

財經企管 (03)

成功

杜拉克談目標管理

王冠、陳勇、袁淳 等編著

詹文明 編審導讀



Target Management

「數字不代表目標，營業額不代表績效」，

杜拉克反對經理人獨鍾情於尋找單一的正確目標，

尤其僅強調利潤目標設定，會嚴重誤導經理人從事最糟的管理實踐。

達陣

成功達陣

杜拉克談目標管理

作 者：

王震 陳勇 袁淳 等編著

企劃編輯：

蚊子工作室・賴宛靖

企劃製作：

霍克文化公司

出 版：

百善書房

登記號：

局版台業字第5633號

總經銷：

旭昇圖書有限公司

地 址：

235 中和市中山路2段352號2樓

電 話：

02-2245-1480

傳 真：

02-2245-1479

2003年12月 第一版第一刷

定價 200 元

Printed in Taiwan

ISBN 986-7769-28-7 (平裝)

版權所有

請尊重著作權人的權益

國家圖書館出版品預行編目資料

成功達陣：杜拉克談目標管理 / 王震, 陳勇, 袁淳等著. -- 第一版. -- [臺北縣] 中和市：百善書房, 2003 [民92]
面； 公分. -- (財經企管系列；3)
ISBN 986-7769-28-7 (平裝)

1. 企業管理

494.1

92020751

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

DRUCKER'S CLASSICS

成功 達陣

杜 拉 克 談 目 標 管 理

Target Management

王 霆 陳 勇 袁 淳 等 ► 編 著
詹 文 明 編 審 ► 導 讀

本書曾由水星文化事業出版社以《杜拉克談目標管理》之書名出版

序言

穿越管理的瓶頸

本文由本書作者群中國人民大學商學院王霆、王亞、弓劍煒、陳勇、徐楊、胡悅欣、袁淳、尹睿、徐文傑教授學者聯合撰寫。

在人類智慧閃爍的幾千年文明中，不乏大師級的管理思想，然而管理學作為一門學科形成自身獨立的知識體系，至今也只有剛剛一百年的歷史。而恰恰是在這一百年裡，資訊技術引領社會完成了一次次的變革，知識經濟改變著傳統的經濟規律和思維方式，人類社會正以驚人的發展速度，實現著前人不可想像的成就和輝煌。管理學的誕生，不僅順應了高倍數發展時代的要求，而且正以其獨特的方式，提升著整個社會的系統效率，「管理」已經成為現代社會每一個組織成員都不可迴避的「永恆命題」。

彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）這位被管理界推崇為「現代管理之父」、「當代不朽的管理思想大師」的管理學家，以其深邃的思維、開闊的視野，激發著人們對管理學的熱情，他比任何人都要早地提出了管理學中至今仍然廣為人們討論的創見：競爭策略、目標管理、創業精神、知識工作者等等，這些創見，不僅直接

關係到企業組織未來發展的命脈，而且更多的是從「人性和實踐」的角度，強化了其理論體系的實用性，這也是為什麼杜拉克的忠實追隨者往往來自於企業界，就如同管理界所讚譽的那樣：「彼得·杜拉克是指引我們前進的明燈，他的著作為我們找到了迷霧中的方向。」

對於大多數企業而言，在創業初期往往憑藉的是企業家個人的膽識和魄力，因而能夠在很短的時間裡，成功地尋找到生存空間並發展到一定的市場規模。可就在企業由創業期向快速成長期過渡，試圖實現更大規模突破時，企業的經理人卻發現，此時制約組織進一步擴張的，已經不是技術、不是資金，甚至不是市場，而是來自於「管理的瓶頸」，當內部的管理能力不足以支持外部市場的開拓和擴張時，企業將必然失去應有的均衡效率。而目前中國企業的管理模式十分粗糙，缺乏系統的管理思想和科學的管理方法，這一問題已經嚴重影響到中國企業形成持續發展的核心競爭能力。

企業管理能力的提升，實質上是經理人在理念和思想層面上的變革。就如同杜拉克在九十歲高齡的新作《二十一世紀的管理挑戰》一書中所指出的：「未來社會的變革不是一場科技、機器、技巧、軟體或速度的變革，而是觀念上的變革。」值得慶幸的是，越來越多的中國企業經理人已經意識到，管理思想對企業發展的指導意

義，因此很多企業努力地引進西方管理理念，為自己的員工創造學習成熟管理模式的機會和管道，而杜拉克的管理思想，無疑是指導實踐最為成功，也是最為可靠的理論體系，甚至在幾十年前他所提出的很多觀點和方法，至今依然具有很強的指導性和實踐性。杜拉克對問題本質的把握極為深刻，在他的著作中，我們很難看到令人生厭的說教，其高深見解總是散布於生動淺顯的字裡行間，尤其是大量鮮活而恰當的案例，總是能夠使管理實踐者得到更多的啟發，這也是為什麼杜拉克能夠引起經理人共鳴的重要原因，以至於近兩年在國內企業裡掀起了學習杜拉克管理思想的熱潮，很多企業經理人都將杜拉克奉為管理實踐的導師，杜拉克的經典著作也就成為眾多經理人案頭必備的致勝寶典。

杜拉克畢生都在以其宏大的思維視野和豐富的實踐經驗，追求著管理的新境界，半個多世紀來，杜拉克對管理學的突出貢獻，是任何人都無法比擬的，並且也是將管理諸多職能形成系統的第一人。杜拉克以其經驗主義的手法綜合管理學的知識，使其形成較為完整的體系框架，從而拓展了人們對管理學的認知。在其四十部專著中，涉及到管理中策略、行銷、組織、人力、生產、研發等諸項職能，並且對企業的規模、成長、效率、創新等方面進行了較為全面的闡述。

參與此書編譯整理工作的，主要是中國人民大學商學院的一批博士和碩士。一直以來，中國人民大學商學院在教學和科研領域裡，都十分注重理論和實踐的結合，對杜拉克的管理思想，進行了大量深入的研究和學習，並在企業管理實踐的過程中，形成了一定的認識和見解。要想把握杜拉克的思想體系，並不是一件很容易的事，他的著述豐富，從一九四六年《公司的概念》到最近的新作《二十一世紀的管理挑戰》，歷時半個多世紀，因此要想對杜拉克管理思想有一個全面的了解，較為合理的方法就是對其所關注的主要創見，進行專題式的整理和學習，這也是本書試圖能夠為廣大讀者，尤其是為一線經理人所做的一點貢獻。這部工具書將杜拉克的主要思想分為若干個專題知識點（即詞條），這種形式可使經理人在工作之中隨查隨閱、常讀常新，因此可以說是一種新穎實用的版本。

杜拉克的管理思想博大精深，這個版本雖然概括地展現了其全部精髓，但由於我們的能力和經驗所限，難免在編譯過程中有一些不足之處，還望讀者朋友們能夠諒解和指正。

導 讀

目標管理與自我控制的管理哲學

本文作者為旭聯科技 www.elearn.hinet.net 《杜拉克專題》
主講人，遠流企業管理顧客公司大中華地區首席顧問、工
商時報《杜拉克專欄》作家

詹文明

有則古老的故事：有三個石匠被問到他們正在做什麼時，第一個說：「我正在養家糊口。」第二個石匠邊敲鐵鎚邊說：「我正在做全國最棒的石匠工作。」第三個石匠抬頭望著，眼中射出充滿夢想的光芒，說：「我正在建造一座大教堂。」

第一個石匠是「做一天工作，領一天薪水」；第二個石匠則是「專業領域中的頂尖專家」，關注的是專業的領域。工作技能是必要的，如果組織不要求成員達到他所能達到的最高技能，組織將開始墮落。第三個石匠才是真正的經理人。因為經理人必須要有願景與道德責任。

《杜拉克談目標管理》一書中，給「經理人」一個正確的定義是：「負責知識的應用與績效表現的人。」目標管理最大的好處，可能是讓經理人控制自己的績效。自我控制代表著更強的激勵，希望做到最佳，而不是剛好透過就足夠了。它代表更高的績效目標與

更廣的願景，就像第三個石匠一樣。

目標管理與自我控制要求的是自我規律，它強迫經理人高度地要求自己，使得經理人以公益為目標，以更嚴格的內在控制取代外部控制。所以，目標管理與自我控制可以稱為一種「管理的哲學」。

「數字不代表目標，營業額不代表績效」，杜拉克反對經理人尋找單一的正確目標，尤其僅強調利潤目標設定，會嚴重誤導經理人從事最糟的管理實踐。經理人需確定管理目標的八大關鍵領域——行銷、創新、人力資源、財務資源、實體資源、生產力、社會責任、利潤等。且要達成三種平衡方是上策。

《杜拉克談目標管理》中再度強調：目標、策略、資源分配、優先次序及任務分派等等，端賴有效的決策，而有效決策的五個基本要素，更是杜拉克一生最為珍貴的智慧，凡使用過的個人或組織，無不讚佩、驚嘆不已。

針對團隊與組織結構的獨到見解，杜拉克在書中一再闡述三種團隊的優點、運作及其限制，客觀描述五類組織的架構（功能式、聯邦分權化、模擬分權化、工作小組、系統結構），真不愧是一位組織學的權威，一語道破箇中的奧秘，讀者讀來必會拍案叫絕。

成功達陣

CONTENTS

- 006 序言——穿越管理的瓶頸
- 010 導讀——目標管理與自我控制的管理哲學

PART I 目標管理

- 018 目標管理和自我控制
- 024 管理目標的八大關鍵領域
- 031 市場地位與目標
- 036 創新與創新目標
- 041 貢獻值和生產力目標
- 046 實體資源和資金資源的目標
- 050 利潤目標與理性的資本投資政策
- 054 把握制定目標的時間幅度
- 058 影響目標管理的四大誤導因素

CONTENTS

PART II 決策方法

- 068 決策前應遵循的兩點原則
- 072 決策的思考方式
- 079 有效決策的五個基本要素
- 087 做出好決策應遵守的八項方針
- 094 管理決策的邊界條件
- 097 透過測試，進行有效的決策

PART III 組織與規模

- 104 建立企業組織須遵循的三要求
- 109 選擇組織結構的分析方法
- 116 關鍵活動分析

CONTENTS

- 121 決策分析
- 128 貢獻分析
- 134 組織設計的七項規則
- 141 五種組織設計原則
- 145 從「功能制」走向「分權制」
- 152 團隊類型的演變
- 157 團隊的三種類型
- 162 雞尾酒式的組織形式
- 166 以資訊為基礎的新型組織
- 172 新型組織正常運作的條件
- 179 新型組織管理的四個關鍵問題
- 186 董事會的真正職責
- 191 企業規模的界定及相關管理

CONTENTS

- 199 小型企業的五項管理要務
- 212 中型企業的經營之道
- 228 大型企業的組織管理
- 235 常見的不良組織症狀