

谈话 1

管理的含义

一天下午，我跟自己的一位学生进行了一番交谈。这位学生聪颖且勤学好问。他想了解我所知道的管理——这正是我在世界各地都讲授过的内容，他问我能否抽出时间谈一谈我所熟知的这一领域。我很欣赏他的钻研精神，于是回答了他所提出的种种问题。当我们漫步于公园，就问题与答案彼此进行交流时，这本书便在我脑海里成形了。

我知道，20 多年来，您一直在研究管理与领导的过程。究竟什么是管理？

首先，我们必须定义管理一词的含义。

传统管理理论

我发现在某些语言中，比如瑞典语、法语和塞尔维亚-克罗地亚语中，“管理”一词没有对应的文字。在那些语言中，常

常用‘指挥’或‘领导’或‘行政管理’之类的词来代替‘管理’。当他们打算表达我们在美国所说的“管理”时，往往用英语中的这个词来表达。例如，在西班牙语中，管理一词文字上译为“manejar”，意思是“处理”，而且只用来指马或者是小汽车。当他们想说美国人意义上的“管理”一词时，他们用的是“指挥”或“行政管理”。

管理过程难道不是一致的吗？

不一致。在某些国家，那种在美国所实行的、并且在美国商学院中所教授的管理过程是法律所禁止的。在南斯拉夫过去的自我管理体制下，如果管理者替企业做出了单方面的决策，他就有可能受到犯罪起诉。在南斯拉夫，管理被认为是一个民主谈判的过程。因此，管理者只能是‘建议’，而决策是由工人来做的。在以色列的集体农庄“Kibbutz”中，书记掌握着管理权，但这一职位要定期重选一次，以防有人能长期统治别人。

您的意思是说，集体农庄的书记管理了一段时间之后，又回去挤牛奶了？

还有可能在饭厅服务或者去刷盘子。在那里，管理不是永恒的，就像没有哪一个选举出来的政府是永恒的一样。这种做法会使‘开会’失去意义，他们都不是职业的管理者。

那么，究竟什么是管理呢？如果某些语言对此没有直译，某些社会政治制度又否认管理，或是在实践中禁止管理的话，字典中的同义词能否提供足够的定义呢？

你觉得有哪些同义词？

“决策”、“操作”、“计划”、“控制”、“组织”、“管辖”、“达到目标”、“领导”、“激励”、“完成任务”……

在好几本字典中，“管理”的同义词就是你已提到的这些。还有一些让人迷惑的同义词，例如在《美国大学生词典》中，包括有“支配”和“统治”，《牛津词典》加上了“操纵”和“共谋”。不过非常有趣的是，我所见到的词典中没有哪一本把“领导”或“激励”列为其同义词。

我不喜欢“共谋”和“操纵”一类的同义词。

那得有十分充足的理由才成。让我们分析一下我们所提到的除“领导”与“激励”之外的所有这些同义词的共同特性，看看这一理由是什么。想像一下这些词所描述的过程，让它们的含义活起来。你能找到其共同特性吗？操作——计划——控制——组织——管理——达到——完成。

它们都是单向过程，管理者告诉被管理者做什么。管理者决定该做什么，而被管理者不过是完成那一目的的一种手段而已。

为什么我们把管理者称为部门的“头儿”，而把难得的下属叫做“右手”，这就是原因所在！右手能恰如其分地完成头让它做的事，而左手行动起来就像是它还有自己的意志一样。左手不是完全可控制的。

但管理者同时也被称为是监督者呀！

因为监督者被认为具有更为高远的眼光。瞧一瞧军官的徽章，你可以把美军军衔徽章所代表的渐进的等级比喻为从树上爬到了天上。尉官的杠代表树干，上尉有两杠，他正在爬树。少校有片叶子，代表着树顶。接下来上校是像鹰一样在翱翔，而将军所拥有的则是星星了。在组织等级中越往上走，他们的视野就应该越宽阔。这种哲学的问题在于下属的低下位置。他们在树上的位置越低，他们能看到的就越少，让他们知道的东西也越少。听听这个词：下属，他们是所属的下层。

如果把管理者称为上级，那职员是不是就该叫下级？

在希伯来语中，下属字面上的意思是‘弯曲’，就像管理者要把他们倒进模子去做自己想做的事一样。

这可真有点让人不舒服。

之所以让人不舒服，是因为管理过程在传授和实践的时候并不是一个与价值无关的过程。它不仅仅是科学与艺术，而且也是社会政治价值的一种表达形式。它是一个负有价值的政治过程。

刚才咱们排除了‘激励’与‘领导’，这些同义词是不是改进了那种明显带有等级制、单向式含义的管理过程？

从那种意义上讲，‘领导’和‘激励’的含义是什么？其涵义是不是说，作为管理者或领导者，我知道我想让下属做什么？

么？挑战在于如何找到领导或激励他们做这件事的方法。如果我无法控制，也许我可以激励。这听起来像什么？

操纵。

对了！我想起了在《纽约人》杂志上看到的一幅卡通画。妈妈是一位心理学家，她正在想法劝儿子把垃圾倒了，而儿子厌烦地说：“好了，好了 我倒就是了，不过妈妈，请您不要想着去激励我。”甚至连孩子都把激励看成是操纵。他必须做的事其实早已被决定了，唯一要紧的是怎么让他去做。工会常常反对管理层用来激励工人的方案或扩大工作内容的方案，你难道不觉得有点奇怪吗？工人们把这些方案看作是只对管理当局有利的增加生产率和赢利能力的圈套。对工人而言，唯一的好处是他们可以保住自己的工作。

同义词“领导”也有与操纵同样的涵义。如果仔细阅读某些领导理论你就会发现，领导职能不是作为“决定需要做什么”和“为什么要做这件事”的过程来讨论的，讨论的实际上是“如何使追随者服从”。领导者应不应该指挥追随者或是与他们讨论决策？这可以被视为是操纵，因为领导者不见得必须关照追随者真正的需要。在某些行业，管理是一个肮脏的字眼。在美国的艺术界，管理往往是剥削的同义词。

那么，您的看法是什么呢？

职能主义者的观点

我们必须通过管理所体现的职能来理解管理的作用：为什么我们需要管理？这一职能应该与价值观无关，也不应存在社会政治或文化的偏见。不论我们是管理我们自己、我们

的家族、企业、非赢利组织,还是社会,它都应该是一样的。不论我们所说的是管理、作父母,还是统治国家,从概念上讲它都应该是同一过程,唯一的差别就是规模和所管理的单位的性质不同。

听起来真来劲。我们从哪里开始呢？

你同意不同意这样一个观点,变革是连续的？从时光开始的那一刻起,这一过程就在进行,而且还将永远继续下去。这个世界在物质、社会、经济等各个方面都在变革,甚至此时此刻你都正在发生着变革,此时此地就在变革。

是吗？

而且变革会产生问题。

是这样。

问题则要求有解决办法。

没错。

解决办法会创造更多的变革。我们把这一顺序图示为：



既然此时此地就有变革，那此时此地还有什么？

问题。

变革的量与速率越大越快，我们遇到的问题的量和复杂程度也就越大越高。

关键在于你别指望永久性地解决所有的问题。一系列的问题被解决之后，新的各种各样的问题又会产生。只有不再有变化时，我们才不会遇到问题，这种情况发生的时候只有在我们……

死了以后。

对了！活着就意味着要解决问题，而成长则意味着你能够解决更大的问题。

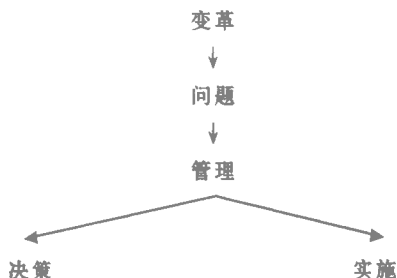
管理、领导、作父母，或统治国家的目的恰恰是解决今日的问题，为处理明日的问题做好准备。因为存在变革，所以才需要如此。如果不存在问题，也就不需要管理。但是只有在我们死的时候才不会有问题。管理就是活着，活着就意味着要经历伴随着各种问题的变革。

那么，我们如何才能管理变革呢？

我认为管理变革涉及两个过程。首先，你必须决定做什么，其次……

你不得不实施你的决策。

很好！要想管理得好，两个过程都必不可少，两者合一就行了，所以我们有关管理过程的图示应该是这样的：



这些过程与价值观无关。你可以用它们来管理从地下犯罪到圣人社会的任何东西。只要存在变革，你就必须决策，而且你必须实施那些决策。

但这两个因素是不是都是真正必需的呢？有些人就憎恶决策，决策太痛苦了。难道他们不得不决策吗？

不做决策或者拖延也是一种决策。人们都无法逃避这样一个事实：那就是只要存在变化，他们就必须做出决策，否则的话这种变化本身就会为自己做出事实上的决策。然而做决策虽然是必需的，却还不够。他们还需要实施决策。

要想把管理工作做好，你需要同时制定好的决策，并且需要有效地加以实施。如果决策制定得不好而实施得好，或者是决策制定得好却实施得很糟，你就没有把管理工作做好。

等等！为什么决策因素是单独的？如果决策是好的决策，随之加以实施难道不是自然而然的事吗？事实上，除非决策包括了实施计划，否则就不能算是好的决策。因此，对管理

工作而言，最需要的就是制定出色的决策。我的话完了。

没那么简单。瞧瞧你自个儿的生活，有多少决定是你做出之后却从未实施过的？即便是你坐下来，不折不扣地把你所要做的事列个单子，你仍然不会去实施这项决策的。

你抽烟吗？或许你有点饮食过量？由于你晓得这两种情况对自己没什么好处，你可能已经下定决心要改变这种生活习惯。然而，你却很可能不顾实施变革的详尽计划，而按同样的生活方式照行不误。

您的意思是我控制不了自己的生活？

你能吗？所有你做出的要改变现状的决策你都已经实施了吗？

没有。我现在还在为我减掉点体重而苦苦奋斗呢。我已经多次决定改变自己的饮食习惯，但却从来未能成功地做到这一点。真有点不好意思。

差不多任何组织都是这种情况。管理人员可能决定要改变发展方向、市场、生产线或者是组织文化，不过要实施这样的变化却非常之难。在治理国家时也会出现同样的现象。许多领导人抱怨他们有关变革的决策没有得到实施，甚至独裁者也是如此。例如，在步步进逼的盟军面前，希特勒就没能强行实施其烧毁德国的决策，尽管他拥有处决任何不遵从其命令的人的绝对权力，但他的决策还是没有被执行。

决策的制定和实施这两个因素对于管理变革而言不但是

必要的，而且是充分的。如果我们想要解决问题并且做好管理工作，不论是我们自己的个人生活、职业、家庭，还是组织或者社会，我们都必须制定好的决策，然后有效地去实施这些决策。

是的，正像你的节食经历所揭示的那样，决策质量既不能预测也不能确保其实施的可能性。有些决策要求变革，即使它们非常出色，却得不到实施；有些不好的决策，像抽烟或者是大吃大喝，实施起来倒是快得不得了。

为什么会这样？

因为决策制定和实施这两个过程是不相称的。就像你拿着两本书，一本书告诉你该如何制定好的决策，而另一本书告诉你的是如何实施决策。你按照如何制定好的决策的要求去做，这些要求会有损于你所做出的有效实施决策的努力；而你按照如何有效实施的要求去做，它们又会有损于你制定好的决策的能力。

要是您能举个例子，我会理解得更清楚些。

我们来看一看政治制度。哪种制度是为增加制定好决策的可能性而设计的？哪种制度助长了公开讨论，而且极力保护信息、言论和出版自由，以便能够制定出好决策？

民主制。

对的。但你注意没注意到，在民主制下实施要求变革的

公共政策方面的决策有多难？制定决策所必需的合法的政治纷争在实施中变成了一种障碍。民主体制下的大多数领导人抱怨他们的决策在实施时没有他们想像的那么快。

那么，哪种政治体制不允许讨论、纷争或问题的存在，并很快就能实施决策呢？

极权体制。

是这样，而且极权统治常常会做出坏决策。为什么？因为高效实施是通过禁止出版、纷争和言论的自由而完成的。

“去干吧，否则的话……”这种做法阻碍了形成有水准的判断所必需的信息交流。这种统治常常产生带来可怕后果的并带有偏见性的决策，而并非高质量的决策。

您的意思是不是好的管理者在决策制定时要民主，而在实施时要独裁？

完全正确！在个人生活中这就意味着为了做出好的决策，你必须放开思路，你必须对自己的意见和他人的意见都采取民主的做法。但是，一旦决策已定，你就必须专断，在个人生活中这就意味着你必须专心致志于这一决策，态度坚定，贯彻到底。

这可是说起来容易做起来难哪。

绝对如此。我把决策制定时民主而实施时专断称之为“民主决断制”。这是一个非常困难的过程。许多人管理不当是因为把这一过程给弄倒了：他们在决策制定时专断，在实施

时却很民主。

我想我就是这样。在做减肥决策时我很专断，“我已经完全下定决心了,再不多说什么了,这就是最后的决定。”直到三明治递到面前之前我都是挺坚决的。但接下来,我就顺水推舟转向了民主,开始留意不同的声音了。

我的朋友,你已经理解这个问题了。你必须按照正确的顺序具备民主和专断,你必须能够民主化,然后才是专断。困难之处就在于“然后”一词,你什么时候停止民主化,开始变得专断起来?你什么时候让争议之声安静下来?有些人在决策制定时很民主,到了实施阶段依然如此,他们会因总是改变自己的决策而没有效率可言。另一方面,态度坚定者能够高效地进行实施,但他们封闭的意识却损害了决策制定过程。跟他们讲道理很难,因为他们听不进话,结果是他们在信息不充分或有偏见的基础上做出了决策。民主风格有效益却没效率,与此相反,极权风格是有效率却没效益。

您的意思是不是说民主并不是一种有效率的制度。

是这个意思。如果你想让民主制成为一种有效率的政治过程,它就会丧失其效益。

与此同理,您是不是说极权统治不可能有效益?仔细想想,确实如此。苏联经济在其中央计划模式之下,在依据计划生产方面就存在问题——甚至存在食物短缺现象。

极权统治是没有效益的,他们越是变得民主,他们就会越

有效益。

不过那样的话，他们就不得不放弃某些政治效率。

没错，不过这也不是件容易的事。人们总是想在不丧失已有的东西的情况下拥有更多的东西，他们更喜欢“有余”而不是‘取而代之’。

要管理好、领导好、当好父母、治理好国家，就意味着要决策并且实施，先民主，后决断。这很微妙，不仅是在管理企业时微妙，在家庭和个人生活管理中也很微妙。这也是为什么管理过程如此困难的原因之一。

你必须在不同的时机进行决策和实施，开放思想，坚决果断，你必须了解哪种思想框架在哪一时机是正确的。从这个角度去定义，管理是一个包含一切的、统一的、与价值观无关的过程。

$$\text{管理质量} = f \left\{ \begin{array}{l} 1. \text{决策质量} \\ 2. \text{实施效率} \end{array} \right\}$$

我想我已经搞清楚了，两个因素都是必不可少的，加起来就够了。我们决策得越好而且实施得越有效率，管理得也就越好。但如何才能做出那些好的决策并且高效地加以实施呢？如何衡量决策质量？当然，我可以在结果出来之后面对事实来分析一项决策，然后说：“那项决策不错。”但马后炮式的事后分析不就太晚了吗？

这个问题很有意思，咱们下次再谈。明天怎么样？老时间,老地点？

好吧。谢谢您，明天见。

谈话 2

预测决策质量

昨天咱们谈到哪儿了？

您说,管理、领导、作父母或治理国家的质量,取决于所制定决策的质量以及实施效率。今天我们要讨论如何做出好的决策。

为了制定一项好的决策,我们需要了解如何预测决策质量。我们肯定不愿意在决策实施之后再去分析它,然后才判断它是成功了还是失败了。

但您如何才能做到这一点呢？

我举个例子。假定我们手头有这么一个案例,这个案例材料中包括了诊断和解决问题的全部所需信息。我们把这个案例提供给一个 4 人小组。除了案例材料所提供的內容之

外,这 4 个人对这个案例一无所知,也就是说,除此之外他们没有任何额外信息。

我们要求他们共同研究问题并设计解决方案,让他们把问题和解决办法都写下来,把结果装在信封里交给我们。

现在再选 4 个人,布置给他们同样的任务。除了材料之外,他们也没有任何多余的信息,他们拿到手的是完全一样的案例,接受的也是完全一样的任务。这两个小组完成了他们的任务之后,我们便有了两个封起来的信封。

那么,我们是不是将会看到,这些信封中装着同样的问题和同样的解决方案呢?

不会,最大的可能是装着不同的问题和不同的解决方案。

对的。但为什么?案例是一样的,两个小组所掌握的信息也完全相同,为什么问题和解决方案却不一样呢?

因为人不同!

你已经抓住了管理或领导过程的关键因素!为了搞好管理,你必须去管理那些写下信封中内容的人,而不是去管理装在信封中的问题本身。不少管理者说:“我热爱管理工作。但我忍受不了的是那些人!”如果你不喜欢与人打交道,那你就选错了职业。非常之多的管理者、领导以及成长中孩子的父母会说:“把信封给我。”他们打开信封之后说:“问题错了,解决方法也错了!正确的问题和正确的解决办法是这样的……”他们认为自己是在管理,是在领导,或是在为人父母,而他们真正在做的实际上仅仅只是工作努力而已。即使他们接受了信封中所写的内容,他们怎么知道自己找到的就是正确

的问题与正确的解决办法呢？

但如果他们是管理者的话，他们就应该比自己的员工知道的更多一些。这也是他们薪水拿得更高的原因，对不对？难道他们不是因此才被选为领导的吗？

他们是应该知道得更多一点，但他们真的知道得更多吗？薪水更高是否能确保一个人懂得更多？领导是不是一定就懂得更多？

那为什么管理者的薪水更高？我们为什么给领导者酬劳呢？

那不是因为他们对问题或解决问题的办法知道得更多。如何发现合适的人“有知识的人”并对这些人加以管理以找到正确的答案——他们应该为懂得这些内容而获得更高的酬劳。要是管理者声称自己什么都懂，企业就会陷入麻烦当中了。

管理者要想找到正确的问题和正确的答案，他们就必须使恰当的人选与手头的案例相配。他们必须创造出能使这些人达到正确的问题和正确的解决方案的环境。

但是作为领导者或者是管理者，我怎么才能认识到真正的问题和真正的解决方案呢？我怎么才能把正确的问题和解决办法同错误的问题和解决办法区分开来？如果我不一定比自己所领导或管理的人懂得更多，那么如何评价他们的决策呢？我很可能出错，对不对？