

# 導讀

**讀書的目的無他，只是為了擺脫平庸；  
人類歷史的洪流中，平庸的隊伍陣容浩大……（杜拉克，入世的知識份子）**

1920年的維也納，人文薈萃，彼得杜拉克的少年時期就是在這樣的環境下度過的。許多在各自領域獨領風騷的知識份子，就時常出現在杜拉克的家中，這樣的聚會正體現了維也納當時的知識氛圍。熊彼得、佛洛伊德、湯瑪斯曼等都是杜拉克家的常客，因為當時擔任奧匈帝國財政部長的父親阿道夫，是熊彼得的老師，而就讀醫科的母親卡洛琳，則是佛洛伊德的學生。杜拉克的父母每個星期都會各找一天，請這些友人到家裡用餐並針砭時弊。每次聚會的時候，客人們也都會看到主人家門口站著一個早熟的男孩，恭敬有禮地跟這些他景仰的長輩們問好。在這樣的智識環境中，彼得杜拉克親身見識了這些巨擘們的風采，所以，很早就心中立下了成為知識份子的初衷，而他也身體力行，在其一生之中持續不輟地實踐這個目標，觀察、發現潛藏的與正在改變的社會與組織現象和問題，並形成其深刻的洞察與獨一無二的見解。於是，彼得杜拉克這個名字，成為眾所公認的「管理學之父」、「大師中的大師」。美國《商業週刊》更指出杜拉克是「發明管理學的人」，足見其在管理領域的地位。通用電器(General Electric)的傑克威爾許(Jack Welch)，微軟(Microsoft)的比爾蓋茲(Bill Gates)以及英代爾(Intel)的安迪葛洛夫(Andy Grove)等知名企業領導者都時常向杜拉克諮詢請益。然而，有趣的是，儘管實務界的經理人言必稱杜拉克，學術界的研究者卻有意無意的避談杜拉克。為什麼會產生這樣奇

特的現象？難道杜拉克對管理「實務」的認識，遠超過對管理「理論」的見解嗎？那麼這本個案集究竟適合對實務有興趣的讀者或是對理論有興趣的讀者呢？

## 杜拉克的方法論

我們認為要回答這些問題，必須認識杜拉克的管理學與我們在教科書上的管理學是不同的。首先，杜拉克傳承自歐洲智識傳統的方法論，使得杜拉克將自己定位成一個「社會生態學家」(Social Ecologist)，致力於探索人們與社會制度、經濟制度，以及政治制度的關係。由此可以看出，杜拉克的管理學重視學術統合，而不像美式體系重視學術分工，也就是區分社會學、經濟學、政治學，或是管理學。相較之下，杜拉克的管理學更加強調脈絡(context)的重要，而美式體系下的管理學，則相對強調一般化理論(generalized theory)——也就是內容(content)——的重要。這種研究哲學上重視脈絡與重視內容的差異，直接造成了杜拉克與學術界在研究方法論(methodology)上的差異。杜拉克對組織的研究是從觀察組織實務現象出發，去瞭解管理議題發生的脈絡，而不一定要找到一般化的變數與變數之間的關係。杜拉克提出的管理理論，也不會運用嚴謹的實驗或是統計方法來加以驗證。方法論上的差異，造成了杜拉克與管理學術界的隔閡，也形成了實務界與學術界截然不同的對待杜拉克管理理論的奇特現象。但這並不是說，杜拉克對理論的見解比不上對「實務」的認識，這本管理個案集適合所有對實務或者對理論有興趣的讀者。

杜拉克為世人所熟知的身分，並不是他所謂的社會生態學家，而是他扮演的其他三個角色：作家、老師與顧問。杜拉克繼承自歐洲傳統知識份子注重脈絡及重視學術統合的研究方法，造成了他與我們平

常認識的作家、老師與顧問有許多的不同。讓我們從杜拉克的這三個不同的身分，來說明本書的價值，以及它和其他管理類個案集的區別。

## 作家身分的杜拉克

絕大多數認識杜拉克的人都是因為看了他的著作，因此，作家這個身分可能是大家最為熟悉的杜拉克。身為一個作家，杜拉克是與眾不同的，因為他觀察入微，文筆細膩卻又深刻，這些能力與他受過的智識薰陶及其採行的社會生態學方法論有關。杜拉克的回憶錄，取名叫做「旁觀者」(Adventures of a Bystander)。杜拉克說，他自己既是一個在旅途中摸索前進的人，同時又是一個細心的觀察者，這說明了他喜歡並習慣觀察人們與組織的現象。這種敏銳的觀察力加上杜拉克清晰的文筆，讓他的管理著作成為同類中的佼佼者。因為觀察力的敏銳，杜拉克看見了別人看不見的組織現象，以及這個現象衍生出來的管理議題；因為文筆的清晰，他可以讓看不見的組織現象被讀者所看見，甚至在讀者主動的閱讀思索中，發現與這個現象攸關的管理議題。因此，杜拉克擅長在一個很短的個案中，精彩地呈現出組織現象的背景與脈絡，而這經常讓工作過或是正在工作的讀者們驚呼道：「我也遇過這個問題！」就是杜拉克這種對組織現象天賦異稟的透視能力，所以，他的個案才能夠帶出令人值得深思的管理議題。例如，我們可以在個案 3「什麼是一家成長型公司」的討論中，瞭解到什麼是成長，並破除「成長就是規模擴充與營業額增加」的迷思。另外，在個案 21「你究竟是我們的人還是他們的人」中，我們有機會去觸及「階級意識在管理制度和員工生涯發展上所扮演的角色」這個既切身又陌生的議題。在後面的精彩個案介紹中還會再討論到這兩個個案。

## 教師身分的杜拉克

杜拉克的教學方式是運用一篇個案來點出一個組織現象或是管理議題，就像是一個引人入勝的故事，充滿了值得探究的情節以及讓讀者心有戚戚焉的細節。這樣的個案教學，容易引發學生對組織現象與管理議題的興趣，並增加學生對組織與管理的敏感度。值得特別說明的是，杜拉克的個案與台灣學生愈來愈熟悉的哈佛個案有所不同，兩者可以說是相輔相成，而非互相替代。哈佛的個案一般都比較長，平均大約有 15 頁左右的文字敘述，配合五到 10 頁的附表與附圖，且包含各式各樣的財務資訊以及產業專有名詞。這樣的個案編寫方式，可以讓學生增加許多產業的常識與知識，並訓練學生從「垃圾裡找到黃金」的能力。長個案模擬出一個經理人做決策時所要面臨的難題，也就是有太多乍看之下攸關決策的資訊需要考慮。所以，一個優秀的決策者，要學會對真正重要的資訊產生敏感度。而長個案在教授們的帶領之下，可以讓同學們一步一步學會如何針對問題特性來掌握關鍵資訊，並摒棄非相關的訊息。相較於哈佛的個案，本書收錄的個案篇幅較短，最長的一篇也只有六頁，也完全沒有附表與附圖。這對於習慣哈佛個案教學系統的老師與同學來說，是無法想像的事情，更別提本個案集中好幾篇精彩個案，只有短短一到兩頁的內容了。研究哈佛的個案是難在要處理與篩選龐大的資訊，而討論杜拉克的個案則是難在個案實在太精簡了，其挑戰在於發掘並提煉出個案中蘊藏的寶藏。讀者將會發現，這些短個案涵蓋了各式各樣的組織現象及多元而豐富的管理議題，這些都是可以讓對管理有興趣的讀者，時時思考、反覆求證的寶貴材料。

## 顧問身分的杜拉克

最後，杜拉克也是一個知名的企業顧問，除了前面說過的威爾許、蓋茲以及葛洛夫之外，還有許多大企業的執行長或是私人企業的經營者向杜拉克諮商請益；而許多非營利組織與公部門的領導者也時常尋求杜拉克的幫助。杜拉克的顧問身分，大大增加了他所能觀察到的組織現象以及各個部門(sectors)的管理議題。除此之外，由於杜拉克可以時常接觸組織的最高領導者，而基層與中階主管更是杜拉克觀察組織現象時所著重的對象，所以，顧問的身分讓杜拉克接觸到許多管理者會面臨的難題、瞭解到組織各階層決策者考慮問題的角度與心態，從而能準確地把握組織中重要的現象以及管理者重視的議題。這些顧問經驗都融入到杜拉克的寫作與教學中，使得本書的個案所涵蓋的組織現象與管理議題既廣且深，涵蓋了營利、非營利與公部門組織以及組織內的各個管理階層。這樣的廣度與深度，是其他管理類個案集少見的。

## 本書結構

本書共分為 10 個篇章，每一個篇章由 1 個到 11 個個案所組成。第一篇為「管理的新現實」，討論一家韓國公司如何以另類的管理哲學與管理行動抵禦亞洲金融風暴。作者以此個案來提醒讀者：管理的挑戰之一在於如何在複雜多變的環境——新現實——求得生存與繁榮之道。第二篇為「組織的績效」。這個部分的個案除了討論「何謂事業」、「我們的事業是什麼？」，以及「我們的事業究竟應該是什麼？」等組織使命的根本問題之外，也探討了杜拉克先生著名的三大問句：「我們的顧客是誰？」、「他們需要什麼？」和「如何滿足他

們？」等組織使命的核心主題。

他山之石可以攻錯，如何由社會部門的非營利組織、甚至是公共議題管理，讓讀者認識組織績效更深一層的意涵，則是第三個部分的學習重點。換言之，組織除了致力於本身的生存之外，尚須掌握並導引其對社會的影響作用。有關這個議題更進一步的探討，則留待第五篇再延續。第四篇則以「有生產力的工作與有成效的工作者」為研習的重點。在這個部分，杜拉克啟發了我們對工作的重新認識，還有流程、控制、工具及職涯等觀念的意義及其關聯，相當的深入淺出。第五篇僅由兩個個案所組成，探討「組織的社會影響及其公共責任」，此乃杜拉克所提及之「管理者職責」第三個層面的意涵。

第六篇為經理人的工作與職務。此篇的個案由前通用汽車公司總裁 Alfred Sloan 的管理風格談起，然後討論組織的八大目標之一：「經理人的績效與發展」，再旁及杜拉克所推崇的績效管理系統：「目標管理與自我控制」的精神與內容。此外，本篇中的個案 29 還討論到「向上管理」(managing up)的課題——如何管理你的上司——耐人尋味、發人深省！接下來的第七篇，則是帶領我們體驗管理技能的意義與組成。管理工作的核心是「決策制訂」，它也是管理教育的重心。何謂決策及其結構，乃是本篇的主軸，但是，除了決策之外，管理技能尚包含了溝通、控制、用人與升遷的決定等，這些內容也都將在本篇的個案中可以一窺堂奧。

組織不能只是苟安，更不能只是追求組織理性與效率。面對停滯不前的經濟體系與組織的永續經營，組織必須具備創業精神與創新的文化與能力，這個主題正是本書第八篇的重點之所在。本篇的個案除了深入地討論研發策略的類型與企業目標的關係外，更點出了管理工具的實施，例如，預算常與組織研究人員的性格與行事作風扞格不入，因此，個案 38 應該會讓許多科技公司的管理人員與研究人員有若

合符節、備受啟發的感受。在創業精神與創新所探討的主題中似乎一直有一個遺漏的課題：創業家成功創業之後如何轉型為執行長。畢竟，馬上得天下未必能馬上治天下！且看英代爾總裁葛洛夫的故事。

第九篇為「管理的組織」(managerial organization)。本篇具體而微地探究組織的元件，及其如何設計與連接的邏輯。在這篇的個案當中，讀者將有機會辨認並研究人類正式組織的典型，例如，傳統的功能式組織與聯邦分權式組織的差異與關係；然後，再藉由認識組織結構及其型態來獲得在「機構性社會」(society of institutions)中悠遊自在的機會。

最後一篇為「個體的新需求」。在這個篇章中，作者帶領我們思考CEO的職能應該是什麼，以及我們應該如何定義自己與自己的生命遺產。壓軸的第50個個案，杜拉克以經濟學大師熊彼得為例來提出這個大哉問——「你（妳）想要讓別人記住怎樣的自己」。這是每一位讀者皆必須清楚提問自己的人生課題。

最後，平心而論，書中有極少數個案與其他個案的內容與水準不能相提並論。據審訂者推測，這可能屬於本書第二作者馬齊里洛的續貂之作，建議讀者瀏覽即可。至於哪些個案屬於杜拉克的原著，又有哪幾篇個案屬於馬齊里洛之作，讀者應不難分辨。這也是閱讀本書的樂趣之一！

## 精彩個案介紹

正如前文所述，本書的個案令人驚嘆和引人入勝之處不勝枚舉，足見杜拉克涉獵組織議題的廣度與深度。讀者若是有機會可以長期持續地以讀書會、研討會或工作坊的方式進行討論與交流，相信個人的學習與成長必然是指日可待的。在此介紹本書兩個精彩個案以饗讀

者。

在第三篇「組織的績效」(business performance)中的個案 3「什麼是一家成長型公司」(What Is a Growth Company)裡，作者以一個集團企業在購併一家連鎖麵包店（家族企業）之後，旗下這個新成員的經營現況與投資決策困境，引導讀者思考「成長的本質究竟是什麼」。在這個個案裡面，我們必須面對以下的議題：集團企業在考慮總體策略(corporate strategy)或投資組合的投資報酬率時，各子公司應如何以其「事業策略」(business strategy)來支援集團的投資與成長？相對於其他的事業單位，一個集團是否可以接受一個事業單位的投資報酬率不如預期，甚至處於長期低於其他事業單位的情形？投資決策若總是以投資報酬率做為最主要的判準，又將出現何種迷思？為何有些投資者或經營者甘心總是在低投資報酬的行業中討生活？一個事業單位如何長期處於不具吸引力的產業中而不受到集團的檢討或遺棄？一個家族事業的負責人轉變身分成為專業經理人時，他對原事業單位的期待又將產生何種變化？為什麼會產生這種變化？而這種轉變合理嗎？我們可以接受一個利潤不足以打平資金成本，且無法募得必要的資金以達到經營效率的事業嗎？如果不能接受的話，又該怎麼辦？所以，杜拉克問道：什麼才是一家成長型的公司？

另外，在第四篇中特別值得推薦的是個案 21「你究竟是『我們』還是『他們』」(Are You One of “Us” or One of “Them”)。這個個案遠遠超越了傳統管理學討論的識見與洞察，它由實際的工作出發，提及了工作者內在的心理需求，再由組織的角度思考個體職涯發展的課題，及其應然面與實然面的困境，還有在社會學與社會心理學層面不得不一而足的處方。個案敘述了一個藍領技工努力上進，也積極的進修，希冀在技能上登峰造極之外，也能在學理基礎及實力上提升造詣。但是，在他努力完成學業之後，原來的公司卻沒有辦法提升他為管理人

員、原來的同事慢慢地疏遠他，管理階層也無法欣然接受他成為彼此的一員，最後逼得他只得離開原組織，尋求生涯路徑的切換，甚至必須搬離原本的社區、一切重頭開始。顯然，人類社會普遍存在了階級與階級意識，人們會透過各種機制來鞏固階級的界線，一旦有了認同，又很難拋卻自己對較低階層族群的定見，因而形成了個案中所提及的「他們」和「我們」這個界線。這條鴻溝你是否熟悉？它可以被跨越或克服嗎？如果可以，怎麼移除？怎麼填補？如果不行，又當如何安身立命？您覺得這是一個管理課題嗎？

## 本書適合閱讀對象及使用方法

《杜拉克管理個案全集》相當適合準備投身組織世界的準新鮮人、MBA、EMBA與有志在職場中從事自我更新與終身學習的社會賢達來閱讀。

近年來，國內雖然普設大學，學習風氣卻似乎並未隨之提升；縱使也有為數不少的青年學子在求學期間已有許多工讀、兼職的經驗，但是為何在畢業之後投入職場卻常有適應不良的現象？審訂者認為，此現象與年輕朋友們先前的經驗並沒有真正地融入組織、瞭解組織有關。因此，如何及早為投身組織而做準備應該是每一位莘莘學子必須面對的課題。而本書正好提供了一個縮短個人與職場距離的機會，可使青澀的大學畢業生能夠順利地轉型為快樂的上班族。職是之故，準備進入職場工作的準社會新鮮人應該相當適合來閱讀本書。

MBA 為強調理論與實務結合的專業學位，但是，學術的分工與要求則讓這個學位漸漸有了「MS化」的傾向。因此，為了回歸MBA學位創立的初衷，如何在課程設計與安排當中增加「整合性的課程」和「問題導向的教學方法」已然成為全世界商管學院努力的方向；特

別是在台灣，許多優秀的準 MBA 們並沒有工作經驗，對於真實組織的樣貌與生態並不是很有概念，僅習於吸收各學門的分科知識然後應付所修學分的紙筆測驗，但卻缺乏統整不同學科的知識來建構自己的知識系統，以及面對問題從事系統性思考的能耐。目前有許多熱心的老師不斷地在推廣並實施個案教學，雖然此舉滿足了問題導向教學法的需求，但是，老師的教學似乎還是只針對某個學科，甚或是某個章節而已。所以，整合性的教材與個案就更形重要了。而《杜拉克管理個案全集》的出版，應該可以做為 MBA 們認識組織運作，以及問題分析與解決之整合性課程的教材。

相對於 MBA，EMBA 的學習起點和需求可就全然不同了。EMBA 是既瞭解組織又是職場贏家的族群，他們是有經驗、有能力又有自信的社會菁英，所以，如何才能「教」好這群天之驕子呢？如何才能讓他們欣然接受學校的教育呢？這應該是許多教授們苦惱的問題，因此，教學方法的設計與教材的選擇上必須謹慎為之。在課程形式與教材擇定的考量上，首先吾人必須顧及 EMBA 的學生皆位居組織的高階管理層級，對問題絕大多數都有一定的見解，而且自成一格；此時，若是以單向式講授的教學法來推行課程，並不容易成功。由於這個族群喜歡發表意見與看法，所以，教授們應該因勢利導提高討論課的比重，且退居至「引導者」(facilitator)或是「主持人」(moderator)的角色，使學員們互相欣賞、平等交流、彼此學習，因此，個案研討便成為相當適合 EMBA 學生的教學平台了。只不過，許多教授們也都有以下的經驗：這個族群除了具有上述種種優點之外，也普遍存在一個問題——EMBA 的學生都太忙了——因此，若總是以英文的長個案來進行教學，有可能適得其反。本書的特色之一即為所有的個案均是 10 分鐘可以讀完，但是，又容許一讀再讀、反覆咀嚼，這樣的特色為沒有時間閱讀動輒二、三十頁的長篇英文個案的學習者提供了學習和討論

的參與動機。

真正的學習常常是離開學校之後才開始的。環境的變動不羈、經濟景氣的暴起暴落、組織的分分合合，常常讓我們面臨極大的工作壓力；在眼見的未來，是工作的負荷只會愈來愈重的時代，職場的工作者似乎也只有不斷地提升自己的能力，才能有效地緩解日益增加的工作壓力。其實大家都知道唯有終身學習才能應付職場的挑戰與未來，但是，該學些什麼？又該怎麼學？如果終身學習是提升職場競爭力的關鍵，那麼如何學得快又學得好應是提升競爭力的當務之急。換言之，決定未來誰是贏家的主因是「學習的能力」，因此，「培養學習能力」正是職場工作者應該要念茲在茲的學習目標。

筆者之一有幸師事台灣個案教學法先驅——政治大學司徒達賢教授，並自 2003 年開始將個案教學法推廣到成人教育與企業人力資源發展這兩個領域，所以，深知個案教學法對有心終身學習的職場工作者的意義與功效；2008 年金融海嘯期間，全球企業哀鴻遍野，許多 MBA 求職無門，也引發了將個案研討工作坊向下扎根的心願。在這 10 年之間，每年工作坊有為期半年的討論（每週日晚上約四小時），這對已經在職場中的上班族而言，可以說是一場天人交戰和意志力的考驗，若是沒有高昂的動機與堅定的價值觀，斷難維繫參與的行動。三年多來，筆者也以義工的身分與優秀的 MBA 在全台（主要在台大、政大、師大、中山、成大、中正、淡江、銘傳與東吳等校）進行了 35 場的頭腦體操，教學相長收穫頗豐。以審訂者兩人開始推動個案討論工作坊以來的觀察來說，畢業後能夠持續地充實自己、自我更新的職場工作者相當的難能可貴。由於職場工作者的責任繁重、關心領域多元、挑戰與誘惑也都可能會是迴避學習的理由。所以，如何讓自己可以持續地徜徉在學習環境之中的好方法是團體的壓力與約束，因為單靠一己之力，是敵不過身處慾望城市的誘惑的。套個時間管理的觀念來說

吧！畢竟學習這檔事是「不緊急」（今天不做不會怎樣）的任務，但卻是「不緊急但重要」（今天不做明天會後悔）的策略性課題；所以，有一個學習社群來督促自己學習上進是有其必要的，如果要等到公司持續地辦個案研討的教育訓練，真的是有些可遇不可求。建議大家組個「個案研討工作坊」，從尊重他人、主動傾聽學起，這不就是台灣社會最缺乏的人文元素嗎？且讓杜拉克先生跟您做朋友吧！

基本上，本書的個案大致上是配合杜拉克的經典名著《管理學：使命、實務與責任》一書而來的。因此，工作坊可以用本個案集做為討論的素材，然後配合閱讀《管理學：使命、實務與責任》——想要成為管理者的必讀書籍——做為終身學習的基礎教材。工作坊的運作可以先討論個案，再閱讀《管理學：使命、實務與責任》一書中相關的章節；亦可反其道而行，先閱讀《管理學：使命、實務與責任》，再討論個案。兩者看似不同，但是，只要能將知識與思考做有機的融合，便能成功地建構自己的知識體系。

還需要特別提及的是，讀書會的導讀與主持相對容易，個案帶領者的訓練則須經年累月的修練。倘若讀者有興趣參與並推廣個案研討工作坊，不妨與我們聯繫，審訂者與翻譯群的夥伴都非常願意提供工作坊運作的經驗！希望在不久的將來，審訂者可以針對個案所需與相關的知識萃取杜拉克《管理學：使命、實務與責任》一書的精華，來協助讀者更有效地補充討論個案的知識，並集結我們討論杜拉克個案的成果——《杜拉克管理個案解析》——提供給有興趣自學的先進們參考指教。

這本個案集問世實屬不易，除了杜拉克先生的學識淵博，涉獵組織範圍廣泛，造成翻譯、審訂工作的難度之外，其實還有市場的考慮。由於個案本身只是個問題而沒有標準答案，也不太可能提供解答，因此，市場上的個案集大多乏人問津（誰會買一堆待解的謎題回

家折磨自己)，再加上台灣對於智慧財產權的保護相對不足，複製、盜印個案成為司空見慣的常態，更讓出版社望之卻步。因此，本書的出版除了要謝謝翻譯小組的辛勞之外，更要感恩智勝出版社萬總經理與陳副總對文化事業的熱情，慷慨允諾出版這本個案集，讓台灣讀者有機會典藏杜拉克的經典之作——杜拉克唯一的一本管理個案集——並在杜拉克先生的帶領下加入終身學習的行列。最後且以余秋雨先生的話共勉之：「讀書的目的無他，只是為了擺脫平庸；人類歷史的洪流中，平庸的隊伍陣容浩大……。」

何明城 晏介中

台灣台北 美國聖路易

