

中興經營管理叢書

成功的管理者

LAWRENCE A. APPLEBY原著

李政猷譯

中興管理顧問公司 發行

中興經營管理叢書

成功的管理者

FORMULA FOR SUCCESS

LAWRENCE A. APPLEY 原著

李 政 猷 譯

中興管理顧問公司

發 行

譯者簡介：

李政猷：中原理工學院水利工程系畢業，譯有「工程畫與圖學」、「工程設計與圖學」、「單身的挑戰」、「世界的盡頭」、「思想的藝術」等。

版權所有
翻印必究

中華民國六十九年七月初版

中興經營管理叢書

成功的管理者

高級精裝本 實價新台幣 二百元

LAWRENCE A. APPLEY 原著

李 政 猷 譯

發行者 中興管理顧問公司

臺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100352號

印刷者 精進印刷有限公司

臺北市西昌街一九三號

電話：三〇六一六五六二

電話：三〇六五七六二

行政院新聞局出版事業登記版台業字第0040號

中文版序

原著者 Mr. Lawrence A. Appley 曾經擔任數家大公司高層主管及美國管理協會 (American Management Association) 的董事長多年，為當代管理大師，其所著 Formula for Success 是其多年來擔任管理工作經驗之結晶，亦為管理的精華。

本書可幫助你了解管理的真義，豐富你的管理理念，告訴你管理的技巧，使你成為一位有效的領導者，同時對於你在訓練你的部屬也有莫大助益。

數年前我購得一批好書，和交通大學管理科學研究所幾位同學討論，分給他們閱讀，金樹屏同學選了幾本，本書是其中之一，我請他精讀，並鼓勵他譯成中文。

最近金同學向我說，他把本書傳給李政猷先生，閱讀並由李政猷先生譯妥發行，為此應金同學之請，樂而為序。

汪泰昌 識

69年7月

成功的管理者

序

不論那一位歷史學家，如果想要執筆撰寫二十世紀管理思想的發展，而對於美國管理學會（American Management Association）這個機構略而不提，那必然是不可能的事，拉雷·阿普萊（Larry Appley），領導美國管理學會多年，成果輝煌，衆口交譽，並且象徵着該會的成長與聲望。本書，可說是著者以拓荒精神所完成的得力之作，代表了視「管理爲一專業」的開端。

這位拓荒者所強調的，就是利用科學方法（scientific approach），透過歸納性的推理（inductive reasoning），來學習管理。根據實地觀察（observation）之所得指出，凡是成功的管理者（manager），雖其所運用的管理型式因人而異，然而其思想的型態（pattern of thought），莫不殊途同歸。在本書中，阿普萊引入多年來他先後擔任許多家大公司高層管理者（top manager）成就非凡的實際經驗，以及他協助各色各樣組織（organization）領導階層的心得。憑着這些經驗與心得爲基礎，他增強並擴大了那些希望推展管理工作之觀察能力。

總而言之，拉雷·阿普萊這本書最顯著的貢獻，就是告訴

2 成功的管理者

讀者有關管理的基本原則 (fundamental principle) 是可以傳授的。管理者並不需要是「天生的」，他們可以經由「後天造就的」。這一概念的發現，為「專業化管理 (professional management)」展露了曙光。阿普萊創立了美國管學會著名的四週管理課程 (four-week management course)，其中精彩的內容之一，就是在開訓那天他親自所作的啟發性的講解，其中部份要點現已包含在這本「成功的管理者 (Formula for Success: a core concept of management)」之內。大約有二萬名管理者已經直接地受到他的講解的影響，透過這些管理者又使無數人受到點化。後來，他又陸陸續續地舉辦了多次總經理 (president) 級的管理課程，使得數以千計的行政主管 (chief executive)，都能迅速地將課程中所得的管理要領，全部傳佈到他們所主持的各大小企業組織之中。

在講解時，言詞必須力求簡單扼要、清晰明白，有時為了便於瞭解又須舉例說明，這就是偉大教師的教導方法，也就是阿普萊撰寫本書的精髓所在。知識在傳播中被了解是很容易的，但是要去實行時往往困難重重，因此散見於本書各章節中或有許多論點，讀者難免會有見仁見智，不同意於本書論點的看法。不過，畢竟只有銳利的開拓者才能那麼快地相互批評，這不也正是科學之所以會進步的道理，而且這些批評的聲浪不正是專業精神的指標嗎？社會往往是從少數願意說出他們自身信念的人那兒獲得利益的，同時在高唱反調與虛無主義盛行的今日，再沒有本書這類書籍更合乎我們的需要了。

我是一九五三年美國管理學會四週管理課程的學員之一，因

此書中所提到的種種管理思想，大都成了我個人有生之年生活中靈感的主要來源。我與阿普萊在過去那些年的交往，使我對他有極深的了解，對於他的堅守原則，他的樂於吸收新觀念（這一點，確實值得喝采！），以及他的知人善任、明於事理，都是我所最熟悉不過的了，就像他在本書中所討論到那些觀念一樣，而且這些觀念也就是他本人所奉行不渝的信念。這本書可以使那些沒有能像我一樣有這種學習機會的人，得到學習的機會，根據我的經驗從這些學習中能帶給自身真正的轉變。

「管理」一詞，可以用「並不是做事，而是開發人力」來加以描述。本書可說是一本手冊，不但適用於那些新管理者的研讀，同時也是為那些老管理者所提供的一項開卷有益的複習課程。

——詹姆士·L·海斯（James L. Hayes）——
美國管理學會會長

自序

我個人認為，「管理（management）」，對於人類生活中任何一項活動，都有着極大的影響力，其中包括宗教在內。講起來很有意思，好多年以來，我一直高唱「宗教除外」的論調。但是到了現在，我却不得不承認，爲了對人類生活激發更有效的影響，甚至於宗教活動，都須要依靠妥善的管理。因此，談到關係如此重要的一項人類活動，如果想要以一個人的力量，去著書立說，闡述其有關的經驗與想法，以著者個人之才疏學淺，難免有力不從心之處。

在這十八年來，我能够每次都有機會於開課之日，站在參加美國管理學會所舉辦的「管理課程」與「總經理級管理課程」的學員面前，發表一些本人的淺見，實在對這一特權感到不勝榮幸之至，而且也是我靈感最大的來源。這些年來，我深深覺得，要將我個人的觀察，關於管理思想與經驗的一得之見，詳盡地在參加課程的人士之前講出來，實在很困難，而且能給大家作爲參考的，也只不過是略舉數例加以說明而已，這的確不是好的「管理之道」。

我個人多年來的生活方式一直是這樣的，我所獲得的一些深信不疑的信條，與構架出自身生活的一些準則，一直與我本身的工作脫不開關係，因此，我有時所發表的演說以及有時寫下來的東西，免不了有些偏執之處，我的家人，就時常會這樣批評我：「爹也許會犯錯，但他犯錯從不猶豫。」

幾年之前，當我將要離開倫敦機場時，英國管理學會（British Institute of Management）會長約翰·馬瑞（John Marsh），遞給我一本珍貴的小書。我在回家的飛航途中一口氣讀完了這一本書，對於馬瑞能將它介紹給我，將永遠感激他。

這本書名是「人類的處境（The Human Situation）」的書，收集了麥克納爾·狄克遜教授（Prof. W. Macneile Dixon），於一九三五年到一九三七年期間，應聘於英國格拉斯哥大學（University of Glasgow）吉福特講座（Gifford Lectures）時陸續發表的演講稿。書中開章明義第一頁映入我眼簾的，即為充分表達我內心觀感的一段話，也是我時常加以引用的一段話。它的內容是：

我們能盡力做好的就是要運用為一般人所熟知的字眼，這些也是我們天天談話時都會使用到的字眼，而且在語法上也是為大家所習慣的。我一定要盡可能地堅守着我們國家及祖先固有的傳統……。

我如果打算說出我的想法，我不相信你們會希望我說出不經思考的話或是去思考一些我未說過的話。說話若有所隱匿或是模稜兩可，必定是一無所得。如果你發覺我的論點不合你的意思，這不是表示對你無所助益，你只要進一步去確定我完全錯了，的確很可能真的就是這樣，而且——誰敢否定？——我可能聽到了智慧之言，而才有了不同的想法。

6 成功的管理者

我希望你們將這些情況當作是談話。我的觀念，可以隨便你怎麼去想，不一定非要你接受不可。如果這些觀念本身天生不具有說服力，我也不一定非强迫你接受它們不可。在思想的領域中，不但沒有絕對的權威，而且更沒有獨裁。世上絕無一人，不論生者或死者，能揚言說他的話就是神諭，是不可更改或侵犯的。我所說的話，只不過是個人的觀點。歸根結底地說，所有的人生觀，終歸只是個人的觀點。你決不可能逃避自己的人生觀，就如同你永不可能與你自己的影子分開一樣，因為它反映出你自己。

各種哲學體系乃是由不同的種族、不同的時代、和不同的文明所投射出的各種影子。

不論是中國與印度，希臘與法國，各有其自成一格的傳統；且各自為豐盛的「真理」市場帶來其燦爛、神聖的想像。

世間所有的推理，無不有所偏激，而這種有所偏激的原因，主要是隨着思想者的本性、所接觸的環境、和所受的教育而來。世間找不到一個人，能當作完全理性的推理或計算的機器。數學推論，比之他種推論可說是更為不具任何人為的影響；但是，正如亞里斯多德所指出的，你並沒有按此標準要求政治家做到這一點而且許多我們所處理的事情是不可能用數學來證明的。

這一段引言的關鍵思想是：「我希望你們將這些情況當作是談話」；「我的觀念，可以隨你怎麼去想，不一定非要你接受不可」；「如果這些觀念天生不具有說服力，我也不一定非強迫你接受它們不可」；而且「我所說的話，只不過是我個人的觀點」。

在此，我有一項懇求，當你閱讀本書時，請你在心裏記住，作者我只是將一些我認為對讀者有價值的觀念和經驗，與讀者分享，它們既不具權威性亦非不容許他種想法存在，它們純粹是要觸發一些思考激盪。

——勞倫斯 A. 阿普萊——

目 錄

第一章	管理的核心概念	1
第二章	管理的本質	9
第三章	管理過程：甲及乙	41
第四章	管理過程：丙	53
第五章	管理過程：丁及戊	83
第六章	管理過程：己	101
第七章	管理過程：庚及辛	115
第八章	管理的特性	129
第九章	管理的技巧	141
第十章	管理計劃	159
第十一章	管理的簡單方式	165

第一章 管理的核心概念

生活本來就沒有複雜化的必要，如果我們能夠按照簡樸的方式去生活，就能避免複雜化。只有在我們要把生活弄得複雜的時候，它才會變得複雜起來。

有目的的行動 (purposeful action)，必然要比無目標的忙碌更能令人樂於從事。只要一個人肯做，條條大路都能創造前途，但決不可聽天由命守株待兔。世間多的是創造機會的方法，但決不能坐等機會從天而降。「富於創造性的生活」似乎要比「僅僅活着」對我們的同胞更有貢獻。

個人須能進取向前，方有可能達成某一既定目標 (attainment of a preestablished objective)，但決不可過一天算一天混日子。爲了達成此一預期目標，他不可能總是獨力完成，必須要設法影響別人爲他出力。如此一來，就使他與從屬者 (follower) 有所區別，遂而使他成爲領導者 (leader)。

管理的核心概念 (core conception) 乃是：管理是經由他人來完成工作。因此，在任何一種行業中，管理乃是領導一羣人，去達成共同目標的各項活動 (activity)。

剛剛談到的管理核心概念並不是一個新概念，這種說法，早在十九世紀晚期就有人說過，只是不知其來源。

2 成功的管理者

這一概念所含的意義是，如果一個人由自己動手做事，他只算是一個單獨的生產者（producer），而並不是一個管理者，他並不是要設法使工作完成，而是在完成這些工作。一個人經由他人來完成工作的方式，與他獨自去完成工作的方式，在每一方面都大不相同。一個人長於發揮個人的生產力（productivity），他不一定能有效地發揮衆人的生產力，他本人並沒有必要非具有這方面專家的能力不可，而且也沒有必要爲完成另一種工作，他還得是另一種工作的專家。

管理本身就是一種活動，與任何其他的活動有所不同，它是基於某些基本的原則（basic principles），遵循一套有秩序的行動，依賴一些獨特的技巧（skills）和工具（tools），並由一套職業道德（code of ethics）所引導，而經由風紀（disciplines）加以管制（control），才得以完成。如果要想成爲一名有效的專業管理者，他必須不斷學習管理的原則，精通管理的藝術，同時又是運用管理工具的老手；他必須奉行高度的職業道德標準及自我克制。

「凡具有管理能力的人，不論任何事情他都能管理。」回溯到一九三〇年代，此言一發表，大家莫不認爲發言者有點「荒誕不經」。在那個時代裡，一家石油公司的頭兒，必須打從鑽油井的活兒幹起，然後爬上來，要滿耳朵及整個鼻子都瀉着原油才可以。如果談到一家電話公司的老板，他必須總得在一生中幹過一陣子上電線桿的活，以及其他各種「從基礎幹起」的工作。專技知識（technical knowledge），在當時被列爲做高層管理者（top manager）的必要條件。

然而，如今我們已經體會到管理知識遠比專技知識重要。因此可想而知，一個管理者勢必要甄選一些够格的專家，至於他才能的高低，就看他是否有能力協調這些專家的力量了。他並沒有必要爲了管理某些專家，而成爲那方面的專家。

當蘇梅佛爾（Brehon B. Somerville）將軍，在第二次世界大戰後解甲歸田，成了製造可樂的可伯公司（Kopper Co, Inc.）的總經理，他在那時以前都戎馬倥傯於軍中，那時有些人懷疑他如何領導一家可樂公司，甚至什麼是可樂，什麼是可樂的誘導劑，以及什麼是可樂的用途，當時他連邊兒都沒摸過。（他坦白地承認，當時他只知道可樂是裝在瓶子裡的。）

當有人問他爲什麼他可擔任一家可樂公司的頭兒時，他回答道：「我爲什麼不能呢？」後來有人告訴他，如果他想在這一行成功的話，他一定得懂得有關可樂的一切，以及有關可樂的各種製造過程。他的回答是，「我會僱用各種通曉製造可樂的專家。」下一個問他的問題是，「那麼，閣下如何知道你所僱用的是正對上門兒的專家呢？」他的回答是，「我不會生蛋，但我能開得出那一枚是壞蛋。」

一個人不必學醫，但他却能知道他所請的是一位好大夫。一個人不必擔任過教職，但她却知道教她孩子的是一位好老師。一個人不需要做過木匠，但他也可知道他的房子造得很結實。假如專技是必備的話，那麼沒有一個總經理可能會有所成就，因爲他不可能成爲一位各方面樣樣精通的專家。

4 成功的管理者

一個懂得管理的人，必能管理任何事情！然而，爲了要具有這種功夫，他必須知道在任何需要管理、需要領導的各種場合，如何去做一個管理者。因此，他必須知道：

一、領導的本質 (The Nature of Leadership)

甲、領導就是行動——經由他人來完成工作。

乙、專業化的領導，就是有目的的行動。

丙、行動要靠思考。

丁、多想想未來，少提過去。

二、領導的過程 (The Processes of Leadership)

甲、決定我們現在的處境。(存量 "Inventory")

乙、決定我們要他人怎麼做。(計劃 "Planning")

丙、決定要那些人去做。(組織人力資源 "Organize Human Resources")

丁、決定他人需要什麼去做它。(組織資源 "Organize Physical Resources")

戊、決定他人應做得多好才够。(績效標準 "Standards of Performance")

己、決定他們做得有多好。(進度評核 "Progress Review")

庚、決定他人要做得更好所需要的幫助是什麼。(發展及管制 "Development and Control")

辛、決定我們應如何回報。(獎工與激勵 "Rewards and Incentives")

三、領導的特性 (The Character in Leadership)

- 甲、領導者應備有成就記錄(records of attainment)。
- 乙、領導者應肩負一項任務(mission)。
- 丙、領導者應實施諮詢式監督(consultative supervision)。
- 丁、領導者應具有成熟的心智(intellectually mature)。
- 戊、領導者應具有穩定的情緒(emotionally stable)。

多年前，領導者一提到他們的後補者就常常這麼說：「我是辛辛苦苦熬出頭來的，讓他也同樣熬吧。」這種訓練準領導者(potential leader)的方式令人存疑，因為用這種方式來辨別誰才是真正的太子是存在着危險性的，也可能因此而造成一批只知討好上司的人。這些方式全都是在與現實妥協，而且還是在逃避責任(evasion of responsibility)。這簡直是在作弄那些無法避免此一訓練方式的人。

克紹箕裘、繼承衣鉢的訓練方式（父傳子、老板傳下屬），就是當年墨守成規的寫照。如果兒子學父親、下屬學老板，不經過其他任何訓練及啓發的好處，於是就會發生勝任程度愈來愈差勁的後果。如果經由此一過程所調教出來的學生會好過老師的話，那是由於這一學生的天分特出，因而可不受這種教育方式的侷限而青出於藍。

因此之故，今天大多數的領導者，都經由親身實地的體驗及靠累積經驗去學習管理，同時每一天都會忙得暈頭轉向，而不是運用一套秩序井然，富於技巧的管理來獲得一天工作的成