

面對

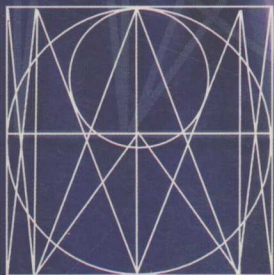
彼得·杜拉克 及其管理哲學

管理時代

Peter
Drucker

的大師

◆本書是企業主管及專攻企業管理的學生所不可或缺的實用寶典



C.Northcote Parkinson &
M.K. Rustomji &
S.A. Sapre 著

面對管理時代的大師 / C. Northcote
Parkinson, M. K. Rustomji, S. A. Sapre 著
；薛迪安譯。-- 初版。-- 臺北縣三重市：
新雨，1997[民86]
面：公分
譯自：Peter Drucker : a critical
commentary on his philosophy of management
ISBN 957-733-298-6(平裝)

1. 杜拉克(Drucker, Peter Ferdinand, 1909
-) - 學術思想 2. 企業管理

494

86009549

面對管理時代的大師

作 者	C. Northcote Parkinson M.K. Rustomji S.A. Sapre
譯 者	薛迪安
發行人	王永福
出版者	新雨出版社 台北縣三重市重安街 102 號 8 樓 電話：(02) 978-9528, 978-9529 傳真：(02) 978-9518
郵撥帳號	11954996 新雨出版社
出版登記	行政院新聞局局版臺業字第 4063 號
印刷者	久裕印刷事業股份有限公司
出版	1997 年 9 月初版
定價	300 元 ※版權所有，翻印必究 本書如有缺頁、誤裝，請寄回更換

1/2012

面對

彼得·杜拉克及其管理哲學

管理時代的大師

Peter
Drucker



C.Northcote Parkinson &
M.K. Rustomji &
S.A. Sapre 著

薛迪安 譯

本著作中文版係經來來圖書有限公司授權出版發行

Taiwan Translation © 1997 Lai Lai Book Company

Original edition published in English under the title

Peter Drucker: A Critical Commentary on His Philosophy of Management

© 1994 Federal Publications (S) Pte Ltd, Singapore

目錄

第一章	最重實際的管理學大師：彼德·杜拉克	7
第二章	企業主管的基本功能	27
第三章	杜拉克怎麼看美國西爾斯公司的發展過程	37
第四章	時間管理	45
第五章	有效的企業管理	57
第六章	企業經營的目標	73
第七章	目標管理的原則及自我控制	87
第八章	服務性機構的管理	109
第九章	政府機構的管理	119
第十章	企業的目的在於創造顧客	133

第十一章 知識是企業發展的關鍵 147

第十二章 工作目標和人際關係 159

第十三章 員工應該擔負的責任 175

第十四章 勞資關係 185

第十五章 良好的勞資關係——德國蔡斯光學和美國IBM 197

第十六章 企業組織的規劃 207

第十七章 如何設計組織結構 217

第十八章 溝通的基本法則 233

第十九章 如何改善組織的控制 241

第二十章 決策 249

第二十一章 高階主管的功能 263

第二十二章 工商管理中的革命性變革 275

第二十三章 管理者在變局中應該如何面對挑戰 285

第二十四章 企業在因應變局時的對策 301

第二十五章 未來企業領袖的培育 319

第二十六章 管理學 329

第二十七章 策略規劃 337

第二十八章 電腦時代的來臨 347

第二十九章 日本的經濟奇蹟 357

第三十章 影響杜拉克思想的人——通用汽車的史龍 379

第三十一章 亨利·福特在經營方面的得失 391

第三十二章 以人性為主體的管理原則 401

附錄一 杜拉克名言選輯 421

附錄二 杜拉克著作年表 433

第一章 最重實際的管理學大師：彼德·杜拉克

每次閱讀杜拉克的著作，總會讓人覺得自己面對著一個天才。

戴爾 (F.C. Dyer)

國際管理學會議

一九七八年在新德里舉行的第十八屆國際管理學會議，對印度的企業管理發展而言，有其舉足輕重的地位，在該次會議發表主題演說的，正是管理學大師彼德·杜拉克。他在演說裡指出，「管理學在本世紀的發展，仍然猶如孩子一般……但其成長的速度卻是非常非常地快速。」而在過去近四十年當中，杜拉克本身對管理學的發展，則作出了相當大的貢獻。

他在演說裡表示：「不論是資源的開發、配置，或是生產，都有賴企業管理的運作」，因此管理的功能，在社會上扮演著關鍵性的地位，但他認為，大部份的企業主管，都未能真正體會到這項責任的重要性，這是很令人遺憾的事。他曾經表示，「落後的國家都欠缺適當的管理。」這句話很多人聽過，簡單來講，意思是說，印度及巴基斯坦等開發中國家之所以為貧窮所困，主要就是他們的管理缺乏效率，以及未能善加利用資源所造成的。

重視實際的思考方式

杜拉克對於管理問題的探究，一向都採取相當務實的態度，他認為管理的問題，就是實際運作的問題，他的原則是：坐而言，不如起而行。對企業管理來說，沒有應用在實務上的知識，是沒有價值的。只有透過不間斷而有系統的運作，才能改善管理的能力。

管理的功能必須力求簡單

杜拉克認為，不論是管理的方式，或是管理的過程及技術，都應該力求簡單。他說，不管怎麼說，愛因斯坦所使用的工具，也不過就是一塊黑板而已，並不複雜。凡是和實際工作無關的抽象概念，杜拉克都避免使用。同樣的，他也不使用難懂的專門術語。

為什麼要研究杜拉克的管理哲學？

杜拉克所提出的問題都很簡單，但對實際的工作卻有深刻的用意。他有一次問一個很有名氣的玻璃瓶製造廠老闆，「你從事的是哪一行？」這位老闆被問到這個基本的問題，感到很訝異，他回答，「大家都知道我們專門製造玻璃瓶子。」然而杜拉克接著說，「錯了，你做的是包裝業。」因為玻璃可以用塑膠、馬口鐵，以及紙盒來取代，其基本用途都在於包裝。杜拉克簡單的一席話，就發揮了極大的功效。後來這家工廠果真把業務擴大到其他的包裝業務上面，並因而獲得了巨大的利潤。

杜拉克很精於提出這些實際的問題，也能夠提供實際的建議來找到答案。他所提的建議，並不是爲了暫時解決問題，而根據臆測所推論出來。他的建議都是根據過去廣泛的經驗，以及精密的分析和判斷所提出來的，而且都相當具有可行性。

瞭解杜拉克思想的目的，就是爲了瞭解管理的精髓。凡是在工商業或醫院及大學等機構擔任主管職務的人，都必須對杜拉克的想法有所瞭解才行。

杜拉克的家庭狀況

杜拉克是在一九〇九年出生於維也納，家境富裕。父親是希特勒入侵奧地利時候跑到美國，後來成了國際經濟學教授。母親則是奧地利最早專攻醫學的婦女之一。杜拉克相當尊敬他的父親，也非常喜歡母親。他曾經告訴別人說，他和母親之間是「母子情深」。他有著快樂的婚姻生活，太太名叫朵洛絲（Doris），是位專業的商標經紀人。她同時也為杜拉克所寫的東西擔任編輯的工作。

杜拉克的教育背景

他於一九二七年自大學畢業，在一九三一年得到法蘭克福大學的法律博士學位。一九三〇年的時候，杜拉克開始在大學教授國際法和憲政發展史。除此以外，他也幫法蘭克福當地的報紙撰寫金融方面的文章。

經濟人的終結

杜拉克在一九三九年出版的《經濟人的終結》(The End of Economic Man)這本書，讓他的名聲傳遍全球。他在書裡直率地批判法西斯主義。著名的社會主義學者布萊斯佛(H. N. Brailsford)在推介這本書的時候，就大力地讚揚了當時還相當年輕的作者，稱許杜拉克才華洋溢，「對人觀察入微，博覽羣書；不僅在經濟分析方面有卓越的成就，也對已知和未知的世界都有深刻的認知。」雖然杜拉克認為經濟人的時代已經結束，但事實上他們仍然掌握著優勢，並未消失。現代社會裡，金錢還是扮演著決定性的角色。

企業組織的概念

杜拉克在一九三三年離開德國前往英國，然後在一九三七年搬到美國。他在一九四三年接受美國通用汽車公司(General Motors)的邀請，對高層主管的決策以及組織架

構進行研究。後來在一九四六年，杜拉克便根據這項研究完成了《企業組織的概念》（The Concept of the Corporation）這本書，並成了經營管理學的經典著作。該書探討的，主要是工業社會的政治和社會問題。

獲致成功的原因

杜拉克的成就，主要是藉著過人的自律能力而獲致的。他具備極佳的時間管理能力，永遠有用不完的精力。他能夠專注在一件事情上，並且堅持自己的理想和目標。從某個角度來看，他一生都身體力行著目標管理和自制的理念。毫無疑問的，他不僅天賦異稟，還能夠充份發揮自己的天份。

卓越的時間管理者

杜拉克同時兼顧三份職務。除了管理顧問的工作外，他還在大學擔任教授，其餘的時間則拿來寫書。在時間的安排上，他每年大約有一百天的時間是從事顧問和演說的工

作。他沒有聘請辦公室職員幫他處理這些事情，凡事都是自己來。對經常把時間浪費掉的人來講，杜拉克的作風有時候顯得不近人情。例如，他對別人的來信，大部份都以同樣格式的回函來答覆，上面這樣寫著：

杜拉克先生

非常感激您的好意，但無法為您供稿或撰寫前言；無法對您的書稿提供意見；無法參加小組討論或座談會；無法加入任何形式的委員會或理事會；無法回答問卷；無法接受採訪；也無法上廣播或是電視節目。

杜拉克不僅工作認真，也希望別人同樣能把心力投入到工作裡。有一次他和某個大公司客戶開會的時候，發現該公司事先沒有作好準備工作，竟起身憤而離席。

杜拉克的嗜好——觀察教師

杜拉克不僅喜歡教書，對擔任教職的人也有極大的興趣。有好幾年的時間，他把

「觀察老師」當成自己最大的嗜好，同時也作了敏銳的觀察。他說，「在印度教裡，老師被尊稱為導師，而好的導師顯然都是天生的，是無法靠後天培養出來的。」杜拉克本身有相當廣泛的教學經驗，他曾經擔任過好幾年哲學和政治學教授，後來改教管理學。目前則任教於加州克雷蒙學院，教授社會科學。他在教書的時候，能夠很有效地運用實際的例子，讓學生瞭解教學內容。而他選擇的實例都很有意思，很能達到教學效果。他很關心學生，而學生有問題的話，只要在事先約定的時間找他，都會樂於和學生們討論問題。他自己在小時候曾經碰到一位良師，從他身上學到了一件事，那就是「終生都知道技能的重要性，樂於享受正當的工作，也尊重自己所擔負的任務。」就管理教育的目標來說，這實在是在是最佳寫照。

顧問工作等於是實驗室

杜拉克曾經為全球多家重要企業擔任顧問的工作。他說，「顧問工作就是我的實驗室。」他在企業組織的運作、科技、管理方法以及市場等領域所擁有的知識令人感到驚異，而這些知識都是從無數次的顧問工作裡累積起來的。他本身倒是很少閱讀有關管理