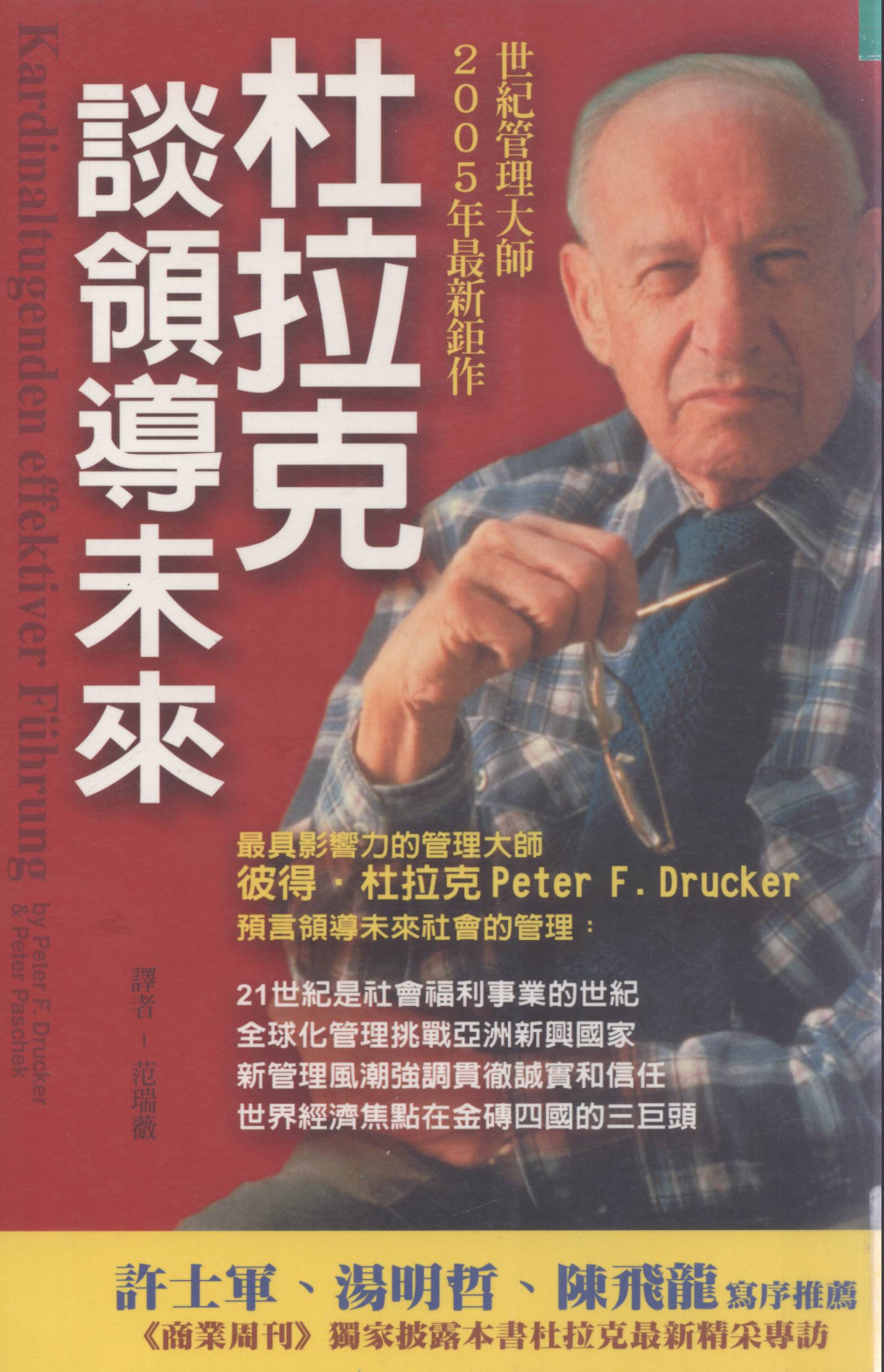




世紀管理大師

2005年最新鉅作

杜拉克 談領導未來

最具影響力的管理大師

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

預言領導未來社會的管理：

21世紀是社會福利事業的世紀

全球化管理挑戰亞洲新興國家

新管理風潮強調貫徹誠實和信任

世界經濟焦點在金磚四國的三巨頭

譯者：范瑞薇

許士軍、湯明哲、陳飛龍 寫序推薦

《商業周刊》獨家披露本書杜拉克最新精采專訪

Kardinaltugenden effektiver Führung by Peter F. Drucker & Peter Paschek

國家圖書館出版品預行編目資料

杜拉克談領導未來 / 彼得·杜拉克, 彼得·帕謝克 編著; 范瑞薇譯 -- 初版.

-- 臺北市: 知識流 2005 [民94]

面: 公分.-- (商業新思維: 1)

譯自: Kardinaltugenden effektiver Führung

ISBN 986-81328-0-0 (平裝)

1. 組織 (管理) 2. 領導

494.2

94010567

商業新思維 001 杜拉克談領導未來

原著書名 / Kardinaltugenden effektiver Führung

作 者 / 彼得·杜拉克、彼得·帕謝克

譯 者 / 范瑞薇

責任編輯 / 周昌平

封面設計 / 小雨

封面攝影 / 台灣名人影像

發行人 / 周翠如

出版者 / 知識流出版股份有限公司

地 址 / 台北市 100 中正區懷寧街64號7樓

電 話 / (02) 2312-1402

傳 真 / (02) 2311-8981

E - m a i l / mba@knowledgism.com.tw

劃撥帳號 / 19924070 知識流出版股份有限公司

法律顧問 / 揚然法律事務所吳奎新律師

電腦排版 / 冠玫電腦排版股份有限公司

印刷製版 / 韋懋印刷事業股份有限公司

總 經 銷 / 大和書報圖書股份有限公司

電話: (02) 8990-2588

海外總經銷 / 時報文化出版企業股份有限公司

電話: (02) 2306-6842

出版日期 / 2005年07月20日初版

定 價 / 300元

ISBN 986-81328-0-0

Printed in Taiwan

港台書

F272.91
20071

杜拉克 談領導未來

世紀管理大師
2005年最新鉅作



最具影響力的管理大師
彼得·杜拉克 Peter F. Drucker
預言領導未來社會的管理：

21世紀是社會福利事業的世紀
全球化管理挑戰亞洲新興國家
新管理風潮強調貫徹誠實和信任
世界經濟焦點在金磚四國的三巨頭

譯者：范瑞微

許士軍、湯明哲、陳飛龍 寫序推薦
《商業周刊》獨家披露本書杜拉克最新精采專訪

Kardinaltugenden effektiver Führung
by Peter F. Drucker & Peter Paschek

Copyright © 2004 by Redline Wirtschaft an Imprint of Redline GmbH, Frankfurt am Main, Germany.

A sister company of Suddeutscher Verlag Huethig Fachinformationen

Complex Chinese translation copyright © 2005 by Knowledgeism Publishing Co., Ltd.

Complex Chinese language edition arranged through Jia-Xi Books Co., Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED

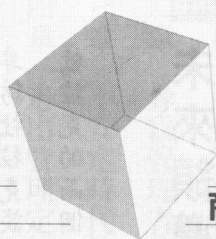
No Part of this book may be reproduced or transmitted
in any form or by any means, electronic or mechanical,
including photocopying, recording, or by any information
storage and retrieval systems, without permission in
writing from the publisher.

ISBN 986-81328-0-0 Complex Chinese Language Edition

Knowledgeism Publishing Co., Ltd. 7F, No. 64, Huaining St., Taipei 100, Taiwan

PRINTED IN TAIWAN

001



商業新思維



推薦序

建立管理者的價值觀

湯明哲

06

推薦序

領導人特質與外部關係

陳飛龍

09

推薦序

一位保守主義的管理大師

許士軍

13

導論

專訪杜拉克談領導未來

18

前言

杜拉克的兩個理想

30

第一篇

未來領導

33

第一章

成功領導人的特質

34

第二章

面對轉變的領導者

52

第三章

負荷過重的經理人

70

第四章

全球化管理的時代

80

第二篇

有效管理

99

第五章

有效管理的基本原則

100

第六章 價值觀讓麥肯錫團結一致 1 1 2

第七章 有效管理與家庭價值 1 2 8

第八章 有效人事諮詢管理 1 4 0

第九章 醫療事業管理的挑戰 1 5 6

第三篇 全球性企業的新思維

第十章 由區域性轉化成全球性企業 1 7 2

第十一章 世界屬於有新思維的人 1 8 2

第十二章 身為管理者的出版者 1 9 4

第十三章 不安定時代的政治領導 2 0 6

第十四章 走出管理定位的危機 2 1 8

第十五章 非營利組織未來面臨的挑戰 2 3 4

第十六章 我從杜拉克學到的東西 2 4 6

附錄 編著者和作者背景資料

2 5 8



推薦序 建立管理者的價值觀

湯明哲

這本書是從歐洲的觀點批判美國式的資本主義，美國的資本主義被視為拜金主義，認為市場是有效率的，因此價格會使得市場達到均衡，貨物市場如是，股票市場如是，人力市場亦然。

因此在資本主義下，高階經理的目標在於謀求股東的最大利益，爲了增加高階經理人員替股東謀福利的誘因，也爲了吸引人才，公司提供高階經理人員大量股票選擇權（Stock options），股票選擇權是指高階經理可以在未來幾年內，以得到選擇權當天的股價認購幾十萬到百萬股，如果未來公司股票大漲，股東和高階經理人員共享股票上漲的利益。這看似完美無暇的資本主義的誘因理論，卻成爲最近幾年的恩隆（Enron）和世界通訊（Worldcom）破產的幫兇。

股票選擇權的確是高強力誘因（High power incentive），美國公司爲了增強誘因，還借錢給高階經理購買公司股票，在強力誘因下，上焉者的確會卯足全力衝刺業績，中焉者在衝

刺業績時，會給公司冒下極大風險，因為如果公司鋌而走險成功，股票上漲，高階經理可以獲得巨大利益，但如果冒風險而業績始終無法提升，或者公司失算，碰到極大困難，股價下跌，高階經理可以不認購股票，也不承受損失，了不起砍頭走路，倒霉的還是股東。下焉者在強力誘因下就做假帳，盈利灌水，欺騙大眾，然後在股票選擇權上大賺一筆，恩隆就是先冒風險賭經濟成長利率會上升，油價也會上升，但事與願違，只好作假帳。當紙包不住火時，只有倒閉，恩隆倒閉時，帳上資產七百億美元，當時是全美有史以來最大的倒閉金額，沒想到，幾個月後，一千億美元資產的世界通訊也宣佈倒閉，還好美國資本市場底子厚，能夠承受這麼大的衝擊。

從本書的觀點，這是資本主義的下場。因此只有資本主義的管理是不夠的。杜拉克疾呼管理人員一定要有價值觀，責任感，和建立部屬間的互信，否則管理淪為一場人力市場上的金錢遊戲。這是杜拉克拳拳服膺的保守資本主義。

所以在選擇經理人時，到底能力還是品德重要？從本書的觀點，當然品德重要，因為能力高強品德不佳的經理人員要做假帳，一定技術高超，讓會計師，董事會抓不到把柄。

在管理學院裡，通常「管理學」被認為是常識的學門，份量絕對比不上財務管理和行銷管理，但經理人員每天中幾乎百分之九十的時間花在管理人的問題，包括組織，協調，溝通，領導。國內長期忽視管理能力的結果，產生一批管理能力不足的公司，管理上既缺乏廣



度，也缺乏深度。結果是較低階的管理，只知將產品作好，用錢買人，再加以壓榨，進行恐怖管理，做不好就走路，不知公司文化、價值、領導的重要，因此國內少有國際化的公司。本書對於管理能力的提升有其精闢的見解。但本書的論述偏哲學化的思考，讀者要有耐性慢慢細讀。

（本文作者為台大國企系教授、台大EMBA首任執行長）

推薦序 領導人特質與外部關係

陳飛龍

十分的驚喜能在二十一世紀一開端，就在浩瀚廣博的出版界中看到此書的問世。

杜拉克，這位「管理學之父」出生於一九〇九年，這是一件值得慶賀的事，一個如此學識淵博、又幾經時代遞嬗的智者、社會觀察家，我們何其有幸能透過他細膩的筆觸，見解到這些淬鍊過、砥礪過的經驗法則！

正因是如此的千錘百鍊，是以每個時代都反覆再反覆的閱讀「杜拉克」的書籍，都沉浸於大師的思想薰陶中。可以說他提供的是一個思考模式的出口，即便是不同的年代和身分背景的讀者，在這裡依然能找到腦中思考盤桓的那個「點」，而大師也慷慨的給了全「面」的 picture。

這是一本相當具有時代意義，不管是政府部門、民間營利或非營利事業部門領導，都要參閱的書籍。尤其是交棒人和準接班人，在這世代交替、尋找接班人的當口，首要思考的元素。領導者重要的特質是什麼呢？杜拉克說道：「一個好的領導者，並不一定就是個天生的



領導者」。所以有特質的領導者能藉由組織的培育洗滌，再加乘自我的修練成長，假以時日都能成為成功的領導者，在書中便以諸多名人的養成背景，深入論證。即便是如此，能藉著後天培養出色的領導人，但書中更明確的指出「誠實、正直、信任」的成功特質，始終還是最為關鍵。

在我個人的企業經營經驗中，面對經濟無國界時代來臨的時期，我在思考「現在的事業」與「未來的事業」。而這段時間也是公司最龐大、全盛時期，當時我正讀到杜拉克在闡述一個歐洲「馬達公司的故事」，這家公司非常專注於自己事業的核心能力，所以雖然小卻做到盡善盡美，促使只要需要此類產品的，不管在全世界哪個國家的企業，都會想到這家馬達公司。這代表著在全球化的競爭中，企業要如何不被淹沒、又能有自己玩的本錢，這一定是「未來事業」的方向。雖當時心中早已有譜，但看完大師的闡述驗證後，更是加持了自己的信心——未來的事業一定要國際化、全球化，因此明確的規範未來數十年企業要走的路。

南僑在一九九〇年的大轉型後，清楚的定位自己——未來經營主軸，必須要能夠在全球化的市場競爭，也就是要能行走全球市場的事業。在與各國企業合作、合資、策略聯盟，捨棄美國而就日本與歐陸國家，作為夥伴對象。南僑與日本的接觸由來已久，對日本的歷史文化、生活習慣、趨勢發展，也因為地緣近更頗有心得脈絡。而歐陸國家，一方面是因為歐洲國家多且文化深厚流長，生活習慣與亞洲國家懸殊很大，是個十分具差異化的經濟體。慶幸

十多年來，南僑因為有行銷歐洲的經驗，對歐洲市場有諸多認知，此書闡述歐洲企業管理的思維觀念，進一步提供南僑經營計畫的策略思考，可說是企業前進歐洲國家很好的入門。

本書內容傳遞非營利組織機構及醫療事業的管理觀念，而我個人更認為『所有的營利機構，都更應該去了解這些非營利機構，所涵蓋的意義、影響力及所推動的事務』。在此，個人願意轉述辜振甫先生親口告訴我的一段話：在一九九四年，有一位大企業家被選任為某工業總會理事長，遂向辜先生請益，辜先生再三強調：「某某兄，某總會是一個公共事務機構與單純的營利事業不同，是代表一部份企業的力量，會影響政府的企業政策，對於影響公共事務的組織運作，您要多多了解。」。又，美國在台協會、台北辦事處處長包道格先生，在一九九三年離開政府公職後，成立「亞太政策中心」，是一個非營利的教育機構，出版有關美國與亞洲的相關議題出版品，也共同主辦國際會議，具有舉足輕重的份量。不管是類似總會的公共事務機構或是私人成立的非營利機構，不管是影響政府與民間企業的政策力量，或是國與國之間溝通的管道媒介，甚至書中提到的大學文教、信仰團體……等，這些非營利機構的影響與普及面是無遠弗屆，不是營利機構所能比擬的，其中之關係網絡是日趨重要關鍵。在二〇〇五年六月六日民生報的報導，有關「劇場美術家、技師與建築師國際協會」OISTAT在台北設立秘書處，遭遇環境條件與法令規定使運作困難新聞一則，國際上的非營利組織機構對台灣的國際地位、經濟發展、社會安全，是相當重要的，不僅國內非營利組織機



構要健全發展，台灣更要積極的創造更有助益的條件，來吸引更多的非營利機構來台設立處所。

每個人都想能洞見未來的趨勢，抓住未來的機會。面對這資訊全球化的時代，『未來』不僅來的迅速也消失的快。每個領導者雖不是天生的，必須由後天來培養，而「誠實、正直、與信任」的特質，卻是不變的真理，然而，對於外在環境的變遷，也是未來領導者重要的修練課題。本書提供最適切也最全面性的思考，是每個領導者該具備而不可或缺的。

（本文作者為南僑關係企業會長）

推薦序 一位保守主義的管理大師

許士軍

近幾年來，杜拉克的著作在國內廣受讀者歡迎有增無減，走進任何一家經銷企管類書籍的書店，舉目望去，他的書恐怕就占有最高比例。不過，在這類著作中，還包括了兩類屬於衍生的作品：一是人們從他長達六十多年的眾多原著中，根據某一主題擷取相關章節編輯專書；另一則由不同作者——依照他的某一方面論點——撰寫相關論文彙成專集。以目前手上這本書而言，就是屬於後者，內收十六篇文字，除一篇由杜拉克親自撰寫外，其他都是出自其他頂尖管理學者之手。也許讀者會發現這些作者的名字相當陌生——原因是他們之中除了撰寫「非營利組織未來必須面臨的挑戰」作者法蘭西斯·賀賽班以外——幾乎都是德國學者，因此他們所反映的，可說是代表一種歐陸觀點，這和我們已經十分熟悉的盎格魯·薩克遜學者觀點，存在有相當差距，但是也因此，使得本書突顯了它的一大特色。



緣起於七十年前的「一本小書」

促成這本在德國出版的人是杜拉克的德國友人彼得·帕謝克（Peter Pascheck），主要動機是爲了慶祝杜拉克七十年前問世的一篇著作。這也是一件稀罕的事：第一，很少有一著作問世如此長久以後還有人爲它慶祝——除非它是諸如牛頓的《數學原理》或達爾文的《物種原始》這類具有亙古價值的巨著；其次，當時這一著作甫一問世即遭當局查禁，並立即焚毀，導致杜拉克出避英倫；第三，居然這位原作者至今仍然健在，而且眼光犀利如昔。

話說這一被杜拉克自稱的一本小書，乃以德國一位保守主義政治哲學家斯達爾爲題。由於這位學者既是猶太人，又是反對黑格爾的哲學運動領袖，在希特勒剛剛上台時出版這種論調的著作，自然不能見容於納粹份子。在這種氣氛下，杜拉克居然毫不畏懼出版這樣一本书，這不但代表他所抱持的思想立場，也反映出他那種剛正不阿的本性。

對於一個「健全的社會」的憧憬

在這種動機下所發表的論文集，自然不是一般經營和管理書籍，它們所涉及的，乃是有關管理背後思想和哲學問題。在這一層次上，根據杜拉克對於自己的形容，他是一個保守的基督教無政府主義者：首先，他不認爲世界上會有一個完美的社會，但是人類可經由努力

加以改善，這是一種保守主義的看法；其次，他相信，世界的結局不在這世界之內，這是一個屬於基督教徒的信仰；再者，他不信任政府或一切權力，這又是一個無政府主義者的立場。不過儘管如此，他仍然願意接受不完美的社會和經常誤用權力的政府，不過他將希望寄託於社會中具有自主地位的機構身上。在這方面他所關心的是，這些機構能否發揮其社會功能，有助於促成一個健全的社會，取決於管理這一要素能否發揮其作用，以及知識能否代替暴力和財富成為新的權力基礎。這種心路歷程說明了，何以杜拉克對於政府以外的機構先是寄望於股份有限公司，而日後擴大到種種非營利事業身上；同時也讓我們了解，何以他在一九五〇年代以後對於管理的重視，以及近年來他不斷闡揚知識經濟和知識工作者的道理。

在一般人的心目中，保守主義屬於一種遭到污名化的名詞。它所代表的，是頑固、守舊、排斥一切改革和新的事物；與此相對的，乃是社會主義。但是依杜拉克自己所說，在兩本徹底改變他人生的書中，有一本即出自保守主義開山祖師的柏克（Edmund Burke），後者將社會視為一個相互關聯而有等級劃分的整體，每個人都是整體的一部份，各自扮演不同的角色，肩負不同的特定功能。杜拉克沿續柏克的思維：人需要社群，也需要社會。但是，關鍵在於，個人一定要在社會中擁有特定的地位，並發揮其功能。這種個人和團體的關係必須建立在某些基本信仰上，這包括對於人性本質以及生命如何獲得圓滿的信仰。權力也應該建立在這種信仰上，使人們能發揮其社會功能，以獲得其正當性。在他心目中，一種所謂「運