

系所組別	考試科目
企業管理學系	管理實務個案

考生請於答案卷內作答

管理學之父 Peter Drucker 在其 1969 年的著作《不連續的時代》一書中，提出六大目前已被驗證是跨世紀的真實預言。該書中所闡述的觀點，有許多情況正與當代台灣所發生的管理現象與面對的管理問題相互呼應。現在請將 Drucker 在當時所提出的六大預言視為當代管理所面對的最新個案情境，請仔細閱讀以下 Peter Drucker 之論述，針對最後之問題，提出您的論點與看法。

預言之一：知識工作者的職業新生

Peter Drucker 認為知識工作者比勞力工作者的要求還要多。事實上，知識工作者與勞力工作者對工作的要求完全不一樣。對勞力工作者而言，工作就是「生計」，不過是討生活的方式。而對知識工作者而言，工作應該也要讓人可以得到滿足，這則是全新的觀念。

如何頭知識工作者的生產力發揮至極致，將是非常重要的管理任務。不論對於自己目前的工作有多滿意，仍有許多知識工作者在中年初期開始倦勤。處於這個時期，誰退休還有好多年，距身心狀況無法工作的時間也很久，但知識工作者已失去工作的熱情、找不到挑戰和努力的動力。即便在某特定職務或專門領域功成名就，但通常工作到四十五歲左右，知識工作者就會感到疲累、無力，開始厭倦自己也開始厭倦工作。

因此不論是在企業組織、政府、軍方或是大學組織，紛紛討論諸如「再出發」、「重新充電」等概念，認為員工需要「休假」和「再回學校學習」以解決這樣的問題。Peter Drucker 認為這個現象並不是個別性問題，而是知識工作者對現況猶豫不決而出現的普遍性問題。這是知識工作者的觀點與事實之間潛藏衝突的結果（可能是無法避免的結果）。知識工作者認為自己是「專業人士」，但事實上其只是組織成員之一，是昔日工匠、而非昔日「專業人士」的後繼者。這個問題可能永遠也不會消失，但 Drucker 認為我們可以、也必須把這問題轉變成機會，因此必須讓中內知識工作者有關創第二個知識職業生涯的機會與能力。

有成就的知識工作者在四十五歲時，剛好是體能和精神的全盛時期。如果他既疲憊又厭倦，那是因為他已在第一個職業生涯中達到貢獻與成長的極限，而且自己也十分清楚這樣的情況。如果繼續做沒有挑戰性的工作，他可能會迅速退化，就算嘗試尋求其他「嗜好」或「文化興趣」的活動來保持活力也沒有用。對習慣專業人士角色的人來說，業餘者的角色根本無法令人感到滿足。隨著年紀增長，知識工作者可能願意花一點點時間在工作以外的「興趣」；但即使有錢有閒，知識工作者也不願意讓這種「興趣」成為自己生活的重心，而且打從心裡抗拒。

系所組別	考試科目
企業管理學系	管理實務個案

考生請於答案卷內作答

通常，這類功成名就的中年知識工作者都希望能有所貢獻，而且這個時候小孩已長大成人，財務能力也游刃有餘。這些人通常不再真心關切做了二十幾年的工作，因為瞭如指掌的工作已不能帶來挑戰或刺激。然而在此同時，社會上卻有許多知識工作領域出現人力短缺，且情況會越來越嚴重。舉例來說，現在愈來愈難招募年輕人加入神職人員、教育、醫藥等行業。以往年輕人若想成為知識工作者，就必須從事這幾種行業，但現代年輕人有許許多多其他的選擇，這些知識工作者入門行業即使是薪資優渥（教育和醫藥業的薪資都不錯），吸引力也大不如前。因為這些行業很早就要求年輕人做出承諾，而且不能改變。

然而，這些行業正是想要有所貢獻的中年知識工作者所尋求的，而且第二個職業生涯必須沒有固定的終止期限。因此，當代社會必須能大量創造第二個職業生涯的機會，特別是沒有固定退休年齡，亦即沒有年輕人排隊等著升遷的事業第二春，如神職人員或自行執業的醫師與教育人員。唯有透過這樣的機制，我們才能真正充分利用現代人工作年限延長的事實，以獲致更大、更驚人的專業成就。

預言之二：新技術將引發全面變革

Drucker 認為許多新技術並非新的知識，而是新的認知。亦即把以往沒想過要放在一起的事物集結起來，而且這些事物存在已久。我們常聽到有人理直氣壯地批評說，Henry Ford 根本沒有發明什麼新的東西。從某個角度而言，Ford 確實沒有發明機器、工具、新產品、流程，或取得專利。他所運用的東西都是已知事物，Ford 推出他所生產的首部汽車前，市場上已有許多汽車。然而 Ford 是真正的創新者，他的貢獻是具體運用大量生產、大眾市場、薄利多銷等概念在汽車產業上。在經濟、社會和文化方面，我們發現新的認知通常會比「新」事物或「新」構想，具有更大的影響力。

新技術是全新的東西，是制定新產業、使之與二十世紀前半時期的產業截然不同的標準事物。二十世紀的技術運用人類所有知識，這包含自然科學和人文社會科學。其實在這些新技術中，這兩類科學根本沒有分別，也就是說新技術的涵義遠超越經濟或技術的領域。依據英國小說家暨科學家 C.R. Snow 的說法，新技術說明了我們目前為何擔心受科學訓練者及受人文社會訓練者之間「二種文化」(two cultures) 的分裂，而社會再也無法容忍這樣的分裂。Peter Drucker 認為必須要求接受科學訓練的人，再度成為人文主義者，否則這些人將欠缺讓科學發揮效力，成為真正科學所需知識與認知的能力。Peter Drucker 亦主張必須要求人文主義者實際了解科學，否則這些人秉持的人文社會科學將變得不恰當且沒有效果。更重要的是，他認為必須要求推動經濟活動

世新大學九十五學年度碩士在職專班招生考試試題題卷

第 3 頁共計 4 頁

系所組別	考試科目
企業管理學系	管理實務個案

考生請於答案卷內作答

相關人士，不論是政治家、企業家或研究學者，都必須同時了解科學文化與人文社會文化，並能輕鬆跨越這兩個領域。

Peter Drucker 主張，就整體而言，當代新技術並非只以科學為基礎，也同時以新人艾知識為基礎。這項事實也意謂著，新技術不再與文化分離，也不再侷限於文化的範疇之外，而是整體的一部分。當然，文明一直是由技術所塑造。長久以來，我們所能做和所完成之事，都是由目前所謂技術二要素的工具和工作組織所決定的。工具和工作組織決定了人們想要成為什麼。幾千年來，西方世界從希臘時期開始，讓奴隸制度進入經濟制度成為生產的基礎，工作、工具、方法和組織一直被視為文化範疇外的事，不值得有文化的人去注意。然而，如果將新技術置於當今文化的中心（事實顯然是如此），那麼希臘知識份子鄙視奴隸、藉奴隸的辛勞讓知識份子奢侈生活和休閒的傳統惡習就應該被廢止。Peter Drucker 相信透過科學與人文這樣的良性互動省思到最後，文化和技術能量必定都會有所改觀。

預言之三：創新型組織是國家經濟競爭力的關鍵

Peter Drucker 認為企業家遲早得學會建立並管理一個創新型組織 (innovative organization)。亦即建立並管理一個能預測新事物，能把願景轉變為技術、產品與流程，同時願意接納新事物的工作團體。近半世紀以來，我們大致已學會如何為發揮共同績效而組織人力，如何運用組織有效執行該做好的事。現在，我們必須讓「能創新的組織」成真。創新型組織需要團隊式管理，而不是命令式管理，而且創新型組織需要管理關係上的彈性。不過，既使其彈性，也必須有紀律、有權威、有人能做出決定性決策。

Peter Drucker 主張創新型組織需要組織管理高層抱持新的管理態度。在管理型組織裡，高層人士負責判斷；在創新型組織裡，高層要鼓勵大家提出構想，不成熟或未成型的構想都無所謂。在創新型組織裡，高層的職責是設法把最佳的構想轉變成有效工作的重要提案，並自問：「為了讓這個構想、被認真對待，它應該變成什麼模樣？」跟管理型組織不同的是，高層人士的職責不在於下判斷說：「這個提案不重要。」因為真正的新構想，都不是從實際、嚴肅、思考周全、順利進行的提案開始，而通常是從摸索、推測、搜尋開始。而且，這些「巧妙構想」(bright idea) 十之八九都沒有結果，只會變成雋語。極小部分會成功，但絕大多數則從未有任何進展。「巧妙構想」的死亡率跟青蛙卵的死亡率一樣高，構想、是自然的一部分，而自然是豐富。所以，構想從來不虞匱乏，就像池塘裡總不缺青蛙卵一樣。要蘊釀出可行的最後成果，比例是一千比

世新大學九十五學年度碩士在職專班招生考試試題題卷

第 4 頁共計 4 頁

系所組別	考 試 科 目
企業管理學系	管理實務個案

考生請於答案卷內作答

一。我們事先並不知道一千個構想中，哪一個會存留下來，而且能成長直到開花結果。

創新態度需要高層願意傾聽、鼓勵、努力，把原始猜測變成了解認同。把最初靈光一閃變成願景，把令人興奮的想法變為成果。這並非許多人認為的「創意」，也不是「雜亂無章」(disorganized)，而是相當有組織、有紀律的系統化流程。這項流程需要的做法和程序，與管理傳統組織所用的做法與程序完全不同。今天「專業」的管理階層，常認為自己扮演的是對提議表示「同意」或「駁回」法官角色，相信自己的職責是擔任裁判的最高管理階層，必定會否決新構想，因為新構想、總是「不切實際」。唯有管理高層認清自己的重要職責是「設法以有目的之行動，將半成熟的構想轉變成新事物」時，才能真正讓組織，不論是企業、大學、實驗室或醫院，真正具備創新特質並且完全脫胎換骨。以真正創新的角度而言，光創造出另一項產品並不夠。創新所需的努力，遠超過可能的成果；創新所承擔的風險，與創造新事業或新產業時承擔的風險相同。Peter Drucker 認為真正有貢獻的科學家跟一般科學家不同之處，既非源於知識或努力，更非才能；而是會運用自己的知識、智慧和努力，專注於一個既重要又真正值得的目標，也是著手創造新事物的人。管理型組織運作的宗旨在設法將可能的損失降到最低，而創新型組織卻是著重於把可能的成效擴充至最大。

問題：(100%)

請依管理理論、企業功能運作及您的管理經驗，就三個面向，試申論 Peter Drucker 上面所敘述之三大預言對當代管理實務造成的衝擊、影響與可行的因應之道。