

杜拉克 談 知識管理

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，
從而拓展人們對管理學的認知。
他的理論來自於實踐，
在實踐中得到昇華，
並且不斷的回饋實踐，為實踐所檢驗，
這正是杜拉克管理思想的魅力所在。

編著◆王霆 陳勇 袁淳等
編審·導讀◆詹文明

DRUCKER'S CLASSICS

知識管理

03

杜拉克

談

知識管理

編著◆王霆 陳勇 袁淳等
編審・導讀◆詹文明

知識管理 003

杜拉克談知識管理

流通費240元

編 譯：王霆 弓劍煒等

出 版 者：水星文化事業出版社

登 記 號：北縣商聯甲字第 08905056 號

地 址：235 中和市員山路 502 號 4 樓之 1

電 話：(02) 2223-4902

傳 真：(02) 2223-4906

劃撥帳號：19508658 水星文化事業出版社

總 經 銷：紫宸社文化事業有限公司

地 址：235 中和市中山路 3 段 110 號 7 樓之 6

電 話：(02) 8221-5697

傳 真：(02) 8221-5712

法律顧問：全理法律事務所 董安丹律師

出版日期：民國 92 年 5 月 第 1 版第 1 刷

Printed in Taiwan

版權所有・翻印必究

ISBN 986-7958-25-X (平裝)



序言

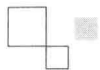


在人類智慧閃爍的幾千年文明中，不乏大師級的管理思想，然而管理學作為一門學科形成自身獨立的知識體系，至今也只有剛剛一百年的歷史。而恰恰是在這一百年裡，資訊技術引領社會完成了一次次的變革，知識經濟改變著傳統的經濟規律和思維方式，人類社會正以驚人的發展速度，實現著前人不可想像的成就和輝煌。管理學的誕生，不僅順應了高倍數發展時代的要求，而且正以其獨特的方式，提升著整個社會的系統效率，「管理」已經成為現代社會每一個組織成員都不可迴避的「永恆命題」。

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。在管理學浩如涇海的思想叢林裡，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，以其深遠的思維、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，無論是國營企業，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。對於大多數中國企業而言，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。因此，中國企業發展的核心命題，是如何解決經理人的觀念問題，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。

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

大師對知識管理的洞見與智慧



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……」，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……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惟一原則。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。

（本文作者為旭聯科技 www.elearn.hinet.net〈杜拉克專題〉主講人，遠流企業管理顧問公司大中華地區首席顧問、工商時報〈杜拉克專欄〉作家）

contents

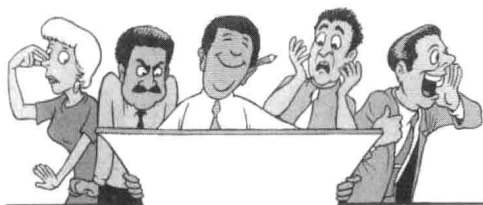
序言

大師對知識管理的洞見與智慧

詹文明

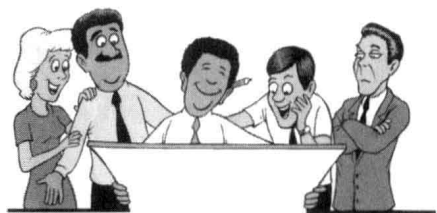
一、經理人的基本問題和機會

- 1 企業管理的三大基本職能
- 2 經理人身分的三大演變
- 3 經理人需解決好四個現實問題
- 4 經理人要實現對組織的三種貢獻
- 5 適用於總統和總裁的六條守則
- 6 高層經營者角色定位
- 7 高層經營者的任務、組織和能力要求
- 8 從福特公司變遷看對經理人的管理
- 9 輔佐自己的老闆
- 10 經理人要善於經營管理自己
- 11 總經理的工作應該是一個小組的工作



contents

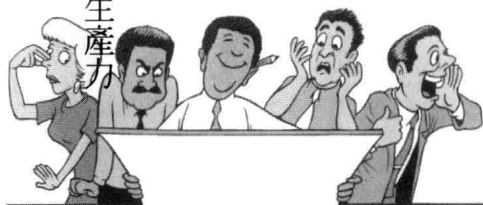
- 13 12 管理的變化：從軍隊司令到樂隊指揮
- 13 企業家精神的新結構
- 二、有效性的管理
- 1 樸素而最有效的經理人法則
- 2 經理人真正應該做的三件事
- 3 有效經理人的五種思維習慣
- 4 有效管理的兩項秘訣：專注與優先
- 5 從10%與90%到「二八」法則
- 6 管理的專注原則
- 7 讓人際關係產生成效
- 8 充分利用上下級及自身的長處
- 9 衡量管理優劣的四個尺度
- 10 衡量企業績效的指標
- 11 企業績效預警的五個量度



目錄

contents

- 12 避開資源分析的誤區
- 13 資源分配的立方根效應
- 14 安置高素質人員的惟一原則
- 15 跳出「時間怪圈」
- 16 管理虛榮心及其惡果
- 三、知識、科技與資訊
- 1 企業知識的五個特點
- 2 企業知識分析的三個問題
- 3 從IT的T到I
- 4 保持競爭優勢的秘密武器——科技人員的生產力
- 5 優秀企業家的科技眼光
- 6 經營是研發的最佳動力
- 7 企業有效研究的十條規則
- 8 四種必備的現代管理資訊工具



contents

- 9 管理的溝通交流應遵守四項基本原則
- 10 經理人使用資訊面臨的三個挑戰
- 四、員工與工作**
- 1 管理用人的四個基本原則
- 2 管理知識工作者的四條準則
- 3 經理人才規劃：培養明日的經理人
- 4 X理論與Y理論的誤區
- 5 企業精神應該關注人們的長處
- 6 貫徹一種公司精神——成就至上

