

卓有成效的管理者

▼ Status	Finished
☰ Author	德鲁克
📅 Publishing/Release Date	
▼ Publisher	
🔗 Link	
☰ Summary	管理者必须卓有成效
▼ Score /5	★★★★★
▼ Type	Article

如何定义管理者？

“管理者”一词，将泛指知识工作者、经理人员和专业人员，由于其职位和知识，他们必须在工作中做出影响整体绩效和成果的决策。

但这并不意味着大部分知识工作者都是管理者，因为知识工作也像任何其他工作一样，有些是属于日常事务性的、不需要什么技能的工作。

在这样的管理者的定义下，知识工作者中管理者的人数，往往比任何一张组织结构图中所公布的人数多得多。



狭义的管理者 vs 广义的管理者

狭义：在组织内部有下属的人

广义：他的决策对结果产生影响，就可以认为是管理者，比如：RD的技术方案设计。

管理者的目标 → 卓有成效

要想提高管理者的绩效和成就，使工作达到令人满意的程度，唯一可行的办法，就是提高有效性。

核心内容

1. 掌握自己的时间

有效的管理者知道应该将他们的时间用在什么地方。他们所能控制的时间非常有限，他们会有系统地工作，来善用这有限的时间。

2. 关注成果

有效的管理者重视对外界的贡献。他们并非为工作而工作，而是为成果而工作。他们不会一接到工作就一头钻进去，更不会一开头就探究工作的技术和手段，他们会首先自问：“别人期望我做出什么成果？”

3. 发挥人的长处，善用身边资源

有效的管理者善于利用长处，包括自己的长处、上司的长处、同事的长处和下属的长处。他们还善于抓住有利形势，做他们能做的事。他们不会把工作建立在自己的短处上，也绝不会去做自己做不了的事。

4. 要事优先

有效的管理者集中精力于少数重要的领域，在这少数重要的领域中，如果能有优秀的绩效就可以产生卓越的成果。他们会按照工作的轻重缓急设定优先次序，而且坚守优先次序。他们别无选择，只能要事第一。重要的事先做，不重要的事放一放，甚至不做，两种事都做，反倒会一事无成。

5. 有效决策

有效的管理者必须善于做有效的决策。他们知道有效的决策事关处事的条理和秩序问题，也就是如何按正确的次序采取正确的步骤。他们知道一项有效的决策，总是在“不同意见讨论”的基础上做出的判断，它绝不会是“一致意见”的产物。他们知道快速的决策多为错误的决策，真正不可或缺的决策数量并不多，但一定是根本性的决策。他们需要的是正确的战略，而不是令人眼花缭乱的战术。

第一部分：掌握自己的时间

- 要提高管理者的有效性，第一步就是记录其时间耗用的实际情形，做有系统的时间管理



Example :

一份报告大概得花6~8小时才能完成初稿。如果说每次花15分钟，每天2次，一共花上2星期，虽然总时间也达到7小时，恐怕结果还是一张白卷，不过是在上面胡乱涂写了一些东西而已。但是如果能够关起门来，切断电话，连续做上五六个小时，一份相当不错的草稿就应该差不多了。有了这份草稿，管理者才能做零星的补充，才能逐句逐段地润色、修改和整理。

操作：

记录时间 → 每月定期检讨

提问题：

- 1、这件事不做，会有什么后果
- 2、可不可以找别人做？需求一定要这么开发的吗？

首先要找出什么事根本不必做，这些事做了也完全是浪费时间，于最终的成果无助。将时间记录拿出来，逐项逐项地问：“这件事如果不做，会有什么后果？”如果认为“不会有任何影响”，那么这件事便该立刻取消。

第二部分：关注成果，我能贡献什么

重视贡献是有效性的关键，所谓有效性，表现在以下三个方面：

1. 自己的工作，包括工作内容、工作水准、工作标准及其影响；
2. 自己与他人的关系，包括对上司、同事和下属；
3. 各项管理手段的运用，例如会议或报告等。



管理顾问公司向委托机构提供服务，总是先花几天时间与委托机构的高级主管交谈。在谈完咨询项目、弄清楚委托机构的组织和历史情况后，管理顾问会问（当然，他不会直接用这里的语句）：“你做什么，才匹配得上公司付给你的薪酬？”通常对方的回答总不外是：“我主持本公司的会计业务。”“我负责销售部门。”也不乏这样的回答：“呵！我要管850人的工作！”

但是很少有人这样回答：

“我的任务，是向我们的经理提供他所需的资料，使他能做出正确的决策。”

“我负责研究本公司的顾客将来需要些什么产品。”

“我必须深入思考，为我们的总经理即将面临的一些决策问题准备相关资料。”

一个人如果只知道埋头苦干，如果老是强调自己的职权，那不论其职位有多高，也只能算是别人的“下属”。反过来说，一个重视贡献的人，一个注意对成果负责的人，即使他位卑职小，也应该算是“高层管理人员”，因为他能对整个机构的经营绩效负责。

管理者的承诺 = 有效性

重视贡献，才能使管理者的注意力不为其本身的专长所限，不为其本身的技术所限，不为其本身所属的部门所限。

提出“我能做出什么贡献”的问题，是为了挖掘工作中尚未发挥的潜力。如果连管理者自己都弄不清楚应有什么直接成果，那就别想有任何成果了。



一位管理者能重视贡献，是人才发展最大的动力，因为人可以随外加的要求调整自己。重视贡献的管理者还可以帮助那些与他共事的人将眼光放得更远，这样也就提高了他们的工作水准。

如何使专业人员的工作卓有成效？

对知识工作者来说，尤其应该重视贡献。唯有如此，才能够使他的工作真正有所贡献。

研发在工作过程中，要想明白你正在做的事情对业务、技术上有什么价值，解决了什么问题，对业务上有什么贡献？如果这些问题都很难解答，那要对问题重新分析，重新认识

正确的人际关系

在一个组织中，管理者拥有良好的人际关系，绝不是因为他们有“与人交往的天赋”，而是因为他们在自己的工作和人际关系上都注重贡献，他们的工作也因此而富有成效，这也许是所谓“良好的人际关系”的真义所在。

在以工作或任务为主的环境下，如果我们不能有所成就，那就算我们能与人和谐相处，愉快交谈，又有什么意义呢？

这种“和谐相处，愉快交谈”恰恰是恶劣态度的伪装。反过来说，如果能在工作上取得成绩，即使偶尔疾言厉色，也不至于影响人际关系的。

有效的人际关系，有下列4项基本要求，而着眼于贡献，正可满足这些条件：互相沟通；团队合作；自我发展；培养他人。

互相沟通

沟通不易收效的原因

原来是我们一直把沟通当成是上对下的事，是主管对下属的事。

仅靠上对下的单向关系，沟通永远不可能成功。

这是我们从实际经验和沟通理论上得到的结论。上级对下属说得越严厉，下属就越听不进去。下属要听的是自己想听的，而不是对方所说的。



一位在工作中以贡献为重的管理者，通常期望其下属也能以贡献为重。因此，他肯定常常问他的下属：“我们的组织和我，应该期望你有怎样的贡献呢？我们该期望你做些什么？如何才能使你的知识和能力得到最大的发挥？”有了这样的检讨，才有沟通的可能性，也才容易成功。

下属经过思考提出他认为可以做出的贡献之后，主管才有权利和责任对他所提出的建议是否可行做出判断。我们都有这样的经验：由下属自己设定的目标，往往会在主管的意料之外。换言之，主管和下属看问题的角度往往极不相同。下属越是能干，就越愿意自己承担责任，他们的所见所闻，所看到的客观现实、机会和需要，也就与他们的主管越不相同。

此时下属的结论和主管的期望往往是明显对立的。出现这种分歧时，主管和下属双方究竟谁对，通常并不值得重视，因为上下双方已经建立了有效的沟通。

团队合作

强调贡献有助于横向的沟通，因此能够促成团队合作。

“谁需要我的产出，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（既不是他的上级或下级，也不是授权给他或他授权的人）的重要性。

这种认识，正是一个知识型组织的现实：在一个知识型组织中，主要有赖于拥有不同的知识和技术的专业人员组成的团队，工作才能有效。

各路英雄的合作，贵在自动自发，贵在能依循情势的逻辑和任务的需要，而非仅依赖正式的组织结构。

自我发展

个人能否有所发展，在很大程度上要看你是否重视贡献。



我对组织上能有哪些贡献的思考，也同样带来我需要怎么样的自我发展，我应该学习什么样的知识和技能，我应该将哪些优点用在我的工作中，我应该设定什么样的标准。

从主题上都是围绕“贡献”上来谈的

一般人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。他们自己认为应有怎样的成就，就会有怎样的成长。如果他们对自己的要求不严，就只能原地踏步，不会有任何发展。反之，如果对自己要求很高，他们就一定能成长为杰出的人物，而所费的工夫也不见得比那些没出息的人更多。

培养他人

重视贡献的管理者必然会同时启发他人寻求自我发展。这样的管理者设定的标准，一定不是他个人认定的标准，而是以任务需求为基础的标准。而且，他设定的标准，一般来说要求很高，是高度的期望，是远大的目标，是具有重大冲击力的工作。

第三部分：如何发挥人的长处



有效的管理者能使人发挥其长处。他知道只抓住缺点和短处是干不成任何事的，为实现目标，必须用人所长——用其同事之所长、用其上级之所长和用其本身之所长。利用好这些长处可以给你带来真正的机会。充分发挥人的长处，才是组织存在的唯一目的。要知道任何人都必定有很多缺点和短处，而缺点和短处几乎是不可能改变的，但是我们却可以设法使其不发生作用。管理者的任务，就是要充分运用每一个人的长处，共同完成任务。

要用人所长

管理者要运用人的长处，面临的第一关即在于择人。有效的管理者择人任事和升迁，都以一个人能做什么为基础。所以，他的用人决策，不在于如何克服人的短处，而在于如何发挥人的长

处。

正面

我们要坚持因事用人而非因人设事，还有一个微妙的原因。因为只有这样，我们才能为组织提供所需的各种人才，也只有这样，我们才能容忍各色人等的脾气和个性。

能容忍这些差异，内部关系也才能保持以任务为重心，而非以人为重心。衡量成就的高低，应该按照贡献和绩效的客观标准。只有在职位的设计和划分不以人为中心时，这种衡量才有可能。

反面

不然的话，我们就会只注意“谁好谁坏”，而忽略了“什么好什么坏”。用人的时候，我们也会仅考虑“我喜欢这个人吗”或“这个人能用吗”，而不会考虑“这个人在这个职位上，是不是能干得非常出色”。

问：卓有成效的管理者究竟该怎样用人，才能既发挥他人的长处，又不致陷入因人设事的陷阱呢？

1、第2个原则：职位是由人设计，是人都可能犯错。因此，他们绝不会设计一个“不可能达成”的职位，换言之，不会设计一个“常人”不可能胜任的职位。

一个职位，如果先后由两人或三人担任都失败了，这就肯定是一个常人无法胜任的职位，这个职位就必须重新设计。

2、用人所长的第2个原则是：职位的要求要严格，而涵盖要广。这是说，合理的职位，是对具有才干的人的挑战。同时因为职位的涵盖很广，所以人们可以把与任务有关的优势转化为切实的成果。



许多大型组织的政策却与此背道而驰。它们的职位设计过于具体，看起来似乎非要经过“特殊设计”和“特殊加工”的人选，才能达成职位的要求，以便在某一特定时刻做出特定绩效。殊不知我们所能找出的人选，都是普通人。而且，职位的要求往往会随情况而变动，甚至变动得非常剧烈。于是，一位本来“绝对适合”的人选，可能忽然间完全不适合这一职位了。只有把职位设计得涵盖较广且要求较严，才能使人在情况有所变化时能适应新的需要。

3、第3个原则：是卓有成效的管理者在用人时，会先考虑某人能做些什么，而不是先考虑职位的要求是什么。

有效的管理者早在决定将某人安置于某职位之前，会先仔细考虑这个人的条件，而且他考虑时绝不会只局限于这个职位。

这就是大家都广泛采用今天这种定期的评估程序来鉴别人才，特别是知识工作者的理由。其目的，就是帮助管理者在决定某人是否适宜担当重要职务前，先对其有个正确的评价。



日本有一种“终身雇用”的制度。一个人进了一家公司，他就会逐年升迁，平均每15年薪水增加一倍。他不会随便辞职，公司也不能把他开除。除非年龄到了45岁，或者位置升到了顶点，才显出事业生涯的分歧：其中少数能力特别强的人，可以继续升到高级主管的位置。日本这套制度，与日本今天取得的巨大发展有什么关联呢？答案很简单：由于日本有这套制度，所以他们可以闭上眼睛，不看人的缺点。尤其是因为日本的管理者不能开除人，所以他们就只有从下属中去发掘能做事的人了。他们看人，只看人之所长。

其实，我也并不完全同意日本的办法，那毕竟不是一套理想的制度。在那种制度下，事实上只有极少数真有能力的人才能承担重任，而大多数的人都将成为公司的负担。但是，如果西方国家真正打算利用我们人事流动性的优点，看起来我们真该学学日本那套制度的精神：见人之所长和用人之所长。

有效的管理者，通常总有他自己的一套与众不同的考评方式。这套方式，第一步是列出对某人过去职务和现任职务所期望的贡献，再把某人的实际绩效记录与这项期望贡献相对照，然后检讨下面的4个问题。

- ①哪方面的工作他确实做得很好？
- ②因此，哪方面的工作他可能会做得更好？
- ③为了充分发挥他的长处，他还应该再学习或获得哪些知识？
- ④如果我有儿子或女儿，我愿意让我的子女在他的指导下工作吗？
 - a.如果愿意，理由是什么？
 - b.如果不愿意，理由是什么？

正直的品格本身并不一定能成就什么，但是一个人如果缺乏正直和诚实，则足以败事。所以人在这方面的缺点，不能仅视为绩效的限制。有这种缺点的人，没有资格做管理者。

4、第4个原则：卓有成效的管理者知道在用人之所长的同时，必须容忍人之所短。

关注点：

有效的管理者会问：“这个人在某方面是否确有长处？他的长处，是否确为某一任务所需？这个人如果担当这项任务，是否确能表现得与众不同？”如果答案为“是”，那就不必犹豫，而继续聘用此人。

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。

更重要的是，有效的管理者对一位得力的人才，绝会说：“我少不了他，少了他，我的事就办不成了。”通常我们说“少不了某人”，其原因不外三点：一是某人其实并不行，不过是管理者没有对他苛求而已，他本人也只能在这种保护下生存；二是管理者本人的能力太差，实际上是误用了某人的才干来勉强支持一个自己很难站得住脚的上司；三是本来就潜伏着某项严重问题，因为误用某人的才干而将该项问题掩盖住了。在上述三种情形之下，所谓“少不了的某人”，无论如何都应该调职，越快越好。否则的话，某人的才干再高，也将被糟蹋掉。



本书第3章曾说到美国一家连锁商店新任总经理提拔年轻职员的故事。那位总经理还有一套手法：只要一位主管说起“少不了某人”，他便立刻将那位“少不了的某人”调职。他说：“一位主管如果说少不了某人，那么不是主管不行，就肯定是那位少不了的某人不行，甚至于两人都行。所以，我每次听到这句话，就会设法尽快找出答案来。”

个人更需要得到适当的指导，好帮助他们发挥长处；组织中的各级主管也更需要用人唯才，并致力于发挥人们的长处。

在真实的组织环境中，上下级的沟通是双向的，个人要突破自己的天花板，也要思考如何发挥自己的长处，打破现有的局面，带来贡献。

发挥上司的长处



在具体做法上当然应该谨慎小心。实际上，如果上级主管的能力不够，下属通常是无法爬升上去的。

上司如果没有升迁，下属只好永远屈居其下。如果有一天上司因成绩不佳调职了，继任者也往往都是来自别的部门，很少在本单位中选人提升。而且新上司到任时，也总是带来他自己的亲信。

反之，凡是成功而升迁得快的主管，其下属也是最容易成功的。

要使上司能发挥其所长，不能靠唯命是从，应该从正确的事情着手，并以上司能够接受的方式向其提出建议。

有效的管理者了解他的上司也是人（然而年轻的下属却不容易有此了解）。上司既然是人，所以肯定有其长处，也肯定有其短处。

若能在上司的长处上下功夫，协助他做好能做的工作，便能使上司有效，下属也才能有效。

反之，如果下属总强调上司的短处，那就像上司强调下属的短处一样，结果将一无所成。

所以，有效的管理者常问：“我的上司究竟能做好什么？他曾有过什么成就？要使他发挥他的长处，他还需要知道些什么？他需要我完成什么？”至于上司不能做些什么，那就不必细究了。

“观人易，察己难。”观察别人，我们都是“专家”。因此，要使上司有效其实不难。问题只在于应了解上司的长处，知道上司能做些什么。只在于重视上司的长处，使其弱点不产生影响。协助上司发挥其所长，是促使管理者有效的最好方法。

充分发挥自己的长处

有效的管理者对于本身的工作，也同样要从长处出发，使自己的长处得以充分发挥。

所谓“别人不让我干”，恐怕是惰性和没有勇气的借口吧。就算是客观条件真有限制（事实上任何人做任何事均免不了有限制），也一定仍然可以做出许多有意义的重要工作来。有效的管理者会发掘机会。他只要先问：“我到底能做些什么？”他准能找出许许多多重大的工作，就只怕他的时间和资源不够。

我们要不停地主动思考自己的价值和优点，在哪些领域能发挥，寻找资源进行落地。



重要的是，有效的管理者会顺应自己的个性特点，不会勉强自己。他注意的是自己的绩效、自己的成果，从而发展出自己的工作方式来。

总结

本章所讨论的如何用人之长，不仅有个态度问题，而且有一个敢不敢去实践的问题。

用人之长，可以从实践中获得改进。我们只要注意认识我们的下属，观察我们的上司，多问“此人能做些什么”，而不必问“此人不能做些什么”，

最后我们肯定能养成重视人之所长及善用人之所长的态度。久而久之，我们也能以同样的问题来问自己了。

在一个组织中，有效性的每一面，都是“机会的开发，问题的消失”。尤其是对人，这一点更是特别重要。

有效的管理者，把每一个人都视为可以开发的机会，包括他本人在内。他知道唯有长处才能产生成果，而抓住弱点则只能造成令人头痛的问题。纵然没有弱点，也不能产生什么成果。

第四部分：要事优先

卓有成效如果有什么秘诀的话，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（first things first），而且一次只做好一件事（do one thing at a time）。

一个人如何能够完成这么多的大事，而且是这样艰巨的大事，“秘诀”尽在其中：每次只集中精力干好一件事。而结果是，他们所用的时间总比别人少得多。

反面

有些人一事无成，而实际上他们却做得很吃力。

1. 他们低估了完成一件任务所需的时间。他们总以为万事顺利，却总不免有出乎意料的情况发生。然而每个管理者都知道，没有任何事情会是一帆风顺。其实，所谓意料之外者，正应该在我们意料之中。而所谓意料之中，往往从来没有令人愉快的意外。所以，有效的管理者对时间需求的估计宁可有余，而不可不足。
2. 一般的管理者（往往也是不大有效的管理者）总喜欢赶工——而赶工的结果，总不免使进度更加落后。有效的管理者不愿赛跑，他们按部就班，稳定前进。
3. 一般的管理者喜欢同时着手几件要事，结果对每一件事，他们都无法获得足够的最少整块时间。只要任何一件事情受阻，全部事情也都会跟着受阻了。

摆脱昨天

管理者专心一志，第一项原则是要摆脱已经不再有价值的过去。

一位管理者往往不可能完全摆脱过去，这真是无可奈何的事。所谓今天，乃是昨天所做决策和所采取行动的结果。人终归是人，有谁能够预见未来？昨天的决策和行动，不论当时看起来如何勇敢、如何睿智，都有可能形成今天的困难和危机，甚至被证明是愚蠢的选择。



一位希望自己有效，也希望其组织有效的管理者，必然会自我检视一切的方案、活动和任务。

他会问：“这件事现在还有继续做的价值吗？”如果认为没有价值了，他便立即停手，而将时间精力转移到其他只要做得好，便能使自己更为有效的任务上，也能促使他的组织更为成功。

尤其重要的是：有效的管理者打算做一项新的业务时，一定要先删除一项原有的业务。这对控制组织的“膨胀”是非常必要的。“膨胀”如不加以控制，组织就会变得涣散、难以管理。社会组织恰如生物有机体，必须保持“瘦且有肌肉”的状态。

要“出新”，必从“推陈”着手。任何一个组织，都不缺乏新的创意。所以，严格说来，我们的问题不是缺乏“创意”，所缺乏的只是创意的执行。人人都在为昨天的任务而忙碌。只要能定期审视当前的计划或活动，并抛弃那些不再有产出的事情，即使是最暮气沉沉的机构，也能获得生机。

杜邦公司（Du Pont）有一个好例子：某一产品或流程在“尚未”开始走下坡路之前，他们就毅然放弃。杜邦公司从来不将其有限的人力和资金，用来

保卫昨天。但是大部分的公司，往往抱着另一种观点。他们总是说：“只要我们努力，我们总会有市场！”他们总是说：“我们公司靠这项产品起家，我们有责任让这项产品在市场上维持下去。”

有趣的是，这样的公司，虽然常常选派他们的管理者参加各种有关创造力的研讨会，却偏偏找不出新的产品。而杜邦公司，却天天忙于生产和推出新的产品。



推陈才能出新，这是放诸四海皆准的原则。我们有理由相信：如果美国仍旧采用1825年的各项交通制度，可断言今天一定还有古董马车——当然一定是国营事业，一定有巨额的经费补助，也一定有“重新训练马匹”的狂热研究方案。

优先级的考虑

在管理者面前，摆着许多值得去做的工作，但管理者的时间却非常有限。未来的机会也很多，但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。

如果按压力来决定优先次序，结果必将牺牲许多重大的要务。

1. 我们肯定没有时间来完成一件任务中最耗时间的部分——将决策转化为行动的过程
2. 组织中的高层，完全无法完成其职责。一般来说一件新任务肯定不是为了解决昨天的困难，而是为了一个新的明天，所以总是可以缓办的。而说到压力，往往总是为了昨天。



由于被搁置实际上等于被取消，所以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。自己缓办的结果，说不定是竞争同业赶在前头了。政治家或政府机构的首长对此尤其敏感，决定缓办某一政策，谁也不能保证不会因此掀起政坛的轩然大波。

以下是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

- 重将来而不重过去
- 重视机会，不能只看到困难

- 选择自己的方向，而不盲从
- 目标要高，要有新意，不能只求安全和容易

陷阱

优先与延缓的问题不是一成不变的，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，也总是在不断变化的。

换言之，

一位有效的管理者，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工作。完成一件事情之后，他会根据情况的变化，再决定下一步的优先事项。

第五部分：决策的要素

决策的五个要素：

- (1) 要确实了解问题的性质，如果问题是经常性的，那就只能通过一项建立规则或原则的决策才能解决。
- (2) 要确实找出解决问题时必须满足的界限，换言之，应找出问题的“边界条件”。
- (3) 仔细思考解决问题的正确方案是什么以及这些方案必须满足哪些条件，然后再考虑必要的妥协、适应及让步事项，以期该决策能被接受。
- (4) 决策方案要同时兼顾执行措施，让决策变成可以被贯彻的行动。
- (5) 在执行的过程中重视反馈，以印证决策的正确性及有效性。

问题的本质

按问题的发生情况，一般可以分成四类

1. 第一类，是真正经常性的问题。发生的个别问题，只是一种表面现象。
2. 第二类问题虽然是在某一特殊情况下偶然发生，但在实质上仍然是一项经常性问题。

线上报警问题，看起来是偶然出现的问题，但背后可能是设计方案不合理导致的

3. 第三类问题，才是真正偶发的特殊时间

光缆被挖断

4. 首次出现的“经常事件”

综合看：

一位有效的决策者碰到问题，总是先假定该问题为“经常性质”。他总是先假定该问题是一种表面现象，另有根本性的问题存在。他要找出真正的问题，不会只满足于解决表面现象。

即使问题确实是偶发性的，有经验的决策者也会先怀疑这是不是另一项新的经常问题的首次出现。

有效的决策人常需花费不少时间来确定问题的属性。如果问题的属性判断错了，其决策必为错误的决策。

在没有确定问题之前，不要下结论

第一种情况：我们常犯的错误，便是误将“经常问题”视为一连串的“偶发问题”。换言之，没有了解问题症结所在的基础，对问题缺乏经常性的认识与原则，其结果自然是失败与无效。

第二种情况：另一种常犯的错误，是误将真正的新问题视为旧病复发，因而仍旧应用旧原则。

第三种情况：第三种常见的错误，是对某些根本性问题的界定似是而非。

第四种情况：最后一种错误，是只看到问题的部分，而没有看清全貌。

边界条件

决策的第二个要素，在于确实了解决策应遵循的规范。决策的目标是什么？换言之，最低限度应该达成什么目的？应该满足什么条件？用科学的术语来说，这就是所谓“边界条件”。

一项有效的决策必须符合边界条件，必须足以达成目的。

边界条件说明得越清楚和越精细，据以做出的决策越有效，越能达成决策的目的。反过来说，边界条件不够明确，则所做的决策不论看起来如何了不起，都肯定是一项无效的决策。

探求边界条件的方法，是探求“解决某一问题应有什么最低需要”。

##另外一个角度

技术立项也好，项目也好，每个方案都是有能解决的边界的，并不存在解决所有问题的银弹。

比如：

技术立项时，也要明确你能解决的问题边界在哪里

正确的决策

决策的第三个要素，是研究“正确”的决策是什么，而不是研究“能为人接受”的决策是什么。



所谓“折中”，实际上有两种。第一种“折中”，即俗语所谓“半片面包总比没有面包好”。第二种“折中”，则可用古代所罗门王审判两位妇人争夺婴儿的故事来说明：“与其要回半个死孩子，不如保全婴儿性命，将婴儿送与对方好。”第一种“折中”，仍能符合边界条件，因为面包本是为了充饥，半片面包仍然是面包。但是第二种“折中”，却完全不符合边界条件了：婴儿是一条生命，半个婴儿就没有生命可言，只是半个尸体了。

关于决策是否容易被他人接受的问题，如果老是要考虑决策如何才能被他人接受，又怕他人会反对，那就完全是浪费时间，不会有任何结果。

世界上的事，你所担心的往往永不出现；而你从来没有担心的，却可能忽然间变成极大的阻碍。

这就是说，如果你一开头就问：“什么是能让人接受的决策？”那你永远不会有结果。因为在你这样考虑时，通常总是不敢提出最重要的结论，所以你也得不到有效和正确的答案。

化决策为行动

若要化决策为行动，首先必须明确无误地回答下面几个问题：

1. 谁应该了解这项决策？
2. 应该采取什么行动？
3. 谁采取行动？
4. 这些行动应如何进行，才能使执行的人能够执行？

特别是第一个和最后一个问题，通常最容易被忽略，以至于即使有了结果，也是灾难性的。

尤其是为推行某一决策执行人员必须改变其行为习惯和态度时，化决策为行动更是最重要的考虑。在这种情况下，不但行动责任必须明确指定，执

行人员必须确有能力，而且绩效的衡量及标准和有关激励的制度，也都需要配合改变。否则，工作人员就会困于情绪的冲突之中。

反馈机制

决策的最后一个要素，是应在决策中建立一项信息反馈制度，以便经常对决策所预期的成果做实际的印证。

决策是人做的，人难免会犯错误。再了不起的决策，也不可能永远正确；即使是最有效的决策，总有一天也是会被淘汰的。



这就是为什么营长常到食堂去亲自品尝菜肴。照理说，他只要看看菜单，指示一番就可以了。但是他没有这样做，他总是要自己到食堂去，看看他的官兵究竟吃些什么。

有效的决策

有效的决策，常自多种不同且互相冲突的见解中产生，常自多种旗鼓相当、优劣互见的方案中产生。



有效的管理者都知道一项决策不是从搜集事实开始，而是先有自己的见解。这样做是正确的。因为凡在某一领域具有经验者，都应该有他的见解。假如说一个人在某一方面经验丰富，而竟然没有见解，那就说明此人没有敏锐的观察力，头脑迟钝。

因此唯一严谨的方法，唯一可以印证某一见解是否符合实际的方法，应该以明确承认“见解为先”作为基础——这是必要的做法。有了这样的认识，才能知道我们是以“尚待证实的假设”为起点——决策程序如此，科学研究也如此。我们都知道：假设是不必辩论的，却必须经得起验证。经得起验证的假设才值得我们重视，经不起验证者，就只有放弃了。

说到判断，必须先有两项以上的方案，从其中选择一项。而且，如果说一项判断可以斩钉截铁地定其“对”与“错”，那也不称其为判断了。唯有在多项方案中，我们需凭借深入研究判断才能有所决定时，才称之为判断。

因此，有效的管理者一定要求先有若干种不同的衡量方案，再自其中选取最适当的一种。

第一条原则

管理者的决策不是从“众口一词”中得来的。好的决策，应以互相冲突的意见为基础，从不同的观点和不同的判断中选择。所以，除非有不同的见解，否则就不可能有决策。这是决策的第一条原则。

则。

反面意见的运用

第一，唯有反面意见，才能保护决策者不致沦为组织的俘虏。在一个组织中，所有人都必有求于决策者，每个人都各有所求，都希望主管的决策能对自己有利。上至美国总统，下至企业机构中一位初级工程师修改某一工程设计莫不如此。唯一能突破这一陷阱，使决策者不致成为某方面的俘虏的办法，就在于引起争辩、掌握实据和经过深思熟虑的反面意见。

第二，反面意见本身，正是决策所需的“另一方案”。决策时只有一种方案，别无其他选择，无论多么深思熟虑，那与赌博何异？只有一种方案，失败的机会必高。也许是这决策打从一开始就错了，也许是其后因情况变化而使决策错了，如果在决策过程中原有若干方案可供选择，则决策者进可攻、退可守，有多方思考和比较的余地。反之，舍此以外别无他途，决策人在遇到该决策行不通的时候，就只有背水一战了。

最后第三个理由，是反面意见可以激发想象力。当然，纯粹为了某一问题去找答案，并不一定非有想象力不可，只有解决数学问题才最需要想象力。但是一位管理者处理问题时，不论是政治、经济、社会问题，还是军事问题，通常总是“不确定性”极高，此时就需要有“创造性”的解决方案，来开创新的局面。

▼ 有效的管理者绝不认为某一行行动方向为“对”，其他行动方向均为“错”。他也绝不坚持己见，以自己为“对”，以他人作为“错”。有效的管理者第一步会先找出为什么各人有不同的意见。

最后，有效的管理者还得再问一个问题：“我们是不是真的需要一项决策？”为什么要问这个问题呢？因为有时候什么都不做也是一种决策。做一项决策像动一次外科手术。任何新的决策都不免影响既有的制度，因此多少得冒风险。外科医师不到非动手术不可的时候绝不轻言开刀；同样地，不到非做决策的时候，也不宜轻易做出决策。每一位决策人也正像外科医师一样，各有不同性格。有的倾向于急进，有的偏于保守。但是大体上，他们信守的原则是一致的。

决策的反面是不做任何决策。有时候不做任何改变，事情也不会出问题。我们问：“保持现状，会有什么后果？”如果答案是：“不会有变化。”那我们又何必横生枝节？即使问题颇为恼人，但问题并不重要，也不致有什么严重后果，那我们也没有改变的必要。

了解这层道理的管理者恐怕不多。一位财务主管感到财务危机重重，大声疾呼要求降低成本，连细枝末节也不放过。然而从小处来降低成本，即使有成果，其成果也微不足道。



举例来说，他也许发现公司里最难控制成本的地方在销售和物流部门。于是他用了种种办法，去帮助这两个部门控制成本。他发现某一部门“多”用了两三位老职员，于是大声叫嚷裁员，不顾别人对他的印象。别人说那两三位老职员已届退休之年，予以解雇也不会有多大差别，但他不听。他还说：“为什么要留用这几位老职员，而使整个工厂受到影响？”这次事件过去之后，公司同仁谁也不记得他当初挽救了公司，大家只记得他公报私仇，说他跟两三位与他合不来的老职员作对——而事实正是如此。其实，2000年前罗马律法就曾说过：“行政长官不宜考虑鸡毛蒜皮之类的事情。”直到今天，我们的决策者还是需要好好学习这句话。

我们通常所做的决策，大部分都介于必须做决策与可以不做决策这两者之间。我们碰到的问题，大多数并不是“随他去吧，船到桥头自然直”，但也不至于严重到不做新决策便将无可救药的程度。我们的问题，通常多是如何改进，而不是如何做真正的变革和创新。当然，这类问题还是颇值得我们重视的。这就是说，对这类问题，虽不做新决策我们同样能够生存，但有了新决策，情况也许会变得更好。在这种情形下，有效的管理者会做比较：做了新决策，可能有什么收获和风险；不做又可能有什么损失。至于如何比较，通常没有一定的公式。但是，实际上只要遵循下面两项原则就够了。

- 如果利益远大于成本及风险，就该行动；
- 行动或不行动，切忌只做一半或折中。



以外科医师为例，做一次切除扁桃体或切除阑尾（俗称割盲肠）的手术固然是冒险，但是如果只切除一半，同样是一大冒险。手术不成功，不但治不了病，反将引起更严重的后果。所以，开刀或不开刀，不能只开一半。同样地，有效的决策者，会采取行动或不采取行动，而不会只采取一半行动。只采取一半行动才是不折不扣的错误，是一项绝对不符合最起码的要求和不符合边界条件的错误。

结论：管理者必须卓有成效