



彼德·杜魯克 / 著  
汪 莘 / 編譯

明日能否成功，端賴今日決策者的知識、見解及前瞻能力。拓展知識領域、訓練清晰的思考理念，是管理人員自平凡中突破、躍升的不二法門。

# 前瞻管理



業強出版社 / 印行

彼得·杜魯克／著

---

# 前 瞻 管 理

---

汪 莘／編譯

葉強出版社

企業實戰叢書 005

## 前瞻管理

作者：彼德·杜魯克

編譯：汪 莘

出版者：業強出版社

發行人：陳春雄

總編輯：林憲正

編輯：業強編輯室

地址：台北市中華路2段163巷6號2樓

電話：(02) 3043152 · 3043153

郵撥：0743812-9

聯合發行中心

發行：歐錦開 胡榮鎮

地址：台北市溫州街70號地下室

電話：(02) 3924550 · 3122281

打字：宏國打字行

印刷：永美印刷公司

裝訂：佳合裝訂廠

定價：新台幣180元整

新聞局登記證版台業字第3220號

1988年6月初版

■版權所有·翻印必究■

(如有破損或缺頁，請寄回更換)

## 前言

這本書的三十七章：訪問、後記、三十五篇論文，涵蓋廣泛的主題。然而從開始作者就計劃將它們集成一冊，並以不同題目點出同一主題：明日的挑戰面對今日的行政人員。假如這些文章有一假定的基礎，那就是未來是由寂寂無聞的人們所造成，這裡是一個行政主管，那裡是一個市場經理，稍遠是一個訓練長或一個主計官在做著俗世的工作，建立一管理團隊，發展一新標價策略，改變一個訓練計劃，以致可以使不同教育背景的人適應新科技，或許計劃出一個新的成本會計分析，找出焊接線自動化是否可以還本。

畢竟這是本世紀的教訓，一個世紀空前的天災人禍：二次大戰，史達林、希特勒、毛澤東及等次極低劣却毫不遜色的兇殘匪類。真的，我們擠塞進每十年的「歷史」，就如同整個世紀所能看到的，並且吉兆微乎其微。然而這個世界的大部份，尤其是已開發的地區，總要力求進取，不僅從一而再的災難中復甦，更要重獲方向與動力——不論在經濟上、社會上、甚至政治上。主要的原因是，一般人亦即辛苦工作的凡夫俗子，肩負責任不斷的為明天而建造，而在他們周遭的世界却逐漸崩塌。

因此，明日將要如何，就要大力借重今日決策者的知識、見識、前瞻、和能力了。尤須依賴政府機構裡的決策者，也就是依賴行政人員。但是這些行政者都是忙人，他們每個人已經被每日的危機所包圍了——而這些危機，只要行政者用心，確是工作中能預測的事件。為了使這些忙人洞察和了解他們的機動的、刻板的、急切的行動和決策影響之深遠和重要，便是這本書中每篇文章的目的。

貫徹這三十七篇不同题目的論文和短文的第二個主題就是：變化亦

即時機。這書的每一篇都重變化。有些是重大的，譬如資訊對組織的影響；在過去十年內美國企業家的起伏的意義；或由於管理成功而引起的問題等等。其它的改變或許是瞬息短暫的——雖然對那件事也算重要，舉例說，傳統工作與一個初入社會的知識份子工作群的期望與資格不能配合。這些改變都可視為一種威脅，也確實被許多好的行政主管認為如此。每一個人都需要被注意、被發掘出來以便創造時機——做些不同凡響的事，來做些新的事，特別是做些更好，更多產，更有利潤的事。所以這本書不僅在於提供知識、見識、前瞻、能力；也在於創造異象。

# 目 錄

|              |   |
|--------------|---|
| 訪問記：與博學之士一席話 | 1 |
|--------------|---|

## 第一篇 經濟

|                |    |
|----------------|----|
| 1. 已改變的世界經濟    | 18 |
| 2. 美國企業化的工作機器  | 42 |
| 3. 爲何OPEC注定要失敗 | 47 |
| 4. 跨國企業正在改變    | 51 |
| 5. 貨幣保值之管理     | 56 |
| 6. 外銷市場和國內政策   | 61 |
| 7. 歐洲對高科技的野心   | 65 |
| 8. 要向西德學些什麼    | 70 |
| 9. 進入日本市場      | 75 |
| 10. 對日本貿易的情況   | 80 |

11. 霸王式貿易的危險

12. 現代先知

——蘇彼得還是凱恩斯 91

## 第二篇 人

13. 遴選人才的基本原則 104

14. 考驗白領階級的工作能量 113

15. 生產線管理員的沒落 117

16. 行政主管待遇太高

——貪得無厭的後果 121

17. 主管太老

——如何維持公司的活力 127

18. 資助大專院校 132
19. 人和事難以和諧 136
20. 教育品質
- 新的成長範圍 142

### 第三篇 管理

21. 管理制度的成敗 148
22. 職員的工作需要加以控制 173
23. 縮減中層管理人員 176
24. 組織架構以資訊為基礎 180
25. 工會無所作爲 185
26. 工會要具彈性 190
27. 管理制度是藝術 195



## 第四篇 組織

- 28. 敵意接管和接管不成功 204
- 29. 收購成功的五大原則 229
- 30. 組織更新 233
- 31. 不能成長的工商企業 238
- 32. 自動化的收穫 242
- 33. IBM華特森的遠見 246 127
- 34. 貝爾電話的教訓 259
- 35. 社會的需要和未來企業發展機會 289

後記：管理制度的新方向

——社會改革 307

## 訪問記：與博學之士一席話

問：最近你一次大作是有關改革過程的深思熟慮。在你的生命中曾經有任何深思熟慮嗎？對Drucker曾有一計劃嗎？

答：回想往事，我一生算是有意義，但前瞻未來却不如此，不！大概我在三十歲以後才有最模糊的歸屬概念。在那時之前的十年或二十年，我曾作實驗，並非預先設計的，這實驗是隨遇而行的。甚至當我還是一個小男孩時，就知道我不會留在奧地利，而且絕對不會浪費四年時光去讀大學。所以我要求父親給我一個工作，要儘可能遙遠的工作，遠離任何我的最終目標。於是我在一外銷廠當練習生；然後我又在法蘭克福的一家小銀行中工作，我得到那份工作是因為我會英語又會德語。當年是 1929 年 10 月，股票市場崩塌下來，我是最後一個進去，最後一個出來的。因需要一份工作，便在一家地方報紙工作，我必須說那是一個很好的教育機會。

回憶過往，我所擅長的就是觀察景象並尋找答案。1933 年時我就知道希特勒會如何收場，我著手寫的第一本書「經濟人的結局」，一直到 1939 年才能出版，因當時沒有任何一家出版社願意接受如此驚人的見解。我很清楚希特勒終究要殺害猶太人，也十分清楚他最後會和史達林講和。

雖然我持外國護照，但曾經在德國保守派政治舞台中很活躍。所以我知道不能見容於希特勒。四年之後，我離開了德國，來到英國，到了這個國家後，我在倫敦的一家保險公司中工作，擔任安全分析師和投資銀行家。若我有心想做有錢人我就會留在那兒了，但是它讓我悶得荒哩。

問：你可以為企業家下個定義嗎？

答：這一定義是很陳舊的，就是某人具有利用資源及創造新財富

的能力而已。

問：你是否能說明小本經營和企業經營是不同的。

答：大多數小本經營者都無法革新，部份因為他們沒有資金，但大多數因為他們沒有時間和雄心。我說的不是街角的香煙店，看看典型的小本經營吧，他是非常缺乏職員，沒有足夠的資金和推展活動，有些老闆連店面都不打掃了，因為他已忙得不可開交。基本上他是在每天作戰，一般來說，他沒有訓練，也沒有背景。而成功的年輕企業家應是在大機構中待過五至八年的人。

問：那對他們有何影響？

答：他們在大機構裡學習。他們利用工具，並且學習如何運用現金週轉，如何訓練人，如何用人，如何建立團隊。不具備那種背景的企業家，無論有多成功，都會被排擠出去的。譬如說，假如你問我烏茲尼克和約伯斯（蘋果電腦的合作創始人）有何不妥？

問：那正是我想問的。

答：他們沒有訓練，他們沒有工具，那就是知識。

問：但是那種公司就是過去五、六年內我們認為是典型的企業成功者。

答：我公開說那兩位年輕人不能生存，上帝對他們非常的不仁慈。

問：真的嗎？

答：因為讓他們成功得太多太快了。假如上帝要毀滅某人，他會讓那二人的經歷重現於他。他們從未碰過釘子，都是不勞而獲的。成功使得他們自大。他們連最基本的知識都不懂，就像是一位建築師，根本不知道技工如何釘釘子，裝螺釘。

在你開始前，若有五年到十年管理的經驗在手中，便是一種強勢。假如你沒有它，那你就造成基礎的誤失了。

問：如果人們不曾有過這種你所規定的大公司經驗，你會告訴他們嘗試自己的企業嗎？

答：我會說讓他們讀我的企業管理書籍，也就是要他們把原因記

下。在企業管理上，我們已到達了一點，我們知道實習些什麼，無需徘徊等候繆司神（詩神）來親你。繆司是非常挑剔的，她不但挑人來親，也挑親人的地方，所以人不能等。

在高科技企業中，新興公司中，傳統的意外傷亡案達到十分之八或十分之七。但非高科技企業中，這個比率就低多了。

問：因為…？

答：因為他們有能力管理他們的事業和他們自己。那是對一個要開始自己事業的人最困難的事，他一定要肯定他自己在事業上扮演的角色。

問：在書中你使得它聽起來很容易。

答：很簡單但也不容易。你應該做些什麼和你如何做它是非常簡單的。你願意這樣做嗎？卻又是另一回事。這個問題問得很好。

我認識一個創業的年輕人，他大約是五十歲，他發展的事業已過了嬰兒疾病期，但卻把它賣了。他是一個嫗母。你知道當我在成長時期，還是有些嫗母存在的，她們大部份會在照顧的小孩說第一個字的那天發出通知：「那麼他就不是一個嬰兒了」。這個特別的傢伙就是如此，只是嬰兒嫗母而已。當他的公司到達二十五個員工時，他說：「完了」。我問為什麼？他說：「一旦超過了三十人，就算包括我自己，我還是必需要管理他們，我可不會做那些傻事」。

問：這個例子與傳統的思想相同，即認為有企業家也有經理，但兩者並不相同。

答：是也不是。因為有企業工作，也有經理工作，但這兩者並不是相同的。除非你能管理，你就不能成為一個成功的企業家。如果你從事管理工作而沒有企業觀念，你就有可能變成迂腐的公務員。對的，兩者工作是不同的，但也並不是完全相異。

請看目前的企業化事業，它們很多都是某人在五十歲左右時建立的。他剛從學院或工程學校出來，為奇異（GE）公司做事。三十年之後，他負責一個小電容器部門的市場行銷，待遇很好。他的抵押貸

款已付清了，退休金也確定可以拿到了，小孩長大了，他滿意目前的工作，他喜歡奇異公司，但是他知道他絕不能成為該部門的總經理，與其到時候看別人高升，不如現在就提早退休，三星期之後，他已經在波士頓 128 號公路附近某一公司工作。今早，我曾和這些人之一談話。他曾經為杜邦公司某一部門做市場計劃與市場研究工作——即某一種特殊化工產品。他說：「你知道，我現在大約五十歲了，我很愛這一工作，但是他們要調我到……」我還需要完成這個故事嗎？所以現在他是 128 號公路上某一公司銷售部門副總裁，他非常受這一公司器重，這是一個成立已八年的工程公司，而且成長很快的超過了市場需要，因為他知道如何來經營。在杜邦公司，他到底是一個企業家還是一個經理呢？他知道如何找尋新市場，比新公司裡的新人們更有經驗。他已經做了三十年了，一切得心應手順理成章。當你開發了某一新事務，而市場反應相當良好，於是你又尋找從來未曾聽說過的其它市場，依然有無盡無數的新市場和污水處理是從來不發生關係的，甚至也不知道這些公司到底在做什麼？但這一公司的新人就是不知該如何找到問題，直到這一位副總裁接事。

有企業工作，也有管理工作，大多數人可以兩者都能做。但並非每個人對兩者俱有同等的興趣。我曾告訴你的那個開公司的年輕人，讓他問自己同樣的問題，他的回答是：「我不想經營生意。」

問：你研究組織但你並不直接參與組織，這個事實不是很諷刺嗎？

答：我不能在一個大機構中工作，他們讓我苦悶痛苦。

問：你是否對 128 公路上和矽谷中的人們太過份了呢？你曾稱他們自大狂，不成熟。

答：高科技出現在十九世紀，在重視經營管理前產生，一般相信人願為高科技付出代價。他們對高科技有著滿懷幻想。但人們不為高科技付出代價，儘管他們買高科技的產品。

假如你看看成功的公司，他們每一經營者都是學過管理技術，或

把管理技術引進公司。一個真正高科技的公司，他的創辦人通常在五年後就不在那兒了。他可能屬於董事會，他可能是榮譽主席，但是還是被擠出來了，而且是滿腹心酸的離開。蘋果牌電腦的故事不過程度範圍大小不同而已。史提夫·約伯斯，我不是說他的自我教養，我是說他的基本學識與應用這些學識的意願。

高科技正因為有著魔力，比其它事物更容易自大。但那並不僅限於高科技而已。

問：還有那些事物？

答：例如財務。它具有另一種不同的自大狂，但是仍然是一種自大狂。部份理由也相似，他們賺錢太快也太多。你知道，那會寵壞了他。二十三歲就在股票市場賺了四十五萬美金。太危險，也太激烈。

問：你在書中所寫的企業家的社會是如何發展的？你是否認定那絕不是幻想？

答：當然啦！人口統計曾與它很有關係。如果倒退 30 年或 20 年，譬如說，哈佛商學院能幹的畢業生，全都想進大機構。那是一件很合理而聰明的事情，因為無數事業機會在等著你。但是現在，你看，因為人口暴漲，事業管道都滿了。

我們有企業家社會的另一個理由，也是一個很重要的理由就是高科技受人們尊敬。高科技人員所扮演的偉大角色在於創造適合企業家的美境，它也開創資本的來源。當你去找投機資本家，你知道他們大部份都不再強調高科技，但他們都是從高科技中創業的。高科技能促使資金流轉快速，很難預估這一形勢轉變的時刻有多麼快。1976 年，我出版了一本有關退休金的書，在書中我說籌集資金制度化是一大問題，即因為新興事業籌不到資金。那不過是十年前的事，在那時我所說的事情是一大問題，但在目前就一點問題都沒有了。

促進企業家社會的第三件事，或許是最重要的，雖然我不能確定我是在談原因或結果。在過去五十五年中，事物的基本觀念已有所改變。無論在商業上、在政府或在健康中心，世界潮流都朝向集中化。同時，

當二次世界大戰結束之後，我們已發明了管理技術。但是我們認為管理技術能應用在大企業，中央化的機構；1950 年早期，我幫忙美國管理協會開設總裁課程（Presidents' Course）。在早期的幾年，一直到 1970 年前，他們邀請的人裡面，80 % 回信說：「這很有意思，但是我們不是奇異公司，我需要管理做什麼？」當我第一次開始到美國醫院管理集會工作，開管理研討會時，也發生同樣的情形。醫院行政者需要它，但我們得到的回答是幾乎一樣的說：「我們只有九十張床位，我們用不著管理。」目前這種情況已經完全改變了，不要問我為什麼，或是什麼時候改變。但到現在只有在日本還在崇尚大組織。在那裡，他們認為愈大愈好，最大的會更好。

所以，企業的社會發生的原因一部份因為我們已經學習到如何去管理了。它已經成為文化的一部份。看看哈潑公司，它是湯姆·彼得斯與巴伯·華特曼之出版商，他們所賣的兩三百萬本書的一半都是給高中畢業生做畢業禮物。

問：你的書或追求卓越那本書？

答：不！不是我的書。我的書是沒有希望的。他們看不懂，更不用說精通它了。彼得斯與華特曼書的大優點就是非常簡單，或許過份簡單。但是當瑪麗阿姨必需給她高中畢業姪子的禮物時，就考慮到追求卓越，你知道管理已變成一般文化的一部份。

問：企業家社會的到來，是否表示我們現在應該高興，因我們的國家經濟未來有保證了。

答：不。它對許多大機構帶來巨大的改變。假如他們不肯學習，這些改變就會產生社會問題。

問：他們之中有誰開始改變了？

答：我的天！是的。從歷史來看，新公司是改變最少的，主要是看現存的各大機構如何進行改革。過去三十年已有了太大的革新。在 1940 年代末期，當我首次了解鐵路業務時，發現毫無希望。我那時確定他們全都會收歸國有。現在，甚至康瑞爾公司，由政府經營的鐵

路也在賺錢。

在財政上的改變更是戲劇化。比方，在1960年，某些信託公司的聰明人知道憑商業票據就能借到錢，雖然這樣做並不合法，但相當經濟而有效。在這個國家，合法性就是一種安全保證，所以普通商業銀行很難接受這種辦法。排名第二的大銀行不是大通銀行，也不是美國銀行，而是奇異電器信託公司。

世界上最自動化的車頭製造廠可能是賓州的愛爾城（Erie）的通用公司火車頭廠。二十年前，在國內一部車頭也做不出來，因為成本太高，全部是在巴西通用公司製造；但是，目前美國的通用公司採用更自動化的生產設備，在日本和韓國很難找到這樣裝備齊全的車頭製造廠。

這就是改革的成效，也就是我們需要改革的主因，如果我們不及時求新求變將處處波折橫生，給社會製造危險問題。

問：這也就是你寫「企業與創新」的原因嗎？

答：我寫這書的原因是我感到時機已經到了，比我過去的寫作更露骨的面對這一問題。同時，另外的原因，坦白來講，基於我三十年的工作和經驗，我認為你所讀的或聽的東西，對這一問題大部份有所誤解。企業家，就像喬治·蓋德（George Gilder）具有企業家個性的那種人。是的，就是這種人，但他們很少成功。反過來說，蓋德永遠不承認是企業家的那些人，却時常成功。企業家化並不是一個浪漫主題。它需要苦幹。我要排除十九世紀時的傳說，認定企業化都是小本經營者或新興事業，企業家的範圍可以包括花旗銀行等這些企業，沒有人會說它小或新，或奇異電器信託，以及聖路易的瓊斯公司，它是成長最快的美國財政服務公司。

有另外的一個理由。當我三十年前出版管理實務這一本書時，從這一本書裡，可以讓一般人有機會學習如何去管理，在那時只有幾個天才能做，沒有人能仿效的去做。我曾坐下把它整頓一番。這本書也



是和革新與企業化有關。

問：但這些資料並不是你的發明？

答：是的！大部份是的。

問：你並未發明新的策略。你不過把過去遭遇的問題寫在你書裡面。

答：也不見得。

問：不嗎？我是說在你未出書以前，人們就已經在做了，譬如，找適合的市場，在員工中促進企業家的形象。

答：是的。但人人認為只有天才才能做，它是不可以模仿的。你看，如果因為你不懂而不能去模仿，那麼，這件事實際上並不是一項發明，而是做了出來罷了。

當我從事管理業務以來，很多技術是取自工程學識，很多又取自會計學，也有些取自心理學，更有些取自勞工關係。每一種學識都顧及到本身單方面問題，單靠某一種學識是你從未聽說過的。你知道，假如你只有一把鋸子，或只有一把鐵鎚，或者從未聽說過的鉗子，那你就不能做木工。你必須把這些工具放入你所發明的工具箱才行。這正是我在這本書裡大部份所作的。

問：你確實是寫管理主題的嚴肅作家中最可親的人之一。

答：我是一個職業作家，我不認為默默無聞就是高尚。

問：你為什麼獨自工作？沒有下屬？

答：我不喜歡找些事讓別人忙碌。我要做我想做的事，而不是強迫我做非做不可的事，因為我必需付錢給他們且他們要生活。我是一個獨唱表演者。我毫無興趣建立一間公司。我也沒有興趣管理別人，它讓我很不自由。

問：現在客戶會來找你？

答：唯一的例外是當我不在其它地方擔任諮詢工作的時候。

問：你為何對商業有興趣？假如你的興趣是在組織，為什麼不研究其它種類的呢？為什麼不是政治組織呢？