 首頁 / 書籍 / 序：永不過時的杜拉克管理思維

領導之人員管理

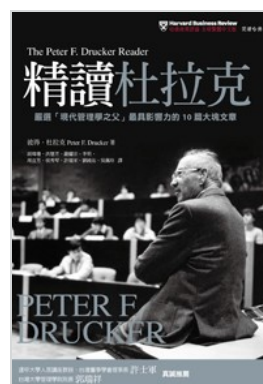
# 序：永不過時的杜拉克管理思維

本文出自

郭瑞祥 Guo Rui Xiang

精讀杜拉克 | 2017/11/28

瀏覽人數：11897



精讀杜拉克

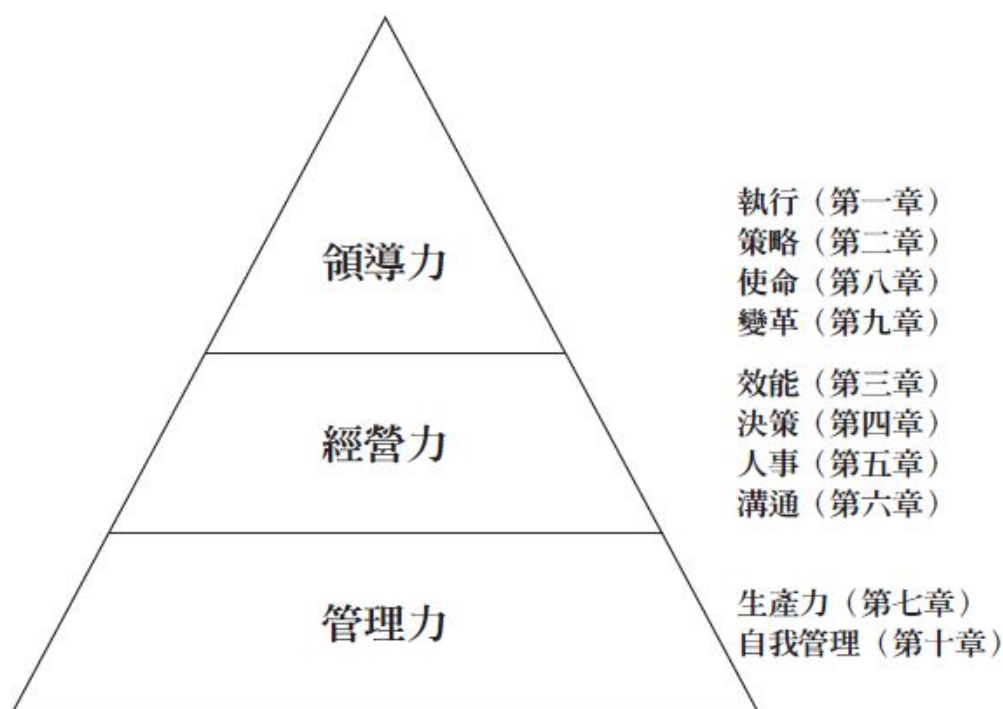
## 本

書收錄了彼得·杜拉克的十篇文章，對於許多年輕的讀者而言，彼得·杜拉克是上個世紀的人物，雖然他是管理學之父，但年輕人可能會懷疑他的文章是否過時，或是不符合現今快速變動世代之趨勢。

科技會演化，商業模式會變化，當然管理的理論也有可能需要調整，但好的理論仍具有歷久彌新的特性，可以適用在多年之後。

彼得·杜拉克作為管理大師，最重要的貢獻在於他的原創性，影響了現今許多管理的思潮，因此，在這個時候重新閱讀他的文章，讀者可以用一個較為開放的態度，重新整合這些觀念，溫故而知新。

這十篇文章，我試著用一個簡單架構說明，以幫助讀者更容易整合這些觀念。如圖所示，專業工作者需要循序漸進培養三層能力，分別是底層的管理力，中層的经营力，與最高層的領導力。



第一層的管理力，是自我管理力 (第十章) 與生產力 (第七章)。第二層的经营力，是整合事物的经营能力，更是主管需要培養的各種能力，包括效能 (第三章)、決策 (第四章)、人事 (第五章)、溝通 (第六章)。第三層是領導力，也是高階主管需要培養的能力，分別是執行 (第一章)、策略 (第二章)、使命 (第八章)、變革 (第九章)。

當然，這樣的分類不是很完美，但建議讀者先從第十章的〈杜拉克教你自我管理〉讀起，因為那是彼得·杜拉克非常精彩的一篇文章。他談到身為知識工作者，必須當自己的老闆 (執行長)，也就是要懂得建立自己的職涯藍圖。他提出幾個步驟讓專業工作者自己省思：(1) 我如何學習？(2) 我如何做事？(3) 我如何待人？(4) 我的價值觀？(5) 我的長處及短處？

藉由這樣的分析，在整個職涯發展中，不斷地學習新知，不斷地精進管理力，不斷地培養經營力，最後以價值觀及願景驅動自己的人生下半場，換言之，自我管理這篇文章正好是十篇文章的總結，從工作職場的學習，再進入中階的做事、做人，再進入以願景驅動的領導者。

接下來，可以再讀第一章〈執行長開啟執行力的九把鑰匙〉，這篇文章雖然是寫給高階主管看的，所提出的九項建言也正是從管理、經營、領導必須歷練的能力。包括了訂計畫、訂次序、作決策、有擔當、懂溝通、會變革、肯學習。第一篇文章是彼得·杜拉克生前最後一篇文章，是寫給有志於當執行長的人，正好跟第十章的「自我管理」，每位專業工作者要作自己的職涯執行長前後呼應。

閱讀了第十章及第一章之後，讀者可依自己的興趣選讀自己喜歡的文章，也可以將其餘文章當作是第一篇文章的延伸閱讀，了解策略、了解決策、了解人事、了解溝通、了解變革.....等。

在第二章〈打造與時俱進的策略〉中，杜拉克認為，每個組織都該有一套「經營理論」，如果沒有清楚、一致、重點明確的理論，便無法成長。但他也強調，這套理論必須與時俱進，否則公司會停滯不前。

在第三章〈管理企業效能〉中，杜拉克認為企業經理人的第一要務，以及持續性的責任，是努力從目前已經運用或可用的資源，取得最佳的可能經濟成果。

在第四章〈催生有效的決策〉中，杜拉克認為主管想要發揮高效能，在決策上，就必須集中心力，鎖定少數重要的決策，而不是事無巨細地什麼決定都握在自己的手裡。因此，在作出決策時，他們會循序進行六大步驟：分類、定義、設定範圍、決定、行動、測試。

在第五章〈人事決策怎麼做〉中，杜拉克認為影響最為久遠、也最難回復的決策，莫過於人事決策。有效的升遷與人員部署決策，有幾個重要步驟：（1）通盤思索工作的任務；（2）檢視多個潛在的合適人選；（3）深思熟慮候選人的評量辦法；（4）找幾個曾與候選人共事的人討論；（5）確保新任職者了解他的工作。

在第六章〈他們不是員工，只是為你工作〉中，杜拉克認為今日的企業更需要密切關注為他們工作的所有人員的健康與福祉。知識工作者在全體勞動力中只占少數，但他們已成為財富與職位的主要創造者。每個企業的成功將日益取決於其知識工作者的績效。因此應該聚焦於知識工作者的生產力，他們的關鍵特徵是，他們不是勞動者，而是資本。

在第七章〈生產力新挑戰〉中，杜拉克認為已開發國家經理人目前的最大挑戰，是提高知識和服務工作者的生產力。生產力大增背後的主要力量，是更聰明地工作。

在第八章〈向非營利組織學管理〉中，杜拉克認為企業師法成功非營利組織的第一課，可以從非營利組織的使命及其要求開始。非營利事業把組織聚焦在行動。它定義出實現重大目標所需的具體策略。它創造出有紀律的組織。光是這一點，就足以預防大型企業最常見的慢性病：把始終有限的資源打散分配給「有趣」或看起來「有利可圖」的事情上，而不是集中在非常少數幾個生產工作上。

在第九章〈打造全新的組織社會〉中，杜拉克認為我們的年代正位於轉型期，在這樣的社會，知識是個人與整體經濟的主要資源。每個組織的目的與功能，無論是營利或非營利，皆在將專門知識整合進共同任務中。每個組織必須將變革管理納入組織架構中，尤其應該運用三項系統性的實務做法：第一是持續改善組織做的每件事。第二，每個組織都該學習善加運用知識，換言之，從自己的成功中發展下一代的應用。最後，每個組織必須學會以系統化方式創新。

另外要提醒的是，文章所舉的例子多半是上個世紀的公司，這對大多數讀者來說可能不習慣，或許讀者可以藉此練習，能否抽換成現今的知名企業，這樣的練習也可驗證這些理論的適用性。管理的文章多半是情境式分類研究後的結果，不會像科學那麼精準，但若能解釋大部分現象，與讀者自己經驗相符合，這樣的文章也算是幫助我們更有系統建立管理的思維架構，願各位讀者都有收穫。

---

---

郭瑞祥 Guo Rui Xiang

台大管理學院院長。

---

本篇文章主題 領導之人員管理

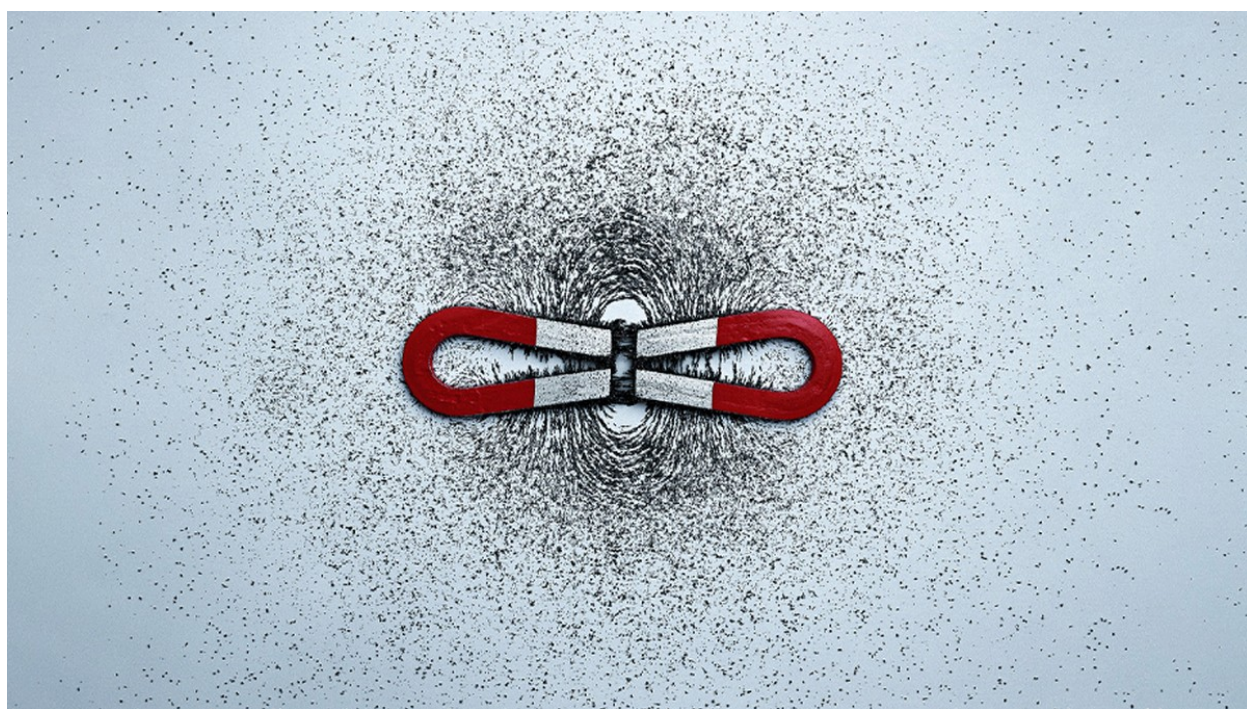
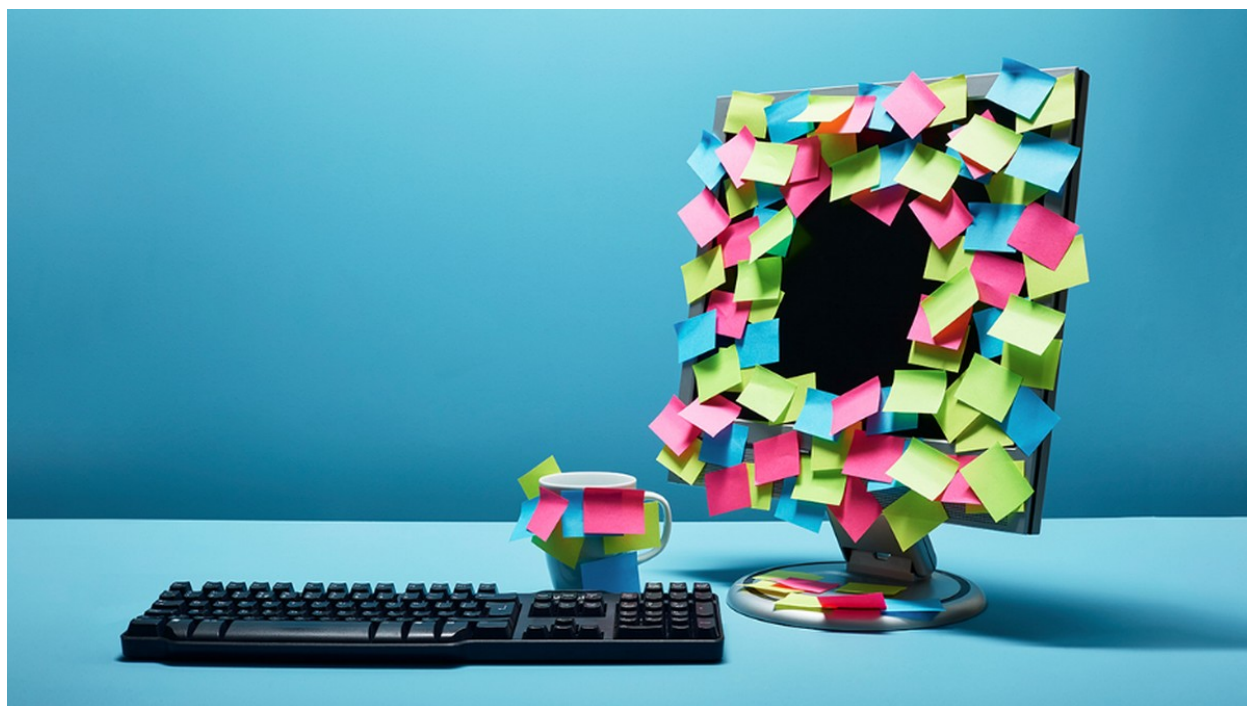
⊕ 追蹤主題

---

延伸閱讀







您已閱讀 0 篇