

「管理聖經」的奧秘

◆ 吳玉玲

壹、基本資料

- 一. 原書：The Practice of Management
- 二. 作者：Peter F. Drucker
- 三. 譯者：齊若蘭
- 四. 發行人：王榮文
- 五. 出版發行：遠流出版事業股份有限公司
- 六. 出版日期：2004 年 5 月 1 日

貳、內容簡介

彼得杜拉克（Peter F. Drucker），被喻為 20 世紀組織管理學最傑出的思想家。1909 年生於奧匈帝國的維也納，祖籍荷蘭。其家族在 17 世紀時從事書籍出版工作（Drucker 原意為“印刷者”）。父親為奧國負責文化事務的官員，曾創辦薩爾斯堡音樂節。母親是奧國率先學習醫科的婦女之一。杜拉克從小生長在富有文化氣息的環境中（資料來源：世界經理人網頁資料）。在奧地利及英國完成教育。1929 年起，歷任報社的海外通訊記者，倫敦一家

國際銀行的經濟評論員，後來在美國一家英國銀行及保險集團企業擔任經濟分析員，並很快成為最知名的管理顧問。2002 年獲頒美國最高榮譽勳章「總統自由獎章」。被尊稱為「管理學之父」，並且被推舉為「當代最不朽的管理思想大師」。曾在紐約大學管理研究所教書多年，一生著作不輟，作品超過 40 餘本，發行遍及全球 130 多個國家。提出「目標管理」「顧客導向」「知識工作者」「後資本主義社會」等等，均是備受管理界推崇的原創概念。本書則是奠定他大師級不朽地位之作品（資料來源：時報悅讀網網頁資料）。

本書於 1954 年，杜拉克 45 歲時首度出版，是第一部以全觀點的角度來看待管理，也是第一部以實際執行層面所立論的管理書籍，51 年後重新在台灣出版中文版。許多書中提出的概念與看法，至今大家都已耳熟能詳，並在歷經半個世紀後，一一獲得時間的驗證。從歷史的角度觀之，當更能體會杜拉克目光的清澈和深遂。

杜拉克認為本書是第一本真正的管理著作，是第一本視管理為整體，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。主要從「管理企業」、「管理經理人」和「管理員工和工作」三方面來談企業管理，探討管理的本質與管理的結構，並賦予經理人正確的意涵，闡明管理階層的責任。更率先探討「目標」、定義「關鍵成果領域」、說明如何設定目標、運用目標引導企業方向及績效評估……等概念（作者自序）。現今企業界廣為採用的「目標管理」、「顧客導向」、「知識工作者」、「後資本主義社

會」、「績效評估」、「人力資源管理」……等管理概念，均萌芽於此。因而奠定了杜拉克大師級的不朽地位。

本書主要從三個面向來描繪企業：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，因此需要一定程度的治理，建構價值體系，建立權責之間的關係；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，因此本書也探討「企業的社會責任」。此外，杜拉克更指出談管理必須涵蓋 3 個面向整體，第一是成果和績效，因為這是企業存在的目的；第二必須考慮在企業內部共同工作的人所形成的組織；最後則要考慮外在的社會——也就是社會影響和社會責任（作者自序）。

由上述的簡介可知，本書是杜拉克的經典著作，經典之處除了精闢獨到的管理理論創見外，最值得稱許之處在於以其豐富的實務經驗，不斷引用著名企業的管理實務案例，印證其所闡述的管理理論，用字遣詞淺顯易懂，卻又能完整說明基本觀念，著實為管理科系的學生，立志成為經理人的年輕人，成熟的經理人，甚至是公共部門的行政人員不可不讀的一本好書，稱其為企業管理界的「聖經」，實非浪得虛名。

叁、內容分析

本書是管理大師彼得杜拉克（Peter F. Drucker）全面探討管理學的第一本著作，除「概論」探討「管理的本質」，和以「管理階層的责任」為「結語」外，內容共包括五大篇，分別為「第一篇：管理企業」、「第二篇：對經理人的管理」、「第三篇：管理的結構」、「第四篇：員工和工作的管理」、「第五篇：經理人的意涵」，相關重要內容分別摘錄說明如下

一. 概論：管理的本質

研究企業管理，首先要界定管理的本質，自從「科學管理」運動後，管理一直是企業研究的重點，人人都在談管理，卻少有專家學者能明確定義管理的本質。因此杜拉克在本書的概論中，從管理階層的角色、職務與所面臨的挑戰，來定義說明管理的本質。

（一） 管理階層的角色

本書的第一章先闡述管理階層的角色，杜拉克認為經理人是賦予企業生命、注入活力的要素，能將單純的資源轉化為可以生產的資源，經理人的素質與績效是企業唯一能擁有的有效優勢。因此在未來的年代中，無論在美國或自由世界，經理人的能力、操守和績效將會成為決定性的要素。

（二） 管理階層的職務

杜拉克認為管理階層是企業的特殊器官，是企業的治理機制，企業經理人必須把經濟效益擺在第一位，因此管理是經濟的器官，是工業社會所獨有的經濟器官。而管理的三大任務則是「管理企業」、「管理經理人」、「管理員工和工作」。在本書接下來的第一、二、四篇中，將對此三大任務做更詳細的說明與分析。

(三) 管理階層面臨的挑戰

管理階層面臨的挑戰主要來自於工業革命後「自動化」的挑戰，科技的發展使機械化大量生產成為企業生產的主流，大量「自動化」的生產是否造成未來的工廠不需要管理者？則是一個值得思考的問題。事實上新科技強調的是流程，把流程看成整合而協調的整體，最佳流程是以最低的成本和最小的投入，穩定產出最多樣的產品，並試圖在手段和目的、投入和產出間保持平衡，因此未來將需要更多經理人來管理新科技的控制流程。

二. 第一篇：管理企業

管理的首要任務是管理企業，管理階層是企業的器官，企業經理人也擔負了創造性行動的重要責任。管理不只是被動的適應性行為，而是主動採取的行動，促使企業獲得期望的成果，因此企業管理也就是目標管理。在此一章節中杜拉克以施樂百貨公司的故事為例，陸續說明企業的本質、企業的目的、企業的生產原則……等議題。

(四) 施樂百百貨公司的故事

施樂百百貨公司是以創辦人席爾斯 (Richard Sears) 的姓命名，席爾斯是個精明的投機商人，大量採購別人賠本拋售的商品，再一批批轉手賣出，雖然賺了很多錢，卻無法建立真正的事業。直到 1895 年羅森華德 (Julius Rosenwald) 系統化開發商品貨源，發明定期出刊的郵購目錄，並推出「保證滿意，否則退款」的政策，才成為全國性的大企業，並促成了二十世紀美國「通路革命」；1920 年代的伍德將軍 (General Robert E. Wood) 則將施樂百百貨帶進零售業市場。從施樂百百貨公司經營型態的轉變，可看出美國民眾消費習慣的改變，因此經營企業必須不斷的思考企業是什麼？究竟在經營什麼樣的事業？市場的需求在哪裡？需要哪方面的創新？

(五) 企業是什麼

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；並且不能單從「利潤」的角度來定義或解釋企業。企業的問題不在於如何獲得最大「利潤」，而在於如何獲得充分的「利潤」，以因應經濟活動的風險，避免虧損。因此企業的目的是「創造顧客」，而企業的主要功能是「行銷和創新」。

(六) 我們的事業是什麼－我們的事業究竟應該是什麼

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；不是靠公司的名稱、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。因此成功的企業要時時思考「我們的事業是什麼？」「誰是我們真正的顧客？」「在顧客心目中，價值是什麼？」「我們未來的事業會是什麼？」「我們的事業究竟應該是什麼？」

(七) 企業的目的

凡是績效和成果足以直接而嚴重影響到企業生存與繁榮的領域，就需要訂定目標。企業應該設定績效和成果的領域有「市場地位」、「創新」、「生產力」、「物力和財力資源」、「獲利能力」、「主管績效和主管培育」、「員工績效和工作態度」、「社會責任」等 8 個領域。

(八) 今天的決策是為了明天的成果

企業訂定目標，是為了決定應該在今天採取什麼行動，才可以在明天獲得成果，是以對未來的預期為基礎，並在短期和長期目標之間取得平衡。因此企業經營者需要的是能夠不受制於景氣循環，讓企業自由思考與規劃的工具。

(九) 生產的原則

經理人的職責是克服生產的實質限制，把這些實質限制轉為機會。因此杜拉克提出了三種生產系統，「單件產品的生產系統」、「大量生產系統」和「流程生產系統」。每一種生產系統都有自己的基本原則，而對於管理也各有其特殊要求。

三. 第二篇：對經理人的管理

企業必須靠經營管理，才能達到經濟績效，因此管理的次要功能是運用人力和物力資源，打造有生產力的企業，也就是管理「經理人」的功能。杜拉克以福特汽車公司對經理人的態度，來說明管理經理人對企業的影響與重要性。現代企業必須建立經營管理階層，管理階層是由個人所組成，所以管理經理人的第一個要求是，必須將個別經理人的願景導向企業的目標，也就是「目標管理與自我控制」；第二個要求是「為經理人的職務建立適當的結構」；接著要創造「正確的組織精神」；且企業必須為自己的生存與成長做好準備，也就是重視「主管的培育」並且「為管理組織建立健全的結構性原則」。

(十) 福特的故事

1920 年代初期，福特公司佔有 2/3 的美國汽車市場，15 年後，在二次大戰爆發前，福特的市場佔有率卻滑落為 20%。福特公司的危機主要來自於老福特有系統且刻意地排除經理人的角色。凡事事必躬親，並派遣秘

密警察監視公司所有主管，以至於公司的主管完全缺乏經理人所需的經驗和能力，只能任憑老福特差遣。直到老福特的孫子福特二世接手，從外界網羅人才組成經營團隊，開始重視經理人的功能，才讓福特公司重生。

(十一) 目標管理與自我控制

每位經理人都需要有明確的目標，而這個目標應該根據企業的整體目標而定。適當的管理必須兼顧各種目標，排除「危機」管理和「驅策」管理的不當管理作風，以自我控制取代上對下的統制。目標管理讓經理人能自己控制績效，自我控制則意味著更強烈的工作動機，為求最好表現而訂定更高的績效目標與更宏觀的願景，故目標管理的主要貢獻在於以自我控制的管理方式取代強制式的管理。

(十二) 經理人必須管理

經理人的工作應該以能夠達成公司目標的任務為基礎，凡事不能明確排除在外的事務應該都視為經理人的職責，並且受績效目標的指引和控制，而不是由上司指導和控制。管理責任的幅度要視屬下需要協助和指導的程度而定，而非傳統管理理論所討論的「控制幅度」。

(十三) 組織的精神

目標管理告訴經理人應該做什麼，組織精神卻決定了經理人是否有意願完成工作。組織精神能喚醒員工內在的奉獻，激勵他們努力付出。好的

組織精神應該強調個人優點，強調他能做什麼，而不是不能做什麼，並且企業必須透過實踐才能確保貫徹正確的組織精神。

(十四) 執行長與董事會

執行長是企業的核心人物，執行長的職位要求需具備「有開拓心的人」、「思考者」、「行動者」和「分析家與整合者」四種角色。然而沒有一個人能在一生中同時扮演好這四種角色，所以企業必須打破一人領導的迷思，避免親信統治的危機，由一人獨大的領導方式轉變成集體領導，來組織企業的經營團隊。

(十五) 主管培育

企業需要更多的經理人，故主管培育是企業的重要責任，主管培育也是企業必須對社會承擔的責任，因為我們的社會不容許企業主管因為找不到勝任的接班人，而危及重要的生財資源。而主管培育的重要原則為必需培養所有的經理人，並且必須是動態的活動，絕不能只把目標放在取代今天的主管資格與工作，而必須把焦點放在明天的需求上。

四. 第三篇：管理的結構

企業經理人與組織理論家討論的組織是不同的，企業經理人想知道他需要的是哪一種組織，而組織理論家討論的卻是應該如何建立組織結構。因此對企業經理人而言組織本身不是目的，而是達到經營績效和成果的手段。杜

拉克在以下的章節中陸續說明企業需要的結構，與建立管理結構的方法，進而分析小型、大型企業不同的組織結構，和成長過程所面臨的問題。

(十六) 企業需要哪一種結構

企業需要哪一種結構？透過三個特殊方法可找出達到經營目標所需的結構。「活動分析」、「決策分析」和「關係分析」。「活動分析」可找出企業實際需要的活動，避免不適用的活動成為企業的絆腳石；「決策分析」則著重決策的未來性、決策對公司其他功能、其他領域或企業整體的影響，並著重其中質的因素，建立經常性的決策通則。「關係分析」除了考慮上對下的關係外，還需要分析橫向關係，才能建立完整的「關係分析」。

(十七) 建立管理結構

杜拉克認為管理結構在組織上必須以績效為目標，必須盡可能包含最少的管理階層，設計最便捷的指揮鏈，且必須能培育和檢驗未來的高階經理人。因此管理結構必須符合「聯邦分權化原則」或「功能分權化原則」。並且不管依照哪一個原則建立管理結構，都應建立共同的公民意識。最後杜拉克談到不健全組織的症狀，他認為最明顯的症狀是「管理層級不斷增加」，員工喜歡透過管道溝通，而不直接找應該被告知目前狀況的人溝通；而管理階層年齡結構失調，也是另一個重要的問題。

(十八) 小型、大型和成長的企業

杜拉克認為企業規模可分為四個階段，小企業、中型企業、大企業與超大型企業。「小」帶來的問題是規模太小，成員均為同一家族，高層職位往往都保留給家族成員，以至於中小型企業的高階主管變得視野狹隘，知識和能力退步，對影響企業存亡興衰的社會趨勢一無所知；規模「大」造成的問題，則是執行長的工作組織與範圍，經營團隊近親繁殖的結果易變的自命不凡，流於自滿。並讓企業總部的幕僚有形成「幕僚王國的危險」。此外企業的成長並非循序漸進，從一個規模轉變到另一個規模，成功成長的先決條件是，管理階層必須能夠大幅改變基本態度和行為。而要診斷出企業成長的狀況，仍然需依靠「活動分析」、「決策分析」和「關係分析」三種分析方法。

五. 第四篇：員工和工作的管理

管理的第三個功能是管理員工和工作。企業應該將人力看成資源。人力具有獨特的生理性質、能力和限制，每位員工都有自己的個性和公民權，能夠掌握自己工作的質與量，因此必須給予激勵、參與、滿足、誘因、報酬、領導、地位和功能，唯有透過管理，才能滿足這些要求。杜拉克以 IBM 公司為例說明管理員工和工作的重要性，及如何激勵員工以創造巔峰績效的組織。

(十九) IBM 的故事

IBM 公司是美國製造計算機和辦公室設備的大企業，IBM 總裁華生從一個女作業員的回答中發現「有系統擴大職務內容」的重要性，而提高了員工對於工作所感到的自豪，藉「工作豐富化」的政策為半技術性員工開創了新契機。另一個創新則是 IBM 公司意外發現讓生產線工人參與產品和生產工作的設計，將大幅提升工作品質和生產力。於是 IBM 公司取消由工業工程師設定標準工作量來計算薪資與獎金的傳統方式，改由工人和領班一起規劃自己的生產速度，由工人自行決定標準產量，以至於領班和工人均越來越重視訓練與工作分派問題，導致 IBM 員工的產出不斷向上攀升。

(二十) 僱用整個人

從 IBM 的故事證明企業不能只雇用「人手」，而必須連雙手的主人一起雇用。企業僱用的是員工整個人，而不是他的任一部份。經理人的工作是鼓勵並導引個人成長，以充分運用人力資源的特長。故企業對員工的第一個要求是積極主動，以企業的目標為努力的方向；第二個要求是願意接受改變，企業才能不斷創新。最後談到「利潤」的雙重意義，對企業而言，「利潤」是維繫企業生存所必須；對員工而言，「利潤」是別人的收入。然而企業的獲利能力卻決定員工的收入與生活，讓員工有被剝削的感覺。事實上企業必須有足夠的「利潤」，才能經營，這是企業最重要的社會責

任，也是企業對員工的首要義務。因此企業經營者必須想辦法說服員工「利潤」的必要性。

(二十一) 人力資源管理破產了嗎

本章節主要是談論到傳統人事行政到人力資源管理觀念的轉變，探討管理員工與工作的 2 個重要通行理論，人事行政和人群關係理論，並闡述工作管理的基石「科學管理」理論，與其理論上的盲點。最後指出管理員工與工作的主要問題在於如何讓員工有能力執行完整的工作，與承擔規劃的責任。

(二十二) 創造巔峰績效的組織

企業要追求巔峰績效，首要條件是以達到最高效率為目標來設計工作，且必須以「人」為分工的主要考量，而非以機器為主，要讓機器來配合人的工作，而非人去將就機器，如此才能充分發揮人力效能，創造最好的績效。此外，更重要的是要把人放在對的位置上，讓員工有充分發揮能力與才華的空間，才能創造具有巔峰績效的組織。

(二十三) 激勵員工創造最佳績效

杜拉克認為「員工滿意度」並非激勵員工創造最佳績效的主要動機，「加強員工的責任感」才能發揮激勵作用。企業可藉著「慎重安排員工職務」、「設定高績效標準」、「提供員工自我控制所需的資訊」、「提供員工參

與的機會以培養經理人的願景」等四種方式造就負責任的員工。

(二十四) 經濟層面

就經濟層面而言，杜拉克認為經濟報酬再高都無法取代責任感或慎重的職務安排。對企業而言，企業將薪資看成成本，要求薪資必須有彈性；對員工而言，員工將薪資看成收入，要求薪資穩定。二者之間有很大的紛歧，唯有透過可預測的薪資和雇用計畫，才能解決這個衝突。要求企業給予員工絕對的工作保障，反而會造成更高的失業率，因為在企業唯恐雇用員工將成為企業永久負擔的陰影下，企業將盡量避免雇用員工。因此員工需要的不是傳統工會訴求「保障年薪」的長生不老保證，而是完善的壽險計畫。此外，還要克服員工對「利潤」根深柢固的抗拒感，把利潤從員工供應但被公司奪走的東西，轉變為由市場供應、且公司和員工都同樣需要的關係。

(二十五) 督導人員

杜拉克認為企業需要的是經理人，而非督導人員。第一線督導人員指的是「領班」、「組長」或「科長」，負責安排工作進度與訓練員工。督導人員往往不被企業視為「管理員工的主管」，卻能幫助管理階層了解員工需要，創造最高績效。故企業必須給予督導人員適當的升遷機會，從督導人員培育管理主管，讓督導人員成為真正的經理人，負擔起規劃與決策的

重任。

(二十六) 專業人員

專業人員既不屬於管理階層，也非一般的員工，專業人員和經理人一樣同時肩負著「工作」和「團隊運作」的責任。但是專業人員必須自行決定他的工作內容及優異程度，因此要讓專業人員在企業中發揮效能和生產力，必須滿足「專業人員必須知道自己對企業的貢獻」、「享有專業人員和個別貢獻者的升遷機會」、「改善績效和提高貢獻時，企業必須提供金錢上的獎勵」、「職務必須屬於專業工作」、「需要在企業內部和更廣大的社群中獲得專業的肯定」等五項需求。

六. 第五篇：經理人的意涵

經理人的 2 項特殊任務是「創造出大於各部份總合的真正整體」，與「調和每個決策和行動的長程需求與立即需求」。因此經理人必須平衡調和企業的三種主要功能，「管理企業」、「管理經理人」、與「管理員工和工作」，並平衡長期與短期的利益。在本章節中杜拉克將依序說明經理人的工作內容、如何決策與未來的經理人的要求。

(二十七) 經理人與其工作

經理人的 5 項重要工作是「設定目標」、「從事組織工作」、「激勵員工」、「建立衡量標準」、與「培養人才」。「資訊」是經理人特殊的工具，



經理人可利用「資訊」溝通傳達自己的想法與掌握別人需求。而經理人必備的特質則是「誠實正直的品格」，經理人為了充分運用手中掌握的特殊資源一人，必須具備誠實正直的品格，樂於培育人才，才能與屬下維持良好的雙向關係，此外經理人還必須對企業負責，經理人和上司及其他主管間的關係，與他和屬下的關係同等重要。

(二十八) 做決策

經理人的工作必須透過決策來完成，決策則包含了 5 個不同階段，「界定問題」、「分析問題」、「發展可行替代方案」、「決定最適合的方案」、「把決策轉化為有效的行動」。經理人應該把時間花在「界定問題」、「分析問題」、「發展可行替代方案」上，不應該花太多時間「決定最適合的方案」，若決策後仍需花大量時間推銷決策，只能證明沒有好好利用最初的幾個階段。此外經理人可透過「決策工具」（「作業研究」，或稱「營運研究」）的運用來分析問題與發展可行替代方案，經理人必須了解制定決策的基本方式，才不會無法運用決策工具或過度依賴決策工具。

(二十九) 未來的經理人

未來的經理人無論層級和功能，都必須了解行銷目標和公司政策，知道自己應該有何貢獻。未來經理人的新任務是「必須實施目標管理」、「必須為未來承擔更大的風險，並且必須由組織中較低的層級制訂冒險的決

策」、「必須有能力制定策略性決策」、「必須有能力建立一支整合的團隊」、「必須有能力迅速清晰的溝通資訊，懂得激勵員工」、「必須能視企業為整體，將自己負責的領域融合到企業整體功能之中」、「必須有能力找出自己產品和產業與週遭環境的關連性」。故杜拉克認為未來的經理人需要的是「通才教育」和「誠實正直的品格」。

七. 結語：管理階層的責任

基於現代企業本質，企業賦予經理人不同於過去的責任，同時社會對企業的要求也和傳統責任截然不同，企業經理人必須承擔起維護「公共利益」的責任，採取符合道德標準的行動。因此企業經理人有責任引導企業不違反社會信念或破壞社會凝聚力。經理人必須評估企業政策和行動對社會的衝擊，企業政策和行動必須對促進公共利益，堅定社會基本信念有所貢獻。經營管理企業時必須設法讓公共利益成為企業的自我利益，而這也是二十世紀「美國革命」的真正意義。

肆、內容評論

本書是彼得杜拉克（Peter F. Drucker）1954 年 45 歲時的作品，是奠定他大師級不朽地位之重要著作。綜觀全書可清楚感受「管理大師」大師級的思想風範，其在本書提出的重要管理思想與創見有「顧客導向」、「利潤的看法」、「三種生產系統」、「目標管理」、「管理責任幅度」、「組織精神」、「經

營團隊」、「企業結構分析」、「大、小型企業的問題」、「科學管理理論的盲點」、「人力資源的管理」、「激勵員工的方法」、「經理人的工作與特質」、「公共利益」……等。

就企業目的而言，杜拉克認為「利潤」並不是企業活動的主要目的，「創造顧客」才是企業的目的（第 5 章）。這個理念打破了長久以來「企業以追求最大獲利為目的」的迷思，提出了「顧客導向」的新觀念。企業活動的主要目的是滿足顧客的需求，唯有顧客願意付錢購買商品或服務時，才能把經濟資源轉變成財富，把物品轉變為商品，企業也才能獲得利潤。因此企業的兩個基本功能是「行銷」和「創新」，「行銷」是企業的獨特功能，透過「行銷」增加產品的銷售量以增加企業的獲利；而「創新」則是不斷創造顧客需求，開發新的產品以符合顧客需求，進而增加企業獲利。故企業生存所必須的「利潤」是經由「顧客導向」的思維，服務顧客而來，而非傳統「無奸不成商」的不擇手段賺錢方法。杜拉克「顧客導向」觀念深深影響了近代的企業管理思潮，並與「全面品質管理」中「品質是由顧客來定義，品質管理的目的是留住顧客」（張潤書，1998：505）的理念不謀而合。甚至在 1980 年代隨著新公共管理¹典範的轉移，成為公共部門行政革新、政府再造的重要原則。

¹ 1988 年英國首相柴契爾夫人的「新右派」(New Rights) 改革理念所提出的「續階計劃」(Next Step Program)，被視為當代政府再造的里程碑（江岷欽、劉坤億，1999：14）。1992 年歐斯本 (David Osborne) 與蓋伯勒 (Ted Gaebler) 合著的《政府再造：如何將企業精神轉換至公共部門》(Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector，中譯《新政府運動》) 企圖將企業的管理理論應用於公共組織，以追求公共組織的 3E（經濟、效率和效能）指標。

而對「利潤」的看法，杜拉克認為「利潤」不是企業和企業活動的目的，而是企業經營的限制因素，「利潤」不能解釋企業所有的活動與決策原因，而是檢驗企業效能的指標。企業的問題不在於如何獲得最大「利潤」，而在於如何獲得充分的「利潤」，以因應經濟活動的風險，避免虧損（第 5 章）。因此「利潤」對企業與員工而言，具有不同的雙重意義。對企業而言，「利潤」是維繫企業生存所必須；對員工而言，「利潤」是別人的收入。然而企業的獲利能力卻決定員工的收入與生活，讓員工有被剝削的感覺。事實上企業必須有足夠的「利潤」，才能經營，這是企業最重要的社會責任，也是企業對員工的首要義務。因此企業經營者必須想辦法說服員工「利潤」的必要性（第 20 章）。克服員工對「利潤」根深柢固的抗拒感，把利潤從員工供應但被公司奪走的東西，轉變為由市場供應、且公司和員工都同樣需要的東西（第 24 章）。杜拉克把長久以來造成勞資雙方對立的「利潤」觀念，成功轉換成勞資雙方共同努力追求的雙贏看法，不禁令人佩服其大師級的過人智慧。

杜拉克更提出「三種生產系統」，「單件產品生產系統」、「大量生產系統」和「流程生產系統」（第 9 章）。「單件產品生產系統」的基本原則是將生產過程組成許多同質性的階段，每個階段都必須一氣呵成，否則必功虧一簣，但各個階段間則不會互相干擾，如二次大戰期間美國建造大量軍艦的方法；「大量生產系統」則是把標準化的相同零件組裝成不同產品，如汽車生產；「流程生產系統」則是讓流程和產品合而為一，如煉油業。「單件產品生產系統」需

要的是身懷絕技的人才，而「大量生產系統」和「流程生產系統」則需要更優秀的管理人才，才能整合觀念，視企業為整體。如今「大量生產系統」和「流程生產系統」大量運用於現代工業，均再次印證了大師級不朽的創見。

「目標管理」(第 11 章)是杜拉克的偉大創見之一，強調由經理人自己控制績效來提高工作動機，排除「驅策」管理的不當管理作風，以自我控制取代傳統上對下的統制。「目標管理」是一種重視人性、個人參與、授權、團隊建立的管理方式。藉著每個工作人員參與整體目標及個人目標的制定、執行與管制，而獲得激勵、提高士氣、增進工作績效的效果(吳定，2003：299)。

「目標管理」由杜拉克於本書提出後陸續受到專家學者的重視，1962 年美國經營顧問蕭禮(Edward C. Schleh)《結果管理(Management by Results)》一書更將其思想體系予以具體化，1964 年住友金屬礦山公司率先採用此種管理方式。1966 年麥雷格(D. McGregor)著《企業的人性面》提出新人性觀念的 Y 理論管理，在某種意義上也成為目標管理的理論依據。(資料來源：EB-OLINE 網頁資料)

此外，杜拉克以「管理責任幅度」取代傳統「控制幅度」的概念(第 12 章)。「控制幅度」，是指一個主管直接所能指揮監督的部屬數目限度，葛列卡納斯(A. V. Graicunas)認為一位主管人員的「控制幅度」應不超過 6 人(張潤書，1998：164)。而杜拉克卻認為應以「管理責任幅度」取代「控制幅度」，「管理責任幅度」要視屬下需要協助和指導的程度而定，且經理人負責領導

的人數應該總是略高於他實際能照顧到的人數。杜拉克以一種較人性化的態度來看待上司與部屬間的關係，由傳統上對下的監督對立關係，轉變成協助與指導的合作領導關係。

在「組織精神」(第 13 章)方面，杜拉克認為是「組織精神」決定了員工的工作意願。所謂「組織精神」，其實是一種「組織文化」，並對成員的「組織忠誠」產生深刻的影響。「組織文化」是指組織團體發明或發展出來的一種行為基本假定，用來適應外在環境，並解決內部整合的問題(張潤書，1998：232)。而「組織忠誠」則是「組織成員在情感上與組織緊密結合，願意將組織的利益置於個人利益之上，並且主動為組織付出的一種情感」(鄭伯璦、姜定宇、鄭弘岳，2003：138)。透過良好「組織精神」的建立，將有助於「組織忠誠」的提昇，進而增進組織績效。

在「經營團隊」方面(第 14 章)，杜拉克認為一個人的能力有限，無法同時扮演執行長多樣化的角色需求，唯有透過「經營團隊」的模式，才能使企業有效運作。這種「經營團隊」的模式打破「企業經營者即企業所有者」的迷思，擁有所有權的老闆不一定具有經營企業的能力，企業經營應該靠團隊合作來完成，這個創新概念因而開啟了日後「公司治理」的新典範。

杜拉克認為建立有效的管理結構「必須滿足以績效為目標」、「儘可能包含最少的管理層級，設計最便捷的指揮鏈」、「必須能培育和檢驗未來的高階

經理人」等需求，而提出了「二種管理結構原則」，「聯邦分權化原則」和「功能分權化原則」（第 17 章）。組織分化是組織發展必然的趨勢，企業組織要能有效運作勢必經過垂直分化與橫向分工的過程。垂直分化建立了組織層級節制體系；橫向分工則界定了組織的基本部門（彭文賢，1996：25）。傳統組織設計一向以「功能分權化原則」為主，但就企業運作而言，「功能分權化原則」並非是唯一組織設計原則，故杜拉克提出了「聯邦分權化原則」，針對不同企業組織的運作模式，選擇最適宜的組織設計原則。

至於「大、小型企業的問題」（第 18 章），杜拉克認為「小」企業的問題是規模太小，成員均為同一家族，以至企業的高階主管變得視野狹隘，無法跟上時代潮流，此乃一語道破中國傳統企業的弊端，中國傳統企業一向以家族企業為主，經營權接班時也是傳子不傳賢，以致少有企業能經營超過 2 代以上；而「大」企業的問題，則是執行長的工作組織與範圍過大，必須依靠幕僚輔助，以致讓企業總部的幕僚有形成「幕僚王國的危險」。組織中的業務部門與幕僚部門，由於社會背景的差異與組織結構的因素，時有發生衝突的可能。業務人員往往認為幕僚人員侵犯業務人員的權限，又拿不出健全完善的見解，且喜歡竊取別人的長處，並常保留對業務人員該通知的事項……等等；而幕僚人員則認為業務人員不能適切運用幕僚人員的主張，墨守成規，排斥新思想觀念……等等（張潤書，1998：211）。故杜拉克認為大企業由於組織龐大，更應注意業務部門與幕僚部門間的衝突問題，以避免形成「幕僚

王國的危險」。

杜拉克對於「人力資源管理」(第 20 章)的看法可說是人事管理思想上的大躍進。「人力資源管理」的觀念，由杜拉克在此書首先提出後，於 1980 年代正式興起，其與傳統人事管理的差別在於「人力資源管理」強調積極行動、整體處理、對待員工如同社會資本、目標取向及員工對組織的認同；和傳統人事管理的消極反應、片段處理、對待員工如同不定的費用、關係取向及要求員工順服等管理方式，是完全不同的全新看法(陳金貴，1995，35)。透過「人力資源管理」觀念的提出，讓企業主對於員工管理與勞資關係，有重新思考的空間。

在「激勵員工的方法」(第 23 章)方面，杜拉克完全從人性的角度出發，認為激勵員工最有效的方法不是「員工滿意度」，而是加強員工的責任感。依據馬斯婁(Maslow)的需要層級理論，人類的基本需要層次有 5 種，依次為生理需求、安全感、愛的需求、尊榮感與成就慾(張潤書，1998：79)。薪資與獎金只能滿足低階的生理需求，要激勵員工創造最佳的績效，當加強員工的高階心理需求，加強員工的責任感，以促使尊榮感與成就慾等心理需求的實現。

對於「經理人的特質」(第 27 章)，杜拉克認為經理人最重要的特質是「誠實正直的品格」，因為經理人面對員工，手中掌握的重要資源是有別於一般物

質資源的「人力」，人是無法被完全操控，經理人與員工間的關係是雙向互相影響的。人際間相處，最重要的貴在真誠，故必須以其「誠實正直的品格」，與員工真誠互動，才能獲得員工的真心付出。在此，又再次呼應其之前提出的「人力資源管理」概念，將「人力」視為具有生產力的資本，而非企業的固定成本。以人性化的觀點對待員工，員工將為企業創造更大的利潤。

「科學管理理論的盲點」(第 21 章)，「科學管理」又稱「泰勒主義」是一項盛行於 1900 年代至 1940 年代的組織與管理理論，強調理性主義及效率，並經由建立法令規章及科學原則增加生產力(吳定，2003：91)。杜拉克認為科學管理理論打破了傳統思維，有效提高工作效率，但是仍有其理論的盲點，主要的理論盲點是認為工作分解後就能產生最佳績效。然而把工作分解成各部份的動作，是正確的做法，但是如果過度把工作侷限於個別動作或操作上，那就因噎廢食了。畢竟人不是機器，完全從機械的角度來分解人的工作，只會讓員工的工作更僵化費時，唯有讓人充分發揮人的特質時，才能讓組織運作更有效率。

最後，杜拉克特別強調「公共利益」(結語)對企業的重要性，與企業經理人對社會的責任。不可否認「利潤」是維繫企業生存所必須的要素，但是「利潤」並不是企業和企業活動的唯一目的。企業的問題不在於如何獲得最大「利潤」，而在於如何獲得充分的「利潤」，以因應經濟活動的風險，避免虧損(第 5 章)，因此企業除了追求維繫企業永續經營所必須的基本「利潤」

外，更須考慮的是企業決策對國家社會的影響。企業與社會是休戚與共的生命共同體，如果社會動盪，企業獲得的「利潤」也不會長久。如同美體小舖（Body Shop International）創辦人安妮塔·羅迪克（Anita Roddick）所主張「商業行為也逐漸發展出社會價值，開始追求對群眾的貢獻。並提出一些衡量成功的新方式，如藉著富含意義的成就、支持某些活動，以及奉行本土意識……等經營理念，來吸引員工全心付出、顧客忠誠支持。」（洪世民，2004：31）或許短期而言，為了公共利益企業可能損失部分眼前的「利潤」，但就長期而言，企業在贏得公共利益的同時，也將獲得更長遠的企業「利潤」。

伍、心得感想

這是一本「聖經」，企業管理界的「聖經」，稱其為「聖經」在於其內容的權威性與崇高性。本書是彼得杜拉克（Peter F. Drucker）45 歲時的著作，完成於 1954 年，距今 51 年前。歷經歲月的洗禮，在半世紀後重新出版，其內容依然禁得起歷史的檢驗，可見其號稱「管理聖經」的不朽地位。

本書以「管理企業、管理經理人、管理員工與工作」等 3 項管理任務，貫穿整本書的主軸和精髓，加上 8 個關鍵成果領域、3 個經典問句，以及組織精神，而組合成這本不朽的經典著作（詹文明導讀推薦）。全書充滿管理大師的真知灼見，沒有深奧複雜的管理理論，也沒有艱深難懂的文字敘述，有的只是淺顯易懂的文字說明，及生動活潑的實務案例，針對管理實務提供了

觀念、原則和系統化的管理知識。

讀完本書，讓人印象最深刻的是，杜拉克對企業利潤、企業的社會責任、科學管理理論的盲點、經理人管理及員工管理的看法。

杜拉克認為自己是第一位認清企業的經營的目的不在企業本身，而在創造企業外部——也就是創造與滿足顧客需求的人（詹文明導讀推薦）。傳統企業總是以企業的獲利為最大考量，往往為了賺錢而有不擇手段的做法，看看大陸市場上充斥著「黑心商品」就是最好的例證。有人戲說「在大陸喝農藥自殺死不了，因為農藥是假的，送醫院急救反而死了，因為點滴也是假的」，雖是一個笑話，卻顯現出大陸社會假貨氾濫的嚴重程度。黑心棉襖、黑心奶粉、黑心食品…數不清的黑心商品，黑心商人為謀暴利，大量製造黑心產品，肥了企業荷包，卻瘦了民眾的身心健康。大陸企業為了賺錢，枉顧消費者死活的做法，儘管短期內獲利豐厚，一旦東窗事發，屆時將毀了商譽，也毀了企業永續經營的本錢，更連帶的毀了國家的商品形象。看看如今人人視「大陸貨」為假貨、仿冒貨、黑心貨……的代名詞，就能理解企業存在的目的不應只是單純的利潤考量，而應以顧客的需求為主。企業當致力於滿足顧客的需求，在滿足顧客需求的同時也創造了企業的利潤。經由滿足顧客需求所創造的企業利潤，才是企業永續經營的最佳法門。

依此概念，「行銷」與「創新」成為企業最重要的活動，更促成了日後「行

銷學」的發展。「行銷」一詞譯自「marketing」，而「行銷學」則是「創造市場，滿足顧客」的學科（翁興利，2004：3）。杜拉克在 51 年前就別具慧眼的指出「創造顧客需求」的重要性，印證日後行銷學的發展後，怎不令人感嘆杜拉克管理大師的過人智慧。

此外杜拉克在本書的最後也特別強調企業對公共利益的責任，其所主張的重要結論是「設法讓能增進公共利益的事情也成為企業的自我利益」。企業必須能協調公共利益與私人利益，讓公共利益與私人利益協調一致。如同美國施樂百公司的堅持「凡是對國家有利的，也設法讓它對施樂百有利」，這是一種讓企業與社會結成生命共同體的認知。企業的利潤來自創造顧客的需求，顧客則存在於社會群體中，所謂「覆巢之下無完卵」，若社會的公共利益受到損害，社會結構不健全，企業又如何能屹立於社會中。近來在企業界鬧的沸沸揚揚的「聯電和艦案」，就涉及了公共利益與私人利益的衝突問題，儘管「錢進大陸」有助企業獲利，但若這個獲利可能損及國家安全時，是否該為自身企業獲利而犧牲國家安全等公共利益？身為電子業的企業先驅，其企業決策除影響自身企業外，對同業有著更深層的示範意義，當如何決策，考驗著企業領導人的經營智慧。而杜拉克在半世紀前就看到了企業公共利益與私人利益的衝突問題，對企業的公共利益與社會責任提出真心的呼籲，不禁令人再次感嘆杜拉克管理大師的真知灼見。

在科學管理理論方面，杜拉克是採用一種全觀點的角度來審視科學管理

理論，「科學管理」又稱「泰勒主義」盛行於 1900 至 1940 年代。在泰勒的世界中，「經理」只是聽命行事，不必思考的士官長，負責協調各個專業化的工作和監督、激勵工人（汪仲，1998：85）。為了工業革命後，機器大量使用的效率問題，將工作精細分工以配合機器運作來增加產量與工作效率。然而過分迷信「分工」的結果，就會發生如 IBM 女工的作業情形，人員僵化於「分工」步驟，在完成了某部份分工後，必須浪費時間等待下一步的分工。究其原因，乃在於泰勒式的分工，將人視為機器，為了「分工」而分工的結果，以致產生了「目標錯置」²的現象。因此杜拉克提出科學管理理論把工作分解成各部份的動作，是正確的做法，但是如果把工作侷限於個別動作或操作上，完全從機械的角度來分解人的工作，只會讓員工的工作更僵化費時，唯有讓人充分發揮人的特質時，才能讓組織運作更有效率。同理政府機關行政人員的行政工作執行也是如此，行政人員遵守法令規章及工作程序，原只是達成「為民服務」目的的手段，而行政人員若僵化於嚴格遵守法令規章的手段，而忽略了原本「為民服務」的主要目的，終將造成政策執行的失敗。

至於在經理人管理方面，杜拉克是率先提出「目標管理與自我控制」的第一人，可說是「目標管理之父」，他認為「目標管理與自我控制」可以被稱為一種管理哲學。而因此杜拉克也被世人尊稱為一二十世紀最具影響力的管理哲學思想家（詹文明導讀推薦）。「目標管理與自我控制」是杜拉克發明的

² 目標錯置的概念由美國芝加哥大學教授莫頓（Robert Merton）所提出。

理性管理學中最成功的產品之一，這種管理方法在二次大戰後，主導「策略性思考」達數十年之久。杜拉克強調不論對企業或經理人，都需要有清楚的目標，並鼓勵企業及經理人將目標轉化為長期策略和短期目的。而公司的結構應該隨策略而定，應依完成五年、十年、二十年以後的目標需要而設計調整（汪仲，1998：93）。在此杜拉克給我們一個更宏觀的視野，企業在訂定目標與決策時，應以五年、十年、甚至二十年後的遠景為主要考量，而不是急功好利於眼前的結果。同樣的政府在制定公共政策時也應以長期目標為考量，尤其是公共政策對國家社會影響之深遠，更甚於單純的企業決策。若執政者缺乏宏觀的視野而採取「頭痛醫頭，腳痛醫腳」急就章式的救急做法，那將使國家政策為屈就現實而搖擺不定，令行政執行人員為了「補破洞」而疲於奔命。如此將使國家陷於萬劫不復的危險中。俗語說「苛政猛於虎」，企業決策錯誤不過是企業倒閉，隨時可有東山再起的機會，而公共政策決策錯誤則比老虎吃人還可怕。身為公共部門的行政人員，當時時以此為警惕！

另一方面，杜拉克也不斷強調經理人的管理，認為經理人最重要的特質是「誠實正直的品格」，因為經理人與員工間的關係是雙向互動的。人與人相處，貴在真誠，故經理人必須以其「誠實正直的品格」，與員工真誠互動，才能獲得員工的真心付出。對照行政機關的管理結構，行政機關的各級主管就是扮演著企業經理人的重要角色，故行政機關的各級主管在執行制定決策、領導基層員工、考核工作績效等主管職務時，當不可忽略「誠實正直品格」

的重要性，以「誠實正直的品格」執行管理工作，才能有助行政機關效率的提升。

在員工管理方面，杜拉克是率先將員工視為資本的第一人。由於泰勒式的科學管理理論將員工視為機器的一部分，是企業的成本負擔，而主張以機械式管理來對待員工。杜拉克卻用 IBM 女工的故事告訴我們，企業僱用員工時，不能只是僱用「人手」，而必須連雙手的主人一起僱用。企業僱用的是員工整個人，而不是他的任何一部分，因此提升企業經營績效的最佳方法是改善員工工作效能，因為人力資源是所有資源中最有生產力、最多才多藝、也最豐富的資源（第 20 章）。把員工當作資源，以一種更人性的方式對待員工成為 1980 年代以來企業人事管理的主要潮流。而這股潮流也隨著新公共管理風潮吹向公部門，如現行行政機關施行的工作輪調、彈性上班……等均是「人力資源管理」概念下的產物。只是行政機關在師法企業的同時卻往往學到皮毛，而忽略其制度的主要精髓，以「彈性上班」為例，「彈性上班」設計的原意是基於人性化的考量、容許員工的工作模式有差異性，每天只要工作滿規定時間，可在容許的時間範圍內，自行調整上下班時間，給予員工更大的自律與自我負責空間。而行政機關則將其設計為彈性上班時間、核心上班時間、與午休時間，並規定彈性時間內可自由選擇上、下班時間；核心時間內，除請假者外均應到勤上班；而午休時間不得併入彈性範圍。依此規定實際執行的結果，就會發生若員工下午請假，上午必須工作滿 4 小時，員工於上午彈

性上班時間內到勤，在工作滿 3 小時又 59 分後，不巧遇到午休時間不得彈性，於是員工必須被迫放下手邊工作，休息 1 小時，等待下午上班時間開始，再工作 1 分鐘後才能退勤。如此的彈性上班設計，帶著濃厚的「泰勒式」機械管理色彩，著實有違其制度設計的原意，更充分顯現行政機關固守法令規章的「目標錯置」現象。

本書雖是企業管理的聖經，但其所提出的管理理論與思想觀念，依然適用於公共部門。尤其是在一片要求行政改革與政府再造的呼聲中，師法企業成了政府行政革新的最高指導方針，我們在學習企業的管理理論與方法的同時，應當更著重於核心精神的了解，而非只是表面的移植企業的管理制度，所謂「橘逾淮為枳」，忽視企業管理的核心精神所移植的管理制度，「只知其然，不知其所以然」的結果，只是徒勞無功罷了。公共部門在運用企業管理理論推行行政革新時，應當更著重於企業管理核心理論的探討，依據公共部門獨特的環境特色，加以改良運用，才能使企業管理卓越的管理理論在公共部門真正開花結果。

本書是奠定彼得杜拉克大師級不朽地位的重要著作，研讀本書可讓我們了解「一代管理大師」在管理學的原創概念，透過管理大師的闡述，對照日後企業管理理論的發展，可對時下盛行的企業管理理論有更進一步的認識與了解，世人稱其為「管理聖經」，其中的奧妙，唯有深入寶山才能一窺彼得杜拉克「管理聖經」的奧秘。



(本文作者為財政部關稅總局科員)



參考資料

汪仲譯，John Micklethwait & Adrian Wooldridge 原著（1998），《企業巫醫》。台北：商業周刊出版股份有限公司。

吳定（2003），《公共政策辭典》。台北：五南圖書出版股份有限公司。

洪世民譯，Warren Bennis 等原著（2004），《領導力》。台北：寶鼎出版社有限公司。

張潤書（1998），《行政學》。台北：三民書局。

翁興利（2004），《政策規劃與行銷》。台北：華泰文化事業股份有限公司。

陳金貴（1995），〈人力資源管理應用在公共部門的探討（上）〉，《人事月刊》，21 卷 3 期，民 84 年 9 月，頁 33-37。

彭文賢（1996），《組織結構》。台北：三民書局。

鄭伯璜、姜定宇、鄭弘岳（2003），《組織行為研究在台灣三十年回顧與展望》。台北：桂冠圖書有限公司。

世界經理人（2003. 12. 2），〈現代管理之父－彼得·德魯克〉，網址：

http://66.102.7.104/search?q=cache:rhGD95LvyHYJ:management.icxo.com/htmlnews/2003/12/02/35315.htm+Drucker%E5%8E%9F%E6%84%8F%E7%82%BA%E2%80%9C%E5%8D%B0%E5%88%B7%E8%80%85%E2%80%9D&hl=zh-TW&lr=lang_zh-



[CN|lang_zh-TW](#)

時報閱讀網 (2005. 3. 16)，〈杜拉克談未來管理〉，網址：

http://www.readingtimes.com.tw/books/book_basic.asp?pclassid=BE&id=BE0113

EB-ONLINE (2005. 3. 16)，〈目標管理入門〉，網址：

<http://www.eb-online.com.tw/m3.htm>

