

管 理 大 师

—— 彼得·杜拉克

大师中的大师

“世界上果真有所谓大师中的大师，那个人必定是彼得·杜拉克。”《经济学人》周刊如此形容。

彼得·杜拉克生于 1909 年的维也纳，祖籍荷兰，家学渊源、人才辈出，在 17 世纪时祖先于荷兰即从事圣经及其他宗教书籍的出版工作。“杜拉克”这姓字在荷兰文和德文的意义即是“印刷者”。

父亲阿道夫·杜拉克在 26 岁时已是奥国财政部长，但于 1923 年即离开政界，主要原因是抗议奥国政府对教权主义的倾向，随后成为国际律师，并在大学任教经济学。他创办了萨尔茨堡音乐节并成为国际性的主要音乐活动，且任该董事局主席达多年之久。

阿道夫系直言的自由主义者，这一点深深地影响着杜拉克的人格发展及思想的成熟。

从小教导洞察力

当希特勒于 1938 年入侵奥国时，举家迁往美国，阿道夫担任北卡罗莱纳大学的国际经济学教授，随后又转往华盛顿大学任同样的教职，1946 年已届 70，他在加利福尼亚大学教了几年的欧洲文学，并于 1967 年逝世，享年 91 岁。母亲卡罗

琳是奥国率先读医科的妇女之一，她是心理学之父佛洛伊德的得意门生，更是银行家的女儿，从小即教导杜拉克“洞察力”独门功夫，直到她晚年病重卧床时，他们不必经过沟通，便能相互了解。

杜拉克于 1927 年毕业于维也纳大学预科后，第一份工作则是在英国一家名为布莱德福羊毛外销公司担任实习办事员，每天用鹅毛笔在重达八十磅的铜装账簿上记账，却换来父亲的不能谅解，要他升学，待了一年半之后，则由英国再前往德国定居，在他刚满廿岁时，即被当时德国大报法兰克福商报聘为编辑及金融专栏作家。

在半工半读下，22 岁的杜拉克，即以 32 页题为“史达尔——保守的政治学说与历史的变迁”的博士论文，取得了德国法兰克福大学法学博士学位。他主修宪法史。但该校破天荒的在他 21 岁时即升他为教授，并在该校法学院任教契约法、犯罪法、诉讼程序、国际法、宪法史等课程。

预言经济人的末路

以“史达尔——保守的政治学说与历史的变迁”为书名，立即为德国声誉卓越的莫尔出版社所赏识，并在当时最受尊崇的法律和政治专题文集——莫尔编的“法律与政府”文中，做为纪念号出版，巧合的是，出版的日期正好是纳粹政权取得的第一次群众大会的当天。

极可能因为书名有“保守的”这个形容词，检查官网开一面、侥幸过关。为此，该书立即受到广泛的喜爱而大大的轰动起来，使得当时的纳粹政府弄得措手不及，不到几周就把它列为禁书，且展开焚书的具体行动。此时此刻，杜拉克心中十分

明白，这意味着他一定非离开不可。

于是在 1933 年 4 月间，他离开德国，到英国一家国际商业银行任职，担当经济分析家的角色，不久，又获得机会，替伦敦四家报社服务，其中一家则是担任美国通讯员，直到 1937 年举家搭船来到美国，在行囊中携带着已完成一半的第二本书《经济人的末路》（*The End Economic Man*）的草稿，这是一本长篇大作，也是第一本以英文出版的巨著。

该书于 1939 年正式问世，书中透过解析法西斯主义的盛行原因，并预言“经济人”末日的到来。书中指出由于宣称能改善人们物质生活且能提升人类尊严的资本、社会及马克思主义，相继失去魅力，于是人们转而寻求非经济需求的法西斯主义，事实上，在纳粹的势力下，人们经由迷人的党衔、徽章、制服和诱人的特权，让自己身负英雄任务，专注于建造伟大新世界的使命。这种莫须有英雄式的幻觉必遭破灭，这种玩弄权力游戏的木偶终将梦碎，然而世界的新秩序又将以何种形态展现呢？这是很值得深思的课题。

教书兴趣浓厚

杜拉克教书兴趣浓厚，先在纽约的劳伦斯学院任教，接着从 1942 到 1949 年则转任本宁顿学院教授哲学、政治学和宗教，1950 年受聘为纽约大学企管研究所教授，被该校评为最杰出的教席之一，直到 1971 年才退休，之后，在加州阳光及迷你大学的双重诱因下，终于来到了克拉蒙特管理研究所任教迄今。

至于世界的新秩序这个答案，1942 年的《工业人的未来》（*The Future of Industrial Man*）这本书提供了解决的良方。

以企业建立社会制度，用企业建构社会，进而实现自由而有功能的社会，让社会上的个人均拥有明确的地位和职责，而且统治社会的权力是合法的。否则这个社会的功能是不健全的，为此，每个人必须认清自己在社会秩序中的地位与义务，并承担必要的责任。如此个人才享有自由，而社会也才能有功能存在。

杜拉克认为：新工业社会不应再有因旧社会解体所产生的大规模群众运动现象，而新工业社会有一种代表性的社会机构企业。企业是由负责任、有效能的专业经理人经营着，群众则应成为工业公民，工厂应该发展成自治的工业社区。

担任汽车公司顾问

1943年，34岁的杜拉克应邀为当年全世界最大规模的通用汽车公司（员工总数高达六十五万七千多人）担任顾问，并为该公司研究政策与架构。在这之前，他对经营管理学一无所知，所以特别安排一项速成的课程，在两天之内，读完了全部有关经营管理的重要著作，除了日文外，以各国语言所写的一般经营管理的书，共有七本，而大部分还重复，例如会计和税务、推销和广告等等。

三年来的实务观察心得，使他对新社会工业有了深度的体会，于1946年出版了《公司的概念》（*Concept of the Corporation*），该书除了推荐通用公司分权化的观念外，且对经营成功的大企业，有细腻而见解独到的分析，至今仍然是可贵的管理经典之作，书中介绍奇异（美国通用电器公司缩略字母 G. E. 的音译）IBM、施乐百等大型公司之所以成功的个中原因，乃是取决于授权和目标管理及结构上的理由，譬如分权化。

这些公司都晓得他们从事什么样的事业，更了解他们核心能力之所在，以及如何将优势集中在目标上。杜拉克除了强调当时普遍未受重视的营销观念外，还提出长期策略与短期绩效平衡的观念。

做好目标管理

1954 年的《管理的实践》(The practice of management) 为杜拉克奠定了管理大师的地位。很多管理学者均认为，这是到目前为止条理最清晰的管理名著之一。杜拉克更指出，由于利润的有无决定企业的成败，因此，企业的目标必须落实到作业的层次，整体目标必须进一步转化为单位目标与个人目标，而目标管理就是确保组织成员，人人扮好所应扮演角色的重要制度。而目标管理则是管理的七大重要工作之首，MBO (management by objective) 代表着目标管理的三个英文字母，随即在企业界与管理学术界大为流行开来。

《成果管理》(Managing for Results) 系 1964 年出版非常实用的管理手册，是一本介绍如何做好管理的书，更是第一次将企业管理者的工作，有系统整理描述的好书。他在书中明确地叙述如何辨识企业现实的原则，并以收入、资源、展望、成本中心、顾客需求、善用实力、发挥潜力、制定重要决策、未来策略来分析企业。杜拉克认为，大约每隔三年，企业就必须把所有的产品、制程、技术、服务与市场，放在显微镜下，做一次彻底检查。

管理者应善用组织的人力资源，因为这是组织生产力与获利的关键。而如何让员工做适合自己、发挥所长的工作，更是组织的竞争优势之一。1967 年《有效的管理者》(The Ef-

fective Executive) 这本书在杜拉克于 1975 年 11 月首次来台访问演讲后,为蒋经国所大力推荐,1995 年美国国会众议长金瑞契则认为是当代人必读的一本书。

杜拉克认为:管理是整合资源以获致令人满意的绩效,而经济绩效则是管理者责无旁贷的任务。虽然这并不意味着管理者的责任在于获取最大的利润,但是,企业所获取的利润,应该能让它承担所冒的风险,以免因亏损而无法继续经营。

为此,每位知识工作者在时间的运用,应把焦点集中于自己的长处,做出对组织外最大的贡献,但须慎选时机及优先次序,做有效的决策,才能获致组织的重大绩效。

点出未来四大趋势

1950 年的《新社会—工业秩序的解剖》(The New Society-An Anatomy of Industrial Order)、1957 年《美国的下一个二十年》(America's Next 20 years)及两年后的《明日的里程碑》均是积习难改的预言者杜拉克的杰作。他有两种预言,预测趋势与研究趋势。但他却极为厌烦人们称他为预言家。

1969 年杜拉克出版《不连续的年代》(The Age of Discontinuity-Guidelines to Our Changing Society)点出了未来的四大趋势,即资讯科技、大都会科技、海洋科技、生化科技。该书以整体社会的角度观察,探讨环境动荡与急速变革的互动趋势中,影响相当深远。其中某些观念比“大趋势”这本书领先达二十年,书中的“民营化”在英国保守党 1970 年 5 月出版的“新政府”宣传的小册子上首度出现,并声明该“民营化”是杜拉克首创的。

书中他认为政府无法创造奇迹,并准确地预言,对政府的

高度期望必将落空。之所以他主张民营化，是因为政府的目的是统治 (to govern)，而不是生产 (to do)，因为这两种角色是不相容的。

1970 年的《科技、管理与社会》(Technology, Management & Society)、1971 年的《人、思想与政治学》(Men, Ideals & Politics) 及 1973 年《员工与绩效》原文 (该书是由美国 BNA 教育机构所出版，均拍摄成录影带课程——经理与组织，中文命名为全方位经理人)。以上均是论文选辑。

杜拉克在其 1973 年的巨著《管理：任务、责任与实践》(Management-Tasks, Responsibility & Practices) 一书中，更直截了当对目标管理与自我控制的重视，同时也阐述了经营管理哲学的真义。这本重达三磅半的经典之选，可说是管理之大成，书中相当详细说明管理者的技能，以及企业经营的八大关键领域：行销、创新、人力组织、财务资源、实体设备、生产力、社会责任、利润。他进一步指出，管理者有五项基本工作，透过这五项工作，管理者把资源整合为一个有成长力的有机体。而管理者首先的工作即是目标设定，其次是工作编组，第三则是激励、沟通，第四是绩效评估，最后即是培育人才。

最满意与最爱的书

杜拉克一针见血地表示：“有效管理乃是世界和平之所系”。而管理的任务是实现组织的特定宗旨与使命；让工作有生产力、让工作者产生成就感，管理组织的社会冲击，并承担组织的社会责任及忠实地履行组织的使命。

他最满意的一本著作是 1976 年的《看不见的革命》(The Unseen Revolution)，而另一本虽不是最重要的一本著作，却

是他最喜爱的书，那就是《旁观者》（Adventures of a By-stander）。书中描述了十五组人物，对他而言可说都是生命中最重要的人，由于是在写人，而非事或趋势，必须抛弃观念，从每个具体的个人着手，而他所写的每一个人，都相当鲜活。这是杜拉克一本半札记、半回忆录，值得一读再读的好书。

以策略思考为主轴的《在动荡时代中的管理》（Managing in Turbulent Time）及《迈向经济新纪元及其他论文》（Toward the Next Economics & Other Essays）分别于1980、1982年问世，两本书中强调在政治、经济、管理等层面的动荡及人口结构、人口动力，还有环境的污染、公害、核能的危机、人口带来的压力，最后则描述了日本成功的代价

行善的诱惑

同年又一本《变动中的管理世界》（The Changing world of the Executive）著作，该书分析企业伦理的重要性及其因外在环境变动的自处之道。杜拉克相当多产，1982年第三本《所有可能世界的最后一个》（The Last of All Possible Worlds），该书现存美国加州克拉蒙特彼得·杜拉克管理研究院里。

1984年杜拉克的另一本小说类的巨著《行善的诱惑》（The temptation to do Good），描写行善的动机和行善的诱惑，确实是普遍存在着，尤其非营利事业与社会群众运动的使命驱使下，往往不能自己。

1985年的《创新与创业精神》（Innovation & Entrepreneurship）被国内各大学科技管理教授群评为“最杰出的科技管理学经典著作”，并且名列第一。这是一本谈实务的

书，也是杜拉克尝试以较完整和系统化的形式来展现这个主题的第一本书。事实上，它是以政策、决策、机会、风险、结构、策略、人事任用、薪水与奖酬等有形的方式，来处理何物、何时及为何等问题。

《待开发的管理领域》（*The Frontiers of Management*）于 1986 年上市，书中阐述管理领域的深而广泛，是管理者有待开发的努力方向。隔年又有《前瞻管理》这本书问世，杜拉克提醒世人，明天将要如何，就要大力借重今日决策者的知识、见识、前瞻和能力了。不论是决策者或管理者每天均被危机所包围着，而这些危机，只要他们用心，确是工作中能预测的事件。为了使这些忙人洞察和认知他们的注重目的。行动和决策影响之深远和重要，便是本书的目的所在。

1986 年《新现实》（*The New Realities*）所关注的并不是以后我们要怎么做，它所关注的正是：面对一些即将发生的新现象，我们现在要怎么做。在一些自我设定的限制下，该书企图为读者勾划出一幅蓝图。

采取正确的行动

杜拉克说：“光拥有知识，效率有限。最有效能的经理人，就是最能采取正确行动的人”。这是出自 1990 年《管理未来》（*Managing for the Future*）书中的一段话语。他建议我们，不断质疑现况，接受趋势而不企图改变趋势，及切实采取有效行动。而因应变革最重要的步骤，即是要解释趋势，拟定解决的方案来。

同年的《非营利机构的经营之道》（*Managing The Non-profit Organization*）出版，在前言中即点出了非营利机构是以

服务人类为目的的事业，由于缺乏传统的商业底线，更需要借重管理来让自己专心一志于使命。而女童军、红十字会与基督教会等管理绩效卓越的非营利组织，已逐渐成为管理实务的领导者，而这些组织在制定策略和董事会绩效方面，做到大多数企业还做不到的事情，在激励和确保知识工作者的生产力方面，他们是道地的管理先驱，足以作为企业的楷模。

《后资本主义社会》(post-Capitalist Society)则是 1993 年的大作，杜拉克指出：“知识已成为支配资源，使社会后资本主义化，知识彻底改变了社会架构，造成动荡、冲突，也创造了新政治型态。”多元社会将取代主权国家，未来的知识工作者会不断地带着工具跳槽，后资本主义社会面对环境、组织变革的同时，还必须解决个人身分、工作、尊严的破坏与重建，而“知识无祖国”的特性，会更加加强。为此，这本书不是在预测，而是描述性的，该书不空想未来，而是呼吁立即行动。

终极关怀持续奉献

《巨变时代下的管理》(Managing in a Time of Great Change)是 1995 的力作，他强调“再思考”与再建构，来迎接明天的变革，没有人能预测未来，所以，决策者与管理者必须回到最基本的问题，例如谁是我们的顾客？我们的目标究竟是什么？顾客重视的价值是什么？我们的核心能力是什么？我们的架构是否要再建构？而我们的策略是否要重新思考的必要？如此，才能立于不败、永续经营。

至今 88 高龄的彼得·杜拉克，身体硬朗、神采奕奕，每周依然有六小时的课程讲授，虽然手持拐杖但维持着散步的习惯。

杜拉克以苏格拉底的问句、抽丝剥茧地剖析问题的本质，且严谨地引导出重大的意义。他既从宏观角度看问题，却又观之于微。

杜拉克拥有众多封号：除了目标管理先生、经营管理先生、一句话先生、一件事先生、管理学之父、大师中的大师之外，还有管理哲学思想家、经济学家、社会学家、历史学家、教育学家、未来学家、超级顾问，但这些头衔对他而言，杜拉克总认为是吹牛、不切实际，而他独钟爱的是社会生态学家。

杜拉克式哲学

为此，极难用固定的头衔来界定他，而最值得世人推崇的莫过于他对人类真诚地终极关怀与持续奉献。

杜拉克是超过半个世纪以来，发明或率先提出最多最重要管理理论的大师，更是管理概念的创见先驱者，包括有目标管理与自我控制、民营化、顾客导向、高阶管理在企业策略的角色、结构追随策略、效能与效率、坚守本行、国际分工、内部创业、世界购物中心、多层次传销、知识工业及知识工作者、分权化及资讯社会等观念。

企业所需的管理原则，其目的在可使个人长处与责任得以充分发挥，能使眼光与努力有共同方向，能建立团队工作，并使个人与公共利益之鹄的相调和。藉目标与自我控制而施行管理，可使公共利益成为每一位专业经理人的目的。它可取代外在的控制，而代之以更严格、更精确、与更有效的内部控制。它可激发经理人采取行动，这并不是由于某人要他做某事或劝导他做某事，而是由于目标任务要求他要这样做。他采取行动并非是由于某人要他如此，而是由于他自己决定

必须如此，他是如此“自由”地采取行动的。

确保实践成效，使人人均能获得真正的自由，这是藉目标与自我控制而施行管理，此即为杜拉克式的管理哲学，不仅扫除了世界各国企业的管理病，进而厘清目标管理的真正含意。

克拉特巴克与克兰纳在合著的《管理大师的小传》中，引用杜拉克总结自己对管理思潮的贡献是：“我是第一个认清‘决策过程’重要性的人；第一个认清组织结构应该追随策略的人。我也是第一个认清，或至少是首先提出，有效的管理必须透过‘目标管理与自我控制’的人。”

（詹文明）

为什么要读杜拉克？

想要写一篇短文介绍彼得·杜拉克这位名满全球、享誉几有半世纪的当代管理大师，似乎是一种很容易的事。因为，不论从他浩瀚的论著、多彩多姿的人生阅历，世人对他无尽的赞誉，还是从他无数充满真知灼见中，似乎都可以找到下笔时取用不尽的材料。但是，也许正因为这缘故，使人感到有一种不知从何说起的踌躇，其中，还包括了一份将他局限于管理领域是否得当的犹豫。

阅读杜拉克的论著，使人感受到的是他那种凌空的眼光，鞭辟入里的剖析力，特别是一种宏观动态的历史感。由于他拥有这种与众不同的风格与气势，使得他赢得世人所给他一些特殊的赞誉，例如“大师中的大师”、“今日美国社会中最领先的思想家”或“现代管理的活神像”。一个人的思想和眼光，与他的亲身阅历经验有十分密切的关系。杜拉克的经历几乎就是近百年来世界史的个人版，这一点也是少有人能够企及的。

活生生的近百年史

他出生于 1709 年音乐之都维也纳，享受过一种优雅生活情调的童年。他经历了两次世界大战、经济大恐慌，也眼见了战后德日从战争废墟中站起来，还有社会主义国家的兴起和瓦解。这一切重大的世界事件对许多人而言，都不过是历史

的记载而已。但是，对于杜拉克来说，却都是有血有泪终身难忘的感受。譬如，当引发第一次世界大战的斐迪南在遇刺事件发生的那一天，他正随同家人在亚得里西海岸度假，他的父亲因这事件而被匆匆召回京城；当希特勒掌握德国政权不久，他恰好在法兰克福大学工作，亲眼目睹纳粹分子如何入主这一所向以学术研究良知和民主自由为傲的学府；当华尔街股票市场发生崩盘消息传来，害他失去了在法兰克福一家商业银行的差事，导致他改向报界发展……时代动荡带给他的直接刺激，相信对于他的思想和眼光产生了深刻的影响。

杜拉克表现出来的那种旺盛而历久不衰的写作精力，也是无与伦比的。撇开他移居美国以前的论著不谈，自 1939 年《经济人的末日》——他自认为是第一本重要著作算起，至最近 1995 年问世的《巨变时代下的管理》为止，他至少出版了四十三本著作和上千篇文章。值得一提的是，每当他有新著问世，马上成了人们争相走告的新闻。记得在《哈佛企业评论》中，曾有一篇以《为什么要读杜拉克》为题的文章，文章说：“只要你一提到杜拉克的名字，马上在企业丛林中，就会有无数双耳朵竖起来听。”这可算是生动而真实的形容。

管理是他的最爱

杜拉克的兴趣和造诣是多方面的。他在法兰克福大学获得的是国际公法学博士。但是，他的著作却遍及社会经济、政治和管理各个领域。其中，还包括两本小说和脍炙人口的回忆录。他在大学中教过历史、哲学，甚至东方艺术，但是，当别人问他什么是他最感兴趣的领域时，他回答是管理。因为他认为，管理乃是现代社会中主宰机构绩效的器官。

据他自己说，这一兴趣开始于他写作《工业人的未来》一书时，在这本书中，他一开始便指出“机构型社会”的发展趋势和管理的重要性，致使他日后将其写作的重心置于管理问题上。譬如，在几年后他应通用汽车负责人史隆之邀，为这家世界上最庞大的制造业公司写作时，他写下了自己第一本属于管理的专著《公司的概念》。此后又陆续出版了《管理实务》、《成果管理》，尤其是《管理：任务、责任、实务》集其管理思想之大成。依《追求卓越》作者之一的彼德斯的说法：“在杜拉克之前并无真正管理学的存在。”

超越时代的前瞻眼光

也许我们不能说在杜拉克之前没有管理学的存在，但是，我们至少可以说在他之前有关管理问题的讨论，是采用一种封闭式系统的观点。而杜拉克所强调的是，外在环境和潮流的所带给管理的冲击，以及管理所应采取的因应方法。譬如，杜拉克在《不连续的时代》一书中，就提出愿景和长期规划的观念，在近三十年后的今天，已经成为企业经营和管理的核心观念和普遍采行的做法。

其实，杜拉克像这样先知灼见的例子，可说俯拾皆是。在《公司的概念》书中，他提出分权结构的组织概念，使人们不再认为威权式的层级结构，代表工业社会的唯一有效的组织模式。早在那时，他即主张将员工视为资源，而非成本。企业应采取人性化的管理，而不赞成装配线式的大量生产方式。又如在《不连续时代》书中，已经看出政府功能的有限性，因而强调“民营化”的必要性，时间比英国撒切尔夫人还早。近日他更近一步指出。在世界经济的大环境中。政府没有办法控制经