

天下文化
財經企管

遠見



典範移轉

杜拉克看未來管理

Management Challenges for the 21st Century

原書名：二十一世紀的管理挑戰

彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 著

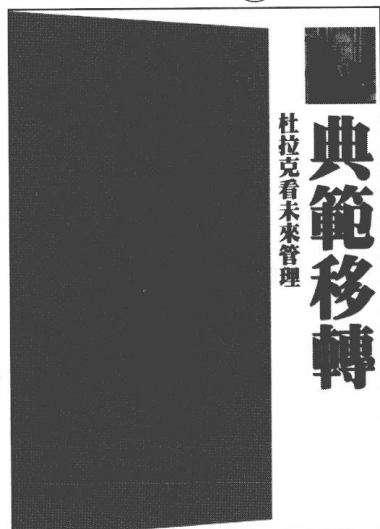
范玲 譯

C93

200110-3.2

財經企管 (602)

封面設計／許丁文



典範移轉

杜拉克看未來管理

(原書名：21世紀的管理挑戰)

Management Challenges
for the 21st Century



彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)
劉毓玲 譯

著

典範移轉 杜拉克看未來管理

(原書名：21 世紀的管理挑戰)

作者／彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker)

譯者／劉毓玲

系列主編／鄧嘉玲

責任編輯／林麗冠 (特約)、周宜芳、鄧嘉玲

封面暨美術設計／許丁文

出版者／天下遠見出版股份有限公司

創辦人／高希均、王力行

天下遠見文化事業群 總裁／高希均

發行人／事業群總編輯／王力行

天下文化編輯部總監／林榮崧

版權暨國際合作開發協理／張茂芸

法律顧問／理律法律事務所陳長文律師

著作權顧問／魏啓翔律師

地址／台北市 104 松江路 93 巷 1 號 2 樓

讀者服務專線／(02) 2662-0012

傳真／(02)2662-0007 ； (02)2662-0009

電子郵件信箱／cwpc@cwgv.com.tw

直接郵撥帳號／1326703-6 號 天下遠見出版股份有限公司

電腦排版／凱立國際資訊股份有限公司

製版廠／凱立國際資訊股份有限公司

印刷廠／盈昌印刷有限公司

裝訂廠／精益裝訂股份有限公司

登記證／局版台業字第 2517 號

總經銷／大和書報圖書股份有限公司 電話／(02) 2981-8089

出版日期／2000 年 3 月 15 日第一版

2005 年 9 月 15 日第二版第一次印行

定價／320 元

原著書名／Management Challenges for the 21st Century

by Peter F. Drucker

Copyright © 1999 by Peter F. Drucker

Complex Chinese Edition Copyright © 2000, 2005 by Commonwealth Publishing Co., Ltd., a member of Commonwealth Publishing Group

Published by arrangement with Peter F. Drucker through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED

ISBN: 986-417-556-4 (英文版 ISBN:0-88730-998-4)

書號：CB602



天下文化書坊 <http://www.bookzone.com.tw>

作者簡介

彼得·杜拉克（Peter F.Drucker）

身兼作家、教師、顧問、哲學家，是當代頂尖的管理思想泰斗，素有「現代管理學之父」、「大師中的大師」之譽。杜拉克至今著述不輟，思想對現代企業發展影響深遠。他無論在管理、組織、策略、領導發展、激勵員工等方面皆洞察犀利，不斷提出擲地有聲的觀點；而他對潮流及趨勢的預見更是精準，宛如為世人劃下「明日的地標」。他曾提出「分權」、「知識工作者」、「目標管理」、「利潤中心」以及「不連續」等觀念，如今已在真實世界中得到印證，並成為主宰世界的潮流。

譯者簡介

劉毓玲

劉毓玲，國立台灣大學畢業，美國德州奧斯汀大學企管碩士。曾任美孚公司財政分析部門，美國貝泰投資公司財務計畫經理、管理諮詢委員會委員。

譯作有《哈佛仍然學不到的經營策略》、《愛與被愛》、《新政府運動》等。曾獲北美華文作家協會散文徵文獎，梁實秋文學獎譯文獎。



引言

◆ 轉型中的關鍵議題

讀者可能會問，在這樣一本談未來管理的書裏，有關「競爭優勢」、「領導」、「創造力」、「團隊」、「科技」等等的討論，怎麼都不見了？這些當今最熱門的話題，都到哪兒去了？本書不在這些議題上著墨，是因為這些話題都屬於「今天」，而本書所著重的，是「明日」的熱門議題，是牽繫「明日」生死存亡休戚相關的關鍵樞紐，是明日「必定」要面對的主要挑戰。

必定？沒錯！本書不在預測或空談未來，本書所探討的挑戰和議題，在每一個已開發國家和大多數新興國家（如韓國、土耳其），都已然與我們同在。其中有一些問題我們已經加以指認、討論、分析、並採取對策。某些人在某些地方已經開始謀求因應，但是，組織和主管卻很少這麼做。現在就開始面對挑戰，並且裝備自己和組織來迎接這些新挑戰的，就會成為明天的領袖。那些等到這些挑戰真正「熱不可當」才採取行動的人，就會被遠遠地拋在後面，並且可能永遠沒有趕上的一天。

正因如此，本書叫人起而行！

這些並非今日出現的挑戰。它們截然不同。在大多數情況下，它們與目前成功的原則相抵觸，甚至反其道而行。我

們生活在一個劇烈轉型的時期，變遷比十九世紀中葉興起的「第二次工業革命」、或由大蕭條及二次世界大戰所引發的結構改變更為激進。閱讀本書可能使人頗覺困擾與不安，我在撰寫本書的過程中亦然。因為許多新的現實和要求（譬如已開發國家崩跌的生育率，或如最後一章〈自我管理〉中，個人、公司所面臨的挑戰……等），必然使得過去一個世紀有效的政策完全逆轉，甚至，組織和個人的心態都要徹底的改變。

本書專注於管理議題

這是一本談管理的書。本書特意略過商業方面的挑戰，即使十分重要的議題，如歐元會不會取代美元成為世界性主要貨幣、或繼十九世紀最成功的經濟發明——商業銀行和投資銀行之後，會出現什麼？本書特意不討論經濟，雖然基本的管理變革——譬如知識成為主要的經濟資源，一定會迫使經濟理論和經濟政策大幅改變；本書也不討論政治。本書只專注於管理議題。

這樣做是有原因的。本書所討論的議題，新的社會、人

口結構、經濟上的現實，並不是政府可以有效處理的議題。它們對政治有深遠的影響，但本身並不是政治議題。它們也不是自由市場，更不是經濟理論、或經濟政策可以應付的問題。這些問題只有由管理階層，以及個別的知識工作者、專業人士、經營者才能處理和解決。這些議題必然會在所有已開發、或新興國家引起熱烈的辯論，但是決策卻掌握在各個組織裏，只有依賴個別組織裡的管理階層，及每一位知識工作者（尤其是每個公司的經營者），才能解決。

當然，這些組織許多屬於商業性質，許多受這些挑戰影響的知識工作者也是商業機構的員工、或與商業世界相關。但是，本書談的是「管理」，卻不只是「企業管理」。本書所提出的挑戰影響今日社會裡所有組織，事實上，這些挑戰對某些非企業組織的影響更大，因為許多非企業機構，如大學、醫院、更不用說政府機構，較企業組織更為僵化、缺乏彈性。在這些機構中，許多想法及做法深深根植於過去的觀念、假設和政策。大學則更是古老，甚至根植於昨日的昨日——即十九世紀的觀念。

如何應用本書

讀者應該如何應用本書？我建議你一次唸一章（每一章都相當長）。唸完一章後，先問：「這些議題、這些挑戰，對我們的組織、對我這樣的知識工作者、專業人員、經營者有什麼意義？」仔細思考後，再問：「我們的組織，和我這樣的知識工作者、專業人員、經營者，該採取什麼行動，好把這些挑戰轉換為機會？」

然後，就放手去做吧！

彼得·杜拉克

於加州克雷蒙市（Claremont）

典範移轉——杜拉克看未來管理 目錄

一 引言 轉型中的關鍵議題

001 第1章 尋找管理新典範

奠定管理學基礎的兩套假設，包括「管理就是企業管理」等等，已不適用於二十一世紀，我們需要一個管理新典範，確認管理的重心和責任。

053 第2章 重擬策略——根據新現實

策略可將組織的「經營理念」化為行動，但前提是必須根據新的現實來擬定，否則在現今經濟、社會、政治、科技都在脫胎換骨的轉型時代裡，企業將難以存活。

093 第3章 領導變革

面對長期的巨大變遷，我們必須主導變革，嘗試去創造未來。嘗試創造未來，風險極高，但是放棄嘗試的風險更高。

123 第4章 掌握有效資訊

以往，資訊科技的重心全都集中在「科技」部分，如今，新資訊革命已經全面展開，所著重的是「資訊」，所要解答的問題是資訊的「意義」和「目的」。

179 第5章 提升知識工作者的生產力

提高知識工作者的生產力，是二十一世紀管理學最大的挑戰；世界舞台的經濟領導地位將會移轉到最能有系統、成功提高知識工作生產力的國家。

215 第6章 自我管理

能夠自我管理，將長期職涯轉變為自己與社會改善契機的少數人，將成為未來的領導者與典範，也是未來「成功故事」的典型。

263 譯後記 管理的真諦

269 中英／英中名詞對照表

第 1 章

尋找管理新典範

本章重點

- 為何假設相當重要
- 管理就是企業管理
- 正確的組織型態
- 管理「人」的正確方法
- 科技、市場和最終使用者的固定的
- 管理的範圍是由法律所界定
- 管理的範圍是政治上的界定
- 管理的領域只在組織內部

為何假設相當重要

社會科學（包括管理學）對現實自有一套基本假設，這套假設構成社會科學的典範（paradigms）。這個領域裡的學者、撰述者、教師和實務工作者，通常在下意識裡將這些基本假設奉為圭臬，他們心目中所認定的「現實」（reality）也受到這些基本假設的影響。

這些基本假設決定了此一學科所關注的焦點，它們不僅決定了一門學科所認定的「事實」（facts），更實際界定出整個學科的範疇。這些假設大體上決定了學科會忽視或視為「麻煩的例外」而置之不理的部分，同時也決定了什麼應該加以注意，什麼應該棄置或忽視。

早期一位有遠見的管理學者瑪利·傅蕾特（Mary Parker Follett, 1868-1933）（注）就是個很好的例子。傅蕾特的假設與當時（一九三〇、四〇年代）

注：請參見我為《傅蕾特：管理學的先知》（Mary Parker Follett, *Prophet of Management* Harvard Business School Press, 1995）一書所寫的導讀。

- ◆ 社會科學對現實自有一套基本假設，這些假設相當重要，卻很少被分析、研究或是質疑。

萌發的主流管理理論不合，因此她生前藉藉無名，在她逝世後，她的理論仍繼續被埋沒了二十五年之久。然而今天我們知道，她對社會、人群、和管理的基本假設，遠比當時、甚至今天管理專家們仍大致採用的理論更接近現實。

假設雖然如此重要，卻很少被分析、研究或是質疑，甚至很少被明確說清楚。

「假設」對管理學這樣的社會科學而言，其實遠比「典範」對自然科學還來得重要。「典範」即所謂一般公認的理論，對自然界並沒有影響。典範聲稱太陽繞著地球轉，或者說地球繞著太陽轉，對太陽跟地球毫無影響。自然科學研究的是**物體**的行為，但是管理學這類社會學科所研究的對象是**人類和人類社會**的行為，人們往往會根據該學科的假設採取行動。更重要的是，自然科學的現實——物質宇宙及其定律，恆定不變（或是需要極為漫長的時間才會改變，而非在幾世紀、更不會在幾十年內改變）。但是社會的宇宙沒有這類「自然律」（*natural law*）。它不斷變化，這就意味著昨天仍然成立的假設，今天可能不成立，甚至可能在短短的時間內

- ◆ 管理學家和實務工作者幾乎都假定，至少應該有一種正確的組織型態。這種根本假設已經站不住腳。

就完全錯誤。

目前，每個人都鼓吹團隊乃是適用於所有任務的「正確」組織形式（早在一九五四年，特別在一九七三年出版的《管理：任務、責任與實務》（*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*，企業管理發展中心）一書中，我便在提倡團隊的觀念）。自一九〇〇年，法國的亨利·費堯（Henri Fayol）及德國的萊特·拉瑟努（Walter Rathenau）開始思考組織的型態以來，管理學家和實務工作者幾乎都假定，至少應該有「一種」正確的組織型態。目前視團隊為正統的說法即根植於這樣的假設。最重要的，倒不是團隊是否就是這個正確的組織型態（目前並沒有太多證據支持這個想法）；而是如後面會討論到的：這種有一個正確組織型態的根本假設已經站不住腳。

因此對管理學等社會科學而言，最重要的就是基本假設，而「改變」基本假設，就更加舉足輕重。

管理學的研究一直到一九三〇年代才正式開展。從一開始，大多數學者、撰述者和實務工作者，一直認定以下兩套

假設為管理的現實。

第一套假設奠定了管理「學科」的基礎：

1. 管理就是企業管理。
2. 一定有通體適用的正確組織型態。
3. 一定有可以管理所有「人」的正確方法。

第二套假設奠定了管理「實務」的基礎：

1. 科技、市場和最終使用者是固定的。
2. 管理的範圍是由法律所界定。
3. 管理的重心在組織內部事務。
4. 由國家疆界所定義的經濟體系，就是企業和管理的「生態環境」。

有相當長的一段時期——至少到一九八〇年初期之前，這些假設除了第一項以外，不論是在研究、撰述、教學或是實際執行各方面，都相當接近現實，而且能夠發揮功效。但是現在，這些假設已經全數過時，幾乎快要變成一種諷刺。