

有效的管理者

作者：彼德·F·杜拉克（美）

（内部资料）

一九八一年六月翻印

原 序

关于有效的管理者的问题，早在第二次世界大战期间，我就开始注意。当时，华府的战时政府机构，曾经从企业界及各大学征用了许多人才。那些在战时出任公职的人士，有的显然很顺利的成为出色的行政主管；但是有的虽然能力及经验都不错，却遭到挫败。为甚么会有这样的结果，谁也说不所以然，也没有人知道该怎样办。从那时候起，我开始注意有效的管理者；只要有机会，我就特意观察，希望能从他们身上找出究竟有些甚么因素，决定管理者的有效性。

多年以后，我才第一次将我所做的观察加以综合。那是在一九五九年的时候，我的一位老友莫利斯先生（Thomas D. Morris，当时为美国主计局副局长，后来在一九六一年出任国防部长），邀请我作一次专题讲演，对联邦政府中的高级官员讲述关于有效性的问题。接到这项邀请后，我勉为其难地答应了。那一次的讲演，我所讲的内容，即使不是老调，也是一些浅显的道理。但是，出乎我的预料，我讲演的内容虽然都是显而易见的平凡事实，可是那些经验丰富的高级官员们却都认为是崭新的创见。直到今天仍不断有人向我索取当时的讲稿。

自从那时候起，我开始进行有计划的研究：研究有些甚么是有效的管理者所做而一般人所不做的，又有些甚么是一般人常做而有效的管理者所不做的。本书便是我的研究成果。我在此要指出的最重要一点是：有效性是可以学的，而且也是必需学的。有效性不是天生俱来的，而是一种学而后能的本领。我写本书，旨在以简明的方式，来介绍此种本领的内涵。

本书是讨论管理者的有效性的第一部书。至少在我涉猎过的著作中，还没有找到此一课题的研究资料。我殷切地希望本书能抛砖引玉，我们正需要有关有效性的一切可以得到的知识。我们社会中的每一机构——政府机构、企业机构、研究机构、大学、医院、以及军事机构，均有赖于此项知识。我认为，即使不说我们的生存是有赖于有效的管理者，至少我们大家个人的幸福确是有赖于有效的管理者。有效性虽然是可以学到的，但是有效的管理者却尚不多见；我的希望是：本书的问世能启发管理工作人士的意愿，促使自己成为充份有效的管理者。

彼德·F·杜拉克

一九六六年夏于美国新泽西州

有效的管理者目录

原 序

第一章 有效性是可以学会的

- 一、为什么我们需要有效的管理者..... (1)
- 二、何谓管理者..... (4)
- 三、管理者面对的现实..... (6)
- 四、对有效性的认识..... (11)
- 五、有效性可以学会吗?..... (12)

第二章 认识自己的时间

- 一、时间对管理者的压力..... (17)
- 二、如何诊断自己的时间..... (22)
- 三、消除时间浪费的途径..... (25)
- 四、如何善用自己的时间..... (30)

第三章 我能贡献什么?

- 一、管理者的基本任务..... (33)
- 二、如何使专家的工作有效..... (38)
- 三、正当的人群关系..... (40)
- 四、有效的会议..... (43)

第四章 如何发挥人的长处

- 一、用人之所长的管人原则..... (45)
- 二、如何运用上司的长处..... (57)
- 三、如何发挥自己的长处..... (59)

第五章 有效的工作次序

- 一、专心的作用..... (62)
- 二、如何摆脱昨天..... (64)
- 三、先后次序的考虑..... (67)

第六章 决策的方法

- 一、有关决策的个案研究..... (70)
- 二、决策方法的五个要素..... (75)

第七章 如何做有效的决策

- 一、个人见解和决策的关系..... (88)
- 二、反面意见的运用..... (92)
- 三、对电脑的看法..... (97)

第八章 结 论

第一章 有效性是可以学会的

管理者的本份，在求工作之有效。推敲起来，“求效”（to effect）和“管理”（to execute）两词，可视为同义词。身为管理者，不论其为企业主管，医院主管，政府机构主管，工会主管，学校主管，或军事机构主管，均应力求“择善而行”。换言之，管理者做事必需有效。

然而，值得注意的是，在担任管理职位的人们中，真正高度有效者，殊不多见。一般而言，管理者多具有很好的智力，很好的想像力，和很好的知识水准。但是一个人的有效性，与他的智力、想像力、或知识之间，几乎没有太大的关联。有才能的人往往最为无效。因为他们没有领略到才能本身并不就是成就。他们不知道，一个人的才能，唯有透过有条理、有系统的工作，才能成为有效。相反地，在每一个机构中，总有若干极为有效的勤勉人士，当别人在匆忙得晕头转向的时候（一般人常误认为匆忙就是干劲的表现），那些有效的勤勉人士却像龟兔竞走的童话故事一样，脚踏实地，步步前进，迅先达到目的地。

智力、想像力及知识，都是我们重要的资源。但是，资源的本身所能达成的是有限的。唯有“有效性”才能将这些资源转化为成果。

一、为甚么我们需要有效的管理者

上文所述，听起来都是理所当然。但是，在有关管理者任务的专书和论文已是汗牛充栋的今天，何以我们竟很少读到有关有效性的著作呢？

其原因之一是，“有效性”乃是“知识工作者”（knowledge worker）的一种特殊技术；而知识工作者直到最近才逐渐增多。

对于“体力工作”（manual work）而言，我们所重视的只是“效率”（efficiency）。所谓效率，可以说是“把事情做得对”（to do things right）的能力，而不是“做对的事情”（to got the right things done）的能力。体力工作的成果，通常可以用数量和品质来衡量；例如制成了多少双鞋子以及其品质如何。体力工作之如何测度其效率，及如何鉴定其品质，近一百年来，已有相当的研究，现在我们已经能够运用测定体力工作效率的方法来促使工作者的产出大为增加了。

在过去，一个机构的组成，多以体力工作者为主体。例如工厂，以机械操作员为主。所以，关于有效性的需要不太殷切，问题也没有今天严重。位居高职的管理者，只不过是下达命令，要求部属执行而已。而且管理者的人数，也只占全部工作人口中一个极小的比例。所以，我们如果假定过去的管理者都必具有效性，也不至于太离谱。在那样的情形下，我们自不妨完全信任管理者的天赋，认为他们具备有一般人所不容易具备的能力。

* 不仅是企业和军队，有过这样的情形。在今天看起来，我们很难体会在一百年前美国南北战争时代的政府，竟只需要极少数的人就能组成。林肯时代的军务部，其文职官员人数总共还不到五十个人。而这不到五十个人之中，大部份都既非主管，又非决策幕僚，仅只是通讯报务人员。本世纪初老罗斯福总统时期的美国联邦政府，其全部机构人员可以宽敞地容纳在今天华府任何一座办公厅舍之内。

医院也是一样。从前的医院，并没有所谓透视室、化验室、营养部、各类专科的设置。也没有社会服务部之类的部门。今天美国的医院，平均每一百位病人，就需要各类医务人员二百五十人。从前的医院，除了几位护士之外，只要雇用几名清洁工、厨师、和杂工即可。那个时候，只有医师才是医院中的知识工作者，而以护士为其助手。

总而言之，从前的机构，主要的问题多在于如何提高听命于人的体力工作者的效率。知识工作者在从前的机构中并不扮演重要的角色。

事实上，在从前，参加于各种组织的知识工作者，为数不多。大部份知识工作者都是自行执业，至多雇用一位助手；因之，他们的工作是否有效，只会影响到他们自己。

今天，由知识工作者构成的组织，已是一个基本事实。现代的社会，是一个由组织化的机构形成的社会。在其中的每一个机构里，包括军事机构在内，均以知识工作者为重心。在今天的机构中，靠头脑来工作的知识工作者越来越多；他们唯有对组织真正有所贡献，才算有效。

今天我们已经不能再假定凡是管理者都一定是有效的了。有效性的课题，实不容再予忽视了。

× × ×

关于体力工作，我们已有一套完整的衡量方法和制度；例如工业工程、品质管制等是。但这一套衡量的方法和制度，并不能用于知识工作。如果所设计的是一项错误的产品，则尽管工程部门能迅速的绘制一套精美的蓝图，其结果也是极其可悲的。唯有从事于“对”的工作，才能使知识工作有效。而知识工作者是否从事于对的工作这一点，却

是无法用衡量体力工作的方法加以衡量的。

知识工作者，是不能加以严密监督的，也不能给以详细指导的。我们只能加以协助而已。知识工作者本人，必需自己引导自己，引导自己朝向绩效和贡献。换言之，必需引导自己朝向有效。

* “纽约客”（The New Yorker）杂志某期曾刊载一幅漫画。画中一间办公室玻璃门上写着“爱洁肥皂公司业务经理史密斯”。办公室内墙壁上只有一块单字标语：“想”（THINK）。画中的经理大人，双脚高搁在办公桌上，面孔朝天，不断向上吐着烟圈。办公室门外有两位较年长的人走过，一人问另一人说：“天知道史密斯是在想我们的肥皂！”

的确，谁也不知道一位知识工作者在想些甚么。然而，“想”却正是他的本份：他既然是在“想”，他就是在“做”。

人都需要激励，知识工作者的激励，有赖于他具有有效性及能有成就。如果他的工作缺少有效性，那么他对工作和贡献的承诺，都必将幻灭，他将成为从上午九时到下午五时在办公室消磨时间的人了。

知识工作者并不生产本身具有效用的产品。他不生产实体的产品，例如一条水沟、一双鞋、一枚机械零件。他生产的只是知识、创意、和资讯。这样的产品，本身并无用途；只有透过另一位知识工作者，把他的产品当作“投入”，转换为另一种“产出”，才会有实际意义。再伟大的智慧，如果不能应用在行动上，也将是毫无意义的资料。因此，知识工作者必须做一些体力工作者所不必做的事。他必须提供有效性。他不能只顾到他的产品本身的效用，例如一双缝制优良的皮鞋所具的效用。

知识工作者是一项“生产要素”，透过此项生产要素，今天的高度开发的社会和经济——例如美国、西欧、日本——才得以拥有及保持其优势。

* 这层道理在美国尤为明显。美国今天最占优势的资源，该首推教育。美国的教育，虽然仍有不无可议之处，但确非其他较贫穷的社会所可企及。美国在教育方面投资之庞大，可说史无前例。造就一位自然科学方面的博士，约需十万到二十万美元的社会投资。即使是一位大学毕业生，也得花费五万美元以上。这种投资，只有非常富足的社会才能负担。

所以，在美国这个最富足的社会中，真正的优点之一便是教育——如果说教育能使知识工作者具有生产性的话。而所谓知识工作者的生产性，意指“做对的事情”的能力；也就是有效性。

二、何 谓 管 理 者

在一个现代的组织里，每一位知识工作者如果能够由于他的职位和知识，对该组织负有贡献的责任，因而能实质地影响该组织的经营及达成成果的能力者，就是一位管理者。该项能力，以企业机构而言，也许是推出一项新产品，或扩大某一市场的占有率。以医院而言，也许是对病人提供更妥善的医疗。这样的一位管理者，不可仅以执行命令为已足，而必须作决策。他负有提供贡献的责任。他既然具有知识，便应该较旁人具有更好的做正确决策之能力。他可能受冤受气；他也可能受到处分；甚至可能丢掉饭碗。但是，只有他有一天身为管理者，他就不能忘记他的目标、他的标准、和他的贡献。

企业界的主管人员，大都是管理者；但并非所有的主管都是管理者。在现代社会中，许多非主管人员也都日益成为管理者了。在一个知识的组织中，固然需要主管人员，同样也需要“专业贡献人”（individual professional contributors），来出任负有职责、决策、和职权的职位。

美国报纸上曾刊登十篇访问越南战场上的一位青年步兵上尉的访问记，最能清楚地说明这一点。

* 记者问：“在战场混乱的情况下，你如何指挥你的部属？”那位青年步兵上尉回答说：“我是本地区唯一的负责人。如果我的部属陷入丛林敌阵中，而不知道该怎样行动时，我也因为距离太远无法告诉他们。我的任务，是在于训练他们知道在这种情形之下，应该如何行动。至于实际上如何行动，应由他们根据情况加以判断。责任总是归于我的，但是行动的决策则由在现场上的各人自己决定。”

在游击战场上，每一个人都是“管理者”。

在主管人员之中，也有许多并不是管理者。换言之，有许多的人只不过是别人的“上司”而已，甚至于是许多人的上司。但是他们的作为，并不能对组织的经营能力发生重大的影响。制造业的工厂领班，大抵属于此类。他们仅只是“监视者”。由于他们管理别人的工作，所以他们确是主管人员。但是他们对于属员的工作方向、工作内容、工作品质及工作方法，他们既无责任，也无职权。所以他们的成绩，大部份还可以用效率和品质来衡量和考核，而且可以采用我们用来衡量和考核体力工作者的尺度。

反过来说：一位知识工作者是不是一位管理者，我们不能以他有没有部属而定。例如在一家企业机构里，一位市场研究员，也许有两百位部属；而另一家同业的市場研究员也许只有一位秘书为助手。然而就这两位市场研究员应有的贡献来说，却并无太大差别。即使有所差别，也只是行政管理上的差别。有两百位属员，固然远比只有一位秘书能够多做许多事；但这却并不表示他的生产和贡献一定更大。

知识工作不能用数量来界定。而且也不能用成本来界定。知识工作应以成果来界定。以成果而论，人数的多少和管理工作的繁简，并不足以显示其关系所在。

当然，市场研究部门人数众多，可以集思广益，增大企业成长和发展的潜力。果真如此，则雇用两百人也不算便宜。可是，问题是如果人数过多，主管人员恐将穷于应付他们工作上的问题和人际间所产生的问题。这样一位主管人员，必将终日忙碌，再也找不出时间来从事真正的市场研究和基本决策了。他也许不停的核阅数字，而无法自问：“所谓我们的市场，究竟所指的是什么意义？”因之，甚至于市场发生了重大变化，足以影响公司的存亡时，恐怕他也将疏于察觉。

但是单枪独马的市场研究员，同样可能有很高的生产性，也同样可能有很低的生产性。他可能成为公司发展的知识和远景的源泉；也同样可能将他的时间耗于细微末节（一般人以为这就是研究），以至于视而不见、听而不闻，遑论思想。

在每一个知识组织中，总有人在单独作战，一无部属，然而仍不失其为管理者。当然，像上文所举越南战场的故事，每一份子都必须随时作影响整体存亡的决策，这样的实例毕竟不多。但是研究部门的化学家，当他决定采取甲研究路线而放弃乙研究路线时，他是做了极可能大大地影响公司前程的重要决策。这样的一位化学家，可能是研究所的主任；也可能是一位根本没有主管职责的研究员，甚至于可能是一位初级研究员。同样地，凭会计资料来选择某项产品，可能由公司的资深副总裁来决定，也可能由一位普通职员来决定。凡此种种，在今天的大型组织的所有领域中都甚为常见。

在本书中，我对于“管理者”一词，将泛指凡属由于其职位和知识，必须在工作中作影响整体绩效和成果的决策的知识工作者、经理人员、和专业人员而言。但是这并不意味着大部份知识工作者都是管理者。因为知识工作也像任何其他工作一样，有些是例行性（routine）的。在这样的管理者的定义下，管理者的人数将比任何一张组织系统表中所列示的知识工作者的人数为多。

这是我们应该明了的起点。——我们已看到有关这方面的种种努力，对于经理人员和专业贡献人员的奖誉和报酬建立了平行的梯阶。但是，在今天的最普通的机构中，不论是企业机构、政府机构、研究机构、和医院中，到底有多少人必须作具有重大意义且具有确定影响的决策，却很少有人明了。须知所谓知识权力，实与职位权力同样的合乎法统。基于知识权力所作的决策，与高阶层管理所作的决策，具有相同性质。（美国电话电报公司总裁凯培尔 Frederick R. Kapper 于一九六三年在纽约的第十三届国际管理大会上，曾发表一次演说，这正是他的主要论点之一。）

我们现在已经知道，大部份的一般经理人员，其工作性质跟企业机构的董事长或政府机构的行政首长，其实是相同的。那就是：计划，组织，统合，激励，和考核。他的领域虽小，然而在他的天地里，他却是一位管理者。

同样地，任何一位做决策的人，其工作也跟董事长和行政首长相同。他的管辖范围尽管有限，甚至于他的职能或他的大名不见于组织系统表，办公室连专用电话也没有，但是他却是一位管理者。

不论职位的高低，凡是身为管理者，就必须力求有效。

在本书中将引用许多实例。那些实例虽然多取之于高级主管的工作与经验，但是那只是因为我所接触的人士以高级主管为多，且因为高级主管常为人所共见。同时，也是因为大事较便于分析和见及的缘故。

但是这本书的本身，并不是为了说明高级主管做些什么或应该做些什么。本书是为负有行动与决策责任以贡献于其组织绩效之每一位知识工作者而撰写。换言之，本书系供我称之为“管理者”的所有人士阅读。

三、管理者面对的现实

每一位管理者面对的现实，一方面要求他们的有效性，一方面却又使他们极难达成有效性。诚然，一位管理者如果不能致力于有效，则现实必将迫使他一事无成。

让我们先对组织以外的知识工作者的现实作一番迅速的观察，看看他们问题何在。一位自行开业的医师，大体上不会有“有效”的问题。病人前来求诊，将一切事情都带了进来，使医师的医学知识能够有效。医师面对病人，通常可以专心于诊断，不至有其他旁鹜来打扰。医师应该有甚么贡献，是不言而喻的。他的一切努力，都在于减轻病人的病苦。他最应该优先重视的，便是病人的主诉。什么是重要的和什么是不重要的，端视病人有些甚么痛苦而定。病人的主诉，决定医师工作的优先。其目的和目标也是既定的，那就是要恢复病人的健康，或至少是使病人感到舒服。因此，医师是否具有能力组织他们自己以及组织他们的工作，是不容易看得出来。但是他们的有效性，并没有太大的问题。

然而，一个机构里的管理者面对的现实就大不相同了。机构中的管理者，有四类非其本人所能控制的现实难题。每一类难题，都是本来存在于他服务的机构中，都是本来存在于他的日常工作中。他别无他途可循，只有与这些无可避免的难题合作。每一项现实难题，都是迫使他无成果和无绩效的压力。

1、管理者的时间很容易会变成“属于别人的时间”。如果我们从作业情形来替管理者下一个定义，我们简直可以说他是组织的俘虏。每一个人都可以随时来找他，而事实上每一个人也是随时在找他。看起来任何一位管理者都几乎不可能解决此一难题。他

不能像医师一样，告诉门外的护士小姐说：“半小时内不要让人进来。”而正在这个时候，电话铃响了。来电话的，也许是公司最大的客户，也许是市政府的一位要员，也许是他的上司，他不能不接电话。于是，半小时的时间就过去了。

2、管理者除非能够毅然改变生活和工作的现实，否则将被迫忙于日常作业。

在美国，管理者的这种抱怨非常普遍。公司的总经理或其他高级职员所负的责任是“综理全局”，照理说他应该将他的时间花在这一方面，但他仍免不了要兼管市场营销，或者兼管工厂厂务。为什么形成这种现象，有人说是因为美国的管理者通常是从某一专业部门提升上来的缘故。因此他们虽然升上了高层职位，他们未能改变一辈子养成的工作习惯。可是在人事升迁梯阶大不相同的别的国家，竟也有同样的抱怨。以若干欧洲国家来说，升任高层管理的人士，大多是具有通才经验的总管理处的干部。但是在德国、瑞典、荷兰等国的公司高层管理人士，也与美国同样受到批评说他们有更多的日常作业。进而言之，这现象且不以高阶层为限；组织内几乎每一位管理者，都有同样的困扰。这样看起来，这就很难说是由于主管的出身之所致，也很难说是由于主管个人的偏爱，其中必另有缘故。

问题的症结，乃在于管理者周围的现实。除非他们能够毅然改变现实，否则那些日常的事务便将主宰他们的关心事项和行动。

“来了甚么，就做甚么”，对执业医师却是适当的。病人来了，医师问：“你甚么地方不舒服？”医师期望病人能告诉他有关的事实。病人说：“我睡不好，失眠已经三个礼拜了。”病人这句话，正是告诉了医师甚么是“优先”。纵然在经过检查后，医师发现病人的失眠不过是一项不重要的病征，病人尚另有更严重的病情，但是，他还是会使病人先有几晚安稳的睡眠。

然而，作为一位管理者，却无法从事象上得到情报；更无从了解真正的问题所在。医师之于病人，病人的主诉便是重心，因为那是病人认为是重心。而一位管理者所关心的，却是远更复杂的世界。事象的本身，毫不能告诉他甚么事象是重要，甚么事象是不重要。事象的本身甚至不能算是征候，不能像病人的主诉一样提供线索。

管理者如果采取“来了甚么，就做甚么”的态度，那他不久就要穷于应付了。也许他具有了不起的干才，足以应付得了；然而实际上他却是在浪费他的知识和能力，而把可能达成的有效性撇开了。管理者需要的是一套判断标准，使他能够据以针对真正重要的事项去工作。但是在日常的事务中，却找不到他们所需的标准。

3、促成管理者缺乏有效性的第三项现实因素，是由于管理者本身处于一个“组织”之中。唯有在别人能够利用管理者的贡献时，管理者才能有效。组织是一项工具，使个人的才干得以增大。组织能利用他的知识，使别的知识工作者能以他的知识作为资

源、作为激励、作为视野。然而，知识工作者彼此之间最难协调，其原因正是由于他们是知识工作者的缘故。每一位知识工作者，都各有各的技能，各有各的志趣。有的人热中于税务会计，有的人热中于细菌学，也有人热中于建立市政人员的训练和发展。而另外一个人却也许注意成本会计的细节，或注意医务行政，或注意市政的法律问题。彼此之间，都需要相互利用彼此的产出。

对于管理者的有效性而言，最重要的人物，通常并不一定是管理者直接控制的部属，而是其他部门中的人士，即所谓“旁系人士”，或是管理者本人的上司。一位管理者倘不能与这些旁系人士接触，倘不能使这些旁系人士利用他的贡献，管理者本身便将无有效性之可言。

4、最后，管理者常系处身于一个组织之“内部”。

每一位管理者，不论他的组织是企业机构，是研究机构，是政府机构，是大学，还是军部，通常总以为组织内部才是其最密切的现实。如果他要认识外界，也是像戴上了一副变形的眼镜。外界事物的变迁，他是不能亲身体验。他只能透过资料的报告才知道外界，而报告的内容都是先经过了组织的“过滤”，换言之，他看到的外界，是先行经过消化后的外界，是高度抽象的外界；那是已将组织的相关标准加之于现实之上的外界。

但是组织是一种抽象的存在。用数学术语来说，组织只是一个“点”——没有大小和面积。即使是规模最大的组织，如与其周围的外界环境的现实性比较，也将是缺乏现实性的。

具体地说，在组织的内部，不会有成果出现。一切成果都是发生于组织之外。举例言之，企业机构的成果，是经由顾客而产生；企业的成本和努力，必需透过顾客购买其产品或服务的意愿，才能转变为收入和利润。顾客的决策，也许是以消费者为立场，以市场供需律为基础。但也可能是以社会主义政府为立场，供需的调节全凭非经济性价值为基础。但是，无论是甚么情况，决策人都是在企业之“外”，而非在企业之“内”。

同样的道理，医院之有成果，成果必在于病人。但病人并不是医院组织中的一份子。对病人而言，只有当其患病时医院才是一项“现实”。病人最大的企求，却是尽快离开，回到他的非医院的世界里去。

在组织的内部所产生的，只有努力和成本。我们说企业内部的“利润中心”，其实是客气的称呼而已，实质上应该是“努力中心”。一个组织要产生一项成果，如其工作量愈少，则其成绩愈佳。为了生产市场上所需要的汽车或钢铁，如果任用了十万员工，那是一项工业技术的失败。人数越少，规模越小，内部的工作越轻，这组织就越接近于完美，就越有存在的理由。而组织存在的唯一理由，是在于对外界环境的服务。

外界环境是真正的现实，而这个现实却不是从组织内部所能有效控制的。充其量也必需外在和内部两者共同作用才能产生成果。例如一场战争，成果乃由敌我双方的行动和决策所决定。当然，一个企业可以作种种努力，透过推广和广告来塑造顾客的喜好和价值。然而，除非是在一种极端缺乏的情况下，例如战时经济，顾客仍旧握有最后的决定权和有效的否决权。（这正说明了为甚么共产主义经济在一旦物资缺乏情况稍为缓和，而尚未到达市场供应充裕的情况时，便将出现问题的道理；盖因市场供应充裕，政治权力便不能决定一切，而须由顾客决定一切。）但是，管理者最看得清楚的只是组织的内部。组织内部才是他最密切的接触。内部的种种关系和联系，内部的种种问题和挑战，内部的种种错综的情势和分歧的意见，不停地由各方向他袭来。除非他能作特殊的努力，能够眼朝外看，他必将日益局促于组织内部。他在组织中的地位越高，他的注意力将越为内部的问题和挑战所困，而不能看到外界事象。

- * 组织是人为的社会，与生物有机体颇有不同。但是组织仍须受支配自然生物结构和规模的同样的定律所支配：面积与半径的平方成正比；质量则与半径的立方成正比。一个生物成长得越大，则将须更多的资源来充实该生物的质量和内部的生理机能、血液循环、神经系统等。

阿米巴（变形虫）的每一部份，都能经常地直接与环境接触。因之，阿米巴无需特殊的器官来感觉外界，来支持其身体。但是一个庞大而复杂的生物，例如人类，便需要一组骨骼来支持其体躯，便需要各种的系统和器官来摄取食物和消化，来呼吸和排泄，来输送氧气，来生殖。而且，人类还需要一具大脑和复杂的神经系统。再说阿米巴，其大部份质量都是直接用于生存和繁殖。而较高等动物的大部份质量——其资源，其食物，其能量供应，其体素等等——均须用于克服及抵销其本身结构的复杂性，和与外界的隔离性。

一个组织绝不能像生物一样，以自身的生存作为目的；倘能延续后代，即算成功。组织是社会的一种器官，唯有能对其外界环境提供贡献，始为有所成就。但是，当组织的规模日益扩大，且看来日益成功时，则其内部的种种事务，必将更为困住管理者的兴趣、精神、和能力，而使其顾不到对外界的真正任务和有效性。

这项危机，自从电脑和近代资料处理技术问世之后，已演变得更形严重了。电脑，可以说是一座机械的“蠢才”：只能处理数量化的资料。当然，它能处理得快速、准确、和精密。可是自从有了电脑，从前无法获得的大量的计量资料，现在可以透过它提供了。然而，通常只有组织内部的资料，才是可以数量化，例如成本数字和生产数字、医院病人的统计、和训练的报告等。至于外界的事象，则大多难于数量化；即使能够，恐也将时过境迁了。

但是这并不是说我们对外界事象的搜集资料的能力落后于电脑的技术能力。如果只

有这一点使我们耽心的话，我们只要改进对统计的努力即可，而且电脑也能帮忙克服此项机械限制。问题乃是外界事象往往是“质”的性质，不能化为“量”。外界的事象、尚不能称之为“事实”。盖因所谓“事实”，应该是已经认定，已作分类，且已确知其关联性的事象。当我们要把事象化为“量”时，必须先掌握一项概念。那就是：必须先从变化万千的事象中，抽取出一种可以定名、且可以计数的某一特性来。

* 医药上的“泰利多迈”（thalidomide）造成畸形婴儿的悲剧，正是一个实例。早在欧洲大陆的医师得到了足够的统计，发现畸形婴儿的数量大增的时候，大到令人认为其中必有某种特定的新的原因的时候，损害已经发生了。而在美国，这种损害幸得避免，原因是美国一位公共卫生医师早察觉了一项“质”的变化。不过他察觉的只是一种不重要的变化，是发现这种药物会引起皮肤反应。虽然此一发现与多年前的事象毫无关联，但是却在实际使用泰利多迈之前亮起了警报。

福特公司的一种Edsel型汽车，也是一个类似的例子。在该公司发展此种车辆之前，凡属可能搜集的数量资料都已搜集齐全了，证明此型新车必能畅销于市场。然而，孰知美国的汽车顾客发生了“质”的变化，从“收入决定购买”转变到“兴趣决定购买”了。而这种“质”的变化，却无法由统计的研究来显示。等到后来此种质的变化可以用“量”来显示的时候，为时已晚，公司的新车已经推出，而招致了失败。

对于外界的事象，真正重要的不是趋势，而是趋势的转变。趋势的转变才是决定一个机构及其努力的成败关键。但是这种转变，只有靠觉察，而无法计量，无法界定，无法分类。虽然有时候分类也能产生预期数字，例如福特Edsel型车的例子，但是获得了数字时，却已不能与实际的行为配合了。

电脑是一种逻辑的机器，这是它的优点，同时也是它的限制。外界的重要事象，不能化成为可以用电脑（或任何其他逻辑系统）处理的资料形式。而人，虽然人并不够逻辑，但是人能够觉察，这正是人的优点所在。

令人担忧的是：有了电脑，则管理者对于不能化成电脑逻辑和语言的资料和刺激，恐将会不屑一顾了。管理者恐将因此不能觉察（对事象的觉察），而仅知事实（即事象发生之后的数字）了。电脑资料大量增加的结果，可能关断我们接触现实世界之路了。

不过，相信将来总有一天，电脑这项最有用的管理工具，终会使管理者瞭解他们已被孤立，而腾出更多时间来对付外界。然而在短时期内，将仍难免患有“电脑炎”（computeritis）的危险。这是一种严重的病症。

电脑仅能使已经存在的情况，加以显示而已。身为管理者，必须生存及工作于企业之“内”。所以，一位管理者，如果不能有意识地努力于觉察外界，则组织内部，势将

蒙蔽他们，而使他们看不见真正的现实。

x

x

x

上面所说的四项现实问题，是管理者无力改变的。这四项现实，管理者之所以存在的必要条件。他因此必须明瞭：假使他不特意致力于学习有效性，则不可能成为有效的管理者。

四、对有效性的认识

要想提高管理者的业绩、成就、和满足，唯一的路径，将只有靠提高有效性。

我们当然可以在各方面任用能力特别高的人。我们可以任用知识特别广的人。但是我认为这两类人才毕竟难以找到。也许我们可以勉力做那些根本不可能的事，或先天上得不偿失的事。但是我们不能去培养新的超人。我们必须运用现有的人才来经营我们的组织。

在许多讨论管理发展的书籍中，常将“明日的经理人”描写得无所不能。这类书籍说：一位高级管理者应该是具备有高强能力的分析家与决策人；他应长于与他人共事，也能了解组织和权力关系；他应长于数学，又应有艺术的修养和创造的天才。看起来我们需要的人，简直是文武全才，样样精通。而这样的人才，委实少之又少。事实上根据我们人类的经验，平庸之人才才有普遍性。所以，我们任用的人才，充其量也只能在某一项能力方面最为优秀。而某一能力较优，自然在其他能力方面就不免平平了。

我们必须用一种态度去建立我们的组织：那就是人只要在某一重要领域具有特长，便能用之于该领域之工作。这一点我们将在本书第四章中续加讨论。我们不能将能力的标准悬高来期望管理者的绩效；当然更不能期望万能的天才来达成绩效。我们要扩大人类的范围，应该利用工作的手段，而不应该期望人类能力的突然增高。

上述原则大抵也适用于知识。不管我们对具有更广及更高知识的人才需要如何殷切，可是我们在知识的改进上所必须花费的努力，信必大于我们可能获得的报酬。

* 例如在十五年前，当“作业研究”（operations research）开始流行的时候，有人开出了从事作业研究者应具备的条件。他们开出的条件，往往要求一位作业研究者是一位“万能博士”。他应该懂得一切，而且对人类各方面的知识都能作最佳的应用。甚至有人说，作业研究人员必须具有六十二门自然科学和人文科学的知识。如果真能找到这样一位“万能博士”，而请他来研究物料存量问题，请他来研

究生产规划问题，那岂不是绝大的浪费！

至于所谓“经理人发展”，条件宽得多了。可是照一般的经理人发展计划看来，一位经理人也得拥有各方面的技能，诸如会计、人事、市场行销、订价和经济分析，诸如心理学之类的行为科学，以及诸如物理学、生物学、地质学等等的自然科学。而且，我们确实还需要懂得近代技术，懂得近代的国际经济，也懂得近代政治的人才。

然而这些题目，每一项都是大的知识领域。其中任何一项，即使钻研一辈子也会嫌时间不够。需知学术研究，一向有愈分愈细的趋势，学者们只能选择很小的范围研究。故在—项领域方面，谁也不敢说他对该领域的知识比—位新闻记者懂得更多。

但是我说这些话，并不表示说—个人不应该在各项领域都能懂得—些基础知识。

今天有许多年轻的受过高等教育的人士，不论是在企业机构、医院，还是政府，他们的缺点之一，是往往以自己精通了某—狭窄的专门学问而自满，而不屑于其他。—位会计师固然—定需要钻研人群关系，—位工程师固然—定需要钻研如何发展新产品；可是，他们却应该，至少知道别门学问到底是甚么，知道为甚么需有别门学问，知道别门学问到底做些甚么。泌尿科专家固然—定要精通精神病学，但至少该知道精神病学是—门甚么学问。农业部的专家固然—定要精通国际法，但至少该具备足够的国际政治的常识，以免由于偏狭的农村政策造成国际的损害。

但是，如此精而后博的人与所谓“通才”不同。通才也和天才—样，可遇而不可求。我们所应该努力的，是学会如何善用那些专精于某—领域的人。这就是说，我们必须提高有效性。我们既不能求资源供应的增加，就当求资源效果的增加。所谓有效性，就是使能力和知识的资源，能够产生更多更好成果—种手段。

由于有效性为—个组织所必须，所以应该受到高度优先的重视。有效性又是管理者—项工具，是达成目标和绩效的途径，因此更应该受到高度优先的重视。

五、有效性可以学会吗？

假如说有效性是人类—种天赋，就像音乐天赋和绘画天赋—样，那么我们便将非常不幸了。在这些方面的大天才总是少之又少。因之，我们也许应该及早发掘潜在的有有效性人士，来训练他们，以发挥他们的才干。但是即使这种努力，我们恐也难于发掘出足够的人数，以应现代社会的需要。说实话，如果有效性只是人类的天赋，那么我们今天的文明纵然尚能维持，也必是不堪—击的。今天的大型组织的文明，所依恃的是，大批的具有少许有效性而可以担任管理者的人们。

如果说有效性是可以学会的，那么问题便是：有效性究竟包括些甚么？要学的是些甚么？该用怎样的方式学习？有效性是一种可以有系统地学习的知识吗？有效性是一种可以靠学徒方式来学会的技能吗？有效性是一种可以靠反复工作来学会的实务吗？

近几年来，我一直在不断思索这些问题的答案。我是一位管理顾问师，我屡曾与许多组织的管理者接触。我发现对我来说：有效性的课题委实太重要了。第一，因为一位管理顾问师除了知识以外，别无任何权力，但管理顾问师却必须有效，不然便将一无所成。第二，有效的管理顾问师，都有赖于委托机构的内部人士能合作完成工作。因之，管理顾问师能否有所贡献，能否达成成果，或者是否会变成委托机构的一个“成本中心”，或者至多只是变成被利用的角色，这一切的一切，在在都视委托机构自己人士的有效性如何而定。

但是我终于明瞭了世上并无所谓“有效的个性”。（注：按所谓“有效的个性”一词，是本书著者针对耶鲁大学阿奇利斯教授——Chris Argyris的意见而言。阿奇利斯教授曾认为成功的管理者须有十大条件，诸如“能忍受挫折”等是。但本书著者发现他所接触的许多极有成就的管理者，大都不具备那些条件。）我认识的许多有效的管理者，真是形形色色，他们的脾气不同、能力也不同；他们所做的事不同，做事的方法也不同；他们的个性、知识、和志趣，也都各有不同。事实上他们每一方面都各有不同。但他们却有一项共同点：人人都具有做“对的事情”的能力。

在我认识的和共事过的许多有效的管理者中，有性格外向的，也有令人敬而远之的，有年迈即将退休的，甚至还有遇人羞答答的。有的固执独断，有的因循附和。当然也有胖有瘦，有的生性爽朗，有的心怀忧虑。有的能豪饮，有的却点酒不沾。有的待人亲切如家人，有的却严峻而冷若冰霜。也有的少数人生就一副体型，令人一望而知其为“领导人”，也有的其貌不扬，毫不能吸引别人的注意。有的具有学者风度，有的却像是不识之无。有的具有广泛的兴趣，有的却除了他本身的狭窄圈子外其他一概不懂。还有些人虽不是自私，却始终以其自我为中心；而有的却落落大方，心智开放。有人专心致力于他的本身工作，心无旁骛；也有人其志趣几全在事业以外：做社会工作，跑教堂，研究中国诗词，演唱现代音乐。在我认识的那些有效的管理者中，有人能够运用逻辑和分析，有人却主要是靠他们本身的体验和直觉。有人能轻而易举的决策；有人却每次都一思再思，饱受痛苦。

换言之，有效的管理者，他们之间的差别，就像医师、教员、和音乐家一样各有不同类型。至于缺少有效性的管理者，也同样地各有各的不同类型。因此，有效的管理者与无效的管理者之间，在类型方面，性格方面及才智方面，是很难加以区别出来。

但是，那些有效的管理者，“异”中有“同”；不管他们拥有甚么，不管他们是甚

么样的人，他们都有能发挥有效性的共同习惯。不管他们是在企业机构内、政府机构内、医院内，还是学校内，他们促成有效性的习惯都是一样。

反之，我也发现到，一个人如果没有这套有效性的习惯，则无论他有多大的智慧、多大的努力、多大的想像力，和多丰富的知识，他必是一位缺乏有效性的管理者。

换句话说，有效性是一种后天的习惯，是一种实务的综合。而既然是一种习惯，便是可以学会的。从表面上看，习惯是很单纯的，一位七岁的学童也能懂何谓习惯。不过要把习惯建立得很好，却是不容易的。习惯必需靠学习才能获得，就像我们学习九九乘法表一样。我们每天读乘法表，一遍又一遍，直到我们纯熟得不加思考随口可以说出“六六三十六”，那就成为我们固定的习惯了。学习习惯就非得不断地实地去做不可。

记得我小时候我的钢琴老师告诉我说：“你绝不可能像钢琴家舒乃柏演奏莫扎特的曲子得那样好；但是并没有理由说，你不必象舒乃柏那样地练习音阶。”回想起来，我的钢琴老师很显然地少说了一句：最伟大的钢琴家，如果不肯辛勤演练，也必无法演奏莫扎特的曲子。

换言之，我们没有理由说自己是平庸之才而不加演练。当然，即使演练，也不一定成为大师；成为大师，有赖特殊天赋。可是我们需要的只是一般能力，只是能奏出音阶来。

下列五项主要的习惯，是成为一位有效的管理者必须习得的心智上的习惯：

1、有效的管理者知道他们的时间花用在甚么地方。他们所能控制的时间至为有限，他们会有系统地工作，来善用这有限的时间。

2、有效的管理者重视对外的贡献。他们并非为工作而工作，而是为成果而工作。他们首先就问：“期望于我的成果是甚么？”而不会一开头就考虑应做的工作，更不会一开头就探究工作的技术和工具。

3、有效的管理者重视“长处”，包括他们自己的长处、他们上级主管的长处、同僚的长处、和部属的长处。他们还重视环境情势的长处；也就是说：重视“能”做的是甚么，而不介意缺点。他们不会从他们之所“不能”的地方开始。

4、有效的管理者集中精力于少数主要的领域；在这少数主要的领域中，如果能有优秀的绩效就可以产生卓越的成果出来。他们会为自己设定优先次序，而且坚守其设定的优先。他们知道：“何者当先则先之”，此外别无他途，否则必将一事无成。