

財經企管 (04)

腦 袋

杜拉克談知識管理

王震、陳勇、袁淳 等編著

詹文明 編審導讀



Knowledge Management

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。

重 組

腦袋 重組

杜 拉 克 談 知 識 管 理

Knowledge 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《杜拉克談知識管理》之書名出版

(財經 企管 04)

腦袋重組

杜拉克談知識管理

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 240 元

Printed in Taiwan

ISBN 986-7769-29-5 (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

腦袋重組：杜拉克談知識管理 / 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；4)
ISBN 986-7769-29-5 (平裝)

1. 知識管理

494.2

92020752

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靈、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獨立的知識體系，至今也只是一百年的歷史。而在這一百年裡，資訊技術引領社會完成了多次變革，知識經濟改變傳統的經濟規律和思維方式，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，不僅順應了高倍數時代的發展，而且正以其獨特的方式，提升著整個社會效率，「管理」已經成為現代社會每個組織成員都不可迴避的「永恆命題」。

管理學的百年發展，是各種管理思想、管理學派相互碰撞和相互融合的過程。在管理學浩如煙海的思想叢林裡，對於現代管理學理論體系貢獻最大、影響最深的大師，當數彼得·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。」杜拉克的理論來源於實踐，在實踐中得到昇華，並且不斷地回饋實踐，為實踐所檢驗，這正是其管理思想的魅力之所在。

加入WTO，世界企業強手將成為中國企業直接面對的競爭者，無論是國營，還是民營企業，都不再可能將視野僅僅局限於自己只是一個中國企業，而必須改變思維，迎接挑戰，樹立起經營世界企業的心胸和膽魄。

可是，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。而目前國內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。

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），這形式可使經理人在工作中隨查隨閱、常讀常新，因此可以說是最新穎實用的版本。

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

大師對知識管理的洞見

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

一九五四年十一月六日，杜拉克發明「Management」（管理或管理學）一詞後，改變了這個世界：「管理」成了二十世紀最偉大的社會創新，也奠定了杜拉克成為本世紀最具影響力的管理哲學思想家。

一九五九年，杜拉克又在他的《明日的里程碑》（The Landmarks of Tomorrow）一書中發明「Knowledge Worker」（知識工作者）此一名詞，影響世界至鉅且遠。他在書中主張：「在這種以知識為主的組織中的所有成員，都必須是負責任的決策者，都必須把自己當成經理人EF」，而經理人的正確定義則是：「負責知識的應用與績效表現的人。」

為此，二十世紀「管理」最重要、獨特的貢獻，就是製造業將勞力工作者的生產力提昇了五十倍之多；二十一世紀「管理」所能做的與同樣的貢獻，就是必須提昇知識工作與知識工作者高度的生

產力——杜拉克如此描述和期許著。

有別於過去的勞力工作者，知識工作者強調的是「效能」而非「效率」。勞力工作者是以體力為主的工作者，但知識工作者卻是腦力工作者。按杜拉克的說法，勞力工作者注重效率，是把「事情做得對」(To Do Things Right)，但知識工作者重視的是「效能」，是「做對的事」(To Get The Right Thing Done)。

知識工作者是不能加以嚴密監督的，也不能給予詳細指導的。我們只能多方協助而已。為此，知識工作者本人，必須自己引導自己，引導自己朝向績效與貢獻，換言之，必須引導自己朝向「有效性」。

但是一個人的有效性，與他的智力、想像力或知識之間，幾乎沒有太大的關聯。有才華的人往往最為無效，因為他們沒有領略到才華本身並不等於成就。他們不知道，一個人的才華，唯有透過有條理、有系統的工作，才能所為有效。

《杜拉克談知識管理》這本書，正是給予我們「有效性是可以學的，而且也是必須學會的」本領，而這些正是「知識致富、創新知識」最具生產力的創見。

該書透過杜拉克半個世紀、四十二本書的精髓的整理和歸納，讓讀者「有效性」的領悟杜拉克的洞見與智慧。

全書總共分為四大章，分別是：一、經理人的基本問題和機會，二、有效性的管理，三、知識、科技與資訊、四、員工與工作。

第一章〈經理人的基本問題和機會〉中，杜拉克以其務實癖性及系統原則，高度期許著知識工作者、經理人與總裁及身為總統的，如何經營管理自己，從自己的角色定位、職能、現實問題、任務、組織和能力的要求，加上六條守則與三種貢獻，以及如何輔佐自己的老闆EF等等，作了極為精闢而獨到的論述，且又符合實務的精髓。

〈有效性的管理〉第二章裡，杜拉克以「績效為核心的整體觀」為主軸，以人性尊嚴及地位、功能為訴求，點出了有效性的五種思維習慣、績效的人際關係，如何衡量管理優劣的四個尺度、指標及績效預警的五個量度，乃至於如何跳出「時間怪圈」與「資源分析的誤區」及「管理虛榮心及其惡果」，並做對資源分配的立方根效應與安置高素質人員的唯一原則。體現了杜拉克一貫的主張及其對績效表現的執著。

杜拉克慣有的「開放而動態的系統觀」的思維模式，在第三章〈知識、科技與資訊〉中一覽無遺，從知識的五個特點，競爭優勢的秘密武器、研發的最佳動力、有效研究的十條規則、及優秀企業

家的科技眼光，加上四種管理資訊工具、溝通的四項原則及使用資訊所面臨的三個挑戰等。杜拉克再度強調，企業經營唯一且有效的正確目的即「創造顧客」的概念創見。

第四章則圍繞在「員工與工作」上，貫徹了杜拉克堅持的自由原則；「成就至上」，在用人及管理知識工作者上的基本原則，以及如何培養明日的經理人，正是貫徹企業的精神，因為組織的目的在使「一群平凡人，做出不平凡的事。」

企業是由人所組成的組織，成敗全靠人員的素質，勞力部份可由自動化來取代，但知識部份卻是特殊的人力資源。書籍中包含的只是資訊，不是知識。知識是把資訊應用到特定的工作及績效的能力。企業只能透過人員，以其智力和純熟的技術取得知識。

企業要能成功，首要之事是「以顧客滿意和價值來看，企業擁有的知識是有意義的，知識本身並沒有用，唯有透過人員把知識貢獻到顧客、市場和特殊的用途上，才能讓知識產生效益。」

《杜拉克談知識管理》是一本集其大成的經典著作，更是一本實務價值極高的工具書，能為文導讀，殊屬榮幸，該書將會又掀起「杜拉克旋風」的震撼潮，當是可預期的。

腦袋重組



CONTENTS

- 006 序言——穿越管理的瓶頸
- 010 導讀——大師對知識管理的洞見

PART I 掌舵新觀點

- 020 企業管理的三大基本職能
- 027 經理人身分的三大演變
- 031 經理人需解決的四個現實問題
- 035 經理人要實現的三種貢獻
- 040 適用於總統和總裁的六條守則
- 044 高層經營者角色定位
- 048 高層經營者的任務、組織和能力要求
- 054 從福特公司變遷看對經理人的管理
- 063 輔佐自己的老闆
- 067 經理人要善於經營管理自己

CONTENTS

- 072 總經理的工作應是小組工作
- 078 管理的變化：從軍隊司令到樂隊指揮
- 081 企業家精神的新結構

PART II 有效的管理

- 092 樸素而有效的經理人法則
- 096 經理人真正應該做的三件事
- 104 有效經理人的五種思維習慣
- 109 有效管理的兩條秘訣
- 115 「二八」法則
- 119 管理的專注原則
- 123 讓人際關係產生成效
- 128 充分利用上下級及自身的長處
- 132 衡量管理優劣的四個尺度

CONTENTS

- 141 衡量企業績效的指標
- 148 企業績效預警的五個量度
- 153 避開資源分析的誤區
- 158 資源分配的立方根效應
- 160 安置高素質人員的唯一原則
- 162 跳出「時間怪圈」
- 166 管理虛榮心及其惡果

PART III 知識科技與資訊

- 172 企業知識的五個特點
- 176 企業知識分析的三個問題
- 180 從 I T 的 T 到 I
- 184 保持競爭優勢的秘密武器
- 187 優秀企業家的科技眼光

CONTENTS

- 196 經營是研發的最佳動力
- 200 企業有效研究的十條規則
- 205 四種必備的現代管理資訊工具
- 212 溝通交流應遵守的四原則
- 218 使用資訊面臨的三個挑戰

PART IV 員工與工作

- 222 管理用人的四個基本原則
- 228 管理知識工作者的四條準則
- 235 培養明日的經理人
- 241 X 理論與 Y 理論的誤區
- 247 企業精神應關注人的長處
- 252 貫徹公司精神——成就至上

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