

## 智珠在握

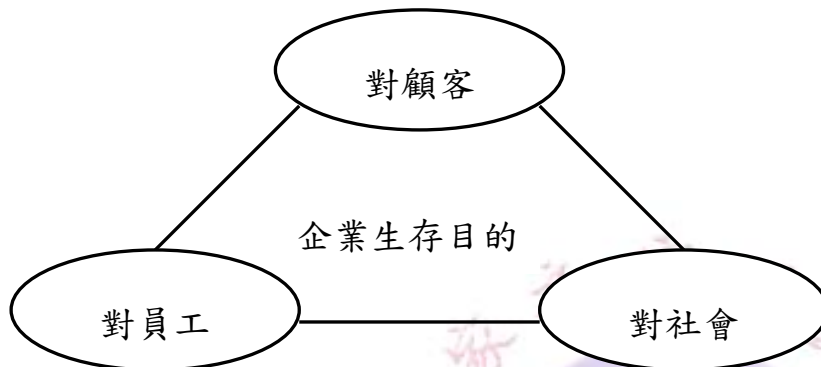
◆ 歐美蓉

前言：

一九五四年十一月六日，彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)嘔心瀝血完成了《彼得·杜拉克的管理聖經》(The Practice of Management)這部鉅著，率先提出「management」(管理或管理學)的原創概念，這是一部歷久彌新的管理經典(許士軍, 2003)。本書一方面提供了概念式、宏觀性的思考方法，同時也強調經營者需具備克制、勇氣、忠誠、禮貌、愛心的「企業家英雄素質」(胡忠信, 2003)。本書首創以全觀點的角度看待管理，在彼得杜拉克眾多管理著作中居承啓樞紐，也因而奠定了他身為現代管理大師的不朽地位。資深杜拉克管理研究應用專家詹文明先生於書中談到，本書之所以如此命名，就是在強調：「如果你只讀一本管理書，那麼就該讀這本。」

本書內容無所不包，以淺顯易懂的文字提供了觀念、原則和工具，是一套極具系統化的管理知識，主要從三個面向來描繪企業，是「第一本」將各管理層面視為整體的管理書籍。首先，作為一個機構，企業生存的目的是對外(在市場上為顧客)產出經濟成果；其次，企業是雇用人員、由人組成的社會「組織」，必須培育員工、支付員工薪資、組織員工以發揮生產力，因此對內需要一定程度的治理，建構價值體系，建立權責之間的關係，提升經營

綜效；第三，企業是扎根於社會和社區的「社會機構」，因而受公共利益所影響，是故企業必須擔負「企業的社會責任」。前揭「企業的社會責任」，在本書面世之時，尚屬首創。茲將其架構簡單繪製如下：



本書以書中揭櫫的管理三大任務：「管理企業、管理經理人、管理員工與工作」，作為貫串整本書的主軸和精髓，並且以組織的精神豐富內涵。

一開始，先探討「管理的本質」，說明了管理者的角色、職務和所面對的挑戰。

其次，以五大主軸來作進一步的探討。分述如下：

第一篇先藉由一家美國最成功的企業之一——施樂百貨公司(Sears, Roebuck and Company)的個案，點出了：我們的事業是什麼？我們的事業將是什麼？我們的事業究竟應該是什麼？以及企業的目標、決策、成果與生產的原則。

第二篇著重在對經理人的管理，以福特汽車的實例，闡述了「目標管理與自我控制」的有效性管理，同時談到「組織的精神」，針對「企業文化」進行討論，呈現出組織精神的完整性。

第三篇透過活動、決策與關係等三項分析方法，找出達到經營目標所需的結構，並進一步深入管理結構最終的檢驗標準—績效，並說明了五種組織結構的優缺點與適用的企業規模及其限制條件。

第四篇談到關於員工和工作的管理，杜拉克以其「績效為核心的整體觀」為中心，談到企業所雇用的是員工整個人而不是一雙手，透過 IBM 的故事，描述了創新的實踐價值，使員工有成就與滿足感，進而創造巔峰績效的組織。

最後，對經理人的意涵，包括工作、決策及未來經理人，不斷提醒著「責任」的重要性與必要性。

此書以管理的本質切入—就經理人的角色、職務、功能的認知及其未來面臨的挑戰，有著精闢獨到的見解，掀開了管理的奧秘與實務。

### 一、關於彼得·杜拉克

彼得·杜拉克於 1954 年完成《彼得·杜拉克的管理聖經》一書，因為發明「management」詞彙，從此將管理學開創成為一門學科，「管理」便成為二十世紀最偉大的社會創新，而也同時為杜拉克奠定「管理教父」的歷史地位(詹文明, 2004)。他建立於廣泛實踐基礎之上的 40 餘部著作，堪稱是每個



企業人置身二十一世紀亂「市」(經濟)中之砥柱南針，同時也是亂中求勝的武功秘笈，因而被譽為「現代管理學之父」，更讓經濟學人周刊尊為「大師中的大師」，甚至推舉為「當代最不朽的管理思想大師」，對世人有卓越貢獻及深遠影響。

杜拉克於 1909 年生於奧匈帝國的維也納，祖籍為荷蘭人。其家族在十七世紀時從事書籍出版工作。他的父親為奧國負責文化事務的官員，曾創辦薩爾斯堡音樂節。他的母親是奧國率先學習醫科的婦女之一。從小浸淫於歐洲豐富的知識與文化環境之中。

經歷過兩次世界大戰、全球經濟大恐慌，親身見證德、日兩國戰後的復甦、共產國家的興起與瓦解。時代的動盪帶給杜拉克的刺激，對他日後的思想產生了深遠影響。

杜拉克先後在奧地利和德國受教育，主要經歷如下表所示：

年代	重大經歷
1929 年後	倫敦任新聞記者和國際銀行的經濟學家
1931 年	獲法蘭克福大學法學博士
1937 年	移民美國，並在一些銀行、保險公司和跨國公司 任經濟學家與管理顧問 在紐約大學管理研究所教書多年
1942 年—1949 年	任貝寧頓學院哲學教授和政治學教授
1942 年	受聘為當時全世界最大企業——通用汽車公司 的顧問
1950 年起	任紐約大學商業研究院管理學教授

杜拉克主要專攻企業策略及政策研究，杜拉克無論在管理、商業組織、商業策略、領導發展、激發員工動力方面皆洞察犀利，不斷提出擲地有聲的觀點。不但從事著作，更為不計其數的公司提供諮詢，實務經驗豐富。此外，他對於未來潮流及趨勢發展的預估，更是精準無比，並且首創許多概念，如今果然都成為主宰世界、沛然莫之能禦的潮流。

杜拉克終身撰述不輟，在他長達六十餘年的寫作生涯中，共發表了四十餘本著作，傳播及一百三十多個國家，被翻譯成二十多種語言於全世界發行，暢銷全球超過五百萬份，是近代最著名的管理學權威。其中最受推崇的是他的原創概念及發明，包括：將管理學開創成爲一門學科、目標管理與自我控制是管理哲學、組織的目的是爲了創造和滿足顧客、企業的基本功能是行銷與創新、高層管理者在企業策略中的角色、成效比效率更重要、分權化、民營化、知識工作者的興起、以知識和資訊爲基礎的社會……等。

杜拉克共出版了四十幾本書，其中影響較大的諸如：《企業的概念》(Concept of the Corporation, 1946)、《管理：任務、責任和實踐》(Management: Task, Responsibilities, Practices, 1974)、《創新與創業精神》(Innovation and Entrepreneurship, 1985)、《有效的管理者》(The Effective Executives, 1966)、《成效管理》(Managing for Results, 1964)、《管理未來》(Managing for the Future: The 1990s and Beyond, 1992)、《巨變時代的管理》(Managing in a Time of Great Change, 1995)、《21 世紀的管理挑戰》(Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century, 1999)等。其著作爲現代管理思想樹立典範，也奠定了他當代管理大師的地位。



## 二、彼得·杜拉克之原創概念

### (一)目標管理 (Management by Objectives, MBO)

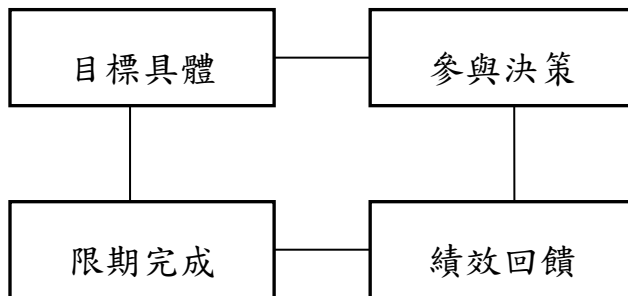
#### 1.說明

(1)起源：最早出現在《彼得·杜拉克的管理聖經》一書「目標管理與自我控制」的章節，隨後在《管理—任務、責任、實踐》一書中對此作了進一步闡述，由英國 John Humble 將其發展成實用的管理工具。

(2)定義：強調目標的重要性，藉由配合組織系統，將公司整體目標逐次轉變為各階層單位的目標，建立一種目標體系，最後導致具體化的行動。

(3)目標管理之基礎理論：是以激勵理論為其思想的根源，其架構是建立在 a. 馬斯洛(Maslow)的需求層級理論 b.赫茲伯格(Herzberg)的激勵保健理論 c.麥格里哥(McGregor)的 Y 理論 d.賽門(Simon)的「目的之階層」(hierarchy of ends) 的概念。

(4)目標管理之四大要素



(5)MBO 之執行

實施步驟	可能遭遇的問題	解決之道
設立組織目標	容易忽略組織的長期目標及發展	建立使命與願景，並規劃企業未來之藍圖
透過組織共同研究及設定目標	1.成員欲設立易達成之目標 2.上司與下屬關係惡劣	1.建立自主之企業文化 2.與成員充分溝通 3.加強員工教育訓練
定期檢討	上司與下屬對執行成效認知上的差異	1.建立客觀的認定標準並加強雙向溝通
績效評估	1.績效制度流於形式，無法客觀評估 2.績效制度與獎酬制度不配合，無法達到激勵效果	1.配合「平衡計分卡」落實績效評估 2.建立完美之獎酬制度與升遷制度



## (6)MBO 與傳統管理的不同

構面	目標管理	傳統管理
人性設定	Y 理論	X 理論
目標設定	上司與下屬共同參與決策	由高層主管決定後再分至各層
授權幅度	較大	較小
目標設定方式	1.強調目標體系 2.目標可數量化	1.考慮個別目標 2.不重視數量化
例外管理	較少	較多
工作性質	較豐富	講求分工、工作性質單純
組織文化	偏向民主	偏向獨裁
組織型態	偏向有機	偏向機械
績效評估	強調自主控制	由上司評估下屬，不重視追蹤管制
工作滿足	員工工作滿足感較高	下屬奉命行事、成就感較低

### (7)對目標管理的評價

杜拉克認為，並非有了工作才有目標，而是相反，應該是有了目標才能確定每個人的工作。所以企業的使命和任務，必須轉化為目標，如果一個領域沒有目標，這個領域的工作必然被忽視。因此管理者應該通過目標對下級進行管理，當組織高層管理者確定了組織目標後，必須對其進行有效分解，轉變成各部門以及各個人的次目標，管理者根據次目標的完成情況對下級進行考核、評價和獎懲。

如果沒有方向一致的次目標指示每個人的工作，則企業的規模越大，人員越多，專業分工越細，發生衝突和浪費的可能性就越大。企業中每個管理人員和工人的分目標就是企業總目標對他的要求，同時也是員工對企業總目標的貢獻。杜拉克亦認為，目標管理的最大優點在於它能使人們用自我控制的管理來代替受他人支配的管理，激發人們把事情做好、發揮最大的能力。

目標管理是以相信人的積極性和能力為基礎的，企業各級領導者對下屬人員的領導，不是簡單地依靠行政命令強迫他們去做，而是運用激勵理論，引導員工自行制定工作目標，自主進行自我控制，自動進行自我評價。目標管理通過誘導啟發員工自覺地去做，其最大特徵是通過激發員工的生產潛能，提高員工的效率來促進企業總體目標的實現。

目標管理與傳統管理方法相比有許多優點，概括起來主要有幾個方面：

a.權力責任明確。目標管理通過由上而下或自下而上層層制定目標，在企業內部建立起縱橫聯結的完整的目標體系，把企業中各部門、各類人員都嚴密地組織在目標體系之中，明確職責使每個員工的工作直接或間接地同企業總目標聯繫起來，從而使員工瞭解自己的工作價值。這樣，就可以更有效地把全體員工的力量和才能集中起來，提高企業工作成果。

b.強調員工參與。目標管理非常重視上下級之間的協商、共同討論和意見交流。通過協商，加深對目標的瞭解，消除上下級之間的意見分歧，取得上下目標的統一。由於目標管理吸收了企業全體人員參與目標管理實施的全過程，充分發揮員工的自主性，實行自我控制，改變了傳統由上而下分派工作任務的做法。

c.注重結果。目標管理所追求的目標，就是企業和每個員工在一定時期應該達到的工作成果。目標管理不以行動表現為滿足，而以實際成果為目的。因此，目標管理又叫成果管理。

目標管理看似簡單，但要將它付諸實施，管理者必須對它有很好地領會和理解。首先，管理者必須知道什麼是目標管理，為什麼要實行目標管理。其次，管理者必須知道公司的目標是什麼，以及他們自己的活動怎樣適應這些目標。第三、目標管理所設置的目標必須是正確的、合理的。所謂正確，

是指目標的設定應符合企業的長遠利益，和企業的目的相一致，而不能是短期的。合理，是指設置目標的數量和標準應當是科學的。第四，所設目標無論在數量或質量方面都具備可考核性，也是目標管理成功的關鍵。任何目標都應該在數量上或質量上具有可考核性。如果目標管理不可考核，就無益於對管理工作或工作效果的評價。

## 2.個人觀點：

- ✓ 目標管理是一些集權組織假分權之名，行控制之實的管理工具。
- ✓ 目標管理制度並不適合變遷劇烈的環境。
- ✓ 倡導目標管理的高級主管經常一廂情願的認為部屬會因為自訂目標和達成目標而獲得滿足。
- ✓ 目標量化的問題。
- ✓ 為達到目的不擇手段。
- ✓ 由於員工之間的個別差異，並非所有的員工都樂於參與。
- ✓ 一個失敗的目標管理方案，非但會破壞上下級的關係，造成彼此之間的不信任，甚至會擴大員工的工作不滿足感。
- ✓ 目標管理太強調個人的目標與績效，而忽略了整個團體的目標以及工作團隊的合作需求。
- ✓ 目標管理有太多的書面資料與繁文縟節，而這些正是目標管理想要減少的東西。

### 3.小結：

「目標」這個管理名詞是杜拉克所發明的，杜拉克認為「目標管理與自我控制」完全可以被稱為一種管理哲學。為此，杜拉克也被世人尊稱為二十世紀最具影響力的管理哲學思想家。

杜拉克總結他對管理思潮的貢獻是：「我是第一位認清企業經營的目的不在企業本身，而是在企業外部——也就是創造與滿足顧客——的人；第一位認清決策過程重要性的人；第一位認清組織架構應該追隨策略的人。我也是第一位認清，或至少是首先指出，有效的管理必須透過目標管理與自我控制的人。」

#### (二)知識工作者

##### 1.說明

(1)起源：「知識工作者」一詞最早是由杜拉克於 1966 年提出，他認為在已開發的國家中，勞動力會因為高等教育的擴張而改變其體質，即從生產工作者轉變為知識工作者。

(2)定義：其認為知識工作者為使用心智能力，而非以體力為主要工作內容的工作者。他們專注於分析資訊，並應用本身的專長或專家能力來解決問題、產生創意、或發展新產品與服務。同時，其也是公司裡作決策的人，他們將接收來的資訊消化吸收後作成決定，並經由經驗或教育訓練，獲得關鍵性的



know-how 及 know-why。為達成使命，知識工作者會將個人所擁有的知識轉換為對企業有所助益的形式，並且有意識的活用這些知識。

(3)知識工作者的特質：

許士軍教授認為知識工作者具有以下三項特質：

特質	說明
工作自主性高	知識工作者在本身專長領域內都是專家，並非傳統上聽從命令或規定來操作的員工，其所憑藉的是能力而非職位，因此他也必須為自己的工作負責
對於組織忠誠度較低	在傳統社會，一個人的地位和價值是經由工作的機構和職位來評定的。而知識工作者卻可以憑藉自己的專業知識和能力，獨立於特定機構之外而獲得聘用，同時也建立個人的聲譽和地位。因此，知識工作者對於組織的忠誠度較低
為保持能力與價值，須不斷學習	在工作過程中，有賴組織提供他學習的環境和刺激，否則他將另謀他就。知識工作者擁有隨時可帶走的知識，為了確保知識的競爭力和價值，將會不斷尋求可供他學習的組織



## 2. 個人觀點

一九五七年，麻省理工學院(Massachusetts Institute of Technology, MIT)麥克葛瑞格(Douglas McGregor)教授提出著名的 Y 理論，激發管理人員重新檢視對員工的認知假設。其後的三十年，MIT 呼籲，勞工的管理策略與方法必須有所改變。首先必須研究的，就是如何將工作與家庭生活做更好的結合。

學者菲南度·巴托羅梅(Fernando Bartolo)在哈佛商業評論—「工作與生活的平衡」一書中談到，很多事業成功的主管，由於一時疏忽或缺乏技巧，造成家庭生活很不如意，強調不要以工作為藉口，忽略家庭生活；雖然工作的確會使主管疏於經營家庭生活，但絕大多數的情況是，「工作忙」只是藉口，目的是為了用來掩飾其他更重要的原因。作者的結論是，夫妻能否經營家庭生活並從中獲得滿足，主要取決於雙方能不能與彼此溝通自己的感覺、直接問對方可以為他（她）做什麼，並享受生活中的樂趣。

## 3. 小結

管理者首先應該要能充分地了解知識工作的特質，以及知識工作者的特性，才能藉著有效的管理活動，使知識工作者自願、樂意、甚至積極地貢獻他們的知識以及他們創造、整合、和學習的能力，並形成積極學習、分享、與對知識飢渴的組織文化。由此可發現，知識工作者的管理對促成組織知識管理的成功具有舉足輕重的影響，因此如何增加知識工作者對組織的向心力

與忠誠度，則是目前對組織而言最大的挑戰。

### (三)利潤中心

#### 1.說明

(1)定義：利潤中心(Profit Center)，是以該中心的利潤作為考核重點的責任中心，適合應用在地區性部門或事業部。通常係指一個公司依據其產品別、顧客別、地區別或行銷通路來建立它的組織架構，成立兩個以上的事業部門。要成為利潤中心的前提是產品的成本與收益可以認定且具有控制力。

一般而言，依據產品來建立部門，就成為產品別事業部，事業部的負責人，掌管這個「自給自足」的公司，包括發展、製造及銷售產品的一切活動。換句話說，事業部的負責人，必須對產品的產銷結果—盈或虧，承擔全部的功與過，事業部形同「大公司」裏的「小公司」。

(2)類型：利潤中心的類型可區分為以下四種，企業可只設立一種類型的利潤中心，亦可包含數種類型，主要依據其經營業務特性而有所差異。

類型	說明
功能部門利潤中心	此業務特性與企業功能如生產、行銷、財務、人事等部門一致，但透過權責的明確劃分與內部轉撥價格、責任會計之建立，將該功能部門成立為利潤中心
子公司或分公司利潤中心	指利潤中心依據地區別而設立之分公司或轉投資設立之子公司。
產銷合一利潤中心	擁有兩個以上具有一定產銷規模的產品，且各產品間之特性、生產與經營行業有相當大的差異，而將各產品之生產與營業銷售整合，依不同產品分別設立之產銷合一利潤中心者
產銷分離利潤中心	係指在功能性組織下，為瞭解生產部門或銷售部門實際上對組織的貢獻，而分別將其定位為利潤中心，而生產與銷售以外的其他部門則依然維持功能性的組織。

## 2.個人觀點

雖然許多大企業，如通用公司、台塑集團……等，實施利潤中心制度獲得有目共睹的成果，但並不表示利潤中心制度即為企業經營之萬靈丹，其採用必需有相關基本條件之配合才得以實施。

因為利潤中心最大的優點就是可以確保利潤最大，且競爭力強，但是缺點卻是極可能會因為追求短期利潤而忽略了長期的發展，並且造成各部門本位主義的情形過於嚴重。

### (四)顧客導向

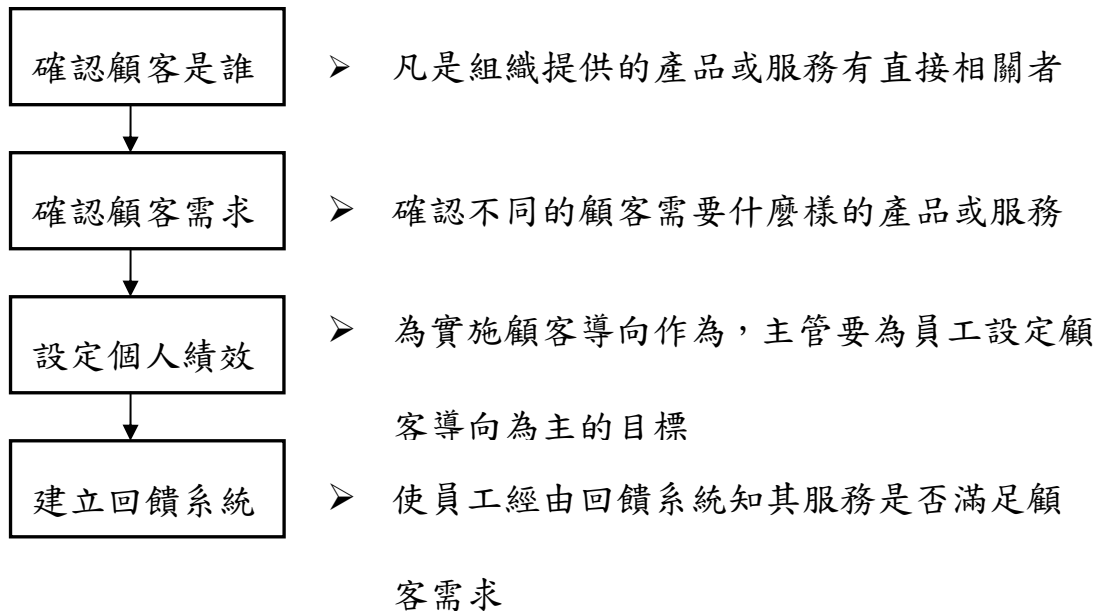
#### 1.說明

(1)起源：杜拉克(1994)曾指出，創造顧客是企業唯一的目的；他並不是要否定獲取利潤的重要性，而是當企業達成創造顧客、滿足顧客的需求，經由企業內部人員的努力，便可產生長期的收益。所以，顧客導向之精髓便是希望企業內之員工能破除由自己本身立場來解決問題，轉而以設身處地的態度來為顧客著想。

(2)定義：係指將顧客利益擺在第一的信念，以發展一個可長期獲利的企業體。將行銷概念實行於銷售員與顧客接觸的層次；也就是顧客與員工產生互動時，員工藉由行銷的觀念來幫助顧客，使顧客可以作出滿意的購買決策，高

度顧客導向的員工是以提高顧客的長期滿意為努力的目標來進行。

(3)實施步驟：



## 2.個人觀點

顧客導向的概念，不僅可用於企業外部顧客，更是可以引申到企業內部。透過內部行銷的施行，簡單的說就是視員工為企業內部顧客，在組織成員間創造出一種能支持顧客導向及產生服務意識的組織內部環境，經由滿足員工之需求，提升其工作滿意度後，能確保員工更專注的投入於工作中，進而以相同方式對待外部顧客。內部行銷活動可影響員工之態度及行為，且員工的態度及行為亦直接影響到公司的外部行銷活動，而成功整合的內外部行銷活動則會進一步影響外部顧客的態度及行為。具體而言，內部行銷程度較高的組織，將可獲得較高的員工滿意、顧客滿意及經營績效。

### 3.小結

顧客導向之觀點為培養服務人員具備長期性、體貼性與完整性的服務態度，以「顧客」的角度、需求為服務提供之方向，且排除許多僅由「企業利益」為出發點的服務設計，以維持及提升顧客之滿意度、忠誠度為依歸。

### 三、書中福特個案之延伸探討—以宏碁為例

#### (一)福特個案之簡介

##### 1、危機產生

美國企業界最戲劇化的故事—福特公司於短短十五年間，從無比的成功走向瀕臨瓦解。



1902 年初期	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 福特公司佔有三分之二的美國汽車市場</li><li>✓ 依靠傑出的管理專家和機械專家，使福特公司成為世界上最大的汽車公司</li></ul>
二次大戰爆發前	十五年後，福特市場占有率滑落為 20%
危機	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 老福特面對成功後的榮，以為一切都是自己的功勞，逐漸聽不進別人意見</li><li>✓ 一批英才紛紛離去，公司每況愈下</li><li>✓ 亨利福特的獨生子愛德索於二次大戰期間驟逝，即將退休的老福特，頓時喪失接班人選</li><li>✓ 當時其情況實在很糟，幾乎不太可能敗部復活，甚至有人斷言這是不可能的事</li></ul>
公司優勢	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 銷售和服務組織依然十分健全</li><li>✓ 財力仍和通用汽車相當</li></ul>
底特律業者所提議之救急方案	建議美國政府足額貸款給美國第四大汽車製造公司（其規模不及福特公司之六分之一）史都貝克，讓史都貝克收購福特家族股權，接管福特公司

## 2、福特汽車衰敗主因－缺乏經理人

雖然對於老福特治理不當的故事大家均耳熟能詳，但是福特公司為何陷入如此嚴重的危機，許多傳聞中未必正確的恐怖細節，臚列如下：

原因	說明
秘密警察式的管理	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 派遣秘密警察監視公司所有主管</li><li>✓ 當主管企圖自作主張時，秘密警察就向老福特打小報告</li><li>✓ 若主管打算行使他們在管理上的權責時，就會被炒魷魚</li></ul>
唯我獨尊的獨裁統治	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 拒絕讓任何人擔任管理重任</li><li>✓ 每隔幾年就降級第一線領班，免得其自以為了不起</li><li>✓ 公司主管全是他的私人助理，只能聽命行事</li><li>✓ 主管最多只能執行命令，絕不能實際管理</li></ul>
失敗的根本原因 －缺乏經理人	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 老福特有系統且刻意地排除經理人的角色</li><li>✓ 公司幾乎沒有幾個經理人，大多數人才不是被開除，就是早已自行求去</li><li>✓ 二次大戰後所開創的就業機會，也吸引了大批福特主管另謀他就</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 少數留下來之主管多半是不夠優秀，找不到其他工作機會</li><li>✓ 幾年後公司重振旗鼓時，這群老臣都無法勝任中高階管理工作</li></ul>
--	---

### 3、重生的契機

#### (1) 面臨之危機

- 老福特健康狀況急速惡化
- 父親愛德索驟然去世，經營福特公司的重責大任就落在福特二世身上
- 年輕的福特二世完全沒有經營企業的經驗
- 公司裡能輔佐他的高階主管也所剩無幾

#### (2) 因應之道－建構經營團隊

項目	說明
規劃	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 針對企業內部進行清理，建立起公司未來營運的基本原則</li><li>2. 把建立實質經營團隊列為基本政策</li></ol>

	<p>3. 採取目標管理的方式</p>
組織	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 從外部網羅人才來組成經營團隊</li><li>2. 吸收福特公司最大競爭對手—通用汽車公司的管理觀念與人才</li><li>3. 由中央集權式管理轉為分成十五個自主管理的事業部</li><li>4. 每個事業部都有健全的經營團隊，為經營績效負起完全的責任，也享有充分的授權，能制定政策，設法達到目標</li></ol>
領導	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 在企業內採用經理制，重金聘用經理人才</li><li>2. 挑選新人來協助管理，讓新的主管獨立工作</li><li>3. 充分授權，也負起完全的責任</li><li>4. 任命布里奇(Ernest R. Breech)為執行副總裁，完全擔負營運大任</li><li>5. 拋棄主管是企業老闆私人助理的舊觀念，取而代之經理人權威奠基於工作職責上</li></ol>
控制	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 新領導人讓每位經理人都能獲得工作上所需資訊，提供其有關公司狀況的訊息</li><li>2. 根據目標和評量項目訂定的績效標準，取代專斷的命令</li></ol>

### (3) 蛻變

福特公司原本因著缺乏管理、士氣低落、乏人領導等不利因素步入了窮途末路。而十年後該公司的市場佔有率卻穩定上升，從一家奄奄一息的公司蛻變為不斷成長的標竿企業。奇蹟發生的關鍵，在於福特公司面臨生死存亡之際能夠面對現實、火速應變，徹底改變了管理「管理人」的原則—用對的策略、找對的人、做對的事。

### 4、小結

從福特汽車公司的起起落落，我們不難看出這與企業的管理制度有著密切的關聯，同樣也道出了專業經理人的重要作用；每一企業，甚至每一機構，都需要高層管理的職能，但每個企業機構都有著特殊的高層管理的任務。職務的各項要素是相同的，但特殊的高層管理的任務對於各個企業而言卻是各不相同。

專業經理人必須對機構的使命和宗旨、目標、策略和關鍵活動進行特殊分析以後，才能確定這些任務。所問的問題不是“高層管理是什麼？”而是對這個企業的成功和存在有著極端的重要性，「應該做」且只有高層管理「才能做」的特殊事情是些什麼？只有那些能綜覽整個企業、能對企業的目前需要和未來需要進行平衡、能做出最後的有效決策的專業經理人，能夠使企業資產保值、增值，使企業持續發展。

## (二)宏碁個案之啟發

### 1. 走入歷史的泛宏碁集團

被稱為華人 PC 教父的施振榮可以說是台灣科技業界在位最久的 CEO，60 歲時退休後，即告別 28 年的宏碁創業生涯，他一手創立的「泛宏碁集團」隨之成為歷史名詞，但由他一手創立的宏碁、明基、緯創並沒有走入歷史，形成宏碁、明基、緯創三家真正、完全獨立運作的公司，分別交由王振堂、李焜耀、林憲銘接班，如同他所形容的「青出於藍」，更為壯大。

交棒給專業經理人，而不是交給兒子，其用意就是希望帶頭逐漸建立傳賢不傳子的典範，讓傳賢不傳子加速成為台灣企業的主流價值觀，而後事實也證明，這些專業經理人的表現青出於藍，施振榮更是稱讚專業經理人在接班後，做得都比他還要好。

隨施振榮的退休交棒，在 2005 年 1 月宏碁進行高層人事大改組，除了讓王振堂接掌董事長兼執行長外，更是聘用蔣凡可·蘭奇(Gianfranco Lanci)出任宏碁首任外籍總經理兼資訊產品事業群執行長，成為宏碁首位外籍總經理。蘭奇率領的團隊在歐洲建立赫赫戰功，宏碁借重其歐洲經營團隊，複製成功經驗，進一步邁向國際化運作，在美國與其它地區再打勝仗。



這項歷史性高階人事安排，打破過去以台灣為主的思考模式。宏碁是台灣上市公司，但其在台灣個人電腦市場占全球市場不到 1%，宏碁國際行銷人才都在海外，海外業績更是宏碁主要的營收來源，考量整合宏碁全球佈局與資源的分配，因之人事佈局更以全球布局為主要考量。而該項人事安排亦是大家討論後的共識，均認為是對宏碁未來最好的安排，宣布後也受到各界普遍肯定。

施振榮曾在 1999 年由國際企業學院（The Academy of International Business, AIB）獲頒當年度跨國企業經理人，在領獎後的演說中表示，自己是高科技產業中年資最久的 CEO，他以自身的經驗指出，要長期擔任 CEO，並且成為一個快樂的 CEO，必須具備不斷學習、自我質疑的精神、專注於最困難的事情、致力於建立正確的企業文化、懂得充分授權，並且信賴專業經理人。

## 2.ABW 時代來臨

「泛宏碁」所以走入歷史，其實是有不得已的苦衷。因為明基、緯創不想再背著這個「招牌」，明基單飛已經另創 BenQ 品牌，緯創則以代工製造為主，與宏碁「三分天下」的局面已然形成。

施振榮退休，宏碁、明基、緯創三家分立大方向的轉型宣告完成，或許是避免大家為難，施振榮自己開口終結「泛宏碁集團」，取而代之的「ABW」

集團出現。ABW 分別是宏碁 acer、明基 BenQ、緯創 Wistron 第一個字母，既中性，又依照字母順序排列，彰顯出與泛宏碁時代最大的不同，即三家真正、完全獨立運作。

### 3. 絕不幕後掌權的施振榮

施振榮的管理風格以包容、放手聞名海內外，甚至影響許多企業家的戰略規劃。其退休後，決意完全放手宏碁的營運，交由職業經理人團隊管理，並在接受媒體採訪時表示：「退休後，宏碁將不會為自己設立榮譽董事長或榮譽集團總裁等名位，完全放手交棒，不會幕後掌權。將來不會出席三家公司股東會，未來在這些公司身份僅僅限於大股東，以大股東身份參與董事會運作，不再介入公司日常運作。」

不僅如此，爲了讓宏碁、明基、緯創的經營持續穩定，施振榮更效法惠普等全球大公司的先例，苦心安排於退休後，在適當時機安排第二代進入董事會中，接手充當稱職的股東，而其家族持股集中的宏榮投資公司也將啓動，作爲三家公司長期、穩定的支援力量。業界對此評價為：在專業經理人團隊持股有限的情況下，爲讓公司穩定營運，大股東的支援不可少；而施振榮從宏碁退休後，並未從社會和產業上隱退，仍繼續發揮在產業的影響力。王振堂曾表示，儘管宏碁與聯想集團在 PC 產業互爲競爭對手，但同爲華人世界的知名品牌，施振榮願把 28 年的宏碁集團創業和起起落落的經驗教訓與之共

用。

### (三)小結

Thomas A. Kochan 在 2003 年由天下出版「未來管理」一書中提到，其認為未來管理者應具備的能力有下列三項：

能力	說明
道德觀	應將更多的注意力放在專業管理者所應具備的道德上— 需要擁有能贏取利害關係人信任的領導魅力
責任感	管理者被期望背負更廣的責任，並處理新的、複雜的問題
洞察力	未來管理者必須對新興科技所帶來的潛在利益、風險以及 道德挑戰有深入的了解，這些新興科技包括顯微科技、個 人機器人、生物工程學、以及其他還看不到的科技

#### 四、《彼得·杜拉克的管理聖經》對本國公營銀行之啟示

在自由化、國際化及民營化的市場潮流下，為因應市場競爭環境改變與配合政府執行經濟政策工作，許多國營相關事業均加速執行民營化，以求提升經營綜效、面對市場競爭。

公營銀行不論在淨值、資產規模，或是存放款餘額等在國內銀行中均名列前茅，報酬率與資產品質亦維持在本國銀行平均值以上，顯見公營銀行在走向民營化的過程即擁有先天的優勢，政府應趁我國公營銀行仍具優勢下，加速執行公營銀行民營化，才具備釋股或吸引外資之誘因。

在公營銀行改制民營化過程中，組織面對不斷變動的外在環境，為追求生存及積極發展，需進行一連串的組織變革。根據「績效＝決策力＊變革管理能力(亦即執行力)」的概念，企業經理人要有良好的工作績效，除了要培養卓越的決策能力之外，還必須具備變革管理的知識與能力來執行決策，以及推動必要的組織變革，以因應新事務與新需求，最後提升企業整體競爭力。誠如杜拉克於書中所提及：「企業在動盪的時代中，應兼顧創新與延續，化變動為契機」。

然而，在組織變革的過程中，將會面臨許多阻力，如威脅到個人既得利益，導致個人地位降低、利益減少，或與個人的習慣、價值觀發生衝突，甚至由於變革本身充滿不確定性，通常也會引發個人對改革的抗拒。就組織因

素而言，當管理當局不重視變革，或是對組織變革策略的執行結果沒有信心時，也不易支持組織變革的進行。

由此可知，管理者的態度與行為在組織變革執行效果上扮演相當重要的決定性角色。當組織變革產生抗拒時，管理者的工作就是消弭這些不利的抗拒行為。杜拉克亦認為管理階層是企業的特殊器官，整個企業體的未來，主要操之於有能力、有技術、負責任的管理者手上。

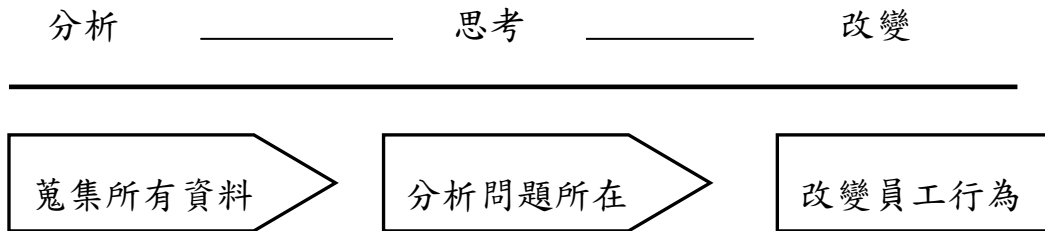
因此，在進行組織變革時，可以採取科特(J. P. Kotter)於「組織轉型成功八步驟」一書中所提出之八大步驟：



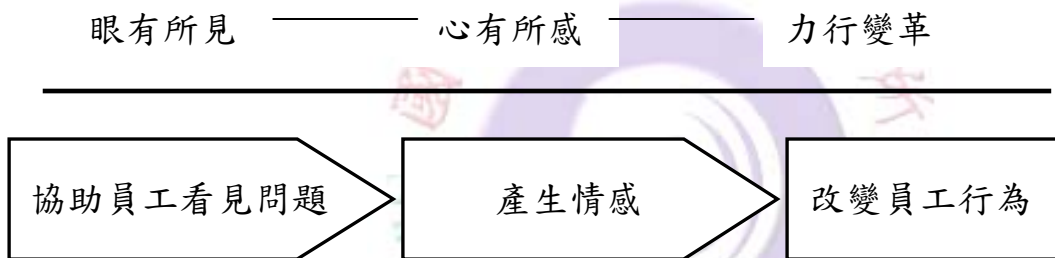
變革階段	內容
建立危機意識	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 考察市場和競爭情勢</li><li>2. 找出並討論危機、潛在危機或重要機會</li></ol>
成立組織領導團隊	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 組成一強力工作小組負責領導變革</li><li>2. 促成小組成員團隊合作</li></ol>
提出願景與策略	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 創造願景協助引導變革並</li><li>2. 擬定達成相關策略</li></ol>
有效溝通願景與策略	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 運用各種可能管道、持續傳播新願景及相關策略</li><li>2. 領導團隊以身作則改變員工行為</li></ol>
員工參與	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 剷除障礙</li><li>2. 修改破壞變革願景的體制或結構</li><li>3. 鼓勵冒險和創新的想法、策略、行動</li></ol>
創造近程效果	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 規劃明確的績效改善</li><li>2. 創造上述戰果</li><li>3. 公開表揚獎勵有功人員</li></ol>
持續努力不懈	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 運用上升的公信力，改變所有不能搭配和不符合願景的系統、結構及政策</li><li>2. 聘僱、拔擢或培養能夠達成變革願景的員工</li></ol>
新作法深植企業文化	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 客戶導向、有效領導</li><li>2. 明確指出新作為和組織成功間的關連</li><li>3. 訂辦法、確保領導人的培養和接班動作</li></ol>



1. 變革最常用的作法：



2. 較佳的作法：



3. 應用「眼有所見—心有所感—力行變革」循環於每個程序：

變革的程序	有效作法	避免想法
建立危機意識	1. 把客戶對公司的抱怨和不滿，剪輯成錄影帶 2. 實際呈現問題的重點 3. 有些企業在長廊上掛著歷屆最高主管的肖像，以營造歷史感 4. 但更好的做法則是懸掛客戶肖像	1. 下命令規定人人都得熱心變革 2. 嘗試縮短變革過程，因而跳過說服員工相信變革的必要，直接創造新願景 3. 認定只有執行長才能產生變革的熱忱 4. 培養急迫感後卻跳過

		前面幾個步驟，直接創造願景和提出策略
成立組織領導團隊	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 聯合領導團隊必須展現互信和團隊合作的精神</li><li>2. 安排聯合領導團隊的會議方式，以減少挫折的時間為原則</li><li>3. 若有員工不願加入聯合領導團隊，就該回頭培養急迫感</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 企圖以弱勢聯合領導團隊帶領變革</li><li>2. 試圖故意忽略破壞變革計畫的力量</li><li>3. 故意不讓某些事業單位的領導人參與</li></ol>
提出願景與策略	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 情境式未來計畫</li><li>2. 以戲劇化的方式勾勒願景</li><li>3. 大刀闊斧的改革，而非漸進式小階段的變革</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 一再地分析</li><li>2. 認為光有預算就能引導變革計畫</li><li>3. 擬定縮減成本的願景</li></ol>
有效溝通願景與策略	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 管理階層所發送的訊息，重點應清楚簡潔</li><li>2. 向員工說明願景的人，必須先做好功課</li><li>3. 運用新科技，協助員工了解願景</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 溝通不足</li><li>2. 表達不良，讓員工以為你在乎的只是傳遞變革的消息而已</li><li>3. 無法以身作則，嘴裡說一套，做的是一套</li></ol>
員工參與 (授權員工行動)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 找出有好點子好想法的員工，鼓勵他們說出來</li><li>2. 設計獎勵機制，啟發鼓勵並建立員工信心</li><li>3. 設法在工廠現場拍些影片</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 想一次除去所有障礙</li><li>2. 忽略不肯授權給員工的主管</li><li>3. 對不肯授權的主管，解除他們的權力，直接交給他們的部屬</li></ol>
創造近程效果	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 針對特定目標</li><li>2. 針對成果明顯可見的</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 避免同時推動多項計畫的慾望，一次只專注</li></ol>

	計畫	三、四項計畫
持續努力不懈	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 改變員工的觀點，鼓勵他們以投資人的眼光來看組織</li><li>2. 主動積極地革除具破壞性的舊作業方式</li><li>3. 組織跨部門的行動團隊，讓團隊成員全心投入變革，持續數月</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 擬定僵化的四年計畫</li><li>2. 自以為變革計畫已經完成</li><li>3. 在員工尚未卸除已無效用的舊責任前，增加新任務</li></ol>
新作法深植企業文化	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 明白變革並不持久的特性</li><li>2. 掌握新進員工訓練的機會，說明公司關切的重點</li><li>3. 運用升遷管道</li><li>4. 找到生動而能激發情感的成功故事</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 做長期大規模變革時，依賴某個特別因素</li><li>2. 只是空喊要改變企業文化，無確實行動</li></ol>

因此，減少抗拒的方法，說明如下：

- ✓ 應先採取循序漸進的方式：不可操之過急，應階段式的實施，盡量將個人的損失降到最低並作即時的修正。
- ✓ 透過教育與溝通的方式：讓變革有關人員充分瞭解改革的目的、內容、執行方式與可能的結果，以減少不必要的誤解。

- ✓ 讓變革相關人員參與討論：不僅能增加其對變革內容的瞭解，也能增加其對變革策略的規畫與執行上的認同感與支持。
- ✓ 管理者提供變革有關人員必要的支持與信心：管理者可以透過一連串的教育訓練方式，增加改革有關人員適應改革與接受改革後結果的能力。
- ✓ 管理者透過交涉與協議：提供變革相關人員精神及物質上的獎勵方式，如員工獎金或紅利，以鼓勵成員接受並執行變革。

雖然變化會帶來混亂，但在這個新環境，面對現實已經站上領導統馭的第一順位。面對千變萬化的現實環境，以「不變應萬變」的傳統思維與僵硬心態，早應化成灰燼，「應變」已成了唯一不變的求生獲利的「真理」，畢竟在現代的環境下，唯一不變的就是變了。

正如彼得·杜拉克所言，廿一世紀為「知識世紀教育優先」的趨勢，知識成為最重要的資源。企業若要獲得持久競爭優勢的關鍵在於如何創造、累積和使用知識，學習能力成為決定企業成敗的關鍵因素之一，因此企業應思索如何透過組織學習蛻變為知識企業，建立學習型組織，通過資訊系統將人與資訊進行充分結合，創造知識分享的文化，增強凝聚力，加速員工學習、創造、運用知識，塑造變革組織的能力。

未來真正出色的企業，將是能夠建立清楚的使命、願景，讓組織願景成為學習驅動力。每位成員都能在共享的願景下自我超越、自我管理，並且運用資訊科技與前瞻的績效評估及激勵獎酬制度，在企業經營中建立起一個以知識為主的管理體系，持續不斷累積組織的智慧資本，厚植核心能耐，以建構企業的競爭優勢。

## 五、總結

企業主要功能為『行銷』與『創新』，企業必須探求顧客內在需求，進而加以生產市場需要的產品，並藉由不斷地創新，提供更好更多的商品及服務，同時延伸到企業的所有部門，使其共同擔負行銷和創新的責任。公營銀行因受限於法律規定及配合政策性任務的需要，在金融產品的行銷與創新上備受束縛，惟為因應金融大環境之急遽變化仍應脫困求變，期能脫胎換骨、開創新局。針對金融產品之創新，筆者堅決主張：『勿忘企業的社會責任』。而公營銀行的行銷與創新除遵守法令規定之考量外，內控與風險管理機制亦為不可忽略之一環。



此外，企業之成功，還需下列要項之配合：

構面	項目	說明
規畫面	學習和創新的組織文化	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 在腦力取代體力、知識取代汗水的結果下，過去沒有生命的資源已不足予達成目標</li><li>➤ 以造就卓越的管理人才、創造「正確的組織文化」來管理「經理人」</li></ul>
	目標管理	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 組織目標亦是管理人員的目標</li><li>➤ 困難並非在決定需要哪些目標，而是決定如何設定目標，並緊盯預期達到的成就</li></ul>
組織面	經理人的能力	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 企業在競爭激烈的經濟體系中，成功與否的關鍵為經理人的素質與績效</li><li>➤ 每位經理人都有自我本身的能力和限制</li><li>➤ 確實了解管理的真諦，並徹底實踐有效的管理，使資源充分發揮生產力，以取得業界的領導地位</li></ul>
	經理人的角色	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 不能將所有責任和決策權都集中在高層身上，這樣企業最終會宛如大型爬蟲類因無法適應環境的快速變遷而慘遭滅絕</li><li>➤ 應為企業整體利益著想，否則將會由於領導力和願景，而變得目光如豆</li></ul>
	經營企業者	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 善用公司與管理階層的特殊能力，帶動創新、強調願景，建構知識管理平台</li><li>➤ 善於宏觀性、哲學性思考，透過班底進行微觀管理</li></ul>



領導面	引進人才方面	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 企業不能只任用一批毫無生氣、趨炎附勢的經理人，結果變得自鳴得意、自我封閉</li><li>➤ 不應該完全從內部陞遷或只依賴近親繁殖，應該持續引進外部人才，注入管理新血</li></ul>
	薪酬制度	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 不可太過僵化，否則容易讓「超乎職責要求的特殊績效」得不到應有的獎勵</li><li>➤ 無論經理人或一般員工，單靠金錢的獎勵並不足夠，每個人都還需要另一種獎勵—聲望和榮耀</li></ul>
控制面	內部控制	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 經理人的內控運作乃基於其任務本身之必然性，須以更嚴格、更有效的內控機制配合外部控制</li><li>➤ 強化風管意識，避免營運危機與稀釋盈餘</li><li>➤ 貫徹員工考核與分層負責機制</li></ul>
	績效管理	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 隨時衡量時間運用、產品組合、流程組合、組織架構和各種企業活動之間的平衡，以評估其對生產力之影響</li><li>➤ 強調經理人之自我管理，灌輸組織績效人人有責之信念</li></ul>

《彼得·杜拉克的管理聖經》一書對於當前管理理論與實務產生了奠基性的影響。綜上所述，書中所揭櫫的概念性與宏觀性之真知卓見，足以引領



企業管理者啟發經營管理的智慧。不管員工是否喜歡，公營銀行陸續民營化的腳步已悄然逼近，大勢所趨，沛然莫之能禦。公營銀行應聚焦探討如何在組織中注入活力、快樂與希望，以《彼得·杜拉克的管理聖經》為圭臬，建構讓整體大於部分總和的金色巨塔，期能深耕本土，放眼全球，引領公營銀行走出迷霧、找到方向，邁入一個顧客導向、績效掛帥的新紀元。

研讀此書，宛如與管理大師進行心靈對話，天涯咫尺如沐春風。當管理成為績效與藝術的結晶，領導轉化為追求卓越的修煉，智珠在握，這正是《彼得·杜拉克的管理聖經》一書精髓之所在，也是個人閱讀本書之目的與最大的斬獲。而譯者用字遣詞嚴謹中不失文藻之美，更是諸多管理論著中文譯本中的神來之筆。—『曠世鉅著』，實非浪得虛名。

(本文作者為台灣銀行鳳山分行初級襄理)