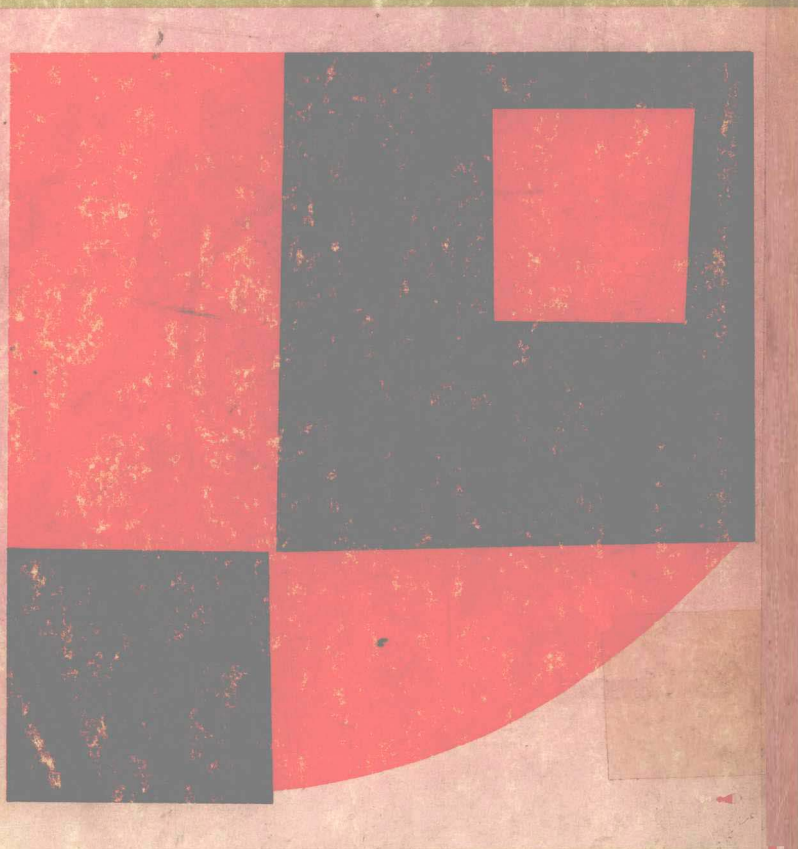


現代企業管理

伍理斯 著 丁寒 譯



MASTERY of MANAGEMENT

by Auren Uris

今日世界出版社出版

現代企業管理

伍理斯 著 丁寒 譯

現代企業管理

伍理斯著 丁寒譯

今日世界出版社出版
香港九龍尖沙咀郵箱5217號
(登記證內版僑台誌字0066號)

港澳總代理：張輝記書報社
香港利源東街四號二樓

台灣總代理：新亞圖書股份有限公司
台北市和平西路一段八四號
郵購劃撥帳戶110075號

1977年11月第4版
定價：H K \$5.00 N T \$50.00

封面設計：蔡浩泉

MASTERY OF MANAGEMENT: How To Avoid Obsolescence by Preparing Tomorrow's Management Today by Auren Uris. Originally published by Dow Jones-Irwin, Inc., Homewood, Illinois. © Dow Jones-Irwin, Inc., 1968. All rights reserved. Chinese edition published by World Today Press, Hong Kong.

4th printing

November 1977

原序

在最近舉行的一次管理工作研討會中，有人聽見兩個經理級人員，在會後休息時間這樣交談：

「經過今天上午的研討會，我纔知道，企業管理工作，正以驚人的速度，不斷轉變。我們研討的資料，多數是五年以前——不用說十年以前了——沒有聽過的。例如，集體管理 (participative management) 同特組人員 (task force)，都是前所未聞的概念。」

「對，這是一種新式棒球遊戲。」

「不，並不是新式棒球遊戲！這纔是令人莫名其妙的真正原因。」

「你的話是什麼意思？」

「假使這是新式棒球遊戲，情形倒簡單得多。事實上，現代企業管理是部份新式部份舊式的棒球遊戲，所以我無法了解。如果完全是新式，我們只需要放棄舊的規則，一切從頭做起。但是，現在的企業管理工作，好像在標準棒球場上玩球，十六個球員都在球場裏。你打了一球，要先跑到第三壘，

再到第一壘、第二壘、最後返回本壘，不能依照原來的次序，跑第一壘、第二壘、第三壘。」

「你舉的例子有點牽強附會，不過我知道你的意思……」

今天，企業管理工作的轉變，速度非常快，性質非常劇烈。攻讀管理課程的學生同實際負責管理工作的人員，對企業管理的基本理論與實踐，需要新的評價和新的指導。除此以外，現在需要做的事情，是將企業管理學的新見解，新資料，同仍有使用價值的舊見解、舊資料，互相結合，成爲一個整體。

假使一個人擴大他的觀察範圍，他就可以很清楚地見到，企業管理工作的轉變，是因爲整個世界在轉變。目前，我們的社會正出現驚人的發展。根據某些權威人士的看法，我們在最近十年中所經歷的變化，比過去一百年中所經歷的變化還多。隨便什麼地方，都有一種很激烈的發展趨勢。生物學同物理學方面，去氧核糖核酸（DNA）的發現，物質構成情形的新認識，以及太空計劃中應用科學的表現，展示了一幅轉變的景象。醫學方面，器官的移植、低溫技術的採用、各種藥物同抗生素的發明，以及延年術的新認識，改變了人類健康與壽命的遠景。

社會環境方面，新的事物同混亂的狀態，更是非常普遍。一般人士對工作與閒暇時間的態度，性革命的提倡及其對青年人行爲的影響，宗教基礎的動搖，「上帝已經死亡」的概念，集中在一起，造成了一個完全不同的世界，對一個人的生活安排與事業發展，帶來了新的態度，新的思想，同新的價值觀念。

企業管理，發源於工作環境中的新科技同人與人的關係，在此種情形之下，當然要經歷革命的過

程。

所以，我們要對企業管理的概念、程序、同實務，重新予以評價，纔有辦法解答前面引述的兩個經理級人員在談話中討論的問題。由於此項原因，本書的目的，在給轉變時代中的企業管理工作，提供一個切合實際的和有用的觀點，並對企業管理的各種重要方法，針對過去的來源，目前的地位，以及今後的發展途徑，進行檢討與分析，使現在的和未來的管理人員，在企業管理工作方面，能有新的認識同新的表現。不過，話又要說回來，新的知識一定要和傳統的智慧，融成一體。

這種奢望很高的工作，最後能夠完成，應歸功於各方面人士的協助。企業管理的權威學者同經驗豐富的企業管理人員，准許本書引用他們的精闢見解，作者已在書內有關部份，逐一提及，表示感謝。

其他人士對本書的協助，作者一併致謝。

奧倫·歐里斯

一九六八年八月

緒言

「有沒有人能夠寫一本書，幫忙現職管理人員——以及將來可能担任管理工作的人士，在急劇轉變的企業管理世界中，趕上新的時代，認識新的環境？」

這是一個富有挑戰性的問題——而且是迫切的需要，本書的任務，就是要解決此項問題。當然，沒有一本書——甚至十本書，可以盡善盡美地完成這種工作。不過，「企業管理革命」的來臨，需要管理人員日求新知，希望本書能成為這些管理人員的進修基礎。

問題的背景

「現在，想做一個好的管理人員，很不容易。」

現職管理人員同研究企業管理的專家，都有這樣的感想。造成此種情形的兩項因素如下：

「企業管理問題日趨複雜」。獨斷獨行的企業領導者一向採用的傳統技術，逐漸消失以後，現代企業的人事與工具問題，出現了不易診斷的病徵，要用更加精巧的方法來治理。

「企業管理工作本身也比以前複雜」。古老方法不再是良好方法。一些可以隨時運用的手段，例如，要人員忠誠服務與接受領導的規則，以及賞罰並用的督促措施，都已經從工作環境中迅速地失去了踪影，現在需要新的同更加精巧的管理方法，使人員和機器，可以在工作上有令人滿意的表現。

在企業管理革命中，遭受犧牲的人，是趕不上時代的管理人員。管理技術落伍的情形，目前十分普遍。在經驗可能是一種障礙而不是一種長處的世界中，今天比較優秀的管理人員，見到變化的來臨可能會大吃一驚。

二十年以前，開始企業生活的青年，心裏都有一種慰藉，他們的工作環境，大體上說，和上一代不會有什麼兩樣。可是，過去十年裏面，轉變的力量，摧毀了舊的制度同舊的方法：

自動化、電腦、以及設計同決策事項中的數學概念，改變了工作的本質。

行為科學家（behavioral scientist）的發現，粉碎了傳統的觀念。目前，實際的情形，是現代管理人員必須應付「新」人。一方面，現代管理人員需要他的下屬，教育程度比從前的人高，願望也比從前的人實際。而公司所僱用的則是中學沒有畢業的學生，教育程度不好，經濟狀況不佳，又不習慣於工作環境。這樣一來，新的態度問題和新的價值問題，就需要用新的技術來解決。

精通企業管理技術的用途

怎樣纔能掌握這種不斷轉變而且性質很複雜的情況？

主要的方法，是對一切事物要有新的認識，對工作環境以及在跟從前不同的工作方向，要有新的見解。因此，本書的兩項目的如下：

第一，在企業管理的藝術與科學方面，廣泛地檢討過去，瞻望將來，使讀者對企業管理能夠獲得很有意義的認識，並且能夠見到一幅廣大的全景——現在的狀態同未來的發展。

第二，指示行動路線，使讀者可以檢討自己的技術，努力趕上時代，以便在企業世界中，不論現在或將來，都能勝任管理工作。爲了此項目的，本書最初三章同最後一章，附有審慎選擇的新書名錄，供有志從事進一步研究的人士參考。其餘各章附有「管理人員思想與行動指南」，這是特別預備的資料，協助管理人員，對各章討論的問題，建立深刻的瞭解同「怎樣處理」的實際觀念。

總之，本書的目的，是增加管理人員的見識，培養管理人員的技術，使其可以在迅速轉變的現代工作環境中，表現良好的管理成績。本書的內容，是將企業管理的主要範圍與主要概念，歸納爲下述四部份：

第一部、企業管理的急劇轉變——廣大的全景

第二部、企業管理的環境

第三部、企業管理的工具

第四部、企業管理的未來趨勢

根據這四項主題，本書詳細敘述，現在與將來的管理人員，會在工作中遭遇到的變幻多端的環境。希望書內蒐集的資料，能對管理人員的工作領域，提供實際而有用的意見，使其在本身職業上，繼續有卓越的表現，並且可以替未來的時代，創造一個美滿的世界。

目錄

緒言

第一部：企業管理的急劇轉變——廣大的全景

第一章：管理人員的轉變

第二章：科技是促成轉變的力量

第三章：行爲科學嶄露頭角

第二部：企業管理的環境

第四章：工作氣氛的轉變

第五章：發展中的公司組織

第六章：對工作有利的辦公室環境

第七章：工作人員

第八章：領導與誘導

第三部：企業管理的工具

第九章：逐漸加大的管理人員工具箱

第十章：人事管理工具

三 一九 三三

五七

九 九

九

二七

一五

一八

二〇五

第十一章：企業管理人員與電腦

二二三

第十二章：企業管理人員與服務行業

二五五

第四部：企業管理的未來趨勢

第十三章：二十一世紀的企業管理人員

二七九

第一部 企業管理的急劇轉變——廣大的全景

本部共分三章，詳細說明管理人員的轉變，把二十世紀前半世紀的管理人員，拿來同目前管理人員的情形以及他們的工作，互相比較，互相印證。

這三章裏，又曾詳細討論促成工作環境轉變的兩種主要力量；一種是影响管理人員的工藝學，另一種是影响管理技術與管理程序的行為科學。三章集合起來可以給企業管理工作，勾畫出一幅廣大的全景，其中特別強調的是主要的變動因素。

第一章 管理人員的轉變

「現代的管理人員屬於一種新的類型。」

研究企業情況的人，差不多都能見到，現代的管理人員跟二十五年或四十年以前不同。他們是另外一種人，用另外一種方法，進行另外一種工作。除此以外，管理人員的職務，也出現了具有真實意義的重大改變——而且改變的速度還在不斷增加。但是，下面列舉的幾個重要問題，往往得不到解答：

- 一、現代的管理人員爲什麼跟以前的管理人員不同？
- 二、他們怎樣不同？
- 三、他們的職務將來有什麼新的或繼續不斷的改變？

這些問題的答案，對目前千千萬萬的企業管理人員，當然很重要，對今後人數更多的企業管理人

員，也一樣重要。

過去幾十年裏面，管理人員是怎樣一種人？他們是怎樣處理自己的任務？我們回頭檢討一下，就能得到一個很有價值的概念。然後，我們可以衡量管理人員的進步情形，評價他們的工作成就，研究他們的未來發展方向。

一八七〇年前後的企業管理人員——虛構的故事

我們對早期的管理人員，雖然無法從社會學途徑，精確地研究他們的工作型態，但文藝作品，倒給我們提供了一些很有用的資料。威廉·狄恩·何威爾斯在他的小說賴本的發跡裏面，描寫一八七〇年代美國新英格蘭一位企業家，對當時情況作了有聲有色的說明。

賴本是一位成功的油漆製造商。這本小說第一章描寫一位報館記者，巴特萊·胡拔德，訪問賴本的情形。賴本在他自己的辦公室裏接見胡拔德。二人的會晤經過，何威爾斯有十分逼真的敘述，令讀者恍如親眼見到一百年以前管理人員的工作環境，下面是從書中摘錄的幾節：

「巴特萊·胡拔德爲了編寫『波士頓富商列傳』，專誠訪問賴本的時候……賴本約好了時間，在自己的私人辦公室裏，跟他見面。

「『請先來！』賴本跟胡拔德打招呼。胡拔德穿過會計室的門，賴本已經看見了他。

「賴本伏在桌上寫東西，沒有站起來。但是，他向胡拔德舉起了左手，表示歡迎。並且轉過頭來，對着一張空椅子，嘴裏在說，『請坐！我就來陪你』……」

「好啦！」賴本用毛茸茸的巨拳，敲在剛寫好的信封上。『威廉！』他大聲地叫着。一個侍役立刻進來，拿走了這封信。『馬上送出去，』他繼續地說。然後，賴本轉了一下鋪着皮墊子的座椅，改了一個方向，對着坐得很近的胡拔德，兩個人的膝蓋差不多碰在一起。『你是想知道我的一切情況，是不是，青年朋友？』他說，同時用腳踢關了他的辦公室同外面會計室當中的玻璃門。

「賴本突然從座椅中站了起來，帶着胡拔德參觀他辦公室外邊的貨倉，裏面是一行一行的大桶和小桶，排得很長，散出各種油漆氣味……『你看！』賴本說，用腳踢着一個很大的桶，『這個桶裝的油漆最多；這一個，』他接着又說，用手輕輕摸着一個小桶，『裝的油漆最少。我們過去賣的是乾漆，現在我們把漆攪在油裏，最上等的亞麻仁油，如假包換，我們發現用戶很感覺滿意。現在，請你再回到我的辦公室，我要向你介紹敝廠出產的幾種特別牌子的油漆。』」

「（最後胡拔德告辭。）『再會，賴本先生。』」

「賴本戴上草帽，拿起辦公桌上的文件，隨手拉下了桌子的捲蓋（rolling cover），用鑰匙鎖好，跟着將這些文件交給外面辦公室裏一位非常漂亮的年輕小姐。這位小姐的衣服很時髦，她的柔順光滑的金黃頭髮，捲成秀麗的髮型，覆在潔白如雪的前額上。『喂』，賴