

[🏠 首頁](#) / [書籍](#) / 打造全新的組織社會

貨幣

# 打造全新的組織社會

The New Society of Organizations

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

精讀杜拉克 | 2017/11/28

瀏覽人數：2062



精讀杜拉克

[看更多書籍文章](#)  
[畢生寫作三十餘本](#)

彼得·杜拉克 ( 1909 ~ 2005年 ) 管理學者、作家，畢生寫作三十餘本書，譯成三十餘國文字，他曾為本刊英文版撰寫35篇文章。杜拉克出生於維也納，晚年定居加州，曾任教加州的克萊蒙特大學 ( Claremont Graduate University ) 三十餘年，該校特別為他設立杜拉克管理學院 ( Peter F. Drucker Graduate School of Management ) 。

西

方歷史中，每隔幾百年就會發生一次劇變。在數十年間，社會徹底重新調整一次，包括：世界觀、基本價值觀、社會與政治結構、藝術與主要機構。五十年後，將會是一個新的世界。出生在那個世界的人，可能根本無法想像祖父母生活的世界，以及父母出生的年代。

我們的年代正處於這樣的轉型期。只不過，這一次轉型並不限於西方社會與西方歷史。其實，這次的根本改變之一，就是不再有「西方」歷史或「西方」文明，現在只有世界歷史與世界文明。

這次轉型究竟是始於第一個非西方國家，日本，崛起成為強大的經濟力量，還是始於第一部電腦（也就是始於資訊），目前仍有爭議。我自己的答案，可能是美國軍人權利法案（GI Bill of Rights），該法案讓每一位從第二次世界大戰的戰場上回來的美國士兵，都有錢上大學，若是在那之前三十年，也就是第一次世界大戰結束時，這種做法根本毫無意義。美國軍人權利法案及美國退伍軍人對這個法案的熱烈迴響，都說明知識型社會的來臨。

在這樣的社會，知識是個人與整體經濟的主要資源。土地、勞動力、資本，這些經濟學家的傳統生產要素（factor of production）並未消失，但退居次要。只要具備專門知識，就可以取得這些傳統的生產要素，而且很容易取得。但專門知識本身未生產任何東西，必須把知識整合在工作中，知識才有生產力。因此，知識型社會也是由組織構成的社會：每個組織的目的與功能，無論是營利或非營利的組織，都是要把專門知識整合進一項共同任務。

如果歷史可以提供任何線索，這次轉型應該會到2010或2020年才完成。因此，試圖預見這個發展中世界的任何細節，都是危險的。但我相信，我們已能以相當高的準確性，來看出將會出現哪些新問題，或是何處會產生重大議題。

尤其我們已知組織社會面對的核心緊張關係與議題：社區對穩定的需求，與組織不想要穩定的需求，這兩種需求之間的緊張關係；個人與組織的關係，以及對彼此的責任；組織對自主性的需求，與全體共同利益 ( Common Good ) 當中牽涉到的社會利益，兩者之間產生的緊張關係；外界日益要求組織應負起社會責任；有專門知識的專家，與團隊績效之間產生的緊張關係。上述一切都是未來數年的核心問題，對已開發國家來說更是如此。這些問題無法透過宣言、哲學或立法來解決，必須在產生這些問題的地點解決，也就是在個別組織裡，或在經理人的辦公室裡解決。

### 知識有效期

社會、社區與家庭都是保守的機構，它們設法維持穩定，避免改變，或至少延緩改變。然而，現代組織卻是破壞穩定者 ( destabilizer )。它們必須為了創新而建立組織，而創新，正如偉大的奧地利裔美籍經濟學家熊彼德 ( Joseph Schumpeter ) 所說的，是「創造性破壞」 ( creative destruction )。而且，組織的架構方式，必須是要持續揚棄已建立的、習慣的、熟悉的、安心的一切，無論那是產品、服務或流程，還是一組技能、人際與社會關係，或是組織本身。簡單來說，組織的建構必須是為了持續改變。組織的功能是讓知識發揮作用，無論是應用在工具、產品、流程、工作的設計，或是知識本身。知識的性質就是：知識變化快速，而且今日的定論，將變成明日的謬論。

技能的改變緩慢而不頻繁。如果古希臘的石匠到了現代，並在一個石匠的庭院裡工作，唯一的重大改變，可能是他受託要刻在墓碑上的東西。他使用的工具是一樣的，只是現在把手上有電池。歷史上，當了五到七年學徒之後習得一技之長的工匠，在18或19歲之前，其實已經學會他一輩子可能需要使用的一切技能。但在組織社會中，我們可以很有把握地認為，每個擁有任何知識的人，都必須每隔四年或五年便取得新知識，否則那些知識會過時。

這是非常重要的，因為對一套知識影響最大的變化，通常並非來自那些知識所屬的領域。在古騰堡（Gutenberg）第一次使用活字印刷來印聖經之後，印刷工藝四百年來基本上沒有太大變化，直到蒸汽引擎出現。鐵路面臨的最大挑戰，並非來自鐵路的改變，而是來自汽車、卡車與飛機。今天的製藥業，深受遺傳學與微生物學影響而產生重大變化，但四十年前，這些學科卻很少有生物學家聽過。

創造新知識、讓舊知識過時的，並不只有科學與技術，社會創新也同等重要，而且常常比科學創新更重要。其實，商業銀行這個19世紀最輝煌的機構，目前遭逢的全球危機，並不是電腦或任何其他技術變化造成的。而是因為非銀行界人士發現，一項存在已久、目前極不受注意的金融工具，商業本票，可用於企業融資，因而取代銀行壟斷了兩百年、且是主要收入來源的業務：商業貸款。最大的改變，可能是過去四十年間，目標明確的創新，包括技術和社會的創新，已成為有組織的學科，可以被傳授與學習。

許多人仍以為，以知識為基礎的急遽改變只限於商業，但其實並非如此。二次世界大戰結束後的五十年間，沒有任何組織的改變比得上美國軍方。制服依舊，軍階如昔，但武器早已完全改變，就像1991年波斯灣戰爭（Gulf War）戲劇性地展示的。而軍事準則與概念的改變更激烈，軍隊組織架構、指揮架構、關係與責任，也是如此。

同樣地，我們可以相當有把握地預測，未來五十年裡，學校與大學的變化將較過去三百年間的變化更劇烈；它們是在三百年前改變成目前的形式，那次是以印刷書籍為核心來重組的。促成未來五十年變化的部分力量，會是新技術，像是電腦、影音，以及衛星電視與廣播；另一部分促成力量，是知識型社會的需求，在這個社會中，知識工作者一輩子都必須進行組織化的學習；還有一部分促成力量，是關於人類如何學習的新理論。

管理變革

對經理人來說，知識的動態發展，指向一個明確的要務：每個組織都必須把變革管理納入組織架構中。

一方面來說，這表示每個組織都必須準備好，放棄它目前做的每件事。經理人必須每隔幾年就針對每項流程、產品、程序、政策，提出下列問題：「如果過去沒有如此做，根據目前所知，我們是否還會這樣做？」若答案是否定的，組織必須繼續問：「那我們現在該做什麼？」答案必須是組織要做的事情，而不只是說：「我們來研究一下。」其實，組織愈來愈需要計畫如何放棄，而非設法延長成功產品、政策或實務的生命；而到目前為止，只有少數日本大企業勇敢面對這個情況。

另一方面，每個組織必須致力創造新事物。具體來說，每個管理階層應採取三項系統性的實務做法：第一，是持續改進組織做的每件事，日本人把這個流程稱為「改善」（kaizen）。歷史上每位藝術家都實踐「改善」，或是持續有系統地自我改善。但目前為止，只有日本人把改善融入日常生活與企業的工作當中，或許是因為他們的禪宗傳統（雖然未納入他們異常抗拒改變的大學中）。改善的目標，是改進產品或服務，好讓它在二到三年內變得完全不同。

第二，每個組織都必須學習善用知識，換句話說，是要從自己的成功中，發展出下一代的應用。同樣地，到目前為止仍是日本企業在這方面做得最出色，最佳範例是消費性電子廠商根據美國發明的錄音機，成功開發一個又一個新產品。而善用自己的成功，也是快速成長的美國基督教會的強項之一。

最後，每個組織必須學會以系統化方式創新，而創新現在已可以接受整理安排，也必須被整理安排。當然，接下來就回到放棄，整個流程重新開始。如果不這麼做，知識型組織將很快發現自己已過時，失去績效能力，也沒有能力吸引、留住組織績效所仰賴的高技能與高知識人才。

建構組織以進行變革，也需要高度分權，因為組織結構必須讓決策加快速度。這些決策必須以「接近」為基礎：接近績效、接近市場、接近技術，以及接近在社會、環境、人口統計與知識裡的所有變化；若能看到和善用那些知識，就可提供創新的機會。

然而，所有一切都顯示，後資本主義社會的組織必須不斷地顛覆、瓦解、動搖社區。它們必須改變對技能與知識的需求：正當所有技術大學都準備好要教物理時，組織卻需要遺傳學家。正當所有銀行員都精通信用分析時，他們卻必須成為投資顧問。但企業必須要能不受限地關廠，即使當地的就業都仰賴這間工廠；或是能不受限制地起用25歲、懂電腦模擬的鬼才，來取代頭髮斑白、學習工藝多年的模型製作專家。

同樣地，醫院必須能把接生嬰兒的工作，移交給獨立的接生中心，因為婦產科知識與技術都已改變。而且，當醫學知識、技術與實務的改變，讓一家病床數少於兩百床的醫院變得不符經濟效益，也沒有能力提供一流的照護，就必須讓我們能夠關閉整家醫院。對一家醫院、一所學校，或是任何社區組織來說，如果人口統計、技術或知識的改變，設定了績效的新條件，我們若要解除它的社會功能，就必須能夠關閉它，無論它與當地社區的淵源多深，或是多受愛戴。

但上述的每一項改變，都會擾亂社區、瓦解社區，並讓它無法繼續。每個改變都是「不公平的」，每個改變都會造成動盪不安。

## 任務決定組織

同樣會造成擾亂的，是組織生命的另一項事實：現代組織必須在社區中，但又不屬於社區。組織成員生活在一個特定的地方、說著當地語言、把小孩送到當地的學校、在那裡投票、繳稅，感覺就像家一樣自在。但是，組織不能讓自己沉浸在社區中，也不能讓自己附屬於社區。組織的「文化」必須超越社區。

決定組織文化的，是工作任務的性質，而不是執行任務時所在的社區。美國公務員雖然完全反對共產主義，卻能立即了解中國同事告訴他的北京官僚現象。但若這位公務員參加當地雜貨連鎖店經理人召開的隔週促銷計畫討論會，即使他仍身在華府，也將一頭霧水。

組織若要執行任務，必須與同類型的其他機構，以同樣的方式組織與管理。舉例來說，我們聽過許多有關日本與美國企業之間管理上的差異，但一家大型日本公司的功能，與一家大型美國企業相去不遠，而兩者的功能，也與一家大型德國或英國公司類似。同樣地，置身在醫院裡的人，無論這家醫院位於何處，都不會懷疑自己所在的地方不是醫院。相同的情況，也出現在學校與大學、工會與研究實驗室、博物館與歌劇院、天文台與大型農場。

此外，每個組織都會依照自己的任務制定價值體系。對全世界每一家醫院來說，醫療是最大的善舉；對全世界的學校來說，學習是最大的善舉；對全世界的企業來說，生產與運送產品和服務是最大的善舉。要促成組織表現出高水準，就必須讓所有成員相信，它現在做的事情是對社區與社會的貢獻，也是其他所有人賴以生存的貢獻。

因此，在組織的文化裡，組織一定要超越社區。若組織的文化與社區的價值觀衝突，組織文化必須優先，否則無法貢獻社會。古諺語說：「知識無涯」

( knowledge knows no boundaries )。從第一所大學在750多年前建立以來，至今不斷有「市民與學者」( town and gown ) 的衝突。但這類衝突，是組織社會與生俱來的；這類衝突介於組織為了運作而需要的自主性，以及社區的主張之間，介於組織的價值觀與社區價值觀之間，介於組織面臨的決策與社區利益之間。

擴大社會責任

社會責任也是組織社會與生俱來的。現代組織擁有、也必須擁有社會力量，而且要很多。它們需要力量來做出有關人的決定：雇用誰、解雇誰、升遷誰。它需要力量來建立規範與準則，以創造成果：比方說，工作與任務的指派、工時的建立。它需要力量，來決定哪家工廠建立在哪個地點，以及要關閉哪家工廠。它需要力量來訂定價格等。

而非營利組織擁有最大的社會力量，遠比營利機構多。歷史上很少有組織擁有今天大學的權力，拒絕承認一位學生或拒絕頒發證書，相當於把他隔絕於就業與機會之外。同樣地，美國醫院否決醫生「住院特許權」( admitting privilege ) 的權力，相當於讓醫生無法執業。工會有權決定哪些人可以成為學徒，或者掌控哪些人可以進入只雇用工會成員的「封閉型企業」( closed shop )，這讓工會擁有龐大的社會力量。

組織的力量受到政治力量約束，必須遵循正當法律流程，並接受法庭審查。但組織的力量應由個別組織執行，而不是政治權威機構。正因如此，後資本主義社會才會大量談論組織的社會責任。

美國經濟學家、諾貝爾經濟獎得主密爾頓·傅利曼 ( Milton Friedman ) 認為，企業只有一種責任，那就是經濟績效。但爭論這一點是徒勞無功的。經濟績效是企業的首要責任。一家企業若無法做到至少損益兩平，是不負責任的，是在浪費社會資源。經濟績效是基礎，缺乏這項基礎，企業無法履行其他責任，無法成為好雇主、好公民、好鄰居。但經濟績效不是企業的唯一責任，就像教育績效並非學校的唯一責任、醫療保健非醫院的唯一責任。

除非權力透過責任來平衡，否則就會成了暴政。此外，若沒有責任，權力一定會衰敗至無法有所表現，但企業必須有績效。因此，負起社會責任的組織並不會消失，而會擴大。



幸運的是，我們也知道如何回答社會責任的問題，即使只是簡略的大概答案。每個組織必須對它對於員工、環境、顧客和它接觸的所有人事物所產生的影響，負起完全責任。這就是它的社會責任。但我們也知道，社會逐漸期盼一些主要組織，無論是營利或非營利組織，能解決重大社會弊病。但我們也得特別注意，善意的出發點未必都能符合社會責任。組織如果接受、甚至尋求履行一些責任，而那些責任會妨礙它執行主要任務和使命，或是採取一些它根本沒有能力進行的行動，都是不負責任的。

## 找出共同使命

組織已成為日常用語。當某人說「在我們的組織中，每件事都應該以顧客為核心來進行」，或是說「在這個組織中，他們從未忘記犯過的錯誤」，每個人聽了這些話都會點頭。但在已開發國家，大部分、甚至所有的社會任務，都是在各種組織中、由各種組織來執行。其實，無論在美國或任何其他地方，在二次世界大戰之前，都沒有人談到「組織」。《簡明牛津辭典》在1950年的版本中，甚至根本沒有列出這個詞彙目前的這個定義。直到二次世界大戰後管理學興起，也就是我所謂的「管理革命」，才讓大家看清楚組織與社會中其他機構不同。

組織與「社區」、「社會」或「家庭」不同，組織是為了特殊目的而設計，而且有專門著重的領域。界定社區與社會的，是把成員凝聚在一起的「黏著劑」，可能是語言、文化、歷史或地區。但界定組織的是任務。交響樂團並不試圖治病，而是演奏音樂。醫院負責治療病人，卻不會嘗試演奏貝多芬的曲子。

的確，組織只有專注在單一任務時，最有成效。多面向發展會摧毀組織的績效表現能力，無論這個組織是企業、工會、學校、醫院、社區服務或宗教場所。社會與社區必須是多面向的，因為他們是環境。而組織是工具，與其他工具一樣，愈專業，愈能有效執行既定任務。

現代組織由專家組成，每個人都有範圍狹窄的專業領域，因此，使命必須非常清楚。組織必須專心一意，否則成員會感到困惑。他們會遵循自己的專業，而不是把專業應用到那項共同任務上。成員會各自以自己的專業來定義「結果」，並把自己的價值觀加在組織上。只有專注的共同使命，才能讓組織凝聚在一起，並具備生產力。若沒有這樣的使命，組織很快會喪失可信度，並隨之喪失吸引所需人才的能力。

經理人很容易忘記一點：加入組織一定是自願的。當然，實際上可能沒有太多選擇。但即使加入組織幾乎是強迫性的（過去幾百年在歐洲國家天主教會的情況就是如此，幾乎所有人都加入，只除了少數猶太人與吉普賽人），自願選擇的假象依然被小心地維持：嬰兒受洗時，教父發誓孩子自願成為教徒。

同樣地，離開組織可能也很困難，例如黑手黨、日本大公司，或是耶穌會（Jesuit order）。但並非絕不可能。當組織愈來愈成為知識工作者的組織，就愈容易離開組織，轉移到其他地方。因此，組織一直在爭取最根本的資源：具備資格及知識的人才。

## 知識工作者 vs. 組織

現在，所有組織總是說「人是我們最大的資產」，卻少有組織真正實踐這個主張，更不用說真心相信了。雖然未必是有意的，但大部分組織依然相信19世紀的雇主相信的：員工需要我們的程度，遠勝過我們需要他們。但其實，組織必須像行銷產品與服務一樣，推銷加入它們取得成員的身分，甚至更努力推銷。它們必須吸引人才、留住人才、表揚和獎勵人才、激勵人才、服務與滿足人才。

知識工作者與組織之間的關係，是一種嶄新的特殊現象，我們至今仍找不到適當的詞彙來形容。舉例來說，根據定義，員工是因為工作而得到報酬的人，但美國最大單一群體的「員工」，包括了數百萬名男性與女性，他們每週為某些非營利機構工作幾個小時，但不領取薪資。他們顯然是「職員」，也自認是職員，只不

過是沒有薪水的志工。同樣地，許多人做著員工的工作，卻未在法律上受雇於人，因為他們不為別人工作。這些人（其中許多人、甚至可能是所有人，都是受過教育的專業人士），在五十或六十年前我們會稱他們是「獨立工作者」（independent），但現在我們稱他們為「自雇者」（self-employed）。

這些差異（幾乎所有語言都有這種差異），提醒我們為何新情況總是需要新名詞。但在這樣的名詞出現之前，後資本主義社會中對員工的最佳定義可能是：人們的貢獻能力，取決於能否進入組織。

對於那些做著次要或地位較低工作的員工（像是超市的銷售員、醫院的清潔女工、貨車司機），這個新定義的影響很小。從實用性目的角度來看，他們的職位與過去的工資勞動者並沒有太大不同；那些工資勞動者就是過去的「工人」，也就是他們目前工作的前身。其實，這正是現代社會面臨的主要社會問題之一。

但組織與知識工作者之間的關係截然不同（知識工作者至少占有所有員工的三分之一，甚至五分之二）；組織與志工之間的關係，也是截然不同。他們能工作，是因為有一個組織，因此他們並不獨立，也要仰賴別人。但在同時，他們擁有「生產方法」（means of production），也就是他們的知識。從這個觀點，他們是獨立的，而具備高度移動性。

知識工作者依然需要生產工具。其實，對於知識員工的工具所進行的資本投資，可能已超過以往投資於製造員工工具的資本。（舉社會投資為例，投資知識工作者教育的金額，是投資體力勞工者教育的好幾倍。）但除非知識工作者發揮自身擁有、且別人搶不走的知識，否則這樣的資本投資並不具生產力。工廠裡的機器操作員，按照接到的指令來做事。機器不但決定做什麼，也決定要如何做。知識員工可能需要機器，也許是電腦、超音波分析儀，或是望遠鏡。但機器不會告訴知識工作者要做什麼，更不用說怎麼做。若沒有屬於知識工作者的這些知識，整個機器將毫無生產力。

此外，機器操作員就像過去所有的工人一樣，能被指揮該做什麼、怎麼做，以及多快完成。但別人很難有效監督指導知識工作者。除非他們比組織中其他人更了解自己的專長，否則基本上他們是毫無用處的。行銷經理或許可以告訴市場研究人員，公司需要哪些有關新產品設計的資訊，以及新產品應該定位在哪個市場區隔。但是，告訴總裁公司需要什麼市場研究、該如何進行、研究結果的涵義，卻是市場研究人員的工作。

美國企業在1980年代歷經痛苦的組織再造，數千名、甚至可能有數十萬名知識員工失去工作。他們的公司被收購、合併、分拆或清算。但幾個月後，大部分人找到新工作，得以發揮他們的知識。這個轉換時期是痛苦的，而且其中一半人的薪資低於過去水準，工作本身可能也不如以往滿意。但被解雇的技術人員、專業人員與經理人發現，自己擁有「資產」，也就是知識，這表示他們擁有生產方法。其他人，也就是組織，擁有生產工具。因此，兩者彼此需要。

這個新關係的後果（也是現代社會的另一個新的緊張關係），就是已經無法再依賴薪資來維持忠誠度了。組織若要贏得知識員工的忠誠度，就必須向他們證明，它能提供他們發揮運用本身知識的大好機會。不久之前，我們還在談「勞動力」（labor），漸漸地，我們愈來愈常提到「人力資源」（human resource）。這樣的轉變提醒我們，現在主要是由個人，尤其是具備技能與知識的員工，決定他自己要如何貢獻組織，以及他的知識將會產生多大效益。

## 團隊的時代

現代組織都由知識專家組成，因此，必須是平等的人員組成的組織，是同事與工作伙伴（associate）的組織。沒有一種知識的等級高於另一種，判斷知識的標準，是看每一種知識對組織的共同任務有多少貢獻，而不是本質上就比較優秀或比較低劣。因此，現代組織不是上司與部屬的組織，它必須以團隊的方式來架構組織。

團隊只有三種形式。一種是像打網球雙打的團隊，這樣的團隊必須規模小，每位成員都要調整自己，以適應其他成員的個性、技能、強弱項。還有一種團隊是像足球那種團隊，每位球員有固定的位置；當整個隊伍一起移動（除了守門員），每個隊友都會維持相對的位置。最後一種團隊，是像美國的棒球隊或交響樂團，所有隊員都有固定位置。

在任何一個時間點，組織只能玩一種遊戲，只能運用一種團隊，來執行任何一項特定任務。要採用哪一種團隊，或是要參與哪一種遊戲，是組織生活中最冒險的決定。組織中很少有事情的艱難程度，會高於從某種類型團隊轉換成另一種類型。

傳統上，美國產業採用棒球隊類型的團隊，來產生新產品或新機型。研究單位完成工作之後，把成果交給工程單位，工程師完成任務之後，再交給製造單位，製造單位完成工作之後，移交給行銷單位。會計單位通常在製造過程中加入，人事單位則往往在有危機時才參與，而常常即使有危機也不加入。

後來，日本人把新產品開發團隊，重組成足球隊類型。在這樣的團隊中，每個功能各司其職，但他們從一開始就共同合作。我們可以說，他們是隨著任務移動，就像足球隊隨著球移動一樣。日本人花了至少15年學習如何做到這一點。不過，他們精通這個新概念之後，就把開發時間縮短三分之二。傳統上，推出一款新車需要五年，但豐田（Toyota）、日產（Nissan）與本田（Honda），現在只要18個月。這一點，加上他們的品質控制做法，讓日本汽車公司在美國與歐洲市場占盡優勢。

部分美國製造商一直很努力想根據日本模式，來調整本身的產品開發工作。舉例來說，福特汽車從1980年代早期便開始這麼做，十年之後，也就是1990年代早期，福特已獲得不錯的進展，但還不足以趕上日本公司。改變一個團隊，需要用到我們想像得到最困難的學習：忘掉所學（unlearn）。它要求你放棄辛苦學到

的技能、一生的習慣、深深珍惜的技能與專業價值觀，最後，恐怕也是最難的一點，要放棄舊有的、珍貴的人際關係。這表示要大家放棄自己一直視為「我們的社區」或「我們的家」的那個事物。

但組織若想要好好表現，就必須組織成一個團隊。當現代組織首度出現在19世紀末期，當時唯一的模式就是軍隊。普魯士軍隊是1870年代令人驚嘆的組織，就像亨利·福特的生產線，是1920年代令人驚嘆的組織一樣。在1870年代的軍隊裡，每個成員都做大致一樣的事情，其中擁有知識的人數少得可憐。軍隊是依「命令與控制」方式組織的，而大多數其他機構和企業都仿照軍隊的模式。現在情況已快速變化。隨著愈來愈多組織變成以資訊為基礎，它們其實正在把自己轉變成足球隊或網球隊形態，也就是轉變成以責任為基礎的組織，其中每個成員都必須是負責任的決策者。換句話說，所有成員都必須把自己視為「決策主管」（executive）。

即使如此，組織仍該被管理。管理可能是斷斷續續而草率的，就像美國一所郊區學校的親師會。管理也可能是一大群人從事的全職、繁重的工作，就像在軍隊、企業、工會和大學裡。無論是哪一種，都需要有人做決定，否則便會一事無成。另外，也需要有人為組織的使命、精神、績效、結果負責。社會、社區和家庭可能有「領導人」，但只有組織有「管理階層」。雖然這些管理者必須擁有相當的權力，但它在現代組織中的任務，並非指揮命令，而是啟發。

## 多重社會

組織構成的社會是史無前例的。它在績效能力上史無前例，一方面是因為組成社會的每一個組織，都是高度專業化的工具，設計來執行某項特定任務，另一個原因，則是每個組織的基礎都是知識的整理安排與調度運用。它在結構上史無前

例，但在緊張關係與問題上，也是史無前例。前述這些問題並不見得都很嚴重。其實，有些問題我們已知如何解決；例如社會責任問題。但也有些領域，我們還沒有正確答案，有些甚至還沒有提出對的問題。

舉例來說，社區對持續性和穩定性的需求，與組織要成為創新者和破壞穩定者的需求，這兩者之間的緊張關係。另外，還有「學問淵博的人」( *literati* ) 與「經理人」之間的區分。兩者都是必要的：前者產生知識，後者應用知識，讓知識有生產力。但前者注重文字與觀念，後者則重視人、工作與績效。隨著知識愈來愈專門化，也就是從一門知識轉變成多門知識，於是開始出現一些威脅，危及組織社會的基礎，也就是知識基礎。而最大、最困難的挑戰，來自社會新的多元主義 ( *pluralism* ) 。

過去六百年以來，從來沒有一個社會擁有像我們現在一樣多的權力中心。中世紀其實就已經出現多元主義，社會是由數百個彼此競爭、具有自治權的權力中心組成：封建領主和騎士、豁免的主教轄區、自治的修道院、「自由」城市。在有些地方，像是奧地利的提洛邦 ( *Austrian Tyrol* )，甚至還有「自由農民」( *free peasant* )，除了君主不屬於任何人。此外，還有自治的手藝公會，以及跨國交易聯盟，像是漢薩同盟商人 ( *Hanseatic Merchants* ) 與佛羅倫斯的商業銀行家；收費與收稅員；擁有立法與課稅權力的當地「議會」；接受雇用的私人軍隊等，不一而足。

歐洲的現代歷史，日本也一樣，都是由一個中央權威來制伏了所有相互競爭的權力中心，這個中央權威起先稱為「國君」( *prince* ) 後來稱為「國家」( *state* )。到了19世紀中期，每個已開發國家都採取單一國制度，只有美國還是維持宗教與教育組織的深度多元化。其實，廢除多元主義，是近六百年的「進步」原因。

但正當國家的概念似乎已確定勝出時，第一個新組織卻崛起：大型企業（當然，在出現了「歷史終結論」的宣言之後，這樣的情況一定會發生）。從那時起，出現一個又一個新組織。而像大學之類的舊組織，在歐洲似乎早已安全地收歸中央政府控制，卻又再度開始擁有自主權。諷刺的是，20世紀的極權主義，尤其是共產主義，正在做挽救那個舊式進步信念的最後絕望掙扎；那個舊信念主張只有一個權力中心、一個組織，而不是由多個相互競爭的自主組織所代表的多元主義。

如我們所知，他們的嘗試失敗了。但中央集權的失敗，本身對解決多元社會衍伸的議題，並沒有任何幫助。為了說明，我們來看看許多人曾聽過，或更正確地說，曾聽錯過的一個故事。

查爾斯·威爾森（Charles E. Wilson）在一生當中，一直是美國一位知名優秀人士，他先擔任通用汽車總裁與執行長（當時通用是全球最大、最成功的製造商），接著，他在艾森豪總統（Eisenhower）任內擔任國防部長。大家今天如果還記得威爾森，卻可能是因為一句他沒有說過的話：「對通用汽車有利的事，就會對美國有利。」其實，威爾森在1953年美國國防部長同意權聽證會上說的是：「對美國有利的事，就對通用汽車有利。」

威爾森在他的餘生中，很努力要更正這項錯誤引用，卻沒有人願意聽。每個人都說：「即使他未曾說過，也一定這麼認為；其實，他應該就是這麼認為。」就像大家說的，組織的執行長，無論這個組織是企業、大學、醫院或美國童軍，執行長都必須相信，它的使命與任務就是社會上最重要的使命與任務，也是其他事情的基礎。如果不相信這一點，他們的組織會失去對自己的信念，喪失自信、自豪與績效能力。



多元化是已開發社會的特徵，並提供社會強大的力量，而多元化之所以能夠存在，是因為我們自工業革命之後，尤其是過去五十年間，發展出專門化、單一任務的組織。但這些組織之所以具備績效能力，是因為以下特色：每個組織都是自主而有專長領域的，只追求自己範圍狹窄的使命與願景、自己狹窄的價值觀，而不是考量到社會與社區。

因此，我們回到那個舊的、從未解決的多元社會問題：誰來照顧全體的共同利益？誰來定義共同利益？誰來平衡各個社會機構之間，各自獨立又互相衝突的目標與價值觀？誰來制定取捨的決策，而又是基於什麼基礎來做取捨？

中世紀封建制度之所以被單一國家取代，正是因為它無法回答這些問題。但是，單一主權國家現在又被新的多元主義取代，是功能的多元，而不是政治權力的多元，因為它既不能滿足社會的需求，也不能實踐社區的必要任務。歸根結柢，這才是我們應該從社會主義的失敗，以及從掌管一切、擁有絕對權力國家的失敗中，學到的最基本的教訓。我們現在面臨的挑戰，尤其對於像美國這樣的已開發、自由市場民主國家來說，是如何讓獨立自主、以知識為基礎組織的多元主義，既能貢獻經濟績效，也能促進政治與社會凝聚。

( 吳佩玲譯自 “The New Society of Organizations,” HBR, September-October 1992 )

---

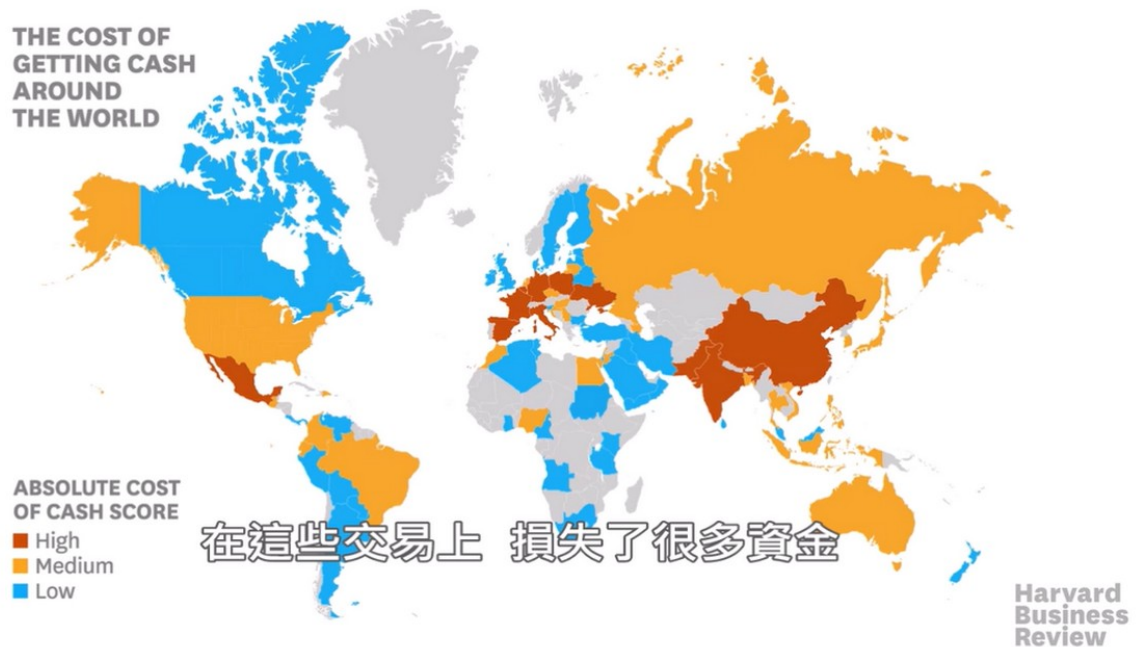
彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

---

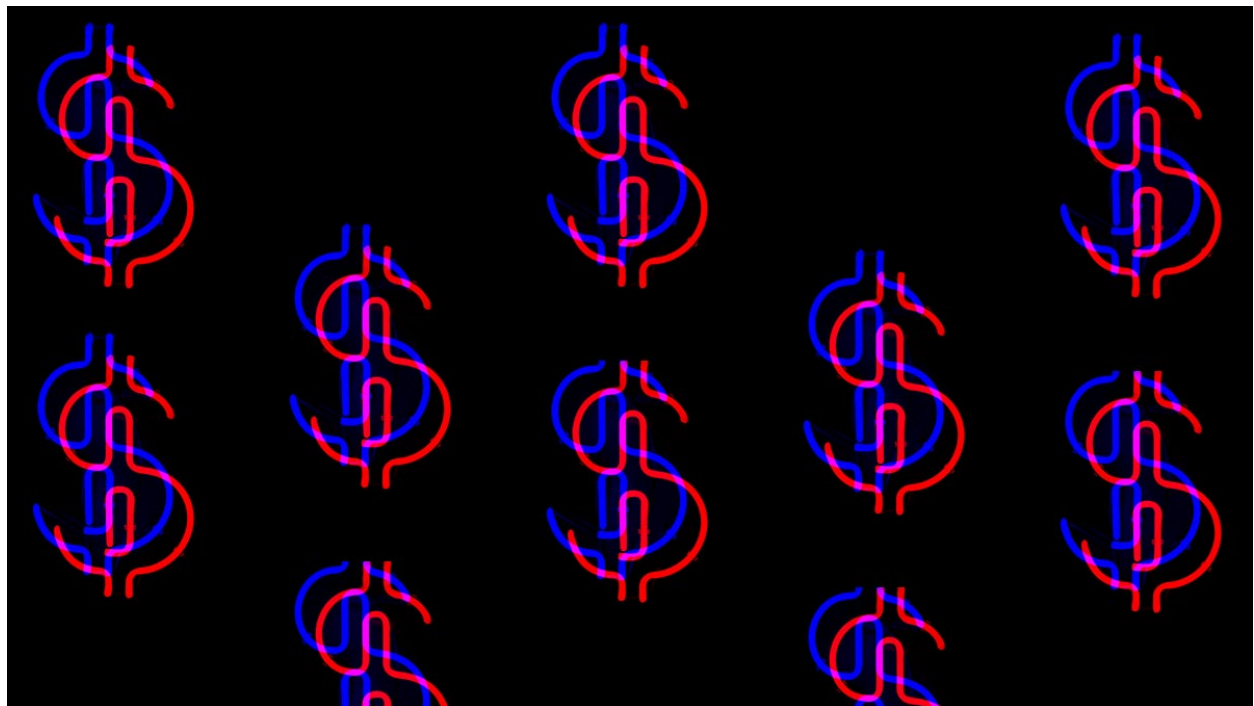
本篇文章主題 貨幣

⊕ 追蹤主題

## 延伸閱讀



不是所有國家都已準備好迎接無現金世界



區塊鏈應用超越金融交易



英國脫歐後，英國及歐美的政策制定者應如何因應

---