

人生管理系列

电脑时代的恐惧与压力

TECHNO VISION

王嘉廉 著 林珮琳 译

时事出版社

电脑时代的恐惧与压力

〔美〕王嘉廉 著
林珮琳 译

时事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

电脑时代的恐惧与压力/ (美) 王嘉廉著. -北京: 时事出版社, 1997. 1

ISBN 7-80009-382-4/C · 3

I. 电… II. 王… III. 计算机应用-社会学 IV. C91-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 24682 号

原著书名/Techno Vision by Charles B. Wang

Copyright © 1994 by Computer Associates International, Inc.

Chinese Translation Copyright © 1995 by McGraw-Hill Int'l Enterprises

Inc. (Singapore). All rights reserved.

English Edition Published by McGraw-Hill, Inc.

电脑时代的恐惧与压力

责任编辑: 协力

特邀编辑: 潘真颖 吴祖平

时事出版社出版发行

(北京市海淀区万寿寺甲 2 号 邮编: 100081)

新华书店经销

北京密云华都印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 7.5 字数: 150 千字

1997 年 1 月第 1 版 1997 年 1 月第 1 次印刷

定价: 12.80 元

特别致谢

首先，我想向约翰·卡德致上衷心的感谢。

约翰兼具新闻工作者与作家的身份，而且素以才气纵横闻名。在信息科技业中，他是一位热诚的观察者，他可将复杂的问题转化得让人人都能了解。而且，他也和我密切合作，使得这本书不仅为一般人所接受，更可对科技工作者有所助益。

我能够完成这本书，实在感谢约翰·卡德的鼎力相助。

还有，看我的名字 (Charles B. Wang)，就应该知道英语是我的第二语言了。但是，你可能不知道，COBOL (普通商业用程序语言) 才是我最先学习的语言，而科技是我的最爱，我喜欢有关它的话题并且与它共事。

但是，要写出这本书，就不是这么简单了。我们需要以企业经理人的眼光来看待科技这项发明，因此我特别要感谢下列二位：

玛丽·韦尔奇和我一样都是科技专家，但她增添了本书中有关企业管理方面的描述，使得企业管理与信息管理两方面的篇幅大抵相等。在本书成形之前，玛丽就参与了本书中每一个议题的讨论。没有她不眠不休的努力，这本书可能只是我行程表上的“待办事项”而已。

我还要感谢戴维·罗思科夫。他是CEO——最高行政主管（Chief Executive Officer，文中简称CEO）联盟的前任主席，现任商业部主管国际事务的副部长。在和他的一次谈话中，我有了这本书的原始构想。在我不断回忆谈话中的点点滴滴时，他给了我很大的协助。

除此之外，我也很感谢鲍勃·戈登及贝思·布卢姆的贡献。由于他们仔细的校稿，才使得整本书更臻完美。

最后，我要向曾经协助我找出“断层”的所有CEO及CIO——最高信息主管（Chief Information Officer，文中简称CIO）致上最高的敬意。没有他们，这本书永远不能完成。

写作缘起

王嘉廉

徘徊于死亡与无从抗拒诞生的二个世界

马修·亚诺

——英国诗人暨评论家（1822~1888）

回溯至 80 年代初期，30 岁出头、身为资本额 5000 万元软件公司执行总裁的我，就已感觉到一股不安的力量，在内心激荡。

当我看到负责公司营运的执行主管与规划公司电脑系统的信息主管间的勉强合作，更印证了这力量的存在。我也亲眼看到这股动力由不安转为挫折，进而幻化为狂怒，或者，转化为大家最不愿看到的行为——辞职。我感到非常悲哀，为什么现今人类最有用的发明——电脑，竟然会带来这么多的焦虑与苦恼。于是，我决心探究这股滋扰的动力，也想知道别人对信息科技是否有着与我相同的挫折感。

结果发现，那些高级执行主管以及信息主管们的痛苦竟然与我的感受不谋而合。近百位来自不同领域的总经理、高级主管、信息专才的故事告诉我，这股动力正全面地蔓

延。我尝试尽一切的力量去防范这股动力，但终究还是被席卷进去。

在1992年召开的一次国际性执行主管的会议中，我察觉到，每当讨论到有关信息科技的议题时，会场内的温度就会异常地升高。会场的气氛原本十分和谐，出席人员间互相交流着信息与新知。然而一旦深入信息科技主题时，整个气氛就不同了。我观察到许多理性、冷静、有涵养、充满自信，并善于应对争执场面的资深执行主管们，突然间急躁了起来。他们变得敏感且易怒、茫然又深受挫折。

究竟出了什么问题？是什么原因使信息科技成为资深执行主管与信息主管双方的共同困扰？利用几个月的时间，我竭尽所能地去了解执行主管与信息专才间的对峙。在仔细观察他们的沟通方式之后，才了解到其原因。

他们根本没在沟通。他们的沟通只是表面上的，彼此各说各的，却未进入问题的核心。没有什么比信息主管与执行主管无法沟通一事更严重的，而此隔阂又导致双方无法达成共识。这层隔阂是如此地深植在一般企业的文化之中，使得大家对此早已习以为常，也忽视了它对美国生产力与竞争力所产生的阻碍究竟有多大。

他们根本没在沟通。负责企业营运的主管与支援企业经营的信息专才，对彼此的谈话连最基本的共识都没有，这真是件令人悲哀的事实。经营者谈的是顾客、世界级的服务品质、国际性竞争、投资报酬率等，而信息专才的重心则似乎是偏重在电脑工作平台、主从式结构、物件导向等

方面。我的天呀！双方居然没有可供沟通的基本共通语言。

他们根本没在沟通。就算以 90 年代末期最重要的营运指标——“顾客服务”来衡量的话，损失仍然无法计算。在产品开发与服务品质达到消费者满意的标准上，究竟信息科技所占的重要性有多少？据汤姆·彼得斯指出，在日本，信息科技与企业管理间的隔阂程度，与美国有明显的差异。有将近 49% 的日本企业家认为，信息科技是满足消费者需求的首要功臣。而美国方面，则仅有 23% 的企业家如此认为。两者的差距就是一项评估隔阂的标准，而美国 650 亿美元的对日贸易逆差，则为另一项证明。

他们根本没在沟通。因此，我决心扮演居中协调的角色。我认为，既然我执掌的企业有声有色，这表示我懂得生意之道，经理人应该肯听我说；而我经营的是软件公司，加上技术是我的本科兼志向，所以信息科技人员也会认同我的看法。也许他们之间只是欠缺一位提醒他们彼此原本就是同一阵线的人，就如同美国人与英国人一样，虽分为两国，但语言相同。

他们根本没在沟通。我原先以为我只要扮演轻松的居中协调者即可，后来我才发现，这是一项吃力不讨好的差事，因为信息主管与执行主管双方的隔阂远超过我所能预期的，他们之间的隔阂甚至造成彼此互相防范的心理。我必须将双方拉拢起来，因为我不能再坐视双方因误解与无知而一直对立下去。

他们根本没在沟通。我写《电脑时代的恐惧与压力》的

动机之一，就是要促进信息主管与企业执行主管间的沟通。自从我成为软件业的执行总裁开始，便一直致力于一个目标——就是以一己之力去消弭以利益为导向的执行主管与以技术为导向的信息主管之间的隔阂。最近，我也策划了一系列的信息研习会，让信息主管与企业执行主管双方有更好的沟通渠道。这些由组合国际电脑公司和高级主管协会共同赞助的研习会，已经成功地协助许多资深执行主管与信息主管，了解彼此的用语以及思考方向，共同为工商业的未来而努力。

有人曾这么说过，如果你不是解决办法的一分子，那你就是问题的一部分。我很惭愧自己也曾经是造成隔阂的一分子。早年，我将自己定位成一名纯技术人员，以为每个人都能听得懂，所以说话快速而且夹杂一堆专业用语。我也以为我为公司赢得的业绩，能够使我享受到高谈阔论但却可以拒绝聆听的特权。为此，我深深感到后悔。

因此，我愿意重新学习。《电脑时代的恐惧与压力》正是这么一本反映我对信息主管与企业执行主管关系发展的心得记录，而更重要的是，它将告诉读者一条扭转之路。藉由本书，我也记下我对管理信息科技专才以及化解行政主管与技术主管隔阂等问题的经验。此外，本书亦揭示一些信息科技界不寻常的转变，并且阐述信息科技实为人类创造生产力与充实事业的最大希望。

如何阅读本书

王嘉廉

这是一本专为高级主管或准主管们而写的关于企业自省的书。无论你是位行政主管或在企业内担任信息主管，都可以透过下列各个不同的层次来领略本书。

首先，《电脑时代的恐惧与压力》从历史与事件本身两个角度，诊断企业中普遍存在于行政主管与信息主管间共事机能障碍的病因，并针对各类病症开列不少实用的治疗处方。

- 第一部，“断层”，探索导致目前形势的原因。
- 第二部，“重整”，讨论信息科技机能与管理机能重整的议题。
- 第三部，“信息科技”，简介与高级主管最休戚相关的信息科技。
- 第四部，“整合”，兼具组织与心理层面的观点，综论企业管理与信息科技的完美整合。

其次，本书希望能在茫茫信息科技世界中担任引导者

的角色。身为专业科技人员，我对于过去 20 年来信息科技萌发阶段的优势与缺陷，有一番深切的认识。虽然你听过主从式结构 (client/server)，物件导向 (object-orientation) 与电脑辅助软件工程 (CASE)，但你一定没听过本书的说法。《电脑时代的恐惧与压力》将帮助你走出迷雾，确切地掌握并应付实际动态，帮助你有效率地管理信息，无须受到不必要的影响。

最后，本书第十二章摘录了“高级主管网络世界研习营”一系列非正式集会的学习心得。这个集会阵营是由一些执行总裁与包罗万象的信息科技结合而成，每一位与会人士均从中得到真正的启发。

像我这一类型的人，读书常从最后一页翻起，然后跳着翻阅自己感兴趣的部分，因此对我来说，那些散见于各段落间的小标题设计就很方便。既然要写一本关于信息科技的书，就得经常穿插一些观念解释或是名词定义，因此，我决定将大部分的释义从正文中抽离，编列在方便阅读的位置，相信会有利于读者参阅。

除此之外，读者不论是因为被好奇心所驱使，或是想稍微轻松一下而停顿在书中的某一点上，都可以就近在上下文中发觉幽默或耐人寻味的主张。

《电脑时代的恐惧与压力》是为喜欢读短篇或者常从这一章跳到下一章阅读的读者们所设计的，几个重点小标题将以下列的形式出现：

【奇闻轶事】 这些轶闻大部分来自我个人的亲身经历，小部分的典故则是由电脑信息业界的朋友所提供。

【对话现场】 记录我的一些谈话内容，有些则代表我“希望”以如此的方式对话。无论是前者或后者，或为回忆记事，或为建议，或为我个人观点的抒发，都是最想呈献给读者的。

【试说新语】 定义的部分为您解释专业术语，并尽力使之浅显易懂。

【脑力激荡】 简单的练习，希望对读者有所启示，或是引发读者采取某种实际的行动。

【真人趣事】 我穷一生之力搜罗信息科技圈里的笑话，深切地发觉幽默的冲击，以及开玩笑的危险。如果你也喜欢生活带点儿刺激，那么就看看这些笑话吧！

【一语珠玑】 有资格被囊括在此的引文，必须通过下列三个条件的其中二项：一，“隽永的。”二，“有趣的！”三，“与主题相关的。”其中一些引文对读者而言可能是全新的，为了慎重起见，每一段引文后面都将加注一些背景资料，诸如日期与作者，以求周延。

【肺腑之言】 我曾对无数个团体发表过演说，包括管理与技术等团体。我想，大部分的听众早已忘记那些演讲的内容，因此，我在此记录若干的精采片段，希望转换为文字后再次发挥功效。

总之，《电脑时代的恐惧与压力》提供一套使用工具给

管理人员，以期达到特定的、通常是严肃的管理目的。而且，此书并不脱离传统的阅读方式，我们在每章的开端仍会简明地阐述出问题，在结尾处也提供一些处方。虽然行政主管与信息专业人员沟通不良的主题非常严肃，但在严肃之余，不妨随手翻阅本书，激励自己，并享受书中的乐趣。

从使用电脑到驾驭信息

彼得·杜拉克

身为美国第一位最高行政主管科技后援会
的发言人，
同时也是一位卓越的管理专家，
作者以划时代的眼光，
将已存在百年的老问题搬上台面。

世人所知的首次管理会议于 1882 年召开，由德国邮务总局举办，受邀的都是各大企业的最高主管，而会议主题只有一个——如何消除电话恐惧症。

结果，全场无人出席。原因是应邀人士们觉得受到侮辱：身为最高主管竟然需要使用电话——这真是太离谱了。电话是手下们用的呀！

这个故事是 60 年代初期听人说的，当时我在 IBM 上班，负责向企业的最高主管们推广电脑的使用。我们很清楚信息不是一个新噱头，它将彻底改变我们管理工业的方式与做生意的模式。因此，IBM 的汤姆·沃森二世，想出了一个绝妙的主意：为总经理们召开一个灌输“电脑文

明”的会议。“电脑文明”这个名词便是在当时产生的。

但是，我立刻提出德国邮务总局的故事为殷鉴。我说：“如果这么做的话，历史将会重演！没有人愿意到场，因为这对他们来说太奇怪了。”

相信我，在二三十年前召开这样的会议，的确是不太可能。不过，在20年后召开也毫无必要，因为那时已经是我孙辈那一代年轻人的天下了。

如果你了解这一代的新新人类，或者家里有10至13岁的孩子，你就不会惊讶我从我那12岁的孙子身上学到什么。

两个礼拜以前，我赴芝加哥去探望我的幼女及外孙们。我那聪明的外孙今年12岁，已经对电脑这种玩意儿失去兴趣，他现在热衷的是足球与滑雪，但偶而还是会玩玩电脑。他说：“外公，老爸的电脑落伍了。”天哪！我的女婿可是位物理学教授，而且正在主持一项超大型非军事用途的电脑安装计划。不过，我外孙说的一点儿也没错。

当这一群新生代长大成人并成为社会的中坚分子时，已经无需提倡电脑的使用了。就像现在的我们，早已不用被宣传如何消除电话恐惧症一般。我那位年方17的孙女，早已会拨电话到世界各地，哪里需要什么消除电话恐惧的教育。

当然，不只我的外孙是电脑知识分子，他那一代的全美小孩都是。在电脑使用教育方面，美国目前居于领先的地位，日本才刚刚起步，在欧洲甚至尚未风闻。我妻子的

子侄辈虽出身于德国工程师世家,但对电脑仍是一无所知。此外,就算现代的父母亲惯于使用电脑,但让 10 岁左右的孩子熟悉电脑的观念才刚兴起。

我们在这方面虽然暂居领先,但我们并不完全知道该怎么做。你学习电脑这门技术的动机,是因为你知道,就算身为公司最高主管,也必须接受电脑教育以随时备用,否则信息部门的主管们将轻易爬到自己头上。

但请相信我,十多年来,从来没有人将接受电脑教育视为理所当然的事;因此,我们必须从如何接受信息教育学起。

可惜的是,只有极少数的人这么做。

大多数人仍认为,信息主管有责任告诉最高执行主管他需要什么信息。我认为,你应该从现在起改掉这个谬误的观念。**切记,信息主管只是工具制造者,而最高执行主管才是工具使用者。**

容我这样比喻:两周前我决定修理客厅里那座早在三年前就该整修的沙发,便到工具店里去挑选一把合适的铁锤。我向老板询问哪一种最为合用,他挑了一把给我。请注意,我并不是询问他应不应该修理沙发,因为这决定权在我,我只是向他请教工具的选择而已。

还有,两年前装设传真机,我请电信人员来家中增设一条线路,他看了之后很热心地说:“放在这里可能使用不太方便,您要不要移到那边?那边我一样可以接线。”这并非建议我应该传真给谁、传真内容该怎么写,因为这是我

的事，他只负责帮我把传真的工具准备好。

你一定要接受这个观念：**如果电脑是个工具，那么设定使用的目的就是使用者的事。**所以各位亟需学习的第一课就是，承担起正确使用信息的责任。

这表示我们要主动从各种来源、系统、以及适当的时机寻求对工作有帮助的信息，同时，我们也要主动提供信息给需要的人，这不仅可以帮助他们完成本身的工作，也等于让他们替自己工作。可惜的是，大多数人仍然依赖信息主管或其他电脑设计师去承担责任，那是行不通的。

大约 12 年前，我在一所小型的研究所任教，当时，我们想要兴建一幢电脑大楼；令人跌破眼镜的是，我们的募款计划案竟然击退了史丹佛与耶鲁。经过仔细探究，才知当时之所以能得到企业家们的鼎力支持，是因为我们在企划案中提到：“这所学校可能在 10 年后才会具体成形。如果我们半途而废等于是前功尽弃。虽然在未来 10 年之中，将产生许多电脑工程师和系统设计师，但是电脑科学与管理学分家的日子将成为过去式。”原来我们之所以募得巨额捐款，只是因为我们表明：电脑大楼的兴建并非大费周章地去培养一些只会制造工具的人，当然，这些人我们也需要，但更要紧的是让那些工具使用者明了该如何去使用工具，让工具回到其重要但纯技术的定位吧。

使用这个工具首先要能负起所谓的“信息责任”：我的工作需要什么样的信息？什么系统？尔后信息专家说：“这个系统中没有你要的信息，但另外一个有。”时，这类的问