

卓有成效的管理者

德鲁克管理学著作译丛
上海译文出版社

The Effective Executive

2.91

[美] 彼得·德鲁克著
孙康琦译

卓有成效

的管理者

[美] 彼得·德鲁克著
孙康琦译



A0914139

德鲁克管理学著作译丛



上海译文出版社

363
F272.91
D35

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”毕竟是近义词。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充栋,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一项特殊技能。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



战部里只有不到 50 个文职人员,其中绝大多数既不是“管理者”,也不是决策者,他们只是报务员而已。在 1900 年前后,西奥多·罗斯福当美国总统时,全体政府工作人员加在一起数目也不是太多。只要将现在位于国会大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里只是极少数。

实际上,早期的知识工作者中只有极小一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,重心已转向知识工作者,他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,就显得不太适用了。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,门上有一串字: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,牌子上写着一个“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。^①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。

^① 这已被许多研究所证实,特别是以下三本根据实践经验写成的书,对这一观点作了较深入的叙述:弗雷德里克·赫茨伯格的《工作的动力》;戴维·C·麦克莱伦的《不断取得成就的社会》;弗雷德里克·赫茨伯格的《工作与人性》。



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的竞争力。

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—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，也可能会有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，一些从事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。

这一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。

当有记者问道：“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额，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，根本没有时间来考虑“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该公司的垮台。

当然，单打独干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攸关的决定。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^①。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

^① 关于这一点,请看我写的《成果管理》(《Managing for Results》)一书,特别是该书的第二章。



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。^①不过到目前为止,对下面这一问题心中有数的人还不多: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。

^① 据我所知,美国电话电报公司的总裁弗雷德里克·R·卡普尔在1963年9月于纽约召开的第八次国际管理会议上所作的发言便是最好的例子。关于卡普尔发言的要点,请见本人《成果管理》一书的第十四章。



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，让我们先来看一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一种完全不同的处境。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的情况打交道。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。^①

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。

① 这一情况在苏内·卡尔松于1951年斯德哥尔摩出版的《管理者行为》一书中有详尽的描述。该书专门研究大公司高层管理人员的时间使用问题。在卡尔松教授的研究中,即使是最讲效率的管理者也发现自己的时间绝大部分都被别人所占用了,而且所花的时间往往并不产生任何效益。实际上,管理者或许可以被定义成通常没有自己时间的人,因为他们的时间总被别人的一些重要事情所占用了。



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,我都没有睡好过。”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一种手段,个人的知识一旦被组织所吸收,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,结果都存在于组织之外。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构的一个成员。病人在那里治病时,医院对他说来是“看得见摸得着”的,而他最大的愿望是尽可能早地离开医院,回到原先的天地里去。

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的结果。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^①的每个部分随时都与周围环境保持着直接的接触。因此,它不需要任何特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

① 阿米巴虫,一种单细胞原生物,生存于水和土壤中。——译者



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^①所造成的悲剧就是一个例子，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计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。

① 萨立多胺(thalidomide)，原用作中枢神经镇静剂，因有致胎儿畸形的副作用，现已被禁用。——译者



福特公司的埃泽尔轿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特别强,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的态势的发展上。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。

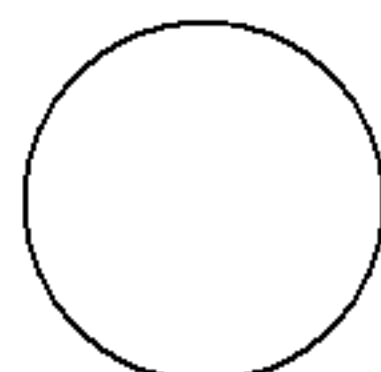
计算机只能反映已存在在眼前的情况,而管理者出于无奈



不得不在机构内部生活和工作。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人,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上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



金星公司制作 请尊重作者版权

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，他当然不必详细地去了解“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一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事。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



金星公司制作 请尊重作者版权

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”^①。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

① 耶鲁大学克里斯·阿吉里斯教授在哥伦比亚大学商学院研究生班讲课时曾提到该词,此讲话既未公开发表,又未注上日期。根据阿吉里斯教授的说法,“成功的”管理者有十大特点,其中包括“有很强的忍受挫折的能力”,对“商战规律”有很透彻的理解,能“与不同的集团进行沟通”。如果这些果真是我们希望管理者必须具备的共同特点的话,那我们就遭殃了。因为有这类个性的人实在是太难找了,没人知道要到哪里才能找到这样的人。幸好我倒认识不少工作效益甚佳、颇为成功的管理者,不过他们大多都不具备阿吉里斯所提到的那些个性。我的确也认识一些人,他们虽然符合阿吉里斯的条件,但他们都是工作效益极低的人。



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,有的性格外向、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。有些是怪人,有些则是循规蹈矩者。有些是胖的,有些则很瘦。有的总是忧心忡忡,而有些则悠然自得。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。其中也有些人很符合“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,对外界的一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一切的位置,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都有各种不同的类型,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。

从另外一个角度讲,讲究工作效益是一种习惯,是一套练



习,是可以学到的。这一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困难。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 $6 \times 6 = 36$ 脱口而出,成为一种条件反射,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^①那样将莫扎特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特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——作为一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

^① 阿瑟·施纳贝尔(Arthur Schnabel, 1882—1951), 奥地利钢琴家, 以演奏贝多芬的乐曲而出名。——译者



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,尽管要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,时间稍纵即逝,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。但是没有任何东西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,这一感觉更为明显,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。如果将一个人关在房间里,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,在一间与外界完全隔绝的房间里呆上几个小时之后,绝大多数人都估



计不出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者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情况记录下来。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畅,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已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,迫使他花时间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。

一家大公司的负责人有次对我说,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”,每一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 年而行将退休的老职工举行的,还是为公司有业务关系的一些州的州长所举行的,总经理总是非到场不可。这种礼节性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,并想打听某方面的情况时,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。

在每一位管理者的工作中,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都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。

写一篇报告也许需要 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至少做完一次试验。如果中间被打断的话,恐怕一切还得从头做起。

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,那你起码得花上一个小时以上的时间。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。这些高级管理者会问道:“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;或者就是只注重自己的专业领域,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诸如此类的协调工作。于是一个地区副总裁就可以管理无数个连锁店经理,而且不用担心会违反“管理幅度”的原则。不管这一理论是否站得住脚,有一点是毫无疑问的: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 and 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^①一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者进行过观察,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,其前负责人艾尔弗雷德·P·斯隆据说有一个习惯: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,他会再一次来重新考虑这一问题,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，斯隆并不是一个很有耐心的人。

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，在需要解聘一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，再也无法做好他的工作。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，他毕竟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；他的不足之处实在太明显了，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老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，但它却更像是一条“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分量。

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,那就只能考虑一些自己熟悉的事情,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:英国老一辈企业家们希望自己能像工人们一样过悠闲安逸的生活,和工人们一样缩短工作时间。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:必须对做每一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不太重要的工作中;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。有些管理者可能自己做记录,其他诸如董事长之类的也许只是关照一声,记录的事情就由秘书代劳了。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,千万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,他们肯定会发现自己又有所偏离,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,只要学会说一个“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?”

那位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一种管理上的“授权委托”(“delegation” in management)。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”(delegator)。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一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^①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飞机的作用。出差当然是必要的,不过这项任务大部分应该由年轻人来承担。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

① 诺思科特·帕金森(Cyril Northcote Parkinson, 1909—),英国历史学家,于1955年提出“帕金森定律”,批评和讽刺英国政府官员的官僚主义,著有《政治思想的演变》等。——译者



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一个标志。

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,每人总要提出一二个问题,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,该管理者开始用一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于星期三下午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,向你介绍会上所作出的决定,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,总认为许多事情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,隔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、每位管理者都应该用以上三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一个例子。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,也是可以被预防的,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一个单位的下层,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,每年的最后一季度业务总是不多,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二季度末发表的中期报告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。这一改进使董事、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,拚命突击花钱,生怕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予以保留。

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情,因为各种危机早已在他们的预料之中,而且早已都被转化成一整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,所谓“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、人浮于事是产生浪费时间的原因。

我读一年级时,算术入门书上问道:“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?”对一年级的学生来说,正确答案当然是“一天”。如果联系到管理者工作上,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(特别是经理)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,不太会发生碰撞与冲突,也不需要到处去做解释才能把工作进行下去。

机构臃肿、人浮于事也总有借口。经常可以听到这样的说法:“我们的班子里必须要有一个热力学家(或者一个专利律师,或者一个经济学家)。”这类专家平时根本就不太派得上用场,甚至完全派不上用场,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,需要从一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



识和技能就可以了。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,更不要说把一个大才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。我们开会是因为有一项特定的任务需要不同岗位上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



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西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公司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不再是各占一片市场、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。在一定的条件下,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，各有一套规矩和习惯。就连升迁制度也各不相同。每个部门都很乐观自信，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，三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理解，最高管理层不必再去主持每次会议，也不必再去充当会议的裁判了。这样一来，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,住院部所得到的“床位统计数”是每天早上5点钟统计的数字,而大部分出院病人都是在上午医生查房后就离开了。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住院部就行了。

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平均数,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,他就会站在门口与我握手告别。

会晤持续了一年后,我终于忍不住问道:“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一个半小时,我的谈话就会没新意了。从另一方面看,如果时间少于一个半小时,那么重要问题就无法谈透,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,美国总统和我太太的电话是例外。不过总统不常往这里打电话,而我的太太对我就更了解了。至于其他别的事情,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。我还尚未遇到过不能等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



要比其他同样能干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,真正作出一些贡献。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,零零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,就是只有四分之一个工作日,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,时间都是整块的,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,他每天去上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,要想干好工作也很困难。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,这里恰恰有一个很糟糕的情况: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。

尽管如此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。大多数人都采用将不重要的、效果不明显的事挤到一块,用这种方法省出一块时间来。不过这种方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。

一切卓有成效的管理者都懂得:对时间的控制与管理不能一劳永逸。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,给一些重要的活动定下必须完成的期限。

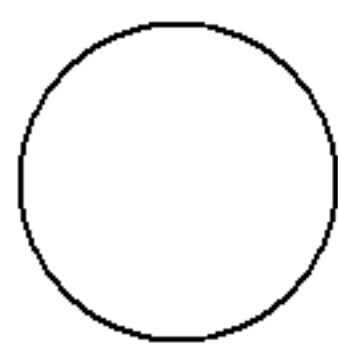
我所了解的一位工作效率极高的人,他身边总带着两张单子——一张是关于紧急事情的单子,另一张上记录必须要做的、但却不是特别重要的事。每件事后都注有必须完成的期限。当他发现期限越来越近时,他就知道自己可以支配的时间越来越少了。

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一种方法。

“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三个方面:1)表现在自己的工作上,其中包括工作内容、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。

多数管理者都有将自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“应该享受”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,总要先花几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):“你认为自己应该做些什么才能对得起公司给你的这份薪水?”绝大多数人的回答是:“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信息,以便他们进行正确决策。”“我负责了解客户今后对产品将会有有什么新的需要。”“我得要为总裁即将面临的一些决策问题准备有关的资料。”

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。管理者也许不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自己的客户来对待,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)都是为他们服务的。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，也不是受过正规写作训练的作家。他所主持出版的刊物常常因为缺乏学术水准而受到领导的批评。新来的主任是位科学著作的撰稿人，且多才多艺，于是出版的刊物立刻面目一新，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高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，实际上就是要挖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。

美国一家大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一天纽约一家大银行新上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。这一情况对代理部开展工作是极为有用的。当然，代理部本身的工作必须首先干好。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，而且特别容易对“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方面：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。如果在成效中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。不过即使是直接成果,也不总是十分明确的,上面提到的那位银行代理部副总裁的例子就是一个很好的说明。如果对直接成果是什么,管理者自己也不清楚,那就没有什么成果可谈了。

英国国营航空公司的效益(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和矿物质一样。机构必须要有自己的主张和想法,要不就会发生混乱和造成瘫痪,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。

对价值观的承诺,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。对前一种价值观的承诺使国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、大规模商业化的方向发展。对



第二种价值观的承诺却表现出一种怀旧感,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定,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一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:“如果布赖恩护士在的话,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已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,久而久之整家医院都开始采用起所谓的“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?”

尽管布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,表示工作成效的三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管理者二战期间来到华府(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”,那些过去习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”,因此感到十分不习惯。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己是卓有成效的华府管理者。罗伯特·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,”这位新上任的管理者争辩道:“政策本身并不是一种成效,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,半年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方面的经验,你为什么至今还不行动?”说完他便放下电话。

接着,他打开第二份档案,再给在另一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。我注意到你不但这么说了,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,后来便退休了。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1960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,对政治可说是一窍不通。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,与国会各委员会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特殊技巧。在与国会打交道



中,他还不能说已取得了完全的成功,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,而恰恰就是这一因素在 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。在今天的现代化机构里,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,都有自己的一套行话。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。

像生物化学家一样,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工作卓有成效,那就必须先让别人能够了解自己。

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一些数据,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;而另一些很少公布、很少见到的数据却是生产人员天天急需的。

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一种新药。

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)一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。即使做到了这一点,也并不见得会使他为知识的丰富和多样化而激动不已,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(George Marshall),第二次世界大战期间任美国陆军参谋长;艾尔弗雷德·P·斯隆(Alfred Sloan),20年代初到50年代中期美国通用汽车公司总裁;尼古拉斯·德雷斯塔特(Nicholas Dreystadt),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的凯迪拉克豪华型轿车。若不是因为二战后早早地离开了人世,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、不善言词,但却腼腆得令人可爱;斯隆是行政主管,矜持沉稳、彬彬有礼,但却不太容易接近;德雷斯塔特热情洋溢、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。他们的共同特点是: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)建立在对工作作出贡献之上。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,在一切重要的机构内部,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。

原来我们一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,下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。

下属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,就越愿意自己承担责任,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:机构的有效工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一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，成为小组里的一个负责任的成员，围绕着某项具体任务，与不同领域的专业人员通力合作。



重视对上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。由于信息是由人来处理并传递的,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,在沟通过程中就不再会带上个人的见解,现在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,并了解对方的需要、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议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。

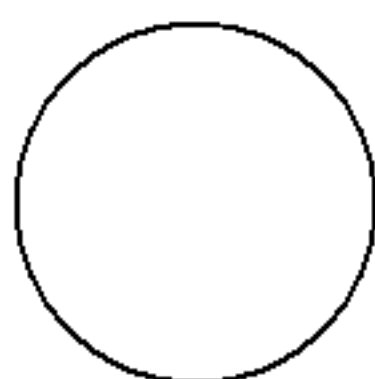
重视贡献还可以使管理者工作中的另一个固有缺陷——只关心机构内部的事务,过分依赖其他人——变成为力量的泉源。它可以造就一个能相互配合、共同协作的集体。

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兰特将军有贪杯的毛病时，林肯回答道：“要是我能知道格兰特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，只有格兰特被证明是有能力运筹帷幄、决胜千里之外的。事实也证明，任命格兰特将军为联邦军总司令已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”。

不过林肯也是经过一番周折之后才学会这种用人之道的。在任命格兰特之前，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^①，都有明显的大大小的缺点。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

① 杰克逊将军(Thomas Jonathan Jackson, 1824—1863)，南北战争期间南军的将领，在布尔溪战役中以少胜多，赢得了“石壁”杰克逊的美称。——译者



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”、“成熟的人”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特·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霆。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



金星公司制作 请尊重作者版权

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，至于他是否讨得了系主任的欢心，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？”“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^①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一下自己:“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“严格要求”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。机构有一种特殊的手段,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,

① 歌德(Goethe, Johann Wolfgang von, 1749—1832),德国著名诗人,对文学、艺术、自然科学、哲学、政治都颇有研究,并写有大量著作。——译者



是全身一块来的。”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管理者不太多见？为什么连林肯总统也会在找到格兰特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。

这一办法行不通的一条理由是: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,一位专家。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和爱好并不在这上面,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一种客观现实。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,但只要节目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目的内容,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准。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,那要不了多久,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·罗斯福总统在内阁中没有“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。马歇尔将军与艾尔弗雷德·P·斯隆,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·凯特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·霍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,千万不能搞出一些“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特殊气质。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，一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，这三项活动都由同一个销售主管负责。但是一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体现在同一个人的身上的。

要当好美国一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国公司负责国际业务的副总裁,这大概也是一件很难做好的工作。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”的工作人员一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,却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,而是一种总体素质,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,并且也适用于同一类机构之间。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:一位教师在某所大学里工作觉得很开心,工作也很有成效。但是当被调到另一所大学之后,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(Civil Service Commission)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准则提出不同的要求,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,当某人在同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做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，未老先衰。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一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。特别是上级,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外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



人去反思和回味。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,由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,他们看人总是着眼于别人的长处。

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,比例很小的一部分已经证明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。许多管理者实际上对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,真正应该去评估的也是工作成效。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) “如果我有儿子或女儿,我愿不愿让他或她在此人手



下工作？”

(a) “如果愿意,理由是什么?”

(b) “如果不愿意,原因是什么?”

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一种局限,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,要不充其量也



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不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^①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

^① 迪斯累里(Benjamin Disraeli, 1804—1881),英国政治家,曾两度当上英国首相。——译者



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下有个不可缺少的人，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职责背道而驰的。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



金星公司制作 请尊重作者版权

到1942年,马歇尔已经培训出一大批美国历史上最为能干的将军群。在这批人中,没有一个是失败的,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·巴顿将军是一位抱负很大、自视甚高、强硬强悍的战事指挥官。但在和平时期,由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困境。

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——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一条，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——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得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?”“哪些事情他曾经做得特别好?”“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,通过自己特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——这样的人也算是个例外。一般来说,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,

