



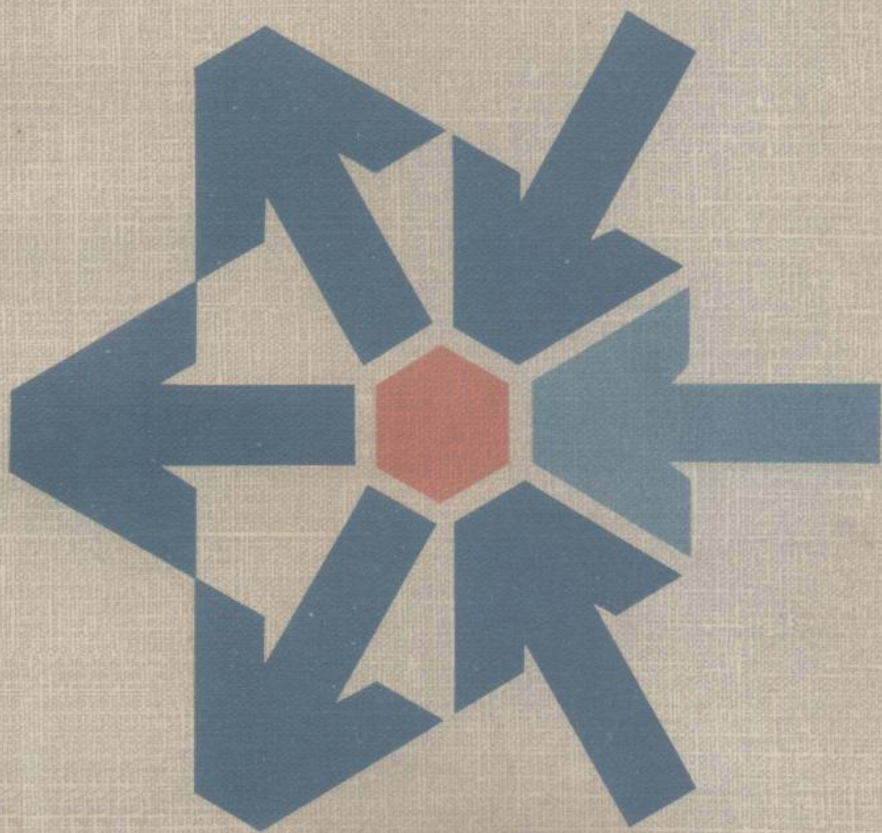
陳定國主編

桂冠管理叢書②

# 管理學導論

杜魯克 原著 蔡伸章 等譯

陳定國教授 校閱



---

# **An Introductory View of Management**

---

Peter F. Druck

桂冠管理叢書②

## **管理學導論**

譯者／蔡仲章

---

桂冠圖書公司出版

桂冠管理叢書⑤ 陳定國主編

## 管理學導論

---

原 著 彼得 F·杜魯克

譯 者 蔡仲章等

校 訂 陳定國

發行人 賴阿勝

出版者 桂冠圖書股份有限公司

局版台業字第1166號

地址：臺北市新生南路3段96~4號

郵撥：104579

電話：3416949·3911407

發行 桂冠圖書股份有限公司

印 刷 海王印刷廠有限公司

地址：臺北縣中和市民有街35號

電話：9521291·9521292

初 版 72年5月20日十二年五月二十日

二 版 76年9月15日

---

· 本書如有缺頁或破損請寄回更換 ·

定 價 新臺幣400元

## 桂冠管理叢書序

縱觀世界各國經濟發展程度及其肇因，我們可以發現，號稱「人口」、「土地」、「文化」等資源豐裕的國家(如印度、中國大陸)，國民所得水準都偏低，幾乎完全推翻了古典經濟學家所謂「勞力」(Labor)、「土地」(Land)、「資金」(Capital)三生產因素決定一國財富的說法。其基本原因乃在於無法有效地綜合運用相同數量的勞力、土地、資金等資源，形成「閒置資源」。相對的，如果能有效的運用資源，雖然人口不多、土地不廣、資金不充裕(如瑞士、瑞典等西歐國家)，其國民所得反而凌駕美國之上。因此決定國家貧富最重要的因素之一，就是是否能充份發揮經營管理的技術，有效運用各種資源，也就是提高國家各機構中，各級「主管人員」或經理人員(Managers)的管理才能(Managerment Ability)。

一九五五年，名社會人類學家哈比生(Harbison)及麥兒斯(Myers)，在研究世界各國之工業化程度後指出，經濟發展績效決定於：

- (一)「企管才能之運用密度」(Intensity of Management)。
- (二)「管理權威之發揮程度」(Exercise of Management)。
- (三)「管理人員之社會地位」(Social States of Management)。

他們認為一個國家若有較多的人口學習有效經營、管理企業的知識，而這些成員在各組織機構裏，又能發揮決策性的作用，並在社會上受到相當程度的尊重，那麼該國進入「高度開發國家」的希望就會增加，否則就會相對的減少。將這個重視管理精華(Management Elite)的觀念與美、日、歐各國相印證，我們確實可以知道先進國家早已樹立「強國之道首重管理」的信念。

## 2 管理學導論

回顧臺灣地區管理知識的推廣，早在民國三十七年臺灣大學成立商學系時即已開始，此外，成功大學、交通大學、政治大學、中興大學等校也都先後成立相關科系，而其他大專院校，雖無企管科系的設立，但大都開有企管課程，以供有關科系學生必修或一般學生選修。但是在經歷數千年專制的政治架構，及「士、農、工、商」，商為四民之末的傳統觀念下，現代管理知識並未能有效地擴及各界，導致國內企業管理及工作效率的低落，也因此使得我國無論在文化、政治、社會及經濟等諸項建設上，都無法與美、歐、日等先進國家比較。

尤以近年來，資訊科技的高度發展及各種客觀環境因素的急遽變化，使得我國的工商企業界面臨了更多新的挑戰。在這個現實環境瞬息萬變、競爭壓力與日俱增的時代裏，要如何突破困境，有效經營管理，也就成為我國當前經濟發展的首要課題之一了。

在目前世界各先進國家講求有效經營管理聲中，以「企業管理」一門為最具體，功效也最顯著，影響整體發展的力量也最大。所謂「企業化經營」一詞，現今已成為我們日常生活習慣之一，譬如「政府經營企業化」（如新加坡政府）、「醫院經營企業化」（如長庚醫院）、「農業經營企業化」（如泰國卜蜂集團）、「學校經營企業化」（如美國哈佛大學、史丹佛大學等）、「警察經營企業化」（如香港）、「國營事業經營企業化」（如新加坡航空公司、法國雷諾汽車公司）、「國防軍事經營企業化」（如美國軍事體系）等等。所以狹義的企業可說是追求利潤目標的事業（即營利事業），但廣義的企業則可涵括世界上所有型態的機構，舉凡士、農、工、商，無所不包。追求廣義企業的有效經營，就是提高國民所得的最佳途徑之一，也是國父孫中山先生立志追求的目標。所以實施「國父遺教」最踏實的方法，就是各機構、各級主管人員講求有效的經營技術。

管理知識是追求「成功」的功夫，是創造世界美妙事物供人類享受的神奇功夫，因為它能「化無為有」、「化小為大」。善於經營事業的人都知道充分運用「計劃、組織、用人、指導、控制」的管理五

機能，綜合運用人力資源、資金資源、物料資源、機器設備資源、產銷方法資源、情報資源，及時間資源（號稱企業七資源），健全「行銷、生產、研究發展、人事及財務」等企業五機能之活動，提供廣大顧客（亦即人類）滿意的服務（包括有形商品及無形勞務），並賺取合理利潤，達成謀利大眾與維持個體生存及成長的目的。國父孫中山先生說：「人生以服務為目的」，先總統 蔣公說：「生活的目的在於增進人類全體的生活」，都可以在企業有效經營管理的過程中達成。所以在今日，萬事莫如講求有效經營管理來得迫切。

有鑑於管理知識的重要性，桂冠圖書公司邀筆者擔任「桂冠管理叢書」主編，從各個不同的角度，多方面邀請各界學者、專家撰寫或翻譯管理書籍，期能經由廣大的傳播途徑，將有效管理的知識灌注社會各階層，由頓悟而舉一反三，進而產生信心及有力的行動，以加速我國經濟的成長，提高國人的生活水準。

由於現代管理知識涵括範圍，及相關類目都甚為廣闊，與各類科學發展的關係尤其密切。因此，本叢書的範圍也將隨着社會進步與實際需要，而不斷的擴充。

最後我要感謝各書的作者，他們的貢獻與努力，充實了叢書的內容，也加速了管理知識的成長。期望本叢書的出版，有助於我國的管理升級。

陳 定 國 謹識於  
國立臺灣大學商學研究所  
中華民國七十二年三月三十一日

## 以管理工作爲職志

假如沒有管理學也沒有所謂的管理，一大半美國人恐怕都進不了大專院校。也只有在現代化的機構裏，在講究管理的現代組織中，人類的工作機會才比較多。無論公司、政府各級單位、公私立醫院、研究機構或各級學校，這些機構組織，今天統統靠管理來運作，而管理人的管理績效，跟這些機構組織的存廢興衰更大有關係。

根據統計，百分之九十的大專學生，終生都必須在這些機構組織裏任職服務，所以，因工作而與管理發生關係就勢不可免了。這些畢業生工作績效的高低，據我的瞭解，跟他們對管理的認識程度成正比；而這些畢業生個人的需求能否充分滿足，個人的發展能不能充分實現，個人的生命價值和目標能不能充分達成，也和他們參與管理的績效大有關係。

在這一批人之中，有一部份會當上管理人，而更多的人會因爲工作的間接相關，跟管理產生雙向互動的關係。比方說工程人員、研究員、銷貨人員、會計師和電腦程式設計師等等就是如此。他們並不直接管人管事，但因爲管理者就是他們的同事，影響所及跟管理當然也脫不了關係。假以時日，逢到機緣，這些「管理者之友」往往會躍昇爲管理階層的要角或主角。這麼一分析，結論就出來了：半數以上的大專學生非要學會管理才行。

一個學生，不論他的主修科系是什麼，在學校進修管理知識對他來說，既屬就業所需，也算基礎教育。有管理知識素養的學生，不但求職容易，有朝一日升作經理，有管理知識作底子，績效一定不差。我們甚至可以這麼說：管理知識不但使人謀生有道，也能養成一個人進取、負責、事事求效率的人生態度。總言之，今天的社會是組織化的社會，學管理和會管理都是一個人最基本的生存之道，切勿等閒視

## 6 管理學導論

之。

首先我們要瞭解，管理學是門「年輕的」學問。它因應現代組織之生而生，而現代組織由萌芽迄今才不過百年，所以管理學不能算是門成熟的學問。可是，儘管它不成熟，儘管它還有極浩瀚的未知領域有待我們鑽研，但我們現在就可以把管理學定義成「一門有系統的學問」。換言之，管理學是「脈絡細密、結構自有條理的專門知識」。本書一則介紹管理學中的定論，另則專就未知和未定部份，詳作討論。坦白說，未知未定部份遠大於成型的定論，要弄清楚這些未知跟未定，非大量新知莫辦。實務界每天挑戰不斷，壓力無窮，自然等不及學術界抽絲剝繭、慢工細活式的尋找解答，為了解決實務界的燃眉近火，本書儘可能從管理決策、管理原則、管理實務各方面，用簡明合理的方式來探討管理學的未知奧秘，使所有管理者在今後的挑戰和壓力下，活用所有的管理知識跟技巧，去迎接挑戰、化解重壓。

其次，管理有國際文化雜揉的特性。今天在大學唸管理的學生，踏入社會後，多半會發現工作環境中有多國文化並存，彼此的種族、文化、傳統、語言、歷史迥然不同。本書雖然沒有放之全球而皆準的管理模式，但極重視因傳統、信仰、價值觀念與風俗習慣相異，在管理上的態度和技巧的彈性運用，務期管理目標、策略、方法和組織，密切因應文化與社會的需求。

第三、管理固然是目標明確、條理嚴謹的工作，但我們別忘了管理與人的密切相關性。管理的成敗所繫，全在「管理者」，所以管理者的胸懷見識、敬業精神和人格品性決定了管理績效的良窳。有鑒於此，我也用許多篇幅申論管理工作和管理者的相關性，使讀者明瞭一切管理條目雖為「良法美意」，但良法美意不足以自行，沒有夠格的管理者，統統喪失意義和功效。

第四、管理與現代社會相需而生，相輔相成。現代社會之迥異往昔，跟管理之推行實踐有關。換言之，現代社會之獨異於以往任何社會，主因是管理有太多的特殊性質使然。管理無論在理念、工具和方



法各方面，都是「古之所無」的。本書也針對這些特殊性，詳加論列。

第五、管理者是現代社會最爲人矚目的領導階層。各公私立機構，其組織型態、業務內涵、主要機能容或有別，但它們都有主持管理的人和推動機構前進的管理工作，這兩點是放之各公私立機構而皆同的。簡言之，在現代社會裏，有組織就必有管理，有管理就必有管理者。

第六、管理者是領導者，是領導、指揮、命令權的擁有者，可是，管理權威必須根植在什麼基礎上才會被社會大眾接受？我們要知道，根基有問題的威權，遲早會被大眾遺棄，管理推行既然依權行事，自然受此法則約束。我認爲，管理之所以有權是因爲它能「激發、組合人力共同創造大眾福祉」。這是現代社會容許管理者施展其管理威權的主要原因，也就是管理權的「權源」。凡是不能、不知或不願依循這個權源限制的管理者，根本無法存在，即使存在也無法久控其權，長居其位。我確信，這種權源特性，其實跟現代社會組織的特性一致。現代社會組織源出於十九世紀末，當時人類社會有許多社會性需求苦於缺乏能滿足需求的工具，「組織」出現後，諸般需求一一滿足。這些現代組織的目的在糾合羣策和羣力共創福祉，其運作特性也完全循此目的展現。管理既與現代組織系出同源，其權源自然如出一轍。

第七、我們瞭解了管理權源和現代組織機能有同一性及相需而生、相輔相成性之後，自然就能明白管理的實踐實在是在人類避免獨裁暴政、擺脫奴役苦海的唯一之路。現代人的一身，在物質上要求豐富、變化與更新，在精神上要求自由、自主和安全，這些要求只有在充分推行管理的現代社會才得滿足。如果我們漠視管理，不去監督管理權的運用是否得當，不追究管理績效的改善是否落實，不關心管理目標的設計是否有違人類生活理想，我們一定會墮入充滿鎮壓、奴役、宰制的獨裁恐怖裏。管理使人自求多福，人人生活在自我完成的喜悅裏，管理使我們自願爲自己也爲社會的幸福負責，爲自己也爲美麗新世

## 8 管理學導論

界努力，而獨裁暴政却處處反向而行。因此，我要強調——各組織各階層的管理者肩上責任甚重！也因此我確信管理工作是所有管理者必須嚴肅審慎、全力以赴的職志！

最後，我要提醒大家管理理論與實務不可偏廢。一個唯教科書理論是尚的人，註定不是優秀的管理者；而一個徒然在實務中打滾即自以為得計的管理者，也絕不可能有更大、更好、更長久的發展與成長。

本書之成，是以結合理論與實務為最高和唯一目的，書中所載是近三十多年來，遍歷各大學、各研究機構的教學研討後的結晶，是無數各級管理者實務經驗的凝聚，是我本人從美國本土、歐洲、日本和拉丁美洲各公私立機構中濃縮出來的驗證論據。所以，我確信這本書就管理實務而論，是經過廣泛實驗且行之有實效的準則，就學校教材的適用性來說，更是歷經千錘百煉、對鑽研管理的同學極有裨益的教本。

謹以此書，獻給普天下以管理為職志的傑出之士。

彼得·F·杜魯克

## 英漢對照名詞索引

### A

- Abraham Maslow 馬斯勞 426  
Accountable Enterprise 負責任的企業 268  
action commitments 行動介入 359  
action stage 行動階段 351  
Act authority not expressly and in writing reserved to higher management is granted to lower management. 非以表面形式保留手段高管理階層的權威性可授予較低管理階層 300  
administered costs 行政費用 392  
administrative function 行政功能 483  
Agribusiness 農業企業 128  
Alfred Marshall 馬歇爾氏 15  
Alfred P. Sloan Jr. 史洛安氏 19, 514, 285, 294, 355, 419  
Alfred Sloan 亞弗烈德·史洛恩 530  
American Federation of Labor 美國勞工聯盟 206  
Andrew Carnegie 卡內基 286  
appropriate people 適當人選 351

- Armee Deutsch 軍用德語 371  
assembly line 裝配線 177  
assignment control 指定作業的控制 395  
Austrian Credit Anstalt 奧國信託公司 518  
autonomous team organization 自立性工作小組織 501

### B

- back-up plan 後退之計 356  
bar charts 樣形圖表 400  
beneficial owners 受益所有權者 138  
big fear 大恐懼 205  
Blue Cross Plan 非盈利性的藍十字計劃 227  
board of directors 董事會 518  
Boelm Bawerk's Law 經濟法則 108  
breakeven point 損益平衡點 92  
budget of the whole 整體的預算 396  
budgetary controls 預算控制 493  
budgeting 預算調整 391  
building blocks 建構基石 423  
business development 企業發展

## 2 管理學導論

500

bull session 自由討論會 426

buying-in 陋規 127

### C

Capacity Operation 生產能量

92

capital budget 資本預算 390

career product 事業產品 308

Cash flow 現金流動 390

change of phase 狀態的改變 287

Charles F. Kettering 凱特林 294

chase system 大通系統 477

Chester Bernard 查斯特·泊納

19

emotional charges 情感上的負荷

369

color code 彩色記號 397

Comisapplication 錯誤應用 190

communications gap 溝通差距

373

Communicator 溝通者 367

Community 共同關係 217

compensation insurance 工人的  
救濟保險 191

employing institution 雇用機構  
208

Comte de Saint-Simon 聖西門  
15, 20

confederations 企業聯盟 502

configuration 形貌 367

conglomerates 集合性複體 421

conglomerates 企業組合 485

connective tissues 結合組織 222

consensus 共識

Conseil d'administration 行政參  
議會 518

constituent parts 組成的部份  
198

constitutionalism 憲法主義 262

Consumerism 消費主義 46

contributed value 貢獻的價值 93

control 控制 377

controller 主計員 377

controllership 主計權 377

controls 操縱 377

control by exception 例外性的控  
制 398

control by the budget 預算控制  
398

Cyril Bart 泊特氏 19

Cyrus H. McCormick 麥柯米克  
45

counterintuitively 反直覺性 406

County Farm Agent 鄉農社 249

Coverage 給償總額 228

creation of energy 能力的創造  
337

creativity 創造力 209

cross 異質混合 197

### D

data base 資料基架 365  
 date processing 資料處理過程 72  
 danger of the false concreteness 虛假具體性的危機 384  
 degenerative danger 退化危機 358  
 developing enterprise 開發性的管理 308  
 distinct constituency 獨特的代表 134  
 distributive organization 行銷的組織 184  
 domino effect 骨牌效應 294  
 downward communications 往下的溝通 283  
 dynamic balance 動態平衡 407

E

early warning system 早期預示系統 397  
 Edwin H. Land 蘭德氏 487  
 economic weakness 經濟劣勢 489  
 economy specification 經濟規格 450  
 effectiveness 效率 32, 128  
 effects 效果 380  
 efficiency 效能、效率 380, 32, 128  
 Elton Mayo 梅歐氏 19  
 Engen Schmalenbaeh 希瑪恩巴氏 17  
 Ericsson telephone plant 瑞典

愛里拉電話工廠 177  
 ethical responsibility 倫理責任 273  
 expectation 希欲 366  
 externality 外形 247

F

fair-weather plans 晴天計劃 226  
 featherbedding 強迫雇用 357  
 federal decentralization 聯盟分權化 461  
 feedback mechanism 反饋機能 165  
 fiduciary services 投資管理的服務 472  
 financial raider 財務越權者 522  
 finished product 完成品 431  
 fixed costs 固定費用 392  
 Francois Fowrier 傅立業 15  
 Frederick W. Taylor 泰勒氏 1, 17  
 free-form 自由形式 425  
 fringes 邊緣利益 227  
 functional definition of the job 職務功能定義 297  
 Functionalism 功能主義 452  
 functional management 功能管理 457  
 futurity 未來性 437

G

Gantt Chart 根特圖表 399

#### 4 管理學導論

- General Robert E. Wood 羅伯特·伍德 38, 42  
George Siemens 西門子 16, 507  
George C. Marshall 馬歇爾將軍 340

#### H

- Henri Fayol 法約爾氏 17  
Henry Clay 克雷氏 16  
Henry Ford II 亨利二世 341  
Henry Gentt 甘特氏 19  
Henry Towne 杜奈氏 16  
Herbert Hoover 胡佛 18  
hierarchical structure 管理層級結構 311  
homogeneous stages 同質性階段 176  
Howard Hughes 休斯 3  
housekeeping activities 管家性的活動 430  
Hugo Muentefberg 孟斯特堡 17  
Human Relations school Elton Mayo 梅歐人際關係學派 372

#### I

- Ian Hamilton 漢彌爾頓 19  
IBM 國際事務機器公司 46  
ideal organization 理想的組織 529  
Improvement work 改進工作 491  
Industrial physiology 工業生理

學 163

- information content 出資訊內涵 371  
information explosion 資訊的爆炸 365  
Innovative opportunity 改革的機會 489  
institutional reality 機構事實 420  
integrated total information systems 整合性的全部資訊系統 435  
integrating downwards 向下整合 7  
International Harvester Company 國際農機公司  
interpersonal 人際性的 371

#### J

- James Couzens 柯忍斯 512  
James Mckinsey 麥金賽氏 19  
J. B. Say 塞伊 15  
John D. Rockefeller, Jr., 洛克斐勒 286  
Johnson & Johnson 詹森公司 467  
Julius Rosenwald 羅森華特 19, 37

#### K

- Knowledge workers 知識工作者 1

Krupp Co. 克魯伯公司 3

L

Leadership 領導 345

Life cycle budgeting 壽命週期性的預算 392

Life-cycle costing 壽命週期費用估算 393

load-bearing elements 負荷因素 424

Lyndall F. Urwick 馬維克氏 19

M

malefactors of preat wealth 鉅富作惡者 264

Malorgaization 組織不良 442

malperformance 績效不良 423

management analysis 管理分析 405

Management boom 管理興隆 18

Managemnt by objectives 目標管理 374

Mangement gadget bag 管理道具袋 412

management group 管理組羣 8

Management prerogatives 管理的特權 215, 520

Management Sciences 管理科學 405

Manager Development 管理者

.的開發 463

Managerial atrocity 嚴重暴行 295

managerial metabalism 管理的新陳代謝機能 291

Managing innovation 經理改良 486

Manhattan Project 曼哈頓計劃 486, 500

Marks and Spencer 麥克斯公司 35, 68, 303, 428

Mary Parker Follett 佛雷特 19

mass production 大量生產 177

Medicio Renaissance Florence 麥第奇 57

meke-believe money 虛有其表的錢 277

managerial incompetence 管理上的無能 213

merchandising 營銷 36

mercantilism 重商主義 262

Merrill Lynch 林奇公司 429

milestone budget 「里程碑」預算 399

misallocated 分配不當 269

miscommunications 錯誤溝通 373

miscontrol 錯誤的控制 386

mission stalement 使命陳述 298

Monsanto 蒙桑托公司 471

moral 是非性的 379

## 6 管理學導論

multidimensional 多面性 505  
multinational strategy 多國籍  
榮譽 332  
mutidimensional 多元性的界面  
331

## N

National Aeronautics and Space Agency 國家太空總署 120  
National Aeronautics and Space Administration 美國太空總署 476  
near-success 成功邊緣 495  
New and Different 新而不同 491  
nomative 型範性的 377  
Nonjob 非職務 291  
nonperformance 績效不彰 419

## O

objective comparability 客觀化  
較性 470  
Office of Technology Assessment 技術預估室 245  
open-ended economy 開放性結束  
的經濟 269  
Open University 開放大學 250  
operate 工作 507  
Operating Budget 作業預算 394

operating group executive 執行  
集體經營者 513  
Opportunities budget 機會預算  
394  
optimization 最適化 437  
organ of business 企業的機構  
505  
organizational component 組織  
成分 458  
organization of misunderstanding 誤解的組織 450  
organizational obesity 組織痴肥  
症 327  
Otto Doerin 杜林氏 37  
overhead costs 全部費用 463  
overstaffing 冗員充斥 327  
Owens-Illinois 伊里諾公司 474

## P

P. Sloan, Tr. 史洛安氏 469  
Pay Structure 薪俸結構 314  
Penn-Central Railroad 潘恩中  
央鐵道公司 518  
Penny bazaar 廉價市場 75  
People decisions 人事決策 342  
Perception 知覺 366, 378  
Performance appraisal 績效評鑑  
374  
Performance planning 績效計劃  
402



- Performance tests 績效考驗 149
- Periodically recurrent 定期再現  
438
- Personal management approach 人事管理方式 229
- Personal resource 人資 233
- Phenomenon measured 受測度的  
現象 382
- Pierre S. du Pont 皮爾·杜邦  
286, 18
- Placement office 工作介紹處  
136
- Planning stage 計劃的階段 353
- Poor organization 組織不良 429
- Predisigned routine 預定的例行  
性 197
- Prefabricated 預鑄的 423
- Prepared and processed foods  
預先處理過的食品 77
- Presold 預先出售 352
- Pre-establishment of Commu-  
nication 預設基礎 372
- Pre-urban model 型態 489
- Price ranges 價格範圍 465
- Pricing structure 標價結構 66
- Primum Non Nocere 勿存心為  
害 275
- Process mix 生產過程複合 51
- Product mix 產品複合 51
- Production Schedules 生產進度  
策劃者 7
- Productivity 生產力股 226
- Profit and loss center 盈虧中心  
471
- Program Evaluation and  
Review Technique 計劃評估與  
檢查技術 400
- Projected budget 射性預算 391
- Prototype information system  
厚型資訊系統 371
- Public utility commissions 公  
益事業委員會 134
- Q**
- qualitative factors 質的因素  
438
- quantitative tool 量性工具 94
- R**
- Ralph Nader 納達氏 124
- recurrent tasks 再現性的任務  
509
- regimentation 統制性 425
- related bundles of skill 相關的  
技藝羣 449
- Renneth Boulding 波爾丁氏 15
- reorganization 再組織 429
- resulting-contributing 貢獻成果  
431
- result-producing activities