

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。一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惰性。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特点,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“他有哪些事情干不了?”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。

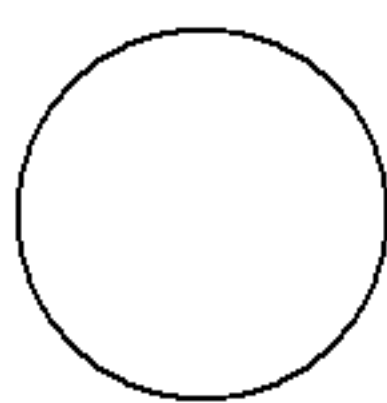
再说,他也知道人们总是把领导人的行事标准作为自己的样板来对待的。因此,他就会将自己的表率作用建立在充分发挥长处上面。

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·班尼斯特打破了4分钟这个老纪录。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”<sup>①</sup>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。




---

<sup>①</sup> 塔兰特(Talent)系古罗马的钱币。该寓言说的是一位主人在外出前分别给他的三个仆从几个塔兰特。其中两个仆从拿着钱就去做生意,各赚了几个塔兰特。而另一个仆从却将主人给的钱埋在地里,以防遗失。等主人回来时,前面两个仆从得到了奖赏,后一个仆从却受到了惩罚。详细情况请见《圣经·新约》“马太福音”第25章14—30节。——译者



# 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。不过莫扎特是唯一的一个例外。其他的一流多产作曲家,比如巴赫(Bach)、韩德尔(Handel)、海顿(Haydn)、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,要不也是在某首曲子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,想成为莫扎特式的管理人才,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,要开发自己的产品。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士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。他的战略能否成功,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,他的公司是唯一考虑到战略、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。但是这个人竟然做成了三桩事——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入少得多。

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,一旦计划中有一项出了毛病,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顾和核查，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<sup>①</sup>。可是,我们必须了解,这些过去的做法和活动,若经过彻底的修改,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<sup>②</sup>。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,那倒也谈不上有多大的危害。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

① 请见《成果管理》一书。

② 指不能正确地对待过去的成功和失败。——译者





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限期的,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一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。要是不的话,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,只要做好这几件工作,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已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将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,人人觉得有必要承担新任务,并已将管理者所制订的项目当成了自己的日常工作时,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,那么一切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工作的先后次序的话,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。一件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



金星公司制作 请尊重作者版权

会造成挫折和失败。

一对恋人在 21 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有幸福可言的。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,两人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一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调,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，这不是一件令人愉快的事情。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”问题作一番分析的话，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



金星公司制作 请尊重作者版权

斯·玻尔<sup>①</sup>或者马克斯·普朗克<sup>②</sup>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。

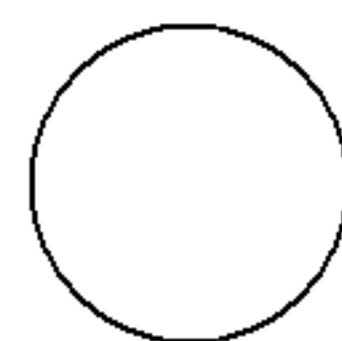
---

① 尼尔斯·玻尔(Niels Bohr,1885—1962),丹麦物理学家,量子物理学先驱,1922年获诺贝尔物理学奖,1957年获美国和平利用原子能奖。——译者

② 马克斯·普朗克(Max Planck,1858—1947),德国物理学家,量子物理学的开创者,1918年获诺贝尔物理学奖。——译者



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。

卓有成效的管理者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已。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(Theodore Vail)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(Bell Telephone 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:魁北克和安大略。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。如果贝尔公司只是一味地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工作的好坏,但却从来不强调利润完成的情况。经理只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





绝星公司制作 请尊重作者版权

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室——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 and 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 年的发展已充分证明: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及电脑逻辑及设计等。

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



原因就是因為筹集不到所需要的資金，因此無法更新設備。英國的煤礦開採業和電力工業先後被國有化就是出於這樣的一種考慮。第一次世界大戰結束後，出現了通貨膨脹，在此期間歐洲大陸的電力公司紛紛被國有化，主要也是出於這一原因。這些電力公司由於不能提高電費收益以抵消貨幣貶值所帶來的損失，於是便無法籌集到發展和更新設備所必需的資金。

維爾在做上述決策時，是否已看到了這個問題，我們從檔案里還找不到根據，然而他的確十分清楚地意識到貝爾公司所面臨的如下處境：公司需要大量、穩定和持續的資金供應，而這種供應從當時存在的資本市場上是無法獲得的。其他一些公用事業單位，特別是電力公司，都企圖以發售股票的形式來吸引當時（20 年代）唯一的公眾投資者——想經營風險事業的投機商。他們組建控股公司，設法讓母公司的股票具有一定的投機性和吸引力，而公司日常運行所需的資金則主要從諸如保險公司這樣的傳統來源中獲得。維爾認為把企業的資金來源建立在這樣的基礎之上，其風險是很大的。

美國電話電報公司的普通股，就是維爾在 20 年代初精心設計的一種股票，其目的就是為了解決上述問題。這種股票既合法，又無風險，是專門為普通公眾發行的股票。中產階級當時正在興起，“薩莉大嬸”<sup>①</sup>的手頭都有些閑錢，她們既想投資，但又冒不起風險。維爾所設計的美國電話電報公司的股票正中她們的下懷。這種股票股息有保證，十分迎合那些孤兒寡婦們對固定利息的需求。同時，這種普通股還能享受資產增值所帶來的

① 遊戲中口含煙斗的女模擬像靶，遊戲者用球投擲煙斗，投中者得獎。在這裡，“薩莉大嬸”指一般的美國家庭婦女。——譯者





处,可使投资者在发生通货膨胀时免受损失。

当维尔设计出这一金融措施时,“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国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·斯隆也是一个明显的例子。<sup>①</sup>斯隆是通用

---

① 选用企业的例子作为引证,是为了便于理解,而大多数政府决策会涉及到更多的背景、历史和政治方面的因素。再说,所举的都是大企业的实例,正好可以说明结构性问题。关于政府机构、军队、医院或大学里的决策例证,我们将在本章后面几节及下一章中进行阐述。



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 1922 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 With General Motors)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于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。

解决这类问题,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·洛克菲勒组建“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,但他在筹建“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。这是一种掺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隆的前任皮埃尔·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,那些强硬而又固执的独立王国的头头们拒绝与总公司合作,这使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,也必须要有所应的权力。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”的唯一一个领域。自1935年以来,通用汽车公司的高级管理者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,企业的唯一目的就是盈利。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太怪僻、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型小汽车将会永远受到用户的青睐。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一,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,也不是因为它们容易引起争论,而是如下五条最为重要的特征:

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,他首先要问自己道:“这件事情是属于常例呢,还是特例?”“这件事是否会引起一系列的其他事件?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,而不只是常例与特例这么两类。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。

管理者在日常工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



金星公司制作 请尊重作者版权

的决策,因为那只是些变更性的措施而已,都属于一般性的问题。在生产活动方面,这种情况就更为普遍了。

一般说来,一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的大企业合并,那么它就不会再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言,接受这种建议只能是一次性的,是一种特殊性的问题。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。对这一悲剧，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一种。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



金星公司制作 请尊重作者版权

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的人才,但该政府的绝大多数内、外政策都遭到了失败,唯一成功的就是处理古巴导弹事件。<sup>①</sup>除了这件事外,肯尼迪政府几乎没有取得任何别的成就。出现这种状况的主要原因就是被他们称之为“实用主义”的观点在作怪。这种观点使他们放弃研究规则和原则,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己心中也清楚,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计,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—安大略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却获得了巨大的成功。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

---

<sup>①</sup> 1962年10月,苏联企图在古巴设置导弹基地,于是便引起了美苏两大国在加勒比海的对峙,最后以苏联的妥协而告终。——译者



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。军方对这一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，所有这些研究从一开始就错误地认定：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较少。然而,尽管每千辆汽车或每行驶一千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。

一个本该早已十分清楚的情况是: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三都是他们所造成的。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往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,而这种市场恰恰是目前所不存在的。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太多的决策要做。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,如果一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,是否有异常现象发生。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下来(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设想,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(Hippocrates)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),执行编辑与他的三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



红星公司制作 请尊重作者版权

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不奇怪的。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。

第一次世界大战爆发前夕，德军总参谋部所制订的《施利芬计划》<sup>①</sup>便是一个例子。该计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

---

① 施利芬(Schlieffen, 1833—1913)，德国陆军元帅，1891—1905年任德军参谋总长，他负责制订了《施利芬计划》。该计划主张：一旦战争爆发，德国应在战线侧翼集中优势兵力先击溃法国。他主张速战速决，认为正面突破不是致胜战法。他的观点对第一、二次世界大战期间德国的军事决策有很大的影响。——译者



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——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“经济复兴计划”。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计划。

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。

一个典型的例子便是肯尼迪总统在 1961 年“猪湾事件”<sup>①</sup>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会是古巴内部起义的一个结果，但是美国的决策者并不理会这些。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

---

① 指 1961 年 4 月由美国秘密组织并支持的古巴流亡者武装入侵古巴，企图推翻卡斯特罗政权的事件。该入侵受到古巴军民的坚决反击，很快便以失败而告终。——译者



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。他不敢面对这一令人不快的现实: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1944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都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,半个孩子就不一样了,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,害怕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,那么要将决策转化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料,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,流传着这样一个故事,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三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这种型号的机器了。对这种型号机器的订单近几年来一直有



下降的趋势。但当老客户得知这种型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。三年过去后,当公司准备停止生产该产品时,却发现:仓库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;如果经营成功的话,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,由于缺乏加工保存的手段,这种水果在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。但是一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班子来进行管理,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,这两个国家开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,公司不但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,决策就没法被顺利地贯彻。

如果一项决策要成为有效的行动,那么有关人员就必须改变自己的行为、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。要说的话,有关人员将会陷入到内部感情冲突的漩涡之中而不能自拔。

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话,那么他的关于服务就是贝尔公司最高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。一家历史悠久、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人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,特别是将其中三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崇的和所要嘉奖的。

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?这些是人人都是可以考虑的问题。

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。

如果需要这方面的例证的话,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,只有一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期里,贝尔公司在这方面一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,从雪佛兰到凯迪拉克,也已不再像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子公司,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,贯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一可靠的办法。汇报的办法——这是总统想要了解情况的唯一手段——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,亲自去尝一尝士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。除非他能接受这样的观点:最好要亲自去现场看一看,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,要不到的话,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,这往往就是坚持已不再合理、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一致看法。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 and 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,人们总是先有想法,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一起点。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;那些假设站不住脚,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:“为了测试假设能否成立,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一种习惯:琢磨并悟出哪些事情需要被观察、被研究和被测试。他还坚持认为,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·维尔关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,但它们的金额加起来却占总金额的 90% 以上。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%—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“要走出去,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,通常都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,比如年轻未婚妇女中。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



公司都采用传统的方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。假如他们能走出去看一看,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,并不像做数学题那样容易,它是一种充满风险的判断过程。

在管理者需要作出判断时,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,以便他能从中挑出相应的一种方案。

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。一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,第三种则强调投资能给当前所带来的利润。卓有成效的管理者决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一个不同侧面。只有当他把投资决策的各个方面都考虑到之后,他才会知道哪一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。”

管理者如果不去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。只有通过对立观点的交锋,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,因为只有这样,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,他又找来几位从一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,是进行正确的决策。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,每个人都是一位专门的说客,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·罗斯福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都没有恢复元气,原因是德军从来没有设想过别的战略概念,于是只好一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到这个绝妙的计划中去了。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性的应急决策,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年所发生的另一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。动员令已经开始执行，我们现在想停下来的话，也没有一个切实可行的计划。”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，罗斯福总统就不一样了。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为“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革的激进政策。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一种选择，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，罗斯福表示要实行19世纪传统的国际经济理论。但是，就在他1932年11月当选到第二年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，可是由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，突然发现自己处在弥漫浓雾之中，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。



金星公司制作 请尊重作者版权

还有一个更能说明问题的例子，罗斯福在 1936 年第二轮总统选举中大获全胜之后，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，连万一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，特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<sup>①</sup>那样，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·S·布鲁纳（Jerome S. Bruner）所指出的那样，就是一位只有 8 岁的

---

<sup>①</sup> 汉普蒂·邓普蒂为 19 世纪英国童话故事《艾丽丝漫游奇境记》中的人物。——译者



孩童也能一目了然地指出：虽然  $4 \times 6$  等于  $6 \times 4$ ，但是“威尼斯盲人”(a blind Venetian)决不等于“软百叶窗帘”(Venetian blind)。①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“威尼斯盲人”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，因此可以一目了然。而在西方城市里，水是通过水管引进来的，只有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

① 参见杰罗姆·S·布鲁纳的《Toward a Theory of Instruction》第64页，哈佛大学出版社，1966年版。





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一种十分明智的安排。（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，可以使他避免从一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都应有所研究。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一问题不放：“为什么每当我们一提到‘超额雇用’<sup>①</sup>，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？于是双方都拚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，一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。有了这一工具，决策者才能确保某个问题的各个主要方面都能被仔细地考虑到。

卓有成效的决策者要问的最后一个问题也许就是“决策真的有必要吗？”因为有一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

<sup>①</sup> 超额雇用(featherbedding)，指工会迫使雇主尽可能雇用多些工人的行动，尤其是反对采用节省劳动力的机器，或是要求以超额的工人来操作新的机器。——译者





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”作为一种有效的选择,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。有一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,假如情况的确有点令人头痛,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。”关于这一点,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,卓有成效的决策者应该作一番比较,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,一切情况心中都已有数,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,那么管理者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:“千万要小心。”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,如果觉得心中有一种莫名其妙的不安、烦恼以及被困扰的感觉,那么最好不要立刻采取行动,就是缓一会儿也是好的。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都熟知的侦探故事中所做的那样<sup>①</sup>,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,那么不管他本人喜欢与否,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

<sup>①</sup> 指《巴斯克维尔猎犬》。——译者





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一架逻辑机器。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? 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? 那么还有好几百种算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已变得愈加明显。由于作战已成为一种大规模的、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





中,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中发挥着积极的、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 and 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预先计划和定义,确定它们之间的先后次序和相互关系,并能估计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,刚开始使用这一技术时,操作人员还得印出一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决的问题。

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,那就是会将有些独特的、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。我们不应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人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”走,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。它毕竟不是一门“学科”，它只是一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？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同的侧面。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,这需要有行动,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,那么管理者就一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。在充分发挥人的长处方面,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——机构和管理者的绩效问题。被纪录和被分析的已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,而是管理者的性格特征: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,而这个问题又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去做,却已说得非常清楚。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,偶尔还不得不改掉一些老的习惯。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。

当一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责而已。没有人会将这本卓有成效管理者自我训练的书与克尔恺郭尔<sup>①</sup>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

<sup>①</sup> 克尔恺郭尔(Kierkegaard, 1813—1855)丹麦哲学家、神学家、存在主义的先驱,认为“真理即主观性”。——译者



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,力量都被分散了,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一,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。知识工作者正在成为重要的成本中心。如何使他们发挥其长处,这已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面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中国家的低工资竞争,使他们保持生活水平方面的优势。

迄今为止,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已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,他们的纪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者都能做到卓有成效,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一起。

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,这仍然还是一个问題。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,如何使他们充分发挥作用,如何令他们觉得自己已尽了责,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一切。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。只有使自己成为一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性,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。



Peter F. Drucker

**THE EFFECTIVE EXECUTIVE**

Harper & Row, Publishers, New York, 1985

根据纽约哈珀-罗出版社 1985 年版译出

Copyright(c) 1996 by PETER F. DRUCKER.

Simplified Chinese characters edition arranged with

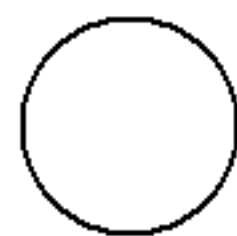
PETER F. DRUCKER and China Management Consultants

through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

Simplified Chinese Characters edition copyright 1998

SHANGHAI TRANSLATION PUBLISHING HOUSE

图字:09—1997—044 号



**卓有成效的管理者**

[美]彼得·德鲁克 著

孙康琦 译

---

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路 955 弄 14 号

全国新华书店经销

上海新华印刷厂印刷

---

开本 850×1168 1/32 印张 6 插页 2 字数 136,000

1999 年 4 月第 1 版 1999 年 12 月第 2 次印刷

印数:5,001—8,000 册

ISBN7-5327-2242-2/F·106

定价:11.70 元

