



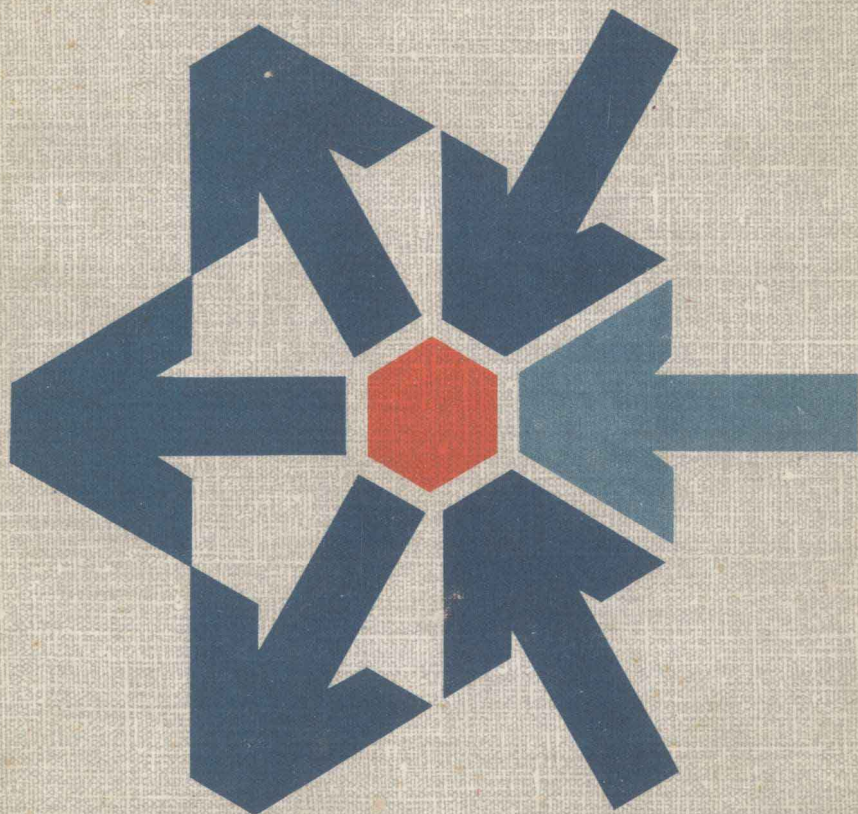
陳定國主編

桂冠管理叢書②

管理學導論

杜魯克 原著 蔡伸章 等譯

陳定國教授 校閱



An Introductory View of Management

Peter F. Drucker

桂冠管理叢書②

管理學導論

譯者／蔡仲章

桂冠圖書公司出版

桂冠管理叢書⑤ 陳定國主編

管理學導論

原 著 彼得 F·杜魯克
譯 者 蔡仲章等
校 訂 陳定國
發行人 賴阿勝
出版者 桂冠圖書股份有限公司
局版台業字第1166號
地址：臺北市新生南路3段96~4號
郵撥：104579
電話：3416949·3911407
發行 桂冠圖書股份有限公司
印 刷 海王印刷廠有限公司
地址：臺北縣中和市民有街35號
電話：9521291·9521292
初 版 中華民國七十二年五月二十日

· 本書如有缺頁或破損請寄回更換 ·

定 價 新臺幣400元

桂冠管理叢書序

縱觀世界各國經濟發展程度及其肇因，我們可以發現，號稱「人口」、「土地」、「文化」等資源豐裕的國家(如印度、中國大陸)，國民所得水準都偏低，幾乎完全推翻了古典經濟學家所謂「勞力」(Labor)、「土地」(Land)、「資金」(Capital)三生產因素決定一國財富的說法。其基本原因乃在於無法有效地綜合運用相同數量的勞力、土地、資金等資源，形成「閒置資源」。相對的，如果能有效的運用資源，雖然人口不多、土地不廣、資金不充裕(如瑞士、瑞典等西歐國家)，其國民所得反而凌駕美國之上。因此決定國家貧富最重要的因素之一，就是是否能充份發揮經營管理的技術，有效運用各種資源，也就是提高國家各機構中，各級「主管人員」或經理人員(Managers)的管理才能(Managerment Ability)。

一九五五年，名社會人類學家哈比生(Harbison)及麥兒斯(Myers)，在研究世界各國之工業化程度後指出，經濟發展績效決定於：

- (一)「企管才能之運用密度」(Intensity of Management)。
- (二)「管理權威之發揮程度」(Exercise of Management)。
- (三)「管理人員之社會地位」(Social States of Management)。

他們認為一個國家若有較多的人口學習有效經營、管理企業的知識，而這些成員在各組織機構裏，又能發揮決策性的作用，並在社會上受到相當程度的尊重，那麼該國進入「高度開發國家」的希望就會增加，否則就會相對的減少。將這個重視管理精華(Management Elite)的觀念與美、日、歐各國相印證，我們確實可以知道先進國家早已樹立「強國之道首重管理」的信念。

2 管理學導論

回顧臺灣地區管理知識的推廣，早在民國三十七年臺灣大學成立商學系時即已開始，此外，成功大學、交通大學、政治大學、中興大學等校也都先後成立相關科系，而其他大專院校，雖無企管科系的設立，但大都開有企管課程，以供有關科系學生必修或一般學生選修。但是在經歷數千年專制的政治架構，及「士、農、工、商」，商為四民之末的傳統觀念下，現代管理知識並未能有效地擴及各界，導致國內企業管理及工作效率的低落，也因此使得我國無論在文化、政治、社會及經濟等諸項建設上，都無法與美、歐、日等先進國家比較。

尤以近年來，資訊科技的高度發展及各種客觀環境因素的急遽變化，使得我國的工商企業界面臨了更多新的挑戰。在這個現實環境瞬息萬變、競爭壓力與日俱增的時代裏，要如何突破困境，有效經營管理，也就成為我國當前經濟發展的首要課題之一了。

在目前世界各先進國家講求有效經營管理聲中，以「企業管理」一門為最具體，功效也最顯著，影響整體發展的力量也最大。所謂「企業化經營」一詞，現今已成為我們日常生活習慣之一，譬如「政府經營企業化」（如新加坡政府）、「醫院經營企業化」（如長庚醫院）、「農業經營企業化」（如泰國卜蜂集團）、「學校經營企業化」（如美國哈佛大學、史丹佛大學等）、「警察經營企業化」（如香港）、「國營事業經營企業化」（如新加坡航空公司、法國雷諾汽車公司）、「國防軍事經營企業化」（如美國軍事體系）等等。所以狹義的企業可說是追求利潤目標的事業（即營利事業），但廣義的企業則可涵括世界上所有型態的機構，舉凡士、農、工、商，無所不包。追求廣義企業的有效經營，就是提高國民所得的最佳途徑之一，也是國父孫中山先生立志追求的目標。所以實施「國父遺教」最踏實的方法，就是各機構、各級主管人員講求有效的經營技術。

管理知識是追求「成功」的功夫，是創造世界美妙事物供人類享受的神奇功夫，因為它能「化無為有」、「化小為大」。善於經營事業的人都知道充分運用「計劃、組織、用人、指導、控制」的管理五

機能，綜合運用人力資源、資金資源、物料資源、機器設備資源、產銷方法資源、情報資源，及時間資源（號稱企業七資源），健全「行銷、生產、研究發展、人事及財務」等企業五機能之活動，提供廣大顧客（亦即人類）滿意的服務（包括有形商品及無形勞務），並賺取合理利潤，達成謀利大眾與維持個體生存及成長的目的。國父孫中山先生說：「人生以服務為目的」，先總統 蔣公說：「生活的目的在於增進人類全體的生活」，都可以在企業有效經營管理的過程中達成。所以在今日，萬事莫如講求有效經營管理來得迫切。

有鑑於管理知識的重要性，桂冠圖書公司邀筆者擔任「桂冠管理叢書」主編，從各個不同的角度，多方面邀請各界學者、專家撰寫或翻譯管理書籍，期能經由廣大的傳播途徑，將有效管理的知識灌注社會各階層，由頓悟而舉一反三，進而產生信心及有力的行動，以加速我國經濟的成長，提高國人的生活水準。

由於現代管理知識涵括範圍，及相關類目都甚為廣闊，與各類科學發展的關係尤其密切。因此，本叢書的範圍也將隨着社會進步與實際需要，而不斷的擴充。

最後我要感謝各書的作者，他們的貢獻與努力，充實了叢書的內容，也加速了管理知識的成長。期望本叢書的出版，有助於我國的管理升級。

陳 定 國 謹識於
國立臺灣大學商學研究所
中華民國七十二年三月三十一日

以管理工作爲職志

假如沒有管理學也沒有所謂的管理，一大半美國人恐怕都進不了大專院校。也只有在現代化的機構裏，在講究管理的現代組織中，人類的工作機會才比較多。無論公司、政府各級單位、公立醫院、研究機構或各級學校，這些機構組織，今天統統靠管理來運作，而管理人的管理績效，跟這些機構組織的存廢興衰更大有關係。

根據統計，百分之九十的大專學生，終生都必須在這些機構組織裏任職服務，所以，因工作而與管理發生關係就勢不可免了。這些畢業生工作績效的高低，據我的瞭解，跟他們對管理的認識程度成正比；而這些畢業生個人的需求能否充分滿足，個人的發展能不能充分實現，個人的生命價值和目標能不能充分達成，也和他們參與管理的績效大有關係。

在這一批人之中，有一部份會當上管理人，而更多的人會因爲工作的間接相關，跟管理產生雙向互動的關係。比方說工程人員、研究員、銷貨人員、會計師和電腦程式設計師等等就是如此。他們並不直接管人管事，但因爲管理者就是他們的同事，影響所及跟管理當然也脫不了關係。假以時日，逢到機緣，這些「管理者之友」往往會躍昇爲管理階層的要角或主角。這麼一分析，結論就出來了：半數以上的大專學生非要學會管理才行。

一個學生，不論他的主修科系是什麼，在學校進修管理知識對他來說，既屬就業所需，也算基礎教育。有管理知識素養的學生，不但求職容易，有朝一日升作經理，有管理知識作底子，績效一定不差。我們甚至可以這麼說：管理知識不但使人謀生有道，也能養成一個人進取、負責、事事求效率的人生態度。總言之，今天的社會是組織化的社會，學管理和會管理都是一個人最基本的生存之道，切勿等閒視

6 管理學導論

之。

首先我們要瞭解，管理學是門「年輕的」學問。它因應現代組織之生而生，而現代組織由萌芽迄今才不過百年，所以管理學不能算是門成熟的學問。可是，儘管它不成熟，儘管它還有極浩瀚的未知領域有待我們鑽研，但我們現在就可以把管理學定義成「一門有系統的學問」。換言之，管理學是「脈絡細密、結構自有條理的專門知識」。本書一則介紹管理學中的定論，另則專就未知和未定部份，詳作討論。坦白說，未知未定部份遠大於成型的定論，要弄清楚這些未知跟未定，非大量新知莫辦。實務界每天挑戰不斷，壓力無窮，自然等不及學術界抽絲剝繭、慢工細活式的尋找解答，為了解決實務界的燃眉近火，本書儘可能從管理決策、管理原則、管理實務各方面，用簡明合理的方式來探討管理學的未知奧秘，使所有管理者在今後的挑戰和壓力下，活用所有的管理知識跟技巧，去迎接挑戰、化解重壓。

其次，管理有國際文化雜揉的特性。今天在大學唸管理的學生，踏入社會後，多半會發現工作環境中有多國文化並存，彼此的種族、文化、傳統、語言、歷史迥然不同。本書雖然沒有放之全球而皆準的管理模式，但極重視因傳統、信仰、價值觀念與風俗習慣相異，在管理上的態度和技巧的彈性運用，務期管理目標、策略、方法和組織，密切因應文化與社會的需求。

第三、管理固然是目標明確、條理嚴謹的工作，但我們別忘了管理與人的密切相關性。管理的成敗所繫，全在「管理者」，所以管理者的胸懷見識、敬業精神和人格品性決定了管理績效的良窳。有鑒於此，我也用許多篇幅申論管理工作和管理者的相關性，使讀者明瞭一切管理條目雖為「良法美意」，但良法美意不足以自行，沒有夠格的管理者，統統喪失意義和功效。

第四、管理與現代社會相需而生，相輔相成。現代社會之迥異往昔，跟管理之推行實踐有關。換言之，現代社會之獨異於以往任何社會，主因是管理有太多的特殊性質使然。管理無論在理念、工具和方

法各方面，都是「古之所無」的。本書也針對這些特殊性，詳加論列。

第五、管理者是現代社會最為人矚目的領導階層。各公私立機構，其組織型態、業務內涵、主要機能容或有別，但它們都有主持管理的人和推動機構前進的管理工作，這兩點是放之各公私立機構而皆同的。簡言之，在現代社會裏，有組織就必有管理，有管理就必有管理者。

第六、管理者是領導者，是領導、指揮、命令權的擁有者，可是，管理權成必須根植在什麼基礎上才會被社會大眾接受？我們要知道，根基有問題的威權，遲早會被大眾遺棄，管理推行既然依權行事，自然受此法則約束。我認為，管理之所以有權是因為它能「激發、組合人力共同創造大眾福祉」。這是現代社會容許管理者施展其管理威權的主要原因，也就是管理權的「權源」。凡是不能、不知或不願依循這個權源限制的管理者，根本無法存在，即使存在也無法久控其權，長居其位。我確信，這種權源特性，其實跟現代社會組織的特性一致。現代社會組織源出於十九世紀末，當時人類社會有許多社會性需求苦於缺乏能滿足需求的工具，「組織」出現後，諸般需求一一滿足。這些現代組織的目的在糾合羣策和羣力共創福祉，其運作特性也完全循此目的展現。管理既與現代組織系出同源，其權源自然如出一轍。

第七、我們瞭解了管理權源和現代組織機能有同一性及相需而生、相輔相成性之後，自然就能明白管理的實踐實在人類避免獨裁暴政、擺脫奴役苦海的唯一之路。現代人的一身，在物質上要求豐富、變化與更新，在精神上要求自由、自主和安全，這些要求只有在充分推行管理的現代社會才得滿足。如果我們漠視管理，不去監督管理權的運用是否得當，不追究管理績效的改善是否落實，不關心管理目標的設計是否有違人類生活理想，我們一定會墮入充滿鎮壓、奴役、宰制的獨裁恐怖裏。管理使人自求多福，人人生活在自我完成的喜悅裏，管理使我們自願為自己也為社會的幸福負責，為自己也為美麗新世

8 管理學導論

界努力，而獨裁暴政却處處反向而行。因此，我要強調——各組織各階層的管理者肩上責任甚重！也因此我確信管理工作是所有管理者必須嚴肅審慎、全力以赴的職志！

最後，我要提醒大家管理理論與實務不可偏廢。一個唯教科書理論是尚的人，註定不是優秀的管理者；而一個徒然在實務中打滾即自以為得計的管理者，也絕不可能有更大、更好、更長久的發展與成長。

本書之成，是以結合理論與實務為最高和唯一目的，書中所載是近三十多年來，遍歷各大學、各研究機構的教學研討後的結晶，是無數各級管理者實務經驗的凝聚，是我本人從美國本土、歐洲、日本和拉丁美洲各公私立機構中濃縮出來的驗證論據。所以，我確信這本書就管理實務而論，是經過廣泛實驗且行之有實效的準則，就學校教材的適用性來說，更是歷經千錘百煉、對鑽研管理的同學極有裨益的教本。

謹以此書，獻給普天下以管理為職志的傑出之士。

彼得·F·杜魯克

管理學導論

目 錄

| | |
|------------------------------------|-----|
| 桂冠管理叢書序 | 1 |
| 原 序 | 5 |
| 第一章 管理學與管理者 | 1 |
| 第一篇 企業績效 | 23 |
| 第二章 管理的界面 | 25 |
| 第三章 企業管理實務：希爾斯百貨公司創業史 | 35 |
| 第四章 何謂企業 | 43 |
| 第五章 企業的目的與企業的使命 | 57 |
| 第六章 目標的力量與目的—— 麥克斯&史賓賽公司創業史及其教訓 | 75 |
| 第七章 策略、目標、優先性與工作分配 | 85 |
| 第八章 策略性的計劃：企業的技巧 | 105 |
| 第二篇 服務業的績效 | 115 |
| 第九章 多機構性的社會 | 117 |
| 第十章 服務性機構為何無法發揮績效 | 123 |
| 第十一章 例外情形及其教訓 | 133 |
| 第十二章 服務機構的績效管理 | 143 |

| | | |
|-------|-----------------|-----|
| 第三篇 | 促進工作的生產力與工人的績效力 | 151 |
| 第十三章 | 新的事實 | 153 |
| 第十四章 | 工作、做工與工人 | 163 |
| 第十五章 | 工作與過程 | 171 |
| 第十六章 | 促動工作的生產力：控制與工具 | 187 |
| 第十七章 | 工作與做工：理論與實際 | 201 |
| 第十八章 | 從人事管理到人的領導 | 213 |
| 第四篇 | 社會衝擊與社會責任 | 237 |
| 第十九章 | 社會影響與社會問題 | 239 |
| 第二十章 | 社會責任的極限 | 253 |
| 第二十一章 | 企業與政府 | 261 |
| 第二十二章 | 責任的倫理學 | 273 |
| 第五篇 | 管理者的工作與職份 | 281 |
| 第二十三章 | 為何需要管理者？ | 283 |
| 第二十四章 | 管理職務的設計與內容 | 298 |
| 第二十五章 | 管理學的發展與管理者 | 303 |
| 第二十六章 | 管理者的工作與職務 | 311 |
| 第二十七章 | 從中層管理到知識組織 | 325 |
| 第二十八章 | 求績效的士氣 | 337 |
| 第六篇 | 管理的技術 | 347 |
| 第二十九章 | 有效的決策 | 349 |
| 第三十章 | 管理的溝通 | 365 |
| 第三十一章 | 操縱、控制與管理 | 377 |

| | | |
|-------|---------------|-----|
| 第三十二章 | 管理者與預算 | 389 |
| 第三十三章 | 管理者與管理科學 | 405 |
| 第七篇 | 管理組織 | 417 |
| 第三十四章 | 結構與策略 | 419 |
| 第三十五章 | 工作中心設計與任務中心設計 | 445 |
| 第三十六章 | 成果集中設計與關係集中設計 | 461 |
| 第三十七章 | 改革性的組織 | 483 |
| 第三十八章 | 上層管理與董事會 | 505 |
| 第三十九章 | 組織結論 | 529 |
| 結 論 | 明日的管理者 | 533 |



管理學與管理者

管理學可以說是本世紀最重要的一門新興科學——它同時也是直接影響明日即將在管理機構裏擔任「知識工作者」（knowledge workers）最為深遠的一門學科。但是，管理學是什麼？為什麼需要管理學？我們如何界定「管理者」？管理者的任務及職責是什麼？管理學是如何發展到目前這個階段？

在本世紀初，美國首次設立商學院之時，管理學這門學科才正式在校園裏出現。同時，泰勒氏（Frederick W. Taylor）始以「管理學」一辭代替他先前所稱的「工作研究」（Work study）或「作業研究」（Task study），此後「管理學」之名始日趨普遍。但是泰勒氏當年所稱的「管理」與「管理者」，實際只是指「獨立」及其「代表者」。

管理學的起源可追溯至一百五十年前，但是管理學真正成爲一種功能，一種特殊的工作，一種確立的學門以及一種研究的領域——則始自本世紀。大部份人都在二次世界大戰以後，才知道這門新興科學。

近六十年來，我們的社會業已變成一個「組織化的社會」。在本世紀裏，我們重大的社會作業，皆透過「組織化的機構」——大小工商企業、學校系統、大專院校、醫院、研究實驗室、政府，乃至各種大小政府機構——來操作。而這些大小機構皆託付予負責執行「管理」的「管理者」來承理實際業務。

何謂管理？

管理與管理者乃是一切大小機構的特定需要。它們是每一個機構的特定工具。它們鞏固了整個機構，並使它們發揮功能。倘若沒有管理者的指揮，那麼我們的機構將無法施展功能。一個機構之所以需要管理，並不祇是因爲工作過於繁重使任何個人無法單獨承擔而已。管理一個私人企業或一個公共服務機構，完全不同於管理個人的私產，亦不同於開設私人診所或執行個人的法律業務。

當然，無可否認的，許多龐大而複雜的企業都是一人店舖。但是，跨出「一人生意」的第一步之後的成長，就不僅祇於規模上的改變而已。當事業發展到某種程度（此時距離中型企業尚遠）之時，量的因素便轉變爲質的因素。到了這種程度，「雇主」通常不再直接經營「自己的」事業，即使他們是唯一的所有權人。他們開始負責「企業」——即使他們不迅速擔負起「管理者」的角色，他們至少不再擔當「所有者」的角度，否則，這個事業必會開始走下坡，而最後必將會被淘汰。

發展至此，事業便開始轉化爲組織，當組織的形態出現後，它爲了求生存、圖發展，便需要不同的結構、不同的經營原則、不同的處事方式、不同的工作性質。一言以蔽之，它需要管理者與管理。

就法律的觀點而言，企業的管理屬於一種所有權的託付，即使是蘇聯的制度亦然；根據蘇聯的法律，蘇聯企業是由國家控制的，國家取代了私人的股東而爲企業的「所有權人」。但是無論如何，企業一旦發展到某種程度後，管理權的地位必然會超過所有權。在這種情況下，爲了企業上的需要，所有權人便不得不從屬於管理權及管理者。當然，有不少所有權人也能成功地結合這兩種角色，如此，企業所有者與最高管理權便合爲一體。但是，如果企業的組織過於龐大，或其生

存與營運關乎國計民生很大，那麼在必要時，公共壓力或政府行動將會從身兼管理之責的所有權人手中，接管控制權。遠在一九五〇年代，美國政府即曾迫使已故的休斯（Howard Hughes）放棄其全部所有的休斯飛機公司的控制權，因為該公司所生產的電子產品對美國國防極為重要。同樣地，在一九六〇年代，德國政府也曾將搖搖欲墜的克魯伯公司（Krupp Co.），置於自治性的管理，雖然克魯伯家族擁有該公司所有股權。

從實業家個人及其幾個助手就能經營的事業，到需要專門性管理的企業，是一種全面性的改變。祇有當個人的眼光、基本的概念與原則，徹底改變之後，專業性管理的企業才能確立。

為了便於說明，我們可將兩種事業與兩種生物作一比較：具有堅硬外殼的昆蟲與具有骨骼的脊椎動物。一般具有堅硬外皮的陸上動物，體形一超過之後即不能再成長。倘若體形要再增大的話，那麼這類動物也須擁有骨骼。但是如果外形有堅硬外殼，骨骼便不能生長；因為骨骼是一種具有不同性能的不同器官。同樣地，當事業到達某種規模與複雜程度之時，它便須仰賴管理，始能生存。雖然管理取代了「老板」的硬殼結構，但是它本身並不是他的「承繼者」，事實上，它祇是「老板結構」的代替者而已。

那麼，事業要在何時，才能達到由「硬殼」轉移到「骨骼」的階段呢？大致而言，此一分界線約介於企業規模由員工三百人增至一千人之間。而更重要的或許是組織複雜性的增加。當公司的業務在合作、協調及連絡上有許多不同作業要執行時，組織便需要管理與管理者。舉個例來說，如果有一個小型研究實驗室需要廿個至廿五個科學家一起工作的話，那麼該實驗室若沒有管理的話，整個研究作業就可能失去控制。如此一來，該計劃將無法化為具體的行動。即使勉強行事，該計劃不同的部份亦會各以不同的速度、時間、目標及目的，各立門戶獨自進行。當企業缺乏有效的管理時，儘管產品精良，員工能幹而又忠心，老板又有幹才，但是它仍會開始衰落、遲滯，終至一蹶

4 管理學導論

不振，除非它能及時裝上管理者與管理結構的骨骼。

「管理」一辭已有百年歷史，但是將之引進組織機構，特別是指企業方向，則始自美國——「管理」一辭的美國含意是其他語言所沒有的（美語稱之為 Management，英語通常稱之為“Board”或“The executive”）。管理指涉著功能及執行此種功能的人。它意謂著一種社會地位權威，但它同時也是一種訓練與研究的範圍。

即使是美國的用法，「管理」一辭也不是普通的用語，因為一般而言，除了企業界外，大部份機構仍然很少使用管理或管理者的用語。大學或政府機構皆使用「行政人員」，醫院亦然。軍事機構則使用「指揮官」一辭，其他機構通常則使用「主管」等名稱。

然而，儘管稱謂不同。但是「管理功能」、「管理作業」以及「管理工作」的作用都是相同的。事實上，所有的機構都需要管理，管理在這些機構裏是一種有效而積極的機能。

沒有機構就沒有管理。但是，沒有管理的機構則祇是一羣烏合之眾而已。機構本身是一種社會機關，它存在的主要目的是為社會、經濟、及個人，貢獻出需要的結果。然而，社會機關本身並不能由它所做的或它如何做的去界定，它僅能由它們所作的貢獻來界定。而管理本身最大的功能，便是促使組織作出貢獻。

管理乃是一種任務、一種紀律，它同時也就是作業人員。管理的成就就是管理者的成就。管理的失敗也是管理者的失敗。從事管理的是「人」而不是「力量」或「事實」。因此，管理的成敗完全取決於管理者的見識、敬業熱忱及廉正態度。

誰是管理者？

大部份人被詢及「管理者」（經理）是誰時，他們往往回答說：「是老板」。但是如果機場擦皮鞋攤上的顧客名牌寫著：「約翰·史密斯經理」時，每個人都知道，事實上，史密斯先生本人並不是老板