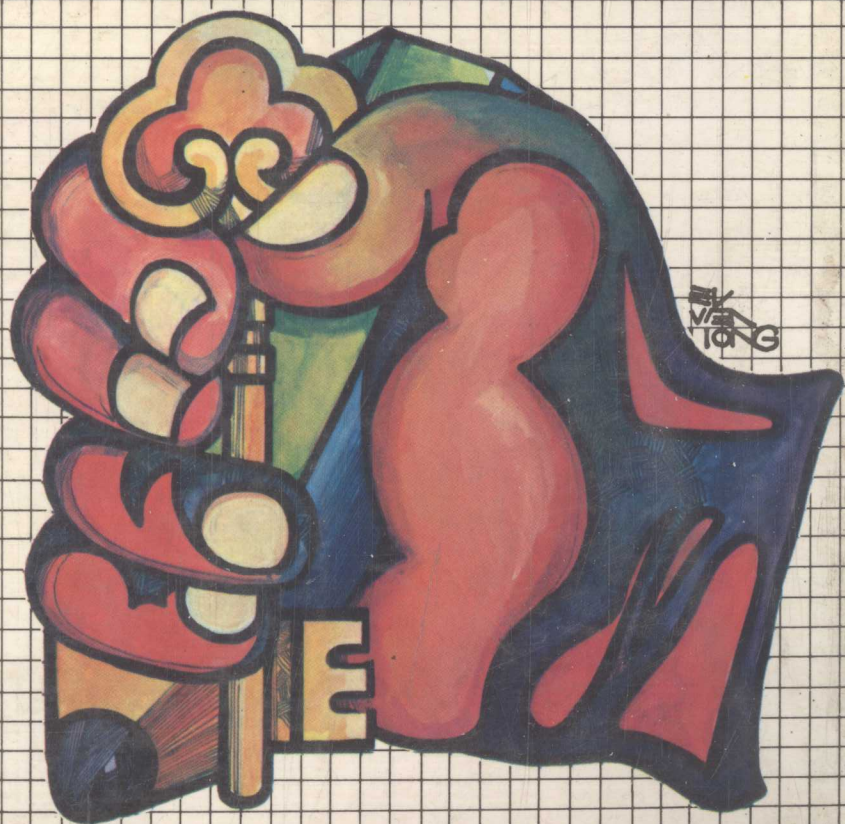


executive
series

強者的管理

論君王企業之利唯其馬

王文慧 編譯



強者的管理

馬其唯利的企業君王論

Antony Jay 原著

王文慧 編譯

世一書局印行

版權所有
請勿翻印

強者的管理 特價：60元

譯者：王 文 慧

經銷：世 一 書 局

- 地址：台南市大同路 605 巷 2 之 18 號
 - 電話：(062)259317
 - 郵撥：34614 (莊朝根) 戶
-

出版：莊 家 出 版 社

發行人：莊 朝 根

印刷：明 昌 印 刷 廠

打字：天 一 打 字 印 刷 社

製版：亞 洲 製 版 社

登記證：局版台業字 0111 號

中華民國六十九年四月二版

(本書如有缺頁或裝訂錯誤請寄回調換)

目 錄

譯序	一
第一章 緒論	三
第二章 國家與公司	一
第三章 鑑往知來	一七
第四章 從貴族到帝國	二三
第五章 國王和貴族	二七
第六章 教皇制度	三五

第七章	復興與改革	三九
第八章	集權乎？分權乎？	四五
第九章	從階級制度到細胞結構	五三
第十章	經理也要推陳出新	六五
第十一章	創新之路	七一
第十二章	爲公司儲才	七九
第十三章	智囊團	八五
第十四章	思想家和實行家	九三
第十五章	登高望遠	一〇一
第十六章	成功領導的因素	一〇九
第十七章	常犯的錯誤	一一七
第十八章	侯爵和廷臣	一二七
第十九章	繼往開來	一三五
第二十章	皇帝	一四一

第二十一章	慧眼識英雄	一四七
第二十二章	優敗劣勝反淘汰	一五五
第二十三章	將軍	一六一
第二十四章	冒險、突破和極限	一六
第二十五章	信仰問題和公司	一七九
第二十六章	同化作用	一八五
第二十七章	自利利人	一九一
第二十八章	民主制度	一九七
第二十九章	結論	二〇七

譯 序

這是一本由政治、歷史觀點來透視管理科學的書。

近二、三十年來，會計師、系統分析師、經濟學家、社會學家、管理科學家、股票經紀人等提供了無數的書籍、論文、演講、討論會、統計圖表、個案分析，來說明公司的經營及管理；然而，我們對公司企業組織的瞭解，似乎並沒有與日俱增，甚至因為這些資料太過於瑣碎，會令人有明察秋毫而不見與薪之憂。本書就是要從一個嶄新的立場——不是會計、經濟、數理、系統分析，而是從政治、從歷史——來透視公司，並不是要為公司管理再加添數據和資料，而是要使已有的數據和資料更有意義，更有生命。

作者安東尼傑（Anthony Jay）是英國人，因此在書中的例證較偏重於西洋史，我在譯書之

時，對於太過細微處，曾酌量稍加以節略，以免太多贅牙的外國人名，擾亂了視聽。唐太宗早已
有言：「以人爲鏡，可以知得失；以史爲鏡，可以知興替。」爲人之理，東西皆同，從西洋史中
我們照樣可以抽絲剝繭，找出許多可貴的教訓。但是我仍然很希望不久的將來，有心人能够把中
國的歷史和管理科學連銜在一起，試想，我們固有五千年悠久的歷史文化，該充滿多少取之不盡
的明訓啊！

本書以深入淺出的筆法，娓娓道出公司的過去，現在和未來，我希望讀者都能被引導進入那
引人入勝的境界。正如作者在書末結論中所說：

「管理科學是正在成形中的小湖，

歷史則像是一片浩瀚汪洋；

但願本書能像一條小小河流，

溝通湖海，

使它們彼此交流。」

一直抱着很嚴謹的態度來翻譯這本書，希望我曾經成功地爲這條小小河流盡到幾分疏濬的責任

第一章 緒論

時代在不停的進步着！

在十九世紀，您只要有廠房、有機器，再買些原料，僱幾個工人——就可以堂堂列入「生產家」的行列！當然，您也得顧及產品的規格標準，工人的工作效率，同業競爭的價格，您必須有真知灼見，知道適時適地的生產，更要有魄力、勇氣去擴充工廠設備，對外打開更廣的銷路，對內則力求降低成本，以求更高的利潤。——這一連串的原動力，從籌集資本，建設廠房，到開始生產、製造、運銷，可以說是企業家最基本、最主要的精神所在，不管時代是如何的瞬息萬變，這種膽識與原動力，將永遠是成功的企業家的瑰寶。

第一章 緒論

但是，對二十世紀的企業家來說，他們還得面臨另外一項挑戰——也就是「管理」的問題。在過去，除了老闆，就是工人，彼此關係簡單得很；然而，隨着工廠的擴大與多角化經營，使得工廠公司裏也出現了所謂的「階級制度」、「管理結構制度」、「下達命令的流程」等問題，一如歷史上諸王朝所面臨的管理統御問題一般！我們無需多費精神來探討這些制度的起源，因為從細節上看它們的成因太複雜，從大處著眼，則這些制度的來龍去脈，却又太顯而易見了。只要我們承認大公司、大工廠比起小公司、小廠商來，是佔了極大的優勢，我們馬上就可以明白，有管理組織制度的公司工廠，會漸漸取代由老闆一人領導的小型企業。觀諸近幾十年來，世界各國工商業的發展趨勢，莫不是由各小企業合併為大型企業組織，隨之而來的，則是為這個龐大的組織訂方針、做決策等行為管理的問題。有時候，我們甚至感覺到傳統的產製運銷問題，比起新冒政出來的管理問題，真可說是小巫見大巫。以美國為例，通用汽車公司的每年利潤，比任何一州州的歲收都高，而美國排名前五十的公司，其總利潤比五十州州政府的總收入也高出甚多；國家的財富越來越依賴這些大公司的利潤盈損，而全體人民也越來越發現他們的生活，與這些大企業或多或少，均有直接間接的關係，而這些大公司經理人的任何行動與決策，也就連帶着對國對民有難以想像的重大影響。

另外一個令人驚訝的事實是——「管理科學」的日新月異，尤其是近五十年來，企業管理與組織科學的發展，更是快得驚人。彼得·杜拉克（Peter Drucker）這位當代「管理科學的佈道家」曾經說過：

「管理科學的崛起，在人類歷史上佔有十分重要的一頁。回顧過去，幾乎不曾有如此一種組織、一種學說，像本世紀管理科學、管理組織的崛起這般迅速；也沒有任何一種組織制度，這麼快就被衆人所接受，被衆人認為不可或缺，更罕有一種組織制度能像「管理」一樣，幾乎未受到非議、阻撓、反對，就廣被實行於世界各地。」

這些「罕見」的現象為什麼會發生呢？我以為「管理」並不是一個嶄新的玩意，相反的，它是一項很古老的人類的「藝術」。

彼得·杜拉克在他的書本裏如此寫到：

「成千上萬有關管理的書籍，不斷討論到管理對企業生產、運銷、財務、採購、人事、公共關係等各部門的功用，但是真正什麼叫做管理？它的精髓是什麼？應該如何把管理付諸實行？却一直被大家所忽略，這正反應出我們尚缺少一系列、有條理的經濟理論，來說明解析我們目前的工商企業。」

對於這種說法我不敢苟同，也不知道是否有這種經濟理論存在。但是，基於前面所述「管理」是人類古老的藝術，我以為彼得·杜拉克所說的「經濟學理」存在與否並不重要，因為我相信在政治上關於「管理」的理論一定存在。現代所謂的管理科學，其實就是「政府」制度的另一種引伸延續，而研究管理科學，也就與研究政治學有異曲同工之妙。因此，管理個案的史實和政治史，也有其彼此雷同之處，如果你有了這點認識，你一定可以發現，管理科學與政治是相互發明輝映的，政治史上的許多事蹟，足以為管理科學作註腳，反之亦然。今天，我們已經有不少的學者對政治史作了深入的研究，則我們以政治史為根本，舉一反三，應該足以對管理科學有進一步的認識！

我之所以有這種思想，受到意大利政治家馬其唯利（Machiavelli）的影響很大，雖然這個靈感——管理科學與政治之道是相輔相成的——是在極突然的場合下一念間閃過，但是我可以感覺出，這種觀念早已在腦海中孕育多時。我曾經任職某大企業的上層管理階級，當時，我不單對自己的公司，更對其他正在不斷成長、不斷擴充的大公司的管理、組織、與領導問題，有一種仰之彌高的感覺，依我看來，每個大公司都是處於嚐試錯誤的試驗階段，沒有前人的引導，當代的企業家只好自己去追尋、去探索。但是，很可惜的是，各公司經常會重蹈其他公司的覆轍，並沒

有從彼此的錯誤中學乖。

有一天我與一位朋友討論到這個問題，他當時正是某工程師組織的領導人，我問他如果由他來接管一個公司，是否有什麼妙計來處理一切問題？這位老兄回答得很妙，他說：「我認爲四百個員工是公司組織的極限！如此，我可以認得每一位員工，管理上也沒什麼大麻煩；但是如果員工超過一千名，那麼簡直是要我的命了！員工全變成了一張張的名卡資料，我沒辦法親自去監督他們，必須另外設計一套組織程序，這些都不是可以胡亂來得啊！」——這當然只是我這位朋友個人的見解，但這也正是今日很多國家，工商業所面臨的問題。

就在這席談話的第二天，我翻閱了馬其唯利的一本書——君王論 (The Prince)，當我看到有關文藝復興時期，意大利所面臨的政治問題這一章節時，我突然想到了昨天的那席談話，正與書上所說的息息相關，這章節就像是爲回答我昨天所提出之問題，而特別寫的一樣——。

書上三章這麼寫：「在殖民地處置殖民，並在該殖民地維持騎兵與步兵之雄厚軍力。國王無需多花心血於殖民地上，因爲國王只觸怒了殖民地上少數的人，也就是那些被國王士兵，搶佔了田地和民房的可憐人，但是這些人將依舊貧苦而勢孤力單，他們不可能傷害到國王，至於其他人，因爲害怕有一天，也會遭到像那羣可憐人的不幸遭遇，所以安撫他們

不是太困難的事。總之，我認爲殖民地的開拓，對一國而言，是極有價值的，殖民地往往很忠實，不會傷害它的主國，而殖民地裏被傷害的可憐人，一如上述，也不太可能起來攻擊主國。我們可以說，「善待」一個人和「惡待」一個人，同樣都是治理之道，善待可以使人心悅誠服；惡待——只要是不太過份，被惡待的人是不至於挺身反抗的。」

換句話說，我可以利用同樣的道理，將馬其唯利的政治思想改寫如下：

「在工廠裏建立管理小組以增進效率，否則，就相當於浪費一半以上的人力在發號施令，傳達意見了。比較起來，管理小組並不致於增高成本，唯一感到不快的人是原來的經理，因爲他的工作被管理小組所取代，馬上要面臨失業的危險。不過，反正他已經要離開工廠了，他也不會再惹出什麼大麻煩，至於其他員工，爲了怕同樣會遭到炒魷魚之災，一定不會抗議管理小組的成立。最不能忽略的一點是，對於高級人員的人事變動，或給與最熱烈的歡迎與鼓舞，或乾脆扯破臉解雇，千萬不要把他降級貶職，則他很可能會糾合同病相憐的人，企圖奪回失去的寶座。」

當我繼續把馬其唯利的原則，運用到工商管理上時，我發現了很多雷同之處，當然，以前也有許多學者曾作過類似的比較——例如，把大英廣播公司與克林姆林民主式的集權相提並論

——來說明他們所作之觀察。不過，我認爲馬其唯利的思想更精闢、更獨到。

在隨後幾章裏，我們會談到許多這種類似的例子。例如當馬其唯利談到一個國家，是否應該由自己國民組成軍隊來捍衛國家？或是採徵兵制度？抑或是傭兵制度？或是請求聯盟國之救援？他認爲，聯盟國的軍隊不足以信賴，因爲一旦他們自己國家受到侵略，盟軍必然率先撤回；傭兵也不可靠，因爲他們認錢不認人，他們可能隨時倒向另一位領袖，或是被更高的薪資吸引走；唯有自己的國民最可信賴——人性是相同的，所謂運用之妙存乎一心，試想，在製造廠商而言，他應該一手包攬產製運銷的過程，還是與其他聯營企業訂立契約？或是由獨立小包商承包一部份？聯營企業正如前述的盟軍，並不可靠，小包商又如前述的傭兵，很可能見利忘義，如果有利潤更好的工作機會，小包商很可能會延遲交貨，或者粗製濫造地趕工，此時，製造廠要如何做抉擇取捨呢？

現代的公司工廠，與過去的獨立國家太相似了，所以我認爲要瞭解這些大企業組織，必須先瞭解人類政治歷史，所謂鑑往者知來者，要研究管理科學，必須先適當地研究政府組織，希望此書帶給你一個新的觀點、新的認識，使你能從另一個角度把「管理科學」看得更透徹。

第二章 國家與公司

國家和公司彼此之間有太多類似之處，尤其是二者都是基於人類政治與經濟的需要，都是人類心智的精心產物。

首先，我先要提出幾個對立的名稱：

政府——董事會。

地主——股東。

人民——員工。

然後，我們可以發現，一個國家與公司組織，幾乎可以用同樣的方式來下定義：乃是以政府