



---

---

# 今天的決策是為明天的成果

◆ 王亭享

## 壹、本書特色

華爾街日報：「杜拉克為管理學界之泰斗」，英特爾總裁葛洛夫(Andrew Grove)：「杜拉克為我們點一盞明燈，他的著作使我們在迷霧中找到方向」，經濟學人周刊稱之為「大師中的大師」(guru's guru)。奇異總裁威爾許：「當杜拉克說話時，他有本事讓你側耳傾聽。他說話一針見血，思考宏觀。」每當提及杜拉克，企業界總是讚不絕口。

【追求卓越】的作者Tom Peters說：「在杜拉克之前，並無真正的管理學存在」，本書為杜拉克繼【企業的概念】(Concept of the Corporation)<sup>1</sup>後出版之第二本著作。作者認為管理是一種實踐，而非一種科學，因此書名取名為「管理之實踐」，而非管理學、管理學概論，以突顯其對管理一詞與眾不同之觀點。

作者為管理提供全新的思考方式，充滿創見，使人開卷時如開啟百寶箱，

---

<sup>1</sup> 本書為杜拉克於 1943 年以顧問之角度，撰寫對於通用汽車管理制度之研究心得。是杜拉克的第一本著作。



本書針砭當時科學管理、管理者只追求利潤極大化等理論之缺失，為現代管理理論如目標管理、時間管理、Y 理論、扁平化組織等的基石。本書找不到艱深之公式與數學模型，而平易近人。杜拉克善用淺顯易懂的小故事說明他的理念，使讀者心領神會。本書翻譯成 20 國語言，風行全世界 130 個國家，企業紛紛仿效書中之管理方式，作者引發全球性的管理大革命。

## 貳、本書內容與心得

本書分為 6 篇，分別為管理的本質、管理企業、對經理人的管理、管理的結構、員工與工作的管理、經理人的意涵、結論。以下萃取杜拉克書中之精華及分享讀後之心得，讓我們一起深入杜拉克的世界。

### 一、管理的本質

#### (一) 管理之首要功能

杜拉克提到，管理之首要功能為經濟績效，在任何決策與行動中，管理階層必須一直把經濟績效置於首位，只有透過企業活動產生的經濟成果，才能證實管理階層的存在和它的權威是合理的。

一家公司之管理者於經營時強調經濟績效，因損益表如公司之成績單，投資人在選擇一家公司做長期投資，首重公司之營收及純益，若該公司之營收或純益表現不佳，日益下滑或虧損連連，投資人對該公司之管理者將失去



信心，該公司的股票將乏人問津，若長期公司財務於捉襟見肘之情形，該公司將面臨倒閉之危機。若公司營收蒸蒸日上，顯示該公司前景看好，投資人將樂於購買其股票，對企業經營人充滿信心。

## (二) 管理之本質

杜拉克說：「管理是一種實務，而不是一門科學或一種專業。」管理者若學習專業的管理理論，卻無法活用在所負責的管理事務上，拿不出漂亮的經濟績效，學再多也是枉然。

從上述話語可見，杜拉克是一個經驗主義管理學派<sup>2</sup>的代表，他主張收集各家企業出色之管理者的經驗俾供企業管理之前車之鑑，「他山之石，可以攻錯」，各管理者可將前人之經驗加以歸納綜合，再視自己企業的需要而訂立目標，規劃策略。

管理是一種藝術，如何平衡短期與長期之目標，如何管理各式各樣的員工，端賴管理者累積之經驗。「戲法人人會變，各有巧妙不同。」管理之方式雖可以理論解釋，但「一樣米養百樣人」，管理與人有關，人有學習之本能，加上家公司成立背景不同，故管理不像自然科學可歸納出不變的定律，管

---

<sup>2</sup> 經驗主義者重管理知識運用及實踐，成功管理經驗的累積，其主張與理性主義者相反。理性主義者主張透過人的理性及科學方法解釋這個世界，創造理想的制度。



理學的發展要靠不斷的實踐。

杜拉克指出「管理」的三大任務：管理企業、管理經理人、管理員工及工作。管理企業強調策略分析；管理經理人首重目標管理；管理員工及工作聚焦於激勵員工。以下分別介紹他對三大管理任務之的理念。

## 二、管理企業

### (一) 企業必經的過程

杜拉克舉施樂百公司 (Sears, Roebuck and Company) 的成長為例，施樂百於 20 世紀初，以郵購方式低價銷售農民所需商品，至 1920 年，該公司為因應城市人口之消費需要，經營方式改由數百家零售商店銷售商品，1954 年隨著兩性平等之觀念，其主要顧客之型態已為女性上班族，該公司的管理策略也隨之發展變革，杜拉克以此例說明因應時代潮流，不斷革新，成長茁壯，為每一企業必經之路。

鴻海由小蝦米變大鯨魚的過程正是如此，該公司於 1974 年成立時，郭台銘用 10 萬元成立鴻海塑膠，自己租廠房，買原料，製造黑白電視用的旋鈕，經過他的觀察，電子產業將會蓬勃發展，於是 1981 年該公司開發連接器產品，開始涉入電子業，1983 年該公司已有 4600 萬的資本額，並改名為鴻海



---

精密工業有限公司，1988 年，郭台銘看好大陸市場，到深圳設廠，至 1991 年該公司之股票公開發行，2000 年該公司投入更熱門的光通訊業。<sup>3</sup>

現在，鴻海已成台灣的股王，美國富比士雜誌 (Forbes) 於 2005 年 3 月公布郭台銘的身價高達 32 億美元，躍居台灣首富，該公司之市值高達台幣 3000 億，跨足之產業多達 10 種。<sup>4</sup>

## (二) 企業的目的

企業是什麼？一般會回答「營利組織」，杜拉克反對這種說法，他主張企業已不追求利潤極大化，「利潤並不能解釋所有的企業活動與決策之原因，而是檢驗企業效能的指標。」杜拉克認為，企業是什麼要由顧客來決定。「企業的目的就是創造顧客」，因企業經營能供給顧客的需求，社會才將資源託付給企業。

杜拉克指出，現代的企業不只是一要因應顧客的需求，而是要為其產品創造顧客。透過廣告、推銷可以刺激顧客心中潛藏的不滿，創造對新產品之需求。例如 1986 年柯尼卡 (Konica) 軟片首次於台灣推出，當時市場上已有兩

---

<sup>3</sup> 以上可見鴻海網頁，網址：<http://www.foxconn.com.tw>

<sup>4</sup> 東森新聞報(2005)報導，郭台銘的身價在全國排名第 170 名，其次是台塑董事長王永慶，目前鴻海跨足資訊、通訊、光電、精密機械、自動化設備、汽車、消費性電子業等。



家競爭對手富士、柯達公司，它該如何應變？廣告中一句「它抓得住我」，抓住消費者的好奇心，加上優良之品質，柯尼卡軟片一炮而紅，造成其獨特的品牌形象。

本來中秋節的主打商品只有月餅，中秋節烤肉的習俗據說起自「一家烤肉萬家香」的廣告，萬家香公司創造大家中秋節對醬油、烤肉醬的需求，使得每逢中秋節「萬家烤肉萬家香」。

統一超商也創造新需求，「有 7-11 真好」，統一超商剛於台灣開拓市場時，連虧損 7 年，幾乎賠光資本，董事長高清愿不畏挫折，充滿自信，他改變經營方式，將店面由人跡罕至的小巷改開在車水馬龍的大街上，拉長營業時間為 24 小時，以配合青少年的作息時間，販售思樂冰、熱狗以滿足莘莘學子的速食需求，後來，該公司終於轉虧為盈，成為擁有 2500 家分店的大企業。統一超商成立之初期，顧客並未察覺本身之需求，作夢也想不到有一種商店會 24 小時開在他們最需要的地方，無論是熱鬧城市或是窮鄉僻壤，提供他們最急需的食品，直到這些公司出現。

### (三) 企業的功能

由上述企業的目的可知，企業的兩種功能是行銷與創新。杜拉克認為，企業無論是產品開發、生產、市場開發、廣告、採購，都是行銷的一環。他一反「行銷」單獨成立一個部門，行銷人員最後才參與行銷之作法，杜拉克



---

從顧客的角度看行銷，行銷人員最好從頭到尾融入整個企業的活動，以和工程師、設計師與製造部門溝通。

至於創新，杜拉克指出，在不斷擴張的經濟中，企業才可能存在，故企業的第二個功能為創新。

人類靠創新而不斷進步，生活水準不斷提升，人類已經過數次革命。農業革命，使人類得以自行生產糧食；工業革命，人類使用自動化機器代替非技術性勞工；資訊革命，使人在彈指間環遊世界，未來將有生物科技革命。<sup>5</sup>

企業的創新反映在技術進步日新月異，產品的種類成等比級數增加，品質持續提升。舉例而言，現行的手機功能日益增多，從單純的通話，加上簡訊，上網，現在又有數位相機之功能，未來還能當儲值卡進行小額消費使用。<sup>6</sup>手機的外觀日益花俏，重量由沉甸甸到輕薄短小，造型就像五顏六色的飾物，成為消費者個性的象徵。

企業的創新精神也使消費產品之生命週期不斷縮短，微軟的總裁比爾蓋茲曾說：「我們離破產永遠只有 18 個月」，若在期限內未開發出新產品取代舊產品，該公司就面臨被市場淘汰的危機，根據數位時代雙週刊 2005 年 3 月 2

---

<sup>5</sup> 如基因轉殖技術，生產抗病能力強的農作物

<sup>6</sup> Nokia、Sony、Philips 等公司都在推動近距離無線通訊技術 (Near Field Communication) 使數年後手機可當悠遊卡搭捷運。



日之報導，微軟之瀏覽器市場於 2004 年，短短 6 個月期間被莫茲拉基金會 (Mozilla) 的火狐狸 (Firefox) 攻下 6% ，可見，軟體產業經營者如臨深淵，如履薄冰，創新要不斷力行。在快速變動的時代，企業若要永續經營，不論產品、製程、行銷方式、管理方式都要隨環境改變不斷調整適應，研發創新。

#### (四) 企業須檢視的問題

杜拉克提出，企業為滿足顧客之需求，經營者必須自問許多問題並仔細研究，給予正確回答，不只創業階段問此問題，成功時也要問。如我們事業是什麼？誰是真正的顧客？在何處？顧客如何購買我們的產品？我們如何接觸到這些顧客？顧客購買什麼？產品在顧客心中的價值是什麼？我們的未來的事業是什麼？未來的市場將會變多大？那些受到競爭影響市場的發展？那些創新將改變顧客的需求？顧客有那些需求尚未被現有產品滿足？我們要改變原有的事業嗎？我們的業務究竟應該是什麼？

顧客是企業的衣食父母，企業為滿足顧客之需求，必須自問以上之問題。首先企業應界定顧客的定義，實地了解顧客，才能發掘潛在的商機，如現行企業多半使用會員卡制度，集點兌換，如愛買、家樂福、大潤發、好市多，現行之資料採礦 (Data Mining)<sup>7</sup> 技術可收集顧客的購物資料，並加以統計分

<sup>7</sup>資料採礦是利用統計與人工智慧的演算法，從龐大的企業歷史資料中，找出隱藏的規律及建立精準的模型，用以預測未來，提供有效的市場行銷以及顧客管理所需。





析，除了解購買一種商品之年齡層、居住地區、性別、教育程度、購物頻率外，更進一步推斷該顧客若購買奶粉，她可能會順便買何物。公司可針對顧客購物習慣在各分店促銷不同的商品，亦可對加入會員之顧客予以特別優惠，增加顧客之忠誠度。隨著資訊技術的發展，電子商店的顧客分析更加容易，可以用 cookie<sup>8</sup> 記錄每位顧客上網瀏覽及購物之習慣，還可發行電子賀卡祝他生日快樂，以客製化的電子報向他介紹新產品特價的消息。

杜拉克說：「今天的決策是為明天的成果」。要達成企業之目標必須採進行動塑造未來，權衡今日之手段和未來之成果，在不久的將來和遙遠的未來求取平衡。所以經營人要不只是求取眼前近利，還要能謀求企業未來的利益。因此，經營者必須於今日問上述有關未來市場之問題，界定未來之競爭者，發掘未來之需求。

### (五) 企業之目標

企業有那些目標？杜拉克指出，企業有 8 個需建立目標之領域：市場地位、創新、生產力、物力與財力資源、獲利能力、經理的績效與培育、員工的績效與態度以及社會責任。

前五項目標可輕易由財務報表上的數字顯示績效，企業多半注重，後三

<sup>8</sup> 網站伺服器於使用者瀏覽網頁時傳送 Cookie 到使用者之硬碟，當使用者再度進入同一網頁，伺服器可藉 Cookie 分辨不同之使用者，給予個人化之服務，如顯示使用者姓名。

項目標，經理的績效與培育、員工的績效與態度以及社會責任，因其不易以定量指標評估，企業可能忽視，後果是造成勞資糾紛、社會對企業限制導致利潤損失。

企業需要觀察經理之績效，將績效不佳者早日撤換，管理人才之培養關係到企業之永續經營，若一開始有周詳之升等訓練計畫，企業未來就有豐富之管理人才，反之則使企業後繼無人，中道衰弱；員工的態度，攸關企業內部結構的穩定，因未察覺之不當管理方式造成人才的流向競爭對手，對企業是一大損失。若企業能於員工之態度建立指標，就可早期發現管理之問題，早期加以防治。

杜拉克提出社會責任為企業目標之一，企業之存在要對社會有利，甚至企業的目標達成後也要造福社會，為全新的思考。從現今許多企業參與公益活動，可知企業肩負社會責任的觀念根深柢固。

例如金車企業，本著「關懷社會」的經營理念，成立財團法人金車教育基金會，舉辦夏令營，教育下一代正確之休閒觀念；<sup>9</sup>統一企業推動募款活動，提供醫療設備給偏遠地區的居民；台積電提供清寒獎學金給努力用功的貧困

---

<sup>9</sup> 金車教育基金會網址：<http://www.kingcar.org.tw/about.asp>

---

學子；聯華電子宣明智董事長表示：「聯電以民間力量促使政府重視特奧議題。」<sup>10</sup>以上企業雖然所屬之產業不同，所追求公益之精神卻是相同的。

環保及生態保育也是社會責任的一環，孟子說「數罟不入汙池，魚鼈不可勝食也；斧斤以時入山林，材木不可勝用也，」可見古代已有生態保育之觀念，WTO有貿易與環境議題，可見全球環保意識高漲。許多企業配合推動環保工作，如統一企業有「環境報告書」；<sup>11</sup>台積電的晶圓廠通過ISO環保認證，其環保目標為預防污染，提高資源使用效率，成為永續發展的企業；台塑成立環境工程中心致力投入 708 億於污染防治，相當於總投資金額的 18%。<sup>12</sup>

#### (六) 企業之生產方式

訂定目標後，企業如何生產產品？杜拉克指出，有 3 種生產方式，單件生產、大量生產、流程生產。建築業因其每件產品各自獨立，從事單件生產；汽車業、電機業常以標準化之零件大量生產；石化工業製程決定提煉出之產品，為流程生產。

---

<sup>10</sup> 見聯華電子股份有限公司(2000)，網址：<http://www.umc.com/chinese/news/20000708.asp>

<sup>11</sup> 該環境報告書描述其對商品配送、資源回收、辦公室環保、能源節約等政策理念。

<sup>12</sup> 見台塑網站，網址：<http://www.fpg.com.tw>



對於大量生產及流程生產兩種可自動化之生產方式，杜拉克說：「自動化不會使員工總數減少，因為自動化需要的員工更加專業。」員工總數不減，由現今就業市場出現高科技勞工供不應求的情形，可見一斑。微軟台灣分公司總經理黃存義於 2000 年指出，資訊人才供不應求，2000 年時共短缺 10000 人，人才不足的數量未來還會以每年 20% 的比率成長。<sup>13</sup>以台積電為例，該公司之研發工程師時需要電子資訊相關碩士畢業，有數年工作經驗，會半導體相關之程式設計，可見自動化量產的高科技產品仍需相當優秀之研發人才。

### 三、對經理的管理

說明管理企業整體的方式後，杜拉克舉例告訴讀者，企業之中級管理階層已是不可或缺一部分。亨利、福特企圖以獨裁方式摧毀經理之自主性，他派秘密警察監視每位經理的行動，使得經理不敢自行作決策，結果企業面臨衰敗。

#### (一) 管理經理之方式為目標管理

既然多數企業都有經理人，企業如何管理經理？杜拉克指出，管理方式為目標管理 (MBO, Management by Objectives) 與自我約束。杜拉克首次提

<sup>13</sup> 見台灣微軟網站，網址：<http://www.microsoft.com/taiwan>



出目標管理的概念，以目標代替控制，1962 年美國經營顧問 Edward C. Schleh 【成果管理】(MBR, Management by Results) 一書將杜拉克的思想體系予以具體化，所指的成果是 Expected Results，亦即可期待的成果，其意義與目標相同，1966 年麥葛瑞格(D. McGregor) 著【企業的人性面】一書，書中闡述之新人性觀念的 Y 理論管理，在某種意義上成為目標管理的理論依據。

## (二) 目標管理之注意事項

杜拉克提醒讀者從事目標管理須注意 3 種誤導經理的強大力量：經理的專業工作，管理的層級結構，各級經理在願景和工作上的差異。

作者以 3 個石匠的故事<sup>14</sup>說明經理的專業工作誤導目標管理之情形，一般經理就像第 2 個石匠一樣，想作最卓越的石匠，把目標侷限在自己原有專業技能之增強，很少有經理會像第 3 個石匠一樣，說：「我在建造一座大教堂。」

有關管理的層級結構，各級經理在願景和工作上的差異所造成之問題，杜拉克舉「盲人摸象」為例，說明企業必須整合每個階層的目標，考慮每個階層的看事物角度不同，否則企業經營就像「盲人摸象」。企業之員工身處不同地位如高層、中層、基層，其觀察一件事情，就如同只摸到象鼻、象腹、象腳。

<sup>14</sup> 有人問 3 個石匠在做什麼。第 1 個石匠說：「我在養家餬口」，第 2 位石匠說：「我在做全縣最好的石匠」，第 3 個石匠說「我在建一座大教堂。」



另杜拉克以「洗手間之破門」的故事<sup>15</sup>說明，因不同的經理人關心的問題各異，企業中的制度規劃要詳加考慮，不要造成反效果。

每一企業都可能有類似問題，人總是會鑽法律漏洞，一種規範之實施可能造成巨大的影響，造成的問題比「洗手間的破門」還嚴重百倍。由「洗手間的破門」，可知企業之經營者，在訂定內規時也要多與員工討論，不要閉門造車，內規之目標要符合企業之目標，不要太重枝微末節，表單繁多，誤導員工之焦點，更不要因小失大，如公司人事制度，其實可以更有彈性，文書能電子化的部分，盡量不用填書面表單，以節省員工之時間。

立法時也會造成「洗手間破門」的效應，例如於民國 33 年制訂之「懲治盜匪條例」，本來立法用意是嚇阻綁匪。綁架小孩之罪犯面臨唯一死刑命運，既然放人也是死，撕票也是死，撕票者因無直接目擊綁匪之人證，其不易被逮捕，而本性並不惡劣之綁匪，後來反悔釋放人質，法律也沒對其從輕量刑。在上述考量下，綁匪為保護自己，多使人質無法生還，且因法規之唯一死刑條款導致許多槍下亡魂，備受人權團體批評。<sup>16</sup>

<sup>15</sup> 美國西北部的一家鐵路公司之會計主管發現，每年公司都要花一筆超高的費用換火車站洗手間的門，究其原因，早期之總裁為節省經費，只發一把鑰匙給售票員，當旅客需要上廁所時，就要向車站之售票員領取鑰匙，用畢歸還。遇到忘記歸還鑰匙之旅客時，售票員即缺乏備用鑰匙可開門。若以換鎖方式解決問題，公司將換鎖之支出列為資本支出，必須簽請長官批准，才能支出，公文往返耗時，若洗手間之門破損，售票員可逕行動支緊急維修費，不必簽請長官批准，因此，售票員選擇破門而入。

<sup>16</sup> 該法已於九十一年一月八日經立法院廢止。根據該法第二條第九款，意圖勒贖而擄人者處死刑。釋放肉票而遭死刑之綁匪所在多有。

制定法律之主管機關在訂定法律時實應詢問相關機關及專家學者之意見，參酌業者、消費者之意見，廣徵民意，察納雅言，加以綜合歸納以形成較優質的法規，如發覺實行時有問題，更應及時修法，彌補缺失。

制定目標的其他 2 大陷阱，企業管理人該如何因應？杜拉克提到，目標管理要求每一經理設定自己單位的目標，也要參與更高層目標的制定工作，由參與目標制定可使經理人了解企業整體目標，不會盲人摸象，經理人也可以說出：我在建造一座大教堂。

### (三) 目標之性質

制定何種性質之目標以作目標管理？杜拉克提到，目標必須可衡量，每個經理都有明確的目標，說明應該對企業有什麼貢獻，目標必須定量。Brain Tracy (2003) 所著之時間管理書籍【吃了那隻青蛙】也提到目標管理的目標必須符合 SMART 原則：明確 (Specific)、可測 (Measurable)、可及 (Attainable)、實際 (Realistic)、限時 (Timelimited)。

此外，杜拉克說：「目標管理是人與工作的結合。」目標一開始就應強調團隊合作和團隊成果，一個管理結構必須引導企業的所有員工朝向共同目標邁進，下級了解上級的績效要求。杜拉克的另一著作【巨變時代的管理】也提到如何促進團隊合作，企業之經營理論必須被整個組織知道並且理解，要



讓每個員工知道企業的特殊使命，如此才能使員工們有宏觀之眼光。

#### (四) 採取驅策管理之後果

杜拉克主張，不採目標管理，而採驅策管理（上級突然推動一種運動，要求員工響應該運動，上級將立即檢視成果）是最可笑的，代表管理階層不了解企業應有的目標，不知如何計畫。

突然推動某種運動，是無用的，將使員工犧牲許多時間，誤導工作方向，如遇到推動綠化運動，員工臨時才去購買盆栽，做表面工夫給上級看，因欠缺不斷推動之熱誠，運動結束後，盆栽可能因乏人照顧而枯萎凋謝。推動節約運動，解僱替上司打字者，上司被迫浪費時間在自己並不擅長的瑣事上，根本沒時間做企業真正需要的策略規畫，對企業會造成傷害。企業為推行雙語而「暫時」說英語一週，還不如建立一個有系統的員工英語培訓計畫，擇期將員工送訓。

#### (五) 經理之任務

杜拉克提出，經理的任務為輔助上司完成目標、分析自己單位的任務，計畫為實現這些目標所需之業務，確保部屬知道並理解他的要求，獎勵績效良好之部屬，撤換績效不佳之者，幫助部屬建立自己的目標。





關於領導人的工作，台灣飛利浦研究實驗室部門經理朱亞成指出：當專業人員時，基本工作要求就是「把事情做對」(do the things right)；晉升成為一個領導者後，工作要求是「找到對的人做對的事」(do the right thing through the right people)。「如何營造一個讓同仁能夠成長的工作環境，留住人才，是中階主管實現公司與自己價值的重要動力。」

中國生產力中心總經理張寶誠則提到，傑出的領導人應是傳道士而非獨裁者，必須要能成為一個說故事的高手，運用說故事的方法打動人心，並回答企業三個根本的問題：「我是誰？我們能做什麼？我們該何去何從？」他會讓員工們知道要做什麼事？該做什麼事？重要的是讓員工能打從心底覺得想要去成就這些事。<sup>17</sup>由此可知，因經理人為員工和高級管理人之間的橋樑，具有承上啟下的重要地位，一個成功的經理必須了解企業的目標，善於溝通。

#### (六) 績效標準及獎懲

杜拉克說：「為保證管理組織的正確精神，必須建立績效的高標準。」作者的說法如摩托羅拉實施的「6 個標準差」品質管制，在一百萬件產品中只能有 3.4 個瑕疵品，較一般企業的品質管制標準（3 個標準差，每一百萬件產品可有 66800 件瑕疵品）嚴格，以高績效因應客戶之需求，建立良好之商

<sup>17</sup> 中國生產力中心，2004 年 11 月 3 日之報導，網址：

[http://www.cpc.org.tw/CPC/Forum/General/A08\\_1\\_2.asp?SUBJECT\\_ID=0000000045](http://www.cpc.org.tw/CPC/Forum/General/A08_1_2.asp?SUBJECT_ID=0000000045)



譽。

績效標準雖高，但杜拉克反對應懲罰犯錯的經理人，認為越優秀的人才因勇於嘗試新事物，犯的錯越多，他說：「我絕對不會把從未犯錯的人升到高階職位上，沒犯過錯的人不會學到如何找出錯誤並改正」。「人非聖賢，孰能無過？」「知過能改，善莫大焉」。因此，領導人要有容人之雅量，允許員工犯錯，從錯誤中實施機會教育，使員工知道如何在跌倒後又爬起來。

有關獎勵，杜拉克提到，企業必須獎勵卓越績效和特殊貢獻，薪資制度要使員工表現優異時可致富，企業必須有一個合理公正的升遷制度，需要明定誰可影響經理的命運，因此，許多企業參採杜拉克的建議提供績效獎金給優秀員工。前人事行政局朱局長武獻於 2001 年接受 Cheers 雜誌專訪時提到，著名大企業如台積電、台塑、國泰人壽，以及公營事業民營化成功的中鋼，均秉持一重要觀念—所有一切的調薪、績效獎金、升遷、培訓，均與績效結合。可見，績效獎金制度已成為時代的趨勢。<sup>18</sup>

### (七) 對於經理人之要求

對於經理人的要求，杜拉克提出一個特殊觀點，經理必須要人格正直。杜拉克於 20 世紀即預知 21 世紀發生的事件，有先見之明，不正直的管理者

---

<sup>18</sup> 見 Cheers 雜誌(2001)，「建立小而美的文官制度」，網址：  
<http://www.cheers.com.tw/content/016/016186.asp>。



對於公司就像不定時炸彈，他們徇私舞弊，掏空公司，如 2001 年美國的安隆 (Enron) 案<sup>19</sup>、2005 年台灣的博達案<sup>20</sup>，公司高層都美化財務報表，創造營業額直線上升的光明前景，吸引投資人，地雷股爆發時，公司倒閉，無數投資人受害。

鑑於聘用心術不正者如引狼入室，遠見雜誌 2004 年「國內上市上櫃企業對品德重視度大調查」<sup>21</sup>顯示，幾乎所有人力資源主管，都同意「上樑不正下樑歪」——認為 CEO 的操守，對員工影響重大。調查結果更發現，七成五的企業徵才時，把求職者的品德，看得比專業能力重要。尤其是金融業與服務業，與眾多客戶接觸，對品德的要求更嚴格。

如台積電董事長張忠謀強調經理的正直，再如何能幹的管理人，若操守不正，公司決不聘用。統一企業董事長高清愿常說：「用人之道，以德為主，才為輔；才德全者而貴；其次有德無才者，其德可用；有才無德者，其才難用」，鴻海董事長郭台銘所提的接班人條件，需要「品德、責任心、工作意願」。以上 3 位董事長的話語不謀而合，均強調品德的重要。

<sup>19</sup> 恩隆集團為全美第 7 大企業，年營業額 1000 多億美元，1997 年以來該公司共虛報獲利 6 億美元，股票市值大漲 3 倍，不料，2001 年後公司迸出 130 億美元負債，迅速倒閉，而公司之高級主管在破產前即出脫股票，使美國股票市場市值減少 7 兆美元。

<sup>20</sup> 博達公司於 88 年底上市，股價高達 368 元，2004 年，該公司因無力償還到期之可轉換公司債而聲請重整，主管機關發現該公司之 63 億元之約當現金不翼而飛，於是博達案爆發，該公司之股價跌破面值。

<sup>21</sup> 遠見雜誌 <http://www.gvm.com.tw/>

### (八) 最高管理階層的組織

杜拉克提到最高管理階層的組織方式，最高領導階層的工作包羅萬象，最好由一個團隊來擔任，以兼顧最高領導階層必須的深思熟慮、有行動力、有開拓心、綜合分析 4 種能力。由團隊來擔任的其他原因還有化解執行長因員工、供應商、顧客均有求於他而產生的孤立狀態，預防其重病過世之危機，

書中還建議企業建立獨立董事會的制度，尤其是家族企業，更要引進外來力量以助其開闊視野。這就是目前公司治理中引進獨立董監事觀念的由來。91 年我國開始推動上市櫃公司獨立董監事制度，目前行政院金融監督管理委員會已成立「獨立董監事人才資料庫」，<sup>22</sup>俾供企業尋覓管理人才。

### (九) 經理人之產生

至於經理人的產生，杜拉克主張，企業要有一個主管培養計畫，因為企業未來還需要管理人才，最好能從領導人充分授權的制度中自然發掘優秀的領導人才，使他們成為企業的接班人。如統一企業，實行分權制度，由董事長充分授權給各部門經理，主管職盡量使用內升方式，使員工更努力工作。<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> 網址：<http://www.sfi.org.tw/watch/main.asp>

<sup>23</sup> Cheers雜誌(2000) 報導統一企業讓員工從做中學，該公司員工 7 年至 10 年可升中階主管。

---

## 四、管理的結構

### (一) 選擇適合的結構

為達成目標，企業要有一個合適的組織形態，如何選擇適合的結構？杜拉克說應使用 3 種分析—活動分析、決策分析、關係分析。

活動分析為企業應從事那些活動？那個活動最重要，需獨立部門管理？那此活動已不再需要，應加以取消？這類似 1968 年美國德州儀器公司(Texas Instrument Co.) 所發起，「零基預算」(Zero based budgeting)<sup>24</sup> 的概念，因環境不斷變化，企業應年年檢討那些業務已無效益，徒花成本，及那些新計劃應當實施，卻無人力或預算，應增加新部門，聘用新人力，分配預算。以使資源獲得合理的分配。

決策分析為企業需要那些決策以達成目標？下放到那一個層級？那些人參與決策？決策後要通知那些人？杜拉克將決策分析的準則為，經常或突發性決策，影響時間長短，決策是否涉及道德、政治理念，決策的影響層面有多廣。杜拉克所言，如同目前各機關每年訂定「分層負責明細表」，關係到政策決定之公文授權給最高長官批示，例行性的事項給單位主管做決策，使各級主管權責分明。

---

<sup>24</sup> 在編新年度預算時，不考慮上年度預算，完全依新年度的計劃重新分配預算。

關係分析探討各部門間有何關係，如何安排職務，如何報告。杜拉克提醒讀者從事此類分析，不只是主管及員工之隸屬關係，部門間之橫向關係分析更重要，如行銷主管和許多部門都有關係如生產、採購、產品設計，部門間需互相溝通，密切合作。

## (二)分權方式之選擇

杜拉克認為，組織之層級數目極小，控制鏈 (Control Chain) 最短，有利於績效，大企業應採聯邦分權制<sup>25</sup>，少用功能分權制<sup>26</sup>，因聯邦分權制使經理集中於企業績效及成果上，使獲利的生產線不能掩蓋虧損的生產線，且以聯邦分權制可實施有效的目標管理，提早於低層考驗人才。功能分權制下，目標衡量困難，且一個功能部門包括多種不相干的工作，成為一個大雜燴。<sup>27</sup>

杜拉克提到的聯邦分權制就是組織扁平化的概念緣起，在金字塔型的傳統組織下，下級的意見傳達上級需較長時間；在扁平化、網路化之組織<sup>28</sup>中，下級的意見易快速反映給上級，許多決策都下放給最接近顧客的人，使組織反應迅速，容易適應外界的變化。

<sup>25</sup> 公司每一個分部各自獨立管理，總公司帳上可見個別單位之收入及支出，各單位負責人自負盈虧責任。

<sup>26</sup> 公司依行銷、製造等分成許多部門，各部門之預算不獨立，無法由公司帳上看出各別部門之績效。

<sup>27</sup> 有工程兩個字的活動都放在工程部門，如產品設計、維修工程、建築工程、工具設計，其實各「工程」的實質意義及所需技術不同，不應混和成一個部門。

<sup>28</sup> 又稱酢漿草組織、變形蟲組織，公司核心有專業的工作者，負責設計工作流程、分配外包業務、管理公司，外層葉片是外包商，接受委託而生產，公司透過網路下訂單給外包商通知生產。外包商各自分散上班，透過網路開會。公司隨時可接不同專案，聯絡外包商做多樣化生產，組織有彈性，像變形蟲一樣。



例如惠普（HP）公司，公司就是「再造」最成功的大企業之一，充份利用了網絡組織原則以取代科層組織原則，它不但區分了公司各部門為成本中心，充分授權以分權化，而且讓它們到市場上去互相競爭，以保持競爭力。<sup>29</sup>

### （三）企業內部封閉的問題

杜拉克將企業規模分成 4 個層級，小、中、大、巨大。小企業和中型企業多半為家族企業，太小，無法提供培訓人才的空間，高層思想狹隘，不能意識到思考或計畫的重要，憑直覺處理事務。大企業的經理也有圈內人太多的問題，不易接觸外界。可見，大小企業所遭遇的問題有相同點。

「富不過三代。」家族企業常無法選賢與能，直接由家族人士充當某一職位，如王安電腦的失敗，因個性保守之王安堅持以其子王列擔任總裁，其子平庸無能，使高層管理人員紛紛求去，最後公司發生財務危機而破產。這就像古代的帝王多為父子相傳，虎父不一定生出虎子，國家又缺乏使其下台之機制，一旦運氣不好，遇到昏庸之人繼位，該國即面臨亡國命運。故企業需多引進外界優秀人才擔任重要工作，以使陳舊的觀念變革，企業能呼吸到外界新鮮的空氣。

杜拉克於【巨變時代的管理】提到家族企業 3 原則：1. 除非家族成員像

<sup>29</sup> 惠普之零件部門不專為惠普而生產，它可替別的公司生產零件，見羅家德(2005)



外部成員一樣能幹，否則不得於本公司工作，2. 保留一個高層職位給非家族成員，3. 由非家族成員專業人士填補重要的位置。可作為家族企業經營的參考。

#### (四) 企業成長的問題

杜拉克說，成長是企業的一大問題。成長是成功的產物，也是成功的問題，成功的問題是最難解的，人們相信過去成功，未來依照同樣做法也會成功，以致於管理人並未跟著企業成長。

如何解決成功之問題？經營者要有改變管理結構、態度及行為的意願。

【巨變時代的管理】提到，企業的經營假設有 3 大部分：組織環境、組織使命、核心能力，這些假設均要符合實際，不斷接受檢驗，經營者每 3 年就要挑戰經營假設一次，並研究企業以外的情況，如此才能使企業跟上時代。如 AT&T 之市內電話服務已成熟，應發展國際電訊領域，但它未立即發覺應開始開發新產品，並將市內電話部門獨立出來，以致直到 1982 年，該公司經營效率奇差，陷入困境，被美國政府之反托拉斯措施強制分割為 8 家公司。

### 五、員工與工作的管理

#### (一) 泰勒化管理之缺失

有關作者對員工管理方式之看法，作者提到員工是一種資源，人是獨一





---

無二的，人可以控制自己要不要工作，工作的效率，工作的成果，作者抨擊傳統的人事管理理論(X理論)，人是想工作的，杜拉克認為泰勒化的管理<sup>30</sup>只是分析行動的工具，不是行動的原則，人不是機器。

泰勒化管理的缺點在於，自動化、一成不變的工作，應交由有持久力，可大量快速生產之機器，若工作要由人來做，就要利用人的特殊價值，自由調整速度，看情形判斷應做的工作內容。杜拉克反對生產線式的工作流程，在生產線上，前一个人的效率會影響下一人，下一人的速度受制於上一人，每一人只能做特定的一種工作。杜拉克說：「人的價值在於整合、平衡、控制、測量、判斷。」每人能做更多工作時，會更有效率。

泰勒化管理基於傳統之管理理論為X理論，假設員工缺乏抱負、討厭責任，對組織需求漠不關心，生而懶惰，沒有管理的獎懲，員工是被動的，員工必須被控制。而上述杜拉克的思想反駁X理論，是現代「以人為本」管理主義的前身，麥葛瑞格因此提出Y理論，麥葛瑞格稱之為「有效之管理，並非強迫員工接受組織之目標，也不是操縱他們之行為，而是創造一種環境，使人自願擔負起自我成長、自我實現的責任。他們由運用自己能力之過程中，同

---

<sup>30</sup> 泰勒主張把員工訓練得像機器一樣，每人在生產線做固定的一個小動作，如插進一個零件，這樣可以使每人熟悉自己的工作，熟能生巧，使工作效率增加。



---

時達到個人及組織之目標，並得到無比之滿足。」<sup>31</sup>

杜拉克認為，人力資源是會成長的，工作要有挑戰性。現代多數企業會輪調員工，讓他們接受新任務的挑戰，學得別的部門的專業知識。例如華邦電讓員工自行選擇輪調，從各部門走透透中建立人際關係，也為升遷主管職鋪路；台積電讓員工在 40 個單位間輪調以增廣主管的見識。

## (二) 人性化管理之應用

杜拉克的思想，突破傳統的假設，惠普之道(HP way)，把它充分發揚光大，惠普讓每個員工都能自由發表意見，主管「開門管理」，每人都可以了解長官的工作情形，惠普同時實施「走動式的管理」，由上級親自深入民間，了解員工實地的工作情形，討論工作疑難，閒話家常，由言談發掘個人的特質，惠普公司信任員工，員工不受表格的拘束，每人可自由到文具室領取文具。

微軟之員工也十分自由，每年微軟會在網路上舉行員工調查，由員工上網填寫意見調查表，由系統自動分析調查結果。微軟的每個員工有一間辦公室，停車位也無職位高低之分。新手上路初期，由老手教育新人，高級人員為新員工開班傳授產品開發技術，微軟之高層還會與員工共進午餐，討論程式開發的心得。微軟員工上班時間並不固定，甚至不用打卡，但每人要定期

---

<sup>31</sup> 見Gary Heil, Warren Bennis, Deborah C Stephens著，李康莉譯(2002)《麥葛瑞格人性管理經典》。



完成任務，微軟如此信任員工，激發他們的努力，員工日以繼夜工作，以公司為家，在開發新產品時，員工帶睡袋到公司，大家挑燈夜戰，同心協力完成任務。<sup>32</sup>

上述企業均採開放、自由、人性化的管理方式，具有「視卒如嬰兒，故可與之赴深谿；視卒如愛子，故可與之俱死。」<sup>33</sup>的精神，它們的人本企業文化讓人津津樂道。

### (三) 員工參與計畫

泰勒發明將計畫與工作分離的管理方式，杜拉克認為，計畫是可與工作分開，但是不是說不准員工計畫。計畫的制定必須和員工討論。

員工必須明瞭上級目標，工作才有正確的方向，計畫之參與可讓員工了解他未來的工作在整個企業扮演何種角色，有多高之重要性，與別部門工作之關連性，減少盲人摸象的情形，也激勵員工的士氣，若公司訂定重要計畫前先召開會議與員工一起討論，員工根據其不同專業背景提出建議，集思廣義後，計畫將更為周詳，可行性更高。

<sup>32</sup> 見黎冷(2003)

<sup>33</sup> 孫子兵法地形篇

#### (四) 管理專業人員

對於知識水準高的「專業人員」，杜拉克說要給專業人員陞遷的機會，不是行政管理職務，且要使他們的技術隨時更新，鼓勵他們多參加活動，另上級應教育引導他們，像教授之間的關係，他們的地位需要肯定，他們的目標應符合企業的最高目標，也符合專業目標。

此處之「專業人員」也就是【巨變時代的管理】所提的「知識工作者」，他們都有無價的知識，高教育程度，企業應創造一個使他們能發揮所長的环境，並促使他們不斷更新知識，應製造誘因，促使其提供新手工作經驗，將知識分享給企業中的每一人。

例如微軟公司將其技術資料整理光碟，可供內部員工使用，又可轉售給經銷商或企業，其知識管理除了內部效益外，又可賺錢。波音公司建立良好的知識管理，將飛機之維修知識繪製成易懂之圖形，建立資料庫，收集有關飛機製造之知識，供員工查詢，使得新進員工的教育訓練時程大為降低。

### 六、經理人的意涵

#### (一) 經理應具備之能力

「找個白髮老頭就可充當經理？」杜拉克認為，經理的任務是創造一個整體，使大於各部分的總和。在每項基本決策和活動中調和短期和長期的需



要。如前述，經理的工作為設立目標、組織工作、激勵和溝通、建立績效衡量標準，培養人才。為完成五項任務，杜拉克提到，經理人必須善用資訊，也要善用時間。

杜拉克的話，是時間管理及知識管理之發軔，在資訊爆炸的時代，經理人必須善於利用柏拉圖法則 (Pareto rule)<sup>34</sup>，由各種資訊中挑出最重要的 20%，加以利用，以節省時間，因在快速變化的時代，時間是最稀有的資源。

經理除善用資訊及時間，還需做好決策。杜拉克提到決策的五個階段，界定問題、分析問題、發展可行方案、決定最好的解決方案、把決策變為有效的行動。

「問對問題才能做對事」，問出正確之問題方能產生可行之解決方案而真正解決問題。發生問題的背後隱藏著背景、遠因、導火線，自丹麥哲學家齊克果說：「表象如浮標，本質如魚鈎。」一般人只看到水平面上的浮標，卻無法看透水平面下的魚鈎，唯有具備透徹洞察力之人，才能不為表象所惑，掌握問題的本質。

我們看到的只是冰山一角，「冰凍三尺非一日之寒」，電腦用語「Garbage in, garbage out」若只對表象問一個錯誤的問題，收集資料方向不正確，分

<sup>34</sup> 又稱 80/20 法則，如 80% 之成果，來自 20% 的時間，80% 的營業額來自 20% 的顧客。



析完，將得到一個錯誤的解答。例如一般人被蘋果砸到頭，會問為何我的運氣不佳，在樹下休息，卻被一個蘋果砸醒？牛頓當時問，什麼力量讓蘋果掉下來？於是發現萬有引力。

## (二) 新時代經理的任務

新時代的經理又有什麼新任務？杜拉克指出，從事目標管理，為更長遠的未來，承擔更多風險、制定策略性決策、建立一支整合的團隊、迅速而清晰的交流資訊、把企業視為一個整體、使產品和行業與整個環境聯繫起來，把世界性的趨勢納入決策。

「網路無國界」，21 世紀的企業將與全球之企業競爭，經理果敢堅強、獨具慧眼，高瞻遠矚才能在眾多企業中脫穎而出，因應網路新經濟的挑戰需要。杜拉克曾說：「人口統計學、科技及全球化，是驅動今日社會及經濟的 3 大力量。」

如Google的創辦人才 30 多歲即於大學宿舍內，立定志向連結網頁上無窮無盡的資訊，因發現網路上廣大的市場，其發明特殊的蒐尋技術，使人在彈指間在 80 億個網頁中精準獲得所需之資訊，Google的兩位年輕創辦人佩吉 (Larry Page) 和布林 (Sergey Brin) 在 2004 年 9 月底的資產各為 40 億美元，

---

Google 的市價接近每股 200 美元，使得他們成為全美 400 大富翁排行榜的第 43 名。<sup>35</sup>

面對競爭者的挑戰，Google 推出 1GB 超大信箱，甚至加強功能查詢圖書館的書目、美國地圖、研發瀏覽器，以維持市場龍頭的地位。它的經營哲學就是「永不滿足現狀」，使它的創新速度讓人望塵莫及。它的成功，成為企業的最佳典範，也象徵科技加上全球化的時代趨勢。

### 參、本書對現代化政府管理之啟示

#### 一、顧客導向之政府

政府應採用符合杜拉克顧客導向之管理方式。例如，洽公之民眾為政府之顧客，公務員應本著服務顧客之精神，依法行政，於接聽電話及人民臨櫃時，以禮貌之態度提供人民最佳服務，並傾聽人民之聲音。法規諮詢服務若政府之產品，當人民對於法規有疑義，為其解釋，若發覺法規實有不合時宜之處，應迅速修法補正，以因應時代考驗。網頁人性化，將法規問答集（FAQ）上網以便查閱，各機關引進網路服務之方式減少民眾往返公務機關之時間。

---

<sup>35</sup>見Google網址：[www.google.com/intl/zh-TW](http://www.google.com/intl/zh-TW)

## 二、日新又新之政府

政府應仿效杜拉克創新之精神，使用創新的管理技術。人事制度、總務制度可更有彈性，差勤與休假制度人性化，符合員工實際之需求。「工欲善其事，必先利其器」，讓員工使用最好用之文具及設備以增進公務處理之效率。政策及法規應符合時代需求，因應社會需要。「道高一尺，魔高一丈。」鑑於高科技犯罪層出不窮，立法者應時常分析規避法規之態樣，執法之方式亦創新。公文處理之方式及流程亦可翻新。各種行政制度之建置可多參採專家學者之意見，引進最先進者。

## 三、終身學習之政府

杜拉克讓知識工作者不斷精進，政府也應讓各種背景之公務員充分發揮其所長，機關應針對舉辦各種教育訓練以培養專業人才。公務員也是「知識工作者」，有許多學習之目標，如公務知識之增進、專業技術之提升，壓力及情緒管理，機關可善用資源以促使公務員的知識更加廣博。另公務員可學本書之精神，在各方面訂定具體可行之目標與計畫，加以實踐，並年年視環境改變將目標及計畫作調整。

## 四、高瞻遠矚之政府

杜拉克的目標兼顧現在及未來，並時時檢視企業之組織架構是否過時，所以國家訂定政策時不只考量短期的選票，長期的人民福利及穩定發展更應



考慮。即使處於安定之時代，國家也要時時檢視潛在之危機，政府應對政策做成本效益分析，對政策實施可能產生之利弊得失，做最周詳的考量。各機關均做好危機管理，平時檢視環境中是否有危機存在，做好準備，「非恃其不來，恃吾有以待之也。」當面臨危機時方能處變不驚，慎謀能斷，和人民一起度過難關。

#### 肆、結語

有人問比爾蓋茲「什麼企業管理的書讓你印象深刻？」他回答是杜拉克【管理的實踐】。往常管理書籍多半只討論管理之某一功能，將管理分為計畫、組織、領導、控制等片段，無法看出各功能間的關係，本書點出，管理不只是重效率之提升，降低成本，管理需要面面俱到，管理的各功能有連貫性，管理是一門整合的學問。

總之，企業從開始創業，就應選定合適策略，訂定結合現在及未來之目標，制定調和組織內的各種階層及功能之計畫，透過良好之溝通，使大家同心協力，創造最佳績效。企業不斷的成長過程中，管理之策略也須時時檢討改變，領導人應對員工充分授權，關心員工的福利，同時領導人也應對社會關心，擔負社會責任，企業才能永續經營。

高齡 91 歲的杜拉克於 90 年接受 e 天下雜誌專訪時表示：「管理理論也講流行，有如青少年追求時髦一樣。雖然許多新登場的管理理論都聲稱可以解



---

決所有的難題，但事實上都不是萬靈丹。每一種管理理論，都需要花很多年的時間認真地執行。」願我國每個企業及政府機關參酌杜拉克之理論加以實行，創造更美好的明天。



---

---

## 參考資料

### 一、參考書籍

1. Brain Tracy 著，陳麗芳譯 (2003) 《吃了那隻青蛙》 (Eat That Frog)，台北：世潮。
2. Durcker F. Peter 著，周文祥、慕心譯 (1998) 《巨變時代的管理》 (Managing in Time of Great Change)，台北：中天。
3. Durcker F. Peter 著，徐聯恩譯 (2001) 《企業的概念》 (Concept of the Corporation)，台北：天下。
4. Durcker F. Peter 著，齊若蘭譯 (2004) 《彼得·杜拉克的管理聖經》 (The Practice of Management)，台北：遠流
5. Gary Heil, Warren Bennis, Deborah C Stephens 著，李康莉譯 (2002) 《麥葛瑞格人性管理經典》 (Douglas McGregor, Revisited)，台北：中天。
6. 黎冷 (2003)，《比爾蓋茲給經理人的 80 個忠告》。桃園：咖啡田文化

### 二、參考網站

1. 7-11 <http://www.7-11.com.tw>



2. Cheers 雜誌(2000)，「統一企業重操守甚於一切」可自  
(<http://www.cheers.com.tw/special/001101/top-8.htm>) 取得。
3. Cheers 雜誌(2001)，「建立小而能的文官制度」可自  
(<http://www.cheers.com.tw/content/016/016186.asp>) 取得。
4. e 天下雜誌(2001) 「彼得·杜拉克 網路對文化的影響比對經濟大」可自  
(<http://www.techvantage.com.tw/content/011/011114.asp>) 取得。
5. Google <http://www.google.com/intl/zh-TW>
6. 中國生產力中心(2004)可自  
([http://www.cpc.org.tw/CPC/Forum/General/A08\\_1\\_2.asp?SUBJECT\\_ID=0000000045](http://www.cpc.org.tw/CPC/Forum/General/A08_1_2.asp?SUBJECT_ID=0000000045)) 取得。
7. 台塑關係企業 <http://www.fpg.com.tw>
8. 台灣微軟(2000)「台灣微軟與十九所大專院校及高中職簽訂「校園資訊教育合作計劃」讓學校在軟體取得、課程發展、教材提供及講師培訓上獲得最佳的解決方案」可自 <http://www.microsoft.com/taiwan> 取得。
9. 台灣積體電路股份有限公司 <http://www.tsmc.com.tw>
10. 東森新聞報(2005)，「富比世億萬富豪榜 台灣有七人 郭台銘首富」可自(<http://www.ettoday.com/2005/03/11/11183-1763209.htm>) 取得。



- 
11. 金車教育基金會 <http://www.kingcar.org.tw/about.asp>
  12. 遠見雜誌 <http://www.gvm.com.tw/>
  13. 聯華電子股份有限公司 (2000) 「為希望而跑—聯電與中華台北特奧會合辦路跑募款活動」，可自  
<http://www.umc.com/chinese/news/20000708.asp> 取得。
  14. 獨立董監事人才資料庫 <http://www.sfi.org.tw/watch/main.asp>
  15. 鴻海科技集團 <http://www.foxconn.com.tw>
  16. 數位時代雙週刊(2005) 「Firefox——震驚微軟的新小子」可自  
<http://www.bnxt.com.tw/> 取得。
  17. 羅家德(2005) 「網路化組織與網絡式組織」，可自  
[http://www.ios.sinica.edu.tw/pages/seminar/infotec2/info2-22.h](http://www.ios.sinica.edu.tw/pages/seminar/infotec2/info2-22.htm)  
tm) 取得。

