



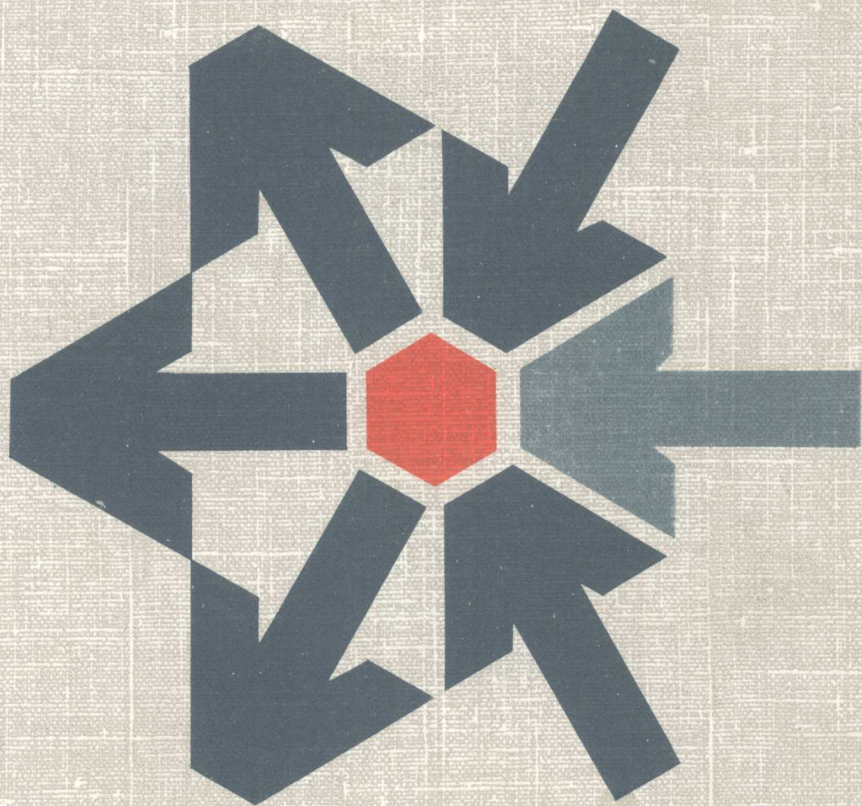
陳定國主編

桂冠管理叢書②

# 管理學導論

杜魯克 原著 蔡伸章 等譯

陳定國教授 校閱



---

# An Introductory View of Management

---

Peter F. Drucker

桂冠管理叢書②

## 管理學導論

譯者／蔡仲章

---

桂冠圖書公司出版

桂冠管理叢書·陳定國主編

## 管理學導論

---

原 著／彼得 F. 杜魯克  
譯 者／蔡仲章等  
校 訂／陳定國  
出 版／桂冠圖書股份有限公司  
登 記 證／局版台業字第 1166 號  
地 址／臺北市新生南路三段 96-4 號  
電 話／(02) 3681118・3631407  
郵 撥／0104579-2  
印 刷／海王印刷廠  
初版一刷／1983 年 5 月 20 日  
初版三刷／1991 年 7 月 10 日

---

■本書如有破損、裝訂錯誤請寄回調換■

定 價／新臺幣 400 元

## 桂冠管理叢書序

縱觀世界各國經濟發展程度及其肇因，我們可以發現，號稱「人口」、「土地」、「文化」等資源豐裕的國家(如印度、中國大陸)，國民所得水準都偏低，幾乎完全推翻了古典經濟學家所謂「勞力」(Labor)、「土地」(Land)、「資金」(Capital)三生產因素決定一國財富的說法。其基本原因乃在於無法有效地綜合運用相同數量的勞力、土地、資金等資源，形成「閒置資源」。相對的，如果能有效的運用資源，雖然人口不多、土地不廣、資金不充裕(如瑞士、瑞典等西歐國家)，其國民所得反而凌駕美國之上。因此決定國家貧富最重要的因素之一，就是是否能充份發揮經營管理的技術，有效運用各種資源，也就是提高國家各機構中，各級「主管人員」或經理人員(Managers)的管理才能(Management Ability)。

一九五五年，名社會人類學家哈比生(Harbison)及麥兒斯(Myers)，在研究世界各國之工業化程度後指出，經濟發展績效決定於：

(一)「企管才能之運用密度」(Intensity of Management)。

(二)「管理權威之發揮程度」(Exercise of Management)。

(三)「管理人員之社會地位」(Social States of Management)。

他們認為一個國家若有較多的人口學習有效經營、管理企業的知識，而這些成員在各組織機構裏，又能發揮決策性的作用，並在社會上受到相當程度的尊重，那麼該國進入「高度開發國家」的希望就會增加，否則就會相對的減少。將這個重視管理精華(Management Elite)的觀念與美、日、歐各國相印證，我們確實可以知道先進國家早已樹立「強國之道首重管理」的信念。

## 2 管理學導論

回顧臺灣地區管理知識的推廣，早在民國三十七年臺灣大學成立商學系時即已開始，此外，成功大學、交通大學、政治大學、中興大學等校也都先後成立相關科系，而其他大專院校，雖無企管科系的設立，但大都開有企管課程，以供有關科系學生必修或一般學生選修。但是在經歷數千年專制的政治架構，及「士、農、工、商」，商為四民之末的傳統觀念下，現代管理知識並未能有效地擴及各界，導致國內企業管理及工作效率的低落，也因此使得我國無論在文化、政治、社會及經濟等諸項建設上，都無法與美、歐、日等先進國家比較。

尤以近年來，資訊科技的高度發展及各種客觀環境因素的急遽變化，使得我國的工商企業界面臨了更多新的挑戰。在這個現實環境瞬息萬變、競爭壓力與日俱增的時代裏，要如何突破困境，有效經營管理，也就成為我國當前經濟發展的首要課題之一了。

在目前世界各先進國家講求有效經營管理聲中，以「企業管理」一門為最具體，功效也最顯著，影響整體發展的力量也最大。所謂「企業化經營」一詞，現今已成為我們日常生活習慣之一，譬如「政府經營企業化」（如新加坡政府）、「醫院經營企業化」（如長庚醫院）、「農業經營企業化」（如泰國卜蜂集團）、「學校經營企業化」（如美國哈佛大學、史丹佛大學等）、「警察經營企業化」（如香港）、「國營事業經營企業化」（如新加坡航空公司、法國雷諾汽車公司）、「國防軍事經營企業化」（如美國軍事體系）等等。所以狹義的企業可說是追求利潤目標的事業（即營利事業），但廣義的企業則可涵括世界上所有型態的機構，舉凡士、農、工、商，無所不包。追求廣義企業的有效經營，就是提高國民所得的最佳途徑之一，也是國父孫中山先生立志追求的目標。所以實施「國父遺教」最踏實的方法，就是各機構、各級主管人員講求有效的經營技術。

管理知識是追求「成功」的功夫，是創造世界美妙事物供人類享受的神奇功夫，因為它能「化無為有」、「化小為大」。善於經營事業的人都知道充分運用「計劃、組織、用人、指導、控制」的管理五

機能，綜合運用人力資源、資金資源、物料資源、機器設備資源、產銷方法資源、情報資源，及時間資源（號稱企業七資源），健全「行銷、生產、研究發展、人事及財務」等企業五機能之活動，提供廣大顧客（亦即人類）滿意的服務（包括有形商品及無形勞務），並賺取合理利潤，達成謀利大眾與維持個體生存及成長的目的。國父孫中山先生說：「人生以服務為目的」，先總統蔣公說：「生活的目的在於增進人類全體的生活」，都可以在企業有效經營管理的過程中達成。所以在今日，萬事莫如講求有效經營管理來得迫切。

有鑑於管理知識的重要性，桂冠圖書公司邀筆者擔任「桂冠管理叢書」主編，從各個不同的角度，多方面邀請各界學者、專家撰寫或翻譯管理書籍，期能經由廣大的傳播途徑，將有效管理的知識灌注社會各階層，由頓悟而舉一反三，進而產生信心及有力的行動，以加速我國經濟的成長，提高國人的生活水準。

由於現代管理知識涵括範圍，及相關類目都甚為廣闊，與各類科學發展的關係尤其密切。因此，本叢書的範圍也將隨着社會進步與實際需要，而不斷的擴充。

最後我要感謝各書的作者，他們的貢獻與努力，充實了叢書的內容，也加速了管理知識的成長。期望本叢書的出版，有助於我國的管理升級。

陳 定 國 謹識於  
國立臺灣大學商學研究所  
中華民國七十二年三月三十一日

## 以管理工作爲職志

假如沒有管理學也沒有所謂的管理，一大半美國人恐怕都進不了大專院校。也只有在現代化的機構裏，在講究管理的現代組織中，人類的工作機會才比較多。無論公司、政府各級單位、公立醫院、研究機構或各級學校，這些機構組織，今天統統靠管理來運作，而管理人的管理績效，跟這些機構組織的存廢興衰更大有關係。

根據統計，百分之九十的大專學生，終生都必須在這些機構組織裏任職服務，所以，因工作而與管理發生關係就勢不可免了。這些畢業生工作績效的高低，據我的瞭解，跟他們對管理的認識程度成正比；而這些畢業生個人的需求能否充分滿足，個人的發展能不能充分實現，個人的生命價值和目標能不能充分達成，也和他們參與管理的績效大有關係。

在這一批人之中，有一部份會當上管理人，而更多的人會因爲工作的間接相關，跟管理產生雙向互動的關係。比方說工程人員、研究員、銷貨人員、會計師和電腦程式設計師等等就是如此。他們並不直接管人管事，但因爲管理者就是他們的同事，影響所及跟管理當然也脫不了關係。假以時日，逢到機緣，這些「管理者之友」往往會躍昇爲管理階層的要角或主角。這麼一分析，結論就出來了：半數以上的大專學生非要學會管理才行。

一個學生，不論他的主修科系是什麼，在學校進修管理知識對他來說，既屬就業所需，也算基礎教育。有管理知識素養的學生，不但求職容易，有朝一日升作經理，有管理知識作底子，績效一定不差。我們甚至可以這麼說：管理知識不但使人謀生有道，也能養成一個人進取、負責、事事求效率的人生態度。總言之，今天的社會是組織化的社會，學管理和會管理都是一個人最基本的生存之道，切勿等閒視

## 6 管理學導論

之。

首先我們要瞭解，管理學是門「年輕的」學問。它因應現代組織之生而生，而現代化組織由萌芽迄今才不過百年，所以管理學不能算是門成熟的學問。可是，儘管它不成熟，儘管它還有極浩瀚的未知領域有待我們鑽研，但我們現在就可以把管理學定義成「一門有系統的學問」。換言之，管理學是「脈絡細密、結構自有條理的專門知識」。本書一則介紹管理學中的定論，另則專就未知和未定部份，詳作討論。坦白說，未知未定部份遠大於成型的定論，要弄清楚這些未知跟未定，非大量新知莫辦。實務界每天挑戰不斷，壓力無窮，自然等不及學術界抽絲剝繭、慢工細活式的尋找解答，為了解決實務界的燃眉近火，本書儘可能從管理決策、管理原則、管理實務各方面，用簡明合理的方式來探討管理學的未知奧秘，使所有管理者在今後的挑戰和壓力下，活用所有的管理知識跟技巧，去迎接挑戰、化解重壓。

其次，管理有國際文化雜揉的特性。今天在大學唸管理的學生，踏入社會後，多半會發現工作環境中有多國文化並存，彼此的種族、文化、傳統、語言、歷史迥然不同。本書雖然沒有放之全球而皆準的管理模式，但極重視因傳統、信仰、價值觀念與風俗習慣相異，在管理上的態度和技巧的彈性運用，務期管理目標、策略、方法和組織，密切因應文化與社會的需求。

第三、管理固然是目標明確、條理嚴謹的工作，但我們別忘了管理與人的密切相關性。管理的成敗所繫，全在「管理者」，所以管理者的胸懷見識、敬業精神和人格品性決定了管理績效的良窳。有鑒於此，我也用許多篇幅申論管理工作和管理者的相關性，使讀者明瞭一切管理條目雖為「良法美意」，但良法美意不足以自行，沒有夠格的管理者，統統喪失意義和功效。

第四、管理與現代社會相需而生，相輔相成。現代社會之迥異往昔，跟管理之推行實踐有關。換言之，現代社會之獨異於以往任何社會，主因是管理有太多的特殊性質使然。管理無論在理念、工具和方



法各方面，都是「古之所無」的。本書也針對這些特殊性，詳加論列。

第五、管理者是現代社會最為人矚目的領導階層。各公私立機構，其組織型態、業務內涵、主要機能容或有別，但它們都有主持管理的人和推動機構前進的管理工作，這兩點是放之各公私立機構而皆同的。簡言之，在現代社會裏，有組織就必有管理，有管理就必有管理者。

第六、管理者是領導者，是領導、指揮、命令權的擁有者，可是，管理權威必須根植在什麼基礎上才會被社會大眾接受？我們要知道，根基有問題的威權，遲早會被大眾遺棄，管理推行既然依權行事，自然受此法則約束。我認爲，管理之所以有權是因爲它能「激發、組合人力共同創造大眾福祉」。這是現代社會容許管理者施展其管理威權的主要原因，也就是管理權的「權源」。凡是不能、不知或不願依循這個權源限制的管理者，根本無法存在，即使存在也無法久控其權，長居其位。我確信，這種權源特性，其實跟現代社會組織的特性一致。現代社會組織源出於十九世紀末，當時人類社會有許多社會性需求苦於缺乏能滿足需求的工具，「組織」出現後，諸般需求一一滿足。這些現代組織的目的在糾合羣策和羣力共創福祉，其運作特性也完全循此目的展現。管理既與現代組織系出同源，其權源自然如出一轍。

第七、我們瞭解了管理權源和現代組織機能有同一性及相需而生、相輔相成性之後，自然就能明白管理的實踐實在是在人類避免獨裁暴政、擺脫奴役苦海的唯一之路。現代人的一生，在物質上要求豐富、變化與更新，在精神上要求自由、自主和安全，這些要求只有在充分推行管理的現代社會才得滿足。如果我們漠視管理，不去監督管理權的運用是否得當，不追究管理績效的改善是否落實，不關心管理目標的設計是否有違人類生活理想，我們一定會墮入充滿鎮壓、奴役、宰制的獨裁恐怖裏。管理使人自求多福，人人生活在自我完成的喜悅裏，管理使我們自願爲自己也爲社會的幸福負責，爲自己也爲美麗新世

## 8 管理學導論

界努力，而獨裁暴政却處處反向而行。因此，我要強調——各組織各階層的管理者肩上責任甚重！也因此我確信管理工作是所有管理者必須嚴肅審慎、全力以赴的職志！

最後，我要提醒大家管理理論與實務不可偏廢。一個唯教科書理論是尚的人，註定不是優秀的管理者；而一個徒然在實務中打滾即自以為得計的管理者，也絕不可能有更大、更好、更長久的發展與成長。

本書之成，是以結合理論與實務為最高和唯一目的，書中所載是近三十多年來，遍歷各大學、各研究機構的教學研討後的結晶，是無數各級管理者實務經驗的凝聚，是我本人從美國本土、歐洲、日本和拉丁美洲各公私立機構中濃縮出來的驗證論據。所以，我確信這本書就管理實務而論，是經過廣泛實驗且行之有實效的準則，就學校教材的適用性來說，更是歷經千錘百煉、對鑽研管理的同學極有裨益的教本。

謹以此書，獻給普天下以管理為職志的傑出之士。

彼得·F·杜魯克

# 管 理 學 導 論

## 目 錄

桂冠管理叢書序	1
原 序	5
第一章 管理學與管理者	1
第一篇 企業績效	23
第二章 管理的界面	25
第三章 企業管理實務：希爾斯百貨公司創業史	35
第四章 何謂企業	43
第五章 企業的目的與企業的使命	57
第六章 目標的力量與目的—— 麥克斯&史賓賽公司創業史及其教訓	75
第七章 策略、目標、優先性與工作分配	85
第八章 策略性的計劃：企業的技巧	105
第二篇 服務業的績效	115
第九章 多機構性的社會	117
第十章 服務性機構為何無法發揮績效	123
第十一章 例外情形及其教訓	133
第十二章 服務機構的績效管理	143

第三篇	促進工作的生產力與工人的續效力	151
第十三章	新的事實	153
第十四章	工作、做工與工人	163
第十五章	工作與過程	171
第十六章	促動工作的生產力：控制與工具	187
第十七章	工作與做工：理論與實際	201
第十八章	從人事管理到人的領導	213
第四篇	社會衝擊與社會責任	237
第十九章	社會影響與社會問題	239
第二十章	社會責任的極限	253
第二十一章	企業與政府	261
第二十二章	責任的倫理學	273
第五篇	管理者的工作與職份	281
第二十三章	為何需要管理者？	283
第二十四章	管理職務的設計與內容	298
第二十五章	管理學的發展與管理者	303
第二十六章	管理者的工作與職務	311
第二十七章	從中層管理到知識組織	325
第二十八章	求績效的士氣	337
第六篇	管理的技術	347
第二十九章	有效的決策	349
第三十章	管理的溝通	365
第三十一章	操縱、控制與管理	377

第三十二章	管理者與預算	389
第三十三章	管理者與管理科學	405
第七篇	管理組織	417
第三十四章	結構與策略	419
第三十五章	工作中心設計與任務中心設計	445
第三十六章	成果集中設計與關係集中設計	461
第三十七章	改革性的組織	483
第三十八章	上層管理與董事會	505
第三十九章	組織結論	529
結 論	明日的管理者	533

## 管理學與管理者

管理學可以說是本世紀最重要的一門新興科學——它同時也是直接影響明日即將在管理機構裏擔任「知識工作者」(knowledge workers) 最為深遠的一門學科。但是，管理學是什麼？為什麼需要管理學？我們如何界定「管理者」？管理者的任務及職責是什麼？管理學是如何發展到目前這個階段？

在本世紀初，美國首次設立商學院之時，管理學這門學科才正式在校園裏出現。同時，泰勒氏(Frederick W. Taylor) 始以「管理學」一辭代替他先前所稱的「工作研究」(Work study) 或「作業研究」(Task study)，此後「管理學」之名始日趨普遍。但是泰勒氏當年所稱的「管理」與「管理者」，實際只是指「獨立」及其「代表者」。

管理學的起源可追溯至一百五十年前，但是管理學真正成爲一種功能，一種特殊的工作，一種確立的學門以及一種研究的領域——則始自本世紀。大部份人都在二次世界大戰以後，才知道這門新興科學。

近六十年來，我們的社會業已變成一個「組織化的社會」。在本世紀裏，我們重大的社會作業，皆透過「組織化的機構」——大小工商企業、學校系統、大專院校、醫院、研究實驗室、政府，乃至各種大小政府機構——來操作。而這些大小機構皆託付予負責執行「管理」的「管理者」來承理實際業務。

## 何謂管理？

管理與管理者乃是一切大小機構的特定需要。它們是每一個機構的特定工具。它們鞏固了整個機構，並使它們發揮功能。倘若沒有管理者的指揮，那麼我們的機構將無法施展功能。一個機構之所以需要管理，並不祇是因為工作過於繁重使任何個人無法單獨承擔而已。管理一個私人企業或一個公共服務機構，完全不同於管理個人的私產，亦不同於開設私人診所或執行個人的法律業務。

當然，無可否認的，許多龐大而複雜的企業都是一人店舖。但是，跨出「一人生意」的第一步之後的成長，就不僅祇於規模上的改變而已。當事業發展到某種程度（此時距離中型企業尚遠）之時，量的因素便轉變為質的因素。到了這種程度，「雇主」通常不再直接經營「自己的」事業，即使他們是唯一的所有權人。他們開始負責「企業」——即使他們不迅速擔負起「管理者」的角色，他們至少不再擔當「所有者」的角度，否則，這個事業必會開始走下坡，而最後必將會被淘汰。

發展至此，事業便開始轉化為組織，當組織的形態出現後，它爲了求生存、圖發展，便需要不同的結構、不同的經營原則、不同的處事方式、不同的工作性質。一言以蔽之，它需要管理者與管理。

就法律的觀點而言，企業的管理屬於一種所有權的託付，即使是蘇聯的制度亦然；根據蘇聯的法律，蘇聯企業是由國家控制的，國家取代了私人的股東而爲企業的「所有權人」。但是無論如何，企業一旦發展到某種程度後，管理權的地位必然會超過所有權。在這種情況下，爲了企業上的需要，所有權人便不得不從屬於管理權及管理者。當然，有不少所有權人也能成功地結合這兩種角色，如此，企業所有者與最高管理權便合爲一體。但是，如果企業的組織過於龐大，或其生

存與營運關乎國計民生很大，那麼在必要時，公共壓力或政府行動將會從身兼管理之責的所有權人手中，接管控制權。遠在一九五〇年代，美國政府即曾迫使已故的休斯（Howard Hughes）放棄其全部私有的休斯飛機公司的控制權，因為該公司所生產的電子產品對美國國防極為重要。同樣地，在一九六〇年代，德國政府也曾將搖搖欲墜的克魯伯公司（Krupp Co.），置於自治性的管理，雖然克魯伯家族擁有該公司所有股權。

從實業家個人及其幾個助手就能經營的事業，到需要專門性管理的企業，是一種全面性的改變。祇有當個人的眼光、基本的概念與原則，徹底改變之後，專業性管理的企業才能確立。

為了便於說明，我們可將兩種事業與兩種生物作一比較：具有堅硬外殼的昆蟲與具有骨骼的脊椎動物。一般具有堅硬外皮的陸上動物，體形一超過之後即不能再成長。倘若體形要再增大的話，那麼這類動物也須擁有骨骼。但是如果外形有堅硬外殼，骨骼便不能生長；因為骨骼是一種具有不同性能的不同器官。同樣地，當事業到達某種規模與複雜程度之時，它便須仰賴管理，始能生存。雖然管理取代了「老板」的硬殼結構，但是它本身並不是他的「承繼者」，事實上，它祇是「老板結構」的代替者而已。

那麼，事業要在何時，才能達到由「硬殼」轉移到「骨骼」的階段呢？大致而言，此一分界線約介於企業規模由員工三百人增至一千人之間。而更重要的或許是組織複雜性的增加。當公司的業務在合作、協調及連絡上有許多不同作業要執行時，組織便需要管理與管理者。舉個例來說，如果有一個小型研究實驗室需要廿個至廿五個科學家一起工作的話，那麼該實驗室若沒有管理的話，整個研究作業就可能失去控制。如此一來，該計劃將無法化為具體的行動。即使勉強行事，該計劃不同的部份亦會各以不同的速度、時間、目標及目的，各立門戶獨自進行。當企業缺乏有效的管理時，儘管產品精良，員工能幹而又忠心，老板又有幹才，但是它仍會開始衰落、遲滯，終至一蹶



#### 4 管理學導論

不振，除非它能及時裝上管理者與管理結構的骨骼。「管理」一辭已有百年歷史，但是將之引進組織機構，特別是企業方向，則始自美國——「管理」一辭的美國含意是其他語言所沒有的（美語稱之為 Management，英語通常稱之為“Board”或“The executive”）。管理指涉著功能及執行此種功能的人。它意謂著一種社會地位權威，但它同時也是一種訓練與研究的範圍。

即使是美國的用法，「管理」一辭也不是普通的用語，因為一般而言，除了企業界外，大部份機構仍然很少使用管理或管理者的用語。大學或政府機構皆使用「行政人員」，醫院亦然。軍事機構則使用「指揮官」一辭，其他機構通常則使用「主管」等名稱。

然而，儘管稱謂不同。但是「管理功能」、「管理作業」以及「管理工作」的作用都是相同的。事實上，所有的機構都需要管理，管理在這些機構裏是一種有效而積極的機能。

沒有機構就沒有管理。但是，沒有管理的機構則祇是一羣烏合之眾而已。機構本身是一種社會機關，它存在的主要目的是為社會、經濟、及個人，貢獻出需要的結果。然而，社會機關本身並不能由它所做的或它如何做的去界定，它僅能由它們所作的貢獻來界定。而管理本身最大的功能，便是促使組織作出貢獻。

管理乃是一種任務、一種紀律，它同時也就是作業人員。管理的成就就是管理者的成就。管理的失敗也是管理者的失敗。從事管理的是「人」而不是「力量」或「事實」。因此，管理的成敗完全取決於管理者的見識、敬業熱忱及廉正態度。

### 誰是管理者？

大部份人被詢及「管理者」（經理）是誰時，他們往往回答說：「是老板」。但是如果機場擦皮鞋攤上的顧客名牌寫著：「約翰·史密斯經理」時，每個人都知道，事實上，史密斯先生本人並不是老板