

一代管理大师思想总览

彼德·杜拉克 读本



跨世纪的巨著，跨世纪的思想家，跨世纪的管理指南

——New York Times Reviews

Peter Drucker's
Readings

时事出版社

一代管理宗师精髓总览

彼得·杜拉克读本

[美]彼得·杜拉克 原著

时事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

彼德·杜拉克读本/徐兵编著. —北京: 时事出版社,
2003

ISBN 7-80009-770-6

I. 彼... II. 徐... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 056365 号

出版发行: 时事出版社

地 址: 北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮 编: 100081

发行热线: (010) 88547590 88547591

读者服务部: (010) 88547590

传 真: (010) 68418647

电子邮箱: shishichubanshe@sina.com

网 址: www.sspublish.com

印 刷: 北京宏飞印刷厂

开本: 880×1230 1/32 **印张:** 19.5 **字数:** 400 千字

2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元

出版说明

本书首次将管理大师杜拉克近 60 年来发表的 30 余篇著作，即从 1939 年开始发表的《经济人的终结：极权主义的起源》（The End of Economic Man: The Origins of Totalitarianism）到 1999 年著述的《21 世纪的管理挑战》（Management Chanerges for the 21st Century）集结精华，进行重新汇编整理的一本管理圭臬，读者阅读过后有大快朵颐之感。

全书共分为三大部分，“个人管理”、“企业管理”和“社会管理”，每一部分的内容都各具有特色和有所重点。既有知识工作者转变成基本资源后，对个人和企业将产生何种要求，以及从人的层面出发，去探讨“为何”、“何事”、“如何”管理这三大课题，还有对社会出现的新的趋势、新的现实、新的挑战 and 机会，作了独到的分析和描述。

“他山之石，可以攻玉”。本书的目标就是要让读者加入成功的行列，成功地管理好个人和企业，将为经理人提供一个行动的方针，带领企业在竞争激烈的全球市场中脱颖而出！正如杜拉克所说，期盼本书能够帮助读者了解他们的社会、经济与企业法该如何应付未来的挑战！

导 读

管理大师彼德·杜拉克

一位“大师中的大师”

在今日世界上,谈到管理或管理学者,恐怕绝大多数的人第一个想到的名字就是彼德·杜拉克(Peter Drucker, 1909 -)。这位被称为“大师中的大师”(a guru's guru)的人物之所以享有这个盛名,不仅由于他的著作众多,更因为他的见解所表现的历史和社会深度,以及超越时代的前瞻眼光,其他学者是少有涉及的。甚至如《追求卓越》(*In Search of Excellence*, 1982)一书作者之一的汤姆·彼德斯(Tom Peters)所称“在杜拉克之前,并无管理学的存在”,更可代表杜拉克在管理和管理学领域中的独特地位。

一般而言,在杜拉克之前或较早时期,人们对于企业的概念,所重视的主要在于机器、资金和原料,当时并无所谓“管理”这种概念。即使有之,也只限于组织中的某些职位,一些原则性观念,或某些作业性技巧而已。那时大多数的经理人还不晓得自己当时所做的事,就是“管理”。人们甚至对这一活动并不尊重,例如在杜拉克自传《旁观者》中曾经记载过这么一件事,即当他将要发表一部这方面的著作时,他的友人给他的忠告是:“如果你以管理为题出书,将会影响你今后在学术界的发展。”

在这种环境下,杜拉克之所以选择“管理”做为他一生的职业——甚至他的“最爱”——充分表现他的前瞻眼光和执著。事实上,他并非一位出身于管理的学者,他所获博士学位乃属于国际公法学领域;他的早期著作遍及社会、经济和政治范围,甚至包括两部小

说；他在大学中所担任的课目有历史、哲学、甚至东方艺术。他之所以进入或开拓出管理学这一领域，就某种观点来说是一种意外的机遇。

当他出版了《工业人的未来》(*The Future of Industrial Man*, 1942)一书后不久，引起了当时世界上一家规模最大的公司——通用汽车——一位高级主管的兴趣，邀请他到公司，就后者的政策和组织结构进行研究。由于这一机会，让他发表了作为他的研究成果的第一本属于管理的专著：《企业的概念》(*Concept of Corporation*, 1946)。自此以后，他共计发表了 30 本以上的著作和上千篇论文，几乎都在于管理方面，其中在《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)中刊登的文章就达 30 篇之多。尤其令人惊奇的是，如今杜拉克已届 92 岁高龄，但是他的创造力历久不衰，就以过去 10 年中所发表的重要著作而言，就有《非营利组织的经营之道》(*Managing the Nonprofit Organization*, 1990)、《后资本主义社会》(*PostCapitalist Society*, 1993)、《巨变时代的管理》(*Managing in A Time of Great Change*, 1995)、《杜拉克看亚洲》(*Drucker on Asia*, 1997)等重要著作。据他自己说，当他年轻时，每周上歌剧院一次，有一次在观赏威尔迪的作品时内心大受感动。当他获知，这是威尔迪 80 岁时所作的，他便下定决心：“一旦我活到高龄时，也一样不放弃，而要再接再厉。”(“If I ever reached an advanced age, I would not give up, but would keep on.”)(“My Life As A Knowledge Worker,” *INC*, Feb. 1997)。

对管理学的贡献

杜拉克对于管理学的贡献和特殊观点主要在以下几方面：

首先，他所发展的管理观念和理论乃根植于管理实践上，而非纯粹抽象的原则和原理。如同在 1997 年 3 月 10 日《福布斯》(*Forbes*)一篇有关他的文章题目所称，他是“就事实论事”(Seeing Things as They Really Are)。他认为管理基本上是一门实务——也就是追求成效的一种实务功能，这可从他 1954 年的巨著《管理的实践》

(*The Practice of Management*)以及1964年《成效管理》(*Management for Results*)两书的书名中看出。因此,他对于管理的讨论是整体性的,譬如企业对于社会的功能和贡献,企业的经营使命,董事会的组织 and 功能,如何发展企业为一创新性组织,以及近日所提出有关企业经营模式(business model)的讨论等这些课题。然而,他并未忽略理论的价值。他认为,实务要以理论做基础,因此他们是可以利用科学方法加以研究、学习和传授。不过,将理论应用到实务上时,其对象都是某些特定、独特的个案,有赖管理者的经验和洞察力。因此,有关管理究竟属科学还是艺术的辩论,在他看来,是没有意义的。

其次,他将管理的重心从资金、机器与原料转移到人身上,他将员工视为一种最重要的资源而非成本。他将人员视为是有血有肉的“完整的人”(a whole man)。他说:“每个企业都是由人组成的,这些人具备不同的技能与知识;执行各种不同种类的工作。”因此,管理是关于人的。管理的任务就是要让一群人有效发挥其长处,尽量避开其短处,从而让他们共同作出成绩来。因此,他重视人性,以及影响行为的文化因素,也认为没有任何决策比用人决策的影响更深远。在他的管理学中,对于人的价值观、成长及发展等课题的重视,是十分突出的。

第三,他将管理自一种谋取利润的手段,提升为决定现代社会生存与发展的最具关键性因素。他认为,在今后剧烈变动的环境中,管理为推动和引领各种机构不断变革以适应环境潮流的一种力量。早在1954年《管理的实践》一书中,他就对于此后的美国能否继续其经济繁荣并保持世界上的领导地位,发展中国家能否摆脱贫穷进入经济繁荣的社会,甚至有关今后世界和平和人类前途等,都和这社会能否培育出有能力而尽责的管理阶层存有密切关系。由于他的大声呼吁,不但使各国政府和社会对于管理给予高度的重视,也使得管理成为一门受人尊敬的学科。

第四,他对于管理未来发展的洞察力是无与伦比的。譬如,他极早指出世界走向全球化的趋势及其对社会与企业的影响;他提出民营化的主张早于英国前首相撒切尔夫人;他大声呼吁组织应重视

创新和创业精神的培育与运用；他早在40年前就提出“知识社会”与“知识工作者”的名称和其重要意义。除了这些重大潮流或趋势以外，杜拉克也是最早倡议目标管理和自我控制构想，以及建议发展以信息为基础的组织的学者。他这种前瞻眼光和洞察力固然属于他的个人特质，恐怕也和他所拥有的人文社会背景与人生经历有关。在1997年《福布斯》所刊出一篇有关他的文章中即钦佩地说：“尽管他目前已到87岁高龄，但是他的思想却可能是当今美国人中最年轻的也是最清晰的一个。”当非溢美之辞！

企业的目的与使命——创造不相同的明天

他认为在剧变的时代中，今后的经营者和管理者的最主要责任，即在为机构创造不相同的明天。因此，企业要用此观点来说明本身的目的与使命，衡量自己的绩效。杜拉克反对以利润作为企业经营的目的；他并非说企业不需要利润，反之他承认，利润乃是一个企业生存和发展的必要条件。问题在于，“获利动机和其衍生出来的追求利润最大化观念，对于企业的功能、企业的目的与管理企业的工作都是不相干的。”

企业所要达到的“目的”或使命，一定要落在企业以外的社会中。最主要的就是：“创造顾客”。这也是为什么他一再强调，企业所具有的生产性功能只有两个：营销和创新。营销是为了发现和预期顾客的需要及其性质，而创新即谋求以更有效的方法、方式和途径来满足这种需要。企业所有的其他功能则都是成本。具体言之，企业所要界定的目的和使命，即应从上述观点回答三个基本问题：“我们目前的事业是什么？”“我们的事业将变成什么？”以及“我们未来的事业应该是什么？”因为这些问题的答案代表了一个企业所要创造的顾客对象，并根据这种对象来更进一步评估其潜力及所需要之核心能力条件。

杜拉克以经营使命取代利润动机作为驱动企业的力量和绩效衡量的标准，一方面，可将企业努力目标和外界环境、市场状况以及

内部核心能力相结合;另一方面亦可给予工作者以较大的弹性和成就感。杜拉克之所以特别推崇某些非营利组织,认为他们是企业学习的对象,主要在于这些非营利组织的经营使命,而非利润所成功推动的。

创新——一个贯穿杜拉克管理理念的主轴

贯穿杜拉克的整个管理理念的,应该是“创新”。依他的定义,创新代表一种赋予人力与物质资源新的和更大的财富创造能力。所谓“不创新,即灭亡”(innovate or die),即是由他最早提出,今天已成为企业奉为主臬的一种说法。他曾经批评组织瘦身和组织再造工程,认为它们或可能产生某种短期效果,但却无法带给一个组织所需要的真正而持久的变革。创新诚然含有较大的风险,但若一个企业因此不敢冒这种风险来创造未来世界,其实是冒另一种看不见的更大风险。

结合杜拉克以前所说的观念,他所主张的创新并非局限于科技方面的创新,他也不同意企业所从事的研发工作就是创新。创新代表一种能够对外界环境造成重大冲击和影响的变革,因此包括组织和社会方面的变革在内。再者这种变革必须与一企业所担负的任务或使命有关,也就是说,它必须能为顾客创造更新更高的价值。

杜拉克所强调的创新与以前学者,例如经济学者熊彼德等不同。第一,他认为创新是可以经过组织与管理推动,其所需要的就是塑造一种“创新性组织”(innovative organization)。其次,这种创新的来源为知识,而非传统的生产因素。由于这种知识及其运用乃属于所谓的“知识工作者”。因此,如何提升这群知识工作者的生产力构成杜拉克近年来所关注的重点。

知识工作者和创新性组织

无论是要发展一个创新性组织,或是对于知识工作者的管理,

其基本前提和做法都与过去所采用者不同。过去管理所追求的乃是在原有基础上持续改进,而今后的管理却要有计划地放弃过去。他认为,如果希望以原有的组织结构和管理方式以推行创新,这种创新注定是要失败的。同时,在一创新性组织内的知识工作者也不同于传统的蓝领和白领工作者,他们各拥有其“生产工具”——他们的专业能力——对于组织的依赖程度较低;他们一般不接受“一个命令,一个动作”的指挥和命令。一旦他们处于这种指挥与命令状态下时,他们将丧失其作为“知识工作者”的生产力。因此,组织应将他们当做合伙人或职工来管理,只能经过吸引或说服给以影响,所依靠所说的经营使命。

杜拉克的“知识工作者”

知识价值的实现

在传统的社会里知识是清高而且属于个人的。古贤苏格拉底曾说:知识的惟一功用就是“自觉”(self-knowledge),意即自我在知性和灵性中成长。常和苏格拉底辩论的普罗塔哥拉则认为:“知识的成效是知道如何说、如何说得好的这种能力。”这种能力会让人看起来“有教养”。

这两位先贤的观点主导了西方国家两千年来对知识的学习和评价。中国文化对知识的概念亦很接近,“述而不作”是其基本的价值观。换言之,知识的应用只停留在思想应用的层次。

18世纪,知识开始应用到工具、流程和产品上,也创造了工业革命。但是在一般人的心目中,知识和技术仍有不同,它无法用语言来解释,不是一般的教育系统可以学习,因此社会对拥有“技能”的人虽给予相当的尊重,但仍然不视他们为知识分子。

近几十年来,科技的进步更加快速,能源、电子、信息、通讯、生物技术等领域的知识在企业、研究机构及大学的积极投入下,都有突破性的进展,同时快速地转换成有经济价值的产品。研发成功的产品或专利为组织带来可观的收入,企业是如此,大学亦是如此,拥有专利的科技人员更是如此。知识终于直接和经济联结,真正进入到知识经济化的时代。

回顾整个历史演化的进程,我们可以清楚的知道:传统的知识只能提升个人的教养,现在的知识却能透过有效率的企业系统,扩张成对全人类有益的经济商品;另一方面,传统的知识分子被教养成一切作为都为公众利益考虑,但现代的知识分子却在知识创造价值的过程中分享到相当的经济利益,彼此之间形成的鲜明对比与价值矛盾,值得我们深思。

环顾今日社会,许多高级技术人员一味追求股票、红利等,其短期致富的暴发户心态固不足取;但创造知识价值、增进人类福利,为知识分子之基本使命,若只能孤芳自赏,同样不足取。或许,今日的知识分子仍不宜将经济利益视为行事的惟一准则,但确应将知识的有效运用视为对人类的大爱,而透过企业经济体系其实是运用知识、实践大爱的有效途径。至于因而衍生的经济利益,只是人生的副产品,不必贪求,只要努力,自有回报。

除了价值转型外,制度的调整是推动知识经济社会的另一个重要关键。回顾 18 世纪的工业革命,以私有财产、自利动机为核心理念的资本主义,以及管理机能与作业机能专业分工的企业系统,其实是促成革命成功的主要动力。因为前者诱导企业主有效应用技术大量生产,而后者则提供企业在大量生产过程中所必要的生产与管理能力。

以同样的观点来分析,在知识经济社会中,构造以智慧财产私有化为核心的后资本主义,以及知识创造(主要是教育系统)和知识加值(主要是企业)之间的有效联结介面,是先进国家在知识时代获得显著利益的重要关键。许多发展中国家对这样的体制存有疑虑,尝试构造不同的社会体制,但还未见到不同的成功典范。在华人社

会,知识分子拥有相当尊崇而清高的社会地位,应该用什么途径将知识分子纳入经济体系,需有智慧。无论如何,制度改造才是推动知识经济的关键。

知识工作者的生产力

在知识经济社会中,劳动力结构亦起了根本的改变。以脑力赚钱的知识工作者成为社会主流,亦是组织中管理的重要议题。如何提高知识工作者的生产力,以及知识工作者的生涯规划,都成为新兴的管理议题。

到目前为止,无论在理论上或实务上对知识创造的历程仍无法清楚掌握,更不可能用机器或人力来取代,因此知识工作者的生产力主要依赖这群人的自觉与自律;让这群人有目标和远景,专注于本分工作,同时具有追求完美的决心,应是发挥生产力的重要关键。因此知识工作者通常强调自我管理,在现代组织中,这样的原则仍普遍被采用。尤其是知识的经济价值在组织中体现后,知识工作者更应发挥高度的自律心,不贪图夺取组织的利益。

但是这样的想法并不代表经营管理者毫无功能,尤其是在高科技产业中,企业竞争的关键不仅仅在创造新的产品,更在快速地攻占市场,为了加快创新研发的速度,建构一个有效的知识创新系统成了管理者重要的新兴任务,这个系统至少包括以下几项机能:

1. 组成团队,适当分工,并设计良好的诱因机制,让成员们共同进行创新研发的工作,有时为了掌握时效,还必须采用同步工程或双团队平行作业的方式。

2. 在组织内部设计有效的知识流通机制,让每一位成员都能适当地分享其他成员的知识。

3. 建立知识储蓄机能,让成员的经验与知识均能有效地保存并加以模组化与文化化,以便未来再加利用。

4. 将创造出来的知识或研发成功的技术申请知识产权,让组织的知识产权可以得到必要的保护。

5. 提供必要的互补性资产与互补性机能,加速技术商品化的过程。

以上的陈述并不周全,旨在说明知识型组织的生产力,除了依赖知识工作者个人的创造力与自律外,经营管理的机能仍扮演关键性的角色。当然,这些亦都显示管理理论需要注入新的内涵。

知识工作者的人生规则

在知识社会中,除了价值体系、法律制度、管理机制需要做根本的调整外,知识工作者个人的人生规划亦有很大的转变。

首先,由于知识的产生与折旧速度大幅加快,传统的教育体系已不能满足社会与工作的需要,持续不断地学习,已是现代人必要的生活方式。另一方面,悠然自在的生活是知识创新的温床,因此安排适度的休闲是绝对必要的。

从整个人生的规划来看,变动可能更大。过去,人们在年轻的时候认真学习,壮年时努力工作,告老还乡时才有一点点的休闲生活。未来,人们必然学会重新安排他们的人生:学习到某一个阶段先去工作,工作一段时间后去旅行休闲、学习充电,再回到工作岗位。这种学习、工作、休闲交替进行的生活型态必将会成为未来社会的主流。

杜拉克眼中的知识工作者

知识经济化是一个漫长而全面的过程,各个领域、各种知识都可能创造出明显的经济价值。以现代经济来观察,新兴科技产业、传统产业、专业服务业、甚至教育文化产业,都能因知识有效运用而带来很高的经济价值,这些产业的从业人员都是知识工作者。

在杜拉克的眼中,管理阶层是最早有效运用知识创造企业价值的一群人。从泰勒开始,他所宣扬的科学管理学说,让美国人能用系统分析工作的方式,在短短几个月时间就训练出一流工作者,满

足战争动员的需要,直接展示了知识的经济价值。稍后,其他学者发展出来的管理理论亦对管理实务产生直接而重大的助益。现在,企业已经知道如何运用既有的知识找出有用的知识,也能够系统化、有计划地以知识来界定所需的新知识、界定该做哪些事让知识奏效。这些转变引发的管理革命和工业革命相比,对人类社会的影响有过之而无不及,更是知识展现经济价值的具体实证。我们称经营管理人才是非常有价值的专业人才,自是当之无愧。

塑造新社会

社会的转型、解构和整合

尽管杜拉克被称为世界级的管理学大师,他很坦白地表示,在他出版的 30 多本书中,有一半并不谈“管理”问题,而是关心、分析“社会”问题,亦即大社会的转型、解构和整合。所以称杜拉克为社会学家并不为过。

杜拉克以他的学业,企图掌握、剖析和体察的是过去这 60 年来,在西方社会所呈现的宏观变化轨迹和图像。20 世纪的后 60 年,的确是西方社会的兴衰左右了世界浮沉的 60 年,也就是从西方引爆二次世界大战开始,迄今所谓可能带动另一个世界性革命的知识经济社会的来临为止,莫不一再触动西方和东方这两个世界的交会和它所带来的种种冲击。本书中的“社会管理”部分,正代表了杜拉克长期以来对上述社会转型与社会背景“大哉问”的分析和解答。由此可见,杜拉克有关社会的管理,可能展现给读者的是大家在过去较不熟悉的另类“杜拉克如是说”。

多元化和民间社会的兴起

杜拉克的社会教育观,一言以蔽之即是多元化和民间(公民)社会的兴起。鉴诸过战后 50 年的世界文明发展轨迹,杜拉克的分析愿望大致是正确的,而且令我们佩服的更是他的道德勇气,也就是他敢于表达所谓的“政治不正确”言论。这充分表现在社会管理中的第一节、第二节的一些看法,他当年批判很多政客和学者过于天真地相信奇迹、确信有通往乌托邦的捷径。现在读来还是心有戚戚焉。他也直指经济自由并不必然能导致平等,因为追求自己最大经济利益原是经济自由的本质,但愈来愈失去原被赋予的社会价值。不过如果就此轻易放弃自由,那将带来其它的灾难。近年国内外一直大大流行“知识经济社会”这一概念,在杜拉克的《后资本主义社会》(1993)一书中,其实早有相当精辟的分析和阐释,他直指这是从资本主义到知识社会的大转型、大变革。他更早在 1960 年,就预言知识将主导多元化和知识化的新社会,“知识工作者”终将成为“领导阶级”(不是统治阶级),而且在这个新生的“知识社会”里,能够出来负责解决所可能产生的新问题、新挑战的“新领导部门”,不是原有的政治部门(政府),也不是原有的经济部门(企业),而是几乎全由知识工作者组成的新社会部门(非营利组织)。

在这个新部门里的知识工作者如组织领导人和职工,他们都是一群能靠着新知识和新背景摆脱追求权力的政府和追求利润的企业所约束的既有且僵化的组织目标,而得以有新活力去重新塑造知识社会的新背景和从事新改革路线。毫无疑问的,在这个新知识社会里,当然会目睹一个比过去更多元、更民主、更开创进取、更重视草根社区活动、更看重生活质量和福利的民间(公民)社会。

虽然我们对第三部门——民间社会的发展抱持一定程度的乐观,但是杜拉克却冷静地提醒,要上述愿望成真,关键因素将是要让知识不仅拥有权力和财富,更要有责任和道德。他的话很重,他说“知识分子必须负起责任,他如何接受这种责任,如何行使责任,将

决定知识的未来,最后甚至可能决定知识是否有未来”。

西方政治思潮的剖析和见解

杜拉克在这本书的第三部分里,的确对社会变迁着墨最多。不过他对西方政治思潮也有其独创的剖析和见解,他反法西斯和极权主义,是众所周知的事;可是他也严肃警告理性主义、自由主义一旦要在现实政治发挥,推动极致却是有转变成独裁和极权主义的危险。杜拉克有一段话应该会让很多以理性主义、自由主义自命的人汗颜才对。他说:“理性主义自由派一方面对那些阴谋者怀着神圣的怒气,一方面又迫切想要教育那些是非不明的人。他总是知道什么是正确、心灵和良善,但是他就是没有办法实现这些理想。因为他不能为权力妥协,又不能放手争取。他在政治上永远陷于瘫痪:说起道理极端大胆,做起事来却畏畏缩缩,在野的时候强悍霸道,实际掌权却束手无策,笔下义正辞严,政治上却软弱无能……”

他认为美国独立革命和法国大革命立基于不同的政治哲学,更是值得我们今天深思,前者是以争取自由为名的保守主义(反革命),后者却是上述所检讨的理性主义(自由派)独裁主义。显然,杜拉克推崇的政治改革,是“从不完美的过去,决定撷取那些部分,用以延伸发展出美好的未来……”这种反革命的保守主义既相信、也容忍不完美,而不激烈推翻一切旧制,在新生民义体质下的社会,也许要的就是这种不只老是一心要“对付”过去的不对,而是能用心“解决”现在和未来问题的保守原则。

杜拉克没有用“全球化”这个流行概念来看待“后”主权国家和“跨”国政治体制的出现,但他对过去100年来“大政府国家”的趋势却有另外的见解。

目 录

导读：

管理大师彼得·杜拉克

第一部：个人管理

前言 知识工作者的时代	(3)
第一章 社会的重大变革	(8)
1 由资本主义到知识社会	(8)
转型/知识的应用/知识的新意义/工业革命/生产力革命/ 管理革命/管理是什么/知识由单一到多元	
2 知识工作者成为最大资产	(26)
组织是不稳定的因子/组织的社会责任/组织的效益/知识 工作者是最大资产/前所未有的组织社会	
第二章 知识工作者的生产力	(39)
3 知识工作的生产力	(39)
资本和技术都无法取代/任务是什么/专注于任务/知识工 作的类别/与知识工作者合作/学习与教导/当务之急	
4 如何提高效能	(49)
为什么需要效能/谁是主管/主管所面对的现实/效能的未 来前景/效能可以学习吗	
5 专注于贡献	(61)
个人的承诺/知识的贡献/适当的人际关系	
第三章 自我管理	(69)
6 杜拉克的七项体验	(69)
目标和远景——威尔第的启示/上帝看得到/持续学习/定 期检讨/如何做好新职务/写下来/让别人记得你做过什么	