

掀開管理的奧秘與實務

◆ 楊明峰

壹、前 言

政府為提供公務人員終身學習機會，倡導公務人員閱讀風氣，以激勵其品德修養與工作潛能，每年均會聘請學者專家組成委員會選定專書閱讀的書目，並按月或間月就「每月一書」之書目，辦理導讀會或讀書會，提供各機關(構)學校所屬同仁參加。而經公餘細心研讀專書後，常有不少收穫及心得，本年閱讀過程中，因對彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)親自撰寫之「管理聖經」乙書體會最深，故特選該書作為本次專書閱讀心得報告之研究主題。

本書是杜拉克第一本完全有關管理的著作，其探討「管理」，既不同於泰勒的科學管理，係針對作業性工作，講求分工的效率，近乎解剖學的處理；也不同於費堯，為了發展原理原則的需要，而將完整的管理區分為規劃、組織、指揮、協調及控制等不同性質的功能。杜拉克係以追求整體績效為鵠的，將管理應用到企業、經理人、員工及其工作三個層次上。

杜拉克 1909 年出生於奧地利維也納，從小浸淫於歐洲豐富的知識與文化中。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。杜拉克的興趣廣泛，喜歡接觸新事物，每隔 3、4 年都會選擇新的主題研究。杜拉克擁有法蘭克福大學國際公法學博士學位，曾擔任過報社記者、證券分析員、經濟分析師。1937 年移居美國後，曾任教於紐約大學商學研究所，並擔任許多大型企業與政府的顧問。杜拉克終身撰述不輟，



著作多達 3、40 本，並被翻譯成 20 多種語言於全世界發行，是近代最著名的管理學權威。

本書奠定杜拉克大師級的不朽地位，之後的著作，則建構了他在現代管理學上的根基，故被稱為「現代管理學之父」。因杜拉克比其他人更早、也更清楚地掌握企業扮演了決定性的社會機構重要角色，且杜拉克在本書揭櫫許多可供行政管理參考的心得。故透過杜拉克的現身說法，自可使我們對政府組織的管理智慧有更深一層的體認。

貳、本書內容重點之探討

杜拉克在 1985 年自序中，首先說明本書於 1954 年問世之前，已經有少數人撰寫並出版過企管書籍，儘管如此，本書仍然是第一部真正的「管理」著作，是第一部視管理為整體，率先說明管理是企業的特殊功能、管理者肩負了明確責任的管理書籍。杜拉克 45 歲撰寫本書時，已累積十年成功的顧問實務經驗，因鑑於當時討論企業政策及企業對於社會和社區有何衝擊之著作，付一闕如，故撰寫本書期望對新一代的學生、奮發向上的年輕管理專才或是實務經驗豐富的企業主管，能有所貢獻。

全書分成概論、管理企業、對經理人的管理、管理的結構、員工和工作的管理、經理人的意涵及結論等七部分，計 29 章，近 494 頁。茲就本書各部之內容重點說明如下：

概論：管理的本質

杜拉克在概論中，以管理者的角色、職務和所面對的挑戰，探討「管理的本質」。杜拉克認為在每個企業中，經理人都是賦予企業生命、注入活力的要素。如果沒有經理人的領導，「生產資源」始終只是資源，永遠不會轉化為產品。故經理人的素質與績效是企業唯一能擁有的有效優勢。



杜拉克定義管理為經濟的器官，是工業社會所獨有的經濟的器官。管理是個具有多重目標的機制，其包含管理企業，管理「經理人」及管理員工與工作三項任務，且缺一不可，此亦為本書精髓所在。另杜拉克強調在工業革命中，企業經理人的能力面臨一大考驗，也面對最艱鉅的任務，故高層應極力適應環境的快速變遷，以避免感染「恐龍症」而慘遭滅絕。

第一篇：管理企業

本篇杜拉克以施樂百(Sears)百貨公司的實例闡述，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、成果與生產的原則。

杜拉克表示，管理本身不是目的，而是為企業創造績效的器官。因此討論管理必先討論企業。有關杜拉克對企業之看法，經彙整說明如下：

- 一、企業的目的，就是在「創造顧客」。
- 二、企業的兩大生產性功能行銷和創新，所有其他工作都只是成本。企業生存的目的，是對外（在市場上為顧客）產出經濟成果。
- 三、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，因此需要一定程度的治理，建構價值體系，建立權責之間的關係。
- 四、企業是紮根於社會和社區的「社會機構」，因而受公共利益所影響，故需面對及負起「企業的社會責任」。
- 五、企業唯有由外而內、由市場到組織，才能釐出一套簡單、明確、清晰、具體而可行的經營管理論。

杜拉克指出，我們的事業是什麼，並非由生產者決定，而是由消費者來



決定；不是靠公司名稱、地位或規章來定義，而是經由顧客購買商品或服務時，獲得滿足的需求來定義。因此，A T & T 的事業不僅是電話系統，更是服務，而凱迪拉克的競爭對手除了雪佛蘭、福特汽車，亦應包含鑽石和貂皮大衣。

杜拉克是首位將企業視為一個個體的人，他認為企業是以市場和消費者為對象、為他們創造經濟效益的組織，企業也是提供人類和社會就業機會的組織，它更是紮根於社會和社區的公共利益而有所貢獻的組織。換句話說，企業的生存和存在目的，不是在於企業本身，而是在於企業之外的社會中。

多年來，人們所認識的企業，只是一種追求利潤的手段或工具；所謂「利潤最大化」或「邊際成本等於邊際收入」的決策法則，在杜拉克看來，不但和企業的目的、功能等無關，更糟的是，它們已導致社會對於企業的敵視。

「管理企業」必須以經濟的實踐成效為原則；即以「績效為核心的整體觀」。

杜拉克從施樂百公司的案例中，獲得兩點結論；企業是由人所創造，也靠人來管理，而不是由「經濟力量」所掌控。其次，我們不可單單從利潤的角度來定義或解釋企業。經濟學家說：「企業是營利組織」，杜拉克卻認為這個說法不僅錯誤，而且根本是誤導。但這並不表示利潤和獲利率不重要。事實上，利潤不是企業和企業活動的目的，而是企業經營的限制性因素。利潤並不能解釋所有的企業活動與決策的原因，而是檢驗企業效能的指標。

第二篇：對經理人的管理

本篇杜拉克係以福特汽車的故事，闡述「目標管理與自我控制」的有效性管理，同時也探討組織精神(即企業文化)的完整性。文中除探討「目標」、定義「關鍵成果領域」，並說明如何設定目標並運用目標來引導企業方向及評估績效。



所謂「經理人」，即在企業內負責運用和整合各種資源以創造企業績效任務的人。事實上，一個被賦予管理職位或權力的人，未必會自然而然地有效擔負這任務，因此對於「經理人」亦有待予以管理的。

杜拉克對於經理人的管理，反對依靠他們上司的指導和控制，認為應讓他們主動地採取行動以實現所期望的結果。因此，他不贊成嚴密的監督以及「控制幅度」的掌握。他也不認為可經由態度和行為的改變或加強溝通以達到目的。他主張建立起一個有效的管理結構，以引導管理者的願景和努力方向，而此亦為「目標管理」日後獲得管理理論界和實務界，普遍接受並發揚光大的由來。

管理「經理人」才能造就企業，然而管理經理人需要特殊的努力，不僅要建立共同的方向，而且要清除誤導的情況。相互理解絕對無法單靠「向下溝通」或談話而達成，而必須透過「向上溝通」。亦即以自我控制取代上對下統治，因為自我控制意味著更為強烈的工作動機。但是如果透過自我控制來管理企業，勢必推行目標管理。有關杜拉克對「目標管理」之看法，經彙整說明如下：

- 一、「目標管理」奠基於有關管理工作和概念，以及針對經理人的特殊需要，和面臨的障礙所做的分析，與有關人類行為和動機的相關概念。
- 二、「目標管理」適用於不同階層和功能的每一位經理人，也適用於不同規模的所有企業。
- 三、「目標管理」將企業的客觀需求轉變為個人的目標，因此能確保績效，並代表了真正的自由、合法的自由。管理「經理人」要以目標管理與自我控制作為強而有力的激勵，使其成為有效的經理人，並落實為「自由人」。



四、每一個經理人所訂定的目標都應包含著公司「所有經營目標」的貢獻。

另從最高主管到基層領班，每一位管理者都應明白自己努力的明確目標，這些目標不是自己隨意制定的，而應衍生於企業的整體目標。就此而言，杜拉克並不反對企業的任務和活動，應該是自上而下規劃的。

五、從結構上和組織上看，一切職責都要以前線經理人為中心，只有前線經理人無法自己完成的，才交給上一級管理階層，故在整合經理人的工作時，乃是自下而上進行的。此亦是「目標管理」的精神所在；即讓經理人透過這一管理機制以實施自我控制，而非作為遂行「驅策管理」的手段。

所以，杜拉克主張企業需要的管理原則，是能讓個人充分發揮長處和責任，凝聚共同的願景與一致的努力方向，建立團隊合作，調和個人目標和共同福祉的原則。而目標管理與自我控制，是唯一能做到這點的管理原則，讓追求共同福祉成為每位經理人的目標，以更嚴格更精確及更有效的內部控制，取代外部控制。經理人的工作動機不再是因為別人命令他或說服他去做某件事情，而是因為經理人的任務本身必須達到這種目標。經理人不再只是聽命行事，而是自知後自決必須如此做。換句話說，他以自由人的身分採取行動的。

第三篇：管理的結構

本篇杜拉克係以活動、決策與關係等三項分析，深入管理的結構最終的檢驗標準-績效，同時也說明組織結構之優缺點，與適用的大、中、小型企業及其限制條件。

在組織結構的討論中，杜拉克捨棄一般教科書中所採部門化和層級權責的模式，也不認為依傳統的經營功能-如製造、工程、銷售之類-建構有什麼用處，而強調組織設計應配合「企業是什麼？」的答案，他稱之為「活動分



析」。而此亦是杜拉克在 1995 年出版的《巨變時代的管理》(Managing in a Time of Great Change) 中所稱之「打造經營理論」的濫觴。這種經營理論是建立在一企業之外在環境、使命和本身核心能力的假設上，也是隨時代實況而不斷檢討和調整的。亦即所謂的「願景」(vision)。

杜拉克把聯邦分權制度作為通用汽車組織架構的典範，並對當時公司負責制定政策和行政系統的管理委員會和製造部門之間的權力平衡，大加讚揚。杜拉克認為，在分權制度下，中央管理具備了雙重功能：它除為部門主管服務，協助他們在部門管理上變得更有效率、更成功，又可扮演公司首腦的角色，而最重要的是中央管理階層必須比整個公司看得更遠。因此，他們和部門主管不同的地方不只在於權力和功能，更在於時間。

杜拉克提倡分權的基本論點是，分權的組織形態比中央集權式的管理更能培養領導人才。他指責，集權式的組織無法發掘及培養工業領袖，每個大規模的組織都自然會傾向於打擊積極主動的作風，獎勵順民。但杜拉克亦指出分權的缺點；例如主管為了履行職責，心理上均存在某種程度的本位主義，但對公司來說，這種本位主義的心理是非常危險的。後來證明，本位主義和各事業部失去獨立思考的能力，都曾造成通用汽車的嚴重問題。

杜拉克在書中詳細的比較「功能式分權制」和「聯邦式分權制」的優劣。其認為「聯邦式分權制」具有：1. 創新和彈性 2. 扁平化 3. 培育領導人才等優點，均是功能式分權制所不及的。事實上，這種看法也和今日企業所採的組織創新的潮流十分吻合。

第四篇：員工和工作的管理

本篇杜拉克係以「績效為核心的整體觀」，主張雇用整個人而不是一雙手，並以 IBM 的故事，描述創新的實踐價值，使員工有成就與滿足感，進而創造巔峰績效的組織。另特別針對「專業人員」予以討論。

杜拉克所謂「員工」，包括技術工人到公司執行副總裁在內。其次，對於這些員工的看法，也是杜拉克和當時一般觀念極大不同之點；亦即將員工看待為一個個活生生的人；他們有成就感和參與感這些需求，希望能在工作職務中獲得滿足，而不是一雙雙「工作的手」，只要憑著工作結果支付薪資即可打發。

由於杜拉克將工作者當作「全人」看待，因此管理他們，除要求他們的手，更關懷他們的心和腦。也就是要講求人性和符合人性，以創造能夠激發積極工作動機的環境，此即他筆下所謂管理工作者所面臨的最核心、最困難，也是最急迫的任務。有關杜拉克對於員工管理的看法，經彙整說明如下：

- 一、人不同於機械或其他物質資源，人力資源是可以培育發展的。傳統上所揭櫫的「公平勞力換取公平報酬」，對於員工和公司都是不適當的，因為這種想法和作法，並不能激發員工的高昂工作動機和優異的績效成果。公司應該給予員工具有挑戰性的工作以幫助員工的自我成長，這也是管理上的一大任務。
- 二、員工是一項資源，而不僅僅是一項成本；管理是一項專業，而不僅僅是一項工具。因為作為一項資源，「人力」能為企業所利用，然後作為「人」，唯有這個人本身才華充分自我利用，發揮所長。這是人力資源和其他資源最大的分別。
- 三、人具有許多獨一無二的特質。和其他資源不同的是，人對於自己要不要工作，握有絕對的自主權。因為槍斃一個人無法完成工作，故應該設法提升工作動機。
- 四、當員工確實做了值得驕傲的事情時，他們才會有成就感，而唯有當員工承擔了重要的任務時，才會覺得自己重要。真正的自豪感、成就感和被重視感，是奠基於積極且負責地參與組織及與自己工作有關的決策。

故杜拉克建議，我們可以藉由各種方式來造就負責任的員工，這各方式包括有：1. 慎重安排員工職務 2. 設定高績效標準 3. 提供員工自我控制所需的資訊 4. 提供員工參與的機會以培養經理人的願景。

杜拉克駁斥科學管理將工作分解為最簡單的單位動作，然後由一位員工單獨完成的基本信念，因其認為分析的原則並不適用於行動的原則，後者必須整合。人類的特殊能力和貢獻與機械之最大不同點，即在人類可以整合各種動作，予以平衡、控制、測量和判斷。故將分析視為行動的原則，等於將人視為機械，這是違反人性的想法和作法。

杜拉克認為科學管理主張將規劃和實施分離，是對的看法，因為二者性質不同，所需能力和條件也不同。但是科學管理堅持這兩類工作必須由不同的人擔任，則是錯的作法。因在許多情況下，將規劃和實施用同樣的人擔任，如書中所描述 IBM 的狀況，其生產力反可大幅提升。

杜拉克一再強調，工作要有生產力，必須透過分析、綜合、控制及適當的工具，管理員工則主張以員工為資源，使員工有機會自主地發揮所長，在工作中滿足其社會地位和功能的需求，並使個人的尊嚴和機會平等，以體現個人的價值與抱負。

另外，杜拉克亦特別針對「專業人員」予以討論，並說明這類專業人員，既非一般員工，又和經理人有異。「專業人員」擁有專業知識和能力，能夠判斷該做什麼和如何做，不待他人支配和控制。故杜拉克預測這類人員在企業中今後不但人數成長快速，而且地位日趨重要。是類人員亦是他在《後資本主義社會》(Post-Capitalist Society, 1993) 與其他書中所稱呼的「知識工作者」，並已成為企業未來最珍貴的資源。

第五篇：經理人的意涵

杜拉克對經理人的意涵，包括其工作、決策及未來經理人是什麼？尤其一再主張「責任」的重要性與必要性。杜拉克係從人的角度來看管理者，探討擁有管理職位、執行管理工作的男性和女性管理者所需具備的資格、以及如何發展他們的管理能力、責任與價值。

杜拉克指出，或許有人會質疑無論從事哪個職業都需要有正直的品格，但杜拉克特別強調經理人之品格操守格外的重要。因為經理人和他所管理的員工生活在一起，決定他們應該做什麼工作，指揮和訓練他們達成任務，評估他們的工作績效，並且往往決定了他們的前途。

因此，杜拉克認為缺乏這些品格特質的經理人，無論是如何討喜、樂於助人、和藹可親，甚至能力高強、才智過人，都是危險人物，應該列為「不適合擔任經理人」。此點，在世界各國企業醜聞頻傳，領導人的誠信特別受到嚴厲考驗的時候，真是再真實不過，亦特別具有意義。

結論：管理階層的責任

杜拉克在結論中，主張以社會的角度來界定企業，並以管理來作為企業的功能。基此，管理已成為社會組織的角色與功能，亦即以企業建立社會的新制度，達到「自由而有功能的社會」理想目標。

施樂百百貨公司的輝煌成功與成就，已徹底實踐「管理企業，管理經理人及管理員工與工作」。然而最後施樂百的衰敗，不亦證明拋棄「管理聖經」原則原理的後果。故要能「讓一羣平凡人做出不平凡的事業」，勢必先要讓人的理想性價值觀及判斷力，透過團隊工作的實踐成效回饋社會。

在杜拉克的歷史觀中，管理不僅代表工業體系中掌握一組織績效的功能，更是一個具有關鍵地位的社會經濟制度。杜拉克認為在戰後的歲月中，

管理的發展已關係整個世界和人類的前途走向。

參、對本書之評論

本書自 1954 年 11 月 6 日問世後，五十餘年來坊間出版過的管理書籍如過江之鯽，惟本書依然持續暢銷，而且無論讀者是在政府部門或企業中服務，已經擔任企業主管或有志於管理工作，都把本書當成他們最喜愛的管理書籍，且極具有國際級參考價值。茲就本書做簡要評述如下：

一、對「管理」和「管理學」產生奠基性的影響

知識代表人類最珍貴的一種遺產，往往保存在留傳後世的偉大著作中，啟迪世人，歷久彌新。惟此類著作在管理領域較少原因，除管理學本身發展歷史的短暫，另與管理的應用本質亦有關係。然而，本書毫無疑問的，可稱為其中歷久彌新的一本鉅著。所稱的「鉅著」並非指它的篇幅，而是它對「管理」和「管理學」所產生的奠基性影響。

翻開管理學的歷史，可說是一頁頁科學化與人性化協調過程的紀錄。管理思潮在科學化與人性化之間的擺盪，除了帶來許多爭論與實驗之外，後期出現的思潮更加期待從其中找到最佳的管理方式。而綜合性思潮的重要代表性人物，就是杜拉克。

由於書中所提出的許多重要概念，又發展為杜拉克日後許多重要著作的主題。其中包括 1964 年版的《成效管理》，1973 年的《管理：使命、責任、實務》，以及 1980 年的《動盪時代的管理》等等。由此可見本書在杜拉克眾多管理著作中，亦居承啟地位。

二、深具原創性且不隨波逐流

本書問世前，確已存在一些創新的管理思想和具體作法，惟其主要係針對管理或管理工作的某些層面而言，在當時一般人的心目中，管理不過是指組織內的某些職位而已。然而，杜拉克在本書中，自世界、社會、企業和個人各層次探討管理所具有的特殊價值和地位，而且視管理為貫穿這些層次的功能、工作和職責，實為首創。

在 20 世紀前半，正是科學管理表現「世界性成功」的時期，在當時一般人觀念中，科學管理就是管理，也就是美國人足以傲世的成就和貢獻。在當時，「如果誰抨擊了管理，誰就是抨擊了真正的美國。」在這種氛圍下，唯有杜拉克冷靜而中肯地直指「科學管理」的「對」與「錯」，而杜拉克主張可由同一個人擔任計畫和執行工作，正是目前管理界所謂「賦權」(empowerment) 的作法，亦符合「創新」與「創業」管理的精神。

當企管教育界正流行量化分析時，杜拉克刻意與該主流區隔開來，即使許多同事都忙著在手稿中添加各種方程式和註解時，杜拉克的著述中依然看不到任何方程式和註解，因此他的文章也就格外好讀。他的個性融合了歐洲人的獨特魅力和知識份子的傲慢，故極易搏得企業界的好感，惟卻與學術界格格不入。（齊若蘭，2001）

三、兼具管理理論與實務

本書內容無所不包，又寫得淺顯易懂，每一章都很短，即使再忙碌的企業人都能在有限時間內抽空讀完，故有一家全球最大銀行的董事長曾告訴部屬，如果只讀一本管理書籍，那麼就讀本書。

本書問世後，不僅在美國一炮而紅，而且在全球各地也都非常成功，包括在歐洲、拉丁美洲，尤其在日本更備受重視。的確，日本人認為本書的觀

念奠定了他們經濟成功與工業發展的基石。

四、未能與時俱進充分反映企業環境的變遷

誠如杜拉克所言，企業是無法離群索居的，企業的組織結構須追隨策略而定，而策略更須隨著企業環境因素因時因地而調整，由於本書撰寫的時空背景與現今差距太大；例如目前員工坐在辦公桌前的第一件事情，是打開電腦收發電子郵件，和 50 年前，拿起鵝毛筆做簿記的那個時代，已經相距太遠。故本書當時所謂最大的管理挑戰，亦僅侷限於自動化及機器是否取代人力等課題。

然而，企業組織面對的環境日益全球化、國際化，已是不爭的事實。因此，組織的設計以及績效的提升，受到更多條件的限制與影響，在分析的因素與模型上，必須加入更多的細膩思維，才能因應內外環境的變遷與挑戰。本書似可就有關科技演進及全球化所帶來的一連串管理挑戰，再作一論斷。

五、對於組織結構的演變似有交代不清

傳統理論較著重於研究組織的靜態面，而忽視了組織的動態面。但是組織的組成份子是人，無人即無組織，所以修正理論特別重視組織中人員的研究，認為組織與成員有一種互相需要、彼此滿足的關係。而隨著網際網路普及的全球化發展，未來組織可能走上網路化和虛擬化的經營形態，且由於「知識工作者」的崛起，組織將愈趨單純，甚至無形化。本書對於組織結構是否須與時俱進、適時調整，似有進一步澄清的必要。

六、內文架構稍嫌紛雜且缺乏連貫性

杜拉克是眾所矚目的管理大師，其思想不僅經得起時間的考驗，對管理學界更是影響甚大，而透過國際媒體的調查顯示，杜拉克依然執現代管理界

之牛耳，無人可及。本書論述清晰有力，惟畢竟是杜拉克第一本完全有關管理的著作，其地位似已被杜拉克在 1973 出版的另一本更具系統化的著作—《管理：使命、責任、實務》所取代了。（薛迪安，1997）

曾有人表示，本書立論既廣且深，且探討個人及社會諸多層面，以致各篇內文架構顯得有些雜亂及缺乏連貫性，甚至有人在拜讀杜拉克近年來的論文及新作後，竟不莊重地表示：有一種「老狗變不出新把戲」的感覺。類此論調，或可顯示大師早有高瞻遠矚的另一面。

七、本書是劃時代的經典之作

本書所提「願景」、「組織創新」、「知識工作者」、「賦權」、「企業經營的目的就是創造與滿足顧客」、「決策過程重要性」、「組織架構應該追隨策略」、「有效的管理必須透過目標管理與自我控制的人」等許多觀點，在當時，或許是隱晦不明的，然而歷經 50 幾年的磨鍊，卻愈發顯現其真知灼見的光彩。即便在全球企業界掀起風潮的管理工具「平衡計分卡」中，亦可見到杜拉克目標管理的脈絡。把這本書放到歷史的座標上，更讓人體會杜拉克目光的清澈和深遂。

有了這本書的問世，才有「管理學」這門學問的出現。而發明「MANAGEMENT」（管理或管理學）這個詞彙，亦改變了這個世界，使「管理」成了 20 世紀最偉大的社會創新，也為杜拉克奠定了「管理教父」的歷史地位。杜拉克承襲了希臘、羅馬、基督教三大學術傳統，運用於 20 世紀的工業化，又投射於 21 世紀的未來學。本書是經典中的經典，是企業管理的教戰守則，也是終身學習的人文對話錄。是每一個有志於管理工作者的必備經典，也是不斷省思與回饋的人文鉅著，實為一本劃時代的管理學經典之作。

肆、研讀本書所產生之新觀念

本書係以管理的本質切入，分就經理人的角色、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，掀開了管理的奧祕與實務。相信可以提供讀者從政府管理、地方管理到企業管理的諸多借鏡，而文中所提出的管理智慧及新觀念，對我國公民營企業之經營極具參考價值，茲簡要臚列如下：

一、發揮企業政府精神，落實「政府再造」工程

杜拉克曾說明艾森豪政府在 1952 年形成時，曾刻意組成一個「管理型的政府」。而管理學之所以受到重視，主要係因大型企業組織興起之後，面對組織日益複雜、人員績效難以掌控等因素，亟欲發展一套哲學與技術，以提升組織效能，並且增加產品或服務品質的穩定性。

政府部門是國內最大的組織，其所面對的管理問題，相較於民營企業，是更為複雜困難的。自從韋柏（Max Weber）提出官僚體系做為現代國家與資本主義的產物，並認為是最不受人治影響、最理性的制度以來，政府部門以官僚體系做為存在形式，幾乎已無爭議；然而到了 21 世紀，幾乎所有國家的政府體系都面對效率不彰、浪費資源的指責，其問題究竟何在，頗值深思。尤其台灣現今面臨不景氣衝擊，亟需政府帶頭「拼經濟」的同時，如何發揮企業政府精神、落實「政府再造」工程，創建一個有效率、公開公平的制度，是所有人都引領期盼的。

二、善用政府規模經濟，促進民眾福祉

杜拉克曾駁斥所謂「組織小就是美，大就是壞」的企業教條式的說法，並極力肯定大型組織的競爭優勢，認為小公司在公開場合總是虛張聲勢，擺出大衛對抗歌利亞那般的勇氣，但私下卻說：但願我能有那些大公司的資源

可用！

杜拉克表示，從沒看過不想成為大公司的小公司，也沒看過小公司不艷羨大公司的研究和行銷預算，或者大公司業務員的規模和分布的範圍。因為組織大有其重要性，規模可以善加利用，有了廣度和深度，才能做更多的投資，承擔更高的風險，氣也比較長，能夠等候較長的投資獲利時間。所以政府應積極運用各項人力、物力資源，以組織規模經濟，循環地增進民眾之福祉。

三、因應環境變遷，檢討法令規章之簡化或鬆綁

傳統理論對組織建構提出系統化、計畫化、協調化、效率化及標準化的原則，因仍有其缺失，故有修正理論的興起，開始重視組織的人群關係，但隨著時代的變遷及企業經營環境日益全球化、國際化，尋求「科學化」與「人性化」之平衡及綜合性的管理思潮逐漸形成。（齊若蘭，2001）

其實任何組織都是人為設計的，在某些時候、某些面向可用，但不是全盤可用的，有時須有配套措施予以補正，並兼顧其穩定性。任何管理是理性與感性的結合，穩定性與彈性之運用，必須兼顧環境的變遷與科技的發展。

值此變動快速的資訊時代，成功的管理者必須擁有靈活的手段，在「科學化管理」與「人性化激勵」之間兼採所長，在結構上做較彈性的設計、在法令規章上加以簡化或鬆綁，才能使組織展現生命活力，造就較佳的管理模式。

四、運用企業行銷理念，提昇民眾之認同感

杜拉克認為企業的目的在創造顧客。故企業應首重顧客聲音的傾聽，並應打破早期只重視生產、產品的經營理念，而實際注入以顧客為導向的行銷、社會行銷的經營理念；千萬別只賣產品，要賣解決方法。另對於員工部分應

利用各種場合加強員工憂患意識的宣導，將管理者所感到的憂慮，確實傳達到基層員工。（羅耀宗，2002）

其實，顧客的滿意度及認同感，亦是政府組織存在的意義和價值所在。惟因人是習慣的動物，安於現狀，並且會把以往的積習不當作一回事。當未能檢視各種假設是否存在，或未能抓住明顯的跡象時，手段與目標便不相符合，結果是壞事開始發生，而好事則並未出現。故公共部門應加強培養傾聽組織內外顧客的聲音，察納雅言，並將此觀念注入一套系統中，此乃永保組織青春永駐的不二法門。

五、調合組織與個人目標，創建合作型組織

杜拉克認為個人目標與組織目標之間的互動關係，不但影響了員工的表現，也深深地影響著組織的績效。誠如巴納德所言「除非組織領導人能坦然面對個人的種種複雜願望，並且設法協助員工達成個人目標，否則就不可能成功地達成組織目標」，可知，組織為了達成目標，對於組織最重要的資產—人力資源，一定要提供其「滿足」的條件，組織成員才會將其心力「貢獻」給組織。個人目標與組織目標之間的互動關係可謂是一種良性之循環。

管理的權威其實來自於說服他人的能力，而不是單靠發號施令。管理者的挑戰，是如何在個別員工的需求與組織的目標之間取得平衡。亦即如何促成這個社會體系中個人和團體彼此合作，以達成組織目標。組織要設法達成組織目標，而組織成員則需要追求個人目標，除非組織領導人能坦然面對個人的種種複雜願望，並且設法協助員工達成個人目標，否則就不可能成功地達成組織目標。假如能調和組織與個人目標，那麼合作型組織將能發揮最大效益。

六、營造「組織信任」氣氛，進行有效的團隊學習

永續經營是企業最有意義的價值。然而，要變革組織經營型態並永續經營，最難達到的便是讓將所有經營者的理念貫徹到基層；就像循序並列而飛的雁群，要能長時間維持隊形已經相當不容易，讓雁群全部安然到達終點更是需要無比的耐心和決心。所謂天生我才必有用，重點是如何人盡其才，換取最佳報酬。故杜拉克認為進修學習與自我發展，是一條必然的習慣之路。

組織唯有懂得學習、勇於改變才有抗老本錢，才能擺脫生命週期的糾纏。惟當組織推動學習機制時，最容易受阻的，是來自組織成員的「習慣性防衛」與「組織信任」問題。「習慣性防衛」是避免衝突和尷尬常見的方法，而衝突的根源就在於缺乏互信，所以「組織信任」是人與人互動所產生之整體組織文化累積的結果。必須協助部門推動開放的溝通，克服建設性討論的障礙，並且進行深度會談，解決阻礙真誠交流的心理和情緒問題，才能讓組織成員敞開心胸，真誠、信賴地接納組織，發揮個人豐沛的創造潛能，進行有效的團隊學習。

七、落實人力資源管理措施，活化組織人才的潛能

杜拉克主張人才是企業經營成敗的重要資產，尤其是領導人。不論任何行業，縱然它是素有盛譽的百年老店或擁有巨資的大財團，若其領導人有所偏失，也都會遭到立刻崩潰的結局。故杜拉克以深厚的人文素養，強調人的理想性、價值觀及判斷力是組織績效表現的關鍵資源。杜拉克認為，對人可以正面(用人之長)評價，對事則以負面(高標要求)評估，唯有找對人，擺對位置，從旁協助，才能獲致「對」的成果。

杜拉克表示，企業應增加員工參與的機會、建立開放的組織文化、提昇人事單位的管理能力、透過「職稱的美化」提高員工對外自信心及自我肯定，



並應促請企業人事以外部門參與人事管理工作，以共同運作人力資源相關事宜。

組織為激發人才的潛能，日後應加強推行各項人力資源管理措施，例如：透過資訊科技，強化溝通網絡機制，以宣導開放的組織文化；加強各級主管人力資源管理之訓練；提供各項可能誘因，鼓勵員工利用週休及夜間參加各種教育訓練等，以全面活化人才的潛能。

八、建立獎勵團隊合作之績效評估機制

組織就像是一部大機器，透過精心的設計，每個人須各職所司，分工合作，缺一不可。尤其身處在資訊科技發達的時代之中，專業分工已是時勢所趨，想憑藉個人一己之力來完成組織所賦予之任務，將是不可能之任務，必須仰賴團隊的力量，才能發揮團結力量大的精神，所以人與人之間的互動又更顯得格外重要。

分工係為求專業，合作則需要團隊，分工與合作同等重要，且相容並蓄。大型組織最忌諱過度迷信分權主義，且個人能力、條件再優秀，仍無法憑藉個人的力量點石成金，故組織應建立獎勵團隊合作精神之績效評估機制，來達成組織目標。

九、強化「認識人及認識自己」的能力

中興以人才為本，惟不管什麼樣人才一定具有一些重要的特質，故我們應盡可能在如何去認識人及認識自己這兩項主題上面有一些投資，有一些觀察，有一些努力，惟有如此才能引導員工如螞蟻一般自動、自發及自主管理，並適應瞬息萬變的經營環境。

很多人因為不認識自己，而無法自我掌控，就好像開車開錯地方，而喪失方向。另亦有很多人因為不認識人，而屢屢遭受人際挫折，而怨天尤人，

自認本身已很努力、很稱職，但是老闆並沒有感覺到，且兩次三次都感覺不到。其實，如果有一個老闆不喜歡自己，那可以說自己時運不濟、遇人不淑，但如有多位老闆都不喜歡自己，那需要檢討的可是自己而非老闆，因為是自己未能適切地展現自己才華及未能瞭解及滿足「顧客」需求所致。故「認識人及認識自己」是非常辛苦，但卻是非常重要的管理議題。

十、積極培養學習熱情與組織認同

杜拉克曾用大象比擬組織。而英國當代最知名的管理大師韓第 (Charles Handy) 亦曾用大象意喻 20 世紀雇員社會的礎石-大型組織，而用跳蚤是暗指獨立工作者、小企業主、個體戶或與人合夥者。雖然鎂光燈的焦點大都會對準大象，但其實大多數的工作形態都像是跳蚤，或者是為跳蚤式組織工作。進而闡釋大型組織需要個人或團體，帶來創新與點子，才能存活下去。

韓第認為很多問題得靠自己解決，所以要妥善利用跳蚤的新工作模式，徹底改變既有的生活方式。也就是知道跳蚤是如何學習的，其中，最需要的莫過於是學習熱情與自我認同。韓第強調，企業的規模大如大象並非罪惡，大型組織具有規模經濟、資源共享、降低成本等優點，但亦有繁文縟節、溝通障礙、行動遲緩等缺點，我們應積極培養學習熱情，以跳蚤精神，發揮大象的功能。（潘東傑，2002 年）

十一、認清「道是無情卻有情」涵義，積極為民服務

社會愈開放，互動愈頻繁，扮演之角色愈多，在取捨時只有從角色去認知，角色必須從地位談起，因角色基於其身份地位，所以知道其所應該的表現，如自我期許和期望，都是避免角色的錯亂。而地位是法規所賦予的合法性，角色則是自我期許加上別人期望所形成的價值規範。以現今社會所產生的種種亂象來看，其根源都出在角色扮演錯亂的問題上，如果社會上人人都

能扮演好自己的角色，則天下太平矣！只是一樣米百樣人，其境界卻是難以求得。以近日發生醫療部門踢人球事件為例，為人父者、醫師、官員、衛生行政部門人員等均未扮演好自己的角色，以致造成無辜小生命的犧牲，真是令人感傷與憤怒，如果每個人都能扮演好自己的角色的話，其實許多悲劇都是可以預防的。

在官僚體制下，組織的層級與角色間，雖然必然呈現出對事不對人的關係，許多事情也都必須依法而行，但一切的法理不外乎人情，任何事情可循中庸之道，過與不及皆非合宜。過度強調「對事不對人」極易陷入鐵的牢籠，變成所謂的沒有靈魂的專家，和沒有感性的享樂者，所謂道是無情卻有情，情是擁抱真理，一切的法理不外乎人情。法外仍應有一些彈性與情理，其拿捏之道實值吾人警惕與學習。尤其身為公務員的我們，為廣大的民眾服務，攸關民眾權益事項，在判斷與作為上，更應所體認，才能站在對方立場，圓融地處理事情。

十二、企業應結合公共利益，善盡社會責任

杜拉克對於「股東權益論」有與眾不同的想法，其認為企業主管老愛把「我們有責任為股東賺錢」放在嘴邊。但是至少對上市公司而言，股東總是可以賣掉手上的股票，社會卻無法擺脫企業。如果企業無法獲得足夠的利潤，社會就必須承擔虧損，如果企業無法成功地創新與成長，社會也必須忍受匱乏。

媒體與企業界一向喜嘲政府效率不張。惟無能的企業經營管理者，同樣也是社會的負擔。在一個流行「組織精簡」(downsizing)的年代，缺乏「生產力」的員工，就是企業的負擔，就應該要開除。不過，如果一個社會的企業領導者，都是廖化、阿斗之流的庸才，如果這些企業領導者除了向政府要求特許經營權、要求減稅之外，就別無其他的好本事，那麼民眾是否亦可開

除他們。

所以，企業經營團隊應秉持永續經營的信念，正派經營、誠實揭露、勇於面對現實，即時修正錯誤、負起企業公民責任。而政府相關部門亦應為全民負起監督之責。

伍、結語

美國前紐約市長朱利安尼表示，奧斯本和蓋伯勒合著的「政府再造」曾給予他許多啟示，故其極力以企業經營的方式來管理政府，利用商業原則強化政府中的責任制度，利用目標導向與可評量的績效指標，使政府的效率不遜於民間企業。可見「管理聖經」雖為大型企業而寫，惟杜拉克所主張之企業經營管理方式，亦能為公共部門在推動行政業務時參採或借鏡。

綜合杜拉克的觀點：管理是觀念而非技術，是自由而非控制；管理是實務而非理論，是績效而非潛能；管理是責任而非權力，是貢獻而非升遷；管理是機會而非問題，是簡單而非複雜。

本書提供了概念式、宏觀性的思考方法，並強調經營者須具備克制、勇氣、忠誠、禮貌、愛心的「企業家英雄素質」。新競爭時代的領導者永遠要挑戰現狀，挑戰社會精英，透過實力、領導力及人際關係的三重歷鍊，成為值得信賴與尊敬的企業領袖。透過本書溫故而知新，除可以杜拉克為師，與杜拉克進行心靈對話，並可培養速度、品質、卓越的新領導力，乃是閱讀本書的最終目的與學習成果。

杜拉克曾說：「在世界舞台上，管理顯然扮演一個重要的關鍵角色，儘管舞台的背景已經轉換了，管理的『戲』必須唱下去」。而 IBM 前董事長葛斯納（Louis V. Gerstner Jr.）亦曾說：「大象是不是贏得過螞蟻並不是問題，某隻大象會不會跳舞這才是重點，要是大象會跳舞，那麼螞蟻最好離開舞



池」。讓我們藉由本書重新省思，如何發揮企業型政府精神、落實「政府再造」工程，讓組織不要感染「大象病」，讓可愛的大象跳舞！

（本文作者為台電公司人事處工業關係管理監）



參考文獻

1. 司徒達賢，《策略管理》。台北：遠流，1997 年。
2. 司徒達賢，《為管理定位》。天下雜誌出版社，1998 年。
3. 余佩珊譯，Peter F. Drucker 著 “Managing the Non-Profit Organization：Principles and Practices”，《非營利機構的經營之道》。台北：遠流，1990 年。
4. 林士蕙，《藍色大象如何輕盈跳曼波》，e 天下雜誌，2002 年 12 月。
5. 江岷欽、林鍾沂，《公共組織理論》，台北：國立空中大學，民 84 年。
6. 李芳齡、余美貞、李田樹譯，彼得·杜拉克著，《杜拉克：管理的使命》，天下雜誌出版社，2002 年。
7. 吳定、張潤書、陳德禹、賴為堯，《行政學》(一)、(二)，國立空中大學，民 88 年。
8. 吳復新，《人力資源管理》，台北：國立空中大學，民 85 年。
9. 姜占魁，《組織行為與行政管理》，台北：三民書局，民 81 年。
10. 許士軍，《管理學》，台北：東華書局，民 74 年。
11. 陳金貴，人力資源管理應用在公共行政部門的探討—上、中、下，人事月刊，21 卷 3、4、5 期，1995 年。
12. 彭文賢，《組織結構》，台北：三民書局，民 90 年。
13. 張緯良，《人力資源管理》，台北：華泰書局，民 88 年。
14. 楊千，《領導初探》，商業周刊出版公司，台北，1999 年。
15. 鄧東濱教授，「管理技能發展專題研討課程」講義，國立交通大學經營管



理研究所，民 93 年。

16. 潘東傑譯，Charles Handy/文，《大象與跳蚤》，時報文化出版公司，2002 年 9 月。
17. 薛迪安譯，C Northcote Parkinson，M K Rustomji，S A Sapre 著，《面對管理時代的大師》，新雨出版社，1997 年 9 月。
18. 羅耀宗譯，Louis V. Gerstner/文，《誰說大象不會跳舞》，時報文化出版公司，2002 年 12 月。
19. 齊若蘭譯，安竹·蓋柏 (Andrea Gabor) 著，《新世紀管理大師》，時報出版社，2001 年。
20. 蕭富峰、李田樹譯，彼得·杜拉克著，《創新與創業精神》，臉譜出版社，2001 年。

