

管理科學的 先驅

彼得 杜拉克

彼得 杜拉克以豐富的人生閱歷、洞燭入微的觀察、
鞭辟入裏的剖析、曠世奇才的文筆，
寫下了四十餘本有關經濟、政治、社會及管理的巨著，
其中大部分翻譯成二十多種語言發行於全世界。

許明德



The
Practice
of
Management

彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 這位名滿全球的當代管理大師，在 1909 年生於維也納，現定居美國加州。他一生經歷過整個 20 世紀的世局變化，包括美國經濟大蕭條、兩次世界大戰、德日兩國從戰爭廢墟中重生、共產帝國的興盛與瓦解，也體驗到戰後美國強大的經濟力及太平盛世的榮景。

綜觀他的一生，多采多姿卻又有諸多悲歡哀樂。他以豐富的人生閱歷、洞燭入微的觀察、鞭辟入裏的剖析、曠世奇才的文筆，寫下了四十餘本有關經濟、政治、社會及管理的巨著，其中大部分翻譯成二十多種語言發行於全世界。

從 30 歲時出版的《經濟人的末日》(*The End of Economic Man*)，到 2003 年以九十多歲高齡完成的《杜拉克談未來管理》(*Managing for the Future*)，他淋漓盡致地論述了整個世紀全球的政治、社會及經濟變化，也引領了風騷一世紀，奠定了他「大師中的大師」的美譽。

優雅的童年

19 世紀歐洲文風鼎盛，維也納更是音樂之都，他出身世家，歷代家族英才輩出。從幼年起他就接受了良好的教育，享受優雅的童年。由於家庭屬於上流社會，師友都是各方俊彥，他從小就有機會接觸許多傑出的人物。比方說在八、九歲時曾在維也納一家餐廳中遇見了父親的好友，心理學大師佛洛伊德，並和他握手，這一幕深烙在他腦海中永生不忘。

又如 1914 年 6 月奧國皇儲斐迪南在塞拉耶佛遇刺，引發了第一次世界大戰。事件發生那一天他才 5 歲，正隨同家人在亞得里亞海岸度假，他父親因這件事而被匆匆召回奧國。這經歷讓他更貼近世局的脈動，對世局變化的觀察也更敏銳。

這些童年的經驗深深影響著他，使他日後對人生、對世局都能持著寬宏的視野。

崇尚自由的追求

高中畢業後他離開維也納到國外闖天下，18

歲時到德國法蘭克福證券行工作。兩年後美國紐約股票市場發生「崩盤」事件殃及全球，他也失掉了工作，於是轉往報界發展，並因而練就了犀利的文筆。同時他也在大學修課，22 歲就獲得法蘭克福大學國際公法博士學位，並在該校法學院任教。

法蘭克福大學以學者的良知及對民主自由的堅持為傲，其自由風尚在當時德國大學中獨樹一格，浸淫在這樣的學風中也孕育了他崇尚自由的思想。那時希特勒正逐漸掌權，納粹主義正瀰漫著全德，但他仍在 24 歲時出版了生平第一本書，以德文繕寫的反納粹書籍《保守的政治學說和歷史變遷》。在當時德國的政治環境下，出版這類的書須有極大的道德勇氣，也因此引起納粹對他的特別注意，而他自己也有所警覺。雖然他兼有學校及報社兩份工作，生活優渥，但是一旦希特勒掌權，他寧願放棄所有離開德國。

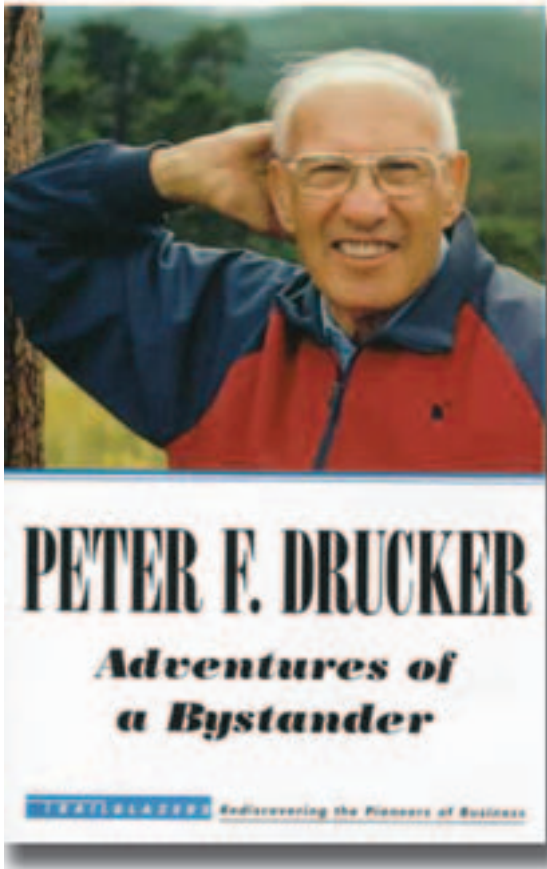
在離開德國前夕，報社的同事雷霍德·漢斯，到他住所道別深談，這位漢斯後來官拜中將，任納粹黑衫禁衛軍的第二號頭目，德國戰敗後被列名頭號納粹戰犯。

管理是他的最愛

離開德國後他先到英國，再被派到美國擔任駐美記者，從此定居美國教書、寫作，並受聘於企業界當顧問，展開人生最輝煌的一頁。

早在 1933 年他就完成了《經濟人的末日》，在書中斷言希特勒會大屠殺猶太人，會和史達林締約，但是第三帝國終會崩潰。那時希特勒勢如中天，沒有一家出版社相信他的推論，也不願為他出書，直到 1939 年他到美國後才終於出版這本書。

這書一出就把他的人生推向新的高峰。當時美國報閥亨利·魯斯延攬他擔任顧問，亨利·魯斯所創辦的《時代》、《生活》、《財星》等雜誌都獲得空前成功，他的財富和影響力也無與倫比。杜拉克雖對魯斯事業的成功讚譽有加，但對他的惡質管理方式：在公司內部製造派系鬥爭，



杜拉克雖然對創辦《時代》、《生活》、《財星》等雜誌的魯斯的事業成功讚譽有加，但在《旁觀者》一書中對魯斯的管理模式也毫不留情地痛加針貶。

讓高級主管互相猜忌、分化對立，從而鞏固自己的地位，感到深惡痛絕，認為非企業管理正途，因此在《旁觀者》(*Adventures of a Bystander*) 書中對魯斯的管理模式痛加針貶。

接著他出版了《工業人的未來》(*The Future of Industrial Man*)，在書中他率先提出管理的重要性，並指出企業終會成為工業社會的主體，在這體制中不但要實現管理的原則，也要兼顧個人的地位和功能。從此之後他研究的興趣及寫作的重心都專注在企業管理方面，也深深企盼能有機會到大企業親身體驗，以實務經驗印證他的理論。

幸運之神再度眷顧，通用汽車總

裁史隆請他研究分析通用汽車的公司政策和組織結構。當時通用汽車是全世界最大的製造業，這一機會對他而言，如魚得水、如鳥翔空，於是他以通用汽車為主體，針對工業社會的政治、社會結構、以及工業秩序進行全盤性的研究，並不斷有創新的管理觀念出現，也不斷出書。他一生絕大多數的著作都是在這段期間完成的。

史隆是麻省理工學院的工程學士，以前所未有的優異成績畢業，並引以為

傲。他對高等教育非常注重，一生創設並贊助多項教育計畫，並把巨額財產捐給教育界，例如麻省理工學院的史隆管理學院、史隆基金會、以及在醫界享有盛名的史隆 凱特琳癌症醫院。

整體而言，杜拉克對史隆推崇備至，在《旁觀者》一書中以「史隆的專業風采」為題，花了近 60 頁的篇幅對史隆的管理風格做了詳細的描述。史隆身為大企業家，對社會大眾及通用員工有公共職責，也熱心教育，唯一遺憾的是只追求專業表現，而忽視了對通用員工，如工會的政策、員工的福利、員工社區等的關懷，對這一方面杜拉克頗不以為然。

他把研究結果寫成了《公司的概

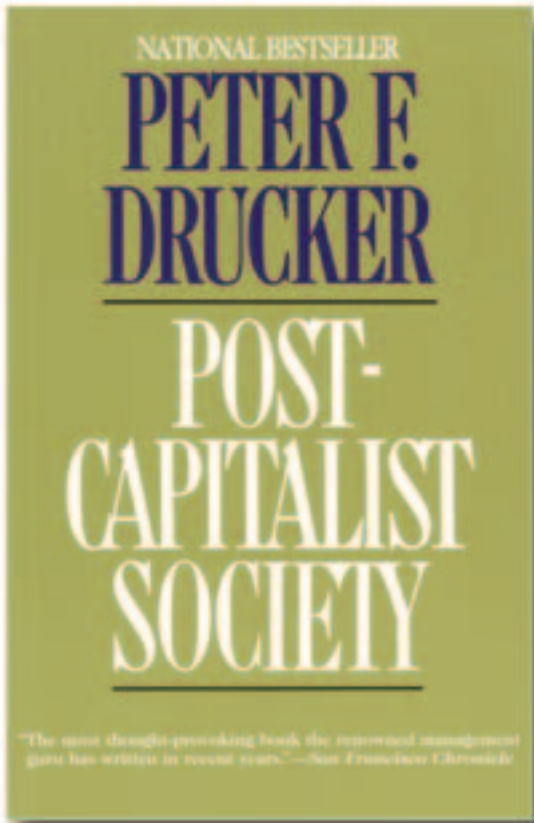
他率先提出管理的重要性，並指出企業終會成為工業社會的主體，在這體制中不但要實現管理的原則，也要兼顧個人的地位和功能。

念》(*Concept of the Corporation*) 一書，這是他在企業管理領域的第一本專門著作，這本書建立了當時尚未為人所知而且還沒有人教授的「管理」學科，也開啟了近 30 年的管理熱潮。

之後他總共出版了三十多本管理方面的著作，並在《哈佛商學評論》(*Harvard Business Review*) 刊登了三十多篇論文，在這些著作中，比較有名的包括《管理的實踐》(*The Practice of Management*)、《成效管理》(*Managing for Results*)、《有效的管理者》(*The Effective Executive*) 以及《管理：任務、責任、實踐》



杜拉克以豐富的人生閱歷、洞燭入微的觀察、鞭辟入裏的剖析、曠世奇才的文筆，寫下了四十餘本有關經濟、政治、社會及管理的巨著。



在這本書裡，杜拉克認為知識已經取代了以往的勞力、自然資源、以及資金，成為現今企業的主要資源，也就是知識經濟時代已經來臨。

(*Management : Tasks, Responsibilities, Practices*)。

在這些書中，他頻頻提出真知灼見，比方說在《公司的概念》中，他主張把員工視為資產而非成本，這在當時是顛覆傳統的創新觀念。另外，他也提出以企業分權結構取代傳統威權式的層級結構，同時他認為企業應採取人性化的管理，企業主管除了追求營運績效，也應注意企業的社會責任。

超越時代的宏觀

杜拉克在著作裡有許多觀點極具前瞻性，甚至超越了當時的思想範疇，其犖犖大者如下。

民營化 早在1969年他在《不連續的時代》(*The Age of Discontinuity*)一書中已經指出政府功能的有限，因而強調民營化的必要性，提出這個論點的時間比英國首相柴契爾夫人還早。近來國

內一些國營事業紛紛改制成民營公司，甚至是其後三十多年了。

他主張把員工視為資產而非成本，這在當時是顛覆傳統的創新觀念。

創業精神 在《管理：任務、責任、實踐》一書中，他對創業精神有全新的闡釋，他的詮釋並不侷限於自行創業的中小企業，而是廣義地把「行銷」和「創新」看成創業功能，一個企業不論大小，必須在這兩方面都有良好表現，才可說是具備了創業精神。

知識社會和知識工作者 遠在1959年他就提出了「知識社會」(knowledge society)和「知識工作者」(knowledge worker)這兩個名詞，四十多年後知識經濟和知識管理終成為時代的主流。

在1989年的《新現實》(*The New Realities*)一書中，他指出知識社會的出現代表著人類社會發展史上一項史無前例的巨大變化，知識成為先進國家經濟的資本，而知識工作者會決定社會價值與規範。

到了1993年的《後資本主義社會》(*Post-Capitalist Society*)，就是在探討知識社會的發展源起和其所帶來的廣泛影響。他認為知識已經取代了以往的勞力、自然資源、以及資金，成為現今企業的主要資源，也就是知識經濟時代已經來臨。這新時代會澈底改變原有的社會結構，同時會創造新的政治型態。觀之目前高科技企業所依賴的就是先進科技和擁有這些知識的專業人員，足證他的眼光獨具。

杜拉克現居住在加州克萊蒙，在2002年他以93歲高齡出版了《下一個社會》(*Managing in the Next Society*)，書中他展望了21世紀，並對下一個10年做了許多大膽預測。歷史的確證明他在1933年《經濟人的末日》所做的諸多先見之明，且讓我們拭目以待，看看這次預言是否會成真。

許明德
清華大學科技管理學院

彼得·杜拉克