

本書的寫作是為了那些雖然苦惱，但却剛強的人……為了那些負擔沉重，但却有決心的人……為了那些過分勞累，但却很關心他的現狀，想作一些改變的基督徒。「成功的管理秘訣」這本書不但實用，而且切合實際；它將會指示你達到更豐富、更輕鬆、更有意義之生命的途徑。

### 一本談到如何管理你自己的書！

你是否總被一些無關緊要的瑣事拖累，而讓大好機會溜過？  
你是不是積案如山之辦公桌的奴隸？  
時間的壓力有沒有攪混你對事情的看法？  
這不只是一本談到如何管理你的時間的書，而是

## 你離達成目標尚有幾多遠？

· 企管叢書 ·

# 如何有效的運用時間

原著者：殷思重 馬肯奇合著

翻譯者：吳文秋

出版者：大光書房出版部  
榮耀出版社

台北市松江路22號9樓

電話：(02)5628133-5

郵政劃撥：0543550-0 戶名：大光書房

發行人：陳建民

登記證：行政院新聞局局版台業字第2688號

承印者：世光印刷設計有限公司

電話：(02)5628133-5

一九八四年九月初版 版權所有  
一九九〇年一月再版 翻印必究

## Managing Your Time

by Ted W. Engstrom & R. Alec Mackenzie

Translated by Timothy Wu

Copyright © 1967 by Zondervan Publishing House

Chinese Edition Published with Permission from

Zondervan Publishing House in U.S.A.

Copyright © 1984 by Glory Press

P.O. Box 3526 Taipei, Taiwan, 10099 R.O.C.

Tel: (02) 5628133-5

All Rights Reserved

Sep. 1984 1st Edition

Jan. 1990 2nd Edition

本社保有此書全球中文版權，未經許可，無論部份或全部均不得轉載翻印。但報刊書評引用，不在此限。

(如破損或裝訂錯誤，請寄回本社更換)

定價 新台幣 158 元

ISBN 957-516-033-9

## 序

只要你讀了本書的頭幾頁，你就會體驗到，本書不只告訴你如何有效地管理你的時間，它也以透徹的方式，涵蓋了所有企業界、教育界與服事主的工作的一切管理原則。

好幾年以前，我就已認識本書兩位作者的人品、才幹以及他們在企業界和很多成功的基督教服事工作方面的經驗。他們的確很有資格在管理方面寫作本書。

本書涵蓋面很廣，不但引用合適的聖經經文，也引用很多過去、現在之國內、國際性領袖的話，如潘羅柏 (Robert Burns)、艾默森 (Ralph Waldo Emerson)、艾森豪 (Dwight D. Eisenhower) 和參議員哈特菲 (Mark Hatfield)。本書最好的勸勉是說到我們是受託管理時間的管家，因此應該仰望上帝、聖靈和聖經，作為我們運用時間、才幹的指引。

我們都知道一生目標的重要性。如果你知道一個人的目標是什麼，驅使他向某一方邁進的是什麼，那麼你也更有資格勸勉他、影響他。本書不只強調時間的重要性，也強調個人、組織對達成短程、長程目標之思想的重要性。

本書還談到另一個重要的題目，就是在運用你的時間、才幹、金錢方面的優先次序。本書從頭到尾強調人一生生命、工作的素質。今天的人不只在事業方面的工作缺乏卓越性，在服事主的工作上更缺乏卓越性。本書必定能使人在生活的各個層面都更卓越。我相信慕迪 (Dwight Moody) 所說的：「只要你還作得到，就必須用一切可能的方法，向一切可能碰到的人，作出一切可能的善行。」我相信讀過這本書，又應用其中美好建議的人，將會有助於達成慕迪所說的高尚目標。

泰 勒 (Herbert J. Taylor)

## 前言

## 你真的關心嗎？

只要看看一個人從沉悶的辦公室逃出來，又陷入毫無意義的休閒中，你就不會奇怪，何以現代人總是深受厭煩的困擾。

——李羅柏 (Robert Lee)

警告你！再看下去危險！已經屈服於滿桌案卷，或已受堆積如山的例行公事所奴役，以為這就是「主管人員的生活方式」的人，可能不會想再看下去。但對那些已經飽受折磨，決心要突破現狀的人，有些驚喜在前面等着你。首先是這本書的標題，你會發現，事實上本書並不是在討論時間管理。時間管理分析到最後，事實上就牽涉到你對自我的管理。

作者所提出來有關時間方面的問題，最後的答案都回溯到個人。最重要的是：他利用他的時間作了那些事。他無法將時鐘撥慢或撥快；他無法購買或放棄時間；他所有的時間正好與別人的一樣多。泰勒 (Chaplin Tyler) 說，時間就是「我們的存在物中，最殘酷無情，不知變通的因素。」不管個人的身份地位如何，分針總是毫不留情地向前走去，所不同的是個人——他如何計劃、如何組織、如何領導、如何控制，不單單是他自己的活動，更包括那些他所要管理的人的活動。這就是這本書所要討論的……不是管理時間，而是管理你與時間有關的活動。

這是一個「匆忙的主管」的時代，本書是爲了獻給那些站在管理地位的基督徒，一般都認爲這種人是被管理的革命所束縛而痛苦掙扎的人。設備的現代化與新的管理程序之引進，正在改變他的工作環境。資料處理程序創造了知識的爆炸，使他飽受吞噬的威脅。會議與研討會也盛行在管理人員與主管之間，據估計每年約有七十五萬美元，是用在經常性的對這些問題深入的探討上面。

但時間的壓力有沒有污染了我們的看法？勉強維持的掙扎是不是使我們眼界模糊了？我們是積案如山之辦公桌的奴隸嗎？我們是不是太過於「以危機爲導向」，以致錯失良機而毫無所知？對大多數人而言，這些問題的答案一定是肯定的。但我們對這種事

實又有多關心呢？我們缺乏組織的狀況，有沒有使我們下決心要作一些改進呢？我們已經知道很多應該改進的事，但正如一位明智的觀察家所說的，我們所知道的，我們卻不去作。

如果個人的關懷還不足以逼使我們開始去作好時間的管理，我們又如何使自己成爲一個有責任的管家呢？如果我們對於如何利用那些上帝所託付給我們的，要我們照管的資源——包括時間——都無法好好管理的話，那我們還能作什麼呢？

如果你心臟衰弱的話，最好不要再往下看；如果你認爲你很想改善對時間的運用，但還不能同意我上面所說的觀念，也許你應該省省時間，作一些比較沒有挑戰性的工作。但是，如果你是少數像艾爾曼 (Paul Eimen) 一樣，對生命有深切的渴望，也努力尋求要把他們的渴望適切地表達出來的人，而且也聽到那一位說過：「我來了，是要叫人得生命，並且得的更豐盛。」那麼，這本書可能就是爲你而寫的。本書是爲那些匆忙，但卻剛強的人……爲那些挑重擔，但卻有決心的人……爲那些工作過份廣泛的基督徒從業人員，又很關心自己的處境，想要改變現況——由自己本身開始改變的人所寫。

殷思重 (Ted W. Engstrom)

馬肯奇 (R. Alec Mackenzie)

## 目 錄

序——泰勒

前言——你真的關心嗎？

第一部分：正視工作、時間與休閒……………一

一、爲何工作？……………你要工作十萬小時，你知道爲什麼嗎？你的工作哲學……………三

二、何謂時間？……………負責的管家；問題在於時間嗎……………還是你？你的時間

哲學……………一

三、何謂休閒？……………區別「休閒」與「自由」時間；「操勞過度」之主管

的秘密……………「憂鬱個案」情結；你知道如何處理嗎？你的休閒哲學……………二〇

第二部分：管理自己……………二九

四、蘇格拉底說「認識自己」——你認識自己嗎？……………個人審查……………三一

五、目標在那裏？……………期望傑出；目標的必要性；設定個人目標……………長短程

目標；目標管理；有方向的努力……………四三

六、做得如何？是否上軌道？……………你是司機或司爐？你的時間都到那兒去

了？——審查表；評鑑結果——「活動」對「成就」……………五七

七、進展如何？——有沒有進展？自我發展……………七三

**第三部分：管理別人**……………八五

    聖經對管理與權柄的看法……………八八

    八、何謂「管理」？……………定義；管理者的哲學：計劃、組織、領導、控制……………九〇

    九、不作計劃就是計劃失敗；現況分析；設立目標；發展政策；計劃；設立程序；訂時間表；訂預算……………一〇三

    十、讓我們來組織……………（組織圖表）；發展組織結構；授權；建立關係……………一一五

    十一、如果你是領袖：好好領導……………決策；溝通；推動；選擇人才；栽培人才……………一二六

    十二、誰在控制？……………設定工作標準；工作成果的衡量、評估和糾正……………一七〇

    十三、時間之賊……………一九六

    十四、製造需要的時間……………二一〇

    十五、「問題」就是「轉機」嗎？……………二二一

    十六、成爲傑出的人……………二三四

## 第一部分 正視工作、時間與休閒

厭煩已經成爲現代人生活中，比鬼魂還更可怕的东西。正當每週工作時間逐漸縮短，且節省時間的裝備逐漸增加時，絕大多數美國人的工作能量卻開始要去面對一個奇怪的兩難式——對於他們拼命爭取到的時間，不曉得如何運用才好。有很多傑出的新聞評論家在一個年度結束時，被問到這樣的問題：美國人民在未來一年所要面對的最大危機是什麼？在各種不同的答案，包括冷戰的壓力，以至非洲國家的崛起等等之後，輪到薛艾立 (Eric Sevareid) 作評論，他的看法與別人不同，他說威脅到美國社會最嚴重的是休閒時間的增加，以及那些最有休閒時間的人，乃是最不知道如何去運用閒暇時間的人。

另一方面，還有二十世紀基金會葛拉吉 (Sebastian de Grazia) 所提出來的結論；他說最大的危機乃是「我們這個以工作爲中心，幾乎是由工作所強迫推動的社會。」何謂工作？何謂時間？何謂休閒？」這是葛拉吉所提出來的問題。這些問題是否駭人

聽聞？問題的答案是不是再明顯不過了？葛拉吉的回答是否定的，他鄭重地作了以下的結論：

在我們的社會思潮中已出現了很大的裂縫，最終的錯誤將會導致對工作與時間作全盤的檢討。美國人將必須反問自己，想到自己的命運；一生奔波忙碌，為的是什麼？為了食物？為了活下去？為什麼要活下去？再說，活不下去又有何干？真正重要的又是什麼？這整個根基都已不斷地發生動搖，對責任與享樂的整個型態，都正在尋求要建立在某些新的基礎上面。一旦對工作與時間有了新的看法，就會帶來嶄新的傾向。若是我們用作休閒的傳統活動更強化了，我們就會更有自信，能把我們帶回到很早以前就應有的生活狀況中——進到政治社羣的第二階段，享受高品質的生活。

時間可以分成工作與休閒。一個人的工作會是另一個人的休閒；而另一個人的休閒又是另一人的工作。有的人是爲了樂趣而工作，而有人只是爲了從工作中得利；有的人又可兩者兼顧。一個人若秉持這樣的哲學，即任何值得作的事情，就一定要作得盡善盡美；這樣的人將更容易從職業中找到滿足。而這樣的人也將是對時間管理，以及自我管理這種題目最感興趣的人。

## 一、為何工作？

人工作的意義，是爲了使上帝灌輸在他心中那一種冒險的本能得到滿足。

——杜尼爾 (Paul Tournier)

杜尼爾說：「有的人不眠不休的爲生活作預備，而未會真正活過。」在他最近出版的「生之冒險」一書中，這位聞名的瑞士醫生與心理學家對「工作的意義」有深入的剖析。杜尼爾盼望他一生都是一位業餘工作者，這一種身分對他之所以會有那麼大的吸引力，原因是在其中有他所執迷的愛；工作不是爲了攫取，而是爲了愛的緣故。

不喜歡工作並不是一種新興的現象；本世紀初班奈特 (Arnold Bennett) 就說過，在大多數情況中，人都不會真正感覺熱愛他的工作；人總是帶有一點勉強地，盡可能晚一點開始工作；又盡量要早一點，以快樂的心情結束他的工作。而他的身體這一部機

器，只要是處於工作狀態中，按照班奈特的說法：很少會發揮它完全的「馬力」。

杜尼爾博士發現：今天大多數人都不喜愛他們的工作，其所產生之嚴重的對生命不滿足的後果，將會導致很多疾病。縱使有再多從外面來的快樂，也不足以取代一個人由對他工作真正的熱愛所產生出來的快樂。他說：「若想要幫助一個工作的人，從他的日常工作中去發現一股新鮮的吸引力，就必須先幫助他活出一種更完全、更健康的生命。」

但一個人面對工作的態度問題，也許可以從一個更直接的角度加以探討。賴爾森（Bruce Larson）就很開誠佈公的談到這個問題：「如果你對工作感到很痛苦、厭煩……或感到很恐怖……那就是上帝要你知道，祂要你改變你現在所從事的行業，或——更有可能——祂是想要改變你。」

行為主義的科學家（以後還會有更詳細的討論）正對傳統的組織管理觀念造成嚴重的破壞，這些觀念對人們所從事的工作有長遠的影響。也許杜尼爾的說法比他們更好，他堅持在工作組織方面，想要作更有果效的改革，就必須以重視人的重要性為出發點，「當一個工作者認為他只不過是被當作一個生產工具而已，就會漸漸覺得他只是一個無生命的東西。而當他覺得別人有興趣把他當人看，關心他的個人生活，關心他生命的遭

遇；別人對他的期望不只是一種機械式的表情，而是對他的工作、才幹、自動自發的想像力有個人性的了解，當他是團隊中的一份子，共同參與事業上的冒險；這時，他就能認清本身是一個人的價值，盡個人的全力投入工作中。」

杜尼爾接着又說到，如果企業的主管能認真地與部屬分享他們對整個企業發展的看法，而不是持守大部分人認為理所當然的觀念——反正工作者是爲了經濟上的需要而工作，只是爲了賺錢餬口，如果是這種態度，則不論一個工作者原先是多麼有心要把自己分內的事作好，他也不會再覺得這些工作有任何真正的重要性。如果沒有讓他們看到整個工作計劃，讓他們覺得是朝向一個共同的方向在努力，那麼他的工作就會落到例行公事的窠臼中。主管往往都無法意識到，一般的工作者多麼希望能看到整個工作藍圖，他又多麼希望能多知道這些，以便了解他所能達到的貢獻與成就。

杜尼爾博士常以同情的眼光來看當今迷惘的年輕人；當問到這些人何以需要工作時，「因爲這是你的責任。」杜尼爾認爲這樣的回答並不够；他說：「與他們的上一輩比較之下，有愈來愈多的人不再能滿足於一種不用思想的生活；或像別人一樣，不用花任何心思作每一件事情，而不知道爲什麼要這樣作。」

把工作奉爲神明也不是辦法——就好像有些人所說的：「我的工作就是我的生命。」

事實上，這是他們在根本不知道這句話真正重要性的情況下所作的結論。人真正的價值不是靠尊崇或玷辱工作得到的，而是藉着幫助他重新發現真正成爲一個人的重要性而來。

薛也斯 (Dorothy Sayers) 指出，工作就像是「一種人的本性，應該發現其正當的運作與喜悅的生活方式，藉此而使本身得以完成上帝的榮耀。」這是一種由對工作本身的愛慕就可以產生出來的創造性活動。薛女士又說：「人乃按照上帝的形像造成，應該把事情做得像上帝所創造的一樣，爲的是那些事情本身就是值得我們將它做好的。」顯然這樣的標準可以應用到基督徒所從事的工作上面，無論他們所受的呼召或所從事的職業是什麼。她又說道：「工作基本上不是人爲了生存，不得不作的事；而是人活着就是要工作。」工作本身即是，或者應該是工作者天賦才能的完整表露；在工作當中他可以找到靈性上、心智上、社會上與肉體上的滿足，藉着工作爲媒介，而把自己奉獻給上帝。

薛女士所認定的這種結論帶來的結果多少有些革命性的意味：

(一) 工作者所付上的努力一定無法從薪資的多寡顯出它真正的報酬，而是要看工作者能否從工作中得到適當的成就感而定；因爲他的工作乃是衡量他生命的標準。滿足感是

由他自己本性的圓滿，與他對工作之完成的期待而來的。工作成爲他的嗜好，快樂地見證勞力的可貴。因此工作者不再爲他的工作討價還價，而把工作當作是對別人的服務。

(二) 每一個人都應該做合乎他本性的工作；經濟的壓力導致這個無知的社會，常常嘲笑那些放棄高薪的職位，而去做那些他自覺比較適合他作的工作者。不妨想想看，只爲了找到一份工作，而把工作者與工作結合在一起，結果會是如何？詹尼斯 (Ed Janis) 曾經在卡耐基 (Dale Carnegie) 的課程中說到他生命中最令他滿足的一次經驗；他曾經有一份全國皆知薪資很高的推銷工作；由於推銷員愈來愈多，工作上的壓力開始使家庭生活也受到影響。生活已開始有一點緊張。有一天，他就下決心，一定要付代價爬上成功的階梯（不管所謂的成功是指什麼）——但對他的家庭而言，卻又是另一回事。結果他找了一份薪水較低，壓力也較少的工作。他未來的老闆對他說：「跟我們在一起，你賺不到那麼多錢；但我相信，你在這裏一定會很愉快，我們都很容易相處。」現在，詹尼斯先生認爲他作了這個決定——找一份新的工作——乃是他生命中最重要，也是最好的決定。

(三) 我們不應該再把工作認爲是某些要趕快完成，以便享受休閒的東西；寧可把休閒變成一段改變工作步調的時期，使我們得以更新，爲的是能達到得以繼續工作的快樂目



標。因此，用不着忍受任何規條的束縛，這些規條只會攔阻我們長久工作，以及我們從工作中所需要得到的喜樂。我們必須排拒這些對我們的自由產生可怕干擾的限制。（薛女士的觀點使我們想到，在關係到工作時間與薪資比例的事情上，這些觀念一定會帶來很大的混亂！）因此，我們的努力就不再是爲了爭取多少不用上班的時間——而是爲了爭取多少可以上班的寶貴時間！

（四）我們應該努力的不只是受雇，而是要有工作的品質。我們應該極力參與值得從事的工作，而在其中感到驕傲。

前面所說的第一點關係到工作者；而第二點關係到基督徒，並引到這樣的結論：世俗的職業是神聖的，用在工作上的時間就是用時間服事上帝；工作者必須能在他的工作中服事上帝，而工作本身必須受接納，被尊爲是參與神聖創造的媒介。這是基督徒要謹記在心的重要觀念，不只要尊重自己的職業，更要尊重朋友與親屬們的職業。這個觀念將會大大影響基督徒從業人員在受雇於世俗的職業，而與未來的雇主面談時的態度。

因此，在談到基督徒對時間管理的觀點時，顯然我們實際上所談到的不只是對自我的管理，更是談到：作爲一個基督徒，不管我們所找到的是什麼職業，都應當在那種職業中盡心盡力，好好表現自己。

爲了避免讓基督徒的讀者認爲這種對工作的觀點的確不錯，但在實際的工作情況中卻不得不反對這種觀點；請你聽聽巴騰協會的巴騰（J. D. Batten）的說法，他有許多有關管理方面的著作，也在美國與美國之外的國家主持很多管理方面的講座，在美國管理協會的贊助之下，他在書中寫道：

缺乏有目標的生產性工作的生命是毫無意義、枯燥無味、雜亂無章的……偉大的火箭科學家布勞恩（Werner von Braun）有一次數學考不及格的故事，經常爲人所津津樂道。當時他唯一的目標是完成學業，可是後來他開始讀有關火箭與太空方面的書，而且下定決心要在這方面鑽研，也體驗到一定要把數學搞好。以後他就進一步盡他所能地選修了所有數學的課程，爲的是要達到他的目標。最後，在處理最困難的問題時，他發現了一種真正的樂趣。

我們一定不能再把工作當作是一種要快快結束的事情——一道必需解開的枷鎖，以便能享受自我。而是應該正確地來看有生產性、有成果的工作，把它當作是生活中整體的、主要的、快樂的一部分。

隨着光陰的飛逝，那些已達到或接近退休年齡的人，往往會表現出刻骨銘心的懊悔；只因爲他們過去浪費了很多有生產力的歲月，活在放鬆與休閒的夢想中。他們太慢體會到活得豐富、完整的機會——只能從成就中得到快樂的經驗——已離他們而去。

再者，安格得 (Ruth Anshen) 在介紹一系列的文章「過去歲月的挑戰——面對時間」中聲明，寫這一系列文章的盼望是「要證明工作的神聖特質」；她的結論是：「沒有任何一種工作能够只是建立在物質、技術或肉體的慾望之上。」

因此我們再回到這個問題：「為何工作？」基督徒當中，有自己的事業，又有別人在他的導督下工作的從業人員對這個問題一定有一個答案，這個答案就是他工作的哲學。不管你身為管理人員或工人，丈夫或家庭主婦，每一個基督徒都必須有這一套哲學，這是很重要的。究竟為何而工作呢？如果一個人平均工作時間是五十年，用十萬個小時在工作上，那麼這樣的問題就應該一問再問，讓他確實知道他為何什麼要這樣作。

## 二、何謂時間？

時間是什麼呢？誰能簡單扼要地加以解釋？誰又能在思想上理解它，以便在關係到時間的事上表達他自己呢？然而在我們一般談話中，還有什麼比時間更令我們熟悉，更為我們所常提到的呢？當然，在我們說到時間時，我們當然很了解它；當我們與別人交談時，別人若提到時間，我們也能了解。然而，到底何謂時間呢？如果沒有人問我，我當然知道；但如果有人以這個問題來問我，而我又很想加以解釋的話，坦白說，我真的不知道。

——聖奧古斯丁

從以上所引用的話，可以很清楚地看到，對時間的觀念混淆不清，不是近代才有的。多布森 (Henry Dobson) 在「時間的矛盾」一書中，也用幾行字表達出來：

你說，是光陰飛逝嗎？噢不！  
多悲哀啊！光陰仍在，是我們飛逝。

也許前一章所描述之工作的觀念幫助馬基 (Robert MacIver) 以他的哲學面對時間這個令人困惑的事情。不管是什麼原因，這位舉世聞名的政治與社會學家說到，時間就像太空一樣，是一種空間，而不是一種力量。他很清楚地觀察到，由時鐘或日曆所計算出來的時間，無法確實滿足很多人類的需要。人可能成爲時鐘時間的犧牲品；但按照他的說法，真正的不同是在於量度出來的時間與活出來的時間。

量度出來的時間是活出來的時間之對敵。有很多方法會使我們成爲時間的犧牲品，其中最顯著的一種也許是——當我們所做的工作剝奪了我們的樂趣；這時我們對工作的看法如何就很重要了。我們的心中馬上會浮現出一幅學童徬徨不安地等待下課鐘響的圖畫；公司職員心裏只盤算著晚上要參加的活動；機械操作員漫不經心的操作著預定的例行工作；律師基於責任上的需要，內心冰冷地爲他所接的案子預備一份沉悶的案情摘要等等。

我們已經看到，我們如何運用時間，大都視我們對工作的看法而定；現在就讓我們來想想幾個關於時間的錯誤觀念。

### 一些錯誤觀念

在忙碌的從業人員生活中，再沒有比下列的問題更常被問到，「時間都用到那兒去了？」雖然是最常被問到的問題，但這樣的問題卻反而不能把問題的真相表明出來，不是很奇怪？難道就像問題所說的一樣，時間從舞臺上消失了嗎？或者它只是按照通常的速率消逝，而我們卻離應有的成就尚遠？或者，也許我們真正要問的是：「爲什麼我計劃得這麼糟，只剩下這麼一點點時間，卻還有這麼多事情要作？」

我們一生中總不斷會有人告訴我們：「時間就是金錢，必須精打細算。」但我們有沒有辦法選擇不花時間？當然沒有。時鐘的雙手殘酷無情地往前移動，我們根本無法控制它們飛快的速度。我們可以在籃球賽的記分板，或足球場上「停止計時」——然而在生命的競技場上，我們永遠不能這樣作。

日晷儀的陰影與滴漏中的細砂所代表的，遠超過一件可以用意志來控制或分配的東西。因此我們談到時間的破壞性……是一隻留不住的手……一隻老年人用以剷除一切的鐮刀。但是時間真的是一股這麼可怕的力量嗎？或者，事實上它不能創造任何東西……

也無法毀滅任何東西？

包德溫 (Faith Baldwin) 稱呼時間是一個擅長交替互換的女裁縫師。但是我們知道，岩石的磨損、星星愈來愈暗淡、人變老與帝國的衰退，這不是因為時間的作用使然，而是因為在上帝所設立的宇宙之中，由於能量體系之運作所引起的潮起潮落與人事滄桑。如果空間乃是事物存在的層面，為何不接受時間呢？好像馬基弗所提出的，把時間當作是事物改變的層面。

我們驚叫：「時光飛逝！」——而我們所指的乃是：我們不能在可運用的時間之內，達成所期待的結果。

我們說：「時間總會有辦法的，船到橋頭自然直。」——而不肯說，只要有够用的時間，情況無疑地會變為更好。

我們抗議：「我沒有時間！」——而不願承認，在我們的優先次序裏，這樣的聲明並不够重要，還需要我為此而努力。只要事情對我們而言是够重要，我們總會有時間的。我們談到「時間的暴虐」，把它歸屬於是一種行爲的能力，而不去認清事實乃是：在可運用的時間之內，所要做的工作太多。

畢竟，時間不是金錢或只是一件商品；它無法到處去……無法加速或減慢；無法

購買或交換；它也不是一股邪惡的破壞力，或一位深不可測的法官，或一個無所不知的醫治者。時間就像韋氏 (Webster) 所下的簡單定義：「當動作或過程持續的一段時期，就是時間。」就像滴漏中的砂粒一樣，我們一生的日子也是如此。

### 負責的管家

我們對時間真正的本質如此缺乏知覺，著實很叫人驚訝；而在我們想到時間相等的分配給每個人的意義時，可能也會同樣感到驚訝。當上帝選擇要創造我們時，與生命本身而來的是，祂也把恩賜帶給全世界。我們每天都有同樣的時間，與任何人一樣。不管你是報童或總統……作家或家庭主婦……農夫或資本家……我們所買の時鐘都以同樣的速率在前進。……無論我們是誰、身在何處，我們都有同樣的一小時六十分鐘，與每一個地方的每一個人一樣。沒有一個人的時間比你多！

以清楚的工作哲學為基礎，再加上與我們對工作的看法息息相關的對時間與時間管理的看法，就可以仔細來看「時間的管家」。我們生在此地，就是爲了在上帝的聖聖目的中工作。在上帝爲我們的工作所應許賜給我們的資源當中，不管這些資源是什麼，總

混合著某種分量的時間。聖經中有關使用時間的勸勉可以在歌羅西書四：五看到：「你的時間要盡可能作最好的運用。」（腓立普譯本）

有關財富與財產的管家已經有很多討論，說的比較少的是有關作才幹的管家，而更少提到的是如何作時間的管家。說不定我們對這方面的了解還要更少。「作時間的管家」到底是什麼意思呢？我們真正談到的是我們的時間呢，還是上帝的時間？難道與生命本身的恩賜一起賜給我們的時間，是可以按照我們自己的目標處置的嗎？……：只把我們所要作的決定留下一小部分，回報那位把時間賜給我們的就可以嗎？或者，好像薛查理（Charles Shedd）所說的，因為上帝創造了世界與其中一切所有的，我們所有的時間是不是也屬於祂？

薛氏提出「基督徒使用時間的十個信念」，他很合宜地由「生命中神聖的任務之一」之目的作為開始。他從路加福音十：41—42勾劃出基督對馬大溫柔的提醒中所顯出的對比：「但是不可少的只有一件」。這並非要她過份注意，只要簡單的、安靜地談到天上的事，這就夠了。按照薛氏的說法，真正有效率的生命，並不是由得到上帝的幫助而來，當我們「把我們的意志交在祂手中，求問祂，我們對祂的目標可以幫上什麼忙」時，我們的生命就能顯出最大的價值。

因此，時間的管理對基督徒而言，就變成對祂的時間的管理，這就能帶我們進入一種略帶革命性的思想裏。當時間脫節……：工作堆積……：事情不順利時……：你有沒有常常停下來問問上帝，是不是我們所做的正好就是祂希望我們做的？我們所管理的乃是祂的時間，我們是不是應該從這一點開始？

伊凡絲（Colleen Townsend Evans）曾說到這種觀念對她的效用：當生活過分忙碌時，她就試著停下手頭的忙碌，反問自己：「我是不是已經把基督推出生命的心？」

賴爾森（Bruce Larson）建議「定出前進的次序」，就能與眾不同。我們所做的是不是就是上帝要我們做的，把這個問題解決了，就是我們對時間管理最大的、唯一的訣竅！

從這段聖經中，我們是不是還可以看到另一面——上帝應許要供應我們各樣需要（腓四：19）？當然這一定也包括我們要做事情所應有的時間。因此，有關如何更有效的管理時間這個問題，解決的方法就變成一個簡單的疑問：「我是不是讓上帝的意旨作我生命的中心？」因為祂已應許要供應我時間，來做我必須為祂做的事。

## 問題是時間……還是你？

除掉這冠冕堂皇的句子：「時間是永恒中可以量度的片段」；以及一般對時間的錯誤觀念：「我手頭上還有一些時間」——我們現在可以概括地說：時間只是一種量度……一種層面。因此，它根本不能成爲我們的問題。在任何探討有關時間與其管理的事情上，所有的路線最終都必引回對自我的管理上面。整個管理科學都是在處理從業人員分配時間的方法。

這一點難道這麼令人驚奇嗎？請注意在對時間的抱怨中所表現的相似性：似乎時間永遠都不够用。當然，更準確地說就是我們企圖在可以運用的時間內做太多的事。記住……我們所有的，而且經常會有的，就是這麼多的時間！

所以問題不是時間，過去不是，將來也不會是……問題是我們自己。幸運的是，我們可以在這一點上努力做些改變。

在我們對付自我管理這件事之前，讓我們先認清第一道障礙——上帝的旨意。我們已經看到，我們之所以缺少時間，最基本的問題是；我們把上帝推出生活的中心。我們

已看到，祂應許供應我們一切的需要，當然也包括最基本的因素——時間。不過現在，我們發現我們置身於人類的競技場上，而上帝根本無視於我們的脆弱，選召我們去工作。祂已賦予我們某些才幹、能力，每一個都很獨特；然後給我們權利，選擇各人的道路。

由於這種神聖創造的關係，對任何擁有的人都是敞開的，因此就產生這樣的問題：「我怎麼知道我所選擇的道路，正好就是上帝要我走的那一條呢？」我們又如何能知道，我們對上帝已安排由我們來看管的資源，正像祂所希望我們作的一樣，加以運用呢？有沒有這樣的危險，就是在有組織的基督徒所努力的事情中，將有些問題「過分屬靈化」了——其實是用常識就可以解決的問題——而有關別的工作，就有些「倚靠上帝來完成」；或對自己說：「祂還沒有指示我去做」？這些問題可會引起對「團契生活」曲解的意味，（我們將在下一章看到這一點），也會使主的工作沒有效率，看不見成果。這當然不可能是祂的旨意，因此，我們應該透過上帝對我們生命之完全的旨意，來看如何管理自己這一件事，……將我們的意志奉獻給祂……好好運用祂所託付給我們看管的才能與資源，來成就祂爲我們一生所立定的目標。

### 三、何謂休閒？

沒有任何一首音樂是「靜止的」，但音樂創作中却有「休止符」。在生命的旋律中，人們通常所忽略的就是這一部分。

——魯斯金 (John Ruskin)

我們在第一章中問到「為何工作？」這個問題時，我們說作爲一個基督徒，特別是基督徒從業人員，我們早就應該仔細反省一下對工作的看法。「那麼，」你又問：「休閒又是什麼呢？」問得不錯……休閒又是什麼呢？「忙碌」的從業人員會以揶揄的驚訝口吻辯稱：「禱告看看吧！看看有沒有人會讓我  
知道休閒是怎麼回事？」

這些一談到休閒時，就好像是談到某些模糊、遙不可及的應許之地的從業人員，到底又是怎麼回事呢？……他們談到休閒時，好像這是必須費很大的力氣才能得到的東西。即使實際上得不到，卻仍心存渴望。他們是真的希望有休閒嗎？他們知道休閒是怎

麼回事嗎？如果他們有休閒，他們會不會有意義地加以運用？很多觀察家相信，大多數從業人員對這些問題的答案都是否定的。

如果事實不是如此，爲什麼他們不去休閒呢？爲什麼那些最賺錢的團體沒有安排休閒活動呢？……如果這種團體希望有休閒的話，他們大可安排更多休閒的時間……爲什麼這些團體不安排呢？

#### 為何從業人員選擇更長的工作時間

雖然這種說法可能太露骨了，但我們開始看到的事實顯然是：從業人員工作時間很長，乃是出自他們自願的抉擇！阮達爾 (Clarence Randall) 很看不慣那些可憐兮兮、匆匆忙忙、工作過度的經理，他說：

工作過度的主管實在很可憐！除了一大堆例行的紙上作業以外，他還要勇敢地肩負起似乎只有超人才能擔負的責任。一連串赴不完的約會，又有不斷的突發事件來襲；他從未有機會好好組織一下。很可憐——但卻要認清這種人要命的缺點。

阮達爾把這些英雄人物看作是自討苦吃的殉道者，自認他們對整個公司有重要的責任、犧牲的努力和永垂不朽的貢獻。幾乎每一個公司都有這種人。要認識他們很容易，只要看看他們亂七八糟的辦公桌（太忙了，沒有時間清理！）……雜亂無章的公文（所有的重要文件都堆在這裏！）……由匆忙的秘書帶三明治給他（這麼重要的人，如果離開辦公桌太久，一定會出很多錯！）……別人都下班以後，他才拖著塞得滿滿的公事包離開（誰知道，可能會有一些遲下班的同仁看到，居然有人這麼關心工作，下了班還要做，而感到高興呢！）……很晚才回到家，匆匆忙忙地給太太一個吻，問道：「晚餐怎麼還沒弄好？」（重要人物是絕對不能等的！）……第二天早上起來，又抱著未曾打開過的公事包出門（遲一點上班，讓那些昨天下班時沒有看到這公事包的人看！）……已經有「十五年未曾申請休假」（公司主任一定很感激這種「忠實老幹部」——辦公室裏別的椅子如果在這麼長的時間裏，都未曾受休假的困擾，該會有多溫暖啊！）……匆匆忙忙地趕出差（只要一通電話，就傳送了一個這麼重要的信息，使他非出差不可！）……永無止境的例行工作（沒有一個人能做得像他那麼好，他又如何能交待下去呢？）……開會時習慣性的遲到（把優先權讓給別人，表明他很慷慨，只選較不重要的事做）……總是無法在限期內完成工作（可是他已經準備好理由，讓人不得不聯想到他的確身兼數

職，情有可原！）

你會問：「是休閒時間的問題嗎？」不錯。也許我們最好再退後一點來看，剛剛所描述的那個從業人員，可能會有一種有意義的「工作哲學」嗎？如果他根本沒有任何工作哲學，那他可能會有休閒哲學嗎？如果工作就像薛也斯女士所說的，不是一種人爲了生存不得不做的事，而是人活著就是要工作；我們就以此爲跳板，從而了解真正的休閒。

從業人員乃是生而爲工作，基督徒從業人員更不用說了。把服事上帝與服事同胞的承諾、獻身和工作機會結合，就能產生很大的工作動機。比起別的從業人員，基督徒甚至更不容易劃分工作與休閒的界限。從業人員喜歡來去自如，不喜歡書記、辦公桌、店員的工作。他要自己安排時間……喜歡與他爲了達到工作目的而選擇的人一起吃飯；喜歡自由地到有所行動的地方……分派別人工作……想到未來……計劃好好利用機會……親見美夢成真……這是工作嗎？實在說，對許多人而言，這也是一種休閒——當上帝的手在這當中所啓示時，個人內心的慾望最貼切的滿足。

依照葛拉吉的說法，這一切就是爲何從業人員寧可選擇工作時間長一點的原因，並不如我們想像的那麼可憐。如果從業人員本身體會到他工作所牽涉到的，一般都出於自



願、不用操心與社會性的追求有關聯，那麼他自己就比較少會可憐自己。

但基督徒從業人員對這一點又有另一種根深蒂固的理由可以解釋，因為在一般基於經濟需求的工作之下，令人滿意的職員很難找到。缺乏令人滿意的職員，就成爲工作過度最好的藉口。這時候要提醒讀者的是：不妨從自己所處的情況中，反省一下真正工作過度的理由是什麼。事實上，最明顯的可能是：你並不一定想像你所想像的一樣，那麼過度操勞——如果你是如此，那可能是因爲自己希望如此。如果這些可能性是實在的情況，那麼只要你能看清事實，就可以除去多少壓力啊！自封的殉道精神是不會得到多少敬意的。

那麼休閒又是什麼呢？如果工作是上帝所預定的……如果工作是我們生之所爲的事……那麼休閒也需要有它自己的目標。它會是一段自我更新的時間，能够再造我們的精力、才幹、能力，以便再對我們受呼召來做的工作顯出喜樂的幹勁……不管是基督教或世俗的工作皆然。

當「偉大的美利堅之夢想」正把我們國家帶進豐富的途徑……有各種電氣產品……想像不到的節省時間的機器——這是必須用更多時間賺錢才付得起的設備……這時候哲學家開始問道：我們是否知道我們的目標？我們是否重視休閒與不用上班之間的不同？

如果我們有了更多休閒時，能否有意義的加以利用？

在忙碌的從業人員不得不面對的壓迫中，一定也包含了這種不知道如何打發休閒時間的苦惱在內。基督徒心中所存在的罪惡情結，也一定有一、兩種是與休閒時間的應用有關。比如說：有沒有遊手好閒的基督徒？美國過去的這一段偉大歲月如何與作好時間管家的人生哲學配合起來呢？

我們已說過，每一個人都有一樣多的時間，這都是從上帝而來的恩賜。如果我們所經管的是上帝的時間，那麼休閒又如何呢？似乎又更清楚了，我們的人生爲的是完成祂的目標……我們所作的工作是祂所指定的……我們的休閒也屬於祂……而更令人驚訝的是：比起那些忙碌的從業人員，祂更願意與我們親近。

從業人員很不容易看到，

他們昂貴的時間我可以浪費；

我緊張兮兮的定約會，

匆匆忙忙與他們約談。

但不管白晝或黑夜，

無論地點是否恰當，

我尋求，

就毫無遲延的得以與上帝晤談。

——無名氏

爲上帝的緣故而休閒，似乎比只爲休閒而休閒有意義得多。同時也可以加強我們對時間管理的觀念。匆忙的從業人員現在應該可以看到更多的理由，必須打破他原有習慣的束縛。已經拖了五年沒有與家人出外度假了——這件事可以把它看成是上帝的計劃，不只是爲了他的家庭，也是爲了他自己。自動地參與社區所舉辦的活動，利用這種機會表現令人激賞的才能，可以使他在工作上成爲一個更有效的管理者。改變一下生活步調，向一個新的方向努力，特別是對於一個被綁在辦公桌上的從業人員而言，可以得到奇妙的更新。對於基督徒，有關他那「匆忙的情況」到底是上帝加給他的，或者是人加給他的，這個問題實在值得一再反省。薛查理認爲：「我們在天上的父絕對不會給我們太多事做，但是人會。我們規定自己的工作超過負擔，但主絕不會這麼規定。祂知道祂向我們所要的是什麼；在祂的日子裏有很多時間，足以完成祂計劃中最重要的事，當我們陷入不得已的工作過度的習慣中時，就嚴重地陷祂於不義。當我們還沒有經過神聖判斷的過濾，就強說這是祂希望指定我們所做的事時，就是犯罪了。自我中心的时间安排，只要求我們自己所希望的，這與由主在我們內心與我們同在，作我們的引導所訂下的計劃是大不相同的。

只要我們回到這樣的思想裏：讓基督作爲生活的中心，一定會有足夠的時間來作每一件事。而休閒時間的問題也會消失在將自己全然奉獻，成爲祂一切時間的忠心的管家思想裏。對那些行色匆忙、憂心忡忡的從業人員而言，這是一個多麼美好的應許，只要他們宣稱耶穌的應許：「這些事我已經對你們說了，是要叫我的喜樂存在你們心裏，並叫你們的喜樂可以滿足。」（約十五：11）

## 第二部分 管理自己

除非一個人能有效地管理自己，否則不管他有多大的才幹、技巧、經驗或知識，都不能使他成為一個有效率的管理者。

——德魯克 (Peter Drucker)

「國家大事」的編輯曾仔細地編選了一些管理者很有興趣的專論之摘要，目前已出到第三輯。這一輯的標題是：「三個達到更巧妙管理的步驟」；這些摘要乃摘自三方面的專論，第一方面的標題是「管理自己」，其他兩方面分別是「管理你的部屬」和「管理你的事業。」

在第一篇專論中，德魯克——他是美國的首席社團顧問——就討論到五種成爲更有效率之管理者的方法：(一)集中精力在少數幾樣事上，(二)除去累贅的事物，(三)學習好好運用時間，(四)避免下不會有結果的結論，(五)測驗觀念。他在結論中提醒讀者說，很多書都

討論到如何管理別人的工作，而一個人真正能肯定的乃是管理自己；除非他能有效地管理自己，否則，不管他有多大的才幹、技巧、經驗或知識；都不能使他成爲一個有效率的管理者。

雷貝來 (Francois Rabelais) 也同樣地強調自我管理，他說「如果我不能完全掌握、管理自己，又怎能管理別人呢？」

但在這一點上，對基督徒而言卻牽涉到一種矛盾，因爲基督徒知道人無法控制他的本性。裘瓦特博士 (Dr. Walter Judd) 就歸納出這種困境與解決的方法，他說：「現代人相當精明；他幾乎已控制了大自然中的一切——除了自己的本性；正因如此，他需要一位救主！而這位救主是可以找到的。」

## 四、蘇格拉底說「認識自己」—— 你認識自己嗎？

今天我們都成爲一種典型的管理者——拼命以一九三〇年代的管理方法，企圖解決一九六〇年代的問題。

——弗蘭克 (George Frank)

### 管理技巧評估

有很多書都論到從業人員如何評估自己的管理技巧。由於我們已經說到有關時間管理的問題，實際上乃是自我管理問題；因此這一章我們要談到我們自己。實際的自我評估並非易事，一個人在他所處的地位上愈缺乏安全感，他就會愈不想作這一類的自我

評估。但有很多方法可以幫助從業人員認清自己的優點與缺點。最有名的自我評估輔助材料是烏奧倫 (Auren Uris) 在他的「The Efficient Executive」一書中所提出的。他稱之為「管理技巧評估表」，他在表中把二十一種管理技巧分成三類：人際關係技巧（與下屬合作並與上司維持良好關係）；程序或行政技巧（文書作業的控制與有效運用工作時間）；個人技巧（記憶力與注意力）。

這張表經由美國研究機構的許可複製出來，可以幫助讀者自我評估；並將自我評估的結果與對一四三位從業人員所作的評估結果作一比較。如此，你對這種比較的分析將會顯示出你的優缺點，可以針對優點加以開發，或對缺點有所改進。在比較重要的工作上，這些自我評估技巧的運用將會影響你的決定，知道在那一方面值得特別努力。

有些從業人員因為懷疑自己沒有客觀的評估自我的能力，因此除了自己評估以外，也請他們的同事替他們評估，再將兩者作一比較。

還要強調的是，在作評估時應該注意：低分的項目並不一定表示這一方面最需要注意改進。如果希望所有的行政技巧都得高分是很不實際的想法。下一章我們討論「授權」時會看到，從有效的授權中所得到的最大益處是：能夠使你管理團隊中的特殊才能發揮到極致。因此，如果你在某一方面的評分很低，而正好有一位部屬在這方面很

強；那麼，明智的作法是把這方面的工作授權給他，你的部屬會因此而發揮他的特長，讓你能自由地在其他方面發揮你的特長。

### 管理技巧評分表

- 一、運用專才——從公司內外知識專精的人當中，得到資料、意見、觀念。
- 二、建立聲譽——打知名度，使公司裏的人對你的名字有好感。
- 三、刺激活動——使你的員工了解，並能遵從你的指示。
- 四、傳遞資料——讓你的部屬或上司都能了解你。
- 五、判斷別人——對個人加以評估，為的是能夠建立良好的關係，並促使工作更完美。

- 六、與部屬同工——與你的工作同仁建立熱誠、有效的關係。
- 七、接談——與人面對面交談。
- 八、聆聽——從別人所說的話，了解他們的想法和感受。
- 九、取得資料——推動員工與你一起完成所屬部門的目標。

- 十、與上司維持良好關係——與他一起工作時，非但友善，而且敬業。
- 十一、有效運用時間——每小時六十分鐘都能用在工作上。
- 十二、決策能力——能作出合理的結論，並加以持守。
- 十三、計劃——發展一套行動路線，以達成確定的目標。
- 十四、控制文書業務——保持各部門之間溝通、報告，與各種公文的流暢。
- 十五、取得資料——挖掘需要的事實，以推動工作。
- 十六、授權——使你的部屬對某些活動負起責任，而仍能控制他。
- 十七、解決問題——克服干擾工作效率的困難情況。
- 十八、調整能力消耗的步調——維持體力，以便完成當天的工作，而不致過勞累。

□十九、集中力——能專注於一項託付的工作。

□二十、記憶力——記得各種事件、意見、觀念、計劃或答應別人的事。

□廿一、自我時間安排——藉着有效的時間分配，而完成工作目標。

德豪華 (Howard Dresser) 因為體認到所有人類都對自我期許有一種本能的抗拒，因此他設計了一套獨特的解決方式。他要讀者知道，批判別人的工作並不難。他建

議大家想到某一個同仁，並就他的表現問他下列的問題：(一)他的所言所行值得信任嗎？(二)他是否如期完成工作？(三)他是不是能自己作決定？(四)他是不是能細查事實？(五)他是不是能好好運用時間？這些牽涉到某一位同仁的問題，問的人很容易回答。我們也很快可以發現，對於我們自己的表現，用這些問題來問自己，應該也很容易回答才對。

### 試驗你的弱點

最近有很多人注意到「管理轉型」(managerial obsolescence) 這個詞。凡是討論管理問題的地方……不論是研討會、管理會議……或書籍和專論，都會談到這個詞。電腦更在這方面促成很大的恐慌。管理團隊所能運用的資料又有大幅度的增加，一些由行爲主義科學家精心新研究出來頗具說服力的管理理論，又提供給管理者一些必要理解的觀念，且使他們能就自己的立場加以評估。實業界的管理者都要面對一項困難的工作，就是要「跟得上」管理思想的新潮流；同樣的，在基督教機構中站在相同管理地位的人也是如此。事實上，後者如果不認真努力，在一開始就對管理原則有基本的理解，則他們所要面對的問題可能更嚴重。

經常基督教機構都由一些有強烈性格、活力充沛的人來帶頭，用管理學上的說法，就是所謂的「一手包辦者」。這些強有力，而且通常是有恩賜的領導者會提供異象、動機與決策，進而「衝破難關，勇往直前」。當這些機構愈來愈成熟，員工不斷增加，從二個到三個，有時甚至到幾百個……預算也一倍又一倍的增加……資產也不斷擴大……顯然，這些機構的需要也在改變。這種改變中的機構現在所需要的管理是持續的努力，而非開拓新的領域，……是堅固工作，而非過分的開拓資源。

只要能認清這一點，那人就有福了，那個機構也會蒙福。一手包辦者造成最好的管理者——傑出的管理顧問艾倫 (Louis A. Allen) 在研究了三八五個公司，超過一二、〇〇〇管理者之後，就堅持這一點。按照艾倫的說法，事實上每一種大企業都排除了他們的創始者；或者，如果他們幸運的話，在機構成長的過程中，都有一些領導人能認清這個關鍵性的事實。

所以「管理轉型」如果不是由於技術革命或管理思想的新發展所帶來的結果，就僅僅是來自成長的機構中改變的需要。

「在管理轉型的威脅」(The Menace of Management Obsolescence) 一書中，弗蘭克 (George Frank) 說到最近十年來，在企業運作中所發生的巨大變化和改變的比率。他的結論是：管理人員轉型的問題已經愈來愈嚴重。他呼籲，最重要的是要制定管理發展的政策和計劃，藉以要求他們熟習當今的管理思想，而幫助他們跟得上新的管理技巧。

作者更引用愈來愈多的證據，說明管理正因為轉型的問題出現，而變成「未完全發展、衰退、停滯不前或相當貧乏」的一門科學。在他自己的研究中，他對管理者下了一些聳人聽聞的結論：(一)他們愈來愈不會積極的運用他們所受的訓練，而且一旦離開學校，就不再學習新的觀念與技巧。(二)他們很機械性的作管理工作，對於管理缺乏活潑有趣的專業熱誠。(三)他們不熟悉進步的管理技巧——那些運用新的管理方法作管理工作的人，對他們而言，簡直無法理喻。(四)對於以科學來從事多層面的企業管理，而非管理者氣喘吁吁的作管理這樣的事實，他們並不怎麼欣賞，(五)他們幾乎還不認識社會科學在溝通、參與、推動工作，以及其他企業管理的人性方面，所獲致的成效。

弗蘭克公司用一張問卷，列出很多新的管理方式，用來管理新進的員工，如下列：

## 管理的自我分析

請就以下所列各方面的知識，對自己作個公正的評估：以下的問題你是否能了解並加以運用——

**經濟方面：**

- 目前資本貼現？(Present discounted capital?)
- 國民所得統計值？(National income statistics?)
- 領導和共有的經濟指標？(Leading and concurrent economic indicators?)
- 邊際生產力？(Marginal productivity?)

**財務方面：**

- 週轉率？(Turnover ratios?)
- 報廢和重置計劃？(Retirement and replacement programs?)
- 金錢成本？(Cost of money?)
- 報酬率？(Rate of return?)
- 金錢現值？(Present value of money?)

**市場方面：**

- 研究與問卷的設計與評估？(The design and evaluation of surveys and questionnaires?)
- 消費者區間的設計？(The design of a consumer panel?)
- 觀察樣本的設計？(Survey-sampling design?)
- 市場滲透分析？(Market penetration analysis?)
- 銷售預測分析？(Analytical forecast of sales?)

**組織方面：**

- 責任圖表？(Responsibility charting?)
- 正式對非正式組織？(Formal versus informal organization?)
- 組織規劃？(Organization-planning?)
- 管理監督？(Management audit?)

**人事方面：**



工作評價系統的設計 (A design of a job evaluation system?)  
 工資和薪資研究與工資回歸曲線 (A wage and salary survey and wage regression curve?)  
 執行的補償計劃 (Executive compensation-planning?)  
 擬定計劃指示 (Programmed instruction?)

運作研究方面：

線性規劃 (Linear programming?)  
 存貨模式 (Inventory models?)  
 經濟訂貨點 (Economic order points?)  
 排程 (Queueing?)

整合資料運作方面：

電腦語言 (Computer language?)  
 電腦圖式與流程圖 (Computer-diagramming and flow-charting?)  
 隨機儲存記憶體 (Random access storage?)

數據和類化電腦 (Digital versus analog computers?)

統計方面：

一般機率，敘述和數理統計 (General probability, descriptive and inference statistics?)  
 變數分析 (Analysis of variance?)  
 生產時機間關係 (Product-moment correlation?)  
 X—方塊分析 (A chi-square analysis?)

工業機械方面：

延後率或工作樣本的研究 (A ratio delay or work-sampling study?)  
 工業工程發展模式 (I. F. Schematic models?)  
 要徑法和計劃評核術 (CPM and PERT?)  
 工作簡化方案 (A work simplification program?)  
 生產成本分析 (A production cost analysis?)

對生產控制佈置過程的前後加以評估。(An evaluation of the pros and cons of process versus product-controllea layout?)

刺激的系統設備。(An incentive system installation?)

弗蘭克提到，時下的管理科學與技巧實際上已忽略了管理團隊的「破壞性花費」。這種花費可以直接、間接地計算出來。這些管理者在花費方面可以作很多決策。他們可以決定人力，清查人力資源與他們所作貢獻的型式。他們也要決定購買原料或設備、機械，作自製或對外購買的抉擇。

在他強烈要求對管理發展要有新的看法時，作者也堅持今日的企業已無法再負擔其管理者平凡的工作表現所要擔負的代價。看到管理不只是見機行事的事實，他稱這種結果為「人爲怠惰的破壞性」。基督教機構可向企業界學習的地方實在很多……同樣可以從弗蘭克所作的批評得到很多。

## 五、目標在那裏？

只有在我們已經知道我們想達到的目標時，才能知道我們所作的是否荒謬可笑。

——胡查理 (Charles Hughes)

你想達成什麼成果？

是反省一下你工作的時候了，你期望達到什麼成果呢？如果你有工作說明，其內容是行動呢，還是成果？如果是前者，你能够把行動變成成果嗎？如果你根本沒有職務說明，不妨寫下你應負的責任是什麼。

基督徒心理學家布朗特 (Henry Brandt) 問了一些問題：「你希望一生能達到什麼目標？你要如何去達到這目標？你現在所扮演的角色是否能幫助你達成目標？你所作

的事情，有那些是真正對你很重要的？有那些只不過是消磨時間而已？」他又進一步：「在決定什麼才是最適合你的角色時，你應該選擇那些能幫助你達到你一生目標的角色——也許只選擇一、兩種，去掉那些沒有用的、拖累你的。你的問題是你想扮演的角色太多了。你所能扮演的角色畢竟很有限，多了反而吃力不討好。」

在美國管理協會所出版的職務說明手冊中，列出一個職務指南應包括三個項目：(一)職務說明；(二)擔任此職務的資格；(三)組織圖表。現在我們要討論的是第一項——職務說明。大概的情形也許就像：

### 職務說明——某某聯合公司，董事長。

#### 基本功能

作為某某聯合公司的行政主管，董事長的責任乃是督導整個聯合公司的事務與營運，並且就這一類事物向董事會提出建議，作成協議。

#### 責任與權柄

在公司條款的限制之下，他有責任，也有相對的權柄，可以藉董事會所設立、授權給他的公司細則和政策，執行他的責任。他可以把部分責任委派出去，而仍然維持良好的運作，且不違背授權給他的政策和程序，給他的部屬適當的權柄，以滿足他們的成就感；但是有關的一切後果，他一定要負起百分之百的責任。

1. 要完全知會董事會有關公司的情況，和各種不同活動的進展情形，以及所有會產生影響的重要因素；並能合宜地在員工、義工、捐獻者和一般大眾面前代表董事會。

2. 負責監督董事會一切決策的執行；除非有特別的附帶法規，或董事會直接採取行動。

3. 指導特殊政策、程序和計劃的發展，以實現董事會所訂定的一般政策；並監督這些政策、程序與計劃的有效行政管理。

4. 隨時對公司的整體目標提出修正，同時徵得董事會的同意。監督公司內各個不同

單位之互補的、互相支持的目標的發展。

5. 發展與公司整體目標一致的長程目標，推薦給董事會；並監督整個組織內相似之計劃的發展能維持合宜的水平。

6. 週期性地檢討、評估組織結構的良好運作程度，以及首腦人物相關的責任與權柄，並影響面對改變狀況，或改進組織與其組成分子之運作與有效性的改變。

7. 保證能最有效用公司內的人力。讓有能力的員工擔任重要職務，分授適當的權柄，並保證他們對你所指派的工作充分理解。能够適當地強調領袖訓練與培養，以適應目前與看得見之未來的需要。就工作標準與所設定之目標的關係，定期考核主管人員的工作績效，有必要時就採取糾正行動。就實際需要，每年或更常地提出薪水調整案。

8. 發展並實行公共關係的合宜計劃，並公司工作的拓展。

9. 計劃並執行董事會或既定政策所認可之合約和委託事項。

10. 經由董事會的同意，發展、實行，並控制整個公司合宜的預算程序。預備每年有固定的預算，遞交董事會審核、認可。

11. 使公司內所有的基金、物質資產與其他財產都得到合適的保障與管理。

## 關 係

董事長要發展並增強下列關係：

1. 董事會——他要對公司管理委員會負責，並對他的工作、責任、權柄與關係有適當的解說。

2. 有關人員——地區性的與海外的董事也由他督導。（看下面第三項）

3. 行政職員——所有行政人員與部門主管卻由他直接督導。他督導、協調，並協助每部門的活動，對每部門的有效運作都負有責任。他接受他們的建議與協助，以訂立整體的組織目標、計劃與工作。並隨時預備給他們建議、協助與支持。

4. 捐獻者和友人——以一種熟悉的、使人鼓舞的方式，在捐獻者與友人面前代表公司。

5. 其他的人——他也行使董事會所指定，或他認為對公司最有益處的關係，包括與教會、宗派代表、神學院、或其他基督教機構領袖的關係。

## 你能達成何種成果？

寫好類似以上所建議的職務說明以後，主管應該有一幅「期望達到之成果」的圖畫。接下來就是有關「可能達到之成果」的問題。到底除了這些所期望的成果之外，還有可能達到什麼成果？記住，我們這一章所談的是審查我們的機會。

在翁肯 (William Oncken) 的「管理者的時間管理」一書中，他把從業人員的責任分成三類：工作所賦予的責任，體系（組織）所賦予的責任，自我所賦予的責任。他提到，使人與眾不同，而成爲有效、成功之主管的，是他們完成自我所賦予的工作的次數、重要意義和比率。這不是職務說明上所要求的工作，……也不是組織所要求的工作，而是主管本身因爲自己的需要，爲了滿足這需要而自動作的工作。思想集中在這方面的經理者——由於缺乏指示而導致翁肯所謂的「曖昧不明的範圍」——這樣的經理者將會成爲「以機會爲導向」的經理者。專注在這方面，則將引發更大的潛能，與只專注在問題上截然不同。這一方面在第六章還會有更多討論。

在考慮工作上能完成些什麼時，仍然要想到成果，而不是活動……想到成就，而不是說明責任。想到如果工作順利……如果事情有所希望的後果……如果資源的運用合乎天時地利，……可能的成果會是什麼？有一位國際性基督教機構的總裁就發現，問這些問題對於引導整個機構的努力方向相當有幫助。

在近期的標竿中，有一篇布郎博士 (Dr. Dorothy L. Brown) 所寫的文章中提到：「上帝給我們每一個人特殊才能，祂也給我們夢想，使我們能認知這些才能。」

## 接受改變

今日的從業人員很推崇改變……也就是，除了他們自己工作以外的改變。在機構政策上接受改變，已成爲管理研討會和刊物上的普遍話題。從行爲科學上發現的新的啓示更加強了一些人長久懷疑的事：一切能完成的事都是透過人完成的；把事情做得更好就意味着着改變；人都不想改變，因此必須強調如何接受改變。

經理者本身工作的改變可能是漸漸的、持續的改變，很難看得出來。即使以各種最深入、有系統的方法，也可能認不出這種改變。這就使以上的工作說明更形重要——必須仔細分析你自己的職務。

在這種改變過程中所得到的另一種額外的利益是：可以就你自己的工作要求與你的組織目標之間，有加以比較的機會。如果這些整體目標筆之於書，工作就簡單了。如果沒有，就把它寫下來，加以比較。如果你的工作有那些方面不能與寫下的組織目標配合，就再次審查那特別的方面，為什麼你還要做？是因為你以前的人都做嗎？還是因為組織中的事往往都是如此做的？是否董事會中有人指定這樣的做事程序，……而他非常不願意有人提議改變？盼望經過這樣的程序，會對過去毫無疑問的很多活動產生重新規定、改正，特別是減少活動的效果。那麼，當你自己的目標與工作需要，精確地與組織目標相互配合以後，就集中精力在主要的事情上。約瑟夫 (Ray Josephs) 說這就是「頸部的直覺」。沒有那一種特徵更能說明成功的基督徒從業人員的關鍵性活動，除了他能有意識地應用他的精力於工作的策略性需要上面。

### 工作計劃

常言道：「經理者一開始有組織，就會有時間。」主管應該事先花時間計劃，這還要靠很多因素。有調查資料顯示：幾乎沒有一位主管在這麼關鍵性的方面花足夠的時

間。一個人的行政職位愈高，則花在解決當前問題的時間應當愈少，而花在對未來的計劃的時間應佔更大比率。

### 長程計劃

在發展計劃功能方面，合理的順序應當從長程計劃開始。除非你知道旅程終點在那裏，否則你很難定出每天、每週的行程。就好像長程目標是所有目標中最重要的目標一樣……計劃也是如此。縱然有些公司作出二十年的計劃，但調查的結果顯示：最實際的努力是作出五年計劃。

最實際發展五年計劃的方法是：要求每一個部門都說出他們五年之內期望達到的成就。把這些部門的目標收集起來，按照必要的程序加以討論、修正後，就可以提供長程目標的基本架構。一般的經驗都顯示：由經理者或督導者本身所訂的目標往往太高了。似乎有一種傾向，總想把目標儘可能訂得高一點；結果，經理者與主管往往要面對無法達到實際目標的困難。由於有這種傾向，因此，必須使用共同參與的方法來訂定目標。下一章還會討論如此作的好處，包括由於你也參與了計劃，你就會覺得有更想要完成目

標的傾向。

### 中程計劃

爲了方便，我們把一到五年的計劃叫作長程計劃，同樣的，我們也可以把一個月到一年的計劃稱爲中程計劃。一旦長程計劃確立之後，問題就變成：「爲了要在一年之內完成長程目標，我們在三個月……或六個月……或九個月應做到那種地步？」因此，由最長遠的目標開始，我們可以往前推到最近期的目標。其間各部門所必須要做的事情組合起來，就成爲中程的目標或計劃。

### 短程計劃

我們也必須考慮到，爲了達到中程目標，在每天以至每個月所必須完成的事。爲了完成中程目標，而在一段短時間內所必須完成的工作，就變成短程計劃或目標。

但你會問，如果短程計劃出問題了，長程計劃要怎麼辦呢？問得好。這也是我們常

常忽略的問題……也就是計劃的可伸縮性或可調整性的問題。有一種要徑法 (The Critical Path Method) 告訴太空和電子工業的計劃者說，萬一實際完成的工作跟不上計劃了，要怎麼辦；如果你計劃中的實際進度已經配合不上短程和中程計劃，計劃的工作與實際完成的工作已有明顯的偏差；那麼這些懸殊的情形就應該轉嫁到長程計劃之上——除非可以用其他可能行動來彌補這種缺失。

同樣的，每經過一年就要對所有計劃重新作減少一年的安排；因此，去年是五年的計劃，經過由於過去一年的工作績效而作的調整，修正之後，現在變成四年計劃了。並且要就目前最好的資料，再創造出一個新的五年計劃。

### 何時計劃

基督教機構中，最成功的計劃者似乎都發現，在一段既定的時間（一天或一週）結束時，有一小段比較安靜、禱告的時刻，則將會提供爲下個階段作計劃的最好時機。比如，昨天下午你就在行事曆上簡要地記下今天要完成的事項。當事情做好時，就把它劃掉。有新的工作來時，你再簡要地記在行事曆上。如果當天工作順利，可能所有工作項

目都能畫掉；如果計劃得很好，卻工作不順利，可能只畫掉一、兩個工作項目；但行事曆總是擺在那裏，在你面前引導你，不斷提醒你當天必須作的事。當一天工作結束，想到明天需要做的事時，你就更容易想到什麼工作必須要完成，因為你的心還是在工作之上。再者，一旦你寫下明天的行事表，你就更能把問題留在辦公室，安心回家休息，不必害怕會忘記。

記住要先訂長程計劃，再來是中程，然後短程。因此，在計劃每天的工作時，你一定要真正知道你在一週內計劃完成的目標。這些次要的目標，也就是如果要完成一週的目標，就不得不先完成的目標，就會在每天的工作表中加上新的目標，而成爲每一個經理者必須要面對的每天的目標。

六十三頁的時間表有一欄是用來記錄當天計劃完成工作的時間，你可能會發現你會低估需要完成工作的時間，這種錯誤的判斷往往會使很多經理者大感驚訝。通常會有五成的錯誤估計，……或者說，一項工作的完成往往需要比原先認爲所需要的時間多一倍。

這種發現甚至還有更令人驚惶失措的結果——我們夢想每天要完成的工作項目，實際上完成的卻相當少。因此，這事先計劃的過程又產生另一種好處，……因爲我們所完

成的工作比我們想像的要少得多，因此必須設定優先次序，……專注在主要的工作上，從而以所花費的精力來完成最大可能的成果。

很多經理者都說到，提前計劃第二天所要完成的事，會得到很多好處。有一項也許比較不明顯的結果是：可以避免猶豫不決，下不了決心。一進到辦公室，看到積案如山的辦公桌時，有那一些主管不會聳起肩膀，不知從何做起呢？有那一位主管不是從最上面找一件來辦……：不管它是那一個項目，純粹看機會，只因爲堆在最上面？即使我們或多或少都有這樣做事的經驗，但我們卻並不喜歡看到結果我們是被工作拖着走。而這種結果卻又無法避免。只要把計劃完成的事寫下來，排出優先次序，那麼，猶疑不定這個經理者的致命仇敵，而且是最會浪費時間的仇敵，將不會再那麼猖狂。

大部分學管理的人都讀過一個故事，就是以二萬五千美元的代價購買本章所提之建議的事。爲了那些沒有機會讀這個故事的讀者，我們值得在此重述。

當舒瓦布 (Charles M. Schwab) 任伯利恆鋼鐵公司總裁時，他向一個管理顧問李艾維 (Ivy Lee) 提出一項不尋常的挑戰：「告訴我一個能够做更多事的方法，如果有效，我會付一切合理的代價。」

李艾維遞給舒瓦布一張紙條，說：「寫下你明天必需做的事，」舒瓦布照做了，「



就這些工作的重要性列下它們的次序。」舒瓦布也照做了。李艾維又說：「明天早上第一件事，就是開始做排在第一重要的那件事，直到做好為止；再接下去做第二重要的，除非做好，否則不要往下找其他事做；然後做第三重要的，依此類推。如果無法完成時間表上所記的每一件事，不用擔心。至少在你還沒有被一些較不重要的工作項目攪亂心思之前，你已經處理了最重要的幾件事情。」

「秘訣就在於每天都要如此，評估一下你所要做的事何者較重要……設定優先次序……記下你的行動計劃……堅持照計劃行事。每一個工作天都如此行。當你體驗到這種做事方法的價值以後，要你的員工也試着做。只要你還喜歡，就繼續試着如此做。然後，你認為我給你的這種觀念值多少錢，就寄一張支票給我。」

幾個星期之後，舒瓦布寄給李艾維一張二萬五千美元的支票。舒瓦布後來說，這個功課是他在企業生涯中所學到最有益的一課。

## 六、做得如何？是否上軌道？

昨日，迷失了，迷失於日出與日落之間；兩個黃金般的鐘點，每一個都鑲着六十個鑽石般的分鐘。如今已成了無價之寶，因為它們都永遠消逝了。

——滿賀拉斯 (Horace Mann)

爲了更清楚說明前面所提到的，我們現在要說到時間的記錄。直到現在為止，我們都只是列出我們的責任，說明我們該如何運用時間……，如何把握機會，使我們能把時間投資在最大成果的事情上面。現在我們要來看看實際上是如何耗費時間的，時間都用到那裏去了？

有一道神秘的障礙就是說「把成人與小孩分別出來，……把管理者與夢想者分別出來。」在主管人員聚集的地方，最常聽到的吶喊就是那些「操勞過度」的管理者盼望他們的顧問提出對他的時間記錄的意見。

也許這是合理的，或至少也是可預期的。畢竟，管理者就像韋艾力 (Eric Webers-fer) 所說的，是「急速耗費時間的人……一週工作達六十小時，把公事帶回家，又帶回辦公室（往往還是沒有做完）；而在辦公室裏，他大約每八分鐘就要受一次打擾——他在這裏，談話的時間比思想的時間更多——他是被工作拖着跑，而不是操縱工作——好像打乒乓球一樣，受很多環境的限制。」

但同一位作者在另一個挑戰性的專論中，又建議不要作時間記錄。他談到：「如果『巴金森律』 (Parkinson's Law) (把工作擴散到可用的時間內做完) 必須廢棄的話，唯一的方法就是縮減難以完成的小方案——不要再加上我們活動的細節」。爲了支持他的觀點，韋氏 (Webster) 觀察到這種時間研究的結果同樣令人感到沮喪，他們都得到以下悲哀的結論：(一)你工作太長；(二)你做的不夠多；(三)你所做的事，有很多應由別人來做，或根本不必做。

你可能会問韋艾力：「那麼，爲什麼我還必須花時間——我所擁有的，而且也是供應最短缺的資源——來寫下我所做的事呢？這樣做的結果豈不是使我的問題更複雜嗎？」

好在，答案是：「不一定」。在每一個抓住這個看似合理的論證之管理者的生活中，一定都能發現在實際行爲中相反的典型。想一想一個更可能的情况——有一位專注

於細節的助理，已愈來愈埋首於他的工作，而錯過了重要的期限，他太注意問題，而無法感受到，他對較不重要的細節的關切，已危害到整個計劃中更嚴重的後果。他埋進工作中，看不見前面……但你是否急於勸告他，要找時間出來分析他到底在做什麼？如果真需要如此，你是否也急於騰出自己的時間來幫助他發現重點？當然你不會。我們往往很容易發現別人在這方面的缺點，需要補救，但自己深陷在樹林中時卻也看不見森林的全貌，所謂當局者迷。

的確，如果我們像韋氏一樣，能由別人的經驗得到確信，確知我們可以分配所儲有的時間；我們相信，而且偉大的專家的意見也強烈支持此確信，我們最痛苦的工作就是改變我們的習慣，這遠比可能從別人的經驗中所得到的，需要更大的確信。

只有這最驚人的啓示——即我們正在浪費所託付給我們的大部分寶貴時間……我們很多努力的方向都錯了……很多我們似乎無法完成的工作應該一開始就不要去做，——只有這種痛苦的經驗能讓我們下定決心來完成最困難的工作——管理自己。

從這當中我們還能得到一個不小的利益，就是馬上會產生自動修正的傾向。由於時間記錄會揭露出對時間的濫用，要如何加以補救就不證自明了。我們發現自己不必等到完成整個程序，就已本能地採取修正行動了。就好像督導需要先寫下自己的職務說明，

發現這樣做對他思考整個工作有最大的益處，主管若採用時間記錄時，也是如此。也許最大的利益是在於一開始時所發現到的事實。

大多數人都不知道確實佔據他們時間的是什麼。然而這對於不先評估其本質與程度，而企圖解決一項困難這件事而言，並無多大意義。就好像一個先賢所說的：對一個問題若能說出所以然，就已解決了一半。對時間而言，正是如此。當我們知道我們確實在做些什麼時，我們的工作已完成一半。

有關時間記錄的格式，主持時間研究社的主任查普曼 (Lee Chapman)，在「小型企業行政」(The Small Business Administration) 一書中，提出一份很好用的表格。這份四頁的研究報告把一天正常的上班時間分成每十五分鐘一段；小得够精細，也大得足够避免記錄不必要的細節。

雖然查普曼的研究只針對從早上九點到下午四點四十五分這一段上班時間，但我們很希望你把一般的作息時間也包括在內，因為上班前、下班後的時間也很重要。六十三頁就有一份樣表，暫且按不同標題分成右邊六欄，不知道是否方便你使用。可是，這些表格是爲了計劃和評估的目的而訂，時間記錄表本身最重要的是左邊的兩欄，標題分別是「計劃工作」和「實際完成工作」。在「計劃工作」這一欄記下你想在這一天的完成的

工作項目，並期望完成的大略時間。在「實際完成工作」這一欄記下你實際上所做的工作，每十五分鐘爲一個單位作記錄。每一個空格只要寫幾個字就夠了，比如：「(處理)十封信」，「電(打電話)湯先生」，「午餐——何先生」，「××會議」……等。也可以用其他的標題，如「推展業務」、「閱讀」、或「談話」(電話交談、個人接觸、或會議)。

只要我們做事時，把所做的各種不同事情列下來，就能發現時間都用在什麼地方。這種時間記錄通常要延續二到三個月。你的工作如果是週而復始、一成不變的，就可能影響你作時間記錄的決心。

當一週的時間記錄作好時，最重要的是要針對你個人的特別需要，將記錄的結果加以分類。因此，右邊的六欄所用的標題應該是爲了有用的目的而設，而不只是爲了方便記錄。聖克拉拉學院企管系的管理學教授雀克特博士 (Dr. Joseph Trickett) 推薦一種很有用的方法，把「活動分析圖表」分成四個部分。這種分法使你必須以事情的相關重要性與緊急性，來加以組合並重新安排，從而得到益處。這樣分別列出工作項目的結果，能避免將緊急的事情與重要的事情加以混淆的強烈傾向。

主管的地位升得愈高，他的時間問題也愈大，也愈會被迫只作那些真正重要與真正

計 劃 工 作	時 間	實 際 完 成 工 作	對 內 作 業	對 外 作 業	無 法 說 明 的 工 作	行 政 工 作	計 劃	其 他
	7:00							
	7:15							
	7:30							
	7:45							
	8:00							
	8:15							
	8:30							
	8:45							
	9:00							
	9:15							
	9:30							
	9:45							
	10:00							
	10:15							
	10:30							
	10:45							
	11:00							
	11:15							
	11:30							
	11:45							
	12:00							
	1:15							
	1:30							
	1:45							
	2:00							
	2:15							
	2:30							
	2:45							
	3:00							
	3:15							
	3:30							
	3:45							
	4:00							
	4:15							
	4:30							
	4:45							
	5:00							
	5:15							
	5:30							
	5:45							
	6:00							
	6:15							
	6:30							
	6:45							
	7:00							
	7:15							
	7:30							
	7:45							
	8:00							
	8:45							
	9:00							
	9:15							
	9:45							
	10:00							

緊急的活動。當艾森豪將軍對事情有所安排，只讓那些真正重要與緊急的事情傳到他的辦公桌上時；他發現，真正重要與真正緊急這兩件事很少碰在一起。他發現，真正重要的事情大都並不緊急，而最緊急的事往往並不重要。

這種發現最能應用到那些假定可以拖延的事上。即使有人告訴我們，今天能夠做的事不要拖到明天，但我們所得到的結論是：迫切要求我們馬上要注意的緊急事件，往往都不是最重要的。這是我們值得考慮另一件事。因此，另一種勸告就是：「今天不要做可以拖到明天做的事。」最先使作者對這項因素注意的基督徒主管，就曾經對故意拖延所帶來的效果留下深刻印象；他在合適的情況下，往往會問這個問題：「如果有意拖延，對這種情況會有幫助嗎？」

在這種違反常理，而令人感到興趣的勸告背後，有一個很好的假設作基礎，即現代的主管所必須面對的工作分析，將會顯出很多在今天需要做的事，而且也有足够的理由需要馬上採取行動。再者，也可能認定有些較不重要（顯然似乎很緊急）的事件，實際上會因拖延而消失；有一位基督徒主管也說他的經驗正是如此。對於負擔過重的工作，還有那一種方法比這種處理方式更有效呢？明智的主管不需要提防會過度應用這個原則，反而要儘量使用。

雀克特博士所提出的四個「活動分析圖表」的標題是：(一)本身重要性、(二)緊急性、(三)授權、(四)拜訪與會議。這張表格再加上次要標題，就如下頁。

在把活動轉換成這四種活動圖表的過程中，我們就能得到有重要意義的遠景，能分別最緊急的事情與最不緊急的事情；最重要的事情與最不重要的事情；最常開的會及開會的人，與最不常開的會及開會的人。在「授權」這個標題下面，可以把能夠授權予他們的部屬或同仁的名字，以及適合授權，或指定由他們做的工作列出來。

這時候，就可以作一張應該佔有你時間的「理想活動」表。理論上，這張表應能綜合每一張分析圖表中，計劃工作和實際完成工作欄中的每一項目。當然，除了這些以外，你還必須考慮你修正過的職務說明中，那些值得注意的工作項目；即使你可能因為缺少時間，還沒有做這些工作。

我們現在已答覆了本章一開始所提到的問題：「時間都用到那裏去了？」我們已針對每小時「黃金般的六十分鐘」作記錄，而盡量想辦法回答這個關鍵性的問題：「我實際上已達成何種成果？」我們也已經驗到建立一種應用修正行動的傾向，即使發現的過程仍然在進行。

### 選出最佳策略

我們不能只看到對時間的有效利用。我們已試驗過我們的資源（藉個人記錄）……審查過我們的機會（藉工作記錄）……也知道我們的時間用在那裏（藉時間記錄）……現在要討論一個策略性的問題：如何把資源好好的運用到我們的機會上面，以求取最大成果。

韋氏對「策略」所下的定義是：應用資源以達成目標的科學和藝術。因此，我們必須確定目標。這時候組織目標與個人目標都必須涵蓋在內。有些人認為組織的目標與組織內重要人物的目標不可能同時達成，這兩者中一定有一個得不到滿足，這是無法避免的。但是工業心理學家胡查理（Charles Hughes）卻不同意這種說法，而且大力推薦，管理應該：(一)拆散公司目標，變成以對低階層的人有意義的詞句來說明的次目標；(二)向所有員工溝通這些目標；(三)透過督導的工作，幫助個別的員工訂下他們自己的目標；(四)容許對暫時性的組織性目標作修正；(五)一再結合，並定出組織與個人的目標，直到這兩者達到平衡為止。

活動分析  
1. 本身重要性

很重要 絕對必須要做	重要 應該要做	不甚重要 可能沒了 但沒了 會有用	不重要 可以完全刪除
---------------	------------	----------------------------	---------------

活動分析  
2. 緊急性

緊急 現在就必須作	緊急 應該馬上作	不緊急 不長程的	時間無所謂
--------------	-------------	-------------	-------

活動分析  
3. 授權

應親自動手 或我可以作	可以授權給甲	可以授權或指定乙	可以授權或指定丙	可以授權或指定丁
----------------	--------	----------	----------	----------

活動分析  
4. 拜訪與會議

每天必須見的 每人	常常， 但不是人 每天	固定要 約見的人 常常	偶爾要 見的人	其他個人的 接觸
--------------	-------------------	-------------------	------------	-------------

胡查理並沒有說組織目標應置於員工目標之下。他的重點在於員工與組織都必須願意，且能夠爲了彼此的需要而調整他們的目標。

認清目標，並對所必須面對的工作作了分析之後，我們就看到要把精力集中在主要工作上的必要性——「主要工作」的意思是：這些工作是無法授權他人或拖延的。當我們需要把精神限制在主要的工作上時，就產生了策略性計劃的第一個步驟。

我們也複習過這個觀念：要成爲「以機會爲導向」者，而不是「以問題爲導向」者。翁肯比較了管理者花費時間的方法，而更清楚說明了這個觀念：（甲）改進昨天對去年的問題的解決方法；（乙）救火式的——用今天去補救昨天期望達成的成果；或（丙）今天就採取行動去達成昨天就計劃要達成的成果。

對「以問題爲導向」的管理者而言，似乎有一種惡性循環：他愈是擔心問題，就有愈多問題令他擔心。他愈努力彌補過去的錯誤，就愈沒有時間爲了滿足明天的需要而作計劃，因爲沒有預先計劃而繼續產生錯誤。最明顯的解決方式似乎就是對時間的組織預先有計劃，這是下一章要更詳盡討論的。在這裏我們只能說：一個管理者愈能將消耗他時間的例行事務授權委派出去，就愈能有效地應用「節省」下來的時間先作計劃；他的問題就愈少，而能有更大的可能性投資到機會之上。因此，我們策略性的第二個觀念，

就是集中在我們的機會之上，而不是問題之上。如果我們容讓問題存在——有很多人就是如此——則問題就會吸取我們一切的精神。藉着真正的努力，可以把能力和資源用在擴大機會的上面，使我們成爲真正的「以機會爲導向」者。

策略性的第三個原則是：當你將精力投向機會，而不是投向問題時，也創造性的思想一些你可能從來不知道的機會。這可能是一種很困難的努力，特別是對那些長久陷在問題中，已無法作創造性思想的人而言，更是如此。在企業界，這個原則在應用上可有很多變化，比如「腦力激盪術」的運用。今天在企業管理的很多方面，都可以看到人們很強調創造性思想的價值。當你尋求新的機會時，必須也把你的組織目標與特別的資源謹記在心。你感到興趣的是那些特別適合，或能够使它們適合你的目標和資源的機會。

最後，對於你的策略，第四個可能的觀念是，在所有可能的行動路線中，看看那些是最適合你所尋求之目標的行動……最能使你有有效應用資源的行動……最能讓你利用目前潛在之機會的行動……且是能够以你所花費的精力、材料、而能得到最大成果的行動？這就是你應該採用的策略。

### 實行計劃

十八世紀的蘇格蘭詩人潘羅柏 (Robert Burns) 常常引用一句話：即使再好的計劃，也會迷失。光作工作計劃並不够，你必須把計劃實行出來！

讓我們以輕鬆的心情來看這件事，想一想與成功地執行一件工作敵對之強有力的因素是什麼。實行計劃表示要刪除非主要的工作，表示要授權給別人去做，表示要專心事先作計劃，而不是修補工作上的漏洞——簡單的說，就是要改變你作管理者的方法。這是你所要面對的最艱難的工作。

想像你正用一副放大鏡檢查過去幾天的工作成果，且問以下的問題：「這趟旅行有必要嗎？這個工作真的需要做嗎？可不可以做得更好或交給別人去做？可不可以遲些時候做？做這項工作時，我能不能感受到一股神聖的使命感？是不是只因為我喜歡做那些事，我就去做？……因為那工作屬於我感到最自在的部門，而且，畢竟我對那方面的工作最熟悉？」這些問題都可能最令你感到不快的問題……要誠實地對答也很難。

把你的精力限用在主要工作上，這表示你不再騰出時間去做你真正喜歡做的事……

那些事通常都不是主要的工作。授權由別人去做可能是最困難的事。你會害怕工作不會做得一樣好……也害怕可能做得比你更好……會懷疑工作會因而萎縮，而非成長……這一切都會使授權給別人產生困難。

這些問題可能很討厭，但在這方面，通常還是可以找到一些事實，可以進行工作。這是比計劃未來的工作更令人興奮的，這些計劃只是根據假設構想出來、比較廣泛的結論；這些計劃會擺出一付模稜兩可的姿態，不但對情況不會有利，而且還會使那些在目前的情況下工作的人感到不安。

因此「實行計劃」這一件事，對很多管理者而言，可能說比做更容易，因為實行必帶來障礙。有些人喜歡在計劃的各項細節未完成之前，絕不行動。在事先計劃的範疇中，這往往是不可能的事。還有人因為害怕失去，而一直不敢實行計劃。有很多作家把這種恐懼叫作「管理上的頭號大敵」；我們必須面對這種恐懼，高級主管所帶出來的氣氛可能會增加這種恐懼，也可能會減少這種恐懼……但幾乎在每一種管理情況中，都會表現出某種程度的恐懼。

如果以建設性的方式處理失敗，那麼管理者可以把失敗當作是最好的學習方法。沒有一個人會懷疑，我們從失敗中所學習到的，比從成功中所學到的更多、更快且更持久。（但不要因為犯了兩次同樣的錯誤而有罪惡感！）沒有一個人會否認，事實上，歷史上最偉大的發現都是藉着失敗而產生出來的。然而我們卻容許失敗的恐懼阻撓我們行政工作的成長……像一片灰暗的幕籠罩着我們的機構……窒息了創新與實驗的精神，而這是成長與新發現最主要的因素。如果我們同意，從失敗中所得到的助益會提升我們的效率，那麼，失敗就不再是一種恥辱。我們可以更客觀——更有建設性的來看失敗這一件事。

需要工作績效評鑑和約談，不但討論成功，也討論失敗的管理者發現：建設性的處理問題是可能的。把失敗當作是會議桌上例行討論的項目，會大大減低這個題目所帶來的緊張與壓力。管理者要有勇氣讓員工知道，若沒有錯誤，就不可能有多大進步……要讓他們知道，站在管理立場，管理者更喜歡看到從錯誤中所得到的教訓，而不是小心行動，以避免再犯錯。對於錯誤秉持一種健康的哲學，將可以促成成功地實行你的計劃之可能性。

有人說，授予一個人有決策的權利時，也應授予他有「犯錯的權利」。如果部屬犯了錯，而被提出檢討，卻沒有真正考慮到所牽涉的各項因素——包括高級主管應該有支持他們，確定他們已完全了解工作內容的責任——那麼，這個下屬將不會再以同樣的熱



誠，接受下一次要指派給他的任務。授權時最主要的錯誤是，當有人犯錯時，就收回他的工作，而不是支持他，看看到底錯在那裏，爲什麼會錯，如何能够補救。把工作收回的舉動會破壞相互信任的關係。不但不要把工作收回，授權者更應該問問自己，對執行委派出去的工作所應負的責任，是否有失職之處，而這才是成功的授權所必須有的。

有關目標的設立，應注意要合乎實際，設立可達成的目標。最好由做得到的小目標開始，而不要因爲工作目標太大，而不知如何開始，任何一趟旅途，不管是長、是短，最重要的是要踏出第一步。

## 七、進展如何？——有沒有進展？

一個組織可賦予一個人經理的頭銜，但只有那人本身可以使自己成爲一個真正的經理。

——梅約瑟 (Joseph Mason)

白雅各 (James Black) 在他的書中，詳細討論了「自我改進之路」。他在回想某一次研討會所發生的事時，仍深深記得一個參加過研討會的人反應最熱烈的問題。所討論的問題是：在他們的工作計劃中「如何使人接受高階層管理」。有一個會員很熱烈的發言：「問題是高階層的主管所謂的訓練只是嘴巴說說而已。他們希望訓練，只不過是因爲他們認爲應該有訓練，但卻對訓練的細節不屑一顧。他們並非真正對訓練有興趣，他們拒絕新觀念。」這的確說中了要點。很快就有其他與會的人提到，當他們想推介改良的方法，或不同的作業方式時，都遭到主管斷然拒絕。有一個人說：「老實說，應該

來參加這個研討會的不是我們這些人，而是我們的老闆。」

有一位坐在桌尾的老先生，整個研討會中他都很少說話，卻非常注意的傾聽，他的識別證上只寫著他的姓名和所屬公司，他是個安靜的會員，但是這會兒他有話要說了。

「我認為你們這些人對高階層管理要求太過分了。我發現大部分優秀的主管都能接受新觀念；他們必須如此。但在管理上必須作最後決策的人都是很謹慎的，他們擔當不起作出錯誤決策的責任。因此，當你們向他們推薦新方法時，你一定要知道他們會好好考慮，對整個公司必定會有所助益。也許看法不對的不是高階層的管理者，而是我們這些接受訓練的人。可能問題是在於我們只想接受這樣的訓練，我們沒有特別努力要去學習管理的其他功能。如果我們對公司內所有問題都能更深入了解，也許我們才能算已受到更好的訓練。」

這位老年人說完他的觀察心得以後，就坐下來；之後，研討會的會員就安安靜靜地，進行下一個题目的討論。研討會結束以後，主辦單位的負責人對他說：「我希望你喜歡這次研討會，你應該讓我們知道你屬於那個單位。」

他答道：「不！我喜歡安安靜靜地參加這種會，我想知道管理在每一方面的最新發展，如果那些人知道我是公司的總裁，他們就不會如此自由發表意見了。當然他們更不

會對我一視同仁。況且，我參加這個會，為的是學習，而不是要表達我的觀點。」

這個人就是田納西州一間龐大紡織工廠的總裁，他已計劃好要參加各方面管理的研討會。在他的同僚當中，有各種專家，能够管理公司運作的各種細節。但他相信，如果他熟悉他們的專才，將能給予他的部屬更有效的指引。

據估計，每年有七十五萬人，包括主管、經理、執行者參加會議和研討會，討論管理問題；這正足以證明人們對這項工具的重要性之認知，正在急速擴展。在管理方面新發展的速率，也加強了那些想更熟悉管理技巧的人，必須採取行動的緊迫性。管理人員的不斷再教育必須成爲工作的一部分，且必須是主要的活動，不只是晚上或週末才舉行。

有人問一位基督徒從業人員，如何才能從他所參加的研討會中得到助益。他想了一會說，會議之後六個月，才能從他的機構，特別是他的主管人員中看到效果。有兩個在研討會中強調的原則，證實可以應用到多種工作情況中，不管是在美國或美國以外的地區。第一個原則就是：面對問題時，如何正確的发問比有正確的答案更重要。很快找到「正確的答案」，可能只是暫時的、不實際的。他們往往只是適合當時情況的一些「猜測」，卻與真正的問題毫不相干。正確的发問卻能揭開事實，證實真正的問題所在，找出可能的原因，產生可能的解決方法，並選擇最好的補救行動。

第二個證實爲有用的原則是「目標管理。」用發問的形式來說到這個原則就是：你的目標是什麼？你有什麼資源？有什麼機會？你將資源應用到機會上，以最快的進展達到目標的策略是什麼？

我們前面所提到的這一位從業人員，當他從一個研討會帶來了一個主要助手回來時，有人問他：這種爲企業界從業人員所設計的研討會，與他的基督教機構的需要有何關聯呢？他很熱心地答道：他判斷有百分之八十的內容用得上；整體來說，太值得了。基督教機構中的經理與主管應該把管理當作專業工作，以尊敬的態度來從事管理，下決心熟練管理工作。

管理圖書館的建立是很重要的。就好像與其他經理人員、研討會、會議、課程中的討論一樣，閱讀管理方面的書籍也是從事管理者的一種更新的，有激勵性、鼓勵性的經驗。按照美國研究院管理發展部編輯，烏奧倫 (Auren Urin) 的看法：「管理圖書館對於專業主管而言，已經變成像科技圖書館對工程師一樣重要。在學術活動背後，有一基本觀念：管理是一種可以教導、可以學習的專業知識。」

至少要訂閱一份優良的管理期刊，有幾本傑出的刊物是美國管理協會的會友創辦的，基督教機構的主管特別有需要加入這協會。

成爲專業機構的會員會讓你與別的主管接觸，他們也有與你同樣的問題和責任。這類協會偶而開開會，能够讓管理者離開例行工作，有機會對他的工作「得到新的看法」；有機會與面對同樣問題的人在一起，可能會因而得到有價值的解決方法；也有機會聽聽專家們對管理方面的意見。

管理所面對的危險之一是，主管會有一種傾向，以專家的眼光來看他們的組織。比如一個受過人事管理訓練，有這方面經驗的人，就會透過以人事爲導向的眼光來看組織的事情，這是不足爲奇的。他也會繼續在這方面發揮所長，甚至會在其他部門下決策，而這應該是部門經理的責任。

有很多主管第一次面對這種傾向時，馬上就能認知他們自己的活動；因着這樣的體認，而有「通才 (Generalist)」的觀念，認爲這就是現代管理所需要的。他不可能從管理的觀點來看整個機構，而作必要的調整……；他也能體驗到，由於管理方面的技巧與專門知識快速發展，就需要高階層的人對目標、資源、機會、和策略都有一整體的了解；但對於各部門的運作所需要的專業知識，就應該讓組織內各方面的專家來處理。現代管理者必須完全掌握專業性的管理，如果可能，就儘量使他如此。

有很多人認爲「存疑之心」應是管理者最主要的特徵。這種存疑之心對改變相當謹

慎；且不斷地探求事實，把事實與現況和方案聯想在一起，而發展出未來的可能性；把干擾當作機會，探求事實、現況與人之間的關係，並思考對策。

若要把機會轉變為成功，一般所強調的最重要因素是預備的重要性。你對自己工作所需要作的預備，應該可以很明顯由你的職務說明看得出來……如果沒有任何職務說明，也應由工作發展看得出來。除了最高級主管以外，任何一位管理者所需要的預備，都可以由他的主管，或他所渴望得到的另一個職位的職務說明呈現出來。再也沒有比一個不但在自己工作崗位上樹立典範，而且也為更高的職位作自我預備的人，更適合成為陞遷的人選了。同時，也沒有比一個能了解職務，知道各種關係，而且對現況敏感的人更適合當助理了。

在自我發展的範疇中，可能會產生追求傑出的問題。基督徒能渴望領導地位嗎？很多作家深信，盡責的管家必須將個人才能發揮到極限，這一點沒有必要牽涉到神學上的問題。上帝所賦予各人的恩賜，必需加以培養、發展，將最好的回報給祂。對一個基督徒而言，若是他有管理責任的才幹，則渴望在他的工作績效和機會中追求傑出，以便能對主作最大的服事，這是絕對必要的。因此，目標要訂得高，努力在工作上要有傑出的表現，培養一種「追求傑出的熱情」。在最後一章，我們把它當作是基督徒的標準。

洛克斐勒兄弟基金會的報告中指出：「如果我們要問，我們的社會有那些方法激發高度的工作績效；就要發現一件駭人聽聞的事實：我們已失去要求自己高度工作績效的恩賜。」艾默生 (Emerson) 說，我們生活中最主要的需求是，必須有一些人促使我們做出我們能作的事。卡耐基金會的前任總裁，加騰納 (John Gardner) 說：「如果一般人所設定的最高目標都只是很平凡的目標，那麼這個國家就無法存在下去……但所謂傑出是遠超過能力的，它指的是必須為生活的每一個層面有最高的標準而奮鬥。我們個人就需要在各方面都有傑出的表現——在每一種創造性的努力中，在政治界、在教育界、在企業界——簡單的說，這是普遍性的要求。」

在機構中所牽涉到的改變，管理的改變，以及讓你的員工接受這些改變，已成為現代管理者工作中最主要的部分。縱使我們認為這只是很多管理觀念中的一種而已，但它在工作標準、成長問題的調解以及管理發展等方面，都有長遠的影響。在加騰納的一部近作中，他提醒我們，在這老化的社會和機構中，已發展出「心裏假想的束縛」，以避免看到新的觀念。寬廣的心胸……鼓勵創新……刺激創造力……這些都應存在於現代管理者心中。

到底那些知識對從業人員而言是重要的？艾文 (David Ewing) 用「等級」這個

詞來說明各種知識，而對這個問題提出最有用的答覆。第一等級的重要知識是方法與技巧，最好的例子是問題分析與決策的方法或技巧。這種達到成功之管理的技巧之重要性，是顯而易見的。

第二等級的重要知識是管理者對四周環境的知識——組織和管理者四周的實際情況。這牽涉到人或境況，或許也牽涉到時代趨向。一個以解決問題作為籌募基金之動機的機構，必須努力收集與當時的捐獻者有關的知識，看看他們心理能接受的是些什麼？而不受繳稅期限，其他基金機構的動機，或敵對的宣傳所影響。這時候用以判斷的因素，如果是在測驗能力這方面，就比在解決問題這方面更困難。

第三等級的知識與管理者想做什麼，他們所要的情況，所尋求的目標有關。分析你的思想在這方面對於洞見、想像力與遠見扮演了一個支持的角色。這方面在本質上更屬於「直覺」，而不屬於「事實」。一個主管感覺在他的部門中，督導的氣氛太嚴厲……太權威化；因而決定放寬規定，容許有更多的自由。這種決定是由研究有關督導的類型、觀察，與部門的員工討論現況所產生出來的結果。在這方面，對知識的精通光憑才智與相關的試驗並沒有用；更有用的是憑直覺的引導與工作績效的記錄。

這時候，我們就可以把管理者的心態，與其他專業人員的心態作一比較；我們可以

像艾文一樣得到如下的結論：行政上所需要的知識並不只限於任何一種類型的知識，至少要牽涉到三個等級的知識；處理不同等級知識的能力，在同樣睿智的人當中可能大不相同——在同一種企業生涯中也可能大不相同；執行判斷的品質與對不同等級之知識的熟練程度有關；說服的能力在第三等級的知識（目標）中，就比在第一等級的知識（解決問題）中更重要。最後，一個在管理上進步的人，應該在正式訓練計劃之外的各種預備中發現其價值（透過閱讀、非正式交談與員工的反應）。

烏奧倫盼望能在管理專業上趕得上各種改變的主管，使用下列的檢查表：

一、你有沒有經由以下途徑與企業界多有接觸——

- 甲、讀與你的專業有關的刊物？
- 乙、增加參與作相同工作之專業團體或協會的機會？
- 丙、參加會議和研討會，或與專家約談，以跟進在這方面產生的改變（作者註——參與基督教機構的活動）？

二、在你的組織中，你有沒有經由下列途徑來顯明你個人成長的跡象——

- 甲、定期與工作同仁交換意見？
- 乙、對處理所指派工作的方式有所改變？

丙、接受新的任務。

三、在你尋求工作上的知識時，你有沒有——

甲、拜訪別的公司，這些公司正在處理你可能馬上要面對的問題？

乙、與目前管理上新出版的書刊多有接觸，以跟進管理的主流思想——比如：

哈佛企業叢書(Harvard Business Review) Fortune, Dun's Review,  
與 Modern Industry 等。

丙、看看本地的學校有沒有可以應用的材料？

丁、爲了自己的研究興趣，對大公司的主管，或學校提出建議？

四、在追求你的專業興趣時，你有沒有——

甲、試着用新的方法來解決執行工作的問題？

乙、試着發展新的方法完成每日工作？

丙、儘可能以一套方法和系統來取代無所謂的、臨時的解決方式？

丁、與當代的管理思想保持聯繫，比如阿登屋 (Arden House) 哈佛企業學院(Harvard Business School)，芝加哥大學管理發展中心(University of Chicago's Management Development Program) 等等。

就某一方面來說，本書就是一本自我發展的書。在這一章更特別強調少數需要注意的觀念。沒有任何兩位管理顧問會完全同意任何一種爲個人擬訂的管理發展方案，但他們會同意，最能幫助管理者的人是——他自己。

## 第三部分 管理別人

### 聖經對管理與權柄的看法

任何一種管理都必須以對人的觀點為基礎；聖經上清楚地說到對人的觀點：「我們都如羊走迷，各人偏行己路……」（賽五三：6）。因此，就像必須把整羣羊帶到一條路上一樣，整羣的人也需要加以指引，以便他們的努力與力量能指向一個共同目標。

人所需要的指引必須從上而來，上帝就是這樣定規的；聖經也用很多方法教導這一點。摩西聽從葉忒羅的勸告，設定一些人，賦予他們權柄；我們還會詳細討論這件事（出十八：13—27）。亞倫的祭司職分是由大祭司設立的，在他以下的祭司也按不同的階級定班次（代上廿四章）。丈夫是一家之主；在教會中也存在類似的關係（提前三：4—5）。在上帝的計劃中，權柄是從上分配到下，認清這一點是很重要的。

在基督教機構中，似乎又出現這樣的趨勢：忘記以上所舉的事實。在主面前的平等

與組織上的平等混淆不清。基督徒因為拒絕接受適當設立的權柄，而使他所屬的機構以及他本身都受到很大的虧損。保羅勸勉我們：「在上有权柄的，人人當順服他。」（羅十三：1）我們還記得那位求主到他家去醫治他僕人的羅馬軍官，他說：「因為我在人的權下，也有兵在我以下，對這個說去，他就去；對那個說來，他就來；對我的僕人說，你作這事，他就去作。耶穌聽見這話，就希奇他，轉身對跟隨的衆人說，我告訴你們，這麼大的信心，就是在以色列人中我也沒有遇見過。」（路七：8—9）

這並不是說，不管是那一種性質的權柄，無論它多不合理都情有可原。權柄往往帶着很大的責任。人們所希望看到的權柄並不是不情願的強迫服從、威風凜凜、不顧情義、不開化的權柄。那些賦有權柄的人，乃是受了聖命，爲了達到神聖的目標，使用權柄時必須同時負上責任。他最終極的目標，以及機構中所有的人——充滿希望的人——的目標，必須是至高無上的。最重要的是：要對那些服事別人的人，以及受別人服事的人的需要，懷有敏感的心。

權柄的本質可能比一般人所認爲的都要複雜，即使身負管理責任的人，恐怕也不容易體會。也許我們可以從有名的管理權威巴爾拿（Chester I. Barnard）所說的，找到一些可能的解釋：

一個人若會把一種溝通常作是權威性的，至少必須同時合乎四種狀況：(一)他能確實了解溝通的內容。(二)在他有所決定時，他會相信他的決定與組織的目標一致。(三)在他有所決定時，他會相信他的決定大致上會與他個人的興趣一致。(四)他在生理、心理上都會同意這個決定。

巴爾拿不只提醒我們權柄本質的複雜性；事實上，他也提醒我們權柄能發揮多大作用，端看那些接受權柄而去實行的人的態度而定。站在領導地位來看工作中的力量，我發現是來自三方面：領導者，屬下，和狀況本身。邱吉爾（Winston Churchill）——說他是世紀偉人並不爲過——他的一生就生動地顯明這三種典型的力量。我們可以回想，當時的英國正值第二次世界大戰的黑暗時期；在他點閱了軍隊與民心士氣之後，他受到自己選民的棄絕，由艾克雷蒙（Clement Atlee）取代他作首相。雖然他在七十七歲時又登上首相王位，但他卻從未曾忘記，他從那些善變的跟隨者，與從歷史中所學到的痛苦的功課。讀者若想更清楚了解聖經中有關領導的觀點，可以參考吳理查（Richard Wolff）所寫的基督徒的領袖觀（*A Christian Concept of Leadership*）。

聖經引用了很多例子，來證實它的管理原則。最著名的例子是在基督降生之前約一千五百年，摩西接受葉忒羅指導的例子（出十八：13—27），以下所引的這些聖經節，



都提出了一些管理的概念與原則。

13 第二天摩西坐着審判百姓，百姓從早到晚都站在摩西的左右。（觀察與個人檢查）

14 摩西的岳父看見他向百姓所做的一切事，就說：你向百姓做的是什麼事呢？你爲什麼獨自坐着，衆百姓從早到晚都站在你的左右呢？（提出疑問——明智的詢問）

15 摩西對岳父說：這是因百姓到我這裏來求問上帝。

16 他們有事的時候，就到我這裏來，我便在兩造之間施行審判，我又叫他們知道上帝的律例和法度。（衝突的解決、糾正）

17 摩西的岳父說：你這做的不好。（下判斷）

18 你和這些百姓必都疲憊，因爲這事太重，你獨自一人辦理不了。（評估——領導者與民衆的效率）

19 現在你要聽我的話，我爲你出個主意，願上帝與你同在。你要替百姓到上帝面前，將案件奏告上帝。（訓練——諮商、代表、建立程序）

20 又要將律例和法度教訓他們，指示他們當行的道，當做的事。（教導、工作說明、特殊授權、擇人、設定資格、指定責任。）

21 並要從百姓中揀選有才能的人，就是敬畏上帝、誠實無妄、恨不義之財的人，派

他們作千夫長、百夫長、五十夫長、十夫長、管理百姓。（命令之鏈環）

22 叫他們隨時審判百姓，大事都要呈到你這裏，小事他們自己可以審判。這樣，你就輕省些，他們也可以同當此任。（控制範圍、判斷——評估——評鑑、決策的限度、例外性的管理）

23 你若這樣行，上帝也這樣吩咐你，你就能受得住，這百姓也都平平安安歸回他們的住處。（利益分析）

24 於是摩西聽從他岳父的話，按着他所說的去行。（聆聽、實行）

25 摩西從以色列人中揀選了有才能的人，立他們爲百姓的首領，作千夫長、百夫長、十夫長。（擇人、指定責任，控制範圍）

26 他們隨時審判百姓，有難斷的案件，就呈到摩西那裏；但各樣小事他們自己審判。（判斷——評估、例外性的管理）

27 此後，摩西讓他的岳父去，他就往本地去了。

上帝在教會所設立的（為祂所用的）：第一是使徒（特別的福音使者）；第二是先知（靈感的講道者和解經家）；第三是教師，其次是行異能的；再次是得恩賜醫病的、幫助人的、治理事的，說（聽不懂的）方言的。——林前十二：28

## 八、何謂「管理」？

對基督教機構而言，若不能建立健全的管理哲學，便很可能在許多方面導致嚴重的後果。比如，拿機構中的人際關係這一方面來說，在管理研討會和專業論文中，已經愈來愈受人注意。行爲主義科學家不斷在人類關係與他們對機構之效率上所產生的影響，提出新的發現。但近年來，實業界已建立某些頗能令人接受的原則，用來協助處理人際間的問題。「討論彼此差異」這個原則，似乎和成人主日學課程一樣，有許多聖經依據。然而，觀察家指出，基督教機構經常未能認清這樣的原則。

比較明顯的例子是工作未能達到標準的問題。在這方面，一般的機構所持的態度通常都比很多我們認爲不錯的基督教機構「更像基督徒」。工作考核，與安排面談對解決這個問題有相當大的幫助。畢竟，員工有權利知道他們工作的好壞。如果他們做得不好，他們自己必須知道，這是相當重要的。基督教機構對員工不好的表現，往往不智地加以掩飾，或假裝沒有那一回事存在，這會帶給員工極大的傷害，對機構亦然。

「論斷他人」及「只看別人的優點」，這些混淆的觀念所引起的罪惡感，似乎是阻礙行政效率的主因。有了這些混淆的觀念之後，當一個人聽到：「上帝才是最後的審判者」或「這是信心的事工，我們付出再多，也得不到有利的幫助。」時，他正可以爲自己的工作不力找到合理的解釋。

也許這種情形的發生是因爲管理不當，以及對以聖經爲基礎的管理原則缺乏正確的認識所致。但對於這些原則一般的機構卻一直比基督教機構運用得更好。正如一位觀察家所作的評論：「非基督徒多少已建立起一套組織體系，一套讓他們團結、和諧地工作的組織體系。然而，基督徒卻不願承認這種組織結構的重要性，而生活在雜亂無章的狀態下。當我們領悟到，許多不爲基督徒所接受，卻爲非基督徒所重用的成功體制，其實都是以聖經爲依據的事實時，悲劇便益發明顯了。」

我們已看到足夠的事實，可以接受「管理者對管理所抱持的態度是很重要的」……而同樣重要的是，他要相信一些東西。換句話說，主管應該有自己的一套「管理哲學」，你有嗎？

若是沒有，何不先由你對人，對工作、權力、機構及管理（它們的功能、活動、原則、定義、風險、機會，以及是否能使一個人成爲上帝所託付給他的恩賜之好管家）的

觀點開始呢？

歷史的記錄和邏輯會使你有智慧，了解爲什麼你要做你現在做的事。在即將來臨的管理轉型時代中，毫無疑問地，今天能够了解自己行爲背後意義的人，明天最有可能成功地領導別人。以上的結論換另一種說法就是：「原則永遠勝過實行」。在這技術與知識爆炸的時代，以及管理過程往往受到新的發展衝擊的情況下，我們比以往更需要一些了解管理意義及其重要性的管理者。

薛爾登 (Oliver Sheldon) 對於管理哲學的必要性有過說明，可能是這類說明中最精簡、扼要的一個：

掌舵的人可能被取代，可能必須服從新的權威，可能屬下會以不同的態度對待新的領導人，甚至工作的形態也會完全不同。但是，在任何可以想像的情況下，其所表現的功能將維持不變。因此，我們應該以終極的目標爲基礎，設計出一套運用科學方法，並廣爲大眾接受的管理哲學，以作爲每日行事的依據。

一旦你想發展自己的管理哲學，就要着重一些關鍵性的問題。管理的目的何在——它的終極目標是什麼？個人的生活應該如何配合這個目的？有那些方法可用以實現這個目標？選擇最好方法的標準是什麼？在這些標準之下，這種方法是否爲人所接受？如何

評鑑工作成果？而最重要的問題還是——知道自己在做什麼，爲什麼做。

### 管理的真義

值得信賴的韋氏 (Webster) 字典告訴我們，管理是「明智的運用方法，以達成目標」。有一篇以管理爲題、研究得頗爲透徹的報告也作了類似的結論。綜合了所有現存的著作，以及從實際行爲，就大量已在管理事務上相當成功的個人和團體，分析他們的觀念的結果，美國管理協會得到一個結論：「管理是一門結合目的與方法的藝術——一種有目的之行動的藝術」。這個定義包括了所有爲管理這個術語所涵蓋的各種人類活動。

有人認爲這種管理方式比其他的更「以目的爲導向」。目前最受普遍採用的定義是美國管理協會會長艾普利 (Larry Appley) 所提出來的，他說：「管理即透過他人完成某事件」。此定義言簡意賅，並強調了人在管理中的重要性。贊成前一項定義的人認爲，決定該做之事及考核成果乃是管理過程中必備的兩個部分。他們認爲，前一定義（管理是一門結合目的與方法的藝術）也隱約地強調人是「方法」中的必備因素。

與領導哲學有密切關係的是「領導方式」，或者說，管理方式。已經有很多這方面

的著作出現，討論的範圍從「獨裁——幕僚——民主」，一直到以關懷人爲基礎的垂直配合，以及以生產爲主的水平協調的「管理網」。由對這兩種因素關懷的程度來決定管理立場，或者特殊的管理者的管理方式。甲理論認爲員工怠惰、不負責，必須加壓管理。乙理論則認爲員工有創造力、想像力，並勇於負責。而這之間還有程度上的差別。

還有一種與所有缺乏彈性，結構嚴密之理論都不同的觀點是：沒有一種理論能真正適用於所有的情況，應就實際狀況之需要，員工的特性與人格，上司的標準與期望，而找出中庸之道來。這個觀點提出五個可供綜合運用的管理方式：(一)放任主義：沒有特定的結構或指導；員工自定目標及工作標準；領導者乃是「地位平等的帶頭者」，沒有權威，臨機應變而已；(二)民主參與：只提供一些架構和工作大綱，大部分仍要員工訂定自己的目標和標準；領導者和顧問的權力減至最低。(三)誘導性的激勵：通常都有一些混淆不清，模稜兩可的架構；管理者制訂目標，員工很少參與，只有「被迫」接受。(四)仁慈的自治：團體的活動大致已確定；比較仔細的督導；不過，仍然鼓勵員工提供有關目標與工作環境的意見。(五)專制幕僚：團體的活動完全武斷地設計好了，完全限制員工的參與；專制而權威的督導行動；屬下若對命令有所質疑，則屬抗命行爲。

### 十個基本原則

只要是管理方面的著作，就一定會提到管理原則。任何基本原則的研究，都會多少與美國管理協會所作的努力有關。很少人能像美國管理協會會長艾普利一樣，那麼長時間，又那麼深入地專注於管理工作。在他的「管理的進化」一書中提出「十誠」，作爲負擔領導責任的人之最重要的原則與真理；承蒙他的許諾，茲轉述如下：

- 一、視員工爲機構中最重要資產。
- 二、獲取利潤的目的在於繼續提供服務。(對以利潤爲導向的機構而言)
- 三、以有組織、有意識的態度處理每一項工作，以免事情發展的結果爲機會所左右。
- 四、建立明確的長、短程目標，以確保更大的成就。
- 五、透過他人普遍的諒解與接納，以完全達到目標。
- 六、使團隊中的每一個人，都因爲知道自己該做什麼，該達到什麼標準，個人的職權是什麼，以及他的工作與他人應該有什麼關係，而能有良好的適應。

- 七、透過有規律地查核他的工作和潛能，注意到個人的改進。
- 八、在自我發展的過程中，提供協助與指導的機會，作為機構成長的基礎。
- 九、對人類不斷增加的努力，維持適當、適時的鼓勵與獎勵。
- 十、提供給服務與接受服務的雙方工作上的滿足感。

這十誠中，有八項直接影響到人類。作者的結論是：毫無疑問的，管理是作為激發他人最佳思想與作為的一種個人的行為基礎。

### 過程……整體來看

經過長期的努力，美國管理協會終於研究出一套基本的管理概念。這些概念首先在「傑出管理手冊」的第九版中發表，引起相當大的迴響。最近他們又重印了一本「什麼東西使他們傑出」，把這些概念歸納如下：

管理始於選定目標，然後依照這些目標的相對重要性，選出達成這些目標的方法，在列出時間表的計劃中排出這些方法，並說明目標；如果可能的話，也列出量化的目標，以便作為計算進度的依據。大多數的目標都可經由不同的方法達成，這當中管理者就必須以他們之

間的相對有效性、道德性，或其他希望達到的標準，作為選擇方法的依據。

對於牽涉到兩人以上的工作，則必須將總目標與計劃傳達給負責促進活動、角色確定的人。然後，這個人必須把相同的訊息傳遞給他的部屬；依此類推，一直傳到最基層的工作人員。同樣的，各種活動的進展與成果也必須向上傳達。在錄用適當的工作人員時，重要的是，對於他自己的生目標，應該與他的同仁之間有一份共識。最重要的是，也要讓他的領導者了解，看他如何能藉着他所作的貢獻和他的貢獻所帶來的改善，藉以達到他的目標。為了使工作及時完成，必須常作一些必要的調整，更為了能通力合作、傾全力朝着總目標前進，管理者的督導是有必要的。

不論採取什麼方法完成既定目標，都會無可避免的得到一些與原訂目標沒有直接關聯，甚而大相逕庭的結果。這種不在預期之內的副作用應降至最低限度。

這份對於傑出管理的研究，引發管理協會認清以往受到忽視的五個層面，就是因為這五方面，使在管理方面傑出的公司職員超越了別人：

- 一、他們都更能清楚了解領導的本質和功能（這是提出假設、訂定計劃時所需要的創造力與想像力的根源），以及持續領導的必要性。
- 二、他們對管理都有較清晰、透徹與基本的概念。
- 三、他們對人的本性和動機都有較深入與實際的了解。

四、他們對本身道德責任的範圍，以及維持責任之間平衡的需要有更清楚的看法。

五、他們對自己的工作成果，理智上較不易感到滿足。

### 管理者所為何事

管理者在管理時，實際上所做的是什麼呢？一位不知名的作者，以幽默的筆觸，寫出他的答案：

### 行政管理功能

幾乎每一個人都知道，一個行政管理事實無所事事，除了——  
決定該做的事；

叫某一個人去做；

聽聽反面意見：爲什麼不該做，爲什麼要派別人做；或爲什麼要換個方法做。

追查看看事情是否做好了；

發現尙未做好；

追問爲何尙未做好；

聽聽負責該項工作者的說詞；

再追查，看工作是否已做好，卻發現做得不對；

指出應該如何做的方法；

結論是：既然已經做成現在這樣子，就算了吧！

考慮是不是該開除不能把事情做好的人；

想到他可能上有高堂，下有妻小待養，何況接替他的人可能一樣糟糕，甚至更糟；

想當初要是自己一手包辦，事情一定又簡單，又能做得更好；

想起來很可悲，本來自己可以在二十分鐘內完成的工作，現在卻花上二天的時間才

發現：這件事由別人來做，居然要花三個星期，而且還做錯了。

即使像這麼基本的問題，卻也找不出幾個確定的答案；在這方面最有助益的答案是艾倫所提出的。他把管理縮減到只涵蓋了各種不同活動的一般性功能。艾倫領導他的同仁，在這方面鑽研了十二年；其間，他研究了近四百家公司，以及至少一二、〇〇〇位

管理者。他在所著的「專業管理」一書中，分析了管理的四項主要功能（計劃、組織、領導、控制）；討論了十九項包括此四項功能的管理活動，並發展了三十七條專業管理的原則。

此一研究非但對實業界之中、上階層的管理大有幫助，而且對於基督教機構的行政管理人員也同樣有影響。雖然我們沒有像通用汽車公司那麼大的基督教機構，但長久以來，大家也都知道，機構的大小並不影響管理原則。在教會或大學、教派、機構，或傳道中心，不論聚集在一起爲了完成共同目標的人數有多少，如果他們能考慮一下管理的基本原則、活動及功能，則效果可大爲提高。

由於艾倫先生所訂定的活動與功能之大綱，可以幫助我們深入了解管理者的職責，而且這種了解也是基督教機構講求管理成效的先決條件，因此，徵得艾倫先生的同意，將之轉載於本書中。

## 管理功能與活動

### 一、計劃——事先決定活動程序

- △預測：預估未來。
- △設立目標：決定該達成的結果。
- △訂計劃：建立達成目標所需的步驟與優先順序。
- △作預算：分配完成目標所需的資源。
- △訂出程序：發展並運用執行特定工作的標準方法。
- △發展政策：研究出一套決策模式，以用於重覆出現的問題，以及關乎整個企業的重大問題上。
- △訂時間表：設立完成計劃的時間順序。

### 二、組織——安排工作並將它歸類，使員工可以用最有效的方法達成任務。

- △發展組織結構：依工作性質分門別類。
- △授權：分配職權，建立責任管理。
- △建立人際關係：爲相互間的合作，製造必要的條件。

### 三、領導——使人們採取有效的行動。

- △決策：達成結論與判斷。
  - △溝通：建立共識。
  - △推動：激發、鼓勵、驅使人們採取必要的行動。
  - △選擇人才：為組織內的職位選擇人選。
  - △培養人才：協助人們增進知識，改進態度與技術。
- 四、控制——考核並調整進行中，或已完成的工作。
- △設定工作標準：建立標準，以便日後據以評估其工作方法與成果。
  - △測量工作成果：記錄並報告進行中或已完成的工作。
  - △評估工作：評估進行中的工作，或已獲得的工作成果。
  - △修正工作：調整並改進工作方法與成果。

## 九、不作計劃就是計劃失敗

不管我有什麼失敗，我曾犯過什麼錯誤；在私人和公衆生活中看到有什麼愚蠢的事——這都是沒有思想的行動的後果。

——巴錄屈 (Bernard Baruch)

「事先計劃」——不管我們是在朋友桌上，或辦公室牆上看到這一個告示，我們總免不了大笑一番。這一條金科玉律總會激起我們對那些可憐的製圖員的同情，他們就與我們一樣，只顧全神貫注在他的工作上，卻不曉得事先想好如何完成整張構圖。就是因為沒有「事先計劃」——你可能會這麼說——而把整個事情都「搞混」了。

我們生活中，到底有多少事情也是如此被「搞混」的？我們有多少工作也是如此？想一想有一位經理第一次在他助理桌上看到這個告示的情形。他揶揄道：這傢伙當然可以從這個告示學到很多東西。他突然想起上週六他自己匆匆忙忙地出了幾次差。他



先到了一個朋友的辦公室，取下一捲公司開會時照的底片。然後他又到對街的郵局，排隊等前面三個人都辦好以後，他遞上要寄的包裹，另外又要了一疊五分錢的郵票；但當他要掏出皮夾時，他又突然想到，他還想到食品店去換一些現金，因為他幾乎沒有現金了。當然，他口袋中的兩塊美金也不够付帳，「對不起，郵票不要了，我現金不够用；我等一下再來。」他向郵局職員道歉。

他很不耐煩地走進電梯，要到五哩外的食品店去。「我們並不真正需要食品，只是需要現金——跑了這麼一大段路，現在還要重新排隊買郵票，」他想着，帶有一點厭惡的感覺。他花了十秒鐘略略記下：「一、到食品店換現金；二、取出底片；三、到郵局寄包裹，買郵票。」如果這樣做，就能省下幾哩路，不必浪費汽油，至少還可省下十五分鐘！用十秒鐘可以省多少事啊！事先計劃？是的，的確如此，那位助理真的能從這個口號得到很多好處！

這位經理回到他的辦公桌時，看到他桌上堆的文件上頭有一份「空軍顧問的管理課程」，其中有一段講員在最後一堂講的故事，很有趣的說到：「忙碌的主管，」這位經理迫不及待的讀到：

### 你不能浪費一秒鐘

卡爾先生是一位工作勤奮的主管，他公司裏人才濟濟，足以完成各種工作。雖然如此，他的工作卻很少如期完成。有一天卡爾找藉口不參加幹部會議，他說他必須回去工作。董事長決定第二天早上要找他談談。

第二天早上，當董事長到時，卡爾正在接電話，同時也簽署一些表格。他停下電話中的談話，向董事長打個招呼，但仍然握住話機，叫他的秘書來，說：「瑪利，這些表格簽好了。」

卡爾仍繼續在同一通電話中交談，當瑪利進來時，他就把簽好的表格推給她。他的動作把桌上一堆零亂的文件推落桌下，窗戶吹來一陣風，文件散落在地板上，瑪利彎腰把它們揀起來。卡爾叫道：「奧立佛，讓我想一想，我再打電話給你。」然後他對瑪利說：「不用揀了，你會愈搞愈亂？」他抽出一份桌上的文件，遞給董事長，「這是唐比的想法，說到如何能够在作業程序上，節省一半的時間，希望我們有時間試試看，您認為如何？」

瑪利又來到卡爾桌前，說：「衣凡斯想知道，他是不是現在就可以開始優先要做的工作。」卡爾說：「要他等一等，我沒有時間好好訓練他，如果不親自考核一下，我實在無法讓他開始這麼重要的工作。」

就在卡爾撿起文件，整理文件時，瑪利又帶了一些表格進來，「卡爾先生，你只要簽上名就可以了，我再打字。」

「要做的事太多了，」卡爾喃喃自語道，又看看董事長，「如果你現在簽，我馬上就可以呈上去。」瑪利又向前走一步說。

卡爾說：「讓我看看，總經理也許想問問我的意見，」卡爾向董事長解釋道：「我必須先辦好這事，否則唐比和巴布什麼事也不能做，我馬上回來。」他衝出辦公室。不到一分鐘，他又把頭伸進來，說：「瑪利，我忘了告訴你，非等我看過，不要打那一份報告。我們可以把限期往後延一天。看看董事長要不要喝咖啡，我實在騰不出時間。」

他又跑掉了，但在他走之前，他對董事長說：「瑪利把那一份報告打了兩次根本沒有用，像我這麼忙的人，我知道，一秒鐘也不能浪費。」

\*

\*

\*

看完這一段故事後，這位經理把這本小冊子丟到桌上，想到他那位助理不慌不忙的

做事態度，而自己卻做不到，他又回到自己永遠做不完，總是在趕的工作中。

按照艾倫的說法，「計劃就是預先決定行動的程序。」計劃的反面就是沒有事先想好就行動。巴錄屈 (Bernard Baruch) 就他在私人和公衆生活中所見，所經歷的，把一切的失敗，錯誤都歸因於沒有事先計劃。有些人似乎有依本能而行動的天賦能力，可以很明顯地不用事先思想，就能行出成功的行動……不用事先計劃。這種人很少。對大多數人而言，當工作範圍愈來愈廣，愈複雜時，如果我們還想看到工作的完成，並儘量做得最好，計劃是絕對必要的。計劃並不是不想未來，只靠機運；而是爲了使我們所盼望的事情能發生的主要因素。

正確的計劃能簡化管理者的工作，它使得整合、協調的工作成爲可能；它增加可用資源——包括時間——的有效利用；它增強了一個機構之內有效溝通的機會，並能利用那些最能做事的人。今天幾乎所有大企業都很強調在正式組織結構中，運用計劃的功

能。

計劃的障礙有很多種。對一天接着一天的工作之強調，往往使人忽略了計劃。撲滅今天的火，比爲明天計劃更優先——很可笑的是，卻因此而保證明天將會有更大的火。對未來的不確定性是計劃的阻礙。大多數人都覺得在一個確定的，可預測的既定情況中

工作會比較舒服。翁肯 (William Oncken) 在善用管理者的時間 (Managing Managers' time) 一書中，說到最佳條件的主管行動中，未經設計的部分就是一個「模糊不清的範疇」。這時候一個人基本上只專注在自己要做的工作，藉着分派責任並要求達到預期的結果來完成這些工作。

要對無法估量的事物下定決心並不容易，常常令人為難；然而如果我們想控制未來，而不讓未來控制我們，這是有必要做的。要駕御分析、理智、想像和直覺的能力，這是相當困難的工作，特別是在大都沒有用熟悉的系統、技巧和原則畫出圖表的時候。但爲了最有效利用可用的資源，卻必須這樣作，這是勿庸爭論的。艾倫作了以下的結論：「組織工作最大的長期失敗來源，無疑地就是不作計劃。」

我們對於計劃，往往只是說說而已。我們都看過事先計劃所得的效益，但卻很少人真正認真去看看計劃的程序，以便能應用到本身最關鍵性的工作方面。對關心作一個時間之好管家的基督徒而言，這種分析是絕對必要的。

但有很多基督徒問到聖經對計劃的看法，「不要爲明天憂慮，因爲明天自有明天的憂慮。」(太六：34) 這似乎是要我們不必事先計劃。仔細再看看這段經文，就能看到它要告訴我們的是要我們不要爲明天「憂慮」或「擔憂」。我們的主要我們喜樂歡暢，

避免擔心、煩惱，這是真基督徒信靠上帝的標記。

再者，我們更可以直接應用路十四：28—30的勸勉來說明：

你們那一個要蓋一座樓，不先坐下算計花費，能蓋成不能呢？恐怕安了地基，不能成功，看見的人都笑話他，說：這個人開了工，卻不能完工。

「但要如何計劃呢？」你會問，「要從那裏開始計劃？」從來沒有仔細想過這種事情，你當然會不知從何着手。

基本上，一個計劃就只是對未來要完成之事，在心智上的一幅構圖，沒有一個人要蓋房子不先畫藍圖的。藍圖只是房子預定蓋好的形狀的計劃。要製圖員先用鉛筆寫上一「事先計劃」這幾個字，這就能提前警告他，在他畫圖之前，絕對要再計算一番。

對基督教機構而言，計劃又更複雜了：然而只要花點精力，其實並不難。爲了簡化你的機構、公司、工作或教會對未來的計劃，請參考下列問題：

(一) 如果目前工作進展的速率與方向繼續下去，那麼在考慮工作計劃的每一個主要的面之後，接下來的六個月、一年、兩年、五年會達到什麼成果？(預測)

(二) 這些時間中，我們盼望分別達到什麼目標？(訂目標)

(三)爲了達到這些目標，我們要採取什麼步驟、程序，有什麼優先次序？（計劃）

(四)在一段時間內，我們盼望完成計劃中的那一步？（訂時間表）

(五)爲了完成這些目標，必須用到那些資源（人力；財力；裝備）？（預算）

(六)必須發展那些標準化的方法和技巧，以便能完成目標？（建立程序）

(七)對整個機構而言，有那些必須發展、應用，且必須重覆問的重要問題，以作爲決策的參考？（發展政策）

前瞻計劃若有效，就必須筆之於書。必須由一個部門來推動這事，這不只實際，而且非常需要。這也可以好好的運用他們對現況的知識，使他們也參與計劃程序，以保證在實行最後的計劃時，會有最高度的參與。因爲他們就是在計劃執行時，必須負最大責任的人；因此，他們必須盡可能地對計劃有熱烈的反應。可以由他們來推動整個程序。對於他們所發展出來的計劃，他們也比較不會加以批評。對於很多基督教機構受到「拒絕改變」所控制的問題，這種鼓勵熱心參與的方法，值得再三強調。

最近有報告指出，有一個教會設立了一個「長程計劃委員會」，包括四個部門的主席（執事會、董事會、教育部和女執事會）；成立這個方案的目的是(一)教會的回顧——教會的聖經觀、工作、對外事工；(二)對目前的計劃與熟悉的工作進行研究；(三)研究社區

民衆的習尚與特質。主席這樣說：「我們想要好好反省自己，這是個自我評估的方案，我們盼望能找到本身需要調整、改變，轉變我們所用方法的地方。」在首次研究中，他們就清楚看到，在傳道工作中需要作的改變。這個教會下決心不只是在事情發生後才來改變環境，而是事先計劃，以應付改變。教會管理人綜合了許多人的感受，說：「我們已經有很多改變，但我們還想有更多改變！」

我們必須面對方法目的互相混淆的危險性，因爲它使得基督教機構的有效運作汲汲可危。愛因斯坦 (Albert Einstein) 曾歸納出這種危險的普遍性如下：「方法很完美，而目標卻混淆不清，這是我們時代的特徵。」對一個教會而言，這種危險更顯而易見，教會供應「更好的建築物和裝備，更好的材料、方法、進步的領導方式，卻無法清楚了解所想要完成的目標。」按照賀斯 (W. L. Howse) 的說法，這「只會導致混亂」。一位牧師歸結出他教會的問題：「我們用改善的方法去達成未改善的目標。」狄爾 (Charles Tidwell) 教授用一個鮮明的主題：「目標能爲我的教會成就何事？」他列下這些益處：(一)說明何者對你的教會重要；(二)提供你的勞苦予積極的方向（你可能是靜止的，或向四面八方前進，或向後退）；(三)設立選擇做事方法的標準；(四)鼓勵參與服事者達成目標，特別是所有服事的人本身也得到造就；(五)衡量結果，提供衡量事情進

展的方法。

賀斯提出了一個很實用的，建立教會目標的方法，經他本人和「教會行政」編輯的同意，我們把他列在本章後面的表一中。花在有效的計劃工作上的時間很多，使得很多人沒有勇氣嘗試。但看到會得到這麼多好處，我們又不得不問，基督的事工怎能浪費時間、資源在不重要的行動上？「我們正處於被無關緊要的事情佔盡時間的危險中。」有一個牧師這麼說，這是他在教會會議結束時，所下的結論。我們花了二十分鐘針對三十萬元的預算作修正、達成最後決議，然後就開始討論誰負責面紙、餐巾、桌巾的責任問題。五十五分鐘以後，有一個人看看錶，覺得時間比討論這兩件事情更重要，於是大家很好笑的又回頭來討論更重要的事情。

狄對爾以他深入的洞見問道：「如果你的教會現在沒有目標，而仍有進展，那麼如果有清楚的目標，進展豈不迅速得多？這是一個未知數，一個可變數。但有目的的努力，比毫無目的的努力，一定有更多進展的可能性；目標就是你的目的。」

總結對計劃的看法，蒙哥馬利 (Edison Montgomery) 說道：「成功的計劃，也就是：清楚定出目標，決定使機構全體朝向目標前進的方法，對工作的進展仔細考核；這就是私人機構成功的訣竅……」

表一 如何決定目標

一個教會如何決定目標？以下是基本的步驟：

- (一) 研究教會的本質與目的。(選讀新約聖經來幫助研究)
- (二) 說明教會最高的目標。(有一組選擇的最高目標如下：「藉着耶穌基督，保持與上帝的活潑關係，並把所有人帶進這種關係中。」)
- (三) 研究教會功能。(所謂教會的「功能」，可以說，教會如果沒有認真行使這些功能，就將會改變教會的本質。教會的基本功能是崇拜、傳道、教育與服務。)
- (四) 說明教會各種功能的目標。簡單明瞭地說明教會透過其功能，應該達成的目標，

比如：

甲、崇拜的目標

1. 引導人尋求上帝，並渴望祂不斷地同在。
2. 引導人藉悔改得到更新，並讚美上帝賜下能力與憐憫。
3. 引導人參與有規律地為自己，為別人代求的禱告。

4. 引導人順服於上帝的領導。

乙、傳道的目標

1. . . . . (依此類推)

丙、. . . . . (依此類推)

(五)說明與大目標有關的小目標(小目標是達到大目標的方法，如果你想做的話，也可以規劃出達到目標的進程。它們應該是合理的，做得到的；事先訂出時間，並寫下來。)

甲、在崇拜目標下要達到的小目標。

1. 評估教會的早崇拜，並計劃出明年七月以前，使全年齡的崇拜更有意義的特殊活動。

2. 列出在明年十二月三十一日以前，有百分之幾的會友家庭舉行每日崇拜。

3. 提供計劃崇拜的訓練(十五小時)，讓所有部門的輔導，主日學校的領唱、司琴都參加；在明年四月一日舉行。

4. 應用對大目標與小目標的說明來訓練。

## 十、讓我們來組織

過去十年來，管理者已愈來愈注意要改善人力資源的利用。但對於有效組織這個敏感而微妙的問題，沒有一個管理機構有完全令人滿意的解決方式。

——馬格利格 (Douglas McGregor)

有很多笑話是針對有心想要「組織起來」的主管而發的。在卡通漫畫中，可以看到兩位經理者癱在靠背椅上，腳伸得長長的。他們似乎已對過去很好的動機不再感到興趣，漫畫上表達了他們的心聲：「明天我們一定要組織起來。」

### 組織圖表

當我們談到組織結構時，心裏面想到的就是一張組織圖表，表上的方格子代表職

位，用線連結代表其間的關係。很多人不知道組織圖表並不能描繪真正的組織結構，即使最初有意如此，但卻無法長久如此。組織的動力會因為組織內的溝通、決策、意見的整合，和急速發生的影響力而有所改變。如果不針對這些持續的改變而作修正，則組織圖表很快就會過時。即使是適時的圖表，也必須在上面多加上一些資料，清楚表明主要的工作有那些，並表示出組織內的相互關係。

因為這些圖表很重要，上面所表明的都是基本的訊息，因此一定要注意這些圖表接觸不到的重要方面；如員工如何在一起工作；如何透過「溝通網路」真正使訊息暢通無阻；如何作決策；每一部門的權限範圍有多大；主管與部屬之間的關係有何特徵；爲了認清組織目標所做的工作的性質爲何。

因此，組織圖表並不是一張員工合照的相片，而是各部門要做之工作的「紙上關係」，也說明各部的責任。爲了對管理多有了解，這是一個很有用的工具……特別對新進人員的訓練很有幫助……而且必須隨時修正，以反應真實情況。韋氏 (Webster) 對「組織」所下的定義是：「安排或組合互爲倚賴的部門，讓每一部門對整體而言，都有其特殊功能或關係。」艾倫對「管理組織」所下的定義是：「經理者對必須作的工作所作的安排和聯繫，使這些工作能最有效地由員工來完成。」有了這些定義，要如何運用組織圖表就很清楚了。

基督教機構與企業界一樣，非常缺乏組織結構上的責任分配。這可能是因爲缺少組織圖表；或者，雖然有組織圖表，卻已過時、不適用了。雖然組織圖表的內容很受限制，但這應該是提醒我們不要過分倚賴，而不是要我們完全不用組織圖表。這些圖表是很有用的管理工具，這可以從美國管理協會出版的「職務說明手冊」一書中看得出來，這本書中提到說明一個職位需包括三項要件：(一)組織圖表，(二)職務說明，(三)擔任此職位的資格。

有兩件事情迫使我们對組織的重要性必須有新的認知，其一是自動化，再者是因爲資訊處理程序的引用所引起的組織結構的改變。由於對這方面需要多加注意，更增加了組織的範圍與複雜性。因爲牽涉的人事更廣，工作關係上的配置與指派也相對增加。按照艾倫的說法，在一個設計得好的組織中，「每一個人所做的都是重要工作，並賦予個人與工作相稱的權利，以便向員工提出挑戰，減少工作重覆、衝突與挫折，並使人能對工作成果得到最大的滿足。」

「控制的範圍」(Span of Control) 這個名詞是用以表示一個經理人員能够有效督導的一些人。當基督教機構從草創期邁向成熟時，我們也看到這個因素更形重

要，卻常常不受注意。對最大有效督導的問題不予理會、不去解決所帶來的危險是：只要下屬超過最大員額，則會向經理者報告的員工，其所佔的比率與機構的有效性可能會有很嚴重的差距。

這些「企業的創始者」，乃是不可或缺的人，如果沒有他們的遠見、決心和動機，可能機構也不會存在。過去他是透過與各部門主管一對一的關係，而度過了艱辛的年頭。當時各部門主管都直接向老闆報告。現在機構的人員愈來愈多，這種關係的存在也更形困難，且缺少效率。擔任重要職務的人也不再能「直接去找老闆」，如果他必須這樣做，也只能通電話，還會有「其他的顧慮」，老闆愈來愈不可能接觸到那些最需要他的，並把機構的未來交付在他手中的人。這就是「控制的範圍」的問題。

在企業界，通常認為督導五到十位下屬，是使他們能發揮最大效率的最佳數目，還要看情況而定。在影響情況的因素中，最主要的因素有授權的能力（決定留下來管理別人的時間）；工作的複雜性（影響需要查詢問題的頻繁度）；被管理的人分散的程度，以及部屬之間的關係（影響到歧見的和解是否會成爲問題）。

反對改變的傾向在這裏可能會比在組織結構中更明顯。E·金森律（Parkinson's Law）（會把工作擴散到可以運用的時間內完成）也掌握了這個問題的某一方面。典型

的雇工不會因爲他的工作不够做的問題，而要求改變結構，或要求做更多工作，反而會調整自己的工作步調，而顯出忙碌的樣子。他這樣做的結果，就把他們工作擴散，以填滿可以運用的時間。這是一般人的自然傾向。這種傾向的結果是會變成「以活動爲導向」而不是「以成果爲導向」。有多少管理者，當他發現一個部屬沒有工作達正常的八小時時，會先去想到他在工作時間內，真正完成的工作有那些？很多管理者自以爲他們比較強調成果，而不強調活動，事實上卻相反；因爲他們對那些事先對工作有組織，而能準時下班，甚至提早下班的人，總投以懷疑的眼光，認爲他們對機構不忠。記住阮達爾對如何與自我殉道、操勞過度的主管打交道的勸告：「看看他的缺點在那裏」。當然，這並不是通用的原則，但基督教機構的管理者應好好思想，他所暗指的是什麼。

基督教機構中，通常都沒有對組織很內行的人，而那些對組織有經驗者，在面對重壓的責任時，也很可能作出與機構發展配合的決策。管理思想的急速變化影響了各種類型的組織，更使人不得不注意此事，也許組織的偉大潛能馬上會影響到整體有效性，而所謂整體有效性，分析到最後，就是指時間。



## 授 權

主管最重要的技巧就是授權，艾倫對授權所下的定義是「把責任與權柄託付他人，使他對成果負責。」為了避免對這個字彙的使用產生混淆，他還對一些主要的詞下定義：

「責任」——指派給一個職位的工作。

「權柄」——指派給一個職位之權力與權利的總合。

「負責」——執行責任與行使責任，以達成工作標準的義務。

艾倫對「授權」所下的定義（把責任與權柄託付他人，使他對成果負責），馬上就指出可能出現的問題。首先，很有可能出現的是責任與權柄無法公平分配的問題。通常所分配到的權柄都不夠達成所指派的責任，這是對最重要的管理原則的一種嚴重的干犯，應當儘量避免。要一個人去執行一件你不想把需要的權柄賦予他的工作，就等於要他隨時回來向你請示，而浪費不必要的時間。再者，因為你沒有給部屬工作所需要的權柄，他必因此而失去工作熱誠。這就會破壞上司與部屬之間的氣氛，影響未來在部屬這

一方面的成長，或影響團隊工作，甚至影響未來的授權。

不能對成果完全負責將會失去執行的效率與機構的有效性，這種結果可能遠超過管理者所能想像。強調「目標管理」或「成果管理」就是針對這種失敗而發。在我們當中，有誰不會在說明職務時，列出在一個職位上的人所應該忙於應付的「活動」，卻不去注意他必須達成的「成果」呢？如果你對這種說法表懷疑，不妨再查看一下你在主管職位上的職務說明。在授權時必須決定的主要事項之一是，要讓接受權柄的人對所期望的成果負責。

另有一些有效授權的障礙，通常包括有一種恐懼：不知道授權分派出去的工作，會不會與自己做得一樣好；如果不分派出去又如何呢。甚至會有一種恐懼：如果他做得比我好，怎麼辦？心中產生一種對他不利的比較；還有就是對如何成功地授權缺少了解；且對組織內各種不同職務的責任與權柄也缺少了解，致使他不敢授權給別人（如果管理者不能確定他有那些責任與權柄，他也不會授權給別人。）

在最近的管理研討會中，還可以看到基督徒主管不能有效授權的其他障礙，包括：對部屬不正確的訓練，使他們無法接受分派的責任；害怕留下來的責任；不看重自己時間的價值；不知道應該分派什麼工作。看一個管理者決定分派什麼工作，就能够大

略知道他在機構中的管理型態……可以看出他是否深陷在例行公事中，而無法抽出所需要的時間來進行創造性的，有想像力的創新的領導方式。也可以看出他是否把他的精力、能量都用於彌補昨日的錯誤；或者用所計劃如何好好運用今日的資源來成就明日的機會。

在領導功能方面，有很多元素是無法授權的。在這當中包括選定主要同工；對主要問題作最後決策；訓練新進職員；關係到組織結構的最後決策；處理重要同工的次要工作標準。可是，在這些工作當中，還是有一些細節方面的例行工作，應該儘可能授權由他人來分擔。

生命充滿着矛盾，基督徒主管也不例外。雖然大部分主管都飽受積案如山之辦公桌的壓力，但很矛盾的是，還是有人暗中害怕工作不够他們做。

這是一種扼殺了授權給他人的恐懼，也癱瘓了對部屬的訓練工作，使工作失去效率，最後更剝奪了一個有能力之主管的能力。

很多管理者忘記了，如果他們當初不儘量使自己能獨當一面，可能現在根本不可能爬上成功的階梯。對於那些已經成爲別人無法取代的「凡事自己來」的人，很少有機構付得起晉升他們的代價。在這裏，我們就看到一條屬靈的原則：每一位基督徒領袖都應

該不斷地預備一位接替他的「提摩太」。

處於主管地位，操勞過度的人一方面感到產生壓力的重擔，同時又用一種假象的安全感來安慰自己的良心。賈瑞爾 (Leo Garell) 在一本雜誌 (Wall Street Journal) 的漫畫中就表現了這種極端的矛盾。一位傲慢的主管，坐在很大，又空又乾淨的桃花心木辦公桌後面，漫不經心地彈手指，對站在前面的秘書說：「葛小姐，你知道我的時間有多寶貴，可不可以請你找點事讓我做？」

我們用不着擔心，有遠大計劃的管理者，當他們把工作分派出去後，對於這些額外的時間，要如何去運用是不會發生困難的，他們「尚未開始的計劃」，也是最重要的計劃，正等着他們去推動呢！

## 建立關係

一個人如何能「創造人們在工作時所需要的互相合作的情況呢？」企業界在這方面的討論都傾向於過去一直存在的極端化的問題，也就是「主事者與幕僚的關係」。通常所謂「主事者」就是作決定，下命令的人；而「幕僚」就是提供特殊性質的服務，這些

服務就是爲了使主事者有效運作所必需的。縱使在小型到中型的基督教機構可能不會碰到這樣的問題，但在很多中型到大型機構中卻常碰到。因爲這問題的重大與複雜性超越了本書的範圍，但如果因此而忽略了它的重要性，那將是一個大錯誤。有一本很好的參考書，其中包括二十五篇選出來的佳作，書名叫「行政管理中的人際關係」，值得在此推薦。

往往我們很容易天真地認爲，基督教機構不會有人際關係的問題。不知情的旁觀者會問：「他們怎麼會有問題呢，他們不是在爲主工作嗎？」不幸的是，很多明智的基督教機構觀察家所得到的結論是：基督教機構特別在這一方面深受痛苦。可能每一位讀者都知道有那麼一個人——你的朋友或認識的人——他到基督教機構工作以後，才驚訝地發現，或永遠醒悟過來，原來他們對待人的方式是這樣的。正如一位在幾個委員會服務過的人說的：「基督教機構所走過的路是由他們的朋友的屍首舖成的。」

縱使作者沒有提出這問題的解決方法，但毫無疑問的，現在就是必須面對這問題的時候。早先我們談過，有某些世俗機構所遵循的人事管理原則。我們問到，爲什麼基督教機構不採用；這些原則不只合乎聖經真理，也能够解決問題。讓我們相信，這種情況只是因爲缺乏認識所產生的結果。也讓我們記住：目標過低不只是失敗，也是一種罪。

如果組織的關係只是「設立一些規則，以確保一同工作的人能有有效的團隊工作。」那麼很明顯的，對每一個基督徒主管而言，在執行他的工作上，最後的成功與最終的祝福可能會大大的受他對這些原則的理解與有效應用所影響。

## 十一、如果你是領袖……好好領導

若吹無定的號聲，誰能預備打仗呢？

——林前十四：八

有關領袖這個主題，著作何其多，而了解的人似乎又那麼少。只要運用一點想像力，就能想出一個組織最完善、裝備有最好的材料，應用最新的方法，又有最堅強的經濟支援作後臺的機構，卻由於沒有需要把這些因素都結合起來，使他們能有效率地工作之領袖而受到關鍵性的障礙，其結果如何，可想而知。

如果領袖真的那麼重要，我們對它又知道多少呢？很奇怪的是，答案往往是——不多。之所以會如此的理由，按照泰勒傑克 (Jack Taylor) 在如何選擇並栽培領袖一書中所說的，乃是因為領導要牽涉到人，而我們對人的了解並不多。泰勒是過去二十年在領袖與管理發展這方面的最高權威，他選出很多有名的專家對領導所下的定義，幾乎都

大同小異。

我們已討論過各種不同的領導型式（從專制的到民主的），但有關所謂的領導品質（比如驅力、動機和持久力）卻毫未提及。有人寫過有關領袖應當如何（有決心、公平等）；還有人探討過「跟隨者」理想中的領袖為何（體貼部屬、誠實、精明等）。有些專家更研究領袖該知道什麼（人際關係、管理原則、組織目標等），以及該做什麼（積極性的思想、計劃、組織、跟進等）。

定義是永遠下不完的，似乎每有一個定義出現都會有它的功效在。爲了達到本書的目的，我們所採用的「領導」是艾倫 (Louis Allen) 對管理功能所下的定義：「管理者所要做的工作是，使人們採取有效的行動。」他把這項功能分成五種活動範疇——決策、溝通、推動、擇人與栽培。

### 決 策

與別的管理技巧比較起來，決策在近年來受到更廣泛的注意。有很多書籍、專論都討論到這個主題。特別談到問題分析與決策方面之諮詢公司的發展，也是最近幾年的

事。有愈來愈多的研討會，與有關管理這方面主題的討論，都或多或少會提到這一點。有些人甚至認為它是所有管理技巧中最重要。

在一系列有關決策的討論中，祈普納 (Kepner) 與德雷歌 (Tregoe) 發表了七個牽涉到很多程序的主要概念：

- 一、設立可供選擇的目標。
- 二、按重要性的程度對目標加以分類。
- 三、探討各種目標選擇的可能性。
- 四、評估各種可能性，以便選擇。
- 五、選擇最好的一種作為暫時的決定。
- 六、評估這個選擇可能帶來的相反結果。
- 七、控制最後決定的效果。

有很多參與祈普納、德雷歌與其同仁所舉辦，為期一週的研討會的人，都特別提到他們從前兩個概念中所得到的啓示。當他們問自己：「我想達成什麼目標，相對的優先次序為何？」時，這是他們第一次必須去面對這個問題。作者非但沒有提供他們簡易的答案，而且要他們從大團體中去建立一個能夠提供各種不同選擇性的體系，並且要容許

這種選擇的可能性可以就其不同的重要性加以比較，這是非常有益的。

學過這些以及其他決策程序的管理者會發現，他們不只提供一個極有價值的工具，幫助他們作本身管理上的選擇，而且更提供了一個架構，可以藉此詢問部屬，他們作出決定之前的主要程序是什麼。比如，針對目標，在適當的時機問他們適當的問題，對領袖而言，就是一種最有效的形式。

有這樣一個體系，至少可以減少一些侵犯到不相關的範圍的時間。在一開始就不斷修正目標，將會對相關或不相關的追求提供有益的引導。

要列下對決策有益的提示，可能要花很長的時間。下面是很多作家對這方面主題提出的說明：

- 一、不要在壓力之下作決定。當你憤怒、煩惱、或承受很大壓力時，最好先不要作決定。
- 二、不要倉促作決定。除非根據很正確的資料，否則倉促之間所作的決定都只是一種猜測而已。
- 三、不要自扯後腿。總有必須作決定的時候，遲遲不作決定的結果，往往是在積了一大堆未完成的工作之上，徒然增加新的負擔。

四、請教別人，尤其是那些會影響你的決定的人。

五、不要凡事考慮在先。你絕不可能掌握所有事實，只要把你的行動集中在那些足夠讓你有時間作出決定的事上即可。

六、不要怕會作出錯誤的決定。沒有一個人是無所不知的，作任何決定都必須冒險。

七、一旦作了決定，就進行下一件事。憂慮過去所作的決定，非但於事無補，而且會失去你完全冷靜的注意力，下一個重要的決定也作不出來。

在有效決策的路徑上有很多絆腳石，最嚴重的一個是理解到所要冒的險——害怕出錯。史包丁 (George Spaulding) 說：「最能夠顯出有效率之主管特徵的，也許是他隨時準備要冒失敗的危險。」我們都能體驗到這樣的事實：從過去我們所犯的錯誤，我們學得最快。但是我們多少都有一點怕看到這種關聯，沒有作出困難的決定所需要的勇氣。如果經驗是最好的老師，我們乃是透過做來學習的，那麼作為管理者的我們，應該很高興有作決定的機會。特別是我們又有一位仁慈、體貼的天父，要在每一步路上引導我們，更應該高興才對！

我們再思想一下這古老的諺語：「失敗不是罪惡，目標低下才是罪惡。」我們可能需要重新反省一下我們面對失敗的態度。很難在一個偉大的領袖的一生中，找不出重大失敗的記號。重要的是他們如何面對這些失敗。

「誰該作決定？」你會問。這個問題也可以說是：應該作的是那一種程度的決定。這是個很重要的問題，因為你可能還沒有聽過「委派出去」；這是指當你的助理把問題提出來，而這是他應該自己作決定的，他卻要你給他答案。當你毫不留意的就取代了他，解決他的問題時，對他而言，這就是一次成功的「委派出去」。如果他求問你作的決定正好應當是你必須作的，那麼你所提供的答案不只令你不好意思，而且還會顯示出你對領導的某幾方面缺乏理解。

要作出合乎良好判斷之最低程序的決定，必須盡可能根據以作決定的事實和資料，以此為下決定的原則。當領袖花時間作一些他們的助手也可以作的決定時，要想到才幹與財源之使用是否合乎經濟，這時就要考慮有效運作的原則。在時間的使用方面，這位管理者會因此而使得自己沒有時間去作其他更重要的事情。當然也必須學習作決定時有確實的客觀性。只要有感情因素存在其中，是緊密的牽涉到一種情況的細節時，就很可能會缺乏良好判斷所必須有的客觀性。

有些決定雖然可以由助理有效地加以處理，卻仍然可能對組織的整體功效有重要的

影響。主管對這樣的決定絕對有必要好好加以控制。

決策實在是一種大家共同參與的過程，這使很多管理者感到驚訝。那些憑「直覺」管理的人——誰不會有過一、兩次這樣的經驗呢？——可能會譏笑分析達成決策之過程的觀念。如果你問這種人，他們是怎麼作決定的，普遍的回答是：「我看準事實，就決定需要做什麼！」——簡化得太過分了。

決策與問題分析之間的不同也常受忽略。當一個人面臨該作那一種行動的選擇（決策）時，經常都會把兩者混淆，他會說：「我有一個問題，我今天該早點下班回家，星期六早上再來工作呢，還是今天下午做完，星期六不必操心？」這個管理者要在兩者之間作個選擇，並沒有問題分析的意味。這兩種過程最明顯的區別乃在於：問題分析產生一種可以加以證實的解釋，因為事件（或原因）已經發生。而決策則產生無法證實的答案，因為行動在未來發生，且常常並不肯定。

大多數作家都不去區別這兩種過程，只有「決策」這個名詞來涵蓋兩者，他們同意「認清問題真相」的重要性。對一個問題若能說出所以然，就等於解決了一半。這通常是指，首先要認清明顯的問題……然後仔細查明事實（誰？什麼？何時？那裏？為何？）一旦確定問題的真相，就可以作出最好的選擇，從而產生可能的解決方法，也能訂下實行的行動步驟。

艾倫說過：「檢查一個管理者所作的決定，你就可以從當中正確的看出他推理的能力，他的觀察力，以及他對人的態度。他的決定可以顯示出他的為人——是積極的、合乎理性的、前瞻性的；或者是猶疑不定、困擾和防衛性的。生命可以在良好和有冒險性的決策中堪當重任；失敗則是因為本身不合理和前後不一致的決定而產生。」

## 溝 通

有一個參加研討會的人，當他疲憊地離開會議時說道：「這幾天主要溝通的主題就是溝通。」

「當然」，他的同伴回答他，「但是這傢伙根本不了解我們的處境。」

以上的對話是在一個有關「溝通」，為期三天的研討會中所發生的。它顯示了生動的管理技巧中，最有趣的一面。艾倫在對這個主題下結論時說：「有很多探討有關溝通的知識，根本不真正了解它所指的是什麼。」艾倫把管理溝通定義為：「管理者爲了創造了解所做的工作。」藉此定義，他替很多失敗的研討會架起了彌補鴻溝的橋樑。

在以上所提的研討會過後三天，主辦人與三個參加者開了一個非正式的檢討會。當主辦人問他們，最能使會議得到改進的是什麼，三個參加者的答案都是「更好的溝通」。這一位講員是這一方面有名的專家，也在一所著名的大學主持溝通部門的工作，卻無法應用他有名的專門才能，向他自己的聽眾溝通這方面的主題。他對這個題目滾瓜爛熟，說起理論頭頭是道；但在他的聽眾中所造成的效果竟然只是：「他根本不了解我們的處境！」這一位講員沒有以一種對聽眾有意義的方式來帶出這個主題。他提出了事實和知識，但卻沒有理解。如果希望他的信息對那些聽的人有意義，就必須要與他們的問題相關。他們必須要站在本身的立場來了解。

爲什麼最後的溝通往往是以一種錯誤的行爲表示出來呢？「我不是已經說得很清楚了嗎？」這是管理者憤怒的反應，何以他所要求的並沒有人做到。的確，話是說出去了，但是有沒有溝通呢？從他反應的聲調，就可以知道答案可能是什麼了。

貼在餐廳門上的注意事項，宣佈下午休息時間要縮短，又列下一些所以這麼做之模稜兩可的理由；這很容易被誤認爲是一種溝通。只要看看第二天早上出現在這張佈告上，被人亂畫上去的「鬼臉」，就知道這種想建立真正的了解的方式，是完全失敗了。在匆忙、憤怒，或完全是由寫的人的觀點寫下的信，也被認爲是一種溝通；事實

上，這種努力也許是白費了。白費的努力，對了！困難的地方就在這裏……也許這正是時間管理的關鍵所在。任何使努力都白費了的事情，也表示浪費了時間。因此，最好的時間管理也就與好好的運用我們的精力密不可分。時間管理變成一種在任何時間之內，我們如何做我們所做之事的問題。

我們的價值體系和情感，一般都認爲是有效溝通途徑上的主要障礙。他們形成一道篩子，任何想要達到目標的溝通都必須通過才行。我們的感受愈強烈，這種障礙就愈難克服。「選擇性聆聽」就是一個應用在這種因素上的名詞，我們所聽到的一切都要過濾，除了我們想聽的事之外，其他的都刪除掉。

每一個人都試過，或至少聽說過，由一羣人站着圍成一個圓圈，作歪曲溝通的實驗。一個特別的信息由一個人開始，一個一個傳給圈內的每一個人。把最後一個人所聽到的與最初傳下去的信息作一比較，結果不只很好玩，而且能學到很有用的一課。這個功課對那些在大公司負責溝通的責任，經常要注意傳送一些重要的溝通，會不會有歪曲溝通的可能性的，是永遠忘不了功課。

如果由各種不同的價值體系來看，則語言的重要性就必須加以考慮。我們的問題多少是由於不同的人說了同樣的話和語句，卻又代表不同的意義而引起的。重視這種因



素，就可以使管理者爲了保證更有效的溝通，而採取重要的步驟。

在一切被社會學家、管理諮詢專家，和經理級從業人員所研究、探討過的溝通因素當中，也許最受議論的焦點是聆聽的藝術。透過像明尼蘇達大學的尼柯斯博士 (Dr. Ralph Nichols) 和路易斯安那州立大學的威克羣博士 (Dr. Wiksell) 這樣的人所作的貢獻，我們才首次發現，我們是多麼差勁的聆聽者；不管主要的理由是什麼，也不能做什麼改進，在尼柯斯博士很清楚的發表他的論文之前，無法成功的聆聽別人最重要的原因是：無法好好運用說話的時間，與對別人的話加以思考的時間之間的區別！我們的心思比說話的速度快了兩、三倍，因此我們的思想不斷在與人交談時「進進出出」，偶而會長久停留在某一個思想裏，以致迷失了主題，忽略了某些談話重點。建議你用下面的補救辦法：建設性的使用這段時間，評估對方所說的話，他是否有說這些話的資格，他的陳述能夠得到事實支持的程度；並預測他接下來要說的是什麼。當你不能連貫他所說的話時，就問他一個問題來肯定相關的點。那麼，原先是冷漠的反應，將會因此而變得活潑有趣，甚至對說話的人也會有幫助。

對難懂的字詞所產生的情緒上的反應，不去抗拒分散注意力的事，以及心理上難以接受的話——以上都會形成良好聆聽的攔阻。

最要命的問題是在談話一開始時，就排斥一些自己沒有興趣或認爲沒有價值的主題。良好的聆聽者就像是一個篩穀機一樣——仔細聆聽，因爲他常常要尋求一些可以增加他的知識和理解的東西，或者他可以把這些東西用在與人交談或演講上面。法爾利 (Roger Farley) 在美國管理協會的管理課程上說：「而他所得到的酬報，乃是他們幾乎都能找到他所需要的東西。」

賴爾森 (Bruce Larson) 所寫的「勇敢活下去」一書，被馬凱瑟琳 (Catherine Marshall) 喻爲是一個誠實、有煽動性、新鮮的探討基督教的書，在書中他問了一個最清楚的問題：你溝通時不盡力嗎？或者盡力了，卻沒有溝通？要注意，人們對我們對他們有什麼感受，比我們對他們說了些什麼更會有反應。作者正確地指出：「我們在思想上所犯的大錯誤是：以爲我們所能給別人的最寶貴禮物是我們的知識或遠見。」他在結論中說：當我們熱切地聽他們盡力表達自己和他們的問題時，經常都可以給他們更大的幫助。藉着認真的聆聽，我們肯定了他們的價值和尊嚴。

最近很受實業界關心的是，認爲改善與員工的溝通應該能帶動與員工關係的改善；因此決定作一次自我反省。也就是發給每一個管理者一份問卷，這是爲了讓主管仔細反省、自我考核而設計的問卷。參加的人都知道這些問題並不是要使人難堪或令人不好意思

思，而只是爲了「誠懇的邀請管理者評估自己所做的事，看看可以作那些基本的改變或改進。」以下就是這些問題：

- 一、高級管理者是不是真正關心員工，關心他們的需要和問題，或除了利潤圖表以外，其餘的都漠不關心？
- 二、高級管理者是否認真的想過，要有規律的與一般員工接觸，了解他們的想法，或者只接受（從少數幾位代表）他們對員工如何感受的說法？
- 三、高級管理者了解穩定的員工嗎？只知道名字，或只是見過面？（顯然這個人比較習慣在大公司工作，而不是小公司，何況又離家較近。）
- 四、我們（作爲管理者的人）有沒有努力過，要把我們管理上的問題告訴員工，有沒有要求員工一起來解決這些問題？或者我們使自己爲難，認爲員工也不會有任何建設性的貢獻？
- 五、我們有沒有定期的提供員工有用的資料，真正供應他們所需要的——比如張貼佈告板、出簡訊、坦誠會談、督導課程等？或者我們太忙於管理公務，無暇顧及？
- 六、如果我們作了溝通——簡單的說：如果我們對第五題的答案是肯定的——我們

有沒有審查我們所做和所說之事的有効性和可靠性？或者我們只是認爲，員工勢必理所當然的接受？

- 七、作爲管理者，我們有沒有介紹一套實用、有效的方法，讓員工能向我們表達他們的看法？或者我們假定：我們能直覺的知道，我們的部屬心裏在想什麼？
- 八、我們公司的員工有沒有歸屬感？如果有，到底我們做了什麼特別的事，使他們有是公司一份子的感受？如果有壓力存在，我們真的能證實嗎？
- 九、我們的高級管理者有沒有鼓勵員工參與短程計劃、信用聯合、員工腦力激盪小組，好像鼓勵他們參加政治社團活動一樣，爲的是找出少數人才？或者我們不管這些，認爲這樣做毫無意義？
- 十、最後，牽涉到三方面的問題：我們的公司有沒有一套令人滿意的投訴方法？我們的員工如果發現上級的決策——或我們自己的決策——不公平時，他們不知道按照合適的步驟採取行動？我們的管理制度真的能發現員工所製造出來的「困擾」嗎？

製作這一份問卷的人表示，這並不能算是一份完全的自我審查表。但是他又說，這些問題「至少可作爲重新評估的一個基礎」，最後他又加一句：「記住：一個靈巧的聯

合組織者都看得出，在以上所列的各點中，我們的弱點到底在那裏；坦白說，我們自己知道嗎？」

### 推動工作

如何能使人去做必須做的工作？這個問題從人們一開始一起工作，要把他們的精力結合起來時，就有人問了。但還是缺少肯定的答案。最近在管理方面的社會科學家很注意這個問題。他們所設計的敏感訓練是爲了使人更能意識到他人的感受。爲了了解如何推動，如何鼓勵人工作，如何挑起人願意有效工作的精神，這種訓練實在是最基本的。

好幾年來，實業界認爲最有效的推動工作方法是獨裁的權威，以及用扣除工作利潤來威脅，或者強迫性的刑罰。以後，對時間與流程的研究又成爲研究最大工作效率的一種時尚。然後又體驗到，機器與程序都比不上人所想達成的。工作進度緩慢、罷工、漠不關心、對工作沒有興趣，這都不是時間與流程的研究所能控制的。在西部電力公司有名的霍桑工作研究中顯示出：只要能提供一個工人足夠的興趣和刺激，把他放在一個試驗性的場合中，甚至必須面對不斷增加的不良工作狀況，他仍然能增加他的生產力。

對管理者而言，最重要的是要了解，什麼東西能提供給他部屬受尊重、本身很重要的感受。人們若感受到他們的領袖有能力幫助他們滿足他們的需要，就一定會自動地、熱心地追隨他。

在一般所喜歡的領導型態中，缺乏一致意見的情形往往在某種程度上，反映出對實際關係的觀念所持的不同看法。以工作爲中心目標的管理者，基本上不會像那些以人爲中心目標的管理者一樣，認爲人際關係是一個重要的因素。推動工作是會受到下列的因素影響，比如：組織與個人目標之間認同的程度，安全感、成就感和滿足感，與同仁、上司的關係，以及需要多少收入等。

參與決策程序也是一種推動工作執行之一個強有力的因素。一個參與發展一項政策的人，必定比較不會去批評它……而且更會支持它，要爲它能成功地實現而努力。在發展推動工作方面，溝通的價值經常受到忽略。艾倫說道：「要推動工作，達到成果，如果讓員工知道影響這些成果的事情是什麼，就更容易達到效果。」

杜羅伯 (Robert Dubin) 更強調了解這方面觀念的重要性，他說組織就像是「興緻勃勃的人類之會集……而最大的會集，又有一套很像中央調和系統的，就叫作管理。」要了解人類行政方面的問題，必須從這方面的理解開始。

在最重要的人類行為原則當中，管理者最感興趣的是：

- 一、取決於個人與他的環境的行為。
- 二、每個人都以一種對他有意義的方式來行事。
- 三、一個人對一種處境的認知會影響他在那種處境中所表現的行為。
- 四、一個人對自己的看法會影響他所做的事。
- 五、一個人的行為受他的需要影響；不同的人，不同的時間，需要也都不同。

在清楚的說明這些有用的原則之後，布加南 (Paul Buchanan) 又提醒了解別人，與別人一起有效工作的管理者要小心，要注意到個人，以及他的處境，還有他與他的處境之間的關係。因此一個人行為的改變，可能會是下列三種方法中的一種：藉着培養他的技巧和知識來改變；藉着幫助他改變他的處境透過程序的修改或指定的事使他在這種處境中工作；或者藉着結合以上兩種方法來改變。

使一個人感到自己的處境和行為「有意義」，這在員工無法得到消息時，就需要靠流言的傳播。他們會去揣測事實，而且作出為什麼得不到消息的假設。他們的結論往往是「管理者根本不管我們」或「一定有什麼事不對勁」，這是遠超過管理者所能體會得到的。也許在管理方面，沒有那一個事實比這個原則更需要正確溝通的了。能夠得到消

息的員工，就不需要再花時間去猜測他們的處境如何。他能夠投注他的精力完成他目前要做的工作，比較不會去作出錯誤的假定，而受不確定性和無法下決心所苦惱。

以往的經驗是我們認清處境的主要因素。因為每一個人歸納自己經驗的方法都很獨特，因此所歸納出來的結果會有很個人化的看法，這是免不了的。領導者要很看重聆聽與觀察的重要性，以加強改變行為的可能性。目標分析與對不同觀點之關懷性的了解，可能是管理者最有效的工具，可以促使員工工作的改善。

心理學家說，要對我們所做的事保持完全客觀的態度是不可能的。他們說，我們無法從我們的行動中除去內在的關切與自我觀念。若是我們要更客觀，則可以努力去了解我們的行動是如何反映出我們的關切，把這樣的理解應用到我們與他人的關係中。而也許更重要的是，我們應該體認到：別人的行為方式也是為了保護，加強他們內在的感受。

福音歌曲中說到：「願成爲祂所希望的樣式……」這是反映出人有本能的需要，要努力成爲他可能成爲的人（透過基督）。社會科學家和哲學家們稱這種努力爲自我實現。以普遍所提到的「馬斯洛 (Maslow) 的人性需要梯級」來說，我們會發現有自我的需要（自我價值感）；社會的需要（歸屬感）；安全的需要（免於受傷害、失業）；

最後是肉體上的需要（食物、活動、空氣、睡眠）。這些需要通常都說是一個梯級，最下端是肉體的需要，而最頂端是自我實現的需要，一個人要先能滿足低層次的需要，才能推動他去滿足高層次的需要。

在基督教機構中有一種傾向，就是認為不要去考核工作的推動情形，因為這會侵犯不可論斷的勸戒。這個勸戒不只完全可以應用到基督教機構的管理上面，也可以說明我們為何不盡力去了解、或運用基本的推動工作的原則，而使我們的機構失去了很多主要的力量、熱心、創造性和資源的來源。這並不是否認對主的事工獻身的重要性，沒有任何東西能取代這個必要的因素。但是，假定有了這個特質，其餘的又如何呢？難道我們可以說他們不重要嗎？或者管理者都應該認清，我們所應該有的呼召是杜尼歐（Pain Tournier）所說的「生之探險」？一旦認清確立一個人的需要，將可使一個管理者能更有意義、更滿足的做一個人的工作，那麼要否定他在這方面的滿足感，似乎不可能是上帝所設計的一部分了。

這時候，「誘導」的問題就出現了；「管理者如何區分推動工作與誘導的差別？」這是基督徒的管理研討會中所發出的問題。比如，要求一個人好幾個小時待在收發室的櫃台裏，而用一些話，希望說服他來從事這項不吸引人的工作，這些話應當被看作是誘

導性的還是推動性的呢？有些指導手冊可能會說，這似乎是個很難回答的問題。但如果組織的終極目標很明確，各部門的目標也能直接與整體目標配合，而員工完全的奉獻和他個人的目標也能與這些目標配合，那麼，這些問題應該能得到解決。

在談到「如何」推動員工這方面，我們有時候也可以從消極的警告來學功課，在這方面說得最詳細的是一位實業心理學家，下面是他所提的警告：

- 一、不要看輕任何一位部屬（破壞他的自尊心與工作動機）。
- 二、不要當着衆人的面批評部屬（這種試探會在壓力下出現，而破壞和諧）。
- 三、不要不給予部屬真誠的關懷（不斷表示出自個人真誠的關懷是絕對必要的。部屬的自尊心會由於體認到老闆從未給他真誠的關懷而消失）。
- 四、不要過份執迷於自己的興趣（給人自私的印象，而且爲了自己的目的誘導別人）。
- 五、不要玩弄特權（很快就會破壞團隊士氣）。
- 六、不要忽略幫助部屬的成長（最有效的激勵方法是讓他們感受到，老闆是會爲他們而奮鬥的人。讓他們知道他們的出路、機會，不要因爲自私而不告訴他們）。

- 七、不要對小事漠不關心（對你而言似乎不重要的事，在員工的心目中可能非常重要）。
- 八、不要羞辱軟弱的員工（在位的人無法容忍部屬的軟弱，則最容易破壞個性強的人的工作動機。管理者一定要小心，不要因為引起別人羞辱的感覺而造成問題）。
- 九、不要在作決定時猶豫不決（在上的人下不了決心，常會導致整個機構缺乏自信，搖擺不定。如果有了以上的問題，又加上這個問題，那可能根本無法推動任何工作）。

事實上，所有人事管理方面的專家都認為，一個管理者要成為成功的領袖和善於推動工作的人，端看他是否能證明他真正關心他的部屬而定。按照費因柏(Feinberg)的說法：「推動部屬最好的方法是要告訴他，你很知道他的需要、抱負、恐懼，當他是一個完整的個體。不體貼的管理者，也許他不時流露出冷漠、無情、沒有人性，而且不管部屬，這樣的人很難使他的部屬付出額外的努力。」他有十七種方法，告訴管理者如何向他的員工表示他的關心和體貼，茲列如下：

- 一、溝通你所設定的標準，不能更改。（爲了達到已知目標，儘量減少方向不正確的精力消耗）
- 二、要知道你自己的先存概念與偏見是什麼。（情緒上的反應常常會歪曲應當加以客觀判斷的事物）
- 三、讓員工知道他們所處的地位。（透過工作報告或別的途徑持續做這件事。缺乏這方面的資料會帶給機構極大的傷害——因爲無法推動員工工作——而對員工而言，他們也有權利知道，而且需要知道）
- 四、工作做好要給予讚賞（這一點處理得好的話，會成爲最有效的激勵——特別是在困難的工作方面，或精神焦慮方面）
- 五、要讓你的員工知道可能會影響到他們的改變。（這並不是指要把公司秘密全告訴他們，而是爲了證實你關心他們，告訴他們一些他們可能很有興趣的事情）
- 六、關心你的員工。（不只是一要調解他們的個別需要，而且要溝通，了解他們的需要）
- 七、要知道人是目的，而不是工具。（不要讓人指責你是爲了個人自私的目標而用人；記住探險家郭多馬(Thomas Cook)的榜樣，他在發現一個新的島嶼

時，是以第一個登陸的人來命名。他認為所有的船員都是他的探險伙伴，因此，他們愛他，因為他讓他們感受到自己是一個完整的個體。）

八、主動地協助部屬。（只要付上一點點心力，犧牲一些個人的不方便，就能讓你的部屬深切感受到，你很看重他們所作的事情……而且也很看重他們。但你所提供的協助一定要是他們所需要的。記住，在糾正一項錯誤、改進一項缺失、或堅固一個人的弱點之前，一定要先了解那個人，這可能要花上好幾個小時用心的思想與實際的體驗。）

九、負起照顧員工的責任。（任何發生在你員工身上的事情，你都要樂於負起責任。無論是他個人的成功或失敗，都要關心，好像就是你與他們一起所經歷的成敗一樣。就如 CBS 的總裁史丹頓 [Frank Stanton] 一樣，他這樣問各部門的主管：「我們能夠一起做的最好的工作就是這個嗎？」他就這樣表明他也有一部分責任，而且他的確關心。）

十、建立獨立心態。（真正關心部屬的上司會想辦法放鬆他的督導，甚至慢慢放棄；他會鼓勵獨立思考，建立自己的工作動機，想辦法自己解決困難。）

十一、顯出個人的勤奮。（最會激勵部屬的領導者就會有最容易受激勵的跟從者。

本身的榜樣是最好的激勵。）

十二、明智地對待員工。（體貼、有禮貌、平等的感受，對別人的看法表示讚賞與關心——在對待員工時，這些都很重要。）

十三、願意向別人學習。（對任何新觀念都能友善地接受，即使你知道它不會有用；這樣就能鼓勵更多創造性的思想，總有一天會產生有用的觀念。）

十四、證明你有信心。（澄清任何你對你的部門、同工、計劃或公司的疑慮，領導者能證實他的信心，就能建立起部屬的信心。用你的言語、行為顯示出你對工作能做得好有信心；對你自己應負的責任有信心；對他們能處理這樣的工作有信心。）

十五、允許自由表達意見。（把你的部屬當作你合理的競爭對象，不要怕，偶爾讓他們用自己的方法去完成工作。更應當關心的是工作成果，而不是完成工作的方法，這樣就會使部屬對指派給他的工作更有興趣，更富挑戰性。）

十六、授權、授權、授權。（假定你的員工都好競爭，充滿抱負，你能負擔多少責任，儘量授權給他們。要知道壓力能激勵一個人工作，而我們大部分的人都還沒有真正發揮我們的能力。授權之後，盡可能讓他們自己作決策，從錯誤中去

學習，爭取自己的勝利。）

十七、鼓勵員工動腦筋（薪水很低的櫃臺小姐可能很有腦筋；鼓勵你的員工發揮他們的創造力，甚至容許他們破壞你行事的系統。如果你的檔案系統不很高明，不要自己重新變更，讓你的秘書或助理來作。讓他們有機會改善老闆的系統，可能會帶來令人驚訝的結果。）

也許在推動工作這方面，最不為人所知，但卻是最重要的原則是「參與決策」。在看過人類需要的梯級之後，你很快就可以發現，在員工有合適的收入，能滿足他們肉體和安全上的需要之外，如果能夠讓他們也參與會影響到他們工作的決策時，不啻是一種很有效的方法，可以滿足在梯級上其他三種更高層次的需要——社會性的需要，自我的需要，與自我實現的需要。

有關這方面的研究，最重要的一個步驟是在一九五四年，當時人類行為研究基金會邀請了一些關心企業管理，研究機構和其他機構的人士，共同參與一系列叫作「領導類型與機構有效性」的研討會。依照艾倫所說明的，參與的基本原則乃是「如果員工有機會參與會影響到工作成果的決策，則完成工作的動機就會增加。」這樣的參與需要有系

統的督導部屬，能就那些直接與他們的工作有關聯的事情發表意見。請求部屬提建議，其所引起的心理上的結果是：這些提議和勸告會發展出「雙向的興趣」，而形成活潑有力的工作動機。

### 選擇人才

無疑地，擇人技巧的重要性在基督教機構與企業界都同樣受到忽視。一般人都比較注意要怎樣為新的工廠買一部新的機器，而對於一個新的行政管理人選，這種一生中可能要作十到一百次的投資的事情，卻較少留意。

但是卻也沒有一個人能否認，在所有促成機構目標的資產中，沒有一樣是比人更珍貴的。沒有人，則其他的都免談。就像大鋼鐵企業家所說的：「你可以拿走我的企業、我的財產、我的金錢——但只要把人留下來，我就可以把這一切再賺回來，甚至賺更多。」

在擇人方面造成錯誤所要花的代價究竟有多少，這可以由通用汽車公司第一項管理目標中看得出來：



小心選擇員工，安置員工，以確保他們在身體上、心智上、感情上都適合做指派給他們的工作；要確保新進員工能合理的把他培養為所需要的員工，發揮人盡其才的最高理想。

孟德父 (Milton Mandell) 在他有名的「挑選程序：找適合工作的人」一書中，又引述了這個特別的管理目標，有幾種原因：它重述高階層管理者對挑選程序之重要性的信念；它不但強調挑選人才，也強調安排工作職位；它的工作資格涵蓋了身體、心智和情感上的屬性；它重行認定督導所扮演的不可或缺的角色，以及爲了培養「所需要的員工」所作的訓練；而且它了解到：挑選絕不可能完全——常常會有「以無法盡其用」的情況出現；一個員工可能會由於說不完的理由而失職，沒有一種挑選人才的計劃可以評估或預測所有員工的情況。

在美國每個月大約要雇用七五〇、〇〇〇新的員工，一年就有九百萬；因此，愈來愈多人關心因爲挑選錯誤而造成的龐大損失。估計因爲要換一個職員所要花的費用從最簡單的職業，大約五十到二百元，以至需要較高技巧的職位大約二百、五百到七千元不等。爲了比較一般所需要的花費，從一三六張調查表中，顯示出雇用一個推銷員的平均費用是六六八四元，其中有三三份表格說這些費用完全由公司負擔，萬一這個推銷員在經過試驗階段以後，證明不能錄用，則公司至少要損失一萬元以上。

一般被基督教機構所忽略的是挑選與安排職位之間的差別，比較起來，後面一種是更困難的過程。在挑選過程中，申請人不但要通過一般工作的需要，而且也要勝過別的申請人；而在安排職位的過程中，他更要通過幾種職位上的不同需要。在安排工作的標準方面，問題包括工作技巧的相對重要性，升遷機會，興趣，督導的種類，申請人最能意氣相投的工作同仁是屬於那種類型等。有一個相當不錯的分析中提到：有抱負的員工最容易受升遷機會影響，而士氣比較低落的員工就要以他的興趣，以及督導的性質來安排他的職位。對性喜孤獨的員工而言，工作同仁最不重要，而對於交際型的員工而言，同仁則最重要。對於男人而言，要以他們的興趣和需要來安排他們的工作，這比起已婚婦女和未婚女子要重要得多，因爲一般而來，男人的幸福更多是集中在他們的工作上。

一種很普遍的現象是，對於一個職位要有什麼資格才能擔任，這往往無法作決定；同樣的，把工作的標準訂得太高，這也是常犯的錯誤。這樣的錯誤所造成的結果是，應徵的人不必要的加以縮減，徵召新職員的費用增加，重要職位遲遲沒有人接替，而且一旦所選出來的人發現這個工作不能使他發揮才能，反而會更糟。

事實上，在這方面的專家都同意，選出一些最有潛在能力的應徵者，使他們在機構特殊的環境下成長，而把他們安排在一種能把他們的潛能發揮到極致的職位上，這是相

當重要的。就如孟德爾所下的結論：「顯然，如果一個機構不能雇用一些有自我發展能力的雇員，並且提供一種導向自我成就的氣氛，那麼沒有一個組織本身能自己存在、成長。」

有關如何擇人和安排職位的程序，還有很多因素要細加分析，但不在本書中討論——因為在這方面，孟德爾的著作已很受推崇——他說到需要對一個人加以分析評論，才能够認識他的潛在能力。在這方面，一般人所犯的錯誤是認為一個人在一個機構中的工作表現已達到某一種水準，因此，可以以這種標準預估他可能會有更高水準的成就。很多人所下的結論就是如此，認為預估一個人未來成就最可靠的準繩就是他過去的工作表現——「如果你要我預估一個人能做什麼……先告訴我他曾做些什麼」——已經有愈來愈多人開始懷疑，過分強調這種研究方法會帶來危險。

馬慕利 (McMurry) 博士論道，最可能成為中階層管理者的乃是一般的員工，但是這一類員工卻很難指望他成為高階層管理者。他警告說：要讓一個人能够很成功的升遷到二、三級以上的職位，這是很不可能的；因為使一個人能够成為成功的高階層管理者，其人格特質——諸如開闊的視野、真正的自信、自我獨立，以及強烈的動機等，這些特質都不是中階層管理者所歡迎的。哈佛的史密斯博士 (Dr. Smith) 作了一個全國

性的研究之後，就這個主題作了以下的結論：

人一旦從一個階層換到另一個階層，或從主管的工作換到非主管的工作，似乎都會失去工作效率，反之亦然；例如：有時候要從一般職員調任部門主管，或從分部的經理調到總部，從總部調到各部經理；從總部職員調任總經理等，都會覺得很難。

這種種改變因為牽涉到與別人有不同地位之間的關係，因此也引起困難的感情調適的問題。顯然，有些人發現，換一個新的工作比得到一個新的職位要容易適應。比如，一個龐大的化學公司的會計，如果調任銷售部經理，可能會很成功，但是，一個金屬產品公司的地區生產部門經理，如果把他調任生產部門的總經理，可能會有很大的困難。

有兩位心理學家也對這些同樣的差異作了以下的評論：

在行政工作方面，高階層的成就與低階層的成就有一個很重要的不同點——那就是，高階層的人不必討好上級，也不必在決定最高政策時，想到要如何誘導部屬。因此，對最高級領導人而言，其工作動機與技巧至少在某些方面，必須有別於那些在他手下工作的人。尤其是，他必須有更大的成熟度，作更獨立的判斷。一個很大，而公開的問題是：是否這些特質等到一個人爬到高位後就會出現。還有，很多人懷疑，使人能很快升遷的人格特質，是否也能在他爬到最高職位時，使他成為一個好的領導者。

在討論到選擇行政主管時，孟德爾提醒我們：「只要仔細看看下列行政人員資格審

核表，就可知道沒有一個偉大的行政人員是不具資格的。最能幹的人就是在合適的時間站在合適的地位，又有一些賞識他的優點，也不影響、不忽略他的缺點的人來評斷他的人。在選擇行政主管的過程中，有很多「錯誤」是因為要找出他的某些屬性，以及在評估時所造成的。」

### 行政主管資格審核表

#### 甲、有效地與人相處

1. 有效地代表他所屬的機構。
2. 取得上司的信任。
3. 能掌握人際關係問題，而增進工作士氣和生產力。
4. 分配給員工的工作，都是他們能做得最好的工作。
5. 願意接納那些不「唯命是從」的部屬。
6. 能與別的單位完全合作。
7. 能够有效地處理甚至是與他敵對的人的關係。

8. 能使在手下工作的人，都希望有最好的工作表現。

#### 乙、決策能力

1. 能預知別人對他的決定和提議會作何反應。
2. 能很快吸收新的資料和觀念。
3. 知道在作決定之前，有必要掌握事實。
4. 在自己單位所作的決定可以推動整體的協調與效率。
5. 爲了適應當前的需要與發展，願意改變他的計劃與方法。
6. 根據最新的發展，就技術性的問題作成決定。
7. 對問題採取各種方式解決。
8. 對複雜問題能掌握重點，也不忽略細節。
9. 想一想有沒有新的方式解決問題。
10. 願意面對必要的冒險。

#### 丙、一般行政能力

1. 合宜的委派。
2. 知道如何審核結果。

3. 有效地設定優先次序。
4. 有效地使用人力資源。
5. 現況需要改進時就知道加以糾正，不致等到緊急情況出現。
6. 謹慎的計劃。
7. 有能力處理每天瑣碎的行政工作。
8. 能夠有效地代表自己的單位提出需要的預算。
9. 會選擇能力很強的部屬。
10. 知道自己的工作與整個機構工作的相關性。
11. 在他的行動中考慮到公共關係的應用。
12. 能同時處理很多棘手的問題。
13. 在受挫折的情緒下仍能有效地工作。
14. 對瑣碎的事情和會議問題有適當的興趣。

#### 丁、個人特質

1. 考慮到各種不同的觀點和新的觀點。
2. 解決問題的方法具有彈性。

3. 言而有信。

4. 願意負起責任。

5. 很容易適應新的情況、問題，和方法。

6. 隨時準備應付緊急狀況。

7. 對出了差錯的事想辦法補救，而不是找藉口解釋。

8. 即使傷害到他個人，仍然會對問題提出坦誠的報告。

戊、充沛的體力、健康的身體。

己、作決策、控制和外交事務時所需要的組織方面、技術方面的知識。

庚、顯然，對於我們這些服事主的人而言，最基本的資格是他的人格，與耶穌基督之間持久的關係。

有關擇人的程序，有很多人提出來的步驟都可以用，管理良好的機構通常都遵循以下的的基本步驟：

1. 職位：確定需要有這個職位，如果無法重行指派，則在找人填補空缺之前，其程序需簡化。用職務說明歸納出這個職位的功能、責任，與組織的關係。要填補這個空缺的人需要有些主要特質，把這些特質列在職位資格表中。其中還要包括

個人特徵，比如年齡、性別、家庭背景、親友等；以及所需學歷，和過去的經驗。

2. 尋人：先決定要由公司內部產生還是公開招募。如果要考慮工作士氣和過去經驗，則通常是推薦內部人選予以升遷。如果內部缺乏人選，或正處於不穩定時期，也許就表示要從外部招考。

基督教機構常常會面對的困難是：不知如何安排重要職位的人選，他們並不像一般類似的企業機構，而是受到種種限制，致使在其中工作的人很喪氣。通常在企業界，這種相當的職位不可能虛懸那麼久，因此從企業界轉入基督教機構，要在主的事工上工作的人，必須另加指導，以使他們能在工作中得到滿足。很少有基督教機構會投入所有潛在資源，為的是能找到一个管理專才的。管理委員會、職員、贊助者、主內朋友，這一切都是潛在而且是合理的資源，可以提出建議。這時候應該找出更好的方法，使機構中的需要讓大家能够了解。

3. 申請表覆核：應該以一種有系統的方法，對所有求職申請表加以覆核，以便決定誰有資格，足以擔當這個職位。顯然，在這一點上，清楚正確，說明擔當此職務的必備條件和資格的益處就顯出來了。這種說明做得愈詳細，則淘汰不適用的申

請者就愈容易。這種覆核的工作做得好的話，可以省掉很多測驗、約談時間與精力。

4. 行政能力測驗：有些受過訓練的專家已經設立不同的測驗方式，可以看情形用在擇人的過程中。要分析測驗的結果，以及成功地把這些測驗結果應用到擇人的過程中，這都需要專業技巧。在企業界中用到這種測驗的是通用汽車公司、西爾斯公司和羅布克公司。羅布克公司還發現，這些測驗可以在雇用一個管理人員之前，用以測出他的特質，這可能只有透過好幾年的視察才看得出來的。西爾斯公司要求管理者要具有如下特質：

△心智能力：最重要的是他的學習速度，好的管理者學得很快。

△行政技巧：管理者應該能客觀地作成決定，不牽涉到情感上的困擾。他應該能與別人合作、容忍別人、心胸寬大。在與別人交往時，應該能顯出他不容易受他人左右。

△社會能力：管理者應該希望與別人合作、幫助別人，他應該很容易與人相處，在團體活動中扮演主動的角色。

△穩定性與預測未來的能力：管理者最重要的特質是愉悅、樂觀的外表，他應該

感到充滿自信。

△有抱負：要成爲有效的管理者，一個人就應該要求自己有更好的表現。

△主持初步約談：淘汰掉一些顯然不合格的競爭者以後，就可以就一個比較小的範圍找這些人面談。初步面談可以由管理者親自主持，或由他的部門或助理來執行。這時候，爲了得到最有用的資料，面談時所問的問題包括：

1. 爲什麼你對這份工作有興趣？他真的喜歡這個職位嗎？他是不是很清楚知道自己的能力足以勝任？或者他只是爲了找一份工作而已？如果他不能好好回答這些問題，先幫助他下定決心，再繼續往下談。

2. 你過去所做的工作中，那一項你最喜歡？爲什麼？這時候，約談者可以仔細說明他個人真正的興趣所在。很重要的一點是：候選者一定要真正希望得到這份工作——他真正對這份工作有興趣。

3. 與我們在一起工作，第一年你期望達到什麼目標？第五年呢？這個問題應該可以讓約談者對申請工作的人有一些概念，比如他對自己的看法、他的能力、他的動機和抱負等。

4. 你最主要的優點是什麼？缺點是什麼？求職者對自己的評估會相當具有參考

價值；約談者可以就他所說的，提出進一步的詢問。

5. 如果給你機會，你會回去做剛辭掉的工作嗎？爲什麼會？爲什麼不會？對這個問題的答案，應該仔細加以評估。這些問題應該可以提供很多有關被約談者的資料。

6. 審查過去個人經歷：在作最後決定之前，管理者應該仔細審閱求職者的過去經歷。過去的老闆對他有何看法？他爲什麼離職？他是否滿懷抱負工作勤奮？與老闆之間有沒有什麼問題？這些問題，一般在電話中就很容易得到備案，會相當有用。把這些答案與過去來應徵的員工，而反應相同的個案作一比較，通常就可以歸納出一種模式，可以預測他的行爲。

7. 最後約談：這應該是一次詳細的約談，由管理者親自主持，以確定這個人確實可用，也讓對方有機會看看經理，知道此人就是他以後必須效力的人。通常還需要安排幾次約談，以使彼此確實互相了解，並了解工作。

8. 身體檢查：對於要面對今日管理職位，這麼大的責任和壓力的管理者而言，健康是相當重要的。偶爾這種身體檢查會顯明求職者原先也不了解的情況，同時更能提供雇主重要的資料，決定最後是否要錄用他，或者在錄用他之

後，如何最有效地利利用他的才幹與能力。

9. 在工作上繼續跟進：雖然這是一段時間以後的事，但我們仍要在此強調，因為這應該看作是擇人過程的最後一個部分。我們常常會把新手看成老手；工作指示的時間又當成試驗期；爲了看成果，而忽略了訓練。在他要加入工作之前，必須先告知全體員工，有一位新人要到，使他能感到自己也被接受。要合宜地把他介紹給大家，並指定一個可以隨時陪伴他的人，回答他所提出任何性質的疑問；萬一你無法自己做這件事，就必須作此安排。就這很能夠緩和適應的期間，並可以解決一些小問題，防患未然，以免問題更嚴重。藉着不斷的輔導與對他工作企劃的評估來訓練他。「最開始幾個星期最具有關鍵性，」艾倫如此提醒，「如果能幫助新人成功地適應他的新工作和工作同仁，則作爲一個專業管理者，我們已完成了一項最主要的責任。」

由於各機構都有其特殊的需要，因此無法預定一套固定的型式，作爲選才的程序；基於各種理由，孟德爾還是引用強斯—滿維利 (Johns-Manville) 的選才程序，這些理由包括：

應用基本選才方法：約談、申請表、測驗、參考資料、身體檢查。

工作資格的大略說明，以及他們與每一種選才方法的關係。  
不予錄用（如果申請者資格不夠）和錄用（如果申請者達到標準以上）之間的區分。

不是爲了縮減費用而使用各種選才方法，並確保每一位申請者都用各種方法測試過，最後才確定他具有那些特質。

按照費用安排選擇程序的步驟，最少花費的方法最先使用。

在溝通性的約談之前，先收集參考資料和測驗成績。

我們以前說過，由於不謹慎的選才與安排職位的程序，所產生的錯誤，造成很大的金錢花費。當然，管理上時間的損失，也同樣是一種浪費。當泰勒評論道：「任何機構可能爲自己掘出的最深陷阱是：把才幹很小的人安排在重要工作上。」此時他心中想到的一定是：這樣的情況免不了會在執行工作的時間上，造成相當的浪費。

## 裁 培

有人說人才的培養就是「幫助人增進他的知識、態度與技巧」這是一個在有效領導

的功能中，經理人員往往會忽略的生動活潑的角色，即使身處重要職位的人，經常有人把一切需要的知識、態度、技巧提供給他們，然而爲了機構的正常成長與隨之而來的工

作的擴充，對知識、態度、技巧多加留意，這是相當有必要的。在人事方面觀念與技巧發展的比率，更增加了這方面的重要性。

然而很奇怪的是，對我們基督教機構的未來如此重要的一件事，卻少有人注意。很多宗教機構的主管很模糊地意識到有一些需要，但卻不肯花時間特別去注意這方面的問題。有的機構還坦白地說他們「沒有合格的訓練計劃」。

接着我們馬上就可以看到一個奇怪的矛盾。泰勒就觀察所得，認爲經理者在選擇重要人選時，所表現的自信程度，將不可避免地會影響到他栽培人才的方法。對選才程序愈不關心，在選才時就愈有自信；而對他所選的人才，他就愈快會把領導責任交給他。相反的，對選才程序愈謹慎，在選才時就愈不自信，他也愈不會很快地領導責任交給他所選擇的人。這種矛盾的態度似乎可以顯示出，一開始不順利，則結果也會比較糟。

爲了幫助研究出一套必要、合用、實際、可行的領袖栽培計劃，泰勒提出一個簡單的基本公式：

領袖必備的減掉選出的人本身所需要的，

就等於選出的人整體栽培的需要

再從這些剩下的……

人選可以加以培養的減掉他們無法加以培養的，就等於人選實際所需要加以培養的。

然後從這些需要……

由所有人選共同的需要形成團體發展計劃的內容；

由個別人選的需要形成個別發展計劃的內容。

應用這個公式所顯示出來的主題，就可以組成領袖栽培的計劃。以知識、技巧或態度加以分類，就能顯示出你必須致力栽培的是什麼，也能決定你如何進行栽培計劃。這三項主要的領袖栽培的定義如下：

知識：認識事實、真理，與其他資料。

態度：對人、事物、情況和消息的反應。

技巧：把知識化為行動的能力。

企業界每年花在管理栽培、研討會、晚間課程、工作互換、在職訓練上的錢總在幾億萬元，這麼巨額投資的結果方面，必須問的是這些計劃究竟有多少價值。有人沉痛的



預估，在未來十年內在管理才能方面將會有嚴重的短缺，這使得愈來愈多人關心以上問題的答覆。

會有這種現象的原因還包括：盲目地倚賴不能與經理者的真正需要配合，或與機構的終極目標配合的形式化的計劃。另一種失敗也可以從以下的傾向看得出來：這些栽培、訓練所產生的是功能上的專才；而不是對管理更具有遠見、視野廣闊的通才。在受限制或高度結構的職位上工作多年的經驗，可能會降低一個督導人員對管理職位上，未經組織與無法預測的需要的應變能力。

離開工作而作的訓練，可以提供基本的看法、新的洞見與額外的智識；可是，這並不能取代直接應用管理智識與技巧到工作上應負的責任。

最後，對這類訓練計劃的主要目的，往往有不正確的着重點：強調升遷，而不是培植。在這種情況下，我們應該尋求的激勵方法是盼望在我們所經管的管理工作上有卓越的工作表現。

很多栽培計劃還有一種要命的缺點，就是缺少高階層管理人員的支持。很多企業主管無法體認他們本身的行動就已註定訓練計劃的最後成敗；他們鼓勵當主管的部屬參加這種訓練，而卻多少顯出自己絕不會照着去做的姿態。「我太忙了」，這是最容易聽到的答覆。可是一旦高階層管理者「太忙，不能管這種事」時，那麼，中階層管理者也不會認為這事有多重要，值得他們操心了。明智的主管知道個人榜樣給人的印象，對維持管理方面的新的發展的重要性；也在這麼重要的一件事上，就會率先行動，絕不遲疑。

如果就像艾倫所提出的警告一樣，管理者最有用，也是最不會用的資源，就是人力資源；那麼，大部分成功的主管人員都把人才的培植放在第一優先，這也就不足為怪了。

## 十二、誰在控制？

最大的錯誤往往是：當你還不確知別人會不會服從你時，你就下命令。

——米雷彪 (Mirabeau)

### △管理控制

艾倫爲「管理控制」所下的定義是：「管理者對正在進行的，和已完成的工作所作的評估和調整。」「控制」所牽涉到的活動包括：

- 建立工作標準：建立評估工作方法與成果的標準。
- 工作績效計量：記錄並報告進行的工作和已完成的工作。
- 工作績效評估：評估正進行的工作與所得到的成果。
- 工作績效修正：調整並改進工作方法與成果。

評估：衡量並評估。

調整：調整工作，回到預先決定的路線。

工作績效表現：做事的行為。

成果：工作表現的結果。

方法：完成工作的方法。

對一個不習慣用管理專有名詞來思考的管理者而言，「控制」這個題目可能是他最不熟悉，而且是他最不喜歡去面對，而又不得不去面對的題目。事實上，在基督教機構中，可能還會故意避免這個題目，因爲他們認爲與上帝的引導有衝突。

有二十五位基督教機構的主管在芝加哥開教會管理研討會，會中出現這個問題：「當我們想要推動並說服員工跟隨我們所設立的行動程序時，我們要如何去誘導他們？」隨着又出現另一個問題：「這當中又如何看到神的引導？」

雖然我們不得不承認下面這種說法有過分簡單化的危險，但在基督教機構的工作控制方面，最好的方法仍是企業界所用的方法。哈佛企業論叢 (Harvard Business Review) 的編輯艾文 (David W. Ewing) 發現，「行政者對部屬的誘導態度，會馬上影響到他的企業生涯。」這種態度會使他的助理的工作表現出他們自己或行政者的特

徵；這種態度可以決定管理者能有效運用的人到底有多少；這種態度影響機構的一般風氣與士氣（因為「挫折感、罪惡感、恨惡權威、自信，這些都是管理者與被管理者之間，由於存在着控制關係而產生的結果。」）最後，誘導的程度與品質也會影響到機構的整體工作效率。

艾文選擇了一些元素，總括說明控制的可能性，如下列：強迫、暗中說服、公開說服、工作的最後抉擇。艾文也承認前三種技巧在一種既定的情況中是需要的。但他的結論是：負擔管理責任的人會因為使用任何一種誘導的技巧而深受苦惱、感到不快。他渴望一些更好的事：

這個問題讓我們想到第四種解決方式：清楚說明職務與它的目的，仔細選擇人並盡一切可能予以協助；然後完全讓他們憑自己的抱負和判斷行事。事實上，老闆只是說：「這裏有一項任務必需完成。」這種說法可能很粗魯，帶有命令意味，甚至引起不快，但這都無關緊要。老闆相信，只要別人了解他交付使命的性質，他就會自我推動，如果他又合格的技巧，他就會像「自己就是老闆」一樣，行出最好的結果。可是，如果因此而保證：絕不會因為部屬沒有按照需要善盡職責而加以責備，那是很要命的。事實上，不詳細加以督導，讓部屬獨立行事，可能是對部屬抱有更高的期望。

因此，對於誘導的問題，我們可以在「以任務指派的管理」技巧中得到答案。要完全了解這種技巧，先要知道一些假定，這是很重要的：

- 一、機構中人員的能力不同。
- 二、管理者相信他能選出有才幹的人擔任職務。
- 三、行政者認定他必須倚賴別人，就如別人要倚賴他一樣。
- 四、他相信要讓創造性的關係所存在的能力發揮功用，雖然他不了解如何發生功用。

五、當他把下判斷與決策的權柄放在部屬的肩上時，不會感覺良心不安。

六、督導者認定，讓員工能真正關心企業的運作是好事，縱使這樣他自己就必須在辦公時間接受打擾而「閒聊」，並要能接受管理者與工作者之間意見的衝突。

七、管理者認定，大部分的人都喜歡接受挑戰，使用他們的創造力，他知道用這種方法誘導員工，不會影響他的工作效率或知名度。

八、管理者認定，他可以同時忠於機構與機構中的員工，而不必要同意別人對他們要如何完成工作所作的決定。

九、管理者或督導者認定，他無法真正站在員工的地位上。

基督教機構中，有一個隨處可見，卻少有人去面對的問題，就是容忍浪費與沒有效率的問題。在這一方面，專家們說不要過份強調效率，他們爭論的結果是，對效率的強調會導致更大、更多的浪費——也就是人的能力、動機和士氣的浪費。

為何控制？管理是「透過人來完成事情」。因此，只有計劃、組織與領導，顯然還不够，作為一個管理者，如果你想掌握你的成果，則跟進工作是最基本的。從聖經觀點來看管理者與領導哲學，最突出的事實就是說到人的謬誤性。因此，控制，或「對進行中的或已完成的工作的評估和調整」，就成為主要的工作。為要應用負責任之管家的原則，基督教機構對四種管理功能中，這最後一種功能應該更看重。

控制可以用幾種不同方法來實施。當然，最普遍的是個人檢查。很多情況由於其特殊的性質——不管是因為它的急迫性、可變性，或缺乏評估的標準——都必需用這種類型的控制。個人檢查最不利的地方是，管理者會因為只是出於他個人的觀察與評估，而使範圍受到限制。再者，它可能會使部屬覺得被「監視」，或「最後的工作成果不十分受信任」而喪失工作熱誠。在快速成長的機構中，創辦人往往由於個人的特質，在初期藉著有效的督導而促使機構成長，這是很常見的例子。如果機構的成長，已大到他個人無法督導的程度，這時候，如果他不調整他的管理方法，則機構的效率將面臨危機。

**例外性的管理 (Management by exception)** 是指透過不對勁的事情的報告來作控制。因為所用的方法與所期待的結果都已早經決定了；因此，若按照計劃行事，就不需要作任何報告。但如果有重大問題產生，管理者就要小心了。這種方法可以節省很多時間，使管理者可以專心應付更重要的問題。

艾倫的控制原則在這個重要的主題上，提供了兩種最有趣的看法：

**最少機會的原則 (Principle of least chance)：**「在任何一个工作團體中，都由少數人來決定最大部分的工作成果。」也就是說任何一個團體，都是由少數人產生大部分的工作；也是由少數人產生大部分的錯誤。由籌募基金所組成的團體，通常是由百分之二十的捐贈者奉獻百分之八十的基金，這是很普遍的情形。象徵性的列出奉獻名錄並不能顯出大不相同的結果。這個原則的價值在於它可以讓我們因著把精力投注於最少的資源上，而使其發揮最大潛能，以達成最後成果。現代的管理顧問以為企業管理是「以機會為導向的」，也就是，把精力與資源都投注在主要機會上。因此，資源的耗費最主要都花在能够得到最大成果的地方。這種方法對那些「以問題為導向」或把能力、精力，都花在補救昨日的錯誤，而不是花在朝著目標前進的公司，會產生彌補作用。翁肯在他的教育影片「管理者的時間」中，把時間的耗費分成三類：(一)改進昨天對去年的問

題的解決方法；(二)用今天去找出昨天應該找到的答案；(三)今天就採取昨天已計劃好的行動，期待明天會大有結果。當然，真正算數的行動是第三類的行動。

控制點的原則 (Principle of point of control)：「控制最大的潛能乃存在於行動發生之處。」想一想最高主管管理控制的有效性。這些主管在接受報告，加以評估，決定加以糾正的行動，然後下達指示，這些指示還必須通過好幾層組織，才能到達行動的點。把這種情形與建立在行動發生的地方，馬上由那裏的主管來執行控制，看看那一種效果好。以時間和精力的最大消耗而言，毫無疑問的，控制點應建立在盡可能接近行動發生之處。考慮實施這種控制的人事資格必須包括他能作出適當的決定。這當然是很重要的。

應該要注意的是不能只強調成果，而不管所用的方法。成果一旦呈現，就成為過去式，無法再修正，而行動的糾正卻可以避免發生錯誤。要有更有效的行動，必須要有能及時控制、糾正行動的方法。另一點要注意的是，對於控制目標所產生的資料，只注重量，而不考慮到質。資料處理的緊迫性迫使一個已存在的困難問題變得更複雜——愈來愈多的資料，使管理者無法消化、運用。艾倫說得很簡明：「好的控制端能夠完成工作的最少數量的資料，並馬上提出報告，以便加以運用。」

接下來必須提到會計與財務資料，因為這是基督教機構中，大多數管理者最不熟悉的。現在普遍都有「非財務主管的財務工作」和「非會計主管的會計工作」的課程，強調一個作管理的人必須要了解這方面的原則。很多基督徒主管人員都認為財務的控制是他們最難擔當的責任。

爲了使高級主管能把最強調的重點放在未來，按照一般的看法，他必須小心分析如何、何處、何時應用控制技巧。已經有很多書寫到管理報告的主題。如果能適當留意這個主題，經由良好的判斷，就能答覆大部分的問題。我們可以說，沒有一位成功的管理者能予以忽略。

### 建立工作標準

爲了幫助或評估一個組織的努力成果，必須具備一些應該如何執行工作的知識，若要知道何時工作執行不正確，就需要先知道如何執行才算正確。這個原則看似簡單，卻少有人留意。很少有管理者會在他最關鍵性的工作方面想到這一點。

工作標準最大的價值是它能提供評估的目標之基礎。其他的好處包括應用這些標準

後，能鼓勵生產動機；鼓勵自我評估與自我發展；並提供有效報告的基礎。

根據美國管理協會所提出的，有效工作標準一般所提到的原則包括：

主管與員工共同發展（保證彼此了解，並減少不同的看法）

說明所期待的基本成果（包括說明一切重要職責，工作責任與功能，並期望在各方面要達到的成果）

認清正確的評估方法。

清楚說明，以避免誤解。

衡量所做工作的量與質。

要達到的成就。

提供修正工作的時間。

如果不用可計量的方法來想到工作績效方面的問題，那麼所碰到的困難通常是估計過高。堅持對這些因素加以量化，往往會產生結果。下面是一個發生在(Civil Service Form CSC 125)的例子，可用以說明未經量化的標準（一是工作說明，二是工作標準，三是不能計量的一般職位需要）：

一、代表本局參加各種不同的集會，與各部門、單位的代表開會。

二、能表達意見，下判斷；有良好的行為與風範。對資料的正確表達足夠反應本局的信用與任務。

甲、可靠：能按照指示、程序，及時完成所指派的工作，並隨時預備接受特殊的任務。

乙、能應用時間、興趣與精力到工作責任上，而不浪費自己或他人的時間。

丙、能與他人合作。願意爲了機構的整體利益，幫助別人，與別人一起工作。注意辦公室規則，並透過組織管道來做事。

工作標準檢查表 (United States Civil Service Commission 提供) ..

一、你有沒有把分派你的工作分類，然後按部就班去作？

二、你有沒有準備工作說明，用「行動」語言來說明工作要「做」的部分？

三、是不是每一項工作說明都只包含一項責任？

四、特別重要的工作是不是有畫線標明？

五、工作標準的說明是不是只說明令人滿意的工作績效，而不是說明傑出的、完全的績效？

六、是否每一項工作標準都說明有多少工作，要做多好、在什麼時間做，或用什麼方式做？

七、是否每一項工作標準都說明了令人滿意之工作績效的整個範圍，以便知道，凡是超過標準的就是傑出的績效；凡是低於標準的，就是無法令人滿意的績效。

八、是否每一項工作都定下足夠的標準，以便對所做的工作能有完全而徹底的檢查，知道它好到什麼程度？

九、所用的語言是否簡單、明確、易懂？儘量避免用「模稜兩可」的語言來說明目標？而用確定的話語和句子來說明？

十、員工有沒有參與工作說明和工作標準的制定？主管與員工之間，對每一項標準所代表的意義有沒有一致的概念？

下列的檢查表是衡量工作的一個典型，可以應用到各種不同的工作上，也可以幫助你更精確地製作工作標準：

- 一、多少——工作單位的特定數量。
- 二、多快——何時開始，何時完成，需要多少時間？
- 三、何種成果、品質——正確數量的工作單位產生後會有什麼結果發生？

四、何種方法——工作一定要如何去做？

五、何種知識——員工執行工作時，必須知道那些事？

六、適當工作的外貌——適當的工作看起來的樣子如何？

七、容許多少錯誤——工作單位可以容許有多少百分比的錯誤。

七、何種成果、精確性——工作的適當精確性為何？

九、個人特徵——工作人選需要有何種態度、外貌、聲音特質等。

也許最能說明工作標準的重要性的，乃是美國管理協會的阿普利 (Larry Appley) 在 A. M. A. 管理課程中所說的：

有一個奇妙的經驗在等待著主管或督導去經歷，這個主管或督導召集他的直屬員工開會，為要一起研擬工作標準。在問到「什麼是工作中應該計量的主要活動」這個問題時，他一定會感到驚訝，居然有那麼多不同的意見，要花很長的時間才能達成協議。

他們的第一個目標是在黑板上列下工作的主要部分。列這張表大概要用一小時，也可能用上半天。不論時間有多長，這是最重要的部分。工作表列出之後，討論會的主席應請求大家選出其中一項來研擬工作標準。

工作標準應該談到管理上所要求達到的基本成果，而實際上，又是透過個人來完成的工作……每一個管理者都應有統計資料，能夠告訴他達成基本成果的進展情形。

負責作報告和記錄的人，要常常請求組織中的各單位告訴他們所需要的資料……這種很小心、仔細的研究，會告訴他們，主管所需要的是什麼。

這種制定工作標準的工作，最大的益處不在於黑板上所完成的材料，而是在於爲了寫出這些材料的討論過程……這是一種發現的過程。

耐心、持續、良好的組織，這都是產生這種工作標準的型態所必須的，因而能創造出正確的態度，產生所希望的工作績效。

經驗告訴我們，任何工作都能寫出工作標準。

艾倫認爲，在工作標準的預備工作上，心理因素與機械運作上的考慮同樣重要。他指出，首要的目的就是要使人希望有傑出的表現。工作標準不只告訴工作者他做得有多好；更使他希望有進步。大家都認同傑出工作績效的結果，公司內就會產生追求傑出的強烈動機。同樣的，認同不適當的工作績效也會產生追求突出的強烈動機。注意羣體需要的同時，也不應該忽略認清個人的成就，以免大家都集中在個人的表現，而傷害了整體的目標。

我們不需要覺得，只有基督教機構才會忽略對工作標準的應用；一般都知道，除了一些有前瞻性的機構以外，在這方面的應用一直都很缺乏。除了企業界以外，其他方面美國人的生活更不用說了。洛克斐勒兄弟基金會在「America at Mid-Century Series」中發表了一篇報告，標題是「追求傑出」，文中宣稱：

如果我們想請求我們的社會激發人產生高度工作績效，我們可能會得到一個駭人聽聞的結論：我們自己已喪失了需求高度工作績效的恩賜。

前任卡耐基金會金總裁葛登納 (John Gardner) 出了一本很有名的書，討論到一個一般性的題目：民主領導可能產生傑出的工作表現嗎？這本取名叫「傑出」的書，在封面就寫出他深刻的觀察：

本書最主要是討論目前最激烈的題目，也是愈來愈多人關心的題目：在美國人的生活，有太多方面缺乏高度工作績效的標準。這其中的理由是什麼，我們要如何鼓勵人在工作上有傑出的表現。

作爲基督徒，我們必須面對這項挑戰乃是不證自明的。我們對於上帝託付給我們機構的人事、設備、器材、能力和機會必須充分利用，要求我們要有最高的工作標準，爲的是完成祂的目的，以盡我們的管家職分。

我們往往只是說說而已，實際上我們的工作績效距離目標尚遠。宣教機構的主管鍾斯博士 (Dr. Clarence Jones) 評論道：「因爲判斷不良而喪失的錢，足夠供應一切



想得到的新方案之財務需要。」

還有人下此定論：「沒有任何一樣事情比基督徒對金錢的管理更糟糕了。」

這一切都不是有意造成的結果，而是出於疏忽。爲了提升目標，我們必須利用上帝賜給我們的資源，爲了祂的國度，盡我們一切努力追求最大的成果，這應該就是我們的目標。哈特菲 (Governor Mark Hatfield) 在「基督徒標準——傑出」一書中說得好：

我們的首要責任是利用、動員上帝已賜給我們的資源、能力、才智、動機和抱負，對這些加以完全的運用。這必須成爲我們的首要之務。如果你是教育機構的學生或教授，你的首要責任就是在你所屬的機構中有最高程度的傑出表現。

在這歷史的特殊時刻中，我們有最好的機會，也有最大的責任，要以一種獻身的態度來生活，爲的是要在我們的同仁，我們的機構和所有的人當中產生最大的影響力！

### 工作計量

艾倫把這種管理活動定義爲「管理者執行記錄，並報告進行中和已完成的工作。」

所謂記錄的意思是「作筆記，寫下來」；而報告則是「傳達資料」。

所有管理者都會讚賞艾倫對記錄與報告資料工作的強調，如果他們知道這兩個過程往往會對實際資料造成很大的曲解。我們知道，爲了要記錄，必須先觀察事實。經驗告訴我們，在觀察的過程中還牽涉到很多因素，包括觀察者的價值體系、他對特殊情況的敏感度、他觀察能力的敏銳性等。「事情很少像他們表面看起來的樣子」，這個句子正足以說明，完全倚靠所觀察到的事實爲權威的謬誤性。

報告所觀察到的事實，這過程還會有進一步的曲解。我們曾經提到在一個團體中作口頭溝通，由一個人傳給下一個人的實驗。往往最後所聽到的與最初所傳的信息相去甚遠。光是語意學上的困難，就會造成同一句話有不同的意義，而在溝通內容上產生變化。

比如，在宣教機構中的主管必須評估一些從遠方來的資料，這必須靠對某種情況中的事實有精確的觀察，然後還要精確的溝通。正確的資料必須能告訴我們主要的事實，而且要以一種我們能理解的方式告訴我們。再者，如果溝通不只是爲了轉移事實，更是爲了取得了解，那麼所記錄並報告的事實的意義就更重要了。

也許有少數基督教機構已解決這個問題，已決定用，並完成某一套有效的報告系

統。從前面的討論中，我們看到管理者必須完全倚賴對所進行之事的認知與了解，那麼，如果在報告這方面失敗，那悲劇是顯而易見的。對情況所作的報告關係到管理者所作的決策，如果在這方面缺少確定性，則可能腐蝕領導者的信心。

管理顧問有一個普遍的經驗，當他們覆查辦公程序時，發現辦公所需要的表格和報告都已不再能符合當初設計的目的。「表格控制」是今日為了方便處理公事而產生的重要工作。一段的辦公室所用的表格，愈來愈多，也愈複雜。我們會很快設計出一份新的表格來滿足需要，但審查舊表格時卻很慢，有的舊表格甚至不能用了，卻還在用。有一個很有名的個案是說到一位管理顧問，他在一家大公司裏，一直忙於找出所有正在使用的表格，但使用這些表格的理由卻模糊不清，他花了好幾個月把這些表格按它們的源起、目的、貢獻、使用率加以分類。可是，當他做完這項工作時卻發現，從他開始歸類以後，又有很多新的表格出現，他又必須花一個月的時間將這些新的表格分類，當管理者要找「浪費時間者」（看第八章）時，表格佔了很重要的地位。

有效的管理需要準確、精細、與實際狀況有關、即時的報告。可是，這些報告不是「自然發生的」，必須事先討論，對需要作分析，並加以最有效的運用才能收到好的效果。不斷地審查，以去除不必要的表格報告，將可以節省很多時間與精力。

在報告方面，有一個令人感到興趣的觀念，是艾倫所提出來的，「管家職分的報告」。他建議：報告應該要分析應負責任之個人的管家職分，他認為報告的人要對他所報告的設備、材料、人員負責。因此，管家職分的報告就是把個人當作是他機構或部門的主管。這種報告方法的困難是在於：它不只要遵循正常的利益原則，也要遵循管理原則。

還有一件重要的事是：需要報告整體的傾向，而不只是提出個人的成就。這對於使管理者對情況有一個通盤的了解是很重要的。

有關不必要的、複雜的會計程序，我們也要說一句話，為的是使那些已安於現狀的基督教機構，能夠免去這種試探。好的會計員會精打細算，常常認為自己是機構內「看管荷包」的人。通常，預算和財務報表所用的語言，對於那些想應用這些資料的管理者而言，實際上已無甚意義；有這種情況發生時，管理者往往不去承認他們缺乏了解，或者要求用可以了解的詞彙重寫這些報表。

對於這些報表，還有一種不必要的複雜的傾向；為了配合管理者或主管需要得到迅速的資料和即時的報告，應該特別注意這種總報告的精確性，這些主要的資料應能面面俱到，使管理者能即時採取修正行動。否則，就談不上控制，而管理者也成為只是一個

旁觀者，而不是一個參與者，因為當他看到他所有的資料時，這些資料可能已過時二至六週了。大公司都設有特殊部門，專門迅速處理這些有關的資料，使管理者對這些主要的事實容易了解，而呈報最高主管。這樣的原則也可以應用到大多數受到財務方面的運作嚴重影響的基督教機構。

最後，爲了不與大多數重要的部分脫節，報告應以計劃完成的方式提出，因而對組織目標的進展能以一種可見的方式勾劃出來，管理者也能隨時採取修正行動。因此而能集中注意在機構工作中。最主要的單一因素——是否朝向目標、達成目標。

我們已看過「管理計量」乃是記錄並報告機構工作的資料，無論是進行中的或已完成的工作。有效的溝通牽涉到送出資料和接受資料，這種報告應與計劃完成的事或目標有關，而讓管理者知道這方面的進展。管理者與督導者應該對在他們控制下的資源負起管家的責任。報告應該用可以了解的語言，與工作需要有關，隨時提出報告以採取即時的行動；強調管理需要優於會計需要。

### 工作績效評估

居管理地位的基督徒不應該評估別人的工作績效嗎？每一位基督教機構中的管理者或督導者可能都多少知道，有一些壓力環繞著這個問題。要不是管理者自覺在判斷別人的行動時，會很不舒服；就是員工自覺很討厭有人對他們的工作下判斷、作評鑑。

艾倫對「工作績效評估」所作的定義，很能幫助我們了解，評估重點是工作，而非個人。他說：「工作績效評估是管理者用以評鑑工作進行與工作成果的工作。」因此我們馬上就能看到，基本上我們看的是工作，而不是作工的人。接受評鑑的（用「評鑑」比用「判斷」更容易爲人接受）是工作績效，而不是個人。還有什麼比設定標準，以便告訴我們應該有些什麼行動；提出成果的報告，以便告訴我們，我們實際做到的有那些，更合乎邏輯，更需要的呢？

工作績效的自我評鑑已經使管理行爲的分析家得到很大的益處。沒有一個人比被人評鑑的管理者更接近受評鑑的行動。除了缺乏客觀性以外，他應該最能評估自己的工作績效，當然他也最能即時採取修正行動。也許沒有任何其他方法比對成果的評鑑，更能強烈激勵一個人的傑出工作績效。

早先我們提出的「例外性管理」的原則，在此也能幫助我們更清楚知道一個重要的觀念。如果管理上所關心的是計畫中的例外情形成變數——那麼評鑑工作所努力的應該

集中在這些戰略點。對按照計劃進行的工作作評鑑可能得到的益處很少，除非在某些情況下，能够事先成功地處理一些對問題的解決方法。因此，我們把變數當作是一種能够更有效完成工作之修正行動的結果。

允許偏離計劃的容忍限度也是要考慮的重要事情。在與部屬討論工作績效時，主管要當心，不要忽略可容許限度內的偏離，因為這種默然接受的「可容許的偏離」，可能令對所需要的標準訂出新的限制。這種疏忽所導致的後果幾乎都是漸漸地腐蝕了原有的標準。

曾有人說，基督教機構往往拒絕使用以聖經為基礎的管理程序，而世俗機構卻已成功地使用，且行之有年。這些程序中，有一個就是評鑑的約談。很多基督教機構因為不用這個程序，到頭來才發現，機構內部已被基本的對責任、權柄、指派和工作績效的誤解所腐蝕，最後根本無法管理。有規律的評鑑工作會抵銷這種傾向，使督導者與員工都能認同這些自然產生的歧見，而加以討論並修正。

由工作必須受人評鑑的人來推動評鑑工作可以得到的好處是：可以減輕因之而產生的壓力。一個人對自己工作所作的評估往往比他的管理者更嚴厲。另一方面，如果同樣的一位員工，必須面對「由別人來指出他的錯處」，那他可能就會在同樣的事上採取防

衛措施。此外，工作績效標準所存在的客觀性也能減少因為只注意工作，而不注意人所帶來的潛在壓力。

管理上有一項公理：「人有權利知道他們事情做得如何」，基督教機構的管理者應該再向前邁進一步：人必須知道他們做得如何。假借「免得他們難堪」之名，而不公平地對待別人的事，層出不窮。還有那一種加之於人的傷害，比向他隱藏事實真相，以致於他一點也無法改善他的處境，所受的傷害更大呢？如果他的才幹還沒有完全發揮出來，爲了他，也爲了主的緣故，我們是不是要盡可能幫助他，或者造就他來適合目前的工作崗位，或者另外找一個適合他的職務，讓他發揮才幹呢？

但一個管理者如何圓滑地處理這事呢？首先他必須在問題尚未變得嚴重之前，一開始就能認清問題；然後，不要隱瞞問題，以爲問題會自動消失，反而要創造性地尋求一個討論問題的方法。沒有比我們所想到的工作評鑑系統更好的方法了。當這樣的方案一視同仁地應用到整個機構時，個人的因素就能除去，這種事情成爲例行工作。最重要的是，這個系統能幫助我們認清問題的層面，在問題尚未演變成嚴重、無法控制的局面時就能加以解決。

美國管理協會中的總裁協會出版了一本新的 A. M. A. 手冊，其中柯洛格 (Marion

(Kelllogg) 所寫的「如何作好工作績效評鑑」，記載下面這一段話：

管理者所要面對之最需要、最持續的責任是評鑑他的部屬的工作績效，這是一種基本的，每天要作的管理活動；因為如果沒有評鑑，他就無法提升或激勵，也無法開會討論或批評，更無法教導或調動；沒有評鑑，他就無法有真正的管理。

### 工作修正

艾倫說「工作的修正是管理者要規定，並改進工作方法與成果的工作。」在「如何作好工作績效評鑑」一書中，柯洛格急切地希望大家採取行動，達到這個目標：「讓管理者都看到需要作評鑑工作的理由，並選擇一套為達到這個目的的方法，作了評鑑工作以後，也盼望他選擇，並實施一連串的行動，以解決他的問題，達成他的目標。」

柯洛格小姐在本書中，用日本天皇 Mikado 的警告：「犯罪者應予合理的懲罰」作為主題。雖然這種方法我們不大敢用，但它的明確性和決定性卻很管用。基督教機構中，很多喬裝的修正行動並不能對不良的工作績效產生修正作用。很多管理者即使克服了評鑑不良工作績效的障礙，但當他們下決心要解決已認清的問題時，卻又陷入困境。

若要解決工作修正這個最困難的管理活動的問題，我們當記得艾倫所說，管理者為了推動有效的修正行動，所必須克服的三種情況：

- 一、他必需了解、並接受他的責任；他必需自知他想做的工作是什麼。
- 二、他必需同意並接受他藉以判斷的工作績效標準；也就是，他必需知道他所期望的成果，且同意他們是合理而必要的。
- 三、他必需能控制自己的工作績效。如果他無法調整目前的運作，並做必要的改變，藉著不斷地與他的上司一起審查，以得到所希望的成果，那麼他也無法期望能行出修正的行動。

由於感情上的干擾，無可避免地會影響到工作績效的修正，因此，管理顧問都同意，為了能確實得到最有效的成果，有一些事情必須注意。按照柯洛格小姐的說法，評鑑之後，對於評鑑結果要如何對員工採取行動的決策（假定這個決策不是與員工共同商議得來的），應該看員工與管理者之間所存在的關係，以及員工可能接受的程度而定。如果員工尊重管理者在工作績效方面的知識，且相信管理者是很認真、有意要幫助他作出更好的工作成果，那麼，就沒有問題。可是，她又警告說：很不幸，管理者往往會高估員工與他們之間的關係很好。她繼續說：這種情況是真的，這不只牽涉到他們對自己

的評估，更因為員工往往會隱瞞憤怒、不悅、輕視，和其他可能會傷害到他們與老闆之間關係的不利態度。在這所有的關係中，員工對管理者的能力，以及管理者是否有興趣幫助他有更好的工作表現的理解，是一個關鍵性的因素。柯洛格小姐一直認為：管理者對這些關係，只能有一種不完全的看法。因此，更安全的方式往往是：當你對評鑑的結果要採取修正行動時，必須先假定，你與員工之間所存在的關係，比實際情況更糟。

必須注意的影響員工接受程度的因素包括：(一)年齡與經驗的不同；(二)競爭；(三)不尋常的工作壓力；(四)健康狀況；(五)工作以外的壓力；(六)工作時間的長度；(七)晉升的慾望；(八)薪水增加或其他利益的速率；(九)管理態度的改變；(十)歷史性的管理行動。

即使考慮了以上的因素，管理者還是無法確定員工可能的接受程度，他可能就要選擇少數建議來作實驗，以觀察員工的反應；可以問問員工，看他們對某些工作績效的改進意見有何感受；等候員工來問、或建議，使他有準備要對工作績效的改進提出討論。以過去的經驗為基礎來進行討論，假定員工也像過去一樣，會有回應；否則就選用間接的方法討論。

以評鑑的約談本身而言，自我批評的成分可能會因為最初雙方已同意有一套行動的標準，而減至最低程度。管理者應該把強調點放在「我們」，而不是放在「你」；也應

把重點放在「行動」或「成果」，而不是放在「人」身上。員工有機會先認清自己的錯誤，比起在與管理者直接面對面時才知道他的錯誤，會比較有安全感。要注意應該集中在有重要意義的事情上，以確保約談的效果不致分散得太廣，牽扯到不重要的事上去。在約談的每一階段都應該想辦法得到最大的參與與溝通，以克服情感上的阻力。

最後，管理者應該抱定這種態度：「對沒有效率的工作績效先作自我反省。」不正確的指示、不適當的指示、對指定的工作未能讓員工確實了解、溝通不良——這些都是少數能够由管理者自我修正的原因，而且也是適合與員工討論的題材。艾倫作成以下的結論：

當要採取修正行動時，每一種變數應該都能馬上讓我們確實知道，產生例外的原因不是因我們基本的管理不恰當。用這種方法，我們就能應用我們的控制，以確保我們在自己所設定的限制內，正朝着我們所希望的成果前進。這是專業管理的最後考驗。

## 十三、時間之賊

你是站在工作上面，還是被工作壓在下面？很多人在這高度壓力的企業界、工業界中，無助地看着他們的責任日益加重，超過他們所能負荷。

——烏奧倫 (Auren Uris)

在所有的時間之賊當中，沒有效率可能要排在第一位。一件必需做好的工作，卻做得很糟糕，不管是因為匆忙或是掉以輕心，這都是最可怕的時間之賊。若把沒有完成的工作也包括在做得很糟糕的工作之內，必須重頭作起（比如查閱過去記錄而沒有得到結論……需要對同一件材料再作研究），這種問題就愈來愈多。

沒有效率這件事，在基督教機構中，似乎比在世俗機構中更容易產生。有些觀察家認為這可能是因為把問題過分屬靈化的一種傾向（埋怨上帝，而不去面對問題，想辦法解決問題）。還有人認為應用世俗的效率標準會牽涉到工作績效的評斷——這對於那些

認為基督徒不應該論斷別人的人而言，又會引起問題。更有人覺得，往往由於過分強調基督徒的團契，而認為效率的問題會與團契生活發生衝突。對組織結構會有歪曲的看法，往往是由於這方面的強調，而使人抗拒組織內的階級與權柄。早先我們已看過聖經對權柄的看法。在這裏，我們只要說明一件事就夠了：上帝不會希望有混沌、混亂，沒有效率，組織內的每一個都要守秩序。

在時間之賊當中，無法作決定也佔了很高的比率，這常常是由於害怕失敗所致（前面我們討論過）。無法即時作決定的結果是導致精力長久的消耗、損失時間。經常我們都可以看到，即時作一個比較不情願的決定，認真地去執行，往往比那些拖延時間而作出最好的決定，而後又匆促執行者，所得到的果效更好。決策所需要的冒險是身為主管者隨時必須去面對的。不願意冒這種險的人不適合作主管。最重要、也是一般人最不熟悉，就是決定糾正行動所需要的時間很短，而且作了決定後要即時實行。即使那不是最好的決定，但因為行動迅速，往往還會有餘餘的時間再作修正。

壓力——長久以來，人們認為這就是企業主管的生活方式，現在已成爲基督徒主管在管理研討會上的普遍話題。大家很有興趣研究的是，以一種積極的方法來看壓力，把它當作是組織內的一股建設性的潛在力量。由不同意見所產生的壓力應該是進步的基

礎。如果一個機構內，未曾有一人對某一項政策提出質疑，或提出行動改革方案，那麼，它的進展已瀕臨危險邊緣。

艾文 (David Ewing) 說：「看重不同意見的價值——不論是個人與個人或團體間的不同意見——是管理者心理最重要的特質之一。」艾文堅持行政者必須棄絕一種看法：應該儘量避免壓力。他認為一個機構平靜無事不是好事，也許是其中各部門都很脆弱，是一種病態的企業。他發現不只要接受壓力，而且要希望有壓力。縱使他對所希望的壓力有所限制，也劃分了壓力與混亂、壓力與痛苦的界限，但他尋求以一種積極的方式來應用壓力，以使他的機構得到益處。作者認為有六種類型的壓力，是對於行政計劃有價值的壓力；而且他認為，主管的特徵是他有能力以一種建設性的方式，爲了他的機構而應用這些壓力。

說到良好的特殊型態的壓力，美國管理局曾提到「有一種神聖的不滿足促使管理者相信，還有更好的事必須去做，還有更好的方法去了解爲什麼要做，如何做。」按照美國管理局的說法，傑出的主管最顯著的特徵是「對他們自己的工作成果有一種睿智的不滿足。」

很多管理者承認，在壓力之下工作比較好。壓力，如果加以了解並應用，可以成爲工作有效性的一項很建設性的要素。如果壓力超過了我們所能容忍的極限，或者壓力呈現了想像的危險，而不是真實的危險，那可能就變成有害了。

成功的主管似乎已學習與壓力共處。他們歡喜迎接真正的壓力，作爲一種健康的激勵，使他們更能集中精力；因而發現，這一位假想的工作有效性的對敵，竟能成爲最積極的資產。

管理者的環境中充滿了暗藏的時間之賊，一旦給它們機會，就會偷走不經心之主管的時間。韋艾力 (Eric Webster) 在一篇明確的專論中指出這項事實，他問管理者，他是船上的司舵，還是司爐。他說：「如果船長拿不定主義，船就只能在原地打轉。」就好像船長要確定航程一樣，管理者也必須從他的環境開始，做好管理。

令人驚訝的是，很多管理者根本不在控制環境上下功夫。時間與工作運作的研究已被應用到辦公室、工廠中，也得到很有效的成果。從這些研究產生出來的「功能性辦公桌」的觀念也已被很多有效率的主管和管理顧問所採納。利用最有利的位置，把最常用的東西放在辦公桌旁邊，對大多數人而言，這實在是個很好的觀念……至少值得想一想。對一個關心時間與運作的人而言這是絕對必要的，他的分析很快就會除去人的懷疑。



如果有必要經常與你的高級助理接觸，那麼，把他的辦公室或辦公桌放在角落裏，與你隔得遠遠的，這就沒有多大意義。同樣的，如果把負責歸檔人員的辦公室放在與檔案室遙遙相對的地方，這也沒多大意義。爲什麼要把每天都要用的幾次的檔案櫃放在對面牆邊呢？你最常要用到的工具——電話——是不是就放在你最容易拿到的地方？

但是對環境的控制也不只是考慮身體接觸得到的辦公桌和管理工具而已，也必須包括溝通的程序，這方面如果不加以控制，比起其他方面來說，可能更會浪費主管的時間。

在改善溝通的強烈呼聲中，有些主管還看到一種更可怕的危險——就是溝通過度。太多的溝通也非常浪費時間與精力，同時傷害到工作士氣與執行工作的有效性。明智的主管會縮減不必要的溝通。在筆記的報告中，最大的干擾是一些不必要的累贅字。必須要下決心作出清楚、精確、完全的報告。主管一般都會說最浪費時間的是開會。減少這種干擾最有效的方法是先問：這個會有沒有必要去參加。也許你也在漫畫上看到過，一位管理者用筆尖指着他的秘書，要他「召集一個討論如何減少開會次數的會議！」

開會的目的應當是一起來分擔作決定的責任，讓當事人不必單獨去面對這責任；而既然作了決策，就應馬上發揮它的功能，實際去實行。如果非開會不可，也有很多可依

循的步驟，讓我們減少不必要的溝通以免浪費時間，以下就是這些步驟：

- (一) 確定只有需要參加討論的人出席會議。
- (二) 對議程與所要提出討論的事項先有週詳的安排。
- (三) 先作有效的安排，以確保討論能針對重點，而對討論的主題達成協議。
- (四) 確定使與會的人了解主要的論點。
- (五) 分配對決策跟進工作的責任。

當然，在溝通的環境中，最主要要考慮的是電話……它是千百萬人的朋友……也是千百萬人以上的敵人。如果控制得好，它是很有力的工具；如果不加控制，它又是最具破壞性的時間浪費者。然而，對於打出去和打進來的電話能善加控制的管理者在那裏呢？

先看看打出去的電話，我們發現，幾乎所有的人都建議要集中在一起打，一次就要打的電話打完。一個有果斷力、有時間意識的主管，由於他採取主動，一次打了十二通電話的速度，真叫人驚奇。把你所要說的話列下來，使你能支配談話內容，節省通話時間。爲了加以控制，你必須記住：每一通你打給別人的電話，都是出於你自己所選擇的時間打的；而別人打給你的電話，則是出於他們所選擇的時間。因此，當你對一個朋友

或同事說：「等你有空再打電話給我」時，你就是希望受到打擾。另一方面，如果你說：「我一、兩天後打電話給你」，則你已爭取主動，只要你方便，預備了談話內容，你就可以打給他。

不只要爭取主動，談話也要簡潔。管理者不知道如何結束電話中的談話，有時候這是漫畫中的主題。有一個看似強人所難的經理者，以粗暴的聲音，聲音裏還帶有蠻橫的特質：

喂……你是茉莉、林屈、皮爾斯、芬奈、比尼嗎？我是韓德森、卡萊登、李查森三世，我在貝登、巴頓、杜斯丁和奧斯本打電話。

喂，你還在聽嗎？

喂……喂……

你是那一型的主管呢？是主動的？或被動的？你是在想到必須採取什麼行動以前，讓現狀自然發展下去呢？還是一開始就採取主動？可能你從未問過自己這個問題，你對這個問題的反應可能就能顯示出：是你周圍的事件在控制你，還是你在控制他們。我們都看過一些朋友或同仁，看到他們的工作佔據了他們的時間……我們說，他們被工作拖着跑。很顯然一個主管的功能不只是被動的反應，只知道被動反應的管理者很可能被問

題包圍着，因為是事件在控制他。採取主動的管理者很可能掌握住機會，因為他預料事件會如何進行，並然期望能控制它們，而不是反過來讓它們控制他。因此韋艾力問了一個關鍵性的問題——「誰在管理？」——這可應用到管理者與他的環境，是他控制環境呢……或者是環境控制他。

也許要在控制我們環境的戰場上穩操勝算，所要遭遇的最具破壞性的因素是打進來的電話。很多管理者征服了很多其他方面的時間之賊，但一談到這方面就不禁心驚膽戰。有秘書幫助他們的主管，如果在這麼關鍵性的事上，沒有賦予他們權柄，那麼他已註定必敗了。如果有人似乎很合理地認為，秘書無法擔負這個責任，那麼應該加以訓練，要不然就當把這個責任轉移給別人。電話公司有能力的訓練這些負責顧客關係的顧問，他們可以很合宜地處理這種事情。從執行控制的觀點來看，電話之戰開始於第一個抓起耳機的人。

的確，在電話中講話的人是對大眾代表機構，因而最重要的是禮節與尊重。但不要忘记，在所有暗藏在主管四周的時間之賊中，電話是最成功的盜賊。

先掌權給你的秘書，或總機小姐，或一個助理，來過濾你的電話。專家們估計，有一半以上打給主管的電話可以由別人來處理——這些電話就應該由別人來處理！對於幫

助過濾電話的人而言，你可以把常常打電話來的人列下來。也可以把你希望別人打電話來時的緊急情況列下來。要清楚了解別人打電話來時要如何處理——如何詢問對方的名字，打電話的目的；如何把電話轉接給合適的人；如何處理不斷打電話來的人。對於那些被電話無情打擾的經理者，又沒有勇氣終止這種干擾的人，也許下面的故事對他會有幫助：

一位忙碌的管理者下定決心，有時候要把他的門關起來，向他的助理和其他人表明他不要受打擾。他的助理是一位很有計劃、果斷的中級管理人員，很高興的發現，只要老闆把門關起來，他的電話一定打得通。事實上，他反而比其他時間都更容易接近……好像更輕鬆，不會急於結束交談。奇妙的發現！這位助理希望他更常把門關起來，因為打電話效果甚好……也用不着這位助理花很多時間！

毫無疑問的，多餘的電話，未加控制的電話，實足以毀壞任何計劃得很好之主管的一天。

收進來的郵件……如何處理……如何分配，也是最會浪費時間的因素。當然，最不能饒恕的罪就是主管因為耽心機構的感受，而堅持要自己拆信。如果任何機構必須爲了「感受」而影響到它的管理，這已經很危險了。

對收件件的處理缺少效率，更常見的原因是出於一開始不能作合適的分類。不管分配的彈性有多大，主管的信件都應區分爲急件、普通件、第三類信件。適合由助理或同仁處理的事情應該馬上轉給他們，也許在上面加上註腳，以求達到所需要的效果。如果需要會同其他部門提供資料，就應註明要那些資料，如果是重要資料，也要註明出處。在重要的日期或事實下面畫線也會有所幫助。對需要而不是馬上有用的事實也要加註，說明只要秘書一得到所需要的資料，就馬上再送回主管的辦公桌上。例行的信件或記事應與秘書預備好的回覆，只要主管簽名的信件擺在主管桌上。如何保持良好的判斷以應用授權的原則，這在有效應用秘書這件事上，相當重要。至少有一個基督徒機構已讓我們看見好的運用這個原則，則受過良好訓練的秘書就能處理四分之三的相關事務。

縮減不必要溝通的原則也可以應用到對相關事務的回應上面，大部分對主管所指定之事的回應都可以用較簡短的答覆，也需要用較簡短的答覆。你可以檢查一下，讓你的秘書用一天或一星期的時間，看看你的信件和記事，其中有多少是可以更少的字來寫的。只要在這方面付上一點心力，平均一天就可省下很多時間。當你總結一下，過去用在閱讀別人寫給你的長而不必要的記事中的時間時，你就會看到其所佔的比率遠超過你的想像。

在主管的環境中，溝通需要受限制是很明顯的，好像艾倫 (Reginald Allen) 所說的：「一個管理者必須掌握他的溝通技巧，就好像掌握生產技巧一樣；他必須要確定他們以最少的時間，使他更接近目標。」

一方面我們把沒有效率列為浪費時間的因素，另一方面，過度關心效率可能也是同樣嚴重的問題。烏奧倫在「效率之冒險」一書中，警告主管要提防「強調不考慮到成果的效率」，這會失去整體的目標。這種短視的、不正確的強調曾有一幅漫畫加以表明出來；在漫畫中，老闆對員工說：「白先生，我得到一個印象，你工作並不怎麼有效率。」

「也許吧！」這位新手答道：「但是，先生，這裏總得有人做這工作吧！」

把方法放在成果之前的效率，可能會導致完全的沒有效率。我們最後就可以看到只花時間追求效率的結果，會使最後的目標變得隱晦不明，只求趕快把工作作完。也許這就是最近在工作場所常常看到以下的口號的原因：

如果你沒有時間做對這件事

什麼時候你才有時間做完這件事呢？

浪費時間的因素中，還有一件必須提到的，就是偶然來訪的客人。沒有一位主管能逃避這種現象……除非他是在有警衛保護的政府機關做事；即使如此，隔壁辦公室的管

理者也可能偶然闖進來看你。你對這種打擾有什麼因應之道呢？你會不會像許多其他主管一樣，對於有人提議把十分鐘休息時間延長到二十八分鐘，以便能作一次有意義的探訪感到不悅……卻又歡迎從別的部門來的、未先通知的訪客，「浪費白日光陰」，不只是十分鐘，而且是半個小時呢？

再想一想，如何公平對待那些需要與你在一起的人的問題。如果一個硬闖進來的訪客，未事先通知，也不想先安排約會，而你又給了他他所需要的時間……你對於那些盼望與你見面，又尊重你的時間很有限的人，要如何交待呢？

再想一想對你自己是否公平。如果來訪的人只是路過與你打個招呼，這需要花多少時間呢？如果實際上他有特別的目的要見你，你是否有權利尊重他，禮貌性地與他約定時間，對他來訪預作準備，可以不受其他事情的干擾呢？

最後，再想一想對來訪的人是否公平。他對於你鼓勵他這種未先通知的來訪能得到什麼益處呢？很多主管發現，在接待室（而不是辦公室）說一兩句熱情、友善的話語，就能表達以下的概念：他們的時間表已事先都排滿了。也許事先就安排好讓來訪者在會客室等待，然後友善地說：「我們來安排一下時間，看看我們什麼時候可以好好談談，或者就在這裏，或者一起吃午餐」，大部分的情況都只要這麼做就夠了。我們承認，在

這種情況下也要考慮上帝的旨意和照顧，但祂也已為我們安排好，如何能按照秩序，有系統的計劃，以有效地完成工作。

如果管理者不在這方面思想，如何去處理這種情況，那麼他就得倚賴環境；如果他能在最忙的日子裏，還能作完很多他想作的工作，算他運氣好。

有二十五位基督教機構的首腦在支加哥開管理研討會，有人要求他們把所碰到的、最厲害的時間之賊列出來。以下就是他們所列的，沒有按照特定次序排列：

工作項目放錯、缺少預備（開會等）、訪客（硬闖進來的）、信件的就擱（文件搞亂）、預想不到的干擾、閱讀與工作無關的材料、變換工作、不必要的信件（發出的）、長信、電話干擾、等人、不良的組織、不會授權、休息時間、平凡的人事（需要指導）、拖延、例行瑣事。

我們說過，對問題能說出所以然，就等於解決了一半。對時間之賊的問題也是如此。能够清楚、不含糊的認清問題，就等於向控制這些問題邁進一大步。對某些人而言，控制問題幾乎與認清問題同時進行。舉例來說，可以想一想「開會前缺少預備」的問題。只要能够從是否浪費時間的觀點來看這個問題（因為沒有好好預備開會，以致不能在第一次會議就能作出決定，以後還必須花費的時間）——那麼你就可以正確衡量出

目前必須用來預備開會的時間。當你從第63頁的表格中，明顯看出浪費在電話干擾中的時間很多時，你和你的秘書就會自動想辦法控制打進來的電話，以圖補救。

可是，還有很多時間之賊需要更嚴厲地加以控制。在很多情況下，你可能需要仔細分析你如何，並為何要做一件事。拖延對某一個人而言，可能是一種無法克服的習慣。對很多人而言，分析、行動計劃、盡力完成工作委身，這都是必要的。這就是為什麼我在前言中，對讀者提出警告，如果你尚未預備好要爭戰，就不要再讀下去。這項工作絕不只會使你精疲力竭。但對那些吃得苦中苦的人，必定會得勝而有餘。

## 十四、製造需要的時間

告訴我一個能做更多事情的方法，如果有效，我一定付給你合理的報酬。

——舒瓦布 (Charles M. Schwab)

我們已談過時間之賊……它們就好像一些厚顏無恥硬闖進來的訪客一樣，儘其所能地奪取你的時間。有些更像夜間看不見的盜賊一樣，如果你不去追查，永遠也看不到。已經有很多人說到因為發現，並適當處理時間之賊，因而在節省時間方面，得到很大的益處。

但對那些有決心，熱切想要嘗試各種可能路線，以達到成功的時間管理境界的管理者而言，還有更大的酬報等在前頭。想一想科學研究協會 (Science Research Associates) 的專家們所發展出來的觀念：「時間就是金錢」。沒有那一位從業人員不知道，如果要在現代生活的衝擊下仍想生存下去，那麼個人金錢上的供應，必須服膺於有

規律的預算。當一個人把時間看作金錢時……要以有限的金錢去做每一件必須做的事……那麼爲了節省時間，在有限的時間內完成必須做的事，必須對時間有預算，這顯然也是很基本的事。

然而，很少人會認爲這是正常的做事方法。大部分的人花時間都不會預算的。這裏用一點……那裏用一點……多做一兩件事……或做一些我們一直很想做的事……也許會做一件真正很重要，而卻不是我們喜歡負的責任，但卻不得不馬上去做的。我們對時間的預算是支離破碎的。

但是，說「時間就是金錢」的人，不妨想一想你作的財務預算；你會先查可用的錢有多少，未來某一段時間會有多少錢進來……然後你會覆核你的目標……決定它們的重要性與緊急性的優先次序……然後決定對金錢作最好的運用，以完成特殊的計劃，是合乎你的目標的計劃。

時間也是如此，你想用時間完成那些事？……那一件事較重要？要用多少時間？可用多少時間？要運用這些時間來達成最有效的成果，最好的策略是什麼？這些步驟我們都已在前幾章討論過，可是，把時間的預算與財務預算聯想在一起，已經幫助過很多管理者，不只看到計劃的重要，而且要下決心完成。

大部分主管都必須審核一大堆材料，首先是維持機構活力所需要的報告、記事……接着就是商業刊物的專論、商業聯合報告，或者是書刊……最後還希望讀一些管理發展的材料，使他們能跟上管理原則的思潮、方法、技巧。甚至對業餘的觀察家而言，也必須注意到增進閱讀速度與理解力的問題。有人說甘迺迪總統曾經增進他的閱讀速度，從每分鐘二百五十個字增加到一千二百字。在管理方面，提到這個重要課題的課程和書籍，現在已相當普遍。想一想，如果你的閱讀速度加倍，理解力也正常地增加，那就表示你時間銀行的存款增加很多！如果一個主管平均每天花三小時閱讀——信件、記事、報告；工作時讀、回家時也讀——我們就看到他可以藉着增加閱讀速度，每天節省九十分鐘；這不管站在那一個標準來看，都確實是一件好事。

在這方面寫得最好的書，可以看海卡爾(Carl Heyel)的「在管理方面組織你的工作」一書。在這書中，紐約市約達速讀中心的約達博士(Dr. Hilda Whitener Yoder)提出了一份速讀和理解力測驗，並附有一些建議。因為這對有效執行工作有很大的影響，因此，我們徵得美國管理協會的同意，把這些測驗題列在下面。

若要評估你的閱讀速度，不妨在這時候作測驗。下面就是一篇五百字的文章，是與報紙和一般雜誌同樣程度的文章。通常作完這測驗之後還可以與海卡爾與約達博士面

談，討論一些企業界人士都要面對的閱讀速度和理解的問題。在讀以前，要注意開始的時間和完成的時間，對照一下後面的附表，看看你的閱讀速度如何。

開始時間——

你有很多機會可以把愈來愈多的材料帶回家去讀。事實上，所有中階層和高階層的工作都不斷增加「需要閱讀」的時尚。

然而大部分企業家都能減少——甚至不必——把這種閱讀的工作帶回家去；其秘訣在於：培養更有效的閱讀習慣。

統計資料告訴我們：大部分企業家的閱讀速率都低於大學生的水準——一分鐘只能讀三百字，或更少——他們對所讀材料的理解力也偏低；而且有百分之九十的人都至少可以增進一倍的閱讀速度——更重要的是——理解力也提高了。

對一個閱讀速度慢的人來說，要增加速度和理解力似乎不太可能。他會覺得閱讀速度快是上帝所賜的才幹，只有少數幸運的人才會有。

事實上，閱讀速度快的人並沒有得到這種神秘的祝福，一個人的閱讀方法只是一種習慣而已。閱讀速度慢的人，經由研究和運用，往往也能成爲一個良好的閱讀者。

有一種改變閱讀習慣的方法是去找專家指點，或參加特別訓練課程。這樣可能會使

一個執行者的平均閱讀速度增加兩倍，或甚至三倍。所以會如此的原因是，他們已發展出高度科學水準來分析錯誤的閱讀方法，我們只要舉一個例：他們可以把你眼球的運動拍攝下來，用圖表畫出固定在每一行的次數，來回轉動的次數，以及閱讀特定數目的字所需要的時間。

但是你可不可以不用去找專家，而仍能靠自己來改進閱讀技巧呢？當然可以——只要你肯研究、練習。只讀一本有關如何改進閱讀方法的書並不能解決問題；除了讀這方面的書以外，更重要的是練習，以強化你的眼部肌肉。

這裏還牽涉到一些廣泛的原則。權威人士發現，大部分企業家都喜歡在閱讀時作一個完美主義者；他們一字不漏的讀，惟恐會遺漏某些東西。如果能看到整個思想和句子，不但能增加速度，理解力也會增加。

最好的練習方法是讀一些普通程度的材料，比如最流行的雜誌或輕鬆的小說。自己量時間，看看十分鐘大約能讀多少字。第二天同樣讀十分鐘，但試着讀多一點。

當你這麼作時，只注意往前讀下去；不要後退，或往回看，想要找出你漏掉的東西。開始的時候，你會不容易了解整個文章的意義，但這時候最重要的是，除掉舊的閱讀習慣。

測驗你的理解力的方法是：讓某一個人就你剛剛所讀的東西問你問題。更好的方法是選讀一些經過特別設計，為要改善閱讀技巧的書籍。這些書都附有與內文有關的理解力測驗。

完成時間——	字／每分鐘
5	100
4½	110
4	125
3½	143
3	166
2½	200
2	250
1½	333
1	500

為了評估你對剛剛所讀材料的理解程度，請把下列問題對或錯的答案圈出來。答案附在本章末，答對一題十分。

- (一) 為了減少帶回家的工作，企業家需要培養更好的閱讀習慣……………對、錯
- (二) 百分之九十九的企業家都可以改善他們的閱讀習慣……………對、錯
- (三) 好的閱讀方法造成好的閱讀習慣……………對、錯
- (四) 閱讀習慣可以加以分析……………對、錯



- (五)只要知道你的困難，就可以改進閱讀技巧……………對、錯
- (六)一定要注意到每一項細節的完美主義者往往是差勁的閱讀者……………對、錯
- (七)可以藉着看到整個思想與句子來改進閱讀效率……………對、錯
- (八)改進閱讀效率最好方法是選一本難以閱讀的書，每天練習……………對、錯
- (九)回頭去找一個遺漏的觀念是「必要的」……………對、錯
- (十)可以讀一些爲了增進理解力而設計的書來增進理解力……………對、錯

等級	差	尚可	好	很好	極好
分數 (總分一百分)	60 以下	70	80	90	100

看過這些閱讀速度慢的問題，而且你也測驗了自己的閱讀速度和理解力，應該能刺激你採取進一步的行動。如果你在附近的學院、大學，或專業訓練中心找不到信譽卓著的訓練課程，你可以先讀海卡爾的書。

遲遲才下班，又提着滿滿的公事包回家的「操勞過度」的主管，毫無疑問的都讀過這句古老的格言：「不要拖延下班時間……要授權。」雖然已經有很多書談到「授權」

這一項關鍵性的管理方法，但對於現代的主管而言，它可能仍然是最少被利用的有力助手。當然，我們假定管理者有助理，以致於授權能成爲他解決工作速度問題的可行方法。但能不能這樣做還有很多理由（有些是關於自己的問題，有些是關於部屬的問題）——還是不能體認從有效的授權所能得到的完全益處。縱使我們已經在第八章討論「管理者所爲何事」時，已詳細討論了授權的問題，但對於它最能節省時間這件事，我們還需要在此提出討論。大部分管理者，當他們面對有關授權的終極問題——「對於應該由我的工作同仁來做的事，我到底做了什麼？」時——往往列出一大堆他們要做的事。如果管理者想不出有任何授權的理由，讓我們盼望，至少這時候他能考慮到，他正在剝奪他的部屬學習的經驗與機會。

「一次完成」，這是一九〇九年馬爾登 (Orison Marden) 所寫的書，談到那些從未養成準確、透徹、一次把工作做完的習慣，漫不經心，盲目行動的人的悲劇。在這本吸引人的著作中，他爲未完成的工作哀慟，也可憐那些行出這種生活哲學的人。他稱那些能堅持完成工作，完成所負的責任，不會工作只做一半的人爲「一種導致文明的祝福」。作者請求道：「把它變成一個生活原則，凡是你經手的事，都要做得最好，標上你的標記，讓傑出的表現成爲你的註冊商標；讓它成爲你接觸每一件事情的特徵。」

雖然所用的語言有些微不同，但馬爾登的哲學過了一世紀，仍然對今天的管理的標準有很大的影響力。布拉克 (James Menzies Black) 把耐力列在「主管的特質」中的第三位。按照艾倫的說法，「完成工作的主張」必須要管理者能授權給他的部屬，讓他負起責任完成「整個工作」，就不只對自己有益，也對機構有益。有一位在很多基督教機構的委員會服務過的基督徒企業家，他很在意一定要他的部屬知道，他們要提出答案，而不是問題。如果有問題提出來，他就認為是他們還沒有努力去找到答案。

尋求有資格接任高級主管的執行者，都特別會注意候選人是否主動推動一個方案，並且去執行。最關鍵性的問題是「他持續一項工作的能耐如何？」這不只牽涉到這個人有完成一個方案的可能性，更重要的是，也要確定他不會浪費已投資在一個方案上的時間。

上一章我們提到二十五位基督徒主管，曾經有人要求他們列出「最厲害的時間之賊」；也有人要求他們列出「最能節省時間的事」以下就是他們提出來的，最使人感興趣的項目：

兩個人的委員會——避免在作決策的過程中，有任何不必要的人介入。

信件——儘速回覆——把內容草記在信上或備忘錄上，影印一份存檔，原件歸還。

信件——只處理一次——不要再回信堆裏！作答覆或轉給可以答覆的人。

待辦信件檔案——如果你一定要等一些資料，才能答覆，就歸入待辦信件檔案（也就是一週後辦）。秘書在一週後抽出信件，與作答覆所需要的資料一起交還給你。

授權時確實讓對方了解——投資在確定使對方完全了解你的託付的額外時間，最後會為你節省很多時間。

由秘書安排約會——用省下的時間來發展良好的處理約會的一貫系統。

授權叫人閱讀——有何不可？除了你自己，還能使人得到益處。也讓你了解別人的才華，且大大擴展你對重要資料的涉獵範圍。

用電話預先安排開會議程——這可以帶來令人驚訝的成果，而且節省時間與旅費，聯絡網也許可以有三人至六人，分散在三至六個城市。

讓秘書替你回信——她能處理多少信件，就儘量由她來處理。有一個機構就訂出這樣的目標：百分之七十五到八十的信件由秘書來處理，只要呈上完整的回覆信件，請老闆簽名即可。

寫備忘錄與信件儘量簡短——有意在這方面努力就會帶來可觀的成果。

無字紙箋——熟練「馬上丟」的技巧！

固定規格的信——用於沒有必要作個人接觸的場合。  
計劃並組織時間——預先計劃比事後補救要好得多。

好的秘書——她的價值像精金！傑出的研討會會產生執行秘書。

管理訓練——參加必要的、仔細選擇過的研討會……訓練客觀的看法……找出別人對同樣問題的解決方法……熟習管理專業方面的當代思想。

經過訓練的幕僚人員——應用管理訓練到幕僚人員身上……立下榜樣……期望他們跟進（讓他們知道你的期望）。

這張表可以一直寫下去……也許寫不完呢？很多建議幾乎都是普遍可加以應用的。這就是為什麼管理會快速發展成爲專業知識的原因。但是很多節省時間的因素還要靠管理者個人的風格和技巧而定。那一種工作最適合你……那些地方你可以節省時間……千萬不要忘記：管理者的成功和最終極的有效性，主要還是要靠他們如何運用自己的時間。

#### 第二一五頁問題的答案

一、對 二、錯 三、對 四、對 五、錯 六、對 七、對 八、錯 九、錯  
十、對

## 十五、「問題」就是「轉機」嗎？

我的弟兄們，你們落在百般的試煉中，都要以為大喜樂！

——雅一：2

本書從頭到尾，一直有一條不容忽視的線穿梭在其間。也許是一條機會的線，也許對任何實際情況而言，又是一條希望的線。這就是本書中提到的：很多我們顯而易見的問題，包括那最微小的問題，都可能是隱藏的機會。比如，我們提到，有時候，能夠延到明天做的工作，就不應該今天做完。在這種有意的拖延中，我們可以找到「急迫之暴虐」的解決方法，這種可以妥協的工作看起來似乎都比他們真正的情況要來得嚴重。真的，有那麼緊急嗎？也許吧，真的很重要嗎？可能不見得。現在我們來看看基督徒從業人員所面對的少數幾個傷心的問題中，到底有那幾個可以看做是隱藏的機會。

失敗……是你最大的恐懼，或是最好的老師呢？

執行工作者所要面對的一切問題中，害怕失敗恐怕是最普遍的問題。一個人所承擔的責任愈重，成功的報酬也愈大，相反的，冒險失敗的可能性也愈大，這是很合理的，因為他作決策必須考慮的範圍更大，責任範圍也增加了。對一個剛升任更大責任職位的主管而言，對失敗之恐懼的感受可能是沒有安全感的主因。在他過去所擔任的職位中，他充滿自信與安全；而在新的工作崗位，也許突然失去那種內心踏實的感受，而這種感受是隨着他知道自己能勝任工作，把工作處理得很好而有的。看到過去他在工作中的表現，可能讓他的上司疑惑，指派他擔任新的職位是否得當。而可能完全受到忽略的事實是：這是一件新的工作，完全是一件新的工作，完全是新的責任，新的環境，處於新的狀況，完全不同的工作伙伴。

也許最大的悲劇是我們的社會給予成功的酬報，使得這個人在事前感受不到危險，而很少有機會說：「我不幹！」

但是這個在高位的人如何處理他的失敗呢？他對本身的失敗抱着何種態度？他又如何去看部屬的失敗呢？

我們本能地知道，一個熟悉他的工作、適應良好的主管，在面對失敗時，會存着比較輕鬆的態度。他的安全感容許他如此，在牽涉需要作冒險的關鍵性決策時，不安全感往往會產生緊張。然而一個人愈感受他的地位不安全，他沒有能力擔負他的責任時，他就愈不可能作出好的決策。

因此，一定要去面對失敗的恐懼。也許有一個方法有效，就是提醒我們自己：即使是最好的管理者，也總要在一生中遭遇某些失敗。別人會告訴你：「如果你能告訴我，那一個人從未出過差錯，那麼我也可以告訴你，那個人什麼事也不會做過。」如果不做，當然也學不到什麼；不去嘗試，我們也不會有多少進步。更重要的不是我們犯了多少錯誤，而是我們犯錯的型式（這些錯誤對我們有沒有正面意義？會不會導致重大損失？）讓我們記得，在我們一生的經歷中，教導我們最多的是什麼；我們的成功嗎？幾乎不是。我們的失敗嗎？一定就是！

那麼，既然失敗是我們最好的導師，我們為何還要怕它呢？我們一定要面對失敗……但要在失敗中學習，下決心不再犯同樣的錯誤，並從這過程中的學習得到最大的利益。很多領袖期望不斷地犯錯，但也期望以他們正確的決定來扭轉他們的錯誤。有人

說，如果主管人員有百分之五十五的時間都對的話，那麼就以這對的百分之五十五，就能保證他的機構會成功。

你的部屬又如何呢？當你分派工作給他們時，是否也給了他們「做錯事的權利」？你是否告訴員工，當真告訴他們，你盼望他們會犯錯？一個機構若沒有犯過錯，那表示它不想嘗試完成更多工作，或根本就是死的。真正該計算的是：作錯時你怎麼辦。你可以成爲錯誤的囚犯，也可以利用錯誤作爲成功的踏腳石。

有一位管理顧問因爲強烈感受到這個因素對機構之健全的影響，甚至刻下「失敗主義」這幾個字；還有一位說：「藉失敗前進」。如果你不相信這一點，則將在你本身和你周圍的人身上製造不安全感；它就會扼殺你的創造力、獨立思考能力，和冒險精神。

你的管理哲學應該也包括失敗的哲學；你如何去看失敗，如何運用失敗，將會對你自己的成敗，你周圍的人的成敗，和你機構的目標的終極成就，都有很大的影響。

壓力……引起失望的原因，或對進步的要求呢？

說到最大的壓力，也許當烏奧倫說到一位主管，進到心理醫生的辦公室，坐在他的

對面時，他讓我們看到一幅最好的圖畫。

「你有什麼問題？」醫生問道。

「很難說清楚；我覺得不斷有壓力，晚上很難入睡。即使出外度假，我也無法充分放鬆而感到真正舒服。」

「你是在某某公司上班嗎？」

「沒錯。」

「那麼這就很有意思了，這個公司名聲很好，有很好的管理方式，我知道他們很注意員工在情緒上的需要，他們盡力改善工作環境。你有沒有與你公司總裁談過你的問題？」

「我就是公司總裁……」

壓力的反面效果我們已經在「時間之賊」那一章討論過，我們也說到對壓力的正面的看法，它可以成爲促使機構成功的一股力量。明智的管理者都把壓力當作機構健全的表徵。就個人來說，各行各業的人都知道，達到某種程度的壓力，是促使工作有最好表現的要素。我們也知道主管很常用的口頭禪是：「在壓力之下，我工作做得最好。」

少數管理者已清楚知道：有某些形式的壓力，如果能加以認同並駕馭，使其成爲建

設性的力量，則將成爲個人與組織上很大的助力。未經控制的壓力很容易產生衝突，這種衝突更不容易管理，會使潛在的建設性力量轉變成破壞性力量。

基督徒並沒有免於試煉、苦難的自由；可是聖經勸勉我們，要把這些試煉、苦難當作是對我們信心的試驗。就好像崔唐納博士 (Dr. Donald F. Tweedie) 所看見的，「唯獨基督，這位創始成終者，能真正超越現世的次序，挽救過去的罪，並幫助我們面對未來的焦慮。」

歧見……是衝突，或是有力成長的前奏呢？

衝突的解決在管理會議上已成爲主要的討論問題，由於這方面還有很多尚待探討的問題，在此我們還無法下定論。

衝突的產生，一般都是出於彼此的歧見；如果能認同這些歧見，並處理得當，往往都更容易解決。解決衝突時，往往會用更激烈的方法，最嚴重的是與對方決裂，最輕微的是損他的面子。雖然處理衝突的方法必須看事情的嚴重程度與個別狀況來作決定，但一般幾乎都認爲必須儘快、直接地處理衝突。最主要的是要以謹慎、公平的方式來探知

事實的真相。在互相敵對的雙方之間，因爲有很多不平存在，因此，把注意力集中在真正的事實之上，自然就能找出解決的方法。

但這種行動只是補救，而不是預防。更好的方法是在歧見未演變成衝突之前，就能加以管理。有一種積極解決歧見的方法，就是班迪 (McGeorge Bundy) 所提出來的；他離開西屋公司後不久，就任益特基金會的總裁。當他出席參議院國外關係委員會時，有人問他對狄高利 (De Gaulle) 在大西洋聯盟與北約組織時，訪問莫斯科的看法，班迪回說：

此刻正是仔細回顧大西洋社會的大好時機，但這不是匆促決定要終止北約組織，或罷免狄高利的時機。當然，也不是美國人基於錯誤的問題，而在一場虛假的戰爭中選擇那一方的時機。聯繫大西洋聯盟的力量仍然比分散它的力量要強得多。

假使一開始就能將所有歧見與相似性融合的因素作一比較，那該有多好！

又如果把歧見看作是一個機構中活潑有力、健全的記號，那該多好！創造性的思想幾乎都無法避免的會引起不同的看法。我們希望、需要創造性思想，因此，我們應該鼓勵這種由獨立思想所產生出來的歧見。在這種環境之下，基督教機構的主管大可以把兩

個主要部門之間的歧見，用最建設性的方法加以調解。假使他不問一個員工對另一個員工所提意見的看法——這種方法幾乎都會使他採取防禦措施——反而，他公開在雙方面前，先感謝他們提出不同觀點，並保衛他們的觀點。然後，向他們解釋，他何以看重不同的看法，因它們是組織活潑有力的跡象。他很讚賞他們由獨立思想所產生出來的看法。最後，他更請求他們站在各自的立場，幫助他作抉擇；當他們又仔細審查自己的看法時，最合於機構利益，朝向整體目標的看法就出現了。

艾力克森 (Will Erickson) 在「了解人際間的歧見」與「處理人際問題」的研討會中，提出幾個建設性解決這種情況的步驟。首先他指出：一個人能做什麼，是由他的體能來決定；而一個人願意做什麼，是由他的態度、動機與情緒的成熟來決定，這就造成各人不同的工作績效。減少這種工作績效的差異，乃是管理者首要的目標。爲了做到這一點，最主要的是要認真地處理人的問題與人的不滿足。縱使我們希望儘可能減少磨擦，但艾力克森還提醒我們，因爲人就是人，我們都會有一些不滿足。大部分員工的問題都只是溝通上的問題，只要一發現問題存在，他建議，馬上要採取行動，認清問題與問題的成因。聆聽是很重要的。要讓當事人用他自己的話說出問題，並讓他知道你確實了解他的問題。要查明一切主要的細節，確知額外的事實，並建立精確性。爲了不與實

際狀況脫節，必須也注意別人所觀察到的事實，並查看當事人的人事記錄與既定政策。一旦作了決定，則與當事人討論時，應鼓勵他對整個情況作成他自己的結論。如果有必要整頓紀律，應該馬上採取行動。如果是機構本身的錯，應坦承不諱，並保證會加以修正。推卸責任的行爲應當避免；如果當事人的問題未能得到滿意的解答，應該用別的方法，使他滿意。

「基督徒生活」的編輯，保羅 (Paul) 和貝瑪利 (Mary Bechtel) 最近很注意發表了一篇「如何處理互相敵對的問題」，主要是談到，基督徒可以建設性地、補救性地處理衝突。根據品森的觀察：「新約聖經中所揭示之基督徒的人格特質，是很適合處理互相敵對的問題的。」文中又提到，基督徒生活培植了愛、仁慈、無私、謙卑、勇氣、智慧、沒有偏見——這一切都是面對衝突最有利的品格。然而大部分教會都以漠不關心、壓抑、或掩飾來避免敵對的情形發生。他的作品可以作爲一般性的原則，用以處理敵對的問題。很多意見的衝突慢慢生出苦毒，再也找不到解決之道，只因爲沒有適切的訂出可以互相討論的基礎。

有一位處理衝突問題方面的權威說到衝突與權力的關係：

在一個機構中，衝突愈普遍，愈會使人感到對權力的需求，也愈會使人熱切地追求權力。這是真實的情形，因為權力指的是說服別人，使他的行為產生改變的能力；兩個人之間所存在之意願愈不協調，愈有衝突，那麼，各人想找出改變他人之方法的動機也就愈大。基於這種說服人改變的需要，機構中的每一成員都成為追求權力的人；而如果成功追求到這種權力，他就成為權力的支配者。

機構中往往不希望有不協調或意見的不同，有名的專欄作家哈利斯 (Sydney J. Harris) 最能說明這個事實，他觀察到：

欺騙雇主最普遍的方法不是偷他的錢，或在工作上偷懶；而是在你覺得雇主不對時，不肯表示你不同意他的看法。如果他雇用的是你的頭腦，你就有義務對你認為不妥的決策表示異議。

意見的不同確是衝突的前奏，但對明智的管理者而言，它會成為活潑有力之機構成長的基本因素。

孤獨……是值得同情，或必須追求的目標嗎？

每一個最高級主管都知道，機構中的主管所做的是「世界上最孤獨的工作」。如果他是自己機構一級一級晉升上來的高級主管，他必須漸漸放棄與過去同事間的友愛之情，這是很痛苦、明顯的事實，也使他更能感受到居高位的孤立感。很多這樣的高級主管都會說：「沒有一個人能分擔我們最嚴重的問題。」有的人就去找其他負有相同責任的人，以便可以交換意見、分擔問題、共同研究解決方法。基督徒管理研討會也是出於這個動機而舉辦。前面我們提到烏奧倫所認識的一位主管，當有人問他，他有沒有與公司總裁談到他的問題時，他的答覆是：「我就是總裁」，這個例子正足以說明這是個孤獨的世界。

但是讓我們想一想，對於那些匆忙、負擔過分沉重的主管，有沒有更好的方法呢？在本書序文中所提到的經理者一定在心中吶喊着，盼望能脫離讓他應到受捆綁的積案如山的辦公桌，脫離危機的壓力，脫離時間的殘暴統治。「天啊！只要有一小時的寧靜，不受打擾，該有多好！」他一定發出這樣的嘆息，深知他需要反省、安靜思想。因此，孤獨對某一位主管而言，是一種壓迫；但對另一位主管而言，卻成為歇息的機會。

領導的代價很高，最大的犧牲就是必須「孤立」。然而，如果從最建設性的眼光來看，這種領導的代價也可能成為最有價值的特徵。如果高級主管能够花三分之一到一半



的時間預先計劃，比他只單單從居高位的相對孤立感所得到的益處，必定能做更多的事。最成功的主管都會想辦法分別出這種時間，讓他不受打擾，也不受例行公事的束縛。依瓦斯 (Louis Evans, Jr.) 就說到有一天的孤獨，遠離電話、同事、家人，對他準備每週的講道有極大的價值。因此，原本是嚴重的問題，只要再想一想，卻成爲大的時機。

問題……是領導的終止或是開始呢？

如果把問題都列出來，明智的管理者可以證明，每一個問題都是機會的種子，等待你去栽培、發展。既然這麼說，那麼，是不是大部分管理的環境都要看我們如何去看待而定呢？是不是有些人認爲是壓迫它的障礙，有些則認爲是絕佳的機會呢？是不是如果常常反省，就能發現你有很多資源，可以改善你的管理績效呢？事實正是如此。

兩個人看着同一根柱子，

一個人看到污泥，……另一個人看到星星。

當一個領導者看到四周圍都是問題，又似乎找不到解決的方法時，他很自然的會開

始對自己的領導生疑。他可能會說：「也許是需要新的領袖的時候了，畢竟，領袖也可以不知道答案嗎？」

在「通才」的時代，這個問題的答案是否定的。當主管的工作愈來愈複雜時，他也愈來愈不可能在各方面都精通（只要舉出電腦化、人事激勵這兩個例子就够了）。因此，對最高級主管而言，更重要的是要了解正確的問題，而不必憂慮有沒有正確的答案。當然，在問題出現時，他必需要知道答案。但這時候最關鍵性的管理技巧是，他要能發出明智的、條理分明的問題。根據一位與一個國際性基督教機構有關的人士的說法，這些問題應該能引出有關目標、時機、資源等的資料，最後，還應該能引出應用最大資源、利用最好機會，已完成最大目標的策略。

如此，我們就可與雅各一樣，當他寫信給散居的十二支派時，他說：

我的弟兄們，你們落在百般試煉中，都要以爲大喜樂。因爲知道你們的信心經過試驗，就生忍耐（雅一：2—3）

就像杜尼爾 (Tournier) 所說的，還有比把生命當作是一場令人興奮之冒險更美的生活方式嗎！

## 十六、成為傑出的人

如果要好好運用本國資源的話，則從業人員與專業人員都必須要更能管理他們自己的時間。時間就是一種有限且有價值的資源，必須按計劃分配到各種競爭的目標——自然競爭、機構間的競爭，與個人性的競爭之上。每一個組織的需要，與其關鍵性人物的良好狀況與發展，主要都是倚賴於對時間的計劃與運用，而得以進步或受到阻礙。

——高登 (Paul J. Gordon)

是問題還是機會……這完全靠你如何去看那些問題而定！只要回想一下，就可以發現管理人員每天都要面對的問題中，有很多已得到解決。我們也看到會有成爲過分「以問題爲導向」的可能性。機會似乎都會從那些埋在他們的問題之中的人身邊溜過。另一種對這種情況的看法是：問題很可能成爲轉機，端賴我們如何去看它。

首先要知道的是，如果沒有一些問題的存在，爲何還需要像你這樣的管理者呢？如此說來，問題的產生不正是爲管理提供了一個機會，不是嗎？失敗固然是管理者最害怕的……但也是他最好的老師。你想要把重點放在那裏呢？有人把壓力看作是引起潰瘍的禍首，也有人當它是刺激進步的補品；你是不是能把壓力變成一種建設性的資產呢？有人把決策看作是最大的冒險，但也有人把它當作是最主要的管理技巧。你是遲遲無法下決定，進退兩難呢；還是很高興有這種黃金時機，能作決定來改變未來事物的進行方向？無法達成協議這件事是破壞性衝突的根源呢，還是爲了更活潑有力的成長與生機？當無法達成協議時，你是不是……假裝這種事實不存在……希望它會消失——或很快接納它，成爲一股積極的動力，而將它納入對你的組織很有貢獻的因素？

效率在基督徒看來，乃是成爲負責任的管家所必需的；但有時卻被曲解成是對團契生活的一種威脅。你是不是容許對這兩個基本原則的扭曲呢？或者堅持他們分別對你的生活、精力，以及在你組織中的目標有所貢獻？有人認爲孤單是高階層管理的特徵，你是否也因爲沒有人與你分擔你最深處的問題而感到自憐？或者你把自己當作是基督與祂的身體——你的同工——的同伴……而把這種要作最重要決定的孤獨感，當作是一個機會，爲你所在的組織和你自己來深入思想祂所預定的神聖目標？直到目前爲止，我們仍

然忽略了目標與他們的優先次序，但這對有效率的管理卻是絕對必要的。

在第一部分我們提出「正視工作與時間」；要求大家答覆我們為何工作的問題；把時間的運用當作是一件負責的管家分內的事；而歸納出的結論是：問題不在時間，而在我們自己。在第二部分我們談到「管理自己」——因為時間的管理最後必定牽涉到這一點。我們曾對我們個人的資源（上帝所賜的才幹）作了一番清查；我們的機會就隱含在我們的工作和我們的時間中（以我們的時間所產生的結果來決定我們真正所成就的）。我們也選擇了一種策略，以我們的資源配合我們的機會，來達到最大的成果；也評估了偷去了我們最寶貴資產的時間之賊，學習別人是如何「找到他們所需要的時間」的；並討論在管理上的自我發展；答覆了為何從業人員要選擇長時間工作的問題；也檢討了休閒的哲學。

在第三部分我們又看到「管理別人」。在看過聖經對權柄的基本觀點之後，我們又討論了管理的哲學、定義與原則。然後我們看到當我們作管理工作時，管理者要作的是：計劃、組織、領導、控制。

因為時間的管理基本上是：我們在所有的時間內，如何做我們所做之事的問題——我們看到：浪費精力就是浪費時間。因此我們所要問的最主要問題是：我們做些什麼，

如何去做。你對這些問題的答覆就會決定你管家職分所負的責任。

哈特菲 (Mark Hatfield) 就這些問題所下的結論如下：

我們最首要的責任是善用一切上帝已賜給我們的資源、能力、才智、動力和雄心，盡其所能地善用它們。這首先就必須要在我們所獻身的工作中努力；如果你是個教育機構裏的學生或教授，那麼你第一個責任就是要在那個機構中有最傑出的表現。在歷史中的這一個特殊時刻，我們一方面有最大的機會，一方面也有最重要的責任，必須以委身的態度來過我們的生活；為的是在我們的工作同仁，我們的機構，與所有人身身上盡量留下深刻的影響！

如果我們獻上祂所賜給我們的生命，為祂而活，我們就可以歸納出：在所給我們的時間之內，凡我們所做的，都必須做得盡善盡美。因為我們整個的一生都是上帝所賜的禮物，讓我們為祂的緣故，好好管理、掌握這一生！

