

新思潮叢書30

現代管理入門

——細說管理實務

The Practice of Management

彼德·杜魯克 著 陳鳴 譯



D 杜魯克
企管名著
系列之四

新思潮叢書30

C939
2D646

現代管理入門

——細說管理實務

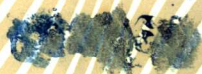
The Practice of Management

彼德·杜魯克 著 陳鳴 譯



A0400607

施榮煥 贈送
華僑大學圖書館藏



杜魯克
企管名著
系列之四



新思潮 叢書

杜魯克是當代企管界的一代宗師，這位在歐洲完成教育，在美國、日本成名的學者專家，不但著作等身，而且每本書幾乎都引起「杜魯克旋風」。『現代管理入門』亦係作者精心傑構之一，全書共分五部，計二十九章及結論，對現代管理學的技巧、運作、全盤理念皆有精湛的分析。從這本書裏讀者可以充分領會，龐大機構中的任何一顆螺絲釘都將是決定成敗、存亡的關鍵，而做為一位管理或領導者，如果不能充分掌握每一個部門，其結果將如一位毫無韜略的將領，使無數的士兵葬身草野。反之，一位洞察機微的傑出統帥，則可使一個公司「起死回生」「反敗為勝」，主管者不同，其命運亦有霄壤之別，有雄心在企業界一展雄心抱負的有志者，能不慎乎？！

有成書業公司

¥\$87.00



作者簡介

彼得·杜魯克 (Peter F. Drucker, 1909 ~) 出生於維也納。祖籍荷蘭，曾在維也納、德國接受教育，法蘭克福大學法學博士學位。曾擔任駐外記者、銀行員、美國各大公司經營顧問，並先後執教於本明頓學院、紐約大學商學院研究院，講授經營學。重要的著作有『現代的經營』『斷絕的時代』『看不見的革命』『亂流時代的經營』『日本成功的代價』『變動世界的經營者』『創新與企業家精神』等，其著作廣受全球企業界矚目，影響至為深遠，是當代公認企業經營管理界的泰斗。

譯者簡介：陳鳴，臺灣省雲林縣人，文化大學哲學系畢業，曾留學加拿大，主修行銷學，現任職管理顧問公司，譯有『管理的藝術』『M型社會的時代』等多種。

本書簡介

杜魯克是當代企管界的一代宗師，這位在歐洲完成教育，在美國、日本成名的學者專家，不但著作等身，而且每本書幾乎都引起「杜魯克旋風」。『現代管理入門』亦係作者精心傑構之一，全書共分五部，計二十九章及結論，對現代管理學的技巧、運作、全盤理念皆有精湛的分析。從這本書裏讀者可以充分領會，龐大機構中的任何一顆螺絲釘都將是決定成敗、存亡的關鍵，而做為一位管理或領導者，如果不能充分掌握每一個部門，其結果將如一位毫無韜略的將領，使無數的士兵葬身草野。反之，一位洞察機微的傑出統帥，則可使一個公司「起死回生」，「反敗為勝」，主管者不同，其命運亦有霄壤之別，有雄心在企業界一展雄心抱負的有志者，能不慎乎？！

目錄

杜魯克管理思想簡介／代譯序.....一

管理學並不是一門精確科學／管理並不是一種抽象哲學／管理並不是一種心理操縱術／
開發不足意謂管理不足／工具力求簡單／長期計畫並非預測未來／管理是一種人文素
養／管理的實踐／目標管理／目標管理的優點／策略性的計畫與戰術性的計畫／明訂
基要成果與績效標準／績效評估與潛力評估／知識工業／何謂知識？／知識社會／知
識與生產力／生產力的改進／知識的工作者／知識工作者應嚴守道德原則
原序.....一五

導論：管理的本質

第一章 管理者的角色.....一八

管理者的重要性

第二章 管理者的職責.....二三

企業的首要功能：經濟績效／管理階層的首要職責乃是管理企業／管理管理者／管理
員工與工作／管理者的統合性

第三章 管理者所面臨的挑戰

二二

何謂自動化／自動化與員工／對管理者的要求

第一部 企業的管理

第四章 西爾斯百貨公司的故事

二六

西爾斯公司的初創／西爾斯公司的第二時期／新的轉捩點

第五章 何謂企業？

三五

企業的目的／企業的兩種功能／產銷政策的重要性／企業是經濟成長的機體／生財資源之有效運用／新的生產力因素／生產力之諸要素／利潤的機能／確定企業的目標

第六章 我們的事業為何？應該如何？

三五

「我們的事業是什麼？」——事業成功的最大關鍵所在／誰是顧客？／顧客購買什麼？／另一個例子／對顧客而言價值是什麼？／我們未來的事業是什麼？／我們的事業應該是什麼？

第七章 企業的諸種目標

三二

如何設定目標／市場地位／創新／生產力與貢獻價值／物質資源與資金資源／獲利能力應有多少？／其他三種次要領域／目標的時間幅度／權衡目標

第八章 今日的決策在求明日的成果

三九

克服景氣循環／企業決策的三種工具／培養明日的管理者

第九章 生產原理

一三六

三種生產方式／單一製品的生產方式／「新型」與「舊型」的大量生產方式／流程生產方式／管理者對其生產員工應作何要求？／生產方式對管理者有何要求／自動化——是革命抑或漸變？

第二部 管理者之管理

第十章 福特汽車的故事

一三八

亨利·福特試圖廢除管理階層／重建福特汽車的管理階層／管理管理者的意義為何？

第十一章 目標管理與自我控制

一七〇

老闆的錯誤領導／各階層管理者的觀念分歧／管理者的目標應是什麼？／驅策管理／管理者的目標應如何設定？由誰設定？／藉由測度以自我控制／善用報告與程序／管理哲學

第十二章 管理者必須去管理

一九二

管理者的職責是什麼？／管理責任的範圍／管理者的權力／管理者及其上級主管

第十三章 組織的精神

二〇一

重實踐，不要說教／袒護平庸的危險／考核的必要性／酬金——酬勞與激勵／過度重視晉陞之弊病／合理的晉陞制度／管理之大法／不應指派那一種人來擔當管理職務／何謂領導？

第十四章 最高主管與董事會.....

三三三

工作組織紊亂之後果／最高主管「一人制」之謬誤／「一人制」最高主管概念的危機
／如何組織最高主管工作小組？／董事會

第十五章 管理者的培養.....

二五二

培養管理者的錯誤觀念／培養管理者的原則／如何培養管理者？

第三部 管理階層的組織結構

第十六章 組織結構的分析.....

二六四

業務分析／決策分析／關係分析

第十七章 組織結構的建立.....

二七六

兩種組織結構原理／職能組織的缺點／聯邦分權制／聯邦分權制的要件／聯邦分權制的運用法則／職能分權制／分權制之下的袍澤精神／組織不良的徵候

第十八章 小企業、大企業與成長企業.....

三二三

企業規模應有多大，才算大企業／企業規模的四個階段／企業規模多大，才算太大？
／小企業的問題／大企業的問題／服務幕僚及幕僚王國／如何組織服務性工作／企業規模的最大問題：成長

第四部 員工及工作之管理

第十九章 「萬國商業機器公司」的故事……………三五〇

萬國商業機器公司的故事／萬國商業機器公司的創新／萬國商業機器公司的核薪方式

第二十章 雇用整個人……………三五九

雇用整個人／員工是一種資源／企業對員工的要求／員工對企業的要求／經濟的界面

第二十一章 人事管理是否已破產……………三七三

人事行政有何成就？／人羣關係的見解及其限度／「科學管理」——我們實施最廣泛

的人事管理概念／科學管理與新技術／人事管理是否已破產？

第二十二章 力求最高績效的「人羣組織」……………三九五

工作的設計／裝配線——沒有效率的工程設計／工作統合的法則／組織員工，致力工

作／派用人選

第二十三章 激發最高績效……………四二二

負責任的員工／使員工了解工作狀況／管理者的眼光／工廠社團活動

第二十四章 經濟的界面……………四二五

經濟的界面／對利潤的抗拒

第二十五章 督導人員……………四三三

今日的混亂情形／督導人員需要什麼？／督導人員的職務應是什麼？

第二十六章 專門人員……………四六六

專門人員既非管理者，亦非勞工／專門人員的應具條件

第五部 作為一個管理者的意義為何

第二十七章 管理者及其工作……………四六〇

管理者的工作／資訊：管理者的工具／運用自己的時間／管理者的資源：人／如何才算管理者？

第二十八章 決策……………四七二

確定問題／分析問題／發掘解決方案／尋求最佳的解決方法／使決策生效／決策的新工具／決策的重要性日益增加

第二十九章 明日的管理者……………四九七

新的任務／舊人做新事／明日管理者的準備工作／最重大的要求：正直的品格

結論：管理者的責任

結論：管理者的責任……………五一〇

企業決策的對社會的影響／管理階層是一種領導集團

杜魯克管理思想簡介／代譯序

年近八十高齡，至今著述不輟的一代管理學大師杜魯克（Peter F. Drucker），於一九〇九年生於維也納；納粹肆虐之時，避居英倫；戰後移居美國，正式開展其光芒四射的管理學開拓生涯。

杜魯克的主要管理學著作有『現代管理入門』、『有效的經營者』、『管理學』、『斷絕的時代』，以及新近出版的『創新與企業家精神』等書；這些著作所提的管理理念與做法對當代管理界的啟發與影響迄今不衰。杜魯克氏早在卅幾年前所提出的一些管理觀念，到了一九八〇年代中期的今天，依然不失其實用性與啟迪性，因此在此對杜魯克一生著述重點與管理思想核心，作一回顧與扼述，當有助於讀者對這位一代管理學大師一生著述的概要瞭解，且對這卅年來管理觀念的沿革有一初淺的認識。

以下先行對杜魯克的管理思想核心作一總觀：

管理學並不是一門精確科學

每一學門與科目皆需一明確的思維方式，正如每一種遊戲皆應有其自身的規則與邏輯一樣，但杜魯克却認為，「管理學」，基本上乃是一種「實務」（practice），而非一種「精確的科

學」。在杜魯克的兩部管理學鉅構『現代管理入門』(The Practice of Management)與『管理學』(Managements)，我們看不到任何圖表、圖示、方程式或其他公式，也看不到任何艱澀的論理思辯文學；因為杜魯克深知，在管理上，我們所能達到的「精確性」(accuracy)是有其限度的。管理並不是一種艱深的理論，而是一種經濟活動的實際操作；管理工作最重要的並不是理論上的成果，而是實際績效的取得。

管理不是一種抽象哲學

管理的首要職責乃是生產具體的成果，它最基要的關切乃是「經濟上的績效」(economic performance)，因此，它應致力於「創新」(innovation)。基於此，一個能善盡其職守的管理者，實遠勝於一個深通一切管理理論，但在實務上却無法發揮效能的空論家。據此，衡量一個管理者的最高尺度乃是他在企業活動所能產出的業績，其他一切皆屬次要。

管理並不是一種心理操縱術

現今，我們對工作人員的心理學已有許多瞭解，但杜魯克却提出警告說，利用這種心理學的知識去操縱員工是不道德，違反人倫的。而且，純就實用觀點來看，這種做法亦存有極大的危險性，因為這種做法的「走火」可能性永遠存在。杜魯克完全不相信所謂「敏感性訓練」(sensitivity training)之類的時髦伎倆。他嚴正地指出：「身為企業管理者，我們無權傷害生靈。」這句話可謂一語道出了企業管理的至理。每一個人皆有權維護其內在想法與情感，杜魯克認為，

這乃是個人最神聖的精神支柱，其他人皆無權侵犯此一神聖領域。

開發不足意謂管理不足

「經濟發展」(economic development) 乃是管理者的職責。而「開發不足」(underdevelopment) 乃是管理不善或「管理不足」(undermanagement) 之結果。許多組織同時呈現「行政過當」(overadministered) 與「管理不足」的弊端。這些組織的運作完全憑藉周詳的規章與程序來治理，而抑制了一切創新性與創業精神。

工具力求簡單

杜魯克認為，簡單的工具往往比複雜的工具更為管用。一大堆的統計、圖表、與圖示有時反而會蒙蔽事實，產生誤導。分析應保持在適當的限度之內。過度繁雜的作業，諸如損益表分析，經常反倒會掩護未經檢證的假設。同樣地，資料過多往往會妨碍而非有助於決策過程。「作業研究」(operations research) 的首創者布拉克特 (Blacket) 常說，實際上，我們在信封背面即可作必要的計算。因此，在從事分析時，我們應力求單純化、清晰化、以及合乎準確要求的簡括性。

長期計畫並非預測未來

一般普遍皆有一錯誤觀念，認為未來是可加以預測的，因此，一個組織應根據此種預測去規

劃其長期性的活動。但杜魯克却認為，預測根本是不可能的。事實上，我們不可能斷言十年後的世界會是什麼樣子，我們甚至無法預言明天會發生什麼事。長期性的計畫並不是我們可藉之以揭開未來之謎的「工具箱」。

長期性的計畫旨在廣泛地預測現今所採行動的可能結果。舉例來說，如果一個企業不為其廠房與機械設備的更換，預作準備的話，那麼它在十年之後將面臨到的問題，應不難猜測得到。

管理是一種人文素養

杜魯克並不十分重視量化工具。他個人十分清楚各種不同量化伎倆的有限性。當他被問及他在從事判斷採取何種量度工具時，他回答道：「量度工具都很便宜，因此我全部使用。」

杜魯克堅信，基本現象皆是性質方面的。舉例來說，一個組織之活力主要係取決於其最高管理階層的眼光與奉獻心，取決於它們冒險創新的意願以及利用時機的能力。管理者的最大關切乃是如何激發與引導工作人員的精力，他必須能顯示，成功的企業是能以坦誠而人道的方式去管理的。自此以觀，管理階層基本上是關涉乎人員的激勵、見識與價值，以及人羣的衝突與合作。而這些皆是無法加以量度的非具體之物。由此可見，管理乃是一種人文素養，而這種素養是需要品質方面的邏輯的。舉例來說，管理者必須能洞察他的屬下對某些創新的真正熱心程度究竟如何。管理者必須能評估組織的態度、價值與精神，在性質方面的改變。凡此種種皆需要管理者本身去從事判斷。

管理的實踐

杜魯克不僅是一位傑出的管理理論家，同時亦為舉世知名的管理顧問，因此他在企業實務方面亦有許多精闢而獨到的見解。

一個社會是由許多組織所組成的，例如學校、教會、文化機構與企業組織等，而在這許多構成組織之中，企業所職掌的乃是經濟發展的任務，因此，杜魯克將之稱為社會的特定機體。

一般經濟學家往往認為企業僅有一個目標：「利潤極大化」(profit maximization)，但杜魯克却認為企業的目標並非僅限於此，換言之，利潤並非是企業存在的唯一目標。杜魯克甚至認為，企業所需要的乃是最低限度的企業，以確保企業的生存。如果一個企業的經營完全志在獲取最大利潤的話，那麼該企業最後將發現，即使它欲圖生存亦且極為困難。杜魯克曾舉一例來說明此點。有家精鍊設備的廠商靠販賣陳舊設備的零件而獲利極豐，不久，它的競爭者將一種效率高得多的新型設備推出市場。結果，顧客全都轉而採購這種新型生產設備，在這種情況之下，這家靠販賣零件而致富的公司不久便不支倒閉。

基於這個認識，杜魯克指出，一個企業至少應具有八種明確的目標：

(一)行銷 企業的存在是為求滿足顧客的需要。沒有顧客便沒有企業。因此，「行銷」(marketing)對企業是極為重要的。一家公司必須不時注意其市場地位——諸如它產品的需要量究竟有多少、銷售額到底是上昇還是下降。一家公司在引進新產品、改進現有產品之品質，以及引

入更多的行銷管道及改變「價格結構」(price structure)等諸多方面，應分別設定各種不同的目標。

一個公司應隨時注意其市場地位。如果一家肥皂製造商控制市場達百分之廿五，它也許計畫在十年之內提高為百分之六十。而另外一家市場佔有率僅百分之五的廠商也許處心積慮地想佔有百分之百的市場。這兩種情形皆極為冒險。在第一種情況裏，由於缺乏競爭，該公司可能變得狂妄自大、漠視一切，而突然為「市場力」(market forces)所吞沒。在第二種情況下，由於該公司的市場據點十分薄弱，因此有一天，它或許會被徹底驅出市場。

(二)創新 如上所述，企業的生存是爲了服務顧客。顧客的需要與要求却不時在變化之中。而新的製程、原料與產品亦不斷在發展之中。因此，任何欲求在變動世界裏圖謀生存的公司皆必須具有創新性。它必須致力於發展新產品，改進原有產品的品質，以及開拓新的行銷管道。此外，它亦須設法添置新型機器，更新其管理方法。創新乃是企業成長與發展的關鍵所在。它更是管理活力的明確徵象。

(三)人羣組織 任何組織的活力皆取決於其員工——亦即人羣組織。因此，員工的甄選與訓練應妥當爲之。在發揮績效上，員工的激勵問題是十分重要的。每一家公司皆必須有其明確的勞工政策。

除此之外，管理人員亦應施予適當的訓練與培養。在這方面，基要人員的適當挑選是極爲重