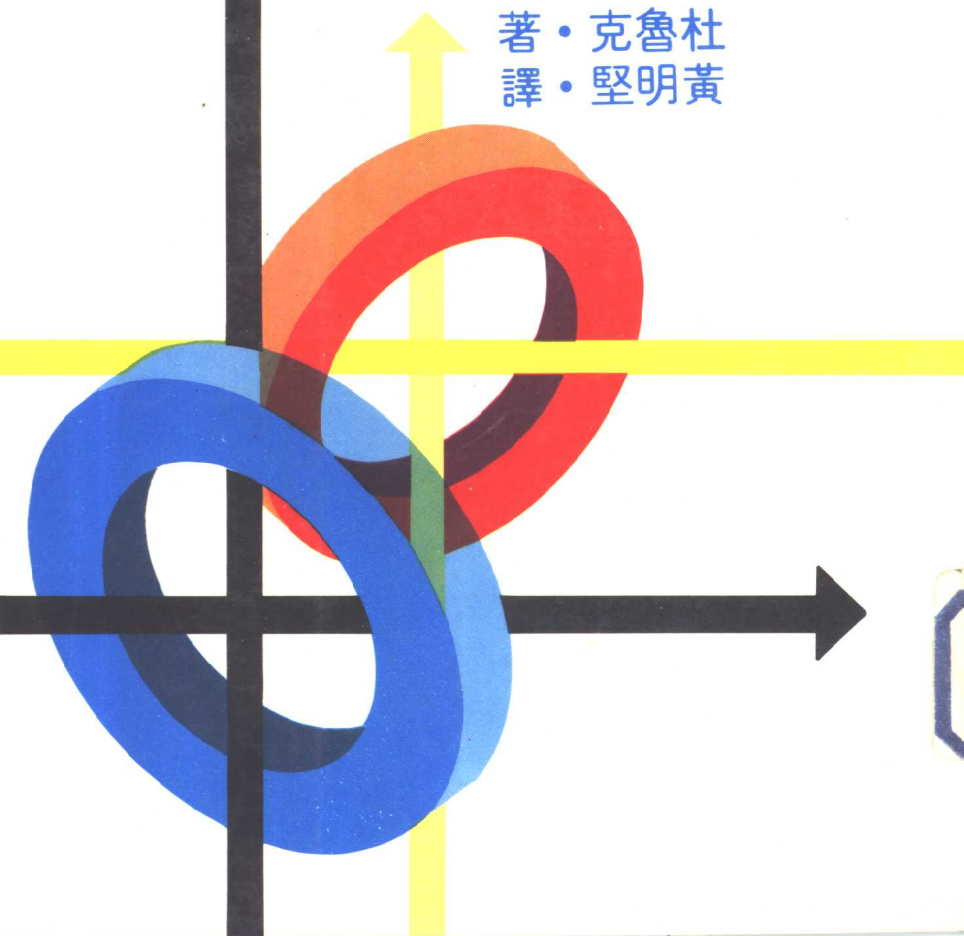


書叢報日濟經

的動變 界世理管

著・克魯杜
譯・堅明黃



經濟日報叢書

變動中的管理世界

杜魯克・著 黃明堅・譯

經濟日報叢書

變動中的管理世界

著者 Peter F. Drucker

譯者 黃明

發行人 王必明

出版者 經濟日報社

總經銷 新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號
聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段五五七號

郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號

電話：七〇七四一五一、三

印刷者 文太印刷有限公司

定價：新臺幣一二〇元

中華民國七十一年六月初版

印翻禁・權版有

前言 以機構爲主的社會

我們的社會在本世紀已經變成一個以機構爲主的社會。一世紀以前還由家庭在住處、工作坊、農場上進行的社會工作——從供應財貨、服務到教育、照顧老人和病人——現在逐漸透過規模龐大的機構來執行。這些機構——不論是企業、醫院、學校或大學——都是永久性的團體，由專業管理人員來主持。因此，管理人員就成爲我們社會中的領導團體。舊日的領導團體——貴族、僧侶、地主、企業大亨——不是已經消失，就是逐漸沒落。

管理人員的首要任務就是讓他的機構做事。成果總是來自外部，而內部只有成本。

即使是最有效率的工廠，在遠方的顧客沒有購買它的產品之前，它仍然是以成本為中心。因此，管理人員必須不斷地掙扎，努力使機構的表現不受內部問題（亦即官僚主義）的影響。企業至少受到市場的控制，即使是最強有力的公司在市場的控制下也要放棄內部問題，優先考慮外部成果與績效。但是在公共服務機構，由於缺乏市場調查——甚至往往無法進行模擬試驗，官僚主義乃不斷形成威脅，要使績效消磨殆盡。

對於市場制度下的企業，我們逐漸培養出一種企業規範——亦即績效規範。然而，就連美國總統打的也是一場沒有勝算的仗，他必須保持他的政治領導能力，制定政治決策，以管理一個極端龐大、極端複雜、自我中心的官僚機器。

讓機構做事，產生成果，這種企業藝術與企業規範因而成為一個恆久的問題。這個問題所涉及的對象，除了工商企業外，還有公共服務機構。

管理人員身為一個人、一個社會的關鍵人物、一個組織的成員——他的地位愈來愈重要。中層管理人員和其他獨立的專業人員（如工程師、化學家、會計師、電腦程式設計師、醫學技術人員等），已經成為美國社會和所有已開發國家中成長最快的一羣人。在機構中工作（作管理人員或其他專業人員），是受過教育的人們最重要的工作機會；絕

大多數擁有大學學位的年輕人，終其一生，都可能是各機構中的管理或其他專業人員。

社會學家和政治學家仍然把世界劃分成「老板」與「工人」。然而，這已經是十九世紀的事了。今天的情況是，「老板」之上還有「老板」；非「資本家」靠退休金和儲蓄共同控制整個經濟；自認屬於「專業人員」的人同時也是「受雇者」——而傳統上專業人員不應該受雇於人。

他們是誰？他們代表什麼？他們的立場如何？他們的問題、機會和所關心的事是什麼？他們如何善用自己的機構去達成自己的生活和目標？還有，機構提供他們所缺少的資金，承擔他們自己無法忍受或不敢承擔的風險，讓他們能過着舒適、富裕、中產階級的生活，他們對機構有什麼義務呢？

當然，企業與管理人員還關心許多其他的事：新技術、勞工關係、政府法規、世界經濟漸趨整合的各種影響；稅賦與報酬；改變迅速的內部組織、以及管理人員的發展。

我們的社會中存在着一種有趣的矛盾情緒，一方面公然對企業和大機構表示敵意，一方面卻又支持商學院校，使它們成爲高等教育中成長最快的機構。事實上，企業管理碩士學位，除了工商企業外，在公共服務機構晉升時所扮演的角色愈來愈重要。

整個社會的年齡結構正在轉變中，對年輕人而言，產生一種激烈競爭的氣氛。同時，已屆中年的管理人員和專業人員愈來愈渴望能有第二份事業——這對個人而言是一個問題，但是對雇用他們的機構來說，卻是一項挑戰。

雖然過去二十五年來，管理方面的著作層出不窮，但是管理的世界仍然有待開拓。這是一個「事」的世界，也是一個「人」的世界。這個世界目前正遭遇到快速的變化。

這些文章所探討的主題非常廣泛。其中談到勞動力、工作和期望的改變，「以員工為主的社會」之權力關係，以及技術與世界經濟的變化。文中討論了企業、學校、醫院及政府機關等大機構所面對的問題與挑戰。重新觀察管理人員的任務與工作，績效與績效衡量辦法，以及管理人員的報酬。

本書中所討論的題目雖然不同，但是所有的文章都反映出同樣的事實：所有的已開發國家都已經變成以機構為主的社會，因此格外倚重管理人員，也就是倚重機構所雇用的人——不論他們的頭銜是管理人員或是行政官員——來領導機構，讓機構做事。這些文章有一個共同的主題：變動中的管理世界——組織內部迅速改變；員工、顧客與機構成員的眼光、抱負，甚至個性都在迅速改變；還有機構外部的改變——經濟、技術、社

會、政治各方面。

本書四十篇文章中，有三十九篇最先是發表在「華爾街日報」的社論版上，只有一篇「大學教授的問題」首先發表於「高等教育新聞」(Chronicle of Higher Education)，最後補充的一章「企業道德問題」原先是寫給「公共利益」雜誌(The Public Interest)，在該刊發表。

本書的宗旨有二：一是探討並且了解管理世界；其次是提供一份有用的「管理人員須知」。就我們目前所知，現代化的機構僅有一百年的歷史。直到二次世界大戰之後——不到半個世紀以前，機構才稍具雛型，成為研究的對象。這一塊新的領域有了正式名稱，也勾勒出大概的輪廓。但是除此之外，我們仍舊處在早期的拓荒階段。本書的第二個目的——作為管理人員須知——是要激發思想與行動，在心中默唸這個重要的問題：「我和組織中的人員，如何運用這些觀念和見解把事情做得更理想——把工作做得更好，最重要的是，接受並且融合新穎不同的事物。」

彼得·F·杜魯克

一九八一年感恩節於加州克里奧蒙特

目錄

前言 以機構爲主的社會·····	(一)
第一部 管理人員須知	
不讓公司受到通貨膨脹的影響·····	三
管理當局得分表·····	九
幫小企業的忙·····	一七
高級主管的待遇太高？·····	二四
高級主管強迫退休問題·····	三一

董事真正的責任·····	三七
資訊爆炸·····	四二
向外國管理人員學習·····	四八
第二部 企業績效	
利潤的幻象·····	五七
成長時期結束之後·····	六四
資本生產力之管理·····	七三
六個常見的經濟神話·····	八一
衡量企業績效·····	八八
爲什麼消費者的行爲不合理？·····	九六
好成長與壞成長·····	一〇三
美國需要再工業化·····	一〇九
勞動所得偏高的危險·····	一一五
第三部 非營利部門	

如何管理非營利機構·····	一二三
如何管理知識工作者·····	一二九
有意義的政府重組·····	一三六
工會的沒落·····	一四一
健康保險制度的未來·····	一四七
大學教授的問題·····	一五四
一九九〇年的學校教育·····	一六一
第四部 工作中的人	
推翻十九世紀的成就·····	一六九
退休制度·····	一七八
一九六八年的畢業生·····	一八四
有意義的失業數字·····	一九〇
嬰兒浪潮帶來的問題·····	一九六
爲多餘的勞工作計劃·····	二〇一

工作是財產權·····	二〇八
第五部 變動中的世界	
分攤生產工作的趨勢·····	二一五
日本經濟政策的轉變·····	二二二
共同決定的論戰·····	二三〇
多災多難的日本勢力·····	二三四
印度與適當的技術·····	二四〇
發展一種新式的貨幣？·····	二四六
日本有多麼西化？·····	二五四
徵求：完全投資預算·····	二六一
重新面臨困難的抉擇·····	二六七
附錄	
企業道德問題·····	二七三
後記·····	三〇一

第一部 管理人員須知

管理書籍強調的是如何管理別人，絕少談到如何管理自己。但是管理別人總是「靠不住的事」。管理方法真的行得通嗎？然而，一個人一定可以管理自己，至少可以試一試。

要管理別人最有效的辦法就是以身作則，而不是口頭說教或定下規矩。如果不能以身作則，那麼就是最動人的講詞和最慎重的規定也不能發生作用。「照我說的話去做，不要照我的樣子去做」，這是局外人——顧問——的座右銘。能幹的管理人員知道，人們會照着老板的樣子做事，但是不一定會照着老板所說的話做事。

因此，本書第一部是關於管理人員及周遭變動中的世界，談到管理人員、管理人員的績效、他的任務和角色。由於管理人員是受雇來做事，並且確保做出正確的事，因此第二部中會提到主題——管理人員的績效、其衡量方法，以及管理人員不斷學習與發展所需要的有系統的回饋。

不讓公司受到通貨膨脹的影響

幾乎每星期都有一本書問世，告訴人們有一種萬無一失的方法來保護個人和金錢免受通貨膨脹的連累。然而，似乎沒有人注意要如何保護工商企業。其實，如果經濟社會中製造財富的資產——工商企業——不能保持其生產能力，那麼個人的財富也不可能得以保全。而工商企業的生產能力正遭到長期通貨膨脹的威脅——不用說整個世界現在正經歷高度慢性通貨膨脹——人人都承認此一事實，就連認為通貨膨脹只是小罪惡的「急進派」經濟學家也不例外。

企業不可能完全不受通貨膨脹的不利影響，個人也是一樣。然而，我們可以設法使

企業不受通貨膨脹影響，使企業可以適度抵抗這種流行病，同時有力量痊癒，這份工作的成本很低，也不需付出太大的努力。

第一件要做的事——絕對必須先做的——是搜集事實。企業如果不隨通貨膨脹而調整其數字（在美國，只有少數大公司這樣做），就不能夠和通貨膨脹對抗，只能成爲犧牲者。這種企業必定會遭到通貨膨脹的嚴重打擊，原因很簡單，因為企業的決策是建立在錯誤的資料和自我欺騙上。如果會計沒有隨通貨膨脹而調整，那麼在銷售額和市場地位下降時，企業一定還以爲銷售額只增不減，他們一定以爲自己賺到破紀錄的利潤，而實際上是利潤減少或者根本沒有。他們一定以爲自己的財務健全，而實際上是瀕於破產邊緣，沒有力量防止「貸款緊縮」和「流動性危機」——這是通貨膨脹時期所常見的現象。銷售額與市場地位，應收帳款與存貨；折舊、資本、貸款條件；以及利潤——都需要不斷換算成經過通貨膨脹調整的數字，使企業能夠不受通貨膨脹的影響。

下一步就是實施有系統的金錢管理。通貨膨脹時期過分注重財務乃是不可避免的偏執。控制金錢被認爲比製造和銷售貨物與服務更重要，當利率爲百分之十七時，一個能力不足或是經驗不夠的財務經理在一星期內所損失的公司金錢，比行銷部門三個月的收

入還多。但是不受通貨膨脹影響的公司，僅需要明智地運用現金，從事利率投機生意（當然，這兩項工作在通貨膨脹時期都是必須的）。企業同時還必須滿足兩個互相對立的要求。首先企業必須使通貨貶值的損失降到最低程度，也就是說儘量少持有現金，而多持有短期借款。但是通貨膨脹時期同樣需要維持高度的流動率。在通貨膨脹時期，「流動性危機」和「貸款緊縮」的打擊會在沒有任何預兆的情況下突然發生。所有政界人士的承諾都沒有成爲事實，通貨膨脹出現後，並沒有轉趨平緩——至少從十六世紀持續一百多年的第一次世界性惡性通貨膨脹發生後，在現代經濟史上通貨膨脹的打擊還沒有出現過上述情形。

因此，要讓企業不受通貨膨脹的影響，就需要有一個周密、有原則的長期政策，以平衡流動性太高的損失和流動性太低的危機之雙重風險。一家公司依據它自己的財務特性，必須承擔多高的風險才能安然度過流動性危機或貸款緊縮情況？通貨膨脹時期的財務震撼就像加勒比海的九月風暴，風速必然很快。如果船隻在第一陣強風吹襲時，就傾覆沉沒，那可不是一件愉快的事。

最後，希望不受通貨膨脹影響的企業必須正視通貨膨脹時代視爲理智的瘋狂行動，