

管理員工

向非營利組織學管理

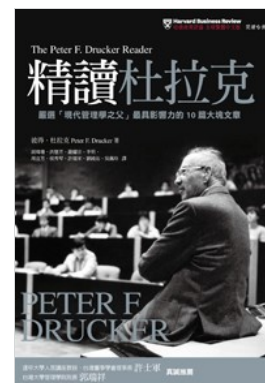
What Business Can Learn from Nonprofits

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

精讀杜拉克 | 2017/11/28

瀏覽人數：3001

本文出自



精讀杜拉克

看更多書籍文章
讀本書，譯成二十餘國

彼得·杜拉克 (1909 ~ 2005年) 管理學者、作家，畢生寫作三十餘本書，譯成二十餘國文字，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) 。

我們的非營利組織，像是女童軍、紅十字會 (Red Cross)、大型社區教會，已在美國的管理方面居於領導地位。它們在策略與董事會效能這兩個領域中，已經在實踐絕大多數美國企業只說不做的事情。而在最重要的領域，也就是知識工作者的動機和生產力，非營利組織是真正的先驅，制定的政策與實務，是企業將來必須學習的對象。

很少有人知道，目前非營利組織已是全美國最大的雇主。每兩個成年人中，就有一個擔任志工，

合計超過八千萬名志工，每人平均每週貢獻五個小時，給一個或數個非營利組織。這相當於一千萬個全職工作。如果志工有薪水，即使以最低工資來計算，總額也會達到1,500億美元左右，約占國民生產毛額 (GNP) 的5%。志工的工作變化快速。可以肯定的是，有很多志工的工作幾乎不需要技巧或判斷：一年中抽出一個週六下午，在鄰近社區為社區基金會 (Community Chest) 募款，陪小女孩挨家挨戶兜售女童軍餅乾，開車載老人家去看醫生。但也有愈來愈多志工成為「不支薪工作人員」，接下自己所屬非營利組織內的專業工作和管理工作。

當然，不是所有非營利組織都做得很好。有很多社區醫院都陷入困境。基督教會和猶太教的各種教派，無論是自由、保守、傳統、狂熱，或基本教義派，都在持續流失成員。的確，過去10或15年間，這個領域整體沒有擴張，無論是經通膨調整後的募款金額，或是志工人數，都沒有成長。然而，以非營利組織的生產力、工作範圍、對美國社會的貢獻來看，非營利部門在過去二十年間有大幅成長。

救世軍 (The Salvation Army) 是其中一個範例。在美國佛羅里達州，法院現在會假釋初次被判刑的民眾，交由救世軍監護，每年約有25,000人，他們多半是非常貧窮的黑人或西班牙裔青年。統計數據顯示，這些年輕男性和女性一旦進了監獄，大多數會成為慣犯。但救世軍能透過嚴格的工作計畫，矯正當中近八成的人，這些計畫主要是由志工負責執行。這些計畫的成本，遠低於把這些罪犯關進監獄的費用。

這個計畫和非營利組織其他許多有效做法背後的基礎，是致力於管理。二十年前，對參與非營利組織的人來說，管理是個汙穢的詞，因為它代表商業，而非營利組織引以為傲的，正是自己沒有受到商業主義的汙染，凌駕於獲利之類的汙穢想法。但目前，其中大多數人都已經知道，非營利組織比企業更需要管理，原因正是追求獲利並非他們的指導原則。當然，非營利組織仍致力「做善事」。但它們也理解，善意不能取代組織與領導、問責、績效與結果。這些都需要管理，而這一切始於組織的使命。

效法明確定義使命

一般來說，非營利組織的金錢意識遠高於營利組織。它們大部分時候都在討論與擔心資金，因為募款困難，而且他們的資金總是遠低於所需。但非營利組織的策略不是以金錢為基礎，也沒有把

金錢當成各項計畫的核心，這些都與很多企業高階主管的做法不同。某位知名的執行長，同時擔任營利與非營利組織的董事，他說：「我工作的企業，在做規畫時，一開始先考量財務報酬。非營利組織則從自身使命的表現著手。」

從組織的使命及使命要求的事項開始著手，也許可以是企業效法成功非營利組織的第一課。使命可讓組織聚焦在行動。使命可定義具體的策略，以實現重大目標。它創造出有紀律的組織。單靠使命，就足以預防組織（特別是大型企業）得到最常見的慢性病：把向來有限的資源，分散配置給「有趣」或看起來「有利可圖」的事情，而不是集中在非常少數幾個有生產力的做法。

最優秀的非營利組織會用心思考如何界定組織的使命。它們避免讓聲明裡只是充斥善意，而要聚焦在對組織成員（包括職員與志工）執行的工作中，有明確意義的目標。例如，救世軍的目標，是幫助被社會遺棄的人重返社會，包括酗酒者、罪犯、流浪漢等。女童軍是要讓年輕人成為自信、有能力、尊重自己也尊重別人的年輕女性。大自然保護協會（Nature Conservancy）致力保護動植物的多樣性。非營利組織思考的起點，是著眼於環境、社區、可能的「顧客」；不像美國企業傾向從組織內部或財務報酬著手。

柳溪社區教會（Willowcreek Community Church）位在美國伊利諾州南巴林頓（South Barrington），芝加哥市外，是美國最大的教會，擁有約13,000位教徒，1975年才正式成立。比爾·海波斯（Bill Hybels）在二十出頭時創辦這個教會。他會選擇這個社區，是因為這一區定期上教堂的人數相對較少，但其實當地人口成長快速且教堂林立。他挨家挨戶詢問：「為什麼你不上教堂？」然後，他設計的教會是要滿足潛在顧客的需求：例如，它在週三晚上提供完整的禮拜服務，因為很多職業父母要把週日的時間留給孩子。此外，海波斯繼續傾聽顧客心聲，並做出回應。他在布道時會進行現場錄音，並立刻重製，教徒離開教堂時就可以取走錄音帶，因為不斷有教徒向海波斯表示：「我在開車回家或上班途中必須要聽，這樣才能把福音融入我的生活。」但也有人告訴他：「布道總是告訴我要改變自己的生活，卻從來不曾告訴我該怎麼做。」所以，現在海波斯每次布道的最後，都提出具體的行動建議。

定義明確的使命，會不斷提醒大家必須察看組織外部，這不只是為了尋找「顧客」，也是為了衡量自己的成績。非營利組織中，始終會有一種讓人自滿於「立意良善」的傾向，這種傾向會讓人忍不住把善意當做成果。正因為如此，成功與表現優良的非營利組織，都已學會明確界定「結

果」應包含組織外的哪些變化，並把重點擺在那些變化上。

美國西南部一家大型連鎖天主教醫院的經驗，顯示明確的使命感和專注在成果，可以產生多大的效果。過去八年之間，美國聯邦醫療保險計畫（Medicare）的給付和住院時間大幅縮減，這家連鎖醫院的營收仍成長15%（因而成功達到損益兩平），同時大幅擴大服務，並提升病人照護與醫療標準。它能做到這點，是因為擔任該醫院執行長的修女知道，她和她員工的使命，是提供民眾醫療照護，特別是窮人，而不是管理醫院。

因此，當十年前基於醫療因素而非經濟因素，使得醫療服務開始離開醫院，這家連鎖醫院沒有對抗這股趨勢，而是大力推動這股趨勢。它設立當日門診手術中心、復健中心、X射線與實驗室網路、健康維護組織（HMO）等。這家連鎖醫院的座右銘是：「只要合乎病患的利益，我們就必須提倡；我們的職責，是讓它產生效果。」矛盾的是，這個政策讓這個體系旗下各家醫院門庭若市；廣受歡迎的獨立院所，成為穩定的轉診病人來源。

當然，這樣的做法與成功日本企業的行銷策略沒有太大不同，但很不同於大多數西方企業思考與運作的方式。差別在於，那些天主教修女與日本人，是從使命開始著手，而不是從自己的獎勵著手，而且著眼於自己必須對組織外的市場產生什麼結果，才有資格獲得獎賞。

最後，明確定義的使命可培育創新想法，並讓其他人了解為什麼必須執行這些想法，無論它有多麼違反傳統。例如「小雛菊童軍」計畫，美國女童軍總會在幾年前推出這項小小女童軍計畫，對象是五歲女童。75年來，國小一年級一直是加入幼女童軍的最低年齡限制，很多女童軍分會希望維持這個規定。然而，另外有些女童軍分會檢視了人口統計數據，發現職業婦女人數持續增加，產生了「鑰匙兒童」現象。他們也檢視了兒童，發現他們比前一世代的同齡兒童更成熟（主要歸功於電視）。

今日，小小女童軍已經擁有超過十萬名成員，而且快速增加。過去二十年來，針對學齡前兒童推出的眾多計畫中，它是迄今最成功的一個，也遠比任何一個所費不貲的政府計畫來得成功。此外，截至目前為止，它也是唯一一個計畫，把這些重要的人口結構變化與孩童長時間看電視，當成機會。

師法有效利用董事會

現在，很多非營利組織都有運作良好的董事會，而這在企業界仍屬例外。它們甚至還有更為稀罕的：明確對董事會負責的執行長，並由董事組成的委員會進行年度績效考核。不只如此，另一個同樣罕見的做法是：按預設的績效目標，對董事會進行年度績效考核。因此，有效利用董事會，是企業能效法非營利組織的第二堂課。

美國法律仍把董事會視為企業的「管理」機構。管理書籍的作者和學者都同意，強大的董事會是不可或缺的，並寫作倡導這一點超過二十年，邁爾斯·梅斯 (Myles Mace) 的作品是開創先河之作。然而，超過半個世紀以來，美國大型企業的最高管理團隊，始終在削減董事角色的重要性、權力與獨立性。過去數十年，大型企業裡每一件失敗的生意，董事會總是最後一個才發現事情出錯。要找到真正有效運作的董事會，建議你最好去非營利組織找，而不是在上市企業裡尋找。

這樣的差異，部分是歷史的產物。傳統上，董事會一直負責經營或嘗試經營非營利組織。其實，這只是因為非營利組織成長到太過龐大與複雜，光靠兼差的外部人士每個月開會三個小時，已不足以好好經營，因此，很多非營利組織轉換成專業管理團隊。美國紅十字會或許是世界上最大的非政府機構，必定也是最複雜的一個。它負責世界各地的災難救濟；它經營數千個醫院的血庫、骨庫和皮庫；它進行全美各地心肺復甦術的教育訓練；為數千所學校提供急救課程。但是在1950年之前，它一直沒有一個有給職的執行長，而到雷根總統時代，它才有了第一位專業的執行長。

無論專業管理變得多麼普及（現在大多數非營利組織和所有規模較大的非營利組織中，都已有專業的執行長），但一般來說，非營利組織的董事會，不可能像許多企業董事會一樣被弱化。非營利組織董事會不可能成為執行長的橡皮圖章，無論執行長有多麼想要這樣（有不少人一定會非常想要）。錢是其中一個原因。上市企業董事很少有人是公司的大股東，然而，非營利組織的董事本身往往捐獻大筆經費給組織，組織也期待他們能引介其他贊助者。此外，非營利組織的董事，自己通常也致力推動組織的使命。幾乎只有非常關心信仰或教育的人，才會擔任教會或學校董事會成員。此外，非營利組織董事通常都擔任志工很多年，非常了解組織，這一點與企業的外部董事不同。

正是因為非營利組織董事會極為投入且積極參與，他們和執行長的關係容易發生激烈衝突，充滿各種潛在的摩擦。非營利組織執行長抱怨董事會「管太多」。董事會則抱怨管理團隊「奪取」董事會的職權。這讓愈來愈多非營利組織了解到，董事會或執行長都不是彼此的「上司」，他們是同事，為了共同目標一起奮鬥，但各自肩負不同的任務。此外，他們也了解到，執行長的責任，是要界定每個人的任務，包括董事會和執行長自己的任務。

例如，一個位在美國西北部的大型電力合作協會，設立十個董事委員會，每一位董事都有一個委員會。每個人都被指派具體的工作：社區關係、電費、人員、服務標準等。每一個委員會都分別與該協會的志工董事長和支薪執行長合作，共同界定本身的一年期與三年期目標，以及該如何實現目標，每一位董事每年通常得花五到八天的時間來做這件事。董事長每年都會考核各個董事的工作與績效，只要有成員的績效連續兩年表現不佳，就不能連任。此外，董事長與其他三個董事會成員，每年也會考核整體董事會與執行長的績效。

就像這個例子顯示的，董事會有效運作的關鍵，不是談論它的功能，而是安排組織它的工作。有愈來愈多非營利組織正在這麼做，當中有六個規模相當大的人文學院、一間頂尖的神學院，以及一些大型研究醫院和博物館。諷刺的是，這些方法改造了三百年前美國第一個非營利組織的董事會，哈佛大學監理會 (Harvard University Board of Overseers) 設立的方式。哈佛監理會的每個成員，都被指派擔任校園內某個領域的「訪問者」，例如醫學院、天文學系、捐贈基金投資，每一位成員都是所負責領域的知識來源，並負責檢視評價那個領域的表現。美國學術圈常聽到的一句話，就是哈佛擁有全美國唯一一個有作為的監理會。

邁爾斯·梅斯和其後的許多人都預測，大型企業董事會的弱化，會削弱管理團隊，而不是強化他們。它會減弱管理團隊對績效與結果承擔的責任；的確，只有少數大型企業董事會有根據預設的業務目標，來檢視執行長的績效。我們曾預測，弱化的董事會，在企業管理團隊遭遇攻擊時，無法得到有效與可信賴的支援。這些預測在近期大量湧現的敵意收購中，一再獲得證實。

為了重建管理團隊的管理能力，我們必須讓董事會再度有效運作，而這理應是執行長的責任。企業已經踏出了最初的少數幾步。大多數企業的審計委員會，現在都有真正的職責，而非假想的職責。少數企業設有小型的董事委員會，負責接班計畫和高階主管培育計畫，但迄今幾乎沒有大型企業這麼做。這些委員會定期和資深高階主管開會，討論他們的績效和計畫。但就我所知，目前

沒有任何企業針對董事會制定工作計畫，以及任何形式的績效考核。也很少有人施行較大型非營利組織現已定期在做的：透過系統性培訓，安排新成員加入董事會。

效法如何訓練員工

非營利組織過去常說：「我們沒有付錢給志工，所以也不能對他們提出要求。」現在，它們更可能會說：「志工必須從自己的成就中，獲得更大的滿足感，並做出更大的貢獻，而這正是因為他們沒有領薪水。」志工從善意的業餘人士，穩定轉型成訓練有素、專業、不支薪的職員，這是非營利領域最為顯著的發展，也是對未來企業最意義深遠的啟示。

美國中西部的一個天主教區，可能已經把這個過程發揮得淋漓盡致。該教區內現有的神父和修女人數，不到15年前的一半。但活動規模卻大幅增加，其中有些活動更增加超過一倍，像是幫助遊民和吸毒者。它還是有很多傳統志工，如負責安排花卉的聖壇公會 (Altar Guild) 成員。但它現在另外還有約兩千位兼職、不支薪的工作人員，籌辦天主教慈善活動、負責教區學校的行政工作，以及組織安排青年的活動、非天主教大學中的新鮮人俱樂部，甚至一些靜修活動。

類似的變革，也發生在美國維吉尼亞州里奇蒙 (Richmond) 的第一浸信會 (First Baptist Church)，它是南方浸信會 (Southern Baptist Convention) 中規模最大、最古老的教會之一。五年前，彼得·詹姆士·弗萊明博士 (Peter James Flammig) 接手這家教會時，它已經走下坡很多年，就像一般典型的老舊、內城區的教會一樣。今日，該教會再度擁有四千名教徒參加聖餐禮，舉辦十幾個社區外展服務計畫，以及完善的教會服事。該教會只有九個支薪的全職員工，但領聖餐的四千位教徒中，有一千人擔任不支薪的工作人員。

這樣的發展，絕不局限於宗教組織。美國心臟協會 (American Heart Association) 在全美各個大小城市都設有分會。然而，只有在全國總部才有支薪員工，而且只有幾個巡迴各地幫忙解決組織問題的人員。志工負責管理分會，擔任分會工作人員，並全權負責社區健康教育和募款。

這些變革有部分是對需求的回應。由於接近半數的成年人都已經在擔任志工，整體志工人數就很難再成長。而且資金始終匱乏，也讓非營利組織無法增聘支薪員工。如果它們希望增加活動，而且這樣的需求持續成長，它們就必須讓志工變得更有生產力，並交付他們更多工作和責任。但志

工角色改變的最主要推手，還是志工本身。

有愈來愈多志工受過管理教育，或擁有專業工作，其中有些人在五十多歲就提早退休，甚至有更多嬰兒潮世代的人正值三、四十歲。這些人不甘於只是當個幫手。他們在自己謀生的職務上是知識工作者，並希望在自己貢獻社會的志工工作上，也能當個知識工作者。非營利組織若想要吸引並留住這些人，就必須讓他們發揮能力和知識，讓他們創造有意義的成果。

很多非營利組織會有系統地招募這類人才。經驗豐富的志工負責篩選新進人員，像是教會的新成員，或是替紅十字會收集物資的鄰居，從中找出具領導力的人才，勸說他們嘗試更繁重的任務。然後，資深人員（可能是全職支薪員工或經驗豐富的志工）會和新進人員面談，評估他們的強項，據此安排他們的任務。組織也會為志工指派一名導師和監督，讓他們一起制定志工的績效目標。這兩種顧問一般是由不同的人擔任，他們本身通常也是志工。

有350萬女孩成員的女童軍組織就是用這種方式運作。該會旗下有730,000名志工，僅有六千位支薪員工。志工一開始的任務，通常是每週一次載送小女孩去聚會。之後，更有經驗的志工會指引她參與其他工作，包括陪同女童軍上門兜售餅乾、協助幼女童軍領導人安排露營活動。在這種循序漸進的過程中，發展出由志工組成的地方層級女童軍會，最終演變出女童軍的最高治理機構，也就是全國理事會。從第一步開始的所有步驟，都有必須參加的教育訓練計畫，通常是由本身也是志工的女性來安排。每個計畫都有具體的績效標準和績效目標。

這些不支薪員工本身的需求是什麼？是什麼讓他們留下來的？當然，他們隨時都可以離開。他們的第一個、也是最重要的需求，是非營利組織必須有明確的使命，這個使命驅動組織所做的一切。一位在大型地區銀行擔任副總裁、育有兩個小孩的女士，剛接下大自然保護協會州分會主席，該協會尋找、購買與管理瀕危的自然資源。我問她，為什麼接下如此吃重的額外工作，她說：「我熱愛我的工作，當然，銀行也有自己的信念，但我真的不知道它有什麼貢獻。在大自然保護協會，我知道自己的使命是什麼。」

這些新成員需要或要求的第二件事，是訓練、訓練，以及更多的訓練。反過來說，鼓舞與留住經驗豐富志工最有效的方法，是找出並運用他們的專業，來訓練新進人員。然後，這些知識工作者要求承擔責任，最重要的，就是認真思考和設定他們自己的績效目標。他們期待別人來請教他

們，參與會影響自身工作及組織整體工作的決策。他們期待有升遷的機會，也就是有機會接受更有挑戰性的任務，以及承擔更多責任，只要他們的績效顯示他們夠資格升遷。正因如此，許多非營利組織都為自家的志工制定職務晉升路徑。

支持所有這些活動的是問責（accountability）。今日有許多知識工作者堅持依據預定的目標，來考核自己的績效，每年至少進行一次。這些人也愈來愈期待自己的組織，能淘汰表現不佳的人，像是把他們調去執行更符合他們能力的任務，或是建議他們離開。負責中西部教區志工的神父說：「這比海軍陸戰隊的訓練營還要慘烈，但我們有四百個人在等待名單上。」位在美國中西部的某家快速成長的藝術博物館，要求志工（包括董事會成員、募款人、導覽員、博物館刊物的編輯人員），設定自己的年度目標，每年根據這些目標評估自己的績效，若連續兩年無法達成目標，就該自動請辭。另一家規模頗大、在大學校園裡活動的猶太人組織，也採取同樣的做法。

這些專業人士志工仍是少數，但已相當重要，或許占整體志工人數的十分之一。他們的人數仍在成長；更重要的是，他們對於非營利領域的影響與日俱增。有愈來愈多非營利組織以大型教堂牧師的口吻說：「本教會沒有普通信徒；只有牧師，有一些支薪，大部分不支薪。」

敲醒企業的警鐘

非營利組織志工轉變為不支薪專業人士，應該就是今日美國社會最重要的發展。我們聽到許多有關家庭和社區衰敗瓦解，以及價值觀淪喪的事情。我們當然有理由為此感到擔憂。但非營利組織正在創造一股強大的逆流。它們在打造新的社區關係，並致力新的做法來推動積極公民行動、社會責任與價值觀。無庸置疑地，非營利組織對志工的貢獻，就和志工對非營利組織的貢獻一樣重要。的確，這可能就和非營利組織在社區提供的服務同樣重要，無論是宗教、教育或福利方面的服務。

這個發展，也為企業帶來明確的教訓。好好管理以提高知識工作者的生產力，是美國主管未來的挑戰。非營利組織已經告訴我們該怎麼做。需要的是明確的使命、審慎安排人員的職務、持續學習與教導、按目標與自我控制來管理、嚴格要求與相應的責任、為績效與結果負起責任。

然而，志工工作的轉型，也為美國企業顯示一個明確的警告。我教授的一門課，是以中高階主管

為對象，學生來自各行各業：銀行與保險、大型連鎖零售店、航太與電腦公司、地產開發商等。當中大多數人也都是非營利組織的志工，諸如教會、母校的董事會、童軍團長、基督教青年會（YMCA），或是地方的交響樂團。我問他們為什麼要當志工，有太多人的答案都一樣：因為我的工作沒有足夠的挑戰性、沒有足夠的成就感、沒有足夠的責任；沒有使命感，只是為了一時的目標和自己。

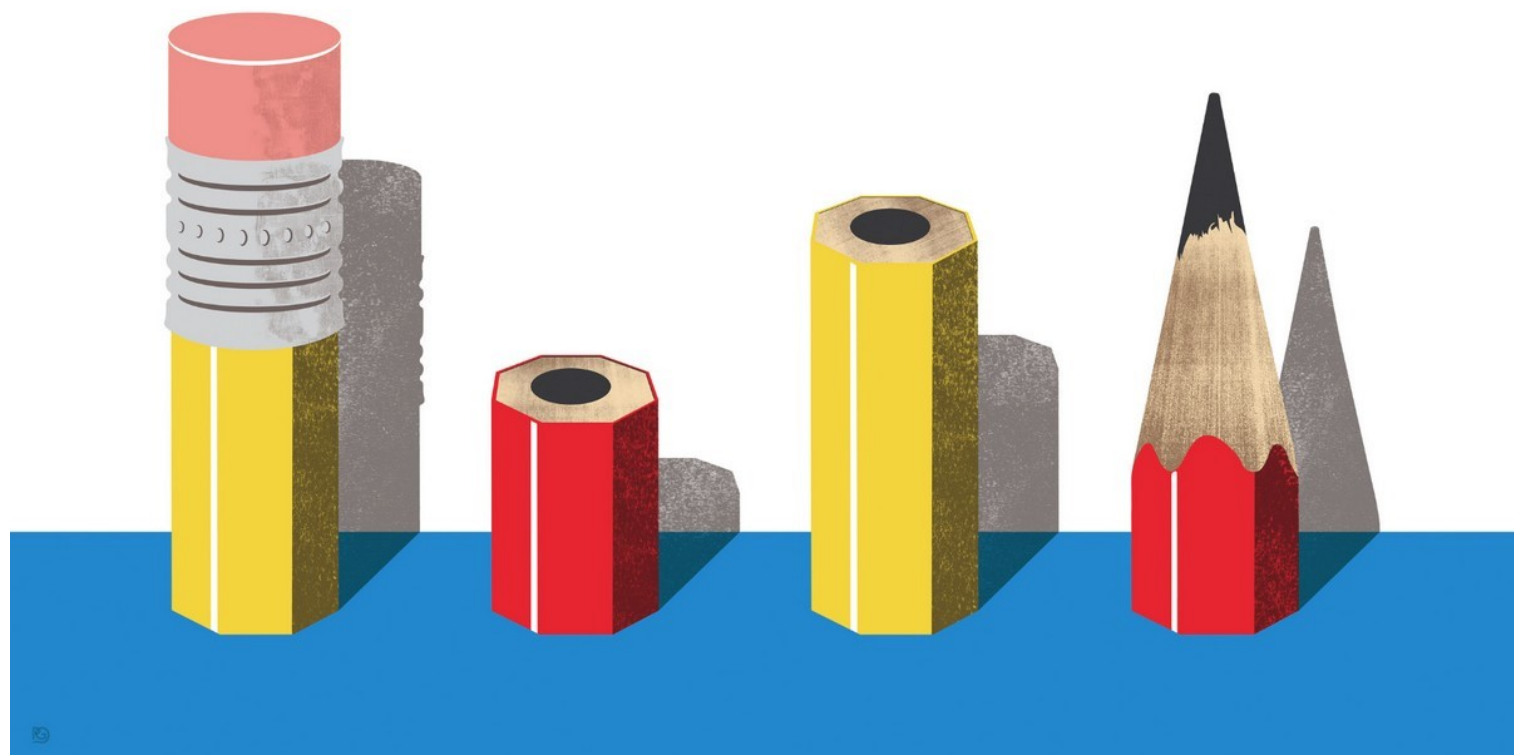
（劉純佑譯自 “What Business Can Learn from Nonprofits,” HBR, July-August 1989）

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

本篇文章主題 管理員工

⊕ 追蹤主題

延伸閱讀





您已閱讀 2 篇