

領導人世紀對話

彼得·杜拉克率 34 位名家 合著 林怡君 譯



杜拉克基金會叢書

專文推薦

中華民國管理科學學會理事長 許士軍

政治大學企管研究所教授 司徒達賢



領導人世紀對話

Leader to Leader

彼得·杜拉克率世界知名領導者合著 林怡君 譯

領導人世紀對話 Leader To Leader

作者：彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）等

譯者：林怡君

資深主編：梁心愉

執行編輯：張逸純

美術編輯：何樵暉

特約編輯：蕭宜君

發行人：陳榮祥

總經理：蕭豔秋

總編輯：胡芳芳

行銷副理：白立祥

行銷專員：王景鴻

出版：寶鼎出版股份有限公司

發行：日月文化集團

地址：台北市忠孝東路一段35號5樓

電話：(02) 2357-0556

傳真：(02) 2321-6991

E-Mail：service@heliopolis.com.tw

郵撥帳號：19716071 日月文化出版股份有限公司

法律顧問：孫隆賢

財務顧問：蕭聰傑

排版：帛格有限公司

印刷：微印事業股份有限公司

初版：2005年2月

LEADER TO LEADER : ENDURING INSIGHTS ON LEADERSHIP FROM THE DRUCKER FOUNDATION'S AWARD-WINNING JOURNAL by THE PETER F. DRUCKER FOUNDATION FOR NONPROFIT MANAGEMENT

Copyright © 2002 by THE PETER F. DRUCKER FOUNDATION FOR NONPROFIT MANAGEMENT

This edition arranged with John Wiley & Sons, Inc.
through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.
a division of Cathay Cultural Technology Hyperlinks
Complex Chinese Edition copyright :

© 2004 HELIOPOLIS CULTURE GROUP/SAGA CULTURE PUBLISHING CO.

All rights reserved

版權所有，翻印必究（本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換）

原文版主編簡介

法蘭西斯·賀賓蘋 (Frances Hesselbein) 為「彼得·杜拉克非營利事業管理基金會」董事長，也是前美國女童軍團執行長。她也在其他組織及企業兼任董事，並為杜拉克基金會多本暢銷書之主編，包括《未來的領袖》(The Leader of the Future)、《未來的組織》(The Organization of the Future)、《未來的社會》(The Community of the Future)、《無疆界領導》(Leading Beyond the Walls) 及《領導人世紀對話》(Leader to Leader) 等。同時也是《領導人對話》(Leader to Leader) 期刊的總編輯。她以領導及管理為題，在世界各地的私人、非營利及政府機構巡迴演講。曾獲頒十五個榮譽博士頭銜，並於一九九八年榮膺美國人民最高榮譽「總統自由勳章」。

保羅·柯恩 (Paul M. Cohen) 曾與羅伯·奧布理 (Robert Aubrey) 合著《工作的智慧》(Working Wisdom, 1995)，之前曾擔任湯姆·彼得斯 (Tom Peters) 的《達成卓越》(On Achieving Excellence) 通訊報編輯。

中文版譯者介紹

林怡君，輔仁大學西班牙文系畢業、美國聖荷西州立大學新聞傳播碩士。曾任職有線電視頻道、網路及出版行銷及公關資深經理。現為專職母親，兼職譯者及作家。譯作包括《網路行銷》一書，其他譯作散見於PC World、CIO 資訊傳真週刊。作品散見於工商時報、網路通訊雜誌及數個網站。

總序 管理理論的「典範轉移」和大師杜拉克

管理理論也有「典範轉移」嗎？

人類知識的發展，一般認為是累積性的；所謂後起的科學家的成就乃站在先前巨人的肩膀上，就是這種意思。但是這種發展模式自從湯瑪斯·孔恩（Thomas S. Kuhn）發表其鉅著《科學革命結構》（*The Structure of Scientific Revolutions*, 1962）後，獲得了一種不同的詮釋。孔恩教授原先是一位研究物理學的學者，但由興趣轉移到科學發展史方面，他發現——並且提出理論說明——科學知識的發展乃建立在所謂「典範轉移」（paradigm shift）上。所謂「典範」，代表「理論背後的世界觀」，也就是由一特定科學社群成員們所共享及持有之信仰、價值與工具等構成的整體。基本上，這種典範乃來自科學家們的「心智創作與發明」。由於在不同典範之間，存在有所謂「不可共量性」（incommensurable），使得一種新典範之形成，構成對於原有「主流科學」（normal science）的挑戰，倘若前者獲得堅實之驗證支持，則其本身由一種「革命科學」（revolutionary science）地位轉變為「主流科學」，這種「典範轉移」過程和傳統觀念中所了解的「累積性」發展模式是不同的。

基本上，孔恩所提出科學的「典範轉移」，乃以自然科學為其立論的對象，較具體者，例如有關氧氣和X光之發現；較廣泛者，如哥白尼「太陽中心說」取代「地球中心說」；再如量子理論下的世界是「非線性的」、「混沌與複雜的」，和牛頓理論下那種「機械性的」和「可理解與可預測的」的世界相較，也都代表不同科學典範下的產物。

雖然孔恩出身於自然科學界，但是他在一九五八至一九五九年間曾接受一行為科學研究機構之邀聘，因而有機會接觸到一群屬於社會科學家的社群。他發現，存在於社會科學家彼此間之歧見遠較存在於自然科學之間為複雜與嚴重，其根源來自他們之間所持科學典範的差異。我們相信，如果孔恩接觸到管理學領域，恐怕他會發現，這種典範轉移現象將更為明顯而頻繁。

知識經濟時代到來

譬如，以一九九八年杜拉克在《富比士全球企業與金融》(*Forbes Global Business & Finance*, 1998)發表的一篇〈管理新典範〉("Management's New Paradigms")專文而言，一開頭便聲稱：「隨著我們進入知識經濟程度日深，在目前那些以管理學名義所傳授和實行的想法，背後所依據的假定大多是毫無希望地過

時了。」

他進一步說明，這一過時狀況，可分兩個層次。在第一層次上，有關管理政策和實務問題本身。它們必須隨時配合外界環境而調整，幾乎不可能保持二、三十年而仍然持久有效的；在第二個層次上，涉及管理背後有關經濟、產業、和科技的假定，其有效性也不可能長過上述期間。然而不幸地，目前人們腦海中所持有有關管理的外界環境假定，事實上，許多都已超過五十年以上，顯然它們是不合時宜的。

這種不合時宜問題之嚴重性，恐怕還超過在自然科學領域內所發生者。在自然界，不管科學理論怎麼說，氧氣和X光乃一既存之物質，地球繞太陽也沒有因哥白尼理論而改變。然而，在管理學背後的世界，卻因時代發生本質上的改變。具體地說，分別在農業社會、工業社會和知識社會的不同階段中，人類世界中的技術發展、經濟活動、社會結構、生活方式，乃至於價值關係等，都已產生顯著改變，使得建構在這些條件上面的管理觀念，思維和理論，也都必須跟著改變。譬如在杜拉克所稱之知識經濟下，管理所處的環境與前此工業經濟相較，主要有以下不同：

- 國家界限逐漸消失和地球村的實現

- 數位化釋放了人類在活動上所受時空條件的限制和影響

- 科技發展減少了人類對於傳統生產因素的依賴
- 市場需求個性化潮流突出了彈性和創新的重要性
- 社會價值多元化使得標準化和集權化的管理理念失去作用
- 生態保育構成人類社會共同的行為規範

隨著這些經營環境的改變，使得過去許多奉為圭臬的管理原則也都顯得與現實需要格格不入。例如：

- 一組織的經營疆域已不再受到傳統產業觀念的限制，新的「經營模式」(business model)是可以跨越或不受產業界限影響的
- 管理所追求的，不再是穩定和效率，而是變革和創新；一組織為免和社會發生脫節，有賴建構一「學習型組織」的工作環境
- 中央控制方式的集權組織，有賴改變為團隊和網絡式組織以獲得靈活彈性
- 維繫一組織向心力及動力來源不再是組織權威和紀律而是願景、文化和承諾
- 個別成員在組織中不再是可被替換的螺絲釘，而是創新與競爭力來源。如何爭取，培育和維持這種知識工作者，構成一組織能否生存的主要挑戰

由於上述生存環境的轉變，舉凡過去所認為屬於管理核心的規畫、組織、領導以及控制等傳統功能也都發生相應的改變。譬如說，在傳統的管理觀念下，領導功能乃在既有之規畫與組織架構下行使其監督與激勵功能；然而在創新時代中，領導必須超越原有架構一躍而成爲領導變革的力量。近年來，我們處處聽到人們在說諸如：「管理過度，領導不足」、「我們需要領導者，不要經理人」，或「放下管理，展開領導」這類呼聲，即可代表這類新的潮流和一種新的需求。

引領管理思潮的長青樹——杜拉克

在這種趨勢下，令人驚奇的是，一直居於時代前端帶領管理思潮的，不是別人，而是出生於一九〇九年目前已屆九十五高齡的彼得·杜拉克。從他早期的第一本重要著作《經濟人的末日》（*The End of Economic Man*, 1939）開始，以迄近年問世的《下一個社會》（*Managing in the Next Society: Beyond the information revolution*, 2002）。在這長達六十年期間，管理學已經歷經幾次重要典範轉移，但是令人驚奇的是，在這歷程中，杜拉克並未因此遭受淘汰，反而是引領變革的先驅或推手。

舉幾個方面來說：在早期的杜拉克的著作中，以《公司的概念》（*Concept of the Corporation*, 1946）為代表，他所關心的，乃是像通用汽車公司這種巨型企業，他以這種企業為對象，建立起管理學的架構和理論體系。然而，隨著外界環境迅速變化，使得中小企業的活力脫穎而出，使他出版了一本以《創新與創業》（*Innovation and Entrepreneurship*, 1985）為名的著作。又如二次大戰頻告結束之際，他發表了《全新的社會》（*The New Society*, 1950）一書，寄望企業能在未來社會中扮演一主要的建設性角色，但是到了三十年之後，他發現，在一多元化社會下，企業和政府所能發揮的功能有其侷限性，因此他又將其注意力轉移到這兩類機構以外的「非營利組織」；他指出，這種組織不但將成為未來社會的中堅力量，而且是營利組織所需學習的對象，在這動機下，他著作了《非營利組織管理》（*Managing the Non-Profit Organization*, 1990）這本書。

恐怕最值得強調的，就是早在一九六〇之初，他就創造了「知識社會」和「知識工作者」這些名詞。在他所預見一種稱之為「後資本主義社會」（*Post-Capitalist Society*）中，他認為：「其結構、社會與經濟動力、社會階層與社會問題，都與過去二百五十年來主導的資本主義社會截然不同」。而導致這種基本改變，並且成為新社會基石的，就是知識。這也就是他在一九九三年所出版的《後資本主義社會》

這本著作的背景。

總之，杜拉克在管理學界被譽為「大師中的大師」不是沒有理由的，恐怕最重的一個原因，即在於他並不將自己侷限於傳統的「管理」這個小圈圈之內，而是將管理放在整個社會的歷史演變的脈絡上。這種胸襟和眼光，已充分反映在他眾多的著作上：除了先前所提到者外，還可舉出其中較知名的幾本，例如：《不連續時代》（*The Age of Discontinuity*, 1969）、《變動時代的管理》（*Managing in Turbulent Times*, 1980）、《管理未來》（*Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, 1992）等等。

杜拉克基金會成立於一九九〇年（二〇〇三年更名為領導人對話學院），名稱及靈感均源自公認的現代管理之父：彼得·杜拉克。這個位於世界核心紐約的基金會，以提供教育機會和資源，來達成其引領各類型組織展現更佳績效的使命。十年內基金會的貢獻除了召開研討會及視訊會議外，每年還頒發「彼得·杜拉克非營利事業創新獎」、贊助「法蘭西斯·賀賽蘋社區創新榮譽會員計畫」，同時出版十餘種好書。其中【與大師對話】（*A Leader to Leader Guide*）系列的《領導力》、《變革力》、《組織力》與《創新力》四書，則是依主題蒐羅當代各方名家精闢見解而成，極富參考價值。而《領導人世紀對話》一書，更是得獎季刊《領導人對話》的

精華全記錄，除杜拉克外，彼得·聖吉（Peter M. Senge）、華倫·班尼斯（Warren Bennis）、詹姆斯·寇濟斯（James M. Kouzes）、查爾斯·韓第（Charles Handy）以及史帝夫·柯爾（Steven Kerr）等各有獨到經驗與視野的人物，也在書中與大家分享他們對領導的觀點。由彼得·杜拉克影響所及，開枝散葉的衆家爭鳴現象裡，我們再一次得見典範轉移的軌跡。

發動學習管理浪潮

這次，由交大校友所組成的「思源基金會」，在成立十週年之際，希望能對國內企業和管理學界有所貢獻，適逢日月文化集團旗下的寶鼎出版將引進一系列彼得·杜拉克作品及杜拉克基金會叢書，思源基金會將配合書籍出版，廣邀國內產學碩彥及領袖舉行相關導讀會與研討會。相信在未來一段時間內，由於此一連串活動之展開，將激起國內一股學習管理思想及其應用之風潮，個人有幸應邀參與此一盛事，並承囑配合本系列書籍出版，就管理思潮與杜拉克先生之貢獻，略陳所知，以爲讀者導讀，並表示推介之意。以上管見，是否得當，尙祈海內外方正指教是幸。

導讀 亟需領袖的時代

司徒達賢

現代科技突飛猛進，人類知識日新月異，國際之間的交流合作日益頻繁複雜，各國內部事務也出現大量前所未有的新挑戰，然而，在這個充滿發揮空間的世界舞台上，卻未出現足夠的政治領袖，以其智慧與胸襟來領導人類社會走向和平與繁榮。同樣的，企業或非營利組織也面對日益多元的內外環境，需要整合更多方面的資源以及目標，而這些機構的領導人中，稱得上傑出領袖者，事實上也不過是鳳毛麟角。

這是一個「領袖短缺」的年代。原因不是領導人的智慧水準普遍下降，也不是聰明才智之士不願擔任領導者的工作，而是因為世界變得複雜，需要整合的對象更多元，領導對象的專業知識更高，而且價值觀念分歧，各自想法殊異。除此之外，生產科技與通訊科技的持續突破，也使社會與組織運作的規則不得不跟著時時調整。換言之，由於領導工作的挑戰性愈來愈高，相對使得領導人的質與量皆明顯呈現不足。

「領導」有兩種意義。第一種是機構的領導，其角色是高瞻遠矚，為組織（包

括國家）創造具有說服力的願景，設計令人感到值得追隨、值得奉獻的使命，然後在這些願景與使命之下，凝聚力量，指引方向。第二種則是對人的領導，其角色是發掘領導對象的深層需求，運用各種方法以喚起他們的潛能，使他們的生命力得以在工作中充分發揮；並進而針對領導對象的知能特性與水準，量才器使，或設法使其能力有所提升。

有些領導職位同時需要這兩種類型的領導，大部分層級較低的領導者只需要第二種領導，大型機構或國家的領導則更偏重第一類的領導。然而無論是哪一種領導，都因為以上所描述的世界改變而更趨複雜、更難捉摸、更具挑戰性，也更值得我們深入研究。

坦白說，「領導」的藝術與風格是難以傳授的。古往今來的偉大領導者，其對群眾的魅力、對人性的洞察、對世界走向的掌握，以及整合各方的手腕等，多半不是從正式的教育體系中學習而得，甚至不是經由博覽群書，而是天分加上對人性與社會的種種觀察體會，然後在真實世界中不斷嘗試錯誤而逐漸形成的。

雖然難以變成偉大的領導者，但一般人仍可以從觀察中學習如何提升自己的領導能力，持續改善自己的領導風格。這本《領導人世紀對話》即是學術界與實務界的大師們對成功領導者與領導風格深入觀察，整理而得的智慧精華。每篇立論各

異、觀點不同，然而各有其獨到的見解，可以令讀者在最短時間內，掌握新時代中領導工作的重點及注意事項，對本身領導風格之加強，必有極大的參考價值。

本文作者為國立政治大學企業管理所系教授

目錄

總序 管理理論的「典範轉移」與大師杜拉克——許士軍	III
導讀 亟需領袖的時代——司徒達賢	XI
前言	1

第一篇：領導者與領導力

一、良師的領導課程——彼得·杜拉克	9
-------------------	---

將注意力放在績效上，為成果負責；經理人的工作就是強化人們的長處，而將弱點的影響降至最低。

二、在圓形世界中管理——法蘭西斯·賀寶蘋	17
----------------------	----

我們的員工在組織裡，向來都在圓形中橫向移動，從來沒有垂直移動；結果是表現優秀、士氣高昂。

三、領導者的傳承——麥克斯·帝普雷	25
-------------------	----

一個群體的特質不能以它最強的部分來評量，而是以最弱的員工如何工作來論斷。

四、總統的十堂課——朵麗斯·昆斯·古德溫	39
----------------------	----

最大的敵人不是政治或軍事上的敵手，而是自己的傲慢。