

經理人職責的系統觀

理幾文集 第23集

許是祥 主譯



漢苑出版社 • 理幾企業研究中心

理幾文集 第23集

經理人職責的系統觀

新台幣七十元

主 譯 許 是 祥

發行人 李 少 俊

出版者 漢苑出版社 • 理幾企業研究中心

台北板橋民生路一四二之三

電話(〇二)九六一——四二三一

郵政劃撥一九九〇八

總經銷：作者出版社

電 話：(02)7018222

訂書處：台北市基隆路3段20-4號3樓

經 銷 處 各大書局

中華民國七十年十一月十日初版

新聞局登記台字第壹叁零叁號

版權所有 • 翻印必究

雜誌型的書籍・書籍型的雜誌

窮理於事物始生之處
研幾於心意初動之時
文集

實用性・理論性・時代性・永久性
重價值・不重價格・宜精讀・不宜裝飾

The Niche Series

企管翻譯名家——

☐ 是精讀書 是希望讀者放在身邊，一讀再讀的書。	☐ 不是裝飾書 不是希望讀者擺在書房客廳“代替酒櫃”的書。
☐ 是大眾書 是公司大小職員和同學人人買得起的書。	☐ 不是貴族書 不是要花費你一個月薪水纔能獲得的書。
☐ 是利用時間的書 是讀者有效利用時間隨時可讀的書。	☐ 不是打發時間的書 不是讀者信手拈來作為消遣消閒的書。
☐ 是資產 是會生金蛋的鵝。	☐ 不是財產 不是會生金蛋的鵝生下的金蛋。

經理人職責的系統觀

理幾文集 第23集

原題：The Manager's Job ——
A Systems Approach

原著：Seymour Tilles

原載：Harvard Business Review
January-February, 1963

目 錄

一、前言

二、系統的觀點

三、公司意義的界定

本公司究竟是“誰”的公司？

本公司究竟是“甚麼”公司？

四、制訂系統目標

認定更廣層次的系統

制訂系統的績效規範

五、建立必要的“次系統”

六、系統的統合

七、結論

作為一位經理人，應具有由微知著，由小見大的能力，絕不能只囿於自己的本單位、部門、或機構的圈子裏。他必須瞭解他主持的單位、部門、或機構，自成一個系統；他更必須瞭解他的單位、部門、或機構，同時還是另一個層次較高的系統中的一項構成體。

這是本文的主旨。這層道理，今天的經理人已耳熟能詳。因此本文該是每一位經理人必讀的文獻之一。事實上今天許多管理學人的論著，直接或間接引用本文者甚多，具見本文的價值所在。

本文雖然發表於一九六三年，卻稱得上是一份經典之作。謹特別推薦，列入理幾文集中。



經理人職責的系統觀

一、前言

“作為一位經理人，究竟做些甚麼事？”

有一次我這樣問了幾位領班人員。他們的回答不一而足；下面是兩項典型的答復：

- 經理人是一位給別人下命令的人。
- 經理人是一位坐在輝煌辦公大樓裏的一間豪華辦公室裏的人物；每逢外出，開的是一部豪華大轎車。

當然，如果我將這樣的答案推想到是指公司的頂尖人士，這些答案便多少有幾分諷刺意味。但是，我再對公司的高層經理人問同樣的問題時，高層經理人便不一定能給我令人聽得進耳的回答了。領班人員用上面那些話回答我，至少顯示了他們是以親眼目睹的事實為根據；領班人員有他們自己的第一手資料。而經理人本身，卻不能給我們具體的答復；經理人的回答，只是根據第二手的觀察結果。舉例來說，經理人自己也許這樣說：

- 經理人是在“將各項事物”加以組織。——但是經理人回答這句話，誰也說不出來公司現有的結構是甚麼人設計的；誰也解釋不出來經理人的工作對公司目標的達成有怎樣的貢獻。
- 經理人的職責，是“將事情做好”。——但是這句話中的所謂“事情”究竟指的是那一類的事情，經理人便衆說紛紜，莫衷一是了。

分析起來，我們跟人討論“經理人究竟做些甚麼”，儘管討論可能熱烈，到頭來卻仍然是滿頭霧水，仍然弄不清一位經理人的職責到底是甚麼，解不開這個謎。

然而，“經理人究竟做甚麼”卻是一個極為重要的課題。舉世任何地方，都有探究此一課題的必要。可是我們始終沒有一項適當的答案，無助於經理人決定他們自己是怎樣的人，和他們應該做些甚麼事。

這是一件不幸，導致了不幸的後果。由於不能正確體認經理人的職責，因此許多經理人乃終日孜孜於種種對他們的公司的成功沒有作

用的工作；對某些真正關鍵性的任務，他們反而忽略了。

舉例來說，某公司的管理階層人士常自鳴得意，因為他們在公司裏裝設成功了一套資料處理系統。那的確是一樁值得他們自豪的成就。然而，他們的公司，勞工關係卻壞到了頂點，長期持續的罷工事件一直不休。雖然有了高速度的電腦系統，又能產生甚麼輸出呢。

又例如另一家公司的管理團隊，也表現得洋洋得意；因為公司經營有效，享有很高的投資報酬率；股東紅利比率也頻頻打破記錄。可是，他們那裏知道另一家競爭對手將資金投進了研究發展，因此已替

許多經理人由於不能正確體認經理人的職責，因此只是終日孜孜於對他們的公司的成功沒有作用的工作，對某些真正關鍵性的任務，他們反而忽略了。

該公司印製訃聞了。

但是我們今天要對“經理人的職責”，建立一項正確的概念，卻還有問題。其中的一個問題是：我們直到今天還沒有一項可以涵蓋整個問題的理論。

最近有一位學人發表了這樣的意見。他是羅利斯伯格（Fritz

J. Roethlisberger) 一九六二年六月八日在哈佛企業學院協會 (Harvard Business School Association) 於波士頓舉行的第三十二屆全國企業大會 (National Business Conference) 上的演講中，有如下的一段話：

一位經理人的處境是：他處身於一個開口系統 (open-ended system) 之中；身為系統中的一員，他必須戮力以赴，期能獲致成果。可是就我所知而言，科學家至今還沒有為經理人的這種處境提出一項令人滿意的理論來。今天許多既有的理論，大部份都只是告誡經理人如何跳出困境，而不是指示他們如何因應這種困境。

不過，話也得說回來，今天我們畢竟也已經有了不少極佳的理論了，至少闡明了“管理”的某幾個有限的層面。具體地說，我們可以指出下列幾點：

- 社會系統 (Social system)

社會科學家和人事專家為我們提出了一項理論，說：“公司是一個社會系統”。他們由這種觀點出發，已替經理人在社會系統中的功能，給我們道出了甚為豐富的知識。

- 資料處理系統及決策網 (data-processing system and decision network)

資料處理專家和許多公司的財務主計人員，一直在口口聲聲地說，“對一家公司，可以看成是一個資料處理系統和決策網。”由這種理論，他們也累積了不少有關經理人在決策中的地位的资料。

- 資金流動系統 (a system of funds flow)

此外，財務人員也告訴我們說，“公司事實上是一項資金流動系統。”基於這項概念，他們也同樣有了不少研究，說明了經理人應如何運用公司的財務資源。

可是雖然有了這許多理論，我們應該怎樣綜合這些理論，構成爲經理人職責的整體性的概念呢？

依我看來，這項綜合的最有成功可能的方式，應該是一項“系統理論” (systems theory)。所謂“系統理論”，目前已曙光初現，因此在本文中，我將討論下列兩項課題：

1. 以系統的觀念，來說明經理人的職責。
2. 指出一位經理人在完全瞭解了系統觀念下應負的全面責任後，怎樣纔能更有效的遂行其職責。

二、系統的觀點

所謂“系統”，最基本的解釋是，系統是一群相關的個體的組合 (a set of interrelated parts)。因此，物質的“分子”，可以視之爲“由原子構成的一個系統”。“人”，可以視之爲“由器官構成的一個系統”。“群體”，可以視之爲“由個人構成的一個系統”。

在這種觀念中，隱含有另一項概念，是爲“整體性” (wholeness) 的概念。因爲有“整體性”的存在，因此事物的整體 (whole

）纔有別於構成“整體”的“個別單元”（individual units）。

將一個系統視之為一項獨立存在的“實體”（entity），概念上似乎相當便利。然而我們在處理實際的系統時，不論其為原子，個人，或公司，我們便將立即發現“實際的系統”本身並不存在。系統中每一個個別單元，都與其他的許許多多的個別單元密切相關；我們要適切說明一個系統的行爲，勢必不能輕易拋開其中的關聯關係。

當然，我們儘不妨說：“讓我們來對公司研究一下，研究公司是否存在。”可是以過去我們對於“管理”所作的許多研究來說，要憑過去的研究，來研究公司的存在，卻一直有困難。

推究起來，這純然是因為所謂“系統”的概念，牽涉到一層對“事物關係”（relationships among things）的瞭解——事物之間的關係，對於一位負總責的經理人（general manager）面對的各項問題，有太多值得思想的地方。身為一位負總責的經理人，殊必須隨時不忘各項事物間彼此的關聯。以外在的實體來說，經理人的公司和外在實體之間，例如競爭同業，客戶，政府機構等等，均有密切的關係。以內在的群體來說，公司內部的各群體相互之間，也均有密切的關係。

現在請容我們更換話題，只研究“經理人的職責究竟是甚麼”——請容我們從系統的觀點來研究這項課題。從這一觀點來說，經理人的工作可以劃分為如下的四類基本任務：

(1)從系統觀點來對公司作一明確的界說。

(2)制訂系統的目標。此又可分解如下：

- 認定更廣層次的系統。
- 訂定績效規範。

(3)建立正式的“次系統”(Subsystems)

(4)系統的統合。

我們將管理的任務分解為幾個項目，無論怎樣分解，事實上分解後的各項目的本身都沒有實際意義——因為分解後的項目，均必然與

身為一位負總責的經理人，深必須隨時記住事物間彼此的關聯。以外在的實體來說，經理人的公司和外在的競爭同業，客戶，政府機構等等，均有密切的關係。以內在的群體來說，公司內部的各群體相互之間，也均有密切的關係。

其他項目息息相關，各項目單獨存在便無意義。因此，在下文的討論中，我們是將各項目分別進行，但是讀者如有問題，請暫緩提出。請容我們將四個項目先作個別研究。

三、公司意義的界定

公司裏負總責的經理人，尤其是規模較小的公司的主持人，最常犯的一項錯誤，是誤將兩項不同的理念合而為一，以為兩者相同：一

是“從事物的總體觀點來處理事物”；一是“躬親處理每一項事物”。——事實上這兩種理念，顯然是互不相容的。

這就是經理人吝於授權的問題。許多經理人不肯授權，常用的一塊擋箭牌是：授權後經理人將無法遂行其所負的主要責任——各項事物的綜合將無法實現。

當然，一般經理人的此一藉口，必將繼而引起另一個問題：“以系統的觀點言，公司究竟是甚麼？”——其實即使就傳統的觀點來說，這問題的答案也是極為簡單的。但是在系統的觀點上，幾乎每一位系統工程師都能作證：這正是在任何一個專案計畫中最最基本，和最最困難的一個課題。

用管理的名詞來說，這問題復可以分解為下列兩項：

- (1)本公司究竟是“誰”的公司？——是一群人的事業？或一項社會系統？
- (2)本公司究竟是“甚麼”公司？——是一項由市場和產品統合而成的事業？

本公司究竟是“誰”的公司

這問題看起來頗有學究味；系統理論能提供很好的解答。但是系統理論卻先不直接答復，只是說：“請別忙！——請別以為公司是由薪資名冊上列名的許多員工構成的。公司的界限，絕不如此簡單，也

絕不如此狹窄。”

管理學人巴納德氏（Chester Barnard），對管理的分析至今仍被視為經典之論，三十年前便在他的巨著 *The Functions of the Executive* 中寫下了如下的一段：

在產業組織中，論及“群體”時一般均認為指的是組織中的“員工”。但是從某一觀點來看，公司的股東，雖然參與公司的方式與員工完全不同，也應該列入組織的群體中。同時，在其他的情況下，所稱群體還必須包括公司的債權人，供應商，和顧客等等。

因此，如果從系統的立場來看公司，則找不出任何一類單獨的群體——例如顧客，股東，或其他群體，可以被認為是公司的“內部人”（insiders）。誠然，在某些場合之中，如果將某些一般認為非公司“內部人”的人士，也列在公司的界限之內，的確有其價值。原因很明顯：那些人雖然傳統上都不認為是公司的內部人，但是他們的合作卻攸關公司的成敗；因此他們確有明確地包容在公司群體中的必要。否則的話，他們的重要性便難免輕易忽視。

至少從兩方面來看，這是甚為重要的認識：一為“降低成本”的問題，一為“管理協助”的問題。

□降低成本

一家公司要降低成本，如果研究的對象僅侷限於能由公司作全力控制的某些因素，則成本降低的程度必然相當有限。根據實際所見，