

杜拉克管理名著之2
許書寬等譯

你該怎麼辦

——管理個案集——



杜拉克管理名著之2
許書寬等譯

你該怎麼辦

——管理個案集——

普及文化事業有限公司 出版

你該怎麼辦 ——管理個案集

原著者 彼得·杜拉克
中譯者 許書寬
出版者 普及文化事業有限公司
臺北市龍江路61巷29~7號
電話 (02) 711-8470
郵撥 132356號
登記號 局版臺業字第1920號
發行人 王鴻仁
印刷者 喬原印刷有限公司
初版 中華民國七十年一月

豪華精裝200元

有版權・不可翻印

目錄

原序

第一部企業的績效

- 個案一 我們的企業是什麼？ 5
- 個案二 何謂成長的公司？ 10
- 個案三 研究策略與企業目標 13
- 個案四 成功的小型跨國公司 17
- 個案五 保健事業 21
- 個案六 馬利納紙業公司 24
- 個案七 「鬧區」百貨公司 29

第二部服務機構的績效

- 個案一 阿萊莎州立學院的難題 35
- 個案二 醫院的「成果」是什麼？ 38
- 個案三 大學藝術館的目的與使命 42
- 個案四 我們的任務是什麼？市場在那裡？ 51
- 個案五 喜樂山學院的展望 56
- 個案六 醫院的成本控制 59

第三部生產性的工作與員工的成就

- 個案一 領導統御術是否可以學習？ 69
- 個案二 如何尋求適當人選來擔任陞遷無望的職位 72
- 個案三 一所醫院的新任訓練主任 75
- 個案四 你是我們這一夥，還是他們那一夥的？ 78
- 個案五 中西部金屬業與工會 81
- 個案六 卡嘉克空軍基地的安全措施 84
- 個案七 如何分析並組織知識性的工作 87

第四部對社會的影響與對社會的責任

- 個案一 皮爾李斯澱粉公司印地安納州布雷耳分廠 93
- 個案二 主教與遷出紐約市的爭議 100
- 個案三 我的職責是照顧礦工的個人權益 105
- 個案四 民權與教友派的良心 107
- 個案五 是賄賂？或是愛國行爲？ 110
- 個案六 聯合碳化物公司及西維琴尼亞的維也納城 116
- 個案七 阿根廷的德爾泰克和史維夫特公司 120

第五部管理者的工作與職掌

- 個案一 阿拂列·史龍的經營方式 125
- 個案二 報酬的誤用：奇異公司的經驗 128
- 個案三 你能應付上司嗎？ 130
- 個案四 羅斯·阿培納西與邊疆國民銀行 134
- 個案五 失敗的陞遷 140

個案六	「無敵」人壽保險公司	147
-----	------------	-----

第六部管理的技巧

個案一	詹森總統的決定	157
個案二	新任的外銷經理	161
個案三	誰是實驗室裡最聰明的大煩鼠	164
個案四	瘋狂的初中校長	168
個案五	企業決策的結構	171
個案六	公司管理報表	174

第七部管理組織

個案一	麥堅泰銀行及其組織	179
個案二	何謂「幕僚」？	186
個案三	利潤中心：是獨立事業還是服務活動	190
個案四	宇宙電子公司	194
個案五	總裁的功能	199
個案六	製藥工業的研究協調	202
個案七	專橫的後遺症	204

第八部企業策略與結構

個案一	規模大有什麼好處	209
個案二	通用汽車與小型進口車	215
個案三	電子機械工業公司和它的歐洲附屬公司	218
個案四	德國、美國和巴西的 V.W. 金龜車	222

原序

本書共收錄五十個個案。這些個案全都是描述種種「在企業組織及其他類型的組織中，相當典型、相當常見」的特定狀況、（人們會碰上什麼）、特定問題（應解決什麼）、特定決策（須決定什麼）。這些個案所描述的，都是管理狀況、管理問題、管理決策——換句話說，都是每一位管理者不時會碰上的典型狀況、問題及典型決策；同時也是今天的學生們將來必須要面對的一些狀況、問題及決策。因此，每一位導師及學生在使用本書之前，都必須先有這樣的一項心理準備——本書所收錄的每一個個案，都是在質問：「碰上這個狀況，你該怎麼辦？」

這五十個個案總共分爲八組。其中，前七組的排列順序，係以我所寫的一本課本「管理學導論」（*An Introductory View of Management*）爲藍本。這七組是：

1. 企業的績效
2. 服務機構的績效

3. 生產性的工作與員工的成就
4. 對社會的影響與對社會的責任
5. 管理者的工作與職掌
6. 管理的技巧
7. 管理組織

最後的一組個案都是和「策略與結構」有關。這些個案的焦點爲：(1)「管理組織之大小」與「策略」間的關係，及(2)「跨國企業」與「經濟整合」的管理問題。

本書所收錄的每一個個案，都有一個主要的焦點。同時，每一個個案——就像每一種特定的管理狀況、管理問題及管理決策一樣——不僅是和「整個企業」有關，同時也是與「整個人」有關的。透過閱讀、討論及應用，每一個個案都可以用來幫助讀者(1)澄清某一要點；(2)達成某一目的；或(3)了解與「機構本身」及「人在機構中之行爲」有關的各種複雜問題。每一個個案都可以用來作爲學生課外及思索的材料。每一個個案都可以用來作爲「清談會」、課堂討論或報告的題目。因爲，當初我在寫這些個案時，除力求富於啟迪性之外，更力求兼具趣味性與娛樂性。而最重要的是，它們所描述的，都是真實的人、真實的狀況。

彼得·F·杜拉克

第一部

企業的績效

個案一

我們的企業是什麼？

打從賈樂漢有記憶起，他一直都是零售店裏工作——簡直就可以說，一直都是以店爲家。從前，他父親在費城南區經營一家規模很小的肉類市場。賈樂漢在年紀還很小，走路還會搖搖晃晃時，一直都是在那兒玩耍。而等他長大到會拿掃帚時，他便開始在那兒工作了。求學期間（從小學到大學）的每一個週末，他也都是在市場裏工作。他於韓戰期間奉召入伍。入伍不久，即被派去管理一個福利站。這段時間賈樂漢過得很快樂。因爲，在他的心目中，所謂的天堂乃是指一家收銀機終日叮噹不絕的巨型超級市場！

從八、九歲起，賈樂漢便已經立志要建立，經營連鎖零售店了。一九五〇年代中葉，他剛一退伍下來，便立即著手去實現這個願望。不過，他也早已盤算好：他的連鎖店和現有的每一家連鎖店，將會有很大的不同。因爲，關於「零售店應該如何經營才會成功」，賈樂漢有著很深的心得。「零售商無法使他所經售的東西，品質變得更好、種類變得更多，」賈樂漢這麼推論道。「他只能辦到下面兩點：第一、使顧客覺得在這個店裏購物比較愉快、比較

親切、比較有樂趣；第二、使員工覺得在這個店裏工作很是快樂、使他們覺得這個店便是他們自己的事業。」根據賈樂漢的解釋，這代表三層涵義：(1)一個連鎖究竟能包容幾家店，是有一定限度的——其數目應以老板能抽樣經營、經常巡視及親自控制為限；(2)連鎖中的每一家店都必須有其特色，使它顯得與眾不同；(3)透過「紅利制度」及「認股制度」，使一家店的成敗直接影響到該店關鍵幹部個人的利害。

賈樂漢的第一家店是一座中型的超級市場，位於某大城的市郊。這家店是租來的，由於前一位負責人破產，所以租金相當低。在三個月不到的時間裏，賈樂漢的店便已經是生意興隆了。「剛開始，我只做了幾件事，」賈樂漢說。「首先，我仔細探討要怎麼改進超級市場最不完善的地方。這個地方便是肉類部門——因為，其他的每一項貨品都是廠商本來就包裝得好好的。於是，我親自管理肉類部門，直到這個部門盡善盡美為止。接着，我便仔細探討要怎麼去使這家小店具有特色。於是，我增設了專賣觀賞植物的部門，而使我這家成為這個地區唯一有賣觀賞植物的超級市場。這個部門不僅徹底改變了店的外觀與吸引力，同時也賺了不少錢。最後，我不斷強調對顧客要親切、要親切、要親切——直到每一位職員都有了這個觀念為止。因為，我知道顧客之所以會再度光臨一家店，主要是由於他們喜歡那家店的服務態度。」

在第一家店開張了九個月之後，賈樂漢開設了第二家。他轉到第二家店去當經理。而給接他棒管理第一家店的人一份可觀的紅利，給各部門的主任們一份較小的紅利——

一依此類推，直到在櫃台上收帳的女店員爲止。在三年的時間內，賈樂漢在同一個城市裏，已經擁有十一家店了。

接著，他決定不要繼續開設超級市場，而要改變路線，去建立一種新的連鎖店——專售觀賞植物的連鎖店。在這方面，他所採取的還是原先的那套作法。

等這個新的連鎖店建立起來之後，賈樂漢接著又建立了兩種連鎖店：一種是以一般喜歡自己動手整修屋子的人爲對象，專門販售手工具及小型電動工具；一種是賀卡連鎖店——規模小、回收率高、而且只要一個人就能經營。

在第一家店成立的二十年後，賈樂漢把他的四個連鎖合併成「賈樂漢關係企業」。這時，這四個連鎖共包含四十家店，每年的銷貨總額將近兩千萬美元。每一個連鎖都有一位總經理。這幾位總經理都是從最基層幹起，一步一步昇上來的。關係企業（亦即總公司）方面，則有一個「經營管理委員會」。這個委員會係由賈樂漢本人及兩位卸任的店經理所組成。那兩位卸任的店經理都是從最基層爬上來的，一位專長財務、一位專長人事。

每一個連鎖的總經理在「關係企業」中，都有一份小小的紅利，而在他們各自的連鎖中，則有一份可觀的紅利。這些總經理底下的每一位店經理，則在整個連鎖中有一份小小的紅利，而在他們各自的店中，有一份可觀的紅利——就這樣類推下去，到最後，每一位在店中服務滿十八個月的員工都有一份紅利。

賈樂漢深信：公司必須不斷擴張，好讓員工有昇遷的機會。可是，他卻又相信：一個連鎖的成長不能超過「一個人無法輕鬆地經營它、澈底地了解它」的程度。他的這

兩個信念意味著：每隔四、五年，他就得建立一種新的連鎖。因此，在一九七四年秋（幾乎正是他創立第一家店的二十年後），他開始研究要從事那一種新行業。最後，他終於選定了兩種他認為最有前途的投資：一種是「戶外服飾」連鎖店，專賣牛仔裝、長統靴、西部襯衫等等；一種是純粹的餐廳，供應牛排、烤牛肉、雞肉等等。不過，他知道，他只能選取其中的一項。因為他知道：(1)新行業，起頭難；(2)在開始的兩、三年內，他大部份的時間、心力都必須投擲在新事業上。

賈樂漢關係企業的政策是，一切重要的決策都必須先獲得經營管理委員會的一致同意。在以往，這個政策一直都是相當的形式化——因為另外的兩位委員都服從賈樂漢的領導。可是，這次賈樂漢提出新的擴張計劃時，卻遭到了始料未及的強烈反對。每一位委員都同意：現在從事新的投資，正是時候。每一位委員也都同意：一次只能從事一項新的投資。事實上，每一位委員似乎也都同意：賈樂漢所挑選的兩項行業，都是前程似錦的行業。可是，卻有半數的委員堅決反對從事任何與「時尚」有關的行業（戶外服飾業），半數的委員堅決反對從事任何屬於「當面服務」性質的行業（餐廳）。

「我們對食物及家庭用品很在行，」第一位委員說。「我們的顧客一向是家庭主婦及自己擁有房子的人。我們若要作戶外服飾生意，那麼就得從頭來和小鬼頭打交道。還有，這個行業和流行式樣、宣傳廣告、性感等等有密切的關係——這些都不是我們的專長。」

另一位委員則反駁道：「餐廳不適合我們。我們懂得

怎麼賣東西給顧客。可是，餐廳所賣的卻是服務與氣氛。更何況還要為顧客們煎炒炸煮！這些都不是我們的專長。」

「好了，好了，」賈樂漢怒容滿面的說道。「你們已經告訴我，我們的企業不是什麼了。可是，從你們的話，我要怎麼判斷我們的企業究竟是什麼——或者，應該是什麼呢？你們都同意，我所提出的兩種行業都很有前途。因此，我們探討的重點應該是：我們目前的事業是什麼？我們能做什麼？我們相信什麼？」

你要怎麼去探討這些問題呢？

個案二

何謂成長的公司？

一九六〇年代後期，公司兼併之風大熾。這時，有家在美國某大城中歷史悠久、分銷甚廣的西點麵包公司，被一家在當時頗為時髦的「投機」公司買了下來。這家麵包公司的股票在證券市場上的價格為票面的九倍，而該財團所出的價格則為票面的十五倍。這實在是個相當誘人的價錢。該財團以本身的股票（市價為票面的三十八倍）支付價款，是故買賣雙方都很高興，或者，應該是很高興。當時的總裁為一精力充沛的中年人——他是一八九〇年創設該公司的那位瑞典移民的孫子。他和該財團簽訂一紙為期五年的聘僱合約，繼續主持麵包公司。

成交的六個月後，麵包公司總裁奉召前往紐約總公司開會。財團總裁說：「約翰，我們的方針是，每一分支機構的年成長率為百分之十，稅前的投資報酬率至少為百分之十五。你那家公司的年成長率只有百分之一或二，稅前的投資報酬率則只有百分之七，大約等於銀行儲蓄存款的利息。所以我們的幕僚人員準備和你一起會商，希望能有轉機，能符合我們的成長及利潤目標。」

麵包公司總裁回答說：「這樣做只怕是在浪費大家的

時間。麵包公司並不是一種成長的企業，諒你們也無法使它成長。一般人不會因為收入增加就多吃一些麵包或餅乾，他們反而會少吃一些。麵包公司倒是具有一種抵抗經濟衰退的特殊本領。事實上，在經濟最不景氣的時候，我們的生意反而最興隆。不過，我們的成長絕不可能高於人口的成長。至於利潤，我們完全是依靠效率來賺取報償。我知道，我們必須進一步提高效率。可是，要想這樣，我們就得投下鉅資，來設立嶄新的自動化麵包公司。只是，依照我們的售價／利潤比率來看，我們實在無力籌出這筆款子。再說，就算真的自動化了，我們的稅前投資報酬率最多也不會超過百分之十二。」

「你的說法無法令人接受，」財團總裁高聲說道。「我同意，」麵包公司總裁回答道，「說實話，這正是我們樂意將公司賣給你們的真正理由。我們的資金全在這家麵包公司上，公司一出售，我們即可將全部的資金用在更有利的投資上。而這也正是我們立即出售貴公司股票的原因。最後，這也是我很高興你們和我簽聘僱合約的理由。假如你們想以『投機』公司的方式來經營麵包公司，你們最好花點錢請我走路，因為我根本就不懂那種經營的方式。」

假如一個企業的收益低於最低的資本性支出，且無法籌措資金來促使該企業變得更有效率的話，投資者是否會感到滿意呢？假如答案為否定的話，那麼，究竟有沒有什麼辦法呢？張三說，這個企業的稅前投資報酬率根本就無法達到百分之十五的標準；李四則說，經理人員的職責是賺取足夠的收益，以便籌措增進公司效率所需要的資金。