

第一部分

导 言

工作可以提供精神培育和个人发展的机会，也可以提供财富增长的机会。假好不是这样，假好我们仅仅为糊口而工作，那就太浪费人生。

——詹姆斯·奥特瑞

1. 引言

在我们感到庆幸的诸多事物中，其中之一是我们的技术能力。我们确实应该为它感到自豪。今天，我们每天例行公事般地处理的许多事情，对我们祖父那一辈来说，都是“不可想像的奇迹”。在不断追求新的商业机会的过程中，我们一步一步地拓展了我们的技术。新观点和新技术的传入速度是惊人的。下面是一些简单的例子：

- 显而易见，在过去三十年里，如果汽车和飞机制造业能够保持与半导体同样的发展速度，那么，劳斯莱斯轿车的成本只要 2.75 美元，每加仑汽油可以行驶 300 万英里；波音 767 客机的成本应该是 500 美元，它围绕地球飞行一圈只需要 20 分钟，消耗 5 加仑的油料。

- 1981 年，当个人电脑开始投放市场的时候，IBM 公司预期在未来五年时间里的销售量大约为 24 万台。但是到 2000 年时，我们看到，它在全世界销售了差不多 1.2 亿台 ~1.35 亿台个人电脑。

- 英特 8086 芯片最早用在个人电脑上时，有大约 2.9 万个晶体管，每秒钟大约能够处理 33 万条指令（mips）。到了 20 世纪 90 年代中叶，新问世的奔腾 133MHZ 芯片把晶体管的数字提高到 3300 万个，每秒钟能够处理的指令多达 1.33

亿条。到 2000 年，奔腾 4 芯片问世了，现在它所拥有的晶体管数量达到 4200 万只，每秒钟能够处理的数据超过 15 亿条。

● 1981 年，IBM 基本型的个人电脑成本，按今天的币值来计算，差不多是 5500 美元。今天个人电脑纯处理能力比当时的电脑几乎提高了 4000 倍，而成本却是当年电脑的 80% 左右，减少了大约 1200 美元。

科学和技术对我们的世界无疑作出了巨大贡献。它们使我们能够控制我们的环境，战胜疾病，掀起通信革命，“使世界变小”，提高知识的比例和水平，提供多得令人眼花缭乱的娱乐活动，提高我们的生活水平，而过去，这些东西一直属于极少数社会精英独享的禁脔。在工作中，如果开发得当，这些优势就可以成为生产力的源泉，转化成竞争优势。

然而，技术同样能够误导人。它会引导我们产生一种错误的认识，误以为它本身是解决问题的万能钥匙。而实际上，技术通常只不过是一个工具而已。这种错误的观念把我们拉离真正重要的东西，使我们忽视总是由人来实现结果这样一个事实。组织必然是由人和人际关系构成的。正是这些参差不齐的人，造成了持续的成功和失败之间的差异。在我们个人生活中也能反映出来同样的道理。人和人际关系能为我们带来工作的乐趣、学习和生活的愉悦。但是，它们同样也能够为我们带来痛苦和挫折感。大多数人都有这样一种感觉：无论是在工作中，还是在家庭生活中，从事一件有价值的事情要比接触一个人容易得多。组织为什么总是把大量资金投入到新信息技术项目的开发上，却对那些涉及和从事这

些项目的人的培训非常吝啬呢？在组织里，为什么寻求对一个新设备的投资，一般来说，要比寻求用于改善人的发展和人际关系的投资要容易得多呢？既然有那么多组织宣称“人是我们的最大资产”，为什么如此多的雇员感到自己的价值被低估了，感到不被重视呢？人力发展学会最近公布了一个由盖洛普机构进行的调查，调查结果显示，在英国的工人中，有大约 63% 的人工作时没有全力以赴，有 20% 的人工作时根本就是在游手好闲。调查报告估计，这种状况每年要使英国经济耗蚀大约 480 亿英镑。多么惊人的浪费！那么，如果员工个人付出的努力与他们得到的报酬不成比例，如果在经济萧条的第一征兆刚出现时他们就可能被炒鱿鱼，那么，组织如何期待自己的雇员能够“忘我地”工作，发挥出最佳水平，保证对公司的忠诚呢？因此，我们认为，短期思维甚至在短期运作中都是无效的——想想那些离开了企业的人所造成的影响。

我们的上述观念说明，我们的企业管理的基本思维中存在瑕疵。因此，我们必须认识到，技术除了是一种重要的工具以外，其他什么也不是。改进、创新和知识，所有这一切都存在于人的大脑里，并通过人发挥效用。正是人，才能够创造或带来附加值，而不是技术。重要的是产生不同效果的人。只有人，才是能够选择为顾客提供何种服务，或以什么样的态度和方式去从事诸如此类事情的主体。也只有人，才是持续的竞争优势和赋予竞争以意义的真实源泉。

我们正面对一个不断增大的思维鸿沟。当我们的技术飞速发展的同时，我们对组织和人的思维却依然植根于 20 世纪早期的模式里。在过去的几十年里，我们一直在致力于发展有关管理方面的传统思维方式。全面地说，这种思维方式

建立在“由极少数人拥有信息、由此做出所有决策、然后告诉工人做什么”的基础上。这种思维方式产生的基础不适应大规模生产技术的现状，因为在这种陈旧的思维基础上进行的思考隐含着这样的意思：有价值的机器似乎远比人重要。

比这种思维方式更加深刻的，也是比本书更为重要的，是我们的行为反应的自然状态。由进化心理学家做出的研究认为，我们的情绪发展依然停留在“穴居人”的远古时代。大约在 20 万年前（原文如此，译者注），古人类一小群、一小群地居住在一起，以狩猎和采集果实为生。在当时的生活环境中，人类的生活充满威胁，因此，人的本能成为能否生存下去的关键。我们对事物做出的情绪反应使我们人类得以生存下来。然后，到了大约 7000 年前，农业开始发展起来，形成了一种不同的社会形态。在这个社会形态中，大多数人依赖土地生活。人类的生活条件随着工业革命发生了翻天覆地的变化。工业和商业促成了城市经济的繁荣。机械动力和技术的应用，极快地促进和改变了我们的组织和生活的方式。仅仅在 200 多年的时间里，如果注意观察一下“进化”这个术语，我们会发现，我们在如何度过我们的生命方面，已经经历了一个天翻地覆的变化。进化心理学家指出，在这样的生存背景中，我们的大脑却依然牢牢地与狩猎—采集生活方式中的“本能”联结在一起。我们没有足够的时间去开发与我们当前的环境相适应的遗传特性。

所有的人都具有四种基本需要：

- 感觉舒适的需要。
- 被理解的需要。
- 感觉被欢迎／归属的需要。

在这里，最重要的信息是正视现实。我们必须承认，尽管世界发生了巨大的变化，但是人的思维并没有发生相应的变化。尽管我们为我们自己的理性思维的能力感到自豪，但是，我们更多的依然是一种情绪动物。我们的情绪会突破或践踏理性。我们经常会对新的观点和事物、跳跃式假设及第一印象、结党营私及对“外人”的猜疑、盲目地随大流及人云亦云等产生出一种莫名其妙的恐惧，我们如何来解释这一现象呢？

在今天的世界里，我们的许多行为是毫无用处的，是自我挫败。但尽管这样，这些行为依然顽固地存在着。这里有一个值得注意的要点，如果我们的情绪结构一直在缓慢地进化和改变，即这是一种延续地、无止境的活动，那么，有效管理的质量同样必须是无时限的（Timeless）！通过努力帮助人们相信“四种基本需要”，我们就能够创造出这样一种意识：人能够选择更富有成效的工作方式和生活方式。一个人对人际关系、对目标、对团队或组织的承诺，是一种主动、自愿的行为。我们所能做的所有事情是创造这样一种环境：一种使人们的自愿行为变得更容易操作的环境。当所有的行为还处于被强迫和被控制的状态时——从历史中，我们可以看见大量足以说明类似情况的例子，当人们对压迫感到厌倦不满时，一些事情就会不可避免地发生，被驱使和被控制的人就会成为反抗者。无论是被动地逆来顺受，还是主动地揭竿而起，他们的反叛行为都向社会表明，他们在寻求重新构建自己的“四种基本需要”的方法。

我们写作本书的目的，一是为了陈述我们的观点：理解

和鼓励人们更多地去互相评价；二是为了分享我们的经验：如果改变我们的思维方式和行为模式，我们的生活和工作就能够得到更大的回报，更多的成功。玛格丽特·扬在她的著作中对这一观点进行了清楚的阐述，她说：“人们经常试图生活到相反的生活中去，他们力图拥有更多的东西，或者更多的金钱，为了能够更多地做他们所希望的事情，他们会因此而感到快乐。这种工作方式在本质上是本末倒置的。正常的顺序应该是：你首先必须是真实的你，然后做你需要做的事情，最后是拥有你希望得到的东西。”

这是一个基本的挑战。在“知道”和“作为”之间，存在着一个巨大的鸿沟。真实的结果来自于我们所做的事情——对我们所知道的东西的应用。如果我们想改变我们的行为，那么我们首先应该改变我们的思维方式。为了从本书中获得最大价值，我们邀请你向自己的思维方式和当前的行为模式提出挑战。对那些肩负法人或社团管理重任的读者，我们希望这本书以及对本书中介绍的管理特性的尝试，能够为你提供一个成功计划的框架，这是对战略计划的另一种描述方式。要知道，大多数我们公认的管理素质并不是天生的，它们都可以通过后天学习获得。我们希望你从本书的学习过程中能够有所收获。为了实现这一点，我们在每一章的结尾处，特地安排了一定篇幅介绍可以应用于实践活动的技能工具箱，以便能够提高你以及你的组织的效率。

我们认为，通过这种方式所获得的回报，无论对公司，还是对个人，都是意义重大的。建立在“经济和社会研究委员会”的新的（2001年）（未来的工作程序）基础上的研究分析确认，那些充分评估雇员价值并在实践中善于应用人力资源（例如领导力发展和培训）的公司，更可能获得不断提

高的财务业绩成果（根据人均利润率定义）。在 21 世纪，组织面对的最重大课题是如何雇佣和留住人才。在知识经济的新纪元里，这是竞争的惟一分水岭。不管组织是否愿意，如果它希望获得成功，就必须解决关于人的问题的困扰。这个问题处于“无时限管理”概念的核心位置上。

总 结

- 结果往往是由人来实现的。
- 尽管世界发生了翻天覆地的变化，人的变化却没有这么大。
- 如果我们的情绪结构在 20 万年的时间里几乎没有什么改变，那么，有效的管理质量也就无从谈起。我们必须为我们自己和他人创造一个让我们实现自己的“四种基本需要”的环境。
- 真实的结果来自于我们所做的事情，来自于对我们所知道的东西的应用。如果我们想改变我们的行为模式，那么我们首先应该改变我们的思维方式。
- 我们根据自己的意图来评判我们自己。我们根据他人的行为来评判他人（因此，反过来可以说，人们不是根据我们的言词，而是根据我们的行为来评判我们）。

为了从本书中获得最大的收获，我们邀请你对你自己的思维方式和您当前的行为模式进行挑战。“知道”和“作为”不是相同的东西。

无时限管理的概念

与我们手边的事情相比，处在我们身后或身前的事情太微不足道了。

——R.W. 爱默生

我们对无时限管理的论述集中在五个核心特质上，它们是平凡与卓越、业绩平庸的人与业绩优秀的人的分水岭。这五个核心特质是：品质、无畏、聚焦、明晰、相互关系。每一个特质具有一系列的子项。这些特质既适用于个人提高自身效率的目标，也适用于公司提高业绩的目标。我们之所以会做出把这本书归于管理类专著的选择，是因为我们相信，它对任何一个希望实现做个人目标的人具有同等的价值。除此以外，我们认为，没有必要把“管理”的概念复杂化，管理的全部含义只不过是：通过人把事情做好。

当这五种特质中的任何一个特质单独地发挥作用时，无疑能使价值得到一定程度的增值。而如果把它们放在一起应用，那么，它们就会发挥出巨大的力量。你将会看到，这些特质之间有时是互相交迭的，事实上，它们是互相支持的。在这个以变化、无疆界的高技术为推动力的世界里，如果这些特质得到适当的应用，它们就能够成为竞争的主要区分者（不管采取什么样的形式）和巨大的推动者。

然而，这些特质没有一个是人为地发明出来的。要发现或管理它们，你根本不需要去读商学院，不需要去博取工商管理硕士学位。它们根本不是什么复杂深奥得让人摸不着边际的东西，事实上，它们全部都建立在基本常识的基础上！

基本常识支撑着整个无时限管理概念。因此，对这些特质做出准确的定义就非常重要。它们不仅仅是真实看待事物的天生能力（没有任何假设和偏见），它们还是得出正确结论以便采取行动的能力。本书中所介绍的那些能够自觉地运用无时限管理的历史人物的人格品质后面，无一不显示出基本常识的影子。也许惠灵顿公爵身上更准确地表现出了这一特点。在介绍他的生平的《惠灵顿传》中，J.W. 富特斯科写道，惠灵顿公爵的最优秀品质是“卓越的常识，真实看待事物的宝贵力量，这些构成了他的卓越的天才。”惠灵顿公爵还是把感知转化为真实的高手。

除此以外，我们的研究表明，认识和实践这些特质并不是什么新举措，它们已经存在了数个世纪之久。我们不需要胆战心惊地去发明新的时尚，因为经过实验证明是可靠的和有效的方式就存在于此，等待我们去尝试。从一开始，它们就一直被人们所采用。多少年以来，成千上万个历史人物、领导者和经理都或多或少地拥有它们，只不过以前从来没有人对它们加以系统的总结和整理而已。因此，我们一直努力尝试去做的事情是，把闲置的知识重新积聚起来，创造出一个“新”的管理概念（但它却建立在“旧的”基础上），这就是“无时限管理”。

出于以我们自己的方式陈述这个概念的目的，我们至少是部分地向乔治·黑格尔（著名的德国理想主义哲学家——译者注）的观点提出了挑战。他曾经在他的著作《历史的哲学》（1832年）中写道：“人们和政府永远不会从历史中学习任何东西，或者对由此演绎出来的任何原理采取行动。”我们对这一说法表示质疑。我们还寻求对乔治·伯纳德·肖尔的观点提出反驳，他说：“我们从经验中学习，但是实际上，

人绝不可能从经验中学习任何东西。”

至少有三位 20 世纪后期和 21 世纪早期最有影响的管理者和政治领袖也同样看到了从历史人物那里学习的益处，这多少让我们感到安慰。杰克·韦尔奇，通用电气公司传奇式的首席执行官，一直运用普鲁士将军海尔玛特·范·莫特克的思想来形成自己的战略观点。彼得·德鲁克，20 世纪最受尊敬的管理思想家，他从大量历史资料中汲取智慧，特别是从 19 世纪文学界著名的小说作家简·奥斯汀和安东尼·特罗洛普那里汲取思想养分。

还有一个是《时代》杂志 2001 年度封面人物，纽约市市长鲁迪·奎利亚尼，他也同样是一位历史人物。他为我们提供了一个从过去的极端风险危机情景中学习的极好范例。这个范例告诉我们，在相同的环境中，如果方法存在相似之处，那么很明显，在解决经理们日常工作所面对的普通问题时，这些方法就是可采用的，起码是可借鉴的。“9·11”恐怖事件发生后，鲁迪·奎利亚尼市长连续 16 个小时非常紧张地工作，最后才精疲力竭地回到家里休息。这时，尽管他非常疲惫，却根本没有一点睡意。面对电视上不停地反复播放飞机撞向世贸大楼的令人毛骨悚然的恐怖场景，他非常平静地伸手拿出了介绍一位不会被历史尘埃湮没的英雄——温斯顿·丘吉尔的书籍。此刻，他需要历史人物带领他渡过最艰难困苦的头头，迎接从未遇到过的巨大挑战。非常有趣的是，在这一关键时刻，他没有咨询《纽约市灾难援助手册》，或者从今天的风险危机管理大师那里寻求指点，而是把目光投向了历史，选择了温斯顿·丘吉尔作为自己的精神力量源泉。因为使奎利亚尼市长感兴趣的是，丘吉尔在第二次世界大战最艰难的岁月里，给予英国人民极大的精神力量，带领

他们战胜了德国法西斯的闪电战。奎利亚尼市长认为，9·11事件要求自己具有与丘吉尔同样的领导素质，丘吉尔的榜样以及伦敦人民的榜样表明，再大的困难也是可以战胜的。在纽约市最黑暗的时刻，这一点为他提供了巨大的力量源泉。

他琢磨着丘吉尔的话：“我什么都无法奉献，除了鲜血、眼泪、努力和实干。”在随后的三个半月时间里，他始终默念着这句话。在接受电视采访时，他以真正的丘吉尔风格，向全世界传达了他坚定的形象，与此同时，他所传递的话语让人安心而又充满战斗性：“明天，纽约还将耸立在这里，我们将重新建造它，我们将比以往任何时候更强大。”他继续说：“我希望纽约市的人民为美国人民，为世界人民树立一个榜样，恐怖分子不能阻止我们。”

奎利亚尼市长通过自己的言语和行动，使美国人民相信，向恐怖分子低头绝不是他们的选择。在2001年12月19日和20日《时代》/CNN联合主办的调查中，90%的人相信，纽约人对“9·11”恐怖袭击的回应为美国人民提供了真实的帮助。同样，有大约94%的人说，奎利亚尼市长在恐怖分子对世贸中心的攻击中做出的回应非常精彩。

当然，并非所有的历史人物在所有时刻都能展现出积极的特质。即使是奎利亚尼市长这样的当代英雄也做不到这一点。事实上，一些历史领袖的消极品质实际上是声名狼藉的。例如，亨利八世不能快速地做出思考和判断的缺点，无论是从一个文明管理的思想家的角度，还是从一个普通人的角度，都是致命的。然而，我们并不认为因为有一个糟糕的君王，或者其他类似的人，就否定了我们的信念：高效率的管理技术和概念是无时限的，是易于理解的。

除此以外，尽管我们在本书中所采用的历史重要人物的范例都来自于英国，但是我们相信，从全世界所有国家的历史人物，以及更现代的人物的身上，我们都可以找到同样的人物特质。因此，我们将从更加广泛的数据中引用例证来阐述我们的主题。

对我们来说，这并非是纯粹的理论练习，因为“无时限管理”概念已经实际地被应用到“历史皇家宫殿”组织的管理实践活动中。“历史皇家宫殿”组织保存和管理着大量这个星球上最重要的遗产建筑物，它以商业经营的方式吸引游客。但是，它是一个货真价实的慈善组织，一个非营利性机构。非营利性组织是西方新经济秩序中的一个成长性行业。而“历史皇家宫殿”组织则是众多非营利性组织的一个成功缩影。我们认为，既然这些优秀品质能够成功地应用在这些上世纪老机构的管理制度中，这些制度一直建立在他们自己的传统和文化的基础上，那么它们也一定能够应用到任何地方！

在这本书中，我们选择了 10 个主要的历史人物，他们所有人都曾经和“历史皇家宫殿”有着某种联系。每一个人的生平事例都能说明一个特殊的无时限管理特质。因此，他们都具有自己那个时代的历史“管理经理”资格。这并不是说，这些人物都是尽善尽美的模范人物，是居住在托玛斯·莫尔的乌托邦里的人！远不是这样，他们是实实在在的人。不同的是，他们每一个人都说明了至少一种无时限管理的特质。也许在伦敦商学院的课堂上进行“无畏”的重要性教学时，以奥利弗·克伦威尔的形象为例子是一件“异乎寻常的事情”。但是这是我们观点的一个基础。在这本书里，我们还尝试把这些人物特质放进历史人物的个性和贡献的背景

中去。

在第二部分，我们陈述了五种特质，并通过历史人物为它们提供了实用范例。每一个特质的后面都有一个小结，汇集在技术的“工具箱”栏目里，以便你能够把它们作为增强效率性的工具来应用。

在本书的第三部分里，为了说明特质和无时限管理原理，我们提供了一个现代的例子，以便更清晰地介绍今天“历史皇家宫殿”组织的案例研究的方式，并希望能够借此让读者了解我们是如何实践我们倡导的观点的。我们在阐述无时限管理方法时，还介绍了 2001 年 9 月 11 日恐怖活动袭击对“历史皇家宫殿”组织的商业经营造成间接影响的一项研究，使本书拥有了最新的资料。我们还力图更生动地保持对这个案例的跟踪研究，并不断在 www.timelessmanagement.com 网站上经常性地更新数据资料，以便使《无时限管理》的读者能够更好地解读本书的概念。当然，这都是后话，你首先必须读完这本书！

第二部分

无时限管理的重要特质

没有哪一个人能够不假思考、不经实践
就能大范围地改善自己的领导力

——菲尔德·马歇尔·斯灵姆（1891~1970 年）

一年树谷，十年树木，百年树人。

——中国谚语