

*Managing the
Non-Profit
Organization*



彼得·杜拉克：

使命與領導

向非營利組織學習管理之道

Peter F. Drucker 著

余佩珊 譯 鄧佩瑜 審定

基金會、慈善機構、宗教團體、童子軍、博物館、醫院、學校、政府部門等非營利組織所面對的問題，其實比一般商業機構複雜，而主事者所依靠的，主要是「使命」與「領導」。
杜拉克在本書中清楚地點出其中的關鍵，以及營利機構可以從中學習的各種用人技巧和經營策略。

許士軍 元智大學遠東管理講座教授 鄧佩瑜 群我倫理促進會祕書長

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 強力推薦

C912.2
20066

實戰智慧叢書 299 李仁芳 策劃

彼得·杜拉克： 使命與領導

向非營利組織學習管理之道

Managing the Non-Profit Organization



Peter F. Drucker 著

余佩珊 譯

Managing the Non-Profit Organization
Copyright © 1990 by Peter F. Drucker
This edition arranged with Peter F. Drucker
through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.
Complex Chinese edition copyright © 2004 Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.
ALL RIGHTS RESERVED

實戰智慧叢書 299

彼得·杜拉克：使命與領導 向非營利組織學習管理之道

(原書名：非營利機構的經營之道)

原 書／Managing the Non-Profit Organization

作 者／Peter F. Drucker

譯 者／余佩珊

策 劃／李仁芳博士

封面設計／唐壽南

特約編輯／齊若蘭

責任編輯／鄒恆月

財經企管叢書總編輯／吳程遠

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

香港發行／遠流（香港）出版公司

香港北角英皇道310號雲華大廈4樓505室

電話：2508-9048 傳真：2503-3258

香港售價：港幣 93 元

著作權顧問／蕭雄淋律師

法律顧問／王秀哲律師·董安丹律師

2004年6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**280**元（缺頁或破損的書，請寄回更換）

版權所有·翻印必究（Printed in Taiwan）

ISBN 957-32-5212-0

Ylib 遠流博識網 <http://www.ylib.com> E-mail: ylib@ylib.com

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

作者簡介

彼得·杜拉克 (Peter Drucker)

一九〇九年出生於維也納。著作多達四、五十本，發行遍及全球一百三十多個國家，涵蓋管理、經濟、政治及社會學等各方面，最受推崇的是他在管理學的原創概念。

「目標管理」、「顧客導向」、「知識工作者」、「後資本主義社會」等等，都是杜拉克率先提出的創見。

本書奠定他大師級的不朽地位，

之後的著作，則建構了他在現代管理學上的根基，

因而被稱為「現代管理學之父」。

英特爾總裁葛洛夫 (Andrew Grove) 說：

「杜拉克是一盞指引我們的明燈，他的著作讓我們走出迷霧、找到方向。」

美國《商業周刊》稱讚他為：「當代不朽的管理思想大師」。

《華爾街日報》：「杜拉克是企業管理的導師」。

《經濟學人周刊》：「大師中的大師」。

譯者簡介

余佩珊

出生於台灣省台北市，曾定居香港，完成高中及大學教育。

香港中文大學學士，密西根州立大學廣告碩士、辛辛那提大學行銷學博士。
曾任香港星島日報記者及專欄作家。

目前任教於東海大學企管系及企研所，
開設行銷管理、國際行銷管理推廣策略、行銷研究等課程。

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，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。

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

遠流出版公司《實戰智慧叢書》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，作爲他山之石；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，爲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，他爲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，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁志

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，在新世界將受傷害最大。

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。

《實戰智慧叢書》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。

四十年筆路藍縷，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。

《實戰智慧叢書》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，作為自我改錯的他山之石。

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，《實戰智慧叢書》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，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，現為政治大學科技管理研究所所長，主授「創新管理」與「組織理論」，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。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》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》、《7-ELEVEN統一超商縱橫台灣》等書。

導讀推薦一

「非營利組織」爲什麼是 未來社會的中堅力量？

許士軍

杜拉克這位被推崇爲當代管理學領域「大師中的大師」(The Gurus' Guru)，是有其特殊意義的；因爲在他以前，並沒有今天所認識的管理學，甚至當他首次以管理觀點描述現代企業的書《企業的概念》(*The Concept of the Corporation*)出版時，有一些愛護他的朋友警告他，出版這種書將會毀壞他向學術界發展的前途。

從社會觀點看企業和管理

事實上，杜拉克會對管理有興趣——日後他稱之爲自己的最愛——乃源自他自歷史宏觀的洞察；他發現，自一九二〇年代晚期到一九三〇年代早期，歐洲社會出現了凝聚力和社區瓦解的危機，這種危機將給集權主義支配的機會，在這關頭，他寄望大企業會成爲一種新的整合社會的單位，提供人們一種屬於社會層面的工作和生活，以爲挽救。但是不幸地，他這

種觀察和呼籲，並未成功地導引世界避免納粹和史達林獨裁政權的興起，以及因此帶給人類社會的浩劫。值得慶幸的是，他的深層思考卻也預言到這種政權終將崩潰，證明他的真知卓見還是經得起考驗的。

杜拉克心目中的管理，和一般人不同的是，他並非將管理視為一種營利機構的工具，而是將其視為一種社會機構中的核心功能。譬如他討論「非營利組織」的管理時，他主要將這問題放在為什麼社會會有「非營利組織」這一脈絡上。他認為，只有從這種觀點，人們才能了解，為什麼「非營利組織」——而非如他早期所寄望的企業——會成為未來社會的中堅力量，以及為什麼即使是企業，也要向「非營利組織」學習如何管理之根本道理所在。

「後資本主義社會」

就在杜拉克出版《彼得·杜拉克：使命與領導》的後三年，一九九三年，他的另一鉅著《後資本主義社會》（*Post-Capitalist Society*）也告問世。後者恐怕是他近十年來最具影響力的一部著作，在這部著作中，我們可以發現，他對於所稱「後資本主義社會」的描述，提供了日後他的大多其他著作一個最基本的舞台和背景。譬如說，在書中他所指出政府角色的轉變及知識社會的興起，即是造成「非營利組織」成為今後社會的主軸——以及「最大雇主」——的原因。

先以政府角色的轉變而言，在所謂「後資本主義社會」中，隨著政府走過了四百年來權力發展的巔峰，國家已不再是人類社會唯一的統合形態；反之，未來的多元社會既是全球性的，但又必須是地方性和個別性的，此時所出現的日益嚴重而複雜的問題和服務需求，不但非政府官僚體系——更不要說計畫經濟——所能解決，即使是自由市場也屬無能為力。在這種情況下，他認為，人們所需要的是——一個「公民社會」的架構。在這架構中，依他在近著《下一個社會》（*Managing in the Next Society*, 1998）所稱，有賴像「非營利組織」這種「社會部門」挺身而出，提供機會讓人民擔任志工，一方面使個人可以擁有一個自己可以控制、也同時可以奉獻和改善的天地，另一方面，也才能夠滿足社會的多元需求。

政府角色的轉變

不過在此值得注意的是，儘管他不認為政府有能力直接從事和承擔社會服務工作，但這並不代表政府今後可以對這方面問題袖手旁觀，不聞不問。政府今後所要扮演的角色，乃是將這種工作「外包」給「非營利組織」去做。已有事例證明，獨立的非營利機構在這方面一直有很好的成就。譬如在美國，杜拉克就舉出了諸如：心臟病協會、精神病協會、救世軍、女童軍總會以及教會學校等等；在台灣，我們也可舉出像董氏基金會、消費者文教基金會和慈濟功德會等，他們的卓越表現已贏得社會良好的頌揚和口碑。根據杜拉克的觀察，同樣工

作交由非營利組織去做，不但會比由政府做省錢，而且也有較佳品質。在這方面，公立學校和教會學校就是最明顯的對比。

具體言之，所謂由政府將此方面社會問題「外包」，就是指政府應該提供這些非營利組織以必要的資源，而不是像過去那樣，視他們歸由慈善捐款維持或作為有錢人的責任。事實上，由於這種機構的普遍化和組織龐大，它們的有效運作，除了靠由「無酬志工」的自願奉獻之外，還必須要有支薪的專職管理人員以擔負核心的專業工作，這種財務需求應該由政府承擔。

「知識工作者」的興起

後資本主義社會，也是以知識取代勞力和資本成為最根本經濟資源的社會。早在四十年前，杜拉克就已創造出「知識工作者」這一觀念和名詞，他認為在這種社會中，知識工作者將取代資本家和工人成為社會的主導者。然而他們自己所面臨的，卻是不斷學習和不斷競爭的日子，在這種「力爭上游」的瘋狂壓力和緊張生活中，他們極可能受到情緒創傷。這時解決之道，依杜拉克所稱，就是由他們參加一種「非競爭性的生活和屬於自己的社群」以茲緩和及調劑；參加「非營利組織」當一名志工，就是屬於這種解決途徑，知識工作者由此獲得這種心理上壓力的紓解，同時，也可獲得個人成就上的滿足。

應該向「非營利組織」學習管理

在後資本主義社會中，所謂知識工作者還有更積極的一面，也就是隨著他們成為社會的主導者後，他們不再認為自己像工業社會時那樣只是組織的工具，反之，在他們心目中，組織反而是達成自己目標的工具。這種心態下，一方面他們對於組織的忠誠度大為降低，流動性顯著增高。可是，在另一方面，如果組織的使命與價值能夠對他們產生激勵和認同，這時他們將會有較高意願主動參與並自我奉獻，成為能夠自律和自我負責的工作者。換言之，這種知識工作者已變得有如非營利組織中的自願工作者那樣。由於這個緣故，對待這種知識工作者，組織不能按照過去工業社會中大型組織那樣，以嚴格的命令和指揮管理他們，而要像非營利組織對待他們的志工。鑒於非營利組織在這方面所獲得的顯著成功，實在沒有理由說，在未來時代中企業機構不應該向非營利組織學習管理，這也是杜拉克一再強調的，值得我們三思。

（許士軍，元智大學遠東管理講座教授，中華民國管理科學學會理事長）

導讀推薦一

非營利組織管理的神話



這本《彼得·杜拉克：使命與領導》是杜拉克原著“*Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*”中譯本的新版本（舊版書名為《非營利機構的經營之道》）。在一九九四年出版時，正逢《美國商業周刊》在台北舉行亞洲地區的公關活動。杜拉克應邀來台作專題演說，因而得以在第一時間，接到剛出爐的中文版，令他感到欣慰和有些許意外。

他的原著則早在一九九〇年七月，朋友們為貫徹他的非營利組織管理理念而籌創的「杜拉克基金會」成立時，就已問世。同年十月，他還出席了美國一個類似整合非營利組織的職工和志工代表所舉辦四天三夜的年會。他是大會的貴賓，被安排在第二天上午第一時段演講。他以「揭開非營利組織管理的神話」為開場白，娓娓道來，介紹了幾個書中提到的全美典範型非營利組織，並點出非營利組織和營利的企業界，應該互相學習的地方。我有幸躬逢其盛，和其他八百多位與會者，都獲贈那本在那時也還算是剛出爐不久的原著。

非營利組織的興起，是爲了彌補商業界凡事以利潤爲考量、政府部門以照顧多數爲原則，而產生的偏差或不足；所屬的範圍很廣，包括：教育、文化藝術、醫療保健、社會福利、人群服務、環境保護、動物保育、人權保障、宗教事務等。這些形形色色的組織被統稱爲「第三部門」或「社會部門」，在促進社會健全發展的大工程中，不只要發揮與「商業部門」和「政府部門」相輔相成的功能，甚至要做出更積極的貢獻。杜拉克在書中很清楚地點出非營利「組織」和「產品」的特性與本質，並強調這個部門應以「使命」爲出發點。

他以使命、策略、績效、人力、自我發展五個系列，爲這本書規劃成五個篇章，探討的範圍概括：使命與目標的釐訂，領袖的角色與職責，爲達成使命的行銷、革新和開源的策略，質化與量化兼顧的績效評估，志工人力的培訓與激勵，多重人際關係的照應，工作默契的培養，工作人員的自我提升與更新等。每一篇又分爲「三部曲」；先作議題導論，再以抽絲剝繭的方式，與有實務經驗的知名人士對談，把要點討論清楚。篇末則是以精要的結論作行動引導。這種深入淺出的鋪陳，加上真人真事故事化的表白，讓當時還不太習慣聽到「管理」這個名詞的非營利界讀者，覺得十分親切又非常受用。這都是因爲杜拉克在出書前，做過許多功課；他遍訪美國非營利界傑出的領袖人物，廣爲收集資料，充分掌握各種實況。再將分析、歸納的結果，非常細緻地融入他的「管理哲學」架構中。使得全書有完整管理概念的呈現，有特地爲非營利組織提出的建言，還有美國指標性非營利組織領袖的心路歷程。