

杜拉克人生最大挫敗：太常優先處理急事，而非要事

杜拉克很長壽，一生成果豐碩，本書引用的許多文字來自他人生最後三分之一的著述。他認為他在這段時期的工作是重要的。我們每一個人，都可以從杜拉克的事例中，學到如何分辨要事與急事。他活到將近 96 歲，而我們很多人不會這麼長壽。本週閱讀材料提供的經驗教訓，我們好應該馬上付諸實踐！

約瑟夫·馬齊里洛

[時報出版](#)

發布時間：2017-05-25 更新時間：2017-05-26

18415 瀏覽數

我和杜拉克共事 26 年，期間有機會觀察他如何分配時間。此後他輔導一群人，我一直從他們的互動中吸收智慧。多年的輔導使一些人成為杜拉克的好朋友。他幫助他們分辨要事與急事。

我看到，他步入老年之後，拒絕了替一些人的著作寫序的要求。他不再替大學的各種委員會服務，不再收博士生（有一兩個例外），不再旅行（因為這很費精力），不再去他位於科羅拉多州埃斯特斯公園的小屋度假（因為受不了當地的高海拔）。他破例旅行，是在 2002 年 7 月跨越幾乎整個美國，去華府接受小布希頒給他的總統自由勳章。

杜拉克一生專注從事他認為自己有使命去做的工作。他平和地接受自己運用時間的方式。他與他太太協商自己的時間安排，一直維持具體的日程表，記錄他的活動和工作安排。

他知道，人生中到了某個階段，因為精力有限，必須慎重選擇做什麼事。他觀察殘障人士的經驗告訴他，到了這種階段之後，致力做真正重要的事並放棄所有其他事情，比任何時候都來得重要。他選擇運用他傑出的頭腦，捨棄需要旅行的事（他已經沒有腳力）。他也知道，他希望世人記得他努力開發人的潛能；他因此把他有限的精力集中用來輔導一些人（本書提到其中一些人）。最後，他是一名作家；他因此做好妥當安排，確保讀者在他逝世後仍可買到他的著作。

廣告

“致力做真正重要的事並放棄所有其他事情，比任何時候都來得重要”

杜拉克 2005 年 11 月 11 日逝世。逝世之前兩週，他看了他最後一本著作《杜拉克給經理人的行動筆記》（*The Effective Executive in Action*，2006 年出版）的樣本；這使人覺得他完成了他一生該做的所有事情。杜拉克的人生對我們有很大的啟發意義，但他會說，每一個人都是「特別的杜拉克」。我們自己的人生目標，這當中應該包括在工作與享樂之間達致平衡。不過，我們總是必須選擇花時間在要事或急事上。雖然杜拉克在這方面的經驗值得參考，但本章是希望幫助你集中精力做你認為對自己的人生重要的事。

連杜拉克都曾後悔的時間分配

杜拉克 1989 年便已後悔自己在職業生涯的初期，沒有花更多時間在社會部門組織的管理上。他隨後堅決地展開補救行動，直到他 2005 年去世。他當年接受一

位好朋友訪問時，表達了此一悔意。

廣告

回顧自己的人生，我最大的挫折，是我太常優先處理急事而非要事，結果有些書該寫但至今未寫；當然，這是我的後見之明。結果是我寫了一些有緊急需要的書，教了一些他們當下需要的東西，而不是他們之後五年需要的東西。我一直願意去做一些比較短線的事，而不是想得比較長遠。不過，這是後見之明。

講完這些話之後，杜拉克在他人生的最後二十幾年，花了一大部分時間輔導社會部門組織的領袖，包括大教會和超教會組織（para-church organizations）的牧師（當然不僅限於他們）。杜拉克致力的目標，一直是幫助這些組織改善領導、組織和管理流程，包括培養人才、建立社群，以及最高領導層的接班規劃。如我們將看到，他和他輔導的領袖攜手創造了驚人的成果。

你的人生如何度過，責任在你

認為不理會緊急活動會產生危險，通常只是杞人憂天；最能證明這一點的，是重病者或嚴重殘障者往往能展現非凡的效能。小羅斯福總統二戰期間的顧問霍普金斯（Harry Hopkins），便是一個很好的例子。

廣告

霍普金斯當年幾乎已是垂死之人，連走一步路都是折磨，只能每隔一天工作數小時。這迫使他只做真正重要的事，其他事情一概不理。他因此可以維持工作效能，還曾經獲邱吉爾譽為「關鍵人物」（Lord Heart of the Matter）；事實上，在二戰時期的華府，他的成就無人可及。當然，這是個極端的例子。但它能說明兩件事：如果你真的努力，你可以把時間控制得很好；你可以砍掉很多浪費時間的事，而且完全不損害你的效能。

問自己必須完成什麼任務，而不是自己想做什麼

我遇過、共事過或觀察過的高效能領袖，儘管在個性、作風、能力和興趣方面非常多樣，但有一點是一樣的：他們開始工作時，不會問「我想做什麼？」，而是問「我必須完成什麼任務？」

廣告

“高效能領袖，不會問「我想做什麼？」，而是問「我必須完成什麼任務？」”

杜拉克曾說：「如果效能有『秘訣』，那便是專注。」專注對經理人的效能更重要，因為其他人通常會持續要求佔用他們的時間。因此，現實中經理人往往必須同時處理多項任務。但是，經理人面對多項要求時，必須學會優先處理要事而非急事，學會給予要事必要的時間和專注力。

真的知道時間花在哪裡

當一名經理人意味著時間不夠用。所有人都將佔用你的時間，所有人都希望你給他們一些時間。一天之中，工作總是比你可用的時間多。

每一件事所花的時間，總是大幅超出預期，總是上司認為該花的時間的兩倍。高效能經理人運用時間的方式，和我們多數人有一個差別。

廣告

關鍵在於你知道自己真正有多少時間可用，以及這些時間去了哪裡。種種事情之中，總是有一些比較重要。你是否真的知道，值得你投入時間的事情，實實在在用了你多少時間？你是否發現，很多時間只是悄悄地從你手指間溜走？

杜拉克利用回饋分析，幫助他決定如何分配時間、度過他的人生，包括決定留給世人什麼印象。你希望別人記得你什麼？

這問題的答案，將隨著你年紀漸長而改變，因此你有必要在自己的人生中，多次思考並回答這問題。這問題的答案，將賦予你的生活重心和目標。我們往往很想迴避這問題，尤其是在日常事務令我們忙得不可開交的時候。危機能促使我們停下來好好思考這問題，但你不必等到遇到危機才這麼做。我發現，一年開始的頭幾天，是思考這問題的好時候。

不過，如果你還不曾回答這問題，為什麼不試著現在回答它呢？

摘自時報出版 [《我在彼得·杜拉克身旁的一年——杜拉克的 52 週教練課，學習高效領導、](#)