

商業基礎知識叢

企業管理基礎

聯經出版事業公司



商業基本知識譯叢序

聯經出版事業公司編輯部

近年來，我國工商企業逐漸產生一個「雙峯」式的「懸隔」(gap)，那就是商業行政趕不上學術與理論，而學術與理論又趕不上工商實務的進展。

這雙重「懸隔」大大妨礙了我們國際貿易的發展，使我們無法澈底構成一個商業社會。我們的經濟成長得以維持不墜，各方面固然都有貢獻，而主要的成就，還得依賴我國農村社會勞工傳統性的勤勞習慣與工作耐力的發揮。

這幾年討論企業理論、管理、實務的書，似乎出版發行的已經相當多，但是仍然缺乏一套完整性有關現代企業理論與實務的基本叢書。這就是我們要印行這套「商業基本知識譯叢」的動機。

基本知識是一切事業的基礎，我們切不可因為驟然看起來似乎很簡單而忽略它。凡事如先奠定了穩固的基礎，則可以從日積月累的凝聚，逐漸構成有系統的致用利器。具有充實的商業基本知識，無論用作理論更進一步的探討，或實踐成效的

發揮，都不失為良好的工具。

「商業基本知識叢書」着重介紹美國現代商業的理論與實務，全書分數輯印行。整套叢書可說是包羅萬象，幾乎將應有有關現代商業問題，都個別以提綱挈領的方式展示給讀者。每一本書都由專業知識豐富而又對本行累積了實際經驗的專家執筆。文字簡明而深入淺出，每一本書都沒有牽扯不清的廢話，這也是本叢書的一大特色。

本譯叢最適宜用作：(一)工商企業從業人員自修參考；(二)商專教科書或參考書；(三)對商業有興趣的大專學生參考書。

本譯叢的第一輯包括：一、中小企業管理，二、資料處理，三、人事管理，四、廣告入門，五、公司的收購與合併。第二輯包括：一、如何減少信用交易損失，二、企業管理基礎，三、商業寫作，四、顧客關係，五、直接郵售。

目錄

第一章	導論	一
第二章	企業的性质	一一
第三章	管理的性质	三五
第四章	管理人的職分	五一
第五章	企業的付託	六七
第六章	預期結果的確保	九七
第七章	其他有關事項	一〇九
附錄一	「我思，故我在」	一四九

二	規畫的特性·····	一五五
三	有效規畫的可變因素·····	一五七
四	一家公司的規畫時機·····	一五九
五	高層主管的職能·····	一六三

第一章 導論

這是一本小書，所談的問題，不需要長篇大論。凡屬真的，都不須多言；虛假的，則無法藉短簡的說明而存在。

本書的論題和它尋求支持的觀點，即有效執行的管理工作，除需要經驗或知識以外，尚需要知覺力，此種知覺力是無法藉與外在世界任何形式的相互作用而加以證明的。這些知覺力構成，是每一位管理人（經理）執行管理工作時的依據。因此本書所論述的是管理工作的基礎，而不是有關管理學的原理。

本書著者久已對自己處理經營事務的缺乏信心而失望，編著本書的意念，是因某日忽然體認到自己絕不可能得到足夠的經驗，或者得到充分的事實依據，使能在

每次須作決定時，下達始終一貫而可靠的經營決策，甚或是尚屬良好的決策。著者明白，沒有一個工商業者（一般人也如是），能從外界獲得幾乎足夠的知識（從經驗、學習或研究而得），而藉以經常地達致良好的決策。

它的原因是實質上的，也是理論上的。先說實質上的，沒有任何管理人的壽命，會長至具有先在經驗或獲得足夠知識（不論是如何積存的），足以應付他將遭遇的每一種情況。例如，一個人不可能具有對新奇或獨特情況的適用經驗。對於一樁尚未發生的事件，是無法具有經驗的，而對於不再發生的事件，也無法能有直接可用的經驗。例如，童貞之失只有一次，以後便不可能再失了。

再說理論上的，現行的企業知識的本體，充滿了各種適切的材料，遠無法使很多衝突的見解有相一致的可能。因此，管理學就很多方面而言，便是不方便的、非功利主義的。經過鑽研得知其中道理時，須予解決的情況通常會因缺乏決策而至過時失效。

這就是何以管理人除了直接或代替的經驗外，欲使實踐成效良好而必須要有其

他條件的原因。採取行動的健全基礎，是既不能由管理人本身的經驗，或藉由研究他人的經驗而建立的。

管理工作部分，藉由實施與外界環境接觸所得的認識而達成其目的，當然是不能加以否認的。然而，管理的成功非僅由於此，也是顯然的。每一個管理人都須明瞭某些特殊的事項，如投資報酬，貼現後現金流通量，擬訂線狀程式計畫，定貨決定點或決定定貨量、行銷、生產、財務等基礎。然而，這些知識絕不夠填補經驗的間隙，或能充分適應，使具有這些知識者於處理所面臨的每一情況時，可避免災禍。良好的管理決策恆需要得自推理、想像力及經驗的輸入資料（直接或間接）。不過——此種輸入資料不能僅由某種特定知識而獲致。同時也需要一般性知識——可超越經驗和研究之限制的知識。

管理人雖然不能僅憑藉由經驗和學得的知識，而能有效地處理需要他釐定的每一類決策，他也無需失望或延緩達成決定。不論他是否具有相關的經驗，都必須釐定決策。因此，便發生了下述問題，他有什麼依據，證明他對決策能力確有把握？

答案是在於具備與管理有關的一般性知識，這些一般性知識很單純，能使人信服，並且有說服力，所以必須視之為信念、價值與確信。管理人在新異的景況中，或是沒時間去蒐集與分析全部現有情報資料的情況時，為了能够作成良好的決定起見，必須要有採取行動的指引，而他對所採取的行動，必須有完全的信心。如無此等指引，通常沒有任何數量的經驗或情報資料，能使他獲致健全的結論。

雖然沒有管理人能獲得充分的經驗，使他僅僅藉由經驗而成爲一個「通才」。但在企業界中，能够有而且需要通才。因此，真正的通才，雖然在特殊可應用的經驗與學識上有缺點，但這位管理人具有的決策指引，在此乃爲各種概念，其廣泛性、適應性、現實性及吸引力，均能在所有各種情況下，使他不致犯下嚴重錯誤。

即使僅是爲了從經驗得到裨益，更何況是爲了管理良好，管理人均須具有此類概念。爲了使由管理而產生的各類經驗易爲人理解，則不但需要對細節或各方面有特別的知識，更需要有能應用於特殊情況的知識，並使它發生有意義的關連。在無事可爲的時候，喊叫「靜下來仔細研究」，便只有導致沒有結果的追求。在管理工

作上，當情報資料存在於能組成情報資料的基本因素的外圍時，如果完全倚賴事實或數據這種形式的情報資料的話，便是錯誤的。這些基本因素必須是有充分可靠程度的假設，能夠對可獲利的企業的目的、作業及管理所產生的或相關的全部現象，使其具有意義（認明、分類、及說明其重要程度）。

有關這些假設的問題是，它們所描述的現實都是以一般性言辭爲之，而一般性言辭則不能使大多數人發生興趣。管理人若要有效率的話，必須熟識與明瞭應用於企業方面的此等定義。如果管理人具有專門知識背景，例如會計學，而此背景的法則與基準點相當固定的話，他必須學習能在指引和里程碑均較不明顯，且較其專門知識更複雜的範圍，有輕鬆從事之感。必須要有洞察力，及僅可由最廣泛和最堅信的概念，才能給予和支持的了解程度；而基於此等力量，使管理循安全的途徑而施行。

具有這類概念，當然並不足以確保合理的管理行爲。這些概念必須與一種廣泛的觀念相一致，且結合於此一觀念中。因此，可以說每一個成功的管理人，都有一

種哲學——即基本與整合的觀點、信條，或確信的本體。如果沒有健全的信心與某種概念結合為一體，則即使擁有世界上全部的事實，也不能使管理人迅速地獲至健全而步步為營的結論。反之，在對每一種企業上的事實或事件可予以意義及地位的母體組織，即基礎系統，被創造之前，管理人應用特別的知識，通常不可能是具有生產性的。

需要有整合觀點，並不意謂所有人能有或應有一種共同的觀點。與很多致力於發展一種普遍性可轉移管理學說者的意見恰好相反，進入至每一管理人觀點中的概念、原則、基本認識，不必（事實上不能）相同，且在每一管理人的整個工作期間，不可能時時及事事保持相同。每一管理人所具備的這些概念等，都可不同，且在每一管理人所經歷的各時期，也是前後參差不同。

數世代（譯註：每世代指為期約三十年的時間）以來，對企業有興趣的人士，即在尋找一種單一的概念——存在的常理——此種概念可解說明白如何在任一經營情況下，採取行動，並能使人了解。但迄今為止，尙未能有所發現；也沒有跡象能

够發現。然而，却有某些觀念，如融合在一起，即能用以代替單一的既定方法。

在以下各節中，將說明多項見解，著者認為這些見解，說明了在「自由」經濟中所存在之企業與管理及管理實務的基本特性。著者充分明白，所述的各項見解都有理論上或經驗上的弱點，但深信它們已向正確方向邁進了一步。

著者認為，沒有一個管理人可以缺乏類似這些見解的某些知識的支持。執行業務而沒有充分廣泛的假設，有如盲目地走向未來，這些假設可使他明瞭所遭遇的各種現象，及決定他的經驗或知識所未包涵之問題的依據。管理人的職責越大，則他對類似所述見解的需要也越大。

本書並未致力於將全部管理知識，摘取其精華而成最少數量的見解；只有能充分免除用事實去實證的，才予以論述。奇怪的是，這些也是最為需要的（由此引起了一個有趣的可能情形，即對管理人最為重要的見解，乃是最無法予以確證的）。我們熟識的事項，如投資報酬、貼現後現金流通量，及盤存管理基本原則等，均可以見解方式表示，但它們都是易於實證，而不適於綜合假設的。本書所述的各項見

解，均未涉及技術上的描述。它們是被我們通常稱作假設、概念和確信等事理的性質者。

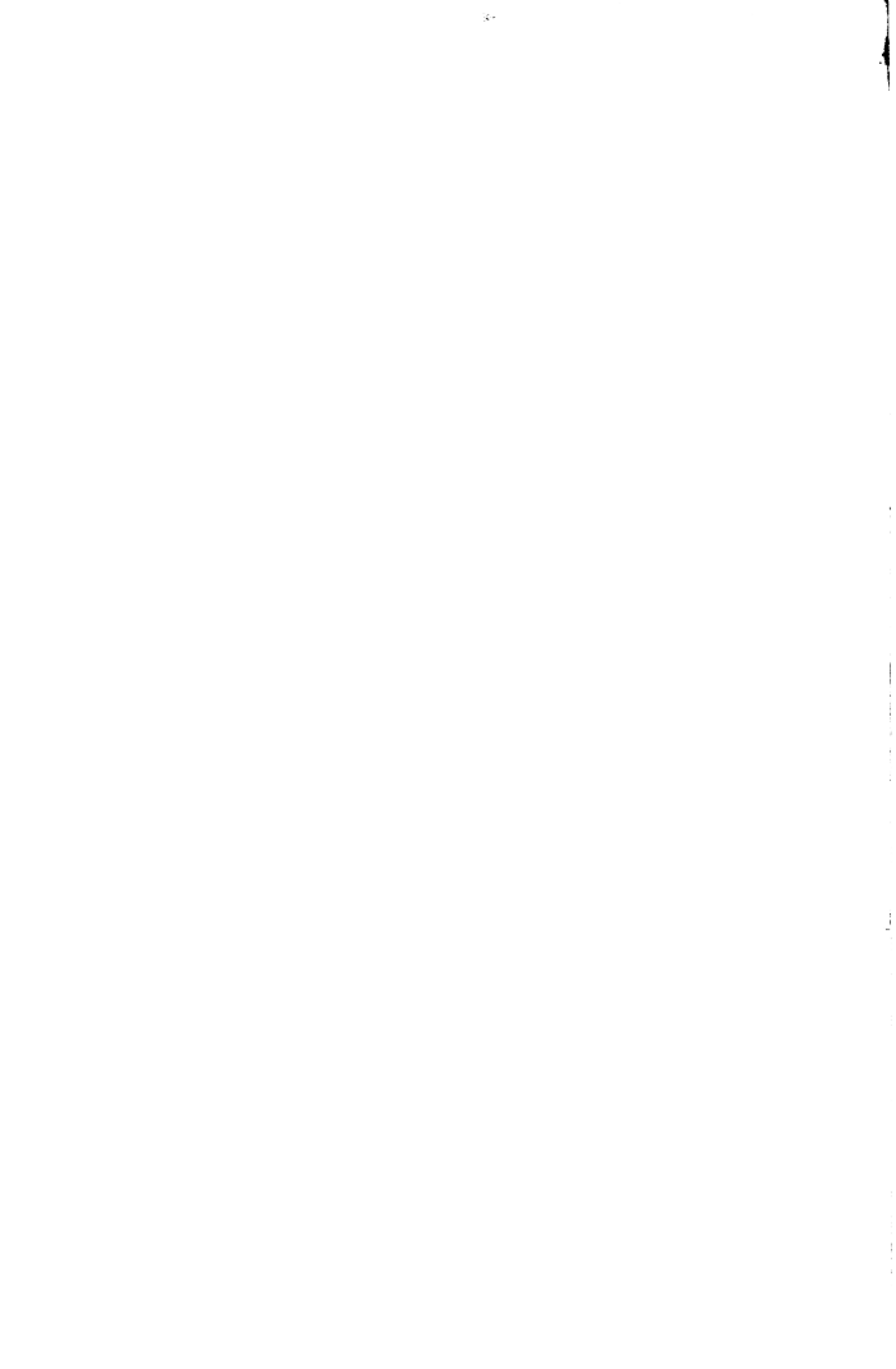
本書所述的絕大多數見解，通常都是熟知的，有少數而且是極為慣見的。有一部分可能被讀者認為並無重要性，有少數會被人認為是完全不能接受的。這些都不要緊。對於本書各項見解的思考，不會因為它們似乎是顯然易見的，非現實的，甚或是荒唐的，而導致比較排斥而不能接受更糟的情況。反之，思考的這些見解可能會激起對管理人具有價值的，新的，而且是正確的眼光或觀念（註）。

所述的各項見解，其重要性被認為與它們直接所說的相同，由見解所產生的推論亦然。它們價值的標準無須乎要比較對某些人的重要性更大。本書依照此種精神而提出這些見解，並為此類見解的範例。

著者的意見認為有一則管理上無可異議的制約，規定每一管理人須給予他本人

註：本書著述完成後不久，著者看到一篇文章，對本書所述多項見解，在多方面予以支持或有互相配合的意見。該文值得一讀，故列為本書附錄第一篇。

採取行動的依據，而他必須對此具有信心。試着去做必須要做的某事而未能有成，是可原諒的，有時甚至是值得贊譽的；但是，由於未能給予使他明白必須做什麼及如何去做的知識，以致未去嘗試時——該知識可能是主觀的——則是偷懶與不可宥恕的。由於可以且必須選擇，而未能予自己此種知識的管理人，則是干犯了管理的「罪過」。



第二章 企業的性質

近年來，很少問題像「企業是什麼」這一問題似的，被人們賣弄地論述。對於企業是什麼這一問題，可依詢問人的知覺性和詢問的目的，自然而有各種不同數目的解答。企業一詞，可以多種方式予以說明，如法律方面的，社會方面的，或企業方面的。不過，一切企業都有它們的共同特性，其中最重要的似可寫作如下的見解：

企業機構的首要責任是生存。

企業機構不會無緣無故地生存。

企業機構是由於滿足需要而生存。

企業機構必須有利可圖。

企業機構是一個複合體。

企業機構是具有動力的。

企業機構是一個張力系統。

企業機構構成一個系統。

企業機構具有惰性。

企業機構必須創新。

企業機構必須釐定決策。

企業機構有賴於獲得情報資料。

企業機構是一個社會組織。

企業機構應獲得員工的忠誠。

我們對上述各項特性，予以詳細論述。

企業機構的首要責任是生存