

# 彼得杜拉克知識鏈構建

## Construction of Peter F. Drucker's Knowledge Chain

研究生：潘姿鈺

Student : Tzu-Yu Pan

指導教授：黎漢林博士

Advisor : Dr. Han-Lin Li

國立交通大學

管理學院（資訊管理學程）碩士班

碩士論文



Submitted to Institute of Information Management

College of Management

National Chiao Tung University

In Partial Fulfillment of the Requirements

For the Degree of

Master of Science

in

Information Management

January 2007

Hsinchu, Taiwan, the Republic of China

中華民國九十六年六月

# 彼得杜拉克知識鏈構建

研究生：潘姿鈺

指導教授：黎漢林 博士

國立交通大學管理學院（資訊管理學程）碩士班

## 摘要

本研究提出了一知識管理方法，構建出彼得·杜拉克著作的知識鏈；有助於快讀、快憶和快編杜拉克著作外。藉由示意圖繪製、資料檔設計及議題群關聯分析，本研究系統化的解析 12 本彼得·杜拉克著作。使用者可重組這些示意圖及資料檔構建彼得·杜拉克知識鏈。

關鍵字：彼得·杜拉克、杜拉克、知識管理、知識鏈



# Construction of Peter F. Drucker's Knowledge Chain

Student : Tzu-Yu Pan      Advisor : Dr. Han-Lin Li

Institute of Information Management

National Chiao Tung University

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

## Abstract

This study proposes a method of constructing the knowledge chain of Peter F. Drucker's books , which is useful for reading , memorizing , and re-editing the books of Peter F. Drucker . Via the formulation of diagrams , the design of data files , the interaction examining of issues , this study analyze systematically the books of Peter F. Drucker . By re-organizing these diagrams and files , a user can construct the knowledge chain of Peter F. Drucker's books from various views .

keyword : Peter F. Drucker , Drucker , Knowledge Management , Knowledge Chain



## 誌謝

首先感謝我的指導教授黎漢林博士，在黎老師悉心指導下，讓我對研究方法如何分析和邏輯推理上獲益匪淺。

其次要感謝交大資管所運籌管理實驗室的學長和學弟，有他們的提攜與鼓勵，是我持續成長的動力。

最後更要感謝我的家人，在他們的全力支持，特別是小妹的協助，讓我永遠銘記在心。



## 目錄

中文摘要 .....	2
英文摘要 .....	3
誌謝.....	4
目錄.....	5
表目錄 .....	6
圖目錄 .....	9
第一章、緒論和架構 .....	10
1.1 研究動機與目的 .....	10
1.2 研究架構 .....	11
1.3 解析書籍選擇 .....	14
第二章、文字資料檔分析 .....	17
2.1 資料檔設計 .....	17
2.2 議題、概念、細項和說明檔 .....	19
2.3 「典範移轉」解析 .....	22
第三章、示意圖分析 .....	33
3.1 快覽圖 .....	33
3.2 全覽圖 .....	36
3.3 章節圖 .....	40
3.4 「典範移轉」示意圖 .....	41
第四章、議題群關聯分析 .....	49
4.1 議題關聯矩陣 .....	49
4.2 知識球模式 .....	61
第五章、彼得杜拉克知識鏈編輯 .....	63
5.1 從企業和個人觀點的彼得杜拉克知識鏈 .....	63
5.2 從時間和思想觀點的彼得杜拉克知識鏈 .....	65
第六章、結論與未來展望 .....	67
6.1 研究成果 .....	67
6.2 未來課題 .....	68
參考文獻 .....	69
附錄一 .....	70
附錄二 .....	87

## 表目錄

表 1 彼得·杜拉克著作表 .....	14
表 2 本研究使用資料檔欄位架構 .....	18
表 3 第一章的議題表 .....	20
表 4 第一章的概念表 .....	20
表 5 第一章的細項表 .....	20
表 6 第一章的說明表 .....	21
表 7 第一章 尋找新典範 關鍵句方向分析 .....	22
表 8 第二章 重擬策略 關鍵句方向分析 .....	22
表 9 第三章 領導變革 關鍵句方向分析 .....	23
表 10 第四章 掌握有效資訊 關鍵句方向分析 .....	23
表 11 第五章 提升知識工作者生產力 關鍵句方向分析 .....	24
表 12 第六章 自我管理 關鍵句方向分析 .....	24
表 13 「典範移轉」的書檔 .....	25
表 14 「典範移轉」的章檔 .....	25
表 15 第一章 尋找新典範 議題、概念和細項表 .....	26
表 16 第二章 重擬策略 議題、概念和細項表 .....	28
表 17 第三章 領導變革 議題、概念和細項表 .....	29
表 18 第四章 掌握有效資訊 議題、概念和細項表 .....	30
表 19 第五章 提升知識工作者生產力 議題、概念和細項表 .....	31
表 20 第六章 自我管理 議題、概念和細項表 .....	32
表 21 快覽圖節點表 .....	34
表 22 快覽圖弧形表 .....	34
表 23 快覽圖圖檔表 .....	35
表 24 概念表 .....	37
表 25 議題表 .....	37
表 26 節點和議題關聯表 .....	37
表 27 全覽圖節點表 .....	38
表 28 全覽圖弧形表 .....	38
表 29 全覽圖圖檔表 .....	39
表 30 「典範移轉」快覽圖節點表 .....	42
表 31 「典範移轉」快覽圖弧形表 .....	42
表 32 「典範移轉」快覽圖圖檔表 .....	42
表 33 「典範移轉」節點和議題關聯表 .....	44
表 34 「典範移轉」全覽圖節點表 .....	44
表 35 「典範移轉」全覽圖弧形表 .....	45
表 36 「典範移轉」全覽圖圖檔表 .....	45

表 37 「組織和分權」議題群組 .....	49
表 38 「企業」議題群組 .....	50
表 39 「經理人」議題群組 .....	50
表 40 「員工」議題群組 .....	51
表 41 「決策」議題群組 .....	51
表 42 「目標管理」議題群組 .....	51
表 43 「效率與效用」議題群組 .....	52
表 44 「民營化」議題群組 .....	52
表 45 「創新與創業精神」議題群組 .....	52
表 46 「非營利組織管理」議題群組 .....	53
表 47 「未來趨勢」議題群組 .....	53
表 48 「知識工作者」議題群組 .....	54
表 49 「自我管理」議題群組 .....	54
表 50 「13 個議題群組」名稱數目 .....	55
表 51 「13 個議題群組」關聯矩陣 .....	56
表 52 「組織和分權」群組內的議題關聯矩陣 .....	56
表 53 「企業」群組內的議題關聯矩陣 .....	57
表 54 「經理人」群組內的議題關聯矩陣 .....	57
表 55 「員工」群組內的議題關聯矩陣 .....	57
表 56 「決策」群組內的議題關聯矩陣 .....	58
表 57 「目標管理」群組內的議題關聯矩陣 .....	58
表 58 「效率與效用」群組內的議題關聯矩陣 .....	58
表 59 「民營化」群組內的議題關聯矩陣 .....	58
表 60 「創新與創業精神」群組內的議題關聯矩陣 .....	59
表 61 「非營利組織管理」群組內的議題關聯矩陣 .....	59
表 62 「未來趨勢」群組內的議題關聯矩陣 .....	59
表 63 「知識工作者」群組內的議題關聯矩陣 .....	60
表 64 「自我管理」群組內的議題關聯矩陣 .....	60
表 65 「企業的概念」議題和概念表 .....	70
表 66 「彼得杜拉克的管理聖經」議題和概念表 .....	71
表 67 「成效管理」議題和概念表 .....	73
表 68 「有效的管理者」議題和概念表 .....	75
表 69 「不連續的時代」議題和概念表 .....	77
表 70 「創新與創業精神」議題和概念表 .....	78
表 71 「杜拉克談未來管理」議題和概念表 .....	79
表 72 「杜拉克談未來企業」議題和概念表 .....	80
表 73 「杜拉克看亞洲」議題和概念表 .....	81
表 74 「責任與擔當」議題和概念表 .....	83

表 75 「下一個社會」議題和概念表 .....84





## 圖目錄

圖 1 本研究架構 .....	11
圖 2 書籍資料檔架構 .....	17
圖 3 快覽圖範例 .....	33
圖 4 全覽圖範例 .....	36
圖 5 章節圖範例 .....	40
圖 6 「典範移轉」快覽圖 .....	41
圖 7 「典範移轉」全覽圖 .....	43
圖 8 「典範移轉」第一章 尋找新典範 章節圖 .....	46
圖 9 「典範移轉」第二章 重擬策略 章節圖 .....	46
圖 10 「典範移轉」第三章 領導變革 章節圖 .....	47
圖 11 「典範移轉」第四章 掌握有效資訊 章節圖 .....	47
圖 12 「典範移轉」第五章 提升知識工作者生產力 章節圖 .....	48
圖 13 「典範移轉」第六章 自我管理 章節圖 .....	48
圖 14 彼得·杜拉克 12 本著作議題知識球 .....	61
圖 15 從企業和個人觀點來看的彼得杜拉克知識鏈 .....	64
圖 16 從時間和主旨思想觀點的彼得杜拉克知識鏈 .....	66
圖 17 未來知識管理系統的知識球運作 .....	68
圖 18 「企業的概念」快覽圖 .....	87
圖 19 「彼得杜拉克的管理聖經」快覽圖 .....	88
圖 20 「成效管理」快覽圖 .....	89
圖 21 「有效的管理者」快覽圖 .....	90
圖 22 「不連續的時代」快覽圖 .....	91
圖 23 「創新與創業精神」快覽圖 .....	92
圖 24 「杜拉克談未來管理」快覽圖 .....	93
圖 25 「杜拉克談未來企業」快覽圖 .....	94
圖 26 「杜拉克看亞洲」快覽圖 .....	95
圖 27 「責任與擔當」快覽圖 .....	96
圖 28 「下一個社會」快覽圖 .....	97

# 第一章、緒論和架構

## 第 1 節 研究動機與目的

彼得·杜拉克為當代最具影響力的管理大師，英國管理學家查爾斯·韓第 (Charles Handy) [1]曾如此形容說：「如果要列出一些管理思想家的名字，也就是我們所謂的管理大師，杜拉克必定高居首位。」在杜拉克長達 60 餘年的寫作生涯中，三十九本著作橫跨了管理學、未來學、哲學和社會政治領域，要從這著作群中勾勒出他的思想脈絡，在行動上就是件耗費時間心力的閱覽工程，該如何才能在這短暫的時間內，閱讀並吸收杜拉克卓越的核心觀念來應用成為本研究的動機。

本研究的要旨，在應用黎漢林教授商管知識課程[2]的書籍知識鏈技術，達到以下目的。

1. 解析彼得·杜拉克重要著作中譯本的 12 本書籍，整理出每本書的結構議題 (Issue) 與概念 (Concept)，並做成關聯式資料檔。
2. 將每本書的結構、議題、概念整理成快覽圖 (quick diagram)、全覽圖 (overall diagram) 及章節圖 (chapter diagram)，並將這些示意圖轉成關聯式資料檔。
3. 解析 12 本書內容各議題的相關性，並繪成知識球。
4. 依據不同出發點，統整上列示意圖為彼得·杜拉克知識鏈。

## 第 2 節 研究架構

本研究提出的知識管理架構，如圖 1 所示。

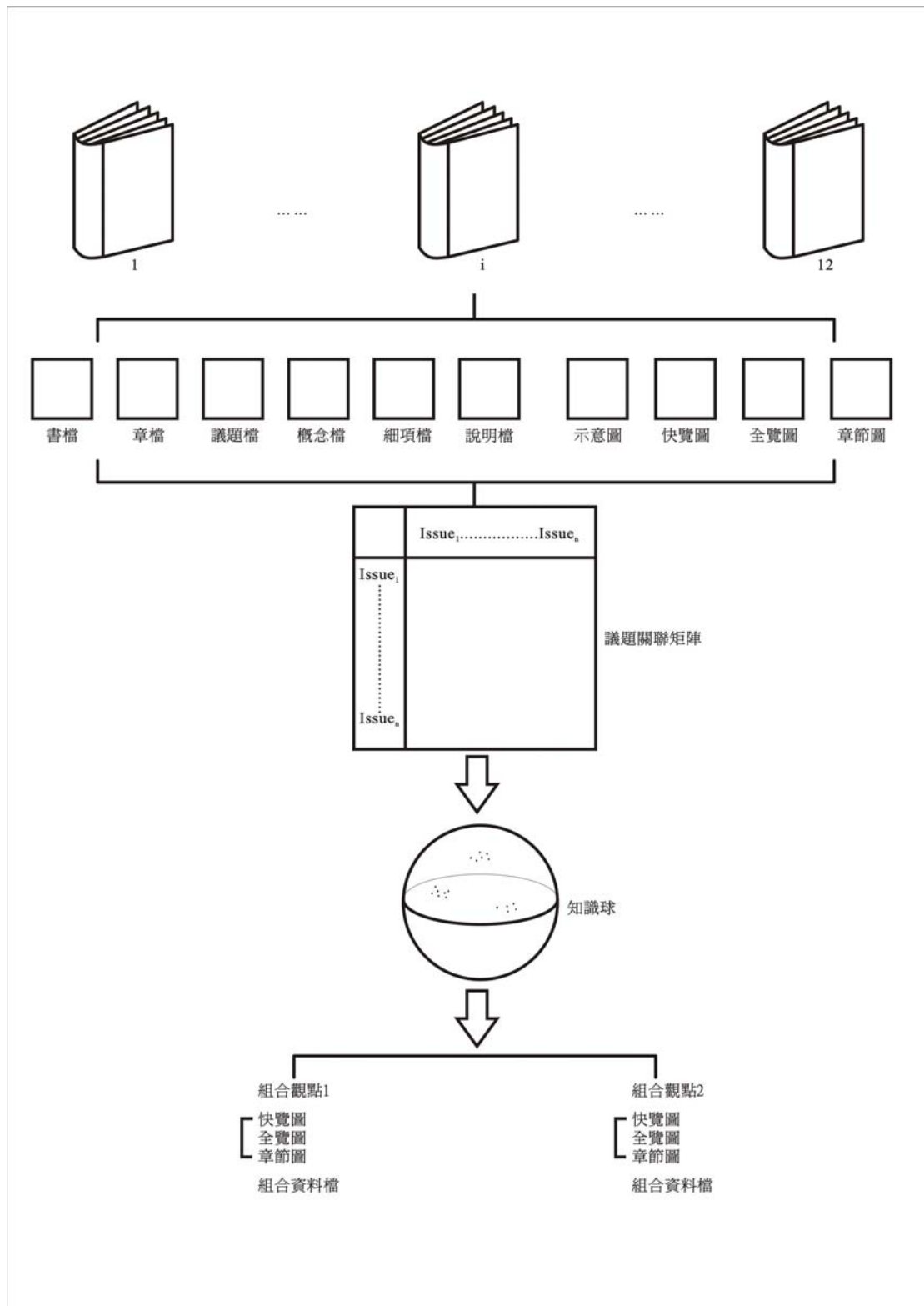


圖 1 本研究架構

原始資料來源：商管知識系統課程[2]

圖 1 的解析一本書為書檔、章檔、議題檔、概念檔、細項檔和說明檔，以及示意圖中的快覽圖、全覽圖、章節圖，原始概念來自於商管知識系統課程[2]，本研究除了引用該方法，另外則提出圖 1 中整合部分的議題關聯矩陣、知識球和組合觀點。本研究的知識管理方法，一本書的分析歸納過程如圖 1 中所示，分為資料檔和示意圖兩部分，為步驟 1 到步驟 2，多本書整合則是透過關聯矩陣、知識球和組合觀點，為步驟 3 到步驟 5，茲分述如下：

#### 步驟 1: 建立資料檔

資料檔分為六個關聯式資料庫資料檔，計有書檔(Book file)、章檔(Chapter file)、議題檔(Issue file)、概念檔(Concept file)、細項檔(Item file)和說明檔(Note file)。書檔和章檔分別儲存一本書的基本資料和篇章資訊。議題檔、概念檔和說明檔儲存紀錄，則要透過解析書本內文後產生。在閱讀整本書後，以每個篇章為主，分析其所要闡述的要旨和精神，將篇章裡面段落具有代表性之文字關鍵句解析出來，再進行關鍵句整合精簡成一個有意義的提問為議題，紀錄到議題檔中，而回答解惑議題的關鍵句則為概念，儲存到概念檔。細項檔儲存整理為議題概念的關鍵句，在書本中的原文內容。輔助說明議題和概念的句子則紀錄到說明檔中。建立資料檔的實例步驟，將在本文的第二章以杜拉克著作詳細說明之。

#### 步驟 2: 繪製示意圖和建立示意圖資料檔

示意圖有三種，分別為快覽圖(quick diagram)、全覽圖(overall diagram)和章節圖(chapter diagram)。單一書籍的快覽圖用來呈現該書篇章脈絡的簡圖，章節圖則是以單一書籍的篇章主旨為範圍，繪製概念和議題關係，全覽圖繪製則是以快覽圖為基礎，加上該書每個章節圖而成，提供縱觀全書精神和意義功能。產生三種示意圖後，將示意圖系統化轉成關聯式資料檔儲存之，示意圖資料檔主要有四個，分別為節點檔(Node file)、弧形檔(Arc file)、圖檔(Graph file)和節點議題檔(NodeIssue file)。節點檔是儲存書本示意圖節點在座標位置、大小和形狀資訊，弧形檔是儲存書本示意圖的節點之間關係，圖檔是紀錄書籍示意圖大小和節點數目和關係。繪製示意圖和建立示意圖資料檔的實例步驟，將在本文的第三章以杜拉克著作來繪製和詳細說明之。

#### 步驟 3: 建立議題表的關聯矩陣

在本研究中，解析整理彼得·杜拉克 12 本著作後，以議題資料檔作為原始來源基礎，排除單本書籍的限制關係，將所有議題整理過濾重複出現，以及挑選出重要有代表性的議題，精簡數量為 100 個議題。再定義出關聯分數等級，根據每個議題之間相關程度多寡，給定關聯分數來建立 100 個議題的關聯矩陣。

#### 步驟 4: 由關聯矩陣建立知識球

以步驟 3 的議題關聯矩陣為基礎，透過 Lingo 軟體最佳化，計算得到議題群的球型座標相關位置，繪製出以議題關聯為主的彼得·杜拉克思想知識球，由球型上議題群的分佈，可以看出彼得·杜拉克關心和探討的議題。

#### 步驟 5: 由不同觀點重組議題和示意圖

步驟 1 到步驟 4，提供的是模組系統化書籍內容，儲存至正規化關聯式資料庫檔案中，是知識管理的基本動作。進階使用上，可利用這些資料檔為基礎，組合勾勒出杜拉克思想觀點輪廓，應用一是利用知識球的議題關聯性，組合彼得·杜拉克出知識鏈，應用二是則可透過多本書的全覽圖，找出圖和圖之間的關聯，整合出彼得·杜拉克知識鏈的示意圖。



### 第 3 節 解析書籍選擇

彼得·杜拉克 60 餘年的寫作生涯中，三十九本的著作如下表 1 所示，書籍的分類方法是參考經理人月刊第 15 期[19]。本研究挑選分析的彼得杜拉克 12 本中譯著作，選書的前提是不挑精選輯為主要規則，出版年份愈新的書籍，或早年著作至今仍繼續再版的經典。以上規則選出的 12 本有中譯的分析書籍為「企業的概念」、「彼得·杜拉克的管理聖經」、「成效管理」、「有效的管理者」、「不連續的時代」、「創新與創業精神」、「杜拉克談未來管理」、「杜拉克談未來企業」、「杜拉克看亞洲」、「責任與擔當」、「典範移轉」和「下一個社會」，在表 1 中用粗體表示之。

編號	出版年份	英文書名	中譯書名/暫譯書名	類別	中譯本
1	1933	Friedrich Stahl	史達爾:保守的政治學說與歷史變遷	社會政治	
2	1939	The End Economic Man	經濟人的末日	社會政治	V
3	1942	The Future of Industrial Man	工業人的未來	社會政治	V
4	<b>1946</b>	<b>Concept of the Corporation</b>	<b>企業的概念</b>	<b>管理思想</b>	<b>V</b>
5	1950	The New Society	全新的社會	社會政治	V
6	<b>1954</b>	<b>The Practice of Management</b>	<b>彼得·杜拉克的管理聖經</b>	<b>管理思想</b>	<b>V</b>
7	1957	America Next Twenty Years	美國的下一個 20 年	未來學	
8	1959	Landmarks of Tomorrow	明日的里程碑	未來學	
9	<b>1964</b>	<b>Managing for Results</b>	<b>成效管理</b>	<b>管理思想</b>	<b>V</b>
10	<b>1966</b>	<b>The Effective Executive</b>	<b>有效的管理者</b>	<b>管理思想</b>	<b>V</b>
11	<b>1969</b>	<b>The Age of Discontinuity</b>	<b>不連續的時代</b>	<b>未來學</b>	<b>V</b>
12	1970	Technology , Management , and Society	科技、管理與社會	論文選輯	
13	1971	Men , Ideas , and Politics	人類、觀念與政治	論文選輯	
14	1974	Management : Tasks , Responsibilities , Practice	管理的使命責任實務	管理思想	V

15	1976	The Pension Fund Revolution	退休基金革命	社會政治	
16	1977	People and Performance	人與績效	管理思想	
17	1979	Adventures of a Bystander	旁觀者	自傳	V
18	1979	Song of the Brush	畫筆之歌	畫作鑑賞	
19	1980	Managing in Turbulent Times	動盪時代中的經營	管理思想	V
20	1982	Toward the Next Economics	邁向經濟的新紀元	論文選輯	V
21	1982	The Changing World of the Executive	變動中的管理世界	論文選輯	V
22	1982	The Last of All Possible Worlds	最後的世界	小說	
23	1984	The Temptation to Do Good	行善的誘惑	小說	
24	1985	Innovation and Entrepreneurship	創新與創業精神	管理思想	V
25	1986	The Frontiers of Management	管理的新疆界	未來學	
26	1989	The New Realities	新現實	社會政治	V
27	1990	Managing the Non-Profit Organization	彼得·杜拉克:使命與領導	管理思想	V
28	1992	The Ecological Vision	生態遠景	社會政治	
29	1992	Managing for the Future	杜拉克談未來管理	未來學	V
30	1993	Post-Capitalist Society	杜拉克談未來企業	管理思想	V
31	1995	Managing in a Time of Great Change	巨變時代的管理	未來學	
32	1996	Drucker on Asia	杜拉克看亞洲	管理思想	V
33	1998	Peter Drucker on the Profession of Management	責任與擔當	管理思想	V

34	1999	Management Challenges for the 21st Century	典範移轉	管理思想	V
35	2001	The Essential Drucker	杜拉克精選	論文選輯	V
36	2001	A Functioning Society	運作健全的社會	論文選輯	V
37	2002	Managing for Next Society	下一個社會	社會政治	V
38	2004	The Daily Drucker	每日遇見杜拉克	論文選輯	V
39	2006	The Effective Executive in Action	有效管理者的實踐	管理思想	

表 1 彼得·杜拉克著作表

資料來源：參考「每日遇見杜拉克」[16] 一書附錄整理





## 第二章、文字資料檔分析

### 第 1 節 資料檔設計

根據本文第一章的圖 1 研究架構定義，可用下列圖 2 書籍資料檔架構，呈現一本書的相關資訊，記錄到的資料檔名稱和功能。

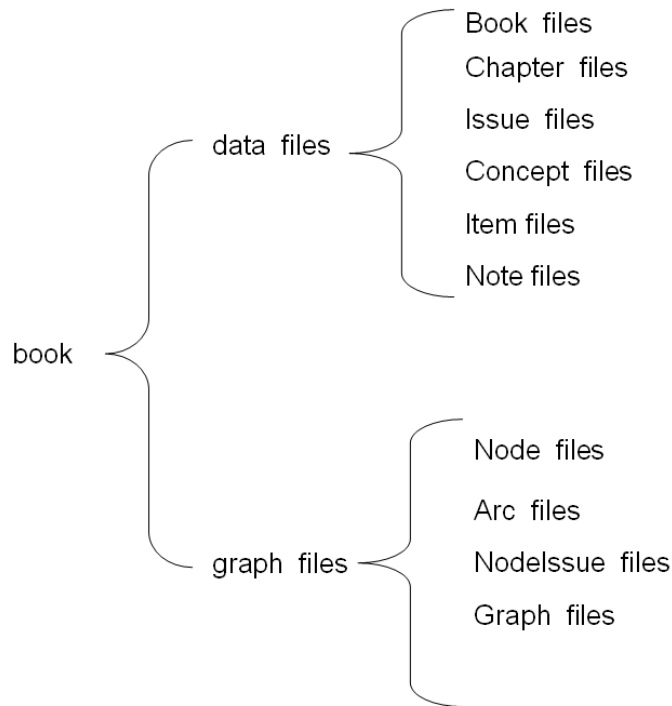


圖 2 書籍資料檔架構

原始資料來源：商管知識系統課程[2]

本章將針對一本書內文紀錄的資料檔(data file)部分來做定義和建檔步驟，示意圖檔(graph file)是儲存將示意圖轉成資料檔的資訊，則留待第三章 示意圖時一併說明之。

負責紀錄一本書內文的資料檔主要有書檔(Book file)、章檔(Chapter file)、議題檔(Issue file)、概念檔(Concept file)、細項檔(Item file)和說明檔(Note file)。定義檔案架構欄位如下所示。書檔是紀錄一本書的基本資訊，章檔是紀錄一本書的篇章資訊，議題檔、概念檔、細項檔和說明檔則儲存書本解析後的結果，將在第 2 節說明之。

書檔(Book file)

Book ID	英文書名	出版年限	中文出版商	ISDN#	作者	譯者	Note
B1							
B2							
...							

章檔(Chapter file)

Book ID	Chapter ID	Chapter title	Note
B1	CH1.1		
B1	CH1.2		
...			

議題檔(Issue file)

Book ID	Issue ID	Issue Name	Key	Note
B1	IS 1.1A			
B1	IS 1.1B			
...				

概念檔(Concept file)

Book ID	Concept ID	Concept Name	Note
B1	CT 1.1A1		
B1	CT 1.1A2		
...			

細項檔(Item file)

Book ID	Item ID	Item Name	Note
B1	IT 1.1A1a		
B1	IT 1.1A1b		
...			

說明檔(Note file)

Book ID	Note ID	Note Name
B1	NT	
B1		
...		

表 2 本研究使用資料檔欄位架構  
原始資料來源：商管知識系統課程[2]

## 第 2 節 議題、概念、細項和說明檔

第 1 節定義出用來儲存資訊的資料檔和其欄位架構後，接著要來解析歸納書本的內文為關鍵句。本研究引用甯玉雯[2]所著「經典書籍知識管理-以孫子兵法為例」第三章的關鍵句分析方法來解析出重要代表性文字和句子，以及商管知識系統課程[1]的編碼規則，說明本文的議題、概念、細項和說明檔使用之編碼原則，以便日後整合儲存到關聯式資料庫中，可應用在操作和搜尋功能。

接著以下八點說明本研究中使用的方法和名詞：議題(Issue)、概念(Concept)、細項(Item)和說明(Note)檔

(1)本研究的議題選定，是以各節(Section)主旨為中心，並以疑問句方式提出，利用詢問來提高讀者對章節的注意力和興趣，功能就是了解書中作者所提到重視每個篇章中的觀念。一章(Chapter)的議題數目和字數不限，但整理原則是以最少的字數表達出各篇章中心思想為主。

(2)本研究的概念選定，是能解釋各節(Section)主旨的關鍵句，功能即是用來回答議題，整理方法一樣適用最少字數就可說明的原則。概念在本文當中屬於最小單位，其存在是跟著議題走才有閱讀的知識價值。

(3)本研究的細項，是議題和概念的在書中的原文，功能是用來查詢原文出處。

(4)本研究的說明，是設計用來存放備註、書評和解釋名詞，功能主要是輔助書本資訊介紹以及議題、概念的呈現，說明的文字不限多寡。

(5)議題(Issue)的編號方式為大寫的英文字母，例如第一章的第一個議題即為 1A，第一章的第二個議題即為 1B，以此類推。

(6)概念(Concept)的編號方式為數字，例如解釋(5)的議題 1A 的第一個概念即為 1A1，第二個概念即為 1A2，解釋 1B 的第一個概念即為 1B1，以此類推之。

(7)細項的編號方式為英文小寫字母，例如以(6)中的 1A1 原文相關的第一個細項即為 1A1a，第二個細項即為 1A1b。

(8)說明的編碼方式為 n+書籍編碼+類別+英文小寫字母，例如表示書籍編碼是 11 的第一個說明為 n11a，表示書籍編碼是 11 的第一章第一個說明為 n11.1a。

由上面(5)~(8)規則，可以看出定義出來章節、議題、概念和細項層次如下：

書本 ID	篇章 ID	議題 ID	概念 ID	細項 ID	說明 ID
↓	↓	↓	↓	↓	↓
數字	數字	大寫字母	數字	小寫字母	n+書本 ID+[類別 ID]+小寫字母
0-999	0-99	A-Z	0-99	a-z	a-z

一本書的第一章的歸納議題表如下，第一個欄位是存放書籍編碼，第二和第三個欄位分別是 Issue ID 和 Issue Name，第四個欄位 Key，表示一章中存在的唯一主要議題，用數字 1 表示之，其他次議題用數字 0 表示之，Note 欄位存放說明檔的 ID。

Book ID	Issue ID	Issue Name	Key	Note
book#	1A		1	n[book#].1a
book#	1B		0	
book#	1C		0	

表 3 第一章的議題表

一本書的第一章的歸納概念表如下，第一個欄位是存放書籍編碼，第二和第三個欄位分別是 Concept ID 和 Concept Name，第四個 Note 欄位存放說明檔的 ID，Concept 1A1 和 1A2 跟議題 1A 有關聯，概念是議題詢問的解答。

Book ID	Concept ID	Concept Name	Note
book#	1A1		
book#	1A2		
book#	1B1		
book#	1B2		
book#	1C1		
book#	1C2		

表 4 第一章的概念表

一本書的第一章的歸納細項表如下，第一個欄位是存放書籍編碼，第二和第三個欄位分別是 Item ID 和 Item Name，第四個 Note 欄位存放存放說明檔的 ID，Item 1A1a 和 1A1b 跟概念 1A1 有關聯，細項是議題和概念在書本的原文。

Book ID	Item ID	Item Name	Note
book#	1A1a		
book#	1A1b		
book#	1A2a		
book#	1B1a		
book#	1B2a		
book#	1C1a		
book#	1C2a		

表 5 第一章的細項表

一本書的說明檔可以存放的內容不限，使用上 Note ID 可以關聯到書檔、議題檔、概念檔和細項檔最後一個欄位的 Note。

Book ID	Note ID	Note Name
book#	N(book#)a	
book#		
...		

表 6 一本書的說明表



### 第 3 節 「典範移轉」解析

根據第一章提到的研究方法，以及第二章第一節定義資料檔和 second 節分析關鍵句，選擇本研究欲解析的彼得·杜拉克著作其中 1 本「典範移轉」來說明之。

首先要分析出一本書的關鍵句，可以使用目錄和每章前條列項目來判斷闡述重點所在，以此類推得出表 7~12「典範移轉」一書的六章原文關鍵句分析的方向結果。

Chapter	Item
第一章 尋找管理新典範	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 奠定管理學基礎的兩套假設，包括「管理就是企業管理」等等，已不適用於二十一世紀，我們需要一個管理新典範，確定管理的重心和責任。</li> <li>2. 為何假設相當重要？</li> <li>3. 管理就是企業管理？</li> <li>4. 正確的組織型態？</li> <li>5. 管理「人」正確的方法？</li> <li>6. 科技、市場和最終使用者的固定？</li> <li>7. 管理的範圍是由法律所界定？</li> <li>8. 管理的範圍是政治上所界定？</li> <li>9. 管理的領域只在組織內部？</li> </ol>

表 7 第一章 尋找新典範 關鍵句方向分析

原始資料來源：典範移轉一書目錄[14]

Chapter	Item
第二章 重擬策略-根據新現實	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 策略可將組織的「經營理念」化為行動，但前提是必須根據新的現實來擬定，否則在現今經濟、社會、政治、科技都在脫胎換骨的轉型時代裡，企業將難以存活。</li> <li>2. 為什麼要有策略？</li> <li>3. 生育率驟降。</li> <li>4. 所得分配。</li> <li>5. 目前的成長產業。</li> <li>6. 定義績效。</li> <li>7. 全球競爭力。</li> <li>8. 經濟現實和政治現實分道揚鑣。</li> </ol>

表 8 第二章 重擬策略-根據新現實 關鍵句方向分析

原始資料來源：典範移轉一書目錄[14]

Chapter	Item
第三章 領導變革	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 面對長期的巨大變遷，我們必須主導變革，嘗試去創造未來。嘗試創造未來，風險極高，但放棄嘗試的風險更高。</li> <li>2. 變革，無法駕馭。</li> <li>3. 變革的政策。</li> <li>4. 有組織的改進。</li> <li>5. 發掘成功的機會。</li> <li>6. 創造變革。</li> <li>7. 機會的窗口。</li> <li>8. 變革領導者的兩種預算。</li> <li>9. 變革和持續。</li> </ol>

表 9 第三章 領導變革 關鍵句方向分析  
原始資料來源：典範移轉一書目錄[14]

Chapter	Item
第四章 掌握有效資訊	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以往，資訊科技的重心全都集中在「科技」部份，如今，新資訊革命已經全面展開，所著重的是「資訊」，鎖鑰解答的問題是資訊的「意義」和「目的」。</li> <li>2. 新資訊革命。</li> <li>3. 從資訊科技到資訊本身。</li> <li>4. 歷史對科技人員的警惕。</li> <li>5. 新印刷革命。</li> <li>6. 企業所需要的資訊。</li> <li>7. 從成本會計到產出控制。</li> <li>8. 從法律虛構到經濟事實。</li> <li>9. 創造財富的資訊。</li> </ol>

表 10 第四章 掌握有效資訊 關鍵句方向分析  
原始資料來源：典範移轉一書目錄[14]

Chapter	Item
第五章 提升知識工作者生產力	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提高知識工作者的生產力，是二十一世紀管理學最大的挑戰，世界舞台的經濟領導地位將移轉最能有系統、成功提高知識工作者生產力的國家。</li> <li>2. 知識工作者的生產力。</li> <li>3. 勞力工作者生產力的未來。</li> <li>4. 已知的知識工作者生產力。</li> <li>5. 任務是什麼。</li> <li>6. 知識工作者是「資產」。</li> <li>7. 技術人員。</li> <li>8. 知識工作者成為一個體系。</li> <li>9. 從何處著手。</li> </ol>

表 11 第五章 提升知識工作者生產力 關鍵句方向分析  
原始資料來源：典範移轉一書目錄[14]

Chapter	Item
第六章 自我管理	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 能夠自我管理，將長期職涯轉變為自己與社會改善契機的少數人，將成為未來領導者的典範，也是未來「成功故事」的典型。</li> <li>2. 長處何在？</li> <li>3. 我做事的方法為何？</li> <li>4. 我歸屬何處？</li> <li>5. 我的貢獻是什麼？</li> <li>6. 為關係負責任。</li> <li>7. 管理你的下半生。</li> <li>8. 發展平行事業。</li> </ol>

表 12 第六章 自我管理 關鍵句方向分析  
原始資料來源：典範移轉一書目錄[14]



篩選擷取產生「典範移轉」一書六章的關鍵句思想方向分析表，接著可以掌握每一章所想表現的思維邏輯，來進行關鍵句挑選及精簡整合為一個概念，根據單一或多個概念想要獲得的答案，對應提問成為一個議題，而構成關鍵句的原文則跟隨概念編碼處理為細項。在本研究中，概念和議題的文字描述並不完全跟書本內文逐字相同，但把握原文所闡述意義與精神是必要的準則。而議題、概念和細項編碼規則，如本章第2節所述，可以清楚表現出彼此之間的關聯，因此可得出表15~21「典範移轉」一書六章的議題、概念和細項檔，並填入「典範移轉」基本資訊至表 13的書檔和表 14的章檔，「典範移轉」出版時間在本文選擇的12本彼得·杜拉克著作中排第11位，故給予書本ID為11。

#### 書檔(Book file)

Book ID	英文書名	出版年限	中文出版商	ISDN#	作者	譯者	Note
11	<b>Management Challenges for the 21st Century</b>	1999	天下文化	98641 75564	彼得 杜拉 克	李田 樹	

表 13 「典範移轉」的書檔

#### 章檔(Chapter file)

Book ID	Chapter ID	Chapter title	Note
11	11.1	尋找管理新典範	
11	11.2	重擬策略-根據新現實	
11	11.3	領導變革	
11	11.4	掌握有效資訊	
11	11.5	提升知識工作者生產力	
11	11.6	自我管理	

表 14 「典範移轉」的章檔

(1) 第一章 尋找管理新典範 議題、概念和細項檔

議題表

ID	Issue name	Key	Note
1A	20 世紀前管理的基本假設有那幾項？	0	
1B	何謂管理新典範？	1	

概念表

ID	Concept name	Note
1A1	管理就是企業管理	
1A2	一定有通體適用的組織型態	
1A3	一定有管理所有人的正確方法	
1A4	科技市場和使用者是固定的	
1A5	管理範圍是由法律所定	
1A6	管理重心在組織內部	
1A7	由國家疆界所定義的經濟體	
1B1	管理並非企業管理	
1B2	沒有通體適用的組織型態	
1B3	不是「管理」人而是「領導」人	
1B4	重視顧客決定和可支配所得分配	
1B5	管理不限於法律界定範圍之內	
1B6	管理是為了組織外部成效而存在	
1B7	管理實務不是由政治面決定	

細項表

ID	Content
1A1a	社會科學對社會現實自有一套基本假設，這些假設相當重要，卻很少被分析、研究和質疑
1A1b	管理學科的三個基礎假設之一：管理就是企業管理
1A2a	管理學科的三個基礎假設之二：一定有通體適用的正確組織型態
1A3a	管理學科的三個基礎假設之三：一定有可以管理所有「人」的正確方法
1A4a	管理實務的四個基礎假設之一：科技市場和最終使用者是固定的
1A5a	管理實務的四個基礎假設之二：管理範圍是由法律所界定
1A6a	管理實務的四個基礎假設之三：管理重心在組織內部事務
1A7a	管理實務的四個基礎假設之四：由國家疆界所定義的經濟體系
1B1a	管理新典範修正了原本社會科學對社會現實的一套基本假設
1B1b	二十一世紀的已開發社會，成長機構多半不是企業，管理並非「企業管理」的觀念就特別重要

1B2a	沒有所謂「通體適用的正確組織型態」這回事，各種組織各有其長處、限制和應用方式
1B3a	知識工作者不是部屬，而是夥伴
1B3b	知識工作者擁有的「生產工具」就是知識
1B3c	不是「管理」人而是「領導」人：目標是讓每個人的長處和知識得到發揮
1B4a	顧客重視什麼和顧客決定怎麼分配他們的可支配所得，才是管理政策和策略的重點
1B5a	管理不限於法律界定範圍之內
1B6a	管理必須重新定義：要涵蓋整個過程，也必須關注整個經濟鏈的成果和績效
1B7a	管理實務必須轉而從運作面，而不是政治面來定義

表 15 第一章 尋找新典範 議題、概念和細項表



(2) 第二章 重擬策略-根據新現實 議題、概念和細項檔

議題表

ID	Issue name	Key	Note
2A	擬定策略根據的五個新現實因素為何？	1	

概念表

No	Concept name	Note
2A1	人口結構變化	
2A2	可支配所得比例	
2A3	績效定義	
2A4	全球性競爭	
2A5	經濟全球化和政治版圖分道揚鑣	

細項表

No	Content
2A1a	如果策略不能產生預期的效果，往往就是經營理念需要重新思考的第一個嚴重警訊
2A1b	策略可依循的五大社會和政治面的現象為基礎
2A1c	任何策略一定要先考慮到人口結構的變化，尤其是已經開發國家節節下降的生育率
2A2a	企業和產業清楚掌握銷售量，但是幾乎沒人知道，顧客在公司產品和服務上的金錢，佔顧客可支配所得的比例
2A2b	可支配所得的比例是所有經濟資訊的基礎
2A2c	對策略而言，所得分配趨勢改變所帶來的威脅和機會最重要
2A2d	商業和非商業組織的策略，都需要依據可支配所得的分配趨勢以及消費的變化來調整
2A3a	擬定策略需要依據「績效」新定義
2A3b	「公司治理」的爭辯也就源於此，企業該為誰的利益而經營
2A3c	績效要能以非財務方式來衡量，對知識工作者才有意義，並可激發他們對公司的「承諾」
2A4a	策略必須納入一個新基礎：所有機構都要以全球競爭力為策略目標
2A5a	擬定策略根據的最後一項基礎是經濟現實和政治現實分道揚鑣
2A5b	企業日益仰賴經濟結構上的關係，而非法律或政治結構上的關係來擴張

表 16 第二章 重擬策略 議題、概念和細項表

(3) 第三章 領導變革 議題、概念和細項檔

議題表

ID	Issue name	Key	Note
3A	變革領導者需要具備四個條件？	0	
3B	變革領導者如何在組織內外引進變革？	1	
3C	創新是高風險？	0	

概念表

ID	Concept name	Note
3A1	創造未來的政策	
3A2	尋找和預期變革	
3A3	在組織內外引進變革	
3A4	變革和持續間取得平衡	
3B1	有系統的放棄	
3B2	有組織的改進	
3B3	發掘成功的機會	
3C1	創新風險遠低於不發掘新機會的風險	

細項表

ID	Content
3A1a	管理在二十一世紀所面臨的最大挑戰是：使組織成為變革的領導者
3A1b	變革領導者需要具備四個條件之一：制定能夠創造未來的政策
3B1a	變革領導者第一個變革的政策就是全機構都要進行「有系統的放棄」
3B2a	變革領導者第二個政策是：有組織的改進
3B3a	變革領導者第三個政策是：發掘成功的機會
3A2a	變革領導者需要具備四個條件之二：以有系統的方法尋找和預期變革
3A2b	要把一個企業變成變革領導者，就需要有系統的創新政策
3C1a	創新永遠有風險，但其風險遠低於不發掘新機會的風險
3A3a	變革領導者需要具備四個條件之三：以正確方式在組織內外引進變革
3A3b	每個改良或新嘗試，都需要先做小規模的測試，假如測試成功，變革風險通常就很小
3A4a	變革領導者需要具備四個條件之四：採取能在變革和持續間取得平衡的政策
3A4b	組織想成為變革領導者，就需要對內對外都建立持續性，並在快速變革和持續上取得平衡
3A4c	要在變革和持續上保持平衡，需要不斷改進資訊

表 17 第三章 領導變革 議題、概念和細項表

(4) 第四章 掌握有效資訊 議題、概念和細項檔

議題表

ID	Issue name	Key	Note
4A	哪一項核心競爭力是任何組織或企業都不可缺少？	0	
4B	企業決策所需的資訊由誰提供？	0	
4C	企業主管有效管理的工具箱為何？	1	

概念表

ID	Concept name	Note
4A1	「創新」是任何組織企業的核心競爭力	
4B1	知識工作者能決定如何整理資訊	
4B2	企業必須建立一套蒐集管理外部資訊系統	
4C1	基本資訊	
4C2	生產力資訊	
4C3	競爭力資訊	
4C4	分配稀有資源資訊	

細項表

ID	Content
4A1a	有一項核心競爭力是任何組織或企業都不可缺少的，那就是「創新」
4B1a	資訊產生者並不曉得主管到底需要什麼，只有知識工作者自己，能夠決定如何整理資訊，使這些資訊成為他們有效行動的關鍵
4B1b	除非加以整理組織，否則資訊仍然是資料：一定要經過整理，才會具有意義
4B2a	重大的變革總是從組織外部開始發生，企業必須建立一套能有效蒐集、管理外部資訊的系統
4B2b	資訊的目的是為了採取正確的行動，而非為了取得知識
4B2c	高階管理者的任務是根據「新的現實」來擬定政策
4C1a	基本資訊、生產力資訊、競爭力資訊以及分配稀有資源相關的資訊，四類資訊合起來成為可供企業主管有效管理的工具箱
4C2a	基本資訊、生產力資訊、競爭力資訊以及分配稀有資源相關的資訊，四類資訊合起來成為可供企業主管有效管理的工具箱
4C3a	基本資訊、生產力資訊、競爭力資訊以及分配稀有資源相關的資訊，四類資訊合起來成為可供企業主管有效管理的工具箱
4C4a	基本資訊、生產力資訊、競爭力資訊以及分配稀有資源相關的資訊，四類資訊合起來成為可供企業主管有效管理的工具箱

表 18 第四章 掌握有效 議題、概念和細項表

(5) 第五章 提升知識工作者生產力 議題、概念和細項檔

議題表

ID	Issue name	Key	Note
5A	為何提高知識工作者生產力是如此重要？	0	
5B	決定知識工作者生產力的六個主要因素為何？	1	

概念表

ID	Concept name	Note
5A1	企業最可貴的資產是知識工作者生產力	
5A2	知識工作者生產力高的國家就是經濟強國	
5B1	任務	
5B2	責任	
5B3	創新	
5B4	學習	
5B5	品質	
5B6	資產	

細項表

ID	Content
5A1a	在二十一世紀，企業最可貴的資產是它們的知識工作者和知識工作者的生產力
5A2a	已開發國家最關鍵的挑戰，是怎樣提高知識工作者的生產力
5B1a	已知決定知識工作者的生產力有六個主要因素
5B1b	因素之一：任務是什麼
5B2a	因素之二：須對個別知識工作者賦予責任，知識工作者必須自行管理一己生產力，同時要有自主性
5B3a	因素之三：不斷的創新，必須是知識工作者的工作、任務和責任的一部分
5B4a	因素之四：知識工作要求知識工作者持續不斷地學習，以及持續不斷地教導
5B5a	因素之五：知識工作者的生產力不只是量的問題，質也一樣的重要
5B6a	因素之六：知識工作者必須被視為「資產」而不是「成本」
5A2b	技術人員也是已開發國家所能擁有，最實際帶給它們最長遠競爭優勢的一群知識工作者。
5A2c	不久的未來，世界舞台的經濟領導地位將會移轉到最能有系統、成功提升知識工作者生產力的國家

表 19 第五章 提升知識工作者生產力 議題、概念和細項表

(6) 第六章 自我管理 議題、概念和細項檔

議題表

ID	Issue name	Key	Note
6A	回饋分析法的用處？	0	
6B	價值觀衝突時何去何從？	0	
6C	知識工作者如何做自我管理？	1	

概念表

ID	Concept name	Note
6A1	回饋分析法是用來發現自己的長處	
6A2	回饋分析法是用來取得所需技術和知識	
6B1	個人長處和價值觀發生衝突時依據標準是價值觀	
6B2	個人價值觀必須和組織價值觀相容	
6C1	知識工作者必須以企業最高主管的心態來管理自己	
6C2	知識工作者會清楚自我貢獻	

細項表

ID	Content
6A1a	發現自己的長處，只有唯一的方法，就是利用回饋分析法
6A2a	回饋分析法很重要的一個行動結論，就是克服知識上的無知，並且取得充分發揮個人長處所需要的技術和知識
6A2b	掌握自知之明的所有要點當中，了解自己如何學習，可算是最簡單的一點
6B1a	價值觀：應該是最終的檢驗標準
6B1b	當一個人充分了解自己的長處工作方法和價值觀，做好準備來掌握機會時，事業自然開始發展
6B2a	組織和人一樣，都必須有價值觀，為了在組織中效力，並有所表現，個人價值觀必須和組織價值觀相容
6C1a	每個知識工作者在管理自己時，必須以企業最高主管的心態來思考與行動
6C1b	想要管理下半生，有一個先決條件：必須及早準備
6C2a	知識工作者會問：「我的貢獻應該是什麼」
6C2b	問出「我應當貢獻什麼？」時，才是真正的自由

表 20 第六章 自我管理 議題、概念和細項表



### 第三章、示意圖分析

根據本文第一章的圖 1 研究架構定義，本章將說明使用三種示意圖:快覽圖(quick diagram)、全覽圖(overall diagram)及章節圖(chapter diagram)，來圖示呈現一本書的內容涵意，以及將示意圖系統化轉儲存到示意圖資料檔中。

#### 第 1 節 快覽圖

快覽圖是用來呈現全書篇章脈絡的簡圖，主要功能是提供給使用者概略瀏覽一本書的內容架構，作為長期記憶索引，功能是快讀、快記和快憶，在繪製時的規則引用甯玉雯[2]所著「經典書籍知識管理-以孫子兵法為例」第二章的書籍管理知識系統研究方法，以及商管知識系統課程[1]的規則，以下的圖 3 快覽圖範例，代表的意義是呈現一本書共有五章，以及在閱讀時的關聯順序。

本研究定義出一個系統化繪製快覽圖的方法，可以用關聯式資料檔:節點(Node)、弧形(Arc)和圖檔(Graph)三個表格來表達快覽圖的架構、形狀和大小，如圖 2 的書籍資料檔架構中的 graph file 部份，以圖 3 快覽圖為例說明之。

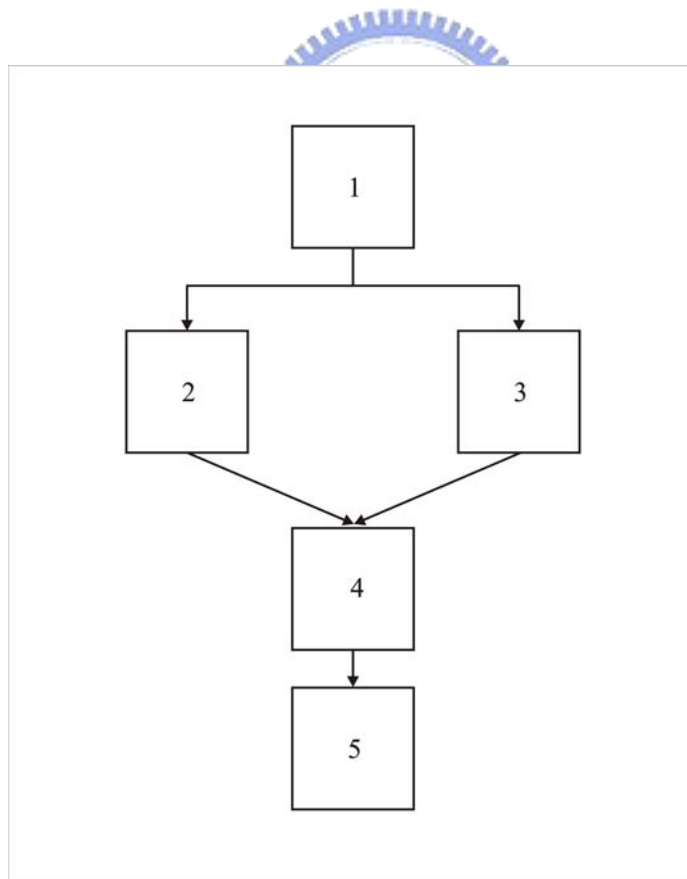
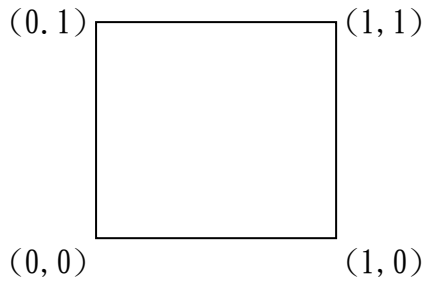


圖 3 快覽圖範例

(1)快覽圖的節點表(Node table)

篇章圖形之間存在有節點(Node)，而描述圖 3 快覽圖範例的節點位置和圖形，即可由表 21 快覽圖節點表來呈現之，除了紀錄節點的圖形外，在此先定義一個快覽圖的 X 和 Y 軸的座標如下，快覽圖的節點位置就用所在(X, Y)表示之。



透過表 21 快覽圖節點表的紀錄描述，可以得到一個快覽圖有幾個篇章和其位置、大小、形狀資訊，快覽圖在節點表 Diag# 欄位時用代碼 QD(Quick Diagram)+Book# 來表示之，Size 欄位使用 L、M、S 表示大、中、小。

Diag #	Node #	X	Y	Shape	Size
QD1	1	0.5	0.8	□	N
QD1	2	0.3	0.6	□	N
QD1	3	0.7	0.6	□	N
QD1	4	0.5	0.4	□	N
QD1	5	0.5	0.2	□	N

表 21 快覽圖節點表

(2)快覽圖的弧形表(Arc table)

弧形表是要用來描述快覽圖節點(node)之間的關係，以圖 3 快覽圖範例來說明。快覽圖在弧形表 Diag# 欄位時用代碼 QD(Quick Diagram)+Book# 來表示之，節點 1 和節點 5 之間的關係，是節點 1 開始分別到節點 2 和節點 3 的單向箭號，用表 22 快覽圖弧形表來呈現圖 3 快覽圖的關聯和關係，From 欄位是開始節點，End 是目標節點，Type 是紀錄存在兩個節點的關係。

Diag #	Arc #	From	End	Type
QD1	1	1	2	→
QD1	2	1	3	→
QD1	3	2	4	→
QD1	4	3	4	→
QD1	5	4	5	→

表 22 快覽圖弧形表

(3)快覽圖的圖檔表(Graph table)

有了(1)節點表 和 (2)弧形表，即可系統化表示出一本書的快覽圖架構，多本書的多個快覽圖資訊，使用圖檔表(Graph table)來儲存之。表 23 快覽圖檔表的第一筆紀錄，即是圖 3 快覽圖範例的資訊，最前面是書籍代號，快覽圖儲存在圖檔 Diag#欄位時用代碼 QD(Quick Diagram)+Book# 來表示之，Length 和 Width 分別記錄快覽圖的長度和寬度，node 欄位紀錄的是該快覽圖的節點數目，arc 欄位紀錄的是該快覽圖的關係數目。

Book #	Diag #	Length	Width	node	arc
1	QD1	10	7	5	5
2	QD2	..	..	..	..
3	QD3	..	..	..	..

表 23 紀錄快覽圖的圖檔表

以上快覽圖的節點表、弧形表和圖檔表，建置應用的實例將在本章第 4 節完整呈現之。



## 第 2 節 全覽圖

以快覽圖的架構為基礎，加上本文第二章所整理書本內容的議題和概念後，就可繪出闡述整本書籍精神的全覽圖。全覽圖比快覽圖更容易讓人掌握該書提供資訊的地方，在於將整理歸納後的議題概念描述和關係也放到圖中。讓讀者可以透過簡短文字描述的議題和概念，搭配線條圖形印象，達到綜觀全書議題概念的功能。

本研究定義出一個系統化繪製全覽圖的方法，可以用關聯式資料檔:節點(Node)、弧形(Arc)和圖檔(Graph)三個表格來表達全覽圖的架構、形狀和大小，如圖 2 的書籍資料檔架構中的 graph file 部份，以圖 4 全覽圖為例說明之。

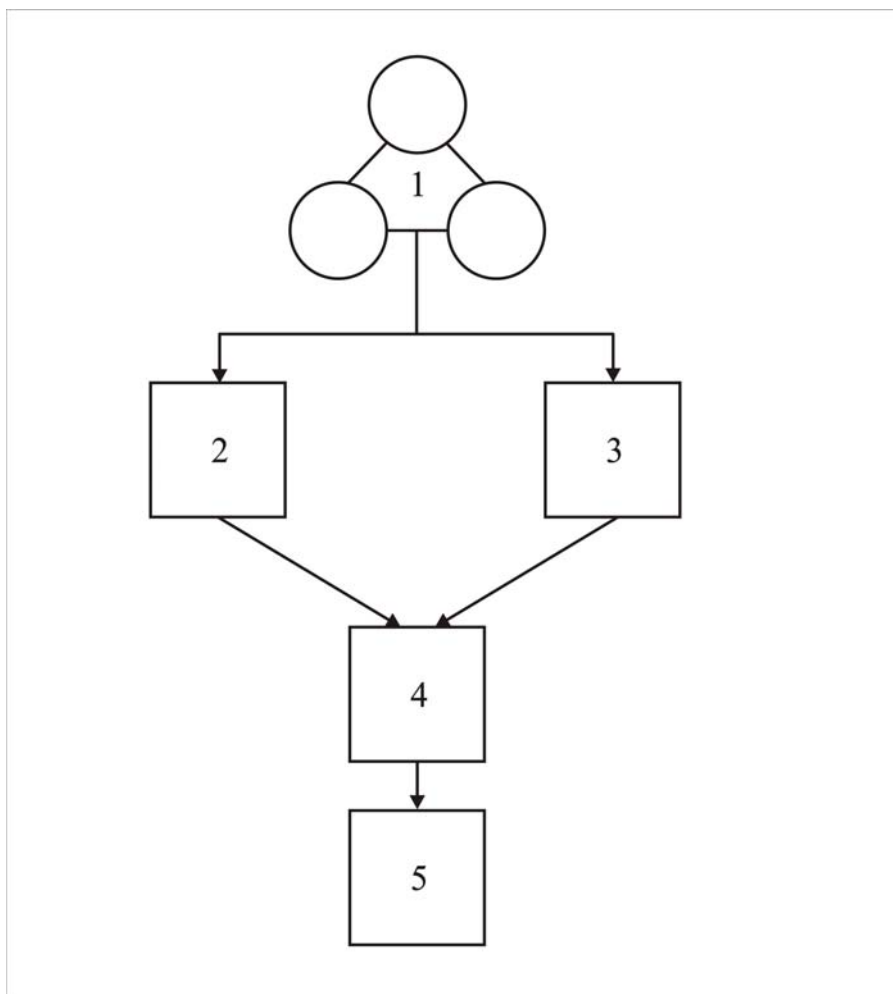


圖 4 全覽圖範例

(1)全覽圖的節點表(Node table)

由本文第二章的文字分析出議題和概念，得到一本書議題和概念的關聯式資料庫表格，全覽圖的章節方框裡面包含的即是議題和概念，用表 24 概念表和表 25 議題表呈現之。篇章圖形之間存在有節點(Node)，此處用表 26 節點和議題關係表，來呈現一個節點和議題的關係，例如代表第一章的圓圈，內有議題 1A，所以節點 1 即包含議題 1A。三個資料表分別透過主鍵和外部鍵的關係式資料庫表格。

Book #	Concept #	Concept Name
1	1A1	...
1	1A2	...
1	1A3	...

表 24 概念表

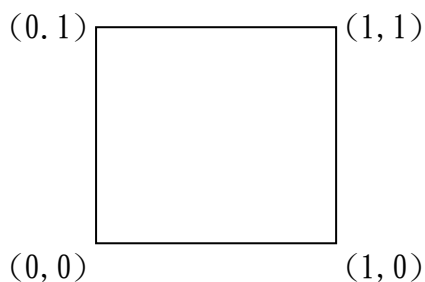
Book #	Issue #	Issue Name
1	1A	...
1	2A	...
1	2B	...

表 25 議題表

Book #	Node #	Issue #	Note
1	1	1A	
1	2	2A, 2B	
1	3	...	
1	4	...	
1	5	...	

表 26 節點和議題關係表

而描述圖 4 全覽圖範例的節點位置和圖形，即可由表 27 全覽圖節點表來呈現之，除了紀錄節點的圖形外，在此先定義一個全覽圖的 X 和 Y 軸的座標如下，全覽圖的節點位置就用所在(X,Y)表示之。



透過表 27 全覽圖節點表的紀錄描述，可以得到一個全覽圖有幾個篇章和其位置、大小、形狀資訊，全覽圖在節點表 Diag# 欄位時用代碼 D(Diagram)+Book# 來表示之，Size 欄位使用 L、M、S 表示大、中、小。

Diag #	Node #	X	Y	Shape	Size
D1	1	0.5	0.8	○	S
D1	2	0.3	0.6	□	N
D1	3	0.7	0.6	□	N
D1	4	0.5	0.4	□	N
D1	5	0.5	0.2	□	N

表 27 全覽圖節點表

## (2)全覽圖的弧形表(Arc table)

弧形表是要用來描述全覽圖節點(node)之間的關係，以圖 4 全覽圖範例來說明。全覽圖在弧形表 Diag# 欄位時用代碼 D(Diagram)+Book# 來表示之，節點 1 和節點 5 之間的關係，是節點 1 開始到節點 2 和節點 3 的單向箭號，用表 28 全覽圖弧形表來呈現圖 4 全覽圖的關聯和關係，From 欄位是開始節點，End 是目標節點，Type 是紀錄存在兩個節點的關係。

Diag #	Arc #	From	End	Type
D1	1	1	2	→
D1	2	1	3	→
D1	3	2	4	→
D1	4	3	4	→
D1	5	4	5	→

表 28 全覽圖弧形表

(3)全覽圖的圖檔表(Graph table)

有了(1)節點表 和 (2)弧形表，即可系統化表示出一本書的全覽圖架構，多本書的多個全覽圖資訊，使用圖檔表(Graph table)來儲存之。表 29 全覽圖檔表的第一筆紀錄，即是圖 4 全覽圖範例的資訊，最前面是書籍代號，全覽圖儲存在圖檔 Diag#欄位時用代碼 D(Diagram)+Book# 來表示之，Length 和 Width 分別記錄全覽圖的長度和寬度，node 欄位紀錄的是該全覽圖的節點數目，arc 欄位紀錄的是該全覽圖的關係數目。

Book #	Diag #	Length	Width	node	arc
1	D1	10	7	5	5
2	D2	..	..	..	..
3	D3	..	..	..	..

表 29 紀錄全覽圖的圖檔表

以上全覽圖的節點表、弧形表和圖檔表，建置應用的實例將在本章第 4 節完整呈現之。

(1)節點表和節點議題關係表 (2)弧形表 (3)圖檔表 和 第二章的議題表、概念表、細項表，這些關聯式資料庫表格是本研究定義出來達到系統化解析書本內容，透過這些資料表的關聯，可以取出繪製示意圖的資訊，以及示意圖和資料檔的鏈結，也就是達到模組化書籍的目標，可以自行切割組合出個人的自編書資訊和知識鏈的示意圖。

### 第 3 節 章節圖

章節圖是用來將書本內容依據各篇章為範圍，單獨呈現各章之議題、概念、附註及其編碼的詳圖，功能為檢索某篇章之議題、概念供細部閱讀之用。在繪製時的方法引用商管知識系統課程[1]的規則，以下的圖 5 章節圖範例。

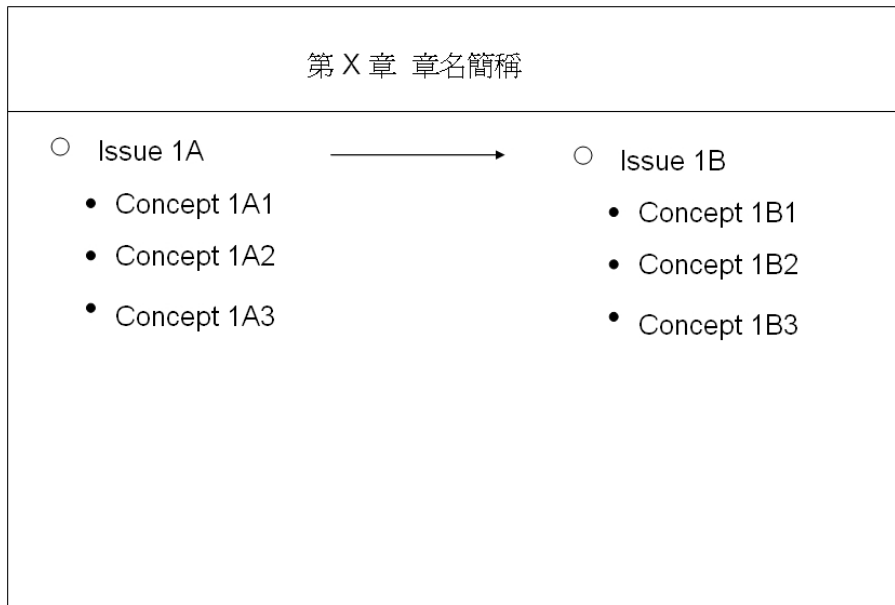


圖 5 章節圖範例



#### 第 4 節 「典範移轉」示意圖

本文第二章舉彼得·杜拉克的著作「典範移轉」分析出議題和概念檔，在示意圖解析彼得·杜拉克著作實例上，繼續使用該書來繪製本章第 1~3 節提到的三種示意圖。

##### (1) 「典範移轉」的快覽圖和示意圖資料檔

根據第一節 快覽圖的繪製方法，在閱讀整本書並參考表 7~12 的目錄提要，可得到以下規則，依此繪出圖 6 「典範移轉」快覽圖。

- 尋找新典範，是本書要解釋和破題的重點所在。
- 重擬策略 根據新現實，說明為什麼要尋找新典範的原因。
- 領導變革和第四章 掌握有效資訊，都是企業為了第二章 重擬策略，而後面需要的配合動作。
- 第五章 提升知識工作者生產力是第三章 領導變革所要達到的目標。
- 第六章 自我管理則是第四章 掌握有效資訊裡面提供人:知識工作者個人配合所需要的努力。
- 第三章 領導變革，需要變革就要掌握有效的資訊和組織內知識工作者的配合，因此會跟第四章 掌握有效資訊和第六章 自我管理有關聯。
- 第四章 掌握有效資訊，因為提供有效資訊的來源是知識工作者，所以和第五章 提升知識工作者生產力有關聯。
- 第五章 提升知識工作者生產力，知識工作者能夠自我管理就可提高生產力，所以和第六章 自我管理有關聯。

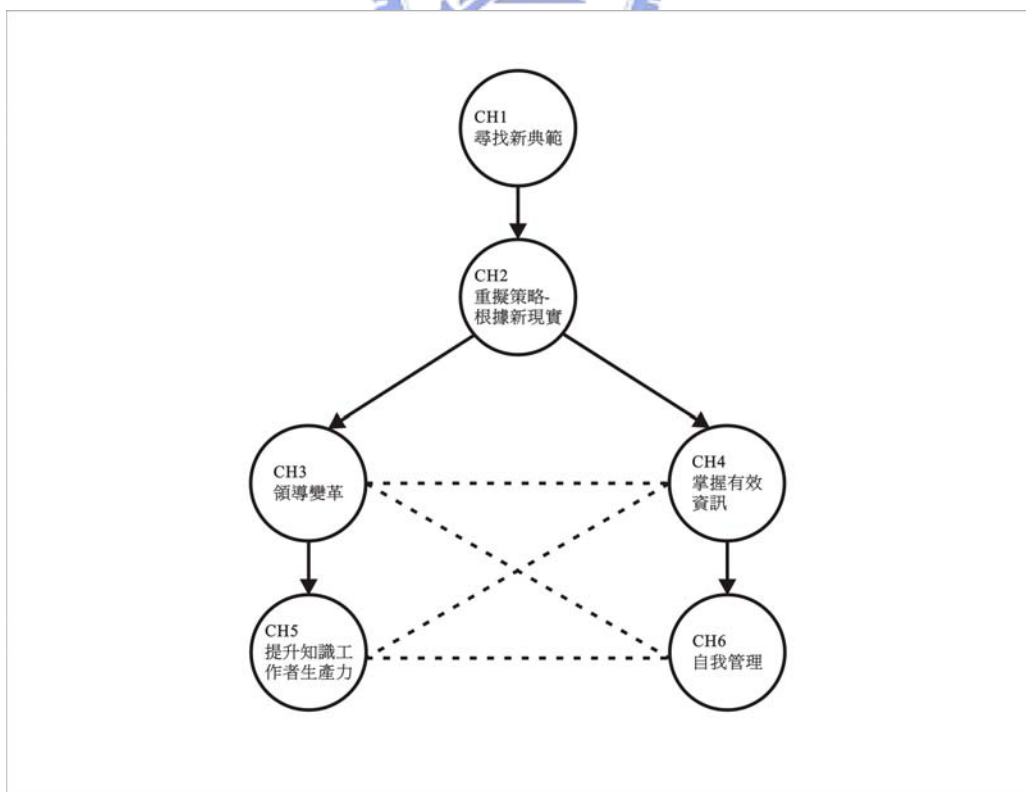


圖 6 「典範移轉」快覽圖

(1.1)快覽圖的節點表(Node table)

根據本章第一節的系統化繪製快覽圖方法，圖 6「典範移轉」快覽圖的節點表如下方的表 30 所示。延續「典範移轉」一書在本研究書檔的表 13 中書本 ID 為 11。X 和 Y 欄位是取篇章方框的中心點位置來轉換為 XY 座標軸。

Diag #	Node #	X	Y	Shape	Size
QD11	1	0.5	0.8	○	N
QD11	2	0.5	0.6	○	N
QD11	3	0.3	0.4	○	N
QD11	4	0.7	0.4	○	N
QD11	5	0.3	0.2	○	N
QD11	6	0.7	0.2	○	N

表 30 「典範移轉」快覽圖節點表

(1.2)快覽圖的弧形表(Arc table)

表 31 是根據本章第一節的系統化繪製快覽圖方法，歸納出圖 6「典範移轉」快覽圖的弧形表。

Diag #	Arc #	From	End	Type
QD11	1	1	2	—————→
QD11	3	2	3	—————→
QD11	3	2	4	—————→
QD11	4	3	5	—————→
QD11	5	4	6	—————→
QD11	6	3	4	.....
QD11	7	3	6	.....
QD11	8	4	5	.....
QD11	9	5	6	.....

表 31 「典範移轉」快覽圖弧形表

(1.3)快覽圖的圖檔表(Graph table)

由(1.1)表 30 節點表和(1.2)表 31 弧形表資訊，可歸納出在圖檔表中，圖 6「典範移轉」快覽圖的紀錄如下表 32。

Book #	Diag #	Length	Width	node	arc
11	QD11	5	5	6	9

表 32 「典範移轉」快覽圖檔表

(2) 「典範移轉」的全覽圖和示意圖資料檔

根據本章第 2 節所述的全覽圖的繪製方法，使用第二章的表 15~20 整理出「典範移轉」一書每章之議題及概念，以下圖 7 呈現的即是結果：「典範移轉」的全覽圖。

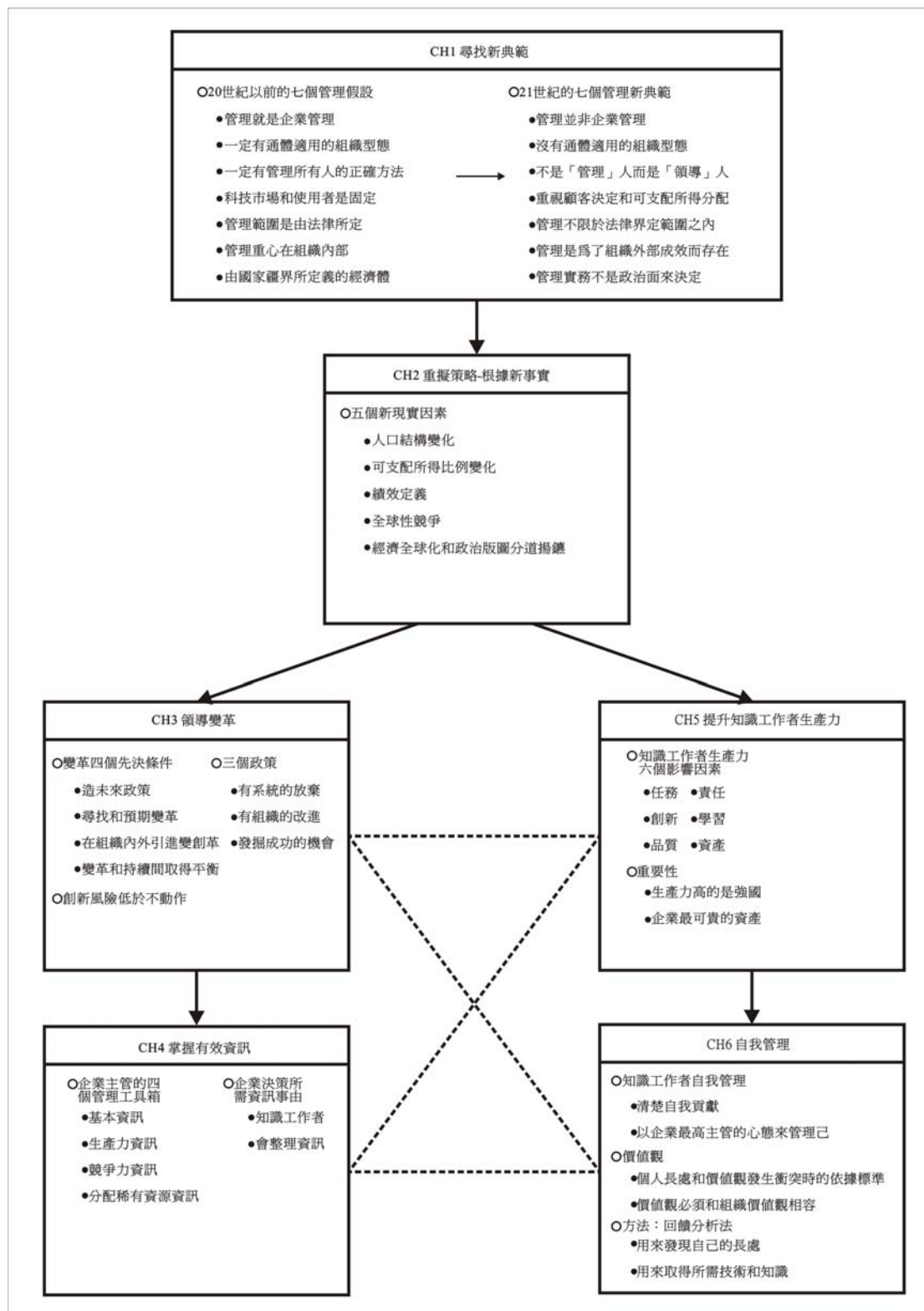


圖 7 「典範移轉」全覽圖

(2.1)全覽圖的節點表(Node table)

根據本章第二節的系統化繪製全覽圖方法，搭配第二章的表 15~20「典範移轉」議題和概念表，圖 7「典範移轉」全覽圖的節點和議題關係表如下方的表 33 所示。延續「典範移轉」一書在本研究書檔的表 13 中書本 ID 為 11。

Book #	Node #	Issue #	Note
11	1	1A, 1B	
11	2	2A	
11	3	3A, 3B, 3C	
11	4	4A, 4B, 4C	
11	5	5A, 5B	
11	6	6A, 6B, 6C	

表 33 「典範移轉」節點和議題關係表

表 34 即為「典範移轉」的全覽圖節點表，X 和 Y 欄位是取篇章方框的中心點位置來轉換為 XY 座標軸。

Diag #	Node #	X	Y	Shape	Size
D11	1	0.5	0.9	□	L
D11	2	0.5	0.7	□	N
D11	3	0.3	0.4	□	N
D11	4	0.7	0.4	□	N
D11	5	0.3	0.2	□	N
D11	6	0.7	0.2	□	N

表 34 「典範移轉」全覽圖節點表

(2.2) 全覽圖的弧形表(Arc table)

表 35 是根據本章第二節的系統化繪製全覽圖方法，歸納出圖 7「典範移轉」全覽圖的弧形表。

Diag #	Arc #	From	End	Type
D11	1	1	2	————→
D11	3	2	3	————→
D11	3	2	4	————→
D11	4	3	5	————→
D11	5	4	6	————→
D11	6	3	4	.....
D11	7	3	6	.....
D11	8	4	5	.....
D11	9	5	6	.....

表 35 「典範移轉」全覽圖弧形表

(2.3) 全覽圖的圖檔表(Graph table)

由(2.1)表 34 節點表和(2.2)表 35 弧形表資訊，可歸納出在圖檔表中，圖 7「典範移轉」全覽圖的紀錄如下表 36。

Book #	Diag #	Length	Width	node	arc
11	D11	10	7	6	9

表 36 「典範移轉」全覽圖檔表

本章以彼得杜拉克的「典範移轉」一書操作模擬，繪出快覽圖和全覽圖，並解析到三個關聯資料檔，以及透過關聯資料檔定義來組出示意圖的系統化知識管理方法，驗證了方法的可行性和實際運用狀況，提供未來開發書籍知識管理系統的基礎資料庫內容建構的藍圖。

### (3) 「典範移轉」的章節圖

根據本章第 3 節所述的章節圖繪製方法，以下圖 8~13 呈現的即是「典範移轉」一書六個的章節圖。

#### (3.1) 第一章 尋找新典範

CH1 尋找新典範	
1A 20世紀前管理基本假設有那幾項？1B 何謂管理新典範？	
1A1 管理就是企業管理	1B1 管理並非企業管理
1A2 一定有通體適用的組織型態	1B2 沒有通體適用的組織型態
1A3 一定有管理所有人的正確方法	1B3 不是「管理」人而是「領導」人
1A4 科技市場和使用者是固定	1B4 重視顧客決定和可支配所得分配
1A5 管理範圍是由法律所定	1B5 管理不限於法律界定範圍之內
1A6 管理重心在組織內部	1B6 管理是為了組織外部成效而存在
1A7 由國家疆界所定義的經濟體	1B7 管理實務不是政治面來決定

圖 8 第一章 尋找新典範的章節圖

#### (3.2) 第二章 重擬策略

CH2 重擬策略-根據新事實
2A 擬定策略根據的五個新現實因素為何？
2A1 人口結構變化
2A2 可支配所得比例
2A3 績效定義
2A4 全球性競爭
2A5 經濟全球化和政治版圖分道揚鑣

圖 9 第二章 重擬策略的章節圖

### (3.3) 第三章 領導變革

CH3 領導變革	
3A 變革領導者需要具備四個條件？ 3A1 創造未來的政策 3A2 尋找和預期變革 3A3 在組織內外引進變革 3A4 變革和持續間取得平衡	3B 變革領導者需要具備四個條件？ 3B1 有系統的放棄 3B2 有組織的改進 3B3 發掘成功的機會
3C 創新是高風險？ 3C1 創新風險遠低於不發掘新機會的風險	

圖 10 第三章 領導變革的章節圖

### (3.4) 第四章 掌握有效資訊



CH4 掌握有效	
4A 哪一項核心競爭力是任何組織或企業都不可缺少？ 4A1 「創新」是任何組織企業的核心競爭力	
4B 企業決策所需的資訊由誰提供？ 4B1 知識工作者能決定如何整理資訊 4B2 企業必須建立一套蒐集管理外部資訊系統	
4C 企業主管有效管理的工具箱為何？ 4C1 基本資訊 4C2 生產力資訊 4C3 競爭力資訊 4C4 分配稀有資源資訊	

圖 11 第四章 掌握有效資訊的章節圖

### (3.5) 第五章提升知識工作者生產力

CH5 提升知識工作者生產力
5A 為何提高知識工作者生產力是如此重要？ 5A1 企業最可貴的資產是知識工作者生產力 5A2 知識工作者生產力高的國家就是經濟強國
5B 決定知識工作者生產力的六個主要因素為何？ 5B1 任務 5B2 責任 5B3 創新 5B4 學習 5B5 品質 5B6 資產

圖 12 第五章 提升知識工作者生產力的章節圖

### (3.6) 第六章 自我管理



CH6 自我管理
6A 回饋分析法的用處？ 6A1 回饋分析法是用來發現自己的長處 6A2 回饋分析法是用來取得所需技術和知識
6B 價值觀衝突時何去何從？ 6B1 個人長處和價值觀發生衝突時依據標準是價值觀 6B2 個人價值觀必須和組織價值觀相容
6C 知識工作者如何做自我管理？ 6C1 知識工作者必須以企業最高主管的心態來管理自己 6C2 知識工作者會清楚自我貢獻

圖 13 第六章 自我管理的章節圖



## 第四章、議題群關聯分析

根據本文第二章的文字資料檔解析，整理出彼得·杜拉克的「企業的概念」、「彼得·杜拉克的管理聖經」、「成效管理」、「有效的管理者」、「不連續的時代」、「創新與創業精神」、「杜拉克談未來管理」、「杜拉克談未來企業」、「杜拉克看亞洲」、「責任與擔當」、「典範移轉」和「下一個社會」等 12 本著作的議題和概念檔，議題總數 200 個，本章的第一節中，將過濾重複出現的議題，以及和書本主旨關聯程度，由其中擷取出 100 個有代表性議題來做關聯矩陣，而 12 本書全部的議題和概念檔將另外放在本文附錄呈現。

### 第 1 節 議題關聯矩陣

以單一議題為單位，將 12 本書的所有的議題，根據其主旨以及闡述領域來分組歸類，每一群組中再選擇有代表性的重要議題，下列的表 37 ~ 49 即是選擇出來的 100 個議題，分為 13 個群組，主旨觀點分別是「組織和分權」、「企業」、「經理人」、「員工」、「決策」、「目標管理」、「效率與效用」、「民營化」、「創新與創業精神」、「非營利組織管理」、「未來趨勢」、「知識工作者」和「自我管理」。

(1)

組織和分權			
No	Issue ID	Issue name	Book
1	2A	聯邦分權理念定義？	(1)企業的概念
2	2B	中央在聯邦分權制度的基本功能？	(1)企業的概念
3	3B	分權管理制的成效？	(1)企業的概念
4	3C	分權管理制無法解決問題有？	(1)企業的概念
5	5A	分權管理是否優於集權管理？	(1)企業的概念
6	3B	組織精神和目的？	(2)彼得杜拉克的管理聖經
7	3C	良好組織精神？	(2)彼得杜拉克的管理聖經
8	4C	組織體質的問題？	(2)彼得杜拉克的管理聖經
9	8A	資訊導向型組織和傳統企業差異？	(10)責任與擔當
10	8B	資訊導向型組織的管理問題？	(10)責任與擔當
11	9A	新組織與知識工作者關係？	(10)責任與擔當
12	9B	新組織與社會責任關係？	(10)責任與擔當

表 37 「組織和分權」議題群組

(2)

企業			
No	Issue ID	Issue name	Book
1	2A	企業的目的?	(2)彼得杜拉克的管理聖經
2	2B	企業的功能?	(2)彼得杜拉克的管理聖經
3	2D	企業設定八個目標領域?	(2)彼得杜拉克的管理聖經
4	2B	如何找出企業潛力?	(3)成效管理
5	3B	企業策略需考慮?	(3)成效管理
6	3C	如何把企業計畫轉為績效?	(3)成效管理
7	4A	如何系統化評估企業績效?	(7)杜拉克談未來管理
8	7A	企業的五項致命過失?	(9)杜拉克看亞洲
9	7B	企業如何再造?	(9)杜拉克看亞洲
10	1F	如何找到企業優勢?	(12)下一個社會

表 38 「企業」議題群組

(3)

經理人			
No	Issue ID	Issue name	Book
1	1B	管理階層的職務?	(2)彼得杜拉克的管理聖經
2	6A	經理人五種基本任務?	(2)彼得杜拉克的管理聖經
3	6C	未來的經理人任務?	(2)彼得杜拉克的管理聖經
4	1C	管理者須面對的現實問題?	(4)有效的管理者
5	1E	有效的管理者的共同習慣為何?	(4)有效的管理者
6	3B	管理者能貢獻哪方面的績效?	(4)有效的管理者
7	6B	提升管理績效的三階段?	(10)責任與擔當
8	3A	變革領導者需要具備四個條件?	(11)典範移轉
9	3B	變革領導者如何在組織內外引進變革?	(11)典範移轉
10	4C	企業主管有效管理的工具箱為何?	(11)典範移轉
11	1G	新千禧年執行長的五個挑戰?	(12)下一個社會
12	2A	四個企業家的陷阱?	(12)下一個社會

表 39 「經理人」議題群組

(4)

員工			
No	Issue ID	Issue name	Book
1	8A	分權管理無法整合工人的原因？	(1)企業的概念
2	8B	如何解決勞資對立？	(1)企業的概念
3	8C	通用汽車管理工人經驗為？	(1)企業的概念
4	5A	人力資源運用的最佳方式？	(2)彼得杜拉克的管理聖經
5	5A	為何提高知識工作者生產力是如此重要？	(11)典範移轉

表 40 「員工」議題群組

(5)

決策			
No	Issue ID	Issue name	Book
1	6A	決策方法的要素？	(4)有效的管理者
2	7A	如何做有效的決策？	(4)有效的管理者
3	3A	企業關鍵決策？	(3)成效管理
4	3B	企業策略需考慮？	(3)成效管理
5	3A	人事決策重要步驟？	(10)責任與擔當

表 41 「決策」議題群組

(6)

目標管理			
No	Issue ID	Issue name	Book
1	3A	目標管理的意義？	(2)彼得杜拉克的管理聖經
2	1C	成效領域定義？	(3)成效管理
3	1D	何謂企業的 X 光檢查？	(3)成效管理

表 42 「目標管理」議題群組

(7)

效率與效用			
No	Issue ID	Issue name	Book
1	1A	有效率和有效能的差異？	(4)有效的管理者
2	1D	有效性是可以學會的嗎？	(4)有效的管理者
3	1E	有效的管理者的共同習慣為何？	(4)有效的管理者
4	2A	有效的管理者基礎步驟為何？	(4)有效的管理者
5	3A	如何使管理者工作有效？	(4)有效的管理者
6	6A	決策方法的要素？	(4)有效的管理者

表 43 「效率與效用」議題群組

(8)

民營化			
No	Issue ID	Issue name	Book
1	3B	如何讓政府再次發揮效能？	(5)不連續的時代
2	2D	政府功能要反敗為勝的步驟？	(8)杜拉克談未來企業
3	2E	後資本主義社會部門成因？	(8)杜拉克談未來企業
4	9B	自由市場經濟中政府功能？	(9)杜拉克看亞洲

表 44 「民營化」議題群組

(9)

創新與創業精神			
No	Issue ID	Issue name	Book
1	1A	創業精神定義？	(6)創新與創業精神
2	1B	創業家定義？	(6)創新與創業精神
3	1C	創新定義？	(6)創新與創業精神
4	1D	何謂系統化創新？	(6)創新與創業精神
5	1E	創新機會的七個來源？	(6)創新與創業精神
6	1F	創新的原則？	(6)創新與創業精神
7	3A	創業型的四個策略？	(6)創新與創業精神
8	4A	創業型社會出現？	(6)創新與創業精神
9	3A	日本企業系統化拋棄新產品的策略為何？	(6)創新與創業精神
10	4A	構想的意義和效用？	(10)責任與擔當
11	3C	創新是高風險？	(11)典範移轉
12	4A	哪項核心競爭力是任何組織企業都不可缺少？	(11)典範移轉

表 45 「創新與創業精神」議題群組

(10)

非營利組織管理			
No	Issue ID	Issue name	Book
1	3C	如何學習非營利組織管理？	(7)杜拉克談未來管理
2	8A	企業為何要師法非營利組織？	(9)杜拉克看亞洲
3	8B	企業從非營利組織學到什麼？	(9)杜拉克看亞洲

表 46 「非營利組織管理」議題群組

(11)

未來趨勢			
No	Issue ID	Issue name	Book
1	1A	四種以知識為基礎的新產業？	(5)不連續的時代
2	2C	未來工作的趨勢？	(7)杜拉克談未來管理
3	3B	未來管理的趨勢？	(7)杜拉克談未來管理
4	1A	後資本主義社會的成因？	(8)杜拉克談未來企業
5	2B	跨國區域主義興起原因？	(8)杜拉克談未來企業
6	1B	何謂管理新典範？	(11)典範移轉
7	2A	擬定策略根據的五個新現實因素為何？	(11)典範移轉
8	1A	資訊革命的影響？	(12)下一個社會
9	1E	電子商務帶來的改變？	(12)下一個社會
10	3A	世界經濟政策的未來趨勢？	(12)下一個社會
11	3B	社會的未來趨勢？	(12)下一個社會
12	4A	下一個社會的趨勢？	(12)下一個社會

表 47 「未來趨勢」議題群組

(12)

知識工作者			
No	Issue ID	Issue name	Book
1	4A	企業的知識工作者三大承諾?	(3)成效管理
2	4C	如何激勵知識工作者?	(5)不連續的時代
3	2A	已開發國家經理人所面臨的最嚴厲挑戰為何?	(7)杜拉克談未來管理
4	3B	如何提高知識生產力?	(8)杜拉克談未來企業
5	6A	如何讓知識工作者工作生活有效?	(9)杜拉克看亞洲
6	9A	新組織與知識工作者關係?	(10)責任與擔當
7	4B	企業決策所需的資訊由誰提供?	(11)典範移轉
8	5A	為何提高知識工作者生產力是如此重要?	(11)典範移轉
9	5B	決定知識工作者生產力的六個主要因素為何?	(11)典範移轉
10	1B	如何提升以知識為基礎新產業的績效?	(12)下一個社會

表 48 「知識工作者」議題群組

(13)

自我管理			
No	Issue ID	Issue name	Book
1	4A	如何發揮人的長處?	(4)有效的管理者
2	4B	用人之所長的原則為何?	(4)有效的管理者
3	6A	如何讓知識工作者工作生活有效?	(9)杜拉克看亞洲
4	6A	回饋分析法的用處?	(11)典範移轉
5	6B	價值觀衝突時何去何從?	(11)典範移轉
6	6C	知識工作者如何做自我管理?	(11)典範移轉

表 49 「自我管理」議題群組

要建立起 100 個議題的關聯矩陣，在本研究中的設計方法是先定義出 13 個議題群組的關聯矩陣，表 50 是 13 個議題群組名稱和包含的議題數目，表 51 是 13 個議題群組的關聯矩陣。然後在每個題群組中再去定義每個議題之間的關聯矩陣，表 52 ~ 64 分別是每個議題群組內的議題關聯矩陣。而關係分數定義如下：

0：代表相同的意義

1：高度相關的意義

2：中度相關的意義

3：低度相關的意義

Group No	Group Name	Issue Count
1	組織和分權	12
2	企業	10
3	經理人	12
4	員工	5
5	決策	5
6	目標管理	3
7	有效性和效率	6
8	民營化	4
9	創新	12
10	師法非營利組織管理	3
11	鑑往知來 趨勢	12
12	知識工作者	10
13	自我管理	6

表 50 13 個議題群組名稱和議題數目

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	0	1	0	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3
2	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	3	3
3	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1	3	1	1
4	2	0	0	0	1	1	1	2	2	1	3	0	0
5	1	0	0	1	0	0	0	1	1	2	1	1	3
6	1	0	0	1	0	0	1	2	1	0	1	1	3
7	1	1	0	1	0	1	0	1	2	3	3	1	1
8	3	1	3	2	1	2	1	0	3	1	1	3	3
9	3	1	2	2	1	1	2	3	0	1	1	1	3
10	3	1	1	1	2	0	3	1	1	0	1	1	3
11	3	2	3	3	1	1	3	1	1	1	0	2	3
12	3	3	1	0	1	1	1	3	1	1	2	0	0
13	3	3	1	0	3	3	1	3	3	3	3	0	0

表 51 13 個議題群組的關聯矩陣

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3
2	1	0	1	1	1	2	2	2	3	3	3	3
3	1	1	0	1	1	2	2	2	3	3	3	3
4	1	1	1	0	1	2	2	2	3	3	3	3
5	1	1	1	1	0	2	2	2	3	3	3	3
6	2	2	2	2	2	0	1	1	2	2	2	2
7	2	2	2	2	2	1	0	1	2	2	2	2
8	2	2	2	2	2	1	1	0	2	2	2	2
9	3	3	3	3	3	2	2	2	0	1	2	2
10	3	3	3	3	3	2	2	2	1	0	1	2
11	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	0	2
12	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	0

表 52 「組織和分權」議題群組的關聯矩陣



	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0	1	1	2	1	1	1	2	2	2
2	1	0	1	1	1	2	2	2	1	2
3	1	1	0	1	2	1	1	2	1	1
4	2	1	1	0	1	1	1	2	1	1
5	1	1	2	1	0	1	1	2	1	1
6	1	2	1	1	1	0	1	2	2	1
7	1	2	1	1	1	1	0	2	2	1
8	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2
9	2	1	1	1	1	2	2	2	0	1
10	2	2	1	1	1	1	1	2	1	0

表 53 「企業」議題群組的關聯矩陣

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1
2	1	0	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2
3	1	1	0	2	2	1	1	2	2	1	2	2
4	2	2	2	0	1	1	1	2	2	1	2	2
5	2	2	2	1	0	1	1	2	2	1	2	2
6	1	1	1	1	1	0	1	2	2	1	2	2
7	2	1	1	1	1	1	0	2	2	1	2	2
8	2	2	2	2	2	2	2	0	1	1	2	2
9	2	2	2	2	2	2	2	1	0	1	1	2
10	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2
11	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	0	1
12	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0

表 54 「經理人」議題群組的關聯矩陣

	1	2	3	4	5
1	0	1	1	1	2
2	1	0	1	1	2
3	1	1	0	1	2
4	1	1	1	0	1
5	2	2	2	1	0

表 55 「員工」議題群組的關聯矩陣

	1	2	3	4	5
1	0	1	2	2	3
2	1	0	2	2	3
3	2	2	0	1	2
4	2	2	1	0	1
5	3	3	2	1	0

表 56 「決策」議題群組的關聯矩陣

	1	2	3
1	0	2	2
2	2	0	1
3	2	1	0

表 57 「目標管理」議題群組的關聯矩陣

	1	2	3	4	5	6
1	0	1	2	2	2	3
2	1	0	1	1	1	3
3	2	1	0	1	1	3
4	2	1	1	0	1	3
5	2	1	1	1	0	2
6	3	3	3	3	2	0

表 58 「效率與效用」議題群組的關聯矩陣

	1	2	3	4
1	0	1	2	3
2	1	0	2	2
3	2	2	0	2
4	3	2	2	0

表 59 「民營化」議題群組的關聯矩陣

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
2	1	0	1	2	2	2	1	1	2	1	2	1
3	1	1	0	1	1	1	2	2	1	1	1	1
4	1	2	1	0	1	1	2	2	1	1	1	1
5	1	2	1	1	0	1	2	2	1	1	1	1
6	1	2	1	1	1	0	2	2	1	1	1	1
7	1	1	2	2	2	2	0	1	1	1	2	2
8	1	1	2	2	2	2	1	0	2	1	1	2
9	2	2	1	1	1	1	1	2	0	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
11	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	0	1
12	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	0

表 60 「創新與創業精神」議題群組的關聯矩陣

	1	2	3
1	0	1	2
2	1	0	1
3	2	1	0



表 61 「非營利組織管理」議題群組的關聯矩陣

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1
2	1	0	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2
3	1	1	0	1	2	1	1	2	2	1	2	2
4	2	2	1	0	1	1	1	2	2	2	1	1
5	2	2	2	1	0	1	1	2	2	2	2	2
6	1	1	1	1	1	0	1	2	2	2	1	1
7	1	1	1	1	1	1	0	2	2	1	1	1
8	1	2	2	2	2	2	2	0	1	2	2	2
9	1	2	2	2	2	2	2	1	0	2	1	1
10	1	2	1	2	2	2	1	2	2	0	2	2
11	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	0	1
12	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	0

表 62 「未來趨勢」議題群組的關聯矩陣

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0	1	2	2	2	1	3	2	2	1
2	1	0	1	0	1	2	3	2	1	2
3	2	1	0	0	1	2	3	0	1	2
4	2	0	0	0	1	2	3	1	0	2
5	2	1	1	1	0	2	2	2	1	2
6	1	2	2	2	2	0	1	1	1	2
7	3	3	3	3	2	1	0	1	1	2
8	2	2	0	1	2	1	1	0	2	1
9	2	1	1	0	1	1	1	2	0	2
10	1	2	2	2	2	2	2	1	2	0

表 63 「知識工作者」議題群組的關聯矩陣

	1	2	3	4	5	6
1	0	1	2	2	2	2
2	1	0	2	2	2	2
3	2	2	0	1	2	1
4	2	2	1	0	1	2
5	2	2	2	1	0	1
6	2	2	1	2	1	0

表 64 「自我管理」議題群組的關聯矩陣

根據表 51 ~ 64 議題群組和議題的關聯矩陣，即可帶入最佳化軟體計算出每個議題在球型座標上的位置，將在本章第 2 節 知識球呈現運算結果。

## 第 2 節 知識球模式

根據本章第 1 節的關聯矩陣計算出來的 100 個議題座標位置，如圖 14 所示。

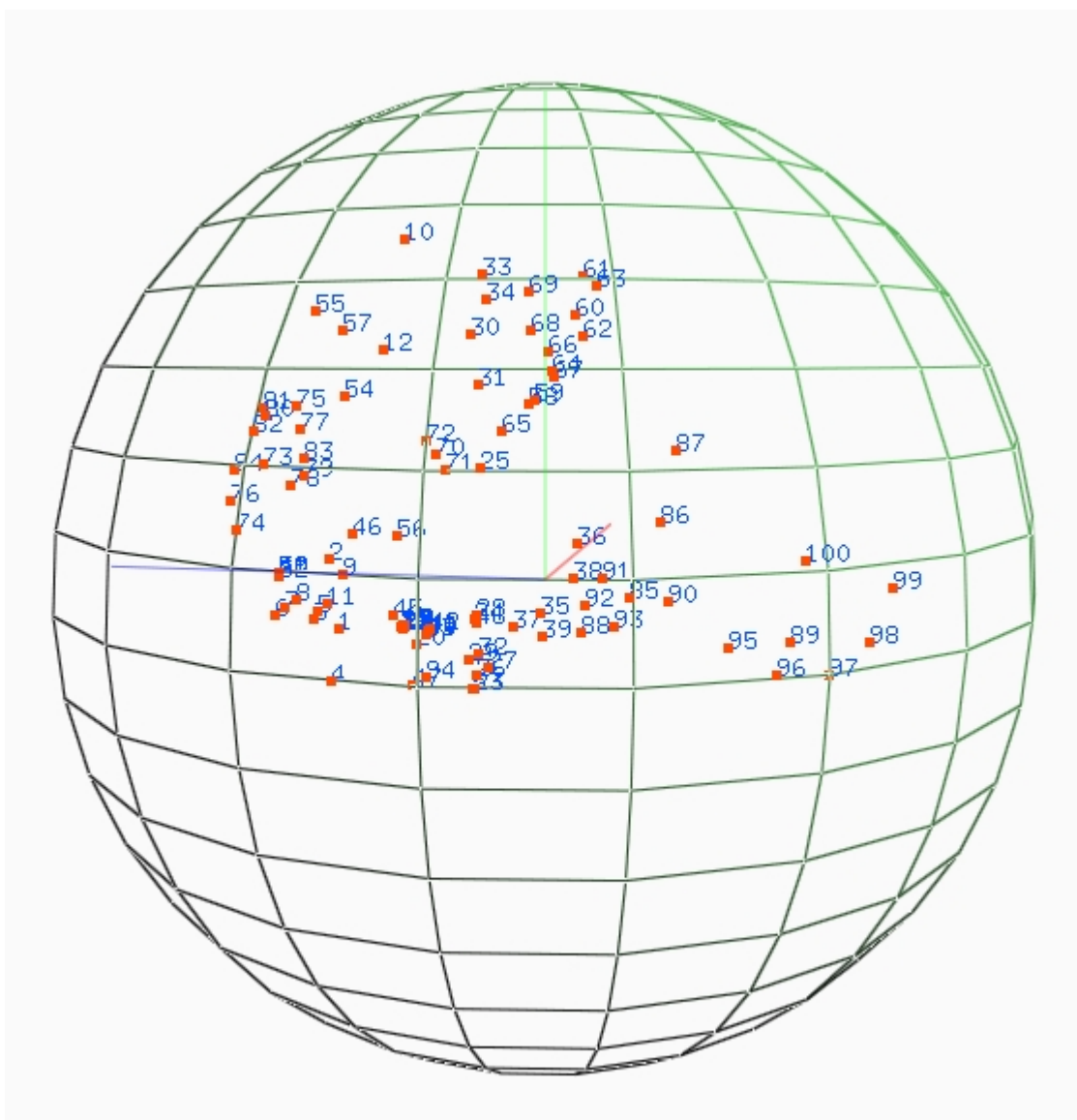


圖 14 彼得·杜拉克 12 本著作議題知識球

點 1 ~ 12 是表 37 「組織和分權」群組的 12 個議題  
點 13 ~ 22 是表 38 「企業」群組的 10 個議題  
點 23 ~ 34 是表 39 「經理人」群組的 12 個議題  
點 35 ~ 39 是表 40 「員工」群組的 5 個議題  
點 40 ~ 44 是表 41 「決策」群組的 5 個議題  
點 45 ~ 47 是表 42 「目標管理」群組的 3 個議題  
點 48 ~ 53 是表 43 「效率與效用」群組的 6 個議題  
點 54 ~ 57 是表 44 「民營化」群組的 4 個議題  
點 58 ~ 69 是表 45 「創新與創業精神」群組的 12 個議題  
點 70 ~ 72 是表 46 「非營利組織管理」群組的 3 個議題  
點 73 ~ 84 是表 47 「未來趨勢」群組的 12 個議題  
點 85 ~ 94 是表 48 「知識工作者」群組的 10 個議題  
點 95 ~ 100 是表 49 「自我管理」群組的 6 個議題

由知識球可以看出議題之間的關聯程度，例如點 35 ~ 39 的「員工」和點 85 ~ 94 的「知識工作者」，在知識球上可以得知兩個議題群組是有相關的。知識球提供了彼得·杜拉克論述的議題相關性，藉此了解所要重視的論點方向所在。



## 第五章、彼得杜拉克知識鏈編輯

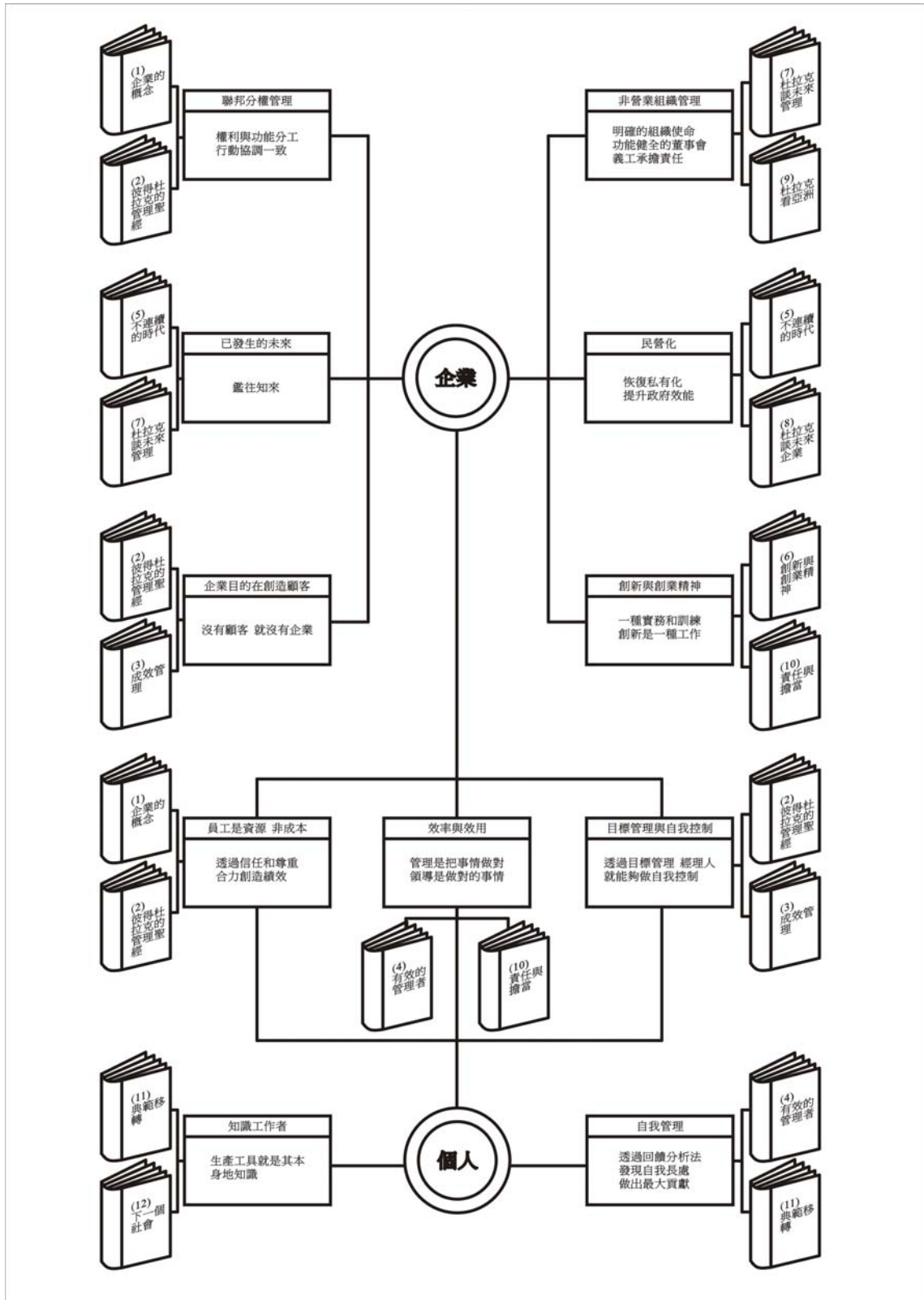
從不同觀點和角度來看彼得·杜拉克的著作，可以編輯繪出多樣式的彼得·杜拉克知識鏈。在本章中描繪從兩個不同觀點的彼得·杜拉克知識鏈，做為編輯應用的範例說明，讀者也可以藉由已經系統化的彼得·杜拉克著作示意圖和資料檔，自編出所關心和有興趣的知識鏈。

### 第 1 節 從企業和個人觀點的彼得杜拉克知識鏈

從企業和個人觀點來看的彼得杜拉克知識鏈，是使用第三章和第四章的議題群組和關聯性為基礎所繪出，繪製的理念是將 12 本書的議題檔打散再重組，繪製想法步驟如下：

- (1)收集所有從第三章整理出來的 12 本書議題檔，根據其討論的主旨分群，可歸類出 11 個觀點。
- (2)將 11 個觀點判斷其主旨分為討論企業和個人的主題兩組，繪出關聯圖。
- (3)每個觀點中，根據每本書的議題在該觀點所佔的比重，挑選前兩名的書本繪出 11 個觀點和 12 本著作的關聯圖。
- (4)從企業觀點來看的彼得杜拉克知識鏈，可以提供杜拉克對企業管理和趨勢的著重所在，可以藉由關聯圖的著作一窺究竟。杜拉克先從企業的本質：組織和分權開始談起，接者講述了企業的存在是因為顧客，以及相關創新策略。藉由已發生的未來趨勢，看到企業應師法非營利組織管理方式，政府應該將社會部門的功能民營化來提高效能。另外企業應該視員工為資源，讓有效的管理者用目標管理來跟企業結合提升績效。
- (5)從個人觀點來看的彼得杜拉克知識鏈，可以提供杜拉克對個人在企業中，自我管理闡述的重點。在於知識工作者是企業的資源，要提高企業競爭力就要讓知識工作者工作有效，以及所有的知識工作者都要做自我管理來提供最大貢獻和績效，並結合企業的目標管理來達到自我控制。
- (6)從企業和個人觀點來看的彼得杜拉克知識鏈，提供功能在一次閱讀 12 本彼得·杜拉克著作所關心的企業和個人議題，藉由該圖可以迅速記憶 12 本書討論企業和個人關聯議題的 11 個重要觀點。

由以上的(1)~(6)繪製的想法，從企業和個人觀點來看的彼得杜拉克知識鏈，如 64 頁中的圖 15 從企業和個人觀點來看的彼得杜拉克知識鏈所示。

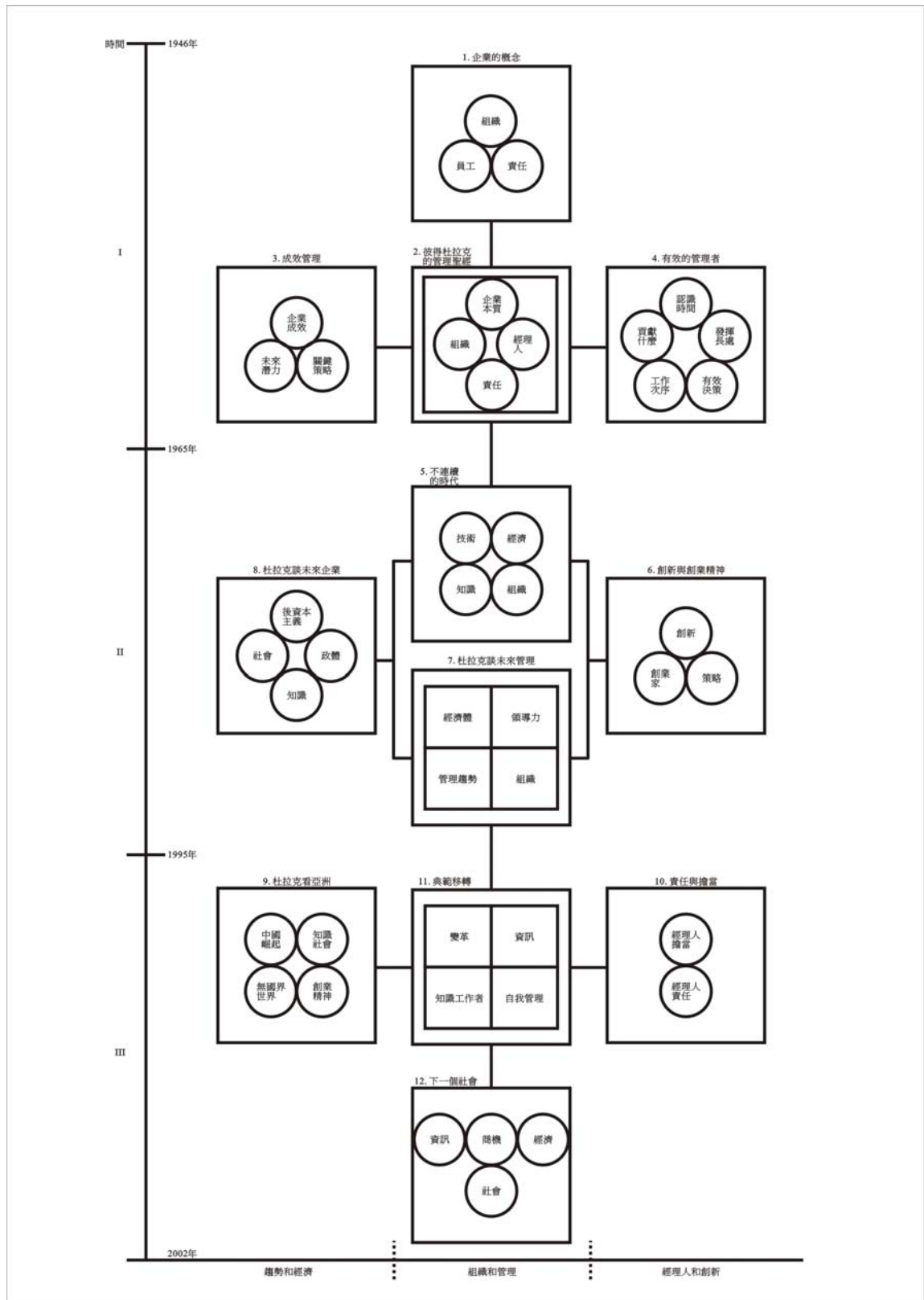




## 第 2 節 從時間和思想觀點的彼得杜拉克知識鏈

另一個從時間和思想主旨觀點來看的彼得杜拉克知識鏈，繪製的理念是將 12 本書中的快覽圖整合，X 軸是思想主旨，Y 軸是著作出版時間，繪製想法步驟如下：

- (1) 將 12 本書的快覽圖，先依年代排序，再根據書本的主旨大致區分為三組。
  - (2) 第一組是出版時間介於 1946~1964 年，是以論述企業、組織和管理為主的四本書：「企業的概念」、「彼得·杜拉克的管理聖經」、「成效管理」和「有效的管理者」。
  - (3) 第二組是出版時間介於 1965~1994 年，是以論述社會、政體和經濟趨勢為主的四本書：「不連續的時代」、「創新與創業精神」、「杜拉克談未來管理」和「杜拉克談未來企業」。
  - (4) 第三組是出版時間介於 1995~2002 年，是以論述資訊、知識和社會發展為主的四本書：「杜拉克看亞洲」、「責任與擔當」、「典範移轉」和「下一個社會」。
  - (5) 每一組裡面的書本，再根據趨勢和經濟、組織和管理和經理人，定義出其位置所在。
  - (6) 第一組的四本著作中，以「彼得·杜拉克的管理聖經」為中心，原因是杜拉克在「彼得·杜拉克的管理聖經」再版序文中曾提到討論主題延伸是「成效管理」和「有效的管理者」兩本書，而介紹企業組織的概念是「企業的概念」一書。將有提到企業的未來「成效管理」歸類到趨勢的 X 軸，「有效的管理者」歸類到經理人的 X 軸，而「企業的概念」和「彼得·杜拉克的管理聖經」放在組織管理的 X 軸。
  - (7) 第二組的四本著作中，以「杜拉克談未來管理」為中心來繪製，原因是杜拉克在該書中用了 40 個篇章來提要「不連續的時代」、「創新與創業精神」、和「杜拉克談未來企業」中所要討論的政體、經濟、社會、創新知識工作者的趨勢。「創新與創業精神」提到創業家是屬於經理人的 X 軸範圍，「杜拉克談未來企業」一書討論到較多經濟趨勢，故歸類到該 X 軸範圍，而屬於前後呼應的「不連續的時代」和「杜拉克談未來管理」兩本涵蓋了組織、管理、經濟、社會和知識趨勢，歸屬到管理的 X 軸。
  - (8) 第三組的四本著作中，以「典範移轉」為中心來繪製，原因是杜拉克在該書涵蓋了「杜拉克看亞洲」、「責任與擔當」、和「下一個社會」中所要討論的社會改變、知識工作者趨勢和經理人任務，「典範移轉」的篇章有承先啟後的功能。「責任與擔當」著重討論經理人的範疇，「杜拉克看亞洲」對經濟趨勢論述甚多，「典範移轉」和「下一個社會」重點討論管理和社會的改變。
  - (9) 從時間和思想主旨觀點來看的彼得杜拉克知識鏈，是提供綜覽 12 本彼得·杜拉克著作快覽圖，藉此可以迅速掌握 12 本書所要談論的範圍主旨關聯，也可以了解杜拉克 50 年來，著重觀點的轉變和趨勢。
- 由以上的(1)~(9)繪製的想法，從時間和主旨思想觀點的彼得杜拉克知識鏈，如 66 頁中的圖 16 從時間和主旨思想觀點的彼得杜拉克知識鏈所示。



## 第六章、結論與未來展望

### 第 1 節 研究成果

本研究主要的成果有以下幾點：

- (1)解析彼得·杜拉克 12 本著作，結構化為議題和概念關聯式資料檔。
- (2)繪出彼得·杜拉克 12 本著作的示意圖，並將示意圖轉成關聯式資料檔儲存。
- (3)提出杜拉克思想議題的知識球。
- (4)整合出兩套觀點的彼得·杜拉克知識鏈，利用圖形特性將書本內容轉化為圖表方式，藉由 2 張圖就可迅速掌握該 12 本著作所要討論的範圍和主旨，加強讀者的記憶強度。
- (5)本研究提供了知識管理資訊系統的資料庫雛型，以資訊科技的觀點來做知識管理。



## 第 2 節 未來課題

未來有以下主題可以繼續延伸：

- (1)設計知識管理系統，可以讀取本文建立的書本議題概念和示意圖關聯式資料庫檔。
- (2)可以在知識球上選擇有興趣的議題，查詢連接到後端資料庫議題概念檔以及書本的關聯，如圖 17 所示，未來的知識球資訊系統，可以應用查詢議題、概念和書本相關資訊。
- (3)提供編輯功能，讓讀者能夠編排所需內容，並藉由示意圖關聯式資料庫檔，系統自動繪出自編書的示意圖。
- (4)藉由議題關聯矩陣的關係，系統能夠自動化提供多樣不同觀點的組合示意圖。
- (5)點選觀點組合示意圖的其中一本書，能夠連接到該書的後端資料庫議題概念檔以及示意圖。

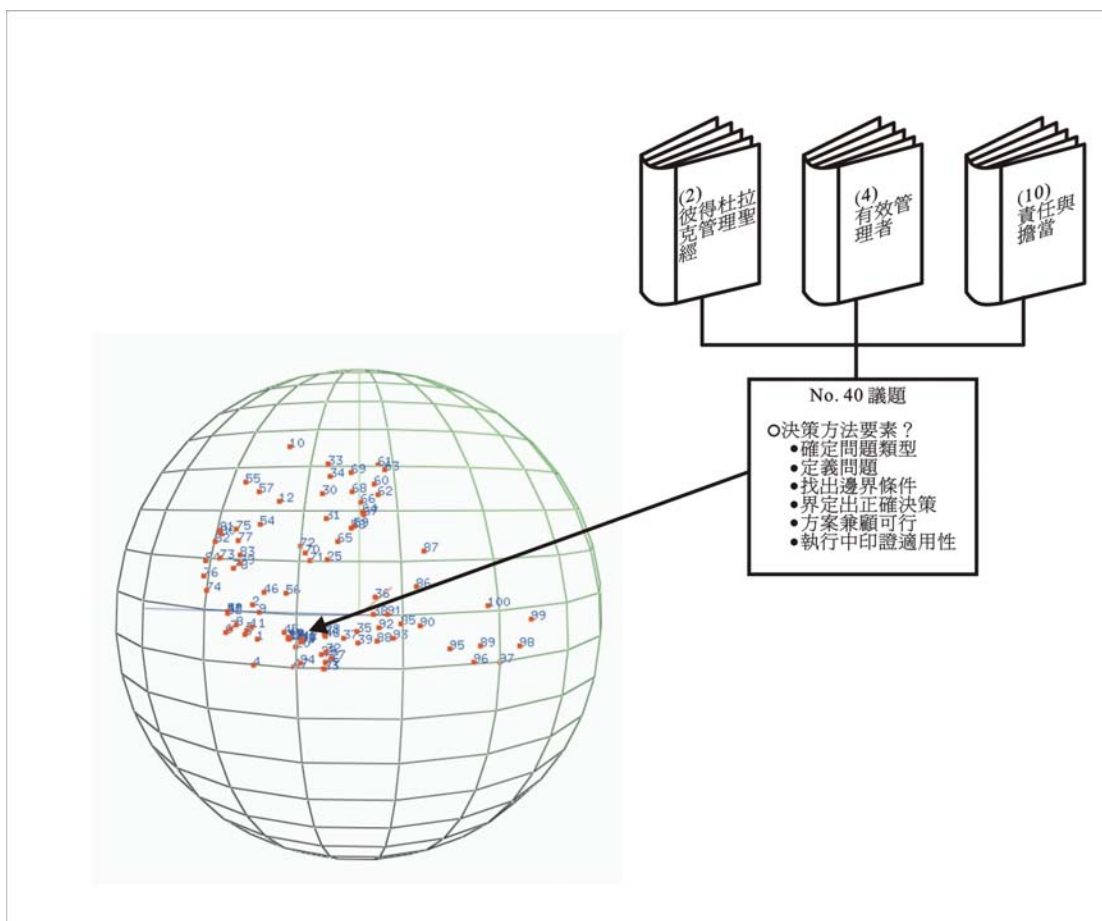


圖 17 未來知識管理系統的知識球運作

## 參考文獻

- [1] 查爾斯·韓第(Charles Handy)，「大師論大師-韓第解讀13位管理大師」，天下文化，2005年
- [2] 黎漢林教授講授，「商管知識系統課程」，2006年
- [3] 甯玉雯，「經典書籍知識管理-以孫子兵法為例」，國立交通大學資訊管理研究所碩士論文，2006年
- [4] 彼得·杜拉克，「企業的概念」，天下文化，2000年
- [5] 彼得·杜拉克，「彼得·杜拉克的管理聖經」，遠流，2004年
- [6] 彼得·杜拉克，「成效管理」，天下文化，2001年
- [7] 彼得·杜拉克，「有效的管理著」，中華企業管理發展中心，1967年
- [8] 彼得·杜拉克，「不連續的時代」，寶鼎，1971年
- [9] 彼得·杜拉克，「創新與創業精神」，臉譜，1985年
- [10] 彼得·杜拉克，「杜拉克談未來管理」，時報文化，2003年
- [11] 彼得·杜拉克，「杜拉克談未來企業」，時報文化，2003年
- [12] 彼得·杜拉克，「杜拉克看亞洲」，天下文化，1998年
- [13] 彼得·杜拉克，「責任與擔當」，天下文化，2005年
- [14] 彼得·杜拉克，「典範移轉」，天下文化，2005年
- [15] 彼得·杜拉克，「下一個社會」，商周，2002年
- [16] 彼得·杜拉克，「每日遇見杜拉克」，天下文化，2005年
- [17] 陳芳毓，「杜拉克給經理人的95個忠告」，經理人月刊第15期，2006年2月
- [18] 齊立文，「杜拉克10大核心觀點」，經理人月刊第15期，2006年2月
- [19] 經理人月刊第15期第70頁，2006年2月

## 附錄一

### (1) 「企業的概念」議題和概念檔

Issue	Issue name	Concept	Concept name
01A	何謂大公司？	01A01	組織眾人達成共同目標工具
01B	大公司成功運作原因？	01B01	解決領導問題
		01B02	解決基本政策問題
		01B03	提出行為與決策的客觀標準
02A	聯邦分權理念定義？	02A01	權利與功能分工
		02A02	行動協調一致
02B	中央在聯邦分權制度的基本功能？	02B01	幫助各事業部決策更有效率
		02B02	為公司和各事業部設定目標
02C	通用汽車的聯邦分權範圍？	02C01	事業部主管與中央階層主管
		02C02	現場工頭的所有主管
		02C03	事業夥伴：汽車經銷商
03A	通用汽車分權制度的形成過程？	03A01	組織內部逐漸成形
		03B01	領導：管理團隊
03B	分權管理制的成效？	03B02	政策：融入個人與公司利益
		03B03	指標：提供的服務 定價制度 市場佔有率 消費者意見
03C	分權管理制無法解決問題有？	03C01	將基層專才轉化通才領導者
		03C02	高階主管的孤獨脫離社會
04A	如何解決事業夥伴的衝突？	04A01	衝突中創造和諧
		04A02	通用汽車經驗：追求共同利益
05A	分權管理是否優於集權管理？	05A01	生產效率高：受成本會計和市場的檢驗
		05A02	能培訓領導人才
06A	對中產階級社會的信念為何？	06A01	機會均等下追求完善生活
		06A02	地位決定於對社會貢獻
06B	缺乏均等機會升遷制度原因？	06B01	升遷無客觀標準
		06B02	管理資格與教育有關
		06B03	未能提供展現潛力機會
06C	決定工作滿足的主要因素？	06C01	無法由升遷和報酬來解決
		06C02	注意和認可
07A	工頭升遷問題的影響？	07A01	無法單由管理階層解決
		07A02	工人有地位，工頭就有中產階級地位
07B	通用汽車如何解決工頭升遷？	07B01	客觀數據考核工頭績效
		07B02	訓練工頭擔任管理職
		07B03	工頭加入經營管理諮詢委員會

08A	分權管理無法整合工人的原因？	08A01	工人是被指導而非有權提供指導
08B	如何解決勞資對立？	08B01	均等訓練機會
		08B02	展露潛在才能
08C	通用汽車管理工人經驗為？	08C01	大量生產：作業標準化
		08C02	員工樂於瞭解工作相關知識
		08C03	鼓勵員工提出建議
09A	社會安定和大公司有何關係？	09A01	大企業穩定有助社會安定
		09A02	明確公司政策也符合社會利益
		09A03	獨占違反社會利益
09B	企業獨占缺點？	09B01	其利益來自犧牲社會福祉
		09B02	對企業不能獲得較高利潤
10A	為何市場機制符合社會利益？	10A01	界定市場自由運作範圍
		10A02	整合個人與社會利益
		10A03	修正經濟決策錯誤
11A	充份就業政策為何？	11A01	循環蕭條促進資本材生產
		11A02	經濟成長解決技術性失業

表 65 「企業的概念」議題和概念表



(2) 「彼得杜拉克的管理聖經」議題和概念檔

Issue	Issue name	Concept	Concept name
01A	管理階層的特殊功能?	01A01	把單純資源轉化為可生產資源
01B	管理階層的職務?	01B01	管理企業:目標管理
		01B02	管理「經理人」:運用人力和物力打造有生產力企業
		01B03	管理員工與工作:企業用以執行工作的資源是員工
01C	管理階層的挑戰?	01C01	「自動化」造成的人力管理配置
02A	企業的目的?	02A01	創造顧客
02B	企業的功能?	02B01	行銷:行銷產品或服務
		02B02	創新:提供更好的商品及服務
		02B03	有效運用生財資源,稱為「生產力」
02C	利潤的功能?	02C01	檢驗企業經營績效
		02C02	企業營運風險預備金
02D	企業設定八個目標領域?	02D01	市場地位
		02D02	產品與服務的創新
		02D03	生產力
		02D04	物力和財力資源

		02D05	獲利能力:企業求生存所需最小利潤
		02D06	主管績效和培育
		02D07	員工績效和工作態度
		02D08	社會責任
02E	企業經營者決策工具?	02E01	用最壞狀況檢驗目前經營決策
		02E02	用已發生過去找出影響經濟環境因素
		02E03	趨勢分析:多大的可能和多快發生
03A	目標管理的意義?	03A01	經理人需有明確目標
		03A02	列出管轄單位達到績效
		03A03	根據企業整體目標訂定經理人目標
		03A04	自我控制取代強制式管理
		03A05	經理人受績效目標的管理
03B	組織精神和目的?	03B01	決定經理人完成工作意願
		03B02	讓平凡人做不平凡的事
03C	良好組織精神?	03C01	強調績效
		03C02	實踐非說教
		03C03	安於平庸的危險
		03C04	清楚評估標準
		03C05	獎勵績效和貢獻
		03C06	不過度強調陞遷
		03C07	持續引進外部人才
		03C08	上樑正下樑也正
03D	執行長特質?	03D01	思考者
		03D02	行動者
		03D03	具開拓心的人
		03D04	一流的分析家
		03D05	整合者
03E	組成高階經營團隊?	03E01	是「團隊」非「委員會」
		03E02	經營團隊之間不能相互責難
03F	董事會功能?	03F01	企業審核角色
		03F02	行動的機構：在企業面臨危機
04A	判斷企業結構的三個方法?	04A01	活動分析:需要哪些活動達到經營目標
		04A02	決策分析:需要哪些決策達成績效
		04A03	關係分析:不同管理工作之間的關係分析
04B	聯邦分權化的管理組織優點?	04B01	經理人願景聚焦在經營績效成果
		04B02	降低了安於既有而怯於創新
		04B03	企業發揮目標管理功效



04C	組織體質的問題?	04C01	管理階層年齡結構失衡
05A	人力資源運用的最佳方式?	05A01	把員工當成資源
		05A02	鼓勵引導個人的成長
		05A03	要求員工主動積極
		05A04	要求員工接受改變
		05A05	把人放在最適合的職位
		05A06	激勵員工創造最佳績效
06A	經理人五種基本任務?	06A01	設定目標和採取行動
		06A02	從事組織的工作
		06A03	激勵員工
		06A04	為工作建立衡量標準
		06A05	培養人才
06B	決策五個階段?	06B01	界定問題
		06B02	分析問題
		06B03	發展可行的替代方案
		06B04	決定最適合方案
		06B05	把決策轉化為有效行動
06C	未來的經理人任務?	06C01	目標管理
		06C02	承擔風險
		06C03	制定策略性決策
		06C04	建立整合團隊
		06C05	激勵員工
		06C06	融合負責領域到企業
		06C07	找出產品和產業環境關聯性
07A	管理階層的責任?	07A01	維護公共利益
		07A02	思考企業的社會責任

表 66 「彼得杜拉克的管理聖經」議題和概念表

### (3) 「成效管理」議題和概念檔

Issue	Issue name	Concept	Concept name
01A	企業的現實面?	01A01	成效和資源存在企業外部
		01A02	開發機會才能獲致成效
		01A03	資源分配在開發機會
		01A04	經濟成效只能從領導獲得

		01A05	領導地位是無常
		01A06	既有事物會落伍
		01A07	既有事物可能配置不當
		01A08	經濟成效關鍵是：專注
01B	如何了解企業本身?	01B01	成效、營收和資源分析
		01B02	成本中心和結構分析
		01B03	行銷分析
		01B04	知識分析
01C	成效領域定義?	01C01	企業中領域的成效可評量
		01C02	分析層面是產品(或服務)、市場和配銷通路
		01C03	分析必須以產品(或服務)做出發點
01D	何謂企業的 X 光檢查?	01D01	「檢視所有產品展望」
		01D02	「檢視所有成效領域」
		01D03	關鍵資源的分配：金錢和知識資源
01E	如何做產品分析?	01E01	以產品生命週期做可能的增額分析 (incremental analysis)
01F	如何做有效控制成本?	01F01	注意力放在控制成本
		01F02	不同成本用不同方式處理
		01F03	把整項活動刪去是刪減成本最有效方法
		01F04	對企業進行全面檢視
		01F05	分析的產生經濟價值的活動
01G	企業常面臨成效領域的缺陷?	01G01	需有主要「發展」，取代以往重要過時發展
		01G02	欠缺「足夠支援」利用機會和成功
		01G03	「知識需求」和「機會」
02A	管理者如何建立企業優勢?	02A01	採用「理想事業」模型
		02A02	資源最大化找出機會
		02A03	資源最大化獲最大成效
02B	如何找出企業潛力?	02B01	找出企業經濟成效的拘束和限制
		02B02	找出事業中不安定點
		02B03	利用威脅變成機會
02C	打造企業未來方法?	02C01	「對已經發生的未來預作準備」：首要檢視的是「人口數字」
		02C02	「創造未來」：對尚未發生的未來提供新方向
03A	企業關鍵決策?	03A01	事業構想(idea of the business)
		03A02	事業所需的特殊優勢
		03A03	優先順序
03B	企業策略需考慮?	03B01	機會和風險
		03B02	企業範疇:專業化、多角化和整合取得平衡
		03B03	財務策略:時間和資金、自創或「外購」

		03B04	組織結構:符合企業經濟現實面、商機和績效方案
03C	如何把企業計畫轉為績效?	03C01	企業計畫必須有人負責
		03C02	企業計畫必須以事業實務運作為寄託
		03C03	企業必須培養員工注重經濟績效
04A	企業的知識工作者三大承諾?	04A01	把個人知識和努力貢獻到經濟成效
		04A02	要專心一意
		04A03	系統化、組織化方式，執行經濟任務

表 67 「成效管理」議題和概念表

(4) 「有效的管理者」議題和概念檔

Issue	Issue name	Concept	Concept name
01A	有效率和有效能的差異 ?	01A01	有效率(Efficiency) 是把事情做對(to do thing right)
		01A02	有效能(Effective) 是做對的事情(to got the right thing done)
01B	何謂管理者 ?	01B01	必須做決策的知識工作者
01C	管理者須面對的現實問題 ?	01C01	管理者時間易變成屬於別人時間
		01C02	管理者被迫忙於日常作業
		01C03	管理者的有效性是其貢獻能為組織他人所用
		01C04	管理者常侷促組織內部事務非外界現實
01D	有效性是可以學會的嗎 ?	01D01	有效性是後天習慣可以學會的
01E	有效的管理者的共同習慣為何 ?	01E01	善於管理時間
		01E02	重視對組織目標的貢獻
		01E03	瞭解自己和他人長處
		01E04	設定正確的工作順序
		01E05	做有效的決策
02A	有效的管理者基礎步驟為何 ?	02A01	記錄時間 : 瞭解時間實際耗用
		02A02	管理時間 : 減少非生產性工作佔用
		02A03	集中時間 : 將零碎時間集中運用
02B	如何管理時間 ?	02B01	消除時間浪費
		02B02	授權而非事必躬親
		02B03	管理者不要浪費別人時間
02C	如何消除時間的浪費 ?	02C01	例行性危機
		02C02	人員過多
		02C03	會議太多

		02C04	資訊系統失靈
03A	如何使管理者工作有效？	03A01	重視貢獻：使本人的知識為別人所用
03B	管理者能貢獻哪方面的績效？	03B01	直接成果
		03B02	價值實現
		03B03	未來人力發展
03C	有效管理者人群關係條件為何？	03C01	意見溝通
		03C02	團隊合作
		03C03	自我發展
		03C04	培養他人
04A	如何發揮人的長處？	04A01	用同僚之所長
		04A02	用上級之所長
		04A03	用本身之所長
04B	用人之所長的原則為何？	04B01	職位設計不會上帝才勝任
		04B02	職位要求嚴而廣
		04B03	先看人能做些甚麼
		04B04	容忍人之所短
04C	如何用運用上司長處？	04C01	瞭解發揮上司長處
		04C02	適應上司習性考量「如何」提出
04D	如何發揮自己長處？	04D01	瞭解本身限制
		04D02	順應習性發展自己工作方式
05A	如何達到有效的工作次序？	05A01	「專心」
		05A02	擺脫不具生產性的「昨天」
		05A03	有勇氣決定「何者當後」
06A	決策方法的要素？	06A01	瞭解問題是否屬「常態」
		06A02	找出問題的「邊界條件」
		06A03	滿足問題規範的正確途徑
		06A04	決策方案兼顧可行方法
		06A05	決策執行中搜集回饋資料印證適用性
07A	如何做有效的決策？	07A01	先有自己的見解
		07A02	反面意見的運用
07B	反面意見要存在的原因？	07B01	決策者不會被組織利益所限
		07B02	反面意見代表是另一方案
		07B03	反面意見可激發想像力

表 68 「有效的管理者」議題和概念表

(5) 「不連續的時代」議題和概念檔

Issue	Issue name	Concept	Concept name
01A	四種以知識為基礎的新產業?	01A01	資訊業
		01A02	海洋
		01A03	材料
		01A04	都會區
01B	新企業家的任務?	01B01	預期技術變革方向和速度
		01B02	管理創新型組織
01C	新經濟政策?	01C01	政府政策不約束生產資源:人力與資金的流動
		01C02	國際經濟指標為基礎,發展國內政策
02A	全球購物中心新社群出現?	02A01	貨幣與信用制度讓購買力與投資流通
		02A02	世界經濟需要跨國企業:尋求開發機會和培養領導人才
02B	如何讓窮人有生產力?	02B01	跨國企業開發當地人才
		02B02	引導跨國企業開發當地農業
02C	在那些方面超越新經濟學?	02C01	經濟理論的假定:經濟均衡被淘汰
		02C02	經濟理論的範疇:改變對技術的忽視
		02C03	經濟理論重新架構:知識創造生產力
03A	組成多元主義架構?	03A01	組織是知識型組織:存在目的讓專門知識發揮作用
		03A02	組織的運作三部分:目標、管理及個人績效
03B	如何讓政府再次發揮效能?	03B01	目標是要治理非「做事」
		03B02	「做事」社會工作再私有化
03C	個人如何存活在多元主義?	03C01	個人必須接受責任
		03C02	對組織有貢獻
04A	何謂知識經濟?	04A01	知識成為重要的「生產要素」
04B	知識經濟原則?	04B01	知識工作不會讓「工作消失」
		04B02	知識不會淘汰技能
04C	如何激勵知識工作者?	04C01	需要挑戰
		04C02	知道自己有貢獻
04D	二十世紀最重要的管理工作?	04D01	讓知識工作發揮生產力
04E	進修教育和知識工作關係?	04E01	知識工作的人需不斷學習
		04E02	「讓知識成為基礎」實行是進修教育
04F	知識的政策該考量那些?	04F01	知識發展方向
		04F02	知識目標
		04F03	知識成效

表 69 「不連續的時代」議題和概念表

(6) 「創新與創業精神」議題和概念檔

Issue	Issue name	Concept	Concept name
01A	創業精神定義?	01A01	創業精神是一種行爲
		01A02	基礎在觀念和理論
01B	創業家定義?	01B01	能大膽面對決策者
		01B02	尋找改變和機會
		01B03	違反基本廣爲人知法則
		01B04	學習如何系統化創新
01C	創新定義?	01C01	改變資源所給與消費者價值與滿足
		01C02	保持過去比創新風險更大
01D	何謂系統化創新?	01D01	有目的尋求改變
		01D02	系統化分析對改變本身創新機會
01E	創新機會的七個來源?	01E01	意料之外事件
		01E02	不一致狀況
		01E03	程序需要
		01E04	產業與市場結構
		01E05	人口統計資料
		01E06	認知的改變
		01E07	新知識
01F	創新的原則?	01F01	對機會的分析
		01F02	觀念和認知
		01F03	目標簡單特定
		01F04	有效創新是從小做起
		01F05	成功創新是朝領導地位努力
02A	創業型管理訂定的「政策」	02A01	組織視變遷爲機會
		02A02	對公司創業精神與創新成就，有系統的評估和學習
		02A03	創業型管理明訂激勵辦法
		02A04	不該做的事：管理與創業單位混一起和多角化經營
03A	創業型的四個策略?	03A01	孤注一擲:永遠的領導地位
		03A02	打擊對方弱點：創意性模仿和創業家柔道
		03A03	生存利基：收費站策略、專門技術和市場策略
		03A04	改變價值及特性：創造實用性
04A	創業型社會出現?	04A01	創新與創業精神：持續穩定的行爲
		04A02	無用的政策：規劃
		04A03	社會創新的需要

	04A04	新任務：政府賦稅政策
	04A05	個人：不斷學習

表 70 「創新與創業精神」議題和概念表

(7) 「杜拉克談未來管理」議題和概念檔

Issue	Issue name	Concept	Concept name
01A	01A 未來經濟體發展趨勢?	01A01	跨國貿易企業出現
		01A02	企業透過聯盟整合
		01A03	公司所有權轉移至退休基金
		01A04	國際政治影響經濟政策
01B	知識和生產力、創新關係?	01B01	將知識應用到工作上，稱為「生產力」
		01B02	將知識應用在嶄新工作上，稱為「創新」
		01B03	以生產力及創新為利潤指標
01C	爭取世界競爭的優勢要重視?	01C01	管理能力-知識工作的生產力
		01C02	技術、市場及顧客
01D	美國世界投資政策?	01D01	成功的出口產品具有高「附加價值」
		01D02	「互惠」為美歐經濟關係的原則
		01D03	美日「互惠」最利於美國經濟利益
		01D04	使拉丁美洲成為美國製造品顧客
02A	已開發國家經理人所面臨的最嚴厲挑戰為何?	02A01	提升知識及服務業工作的生產力
		02A02	界定知識及服務業工作的任務
02B	何謂有效的領導?	02B01	界定組織的使命
		02B02	確立組織的使命
02C	未來工作的趨勢?	02C01	人、工作走出大都市
		02C02	藍領工人沒落
02D	中國政府面臨的挑戰?	02D01	兼顧經濟表現和就業
		02D02	解除管制和通貨膨脹取得平衡
03A	日本企業系統化拋棄新產品的策略為何?	03A01	改善
		03A02	超越
		03A03	創新
03B	未來管理的趨勢?	03B01	管理老闆
		03B02	走動式管理:走出公司
		03B03	企業變革是改變習慣非拋棄根基文化
		03B04	降低成本方法是重組工作非裁員

03C	如何學習非營利組織管理?	03C01	重視管理：提高知識工作者生產力
		03C02	明確的使命，重視責任和成果
		03C03	有效運用董事會
04A	如何系統化評估企業績效?	04A01	市場地位升或降
		04A02	衡量創新能力
		04A03	衡量生產力
		04A04	流動性和現金流量
		04A05	衡量企業的獲利力
04B	未來的行銷走向?	04B01	「收買」顧客不可行
		04B02	找出潛在顧客群
		04B03	善用人口結構變遷的契機

表 71 「杜拉克談未來管理」議題和概念表

(8) 「杜拉克談未來企業」議題和概念檔

Issue	Issue name	Concept	Concept name
01A	後資本主義社會的成因?	01A01	知識成爲最關鍵的資源
		01A02	知識創造新的社會動力、經濟動力、政體
01B	後資本主義的組織成爲學習型組織原因?	01B01	改善提高生產力
01C	後資本主義的組織有那三種創新實務?	01C01	學習改善
		01C02	學習開發
		01C03	學習創新
01D	後資本主義勞力的未來?	01D01	讓人人有貢獻
		01D02	知識工作者專心本職
		01D03	服務性工作轉爲外包
01E	後資本主義資本的發展?	01E01	退休基金成爲資本主要來源
		01E02	「公司稽核」負責追蹤公司績效
02A	那些構成了後資本主義新政體?	02A01	跨國主義
		02A02	區域主義
		02A03	地方主義
02B	跨國區域主義興起原因?	02B01	金錢無祖國
		02B02	資訊跨國化
		02B03	環保跨國化
		02B04	消滅恐怖主義
		02B05	跨國人權監督



02C	地方主義興起原因？	02C01	人存在的需要
02D	政府功能要反敗為勝的步驟？	02D01	放棄行不通的事
		02D02	專心做行得通的事
		02D03	分析半成功半失敗的原因
		02D04	幫助社會自主機構成長
02E	後資本主義社會部門成因？	02E01	政府將社會工作外包
		02E02	非營利組織興起
03A	知識的生產力的重要性？	03A01	企業競爭優勢關鍵
		03A02	左右一國的經濟競爭力
03B	如何提高知識生產力？	03B01	有系統創新
		03B02	強調目標
03C	學校在社會地位的改變？	03C01	學校必須為自己的績效負責

表 72 「杜拉克談未來企業」議題和概念表

(9) 「杜拉克看亞洲」議題和概念檔

Issue	Issue name	Concept	Concept name
01A	中國崛起的原因？	01A01	世界經濟轉多元中心
		01A02	已開發國家成長停滯
		01A03	海外華人興起
01B	中國崛起的挑戰？	01B01	通貨膨脹
		01B02	工人嚴重失業率
		01B03	內陸沿海貧富懸殊
01C	海外華人提供中國的幫助？	01C01	投資金融網路
		01C02	建設法律基礎
		01C03	提供受教育人才
02A	日本經濟不悲觀的理由？	02A01	亞洲貿易量增加
		02A02	服務部門仍成長
		02A03	零售業成效卓著
		02A04	製造業無空洞化
02B	製造業空洞化的謬誤為何？	02B01	產量和從事生產人數有相關
		02B02	美元疲軟對日本經濟並非負面
		02B03	海外投資會讓出口減少
		02B04	高估低工資國家競爭優勢
02C	無國界的經理人挑戰？	02C01	面臨全球的競爭

		02C02	學會跨國性的區域操作
		02C03	消費市場走向地方化
03A	日本教育系統要如何改善？	03A01	日本教育系統無錯誤
		03A02	改善招募廣納四方
03B	何謂知識型社會？	03B01	電腦改變教育方法
		03B02	不斷的學習
		03B03	知識融會貫通
04A	日本金融業創新的理由？	04A01	人口發展趨勢以老人為主
		04A02	不能靠創造性模仿
04B	如何兼顧現存企業與創新？	04B01	觀察經濟變局尋找契機
		04B02	觀察社會
		04B03	觀察科技的變化
06A	如何讓知識工作者工作生活有效？	06A01	立定目標
		06A02	以認真工作為榮
		06A03	不斷學習
		06A04	納入自我評估發現自我長處
		06A05	努力適應新任務
07A	企業的五項致命過失？	07A01	不能有計畫割捨
		07A02	崇拜高利潤
		07A03	錯誤定價
		07A04	根據企業成本定價
		07A05	明日機會扼殺在昨天
07B	企業如何再造？	07B01	利潤非唯一目標
		07B02	化變局為契機
		07B03	有組織的創新系統
08A	企業為何要師法非營利組織？	08A01	可以避免社會退化
		08A02	振興社會是非政府組織
08B	企業從非營利組織學到什麼？	08B01	視知識工作者為志願工作者管理
		08B02	清晰目標和使命
09A	自由市場經濟優缺點？	09A01	長處是將威脅錯誤到最小
		09A02	要有公民社會
		09A03	要有法律架構
		09B01	法規愈少
09B	自由市場經濟中政府功能？	09B02	主動採取跨國政策
		09B03	再造轉型有效能政府
		09B04	作法是建立持續改善

表 73 「杜拉克看亞洲」議題和概念表

## (10) 「責任與擔當」議題和概念檔

Issue	Issue name	Concept	Concept name
01A	何謂經營假說？	01A01	一家公司「該做什麼事」(what to do)
01B	經營假說組成條件？	01B01	組織外部的假設
		01B02	組織特定使命
		01B03	核心競爭力的假設
01C	經營假說要求？	01C01	對外在假設須與現實相符
		01C02	對生產 成本 財務假定必須互相吻合
		01C03	經營假說為組織所有成員知曉
		01C04	經營假說必須經常測試
02A	決策過程連續步驟？	02A01	確認問題類型
		02A02	定義問題
		02A03	找出問題「邊界條件」
		02A04	界定出「正確」決策
		02A05	方案兼顧可行
		02A06	執行中印證適用性
03A	人事決策重要步驟？	03A01	思考任務內容
		03A02	找出多位合格人選
		03A03	因材施教
		03A04	向候選人夥伴徵詢意見
		03A05	確保任命人了解工作內容
04A	構想的意義和效用？	04A01	「構想」：採取有目的行動來建構未來世界
		04A02	化創意為創業構想
		04A03	新構想必須有經濟效用
05A	創新機會的七大來源？	05A01	發生非預期意外事件
		05A02	出現不協調情況
		05A03	程序的需要
		05A04	產業市場改變
		05A05	人口結構變化
		05A06	認知改變
		05A07	出現新知識
06A	經理人的主要工作？	06A01	為組織創造傑出經營成效
06B	提升管理績效的三階段？	06B01	分析
		06B02	分配
		06B03	決策
07A	企業主管最需要那部份的資訊？	07A01	成本會計到產出控制
		07A02	法律擬制到經濟現實

		07A03	取得創造財富資訊
07B	企業主管的四個管理工具箱為？	07B01	基本資訊
		07B02	生產力資訊
		07B03	競爭力資訊
		07B04	分配稀有資源資訊
08A	資訊導向型組織和傳統企業差異？	08A01	決策根據客觀數據進行診斷
		08A02	組織管理階層人數減少
		08A03	做事的方式改變
08B	資訊導向型組織的管理問題？	08B01	專業人員報酬、績效及生涯規劃
		08B02	為專業人員描繪願景
		08B03	有團隊績效的管理組織
		08B04	確保管理人才來源
09A	新組織與知識工作者關係？	09A01	提供機會獲取高度成就感
		09A02	提供工作團隊
09B	新組織與社會責任關係？	09B01	破壞穩定為了創新
		09B02	專精特定任務
10A	如何以非營利組織為師？	10A01	確認使命與需求
		10A02	有效運用董事會功能
11A	影響知識工作者生產力因素？	11A01	任務
		11A02	責任
		11A03	創新
		11A04	學習
		11A05	品質
		11A05	資產
12A	管理創新目的？	12A01	做得更聰明
12B	管理知識工作生產力重要性？	12B01	轉為可用於經濟的資本
		12B02	成為經濟強權

表 74 「責任與擔當」議題和概念表

(11) 「下一個社會」議題和概念檔

No	Issue name	No	Concept name
01A	資訊革命的影響?	01A01	資訊革命就是知識革命
		01A02	社會接受知識專業人才的價值
01B	如何提升以知識為基礎新產業的績效?	01B01	賄賂認股權給知識工作者行不通

		01B02	滿足知識工作者價值觀
		01B03	產業未來吸引激勵知識工作者
01C	資訊社會的製造業如何生存?	01C01	變成以流通為基礎的知識公司
		01C02	做出有價值區隔的產品
01D	執行長的「資訊責任」為何?	01D01	決定如何利用資訊工具
		01D02	挑戰是要增加取得外界資訊
01E	電子商務帶來的改變?	01E01	消除距離，企業都必須具全球競爭力
		01E02	改變顧客的定義、行爲、購買方式、購買東西
		01E03	提供顧客全方位產品
01F	如何找到企業優勢?	01F01	企業學習拋棄:改善甚至會變新產品
		01F02	注意每一種變化:意外常是創新來源
01G	新千禧年執行長的五個挑戰?	01G01	治理改變：取得企業和股東目標平衡
		01G02	面對資訊：瞭解企業外部事情
		01G03	夥伴關係：取代命令
		01G04	知識工作者崛起：生產力創造優勢
		01G05	整合為一：企業財務目標和維持需要
02A	四個企業家的陷阱?	02A01	面對現實：知道新產品服務不會在想像處成功
		02A02	利潤重於現金流量的錯誤
		02A03	迅速成長對企業造成管理壓力
		02A04	把自己看得比企業還重要
02B	大公司如何學會創新?	02B01	改善
		02B02	擴大
		02B03	發明
02C	人才派遣業出現的原因?	02C01	把時間還給經理人
		02C02	專注管理知識工作者，得到更高生產力
02D	金融服務業的未來趨勢?	02D01	繼續做過去行得通的事
		02D02	被創新後起之秀取代
		02D03	自行創新，成為「創造性毀滅者」
02E	支持自由市場經濟運作原因?	02E01	錯誤最少，其他方法不可行
02F	二十一世紀的基本挑戰?	02F01	已開發國家的年輕人口萎縮
03A	世界經濟政策的未來趨勢?	03A01	跨國企業保持自主性
		03A02	貨幣和信用控制權移轉到跨國機構
		03A03	知識取代「土地、勞工和資本」三經濟要素
03B	社會的未來趨勢?	03B01	政策考量以社會優先
		03B02	非營利機構建立新社區
04A	下一個社會的趨勢?	04A01	新人口結構：年輕人口萎縮，爭取高齡支持變要務
		04A02	知識工作者成為主要的勞動力

		04A03	新保護主義興起：地區性貿易集團形成
		04A04	未來的公司：走向聯盟
04B	為下一個社會做的準備?	04B01	未來的公司：組織結盟和最高經營新任務
		04AB2	人力政策：員工和員工關係委外處理
		04B03	外界資訊：取得外部資訊
		04B04	改變的原動力：自己創造改變

表 75 「下一個社會」議題和概念表



## 附錄二

### (1) 「企業的概念」快覽圖

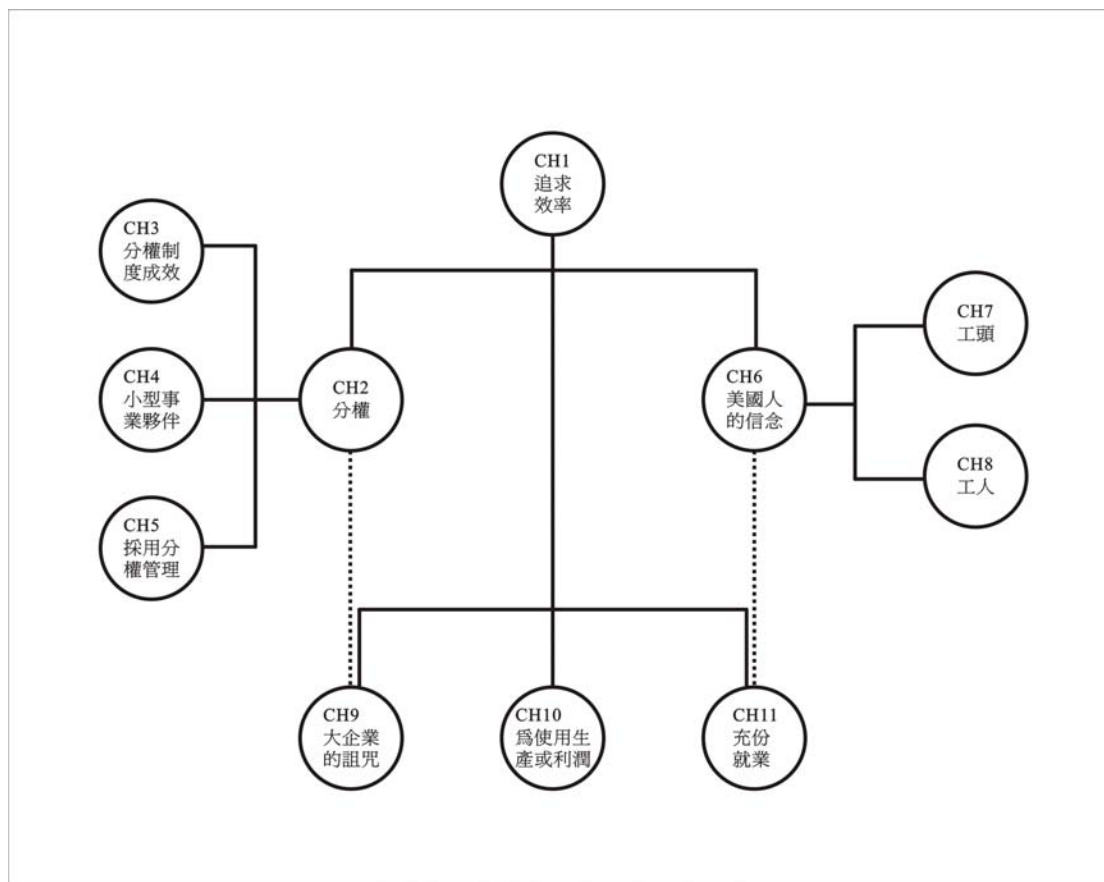


圖 18 「企業的概念」快覽圖

(2) 「彼得杜拉克的管理聖經」快覽圖

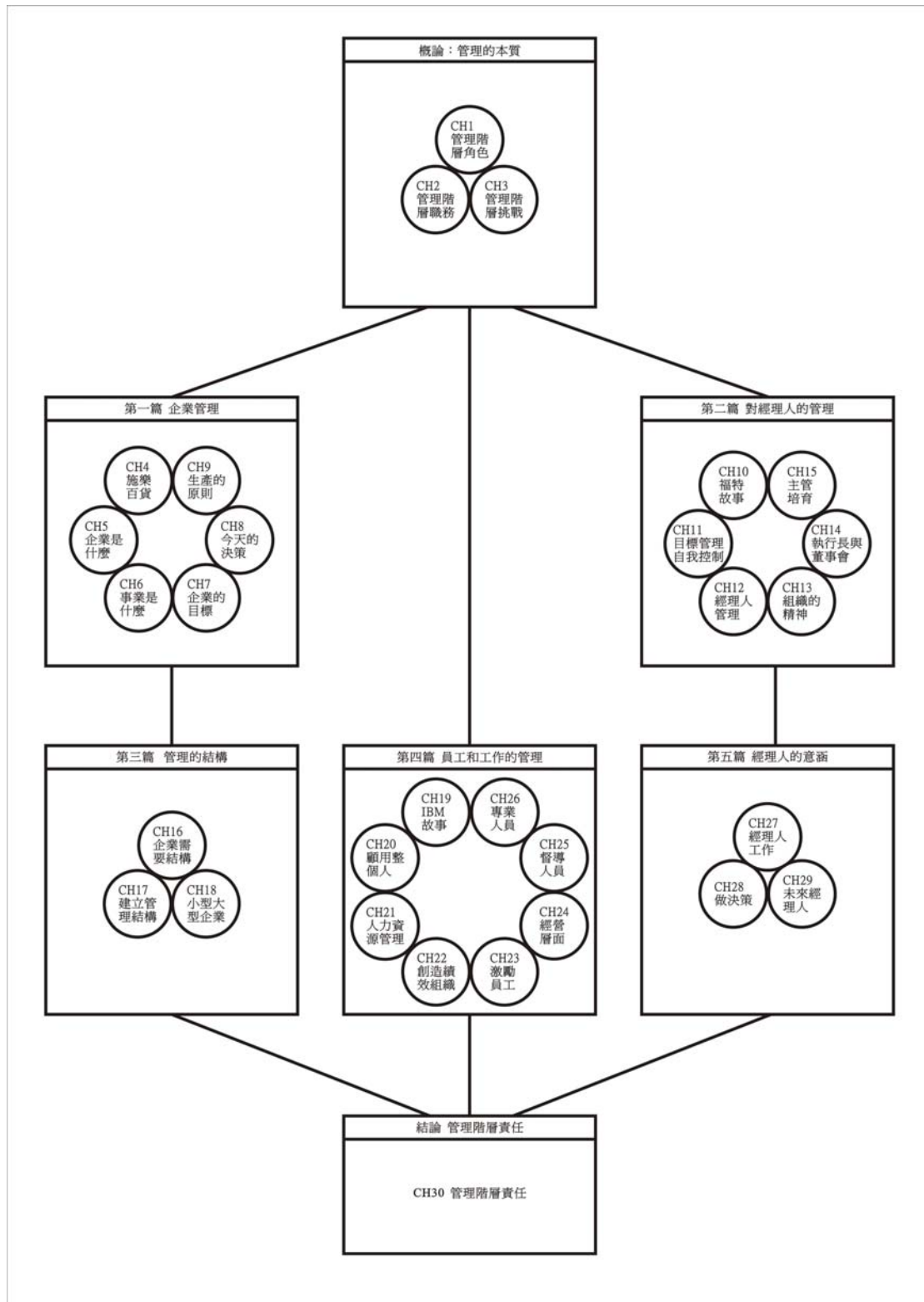


圖 19 「彼得杜拉克的管理聖經」快覽圖



(3) 「成效管理」快覽圖

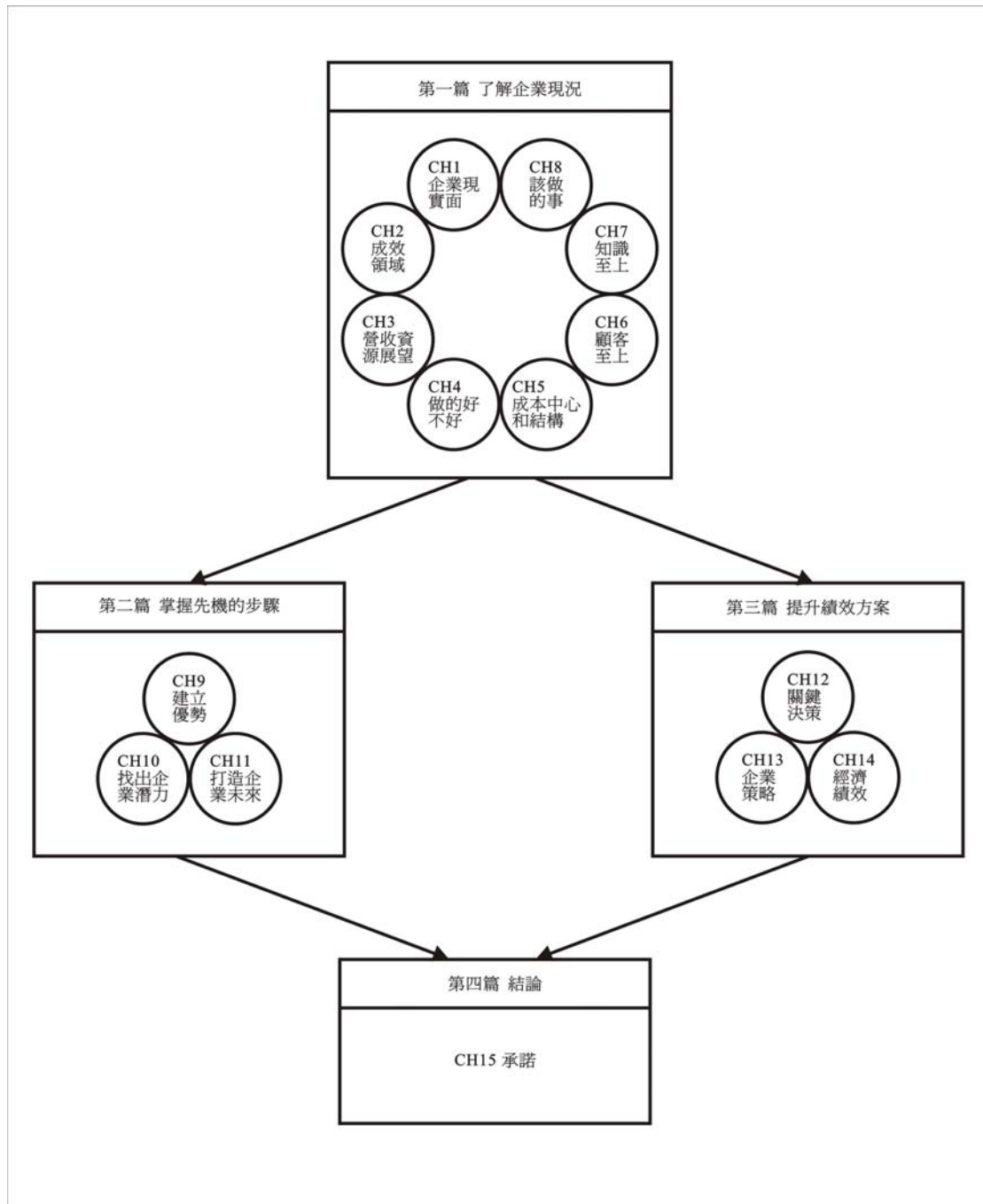


圖 20 「成效管理」快覽圖

(4) 「有效的管理者」快覽圖

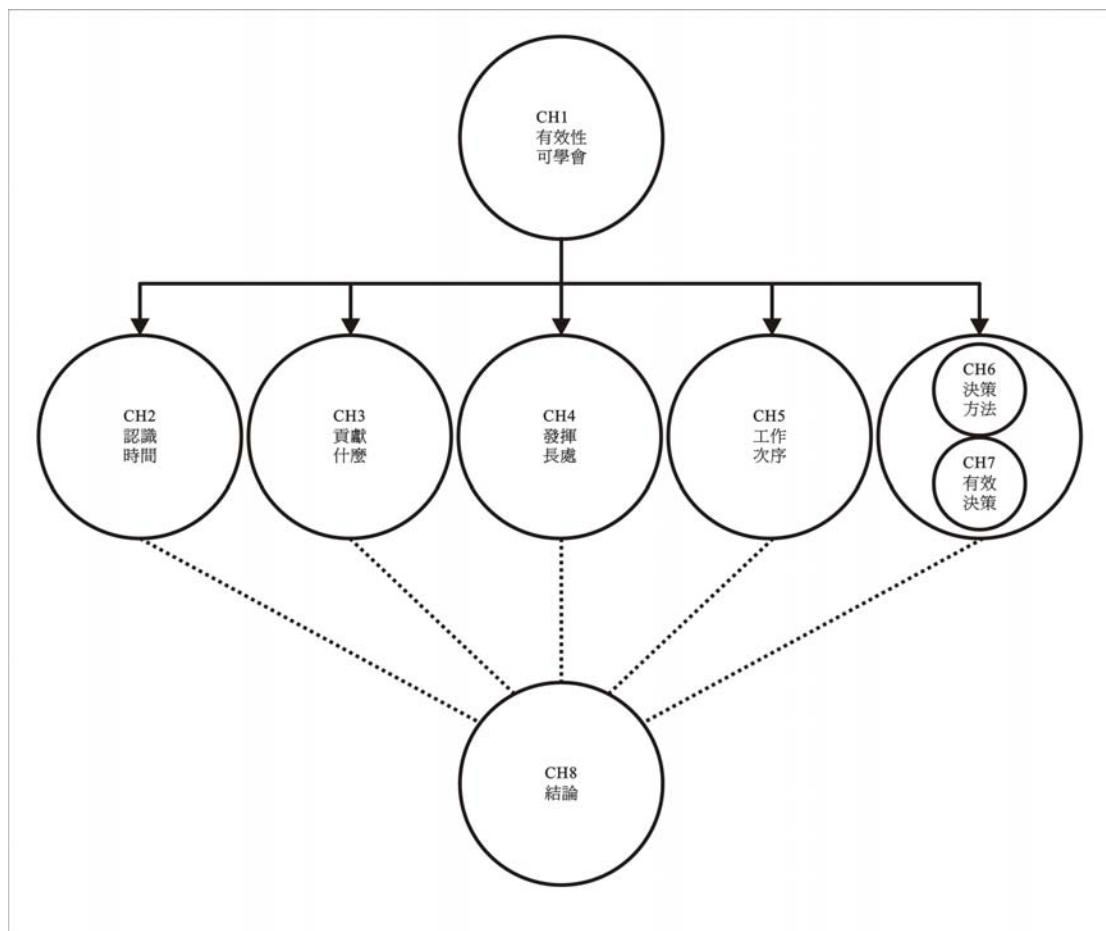


圖 21 「有效的管理者」快覽圖

(5) 「不連續的時代」快覽圖

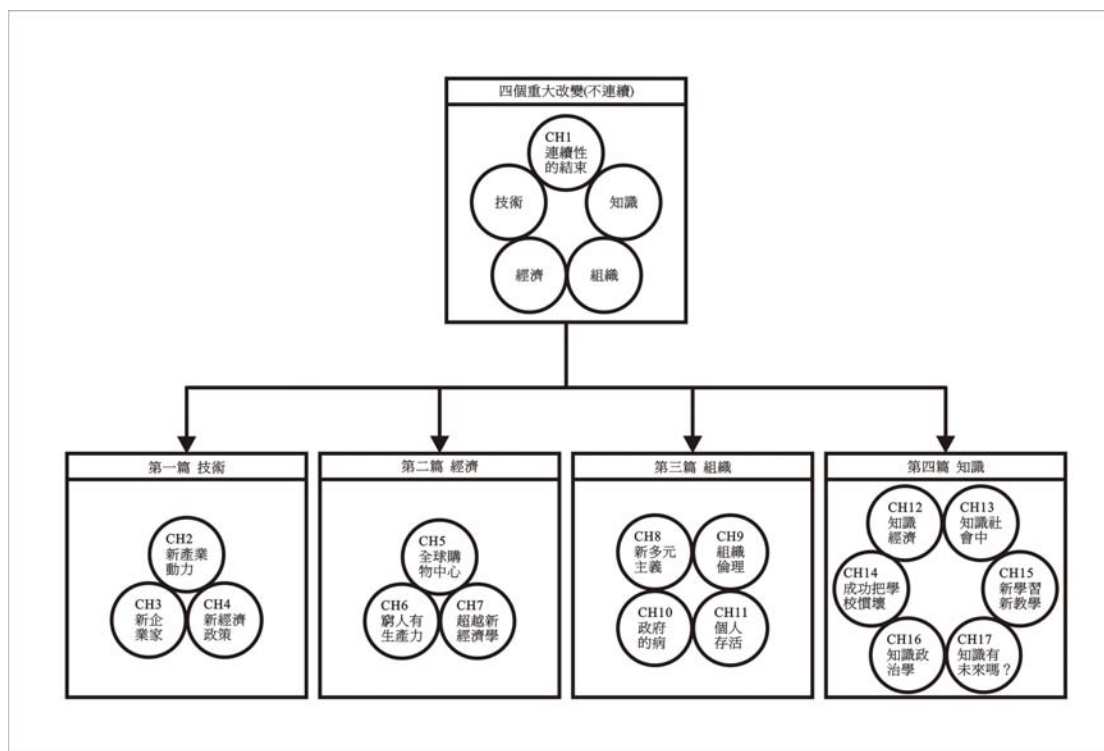


圖 22 「不連續的時代」快覽圖



(6) 「創新與創業精神」快覽圖

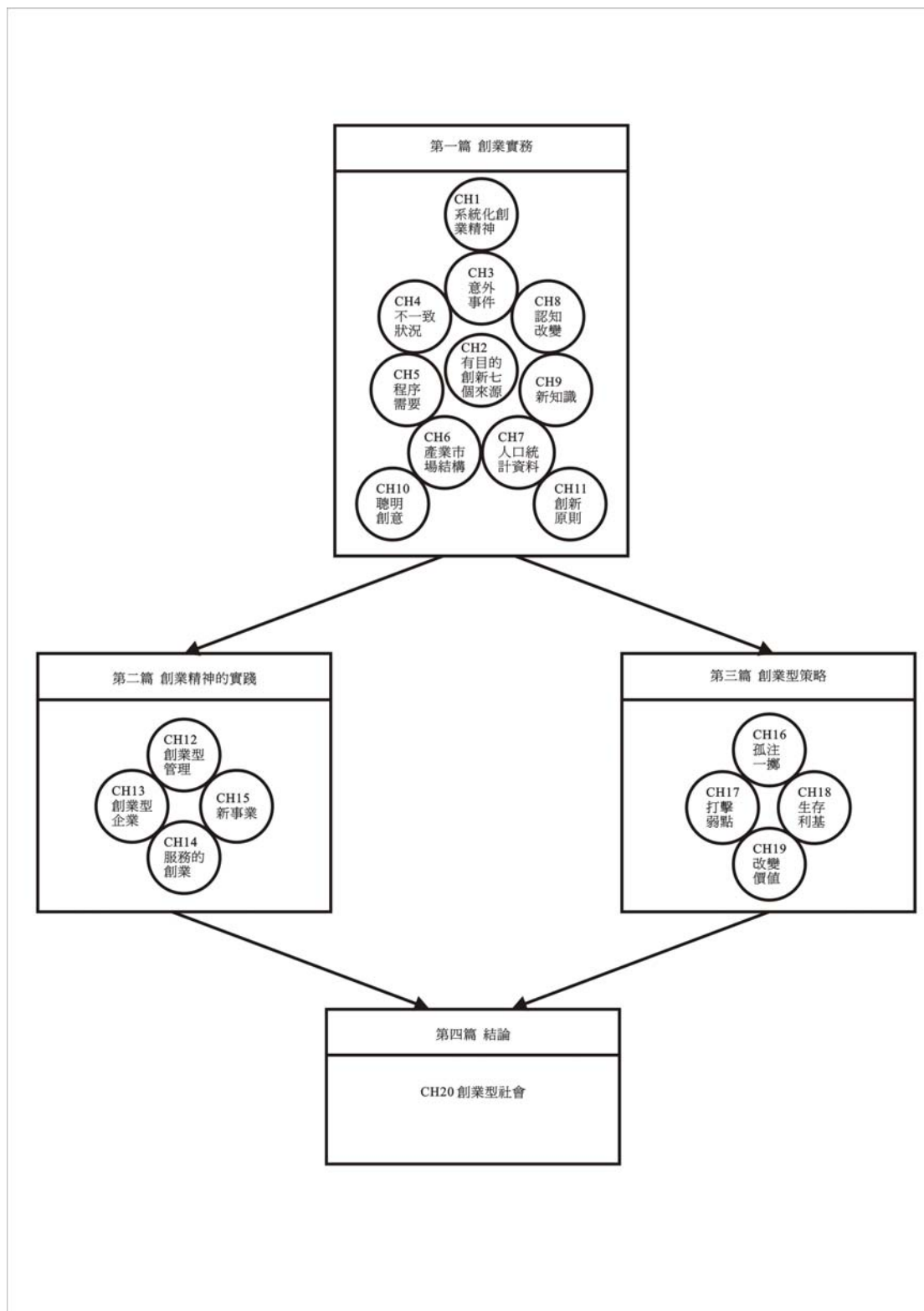


圖 23 「創新與創業精神」快覽圖

(7) 「杜拉克談未來管理」快覽圖

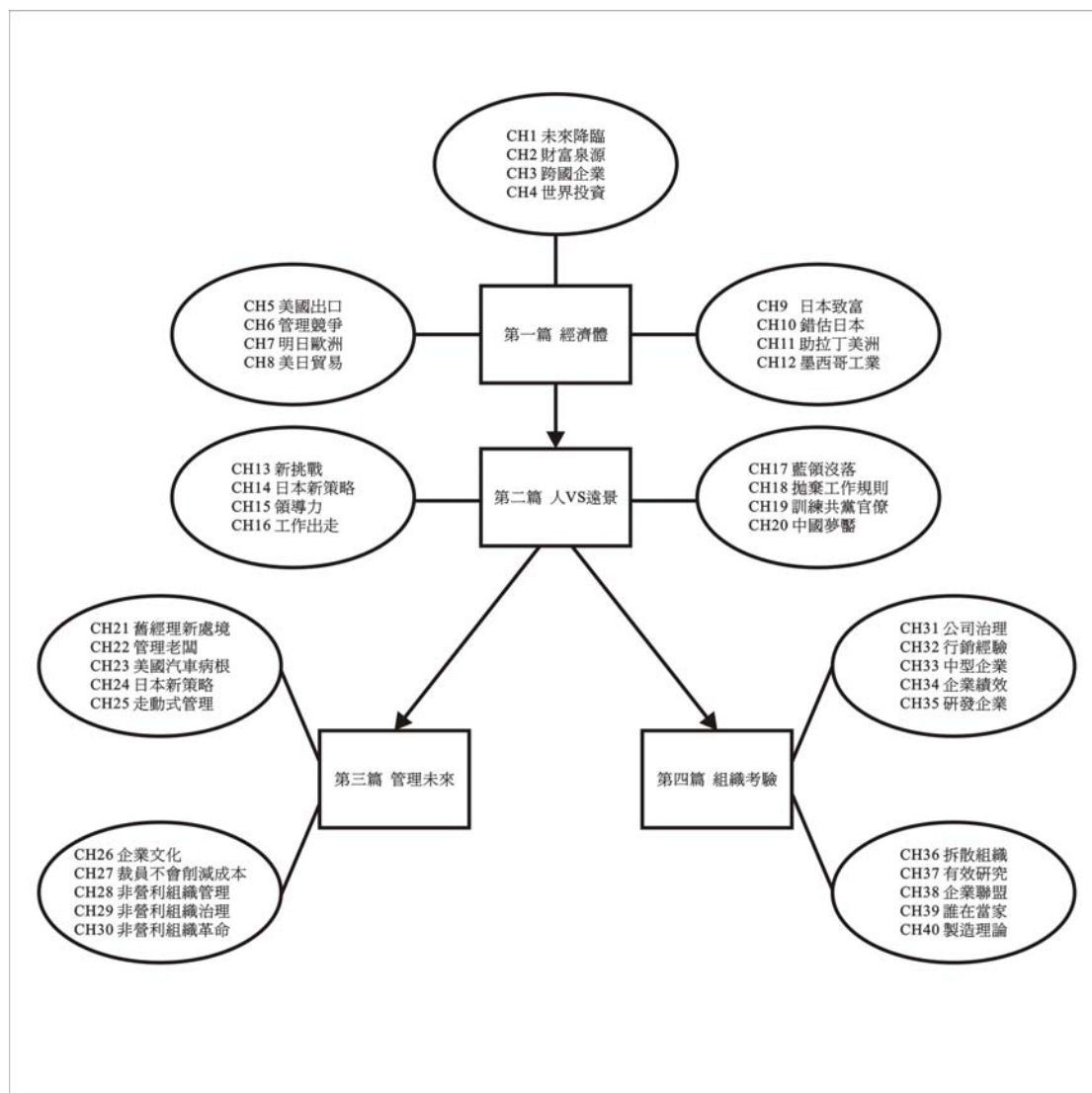


圖 24 「杜拉克談未來管理」快覽圖

(8) 「杜拉克談未來企業」快覽圖

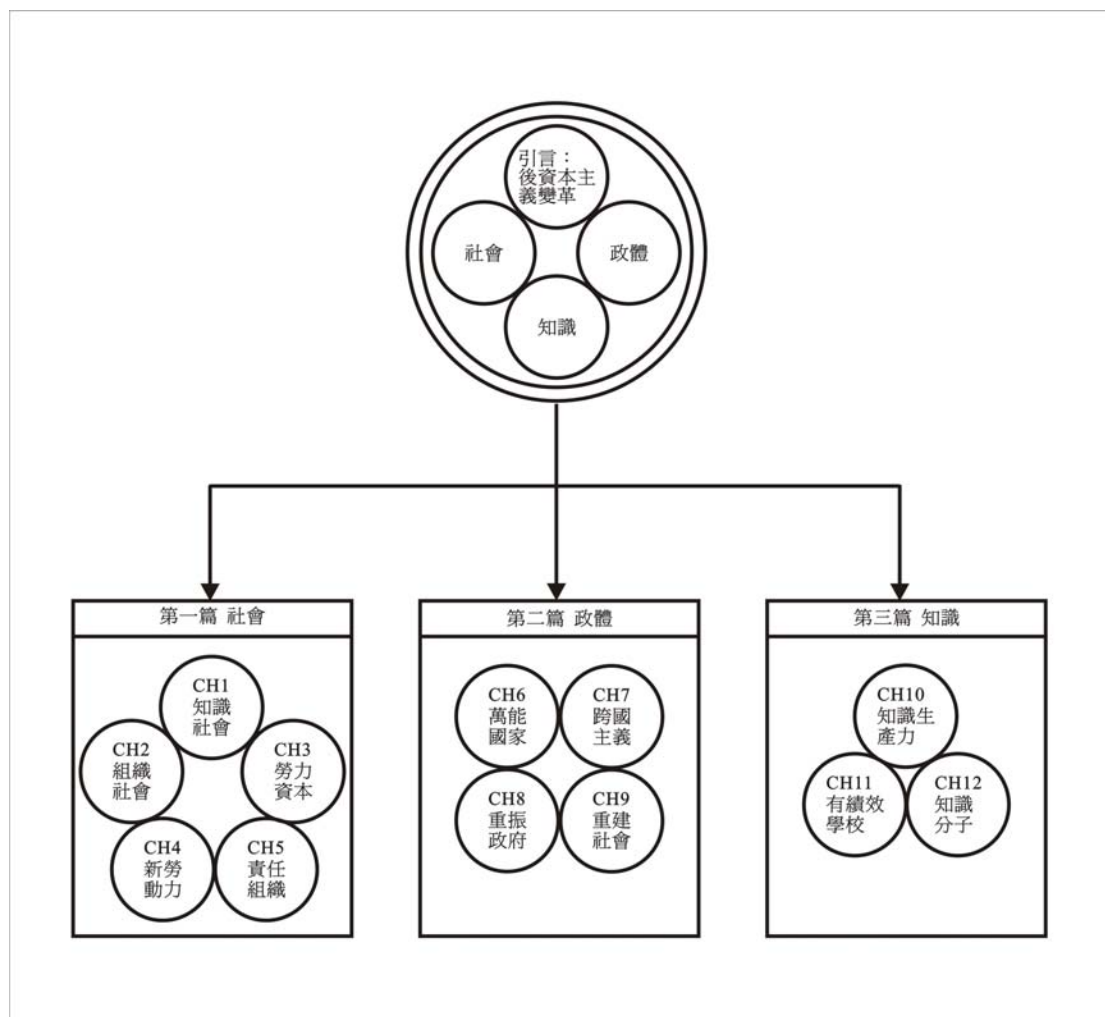


圖 25 「杜拉克談未來企業」快覽圖

(9) 「杜拉克看亞洲」快覽圖

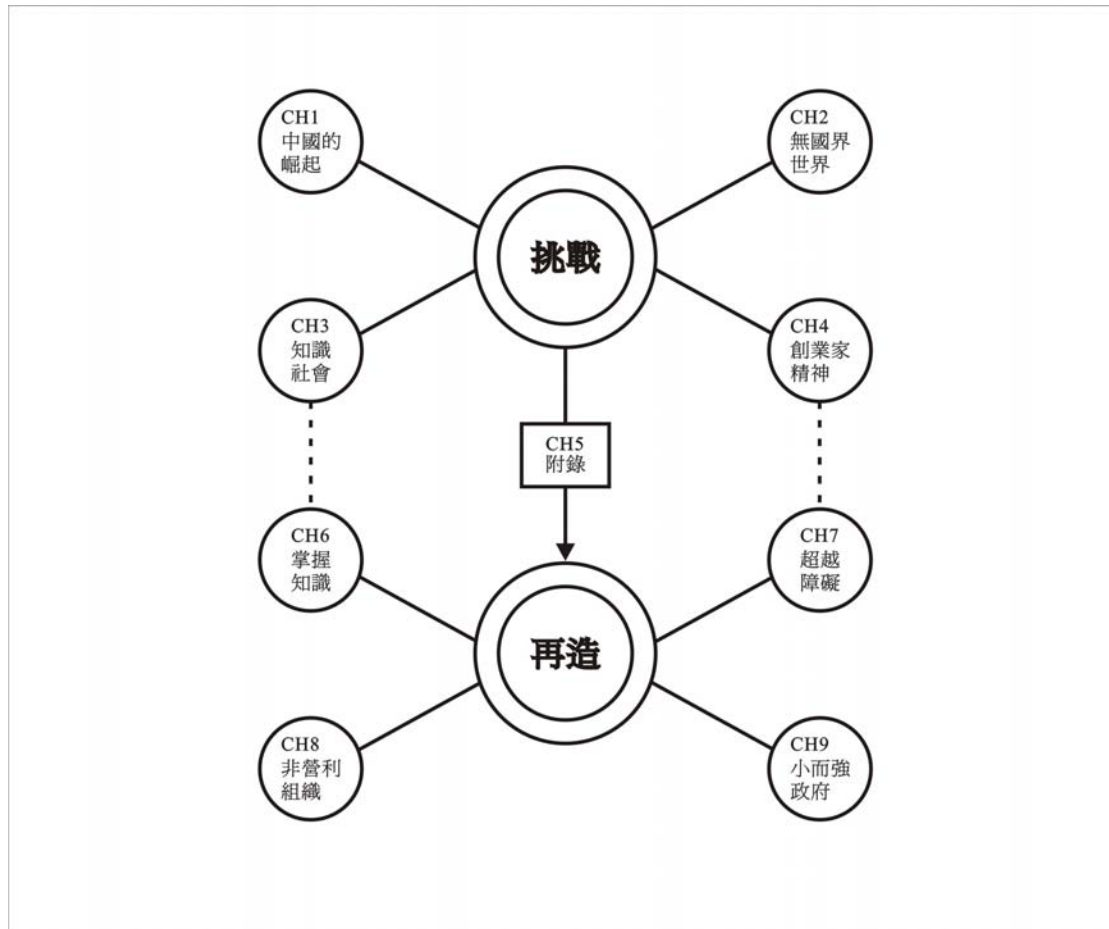


圖 26 「杜拉克看亞洲」快覽圖

(10) 「責任與擔當」快覽圖

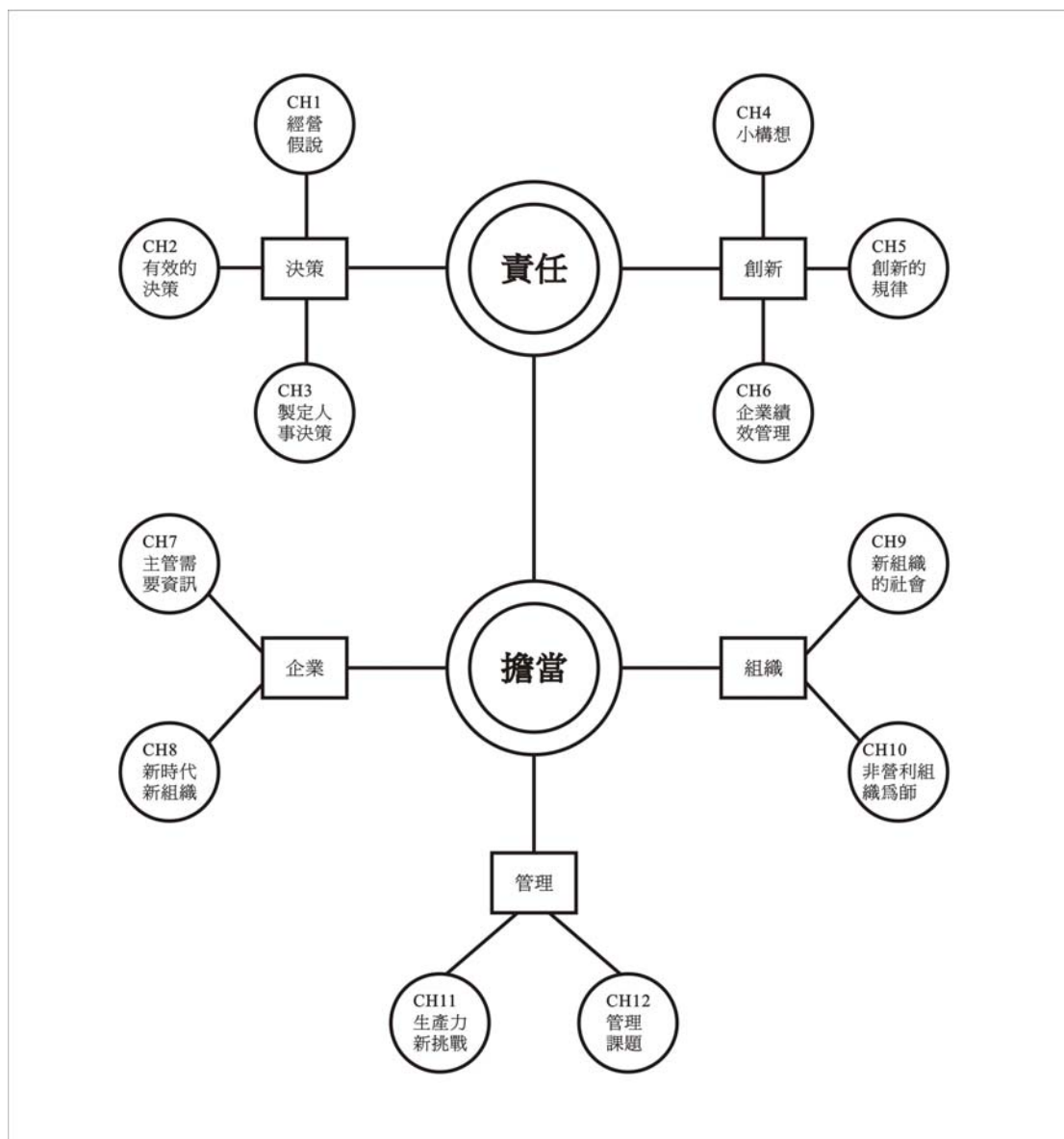


圖 27 「責任與擔當」快覽圖



(11) 「下一個社會」快覽圖

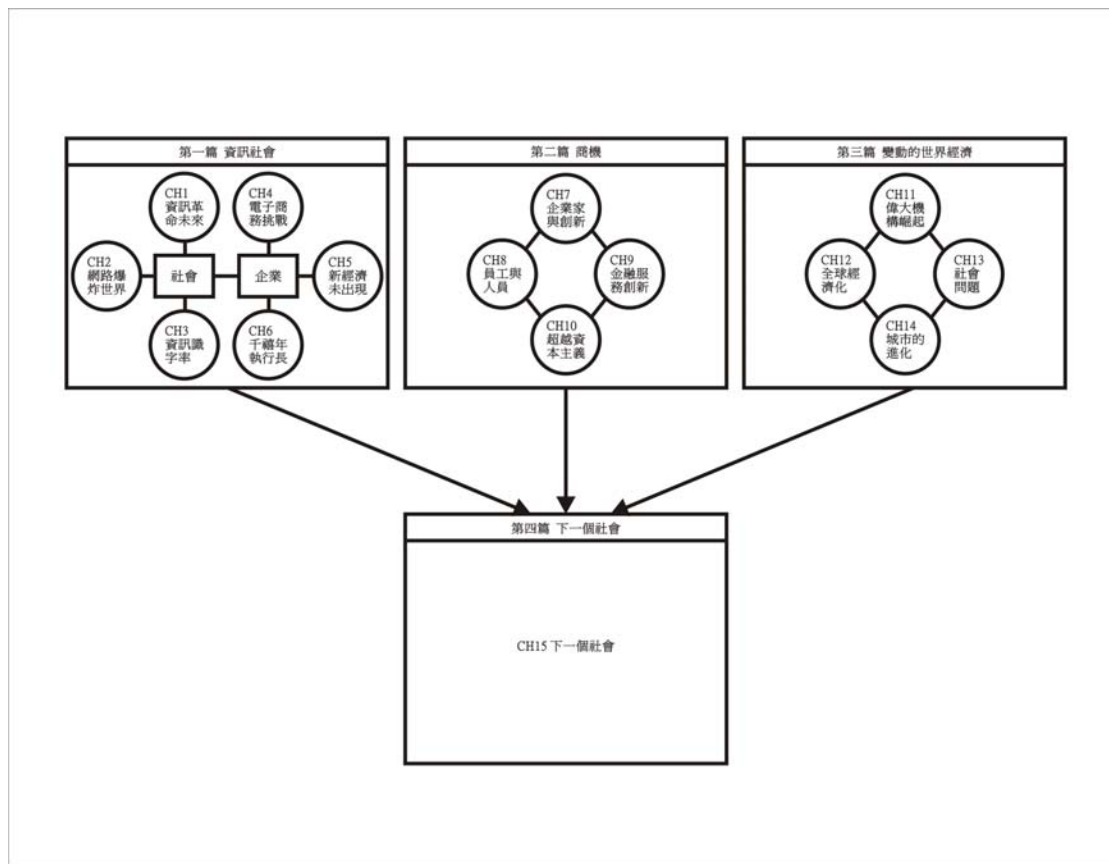


圖 28 「下一個社會」快覽圖