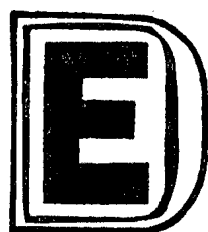


寓卓越于平凡



創業者文摘



寓卓越于平凡

《创业者文摘》丛书第二辑

《创业者文摘》编辑部编辑

上海翻译出版公司

(上海武定西路 1251 弄 20 号)

新华书店上海发行所发行 上海印刷三厂印刷

开本 787×1092 1/16 印张 6 字数 130,000

1987年3月第1版 1987年3月第1次印刷

ISBN 7-80514-009-X

统一书号 4311·46 定价: 1.50元

目 录

本 丛 书 顾 问

汪道涵

徐鹏飞

上海投资信托公司副董事长

张镇中

中美航空工业公司美方总经理

周安桥

香港新鸿基(中国)有限公司总经理

伍淑清

香港美心集团董事长

本 丛 书 主 编

贺崇寅

3. 寓卓越于平凡

——一场管理上启迪心智的讨论

杜拉克讲的道理也许你全知道,但平凡中深寓哲理

[美]约翰·泰仑特著 江昂摘译

12. 创业精神在美国重新兴起

——振兴美国经济的风险企业家

成功创业的条件几乎处处都有,每个社会无论其压抑程度多高,都会闪烁出宝贵的创业精神的火花

[美]约翰·威尔逊著 胡润福摘译

16. 企业生存和发展的关键

——技术开发能力

日、美优秀企业把3%~10%的销售额用于研究开发;集中10%~15%的优秀人才,从事研究开发

[日]上野明著 王伟军译

徐大亚、俞开运校

· 管理科学与管理艺术 ·

21. 信息技术与管理改革

现代信息技术能在很大程度上取消居中协调式的管理,且同样能有效地保证一个大型企业的运转

[美]约翰·F·马齐著 妙风译

23. 美国最佳公司的管理要诀

25. 提问的艺术

28. 日本公司的会议

30. 怎样察觉不称职的部门经理

· 演变与趋势 ·

32. 美国妇女企业家的崛起

妇女是天生的企业家,她们具有男性通常缺乏的刻苦耐劳、不计时间、不计报酬的牺牲精神

[美]多罗西·钱斯基著 金溪民译

34. 日本建设高技术城市网

· 企业林 ·

36. 西方世界的管理巨人

——英国最有效率的马克士·斯宾塞
零售公司

百年老店竟由一便士货摊发家，而形成今日之规模，靠的是什么？是科学的管理方法和灵活的管理艺术

[香港]凯·克·蔡著 刘宪章编译

40. 开发就是经营

卡西欧的思想是不断地开发自己独特的产品，依靠它本身来创造需求

[日]中野忠良著 陆时兴编译

43. 只为女性服务的饮食店

· 大学与高技术产业 ·

45. 美国高等教育的一支新军——“公司大学”

公司大学的出现，反映了科学技术日新月异的发展，和全球性商业激烈竞争的压力以及企业日益现代化、复杂化的大趋势

[美]内尔·P·厄里克著 郑鹿年编译

· 中小企业 ·

49. 小公司兴旺发达指南

小公司船小好掉头，信息传递敏捷，整体协作强；处事机动灵活，决策快而易行，个性充分发展，成就显而易见

[英]A·C·海佐尔著 刘素英译

晏仁美校 过何足摘编

· 第三产业 ·

53. 新加坡——“亚洲旅游王国”

· 企业经营 ·

55. 寻准市场缺口

59. 销售的前奏曲

· 成功之路 ·

62. 四十岁前应做的事

64. 时间管理

——掌握你最珍贵的资源

整天忙忙碌碌，并不意味着你会成功；相反，如果没把你最珍贵的时间用在最值得花时间的上，就证明你不会是个成功的人

马克·罗勃蒂著 俞耀生译

· 每辑一测 ·

68. 你有效地利用了你的时间吗？

· 公共关系 ·

69. 公共关系和公共关系学

什么是“组织活力的源泉”、“组织关系的粘合剂”、“组织功能的润滑油”、“组织机体的防腐剂”？——公共关系

居延安

78. 公共关系学在宾馆服务中的应用

——上海锦江饭店的初步实践体会

· 现代社交 ·

81. 商务活动中应注意的礼节

在商业性接触中，你的举止会使你招财进宝，也会使你坐失致富良机；更重要的是，你只有待人以礼，才能受人之礼

余田摘编

· 文化传统与管理 ·

85. 因人而异 对症下药

——如何对待性格怪异的职工

· 合资企业内外 ·

87. 日中经济法律中心事务局长京贺一对中日合资企业的七条建议

· 经济法规 ·

89. 从一起人身伤害赔偿案看美国企业产品责任法

美国产品责任法所依据的理论，尤其是其中的严格责任法，对产品消费者所提供的法律保护是比较充分的，有助于促进企业增强产品责任感

楠德编译

· 译苑随笔 ·

92. 服务当先 “利”在其中

92. 什么最宝贵？

93. “聊以自慰”的反思

· 译林采叶 · 肯特求贤 15

老年人种种 84

· 管理百科 · ABC分析 工业民主 58

怎样减少企业的报表 77

· 幽默 · 一则 42

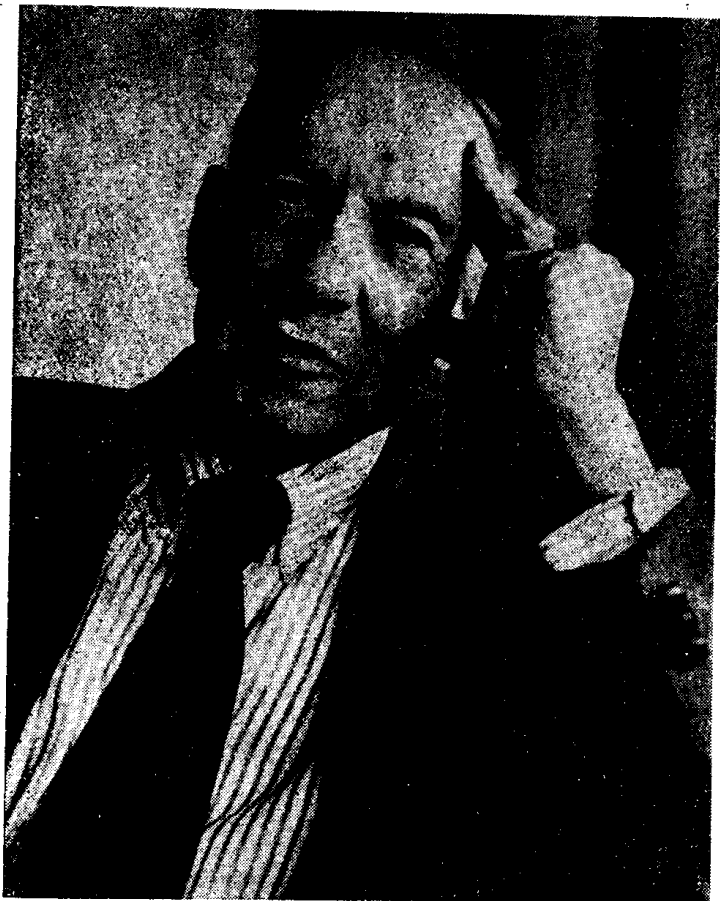
· 漫画 · 聊以自慰 91

寓卓越于平凡

——一场管理上启迪心智的讨论

汇集时间；着眼于贡献，包括自己的和他人的；集中注意优点而非弱点；决策前先听取意见、收集异议，在可供选择的方案中择优而从；并且别畏惧风险

[美]约翰·泰伦特著 江昂摘译



杜拉克是不肯走出他在克莱蒙特的书斋来替你处理日常的经营管理事务的，这种工作会使他不胜厌烦。因而，想从杜拉克那儿得到指点的经理便去看他的书和文章。而令人沮丧的是，从杜拉克那儿很难找到大多数经理天天都碰到的令人头痛的繁琐事务的具体答案。杜拉克的书和其他大量为经营管理者所写的书不同，在他的著作中——即使是集中讨论管理人员职责的书——你也找不到典型的“如何经营事业”一类的文章，或以类似词句作标题的文章：“办事的六条有效途径”、“如何根治不良习惯”、“解决问题的十个步骤”、“安排时间的五大方法”，等等。

杜拉克是位鼓动家，他要做的是激励他人去思考，而不是代他们思考。而且，他是从哲学的角度来探讨管理问题的；因而，要查找杜拉克著书或演讲的目录来找到你面临的问题的解决方法是办不到的。他并不把这些问题简化成条条框框，因为他不认为这些问题是那么简单易行的。

注：本文摘译自当代西方著名管理学家杜拉克的第一本传记《杜拉克：开创企业社会的人》，原书作者为约翰·泰伦特，1976年美国坎纳图书公司出版，上海翻译出版公司正着手翻译出版。

但是，让我们来设想一下，有位管理人员能同杜拉克共事，遇事可以随时向他请教，那将会出现什么情况？

下面权且当作是一个剧本，它不是杜拉克工作时的真实写照，而是他在某种情况下可能会这样工作的一种假设。剧本中杜拉克的言论，均采自他的著作或演讲。

这位将与杜拉克共事的幸运者名叫约翰·史密斯，一位执行主管。在这个假定的事件中，我们大可不必理会史密斯的公司是做什么生意的，因为各类经营管理的内在本质并无太大的区别。

史密斯把他的顾问请了进来，杜拉克的态度严肃而庄重，有老派风格的魅力、修养和礼貌。在简单的寒暄之后——杜拉克生性不喜闲聊——史密斯开始了一天的工作。同许多管理人员一样，他先阅读一些往来信函，再召进他的秘书，记下他口述的信函和便笺。

史密斯对其中一份便笺感到为难，那是他的一位名叫琼斯的下属，正在着手拟定一份计划，史密斯觉得有必要给琼斯一些指示，因为后者似乎在工作中没有取得应有的进展。史密斯想知道的是，他怎样能使琼斯懂得他的要求，于是就求助于杜拉克。

“你期望琼斯做些什么呢？目标是什么？”

史密斯对此也说不清楚，但终于解释说，那项计划是要在某部门中提高生产，同时控制成本。琼斯似乎并不明白这一点。

“琼斯的看法怎样呢？”

杜拉克的意思是，琼斯所了解的是些什么目标，他是否意识到自己该有什么贡献？史密斯说：“我以为我们的目标是相同的——就是把这件事办好。”

“你为什么有这样的想法呢？”杜拉克要知道的是，当琼斯谈到这项计划以及还应做些什么的时候，会说些什么。史密斯觉得很难回答这个问题。他们当然曾经讨论过这项计划，但每次总是史密斯说应该做些什么，以及琼斯要求知道一些有关沟通意见的渠道等补充性细节。

“而你要再写便笺给琼斯去告诉他你已经对他讲过的事？”

史密斯承认这正是他在做的事。

“你这属于哪一类工作呢？”杜拉克问。史密斯注意到杜拉克只是提出问题，但他仍尽职地回答他，这部分工作大约属于“沟通意见”。

“算了吧，”杜拉克解释说，**史密斯根本不是在沟通意见，他只是寄出一些东西，而收件人却多半收不到。沟通意见要从收件人而不是发件人开始，你只能在下情上达的情况下方能做到上情下达。**

“那我处于何种地位呢？”史密斯弄不懂了。“我是他的上级，应该告诉他要他做些什么。”“你不应该‘告诉他要他做什么，’”杜拉克反驳道，“你的职责是使他能好好地做。”

首先，不要再把情况和指示硬往下塞，而应让下属主动地呈上意见。你先找出琼斯对工作的看法，再请他谈谈工作的目标。

史密斯大惑不解，难道他应允许琼斯自己说该做什么和该怎样做吗？杜拉克的回答是，那是理所当然的，但谈不上“允许”二字。你会发现琼斯不但对工作目标与你有不同的看法，而且他对自身的要求会更高于你的期望。

史密斯颌首道：“你是说我该听听琼斯的意见？”“这只是一部分，仅仅听取意见还不

够，你必须与琼斯一起共筑一个交换意见的基础——即让琼斯发表对工作目标的看法，然后双方加以讨论。你将发现他的见解会有很多出乎你的意料。要有真正的意见交流，得坐下来和琼斯面对面地谈，问问他，他准备做些什么。”

“但是，”史密斯提出了同他密切相关的问题，“如果我不同意他的想法呢？”“那么，你就可以下最后通牒：这就是我要你做的。但那时你至少已了解到你是在压制琼斯的愿望。你理解到他的难处，当然你也有难处。**重要的是要建立一个交换意见的基础。仅仅由‘我’及‘你’，不能称作为意见的沟通，只有在从‘我们’中的一个到另一个时方能行得通。**”

“那么，”史密斯说，“我不再写便笺去向琼斯灌输我的意见了。我愿与琼斯试谈一下。但这需要时间，哪有这么长时间呢？我连现在该做的事都做不完。”

于是，他们开始讨论史密斯该如何安排他的时间。对此，史密斯已有所准备，一个月之前他同杜拉克合作的第一天，杜拉克就问起过他是如何安排时间的。史密斯开始试着描绘他一天的安排：“嗯，我先花上一小时时间处理信函，接着自然是开会……”杜拉克打断了他的话：“你是否有个工作时间表？”史密斯回答没有。“如果光凭记忆，你就不会明白你究竟是怎样花掉时间的。做个时间记录表吧。问题不在于你用什么方法，但一定得记下来。”

现在史密斯有了个记录，虽然不尽完善，但毕竟是有了。杜拉克对着记录扫了一眼，指出：“大概你也意识到了，你的时间并不是属于你自己的，一个管理人员的时间是为大家共有的。”

情况使史密斯受到震惊：他实际上的时间安排与他原先估计的大有出入。例如，他用于开会的时间就远较他所想象的要多；用于打电话的时间也远比自己预期的要长；而用于决策的时间却比他以为的要少；事实上，很难确定他究竟在什么时间里真正地构思决策。

他们开始讨论时间的记录，史密斯已找出了一些很显然的浪费时间之处：“你会注意到，我总是在外面吃午饭，只要看一下时间记录，我就知道那样做太无必要了，那不过是个习惯。仔细想一下，我认为在许多日子里如果只买个三明治而继续干下去，就可以完成许多事情。我会有更多的、并且是不受干扰的时间可用于工作。”

杜拉克点了点头，接着他又发现近来一段时期，史密斯正着手制定一份报告，这当然是件重要的事，于是他问：“你在这份报告上已花了多少时间？”史密斯说：“如果加起来的话，我已花了九小时。”这份报告到底要花多少时间呢？史密斯猜想至少要九小时，而他又完成了多少呢？并不如他所想象的那么多。

那么，杜拉克问道：“你最长一次在这个报告上花了多长时间？”史密斯想了一下：“星期四下午我得以用整整一个钟头扑在这个报告上，我本来还想再多干一会儿的，无奈来了两个电话，我又得去干别的事了。”

杜拉克摇头了：“这不是个办法。利用零零碎碎的时间来做要花八、九个小时的工作，那是不得要领了。你做做停停，下次要开始做的时候，又得重振旗鼓。你把时间都浪费在‘重振旗鼓’上了，而不是设法给自己安排一段时间来扎扎实实地干一些实事，你所得到的仍不过是些凌乱的草稿。假如你能锁上门，切断电话，不受干扰地花上比如说是5小时或6小时，那么你就有了一个良好的机会来完成至少是一份最低限度的草稿——也即初稿之前的草稿。以后你就能每次用零碎的时间来改写或修正了。”

史密斯表示赞同，并附了一句：“但这要求一开始就能腾出一段时间啊！”杜拉克说：

“是的，这是至关重要的。每个执行主管都必须做到让自己有整段的时间，否则你就是在不断地浪费时间。例如，我发现你一天中在不同的时间里分别会见12个人，有时没用上5分钟。几分钟的会谈是无济于事的，寒暄之后，刚切入正题又半途而废了。一般来讲，要使一个重要的会谈产生效果，你必须花上一个小时。如果你认为能速战速决，那无异于是在自欺欺人。”

史密斯若有所悟：要有效地利用时间，首要原则之一就是尽可能将时间合零为整。当然，正如杜拉克指出的，他在很大程度上是跟着别人转，他获得的权力增大的时候，别人占用他时间的要求并不减少，只会增加。但当他步步高升的同时，他发号施令和安排时间的能力也随之增强——只要他不是过分囿于旧习惯而不思改进。杜拉克举了两个例子：把所有“事务性工作”——信息交流会、通电话、例行工作报告等——压缩在比如说是两天内，而不是天天都做。把所有重要的可以自作安排的时间集中在一起，使你至少有一整天的时间可用。然后看一下你能否有时在家工作一天，以免受不速之客、无关紧要的电话和“不妨先处理些别的小事”再做紧要工作的念头的干扰。

但问题还不止这些，史密斯说：“把时间积少成多，这听起来很动听，但是仍有太多的事得由我处理。看一下我今天该做的事吧，我得调查全国五个不同地区的情况，这需要很多时间。”

杜拉克不以为然道：“假设你不做这些呢？”

史密斯茫然不解，杜拉克重复一遍：“你不做这工作又怎么样呢？”

史密斯耸耸肩：“我不得不做，这些人等着我去和他们联络。”

于是杜拉克指出，管理人员的一天中，完全没必要去做的事情实在多得出奇。许多执行主管的议事日程中都点缀着许多可做可不做的事。他一再提到史密斯的电话调查一事，最后史密斯承认即使他放弃这一工作，对方可能会一时迷惑不解，但结果是基本上不会出什么事。

杜拉克启发道：“结论显然是别再去做这事了。”

是的，史密斯同意了，的确有些事是他可以略去不做的——这点他能够明白。但他还是忙不胜忙，力不从心。好吧，杜拉克说：接下去的问题是，“你手头的工作有哪些是可以交给别人去干的？”

史密斯心领神会，点头道：“是的，我明白你的意思，我得更多地下放权力，我知道这一点。”

杜拉克摇头了，他对劝说别人“授权”一事并不感兴趣，管理人员总是受到授权给他人的规劝，但似乎没有人真正听从，原因在于传统的授权观念于事无补。管理人员往往被告知应让其他的人来分担“他的”工作，似乎一个管理人员愈是能将“他的”工作分摊给他的下属，他就愈是称职。杜拉克说，这是不对的。一个管理人员自己的本职工作必须由自己来做，但为了抽出时间做他工作中的重要部分，他一定要让别人做一些他们力所能及的事。因而我们不必就“授权”的复杂性进行繁琐的讨论，好象这就是管理艺术的深奥而又复杂的组成部分。只须设想一下别人能做些什么，给他们去做就是了，就那么简单。

现在杜拉克又指向了史密斯议事日程的另一项内容：三个重要下属每隔两周向他呈递一份某项工程的简要汇报。“你对在此上面浪费的时间又如何看待呢？”

史密斯微微一笑：“这谈不上浪费时间，他们三人每位把所有的事简缩在一页纸上，

我只须大致阅览一下，不消几分钟就行了。”

“你从中得到些什么呢？”

“一般并不太多，偶尔也有些事情值得采取进一步的行动，但都不是什么了不起的事，我并未为此耗费太多的时间。”

杜拉克说：“我并不是在说你的时间浪费了多少，你没有为此浪费太多的时间，但那三位重要下属为了将你认为并非很重要的事加以概括、缩简，那又要花费多少时间呢？”

史密斯不知所云了，他从未想到过这一层。杜拉克指出，管理人员不应是浪费他人时间的随心所欲者。如果那事无关紧要，就此停下，即使你对此心存疑虑，也得取消。如果你还惦念此事，想要再做，那么你随时可以再作的。

问题还没完。年复一年，每当11月来临，史密斯的下属就得为解决预算方案中最后的细枝末节而陷于团团转的境地，就象是在过古罗马的农神节*。通常他们是在互相等待别人完成各自分工的任务，而史密斯则在等待他们全体。杜拉克评论说：经常浪费时间的人是个办事拖拉的人，并且是不可饶恕的。此外尚有不少拖拖拉拉和杂乱无章的现象，史密斯似乎花费了过多的时间用来协调他的部门中的人际纷争上了。如果人们常常互相冲突，那这个部门也许就是冗员过多、人浮于事了。最后，组织混乱和浪费时间的一个重要标志便是会议繁多。

杜拉克和史密斯总结了驾驭时间的几项要点，即：汇聚时间；取消一些工作；应意识到别浪费下属的时间；寻找因组织机构方面的症结而造成的时间浪费的迹象，如不断发生的危机、冲突及频繁的会议等。

“嗯，说到会议，”史密斯说道，“我正有个会马上要去参加呢。”于是，杜拉克便随着他去参加旁听。

会议之后，他们进行了回顾。“你认为会议成功吗？”杜拉克问道。史密斯回答：“会议涉及了好几个问题，把好多事情都摊了开来，人们都有机会畅所欲言。”

“得出什么结果吗？”

史密斯耸耸肩：“我想不多。”

“预计会有什么结果？会议的目的又何在？你是想得出一个报告？决议？还是答案？是否是想让每个人更明确他们在做的事？”史密斯说他心目中的会议目的，上述每样都包括了一点，你“必须”开会才会发现什么是需要做的。

杜拉克坚持说这还不够，会议不但耗费史密斯的而且耗费每个人的时间和精力。会议目的必须在会议召开之前经过仔细研究并作详细说明。

杜拉克说：“召集会议的管理人员必须一开始就阐明会议的特定目的及所要达到的效果。显然，要阐明目的，他必先自己明确目的所在。”

史密斯承认他没有这样做——而这无疑正是方才的会议不紧凑的原因。他决定今后在会议之前先确定目的，只在充分必要的情况下才召开会议，阐明目的并保持不要偏离主题，同时防止会议流于闲聊。

“并且，在会议结束之前，”杜拉克补充说：“再回顾一下最初阐明的会议目的并对与之相关的会议的结果进行概括。一旦你依此照办，你自己会发现只需召开很少的会议，

* 原文为 Satunalia，意为古罗马的农神节（十二月中旬），通常是纵情狂欢、恣意胡为的时候，此处用以形容混乱不堪的场面。——译注

这实在有百益而无一害。今后会议议题将更集中，会议时间将更缩短。因为拖沓复拖沓的会议不但费时耗力，更将有损士气。”

杜拉克又提出会议期间他看到的另一种现象，他先提了问题：“约翰，是谁在主持会议？”史密斯说：“自然是我啰。”杜拉克指出道，与此同时，史密斯还参与讨论、提出意见并对别人的评论进行辩解。“你要么主持会议并倾听谈论的要点，要么作为与会成员之一随时发表意见，但你不能两者兼顾，否则只会削弱你在这两方面的地位。但重要的是开会伊始就得全神贯注于会议的效果。”

午餐时，史密斯谈起了他与同事及下属之间的麻烦。“我们似乎总是难以相处，我们之间总是不合拍。”杜拉克欲知详细，史密斯举了一些由缺乏合作而引起的误会甚至引起反感的事例，结束时说：“也许是我不对，也许我得去接受一下敏感性方面或其他什么方面的训练。”

杜拉克认为史密斯如果让自己听任所谓“敏感性训练”的支配，其结果将弄巧成拙。他指出史密斯正在为处理人际关系问题担忧。“你似乎觉得问题在于你与他们之间不存在一种温暖的、友好的感情，那你的出发点就错了。如果你们之间的关系不是建立于工作这一着眼点上——如果它并不是对全体有关人员产生积极的结果或有所裨益——那世界上所有温暖的友情和动人的词汇都是毫无意义的，甚至有过之而无不及，那是阿谀奉承——掩饰着卑劣的用心。”

杜拉克说，根据他的经验，享受到最佳“人际关系”之乐的两位领袖人物是阿尔弗雷德·P·斯隆和乔治·C·马歇尔*。“据我所知，他们谁都未曾受过这方面的训练。他们激励别人的忠诚、热情和有时甚至是真正的爱慕，但他们从不为人际关系担忧，他们认为良好的人际关系是顺理成章的事。”

杜拉克说：“许多管理人员觉得他们得先建立‘和睦关系’，然后工作起来就会更容易些和更好些，那是本末倒置了。就拿那位你提起过的布朗来讲，你已试图同他更友好地相处，但却似乎难以奏效。暂时撇开这点不加考虑，你为什么不下坐下来反省一下，你能给布朗的工作以什么帮助——以及他同样能给你什么帮助？也许现在你就已想到一些了。”

史密斯说：“是啊，布朗正想快些从我们正在进行的工作中得到某些方面的资料。我知道这一点，我也很愿意同他坐下来研究一个能使他得到这些资料的方法，但我们似乎不可能在一个友好的基础上共同商量着办。其实，我也需要他的合作。”

杜拉克叹了一口气：“总得有个开始吧。你认为你知道布朗的需要，难就难在同他对话。那么，就别这样做了。你可设法让他得到所需的资料，然后告诉他你已做了什么并问他这样做是否对他确有所助；如果没有，他希望怎样改进。在你进行这一切的时候，你和布朗没有必要笑脸相向或互相拍拍肩膀，因为这只是一个出于工作需要的讨论，你正试图促使他在工作方面作出更大的贡献。不是吗？并非因为离开了布朗的友谊，你就会过于孤寂，或是因为你希望他在遗嘱中会提到你，而是因为你的职责就是尽量作出最大的贡献。这是你的份内事，抱着这种想法去工作，你所期望的那种人际关系就会随之而来了，它们是贡献的必然结果。”

史密斯觉得这些话确有道理，他注意到“贡献”一词出现了好多次，他知道这个词很

* 阿尔弗雷德·P·斯隆是美国的著名企业家，乔治·C·马歇尔是美国的著名将领，他们都具有卓越的管理才能。

重要，但却不明白杜拉克用这个词的确切含意。

杜拉克说：“让我提个问题来作为回答吧——正如你所知，我常用这种方法作答。在公司中你做些什么使你领得这份薪金？”史密斯回答道他主管着这样那样的部门，领导着那么多的人工作。

杜拉克微笑道：“许多管理人员都是这样回答的，但你要知道，这是错误的回答。那只是描述了你在你的公司中所处的地位，而不是你**所作的工作**或为什么公司得付钱给你，你只是盯住了你的职权——只着眼于他的职权的人，不论具有什么头衔，永远只是个下属。”

那应着眼于什么呢？是承诺和贡献，而不是对下层的权威或级别、头衔。着眼点正确的管理人员会回答说：“我负责开辟有利可图的新市场，”或“我得向总裁提供他所需的信息以便他作出正确的决策。”

我们能高度重视自己的所长是很自然的事，但一个执行主管也会受其经历和狭隘的技能所制约。所谓贡献要求将他在特定岗位上的所作所为，同组织的整体及组织的目标联系起来，每一步行动、每一项计划、每一条方针都必须在这个广义的范畴内有它自身的理论依据。

史密斯听得有些不耐烦，并且尚存疑虑：“你是说每当我派人飞往沿海地区的一个部门去传达变动一项方针时，我都得首先对这一行动的全部意义进行一大套哲学性的自我讨论吗？”

杜拉克解释说这并不完全确切：“如果你的大体想法同贡献的重要性相吻合的话，你就会自觉地把你的行动纳入那个大范畴之中。对于一个成功的管理人员而言，这应成为他的第二素质。同别的每个组织一样，你的组织要争取眼下的成果并要培育日后的人才。如果你对这两者都作了百分之百的贡献，你就是一个出色的执行主管了，但象你这样的人可能并不存在，因为没人作得出百分之百的贡献。”

他们得找个例子，最后他们选中了一位年轻的下属格林。史密斯曾提到过格林是他所关切的，他聪明，也有思想，但却不够老练。“他常得罪别人，包括我，最理想的莫过于既能发挥他的才能而又不必同他接触。”

“对此你如何处置呢？”

“给他调动职位，坦率地讲，只要我能不必经常见到他，他仍可以有所作为的。”

“但未必能尽其所长吧。”杜拉克说。

“的确。”史密斯答道：“正因为我意识到他是个难得的人才，所以我们尽量帮他提高待人接物的能力，使他能与大家相处得融洽一些。我们派他去参加一些研讨会，我们还有其他的办法可用。”

杜拉克不愿再听下去了：“这个人是被雇来舒展才华的，而不是为了取悦于你的。既然你不惜花钱费力以图使他‘改正’，我估计他的才能一定是出乎其类，拔乎其萃的。因而你该做的是问一下，‘他能作点什么贡献？’——而不是‘他该如何与我或他人相处？’把格林冷落一边，你就遏制了他的贡献能力，同时你也没能尽到激励他作贡献的责任。”

“但我又不能没个班底，而格林偏不合群。”

“你要的是成绩，而不是班底。要是你吉星高照，找到象格林那样至少在某一方面有所长的人，那为你的幸运祝福上苍吧，别坐失良才，得尽其所能。如果你不得不忍气吞声于别人的发脾气，那就忍了吧。并且你要别人作到的，自己就得身体力行。别尽想着

如何克服缺点，要发掘人才，还得用人不疑。”

“你的意思是我们无需去尝试改善格林的待人接物能力吗？”

“嗯，首先我对于你们所取的方式能否奏效抱怀疑态度，尽管这种方式变得风行一时，但我是属于老派人物的，觉得通过参加研讨会来改善人际关系是收效不大的。其次，你把格林置于一个不和你或任何人接触的位子上，显然是想用其所长，但这里是企业组织，不是俱乐部，试图迁就缺点只会有碍组织目标的实现。你似乎是在寻求一个看法与需求人人都一致的‘班底’。”

史密斯说：“你总该承认当全体成员协调一致、谈话投机、彼此友爱尊重，这个组织会工作得更好一些吧。”

杜拉克答道：“我不承认这种事。一个企业组织的全部意义在于你能充分发挥一个人的才能并在其他方面弥补他的不足，因而组织的人员应该各有不同，而非千人一面。你不应漠视格林的难以与人相处，这是个问题，但你用他是因为他有头脑，而不是因为他得被设想成个社交部主任那样行事。注意力要集中在优点上，当你用其所长，共同提高时，弱点就不那么重要了。”

史密斯又谈起他正要填补一个空职。“我正处于麻烦之中，这使我吃惊，从我们拟定的这份工作的职责范围来看，它并不显得太难，但以前那人做了六个月后就完全吃不消了。现在我正在许多有着各种各样有趣的经历的人中遴选，但无人适合这一职位。我该如何找到我所要的人呢？”

杜拉克说：“如果你还在寻找适合这一职位的人，那你的寻找会永无尽头，这是同那个职责范围详细到什么程度相关的。对我来说，有效的执行主管一开始就着眼于那人能做什么，而不是那个职位要求什么。通过会谈，你给自己创造了一个挖掘人才的良机，但你却在浪费这个机会，你对求职者的才干视而不见，只是简单地进行比较选择，看谁适合这一职位的要求。你说这个职位当不难填补，因为你把它的职责范围缩小了，这是一个通病——缩小工作岗位的职责范围，我认为这是十足浪费人才资源的行为。”

史密斯说：“我想我已领会了你的意思。”

杜拉克说：“别光想着要‘补缺一个职位’，你的组织需要的是更多的人才。去发掘人才，把注意力集中于那个人能做些什么，而不是这个职位需要什么。当你发掘到了人才，即使你不得不改变那个职位的要求，仍要纳用他。职责范围是迟早要改变的，一个职位应当范围大要求高，而不要将它缩至芝麻绿豆一般大。”

下午，史密斯又处理了一些棘手的事。最后，他往椅背上一靠，说：“有一点是毫无疑问的，我工作中最难的要数决策。比如，我必须就这个问题在三个方案中决定一个，而又无从得到帮助我作出正确选择的事实依据。”

“你该知道，约翰，”杜拉克摘下了他的眼镜，轻轻地揉了一下他的鼻梁，说道：“一个决策往往并不是介于正确与错误之间的一种选择，至多也只是介于‘可能正确’或‘可能错误’之间的选择——但它往往只是在几个行动步骤中选择一个而已，其中没有一个真会比另一个要好。”

史密斯展露了疲惫的一笑：“你是说我们应该来掷一枚硬币吗？”

“噢，不对，”杜拉克接口道：“即使这并不比别的办法逊色——我是决不同意这一点的——那你我何以为生呢？”

他们谈起了史密斯正待解决的决策问题，杜拉克以评论史密斯所抱怨的他得不到充

分事实依据一事为开端：“多数顾问对决策问题的意见都是这样开始的：‘先获取事实’，这种废话大家都会说。不从事实着手，你就无从做起；你甚至不知道什么算是事实，什么算不上有关的事实，因为你无法判别什么是有关的。”

“那你从何着手呢？”

“从合乎逻辑的地方，从意见开始。”

“但我总是力图保持客观，在决策时不掺入主观意见。”

“约翰，这是人力难及的，因而别装出能做得到的样子。征求一下别人的意见，不是要事实依据，而是要知道他们在想些什么。至少你会开始觉察到他们对决策持何态度。”

接下去一步，就是收集各种可供选择的办法，这些办法来自不同的意见——因而管理人员一定得鼓励发表不同意见。“决策的一条基本原则是在有不同意见的情况下作出决策。如果人人赞同，你就根本不能讲清楚决策的是什么，也许完全没必要作决策了。所以，要获取不同意见。”

“但你又如何判别哪种意见属于正确的呢？”

“又用‘正确’那个词了。当有人与你意见相左，别急着问：‘谁对谁错？’这样在许多场合你能取得较佳的效果。承认他人总是有些才能的，同时也承认，他正是凭此才能，才得出了与你不同的结论，因为他观察事物的方法不同。接下去，选择一个行动步骤，但在实施之前，稍停片刻，自问一下是否有必要决策。你永远有不作任何决定的自由——有时，不作任何决策往往是你能采取的上策。一旦决定去干了——如果那就是你的决定的话——想一下该由谁去干合适，你又将以何种方式让他们去干。如果你在考虑这些时陷入了真正的困境，那也许当初你的决定根本就错了。决策本身并不意味着万事大吉了，它们必须得到贯彻实施，但当你这一切都满意了之后，那就干吧，去贯彻你的决策。”

“不管风险有多大？”

“约翰，”杜拉克说：“讲来讲去还是风险两字，关于把风险‘减至极限’甚至至于‘消除’风险的方法我们已听得很多了，尽是废话。想要消除风险不仅是徒劳无益的，而且也可能是有害的。你的职位越高，你应担的风险也越大，你不该试图消除风险，而应承担正当的风险。”

这一天的工作快结束了，史密斯告诉杜拉克说他学到了很多，并试着描述了一下管理工作的要点。

“嗯，你似乎是在说，**汇集时间；着眼于贡献，包括我自己的和他人的；集中注意优点而非弱点；决策前先听取意见、收集异议，在可供选择的方案中择优而从；并且别畏惧风险。**”

“听起来怎么样？”

“听起来就象是普通常识。”

杜拉克微笑而道：“这就对了，如果你想重温其中任何一点，请阅读本人的《有效的执行主管》（“The Effective Executive”）一书，并且记住：我们常常听到人们谈起未来的管理人员，但重要的人物是当今的管理人员，他必须了解自己的一技之长，并且他必须是个能发挥作用的人。”

杜拉克不久就告辞了，史密斯坐在那儿对着房门凝视了一会儿，自言自语道：“他所提到的一切丝毫没有超出我已知的范围，为什么我就偏偏没有诉诸实际行动呢？”

（原载《杜拉克：开创企业社会的人》一书）★

创业精神 在美国重新兴起

——振兴美国经济的风险企业家

成功创业的条件几乎处处都有。每个社会无论其
压抑程度多高，都会闪烁出宝贵的创业精神的火花

[美]约翰·W·威尔逊*著 胡润福摘译

创办一个出色的新企业，必须以充足的资本为前提。在当今角逐激烈的世界经济中，风险企业能否获得资金乃是决定企业成败的关键。新兴企业，尤其是新兴工业部门的企业，已经成为决定美国经济发展及其国际地位的一支必不可少的生力军。这些新兴企业大都由风险资本家投资。他们以其雄厚的财力来提高生产力，创造就业机会，开发和推动在整个经济中举足轻重的产业部门，为国民经济的发展提供良机。

与此同时，风险资本家和企业家正在将原先对风险抱有反感的**社会，改造成一个鼓励冒险、推崇个体企业、赞扬成就、甚至也尊重失败的社会，为其提供财政、组织及社会等方面的成功模式。**

在发展经济、增加就业和推动技术进步的过程中，风险资本和风险企业究竟有什么作用？政府应该如何扶植它们？从风险企业所树立的榜样中，现有企业又能学到些什么？在这个竞争的世界里，作为一种公共政策的手段，企业家精神是否能用来集中规划和集中指导呢？

创业热潮 东山再起

美国社会之所以重视风险投资者，其

原因在于他们与企业家一起，在创造财富中立下了汗马功劳。风险资本应该被视作“创造性”资本，其经济作用与主要作为“扩张性”资本的其他投资方式迥然不同。风险资本家作为特殊身份的企业家，与企业的创业管理人员在企业经营方面，共担风险，共享成果。**重要的是，创业精神在美国重新兴起。**自萧条的70年代以来，新兴企业的崛起，使人们对推动经济发展的创业精神，产生了浓厚兴趣。

卓越的奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特(Joseph Schumpeter)早在50多年前就指出，企业家在经济学领域中具有独特的创新作用。当古典经济学家还拘泥于封闭型经济规律的探讨时，他就揭示了理解资本主义制度的最基本方式，即把它视为一个由老工业在一系列“创造性破坏”的劳动中，不断地被新工业所替代的演变过程。在这个过程中，企业家发挥了关键性的作用，促使不稳定因素引起循环往复的经济繁荣和经济衰退。这位经济学家将企业家同风险资本家相提并论，指出其作用不在

* 约翰·W·威尔逊是美国《商业周刊》杂志资历很深的撰稿人，曾连续报道加州“硅谷”的企业改革，本文摘译自他在1985年出版的《新型风险企业家》一书。

企业投资中，也不在为企业生存创造条件中，而恰恰在其实干创新之中。

我们正处在经济进步和技术革新发挥巨大社会作用的鼎盛时期。整个以19世纪技术和廉价能源为基础的工业已被逐步淘汰，代之而起的是一个建立在20世纪计算机科学、固体物理学以及分子生物学基础上的崭新经济。整个社会正跨入以信息为基础的社会发展阶段。他的理论模式证实，在这些变化背后真正起推动作用的，还是那些由风险资本家所激励和资助的企业家。

经济效益 巨不可测

人们不能忽视企业家过去几年对美国产业改革的巨大作用。企业家，特别是加利福尼亚州“硅谷”和马萨诸塞州128号公路高技术走廊地带的尖端技术先驱，已经成为美国民间有口皆碑的新英豪。他们被誉为就业的创造者，抵御国外竞争的勇士，科技领域的闯将，以及企业经营管理人员的楷模。管理学专家杜拉克指出，创办企业高潮的兴起，足以证明美国已跨入了“一个就业迅速增加、经济普遍繁荣的充满希望的新时期。”

人们一般用就业、销售、出口、税收、科研经费等指标来衡量新兴企业可观的经济效益。据美国电子协会1978年所作的一项调查表明，投资在77家新兴电子企业中的每一美元风险资本，仅在一年之后就为美国联邦、州和地方当局带来了20美分的公司税收、7美元的出口销售额以及3.3美元的研究和开发经费。引人注目的是，这些企业才创办4年左右，在1978年平均每家创造了89个就业机会。同年，那些创业已几十年的老企业平均每家仅创造69个就业机会。据统计，在这1332家公司中，每家公司平均投资额为100万美元左右，预计在整个80年代会总共创造5000亿美元的累计销售额和1000亿美元的出

口额，到1989年将创造190万个就业机会。

一系列的研究表明，新兴企业是为美国创造就业机会的主要来源。1977年到1981年间，创建不满4年的企业所创造的就业额竟占全部就业机会的60%以上。由风险资本家投资的绝大多数公司，几乎都从事尖端技术生产，在高技术领域里，新公司的增长率为80%，比一般生产领域17%的增长率高得多。可以断言：在一个领域中，其创新程度越高，小企业随之扩大发展的可能也就越大。

新兴企业在电子、信息处理、生物技术等新兴产业中，对新产品的试验和开发具有先导作用。新兴企业的所有开支几乎全部投在新产品开发上。就整个企业和社会而言，在研究开发上的投资收益是极为可观的。研究表明，开发与研究的私人收益率为20%至25%，其社会收益率则因竞相仿效发明而更为瞩目。新兴企业生产产品集中，能高效率地将实验室中的试制成果，变成产品投放市场，效率比大公司高3~5倍。

哥伦比亚大学的一位专家在研究了企业的原动力后指出，小型企业的基本优势，在于能够从事大公司所无能为力的新产品或新产品系列的试制。无论在汽车、飞机制造还是在半导体、日用电子产品行业，开始总是很难确定其技术发展方向和过程，唯一可行的办法就是靠试制加以确定。无怪乎，有许多小企业得以在不同的技术方面与大公司进行激烈的竞争。

企业改革 方兴未艾

高技术公司令人惊叹的成就极大地推动了企业的发展，从无数个侧面以前所未有的方式促进了社会的改革进程。人们在大萧条和二次大战时期形成的对冒险的反感，业已荡然无存；50~60年代特有的崇尚制度条条框框、追求机构臃肿庞大的流

弊已经化为陈迹。新的价值观念、新的文化模式，连同新的企业经营方式，正在按照企业家的设想改变着美国社会，尤其是美国工商界的面貌。

风险企业的成功事例，有力地回击了贯穿整个20世纪被商业巨头奉为护身符的管理学结构理论。今天，出类拔萃的企业经理，都是些对企业实际生产情况了如指掌的实干家。他们清醒地看到，自己所从事的是企业生产，而不是沉缅于数字游戏。

企业家已向人们显示，聘用大批高度自觉的专门人材来迅速有效地开拓产品市场是极其重要的。所以，企业应该为适应这样的大变革作好机构改革的准备。在19世纪50年代，随着铁路的延伸，出现了分管边远地区经营的部门，现代公司也随之应运而生。到19世纪末，纵向联合企业已经一统天下。然而20世纪初，各种各样新技术和新机会要求这些企业进行新的机构改革，建立在集中领导下拥有自主经营权的多层次机构。

有人预言，我们即将经历一场规模更为巨大的变革，可能会完全摒弃那种规模庞大、一成不变、经营杂乱的企业组织。一批新的企业组织模式将涌现于由工程公司和建设公司灵活组合的“准企业组织”、由独立供应商组成的全球性生产销售网络、以及由硅谷风险资本家组建的“应急公司”之中。未来的跨国公司组织形式，很可能是那种以美国为基地、连接世界各地生产机构的创新企业。随着美国日益重视其“先导”产品，资助新产品的多方位研究与开发也就成为当务之急。

“硅谷模式”早已为探索新路子的各大公司以各种形式所采纳，以鼓励企业的创新发明活动。眼下，各咨询公司所开展的“怎样扶植企业内部创新活动”的业务，正方兴未艾。施乐公司、国际商用机器公司等各大公司，完全采纳了新兴企业模式，

对自身内部的企业结构进行调整。其中，国际商用机器公司所属的输入系统部，由于实行高度的管理自主，已经取得丰硕的成果，设计并推出了极为畅销的袖珍电脑。当然，这并非说创业精神可以替代当今进行全球商业竞争必不可少的出色的规划和分析。事实已经表明，企业原有的传统观念往往与创新发明格格不入。因此，很多企业经理对墨守成规的企业结构大胆地进行改革，开辟了一个崭新的企业环境。

竞争势头 经久不衰

企业家创业精神在驱动美国电子工业突飞猛进的过程中起着关键作用，使其电子产品产值从1958年的80亿美元，剧增至80年代中期的11500亿美元，1984年电脑设备产量竟占全世界的81%；同时，这些电子产品也给美国社会带来了日新月异的变化。

究其原因，不难发现该工业的独特结构和创新发明相辅相成，促进了基础研究与应用研究的紧密结合。那些技术先进的大公司，以其雄厚资源和奖励措施来承接前途未卜的风险项目，保持了该工业基础研究的实力；而小型新兴企业却在开发新产品和加快现有企业革新方面起了中心作用。

半导体技术发展是电子革命背后的一股重要力量。企业家的创业过程对半导体工业产生的影响非常巨大。美国电话电报公司的贝尔实验室在研制晶体管和硅片方面，实现了基础研究的各项突破，这是不容否定的。但是，将这些元件首先用于商业生产并加以发展的不是该公司，而是另外两家新兴企业。这两家公司继而在原技术基础上发明了集成电路块，随后涌现的一大批新兴企业则促进了有关产品设计和性能等方面的升级换代过程。

很多专家认为，美国半导体和电脑工业中的创新活动，乃是其战胜日本和西欧

竞争对手的锋芒所在。西欧和日本也已认清创新精神的巨大威力，西欧各国政府对促进风险资本的形成予以高度重视；而日本人大举进犯美国所统治的半导体工业，并在电脑方面已略胜美国一筹。成功创业的条件几乎处处都有。每个社会无论其压抑程度多高，都会闪烁出宝贵的创业精神的火花。即使那些“不发达”国家，现在也有能力开发和制造高精尖产品。勇于承担风险的投资者正层出不穷。最重要的是，歧视个人奋斗的偏见已经逐渐消失。

面对国外来势汹汹的经济挑战，美国正以正确的姿态严阵以待。如果美国的

“产业政策”意味着政府减少对衰亡企业和产业的支持，增加对科技和技术教育的扶植，那么这将大大有助于保持美国企业的竞争势头。在风险资本形成格局和创新发明体制中，美国已掌握了寻找新的投资领域的有效手段。美国现有的新兴企业，行动自由，反应敏捷，诱使许多大公司纷纷化整为零，将其所属分支机构转为风险企业。美国的企业组织模式既适应了竞争激烈的世界经济所提出的种种要求，又促进了作为美国传统的个人奋斗、自我实现精神的深入普及。

(原载[美]《经济影响》)★

译林采叶



肯特求贤

美国一家汽车轮胎公司的经理肯特先生，有一天到一个酒吧去喝酒，无意之中碰了一下一位喝得醉醺醺的青年人。这位青年借酒撒疯，大打出手，要不是酒店的老板出面劝阻，肯特肯定难以脱身。事后，肯特从老板口中了解到，这位青年就在附近一家工厂工作，经常在这里酗酒。据说他发明了一种能增加轮胎强度的方法，而且已经申请到了专利，但他找了好几家生产轮胎的厂商，要求他们购买他的专利，都碰了壁，而且还被认为异想天开，神经不正常。所以他整日郁郁不乐，来这里借酒消愁。肯特知道这事后，并不在乎这位青年动手打了他。立即去工厂找他，想聘请他到自己的公司做事。这天早上，他在工厂门口等到了这位青年，但他已经是心灰意冷，不愿向任何人再谈发明的事了。他撇下肯特，走进工厂干活去了。肯特便耐心地在工厂门口等着，一定要找机会同他详谈一次。中

午，工人们下工来吃饭，但却不见那位青年的踪影。一些工人告诉他，那位青年干的是计件工作，上下班没有一定时间，什么时候他不愿意干了，才会出来。这天天气很冷，风也很大，肯特又冷又饿，但又不敢离开去买点吃的东西，怕他不在的那会儿功夫这位青年走了。肯特由早上8点一直等到下午6点，这位青年才走出了厂门。一见面他便爽快地答应了肯特要求合作的要求。原来，中午吃饭时，这位青年出来看到肯特等在门口，便又转身回去了，但后来，他看到肯特不吃不喝，在寒风中等了近10个小时，为他的真心实意所感动，便跑了出来。后来，肯特先生在这位青年的帮助下，推出了新的汽车轮胎产品。

要想让有用的人才把你视为“知己”，首先得做他们的“知己”，要了解他们、熟悉他们、把握他们的特性。一般学有专长的人大都有一些独特的嗜好，有时甚至可以称之为某种不能公诸于众的怪癖，所以，你得时时事事做有心人，把握住这些人的特征，经常加以关心和照顾，就会收到意想不到的效果。

(小亮摘自《白手起家的要诀》)★