

史上最強的 24個強 管理法則

岡本憲宏、師瑞德 著

圖解杜拉克の5維管理精髓

**好的管理，
幫你開源節流、事半功倍**

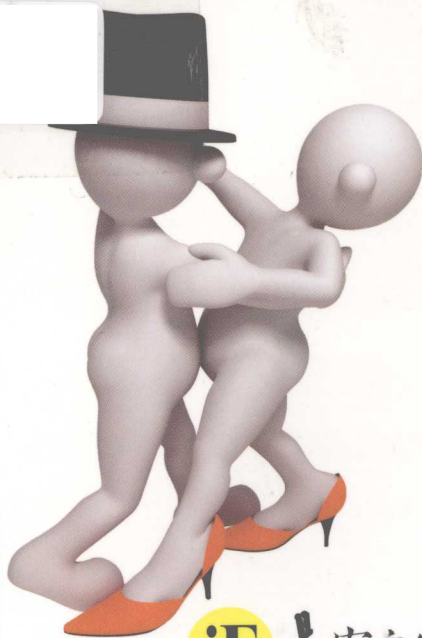
一個人需要管理，百人、千人更需要管理。管理就像跳探戈，有來有往才是最完美，只有用對管理方法，才能以最少的人力、財力幫你發揮最大的效益！

**領導靠魅力，管理靠努力
管理是一門可用一輩子的學問！**

只要你努力學習，不管時代怎麼變，管理的方法永遠不變！

5
維管理就是

自我管理	—— 管理好你自己
對上管理	—— 管理你的主管
對下管理	—— 管理你的下屬
橫向管理	—— 管理你的同事
對外管理	—— 管理你的外交



iF

易富文化
iF Culture Publishing.

每天花點時間汲取彼得·杜拉克的24個管理精髓，從此就能讓下屬信服你、老闆重用你、同事幫助你！

國家圖書館出版品預行編目資料

史上最強的24個管理法則——圖解杜拉克の5維管理精髓 / 岡本憲宏、師瑞德 著。

-- 初版. -- 臺北市：易富文化，2009.08
面；公分

ISBN 978-986-6957-73-4（平裝）

1. 企業管理 2. 知識管理

494

98012024

史上最強的 24個強 管理法則

圖解杜拉克の5維管理精髓

書名 / 史上最強的24個管理法則——圖解杜拉克の5維管理精髓

作者 / 岡本憲宏、師瑞德

發行人 / 蔣敬祖

主編 / 陳弘毅

企劃編輯 / 游莉雯

美術編輯 / 黃馨儀、彭君如

法律顧問 / 北辰著作權事務所蕭雄淋律師

印製 / 世和印製企業有限公司

初版 / 2009年08月

出版 / 我識出版集團—易富文化有限公司

電話 / (02) 2578-8578 • 2577-7136

傳真 / (02) 2578-8286

地址 / 台北市光復南路32巷16弄4號1樓

郵政劃撥 / 19793190

戶名 / 我識出版社

網路書店 / www.17buy.com.tw

網路客服E-mail / iam.group@17buy.com.tw

定價 / 220 元 / 港幣73元

台灣地區總經銷 / 創智文化有限公司

地址 / 台北縣中和市建一路136號5樓

港澳總經銷 / 和平圖書有限公司

地址 / 香港柴灣嘉業街12號百樂門大廈17樓

電話 / (852) 2804-6687 傳真 / (852) 2804-6409

版權所有・翻印必究

史上最強的 24個強 管理法則

圖解杜拉克の5維管理精髓

【作者序】

人人都可以是管理大師

21世紀是科技的世紀，是知識經濟的時代，隨著經濟的騰飛，企業管理理所當然就成了這時期的熱門話題。

管理可更說是企業成功的必備要件。正如締造半導體巨人英特爾奇蹟的安迪·葛洛夫(Andy Grove)即認為，在工作當中，人人都是管理者，都能促成變革，讓公司變得更優質，並從中獲得喜悅。因此，管理應該是職場上每個人的必修課。

但是很多人卻又搞不懂到底什麼才是管理？

當今企業往往只把員工單純地分為管理者和被管理者。導致那些擁有下屬的領導者和那些具有專業職能的管理者，在企業中只能左衝右突，每天忙於「管理」的激流中，不是樂此不疲就是筋疲力盡。管理者們陷入各種管理事件的汪洋大海中，最後只能顯得有些孤單，有點力不從心。

其實管理並不神祕，它是一門結合人文、科學與藝術的科目，技術的成分反而較少。管理的目的也並非讓別人變得更好，而是要讓自己變得更好。這無關乎所得、權力與職銜。

因為，管理就像跳探戈，有來有往才是最完美，只有用對管理方法，才能以最少的人力、財力幫你發揮最大的效益！

坊間教導人如何成功經營企業的管理理論，多如過江之鯽。但是我們其實應該要拋開那些陳腔濫調，直接切入管理存在的真正目的，而追循一個真正的管理大師絕對能縮短你許多尋找試錯的時間。

真正卓越的管理大師首先應當是科學家和藝術家，然後才是一個管理實踐家，現代管理學之父——彼得·杜拉克，毫無疑問是兼具各方才藝的管理大師。

即使是通用電氣的傑克·威爾許也曾經表示：「如果世界上真有天才管理思想大師的話，那麼這個人應該就是彼得·杜拉克，我對通用的初步管理核心理念，就是來自他的啟發；我認為全世界的管理者們，都應該感謝他，因為他貢獻了畢生的精力，來理清我們社會中人的角色和組織機構的角色。」

過去的60年間，雖然管理理論風起雲湧，管理學家英雄輩出，但幾乎就沒有出現過任何一個可以在視野和框架上，超越杜拉克思想的管理學家。

因此，學管理就一定要學杜拉克。就算你不學企業管理，相信杜拉克的觀點也會對你的人生管理有所幫助。當然，我們並不是要你拋棄傳統的管理實踐，而是要帶領你在複雜的商業環境中，尋找最有效的管理思想，以實現企業績效的突破。

《史上最強的24個管理法則——圖解杜拉克の5維管理精髓》就是從杜拉克的著作中，集結出24個影響眾多跨國企業經理人的管理法則，而這24個法則都不脫5維管理。那麼什麼是杜拉克的5維管理呢？其實就是自我管理、對上管理、對下管理、橫向管理、對外管理。

因為在他認為的管理中，應該是要把一半的時間和最大精力，花在自我管理上；要管理自己的品格、個性、道德、知識、智慧、脾氣、言行；因為「不能管理自己，就算得到權力，也談不上能掌握。」其次就是管理那些能夠管理自己的人，以及自己的同儕，最後才是管理部屬等等。

而且在論述杜拉克的5維管理精髓同時，我們也將這些觀點與人生哲理相結合，因為杜拉克的管理思想不僅適用在企業職場，更能應用在你的人生戰場，相信本書絕對能讓你在企業組織中進行有效、成功的管理，並實現有意義的人生。

誰是杜拉克？

彼得·杜拉克 Peter Ferdinand Drucker
(1909/11/19~2005/11/11)

一位奧地利出生的作家、管理顧問、以及大學教授，他專注於寫作有關管理學範疇的文章，「知識工作者」一詞經由其作品變得廣為人知。他同時預測知識經濟時代的到來，撼動了卡爾·馬克思的政治經濟觀點。他被譽為「現代管理學之父」。



杜拉克簡歷

- 1909年 | 生於奧地利維也納，出身知識份子家庭，父親是經濟學者、母親是醫生，在奧地利及英國完成教育。
- 1929年起 | 歷任報社的海外通訊記者。
- 1931年 | 獲法蘭克福大學法學博士。
- 1937年4月 | 杜拉克夫婦前往美國。
- 1942年 | 擔任本寧頓（Bennington）女子大學教授。
- 1949年 | 任紐約大學管理學教授。
- 1971年 | 出任南加州克萊蒙大學管理學教授。
- 1981年 |
 - 擔任通用電氣（GE）總裁傑克·威爾許的顧問一職。
 - 彼得·杜拉克一直為歷屆美國總統的管理顧問。
 - 彼得·杜拉克著作被譯為二十餘種語言，總銷售量超過六百萬本。
- 2002年 | 獲頒美國總統自由勳章，這是美國公民所能得到的最高榮譽。
- 2005年11月11日 | 他在加州克萊蒙家中逝世，享年95歲。

學術成就

由於彼得·杜拉克在管理學上的偉大成就，不僅被尊稱為「管理學之父」，並且被推舉為「當代最不朽的管理思想大師」。

英特爾總裁安迪·葛洛夫（Andrew Grove）說：「彼得·杜拉克是一盞指引我們的明燈，他的著作讓我們走出迷霧找到方向。」

美國商業週刊稱讚他為：「當代不朽的管理思想大師」

華爾街日報：「杜拉克是企業管理的導師」

經濟學人：「大師中的大師」

領導現代管理主流的「杜拉克十大兵法」

- 1 「分權與授權」才能引發學習動機
- 2 用成效來管理，用目標來管理，而非用監督來管理
- 3 不連續時代的現象：知識產業時代的來臨，全球經濟取代個別經濟，政府魅力式微
- 4 不創新的風險，比創新高很多
- 5 顧客是企業存在的目的
- 6 管理者的三大使命：「達成目的、使工作者有成就感、履行社會責任」
- 7 公司經營不能炒短線
- 8 化社會問題為商機
- 9 組織的目的不在管理人，而是領導人
- 10 家族企業妨礙企業進步

作者序 人人都可以是管理大師 | 002

誰是杜拉克？ | 005

管理法則01 只要有心， 人人都是管理大師 | 017

企業管理是一項系統工程，每個人都要負起一部分的管理責任，尤其是管理者，必須知道自己在企業是扮演什麼角色，職責任務是什麼；該做什麼，不該做什麼。必須做到在其位、謀其職、擔其任、負其責、享其利。企業既然為每個員工提供平等演出的舞臺，每個人就得把握好上場演出的機會。

管理法則02 借來的火， 點亮不了自己的心靈 | 031

管理是後天養成的習慣，是經過實踐的綜合。因此，決定管理的原則是，重將來而不重過去；重機會而不只看到困難；選擇自己的方向，而不跟隨別人；目標要高，要有新意，不能只求安全和方便。

管理法則03

只有想不到，沒有做不到 | 045

當前企業面對的變局不是一場技術革命，也不是軟體、速度革命，而是一場觀念和思維方式的革命。正如杜拉克所說：「不同的思路導致不同的經營結果，一流管理者修煉管理心智，運隨心轉，因此，最聰明的投資就是對大腦的投資。」

管理法則04

做好向上管理 | 057

在一個越來越追求扁平化組織結構、追求平等權利、透明式管理的社會，下屬與老闆有了更多直接對話的可能性。當下屬與老闆發生矛盾衝突或意見相左時，強硬對抗或委屈求全都不是最佳的處理方式。下屬如何處理好自己與老闆的關係、如何有效地管理老闆，越來越成為一個受關注的話題。

管理法則05

把事做對，好； 做對的事，更好 | 067

如果以極高的效率去做本來就不該做的事情，只有一句話可以形容這種愚蠢的行為：「徒勞無益」。我們不一定知道正確的道路是什麼，但卻不要在錯誤的道路上走得太遠、太久。

管理法則 06

不以一時成敗論英雄 | 079

一時的成敗都不是結果，它只是成長過程中的一個事件。現在就作一個決定：明天，我想成為什麼樣的人？

管理法則 07

不問得到什麼，只問貢獻什麼 | 091

管理工作不是使每個人都成為老闆，其任務是使每個人都成為貢獻者。一個重視貢獻，肯為成果負責的人，不管他職位多卑微，他仍屬於「高層管理者」。

管理法則 08

沒有功勞就只有疲勞 | 101

要做一個有能力的管理者，就一定要努力提升自我，創造佳績，因為老闆雇用你，是要讓你將公司營運更上一層樓，你幹不了，就得走人。別以為「沒有功勞也有苦勞」，因為只有新進人員能夠僅靠勞力而獲得肯定，只有基層的工作才不需要你用腦力。

管理法則 09 先做最重要的事 | 111

能否做好管理，與智力、想像力和知識之間幾乎沒有太大的關聯。管理者的本能只有透過有條理、有系統的工作，才可能產生效益。

卓越的管理者如果有什麼祕訣的話，那就是善於集中精力。卓越管理者總是把重要的事情放在前面做（First things first），而且一次只做好一件事（Do one thing at a time）。

管理法則 10 沒有永遠的錯誤， 只有不斷改進後的正確 | 122

唯有採取行動，從錯誤中修正，才能獲得亮眼的成績，在工作中你要勇於承擔責任，主動為自己設定工作目標，並不斷改進方式和方法。

管理法則 11 沒有不稱職的人， 只有不合適的職位 | 133

管理者的任務，就是要充分運用每個人的長處，共同完成任務，因為沒有人是萬能、全才的，有效率的管理者在用人所長的同時，必須容忍人之所短，並且安排到適當的崗位上，才能讓人有所發揮。

管理法則 12

好的管理不必強調英雄主義 | 143

沒有安全就沒有效益，沒有效益就沒有穩定。雖然適度的獎勵是必要的，但好的管理不在乎員工是否每天都抱著激情衝動的情緒，不需要有太強勢的英雄主義出現，反而更重視實際的收益與沉著的表現。

管理法則 13

省下的就是賺到的 | 153

當今企業之間的競爭，不是產品之間的競爭，而是商業模式之爭，所謂的「商業模式」就是營運模式或營業模式，也就是創造收入和利潤計劃，對企業來說，內部的任何組織都需要支付成本，只有來自外面的營收，才是真正獲利，因此有效降低成本，把錢花在正確的地方，才是成功的關鍵。

管理法則 14

市場導向戰略規劃讓企業穩贏 | 163

「創造顧客」的市場導向，是經商、管理的唯一目的，因為市場不是上帝、大自然或經濟力量創造的，而是商人創造的。在商人找到方法滿足顧客的需求前，顧客可能已經產生了需求，只有商人透過行動創造了有效需求，才有顧客，才有市場。企業拿了錢不是用來改造顧客的，而是用來滿足顧客需求的。企業要想獲得最大利潤，就需要去預期的滿足消費者需求。

管理法則 15 創造顧客需求方能長治久安 | 173

顧客需求是指顧客的目標、需要、願望以及期望，這些需求構成了專案的最初資訊來源。為了加速進行工作，在設計階段所運用的顧客需求資訊應該是：定義準確、盡可能減少含糊不清、模稜兩可。

優秀的企業不但要瞭解並滿足顧客的現有需求，還要善於對顧客進行需求與購買的啟發、引導、影響、培育與挖掘工作，去創造出顧客新的需求，實現創造銷售。

管理法則 16 用溝通做好人際關係管理 | 183

管理者要知道增進溝通的重要性，太過自負、自大的天才型管理者，往往並沒有良好的人際關係，然而「管理」不就是要處理團隊中，各式各樣的人際關係嗎？如果溝通這麼簡單的事情都做不好，那麼還有什麼可以做得好呢？

管理法則 17 讓每個人做好自我管理 | 195

真正的「管理」是無形的，不需要任何制式化的條約與模式，因為有了自動自發的員工，管理者只要激發他們的榮譽感與自尊心，他們就能夠自己管理自己。

管理法則 18 企業管理必須簡單 | 205

簡單管理在形式上追求簡單，在內涵上則要求深刻、豐富，要求對事物的規律有深刻的認識和把握。實現簡單管理，要求不簡單的能力和知識水準；行動是簡單的，但行動背後要求非常高的、專業化的能力和水準。

管理法則 19 拒絕超出能力的成長 | 215

如果說成長需要夢想和勇氣，那麼，拒絕超出能力的成長似乎需要更大的理智和決斷，企業的成長過程，實質上就是與誘惑抗衡、化解誘惑、戰勝誘惑的過程。

管理法則 20 把知識管理成最有意義的資源 | 227

知識已經成為今天唯一最有意義的資源，運用集體的智慧，提高應變能力和創新能力，是為企業實現知識的新途徑，在企業管理中，有系統地利用精神的力量，提高員工的忠誠度、凝聚力，只有靠知識系統才能達到。

管理法則21 權力下放，只作**重大決策** | 239

有效率的管理者不必什麼決策都做，他們只需要把握重點，掌握住大方向即可，至於枝微末節的小事，記得下放權力，不要管那麼多就對了。

管理法則22 唯有**偏執狂**才能**成就大事** | 251

要有成就，必得在使命感的驅使下，把精力專注在一件事上，就算沒有人監督，沒有人指使，依舊必須獨力完成任務，如果沒有使命感、專注的精神，注定是一事無成的，這就是「只有偏執狂才能成就大事」的涵義。

管理法則23 讓**目標管理**引發**成功動機** | 263

企業的目的和任務必須轉化為目標，凡是工作狀況和成果直接地、嚴重地影響著企業的生存和繁榮發展的地方，目標管理都是必要的。

管理法則 24

家族企業要懂得下放管理權力

273

家族企業裡，在關鍵的崗位上，越來越需要安排非家族成員的專業人士來擔任，切記，家庭成員不應該在企業裡工作，除非他們非常能幹而且勤奮。

