



陳定國主編 / 桂冠管理叢書④

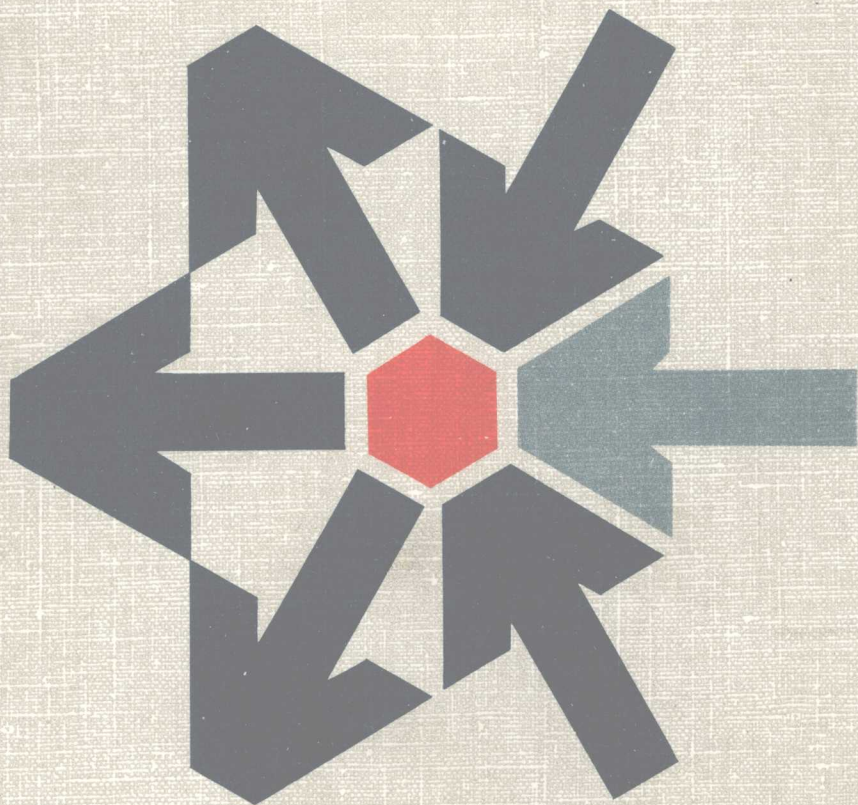
哈佛商業評論精選②

成功的管理

—15個關鍵性的管理概念—

李維特 等著 葉孝仁 等譯

司徒達賢教授 校閱



15 Key Concepts for Managerial Success

Peter F. Drucker
T. Levitt

桂冠管理叢書④
哈佛商業評論精選②

成功的管理

15個關鍵性的管理概念

譯者／葉孝仁等

桂冠圖書公司出版

桂冠管理叢書④

陳定國主編

成功的管理

原 著／李維特等
譯 者／葉孝仁等
校 訂／司徒達賢博士
出 版／桂冠圖書股份有限公司
發 行 人／賴阿勝
地 址／台北市 10769 新生南路三段 96-4 號
電 話／3416949・3631407
電傳(FAX)／886 2 3969194
郵撥帳號／0104579-2
登記證／局版台業字第 1166 號
印 刷／海王印刷廠
初 版／1983 年 5 月 20 日
四 版／1990 年 4 月 10 日

本書如有破損、裝訂錯誤，請寄回調換。

定 價／新臺幣 200 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（Managerment 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。

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

校訂者簡介

司徒達賢 美國伊利諾大學企業管理碩士
美國西北大學企業管理博士
國立政治大學企管研究所副教授

中譯者簡介（依筆劃順序）

王寬和	私立東海大學歷史系學士
吳乃仁	私立東海大學經濟系學士
吳思華	國立政治大學企業管理碩士
林茂松	國立師範大學英語研究所碩士
陳國清	國立臺灣大學商學研究所碩士
許書寬	國立臺灣大學外文系學士
葉孝仁	美國休斯頓大學企業管理碩士
廖招治	國立師範大學英語研究所肄業
歐鴻章	私立淡江大學英語研究所碩士

成功的管理目錄

行銷勿短視.....	1
如何激勵你的員工？.....	23
成功的管理者必須具備的技巧.....	47
自我瞭解的能力.....	69
人際溝通的障礙與途徑.....	87
優秀推銷員的條件.....	103
有效的企業管理.....	119
優秀的主管不作政策性的決策.....	133
決策樹.....	151
受過良好教育的管理人員不一定有很卓越的表現.....	169
如何選擇正確的領導模式.....	185
何謂「我不會寫」？.....	201
績效評估的矛盾角色.....	217
「工作豐富化」收獲豐.....	231
組織發展的突破.....	267
各章出處.....	313

行銷勿短視

企業的成長常因管理
人員的短視而喪失！

導論

每一種重要的產業都曾有過輝煌成長的歷史。但是有些原本快速成長的產業現正面臨著衰退的陰影，而一些穩定成長的產業更是完全停止成長了。不管在那一種產業中，成長若因挫折而減緩或停止，絕不是由於市場已經飽和，而是因為管理上出了差錯。

關鍵在此

錯誤出在高階層主管的身上：負責決定企業目標和政策的主管應承擔一切的責任。

- 美國鐵路公司不再成長的原因，並不是由於旅客和貨物對運輸的需求減少了。事實上，需求正在快速的增加。今天，鐵路公司面臨的主要問題並不在旅客和貨物改用別的交通工具（汽車、卡車、飛機甚至電話），而是因為鐵路不能滿足社會需求！鐵路公司讓顧客跑光了的主要原因，是因為他們自視為一個鐵路的企業，

而非一個運輸的企業。他們把自己企業的定義下錯了，是因為他們採「鐵路導向」，而非「運輸導向」，亦即他們採取了「產品導向」，而非「顧客導向」。

- 好萊塢幾乎無法與電視的魔力相抗衡。事實上，大多數的電影公司均已大幅度改組，有些甚至已經消聲匿跡。這些公司之所以面臨這麼大的困難，並非因為電視的介入，而是由於他們自己的短視，就如同鐵路公司一樣，好萊塢也把他們企業的定義下錯了。他們認為自己是電影事業，其實他們應該是娛樂事業才對。「電影」意含一種相當定型而有限的產品，但是好萊塢的人却自滿於這塊狹小的天地中。這種「愚人的自滿」使得好萊塢自始便視電視為敵人。他們嘲笑它、拒絕它，使得好萊塢原先曾擁有最好機會的——擴大本身娛樂事業的機會——也消失了。今天電視事業的規模已遠超過以前的電影事業。如果好萊塢當初採取「顧客導向」（提供娛樂消遣）而非「產品導向」（拍電影），它便不會落到今天的下場。而今日拯救好萊塢，促使它復甦的，卻是以前那一群摧毀電影公司、打倒電影神像的成功的電視從業員——作家、製片及導演。

其他尚有一些企業也因為目標訂得不恰當，而使他們的未來面臨極大的危機。我將稍後仔細分析這些不當的政策。現在我們首先用兩個例子來證明完全「顧客導向」的管理方式，如何使企業即使是在大好時機已經消失後還能繼續成長。這兩家公司是以生產尼龍和玻璃聞名的杜邦公司和康寧 (Corning) 公司。

這兩家公司在技術上均佔有極大的優勢。他們在「產品導向」這方面當然毫無疑問。但單單這一項並不足以解釋他們成功的原因。否則，從前在「產品導向」方面便享有盛名的那些新英格蘭紡織公司為何都關門大吉了呢？杜邦和康寧的成功絕非因為他們的「產品導向」或「研究導向」，而是因為他們採用徹底的「顧客導向」！他們經常密切注意市場上的機會，同時利用自己技術上的能力，主動的去滿足

顧客。這才是造成他們產品成功的主要原因。如果他們不是如此重視市場的需要，則設計出來的產品便可能不受歡迎，到那時，再高的推銷技巧也無法挽回頹勢。

鋁製造業也一直是一個成長的產業，這該歸功於戰時成立的兩家公司——凱氏（Kaiser）鋁化學公司和雷諾（Reynolds）金屬公司。若不是他們不斷的開發鋁的新用途，滿足顧客的需求，則今日的局面必將大為改觀。

很多人認為把鐵路和鋁，或電影和玻璃相提並論是一件不可思議的事；也有人認為鋁業和玻璃業原本便比鐵路業或電影業具有更大的發展潛力。這種論點所犯的錯誤是我們前面所討論過的。無論是產業、產品、或一批專利權，若以如此狹小的定義來限制企業的發展，實在使其未老先衰。當我們提到「鐵路」時，我們應該想到我們指的是「運輸」。就運輸的觀點而言，鐵路仍具有相當好的成長機會。祇要他們不把鐵路企業的範圍限得如此狹隘，前途實大有可為。（雖然以我個人的觀點來看，鐵路和其他交通工具相比，仍是一個極具潛力的運輸媒介。）

事實上，鐵路業目前缺乏的並不是機會，而是一些富有想像力和胆識的管理人員，來領導企業突破困境。甚至像巴順（Jacques Barzun）這種外行人，都看出了鐵路業的缺陷。他曾說過：

「我非常痛心的看到在上世紀中最進步的組織竟淪落到今天這般下場。造成這種現象的主要原因在於他們缺乏原先創立基礎那種充份的想像力。公司缺乏生存下去的意志，也未能透過適當的創新和技巧來滿足大眾的需求。」

「過時」的陰影

沒有一種重要的產業過去完全沒有過輝煌的成長歷史。在許多情況中，企業的產品相當優良，沒有其他的產品足以對它構成威脅，也

沒有其他任何能夠有效替代的產品。但是即使如此，這些令人羨慕的產業仍逐一籠罩在「過時」的陰影之中。這個問題還未引起大家的注意，但我們願在此仔細的分析一下：

●乾洗——過去這一直是一個高度成長的行業，在毛製品的時代，具有想像力的人發明了安全又迅速的洗衣方法，而開始了它繁榮的時代。

乾洗業在繁榮了三十五年之後的今天，正面臨著極大的麻煩。競爭者從那兒來的呢？是否有了更好的清潔方式取而代之呢？並非如此，主要是因為目前的衣服多屬合成纖維和化學添加物製成，不太需要乾洗的清潔方式。但這祇是開端。目前潛伏不動，具有魔力般的超聲波洗滌法一旦出現，將使得化學乾洗完全成為過時而被淘汰掉。

●電力公用事業——這是另外一項毫無替代產品的事業。它被當作是所有「絕對成長的產業」中的王中之王。當白熱燈泡大放光明時，煤油燈的時代亦同時結束了。稍後，水車和蒸氣引擎也被簡單、用途廣而且耐用的電動馬達所取代。家庭中各式各樣的電化製品，更使得電力事業的前途無可限量。任何人投資於這種沒有競爭對手，保證不斷成長的事業，都該是穩賺不賠的。

但是從另一個角度來看，事情便沒有這麼樂觀了。許多非公用事業公司正致力於發展强有力的化學電池，這種電池可放在家中任何一個角落，而取代電力電源。這種電池一旦發展成功，將使得整個社區顯得雜亂無章的電綫隨之消失。往日一旦遇到暴風雨時，整個街道頓時成廢墟和電力中斷的情景亦不會再出現了。此外，尚有一些非公用事業公司正在積極開發太陽能。

誰說公用事業沒有競爭對手？他們現在稱得上是完全的獨佔事業，但到了明天則可能無聲無息的死去。要避免這種事情的發生，他們應該主動的去發展化學電池、太陽能和其他的能源。為了要繼續生存下去，他們自己也應該去了解一下，目前的產品有那些

已經過時了。

●雜貨店——人們可能已經逐漸淡忘了雜貨店曾有過的繁榮景象。從一九三〇年至今，隨著超級市場的增加，連鎖雜貨店幾乎已經被趕盡殺絕。超級市場的力量實在驚人！第一間超級市場是在一九三〇年開業於長島的雅買加。到了一九三三年，開始盛行於加州、俄亥俄州、賓州和其他各地。但是原先的連鎖雜貨店卻不把它們放在眼裏，一提起超級市場，總認為那是賣給窮人的廉價商場。

那時，有一連鎖雜貨店的負責人還曾這樣宣稱：「我幾乎不能相信有人寧捨街頭雜貨店這麼便捷的服務，而駕車到兩、三公里的地方去買東西。」——可是在一九三六年時，全美批發商會議和新澤西零售商協會均認為超級市場對他們不會構成威脅。他們認為超級市場祇能吸引喜歡購買便宜貨的顧客，對整個市場影響極小。一旦超級市場大量增加，競爭結果會使銷售量下降，一些超級市場將要關門。他們以為造成目前超級市場興盛的原因，部份是由于人們喜好新奇的緣故。基本上，人們仍希望光臨便利的社區雜貨店，如果雜貨店能「和他們的供應商合作、減低成本、改善服務」的話，他們實仍具有相當雄厚的競爭潛能，足以支持他們渡過人們喜愛超級市場的風潮。

但是，這風潮似乎一直沒有過去。連鎖商店發現他們唯一的生路是加入超級市場的行列。這意味著批發商對於零售商店所做的所有投資在一瞬間付諸流水了。堅信零售哲學的廠商毫無疑問的吃了大虧。這種「堅信」的作風或許維持了他們的尊嚴，但卻損失了大筆的利潤。

但是，人是健忘的；處身於成長企業中的經營者能有幾人仔細考慮到產業可能的轉變？五十年前波斯頓有位百萬富翁，在生前將全部財產投資於市內電車股票，他認為：「都市中對於這種有效的交通工具將是極為需要的。」他這個「認為」使他的兒子必須到加油站去工

作，以維持生活。

任何聽到這個故事的人都會嘲笑這位富翁的短視與無知。但是在我最近所做的調查中顯示，幾乎有一半的電子業經營者認為他們的小孩繼續從事電子業不會錯。當我提出那位老翁的故事時，他們異口同聲的回答道：「那情況是不同的！」不同在那兒呢？基本的情況不是都一樣嗎？

事實上，我不相信有什麼成長的產業。有的只是公司組織起來創造機會，利用機會而成長。從每一個死亡或奄奄一息的成長產業的歷史中，可以看出來一個自欺的循環——先是迅速的擴張，接着就是不知不覺的衰退。造成這個循環的，通常有四種因素：

- (1)認為成長是必然的事。相信祇要人口增加，需求自然會增加。
- (2)認為產業中的主要產品沒有有力的競爭和有效的替代品。
- (3)過於相信大規模生產，以及產量提高、成本降低時所帶來的利益。
- (4)注意力太集中於某項產品上，而且不斷地去實驗、改進，及降低製造成本。

我將詳細討論這四種因素。我將用三種產業——石化業、汽車業和電子業——特別是石化業，來闡述我的觀點，因為這個產業歷史最久，變化也最多。選擇這三種產業除了因為它們的聲譽良好，是股票市場的熱門股外，同時也由於它們的經營主管在產品研究、財務控制各方面均有較進步的思想。如果「過時」的問題會在這些產業中發生的話，則我們可確信在任何地方都會發生。

人口的神話

很多人都樂觀的認為隨著人口的增加和社會的富裕，將使得利潤更提高，這種想法使很多人減輕了對未來的警惕。當然，如果消費者

增加了，同時又購買你的產品，是要比產業處於萎縮的境況中要好。但是，正在成長中的產業，往往很難對未來做一良好的規劃。如果思考是問題產生後的智慧反應；則沒有問題，便難有思考。如果你的產品市場一直在擴大，那麼你就不會再去思考如何拓展市場了。

我們在此要提出一個最令人感興趣的例子——石化業。它的記錄一直是令人羨慕的，算得上是一直在成長的最古老產業了。目前雖然有人擔憂它的成長率，該產業的人士似乎仍相當樂觀。但是我相信，該產業正進行著根本的改變。它可能不祇是停止成長，甚至日趨衰退。雖然，有許多情況我們不了解，但是我相信，在二十年之內，石化業可能會發現，它和今日的鐵路事業相同，處在往日光輝的餘燼裏。石化業不斷的改善勞資關係，增加在落後地區的投資，同時利用現值法評估所有的投資，但是它仍然是個活生生的例子，顯示出自滿和固執如何會使機會變成災禍。

尚有其他產業相信，人口增加會帶來利潤。這些行業和石化業一樣有個共同的特徵，那就是每個公司都認為打倒競爭者最佳的方法，是不斷的改進目前的情況。如果假定顧客在選購物品時，是比較貨品的特性來決定；而且銷售量隨着人口的增加而增加，那麼上面的看法並沒有錯。我相信，洛克斐勒把煤油燈的使用推廣進中國大陸，才真正是石油界一項創造需求的突出成就。一般的產品改良，其實引起不了特別的作用。而且，石油界最重大的一項產品改革，發展四乙鉛（Tetraethyl lead），是別的行業——即通用汽車及杜邦——做出來的。石化業本身所做的大改革，都限于開採技術、生產及提煉方法的改進。

換言之，整個產業祇是努力於改進製造產品的效率，並非真正的去改變產品的特質和行銷的方法。而且，他們一直把企業產品界定一個相當狹小的範圍裏——汽油，而非能源、燃料或運輸工具的動力。這種態度也更使我們相信，石化業是不會去做汽油品質的重大改進的。而且如後面將要提到的，新能源的發展，也來自其他行業。

同樣的，汽車燃料在行銷方法的主要創新是來自一些小的新成立

的石油公司，這些公司並非把全部精神都放在製造和提煉汽油上。這些公司的主要作法是快速地增加加油站，並且以寬廣、整潔的佈置，快速有效的服務以及高品質、低價格為號召。

因此，石油業的危機是從其他行業來的。總有一天，這片欠缺創新者和企業的土地，會面臨重大的危機。當我們討論過目前許多管理人員所抱持的錯誤信念後，會發現上述的可能性將更明顯。由於第二個觀念和第一個非常有關係，爲了保持一貫，我將用相同的例子繼續說明之。

石化業者經常堅信它們的主要產品——汽油——沒有强有力的替代品，如果一定要說有的話，但它們却都是石油的下游產品（就是諸如噴射機和柴油機的燃料）。

這個假設實是一種一廂情願的想法。主要的問題在於這些石油提煉公司本身都擁有極多的油田，祇有在石油製品能順利賣出去時，它們才有利可圖。因此，它們自始至終都認為原油煉製成的汽油在汽車燃料上具有絕對的競爭優勢。

這種觀念完全忽略了許多反面的證據。這些證據不僅顯示出，從長遠的眼光來看，汽油並不是一種很好的產品；同時還顯示出石油從未是一個真正成長的產業。它實在是由幾個不同的產業連合在一起，而每一個產業都已經歷過成長、成熟，及衰退的各個時期。它之所以能一直生存至今實歸功於一連串的奇蹟，使它逃過了許多次的困境。底下我將談到其中比較重要的。

首先，原油原被認為是一種藥物。但是，在這流行的用法式微之前，消費大量增加，全世界到處用煤油燈，使石化業快速成長。當時人們所有好的遠景，就像今日世界其他各地對汽油的看法完全相同：人們常會認為當開發中國家大幅度擁有汽車時，汽油的需求量亦會隨之增加。

在煤油燈時代，石油公司彼此競爭，並且設法改進煤油燈的照明度，來和煤汽燈競爭。就在此時，一件不可思議的事發生了。愛迪生發明了白熱燈泡，這種燈泡完全不需要原油。白熱燈泡的出現不僅取

代了煤油燈，同時幾乎使得石化業無立足之地，它所剩下來的一點功用祇是用來做輪軸的潤滑油，和家庭中的暖爐。災難和幸運又接着而來。當時，有兩件重大的發明誕生於世，都不是來自石化業。利用燃料煤來使家中暖爐的系統已發展成功，使得原先以石油為燃料的暖爐又遭逢過時的陰影。就在這產業搖搖欲墜的當兒，內燃機誕生了，它也是行業外的人發明的。當一九二〇年代，汽油的需求竟不再明顯增加時，暖爐延續了石化業一段性命；當暖爐遭淘汰後，外來的發明物又使石油業躲過了另一場危機。當市場逐漸萎縮時，戰爭爆發了，飛行器的驟增擴大了燃料的需求。戰後，平民飛機的增加和汽車、火車逐漸的採用內燃機又造成了石油化業的不斷成長。

石油暖爐正當逐漸興起之時——一般人均認為它具有雄厚的市場潛力——天然氣加入了市場，成了它强有力的競爭品。雖然，石化業自己也生產天然氣，致使兩項產品自相競爭，但是天然氣的革命並非由石化業而來。事實上一直到今天為止，石化業也沒有從其中得到巨大利潤。將天然氣推出上市的是衝勁十足的運輸公司，他們開創了另一門新興的行業。一開始，他們沒有聽石化業的勸告，後來他們不得不又與石油公司相競爭。

照常理推斷，石油公司應該自己來發展，改進天然氣的，因為他們不僅擁有油氣，同時在探勘、提煉、運輸，以及最後的使用各方面均擁有較多的知識和經驗。但是，因為天然氣的推出可能侵害到原有的石油市場，石油公司便對天然氣的潛力不屑一顧。

最後從事天然氣發展、改進工作的是一群在石油公司中負責原油管道傳輸的主管人員。他們曾積極的向石油公司提出許多建議，但均未被採納，結果他們自組了一家天然氣運輸公司，並經營得非常成功。但是，即使在天然氣已相當成功時，石油公司仍然沒有打進天然氣運輸行業。於是數百億的財富落入了別人手中。從過去至今，石化業一直死命抱着二項產品。它們很少注意或根本忽略了消費者的基本需求和偏好。