

The Practice of Management

彼得·杜拉克的 管理聖經

本書是第一本以全觀點的角度看待管理，
也是第一本以實際執行層面所立論的管理科學書籍；
是杜拉克生平最重要的管理著作，
奠定了杜拉克身為現代管理大師的地位。

Peter F. Drucker 著

齊若蘭 譯 詹文明 審定

許士軍 元智大學遠東管理講座教授

胡忠信 知名政治評論家

詹文明 資深杜拉克管理研究應用專家

杜書伍 聯強國際總裁

強力推薦



彼得·杜拉克的 *Management*

這本劃時代的管理學經典之作，能歷經半世紀而仍為人類誦讀，保持其暢銷書之地位而不墜，不是沒有理由的。主要的原因之一，在於書中所提出的許多觀點和主張，在當時，也許是隱晦不明的，然而歷經時間的磨練，卻愈發顯現其真知灼見的光彩。

——許士軍（元智大學遠東管理講座教授）

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。杜拉克承襲了希臘、羅馬、基督教三大學術傳統，運用於二十世紀的工業化，又投射於二十一世紀的未來學，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。

——胡忠信（知名政治評論家）

本書提供了觀念、原則和工具，是一套極具系統化的管理知識，為杜拉克奠定了「管理教父」的歷史地位。很多學者均認為，這是到目前為止條理最清晰的管理名著之一。

——詹文明（資深杜拉克管理研究應用專家）



國家圖書館出版品預行編目資料

彼得·杜拉克的管理聖經／Peter Drucker 著；

齊若蘭 譯 -- 初版. -- 臺北市：遠流，

2004〔民93〕

面； 公分. --（實戰智慧叢書；300）

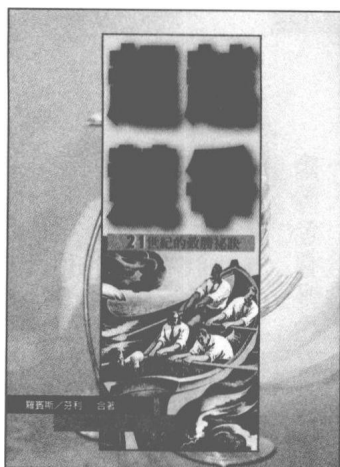
譯自：The Practice of Management

ISBN 957-32-5211-2（精裝）

1. 企業管理

494

93005273



超越競爭

二十一世紀致勝的祕訣
TransCompetition

聯經出版事業公司



美商麥格羅·希爾國際股份有限公司
台灣分公司 (McGraw-Hill Taiwan)

導讀

在筆者合著的前一本書《變動的極限》（*Why Change Doesn't Work*）中，曾討論了有關變動的議題，在該書中，我們試圖將企業所進行的各種革新方案做一個分類，讓讀者看到企業是如何失敗的，並提出適當的建議，使企業回歸到正常的營運軌道。當我們提出這個理念時，我們最初假設會有數十種引人注目的重要革新課題，比方說企業再造、全面品質管理、授權、企業標竿法則等等，結果最後卻發現，這些課題共有上百種，遠超過我們所能分類的範圍，從嚴苛的企業精簡化到新時代的團結合作，或從加速周期變化到學習型組織等各種管理課題都有。

不過當前一本書《變動的極限》一切底定時，我們才瞭解到，所有的革新方案本身都有相同的變動主題，也就是說，它們都和競爭有關，這些提案要不就是非常支持競爭，否則就是態度模稜兩可地反對競爭：

- 如企業再造與企業精簡化等非常支持競爭的方案，皆認為企業的未來受到密

集競爭所左右，因此試圖驅使員工更加努力地競爭以增加績效，並爭取日漸稀少的資源，讓企業營運得更好，進而領導市場，順應未來密集競爭的生態環境。

●如新時代團結合作這類方案，則採取模稜兩可的態度來反對競爭，並且在企業內部有計畫地紓緩競爭步調，企圖營造一個合作的工作環境，讓企業在對外競爭時更具競爭力，如此一來企業也能夠獲利。在這類方案中，授權化和團隊合作其實只是兩種用來減低組織內部在負面競爭時產生危險的方法。

上述兩類方案在表面上對企業的未來似乎抱持著相對的看法，但是事實上，所有方案都還是將焦點放在競爭上，只不過一方認為競爭是不可或缺的力量和目的，另一方則將競爭視為達到目的的必要手段。究竟哪種看法才正確呢？

競爭的世界

該是為競爭下定義的時候了。競爭的本質是想要成為贏家並獲得最後勝利的衝動。競爭不只是籃球比賽的基本規則而已，它更是各種社交活動的基本原則。

在漫長的一生中，我們相互競爭以追求名聲、財富和愛情等三件東西。孩提時

代，我們競相爭取更好的成績，以得到父母、老師和同儕的關注。回想一下吧，我們心不在焉地參與假日勞動服務，卻在本地球隊比賽時正襟危坐；在電視前觀看球賽的人，爲了搶奪電視搖控器而爭吵不休，似乎競爭才是人們關注的焦點。

我們也以競爭來獲取情感，不管是爲了博取他人好感、安全感、卓越感、信仰優越感；爲了樂趣或幸福，刺激或快感，以及爲了性愛等等，我們都在彼此競爭。我們爲了享受打擊他人時的那種全然滿足感而競爭；我們也爲了錢競爭。爲了得到更好的工作，我們競相角逐升遷的機會、最好的經銷範圍、一流的客戶；爲了得到更好的名聲，我們相互競爭以取得勳章、獲得晉升、贏得同儕的認同和上司的獎勵；我們更爲了贏得理想中的伴侶或進駐主管級華廈等等，而拚得你死我活。

我們爲了受到認同而競爭，我們要受到別人的喜愛和歡迎，要得到意中人的青睞。但我們也爲了要與衆不同而競爭，希望獲得特別待遇。我們想得到有力上司的照顧；要有一個寬敞僻靜的辦公室；要有靠近入口的停車位；我們也爲了要拉攏最優秀的人替我們做事而互相競爭。簡言之，這是一個競爭的世界，我們爲了自己想要的事物而競爭，也爲了不想讓他人擁有我們想要的事物而競爭。不論是爲了職稱、階級、辦公桌大小、活動空間、請假、休假、特權（比方說擁有主管專用的洗手間鑰匙）、用膳時拿到更多的好食物、留名青史，以及擁有裝滿法國著名的愛維養（Evian）礦泉水的冰箱等等，我們都要藉由和別人競爭來得到。

企業界隨處可見各生產線上的經理人彼此競爭，以達到產出配額及各種不同的目標，這些經理人也爲了各自的獎賞及晉升而競爭，不同的產品群之間，則爲了資源的分配而互相較量。換言之，不論你想要削弱或是幹掉你的勁敵，你都要透過競賽達成心願。

大企業裡的各项事業部門互相競爭，希望能讓自己的單位成爲獲利最高的部門。資深經理人們也互相競爭，不管是大事如企業策略方針，或是芝麻小事如個人辦公室日照的方向等，都可以成爲競爭的焦點。摩托羅拉（Motorola）和英特爾（Intel）企業，在通訊市場上爲了市場占有率而互相競爭；在電訊產業界裡，有線業者和貝爾電信公司的子公司小貝爾（Baby Bells，也就是AT&T旗下的電信子公司）爲了建立新的技術標準而互相競爭；在金融投資界，華倫·巴菲特（Warren Buffet）、喬治·索羅斯（George Soros）以及唐納·川普（Donald Trump）等投資大戶更互別苗頭，比比看誰的股票收益高，並且爭相在雜誌封面亮相。

競爭與合作之間的抗衡

因此企業的未來，有可能會是一場過度競爭與和平合作間推拉效應的血腥戰爭。其中一方認爲競爭真是個好東西，值得多加運用；另一方呢？則認爲競爭實在

是件很糟糕的事，應該加以抑制。本書的任務就是要瞭解哪一方是對的。根據我們的調查發現，市面上迄今尚未有任何書籍談到適度的競爭，也沒有提到哪種競爭是好的，哪種競爭不好；更沒有任何一本書導引我們，何時要利用競爭的力量，何時要求助於替代競爭手段的力量。

我們知道本書已經冒險地提出一項理念，其實這個理念並非由我們首先提出。早在一九八八年，羅賓斯所著的《領域之戰：由競爭轉向合作》（*Turf Wars: Moving from Competition to Collaboration*）一書，就是首先對競爭提出質疑的文獻之一，該書提到，雖然全美各地都推崇競爭活動，但競爭其實並不像一般所說的那樣美好。只是當時這種觀點並沒有引起廣泛的注意，因為就競爭天性的總體理論而言，通常只會令人聯想到，過度的競爭會促成一個病態的工作環境。

不過另一本在同時期出版的書，倒是引起了全球的注意。美國著名學者暨演說家孔恩（Allie Kohn）在一九九二年所著的《不要競爭》（*No Contest*）一書中，就毫不留情地批判競爭，他批判這種普遍出現在運動界、教育界、人際關係或企業裡，慶賀贏家卻貶抑輸家的情形。底下就是節錄自書中的一段話：

我們已經到了這種地步：除了在工作或教育孩子上彼此競爭外，到了周末應該放鬆身心之際，還得在生活的競賽中爭個輸贏。我們似乎無法想像得到，除了競爭

之外還有其他可行方法。我們老是想著自己的競爭力的強弱，難怪想不出任何替代競爭的方案，於是大多數人泰半接受了「人生就是競爭」的想法。

孔恩在書中針對社會的惡性競爭提出批判，該書的書背文案上並有美國小兒科醫師暨教育家史巴克博士（Dr. Spock）及美國語言學家諾姆·柴姆斯基（Noam Chomsky）等反體制人士的誇大推薦辭。這是一本令人閱讀以後會想改變自己一切作為的書，但在實踐之道上，此書卻僅給予讀者些許實用的提示。其原因在於反對競爭的人生態度，是違反美國社會本質的。在美國並沒有太多特立獨行的個別組織，能夠具有一定程度的影響力，除非你相信像賓恩與傑瑞（Ben & Jerry's）冰淇淋公司，以及緬因州湯姆（Tom's of Maine）天然牙膏公司等類型的企業，已經成功地改變全球的企業競爭行為。

我們不像孔恩那樣地反對體制。雖然我們認為過度競爭可能會妨礙人類達成長遠目標，但我們還是相信，競爭是人類生命及企業命脈中不可或缺的一環。另一方面，我們也不是百分之百地贊成合作，其原因在於團隊合作到最後往往沒有成效，同時合作和競爭一樣，也有一些潛在的負面效應。所以在本書中，我們將會逐一去瞭解這些負面效應。其實在人類的工作與生活中，不管是競爭或合作，都有其功用。問題就在於我們想都沒想地，就自然而然地依賴它們。換句話說，我們並沒有

在兩者之間做出明智的選擇，或是綜合兩者的優點成為第三種更適宜的行為，也就是我們所謂的超越競爭（transcompetition）。

我們想要寫一本書來幫助個人和組織變得更具有彈性和多變性，我們感受到人們需要一本能提供下列事項的指南書，這本書必須要具備：

- 告訴人們在現實世界的生活與工作中，將每一項人類活動都變相為有如職業拳賽般的競爭是不對的。
- 能夠清楚地畫分出哪種競爭是爲了公衆之利，哪種競爭是強迫群體爲一己私利而戰。
- 對於競爭和合作個別產生的正負效應，能夠提供一個客觀實際又切合實用的觀點。

你現在看的這本書就符合了以上條件。雖然本書基本上算是企業運作的指導原則，但更是一則維護理念的冒險故事。在本書中，我們將會帶你漫遊在世界歷史裡，翻閱人類學及心理學書籍，當然也不會忽略掉公司書架上的參考期刊。我們將看到人類對生存的需求、對成功的渴望，以及兩造相互衝擊所產生的影響等。

何謂超越競爭？

我們在本書裡會提到很多有關超越競爭的行為。超越競爭的行為並非要我們放棄競爭的原則，而是將競爭精神去蕪存菁，揭穿包藏在競爭中的種種假相，比方說像「競爭力就是能力的表徵」這類的迷思；事實上我們認為，競爭力根本不是能力的表徵。我們將針對這些迷思多加著墨，並且用「集體性競爭主義」(competitionism)來稱呼這些迷思。

超越競爭是要打破贏家與輸家間的僵局，提供個人及組織一個行為導引，好讓競爭與合作可以融合並行，並根據現況發展來調整競爭與合作，以適合個人個性、組織文化與未來的願景。超越競爭也試圖教你如何應付那些自認與眾不同的競爭導向者。超越競爭更解釋了在文化差異之下，競爭的規模有何不同，並說明它之所以不同的原因，同時向讀者證明，任何必須物資之所以缺乏，其實是經過預先設計的。「資源不夠分配」有時或許是真的，但它更是一個讓人們彼此競爭的好藉口。換言之，在現在這個物資充沛的年代裡，資源不夠分配經常是個大謊言。

傳統競爭所強調的是最後的結果，像是「你輸了，所以我贏了」之類的論調。然而，超越競爭所強調的卻是獲得結果的過程。也就是說，傳統競爭通常只聚焦在

個人績效上，而超越競爭則將群體績效也廣納進來。只有當人們暫時把個人競爭放在一邊，並為共同目標努力合作時，團隊才能發揮效用。當然員工不會傻到不為任何合理的理由就這麼做。身為領導者的你，必須負責提供合理的願景，來說服團隊成員。

爲了要贏，傳統競爭通常訴諸於暗中的、欺騙的、取巧的花招手段；超越競爭則盡量在互動交涉的過程中，做到誠實和光明磊落，不論對待員工或顧客，都本著清清楚楚的原則。傳統競爭著重在給予對手致命的一擊，讓對手永遠倒地不起；然而超越競爭則瞭解到，給予他人適當的鼓勵是有好處的。爲了要追求更大的願景，超越競爭試圖帶給人們在戰勝競爭對手以外的價值。

總而言之，人們在傳統競爭的組織裡要藉由彼此隱瞞資訊來獲得權力。相反地，在超越競爭的體系裡，知識和資訊自由交流，最後達到企業與顧客的雙贏。知識就是真理，而真理應該能讓我們自由掌握。

超越競爭的原則

在一場職業拳賽中，你若是仔細聆聽，就會聽到參賽者指關節嘎嘎作響的聲音，那就是傳統競爭中的冠軍或超級對手，幾近譴責超越競爭的聲音。那麼就讓我

們來看看，這些能夠增強個人超越競爭力量的優勢吧。

1. 超越競爭並不反駁自由市場的原則：合作策略不過是自由市場的一部分，在定義上，組織本來就是具有合作性質的。

2. 超越競爭不是共產主義：超越競爭既不倡導共產主義也不否定個體存在。在超越競爭的體系裡，人們仍然被視為獨立的個體，超越競爭是要讓群體和個體都受到相同的關注。

3. 超越競爭並不否定競爭：即使選擇了超越競爭，我們並不否定競爭的重要性 and 效益。我們只是想簡單地指出，在企業的大工具箱裡，除了競爭這個長柄大鎚外，還有別的工具可用；企業的成敗關鍵，絕對不是只有競爭而已。

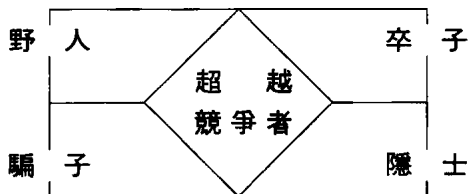
4. 超越競爭並不是把所有與合作有關的事物都照單全收：若我們能適度運用競爭，競爭就是件好事。但合作卻不一定像眾人所以為的那麼行得通。

5. 超越競爭並非放棄卓越：超越競爭並不放棄追求卓越品質，或讓人們放棄努力做好事情。超越競爭乃是競爭和合作的三度空間，只有在這種動態環境中，方能確保人們做好份內工作。

6. 超越競爭並非代表不重視基本前提：超越競爭和過度競爭同樣都將焦點集中在企業的生存上。只不過在超越競爭中，著重在讓企業有更長的生存期，並且需要具備更高明的交際手腕。

7. 超越競爭沒有差別待遇：超越競爭不會以差別待遇對待他人，或是像傳統競爭一樣，只看重成功者，因此相較之下，超越競爭能讓尚未成功的人也有機會獲得成功。

事實上，在超越競爭的工作環境裡，組織會發現適當的方式，足以兼顧與善用員工的本質及組織的特性：



● 野人：僅靠個人力量而活的野人，將成為權力及他人技能的協調者。

● 騙子：靠操縱他人為生的騙子，將成為企業家或談判者。

● 卒子：卒子總是接受這世界分配給他的一切，在學習如何為自己辯護之後，卒子將成為溝通者。

● 隱士：隱士經常在比賽中半途離席，這種傾向使隱士成為遊戲者、分析家或貢獻者。

無論你的競爭風格是哪一種，當你讀完本書，你將可以做到你以往所不能做到的事，茲分述如下：

1. 確實定義你和組織的競爭態度，不管你是過度競爭或是過度合作者，是惡霸

或是膽小鬼。許多人和組織以為他們清楚自己在競爭中的定位，其實多數人都錯了。

2. 與你的團隊成員或部屬一起融洽工作，巧妙地運用競爭與合作的長處來對待彼此，並瞭解到在競爭與合作中，那些會招致反效果或有害的部分是什麼。

3. 營造一個顧客與供應者相互依存的健康環境，充分滿足雙方的長期需求，而不只是尋求短期利益。

4. 能與自己組織特質相當不同的其他組織一起共事，共同創造出合作文化，讓雙方由互動合作的關係中獲取最大利益。

5. 運用互動的技術來執行所屬產業的營運規則，停止激烈競爭的傳統行為。

6. 將工作場合中所謂的競爭行為，與傳說或軼聞聯想在一起，如此一來，那些曾經令你覺得惱人的事情，瞬間就變成古老神話的一部分，而不再那麼令人生氣。

其實這些都是較小的目標，其中包含了評估及改變以往最令人難以理解或最不易察覺的企業與個人習性。並非每個人都有這種開放的胸襟和彈性來改變自己，雖然改變所具有的顛覆潛力是很大的。藉著減少短期競爭的衝突，超越競爭的習性能夠打破為了獲勝不擇手段或冤冤相報的惡性競爭循環。超越競爭在個體與組織間建