

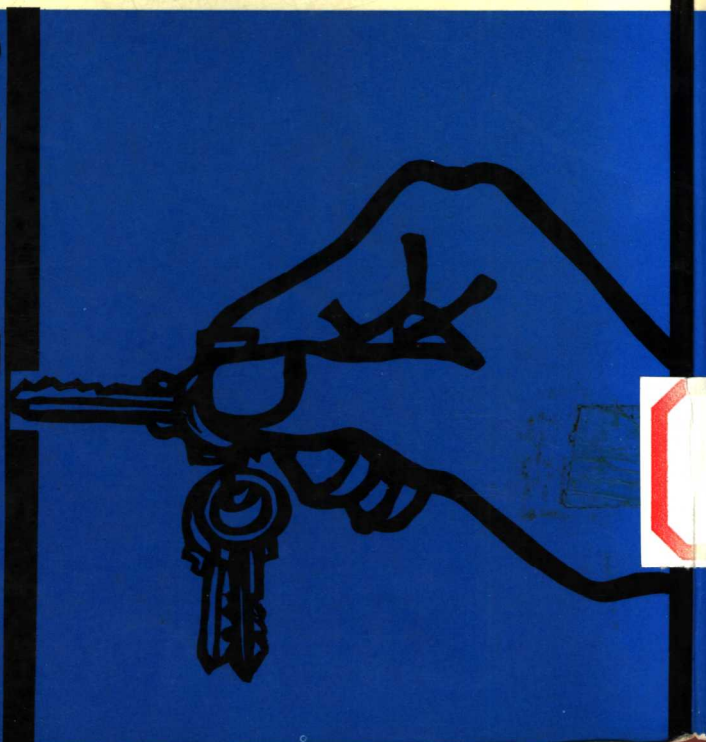
# 管理學

務實・任責・命使

上

著原克魯杜・德彼

版文中訂校駒家侯



# MANAGEMENT

tasks, responsibilities, practices

by

Peter F. Drucker

藝文圖書公司

¥ \$45.00

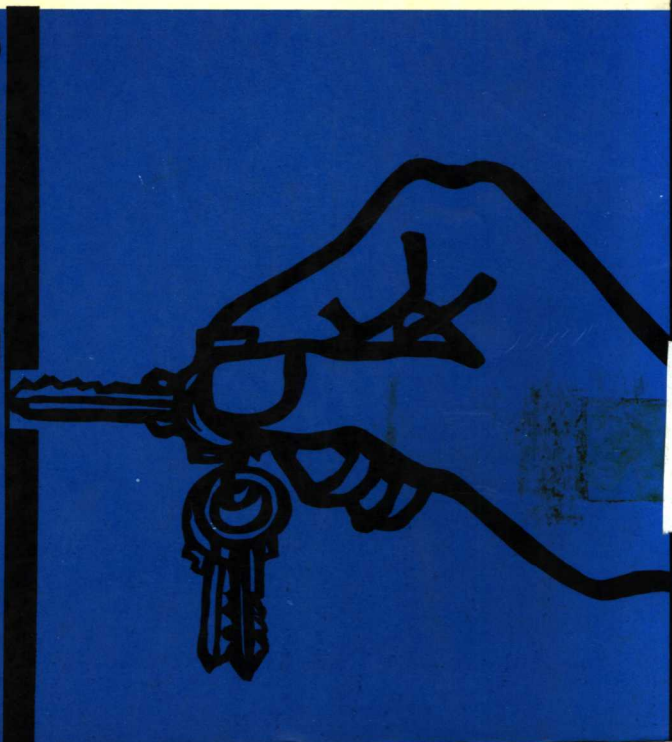
# 管理學

務實・任責・使命

下

著原克魯杜・德彼

版文中訂校駒家侯



# MANAGEMENT

tasks, responsibilities, practices

by

Peter F. Drucker

藝文圖書公司

¥ \$45.00

# 管理學

使命 責任 實務

上

彼德·杜魯克原著  
侯家駒校訂中文版

# 管理學

使命  
責任  
實務

下

彼德・杜魯克原著  
侯家駒校訂中文版

# 管理學①

63.9.0013

藝文圖書公司

\$ 45.00

十三年九月初版  
二年四月第六次印行

保有版權・翻印必究

定價：新臺幣九十元

|        |                  |
|--------|------------------|
| 原 著 者  | Peter F. Drucker |
| 編 譯 者  | 本 公 司 編 輯 部      |
| 中文版校訂者 | 侯 家 駒            |
| 封面設計者  | 龍 思 良            |
| 發 行 人  | 王 必 成            |

出版者 聯經出版事業公司

臺北市忠孝東路四段555號

電 話：7601616-2317

郵政劃撥帳戶第 100559 號

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第 0130 號

• 49030 •

管理學 (下)

63.9.0013

藝文圖書公司  
\$ 45.00

三年九月初版  
四月第六次印行

定價：新臺幣九十元

|        |                  |
|--------|------------------|
| 原 著 者  | Peter F. Drucker |
| 編 譯 者  | 本 公 司 編 輯 部      |
| 中文版校訂者 | 侯 家 駒            |
| 封面設計者  | 龍 思 良            |
| 發 行 人  | 王 必 成            |

出版者 聯經出版事業公司  
臺北市忠孝東路四段555號  
電 話：7601616—2317  
郵政劃撥帳戶第 100559 號

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第 0130 號

• 49030 •

## 前言

# 取代暴政之道

今日蔚爲風尚的是，高談反抗權威，和大家應當「各行其是」。那麼，我必須承認，此書是最不合時尚的書。此書不談權利；所強調的是責任。它的重點不在各行其是，而著重實踐的成效。

在難於相信的短短五十年內，我們的社會變成了一個機構的社會。它變成了一個多元的社會，在此社會中，每種重大的社會使命，都信託於龐大的組織——從生產經濟財貨與服務業以至保健，從社會安全與福利以至於教育，從找尋新的知識以至於保護自然環境。

在社會的晶體結構中，這種轉變的突然實現，激起了「打倒組織！」的憤怒反應，是可理解的。但是，這是錯誤的反應。取代發生功能與實施的自治機構者並非自由，而是極權暴政。

我們的社會既不願意也不能夠缺少唯有機構方能提供的服務。現代的羅德派人物（譯註：英國十九世紀初主張毀掉機器以增加就業的黨徒）、要做摧毀機構的人物、以及受了高等教育的青年人間最大聲疾呼者，甚至比我們更需要龐大的組織。因爲唯有在龐大的組織中，才有許多機會，藉知識謀生，藉知識提供貢獻，藉知識有所成就。

HW 4/98/03  
09

如果我們的多元機構社會之各種機構，不能發揮負責的自治團體的功能，則我們將不會有個而人主義，亦不會有機會一展自己抱負的社會。反之，我們將給自己十足的旅團式的編組，不哈給予任何人以自治。我們將有史太林主義，而不會有全體參預的民主政治，更談不到嘻嘻哈哈各行其是。暴政是堅強的，發揮功能的自治機構的唯一取代者。暴政以一個有絕對權力的老來治替代相互競爭的機構之多元主義。暴政以恐怖代替責任。暴政以無所不包的「機關」官僚政淹沒所有的社團機構，而清除了社團機構。暴政確也生產貨物與服務業，但是祇是間歇性的、費地的、低水準的，並且付出苦難、屈辱與挫折的可怕代價。因此，使我們的機構負責地、自治發揮功能，有高水準的成就，才是我們多元機構社會中的自由與尊嚴的唯一保障。

但是，使機構發生實踐成效者，乃是管理人與管理。有實踐成效的、負責的管理，是取代暴政之道，也是我們不論於暴政的唯一保障。

管理是工作，因此，有其自己的技巧、其自己的工具、其自己的技術。本書中討論了許多技巧、工具和技術，少數曾有較詳的討論。但是所強調的並不在技巧、工具和技術。甚至也不強調管理工作。所強調的是「使命」。

因為管理是所管理的某種機構的一個機體，產生生氣的、行動的、動力的機體。沒有機構——比方工商企業——便不會有管理。但是沒有管理，也祇會有一羣散漫的人，而不會有機構。反之，機構本身也是社會的一個機體，它的存在祇是爲了對社會、對經濟、對個人貢獻所需的成果。不過，各種機體決不以它們做些什麼，更不以它們如何做，來對它們下定義，而是依照它們的貢獻來下定義。

討論管理的大多數書籍，均討論管理「工作」。它們從內面來看管理。本書則以「使命」為開始。它先從外面來看管理，並研究各種使命的範疇，及每種使命的有關要求（第1篇）。然後（在第2篇）論及組織工作與管理技巧，再（在第3篇）涉及高層管理，其使命、其結構及其策略。

著者本人多年來對管理科學——管理人的邏輯與分析的工具——深感興趣。但是在本書中並無方程式、圖解、數學公式，甚至沒有一張表。本書全書不強調如何去做，更不強調如何使用各種工具去做。即使在討論技巧時，即使在討論管理科學本身時，本書所強調的是成就與成果。本書全書以使命為重點。

本書亦以「管理人」為重點。開始要問的是：管理人為了勝任，他必須知道或至少必須了解的是什麼？

許許多多討論管理的書籍，是以技巧為重點，以學科為重點，或以功能為重點。它們討論管理人使命的一個方面。它們也許討論管理一種企業，或一個醫院，或對人員的管理，對工具的管理，亦即是控制，或者是處理特殊問題。它們所討論的，是其著者所關切的或具有專門知識的範圍，而不是管理人的使命。

本書在求與眾不同，其宗旨是以陳述管理人所需的整個工作，為本書的出發點和原則，而非傳授著者自己的知識或特別的興趣領域。這說明為何本書包括某些資料而遺漏另一些資料。

這是一部厚書——雖然著者討厭厚書。但是它並非為無所不包的書，而是有高度選擇性的。著者深信許多讀者會抱怨為何此一或彼一重要題目竟略去不提；對於著者強調某一題目而輕視另一題目的決定，無疑會有更多的讀者批評。

無疑地，著者自己的判斷與偏好，多少有些影響。但是著者至少曾試圖判定本書應有那些內容，以及以一套客觀的標準來衡量其重要性如何。著者多年來與各階層的管理人，與大小企業的管理人，以及與商業性和非商業性服務機構的管理人密切合作，培養出了客觀的標準。每位管理人都需要知道的，均列入本書。凡是每位管理人無知之必要者，則不論其重要性與趣味如何，概予捨棄，或僅稍加討論。著者在初稿中曾有「企業中金錢的管理」與「從銷售到市場行銷」兩章，但在本書中無此兩章，其原因在此。再舉一例，管理科學僅以短篇處理，而以極大的篇幅討論高層管理與結構和策略之間的關係——在普通的管理書籍中不考慮這些題目，原因也在此。

著者無意將想像中管理人所面臨的問題巨細無遺地列入，但是著者有意包括料想所有管理人所關切的範圍，所有管理人不論其職務的背景，他們的機構的任務與目的，或其組織的大小如何，在這些範圍中，他們必須具有相當的學養。因而這本書變成了一本厚書，因為管理人的工作是龐雜的，而管理的使命是苛求的。

本書始終主張，管理是一種學科，或至少能夠成為學科。它不祇是常識。它不祇是條舉的經驗。它至少是一種潛在的有組織的知識部門。本書試求提供到目前為止我們所知的有限的知識。但是亦試求提出由我們淺薄知識所構成更龐大的篇幅，即是說，提出我們知道我們需要新知識的範圍，在此範圍中，我們能確定我們需要的是什麼——但是我們尚未具備這種知識。

誠然，這些淺薄的範圍也許就是本書的核心。因為在管理方面，在第二次世界大戰前的五十年間，所謂的「管理稱雄的時代」中，由少數男女大多閉門造車，憑想像與信心而非大眾的激賞所支持的知識，顯然已經不夠用。有此認識，自第二次世界大戰後至一九七〇年的二十五年間，

世界的大部分地區，管理大行其道，散佈、和到處被採用實施。

現在我們知道，在我們略有知識的範圍內，我們的所知還是不夠的。在這些範圍內有了新的使命，而我們尚未有經過考驗的方法與工具。新的挑戰範圍與新的管理問題產生了，而我們迄今無能為力，而且我們迄今是稍識之無的，幾乎沒有點滴的知識。

本書企圖識別與確定這些範圍，但是亦試圖至少發展這些範圍的初步，通過政策、原則與慣例去思考，以完成新的使命和滿足新的挑戰。本書要使管理人對今日以及明日的工作，具備理解、思維、知識與技巧。

雖然管理是一種學科——即是有組織的知識部門，因而適用於各處——但亦是「文化」。它不是無價值的科學。管理是一種社會功能，它的根深植於文化、社會、價值傳統、風俗、信念、及政府與政治制度中。管理是——並且應當是——依文化為轉移的，但是反過來說，管理與管理人亦塑造文化與社會。

從開始，管理便是多中心的。從開始，許多國家和種族的人們，便將管理當作一門學科和當作一種行為來研究。但在管理的知識勃興的數年中，卻一時錯亂地忘記了此一事實，全無憑據地誤認管理為美國人的特長——即使這不是美國人發明的。今天再度成為顯然的是，管理是多中心的。管理知識的興起並未使管理成為美國化。在世界各地，在諸如政府與工商管理間的關係、管理人的根本道理、及高層管理的結構等重要範圍內，仍有原封不動的根本上國家特色。今天西歐或日本與美國之間當然不會有「管理差距」。（假如以往有過這種「差距」）。

本書所依據的是著者的經驗，尤其是主要在美國擔任顧問、至少是擔任美國工商和公共服務

機構顧問的經驗。過去十五年間，著者有意識地試圖擴大境界，參預美國以外的管理工作（尤其是英國、西歐、日本和拉丁美洲）。我曾試圖研究美國境外與境內的管理。雖然本書仍有強烈的美國氣味——這是難免的，但是我力求將管理的使命、管理的工作、管理的組織、和管理的方法，與文化和社會連繫在一起，且在世界的基礎上，而不局限於此國或彼國，來論述管理，尤其在舉例說明時為然。

著者特別強調日本的經驗，不僅是因為很少西方管理人了解日本的管理與組織，亦是因為了解日本——唯一非西方的開發國家——往往用極為不同的方法來解決相同的使命（例如利潤的判定，工作與工人的編組，或作決策等），也許有助於西方管理人更了解他自己正在嘗試做的工作\*。本書始終一貫的基本信念是，每個國家的管理人能夠並且需要學習他人所提供的長處。

管理是使命。管理是一種學科。但是管理亦是人。管理的每種成就就是管理人的成就，每種失敗是管理人的失敗。是「人」在管理，而非「勢」或「事」在管理。一位管理人的見解、獻身、與正直，決定了管理的好壞。

本書中沒有軼事，每個舉例解釋，旨在促成對一個要點的了解。但是在舉例解釋時，著者亦試圖使讀者知道，首先處理重要管理工作的是人，尤其是執行的管理人：例如一百年前，首先研究出高層管理之職責和結構的，是德國銀行的西門子；稍後，美國電話公司的韋爾首先從「我們的業務是什麼？」著想；或者是老華特森嘗試——同時也不嘗試——將他小小的國際商業機器公

\* 基於這一理由，著者也在參考文獻中，包含了日本管理的書目。

司（IBM）變得能夠成長為一家大公司。

但是本書始終試圖將人與使命合而為一。本書試圖論述客觀的與不涉及人的使命，但亦論述執行這些使命所需的人的要求、技巧與基本態度。法語 *Le style c'est l'homme*（風格即人）也許適用於一位文學作家。但是在其他行業中，風格勢必僅是風度而非實質。在本書中談到風格的地方不多，但是本書頗強調品格。

分析到最後，管理還是實務。它的精髓不在「知」而在「行」。它的考驗不在「邏輯」而在「成果」。它的唯一權威是實踐的成效。所以本書雖然論及根本，卻不是一本哲學書。它從實務中成長；它以實務為中心。

本書導論篇，用的題目是「從管理的勃興到管理的實踐成效」，很可以為本書的書名。在今後數十年中，管理人將面臨遠比他們多數人所預見者為大的實踐成效要求——而且是各方面的。對他們實踐成效的依賴遠大於對他們自己的公司或機構的繁榮或生存。再講一次，因為實踐我們的機構的管理，在我們多元的機構社會中，是取代暴政唯一的方法。

本書的目標、動機與目的，是在培養今天與明天的管理人，去求實踐的成效。

本書的目標、範圍、與處理方法，不同於著者早先論管理的各書：「公司概念」、「管理實務」、「求成果的管理」、「有效率的主管」（譯者註：本書附有「書目提要」及其出版年份與出版者）。但是「管理學」，從各方面看，雖是一冊新書，卻是從著者早先的著作中演進而來的。祇要適宜，著者毫不猶豫地從早先的著作中取材。

借用的材料最多的是「管理實務」，直接從該書中借用者，載於第4、5、6、7、34、及36各章的數頁上，而且在第20、29、31及50各章中所發揮的想法，最早是見於「管理實務」。

書。不過，借用的材料，最多僅及本書的二十分之一左右——而且主要為基本觀念，諸如「我們的業務是什麼？」這個問題；企業目標；依目標及自我控制的管理；管理人工作中的要素等，這些在二十年前的「管理實務」中先有介紹，並自此以後成為管理與主要觀念的基本信念。

關於本書中所舉實例的使用，也許需要說一下。本書中以名稱提到一家公司（或公共服務機關），則例子中的資料是採自業已發表的普遍可以獲得的資料，例如公司本身的聲明或報告，或報紙的報導。對每一件事例的解釋，則當然是著者的；但是事實是眾所週知的。著者未以名稱特地指出一家公司時（總是該公司知道並經其同意），則資料來自私人，或者從顧問工作中得知，或者往往通過認識者、在管理會議或座談會上討論者、或從私人的通信而獲得。在這種情形下，給予這家公司以周到的掩飾，甚至連公司中的工作人也可能不會識破。有一件事讀者能確知，如果他讀到「美國中西部一家五金製造商」，則這家公司並非為五金製造商，亦不在中西部。但例子中的事實卻是忠實的和正確的報告，而發生這些事實的這家公司卻是不予揭露的。

## 致 謝

這本書的清晰與前後的一貫性，要歸功於內子陶麗絲。她從自己的工作中抽出時間，數度詳細校閱草稿。她厭惡陳腔濫調、無理的推論、誇大的言詞，以及她的固執要求合乎邏輯的理論與陳述，使本書的每頁受益匪淺。

著者的老友和以前的同事，北卡羅來納州大學波靈頓講座的經濟與工商管理教授史文生，在本書打腹稿的數個月的時間裏，給著者以鼓勵和批評的幫助。著者並非完全採納他的勸告：「再

試試，你能做得更好。」但是本書受惠於這句勸告，著者亦受惠於這句勸告。

紐約哈普羅出版公司的小康斐德、東京鑽石出版社的石山四郎、倫敦海尼曼出版公司的聖約翰及史吞、杜塞道夫艾康佛拉格出版公司的馮威倫那普等幾位出版家，經常以保證與建議為協助。尤其是，在一次又一次超出截止日期時，他們從不對著者失去耐性。

著者潦草難認的字蹟所草擬的無數底稿，均由鄧克、基德、普利斯打字成為清本，在本書寫作的整個過程中，表現了無限的耐性。著者要向她們特別感謝。

使本書受惠最多的人們，不能一一列舉其姓名。他們是著者的委託人——有權利保守私人祕密的委託人。如果美國、以及歐洲、日本和拉丁美洲的商業性與非商業性服務機構中的許多負責人，未能信任著者，而不允許著者分擔他們的事務，和與他們研商問題，則本書的問世還是不可能的。在這些工作中所獲的經驗以及這些關係，使本書得以完稿。

著者 杜魯克

加州克萊蒙·一九七三年春