

\$ 9.00

管理學

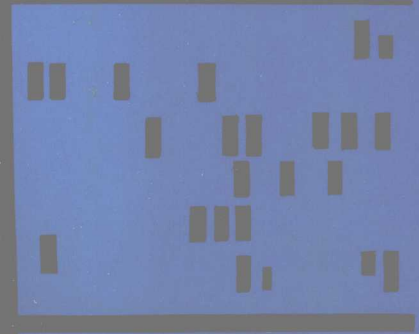
務實・任責・使命

下

著原克魯杜・德彼

版文中訂校駒家侯

1 2 3 4 5 6 7 8



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 ②

63.9.0013

中華民國六十三年九月初版
中華民國七十二年四月第六次印行
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——使命、責任、實務

杜魯克(Drucker, Peter F.)撰 聯經出版事業公司編輯
部編譯 侯家駒校訂 民國63年 臺北市 該公司印行

2冊 [12]1084頁 21公分

原書名：Management; tasks, responsibilities, Practices.

民國72年第六次印行

I. 杜魯克撰 II. 聯經出版事業公司編輯部譯 III. 侯家駒校訂

494

8465

71

NT\$ 180.00

下冊目次

第二篇 經理（管理人）：工作、職位、技能與組織	四八九
二九 爲何要有管理人？	四九一
管理人的工作及職位	五〇三
三〇 管理人是什麼？	五〇五
三一 管理人及其工作	五一五
三二 管理人職位的設計及內容	五二一
三三 管理發展與管理人的培育	五四一
三四 根據目標與自我管制的管理	五五三
三五 從中層管理到知識組織	五七一
三六 實踐成效精神	五八五
管理的技巧	五九七
三七 有效的決策	五九九
三八 管理的通信溝通	六一九
三九 節制、管制與管理	六三五
四〇 管理人與管理科學	六五一

管理的組織·····	六六五
四一 新的需要與新的方法·····	六六七
四二 組織的建築石塊·····	六八一
四三 怎樣把建築石塊結合在一起·····	六九九
四四 設計邏輯與設計規格·····	七〇九
四五 著重工作與使命的設計：功能結構與小組·····	七一七
四六 著重成果的設計：聯合與模擬分權·····	七三五
四七 著重關係的設計：系統結構·····	七五九
四八 關於組織的結論·····	七六九
第三篇 高層管理：使命、組織與戰略·····	七七三
四九 西門子與德國銀行·····	七七五
高層管理使命與組織·····	七八一
五〇 高層管理使命·····	七八三
五一 高層管理結構·····	七九三
五二 需要：有效率的董事會·····	八〇五
策略與結構·····	八一七
五三 正確的規模·····	八一九
五四 大中小企業的管理·····	八二七
五五 論錯誤的規模·····	八五三

五六	多角經營的壓力	八七三
五七	由多角經營建立的一致性	八九三
五八	管理多角經營	九一五
五九	多國性公司	九三七
六〇	管理成長	九八三
六一	創新的組織	一〇〇五
結論	管理的正道	一〇三五
書目提要		
索引		

第二篇

經理(管理人)：工作、職位、技能與組織

管理人並不是由於「授權」而得到的職位。他們須有自主權與以企業的需要與實際情形為依據。因而所謂「經理」的職位，須有管理工作、管理技能與明確的管理組織。

二九 爲何要有管理人？

「管理人」是工商企業的基本資源——最稀少、最昂貴與最易壞的資源——福特的故事：對管理不善的管制實驗——西門子與三菱的例子——福特與列寧——福特故事的教訓——「管理」重於「所有權」——英國工業「管理」方面之落後——「管理」是「形態變化」而不是適應——「管理」是自主而不是授權的功能。

管理人是工商企業的基本資源。在一家完全自動化的工廠裏，幾乎可以不需要下層的員工。但是一定需要管理人——事實上，管理人的需要程度，比以往更形迫切。

大部分工商企業的管理人是價值非常昂貴的資源——其折舊最快，經常需要補充。訓練一組管理人才，要花費若干年的時間。但如短時間指導不當，這個人才小組便會離散。管理人的數目與每一管理人所代表的資本投資，必然繼續增大——和過去半世紀的一路增大的情形一樣。與此情形平行發展者，爲工商企業對管理人能力的要求也日漸增高。此等需要，大約每隔三十年代便告倍增；我們沒有理由預期在今後數十年內此一趨勢會緩慢下來。

管理人的管理與接受管理的好壞，決定工商企業能否達成目標。這亦大部分決定這家企業對工人與工作管理的好壞。因為工人的態度反映著管理的態度。像鏡子一般，直接照出管理部門的能力與結構。工人的效果，大部分是看所接受的管理如何而定。

過去二十餘年來，各地的管理人經常聽到不停的訓誡、演說與計畫，彼此聲稱他們的職責是在管理所屬的員工，彼此勸勉對此責任給予最高優先，與互相提供建議與價值昂貴之對下連繫的通信裝置*。但是，我仍得坐下來和一位尚未重視他的對上關係，與上行溝通連繫的管理人談話，不管他是屬於那一個管理階層的，或是擔任那種職責的。每一副總經理都感覺到與總經理的關係，乃是真正問題。依次而下，第一線監督（譯註：即最接近工人的監督）、生產部門領班或辦公室主任，都肯定認為，只要「老闆」與人事部門不時加干預，他們會與部屬人員常會相處得很好的。

這並不像人事管理人員所想像的那樣，認為這是人類邪惡天性的迹象。對上關係應該是管理人首先注意的事情。身為管理人者，就是要承擔所屬工商企業經營的責任。凡是不談此責任的人就不能當管理人。使管理人煩惱的對上關係之難題——對他自己老闆的關係，他懷疑老闆的期望是什麼；他的困難怎麼解決，他所提的方案是否採納，他的活動是否全然重視；與其他部門以及與幕僚人員的關係等等，都是執行管理業務管理人的難題。

* 此方面將於第38章詳加討論。

福特汽車公司的興起、衰落與復興

亨利·福特的興起與衰落，與其孫子亨利·福特二世使福特汽車公司復興的經過情形，已是家喻戶曉，變成了民間傳說。人人都聽過下列的情形：

——一九〇五年，亨利·福特白手起家，十五年後，便成為全世界最大與賺錢最多的製造企業。

——一九二〇年代初期，福特汽車公司幾乎囊括美國汽車市場，並執世界上許多其他主要汽車市場的牛耳。

——此外，當時之利潤累積，已有現款十億美元的準備金。

——僅數年之後，此在一九二七年前似乎是永遠不會垮臺的企業王國，已經成了一個混亂的場所。當時已喪失了領導地位，在市場上勉能退居已不足道的第三位。一連二十多年，幾乎年年賠錢。在第二次世界大戰期間也喪失了競爭的能力。

——一九四四年，創辦人的孫子亨利·福特二世，當時只有二十六歲，既未受過專門訓練，亦無經營企業經驗，接管了福特汽車公司。兩年以後，來一次改變式的突發措施，將他祖父舊日的深交老友輩全部免職，另行組織一個新的管理小組，而挽回了公司失敗的命運。

人們並不容易了解此一戲劇性的故事，遠較個人成敗的故事更為重要。我們可以稱之為「對管理不善的管制實驗」。

福特之第一次失敗，是由於他堅信工商企業並不需要管理人與管理部門。他認為，祇需要「

業主企業家」與他的助手就夠了。福特與大部分當時國內外工商企業間的唯一不同之點，是亨利·福特毫不妥協地堅持上述信念*。他所運用的辦法，對任何「助手」，不管他如何精明能幹，如敢像一個管理人般採取行動，或採取福特未加指示的行動，就會被免職或勒令退出——此僅能解釋為假說的試驗，最後終被完全推翻。

事實上，能使福特的故事無與倫比（但也非常重要），乃是福特之所以能試驗此一假說，一部分原因因為福特本人的長壽，另外一部分原因是因為他的信念有十億美元作後援。福特的失敗，並不是個人的人格與氣質的結果，最重要的原因，是由於拒絕接受必須讓管理人員與管理部門按照使命與功能經營及作業，而不是光是聽從老闆吩咐去辦事的觀念。

不過，並不祇有福特相信「並不需要管理人」的觀念。此可從第一次世界大戰以前另外兩個大規模工商企業的經過情形看得出來：德國的西門子公司與日本的三菱公司。

西門子為可以想像得到，與福特性格完全相反的人物。他是十九世紀最偉大的發明家，並且是對無論工人或是共事的科學家都非常親切與關心的人。他的公司在建立時，是以互相忠誠信賴及對民眾負責聞名於世。但是西門子沒有管理人員，祇有「助手」與「助理員」。該公司於一八七〇年發展到達最高峯以後便開始減慢，逐漸脫離控制，而變成無法管理的狀態，事實上也是沒有管理。設於英國的西門子公司，原來是西門子企業集團最賺錢的分公司，後來因管理不當而倒閉，終於被迫放棄。一八八〇年代末期，同業競爭興起，尤其是艾美爾·拉梯諾所創設與德國奇異電器公司（AEG）。西門子公司雖然遠居領先地位，但很快便失去了以往所獨占的市場。不

* 關於亨利·福特本人的事蹟，請參閱有關「人、思想和政治」一書中「亨利·福特」一篇的敘述；英文本書名為「新市場」。

過西門子並不像福特那樣擁有幾乎用不完的資金。所以在一八九七年，創建者去世以後五年，便必須向資本市場求助。當時銀行家給喔格·西門子（爲韋納爾·馮西門子的堂弟，當時爲德國銀行董事長——請參閱第49章），利用公司需錢的機會，逼迫創辦人之猶豫不決的兒子與繼承人接受管理結構與管理人員。

西門子公司創辦人的後代一直到第二次世界大戰以前，在公司裏仍然擁有強大的權力，目前也是董事會的董事，但是一八九七年的改組，建立了以使命與功能爲依據並不受家族的奇特想法（甚至是願望）所左右的管理職位制度。該公司在數年之內，從動盪不穩的狀態，又獲得了新的活力。本世紀初年，德國的電器工業經歷到一段不穩與整頓的時期，剛好也是西門子公司正在建立新體系的時候。該公司在給喔格主要對內部施加壓力之下，提前了十年便建立新的專業性管理體系，將若干需要的公司合併入西門子公司組織範圍，因而使該公司在其後四十年間，在歐洲電器工業重居領導地位。

日本三菱公司創辦人岩崎彌太郎是與福特和西門子性格迥然不同的人物，他具有高度吸引、造就與運用第一流人才的才能。但他像另外兩個人一樣，並不相信管理人制度。岩崎持有一種與日本傳統的以資深爲主而不是以所有權大小爲主，與工作由「小組」擔任的「家屬一同」相反的想法，因而堅持「業主企業家的完全權力與責任制度」*。對他來說，此一觀念已是「進步」與「西方化」的。他像福特一樣被迫改組爲公司組織。他也像福特一樣，認爲這祇是一種討厭的形式，應予廢棄，並認定所有權應該屬於一個人，那就是家長。祇有這個人才能做決定，其他的人

* 關於這方面，請參閱中根千枝著，加州大學出版社一九七〇年出版之「日本社會」一書。此爲欲了解日本社會組織功能情形的人必須閱讀之參考書。

則是執行他命令的「助理員」而已。岩崎從一八六七年以一個窮光蛋世襲武士身分開始奮鬥（當時剛好明治維新之後）。十五年以後，他的公司，便超過了遠在十七世紀建立歷史悠久的「三井」和「住友」兩家公司。不過到了那個時候——與一九二〇年福特公司的情況相似，三菱公司的發展便漸次緩慢，漫無目的，與開始顯示衰落的跡象。不過該公司很幸運，岩崎在一八八五年，只有五十歲時便去世。他所賴的夥伴，雖然曾誓稱維持他所建立的制度，與賦予家長以全部權力，但是隨即卻重行改組，建立日本最堅強最真正專業化，與最擁有自主權的管理小組，對於原有家族分子，雖然保持非常禮遇的地位，但已完全排除在管理部門之外。此後三菱的崛起與增長，才真正開始。

不但十九世紀的工商業領導人物拒絕接受管理人與管理的觀念。列寧也不接受管理的觀念；他的拒絕，形成了共產主義的基本問題和困難。

我們可能會辯稱，福特的個人領導錯誤，脫離現實，與逐漸依靠暗中活動及恐怖手段的「祕密警察頭子」方式「統治」，並不是他所持理論之結果所表現的性格特點。史達林主義與上述情形甚為相似，其所採取之恐怖、整肅、相互猜疑與依靠向警察告密者與諂媚者等手段，毫無疑義地反映出是一種信念的結果；他認為管理人與管理部門是多餘的，「大人物」在助手與「助理員」（即奉承者）的協助之下，即可以統治與管理龐大與複雜的組織與機構。

通用汽車公司（GM）的反試驗

在一九二〇年代初期，當福特開始要證明並不需要管理人的時候，通用汽車公司新到任不久

的董事，小史隆，卻採用相反的理论進行試驗。通用汽車公司，當時幾乎被壓倒優勢的福特汽車公司所擊垮，而勉能居於實力相差甚遠的第二位。通用汽車公司是合併許多因無法與福特汽車公司競爭而準備出售的小型汽車工廠，湊合到一小筆稍勝於投機資金的資本；當時該公司並無一種列為暢銷的汽車，沒有經銷商組織，亦無財政力量。每一原來小型工廠的所有人都擁有自主權，於是等於是說他准許在原有的「領域」內，以自己的方法對從前的工廠施行錯誤的管理。但是小史隆經過周詳考慮以後，想出了通用汽車公司應該如何經營與應該是怎樣的組織體系*，而把一些散亂的「財主」改變成一個管理小組。在五年之內，通用汽車公司便脫穎而出，躍居美國汽車工業的首位，並一直保持到現在。

然後，二十年之後，亨利·福特的孫子，再次試驗小史隆的「假說」。福特汽車公司當時已瀕於破產邊緣；一九二〇年代初年所擁有的十億美元現金資產，一直使用於支付長期出現的赤字。年輕的亨利·福特二世於一九四六年接管以後，便開始在他的公司實施二十年前小史隆在通用汽車公司所實施的辦法。他建立了一個管理結構，與組織了一個管理小組。祇在五年之內，福特汽車公司即恢復在國內、外發展與利潤的潛力。它成為通用汽車公司的第一位競爭者，甚至在發展迅速的歐洲汽車市場壓倒了通用汽車公司。

福特故事的教訓

福特的故事，給予了我們一個教訓，就是管理人與管理部門，是工商企業的特別機體與基本

* 關於阿爾弗列·小史隆，參閱拙著「求效果的管理」與小史隆本人的「我在通用汽車公司的年代」。

結構。我們可以武斷地說，工商企業絕對缺少不了管理人員。人們對於管理部門受業主之授權從事管理一事沒有爭辯的餘地。管理部門之所以需要，不僅是因為工作太重無人能單獨處理得了，同時又是因為企業管理與個人財產管理，是迥然不同的兩回事。

亨利·福特（西門子與岩崎亦是如此）之所以未能覺察改變為管理人與管理部門的需要，乃因為相信（目前教科書亦是這樣主張）龐大與複雜工商企業是由原先的一人經營之商店演進而成者。當然，福特、西門子和岩崎開始發達時，事業的規模很小。但是日後的增長發展，已不止於一個規模的變化而已。就一方面來說，他們已不再是經營「自己的生意」，而是邁進為一種工商企業，也即是說，已成為一個需要不同結構與不同原則的組織——一個需要管理人與管理部門的組織。

就法律觀點而言，縱然是蘇俄的制度，也仍然看起來像是所有權的授權行使。但是在緩慢演變中的實際原則，則為管理已經發展到超越所有權的地步，至少在大規模的工商企業裏是如此。就算一個所有權完全屬於一個人的企業，也需要依賴適切的管理。如果所有主不順從企業的管理需要，則其在法律上是不受限制的所有權，縱然不會喪失，事實上也會削減。

關於這一點，我們可以想像到給喔格·西門子於面對著他的年輕堂弟與須做接受管理部門或喪失控制權的抉擇時的心情。有一個法律上的原則（雖然是產生不久而尚未明確地成為系統的，此可能是在一九五〇年代初期美國空軍在與霍華·休斯及休斯飛機製造廠打交道時所建立的。休斯個人完全擁有該工廠的所有權。他拒絕讓專業性管理人經營該工廠，並堅持以三十年前福特經營福特汽車公司的方式從事經營。於是該工廠的最大顧客美國空軍便對休斯下最後通牒：不是將股權以信託方式讓專業性管理人員經營，便是設法使該工廠破產，連他也一齊滾蛋。休斯藉他的