

导 言

在以下几类事件中,未来的历史学家将会认为哪一类是 20 世纪最重大的事件:两次世界大战? 原子弹? 日本崛起而成为第一个非西方经济大国? 我本人的选择是 20 世纪发生的人口革命——一场前所未有、深刻地改变全人类前景的革命。我不仅仅是指人口的量变:20 世纪人口爆炸式地增长,以及人的寿命大幅度延长,导致所有发达国家和大多数新兴国家出现了人口老龄化现象;同样重要,甚至有可能更加重要的是人口的质变:在所有的发达国家里,劳动力发生了空前的变化,由主要从事不需要技能的体力劳动转变为主要从事知识劳动。

20 世纪初期,每个国家有 90%或 95%的劳动人口是体力劳动者——农民及其雇用的帮工、佣工、工厂的工人、矿工以及建筑工人等。而且他们的平均寿命,尤其是平均工作寿命仍然是那么短暂,以致大部分劳动者还没到 50 岁这个被认为进入老年的年龄就已经丧失了劳动

能力。

但是,在个人,尤其是知识劳动者个人的平均寿命超过 20 世纪初期任何人预测的任何界限的同时,用人机构的平均寿命却实际缩短了,并且有可能将继续缩短。而且,一家用人机构——尤其是一家工商企业——能够有望成功地生存下来的年限已经在缩短。这个年限从来就不是很长。历史上,只有很少的工商企业能够连续 30 年获得成功。当然,也不是所有的工商企业在经营业绩不佳时随即就销声匿迹。不过,续存期超过 30 年的工商企业通常会陷入一个漫长的停滞阶段。它们只有很小一部分能够逢凶化吉,东山再起。

因此,正当个人尤其是知识劳动者的平均寿命,特别是平均工作寿命业已在迅速延长的时候,用人机构的平均寿命实际上却已经在缩短。在一个技术日新月异,竞争因全球化而日趋激烈,创新层出不穷的时代,用人组织的平均成功时期必将继续缩短。因此,越来越多的人的平均寿命,尤其是知识劳动者的平均寿命可望超过雇用他们的组织,而他们得为自己的后半生做好发展新的职业生涯、新的技能、新的社会认同和新的关系的准备。

如今,在所有的发达国家里,最大的劳动者群体是知识劳动者,而不是体力劳动者。20 世纪初,知识劳动者在任何一个国家,即便在最发达的国家里,也是非常稀缺的。我想,当时一国的知识劳动者不大可能会超过其劳动人口的 2% 或 3%。而目前美国的知识劳动者大约相

当于其劳动人口的 40%。到 2020 年,日本和西欧的知识劳动者也将达到这个比例。他们是一个我们从未见过的群体。这些知识劳动者拥有自己的生产资料,因为他们拥有自己的知识。而且,他们的知识就储存在自己的大脑里,流动十分便利。

很久以来,任何一个国家的绝大多数人是不可能选择自己的职业的。农民的儿子长大以后仍然当农民,工匠的儿子将来还是做工匠,工匠的女儿也只能嫁给工匠,工厂工人的儿女当然只得进工厂做工。这些人的社会地位只会变得越来越低。例如,在德川家族统治日本的 250 年里,只有非常少的日本人从平民晋升为享有特权的武士,然而却有许许多多的武士丧失了自己的武士地位,而且重新沦落为平民,也就是说,他们的社会地位下降了。实际上,同样的情况也发生在世界其他国家。20 世纪初,即使在最容易改变自己社会地位的国家——美国,人们要跻身于上层社会的可能性也仍然小得可怜。我们手头掌握着从 19 世纪初到 1950 年或 1955 年的有关数据。这些数据最终表明,至少有十分之九的管理者和专业人士都是管理者和专业人士的儿子;只有十分之一的管理者或专业人士出生于“较低的阶层”(他们自己如是说)。

工商企业大概诞生于 1860 年或 1870 年前后。这简直是一个史无前例的创举,工商企业的诞生之所以是这样一种彻底的创新,正是因为它们为少数人提供了跻身

于上层社会的可能性。这也是工商企业完全不同于古老的社区或社团——乡村、小镇或同业公会的原因所在。

不过,即便是工商企业,它们在发展初期也竭力想让自己成为传统的利益共同体。在日本和西方,人们通常认为,实行终身雇佣制的大企业只有日本才有,并且反映了日本人特有的价值观念。除了这种历史上的荒唐事——日本甚至对白领阶层、雇佣劳动者也实行终身雇佣制,这只是20世纪的一个“创举”,而在明治时代结束以前(20世纪以前)是不存在的——以外,工商企业在西方并没有很大的差别。任何一个在德国、英国、美国和瑞士等国家的大公司里作为工薪劳动者工作的人,实质上都享受着终身雇佣制。而且,每一个工资劳动者进了这样一家公司以后,就会把自己看做是这家公司的人,并且把自己归属于公司。他——当然在那个时代,他们都是男人——就是德国的“西门子人”或美国的“通用电器人”。西方世界的大公司大多像日本公司一样,只是为当时所需的职位招聘员工,并且希望他们留下来,一直干到去世或退休。事实上,德国人热衷于把任何事物编入法典,甚至为这类人创造了一个法律名称。他们被称作“私营部门的官员”(Privatbeamte)。从社会等级的角度看,他们被排在政府官员的后面,但是从法律上讲,他们享受同样的就业保障,从而事实上享受着终身雇佣制——因为存在着“他们在整个工作年龄段和职业生涯期间都把自己托付给了雇主”这样的隐含假设。日本公司最终成型

于 20 世纪 50 年代或 60 年代早期,换句话说,干脆就成了诞生于 19 世纪晚期、完全成熟于 20 世纪上半叶的工商企业当中结构化程度最高、最显著的典型。

现在没有人能够预测,到了 2020 年或 2025 年,工商企业将会变成什么模样。但是,人人都知道,它们将变得不同于以往。其主要原因在于员工方面。

19 世纪早期的工商企业——甚至 19 世纪中叶的工商企业——因得益于低成本而取得了成功。当时,成功地经营一家工商企业意味着能够以较低的成本生产与其他工商企业所生产的商品相同的商品。到了 20 世纪,这就需要具有现在我们所说的“战略”。可以说,我在 1964 年出版的《为成果而管理》(Managing for Results)一书中率先提出了这个问题。但那时候,有一个变化因素已经在转化为另一个基本要素,那就是知识。我早在 1959 年就认识到了这一点,于是就撰写了《有效的管理者》(The Effective Executive,1966 年)一书。这也是本书中关于个人的论述最早期的选段出自 1966 年出版的那本书之原因所在。我在那本书中已经预计到劳动者朝着知识劳动者方向的转变,并且率先分析了这种转变对个人和工商企业的影响。

我在这里再重复一遍,知识劳动者在两个主要方面不同于以往的任何劳动者。首先,知识劳动者拥有属于自己的生产资料,而且这种生产资料便于流动。其次,他们(而且有越来越多的妇女)的工作寿命很可能长于任何

用人组织。此外,知识是一种迥然不同于早期任何一种资源的资源。知识只有在高度专业化的情况下才能实际存在。一名脑外科医生之所以能够存在,因为他是脑外科方面的专家。然而,即便如此,他或许没有能力治愈受伤的膝盖;如果让他去医治热带血液寄生虫病,那么他肯定会束手无策。

对于一切知识劳动来说,这都是千真万确的事。“通才”——包括日本公司在内的所有传统工商企业都试图发展成“通才企业”——在知识经济中用途有限。事实上,所谓的通才只有在成为知识“经营”方面的专家和知识劳动者以后才具有生产力。然而,这同样表明,不论我们怎样看待“忠诚”问题,知识劳动者必然会越来越把自己的知识范畴,即他们的专业化知识,而不是用人单位,看做是显示自己身份和反映自己特点的标志。这个群体日益由那些虽然工作地点不同,并且为不同的雇主工作,但都掌握着同样高度专业化知识的人员构成。

在美国,直到 20 世纪 50 年代或 60 年代,当有人在某次聚会上碰到某人,问他从事什么职业时,仍然会得到这样的回答:“我在通用电气公司工作”或“我在花旗银行工作”,或者在其他什么用人组织工作。换句话说,问话者那时所能得到的回答还是其有望在日本获得的回答。而且,在当时,问话者在德国、英国、法国和任何其他发达国家都会得到同样的回答。而在如今的美国,当有人在聚会上询问某人“你从事什么职业”时,得到的回答很可

能是：“我是冶金工程师”，“我是税务专家”或是“我是软件设计师”。换句话说，至少在美国，知识劳动者已不再借助于雇佣单位来表明自己的身份。他们是用自己所掌握的某个专业知识来表示自己的身份。同样的情况甚至在日本也越来越普遍，当然，日本的年轻人就更是如此。

我认为，这种现象远远要比技术、信息或电子商务更可能改变未来的组织，尤其是工商企业。

如上所述，我最初认识到有可能要发生这方面的变化是在 20 世纪 50 年代末。结果，我在 1966 年出版了《有效的管理者》一书。在我的所有管理论著当中，大概仍然数这本书最受欢迎、读者面最广。从那以后，我有意识地探索、思考这方面发生巨变所蕴含的意义，尤其是对个人的意义。因为不仅是个人要把这种变化转变成自我发展、职业生涯、取得成就、自我表现和自我实现所能利用的机会，而且知识劳动者个人将在很大程度上决定未来组织的变化和未来成功组织的形态。

不论我们是谈论工商企业、政府机构还是非营利性组织，只有一个令人满意的管理定义：管理就是要让人力资源产生生产力。这将日益成为赢得竞争优势的惟一途径。在经济学家们关注的土地、劳动和资本等传统资源中，没有一种资源再能真正造就竞争优势。当然，不能像别人那样利用好这些资源便是一个严重的竞争劣势。不过，每一家工商企业能以相同的价格获得同样的原料，在世界范围内筹措资金，而体力劳动这个传统的第三资源

在大部分企业里已经变成一种相对不重要的生产要素。即使在美国传统的制造工业里,人工成本也不超过总成本的12%~13%。因此,除了在为数很少、且还在逐渐减少的劳动密集型行业(如针织、毛纺业)里之外,即便是非常重要的人工成本优势(譬如说5%的人工成本优势)也只能带来可忽略不计的竞争优势。惟一意义深远的竞争优势是知识劳动者的生产率。而且知识劳动者的生产率是掌握在知识劳动者手中,而不是掌握在管理者手中。因此,知识劳动者将日益决定成功的用人组织的形态。

这方面所包含的内容基本构成了本书的主题。它们包括根据编辑专家们的意见,最能帮助个人和用人组织弄懂知识劳动和知识劳动者的性质、知识和知识劳动者作为关键性资源所提供的机遇,以及知识和知识劳动者作为一种基础资源在转变过程中对个人和用人组织提出的要求的著作和选节。

知识和知识劳动者作为一种基础资源在转变过程中对个人和用人组织提出的要求是一些全新的要求,但不是一些特别难以满足的要求。然而,满足这些要求日益成为个人和企业成功乃至生存的关键。未来——最多——几十年将决定可在知识经济中取得成功的因素,以及谁将作为知识劳动者取得成功。本书的目的是要使读者能够以自己所在组织的主管和自我管理者的身份跻身于成功者的行列。

第一篇

社 会 巨 变

第一章

从资本主义到知识社会

在西方历史上,每隔数百年就要发生一次剧烈的变革。我们正在经历一个笔者称之为“继往开来”的时期。在短短的数十年里,社会——世界观、基本价值观,社会和政治结构、艺术、关键制度等——进行了自我调整。每过50年就展现一个崭新的世界。人们甚至无法想像他们的祖辈曾经生活过的世界和他们的父辈出生时的世界。

变革

目前,我们正在经历一种酝酿后资本主义社会诞生的变革。

这样的变革曾经在13世纪发生过。当时,欧洲世界几乎在一夜之间就变成了以新兴城市为中心的格局:涌现出作为占统治地位的社会群体的城市行

会；远程贸易的复兴；具有明显的城市气息、几乎属于中产阶级的哥特式新建筑艺术的形成；锡耶纳派新绘画艺术的出现；转而把亚里士多德奉为智慧的源泉；城市大学作为文化中心取代了位于偏僻乡村的修道院；新型城市秩序的形成，作为宗教、知识和精神传播者的多明我会和方济各会修士的出现；在短短几十年里，由拉丁语改用本国语言，并且由但丁创造了欧洲文学。

200 年以后，在从约翰尼斯·谷登堡于 1455 年发明活字印刷到马丁·路德于 1517 年进行新教革新的 60 余年又发生了另一次巨大的社会变革。以后的数十年是佛罗伦萨和威尼斯于 1470 至 1500 年登峰造极的文艺复兴鼎盛时期，也是重新发现古代遗址、欧洲发现美洲大陆、自古罗马军团以来西班牙建立第一支步兵常备军、解剖术和科学研究被重新发明和应用以及西方普遍应用阿拉伯数字的时期。我在这里再重申一遍，没有人能够在 1520 年想像得出他们祖辈曾经生活过的世界和他们的父辈出生时的世界。

再下一次的社会巨变开始于 1776 年。在这一年里，爆发了美国革命；詹姆斯·瓦特发明了蒸汽机；亚当·斯密发表了《国富论》。差不多又过了 40 年，缔结了滑铁卢和约。在这 40 年期间，诞生了许多“现代的主义”。“资本主义”、“共产主义”和工业

革命就出现或发生在这几十年里。在这期间(1809年),第一所大学(柏林)和大学教育得以创立;犹太人获得了解放;到了1815年,罗特希尔德家族(欧洲著名银行世家,发展成19世纪欧洲极有影响的银行集团——译者注)权势空前,使得国王和君主黯然失色。事实上,在这40年里,诞生了一种新的欧洲文明。我还得说,没有一个生活在1820年的人能够想像得出他们的祖辈曾经生活过的世界和他们的父辈出生时的世界。

我们所处的时代就是一个这样的变革时代。然而,西方社会和西方历史又从来没有经历过今天这样的变革。确实,这已经不再是西方历史或西方文明所经历的一次根本性变革,而是关系到已经被“西化”了的世界历史和世界文明的变革。对于本次变革是否与第一个非西方国家日本作为经济大国脱颖而出(1960年前后),还是同电子计算机的问世(它使信息变成了重要的生产要素)一起开始的这个问题还有待于考证。我本人认为是与第二次世界大战以后通过的美国《G. I. 人权法》一同开始的。该法案规定,向每个归国的美国士兵提供上大学费用。这要是在仅仅相隔30年时间的第一次世界大战结束时,绝对会被认为是一件荒唐事。《G. I. 人权法》(美国退伍老兵对该法案热烈响应)预示着知识社会的来临。未来的历史学家可能会认为这是20世纪最重要的事件。

我们现在仍处在这场变革之中。如果历史具有某种

昭示后世的作用的话,那么这场变革在 2010 或 2020 年之前是不会完成的。但是,这场变革已经改变了我们这个世界政治、经济、社会和道德方面的前景。没有一个 1990 年出生的人能够想像得出自己的祖辈(如我们这一代)长大成人的世界或者自己的父辈出生时的世界。

人们在 50 年后通过如下作品或事件才第一次真正理解那场始于 1455 年、将中世纪社会改造成近代社会的文艺复兴运动的意义:哥白尼于 1510~1514 年期间写成的《回忆录》;马基雅弗利(1469~1527 年,意大利政治思想家、历史学家和作家——译者注)于 1513 年撰写的《论君主》;米开朗基罗于 1508~1512 年在罗马西斯廷教堂圆顶上创作的集文艺复兴时期各类艺术之大成、卓然超群的浮雕壁画;16 世纪 40 年代特伦托主教会议做出的恢复天主教會的决定。

接下来的一次变革——大约发生在 200 年前,并且由美国革命引发——是在 60 年以后才在亚力克西斯·托克维尔(1805~1859 年,法国政治家、历史学家和旅行家,1831~1832 年周游美国——译者注)的《美国的民主》一书(两卷本,分别于 1836 年和 1840 年出版)中第一次得到了理解和剖析。

我们已经经历了相当一段时间的后资本主义社会时期,足以能够回顾和修正资本主义和单一民族独立国家时期的社会、经济和政治史。

然而,要预测后资本主义社会世界自身会变成什么模样,仍然还有风险。不过,关于还会出现什么新的问题、新的重要问题会涉及哪些方面等的问题,我本人认为,我们已经能够比较准确地进行探索。在许多方面,我们同样能够说出哪些事不会发生。大多数问题的“答案”依然主要隐藏在未来之中。我们能够肯定的一点就是,脱胎于当今价值观、信仰、社会和经济结构,以及政治观念和制度,当然还有世界观方面的变革的世界将是一个不同于今天任何人能够想像得出的世界。在某些方面——尤其是社会及其结构方面,基本的变化业已发生。新的社会是一个后资本主义社会这一点基本已成定论。而且,同样可以肯定的是,这个社会的主要资源将是知识。这同样意味着,这个社会将必然是一个由各种组织构成的社会(组织社会)。

知识的应用

在 1750~1900 年的 150 年里,资本主义和技术征服了整个人类世界,并且创造了世界文明。资本主义和技术创新都不是什么新生事物,两者在东西方都是各个时期反复出现的现象。被打上新的烙印的是两者扩散的速度,以及它们通过不同文化、阶级并跨越空间在全球范围的扩展。而正是这种扩散速度和扩展范围把资本主义改变成了一种“制度”,并且由技术进步引发了“工业革命”。

这场变革由知识内涵所发生的根本变化所驱动。无论是在西方还是在东方,知识历来被认为是用来认识事物的,但几乎在一夜之间却被用来进行创造事物。知识变成了一种资源和一种具有效用的物品。知识历来是一种私人物品,几乎在一夜之间突然变成了公共产品。

100年来,知识的应用可以分为三个阶段。在第一阶段,知识只是被应用于生产工具、生产过程和生产对象,从而引发了工业革命,但同样也导致了卡尔·马克思(1818~1883年)所说的“异化”、新兴阶级和阶级斗争。与此同时,共产主义运动也应运而生。

在第二阶段(该阶段起始于1880年前后,到第二次世界大战结束前后达到了顶峰),知识因其新内涵而最终被应用于劳动,从而引发了生产率革命。

最后一个阶段起始于第二次世界大战结束以后。如今,知识正被应用于知识本身。这就是管理革命。当前,知识正在快速变成一种独立的生产要素,并且正迫使资本和劳动退居次要地位。现在就把我们的社会说成是“知识社会”,这也许为时过早(的确也太自以为是)。迄今为止,我们只能说是“知识经济”。不过,我们的社会肯定是一个“后资本主义社会”。

在上述三个阶段里,无论是在东方还是在西方,资本主义曾以各种形式多次反复出现。而且,同样无论在东方或是在西方,早期曾出现过为数众多的技术发明和创新快速发展的时期。其中,好几个时

期出现了像 19 世纪末或 20 世纪初那样根本性的技术变革。最近 250 年的发展中独一无二、前所未有的东西就是发展的速度和广度。资本主义不再像早期那样只涉及社会的某一方面,而成为了一种社会;也不再像以往那样局限于狭小的地域,而是在 1750~1850 年这短短的 100 年里征服了西方和北欧,并且又花了 50 年时间征服了整个有人类居住的世界的大部分地区。

早期的资本主义仅局限于少数几个人数不多的社会群体。贵族、地主、军人、农民、职业艺人、工匠甚至劳工几乎与资本主义沾不上边。资本主义所到之处,很快就渗透到社会的各个群体,并且对他们进行了改造。

自旧大陆有人居住以来,新的生产工具、新的生产过程、新的生产对象、新的作物和新的技能——现在被我们称作“技术”的东西——便迅速传播开来。

现代发明很少能够迅速地传播开来,譬如说像 14 世纪的放大镜那样。老年人用的放大镜由一位名叫罗杰·培根(死于 1292 年或 1294 年)的英格兰方济各会修士于 1270 年前后发明,1290 年已经传入了阿维尼翁教廷,1300 年传进了开罗的苏丹王宫,并且不迟于 1310 年传到了中国元朝皇帝的皇宫。19 世纪的发明当中只有传播最为迅速的缝纫机和电话可以与放大镜的传播速度相比。

但是,早期的技术变化几乎毫无例外地局限于一种手艺或一种用途。又过了200多年——一直等到16世纪初——罗杰·培根的发明物才被改造成具有第二种用途的用品——矫正近视的眼镜。陶工转盘直到公元前1500年左右才在地中海沿岸居民中间得到普及。于是,烹饪用的陶器以及盛水和储存食物的陶罐便进入了千家万户。陶工转盘的原理在公元1000年前还没有被应用于妇女的纺纱作业。

类似地,风车的重新设计、制作大约是在公元800年前后,由古代留下来的玩具改造成真正的机器(而且还是一台全“自动”的机器)。过了300多年,到了1100年以后,风车被应用于船舶。在这之前,船舶一直使用橹、桨作为动力源。虽然风力终究被用来推进船舶,但它仍然是一种辅助动力,而且只有在顺风时才能加以利用。推进船舶的船帆其作用与驱动风车的翼板完全相同。人们早已感到了对能够逆风或侧风行船的船帆的需要。风车是在法国北方和荷兰被重新设计出来的。这两个地区的居民非常熟悉船舶,并善于航海。数百年里居然没有一个人把为泵水和碾谷(陆上用途)所发明的原理应用于海上用途。

然而,工业革命时期的发明立即被应用于各种可以想像得到的手工业和工业,并且立即被视为技术。

詹姆斯·瓦特(1736~1819年)在1765~1776

年期间重新对蒸汽机进行了设计,把它改造成一种成本低、效率高的动力机。瓦特本人把自己的毕生精力贡献于对蒸汽机一种用途的研究:用蒸汽机把矿井中的水抽上来——为了这个用途,托马斯·纽康门(1663~1729年,美国机械工程师,与T.萨弗里合作于1705年发明了用压缩空气作动力的蒸汽机——译者注)在18世纪初就率先设计出了蒸汽机。但是,英国的一家重要铁工厂的厂长马上就发现经过改良的蒸汽机同样可以用来为鼓风炉打风,并且出高价买下了瓦特制造的第二台蒸汽机。瓦特的合伙人马太·布尔顿(1728~1809年)很快就把蒸汽机作为动力机推广到了各种工业生产部门,尤其是最大规模的制造工业和纺织工业。35年以后,一个名叫罗伯特·富尔顿(1765~1815年)的人驾驶着第一艘蒸汽轮在纽约哈德逊河上航行。又过了20年,蒸汽机被安上了轮子,于是就诞生了蒸汽机车。到了1840年——最晚是1850年,蒸汽机改变了从玻璃生产到印刷的每一种制造过程,改变了海、陆长途运输方式,并且开始改变农业耕作方式。至此,蒸汽机几乎渗透到了整个世界,甚至包括西藏、尼泊尔和热带非洲内陆(除个别地方以外)。

19世纪,人们——现在还有人——认为,工业革命破天荒地带来了“生产方式”(卡尔·马克思语)的变革,从而改变了社会结构,诞生了新的阶级——

资本家,而不是封建阶层。在中国、印度和伊斯兰教世界,新技术没有产生任何社会影响。中国的工匠仍然像奴隶一样工作,没有任何地位;军人也没有变成土地所有者,而是像古代欧洲的军人那样成了职业雇佣军。即使在欧洲,由早期工业革命引发的社会变革几乎花了 400 年才完全产生影响。

与此形成鲜明对照的是,资本主义和工业革命给社会带来的社会变革,在西欧没花上 100 年就完全产生了影响。1750 年,资本家和无产者还仍然是两个边缘群体。实际上,19 世纪所谓的“无产者”(在 19 世纪,该词是指工厂工人)在当时几乎还不存在。到了 1850 年,资本家和无产者成了西欧朝气蓬勃的阶级,并且两者呈剑拔弩张之势。凡被资本主义和现代技术渗透的地方,资本家和无产者很快就变成了最强大的阶级。在日本,从 1867 年的明治维新到 1894 年发动甲午战争这段不到 30 年的时间里就发生了变革。不久,在上海、香港、加尔各答、孟买和沙皇俄国也发生了变革。

资本主义和工业革命依靠其传播的速度和广度,创造了一种世界性的文明。

知识的新内涵

黑格尔和马克思等 19 世纪的理论家不同于那些

“可怕的简化者”。我们现在知道,重大的历史事件很少只有一个原因和一种解释,重大的历史事件一般是由许许多多原先各自独立的因素发展、聚合所致。

许多因素——大多彼此毫不相干——的单独发展最终助长了资本主义的发展,技术进步酝酿成了工业革命。最著名的理论“资本主义是‘基督教新教伦理’的产物”是由德国社会学家马克斯·韦伯(1864~1920年)于20世纪头几年提出的。我现在仍感到十分怀疑,但苦于没有足够的证据对此进行论证,而只有略微多一点的证据能够用来支持卡尔·马克思早期的论点:蒸汽机,这种新的主要动力机需要巨大的资本投入,因此工匠们再也买不起自己的“生产资料”,从而被迫把控制权拱手交给了资本家。

不过,这里存在一个关键因素。没有这个因素,众所周知的现象——资本主义和技术进步就不可能蔓延成世界性的社会流行病。这个因素就是:知识的内涵于1700年或稍晚一些时间在欧洲发生了根本性的变化。

从公元前400年的柏拉图到当代的路德维格·维特根斯坦(1889~1951年)和卡尔·波珀(1902~1994年,英国著名哲学家——译者注),其间出现过多少形而上学者,那么现在就有多少关于我们能够知道什么和如何知道的学说。但是,自柏拉图时代以来,西方只产生了两家有关“知识的内涵和作用”的学说(从大致相同的时期以

来,东方也产生了两个学派的有关学说)。柏拉图的老师、博学的苏格拉底认为知识的作用是认识自我;人在智力、道德和精神方面的成长。然而,苏格拉底最有才干的反对者、博学多才的普罗塔哥拉(约公元前 480~公元前 410 年,古希腊哲学家,号称第一诡辩家——译者注)则认为,知识的用途在于通过让知识持有者知道该说什么和如何说,使他们更具效能。在普罗塔哥拉看来,知识就是逻辑学、语法学和修辞学——后来成为了“三学科”、中世纪学习的核心内容,而且仍然是我们所谓的“自由教育”或者德国人所谓的“普通教育”的主要内容。在东方,有两种差不多的关于知识的学说。对于儒家学者来说,知识就是知晓该说什么和如何说,并且是攀登仕途的手段。对于道家和禅宗来说,知识就是指自我认识,它是通向启蒙和智慧的途径。这两种学说虽然在知识到底是什么的问题上针锋相对,但是在知识不是什么问题的问题上却完全意见一致:知识不是做事的能力,也没有效用。效用不是知识,而是技能,就是希腊语中的“technē”一词。

苏格拉底和普罗塔哥拉不同于他们的远东同时代人,中国的儒家学者藐视除了书本知识以外的一切东西,而他俩则都尊重 technē^①。

然而,即使对于苏格拉底和普罗塔哥拉来说,technē

① 事实上,西方人蔑视技能。在英格兰人 18 世纪使用“绅士”一词之前,技能并不为人所知。这种在维多利亚女王时期的英格兰达到登峰造极地步的蔑视虽然持续时间不长,但却是绅士们抵抗资本家和掌握技能的人取代自己社会统治群体地位的最后一道弱不禁风的防线。

无论怎样值得称道,但总不是知识。technē 被局限于一种特定的用途,而缺乏普遍性的原理。一名船长驾船从希腊去西西里岛的技能无法应用于其他方面。此外,学习技能的惟一方式就是学徒制和经验,technē 无法用文字进行书面或口头表述,而只能演示。

直到 1700 年甚至更晚,英国人谈及手艺,不用“crafts”一词,而是用“mysteries”一词。这不仅仅是因为掌握手艺技能的人要宣誓保守秘密,而且还因为对于任何不拜师学艺、不依照范例学习的人来说,一种手艺(craft)按照其定义,是学不会的。

工业革命

不过,从 1700 年以后开始——而且在短得不可思议的 15 年里,“技术”一词被发明出来。其实,这个词是由“technē”(即手艺技能)与“logy”(即结构严谨、系统、目的明确的知识)组合而成。世界上第一所工程学院——法国桥梁与道路学院,于 1747 年成立;第一所农学院和第一所矿业学院分别于 1770 年前后和 1776 年在德国问世;第一所理工大学——法国理工学院于 1794 年成立,同时也出现了工程师的职业。此后,在更短的时间里,即 1820~1850 年期间,医学教育和医学实践被作为系统的技能进行重新组织。

与此同时,英国在 1750~1800 年期间取消了被皇家

亲信作为致富垄断权的专利制度,转而施行鼓励把知识应用于生产工具、生产过程和生产对象的专利制度;而且,发明人倘若发表自己的发明成果,还能获得奖励。这不但使英国迎来了持续一个世纪的机械发明热潮,而且还打破了手工业的神秘感和隐秘性。

记载由技能向技术转变这个戏剧性过程的主要文献——历史上最重要的书籍之一,就是由德尼·狄德罗(1713~1784年,法国启蒙思想家、唯物主义哲学家和文学家——译者注)和让·达兰贝尔(1717~1783年,法国数学家、启蒙思想家和哲学家——译者注)在1751~1772年期间编著的《百科全书》。这部著名的巨作试图以系统、有序的形式汇集所有手工艺的知识。这样,不当学徒也能通过学习成为“掌握技术的人”。《百科全书》中描述各种手工艺(如纺纱、织布)的词条不是由工匠编写的,而是由“信息专家”(分析师、数学家、逻辑学家等受过教育的人士)撰写的,伏尔泰和卢梭都参加过该书的编写工作。《百科全书》的重要意义在于:物质领域(有关生产工具、过程 and 对象)的有效成果是通过系统分析以及有目的地系统应用知识来获得的。

不过,《百科全书》还宣扬了在一种手工艺上获得成功的原理可以在另一种手工艺上获得成功这样一种观点。然而,对于传统的知识人士和工匠来说,这是一种应该被诅咒的观点。

18世纪,没有任何一所理工学院以“生产新知识”为

己任,《百科全书》同样如此;甚至没有人提到将科学应用于生产工具、生产过程和生产对象,即应用于技术。这种想法要再等100年,大约直到1830年才出现。那年,德国化学家尤斯图斯·冯·李比希(1803~1873年)将科学应用于发明,首先是研制化学肥料,然后是保存动物蛋白的方法:提炼肉精。然而,早期的理工学院和《百科全书》所起的作用也许要重要得多。它们对通过密传而已经发展了数千年的“手艺”进行汇集、整理,并编纂成书出版。它们把经验转化成了知识,于是,学徒制变成了书本,行业秘密变成了整套方法,行为变成了应用性知识,这就是我们所谓的“工业革命”的基本要点:在世界范围内,通过技术来改造社会和文明。

正是知识内涵的这种变化才使得现代资本主义成为必然,并且占据了支配地位。首先,由技术变化的速度所导致的对资本的需求远远超过了工匠的供给能力。新技术同样要求生产集中,也就是将作坊改造成工厂。知识不可能应用于好几万个小作坊和乡村手工业。知识也要求生产集中于“一个屋顶”之下。

新技术也需要大量的能源,无论是水能还是蒸气都无法分散利用。不过,对能源的需要虽然重要,但还只具有次要意义。其中心要点是,生产几乎在一夜之间由手艺型变成了技术型。结果,资本主义几乎在一夜之间变成了社会经济的中心。在这之前,它总是充当“配角”。

直到1750年,大型企业仍是政府所有的企业,而不

是私营企业。在旧大陆,最早问世并持续好几个世纪的最大制造企业是由威尼斯政府所有和经营的著名的兵工厂。而且,迈斯和塞夫勒瓷器厂等“制造企业”到了18世纪仍然归政府所有。

但是,到了1830年,大型资本主义企业便统治了西方。又过了50年,到1883年马克思逝世时,除了西藏和荒无人烟的阿拉伯地区等世界偏僻角落以外,资本主义私营企业已经无处不在。

当然,技术和资本主义两者都遭到了抵制。譬如说,英格兰或德属西里西亚都发生了骚乱。不过,这都是些局部性骚乱,只持续了几个星期或最多几个月,而且根本没有减缓资本主义的传播和传播速度。

机器和工厂制度同样得到了迅速的传播,而且似乎同样没有遭到什么抵制。

詹姆斯·瓦特获得改进型蒸汽机专利的那年,恰逢亚当·斯密发表《国富论》。《国富论》几乎没有对机器、工厂或工业生产进行论述。它所描述的生产仍然是手工艺型的生产。甚至又过了40年,当拿破仑战争结束以后,工厂和机器还没有被目光敏锐的观察家们视为中心要素。它们在大卫·李嘉图(1772~1823年)的经济学著作中基本上没有什么地位。在19世纪初英国最敏感的社会评论家简·奥斯汀(1775~1817年,英国著名女作家——译者注)的小说中既找不到工厂工人的影子,也见

不到银行家的缩影。她笔下的社会(因为经常有人谈论)是一个地地道道的“资产阶级社会”,不过还仍然是一个完完全全的前工业社会,一个只有地主和佃农、牧师和海军军官、律师、工匠以及店主的社会。只是在遥远的美国,亚历山大·汉密尔顿(1755~1804年,美国联邦党领袖,美国独立战争时期任华盛顿的秘书,后于1789~1795年担任美国财政部长——译者注)很早就意识到基于机器的制造业正在迅速成为主要的经济活动体。可惜,就连他的追随者也很少关注他于1791年主持起草的《制造业报告》。这份报告直到他于1804年逝世以后很久才引起注意。

不管怎样,到了19世纪30年代,奥诺德·巴尔扎克(1779~1850年,法国小说家、现实主义小说的奠基人——译者注)连续发表了一部又一部描述法国社会资本家的畅销小说。当时的法国社会为银行家和交易所所统治。又过了15年,工厂制度和机器,当然还有资本家和无产者这些新生阶级,才在查理·狄更斯(1812~1870年,英国作家,其小说对英国19世纪资本主义的丑恶现象作了揭露和鞭笞——译者注)成熟时期的作品中占据了中心位置。

空前的社会变革速度导致了紧张的社会关系以及新旧秩序之间的冲突。现在我们明白,过去几乎普遍认为“19世纪早期的工厂工人与前工业社会农村的佃农相比,境况更加恶劣,受到的待遇更加糟糕”的观点并不正

确。确实，他们境况恶劣，待遇糟糕。不过，他们之所以聚集到工厂来，正是因为他们工厂里的境况仍然要好于生活在停滞不前、残暴专横，自己不得不忍饥挨饿的乡村社会的底层。他们还是体验到了好得多的“生活质量”。

尽管工业化从一开始就意味着物质方面的改善，但是变化的速度如此惊人，以致造成了严重的创伤。如果用马克思创造的术语来说，那么就是新生的“无产者”阶级被“异化”了。按照马克思的推断，他们被异化以后，必然会遭受剥削，因为他们在生计方面变得完全依附于“生产资料”的获得，而生产资料却归资本家所有，并为他们所控制。因此，马克思又继续推断，这反过来又会导致所有权越来越集中在人数更少的大资本家手里，并且导致一无所有的无产阶级越来越贫穷，直到资本主义制度自己不堪重负而崩溃，少数残余的资本家被无产者打倒的那一天，而无产阶级“将失去的只是锁链”。

马克思的同时代人大多赞同这种关于资本主义的观点，即使他们不一定同意马克思所推断的结论。反马克思主义者甚至也接受了马克思关于“资本主义内在矛盾”的分析。

生产率革命

知识在 250 年前改变了内涵以后，便开始应用于生

产工具、生产过程和生产对象。这仍然是大多数人所认为的“技术”和理工学院正在教授的内容。不过,在马克思逝世前两年,生产率革命业已开始。1881年,一个名叫弗雷德里克·温斯洛·泰罗(1856~1915年)的美国人率先将知识应用于作业研究、作业分析和作业工程。

自有人类以来,就有了劳动。事实上,所有的动物都要为自己的生计付出“劳动”。而在西方,长期以来,劳动高贵只是说说而已。希腊最古老的第二部文献(大约只比荷马史诗晚100年)是赫西奥德(公元前18世纪希腊诗人)的诗作,题名叫《劳动与日子》。诗中歌颂了农民的劳动。最美妙的古罗马诗作之一便是维吉尔(公元前70年~公元前19年)的《农事诗》,它是关于农民劳动的诗集。尽管东方的文学传统不那么关心劳动,但是中国的皇帝曾经每年一次亲自扶犁庆祝种稻。

但是,这些诗篇和庆祝仪式在东、西方都纯粹是一些象征性的姿态。无论是赫西奥德还是维吉尔,实际上他俩谁都没有研究过农民在干些什么。在大部分有记载的历史中,也没有其他人这么做过。劳动不值得受过教育的人、富人和有权势的人的重视。劳动是奴隶们干的事。一个劳动者能够增加产出的惟一途径便是增加劳动时间,或者更加努力地劳动。马克思本人与其他19世纪的经济学家和工程师都赞同这种观点。

弗雷德里克·温斯洛·泰罗，一个富有、受过教育的人去当工人，纯属偶然。弱视迫使他放弃上哈佛深造，而到一家铸铁厂工作。泰罗极富天赋，很快就成了铸铁厂的老板之一。他在金属加工方面的发明，使他很早就成了一个富人。驱使泰罗对劳动进行研究的原因在于，他对资本家与工人相互之间日益加深的仇恨感到震惊。这种仇恨最终在19世纪后期占据了支配地位。换句话说，泰罗看到了迪斯雷里（1804~1881年，英国政治家，曾于1868年和1874~1880年两度出任英国首相——译者注）、俾斯麦（1815~1898年，德国政治家，德意志帝国第一任首相——译者注）和亨利·詹姆斯（1843~1916年，美国小说家、评论家——译者注）——等人所目睹的现象，不过还洞察到了他们所没有看到的实质：这种冲突是没有必要的。于是，他开始设法提高工人的生产率，以便工人能够挣得一份像样的工资。

泰罗的动机不是效率，也不是为工厂主创造利润。他坚持让工人，而不是工厂主，分享提高生产率所带来的成果，直到他去世。泰罗的主要动机是，创造一个工厂主与工人、资本家与无产者能够分享提高生产率所带来的共同利益的社会，并且通过把知识应用于劳动来建立一种和谐的关系。迄今为止，最能够理解这一点的人，是第二次世界大战以后日本的雇主和工会领导人。

历史上的知识分子很少有比泰罗产生更大影响的，而且很少有人被如此蓄意误解，或如此不断地被错误引

证。一方面,泰罗默默地忍受着,因为历史证明他是正确的,而知识分子们错了;另一方面,泰罗受到了歧视,因为轻视劳动的观念首先仍在知识分子中间阴魂不散。的确,铲沙子(泰罗进行的分析中最著名的内容)决非是“受过教育的人”愿意赏识的事情,更不用说会被他们认为是重要的事情。

然而,泰罗的声誉受到损害的主要原因,是因为他把知识应用于对劳动的研究。这是对他那个时代的工会的诅咒。而工会却奋起反对泰罗从事一种“美国历史上最恶毒的、具有谋杀性质的活动”。

在工会的眼里,泰罗的“罪行”在于他声称,不存在“需要技能的劳动”;“劳动”只存在于手工操作之中。根据泰罗的科学管理方法,各种劳动都可以采用相同的方法来进行分析。任何愿意按照分析展示的方法进行操作的工人就是“一级工”,发给“一级工资”,与经历多年学徒生涯的熟练工挣得一样多,或者还要多。

不过,在泰罗那个时代的美国,强大且受尊敬的工会是各家由政府所有的兵工厂和造船厂里的工会。第一次世界大战以前,和平时期的一切国防工业生产都在这些由政府所有的兵工厂和造船厂里进行。这些工厂的工会实行行业垄断制:会员资格严格局限于会员的儿子或亲属。它们规定了5~7年的学徒期,但没有制定系统训练或工作、学习制度。没有任何能够写下来的东西,需要干的活甚至没有

蓝图或别的图纸。工会会员都要宣誓保守秘密,并且不允许同非会员谈论自己的工作。泰罗声称能够对作业进行研究、分析,把它们分解成一组简单的重复动作——每一个动作必须按照一种为它规定的正确方法,在最佳的规定时间里,用专门设计的工具来完成,这确实是对这些工会的迎头痛击。因此,政府兵工厂和造船厂的工会对泰罗进行诽谤,并且成功地迫使国会通过旨在禁止在政府兵工厂和造船厂里采用“定量作业研究”法的禁令。这项禁令一直延续到第二次世界大战结束以后。

由于泰罗既得罪了他那个时代的工厂主,又冒犯了工会,因此他没能缓解问题。虽然他不大利用工会,但却轻蔑地敌视工厂主。他喜欢给工厂主们起绰号,叫他们“肥猪”。而且,他当时坚决主张,应该让工人,而不是工厂主,分享由科学管理带来的收益增量的最大份额。泰罗提出的“第四原理”更为强烈地要求,作业研究即使不与工人合作进行,也要与他们磋商后予以实施。

泰罗坚持认为,工厂里的权威不应该建立在所有权的基础上,而可以基于高水平的知识。换句话说,他在当时已经提出了我们现在称之为“职业经理人”的阶层。这对于19世纪的资本家来说绝对是应该诅咒的异端邪说。泰罗被他们痛斥为“捣乱分子”和“社会主义分子”(泰罗的几个最亲密的同事,尤其

是卡尔·巴斯,泰罗的“右膀”,确实公开宣称自己是“左翼分子”和坚定的反资本主义者)。

泰罗的原则是,凡是体力劳动,不管是需要技能的劳动还是不需要技能的劳动,都能够运用知识来进行分析和组织,这在他的同时代人看来是荒谬的。把手艺技能作为密法的现象仍然被普遍接受了许多年。也是这种观点致使希特勒直到1941年才向美国宣战。因为美国要把有效的军事力量运往欧洲战场,必然需要一支大规模的舰队运送军队。希特勒认为,美国当时几乎没有商队和护送商队的驱逐舰。他进一步指出,现代战争需要大量的精密光学仪器,而美国缺乏制造光学仪器的熟练工人。

希特勒没有说错。美国当时确实没有大量的商船,驱逐舰也为数甚少,而且非常陈旧。但是,美国工业运用泰罗的科学管理方法,对完全没有技能的工人进行了培训。他们中的许多人在没进工厂以前,都是一些在前工业社会时期的环境里长大成人的小佃农,只花了60~90天的时间就被训练成一流的焊接工和造船工人。同样,美国在不到两个月的时间里对相同出身的人进行了培训,使他们能在靴子装配线上生产出质量优于德国的精密光学仪器。

综合起来看,泰罗最伟大的影响有可能就是在培训方面的影响。在泰罗之前的100年里,亚当·斯密想当然地认为,一个地区至少需要积累50年的经验(更可能

需要积累一个世纪的经验)才能够掌握生产优质产品所必需的技能。斯密列举了波希米亚和萨克森地区生产乐器和苏格兰生产丝绸织品的例子。

斯密以后的70年,即1840年前后,德国人奥居斯特·波尔西格(1804~1854年)——英格兰以外最早的蒸汽机车制造者之一——发明了德国式的学徒制度,将师傅带领下的工厂实习与学校的基础理论知识教育结合起来。这种学徒制仍然是德国工业生产率的基础。不过,就连波尔西格发明的学徒制也需要3~5年的培训时间。

于是,首先是在第一次世界大战时期,但主要是在第二次世界大战时期,美国把泰罗的方法系统应用于对初级工进行的为期几个月的培训。这就是美国能够打败日本和德国的主要原因。

现代历史上早期的经济强国,无论是英国、美国还是德国,都是因为在新技术方面领先而崛起的。第二次世界大战以后新兴的经济列强——首先是日本,然后是韩国、新加坡等——无一不是依靠泰罗发明的培训方法来实现腾飞的。泰罗制使它们几乎不花时间就能够赋予很大程度上仍然停留在前工业社会水平,因而是低工资成本的劳动力以世界级的生产率。在第二次世界大战后的几十年里,基于泰罗制的培训方法成了推动经济发展的真正有效的引擎。

知识在劳动中的应用极其迅速地提高了生产率。

在数百年里,劳动者们制造和搬运物品的能力没有得到提高。机器创造了较大的生产能力。但是,劳动者自身的生产率并不比他们在古希腊的作坊里工作、修筑罗马帝国街道或生产为文艺复兴时期的佛罗伦萨创造了巨大财富的珍贵毛纺织品时的生产率高。

但是,在泰罗开始把知识应用于劳动的短短几年里,生产率每年以 3.5%~4% 的速度递增,也即大约每 18 年翻一番。从泰罗那个时代以来,生产率在所有先进国家增长了 50 倍。发达国家生活水准和生活质量的任何改善都基于生产率前所未有的提高。

生产率的增量有一半被用来提高购买力,换句话说,就是用于提高生活水准;而其中的三分之一或一半被用于休闲。直到 1910 年,发达国家的劳动者仍像以前那样工作,即每年至少工作 3 000 小时。如今,日本人每年工作 2 000 小时;美国人大约每年工作 1 850 小时;德国人每年最多工作 1 600 小时。而且,现在他们每小时的产量是 80 年前的 50 倍。另外一大部分生产率的增量被用于保健(在发达国家由原先占国民生产总值的 0 增长到了 8%~12%)和教育(由原先大约占国民生产总值的 2% 增长到了 10% 或 10% 以上)。

大部分生产率增量——正如泰罗预计的那样——是由劳动者,也就是马克思所说的无产者享用。

亨利·福特(1836~1947 年)于 1907 年推出了

最便宜的 T 型轿车。然而,说它“便宜”,仅仅是相对市场上的其他轿车而言的;按平均收入计算,其成本也相当于今天一架两引擎私人飞机。亨利·福特推出的 T 型轿车当时的成本是 750 美元,相当于那时候美国一个全日制产业工人 3~4 年所挣的工资。那时,80 美分是一份不错的日薪,当然支付这样的工资,就没有什么“利润”可赚了。

在那个年代,就连美国医生的年收入也很少能超过 500 美元。如今,在美国、日本或德国,一名加入工会的汽车工业工人,一周的工作时间要少得多,而每年的工资大概可以购买 8 辆便宜的新车。

到了 1930 年,泰罗发明的科学管理方法尽管受到了来自工会和知识分子方面的抵制,但仍然席卷了整个发达国家世界。

“达尔文、马克思和弗洛伊德”构成了经常被援引为“现代世界缔造者”的三位一体。泰罗没有得到他应得的名分,这倒是小事,而重要的是,很少有人认识到:知识在劳动中的应用导致了过去 100 年生产率的急速增长,从而创造了发达的经济。

技术专家把功劳归于机器,经济学家则把功劳归于资本投入。可是,机器和资本两者在 1880 年以前资本主义头 100 年里同自那以来的 100 多年里一样丰裕。关于技术或资本,资本主义后 100 年与前 100 年相差甚少。但是,前 100 年里工人的劳动生

产率绝对没有增长。因此,工人的实际收入增长甚少,或者说,他们的工作时间丝毫未减。导致后 100 年情况迥然不同的原因只能解释为将知识应用于劳动的结果。

新兴阶级——后资本主义社会各阶级——的生产率,只能通过把知识应用于劳动来提高。机器与资本都做不到这一点。确实,如果被单独应用,那么机器和资本有可能阻碍,而不是提高生产率(本书第四章将对此进行深入讨论)。

在泰罗开始进行作业研究的时候,有十分之九的劳动人口在从事体力劳动,在制造业、农业、矿业和运输业里从事商品生产和流通活动。从事商品生产和流通的劳动者其生产率仍以 3.5%~4% 的历史水平增长;美国和法国的农业生产率增长速度甚至还要快一些。但是,生产率革命业已结束。40 年前的 20 世纪 50 年代,从事商品生产和流通工作的劳动者在发达国家仍占据多数;1990 年下降到了占劳动力的五分之一;到 2010 年将只占不到十分之一的比例。提高制造业、农业、矿业和运输业体力劳动者的生产率本身不再能够创造财富。生产率革命已经成为其自身成功的受害者。从现在开始,关键在于非体力劳动者的生产率。于是,这就要求将知识应用于知识。

管理革命

当 1926 年我中学毕业以后决定不上大学,而是上班工作时,我的父亲显得十分苦恼。因为我家是律师和医生世家。但是,他没有责怪我中途辍学,也没有试图让我回心转意。而且,他也没有断言,我将一事无成。我是一个有责任感的成年人,希望像一个成年人一样工作。

大约 30 年以后,我的儿子 18 岁那年,我几乎是强迫他继续上大学深造。像他的父亲当年一样,他也希望能做一个与其他成年人一样的成年人,并且也觉得在学校的板凳上坐了 12 年,只学到很少的东西,再坐 4 年的学校板凳能学到更多知识的可能性对他来说不是特别大。像他父亲当年一样,他要致力于行动,而不是学习。

可是到了 1958 年,我由一名高中毕业生成为一家出口公司实习生的 32 年以后,大学学位已经成为一种必要条件,大学文凭成了通向各种职业生涯的通行证。对于一个在殷实人家长大成人、受过良好学校教育的美国青年来说,在 1958 年不上大学深造简直就是“隐退”。我的父亲没有遇到任何困难就为我在一家著名公司里找到了一份实习生的工作。30 年以后,这样的公司是不会接受一名高中毕业生当

实习生的。有关人员肯定会说：“上大学再读4年书，然后你大概还要上研究生院。”

在我父亲（他出生于1876年）这一代，只有有钱人家的儿子和极少数特别有才气的穷人家孩子（就如我的父亲）才有机会上大学。在19世纪美国商界的所有成功者中间，只有一人上过大学：J. P. 摩根在格丁根大学学过数学，但1年以后就辍学了。其他人甚至连高中都没上过，更不用说高中毕业了。

到了我那个时代，上大学已经成为一件令人向往的事，并能赋予上大学的人社会地位。不过，这不是必不可少的手段，而且对一个人的生活和职业生涯也没有很大的帮助。当我第一次考察一家大公司——通用汽车公司时，该公司的公共关系部千方百计地想要隐瞒他们的许多高层经理都上过大学这样一个事实。在当时，作为一名机械工开始自己的职业生涯，依靠自己的实力逐渐向上发展，是一件体面的事情。

最迟是在1950或1960年以前，在美国、英国和德国（虽然日本的情况不再如此），获得中等收入的最佳捷径不是上大学深造，而是16岁就到一家工会化的大生产工业企业去工作。在那里，工作没几个月就能挣到中等收入——生产率爆炸式增长的结果。如今，这样的机会几乎一去不复返。现在，没有一张证明你掌握了只有在学校系统学习才能获得的知识的正规文凭，你就几乎不可

能挣到中等收入。

始于 250 年前的知识内涵的变化改变了社会和经济。正规的知识被视为关键的个人和经济资源。事实上,知识是今天惟一有意义的资源。传统的“生产要素”——土地(即自然资源)、劳动和资本——的作用没有消失,但已经退居次要位置。除了知识之外,传统的生产要素都能获得,而且能轻而易举地获得。从这个崭新的意义来讲,知识就意味着效用,知识就意味着获得社会和经济成果的手段。

这些发展,无论是否受欢迎,是对一场不可逆转的变革的反应:知识现在正被应用于知识。这就是知识变化过程的第三阶段,有可能也是最后阶段。通过供给知识来发现现存知识如何能被最佳地用来产生结果,事实上就是我们所谓的管理。但是,知识现在同样有计划、有目的地被用来确定我们需要哪些新知识,新知识是否适用以及要使知识发挥效能应该采取哪些措施等问题。换句话说,知识正被用来进行有计划创新。

知识发展方面的第三次变革可称之为“管理革命”。同前两次知识变革——知识被应用于生产工具、生产过程和生产对象,以及人类劳动——一样,管理革命现已席卷全球。从 18 世纪中期到 19 世纪中期,工业革命持续了整整一个世纪,才最终在世界范围内占据了支配地位。生产率革命从 1880 年到第二次世界大战结束花了大约 70 年的时间,才在世界范围里占据了支配地位。而管理

革命——从 1945 年到 1990 年——用了不到 50 年的时间,就在世界范围内占据了支配地位。

何为管理

大多数人当听到“管理”一词时,仍然以为是在说“企业管理”。当前形式的管理确实首先出现于大规模的企业组织里。不过,我们早就明白,所有的现代组织都需要管理。其实,我们早已知道,非企业组织,无论是非营利性的非政府组织(我建议在本书中称之为“社会部门”)还是政府机构,甚至更需要管理。这些组织之所以最需要管理,正是因为它们不像企业那样受“营利”的约束。这种不只局限于企业的管理在美国率先得到承认,而且现已为每一个发达国家所接受。

现在,我们都知道,无论组织的特定使命是什么,管理是所有组织的一般职能,也是知识社会的一般职能。

管理大概在很久以前早已存在。经常有人问我,谁是我心目中最杰出或最伟大的行政官。我的回答总是:“4 000 多年前策划、设计和建造第一座埃及金字塔——这座金字塔迄今依然巍然耸立着——的那个人。”但是,直到第一次世界大战结束以前,管理还没有被看做是一种专门的工作。当时,只有少数人那么认为。管理只是在第二次世界大战以后才作为一门学科出现。直到 1950 年世界银行开

始发放经济发展贷款时，“管理”一词甚至还没有列入它的词汇中。事实上，虽然管理早在数千年前就已经被发明出来，但直到第二次世界大战以后才被重新发现。

管理被重新发现的一个原因就是第二次世界大战的经验，特别是美国工业所取得的成就。不过，就管理被普遍接受而言，一个也许同样重要的原因就是 1950 年以来日本所取得的成就。第二次世界大战结束时，日本并非是一个“不发达”国家，但日本工业和经济几乎被全部摧毁，而且基本上不存在本国技术。这个国家当时的主要资源就是其决心采用美国人在第二次世界大战期间发展起来的管理（尤其是培训）。在美国占领日本时期结束以后的 20 世纪 50 年代到 70 年代的 20 年里，日本成了世界第二大经济强国和技术领先国家。

当 20 世纪 50 年代初朝鲜战争结束时，韩国遭到的破坏甚至比 7 年前的日本更加严重。而且，韩国从来就是一个落后的国家，特别是因为在为期 35 年的日本占领时期，日本人有计划地遏制了韩国企业和高等教育的发展。但是，通过利用美国的高等院校为自己培养有才干的青年，并且引进和应用美国的管理理念，韩国在 25 年里一跃成为高度发达的国家。

随着管理如此有力的扩展，人们对于管理实际含义的理解也逐步加深。在第二次世界大战期间和战后不

久,当我第一次开始学习管理学时,管理者被定义为“对下属的工作负责的人”。换句话说,管理者就是“头儿”,而管理就是等级和权力。在很多人的心目中,这仍然是他们谈论管理和管理者时的定义。

不过,到了 20 世纪 50 年代初,管理者的定义已经改为“员工工作业绩的责任人”。今天,我们知道,这仍然是一个太狭窄的定义。管理者的正确定义应该是“应用知识并取得绩效的责任人”。

管理定义的变化意味着我们现在把知识看做是基础资源。土地、劳动和资本之所以重要,主要是因为数量有限。如果没有土地、劳动和资本,那么我们甚至不能够“生产”知识,就连管理也不能取得成就。但是,只要存在有效的管理,也即“把知识应用于知识”,那么我们就必然能够获得其他资源。

正是因为知识成为了基础资源,而不是一般资源,我们的社会才变成了“后资本主义”社会。这一事实从根本上改变了社会结构,并且创造了全新的社会经济动态学和政治学。

从一般知识到专门知识

导致知识变迁的全部三个阶段——工业革命、生产率革命和管理革命——的关键,是知识内涵发生了根本的变化。我们从“单数”的知识发展到了“复数”的知识。

传统的知识是一般性知识。现在被我们认作知识的东西必然是高度专业化的东西。以前,我们从来不说“知识人”或“知识女性”,而是说“受过教育的人”。受过教育的人都是通才。他们能说会道,并且知书达理。但是,他们不会动手做事。正如一句古老的谚语所说的那样:“您也许想设宴款待一个受过教育的人,但您不会希望和他单独漂泊在一个荒岛上,因为这时您需要一个会动手的人。”但在如今的大学里,传统的“受过教育的人”根本不被看做是“有教养的人”。在人们的眼里,他们已“降格”为行家。

马克·吐温 1889 年出版的书中的主人公“在亚瑟王宫做客的康涅狄克美国佬”不是一个受过教育的人。他肯定既不会讲拉丁语,也不懂希腊语,大概从来没有读过莎士比亚,甚至对圣经也只是一知半解。可是,他会干各种机械活,包括发电和造电话机。

如前所述,在苏格拉底看来,掌握知识的目的是自觉和自我发展,其结果是内在性的。而对他的对手普罗塔哥拉来说,掌握知识的结果就是掌握知道说什么和如何说好的本领。用现在的话来说,就是“形象”问题。2 000 多年来,普罗塔哥拉的知识观一直统治着西方知识界,并且规定着知识的内涵。中世纪的三学科,至今仍是我們所谓的“自由教育”之基础的教育体系,由语法学、逻辑学和修辞学(决定“说什么”和“如何说”所必需的工具)构

成。它们都不是决定“做什么”和“如何做”的工具。禅宗的知识观和儒家的知识观——统治东方知识界和文化数千年的观念——具有相似的功效。禅宗讲究的是自觉；儒家——如同中世纪的三学科一样——注重的是中国版的语法学、逻辑学和修辞学。

今天被我们认作知识的知识经受过实践的检验。今天我们所指的知识是能在实践中发挥效能的信息，注重结果的信息。这些结果被视为是外在于人——关于社会和经济，或知识进步方面——的结果。

这样的知识必须高度专业化，以便能应用于完成某事。这就是在我们所谓的“自由教育”方面由古人开创、并延续至今的传统把知识降格为“technē”或手工艺的原因。这样的知识是既不能学也无法教的，而且也不包含任何一般原理。这样的知识是特定的专门知识，与其说是学问还不如说是经验，与其说适合用学校教育的方式还不如说适合用培训的方式来传授。不过，今天我们没有把这些专门知识称为“手工艺”，而是把它们称为“学科”。这是知识史上空前的巨变。

学科把“手工艺”转变成了方法，如工程方法、科学方法、定量方法或医生的差别诊断法。上述每一种方法都把专门的经验转变成了系统的方法，把密传转换成信息，并且把技能改造成能够传授和学习的东西。

由一般知识到专门知识的转变赋予了知识创造新社会的力量。但是，这个社会必须是构建在专业化的知识

和专家型的知识人的基础之上的。这就是赋予知识力量的源泉。由一般知识到专门知识的转变同样也提出了一些关于价值观、世界观、信仰等凝聚我们社会并赋予我们生活意义的基本问题。如同本书的最后部分所讨论的那样,由一般知识到专门知识的转变还提出了一个重大并且全新的问题:在知识社会里,怎样造就受教育者?

第二章

知识劳动者——最重要的资产

在当今社会里,知识是个人和整个经济的基础资源。土地、劳动和资本——经济学家所说的传统的生产要素——其作用并没有消失,但已经退居次要地位。只要掌握了专门知识,那么就能够获得土地、劳动和资本,并且是轻而易举地获得。然而,与此同时,专门知识单独不能产出任何东西。专门知识只有在与一项任务整合在一起以后才具有生产力。这也是为什么知识社会也是组织社会的原因:每一个组织,无论是企业还是非企业组织,其目的和职能都一样,就是将各种不同的专门知识同一项共同任务整合在一起。

倘若我们根据历史的经验来进行预测,那么这场变革在2010或2020年以前将不会结束。因此,对正在诞生的新世界的每一个细节进行预测,不免要担待风险。我以为,我们已经能够以高度的准确性来探索将会出现

什么样的新问题以及重大问题的症结所在。

尤其,我们已经知道组织社会所面临的主要紧张关系和问题:由社会群体对稳定的需要与组织对打破稳定的需要所造成的紧张关系;个人与组织之间的关系以及两者之间的相互责任;由组织对自主性的需要与社会对公共利益的关注所引发的紧张关系;日益增长的对承担社会责任的组织的需要;掌握专门知识的专家与需要这些专家组成团队取得绩效的组织之间的紧张关系。所有这一切都是发达世界未来几年尤其应该重点关心的问题。所有这些问题都无法通过宣言、哲学或立法来加以解决,而会在出现这些问题的地方得到解决:在单个组织内部与管理者的办公室里得到解决。

打破稳定的组织

社会、社区和家庭都保留着原来的制度,都想维持稳定,并阻止或至少减慢变革的速度。但是,现代组织是一个打破稳定的因素。现代组织必须为创新而构建,而创新,用伟大的美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特的话来说,“就是创造性的破坏”。现代组织必须为有计划地扬弃已经建立的、习惯了的和熟悉的东西——无论是产品、服务或方法,还是全套技能、人际和社会关系或组织本身——而构建。总而言之,现代组织必须为适应经常不断的变革而构建。组织的职能就是促进知识发挥作

用：将知识应用于生产工具、生产过程和生产对象，应用于工作设计，应用于知识本身。知识的性质就是变化迅速，而且今天被认为是必然的事总会在未来被认为是荒谬的事。我们可以肯定地推测，在组织社会里，任何掌握了某种知识的人每过四五年就必须进行更新，否则就会落伍。

这一点之所以非常重要，是因为最深刻地影响知识体的变化通常不是发轫于本领域。

从谷登堡发明活字印刷（西方人如此认为——译者注）到蒸汽机的发明，印刷工艺几乎 400 年持续没变。对铁路最大的挑战不是来自于公路方面的变革，而是来自于轿车、卡车和飞机。今天制药工业因为 40 年前生物学家几乎没听说过的遗传学和微生物学方面的知识而发生了深刻的变化。

决非只有科学或技术能够创造新知识，淘汰旧知识。社会创新与科学创新同等重要，前者往往要比后者更加重要。

当然，引发 19 世纪最引以为豪的机构——商业银行——目前所经历的这场世界性危机的原因，并不是计算机或任何其他技术变革，而是非银行从业人员发现一种古老，但迄今仍相当不起眼的金融工具——商业票据——能够用来为公司融资，从而使银行丧失了被它垄断了 200 年并且为它带来最大收益的业务：商业贷款。在所有变化当中最重要的变

化也许是,在过去的40年里,目的性明确的创新(在技术和社会方面)成为了一种自成体系、既可教又能学的学科。

正如许多人依然认为的那样,局限于企业、基于知识的变革并不迅猛。在自第二次世界大战以来的50年里,任何组织的变革都莫过于美国军队。军装没变,军阶依旧,武器则已彻底更新,就如1991年海湾战争令人注目地显示的那样;军事学说和观念的变革就更加彻底,就如同军队的组织结构、指挥系统,以及各兵种之间的关系和责任的变化那样。

同样,我们可以有把握地预测,在未来的50年里,学校和大学的变化将比它们在300多年前形成的目前形式更加彻底。当时各学校根据印好的书本自己安排课程。导致这些变化的因素部分是诸如计算机、电视录像、卫星电视广播之类的新技术,部分是知识社会(在这种社会里,有条理的系统学习必须贯穿知识劳动者的终生)的要求,以及关于人类如何学习的学说。

对于管理者来说,知识的发展引致了一个明确的需要:每个组织必须对自身的结构变化进行管理。一方面,这意味着每个组织都必须抛弃自己所做过的每一件事。管理者必须学会每隔几年对每一种方法、每一种产品、每一个流程和每一项政策进行审视:如果我们早已不这么做了,那么会像现在这样吗?我们会知道现在知道的情况吗?如果回答是否定的,那么组织必须自问:“那么,我

们现在该做什么？”而且，组织必须做些什么，而不应该说“让我们再研究研究”。组织越来越应该对“舍弃”进行计划，而不应该试图延长成功产品、策略或实践的寿命。迄今为止，只有少数日本大公司敢于面对这个现实。

另一方面，每个组织必须投身于创新。尤其，每个组织的管理层必须系统地进行三方面的实践。首先是不断改进组织所做的每一件事，这种方法被日本人称作“kaizen”（改善）。历史上的每一个艺术家都要进行“kaizen”或不断进行自我完善。但是，迄今为止，只有日本人——也许是因为他们的禅宗传统——已经在日常生活和他们的企业组织工作中予以具体化。“kaizen”的宗旨是要改进产品或服务，以便使它们在两三年的时间里成为真正与众不同的产品或服务。

其次，每个组织都必须学会开发自己的知识，也就是说，根据自己的成功经验开发新一代的应用成果。迄今为止，如同日本家用电子产品制造商在根据美国的发明成果——磁带录音机——开发新产品方面的成功经验所证明的那样，这方面还是日本企业全力以赴，做得最好。不过，成功地利用自己的成功经验的做法也是美国耶稣会迅速发展的原因之一。

最后，每一个组织必须学会创新（现在已经能够对创新进行组织），并且应该把创新作为一个系统程序来进行组织。这样，一项创新工作虽然被放弃了，而整个创新程序业已完全启动。除非已经这样做了，否则基于知识的

组织很快就会发现自已已经落后,丧失了提高绩效的能力;如果是这样做了,那么组织就有能力吸引并留住决定组织业绩的知识渊博的人才。

对变革进行统筹的需要同样要求高度的权力分散。这是因为组织构造必须适应快速决策的需要。而且,决策必须同绩效、市场、技术,以及社会、环境、人口和提供创新机会的知识等方面的许多变革紧密联系起来。

无论如何,所有这一切都意味着,后资本主义社会的组织必须经常不断地摧毁和瓦解社区,并且打破社区内部的平衡。

后资本主义社会的组织必须改变对技能和知识的需求:只有当每一所大学教授医学时,它们才需要遗传学家;只有当银行职员都是非常精通业务的信贷员时,他们才能成为投资顾问。

企业必须能够自由关闭左右当地社区就业水平的工厂或者用 25 岁会做计算机模拟工作的年轻专家来取代花费多年时间才学会手艺、已经两鬓灰白的制模工。

类似地,当妇产科医生的知识基础和技术发生变化以后,医院必须能够把婴儿分娩技术改为自立分娩法。当医疗知识、技术和实践的变化使得一家病床少于 200 张的医院变得不经济,并且不能提供一流的医疗服务时,我们必须能够关闭这样的医院。对于医院、学校或其他社区组织来说,如果人口、技术或知识变化导致了新的绩效先决条件,那么无论它们与当地社区的关系有多深,无

论它们多么受欢迎,我们都应该能够关闭它们,以解除它们的社会职能。

不过,每一种这样的变化都会给社区造成麻烦甚至破坏,打乱社区的连续性。每一种这样的变化都是不公平的,而且都是不稳定因素。

组织生活的另一个事实同样具有破坏作用:现代组织必然位于一个社区之中,但不能成为社区的组成部分。一个组织的成员生活在一个特定的地点,讲那里的语言,把自己的孩子送到那里的学校念书,在那里投票选举,缴纳税金,并且在那里需要有到家的感觉。但是,组织不能自我淹没在社区之中或者从属于社区的目标。组织的文化必须超越社区。

决定一个组织的文化,是任务的性质而不是取得绩效所在的社区。

为了取得绩效,组织必须以与其他同类组织相同的方式进行组织和管理。例如,我们听到大量关于日本公司和美国公司管理方面存在差别的报道。但是,日本大公司以及美国大公司非常相似的方式运行;而日本和美国的大公司又以与德国或英国大公司非常相似的方式运行。同样地,没有人会怀疑,不论医院位于什么地方,男女老少迟早要住院治病。同样的道理也适用于学校和大学、工会和研究实验室、博物馆和歌剧院以及天文台和大型农场。

此外,每个组织都有一个由其任务所决定的价值体

系。在世界上的每一家医院里,健康护理被视为最终产品;在世界上的每一所学校里,教育也被视为最终产品;在世界上的每一家企业里,产品或服务的生产和分销都被视为“最终产品”。对于要按高标准创造业绩的组织来说,其成员必须牢记,无论组织的任务是什么,归根结底是要为所有其他人所依附的社区和社会作出贡献。

因此,组织必须在自己的文化方面超越社区。如果一个组织的文化与其所在的社区的价值观发生冲突,那么,组织必须胜出。否则,组织就无法做出社会性贡献。一句古老的谚语说:“知识无边界”。自750年前第一所大学创建以来,当地的市民与师生曾经发生过冲突。不过,这样的冲突——组织为履行职责所需要的自主权与社区的要求之间的冲突,组织的价值观与社区的价值观之间的冲突,组织所面对的决策与社区的利益之间的冲突——是组织社会内部固有的冲突。

组织的社会责任

社会责任问题也是组织社会所固有的问题。现代组织拥有,也必须拥有社会权力,而且是很多方面的社会权力。现代组织需要权力来进行人事方面的决策:雇用谁,解雇谁,以及提拔谁;需要权力制定组织生产所必需的规则和纪律,例如,分派工作和任务,规定工作时间;需要权力决定什么样的工厂建造在什么地方,什么样的工厂应

该关闭;需要权力来制定价格;等等。

而非企业组织拥有最大的社会权力,它们拥有的社会权力远远超过企业。历史上几乎没有组织曾经被赋予今天的大学所拥有的权力。拒绝录取一名大学生或拒绝授予一名大学生学历证书,就等于是葬送了这个人的职业生涯,剥夺了他的机会。类似地,美国医院否定医生享有的特许保密权,就是剥夺医生行医的权利。工会关于接纳学徒或在一家只雇用会员的企业里控制就业的权力使得工会掌握了巨大的社会权力。

组织的权力可能受到政治权力的限制,并且可能受到现有司法程序的约束和被迫接受法院的审查。但是,组织的权力必须由单个组织行使,而不能由政权机构越俎代庖。这就是后资本主义社会大量议论组织的社会责任的原因。

像美国经济学家、诺贝尔经济学奖得主米尔顿·弗里德曼那样争辩,企业只有一种责任——经济业绩,这是毫无用处的。当然,一家做不到利润至少等于其资本费用的企业没有尽到其责任,它浪费了社会资源。经济业绩是企业的基础,否则,企业无法履行任何其他责任,企业主也不可能成为一名优秀雇主,一个好“公民”,一个好“邻居”。但是,经济业绩不是企业惟一的责任,就像教育不是学校的惟一责任或健康护理不是医院的惟一责任一样。

除非权责相符,否则就会导致专制。而且,无需承担

责任的权力总会退化为无绩效,而组织必须高效率地取得绩效。因此,对于承担社会责任的组织的要求不可能消失,而只会增加。

幸运的是,我们都知道(即便是粗略地知道)如何来回答社会责任问题。无论涉及到什么人和什么事,每个组织都必须承担起影响雇员、环境、顾客的全部责任。这就是组织的社会责任。不过,我们同样知道,社会越来越依靠大型组织来解决重大的社会问题,无论是营利性组织还是非营利性组织都一样。对此,我们最好予以重视,因为良好的愿望并非总能对社会负责。对于一个组织来说,接受——更不用说追求——会影响完成其主要任务和使命的事务或盲目承担其力不从心的责任,就是不负责任的表现。

组织业绩

“组织”已经成为日常用词。当某人说“在我们的组织里,事事都为顾客着想”或“在这个组织里,他们决不会忽略过错”时,人人都会点头表示理解。而且在每一个发达国家,社会性任务大多——即便不是全部——由某种性质的组织(并且在其内部)完成。

然而,第二次世界大战结束以前,在美国或其他任何国家里没有人会说“组织”。1950年版的《简明牛津词典》甚至没有把“组织”作为常用词收入。第

二次世界大战以后仅仅出现了管理,我称之为“管理革命”。由此,我们可以看到,组织有别于社会的其他机构。

组织不同于社区、社会或家庭,它是有目的地设计出来的实体,并且始终被赋予专门的使命。社区和社会是由将其成员结合在一起的语言、文化、历史或地理等联系所确定的实体;而组织则由其任务所确定。交响乐团不会治病,而会演奏音乐;医院以救死扶伤为己任,而不会去演奏贝多芬的作品。

当然,一个组织只有集中致力于完成某一项目任务,才能具有效率。无论是企业、工会、学校、医院、社区服务机构还是礼拜堂,多样化会削弱取得绩效的能力。社会和社区必须呈多维性,它们构成了环境。一个组织是一种工具,而且如同任何其他工具一样,越是专业化,其完成特定任务的能力就越强。

由于现代组织由专业人士组成,而且每个专业人士只掌握涉及面狭窄的专门知识,因此,组织的使命必须向水晶一样透明。组织必须目标明确、一心一意,否则其成员就会感到困惑,只是埋头于自己的专业,而不是把自己的专业知识用来完成组织的共同任务。他们会各自按自己的专业标准来确定“结果”,并且把自己的价值观强加于组织。只有共同、专一的使命才能使组织团结一致,并且有能力进行生产。如果不赋予组织这样的使命,那么,组织很快就会丧失可信性,并且最终丧失组织完成使命

所必需的吸引和留住人才的能力。

对于管理者们来说,有可能很容易忘记参加组织总是自愿的事。其实,几乎没有什么选择的余地。但是,即使在几乎是强制实行会员制的组织里——如在好几个世纪里,天主教在所有欧洲国家对少数犹太人和吉普赛人实行的就是强制性“会员制”,自愿选择的谎言始终受到小心翼翼的维护:给孩子主持洗礼仪式的教父替孩子发誓自愿信仰天主教。

同样,脱离组织——如黑手党、日本的大公司、耶稣会——也许是一件困难的事,不过总是能够做到的事。而且一个组织越是成为知识劳动者的组织,其成员脱离该组织并参加其他组织就越是容易。因此,一个组织总是要为其最重要的资源——称职的知识渊博的人才——而与其他组织展开竞争。

作为最重要资产的知识劳动者

凡组织都会例行公事似地说“人是我们最重要的资产”。然而,只有很少的组织会像它们所说的那样去做,更不用说它们会真正这样认为。大多数雇主虽然也许并非自觉,但仍然死抱着 19 世纪雇主的观点:员工对我们的需要远远超过我们对员工的需要。但事实上,组织必须“推销”自己的成员资格,就如同它们推销自己的产品和服务一样,甚至更应该这样做。组织必须吸引和留住

人才,激励自己的成员,为自己的成员服务,并且满足成员的要求。

知识劳动者及其组织之间的关系是一种截然不同的崭新现象,我们还没有一个适当的术语来加以命名。例如,雇员的定义就是靠出卖劳动换取报酬的人。但是,美国最大单一群体的“雇员”由每周为某一非营利性组织义务工作数小时的数百万男女组成。他们显然是这些组织的“成员”,而且他们自己也是这样认为的。不过,他们都是不取报酬的志愿者。类似地,许多像雇员一样工作的人,就法律意义而言,并没有被雇用,因为他们没有受雇于他人。五六十年以前,我们会说这些人(他们中的许多人——即便不是大多数——都是受过教育的专业人士)是个体劳动者,而今天我们称他们是“自我雇用者”。

这些差异——几乎在每一种语言中都存在——告诉我们,新的现实往往需要新的词汇。不过,在新的词汇出现以前,下列定义大概是后资本主义社会对雇员所下的最贴切的定义:其贡献能力取决于参加组织与否的人。

只要涉及到在从属的和低级的职位上工作的雇员——超市售货员、医院清洁工、送货卡车司机,那么这个新的定义就没有很大的意义。对于实际效果而言,他们的工作也许同工薪劳动者——昔日的工人——并没有太大的区别,他们是昔日工人的直接“后裔”。事实上,这正好是现代社会所面临的核心社会问题之一。

组织与已经占雇员总人数至少三分之一、更可能是五分之二的知识劳动者之间的关系,就如同组织与志愿者之间的关系一样,是一种有着根本区别的关系。他们只有参加组织才能够工作,因此,他们具有很大的依附性。但与此同时,他们又拥有“生产资料”——他们的知识。就这一点而言,他们又是独立的,并且具有很大的灵活性。

知识劳动者仍然需要生产工具。事实上,对于雇用知识劳动者这种生产工具的投资也许已经高于对于制造工人这种生产工具的投资。而前一种投资是非生产性投资,除非知识劳动者只拥有不能挪作它用的知识。工厂的机器操作工按吩咐完成自己的任务。机器不但决定着做什么,而且还决定着怎样做。受雇用的知识劳动者有可能也需要机器,无论是计算机、超声波分析仪还是望远镜,不过机器不会吩咐知识劳动者做什么,更不会告诉知识劳动者怎样做。没有属于受雇用的知识劳动者的知识,就无法来开动机器进行生产。

此外,对待机器操作工就像对待历史上的所有劳动者那样,能够吩咐他们做什么、怎么做和怎样加快速度做;而对于知识劳动者就无法采用这样的方法来进行有效的管理。除非知识劳动者在本学科掌握的专业知识多于组织内的任何其他人员,否则他们基本上没有用处。销售部经理可能会告诉市场调研员,公司需要哪些关于新产品设计和新产品应该定位的细分市场的信息。至于需

要进行什么样的市场研究、如何进行和会取得怎样的结果,这就应该由市场调研员向公司总裁汇报。

在20世纪80年代美国企业结构调整时期,即使没有数十万,也至少有数万受雇用的知识劳动者失去了工作。他们的公司被购并、分割或清算。然而,在短短几个月里,他们中的大多数人就重新找到了用得上他们知识的工作。过渡时期是难熬的,并且大约在一半情况下,新工作没有原来的工作舒适,报酬也没有原来高。不过,被裁减的技术人员、专业人士和管理者发现自己拥有“资本”——知识,所以就拥有了生产资料,而另一个主体——组织——也拥有生产资料;两者需要互补。

这种新型关系——而且也是现代社会的另一种紧张关系——导致的一个结果就是支付薪水的支票不再能够换来忠诚。组织只能通过向自己雇用的知识劳动者证明为他们提供了运用他们知识的特别机会来赢得他们的忠诚。并非在很久以前,我们谈论的是“劳动”;而现在我们越来越多地议论“人力资源”。这一变化告诉我们,是个人,尤其是掌握技能、知识渊博的雇员在很大程度上决定着他们对组织的贡献和他们的知识能产出多大的收益。

由于现代组织都由知识型专家组成,因而必然是由竞争对手、同行和合作者构成的组织。知识没有高低之分,每个人的绩效根据本人对完成共同任务的贡献,而不是固有的等级来进行评价。因此,现代组织不可能是一个由上司和下属构成的组织,而必须组建成团队。

前所未有的组织社会

组织社会是人类历史上前所未有的社会。组织社会具有空前的履行职责的能力,不但因为组成社会的每一个组织都是为完成特定任务而设计的专门工具,而且还因为每一个组织都立足于对知识的组织和利用。组织社会具有空前的社会结构,同样也存在空前的紧张关系和问题。所有这些紧张关系和问题并非都很严重。事实上,有些紧张关系和问题我们已经知道如何解决,如社会责任问题。但是,关于其他领域的问题,我们还没有找到正确的答案;而且在另外一些领域,我们甚至还可能不是在回答应该回答的问题。

譬如说,社区对连续和稳定的需要与组织想充当创新者和破坏稳定者的需要之间的紧张关系;“文人学者”与“管理者”之间的分歧。“文人学者”和管理者两者缺一不可:前者适用于生产知识;后者适用于应用知识,并且使知识具有生产力。不过,前者专注于信息和思想方面的工作,而后者则致力于人事、安排工作和绩效等方面的工作。对由组织社会的基础——知识——构成的威胁来自于愈益细致的专业化和一般知识向专门知识的转化。不过,最严峻、最难对付的挑战就是新型的社会多元化。

在 600 多年里,任何社会都没有像我们今天所在的社会那样有许多权力中心。中世纪确实出现过多元主

义。社会由数百个自治但又相互竞争的权力中心构成：封建领主和骑士、享有豁免权的主教辖区、自治的修道院和自治城邦。

在某些地方，如奥地利的蒂罗尔，甚至有只称臣于皇帝的“自治农民”；还有自治的同业帮会，像中世纪商业同业公会和佛罗伦萨商人银行联合会这样的商业联合会、通行费和税收征收者、拥有立法和征税权的地方“议会”、私人雇佣军等，不一而足。

欧洲现代史——日本现代史也同样如此——就是一部由一个先叫“君主”、后称“国家”的中央权力机构征服所有互相竞争的权力中心的历史。到了19世纪中期，统一的国家在除了美国以外的所有发达国家得以成功建立，而当时的美国在宗教和教育机构方面仍然呈现多元化的格局。确实，多元化的废除是近600年来的一项进步事业。

然而，正当国家的胜利似乎得到了保证的时候，第一种新型组织——大企业便脱颖而出（当一段历史宣告结束时总会出现新型组织）。自那以后，新型组织接二连三，层出不穷。而像大学这样古老的组织，虽然在欧洲似乎被置于中央政府的控制之下而得到了保护，但是再次获得了自治。具有讽刺意义的是，20世纪的专制主义代表着为了拯救那种主张一个权力中心和一种组织，反对多元化相互竞争的自治组织的、曾经是进步的古老信念而进行的令人失望的最后尝试。

据我们所知,这种尝试失败了。但是,中央集权制的失败自然根本不会妨碍解决由多元化社会造成的问题。

为了便于解释,我们来讲述一个许多人都听说过,或者更确切地说,都听错过的故事。

查尔斯·E. 威尔逊是美国的杰出人物,他先是担任通用汽车公司(当时世界最大、最富成效的制造企业)的总裁兼首席执行官,后来又出任艾森豪威尔政府的国防部长。然而,如果说人们至今仍然没有忘记他,那是因为一句他没有说过的话:“凡是对通用汽车公司有利的,对美国都有利。”威尔逊在其 1953 年国防部长一职的任命听证会上说的话实际上是:“凡是对美国有利的,对通用汽车公司都有利。”

威尔逊在自己的余生中一直想纠正这种错误的引证。但是,没有人听他的。人人都争辩说,即使他没有这么说,但肯定是这么认为的。而实际上是“他必须这么认为”。

即使威尔逊被认为曾经说过那句话,所有的组织(无论是企业、大学、医院或是童子军)主管也必须将它理解为组织的使命和任务是社会最重要的使命和任务,就好比是万物之本。如果组织的主管们不这样看待这个问题,那么他们的组织立刻就会完全丧失信念、自信、自尊和履行职责的能力。

发达社会之所以具有多样性的特征,这种多样性的特征之所以能够显示其巨大的威力,这多亏了我们自工业革

命以来,尤其是最近 50 年发展起来的专业化的单一任务组织。但是,赋予这些组织履行其职责的能力的特征,也正是它们都是仅仅根据自己范围狭窄的使命、愿景和价值观,而不是出于对社会和社区的考虑来实行专业化的。

因此,我们回过头来探讨多元化社会的古老问题(但该问题从未得到解决):由谁来关心公共产品?如何定义公共产品?由谁来对各社会机构彼此独立又相互竞争的目标和价值观进行平衡?由谁并且应该根据什么标准来进行决策呢?

中世纪的封建制度之所以被统一的主权国家政体所取代,正是因为它无法解答这些问题。而如今,统一的主权国家政体自己也被新型的多元主义——一种职能多元主义,而不是政治权力多元主义——所取代,因为统一的主权国家政体既无法满足社会的需要,又不能完成社区必须完成的任务。归根到底,这就是我们必须从无所不包的万能国家观念遭受的失败中吸取的最根本的教训。今天我们所面临的挑战,尤其是像美国这样的发达、自由市场民主国家所面临的挑战,就是实行既有利于提高经济业绩又能够促进政治和社会凝聚力的、基于知识的自治组织的多元化。

第二篇

知识劳动者的生产率

第三章

知识劳动生产率

毋庸置疑,生产率的爆炸式增长是过去 100 年里发生的最重要的社会事件,并且是史无前例的大事件。

历来就有富人和穷人之分。但是,仅在 1850 年,中国的穷人不知要比伦敦和格拉斯哥贫民窟的穷人贫穷多少。1910 年最富有国家的平均收入最多是最贫穷国家平均收入的 3 倍;而现在,即使不把闲暇、教育和医疗卫生计算在内,两者的差距也扩大到了 20~40 倍。

在生产率爆炸式增长之前,一个国家发展成为“发达”国家,至少需要 50 年的时间。韩国在 1955 年还是真正的世界最落后国家之一,但 20 年以后就发展成了发达国家。这个年代久远的时间标准被如此彻底地超越,完全是 1870 或 1880 年前后开始于美国的生产率革命的结果。

商品生产和流通领域的生产率依然以相同的年增长率增长。与人们普遍的看法不同,美国在这方面的生产率完全以与日本或德国相同的速度增长。的确,目前美国农业生产率的年增长率为 4.5%~5%,这肯定是历史上任何地方、任何时期有记载的最高增长率。按绝对值计算,20 世纪 80 年代美国制造业年均 3.9% 的增长幅度,由于基数较高,因此实际上仍大于日本和德国制造业同期的生产率增长幅度。

但是,发达国家的生产率革命业已结束。这仅仅是因为生产和流通部门没有雇用充分的劳动力,从而削弱了这些部门生产率的影响力。在发达国家,目前这些部门雇用的劳动力还不到这些国家劳动力总量的五分之一,而仅仅在 30 年以前仍几乎占据多数。与此不同的劳动力群体——知识劳动者,他们的生产率没有增长,在某些领域实际有所下降。剔除通货膨胀因素以后,发达国家的百货商店售货员现在的人均销售额不会超过 1929 年人均销售额的三分之一。我认为,几乎没有人会争辩,1991 年教师的“生产率”高于其 1901 年的“生产率”。

知识劳动者包括从事研究的科学家、心脏外科医生,以及绘图员、商店经理和保险公司的理赔员,等等。知识劳动者虽然种类繁多,但是在难以提高生产率这一点上却非常相似。而且,无论他们在知识、技能、职责、社会地位和报酬方面有多么不同,但他们在工作方面却同样颇为相似。

资本与技术无法替代知识

我们所知道——并且引起过巨大震惊——的首要问题就是发生在知识劳动方面,资本不能用来替代劳动(如替代人)。新技术也不会自动导致知识劳动生产率的提高。用经济学家的术语来说,在商品生产和流通领域,资本和技术是生产要素;而在知识劳动方面,它们只是生产工具而已。它们是有助还是有害于生产率的提高,这取决于,比如说,使用它们的人、使用它们的目的或使用者的技能。30年以前,我们就确信电子计算机会导致办公和文案人员的大幅度减少。目前,对数据处理设备的投资与对原料处理技术——即传统机械——的投资两者正在展开竞争。但是,自引入信息技术以来,办公和文案人员的数量却以前所未有的比例增长,而劳动生产率则实际上没有增长。

如今的医院也算是资本密集型行业,投入大量的资金用于购买超声波人体扫描仪、核磁图像仪、血液与组织分析仪、无尘病房和许多新技术。所有这一切都会导致在不削减一个医院现有人员的情况下增加对费用昂贵的人员的需要。事实上,医疗、护理成本世界范围内的增长,在很大程度上是因为医院变成了经济怪物的结果。医院既属于劳动密集型行业又是资本密集型行业。依照任何学派经济学家的

定义,从经济的角度看,这种情况是完全不可取的。不过,医院至少大大提高了自己履行职责的能力。而在其他知识劳动领域,仅仅是增加了成本、投资和人员而已,其他方面没有发生任何变化。

只有大幅度提高医院的生产率,才能阻止医疗、护理费用暴涨。而医院生产率的大幅度增长只能依靠“巧干”来实现。

无论是经济学家还是工程技术人员都没把“巧干”奉为生产率爆炸式增长的关键所在。

“巧干”无论是被称作科学管理、工业工程、人际关系、效率工程还是作业研究(泰罗本人喜欢这个谦虚的术语),它都是隐藏在生产率爆炸式增长后面的主要因素。

当时的发达国家在工业革命的前 100 年——即泰罗之前的一个世纪——里的资本投资和技术,就像自其以来的一个世纪里那样丰裕。但是,正当“巧干”开始产生效果时,商品生产和流通领域的生产率增长速度开始放慢。尽管如此,在商品生产和流通领域里,“巧干”只是提高生产率的一个关键因素;而对于知识劳动来说却是惟一的关键因素。

但是,“巧干”对于知识劳动与商品生产和流通领域具有不同的意义。

任务是什么

弗雷德里克·泰罗在开始研究后来被称之为“科学管理”的铲沙动作时,从来没有想到提出“任务是什么”和“为什么要完成任务”这样的问题。他所提出的问题仅仅是“如何完成任务”。几乎是在50年以后,哈佛大学的埃尔顿·梅奥(1880~1949年)开始对科学管理提出质疑,并且用后来被称为人际关系的东西取而代之。但与泰罗一样,梅奥也从未提出过“任务是什么”和“为什么要完成任务”这类问题。他在西屋电器公司霍桑工厂进行著名的实验时,只提出了“如何优化电话设备配线”。在商品生产和流通领域,任务总因被认为是理所当然的事而没有受到重视。

可是,提高知识劳动和服务生产率的首要任务必然是解决“任务是什么”的问题。我们想完成什么?为什么要完成?提高知识劳动生产率最简便——但或许也是最重要——的方法就是对任务进行重新定义,尤其是不做不必要的事。

最老的例子——西尔斯百货公司早期采用的邮购方法——仍然是最好的例子。1906~1908年期间,西尔斯百货公司在邮购业务方面取消了费时的点钱方法。那个时代既不用纸币也没有支票,而只流通硬币。从此,装在邮购订单封袋内的硬币用机

机械称重：如果硬币重量和订单上的金额只有很小的误差，那么甚至就不用开启订单封袋。同样，西尔斯百货公司取消了甚至更加费时的、对收到的每一份邮购订单进行详细登记的做法，采用 40 份订单重 1 磅的办法，根据收到邮件的重量来安排订单的处理和货物的发送时间。这两项措施使得西尔斯公司邮购业务的生产率在 2 年内提高了 10 倍。

一家大保险公司最近取消了详细审核每项索赔案的做法，改用详细审核大额索赔要求的方法，从而使理赔业务的效率大约提高了 5 倍，处理一宗索赔业务的平均时间由原来的 15 分钟减少到了 3 分钟。以往——历来如此——每单要审核 30 个项目，现在只需审核 4 个项目；保单是否仍然有效、索赔额是否与保单面额相符、保单持有人的姓名是否与死亡证明书上的死亡者姓名相符，以及保单受益人的姓名是否与索赔人的姓名相符。导致理赔业务效率提高的因素也提出了“任务是什么”这个问题。所以，答案相当简单：“任务就是以尽可能低的成本、尽快地处理死亡索赔案。”现在控制理赔程序所需的整个过程，都通过一个小样本来完成，也就是说，通过相当于传统方法五十分之一的索赔案来完成。

少数医院取消了大部分既费力又费钱的挂号手续。他们现在采用接收不省人事、流血不止或无力填写冗长的表格的急诊病人的方法来对待所有的病

人。他们提出了“任务是什么”的问题，而答案是识别病人的姓名、性别、年龄、住址和付款方式。不管怎样，这些信息在每个病人随身携带的医疗保险卡上都能找到。

另一个例子是：一所著名的私立大学得以将原先 11 名全日制学费资助条件审定人员裁减到 1 名每年只工作几个星期的职员。过去，该大学与其他同类机构一样，在招生时并不考虑求学者者的支付能力，而是根据学费资助办公室规定的学费减免额录用合格的求学者。大多数大学现在仍然采用这种费力的方法来完成录用工作，每个求学者都得详细填写一大叠表格。而 95% 的求学者者的学费资助额实际上由很少几个因素所决定。只需输入家庭收入、家庭住房价值、额外收入来源（如果有的话，如来源于信托基金的收入）以及兄弟姐妹是否也要支付学费等信息，计算机用不了几秒钟时间就能算好应该提供的学费资助金额。这样，只需雇用两名兼职人员来处理 5% 的特殊情况——求学者是体育明星或国家奖学金获得者。系主任或人数不多的系委员会在某个下午花不了几个小时就能够轻松处理完毕。

我听说过一个意义深远的例子：一家大型跨国公司对战略规划部进行了重组。多年来，规划部 45 名才华横溢的员工精心准备内容详尽的战略规划方案。这可是一流的工作，并且该公司鼓励员工去读书，所

以人人都愿意接受这样的工作。但这种工作只产生很低的实际效果。一名新上任的首席执行官提出了“任务是什么”的问题，而他自己的回答是：“任务不是预测未来，而是确定我们企业的方向和目标以及实现目标的战略。”经过4年的艰苦努力，并且经历了数次不成功的尝试，这家跨国公司才终于改变了规划部的任务。现在，规划部的员工——几乎仍然是相同的人数——只围绕公司下属每一家企业的三个问题开展工作：企业需要在哪个市场位置上保持领先？企业需要哪些创新业绩来支持其所需的市场地位？补偿资本费用至少需要多高的回报率？后来，规划部员工会同公司下属每一家企业的业务经理一起制定在考虑到经济环境的不同假设情况下实现目标的主要战略方针。结果远远要比原来的规划简单、切实可行，也没有原来的规划那么阳春白雪，而却成了引导公司下属企业及其高层经理的“飞行计划”。

但是，除了这家公司以外，迄今为止我没有听说过任何结合知识劳动而提出“任务是什么”和“为什么要完成任务”等问题的例子。

“一心一用”

从事商品生产和流通的人在某一时间里只能完成一项任务。泰罗所研究的铲沙工不能同时司炉；梅奥研究

的配线车间的焊接女工也不能兼职测试电话机；爱荷华州种植玉米的农民不会走下在田间作业的拖拉机去参加会议。

知识劳动并非没有经历过专业化。外科医生在手术室里不会接听电话，律师也不会接待一名委托人时接听电话。

但是，在组织——大多数知识人和服务提供者工作的地方——内，工作分得越来越细。最高层人员有时候也有可能集中致力于某项工作，虽然这种情况非常之少，甚至只是在进行尝试。但是，组织中实际从事大部分知识劳动和服务生产的成员——工程师、教师、售货员、护士、一般中层管理人员——承担着越来越多的临时性工作和额外业务活动。这些工作和活动几乎不会或完全不会创造价值，并且与他们有资格、拿报酬从事的工作几乎或完全没有关系。

最糟糕的例子也许是美国医院里的护士。我们听到大量关于护士短缺的消息。但是，我们如何才能招聘到护士呢？许多年来，从事护士职业的护校毕业生人数持续增长；与此同时，住院病人却正在急剧减少。造成这种矛盾现象的原因是：现在，护士们只有一半的时间花在他们所学的并且拿报酬的工作——即护理病人——上，而他们的另一半时间却被不需要护理技能和知识的工作所占用。这后一种工作不会增加护理和经济价值，并且与病人护理和

康复几乎或完全没有关系。这类工作当然首先是为医疗保险机构、医疗费补助机构、保险公司、医疗机构的财务部门和防止玩忽职守的诉讼所做的文案工作。而且,这些工作还在不断地增加。

在高等教育领域,情况也没有多大的区别。每一份有关的研究报告都称,学院和大学院系把越来越多的时间用于召开委员会会议,而不是用于课堂教学、辅导学生或从事科研。然而,参加这些委员会的机会很少会被错过。如果这些委员会由3人,而不是7人组成的话,那么就能够花较少的时间把工作做得更好。

售货员的工作就更加琐碎。在百货商店里,售货员现在花费那么多的时间来侍候计算机,以致他们只有很少的时间可用来侍候顾客。这也许是他们作为销售额和收入创造者的生产率持续下降的主要原因。现场销售代表要把三分之一的时间用于填写各种报表,而不是招揽顾客。工程师们有开不完的会议,而他们理应在自己的工作岗位上忙碌。

这可不是在充实工作内容,而是在使工作变得枯燥、乏味,并且降低了工作效率,影响了工作动机和士气。每一次关于“护士态度”的调查显示,护士们怨恨不能从事自己所学并应做的护理工作——在病床旁护理病人。她们还可以被人理解地觉得自己因没能从事自己能胜任的工作而远远没有被支付足够的工资;而

医院院长同样可以被理解地觉得为护士实际从事的不需要技能的文案工作支付了太高的工资。

通常,解决的办法相当容易。有少数医院把文案工作与护理工作区分开来,并且把文案工作交给一个同时负责接听病人亲友来电和播放他们送来的鲜花的专职秘书来完成。这样一来,这些医院一下子就会出现护士过剩的现象;护理病人的水平会迅速提高;护士用于护理的时间也会急剧增加。而医院还能够减少三分之一或四分之一的护士,并且在不增加护士工资总额的情况下提高护士的工资。

这样做需要我们就每一种知识工作提出“我们为什么支付工资”和“估算这份工作能增加多少价值”这样的问题。答案并不总是显而易见或无可争议的。一家百货商店对铺面售货员提出问题所作的回答是“销售”。另一家位于同一都市区域、拥有相当多的同类顾客的百货商店的回答则是“为顾客服务”。两种回答导致了不同的铺面销售人员安排。但是,两家商店都很快实现了每个售货员和每个部门销售收入的大幅度增长,也即实现了生产率和利润率的大幅度提高。

知识劳动的种类

各种知识劳动必然不会被看做是普通的劳动,也不可能被视为相同的工作,并且肯定会被分解成几种截然

不同的类别,很可能是3种。每一种需要不同的分析和组织。在商品生产和流通领域,提高生产率的重点就在于劳动本身;而在知识劳动和服务生产领域,提高生产率的重点却在于绩效。

首先,确切地说,某些种类的知识劳动其绩效就意味着质量。其中的一个例子就是实验室的工作:数量——即科研成果的数量——是第二位的,而科研成果的质量才是第一位的。一种年销售额5亿美元、统治市场10来年的新药其价值不知要比20种模仿别人生产、每种年销售额2000万或3000万美元的药品大多少。同样的道理适用于基本策略或战略决策的制定,但同样也适用于重要性小得多的工作,如医疗诊断、包装设计或杂志编辑工作。

其次,大量的知识劳动的质量和数量共同构成了工作绩效。百货商店铺面售货员的工作绩效便是一个例子。“顾客满意”就是工作绩效的质量反映,该工作绩效虽然很难定义,但却与销售额或产出量一样重要。在建筑设计方面,质量在很大程度上决定着工作绩效。对于绘图员来说,质量是其工作绩效不可分割的组成部分,而数量也同样如此。同样的道理也适用于工程师、股票经纪公司地方事务所的销售代表、医疗技师、地方银行的分行经理、记者、护士和汽车保险公司的理赔员,事实上适用于广泛的知识工作。这些工作的绩效总是涉及到数量和质量两个方面。因此,要提高这些工作的绩效始终要

求做好质量和数量两方面的工作。

最后,还有许多工作——档案工作、处理寿险死亡索赔案、整理医院病床等——的绩效标准类似于商品生产和流通的绩效标准。质量是一个测度工作绩效的条件和制约因素,但外在而不是内在于工作绩效本身,因此必须包含在绩效考核方法之中。考核方法一旦制定完毕,这些工作的绩效在很大程度上就由数量决定,如按照规定的方法整理一张病床需要几分钟。这些工作其实都是些“生产性劳动”,尽管它们不属于商品生产和流通范畴。

因此,提高知识劳动生产率,必须考虑对某一给定工作应该采用哪种绩效标准来进行考核。只有这样,我们才会知道自己应该努力做什么;只有这样,我们才能决定哪些方面需要分析,哪些方面需要改进,以及哪些方面需要变革;因为只有这样,我们才会知道某种特定的知识工作应该达到怎样的生产率。

合 作

比起确定任务、集中完成一项任务和制定绩效考核标准来,我们更加需要提高知识劳动的生产率。我们还不知道如何分析那些绩效主要意味着质量的工作的流程。我们必须改提另一个问题:“哪些因素在起作用?”对于那些绩效同时意味着质量和数量的工作,我们必须在提出“哪些因素在起作用”这一问题的同时,也对这些工

作的流程按步骤和操作系统逐一进行分析。对于生产劳动,我们必须制定质量标准,并且把它们纳入考核方法。不过,生产率的实际提高可通过相当传统的工业工程,也就是说,通过将各种简单的单项作业整合成完整的“工作”的定量作业分析法来实现。

上述三方面的措施本身就能导致生产率的大幅度提高,而且也许会大于任何时候的生产率增幅。这些措施必须反复采用,也许每隔3至5年就需要重复采用一次,而当我们对劳动及其组织进行变革时就肯定需要重复采用。不过,根据我们所积累的全部经验,由此而实现的生产率增幅即使不会超过,至少也会等于工业工程、科学管理或人际关系学等方法以往在商品生产和流通领域所带来的生产率增幅。换言之,这些措施本身应该会给我们带来我们在知识劳动领域所需的“生产率革命”。

但是,这必须依附于一个条件,一个惟一的条件:我们要实际应用自第二次世界大战以来在提高商品生产和流通生产率方面积累的经验:工作必须与从事知识工作的人员——需要提高生产率的人员——合作完成。目标必须是对任何水平、难度或技能的每一种知识工作规定生产率和绩效方面的责任。

弗雷德里克·泰罗常常因从不征求作为他研究对象的工人们的意见而受到批评。他只告诉工人们如何做。埃尔顿·梅奥也从来不征求工人的意见,同样只告诉他们如何做。我们同样也没有发现关于

西格蒙德·弗洛伊德询问病人对自己的问题的想法的记录。在第一次或第二次世界大战期间,也没有一个最高指挥部曾经想到要询问下级军官或士兵关于武器、军服甚或食品的问题(在美国三军内,这一点直到越战期间才成为惯例)。泰罗只是赞同他那个时代相信专家意见的做法。在他看来,工人和管理者都是些“不会说话的公牛”。40年以后,梅奥非常敬重管理者。不过,工人在他眼里仍然都是些“适应环境能力差的、未成熟的人”,并且需要心理学家的专门指导。

但是,第二次世界大战爆发以后,我们没有选择的余地,不得不征求工人的意见。在工厂里,我们既没有工程师,也没有心理学家和领班。而且,正如我仍记得的那样,当我们去征求工人意见时,我们极其惊讶地发现,工人们既不是不会说话的公牛,也不是什么适应环境能力差的、未成熟的人。他们对自己所做的工作,以及工作原理、工作节奏、工具、质量等都知道得很多。征求工人的意见,是一个着手解决生产率和质量问题的途径。起先,只有很少的企业接受这个全新的建议。IBM公司也许是第一家,同样是在很长一个时期里惟一一家这么做的企业。后来在20世纪50年代末、60年代初,日本人效仿了IBM公司。在这之前,日本人曾想在工厂里恢复第二次世界大战以前的专制,结果引发了后来遭到血腥镇压的罢工和准内战。现如今,“让工人了解自己的工作是

同时提高生产率、质量和绩效的出发点”的观点虽然仍没有得到广泛实施,但至少在理论上已经被普遍接受。

在商品生产和流通领域里,与有责任感的劳动者合作,无论如何都是惟一的最好办法。毕竟,泰罗对工人們的吩咐也起到了相当好的作用。在知识劳动领域,与有责任感的劳动者合作也是惟一的办法,任何其他办法根本就不会产生作用。

学习与传授

另外还有两点也是泰罗和梅奥闻所未闻的:①提高生产率需要不断学习;②只对工作进行重新设计,然后对工人进行培训,向他们传授新的工作方法——这就是泰罗的所作所为——是不够的。学习有开始的时候,但却永无止境。确实,正如日本人能够告诉我们的那样(这一点起源于日本人古老的禅宗学习传统),学习的最大好处不在于学到新的东西,而是把我们已经会做的事做得更好。最近几年出现的一种观点同样也很重要:有知识的人学得最多的东西是他们所教的东西。

提高明星售货员生产效率的最佳途径就是在销售大会上请他们介绍自己的成功秘诀;对于外科医生来说,提高他们绩效的最佳途径就是请他们在地区医学学会的会议上介绍自己的经验;而对于一名护士来说,提高自己绩效的最佳途径就是向自己的

同事传授经验。

我经常说,在信息时代,每一家企业都应该成为学习型组织,同时还必须成为传授型组织。

第四章

学会发挥效能

发挥效能是知识劳动者的职责。无论知识劳动者是在企业、医院、政府机构,或在工会、大学、军队里供职,他们之所以被赋予叫别人做正确的事的职责,这仅仅是因为他们被认为能够发挥效能。

富有成效的人会因为没有从事知识劳动而变得令人关注。在知识劳动者中间,高智力是很普遍的现象,这些人不但不缺乏想像力,而且学问往往也很高。一个人的效能与其智力、想像力或学问之间似乎只有很小的相关关系。有才气的人常常明显缺乏效能。他们不能明白非凡的悟性本身并非就是成就。他们绝不会认识到,悟性只有通过不懈的努力工作才能产生效能。相反,每个组织总有一些高效能的勤奋者。当别人整天忙忙碌碌,兴奋不已(被绝顶聪明的人误以为是“创造性”)时,勤奋者总比别人先行一步,并且像古老的寓言中的乌龟那样首

先到达终点。

智力、想像力和学问都是一些基础资源。它们只有在发挥效能以后才能转换为成果,而它们本身则仅仅提供了取得成果的可能性。

为什么需要效能

这些道理应该说都非常明了。那么,在关于决策者任务的其他各方面的书籍和论文堆积如山的时代,为什么效能问题受到如此少的关注呢?

导致这方面疏忽的一个原因便是,效能是组织内部知识劳动者的特殊问题。直到最近,才有很少的有关论著问世。

对于体力劳动,我们只讲效率。也就是说,具有正确做事的能力,而不是叫别人正确做事的能力。对于体力劳动者,总能够按照像鞋子这样可定义、分类的产品的数量和质量来进行考核。在最近的 100 年里,我们已经掌握了如何考核体力劳动效率和质量的方法,甚至能够大幅度提高劳动者个体的产量。

从前,体力劳动者——无论是机器操作工还是前线战士——在组织里占据多数。那时,几乎不需要能发挥效能的人员——指挥别人执行命令的高层人员。他们在总劳动人口中占据如此小的比例,以致我们——无论是否正确——把他们的效能看做是理所当然的事。而且,

我们能够依赖这部分为数很少的、在人类奋斗的任何领域都掌握着我们其他人必须下大力气才能学会的知识的人才,并把他们看做是一种“自然的”补充。

事实上,早期只有一小部分知识劳动者参加组织,他们大多作为自由职业者自己单干,最多雇用一个秘书。他们是否发挥效能只关系到他们自己,而且仅仅影响他们自己。

今天,不管怎样,大型知识组织已经是重要的社会现实。现代社会是一个由有组织的大型机构构成的社会。每一个大型组织机构,包括海、陆、空三军,其重心都转向了知识劳动者——靠头脑里的知识,而不是靠体力或双手的技巧进行劳作的人。大多数受过学校教育的人越来越多地运用知识、理论和概念,而不是体力或双手的技巧在组织里供职并发挥效能,从而为组织作出贡献。

如今,我们再也不能把发挥效能看做是理所当然的事情,而且再也不能忽视它了。

从工业工程到质量控制,我们为体力劳动开发的一整套强制性考核和检验方法并不适用于知识劳动。几乎没有什么东西能比一个能迅速为伪劣产品制作美丽蓝图的工程部门更加令上帝扫兴,更加缺乏生产效率的了。对正确的事情产生影响,才能使知识劳动具有效能。这是任何考核体力劳动的指标都无法考核的内容。

对知识劳动者不能进行严密或琐碎的监管,而只能

对他们提供帮助。但是,知识劳动者必须进行自我约束,并且为了绩效、贡献——也就是效能——而自我加压。

《纽约人》杂志上曾经刊登过一幅卡通画,画的是一间办公室,办公室的门上写着:查斯·斯密斯,阿亚克斯肥皂公司销售部总经理;办公室四壁空空,墙上只有一个表示“思考”的醒目标记。办公室的主人双脚翘在办公桌上,一边吸烟向天花板吐着烟圈。有两个年长的男士经过办公室,其中的一个对另一个说:“可我们怎么能肯定斯密斯是在思考肥皂问题呢?”

确实没有人能够肯定,知识劳动者在思考什么。可是,思考是知识劳动者的特殊工作方式,知识劳动者在思考就是在“工作”。

对知识劳动者的激励取决于他们的效能,以及实现效能的能力。如果知识劳动者在工作中缺乏效能,那么他们对工作和贡献的承诺随之就丧失了意义,而知识劳动者就成了敷衍塞责的趋炎附势者。

知识劳动者不生产任何自身能产生效能的东西。他们不生产物质产品,如鞋子、机器零件。他们生产知识、创意和信息。这些“产品”本身毫无用处。在它们变成实在的产品以前,别人及其他知识劳动者必须把它们当作自己的投入品,并且转化为自己的产出。不能应用于行动和行为的学识哪怕再重要,也只是一些毫无意义的数字。因此,知识劳动者必须做一些体力劳动者无需做的

事。他们必须发挥效能,而不能依赖于诸如做工精致的鞋子那样的产品来提供效用。

知识劳动者是一种“生产要素”。当今高度发达的社会和经济体——美国、西欧、日本——依靠这种“生产要素”变得强大起来,拥有并保持住了竞争力。苏联的情况也日益如此。

美国的情况尤其如此。美国能够据以保持竞争优势的惟一资源就是教育。美国的教育也许还有许多地方有待改进,但远远超出了比较贫穷的社会力所能及的水平。因为教育是我们所知的最昂贵的投资项目,培养一个自然科学博士需要 10 万~20 万美元的社会资本投入,就连培养一个没有任何专业能力的本科生也需要 5 万美元以上的投资。这样昂贵的教育只有非常富裕的社会才能够承担得起。

因此,教育是美国这个最富裕的社会具有真正优势——倘若教育能提高知识劳动者的生产率——的领域。而知识劳动者的生产率就意味着叫别人正确做事的能力,也就是意味着发挥效能。

谁是决策者

如果知识劳动者因为自己的地位或知识而担负着贡献的责任,而且他们的贡献会实际影响组织完成任务和取得成就的能力,那么现代组织的每一个知识劳动者都

是决策者。组织完成任务和取得成就的能力可能就是企业生产新产品或在某一给定市场上占领较大份额的能力,也可能是医院治疗和护理病人的能力,等等。这样的男士(或女士)必然需要进行决策。他们恰恰不能执行命令,但必须担负起贡献的责任。而且,由于他们拥有知识,因此被认定比任何其他人更加训练有素,更胜任做出正确的决策。他们有可能会不被重视,被降职或解雇。但是,只要他们在职位上,那么工作的考核标准和贡献就掌握在他们手中。

管理者虽然并非全部但大多是决策者。不过,在现代社会里,非管理者同样也在成为决策者。因为知识组织正像我们最近几年所了解的那样,同时需要管理者以及在需要承担责任、进行决策和行使职权的岗位上工作的“个人职业贡献者”。

一家报纸最近发表的对一个驻扎在越南丛林的美军步兵青年上尉的访谈录,也许绝妙地反映了这一事实。

当被记者问及“在那种混乱的形势下,您怎么牢牢掌握指挥权”时,年轻的上尉回答说:“我是这里惟一可信赖的人。如果我手下的人在丛林里撞上了敌人不知所措的话,那么我是最有权指挥他们的人。我的职责就是使他们自信。至于如何做,这取决于当时的情形,只有他们自己能够判断。责任总由我来承担,而决策权归承担责任的人。而在游击战争

中,人人都是决策者。”

有许多管理者并不是决策者。换言之,有很多人虽然是其他人的上司,但仍没有真正影响组织履行职责的能力。制造厂里的领班就属于这一类人。他们是名副其实的监工。就他们管理别人的工作而言,他们是管理者。但是,在工作指导、内容和质量或者执行任务的方法上,他们既不承担责任也没有权力。他们的绩效在很大程度上仍然能按照效率和质量,用我们开发的用于测度和评价体力劳动者工作和绩效的尺度来衡量和评判。

相反,一个知识劳动者是不是决策者,这并不取决于他是否管别人。一家企业的市场研究部负责人可能手下拥有 200 名员工,而与他最接近的竞争对手的市场研究部负责人除了他本人以外,手下只有一名秘书。这两个人的预期贡献可能只有很小的区别。人员的多少仅仅是管理细节问题。当然,200 名员工比一个人能够多做许多事,但并不自然就能够多产出,多贡献。

知识劳动既不能用数量也不能用成本来确定其意义,而只能用结果来确定其意义。相对于知识劳动的结果而言,团队的人数和管理工作的规模甚至连表象都算不上。

委派许多人从事市场调研工作,其结果可能产生各种各样的主意,使想像力变得更加丰富,并使工作的质量得到改善,从而给予公司快速增长和迅速成功的潜力。如是这样,那么雇用 200 名员工也值得。不过,市场研究

部经理很可能会被淹没在 200 名员工在工作中遇到和他们之间相互影响所导致的问题堆之中。他也许会因为如此忙于“管理”而无暇顾及市场调研工作和重大决策。他可能会如此忙于核对数字,以致从来没有思考过“当我们说我们的市场时,具体是指什么”这样的问题。结果,他可能无法发现最终导致其公司垮台的市场巨变。

没有下属的单个市场调研者同样有可能富有成效或缺乏成效。他有可能成为能为公司创造繁荣的知识和先见之明的源泉,或者可能把自己那么多的时间用于解决细节问题——学者们经常犯本末倒置的错误,以致对本质问题充耳不闻、视而不见,更不用说思考重大问题了。

在我们的每一个知识组织里,我们都会遇到手下无人可管,但却是决策者的成员。

确实,我们很少会遇到类似于在越南丛林里那样的情形:在任何时候,一个群体的任何成员都可能被迫做出关系到群体生死存亡的决策。

但是,从事科研工作的药剂师决定从事 A 领域的研究,而不从事其他领域的研究,这种决定有可能也是一种决定公司未来的创业型决策。他可能是研究部主任,但也可能——而且常常如此——是一个不承担管理责任的药剂师,即便已不是年纪很轻。从经济角度审视一种“产品”的决策,可能由公司的一位资深副总裁作出,也可能由一个职位较低的人负责。而且,当今大型组织的各个领域都会出现这样的情况。

我们把那些因为担任职务或拥有知识而在正常的工作过程中作出的决策关系到(组织)整体绩效和结果的知识劳动者、管理者或个体自由职业者叫做“决策者”。可是,迄今仍然很少有人明白,今天在最普通组织里,无论是企业还是政府机构,是试验室还是医院,有许多人需要承担决策责任。因为知识赋予的权力肯定与职务赋予的权力一样合情合理。而且,他们的决策与最高管理层的决策具有相同的性质。

现在我们明白,最下级成员有可能从事与公司总裁或政府机构行政长官的工作性质相同的工作,也就是从事计划、组织、整合、激励和考核工作。他们的管辖范围也许相当狭窄。但是,在他们的管辖范围内,他们就是决策者。

类似地,每一个决策者都在从事与公司总裁和执行官性质相同的工作。虽然他们的管辖范围相当有限,他们的职务或姓名既不会出现在组织机构图上,也不会编入内部电话号码簿,但他们都是担负决策责任的决策者。

无论是最高执行官还是初出茅庐的新手,都必须发挥效能。

决策者面对的现实

知识劳动者所面对的现实一方面要求他们发挥效能,另一方面又使得发挥效能变得极其困难。确实,除非

努力发挥自己的效能,否则知识劳动者的处境会导致他们缺乏效能。

让我们先简单考察一下组织外知识劳动者所面对的现实。医生基本上不存在效能问题。前来就诊的病人迫使医生的知识产生效能。在给病人治病的时候,医生通常能够全身心地投入工作,并且尽量做到不受干扰。医生被要求做出的贡献一目了然,孰大孰小由病人的病痛决定。病人的病痛决定着医生工作的轻重缓急。而且医生工作的目的和目标是既定的,就是恢复病人的健康,或至少减轻病人的痛苦。对于医生,不应该根据他们自我组织和组织工作的能力来进行考核。不过,少数医生也存在严重的效能问题。

组织内决策者的情况截然不同。组织内决策者主要面对四种自己基本上无法控制的现实情况,而且每一种都内在于组织和决策者日常工作的方方面面。他们没有选择的余地,而只能“顺应”无法回避的现实。但是,这每一种现实情况都会产生压力并导致无效果和无绩效。

首先,决策者的时间往往属于组织内每一个其他成员。如果要从业务的角度(即通过其从事的业务活动)来对“决策者”进行定义,那么必然会把决策者定义为“组织的俘虏”。因为人人都能占用他们的时间,而且人人都在这样做。即便不是没有,但也只有很少的决策者似乎能够幸免。

通常,他们不能像医生那样,把头探出门外吩咐

护士说：“接下来的半小时，我不接待任何人。”正好此时，决策者的电话铃响了。而且，他必须与公司最重要的客户、本城的一位高级官员或自己的上司通话，接下来的半小时也已经被别人占用。

其次，决策者被迫始终保持准备行动的状态，除非他们采取积极措施改变自己生活和工作的现实环境。

在美国，普遍的抱怨是：公司总裁——或任何其他高级官员——尽管现在要负责整个企业，并且理应把时间用于主持公司董事会的工作，但仍然得继续亲自过问销售工作和工厂的经营情况。这一点有时因为美国企业的决策者通常不是根据职务工作和业务来取得资格，并且当他们进入最高管理层时不能改变自己一生的习惯这一事实而受到谴责。不过，在职务升迁方式完全不同的国家里同样能够听到相同的抱怨。例如，在日尔曼语系国家，晋升到最高管理层的一般条件是曾经作为“通才”担任过秘书长一职。但是，与美国一样，德国、瑞典和丹麦公司的最高管理层也因为过分关注经营问题而受到批评。当人们对组织进行考察时，这种倾向并非只局限于最高管理层，而是遍及整个决策者群体。除了职务升迁以外，必然另有原因造成这种注重经营业务的倾向，这也许是人性的普遍反常。

根本的问题是决策者所面对的现实。除非他们采取审慎的行动来改变现状，否则接踵而来的一系列事件将决定他们关心什么和做什么。

依附于接踵而来的一系列事件,对于医生来说是合适的。当有病人前来看病时,医生便招呼问道“您怎么啦”,希望病人能把病情告诉自己。当病人回答说“大夫,我睡不好觉。最近三个星期以来,我无法入睡”时,他已经把问题的症结告诉了大夫,尽管大夫还得根据进一步的检查才能确诊该病人患的是程度相当轻微的、极为普遍的失眠症。而对这类病症,大夫可以很容易地采取措施帮助病人在夜里休息得好一点。

不过,决策者很少能够从这样的事件中获得任何有用的信息,更不用说了了解真实问题了。对于医生来说,病人的疾病是最重要的问题,因为疾病对于病人来说是最重要的问题。决策者关心的是一个复杂得多的世界。哪些事件重要,并且与组织有关? 哪些事件仅仅是一些令人分心的次要事件? 事件本身不会告诉决策者。与病人的叙述对于医生来说是一条诊断的线索相比较,这类事件甚至连表象都算不上。

如果决策者由接踵而来的各种事件决定该做什么,该起什么作用,以及应该认真对待什么的话,那么他会脱离“业务”,白白浪费自己的精力。他也许是一个优秀的业务骨干,但肯定是浪费了自己的知识和能力,并且放弃了自己有可能发挥效能的那么一点机会。决策者需要的是能使他们对真正重要的事件——也即贡献和成果——产生影响的考核标准。但是,这样的标准在各种接踵而来的事件中是找不到的。

再者,第三种导致决策者缺乏效能的现实情况就是:他们身在组织,只有当组织中的其他成员对他们的贡献加以利用时,他们才具有效能。组织是增强个人实力的一种手段,组织将决策者的知识当作其他知识劳动者的资源、激励手段和愿景。知识劳动者很少能够相互协调,只因为他们是知识劳动者。他们人人有自己的技能和自己所关心的问题。某人也许对税收会计、细菌学或者对通过培训发展成市政府未来的关键行政官员比较感兴趣;而他的隔壁同事则有可能对程度更高的成本会计、医院经济学或城市公约的法律问题更感兴趣。但不管怎样,他们中的每一个人必须能够利用他人的“产品”。

受决策者效能影响最大的人,通常并非是直接受决策者控制的人,而是其他领域的人士,用组织学的术语来说,就是“间接关系人”,或者是决策者的上司。除非能够影响这些人,并且能为他们和他们的工作做出有效的贡献,否则决策者根本就不能发挥效能。

最后,决策者由于囿于组织之中,因此无论其所在的组织是企业还是实验室、政府机构、规模庞大的大学或空军部队,都会把组织内部看做是有直接关系的现实世界。对于组织外部的环境,他们即便不是视而不见,也总是透过厚厚的“哈哈镜”来进行窥视。通常,他们甚至无法直接了解组织外部所发生的事。

殊不知,组织是一个抽象概念。在数学上,它必然被表示为一个点,也就是说,既没有面积也没有体积。再大

的组织也无法与它所在的现实环境相提并论。

显然,组织内部不存在成果,一切成果都存在于组织外部。例如,企业的最好成果来自于顾客,是那些愿意拿自己的购买力与企业的产品或服务进行交换的顾客把企业的成本和努力转化成了收入和利润。

在任何组织内部发生的只是努力和成本。我们习惯上把企业说成“利润中心”,这是一种恭维的说法。其实,企业只是一种“努力中心”。

一个组织为取得成果而作出的努力越小,就说明它的工作越有效。要是雇用 10 万名员工生产市场所需的汽车或钢材,那么基本上可以断定,这里存在重大的工程缺陷。

按照组织存在的惟一理由——对环境的贡献——来衡量,成员越少,规模越小,内部活动越少,组织就越接近于完美。

组织的外部环境,这个实实在在的现实环境其威力远远超过组织内部的有效控制。组织取得的结果充其量是由内外因素共同决定的,就如同战争的胜败是所有参战部队协同决策和行动的结果一样。企业可能想通过促销和广告来塑造顾客的偏好和价值取向。除了像战时经济这样极端短缺的情形之外,顾客一般总是掌握着最终发言权和实际投票权。对于决策者来说,组织的内部世界最容易洞察,并且与他们有着直接的关系。组织间的千丝万缕的关系、组织遇到的问题和面对的挑战,以及组

组织内部的闲言碎语无一不影响着决策者,并且关系到决策者的方方面面。除非决策者锐意直接与组织外部的现实世界接触,否则就会越来越囿于组织内部。决策者在组织内部的地位越高,就越关注组织内部的问题和挑战,而不是组织外部发生的事件。

与动物相似,组织本身不是终极目的,而要通过“传种接代”来取得成功。组织是社会的器官,通过其对外部环境的贡献来实现自我。可是,组织越大,看似越是成功,就有越多的内部事件趋于耗用决策者的注意力、精力和能力,直至对决策者在组织外部应该实际完成的任务和实际发挥的效能进行排斥。

如今,电子计算机和新信息技术的出现正在加剧这种危险。电子计算机这种“呆板的低能儿”只能处理可量化的数据。对于这类数据,计算机能够准确、精确和迅速地进行处理。因此,电子计算机机械地输出大量的迄今难以获得的量化信息。但是,人类基本上只能量化关于组织内部的信息:成本和生产数据、医院的病人统计资料或培训报告。而对于相关的外部事件,人们很少能够及时获得其可量化的信息。

这倒不是因为我们收集外部事件信息的能力落后于计算机的计算能力。如果这是惟一需要担心的问题,那么我们只需在统计方面加倍努力即可,何况计算机在很大程度上能够帮助我们克服“机器”方面的限制。更确切地说,问题在于重大的相关外部事件往往是无法量化的

定性事件,而且更不是“事实”。因为事实毕竟还是曾经有人下过定义并归类的事件;最重要的是,事实是已经被确定相关性的事件。为能够进行量化,首先得有个概念,首先要从极度杂乱无章的现象中抽象出特殊的东西,然后加以命名,最后进行计算。

有关外部世界真正重要的事件并不是趋势,而是趋势的变化。这种变化最终决定着组织及其努力的成败。但是,这样的变化需要去认识,而不能计算、定义或归类。进行归类仍能获得所希望得到的数字。但是,这样的数字不再适合实际行动。

电子计算机是一种逻辑机器,并且这是它的长处,但计算机也有其局限性。外部世界的重要事件无法采用计算机(或任何其他逻辑系统)能够处理的形式进行报告。而人类虽然并非特别理性,但具有理解能力,而且这就是人类的长处。

危险就在于决策者们会变得轻视那些无法转换为机器逻辑和机器语言的信息和促进因素。决策者会对正在发生的每一件事(也即正在发生的事件)——而不是事实(也即发生后的事件)——视而不见。因此,大量的计算机信息有可能隔绝通向现实世界的通道。

最终,计算机——从长远看,绝对是最常用的管理工具——应该能使决策者意识到自己对外界的孤陋寡闻,并且认识到应该腾出更多的时间用来观察外部世界。但短期内,决策者有感染“计算机病”的危险。这是一种严

重的病症。

只有计算机能够使条件在存在以前就显而易见。决策者不得不生活和工作在组织之中。除非他们自觉地努力认识外部世界,否则,内部世界可能会阻挡他们观察真实现实的视线。

上述几种现实情况是决策者无法改变的,但又是决策者成功的必要条件。因此,决策者必须明白,除非他们刻意学习,否则将一事无成。

效能的保证

提高效能很可能是我们能够有意义地希望提高知识劳动者绩效、成就和满足感水平的惟一途径。

我们肯定能够在很多地方利用能力强得多的人才;我们能够利用好掌握广泛知识的人才。但是,我认为,在这两方面,我们不能对加倍努力抱太大的希望。我们也许正处于这样一种状况:已经在尝试必然不会成功的事,或至少正在尝试必然无利可图的事,但我们不会去培养新的超人,而必须依靠现有的成员来管理我们的组织。

譬如说,论述管理者如何发展的书籍按照它们描绘的“未来管理者”的形象正确地想像出了“无所不能的人”。我们知道,一名高级执行官应该具备非凡的分析和决策能力,应该善于同他人合作共事,理解组织和权力关系,精通数学,并且具有艺术感悟力和创造性的想像力。

我们似乎需要全能的天才,而全能的天才总是非常稀缺。人类的经验有力地证明,那些供给充裕的人力资源并非无所不能,因此,我们只能给自己的组织配备某方面出类拔萃的人才,而这类人才虽然在某一方面具有长处,但在其他方面却可能能力平平。

我们必须学会采用这样的方法来构建组织:在某一重要方面具有长处的任何人都能够人尽其才,才尽其用。但是,我们不能指望通过提高我们的能力标准来达到我们所需的绩效水平,更不能指望无所不能的天才。我们必须通过人类劳动必需的工具,而不是通过突击提高人类的能力来拓展人类的能力范围。

同样的道理多少也适用于知识范畴。不管我们如何大量需要掌握更多、更先进知识的人才,为实现重大进步需要作出的努力必将大于任何可能的回报,更不用说任何有希望获得的回报了。

当“运筹学”刚问世时,几个从事实际工作的、才华横溢的青年为未来的运筹学家公开了他们的秘诀。他们一直声称在寻找成为无所不知,并且在人类知识的各个领域高人一筹、具有独创性的博学者。根据其中的一项研究,运筹学家需要掌握 62 个学科或大约这么多学科的自然科学和人文科学的先进知识。如果能够找到这样的人,我真担心,他的精力会全部被耗费在存货水平研究或生产计划安排上。

一些远没有这样雄心勃勃的管理者发展计划,要求

相关人员在会计、人事、营销、定价和经济分析,诸如心理学这样的行为科学,以及从物理学到生物学和地质学等的自然科学等领域掌握高超的知识。我们肯定需要了解现代技术动态、当今世界经济的复杂性和现代政府的迷津。上述每一个领域都是范围广泛的领域,即使对于从事这某一领域的专业人士来说,涉及面也已经是太宽泛了。学者们往往专业化于上述某一领域中的一个相当狭窄的分支,况且还不敢自称比一个熟练工人对自己的本行懂得更多。

我并不是说,任何人都不需要设法懂得上述每一领域的基础知识。

如今受过高等教育——无论是在企业界、医学界或政府部门供职——的年轻人存在的一个缺点就是,他们满足于只精通非常狭窄的专业,并且看不起其他领域。一名会计不需要详细了解“人际关系”的作用,一名工程师不必详细了解如何为一种新的品牌产品组织促销活动。但是,人人都应该至少了解这些领域包括哪些内容、包括这些内容的原因以及它们试图解决的问题。一个人不必了解精神病学也能成为一名优秀的泌尿科医生,但最好能够了解精神病学的大致内容。一个人不需要成为国际律师也能胜任农业部的工作,但最好能够充分了解国际政治,以免因地方农业政策而导致国际性损害。

然而,这与全能的专家截然不同,全能的专家就像无

所不能的天才一样不可能出现。相反,我们必须学会更好地利用具有一技之长的人才。而这就意味着提高效能。一个人如果不能增加某种资源的供给,那么就必须提高这种资源的产出。效能就是提高能力和知识资源产出的手段。

因此,鉴于组织的需要,效能必须优先,甚至作为决策者的工具和通向成功和取得绩效的途径而得到更多的优先。

效能能否后天学到

如果发挥效能是一种与生俱来的才能,就像有些人天生就有音乐或绘画的天赋那样,那么情况就大为不妙了。因为我们知道,只有很少的人生来就有某一方面的伟大天赋。因此,我们不得不及早发现具有巨大潜在效能的人才,并且尽我们所能为发挥他们的才能而对他们进行培养。但是,我们很难指望采用这种方式来招募足够多的胜任现代社会决策任务的人才。确实,如果效能是一种天赋,那么我们的现代文明即便不是不可持续,也至少是弱不禁风。如同大型组织文明一样,我们的现代文明依赖于大量能够以很低的效能充当决策者的人。

如果效能能够后天学到,那么无论如何应该提出这样几个问题:效能由哪些因素构成?人们必须学会什么和掌握哪些学问?这些学问是知识(人们能够采用系统

方法和通过概念学到的知识)吗?是一种可以采用学徒制学会的技能,还是一种可以通过反复实践学会的方法?

很多年以前,我就提出了这些问题。我作为顾问与很多组织的决策者打过交道。效能在两个方面对于我来说至关重要。首先,顾问除了知识以外没有任何其他权威,因此自身必须具有效能,否则就毫无用处。其次,效能再高的顾问也得依靠聘请自己担任顾问的组织的成员来完成各项任务。因此,归根到底是这些组织成员的效能决定一名顾问能否有所作为和能否取得成就,要是这些组织的成员毫无成效可言,则该顾问只能起到纯粹的“成本中心”作用,充其量只能算是一个溜须拍马的小丑。

我很快就明白并不存在“富有成效的人品”。我曾经以为富有成效的人士在气质和能力、他们所做的事和做事的方法、人品、知识、兴趣,一句话,在几乎区别人类的各个方面都与众不同。而实际上,他们的共同之处就在于具有叫别人正确做事的能力。

在我所认识和共过事的富有成效的人中间,既有性格外向或孤僻的人,也有不爱交际的人,还有害羞得近乎病态的人;有些人行为古怪,而另一些人规矩得令人讨厌;有胖的人,也有瘦的人;有自寻烦恼的人,也有无拘无束的人;有贪杯者,也有滴酒不沾的人;有魅力无穷的古道热肠者,也有冷若冰霜的麻木不仁者。他们中间几乎没人符合流行的“领袖”形象,倒是不乏在人群中不会引起别人注意、毫无特点的人;有些富有成效的人士是学者

和大学生,而另一些人几乎是文盲;有些人兴趣广泛,而另一些人除了自己狭窄的专业领域,其他一无所知,并且很少关心其他事情;有些人即便不是自私自利者,也至少是自我中心论者,但同样也不乏慷慨大方的人;有些人只为自己的工作活着,而另一些人则主要关心工作以外的事情:社区工作、教会工作、中国诗歌研究或现代音乐。在我遇到过的富有成效的人士中间,有些人善于逻辑分析,而另一些人主要凭借感觉和直觉;有的人决策从容自如,而有的人每当要拿主意时总是优柔寡断。

换言之,富有成效的人士就像医生、中学教师或小提琴手一样千差万别。他们也像缺乏成效的人一样彼此不同,并且在类型、人品和才干方面真的难以同后者区别。

富有成效的人其共同之处就是,他们都有过能使自己发挥效能的实践经历。而且无论他们是在企业还是政府机构,是作为医院院长还是作为大学系主任从事工作,他们都有过相似的实践经历。

不过,我发现我们任何人,无论他智商多高,多么勤奋,想像力多么丰富,知识多么渊博,如果没有经历过这样的实践,那么就一定缺乏效能。

换句话说,效能是一种习惯,也就是一整套复杂的习惯做法,而习惯做法总是能够学会的。习惯做法看似简单,好像连一个7岁的孩子也能毫不费力地学会。其实不然,习惯做法总是极难做好,必须靠后天获得,就像我们都要学会乘法口诀一样,也就是说令人厌倦地不断重

复,直到“ $6 \times 6 = 36$ ”变成一种无需思考的条件反射,一种根深蒂固的习惯为止。习惯的东西要靠“实践实践,再实践”才能学会。

每一种习惯做法都适用我小时候那个上了年纪的钢琴老师恼怒地跟我说的话:“你永远不会像阿尔图·施纳贝尔(1882~1951年,美籍奥地利裔钢琴家和作曲家,以演奏贝多芬、莫扎特和舒伯特的作品而闻名——译者注)。可世界上没有你不应该像他那样练习指法的道理。”这位钢琴老师忘了说下面的话——很可能是因为她认为下面要说的话已经明白无误:就连最伟大的钢琴家如果没有持之以恒地练习指法,那么也不能像他们现在那样演奏莫扎特。

换言之,世界上任何天赋正常的人没有道理不应该通过实践来后天获得能力。任何人都很可能与“精通”无缘;要达到精通可能需要特别的天赋。但是,要想具有效能,就需要能力,就需要“练习指法”。

第五章

注重贡献

讲究效能的人必然注重贡献。他们不会只看到自己的工作,而是把目光盯住目标。他们会自问:“我所能作出的贡献是否对我所供职的机构的业绩和成果产生意义深远的影响?”他们所强调的是责任。

对于一个人的本职工作(工作的内容、水准、标准和效果)、与他人(自己的上司、同事和下属)的关系,以及使用诸如会议或报告这样的决策工具的情况等来说,注重贡献是发挥效能的关键。

大多数人往往只顾眼前,往往把注意力放在过程而不是结果上,总觉得自己所供职的组织和上司有“负”于自己,计较自己应得的待遇,首先想到的是自己“应该”拥有的权力。结果,他们自己导致自己缺乏效能。

一家管理咨询大公司的领导人在接受新客户的委托之前,总要花几天时间去逐一拜访该客户

组织的高级主管。在与客户组织的高级主管们聊过委托内容、客户组织,以及客户组织的历史和成员以后,这个管理咨询公司的领导总要提一些如“贵公司雇用现有员工的依据是什么”之类的问题。据他说,大多数高级主管会回答“我主管财务部”,或者“我负责销售工作”。当然,常常有人回答:“我手下有 850 名员工。”只有少数人会回答说“我的职责是向我们的管理人员提供正确决策所必需的信息”,“我负责预测顾客未来会需求什么产品”,或者“我负责思考和策划总裁未来要面对的决策”。

凡注重过程和强调自己对下属的权力的人,无论其职位有多高,都只能充当配角。凡注重贡献、对结果负责的人,无论其职位多低,都具有“高级管理者”(就该词的原意而言)的风范,他们的行为说明他们能够为组织的整体业绩担负责任。

自我承诺

注重贡献的人会把注意力从自己的专业、涉及面狭窄的技能和本部门转向整体业绩和外部世界——产生成果的惟一场合。他们会考虑自己掌握的技能、自己的专业和职能或者自己领导的部门应该与整个组织及其目标具有什么样的关系,进而还会从消费者、顾客或病

人的利益出发考虑问题。因为组织不管生产什么产品或提供什么服务,无论是商品、政府政策还是医疗服务,都是为了消费者、顾客和病人。但最终,各种组织中注重贡献的人,其工作内容及工作方法在本质上都会各不相同。

美国政府的一个重要科研机构几年前认识到了这一点。该机构出版部的老主任退休了。他从该机构 30 年代创办时就受聘于这家机构。而且,他既不是科学家也不是科班出生的记者。他负责的出版物常常因缺乏专业性而受到批评。他的职位由一名多才多艺的科技记者接替以后,出版物马上就专业味十足。而这些出版物所瞄准的科学团体纷纷停止订阅。一名许多年来同该科研机构保持着密切的合作关系,并在大学任职的德高望重的科学家最后告诉该机构的行政主管说:“以前的主任是为我们而出版,而你们新上任的这位主任是在瞄准我们出版。”

老主任曾经考虑过“我能贡献什么”的问题。他的答案是:“能使青年科学家关心自己工作以外的世界。”因此,他抓住该机构内部的重大问题、重大决策甚或重要的争论不放。为此,他不止一次与该机构的行政主管发生过正面冲突。这位老人拒不妥协。他回答说:“检验我们出版物的标准不是我们是否喜欢它们,而是有多少青年科学家到我们研究所来求职,他们有多优秀。”

自问“我能够贡献什么”,就说明想在工作方面挖掘

尚未得到利用的潜力。而从很多方面都被认为是卓有成效的东西往往只是潜在贡献的泡影。

不能自问“我能够贡献什么”的知识劳动者不但有可能把目标定得太低,而且有可能定错目标。最重要的是,他们会把自己的贡献定得太小。

“贡献”也许意味着不同的内容。因为每个组织需要在以下三个主要方面取得业绩:获取直接成果、确定和不断重申组织的价值观,以及为成员的发展创造未来。如果一个组织缺乏其中某方面的业绩,那么它就会衰竭并逐渐消亡。因此,每一个知识劳动者的贡献应该包括这三方面的内容。不过,这三方面业绩的相对重要性完全应该按知识劳动者的个人条件和职位以及组织的需要来定。

通常,一个组织的直接成果显而易见。对于企业来说,直接成果就是诸如销售收入和利润等的经济成果;对于医院来说,就是对病人的治疗和护理;等等。但有时,就连直接成果也并非一目了然。当直接成果含糊不清时,就不存在直接成果。

直接成果始终是第一重要的。它们对于组织的作用犹如卡路里对人体的作用。不过,任何组织同样都需要信奉一定的价值观,并且需要经常重复强调自己的价值观,就如同人体需要维生素和矿物质。当然,肯定还有“这个组织藉以维系”的某些东西,否则组织就会解体,陷入混乱和瘫痪。对于某家企业来说,其价值观有可能是

争取技术领先或是(像西尔斯百货公司那样)为美国家庭寻找合适的商品和服务,然后以最低的价格和最佳的质量提供这些商品和服务。

价值观与直接成果一样,并不一定就明确无误。

许多年来,美国农业部因两种根本就是互不相容的价值观——一种强调农业生产率,另一种则强调将“家庭农业”作为全国农业的支柱——而无所适从。前者一直想把美国引向高度机械化、产业化的大生产农业,并想建设基本上是大规模的农业企业;后者则带着怀旧情结,想为农村中那些低生产力的贫困者提供支持。但直到不久以前,由于农业政策至少一直在这两种不同的价值观之间摇摆不定,因此最后花费了巨额资金以后才算真正有所起色。

最后,组织在很大程度上就是一种克服个人贡献局限性的手段。一个不能使自己永存的组织必然会衰亡。因此,组织必须现在就为自己造就将来经营和管理组织的人才,更新自己的人力资本,并且持续提升自己的人力资源。这一代人已经作出了自己的贡献;而下一代人应该以艰苦奋斗为己任,他们应该在先辈打下的基础上,为他们的后代创造更大的成就。

一个组织仅仅维持今天的愿景、卓越和成就水平必然会丧失适应能力。而且,由于在人类事务方面惟一可以确定的因素就是变化,因此这样的组织就无法在将会发生翻天覆地变化的未来继续生存下去。

注重贡献本身就是一股催人奋进的强大力量。人人都会进行自我调节,以适应对自己的要求水平。一个放眼贡献的人会扩大与其共事的每一个人的视野,并且提高他们对自己的要求。

一家医院新上任的院长在首次主持的员工大会上,打算把一个相当难解决的问题处理得人人满意。一名与会者突然问道:“这样做,布莱恩护士会满意吗?”会场的讨论气氛顿时热烈起来,直到商量出一个更加雄心勃勃的新的解决办法以后才平静下来。

这位院长了解到布莱恩护士曾长期在该医院供职。她没有什么与众不同的特别之处,事实上从来没有担任过楼层负责人。但是,每当一项有关病人护理的决策下达到她所在的楼层,护士布莱恩就会思考:“我们是否为帮助病人康复尽了最大的努力?”布莱恩护士所在的楼层的病人总能够更好、更快地康复。年复一年,随着时间的推移,整个医院都知道所谓的“布莱恩护士标准”,换句话说,医院的全体员工都学会了思考“我们是否真的为实现医院的目标作出了最大的贡献”。

虽然布莱恩护士差不多早在10年前就已经退休,但她“制定”的标准仍然被用作对学识和职位都在她之上的人的要求。

对贡献的承诺意味着承诺自己将尽心尽职地有效工作。一个人如果没有这种承诺,那么就是在欺骗自己和

自己的同事,并且在断送组织的前程。

最常见的失败原因就是不能或不愿根据新职务的要求改变自己以往的做法。那些一成不变地按照自己职位调动以前成功做法的知识劳动者在新的岗位上几乎都注定要遭受失败。因为不但其贡献的直接成果会发生变化,就连上述三方面业绩的相对重要性也会发生变化。知识劳动者如果不能明白这一点,那么很快就会用错误的方法做错误的事情,即使他们完全采用职务调动以前按正确的方法做正确的事的方式也无济于事。

知识的贡献

对于知识劳动者来说,注重贡献尤为重要。单凭这一点,知识劳动者就能够随时作出贡献。

知识劳动者不生产具体的“产品”,而是生产创意、信息和观念。此外,知识劳动者通常是某方面的专才。事实上,他们往往只有在很好地掌握了做某事的技能以后,也即在实行了专业化以后,才具有效能。但是,一个专业本身只是一块“碎片”,并且不会产生成果。一个专业的产出必须与其他专业的产出整合在一起,才能够产生成果。

组织的任务不是培养通才,而是使每个专才及其专业产生效能。这就意味着他们必须思考谁会使用他们的产出,以及使用者需要知道和了解哪些信息才能够利用

专才产出的“碎片”来生产产品。

如今,我们普遍认为,我们的社会成员被分成了“内行”和“外行”。所以,我们很容易要求外行学一点内行的知识、术语和方法等。但是,如果社会成员没有按这种方式区分,那么就会像 100 年前一样。今天,现代组织的每一个成员都是掌握高度专业化知识的专家,人人有自己的方法、自己所关心的问题和自己的行话。各门学科也被分割得四分五裂,以致一个分支的物理学家很难理解另一分支的物理学家所关心的问题。

从成本会计师有自己的专业知识、假设、关心的问题和术语这一意义上讲,成本会计师与生物化学家一样都是“科学家”。市场调研专家、计算机逻辑学家、政府机构的预算官员以及医院里的精神病医护人员都是“内行”。这些专业人士都必须互相理解,这样才能够卓有成效。

有知识的人总是被期待能担负起理解别人的责任。如果想当然地认为外行能够或应该努力去理解有知识的人,以及一个有知识的人只需理睬自己周围那么几个专家、同事就可以了的话,那么,这肯定是一种傲慢无礼的态度。即使在大学和实验室里,这种态度——很遗憾,如今实在是太普遍了——注定会导致专家毫无用处,并使他们的知识由学问蜕变为迂腐的见解。如果一个人想成为决策者,也就是说,一个人如果想被认为能够担负起贡献的责任,那么他就必须关心自己的“产品”——知识的有用性。

讲究效能的知识劳动者都明白这一点。因为他们具有积极向上的主观能动性,会主动去探索其他同事的需要、看法和见解。讲效能的人会认为自己应该向组织内的其他成员(自己的上司、下属,但首先是其他领域的同事)征求意见:“您需要我作出什么样的贡献,以便您为组织作出贡献?”“当您需要我为您作出贡献时,您会如何向我表示您的这种要求,并以哪种形式向我表示?”

能对自己的贡献承担责任的人会把自己狭窄的专业领域与整体联系起来。他们也许永远也不能把许多知识领域整合为一个领域。但是,他们很快就会明白,必须充分了解别人的需要、使用方法、局限性和感觉,以便使别人能够利用自己的劳动成果。这样,他们即使仍不能重视知识的多样性和多样性的促进作用,但至少能够使他们避免学者狂妄自大的毛病——这种会使自己逐渐退步的毛病会破坏知识,并且使知识失去美感,丧失效能。

正确的人际关系

组织中的知识劳动者要是“倚才自傲”,那么他们就不会有良好的人际关系;而要是他们在自己的工作中和自己与别人的相处中注重贡献,那么他们就能建立起良好的人际关系。因此,他们与他人的关系是建设性的,这是“良好人际关系”的惟一有效定义。温情和蜜语倘若最终不能促成以工作和任务为中心的关系,那么就是毫无

意义的,当然也是一种虚假表象,其实质仍然是恶劣的工作态度。另一方面,偶然说一句粗话脏话虽然会影响,但不会破坏导致成果和成就的关系。

注重贡献本身就会提供有效的人际关系所必需的四种基本条件:沟通、团队工作、自我发展和他人发展。

首先,最近 20 多年来,沟通成了管理层关心的核心问题。企业界、公共行政部门、军队、医院,总而言之,现代社会的主要机构都非常关心沟通问题。

迄今为止,这方面的努力收效甚少。沟通在今天基本上仍像二三十年前我们刚意识到现代组织需要但缺乏充分的沟通时那样贫乏。不过,我们现在开始明白大量的努力为什么不能收效的原因。我们曾经致力于由管理层到雇员、由上级到下级这种下向沟通。但是,如果基于这样一种居高临下的关系,那么沟通几乎就是不可能的。关于这一点,我们已经从自己的感知和沟通理论中学到了许多东西。上级越是努力想同下级说话,下级越有可能不听。下级只听他们想听的话,而不会听对他们说的话。

但是,在自己工作中承担贡献责任的知识劳动者,通常要求自己的下属也能够承担责任。他们往往会问自己的下属:“对于我、你们的上司和我们这个组织,你们是否应该担负起责任? 我应该指望你们什么? 如何更好地利用你们的知识和你们的能力?”这样,沟通才会成为可能,并且真的会变得容易起来。

下属会认为,上级当然有权和责任根据他们希望下属作出的贡献来评判下属贡献的有效性。

根据我们的全部经验,下属为自己确定的目标几乎决不会是上级认为他们应该达到的目标。换句话说,下属或下级以完全不同的方式看待现实。而且,他们能力越强,越愿意承担责任,那么他们对现实及其客观机会和需要的感知就越不同于他们的上司或组织。但是,下级得出的结论与他们的上司固执己见的东西之间并不存在任何差异。

在这方面的分歧中,谁对谁错通常并不重要,因为有效的沟通渠道业已意义深远地建立了起来。

其次,讲贡献会促成横向沟通,从而使团队工作成为可能。

“谁会使用我的产出,并使它成为有效的产出?”这样的问题立刻说明不属于上下级关系的人,也即“个人决策者”之间交往的重要性,并且突出反映了知识组织的现实:有效的工作实际上是在由知识结构和技能不同的人组成的团队里完成的。团队成员必须根据实际情况和任务的需要,而不是正规的隶属关系,自愿结合在一起工作。

在医院这个也许是最复杂的现代知识组织里,护士、营养师、理疗专家、医师、放射师、药剂师、病理分析师以及其他医疗部门的专业人士,几乎在没人有意识地指挥和管理下同时在为同一病人服务。可

是,他们必须为共同的目的,并按照总体的行动计划——医生决定的治疗方案——协调工作。按照组织结构,每个医疗部门的专业人士向自己的上司汇报工作。人人按照自己高度专业化的知识领域从事业务工作,也就是作为专业人士开展工作。但是,人人都得把有关每个病人的特殊情况、条件和需要的信息向所有其他有关人员通报。否则,他们作出的努力有可能利大于弊。

在讲贡献蔚然成风的医院里,实施团队工作方式几乎不会遇到困难。其他医院虽然也采取各种委员会、员工会议、新闻简报、宣传和其他类似的形式,尽了极大的努力去实现沟通和协调,但这种横向沟通、这种自发组织成以任务为中心的团队的做法还是没有获得成功。

再次,个人的自我发展在很大程度上取决于重视贡献的态度。

能够自问“我能为组织的业绩所作的最大贡献是什么”的人实际上是在问“我需要什么样的自我发展?为了作出贡献,我必须掌握哪些知识和技能?我应该在工作中发挥哪些长处?我应该为自己确定什么样的标准?”

最后,讲贡献的决策者同样会促进他人——无论下属、同事还是上司——自我发展。他们为自己确定的标准,不但是他们个人的标准,而且会被用作制定团队任务的依据,同时又是追求卓越的要求。因为他们为自己确

定的标准是追求崇高志向、远大目标和卓有成效的工作。

关于自我发展,我们知之甚少。不过,有一点我们都很清楚:人们一般根据自己所确定的要求发展、成长,而知识劳动者尤其如此。他们按照被自己视为成就和造诣的东西发展自己。如果他们对自己要求不高,那么他们就得不到发展;如果他们对自己要求很高,那么就能迅速发展,而且无需比一事无成的人多作努力。

第三篇

自我管理

第六章

彼得·德鲁克的七次经历

个人,尤其是从事知识劳动的个人如何富有成效?如何常年累月地在变革时期、在漫长的工作和生活岁月中保持自己的效能呢?

由于这些问题涉及到个人,所以我们就从谈我本人对这些问题的认识开始,也许比较合适。我先来谈谈自己的七次亲身经历,它们曾告诫我如何保持效能,如何能够持续成长和改造,如何能够摆脱以往经历的束缚走向成熟。

我中学毕业时还不满 18 岁,就离开了我的故乡奥地利维也纳,只身一人来到德国汉堡在一家棉织品出口商行当实习生。对此,我的父亲不是很高兴。长期以来,我们家的成员都是公务员、教授、律师和医生。因此,我的父亲希望我进一所全日制大学继续深造。可是,我对读书已经厌倦,所以想参加工作。为了让我父亲高兴,我在

汉堡大学法律系注册入学,其实我本人并不真想读书。

1927 年那个久远的年代,在奥地利或德国,不用上课就能成为大学的正式学生,但必须得到教授在听课证上的签名。为此,学生们甚至不用上课,不过必须送点小费给系里的跑差,叫他去求教授签名。

实习生的工作实在令人讨厌,而且学不到什么本事。每天早上 7 点 30 分开始工作,下午 4 点下班,而星期六中午 12 点就下班了。所以,我有很多空闲的时间。

在周末,我和另外两个也是来自奥地利的实习生——他俩在另外两家商行工作——经常去美丽的汉堡郊外远足,借宿在青年旅社过夜。作为正式注册的大学生,我们可以免费住宿。每星期 5 个晚上,我是在汉堡著名的城市图书馆里度过的。这家图书馆几乎就在我的办公室隔壁。大学生借书受到鼓励,愿意借多少本书都可以。15 个月下来,我读了许许多多的书,有德语的、英语的和法语的。

目标与愿景——威尔第的话

后来,我每星期去看一场歌剧。当时,汉堡歌剧院已经像现在一样,是世界最著名的歌剧院之一。当实习生是不拿工资的。因此,我经济拮据,好在大学生能免费看歌剧。我们必须提前 1 小时赶到歌剧院。开演前 10 分钟,没有卖掉的廉价座位免费赠送给大学生。一天晚上,

我去看 19 世纪意大利著名作曲家朱森珀·威尔第 1893 年创作的关门之作《福斯塔夫》。

这部歌剧现在成了威尔第最受欢迎的作品之一。而在 65 年前,这部作品很少上演。歌剧演员觉得这部作品太难演唱,而观众则觉得太难懂。可是我却完全被这部歌剧所倾倒。

我青少年时代的维也纳是个非常崇尚音乐的城市。我小时候受过良好的音乐教育,虽然我听过好多歌剧,但从来没有听过如此美妙的作品。我永远也不会忘记那天晚上这部歌剧给我留下的印象。

我在阅读时惊奇地发现,这样一部充满生活热情和令人难以置信的活力的轻歌剧竟然是由一位 80 岁的老人创作的。对于当时刚满 18 岁的我,80 岁可是一个不可思议的年龄。我怀疑自己从未听说过这样的耄耋老人。在健康人群的平均寿命也大约只有 50 岁左右的时代,80 岁的老人可不多见。于是,我就阅读威尔第本人撰写的书。当他被问及像他这样一个被认为 19 世纪最重要的歌剧作曲家之一的名人,在他这个年龄上还要从事创作歌剧这样的艰巨工作,是否要求太高了的时候,他回答说:“我的一生就是作为音乐家为完美而奋斗。而完美总是躲着我,我当然有义务去追求完美。”

我永远不会忘记他说的这段话。他的话在我的心灵打下了深深的烙印。当威尔第在我当时的年龄 18 岁的时候,已经是一名训练有素的音乐家。而我也 18 岁了,

除了自己不可能在棉织品贸易方面有所作为这一点以外,还不知道将来应该做什么。18岁,我还这样不成熟,这样没有经验,如此幼稚。此后没过15年,我已经30出头时,才真正明白自己擅长什么,属于哪种类型的人。于是,我下决心,无论我这辈子干什么,威尔第的话就是我的座右铭。即使到了老年,我也决不放弃,一定要坚持到底。在这以前,我一定要追求完美,即便——我很清楚——完美肯定会老躲着我。

“上帝能够看到神像的背面”

——菲迪亚斯如是说

大约在同一时期,也是我作为实习生在汉堡逗留期间,我读了一本小说,它告诉我“完美”的含义。小说叙述的是古希腊大雕塑家菲迪亚斯的故事。大约在公元前440年左右,菲迪亚斯接受委托雕塑2400年以后的今天依然矗立在雅典帕台农神庙顶上的神像。至今,这些神像仍被认为是最伟大的西方传统雕塑作品之一。神像受到了普遍的赞赏。但是,菲迪亚斯前去索要工钱时,却遭到了雅典城司库的拒绝。“这些神像,”司库狡辩道,“高高矗立在神庙顶上,并且是在雅典最高的山上。除了神像的正面之外,其他几面没人能够看到。而你却雕刻了神像的全身,连没人能够看见的背面也雕刻了,浪费了我们不少的钱财。”

“您错了，”菲迪亚斯反驳道：“上帝能够看到神像的背面。”记得，我读这本小说，就在看歌剧《福斯塔夫》后不久。这本小说使我很伤感，我始终牢记着菲迪亚斯的这句话。我做过许多希望上帝不知道的事。但我始终明白，一个人必须为完美而奋斗，即便只有上帝知道。

当有人问我我写的书哪一本最好时，我总是微笑着回答说：“下一本。”不管怎样，我决不是在开玩笑。我说此话的意思，就是威尔第说他在80岁还创作歌剧是为了追求始终躲着他的完美所表达的意思。虽然我现在比创作歌剧《福斯塔夫》时的威尔第还要年迈，但我仍在思考问题，而且又握笔在写两本书。我希望这两本书能比我以前出版的书写得更好，更加重要，并且能够更接近卓越一点，哪怕只是一小点。

继续学习——一名新闻记者的决心

过了几年，我来到德国法兰克福，先在一家经纪行当实习生。1929年10月纽约股市崩溃，我供职的那家经纪行倒闭以后，我在20岁生日那天被法兰克福最大的报纸聘为负责金融与外交栏目的记者。我继续在汉堡大学法学系注册读书，当时学生能够方便地在欧洲各大学之间转学。我仍然对法律不感兴趣，不过没有忘记威尔第和菲迪亚斯的话。一名记者必须撰写许多题材的报道，所以，我决心掌握许多领域的知识，至少做一名胜任工作

的记者。

我所供职的那家报纸要到下午出版。我们早晨6点上班,到下午2点15分报纸上机印刷后就下班。所以,我迫使自己利用下午和晚上的时间学习国际关系与国际法、社会和法律制度史、历史和金融等。我渐渐地养成了习惯,并且能持之以恒。每过三四年,我选择一个新的学科。例如,统计、中世纪史、日本艺术或经济学。要精通一门学科,3年时间的学习是绝对不够的。不过,要了解一门学科,3年的时间就足够了。所以,60多年来,我坚持一次选修一门学科。这种学习习惯不仅为我打下了坚实的知识基础,而且迫使我接触新学科、新学说和新方法,因为我学的每一门学科都有不同的假说,并且采用不同的方法论。

回顾总结——主编的倡导

下面讲述的我如何保持活跃的思维并不断发展的故事,与欧洲最重要的新闻记者之一、我们报纸的主编所说的话有关。我们编辑部里都是些年轻人。我22岁那年成了报纸的三位助理主编之一,其原因并不是我特别优秀。事实上,我绝不会成为一流的日报记者。不过在1930年前后的那几年里,欧洲找不到应该能胜任这种职务的人,因为35岁左右的人都在第一次世界大战期间被杀害了。就连责任重大的职务也由像我这样的年轻人来

担任。

这种情形同太平洋战争结束后 10 年,即 50 年代中、后期我在日本看到的情形差不多。

当时五十开外的主编含辛茹苦地培养和训练他手下这一帮记者。他每个星期都要和我们每个记者讨论我们完成的工作。元旦过后和 6 月份暑假开始之前每年两次,我们要用一个星期六下午和星期日全天来讨论、总结我们在过去 6 个月里完成的工作。主编总是先肯定我们做得好的方面,接着谈我们想要做好的事,然后指出我们不够努力的地方,最后针对我们没有做好或没有成功的方面进行严厉的批评。会议的最后两小时留给我们对未来 6 个月的工作进行规划:哪些是我们应该集中精力完成的事?哪些方面是我们应该改进的?哪些知识需要我们每个人都掌握?(会后,)我们每人都被要求在一星期以后把未来 6 个月的工作和学习计划交给主编。

我非常欣赏这样的会议。但是,计划交给主编以后,我随后就把会议的内容给忘了。

差不多 10 年以后,我已经移居美国,但我仍然不能忘记那些会议。那是在 20 世纪 40 年代初,我已经成为一个大系的资深教授,也已经开始我的咨询生涯并出版我的主要论著。那时,我仍然记得法兰克福那位主编的倡导。自那以后,每年暑假我都要安排两个星期的时间,对自己上一学年的工作进行回顾、总结,先回顾做得好的但仍能够或应该做得更好的方面,然后是做得不好或应

该做而没有完成的事,最后确定在咨询、著书和教学方面应该优先完成的工作。

我没有一次真正完成过每年8月制定的计划,但它迫使我按照威尔第的话“为完美而奋斗”去做,尽管“完美总是躲着我”,并且仍躲着我。

“在新的职位上应该做些什么”

——资深合伙人的告诫

下一次经历是在几年以后获得的学习经验。1933年,我从德国法兰克福移居英国伦敦,先在一家大保险公司当证券分析师,1年以后就职于一家成长迅速的私人小银行,做银行经济师和3个合伙人——其中一个银行创业人,年逾古稀;另外两人35岁左右——的行政秘书。起先,我专门与那两个年纪较轻的合伙人一起工作。不过,我来这家银行大约3个月以后,银行创业人把我叫到他的办公室,并且对我说:“你刚来这里工作时,我没有关心你,现在也不是很关心你。不过,你甚至比我想像的还要愚蠢,而且比你自已有权做的还要愚蠢。”由于两个年轻的合伙人天天对我称赞有加,因此听了他的话,我只发愣。

于是,这位老先生继续说道:“我知道你在那家保险公司,证券分析做得很好。但是,如果需要你做证券分析,那么就会把你留在那里。你现在是合伙人的行政秘

书,而你却仍在做证券分析。要在新的岗位上发挥效能,你现在应该做什么?”我很恼火,但还能明白这位老人的话很有道理。于是,我完全改变了自己的行为和工作方式。打那以后,每到一个新的岗位,我总要问自己这样一个问题:“在新的岗位上,我现在应该怎样做才能发挥效能?”每次,答案都各不相同。

我当咨询顾问到现在已经有 50 个年头了。我在许多国家跟很多组织打过交道。我所目睹的所有组织最严重的人力资源浪费就是失败的提拔。在被提拔、安排在新岗位上的有能力的人中间,很多人不能获得真正的成功,不少人完全失败了;绝大多数人既不成功也不失败,业绩平平;只有少数人获得了成功。

为什么在过去的 10 年或 15 年里一直胜任工作的人突然丧失了胜任力呢?尤其是我所遇到的所有情况的原因,就是这些人重蹈了 60 年前我在伦敦银行的覆辙。他们新的职位上继续采用在原职位上取得成功并得到提拔的工作方法。所以,他们失去胜任力,不是因为他们丧失了能力,而是因为他们采用了错误的方法。

多年来,我已经养成了习惯,总要问我的客户——尤其是大型组织里真正发挥效能的决策者,他们的员工能发挥效能的原因是什么。他们说的几乎与我当时的情况一样,他们把自己的成功归功于一个已经去世多年的上司,而且这个上司对他们的要求就如同伦敦的那位年迈绅士当年对我的要求一样;迫使他们思考新职位对他们

提出的新要求。据我的经验,没有一个人能够自己发现这个成功的秘诀,都需要有人点拨。任何人一旦明白了这一点,并且将它铭记在心,那么几乎毫无例外地能够在新的职位上获得成功。而且,这样做并不需要高人一筹的学问或才干,而只需把注意力集中在新职位的要求上,新挑战、新工作和新任务的关键因素上。

以书面形式记录下来

——耶稣会会士与加尔文会会士的发明

1937年我从英国移居到美国以后,又过了好几年,大概是在1945年前后,我选择早期的欧洲现代史,尤其是15世纪和16世纪的欧洲历史作为我三年一换的自学课程。在自学过程中,我发现欧洲的两个宗教组织在这个时期发展成了支配力量:受天主教统治的南欧的耶稣会和受耶稣教统治的北欧的加尔文会。这两个教派采用相同的方法都取得了成功。两者都创立于1536年,从一开始就采纳相同的学习纪律。

每当耶稣会的神甫或加尔文会的牧师要做任何重要的事时,譬如说进行一项关键的决策,他们被要求把预期的结果以书面形式记录下来。9个月以后,他们必须按照预期结果对实际结果进行反馈分析。这样,他们很快就能知道自己在哪些方面做得很好,自己的优势在哪里,并且也能知道自己必须在哪些方面抓紧学习以及必须改

变哪些习惯。最后,他们还能知道哪些方面自己缺乏天赋并无法胜任。我自己采用这种方法至今已有 50 年了。这种方法能够揭示一个人的长处(一个人能够了解自我,这可是最重要的事),并且指出哪些方面需要改进,需要哪种性质的改进,以及没有能力做的事和甚至不应尝试的事。一个人能了解自己的长处,知道如何发挥自己的长处和自己无法胜任的事,这可谓是继续学习的关键。

“凭什么不被世人忘记”——熊彼特如是说

现在要讲的是我个人发展方面经历的一件事。1949 年,我的父亲已是 73 岁的高龄,几年前在加利福尼亚退了休。这年圣诞节(我刚开始在纽约大学执教管理学),他从加利福尼亚来看望我们。1950 年的元旦刚过,1 月 3 日,我和他一起去看望他的一位老朋友、著名的经济学家约瑟夫·熊彼特。我的父亲业已退休,而熊彼特那年虽然已经 66 岁,并享誉世界,但仍在哈佛大学执教,并作为美国经济学会会长活跃在学术界。

1902 年,我的父亲是奥地利财政部的一名年轻公务员,不过还在大学里兼任经济学课程。他教过熊彼特。那时候,熊彼特才 19 岁,是班上最优秀的学生。他俩的差异难以想像:熊彼特光彩照人,傲慢自负,生硬粗暴;我的父亲温文尔雅,不引人注目。他俩居然成了忠实的朋友,并且保持着牢固的友谊。

1949年,熊彼特已经变成了一个完全不同的人。年龄已经66岁,这是他在哈佛执教的最后一年,他正处于名望的巅峰。两位老人一起回忆往事度过了一段美好的时光。他俩都在奥地利长大,并参加工作,以后又双双移居美国。熊彼特于1932年来到美国,我父亲比他晚4年。突然,我父亲轻声笑着问他:“约瑟夫,您是否还谈论希望凭借自己的某种成就而不被世人忘记?”熊彼特忍不住放声大笑起来,就连我也笑了。因为熊彼特在30来岁出版的头两本重要经济著作中谈到他真希望凭借自己的某种成就而不被世人忘记时因说过下面这段话而声名狼藉:“成为欧洲美女最痴情的情种和最伟大的马术师(也许同样说过最伟大的经济学家)”。熊彼特回答说:“是的,这个问题对于我来说仍然很重要,不过现在我以不同的方式来回答这个问题。我希望自己能够把6个聪明的学生造就成一流的经济学家而不被世人忘记。”

他很可能惊讶地看着我父亲的脸,因为他继续说道:“阿道夫,你也知道,我现在已经到了知道‘靠著书立说是无法被世人记住’的年纪。除非在生活方面与众不同,否则一个人就不会与众不同。我父亲去看望熊彼特的一个原因,就是得知他病得很重,并将不久于人世。熊彼特在我们看望他以后的第5天就病逝了。”

我永远也不会忘记我父亲和他的这段对话。我从他们的对话中明白了3个道理:首先,一个人必须考虑自己凭什么不被世人忘记;其次,随着年龄的增长,一个人希

望不被世人忘记的东西会发生变化,而且随着自己的成熟和世界的变化而变化;最后,值得被别人记住的事就是一个人生活在生活方面的与众不同之处。

学而知之

我讲述这个冗长的故事只是为了说明一个简单的道理。我所认识的、在漫长的生活岁月中能够保持效能的所有人,几乎都和我一样在不断地学习。无论是企业主管还是学者,无论是军队的高级将领还是一流的医生,无论是教师还是艺术家,无一不是如此。作为咨询顾问,我当然有机会与企业界、政府机构、大学、医院、歌剧院、交响乐团、博物馆等的许多人士打交道。我每次与某人打交道,总要设法弄明他获得成功的原因。我总能听他们讲述一些与我的故事非常相像的故事。

因此,只要做一些相当简单的事,就能够回答“一个人,尤其是一个从事知识工作的人如何保持自己的效能”这个问题。

首先,就是必须树立像威尔第的歌剧《福斯塔夫》帮助我确立的那种目标或愿景;继续奋斗就意味着人老心不衰。

其次,我发现保持效能的人都持有菲迪亚斯对自己的作品所采取的那种态度:上帝能够看见。他们不愿一般地应付工作,而是非常敬业地把工作做好。事实上,敬业,就是

尊重自己。

最后,这些人的共同之处在于:他们把继续学习植根于自己的生活之中。他们也许没有做迄今我已经坚持了60年的事,也就是说,每隔三四年自修一门新学科。他们在不断探索,并不满足于自己以往所做的事。他们对自己的最低要求就是做得更好。无论做什么事,他们都要求自己以与众不同的方式去完成。

这些活力常在、不断进取的人同样对自己的工作绩效定期进行回顾总结。我发现,越来越多的人在做16世纪的耶稣会会士和加尔文会会士首先想到做的事。他们把自己的行动和决策结果记录下来,然后与预期的结果进行比较。这样,他们很快就能知道自己的长处是什么,而且还能够知道哪些方面需要自己改进、改变和学习。最后,他们明白哪些方面自己并不擅长,应该让别人去完成。

当我请这些保持自己效能的人给我讲述他们的成功经验时,我一次又一次地听说,一位去世已久的老师或上司曾经向他们提出挑战,并且告诫他们,当一个人调动工作、职务和任务以后,就应该考虑新工作、新职务和新任务的要求。新工作、新职务和新任务的要求总有地方不同于原来的工作或任务的要求。

个人对自己的责任

支持所有这些实践经验的最重要的道理就是：个人，尤其是有知识的人，倘若想要保持自己的效能，并且不断成长、进取，那么就应该对自己的发展和职业定位负责。

这也许是最新的结论，而且有可能是最难适用于日本的结论。如今的组织，无论是企业还是政府机构，仍然基于这样的假设：组织要负责安排个人就业，并且提供个人需要的经验，提出个人需要的挑战。

据我所知，这方面最好的例子就是日本典型大公司的人事部，或者日本大公司人事部的原型或传统军队的人事部门。据我了解，没有比典型的日本公司人事部门更加负责的机构。但是，我觉得，他们必须学会变革。他们不应该只充当决策者，而必须成为教师、向导、顾问或导师。

我认为，知识劳动者自我发展和职业定位的责任，必须由个人自己承担。回答诸如“我现在需要承担哪些责任？我现在能胜任哪种工作？我现在需要积累哪些经验，掌握哪些知识和本领？”之类的问题，必须在很大程度上成为个人的责任。这方面的决策当然不能是个人单独做出的决策，而应该根据组织的需要来做出。而且，我们还应该根据关于个人长处、能力和绩效的外部评价来进行这方面的决策。

个人发展的责任应该成为自我发展的责任。个人职业定位的责任应该成为自我职业定位的责任。否则,有知识的人就不可能像我们现在期望的那样,能够在漫长的工作生涯中持续保持自己的效能和生产力,并且能够不断成长。

第七章

了解自己的长处和价值观

越来越多的普通劳动者和知识劳动者必须进行自我管理。他们必须把自己定位在他们能够作出最大贡献的位置上,必须学会自我发展,必须学会在 50 年的工作生涯中保持心理上的青春和活力,必须知道如何和何时调换自己的工作、工作方法和工作时间。

即使知识劳动者尽可能被推迟进入劳动力市场,其工作寿命仍有可能长于他们的用人单位。譬如说,他们留在学校里学到 20 好几岁,攻读博士学位,按照发达国家目前的平均寿命,他们有可能活到 80 多岁,并且必须一直工作——即便不是全日制工作——到 75 岁以上。换句话说,他们的平均工作寿命有可能长达 50 年,知识劳动者尤其如此;而成功企业的平均寿命只有 30 年。在我们目前所处的这样剧烈动荡的时代,企业的平均寿命甚至还没有这

么长。

因此,越来越多的劳动者,尤其是知识劳动者,其寿命会超过任何雇用他们的组织。因此,他们必须为胜任一种以上的工作、任务或事业做好准备。现在,即使天赋一般的人,也即一般的普通人,也必须进行自我管理。

自己的长处在哪方面

大多数人以为知道自己擅长什么,其实通常会弄错。人们往往明白自己不擅长什么,而且即使这样,弄错的时候仍多于弄对的时候。可是,任何人只能凭借自己的长处来获得绩效,而不能把绩效建立在自己的弱点上,更不用说通过做自己根本无法胜任的事来取得绩效。

对于大多数人来说,了解自己的长处仅仅在数十年前还是件与自己毫不相干的事。一个人做什么,干哪一行,是前世修定的。农民的儿子长大以后还是当农民。如果他不适合当农民,那么就是他的失败;工匠的儿子将来同样是当工匠;等等。而今,我们能够选择职业,因此必须了解自己的长处,以便知道自己适合干哪一行。

发现自己长处的惟一方法是反馈分析。每当我们要进行一项关键决策时,每当我们采取一项关键行动时,就把预期会发生的结果记录下来,9个月或1年以后,按照预期对结果进行反馈分析。我这样做,到现在大概有

15年到20年了。每每进行反馈分析,我都会感到惊讶。而且,每个这么做的人都会有这种感觉。

这种方法绝不是什么新方法,大约在14世纪由一个在其他方面完全默默无闻的日耳曼神学家发明。大概又过了150年,日内瓦的约翰·加尔文(1509~1564年)——加尔文教派的创始人——以及耶稣会的缔造者,罗耀纳的圣依纳爵(1491~1556年),两个互不相干的人沿用了这种方法的原理,并把它体现在他们各自教派每一个成员——即加尔文教派的牧师和耶稣会教派的神甫——的行为准则中。这也是这两个新教派(同时创建于1536年)在30年里能够统治欧洲——属于耶稣教的加尔文教派统治了北欧;而属于天主教的耶稣会统治了南欧——的原因。直到那时候,这两个教派分别只有几千成员。他们大多很普通,并不出类拔萃。许多教士都单独行动(虽然彼此间没有断绝来往)而且不得不秘密从事活动,因为随时有遭到迫害的危险。然而,只有极少数教士背叛脱节。将实际结果对照预期结果进行反馈分析的常规做法不断地提醒他们注意自己的承诺,也使他们能够重视绩效和结果,进而重视成就和满足感。

在一个相当短的时期里,也许是今后二三年里,这个简单的方法将首先告诉人们自己的长处哪些方面,而且这很可能是应该进行自我了解的最重要方面。这种方

法将会向人们显示应该做什么或应该舍弃什么——应该舍弃自己不具备优势的领域,以及自己不甚擅长的方面、自己没有长处和无法胜任的方面。

通过反馈分析能够得出某些行为结论。

第一个也是最重要的结论就是:集中自己的优势,把自己定位于凭借自己的长处能够完成任务和取得成果的方面。

第二个结论就是:努力完善自己的长处。反馈分析能迅速揭示一个人需要改进的技能或必须掌握的新知识、不再适用并必须更新的技能和知识以及存在的知识缺口。

而且,为了胜任某方面的工作,我们通常能够后天获得足够的技能或知识。

数学家是天生的。但是,我们几乎每个人都能学会三角学,同样也能够学会外语或历史、经济学和化学等重要学科。

第三个结论尤为重要:反馈分析很快就能识别因知识分子狂妄自大导致无知而丧失了能力的领域。太多的人,尤其是掌握某一领域高深知识的人,会轻视其他领域的知识,或者认为聪明就能取代掌握知识。可是,反馈分析很快就能揭示绩效低下的主要原因仅仅是因为没有掌握足够的知识,或轻视本专业以外的知识。

一个同样重要的行为结论就是改正不良习惯——抑制效能和绩效的因素。在反馈分析过程中,这些因素很

快就会暴露出来。

但是,反馈分析同样有可能反映一个人因为不注意方法而没能收到成效的情况。聪明的人,尤其是聪明的年轻人,往往不懂得方法是组织的“润滑剂”这个道理。

两个相互接触的运动物体会产生摩擦,这是一条自然规律。因此,两个相互接触的人总会产生摩擦。于是,方法是能使两个运动体共同作用的润滑油,或者就像说“您请”、“谢谢”,以及知道某人的生日或称呼,惦记着问候他的家人等事其实并不简单一样。

下一个由反馈分析得出的行为结论就是不应该做什么。

按照预期对结果进行反馈分析立刻就能显示一个人缺乏最起码的能力、根本不该涉足的领域。对于任何人来说,总是存在许多这样的领域。对于我们大家来说,掌握一流技能和知识的领域并不很多,而在许许多多的领域里,我们缺乏才干,没有技能,而且达到一般水平的几率也非常之小。任何人,尤其是知识劳动者,不应该接受这些领域的工作、职务和使命。

最后一个行为结论就是:尽可能在缺乏能力的领域少浪费自己的精力,而把精力集中在自己能力强或技能高的领域。从低能力提高到一般能力需要花费的精力和努力,远远多于把一流的绩效提高到卓越的绩效的精力和努力。可是,大多数人——而且包括大多数教师——和组织,试图致力于把无能力的人改造成低能力的人。

精力和资源——以及时间——应该用来把有能力的人改造成高绩效的人。

自己是怎样取得绩效的

尤其对于知识劳动者来说,与“我的长处在哪方面”一样,“我应该如何取得绩效”是一个重要问题。

事实上,这也许是一个更加重要的问题。令人惊讶的是,很少有人知道如何取得绩效。我们大多数人甚至不知道不同的人是以不同的方法进行工作和取得绩效的。因此,他们如果不能按照自己习惯的方式从事工作,那么几乎肯定会导致无绩效。

就像一个人具有的长处一样,“如何取得绩效”也是个人的事。这个问题涉及到个性问题。无论个性是“先天的”还是“后天的”,肯定是在一个人参加工作以前早已形成。而且,就像“某人擅长什么或不擅长什么”是“已定”的那样,“某人如何取得绩效”也是“已定”的。取得绩效的方式可以修改,但不能完全改变。如同我们要通过做自己擅长的事来取得成效一样,我们也要按照自己能取得绩效的方式来取得绩效。

反馈分析有可能会指出在如何取得绩效方面存在的某些错误,但很少能够查明原因。不过,其中的原因通常并不是很难查明,只是需要几年的工作经验而已。于是,我们就能提出并迅速回答“如何取得绩效”。因为通常只

有很少的个性特点决定人们取得绩效的方式。

关于一个人取得绩效的方法,首先应该知道这个人善于读还是善于听。但是,很少有人知道有善读者和善听者之分,而且很少有人既善于读又善于听。甚至只有更少的人知道自己属于哪种类型的人。不过,很少有例子能够证明这方面的无知会造成多么大的危害。

戴维·艾森豪威尔在任盟军欧洲最高统帅时,是一个颇受欢迎的人。几年以后,林顿·约翰逊因为不知道自己——不同于艾森豪威尔——是个善于听的人,而在很大程度上葬送了总统宝座。他的前任约翰·肯尼迪明白自己是个善于阅读的人,所以聚集了一大批像历史学家阿瑟·史勒辛格、一流的新闻记者彼尔·莫耶斯等笔杆子作为自己的助手。在肯尼迪亲自讨论备忘录之前,他们先替他把备忘录准备好。约翰逊虽然也把这些当自己的幕僚,叫他们不停地为自己写材料,可他却从来不用。而仅仅在4年以前,约翰逊是一个杰出的参议员,因为议会议员首先必须善于倾听。

仅仅一个世纪以前,即使在最发达的国家里也很少有人知道自己是右撇子或左撇子。当时,左撇子受到迫害。左撇子很少能够成为合格的右撇子,而大多最终像结巴一样因情感受到伤害而成了左右手能力都不强的人。

事实上,只有十分之一的人是左撇子,而善读者和善

听者的比例接近于各占一半。但是,正如左撇子很少能成为右手能力很强的右撇子那样,善听者也很少能够被改造成或自己改变成能力很强的善读者;反之亦然。

因此,试图成为善读者的善听者必然要遭遇林顿·约翰逊的命运,而试图成为善听者的善读者必将遭遇戴维·艾森豪威尔的命运;他们都不能取得绩效或取得成功。

关于某人取得绩效的方法,其次应该知道他是如何学习的。甚至还有比人有善听者与善读者之分更加严重的事,因为各地的学校都按照这样一种假设组织教育:存在一种适合每一个人的正确的学习方法。

许多一流的作家——温斯顿·丘吉尔只是其中的一个例子——学习成绩平平,并且在他们的记忆中学校学习往往成了纯粹的折磨。但是,他们的同学很少有人对同样的学校和老师有这样的记忆。这些一流的作家也许不太喜欢学校生活,但他们最难忍受的是厌倦。其原因是,一流的作家通常不是通过读和听来学习,而是靠写来学习。由于这不是学校允许他们采用的学习方法,所以他们的学习成绩很差。被迫采用学校教的方法来学习,这对他们来说简直就是受罪。

有关采用不同方法学习的例子,我们只知道很少。

贝多芬留下了大量的草稿。但是,据他自己说,他真正作曲时从不看草稿。据报道,当被问及“那

么,你为什么打草稿”时,他回答说:“如果不马上写下来,我随后就会忘记。如果写在草稿簿上,我就绝不会忘记,而且我从来不看草稿。”

阿尔弗雷德·斯隆——是他把通用汽车公司建设成了世界上最大,并且 60 年间世界最成功的制造公司——在气氛活跃的小范围的会议上处理其大部分管理事务。会议一结束,斯隆就回到自己的办公室,花几个小时写信给某个与会者,指出会上讨论的关键问题、提出的问题、形成的决议以及提到但没有解决的问题。据报道,当有人就这些信恭维他时,他回答说:“会后,如果我不马上坐下来思考会议内容,并把它记下来,那么就会在 24 小时内忘得一干二净。”

一个在 20 世纪 50 年代和 60 年代把一家普普通通的家族小公司改造成本行业世界最大公司的首席执行官有这样的习惯:通常每星期一次把自己手下的资深幕僚全部召集到自己的办公室,请他们在他的办公桌前围成半圆形坐下,然后跟他们谈二三小时的话。其间,他很少询问与会者的意见,也不向他们提问,而是自问自答。他提出改变策略的可能性,譬如说,收购本产业一家破产小公司,尽管这是一个特殊技术产业。他总是对有关的每个问题提出 3 种不同的观点:一种观点赞成改变策略;另一种则表示反对;还有一种是关于改变策略能产生意义的条件。他需要听众听他讲话,这就是他的学习方法。而且,虽然这是一种非常极端的情况,但绝不是一种罕见

的方法。一些成功的辩护律师在出庭辩护时采用同样的方法；许多医生在诊断时也采用这种方法。

很可能有 6 种不同的学习方法。有人采用做笔记的方法来学习，贝多芬就是这种人；而阿尔弗雷德·斯隆在会上从来不做笔记，上面提到的那位公司首席执行官也是如此；某些人的学习方法是叫别人听自己讲话；有的人通过写来学习；而还有的人则通过做来学习。

在我对美国成功出版畅销学术论著的大学教授进行（非正式）调查的过程中，我一次又一次地听到被调查者说：“听自己讲，是我当教师的原因。因为只有这样，我才能著书立说。”

事实上，在实现自知的各个方面中，学习是最容易掌握的一个方面。当我问别人“您是如何学习的”时，他们大多能回答。但是，当我问他们“您如何运用学到的知识”时，他们很少有人能回答上来。可是，运用学到的知识是取得绩效的关键。或者说，不在实践中运用学到的知识的人注定是不能取得绩效的。

“我是如何取得绩效的”和“我是如何学习的”，是人们应该思考的首要问题，但绝不是应该思考的惟一问题。注重自我管理的人还必须思考：“我是否能与别人很好地共事？我是不是一个不合群的人？”倘若一个人发现自己能够与别人很好地共事，那么他就应该自问：“在什么关系下我能够与别人很好地共事？”

有的人作为下属工作得很好，另一些人作为团队成员

工作得非常出色;还有一些人更适合当教练和导师,而有的人就不能胜任导师一职。

关于“一个人如何取得绩效”,另一个必须弄清楚的问题就是他是否在压力之下才能很好地取得绩效,或者说他是否需要一个高度组织化的可预知环境。另一个显著特征就是:是作为大组织中的小人物,还是作为小组织中的大人物,才能干得出色?很少有人能扮演好这两种角色。此外,有些人在大型组织——通用电气公司或花旗银行——里成就显赫,可一旦调到小组织去工作却绩效平平;相反,另一些人在小组织里成就不凡,可调到大组织去工作以后却表现一般。

另一个至关重要的问题是:作为决策者还是作为顾问才会更有成效?很多人作为顾问成效显著,却不能承担决策重任和压力;相反,也有不少人需要一个顾问为自己出谋划策,但却能够负责决策,并且迅速、自信、大胆地将决策付诸实施。

这就是组织中第二号人物被提拔到最高职位上往往不能胜任工作的原因。最高职位需要的是决策者。最高职位上的果断决策者常常任命一个自己信得过的人担任第二把手,当自己的顾问。后者在顾问的位置上成绩显著,可一旦被提拔到最高职位上却往往会失败。这种人知道应该如何决策,但就是不能承担决策的责任。

关于行为结论,我再强调一次,千万不要改变自己,

因为不可能成功。不过,要努力改善取得绩效的方式,而不要去做自己无论如何也得不到绩效的工作或绩效低下的工作。

自己的价值观是什么

为了自我管理,我们最终必然会自问:“我的价值观是什么?”

组织必须有自己的价值观,而组织的成员也是如此。为了能够在组织中发挥效能,组织成员的价值观必须与组织的价值观相容,但不必相同。不过,两者的价值观必须紧密相关,从而能够共存。否则,组织的成员就会有挫折感,而且会缺乏成效。

一个人的长处与自己取得绩效的方式之间很少会发生冲突,两者一般为互补关系。不过,一个人的价值观与自己的长处有时会发生冲突。一个人做得好——甚至很好——和成就显赫的方面有可能不符合自己的价值体系,有可能在这个人看来不是在作贡献,也不是他所献身的领域(甚或还不能算其中的重要部分)。

让我来谈一点个人看法。许多年以前,我也必须在自己擅长与成功的方面和自己的价值观之间做出取舍。20世纪30年代中期,我在伦敦作为年轻的投资银行家干得极其出色。这份工作显然适合我的长处。但是,我并不认为自己当一名普通的资产

管理人是在作贡献。我明白自己的价值观,而且无意成为公墓里的首富。在当时的大萧条时期,我既缺钱又没有工作,前途渺茫。

换句话说,价值观是并且应该是最终的检验标准。

自己的职业归宿在哪里

在回答了“自己的长处是什么”、“自己是怎样取得绩效的”和“自己的价值观是什么”这3个问题以后,个人,尤其是知识劳动者个人,应该能够决定自己的职业归宿。

对于大多数人来说,这并不是一个在职业生涯初期就能够或应该作出的决策。

诚然,有少数人很早就对自己的归宿胸有成竹。譬如说,数学家、音乐家或厨师在四五岁的时候已经确定了自己的职业归宿;医生通常要到十几岁才能确定,如果不能更早一些的话。但是,大多数人,尤其是天赋很高的人,过了25岁仍不能真正知道自己的职业归宿。可是,到了这个年龄,他们无论如何应该知道自己的长处,也应该知道如何取得绩效,还应该知道自己的价值观。

然后,他们能够并且应该确定自己的职业归宿,或更确切地说,应该有能力决定自己的职业归宿。一个知道自己不可能在大型组织里真正取得成就的人,当有人向他建议在大型组织任职时,应该学会说“不”。一个知道自己不适合担负决策责任的人,当有人向他推荐决策职

务时,也应该学会说“不”。

而且,能够回答上述3个问题,就能够面对机遇、建议和任命说:“行,我接受。不过,我应该这样做……这项工作应该这样安排……我的关系应该这样……在这个时间框架内,您应该希望我取得这样的结果,就是因为是我在做。”

成功的职业生涯是不能计划的。只有善于捕捉机会的人才会有成功的职业生涯,因为他们了解自己的长处、适合自己的工作方法和自己的价值观。因为普通人——除了平庸之辈以外——在知道自己应该有什么样的职业归宿以后,只要胜任工作,不辞辛劳,就能够取得显著的成就。

第八章

掌握自己的时间

有关知识劳动者任务的讨论,大多一开始就建议对自己的工作进行计划,这听起来非常合乎情理。这样做的惟一缺点就是工作计划很少能付诸实施。各种工作计划老停留在纸上,始终是美好的愿望,很少能够取得成功。

据我观察,讲究效能的知识劳动者并不是从任务着手,而是把安排自己的时间作为切入点;也不是从制定计划开始,而是着手查明自己的时间的实际去处。接着,他们设法对自己的时间进行管理,并且削减没有成效的时间需求。最后,他们把可供自己“相机支配”的时间合并成尽可能大块的时间。这个三阶段的流程就是:

- 对时间的去处进行记录;
- 对时间进行管理;
- 对时间进行整合。

这个流程是决策者得以发挥效能的基础。

讲究效能的人士懂得“时间是有限的要素”这个道理。任何流程其产出限度都由最稀缺的资源所决定。在我们所谓的“取得绩效”的流程中,最稀缺的资源就是时间。

时间也是一种独特的资源。任何人不能借贷、买卖时间,或采用其他方式来获得时间。

时间供给完全缺乏弹性。无论对时间的需求有多大,时间供给则不会增加。时间无价,而且也没有边际效用曲线。此外,时间稍纵即逝,无法储存。昨日之日一去永不复回。因此,时间总是处于极度的短缺状态。

时间完全不可替代。例如,在我们能够以一种资源替代另一种资源的限度内,铜可以取代铝;我们能够用资本替代人类劳动。我们可以使用更多的知识或更多的体力,但时间却找不到替代品。

万物都需要时间,这是实实在在的普遍条件。任何劳动都会即时发生,并需要耗用时间。但是,我们大多把时间这种不可替代、必不可少的独特资源视为理所当然的东西。富有成效的决策者其与众不同之处就在于珍惜时间。

人类其实不善于管理时间。

即使在没有一丝光亮的黑暗里,大多数人仍能保持空间感。但即使在明亮的封闭环境里,几小时的时间会在不知不觉中流逝。如同我们有可能在封

闭的环境里感觉不到时间流逝一样,我们也可能觉得时间过得很慢。

因此,如果我们依赖自己的记忆力,那么就无法知道多少时间已经过去。

有时,我要求那些为自己的记忆力感到自豪的决策者把关于他们使用自己时间的预期情况写在纸上,然后由我保存几个星期或几个月。在这期间,这些决策者再把自己使用时间的实际情况记录下来。在他们使用时间的计划与实际使用时间的记录之间决不会存在很多相似之处。

一家公司的总裁绝对肯定地认为,他把自己的时间大致分成三部分。他觉得自己三分之一的时间是与高级幕僚一起度过的;另外三分之一的时间是与公司的重要客户一起度过的;还有三分之一的时间花在了社区活动上。而他6个星期的实际活动记录明确显示:几乎没有把时间用在上述3个方面。以上几方面只是他认为应该花时间的地方,而他的记忆照例告诉他,他应该把时间花在这几个方面。但是,记录显示,他在大部分时间里是在充当调度员,了解自己熟悉的客户的订货情况,并且不厌其烦地打电话催促下面的工厂。这些订单无论怎样,大多会很好地得到履行,而他的干预只能延迟交货。当这位总裁的秘书把他使用时间的记录交给他看时,他起先还不相信。又进行了两三次这样的试验

以后,这位总裁才相信,对于利用时间来说,作记录必然比记忆力更加可以信赖。

因此,讲究效能的人士明白,要对时间进行管理,首先必须知道时间的去处。

时间需求

一些持续的制约因素会导致时间的无效使用和浪费。任何知识劳动者,无论是管理者与否,不得不把大量的时间用于毫无益处的地方。很多时间被无奈地白白浪费,一个人在组织内的职位越高,组织对他的时间的需求就越大。

有一家大公司的总裁曾告诉我说,他在担任公司首席执行官的两年里,除了圣诞节和元旦以外,每天晚上都在外面应酬。所有这些晚餐都是“正式”的工作,每顿工作餐要浪费他好几个小时。但是,他想不出可能的代替办法。无论是为一名工作了50年就要退休的员工送行还是招待与公司有业务关系的某个州的州长,公司首席执行官都得亲自出席宴请。礼仪活动就是他的工作。我的这位朋友并不抱有这样的幻想:这类晚餐会有益于公司或他本人的娱乐和自我发展。但是,他必须到场从容应对。

浪费时间的类似现象大量存在于知识劳动者的生活当中。公司的最好客户打电话来找销售经理,销售经理

怎么也不能说“我很忙”。他必须耐心地听对方说话,即便对方是说上星期六的那局桥牌或他女儿幸运地进了一所合适的大学。医院院长必须参加员工委员会的每一次会议,否则医生、护士和技师等就会觉得自己没被重视。当一名议员来电询问一些花很少时间就能在电话簿或《世界年鉴》上找到的信息时,政府行政官员必须加倍小心地回答。一天的时间就这么过去了。

非管理者的处境也不见得比管理者好。他们的时间同样被各种需求所占用。然而,他们又不能对这些即使不是根本无益于自己的工作效率,但至少作用甚小的需求置之不理。

在每一种工作中,大部分时间被浪费在了显然必须得做,但毫无益处或益处甚小的事上。

但是,知识劳动者的任务大多需要花相当多的时间才能取得最起码的成效。如果所花的时间少于取得最起码的成效所需的时间,那么就是纯粹浪费时间,将一无所获,并且必须从头开始。

譬如说,起草一份报告,第一稿也许至少需要6~8个小时。为这项任务安排7个小时,每天花两个15分钟,3星期完成,这样的安排毫无意义,到头来只能交出“涂鸦”之作。如果能关起门来,拔掉电话,坐下来连续花五六小时认真地起草报告,那么就能拿出报告草稿的框架,然后再加以充实,逐字逐句地进行修改、润色。

同样的道理也适用于实验。我们完全需要 5~12 小时的整块时间来准备仪器和做一次完整的实验。其间一旦发生中断,就必须从头开始。

因此,每一个知识劳动者,尤其是每一个决策者,必须能够支配大块时间,才能够发挥效能。要是只有零碎的小块时间可供他们支配,那么即使时间总量很多,也将无济于事。

与人打交道的工作尤其如此。而与人打交道,当然是决策者工作的中心内容。人类是时间的消费者,而大多数人却成了时间的浪费者。

花上几分钟时间与某人打交道,肯定不会有什么结果。任何人想要别人理解一件事,都必须花相当多的时间。如果知识劳动者认为花 15 分钟的时间就能讨论解决自己某个下属的计划、努力方向和绩效问题,那么结果一定会令他们失望。倘若想达到预期的效果,那么很可能要花上 1 小时或 1 小时以上的时间。如果我们需要建立人际关系,那么就得花更多的时间。

处理与其他知识劳动者的关系尤其费时间。无论是什原因——是知识劳动方面存在等级和权力障碍,还是仅仅因为知识劳动者本人做事特别认真,知识劳动者对其上司和同事在时间方面的需求总是大于体力劳动者。此外,由于知识劳动无法按照考核体力劳动的方法来进行评估,因此任何人都无法三言两语地向一个知识劳动者说清楚他是否工作得很好,以及如何把工作做好。

我们可以对一个体力劳动者说：“我们的劳动指标要求 1 小时完成 50 件，而你只完成了 42 件。”对于知识劳动者，甚至在知道他是否能令人满意地完成一项工作之前，我们必须先坐下来与他一起考虑应该做什么，为什么要这样做。而这是很费时间的。

由于知识劳动者要进行自我指导，因此，他们必须明白自己必须取得什么样的成就和其中的道理，并且还必须了解利用自己知识的别人的工作。为此，他们需要收集大量的信息，进行大量的讨论，并接受大量的指示，而所有这一切都需要时间。而且与人们通常的想法相反，这方面的时间需求不但来自于上司，而且还来自于同事。

知识劳动者必须关心整个组织的成就和业绩目标，自己才能够取得成效。这就意味着他们必须腾出时间来把自己的目光从工作转向成果，由自己的专业转向决定其绩效的外部世界。

凡是在知识劳动者能取得良好绩效的大型组织里，高级决策者都能按照正规的作息表留出时间来平易近人地与知识劳动者坐在一起，甚至礼贤下士地坐在没有经验的下属身边询问他们：“关于你们的工作，我们作为组织的最高管理层，应该了解哪些情况？关于我们这个组织，你们想向我反映什么情况？你们发现了哪些我们可以利用的机遇？你们发现了哪些我们还没有觉察到的危险？关于我们这个组织，你们想从我这里了解些什么？”

政府机构、企业、研究实验室和军队参谋机构都需要这种闲聊式的交流。没有这样的交流,有知识的人就会丧失工作热情而成为趋炎附势者,或者把自己的精力只放在自己的专业上,而不顾组织的机会和需要。但是,这样的交流尤其需要无拘无束、不慌不忙地进行,因此会占用大量的时间。参加这种交流的人必须觉得“在这个世界上我们需要的是时间”。实际上,这就意味着许多事情必须迅速完成,而且还意味着必须腾出整块不经常被打断的时间。

把人事关系与工作关系整合在一起需要花费时间。过于匆忙会导致摩擦。但是,任何组织都相信整合这两种关系的效果。组织成员越多,彼此之间完全整合所需要的时间就越长,组织成员用于工作和取得成效的时间就越少。

因此,组织规模越大,知识劳动者自己可支配的时间就越少,对于知识劳动者来说,知道自己的时间去处和学会管理自己的可支配时间的意义就越重大。

组织的成员越多,有关人事的决策就越多。快速作出的人事决策很可能是错误的决策。正确的人事决策需要惊人的时间。人事决策所包含的内容,只有经过多次反复才会变得明了。

在我有机会观察的有效决策者中间,有的决策迅速,有的决策缓慢。但是,他们毫无例外地在进行人事决策时行动缓慢,在表态之前都要反复斟酌。

在当今世界工业国家里,知识劳动者在使用自己的闲暇时间方面并没有什么问题。相反,无论在哪个工业国家,他们工作的时间较长,并且需要满足较多的时间需求。时间的稀缺性问题非但没有好转,而是变得更加严重。

出现这种情况的一个重要原因就是高水平的生活标准预示着一种创新和变革经济的诞生,而创新和变革使得决策者的时间需求变得紊乱不堪。任何人在短期内只能考虑人们已经考虑的问题,做人们长期以来做惯了的事。

近来为解释英国经济自第二次世界大战以来严重落后的原因展开了大量的讨论。其中的一个原因肯定是,英国的上一代实业家试图像他们的员工一样安逸地生活,并且花费在工作上的时间与他们的员工一样少。但是,这种情况只有在企业或产业墨守成规、不思创新和变革的时候才可能出现。

由于种种原因(如组织的要求、组织成员的需求以及创新和变革对时间的需求),决策者管理好自己时间的意义必将变得越来越重要。

时间问题的诊断

大半个世纪以来,我们已经明白,在能够知道自己的时间去处和试图管理自己的时间以前都必须对时间进行

记录。也就是说,自 1900 年前后科学管理开始对做一件体力劳动作业所需的时间进行记录以来,我们就已经明白了这方面的体力劳动问题。如今,几乎没有一个国家在工业方法上如此落后,以致不再系统地对体力劳动者的作业进行计时。

我们把这种知识应用于时间并非至关重要的工作,即利用时间与浪费时间之间的差别主要是效率和工作,而没有把它应用于日趋重要,尤其必须赶时间完成的工作——知识劳动者的工作,特别是决策者的工作。这种工作中利用时间与浪费时间之间的差别会导致能否取得效能和成果。

因此,发挥效能的第一步就是实际记录时间的使用。

我们不需要在这里谈论记录时间的特殊方法。一般决策者应该自己记录使用时间的情况。像上面提到的那位公司总裁这样的人士,应该叫他们的秘书帮助他们记录使用时间的情况。重要的是要持之以恒,并且进行实时记录,也就是说,在事件发生的时候,而不是事件发生以后凭记忆来记录。

许多讲究效能的人士连续不断地记录自己使用时间的情况,并每月定期进行检查。讲究效能的决策者至少应该每年两次在一张正规的时间表上进行记录,每次 3~4 个星期。每张时间使用表填满以后,应该对时间的实际使用情况进行分析、修改。而 6 个月以后,他们总会发现自己因“随波逐流”而在一些琐事上浪费了时间。

时间管理

时间的使用要通过实践来改善。但是,只有在时间管理方面坚持不懈地努力才能够防止时间白白流逝。

因此,下一步就是对时间进行系统管理。人人都应该找出没有效益、浪费时间的活动,并且尽可能摆脱这样的活动。这就要求我们思考一些有助于诊断的问题。

首先,应该试图识别和排除根本就不必做的事,就是纯粹浪费时间、不会有任何结果的事。为了查明这些浪费时间的事情,我们应该就记录在案的所有活动自问“如果根本就没有开展某项活动,那么会出现什么情况?”如果答案是“不会发生任何情况”,那么结论应该是停止这类活动。

奇怪的是,有那么多的事情占用了我们的时间,我们却根本没有察觉。例如,许多忙碌的委员会委员和董事因自己的头衔而被无数的演说、宴请所缠扰。他们很少乐意做或能做好这些事,但却年复一年地把它当作“天灾”来忍受。其实,如果一项活动无益于我们的组织、我们个人或这项活动理应带来绩效的组织,那么我们应该学会说“不”。

上面提到的那个每天晚上都在外面忙于应酬的首席执行官,在对自己参加的晚宴进行了分析以后发现,至少有三分之一的晚宴根本就不需要公司高

级管理者参加。事实上,他(不无气愤地)发现,自己接受许多邀请绝不是为了讨好邀请者。他们邀请他是出于礼节,非常希望不被拒绝,而完全不知道如果他接受邀请的话应该与他谈些什么。

我们还应该认识到,知识劳动者无论其职位高低,不能在不知不觉中把自己生命中四分之一的时间这样重要的“东西”白白浪费掉。

其次,下一个问题是:“我的日程表里哪些活动可以由别人代劳(至少跟我做得一样出色)?”

上面提到的那个晚上老在外面应酬的公司总裁发现,他参加的三分之一的晚宴本可以请公司其他高级主管来应付。而且,每次邀请的请柬上都写着公司的名称。

不管怎样,我所见过的所有对自己的时间安排进行记录的知识劳动者,都能很快养成把不需要自己亲自做的事情委托别人代劳的习惯。他们只要浏览一下自己的时间安排记录,就足以发现自己没有足够的时间去完成自己认为重要、想亲自完成并已经承诺要做的事。他们对于重要的事情能够采取的惟一方法就是:把完全可以由别人完成的事委托别人去干。

“授权”是一个常用的术语,但经常被误解,并且还被错用。摆脱一切可以由别人完成的事务,这样就不必进行授权,而自己却能够完成真正需要自己做的工作。这样就能大大改善效能。

最后,决策者在很大程度上可以掌握并完全能够消除浪费时间的一个常见因素,即他们自己浪费了别人的时间。

这种导致时间浪费的原因没有任何症状,不过仍有一个简单的方法能够发现它。这个方法就是征求别人的意见。讲究效能的人已经学会了自然、大方地征求别人的意见:“我这样做是否会浪费您的时间,影响您的效能?”敢于这样问别人,并且敢于面对现实,就是讲究效能的决策者的标志。

决策者富有成效的工作方法仍有可能严重地浪费别人的时间。

一家大型企业组织的高级财务经理完全清楚在他办公室里召集的会议浪费了大量的时间。无论召开什么内容的会议,这位财务经理总要求他的每一个直接下属都参加每一次会议。因此,会议的规模实在太太。由于每一个与会者都觉得自己必须表示对会议的兴趣,因此,每人至少要提一个问题,而大多数是一些毫不相关的问题。结果,会议无止境地延长。但是,这位高级财务经理在问自己的下属以前,并不知道他的下属都认为这些会议是在浪费他们的时间。过去,这位财务经理总认为组织中的每一个成员都非常看重自己的身份和知情权,所以,担心未被邀请参加会议的人会产生被忽略和遗忘的感觉。

然而,他现在采用不同的方法来满足自己下属的身份需要,向每一个下属分发一张印好的表格,上面写着:“兹请(某某先生)于(某日某时)来(某某地点)与我一起讨论(某项事宜)。若您认为需要这方面的信息或想参加讨论,敬请光临。无论参加会议与否,会后您都将立刻收到一份完整的讨论和决策内容摘要,并内附一份意见征求表。”

以前十几个人要开一下午的会,现在3个与会者加一名负责记录的秘书大约花1个小时就能把问题解决了,而且也没有人觉得被遗忘了。

许多知识劳动者都知道这些没有效益、不必要的时间需求。但是,他们又担心取消这样的时间需求,害怕别错把重要的需求给砍掉了。其实,即使错把重要的东西给砍了,也还是可以补救的。倘若我们取消了许多不必要的时间需求,那么,我们通常很快就会觉得已经到位了。

但是,关于“过分削减时间需求的危险并不可怕”的最好证明,就是往往由病魔缠身的人或残疾人所发挥的非凡效能。

一个很好的例子就是哈利·霍普金斯——第二次世界大战期间罗斯福的亲密顾问。在那些每走动一步都是一种折磨的日子里,他几乎已不久于人世,每天只能工作几个小时。因此,他不得不放弃任何其他事情,只关心真正生死攸关的大事。结果他没

有丧失效能,相反却成了丘吉尔曾经称呼他的“实质问题勋爵”,其功绩大于战争时期华盛顿的任何其他人。

消除浪费时间的因素

上述3个能够帮助寻找浪费时间的原因的方法可以用来处理那些没有成效和耗费时间的活动,而对这类活动每一个知识劳动者多少都能加以控制的。每一个知识劳动者都应该考虑使用这3种方法。管理者无论如何都必须同样关心管理不善和组织缺陷所导致的浪费时间的问题。管理不善会浪费组织每个成员的时间,但首先是浪费管理者自己的时间。

首先,这里我们要讲的第一项任务就是识别因不讲方法或缺乏远见而导致浪费时间的因素。要寻找的病症是周期性发作的病症,这已经是一种年复一年的痼疾。我们必须对这种复发的病症加以控制,以防其再次复发。

年终盘存就属于这一类病症。现在借助于电子计算机,我们甚至能够变得更加“超人”和比过去花费更多的费用来对付年终盘存,这几乎不能算是重大改进。

周期性发作的病症总应该能够预测,因此可以作为一种文职人员能够驾驭的常见病来加以预防。“常见病”的定义就是:笨拙的人在不需要进行“准聪明人”才能胜

任的诊断的情况下就能判断的病症。因为常见病采用有条不紊、按部就班的方式就能够治愈,而一个很有才干的人在以往的治疗过程中已经学会了这种治疗方式。

周期性发作的病症不止局限于组织的较低层次,而且会传染给组织的每一个成员。

几年来,一家相当大的公司每年12月1日都要复发这种疾病。在季节性很强的业务领域,第三季度通常是1年的低谷,第四季度的销售收入和利润很难预测。但是,该公司的管理层每年在第二季度末公布年中报告以后就要进行全年收益预测。3个月过后,到了第四季度,公司上下紧急行动起来,以完成最高管理层安排的年度收益预测。在3~5个星期里,管理成员中间没人分心去从事其他工作。其实,只要略施小计就能治愈这种病症:与其去预测确切的年终数字,该公司的最高管理层现在改用在一定范围内预测经营结果的方式。这种方式足以满足董事、股东和金融机构的要求。几年前始终构成一种病症的东西,如今在该公司甚至已经不再受到注意,而公司第四季度的经营结果大大好于过去,因为决策者不再把时间浪费在使经营结果与预期相符上面。

在麦克纳马拉担任美国国防部长以前,美国国防部系统每年春季快到6月30日截止的财政年度结束前都要受到一种类似急性病的袭击。国防部系

统的每一名管理人员,无论是军人还是文职人员,在5月和6月拼命为国会当年的拨款寻找支出途径。否则,剩余的财政拨款就得上缴(这种年终突击支出热也是俄国计划经济的一种慢性病)。可是,正如麦克纳马拉先生立即发现的那样,这种病症是完全可以治愈的。法律一直允许把未支出但又需要支出的款项列入期中账户。

这种周期性病症只是一种懒散病。

开始当咨询顾问前的几年里,我必须学会辨别管理有方和管理不善的工厂——绝无炫耀与生产有关的知识的意思。我很快明白,一家管理有方的工厂是一个安静的场所。一家喧闹的工厂,一家在参观者眼里俨然是“工业史诗”的工厂,是管理不善的工厂。管理有方的工厂会令人感到“厌倦”,因为不会发生任何令人兴奋的事件。任何高潮事件都已经被预期,并且被转变成常规事务。

首先,管理有方的组织是“反应迟缓”的组织。在这样的组织里“引人注目”的事件是关系到组织未来的基本决策,而不是突击对过去遗留问题进行的扫尾工作。

其次,浪费时间往往由人浮于事所造成。

的确,由一个劳动力来完成任务,也许过于势单力薄。即使工作能够全部完成,质量也会打一定折扣。不过,这并不是普遍现象。更常见的现象却是因劳动力太多而缺乏效能,因此把越来越多的时间花在了“内耗”而

不是工作上。

人浮于事有一种相当可靠的症状。如果一个群体的资深成员——尤其是管理者——把并非很少的时间,也许是十分之一的时间,花在了“人际关系问题”、摩擦和争斗、司法诉讼以及合作问题等方面,那么人手几乎肯定是太多了。成员之间相互影响,成了取得绩效的障碍,而不是手段。在一个精悍的组织里,各成员享有足够的空间而不会相互碰撞,并且无需不断解释就能完成工作。

人浮于事的托词总是:“可我们必须配备一位热动力专家(或专利律师,或经济学家)。”用得上这位专家的机会不多,或者根本就没有。不过,“我们必须备着,以便需要时使用”(或“他必须始终了解我们的问题”,或“从一开始,他就应该成为我们群体的一员”)。只有拥有团队工作天天需要的知识和技能的人才应该参加团队。而偶尔需要的专家或就某一问题需要咨询的专家总应该留在组织外部。付费向他咨询,不知要比长期雇用便宜多少。一个使用不足、能力过剩的人对整个团队的效能总会产生一定的影响,而且只能是负面影响。

再次,另一个浪费时间的常见原因就是组织不善。其症状就是会议成灾。

按照定义,会议是对组织缺陷的一种补充。一个人要么开会,要么工作,不能同时一心二用。在一个结构设计完美的组织(当然在一个多变的世界里,这仅仅是一种幻想)里,是不用开会的。人人都知道从事自己的工作需

要掌握什么知识和技能,并且都能获得完成自己的工作所需的资源。我们之所以要开会碰头,是因为从事不同工作的人为完成一项特殊的任务必须进行合作。

但是,开会首先必须是一种例外情况,而不是惯例。一个其成员有开不完的会的组织,一定是一个人人都不做事的组织。凡是日程表显示会议泛滥成灾的地方,例如一个组织的成员发现自己把四分之一以上的时间用在了开会上,那么一定存在浪费时间的组织不善问题。

通常,会议决不应该成为对知识劳动者时间的主要需求。太多的会议说明岗位设置欠佳和组织内部构成不合理。许许多多的会议意味着一个岗位或单位的工作扩散到了多个岗位或单位,意味着职责过于分散,信息没有传送到需要它们的成员那里。

最后,另一个浪费时间的原因就是信息传递不畅。

一家大医院的院长多年来老是被本院医生的电话所打搅。医生们打电话给院长要求为某个需要住院治疗的病人安排病床。住院部的人“知道”没有空床位,但院长总能找到那么几张空床位。原因仅仅是因为有病床空出来,住院部不能立即得到这方面的信息。住院部的护士当然掌握这种信息,给出院病人办理出院手续的行政人员也知道。但是,住院部每天早上5点做“病床清单”,而大部分病人是在上午医生查过病房以后才离开医院。准确地统计空病床数,并不需要什么天赋,只需增加一份空病床清

单拷贝,由住院部的护士送交行政办公室就行。

在诸如人浮于事、组织不善或信息传递不畅等时间浪费因素方面存在的缺陷,有时很快就能得到纠正;在另一些场合则需要长期、耐心的工作。不过,这种工作的成效是巨大的,尤其是在时间方面。

整合“可酌情支配”的时间

对自己的时间进行记录和分析,并试图对时间进行管理的决策者,能够决定把自己的多少时间用于完成自己的重要任务。你要问自己,究竟有多少时间“可酌情支配”,也就是说,可用来完成有实际贡献意义的重要任务。

无论知识劳动者如何大刀阔斧地消除浪费时间的因素,属于他们“可酌情支配”的时间并不是很多。

知识劳动者的职位越高,不归他自己控制的时间的比例就越大。组织规模越大,为保持组织协调运转所需的时间就越多,而组织用于发挥功能和从事生产活动的时间就越少。

因此,讲究效能的人都明白,必须对可供自己酌情支配的时间进行整合。他们知道自己需要大块的时间,零星的少量时间根本没用。即使只用四分之一的工作日,如果能合并成大块时间,通常也足以完成重要任务;相反,纵然有四分之三的工作日可供自己支配,倘若都是15分钟或半个小时的零碎时间,那么也毫无用处。

因此,管理时间的最后步骤就是把记录和分析显示可供决策者支配并受其控制的时间合并成整块时间。

有很多方法可把零碎时间合并成整块时间。有些人士,通常是职位较高的人士,每星期在家工作一天。这尤其是编辑或研究人员普遍使用的整合时间的方法。

另一些人把一周的全部事务性工作——开会、检查工作、问题讨论会等——集中安排在如周一和周五的两天里,而其他工作日的上午始终全部用来解决重大问题。

但是,整合可酌情支配时间的方法远远没有整合可酌情支配时间的途径重要。大多数人采用下列途径来应付工作(恕我直言):试图合并没有效益的次要问题,从而腾出一些时间。但是,这种途径并没有很大的优势。他们仍然在自己的心目中和日程表上把不太重要的事——贡献意义不大但仍必须完成的事——放在优先位置。结果,任何新的对时间的紧迫需求都要靠牺牲可酌情支配的时间和在这段时间内必须完成的工作来得到满足。于是,在几天或几个星期内,全部的可酌情支配时间再一次被占用,并且被新的突发事件、新的紧急需要和新的琐事蚕食殆尽。

所有讲究效能的人士都会对时间管理常抓不懈。他们不但会坚持做不间断的记录,定期对自己的日程安排进行分析,而且会根据自己对可酌情支配时间的判断,自己规定重要工作的最后完成期限。

我所认识的一个讲究效能的人士坚持填写两张

表格：一张是急事表格；另一张是必须完成的琐事表格。他对每张表格都规定了最后完成的期限。当他发现最后期限需要推延时，便知道自己又没有用好时间。

时间是最稀缺的资源，而且除非对时间进行管理，否则其他任何事都无法管理。此外，分析一个人使用时间的情况，就是分析他的工作并寻找完成工作要点易行而又系统的方法。

“自知”这条贤人的占训，对于凡人来说，简直就是可望而不可及。不过，只要愿意，那么每个人都能够遵循“了解自己的时间的去处”这条训谕，并且能朝着有所作为和卓有成效的方面迈进。

第九章

专心致志

如果说发挥效能有什么秘诀的话,那么就是专心致志。讲究效能的人总是挑选最重要的任务先完成,而且一项一项地完成。

对专心致志的需要基于知识劳动者的工作性质和人类的本性。需要专心致志的某些原因已经相当明了:我们要作的贡献总多于我们为作贡献而需要的可支配的时间。对决策者要做的贡献进行分析,可以发现多得不堪应付的重要任务;而对决策者的时间进行分析,则会发现可用于完成实际有益的工作的时间少得可怜。无论我们如何管理自己的时间,我们的大部分时间仍然不属于我们自己,因此时间赤字始终存在。

我们越是瞄准重大的贡献,就越需要大块的时间。我们越是要变碌碌无为为硕果累累,就越需要不懈地努力,而不懈地努力需要大块的时间才能换来丰硕的

成果。然而,即使想获得半天或两周实际富有成效的时间,也需要自我约束,并对浪费时间坚决说“不”。

同样,我们越是争取让自己的努力富有成效,就越会意识到应该把自己可支配的精力集中运用于重要的机会。这可是成功的惟一途径。

但是,我们必须专心致志,还因为即使我们一心一意地做某件事,大多数人仍会觉得非常困难,更不用说一心二用了。的确,人类能够胜任的事情多得惊人,人类是一种“多用途工具”。但是,富有成效地运用人类用途广泛的能力的途径,就是集中许多人的能力来完成一项任务,以便为成功而集中使用各种才能。

人当然各不相同。有些人同时可从事两项工作,不时变换工作节奏,才能把工作完成得更加出色。不过,他们无论如何都要为每项工作花费完成它所必需的最起码的整块时间。但是,我觉得很少有人能够出色地同时完成3项任务。

当然,莫扎特就是这样的人。据说,他能够同时创作几首乐曲,而且都是流传千古的佳作。不过,他是我们所知的惟一个非凡之人。其他多产的一流作曲家,如巴赫、亨德尔、海顿或威尔第,都是每次只能创作一首乐曲。他们要到完成了前一首乐曲以后,或暂时放下手头这部乐曲以后,才开始创作新的乐曲。决策者几乎没人能够自以为具有莫扎特那样的能力。

我们之所以必须专心致志,因为有那么多的任务等着我们去完成,而一心一意就意味着能够迅速地完成任务。我们越是集中时间、精力和资源,就越能够实际完成数量更多、内容更丰富的任务。

我所认识的任何企业的首席执行官都没有像一家制药公司最近退休的总裁那样成就显赫。他接管公司的时候,这家公司还只是一家规模很小的企业,并且只局限于在本国经营。11年以后,当他退休时,这家公司已经是世界同行中的佼佼者。

这位总裁刚上任的头几年专门负责研究部门的管理、计划和人事工作。这家公司从来没有当过研究领域的领先者,通常是行动缓慢的跟随者。这个新上任的首席执行官并不是科研人员出身,不过他明白自己的公司比领先者要落后5年,公司必须确定自己的发展方向。结果,他的公司用了5年时间在两个重要新领域取得了领先地位。

这位首席执行官转而致力于把充当领先者多年的公司建设成一家国际性公司,就如同老牌瑞士制药公司把自己发展成世界领先者一样。他在对药品消费进行了仔细的分析以后断定,健康保险和政府公共医疗卫生服务是药品需求的主要刺激因素。他设法通过及时安排公司进入那些尚未进入的国家,来实现公司大力拓展公共医疗卫生服务领域的目标,顺利进入公司以前从未涉足的国家,并且无需从

已经确立地位的国际性制药公司手中争夺市场。

在他任期的最后5年里,他专心致志地致力于制定适合正在迅速成为“公益事业”的现代保健护理业的战略。在这方面,虽然由个人——医生——决定实际购买,但却由诸如政府、非营利性的医院和半公营机构(如美国的蓝十字保险公司)等公共团体付账。他的战略是否能够成功,尚待时间的检验。因为该战略于1965年——他退休前不久——刚制定完毕。但是,据我所知,他的公司是惟一一家考虑世界性产业战略、定价、营销和关系等问题的大制药公司。

一名首席执行官能在自己的任期内完成如此重要的任务,实属罕见。然而,这位总裁除了建设一个人员配备精良、强大的世界性组织以外,还完成了三大任务。他之所以能够做到这一点,是因为专心致志地致力于“一次完成一项任务”。

那些能做成那么多事,而且是那么多难事的人,其成功的秘诀就在于:每次只做一件事。结果,他们所花的时间最终比我们其他人要少得多。

那些一事无成的人往往是事倍功半。首先,他们低估了完成某项工作所需的时间。他们总希望事事顺利。然而,正如每个决策者所知道的那样,任何时候都不会事事顺利,而意外却总是不请自到(事实上,意外倒是人们惟一可以大胆预料的),而且意外

的惊喜几乎是没有的。因此,讲究效能的决策者应该根据实际需要,在时间上留有一定的余地。其次,普通决策者(即效能较低的决策者)总想匆忙地赶时间。殊不知,欲速则不达。讲究效能的决策者总是不慌不忙,遇事从容,做事稳当。最后,普通决策者总是急于求成,一心多用。因此,他们绝不会在计划中为每一项任务准备最起码的时间。一旦其中的某项任务出了麻烦,那么整个计划全盘皆乱。

讲究效能的人士明白,他们必须完成许多事情,而且必须有效地完成。因此,他们会集中自己和组织的时间和精力,一心一意地做好每一件事,而且优先完成重要的事情。

舍弃过去

集中知识劳动者精力的首要原则就是舍弃已经没有成效的过去。讲究效能的决策者会定期检查自己和合作者的工作计划,并且自问:“如果我们没有这样做,那么会像现在这样吗?”除非答案是无条件的“是”,否则他们就应该结束或干脆取消这项活动。至少,他们肯定不会把更多的资源投放在毫无成效的以往的做法上。这样,那些被用来完成过去任务的一流资源,尤其是稀缺的人力资源,就能够立刻被腾出来用于把握未来的机遇。

知识劳动者无论自己是否愿意,始终应该舍弃过去。

这一点是确定无疑的。今天必然是昨天决策和行动的结果。但是,无论我们的职位有多高或头衔有多大,我们都无法预知明天。昨天的决策和行动无论多么有胆识,多么明智,必然会成为今天的问题、危机或愚蠢行为。然而,无论决策者是在政府部门、企业还是在其他机构供职,把今天的资源用于明天是他们的特殊使命。这就意味着决策者始终必须花时间、精力和想办法尽快完成或舍弃昨天的决策和行动,无论昨天的决策和行动是由他们自己还是他们的前任作出或采取的。事实上,决策者做这件事所需的时间,比完成任何其他任务都要多。

不过,取消过去遗留下来的、不再会有结果的活动和任务,我们至少能够阻止自己去做被过去支配的奴隶。

我们不用费力就能忘却惨重的失败,因为失败很容易从我们的记忆中消失。但是,昨天的成功总是在失去成效以后仍然挥之不去。由于某种原因,那些进展顺利、但没有成效的活动甚至危险更大。

自己想有所作为并希望自己所在的组织也能有所作为的知识劳动者都会对所有的计划、活动和任务进行梳理。他们总会自问:“这项计划、活动或任务仍值得继续实施吗?”如果已经没有价值,那么他们就会干脆舍弃它们,从而能够专心致志地致力于为数不多的任务。他们如果能够出色地集中完成这些任务,那么就能使自己的工作成效和自己所在的组织的业绩与众不同。

首先,讲究效能的知识劳动者在开始一项新业务以

前,将会完全摆脱旧业务的纠缠。这种做法为保持对组织进行“体重控制”所必需。不然的话,组织很快就会失去“苗条、健康的体型”、凝聚力和可管理性。社会组织与生物机体一样,也需要保持瘦身和强健。

而且,正如每一位知识劳动者所明白的那样,凡是新任务都不容易完成,并且总会带来这样或那样的麻烦。因此,除非我们作出新的努力,建立一旦新任务变得难以对付就予以放弃的机制,否则新任务从一开始就注定要遭遇失败。放弃新任务的惟一有效手段就是解放那些已经证明自己有能力完成任务的人士。这样的人士总是比他们应该做的还要忙碌。除非我们把他们中的某人从目前的重负中解放出来,否则就不能指望他接受新任务。

“雇用新人完成新任务”这种做法风险太大。我们可以雇用新人发展业已开始并进展顺利的业务;而我们只能使用被证明有能力的人士——即经验丰富的老手——来开展新业务。完成每一项新任务都很像是在冒险(即便别人以前曾多次从事相同的工作),因此一个经验丰富、讲究效能的人不会明知故犯地雇用外人来完成新任务,尽管有人可能会这样做。因为他深知,那么多在别处工作时看似天才的人,在为“我们”工作半年以后都不幸失败了。

有计划地“推陈”是“出新”的惟一途径。我所熟悉的组织都不缺乏创意。“创造性”不是它们的问题。然而,只有很少的组织能够不断实施自己的优秀创意。人人都

过分沉溺于昨天的任务。但不管怎么说,定期对全部计划和业务进行检查,并且舍弃无法证明其成效的计划和业务,即使在最死板的科层制下也能创造激发创造性的奇迹。

轻重缓急

明天富有成效的任务总多于可用来完成任务的时间,而机会总多于能够把握机会的人,更不用说,总有那么多的问题和突发事件需要解决。

因此,我们必须决定哪些任务应该优先完成,哪些任务较不重要,可以暂缓执行。惟一的问题是:应该由谁或根据什么来决定,是由决策者还是根据外界压力来决定?但是,任务总会以某种方式被迫适应可利用的时间,而机会只会被能胜任任务的人所利用。

如果是外界压力迫使决策者作出决定,而不是决策者自己作出决定,那么重要的任务将预先被“牺牲”。典型的情况是,决策者在外界的压力下没有时间完成任何任务中最耗时间的部分,并且把决策转化为行动。任何任务在成为组织行动和行为的一部分之前,都不会得到完成。这几乎总是意味着,除非把有关任务作为自己的任务来完成的其他人采用新方法来完成旧任务,或采用为完成新任务所必需的方法来完成新任务,或者就把决策者应“完成”的项目当作他们自己的日常工作,否则任

何任务都不会得到完成。如果这一点因为缺乏时间而被忽视,那么所有的工作和努力都将付诸东流。然而,这将是决策者不能专心致志并决定轻重缓急的必然结果。

然而,问题不在于决定先做什么。这十分容易,人人会做。但只有很少的决策者能够做到专心致志,其原因就是难以决定可以后做(或不做)什么——也就是说,决定哪些问题不用处理——以及对已经决定的事抓紧不放。

知识劳动者大多知道哪些工作可暂缓完成,哪些工作实际上应该放弃。很多知识劳动者都觉得没有比以后继续做一开始就被耽搁的项目更加讨厌的事了。我们几乎总是把握不好时机,而把握时机是取得成功最重要的因素之一。5年后做5年前该做的事,几乎肯定会遭受挫折和失败。

可是,实际放弃推迟做的事,会导致决策者拒绝推迟做任何事。他们明明知道某项任务并非十分紧急,但推迟完成就要承担风险:你放弃不做的事可能会使你的竞争对手时来运转,化险为夷。

胆 识

关于轻重缓急的分析和处理,有许多东西可讲。不过,决定轻重缓急最重要的因素不是理性分析,而是胆识。

识别轻重缓急真正重要的原则是由胆识而不是理性分析所规定的：

- 拿未来与过去进行比较；
- 瞄准机会，而不是问题；
- 确定自己的方向，不要随波逐流；
- 目标要远大、与众不同，不要贪图保险、方便。

有许多研究成果表明，与科研能力相比（至少对于天赋水平低于爱因斯坦、尼尔斯·玻尔或马克斯·普朗克的人来说），成就更决定于把握机会的胆识。那些根据速成的可能性而不是问题的挑战性来选择科研项目的科研人员，不大可能成为有名望的科学家。他们也许能创造许多小发明，但物理学定理和新的概念都不可能用他们的姓氏来命名。成功属于那些善于把握机会，挑选重大科研项目，并且把其他选择标准只当做限定条件而不是决定条件的人。

同样，在商界，最成功的公司也不是那些为自己已有的产品线开发新产品的公司，而是致力于技术创新或捕捉新商机的公司。通常，做“小而新”的事跟做“大而新”的事需要承担一样的风险，经历一样的艰辛，而且结果也是一样的不确定。把一个机会转化成结果要比解决一个问题——只能恢复昨天的平衡——更加富有成效。

孰轻孰重，孰缓孰急，始终应该根据现实情况再三考虑，反复修正。例如，没有一届美国总统被允许随便决定自己需优先完成的各项任务。事实上，我

们在完成需优先完成的任务的过程中,总是在不断改变要先做的事和可后做的事。

换句话说,讲究效能的决策者真正只致力于自己亟待专心致志地完成任务,然后再审时度势地选择下一项先要完成的任务。

专心致志——也就是说,把握时机,自己决定真正重要、需要先做的事——是决策者成为时间和事件的主宰(而不是它们的奴隶)的惟一希望。

第四篇

专业人士的若干基本准则

第十章

有效决策

讲究效能的人士不会同时进行多项决策,而是集中精力于重要的决策。他们总努力识别哪些是一般性战略决策,而不是简单的“解决问题”。他们努力在高度理性认识的基础上进行为数不多的重要决策,努力寻找某一情形中的不变因素,因而不会过度受决策速度的影响。他们宁可把处理多个变量的高超技巧看做是思维混乱的表现。他们希望弄清有关的决策到底涉及哪些问题,需要满足哪些基本现实要求。他们谋求的是效果,而不是方法;他们希望自己能明白事理,而不会自作聪明。

讲究效能的人心里明白什么时候决策应该基于原则,什么时候决策要讲究实际价值和实用效果。他们懂得最微妙的决策是介于对与错之间的妥协,并且已经学会了识别。他们知道在整个过程中最费时间的步骤不是决策,而是实施决策。除非一项决策“降低身份”,被付诸

实施,否则就不成其为决策,充其量只能算是美好的意图。也就是说,尽管一项有效的决策本身基于最高水平的理性认识,但是实施决策的行动应该尽量贴近执行层面,并且尽可能简便。

西奥多·韦尔是最著名的伟大创业者,或许也是美国企业史上最有成效的决策者。在1910年前夕到20世纪20年代中期他担任贝尔电话公司总裁的这段时间里,韦尔把这个企业组织建设成了世界上规模最大的私营企业和增长速度最快的公司之一。

把通用汽车公司策划和建设成世界最大的制造企业的小阿尔弗雷德·P. 斯隆于1922年年初刚开始出任一家大企业的总裁,而这一年韦尔的职业生涯接近结束。由于他们所处的时代不同,斯隆的为人处事完全不同于韦尔。可是,斯隆最令人难忘的决策——创建通用汽车公司的分权化组织结构——其性质类似于西奥尔·韦尔为贝尔电话公司作出的主要决策。

斯隆在他最近出版的《在通用的岁月里》一书中叙述道,我1922年接管时的通用公司简直就是一个由独立的“部落首领”组成的联合体。他们各人经营的单位不久以前还是各自拥有的公司,而且他们仍然像对待自己的公司那样管理自己经营的单位。

斯隆明白,这不是刚通过兼并创立的公司特有的短

期问题,而是所有大企业中的一般性问题。

决策过程的组成要素

韦尔和斯隆所作的决策的真正重要特征不是它们的新颖性和引起争论的性质,而是:

1. 明确认识到,要解决的问题是一般问题,并且只能通过决策制定规则或原则来予以解决;
2. 确定问题的解决方案所必须满足的具体要求,也就是“临界条件”;
3. 考虑怎样才是“适当”的妥协,也就是在为了使决策能够被接受而考虑妥协、应变和让步之前完全满足具体要求的解决方法;
4. 制定实施决策的具体行动;
5. 在实施过程中进行检验决策有效性和效能的“反馈”分析。

以上就是决策过程的组成要素。

四种事件

富有成效的决策者必须回答的首要问题就是“这是一般事件还是特殊事件”,“有关事件是牵涉到许多其他事件,还是仅仅与一个需要个案处理的事件有关”。一般性事件总要通过制定规则或原则来加以解决,而特殊事

件只能在出现时进行个案处理。

严格地讲,我们可以把不同种类的事件区分为四种,而不是两种。

第一种事件是真正的一般性事件,其中的单个事件只是一般性事件的表征。

决策者在工作过程中遇到的问题大多属于这一类。例如,企业的存货决策并不能算是“决策”,而属于适应性措施。存货问题是普通事件,甚至更可能是生产方面的事件。

典型的情况有,一个产品控制与工程小组 1 个月内要处理解决数百个问题。可是,经过分析,其中的大多数问题被证明仅仅是一些表面症状,即深层次基本状况的表现。流程控制工程师或生产工程师个人由于在工厂从事局部性工作,所以通常无法认识到这一点。他每月可能只遇到少数蒸气或热液输送管的接头问题。只有在对该小组几个月的工作进行分析以后才会发现一般性问题。于是,他们发现温度或压力太高,现有设备难以承受,并且发现连接管线的接头需要重新设计,更换负压更大的接头。在新方案真正付诸实施之前,流程控制小组需要花大量的时间来堵漏,甚至还不能控制局面。

于是,这个虽然只关系到单个机构的独特事件,但却实际变成了一般性问题,而这时,它也就成了第二种事件。

一家收到邀约的公司如果接受兼并另一家较大公司的邀约,那么就绝不会再接受另外的邀约。对于这家公司及其董事会和管理层来说,这是一种不会重复出现的事件。但是,如果一种事件反复出现的话,那么当然是一般性事件。考虑接受还是拒绝邀约,需要制定某些一般性规则。为此,任何人无论如何都得重视别人的经验。

下面一种事件是一种真正非同寻常的特殊事件,也即第三种事件。

1965年11月,从圣劳伦斯到华盛顿北美洲的整个东北部因电力故障而陷入了黑暗。按照最初的解释,这真是一种异乎寻常的事件。20世纪60年代早期导致那么多畸形婴儿出生的镇静剂惨案也同样是一种特殊事件。据说,发生这类事件的概率是千万分之一或亿分之一。这类事件不会重复发生,譬如说,就像我坐的椅子不可能散架一样。

然而,真正的独特事件非常罕见。每当发生一种独特的事件,人们就会思忖:这真是一种特殊事件,或只是一种新事件的表现?

而一种新的一般问题的早期表现则是第四种(也是决策过程要处理的最后一类)事件。

譬如说,我们现在知道,除非找到一般解决方法,否则北美洲东北部的电力故障和镇静剂惨案是现代电力技术或现代药理学条件下有可能相当频繁

发生的意外事件的初次表现。

除了真正的特殊事件以外,所有事件都需要一般的解决方法,需要规则、政策和原则。一旦制定了正确的原则,即适应有关事件具体情况的一般规则,那么同一一般事件的所有表现都能富有实效地得到解决。可是,真正的特殊事件必须进行个案处理,我们不能为非常事件制定规则。卓有成效的决策者会花工夫来确定自己是在处理上述四种事件中的哪一种事件。因为他明白,如果自己犯归类错误的话,那么就会作出错误的决策。

迄今为止,最常见的错误是把一般事件作为一系列独特事件来处理,也就是说,当我们缺乏一般性认识和原则时,就会变得实用起来,从而必然会导致挫折和无效果。

关于决策的具体要求

决策过程的第二个要素就是具体确定决策目标。决策必须实现的最高目标是什么?必须达到的最低目标是什么?决策必须满足的条件是什么?在自然科学领域,这些问题所问的内容就是“临界条件”。一项决策要发挥效能,需要满足临界条件,并且必须与决策目的相符。

临界条件表述得越简明,决策奏效和实现目标的可能性就越大。反之,无论决策看似多么不同凡响,在确定临界条件方面的严重缺陷几乎肯定会导致决策无效。

解决某个问题的起码条件,通常就是把临界条件交待清楚。阿尔弗雷德·P. 斯隆 1922 年开始掌管通用汽车公司时,有可能就问过自己:“废除各分部主管的自治权,我们的需要能够得到满足吗?”他当时的回答显然是否定的。他的问题的临界条件主要是经营职位上的实权和职责。这一点为总部的统一管理和监控所必需。临界条件需要解决结构性问题的方法,而不是人员安排。而人员安排最终反过来又产生出解决结构性问题的方法。

讲究效能的人知道,一项没有满足临界条件的决策是无法奏效的,也是不适当的,甚至有可能比满足错误的临界条件的决策还要糟糕。当然,这两种决策都是不可取的。不过,我们能够对临界条件不正确的适当决策进行补救,这样的决策仍然是有效的决策。除了烦恼以外,不能满足具体要求的决策不会给我们带来其他任何东西。

事实上,我们需要关于临界条件的明确思想,这样我们就能知道到什么时候必须舍弃决策。

但是,为了从所有可能的决策中识别出最危险的决策——只有在不发生任何意外的情况下才能奏效的决策,我们同样需要关于临界条件的明确思想。这样的决策看似总是很有意义,不过,当我们考虑他们必须满足的具体要求时,总会发现这样的决策与具体要求基本上不能相容。这样的决策要取得成功是不可能的,也根本是没有希望的。要知道,有关奇迹的烦恼倒不是奇迹很少

出现,而是我们不能依赖奇迹。

一个恰当的例子就是肯尼迪总统 1961 年作出的“猪湾”决策。其中的一个具体要求显然是推翻卡斯特罗政权,但同时还有另外一个具体要求,就是不能暴露美国军事力量干涉某个美洲共和国国家的迹象。

对于肯尼迪总统来说,如同他解释的那样,承认他听信了并非是“专家”的意见才犯了这个错误,并没有失去自己的尊严。犯这个错误的原因是因为没有认真考虑该项决策应该满足的临界条件,并拒绝勇敢地面对令人不快的现实——一项必须满足两个实际上互不相容的不同要求的决策并不是决策,而是在祈求奇迹的出现。

然而,在进行任何重大决策的过程中,具体的决策要求和临界条件不能依据“事实”来确定,而始终应该基于对事实的诠释。因为确定决策要求和临界条件,就是对需要承担的风险进行评判。

每一个人都可能作出错误的决策。事实上,每个人都会在某个时候作出错误的决策。不过,没人一定要作出显然因无法满足临界条件而注定要失败的决策。

什么是正确的妥协

我们必须一开始就弄明白什么是正确的妥协,而不

是可接受的妥协(更不用说是谁正确了),只是因为我們最后总该作出妥协。但是,就满足决策的要求和临界条件而言,如果我们连什么是正确的都不知道,那么就无法区分正确的妥协和错误的妥协,最终必然会作出错误的妥协。

我明白这个道理,是在1944年。那时,我第一次接受重要的咨询委托——对通用汽车公司的管理结构和管理策略进行研究。小阿尔弗雷德·P. 斯隆当时任该公司的董事长兼首席执行官。在我进行研究之初,他把我叫到他的办公室,对我说:“我不会告诉您应该研究什么,报告应该写些什么,或应该得出什么结论。这是您应该做的事。我只要求您把您自己认为正确的东西如实记录下来。请您不要担心我们的反应,也不用考虑我们的好恶。首先,您本人不必关心为使您的建议能够接受而可能需要作出的妥协。在我们公司里,即使没有您的帮助,所有的主管也不会不知道如何进行每一次可以想像到的妥协。不过,他们无法作出‘正确’的妥协,除非您能事先告诉他们怎样才算是正确的妥协。”考虑决策的主管也许会把决策当作头等重要的大事。

有两种不同的妥协。一种妥协可用一句古老的成语来表述:分享一只面包总比没有面包强;另一种妥协可用所罗门断案的故事来表述,这个故事可以明确理解为:平分一个婴孩还不如不要。在前一种

情况下,临界条件仍然能够满足。得到面包是为了得到食品,而半个面包仍然是食品。可是,半个婴孩没有满足临界条件,因为半个婴孩没有生命,并不能成长为儿童,而是一具分成两瓣的尸体。

担心“哪些条件是可接受的”以及“哪些话最好不要说,以免引起抵触情绪”,其实毫无意义,纯粹是浪费时间。担心的事情永远也不会发生,没有想到的异议和困难突然会变成几乎是不可逾越的障碍。换句话说,一上来就考虑“哪些条件可以接受”这个问题,将导致一无所获。而在回答这个问题的过程中,我们通常会舍弃重要的东西,并且错过任何作出有效回答的机会,更不用说作出正确的回答了。

实施决策

实施决策是决策过程的第四个要素。尽管考虑决策的临界条件是决策过程中最困难的步骤,但是,有效地实施决策通常则是最耗费时间的。但是,除非在决策中一开始就已经包括自己需要履行的承诺,否则这项决策就不会成为有效的决策。

事实上,除非一项决策的实施在特定阶段成为某人的任务和职责,否则就不能算是决策,在这之前只是良好的意愿。

尤其是企业,进行那么多的策略表述会造成麻

烦,因为策略表述中并不包含履行承诺。策略表述不是任何人的特定工作和职责。毫不奇怪,组织成员即使不把这些表述看做是会真正实施的最高管理层的什么宣言,也会对它们嗤之以鼻。

实施一项决策需要回答若干截然不同的问题:谁应该知道这项决策?应该采取什么行动?由谁来采取行动?应该采取什么样的行动,以便负责采取行动的人能够胜任工作?第一个问题和最后一个问题常常会被忽视,而这会造成严重的后果。

一则已在运筹学专家中间广为流传的故事说明了“谁应该知道”这个问题的重要性。几年前,一个工业设备的重要制造商决定停止生产一种型号的设备。多年来,这种设备一直是一种机床产品线上的标准件,而且这些机床大多仍在使用。为此,该制造商决定在以后的3年里向目前的用户销售该型号的设备,然后就停止生产和销售这种老型号的设备。在许多年里,这种型号设备的订单持续减少。但是,在停止生产这种型号以后,原用户的回头订单迅速增加。可是,由于当时没有人考虑到“谁必须知道这项决策”这个问题,因此没有人通知负责采购该型号设备的组装零件的采购部。采购部仍按通常销售额的一定比率下达购买零件的指令,采购数量始终没变。当停止生产该型号设备的时间一到,公司仓库里这种型号设备的组装零件还够生产8~10年。结

果,这些零件只能作为巨额损失注销。

反 馈

最后,反馈应该包含在决策过程之中,以便对照实际事件连续检验支持决策的各项预期。

决策是由人作出的,而人总会犯错误。我们不可能持续在自己最佳状态下工作很久。即使最好的决策也有很高的出错概率;即使最有效的决策最终也会失去时效。

在艾森豪威尔将军当选为总统以后,他的前任哈里·S. 杜鲁门说道:“可怜的艾克,在当将军的时候,他只要下达命令,就会有人执行。现在,他要在那间大办公室里发号施令的话就不会产生任何结果。”

可是,“不会产生任何结果”的原因不是将军的权力比总统更大。其中的原因是,军事组织很久以前早就明白无效是大多数命令的命运,因此组织对命令的执行情况进行反馈检查。军事组织还知道,亲临现场观察是惟一可靠的反馈方法。汇报——一名总统通常能够动用全部手段得到的东西——不会带来很多的帮助。所有军事部门很早以前就知道,一名下达命令的军官应该亲临现场(或至少派一名副官)视察自己下达的命令是否得到执行,决不能听信接受命令的下属的汇报。这倒不是他不信任自己的下属,而是经验告诉他,不应该轻信传递来的

信息。

这就是带兵的人被要求亲自品尝其下属伙食的原因。当然,他可以亲自审定菜单,并命令增加这道菜或那道菜。但是,他不应该这样做。他最好亲自去混乱的餐厅,在士兵们吃的菜盆里打一份菜吃。

随着电子计算机的普及,这个问题甚至变得更加重要。因为决策者完全有可能更加远离决策实施现场。除非他合乎情理地认为,自己最好亲自到实施现场去进行观察,否则就会越来越脱离现实。计算机只能处理一些抽象的东西,而对抽象的东西我们只有经常地对照具体的现实进行核对,才值得信赖。否则,它们肯定会误导我们。

亲临现场观察如果不是惟一检验决策假设前提是否仍然有效或已经过时并需要另行考虑的惟一方法,至少也是最理想的方法。我们始终应该预计到决策假设前提迟早会过时,现实情况决不会长期保持不变。

我们需要对有条理的信息进行反馈分析,我们需要报告和数字。但是,除非我们围绕直接面对的现实进行反馈——除非我们能约束自己亲临现场调查,否则我们注定要走入教条主义的死胡同,并且缺乏效能。

从征求意见,而不是从查明事实开始

决策需要判断,决策就是在不同的可选方案之间进

行抉择。决策很少是在正确与错误之间进行选择,充其量也是在“几乎正确”与“很可能错误”之间进行选择,而更经常是在两个并非是一个更比另一个接近正确的行动过程之间进行选择。

大多数有关决策的书本告诉读者说:“首先应该查明事实。”但是,进行有效决策的决策者知道,我们并非从查明事实开始,而是从征求意见着手。当然,除了未经检验的假设以外,除非对照现实进行检验,否则任何东西都毫无价值。要确定一个事实,首先需要按照相关标准,尤其是根据适当的测度方法来进行决策。这可是有效决策的关键,但通常也是决策最有争议的方面。

最后,有效决策并不像那么多的决策课本所声称的那样,是有关事实的多数人意见达成一致的结果。支持正确决策的理解来自于不同观点的碰撞和冲突,以及对互相竞争的可选方案的认真考虑。

先要知道事实真相是不可能的。除非我们已经确定相关标准,否则就不存在事实;事件本身并不是事实。

我们必然先有看法,要求先调查事实的做法甚至是不可取的。我们只会去做人人都很可能随便应付的事:寻找与我们早已得出的结论相符的事实,并且人人都能找到自己要寻找的事实。优秀的统计师都明白这一点,因此不管是否了解统计数据,他们都不会轻信统计数据。

惟一严谨的方法、惟一能够允许我们对现实检验一种观点的方法,就是重视第一看法。而且,这就是应该

采用的方法。这样,我们就会明白,应该从未经检验的假设入手。在决策方面与科学领域一样,这是惟一的出发点。我们知道如何来处理假设:不是证明假设,而是检验假设。我们应该确定哪些假设是站得住脚的,因而值得认真考虑;哪些假设应该通过对照可循的经验进行初步检验来予以淘汰。

讲究效能的人士会鼓励发表不同的观点。不过,他们强调,发表不同观点的人也要考虑“试验”——即对照现实检验自己的观点——应证明的结果。因此,讲究效能的人士会提出这样一些问题:“在检验这一假设的有效性时,我们应该掌握哪些要点?”“必须是什么样的事实才能使这一观点站得住脚?”而且,他们一般会养成习惯,为自己和自己的同事思考和解释需要考虑、研究和检验什么。他们会坚持认为,发表意见的人也有责任详细说明自己的建议可望和应该谋求得到什么样的实际结果。

关键的问题也许是:应该采用怎样的相关评判标准?这个问题常常会引起如何对正在讨论的问题和对将要作出的决策进行适当的测度。每当对真正有效、正确的决策方法进行分析时,我们就会发现,许多工作和想法都被用于寻找适当的测度手段。

卓有成效的决策者认为,传统的测度手段不是正确的测度手段。否则,通常就不必进行决策,而只需作些简单的调整即可。传统的测度手段反映的是昨天的决策。对新决策的需要通常说明以往的测度手段已经不再适

用。

寻找适当的测度手段的最佳途径,仍然是走出去进行上面讨论过的“反馈分析”。只不过,这是决策前的“反馈分析”。

譬如说,对于绝大多数的人事问题,事件是按平均数测度的,如每百名员工浪费时间的意外事故平均数、全体劳动力平均缺勤百分比或每百名员工平均病假率。但是,走出去进行实地调查的决策者很快就会发现,他们需要不同的测度手段。平均数只能用来满足保险公司的需要,而对于人事管理决策毫无疑义,甚至会造成误导。

大多数意外事故发生在工厂的一两个地方;大量的缺勤发生在一个部门。据我们现在所知,即使病假导致的缺勤也不是平均分布的,而是集中于很小部分的劳动力,如未婚女青年。依据平均数采取的人事措施——如具有代表意义的、在全厂范围内举行的安全活动——不会产生预期的效果,甚至有可能导致安全状况恶化。

因此,我们寻找适当的测度手段并不是为了做数学习题,而是要对风险进行评估。

每当我们进行评估时,必须能够选择若干个可选方案。只能说“对”或“错”的评估其实根本就不是评估。只有存在若干个可选方案可供我们识别问题的真正症结时,这才算是评估。

所以,讲究效能的人士总强调对可选方案的测评,以求从中选择一个适当的方案。

考虑不同的意见

除非我们对不同的可选方案都加以考虑,否则我们的思路会十分狭窄。

首先,这就解释了有效决策者为什么故意忽略教科书中关于决策的第二个重要忠告,并且鼓励不同意见和观点而不是一致意见的原因。

他们要进行的那种决策不是在欢呼声中就能作出的决策。只有在互相冲突的意见充分碰撞的基础上,以及在对不同的观点进行对话,并对不同评估结果进行比较的基础上,才能作出这种性质的决策。决策的首要规则就是:如果不存在意见分歧,我们就不必进行决策。

据报道,阿尔弗雷德·P. 斯隆曾经在高级委员会的一次会议上讲过:“先生们,我觉得大家完全赞成这项决策。”围着会议桌而坐的每一个与会者点头称是。“那么,”斯隆继续说道:“我建议把关于这个问题的进一步讨论推迟到下一次会议再进行,以便我们有时思考不同的意见,也许还能加深对有关问题的理解。”

斯隆只不过是一名“直觉型”的决策者。他总是强调有必要对照现实检验各种意见。同时,他确信决策者在

开始进入决策过程时不要先下结论,而要对支持决策的事实进行调查。但是,斯隆明白,正确的决策需要充分的“意见分歧”。

我们强调意见分歧的重要性,主要有 3 个原因。

第一,意见分歧是防止决策者成为组织囚徒的惟一手段。人人都对决策者有所期盼,每个人都是——善意地——力争决策有利自己的特殊辩护者。无论决策者是美国总统,还是要修改设计的非常年轻的工程师,无一不是如此。

打破为特殊利益辩护和被成见束缚的惟一途径,就是相信有争议、有资料佐证、经过深思熟虑的不同意见。

第二,不同意见本身就能够为决策提供可供选择的方案。而没有可选方案的决策,无论经过如何的深思熟虑,都是赌徒孤注一掷的行径。这样的决策到头来很可能被证明是错误的,或者是因为决策从一开始就是错的,或者是因为形势的变化导致了决策错误。如果我们在决策过程中对各种可选方案进行了周密的认证,那么我们就还有退路可走,回过头来采用经过深思熟虑、认真研究,并得到认可的方案。倘若没有这样的可选方案,则当现实证明一项决策难以付诸实施时,我们就有可能束手无策,一筹莫展。

第三,刺激想像力首先需要不同的意见。我们寻找一个正确解决问题的确定的方法,肯定不需要想像力。但是,这样的方法只有数学价值。至于对所有真正的不

确定问题,诸如对决策者要处理的问题(无论涉及政治、经济、社会还是军事领域),我们都需要能开创新局面的“创造性”方法。而这就意味着需要想像力,需要不同的感知和理解的新途径。

我认为,一流的想像力其“供给”并不充裕,不过也没有通常想像的那样稀缺。无论如何,想像力需要挑战的刺激。不然的话,想像力始终处于休眠、未开发状态。意见分歧,尤其是那些经过推论、深思熟虑、有资料佐证的不同意见,是我们所知的最好的刺激因素。

因此,卓有成效的决策者总是注意倾听不同的意见。这样,他们就能保护自己不受似是而非或片面意见的欺骗;就能够为决策选择可选方案。而且,万一他们作出的决策在执行过程中被证明存在缺陷或被证明是错误的,他们也不至于不知所措。意见分歧能激发决策者自己及其同事的想像力。意见分歧能把看似正确的决策转化为正确的决策,而把正确的决策转化为高明的决策。

卓有成效的决策者不会从一开始就假设“某项建议是正确的,其他建议都是错误的”,也不会一上来就认为“我是对的,他是错的”;而是一开始就着手寻找意见分歧的原因。

讲究效能的人士当然知道在自己周围的人中间不乏各种混日子、搬弄是非的人。不过,他们不会认为;对自己看来明白无误的事持不同意见者就是傻瓜或骗子。他们明白,除非能够证实,否则必须认为持不同意

见者智力正常,态度端正;因此,必须认为持不同意见者之所以得出如此错误的结论,是因为他们看到的是不同的现实情况,关心的是不同的问题。所以,讲究效能的人士总会思忖:“倘若这位同事的立场是站得住脚的,意见是合理、明智的,那么他肯定看到了其他什么问题。”讲究效能的人士首先关心的是理解,然后才去考虑谁对谁错。

在一家管理有方的律师事务所里,法学院刚毕业的学生首先被委以替对方律师的当事人策划最雄辩的辩状的任务。这不仅是在坐下来为自己的当事人构思诉讼之前所做的聪明事(我们当然假设对方律师也了解自己接手的案子),而且也是培养年轻律师的正确方法。这种方法能够培养新律师不要一上来就认为“我明白我接的案子为什么能胜诉”,而是一开始就想到对方必然了解、知道什么情况,或者是否会认为自己的案子很可能胜诉。这种方法教会新律师把双方对案子的分析作为可选方案。只有这样,新律师才有可能彻底了解自己接的案子的全部有关情况;才能在法庭上对答如流,应变自如,以致他的辩护比对方辩护更容易接受。

决策是否确实必不可少

卓有成效的决策者需要思考的最后一个问题是“决

策是否确实必不可少”。不采取任何行动本身也是一种可选方案。

每一项决策都像一次手术。决策是对一个系统的干预,因此随之而来的是“休克”风险。我们不要作任何不必要的决策,就像一名优秀的外科医生不会做并非必要的手术一样。如同每个外科医生有自己的风格,决策者也是风格各异。有的比较激进,有的却比较保守。不过,关于决策规则,他们大体上能够达成一致。

倘若不采取措施,情况就有可能恶化,那么这时我们就必须当机立断,果断决策。这个道理也同样适用于把握机会。在一个重要的机会有可能稍纵即逝的时候,我们就应该果断采取行动,并且进行彻底的变革。

另一种极端就是,存在这样的情况:我们即使不过分乐观,也能够期盼在不采取任何措施的情况下,条件也会自然而成。如果对“不采取任何行动,结果会怎样”这个问题的回答是“会自然而成”的话,那么我们就应该进行干预。如果条件虽然令人讨厌,但无关紧要,并且无论怎样都不会导致任何差异,那么我们也不要进行干预。

明白这个道理的决策者实属罕见。一个在一次令人绝望的财务危机中倡导削减成本的会计主任,很少能够置小问题于不顾,尽管消除这些小问题对解决财务危机毫无意义。譬如说,他也许明白,不可控制的主要成本在于销售组织形式和产品经销方面。于是,他努力并出色地将这些方面的成本置于

控制之下。可是,他却因一家其他方面经营良好、非常有效的工厂“不必要”地雇佣了两三名年老的雇员而小题大做,因此而身败名裂,前功尽弃。而他拒不认为关于解聘这几个快到领退休金年龄的人的做法是错误的。“别人因此而作出了牺牲,”他争辩说:“这家工厂为什么要以无效率来进行逃避呢?”

危机过后,这个企业组织很快就会忘记这个会计主任曾经拯救过企业。可是,他们会记恨他曾经解雇过厂里两三个倒霉的家伙,而且他们这样记恨有他们的道理。“法官不断鸡毛蒜皮的小事”,差不多2000年前的罗马法如是说。但是,很多决策者仍需要明白这个道理。

大多数决策位于上述极端情况之间。问题既不会自行解决,也不会恶化到不可收拾的地步。机会只能用来进行改进,而不能用于创新和变革。不过,机会还是相当多的。换句话说,如果我们不采取行动,很可能还能够生存下去。但是,如果我们采取行动的话,那么就能够生活得更好。

遇到这种情况,卓有成效的决策者就会对采取行动的 effort 和风险与不采取行动的风险进行比较。这方面不存在正确决策的模式。不过,决策的指导原则已是如此地明了,以致进行具体的决策不会很困难。决策的指导原则是:

(1) 如果效益大大超过成本和风险,那么就采取行

动；

(2)无论采取行动与否,请不要回避问题或妥协。

外科医生给病人摘除半个扁桃腺或半个阑尾,病人受感染的风险与摘除整个扁桃腺或阑尾的风险相同。而且,无论外科医生是否实施手术治疗,他都没有治愈疾病,却反而加重了病情。类似地,卓有成效的决策者,无论是否采取行动,决不能半途而废。半途而废总是错的,而且肯定不能满足最起码的决策要求和临界条件。

决策的具体要求已经过周密的考虑,各种可选方案业已经过研究,风险和收益也已经过权衡,可谓是“万事俱备”,现在可进行决策了。至此,决策过程已经相当明了。到了这一步,决策确实几乎能够“自然形成”。

而恰恰是在这一步,大部分决策会归于流产。有关决策突然显得不那么讨人喜欢,不那么受欢迎,不那么易行。显然,决策既需要判断,又需要胆识。“为什么医学令人讨厌——但通常十分有效”这一问题并没有必然的原因。类似地,“为什么决策令人讨厌——但却非常有效”这一问题也没有必然的原因。

到了这一步,讲究效能的知识劳动者有一件事绝不能为之,那就是嚷嚷“让我们再研究研究”。这是懦夫的惯用伎俩,其结果就是以上千条生命换取自己的一条生命。当遇到“再研究研究”的要求时,卓有成效的决策者会自问:“‘再研究研究’是否能研究出什么新东西来?新东西是否与‘再研究研究’存在必然的联系?”如果回答是

否定的——而且常常如此，那么卓有成效的决策者就不会允许“再研究研究”。卓有成效的决策者不会浪费善良的人们的时间来掩饰自己的优柔寡断。

不过，与此同时，卓有成效的决策者不会仓促决策，除非自己已经成竹在胸。就像任何经验相当丰富的成年人一样，卓有成效的决策者已经学会了关注被苏格拉底称为他的“精灵”的东西——发自肺腑的声音：“谨慎行事”。某事倘若是正确的，但困难做，令人讨厌、惧怕而不为，则这种逃避行为是站不住脚的。不过，如果我们觉得忐忑不安，疑惑不解，或因不知底细而不那么理直气壮，那么就应该暂停行动——哪怕是暂停片刻。“在问题没有弄清之前，我是不会采取行动的。”这就是我所认识的一个非常卓越的决策者的决策原则。

忐忑不安十有八九会导致一些无关痛痒的傻事。不过，我们也有十分之一的可能因忐忑不安而突然醒悟自己忽略了有关问题的最重要事实，犯了一个严重错误，或者判断完全失误。半夜醒来，我们突然感悟到——就像著名的侦探小说里的私家侦探福尔摩斯一样——“最重要的细节是巴斯克维尔的猎犬没有吠叫”。

但是，卓有成效的决策者不会等待很久，也许会等待几天，最多几个星期。一旦内心的“精灵”不再叮咛，他们就会不顾个人好恶而迅速、果断地采取行动。

知识劳动者不是因为从事他们自己喜欢的事，而是因为完成了正确的任务而被支付报酬。在他们的各项任

务中,进行有效的决策是最重要的任务。

因此,决策不能再仅仅局限于高层范围很小的群体。几乎组织中的每一个知识劳动者都必将以这种或那种形式成为决策者,或至少能够在决策过程中发挥积极、明智和自主的作用。以往由通常职责明确的小机构——其余按照惯例——履行的高度专业化的职能,即便还没有成为这个新型社会机构——大型知识组织——内部各单位的日常任务,但已正在迅速成为大型知识组织的常规任务。有效决策能力日益成为每一个知识劳动者,至少是担任要职的知识劳动者发挥效能的能力的组成部分。

第十一章

卓有成效的沟通

如今,我们更加关心沟通,也就是说,更加希望与别人交流,并且大量使用沟通手段。对于在第一次世界大战前后着手解决组织内部沟通问题的人来说,这一点是难以想像的。管理方面的沟通问题已经成为在各种组织机构——企业、军队、公共管理机构、医院、大学和科研机构——供职的学者和实际工作者所关心的核心问题。再也没有一个领域的男女知识人士比致力于改善我们主要机构内部沟通问题的心理学家、人际关系专家、管理者和管理学者更加努力地工作,作出的贡献更大。

然而,沟通问题原来像独角兽那样令人捉摸不透,有关的传闻闹得沸沸扬扬,传播又如此之迅速,以致我们不可能真正听到有关沟通的真谛。人们之间的沟通却明显在减少。

我们主要从做错事的教训中懂得了关于沟通的 4 个

基本原理。

1. 沟通就是感知；
2. 沟通就是期望；
3. 沟通需要一定的条件；
4. 沟通不同于信息传递，两者的确在很大程度上相互对立，但又相互依存。

沟通是感知，是期望，并需要条件。许多宗教——佛教的禅宗、伊斯兰教的苏非派和犹太教拉比派——的神秘论者提出的一个古老难题就是：“如果森林里有一棵树倒下，并且周围没人听见，那么是否会发出声音？”现在，我们知道这个问题的正确答案是“不会发出声音，但存在声波”。除非有人感知到声音，否则就不存在声音。声音是由感知创造的。声音就是沟通。

这种回答也许看似没有什么新意。毕竟，年代久远的神秘论者已经知道这样回答，因为他们也一直回答：除非有人听见，否则就不存在声音。不过，这种总的说来是陈旧的表述确实具有重要的含义。

首先，沟通离不开信息接受者。所谓的沟通者，即信息发布者，自己并不能进行沟通。信息发布者只能发出信息。除非有人接收他发出的信息，否则就不存在沟通，而只存在噪声。

柏拉图的《菲德篇》(Phaedo)是现存最早的修辞学主要论著。在《菲德篇》中，苏格拉底指出，我们应该用别人使用的语言来与别人进行交流，也就是说，我们在跟木

匠说话时就应该用木匠们的比喻说法。我们只有使用受话人的语言或术语才能进行沟通。术语必然是基于经验的积累,因此,想给受话人解释术语,几乎没有什么意义。如果使用的术语超出了受话人的经验范畴,那么受话人是无法接受的。这样的术语超越了受话人的感知能力。

在沟通方面,无论采用什么手段,首先应该提出的问题是:“有关的沟通内容是否在信息接收者的感知能力范围以内?他是否能够接受?”

我们很少会认识到某一问题有可能存在其他方面,某一在我们看来如此显而易见、被我们的情感经验明白无误地验证的问题还存在其他方面,即“背面”和“侧面”,而且其他方面与正面完全不同,从而会导致完全不同的感知。我以前讲过盲人摸象的故事。几个盲人遇到了大象这种奇怪的动物,他们每个人都用手去摸大象的某个部位:象腿、象鼻和大象的身体,结果得出了完全不同的结论,并且固执己见。这个故事折射出我们人类看问题的片面性。在我们明白这个道理以前,在我们从摸大象身体的盲人的角色转换成摸象腿的盲人的角色,并自己实际去摸象腿以前,就不可能进行沟通。换言之,除非我们先了解信息接收者、真正的沟通伙伴的可能看法和产生这种看法的原因,否则就不存在沟通的可能性。

通常,我们会去感知自己希望感知的事物。我们所看到的事物大多是我们期望看到的事物,我们所听见的事物是我们期望听见的事物。非期望事物也许会引起怨

恨,这一点并不重要,尽管有关企业和政府沟通的研究大多认为这一点很重要。真正重要的是,非期望的事物通常干脆就不会被接收,不会被看见或听见,而且会被忽视;或者被误解为是所期望的事物,也就是被错看或错听成所期望的事物。

人脑试图使印象和刺激因素适应一个由各种期望构成的框架,并且强烈抵制“改变思想”的任何尝试,也即对感知人脑不希望感知的事物或者不去感知人脑希望感知的事物,都会进行抵触。当然,警告人脑它所感知的事物不同于它希望感知的事物,这也是可能的。不过,这首先需要明白人脑希望感知什么,然后需要一个明确无误的信号:“这与人脑希望感知的事物存在差异”,也就是打破连续性的冲击。

因此,在能够进行沟通之前,我们必须知道信息接收者希望看到或听到什么。只有这样,我们才能知道沟通是否可以利用信息接收者的期望(以及他期望什么)是否存在“异化冲击”、“觉悟”的需要,以突破信息接收者的期望,并强迫信息接收者明白非期望的事物即将出现。

每个报纸编辑都了解的一个现象就是:“补白”——用来填补版面的三五行不相关的次要信息——的阅读率和被记住率惊人的高。为什么人人都愿意阅读,更不说记住关于某个早已被人们遗忘的公爵第一次开始穿不同颜色的袜子上朝,或何时、何地第一次使用发酵粉的消息呢?毫无疑问,除了有关灾害的触目惊心的大字标题以

外,比起其他报道来,读者肯定更认真并首先阅读报纸上这类毫不相关的花絮新闻,而且常常是过目不忘。其原因就是用来补白的花絮新闻不需要任何条件,就是它们的毫不相关性使读者对它们过目不忘。

换言之,沟通总需要一定的条件;总要求信息接收者成为某种角色,做某些事,相信某事;总要求具有动机。再换句话说,如果沟通能够符合信息接收者的意愿、价值观和目标,那么就会产生作用。如果沟通不符合接收者的意愿、价值观和动机,那么有可能根本不被接受,或者起码会受到抵制。

当然,沟通最大的作用是导致“转化”,也就是改变接收者的个性、价值观、信仰和意愿。但是,这种情况非常罕见,而且会受到每个人顽固的基本心理的反对。据《圣经》记载,上帝在让扫罗(以色列第一个国王——译者注)成为扫罗之前,首先得弄瞎他的双眼。旨在转化的沟通要求作出舍弃。

沟通与信息传递

由于沟通就是感知,因此,沟通涉及到信息传递,也就顺理成章了。同时,信息传递是纯形式的,而没有含义,信息传递与其说是在人与人之间进行的,还不如说是不受个人感情影响的。信息传递越是能够摆脱人的因素,也即感情、价值观、期望和观念等因素,那么就会变得

越正确、可靠,信息含量就越大。

信息传递是沟通的先决条件。信息总是在被编码后才能进行传递。为了便于接收,更不用说为了便于利用,编码必须为信息接收者知晓和理解。这就需要事先的协调,即沟通。

换言之,沟通不可能不依赖于信息传递。确实,最完美的沟通也许就是不掺杂任何逻辑推理的纯粹的“经验分享”。感知先于信息传递。

下向沟通与上向沟通

关于组织内部的沟通、失败的原因和未来成功的先决条件,我们的知识和经验能够告诉我们什么呢?

几个世纪以来,我们总是尝试下向沟通。不管我们多么努力,多么聪明,这种形式的沟通无论如何都不能产生作用。它之所以不能产生作用,首先是因为这种形式的沟通侧重于我们想说的内容。换句话说,这种形式的沟通采取的是信息发布者传达信息的方式。但是,我们知道信息发布者所做的一切只是发布信息,而沟通也包含信息接收者的行为。我们过去所做的一切努力都是侧重于信息发布者,尤其是管理者、行政长官、指挥官,使他们成为一个更加优秀的“沟通者”。下向沟通能够传递的全部信息只能是命令,即事先安排好的信号,而无法传递和理解(更不用说)与动机相关的任何信息。有关理解和

动机的信息需要上向沟通来传达。

这并不是说,管理者不需要把要说的话说明白,或把要写的文字交待清楚(远非如此),而是意味着,我们只有学会要说的话,才知道怎么说。而且,无论讲得多好,这一点不能够靠“讲”来发现。

不过,“听”也不会产生作用。埃尔顿·梅奥倡导的人际关系学派 40 年以前就承认传统沟通模式的失败。该学派的回答是主张“听”。执行官应该从了解“下属希望知道什么”,“对什么感兴趣”(换言之,“希望接收什么信息”),而不是从“‘我们’(即执行官)希望下属了解什么”出发。迄今为止,人际关系学派开出的处方虽然很少被付诸实施,但仍然没有摆脱俗套。

当然,听是沟通的一个先决条件,但不是充分条件,而且其本身并不能产生作用。关于“听”的主张假设上级希望理解向他们反映的情况。换言之,关于“听”的主张就是假设下属会披露自己的思想,可是,下属为什么会做连他们的上司都做不到的事?人们很难理解这个问题。事实上,关于下属会披露自己思想的假设是没有根据的。

然而,这不等于说关于听的主张是错误的。其实,关于听的主张再错也不会比下向沟通更错。下向沟通的无用性引发了反对努力写得更好、说话简明扼要,以及使用受话人的语言而不是说话人的行话的论点。认识到沟通必须采取上向形式——或者说,沟通必须从信息接收者而不是信息发布者的角度出发,这种形式的沟通支持了

主张听的观念——这一点绝对正确,至关重要。不过,听仅仅是沟通的起点。

再好、再多的信息也解决不了沟通问题,同样也无法弥合沟通缺口。相反,信息越多,对发挥作用的有效沟通的要求就越高。换言之,信息越多,沟通缺口可能就越大。

目标管理

关于沟通,我们是否能够提出一些建设性的建议?是否能够有所作为?

目标管理是起作用的沟通的一个先决条件。目标管理要求下属思考并向上级汇报有关自己可望为组织或组织内部单位作出什么样的重大贡献并承担什么职责的想法。

下属提出的看法很少会与上级的希望相吻合。其实,这样做的首要目的正是要揭示下属与上司之间认知方面的分歧。不过,认知应达成一致,并且聚焦于对双方都重要的某一问题。上司和下属能够认识到双方以不同的方式看待同一现实情况,这本身已经是沟通。

目标管理向沟通的预期信息接收者——在我们的例子中是下属——提供了获取经验的可能性。这样能帮助他们理解,因为他们享有了解决策现实、需优先解决的问题的知情权,并且有权在自己喜欢做的事与现实需要做

的事之间进行选择,而首先是有权承担决策的责任。下属审时度势的方式也许不同于上司。事实上,下属很少会审时度势或甚至很少需要审时度势。不过,他们也许应该理解上司所处的处境的复杂性,以及这种复杂性不是由上司所造成,而是上司的处境所固有的。

以上事例是惟一能举的例子,而且总的来说是一些微不足道的例子。不过,这些例子也许能够说明我们有关沟通的经验——大部分是失败的经验——以及有关学习、记忆、认知和动机问题的主要研究结论:沟通需要分享经验。

如果把沟通设计成由“我”到“你”的形式,那么有可能毫无沟通可言。沟通只有采取由“我们”的一个成员到另一个成员的方式,才能发挥作用。组织内部——也许它才是我们吸取沟通失败的教训和我们需要沟通的真正场所——的沟通不是一种沟通手段,而是一种沟通方式。

第十二章

信息与组织

当我们还在对“未来的办公室”猜测纷纷的时候，未来的组织——一种以信息为中心和核心支撑的组织——正在迅速成为现实。

平扁型组织

基于信息的系统其组织图看似非常传统，但是，这种组织其行为与过去的组织完全不同，而且要求其成员有不同的行为表现。基于信息的组织是一种平扁型组织。它所需要的管理层次远远少于传统的组织。一家大型跨国制造公司在围绕信息和信息流进行组织再造时，发现能把其原来的 12 个管理层砍去 7 个。

经过组织再造后留下的管理层已经不是权力层、决策层甚或监管层，而是信息中转站，其功能类似于电话电

缆上的信号放大器,搜集、放大、整合和传送信息,而人们借助所有这些非人格化的“信息系统”就能够更好地完成各项任务。这种组织形式尤其适合职责是协调而不是执行的管理层——集团总经理、助理或地区销售经理。不过,这些管理层如果坚持采用基于信息的组织形式,那么就会发现自己的任务更加重要,要求更高,责任更大。

基于信息的组织结构使得著名的控制范围原则失去了意义。根据这个原则,向上级报告的下属人数必须受到严格限制,以 5~6 人为上限。这条原则被一条我称之为“沟通范围”的新原则所取而代之。向一名上司报告的人数只受制于下属愿意承担相互之间下向、上向和横向沟通和关系的责任之意愿。经过组织再造以后,“控制”就是获得信息的能力。而一个信息系统能够提供广泛的信息,并且比向上司报告这种形式更加迅速、准确。

基于信息的组织实际上并不要求先进的“信息技术”。它所要求的一切就是作出回答的意愿。何人、何时、何地需要什么信息? 200 年前,英国人在没有任何高技术的条件下就使用羽毛笔在印度回答了这些问题,并且创建了世界上最平扁的组织结构。在这种组织结构中,4 个配备了不到 1 000 个英国人——大部分是刚满 20 岁的年轻人,并且都位于“中下层”——的管理层有效地统治了整个印度次大陆。

当一家公司根据现代信息技术建立其组织结构时,

必须回答上面提到的问题。然后,其主要任务是听取汇报。非执行管理职位和管理层都可以裁减。

灵活性与多样性

然而,基于信息的组织结构同时允许,甚至常常是需要更多的“独奏者”以不同的方式更加专业化于从技术、研究到为特殊顾客群提供专业服务的各个方面。

例如,花旗银行最近任命了一名纽约总部的资深副总裁关照该银行的日本大客户及其在世界各地的融资需要。这位副总裁不是该银行日本各大分行的领导,也不是提供服务的职员。他干脆就是一条传送信息的“线路”。他是一名“独奏乐手”,并且被要求像钢琴手演奏贝多芬钢琴协奏曲那样发挥作用。因此,他和他周围的“乐手”,即银行的其他部门,之所以能够履行职能,只因为他们都知道“乐谱”。是信息,而不是权力,使他们能够互相支持。

一些自动化制造工厂也发现自己需要很多保证质量的专家。这些人虽然资格很老,但没有官职。他们不属于指挥人员。但是,当工厂的哪个流程出现了质量问题时,他们就像自己上司的超级替补一样为其上司代为行使职权。

基于信息的系统同样具有较大的多样性。譬如说,采用这种组织形式,有可能在同一公司内部设立负

责优化现状的纯管理单位和破旧立新的创新单位。

传统的组织主要基于指挥权,其管理流程是由上而下式的。而基于信息的组织是基于职责之上的组织。其管理流程是由下而上、再由上而下的循环。因此,只有每一个成员和每一个单位为了他们的目的、他们需要优先完成的使命、他们的关系和他们的沟通而接受自己的职责,基于信息的组织才能发挥作用。每一个成员或单位都必须自问:在绩效和贡献方面,公司对我有什么要求,需要我履行什么职责?在组织内部,哪些人应该知道和理解我在想做什么,以便我和他们能够一起完成工作?在组织内部,我应该依靠哪些人来获得哪些信息、知识和专业化技能?反过来,哪些人得依靠我来获得哪些信息、知识和专业化技能?我必须支持哪些人?另一方面,我能够指望哪些人的支持?

传统的企业组织是仿照军队建立的。基于信息的组织更像交响乐队,各种乐器的乐手演奏同一乐谱,而每一个乐手又只演奏该他演奏的部分。他们汇集在一起演奏,但很少齐奏。乐队中有许多小提琴手。不过,首席小提琴手不是管乐手的指挥,甚至还不是其他小提琴手的指挥。而且同一个乐队在一次音乐晚会的小范围内,能够演奏多首风格、乐谱和独奏乐器完全不同的乐曲。

但是,在交响乐队里,乐队指挥和乐手都有乐谱。而在企业里,“乐谱”是一边演奏,一边谱写的。为了知道要演奏什么乐谱,基于信息的组织其成员必须按照事先承

认和明确的目标进行管理。目标管理和自我控制必然是基于信息的组织结构的整合原则。

所以,基于信息的组织要求进行自律,而自律反过来会使迅速决策和反应成为可能,从而实现巨大的灵活性和可观的多样性。

自律与职责

只有在理解、共同价值观,尤其是相互尊重的基础上,才可能获得灵活性和多样性这些优势。这样就有可能不采取综合性公司基于财务的多样化经营方式。如果每一位乐手都必须知道乐谱,那么就必须存在一种共同的语言,一种核心凝聚力。经验证明,只有共同的市场(如保健护理提供者)或共同的技术才会形成核心凝聚力。正如典型的综合性公司所实行的、主要基于财务控制的多样化经营,即使采用传统的基于指挥权的体制,其寿命也都不会超过其倡导者——无论是美国国际电话电报公司的哈罗德·吉宁还是海湾西部公司的查尔斯·布卢多恩——的任期。但是,如果企业基于信息进行组织,那么财务控制只被作为“共同语言”的多样化经营方式,必定会在巴别(《圣经》中的城市名,诺亚的后代拟在巴比修建通天塔,上帝因他们狂妄而发怒,使建塔人突然只会说不同的语言,正在修建的通天塔因此而倾塌——译者注)塔倒塌的混乱之中崩溃。

基于信息的组织不能放任自流,而必须有纪律约束。基于信息的组织需要坚强、果断的领导。乐队指挥毫无例外地肯定需要完美的乐手。不管怎样,一流的乐队指挥必须具备的素质,就是有能力使最后一排的低级乐手达到这样的演奏水平:整个乐队的演奏效果取决于他们的演奏。换句话说,基于信息的组织需要注重绩效、讲究自律和推行由基层向最高管理层逐级负责的制度。

第十三章

领导工作

领导问题是当今最热门的话题。“我们想请您为我们主持一个关于如何获得感召力的研讨会，”一家大银行的人力资源部副总裁在电话里盛情邀请我说。

关于领导和领导人品质的讨论会、书籍和论文真可谓铺天盖地。每一个首席执行官似乎都必须像一位骁勇善战的联邦骑兵将领或演唱会上的埃尔维斯·普雷斯利（1935~1977年的美国著名歌手，艺名“猫王”——译者注）。

领导人当然重要。不过很遗憾，现在有些人与其领导的身份名不副实。他们几乎不具备“领导人的品质”，甚至连“感召力”都没有。这种情况十分普遍、常见，令人不安。造成这种情况的根本原因是绩效问题。

首先，领导工作并不是什么轻松愉快或讨人喜欢的

工作。领导是一种手段。所以,领导目标是至关重要的问题。

不需要“感召力”

历史上没有出现过比本世纪的希特勒更具“感召力”的领导人——给人类造成空前灾难的“误导者”。

不过,卓有成效的领导人并不依赖感召力。戴维·艾森豪威尔、乔治·马歇尔和哈利·杜鲁门都是罕见的富有成效的领导人。然而,他们中没有人比一条死去的鲭鱼更有感召力。第二次世界大战结束以后重建联邦德国的阿登纳·康德拉(1876~1967年,第二次世界大战结束以后联邦德国的第一任首相——译者注)也没有感召力。在人们能够想像出的人物中间,没有比1860年伊利诺斯州笨拙、粗野的亚伯·林肯更加缺乏感召力的人了。在第一次和第二次世界大战期间,颓废、沉沦,精神几乎濒临崩溃的丘吉尔,其感召力也小得惊人;但重要的是,丘吉尔他最终振作了起来。

实际上,感召力成了领导人失败的原因。感召力使他们变得固执,难以改变,并且深信自己绝对正确。希特勒的情况就是如此。而且,正因为亚历山大大帝英年早逝,才使得他有幸没有沦落为不成功的失败者,这已成为古代史研究者的一个共识。

的确,感召力本身不是领导人富有成效的保证。约翰·F. 肯尼迪也许是曾经白宫主人当中最具感召力的。但是,国家总统很少像他那样几乎一事无成。

不存在所谓的“领导人品质”或“领导人品格”。富兰克林·D. 罗斯福、温斯顿·丘吉尔、乔治·马歇尔、戴维·艾森豪威尔、伯纳德·蒙哥马利和道格拉斯·麦克阿瑟都是第二次世界大战期间令人瞩目的卓有成效的领导人。他们之间没有任何相同的“人格特征”或“品质”。

使命、责任与赢得信任

领导能力如果既不是感召力也不是“人格特征”,那么究竟是什么呢? 关于这一点,我要说的第一件事就是使命——尤利乌斯·凯撒、麦克阿瑟将军和菲尔德·马歇尔·蒙哥马利等,或者(举企业界的例子)1920~1955年期间构建和领导通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯隆等最有感召力的领导人再三强调的必备条件。

富有成效的领导人的根本任务就是要考虑组织的使命,并且明白无误地确定和实施组织的使命。领导人必须制定目标,确定需要优先完成的任务,并且规定和遵守行为准则,当然还要进行妥协。确实,卓有成效的领导人会痛苦地认识到自己不能统揽全局(只有希特勒这样的“误导者”才会产生自己能统揽全局的错觉)。不过,在接受妥协之前,卓有成效的领导人首先会考虑什么样的妥

协是适当、可取的妥协。领导者的首要任务就是要大张旗鼓地进行宣传。

领导者区别于误导者的地方就在于他们的目的。领导人是否富有成效的识别标志就是：根据符合其使命和目标还是偏离其使命和目标的现实约束条件——有可能涉及政治、经济、财务或人事等方面——来进行妥协。领导人是否能够坚持为数不多的基本准则（并且身体力行），或者说，为“他自己制定的”准则是不是一些他自己可以不遵守的准则，这是决定领导人拥有追随者还是伪善的趋炎附势者的关键因素。

第二个必备条件就是，领导人究竟把领导职务看做是责任，还是地位和特权。卓有成效的领导人很少会“放任自流”。不过，当事态恶化时，他们总会尽力扭转局面，而不会指责别人。如果说温斯顿·丘吉尔是明确规定使命和目标的领导人楷模，那么第二次世界大战期间任美国总参谋长的乔治·马歇尔将军则是承担责任的领导人楷模。

然而，正是因为卓有成效的领导人明白，最终责任人是他们自己，而不是任何其他人，所以他们并不惧怕同事和下属的实力。而误导者总是忙于自我“粉饰”，而且乐此不疲。卓有成效的领导人希望与强者共事，并且对他们进行鼓励、提携，真正为他们感到自豪。卓有成效的领导人由于把自己视为同事和下属所犯的错误的最终责任人，因此，同样会把同事和下属的成功看做是自己的成

功,而不是对自己的威胁。一位领导人也许自己一事无成,犹如麦克阿瑟将军因自己一事无成而几乎发展到了病态的程度;或者自己非常卑谦,林肯和杜鲁门几乎到了自卑的地步。但是,他们三人都希望在自己身边做事的人是一些有才干、主见和自信的人,并且鼓励、称赞和提拔自己的同事和下属。而艾克·艾森豪威尔在担任盟军欧洲最高统帅时,是一个截然不同的人。

卓有成效的领导人当然知道,任用有能力的人需要冒风险;他们往往会野心膨胀。不过,卓有成效的领导人明白,比起“身边做事的人都是一些平庸之辈”来,这可是微不足道的风险。他们同样知道,一位领导人最大的罪过就是在自己去世或离职以后组织顷刻间分崩离析。卓有成效的领导人懂得领导的根本任务就是振奋同事和下属的精神,并帮助他们明确愿景。

卓有成效的领导人的最后一个必备条件,就是赢得信任。否则,领导人身边就不会有追随者。而且,领导人的最佳定义就是拥有追随者的人。信任领导,不一定是喜欢领导,也不一定是与领导意见一致。信任就是深信领导人能说到做到。信任就是相信一种被称为“正直”的非常传统的东西。领导人必须言行一致,或至少言行相符。卓有成效的领导能力——再说一遍,这是古老的至理名言——不能基于聪明,而首先应基于始终不渝。

等我在电话里对那家银行的人力资源部副总裁说完这一席话之后,她在电话的那头沉默了好久,最后终

于回答说：“不过，您说的这些富有成效的领导人的必备条件，与我们这些年来的认识根本没有什么区别。”
应该如此。

第十四章

变长处为成效

富有成效的人士善于把自己的长处转化为成效。他们明白,人不能指望自己的弱点。为了取得成效,我们必须利用一切可利用的长处——同事的长处、上司的长处和自己的长处。这些长处构成了实实在在的机会。组织的惟一用途就是把组织成员的长处转化为成效。组织当然不能克服我们每个人身上大量存在的缺点,但却能回避它们。组织的任务就是为了取得共同的绩效而通过利用每个成员的长处聚沙成塔。

根据各人的长处来安置成员

我们首先会面临挑战的领域就是如何安排员工的工作。富有成效的领导会根据每个人的能力来进行任命和提拔。他们进行有关工作安排的决策,不是为了使组织

成员的缺点最小化,而是为了使组织成员的长处最大化。

林肯总统在谈到他新任命的总司令格兰特将军贪杯时说道:“要是我知道他贪杯的坏名声,那么就会给其他将军送大桶的酒去。”林肯是在肯塔基州和伊利诺斯州交界地区度过的童年,因此肯定知道酗酒及其危害。但是,在联邦军队的将领中,只有格兰特被证明很善于运筹帷幄,带兵打仗。对格兰特的任命是美国南北战争的转折点。这是一项卓有成效的任命,因为林肯是根据久经考验的带兵作战能力,而不是根据滴酒不沾的生活习惯——即没有缺点的标准——来选择自己的将军的。

凡是为了避开某人的缺点而给他安排工作,或为了避开组织成员的缺点给组织配备人员,到头来最多只能配备一些平庸之辈。认为存在只有长处没有短处的“完美无缺”(无论是指“完人”、“成熟的人格”、“完全适应环境的人格”,还是指“通才”)的人的观点,如果这不是为无能之辈,也至少是为平庸之辈开出的处方。优点突出的人,其缺点也一定十分明显。有山峰必有山谷。而且,一个人不可能在许多领域都具有特长。对照人类的全部知识、经验和能力,即使最伟大的天才也可以被看做是完全的失败者。从来就没有什么“无所不能的人”,关键是能人“能”在哪一方面。

凡是关心别人不能干什么,而不是关心别人能干什么,因而对别人的优点熟视无睹,而不是把别人的长处转

化为成效的人,都是智力有问题的人。这种人很可能把别人的长处看做是对自己的一种威胁。这种人之所以没有吃亏,是因为他们的下属非常能干,卓有成效。在发挥效能方面,没有比美国钢铁工业之父安德鲁·卡内基为自己挑选的墓铭志更加值得引以为豪的了。他的墓铭志是这样写的:“这里安息着一个懂得如何使在他身边工作的人比他本人取得更大成效的人。”在他身边工作的每一个人当然能取得更大的成效,因为卡内基善于发现并充分发挥他们的长处。这些钢铁公司的经理人人都是某个特定领域和特定职位上的能人。不管怎样,卡内基是他们中间卓有成效的一员。

关于罗伯特·F. 李将军的故事很能说明变长处为成效的意义。故事是这样的:李将军手下的一位将领违抗命令,甚至全盘否定他制定的作战计划,而且这已经不是第一次了。李虽然通常都能够控制自己的情绪,但这次却大发雷霆。等李冷静下来以后,他的一名副官十分恭敬地问道:“您为什么不解除他的指挥权?”听到这话,李惊讶不已地看着这位副官回答说:“多么愚蠢的问题。因为他卓有成效。”

富有成效的知识劳动者从来不去考虑“他如何与我融洽共事”,他们会思考的问题是“他能贡献什么”。他们绝对不会考虑“某人不会干什么”,而是考虑“某人能不寻常地干好什么”。在人员配备方面,他们追求的是某一主要方面的优点,而不是东拼西凑的绩效。

追求某方面的长处,并发挥这方面的长处,这是由人的本性所决定的。事实上,一切关于“完人”或“成熟人格”的言论都掩盖了对人类最特殊的才能——把自己的所有禀赋全部用于一种活动,致力于从事某方面的工作、取得某个领域的成就的能力——的严重蔑视。换句话说,这也是对卓越的蔑视。人的卓越只能体现在某个领域或最多体现在少数几个领域。

注重长处,就是提出了对绩效的要求。不是首先考虑“某人能干什么”的人所能接受的必然远远少于其同事的实际贡献。他们事先就为同事的无绩效开脱。他们的这种行为具有危害性,缺乏批评意义,更不用说具有现实意义了。真正“苛求的上司”——而一切造就人才的人无论如何都是“苛求的上司”——总是先思考“某人擅长什么”,然后再考虑安排他做他自己真正擅长的事。

组织目标

试图避开组织成员的缺点来营造组织,会阻碍组织目标的实现。组织是一种特殊工具,可在克服其成员的缺点并消除大部分危害的同时,把其成员的长处转化为绩效。最能干的人既不需要也不愿意参加组织。他们自己单干,效果更好。但是,我们绝大多数其他人就没有那么能干,以致我们因为能力有限而不能单干。“我们不能雇用一个人的手,而必须雇用整个人。”这是人际关系学

派的一句格言。类似地,我们单靠个人自己也不会变得非常能干,缺点总是伴随着我们。

不过,我们能够构建组织,以便把个人的缺点排除在工作和成就之外。我们可以组织起来,以便对我们的长处进行整合。一个私人开业的优秀税务会计师,其业务有可能因为他不善于处理人际关系而受到影响。但是,他可以设立一个属于自己的事务所,在事务所这个组织内就能够避免直接与外人打交道。在组织里,我们能够通过发挥自己的长处来取得成效,同时又避开我们的短处。

有人会说:“这是显而易见的道理。”那么,这个道理为什么不能时时付诸实施呢?为什么能把长处——尤其是同事的长处——转化为成效的管理者就那么少?为什么就连林肯的幕僚在用人之前也要再三考虑他们的缺点呢?

其中的主要原因是管理者的直接任务不是安置组织成员,而是安排工作。因此,他们自然倾向于从工作角度考虑问题。于是,当我们招聘人才补缺时,就很容易误入歧途,去招聘“不称职程度最低”的人——有待改善之处最少的人。而这种人肯定是一些平庸之辈。

当今人们大肆鼓吹的“治疗方法”就是对职位进行调整,以适合可利用的人才条件。但是,这种治疗方法比疾病本身还要糟糕(除了很小、很简单的组织以外)。职位必须是客观需要的,也就是说应该由任务,而不是由人才条件来决

定。

其中的一个原因就是组织内部的职位定义、构架和位置方面的任何变化都会引发整个组织的连锁反应。组织内部的各个职位是相互依存、相互牵制的。我们之所以不能改变每个成员的工作和职责,正是因为我们必须给个别成员重新安排职位。因人设事最终几乎肯定会导致工作需要与可利用才能之间的矛盾进一步激化,为安排一个人的工作而调动十来个人的工作。

上级领导要替下属的工作负责,他们掌握着下属职业生涯的决定权。因此,变长处为成效,是发挥效能的根本,这也是一条道德准则,并且是领导人的职责。把注意力集中在缺点上,这不仅是一种愚蠢的行为,而且也是不负责任的行为。上级领导为了自己所服务的组织而有责任尽量把每一个下属的长处转化为成效,甚至更有责任帮助他们所领导的下属发挥自己的长处,最大限度地取得成效。组织必须帮助其成员扬长避短,实现那些具有实际成效内涵的目标。

1900年前后,那些实用的知识领域还是一些为数不多的传统职业领域——司法、行医、教书和传教。如今简直有数百种不同的学科。此外,几乎每一领域的知识都在组织内部被组织——尤其是企业组织和政府机构——卓有成效地加以利用。

一方面,今天我们能够寻找最适合自己能力的知识领域和职位,从而不再需要像不久的过去所做的那样,强

迫自己去适应有用的知识领域和凭此才能够找到的就业机会；另一方面，青年人越来越难以作出自己的选择，因为他们无法充分掌握有关自己和机会的信息。

因此，对于个人来说，有意识地把自己的长处转化为成效，这一点极为重要；对于组织来说，同样重要的是，管理者应该关注自己所属群体和自己下属的长处，并且把长处转化为成效。

所以，就管理者和组织自身发挥效能这一点而言，根据长处安置组织成员，至关重要。在当今知识劳动占据重要地位的世界上，这对于个人和社会来说也是举足轻重的大事。

如何“管理”上司

首先，富有成效的知识劳动者会试图充分利用上司的长处。

我还没有见过一个会不说“管理下属，我没有碰到什么大的麻烦，可我怎么管理自己的上司呢”的管理者（无论是企业、政府部门或其他机构的管理者）。实际上，“管理”自己的上司非常容易，不过只有富有成效的决策者明白这一点。其秘诀就是富有成效的管理者善于把上司的长处转化为成效。

这是起码的精明之道。与流行的想法不同，下属通常不会越过无能的上司得到提拔。如果他们的

上司没有得到提拔,那么他们往往因自己的上司而被埋没、耽误。倘若他们的上司因无能或失职而被解职,那么接替他的人很少会是他手下年轻有为的下属,而通常是从外部产生,并且会带来惟他是从的年轻下属。相反,没有再比碰到一个官运亨通的成功上司更有利于下属取得成功的了。

不过,采用更加精明的方式把上司的长处转化为成效,是下属发挥自己效能的关键。这样,从领会上司意图的能力和运用这种能力的角度看,下属就能够注重自己的贡献,并且从事和完成自己认为有意义的工作。

我们不能对上司溜须拍马,而应该从端正自己的品行开始,并通过既能体现自己的良好品行,又能被上司接受的方法把上司的长处转化为成效。

富有成效的知识劳动者赞成“上司也是常人”的说法(但伶俐的年轻下属往往不会公开承认这一点)。由于上司也是常人,因此,他们也有长处,不过同样也存在局限性。发挥上司的长处,也就是使上司胜任其力所能及的事,就会使上司富有成效,也会使下属富有成效。盯住上司的缺点不放,就如同纠缠下属的缺点不放一样,徒劳无益,并会导致失败。因此,富有成效的人会思考:“我的上司能真正做好什么?”“他真的做好了吗?”“要发挥自己的长处,他需要了解什么?”“他需要从我这里得到什么帮助才能取得绩效?”他们不会过分担心上司做不了的事。

富有成效的知识劳动者同样知道,上司作为人,当然

有自己发挥效能的方式。他们会去总结上司发挥效能的方式。这样的方式也许只是一些方法和习惯,不过是实际存在的东西。

我认为,对于曾经注意到人有善读者和善听者之分的人来说,这一点是相当显而易见的(除了极少数通过讲话和观察别人讲话时的表情来获取信息的人以外。富兰克林·罗斯福总统和林顿·约翰逊总统就属于这一类人,温斯顿·丘吉尔显然也属于这一类人)。既善读又善听的人——出庭辩护的律师通常必须既善读又善听——只是些例外。一般来说,对善读者侃侃而谈是在浪费时间。他们只能听进自己阅读过的东西。把一份厚厚的报告呈交给善听者审阅,同样是在浪费时间,因为他们只能领会口头表述的东西。

有的人需要下属将长长的报告压缩成一页文字(艾森豪威尔总统只有这样才会采取行动)。另一些人需要顺着建议者的思路才能够考虑他们的建议,因此需要在考虑别人的建议以前阅读有关的长篇报告。有的领导对每个问题需要六七页纸的数据;另一些领导要求在问题发展的早期阶段就亲自介入,以便自己能够准备最后决策所需的数据;还有一些领导在时机成熟之前甚至连汇报都不愿意听。

考虑上司的长处,并把上司的长处转化为成效所需的应变措施总会影响到“如何”之类的问题,而不是“什么”之类的问题,为此,我们应该注意介绍各不同相关方

面的顺序,而不是“什么重要或正确”。如果领导的长处在于政治能力方面,而一项有关的工作确实需要政治能力,那么我们就应该首先介绍有关情况的政治方面。这样,他就能抓住问题的要害,并且能有效地发挥自己的长处,从而制定出新的政策。

我们大家都是别人的“专家”。而且,我们看别人要比别人看自己透彻许多。因此,要使上司富有成效,通常相当容易,但必须关注他们的长处和能力,并且设法使他们扬长避短。只有发挥领导的长处,才能使领导富有成效。

第十五章

创新原则

经验丰富的医生都领教过“特别疗效”。生命垂危的病人奇迹般地痊愈了——有时是自然痊愈,有时是因为笃信医生或药物,改用奇怪的饮食方式,或日睡夜起。只有顽固的人才会否认存在这样的治疗效果,并斥之为“伪科学”。特别疗效确实存在。但是,没有医生会把这些治疗效果写入教科书,或编入医学院学生的教程。这样的治疗效果无法复制,不能讲授和学习,而且极其罕见。毕竟,绝大多数晚期病人都会不治而亡。

创新实践

类似地,创新成果不是来自于创新的机会来源,创新活动不能采用有组织、有目的、系统的方法来进行。有些创新者受到了“缪斯女神的青睐”,他们的创新成果是“灵

感闪烁”，而不是有组织、有目的的艰苦工作的结果。不过，这样的创新是无法复制的，也不能传授和学习。现在还没有已知的方法能够教某人如何成为天才。

不过，同样与人们普遍相信的发明和创新传奇故事不同，“灵感闪烁”极其罕见。更糟糕的是，据我所知，没有一次这样的“灵感闪烁”会转化为创新成果，“灵感闪烁”往往都是停留在美好的设想阶段。

来自分析、系统的艰苦工作和目的明确的创新，是唯一能够作为创新实践进行讨论和介绍的创新，但也是因其肯定至少占有效创新的90%而需要予以介绍。非凡的创新能手与其他每一个领域的能手一样，只有立足于本专业、精通本专业，才能够富有成效。

五“要”

1. 一要。系统、目的明确的创新要从分析机会开始。要先考虑被我称为“创新机会来源”的东西。不同的创新机会来源其重要性因不同领域和时间而异。我们必须对所有的创新机会来源进行系统的分析和研究。光认识到存在创新机会来源是不够的，还必须要有组织、有规律、有系统地搜寻创新机会来源。

2. 二要。创新涉及理性认识和感性认识两个方面。因此，创新的第二个要求就是走出去多看，多问，多听。

这一点经常不能得到重视。成功的创新者都会充分利用自己的左脑和右脑。他们既查阅数据又对人进行观察,并且认真分析、研究什么样的创新才能满足市场机会。于是,他们就去走访消费者、用户,了解他们的期望、价值观和需要。

就像价值观一样,可接受性也能够感受到。我们能够感受到这种或那种方法不符合必须使用它的人的预期或习惯。于是,我们可能就会思考:“这项创新必须体现什么,才能使必须使用这项创新成果的人渴望使用它,并且把使用这项创新成果看做是他们获得成功的机会?”否则,我们就有可能以错误的形式来表现一项正确的创新。

3. 三要。创新要简单,用途专一,才能富有成效。创新应该用途单一,否则会导致复杂化。如果创新十分复杂,那么就起不了作用。任何新东西要是很复杂的话,那么就会带来麻烦,不是难以调试,就是无法修理。任何富有成效的创新都是惊人的简单。一项创新能够受到的最高荣誉就是有人赞叹:“这么容易,我怎么就没有想到!”

即使创造新用途和新市场的创新也应该瞄准特定、明确的用途,必须聚焦于创新应该满足的特定需要和创新应该产生的特定最终结果。

4. 四要。富有成效的创新一开始规模要小,不要搞得声势浩大。富有成效的创新始终要设法盯住一个特定目标。

这个特定的目标可以是让一辆在铁轨上行驶的

车辆能够取得电能——这种创新的结果发明了有轨电车；或者是往火柴盒里装相同数量的火柴（通常是50根）这样基本的创新——这项创新发明了装火柴的自动装置，并且使得瑞典籍的发明人得以垄断世界火柴市场达半个世纪之久。

旨在实现某一产业革命化的宏伟构想和计划反而不一定能够取得成功。

创新项目最好能够从小规模开始，这样启动时只需很少的资金、人员，而且创新成果也不需要很大的市场。否则，就没有足够的时间来进行几乎为创新获得成功所必需的调整和改进。初始阶段，创新成果很少会非常适用。只有在创新规模小、人员和资金需求非常小的情况下，才能够对创新成果进行必要的改进。

5. 五要。成功的创新其目标就是要取得领先，而不一定旨在最终成就惊天动地的大事业。事实上，我们没人能够预知某项给定的创新最终能够发展成一项大事业，还是只能取得很平常的成就。但是，如果一项创新不能从一开始就旨在取得领先，那么就不可能具有足够的创新性，因而不可能找到立足之地。经营战略从旨在在一个产业里或市场上占据支配地位到只想在一个生产流程中或市场上寻找和占领一个小小的“生存空隙”，两者之间真是千差万别。不过，一切体现企业家精神的经营战略，也即一切旨在开发创新的经营战略，必须在一个给定的环境里取得领先，否则只能给竞争对手创造机会。

三“不要”

现在来谈几个重要的“不要”。

1. 第一个“不要”就是不要自作聪明。创新必然由普通人为之。创新项目若要达到一定规模和重要程度,那就必然由一些“傻瓜”或“准傻瓜”为之。“无能”毕竟是惟一取之不尽、用之不竭的“资源”。对某些事太自作聪明,无论是策划还是构思,几乎注定会以失败而告终。

2. 第二个“不要”就是不要四面出击,一心多用。这个“不要”是“专心致志”的代名词。偏离核心的创新项目有可能分散而不集中。它们会停留在创意层次,而不会变成创新成果。这个核心不一定就是技术或知识。其实,与技术和知识相比,有关市场的信息更能够在企业或公益性服务机构形成上下一致的凝聚力。创新努力必须凝聚在一起,否则有可能因四处出击而一事无成。创新需要齐心协力、专心致志,还要求参加创新的人互相理解、精诚团结、形成合力。而四处出击则会适得其反。

3. 第三个“不要”就是不要为未来而创新,而要“为现在而创新”。一项创新也许会产生长远的影响,20年以后才能日臻成熟。“25年以后将有很多老年人会需要这种商品”这种说法不很正确,而应该说:“现在已经有足够多的老年人,应该为他们做些什么。当然,我们有的是时间,25年以后将会有多得多的老年人。”除非现在马上就

能应用,否则一项创新就像达芬奇工作手册上的素描——“很有亮点的想法”。我们中间很少有人具有达芬奇的天才,因此,也很少有人能够奢望自己的工作手册能流芳百世。

第一个完全明白这第三个“不要”的创新者很可能是爱迪生。那个时代其他的电的发明人都在1860或1865年前后开始从事最终发明电灯的创新。爱迪生等待了10年,直到出现了有关的知识再开始从事发明研究。在这之前,发明电灯是“未来的事”。当有关的知识出现以后,换言之,当电灯变成了现实的需求以后,爱迪生抓住这个创新机会两年不放,并且投入了巨大的精力和特别有才干的人力。

创新工作有时候要持续很长的时间。在药品研究领域,10年的研究与开发工作不在少数,或不能算特别长。但是,没有一家制药公司不会幻想某个研究项目如果成功,立刻就能作为已经具有医疗需求的药品并得到人们的使用。

成功创新的三个条件

最后,我们来谈谈成功创新的三个条件。这三个条件虽然显而易见,但却常常被人忽视。

1. 创新是劳动,创新需要知识,常常需要大量的独创性。显然,有些人比我们其他人更具有创新者的才干。

同样,创新者很少致力于一个以上的领域研究。爱迪生虽然有巨大的创新能力,但只致力于电的研究。一个金融领域的创新者,如纽约花旗银行,不可能从事零售业或医疗保健业的创新。创新和其他工作一样,需要才干、独创性和敏感性。但是,创新毕竟是艰苦的、目的明确的、需要专心致志的工作,更需要勤奋与坚韧不拔,更需要承担义务。如果缺乏勤奋与坚韧不拔和承担义务的精神,那么纵然拥有再多的才干、独创性或知识,也将无济于事。

2. 为了取得成功,创新者必须依靠自己的长处。成功的创新者总是广泛寻找机会,然后考虑哪种机会适合自己,适合他们供职的公司,并且能够发挥他们的长处和取得成功的能力。就这一点而言,创新同其他工作没什么区别。但是,由于创新要承担风险,因此需要更多的知识和动手能力,所以创新更需要依靠自己的长处。此外,创新和其他冒险事业一样,必须具备适当的气质。凡事不遵守某些规则,就不会成功。制药公司——都由自视“严肃”、有科学头脑的人经营——没有一家曾经做好过任何像唇膏或香水之类的“轻佻”商品。创新者同样需要在气质上适合创新机会。这一点对于创新者来说十分重要,意义重大。否则,他们就不会心甘情愿地投身于成功的创新所要求的坚韧不拔、艰苦卓越和百折不挠的工作。

3. 最后,创新会对经济和社会产生影响,会导致消费者、教师、农民、眼科医生乃至全体民众的行为变化,或者

导致工作和生产过程的变化。因此,创新始终必须紧贴市场,瞄准市场,真正做到“由市场导向”。

保守的创新者

一两年前,我参加一所大学举行的企业家精神研讨会。会上,有许多心理学家宣读了自己的论文。尽管他们在其他各个问题上意见相左,但都谈到了“企业家品质”,这种品质的特征就是“风险偏好”。

一位著名的成功创新者、企业家曾经在 25 年里从一项基于某种方法的创新起家,现在把自己创办的企业发展成了世界性大企业。在会上,他应邀评论说:“我觉得被你们的论文所困惑。我想,我认识许多成功的创新者和企业家。先说说我自己吧。我绝不具备什么‘企业家品质’。不过,我知道,成功的人士都有一个共同的特点——一个惟一的特点:他们都不是‘风险偏好者’。他们总试图确定风险的性质,并且最大限度地降低风险。否则,我们中间就没有人会取得成功。至于我自己,要是我喜欢冒险的话,早就去做房地产生意或商品贸易了,或者按照我母亲的意思,去当一名职业画家。”

他的经历跟我了解的情况如出一辙。我也认识许多成功的创新者和企业家。他们也没有人偏好风险。流行的创新者形象——一半来自于通俗心理学,一半来自于好莱坞的电影——使得他们像是介

于超人与亚瑟王的骑士之间的混合物。很可惜,现实生活中的他们大多没有这么浪漫,很可能是把时间花在现金流量计划上,而不是焦急地期待去冒险。

创新当然是有风险的。但是,坐进汽车,开车去超市买面包,也同样有风险。一切经济活动就其定义而言都是“高风险”活动。保护昔日的成果(虽然不是创新,但是)比创造未来风险更大。据我所知,创新者只有在确定风险性质、界定风险范围的情况下才可能取得成功,只有在系统分析创新机会来源、认准机会和利用机会——无论是风险小而且能确定的机会,如开发意外需要或方法需要,还是风险很大但仍可确定的机会,如基于知识的创新——的情况下才能取得成功。

成功的创新者都比较保守,而且必须保守。他们不是“风险驱动型”者,而是“机会驱动型”者。

第五篇

个 人 成 长

第十六章

你的后半生

在人类史上,个人的工作寿命破天荒地可望超过组织的寿命,从而引发了一种全新的挑战:你的后半生干什么?

我们不再能够奢望,我们 30 岁开始工作的组织等到我们 60 岁时仍然“健在”。而且,对于大多数人来说,40 年、50 年总是从事一种工作也实在是时间太长。他们的工作劲头逐渐退化,他们感到无聊,失去往日的工作热情,开始“在职养老”,并最终成为他们自己和周围人的负担。

像大画家这样的绝对成功者,他们的情况就不一定如此。克洛德·莫奈(1842~1926 年),最伟大的印象派画家,在 80 岁高龄时虽然双目几乎失明,但仍在创作自己的杰作,并且每天坚持工作 12 小时。帕布罗·毕加索(1881~1973 年)也许是最伟

大的后印象派画家,也同样一直画到90多岁去世为止,而且在70多岁时还创立了新的绘画风格。20世纪最伟大的器乐家、西班牙大提琴演奏家帕布罗·卡萨奥(1876~1973年)在97岁生命的最后几天计划并实际演奏了一首新的乐曲。不过,他们即使在非常伟大的成功者中也属凤毛麟角。马克斯·普朗克(1858~1947年)和阿尔伯特·爱因斯坦(1879~1955年),这两个现代物理学巨人,40岁以后就不再从事重要的科研工作。普朗克另外从事过两种职业。1918年以后(那年他60岁),他对德国科学界进行了重组。他于1933年被纳粹强迫退休,又在1945年希特勒垮台以后再次着手对德国科学界进行改组。那年,他差不多已经90高龄。而爱因斯坦40来岁就引退了,后来成了“名人”。

今天,关于知识劳动者的“中年危机”有许多问题可谈,不过听起来令人讨厌。大多数知识劳动者到了45岁已经达到了事业的顶峰,而且他们都明白这一点。同一种工作干了20年,他们都已经成了行家里手。但是,他们中间很少有人在学习其他东西,在其他方面有所作为,并且希望工作再能够成为一种挑战,带来满足感。

体力劳动者(譬如说,在钢铁厂或机车驾驶室里)一般工作了40年以后,在到达他们正常寿命的终点——甚至传统的退休年龄——以前早已从心理和体力上退休。他们已经“完了”。如果他们还能活

下去(他们的平均寿命已经提高到了75岁左右),那么是相当幸运的事,还有10~15年的时间赋闲在家,打打高尔夫球,或去水边垂钓,从事一些小时候的业余爱好。

但是,知识劳动者退休以后并没有“完”。他们虽然有时候不免要发发牢骚,但完全有能力“发挥余热”。可是,他们原来从事的工作在他们30岁时是那么具有挑战性,等到他们50岁时已经变得极其令人讨厌,而且他们有可能还得面对15年,如果不是25年的话。

因此,自我管理日益要求为自己的后半生作好准备。

关于后半生问题的三种回答

关于后半生问题,有以下三种回答:

第一种回答实际上是(像马克斯·普朗克那样)开始第二种不同的职业生涯。这种回答常常只是意味着从一种组织流动到另一种组织。

典型的例子是美国企业中层管理人员,他们中的许多人到了45岁或48岁,等自己的孩子长大成人,养老金也有了着落以后便流动到医院、大学或其他非营利性组织任职。在很多情况下,他们仍然干自己的老本行。例如,大公司里的部门主管成了中等规模医院的主管。

不过,他们中间同样有越来越多的人实际上改行干

上了一种完全不同的工作。

美国有相当多的中年妇女在企业或地方政府部门工作了 20 年以后,担任着较低层次的管理职务。她们年龄在 45 岁左右,孩子已经长大,现在又开始上法学院学习。三四年以后,她们就在当地社区担任层次不高的法律顾问。

我们将会看到更多的第一职业生涯相当成功的人改行从事第二职业。这是一些很有本事的人,如调到当地社区医院工作的前公司部门主管。他们深谙工作方法。他们需要有家人团聚的感觉,而自家的孩子已经长大自立,家里失去了往日的热闹。他们当然也需要收入,但首先需要的是挑战。

关于后半生干什么这个问题的第二种回答,就是发展“平行职业”。

大量的人(而且人数在迅速增加)——尤其是第一职业非常成功的人士——仍然留下来从事自己干了 20 年或 25 年的工作。许多人继续每周在计酬的主要职位上工作四五十小时。有些人调离忙碌的全日制工作,而去从事非全日制工作或充当咨询顾问。不过,他们另辟蹊径,通常在非营利性组织每周再工作 10 小时,为自己发展“平行职业”。

最后是第三种回答,就是充当“社会企业家”。充当“社会企业家”的人士通常是一些第一职业非常成功的实业家、医生、咨询顾问和大学教授。他们热爱自己的本职

工作,可是他们的本职工作已经对他们失去了挑战性。在许多情况下,虽然所花的时间越来越少,但他们仍继续从事自己的一贯工作。同时,他们已经开始从事另一种通常是非营利性的活动。

对自己的后半生进行管理的人也许始终是少数。大多数人或许会继续从事目前的工作,也就是说“在职养老”。他们感到百无聊赖,继续从事他们的“例行公事”,并扳着手指计算日子,直到退休为止。不过,还有少数人把自己漫长的工作寿命看做是为了社会和他们自己而必须把握住的机会,这些人也许会日益成为别人学习的带头人和榜样。他们的事迹会越来越成为“成功的佳话”。

管理后半生需要一个必备条件:在进入后半生之前早为后半生作好准备。

当30年前第一次发现工作寿命正在迅速延长的时候,许多观察家(包括我本人)都认为,美国的退休人员正日益成为美国非营利机构的志愿者。这种情况并没有发生。一个人要是40岁以前没有开始当志愿者,那么60岁以后也不会去做志愿者。

同样,据我所知,一切“社会企业家”在自己原先的事业达到巅峰以前早就已经开始了自己所选择的第二事业。

有一名律师在35岁左右就开始为自己所在州的学校做义务法律咨询工作。40岁那年,他被当选为一所学校的董事会成员;到了50岁已经积聚了大

量的财富,于是就开办了属于他自己的企业,建造和经营模范学校。不过,他仍然担任他年轻时作为法律顾问帮助创办的一家大公司的准专职首席法律顾问。

自我管理越来越意味着知识劳动者必须及早发展第二事业,这里还有另外一个原因。

没人能够奢望在漫长的岁月里不遭遇生活或工作方面的严重挫折。

有一位能干的工程师到了42岁在公司里还没有获得晋升。有一位能干的学院女教师到了42岁才明白,一直留在这所她开始职业生涯的小学校里,即使自己具备了任职资格也永远当不了大学教授。还有个人家庭生活方面的悲剧——婚姻破裂、孩子夭折。

可是,第二事业——而不只是另外一种爱好——就会使情况截然不同。那位没有得到晋级的工程师现在明白,他在自己的职位上不是很成功。但他从事的公司外活动——如在当地一家教堂当财会——倒是相当成功。一个人自己的家庭也许破裂了,但是在家庭外的活动中仍能感受到群体的温暖。

这一点在一个成功变得至关重要的社会里越来越显得重要。

历史上从未有过这种情况。绝大多数人只求守住自己的“现状”,就如同英国人的一句古老祈祷。

惟一的流动是下向流动。成功简直就是闻所未闻的新鲜事。

在知识社会里,我们希望人人都能成功。不过,这显然是不可能的事。对于很多人来说,最多是免于失败,因为有成功,就有失败。可是,对于个人——但也对于个人的家庭——来说,找到一个能使自己有所作为、与众不同,并成为人物的空间,这可是一件至关重要的大事。这就意味着必须找到一个第二空间,无论是第二职业、平行职业,还是社会事业或值得自己认真工作的外部事业。这些事业都能够提供先人一步、受人尊敬和取得成功的机会。

个人革命

自我管理带来的变化和挑战,即使不能算是基本的变化和挑战,也至少像是一些显而易见的变化和挑战。答案也许不言自明。

不管怎样,自我管理是人事方面的一场革命。这场革命向个人尤其是知识劳动者提出了前所未有的新要求。就基本内容而言,它要求每一个知识劳动者像首席执行官那样思想和行动,同样要求知识劳动者对我们——甚至年轻一代——大多认为理所当然的思维和行为方式来一个几乎是180度的转变。要知道,在一代人以前,知识劳动者破天荒地在人数上变得如此众多(仅仅

是在30年前,我在我1969年出版的《突变时代》一书中创造了“知识劳动者”一词)。

但同样,由按照任务或上司吩咐干活的体力劳动者到自我管理的知识劳动者的转变,会意义深远地向社会结构提出挑战。因为每一种现存的社会,就连最“个人主义”的社会,即便是潜意识地,也都把以下两种现象当作是理所当然的现象:组织的寿命超过劳动者的寿命;大多数人“好静而不好动”。自我管理基于完全对立的现实之上:劳动者的工作寿命有可能比组织的寿命长,知识劳动者流动性很强。

流动是美国社会普遍接受的现象。但是,即使在美国,“劳动者的工作寿命要比组织的寿命还长,因此必须为后半生作准备”。这是一场几乎没人有心理准备的革命,甚至连现存的任何制度,如目前的养老制度,也都没有为此而作好准备。而在其他发达国家,不流动,也就是稳定,才是普遍希望和接受的现象。

譬如说,在德国,流动性在个人到了10岁或最迟到16岁就结束了(这种情况一直延续到最近)。如果一个孩子到了10岁还不上高级文科中学,那么他(或她)已经永远失去了上大学的任何机会。没有上高级文科中学的大多数孩子到了15岁或16岁就得到工厂、银行或饭店去当学徒。这种学徒制——不可撤回并不可逆转地——决定着一个人在余生中从事的工作。从实行学徒制的一种职业改行到另一

种实行学徒制的职业的做法虽然实际上是不受禁止的,但就是没人这样做。

发达国家的社会变革

在面临最大挑战并必须进行最艰难的变革的发达国家社会中,过去的 50 年里最成功的社会是日本社会。日本社会(在其历史上空前)的成功,其原因在很大程度上就在于有组织的不流动性——“终生雇佣制”导致的不流动性。在实行终生雇佣制的日本社会里,是组织管理个人。因此,终生雇佣制当然是建立在“个人没有选择权”的假设之上的。个人必须接受管理。

我十分殷切地希望,日本能找到一种既能捍卫社会稳定——终生雇佣制带来的一贯性(和社会和谐),又能创造知识劳动和知识劳动者必须具有的流动性的解决方法。这绝不仅仅关系到日本本国的社会和国民融洽问题。日本式的解决方法也许能够作为每一个社会需要凝聚力才能运行的国家的范例。而且,日本的成功会造就一个与众不同的日本。

不过,每一个其他发达国家也是如此。能够并必须进行自我管理的知识劳动者的出现正在改变每一个发达国家的社会。

第十七章

受过教育的人

知识像货币一样,并非与人不发生关系。知识并不是存在于书本上、数据库里或软件程序中的东西。书本、数据库和程序里只有信息。知识总是体现在人的身上,由人携带,由人创造、丰富或完善,同时,它由人应用,由人传授和学习,也由人利用或滥用。因此,向知识社会的转变把人推到了中心地位,因而提出了新的挑战、新的论点以及关于知识社会的代表——受过教育的人——的前所未有的新问题。

在此前的一切社会里,受过教育的人只是一种点缀。他(或她)身上体现着 *Kultur*——一种敬畏和嘲讽的混合物,一个无法译成英语的德语词(即使翻译成“高度文化修养”也不贴切)。但是,在知识社会里,受过教育的人是社会的标志、象征和领袖。用社会学家的术语来说,受过教育的人是社会的典型代表。他们决定着社会取得绩

效的能力,同样体现着社会的价值观、信仰和承诺。如果说封建骑士是中世纪初期最显著的社会化身,资产阶级是资本主义的典型代表的话,那么受过教育的人就象征着知识已经成为核心资源的后资本主义社会。

这必然会改变“受过教育的人”本身的内涵,也会改变“受过教育”的含义。所以,要预先对“受过教育的人”的定义下一个重要的结论。受过教育的人由于掌握了已经成为关键资源的知识,所以要面对新的要求、新的挑战 and 新的责任。现在,受过教育的人真是了得。

最近 10 年或 15 年以来,一场关于受过教育的人的激烈——常常是声嘶力竭的——辩论在美国学术界开展得如火如荼。应该成为受过教育的人吗?能够成为受过教育的人吗?总之,怎样才算“教育”?

形形色色的激进的女权主义者和其他反对论者争辩说,不可能存在所谓的受过教育的人——这是新虚无主义者即解构主义者们的观点。这个群体的其他人断言,只可能存在不同性别、不同人种、不同种族的受过教育的人,每一个“少数人群”需要自己的不同文化和不同的——其实是与世隔绝的——受过教育的人。由于这些人主要关心的是“人文科学”问题,因此他们至今仍是希特勒的“雅利安人种学”少得可怜的跟屁虫。不过,这些反传统主义者的论点使人联想起了极权主义者的论点。而且,两者殊途同归:作为“受过教育的人”——无论其名称是

什么(在西方称为“受过教育的人”,而在中国被称为“秀才”)——概念核心的普救说。

他们的敌对阵营——我们不妨称他们为“人文主义者”——对目前的制度不屑一顾。不过,他们持这种态度,是因为没能造就世界通用的受过教育的人。人文主义批评家们要求回复到 19 世纪,恢复“文科七艺”(英语为“Liberal Arts”,包括语法、修辞和逻辑三艺,以及算术、几何、音乐和天文四艺——译者注)、“古典学研究”(指古罗马和古希腊文学、语言和哲学研究——译者注),并为日耳曼式的“受过教育的人”正名。到目前为止,他们还没有重申罗伯特·哈钦斯(1899~1977 年,美国教育家,曾任芝加哥大学校长和名誉校长——译者注)和莫迪默·阿德勒(1902~ ,美国教育家、哲学家——译者注)50 年前在芝加哥大学发表的声明:知识全部包括在百来部“伟大著作”之中。不过,他们是哈钦斯和阿德勒“回复到前现代性”主张的坚决拥护者。

遗憾的是,辩论双方的观点都不正确。

知识社会的核心

受过教育的人必须位于知识社会的核心地位。受过教育的人必须是一个普遍适用的概念,仅仅是因为知识社会是一个以知识为核心资源的社会,是一个知识无处

不在的社会,知识渗透到了货币、经济、职业、技术、社会主要问题,但首先是信息等各个方面。后资本主义社会需要凝聚力,需要能够把局部、特殊、个别的传统凝聚成普遍、共同的,并且体现一定价值观的承诺,一种共同的卓越观念以及相互尊重的领导群体。

所以,后资本主义社会——知识社会——需要的正是解构主义者、激进的女权主义者或反西方论者所主张的对立面。它需要的就是他们所极力反对的东西:一般意义上的受过教育的人。

然而,知识社会所需要的那种受过教育的人的观点不同于人文主义者为之奋斗的理想。人文主义者正确地揭露了他们的反对者们极力否定属于人类共同遗产的伟大传统、智慧、知识和一切美好东西的愚蠢行径。不过,仅仅构筑通向历史的桥梁是远远不够的,而这就是人文主义者们的主张。受过教育的人必须能够把自己掌握的知识用来瞄准现今,更不用说塑造未来了。在人文主义者的建议中找不到这方面的能力,甚至根本就没有涉及这个问题。这个问题要是得不到妥善解决,那么崇尚伟大传统的倡议只体现了迂腐的好古癖。

海赛·赫曼(1877~1962年,瑞士籍德国作家,小说《玻璃球游戏》获1946年诺贝尔文学奖——译者注)在其1943年发表的小说《玻璃球游戏》中预言了人文主义者们所希望的那种世界及其失败的必然下场。这部小说描写了知识分子、艺术家和人文主

义者之间的兄弟般情谊,尽管他们都为献身于伟大的传统及为发扬传统的智慧和精华而过着与世隔绝的生活。不过,小说的主人公、“兄弟”中多才多艺的主人最后决定重新回到肮脏、庸俗、动荡、勾心斗角、惟利是图的现实中来。因为,他的价值观如果不是与这个世界联系在一起,那么这种价值观就如同“愚人金”(原意是“黄铁矿”或“黄铜矿”,指表面看上去如同金子般珍贵,但实际上价值不大的东西——译者注)一般。

海赛在 50 多年前所预见的现象现在已经实际出现。“自由教育”和“普通教育”(原文是德语:Allgemeine Bildung)今天陷入了危机,因为它们都变成了“玻璃球游戏”。在这种游戏中,最聪明的人逃到了愚昧、庸俗、惟利是图的现实中来。最有才干的学生像他们第一次世界大战以前毕业的祖辈一样赏识文科教育。对于他们的祖辈来说,文科教育和普通教育对他们一生意义深远,并且决定着他们的身份。对于第二次世界大战以前毕业的我们这一代中的很多人来说,文科教育和普通教育依然意义重大,尽管我们毕业以后很快就忘记了我们所学的拉丁语和希腊语。但是,今天世界各国的大学生,毕业若干年以后就会抱怨“我那么勤奋学会的东西毫无用处,与我感兴趣的领域或我想从事的工作毫无关系”。尽管主要是为了让自己的孩子取得一个理想的社会地位和找到一份体面的职业,他们仍然希望自己的孩子有——在普林斯

顿、卡尔顿、牛津、剑桥和东京大学,法国公立中学和德国高级文科中学——接受文科教育的经历,但自己却一生反对这样的价值观。他们拒绝接受人文主义者主张的受过教育的人的概念。换言之,自由教育没有使他们能够理解现实世界,更不用说主宰现实世界了。

当前这场辩论的双方所关心的问题在很大程度上彼此互不相干。后资本主义社会甚至比以往任何社会都更加需要受过教育的人,而继承伟大的历史遗产必然是一个基本要素。不过,历史传统的内涵应该超出人文主义者为之奋斗的仍然主要是西方的文明、犹太—基督传统的范畴。我们所需要的受过教育的人必须有能力欣赏其他文化和传统:伟大的中国、日本和朝鲜绘画和陶瓷艺术遗产,东方的哲学思想和宗教,以及既是宗教又是文化的伊斯兰文明。同样,受过教育的人必须不能像人文主义者提倡的自由教育的产物那样只掌握书本知识,他们必须掌握训练有素的认识和分析能力。

不管怎样,如果只是为了使受过教育的人有能力面对现实,更不用说有能力面对未来,那么西方传统仍将居于核心地位。未来也许是“后西方”或“反西方”的未来,也可能是“非西方”的未来。未来的物质文明和知识都将停留在西方的基础上:西方的科学、方法和技术、生产、经济、金融和银行业。除非人们对西方思想和传统都能理解和接受,否则上述各个领域没有一个能够继续发挥作用。

今天,意义最深远的“反西方”运动不是伊斯兰原教旨主义,而是秘鲁的“光明之路”反抗运动——印加人后裔为反对西班牙的征服,并为恢复盖丘亚和亚马拉族古印第安语而把可恨的欧洲人及其文化赶回大西洋的绝望挣扎。但是,这场反西方的反叛运动依靠为纽约和洛杉矶的瘾君子们种植古柯来筹措资金。他们偏爱的武器不是印加人的弹弓,而是汽车炸弹。

明天的受过教育的人必须为在全球化的世界上生活而作好准备。全球化的世界将是一个“西化”的世界,而且又是一个“部落化”的世界。在愿景、观念和 information 方面,他们必须成为“世界公民”。但是,他们还必须扎根本土以吸取营养,并且丰富和滋润本土文化。

知识社会与组织社会

后资本主义社会既是知识社会又是组织社会,两者相辅相成,但在观念、观点和价值观方面又彼此大相径庭。即使并非全部,但大多数受过教育的人将作为组织的成员来运用自己的知识。因此,受过教育的人必须作好两种文化——一种是注重措辞和思想的“知识分子”文化,另一种是重视人和工作的“管理者”文化——的氛围中同时工作、生活的准备。

知识分子把组织看做是一种工具。他们借助于组织得

以将自己的技能、专业化知识运用于实践活动中。管理者则把知识视为实现组织业绩这一目标的手段。两者都是正确的,但又是对立的。两者的关系更像正负电极,而不是矛与盾。当然他们相互需要,譬如说,科研工作者需要科研管理者,而科研管理者也离不开科研工作者。如果两者失去了平衡,那么只会导致无绩效和彻底失败。知识分子的世界如果没有管理者的制衡,那么就会成为一个人人“做自己的事”,但没人会成功的世界;管理者的世界如果没有知识分子的辅弼,那么就会变成“组织人”毫无成效的官僚机构。不过,如果两者能实现平衡,那么就会出现一个秩序井然,有创造性、满足感和使命感的世界。

后资本主义社会的很多成员必将真正同时生活和工作在这两种文化氛围之中。而更多的成员应该通过早期的轮岗——从专家的工作岗位到管理者的工作岗位,年轻的计算机技术员去当项目经理和团队负责人——或者要求年轻的大学教授兼职担任两年大学的行政工作,来体现在这两种文化氛围中工作的经历。此外,作为“不计酬的职员”在一家社会性机构工作的经历会赋予个人同时尊重知识分子世界和管理者世界的观点。

后资本主义社会的全体受过教育的人必须作好理解这两种文化的准备。

技能与受过教育的人

对于 19 世纪受过教育的人来说,技能(technē)不是知识。那时候,技能早已在大学里传授,并且已经成为“学科”。技能的实践者是“专业人士”,而不是“工匠”或“手工艺人”。但是,技能不属于文科(七艺)教育或普通教育,因而不属于知识的范畴。

有关技能的大学学位教育重新获得了重大发展:欧洲远在 13 世纪已经开展法学和医学学位教育。在欧洲大陆和美洲,新的工程学学位(第一次授予工程学学位是在 1800 年前 1~2 年拿破仑统治的法国)教育很快就得到全社会的承认。大多数被认为“受过教育”的人——无论是律师、医生、工程师、地质学家还是越来越多干实业的人——就是靠自己掌握的技能来谋生(只有英国人还尊敬没有职业的“绅士”)。但是,他们的工作或职业在当时被视为“生计”,而不是“生活”的内容。

当时,技能实践者出了自己的办公室,就不会谈论自己的工作甚或学科,即所谓的“工作话题”。德国人把工作之余谈论“工作话题”嘲笑为“fachsimpeln”(没完没了地扯业务);而这种行为在法国更是受到嘲讽:饭后茶余任何沉溺于谈论工作的人都被看做是不懂礼貌的人和令人讨厌的人,并且立刻会从上流社会的邀请名单中消失。

如今,各种技能变成了各种专业知识,并且被整合在

一般知识中。技能必须成为受教育者受教育内容的组成部分。受教育者会因为在学校学习期间有过自己非常偏爱的文科学习的经历而拒绝接受这一现实的事实,这是今天的大学生几年以后否定文科学习的原因。他们感到失望,甚至有被欺骗的感觉。他们产生这种感觉是完全有道理的。文科教育和普通教育没有把各种专业知识整合到知识的范畴,可见它们既不“宽容”(文科教育一词英语“liberal education”中的“liberal”有宽容的意思)也不“普通”。它们没能完成自己的首要任务:营造相互理解的氛围这个“论域”。否则,就不可能有文明可言。这样的学科不是统一的整体,而只是一些零星碎片。

我们既不需要也不可能成为精通多种专业知识的“博学者”。其实,我们很可能成为专业人才。而我们需要——知识社会里受过教育的人的定义应该——是有能力懂得多种专业知识的人。他们只需知道以下问题即可:不同专业知识涉及哪些内容,可以解决什么问题,主要研究哪些问题,有哪些重要学说,出现了哪些新的观点,存在哪些重大误区、问题和挑战?

构筑通向一般知识的专业知识之路

如果我们对专业知识一窍不通,专业知识就会变得毫无用处,真的会不成为“专业知识”。它们会变得“不值一提”和毫无益处。因为每一种专业知识的新的重大突

破都起源于另一个不同专业的重大新突破,而另一个专业的重大新突破又来自于另一种专业知识的重大新突破。

经济学和气象学目前正因混沌理论的新数学方法而在发生变化;地质学因物体物理学而在发生深刻变化;考古学因脱氧核糖核酸分类遗传学而在发生变化;社会学正因心理学、统计学和工艺学分析方法而在发生变化。美国人詹姆斯·M. 布坎南(1919~)把最新的经济理论应用于行政管理,从而把政治学家使用了一个世纪的假设和学说颠倒了过来,并因此而获得了1986年的诺贝尔经济学奖。

掌握专业知识的专家必须担负起让人们了解自己和自己专业的责任。新闻媒体,无论是期刊杂志还是电影、电视,在这方面可以发挥重要的作用,但光靠媒体本身是不能完成这项任务的,也不可能实现任何形式的普及。必须让人们了解什么是专业,以及严肃、严谨、苛求的学科。这就要求每种专业知识的带头人,首先是每个学科的主要学者必须进行艰苦的工作,为他们从事的专业进行定义。

在知识社会里不存在“知识之王”,所有的知识都是同样重要。用中世纪伟大的哲学家圣波拿文都拉(1217~1274年,意大利神学家、经院哲学家、方济各会会长、枢机主教——译者注)的话来说,一切知识最终都

通向真理。但是,构筑通向知识、再由知识通向真理的道路,必然是掌握各种知识的男士和女士的责任,因为他们共同“托管”着知识。

自卡尔·马克思在《资本论》第一卷(1867年)把资本确定为一种截然不同的社会秩序以来的整整一个世纪里,资本主义始终居于支配地位。“资本主义”一词直到马克思逝世30年以后再流行起来。因此,今天想写《知识论》,不仅仅是极端自以为是,而且是早得滑稽。我们所能够尝试的一切就是描绘在我们已经开始的从资本主义时代(当然也是社会主义时代)的过渡过程中的社会和政体。

不过,我们能够企盼,100年以后,就能够写一本这种性质的书,即便它不是取名为“知识论”。这就意味着我们将成功地经受刚刚开始的过程。现在要预测知识社会,就像在1776年——爆发美国革命、亚当·斯密发表《国富论》或詹姆斯·瓦特发明蒸汽机的年份——预测马克思100年以后描写的那个社会一样愚蠢。

不过,有一点我们可以预测:最伟大的变革将是知识领域的变革。

第十八章

专业人士的个人成长

个人自我发展方面的重中之重就是追求卓越。追求卓越会导致满足感和自尊。技能之所以重要，不仅仅是因为它能使工作的质量与众不同，而且还因为它能使完成工作的人也出类拔萃。不掌握技能，就不能很好地完成任务，也就没有自尊和个人成长。许多年以前，我问一位我曾遇到的最优秀的牙科医生：“您希望凭借什么而不被世人忘记？”他回答说：“我希望，当他们在‘解剖台’前对我进行解剖时说，这位同仁真正是一流的牙科医生！”

工作靠混的人与埋头苦干的人之间的工作态度有着天壤之别。

自我发展深深地蕴含在组织的使命以及做好工作的承诺和信心之中。

责任是关键

个人发展的最大责任人是个人自己,而不是其上司。应该鼓励每一个有关人士自问:“如果要把工作真正做好,那么我应该关注哪些问题,才能够使组织和我自己与众不同?”

譬如说,有那么一个住院部的护士,在时间和经费的双重重压下,除了完成医生要求做的许多事情和管理方面的文书工作外,还要护理 32 名整形外科的病人。但是,她常说:“护理他们是我的工作。其他基本上都是做好护理工作的羁绊。我如何才能集中精力做好护理工作呢?也许,这是个方法问题。我们是否能够改变提供服务的方式,以便使我成为一名更好的护士?”

你只能使自己富有成效,而无法使别人富有成效。你對自己供职的非营利性组织的首要责任,就是保证为组织——也为你自己——作出最大的贡献。你只能尽你的能力工作。

创造绩效纪录是惟一能够鼓励人们自信、自励的方法。怨天尤人,抱怨愚蠢的上司和下属把你给毁了,这是无法创造绩效纪录的。你有责任与有求于你的人和你有求于他们的人进行交流,以便系统地找出有利因素、阻碍因素和需要改进的地方。这也是你的义务。

只有重视采用考虑周密和有效的方法,我们才能向自我发展迈出重要的第一步:如何超越简单地向组织愿景看齐的做法,以使个人的愿景卓有成效。凡是作出真正特殊贡献的成员都会使组织能够意识到自己承担的使命大于理应承担的使命。

取得这方面成功的关键问题是责任感——保持自己的责任心。如果做到了这一点,其他问题便可以迎刃而解。重要的不是有地位,而是有责任心。要成为一个有责任心的人,你必须认真对待工作,而这足以得到赏识:你的工作很有起色。有时候,这就意味着获得技能。虽然很难接受,但你也许会发现自己那么辛苦地工作,多年来获得的技能不再适用:你花了10年的工夫学习计算机,而现在你得与人打交道。由于责任心被放到了首要位置,你还是答应动用你自己的一切资源来适应新的工作。你会思考:“我应该学习什么,应该怎么做,才能够与众不同?”许多年前,我的一位同事告诉我说:“由于绩效良好,我们加了工资。但是,我们只提拔了那些比他们刚开始工作时放弃更重要工作的人。”

在我看来,总的来说,自我发展似乎意味着既增长才干又增加个人的价值。由于重视自己的责任,我们就能够更加看重自己。这既不是虚荣也不是骄傲,而是自尊和自信。而且,这种东西一旦被你获得,就不会离你而去。它既外在但同时又内在于个人。

是否该辞职

为了实现自我发展,你必须在合适的组织里从事合适的工作。根本的问题是:我适合干什么?这个问题要求你弄清楚你需要什么样的工作环境才能工作得最好。青年学生刚出校门时,对自己知之甚少。他们不知道自己在大型组织任职好,还是在小型组织做事更加合适。他们很少知道自己喜欢与别人共事还是单干,是否能够在—个不确定的环境里取得成功,是否需要最后期限的约束才能有效地完成任务,是应该速战速决还是应该缓慢行事。第一份工作就像是博彩。有幸找到一个合适的职位,不一定就是好事。需要花几年的时间,才能最终发现自己适合干什么,并开始自我定位。

我们往往不重视气质和个性。但是,认真对待气质和个性问题,清楚地了解自己的气质和个性,是非常重要的,因为气质和个性不能通过培训来加以改变。

在战场上采取行动之前必须完全领会作战计划:当阵地右侧突然吃紧时,一位指挥官也许只有几秒钟的时间可用来决定是坚决顶住还是撤退。喜欢思考决策问题的人,有可能迫使自己做出决策,但很可能是错误的决策。

如果经过深思熟虑,对“我适合干什么”这个问题的回答是,我不适合现在从事的工作,那么下一个应该思考

的问题就是：为什么不适合？是因为你不能接受组织的价值观？是否组织腐化堕落？如果是这样，那么你肯定会受到伤害。因为，如果你发现自己在在一个价值观与你本人的价值观不相容的组织里供职，那么一定会变得愤世嫉俗、自暴自弃。你发现自己在为一个腐败堕落的上司工作，因为他是一个政客或只关心自己的职业生涯；或者你发现，一个你所崇拜的上司（他因为奸诈绝顶而没有被识破）在关键的问题——支持、培养和提拔有能力的下属——上严重失职。

如果你没有在合适的职位上工作，你供职的组织基本上是腐化堕落的，或你的工作业绩得不到承认，那么正确的做法是辞职。晋升本身并不重要，重要的是受之无愧和受到公平的待遇。如果你没有处在这样的情形之中，那么你应该尽快接受自己的第二选择。

有时候，为了使自己重新振作起来，变换环境——无论大变还是小变——非常重要。随着人们的自然寿命和工作寿命的大幅度延长，认识到这种需要变得日益重要。

变化环境不一定要非常彻底。譬如说，理查德·舒伯特当了多年美国红十字会会长以后，又在私营工业企业担任劳动律师和人力资源部经理。到了40岁，他又改行到政府部门，后又回到私营工业企业，最后又回到了红十字会。他一生之所以成效卓著，就是因为能在非常不同的组织文化氛围中广泛地与各种各样的人打交道。

当你开始贪图安逸、稳定的时候,你就应该强迫自己调换工作。“歇火”,通常是逃避厌倦的一种方法。早晨,当你一点都不想但又必须强迫自己上班时,最容易感到疲惫。

大多数工作是反复做相同的事。工作本身不会令人兴奋,令人兴奋的是工作的结果。埋头工作,把目光放远。如果你容忍一份令你厌倦的工作,那么你就不会为成果而工作。这时,你一定会垂头丧气。

坚持把学习扎根于自己的工作,坚持拿结果对照预期的目标,进行严谨的反馈分析。你要识别自己工作——甚至生活——中的关键活动。当你要从事这些活动时,请把预期的结果记录下来。9个月或1年以后,请对实际结果与预期结果进行比较。这样,你就能知道哪些方面自己做得不错、哪些技能和知识还需要掌握,以及哪些不良习惯必须改掉(这可能是最重要的发现)。或者,你会像我一样发现,在你为获取成果而努力的进程中止步太早。我很早就意识到自己非常缺乏耐心。你也许同样认识到了这一点。你的最美好意愿一而再、再而三地没有实现,因为你没有听取别人的意见——最常见的不良习惯。

你肯定不会局限于只通过自己的实践活动来进行学习。请对你供职的组织的成员、你周围的人和你的熟人进行观察:他们能真正做好哪些工作,并且是怎样做的?换句话说,寻求成功的途径。乔作出的努力是否似乎要

比我们其他人多？你不妨自己试试。这样做等于是在对自己的工作和职业生涯进行管理；是在了解自己最适合干什么，并以奉献于组织的方式来对自己提出高要求；也是为不让自己容忍令人厌倦的工作而实践被我称之为预防卫生学的东西；也是在营造挑战的氛围。

做好正确的事

我们在组织里供职的大多数人，工作成效低得惊人。我曾经和组织主管打过将近 50 年的交道。他们中的大多数人工作勤奋，知识渊博，不过成效卓著者甚少。高绩效者与低绩效者之间的差别不是才干问题。成效更多的是行为习惯问题，还牵涉到少许基本标准问题。但是，人类还不太擅长组织工作，因为组织是相当新的发明。组织内部有关成效的标准不同于衡量单干的作坊的成效标准。如果是单干，那么是工作决定人的成效；而在组织内部则是人决定工作成效。

迈向成效的第一步就是决定哪些是应该做的正确事。效率，就是采用正确的方法做事，在你做正确的事以前与你没有关系。请确定你自己的工作重点，然后集中精力去完成。你要在工作中发挥自己的长处。通向成效的途径不是模仿你极为崇拜的成功上司的行为，或是实践某本书（即使是我写的书）上介绍的计划。你只能通过发挥自己的长处，特别是像你的指纹一样与众不同的长

处来取得成效。你的任务就是尽你所能的一切,而不是尽你所不能的一切来取得成效。

你可以通过绩效来识别自己的长处。在你喜欢做的事与你做得好的事之间存在一定的相关关系;而在你痛恨做的事与你做不好的事之间存在着强相关关系,因为你总想以最小的努力尽可能快地摆脱你痛恨做的事,而且做起来又一拖再拖。

阿尔伯特·爱因斯坦曾经说过,他愿意拿所有的东西,包括诺贝尔奖,换取足以能参加交响乐团演奏小提琴的能力。不过,他简直没法协调自己的双臂和双手,而这是成为弦乐器演奏家的先决条件。他酷爱演奏小提琴,每天要拉上4小时,并从中享受着乐趣。不过,这不是他的长处。他总是说他恨做数学,而自己只是一个数学方面的天才。

自我更新

除了具有激励作用的工作以外,你只有致力于自我更新,创造激励因素,营造挑战氛围,采取措施不断丰富工作内容。从新的角度去审视自己和要完成的任务,有时能够扩展你在这方面的能力。有一则古老的故事,说的是一个乐团的单簧管大演奏家。乐团的指挥请他坐在观众席上听乐团演奏。他第一次听到音乐。他不仅能娴熟地吹奏单簧管,而且还在从事音乐。这就是自我更新。

无须采用不同的方法去做事,只需赋予它新的内涵。

最富成效的自我更新途径就是谋求获得意外的成功。大多数人忽视成功的苗子,因为他们太注重问题。他们通常起草的报告也同样太强调问题,报告的第一页概述了组织在过去一个时期业绩不佳的方方面面,而本应在报告的第一页上显示组织超额完成计划或预算的各个方面,因为后一些方面才可能首先出现意外成功的初步苗子。刚开始几次,你会忽视这个问题,并且说:“别打搅我,我正忙着解决问题呢。”可是,最终也许会心想,如果我们更加关注运转非常好的方面,那么某些问题就会自行解决。

三种常见的支持自我更新过程的强制性方法就是:教别人、走出组织,以及为下属服务。当某人应邀向同事介绍自己是如何干好某项工作的时候,他像听他介绍的同事们一样也能学到新的东西。花点时间为其他组织工作,同样能开辟自我更新的途径。让组织主管始终关注履行组织使命的现实情况的一种传统方法,就是管理人员每年到直接向组织的客户提供服务的基层去工作一到两次。

我认识的一名训练有素的医疗领域的官员几年前因罢工或突然爆发流行病而被迫去当了一个星期的住院部护士。他意外地来到发生各种伤心事和取得成功的地方。这样就迫使他学习。就像他向我承认的那样:“我不得不以诚面对自己。”现在,这家医

院(我所知道的最好的医院之一)规定,行政管理人员每年一个星期下病房与护理病人的护士一起工作。

所有有能力进行自我更新的个人都很关注自己在这方面的努力。从某种程度上讲,他们是“自我中心论者”,并且把整个世界都当作自己成长的培养基。

凭什么不被世人忘记

我13岁那年遇到了一个很善于鼓励人的宗教课老师。一天,他来检查男生教室,问我们每一个同学说:“你们希望凭什么而不被世人忘记?”当然,我们没人能够回答上来。所以,他咯咯笑着说:“我料你们也回答不了这个问题。不过,如果到了50岁,你们仍回答不了这个问题,那么你们就虚度了此生。”后来,我们去参加第60届校庆聚会。我们中的大多数人仍很活跃。不过,毕业以后,我们从来没有再见过面。所以,一上来,谈话有点拘谨。后来,有一位同学问道:“你们是否还记得普菲利戈勒神父和他的提问?”我们都没有忘记他提的问题。大家都说,尽管我们过了40岁才真正理解这个问题,但是这个问题使这位老师与众不同。

我总是提这个问题:你希望凭什么而不被世人忘记?这个问题会引导你自我更新,因为它会驱使你把自己看做是一个与众不同的人。如果某个具有普菲利戈勒神父

那样的精神权威的人在你一生的早期就问过你这个问题,并因而使你一生都不断地问自己这个问题,那么你真是一个幸运的人。

附录

超越信息革命

信息革命的真正革命性影响刚刚才能够被世人感受到,但既不是“信息”和“人工智能”,也不是电子计算机和数据处理对决策和政策制定或战略的影响导致了信息革命的革命性影响,而是某种 10 年或 15 年前几乎没人预见到,甚至没人谈论的现象——电子商务,也即因特网最终作为推销商品、服务以及——令人惊讶不已——管理和专业职位的主要世界性渠道的涌现。它正在使各国经济、市场和产业结构,商品、服务及其流通,消费市场分割、消费者价值观和行为,以及就业和劳动市场发生着深刻的变化。这种影响甚至可能对于各国社会、政治,首先是对于我们观察世界和生活在这个世界上的人类自己的方法来说,其意义将更加深远。

与此同时,意想不到的新产业肯定会迅速涌现。有一个新产业已经展现在我们面前,那就是生物技术。另

一个新产业也已经问世,那就是海洋养殖业。在未来的50年里,海洋养殖业也许会使我们由“海上猎人和收获者”变成“海上牧民”,就如同大约1万年前类似的创新使我们的祖先由陆上猎人和收获者变成了牧民和农民一样。

有可能还会突然冒出一些其他新技术,并且发展成为重要的新产业。它们会是怎样的技术呢?现在,我们甚至还不可能推测。不过,它们很可能——甚至几乎肯定——会非常迅速地涌现。不难肯定,少数意想不到的新技术——和基于这些技术的新产业——将衍生于计算机和信息技术。像生物技术产业和海洋养殖业那样,每一种意想不到的新产业将发源于其自身的意想不到的特定技术。

当然,这仅仅是一些推测。不过,这些推测基于这样一种假设:信息革命会像历史上1455年前后爆发的谷登堡印刷革命在500年以后引发的前几场基于技术的“革命”那样发展。尤其是这一假设的含义是:信息革命将会像18世纪末、19世纪初爆发的那场工业革命。而且,信息革命爆发以来前50年的情况也确实如此。

铁路

信息革命现在所处的发展阶段相当于19世纪20年代初的工业革命,而在工业革命前约40年的1785年,詹

姆斯·瓦特发明的改进型蒸汽机(1766年首次安装)首次被应用于工业用途:纺棉纱。电子计算机对于信息革命的意义就相当于蒸汽机对于第一次工业革命的意义,即发挥了启动器的作用,但首先是象征性意义。今天,几乎人人都认为,信息革命的发展速度或其影响在经济史上是空前的。不过,工业革命在相同的发展阶段其发展速度至少与信息革命一样迅速,但其影响却更加重大。工业革命在短时间内使大部分制造过程,首先是18世纪和19世纪初最重要的工业制品——纺织品生产实现了机械化。根据摩尔法则,信息革命的“基本元素”——计算机芯片的价格每隔18个月下降50%。在第一次工业革命期间实现制造过程机械化的产品其价格也有过相似的经历。棉纺织品价格在18世纪的前50年里下降了90%。同期,棉纺织品生产仅在英国就至少增长了150倍。尽管纺织品是工业革命早期变化最显著的产品,但是工业革命几乎使纸张、玻璃、皮革和砖头等所有其他重要商品的生产都实现了机械化。工业革命的影响决非就局限于消费品。铁和铁制品——如铁丝——生产也像棉纺织品生产一样很快就采用蒸汽机作为动力源,实现了机械化,并且在成本、价格和产量方面收到了相同的效果。到拿破仑战争结束时,全欧洲都利用蒸汽机来制造枪支,枪炮的制造速度比以前提高了10~12倍,而制造成本却下降了三分之二以上。这时,埃利·惠特尼(1765~1825年,美国发明家和制造商——译者注)也同

样在美国使步枪生产实现了机械化,并且创立了第一家大生产工业企业。

在这40年或50年里,诞生了工厂和工人阶级。两者在19世纪20年代中期——即使在英国——仍然为数甚少,因此还不具有统计意义。不过,它们在人们的心里已经占据了支配地位(并且很快就实际占据了支配地位)。

在美国出现工厂以前,亚历山大·汉密尔顿在他1791年发表的《制造业报告》里已经预见到了工业化国家。大约10年以后,1803年,法国经济学家让·巴蒂斯特·萨伊注意到了工业革命通过造就“企业家”改变了经济。

工业革命的社会影响远远超越了工厂和工人阶级的范畴。正如历史学家保尔·约翰逊在《美国人史》(1997年)中指出的那样,基于蒸汽机的纺织工业的爆炸式增长使奴隶制度得以恢复。美利坚共和国的缔造者们认为,已经实际消亡的奴隶制度,随着轧棉机——用蒸汽机驱动以后——创造了巨大的低成本劳动需求,并且在数十年里把“饲养奴隶”变成了美国最有利可图的产业,而声势大振。

工业革命同样对家庭产生了巨大的影响。核心家庭(指只有父母和子女组成的家庭——译者注)长期以来一直是生产单位。在农庄和工匠的作坊里,丈夫、妻子和儿女们一起劳动。工厂几乎史无前例地首次迫使劳动者走

出家门,到工作场所去做工,并且弃家庭其他成员——无论是成年工人的配偶还是(尤其是在初期)童工的父母——于不顾。

其实,“家庭危机”不是开始于第二次世界大战以后,而是发端于工业革命,并且实际上是工业革命和工厂制度反对者们历来关心的问题。

查尔斯·狄更斯于1854年发表的小说《艰难时世》,很可能是关于劳动与家庭分离及其对劳动和家庭的影响的最逼真写照。

然而,工业革命虽然产生了所有这一切影响,但在其发展的前半世纪里仅仅对业已存在的商品的生产实现了机械化。工业革命极大地提高了产量、降低了成本,而且还创造了消费者和消费品。但是,产品本身始终没有发生变化。在新工厂里生产的产品仅仅在划一性方面不同于传统的产品,瑕疵也少于早期任何工匠——顶级工匠除外——生产的产品。

在工业革命前50年里例外出现的惟一一种新产品就是汽轮。第一艘汽船由罗伯特·福尔顿(1765~1815年,美国工程师和发明家——译者注)于1807年发明制造,可一直过了三四十年以后还没有什么影响。事实上,在19世纪结束以前,用帆船运输的海运货物多于用汽轮运输的海运货物。

1829年,铁路(一种真正前所未有的“产品”)终于问世,并且永远改变了经济、社会和政治。

回眸往事,难以想像铁路的发明要等待那么长时间。事实上,铁轨早就在煤矿里出现。与其用人推或马拉矿车,还有什么能比把蒸汽机作为动力源安装在矿车上更加显而易见的呢?不过,铁路不是受矿车的启发,而是相当“独立”地被开发出来的,而且发明铁路的初衷也不是用来运输货物,火车在很长一段时期里一直被用作载客的交通工具。

30年以后,火车才在美国被用作货运工具。事实上,直到19世纪70年代或80年代,英国工程师才被雇用到新近西化的日本修建客运铁路。因此,那时,日本的铁路还不能承运货物。

不过,在第一条铁路真正开始营运以前,实际上没人曾预计到这一点。

可是,没过5年,西方世界迎来了历史上未曾有过的空前繁荣——铁路事业的繁荣。这次繁荣虽然被当时历史上最严重的萧条所中断,但仍在欧洲持续了30年,直到19世纪50年代末才结束。至此,今天的主要铁路大多已经建成。铁路繁荣在美国又持续了30年,而在阿根廷、巴西、俄国的亚洲地区和中国等“边远”国家和地区一直延续到第一次世界大战爆发。

铁路是工业革命的真正革命性因素,倒不只是因为它创造了一个崭新的经济领域,而且还因为它迅速改变了被我称之为“心理地理学”的概念。人类有史以来第一次具有了真正的“机动性”,普通民众的视野被空前扩大。同时

代的人立刻就意识到人的观念发生了根本的变化。

对此的正确评价可以在乔治·埃利奥特(1819~1888年,英国女作家——译者注)1871年发表的小说《米德马尔齐》——过渡时期工业革命社会的最逼真写照——中找到。

正如法国伟大的历史学家菲尔南德·布罗戴尔在其最后一部力作《法兰西的认同》(1986年发表)中指出的那样,铁路使法兰西成为了一个民族和一种文化。在这之前,法兰西显然是一个由各独立地区“拼凑”而成的整体,只是在政治上组合在了一起。当然,铁路因开发美国西部的贡献而在美国历史上起到了同样的作用。

常规化

迄今为止的信息革命——始于20世纪40年代中期第一台计算机的问世——就像200年以前的工业革命一样,仅仅改变了业已存在的方法。事实上,信息革命的真实影响根本不是以信息的形式表现的。40年前所预想到的信息影响几乎没有产生。譬如说,企业和政府部门进行重大决策的方式几乎没有发生变化。信息革命只是在数不清的领域里使传统方法常规化而已。

钢琴调音软件把传统上要花3小时的调音过程缩短到了20分钟。工资管理软件、存货管理软件、交货管理软件以及企业其他常规管理流程软件的情况都是如此。

绘制监狱和医院等重大建筑工程的内部安装(供水、供暖和排污)图纸,以前需要 25 名高度熟练的绘图员工作 50 天,今天一名绘图员借助于一种专门软件工作两天,以很低的成本就能完成。现在还有帮助纳税人申报应税收入的软件和胆囊摘除术的示范软件。现在的在线股票投机交易,其实就是 20 世纪 20 年代股票投机商每天花几小时在经纪行里进行的交易。处理过程根本没有发生变化,仅仅是被逐步常规化了,而且还能节约大量的时间,常常还能降低成本。

与工业革命一样,信息革命在人们的心里也产生了巨大的影响,而且也许对于孩子们的学习方式影响最大。现在,孩子们从 4 岁开始(往往更早)迅速学习和掌握计算机操作技能,很快就能超过他们的父辈。计算机是他们的玩具和学习用具。50 年以后,我们可能会认为,20 世纪的最后几年,美国并没有发生什么“教育危机”,而是 20 世纪学校教育方式与 20 世纪末学生学习方式之间的差异在日益扩大。印刷机和活字印刷术问世 100 年以后在 16 世纪的大学里也出现过类似的情况。

但是,有关我们的工作方式,信息革命仅仅是对我们一直在做的事情进行了常规化。

惟一的例外就是大约 20 年前发明的光盘驱动器,以一种全新的方式传播歌剧、大学课程和作家的作品。但是,像汽船一样,光盘驱动器的作用也没有马上显现出来。

电子商务的意义

对于信息革命,电子商务就像铁路对工业革命那样,是一种全新、前所未有和完全意外的发展。就如同 170 年前的铁路,电子商务正在创造一种不同的新繁荣,并且迅速改变着经济、社会和政治。

其中的一个例子就是美国中西部工业地区有一家中等规模的公司。这家公司创建于 20 世纪 20 年代,现由创始人的孙子经营,大约占领着其工厂方圆百来英里内快餐馆、学校、办公楼和医院自助餐馆用的廉价餐具和杯子 60% 的市场。瓷器既笨重又易碎,因此廉价的瓷器传统上只在近距离内销售。几乎在一夜之间,这家公司丢失了其一半以上的市场。它的一个客户,一家医院自助餐馆的某人在因特网上冲浪,发现一个欧洲制造商能够以较低的售价和空运费提供质量显然更好的瓷器。在短短几个月里,这家公司本地区的主要客户转向欧洲供应商采购。似乎只有很少消费者知道——更不用说关心——货源是在欧洲。

多亏铁路创立了新的“心理地理学”,人类才主宰了距离。在由电子商务创立的“心理地理学”中,距离感已经完全消失,世界成了一个经济体和一个市场。

距离观念发生变化的一个结果就是,每一家企业即使只在一个当地市场或地区市场生产或销售,也必须参

与全球竞争。竞争再也不是局部性的了。事实上,竞争已经不受国界的限制。每一家公司必须实施跨国经营,而传统的跨国经营方式可能会落后过时。传统的跨国公司在许多不同的地理区域进行生产和销售。在每个地理区域里,跨国公司只是一家当地公司。但是,在电子商务领域,既不存在当地公司也没有不同的地理区域。在哪里生产、在哪里销售和如何销售等问题,仍将是重要的经营决策。不过再过 20 年,企业可能不再需要决定经营什么、如何经营和在哪里经营等问题了。

同时,采用电子商务方式适合买卖哪些种类的商品和服务,哪些种类的商品和服务不适合采用电子商务的方式交易,这些问题尚不明朗。现实的情况是,一条新的销售渠道业已形成。

为什么铁路改变了西方的心理和经济地理,而对世界贸易和客运产生相同影响的汽船却没有呢?

为什么当时没有出现“汽船繁荣呢”?

销售渠道较新的变化——譬如说,由当地食品杂货商店到超级市场,从单家超市到连锁超市,从连锁超市到连锁百货商店和其他折扣连锁店——其影响也不明显。向电子商务的转变既是有选择的,又是意外的。

这里有几个例子。25 年前人们普遍认为,在数十年里,印刷品将采用电子方式传送到个人订户的计算机荧屏上。订户可以在计算机荧屏前浏览,或下载下来或打印出来。这是基于光盘驱动器的假设。因此,任何数量

的报刊都能在线发行,而且绝非仅局限于美国。迄今为止,没有几家报刊真正在线发行。但是,20年前,任何推测会出现“Amazon. com”和“barnesandnoble. com”书店——即通过因特网销售和交付沉重的书籍——的人一定会闹得哄堂大笑。可是,“Amazon. com”和“barnesandnoble. com”书店已经在经营这项业务,而且是在世界范围内经营。我最近出版的《21 世纪管理的挑战》(1999 年)美国版的第一张订单就是发往“Amazon. com”书店的,而且是来自阿根廷。

另一个例子是:10 年前,一家世界主要汽车制造公司进行了一项关于新兴因特网对汽车销售预期影响的深入研究。结论是:因特网将成为二手汽车的主要销售渠道;不过,消费者购买新车时仍希望能亲手摸摸,亲眼看看,亲自试试。事实上,至少迄今为止,大多数二手车仍不是在因特网上,而是在经销商的车铺里销售。可是,目前销售的新车(不包括豪华车)有一半是真正通过因特网“购买”的。经销商只是把顾客来车铺以前已经在网上选好的汽车交付给顾客。20 世纪最有利可图的、但还不起眼的商务,对于当地汽车经销将会意味着什么呢?

还有一个例子:1998 年和 1999 年美国股市繁荣时期,有越来越多的交易商进行在线交易。不过,投资者似乎仍远离电子交易。美国的主要投资工具就是共同基金。尽管几年前,几乎有一半的共同基金是通过电子交易方式进行交易的,但据估计,有关数据在未来几年里将

减少到 35%，而到 2005 年还将进一步下降到 20%。这种情形与 10 年前或 15 年前“每个人的预期”正好相反。

电子商务在美国增长最快的领域，是过去还不存在商务的领域——专业人士和管理人员的就业领域。几乎有一半的世界级大公司现在通过环球网络进行招聘，而大约有 250 万专业人士和管理人员（他们中的三分之二甚至不是工程师和计算机从业人员）在因特网上发布自己的履历，并且在网上寻找征聘启事。这可是一个全新的劳动力市场。

这又反映了电子商务的另一个重要影响。新的销售渠道改变了消费者，不但改变了消费者的购买方式，而且也改变了购买对象。新的销售渠道改变了消费者行为、储蓄模式和产业结构，而且在短期内就改变了整个经济。这就是目前正在发生的情况，而且不只局限于美国，越来越多地发生在其他发达国家和许多新兴国家，包括中国。

路德、马基雅弗利和鲑鱼

铁路使工业革命成为了既成事实，并且巩固了革命成果。工业革命引发的繁荣几乎持续了 100 年。蒸汽机技术并没有因铁路的出现而寿终正寝，却在 19 世纪 80 年代和 90 年代发明了汽轮机，20 世纪 20 年代和 30 年代又发明了深受铁路迷们钟爱的最宏伟的美国蒸汽机车。但是，以蒸汽机和制造业为中心的技术失去了它的

中心地位。而技术的发展转向了几乎继铁路发明以后立即出现的全新兴产业,这些产业无一与蒸汽或蒸汽机发生任何关系。先是19世纪30年代发明的电报和照相技术,紧接着是光学仪器和农业机械设备。与前几种产业完全不同的新兴的化肥工业诞生于19世纪30年代末,在短时间内就改变了农业。由检疫、疫苗接种、净水供应、下水道等构成的公共卫生成了增长迅速的重要产业,史无前例地把城市改造成了比乡村更卫生的居住地。与此同时,麻醉剂也首次问世。

伴随这些重要的新技术而来的是重要的新兴社会机构:现代邮政、报社、投资银行和商业银行等。这些机构没有一个与蒸汽机或一般意义上的工业革命技术有什么关系。到了1850年,这些新产业和机构终于占据了发达国家工业和经济的支配地位。

印刷革命——创造现代世界的第一次技术革命——发生的情况也与此非常类似。1455年,谷登堡对印刷机和活字印刷术进行了改进,后来他又多年继续致力于这方面的工作。在1455年以后的50年里,印刷革命席卷欧洲,并且完全改变了欧洲经济和欧洲人的心理状态。不过,在头50年里印刷的书籍,都是一些所谓的古版书,主要是一些几个世纪以来僧侣们在写字间里费力地手抄的课本:宗教小册子和古代经典著作。在印刷革命的头50年里,大约印刷了7 000种书、35 000版的书籍。其中至少6 700种是传统题材的书。换言之,在印刷革命的头

50 年里,新印刷技术使得人们能够以越来越低的费用获得信息和信息传播产品。不过,大约在谷登堡去世 60 年以后,德国路德教派的圣经问世。成千上万册的路德教派圣经以难以置信的低廉价格立即被销售一空。在以后的 20 年里,由于路德教派的圣经大量传播,新的印刷技术得以在一个崭新的社会——一个耶稣教征服半个欧洲的社会——里大显神威。耶稣教势力的强大强迫罗马天主教会在另半个欧洲进行改革。路德教派有意识地利用新的印刷手段来恢复宗教在个人和社会生活中的中心地位,从而爆发了持续一个半世纪的宗教改革、起义和战争。

然而,就在路德公开承认利用印刷技术来恢复基督教的同时,马基雅弗利(1469~1527 年,意大利政治思想家、历史学家、作家——译者注)撰写和发表了《君主论》(1513 年),1 000 多年来西方第一本不含圣经内容、不参照古代作家的风格撰写的书。没过多久,《君主论》就成为了 16 世纪的“另一种最畅销书”及最声名狼藉也是最有影响的书。在短期内,涌现了大量的今天我们称之为文学的纯世俗作品——小说,以及科学、历史、政治书籍,很快又涌现了经济学书籍。没过多久,在英格兰出现了第一种纯世俗的艺术形式——现代戏剧。同时,还出现了新的社会性组织:耶稣会、西班牙步兵和第一支现代海军,并且最终诞生了君主国家。换言之,印刷革命遵循的发展轨迹就是 300 年以后爆发的工业革命遵循的轨迹,

也是今天信息革命遵循的轨迹。

现在没有人能够预言新的产业和机构将会是什么模样的。16 世纪 20 年代,当时也没人能够预测一个世纪以后的文学和戏剧。在 19 世纪 20 年代,也没人预见到电报和照相术的发明和公共卫生事业的诞生。

有一点即使还不能肯定,但也有可能实现:未来的 20 年将会诞生许多新产业。同时,几乎能够肯定,其中有少数产业将诞生于信息技术、电子计算机、数据处理或因特网。这一点由历史上的先例可知。而且,新的产业正在迅速形成。如上所述,生物技术已经形成产业,而海洋养殖业也是如此。

25 年前,鲑鱼还是一种稀罕的美味佳肴。传统上,典型的正餐主菜不是鸡肉就是牛肉。今天,鲑鱼已成为一种常见鱼种、日常菜谱中的一道家常菜。如今,我们吃的鲑鱼大多不是在海洋或江河里捕获的,而是在海洋养殖场人工养殖的。鳟鱼也日益如此。显然,其他许多种类的鱼其情况也会如此。譬如说,比目鱼作为海鲜,就如同猪肉作为肉类,比目鱼的养殖正在成为海洋里的大批量生产。这无疑会培育出新的不同鱼种,就像牛、羊和鸡的驯化和家养繁殖出了新的品种。

不过,很可能已有十多种技术处在 25 年前生物技术所处的阶段,也就是说已经开始初露端倪。

有一种服务也已含苞待放:外汇风险保险。如今,每家企业都是世界经济的一个组成部分,外汇风险保险就

像工业革命早期传统保险刚问世时的(火险和水灾险等)“实物”险种保险那样有着巨大的需求。外汇风险保险所需的一切知识业已具备,现在就缺保险机构本身。

在技术、经济领域,很可能还有社会领域,未来的 20 年、30 年变革甚至有可能比计算机问世以后的几十年所发生的变革还要巨大。

绅士与技术专家

铁路问世以后形成的新产业在技术上与蒸汽机,或更一般而言,与工业革命没有多大的关系。它们不是“世俗的产物”,而是“精神的产物”。它们之所以能够问世,仅仅是因为工业革命导致了新的思想倾向,并培育了新的技能。是这种思想倾向接受了——其实是急切地盼望——发明和创新;也是这种思想倾向接受了——其实是急切地盼望——新的产品和服务。

工业革命同样还创立了接受新产业的社会价值观,首先创造了“技术专家”。美国第一位技术专家埃利·惠特尼在很长一段时期内没有在社会和经济上取得成功。他于 1793 年发明的轧棉机如同蒸汽机,占据了工业革命胜利的中心位置。不过,一代人以后,这位技术专家已经成为美国的民族英雄,并且在社会上得到了承认,在经济上获得了回报。电报发明人塞缪尔·摩尔斯(1791~1872 年,美国画家、发明家——译者注)也许是第一个榜

样,而托马斯·爱迪生则是最杰出者。在欧洲,“实业家”仍长期处于社会低层。不过,到了1830年或1840年,大学培养的工程师成了受尊敬的“专业人士”。到了19世纪50年代,英国正在丧失其优势,并且作为工业国开始先被美国,然后是被德国赶超。关于英国被超越的主要原因,普遍认为既不是经济也不是技术,而是在社会方面。在经济上,尤其是在金融方面,英国直到第一次世界大战爆发仍然是个强国。在技术方面,英国在整个19世纪仍保持着自己的优势。现代化学工业的第一种产品——合成颜料和汽轮机都是由英国发明的。但在社会方面,英国仍然不能接受技术专家。他们永远也当不了“绅士”。英国人在印度创立了一流的工程学院,而在本土却几乎没有一所一流的工程学院。没有一个国家如此尊重“科学家”。确实,英国物理学家在整个19世纪期间始终保持着“领导阶层”的地位,出现了从詹姆斯·克拉克·麦克斯韦(1831~1879年,英国物理学家——译者注)、迈克尔·法拉第(1791~1867年,英国物理学家、化学家——译者注)到丹尼尔·卢瑟福(1749~1819年,英国化学家、医学家——译者注)这样的科学家。但是,技术专家仍然是“工匠”。

例如,狄更斯在他1853年发表的小说《荒凉山庄》对暴发的铁厂老板表示了公开的蔑视。

在英国,具有为风险事业融资的实力和意愿的风险资本家也没有得到发育和成长。法国的发明在巴尔扎克

的巨著《人间喜剧》首次得到反映。而在 19 世纪 40 年代,风险投资事业已经在美国(由 J. P. 摩根),同时在德国和日本(由全能银行)实现了制度化。然而,英国虽然发明和发展了为贸易融资的商业银行,但是在两个德国流亡者 S. G. 瓦尔堡和亨利·格林菲尔德于第二次世界大战前夕在伦敦开设两家创业银行之前,却不存在为工业融资的机构。

善待知识劳动者

为了预防美国沉沦为 21 世纪的英国,我们需要做些什么呢?我确信,就如同铁路问世以后,工业经济的领导阶层需要由“工匠”彻底转变为“技术专家”或“工程师”一样,我们的社会思想倾向也需要进行彻底的变革。

所谓的信息革命实际上是一场知识革命。能够用来实现处理过程常规化的不是机器,而计算机也只是一个触发因素。软件只是基于几个世纪的经验,通过应用知识,尤其是系统的逻辑分析来对传统的工作进行重新组织。关键不在于电子学,而是认知科学。这就意味着在正隐约形成的新经济和技术领域保持领先的关键,有可能就是专业知识人士的地位以及社会对他们的价值的承认。因为,如果仍把他们当作传统的“雇员”,并且像英国把“技术专家”视为“工匠”那样来对待知识劳动者,那么很可能会导致同样的后果。

可是,今天我们正想做到两全其美:在运用奖金和股票期权来笼络知识劳动者,让他们心甘情愿地继续充当雇员的同时,又企图维持“资本是关键资源,金融家是老板”的传统思想倾向。不过,这种状况如果能够维持的话,那么也只能持续到各新兴产业享受股市繁荣,因特网公司业已运作的时候。未来的主要产业其表现有可能更像传统产业,也就是说增长缓慢、艰难、费力。

工业革命的早期产业——棉纺织工业、铁制品工业、铁路——都是一些繁荣的产业,一夜之间就能造就出百万富翁,就如同巴尔扎克笔下的风险银行家和狄更斯笔下的铁厂老板,在短短的几年时间里摇身一变,从一个低贱的仆人变成了“企业的首脑”。1830年以后问世的产业也同样造就了百万富翁。不过,他们也花了20年工夫,而且是20年的辛勤劳动、奋斗、节俭、失望和失败。从现在开始将要出现的新产业有可能也是如此,而生物工程的情况业已如此。

因此,笼络那些创建新产业的知识劳动者完全是徒劳无益的。正致力于创建新产业这一伟大事业的知识劳动者必然会继续希望在经济上分享自己的劳动果实。经济成果如果真能成熟,那么有可能还要过很长时间。很可能大约在今后的10年里,以(短期)股东身份经营一家企业作为首要目标和理由——如果不是惟一目标和理由的话——会得不到预期的效果。这些基于知识的新产业其业绩越来越既取决于制度的运转,又依赖于吸引、留住

和激励知识劳动者。如果这一点不再能够靠像我们现在想做的那样通过满足知识劳动者的欲望来实现；那么就必须靠我们通过满足他们的价值观，承认他们的社会地位和社会权力来实现。同时，这一点还必须靠我们把他们由下属转变为平等的决策者，由薪水优厚的雇员转变为合伙人来实现。

编 后 记

(笃男植田)

我担任彼得·F. 德鲁克教授著作的日文翻译已有30 来年,因此能够深切地感受到读者总期待他下一部著作问世的心情。有那么多管理者通过书信、面谈和电话的方式同我谈论德鲁克。有些企业家告诉我说,他们多亏读了德鲁克的著作才取得了成功。有的企业家与他们手下的知识劳动者讨论德鲁克的观点,并且要求他们的经理在阅读新出版的德鲁克著作以后写一些读后感。

德鲁克的作品是那样的超前,因此把他的著作在他撰写的时候同步翻译成一种东方语言,总是一种挑战。但是,几年或者10 年、15 年以后,人人都开始用自己的母语谈论他的作品。《突变时代》日语新版本于1999 年秋季发行时正逢其首版30 周年,有人在读了德鲁克的这本新版著作以后感慨地说:“现在正在发生的这些事情正是他在书中曾经说到过的。我读到它们的时候,这本书

正极其畅销,但没想到这些事情会对我们如此重要。”

作为一名职业决策者、日本最有影响的代表工业利益的重要经济组织的主管,我本人在阐述工业观点和政策方面得益于德鲁克的见识匪浅。目前,在作为创立一所培养 21 世纪技术专家的新型学院的发起人之一的新职业生涯中,我又受到了他的著述和他写给我的书信的鼓励。

首先,德鲁克是一个热爱人类的人。这就是他能成为“大师中的大师”的原因。

不过,我总觉得还缺些什么。

“我的上司嘱咐我读一点德鲁克的书。可是从哪一本开始呢?”“我想再多读一点德鲁克的书,可接下来应该读哪一本呢?我想自己挑选。”“我读过很多德鲁克的书。我想重温一遍。我需要了解德鲁克世界的全貌,可是德鲁克的思想太博大精深。”事实上,在我昨天参加的一次鸡尾酒会上,一家风险投资公司的首席执行官、建筑学教授、工程学讲师问我:“我已经读过《21 世纪管理的挑战》。您建议我接下来读哪本书呢?”

关于德鲁克的著作,约翰·塔兰特、杰克·贝蒂和约翰·弗莱厄蒂等的书也许能帮助他们理解。关于德鲁克的论著、论文在世界上有很多,而且有许多语言的。但是,要回答上面这样一个问题,还真没有把握。我和德鲁克著作的日本出版商钻石公司的编辑们都这么认为。我通常建议去逛一家书店或图书馆浏览和挑选一本他们自

己喜欢的书看。在任何国家的情况必然都是如此。

我曾向彼得建议,由某人,最好是他本人,应该根据他的 31 部著作的内容再出一本新书,如果必要的话,就出两本,而我作为他大部分著作的翻译随时恭候他的吩咐。我和德鲁克,我俩几乎随即都赞同出两本书。一本取名《德鲁克论管理集萃》(即中译本的《组织的管理》——译者注),另一本取名《德鲁克论社会集萃》(即中译本的《社会的管理》——译者注),主要旨在帮助那些想挑选德鲁克下一部著作阅读的读者。我选编了对于理解作者的观点、预见、独创性以及他增删和修改的内容都很重要的章节。我俩确信,这项工作本身将非常有趣。

可是,我们很快就发现,有一个重要问题应该分开论述,那就是个人问题。德鲁克断言,人们需要一个履行职能的社会。一个社会只有当自己拥有正統的决定权,并且给予其成员地位和职能时,才能够履行其社会的职能。这就是德鲁克的“一般社会理论”,是在 60 年前作为“工业社会的特殊社会理论”应用于当时的新兴社会时提出的。如今,他试图在新千年伊始之际阐述他的“知识社会的特殊社会理论”,请参见作为本卷附录收入的《超越信息革命》一章。

就像一个人生下来注定要睁开眼睛看,并且一定会睁开眼睛看一样(如歌德笔下的浮士德),德鲁克在这 60 年里对管理和社会的论述有时难免交叉重叠。这一点是完全可以理解的。不过,关键在于个人。德鲁克历来关

心个人在自由、负责任的社会里的地位、作用和尊严,以及组织不仅作为社会机构而且作为个人完成任务、做出贡献和取得成就的手段的职能。

所以,我们一致同意增出一卷,书名就叫《德鲁克论个人及其效能集萃》(即中译本的《个人的管理》——译者注),并且把这一卷作为本套丛书的第一卷。因为今天个人常常在这个人类历史上动荡最激烈的时代感到困惑、迷茫。

本卷主要论述个人,但并不是一本介绍职业生涯的指南,更不是介绍生计的通俗读物。本卷旨在回答“我做什么、怎么做,才能有所作为”这样的问题,而不是回答“我应该做什么”这样简单的问题。本卷还会迫使读者自问“我希望凭什么而不被世人忘记”这样的问题。

本卷的编写素材取自于德鲁克的 10 本著作和近期在一家刊物上发表的文章。我希望读者能够喜欢这本由德鲁克温馨而又鼓舞人心的教诲结成的集子。

本卷的第一篇主要论述当今个人赖以生活的社会的根本性巨变。一个人如果不知道自己生活在一个怎样的社会里,那么就不可能履行职责、有所作为和取得成就。第一章是《后资本主义社会》(1993 年)一书的“引言:变迁”和“第一章:从资本主义到知识社会”的节录。哈佛商学院的罗萨贝斯·莫斯·坎特在评论这本最畅销书时说:“惊人的题材和见识,‘后资本主义社会’是对知识社会正如何改变我们的世界和生活的每一个方面——从地

缘政治学到工作场所——的最贴切描述。”

第二章取自《巨变时代的管理》(1995年)一书的“第七章:新组织社会”。《哈佛商业评论》在评论这本书时写道:“他(德鲁克)真是在为所有的管理者和经营管理专业的学生提供无价的精神食粮。”

第二篇当然论述知识劳动者和知识劳动。一个人只有在明白自己该做什么时,才可能不辱使命。第三章取自于《为未来——20世纪90年代及其以后的年代——而管理》(1992年)的“第十三章:知识劳动生产率”。当日本公司的首席执行官们应“经团联”的要求自己挑选日文书籍捐赠给中国大学的日本学院时,这本著作的日语版是这年被最广泛选中的书。

第四章和第五章选自《有效的管理者》(1966年)一书的“第一章:效能可学而有之”和“第三章:我能奉献什么”。《基督教科学导报》评论这本书时说:“一本富有想像力的书,譬如说,为相信直觉而不是事实辩解;一本关于如何避免落入组织陷阱的救命手册。”德鲁克写道:“凡努力使自己成为有效管理者的人,只要这样做,都能取得成功。效能可以学而有之,而且必须通过学习来发挥效能。”

第三篇是本卷的核心部分,能使个人有能力去完成任务。它介绍了应该学习的经验。第六章选自《德鲁克论亚洲》(1996年)一书的“第六章:重塑个人”。这本书是世界上两个重要人物——德鲁克和日本零售业大亨

Isao Nakauchi——书信频繁交往的结果。德文版《管理者》的一位评论家评论这本书是“理论反思与实践创新”。

第七章取自德鲁克最近的著作《21 世纪管理的挑战》(1999 年)的“第六章:自我管理”。纽约的天才工业心理学家、许多首席执行官的咨询顾问、以领导理论专家闻名的沃伦·贝尼斯把这本书描述为:“当代最重要的管理思想家”提出的关于未来主要管理问题的新的革命思想和观点。第八、第九章选自于《有效的管理者》的“第二章:了解自己时间的去处”和“第五章:要事先做”。

本卷的第四篇介绍了一些当今知识劳动者为了真正富有成效而必须掌握的知识。尤其是第十章介绍的知识对于知识劳动者最为有用、最有价值,正是因为知识劳动者必须天天进行决策。第十章选自《有效的管理者》的“第六章:决策要素”和“第七章:有效的决策”。

第十一章的篇幅相当短,摘自德鲁克篇幅最长的经典著作《管理:任务、责任与实践》(1974 年)的“第三十八章:管理沟通”。这本许多大学和研究会多种管理课程的教科书,成了被证明使用最方便、富有成效的管理实践工具和方法。它是一个管理“宝库”。

第十二章取自《管理前沿——今天孕育未来决策的地方》(1986 年)的“第二十四章:基于信息的组织”。此书收集了发表在《华尔街日报》社论版,以及《公共福利》、《公司》、《外交事务》、《财富》、《哈佛商业评论》、《绅士》和其他重要出版物上的 35 篇论文和随笔。这本书的第一

章《变化了的世界经济》在《外交事务》上发表时是当年阅读率最高的文章。

第十三章选自《为了未来——20世纪90年代及其以后的年代——而管理》(1992年)一书的“第十五章:领导:再加把劲”和《有效的管理者》的“第四章:变长处为成效”。

第十五章取自《创新与创业精神》(1985年)的“第十一章:创新原则”。这是世界上第一本把创新和创业家精神作为一种目的明确的系统学科来论述的专著。《风险》把这本著作说成是“全书只论述了如何发扬创业精神”。不过,这本书肯定是第一本,而且仍是惟一一本论述如何发扬创业家精神的专著,也是每个知识劳动者必读的书。

对于每一个不再满足于做经济人的个人来说,第五篇提出了作为本卷结论部分的最根本的问题:你希望凭什么不被世人忘记?第十六章选自《21世纪管理的挑战》的“第六章:自我管理”,它给我们清晰地描绘了知识劳动者个人革命和社会基本变革的景象。第十七章选自《后资本主义社会》“第十二章:受过教育的人”。在这一章里,德鲁克把知识内涵的变化描绘成了个人和社会变化的主要原动力。

第十八章选自《非营利性组织管理》(1990年)——当今非营利性组织不可或缺的管理手册——“第五篇:个人、管理者和领导人的自我发展”。

最后,附录《超越信息革命》取自《大西洋月刊》1999

年 10 月号。信息革命几乎已经成了新千年伊始各类知识劳动者日常聊天的一个题材。

由于本卷集中论述个人的效能,因此本卷得以在包括两部小说在内的 31 部著作(书名全部列在《编后记》的末尾)中仅引用了 10 部专著和一篇论文。10 部著作正好占德鲁克卷帙浩瀚的著述的三分之一。在本卷中,我们没有收录《工业人的未来》(1942 年)、我最偏爱的《为成果而管理》(1964 年)、经营战略的经典著作《突变时代》(1969 年)。《突变时代》是一本再过数十年都仍有参考价值的划时代畅销书,因为正如索尼公司的 Nobuyuki Idei 所强调的那样,突变不但还会继续,而且还会加速。我们在这里仅点到为止。

现在,我希望读者至少能够在彼得·F. 德鲁克三分之一的著作中挑选你要读的下一本书,并且能喜欢这本书。

德鲁克生平简介 *

彼得·F. 德鲁克是一名作家、一名教师和一名咨询顾问。

首先,德鲁克个人至今共出版过 35 本书,这些书被译成 30 多种文字。

在这些书中,14 本书是论述社会、经济或政策的,这些书是:

- (1)《经济人的终结:论极权主义的根源》(1939 年初版,1995 年再版);
- (2)《工业人的未来》(1942 年初版,1995 年再版);
- (3)《新社会》(1949 年初版,1993 年再版);
- (4)《美国的未来 20 年》(1957 年出版);
- (5)《未来的里程碑》(1959 年初版,1996 年再版);
- (6)《突变时代》(1969 年初版,1996 年再版);

* 上述生平简介根据德鲁克先生的传真件整理、翻译而成。——译者注

(7)《人类、思想与政治》(论文集,1970年出版);

(8)《前所未有的革命》(1976年初版,1995年以《养老基金的革命》的书名再版);

(9)《走向未来的经济》(论文集,1981年出版);

(10)《新现实》(1989年出版);

(11)《生态的前景》(论文集,1992年出版);

(12)《后资本主义社会》(1993年出版);

(13)《德鲁克论亚洲》(1996年出版);

(14)《未来社会的管理》(2002年出版)。

15本书是论述管理的,它们是:

(1)《公司的概念》(1946年初版,1993年再版);

(2)《管理实践》(1954年初版,1993年再版);

(3)《为成果而管理》(1964年初版,1993年再版);

(4)《有效的管理者》(1966年初版,1993年再版);

(5)《技术、管理与社会》(论文集,1970年出版);

(6)《管理:任务、责任与实践》(1974年初版,1993年再版);

(7)《动荡时代的管理》(1980年初版,1993年再版);

(8)《正在变化的管理者世界》(论文集,1982年出版);

(9)《创新与创业精神》(1985年初版,1993年再版);

(10)《管理前沿——今天孕育未来决策的地方》(论文集,1986年初版,1997年再版);

(11)《非营利性组织管理》(1990年初版,1992年再

版);

(12)《为未来——20 世纪 90 年代及其以后的年代——而管理》(论文集,1992 年出版);

(13)《巨变时代的管理》(论文集,1995 年出版);

(14)《彼得·德鲁克论管理职业》(1998 年出版);

(15)《21 世纪管理的挑战》(1999 年出版)。

此外,有 3 本书是选集,它们是:

(1)《个人的管理》(2001 年出版);

(2)《组织的管理》(2001 年出版);

(3)《社会的管理》(2001 年出版)。

还有两本书是小说:

(1)《最后的世界》(1982 年出版);

(2)《做好事的诱惑》(1984 年出版)。

最后一本是自传:《一个旁观者的冒险经历》(1979 年初版,1991 年再版,1998 年三版)。

德鲁克先生还与他人合写过《绘画风格的演变与日本画》一书(1979 年出版)。除了撰写书著外,德鲁克还制作过根据他自己管理书籍的内容而拍摄的 8 个教育电影系列,并讲授过 10 种与管理和企业战略有关的在线课程。德鲁克经常为各相关杂志撰稿,在 1975~1996 年间,他还担任过《华尔街杂志》的专栏撰稿人。

其次,德鲁克当过(位于佛蒙特州本宁顿市的)本宁顿学院的政治学与哲学教授。1950~1971 年间,德鲁克先生当过纽约大学工商管理学院的管理学教授,并得过

该学院的最高奖状——院长荣誉奖。自 1971 年起,德鲁克一直任加利福尼亚州克莱尔蒙特市克莱尔蒙特大学的教授,而该大学的管理研究院在 1987 年就以德鲁克的名字命名。在 1978~1985 年间,德鲁克还在从属于克莱尔蒙特学院的坡莫纳学院东方艺术系任教授。

最后,德鲁克先生专长于向企业 and 非营利性组织提供有关战略与政策,以及有关高层管理人员的任务和组织工作的咨询服务。他为许多世界级大公司、创业型小公司,以及诸如大学、医院、社区服务团体等非营利性组织机构和美国、加拿大、日本的政府机构提供过上述咨询服务。

美国、比利时、捷克、英国、日本、西班牙和瑞士的有关大学都授予过他名誉博士的学位。他担任过技术史协会的主席,现在是彼得·F. 德鲁克基金会的名誉主席。

德鲁克先生 1909 年出生于奥地利维也纳,并在维也纳和英国完成教育。德鲁克已婚,膝下共有 4 个儿女和 6 个孙子、孙女。

德鲁克作品一览表

(打“*”的作品被选作本卷的素材)

1.《经济人的终结:论极权主义的根源》“The Deadline of Economic Man; The Origins of Totalitarianism”(1939年);

2.《工业人的未来》“The Future of Industrial Man”(1942年);

3.《公司的概念》“The Concept of the Corporation”(1946年);

4.《新社会》“The New Society”(1949年);

5.《管理实践》“The Practice of Management”(1954年);

6.《美国的未来 20 年》“America's Next Twenty Years”(1957年);

7.《未来的里程碑》“Landmarks of Tomorrow”(1959年);

8.《为成果而管理》“Managing for Results”(1964年);

9.《有效的管理者》*“The Effective Executive”(1966年);

10.《突变时代》“The Age of Discontinuity”(1969年);

11.《技术、管理与社会》“Technology, Management, and Society”(1970年);

12.《人类、思想与政治》“Men, Ideas, and Politics”(1970年);

13.《管理:任务、责任与实践》*“Management: Tasks, Responsibilities, Practices”(1974年);

14.《前所未有的革命》“The Unseen Revolution”(1976年),1995年以《养老基金的革命》“Pension Fund Revolution”的书名再版;

15.《一个旁观者的冒险经历》“The Adventure of a Bystander”(1979年);

16.《动荡时代的管理》“Managing in Turbulent Times”(1980年);

17.《关于未来经济学及其他的评论》“Toward the Next Economics and Other Essays”(1981年);

18.《最后的世界》“The Last of All Possible Worlds”(1982年),小说;

19.《正在变化的管理者世界》“The Changing World

of Executives”(1982 年);

20.《做好事的诱惑》“The Temptation to Do Good”(1984 年),小说;

21.《创新与创业精神》*“Innovation and Entrepreneurship”(1985 年);

22.《管理前沿——今天孕育未来决策的地方》*“The Frontiers of Management—Where Tomorrow’s Decisions Are Being Shaped Today”(1986 年);

23.《新现实》“New Realities”(1989 年);

24.《非营利性组织的管理》*“Managing the Non-profit Organization”(1990 年);

25.《生态愿景》“The Ecological Vision”(1992 年);

26.《为了未来——20 世纪 90 年代及其以后的年代——而管理》*“Managing for the Future: The 1990’s and Beyond”(1992 年);

27.《后资本主义社会》*“Post-Capitalist Society”(1993 年);

28.《巨变时代的管理》*“Managing in a Time of Great Change”(1995 年);

29.《德鲁克论亚洲》*“Drucker on Asia”(1996 年);

30.《彼得·德鲁克论管理职业》“Peter Drucker on the Profession of Management”(1998 年);

31.《21 世纪管理的挑战》*“Management Challenges for the 21st Century”(1999 年)。