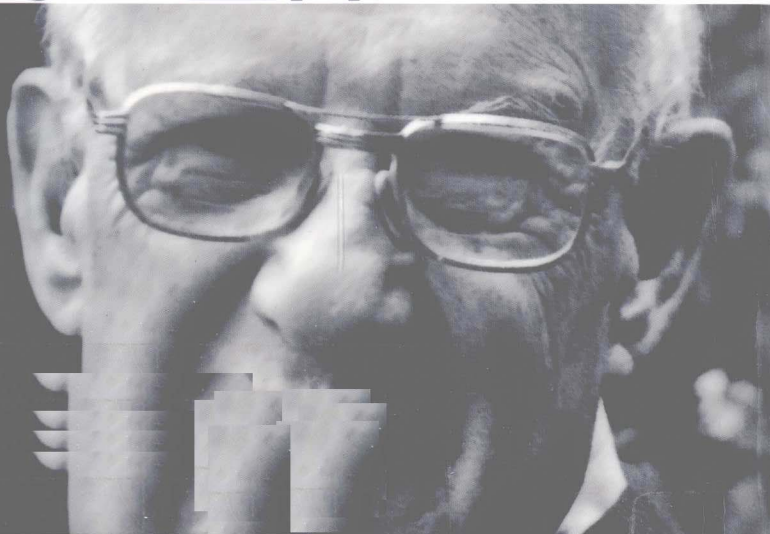


杜拉克

教我的17堂課



A CLASS WITH DRUCKER

The Lost Lessons of the World's Greatest Management Teacher
by William A. Cohen, PhD

威廉·柯漢／著 齊若蘭／譯

上現代管理學之父杜拉克親自講授的課，是什麼滋味？

本書作者柯漢，便是這樣的幸運兒！他在當企業主管時，跟杜拉克潛心學習，不但成為大師首位博士班畢業生，後來更成為傑出的企管顧問。

本書將與您分享：杜拉克書中沒寫到，只在課堂上講授的實用智慧。

相信您也能像作者一樣應用杜拉克的真知灼見，讓自己的事業及人生大放異彩！

亞馬遜書店讀者評鑑：★★★★☆

台灣評鑑協會理事長 **許士軍** 杜拉克管理學家 **詹文明** 鄭重推薦

實戰智慧館 353 李仁芳 策副

杜拉克教我的 17 堂課

威廉·柯漢 著

齊若蘭 譯

A CLASS WITH DRUCKER : The Lost Lessons of the

World's Greatest Management Teacher

by William A. Cohen, PhD

Copyright © 2008 by William A. Cohen, PhD.

Published by AMAOM, a division of the American Management Association,
International, New York. This edition arranged with AMACOM through Big Apple
Tuttle-Mori Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Complex Chinese edition copyright © 2008 by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

All Rights Reserved.

實戰智慧館 353

杜拉克教我的 17 堂課

作 者——威廉·柯漢 (William A. Cohen, PhD)

譯 者——齊若蘭

封面設計——李 奇

封面照片提供——Peter F. Drucker Literary Trust

資深編輯——林士蕙

主 編——林麗雪

財經企管叢書總編輯——吳程遠

策 劃——李仁芳博士

發行人——王榮文

出版發行——遠流出版事業股份有限公司

臺北市 100 南昌路二段 81 號 6 樓

郵撥：0189456-1

電話：2392-6899 傳真：2392-6658

著作權顧問——蕭雄淋律師

法律顧問——王秀哲律師·董安丹律師

排 版——中原造像股份有限公司

2009 年 1 月 1 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

新台幣售價 360 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

有著作權，侵害必究 (Printed in Taiwan)

ISBN：978-957-32-6399-9

Ylib 遠流博識網

<http://www.ylib.com> E-mail: ylib@ylib.com

<http://www.ylib.com/ymba> E-mail: ymba@ylib.com

《實戰智慧館》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧館》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智

取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也明指在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧館》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧館》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界及出版界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁慧

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識形態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM 虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂世浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世

界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧館》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸，乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筭路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣（Corporate Taiwan）經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧館》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的紀錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐美日等產業先進國家，與全球產業競局的著名商戰戰役，與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加上本叢書譯介出版，俾益我們的企業人汲取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧館》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】

李仁芳教授，一九五一年出生於台北新莊。曾任政治大學科技管理研究所所長，輔仁大學管理學研究所所長，企管系主任，現為政大科技管理研究所教授，主授「創新管理」與「組織理論」，並擔任行政院國家發展基金創業投資審議會審議委員，交銀第一創投股份有限公司董事，經濟部工業局創意生活產業計畫共同召集人，中華民國科技管理學會理事，學學文化創意基金會董事，文化創意產業協會理事，陳茂榜工商發展基金會董事。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《7-ELEVEN 統一超商縱橫台灣》等書。

杜拉克教我的17堂課

目錄

推薦文一	杜拉克談威廉·柯漢 彼得·杜拉克	12
推薦文二	課堂中的智慧先知杜拉克 詹文明	13
推薦文三	親身感受大師在課堂上的活力 伊拉·傑克森	16
前言	杜拉克究竟教了我什麼？	20
緣起	我如何成爲現代管理學之父的門生	23
特寫	課堂上的杜拉克	36

A Class with Drucker

The Lost Lessons of the World's Greatest Management Teacher

第1堂課	大家都知道的事情往往是錯的.....	47
第2堂課	自信心是一步一步建立起來的.....	61
第3堂課	別老是重複過去成功的做法.....	79
第4堂課	面對問題時，無知比經驗更可貴.....	96
第5堂課	開發本行之外的第二專長.....	112
第6堂課	想要出類拔萃，就不能害怕失敗.....	128
第7堂課	行銷的目標是爲了不必再推銷.....	146
第8堂課	倫理、榮譽、操守和法律.....	161

第9堂課	未來無法預測，但可以創造	179
第10堂課	每個人都要有所承擔	194
第11堂課	先了解部屬，才能領導他們	211
第12堂課	失敗者依然潛力無窮	227
第13堂課	每個大兵的背包裡，都有統帥的指揮棒	242
第14堂課	經營管理也能自動導航嗎？	262
第15堂課	擬策略不能套公式	275
第16堂課	如何激勵知識工作者	291

A Class with Drucker

The Lost Lessons of the World's Greatest Management Teacher

第17堂課

杜拉克的自我發展原則

312

後
謝
詞 記

謝謝你，彼得！

334 331

推薦文一

杜拉克談威廉·柯漢

彼得·杜拉克

柯漢博士在不同的職業生涯（軍官和企業主管）中均獲得非凡成就之後，成為我在克萊蒙研究大學管理研究所的學生。他不但是個優秀的學生，而且很快就成為一位傑出的學者，在他獲得博士學位後，更成為一位能夠啓迪人心的優秀教師。他持續產出極具學術水準的著作，同時又能將理論大量應用到實務上……事實上，威廉·柯漢的成就為我們這些身在學術界的人帶來很大的鼓舞和啓發，更是學生的好榜樣，是學生應該立志效法的真正典範。

推薦文一

杜拉克管理學家

課堂中的智慧先知杜拉克

詹文明

幾乎是一口氣讀完了《杜拉克教我的17堂課》，彷彿把我拉回到一九九七年彼得·杜拉克的教室裡，突然間又沉浸在智慧的沐浴中，讓我十分地享受，頓時久久不能自己，也忘了我是身在台北，時空錯置卻流連忘返；感覺好像找回已失落的恩師——智慧先知杜拉克。

一九九七年間，我在加州克萊蒙杜拉克上過七星期的密集管理課程，就近聆聽他的教誨，吸收他的智慧。印象最深的是，八十八歲的杜老先生，可以站在講台上連續講三小時的課，不用休息，不用喝水，也不用參考任何筆記。但他頭腦清晰得很，言之有物，隨口說來都是智慧之言。

但另一方面，他謙卑到不行，連教授的頭銜都不要，更別說是「大師」，或「大師中的大師」，這些名號他覺得一文不值，甚至是吹牛之詞，是他經常說的「Dirty words」（骯髒的字）。無論什麼人讚賞他，或讚賞他什麼，他總是表現得不耐煩和冷淡，甚至厭惡。

他喜愛別人直接叫他彼得，稱他為「社會生態學者」（social ecologist），他擁有非凡的才智、超強記憶力，是系統動態的思考者。他超過六十年的終生學習，累積了橫跨二十餘種

不同領域的各門智慧，他可以將相關與不相關的知識統合，產生出不一樣的智慧。

他生長於歐洲人文薈萃的地方，先後待過奧地利維也納；德國漢堡、法蘭克福與英國，再教學於美國，卻成名於日本，最終成為改變這個世界的人；他一生集教學、研究、諮詢、寫作於一身，且以「對人類終極的關懷」，並致力於實現他心中的願景「自由而有功能的社會」(Free & Functioning Society)，讓每一個人都享有地位和功能，對這個社會作出具正面又積極的貢獻，進而創造一個美好與幸福的社會。年輕的杜拉克會和兒子一塊滑雪、釣魚、溜冰。他熱愛日本藝術，古典音樂，喜愛和家人一起健行；老來會游泳、散步，也喜歡閱讀歷史與政治（他自稱受過嚴謹而專業的兩門訓練）；他愛狄更斯和珍·奧斯汀的作品。

《杜拉克教我的17堂課》的作者真的很幸運，是杜拉克親自指導的第一個博士生，後來在一九八〇年，作者自己也任教於克來蒙的管理學院，曾使用過杜拉克辦公室，最終和杜拉克成為莫逆之交。他經常與杜拉克深談，因此這本書除了17堂智慧的課，還外加許許多多的紅利（課外的火花，智慧的對話）。

關於杜拉克，有四點很值得注意：

首先，杜拉克就是有超高的能耐，能將複雜變為簡單，這種化繁為簡的功力，實在了得。這可以從「大家都知道的事情往往是錯的；別老是重複過去成功的做法；想要出類拔萃，就不能害怕失敗；未來無法預測，但可以創造；即使失敗，依然潛力無窮」等等忠告和提醒看出來。書中搭配杜拉克穿針引線、一針見血的鮮活案例，讀來輕鬆有效，實務管用。

第二、他期許每一個人「自信心是一步一步建立起來的；面對問題時，無知比經驗更可

貴；開發本行之外的第二專長；每個人都要有所擔當；堅守倫理、榮譽、操守和法律；因為每個大兵的背包裡，都有統帥的指揮棒。」

第三、每一個知識工作者都是自己的執行長（CEO），要能以領導者自居，因為每一個在自己的專業領域裡所作的決策，都會直接或間接地影響組織的存亡與發展。為此，「不要靠套用公式來擬定策略；要作對行銷，因為行銷的目標是讓推銷多此一舉；要學杜拉克的自我發展原則。」以高標準的自我要求，即使平庸之才，也可以成就一番事業。

第四、杜拉克對經理人的高度期許和中肯的建議：「你必須了解部屬，才能領導他們；透過有效的溝通，讓工作變得有趣；讓員工自己思考，協助他們發揮長才，這些是激勵知識工作者的良方；但經營管理根本沒有自動導航系統，更無法找到『管理控制板』這玩意兒，真正依賴的還是人的判斷力、決策力、貫徹力。」

十多年前杜拉克透過校方給我來信，詢問我要不要回到學校再進修，攻讀博士學位，但當時我剛開始創業，不克前往，只是從此耿耿於懷，總是掩藏不住心中的遺憾與失落。

如今手捧《杜拉克教我的17堂課》一書，心中有著興奮與滿足，不但能了我未了心願（感受到跟他長期上課的滋味如何），同時釐清了我多年來許多疑惑。

杜拉克的著作，我每一本都反覆讀了很多遍，多年來大師的理論與信念也貫穿了我的事業、工作與生活。深信這17堂課將會獲得學生、教師、經理人、知識工作者、乃至於政府官員以及非營利機構的專業人士所喜愛。我建議企業團購以每週一章一問來自行操練，跟實務結合。從上到下，形成企業文化；若干年後，將會創造無比的財富，以及心靈上的滿足。

推薦文二

克萊蒙研究大學 彼得杜拉克與伊藤正俊管理研究所所長

親身感受大師在課堂上的活力

伊拉·傑克森

本書作者柯漢是全球第一個企業主管管理學博士專班的首位畢業生，他在一九七九年畢業於克萊蒙研究大學的彼得杜拉克與伊藤正俊管理研究所（Peter Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management）。但是多年來，他從來不曾忘記他的母校，以及與他亦師亦友的教授，也就是在每個人心目中意義非凡的大師——杜拉克。柯漢生動詳實地描述了他從杜拉克那裡學到的教誨，讓沒有機會親炙大師風采、或無法在課堂上接受杜拉克諄諄教誨的人，也能了解他的真知灼見。

在很多人眼中和對不同組織而言，杜拉克代表了不同的意義。當然，杜拉克被譽為現代管理學之父。他是哲學家、作家和深思熟慮的觀察家，也是歷史學家，他為人父、為人夫，同時還是日本藝術專家。杜拉克自稱是個社會生態學家，他很有膽識地提出對社會的見解和處方。他深信，在每個社會的每個組織中（無論是企業、政府、非營利組織、甚至他待了大半生的學術界），高效能的管理和高道德操守的領導人都能大幅改善人類的處境。杜拉克一生的教學和寫作都圍繞著這個主題，他寫了三十多本書，許多著作如今都已成為經典。其他