

·第1章

21世纪的管理挑战

引子：明日的"热门"话题

读者可能会问，在这样一本谈"管理的挑战"的书里，有关"竞争优势"、"创造力"、"团队"、"科技"等等的讨论，怎么都不见了？这些"今天"最热门的话题，都到哪里去了？

这些话题属于"今天"，这正是本书不在这方面着墨的原因。本书所注重的，是"明日"的热门话题——"明日"关键的、与生死存亡休戚相关的、明日"必定"会面临的主要挑战。

"必定"？没错！因为本书并非"预测"，并非空谈"未来"。本书所探讨的挑战和话题，在每一个发达国家和大多数新兴国家（如韩国、土耳其），都已普遍存在。

其中有一些问题我们已经加以确认、讨论、分析，并提出了相应的对策。某些人在某些领域已经开始采取具体的应对策略，但很少有组织和主管这样做。现在就开始面对挑战，并装备自己和组织来迎接这些新挑战的人，就会成为明天的领袖。那些非要等到这些挑战真正"热不可当"才着手应对的人，则会被远远地抛在后面，并且可能永远没有赶上的一天。

正因如此，本书叫人起而行！

这些挑战并不出自今天。它们之间截然不同，情形各异。在大多数情况下，常常与目前成功的原则冲突抵触，或反其道而行。我们生活在一个社会大转型的时代，目前正在发生的变迁比19世纪中叶兴起的"第二次工业革命"，或由大萧条及第二次世界大战所引发的结构改变更为激烈。阅读本书可能使人颇觉困扰与不安，我在撰写本书时亦然。因为许多新的现实和要求（譬如发达国家极低的生育率，或如最后一"自我管理"中提到的个人、公司所面临的挑战等），必然会使过去一个世纪中行之有效的策略完全逆转。甚至组织和个人的心态都要有彻底的改变。

这是一本谈管理的书。本书特意略过商业方面的挑战，即使十分重要的议题也不涉及，如欧元会不会取代美元成为世界主要货币？继19世纪最成功的经济发明——商业银行和投资银行——之后会是什么东西的发明？本书特意不讨论经济问题，虽然管理基础的改变——譬如知识成为经济中主要的资源——一定会迫使经济理论和经济政策有急剧的改变。本书也不讨论政治问题——即使像俄罗斯会不会重新成为国际政治、军事和经济要角这等重要问题也不涉及。本书只专注管理方面的话题。

这样做是有原因的。本书所讨论的话题——新的社会、人口结构、经济现实——并不是政府可以有效处理的议题。它们对政治有深远的影响，但是本身并不是政治问题。它们也不是自由市场可以自行解决的问题，更不是经济理论或经济政策可以应付的问题。这些问题只有由管理层和作为个人的知识工作者、专业人士及经理人才处理和解决。这些议题必然会在所有发达国家或新兴国家引起热烈的辩论，但是决策却掌握在各个组织手里，只有依赖个别组织里的管理层及每一位知识工作者（尤其是每个公司的经理人）才能解决。

许多这样的组织当然是赢利性的。相当多受这些挑战影响的知识工作者也是这些赢利性企业的员工或与它们有工作上的联系。但是，本书是谈"管理"的书，而不只是谈"企业管理"的书。本书所提出的挑战影响今天社会中所有的组织。事实上，这些挑战对某些非企业组织的影响更大，因为许多非企业的机构，如大学、医院、政府机构比企业组织更为僵化、更缺乏弹性。在这些机构中，许多想法和做法扎根和禁锢于过去的观念、假设和政策上。其中大学尤为老朽，甚至根植于昨日的昨日——即19世纪的观念上。

读者应该怎样应用这本书？我建议你先看一章，因为每章都相当长。看完一章后先问："这些话题和挑战，对我们的组织，对像我这样的知识工作者、专业人员、经理人有什么意义？"仔细思考后，再问："我们的组织和像我这样的知识工作者、专业人员、经理人，应该采取什么行动，才能使这些挑战转化为机会？"

然后就放手去做吧！

杜拉克

第一章管理的新范式引言：假设的重要性

社会科学对事实有其自成一套的基本假设。这套假设构成了这门学科的模式（Paradigms），管理学也是如此。这特定领域里的学者、撰述者、教师和实务工作者，通常在下意识里将这些基本假设奉为主桌。同时这些基本假设也影响了这群人心中把那些理论视为"真实"（reality）的认定。

这种对真实的根本假设也决定了这一学科所关注的焦点以及对于"事实"（facts）的观点，而实际上更界定出了整个学科的范畴。这些假设大体上决定了他们会忽视或视其为"麻烦的例外"而置之不理的部分。基本的假设决定了什么是应该加以注意，什么是应该弃置或忽视的。

早期一位有远见的管理学家佛雷（Mary Parker Follett）就是个很好的例子。佛雷的假设与当时（20世纪30-40年代）萌发的主流管理理论不合。因此她生前固然籍籍无名，在她去世后，她的理论仍继续被埋没了25年之久。然而今天我们知道，她对社会、人群和管理的基本假设，远比当时、甚至今天管理专家们仍大致采用的理论更接近现实。

然而，假设虽然如此重要，却很少被分析、研究，也很少被质疑，说实在的，甚至很少被明确地说清楚。"假设"对管理学这样的社会科学而言，其实远比"范式"对自然科学还来得重要。范式即所谓一般公认的理论，对自然界并没有影响。范式声称太阳绕着地球转；或者相反，说地球绕着太阳转，对太阳与地球毫无影响。自然科学研究的是物质世界的行为，但是像管理学这样的社会科学，对象是人和人类社会的行为。因此人们倾向于根据该学科的假设采取行动。更重要的是，自然科学的现实——物质宇宙和它的规律，都固定不变（或是改变需要极为漫长的时间，而不会在几世纪、更不会在几十年内出现变化）。但是社会的宇宙没有这类"自然律"（natural law）。它不断变化，这就意味着昨天仍然成立的假设，今天可能不成立，甚至可能在短短的时间内就完全错误。

目前，每个人都鼓吹团队"乃是适用于所有任务的"正确"组织形式"早在1954年，特别在1973年出版的《管理：任务、责任与实务》（Management: Tasks, Responsibilities, Practices）一书中，我已

经开始提倡团队观念)。自1900年,法国的费尧(Henry Fayol)及德国的拉瑟努(Walter Rathenau)开始思考组织的形态以来,管理学家和实务工作者几乎都假定,至少应该有一种正确的组织形态。目前视团队为正统的说法即根植于这样的假设。最重要的,不是团队是否就是这个正确的组织形态(目前并没有太多证据证明这想法是对的),而是如后面将讨论到的:这种有一个正确组织形态的根本假设已经站不住脚。

因此对社会科学如管理学而言,最重要的就是基本假设,而基本假设的"改变"就更加举足轻重。

对管理的研究一直到20世纪30年代才正式开展。从一开始,大多数学者、撰述者和实务工作者,一直将以下两套管理的假设认定为真实。

第一套假设奠定了管理原理的基础:

一、管理就是企业管理。

二、有,或应该有一种正确的组织形态。

三、有,或应该有一种正确的方法来管理"人"。

第二套假设奠定了管理实务的基础:

一、科技、市场和最终使用者是特定的。

二、管理的范围由法律界定。三、管理是专注于内部的。

四、由国家疆界所界定的经济体系,就是企业和管理的"生态环境"。

相当长的一段时期——至少到80年代初期之前,这些假设除了第一项以外,不论是在研究、撰述、教学或是实际执行各方面,都相当接近现实,而且能够发挥功效。但是现在,这些假设已经全数过时,几乎快要变成一种讽刺。它们与现实远远脱节,不仅成为理论的障碍,更是实务上严重的绊脚石。事实上,现实很快地与这些假设背道而驰。因此,现在正是仔细检视这些假设,并创立一套新假设,作为研究和实务基础的适当时机。

第一章管理的新范式管理就是企业管理

不论在管理领域内外,大多数人都认为这个假设理所当然。事实上,管理的撰述者、实务工作者或是门外汉,一听到"管理"(Management)这个词,立刻想到的就是"企业管理"(business management)。

这个关于管理的假设,形成的时期并不久远。世纪30年代以前,少数几位研究管理的人,包括20世纪初的泰勒(Federlck Winslow Tylor)和第二次世界大战之前的伯纳(Chester Bamard),都认为企业管理不过是一般管理的一支,基本上与管理其他组织并没有什么不同。

"管理"最初并不是应用在企业上,而是应用在非营利组织和政府机构里。泰勒是"科学管理"(scientific management)的创始者。"管理"和"顾问"(consultant)这两个名词今天的用法也极可能是由他所界定的。在名片上他自称为"管理顾问"(consultant to management)。当时他刻意选用这标新立异的名称,就是要吸引顾客注意他在提供一种崭新的东西。1912年他在国会作证时谈"科学管理",美国因此初次注意到"管理"一事。当时,他没有提及任何企业,却引用非营利的美友诊所(Mayo Clinic)为例。而泰勒的"科学管理",最广为人知的应用实例也不是在企业,而是应用在美国陆军的华特城兵工厂(Watertown Arsenal)——虽然最后因工会的压力而放弃。

经理人(manager)这个名词,以今天的含义,最初也不是应用在企业里。最早被称为经理人的职业是城市经理人(city manager),这是20世纪初美国的发明。而管理原则第一次有系统的应用,则是1901年罗斯福(Theodore Roosevelt)总统时的国防部长鲁特(Elihu Root)对美国军队的重整,同样也不是始于企业。

1922年在布拉格召开的第一次管理会议,不是由企业人士,而是由当时美国的商务部长胡佛(Herbert Hoover)和世界知名的历史学家、捷克国父玛撒里克(Thomas Masaryk)所筹办。弗雷差不多在同一时期开始她对管理的研究,她从来没有区分过企业或非企业的管理。弗雷讨论组织管理的原则,可以应用到所有不同形式的组织之中。

大萧条时期之后,因为对企业的敌视和对企业主管的不满,管理与企业管理才开始有所区分。为了不与企业界挂钩,公共部门的管理开始自称为"公共行政"(public administration),主张不同的原则——在大学里自成科系,有自己的用词、自己的升迁方式。同一时期,对快速成长的医院的管理研究「由通用汽车阿佛列德·史隆(Alfred Sloan)的弟弟雷蒙·史隆(Raymond Sloan)所主导」基于同样的理由也自立门户,自称为"医疗行政"(medical administration)。

换言之,在大萧条时代,避免被称为"管理"是当时"政治正确"的路线。

第二次大战后,风潮转向。到了50年代,主要由于美国企业管理在第二次世界大战时的良好表现,企业成了吃香的字眼。然后,"企业管理"很快成为一个"政治正确"的研究范围。从此,在大众和学术界的心目中,所有管理都被认定为"企业管理"。

现在,我们开始将这60年来的错误解套。我们眼见许多"商学院"易名为"管理学院",并且开设许多"非营利管理"课程;同时也出现了"领导人管理课程",招收企业和非企业主管;甚至许多神学院里也萌生了"神职人员管理"系科。

但是认为管理就是企业管理的想法还是很普遍。因此我们很有必要大声疾呼,管理不等于企业管理,正如医学不等于妇产科一样。

当然,不同组织中的管理也互有差异。毕竟使命决定了策略,而策略决定了结构。管理连锁零售商店和管理天主教区当然有所不同(虽然其中的差异比主其事者所认为的要少得多);管理空军基地、医院、软件公司当然不一样,但是最大的差异在于各组织所使用的名词。也就是说,差异主要是在应用上而不是在原则上,即便在任务和挑战上也没有显著的差异。譬如说,这些组织的主事者,花在人事上的时间大致相同,而人的问题几乎全是一样的。各种组织里,九成左右的问题是共通的,不同的只有一成。这一成的问题中,企业 and 非企业之间的差异,与不同企业(譬如跨国银行与玩具制造商)之间的差异相差无几。在所有组织(企业 and 非企业)里,只有这一成的问题,需要适应这个组织特定的使命、特定的文化、特定的历史和特定的用语。

在21世纪发达国家里,增长中的机构多半不是企业,因此,"管理并非企业管理"的观念就特别重要。事

实上，企业在 20 世纪发达社会里已经不是增长中的机构。目前，每个发达国家中，从事"商业"经济活动的人已经比 100 年前来得少，当时几乎每个工作人口都是经由从事经济行为（譬如农业）来谋生。在 20 世纪，发达国家中增长的机构为：政府、专业组织、健康医疗、教育机构等非企业机构。近百年来（或至少自第一次世界大战之后）提供生计的雇主不断萎缩。就目前可以预测的，21 世纪的发达国家中，增长的机构不会是企业（也就是那些有组织的经济行为），而可能是非营利的社会机构。然而，正是这种机构最需要有系统、有条理、有理论根据的管理，也只有通过有效管理才能快速获得最好的结果。

以上的分析，导出了第一个结论就是：对各种组织而言，管理是一种特定而且特别的工具。

第一章管理的新范式惟一正确的组织

对管理的重视和研究，源自于 19 世纪末期大型组织——企业、政府、机关以及庞大的军队——的骤然兴起。当时，这都是一些新兴事物。

从一开始，对组织的研究一直都基于一个假设：有，或者应该有一种正确的组织结构。

过去，许多组织形态都曾经被认为是"正确的组织"，但是对正确组织形态的搜寻却一直持续到今天。

早在本世纪初，欧洲最大却组织松散的煤矿公司的总裁费尧，首先尝试解决企业里的组织结构问题（他的书迟至 1916 年才出版）。大约在同一时期，美国的企业界如洛克菲勒（John J. Rockefeller）、摩根（J.P. Morgan）和卡内基（Andrew Carnegie）也开始关注组织结构这个课题。特别是卡内基，他的影响最为深远，此应好好研究。如前面所提，在此之前鲁特已经把这些组织理论应用到美国军队里了。同时期，德意志银行（Deutsche Bank）的创始人西门子（Georg Siemens），也曾应用了费尧的组织观念，来拯救他的堂兄弟所创立，却在创办人去世后，摇摇欲坠的西门子电气公司。

即使如此，当时并非每个人都清楚了解组织结构的重要性。

泰勒就根本没有看到这个需要。终其一生，他的著述言谈都称之为"拥有者与其助手"。福特（Henry Ford）也是以这种"没有结构"的观念，来管理当时世界上最大的制造公司。

第一次世界大战凸显了正式组织结构的必要性。同时，也显示出费尧和卡内基的功能性组织（functional structure）并不是正确的组织结构。第一次世界大战之后，杜邦（Pierre S. DuPont）及史隆随即发展了分权（decentralization）组织结构。直至今日，"团队"一直被视为适用于各种组织的正确形态。

但是，现在我们应该很清楚，没有所谓的"惟一、正确的组织形态"这回事。各种不同组织，各有其长处。局限性和应用方式。我们应该已经很清楚，组织结构不是绝对的，它是让人们有效地一起工作的工具。以这样的作用而言，不同时期、不同情况、不同任务，就必须配合不同的组织形态。

今天"科层式组织已经寿终正寝"之说甚嚣尘上，这绝对是无稽之谈。任何机构里一定要有一个最终的权威，那就是"老板"——一个可以做最后决定，而且大家会服从的人。情况危急时（每个公司可能迟早都会碰到这种情形），公司的生死存亡有赖于清楚的指令。一艘船要沉了，船长不会召开会议，他必须当机立断。这艘船要获救，每个人都要听命行事，确切地知道应该去哪里、该做什么，没有什么"参与"或"讨论"的余地。组织中每个人无条件的服从，是危机里惟一的希望。

然而，在同一个机构中，却有其他需要研讨商议的情况，而某些情况下仍然需要团队合作。

组织理论（organization theory）却假设整个机构是均匀一致的，因此整个企业都应该采用相同方式组织起来。

费尧假设了一个"典型的制造业公司"。20 世纪 20 年代，史隆用一模一样的方式组织通用汽车公司（General Motor）分权架构下的每个部门。30 年后，50 年代早期，通用电气公司（General Electric）进行大规模重组。当时，即使是一个由一二十个研究人员组成、专门替美国空军从事研究工作的小组，仍然必须与由上千名员工组成、生产单一产品（如烤面包机）的部门，维持相同组织结构。结果，小型的研发部门仍然必须负担一位生产经理、一位人事经理、一位财务经理和一位公关经理。

其实，每一个企业里（即使是费尧的"典型的制造业公司"），仍然需要几种不同的组织结构同时并行。

在全球经济环境之下，管理外汇的工作越来越重要，也越来越困难。它需要完全的集权，企业里不能由任何一个部门自己单独处理外汇风险。但是在同一个组织里，顾客服务部*特别是高科技产业），却需要比传统分权制度更大的授权——几乎完全独立自主。每一位服务人员需要自己当家做主，组织里其他部门只能听他的命令行事。

有些研究需要专家自己各弹其调，有些则从一开始就需要团队合作，尤其是在初期决定研究方向时（譬如新药品的研究）。而这两种方式常常也在同一个研究机构里并行不悖。

将"管理"等同于"企业管理"的谬见，导致了以为"一定有一种正确组织形态"的错误想法。假如早期的管理学的学生没有被这个错误观念蒙蔽，他们就会去看看非企业性的组织，而且很快就会发现组织形式因不同任务而产生的巨大区别。

天主教教区和歌剧团的组织非常不同，现代军队和医院组织也非常不同。但是在这些组织里，都会有一种以上的组织形态。天主教教区里，在某方面主教是绝对权威，但是在其他方面，却完全没有权力，譬如：除非受当地神父之邀，他不能任意造访下属神父所辖的堂区。

但在组织里确实有一些放之四海而皆准的原则。其中之一，无疑就是组织应当透明化。每个人都应该知道并了解他工作环境的组织结构。这听起来理所当然，但是在一般组织中（即使在军队）都常常做不到。

其次，是我已经提到的一点：组织里，在某些特定情况下，一定要有人有全权做最后的决定。面对危机时一定要有一个主人掌全局。同时，权力与责任应该相当。

另一个可靠的原则是，在一个组织里每个人应该只有一个"老板"。古罗马法有它的智慧：有三个主人的奴隶即成自由人。人际关系里，这是一个非常古老的原则：任何人都不应该陷入在不同老板中选择效忠对象的困境。因此现在很流行的"爵士乐队型组织"（jazz combo）实行起来很困难，因为每个成员都有两个老板，一个是专业领域的老板，另一个则是小组的老板。

另外一个原则是，组织越扁平越好，不说别的，资讯理论告诉我们：“每次接力传话，都是噪音加倍，内容减半。”

但是这些原则并没有告诉我们应该做什么，只是告诉我们不要做什么；也没有告诉我们什么会有效，只告诉我们什么行不通。这些原则类似建筑师工作时所依据的原则。建筑师的原则不会告诉他应该盖什么样的建筑物，只能告诉他有什么样的限制。这些组织形态的原则所能带给我们的大致上就是如此。

这意味着，在同一个组织里，每个人都必须同时适应不同的结构形式。有些任务要以小组的方式合作；同时，有些任务要在指挥控制体制下进行。一个人应当既是他自己组织里的“老板”，又是自己组织之外合作事项的合作伙伴和参与者。换言之，组织必须成为主管的工具。

更重要的是，我们必须研究不同组织的优点和局限性。什么样的组织形态适合什么样的任务？不适合什么样的任务？还有，我们什么时候需要从一种组织形态转换到另一种组织形态？

这样的分析，可能对目前最流行的“政治正确”的组织形态——“团队”最有必要。

目前一般认定只有一种形式的团队——爵士乐队型组织，适用于所有的任务。事实上，至少有几种，或十几种非常不同的组织形态，各有不同应用方式及其局限和困难，而且各自需要不同的管理。现在流行的爵士乐队型组织可以说是最困难的一种，它最难实行，局限也最严重。除非我们很快地想出，那一种团队适合什么、不适合什么，否则不出几年，团队很快就会变成另外一种过时的风尚。当然，当团队适得其所又能发挥作用时，团队的确是最有效的组织形式。

无疑地，我们必须研究并采取一种“混合”的团队形式而不是一般组织理论与实务界笃信不疑的“纯粹”、“惟一正”的组织形式。

举个例子：心脏导流手术同时需要十几名训练有素的人员。他们可以被看做纯粹的费尧型功能组织（functional organization）的例子。这个小组包括主治的外科医生，两位助手医师，一位麻醉师，两位帮病人做准备的护士，两三位开刀时帮忙的护士，两三位特护病房的护士和一位住院医师，以及操作呼吸心肺仪器的技术人员，还有三四位电子仪器方面的人员。小组中的每一个成员，只执行一项任务，绝不操作其他任何动作，但是在医院里他们被视为一个团队。事实上每个成员也如一个团队般运作，没有人下命令，或说一句话，彼此却可以巧妙地配合其他人在开刀过程中最细微的变化。

最高管理层的组织，特别需要研究和探讨。

对组织的关注，事实上是从最高管理职务的设计开始的。一个明显的例子就是《美国宪法》，此一设计确实首次解决了政治社会里，其他政治体系未能解决的、最古老的问题：也就是“继承”的问题。该宪法确保永远有一位主帅，完全合法、充分授权，而且希望他有足够的条件胜任，但没有过去皇太子对现任在位者威权的威胁。在非政治组织里，最高管理层的组织，实务也走在理论之前。西门子（德意志银行的创办人）设计了德国高级管理层的法定组织。直至今日，这套组织方式仍然适用：由同等地位的合伙人组成小组，其中每个人都是各自职务上的专家，在专业范围内绝对自主。整个小组选出一个发言人，不是“老板”，只是“领导人”。

然而我不得不怀疑是否真有人懂得怎样组织最高管理层——不论是企业、大学、医院或是现代的教会。

其中最明显的迹象就是言行不一。我们夸夸其谈，大谈“小组”，所有的研究都指出高层管理工作需要一个小组。然而，实际的情形（不仅美国企业）却是每个公司的“超人”CEO（首席执行官）统领一切。这些眼高于顶、呼风唤雨的CEO，如何决定接班人选的问题并不太受重视。然而，承继问题却是每个最高管理层和机构里最根本的考验。

换言之，在组织理论和组织实务两方面，仍然有长远的路要走。

一个世纪前，管理学的先驱者是对的：组织结构的确有其必要。现代的组织：企业、政府机构、大学、医院、大型教会或军队都需要结构，正如只要是比阿米巴变形虫更高级的生物，就需要结构一样。但是，这些先驱者假设只有一种正确的组织结构，却是错的。不同生物有不同的结构，同样，现代机构也需要不同的结构形式。管理层与其一心一意地追求那个“正确”的组织结构，不如学习去寻找、发展、测试各种适合任务的组织形式。

第一章管理的新范式人的管理的“正确”方法

“有一种，或者至少应该有一种正确的管理人的方法。”在对人的管理上没有比这个想法更根深蒂固（即使大部分是潜意识），也没有比这个想法与现实更格格不入的了。但是，几乎所有管理方面的书籍和论著都以这个假设为基础。

最常被引用的是麦克奎格（Douglas McGregor）《企业的人性面》（Human Side of Enterprise）一书中的主张：管理只能在仅有的两种不同方式——X理论和Y理论中选择其一。接着他又主张Y理论是惟一的最佳选择。在1954年《管理的实践》（The Practice of Management）一书中，我大致上也如此主张。过了几年，马斯洛（Abraham H. Maslow）证明了麦克奎格与我都错了。

我立刻投靠马斯洛的阵营，他的引证令人信服。但是直到今日，却仍然少有人注意。一般人仍认为：“关于人的管理，有，而且只有一种正确的方式。”这个假设也奠定了组织里各种关于“人”和“人的管理”假设的基础。

其中之一是，在组织里工作的人，就是组织里的雇员（employees），他们全时工作，生计和事业完全仰赖组织、另一个假设说这些人是下属（subordinates）。确实，这两种假设都认为，大多数人都没有什么技能，或是只有很低的技术，所以只能完全听命行事。

70年前，第一次世界大战末期，这些想法开始成形时，仍与当时的现实情况颇为相符。时至今日，却难以继续成立。在组织里工作的人，或许大多数还是雇员，却有越来越多的人，虽然为组织工作，却已不再是组织的雇员，更不是全职员工。他们替外包合约商工作，譬如承揽医院或工厂的维修，或是承揽政府单位或商业机构的资讯处理工作。许多人是临时工，或是兼职工作。越来越多的人成为“契约工作者”，在特定的合约期限内工作。其中知识最丰富、最有价值的人员尤其如此。

即使是全时工作的员工，完全听命行事的下属也越来越少，甚至基层工作也是如此。他们越来越属于“知

识工作者”，而知识工作者不是部属，他们是伙伴。通过见习阶段以后，知识工作者比他们的老板更了解他们的工作，否则他们就不能发挥什么作用。事实上，因为他们比组织里任何人更懂得他们的工作，也是称之？知识工作者”的部分原由。

顾客服务工程师对产品的了解不如工程经理，但是他却更了解顾客，这可能比对产品的知识更重要。空军基地里的气象学家，与基地司令官的位阶悬殊。但是除非他在气象方面比司令官懂得更多，不然他并没有什么作用。维修飞机的技师在技术上要比他的上司——机场的经理懂得更多……

而且，不像几十年以前，今天的主管往往未曾做过部属所做的事情，也不像现在一般人仍然认为的：老板都是从基层做起。

不过数十年前，军队里的团长做过所有营长、连长和排长所做的事情。低阶的排长和高高在上的团长惟一的差异，只是统率的人数不同，所做的工作是一模一样的。现在，情形不同了，今天的团长在专业生涯中，虽然早期曾经统领部队，但为时甚短。他经过少校、上校，一路升上来，但是他在事业生涯里做过许多不同的事，包括参谋工作、研究工作、训练工作、在国外大使馆服务等。我们实在不能再假设他们懂得属下（譬如连长）工作的细节，他们当然当过上校，但也许从未率领过一个连。

同样，负责营销的副总裁，可能是从销售系统一路升上来的。他可能对销售方面很内行，但是对市场调查、价格、包装、服务、市场预测，可能毫无所知。因此这位副总裁不能告诉营销部的专家，应该做什么，或是怎么做。但是这些专家却是这个副总裁的部属，而负责营销的副总裁绝对要为他们表现和营销部门的贡献负责。

医院的经营者、医疗主管，与化验室和物理治疗部门训练有素的知识工作者的关系，也是如此。

当然，在雇佣、解聘、升迁、评估上，主管仍握有生杀大权。但是工作的推动，还是要靠这些属下愿意教导他，让主管了解市场调查或是物理治疗可以做什么？或者应该做什么？绩效如何？反过来说，属下要靠主管来提供方向，需要依赖主管来告诉他们成绩如何。

他们彼此间的关系，用交响乐团指挥和演奏家的关系来形容，远比传统的主管和部属关系来得贴切。一般来说，知识工作者的主管，不会做部属所做的工作，正如交响乐团指挥不会吹喇叭一样。反过来，知识工作者需要依靠主管指引方向，确定整个组织的表现，也就是标准、价值观和绩效应是什么。而正如一个交响乐团可以摧毁一位最优秀的指挥（独裁的指挥更是岌岌可危），一个知识性的组织也同样可以摧毁最能干的主管，独裁型的主管就更不用说了。

总的来说。越来越多的全职员工需要被视为义工来管理。没错，他们是支领薪水，但是知识工作者具有流动性，他们随时可以离开。他们拥有自己的“生产工具”，那就是他们的知识。

50年来，我们已经了解，金钱本身对工作表现并没有激励作用。对金钱报酬不满意当然令士气低落，但是对钱的满意只不过是一个“必备条件”（hygiene factor），正如40年前赫兹伯格（Frederick Herzberg）在他1959年出版的《工作的动机》（The Motivation to Work）这部书里面所说的：可以激励员工（尤其是知识工作者）的诱因，也就是激励义工的诱因。我们知道，正因为义工不支薪，他们一定要从工作上得到比支薪者更大的满足。他们最需要的是挑战；他们需要知道整个组织的使命，并且深信不疑。他们需要不断的训练，需要看到成就。

其中的涵义就是说，在整个工作场所中，不同的人要用不同的方式来管理；而同一群人在不同时候，也要用不同的方式来管理。越来越多的“员工”需要被当作“伙伴”来管理——合伙关系的定义就是所有伙伴都是平等的。也因为这种“合伙”关系，所以，伙伴不能被使唤，他们需要被说服。管理工作越来越像“推销”的工作。推销的时候，我们不会说我们要什么，而是会问对方要什么，价值在哪里，目标在哪里，所认定的绩效是什么。这时X理论J理论或其他任何管理理论都派不上用场。

也许我们必须重新定义“人的管理”这整件事。无论理论上或实务上，出发点可能都将是“管理绩效”而不是“管理人”。出发点应该放在结果的定义上，正如对交响乐团的指挥和足球教练而言，最终的表现才是重点。

提高知识工作者的生产率会成为管理的重心，正如100年前（自泰勒以后），提高体力劳动者的生产率是当时管理的重心一样。管理会需要一套与以往截然不同的假设：不是“管理”人而是“领导”人，目标是让每个人的长处和知识得到发挥。

第一章管理的新范式技术和最终使用者是固定的、既有的

如上所述，这些主要的假设，远在形成管理理论之前，就已经奠定了管理实务上的长期基础。

关于技术和最终使用者的假设，大体上奠定了现代企业和现代经济兴起的基础和前提。这些假设可以回溯到工业革命最早的时期。

当纺织业刚刚开始发展的时候，一般认为纺织业有它独特的技术——事实也的确如此。煤矿的开采，以及18世纪末、19世纪前半叶发展起来的其他工业也都是如此。最早了解这一点，并依此开创今天所谓“现代企业”的，是德国的西门子。他在1869年聘请了第一位受过大学教育的科学家，设立了一个现代化实验室，专门研究我们今天所说的电子业。这样的想法是认为电子业是独特的，与其他产业不同，有它独特和完全不同的技术。

出于这种远见，不仅西门子的公司有了自己的实验室，而且德国的化学工业，也同样假设化学（尤其是有有机化学）有它独特的技术，因而取得了世界的领导地位。所有其他领先的主要工业，不论是美国的电气、化学、汽车、电话等等，都基于同样的观念——接着，各种实验室（可说是19世纪最成功的发明）——萌生。在西门子的创举之后，1950年的IBM，以及同时期的许多主要制药公司也纷纷成立实验室，并且都在第二次世界大战后发展为世界性的企业。

但是，现在这些立论已经不能成立。最好的例子当然就是制药工业。它现在越来越需要依赖与自身不同的技术，如遗传学、微生物学、分子生物学、医疗电子学等等。

其他工业亦然。汽车工业越来越需要依靠电子学和电脑；钢铁工业越来越需要依靠过去未受重视的材料科学；造纸业也一样。这个名单可以无限延伸下去。

从19世纪一直到20世纪的前半期，本业之外的技术对企业的影响微乎其微。但是，现在对一个企业影

响最大的技术，却很可能在自己的领域范围之外。

最初的假设当然是“所有企业本身所需要的，都可以由自己的实验室研发出来”。反过来说，所有企业实验室所研发出来的，都会被这个企业所采用。

譬如，美国电话电报公司的贝尔实验室（可能是过去 100 年来最成功的实验室），就明显地植基于此。贝尔实验室成立于 20 世纪 20 年代初期，直到 60 年代末期，的确研发了公司所需要的所有知识和技术。同时贝尔实验室里科学家所研究出来的成果，几乎全部都可以应用在电话系统里面。但是贝尔实验室最大的科学成就——“晶体管”，却彻底改变了这个情形。虽然电话公司后来成为晶体管的大客户，但是晶体管最主要的用处却是在电话系统之外。由于此一成果远超过美国电话电报公司的预期，当晶体管刚发展出来的时候，这一项重要研究成果几乎是白白送人。贝尔没有看到电话系统对晶体管的需求，同时也没有看到晶体管在电话系统之外的用途。因此贝尔实验室这项划时代的，也是最有价值的发明，当时仅以区区 25000 美元，就可以卖给任何人。现代电话系统之外的电子产业得以蓬勃发展，实在不能不归功于贝尔实验室对这一辉煌成就的价值浑然不觉。

相反，为电话系统带来划时代革命的发展，如数字转换器（digital switching）或光纤，并不是由贝尔实验室，而是由对电话公司而言完全陌生的科技部门研发出来的。过去 30 至 50 年来，这种情形已普遍化，在每个行业里越来越常见。

19 世纪时，各种技术泾渭分明，互不相干。现在，各种技术却是时时彼此交错，在某个企业里闻所未闻的技术（譬如在制药业从来没有听过基因学，遑论医疗电子），却改变了整个产业和技术。外来的新科技迫使企业学习、获取、适应、改变根本心态，更不用说本部门的技术了。基因理论，对药物学家来说是陌生的，可是基因学正迅速地改变整个制药产业。基因学家的想法、心态与制药公司如此不同，因此没有一家制药公司可以把基因学融合到自己的研发部门。它们只能经由投资基因公司，或是通过赞助大学里的基因研究计划与外界合作。

“最终使用者是固定的、既有？”，这个假设对 19 世纪和 20 世纪的公司同样重要。对某一种特定的最终用途，譬如说把啤酒装进容器里，容器供应商之间会有激烈的竞争。但是直到最近以前，所有的容器公司都是玻璃瓶公司，而玻璃瓶几乎就是啤酒的惟一容器。

同样，19 世纪末期，钢铁开始生产以后，铁路的铁轨就只用钢铁制造，而不用其他材料。电可以不限距离传导，电线就只用铜来做。服务业也应用同样的假设，一个企业所需要的融资，只能由商业银行的商业贷款来提供。邮局运送信件和印刷品有其自然的垄断地位。要吃饭只有两个办法：自己煮饭或者到餐馆去。

不仅企业、产业和消费者认定这样的假设，政府也是如此。美国有关企业的法律规章都出自这样的假设：“各企业只有一种相关的独特技术，而各种最终用途，都只有一种特定的产品或服务。”反托拉斯（anti-trust）法案就根植于此。直到今天，反垄断仍然只关心玻璃瓶市场的垄断，对越来越多的啤酒不是放在玻璃瓶里，而是装在金属罐里，则毫无所觉（或者反过来说，只在意越来越多的金属罐装啤酒；对于仍然有玻璃瓶装啤酒，或越来越多的啤酒装在塑胶罐里则充耳不闻）。迟至 20 年代中期，美国最高法院还判定，在电讯方面，仍然只有两个彼此不相关，而且互不竞争的电传方式：说话通过电话，而书写通过电报。其后 10 年的大萧条期间，美国国会决定把投资银行和商业银行分开，各自设立不同组织，各有其不同的最终用途。

但是第二次世界大战之后，最终使用者不再与某一项产品或服务相关联。塑胶当然是一个最好的例子，时至今日，状况已经很明显，某一种材料不会再被认为是侵犯了另一种材料的“疆土”。越来越多的需求，可以由不同方法来满足。独特的是“需求”，而不是满足这项需求的“方法”。

直到第二次世界大战开始时，新闻主要为报纸所垄断。然而现今已有几种相互竞争的方式来传播新闻：印刷的报纸仍为其中之一，网上发行的电子报、收音机、电视，只运用电子媒体的分众新闻机构（例如专业的经济、商业新闻机构）等等。

美国在大萧条年代制定的“格拉斯—史提哥法案”（Glass Steagall Act）不只是为了防止商业银行越界做起投资生意，也是要防止投资银行做商业银行的生意，目的在于让商业银行垄断贷款市场。但这项法案却造成矛盾的结果，本来企图为商业银行建立独占地位，最后却让投资银行赢得商业贷款市场。根据美国一项奇怪的规定（最高法院 1920 年的决议），“商业本票”被归类为“有价证券”，这让投资银行的“商业本票”渐渐取代了银行的商业贷款，投资银行在 1960 年以后便主导了商业银行的生意。

尽管如此，在所有发达国家中，商业信用卡中增长最快的部分，不是商业银行，也不是投资银行，而是各式各样的信用卡。顾客同时拥有多张信用卡，甚至多达 25 或 30 张，这样的顾客不断在增加。他们使用这些卡所借用的金钱远超过他们的负担能力。他们不在乎利息有多高，因为他们根本不打算还债。他们操纵这些债务，用这张卡去付另一张卡的到期债务，他们只需付小笔的最低付款额。信用卡于是变成以前所说的“法币”，没有人知道这种新型的货币规模有多大。不过信用卡变成一种新型货币却是明显的事实，而且它的重要性已让流通货币的数字，不管是 M1、M2 或 M3，都变得毫无意义，而这些指标却是银行和经济学家用来建立理论和预测的基础。

再来看新的基本资源——资讯。它和所有商品大不相同，并不适用资源稀缺性定理。相反，它立足于资源丰富性定理。如果我卖了一样东西，例如一本书，我不再拥有这本书；可是如果我把某项资讯卖出去，我却还拥有这项资讯，而且当越来越多的人得到这项资讯时，这项资讯就越值钱。基本的经济理论势必要大作修改。对管理学而言，同样也意义重大，管理学的基本假设渐渐地也将修改。资讯并非专属于任何产业或任何行业，资讯没有单一最终用途，也没有任何最终用途需要某一种特殊资讯或只依赖某种单一资讯。

因此，管理必须以不同的假设为起点，与某个产业相关的，不再只有某一种特定的技术。相反，许多技术都适用于这个产业，并对它产生举足轻重的影响。同样，管理也必须假设某一种产品或服务并没有特定的单一最终用途；反过来说，某一最终用途也不一定与某一产品和服务相互关联。

这个趋势指出的是，一个企业的“非顾客”与“顾客”一样重要，甚至更为重要。

即使最大型企业（除了公营机构以外），它的非顾客也比顾客来得多。没有几家公司占有超过 30 % 的

市场，因此非顾客的比例都超过 70 %。然而很少有企业了解他们的非顾客，大多数根本不知道他们的存在，更别说知道他们是何许人了。知道这 JK 非顾客，而且了解他们为什么不向自己购买产品或服务的企业就更少了。然而，改变正是从非顾客之中开始的。

另一个关键含义是：'管理不能再以企业本身的产品或服务，甚至不能以已熟知最终用途的产品和服务作为起点。"管理必须以"什么是顾客认为有价值的"作为起点。这个起点要根据我们的经验已充分证实的一个假设——"顾客从来不买供应商所销售的，顾客心目中对价值的认定，永远与供应商有相当的出入。"

例如，80 年代开始在美国快速成长的大型教会。这些教会所以蓬勃兴起，乃是因为他们了解了平常不上教会的人所认定的"价值"。大型教会发现传统教会所提供的宗教仪式，并不是这些人需要的。他们需要的，是灵性上的经验与感受，以及可以在教会或社区中担任义工而能有所参与及贡献。

换句话说，管理会越来越需要依据这样的假设：技术或最终用途不能再作为管理政策的依据，事实上它们是一种限制。顾客重视什么和顾客决定怎样分配他们的可支配所得才是真正的重点。管理的政策和策略要由这一点开始。

第一章管理的新范式管理的范围由法律界定

无论在理论和实务上，管理的对象都是个别机构，不论是企业、医院、大学等等，都是法律上的实体。因此，"管理的范围由法律界定"一向是，并且仍然是普遍的假设。

认定这种想法的一个原因，是传统的管理根据"威权控制"的观念。威权控制事实上是由法律界定的。企业的经理人或教区主教、医院的主管在他们的权力范围之外，完全没有威权。

将近 100 年前，法律界定的范围首度不再适合管理一个企业。

一般人将"财团" (keiretsu) 的发明，归功于日本。这种管理观念将供应商、企业，以及主要顾客连成一个体系。在计划、产品开发、成本控制上做整体考虑，例如丰田集团 (Toyota)。但事实上，财团观念的起源更早，并且是美国的产物。这要追溯到 1910 年左右，杜兰 (William C. Durant) 首先预见汽车工业会成为主要的产业。经由并购小型、成功的汽车制造商如别克 (Buick) 等，他开创了大型的通用汽车公司。几年之后，他觉得需要把主要供应商纳入公司体系里，便开始一一购并零配件厂商。1920 年他买下当时全美国最大的车体制造商费雪车体公司 (Fisher Body)。至此，生产一辆汽车需要的各种零部件中，通用汽车已经拥有其中 70 % 零部件的制造商，成为世界上最大的联合大型企业。这种财团的原形使通用汽车公司在成本和速度上占了决定性优势。短短几年内，通用汽车成为世界上最大、利润率最高的制造公司，在竞争激烈的美国汽车业无可匹敌。事实上，此后 30 年里，与其他竞争者 (包括福特和克莱斯勒) 相比，通用汽车一直享有 30 % 的成本优势。

但是杜兰的财团观念仍然植基于管理就是命令和控制，就是威权控制，这也是他买下所有公司的原因，最后这却成为通用汽车公司最大的弱点。当时杜兰精密规划以确保通用旗下零部件厂的竞争力：各个厂商 (费雪车体除外) 必须把 50 % 的产品卖给其他汽车制造商，以保持成本和品质的竞争力。但是在第二次世界大战后，其他汽车厂接二连三地消失，通用也因而失去了评估其零部件厂竞争力的机会。其次，汽车工业在 1936、1937 年间成立工会，将很高的劳工成本加诸通用的零部件部门，使得成本不利于竞争，这个问题至今都无法克服。换句话说，管理就是命令和控制的假设，是通用在过去 25 年内逐渐式微、无法振衰起蔽的原因。

20 世纪 20、30 年代兴起的另一个财团——西尔斯 (Sears Roebuck) 认识到这个根本问题。当西尔斯开始成为美国最大的日用品零售商时，也认为要把主要供应商都购并起来，统筹计划，做产品开发、产品设计及经济链上的全面成本控制。但是西尔斯并没有把这些供应商全买下来，而只是买下一小部分的股份，其中象征成分大于投资成分。真正的关系还是建立在契约上。到目前为止最成功的财团模式，可能是英国的马狮百货公司 (Marks & Spencer)。1930 年，它把所有供应商都并入自己的管理系统，但是这种整合的基础是契约关系，而不是所拥有的股份或控制权。

日本人在 60 年代用心模仿的，就是马狮公司的模式。

事实上，即使高度整合的企业，整个生产流程在总成本及总收入中所占的比例还是相当有限的。通用汽车在鼎盛时期，整辆汽车的 70 % 零部件都由自己的工厂制造，但是这部分只能得到一辆新车售价的 15 %。50 % 付给销售渠道，也就是车子离开工厂后所需要的费用，另外 10 %—15 % 缴税，而最后的 35 % 中，还有一半 (17 %) 要付给外国供应商。像通用汽车这样一个在 50、60 年代无人能与之匹敌的企业尚且如此，普通的制造公司，自己制造的部分只能占到总售价的微不足的 10 %。如果管理的范围是由法律来界定，制造商所能得到的资讯就只限于这个范围，能够加以管理的也只限于此。

上述通用汽车等公司的例子，都显示"财团"——以经济联结，而非法律控制来整合管理系统的企业——在成本上至少可以带来 25 %、通常高于 30 % 的优势。这种成本优势将会在产业和市场上带来很大的竞争优势。

然而"财团"也是有局限性的。它的基础仍然是权力。不论是通用汽车公司、西尔斯公司、马狮公司或丰田，核心公司都拥有压倒性的经济权力。"财团"不是一个平等的合伙关系，而是基于供应商对核心公司的依赖。

但是，越来越多的经济链开始发展出真正的合伙人关系，也就是权力均等、平起平坐、互不统属。制药公司和大学的生物系如此，第二次世界大战后和日本合作的美国公司如此，化学公司、制药公司与基因公司、分子生物公司、医药器材公司也是如此。拥有新科技的公司规模通常可能相当小，并且迫切需要资金。但是它们拥有独立的科技，因此涉及技术时它们反而占上风。可以主动选择与谁联盟的是这些小公司，而不是规模比它们大很多的制药公司或化学公司。资讯科技或财务领域也大致如此。传统的命令、控制或"财团"已经不管用了。

因此，管理的范围必须重新定义：管理要涵盖整个过程。对企业来说，可以说是整个经济链的过程。但是大学的生物系并不自认是一个经济单位 (economic unit)，因此不能视为经济单位来管理。在其他机构里，整个过程也要用不同的方式来定义。美国健康医疗机构，首先尝试把整个医疗保健用合伙的管理制度来运作，但还仅止于试验性质，并且颇受争议。

管理无论在原理上还是在实务上，都越来越需要依据新的假设，也就是“管理不限于法定范围之内”。它必须是可运作的、必须涵盖整个过程、必须关注整个经济链的成效。

第一章管理的新范式管理的范围是政治上的界定

一般人认为，国界划定出来的本国经济是企业和管理范围。传统的“跨国企业”一词就显示了这种观念。

第一次世界大战前，全世界产品制造和金融服务中由跨国企业提供的比例已经和今天一样高。1913年独占鳌头的公司，不管是制造业或是金融业，在国外的销售额与国内的销售额就已经一样多。但是生产作业仍然由国家疆界来划分——不是在自己国境内生产的东西，就是在另一个国家所生产的。

例如，在第一次世界大战期间，意大利军队军需品的最大供应商是一家位于都灵（Turin）的、快速成长的新公司——菲亚特（Fiat），它制造所有意大利军队所需的汽车。而供应奥匈帝国（Autro-Hungarian）军队军需品的最大供应商在维也纳（Vienna），也叫做菲亚特，它供应所有奥匈军队所需要的汽车。这家子公司的规模是意大利母公司的2—3倍。由于奥匈帝国的人口较多，并且较为先进，因此市场比意大利大得多。奥地利的菲亚特完全由意大利菲亚特所拥有。但是，除了设计来自意大利，奥地利的菲亚特是完全独立的公司。所有零部件都在奥地利生产或购买，所有的产品也都在当地销售。而所有员工，包括高层主管都是奥地利人。第一次世界大战爆发后，意大利和奥地利成了交战敌国，奥地利的菲亚特公司只需变更银行账户，其他一切照常运作，有如一独立公司，丝毫不受影响。

现在，即使如汽车或保险等传统行业也不再采用这样的组织形式了。

不久之前，通用汽车的两个欧洲子公司，德国的欧宝（Opel）和英国的沃克斯霍尔（Vauxhall）还是两个各自独立的公司，欧宝在德国生产，在欧陆销售；沃克斯霍尔在英国生产，在英国销售。但是，现在通用汽车只有一家欧洲公司，在欧洲各地设计、生产、销售，由通用欧洲总部管理。通用欧洲公司也在南美和亚洲生产，而且销售到美国境内。通用欧洲公司也开始替全世界的通用汽车公司设计新车。反过来，美国的通用汽车也开始替欧洲和巴西的通用汽车做设计和生产……

全球性的保险公司，如最先进的德国保险公司，安联保险（Allianz），已经逐渐把主要营业项目，譬如理赔、投资等，整合到单一中心，处理全世界各地的业务。

第二次世界大战后的企业，譬如制药与资讯业，逐渐以全球性组织结构，取代“国内”或“国际”的分界。不管是研究、设计、工程、开发、实验，以及越来越多的制造、营销等，各项任务都是以全球性观点来组织，超越了国界的限制。

某一大型制药公司，在7个不同国家设立了7个实验室，分别专注某个特别的领域（譬如抗生素等），但是所有实验室都对总部的研发主管负责。该公司的工厂遍布11个国家，分别专注特定一两种产品的生产，而且行销全世界。通用电气的医疗电子事业有三个“总部”，分别设在美国、日本、法国，分别负责一个主要科技领域和产品（譬如传统的X光机和最近的超声波扫描机）。这三个总部辖下的工厂分布在十几个国家，每个工厂生产的主要零件都供应全世界的其他工厂。

对传统的跨国企业而言，经济实体和政治实体是一致的。以今天的名词来说，“国家”是一个“事业单位”（bussness unit）。但是以今天的跨国环境，传统跨国企业被迫转型，国家只是一个“成本中心”（cost center）。它是一个综合体，而不再是一个组织、事业、策略或生产单位。

管理的疆界和国家的疆界已经不再吻合了，管理的范围已经不能再用政治上的界定。国家的疆界仍是重要的。但是新的假设必须是：作为一种界限，国家的疆界仍是重要的，但管理的实务（不只限于企业）渐渐地必须从功能运用上，而不是从政治上来界定。

第一章管理的新范式管理的领域只限于内部

所有的传统假设都导致一个结论：管理的领域只限于一个机构的内部。

因为这样的假设，我们不难理解，本不应分家的管理和创业精神，为什么被认为有所区分。在实际情形上，这个分野毫无道理可言，一个企业如果没有创业精神，不可能永续长存。

世界上最古老的机构就是罗马天主教会。一般人认为它是最守旧，并以不追随潮流变化而自豪的组织。但是长久的观察显示，任何重大的社会变革，都会使罗马天主教会产生新的、非常不同的宗教秩序。公元5世纪，蛮族推翻罗马政权，天主教产生了本尼狄克教派（Benedictine）；700年后，当城市在中古世纪重新出现，产生了弗兰西斯教派（Franciscans）和多米尼克教派（Dominicans）；耶稣会（Jesuits）则是为了回应宗教改革而于16世纪出现的。新教也是一样，就如伟大的教会历史学者尼布尔（Richard Niebuhr, 1894-1962）在好几本书中指出的，社会的任何改变都会导致新的新教教派的产生。譬如，今天知识社会的发展，一方面导致了新的、非传统教派的超大型教会产生，吸引了许多新知识工作者；另一方面也使世界各地五旬节教会呈爆炸性增长，吸引了受教育程度较低的会员。

管理和创业是一体两面，这是很明显的道理。不懂得管理的创业家，不能存活很久；而不懂得如何创新的管理者，也不会存活很久。事实上，如第三章将讨论的，企业和今天所有机构的组织设计，都要以改变为常态，而且要主动积极地改变，不要只是被动地回应。

创业性的活动从外部开始，也专注在外部，因此卢传统对管理领域的假设不符，两者常被视为泾渭分明，甚至彼此对立。但是，一个机构如果相信管理和创新是不同或是对立的，则马上就会被淘汰。

过去几十年间，资讯科技的兴起，对管理只重视内部的情形更是推波助澜。到目前为止，资讯科技对管理造成的伤害可能比助益还多，这一点在第四章会有更详细的讨论。

“管理的领域只限于内”这种传统假设，意味着管理只需要重视绩效或是成本。因为在组织内部，绩效是惟一存在的事物。同样，组织内部的每件事都是一个成本中心。但是机构的绩效却只显示在外部。

管理首先注重组织内部是可以理解的。当大型企业在1870年左右开始兴起时，管理组织内部就是它们面临的新挑战，这些挑战前人未曾面对过。虽然当时管理专注在内部有其道理，但是现在却毫无道理可言，而且这与组织的性质和功能正好互相冲突。

管理需要专注在组织的成果和绩效上。确实，管理的首要任务就是确定组织的成果和绩效为何。曾经尝试

过的人都可以证明，这是最困难、最具争议，却也是最重要的任务。因此，管理最特殊的功能就是把所有资源整合起来，以获得组织外部的绩效。

新的假设，即新管理范式的基础，不管是理论上，还是实务上，都应该是：管理是为了组织的绩效而存在。它必须从预期达到的结果出发，然后运用组织内的资源，来创造这样的绩效。不管是企业、教会、大学、医院，或者是受害妇女收容中心，管理是使一个机构能够产生外部绩效的工具。

第一章管理的新范式结论

本章并未尝试提供答案——而且刻意如此。它主要是要提出一些问题，但在这些问题背后有着一个引人深思的洞见：现代社会、经济和社区的重心，并不是科技、资讯或生产率；重心应该是妥善管理的组织，它们是社会用来创造绩效的工具。管理就是使机构产生绩效的特定工具、特定功能和特定方法。为此，我们需要一个管理的全新范式：

管理的重心和管理的使命在于涵盖所有影响机构绩效的因素——不论是内部或外部，是这个机构可以控制的，还是完全超出它的控制范围的。

第二章策略——新的根本现实引言：为什么要有策略？

每个组织都依据一套“企业理论”（theory of the business）运作。这一套理论，界定了组织的业务是什么？目标为何？怎样确定绩效？顾客是谁？顾客需要什么和愿意买什么？

策略可以将这套“企业理论”转换成行动。它的目的是使组织在变化莫测的环境中，能够达成希望的结果。策略使一个组织能够果断地把握机会。

策略也是企业理论的试金石。如果策略不能产生预期的效果，往往就是企业理论需要重新思考的第一个严重警讯。同时，出乎意料的成功也是企业理论需要重新思考的征兆。说真的，一个企业只有在拥有了一套策略以后，才能判定一个机会是否真的是机会。

否则，就无法判断组织是往预期的方向前进，还是走上了歧途，分散了资源。

在这变化快速和完全不确定的时代，面临 21 世纪的到来，策略可以建立在什么基础上？有没有什么假设是组织（特别是赢利性组织）可以依循的呢？有没有任何确定的东西呢？

事实上，有五种现象是确定的不过它们与目前所有策略所关注的方向不大相同。首先，这些现象主要不是经济性的，而是社会性和政治性的。

这五个确定的现象是：

- 一、发达世界生育率骤降。
- 二、可支配所得分配的移转。
- 三、绩效的定义。
- 四、全球性竞争。
- 五、经济全球化和政治分裂背道而驰。

第二章策略——新的根本现实生育率骤降

发达国家中生育率史无前例的骤然降低，足以被列为最重要的一项新的确定事实。在西欧、中欧和日本，生育率已经降到不足以补充人口更替的程度，也就是说，育龄妇女的生育率低于 2.1。在意大利某些最富裕的区域，如波隆纳（Bologna），生育率到 1999 年已降至 0.8，在日本则为 1.3。事实上，日本和所有南欧国家——葡萄牙、西班牙、法国南部、意大利、希腊，在 21 世纪结束前，都渐渐往民族集体自杀的路走。届时，意大利的人口可能会从现在的 6000 万，降至 2000 万或 2200 万；日本的人口现在是 12500 万，可能会降至 5000 万或是 5500 万。即使西欧或北欧，生育率都已经降到 1.5，并且仍持续下降。美国生育率已经低于 2，并且不断下降。而美国所以能维持现有还算高的生育率，只是因为近来移民大量涌入，这些第一代移民还维持原来国家（譬如墨西哥）相当高的生育率。

日本和南欧，正如德国，人口已经达到了最高峰。美国的人口在未来 20 到 25 年内还会继续增加，虽然在 2015 年以后增加的将全是 55 岁以上的人口。

而且，我们不能只看绝对数字，更重要的是年龄层的分布。到 2080 年，2000 多万意大利人当中，只有小部分人口低于 15 岁，而非常庞大的人口（至少有 1/3），会远高于 60 岁。日本年轻人口和超过退休年龄的人口将更加悬殊。美国年轻人口已经比老年人口增长慢得多。虽然直到 2015 年，美国的年轻人口仍然会继续增加，但其后也很可能会开始下降，并且下降得很快。

生育率当然可以改变，并且可以改变得很快，如美国在第二次世界大战之后的婴儿潮。但是，即使发达国家的生育率一夕之间急剧增加，仍然需要 20 年左右，新生婴儿才能够达到加入劳动人口的年龄。除非是前所未有的大型移民潮，不然发达国家的劳动人口（60 或 65 岁以下）大幅度下降在所难免。美国可能约在 2025 年后出现这个现象，其他国家则更早就会面临这个问题。

这种状况史无前例。罗马帝国在公元 200 年到 250 年期间，生育率可能曾经下降，不过，我们没有统计数字。更重要的，人口结构中，超过传统退休年龄的老人比年轻人更多，也是前所未闻。现在欧洲部分地区已经可以见到这种现象，而其后所有的发达国家，不到 21 世纪中期就都会出现这种现象。

现代世界里所有的机构，特别是企业，至少近 200 年来，都假设人口会不断增加。西方社会自 1400 年起，人口就不断增加。从 1700 年一直到第二次世界大战后，人口增加的速度更快。日本的人口增加始于 1600 年左右，也就是在日本内战结束之后。1800 年左右更是快速增加，并且也是延续到第二次世界大战之后。但是从今以后，发达国家所有的机构必须将策略建立在完全不同的假设，即人口是不断萎缩，特别是年轻人口。

人口老化这种现象，使所有发达国家中的经济学家、政治家和大众忧心，并非新鲜事。发达国家的人口寿命，从 18 世纪来，或更确定地说从 19 世纪以来一直在提高，过去 50 年，其实并没有比过去 150 年增加得更快。我们其实知道怎么样应付这个问题，但是解决的方法无疑会很困难，很痛苦，可能引起轩然大波，并且极不受欢迎。那就是在将来的 20 年或 30 年内，发达国家的退休年龄必须延后到 79 岁左右。以现在的人口寿命和健康情况而言，79 岁相当于 1936 年时的 65 岁，那一年美国继所有西方国家之后，实施了全国性的退休计

划（社会保障制度）。

同样，第三世界的人口增加也不是一件新鲜事。它与发达国家 100 年前的增长一模一样，甚至速度也不见得更快。现在第三世界人口增加的情形也很快地趋缓，因此可以预测，除了印度以外，第三世界人口的增加，在成为危机之前将开始平稳下来。我们知道，食物和其他资源的供应不会有重大危机；然而我们也知道，干净的水和干净的空气，将会是极大的问题。人口和环境必须取得平衡。但是这个问题也不如一般想像的那么新。在欧洲某些地方——如德国的鲁尔区（Ruhr），20 世纪初期就已经面对并解决了这些问题，而且结果相当令人满意。

所以我要再次强调，真正前所未有的问题，乃是发达国家生育率的大幅滑落。

这个问题的意义已经很清楚。

一、接下来的二三十年，人口结构将会左右所有发达国家的政治局势。政治不可避免地即将波涛汹涌。没有一个国家对这个问题的准备。事实上，没有一个国家的政党或派系愿意合作共同对付这个问题。主张延长退休年龄是“左派”还是“右派”？以降低所得税来鼓励人们在 60 岁之后继续工作，是“进步”还是“反动”？是“自由派”还是“保守派”呢？

同样，可能更令人不安的是移民的政治问题。发达和富裕国家中人口降低的同时，邻国和贫穷的第三世界国家的人口增加。对美国来说，是中美洲和加勒比海；对南欧来说则是北非；对德国来说是第三世界的俄国；对日本而言则为菲律宾、印尼和东南亚大陆。要遏止移民的压力，就如同对抗地心引力一样困难。然而没有比大规模移民（尤其是不同文化和宗教背景）更煽动性的议题了。而这样的不安，最严重的可能将是日本，部分原因是因为日本的退休年龄最低，另一部分是因为日本的劳动市场非常没有弹性，而且也因为日本从来没有（至少有历史记载以来）允许过任何移民。相反，这个问题在美国会最小，因为终究它是一个移民国家，劳动市场也最有弹性。即使如此，人口结构的改变在美国也会激起强烈的政治情绪，引起完全新的、无法预测的政治变化。

二、接下来的二三十年，没有一个发达国家会有稳定的政局或强势政府。政府的不稳定会变成一种常态。

三、退休可以代表两个不同的意思。“提早退休”的趋势很可能会继续，但这并不意味着一个人从此就不再工作了。这只代表这个人可能不再从事全职工作，或者在一个机构里工作一整年。传统上一向僵化和一视同仁的雇佣关系，会越来越因人而异，并且越来越有弹性，至少对老年人来说是如此。当老年人口的主力不是劳动阶层，而是一群从未亲手劳动，甚至是知识工作者时，这种趋势会更加明显。美国到了 2010 年就会出现这个趋势，届时 1948 年婴儿潮时出生的人口就开始达到传统的退休年龄了。这群婴儿潮时期出生的工作者，是人类历史上第一个大多数未曾劳动，而偏向知识工作的族群，因此也是人类历史上第一群在全职工作三四十年后，并未因为长年辛苦劳动而疲惫不堪的族群。他们大多数在体力或心力上仍然可以胜任许多工作。

日本和欧洲都已经需要在工作和就业上进行重大改革。美国还有足够的年轻人口，可以将改变拖延到 2010 年左右。然而新的雇佣关系很可能会先从美国开始，因为美国的劳动市场到底还是最具弹性、最不僵化，并且雇主和员工一向具有传统的实验精神。

因此，雇用人的机构（绝对不限于企业），应该及早开始与年长的工作者，特别是知识工作者，发展新的工作关系。能够成功吸引并留住超过退休年龄的知识工作者，并让他们充分发挥效率的公司，将掌握绝对的竞争优势。无论如何，一个机构的策略必须假设：二三十年后大部分、而且是越来越多的工作，包括组织里最重要的工作，将由超过传统退休年龄的人来担任。他们既非“主管”亦非“部属”，他们没有任何职衔，更重要的，他们根本不是传统意义所指的“员工”，更不是全职的、每天到办公室上班的人。

四、最后，发达国家里，所有工作者的生产率，不论是全职或是兼职（特别是知识工作者），都必须急剧提升。否则，这个国家和国内的每一个机构都会优势尽失，并且日渐薄弱。对发达国家里的企业而言，这又意味着什么呢？

第一个问题是：持续增加的高龄人口，会不会继续提供市场机会？而且可以持续多久？在所有发达国家中，老年人已经成为社会中最富裕的阶层，因为他们退休后的收入在许多情况下比退休前还要高。他们的人数会继续增加。但是他们的收入是否会维持这样的水准，还是会下降呢？他们会不会如以往一般随心所欲地花钱？还有一个最大的问题：他们会一直渴望“年轻”，并依此花费吗？这些问题的答案会影响发达国家的整个消费市场，也连带影响它的整个经济。

年轻人口减少（尤其是 18 岁以下的婴幼儿、儿童和青少年），对整个经济和个别企业又有什么影响呢？这只是一个隐忧？或者是某一企业或机构的机会呢？

儿童人数的减少可能是提高教育品质的大好机会。到目前为止，只有日本懂得一个国家的实力系于孩童的教育。小学老师是整个教育体系中相当重要的一部分，因此必须给他们应有的尊重和待遇。

即使对生产幼儿产品的企业，急剧降低的生育率也是良机。儿童越少，父母越珍惜，也就越会有大笔的可支配所得花在他们身上。

这种现象在一个以降低生育率为国家目标的国家——中国，已然发生。中国的一胎化政策在大城市相当有效，大多数家庭只有一个小孩。而许多家庭（即使贫穷的家庭），显然在独生子女身上花的钱比以前花在三四个小孩身上的都要多。德国、意大利也有类似的现象。生育率已经降低的美国中产阶级家庭，也明显地花更多钱在更少的小孩身上。生产昂贵芭比娃娃的美泰儿公司（Mattel），就因为了解并利用了这一点而大发其财。

我们无法臆测生育率的降低，对政治和社会会带来多大影响。但是生育率降低确实会对经济和商业造成极大影响，有些今天已经出现，有些尚待检验。最重要的就是，任何一种策略——把今天的资源投注到未来希望的方法（这也正是所谓策略的含义），一定要先考虑到人口结构的变化，尤其是发达国家节节下降的生育率。在所有趋势中，这是最引人注目、最难以预料，也是最史无前例的进展。

第二章策略一新的根本现实所得的分配

可支配所得的变化和人口变化一样重要，但是通常更不受重视。其实，21 世纪初的几十年内，所得分配很有可能与人口结构一样出现重大改变。

企业和产业都非常关心自己的市场地位。它们清楚地掌握销售量，知道它是上升还是下降，整体业绩增加还是减少。但是，几乎没有人知道真正重要的数字：就是顾客（其他机构、企业或最终消费者）花在公司产品和服务上的金钱，占顾客可支配所得的比例，更没有人知道这个比例是增加还是减少。

可支配所得的比例，是所有经济资讯的根本。首先，比起其他企业所需要的外在资讯，它通常最容易得到，也是策略最可靠的基础。因为，一般而言，可支配所得分配到某类产品或是服务的趋势一旦稳定，就会持续一段很长的时期，企业的起落通常对它没有影响。也正是因为这个原因，对一个机构而言，很少有其他变化比这种趋势的改变更重要。同时，这种趋势内的变化——也就是同一类别里，从一种产品或服务，换到另外一种产品和服务的改变——也一样重要。

21 世纪的最初几十年里，可支配所得分配趋势的改变和趋势内的变化都会发生。但是很少企业主管或经济学家注意到可支配所得的分配，事实上大多数人对此一无所知。

几乎所有经济学家和大多数企业主管都认为，20 世纪蓬勃的经济发展乃是由经济力量所推动的。事实并非如此，相反，本世纪所有发达国家中，可支配所得分配到经济层面的比例其实一直不断降低。

20 世纪中四个增长的部门分别是：

@政府

@医疗

@教育

@休闲

其中休闲部门经济生产率的扩张，可能超过其他三项的总和。

1900 年代，发达国家中大多数人每星期至少工作 60 小时，一年 51 个星期（一年约有 8 个假日），每星期工作 6 天。到本世纪末，大多数人一星期工作少于 40 个小时（在德国只有 34 或 35 小时），顶多（在美国）一年工作 47 个星期（每年差不多有 12 个假日），每星期工作 5 天。德国从每年工作超过 3000 个小时，降到少于 1500 个小时。在发达国家里算是勤奋的美国，也降至 1850 个小时。

20 世纪的四个增长部门，政府可能对可支配所得的分配拥有最大影响力。并不是因为它是产品和服务的大主顾——除了战争时期，再大型的政府，也不过是最边缘的消费者而已。但是发达国家政府最主要的经济功能，是把手一个国家的国民所得的 30% 到 35% 重新分配。再也没有任何事比政府政策的改变，能够对国民所得分配产生更大的影响了。

健康、教育和休闲三个部门都是产品和服务（也就是物质商品）的主要消费者。但是这些部门都不提供物质，也就是不创造“经济”上的满足。

这四个部门都不属于“自由市场”，不照经济学家的供需原则行事，对价格不特别敏感，经济学家的模型或经济理论对它们根本不适用。

但是整体来说，它们远超过这些发达国家经济体的一半，即使在最“资本主义”的经济体系亦然。

因此在策略上首先要考虑这四个部门的趋势。未来数十年中，这四个部门一定会有很大的改变。

政府，作为所得征收者和重新分配者的传统角色而言，本应停止增长（虽然从数字上看来并非如此，尤其是美国和英国）。但是在所有发达国家里，政府（虽也在搞民营化）仍快速运用新而有力的工具来影响（如果不是控制的话）可支配所得的分配。它们制定新的法令控制经济资源，将之分配到新的目标，譬如环保。因此，企业或公司在策略上要把政府列为第一个考虑因素。

相对地，休闲已经“成熟”，并且开始走下坡路。发达国家中，每周工作时数可能已不会再降低了。事实上有迹象显示，工作时数正开始增加（特别是美国和英国）。休闲是 20 世纪增长速度仅次于军火的市场，但是已经有衰退的迹象：休闲市场的“购买力”就是时间，而时间的竞争越来越大；急剧降低的获利空间；越来越模糊的产品区别（譬如，看电影和在家里看录像带的差别并不太大）。

医疗和教育将继续名列主要的“增长部门”，人口结构保证它会如此。但是这两者都会有重大改变，譬如，教育将从教育孩童，转到为已受过高等教育的知识工作者提供再教育渠道，而且，可能每个发达国家在医疗方面的改变会更为剧烈、更为快速。

这些 20 世纪的增长部门，对 21 世纪的产业和其中个别机构的策略，不论是企业、大学、医院、教会，会有什么影响呢？

要回答这个问题，首先必须界定一个产业是“增”产业、“成熟”产业，或是“衰退”产业。当一个产业的产品（物品或服务）需求的增长，比国民所得或人口增加更快，这就是增长的产业。如果一个产业的产品需求与国民所得和人口增加速度相等，就是一个“成熟”产业。如果一个产业的产品需求增加速度，比国民所得和人口增加速度要慢（即使绝对销售量持续增加），就是一个“衰退”的产业。

举例来说，过去三四十年来，全世界的汽车工业就是衰退中的产业。但是它在 60 年代、甚至 70 年代之前，仍然是增长的产业。当日本和欧洲的汽车市场饱和时，全世界汽车的销售量仍然增加，只是速度减缓，而且比国民所得或人口增加的速度要缓慢许多。

同样，自从第一次世界大战（或早自 1900 年）以来，发达国家以及全球经济可分配所得花在所有商品的比例，除了战时外，持续以 0.5% 的速度递减，食品和工业原料都是如此。这表示自从 1900 年以来，所有的产品价格都有下降的趋势。而这个趋势仍将持续下去。

成熟或衰退的产业可以起死回生而再度成为新兴产业。生产交通建设材料的工业，譬如筑路材料及机械，可能就是一个例子。发达国家的交通基础建设大致缺乏维修，而新兴第三世界国家中，交通建设远远落在它的经济和人口需求之后。这种情形会不会导致如 19 世纪中叶交通业的蓬勃发展，进而带动经济发展呢？目前并没有这个迹象，但我们应注意这个趋势。

我必须再强调，对策略而言，没有比所得分配的趋势的改变所带来的威胁或机会，更加重要的了。

第二章策略一新的根本现实目前增长快速的产业

当前增长快速的产业又是哪些呢？我们可以从中了解到些什么？

20 世纪最后 30 年内世界上增长最快速、最繁荣的产业，并不是资讯业，而是金融服务业。但是在发达国家里，为富裕、老化人口的退休预备准备的金融服务，更早以前并不存在。前面所提到的人口结构改变，是这些新金融服务业兴起的主要原因。

在发达国家，越来越多新的富裕中产阶级，特别是那些不依靠体力、而是以服务 and 知识谋生的人，到 45 岁或 50 岁时，觉悟到现有的退休计划不足以支持他们老年的生活。因此到了 45 岁或 50 岁，这些人开始寻找可以保障未来 30 年生活的投资。

这个新兴的增长产业，与过去以企业为对象的传统金融企业，如摩根、花旗或是高盛（Godman Sachs）等“企业银行”很不一样。新投资者的主要目的，不是要赚大钱或做大交易。他们主要的目的是要把他们所存下的仅有的一些钱作为将来退休生活的保障。了解这个需求的某些机构，如共同基金、退休基金和一些新的投资公司就蓬勃发展起来，最早在美国，然后是英国，其后越来越多地出现在欧洲大陆和日本。

大多数传统的金融“巨人”却未曾了解“金融服务”的真正意义已经改变了。他们只看到“金融”在发达国家的可支配所得里占取了越来越大的比例，因而加速扩展传统的对企业的服务。但是传统的金融服务，如大型企业的借贷或是大型企业的股票上市并没有增长。事实上，还可能逐渐萎缩，并且萎缩得相当快。因为传统金融服务的主要对象是大型企业，但是每个发达国家（甚至日本），在过去 20 年里增长的事实上是中型企业，而大型企业持续减少。这些中型企业并不是大型“企业银行”服务的对象。

结果，这些传统金融巨人，变成全球性过度扩张。传统的金融企业获利越来越低，一方面因为客户越来越少，另一方面是因为竞争日趋剧烈，利润几乎消失。这些大型金融巨人（美国、英国、日本、德国、法国、瑞士），都转而替自己投资，即大胆投机，以支持庞大的人事费用。几个世纪以来金融史上的教训（从 15 世纪的欧洲开始），都告诉我们这样的做法只会导致惟一、并且绝对必然的结果，就是惨重的损失。误判金融服务趋势所导致的损失，大体上引发了亚洲的金融危机，并且可能波及整个世界经济。

真正的趋势，即使有这种危机，新消费金融和新投资者还是会继续增加。这个趋势至少会持续到发达社会的退休制度足以应付本章所讨论的新人口结构为止。

下面是另外一个例子，同时也是另外一个教训。

众所周知，所谓的“资讯”，或更贴切地应称为“与世界接触”（access to the world），是所有发达国家里增长最快的企业——即使在尚未开发的第三世界国家，也都比国民所得和人口增加得更快。过去 30 年里只要听到资讯，我们就会想到“电子”或者是“电脑”。但是在所有发达国家里，图书的出版与销售，至少与新的电子业增长得一样快。全球顶尖出版公司的增长，或许比不上顶尖电子公司如英特尔（Intel）、微软（Microsoft）或德国的思爱普（SAP）。但是以整个产业而言，出版比电子资讯增长得更快，而且可能获利更丰。美国是世界上最大、增长最快速的图书市场，但是它自己的出版商却没有看到这一点，结果，许多美国出版公司现在是由非美国人所拥有。这些公司在美国之外的图书市场，与在美国，在日本或欧洲增长得一样快，并位居领导地位。

不管是赢利性或非赢利性产业，必须根据他们是新兴产业、成熟产业，或是衰退产业，而以不同方式管理。新兴产业应充分利用“对其产品或服务的需求，比整个经济或人口增长得更快”的优势创造未来。它需要在创新上领先，并且愿意冒险。

成熟产业须在非常有限，但却是关键的领域占有领导地位。特别是能够利用先进科技或品质优势，以较低成本来满足需求的领域。它需要有弹性，并能应付快速的改变。成熟产业必须能够在满足顾客需求的各种方式之间快速转换。因此成熟产业需要结盟、合作、共同投资，并且很快地完成这种转换。

制药业就是个例子。自从第二次世界大战前发明磺胺类药物和抗生素之后，制药业直到最近一直是增长的产业。到了 90 年代，它已转变为成熟产业。这表示它很可能会有很快、甚至突然的改变来满足原有的需求，譬如由化学药品转变为基因、生化、医疗电子或甚至是“代替医学”（alternative medicine）。逐渐式微的产业，最重要的就是持续有系统地、有目标地降低成本，并且持续改进品质和服务。设法强化企业的地位，而不是求取销售量的增加，因为产量的增加只能从别人的减少而来。在衰退产业里，越来越难建立起有意义的产品识别。在一个日渐式微的产业里，产品很容易变“商品”，一般的轿车就是一个例子（某些很特别的高档车除外）。

总而言之，商业和非商业组织的策略，都必须依据整个可支配所得的分配趋势，以及消费的变化来调整。资讯的数量与分析的品质同等重要。

第二章策略一新的根本现实定义绩效

哈灵顿（James Harrington, 1611-1677）是后来哺育了洛克、休姆和博克成长的英国政治哲学思想的鼻祖。他在其著作《大洋共和国》一书中提出了“权力随产业而来”的主张。他认为财产从贵族移转到乡下地主，这种政治和经济权力的分离导致了英国 1640 年的革命。专制政府被推翻，而由新财产拥有者（地方乡绅）所组成的议会政治取代。

过去 50 年内，人口结构的转变，使所有发达国家的财产移转。现在我们开始看见因此而产生的权力转移。两个因素的发展——富裕（虽然绝非巨富）的非体力劳动中产阶级，以及寿命的延长，导致了如退休基金和共同基金的发展。这些人拥有现代发达社会里主要的资产——公开上市公司。

这个发展起自美国。[在我 1975 年出版的《看不见的革命》（The Unseen Revolution）中首度提及。] 这些替将来要退休的人投资的机构，现在至少持有美国公开上市公司 40% 的股权，而在大型公司里的股权可能超过 60%。同样，他们也拥有英国公司及德国、法国、日本等其他发达国家公司的股权。随着财产移转，我们开始可见权力的移转。

目前对“公司治理”（governance of corporation）的争辩也就源自于此。我们面对的问题是：企业应该为了谁的利益而经营？以上这个趋势，可以看出目前的主流想法，戏剧性地转变成为了股东的利益。其他发达国家也开始有同样的辩论。

目前为止，并没有任何国家普遍认为，一个企业（特别是大型企业），应该或主要为了股东的利益来经营。

美国自 20 世纪 20 年代末期以来盛行的理论（不管怎样模糊），仍然认为公司要在顾客、员工、股东等的利益之间取得平衡。事实上，这也就是说，不需要对特定的对象负责。英国大致上也采取同样路线。日本、德国和瑞典，大型企业一向（并且仍然被认为）主要是为了创造和维持社会的和谐而经营。换句话说，也就是它们是为了劳工的利益而经营。

这些传统看法现在已经过时了，但是在美国萌发的，企业为了股东的短期利益而经营的理论，也站不住脚，并且必然需要修正。

越来越多预期能够活到老年的人，将来经济上的保障日益依赖他们的投资，也就是作为持股人的收入。因此，企业对股东利益的注重不会消失。然而，这些持股人所要的并不是盈余或股价上即时的获益，而是 20 或 30 年后的经济获益。同时，如第五章里会谈到的，企业一定要越来越注重知识工作者的利益，或至少把他们的利益放在足够高的位置，来吸引和留住公司所需要的知识工作者，并且使他们有效率。

结果，在传统日本和德国公司里，过去企业经营的主要利益目的一劳工，会越来越不重要。接着，传统上注重“社会的和谐”的公司目的（特别是大公司），也会日趋式微。

目前对于公司治理的辩论，只能算是首次小小的交锋。我们要学会重新定义公司的“绩效”是什么？特别是大型的、公开上市的企业。我们要学会在目前的短期目标（强调对股东的价值）和企业长期的繁荣和存活中求取平衡。即使纯粹以财务方面来说，我们也面对全新的挑战：一个企业要存活 30、40 年以上，直到他的投资者达到可以领退休金的年龄。这是相当不容易的目标，以目前来说基本上属于乌托邦。企业平均的生命周期，至少以它成功的时期而言，从未超过 30 年以上。因此，我们必须学习企“绩效”的新观念，也需要发展新的衡量方式，等等。更进一步，绩效要能以非财务方式来衡量，对知识工作者才有意义，进而激发他们对公司的“承诺”（commitment）。这不是钱财的报偿，而是一个“价值观”的报偿。

因此，所有的组织都必须思考“绩效”为何？这在以前简单明了，现在却不复如是。策略的拟定也越来越需要依据绩效的新定义。

第二章策略一新的根本现实全球竞争

所有的机构都需要以全球性竞争力作为策略上的目标。不论企业、大学、医院等等，除非它能与同业中世界级的领导者并驾齐驱，否则不会有存活希望，更不用说成功了。这表示：一个企业或一个国家，不能再依赖廉价劳工。不论劳工成本如何低微，企业（除了很小或完全是地方性的公司，如一家当地的餐馆）除非能很快地取得与同业世界顶尖同等水准的生产率，否则不可能继续存活，更别说繁荣发展。制造业尤其如此。大多数发达国家的制造业中，体力劳动成本的影响力越来越小，只占总成本的 1 用或更低。劳动生产率低落威胁一个公司的生存，而由廉价劳力所获得的利益已不足以弥补低落的劳动生产率。

这也表示日本在 1955 年所采用，而韩国和泰国都成功地模仿的 20 世纪经济发展模式，已经不再适用了。

即使新兴国家仍有充沛的年轻非技术劳工，从今以后，他们的增长仍然需要仰赖科技上的领先（正如美国在德国在 19 世纪的下半期一样），或是生产率要与世界顶尖者同步，甚至更胜一筹。

设计、市场、金融、创新等其他领域亦然。即使成本很低，或者政府的补助很高，如果绩效低于全世界最高的标准，仍然会有碍企业的发展。不管关税有多高，或者是进口配额限制有多严，“保护主义”已经不能再发挥作用了。

然而，未来的几十年内，我们很可能还是会碰到世界各地的保护主义风潮。一般人遇到冲击时，第一个反应就是筑起自己的城堡，把冷风关在外面。但是这样的墙不能再保护那些无法与世界标准相提并论的机构（特别是企业），保护主义只会使它们更不堪一击。

墨西哥是最好的例子。自 1929 年开始，50 年来他们刻意制定政策，将本国经济完全独立于外面的世界。它不仅用保护主义的高墙把外国的竞争排除在外，甚至不准本国公司外销。在 20 世纪，墨西哥这种锁国政策的做法独一无二。这种要建立一个现代，但“纯”墨西哥经济的尝试，结果一败涂地。事实上，无论食物还是加工制品都越来越依赖进口。最后，因为支付不起所需要的进口，只好向外面的世界开放。结果许多墨西哥工业根本不能存活。

同样，日本也尝试保护自己的大部分企业和产业，把外国企业抵挡在外。他们建立为数不多、但却是极具竞争力的出口企业，然后提供给企业非常低的，甚至是无息的资本，因此这些企业享有极大的竞争优势。这样的政策同样也失败了。目前（1999 年）日本的危机，主要是因为日本的企业和产业（特别是金融业）在全球市场上没有竞争力。

因此，策略必须接受一个新的根本现实：任何一个机构（不只是企业），必须以世界上顶尖同业的标准来衡量自己。

第二章策略一新的根本现实经济实体和政治实体的差距扩大

在一个全球性结构改变和不确定的时代，拟定策略要依据的最后一项基础，就是经济实体和政治实体越来越不一致。

世界经济越来越全球化，而国家疆界却成为障碍和成本中心。如第一章所讨论的，企业和越来越多的组织，不能再以国家经济和国家的疆界来界定它们的范围，而必须以全球的产业和服务来界定它们的范围。

但是同时，政治上的疆界并不会消失。事实上，即使新的区域经济单位，如欧洲经济共同体（European Economic Community）、北美自由贸易协定（North American Free Trade Agreement），或是正在酝酿中的南美经济共同体（Mercosur），能不能降低政治疆界的影响都还不确定，更别谈超越政治疆界了。

早在 1918 年，就有所谓“主权的终结”（end of sovereignty）的说法。但是，一直没有任何事物可以取代政府和国家在公共事务上的角色。事实上，1914 年以来，趋势倾向于更多的领土分裂。1914 年以前，政治上统领世界上大块疆土的大帝国，如奥匈帝国、奥斯曼帝国、大英帝国、法国、荷兰、葡萄牙、比利时、沙皇和共产主义的欧亚帝国，已经一去不返。同时，小型政治实体在经济上越来越活跃，因为金钱和资讯已经超越国界（事实上根本没有所谓国界的存在）。1950 年以后，一个接一个的小型国家如雨后春笋般冒出来，它们各有自己的政府，自己的军队，自己的外交，自己的税收和财务政策等等。但是直到目前，并没有任何类

似全球中央银行之类的全球机构来管制川流不息的全球金钱流通，更别说一个全球性的机构来控制全球税收或全球货币政策。

即使在超越国界的经济单位里，国家政治仍然超过经济的考虑。比如，即使有欧洲经济共同体，由于政治上的因素，关掉比利时一个完全多余的工厂，而把业务并到属于同一公司，30英里外的法国厂，都不可能。

事实上，我们三个重叠的圆。第一个是一个真正全球化的货币和资讯的经济体。第二个是一个区域性的经济，在其中货物自由交流，对服务和人员的流通限制也慢慢减少（虽然绝不是完全消除）。第三个是越来越多的国家和地方性实体，它们虽是经济性的，但它们更是政治性的。

这三种都同时增长得很快。企业（和其他非企业的机构，譬如说大学）对此无从选择。它们要同时在这三个范围里生存和运作。这就是真正的现实环境，策略需要因此来拟定。然而，目前管理阶层并不懂得这个事实到底代表什么？因此都仍在摸索当中。

许多（或许已是大多数）大型跨国企业，如制造、金融、保险业，都设立横跨国家疆界的世界性“商业单位”。金融服务的租赁部门，不管在西班牙或香港，都当作一个企业来经营，并且与公司在当地的其他部门（如外汇单位）完全分开。但是，一个接一个的公司，都发现对当地政府、当地工会，或其他任何当地的政治单位来说，这个跨国性的“商业单位”是毫无意义的假想。对当地政府机构来说，西班牙或香港才是惟一的真实，因此只和西班牙或香港的公司打交道。我所知道的企业里，还没有哪个公司能够预先知道，哪些决策和行动应该由跨国性“商业单位”进行；哪些又必须以当地的“本国单位”来处理，更不用说预先知道如何做出能够。

同时符合一超越国界的经济实体以及香港或西班牙统治下的政治实体——两种现实的决策。但是有些含义是已经清楚的。至少，我们知道什么不应该做。那就是，不能因当地政府的利诱，而不顾经济的根本条件。政治单位在经济上的影响越来越小，因此，越需要提供各样的优惠——如免税、特别的关税保护、特许经营（垄断保证）、形形色色的优惠补贴等等，来取得经济上的有利条件。一个典型的例子是，美国东南部某些州，提供日本和欧洲汽车公司很大的优惠，吸引它们去设厂，此外，当然还有成千上百不胜枚举的例子。

这些欧洲和日本汽车公司，还有经济上的原因在美国设厂，至少它们认为如此。还有其他更糟的例子。许多小国家提供优惠，诱使一个公司到它的国家设立公司，惟一的理由只是希望这个公司可以挽救当地的其他公司。毫无疑问，许多基于优惠而非经济考虑的政策，必定一败涂地。

每个在60和70年代，因为当地政府保证可以享有垄断的市场而在拉丁美洲小国设厂的制造厂商，就是例证。它们伤痕累累，无一幸免。

应了“这事没商量”的老话。要在经济实体和政府实体的不协调中取得折衷，首要原则，就是不要做任何不合经济实体利益的事。第一个问题应该是：“假如我们没有得到优惠，我们的策略还会不会要我们这么做？”如果答案是“不”，不管优惠有多么诱人，都不应该这么做，它会导致惨重的失败。即使这个回答为“是”，不接受所提出的优惠大概一定还是明智的。很多的例子都证实，接受这样的优惠最后会付出代价，而且会付出很惨重的代价。

与前一个“不”息息相关的是另一个“不”字。除非与公司的“企业理论”和整体策略一致，否则“不”要扩张进入全球市场，特别是不要经由并购而扩张。

在不同地区和不同国家，不同的产品和服务会有不同表现。譬如：在法国，可口可乐公司销售果汁比销售其他碳酸可乐好得多。在日本它的主要的产品是自动售货机的咖啡。果汁、咖啡与可乐虽然是不同的饮料，在其他任何方面而言，与可口可乐的企业理论和策略却完全相符。

让我再重述一次，在本章里已经提过的：策略使组织有目的地伺机而动。即使看来像是好机会，如果不能使组织在策略上更进一步，那就不是真正的机会。这种情形只有分散注意力。即使某个机会看来适合政治上的现实，它仍然是一个歧途，应该弃之不顾，否则必定会导致失败。

说了“不”以后，下面谈谈两件我们已经知道应该做的事。

不同地区，企业的成长扩张，越来越不会依赖收购。购买或合并，甚至不会是创办新的、完全自己拥有的公司。企业会运用联盟、伙伴关系、共同投资和各种在不同政治区域辖管下单位之间的合作关系来进行扩张。换句话说，会越来越以经济结构上的关系，而非法律或政治结构上的关系来扩张。

公司成长要通过各式各样的伙伴关系，而不是直接经由所有权或是威权控制来实现。这种趋势有许多原因，有些已经在前面提过了。但最主要的原因，乃是我们生活在一个全球性经济，却政治上分裂的环境里，而我们只能在这样的环境中来运作。伙伴关系绝对不是对这个问题完美的解答，事实上伙伴关系也有它自己很大的问题。但是至少，运用伙伴关系、联盟或共同投资的形式，就只是经济上的单位而不是法律上的单位。如此一来，在经济实体和法律实体之间的冲突会减少很多。这种经济实体的关系可以与政治和法律的关系分开来。

最后，所有的企业都需要学习怎样管理外汇风险。每个企业，甚至纯粹地方性的企业，今天都笼罩在世界经济的氛围中。因此，即使它不把货物卖到国外，也不从国外买进货物，都会受到汇率上升或下降的影响。即使最地方性的墨西哥公司，几年前都因为墨西哥比索突然崩溃而遭受严重打击。1998年印尼货币突然崩溃，甚至最单纯的地方性印尼公司也遭严重冲击。

今天，没有一个国家可以使自己的币值免于这然涨跌的冲击。最简单的理由，就是这个世界湮没在“真正的金钱”里，这些金钱没有投资在不动产、企业、制造业或服务中，却到处流通，投资在起跌很大的“组合投资”（otfoio investment）里。没有几个国家，在国库里有足够的余额来支付这些组合投资的利息，更别说当投资在一夕之间崩跌。换句话说，每个国家的币值，都跟着这种短期投资的涨跌起舞，更危险的是，这种涨跌常常没有经济上的道理可言。

1973年尼克松将美元汇率由固定变为浮动时，结果与预期刚好相反。当时的用意本是因此币值的涨跌，会限于比较小的幅度。但是因为各个政府（美国政府为始）滥用了这种新的“自由”，币值就开始极度不稳定。我们可以预期币值将持续不稳定。没有一个政治单位，也就是国家，会把它们的财务、金融和借贷的政策交给除了自己以外的政治权力。我们盼望新的欧洲银行（Empean Bank）可以维持欧元的平稳，但是我们不能奢望在欧元体系里的联盟国家，会牺牲自己的国内政策，来换取欧元的稳定。

换句话说，策略的拟定一定要假设货币持续的波动和不稳。目前管理阶层很少懂得怎样管理外汇的风险，而这是每个管理人员都需要学习的课题。

本章所讨论的现实，并没有告诉每个机构要做什么，更没有说该怎么做。我们只是在这里提出一些问题，每个机构要拟定策略，找出答案。这些问题，目前很多机构在策略上根本都还没考虑到。但是除非一个机构开始思考这些现实，不然根本不会有可以应付的策略，对未来几年或几十年内的挑战就无从准备。除非企业可以成功地面对这些挑战，否则就无法在这样一个动荡不安，结构改变，经济、社会、政治、科技都在脱胎换骨的转型时代里存活，更别侈谈繁荣了。

第三章变革的领导者引言：无法驾驭的变革

我们无法驾驭变革，我们只能走在变革之前。

最近我们不再经常听到“克服对变革的抗拒”这个在 10 到 15 年前管理书籍和研讨会中最热门的话题了。至今大家都已经接受了“变革不可避免”的事实。但是谈到变革，仍然不免有如谈到“死亡和缴税”的意味，能拖延则拖延，没有人会热烈地张开双臂去拥抱。

但是在我们现今所处的动荡不安的时代，变革是常态。说真的，变革是痛苦和冒险的，尤有甚者，变革要下很多苦功夫。但是，除非一个组织认定主导变革是它的任务，否则这个组织（不论是企业、医院、大学等等）就不可能存活下去。在一个结构快速变迁的时期，惟一能存活的只有能够领导变革的人。

因此，在 21 世纪，管理最大的挑战，是使组织成为变革的领导者。变革的领导者视变革为机会，他们主动寻求变革，懂得如何找到适合组织、在组织内外都会发挥效能的变革。这需要：

一、塑造未来的政策。

二、寻求和预先应付变革的系统方法。

三、在机构内外引致变革的正确方式。

四、在变革和延续之间求取平衡。

本章要讨论的就是一个变革领导者必须具备的四个必要条件。

第三章变革的领导者变革的政策

“创新的组织”是今天的热门话题。但是单单使一个组织愿意接受创新，甚至把它组织起来创新，仍然远不足以使它成为变革的领导者。这样的做法，有时甚至还分散了注意力。因为作为变革的领导者，并不仅仅是愿意接受新的、不同的事物，还需要有意愿和能力来改变现行做法。它需要制定出“由现在创造出未来”的政策。

第一个政策，也是其他所有政策的根本，就是要抛弃过去。首先，就是要把投注到无效领域的资源释放出来。事实上，除非卸下昨天的包袱，否则不可能创造明天。保存昨天是困难的，而且极度耗费时间。保存昨天，就是把组织里最珍贵、最有价值的资源，以及最优秀的人才，继续投注到毫无效果的事情上。然而任何与以往稍有不同的事，总会遭遇未曾预期的困难，更不要说创新了。因此变革需要已证明能力高强的人来领导。如果这些人一直致力于保存昨天，他们当然就不可能有机会创造明天。

因此，第一个变革，就是在整个机构里，做“有系统的放弃”（organization abandonment）

变革的领导者定期对每一种产品、每一项服务、每一个流程、每一个市场、每一个配送渠道、每一位顾客和最终使用者的存在价值加以审辨。并且要很认真问这样的问题：“假如我们未曾做这件事，以今天我们所知，还会不会做？如果答案是否定的，我们不应该说“让我们再研究研究”，而应该问：“现在我们应该怎么办？”这个机构认定了要改革，认定了要采取行动。

以下三个例子，应当采取的措施都是：直截了当的放弃。

如果一个产品、服务、市场或流程，仍然有“几年的好日子”可过，那么就应该放弃。这些奄奄一息的产品、服务或流程，常常需要耗费最多的心力和最大的努力，并且牵绊了生产率最高、最能干的人。而且我们常常高估了这些旧产品、旧服务、旧市场和旧流程的“寿命”。通常，它们并不是行将就木，而是根本已经寿终正寝。正如古老医学谚语所说：“没有比使尸体不腐烂更困难、更昂贵、更徒劳无功的事了。”

同样，如果一个产品、服务、市场或流程惟一留存的原因，只是因为会计账上已经完全注销了，而没有其他任何价值，那么就应该将它丢弃。只有在会计账上资产才会被注销。从管理的角度来看，没有“不花钱的资产”（cost-less assets），只有“沉入成本”（sunk cost）。不应该问“这些资产曾经花了我们多少钱”？而应该问“它们现在会产生什么”？资产看起来好像不必再花钱，只是因为成本在会计账上已经被注销了，这些并不是真正的资产，只是“沉入成本”。

第三个，也是最重要的一个应该放弃的理由，就是为了保存而保有，旧有并式微的产品、服务、市场或流程。而新的、成长的服务或流程却因此受到阻碍或被忽视。

让我们从一个近期的例子来看，90 年代，美国最大的汽车制造商，通用汽车和美国最大的工会——联合汽车工会（UAW）怎样将大好的未来，牺牲在昨天的祭坛上。

每个美国人都知道，从 70 年代到 80 年代，短短 10 年内，日本汽车制造商攻占了美国 30% 的汽车市场。但是很少人注意到，这些增加并没有危及美国两个比较小的汽车制造商，福特和克莱斯勒。相反，这两家都增加了它们的市场占有率。日本汽车厂市场占有率的增加，1/3 是由德国的大众汽车（Volkswagen）而来。70 年代大众还拥有 10% 的占有率，但是这 10 年内几乎全数拱手让给日本。另外的 2/3，即 20% 的美国市场，全是通用汽车失去的江山，通用的市场占有率从 50% 滑落到 30%。

长达 15 年之久，通用汽车在价格和折扣上反复折腾，但徒劳无功。直到 80 年代后期，它才以叫做土星（saturn）的新车开始反击。土星是小型汽车，在式样、生产、营销、服务和劳工关系上完全模仿日本，但是成本较高。通用将土星引进市场时就搞砸了，但是因为有许许多多美国人一直渴望可以买到新型的美国车，它仍然一炮就红。

除了通用汽车本身，其他人几乎都知道土星不能与日本车竞争。它的销售额，都是从通用其他没落或说是奄奄一息的品牌——如奥斯摩比（Oldsmobile）和别克（Buick）手中掠夺而来的。接下来，通用（通用的

工会尤甚)开始压制土星。它们不肯投注资本来扩张,而把经费用到奥斯摩比和别克毫无成效的"现代化"上去。通用也不肯投下资本让土星发展新车型,经费又花到奥斯库比和别克的重新设计上。工会又担心土星的管理方式(即与劳工的合伙关系),会影响到通用其他的厂,因此又极力制止。

奥斯库比、别克都没有因为新的投资而蒙受其益。这两个公司都继续走下坡,土星几乎完全被摧毁,而通用汽车和工会也继续衰退...其实"放弃"可以采用不同的方式:

以通用汽车为例,一个解决的方法是双管齐下:一、放弃奄奄一息的奥斯库比。二、利用土星的成功,乘胜追击,提供它所需的资金和人力,让它以一个独立的公司来经营,放手让它强有力地与其他通用原有产品来竞争。

另外,甚至可以做同样的事,只是以不同的方式来做。

举个例子:每一个出版商都知道,它大部分的业绩(60%)和几乎所有的利润,都是从已经出版一两年的重版书而来。但是出版商却很少把资源用来促销这些书,所有的重点都放到新书上。某家大出版商多年来一直无法让营销人员促销这些重版书,同时自己也不肯花钱促销这些书。一位公司外部的董事问道:"今天我们能不能用老方法来处理这些书呢?"当回答一致为否定时,她问:"我们现在应怎么办?"结果,他们把公司重组为两个不同单位,一个负责编辑出版和促销新书,另一则负责促销过去的旧书。两年内,这些旧书的销售量增长了3倍,而公司的利润则增加了1倍。

再来,第二个问题是:"如何放弃?"它与第一个问题同样重要,事实上争议性更高,并且更困难。因此,有必要做一个比较小规模的测试。

在一个变革快速的时期,"怎么做"可能比"做什么"更容易过时。因此,变革领导者要审视每一种产品、服务、市场和流程,常常问这样的问题:"假如我们是今天开始才做这件事,以我们今天所知,我们会不会以现在的方式来做?"即使对成功的产品、服务、市场和流程,也不例外。

这对企业的各方面都可以适用。对销售商和销售渠道特别有效,但是在这方面反而是很多企业忽略甚或轻视的。在一个快速变革的时代,销售商和销售渠道的变革比任何其他事物都要快。同时,"资讯革命"对它的影响也最大。

销售商和销售渠道当然是商业名词,但是每一个组织都有它自己的"销售商",而他们正是每一个组织里的第一个顾客。

以下是一个非商性的例子:

美国大学吸引高中生申请大学的渠道,一向是经由高中的辅导老师。但是越来越多的学生和家长开始在不同的杂志、书籍等等,寻找大学测评资料。有些美国的主要大学开始重视这些新的营销渠道,因而大幅提高了申请者的质与量,但同时并未减少他们对高中辅导老师的"促销"。同样,健康维护组织(HMO)也越来越成为医院的营销渠道。不过10年前,医院的渠道一直都是医生。现在,医院越来越通过HMO来与医生和病人接触。

到目前为止,我们只能猜测网络对于销售通路的影响。但影响是必然的。由美国汽车市场的例子,就可见这个现象已经发生,而且进展很快。

长久以来,我们都知道是太太在决定不买什么车。同时,她也因此成为决定买什么车的人。但是,长久以来,我们也知道,太太最不喜欢跟汽车营销商打交道。因此,一对夫妇去买车的时候,看来好像先生才是买主,而事实上真正的决定,老早就由太太一手包办了。网络则使得主妇真正可以购买——汽车营销商很快地只剩下"展示间"的功能。

汽车工业要如何使网络成为它的营销渠道呢?通用汽车已经开始着手进行了。但是,这是不是表示要放弃传统的汽车代理商呢?

"要放弃什么"和"如何放弃"必须有系统地进行。不然它们永远会被搁置下来,因为它们从来不是受欢迎的政策。

下面是一个成功的例子:

某一家颇具规模的外包服务公司,从上到下,每个管理阶层,每月的第一个星期都用来开"放弃"的会议。在每次会议中,检讨企业里的某个部分,譬如,第一个月:某一种服务;下个月:业务涵盖的地区;第三个月:某种服务组织的方式等等。一年内,这个公司把自己从头到脚检讨一遍,包括人事政策。一年内,差不多有三四个重大的决策是关于应该"放弃什么样的服务",而有两倍的决策是关于"方法上应该怎么改变"。同时,每年由这些会议中也产生了三五个新主意。所有关于变革的决定——不管是要放弃什么,怎么样放弃,要从事哪些新的服务,每个月都告知所有管理阶层的人。而一年两次,所有管理阶层要提出报告,说明会后已经采取了什么行动,变革的结果如何。

自从这个公司从在八九年前开始如此有系统地放弃以后,增长达4倍(通货膨胀调整以后)之多。至少有一半可以归功于它有系统的放弃政策。

第三章变革的领导者有组织的改进

变革领导者的下一个政策是"有组织的改进",也就是日本人所谓的改善(kaizen)。

一个企业对内对外,都需要有系统地、不断地改进产品、服务、生产过程、市场、科技、训练和人员培训、如何运用资讯等等。而且必须每年以固定的百分比提升。以日本来说,大体上每年进步3%是大有可能的。

然而,不断的改善需要一个重大决定:在某个既定领域中,"绩效"如何界定?如果绩效需要改进,我们就必须清楚地界定绩效。

举个例子:某一种复杂的产品,退货比例很高。当退货率从40%降到35%时,显而易见是相当大的改善。但是,在许多其他例子中,并不这么容易确定结果是否有所改善。一个产品的"品质"怎么确定?制造商可以界定到什么程度?哪些是只有顾客才能界定的?服务方面的差异与绩效常常更难界定。

另一个例子:一家大型商业银行决定要改进分行的绩效,因此提供了更新、更先进的金融"产品",如国库券及贷款规划咨询服务等等。银行花了许多的时间和金钱,来研究顾客可能会需要哪些金融产品,开发这些产品,并训练分行的人员来提供这些产品。但是当银行在分行引进这些新产品的时候,顾客却很快流失了。到

那时银行才发现，顾客对一个分行的表现，只不过要求平常办事时不需要排很长的队。顾客认为这些“新产品”的确不错，不过他们只是偶尔需要它。

银行的解决方法是：让柜台人员专门负责简单、重复、不需要太多技巧和时间的例行作业，而将新的金融产品分派给另一组人员，安排在不同的办公桌，并加以明显的标示宣传特别的产品。实施之后，原有的服务和新的金融商品二者的业绩都很快地增加。但是因为银行没有先做小规模“实验”——先在一两家分行里面测试这种做法，结果整个银行花费了两年的时间并损失很多金钱。

任何领域的不断进步，最终都会转换到作业（operation）上。它会带来产品的创新，服务的创新，新的流程，新的业务。最后，不断的进步，终将带来根本上的变革，使得整个企业脱胎换骨。

第三章变革的领导者发掘成功

变革领导者的下一个政策是：发掘成功。

商业机构里开始使用月报表不过是这七八十年的事，现在月报表已经成为例行公事。几乎毫无例外的，在每份报表上，第一页所列的都是：哪些方面没有达成预期目标，或是哪些开销超过预算等等，着重在问题上。每个月的会议（商业和非商业都一样）也是例行作业，只讨论报表中所列的问题，而不讨论其他。

我们当然不能忽视问题，严重的问题需要处理。但是作为变革的领导者，企业要专注在“机会”上，要让问题无法存在，而让机会营养充足。

这需要一个虽然微小，但却是根本上的步骤的变革：在月报表的最前面，加上新的“第一页”，列在“问题之页”之前。这一页要着重在那些结果比预期更好的部分，包括业绩、营业收入、利润或产量上。花在讨论这个新的第一页上的时间至少要与问题之页一样多。在某些成功的机构里，有时候花整个早上，或整天讨论这个“机会之页”，而第二天才讨论问题。

成功的变革领导者，也要为每个机会分派足够的人才。

做法是把所有的机会列在一页上，再把企业里能干的人员列在另一页上。再把最能干和表现最好的人分派到最好的机会上。

这就表示，变革要能成功，最重要、通常也是最好的机会，是要发掘并建立在自己本身的成功上。

最好的例子可能是日本的索尼公司（Sony）。索尼在世界上几个主要产业上都独占鳌头，就是通过系统。接二连三地发掘或大或小的成功机会来实现的。

索尼所有的家电产品，源自于一个并非由索尼自己发明的产品：录音机。根据录音机的经验，索尼成功地设计了下一个产品，又依据这个成品成功的经验，再设计下一个产品……所跨出的每一步都不太大，也并不是每一步都很成功。但是经由发掘过去的成功，开发一个新产品只有很小的风险，而即使没有成功，亏损也不会太大。但是所累积的成功，却使得索尼成为世界上最大、最持续成功的企业之一。

另一个例子是美国通用电气公司（General Electric）的医药器材部门。在一个极度竞争的领域内，它成为最大、而且最成功的制造商，同时也是变革的领导者。它也是经由发掘成功，然后依据过去成功产品的经验，再开发下一个新产品，常常只需要很少的变革，却替医生或医院提供了很大的改进。

正如不断的改进，早晚会带来真正的创新，不断的发掘成功，到某一个程度，这些小小的脚步，就会带来一个巨大的、根本的变革，也就是带来一个真正全新的、完全不同的东西。

第三章变革的领导者创造变革

最后，要把一个企业转变成变革领导者，就需要有系统的创新政策，也就是一个可以带来变革的政策。

创新受众人瞩目，但其实创新本身，也许并不是最重要的一有系统的放弃、改进、发掘成功，对一个企业可能更有效。如果没有这些政策，不可能成为成功的创新者。

但是，一个企业的确需要有系统的创新政策。虽然，变革的领导者需要创新，但是最主要的原因是：不断的创新，使得一个企业产生时时准备变革的心态，这种心态使整个企业随时随地把变革看做机会。

第三章变革的领导者机会的窗口

有些变革可以适时把握，进而转换成机会，但是必须有系统地每6到12个月定期检视，我称这些变革为“机会的窗口”：

①出乎组织本身预期的成功或失败，和出乎竞争者本身预期的成功和失败。

②不协调，特别是生产、销售过程，或者是顾客行为的不协调。

③流程的需要。

④产业和市场结构的改变。

⑤人口结构的改变。

⑥方法和看法的变革。

⑦新知识。

只要以上任何一方面有所变动，我们都必须质疑：“这不是一个让我们可以创新的机会？它可以用来发展不同的产品、服务或流程吗？这会不会带来新的。不同的市场、顾客、科技或是销售渠道？”创新永远存在着风险。但是，创新如果根据企业过去的经验——它本身的产业、市场、资讯、社会和人口结构等，就远比不发掘新机会的风险要小多了。

创新并不是电光火石刹那之间的灵感，它是辛苦的工作。而这些努力需要企业上上下下，每个部门、每个管理层都全力以赴。

第三章变革的领导者不该做的事

领导变革的人要避免三个容易重蹈覆辙的陷阱。

一、第一个陷阱：当创新的机会与第二章所谈的现实不相一致的时候。

在这种情形下，它很可能不会成功。创新要成功，先决条件是它要与主要的现实互相一致。包括：人口结构的变化，所得分配的变化，组织本身和顾客怎样界定“绩效”，全球竞争以及政治和经济的现实。但是“不一致”的机会往往看来非常吸引人——正因为不一致，所以看来很“新”。一般这总会导致失败，即使侥幸没有失败，

也常常会浪费许多的努力、时间和金钱。

二、第二个陷阱：把"新奇"和"创新"混为一谈。它们的分际在于创新带来价值，而新奇的东西，不过是好玩。然而，管理阶层一而再、再而三地决定要创新的原因，往往不过是因为他们对天天做同样的事情、同样的产品，感到厌烦而已。对一个创新的考验（也是对品质的考验），并不"我们喜不喜欢它"而是"顾客喜不喜欢它，愿不愿意花钱去买它"。

三、第三个陷阱：弄不清楚动作和行动。通常一个产品、服务或流程，如果不再产生绩效，就需要被放弃或作大幅的变革，管理阶层会作"改组"。没错，改组当然是需要的，但是往往发生在已经决定了"做什么"和"怎么做"之后。如果纯粹为了改组而改组，不过是虚的"动作"而已，并不能代替"行动"。

这三个陷阱如此诱人，所以领导变革的人很容易掉进去，或者同时掉进三个陷阱，并且一再地重蹈覆辙。只有一个方法可以避免，或在陷阱里能使你脱身，就是订出变革的指南，也就是"测试"。

第三章变革的领导者测试

各式各样的企业，日渐采用各种市场调查和顾客调查，来降低或除去变革的风险。可是完全新的事物无法做市场调查，而且没有一件新事物是第一次就正确的。其中难免有意想不到的问题，而本来认为很严重的问题，也可能到头来根本不存在或是无关紧要。并且，后来工作的方法难免和原来设想的不一樣。这几乎是一个"自然定律"，一件完全新的事物，不管是产品、服务或科技等，都会发现它的市场或应用，并不是提出创新的人和创业者所预期的，也不是他们原来设计的用途。没有一个市场或顾客调查可以事先发现这一点。

下面这个古老的例子正是最佳实例。

许多人认为瓦特（James Watt）所设计并在 1776 年得到专利的改良蒸汽机，代表了工业革命的滥觞。事实上，终其一生瓦特只看到蒸汽机的一个用途，就是在煤矿中抽水。这是他当初设计蒸汽机的用途，蒸汽机也只卖给煤矿公司。他的合伙人波顿（Matthew Boulton）才是真正的工业革命之父。波顿看出改良的蒸汽机可以应用在英国的主要产业——纺织业上，特别是在棉布的纺织上。波顿把第一台蒸汽机卖给棉花厂后 10 到 15 年间，棉织品的价格降低了 70%，因此创造了第一个大众市场和第一个工厂，以及整个现代资本主义和现代经济。

研究、市场调查、电脑模拟等等，都不能取代对现实的测试。每一个改进的或全新的尝试，都需要先作小规模测试。

方法是在企业里找真正想要这项新事物的人。如前面所说，每一种新事物都会出问题。因此需要有人打头阵，需要有人说："我非把它做成功不可。"然后着手进行。这个人也必须在机构里声名卓著。他不一定是企业内部的人。可以找一个迫切希望新产品、并且愿意与生产者合作的顾客，为这个新产品或新服务的成功共同努力。

假如测试成功——在测试的过程中，发现了设计。市场、服务等，其他人未曾预期的问题，但也发现了其他人未曾预期的机会——变革的风险通常就很小。而且也就很清楚地知道应该在何处引进变革，怎样引进变革，也就是应该运用怎样的创新策略。

第三章变革的领导者变革领导者的两种预算

最后，成功的变革领导者需要合适的会计和预算制度。这就需要两套各自独立的预算。

大多数组织（只是企业），都只有一种预算，并且跟着商业的景气调整。景气好的时候，支出全面增加；景气不好的时候，所有的支出都要减缩。这种做法，刚好保证了与未来擦肩而过。

变革领导者的第一个预算，是经常性预算，显示出维持目前企业所需的开支，通常是所有支出的 80%—90%。

预算应该这样看："企业继续运转最少需要多少经费？"景气不好的时候必须往下调整（虽然景气好的时候，也许也不应该往上调，并且绝对不应该调得比营业收入或销售额的增加更多）。

然后，变革领导者，为了将来的打算，要有第二个的分开预算。

这个预算，不论景气好坏都是稳定的。它应该占整个组织支出的 10%—20%，非商业性机构也是如此。

对未来的投资，除非相当稳定，并且维持一段相当长的时间，不然不会有效果。开发新产品、新服务、新科技、新市场、新顾客和销售渠道如此，栽培员工更是如此。

拟定投资于未来的预算，要问："要达到最佳绩效，这个作业可以支出的最大预算是多少？"除非面临企业灾情惨重，维持这项预算会威胁整个企业生存的情形，不管景气好坏都要维持这个金额。

未来的预算也要包括发掘成功的经费。最普遍，但危害最大的做法就是：为了维持公司的经常开销（特别是花在维持过去产品的经费），在景气不佳时削减成功项目的支出。这时一般的想法是："这个产品、服务或技术已经成功了，不需要再花更多的钱在上面。"但是正确的想法应该是："这是成功的项目，因此需要尽可能来支持它，让它充分发展。"特别是在景气不好的时候，竞争者很可能会减少花费，就更可能创造时机。

我们很容易依据所看到的报表来管理。因此，变革领导者需要有一个报表，专注比预期更好的结果以及没有预料到的成功，才能够凸显出可能把握的机会。也因为如此，变革领导者，需要有一个对未来和变革坚定不移的预算。

第三章变革的领导者变革和持续

传统组织在设计上就是为了维持原状。因此，所有现存的组织，不论是企业、大学、医院或是教会，在接受变革和具备变革的能力方面，都需要特别努力。这也是现有机构对变革有所抗拒的原因。对传统机构而言，变革与其本质乃是互相矛盾的。

变革领导者却是为了改革而设计。但某些事物的不变与延续仍然是必要的。人需要知道他们所处的地位，需要知道共事的人是哪些。他们需要知道能预期什么，也需要知道机构里的价值和规则。他们不能在一个无法预料、不了解，也不熟悉的环境里工作。在企业外部，持续与不变也一样是必要的。事实上，我们越来越知道长期关系的重要性。要能快速变革，一个企业和供应商、销售商要保有长期密切的关系，而在它的顾客和市场中，也需要保有独特的"个性"，这对企业和非企业都是一样的。

因此，变革和持续是同一件事的两极，但不是相互对立。组织如果期望自己成为变革的领导者，它就必须对内对外都建立持续性，并且需要在快速变革和持续性上取得平衡。

可以预期，这个平衡将是明日管理关注的焦点。但是，我们已经相当懂得怎样取得平衡。某些变革领导者，已经开始处理这个问题，虽然他们不一定解决了这个问题。

一个方法就是运用“变革的伙伴关系”作为持续关系的基础。日本的“系列”对供应商和生产者的做法就是如此。美国的企业采用了一种经济链的会计制度（在下一章会有更详细的解释）即为这种方式的应用。在制造商和销售商之间我们也发展出同样的伙伴关系，譬如：全世界最大的日用品生产者宝洁（Procter & Gamble）和大型零售商沃尔玛（Wal-Mart）之间的关系。

但是在企业内部的关系中，也逐渐发展出一种伙伴关系，在企业与企业本身的员工，或是属于外包公司、但事实上成为企业工作小组成员的员工，或独立的契约工作者之间共享合伙关系。在变革的过程中，也越来越需要把这些伙伴关系组织起来，成为一种长期的合作关系。

要在变革和持续之间保持平衡，需要不断地改进资讯。没有比不可靠的资讯更足以影响稳定或破坏彼此关系了（除了有意的误导之外）。只要有任何变革，无论怎样微小，都要问：“谁需要被告知？”这点也越来越重要，因为工作环境中，人与人之间不再朝夕相处。企业越来越需要依靠不在同一地点工作的人，运用新资讯科技来完成工作，在这种状况下，更需要完全知道对方的消息。

同时，这些人有组织、有系统的定期聚集，也越来越重要。远距的资讯交流不能取代面对面的关系。其实，正因为很多资讯由远端取得，面对面的关系反而更加重要。人更需要知道彼此期待什么，需要知道其他人怎样反应，也需要建立彼此间的信任。这表示有系统的资讯（特别是关于变革的资讯）和面对面的关系，让彼此可以认识、了解，二者缺一不可。

当变革不仅是改进，而是全新的事物时，资讯就更为重要。企业如果真正要成为变革的领导者，就必须有严谨的规则：不能出人意表。特别是它的核心基础：使命、价值、绩效和结果的定义都需要有持续性。正因为变革领导者的时时改变，这个基础更需要特别稳固。

最后，变革和持续之间的平衡一定要在报酬、认知和奖赏上建立起来。除非创新的人有所报偿，否则一个机构不会有任何创新。我们很早以前就知道，如果创新者不能晋升资深管理职务（更别说高层管理人员），他们就不会创新。同样，我们必须了解，在一个企业里需要持续的奖赏。例如，当一个人不断进步时，就需要肯定和报酬，彰显他对组织的价值，一如对待真正的创新者一样。

第三章变革的领导者创造未来

对发达国家（可能对全世界也一样），有件事是确定的，那就是：我们面对长时期的深刻的变革。这些变革主要不是经济的变革，甚至不是科技的变革，而是在人口、政治、社会、哲学，甚至世界观上的变革。光有经济理论和经济政策，在这个时期并不见得有效。而也没有关于这个时期什么社会学的理论。只有这个时期过了几十年之后，理论才会开始解释目前所发生的事。但是有几件事情在这个时期是确定的，譬如：忽视这些变革，假装明天会和昨天一样，是没有用的。但这却是今天许多商业、非商业机构所采取的态度。最重要的是，变革来到之前曾享受成功滋味的机构，最容易采取这种态度。以为明天就像昨天一样的错觉，使他们受害最大，因此我们可以大胆预测，30年后，许多这些目前领先的机构将销声匿迹。但是要预期变革也同样行不通，因为这些变革根本是不可预测的。

惟一可以成功的政策是，尝试着去塑造未来。变革当然要符合现实，虽然有这些限制，未来仍然是可塑造的，我们仍然可以创造未来。

创造未来风险极高，但是，不尝试的风险更高。尝试去做本章所讨论的，固然有一大部分不会成功，但是，可以预见，除了尝试之外别无良策。

第四章资讯的挑战引言：新的资讯革命

新的资讯革命已经轰轰烈烈地展开了。资讯革命从赢利性企业及商业资讯开始，但是它必然会席卷整个社会所有的机构。它会颠覆企业和个人对资讯的定义。这不是一个科技、机器、技巧、软件或速度的革命，而是观念上的革命。这个革命不是发生在资讯科技（information technology, IT），或是在管理资讯系统（management information system, MIS）上，主导这项革命的也不是首席资讯官（chief information officer, CIO），而是由资讯企业一向轻视的人——M计人员——所主导的。同样，它也不发生在IT、MIS，也不是由CIO来主导的，它是一场印刷的革命。“资讯产业”（IT、MIS的从业人员和CIO们）未能提供企业和企业管理人员所需要的资讯，是引发和主导目前资讯革命的主要原因。

到目前为止，有50年之久，资讯科技一直都注重资料——包括资料的搜集、储藏、传递和呈现。过去注重的都是资讯科技（IT）里面的技术（T）层面的问题。但现在，新的资讯革命注重的则是资讯科技里的资讯

（I）的内容和实质。现在我们问的问题是：“到底资讯的意义和目的为何？”这层面上的思考要求我们重新定义所面临的任務，重新定义机构应如何执行这些任务。

第四章资讯的挑战从IT里的T到I

半个世纪以前，大约在50年代左右，一般的想法认为电脑这一新“奇迹”的市场，会是在军事和科学方面，譬如说天文学方面的计算。只有很少数的人，认为电脑会被应用在企业界，并且会对它有所影响。当时一般人（甚至IBM里的人）都认为电脑只不过是一个快速的加法机器，可以用来发放工资或交付电话费之类的技术性工作而已。持不同看法的人寥寥无几。我们这些专家，在专门事务上，一向各持己见，互不相让（这正是“专家”的看家本领）。但是我们这些平常自命从不人云亦云的人，却都同意一件事，那就是：电脑很快就会在高层管理的工作上带来划时代的变革。我们一致认为，电脑最大和最初的影响，会是在企业的政策、策略的决定上。

我们实在是大错特错。到目前为止，电脑最大的革命性影响，却是我们都未曾预期到的，它的影响原来是在日常运作方面。

建筑师现在所用的革命性的软件在以前是难以想像的。利用这类软件，只需要过去一小部分的时间和成本，

就可以设计一个大型建筑物的内部结构：水的供应和管道、照明、暖通系统、电梯设计等等。一直到几年前，这些设计，还要占设计整个办公大楼、大型学校、医院或监狱等2/3的时间和成本。

今天做手术的实习医生，所用的革命性的软件在以往同样无法想像。实习医生可以用软件虚拟“真正的手术”。如果实习医生犯了手术上的错误，结果就会在电脑上“真正地治死病人”。而不久之前，实习医生在实习结束之前，还没有什么机会参与一个手术。

半个世纪以前，没有人可以想像，制造大型机器的主要厂家如卡特匹勒（Caterpillar）可以用软件来组织运作，包括满足全球性的生产、服务和顾客更换机器的需要。而电脑对银行的运作有同样深远的影响，银行可能是今天最电脑化的一个产业。

但是，直到目前，电脑及其衍发的资讯科技，却不能决定是否要盖一座新的办公大楼、医院、学校或监狱，或是各自应该具备什么样的功能。电脑也不能代为决定一个垂危的病人要不要开刀，或是应该开什么样的刀；不能决定机器制造商要进入某个市场，要生产什么样的产品；也不能决定一家大型的银行要不要去并购另一家大型银行。对上层管理层的任务来说，资讯科技到目前为止，一直只是制造资料，而不是制造资讯，更别谈可以提供新的、不同的思考方向以及拟定新的、不同的策略了。

管理资讯系统和资讯科技的从业者，将这些不足怪罪于所谓墨守成规的“保守派”经理阶层，认为他们不肯跟上资讯时代。这样的说法是不对的。经理们之所以未曾使用这些新科技，是因为这些资讯并不能帮助他们完成任务。目前提供给企业的资料，仍然大体根据19世纪的“企业竞争的优势依赖相对较低的成本”的理论。管理资讯系统根据这个理论，将资料电脑化。然而资料本身仍然只是传统会计制度下的资料。可是，会计制度至少是在至今500年前就创立的，它的主要功能在于提供一个公司保全资产的工具，并为公司解体时怎样清点分割财产提供依据。自从15世纪以来，会计制度惟一的新发展是成本会计，这是20世纪20年代的产物。成本会计，不过使会计制度跟上19世纪的经济理论，即提供有关成本的资讯及控制成本。

但是到了第二次世界大战时期，我们就知道，上层管理人员的首要任务并不是资产保存或是成本控制。这些都只是日常运作上的任务。成本方面的严重不利情况，确实可能会摧毁一个企业，但是一个企业的成功，却要依赖截然不同的东西，那就是创造价值和财富。这就需要采取冒险、有胆识的决策。不但在企业理论上是如此，在企业的策略、弃旧图新以及即时获利与市场占有率之间的平衡方面，都是如此。在第二章，我们曾谈到企业必须根据新的现实而拟定相应的策略性决策，拟定这些决策才是高层管理人员真正的首要管理任务。基于这样的认识，才促使管理学在第二次世界大战后，从以前称为商业经济学（现在称为微观经济学）中分离出来，形成一门独立学科。但是对高层管理人员的首要任务而言，传统的会计制度并不能提供所需要的资讯。实际上，这些任务跟传统会计制度的假设根本不能相容。电脑发展出来的新的资讯技术对高层管理决策并没有帮助，因为整个资料系统里面除了会计制度的资料，没有任何别的东西。电脑不过是把这些资料都收集起来，加以系统化，然后进行操纵、分析，并呈现出来。大致说来，这些资料的主要作用与以往的成本会计资料相同：用于企业的日常运作。资讯技术的发展对企业管理本身来说，几乎毫无助益。

高层管理人员对资讯技术所提供的毫无用处的资料的无奈与不满，终于引发了新的下一波资讯革命。资讯的技术人员，尤其是负责提供资讯的首席资讯官，很快就体会到会计资料并不是公司经理人所需要的一这也可能是管理资讯系统和资讯技术从业人员看不起会计和会计人员的原因。但是，即使这些资讯人员也没有体会到，真正需要的并不是更多的资料、更高的技术或更快的速度，真正需要的是新的观念，是重新定义资讯的内容和实质。在过去几年内，一个又一个组织里的高层管理人员开始问：“要完成管理任务，我们需具备什么样的资讯概念？”他们开始要求过去提供传统资料的人，即会计人员提供这样的资讯概念。

本章的第二节（企业所需要的资讯）将讨论由这些问题自然衍生出来的新的会计制度。这一节同时还将讨论一个新的而且是最重要的领域，那就是企业外部的资讯。直到目前为止，我们并没有一个系统的、有组织的方法来取得这些资讯。这些新的会计方法的假设和起源都大不相同，并且分别由不同的人独立发展出来，但是它们在两个方面是共同的：这些新的会计方法企图提供资讯而不是资料；它们是为了高层的管理人员而设计，资讯的目的是帮助他们处理重要的管理任务、制定重要的管理决策。

新的资讯革命是从企业开始的，而且发展得极为快速。它很快就将从根本上影响到教育和医疗部门。观念上的改变所带来的影响，到头来，至少会与工具和科技的改变所产生的影响一样重要。现在普遍认为，教育技术需要大幅度的改革，而随着这一改革的发展，整个教育结构也将呈现完全不同的面貌。例如，远距离教学可能在25年内就会使得美国最独特的教育机构——各自独立的大学变得过时。日益明显的是，这些技术的改变将会——实际上是必然会——导致教育的重新定义。很可能的结果是，高等教育（也即中学后教育）的重心，会移转成上班族在整个工作生涯中持续的成人职业继续教育。这种趋势，反过来就可能会把教学的地点从传统的校园移到许多新的场所：住家、车厢里、上班地点、教会的地下室或学校的礼堂，总之，只要是下班后学习小组可以碰面上课的地方。

同样，观念的改变，也会使医疗保健由“医治疾病”，重新定义为“保持身体和心理的健康”。医治疾病当然还是医学领域里很重要的一部分，但从逻辑上来说它只是医疗保健中的子集（subset）。医院和医生一向是医疗保健的提供者，但在这一转变的趋势之下，如果他们一成不变地维持现在的形式和功能，他们就绝对不能存活。

在教育和医疗保健上，整个重心会从资讯科技里面的“科技”层面转移到“资讯”的层面，这种移转的趋势和企业是一样的。

第四章资讯的挑战历史的教训

目前的资讯革命实际上是人类历史上的第四次资讯革命。第一次资讯革命为距今5000—6000年前在美索不达米亚（Mesopotamia）书写的发明；其后在中国以及中美洲的玛雅都各自独立发明了文字。第二次资讯革命是书本的发明。书的发明起源于中国，也许早在公元前1300年；然后在此后800年的希腊，雅典的独裁者裴斯特拉（Peisistratos）把原来只用来口头朗诵的荷马史诗，抄写成书籍。引发第三次资讯革命的是1450-1455年间古腾堡（Gutenberg）发明的印刷术和活字版，以及在同时代刻印的发明。最初的两个革命

我们几乎没有任何史料，虽然我们知道书籍在希腊、罗马和中国的影响都非常巨大。事实上，中国的整个文化和政治制度一直根基于此。但是关于第三次资讯革命，印刷和刻版的发明，我们有丰富的史料。从500年前发生的事，我们可以学到什么？

首先要学的是谦恭一点。

今天每个人都认为，目前的资讯革命，以资讯成本——不论用每个“字节”的成本还是用电脑的价格来衡量——的下降和资讯传播的速度和范围而言，都属史无前例。事实上，这种看法纯属无稽之谈。

在古腾堡引进印刷术之前，欧洲已经存在一个相当规模的资讯产业了。它可能是当时欧洲最大的雇主。它有数百个修道院，其中有许多聚居了很多高技巧的僧侣。每一个僧侣从清晨到黄昏，每个星期6天辛辛苦苦用手抄写书本。一个勤奋且训练有素的僧侣一天可以抄4页，或是一个星期6天内抄25页，一年之内手抄1200—1300页。

50年后，到了1500年，这些僧侣就失业了。这些僧侣（估计在全欧洲可能远超过10000以上的人数）被非常少数的外行的工匠所取代。这些新的印刷工人，总共可能只有1000人从北欧斯堪的那维亚立足，最后遍及欧洲各地。要生产一本印刷出来的书籍，需要近20个工匠一起合作，包括1个高技巧的刻字工人，至少10来个较无技巧的装订工人。这样的一个小队每年可以生产25种书，一本平均200页，就是5000页的印刷品。到了1505年，一个印刷小队，每种书已经可以印刷上千册，即每年至少可以生产500万的印刷页数，装订成25000本书来销售。比之于不过50年前，每个僧侣生产的1200—1300页，一个小队成员已可以生产25万页。

书本的价格急速下降。迟至1400年代的中叶——正当古腾堡的发明之前，书本还是奢侈品，只有富裕人家和知识阶层才能买得起。但是当马丁·路德的德语版《圣经》（远超过1000页以上）在1522年出版时，价格已低到最贫穷的农民家庭都付得起的程度。

第三次资讯革命中成本和价格的降低，至少和第四次资讯革命一样巨大，并且传播的速度和普及的程度也是同样巨大。

其他任何重大的技术革命都是如此。棉布是一向最受欢迎的纺织材料，它易洗并且可以做成有许多规格种类的衣服，但是它的加工制作工程极其耗时费力。手工生产一磅棉纱要花12—14个劳动日相对地，毛纱只要1—2天，亚麻2—5天，丝是6天。1764年首度引进了机械工具来生产棉纱，也因此引发了工业革命。到了1784年，生产一磅棉纱仅需几个钟头。棉纱的价格降低了70%，而生产率增加了25倍。而在惠特尼（Eli Whitney）在1793年引进轧棉机之后，棉纱的价格更剧降了90%，最终跌至工业革命前五十年时的0.1%。

与降低成本和新的印刷技术的普及同样重要的是，这种改变对资讯内容的影响。起初印刷的书籍，从古腾堡的《圣经》开始，是以拉丁文书写的，并且内容和早期那些僧侣用手抄写的书一样，都是宗教性和哲学性的论著以及硕果仅存的一些古拉丁文的文本。但是，在古腾堡发明印刷术的短短20年后，当代作者所写的书开始出现，虽然仍然是用拉丁文书写的。再过10年，就开始有希腊文、希伯来文及越来越多用当地语言所写的书籍（起先是用英文，继之是欧洲其他的语言）。1476年，不过就是古腾堡发明印刷术30年之后，英国的印刷商卡克斯登（William Caxton）已经出版了一本如西洋棋这么通俗的书。到了1500年，通俗文学不再只限于适于口语传诵的诗——特别是史诗，印刷的发明使得如散文类等文体，也开始普及了。

很快地，印刷革命也改变了教育系统的机构。接下来的几十年内，一所所大学，在欧洲接二连三地成立。有别于早期为了神职人员学习神学而设立的大学，这些大学的对象是给一般人学习各种不同的学科：法律、医学、数学、自然科学等等。最后，虽然前后经历了200年之久，印刷书籍终于造就了普遍的教育和现代学校制度。

受印刷影响最大的，却是在古腾堡发明之前欧洲社会的核心所在：教会。有了印刷，才有宗教改革。印刷发明之前，一些宗教改革的先驱，如英国的万克里（John Wycliffe），和波希米亚的胡斯（Jan Hu），都同样受到了广大民众热烈的欢迎。但是没有印刷媒体，这些反抗分子只能人到哪里，用口宣扬到哪里，影响所及，只能局限于当地，因而容易遭镇压。马丁·路德的情况就不一样了。在1517年的10月31日，他把95页的宣言，钉在德国一个偏远小镇的教堂门上。他原来的用意，只是要在教会内引发传统的神学上的辩论。但是没有经过路德的同意（他可能也不知情），这些宣言立刻被印刷了，并免费散发至德国各地，而后遍及全欧洲。这些印刷的小册子引燃了一场风暴，导致了宗教改革。

如果没有印刷的发明，会不会有自15世纪下半叶开始的地理大发现时代？葡萄牙的航海家，每一次由非洲西海岸至印度的冒险，航行所经路线，都经由印刷而广为人知。印刷术给哥伦布提供了描绘如马可·波罗到过的中国和传说中的日本等令人向往的传说中的土地地图（虽然这个地图是错的）。印刷保存了每一次记录下来的航海的路线，而依此来制作更新更可靠的地图。

印刷术在非经济上的影响不能以量来衡量。它对社会、教育、文化，尤有甚者，对宗教上的影响，至少与现在的资讯革命一样，影响深远广大。

第四章资讯的挑战历史给技术人员的教训

上一次印刷书籍的资讯革命，可能可以给今天的资讯人员，包括资讯科技、管理资讯系统的从业员和首席资讯官们，带来警醒和教训。这些资讯人员不会消失，但是他们可能即将成为配角，过去40年来一直是耀眼明星的辉煌岁月可能就要结束了。

印刷革命很快就产生了一个新的资讯技术阶层，正如最近的资讯革命产生了资讯企业，也带出了一批管理资讯系统和资讯科技的专才、软件设计人员和资讯主管等等。在印刷革命时期的印刷人员就相当于现今的资讯技术人员。这批在1455年时还无从想像，根本尚未存在的一班人，却在25年后成了风云人物。印刷业在当时整个欧洲地位非常崇高，正如今天一些独占鳌头的电脑和软件公司，在世界各地声名显赫，备受艳羡。印刷业者是皇帝、王子、教堂和繁荣的商业城市的坐上宾，享尽了荣华富贵。

其中一位早期著名的印刷业巨子是曼纽修斯（Aldus Manutius，1449—1515）。他发现从一个版可

以印出许多份印刷品来（到 1505 年，可以印 1000 份）。他首创了低成本和可以大量生产的书籍。他创立了印刷业：他是第一个印刷拉丁文以外的语言，并且是第一个印刷当代作者作品的人。在他手中总共印了超过 1000 种的书。

最后一个统领风骚的印刷巨匠是浦连登（Christophe Plantin, 1520-1589）。他从寒微的见习装订工人起家，创立了一家当时欧洲最大和最著名的印刷公司。他把印刷和刻印两种技术结合在一起，开始出版有插画的书，他成了安特卫普城的新贵。他富可敌国，为自己盖起一座辉煌的巨殿，到今天仍然被保存为印刷博物馆。但是浦连登和他的印刷厂在他生前就开始走下坡路，而在他死后不久，印刷厂就沦于无足轻重。

到了 1580 年左右，这些专注技术的印刷界人士，已经降为普通的匠工。虽然印刷还是受尊重的行业，但已不再属于显赫的上流社会。印刷业的利润也不比其他的行业高，所吸引的投资因此不再源源不断，滚滚而来。印刷技术人员的地位很快就被今天被称为出版商的人所取代。一般人和公司不再注重资讯科技里的“技术”，而已转移到“资讯”上面了。

当新的科技一开始对资讯的“意义”有影响的那一刻，这种由重视技术层面转至资讯内容的趋势就发生了。在 15 世纪时，随着资讯革命发生改变的，还有关键机构的目的、功能和作用——如教会和大学都因此呈现了全新的面貌。现在我们与上次资讯革命一样，处于一种关键时刻。今天资讯科技和资讯科技从业人员的地位是否也是如此呢？

第四章资讯的挑战新的印刷革命

我们其实大可不必相信新的资讯革命一定会是“高科技”，因为自 1950 年以来的 50 年中，一直进行着一场真正的资讯革命。而这资讯革命并不是靠电脑和电子技术，得到蓬勃发展的，反而是那个旧的“非科技”的媒体——印刷。

在 50 年代，电视首度普及全美国，当时一般人都认为书籍印刷业从此就要寿终正寝了。美国人口自从那时以来增加了 2/3，大学生这一买书和用书最多的族群，则增加了 5 倍，但是美国出版和销售的书籍增加了至少 15 倍，可能有近 20 倍之多。

一般认为，领先的高科技公司如六七十年代的 IBM，及 1980 年后的微软，是第二次世界大战后成长最快的企业。但是有两个世界顶尖级出版公司成长得至少一样快。其中之一是德国的贝塔斯曼（Bertelsmann Group）。它在希特勒统治之前只是一个出版新教祈祷书的小出版商，后来被纳粹所镇压。在第二次世界大战后，创始人的孙子莫宏（Reinhard Mohn）重振家族事业。迄今贝塔斯曼并未公开上市，因此营销和利润的数字不对外公开。但它是今天世界上最大的出版和经销印刷品（除了日报以外）的公司。它拥有多家出版社（如蓝登书屋）、读书俱乐部和杂志社。同样，在澳大利亚出生的墨多克（Rupert Murdoch），从两家澳大利亚地方小日报起家，现今已拥有畅销于英语世界的多家报纸及书刊出版社，还拥有一家大型电影公司。

比书籍出版商成长更快的是另外一种印刷媒体：专业性的大众杂志。许多在二三十年代雄霸市场的美国畅销杂志如《生活》、《星期六晚报》，已经销声匿迹了。它们确实是电视的牺牲品。但是现在在美国有几千种（有一估计超过 3000 种）专业性大众杂志，发行量 5 万至 100 万册以上，并且大部分获利甚丰。

最明显的例子，是报道有关商业或经济的杂志。三家领先的杂志是：《商业周刊》（周刊）、《财富》（半月刊）和《福布斯》（月刊），发行量都在 100 万份以上。在第二次世界大战以前，伦敦的《经济学家》（The Economist），是世界上惟一一家有系统地每个星期报道全世界经济、政治和商业的杂志。但当时在英国之外，几乎无人知晓。即使在英国，它的发行量也相当少，远低于 10 万份。现在单是在美国的发行量，就已经超过每个星期 30 万份。

除此之外，还有类似的专业性大众杂志，读者对象是在各方面有不同兴趣的人：保健、慢跑、交响乐、心理学、外交、建筑、房屋维修、电脑等等。而且还有针对每个专业、每个行业、每个产业发行的杂志。其中最成功和最早的《科学美国》（Scientific America）杂志，40 年代后期开始发行，内容即是由知名科学家将其专业领域的知识，阐述给其他领域的专家。

我们如何解释印刷媒体的成功呢？

大学所用的教科书和教授指定用书是美国印刷书籍增长最大的部分。但是另外有一类书籍，在 50 年代以前在数量上尚乏善可陈，现在却位居第二。德国的出版商首先看到了这类书的潜力，并且成立了出版社，专门出版这一类的书籍。德国埃康出版社（Econ Verlag）的创始人费纳蒲（E.B.Von Wehrenalp）称这类书为 Sachbuch，英文中没有这个词，意思是由专家写给外行人的书。费纳蒲指出 Sachbuch 的性质是：“这类书念来要轻松，也要有教育意义，但它的目的既不是娱乐也不是教育，它的目的是提供资讯。”

这正是专业性大众杂志的特色。不论是外行人希望对医学方面多点了解，还是水电工人想多了解水电这一行，它都提供资讯。更重要的是它提供与外界有关的资讯。专业性大众杂志告诉读者，在他的专业、行业、店家或办公室以外的事，诸如关于比赛、新产品、新科技和其他国家的发展，更重要的是关于在他专业、行业、产业人士的各种消息（而小道消息永远是最热门的）。

现在印刷媒体甚至跨越到电子的轨道上来了。自 500 年前的曼纽修斯（Aldus Manutius）以来，成长最快的书商是在网上销售印刷书籍的亚马逊（Amazon.com）。在短短几年内，亚马逊成了网上最大的零售商。而贝塔斯曼（Bertelsmann）在 1998 年买下了亚马逊的主要竞争对手巴纳斯诺贝尔（Barnes & Noble）51% 的控股权。现在有越来越多的专业大众杂志在网上发行，订购者可以将其从网上下载再印出来。如此一来，不是由资讯科技来代替印刷，反而是印刷品利用了电子科技作为配送的渠道。

第四章资讯的挑战企业所需要的资讯

对于如何运用资讯这种工具，我们才刚开始有一些粗浅的了解。尽管如此，我们已经可以大致了解，在资讯系统中，企业真正需要的主要部分是哪些东西。同时我们也可以开始去了解，企业主管们要规划未来，对资讯应当有什么样的基本观念。

从成本会计到绩效控制

到目前为止，我们在重新设计企业和资讯进程中最有进展的领域，也许是最传统的资讯系统，也就是会计

方面。事实上，许多公司已经放弃传统的成本会计，而改采“以作业为基础”的成本会计制度（activity-based costing）。此一制度首先由制造业者所采用，随即很快地普及至服务业，甚至非商业，如大学里。这一新制度带来了一个完全不同的业务流程观念及一套新的衡量方法。

70年前通用汽车公司发展出来的传统成本会计制度，是假定制造总成本等于个别作业成本的总和。然而以企业竞争力及获利能力而言，重要的却是整个流程的成本。以作业为基础的成本会计制度所记录、并能让企业主管赖以管理的成本资讯，正是整个流程的成本。这一新制度的基本假设是：作业是一个整合的程序从原材料及零部件抵达工厂的卸货区开始，直到制成产品送抵最终用户处。因此，顾客服务也是产品成本的一部分，安装费用亦然，即使由顾客负担这部分费用，也要包括在整个成本的计算程序之内。

传统成本会计计算的是做一件事的成本，例如：剪断螺丝的一圈纹路。作业基础成本会计则同时记录了“未做”某件事的成本，例如：机器闲置的成本、等候材料或所需工具的成本、货品等待交运的仓储费用，以及重做或处理产品瑕疵所花的成本等。这类传统成本会计无法记录的“未做”某件事的成本，通常等于、甚至超过“做”某件事的成本。因此，作业基础成本会计制度，不仅能做到比传统会计制度更有效的成本控制，更能够提供“绩效控制”（result control）。

传统成本会计假定某项特定作业（如热处理），必须以现有的方式执行。作业基础成本会计则先问：“有没有必要做这件事？”如果有必要，再问：“什么是做这件事的最佳方式？”换言之，作业基础成本会计乃是将过去各自独立的价值分析、流程分析、品质管理及成本分析等活动，统合为一个整体的分析。

如果能善用作业基础成本会计，此一新工具可以帮助制造业者大幅降低制造费用，降低的幅度甚至可能高达1/3。然而更大的受益者却是服务业者。传统的成本会计制度对大多数制造业者来说，最不济的情形只是不适用。但是，包括银行、零售商、医院、学校、报社、广播电台及电视台等大多数业者在内的服务业，成本资讯却几乎可以说是完全付之闭如。

作业基础成本会计告诉我们，为何传统成本会计不适用于服务业。不是传统会计的方法错误，而是它的基本假设有问题。服务业无法像制造者一样，经由传统成本会计方法，从记录个别作业成本开始建立成本资料。服务业只能从这样的假设开始，“只有一个成本，那就是整个服务系统的成本。”这个成本是一种固定的成本。传统成本会计中的基本观念，也就是固定成本和变动成本的区别，在服务业派不上用场。此外，传统成本会计中的另一个基本假定，劳动力可以用资本来取代的观念，对服务业者也没有多大用处。事实上，对以知识为基础的工作而言，如果业者增加了资本投资，反而需要增加劳动力。例如：某医院采购了最新的诊疗设备，不但不会解雇人，反而同时可能需要增加几名技术人员来操作这个新机器。其他以知识为基础的组织也会有相同的经验。在一段时间内的成本是固定的，而且不同资源之间不能彼此替换，这正是作业基础成本会计的基本假定。将这个观念应用到服务领域，就能让服务业者获得成本方面的资讯，并加以控制。

以银行为例，过去数十年来，业者不断地尝试应用传统成本会计方法，企图计算出个别作业与服务项目的成本，结果成效微乎其微。如今他们可以问：“在整个作业流程中，哪一个活动左右了成本和产出？”答案是“服务顾客”。在任何主要的营业项目中，服务个别顾客的成本都是固定的。也就是每个服务柜台所能“生产”的服务产量决定了成本和利润的高低。西欧国家的折扣零售店，早就知道其中的奥妙。他们知道，一旦装好了货架结构，成本就固定了，管理层就须让该货架赚取最大收益。由于他们专注于收益的控制，因此，虽然折扣店的产品价位低廉并且盈余不高，仍然能够提高利润。

在某些领域，如从事研究工作的实验室，可能一直须依赖评价或判断，而不是用成本来评估其成效。但其他大多数的知识基础领域及服务性工作，在未来十年内，应该会发展到拿出可靠的工具，可供人们衡量及管理成本，并建立起成本与绩效之间的关系。

。当我们对服务业的成本愈加考虑得清楚，就能更加辨清各行各业中争取、保有顾客所需的成本真正的代价是多少。

如果通用、福特及克莱斯勒这几家美国汽车公司采用了作业基础成本会计，它们一定会早早发现过去20年来，毁灭性的促销手段原来是全然无效的。他们采用疯狂促销的手段，提供新车买主极优惠的折扣与现金回扣，实际上只是白白耗费了三大车厂巨额的资金。更糟糕的是，流失了大量潜在的买主。事实上，这三家公司市场占有率的跌幅都很可观。问题是，上述促销活动的成本，乃至它们对获利率造成的负面影响，在传统成本会计上根本显示不出来，因此，管理当局无从得知公司所蒙受的严重损失。

相对地，包括丰田（Toyota）、日产（Nissan）及本田（Honda）在内的多家日本汽车制造商，已经应用某种形式的作业基础成本会计制度。虽然相当粗浅，却使日本业者知道不要和美国同行大打折扣战，因而保持了他们的市场占有率及利润水准。

第四章资讯的挑战从法律实体到经济虚构

只是了解作业程序的成本是不够的。想要在竞争日益激烈的全球市场出人头地，还需要了解整个经济链的成本结构，进而与同一经济链上的其他成员共同合作管理成本，把效益发挥到极至。一个公司不仅要关注自己的成本，还要把握整个经济链的成本。在这样的经济链流程中，规模最大的企业也不过是其中的一个环节而已。

公司是一个法律上的实体。对股东、债权人、员工及税务人员而言，它是真实的存在。然而从经济层面观之，这个实体并不存在。

30年前，可口可乐（Coco-Cola）是遍布世界的授权经营商（franchiser），由独立瓶装业者生产它的产品。如今该公司拥有美国境内大部分瓶装事业的所有权。然而经常喝可口可乐的消费者，包括极少数知道此一事实的人，根本不在乎谁拥有什么权！

在市场中重要的是经济现实，是整个流程的成本，谁拥有经营权并不重要。

商业史中这样的例子屡见不鲜：一家名不见经传的公司不知从何处冒出来，短短几年内，不费吹灰之力，就超越行业的龙头大哥，取而代之成为新的领导者。一般人认为，这类公司必定拥有卓越的策略、最先进的科技、最有创意的营销手法、最精实的生产模式。但真正分析起来，最关键的因素在于，这些新公司都拥有可观

的成本优势，通常比竞争者低三成左右。理由都是一致的：新公司知道如何掌握整个经济链的成本结构，而不仅是懂得管理自己的成本。

丰田汽车公司恐怕是最广为人知的一个成功案例了。在丰田“财团”(Keiretsu)旗下，每一家供应商和经销商都是当然成员，它们的成本全在丰田汽车公司的掌握之下。通过这样的网络，从制造、销售到提供售后服务，丰田经理人都把它们当作一个总成本来管理：把汽车厂设在成本最低、收益最大的地点。

早在19世纪90年代末期，马歇尔(Alfred Marshall)已经在他的书中再三强调，企业家应掌握整个经济链的成本结构。尽管如此，大多数企业界人士至今仍视之为太过抽象的理论。不过经济链成本的有效管理，绝对有其必要。

具体言之，企业主管不仅需要掌握及管理特定经济圈内的成本，甚至还要掌握并管理该经济圈内的所有事务，特别是企业策略与产品规划，虽然个别公司各有其法律上的疆界限制，仍然应把它当作一个经济体的一部分来管理。

目前企业界已有从“成本主导价格”逐渐转变为“价格主导成本”的趋势。此一趋势已成为迫使业者朝“掌控整个经济链成本流程”发展的主要推动力量。传统上，西方国家企业一向以成本为基础，在单位成本上面加上所期望的利润就成为产品售价，这就是由成本主导价格的订价策略。而西尔斯公司及马克史宾塞公司早就改用由价格主导成本的订价策略：这两家公司依据顾客愿意支付的价格，一直回溯到最初的设计阶段来决定产品的成本。前不久，这种做法仍然被认为是商场上的例外。如今由价格主导成本的策略，已逐渐成为市场主流。

事实上，此一理念适用于任何以合伙而非以控制为基础所建立起来的企业结构，包括：外包、策略联盟和合资企业。而在全球经济的环境下，这类公司势必成为成长的模式，而不是以往传统由母公司全盘掌控旗下所有的附属机构。

对大多数企业而言，想要从传统成本模式转变为经济链成本模式，仍然相当困难。因为这一模式要求整个经济链的所有成员采用一致，或至少是相容的会计制度。问题是，各成员早已习惯自己的那一套，而且相信自己的制度才是最好的。另外一个问题是，经济链成本制度要求各公司彼此分享资讯，而实际上甚至连同一家公司的不同部门都做不到这一点。

然而，尽管困难重重，经济链成本制度势在必行，否则连最有效率的公司都将因成本的劣势而蒙受损失。

第四章资讯的挑战创造财富的资讯

企业的任务，在于创造财富，而不在于去控制成本。然而，从传统的绩效衡量工具上，我们却看不出此一显而易见的事实。大学会计系一年级的学生就已经学到：损益平衡表显示出一个企业清算后的价值，也能够让债权人知道该企业最糟情形下的情况。然而，企业怎么会以解体为目的而经营？事实上，企业主管在经营一家公司时，必须以永续经营，也就是以“创造财富”为目标。

想要达成此一目标，企业主管需要四套诊断工具：基本资讯、生产率资讯、优势资讯，以及与分配稀有资源有关的资讯。这四类资讯合起来，就成为可供企业主管有效管理现有企业的工具箱。基本资讯

这是历史最悠久、而且最普遍应用的诊断性管理工具，包括对现金流量、清算价值的估计以及一些用来衡量的比例，诸如：计算经销商库存和营业额比例，支付利息占营业收入的百分比，以及超过六个月以上的应收款项占总应收款项或营业额的百分比等等。这些指标工具相当于身体检查时的项目，如量体重、脉搏、体温、血压等。如果检查报告显示一切正常，就没有什么警讯。如果报告指出有异常之处，则表示出了问题，需要企业主管作进一步的确认及处理。这类衡量，可称为基本资讯。生产率资讯

这是第二套供企业主管诊断经营状况的工具，诊断对象是关键性资源的生产率。最早应用这类工具是在二战时期，用来衡量劳工生产率的高低。今天，我们已逐渐发展出对知识型工作者及服务员工生产率的初步衡量工具，尽管它们还不怎么成熟。然而只是衡量蓝领及白领的生产率，并不足以提供了解生产率的资讯。我们需要获得有关“全要素生产率”(total factor productivity)的资讯。

正因为如此，最近越来越流行一种叫做“经济附加价值分析”(economic value-added analysis, EVA)的工具。此一工具建立在我们知之已久的观念上：我们一般所称的利润，也就是扣除各项费用之后剩下的净值，还不能算做利润，因为这还没有考虑到资本本身就是一种成本。我们看某公司在缴纳所得税，并不表示该公司就是赚钱了。除非公司的利润大于资金成本，否则该公司仍然有亏损。利润小于资金成本的公司，表示该公司回报给所处经济体系的，还不及它从该经济体系所用掉的资源。除非公司所赚取的利润大于其资金成本，否则它就尚未涵盖所有的成本。换言之，这些公司不能创造财富，而是在侵蚀财富。因此，根据此一标准来衡量，自二战以来，很少美国企业真正赚钱。

透过衡量“所有”成本，包括资金成本在内，EVA实际上是在衡量与生产率有关的“所有”要素。光靠这套分析工具并没有告诉我们，哪项特定产品或服务未创造出附加价值的原因，也没有告诉我们该如何改善。尽管如此，它却指出我们必须去找出问题症结在哪里，也知道必须采取对策。EVA还应该让我们能够从成功经验中学习。具体言之，通过EVA，我们得以知道是哪些产品、服务、作业或活动展现出极高的生产率，从而为公司创造不寻常的附加价值。于是我们应该问自己：“从这些成功经验中，我们能学到什么？”

将这一概念应用于取得生产率资讯的最新工具，当推标杆分析(benchmarking)——以同业中，或更有雄心，拿任何产业中表现最杰出业者的绩效，作为自己的绩效标准。标杆分析中有两项基本的假设：(1)只要有任何组织做得到的事，该组织也应该能做到与其相提并论的标准；(2)除非能和产业领袖并驾齐驱，否则就没有资格参与市场竞争。这两项假设都是正确的看法。同时采用EVA和标杆分析这两种诊断工具，有助于企业管理的衡量以及全要素生产率的管理。优势资讯

第三套工具处理的是有关本身优势的课题。企业要在同业中位居龙头的宝座，就要具备同业根本无法仿效，或就算想要尝试也远不能及的优势。这种优势，是能将生产商或供应商的特别能力，对准市场或顾客所重视的价值，做有效的契合与衔接。一个组织的优势，有赖于在这方面的充分发挥。

例如：日本人能够做出体积非常小的微型电子零件，这源于该国已有300年历史的一种叫做“印笼”(inro)的传统工艺。具有这种手艺的工匠，能够把风景画描绘在面积很有限的漆器表面。另一个类似的

根源是日本艺匠甚至能在体积更小的带扣上，雕刻出成群的动物。通用汽车公司则是第二个案例。80年来，该公司有办法成功地收购小公司，也是一项极为独特的优势。马狮百货公司为中产阶级设计出事先包装好、一买来即可食用的高级熟食盒餐，同样也很独特。问题是，那些想要取得或维持市场领导地位的公司，如何才能知道本身是否已具备某种独特的优势？如果没有，又该如何找出它们来呢？如果某公司已经确定了某个独特优势，管理层如何知道它的优势是在进步还是在退步？未来是否应固守该领域，还是应有所改变？

目前有关优势的话题，绝大部分都属于人云亦云。不过现在确实有一些高度专业化的中型企业（其中有一家瑞典制药厂，一家制造特殊工具的美国制造商）正在发展能够衡量及管理核心优势的方法。

这类方法要求企业主管先仔细追踪自己公司及竞争者的绩效。在这一阶段，企业主管的重点是找出非预期的成功领域，及本来应该有杰出表现，最后却出现非预期失败的领域。前者显示该领域为市场所肯定，顾客也愿意付钱购买，同时显示公司在这里享有领导者的优势地位。后者传递出的讯息可能是市场已经改变，或公司的优势业已丧失。

由上述的分析，可早早认识到怎样把握机会。

例如：美国某机床制造商，仔细分析了该公司一连串未曾预期到的成功之后，发现许多日本小型工厂乐于购买该公司所生产的高科技、高价格的机具。而这些机具并不是特地为日本工厂设计，甚至未曾特别向他们推销。经过进一步分析，经理人找到了该公司一项新的核心优势：它们的产品易于维修；尽管这类产品在技术上相当复杂，但因维修容易，因而获得日本业者的欢迎。根据这一认识，该公司在设计上继续发挥这点长处而得以在美国及西欧地区小型工厂的机床市场独步领先。在此之前，该公司几乎从未涉足这两个广大市场。

每个组织的核心优势都不一样，可以说它是每个组织的一种“个性”。但是有一项核心优势是任何组织（不仅是企业组织）都不可缺少的，那就是“创新”。而且任何组织都需要设计出一套能够记录及评估其创新绩效的方法。某些组织已经在实行这一方法了，其中包括几家绩效卓著的制药厂。我们发现它们并不是从自己公司，而是从仔细注意整个行业的创新绩效开始的。例如，哪些创新获得了真正的成功？其中有多少是本公司的创新成果？我们的绩效与原先目标相称吗？与我们在市场中所占地位、市场的走向、研发的经费相称吗？本公司最成功的创新，是否放在了最有成长潜力与发展机会的领域？我们错失了多么真正重要的创新机会？为什么？是因为我们根本未曾看到，还是视而不见白白让它们溜走？或是我们把创新机会给搞砸了？从创新构想到把它转变为可出售的商品，我们表现如何？当然，与其说上述大部分的问题是在衡量绩效，不如说只是在进行评估。然而，有了上述过程，即使没有找到正确的解答，至少已提出了应该问的问题。资源分配资讯

在管理现有企业以追求创造财富的过程中，企业主管所需的最后一项诊断性资讯，是关于如何分配稀有资源。资本与高水准人才是企业的稀有资源。管理层所获得的相关的资讯，要靠这两者才能应用发挥转为行动。一个企业的成败，也端赖资本与人才这两者。

大约70年前，通用汽车公司开发出第一套有系统的资本分配程序。如今几乎每一家公司都有自己的一套资本分配程序。可惜，很少有公司懂得如何正确地运用这类工具。在评估资源分配的预期效益时，企业主管通常仅用下列一两项尺度：投资报酬率、回收期限、现金流量或资金折现等。然而从30年代初期起我们就知道，上述衡量中任何单独一项，都不是正确的方法。想要知道某项投资的预期效益，企业主管必须同时以这四项去评估。60年前，这一工作势必涉及大量的数学运算。如今在短短几分钟之内，任何一台便携式电脑即可提供企业主管所需的资讯。此外，我们早在60年前就知道，不要单独评估某个投资案，而应从众多备选方案中选择机会与风险相比比例最佳的方案。这有赖企业主管做出能显示运用资本的预算，其中列出各种备选方案。很少有公司能做到这一点。

更严重的是，在执行资本分配程序时，大多数公司甚至忽略了寻求以下两种关键资讯：

一旦投资案未达预期绩效目标时会如何？（一般每五个投资案，就有三个会达不到目标。）公司会因此严重受创，还是无关大局？

一旦投资案成功，特别是当实际绩效远远超过原先的预期，公司要不要投注更多的人力财力，予以全力的支持？

此外，管理层也应该为投资企划案确定期限：我们希望多久以后看到它开花结果？执行结果（包括成功的、几近成功的、几近失败的及失败的结果）一定要定期回报并加以分析。想要提升组织的绩效，再没有比衡量投资案的绩效，也就是由管理层制定一个比较该投资案的实际绩效与预期目标的制度更好的方法了。过去50年来，如果美国政府制定一个类似的反馈制度，一一评估政府施政措施的成效，结果肯定要比现在好得多。

然而资本并非组织惟一的资源，也绝不是最稀有的一种。在任何组织内，最稀有的资源当然是第一流人才。

自从第二次世界大战以来，美国军队就已经懂得（至今仍没有任何组织能望其项背）如何评估其晋升将领决策的质量。如今美国军队已经能更进一步地思考，在任命高阶军官担任重要职位之前，当局到底期望此人做些什么。之后，当局将定期评估，这些人在新职位上的实际表现是否符合当初的预期，并仔细检讨绩效，作为今后改进任命新职位过程的依据。

反观企业界从管理层任命某人担任新职位时，几乎没有人明白告知其任务内容，也从未有人系统地评估用人决策的成效。在追求创造财富的过程中，经理人应以珍视资本的态度，用最周详的考虑来确定如何分配人力资源，并详细记录及研究决策执行的结果。

第四章资讯的挑战成果何在？

上述四类资讯只能告诉我们现有企业目前经营如何，它们仅提供与“战术”方法及与此有关的资讯。至于与制定“策略”有关的资讯，我们必须有组织地从外部环境获得，包括市场、顾客及非顾客、本身产业及其他产业的科技、全球金融环境及变动中的全球经济，这些才是企业创造成果的领域。在组织内只有所谓的成本中心，企业惟一的利润中心是“能带来可以兑现支票的顾客”。

重大的变革也是从组织外部环境开始发生的。某零售商可能非常了解顾客的习惯与需求，然而不论该零售商经营得多么成功，它的顾客永远只是广大顾客群中的一小部分。其余绝大部分人都是该零售商的“非顾客”。那些影响人类生活深远的基本变革，一向都是从非顾客开始的。

过去如年来，改变特定产业的重要新科技，至少有半数来自该产业之外。例如：促成美国金融界产生革命性改变的商业票据，最初并不是银行界开始发行的。分子生物学与基因工程也不是制药业发展成功的。尽管绝大多数公司都是地方性或区域性企业，但是它们都要，或可能要面对全球性竞争，和许多听都没听过的对手互相竞争。

上述与外部环境有关的所有资讯并不都是唾手可得的。例如：有关中国大陆许多地方的经济情况，或有关苏联瓦解后各个小国的法治状况的资讯就无法获得，甚至连不可靠的资讯都得不到。但是某些现成的资讯，许多企业却视而不见。例如：60年代。许多美国企业到欧洲开拓市场，对当地政府有关劳工的法规却不闻不问。欧洲企业到美国来打天下，和美国公司合资做生意时，也犯了同样的错误。90年代，日本房地产商到美国加州投资，却遭重大挫败，最主要的原因就是日本人没有先了解，当时最基本的都市规划区域划分法与税法。

从税制、公司法、市场偏好、销售渠道，到知识产权，还有很多相关资料，许多企业常常假设它们“肯定是‘他们自己认定的那样，或至少’应该是‘那样，并因此吃亏受损。一套适当的资讯系统，必须提供让企业主质疑这些假设的资讯。这类资讯必须引导他们提出正确的问题，而非仅提供他们所期望的资讯。建立资讯系统的首要前提是，企业主知道他们要的是什么样的资讯；第二个前提是，要让企业主管定期获得资讯；最后一个要求是，该系统应能有组织地整合资讯，从而让企业主管制定出正确的决策。

从联合利华、可口可乐、雀巢公司和某些日本的大商社，到少数几家知名的建筑公司，这些企业正在很努力地建设一套能有效搜集、整理外部资讯的系统。然而一般来说，绝大多数的企业还没有开始做这件工作。

第四章资讯的挑战经理人所需要的资讯

许多新的资讯都注重企业本身，但是经理人，或知识工作者在工作上所需的资讯也许才是更重要的。因为对于知识工作者，尤其是经理人来说，资讯已成为他们最重要的资源，资讯是他们和同事之间的联系桥梁，使他们可以有效地工作。

然而能真正提供他们所需要的资讯，只有他们自己。目前，很少人愿意花时间和精力去说明他们需要什么，更别说整理了。他们仍然仰赖资讯人员和会计人员提供资讯。而事实上，这些人并不了解主管到底需要什么？只有主管人自己才能把资讯整理为有用的资讯，利用在工作上。

要提供这些有用的资讯，他们要自己问以下的问题：

“我需要提供什么样的资讯给我共事的人？用什么样的形式？在多大的时间内？”“我自己需要什么样的资讯？从谁那里可以得到？以什么样的形式？在多大的时间内？”只有别人才能回答第一个问题，经理人要亲自去问每一个与他工作相关的人。第二个问题，公司内部的资讯常常不足以回答，这些答案要来自公司外部，并用不同的方式来组织和整理。这些问题要时时提出，并且答案并不是一成不变的。每当公司里有变革，如公司理论、公司的方向出现变化，或自己和别人工作有所调动时，都要再一次提出这些问题。

第四章资讯的挑战整理资讯

资讯如果不加整理组织，再多的资讯就仍然不过是毫无意义的一堆资料。

每个经理人组织资讯的方式都不相同，每个人也应当选择适用自己的方式。但是有一些基本的原则却是相通的。这些原则如下：

1. 以关键因素为中心：如果一个因素的成败对其他方面的成败休戚相关，其他的成效都取决于这个因素，这个因素即为关键因素。它也许是技术性的（如一个研究计划），或是培养人才，或开发新产品或新服务。这些关键因素只有经理人才能决定，但最好与他共事的人商量后决定。资料的整理即须围绕这关键因素进行。

2. 超出正常或然率之外的变数，即某些变动，已超出一般起伏波动的范围之外。这些例外，常常是需要采取行动的警讯。

3. 超出正常程度的现象，比如我们说经济衰退，是指销售和利润已低于正常状况，并持续一段相当长的时间。这种观念在决定哪些事实不只是偶发事件，而是已累积成一种趋势时最有效。

4. 针对异常的事件，有些经理人要共事的人每个月写一份有关异常事件的报告，每份报告可能看来只是小事，但综合许多人的报告，就可测知有什么异动的趋势。

第四章资讯的挑战往外面去

许多发达国家的公司对亚洲金融风暴的发生惊讶不已，措手不及。这个例子指出了获得外面资讯的重要性。

对经理人来说倒过头来，只有一个方式去取得资讯，那就是：亲身到外面出征，不论报告多么好，理论多么扎实，没有比亲自、直接对当地的观察更准确的了。

一个供应医疗器材的经理人在营销人员休假时，去顶替他的职位就可以获得顾客第一手的反应。而一个医生如果当两个星期的病人，一定会成为更好的医生。

市场调查一般只注重公司的产品，而不注重顾客和顾客的兴趣，只有自己本身当顾客、病人，才能得到外面的资讯。然而即使这样做了，也只能得到自己领域的顾客或非顾客方面的资讯。至于其他更多更广的资讯要从哪里获取呢？

作为一个义工，不仅对个人下半生的生涯可做一个很好的准备，而且可以借机观察许多不同背景、不同知识、不同价值观的人，这也是获得外部资讯的好方法。

以长期来看，外部资讯可能对经理人来说是最重要的资讯了。同时，它也是最需要被组织和整理的。这些资讯不仅是采取正确行动的基础，也是以下两章所要谈的：面临提高知识工作者生产率及管理自己的挑战的基础。这两项挑战都有赖于经理人知晓他们需要什么样的资讯，以及需要提供别人什么样的资讯，从而能在一团混乱的资料中，用有系统的方式整理出头绪来，转化成使自己及共事者有效完成工作的资讯。

第五章知识工作者的生产率体力工作者的生产率

20世纪中“管理”的最重要、最独特的贡献，就是在制造业里，将体力工作者的生产率提高了50倍之多。

21世纪，“管理”所能做的与此同样重要的贡献，就是必须增加知识工作和知识工作者的生产率。

20世纪，企业最有价值的资产是它的生产设备。

21世纪，最宝贵的资产（不论是商业或非商业机构），将是它们的知识工作者和知识工作者的生产率。

首先，让我们看看今天的情况。

直到距今 100 多年以前才有学有专精的人从真地正视并研究体力劳动和体力工作者的问题。两位伟大的诗人，希腊的赫西俄德（Hesiod），和 500 年后罗马的维吉尔（Virgile），在他们的诗篇中，都歌颂农人的工作。他们的诗篇优美动人，直到今天，在所有的语言里，仍属最上乘的作品。但是这两位诗人所歌颂的工作，或所赞扬的农夫，不过是他们的想像，与实际情形并无关联。这两位诗人从来没有握过镰刀或割过羊毛，甚至也没有真正看过做这些工作的人。在此 1900 年之后，马克思（Karl Marx）开始论述有关体力劳动和体力劳动者的问题，他自己也从来没有关注过体力劳动者，或真正亲手操作过机器。第一个曾经身为体力劳动者，并且致力于研究体力劳动的人是泰勒（Winslor Taylor）。

自有历史记载以来，事实上早在有历史记载以前，我们今天所谓的“生产率”当然曾经有过不断的进步（生产率这个名词也不过只有 50 年的历史）。但是，过去生产率的进步都源于新工具、新方法、新技术，乃是由经济学家所谓的“资本”领域所导致的进步。在历史上很少有因为经济学家所谓的“劳动”（即工人的生产率）领域导致的进步。有史以来，要增加生产惟有两条途径，更努力地工作，或是更长时间地工作。

19 世纪的经济学家和今天的经济学家一样，他们对所有的事情常常有不同意见。但是，从李嘉图（Ricardo）到马克思都同意一件事，那就是体力劳动者之间，技巧虽然可以有很大差别，生产率却没有差别。除了在勤劳和懒惰，或是强壮和不强壮间的分野之外，生产率并没有任何不同。生产率这个观念以前并不存在。它仍然是一个外在因素。在当时一般的经济理论里面，它并不是方程式内的一个因素，无论凯恩斯学派或奥地利学派，它都不算在内。

在泰勒开始研究体力劳动之后 10 年内，体力劳动者的生产率，以前所未有的速度开始增加。其后持续以每年 3.5 % 的速度增加——也就是说，自泰勒以后增加了 50 倍，20 世纪所有的经济和社会上的进步，可以说完全仰赖于此。体力劳动者生产率的提高，带来了我们今天所谓的发达经济。在泰勒之前并没有这样的事，所有的经济都一样，全是未开发的。今天所谓未开发经济或是“新兴”经济，就是尚未发挥体力劳动者生产率的经济。

第五章知识工作者的生产率 体力工作者生产率的原则

泰勒的原则出乎意料的简单。

增加体力工作者生产率的第一步，就是观察他们所要执行的工作，然后按部就班地分析连续动作。第二步是把每一个动作所需的体力和时间记录下来。不需要的步骤要被淘汰——无论何时，分析体力工作都可以找到很多实际上完全不需要，却被认为不可或缺的程序。其次，真正对完成产品有所贡献的步骤，再加以研究，以便利用最单纯、最简单、最快、体力和心力负担最低的方法来完成。再将这些动作按逻辑次序排列，就构成一件“工作”，最后再重新设计完成这些工作所需的工具。

结果发现，分析任何一件工作，不管它已经实施了多少年，我们总会发现有些传统工具，对这个工作而言是完全错误的。在泰勒的第一个例子里，他发现一个工厂里用来铲砂的铲子是完全错误的——铲子的形状不对，大小不对，把手也不对。即使在今天，我们同样可以发现外科医生所用的传统工具也是不对的。

泰勒的方法听起来没什么了不起——有效的方法常常如此。其实这套方法花了泰勒整整 20 年的时间去实验，才整理发展出来。

过去百多年来，这套方法经过无数次的改变、调整和改进。这些方法在过去一个世纪内也有各种不同名称。泰勒称之为“工作分析”（task analysis）或“工作管理”（task management）。20 年后它又被叫做“科学管理”（Scientific management）再过 20 年，第一次世界大战后，在美国、英国和日本被称为“工业工程”（industrial engineering），而在德国则被叫做“理性化”（rationalization）。

泰勒的主张和方法，影响深远而有力，却也恰恰因此而在当时饱受攻击。当时言论滔滔，反对泰勒的方法，或声称可以将其取而代之，才能迎合一般想法。泰勒真正洞见工作的本质与诗人、哲学家（如赫西俄德、维吉尔和马克思）对于工作理想曼妙的观念正相抵触。这班人高声歌颂“技巧”，泰勒却直指体力劳动里没有技巧这回事，劳动只不过是简单和重复的动作。使劳动能够有生产率的是知识，也就是把那些简单而不具技能的动作放在一起，组织起来加以执行。事实上泰勒是把知识应用到工作上的先驱。

这种主张触怒了当时的劳工工会，他们对泰勒抱着强烈敌意。当时，所有的工会都以工匠出神入化的技艺为傲，并因各怀“绝技”而独霸各行各业。当时泰勒甚至还主张，这些工人应该以他们的生产率，就是以他们劳动的产出（output），而不是以他们的连入（in - put），譬如工作时数，来衡量报酬。直到今天工会对这点仍然低毁谩骂。泰勒把工作定义为一连串的动作，也令不从事体力工作的人，如诗人和哲学家颇为不悦。泰勒破除了这班人对工作的绚丽幻想，他们不能再沉溺工作为“高贵的技巧”。工作不过是一种一连串的简单动作而已。

然而，在过去 100 年来，任何增加体力劳动者生产率，并因而提高他们实际工资的方法，都得归功于泰勒的原则。不管各种主张怎样叫嚣与泰勒划清界限，声称他们的方法与泰勒有多么不同，但其实不论是“工作扩大化”（work enlargement），“工作丰富化”（work enrichment）或者是“工作轮调”（job rotation）都是应用泰勒的方法来减少工作者的疲劳，并由此增加他们的生产率。整个福特公司的装配线就是泰勒“工作分析”或“工业工程”原则的延伸。日本的“品管圈”（quality circle）或“改善”（kaizen）和“即时生产”（just in time delivery）亦然。

最好的例子是戴明（W. Edwards Deming）的“全面品质管理”（total quality management）。戴明所做的，与泰勒所做的一样，乃是分析和组织一件工作。但是在 1940 年泰勒去世后 10 年左右，戴明加进了根据统计理论的品质控制过程。最后，在 70 年代，戴明以闭路电视和电脑模拟来代替泰勒的计秒表和电影。但是戴明的品质控制分析师（quality control analyst）和泰勒的效率工程师（efficiency engineer）其实如出一辙，并且以同样的方式运作。

泰勒的方式固然有相当多的限制和缺点，但不论如何，泰勒的影响深远，没有其他的美国人能望其项背（包括亨利·福特）。科学管理”和后继的“工业工程”是由美国开始并席卷全球的重要思潮，对全世界的影响

力远胜于美国宪法和联邦制度。过去一个世纪内，全世界只有一个思潮能与之抗衡，就是马克思主义，并且最后证明泰勒还是胜过了马克思。

第一次世界大战时，科学管理的应用，以及随后福特公司根据泰勒理论设计的装配生产线，盛行于整个美国。20年代，科学管理盛行于整个西欧，同时日本也开始采用。

第二次世界大战时，德国和美国的成就，绝对都是因为在训练上应用泰勒的原则。德国参谋本部在第一次世界大战战败后，将泰勒的科学管理应用在士兵的工作和军事训练上。这使得希特勒在他主掌政权后的短短6年内，就能够训练出一支精锐非凡的作战部队。美国也将同样的原则，应用在训练工厂的工作方面，第一次世界大战时先在部分工厂应用，第二次世界大战则全面应用。战时，美国男性工作者入伍的比例较德国为高，产量却仍然比德国更多。根据这种科学管理的训练，使得美国民用经济部门的劳动者的生产率，超过希特勒的德国和希特勒所统治的欧洲2倍，甚至3倍。即使美国投入战场上的人力超过日本和德国，生产量仍然比德国和日本为高，这必须归功于科学管理的应用。

自1950年以来，西方世界以外的经济发展，大体上模仿美国在第二次世界大战时的模式，那就是，应用科学管理来增加体力劳动者的生产率。在此之前，所有的经济发展一直是根据技术上的创新——由18世纪的法国开始，然后是18世纪60年代到19世纪50年代的英国，19世纪后半期的德国和美国也都是如此。

然而，在第二次世界大战后才开发的非西方国家，从日本开始，完全跳过了技术创新这一关。相反，他们从一开始就引进了美国在第二次世界大战时根据泰勒原则设计的训练方式，将不具技巧和尚未专业化的工作者，一夜之间脱胎换骨，变成高生产率的工作队伍。日本在本世纪50年代，几乎整个劳动人口的28%，仍在土地上耕种，除了种植稻米之外并没有其他的技能。）这些新的工作职场包括日本、韩国、台湾、新加坡，虽然他们具有高度的生产率，能够生产出与发达国家一样的产品，但是至少有十几年，这些地区的工资仍然远低于工业国家的劳动成本。

第五章知识工作者的生产率体力工作者生产率的未来

泰勒的方法是为了制造业的体力工作者所设计的而且一开始也只是应用在这方面。即使有这些传统的限制，它仍然可以应用到非常广大的范围。在某些国家，体力工作者——特别是制造业的劳动，仍然是这个国家社会和经济的成长部门。在这些“第三世界”国家里，未受教育和缺乏技能的年轻人，数目非常庞大，并且仍在增加，泰勒的原则仍然可被普遍应用。

此外，正如本章所提过的，相当多的知识性工作——包括许多需要先进技术和理论基础的工作，仍然有人工操作的部门。而这些人的生产率仍然需要工业工程。

纵然如此，发达国家最关键的挑战，不再是怎样提高体力工作的生产率（这方面我们总算知道怎么做了）。重要的挑战将是，怎样提高知识工作者的生产率？知识工作者已经很快地成为在每个发达国家中最大的族群，他们已经占美国工作职场的2/5。在其他发达国家虽然比例还小，但也很快地增加。归根究底，发达国家的经济繁荣和最后的存活，越来越要依赖这些知识工作者的生产率。

第五章知识工作者的生产率已知的知识工作者生产率

对知识工作者生产率的研究才刚刚开始。在公元2000年的今天，我们对知识工作者生产率的研究，与我们在一个世纪以前，对体力劳动者生产率的研究差不多。但是，我们对知识工作者生产率的了解，已经比当时对体力劳动者生产率的了解多出了很多。我们甚至知道很多答案，但是仍然有很多挑战，目前没有答案，必须继续努力。

6个主要因素，决定了知识工作者的生产率。

一、“任务是什么？”

二、知识工作者必须自己管理自己的生产率，同时要有自主性。

三、不断的创新，必须是知识工作者的工作、任务和责任的一部分。

四、持续不断的学习，以及持续不断的教导。

五、不只是量的问题，质也一样重要。

六、知识工作者必须被视为资产而不是成本，必须使得知识工作者在有其他机会时，仍愿意为这个组织工作。

以上这些要求，也许除了最后一项之外，都与如何提高体力劳动者生产率的方法相反。

譬如说，对体力工作而言，品质当然也很重要，必须要有一个最基本的品质标准，品质不佳是一个缺点。应用统计理论的全面品质管理，就是为了减少（虽然不能完全避免）低于最低品质标准的产出。

但是，对大多数知识工作而言，品质不只是最基本的或限制的条件。品质是产出的要点及精华所在。要评断一个老师的表现，我们不问他的班上可以有多少学生，我们要问学生学会了多少东西，而这是一个品质问题。评估一个医学实验室的表现，它做了多少次测试并不重要，重要的是这些测试有多准确、可靠。即使是负责将档案分类归档的资料室人员也应当如此评估。

因此，知识工作的生产率，首先要着重在获得最佳品质，甚至是最了不起的品质，而不只是起码的品质。只有在获得最佳品质时，我们问“这些工作的产出有多少”才有意义。

这就表示，我们要从质上，而不是从量上，来看待提高知识工作者生产率这件事，也就表示我们要学习如何定义品质。

第五章知识工作者的生产率任务是什么？

知识工作者生产率最要紧的是第一个问题——“任务是什么？”这也是与体力工作者生产率最背道而驰的问题。对体力工作者而言，最主要的问题一向是“这个工作应该怎样做”。体力工作里，任务已经清楚交代了。研究体力工作生产率的人不必问这个体力工作者“应该做什么”，他们惟一的问题是，这个体力工作者“把这件事做到最好的方法是什么”。在泰勒的科学管理里，在西尔斯以及在福特汽车公司或戴明的全面品质管理当中，所问的都是这一个问题。

但是对知识工作而言，关键问题却是：“任务是什么？”

原因之一就是：知识工作和体力工作不同。知识工作并不教工作者如何按部就班地操作。汽车装配线上的工人，只要看到一具底盘，一个车轮同时在线上抵达，就知道要把轮子装上去。在田里犁田准备插秧的农夫，不需要从卡车里爬出来接电话，参加会议，或者撰写一份文件。体力工作需要做的事显而易见。

但是在知识工作里，进行一项工作时，并没有向工作者交代工作的正确步骤。

医院里的紧急状况，譬如一个病人突然昏迷，当然会规定一个护士当时应该做的事。但是除此之外，主要是由护士自己决定，是要花时间填写文件，还是花时间照料病人。工程师常常要从任务中抽身，去撰写或重写一份报告，或去参加一个会议等等。百货公司的营销人员需要服务顾客，并展示顾客喜欢的产品。但是营销人员常常花很多时间在文书工作，或查询货品存量、查询交货时间等等。这些事情使营销人员不能专注于服务顾客，对他的生产率也没有任何帮助。

针对知识工作的第一个要求就是找出“任务是什么”，使得知识工作者能够专注在这个任务上。尽一切可能排除影响他执行这项任务的因素。但是这需要知识工作者自己来界定，他的任务是什么？或应该是什么？只有知识工作者自己才能做这件事。

因此，对知识工作者生产率的研究，要先问知识工作者本身：“你的任务是什么？应该是什么？你觉得怎么样才能有所贡献？在你执行任务上有什么阻碍应该被排除？”

几乎大部分知识工作者都思考过这个问题，并且心中也有答案。但是仍然需要时间和努力才能把他们的工作重新调整。而他们也才能真正地使他们被雇用的长处有所发挥。问这些问题，并采取行动，通常就可以提高二到三倍的生产率而且往往有立竿见影之效。

在一个大型医院里询问护士“你们的任务是什么”时，答案很明显地分成两派。一群人说是“照顾病人”，另外一群人说是“业务医生”。但是护士们一致同意一件事，就是减少其生产率的，正是所谓的琐事：文书工作、插花、接病人家属的电话等等。这些琐事，几乎全部都可以由薪水较低的非护理人员来处理。如果以花在病人身边的时间当生产率来衡量的话，这些护士的生产率立刻提高两倍。病人的满意度也会提高两倍。而一向惨不忍睹的护士流动率在不过四个月之内就都消失了。

一旦任务定义好之后，接下来需要面对，并且必须由知识工作者自己面对的，是以下问题：

一、知识工作者必须对自己的贡献负责。在品质、产量、时间、成本上，知识工作者决定他应该如何负责。知识工作者需要有这种自主性，但也意味着责任随之而来。

二、知识工作者的工作里要包括不断的创新。

三、持续的学习和教导，必须是工作里的一部分。这些问题已经在第三章里提过。但是我们仍然需要回答一个关键问题，也就是：

第五章知识工作者的生产率品质是什么？

对某些知识工作领域——特别是需要高度知识的领域，我们已经开始评估品质了。譬如外科医生的工作，就是随时被评估的，他们的同事之间随时彼此评监。此外，一些困难、高危险性步骤里的成功率也可作为标准。例如心脏手术病人的存活率，或是整形手术病人的完全复原率等。但是大致上，到目前为止，我们主要还是靠主观判断，而没有评估知识工作领域的客观尺度。主要的困难倒不是评估品质，而是在定义“任务到底是什么”和“任务应该是什么”之间，很难取得一致的意见。

我所知道最好的例子是美国的学校。众所周知，美国市中心的公立学校问题丛生。但是就在附近的私立教会学校，同样背景的小孩子大都操行良好，成绩优良。这两种学校品质偌大的差异，可以有数不尽的理由，但是其中最主要的理由，无疑是因为这两种学校所定义的任务是不同的。典型的公立学校将自己的任务定义为“帮助条件差的”，而典型的教会学校（特别是天主教学校），将任务定义为“帮助想要学习的小孩学习”。因此一个是由学业的失败来主导，另一个却是由学业的成功来主导。

此外，类似的例子是两家大型制药公司的研发部门。因为他们定义的任务不同，而有完全不同的结果。其中一个只追求“不要失败”，因此只是持续不断地在现有产品、既有市场，做有限并可预期的改进。另外一个则追求“突破性的产品”，因此不断地迎向风险。不论由他们自己、他们的高层主管，或是外界分析师的角度看来，这两家制药公司都相当成功。但是运作方式不同，因此生产率和研究人员也不相同。

要在知识工作的领域里定义品质，并且把这个定义落实成知识工作者的生产率，大体上就是要定义任务。要定义什么是一项冒险性计划和行动的结果，通常是困难的，并且常常会引起争议。因此事实上我们虽然知道应该怎样做，但是这个问题对于大多数组织及大多数知识工作者而言，是新的挑战。回答这个问题需要争论，需要不同意见。

第五章知识工作者的生产率作为“资产”的知识工作者

从经济观点来看，体力工作者和知识工作者之间生产率的不同，莫此为甚。经济理论和一般企业都把体力工作者当做成本。然而，要发挥生产率，对知识工作者必须以“资产”来看待。成本需要控制和降低，资产则需要增加。

在管理体力工作者方面，我们早就知道，高流动率对公司的代价很高。福特公司在1914年二月，一举把技术工人每天的工资由80美分调高到5美元，就是最知名的例子。福特公司这样做，是因为当时工人的流动率非常高，它每年需要聘用6万名工人才能留住1万人，因此劳动成本非常高。福特公司虽不得已而出此“上策”，但当时每个人（包括曾强烈反对如此调薪的福特本人）都认为，高昂的薪资会大幅减少公司的利润。出乎每个人意料之外，实施后的第一年，利润几乎加倍。5美元一天的工资，几乎没有任何工人离职。事实上，福特很快地就拥有一份候补求职者的名单。

只有在谈流动率，重新雇佣、训练等成本时，劳工才被视为一种资产。除了这种考虑之外，体力工作者整体上仍然被当做一种成本负担来看待。即使在强调终生雇佣、重视忠诚和永久性工作的日本也是如此。过去多年来，所有的工作多半是体力工作。管理阶层根据这样的经验，仍然假设，除了少数具有高度技术的人员之外，一个劳工与另外一个劳工并没有什么不同。

知识工作的领域则截然不同。从事体力工作的员工，没有生产工具。他们常常有许多可贵的经验，但是这

些经验只有在他们工作的地方才有价值。这些经验是不能移转的。

但是知识工作者却拥有生产工具——他们的头脑，这是很大的资本。因为知识工作者拥有他们自己的生产工具，他们可以来去自如。体力工作者对工作的需要，比工作对他们的需要大得多。组织对知识工作者的需要，也许还没有比知识工作者对组织的需要更高，但是大多数已经是一个共生、共存，彼此互相需要的平等关系。

管理的工作，就是要保存机构里的资产。当个别知识工作者的知识成为一个公司的资产，并且日益成为公司主要的资产，这意味着什么？对人事制度而言，又意味着什么？要怎样才能吸引并留住最高生产率的知识工作者？而又如何增加他们的生产率，并把他们增加的生产率转换成公司里的表现能力？

第五章知识工作者的生产率技术人员

到目前为止，我们已经讨论了知识工作者在知识工作方面的生产率。但是相当多的知识工作者，不仅做知识工作、同时也做体力工作，我称他们为技术人员（technologist）。这群人包括应用最高深知识的一些人。

神经外科医生要动一个脑瘤手术之前，必须花许多时间来诊断，这需要非常高深的专门知识。在手术过程中，任何未曾预期的状况，也需要专业的知识和判断。两者都是最高深的知识。但是手术本身是一种体力工作——强调速度、准确、一致的重复动作。这些动作可以被研究、整理、学习和操练，就像任何体力工作，就像泰勒分析工厂里的工作一样。

但是技术人员中，也有许多人的工作知识并没有那么重要，虽然对工作本身也是很关键性的。

过去负责资料归档的档案管理人员以及现在的电脑资料管理人员，必须知道字母的顺序，这不是边做边学可以得来的经验，除了这一小部分的知識以外，其他都是体力工作，但它是处理档案人员必备的，也是绝对紧要的知识。

技术人员可能是知识工作者中最大的一群，同时可能也是成长最快的一群。这群人包括大多数医疗护理人员：实验室的化验师，复健师人光、超声波。核磁共振（MRI）等技术人员，也包括牙医和所有与牙医相关的工作人员，以及汽车技师和各种修理、装设机器的人员。事实上，这些技术人员可看成是 19、20 世纪技术工人的后继者。

技术人员也是发达国家所能拥有的，最实际、最能带给它们最长远竞争优势的一群。

谈到真正高深的知识，没有一个国家可以再像 19 世纪时的德国那样，挟其大学的优势而遥遥领先了。理论物理学家、数学家、经济学家等等，已经不再有“国籍”的区分，任何一个国家都可以花费相当有限的成本，训练出许多具有高深学问的人才。譬如，即使贫穷如印度，也能训练出相当多顶尖的医生和顶尖的电脑程序设计师。同样，如本章前面所提，体力工作者的生产率也没有国籍之分，每个国家都可以应用“科学管理”，在极短时间内训练出与先进国家一样的体力工作者。只有在技术人员的培育上，发达国家仍然可以享有一段相当长时间的竞争优势。

美国是惟一真正充分利用了这个优势的国家。到目前为止，美国全国性的社区大学（community college）以其独特的制度，带来了这个优势。社区大学（始于 20 世纪 20 年代）的目的就是培养技术人员。这些技术人员需要理论知识，同时也需要工作技能。我深深相信，这就是今天美国经济能有强大生产力，拥有独特能力，能迅速地创造新的、不同的产业的真正秘诀。

像美国这样的社区大学制度，在世界上其他地方是找不到的。一向为人所称道的日本学校制度，只培养专门从事体力工作，或专门从事知识工作的人。一直要到 2003 年，日本才开始设立专门训练技术人员的学校。更加知名的是始于 19 世纪 30 年代德国的学徒制度。它是使德国成为世界领先制造重镇的主要原因之一。但是它一向，并且仍然着重于操作技巧，而轻忽了理论方面的知识，因此它很有可能很快就会过时了。

但是其他的发达国家，很快就会迎头赶上美国。其他新兴国家或第三世界国家可能会继续落后数十年。一方面因为教育技术人员所费不货，一方面是因为这些国家的知识分子，仍然看轻，甚至轻视体力工作——“佣人就是用来做这个，仍是一般普遍的观念。

在发达国家中，美国在这方面依然是最先进的，越来越多的体力工作者将变成技术人员。要增加知识工作者的生产率，势必要增加技术人员的生产率，因此要视增加技术人员的生产率为第一要务。

早在 70 多年前，美国电话电报公司（AT & T）就已经开始为对技术人员——在居家或办公室里装设、维修、更换电话的一般技工下工夫。

20 年代早期，AT & T 派到客户处工作的技术人员已经成为主要的成本中心，同时也是顾客不满和抱怨的主要对象。AT & T 花了 5 年左右的时间（从 1920 年到 1925 年——当时它几乎独占美国和部分加拿大的电话市场），才体会到这些技术人员的任务不是装设。维修、更换电话和电话线，整个任务本身是要使顾客满意。

认清这一点之后，重整这个工作就相当容易。首先，要由这些技术人员自己来定义，什么叫做“满意”。他们立出来的标准是：不论装新电话或是加设电话线，都要在订购后 48 小时内完成。而修理电话方面，如果在中午以前接到通知，当天就要完成，不然就要在第二天中午之前完成。每个服务人员要确实参与讨论并决定：“是由一个人专门负责装设电话、更换电话，而由另一个人专门负责维修，还是由同一个人负责所有的工作。哪一种方式比较好？”这些技师还需要相当多的理论知识，因此要教他们这方面的知识（当时这些人几乎 150 没几个受过 6 年以上的教育）。他们必须了解电话如何运作、总机怎样运作、整个电话系统如何运作。这些人并不是合格的工程师，也不是具有专业技能的技师，但是他们必须有足够的电子方面的知识，来诊断没有预期到的问题，并且能够当场应付。

然后他们经由科学管理的训练方法，让他们学习一套正确、可重复的工作方式。他们要自己决定，如何把一部电话加装到整个系统上；对某一个特定的家庭或办公室，什么样的电话和什么样的服务是最合适的。因此，除了技工以外，他们还要被训练成营销人员。

最后，电话公司面对着“如何定义品质”的问题。技术人员在外独立工作，无法被监督。因此，他必须自己定义品质，并且提供高品质服务。f & T 又花了好几年的时间，才找到答案。最初，电话公司以为，这表示主管要不定期出去突击检查——也许每隔 20 或 30 个工作日，就去检查一次工作的品质。不多久他们就发现，

这个方法是不对的，技术人员和顾客都怨声载道。稍后，电话公司定义品质为“没有抱怨”——却发现只有特别不满意的顾客才会埋怨。再后来，公司重新定义品质为“顾客的满意程度”。到头来，还是服务员自己控制品质，他必须在一个月或 10 天后，打电话问顾客，对他们所做的这个工作是否满意，或者有没有其他需要提供更好服务的地方。

我之所以不厌其烦地描述这个早期的例子，是因为它阐述了能够同时提高知识工作者、体力工作者工作成效的三个要素。

一、首先，我们可以看到“任务是什么”的答案。以 AT & T 的例子看来，答案起初并非显而易见。AT & T 终于了解，惟一知道这个答案的，是技术人员本身。事实上，在没有问技术人员之前，他们挣扎摸索，但是一问技术人员，这个答案来得清晰而响亮，那就是：“满意的顾客”。

二、其次，技术人员要负起全责，提供让顾客满意的服务，亦即提供品质。这就凸显出技术人员需要哪些正式的知识。当技术人员充分具备了这方面的知识之后——也惟有到那个时候，我们才能去提高其他劳力部分的生产率。

三、最重要的，这个例子显示出，技术人员需要以知识工作者来对待。不论这个工作里的体力部分有多么重要，也很可能占他们最多的工作时间，但重点仍然是要让技术人员有知识、能负责、有生产率，一如知识工作者。

第五章知识工作者的生产率知识工作成为一个体系

知识工作者的生产率，一定要依赖工作本身被重组为一个体系的一部分。

譬如，维修庞大而昂贵的挖土机。维修工作与机器的生产、销售一向泾渭分明，各自为政。但是世界上最大的挖土机制造商凯特彼勒公司（Caterpillar）却提出这样的问题：“顾客付我们钱是希望我们做什么？”答案并不是买机器，而是所买的机器可以为这些顾客提供的功能。这表示机器需要随时运作。因为这个机器即使只有一小时的闲置，也可能使顾客浪费比花在这一部机器上更多的钱。换言之，如果问：“我们的业务是什么？”答案就是“服务”。这样的认知导致了一连串回溯至工厂本身的重组，以便确保顾客的机器能够持续运作，或得到立即的维修和更换。而代表公司去维修的人员（通常是技术人员），就成了真正的决策者。

另一个例子。是在美国中西部的一个城市里，大约有 25 位骨科医生，组成了一个“体系”来提供最高品质的工作：把有限、昂贵的手术室、恢复室，以及配合的相关知识工作者，如麻醉师、护士等作最佳的利用，让整体和每个成员在工作中能够持续学习、持续创新，并且降低成本。

每个医生仍然保持自己的业务，负责争取和诊治病人。以往每个医生都喜欢把手术安排在清晨，因此手术室大半天闲置不用。现在这个团队以全体为考虑来安排整个手术时间，因此手术室现在一天可以利用到 10 个小时。这个小组也决定工具的统一标准，整批购买，因此可以获得最好的品质和最低的价格。

最后，他们也带进品质管制的观念。每 3 个月，3 位不同的医生，开始细察每个成员所做的手术：评估手术和手术后的照顾。然后他们与每位执行手术的医生仔细讨论他们的表现，建议需要改进的地方。对工作不合理的医师，则建议他们离开。每年这些督导委员都必须重新讨论品质的标准，并且大幅提高这些标准。结果，这个团队现在做到了以前 4 倍的工作。成本降低了 50%，一半是因为减少了手术室的浪费，一半是因为统一了工具。在可以评估的方面，譬如膝盖或肩的手术成功率，或是运动伤害的复原率，都有显著的进步。

这样，我们大致上知道了如何提高知识工作的生产率，也知道如何去执行了。

第五章知识工作者的生产率从哪里开始着手？

提高知识工作的生产率，必须从根本态度上改变，相对地，提高体力工作者的生产率，只须告诉工人如何做事。提高生产率需要态度的改变，不只是个别的知识工作者，而是整个组织都要如此。因此它需要被测试（正如所有主要的改变都是如此，参考第三章）。第一步是在组织里找到一个领域，或找到一群愿意改变的人。

例如上面叙述里的骨科医生，首先将他们的构想，由一向主张快速改变的四位医生（一位比较年长，三位比较年轻）开始试验。其后需要持续、耐心，在一段相当长而不受干扰的时间内，在比较小的领域，一个小型的小组里实行。因为最初的尝试即使反应热烈，也难免遭遇各式各样未曾预料的问题。只有在这一组知识工作者的生产率大幅提高了以后，新的做事方法才能沿用到更大的领域，甚至扩及整个组织里。到那时我们已经知道主要的问题在哪里，哪些地方会遭受阻碍（譬如中间管理层）。或者在任务、组织、评估、态度上需要哪些改变，才能完全有效。如果因为压力而省略测试阶段，只意味着所犯的错误的错误弄成人人皆知，而成功却无人提及。这表示整个公司都遭受亏损。但如果采取适当测试的话，我们在过程中已经可以做很多改进，而很快地改进知识工作者的生产率。

提高知识工作者的生产率，是 21 世纪管理学最大的挑战。在发达国家，它是存活的必要条件。除此以外，发达国家无法保全自己，更别奢望保持它们的领导地位及生活水准。

过去 100 年，也就是 20 世纪，发达国家的领导地位主要取决于体力工作者的生产率。今天，即使工作者仅粗略识字，甚或近至文盲，而且毫无技能，任何国家，任何产业，任何企业，也都能应用泰勒的方式来训练、组织，增加工作者的生产率。

更重要的（如第二章所讨论的），在发达国家，年轻的劳动人口急速减少。这种减少在西欧和日本非常的快速，在美国稍微慢一些。但是这个阶层的人口在新兴和发展中国家仍然快速增长，至少在未来的三四十年的内，发达国家惟一的竞争优势，只有依靠许多训练有素、受过教育的人做知识方面的工作。在这一点上，未来如年里，发达国家在质、量方面可以预期仍有相当的优势。但是这样的优势能不能转换为实际的结果，就要看发达国家和其中的产业，还有其中每个公司的能力，是否能以它们在过去的 100 年中增加体力工作者生产率的速度来增加知识工作者的生产率。

在过去 100 年，位居领导地位的国家，以美国为首，继之以日本和德国，正是率先提高体力工作者生产率的国家。从今天起，未来的 50 年（也许不需要这么久），世界舞台的经济领导地位，将会移转到那些最有系统地、成功地提高知识工作生产率的国家。

第五章知识工作者的生产率公司的管理

知识工作者、知识工作者的生产率，对管理一个公司来说意味着什么？对未来和经济体系的结构又意味着什么？

过去 10 至 15 年，退休基金和其他法人投资机构，成为美国上市公司最大的股份持有者。因为退休基金和共同基金的兴起，权力也转移到新的持有者。发达国家应该怎样治理公司的议题，在美国引起了一连串激烈的辩论。

一个经济组织的存在和它的目的、它的经营管理，同样也会在所有的发达国家引起讨论。

很快地，我们就会再度面对经营管理的问题了。我们需要重新定义公司的目的。它必须满足它法定所有者——股东的权益。但是同时，它又要满足它赖以创造财富的人力资源，也就是满足公司里的知识工作者的所求。任何组织想要永续经营，必须看它的知识工作者是否具有生产率优势。因此，吸引并留住最好的知识工作者是最重要、最基本的任务。

然而，这一切是可以衡量的吗？或者纯粹是无形的？这对管理、发明家和资本市场当然是一个重要的问题。当未来由知识统领，而非由金钱统率时，“资本主义”意味着什么？当知识工作者成为公司真正的资产，“自由市场”又意味着什么？这些工作者不能被购买，也不能被贩卖。他们不能从并购而来。事实上他们虽然具有最大的“价值”，但又不像传统的“资产”一样可以买卖，也就是说他们并没有“市场价值”。

解答这些问题超过本书的范围，更非我个人能力所能及。但是可确定的一点是，知识工作和知识工作者生产率的萌生，未来的几十年内，在经济体系的结构和本质上，都会带来根本性的改变。

第六章自我管理引言

越来越多在工作职场上的人，需要学习“经营、管理自己”，他们要懂得将自己放在最能有所贡献的地方，并学习发挥自己所长。在长达 50 年的工作生涯中，要学习保持心思的敏锐和活泼，以及当在何时改变所做的事、如何改变。

我们身处急剧变化的时代，一个公司成功经营的平均寿命最多只有 30 年。但是现代一个知识工作者却可以在正式退休之后，继续工作到 75 岁左右；因此，即使知识工作者已经延后了投入职场的时间——花相当长的时间受教育直到 20 多岁获得文凭，仍然有将近 50 年的工作生涯。知识工作者的职业生涯，很可能比雇用他们的公司更长。因而知识工作者必须做好准备：他们可能不会只有一个工作、不会只有一种任务。

本书前面几章都讨论整个大环境的改变：社会、经济、政治、科技等等。本章作为结论，要讨论的是个人所面临的挑战。

有伟大成就的人，例如拿破仑 (Napoleon)、达·芬奇 (Leonardo da Vinci) 与莫扎特 (Mozart) 之辈，向来善于自我管理，也因此傲视群伦。然而这些人毕竟凤毛麟角。他们不世出的才干与成就，一般人望尘莫及。但在今天，即使资质平庸的人，也必须学习自我管理。

因此，知识工作者面对完全新的挑战：

- 一、我是谁？我的长处何在？我做事的方法为何？
- 二、我归属何处？
- 三、我的贡献是什么？
- 四、对关系负责。
- 五、管理下半生。

第六章自我管理长处何在？

大多数人都以为清楚自己的长处何在，其实不然。一般人比较清楚自己的弱点，但是知己所长非常重要。一个人只能从自己的长处，而不能从自己的缺点上去发挥。

数十年前，大多数人知不知道自己有什么长处，根本无关紧要。一个人的工作与职业，出生时就已经注定了：农夫之子长大了做农夫，工匠之子长大成工匠，一个人如果不能继承父业，他就有辱天赋使命。但是现在，人可以选择要做的事，因此必须知己所长，才能知所归属。

发现自己长处，只有惟一的方法，就是利用回馈分析法 (feed back analysis)。这个方法是：每当做出重大决策或采取重要行动时，事先写下你所预期的结果。9 到 12 个月之后，再以实际成果与当初的预期相互比较。我自己运用这个方法，至今近 20 年，每次都有意外的收获。

这个简单的方法可以在相当短（大约 2 到 3 年）的时间内，显示出长处何在，这可能是认识自己最重要的一点。也能显示出由于你所做，或未做的哪些事情，使你的长处无法充分发挥。它会显示出哪些地方你并不特别高明，或哪些地方根本毫无希望。

运用回馈分析法之后，接下来应该：

- 一、专注于你的长处。做你所擅长的工作，让长处得以发挥。
- 二、加强你的长处。回馈分析法会指出，你在哪一方面需要改进技巧，或需要吸收新知，也会显示你在哪一方面的知识已经落伍了。我们可以借此了解该吸收哪一方面的知识或哪一方面的技能，以免被时代淘汰。
- 三、找出任何由于知识上的傲慢而造成的严重无知，然后设法克服。许多学有专精的人，往往对其他领域的知识嗤之以鼻。

例如，第一流的工程师常以人际关系的门外汉自居，并且沾沾自喜。相对地，人力资源工作者则经常以不懂基础会计学或计算方法而自傲。事实上，为了充分发挥长处，你应该设法去获得各种必要的能力与知识。

另一个重点是，改正不良习惯：任何会妨碍绩效表现的习惯。这种习惯可以通过回馈分析法来发现。

例如，企划人员的伟大企划案所以会失败，是由于没有落实执行。许多绝顶聪明的人都以为，光靠想法就能移山填海，事实上，移山要靠推土机，而想法要用来指导推土机工作。许多企划人员以为，企划完成就表示工作大功告成，事实上，这只是“工作”的起点。他必须去找别人来实行，向别人解释计划，还要视情况做调整，最后再决定计划何时该告一段落。

这种将预期与结果相互比较的做法，还有另一个好处，就是显示出哪些是你不该做的事。在许多领域，我们往往缺乏天分，毫无才干或能力，就连勉强做到“马马虎虎”都不容易，所以应该避免这些领域的工作与任

务。

对于无能为力的领域，就不必再徒耗心力，试图改进。毕竟，从“毫无能力”进步到“马马虎虎”所需耗费的精力，远比从“一流表现”进步到“卓越境界”所需的功夫更多。然而大多数人，包括老师，以及组织并不了解这一点，他们总是费尽心力，想让一个“毫无能力”的人变成“马马虎虎”。事实上这些资源、时间，应该用来一个“表现一流”的人进步到“登峰造极”。一个人的精力一定要用在自己所擅长的方面。

第六章自我管理我做事的方法为何？

这个问题同前一个问题同样重要——特别是对知识工作者而言。

事实上，这个问题也许更为重要。只有极少数的人知道，他们到底怎样完成一件工作。相反，大多数人根本没有察觉到，不同的人会用不同的方法做事，并有不同的表现。因此他们常常以不适合他们的方式工作。

会有这么多人搞不清楚他们如何完成一件工作，一个主要原因是，自有学校以来就一直沿袭过去，任何学生都只能用同一种方法完成家庭作业。同时，一位老师面对 40 位左右的学生，也没有足够的时间找出每个学生的独特之处。此外，老师还必须坚持，每位学生都必须在相同时间内、用相同方法完成相同的作业。因此每个人进入职场之后，也只会用同一种方式完成一件工作。教育领域也许是新科技能够产生最大影响的地方必须设法让老师发觉，每一位学生如何学习，然后鼓励他以适合他的方式完成工作。

就像一个人的长处一样，每个人的工作方式也相当不同。一个人的个性不管是先天的还是后天的，早在他进入职场之前，便已大势底定。因而一个人在工作上表现如何，就如一个人擅长什么或不擅长什么，大致上也没有太多改变的余地。表现的方法可以略加调整，但是不太可能彻底改变。

回馈分析可以指出，在这个人的工作表现中，有一点不顺畅，但无法找出原因。不过，通常也不难发现原因何在。只要有几年工作经验，就能够很快地发觉“我的工作表现如何”，几种极平常的个性上的不同，就会影响一个人的表现。阅读者，还是倾听者？

很少人知道，人在个性特质上有“阅读者”与“倾听者”的分别，晓得自己属于哪一种的人更少。这种无知，常会带来严重的后果。

二次大战期间，艾森豪威尔担任欧洲盟军总司令时，一直是媒体宠儿。能够参加他的记者招待会，被视为无上光荣：艾森豪威尔将军对于记者所问的问题，永远展现掌握全局的威力。无论是情况的描述，或是政策的解释，他都能够用两三句漂亮优雅的语句交代清楚。可是 10 年之后，艾森豪威尔做了总统，那些当初对他佩服得五体投地的记者，却满腹怨言：他的回答总是不得要领，而且常在不相干的主题上喋喋不休。记者经常讥嘲艾森豪威尔，说他糟糕而不合文法的回答，简直就是糟蹋了英语。

其中的原因在于，艾森豪威尔显然未曾认识到，他是阅读者而非倾听者。当他做盟军总司令时，幕僚会在记者会前半个小时，把记者所有的问题以书面写好，交给他过目，所以他能够掌握全局。艾森豪威尔当选总统之后，效法前两任美国总统罗斯福与杜鲁门，举行现场自由发问的记者会。结果，他根本听不懂记者在问什么。

阅读者很难成为优秀的倾听者，反之亦然。勉强的结果，往往无法有所表现。我如何学习？

想要了解自己如何表现，第二个重点是要掌握自己的学习方法。

许多一流作家（包括丘吉尔）的在校学习成绩都很差。上学对他们而言，有如苦刑折磨。他们与其他学生的差别在于，作家通常无法借倾听与阅读来学习。他们要从写作中学习，偏偏学校不用这种方法，成绩自然不好。

学习的方法很多。有的人要像丘吉尔一样，用写作来学习。有的人以大量抄写来学习，例如贝多芬，他留下了大量的手稿，可是他说自己作曲时从来不看这些手稿。曾有人问他目的何在，他回答：“如果不立即写下灵感，我马上就会忘记。一旦把它写在笔记本里面，我再也不会忘记他永远不必再看一遍。”

一手将通用汽车推向产业龙头宝座，并维持长达 60 年之久的著名企业家史隆（Alfred Sloan），通常在一些小型、随时举行的会议中决定公司的经营大计。会议一结束，史隆会立刻回到办公室，并且花好几个小时写一封信，给某一位参与会议的同事。信里面详述会议中所讨论的主要议题、召集会议的原因、会议中达成的结论、会议中已经提出而尚未解决的问题等等。为什么要这样做？史隆解释：“如果我不在会议结束后，马上将整个会议的过程回想一次，并且把它写下来。24 小时之内我一定会忘记。”

我认识的一位企业负责人，则是用说话来学习。他每个礼拜固定召集所有高层主管到他的办公室，对着他们讲上两三个钟头的话。通常会拿政策性的议题开讲，每个议题都要以三种不同角度来讨论。他很少询问其他人的意见，只需要有听众听他讲话，这是他学习的方式。用讲话来学习，其实并非罕见，优秀的法庭辩护律师与医疗诊断专家都用这种方法来学习。

学习的方法有很多种，有些人以记录大量的备忘录来学习，例如贝多芬。史隆则从不在会议中做任何笔记，前面所提到的那位企业家也是如此。有人靠写作来学习，有些人利用实际操作来学习，还有的人则是以自言自语的方式来学习。美国一位著作等身的知名的大学教授就对我说过：“我之所以教书，就是因为我必须听我自己说话，惟有如此我才有办法将这些东西写出来。”

掌握自知之明的所有要点当中，了解自己如何学习，可算是最简单的一点。每次我问：“你如何学习？”对方多半已经知道答案。但是当我再问：“你有没有根据自己的学习方式学习？”很少人的回答是肯定的。根据自己擅长的学习方式学习，正是一个人日后有所表现的关键，不能这样学习的人，注定成绩平庸。

光是问自己“我如何做事？我如何学习？”还不够。为了有效管理自我，接下来还要再问自己的是：“我适合与人共事，还是一个人单打独斗？”如果你与别人共事顺利，那么你必须再问：“在什么关系下共事？”

有些人天生适合担任部下。二次大战美国陆军英雄巴顿将军（General George Patton）便是一例。巴顿当时是美军高级将领，但是当他被拔擢成为独立指挥官时，美军参谋长联席会议主席马歇尔将军（堪称美国历史上最知人善任的将领）曾有这样的观察：“巴顿是美国陆军有史以来最好的部下，但是他却会成为最差的指挥官。”

有些人适合担任团队成员，有些人适合做顾问。有些人具有担任教练与辅导者的天赋，有些人则根本无法辅导他人。

有些人在压力下充分发挥，有些人只能在安定平稳的环境下工作。另外，你愿为鸡首，或为牛后？几乎每个人只适合一种环境。因此有些人在大型公司，如通用电器或花旗银行表现优异，到了小公司却一败涂地。

另一个同样重要的问题是："我究竟是作为决策者，还是作为顾问较能发挥，并有所表现？"许多人担任顾问的角色得心应手，却无法承受做决策的负担与压力。相对地，也有许多人需要顾问来协助他们思考，然后才能做出决策，勇敢自信地付诸行动。

这也解释了为什么组织中的第二号人物，一旦接任最高主管的位置，往往不能胜任。最高主管的位置，需要的角色是决策者。强势决策者习惯挑选亲信担任第二序位职务，这个人扮演顾问的角色很杰出，但是做老大就不行了。尽管他很清楚要做什么决策，但就是无法承担实际决定的责任。

切莫忘记：不要试图改变你自己，因为成功的机会很小。相反地，你应该努力改善你擅长的工作方式。还有，不要去尝试自己无法表现，或者只能勉强表现的工作。我的价值观是什么？

为了要管理自己，你终究还是要问自己："我的价值观是什么？"

在这伦理道德的测试上，每个人都可用一个简单的原则，我称之为"对镜自照"。

最值得尊敬的政治家，就是本世纪初德国的驻英大使。他的前途一片光明，注定要担任更高的职务——不是德国首相，起码是外相。但是1906年，他却突然辞职。

那一年是英王爱德华七世登基5周年，使节团打算办一场盛大的宴会向爱德华七世祝贺。由于他是各国驻英大使中最资深的外交官，也是使节团的团长，当然也是宴会的主持人。爱德华七世是一位声名狼藉的花花公子，他要求宴会必须照他的指示安排："在用完餐之后，要准备一个大型蛋糕，而且蛋糕里要跳出12个以上的裸体妓女。同时要熄灭所有的灯光。"

德国驻英大使宁可辞职，也不愿主持这样的宴会。他说："我不愿意一早醒来刮胡子时，在镜子里看到一个皮条客。"

"对镜自照"，就是问问你自己："每天早晨，当我对镜自照，我希望看到的是怎么样的一个人？"

"道德"，换个方式来说，就是一个很清楚的价值观，不论你在什么机构工作，都没有太大的不同。但是道德只是价值观体系的一部分。在一个机构里，组织的价值观如果与个人价值观不相容，这个人注定要遭遇挫折与失败。

以一位成功的人力资源主管为例。她在原公司被购并之后，转任新公司，并被调升到她最擅长的职位，工作之一就是物色重要职位的人选。她向来主张，公司应该先从内部拔擢，确定没有适合人选后，再向外界征才。但是新公司坚持先由外界找起，以便带来新血。两方面产生了基本观点上的不相容。无关政策，而是价值观的差异，代表了企业与员工之间关系的两种观点，以及企业"培养员工"这件事的不同观点。几年的挫折之后，她顾不得自己财务上的损失，毅然辞职。

同样的问题，也可能发生在一家药厂。医药研发的方向，究竟要选择持续渐进的小型改良，还是不定期、昂贵而高风险的产品突破，基本上这并不是经济上的考虑，而是两种价值观之间的冲突：一方认为药厂的贡献在于帮助医生行医，另一方则以从事科学发现作为贡献的重点。

企业经营应该追求短期成效或长期发展，同样也是价值观的问题。财务分析师一向认为两者可以兼顾。此中困难，成功的企业家最清楚。当然，企业必须创造短期成效。但在任何涉及短期成效与长期发展之间的取舍，仍然是一种价值观的判断。

组织与人一样，都必须有价值观。为了在组织中效力，并有所表现，个人价值观必须与组织价值观相容——不必完全一样，却必须近似至足以共存。

价值观冲突时，何去何从？

一个人的长处与他的表现，多半是一致的，但是，一个人的长处与他的价值观之间，有时却会出现冲突：一个人最擅长的事情，不见得是他觉得最有意义的事。如此一来，他的工作也许便不值得投入毕生精力。

让我以自己为例。多年以前，我也曾经面临价值观与自己长处之间的抉择。30年代中期，我在伦敦从事投资银行业，我很擅长此道，表现绝佳。但是我不认为资产管理的工作是一种贡献。我领悟到，自己最重视的是人。一生致力，最后做个世上最有钱的人，对我毫无意义。尽管当时仍在经济大萧条时期，我家无恒产，也没有新的工作在等我，我还是决定辞职，结果这是正确的抉择。

也就是说，价值观永远是，并且应该是最终的检验标准。

第六章自我管理我归属何处？

前面的几个问题，应该能让一个人——特别是知识工作者，决定自己归属何处？但这并不是大多数人在初入职场时能决定，或该决定的问题。

只有极少数人早早就知道自己的归属。数学家。音乐家与名厨也许早在四五岁时已经像天生的数学家、音乐家与名厨，医生也许在十几岁就决定要当医生。但是大多数人往往要到二十好几，才知道自己该何去何从。到了这个年纪，至少应该知道长处是什么，如何表现，价值观是什么。然后才能决定他们的归属。再不然，他们至少也要能够决定，自己不该涉足什么样的工作领域。比方说，知道自己无法在大型组织内有所表现的人，或者是知道自己并非决策者的人，就不应该再考虑这些选择。知道自己的长处、做事的方式、价值观，才能理解自己，也才能有把握地承诺一个机会，担任某项任务。同时，也正因为了解自己，我们才能够说："是的，我愿意做这件事，但是我认为这件事应该这样做.....我与同事之间的关系应该是.....你能够期望我达成的是.....我需要的时间是....."因为"我就是这样的人"。

成功的事业，不是靠规划得来的。当一个人充分了解自己的长处、工作方法和价值观，做好准备来掌握机会时，事业自然开始发展。知道何去何从的人，即使资质平凡，也能有杰出表现。

第六章自我管理我的贡献是什么？

"我的贡献是什么"代表将知识转化为行动，这个问题的真谛不是"组织要我贡献什么"而是"我想贡献什么"以及"我应该贡献什么"。

长久以来，大多数人从来不需要问："我的贡献是什么？"传统上，要做什么，不是职业本身的要求，就

是老板对你的要求。直到最近，大多数人仍在做别人告诉他该做的事。

甚至到了五六十年代，当时通称为“组织人”（organization man）的知识工作者——特别是任职于大型企业的知识工作者，仍旧仰赖公司的人事部门，来为他们做生涯规划（career planning）。这仍然是目前日本企业管理知识工作者的方式。但即使在日本，知识工作者也渐渐开始脱离企业的掌握。

然而，除了日本之外，“组织人”以及做生涯规划的人事部门，早已成为历史。随着他们的消逝，由别人来为自己做生涯规划的想法，也跟着烟消云散。60年代末期，大家开始问自己：“我想要做什么？”当时流行的回答是：“爱做什么，就做什么。”

但是，这个解答有如叫“组织人”听命行事一样错误：很少人能“爱做什么，就做什么”，并能有所贡献，又能自我实现，而且成功的结果。我们必须学习先问自己：“我的贡献应该是什么？”只有找到这个答案时，才看：“这与我的长处相合吗？这是我想做的吗？我觉得这会有挑战和报酬吗？我要决定“我应该贡献什么”这个问题，必须也要问：“我可以在何处和如何发挥影响力？”

找到这个答案，必须先考虑几个因素：第一，成效必须具有困难度与挑战性，也必须具有“延伸性”（stretching）。但同时，成效也必须是能力可及的——设定遥不可及的目标，并非具有雄心，而是没有自知之明。第二，成效应该有其意义，应有举足轻重的影响力。第三，成效应该是明显可见，而且可以衡量的。

以一位新上任的医院院长为例。这是一家素负盛名的大型医院，但是近30年来，声誉逐渐式微。新院长于是决定，他的贡献是要在两年之内，让医院在某项重要领域上，建立起卓越的标准。他选定院内庞大散漫的急诊室为目标，重新思考对急诊室的要求是什么？衡量成效的标准是什么？规定每个送进来的病人必须在60秒之内，受到合格护士的照顾。12个月内，这家医院的急诊室就成为全美国的典范，医院也在两年之内脱胎换骨，成功转型。

对于“我的贡献应该是什么”的决定，必须在三个因素之间取得平衡。包括：“目前情况的要求是什么？”其次是：“我如何运用我的长处、我的工作方式、我的价值观，来完成这些必须完成的工作？”最后则是：“必须达到什么样的成果，才能有所不同？”经由这三个问题带出来的就是行动计划：做什么？从何处着手？如何开始？目标是什么？在多长的时间内完成？

今天，我们对自己想做什么才真正可以有所选择。以往的工作不是由命运就是由老板替你决定了，而“爱做什么，就做什么”并不是真正的自由。因为那种不期待有什么结果的心态，并不能有所贡献，只有当我们问“我应当贡献什么”时，才是真正的自由，因为随之而来的，有不可分开的责任。

第六章自我管理为关系负责任

除了少数伟大的艺术家、科学家与运动家，很少有人可以单打独斗并获得成效。无论组织的成员或自由工作者，大多数人都与他人共事。因此，管理自己的必要条件之一，就是要为你的关系负责。关系的责任，可从两个部分来看。

第一部分先要认识，每个人都是与你一样的个体，所以你必须了解共事者的长处、做事方法与价值观。听起来很容易，然而认真听进去的人却很少。

举个常见的例子，某人在第一个职位上习惯写报告，因为当时的上司是个阅读者。换成倾听者型的上司之后，他继续写报告，报告不受重视，上司渐渐觉得这个人愚笨、无能又懒惰，注定他的失败厄运。假如这个人认真研究新上司，分析新上司的做事方式，本可避免这样的下场。

你的上司不是组织图上的一个职衔。他们也是人，同样有权利按照最适合他们的方式工作。观察、了解他们的工作方法，探询“上司的长处是什么，他如何工作并获致成效”，“他的价值观是什么”，然后调整自己，让上司能按他的方法更有效地工作，正是部属的责任，也是“管理上司”的秘诀所在。

同样的方法，也可以应用在所有的工作同事上。每个人都有自己的工作方式，每个人也都有权按自己的方式工作。重要的是他们的表现，以及他们的价值观，不是他们的工作方式。提高“效率”的第一个秘诀就是；了解与自己共事的人，了解自己的上游工作者的长处、工作方式、价值观，并善加运用。工作上的关系，建立在“人”上的基础、与“工作”上的基础同样重要。

第二个部分，是要负起沟通的责任。在思考了“我的长处是什么，我的工作方式是什么，我的价值观是什么，我的贡献应该是什么”等问题之后，接下来必须问：“谁必须知道这些？谁的工作必须依赖我？我的工作又必须依赖谁？”同时让他们知道以上问题的答案。

每次我担任顾问工作，最先听到的问题都是个性上的冲突。这些冲突所以发生，都是因为不了解别人在做什么、如何工作、专注于什么贡献、期待什么成效。而不了解的原因，则是由于大家从来都不关心，自然也没有人来告诉他。

与其说这是因为人的愚笨，倒不如说这是因为历史上由来已久并没有这种需要。

事实上，知识工作者应该要求跟他一起工作的人，调整他们的行为，配合知识工作者的长处与工作方式。而他所得到的回馈总是正面、肯定的。

今天，组织的基础不再是权力，而是信赖。人与人之间的互信并不必然表示互相喜爱，而是代表互相了解。因此，为关系负责，绝对有其必要。

第六章自我管理管理你的下半生

如同前面所说，史无前例地，个人的工作生涯将比组织的生涯更长。这将带来全新的挑战——“下半生要做什么？”

我们不能期待30岁时任职的公司，在我们60岁时仍然存在。同样，四五十年从事相同的工作，对一个人来说也太久了，他会退步、感到厌烦、丧失所有工作中的乐趣，成为自己以及周遭所有人的负担。

然而，对于顶尖的人物而言，却不见得会有这种现象。例如印象派伟大画家莫奈（Claude Monet），即使几乎完全失明，仍然每天工作12个小时，80岁时还完成了不少杰作。最重要的后印象派大师毕加索（Pablo Picasso），70多岁时开创了独特的风格，直到90多岁过世之前仍然创作不辍。但这些毕竟是极少数特例，当代中世纪时期，住在同一条街上的人从事同一种行业，生活在同一个地区的人种植同样的农作物，

每个人对其他人的工作都了如指掌，从来不需告诉别人他做什么，也不需要问别人在做什么。而少数特别行业的人如专业人员、独立工作者，同样也不需要告诉任何人，他在做什么。

今天，大部分的人都与他人共同工作，分担不同职务与责任。例如前面所提到的一位业务出身的营销副总裁，他熟悉销售工作，但是对于定价、广告、包装等从来没有做过的工作，他可能一窍不通。所以负责这些工作的人，必须让这位副总裁了解他们的工作内容、工作理由、工作方法，以及预期目标。

如果副总裁对这些高级知识工作者的工作不了解，错并不在他，而在这些人本身，因为他们没有尽到对教育副总裁的责任。相对地，这位副总裁的责任，就是要让所有的共事者了解他对营销的看法，他的目标。他的工作方法、他对自己与对其他人的期待。

即使是完全了解"工作关系"重要性的人，通常也不会告诉他们的同事，同时也不会问他们。因为他们害怕被认为冒昧、过分好奇或是愚笨。他们错了！任何人向他的同事说："我最擅长.....我的工作方法是.....我的价值观是.....我想专注的贡献是.....我所期待的结果是...？所得到的回报总是："这真是太有帮助了！你怎么不早告诉我。"

物理学界的两位大师，普朗克 (Max Planck) 以及爱因斯坦 (Albert Einstein)，都在 40 多岁完成了物理学上的重要成就。但是随后普朗克开创了两次新的工作生涯，1918 年 (60 多岁时) 他重新组织了德国的科学研究，直到 1933 年纳粹强迫他退休为止。随后在 1945 年，希特勒 (Adolf Hitler) 失败之后，他以近九十高龄重新领导再建德国的科学研究。爱因斯坦则在 40 多岁的盛年退休。

企业主管频传中年危机，原因多半都是厌烦。大多数主管活到了 45 岁，早已攀上事业生涯的高峰。20 年来的反复磨炼，让他们在工作上驾轻就熟，但是同样的工作已不再意味着学习、贡献、挑战与满足，而以后却还有 20 多年的路要走。所以，重视自我管理的人，会逐渐走上开创第二事业之路。

当工作意味着体力劳动时，一个人根本无须担心他的下半生，继续体力工作就是了。幸运撑过 40 年工厂或铁路的劳苦岁月，没有退休年龄届满之前"鞠躬尽瘁"的话，便可以自由自在地度过余生。然而今天，大部分工作者都是知识工作者，知识工作者做了 40 年相同的工作之后，并不会真的"鞠躬尽瘁"，却会因为缺乏挑战性和一成不变而感到厌烦。因此，管理自己，日益需要为自己的下半辈子预做准备。

发展第二事业的方法有三种。第一种是实际去开创一个新事业。最简单的做法就是跳槽，例如，大型企业某个事业部的财务长辞职担任中型医院的财务长。也有越来越多的人选择完全转换跑道，换一个行业去做。例如，企业主管转任政府公职或去念神学，或者，做了 20 年的中层经理人放弃原有事业去念法律，成为小镇律师。

第二种规划下半生的方法，是发展平行的工作。有许多经营原来事业相当成功的人，以全职、兼职或顾问等方式，继续留在本行，同时另外兼任一份平行工作，通常是某个非营利性机构，每周工作若干小时。例如，负责教会管理工作，或者担任本地女童军协会会长。他们也可能经营某个受虐妇女收容中心，或在图书馆担任儿童书籍管理员，担任学校董事等等。

第三种方法，就是所谓的社会创业 (social entrepreneurs)。这些人同样把原本的事业经营得非常成功，也热爱现有工作，但是工作不再带来挑战，所以他们虽然继续从事原有工作，投入的时间却越来越少。另一方面，他们再创事业，多半是非营利机构。

例如有名的生涯规划作者布福特 (Bob Buford)，他一手创立的电视公司，多年来经营得非常成功，后来他创立了一个同样很成功的非营利性机构，如今他又要另外成立一个机构，专门指导社会创业家，如何在经营原有事业之外，同时管理自己的非营利性组织。

能够管理自己下半生的人，也许仍然只有少数。大多数人可能还是选择退休安度余年。但是，正是这些能将工作生涯转变为自己与社会改善契机的少数人，将成为未来的领导者与典范，也是未来"成功的故事"的典型。

想要管理下半生，有一个先决条件：必须及早准备。你必须在进入之前，早已有所动作。我所认识的社会创业家，都是在原有事业尚未发展至高峰之前，就已经开始为心中选定的第二事业奠定基础。及早发展第二种人生兴趣，还有另外一个理由。人生不如意事，十常八九，有时难免会遭遇重大的挫折。

能干的工程师在 42 岁时，错失晋升机会；优秀的大学教授在 42 岁时，发现自己争取不到知名学府的聘书。工作挫折之外，可能还有家庭悲剧：婚姻破裂、痛失子女.....在这些时刻，第二种人生兴趣，便可能发挥意想不到的作用。比方，工作上受挫的工程师，也许会在教会司库的工作上找到成就感。家庭破碎的人，也许会从外界活动中发现社区就是一个大家庭。

知识社会，是一个崇尚成功的社会。但是，期待人人都会成功只是幻想。对大多数人来说，能够避免失败，已属不易。有人成功，必然就有人失败。正因为如此，重要的是要让每个人都能找到一方可以有所贡献。发挥影响力的人生领域，使每个人都觉得自己的人生有意义，有分量。换句话说，开创人生的第二领域，不论是开创第二事业、平行事业或者社会事业，都可为自己带来成为一个领导者、受到他人尊敬、成为成功人士的机会。

第六章自我管理自我管理的革命

自我管理的挑战与答案比起前面几章的话题，看起来浅显易懂，甚至简易得有点天真，但事实上，自我管理要靠个人做出极大的努力。每个知识工作者在管理自己时，必须以企业最高主管的心态来思考与行动。

自我管理也需要我们在许多想法和观念来个彻底的转变。更进一步来看，从听从指派的体力工作者转变为自我管理的知识工作者，也给社会结构带来了严重挑战。以往的社会，认为有两件事是理所当然：第一，组织比员工长寿；第二，大多数员工不敢有所异动。今天的情况正好相反。知识工作者的事业生涯比组织的平均寿命要长，而且他们可以来去自如。在美国，人员的流动司空见惯。但是，即使在流动性高的美国，"员工比组织长寿屈此要为自己的下半生做准备"，也是一个新现象，很多人没有准备好。在其他发达国家，人员不流动才是正规，这代表了"稳定"。

在德国，直到最近，一个人到了 16 岁，职业和终生已大致确定。如果在 10 岁还没有进中学，以后就别想上大学了。见习生涯如果选定了从事技工或银行职员，也从此决定了终生职业生涯。一般说来，从一个职业

转换到另外一个职业是匪夷所思的。

面对最大挑战，并且最不容易改变的将是日本。日本的成功，一向是基于整个组织的稳定——组织里的成员，终身都不改变职业和雇主。这样的例子在世界上绝无仅有。因此，在日本的组织里，组织一向管理个人，个人别无选择。

我衷心盼望日本可以找到一种方式，可以一方面保存社会的和谐——如终生雇佣所带来的和谐，然而同时在另一方面，也可以让知识工作者有流动性。这样的模式不仅将是日本的成功，也会为现今的社会带来一种新典范。但这样做的日本，将是与今天大不相同的日本。

其他发达国家亦然，能够管理自己的知识工作者，就会使整个社会转型，带来新的面貌。

本书特意只讨论有关管理方面的挑战。但是在本书中所讨论的，影响所及，却远超过管理的范围，也远超出个人和他的事业生涯。本书真正关注的是：

我们社会的未来。

（全文完）