

管 理

任 務 · 責 任 · 實 務

MANAGEMENT

TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTICES

PETER F. DRUCKER 原著

許 是 祥 譯



中華企業管理發展中心

管 理：任務・責任・實務

管 理：任務・責任・實務

版權所有・翻印必究

中華民國六十三年十一月初版・七十一年九月九版

原著書名	MANAGEMENT: TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTICES
原 著 者	Peter F. Drucker
翻 譯 者	許 是 祥
發 行 者	中華企業管理發展中心 董 事 長 李 裕 昆 台北市武昌街二段卅七號 三愛大樓 電話總機：3311650・3312862 郵政劃撥儲金戶第14232號 本中心登記證字號： 行政院新聞局局版台業字第0607號
印 製 者	新 格 裝 訂 有 限 公 司

每冊定價新臺幣500元

譯者序

譯完彼得·杜拉克這一部新的巨著，內心有許多複雜的心情。杜拉克自稱他不喜歡“巨著”，但這部著作，無論從任何角度來看，都是一部“巨著”。

這部書充份說明了杜拉克——這位世所共認為“管理大師”的人物，絕不僅是一位管理大師，而是一位“管理思想家”。他對所謂管理，有其自成一體系的觀點。本書的出發點在於“本企業是個甚麼企業，應是個甚麼企業，和將是個甚麼企業”的檢討。由此而演生企業機構的目標和策略；由此而演生績效的概念；由此而演生其對企業規模與成長的獨特看法。譯者以為，本書不但是一本管理實務的著作，而且是一本管理哲學的著作——雖然杜拉克本人自認他不喜歡談論“哲學”。

本書對於經理人的任務、責任及實務，以及企業的績效等方面，的確提供了相當清晰而具體的方法；尤其對於高階層管理的組織及策略，更有詳盡的交代，這是前所未有的。

在本書中，杜拉克提出了許多新問題。例如在組織設計方面，書中列舉了種種具體的方式。杜拉克還特別說起團隊組織、模擬分權化組織及系統組織等，都將成為今天及今後的“管理的挑戰”。以我國當前情況而論，這也正是我國今天已經面臨或即將面臨的挑戰。

杜拉克也認真地提出了企業的社會責任的問題。通常我們談到社

會責任，總不免看成是企業或企業家的一項“道德”問題。但是，杜拉克有他的另一套觀點：他認為如果將社會責任看成為道德問題，便將是一層心理負擔。因此，他力言企業或企業家應將企業的社會責任轉化為企業的機會。這確是值得我們重視的新見解。

譯者譯完本書，深感國內每一位企業家、每一位經理人，每一位政府官員，每一位管理職位的人士，每一位企管科系的學生，都有將本書列為“必讀書籍”的必要。譯者認為閱讀本書時，應深切地與我們的實際處境相對照。如此，當可體會書中的精神，從而將其所揭櫫的原理及方法，應用於我們現狀的改進，以創造我們的“明天”。

本書中文譯本的發行，預料必將在我國產生極大的衝擊。譯者深切期望國內的企業機構，能因本書而掀起一陣真正的管理熱潮，導致我國的“管理起飛”。

中華企業管理發展中心鑒於我國經濟發展工作，正在邁向一個嶄新的階段之際，將此一名著介紹給國內人士，必能促進我國企業管理之革新，乃決定譯印為中文本，藉資廣傳。譯者承中華企管中心李董事長裕昆兄之囑託，擔負迓譯工作，深感榮幸。譯者凜於任務之重大，自始至終以臨淵履薄之心情，戰兢從事。迓譯期間，幸承李董事長之不斷指導及鼓勵，並於百忙中親為校閱，使譯者之信心大增。惟因譯者才淺，譯文倘有不妥或掛漏之處，深盼讀者不吝指正。

茲值完稿付梓之日，謹綴數言，以為譯序，但願本書之問世，對我國社會之發展進步，有所貢獻，則感幸之至。

譯者 許 是 祥 謹識

中華民國六十三年十月十日双十節完稿時

原序：取代專制者

今天最時髦的事，是談反抗權威，是倡言人人都應做自己高興做的事。果真如此，則我應該承認：本書是最不時髦的了。本書不談權利；談的是責任。本書強調的不是如何做自己的事，而是績效。

在短短的五十年裏，我們的社會已經變成一個滿是“機構”的社會了。這社會已變成一個多元化的社會：每一樁較主要的社會任務，都已付託給大型的組織承擔。——從經濟商品及服務的生產到衛生保健；從社會安全和福利到教育；從新知識的探求到自然環境的保護，皆莫不如此。

由於突然間意識到這樣的社會結構的轉變，所以引起了憤怒的反應：“打倒組織！”這是可以理解的。然而這却是錯誤的反應。取消了行之有效的各式機構，代之而起的並非所謂自由，而將是集權的專制。

缺少了唯有這些機構纔能提供的服務，則我們的社會恐將不會有今日、也不可能有今日。縱然有叫囂罷工最烈的人物，縱然有破壞羣體的激進份子，縱然有最優秀的青年才俊之士，倘無今日的種種大型機構，恐怕也不能比平庸如你我者更能有所作為。那是因為只有在今日的大型機構之中，纔有足夠的機會存在，使我們能藉知識而獲得生計，能藉知識而有所貢獻，能藉知識而得有成就。

倘使在我們今天這充滿着多樣機構的社會中，各機構不能在“負責的自治”中有所作為，則我們也將不會有“個人主義”，也將不會有人們可以有充實自己的機會的社會了。反之，我們得到的將只是完全的束縛，誰也不能享有“自治”。我們得到的將只是史達林主義的

集權，而非是參與性的民主；要想能自由自在的“做自己的事”，便將更談不上了。取代强有力的、重績效的自治性機構，只有“專制”。專制必將產生暴君來取代我們今天具有競爭性的機構的多元性，專制必將帶來恐怖代替責任。到了那個時候，一切組織果然是打倒了，可是結果却產生了統攝一切的“獨夫”。當然，在專制之下，也可以生產產品和服務，可是結果却是水準低落和浪費，而是以痛苦、屈辱、和挫折為代價。因此，使我們的機構能負責的營運，能自主的營運，能達成高度的成就，纔是保障我們今天在多元的機構的社會中的自由和尊嚴的唯一之路。

是誰促使我們的機構得以順遂營運？是我們衆多的經理人和管理階層。阻遏暴政的出現，和保衛我們的社會，今天的管理階層實屬責無旁貸。

管理，是一種“工作”（work）。因此管理有其技能，有其工具、也有其技術。本書將討論這些技能、工具、和技術。且對其中若干項將作較詳的研究。但本書並不強調各項技能、工具和技術；甚至也不強調管理的工作。本書所強調的，在於“任務”（tasks）。

這是因為：管理階層乃是一具“器官”（organ），是其所管理的機構中的一具能賦予生命、能活動、和具有動力的器官。機構不存在了，例如工商企業機構，則自無管理之可言。但是徒有機構之存在而無管理，則機構也者必將是一羣烏合之徒。進一步說，即使是機構本身，又何嘗不能視之為一具器官；是社會中的一具器官；只有為社會、為經濟、為個人提供所需，機構纔能存在。但是，何謂“器官”，殊不能以器官之所司何事來認定；也不能以其如何司其事來認定。器官的意義，應以其“貢獻”（contribution）來認定。

大多數有關管理的著作，都只是研討管理的“工作”。他們看管

理，是從機構之“內”來看管理。但本書則以“任務”為起點。本書起初將自機構之“外”來看管理，探討任務的涵蓋和需求（第一部）。進而探討組織中的工作、和管理的技能（第二部）。最後再探討高層管理、高層管理的任務、結構、及有關的策略（第三部）。

本人多年來曾專心致力於管理科學，對經理人邏輯工具及分析工具特具興趣。但在這本書裏，卻沒有方程式，沒有圖表，沒有數學公式，甚至於沒有任何表格資料。全書的重點，不在於“如何做”；自然也更不在於“如何運用工具”了。本書固然偶也討論技能，偶也討論管理科學之本身，但即使在這樣的討論中，仍將以“成就和成果”為重點。本書是一冊以任務為中心的書。

同時本書又將以經理人為中心。本書的討論，將以一個問題為起點：經理人應該知道了甚麼，或至少應該瞭解些甚麼，纔能不負其任務？

大多數管理書籍，均係以技能為中心，以條規為中心，或以職能為中心的書籍。他們討論的，只及於經理人任務的一面。他們也許討論到如何管理工商機構或醫院；也許討論到如何管理他人；也許討論到各項管理工具，例如管制方法等；也許還討論種種特定的課題。他們討論的，多在於著者本身的專精所在，而非經理人的任務之所在。

但本書的設計與此不同。本書的設計構想，在以說明經理人需要的全般工作為起點和原則，而非以著者本人的個人知識或專長為起點和原則。明乎此，則本書研究的是些甚麼，撇開的又是些甚麼，當可瞭然。

本書篇幅極大——雖然我一向不喜“巨”著。但本書並非應有盡有，包羅萬象；而是曾加選擇。讀者中或不免有人批評，認為此一課題或彼一課題未予列入；或不免批評本人對重點取捨之不當。

當然，本書材料的取捨，頗受本人的個人判斷及主觀喜惡之影響。但本人至少已作最大努力，按本人近年來與各階層經理人接觸之經驗，與大小規模的企業之經理人接觸之經驗，及與工商企業及非工商企業的服務機構之經理人接觸之經驗，設定了若干材料取捨的準則。相信凡屬經理人需要知道的，均已列入本書。而非屬經理人所需者，縱使其極端重要或極富興趣，也不予列入，或至多僅作一個簡略的介紹。本書初稿中原列有“企業的金錢管理”及“由銷售到市場推銷”兩章，出版時已予刪除，正是此一原因。試再舉一例：本書關於管理科學的問題，僅有短短的一章，簡略帶過。因此，這也說明了何以本書之以大量篇幅討論高層管理，及有關結構與策略之關係。——這兩項課題，乃為一般管理書籍所未道及者。

本人無意將經理人可能面對的“任何問題”均搜羅無遺。但本人却有意將“任何經理人”均可能面對的問題，及“任何經理人”均必須瞭解的課題，均予列入本書。所謂“任何經理人”，殊與其過去之背景、與其經營的機構之使命與宗旨、及與其組織規模之大小無關。惟經理人職責巨大，管理任務之要求也至為巨大，因此本書乃成為一冊“巨”著了。

本書認為管理是一種“學術”(discipline)，或至少有成為一種學術的可能。管理不僅是一種普通常識；也不僅是已經整理的經驗。管理至少隱約中是一套系統化的知識。本書將設法就我們當前所已知的小部份，為讀者介紹。同時本書也將設法就我們更廣大的“整理的無知”(organized ignorance)，為讀者提示。所謂“整理的無知”指的是我們知道我們需要新的知識、我們也知道我們需要的是甚麼、但我們目前却尚缺乏這些知識的各項領域。

事實上，這所謂“整理的無知”，正是本書討論的核心。在管理

實務上，我們的行動作為顯已領先了知識。管理的知識，只不過是近數十年間——第二次世界大戰前的五十年間，僅由少數人士憑遠見和信心，私下探索所積聚而成，而非已為衆所共知。那一段探索時期，可稱之為“管理的英雄時期”（Heroic Age of Management）。憑了這些知識，纔促成了自第二次世界大戰後以至於一九七〇年的二十五年間的“管理熱潮”（management boom），管理知識纔在世界上廣為傳佈，產生了作用。

而現在，我們却發現縱然在那些我們已知的領域裏，所知仍極有限。在那些領域中，仍有許多我們所未具備足夠能力、方法、與工具的新任務。新的管理問題及挑戰已經來臨了。我們做得太不夠，我們所知也太不夠。

本書旨在指出和認定這些領域。本書同時也設法發掘打入這些新領域的方向；設法構想有關的政策、原則、和實務，以達成這些新的任務，接受這些新的挑戰。本書希望能協助經理人，增加其瞭解、思考、知識、和技能，以適應他們的今天和明天。

說管理是一種“學術”——換言之，是到處均可應用的一套系統化的知識的應用——管理也是一種“文化”（culture）。管理不是一門不計價值的科學。管理是一種社會功能，孕育於一種文化，一種社會之中；也就是說，浸潤於價值、風俗、和信仰的傳統中，浸潤於政府制度和政治制度之中。因此，管理必深受、也應受文化的影響；同時，管理及經理人也必影響其所在的文化及社會。

早期的管理，是“政出多門”的。管理既為一種“學術”，既為一種“實務”，則早期的管理問題係由各國與各種民族分別解決，毋寧是極其自然的事。直至近期，此一現象纔趨於改變。在近年的“管理熱潮”期中，大家忘記了此一現象，誤以為管理之學起源於美國：

縱然不是美國人所“發明”，也該是美國人所最爲“擅長”。但是到今天，很顯然地，管理又有了“政出多門”的現象。所謂“管理熱潮”，依然不是“美國化的管理”（Americanized management）。在管理中，依然有各民族的基本特性。舉例來說：政府管理及企業管理的關係，人的管理之基礎、以及高層管理的結構等等重要課題，仍有各民族互不相同的現象。但是此種“不同”，殊難認爲係西歐或日本及美國之間的“管理差距”（management gap）——即使過去或曾有過此一“管理差距”的存在。

本書以著者個人經驗爲基礎，著者身爲管理顧問，主要服務於美國，或至少以服務於美國工商事業及公共服務機構的時間爲多。過去十五年來，著者曾着意於擴大著者本人的視野，嘗與美國以外的管理人士共事，尤其是在西歐、英國、日本、及拉丁美洲等地。我研究了美國境內的管理，也研究美國境外的管理。雖然說本書含有強烈的“美國味”——那是很難避免的，但是我確曾作過極大的努力，試圖將有關管理的任務、管理的工作、管理的組織、及管理的路線等等，與文化及社會相關聯，俾能造成管理乃係世界性，而非局限於此一國家或彼一國家的印象。

但是我特別着重日本人的經驗。這不但是因爲西方的經理人能瞭解日本的管理與組織者太少，同時也是因爲日本是“非西方的唯一已開發國家”。倘能確實瞭解日本人對處理一般事務（例如盈利力的確定、工作與工人的編組、或決策的達成等）的不同方法，則對西方經理人未嘗不是自己檢討的一大幫助。本書貫徹的一個基本信念：任何國家的經理人，都應該瞭解“他山之石、可以攻錯”。

管理是一種任務；管理也是一種歷練。但是管理階層的人都是

“人”。管理的每一項成就，都是經理人的成就；每一項失敗，都是經理人的失敗。從事管理的是“人”，不是憑“權勢”，也不是憑“資料”。管理的良窳，端視經理人的遠見、意志、及人格等等而定。

本書中沒有閒話及故事。書中雖採有許多實例，但目的均在於印證某一主題。在介紹這些實例或個案時，著者的用心，乃在於使讀者瞭解解決管理問題者都是“人”，尤其是從事管理實務的“經理人”，也都是“人”。舉例來說：德意志銀行（Deutsche Bank）的薛蒙斯（Georg Siemens），一百多年前構想了高層管理的職能和結構；後來又有美國電話公司（American Telephone Company）的魏爾（Theodore N. Vail），首先思索了“本機構究竟是個甚麼機構”的問題；後來又有IBM的華森（Thomas Watson, Sr.），使他經營的小規模的IBM，發展成爲一個大企業。

本書始終努力將“人”與“任務”結合起來。本書討論客觀的任務，也討論完成此項任務的人性需求、技能、及態度。“人之不同，各如其面”（Le style c'est l'homme），似也適用於文章的作者。但在別的書籍中，人之“型態”（style）常被認爲是一種情狀，而非一種實態。本書中很少討論經理人的“型態”，但是對經理人的“性格”則頗爲強調。

上文曾說管理是一種實務；主要不在於“知”，而在於“行”。其驗證不在於是否合乎邏輯，而在於有無成果。求績效纔是管理的職權。因此，本書雖探討若干基本問題，但却不是哲學論著。本書由實務展開，也以實務爲中心。

本書的導論篇，題爲“從管理熱潮到管理績效”。此一篇名，用作爲本書書名也未嘗不可。相信在今後十年內，經理人必將遠比其所能預料者更有加強績效的要求。說不定他們的績效高低，將比他們經

營的公司或機關的繁榮，甚至於比公司或機關的生存還更為重要。容我們再說一句：在我們今日的多元化“機構的社會”中，如果沒有績效的管理，則唯一的結果將只是暴政。

本書的目的和動機，即在於協助今日的經理人和明日的經理人加強其管理績效。

（以下為原著者對協助本書出版者的感謝詞。譯文從略。）

彼德·杜拉克

一九七三年春於美國加州

目 錄

譯者序

原序：取代專制者

導 論 從管理熱潮到管理績效

第 一 章 管理的興起	1
第 二 章 管理熱潮及其教訓	11
第 三 章 新挑戰	30

第一部 管理的任務

第 四 章 管理的界面	43
-------------	----

企業的績效

第 五 章 企業的經營： 薛斯公司的故事	57
第 六 章 企業是甚麼	68
第 七 章 企業宗旨及企業使命	89
第 八 章 目標的力量和目的： 馬克史賓塞公司的故事	116
第 九 章 策略・目標・優先・工作配派	126
第 十 章 策略計劃：興業的技能	149

服務機構的績效

第十一章	多機構的社會	161
第十二章	服務機構何以無績效	168
第十三章	幾個例外及其教訓	182
第十四章	服務機構的績效管理	195

生產性的工作及員工的成就

第十五章	新的現實	207
第十六章	工作·作工·工作者	224
第十七章	工作的生產性：工作及程序	247
第十八章	工作的生產性：管制及工具	272
第十九章	工作者和作工：理論與現實	290
第二十章	成功的故事： 日本·蔡斯·IBM	311
第二十一章	負責的工作者	337
第二十二章	就業·所得·福利	363
第二十三章	人是我們最大的資產	384

社會衝擊及社會責任

第二十四章	管理及生活品質	401
第二十五章	社會衝擊及社會問題	418
第二十六章	社會責任的限度	441
第二十七章	企業機構及政府	453
第二十八章	責任的倫理信條	471

第二部 經理人：工作·職位·技能·組織

第二十九章 為甚麼需要經理人	485
----------------	-----

經理人的工作及職位

第三十章 經理人的條件	497
第三十一章 經理人及其工作	508
第三十二章 管理職位的設計及內容	515
第三十三章 管理及經理人發展	536
第三十四章 目標管理及自我管制	550
第三十五章 從中層管理到知識組織	568
第三十六章 績效的精神	583

管理的技能

第三十七章 有效的決策	595
第三十八章 管理的溝通	617
第三十九章 控制·管制·管理	635
第四十章 經理人及管理科學	652

管理的組織

第四十一章 新需要及新路線	669
第四十二章 組織的建築磚瓦	683
第四十三章 組織的磚瓦應如何接結起來	701
第四十四章 組織設計的邏輯與規範	712
第四十五章 工作中心及任務中心的設計： 職能式結構及工作團隊	721

第四十六章	成果中心的設計： 聯邦分權化及模擬分權化.....	739
第四十七章	關係中心的設計： 系統的結構.....	766
第四十八章	組織的結論.....	775

第三部 高層管理：任務·組織·策略

第四十九章	薛蒙斯及德意志銀行	781
-------	-----------------	-----

高層管理的任務及組織

第五十章	高層管理的任務	787
第五十一章	高層管理的結構	797
第五十二章	需要一個有效的董事會	810

策略及結構

第五十三章	論適當的規模	825
第五十四章	小型、中型、大型企業的經營.....	833
第五十五章	論不適當的規模	864
第五十六章	多角經營的壓力	885
第五十七章	多角經營的統一性	906
第五十八章	多角經營的管理	930
第五十九章	多國性公司.....	955
第六十章	成長的管理.....	1009
第六十一章	創新性的組織	1031

結 論	管理的正統地位.....	1065
-----	--------------	------