

<<生存力-彼得.杜拉克帶領五位大師與你探>>

图书基本信息

书名：<<生存力-彼得.杜拉克帶領五位大師與你探索UP的5個力量>>

13位ISBN编号：9789862350195

10位ISBN编号：9862350199

出版时间：2009/04/07

出版时间：臉譜出版社

作者：Drucker, Peter F,Rangan, V. Kasturi,Rodin, Judith,Kouzes, James,Kotler, Philip,Collins, Jim

页数：160

译者：陳筱宛

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<生存力-彼得·杜拉克帶領五位大師與你探>>

前言

人們常說，簡單的問題最難回答。

但是為什麼會這樣呢？

邏輯不是告訴我們，簡單的問題也應該是最容易回答的嗎？

並非如此。

簡單的問題可能很有深度，想要回答它們，我們需要嚴格且誠實地——有時甚至是痛苦地——自我評估。

無論我們在企業、非營利組織或公部門服務，倘若我們將彼得·杜拉克率先提出的這五道簡單卻有深度的重要問題擱置一旁、不予理會，那就會給我們的組織、我們的顧客，以及我們自己造成嚴重的損害。

正如彼得·杜拉克在《關於非營利組織的五道最重要問題》（The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization，以下簡稱為《五道最重要問題》）的第一版中所說的，「自我評估工具最重要的一點，就是它所提出的問題。

答案當然重要；你需要答案，是因為你需要採取行動。

但是最最重要的，是提出這些問題。

」（注1）十五年前，杜拉克基金會（Leader to Leader Institute）動身上路、展開旅程。

隨後，這個組織更名為「杜拉克非營利管理基金會」（Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management），它的使命是「幫助社會部門達成卓越表現，並且培養負責任的公民」。

當我們開始推動這件工作，馬上就聽見我們的顧客提出一道有力的問題：「你說我們應該追求卓越，但我們怎麼知道自己到那兒了沒有？

」那道問題是這趟旅程的起點，而我們和顧客像是夥伴般，合力發展出一套策略性的組織自我評估工具。

這其間大部分的傑出工作是由充滿幹勁的志工、基金會職員、引導員（facilitator）和組織所完成——共同合作、逐步發展、測試、出版，以及配送《五道最重要問題》的第一版。

然而，它的核心是彼得·杜拉克的管理哲學。

假如今天彼得·杜拉克有機會面對你和你的組織，我們相信他還是會拿十五年前他所提出的那些問題來問你：

- 一、我們的使命是什麼？
- 二、我們的顧客是誰？
- 三、顧客重視的是什麼？
- 四、我們追求的成果是什麼？
- 五、我們的計畫是什麼？

（注2）今日，這五道簡單——然而其內涵錯綜複雜且引人入勝——的問題和過去一樣，既根本又切題。

這些被用來當作自我評估工具的問題相當獨特，即便最初是針對社會部門組織所發展出來的，它們卻適用於今日各種組織。

本書的設計是用以進行「組織」的策略性自我評估，而非「計畫」評估，更不是「個人」績效評估。

本書從「我們的使命是什麼？

」這道基礎的問題寫起，它拋出的問題關乎組織存在的理由——組織的目的——而非組織「如何」存在。

使命能激勵人心；它是你希望你的組織被人記得的模樣。

接著，這個問題會領你穿過「你做得有多好」的評估過程，然後以一個可衡量的、注重結果的策略性計畫收尾；這個計畫能在願景的導引下，將組織的使命往前推進、達成組織的目的。

這個非常簡單的過程的最終受益人會是那些與你的組織及其他組織有往來的人或顧客；那些其他組織跟你的組織一樣，做出這個充滿勇氣的決定，往你自己內心與你的組織內部探看，找出長處與挑戰、擁抱變革、孕育創新、聆聽顧客的意見並且做出反應、放大視野並尋找趨勢與機會、鼓勵有計畫的放棄，以及要求可衡量的成果。

<<生存力-彼得·杜拉克帶領五位大師與你探>>

過去的某些組織只管行善，但是未來的組織必須追求切合其使命、永續經營的可衡量成果。

這個自我評估模式靈活可變通，且適應性強。

它可以輕易用於任何董事會或執行長辦公室。

它可以用於公部門、私部門，或社會部門。

無論你的組織是一間名列財富五百大的跨國企業或一個小型新創事業，是一個大型的全國性政府機關或只是地方政府單位，是一個擁有十億美元資產的非營利基金會或者是一間只有十萬美元資產的遊民收容所——這個自我評估模式全都適用。

重要的是，你的組織要對未來有所承諾、要對顧客有所承諾、要對使命有所承諾，還要對這個過程有所承諾。

自我發現是一趟內省的勇氣之旅，它讓組織與領導人有力氣和勇氣去成長。

十五年前，《五道最重要問題》很有力、很切題——它是組織想要存活、成為未來組織的必需工具。

彼得·杜拉克與當時的杜拉克非營利管理基金會在恰到好處的時點，以一九九〇年代初期當時的社會背景，啟動了一套自我評估的工具。

今日，在這部新版作品中，也將我們這個時代的社會背景納入其中、加以考量。

由於我們即將邁入下一個十年——不同的社會背景、不同的情境——本書對於我們這個時代的領導人與組織的需求來說，依舊是根本、切題，且有所回應的。

而且，現代管理學之父將再一次地引領我們走向未來。

我們非常感謝以下五位受人尊敬與推崇的當代意見領袖如此慷慨，與我們分享他們的想法：

詹姆士·柯林斯（Jim Collins）描繪出一個組織的使命如何反映出守成與變革間固有的緊張關係，以及那些善於適應變革的組織如何知曉哪些「不」應該改變。

菲利普·科特勒（Philip Kotler）懇求我們多多了解誰才是我們的目標顧客，並且努力取悅這些人，而不是試圖偶爾取悅每一個人。

詹姆士·庫塞基（James Kouzes）建議，模範領導人所做的每一件事，都是為他們的顧客創造價值。

茱迪斯·羅定（Judith Rodin）主張，除非一項計畫能產生出可衡量的成果，同時納入中途修正的機制，允許我們依照成果調整原訂計畫，否則這項計畫就稱不上是完整，或者令人滿意。

卡斯徒里·藍根（V. Kasturi Rangan）說明一項好計畫包含哪些元素、監控計畫執行的重要性，以及如何終止回饋迴圈，以進入下一個計畫循環。

他們考慮周詳的建言肯定能鼓舞你、激發你。

我們知道，你會和我們一樣，感謝他們慷慨分享他們的智慧、經驗與智識能量。

《五道最重要問題》原本源自彼得·杜拉克的智慧。

如今我們再次與你分享彼得的智慧，並借用這五位偉大領導者的思想來豐富這套工具。

我們非常感謝你——我們的讀者、支持者，以及在組織的自我發現這趟旅程中的好旅伴們。

法蘭西斯·賀賽蘋（Frances Hesselbein） 董事長暨創會會長 會長暨執行長 杜拉克基金會 紐約市

<<生存力-彼得.杜拉克帶領五位大師與你探>>

內容概要

杜拉克管理基金會獻給現代工作者的智慧書越混亂的時代，越要回到原點才能找到答案通過這五個關鍵問題，你和你的企業才能存活！

商業週刊總編輯 王文靜總裁學苑創辦人 石滋宜城邦集團執行長、暢銷作者 何飛鵬統一星巴克總經理 徐光宇元智大學管理講座教授 許士軍政治大學創新與創造力中心主任 溫肇東王品集團董事長 戴勝益專業推薦好的領導人能提供答案，但是偉大的領導人會問正確的問題！

「簡單的問題最難回答。

」為什麼？

從邏輯上看，問題簡單不是應該容易回答嗎？

事實並非如此。

簡單的問題可能很有深度，回答

<<生存力-彼得·杜拉克帶領五位大師與你探>>

作者簡介

彼得·杜拉克(Peter F. Drucker, 1909-2005) 一九一九年生於奧地利維也納，是作家、教授、管理顧問和他自稱的「社會生態學家」，畢生探索人類管理人類的方式，被美國《商業週刊》譽為「發明『管理』的人」，直接影響了社會各領域領導者，包括白宮、奇異、IBM、英特爾、寶僑、女童軍協會、救世軍、紅十字會等。

杜拉克的三十九本著作以及無數文章，預測了二十世紀晚期的多項重大發展，包括企業民營化、分權管理、日本經濟崛起、行銷和創新的決定性地位，以及資訊社會的興起和終身學習的必要性。杜拉克在作品中，提倡一種健康的平衡：在短期需求和長期永續之間、在企業獲利和社會責任之間、在個別組織的特定使命和整體福祉之間，以及在自由和責任之間。

杜拉克於二〇〇五年十一月辭世，就在他九十六歲生日的前八天，最後三十餘年的教學生涯都是在克萊蒙研究大學（Claremont Graduate University）任教。

作者相關著作：《杜拉克跨世講堂》、《行善的誘惑》 譯者介紹 陳筱宛 英國倫敦大學教育學院比較教育碩士，曾於出版社任職多年，譯有《給山姆的信》、《星期一的領導課》等書。

<<生存力-彼得.杜拉克帶領五位大師與你探>>

書籍目錄

前言關於彼得·杜拉克為什麼要自我評估？

彼得·杜拉克五道最重要的問題計畫不是一個事件鼓勵建設性的異議創造明日的公民社會第一道問題：我們的使命是什麼？

彼得·杜拉克與企管大師詹姆·柯林斯使命應該要能印在T恤上做出有原則的決定努力把事情想得通透第二道問題：我們的顧客是誰？

彼得·杜拉克與行銷大師菲利普·科特勒辨識主要顧客辨識支援顧客了解你的顧客第三道問題：顧客重視的是什麼？

彼得·杜拉克與領導大師詹姆士·庫塞基了解你的假設你的主要顧客重視什麼你的支援顧客重視什麼聆聽顧客心聲第四道問題：我們追求的成果是什麼？

彼得·杜拉克與洛克斐勒基金會總裁茱迪斯·羅定著眼於短期成就與長期變化評估你該強化或放棄什麼領導是要負起責任的第五道問題：我們的計畫是什麼？

彼得·杜拉克與市場大師卡斯徒里·藍根目的要少、要能支配一切目標是可測量的、具體的、是管理的責任有效計畫的五大要素建立理解與所有權永不滿足轉變中的領導法蘭西斯·賀賽蘋自我評估歷程可進一步探索的問題

<<生存力-彼得·杜拉克帶領五位大師與你探>>

章節摘錄

彼得·杜拉克 * 當前的使命是什麼？

- * 我們的挑戰是什麼？
- * 我們的機會是什麼？
- * 需要重新審視現有的使命嗎？

每一個社會部門機構的存在，都是為了給個人的生命與社會帶來獨特的變化。

創造這樣的變化就是使命——既是組織的目的，也是組織存續的理由。

在美國，有超過一百萬家非營利組織，其中的每一個組織可能各自擁有非常不同的使命，但是「改變生命」永遠是起點，也是終點。

使命不能是冷漠無情的；它必須擁有深刻的意義，是你所深信的事——你心中清楚那是對的事。

領導最基本的一項責任，就是確定每個人都清楚知道什麼是你們的使命、充分了解使命、努力體現使命。

許多年前，我和某家大型醫院的管理者坐下來開會，一同集思廣義、設法釐清急診室的使命。

正如大部分的醫院管理者，他們劈頭便說道：「我們的使命是健康照護。」

然而那是錯誤的定義。

醫院要處理的議題不是健康，而是疾病。

我們花了很多時間才想通了這個非常簡單、而且（大多數人認為是）再明白不過的道理：急診室是「提供傷患安心感受」的地方。

為了做到這一點，你必須知道急診室裡的實況是什麼樣子。

然而出乎醫師與護士的意料之外，對於附近社區居民來說，一間好的急診室，其職責在於告訴送進急診室的百分之八十傷患，只要好好睡上一覺，什麼病痛都能治好。

「你剛剛被嚇了好大一跳。

不過你別擔心，你的孩子只是得了流行性感冒。

沒事了，雖然有抽筋現象，但孩子並沒有什麼嚴重的問題。

」醫生和護士會這樣向病患及其家屬打包票，好讓他們安心。

我們想出這樣的定義，但是它聽來是如此顯而易見。

然而，要將這樣的使命落實為行動，意思是說每個走進（或被送進）急診室的傷患在少於一分鐘的時間內，就會有一位合格的人員來照顧他們。

首要的目標是察看每一個傷患，盡可能在他們抵達急診室後立即察看——因為那是唯一能提供保證、使傷患安心的方法。

使命應該要能印在T恤上 有效的使命宣言是簡短且切中要旨的。

它應該要能印在一件T恤上。

使命說明你「為什麼」該做你正在做的事，而不是你要用什麼方法來做事。

使命通常很宏偉，甚至帶點恆久的意味，但是它能夠引導你在當下去做對的事，而且在未來你也會繼續如此。

因此，組織中的每個人可以說：「我正在做的事能成就組織的目的。」

」所以使命必須清楚明晰，而且使命必須能激勵人心。

每個董事會成員、每個志工和每個員工都應該能夠看著使命，說：「沒錯，這就是我希望後人能夠記得我的事。」

」 想要擁有有效的使命，你必須調和你的機會、能力與承諾。

每一項好的使命宣言都反映出這三者的總和。

首先你得審視外部環境。

那些從內部出發，試圖找尋地方運用其資源的組織，只是徒然浪費自身的資源罷了。

因為那種作法會將焦點鎖定於昨日。

人口組成會變化。

需求會變化。

<<生存力-彼得·杜拉克帶領五位大師與你探>>

你必須找到既成事實——那些已然發生的事物——它們代表了組織的挑戰與機會。

領導沒有其他選擇，只能預測未來，並且嘗試塑造未來；記住，凡是因趕上潮流而自滿的人，也會因潮流退去而跌落。

把這些事做好並不能使你永垂不朽，然而，就算缺少神明指引，你仍舊得去評估你的機會落在何方。

觀察最新的科技水準、變動中的條件、競爭、籌資環境，以及有待填補的空缺。

醫院不會改行賣鞋，也不會大幅推動教育事務。

醫院會照顧病患。

但是，特定的目的或許會改變。

眼前最為重要的事物有可能很快就變成次要，或完全毫不相干。

憑藉著你手中有限的資源——我指的不只是人力與財力，還包括了能力——你該把資源投入什麼地方，讓事情有所不同呢？

你可以在哪兒建立起一套全新的績效標準呢？

什麼真正能激發你獻身投入呢？

做出有原則的決定 一句忠告：千萬別為了錢，而讓使命退居次要地位。

假設某些機會會威脅到組織的誠信，你必須斷然拒絕那樣的機會。

否則，你便會出賣你的靈魂。

我曾經參與某間博物館的一場董事會，有金主願意捐贈一大筆錢，資助採購重要的藝術品，但對方附帶的條件是任何自重的博物館絕無可能接受的。

然而，有極少數的董事說：「我們收下這筆捐款吧。」

晚一點我們可以再設法改變對方的想法。

其他董事卻主張：「不，我們不能昧著良心做那種事！」

為了這件事，董事會吵得不可開交。

最後他們終於全都同意，若是為了取悅一個贊助者而棄守基本原則，損失將遠遠超出所得。

雖說董事會因而喪失了購入某些非常精采的雕塑品的機會，但是核心價值永遠必須擺在第一位。

努力把事情想得通透 在你進行自我評估的歷程中，把「我們的使命是什麼？」

這道中心問題高舉在你的面前。

一步接一步地，你會分析出挑戰與機會、辨認出你的顧客、了解他們重視的是什麼，並且知道如何定義你的成果。

當發展計畫的時間到來，你就可以帶著這些發現重新檢視你的使命，看看是要維持或改變它。

當你著手進行時，不妨想想十七世紀的偉大詩人與宗教哲學家約翰·鄧恩（John Donne）說過的這句話：「想要成就永恆，別等到明天才開始。」

因為永恆絕非一蹴可幾。

我們從長期的角度出發，接著透過回饋而自問：「我們『今天』該做些什麼？」

最大的考驗並非使命宣言聽來是否夠漂亮，而在於你的實際表現。

企管大師詹姆·柯林斯談 我們的使命是什麼？

我們的使命是什麼？

這樣一道簡單的問題，卻正中任何偉大機構裡固有的緊張關係之核心：存在於守成與變革間的動態交互關係。

每一個真正偉大的機構總是展現出「既能保有其核心，又能不斷向前邁進」的特質。

一方面，這些偉大機構被一組核心價值與基礎目的所引導——這套核心使命歷經時間遞嬗也少有變化，或完全不變；同時在另一方面，這些機構鼓勵進步：變化、改進、創新、更新。

在核心使命維持不變之際，組織的作業實務、文化常規、策略、戰略、流程、結構與方法則是不斷變動，以因應變化不居的現實環境。

其實，變革最為弔詭的是，那些第一個採取反應、最善於在變遷的世界中調整自我的組織，很清楚什麼「不」應該變化；他們有一套固定不變的指引原則，只要以此為中心，他們就能輕易地改變其他的事。

他們很清楚：什麼是真正神聖不可侵犯的、什麼不是；什麼應該永不改變、什麼又該永遠對改變張開

<<生存力-彼得·杜拉克帶領五位大師與你探>>

雙臂；「我們的立場是什麼」和「我們如何處理事務」之間有何不同。

最好的大學了解，比方說，學術研究自由的理念必須被維護，以便做為具指引作用的戒律，然而，終身教職的施行細則無可避免地會不斷變動與修正。

歷史最為悠久的教堂了解，他們奉行的宗教核心思想必須保持不變，然而敬拜的特定行為或場所卻可能變化，以因應年輕世代的特性。

正如杜拉克的看法，使命提供了必要的黏合，讓組織無論經歷擴張、分權、全球化或多元化，都能保有其完整性而不至於四分五裂。

我們不妨將使命類比成猶太教的教義，正是這些教義使得幾個世紀以來沒有祖國、甚至是在大流散（Diaspora）後便四散海外各地的猶太人始終能團結在一起。

或者想想美國獨立宣言中那些不證自明的真理，又或者是連結世界各國科學家的不變信念，也就是追求知識進步的共同目的。

核心使命所提供的指引不只是該做什麼事，也包括「不該」做什麼事。

社會部門的領導者自豪，他們能替這世界「行善」，但是為了追求服務的極大化，「唯有」當善行符合組織的使命時，你才能行善。

為了成就最多的善行，你必須拒絕離題的壓力，嚴守紀律，不做不符合組織使命的事務。

過去，法蘭西斯·賀賽蘋領導美國女童軍時，她琢磨出一條簡單的心法：「我們在此，只為了一個理由：幫助女孩發揮出她最大的潛能。」

她穩穩地帶領女童軍踏入那樣的活動中——而且只踏入那樣的活動中——在那兒，美國女童軍能為它的顧客創造獨特且顯著的價值。

當某個慈善組織想與美國女童軍聯手，創造「一整群帶著微笑的女孩挨家挨戶宣揚更崇高的善行」的景象，雖然賀賽蘋讚許這種想要帶來不同的念頭，但卻堅定地婉拒了對方的提議。

某件事是「一生一次的機會」——甚至是一生一次的募款機會——只是一項事實，光是因為如此，卻未必足以成為行動的理由。

假設一次絕佳的機會並不符合你的使命，那麼答案必須是「謝謝，但是不了」。

當我們所處的世界變得愈來愈分裂、愈來愈動盪不安，使命的問題也就顯得益發重要。

不管這世界的變化有多大，人們心裡依舊渴望能隸屬於某個讓他們感到驕傲的團體。

他們渴望有一套可以遵循的價值觀和生活目標，使生活和工作具有意義。

他們渴望與他人產生連結，與人分享共通的信念和抱負。

他們急切地渴望一套能指引方向的哲學，一處山頂的烽火，以便在黑暗與混亂的時代中仍能看見希望。

比起過去的任何時候，如今人們會更加要求經營自主權——自由加上責任——同時也會更加要求他們所屬的組織必須有其主張。

<<生存力-彼得.杜拉克帶領五位大師與你探>>

媒体关注与评论

「杜拉克基金會做得好，為我們帶來這部單行本。
好的領導人能提供答案，但是偉大的領導人會問正確的問題 - - 而這部精采的作品能協助所有領導人問對的問題、給好的答案。

」 - - 管理大師、暢銷作者 / 詹姆?柯林斯 (Jim Collins) 「一套讓人驚嘆的對策。
它能幫助甚至是最成功的組織變得更加成功！

」 - - 著有《UP 學》 (What Got You Here Won ' t Get You There) ，本書為二 八年哈洛?龍門
獎 (Harold Longman Award) 得主 / 馬歇爾?

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>