



彼得杜拉克「知識工作者要懂得自己要做什麼」 讀後感

莊英泰

生產力的提升是人類走向高度文明的關鍵。廿世紀的工作者靠生產力的大幅度提升，得以創造了已開發世界。而這些主流工作者所倚靠的能量大部份來自純勞力，因此，吾人可稱之為勞動工作者（manual worker）。勞動工作者對於其所作的工作不需要有太多的知識或想法，只要將既定的工作程序熟練，並把速度發揮到極致即可。這樣的思考模式來自於泰勒（F. W. Taylor, 1856-1915）的科學管理學派（Scientific Management），也確實在廿世紀創造了不可諱言的成效。

然而，這樣的工作思考模式越來越受到挑戰，也逐漸走到一個該有所突破的瓶頸。彼得杜拉克（P. Drucker）似乎想成為廿一世紀的泰勒，其在「知識工作者要懂得自己要做什麼」一文中提到了廿一世紀的主流工作者是「知識工作者」（knowledge worker），而廿一世紀最重要的挑戰是如何提升知識工作者的生產力，尤其是其中兼具知識和勞動成分的「技術人」。茲概述該篇文章的精要闡論如后：

百年前受過教育的人才真正注意到勞動工作和勞動工作者，並開始研究他們。第一個當過勞動工作者，然後才研究勞動工作的就是泰勒（F. W. Taylor）。整個人類的歷史上，生產力一直在穩定提升。生產力提升是因為出現新的工具、新的方法和新的技術。泰勒開始注意並研究勞動工作之後十年，勞動工作者的生產力開始升高，提升的幅度前所未見。

泰勒的原理很簡單，提升勞動工作者生產力的第一步是檢視他們的工作，並分析他們的工作是由那些動作組成的。第二步記錄每一個動作以及每個動作所耗費的力氣和時間，接著就可以取消那些不必要的動作。然後，將保留下來的那些真正有助於製造產品的動作重新規劃，以使用最簡單、最容易、耗費精力最少、最省時的方式完成工作。接著，再將這些動作重組成一個程序很合理的「工作」。最後，重新設計完成這些動作所用的工具。簡而言之，泰勒的原則是有效的方法才有用。他主張，勞動工作者的薪資應該根據他們的生產力來計算，也就是說，應該根據他們生產的結果，而不是根據他們投入的勞力來計算。在這樣的思考模式下，工作不再是一項高貴的技巧，而是一連串簡單的動作。廿世紀就靠這樣的的原則及類似的方法（如：亨利福特的「裝配線」、日本的「品管圈」、「持續改善」、「即時生產」和戴明的「全面品質管理」等）創造了所謂的「已開發經濟體」。

泰勒的方法主要應用於製造業的勞動工作者，這對目前許多教育和技術水準不高的年輕人口，而且這些人口仍持續增加的「第三世界」國家來講仍然是最主要的組織原則。然而，對於已開發國家除了可把應用範圍擴展到非製造業的生產上外，最重要的挑戰不再是



提升勞動工作的生產力，而是知識工作者的生產力。在已開發國家中，知識工作者迅速成為勞動人口中為數最多的一個族群。

對於知識工作者生產力的研究，目前還僅止於起步階段，必須逐步探索。彼得杜拉克認為有六個主要的因素決定知識工作者的生產力，分別是：

- ◆關於知識工作者的生產力，我們必須問一個問題：「你的工作內容是什麼？」。
對於勞動工作者而言，最關鍵的問題一向都是：應該「如何」(how)進行工作。然而對於知識工作者而言，工作任務內容是什麼(what)才是關鍵。
- ◆我們必須讓每一個知識工作者為他們自己的生產力負起責任。知識工作者必須自我管理，也必須擁有自主權。
- ◆知識工作者在工作、任務和責任上，都必須持續創新。
- ◆知識工作要求知識工作者持續學習，同樣的也必須持續教導別人。
- ◆知識工作者的生產力不在於量，質的重要性不亞於量。
- ◆最後，要讓知識工作者有生產力，就必須把他當做「資產」，而不是「成本」。
必須讓知識工作者願意為他們的組織工作，而放棄其他的機會。

上述這些條件幾乎都與提升勞動工作者生產力所需的條件完全相反。相對而言，知識工作者所需條件較重品質，「全面品質管理」的標的也僅止於在「減少未達最低品質標準的生產」。對大多數的知識工作而言，品質是工作成果的精髓，而不是最低品質標準。

研究知識工作者的生產力時，一開始就必須要求知識工作者自問：你的工作內容是什麼？應該是什麼？別人應該期待你貢獻些什麼？以及你在工作時，有哪些事情會妨礙你的工作，而應該被排除？

勞動工作者和知識工作者的生產力最大的不同在於勞動工作者一直被當作是成本。若要知識工作者有生產力，就必須把他們當作資產。成本必須控制和降低，資產則必須能夠成長。高流動率是相當耗費成本的，這對以勞動工作者為主流的組織如是，對以知識工作者為主流的組織更加嚴重！從事勞動工作的人並不擁有生產工具，與生產工具是分離的兩個個體。他們也許擁有許多珍貴的經驗，但只有在工作現場，他們的經驗才有價值，這些經驗是帶不走的。然而，知識工作者卻擁有生產工具——他們的頭腦，他們腦中的知識是一項絕對帶得走、而且很豐富的資產。當知識工作者所擁有的知識成為組織的一項重要資產時，如何才能吸引並留住生產力最高的知識工作者？如何才能提高他們的生產力，並且將提高後的生產力轉化為組織的績效，這是組織管理者應妥慎思考的問題。

許多知識工作者的工作內容既包括知識工作，也包括勞動工作，彼得杜拉克稱這類人為「技術人」(technologist)，這種人應用的是最高層次的知識。技術人可能是承襲十九和廿



世紀技術工人傳統的真正後繼者。技術人也是已開發經濟體中，真正能持續維持競爭優勢的一群人。已開發經濟體唯有靠教育技術人才能保有一些有價值、而且能持續的競爭優勢。若要提高知識工作者的生產力，當務之急就是要提高技術人的生產力。教育技術人要花很多經費，美國的社區大學實際上是設計來教育技術人的，這樣的教育單位使學生擁有所需的理論知識和勞動技巧。

至於該如何提高知識工作者的生產力呢？首先要改變他們的基本態度。而且不只要改變個別知識工作者的態度，也要改變整個組織的態度。

對於任何大的變動吾人都應該先作小部測試，不可冒然全面推行。因此，吾人必須先找出組織裡的某個部門，裡面有一群知識工作者，而且他們對新事物的接受度很高。再來就是要讓這一小群人持續、有耐心地執行這項做法，而且要維持一段相當長的時間。唯有等到這一群知識工作者的生產力大幅提昇之後，才能把這些新的工作方法推廣到整個組織或組織的其它部門。

知識工作者的生產力是廿一世紀管理上最大的挑戰，在已開發世界，這是他們首要的生存要件，也是維持他們領導地位和生活水準關鍵。在廿一世紀，在全球經濟中居於領導地位的，將會轉為那些最有系統、而且最成功地提升知識工作者生產力的國家和產業。

[註釋]：張玉文，「知識工作者要懂得自己要做什麼」，遠見163期(民國89年1月)，頁219-233。

醫學雋語

Integrity, intelligence and industry-these three are fundamental to success in medicine as well as in any other walks of life.

--John M. T. Finney

摘自 Ann. Allergy 51 : 377, 1983.