

中興經營管理叢書

經營管理：工作、責任與實踐

彼得·杜拉克 原著
陳勝年·孫自韻 校訂

吳堯峰 林坤禧 林柏梧 合譯
康欽龍 曾火旺 樓鈞德

中興管理顧問公司 發行

中興經營管理叢書

經營管理：工作、責任與實踐

MANAGEMENT: TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTICES

by PETER F. DRUCKER

彼得·杜拉克 原著

陳勝年·孫自韻 校訂

吳堯峰

林坤禧

林栢梧

合譯

康欽龍

曾火旺

樓鈞穗

中興管理顧問公司

發行

**版權所有
翻印必究**

中華民國六十三年九月 初版

中華民國六十九年六月 四版

中興經營管理叢書

經營管理：工作、責任與實踐

高級精裝本特價新臺幣 三百元

彼得·杜拉克 原著

陳勝年·孫自韻 校訂

吳堯峰 林坤禧 林栢梧 合譯
康欽龍 曾火旺 樓鈞穗

發行者：中興管理顧問公司

地址：台北市民生東路六十六號 新力大樓五樓

電話：五六一六三五六·五六一六三五七

郵政劃撥儲金戶第 100952 號

印刷者：一升印刷有限公司

電話：三三一二三〇八

中文版序

當代衆多傑出的管理思想家之中，彼得 F 杜拉克（Peter F. Drucker）無疑的是一位最令人值得推崇的人物。若說他是一位學者，毋寧說更像一位思想家；而作為一位思想家，他具有豐富的經驗知識，却又像是一位經營管理的實務家；惟說他是一位實務家，則又更像是一位道地地地的學者。他可稱為知識活動領域的淵博之士。

「經營管理：工作、責任與實踐」是杜拉克的第十一本書，若加上他的兩本論文集，則算是第十三本著作。這本新書將經營管理當作一門有組織的知識作創新性的研究，它不只討論有效經營管理的各種技術，與其他管理書籍不同的是：它首度由外部來探討經營管理（緒論），並鑽研這些工作的層面與需求（第一部）；而後（第二部）討論組織的工作與經營管理的技巧，以至（第三部）高階層經營管理的工作、結構與策略。

通篇的重點擺在經營管理的工作成就上。主要對象是經理人員；主要的問題在討論一位經理人員應該知道些什麼？或最少應了解些什麼？以圓滿達成他的任務。

本書內容豐富而取材精闢，它幾乎包括了每一位經理人所應該知道的知識，尤足珍貴的是在第三部中，花了很多篇幅專門討論高階層管理以及結構和策略間的關係，這在其他管理書籍中頗為罕見。

如同杜拉克在序言中所云：「在難以置信的短短五十年之內，我們的社會已變為一個機構的社會……使我們的各機構能在高度的成就水準之下、負責而自主地營運，是在這個多元的機構社會中對自由與尊嚴的唯一保護。」是經營管理以及在我們各機構——商業和政府，社會和文化——中的經營管理人員的績效決定了我們的現在和未來。本書目的在為現今與未來的經理人員指出他們的工作和責任，進而能有效地執行與實踐。

2 經營管理：工作、責任與實踐

本書於今年二月在美國出版，並同時發行英、德、日三種不同文字的版本，保持最暢銷書的紀錄達數月之久，稱它爲一本經營管理的百科全書亦不爲過。

中文版的翻譯工作，始於本年四月，至八月底完成初稿，然後由孫自韻先生擔任緒論及第一、第三部之校訂工作，由本人負責全書最後的審閱。

由於原著的廣徵博引，內容浩瀚，微言大義不乏晦澀費解之處，雖經多人研譯，並作若干次之集會討論，謬誤仍所難免；尤以倉促付梓，魯魚亥豕之訛，尚祈讀者方家，不吝指正是幸。

承陳文哲教授不斷的鼓勵，使本書得以順利出版，謹致最高感佩之忱。願重申謝意者，除封面所刊列諸先生（詳最後一頁）外，部分內容並蒙林俊文、高永昆（以上政大企管碩士），林國順、邵國維、林耀東（以上交大管科碩士）諸先生助譯，無任感荷。

又承臺大孫性蓮同學協助校對工作，謹此一併致謝。

陳 勝 年 謹識

中華民國六十三年九月

序 言

免於極權暴政的快擇

在今天若談及對極權革命的反抗以及宣稱每個人應當「做他自己的事」似乎是很時髦的，如此則我承認這不是一本時髦的書，因為它並不討論有關於權利的事，它只是強調責任；它的焦點不在於去做自己的事而只是如何去履行自己的責任。

在難以置信的短短五十年中，我們的社會已變為一個機構的社會，一個多元論的社會，其中每一個主要的社會任務皆被交託於大的組織之中——不論從生產經濟財貨與提供服務以至於保健措施，從社會安全與福利以至於教育，以及從新知的追求以至於自然環境的維護等等皆然。

當這種社會結構型態的改變突然被覺醒之後，曾一度激起不愉快的反響，「一切順著組織結構！」這種反應雖是可瞭解的，但却是錯誤的。捨棄獨立自主機構的機能與營運之後，將只有落入全無自由的集權主義暴政一途。

若沒有那些組織機構所提供的服務，我們的社會將既不願意也不能夠去實行任何事情。在我們現代路德派中最有發言慾的份子中，他們也許是機構的摧毀者或是受過高等教育的年青人，但他們若沒有了這些大的組織機構則將比我們其他的人更不能够去實現他們的慾望；因為唯有在這些大的組織機構中才存有從知識中求生存、從知識中求貢獻、以及從知識中求發展的許多機會。

假如我們這個複雜社會的各個機構不能執行獨立自主的責任，我們將失去個人主義，同時亦將失去一個人民有機會去滿足他們自己的社會；取而代之的是完全地受統制，在其中沒有一個人被允許獨立自主。那時將不再是參預的民主體制而之以史達林主義，至於那種愉悅自發地去做自己事情的自由就更不用提了。放棄健全而履行責任的

2 經營管理：工作、責任與實踐

獨立自主機構之唯一抉擇是殘酷的極權。專制制度是以一個絕對的領導者來取代多元而競爭的組織機構，它以恐駭取代責任，它廢棄了所有的組織機構，而將其融合在一個無所不包的官僚體制之下。它也生產產品與提供服務，但大都是在一種極低的效率水準之下、承受高成本的負擔、斷斷續續地達成的。使我們的社會機構在高效率之下獨立自主地執行它的責任，是維護這個多元論的機構社會之自由與尊嚴的唯一安全保證。

但它整個機構是經由經理人員與經營管理才能營運，因此執行負責的經營管理是我們免於極權體制以及對它反抗的唯一後盾。

經營管理是一種作業，它有它的技巧、它的工具與它的方法。雖然在這本書中我們討論了許多管理技巧、工具與方法，但重點並不在此，甚至不在於經營管理的作業，而是在它的任務上。

經營管理是機構的器官，它賦予機構生命、朝氣與活力，因此，沒有機構，例如商業企業，的存在，便沒有經營管理；反過來說，沒有經營管理活動，機構也就不成其為機構，而是一羣烏合之衆。由此推論，組織機構是社會的器官，它的存在僅僅是為了貢獻社會、經濟體制以及個人的一些必需的成果。器官之為器官，不在它們做了些什麼事，與它們如何去做則更無關連，它們以其所作的貢獻來定義。

大部份管理方面書籍的重點都集中在經營管理的工作上，他們由內部來剖析管理；本書則是由其工作開始，首次地由外部來探討經營管理並鑽研這些工作的層面及需求（第一部）。隨後，（第二部）討論組織的工作與經營管理的技巧，以至（第三部）高階層經營管理，它的工作、它的結構與它的策略。

我自己多年來深深醉心於管理科學，因為它是經營者邏輯推理及分析的工具，但在本書中卻沒有方程式、沒有曲線圖與數學公式，甚至於沒有數值表。全書的重心不在於如何去做、更不提如何應用這些管理工具去做，甚至在討論經營技巧或是管理科學本身時，它還只是在強調經營管理的成就與結果，通篇重點乃在經營管理的任務上。

本書的主要對象是經理人員，主要的問題在討論一位經理人員應該知道些什麼？或最少應了解些什麼？以圓滿達成他的任務。

有太多太多的書其重點在討論經營管理的技巧、律條或是機能，它們僅從某一個觀點去研究經理人員的使命；它們也許是討論經營企業、經營醫院或是如何管人，也可能討論種種的管理工具，或是有關經營管理的特殊問題，它們僅談及作者所熟悉的某些專門範圍而忽略了經理人員的真正工作。

本書則有不同的安排，它的出發點與原則在於闡明經理人員所必備的整體工作，而非局限於作者本身所感興趣的特殊領域上，這將可解釋出那些工作是必備的而那些則是可以捨棄的。

這是一本很長的書——雖然我並不喜歡長書，而且這也不是一本易於瞭解的書，但它的內容則都是經過高度精選的。我確信一定會有許多讀者會抱怨本書對這個或那個重要的主題連提都沒提，更有許多人將毫無疑問地會批評作者的為何只強調這些重點而忽視了其他範圍。

當然作者自己的判斷與偏好亦主宰了一部份，但是根據我多年來與各階層經理人員、大企業與小企業的經理人員、或是生產部門與服務部門的經理人員一起工作的體驗，我希望能很客觀地去決定這本書應該包含那些主題，每一位經理人員所應該知道的知識都已包括在本書中，至於不是每一位經理人員都應該知道的，則不管它是如何重要或有趣都被捨去或僅概略的一提。這可以解釋為什麼像「企業中資金的管理」或「從銷售到市場」這類的主題——在我初稿中列為兩章——但在本章中已不復見，或是像管理科學這類學問在本書中亦僅列為一小章；它也解釋了為什麼在本書中耗了許多篇幅專門討論高階層管理以及結構和策略間的關係——這在其他管理書籍中並不常見。

我並不希望嘗試在這本書中包含任何一位經理人員所可料及的任何一個問題；我只希望包括所有經理人員預料中可面臨的共同問題，而不管他的工作背景、他的機構的任務與目的或是他的組織的大小；如此，構成了這一本巨書。這是因為經理人員的職務本身就是繁重的

4 經營管理：工作、責任與實踐

，而經營管理的使命亦有此需要。

本書中所言及的經營管理是一種規律，或至少可稱得上是一個源流，它並不只是普通常識，也不僅是經驗的果實，它至少是潛在知識的組織體。這本書設法將至目前我們所知道的一點公諸於世，但也希望將我們所未知的領域顯示出來，在這些領域中我們更需要新的知識，我們可以清楚地知道我們需要些什麼——而至目前我們仍尚未擁有知識的領域。

事實上，屬於組織的無知領域也許是這本書的核心，因為在經營管理上，我們實已超出在二次大戰以前五十年間所謂經營管理的黃金時代僅是由少數人憑著他們的理想與忠誠所痛苦積聚下來的知識，也就是這些知識使得管理理論在二次大戰與1970年代間的二十五年中開花結果並廣為流傳、普及世界各地。

現在我們知道在某些領域中我們僅具有一點知識，我們實在並不懂得太多，在這些管理領域中有許多新的工作我們仍未能經由試驗、證明或利用工具來使我們曉得應當怎麼做，新的挑戰領域與經營管理問題仍層出不窮，這些問題到目前為止我們仍很少實地去解決，甚至我們對它還一無所知。

本書嘗試去明確定義這些問題，而且嘗試去首次接觸這些領域，從政策上、原理上及實務上去思考，以完成新的任務並應付新的挑戰，這本書設法使經理人員能夠具有理解力、思考力、知識與技能以應付目前及未來的工作。

然而經營管理是一種規律——也就是說，一種學識的組織體，可放之四海而皆準——它也是一種「文明」，它不是超乎價值的科學。經營管理是一種社會機能並深植於文化——一個社會——傳統的價值、習慣及信念、並包容於政治體系之中。經營管理應該配合社會文化，但是反過來說，管理與經理人員也應當來改變文化及社會。

管理自始即為多重心的，它是經由許多不同國籍及不同種族的人們由實際體驗出來的一種規律，它在經營管理全盛時期曾一度地被誤

解爲只是美國的專利品，雖然不是美國發明的。但在今天，很明顯的，管理仍是多重心的，這些管理學上的果實並非美國式的經營管理，它並未觸及最基本的國籍上之特質，例如：政府與企業管理上的問題、管人的基本條件或高階層管理的結構等重要問題。在今天，西歐與日本或美國之間，實質上並沒有「管理差距」的存在。

這本書大體上是依據我在美國企業界或公衆服務機構做顧問的經驗所寫下來的，我有意在過去十五年間擴展我的管理顧問的領域至美國之外（例如：英國、西歐、日本及拉丁美洲），我設法去了解美國之外的管理方式，但本書不可避免的仍然有濃厚的美國味道，我嘗試將經營管理的任務、工作、組織及針對社會文化的管理演進等相互牽連起來，特別是在實例及說明中強調經營管理是全世界通用而不只局限於某一國家。

我特別述說了日本的經驗——這不僅僅是因為西方的經理人員太少有人了解日本式的管理與組織，而且藉著這個完全非西方化的日本經營管理問題（例如：獲益率的決定、工人的組織或決策方法等）的了解，或可幫助西方的經理人員更透澈地去知道他應該做些什麼。本書在基本上深信：每一個國家的經理人員能够而且需要去學習別人所提供的的心得。

經營管理是工作、一種規律，但它主要的還在於人。任何經營管理上的成就都是經理人員的成就，而失敗亦然。是由人而非「力量」或「事實」來管理，經理人員的觀察力、貢獻及誠篤決定了經營管理的成敗。

在這本書中沒有趣聞逸事，每一則例子或解說都在強調一個重點，然而，在目前的實例中，我同時希望讀者去了解人，特別是實際從事工作的經理人員，他們首次承擔起主要管理的職務；例如：德國銀行的 Georg Siemens，他在一世紀以前第一次精心策劃了高階層管理的機能與結構；美國電話公司的 Theodore N. Vail，首次思考「我們的企業是什麼？」方面的問題；以及 Thomas Watson，設法

6 經營管理：工作、責任與實踐

使他的小 IBM 公司成長為一個大型的公司等等。

但是本書一直希望將人與工作整合起來，它嘗試討論客觀及泛稱的工作，同時也探求人類的需要、技巧及基本的態度以求實現這些任務。每一位作者都有其風格，某些人著重於方法有些人則著重本質，在本書中將強調本質。

在最後的分析中，經營管理是一種實踐，它的重要性在於實行而非瞭解，它的試驗要點不在推理方法而在它的結果，它僅有的權威性在於它的績效。因此這決不是一本高談哲理的書，雖然它涉及基本原理，它成於實踐，它的重心也在實踐！

「從經營管理的熱潮到經營管理的成果」是本書緒論篇的標題，它也可以作為全書的標題，在以後的幾十年中，經理人員將在各種不同的範圍裏遭遇到更多遠超過他們所能想像的各種績效要求方面的問題，有許多將依其績效而非其公司或機構的是否繁榮或殘存而不同。我再重覆一次，我們機構在經營管理上的營運是在此多元的機構社會中，對抗極權的唯一抉擇。

而這本書的目的、動機與精神則是為今天與明天的經理人員提供績效追求上的參考。

在目的、範疇以及寫法方面，本書與我早期的幾本經營管理書籍，諸如「公司之概念」(Concept of the Corporation)、「企業經營演習」(The Practice of Management)、「目標管理」(Managing for Results)與「有效的經營者」(The Effective Executive)等不同。然而這本「經營管理」雖然從各方面來看都是一本新書，自然淵源於我以往的作品，所以在需要時，我毫不猶疑地自我早期的著作中引述有關的內容。

在第四、五、六、七、卅四與卅六章中，我直接引用了「企業經營演習」(The Practice of Management)一書中的觀念，而在第廿、廿九、卅一與五十章中則大部份是這些觀念的推理，這些資料約佔本書內容的廿分之一，這包括在廿年前「企業經營演習」一書中首

次介紹的問題，如「我們的企業是什麼？」、企業目標、目標管理及自我控制、經理人員工作的要素等等，而這些觀念至今仍為管理學中最基礎、最主要的信念。

對於本書所引用的個案或實例我必須加以說明，假如書中我引用了公司（或公衆服務機構）的真實名稱，則其中一切事實真相皆取材自出版物或一些可靠的來源，不管是公司自己的陳述、記錄或是公共刊物上發表的資料。實例中的解釋當然是我自己的意見；但事實則經適度公開取材。若有些公司或工廠我未具名——這通常已取得公司方面的諒解與同意——其中事實的陳述則為私人方面所獲得的資料，它們也許是從管理顧問工作上獲得的，或更可能是經由私人的認識、以及管理會議或研習會中的討論收獲。在這些實例中，公司則都經過適當的掩飾，甚至公司中自己的人亦不能分辨出。讀者若看到「在美國中西部的一家五金製造商」，則該工廠絕不是一家五金製造商，而且也必定不位於中西部；但敘述中的一切事實都是很忠實並正確地記錄下來，而一切公司的特徵則都也已經過小心地掩飾。

謝 言

首先要感謝的是我的妻子，Doris 女士，有了她本書方得如此清楚與豐富，她放下她的工作小心地多次校讀我的原稿，她仔細挑出原稿中的陳詞、不合理的推論以及誇大的地方，並堅決要求在討論及表達上合乎邏輯，使得每一頁均受益良多。

其次是我們的老朋友及校友 Arthur Lee Svenson 先生，北卡羅萊納大學經濟及管理學教授，在本書孕育的漫長歲月中，他不斷地鼓勵並批評我的構想，我常常不太歡迎他的勸戒「再試一次！你可以做得更好！」但也由此，本書以及我本人，確實獲益匪淺。

我的出版人：紐約的 Harper & Row 書店的 Cass Canfield, Jr.；東京 Diamond-Rha 的 S. Ishiyma；倫敦 William Heinemann 的 John St. John 和 Malcolm Stern；以及西德 Dusseldorf 的 Econ Verlag 的 E.B. von Wehrenalp 等先生們不斷地給我建

8 經營管理：工作、責任與實踐

議及保證，更重要的是他們一直很耐心地等我的稿件雖然我一拖再拖。

還有 Dorothy Demke, Jean H.Kidd, Jerrie Pulis 三位，他們不辭勞苦，照我那草劣的字體打了無數的稿件，無限耐心地完成本書，謹向他們致最大謝意。

這本書還需要向一些不能一一具名的人們致最大謝意，他們是我的顧客——顧客有保留秘密的權利，不論是在美國、或是歐洲、日本與拉丁美洲的企業或非商業性機構的許多經營者，若不是他們的對我信任，讓我去分享他們的關懷，或共同去解決他們的問題，這本書是不可能定成的，也靠著在這類工作中獲得的經驗與這些關係，本書才得以出版。

Claremont, California

1973年 春 天

彼得 F. 杜 拉 克

經營管理：工作、責任與實踐

目 次

(中文版序)

(序言：免於極權暴政的抉擇)

緒 論

從經營管理的熱潮到它的成果	1
第 一 章 管理的興起	3
第 二 章 管理的熱潮及其教訓	11
第 三 章 新的挑戰	25

第 一 部

課 題	33
第 四 章 管理的層面	35
企業的績效	45
第 五 章 企業經營：Sears 公司的故事	47
第 六 章 何謂企業	55
第 七 章 企業的目的和使命	69
第 八 章 目標的效力和目的：Marks & Spencer 公司的故事及其教訓	89
第 九 章 策略、目標、優先次序和工作指派	93
第 十 章 策略規劃：企業的技术	109
服務性機構之績效	117
第 十 一 章 多機構的社會	119

2 經營管理：工作、責任與實踐

第十二章 服務性機構為何營運不良	125
第十三章 例外及其教訓	135
第十四章 追求績效地管理服務性機構	143
提高工作績效與激勵工人	151
第十五章 新的現象	153
第十六章 對於工作、做工與工人的認識	165
第十七章 提高工作績效：工作與步驟	181
第十八章 提高工作績效：管制與工具	199
第十九章 員工與做工：理論與實際	211
第二十章 成功的故事：日本、蔡司、IBM	227
第二十一章 負責的員工	243
第二十二章 職業、收入與利益	261
第二十三章 「人是我們最重要的資產」	275
社會衝擊與社會責任	287
第二十四章 經營管理與生活的品質	289
第二十五章 社會衝擊與社會問題	301
第二十六章 社會責任的界限	315
第二十七章 企業與政府	323
第二十八章 不故意傷害：責任的道德	335

第 二 部

經營管理者：其工作、職務、技能與組織	343
第二十九章 何以需要經營管理者？	345
經營管理者的工作與職務	355
第三十章 經營管理者應具備之條件	357
第三十一章 經營管理者與其工作	365
第三十二章 經營管理職務之設計與內涵	371
第三十三章 經營管理與經營管理者之發展	385
第三十四章 目標管理與自我控制	395

第三十五章 從中級管理階層到知識組織	407
第三十六章 績效之精神	417
經營管理的技能	425
第三十七章 有效的決定	427
第三十八章 經營管理的意見溝通	443
第三十九章 考核、控制與管理	455
第四十章 經營管理者與管理科學	465
經營管理的組織	475
第四十一章 新需要與新研究途徑	477
第四十二章 組織的基本單元	487
第四十三章 如何組織	499
第四十四章 設計理論與設計規範	505
第四十五章 工作為主與任務為主之設計	511
第四十六章 注重績效之設計：聯邦及模擬分權制	523
第四十七章 以關係為主之設計：系統結構	535
第四十八章 關於組織的幾個結論	541

第 三 部

高階層管理：任務、組織、策略	545
第四十九章 Georg Siemens 與德國銀行	547
高階層管理的任務與組織	551
第五十章 高階層管理的任務	553
第五十一章 高階層管理的結構	561
第五十二章 需要一個有效的董事會	571
策略與結構	581
第五十三章 正確的規模	583
第五十四章 小型、中型與大型企業的經營管理	589

4 經營管理：工作、責任與實踐

第五十五章 錯誤的規模.....	609
第五十六章 多角化的壓力.....	623
第五十七章 從多角化經營中尋求統一.....	637
第五十八章 企業經營多角化.....	653
第五十九章 多國性公司.....	669
第六十章 成長的經營管理.....	703
第六十一章 創新的組織.....	719
結語：經營管理的合法性	741