

現代經營管理叢書之二

管理方法

雷 動 天 著

五洲出版社 印行

新編專科應用辭典

工業名詞辭典(精).....	李啓鵬編.....	特價	60	元
化工名詞辭典(精).....	李啓鵬編.....	特價	80	元
化學名詞辭典(精).....	李顧弘編.....	特價	60	元
中醫名詞辭典(精).....	陳西河編.....	特價	60	元
生物名詞辭典(精).....	任民澤編.....	特價	60	元
本草藥性大辭典(精).....	盧民揚編.....	特價	200	元
社會科學名詞辭典(精).....	李趙璵編.....	特價	85	元
國際貿易名詞辭典(精).....	趙宇綏編.....	特價	70	元
汽車工業名詞辭典(精).....	王宇啓編.....	特價	80	元
電子計算機名詞辭典(精).....	李啓鵬編.....	特價	85	元
最新電工名詞辭典(精).....	顧新建編.....	特價	75	元
最物理名詞辭典(精).....	吳新民編.....	特價	65	元
音樂名詞辭典(精).....	施新文編.....	特價	35	元
科學名詞大辭典(精).....	廖民生編.....	特價	500	元
建築名詞辭典(精).....	古仁力編.....	特價	75	元
原子粒實用辭典.....	洪仁燕編.....	特價	55	元
航空名詞辭典(精).....	李碩編.....	特價	120	元
動植物名詞辭典(精).....	陳碩編.....	特價	80	元
紡織染整名詞辭典(精).....	趙民基編.....	特價	85	元
紡織名詞辭典(精).....	呂任化編.....	特價	70	元
紡織名詞辭典(精).....	任化編.....	特價	90	元
理化名詞辭典(精).....	周復聰編.....	特價	120	元
博物名詞辭典(精).....	何尙武編.....	特價	120	元
最新醫藥大辭典(精).....	李啓鵬編.....	特價	70	元
電子名詞辭典(精).....	盧啓鵬編.....	特價	70	元
會計名詞辭典(精).....	趙璵編.....	特價	70	元
商業名詞辭典(精).....	黃曙平編.....	特價	80	元
新編化學名詞辭典(精).....	李啓鵬編.....	特價	100	元
新編機械名詞辭典(精).....	岡田一雄編.....	特價	75	元
電學名詞辭典(精).....	陳渝青編.....	特價	75	元
新編數學名詞辭典(精).....	徐哲東編.....	特價	40	元
數學名詞辭典(精).....	湯心豫編.....	特價	55	元
機工辭典(精).....	李啓鵬編.....	特價	100	元
機工名詞辭典(精).....	湯心豫編.....	特價	55	元
機械辭典(精).....	楊金輝編.....	特價	75	元
機械名詞辭典(精).....	任化民編.....	特價	80	元
營造名詞辭典(精).....	何尙武編.....	特價	80	元
醫學名詞辭典(精).....	呂民基編.....	特價	55	元
藥學名詞辭典(精).....	舒賓賓編.....	特價	90	元
無線電·電視實用辭典(精).....	李啓鵬編.....	特價	80	元
漢無線電·電視大辭典(精).....	李啓鵬編.....	特價	80	元
法律名詞辭典(精).....	潘正英編.....	特價	85	元
船舶工程名詞辭典(精).....	任道遠·王羣雄編.....	特價	80	元
海事名詞辭典(精).....	袁少谷·江恒源編.....	特價	300	元
中國文學大辭典(精).....				

序

「經營」與「管理」有其雙重目標，一為追求企業有效的經營，以謀取公司豐碩的利潤，一為講求主管科學的管理，以達致組織高度的績效。「經營」着重於公司事業的興隆，「管理」着重於個人事業的發達，二者相輔相行，紅花綠葉，終可蔚為個人與公司前途開拓的大觀。

美國的富裕繁榮，不在於先天擁有的物資，而在乎經營管理的秘訣。近年，國內十大建設的樹立，工商企業的繁盛，呈現着一幅欣欣向榮的景象。一般而言，經營管理的至上境界，應該是一方面既能滿足個人的需要，一方面又能達成企業的目標。事實顯示，中小企業更上層樓與巨型公司進軍國際，都需要強調經營方法與管理功能，主管人員的領導統御與企業人士的晉昇發展，也應該着重管理技巧與經營了解。

一九六九年作者在美國洛杉磯，為美國國際耕耘機公司（International Harvester Company）主持專題研究，並兼任教於美國斐柏坦大學（Pepperdine University），即已發現革新管理技巧的建立，與現代經營方法的運用，為個人發展與企業開拓的關鍵。一九六四年至一九七六年間，作者三度應邀自美返國，參加聯合國研究考察，從事經濟發展管制工作，以及國立大學企管研究所與企業管理系教學，頗感國內由於工商企業發展的迅速，喚醒了各方人士對經營技

術與管理方法的重視，願以本書，拋磚引玉，爲經營管理界播下開花結果的種子。

本書共分四冊，名爲「經營方法」、「管理方法」、「經營實務」、與「管理實務」，各自獨立成一單元，合則統稱「現代經營管理」、旨在闡揚唯有革新的現代經營，才能迎合工商企業的實際需要，祇有進步的現代管理，方可獲致個人小組的有效表現。

完成本書，是多數人的功勞，不及一一備載，如美國斐柏坦大學企業管理研究院院長薩慕博士（Dr. Donald R. Sime）、畢勃羅教授（Dr. Donald S. Bibbero）、美國杜蘭大學（Tulane University）企業管理研究院威特教授（Dr. Eric W. Vetter）等，均曾提供寶貴意見與指教，特此致謝。

雷 動 天

於美國紐約

目 錄

1、使公共關係更有效率·····	B 1
2、現代經理人·····	B 8
3、工作的滿足感·····	B 14
4、價值分析·····	B 25
5、會議之微妙·····	B 35
6、情報的收集·····	B 40
7、商店佈置的檢討·····	B 57
8、監督人員的努力·····	B 65
9、做好主管·····	B 73
10、財產與物品管理·····	B 77
11、了解你的商店·····	B 85
12、向銀行貸款·····	B 92
13、企業人員的發展·····	B 95
14、推銷員測驗（一）·····	B 109
15、推銷員測驗（二）·····	B 120
16、工商企業的檢核·····	B 133
17、企業人員的自律·····	B 147
18、廳廠的佈置·····	B 164
19、對待部屬的困難·····	B 174
20、賒售與收款·····	B 191
21、與銀行的交往·····	B 194
22、廣告與公共關係·····	B 200
主要參考資料·····	B 217

1、使公共關係更有效率

一、效率建築在可信度上

除了在公共關係上所獲得的經驗財富外，有關其效率的可靠情報，迄今仍然缺乏。一個公共關係的策劃，也許可以聰明而成功地做着其宣傳，而使大家都知道它，但是它可能仍然會失敗於獲致大眾態度的變革，或是真正有助於產品的銷售。有多少人接觸到一件信息並沒有什麼關係，這件信息會在報刊上有多少欄數也沒有什麼關係，要緊的是這件信息能夠到達其正確的觀眾與聽眾，並且能夠使聽到它的看到它的人相信與了解。

真實性也不是一個問題。真實性與可信度並不一致。一篇文章或新聞可能是完全真實的，但仍然會不被相信。相反地，也許有些事情雖然一點也不真實却會被人相信。

二、評估的問題

要證明公共關係工作的有效性是件困難的事。要去將公共關係與宣傳隔離其他的因素，要去在意見溝通程序（Communication process）上。衡量因果關係，也都是根本不可能的事。

公共關係有時是一種意識的表示，有時也是一種潛意識的表現。因此，即使是做得最好的態度與意見研究，也是不會是一個特殊策劃有效性的正確衡量。

同時，公共關係也可以用在一種防禦的情況之下，正如用在一種攻擊的情況之下一樣。也就是說，它的要訣不在乎它獲得了多少產品的新銷量，而在於它能在競爭之中。保持多少數量的客戶。因此，銷售的增加並不常常被認為是衡量結果的一種好標準。

每一個在公共關係的人，正如在大眾傳播方面的宣傳、直接郵訊、及其它部分上的人一樣，會歡迎有一種衡量成就的好方法或技術。到目前為止，這方面的努力也祇有一點點的可能性，如經由廣告而由讀者送回的優待卷等。原因與結果的衡量常被局限於有限的目標上：

廣播某一特殊公司的優點，或宣傳某一產品的功用。

三、向管理部門報告

管理部門仍然想要評斷一下公共關係活動的效率。公共關係專家們也在尋找良好的衡量工具，以使對其所提出的建議與活動更有信心。他也一樣地樂於見到可資衡量的結果。

在更科學的衡量變成可能之前，無論如何，客戶與顧問將可企圖同意其目標與工具。在評估與報告其工作時，公共關係人員必須利用其技巧，作為一種意見溝通的方法。

波遜與馬斯台勒協會（Burson-Marsteller Associates）的總經理波遜（Harold A. Burson）曾說：「我們必須像寫專欄一樣地，小心謹慎地做好我們給管理部門的報告。」他敦促公共關係人員去問問他們自己：

(一)、我們是否很清晰地訂定了我們的目標？我們必須知道管理部門所真正需要的是顧客的態度、年度的報告、安好的勞工關係、還是穩定的股票價格。

(二)、我們是否已經訂定了我們所要觸及的大眾？

(三)、我們是否已客觀地訂定了，公共關係所期望達成的是什麼？

(四)、我們應該要求它有多少的信用？

(五)、我們為達成公共關係目標，是否能對其它方面的資產，亦給予相當的評價，如銷售力量、廣告計劃、產品本身，以及管理部門表現的能力？

(六)、我們是否見到所有主要的人們（如銷售經理、地區與分部經理、財務副總經理、處室主管），知道我們的目標是什麼，每一個目標的重要性是什麼，以及達成它們的方法又是什麼？

(七)、我們所用的字句與圖表，是否能使管理部門真正地了解？

如何能對公共關係所做的，向管理部門清晰地指出，將可對其所存在的衡量限制（measurement limitations）予以克服。

四、態度與意見調查

要想叫高層主管人員或他們的公共關係顧問，去私自與那些他們想要觸及的大眾談話，是件不可能的事。除此之外，他們是否知道要問些什麼或是要如何解析問題，也是很大的問題。研究是為夠資格的人員所設立的一件工作。

這就是為什麼一般公司的公共關係處與外界的公共關係公司，二者都會雇用特殊研究的公司，來探討下列這些問題：我們有多麼著名？一般人如何知道我們？在同行工業中我們的名譽會不會與別人不同？我們的優點與缺點是什麼？在某種限度之內，是有可能研究出輿論實況的。

一般而言，公共關係執業人員利用態度研究去(1)決定對公司的意見是有利的還是不利的，(2)以指出結果發生了什麼變革，來檢查一個計劃的效率，以及(3)試驗一個特殊方案的效果。態度試驗技術(attitude testing techniques)常常用來製作：

(一)、輪廓調查(profile surveys)——大約性的研究以決定人們所想的是什麼，這常常會為一項新策劃所先做的基礎工作。(這些很可能將不會表現出現存的態度是在如何地發展。)

(二)、附屬小組研究(Sub-group studies)——直接問訊一些重要的所屬小組，有關產品品質、服務、可信度、名譽等事項。這種研究常以顧客為對象，可以仔細地限制在那些最能衡量的因素中。

(三)、趨向調查(trend surveys)——用作對公共關係效率的核對。正如前面所指出，很難衡量變革，以了解變革的某一部分是單單因公共關係的努力而起，什麼是由於其它的影響，什麼是由於反應者自己的偏見。

(四)、動機研究(motivational studies)——探討潛意識的態度(unconscious attitudes)。這些可以使一個人對某一公司的想法，加上色彩，而常常需要的是要能知道，那一種意見是發生自因潛意識所發展的感覺，以及這些對公司的名譽(company's reputation)會有什麼影響。

譽論研究常常以一年爲期，或在一項特殊策劃之前之後，來進行工作。但是，經由一項效率研究找出了人們所想的是什麼，却仍然無法回答那個基本的問題：公共關係本身單獨地能改變多少意見。這正在說明意見研究公共關係的努力，在改善意見上，有所成就的是什麼，有所失敗的又是什麼？

五、紐約互助公司如何利用意見調查

紐約互助（Mutual of New York）公司推展着一種有組織的公共關係計劃，共計約有二十四年之久。其前高級副總經理黎佛斯（Clifford B. Reeves）說：意見調查（opinion surveys）是「整個公共關係操作的礎石」。

有一位調查專家，一年之內可以在不同的小組中負責二十個調查之多。這些調查之中有二個至五個，包括着二十個到二十五個問題，攝及廣泛的主題，其它的名爲服務稽核（service audits），通常祇有三四個問題，針對着一個簡單的難題或服務。

成百成千的人每年都參加投票，這些人包括保戶、保險業者，分店及總公司的員工。他們的意見對公司的作業有着重要的影響，因而與公司對各種大衆的關係，也有很大的影響。

保戶被問到的問題會像是：「你是否滿意將紐約信託公司給你的保險服務，從定期性的變成永久性的？……你對於你的代辦處最近給你的接觸是否滿意？……你對於你所提出對情報要求的答覆，是否滿意？」公司的各地區單位人員被問到：「你對於最近所開的銷售會議，感覺到如何？最近總公司對佣金的支付情況如何？你對紐約信託公司的保險業務，感覺到如何？」

當公司面臨到有相當不滿意的反應時，即由各處室主管努力予以改正，六個月之後並作成一項第二次的調查報告，以審察情況是否得到改進。因此，一項調查計劃就有着三個步驟：（一）確定問題，（二）留有時間以便改正，（三）衡量改進情況。

有許多變革都是由於調查計劃執行的結果而起。保險政策的形成已經得到了修正與簡化。爲適應保戶的要求，一項每年一次的報告書也經過當局的改正。由於員工要求在公司裏有更好的更快的意見溝通工具，所以一個每週八頁的新聞報紙，也就因而得以發行。此外，公司自助餐廳中的食物，在數量上在種類上都有改善。

同時，由於保戶的反應，公司不斷地在努力，以確信所有的接觸，都是可以了解的，有禮貌的、和被處理得好的。有一位外界的顧問定期性地爲所有掌管公司接觸事務的人員，開有講座，而公共關係處也經常地查核外送的信件。

黎佛斯說：「意見調查是一種發現別人需要我們什麼的方法。有着這種了解，我們就可以確信我們所做的什麼是好的，而不單單是那些我們以爲是好的。」

六、有創造性地利用新聞剪報

對於公司中各種大衆如顧客、員工、銷售員、及其他等的調查之外，新聞的傳播廣度也是一項有用的評估工具。但是，要記住的是去衡量登報的欄數，並不是證明有效性的最佳辦法。此外還有別的一些指標：

(一)、編輯範圍的比率 祇要有着一項卓著的出版物，因爲它的效率能夠達到那些重要的購買者，因此也就要比拉雜一大堆的刊物，求得更有效率。那些能夠觸及最佳市場的刊物，我們應予較高的評價。

(二)、使用的類別 公司的資料是否已經被盡善地利用了。研究一下剪報，以了解在寫作上、攝影上、或特寫上，還有什麼需要改進的地方。

(三)、與編輯查核 當編輯接到資料後，試探一下他們的反應。它對他們有幫助嗎？要把它重寫容易嗎？他們是否能在限期之內收到它？

(四)、時間的判斷 如果新聞出現得遲的話，其有害將超過有利。去檢查一下是否作業進度有需改善。

(五)、把證件保持有用形態 剪報簿、特別展覽、每月摘要報告、有利或不利反應的信件、銷售數字等等，都應該保持一種有系統、有秩序的形態。

有許多公司用一種「暫時性」的剪報簿，以代替週年性的。對於每一項策劃的剪報，都予以安置在標準的紙頁上，以表示計劃是如何被推介的，如何被發展的，以及如何被意見溝通的。複製品再交給管理部門（並交給銷售人員），此時策劃仍然尚處於新鮮的地步。這些散頁最後還要與其它的一些臨時性的報告，共同整理起來，以變作一份週年報告。

七、公共關係的十四個要點

當穀類產品公司（Corn Products Co., 現為 C P C International Inc.）的公共關係處長，被他的管理部門問到要去形容他處裏的作業時，他提出了十四個要點，這也形成了公共關係功能優異的摘要。下面是它出現在「公共關係季刊」（The Public Relations Quarterly）上的重要內容。

(一)、公共關係是一種精密的公司功能，以公司的利潤及全盤計劃之達成為目標。

(二)、公共關係並不製作政策。但是，它却可以幫助管理部門形成公司政策。

(三)、公共關係之努力，在定義上在實際上，都為公司帶來了人們對它的印象與意見。為此理由，公共關係必需參與重要公司行動的決策，即使是有些看來與公共關係並無直接關係的，也不能例外。

(四)、行動遠勝話語，公司的一切信譽完全建築在行動之上，而非依靠字句。但是，如果行動要讓人知悉與了解的話，字句就有它的必要。

(五)、公共關係雖然是管理部門的幕僚功能（staff function），但是也有其清晰的直綫責任（line responsibilities）。為使這些責任能就金錢預算與工作人員供應之可能範圍內，有效地獲得實踐，有關作業應該祇限於那些在公司公共關係範圍之內的適當事務。

(六)、公司的公共關係是每一個人部分的工作。公共關係的目標，是要發展各方面的努力，使到意見溝通成為良好管理的根本而重要的基礎。

(七)、「意象」(“image”)的觀念常常是太限制於「公司的意象」(“corporate image”)。即使是公司的印象，也應該特別關連到那些以公司為整體的團體上，如股東、投資團體、政府、教育家、以及其他的意見領袖。

(八)、人們都在一點一滴上形成印象，譬如公司的名字、電話接綫生的聲音、一封給員工的信、一個與員工偶然的聚會。不可忽略了努力，以使到這些微小的公司人格，得到了妥善的規劃。

(九)、因為今日公司已經處於公共關係開展的環境，所以應該認識人們有發問的權力。

(十)、人們常常對他們所了解得最少的，感到不歡喜與害怕。當適當的理由與解析未經提供時，人們就會私自發明一些。因此，對於公開情報應該有一種自由的觀念。

(十一)、對於真理是沒有曲解與誇大可以被允許的。公共關係的目的在求指出事實，因此而可以使到公司被人評估，而以這種方式也將有利於影響各種不同的大眾。

(十二)、與其做一大堆平凡無益的事，不如做一二件特殊有益的事。

(十三)、在創作主意的競爭中，是十分激烈的，尤其是在贏取開創的注意上。公共關係的基本作業之一，是要使到公司是「有趣的」。

(十四)、公共關係雖然一般都認定為其「藝術超過科學」，必須使其藝術性建築在社會科學的知識基礎上，對它的聽眾觀眾以及他們的態度與意見有科學的評估，對公司的特性有高度的認識。

2、現代經理人

一、時代的意義

事實上現在十分需要而迫切的是，使我們能真正的把經理下一定義，和分清楚那些人在組織裏，可以被視為是管理。

第一個企圖解決這一問題的，是在一九五〇年代，將經理的意義補充為「一個個別專業的貢獻者」與「機會的平衡道路」二種新穎的含義。這使人可以對某人賦於「專家」工作者，倒並不一定在給人較高報酬時，一定要升他做一個「經理的」工作，也就是說做一個有對別人工作負有責任職位的人。

然而，這種方程式並不能完全解決問題。採取這種方式的公司報告說，那位個別專業的貢獻者，比以前還要來得有一點不滿足。他仍然相信晉升的真正機會，依然存在，或許至少存在在那些行政的結構之中，以為一個人如想要「出人頭地」（get ahead）；就必須做一位「老闆」。總之，將管理世界分為二個組別，使那些以個人工作為主的管理人士，較為自卑，而不如那些以對別人工作負有責任的人。一般企業界的強調所在，仍然在於權力與權威，而不是在責任與貢獻。

任何分析，如果不以傳統定義為出發點，而是從工作本身來看的話，都會得到一個結論，以為傳統對經理一詞的定義，是對別人的工作負有責任，這種觀點祇不過是在強調中僅佔次要地位而已，從特性上而言，並不意味着最重要的強調。

相同的是，「經理」必須「向下」（downwards）求其成全，也就是說必須有向他報告的部屬努力，這也正是傳統定義下，所強調的經理意義。然而對於與他關係最為密切的上層人員，他在努力求全的工作中，並沒有一點管理的控制力。

工場或辦公室的第一線的監督人員，都是向管理部門報告的部屬。在那一階層中，向上與向邊的關係，是僅居次要地位的。一般用法中，並不考慮第一線監督人員，是一位經理。我們說監督人員是一個

「管理的份子」，寄望着他會是一個經理，但實際上却不是，充其量也不過沾了一點邊。當然，理由是第一線監督人員，不管是在工廠裏還是在辦公室中，常常並不被視為是，要對貢獻與結果負有責任的。在大量生產的巨型公司中，他祇是上級的傳聲人，上級有命令下來，他就要一一依計行事，他要達成別人所為他訂定的目標。這常使監督人員的工作，發生困窘。我們之所以不把監督人員看作是一個經理，原因是即使它的工作，也適合於傳統意義下，經理所需具備的條件，甚至於他之為管理，會比其許多在高位而不實際的人，要來得更像經理，祇不過是這些條件，都是我們在下經理定義時，一些次要的而已，却並不是重要的。

二、新穎的小組

這樣似乎就是，可以大約地把那些在組織中，負有管理責任的人們，視為並不帶有命令別人的意味。其特性在對於貢獻的責任。功能而非權力是其特殊的範疇與組織的原理。

但是，這些人應該叫什麼呢？許多組織都在嘗試著給予新定義，或是將舊名詞賦予新意義。也許最好的事，莫過於不必去煩惱什麼新名詞，而照常的說法，也就是稱之為「管理小組」（management group）。在管理小組之中，也會有些人是像傳統意義之下的經理一樣，對別人的工作，負有責任。那裏也會有些人，並不一定執行着這種責任，不過他們仍然有其特別的任務。此外還有一個第三小組，其意義又有些含混不清，有點中間性質，這些人他是一個小組的領袖，或是工作中心的主任，或許有些人身兼監督行政與顧問諮詢，其底下也有一大批幕僚，他又負擔着一定範圍內的工作責任。這並不是一個乾淨的或是完全的解決。在每一個組織裏，都有些人是真的專門人員，以及那些階層上的工作人員，都不把他們自己看著是管理的一部分。他們要想仍然保留為專門人員，根本上對於其身為一份子的什麼單位，並不十分在乎什麼。他們所依持的，是他們技術的或專業的本領，而不是他們的組織。人事處裏的心理學家，把他自己看成是一個專家，也就是說是他學術專長領域裏的一份子，而不是這家公司或那家

公司的一個主管人員（甚或是說這個大學或那個大學的一份子）。電腦專門人員也是一樣。

將管理小組以功能與責任的名義來說明，使我們可以找出經理與職業專門人員之間的關係。

三、專門的人群

專業專門人員，尤其是專家，需要一位經理。他的主要問題是，在他範圍內的知識與專家，與整個組織表現與結果間之關係。因此，專業專門人員也就有着重大的意見溝通（communication）問題。如果他的產出不能變為別人的投入，他就沒有效用。他的產出是主意與情報。這就需要那些用他的產出的人，了解他要說的和要做的是什麼。但是，以其工作的本質言，他會習慣於用他自己的一套法寶。事實上，在許多情形之下，這就是他所內行的唯一語言。經理的任務，就是要使這個專家認識，如果他不能被了解的話，也就沒有什麼效用，而且如果他不能去發現他「顧客們」（customers）的需要，假想，與限制，他也就不能被了解。同時如果他不能發現組織裏其他的人常常在他自己的領域裏（也是專家）的需要、假設、與限制，他也同樣地不能被了解。經理他就必須將組織的目標，變成專家的語言，而將專家的產出，變成需要使用者的語言。換言之，經理正是那個人，專家需要依賴他，以便將專家的產出，組合在別人工作之中。

在某一方面來說，那個真正的專業專門人員，真的將會是而且也應該是，他經理的「上級」（superior），他必須是「教師」（teacher）與「教育家」（educator）。這正是專業專門人員的任務，來教導管理，提高其視野，並且表現出新的機會、新的水平線、新的和需要的標準。在此種意義之下，每一個專業專門人員，在其與那個經理之關係中，都應被視為高級人員，而且，在組織裏也應被視為經理們的高級人員。如果他沒有承擔起，在他那專長與知識領域裏的責任，他就不會是一個真正的專業專門人員。充其量他祇是一個做人部屬的「技術人員」。

四、頭痛的問題

經理們與專業專門人員們的頭銜、功能、與報酬的頭痛問題，沒有辦法被完全解決。

傳統上看來，一人在公司組織裏，祇有一條上昇之路，一個人要想得到高超報酬與地位的話，祇有爬上經理的寶座。結果所及，大凡沒有貢獻，沒有能力表現，甚或沒有背景關係的人，做不了經理。而最高上級爲了要表示給人承認與報酬，也多賞以經理職位，或與其相當的管理職位。

這種制度對於今日的組織而言，是不適合的，尤其是對今日的工商企業，更是不管用。人們應該在上昇時，可以從一種工作，自由地到另外一種工作。因此我們需要有一種階層制度，使人們的功能與其在組織的部位，能夠有清晰的分野。

在軍隊組織中，階級與功能的分野，早經確立。一個少校(major)的人，這就建立了他的軍階。但是這並不能告訴我們，他做的是領兵的軍官、總務的經理，或是在板門店的研究人。也就是說它並不能告訴我們，他是一個經理，還是一個個別專業的貢獻者。他的軍階是少校，可是他的功能的頭銜，軍隊司令或意見溝通專家，說明了他的任務。

如果叫管理小組裏的所有份子爲主管人員(executives)也許會有些意思，而組織中其分四階：初級主管人員、主管人員、高級主管人員，及公司主管人員。於是，人們可以有一種階層的制度，可以劃清管理的與非管理的職位。於是，人們可以將階層與功能予以分清，究竟他是高級工程師——熱度處理，還是經理——成本控制。這種制度，遠比想要建立「平衡的階梯」(parallel ladders)的制度，來得成功。

傳統的經理定義之下，也意味着如果他是經理的話，他所將獲得的錢，就要比他的部屬來得多，而他的部屬也就因此被視爲是較他爲遜色。這種情形在裝配線上以及書記性質的工作上，是有其意義的。這對於有些初級程度知識的工作人員，也有其意義。但是，這種情形

對真正的專家而言，沒有什麼意思，也就是說對於那些將要負擔其工作領域中，領導地位的人，以及在其工作專長中，負有實際責任的人，沒有什麼意思，對他而言，正確的規則，該是那些適於「表演者」（performers）的，不管這些表演者，是在藝術領域還是在運動的領域。

五、名將與教練

對於棒球明星的球員，能夠比他的教練或經理，獲得更多的錢一事，無人會感到奇怪。沒有人會奇怪，為什麼一位女高音在一次表演之所得，竟會超過戲院經理一年薪水之所得。每個人都了解，這種技藝高超的棒球球員，與藝術造詣高深的歌唱名家，需要一個經理，但是，他們的貢獻有所不同，因而，他們的報酬也就有了差別，在這種情況之下，就好像組織裏的「部屬」（subordinate），比其「上級」（superior），獲得了更多的錢。

在企業以前也有過這種類似的例子。當皮爾杜邦與小阿發德布朗，在一九二〇年，第一次想要將通用汽車公司的危機，予以整頓時，他將經營部門（operating divisions）主任的薪水，與總經理皮爾杜邦拉平，二者薪水相同。但是，在他自己的請求下，身為副總經理的布朗，薪水反較該主任為少，而他還是該主任的直接上司。由一群專業專門人員與專家們，所組織的單位，其經理當然可以比他們得著較高的薪水，但是，如果讓一、二位小組的「明星」（stars）人物，可以拿比他經理還要高的報酬，也應該不是一件令人感到驚奇的事。這也可以應用到銷售員身上，一個明星銷售員可以被期望會，獲得比他的區域銷售經理們所能獲得的錢更多。這也應該通用到研究實驗室裏，以及其他各種地方中，那裏工作的表現，有賴於個人的技術、努力、與知識。

管理小組中的經理們與職業專門人員之間，應該設有什麼差別待遇。經理與其他專家之間的區別，祇是他擔有特別的責任與表現。一個市場研究經理，有着五十個幕僚的人，他與一個沒有一個部屬的市場研究者不同之處，在於工作之方法，而不在於貢獻與功能，二者都