至对其下属来讲也不太公平，因为那些下属由于他的无能而失去了许多可以取得成就的机会。最重要的是，如果留在原来岗位上，对他本人来说也是够残忍的，因为不管他承认与否，他自己也知道无法做好这项工作。他会在压力和极度紧张的情绪之中逐渐走向自我毁灭，因此，说不定他自己就在不断地祈盼着能早日离开这一岗位。不管是日本人的"终身任职制"，还是西方各种类型的文官制度，它们都不主张撤换已被证实的不胜任者，这的确是个严重的问题，我们没有必要再去犯这样的错误。

　　第二次世界大战期间，马歇尔将军曾坚决主张立即撤换没有杰出表现的将军们。他认为。如果让这些人来指挥，那是与军队和国家赋予军人的责职背道而驰的。马歇尔坚决反对如下这种论调："我们找不出人来接替他。"他指出，"最关键的问题是此人无法胜任工作，至于如何去找可以接替他的人，则是下一个问题。"马歇尔还认为，要撤掉某人的指挥权，这与其说是反映了对某人的看法，倒不如说是对任命他的人的一种看法。"我们只知道此职务不适合他，"马歇尔解释道："但这并不意味着他干别的事也不行。任命他担任此职务是我的过错，现在还得由我来给他再找个合适的工作。"总之，马歇尔将军在如何才能用人之长方面为我们提供了一个样板。他在30年代中期担任陆军要职时，陆军中根本没有年轻的现役将官担任要职。（马歇尔自己被任命时，离最高年限也只差四个月了。1939年12月31日正好是他的60岁生日，到那时就不可能再被任命了。幸好他是在同年9月1日被任命为陆军参谋长的。）当时，那些未来二战中的将军们还都是些初出茅庐的年轻军官，根本想不到自己会有当将军的一天。而马歇尔将他们挑选出来，对他们进行了培养和训练。艾森豪威尔是这些人中年龄稍大的一个，但在30年代中期，他还只是个少校。可是到1942年，马歇尔已经培训出——大批美国历史上最为能干的将军群。在这批人中，没有一个是不成功的，而且他们都是第一流的。

　　这是美国军事史上最伟大的教育奇迹之一，而创造这个奇迹的恰恰就是这么一位外表上缺乏"领导素质"的人，他没有蒙哥马利、戴高乐或麦克阿瑟那样的自信，也不像他们那样富于不可抗拒的魅力。马歇尔有的却是原则。"这个人可以干什么？"这是他常常留在嘴边的一个问题。假如某人能干出些什么，那么他的不足之处就成为次要的了。

　　例如，乔治，巴顿将军是-位抱负很大、自视甚高、强硬骠悍的战事指挥官。但在和平时期，内于缺乏职业军人和参谋官员必须具备的成功素质，他便频频遇到麻烦。尽管马歇尔将军本人并不喜欢巴顿那种颇为潇洒的炫耀作风，但他还是一次又一次地帮助巴顿解脱了闲境。

　　只有当某人的缺点或短处妨碍了他充分发挥其优点和长处时，马歇尔才会关心起这些缺点和短处来。他通常是通过给某人以合适的工作或职业机会来帮助他们克服这些缺点和短处。

　　30年代中期，年轻的艾森豪威尔才是个少校，可是马歇尔却有意将他安置在作战计划部门工作，以帮助他获得系统的战略知识。这种知识对一位高级军事领导人来说是不可缺少的。艾森豪威尔虽然没有成为一位战略家、但他却因此懂得了战略的重要性，并对战略计划工作产生了某种敬意。这一经历使他克服了某种严重的局限性，使他在做组织和策划工作时能充分发挥自己的长处。

　　马歇尔喜欢提拔最有才干的人，尽管原单位也十分需要这些人。当原单位的人——通常都是高级领导人一请求他不要调走他们，因为他们在那里是"不可缺少"的人才时，马歇尔总是这样回答："这是工作之需要……是此人发展之需要……也是军队建设之需要。"在他的一生中，只有过一次例外，那就是当罗斯福总统觉得实在离不开马歇尔，恳求他留在自己的身边时，他毅然决定将欧洲最高统帅的职位让给了艾森豪威尔，自己却留在了罗斯福的身边，从而放弃了实现毕生最伟大的理想的一次机会。

　　后来，马歇尔终于意识到（别人也可从他的经历中学到这一点），每做一次人事决定，就好比是下一次赌注。然而，只要能抓住某人有什么长处这-条，那么至少可以说：你的赌注下得有些道理。

　　对于下级的工作，做上级的应有一种责任感，因为他们掌握着下属的前程。确保下属的长处能得以充分地发挥，不仅是为了把工作做得卓有成效，那也是道义上的一种需要，是管理者必须承担的责任。管理者如果只注重下属的缺点和短处，那不仅是愚蠢的，也是一种不负责任的态度。尽量发挥下属的长处，这不但是管理者必须对机构承担的义务，更重要的是，这也是管理者必须向其下属承担的一种义务。机构也应该为发挥个人的长处提供方便，尽管个人总会有这样或那样的短处和局限性。

　　充分发挥人的长处显得越来越重要了，它几乎已成了机构成败之关键。脑力劳动的分工在二三十年前还是很有限的。在德国或北欧国家里，要想当一名政府机关公务员，就必须要有一张读法律的文凭，如果是数学家，根本就不会被聘用。当时的年轻人，若想以脑力劳动来谋生，其可选择的范围十分有限，最多只有三四种选择。而今天面对令人眼花缭乱的各式各样的职位和工作，知识工作者已有了充分挑选的余地。在1900年前后，脑力劳动主要还是局限在一些传统的领域，诸如法律、医学、教育和神学。而现在几乎有好几百种不同的学科。另外，各门知识领域也被用到生产实践中去。特别是企业和政府部门，情况更是如此。 .因此，今天人们就有可能找到最适合自己能力的工作领域，而不再需要像过去那样削足适履。而从另一方面来看，年轻人要选择适合自己的工作岗位也显得越来越困难了，因为他不一定能得到有关自己和有关工作机会的各种信息。

　　在这种情况下，如何对个人加强引导，帮助他们发挥其长处就显得越加重要了。同时，如何使机构里的管理者重视自己及下属人员的长处，努力地去发挥这些长处也显得特别重要。

　　所以，用人之长是卓有成效的管理者所必须具备的一种素质，它也是一个单位工作是否有效的关键。这种素质对知识界里的个人和社会来说，也同样是不可缺少的。

　　如何调动上司的积极性

　　卓有成效的管理者还必须注意充分发挥其上司的长处，这也是非常重要的。

　　我所见过的管理者，不管是企业界的、政府部门的，还是其他机构里的，都会这么说："在管理下属时，我并没有遇到太大的麻烦。但是，我怎样才能处理好与上司的关系？"其实，处理好与上司的关系是极容易的，不过只有卓有成效的管理者才懂得其中的奥秘。其诀窍就在于他们懂待如何去发挥上司的优点和长处。

　　在具体做法上当然应该谨慎小心才是。实践与传说是不同的，在实践中下属一般不太可能从职位或声望上超过其不称职的上司。假如上司没有得到提升，那么其下属往往也只能被埋没在他的下面。如果这位上司因不称职或干不好工作而被解除职务，那么继承该职务的也不大可能是其年轻、精明的副手。新上司通常总是从外部调进来的，而且还会带来他自己熟悉的年轻有为的副手。相反，如果上司工作很成功，并迅速得到提升的话，那么其下属也就比较容易取得成功。

　　暂且不谈谨慎小心，如何使上司的长处得到充分发挥，这也是下属工作卓有成效的关键。若能做到这一点，那就仿佛是拿到了一张通行证，它有助于下属将精力集中在自身的贡献上，并可帮助自己完成想去做的工作。取得希望取得的成就。

　　采取拍上级马屁的做法是无助于发挥上司的长处的。想发挥上司的长处，就得从正确的事情着手，并以上司能够接受的形式向其提出建议。

　　卓有成效的管理者相信：上司也是通情达理的，而年轻精明的下属往往体会不到这一点。既然上司是普普通通的人，那么他也会有其长处；当然，他同时也会有局限性。若能在他的长处上下功夫，协助他做好想做的工作，帮助他提高工作效率，那么下属实际上也就提高了自己的工作效率。如果把功夫下在上司的短处上，那么其结果就会令你感到沮丧。因此，卓有成效的管理者会提出这样的问题："我的上司有什么擅长7"哪些事情他曾经做得持别好？"为了让他充分发挥自己的长处，他还需要了解哪些情况？"我可以为上司作出些什么贡献？"至于上司有哪些事情干不了，你根本不需要操心。

　　下属有时总想"改变"他们的上司。精明资深的公务员总想将自己看成是刚被任命为该机构政治领导人的导师。他总想让上司从其局限性中摆脱出来。他会向自己提出这样的问题："新上司有什么擅长？"如果答案是"他擅长与国会、白宫和公众搞好关系"的话，那么他就会设法能让他的上司发挥这方面的能力。要知道，如果没有很好的政治技巧来阐述自己的想法，那么再好的管理和决策也等于零。一旦这位政治领导人知道他的手下支持他，他就会在管理和决策上更愿意听取他们的意见。

　　卓有成效的管理者也懂得，既然他的上司也是人，那么就会有自己有效的方面。他就会设法去发现这些有效的方面。这些方法也许只是些处事的习惯和方式，但它们却是客观存在着的。

　　我认为，只要注意观察，就不难发现：人大致上可以分为"听者"或"读者".只有极少数人是例外、他们通过与别人谈话来获取想要的信息，通过自己持有的心理感应来观察谈话对象的反应。富兰克林。罗斯福总统就属于这一类人，丘吉尔也明显地有此特点。有些人既喜欢听取意见，又喜欢阅读材料——时常需要出庭的律师不得不两者兼而有之一一-这样的人也算是个例外。-般来说，对喜欢当读者的上司，你谈得再多也只是浪费时间。他只有在读过材料之后，才能听取你所提出的问题。同样，如果你向喜欢听取口头汇报的上司提交一份长篇报告的话，那也只能是浪费时间，因为他只有在听取口头汇报时才能抓住要点。

　　有些上司习惯于让你将事情的主要内容摘要在一页纸上，艾森豪威尔总统就特别习惯于这种方式。有些上司则能在下级提出建议时追随其思路，因此需要下级作出详细的介绍，否则效果就不会理想。也有一些上司愿意阅读厚厚的报告及大串数字。还有的则愿意在一开始便参与进来，这样在最终需要决策时就不会显得太突然。还有的上司不愿听取别人的建议，除非下级能拿出较为"成熟的"想法。

　　研究上司有哪些长处以及如何发挥这些长处的作用，这需要有一个过程。它所涉及到的，与其说是"提什么建议"的问题。倒不如说是"如何提出这一建议"的问题。这就是说，在向上司提出建议时，要特别注意的不光是内容。更重要的倒是陈述一连串有关事项时所采用的先后次序。假如上司在政治方面有优势，而且此优势恰恰与这项工作有关联，那么在向他陈述建议时首先就应从政治方面入手。这样会有利于他抓住问题的要害，并在制订新政策时能有效地发挥他的优势。

　　观察别人，我们都很"在行"，可谓是旁观者清。因此，要让上司发挥有效的作用其实并不难。关键是要抓住上司的长处，了解他们可以起什么作用。它要求人们把注意力放到上司的优势和长处上，这样就不会在意上司那些与工作无关的缺点和短处。-个人如果想当一名卓有成效的管理者，那么没有什么其他事情比这件事情显得更为重要了。

　　充分发挥自己的长处

　　如果管理者想把工作做得卓有成效，就必须从自己的优势和长处出发，注意充分发挥这些优势和长处。

　　我所认识的绝大部分管理者，不管是政府部门的，还是医院里的，或是企业界的，他们对自己干不了的事情都十分清楚。对那些上司不让干、公司政策不允许干以及政府禁止干的事情，他们有时过分敏感。因此，常常满腹牢骚，把自己的时间和才能都浪费在抱怨声中了。

　　卓有成效的管理者当然也会关心自己所面临的局限性，不过他们总能发现，能做的事、值得去做的事还是比想像中的要多得多。就在别人不断抱怨这不能干、那不能做的同时，他们却敢于去进行大胆的实践。结果是，那些把其他"兄弟们"压得喘不过气来的所谓限制，在他们面前竟然迎刃而解了。

　　一家美国铁路运输公司正面临着政府对公司的种种限制，公司管理层似乎觉得什么事都干不了。后来公司里新来了一位主管财务的副总裁，他对这些"告诫"一无所知。因此，他竟跑到华盛顿，造访了"州际商业委员会"，要求他们批准他采取几项颇为激进的改革措施。"你措施中的绝大部分内容，"委员会的先生们对他这样说："并没有违反我们的有关规定。至于还有一些内容，我们得要先试行一下，如果效果可以的话，那我们也会乐意支持你这样做的。" "某人不让我干任何事情。"这种说法的确值得怀疑，因为它常常被用来掩盖自己的情性。就算是在有种种限制的地方（其实人们都是在相当严格的限制下工作和生活的），总还是有不少重要的、有意义的、相关的事情可做。而卓有成效的管理者就会主动去寻找这种事情来做。假如他一开始就向自己提出"我能做些什么？"这样的问题，那么他几乎可以肯定地发现：实际上会有很多事情可做，就怕时间和资源有限。

　　如何使自己的长处发挥效应，这对培养人的工作能力和习惯也是极为重要的。

　　想了解如何工作才能取得效果并不难。人活到成年，对到底是上午工作效果好还是夜里工作效果好，心中当然是一清二楚的。如果要撰写一篇文稿，是先快速拟出一份稿后再修改好呢，还是逐字逐句反复推敲直到成稿为好，他的心中也是十分明白的。若要向公众发表演说，是事先准备个演讲稿好，还是准备一个提纲为好，还是即兴演讲为好，他心中当然也是有数的。他也知道，自己到底是参加委员会工作好呢，还是自己单枪匹马干更好。

　　有些人只要手头有份详细的提纲。这也就是说事先经过周密的思考，他干起活来就特别有效；另一些人却只需要几条粗略的提示就可以了。有的人在压力下工作就特别来劲；另一些人则只能在时间较为宽余的情况下才能有效地工作，说不定还能提前完成任务。有些偏爱"阅读材料"，另一些则喜欢"听"口头汇报。自己有些什么特点，自己最清楚，这就好比是要了解自己是左撇子还是惯用右手一样容易。

　　有人会说，这些都是表面现象，不过这种说法不一定正确。不少特点和习惯可以反映出一个人个性的基本持点，比如他对世界、对自己的看法。尽管这些东西是表面性的，但这些工作习惯也是提高工作效率的一种因素。大多数工作习惯都可以与各种工作相适应的。卓有成效的管理者懂得这一点，因此就会按照需要采取行动。

　　总之，卓有成效的管理者会努力地去保持自己的个性特点，不会轻易地改变自己的形象，他会细心地观察自己的表现及工作效果，并试图从中发现一些带有规律性的东西。"哪些事情别人做起来要花九牛二虎之力，而我做起来却得心应手？"他会这样问自己。草拟一份报告对有些人来说只是举手之劳，而对另一些人来讲却会是难上加难。有些人觉得起草报告容易，但分析报告的内容，并在最后作出决定却十分困难。换句话说，他比较擅长当一名参谋，因为参谋只要把材料综合起来，把问题罗列出来。他不擅长当一名决策者，因为决策要负指挥的责任。

　　有人知道自己善于独立工作，从项目开始直至结束喜欢一个人自己干，而且还干得很好。也有人知道自己善于谈判，特别是进行情绪激烈的谈判，比如工会与雇主之间的谈判。当然，在每次谈判前他会对工会将会提出的要求进行预测，而对这些预测的准与不准，他的心中也是有数的。

　　当人们在讨论一个人的长处和短处时，他们很少会考虑到上述这些情况。他们想到的只是某门学科知识或某种艺术天赋。不过人的脾气也是影响事业成功的一个重要因素。成年人通常都十分了解自己的脾气。若想做到卓有成效，那么他就必须要将精力花在自己能做成的事上，并以自己最有效的方式来做好这些事情。

　　如何对待用人之长不仅有个态度问题，而且也有个敢不敢去实践的问题。只要我们敢于去实践，用人之长就能越做越好。假如我们面对自己的同事、下属及上司能学会多问几个"此人有什么擅长？"少问几个"他有哪些事情于不了？"的话，那么我们很快就可以树立起正确的态度，就能发现别人的长处，就能很好地运用别人的长处。只要坚持下去，总有一天我们也能向自己提出同样的问题。

　　若想让机构工作有效，我们就应该采取"创立机会，扼制问题"的态度。而这种态度首先必须表现在人事问题上。卓有成效的管理者总是将人（包括他自己）看成是可以开发的。他懂得只有抓住长处，才能产生效果。而抓住短处不放，那只会带来令人头痛的问题。因为如果没有短处，其他一切也都不存在了。

　　再说，他也知道人们总是把领导人的行事标准作为自己的样板来对待的。因此，他就会将自己的表率作用建立在充分发挥长处上面。

　　我们都知道，体育比赛中一旦创立了一个新纪录，全世界的运动员就有了一个新的奋斗目标。有好长一段时间，一英里跑的速度一直未能突破4分钟。可是，突然间罗杰。斑尼斯特打破了4分钟这个者纪录。不久，世界上每个田径俱乐部里的一般短跑运动员的成绩都接近了4分钟那个纪录，而新的领头羊们便纷纷开始突破4分钟的界限。

　　在人类的活动中，领导人与一般人之间总存在着一个差距。如果领导人的表现十分突出，那么一般人的表现也会越来越好。卓有成效的管理者都懂得这样一个道理：提高一位领导人的绩效要比提高全体员工的绩效容易得多。所以，他必须设法将有条件作出贡献和能起带头作用的人安置到领导岗位上去，安置到制订标准并能创造成绩的位置上去。这就要求管理者能将注意力集中到人的长处上去，而对其弱点则采取不予理会的态度，除非这些弱点影响了其现有长处的充分发挥。

　　管理者的任务不是去改变人。正如《圣经》中的"塔兰特寓言"所说的那样，管理者的任务就是要让各人的聪明才智、健康体魄以及业务灵感能得到充分的发挥，从而使机构的总体效益能得到成倍的增长。

　　5重要的事情先做

　　如果卓有成效还有什么"秘密"的话，那就是善于集中精力。卓有成效的管理者总是把重要的事情放在前面先做，一次做好一桩事情。

　　做事集中精力，这不但是出于管理者工作性质的需要，也是由人的特点所决定的。其理由是：要做的重要贡献非常多，而可做贡献的时间却十分有限。如果对管理者的工作作一番分析，就会发现重要的任务没完没了。如果再看一下管理者的时间，也会发现要完成这些重要任务的时间实在少得可怜。不管管理者把自己的时间管理得多么好，他的绝大部分时间都不属于他自己。他总是被时间不够这个问题所困扰。

　　管理者越是想作重大的贡献，那么他就越需要有一整段的时间。他越是想从忙忙碌碌转变为讲究效益，那么就需要更加重视持续不断的努力，而这种努力如果没有大块的时间作保证是很难产生结果的。然而，即使想要争取到半天或两周时间来从事会产生效益的工作，那也需要有很大的自我控制能力，有向别人说"不"字的坚强决心。

　　出于同样的道理，管理者越是努力地去发挥人的长处，他就越会觉得需要抓住重要机会，把主要精力集中在人员的长处和优势上面。因为这是取得效益的唯一办法。

　　不过，集中精力也是出于这样一种需要：绝大多数人在一段时间里要做好一件事已经相当困难，如果要同时做好两件事自然就更不容易了。人类当然可以做超越想像的多种多样事情，可以说是一种"多功能工具".不过，若想有效地使用人的才能，最理想的办法就是将个人的才能都集中在某一项任务上。只有这样，人的才能才会为人类带来成功。

　　我们也许看到过马戏班演员向空中抛球的特技表演，怎样来看待好几个球同时在空中的这一表演呢？不过即使是杂耍演员，也只能玩上十分钟左右的时间。如果继续玩下去，那么球很快就会掉到地上。

　　人与人之间自然还是有区别的。有的人同时做两件事效果最佳，因为这两者之间可以起到互相调剂的作用。要同时做好两件事得有个先决条件：必须给每件事以足够的精力和时间，否则事情就难以做得好。不过，我觉得要同时做好三件事的人大概不会太多。

　　听说莫扎特就有这样的本事。他似乎可以同时创作好几个曲子，而且写出来后都是杰作。不过莫扎持是唯一的一个例外。其他的一流多产作曲家，比如巴赫（B8ch＞、韩德尔（Hsndel）、海顿（H8ydn）、威尔第[verdy），都是一次创作一首曲子，他们总是在写完了一首曲子后才开始写另一首曲子，要不也是在某首曲于创作了一半被临时搁置起来后才会去写另一首曲子。而对管理者来说，想成为莫扎持式的管理人才。要同时做好几件事情是不太可能的。

　　集中精力做好一件工作之所以必要，是因为管理者总有许多工作要做。一次做好一件工作，恰恰就是加快工作速度的最佳办法。管理者越是善于集中时间、精力和各种其他资源，那么他就越能完成好各种各样的任务。

　　在我所认识的管理者中，没有谁能比最近刚刚退休下来的某家医药公司的总经理作出的贡献更多了。他刚上任时，公司规模很小，只在一个国家开展业务。11年后当他退休时，公司已发展成为世界性的大医药公司。刚上任的头几年，他将全部精力都集中在研究工作上，考虑发展方向，制订研究计划，搜罗研究人才。这家公司原先从来不曾在研究领域占有过优势，就是跟在别人后面也常常感到非常吃力。新上任的这位总经理虽然不是一位科学家，但他明确地意识到公司决不能再花5年时间去做别人5年前就已经在做的事了。公司必须要有自己的方向，要开发自已的产品。就这样，他花了5年时间，终于在两个重要领域使公司处于世界领先的地位。

　　接着，这位管理者又将这家企业发展成为国际性的大公司，而所有这一切都是在诸如瑞土的几家老牌医药公司早已在全世界站住脚跟、居世界领先地位若干年之后才办成的事，因此显得格外不容易。在仔细分析了药品消费的趋向之后，他得出结论：医疗保险和政府推行的医疗保健制度将会大大促进药品的需求。他非常善于选择时机。往往抓住某国准备大力推行医疗保健制度的关键时刻，将其产品打入该国的市场。这种做法不但使其在那些国家的药品市场上独占鳌头，而且又不必冒排挤其他国际医药公司的风险。

　　在其任职的最后5年中，他集中精力制订出一种适合现代医疗制度的战略。这种制度正在很快地把医疗变成为一种"公用事业".在这种制度下，政府、非营利性的医院以及其他半官方机构（如美国的蓝十字会）将为患者支付费用，而医生只负责开药方。他的战赂能否成功，要现在来加以判断为时尚早，因为此战略是在他即将退休时才完成的。然而，据我所知，他的公司是唯-'考虑到战略、价格、销售和全球性行业关系的大医药公司。作为总经理，要在他的任期内做成这样一桩难度极大的工作已非易事。但是这个人竞然做成了三桩事——为公司制订出全球战略；将公司建成有强大实力的全球性企业；为公司培育出一支实力强劲的专业队伍。他能取得这些成绩的一条重要经验便是每次集中精力干好一件事。

　　这就是有些人能完成那么多看上去很困难事情的"秘诀"所在。他们每次只干一件事，可其结果是他们干每件事所需要的时间总比其他人少很多。

　　做不成什么事情的人看上去往往比谁都更忙。首先，他们低估了做每件事情所需要的时间。他们总希望万事顺利。但管理者都有这样的经验：根本不可能万事顺利，总会有意想不到的事情要发生，而且发生的总是一些令人不太愉快的事情。因此，卓有成效的管理者在安排时间上总要留有余地。其次，一些成不了事的管理者总喜欢赶进度，结果发现欲速则不达。而卓有成效的管理者做起事来从不匆匆忙忙，他们喜欢稳扎稳打，一步一个脚印。最后，前面提到的那种管理者总想一下子做几桩事情。在他们的计划中。根本没有做每件事情至少需要多少时间这一条，一旦计划中有-项出了毛病，那么整个计划就只能以失败而告终。

　　卓有成效的管理者懂得，他们必须要完成许多工作，而且每件工作都要达到一定的效果。因此，他们就会集中机构的一切资源以及他们自己的时间和精力，坚持把重要的事情放在前面先做，每次做完一件事情。

　　摆脱昨天

　　学会集中精力的第一条办法就是善于摆脱已经不再有价值的过去。卓有成效的管理者将会定期地对自己及同事们的计划进行回颐和核查，将会提出诸如此类的问题："假如我们尚未做这件事情的话，现在我们该不该再来做这件事情？"除非答案是绝对"肯定的"，要不，他们就会放弃这件事情，或者会将它搁置起来，至少不会再将资源投入到已不再产生价值的"过去"中去。正在被用于"昨天"任务的那些一流资源，特别是非常匮乏的人力资源，都必须被立刻抽调回来，必须投入到寻找未来机会的战斗中去。

　　不管他们是否愿意，管理者免不了要为过去的事情收拾残局，这是不可避免的。今天正在发生的事是昨天的行动和决策的一个结果。不管某人的头衔和级别有多高，他总是没法预见将来。一些行动和决策，尽管当时看上去十分明智和勇敢，但有可能成为今天的问题和危机，也有可能被证明是愚蠢的行动。不管是在政府部门、企业界还是在其他机构，管理者的一项具体任务就是要把今天的资源投入到创造未来中去。这就是说，每位管理者都必须不停地花费时间、精力、智慧来为已经过去的一些行动和决策做好修补工作，不管这些决策和行动是他们自己采取的，还是他们的前任采取的。实际上，管理者的大部分工作时间往往都在处理诸如此类的事情。

　　所以，对那些过去遗留下来的、对现在已不再有什么积极意义的活动和任务，我们至少可以不必再投入过多的时间和精力。

　　摆脱彻底失败的局面，也不是很困难的事，因为可以接受教训。然而，以往的成功，即使是在情况发生变化后，总是挥之不去，还要在那里产生影响。更危险的是，有些活动本应该产生良好的效果，但因某种原因效果不明显。我在别的地方曾经解释过，这些过去的成功和活动往往会变成"经营管理上的自我主义的一笔资产"，并会成为神圣不可侵犯的东西。可是，我们必须了解，这些过去的做法和活动，若不经过彻底的修改，无疑将会耗尽机构的所有心血。在为体现"管理自我主义这笔资产"价值所进行的徒劳努力中，一批最优秀的人才将会被白白地埋葬掉。

　　所有机构都很容易染上这两种毛病。这些毛病在政府机关中尤为流行。政府部门的计划及活动与其他机构的计划与活动一样，过一段时间就会跟不上形势变化的需要。然而，在政府机关里，这些计划和活动不仅被认为是永恒的原则，而且往往已经扎根于机构的结构里，融化在其规章制度之中，成为一部分人员的既得利益，并且还受到政府立法部门有关人员的支持。这种情况如果发生在1914年前，当时政府的规模很小，在社会生活中所起的作用也不是太大，那倒也说不上有多大的危害。然而，今天的情况则完全不同了，今天的政府决不能将其精力和资源都分散到昨天的事情上去。据估计，美国联邦政府里至少有一半以上的机构还在管理那些根本不再需要管理的机构。比如，州际商业委员会仍在将其主要精力放到保护公众利益不受铁路运输垄断集团的侵犯，而这种私人公司对铁路的垄断早在30年前就已经不存在了。另外，有些机构（绝大部分农业计划机构就是如此）还是在将精力放到满足政客们的虚荣心上，放到那些按理应该有效果、但却从未出现任何结果的事上。

　　因此，有效的机构极需要一条新的指导原则。根据该原则，所有政府部门的计划、所有的条例都只能被认为是有期限的，经过一定的期限之后——也许是十年——它们必须被新的计划和条例所取代。当然，经过外界人员仔细考察后认定仍然有效的、仍可以作出贡献的那些计划和条例是例外，它们的有效期可以延长。

　　约翰逊总统在1965-1966年间曾下令对所有政府机构及其所制订的计划进行一项调查。他们在调查中采用了国防部长麦克纳马拉的"计划审查法"，当初麦克纳马拉就是用这-.方法大刀阔斧地砍去了国防部里那些积重难返的过时和无效的工作。这是个非常必要和良好的开端。要不的话，人们会继续保留这样的传统观念：除了已被证明不再适用的之外，一切计划将永远有效。在这种情况下，使用再好的办法也不会产生积极的效果。人们应该树立一种全新的观念：一切计划会很快过时，过时了就应该被废除，除非已被证明仍然是必不可少的和有效的。不然的话，现代政府机构将会被越来越多的规章、制度、条例压得喘不过气来，政府机构本身也会被自己的臃肿所窒息。

　　政府部门受机构臃肿之危害最大，但其他机构也不能幸免于难。那些大声疾呼抱怨政府部门里的官僚主义的大企业家们也许会在自己的公司里鼓励"控制机制"，尽管这些做法实际上控制不了任何事情。他们提倡各种各样的调查，实际上是想用这些调查来掩盖自己缺乏果断决策的毛病。他们扩充各类人员，以从事各种各样的研究，发展各方面的关系。他们会将自己以及手下主要人员的时间都浪费在昨天的那些早已过时的产品上面，而对今后颇有成功希望的产品却没有精力去顾及。一些学者会高声谴责大企业里惊人的浪费现象，但在自己系里的会议上，他也许会为已经过时的学科列进必修课而据理力争。

　　想要使自己和机构都成为卓有成效的管理者必须对一切计划、活动和任务进行督促检查。他会问道："这项工作是否值得去做？"如果答案是否定的话，他就会毫不犹豫地删除这项工作。这样一来，他就可以将主要精力集中在几件主要工作上，只要做好这儿件工作，就可以使自己以及机构的工作效率得到很大的提高。

　　最重要的是，卓有成效的管理者在开始做一项新工作前，总会将一些老的活动先行删除掉。这对控制机构的"膨胀"是必要的。没有这种控制，机构将会出毛病，会变得涣散和难以管理。社会机构就像生物的机体，需要保持少而精的形态。

　　每位管理者都懂得，万事开头难。要做新事情，难免会遇到困难。除非他在遇到困难时早巳有了一套摆脱困境的办法，否则的话就等于是一开始便宣告失败。使新工作摆脱困境的最有效办法就是手头要有一些已被实践证明是最能干的人才。这样的人才肯定早已忙得喘不过气来了，如果管理者想让这样的人来从事新工作，那他首先得要帮助他们解除目前的工作负担。

　　还有一种解决困境的办法，那就是"雇用"新人来从事新的工作，不过这种办法风险太大。一般来说，只有当需要扩大已经上了路并且运转良好的业务时，才会去雇用新人。如果需要开创一项新任务，管理者通常会使用一些经过考验、被实践证明有所专长的老手。开创一项新任务就等于是下一次赌注。尽管某些人在过去已经多次完成过这项任务。一位有经验、讲实效的管理者若有办法就决不会雇用一名外来者负责此事，因为那样做等于是在原来风险的基础上又增加了新的风险。管理者已从实践中得到了这样的教训：有不少人在其他地方工作时简直像是天才，但是一到这里工作，不到六个月就遭到了彻底的失败。

　　机构经常需要吸纳新人，给其带来新的观点。如果机构只从内部提升人员的话，这就好比是近亲交配，最终会使机构发育不全。当然，只要有可能，在一些风险极高的领域里，比如最高管理层职位或者负责新的重要任务的职位，一般是不启用新人的。调进新人往往只任高层领导的副职。或负责那些早已划定界线和目标明确的工作任 务。

　　只有有计划、不间断地删除老的工作任务，才有时间和精力去开创新的局面。就我所知，很多机构并不缺少新的想法，"创造性"根本不成问题。可是，几乎没有任何机构愿意在这些好想法上下功夫，因为每个人都在为"昨天"的任务忙得昏头转向。如果真能定期地对计划和各种活动进行审查，把那些不再有效益的部分加以删除，那么即使最顽固不化的官僚机构，也会在激发创造性上作出巨大的成绩来。

　　在经营管理方面，杜邦公司一向比世界上其他化学公司做得要好。一旦某种产品的销售或某个生产流程开始出现下降的趋势，杜邦公司就会毫不犹豫地将其舍弃。公司决不会将其紧缺的人才、资金等资源投入到保卫昨天的那一套陈旧东西中去。然而，大多数其他企业（化工的还是非化工的）的经营原则与杜邦的完全不同。他们会这样说："只要将我们的车用天线厂经营好，市场总会有的。""我们的公司就是靠此产品起家的，因此我们现在有责任让这一产品能在市场上维持下去。"尽管这些公司也派管理者去参加关于创新产品的研讨会，不过他们老是在抱怨搞不出新产品来。而与此同时杜邦公司却在为生产和销售新产品整天忙得不亦乐乎。

　　这就是"推陈出新"的道理，没有"推陈"就不可能有"出新"'这是放之四海而皆准的真理，我们有理由相信，假如1825年前后美国已经有了交通部的话，那么弄不好今天的街上还会有国营公共马车，政府还在发放补贴，还会制订出"对马匹进行重新训练"的强有力的研究计划。

　　要有先后次序

　　在管理者的面前，摆着许多值得去做的工作，但是管理者的时间却非常有限。未来的机会也很多，但是能抓得住机会的能人却太少。而且，管理者还难免会遇到不少问题和危机。

　　在这种情况下，对哪些事情需要优先处理，哪些问题可以缓一缓，管理者必须作出明确决断。那么，到底是根据什么来做这一决断呢？是由管理者根据自己的判断来决断呢，还是根据环境压力来作出决断？总之，不管怎么样，必须对摆在面前的工作进行调整，使其能在有限的时间内被完成，并让那些能干的人有可能去抓住这些机会。

　　如果不是由管理者做决断，而是根据环境压力来决定工作的先后顺序的话，我们可以这么预言：重要的工作肯定会被牺牲掉。一般地说，将决策转化为行动是整个工作中最为耗时的环节，因此往往没有足够的时间来实现这一转化过程。除非某项任务已成为机构行为的一部分，否则任务根本无法完成。这也就是说，只有当机构里的人都能特此项任务当成自己的任务，并已学会用新办法来处理老事情，人人觉得有必要求担新任务，并已将管理者所制订的项目当成了自己的日常上作时，任务才有可能被顺利完成。如果因为缺乏时间而忽略了上述这一转化过程，那么一'工作和努力都会化为乌有。而这也就是管理者未能集中主要精力，未能抓住首要任务的必然结果。

　　如果让环境压力来支配上作的先后次序的话，那么另一个可以预见的结果便是最高管理层将无法开展自己的工作。最高管理层的工作总是比较机动的，因为它不试图去解决昨天的危机，而只想开创明天的新局面。外界的压力总是迫使管理者将注意力集中到以往的事情上去。特别是在最高层，一旦被外界的压力所左右，就必然会忽略那些别人无法可以取代的工作。他们对机构外的情况越来越没兴趣，与外部世界失去了联系，而这个外部世界恰恰就是机构效益的关键所在。这些压力总是偏爱机构内部的事务，偏爱已经发生的事情而忽视未来，总是喜欢危机而忽视机遇，总是倾向于急功近利而对真正的现实世界却视而不见，总是看重紧急事务而对关系重大的事情却反应木然。

　　我们要做的并不只是弄清楚哪些事情必须优先去做，那是很容易做到的，每个人都可以做得到。很多管理者不能做到集中精力于某项工作，其主要困难就在于他们确定不了哪些事情可以缓一缓，这就是说要能确定哪些事情暂时不去做，并且能把这一决定坚持到底。

　　大多数管理者都有这样的体会：一件被搁置起来的事，实际上就等于是被放弃了。许多管理者觉得，没有什么事比重新捡起被搁置的项目更令人头痛的了。到了这时候再重新被提出来，时机也不对头。时机是作任何努力能否取得成功的关键因素。 -件5年前做起来也许很像样的事，等到现在再来做的话，那肯定会造成挫折和失败。

　　一对恋人在2I岁时分别与别人结了婚，到38岁时又都丧了偶，凑巧两人又碰到了一起，终于结为秦晋之好。像这样的事情，恐怕只存在于维多利亚时期的小说描写之中。在现实生活中，这样一对38岁重新结合在一块的伉俪是不会存幸福可言的。如果他俩21岁时就结婚，也许还有共同度过幸福生活的机会，但在17年后，两入的生活都发生了很大的变化，各自有了不同的生活方式，性格也产生了很大的差异，在这种情况下再凑在一块也显得勉为其难了。

　　某人年轻时立志想当一名医生，后来被迫涉足商界，并取得了很大的成功。到50岁时，他已是一位颇有名望的商人，但却想回头再来学医，并开始上医科大学。这样的人恐怕连学业都难以完成，更不要说当一名成功的医生了。当然，如果他有特别强烈的动机，比如有某种宗教信仰作为动力，他或许还有可能成为-名致力于医疗事业的传教士。但在一般情况下，他会觉得所学学科以及死记硬背那一套东西对他说来显得既单凋，又乏味，实在难以忍受。

　　有两家公司在六七年前本有很好的合并前景，后来因其中一家公司的总裁不愿意在另一 家公司总裁的手下工作，于是合并事宜就被搁置了下来。现在那位不愿在别人下面工作的总裁早已退休，但是两家公司的结合也早已时过境迁，如果硬要凑在一起。对哪一方来说恐怕都不再是一件美事。

　　由于被搁置实际上等于被取消，因此，管理者都不敢轻易地延缓任何工作。他们明白，被延缓的工作虽不是他们最优先要做的事情，不过一旦被延缓，也是有风险的，因为你把它降为次要地位的事情也可能会成为竞争对手成功的法宝。谁也不敢保证，某位政治人物或某个行政领导人决定要删去的某项政策会不会引起一场最激烈、最危险的政治争论。

　　例如，艾森豪威尔总统和肯尼迪总统都不愿将民权问题当成最重要的问题来加以处理。约翰逊总统上任时便明确表示不将越战问题以及整个外交政策当作最为重要的事情来加以处理，这在很大程度上解释了为什么当约翰逊后来出于无奈不得不改变他考虑问题的次序后，那些一开始坚决支持他"向贫困开战"的自由派人士居然对他产生了强烈的不满。

　　要决定延缓一项工作，这不是一件令人畅快的事情。因为所要挪后的那件工作，很可能就是某人需要最优先考虑的事情。拟订一份需要优先去做的工作单子，采取"各项工作都做一些"的办法，这样做自然很容易，也会使各方都比较满意，但是只有一个缺点，那就是一事无成。

　　要对"优先"问题作-番分析的话，那说起来话就长了。不过，在哪些应该优先、哪些可以延缓这个问题上，最最重要的并不是明晰的分析，而是必须拿出应有的勇气来。

　　下面有几条可帮助确定优先次序的重要原则，每条都与勇气密切相关：\*要看将来，不能只看过去；\*要重视机会，不能只看到存在的问题，\*要选择自己的方向，不能只赶浪头，人云亦云；\*目标要高，要有新意，不能只求"安全"和方便。

　　有人曾对从事研究工作的科学家作过多次调查，其结果都证明：与其说是从事研究的能力决定了研究的成果，倒不如说是寻求机会的勇气决定了研究会出成果。当然，像爱因斯坦、尼尔斯\*玻尔或者马克斯。普朗克这样的天才科学家是例外。科学家们在选择研究课题时，如果只着眼于最容易取得成功的领域，而不是去迎接挑战的话，那么他们是不太可能获得卓越成就的。他们也许能为许多书籍写出不少注释或补充说明之类的东西，但却不会有任何一条物理定律或新概念是以他们的名字来命名的。成就只属于那些善于抓住机会来选择研究课题的科学家，属于那些把别人确立的准则只当作制约因素而不当作决定性因素的人。

　　在企业界，情况也是如此。真正成功的公司并不是那些为其现有的生产线开发新产品的公司，而是那些旨在创造新技术、革新整个企业的公司。一般来说，搞小的创新与搞大的创新都会面临同样的风险，任务会同样地艰巨，两者都会让人觉得心中无数。若能将机会转化为成果，那么它所创造出来的价值要远远超过只注重于解决问题，因为解决问题只能恢复"昨天"的平衡。

　　优先与延缓的问题不是一成不变的，应根据实际情况的变化，经常需要对这种先后次序进行重新考虑和修正。例如，哪位美国总统都不会有一成不变的优先处理某些事项的计划。其实，在完成必须优先处理的事项的过程中，哪些应该优先，哪些可以挪后，也总是不断地在变化的。

　　卓有成效的管理者会把主要精力集中在当前正在进行的工作上，而不会再去兼办其他事情。办完一件事情之后，他又会根据新的情况，选定下一项需要他全力以赴的工作。

　　要想集中精力、全神贯注于一项工作，那就首先要有足够的勇气，要敢于根据自己的分析和认识来安排工作的先后次序。只有这样，管理者才能有希望成为时间和任务的主宰，而不是只当它们的奴隶。

　　6决策的要素

　　管理者有很多工作，决策只是其中的一项。管理者在决策时通日常并不需要花很多时间，但决策却是管理者的一项特定的任务。从这个角度看，决策应该在本书中占有一席之地。

　　只有当上了管理者才需要决策。由于他所处的地位或他所拥有的知识，人们自然会期望管理者能做出对整个机构、对机构的绩效及成果带来深远影响的决策。这就是管理者工作的意义所在。

　　因此，假如他是个卓有成效的管理者，他必然就能做出有效的决策。

　　卓有成效的管理者会将决策当成一个有条理的处理过程，一个有清晰的原则、有明确的顺序的处理过程。不过我们所说的这一过程与今天许多书本上谈到的决策过程毫无相似之处。

　　卓有成效的管理考并不需要作很多的决策，他们只在重要问题上作决策。与其说他们是要"解决问题"，倒不如说他们试图通过思考来分清哪些是带有战略性的问题，哪些是一般性的问题。他们就是要对最高层次的理性认识问题进行少量的、但却是极为重要的决策。他们想要找出在各种情况下都不会发生变化的东西，所以他们的决策往往需要有宽松的时间，不能过于急迫。他们将同时摆弄许多不断变化着的事情的技巧看成是思想缺乏条理化的表现。他们想知道自己的决策对各方面将会产生什么影响，这一决策必须符合哪些潜在的实际情况。他们看重决策的结果，而不在乎决策的技巧；他们希望决策合乎情理，而不追求决策的巧妙性。

　　卓有成效的管理者懂得，什么时候应按照原则来进行决策，什么时候要根据实际情况来进行决策。他们已学会了区分正确与错误，并知道最为微妙的决策就是要在正确与错误之间作出某种折中性的选择。他们也明白，最耗费时间的环节并不是决策本身，而是如何把决策付诸实施。如果决策不能变为行动，那它就称不上是个决策，它最多也只是个良好的愿望而己。这也就是说，如果有效的决策是以高层次的理性认识为依据的话，那么贯彻落实这一决策的行动就必须尽可能地接近实际、便于操作。

　　两件典型的决策事例

　　西奥多。维尔虽还算不上是位知名度很高的美国企业家。但他却是美国商业史上最有成效的决策者。自1910年起到20年代中期，他一直是贝尔电话公司（BellTelcphone system）的总经理。在此期间，他将贝尔公司建成了全球最大的、也是发展最快的一家公司。

　　电话公司由私人经营，这在美国是理所当然的。贝尔公司在北美的业务主要集中在美国和加拿大的两个人口比较集中的省份：魁北克相安大略。除了美、加之外，其他发达国家的长途通信都是由政府经营的。贝尔公司是唯一一家能够经受住各种风险考验并不断取得飞快发展的公用事业公司，尽管它已垄断着这一关键领域，而且市场也已达到了饱和状态。

　　贝尔公司能有这样的成就，并不是因为运气好，也不是"美国保护主义"发挥了作用。成功的主要原因还在于维尔在这20年中所采取的四项战略决策。维尔早就发现，若想保持私营企业的性质以及自主经营权，贝尔公司必须采取一些与众不同的措施。整个欧洲的电话通信都掌握在政府部门的手中，他们既不会遇到问题，也不会有风险。如果贝尔公司只是-昧的防止自己不让政府接管，那充其量也只是一种拖延战术，最终难免还是要被政府所接管。再说，仅仅摆出一副消极防御的姿态，到头来也难免失败，因为这样做会耗尽管理层的心血。贝尔公司需要制订一项政策，以便让自己的公司能比政府机关更好地照顾公众的利益。就是出于这样的考虑，这才导致维尔作出了如下的早期决策：贝尔电话公司必须预测并满足公众对其服务方面的希望和要求。

　　"为社会提供服务是我们公司的根本目标。"维尔一上任就提出了这样的口号。在本世纪初，提出这样的口号，那就会被看成是一种异端邪说。可是，维尔不但到处宣传他的这一观点：公司必须提供服务，管理层的任务就是要使这种服务成为可能，还要从中获得利润。而且他还身体力行地制订出用以衡量管理人员及经营水平的统一尺度。他用这一尺度来检查他们服务上作的好坏，但却从来不强调利润完成的情况。经理只消对服务情况的好坏负责。而对公司的管理及资金的筹集，那是最高管理层的任务，如何把公司的最佳服务转化为最佳的经济收益，那是最高管理层的事情。

　　与此同时，维尔也意识到，他的通信垄断企业不应该是传统意义上的自由企业，也不能是一家可以不受拘束的私营企业。他认为"公众管理"是唯一可以取代政府接管的办法。有效、公正及有原则的公众管理对贝尔系统公司是有益的，对其继续存在也是不可缺少的。

　　"公众管理"这一概念在美国虽然并不陌生，但在维尔得出上述结论时，要落实起来还是相当困难的。由于企业界坚决反对，再加上法院也不支持，最终使得有关公众管理的法律条文无法实施。公众管理委员会的资金和人手都不足，其委员职位也都已由可用金钱收买的三流政治仆从们所占据，很快成了只拿干薪不干实事的闲职。

　　维尔把实现公众管理当成了贝尔公司的目标，并要各地区附属公司的头头都能将此目标当成自己的主要任务。维尔要求他们将恢复公众管理机构、创新管理概念和等级审定概念作为己任，以便做到公平合理。这也就是说，公司在拓展其业务的同时，还必须注意保护公众的利益。由于附属公司的经理都是贝尔公司最高管理层的成员，因此，公司上上下下对公众管理都能采取相当积极的态度。

　　维尔的第三条决策就是在公司内部建立全行业中最为成功的科学实验宝——贝尔实验室。该决策的基本出发点还是要使贝尔这一私营垄断企业得以生存下去。不过这次他却自问道："如何才能使贝尔这样的垄断企业获得真正的竞争能力？"很明显，由于贝尔是垄断企业，它没有正常的竞争环境，没有竞争对手。在这种情况下，企业就很容易变得刻板和僵化起来，往往无法适应变化，无法谋求自身的发展。

　　维尔又认为，即使垄断企业没有竞争对手，管理者仍然可以把"将来"当成对手，让将来与现在进行竞争。在诸如远距离通信这样的技术领域里，未来的希望全在于开发更为先进的不同技术。贝尔实验室就是在这种指导思想下筹建起来的，它并不是世界上第一家工业实验室，就是在美国也算不上是第一家。但是，贝尔实验室把更新现有的产品作为己任，尽管这些产品当时收益还不错，还能为公司赢得利润。从大胆更新现有产品这一点来说，贝尔实验室的确可以说是世界上绝无仅有的第一家。

　　贝尔实验室成立于第一次世界大战期间，在当时可算是工业界的一大创举。为了获得更好的效益，实验室的科学研究不但要创造出不同的未来，还得要充当"旧世界的破坏者"和"今天"的否定者。即便时至今日，在企业界里真正能理解这一点的人也并不是太多。在当时，绝大多数的工业实验室都把维持"今天"作为己任，他们从事的是一种"防御性的研究"，可是贝尔实验室从一开始就旗帜鲜明：坚决不搞防御性的研究课题。

　　最近10到15年的发展己充分证明：维尔的观念是多么地正确。首先，由于贝尔实验室开发了电话通信技术，终于使整个北美大陆的自动电话联成了一片。接着，该实验室又将其电话技术系统延伸到维尔及其后人根本无法想像的领域，比如电视节目的转播，计算机数据的传输。以及通信卫星等。使这些新传输技术成为可能的那些科学及技术发展大多数都来源于贝尔实验室，诸如数学信息理论、晶体管新产品及生产工艺以从电脑逻辑及设计等。

　　最后，在本世纪20年代初，就在维尔的任期即将结束的时候，维尔又作出了他的第四项重大决策：创建了大众资本市场（mass capital market ）。这项决策的出发点还是为了要让贝尔公司作为私营企业能够继续存在下去。

　　企业被政府接管，往往是因为得不到所需的资金，而不是出于社会主义的考虑。在1860年到1920年这段时间里。欧洲的铁路运输公司先后都被政府所接管，其主要原因就是因为筹集不到所需要的资金。因此无法更新设备。英国的煤矿开采业和电力工业先后被国有化就是出于这样的一种考虑。第一次世界大战结束后，出现了通货膨胀。在此期间欧洲大陆的电力公司纷纷被国有化，主要也是出于这一原因。这些电力公司由于不能提高电费收益以抵消货币贬值所带来的损失，于是便无法筹集到发展和更新设备所必需的资金。

　　维尔在做上述决策时，是否巳看到了这个问题，我们从档案里还找不到根据，然而他的确十分清焚地意识到贝尔公司所面临的如下处境：公司需要大量、稳定和持续的资金供应，而这种供应从当时存在的资本市场上是无法获得的。其他一些公用事业单位，特别是电力公司，都企图以发售股票的形式来吸引当时（20年代）唯一的公众投资者——想经营风险事业的投机商。他们组建控股公司，设法让母公司的股票具有一定的投机性和吸引力，而公司日常运行所需的资金则主要从诸如保险公司这样的传统来源中获得。维尔认为把企业的资金来源建立在这样的基础之上，其风险是很大的。

　　美国电话电报公司的普通股，就是维尔在20年代初精心设计的一种股票，其目的就是为了要解决上述问题。这种股票既合法，又无风险，是专门为普通公众发行的股票。中产阶级当时正在兴起，"萨莉大婶"的手头部有些闲钱，她们既想投资，但又冒不起风险。维尔所设计的美国电话电报公司的股票正中她们的下怀。这种股票股息有保证，十分迎合那些孤儿寡妇们对固定利息的需求。同时，这种普通股还能享受资产增值所带来的好处，可使投资者在发生通货膨胀时免受损失。

　　当维尔设汁出这一金融措施时，"萨莉大婶"型的投资者队伍其实尚未形成。有足够多的钱可以买股票的中产阶级直到最近才刚刚出现。萨莉大婶们仍旧按照老习惯将钱存入银行，买保险或者申请购房抵押贷款。倘若想进一步冒冒险的话，有些人就会进入到20年代的投机性股票市场，这实在是他们不该去的地方。当然，萨莉大婶投资者并不是维尔创造出来的，他只是帮助她们成为了投资者，动员她们把积蓄投入到对自己、对贝尔公司都会带来好处的事业中去。这一决策使得贝尔公司在近50年的时间里筹集到了好几千亿美元的资金。自那以来，美国电话电报公司的普通股已成为美同及加拿大中产阶级投资计划的主要去处。

　　维尔有一套独特的办法来贯彻自己的想法。贝尔公司的资金不依靠华尔街来供应。长久以来，他们一直是通过自己来筹集资金，由自己来承担推销证券的工作。维尔的主要助手沃尔特\*吉福德负责财政设计，后来又成为贝尔公司的主要领导人，最终还成了维尔的接班人。

　　维尔的决策都是有针对性的，都是为了解决公司和他当时所面临的问题的。然而，在这些决策的背后，维尔有着一些基本想法，恰恰就是这些想法充分体现了什么才是真正的、有效的决策。

　　艾尔弗雷德。P.斯隆也是-个明显的例子。斯隆是通用汽车公司这家世界上最大的制造业的设计者和建造者。就在维尔快要退休的时候，斯隆于l 922年当上了这家大企业的第一把手。他是个与维尔完全不同的人，所处的情况也完全不一样。不过，他所作出的那些最令人难忘的决策——在通用汽车公司搞分权经营——与维尔早些时候在贝尔电话系统公司所做出的决策都是属于同样的性质。

　　在他最近出版的那本《我与通用汽车公司》（My Years Wnh GeneralMotors）的书中，斯隆告诉我们：当他在1922年接管通用汽车公司时，公司当时就像是由很多独立王国组成的一个松散的联邦。那些独立王国的头头们各自经管着几年前原本属与他们自己的那个企业。他们各行其是，根本不将总公司放在眼里。

　　解决这类可题，有两种传统的办法。一是在买进企业后，立刻就把原来企业的头头调离他们的岗位。约翰"D\*洛克非勒组建"美孚石油公司"时用的就是这种办法。J\*P\*摩根虽比斯隆早了几年，但他企筹建"美国钢铁公司"时也采用了这种办法。另一种办法是将原来的业主保留在领导岗位上，总公司尽量不加以干预。这是-种搀杂着期权交易的无政府主义，他们这么做是因为他们认为这些头头为了自身的经济利益，将会竭尽自己的努力来确保公司的整体利益。通用汽车公司的创始人杜兰特以及斯降的前任皮埃尔\*杜邦采取的都是这种策略。不过，当斯隆接管通用汽车公司后，那些强硬而义固执的独立王国的头头们拒绝与总公司合作，这位通用汽车公司走到了毁灭的边缘。

　　斯隆知道，这种问题并不是因为合并才出现的，它是大企业中常见的问题。他发现，大企业需要有一致的方向和统一的领导，因此，企业的最高管理层必须要有权威。与此同时，企业的运转也需要有活力，各位负责的业务经理都应该有选择自己经营方式的自由。他们不但应负有责任，也必须要有相应的权力。应该给他们以用武之地，如果有了成就也应该得到相应的鼓励。斯隆早就意识到，随着公司的逐渐老化，上述做法会显得越来越重要，因为企业必须依靠这些强有力的经营管理者充分发挥他们的才能，公司才能更好地完成任务。

　　斯隆的前任们都把这个问题看成是人事问题，认为只有通过权力斗争才能解决这个问题。而斯隆却认为问题出在制度上，只有通过建立一个全新的结构，问题才能得以解决。而斯隆所提出来的分权经营既可以保证分公司的经营自主权，又可以体现总公司的方向及政策指导。

　　要想了解这一解决方案是否有效，最好的办法就是作一番比较。让我们先来看一下通用汽车公司多年来一直没有取得很好效益的一个领域吧。自30年代中期以来，通用汽车公司在预测和判断美国人民的政治心态及美国政府的方针政策上一直做得很差。而这恰恰就是公司不曾搞"分权制"的唯一-个领域。自1935年以来，通用汽车公司的高级管理音几乎都是思想偏保守的共和党人，光从这一条就不难看出问题所在了。

　　维尔和斯隆的决策虽然针对着不同的问题，解决问题的方式也不一样，但在它们之间却有着重要的共同之处。比如，他们都试图从最高的理念水平上来处理问题。他们首先试图从理论上弄清楚决策到底要解决什么问题，接着才制订出处理这个问题的原则。换句话说，他们的决策都是战略性的考虑，而不是为了要适应当时的临时需要。这些决策充满了新意，因此，常常是很有争议的。上述的五项决策都是与当时人们的传统观念背道而驰的。

　　当维尔刚当上贝尔公司的总裁时，他曾经被董事会解聘过一次。他将"服务"作为公司的主要业务活动的理念曾使那些董事们觉得他的神经有毛病。对他们说来，企业的唯-日的就是盈利。维尔坚信大众管理是符合公司的最大利益的，是公司继续生存所必需的。而董事会却认为，他的想法如果不是居心不良的话，起码也是太轻率了一点，因为他们"相信"大众管理就是"正在逐步走向社会主义".对他们说来，这是必须竭尽全力加以制止的东西。几年以后，大约在本世纪初，董事会对日益高涨的国有化风潮感到恐慌起来。当然，他们是有理由感到恐慌的，因为当时对电话通信业国有化的呼声越来越高，于是董事会决定再把维尔重新请回来。但是维尔决定要花钱来更新当时正在为公司赚大钱的工艺和技术，决定筹建一个大研究实验室来实现自己的想法，决定建建立自己的筹资机构，而不准备按当时流行的办法来筹集资金。维尔的这三大决策都曾受到过董事会的抵制，他们认为维尔的这些想法大怪僻、不可取。

　　艾尔弗雷德。斯隆的分权决策在当时也同样不能被人们所接受，因为它与当时 人们的一般看法相去太远。

　　在美国企业界中，亨利。福特当时是位公认的激进领导人。即使在亨利的眼中，维尔和斯隆的决策也还是太"野"了一点。亨利相信，福特公司所设计出来的T型小汽车将会水远受到用户的青睐。维尔有意要让自己公司的现有生产技术过时的努力简直使他大惑不解。同时，他也确信：只有最大程度的集中统-，公司才能出效益。因此，在他看来，斯隆的分权做法只能导致自我毁灭。

　　决策的要素

　　维尔和斯隆的决策中真正重要的特征既不是新奇，也下是因为它们容易引起争论，而是如下五条最为重要的待征：1.思想明确。如果问题是一般性的，那么就只能通过一项确立规则或原则的决策来加以解决；2.划定界限。划定在解决问题时必须要满足的界限。这就是所谓的"界限条件"；3.反复推敲。必须反复推敲什么是"对的"，解决问题的方案必须满足哪些条件。只有将这些问题考虑清楚之后，才可以考虑采取适当的妥协、让步以及适度变动等一系列其他措施。采取那些措施的目的，就是为了使决策能被大家所接受；4.落实措施，让决策变成可以被贯彻的行动；5.重视"反馈"，以验证决策的正确性和有效性。

　　以上便是进行有效决策的五大要素，现在分别叙述如下：1.作为一个卓有成效的决策者，他首先要间自己道："这件事情是属于常例呢，还是特例？""这件事是否会引起-系列的其他事件？或者这件事只是一桩与众不同的特殊事件，需要采取特殊的措施来加以处理？"如果是常例的话，那就要用一般的规则或一般的原则来加以解决；如果是特例，那就只能用特殊的方法来加以解决。

　　严格地说来，所发生的事情往往会有四类，而不只是常例与持例这么两类。第一类虽属于常例，但其中所发生的有些事情仅仅只是一种征兆而已。

　　管理者在日常丁作中所遇到的问题绝大部分都属于这一类。比如，企业里的库存决策实际上并不能算作真正的决策，因为那只是些变更性的措施而已，都属于-般性的问题。在生产活动方面，这种情况就更为普遍了。

　　一般说来。-个产品管理和工程小组每个月大约要处理好几百件诸如此类的事情。然而，只要稍作分析，就不难发现其中绝大多数都只是一些表面现象，一些反映基本情况的表面现象。而在工厂某个部门工作的流程管理工程师或者负责产品生产的工程师却往往看不到这一点。每个月他们所遇到的或许就是几次蒸气管或热水管的接口出毛病而已。只有将几个月来工程小组所遇到的问题综合起来进行分析，他才能看清哪个才是带有共性的问题。只有在那之后，他才能明白设备的温度和压力太高了一些，联接各管道的接口需要重新设计，以便能让更大的流量顺利通过。但是，在作这种分析之前，他就没法看清真正的问题所在，于是只好花费大量的时间来修理接口，结果却往往劳而无功。

　　第二类问题，对个别单位来说也许是个特殊性问题，但实际上却是个带有共性的问题。

　　如果一个公司已经接受与别j的大企业合并，那么它就不会得接受其他企业的合并建议了。对这家公司来说，对其董事会及管理机构而吉，接受这种建议只能是一次性的。是-种特殊性的问题。但是，就合并这件事本身而言。那只是一种在企业界反复发生的、带有共性的问题。因此，在考虑是否要接受合并建议时。就要考虑某些一般性的规则，那就是要参照别人的许多现成经验。

　　第三类问题是真正的例外情况，确实是特殊事件。

　　1965年11月发生在美国东北部的停电事件当时就被解释成一次意外事故。它使从圣劳伦斯到华盛顿整个地区一片漆黑。60年代初孕妇服用萨立多胺导致许多婴儿畸形。对这-悲剧，人们也说是一次意外事件。据说，发生这类事件的概率为千万分之一或亿万分之一，这种事情只要发生过一次，就不太可能再发生第二次。

　　但是，真正的意外事件是不常发生的。这样的事情一旦发生，那他就得问问自己："这到底是个意外事件呢，还是另外一类新问题的初次表现？"而这种新的一般性问题的初次表现恰恰就是决策程序必须要处理的第四类或者说最后一类问题。

　　现在我们已经晓得，美国东北部的停电事故和萨立多胺药所产生的悲剧，都只是在现代电力技术和现代医药学条件下很可能会反复发生的故障的第一次表现罢了。对这种事故，只有找出某些通用的解决办法，才能有效地防止它们再次发生。

　　除了确实是特殊事件外，所有其他的事件都需要有一个通用的解决方案，比如一条规则、一项措施或者一种原则。一旦制订出这样的一条正确原则，那么对同一类型的问题的各种不同的表现形式，我们都有了一种有效的处理原则。换句话说、只要将原则运用到各种具体的事件上去就行了。但是，对真正的特殊事件，就必须进行特殊的处理。对特殊事件，光运用原则是不管用的。

　　卓有成效的决策者往往会花费不少时间来断定自己要处理的问题是属于上述四种类型中的哪-种。他知道，如果将问题的类别判断错了，那么他的决策也肯定对不了。

　　第一类（也是最常见的）判断错误，便是将一般性的事件当作一系列的特殊性问题来处理。这也就是说，当他对问题还缺乏一般性的理解、思想上还没有一条处理问题的原则时，他必然就会采取一种实用主义的态度，而这种做法不可避免地会导致挫折和失败。

　　对这一点的最好说明便是肯尼迪总统的内外政策。虽然肯尼迪政府内有很多杰出人才，但该政府的绝大多数内、外政策都遭到了大败。唯一成功的就是处理古巴导弹事件。除了这件事外，肯尼迪政府几乎没有取很任何别的成就。出现这种状况的主要原因就是被他们称之谓"实用主义"的观点在作怪。这种观点使他们放弃研究规则与原则，而仅仅只根据事件的是非曲直来处理每件事情。大家都明白，甚至肯尼迪政府的成员自已心中也清楚，他们赖以制订政策的那些基本设想，他们对战后局势的基本估汁，无论是在国际问题上还是在国内政策上，都已变得越来越脱离实际情况了。

　　第二类经常发生的判断错误便是把一件新事情当作老问题来处理，企图用老规则来解决新问题。

　　这就是为什么纽约安大赂边境的一次局部停电事故会迅速扩展到整个美国东北部的原因所在。纽约的电力工程师们采用了处理一般超载的正确原则，然而他们的仪表早已显示出情况并非只是如此。他们本应该采取特殊的、而不是常规的对策方能解决问题。

　　相比之下，肯尼迪总统在处理古巴导弹危机时划获得了巨大的成功。这是因为他接受了赫鲁晓夫的挑战，并能将此事当作特殊事件来加以认真的考虑。 一旦作出了决策。他就能让包括其智慧和勇气在内的巨大资源充分地发挥了作用。

　　第三种常见的错误就是对某些根本性的问题作似是而非的解释。请看如下例子：二次大战结束以来，美军方一直未能留住训练有素的医务人员。军方对这-问题曾作过多次调查研究，也提出过种种解决办法。可惜的是，所有这些研究从-开始就错误地认定：问题的关键在于薪酬。而真正的问题却出在军方传统的医疗结构上。军内的医疗制度一向只重视什么病都能看的普通医生，这与当今人们越来越重视专科医生的发展趋向背道而驰。来军队当军医，其职务晋升的途径是从搞医务专业升到搞医务行政工作，这实际上使医务工作人员脱离了医学研究和医务实践。因此，现在一些年轻有为的医生觉得到军队内去服务会浪费自己的时间和技术，因为他们要么不得不去当普通医生，要么只好当坐办公室的行政人员。而他们所希望的却是能够发展他们的医学才能，运用所学知识，有成为专科医生的机会。

　　迄今为止，军方尚未能正视这个根本性的问题。军队是否愿意让自己的医疗机构沦为充斥着庸医的二流机构？要不，他们是否已打算对军队的医疗结构进行彻底的改革？只有当军方接受了这一新的、真正的决策，军内的年轻医生才能留得下来。

　　最后一种错误便是对问题所下的定义不够全面。

　　这在很大程度上解释了为什么美国汽车制造业在1966年突然受到了尖锐的攻击，为什么人们开始指责他们所制造的汽车不安全，而他们自己对此却毫无思想准备，显得有些不知所措。要说汽车制造业不重视安全问题，这的确有些言过其实。美国的汽车制造业不但重视汽车的安全，而且还为公路的设计以及驾驶员的培训作出了大量的贡献。笼统地说行车事故是由道路不安全或驾车人的错误所造成的，这也难免有失公允。其实，所有与行车安全有关的单位，从公路巡警到驾驶培训学校，都将安全当作他们开展活动的首要目标。这些活动已经收到了效果。在那些建造得较为安全的公路上，事故不太多；经过安全培训的驾车人出事故的也相对校少。然而，尽管每千辆汽或唆每行驶-干英里的事故率一直在下降，但事故的总量以及其严重程度却仍在不断地上升。

　　一个本该早已十分消楚的情况是；大约有5％的驾车人酒后驾车，他们有"肇事倾向"，行车事故中约有四分之二部是他们所造成的。对这些人来说，安全训练是根本解决不了问题的，他们就是在最安全的道路上行驶，也会出事故。我们早就应该明白。必须采取措施来解决这部分人的行车安全问题。这也就是说，在维护公路安全和驾车人的培训之外，还要设法确保有过失的驾车人员的安全。不过汽车制造业界当前还没有能理解这一点。

　　以上的例子充分说明，断章取义的解释往往要比完全错误的解释有更大的危险性。与安全行车有关的各方（包括汽车制造商、州公路管理委员会、驾驶员协会、保险公司等）都不愿意承认事故的不可避免，觉得承认这一点等于是容忍（如果不说是鼓励的话）乱开车子的不安全行为。这就好比是老祖母那一代人，他们认为医生治疗性病就是在教唆不道德的行为。由于客观上存在着容易将"貌似有理的错误"与"道德观念"相混淆的倾向，使得一些断章取义的说法变得非常危险，也很难纠正。

　　所以，讲究效率的决策者一开始总是先将事情当作一般性的问题来加以考虑。

　　他总觉得，一开始吸引他注意的住往只是事情的表面现象，而他所要寻找的恰恰是现象背后的实质问题。他并不只满足于解决表面现象这类的问题。

　　如果事件确实与众不同，那么有经验的决策者就会怀疑这件事是否将预示着某个新的潜在的问题，这件看上去与众不同的事件实际上是否只是某个新的一般性问题的首次外在表现。

　　这也解释了为什么卓有成效的决策者总是试图在最高理念水平上去寻求解决办法。他不会采取任意发行证券的办法来解决眼前的资金问题，尽管这种证券在未来的几年中卖得出最好的价钱。如果他觉得需要资金市场，他就会设法去培植出一种新的投资人来，他就会设计出一种适合大众资本市场的证券来，而这种市场恰惜是目前所不存在的。如果他想要使一群能干但却不听使唤的部门管理者就范，他决不会采取将那些最不服管束的管理者弄走、然后再买通其余管理者的办法。他会提出一种大组织机构的概念。假如他觉得他的企业必须被办成垄断集团，那么他决不会采取严厉谴责社会主义的办法来一吐为快。他虽然被夹在私营企业不负责任的竞争与已失去控制的政府垄断企业之间腹背受敌，但他还是准备要从中杀出一条公众管理的路来。

　　一些临时性的决策往往比较长命，这已成了社会和政治生活中的一个明显现象。比如，关于英国小酒馆营业时间的规定，关于法国的房租管制权，关于华盛顿政府临时办公楼的规定。这三条原先都是在第一次世界大战期间作出的临时性规定，原先只准备试行几个月，却想不到几十年后的今天这些规定仍然有效。讲究效益的决策者懂得这个道理。尽管他们也会做出一些临时性的决策，但是每次在做这样的决策时，他们总要问一下自己："如果这一决定会被长期执行下去，我是否会很乐意？"假如回答是"不"，那么他就会继续努力地去寻找一个更加带有普遍性的、更加理性化的、更加包罗万象的解决方案。只有这样的方案才包含了解决问题的正确原则。

　　这么说来，卓有成效的管理者一般不会有很多的决策要做。这倒不是因为这样的决策太费时间，其实做这种决策通常并不见得比按照表面现象或临时需要来决策更费时间。说管理者不需要做很多的决策，是因为他已经有了解决一般性问题的规则和政策，因为他可以运用有关的规则来解决绝大多数的问题。有一条法律方面的谚语这样说："法律越是复杂，律师越是无能。"他们试图把各种问题都当成特殊的现象来加以对待，殊不知它们只是一般法律规则下的一个特殊的例子罢了。同样的道理，如果-个管理者一天到晚忙着做决策，那恰恰说明他是个懒惰而又低能的管理者。

　　决策者也总在留意，是否有异常规象发生。他总会提出这样的问题："我的解释能否说明已被观察到的事件？能否解释一切其他事件？"他会将解决方案应该起到的作用写出来（比如，消除汽车行车事故），接着就定期留心观察实际效果到底如何。如果发现异常情况，如果发现有些现象他的解释说明不了问题，如果事件的发展偏离了他原先的没想，那么他就会重新考虑这个问题。实际上，这些规则早在两千多年前已由古希腊医生希波克拉底（HippocrateG）作为医学诊断规则提出来了。后来经过亚里士多德系统整理，并由意大利科学家伽利略于300年前进一步证实，这些规则终于成为当前进行科学观察的一些规律。换句话说，这些规律是古老的、尽人皆知的、经受了时间考验的、人人都能学会的，也是人人都可以系统地加以应用的规律。

　　2.决策的第二个要素是必须对决策所要达到的目的有十分明确的说明。决策要达到什么目的？目标的最低限度是什么？实现目标必须具备哪些条件？这些因素在科学上被称之为"界限条件".一项有效的决策必须要能满足这些界限条件，能够实现其预定的目标。

　　界限条件越是清楚和明确，决策有效的可能性就越大，实现其预定目标的机会就越多。相反，如果未能对界限条件作充分的阐述，那么不管决策看上去有多聪明，到头来肯定是效果不佳。

　　"解决这个问题，至少应该有哪些条件？"这通常就是探索界限条件的一种办法。"如果取消部门负责人的自主权，"艾尔弗雷德。P.斯隆大概会这样问自己："能否满足我们的需要？"很明显，答案是否定的。他所面临的问题的界限条件是要让业务部门的负责人有领导权和责任感。这种领导权和责任感几乎与总部的统一行动和统一管理同样重要。他所需要的界限条件是从机构的结构上解决问题，而不是在机构的人事问题上进行调整。就是出于这样的考虑，斯隆才使他的解决方案站住了脚。

　　要找出相应的界限条件并不总是一件容易的事。即使是聪明人对此也不一定会有一致的看法。

　　就在美国东北部大停电的第二天早上，《纽约时报》还是照常印了出来。因为他们将印刷任务迁到了哈得逊河对岸的纽瓦克地区去执行，纽瓦克属新泽西州，那里的发电厂还在发电，当地的印刷厂除印刷本地的《纽瓦克晚报》外，还有很大的潜力。《纽约时报》的管理部门预定要印100万份，结果却只印出了不到一半。因为就在报纸校样送去付印前（至少当时有这样的传说），执行编辑与他的二位助手对一个复合字的连字符号应该怎么使用发生了争执。据说，争执持续了48分钟，等到争论结束，一半的印刷时间已经过去了。这位编辑坚持认为，《纽约时报》应该是美国书面英语的样板，因N此。是绝对不能发生什么语法错误的。

　　假定这一说法是真实的（我确实不敢肯定），人们也许会问时报的管理部门对这一决策会有什么想法？考虑到执行编辑对该报宗旨的理解以及该报纸自以为是的态度，毫无疑问该报做出这样的决策是一点也个奇怪的。因为他们的界限条件很清楚：不是每天早上必须要销掉多少张报纸，而是必须保持该报作为英语语言的权威形象。

　　卓有成效的管理者心中明白，任何不考虑界限条件的决策，不但是无效的，而且也是不合时宜的。它甚至要比符合错误的界限条件的决策更为有害。当然，这两者都是错误的，但对后者人们往往还可以进行修正，而对前者这种不考虑具体情况的决定，它只能带来麻烦，除此之外它不会给人们带来任何好处。

　　对界限条件保持清醒的认识，这在实际上是极为必要的，因为它能提醒人们什么时候必须要放弃某个决定。我们可以举出两个例子，一个是界限条件含糊不清的决策；另一个的界限条件十分清楚，因此，管理者就可以用新的决策来取代原先那没有击中要害的决策。

　　第-次世界大战爆发前夕，德军总参谋部所制订的《施利芬计划》便是一个例子。该汁划的宗旨是让德国能够在东、西线同时开战而又不致分散兵力。为达此目的，《施利芬计划》主张对东线较弱的俄国只派出象征性的部队进行对抗，而将其主要兵力都集中在西线向法国发起闪电袭击，等拿下法国之后再回过头来对付俄国。当然。执行这样的计划将意味着在战争一开始，必须要有让俄国军队深入到德国领土的思想准备。可是，当战争爆发后不久（1914年8月），德国军方觉得俄军深入德国领土的速度超出了原先的预料，再加上东普鲁士的贵族地主们看着自己的世袭地盘被俄国人任意蹂躏，心中难以平静，于是就大声疾呼，要德军来对他们加以保护。

　　施利芬本人对他计划中的界限条件是十分明确的。可是他的那些继承人都是一些技术人员，他们既不是战略家，也不是决策者。所以他们抛弃了《施利芬计划》中最根本的东西一-必须集中德军的主要兵力。在这种情况下，他们原本应该放弃这一计划，但是他们却继续执行这一计划，最终自然就难以达到目的。他们分散了西线的兵力，使西线初期的胜利未能进一步开花结果，而东线的兵力虽有增加，但也还不足以将俄军赶出德国领土。最后终于导致了一种僵持局面，而这种僵持局面恰恰就是《施利芬计划》所要极力避免的。它使战争成了一场消耗战，在这种局面下，决定战争胜负的已不再是战略优势，而是人力优势。自那以后，实际上已没有什么战略可言，取而代之的只是激昂的措辞、前后矛盾的临时性决策以及渴望奇迹的发生。

　　第二个例子正好与此相反，那就是富兰克林\*D.罗斯福于1933年当了总统后所采取的行动。早在竞选总统期间，罗斯福已拟就了一个"经济复兴汁划".执行这样的计划，必须要以金融保守主义和预算平衡为前提。可是，就在罗斯福宣誓就职前，美国的经济垮了。在这种情况下，即使罗斯福的经济政策还能挽救美国经济的话，那么在政治上也还是过不了关的。

　　于是，罗斯福立刻提出了新的政治目标以取代他原先的经济目标。他从"经济复兴"转向了"政治改革".新计划要求有政治上的动力，因此，自然要求将原先较为保守的经济政策完全改成激进的、革新型的政策。这样一来，界限条件变了，罗斯福不愧为一位伟大的决策者，他立刻意识到：如果想取得效益，他必须完全放弃原先的汁划。

　　要从许多决策中识别哪些决策的风险最大，管理者就必须对界限条件保持清醒的认识。否则，就难以识别那些比如只有在万事顺利的条件下才能达到目的的决策。那些决策看上去也总有一定的道理，但当管理者仔细考虑过那些决策必须要满足的要求之后，他就会发现有些要求从本质上说是互不相容的。要让这样的决策获得成功，不是说毫无可能，只是可能性不大而已。毕竟奇迹不是经常能够发生的，把希望寄托在发生奇迹上是行不通的。

　　一个典绍的例子便是肯尼迪总统在1961年"猪湾事件"上的决策。在这项决策中，有一项要求是要卡斯特罗下台。同时，它也还有另一项要求，那就是不要使人觉得美国的武装力量正在干涉另一个美洲国家的内政。这第二个要求显得十分荒唐，而且在整个世界上也不会有人相信这次入侵全是古巴内部起义的一个结果，但是美国的决策各并不理会这些。对他们说来，不干涉内政仿佛是一条合理的、必要的条件。然而，这样的两个要求若要能协调起来，那除非是古巴内部反卡斯特罗的武装暴动已使古巴军队处于瘫痪的状态。这种情况当然不能说完全不可能，但是从当时的实际情况看，这样的可能性显然是微乎其微的。因此，美国所面临的选择是：要么放弃整个计划；要么就应全力支持这一入侵行动，以保证入侵的成功。

　　我这样说并不是对肯尼迪总统有所不敬，他的错误不在于像他所说的那样"听从了专家和顾问的意见"，他的真正的错误是未能仔细地考虑清楚他的决策必须要满足哪些界限条件。他不敢面对这-令人不快的现实：一个必须要满足两种从本质上说互不协调的界限条件的决策，实际上算不上是什么决策，它最多只是一种希望出现奇迹的祈盼罢了。

　　不过，对重要的决策而言，要确定界限条件和提出要求，光靠"事实"是不行的，那要看他怎么来领会问题，那是一种充满风险的判断。

　　每个人都可能会做出错误的决策，实际上谁都免不了会在某个时候做出错误的决策。但是，谁都不应该去做根本无法满足其界限条件的那种决策。

　　3.由于考虑到最终难免需要作些妥协。管理者在决策时必须先从是非标准出发，千万不能一开始就搞凑合，更不能以人来论是非。假如管理者搞不清楚什么是正确的界限条件及要求，那么他自然也弄不清楚什么是正确的妥协、什么是错误的妥协，到头来很可能会作出错误的妥协。

　　我在l 944年开始搞首次大型咨询项目时就学到了这一点。那是要对通用汽车公司的管理结构及管理方针作一次调查研究。艾尔弗雷德。P.斯隆是当时通用公司的董事长及总经理。调查刚开始，他就把我叫到了他的办公室，对我说道："我不给你规定需要研究什么，写什么，应该得出些什么结论，那都是你的事情。我的唯一指示是：把你认为正确的东西写下来，不要担心我们会有什么反应，也不必顾忌你的看法是否合我们的胃口。你只管提建议，不必为我们必须采取的妥协措施而操心。本公司的管理者人人部懂得要采取妥协措施。不过，他们都不知道如何采取'正确的'妥协措施，除非你先告诉他们什么才是"正确的'."每位正在考虑决策的管理者都应该把斯隆先生的这段话当作座右铭。

　　肯尼迪总统从"猪湾事件"的彻底失败中吸取了教训。因此，在两年后的"古巴导弹危机"事件中取得了胜利。在那次事件上，他坚定不移地把握住决策必须达到的界限条件，因此看清了什么样的妥协是可以接受的（比如，美国的空中侦察显示实地核查已无必要，所以美国不声不响地放弃了实地核查的要求），什么样的事情是必须坚持到底的（比如，苏联的导弹必须拆除并运回苏联去）。

　　妥协有两种不同的性质。第一种妥协就好比古谚语所说的那样："半块面包总比没有面包来得好。"另一种妥协就像所罗门王判案故事中所说的那样，孩子的母亲清醒地意识到："与其要回半个死孩子，还不如将孩子送给对方为好。"在前一种妥协里，界限条件得到了满足，面包的作用是提供食物，而半块面包当然也是食物，也能起到同样的作用。然而，半个孩子就不-样了，那只是半个死尸而已。

　　如果在决策时，一味担心人家是否能接受，害伯有些内容是否会引起别人的反对，那样做只会浪费时间，是毫无意义的，因为这种情况压根儿就不可能发生。而有些想不到的困难及阻力倒会突然出现，成为难以逾越的障碍。换一种说法，如果决策者一开始便向自己提出这样的问题："哪些东西人家才能接受？"那么他做出来的决策肯定不会有好结果。原因很简单，决策者在回答这一问题的过程中，由于害怕别人反对，将会删去最最重要的内容，从而使自己的决策失去了效益，失去了正确性。

　　4.必须将决策转化为行动，是决策的第四个要素。如果说考虑界限条件是决策过程中最困难的环节的话，那么要将决策转比为有效的行动通常则是最费时间的环节。除非从一开始便将承诺和义务都包括在决策中，要不这个决策便毫无意义。

　　事实上，只有当贯彻落实决策的具体措施变成了某个人的具体工作和责任时，做决策才显得有真正的意义。如果情况不是这样，那么根本就谈不上是什么决策。至多只是个良好的愿望罢了。

　　过多的政策说明令人厌烦，尤其是在业务单位里更是如此。这种政策说明都不包含行动上的承诺，因此对如何落实的问题没有专人负责。难怪机构里的工作人员会将这种政策说明当作笑科，如果还不至于将它们当作高层管理根本不准备去执行的官样文章的话。

　　若要将决策转化为行动，必须先明确无误地回答下列问题；决策必须要让谁知道？必须采取什么行动来贯彻落实？应由谁来采取这一行动？这一行动应该包含哪些内容，以便让执行决策的人可有所遵循？在这些问题中，第一个问题和最后一个问题往往容易被人们所忽略，从而造成灾难性的结果。

　　在运筹学者中，流传着这样-个故事，它倒可以说明"决策必须要让谁知道？"的重要性。一家制造工业设备的大厂商几年前决定暂停制造某种型号的设备。好多年来，这种设备一直是机床类产品中的标准产品，其中不少产品至今仍在继续使用。因此，公司同时也决定在未来的二年中继续向该设备的老用户提供此型号的机器，以满足他们更换的需要。三年之后，公司就不再生产和销售达种型号的机器了。对这种型号机器的订单近几年来一直有下降的趋势。们当老客户得知这种别号的产品不久将不再供应时，订单反而突然大增。可是，没有人提出"必须把停产的决策告知哪些人"，于是谁也没想到要去通知采购部负责采购该部件的人员。采购员所得到的指令还是按当前销售的比例购进该型号机器的部件，没人对他说过需要修改这一指令。二年过去后，当公司准备停止生产该产品时，却发现：仓斥里的库存装配件多到了足够他们使用8-10年，于是也只好白白浪费了。

　　决策行动也必须与执行决策者的能力相适应。

　　一家化工企业近年来发现有两笔相当大的资金被冻结在两个西非国家里。为了避免损失，公司决定用这两笔资金在当地办企业。公司的原则是：所办企业对当地的经济应有所贡献；企业不必从国外进口原料；如果经营成功的活，还可在当地金融政策解冻时将其转售给当地的投资者，再将钱汇出来。为此，公司开发了一种保存热带水果的简单化学工艺。那两个国家都盛产水果，在过去，出于缺乏加工保存的手段，这种水果企运往西方销售的途中均有严重的损耗。

　　所办企业在两个非洲国家都取得了成功。但是-个国家的当地经理把企业的标准定得太高，它需要由技术高超的、受过西方技术训练的管理者了来进行管理，而这样的人才在当地是很难找到的。在另一个国家的那位企业经理，由于考虑到了最终将要经管这个企业的人的实际能力，所以尽量地简化企业流程，并从一开始就在企业的上上下下雇用当地人才。

　　几年以后，这两个国家升始允许资金汇出境外了。然而，那家高标准的企业尽管十分兴旺发达，但却怎么也找不到当地的买主，因为当地人根本就不具备管理该企业的技术能力。于是这家企业只好被清盘处理，经济损失在所难免。而在另一个国家的那家企业。却吸引了许多当地的企业家，因此，公司不仅收回了原先投入的资金，而且利润还相当可观。

　　这两家企业的产品及生产流程基本上是相同的，可是在前一家企业里，没人提出过诸如此类的问题："能执行决策的现有当地人才到底具备哪些条件？他们到底可以胜任哪些工作？"结果，决策就设法被顺利地贯彻。

　　如果-项决策要成为有效的行动，那么有关人员就必须要改变自己的行为、习惯和态度。在这种情况下，如何使决策行动适合决策执行人的实际能力就显得特别地重要。管理者应该设法落实如下两条：行动的责任要落到人头；负责落实的人必须要有足够的能力。管理者对其下属的考核方式、考核标准及奖励办法都应该作出相应的调整。要不的话，有关人员将会陷入到内部感情冲突的游涡之中而不能自拔。

　　西奥多。维尔如果没能设计出可以用于衡量管理绩效的服务标准的活，那么他的关于服务就是贝尔公司最向宗旨的决策恐怕就会落空。贝尔公司的经理们一向习惯于用单位盈利或者成本作为衡量工作成绩的标准。维尔的新标准迫使他们很快地适应了新目标。

　　下面是个完全相反的例子。 -家历史悠久、规模颇大、一向引以为豪的美国公司的一位十分能干的董事长兼总经理为了公司的生存和发展，采取了革新公司结构、树立公司新目标等措施，可惜最近失败了。公司里的人都认为革新措施是必要的。在很长一段时间里，该公司一向是此行业的领头羊，可是近来却出现了明显的老化趋势。几乎在各个主要领域，公司都受到了那些较新、较小但却有更大进取心的竞争对手的挑战。为使他的革新措施能得到更广泛的支持，这位董事长将一些最引入注目的老派代表人物提升到最重要和薪酬最高的职位上去，特别是将其中二位提升为执行副总裁。这一做法给公司里的工作人员留下了一个印象：'他们不是真想改革。"如果对违背新做法的行为给予最高的奖励，那么人人都会得出结论：这种与革新背道而驰的行为就是高层管理人员所推祟的和所要嘉奖的。

　　并不是每个人都能像维尔那样有本事将决策的执行与决策本身融为一体。但是，某项具体决策需要哪些行动承诺？承诺之后还有哪些工作要做？由谁来执行该项决策比较妥当？这些是人人都可以考虑的问题。

　　5.最后一条是必须将反馈信息充分考虑进决策中去，以便能根据实际情况不断地验证决策的预期目标是否合适。

　　决策是由人来做的，人难免会犯错误。再了不起的决策也不可能是永远正确的。就是最英明的决策也很可能会有毛病，最有效的决策总有一天也是会被淘汰的。

　　如果需要这方向的例证的话，那么维尔和斯隆的决策便是最好的例子。尽管他们有很大的魄力和想像力。在他们众多的决策中，只有-项决策时至今日仍然管用。那就是维尔关于"服务是贝尔电话公司的宗旨"这一决策。至于美国电话电报公司的公众股的投资性质早已在50年代随着新情况的出现而不得不作了很大的改动。当时出现了一种机构投资人，诸如养老基金和互助基金，这些基金便成了当时中产阶级投资的新渠道。虽然贝尔实验室还在发挥它的重要作用，但由于新技术的发展，特别是激光和空间技术的发展，使得任何一家通信公司都无法通过自身的能力来满足所有技术和科学上的需求。与此同时，由于技术的发展，75年来第一次出现了这样的情况：电话将会面临新的长途通信手段的严峻挑战；在信息及数据等通信领域，没有任何一种通信媒介可以保持其统治地位，更不要说保持垄断地位了。而在过去很长一段时间里，贝尔公司在这方面-向是处于垄断地位的。尽管公众管理仍然是私营长途通信公司生存所必要的手段，而当年维尔所极力推崇的那种公众管理（由各个州自己负责的公众管理）与当前的全国性甚至是国际性的通信公司这么一种现实越来越格格不入了。而这种由联邦政府负责的公众管理的出现不但是必要的，而且也是不可避免的。这种管理可不是贝尔公司提出来的。相反，贝尔公司还试图通过某种拖延战术来反对这种由联邦政府负责的公众管理措施，尽管维尔本人很不愿意参与这一行动。

　　至于斯隆在通用公司所推行的分权决策，现在仍在实行。只是已有迹象表明、这一决策不久将会被重新加以考虑。斯隆设想的一些基本原则已被多次修改，目前恐怕早已面目全非了。比如，原来被给予自治权的汽车制造部门，现在对制造和装配汽车正在渐渐地失去控制权，所以也就难以对生产的结果负全部责任。各种型号的汽车，从雪佛兰到卡迪拉克，也已不再橡斯隆一开始所设计的那样，可以代表某种身份。更为引人注目的是，斯隆设计了一家美国公司，虽然不久它在国外有了了公司，但从组织和管理结构上来看，它仍然只是一家美国公司。可是，今天的情况完全不同了，通用汽车公司已明显地成了一家国际性的跨国公司。公司在国外的部分——特别是在欧洲的那部分——已取得了巨大的发展，获得了重要的机会。对这家跨国公司来说，如果没有正确的原则和正确的组织机构的话，继续生存和发展就会成为问题。斯隆在1922年上台时所推行的分权制管理方法并不会永久地持续下去。不久的将来也会对其进行重新考虑。可以这么预言，一旦企业面临经济困难时期，对改革当前做法的要求将会变得更加迫切。如果不作彻底的改动，斯隆的方案 很可能会成为挂在通用汽车公司脖子上的一块盘石，会越来越成为公司成功的绊脚石。

　　当艾森豪威尔当选总统时，他的前任哈里。s.杜鲁门曾说道："可怜的艾克，他在当将军时，一道命令下去，贯彻起来畅行无阻。现在他得坐在那间大办公室里了，他若再发布命令，惯彻起来恐怕就不会再像在军队里那么顺当了。"出现这种现象，并不是说将军的权力要比总统的大。这是因为军队机构早已了解：如果不去核查命令落实的情况，那么大多数命令都会落空的。他们早就知道，亲自下去看一看，这是取得反馈信息唯-可靠的办法。汇报的办法——这是总统想要了解情况的唯一手段一-帮不了太多的忙。军队的指挥官都明白，命令下达之后，必须亲自下去检查命令是否已被执行。至少他也应该派遣其助手下去了解情况，他决不可以只听信执行命令的下属的一面之词。这倒不是不信任自己的下属、因为经验告诉他不可轻信这种形式的汇报或沟通。

　　这就是为什么当营长的总是要亲自到食堂里去，亲口尝一下饭菜的滋味的道理。当然，他也可以不下去，可以看看菜谱，或者叫别人把菜谱拿来检查，但是他没有这样做，他总是会走进士兵用餐的食堂。亲自去尝一尝土兵们吃的东西的味道到底怎么样。

　　随着电脑时代的到来，了解实际情况会变得更加重要，因为决策者与决策执行者之间的距离可能会进一步增大。除非他真能接受这样的观点；最好要亲自去现场看-看，否则的话，他无疑会越来越脱离实际。电脑处理的都是一些抽象的概念，而这些概念只有经过具体实践的检验之后才是可靠的，要不的话，这种抽象概念肯定会把我们引入歧途。

　　若想了解赖以做出决策的前提是否仍然有效，或者已经过时，那么亲自下去看一看，如果这不能算是唯一的方法的话，那起码也该是最佳办法了。这种前提迟早是要过时的，因为现实决不会一成不变。

　　不愿下去了解实际情况，这往往就是坚持己不再合理、不再合适的行动的一种理由。这种情况在企业决策中存在，在政府部门的政策决策中也同样存在。这在很大程度上也可以说明为什么斯大林的欧洲政策失败了；为什么美国面对戴高乐为首的欧洲独立运动，未能适时调整其欧洲政策；为什么英国迟迟不能接受"欧洲共同市场"这个现实。

　　信息反馈应该是经过加工的，应该有数字和报告。如果管理者未能将信息反馈建立在现实的基础之上，如果他不强迫自己走下去亲自看一看，那么他肯定会犯教条主义的毛病，什么决策也就不会有好的效果。

　　以上这些便是决策的要素。至于怎样才能使决策产生效益，我们将在下一章里讨论这个问题。

　　7有效的决策

　　决策就是判断。就是在一些不同的可行方案中作出一种选择。我们所说的选择，在一般情况下，并不是指"是"与"非"之间的选择，这充其量也只是"大概是对的"与"也许是错的"之间的选择。而通常经常遇到的却往往只是两种不同行为方案之间的选择。在这两者之间，很难说哪个比哪个更正确。

　　绝大多数关于决策的书都这么说："首先要弄清真相。"不过。卓有成效的决策者都知道，决策的过程往往不是从真相开始的，而是从想法开始的。这些想法由于没有经过实际的检验，常常只是一些假设，因此，还谈不上有什么价值。要想判断什么是真相，那就首先要确定相关的标准，特别是要确定合适的衡量标准。这可以说是有效决策的纲，也是通常最容易引起争论的地方。

　　最后，有效的决策并不像许多教科书里所说的那样来自于对真相的-致的看法。恰恰相反，正确决策的意识正是在不同意见的冲突与矛盾之中产生的，是认真考虑对立各方行动方案的一个结果。

　　先要弄清真相是很难做到的。因为没有相关的标准，就不可能找到什么真相。事件本身并非就是真相。

　　在物理学中，知道物质的滋味并不就是了解了事物的真相。直到最近，知道某物体的颜色，也并不就等于了解真相。就烹调而言，滋味是个绝对重要的真相；而说到绘画，颜色才是头等重要的真相。物理学，"烹调和绘画都从各自的需要出发考虑有关的事情，因此就会将不同的事物认作真相".卓有成效的管理者还懂得，人们干事情并不是从寻找事物真相开始的，而是先从想法开始的，这样做并没有什么不对。人们经历过某个事件，就必然会有些想法。如果在某个领域里体验了好长一段时间的生活而不产生想法的话，那说明此人没有敏锐的观察力，头脑迟钝。

　　所以，人们已是先有想法，然后再采取行动的。硬要他们先寻找真相，然后再采取行动是不可取的。那会使他们像其他人一样，寻找所谓的真相来凑合自己已有的结论。既然已有了结论，要找些所谓的事实来加以说明不会有什么困难。擅长统计的人员都知道这个道理，因此，他们对统计数字往往不太信任。

　　唯一缜密的方法，唯一有利于我们用实践来检验想法的办法，就是"先有想法，后有行动"，这也是我们考虑决策时所应该采取的办法。只有这样，别人才能看出，我们的决策是从没有经过测试的假设开始的，而这恰恰就是决策或科学研究的唯-起点。我们知道应该如何对待假设，我们不会为假设而争论不休，我们要做的就是对它们进行测试。通过测试，可以发现哪些假设可以成立，因此值得我们认真地加以考虑；哪些假设站不住脚，必须被弃置。

　　卓有成效的管理者鼓励人们拿出不同的想法。不过，他也会坚持要求人们在提出想法的同时，必须认真考虑如何用实践来鉴别这些想法。所以，卓有成效的管理者会提出这样的问题，"为了测试假设能合成立，我们必须了解哪些情况？""有了哪些事实，才能使想法站住脚？"他会设法让自己和周围的人都养成这么-种习惯：琢磨并悟出哪些事情需要被观察、被研究和被测试。他还坚待认为，提出想法的人也有责任说清楚：他们可以并且应该期待和寻找什么样的事实真相。

　　也许，最关键的问题是："相关的标准是什么？"回答这个问题，我们还是要回到与所讨论的问题或将要做出的决策相关的测试办法上来。只要认真分析一下正确有效的决策产生的过程，人们不难发现大量的工作和思维都花在寻找相应的测试办法上去了。

　　这也就是西奥多。维尔义于服务是贝尔公司首要宗旨的决策无比正确的原因。

　　卓有成效的决策者会觉得，传统的测试标准不是正确的测试办法，否则，通常就不需要再决策了，最多只需作些调整就可以了。传统的测试办法反映了"昨天"的决策。如果有必要作新的决策，那恰恰说明原先的测试办法已经过时了。

　　美军的军需品采购及库存政策问题较多，这是自朝鲜战争以来尽人皆知的事实。军方曾为此作过无数次调查研究。但情况不仅没有改善，反而越来越严重。罗伯特。麦克纳马拉当上国防部长后。他就向测试军需库存的传统办法发起了挑战。传统的测试方法是以采购和库存的美元总金额及项目总数作为依据的。而麦克纳马拉却改变了这一传统做法，他把只占项目总数4％的几个项目分出来，这些项目数量虽不多，但他们的金额加起来却占总金额的90％以k.采取同样的办法，他又将只占项目总数4％但却占战备物资总量90％的那几个项目分了出来。由于其中有些项目在两份单子上是重复的，最后得出的关键性项目，不管是按金额总数还是按项目总数来考虑，都只占项目总数的5％一6％。麦克纳马拉认为：这些项目中的每一项，都必须分别给以精心的处理；而对其余约占95％的项目，既然它们所占用的资金不多，又不会影响部队的战斗能力，他采取了一种叫作"例外管理"的办法，那就是通过概率和平均数的办法来对这些项目进行管理。这一新的测试办法终于帮助麦克纳马拉做出了一项卓有成效的决策，使美军的采购和库存管理及后勤工作的面貌焕然一新。

　　寻找相应的测试办法的最佳途径还是我们前面提到的走出去，亲自看一看有些什么'反馈".当然，这里所说的"反馈"是指决策前的"反馈".举例来说，大多数人事问题，通常部是用平均数来衡量的。比如，每百位雇员中造成停工事故的平均数、缺勤率、病假数等。如果经常出去看一看，管理者很快就能发现，他真正需要的不是这种测试方法。这种平均数测试方法只适合保险公司的需要，而对做人事决策来说，这种方法不但显得毫无价值，而且有时还容易将人引入歧途。

　　大多数事故往往只发生在工厂的某一二个部门，缺勤率也是一样。甚至病假也无法用平均数来表示，因为这种情况只局限在职工队伍中某个很小的部分。比如年轻未婚女性中。如果在这种平均数的基础上采取人事行动，比如搞全厂的安全动员，那必然不会产生预期的效果，甚至还可能会将事情搞得更糟。

　　同样的道理，未能亲自去看一看也是造成汽车工业不能及时理解汽车的安全设计重要性的主要原因。汽车公司都采用传统的分式来测量自己车子的安全性能，比如每辆车或每英里的事故平均数。假如他们能走出占看一看，那么他们就会发现还需要测量因事故而受到伤害的严重程度。只有这样，他们才会知道要采取进一步的安全措施，以减轻事故可能会造成的伤害程度。这就是要改进汽车的安全设计。

　　因此。寻找相应的测试办法，并不依做数学题那样容易是一种充满风险的判断过程。

　　在管理音需要作出判断时，他必须要有可供选择的各种方案。如果只让他说"是"或"不是"，那就称不上是什么判断。只有在有充分选择的前提下，他才能真正了解实际风险所在。

　　所以，卓有成效的管理者会坚持要求有各种不同的测试办法供他选择，以便他能从中桃出相应的-种方案。

　　就拿一项资本投资的方案来说，一般总有好几种不同的测试办法。-种是着眼于投资回收的期限，另一种关心的是投资的回报率，第二种则强调投资能给当前所带来的利润。卓有成效的管理者次不会满足于任何一种传统的测试方法。尽管财务部门会强烈地向他推荐某一种标准最"科学".他从自己的经验中得知，每种不同的分析途径会使他看到这一投资决策的-个不同侧面。只有当他把投资决策的各个方面部考虑到之后，他才会知道哪几种分析和测试方法对作出科学决策最为重要。尽管这样做会使会计师们十分不快，但卓有成效的管理者还是会用上述三种不同的办法来测试自己的投资决策。等做完测试之后，他才会有把握地说道："这种测试标准才是投资决策的相应标准。"管理考如果不占考虑各种可供选择的测试标准，那么他的思路一定会非常闭塞。

　　更有意思的是，卓有成效的决策者往往不求意见的一致，却十分喜欢听取不同的想法，这正好与一般的教科书中关于决策的原则背道而驰。

　　这样的决策决非是在一片欢呼声中能做得出来的。只有通过对立观点酌交锋，不同看法的对话，以及从各种不同的判断中作出一个选择之后，管理者才能作出这样的决策来。因此，决策的第一条规则就是：必须听取不同的意见，否则管理者根本无法决策。

　　据说，艾尔弗雷德。斯隆在一次高级管理委员会的会议上说："各位先生，据我所知大家对这项决策的想法完全一致。"与会者纷纷点头表示同意。"但是，"斯隆先生继续道："我建议把对此项决策的进一步讨论推迟到下一次会议再进行。在此期间，我们可以充分考虑一下不同的意见，因为只合这样，才能帮助我们加深对此决策的理解。"斯隆作决策从来不靠"直觉"，他总是强调必须用事实来检验看法。他反对一开始就先下结论，然后再去寻找事实来支持这个结论。他懂得正确的决策必须建立在各种不同意见充分讨论的基础之上。

　　美国历史上的每一位卓有成效的总统都有各自一套激发不同意见的办法，以帮助自己能做出有效的决策。林肯、西奥多。罗斯福、富兰克林。D.罗斯福、哈里。杜鲁门他们各人都有自己的一套办法，各人都能激发出他所需要的不同意见，以帮助他们加深对决策的理解。我们知道，华盛顿总统对冲突和争论恨之入骨，他希望内阁能团结一致。然而，在重要问题上。他确实会同时去征求汉密尔顿和杰斐逊的意见，以使自己能听到必要的不同意见。

　　富兰克林。D.罗斯福总统也许对听取有组织的不同意见理解最为深刻。每当需要对某些重要事情作出决策时，他会找来一位助手，对他说道："我想请你帮我考虑一下这个问题，但请不要去声张。"（其实，罗斯福心中有数，即使说了这句话，此消息也会立刻传遍华盛顿。）接着，他又找来几位从-开始就对此问题持不同意见的助手，向他们布置了同样的任务，并也叫他们"绝对保密".这样一来，他便可以肯定，关于这个问题的各个重要方面都会被考虑到，并且都会被提出来。他还可以肯定，这样一来他就不会被某个人的先入为主的想法所左右。

　　罗斯福的这一做法曾经受到他内阁中的"专业经理"内政部长哈罗德\*伊基斯的剧烈批评。在哈罗德的日记里，诸如"缺乏细致的作风"、"轻率鲁莽"、"背信弃义"等指责总统的言词到处可见。不过罗斯福心中明白，美国总统的首要任务不是行政管理，而是制订政策，是进行比确的决策。而要这样做的最佳办法就是采取法院里惯用的"对手角逐法"，通过法庭辩论来了解事实真相，使案件各个方面的有关情况都能摆到桌面上来。

　　必须坚持听取不同意见，主要有以下三条原因：第一，这是唯一可以保护决策者不被机构的看法所左右的一条措施。每个人都想以自己的观点来影响决策者，每个人部是一位专门的说客，都希望决策符合自己的想法（尽管常常出于真心实意）。不管决策人是美国总统还是一位正在修改某项设计的初出茅庐的工程师，他所遇到的情况都会是这样。

　　唯一能使决策人摆脱这种特殊呼声以及先入之见的办法，就是在决策之前要先对各种不同意见进行辩论，让不同的看法提出各自的论据，只有这样管理者才能充分考虑种种不同意见。

　　第二，不同意见可以为决策提供各种不同的选择余地。如果没有充分的选择余地，那么不管他把问题考虑得多么深细，决策就成了孤注一掷式的冒险。决策有时会被证实是错了，这种可能性随时都会有，或许是因为决策一开始就出了毛病，也可能是因为外界情况发生了变化。假如管理者在决策的过程中已经考虑过各种可供选择的方案。那么在情况发生变化时，管理者因为有一些经过思考的、做过研究的、自己深刻理解的方案可供选择，他就能有备无患。如果没有这样的后退余地，一旦发现决策难以执行，他就会感到束手无策了。

　　在上一章里，我们提到了德军参谋部的《施利芬计划》以及富兰克林\*D.岁斯幅总统执行经济复兴计划的情况。这两个计划都在执行的关键时刻出了毛病。德国军队自那以后就一直没有恢复元气，原因是德军从来没有设想过别的战略概念，于是只好-次又一次地做些临时性的糟糕的决策。其实，这也是必然的，25年来，德军参谋部除了《施利芬计划》外。压根儿就没有再考虑过要制订什么其他计划。他们将自己的一切军事才能统统注入列这个绝妙的计划个去了。当该计划出现了问题之后，就再也没有可供选择的退路了。

　　尽管这些将军们都受过严格的战略计划训练，他们却只能做些临时件的应急决策，这也就是说他们只好一会儿这样，一会儿那样，却说不出为什么非要这样或那样做的道理。

　　1914年所发生的另-件事也可以说明没有选择的余地是多么危险。在俄国人发起了战争动员后，沙皇突然又想改变主意。他召来了俄军总参谋长，要他立即解除动员令。但是这位将军回答道："陛下，这不可能了。动员今已经开始执行，我们现在想停下来的话，也没有-个切实可行的计划。"我倒并不认为如果俄国人在最后一刻真的停止了他们的战争机器，第一次世界大战就可以避免了。但是那毕竟是最后一次争取让明智的行动来替代疯狂战争的机会。

　　相比之下，罗斯福总统就不-样了。早在上任前几个月里，他已提出了正统经济的口号。与此同时，他还有一批后来被称之谓"智囊团"的顾问，专门为他制订一项万一以后经济改革进行不下去时可供选择的政策。那是一项激进的政策，它是在旧时"进步党人"的某些想法的基础之上提出来的。是一项旨在进行大规模社会和经济改体的激进政策。后来，世界金融体系发生了崩溃，罗斯福的正统经济改革计划无法再进行下去，于是他就可以立刻采取另-种选择，因为他已经有了一项政策。

　　假如没有这一早已准备好的退路，那么罗斯福也会像德军总参谋部或俄国沙皇一样，顿时显得不知所措。在就任总统时，罗斯福要实行19世纪传统的国际经济理论。但是，就在他1932年11月当选到第二3月宣誓就职这段时期内，美国的经济也像国际经济一样，出现了崩溃现象，罗斯福对此自然是看在眼里，可是出于缺乏可供选择的对策，他也只能采取头痛医头，脚痛治脚的办法。就像罗斯福那样精明能干的总统，突然发现自已处在弥漫浓雾之中，也只好摸索着往前走，也只好从一个极端到另一个极端摇摆不定，或者只好听凭那些江湖郎中式的经济说客来摆布，一会儿要他采取美元贬值的措施，一会儿又要他重新实行银本位制，其实这些措施都不着边际，根本无法解决当时的问题。

　　还有一个更能说明问题的例子，罗斯福在1936年第二轮总统选举书大获全胜之后，便想"改组"最高法院。他的这一计划在国会遭到了强烈的反对。他原以为自己可以完全控制国会，因此，连万-计划通不过该采取什么可供选择的方案都没有准备。结果，不但改革最高法院的打算落了空，自己在美国政治舞台上的影响也受到了损失，尽管当时他的声望及支持率仍然相当高。

　　最后，不同意见有助于激发人的想像力。若要寻找解决问题的办法，想像力当然帮不上什么大忙；假如是解数学题，想像力可有价值了。然而，管理者所要处理的是一些确实难以预料的事情，不管是政治方面的，还是经济、社会或军事方面的，都需要有"创造性的"解决方案，否则就难以开创新局面。从这个角度讲，管理者需要有想像力，因为缺乏想像力的管理者不可能从另一个不同的、全新的角度去观察和理解问题。

　　我得承认，有丰富想像力的人并不是太多，但他们也并不像人们认为的那么稀少。想像力需要被激发后才能充分地发挥出来，否则它只能是一种潜在的、尚未开发的能力。不同意见，持别是那些经过缜密推断和反复思考的、论据充分的不同意见，便是激发想像力的最为有效的因素。

　　很少有人能像汉普蒂。邓普蒂佯，在吃早饭前可想像出那么多稀奇古怪的事来。至于这个人物的创造者，《艾丽丝漫游奇境记》的作者刘易斯\*卡罗尔的想像力更是没人可比了。然而，即使是很小的孩子也会有足够的想像力来欣赏艾丽丝的故事。就像杰罗姆。5.布鲁纳 （Jerrome S.Bruner）所指出的那样，就是一位只有8岁的孩童也能一日了然地指出：虽然4×6等于6×4，但是"威尼斯盲人"（a blind Venetian）决不等于"软百叶窗帘"（Venetian blind）这便是高级想像洞察力。可是不少成人在做决策时，常常将思维建立在"咸尼斯盲人"一定等于"软百叶窗帘"这样的猜测之上。

　　有个古老的传说，讲的是维多利亚时代绍斯西岛上的一个人。他去了一次西方，回来之后便对岛民们说，西方人的家里没有水。在他们的岛上，水是通过凹陷的木片引进家里来的，因此可以一日了然。而在西方城市里，水是通过水管引进来的，只行当某人把开关打开之后，水才会从管子里流出来。可惜的是不曾有人向他解释过关于自来水管的事。

　　每次当我听到这个故事，就会使我想起想像力的问题。只有将想像力的"开关"打开，想像力才能像自来水一样不断地流出来。而想像力的"开关" 不是别的，就是不同意见的有序争论，因此，讲究效益的决策者懂得如何鼓励别人发表不同意见。从不同意见中吸取营养，这可以帮他识别那些似是而非的片面性看法，使他在做决策时有更加广泛的考虑和选择的余地。万一决策在执行的过程中出现了问题或发现了错误，那么他也不会变得手足无措。不同意见还可以激发决策者及其同事们的想像力，可以将那些听上去似乎有理的意见转化为正确的意见，然后再将正确的意见转化为好的决策。

　　卓有成效的决策者不能一开始就有先入为主的想法，似乎只有一种建议是对的，而其他所有的建议都一定是错误的。他也不能一开始就抱着这样的想法："我是对的，他是错的。"决策者必须从一开始就下决心要搞清楚为什么人们还有不同意见。

　　卓有成效的管理者当然也知道，蠢人和搬弄是非者总是存在的。不过，他们决不会认为持不同意见者不是蠢人便是狡诈之徒。他们还懂得，除非有确凿证据证明某人别有用心，否则就应该把持异议者都看作是头脑正常的和没有偏见的。假如他得出了一个明显错误的结论，那也是因为他所关心的和看到的是问题的另一个侧面。卓有成效的管理者会自问道："我们应该向他作哪些说明，才能使他的观点站得住脚？"卓有成效的管理者所关心的，首先是理解，然后才去考虑谁是谁非的问题。

　　在一家好的律师事务所里，刚从法学院毕业的新手往往首先被安排为对方律师的委托人起草案情难度较大的辩护词的工作。在坐下来认真准备己方的辩护词前，先做这样的一件工作是-种十分明智的安排。＜一个律师毕竟应该考虑到对方律师也不是无能之辈。＝这对年轻律师来说是一种很好的训练，可以使他避免从-开始就只认为自己一方的案子是对的。这样做还可以帮他熟悉对方会有哪些发现，已经了解哪些情况，会有些什么论据。这样做就是要求他对双方的案情部应有所研究。只有做到了这一点，他才会真正懂得自己的案子应该怎么去办。也只有这样，他才能在法庭上把己方的理由作一番有力的陈述，从而让法庭接受他的看法，毫无疑问，不论是管理者还是普通工作人员，能够做到这一点的人并不是太多。绝大多数人都是从自己一方出发考虑问题的。他们的逻辑是：既然自己这么看待问题，那么别人也必然会以同样的方式来看待问题。

　　美国钢铁业的巨头们总是喜欢抓住这-问题不放： "为什么每当我们一提到"超额雇用"，工会的人就会神经过敏？''而工会的人也不曾反过来问问自己为什么钢铁业管理层老是在"超额雇用"上大做文章，但在实际行动上却如此小心谨慎？于是双方都拼命地想证明对方有错误。假如双方都能试图去理解一下对方的真正想法，那么对双方都有很大的好处，美国钢铁业的劳资关系将会变得更和谐、更健康。

　　不管自己的感情有多强烈，也不管他是多么肯定对方站不住脚，-个想做出正确决策的管理者必须要强迫自己了解不同意见，因为不同意见就是他推敲各种可供选择的办法的必要工具。有了这-工具，决策者才能确保某个问题的各个主要方面部能被仔细地考虑到。

　　卓有成效的决策者要问的最后-个问题也许就是"决策真的有必要吗？"因为有-种选择就是什么决策也不做。

　　决策就好比是动外科手术，它是对原有体系的一种介入和干预，所以总要冒休克的风险。如果没有必要，根本就不需要作任何决策。这就好比一个好外科医生决不会去动不必要的手术。不同的决策者会有不同的工作风格。有些比较激进，有些偏向保守、但从总体上说他们都遵守一定的工作规则。

　　如果不采取进一步措施情况将会恶化时，那就必须作出新的决策。如果机会来临，那也应该不失时机地作出决策。假如机会重要，而且可能稍纵即逝的话，那就必须立刻行动，甚至包括采取巨大的变革行动。

　　与西奥多。维尔同时代的人，在防止政府接管这个问题上，想必与维尔的看法是一致的。不过他们只是想用就事论事的办法来向政府作斗争，比如在国会中反对这个或那个提案，反对某个候选人，支持另一个候选人等等。只有维尔一个人意识到采用这种办法效果并不明显。即使能打个小胜仗，也改变不了整个局面。维尔觉得只有采取重大的步骤，才能开创一个新局面。因为他已经看清：私营企业只有把"公众管理"作为-种有效的选择，才能避免被政府接管。

　　在某些条件下，也的确可以不作决策。比如，不加干预事情也不会出毛病。有-个问题可以帮助我们来进行鉴别："如果不采取行动，情况将会怎么样？"假如答案是"不会出什么毛病"的话，那就根本不需要去进行任何干预。另外，假如情况的确有点今人头痛，但事情本身不是十分重要，也不会造成什么实质性的后果的话，那么也不必去加以干预。

　　能懂得这个道理的管理者也不是太多。有家企业面临金融危机，其财务主管极力主张降低成本。因此，他很可能会抓住某些小毛病不放，尽管克服那些毛病并不能改变当前的局面。比如，当他知道销售和储运部门的成本大大超过预定指标时，他就努力地去帮助这两个部门设法控制成本。可是时隔不久，他又做了一件会给自己脸上抹黑的事。他过分地关心起某个部门"不必要地"多雇了几个老职工的事。当时有这样一种说法，认为解雇这几位马上就要领养老金的老职工并不能解决企业的效益问题。但是，他批评了这种说法，解聘了那几位老职工。他为自己辩护道："其他人都在作出牺牲，为什么工厂里的人就可以不讲效益？"当事情过去之后。大家早已忘记了是他挽救了这个企业。他们只记得他心狠手辣地处理了那3位可怜的老家伙。其实，早在2000年前，罗马人的一条法律就已经说过："行政长官不宜去考虑鸡毛蒜皮之类的事情。"关丁这一点，看起来当今的许多管理者都还需要补上一课。

　　而绝大多数的情况都属于必须作决策与可以不作决策这两者之间的。有些问题虽然不能自行解决，但也不会发展到不可救药的地步。对这种问题，通常只需要作些改进，而不必去作什么实质性的改变或创新。在这两个极端之间，绝大多数都属于这种情况。换句话说，即使不采取什么行动，事情仍然可以维持下去。当然，如果采取行动的话。情况也许会变得更好。

　　在这种情况下，卓有成效的决策考应该作一番比较，是采取行动的风险大呢，还是不采取行动的风险大？在这个问题上，并没有公式可以帮他作出正确的决策，然而还是有两条原则可作为指导，因此对具体问题进行决策应该是不难的。这两条原则是：第一，如果采取行动的好处大大超过所要付出的代价和所冒的风险的话，那么就采取行动；第二。要么采取行动，要么不采取行动，切忌模棱两可，也决不能搞折衷。

　　外科医生如果只从病人身上摘掉半个扁桃体或半截阑尾，那么病人所冒感染的风险并没有减少。医生没有解决病人的问题，病人的情况甚至会比原先更糟糕。外科医生要么动手术，要么不动手术，在这类事情上是决不能搞折衷的。对卓有成效的决策者来说也是一样，他要么采取行动，要么不采取行动，他决不可以采取了行动又半途而废。半途而废是绝对错误的，因为它无法满足决策最起码的要求，无法达到最低的界限条件。

　　在对决策的要求作了一番透彻的思考，对不同的选择进行了一番探讨、对决策的得失作过一番权衡之后，决策就成为顺理成章的事了。到了这一步，一切情况心中部已有数，该采取什么样的决策自然是明摆着的了。

　　然而，就在这个时候，大多数的决策却流产了。这是因为突然之间真相大白，原来所做的决策会使人感到不快，不像原先想的那么受欢迎，执行起来也不太容易。很明显，在这种时候不但需要有良好的判断，更需要有巨大的勇气。我们没有足够的理由说药都应该是苦的，但是良药通常的确是苦的。出于同样的道理，我们不敢说所有的决策都会使人觉得讨厌，但是最有效的决策执行起来往往会让人产生不愉快的感觉。

　　在这种时刻，有一件事卓有成效的管理者绝不可以去干。他不能向外来的压力让步，更不能说："让我们再研究研究。"如果这样说了，那是懦夫的行为。懦夫可以死一千次，而勇敢者只能死一次。面对"再研究研究"的呼声，卓有成效的管理者会问道："是不是再作一次研究就能讨论出新内容来？即使研究出新的内容，它会不会与我们要做的决策有关联？"如果答案是否定的，那么管理音就不应该再去做任何研究。决不能因为自己的优柔寡断而再来浪费别人的时间。

　　当然，也不应该匆匆忙忙地做出决策，除非自己对情况心中已十分有数。一般已有一定经验的成人，都已学会了倾听一种被古希腊哲学家苏格拉底称之为"守护神"的声音。这是一种发自内心的声音，它会在决策者的耳边轻轻地低语："干万要小心。"如果决策是对的，仅仅因为执行起来会有困难，或者会引起人们的不满，或者可能后果吓人，那么决策者就没有理由不去坚持这一决策。但是，如果觉得心中有-种莫名其妙的不安、烦恼以及被困扰的感觉，那么最好不要立刻采取行动，就是缓-会儿也是好的。我所熟悉的一位擅长决策的朋友这样对我说："当我觉得思绪纷乱时，我就会暂停任何决策。"这种不安的心情十次中有九次都是集中在一些无足轻重的细节上。可是到第十次，他突然意识到自己忽略了一件最为重要的事实，犯了一个根本性的错误，因此使自己的判断发生了偏差。这就好像福尔摩斯在一篇很多人部熟知的侦探故事中所做的那样，突然想起了"一件最为重要的事，那就是当凶手出现的时候，巴斯克维尔猎犬居然没有发出吠声".不过，讲究效率的决策者不会等得太久，一般是几天，最多也不过是几个星期。如果到了那个时候，他的"守护神"并没有向他发出任何声音，那么不管他个人喜欢与否，他就应该立即行动起来，将决策付诸实施。

　　有人雇用管理者并不是要让管理者去做他自己喜欢做的事。管理者的责任是要把该做的事做好，具体地说，就是要进行有效的决策。

　　决策与电脑

　　今天我们有了电脑，那么关于决策的这些原则是否仍然管用？有人正在告诉我们：电脑将会取代决策者。至少在中层管理部门是这样。几年后，电脑将代替人们作各种经营方面的决策。要不了多久。电脑还可以代替人们来作战略性的决策。

　　实际上，管理者今天正在作的往往只是一些就地适应性的变动，而电脑的出现将会迫使他们将今天正在采取的这些适应性变动提高到真正决策的高度。电脑将会把许多传统上只喜欢"奉命行事"的管理者改变成真正含义上的管理者，改变成真正的决策者。

　　电脑是管理者的有效工具。它就像是锤子或钳子，但却与汽车或锯子这样的工具不同，人没法做的事，电脑也做不来。不过它能代替人做加减法，其速度要比人快不知多少倍。电脑作为工具，它对工作从来不会感到厌倦，永远不会感到疲劳，加班也不需要付加班费。像其他所有能帮人把事情做得更好的工具一样，电脑可以使人的能力成百上千倍地增长。可是电脑也像其他所有的工具一样，能做的事情总是有限的，具有它自己的局限性。电脑的这种局限性将使我们的管理者不得不自己承担起做真正决策的责任，并可将目前这种适应性变动的做法提高到真正决策的水平上来。

　　电脑的长处在于它是-架逻辑机器。它能按照输入的程序进行精确的运算，可以说是又快又准。正由于这样，它也是白痴，因为逻辑基本上是无知觉的。它只能进行推理。相比之下，人类不是逻辑机器，而是有感觉的动物，因此有时会马马虎虎，反应也不够快。但是人有洞察力，会根据现场的情况作出灵活反应。这就是说，人也可以根据少量的信息来推断事物的全貌，即使是一点信息也没有，人照样可以作出类似的臆测。人不需要任何程序就能记住大量的事情。

　　一位典型的传统的经理经常会遇到的便是关于库存和运输方面的决策。而他做决策时。通常采用的办法是根据当时现场情况采取相应的措施。一位典型的地区销售经理虽然不能确切了解情况，但对下列事情他心中却十分有数：客户A的工厂严格按照生产计划进行运转，如果已经答应的供货不能按时到达。将会引起很大的问题；另一位客户B通常手头总会保留一些库存备件，因此就是供应晚了几天，问题也不大；第三位客户c对本公司已心怀不满，正在寻找适当的借口，以便另找商家购货。他还了解在本公司的制造厂里，只要他对这位或那位负责人说点好话，他就有可能会得到某些额外供应。就在这些经验的基础上，典型的销售经理就会根据当时的具体情况作出一些适应性的决策。

　　而电脑却无法了解这些情况。或者可以这么说，如果别人不明确地告诉电脑公司对某个客户或某种产品已有了哪些政策的话，那么电脑是无法了解这些情况的。电脑能做的只是对输入的程序和指令作出反应。

　　如果公司想用电脑来管理库存，那么它必须先制订一套库存的规则和政策。在这过程中，公司又发现关于库存的基本决策实际上不仅仅是库存决策，它竟成了风险极高的企业决策。库存其实只是平衡各种风险的一种手段，这些风险包括：客户对供货和服务是否满意；产品生产的能力是否稳定；将资金积压在商品上，而商品可能会变坏、过时或失去价值。

　　传统式的陈词滥调并不能给电脑帮上多大的忙。比如，一个典型的说法便是，"我们的目标是要为90％的客户完成90％的交货承诺。"如果将这一条改编成循序渐进的电脑逻辑时，就会发现这句话其实毫无意义。这是不是说所有客户只能得到90％的订单？这是否意味着对关系的确良好的客户应该如期交货？那么我们又应该如何来定义"关系良好的客户"呢7这是否是说我们的目标是要使各项产品都能如期供货？或者仅仅只是主要产品能够如期供货？那么还有好几百种其不上是重要的产品是否也应该有一项政策？这些产品对公司来说也许不算重要，但对前来订货的客户来说，也许就相当重要。

　　解决上述每一个问题，都需要有一项充满风险的决策，特别是需要有一项原则性的决策。只有做出这些决策之后，才能盼望电脑来管理库存。由于这些决策都带有不确定性，因此不太容易给有关事项以明确的定义，但这些定义却是运用电脑所必不可少的。

　　为了使电脑能按照人的要求平稳地运行，对有关的事件作出预期的反应（不管这些事件是装载着核弹头的敌方导弹的突然出现，还是炼油厂里的原油中发现超乎寻常的硫化物），那就必须对决策进行周密细致的考虑，而且还要使决策有一定的预见性。做这种决策不可以随心所欲，也不能走一步看一步摸着石头过河，它必须是一项原则性的决策。

　　出现这种情况，原因并不在电脑。电脑作为一项工具，它不可能成为任何问题的原因。它只不过是将正在发生的情况明白无误地摆到了人们的眼前。其实，这种从琐碎的适应性变动到原则性决策的这一转变过程的出现已有相当一段时间了，特别是在第二次世界大战期间及战后，这种趋向在军队内部早巳变得愈加明显。由于作战巳成为一种大规模的、相互依存的行动，它要求有为各战区、各部队服务的后勤支援系统，所以中层指挥官们就越来越有必要了解战略决策的大概情况。否则他们就难以发挥应有的作用。他们越来越需要做出真正的决策，而不再是只结合自己的实际情况贯彻上级的命令。一些级别稍低的将军，其中德国的隆美尔、美国的布雷德利、苏联的朱可夫等，后来都成了二战中了不起的军事战略家，但在当时他们还只是"中层领导"，他们善于思考真正的决策，与过去战争中那些只知冲锋陷阵的马背将军们完全不同。

　　这样一来，决策不再是最高层中少数人的事。在现代机构户，几乎每个知识工作者或多或少都已成为决策者，要不至少也得在决策的过程个发挥着积极的、主动的和令人大开眼界的作用。在过去，决策是一件高度专业化的工作，它是由极少数人和专业部门来做的。而对其他部门来说，只是按照某种习惯的模式贯彻执行这些决策罢了。可是在当前那些规模较大的知识机构中，决策正在变成一种常规工作。尽管目前尚未达到日常工作的程度。进行有效决策的能力。现在已越来越成为知识工作者工作能力强弱的一种表现，至少对那些想提高工作效率、负有一定责任的知识工作者更是如此。

　　电脑新技术的出现。迫使我们在决策上进行转变，在这方面的一个典型例子就是人们常常谈起的"计划评估及审查技术"（PERT）。这种技术可在高度复杂的程序中 （比如研制和生产航天飞船）为我们提供完成关键任务所需的路径。它是一种控制程序的技术、它能对一项任务中的每件工作进行顶先计划和定义，确定它们之间的先后次序和相互关系，并能估汁出每件工作完成的最后期限、从而使整个任务能按照要求如期完成。这样一来，可以大大削减作临时适应性决策的必要性，取而代之的却是高风险的决策。当然，刚开始使用这-技术时，操作人员还 得印出-张计划评估及审查计划表，而表上对每项工作的判断都会有些错误，这是因为他们仍旧想采用临时适应性决策的办法来解决只有系统的风险决策才能解次的问题。

　　电脑对战略决策也有着同样的作用。电脑当然不可能代替人们来作战略决策。但是只要人们对心中尚不太有数的未来作出了某些设想，那么电脑就能推理出这些设想将会产生哪些结果；或者倒过来说，电脑可以推理出在某些行动方案的背后是由哪些设想在起作用。电脑做这些事，主要还是依靠运算。为了便于运算，电脑需要人们为它准备好思路清晰的分析，特别是对决策必须达到的界限条件有极为明确的陈述。这就要求人们必须先做出重要的、但却带着风险性的判断。

　　电脑当然还可以用于决策的其他方面。比如，只要使用适当，电脑可以帮助高级管理者从繁杂的事务中解脱出来。由于缺乏可靠的信息，他们往往不得不埋头于那些事务之中。有了电脑后，管理者就会有更多的机会走到外界去看一看，因为只有外界才是企业效益的真正根源。

　　电脑还有可能会改变决策过程中常犯的一个错误的性质。从传统上来说，我们过去常常容易将一般性的情况当作特殊事件来加以处理，因为我们习惯于按表面的症状来进行诊断。但电脑只能处理一般性的情况，因为电脑里的逻辑只能识别一般性的情况。因此，在未来，我们很可能会犯另一种错误。那就是会将有些独持的、例外的情况当作一般性的情况来加以对待。

　　因为电脑有这种倾向，于是人们开始抱怨说，在军事决策上，决不应该让电脑来取代那些经过考验的军事人员的判断。我们不向该把这种抱怨仅仅当成一些高级将领们的牢骚。反对军事决策标准化的最为有力的论据来自一位杰出的"管理科学家"索利\*朱克曼。他是英国一位著名的生物学家、是英国国防部的科学顾问。他在开发电脑分析和运用研究的工作中发挥过重要的作用。

　　电脑带给我们的最大冲击，恰恰在于其自身的局限性。这种局限性将会迫使我们去做更多的决策，特别是迫使中层经理们从决策的执行者转变为管理人员和决策者。

　　其实，事情早就应该如此了。像通用汽车公司这样的企业。还有诸如德军总参谋部这样的军事决策单位，他们早就把一些具体的操作事项当成了真正的决策了。这是他们的一大长处。

　　业务经理们若能早点学会通过对风险和不可知因素的研究和判断的方法来进行决策的话，那么我们就有望克服目前大企业里存在的一种通病——对上层管理人员的决策能力缺乏培训和测试。如果在日常工作中，我们总是可以通过临时凑合的办法，而不必进行仔细思考来处理事务的话，如果我们总是可以跟着自己的"感觉"定，而不必借助知识与分析来处理事务的话，那么不管是政府部门、军队内部还是企业界里的操作人员将永远不可能得到应有的培训。不可能受到磨练，他们的决策能力也不可能得到测试。而这些人当他们被提升到高级管理职务时，将会面临非要作出战略抉择的考验。

　　当然，电脑也不可能把普通职员都变成决策者，这就好像计算尺不可能把一个高中生变成数学家一样。但是电脑将迫使我们早早作出选择；是当一名普通职员呢，还是当一名潜在的决策者？电脑将为潜在的决策者提供目标明确、讲究效果的决策学习机会。不过他必须敢于去操作。并把它操作好，否则的话电脑是不会自行运转的。

　　的确有充分的理由可以说明，电脑的出现已激起了人们对决策的新兴趣。但这并不是说电脑将会"取代"人来进行决策。电脑真正的好处是它可以代替人进行复杂的运算，从而使机构内的各层管理人员有更多的时间可以学习如何当好管理者，如何做出卓有成效的决策。

　　结 论必须学会卓有成效

　　本书讨论的内容是以以下两点作为前提的1.管理者的工作应该是卓有成效的；2.卓有成效是可以学到的。

　　人们聘用管理者，就是希望他的工作卓有成效。管理者应在机构内开展有效的工作，否则就对不住聘用他的机构了。为了不辱没这一称号，管理者应该学点什么，做些什么呢？在回答这个问题时，本书把机构和管理者的工作绩效作为两大目标。

　　上面提到的第二项前提是：卓有成效是可以学到的。因此，本书从各个方面展现了管理者工作绩效，其编排的次序将有利于读者自己学会如何成为一名卓有成效的管理者。当然，本书不是教科书，因为卓有成效虽然可以学到，但是如果光靠教是教不会的。它毕竞不是一门"学科"，它只是-种自我约束性的实践过程。不论是从书的结构上看，还是从全书的内容上看，有一个问题始终贯穿全书：是什么东西促成了机构和管理者的卓有成效？不过本书很少提到这样的问题：为什么要追求卓有成效2因为卓有成效对管理者而言是理所当然地应该做到的。

　　回顾本书各章所提出的论点和论证结果，读者会发现管理者的卓有成效还有另一个完全不问的侧面。它对个人的提高，对机构的发展，对现代社会的生存和运作都是必不可少的。

　　1.要做到卓有成效首先必须履行一个程序：记录好时间使用情况。这是一件机械性的工作，管理者甚至不必自己去做，他可以请秘书或助手代劳。假如管理者确能这么去做，那么他的收获必然会很大。虽然不敢说立竿见影，但是效果还是来得很快。如果能够持之以恒，那么这种做法还将会推动他更好地接受我们的第二条增效措施。

　　对管理者的时间安排作一番分析，消除不必要的浪费现象，这需要合行动。需要有基本决策、也需要管理者在行为、人际关系和工作重心上作出一些变更。这种分析可对时间的用法，对各类活动及其目标提出反省性的问题。这种反省会对许多工作质量和水平的提高起到积极的作用。当然也可以通过隔几个月检查一下使用时间的记录的方式来达到同样的目的。问题的关键是提高时间的利用率，时间是当前最为紧缺的资源。

　　2.这第二条要求就是管理者必须把他的目光集中到贡献上。这也就是说，管理者的工作要从程序性的操作提高到理论的高度上，要从机械性的操作提高到分析性的方法，要从只讲究工作效率提高到重视工作的结果。在这样做的同时，管理者还应严于律己，要懂得为什么人家愿意花钱雇用自己，要明白为什么自己必须作出贡献。要做到这一点并不太复杂。管理者只要对自己提出一些直截了当的、或多或少是提纲式的问题就行了。可是对这些问题的回答却会引导管理者对自己提出更高的要求，促使他去考虑自己及机构的目标，更加关心工作所能产生的价值。更重要的是，这些问题还会要求管理者承担起责任，而不再满足于单纯地执行命令，只求"上司满意"便行。如果对作贡献有了足够的重视，那么管理者就-定会认真考虑其目标与结果，而不再只是考虑手段问题。

　　3.卓有成效的第三条要求是充分发挥人的长处，这也是管理者在行为上必须具备的一个根本态度。提出这样的要求。是对人的尊重，对管理者本人及对别人的尊重。这涉及到行为方面的价值体系问题。不过，充分发挥人的长处也需要"边做边学".需要通过实践才能有所提高。在充分发挥入的长处方面，管理者会将个人的动机与机构的需要，个人的能力与机构的效益，个人的成就与机构的机遇很好地结合起来。

　　4.第五章"重要的事情先做"与第二章"掌握自己的时间"是相辅相成的。我们也可以这么说，这两章是支撑管理者工作卓有成效的两根支柱。在那两章里，我们所关心的不再是如何处理时间资源，而是如何处理终极产品-一机构和管理者的绩效问题。被纪录和被分析的巳不再是我们周围所发生的事件。而是我们努力地想去促成的事情。在那两章里正在被开发的不是信息。而是管理者的性格持征：洞察力、自立自强及勇敢精神。换句话说，正在被开发的肯定不是杰出的、天才的领导才能，而是一般的管理者都能做到的一些领导素质，它能帮助管理者经受住考验，使其有远大的目标、坚定的决心，有献身精神。

　　5.本书的最后几章讨论了有效决策的问题，而这个问题义与合理的行为是密切相关的。不会有一条通向卓有成效的康庄大道，但是对如何才能达到卓有成效的问题，本书还是提供了一些明确的测试标准，这些标准可以起到方向和指导性的作用。比如，对管理者应该如何从识别一般性的问题，进而确定决策必须满足的界限条件，本书并没有作详细的讲解，因为这是要根据当时的具体情况来决定的。可是，对需要做些什么以及按什么样的先后次序友做，却己说得非常清楚。根据这些标准，管理者就能训练和培养自己，对事情作出负责任的判断。有效的决策既要有一定的步骤，也要有分析，但是最关键的是要有某种职业道德的准则。

　　管理者的自我提高往往要比卓有成效的训练显得更为重要。他首先得要有知识和技能。在他当管理者的过程中，他还必须养成许多新的习惯，偶尔还不得不改掉-些老的习惯。不过话又得说回来，如果他不先养成讲究效率的习惯的话，那么不管有多少知识，有多好的技能和习惯，统统都帮不上什么大忙。

　　当-名卓有成效的管理者并没有什么了不起的地方，他只是像别人那样尽职尽力而已。没有人会将这本卓有成效管理者自我训练的书与克尔郭尔的伟大杰作《基督教徒的培养》去作比较。比当一名卓有成效的管理者更高的人生目标有的是，然而就是因为这一目标不是高不可攀，所以我们才能够做到卓有成效，才有可能造就大量现代社会和机构所需要的、卓有成效的管理者。倘若我们只需要圣人、诗人或第一流的学者来充实知识机构里的管理职位的话、那么大机构恐怕也就存在不了啦。其实大机构所需要的是能够完成"非同寻常的任务"的"寻常人才".这就是卓有成效的管理者必须要努力做到的事。虽然这一目标不算太高，只要努力谁都做得到，但是能够学会自我提高，这才是真正含义上的对人的培养与训练。这种自我提高应该包括从技术性细节到工作态度、价值观、个性等各个方面，包括从履行普通的程序到承担各项义务等各个领域。

　　卓有成效管理者的自我提高，这是机构发展的中心环节不管该机构是企业、政府机关、研究所、医院还是军事部门。这是提高机构绩效的唯一途径。随着管理者工作效率的日益提高，整个机构的绩效水平也就会不断地上升。管理者自身条件的改善，可以帮助他们自己及周围的人将眼界放得更远。

　　结果是，不但机构的工作越干越好，而且还能不断地承担新任务，追求新目标。要把管理者训练和培养得卓有成效，那就必须对机构的现行方向、目标提出挑战。有了这种挑战精神，就可以使人的眼界从一些先入为主的事情上升到寻求新的机会上来，从只关心人的缺点上升到充分利用人的长处上来。机构若能达到这一境界，它就会对优秀人才产生很大的吸引力，就能激发人们献身事业的精神，使他们在绩效上作出更大的贡献。机构里有了能人，并不一定就能提高机构的效益。机构出现能人，是因为机构有很高的标准，能要求人们养成新的习惯和创造新的环境，并鼓励人们在实践中进行自我提高的缘故。而这些标准、习惯和环境的形成又与有序的、重点突出的、目的明确的、旨在提高卓有成效的自我训练密不可分的。

　　现代社会的运转（如果不说生存的话），依赖于许多大机构的效益，依赖于他们的绩效与成果，依赖于他们的价值、标准以及对自身的要求。

　　机构的绩效已显得越来越有决定性的意义，这不仅表现在经济领域，而且在诸如教育、医疗保健、知识进步等社会领域情况也是一样。渐渐地，一些举足轻重的大机构都已成了知识机构。这些机构雇用了知识工作者，并让他们承担起管理者的工作。他们在开展工作时须对整个机构的效益承担一份责任，或者由于工作及知识的特点，他们所做出的决策将会影响到整个机构的绩效和成果。

　　真正有效的机构并不是太多。它们甚至比卓有成效的管理者更为难得。可以说明这一点的例子比比皆是。不过从整体上来说，机构的绩效还处在原始阶段。大量的资源被投入到现代化的大企业、大政府机关、大医院或者大学里去，可是在大多数情况下，结果却显得不怎么样，力量部被分散了，大部分精力被投入到关于"昨天的事务"中去了。其目的也十分清楚：为了避免决策和不采取任何行动。机构也罢，管理者也罢，都需要系统地来提高自己的有效性，都需要养成卓有成效的工作习惯。他们必须学会如何去解决问题，如何来创造机会。他们需要集中精力，制订出工作的先后次序，而不能蜻蜓点水，什么事情都搞那么一点点。

　　管理者工作卓有成效，这肯定是卓有成效的机构所必须具备的基本要求之，这也是机构能得以发展的十分重要的一个原因。

　　提高管理者的工作效率，这是促进现代社会经济增长的希望所在，也是现代社会得以生存和发展的一大保障。

　　本书曾反复提到这一论断：知识工作者正在迅速地成为发达国家的一项主要资源。知识工作者已成了这些国家的一项重要投资、因为教育一向是各项投资中最为昂贵的一项投资。知识作者正在成为重要的成本中心。如何使他们发挥其长处。这巳成了高度发达的工业社会的一种经济需要。在这种社会里，体力劳动者的成本无法与发展中国家里的体力劳动者相竞争。只有知识工作者的劳动生产率，才能帮助他们抵御来自发展个国家的低工资竞争，使他们保持生活水平方面的优势。

　　这今为止，只有特别乐观的人才会对工业国家里的知识工作者的生产率不抱有任何的忧虑和担心。自从二次大战结束以来，对劳动大军的吸引力巳从体力劳动转向了脑力劳动，然而这一转变并没有显示出巨大的经济效益。总的来说，在效率和利润上都没有出现明显的提高，而这恰恰就是衡量企业经济效益的两把尺子。尽管工业高度发达国家在战后都搞得不错，他们的记录也给人以深刻的印象，但是在充分发挥知识工作者长处这件事上，仍然有着一段漫长的道路要走。而其中最关键的问题肯定就是如何让管理考都能做到卓有成效，因为管理者本身就是带有决定性的知识工作者。他们的水平，他们的标准，他们对自己的要求，在很大程度上决定了他们周围的知识工作者的工作方向、工作动力和献身精神。

　　而社会对管理者的卓有成效的需要就更为突出了。社会优势的发挥、社会的凝聚力已越来越依赖于知识工作者是否能将其心理和社会需求同机构和工业社会的目标结合在-起。

　　通常来说，知识工作者不会成为社会的经济问题，他们一般总是比较富有的，他们的工作也比较保险。由于有知识，他们经常可以更换工作。但是如何通过做好自己在机构里的那份工作来满足他们的心理需求，来实现他们的人生价值，这仍然还是一个问题。尽管大家都认为他们是专业人员，但他们同时又是雇员，因此得按照别人的意图行事。他们对某些知识领域负有义务，但同时他们又必须使知识的权威性服从于机构目标的需要。在知识领域里，没有上下级之分，有的只是年轻人与长者的区别。可是机构却离不开等级制度。这并不完全是新问题，军队和政府里的工作人员对这种等级制度很熟悉，他们知道如何来处理类似的问题。当然，这些问题是真实的。知识工作者并不担心贫困，他们所面临的危险是产生孤独感，这也就是说他们容易在内心产生厌烦和失望的情绪。

　　在19世纪，发展中国家所面临的一个社会问题是体力劳动者的需求与正在发展的经济之间的矛盾。而到了20世纪，如何让知识工作者得到适当的职位。如何使他们充分发得作用，如何令他们觉得自己己尽了责，这已成为发达国家的一个社会问题。

　　这个问题不会因为我们否认它的存在而消失。声称只有经济和社会效益的"客观现实"才是客观的存在，也解决不了问题。就是那些社会心理学家（如耶鲁大学的克里斯。阿吉里斯教授）的新浪漫主义也不能解决这一问题。这些社会心理学家正确地指出，机构的目标并不一定会与个人的愿望相一致，因此，他们得出结论：最好把这些目标搁到一边去。我们既要满足社会对机构效益的客观需求，又要满足个人对成就和尽责的需求。

　　管理者在卓有成效方面的自我提高便是解决这一问题的唯一可行办法。它可以使机构的目标与个人的需求很好地结合起来。有意想充分发挥自己及其他人的长处的管理者，一定要使机构的绩效能与个人的成就协调起来。他要设法让自己的知识成为可以帮助机构抓住机遇并获得成功的促进因素。通过强调贡献，他可以使其自身的价值转化为机构的效益。

　　19世纪的人认为，体力劳动者只有经济目标。只要有了经济报酬，他就满足了。其实，就像"人类关系学派"所说的那样，上述说法并不全对。一旦工资报酬提高到贫困线以上时，上述说法就站不住脚了。知识工作者对经济报酬也有要求。经济报酬也是对知识工作者的一种制约因素；但是，光有经济报酬并不等于有了-切。他还需要有机遇，需要有成就，希望自己能尽到了职责，实现自己的人生价值。只有使自己成为-名卓有成效的管理者，才能使他获得上述种种的满足。只有提高管理者的卓有成效件，才能帮助社会协调好如下这两种需求；机构需要让个人为其作出所需的贡献；个人需要把机构当成实现自己的人生目标的手段。因此，管理者必须学会做到卓有成效。

　　Pcter F.Drucker THE EFFECTIVE EXECUTIVE Harper＆Row，Publishers，New York ， 1985根据纽约哈铂。罗出版社1985年版译出

　　卓有成效的管理者[美]彼得。德鲁克 著上海译文出版社出版、发行1999年4月第一版 1999年12月第二次印刷ISBN7-5327-2242-2/F.106

----------------------------------------------------------------

更多TXT电子书下载,请访问雨枫轩:http://www.rain8.com

版权声明：本站所有电子书本着交流学习的目的

均由网友提供并更新，

仅供读者研究学习，不得用作商业用途，

强烈建议广大读者购买正版图书！

电子书版权为原出版社和作者所有，

如侵犯了您的版权,请通过Email或电话告知,我们将立即删除！

-----------------------------------------------------------------