

中興經營管理叢書

# 動盪時代中的管理策略

Peter F. Drucker 原著  
鄧東濱 譯

中興管理顧問公司 發行

535143

中興經營管理叢書

F-27  
117

# 動盪時代中的管理策略

Managing in Turbulent Times

Peter F. Drucker 原著

中興管理顧問公司

發 行

## 譯者簡介

譯者：鄧東濱

澳洲雪梨大學經濟學碩士

美國俄亥俄州立大學研究

香港管理協會會員

現任教於：香港中文大學

曾任教於：東吳大學

政治大學

版權所有

翻印必究

中華民國六十九年九月初版

中華民國七十年二月三版

中興經營管理叢書

# 動盪時代中的管理策略

精裝本實價新台幣二百五十元整

Peter F. Drucker 原著

鄧東濱譯

發行者：中興管理顧問公司

臺北市民生東路66號

新力大樓五樓

電話：5616356

印製者：金氏裝訂有限公司

長安東路二段66號二樓

電話：5410382

## 中興經營管理叢書

# 出版宗旨

在這個多元衝擊、競爭激烈、充滿希望也遍佈機會的環境中，管理的良窳對企業成敗常有決定性的影響。本叢書的出版，希望能為國內管理知識的普及與企業經營的現代化獻盡一份心力，也深願能帶給讀者更佳和智慧、判斷與信心。

中興管理顧問公司敬啓

臺北市民生東路66號新力大樓五樓

電話：5616356・5616357

郵政劃撥帳戶第100952號

## 爲第二次印行說幾句話

本譯本自去年（六十九年）九月問世以來，頗受企業界之重視。這是令人感到無比欣慰的事，因為這足以顯示企業界對自身之處境及未來之走向正寄以深切之關注。

我趁著再度印行的機會，將上一次譯本中的若干錯漏作了必要的修正與補充，希望本譯本的可讀性可因而提高。

鄧 東 濱 謹識

中華民國七十年二月

於香港中文大學

## 譯 序

今年(69年)七月間，台北中興管理顧問公司邀我翻譯當代名管理學者彼德·F·杜拉克(Peter F. Drucker)最近的一部著作：動盪時代中的管理策略(Managing in Turbulent Times)。當時手邊尚無此書，遂即刻向香港一家專營歐美出版物的圖書公司洽購。據告該書仍在運輸途中，但預約訂購者已絡繹不絕。就在這個時候，該書之日文翻譯本已在香港出現。由這一、兩件事可看出杜拉克的這本書是何等地受人重視。

杜拉克將一九八〇年代描繪為“動盪的時代”。這個時代充滿着危機，但也洋溢着機會。他認為最令人揪心的危機，莫過於決策者不能因應新的現實以決定價值取向。就一般決策者來說，熟悉的事物即是親切的事物，親切的事物即是應受採納的事物。因此，“熟悉與否”往往成為一般決策者價值判斷的依據。這顯然是邏輯思考上的一個陷阱。但遺憾的是，能跨越這個陷阱的決策者並不多。在動盪的時代中，新的現實不斷地取代舊的傳統。因此，決策者若一味地囿於熟悉的舊傳統而無法真正面對新的現實，則其決策勢將導致災難性的後果。不過，杜拉克又認為，動盪的時代對那些能瞭解、接納、與運用新現實的決策者來說，則是施展領導才能與貢獻社會的良機。因此，他這部著作的主題乃在商榷勸導決策者的那些“傳統智慧”——亦即“大家都知道的事”——並指出因應新現實的可行策略。

杜拉克雖然一再強調，“本書所涉及的是行動，而非理解；是決

策，而非分析”，但他對構成行動與決策的背景之理解與分析則極為透徹深入。他為置身於動盪時代中的企業與政府所籌謀的因應策略，無不涵蓋政治層面、經濟層面、與管理層面之考慮與設想，所以該等策略之可行性肯定甚高。

杜拉克對我國三十年來在臺灣省的經濟成就評價極高。他將我國列入他所謂的“幾乎已開發國家”（Almost-developed countries）之中，並暗示在未來二十五年內，我國與其它“幾乎已開發國家”將可能躍身於“充分已開發國家”之行列，並擁有改變世界經濟版圖的潛力。這誠然是一件令人鼓舞的事。但是，杜拉克亦明白指陳“幾乎已開發國家”所已經面臨的與即將面臨的若干棘手問題，這些問題仍有待解決。我覺得他的分析與主張很值得我們的政治界、經濟界、與管理界人士參考。

本書中文譯本之初稿有一部份是由台灣省鐵路局企劃處副處長莊海根先生及香港中文大學企管系同事羅劍青先生所惠予提供，謹在此誌謝。譯文中有任何不妥或錯誤之處均應由我負責。在本書翻譯期間，承蒙內子陳瑞枝女士刻意安排理想的工作環境，也謹在此表示感激。

鄧東濤

謹識

中華民國六十九年九月

於香港中文大學

## 緒 言

去年六月，我在倫敦的一次英國管理人集會上講話。題目是：“管理人能管理嗎？”許多參加討論的人似乎認為答案顯然是“不能。”但不待說，這個問題是沒有意義的。管理人除試圖從事管理之外，別無選擇。他們受薪以從事有效的管理，而有效的管理正是管理人与管理學得以存在的唯一理由。

無疑地，確有許多許多的事——這些事實實際上多到不勝枚舉——是企業管理人或非企業性的公共服務機構管理人所不能做的，不容許做的，或是被禁止做的。但本書所側重的是行動、策略、與機會。它專注於管理人所能夠做的、應該做的，與必須做的事。

或者我們勿寧說本書是以如是的反向次序專注於行動、策略，與機會：先是“必須”，然後“應該”，最後是“能夠”。擺在眼前的時代——即管理人必須從事工作並履行任務的時代——之中可以肯定的一件事，便是它必將是一個動盪的時代。而在動盪的時代裏，管理的首要任務，在於確保組織的生存能力，確保其結構上的強度和穩健性，確保其承受打擊、適應突然變動、與把握新機會的能力。

因此本書將以基本因素的管理為討論之起點，這些基本因素包括通貨膨脹和流動性，生產力和被誤認為是“利潤”的維持生存的成本。

但這些基本因素之管理也就是為明天而從事之管理。它指擺脫昨天的種種，而以成長政策，成長策略，和一種足以辨別健康成長、



腫肥、或癌症的方法去管理成長。它指明哪些策略可供運用，以及如何從事策略之選擇。它需要具有今天的能力去評鑑足以左右企業的明天的領域內之管理績效。

我們可以說上述的一切是顯而易見的——基本因素總是顯而易見的。但有多少管理人士企圖掌握它們？有多少人士甚至曾經想到它們？

根據定義，動盪是不規則的，非綫型的，反覆無常的。但它的潛在造因却可予以分析、預測、和管理。管理當局應該管理並且能夠管理的最重要的單一新現實，便是蘊涵在周圍的許多動盪：人口結構和人口動力的顯著轉變，特別是西方已開發國家和日本人口結構和人口動力的轉變。這些轉變正在改變全世界經濟統合的模式。它們以生產分攤和市場控制為基礎可能導致新的“跨國聯盟”（transnational confederation），而在許多方面取代以財務控制為基礎的“多國公司”（multinational corporation）。它們正創造新消費者市場，並重新佈置現有的舊消費者市場。它們巨幅地改變了勞動力，使之轉變到成為“多種勞動力”（labor forces）之地步，而每一種勞動力都擁有它不同的期望和不同的特性。它們將迫使我們全盤放棄“固定退休年齡”（fixed retirement age）的概念。它們也為管理創造了一種新的需求——同時也是一種新的機會——以便對冗贅僱用制定有條理的計劃。

最後，在企業與機構所置身的環境中出現了新的現實，新的機會，和新的威脅：世界經濟及其統合與世界政體的日益分裂齊頭並進；在所有已開發的非共產國家中“僱員社會”（employee society）之萌芽；政治秩序和政治過程的蛻變。

在1970年代的某一時間，經濟史上最漫長的連續時期終告結束。在過去十年的某一時間，我們陷入了動盪狀態。

從馬歇爾計劃（Marshall Plan）到七〇年代中期的廿五年裏，不僅是一段史無前例的經濟成長期——世界經濟所僅見的最快速與最廣泛的成長期——而且也是一段具有高度可測性的時期。從社會角度看，那是快速變動的年代。但從經濟角度看，在這幾十年中主要國家的成長是按第二次世界大戰以前所制定的路線前進，在大多數情況下尚且還可追溯到世界經濟大蕭條（the Great Depression）以前之路線。在這些年份裏的新成長，許多“二級”國家——如巴西，墨西哥，南韓，或非共的中國領土香港、台灣、和新加坡——的極度快速的成長也都按傳統的和為人熟稔的路線前進。今後，成長可能不再依循“傳統的”方式——而即使在嚴重的經濟蕭條時期，大幅的成長仍可能存在。

這廿五年間，縱然有關技術變動的快速步伐之談論不絕於耳，但它仍然是一段高度技術的連續期。儘管這一期間內確有快速的技術變動，但大部份之變動都發生在第二次世界大戰前已勾畫的地區內，並且大部份也都發生於世界經濟大蕭條前——有些尚且在第一次世界大戰前——依恃發現與創新而成長的地區內。這一切都已結束。在技術方面我們也同樣地陷入了一個動盪時期，一個快速創新的時期，一個快速的和劇烈的結構性轉變的時期。

在第二次世界大戰以後的廿五年間，計劃變成一種時尚。但是計劃，有如一般所實際採行的那樣，都假定高度的連續性。依據常例，計劃是以過去的趨勢為基礎而將其投射到未來——各種計劃所採用的“組合”容或不同，但它們都採用極為相同的元素和極為相同的輪廓。這種方式已不再有效。在動盪時期最可能成為事實的假定便是改變輪廓的獨特事件之發生——而根據定義獨特事件是不能夠“被計劃的”。但它們常常能夠被預見。這就需要具備運用於明天的策略，這種策略

必須能預見最大的變動可能發生的所在，和可能發生的情況，這種策略必須能促使某一企業——或者某一醫院，某一學校，某一大學——去利用新的現實，並將動盪轉變為機會。

本書旨在討論將快速的變動轉化為機會所需要的策略，這些策略必須將變動的威脅轉化為採行富於生產力和富於效益的行動之機會，以及對社會、經濟、和個人都能作出同樣貢獻的機會。

動盪的時代是一個危險的時代，但它最大的危險是在於否定現實的那種誘惑。新的現實既不符合左派的假定，也不符合右派的假定。它們和“大家都知道的事”完全不相容。不論政治的說服力如何，它們和大家仍然相信的現實內涵之差異更大。“是什麼”與左、右兩派所相信的“應如何”是截然不同的。今天最大的和最危險的動盪是來自決策者（不論是政府官員、企業的高層管理人，或是工會領袖皆屬之）的幻想和事實之間的抵觸。

但動盪時代對那些能瞭解、接納、並運用新現實的人來說，也是一個大好機會。它尤其是發揮領導統御才能的良機。因此本書的一個不變的主題就是要個別企業的決策者面對現實，以抗拒“大家都知道的事”的誘惑，並抵制過去的確定性的誘惑，這些確定性將成為未來含有毒素的迷信。

本書將探討新現實。但它所涉及的是行動而非理解，是決策而非分析。它不是一本“哲學的”書，它也不在問：“我們往哪裏去？”它是以實用為目的，它是為任何管理領域（不論是公共部門或私人部門）內的決策者所撰寫的一部著作。它不是一本“要怎樣”的書。反而它試圖告訴高層主管要做些什麼。

**彼德 F. 杜拉克**

1980 年元旦於加里福尼亞州之克雷蒙市

# 目 錄

## 緒 言

<b>1. 基本因素之管理</b> .....	3
因應通貨膨脹之調整 .....	4
流動性和財務實力之管理 .....	7
生產力之管理 .....	8
知識工作者之生產力 .....	16
企業的生存成本與利潤的幻象之對比 .....	21
<b>2. 明天的管理</b> .....	33
集中資源以追求成果 .....	33
擺脫昨天的枷鎖 .....	35
成長之管理 .....	37
創新與變動之管理 .....	40
明天的企業策略 .....	52
管理人的成績單 .....	58
<b>3. 顯著的變動之管理：新的人口結構與新的人口動力</b> .....	65
新的現實 .....	66
獨特的蘇聯的困境 .....	76

移民的結束.....	80
生產分攤：跨國統合.....	83
新理論、新概念、與新尺度之需要.....	88
從多國公司到跨國聯盟.....	90
新消費者市場.....	97
管理策略之內涵.....	102
從“單一勞動力”到“多種勞動力”.....	105
誤導性的失業數字.....	105
對不同的人事政策之需要.....	107
福利選擇權之需要.....	109
強制退休年齡制度之終結.....	111
第二事業的需要.....	115
“雙頭怪物”.....	117
開發中國家之工作需求.....	120
已開發世界的工作需求.....	124
冗贅僱用的策劃之必要性.....	128
<b>4. 動盪環境中的管理.....</b>	<b>139</b>
統合的世界經濟.....	140
跨國的世界貨幣.....	141
主權的終結.....	147
分崩離析的世界政體.....	152
世界經濟中的幾乎已開發國家.....	155
因應世界經濟的企業政策.....	162
僱員社會.....	165

受僱的中產階級.....	170
“權力追隨財產”.....	173
責任追隨知識.....	173
工會可以生存下去嗎？.....	182
企業機構爲一種政治機構.....	188
充滿機構的社會.....	189
爲數甚少的少數派的權力.....	196
政治環境中的管理.....	199
管理人應成爲政治活躍份子.....	200
<b>結論：管理人面臨之挑戰.....</b>	<b>207</b>

# 1. 基本因素之管理

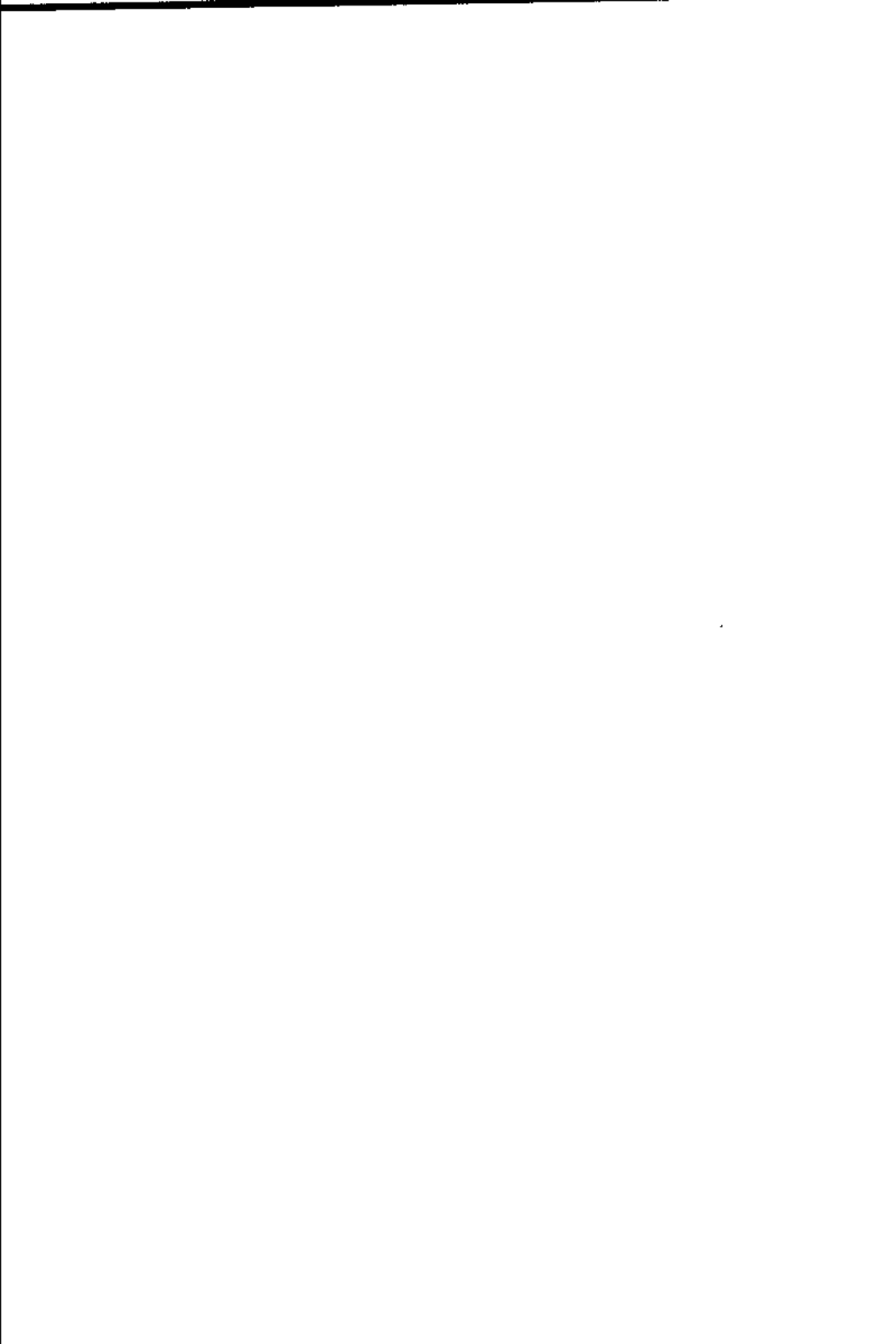
因應通貨膨脹之調整

流動性和財務實力之管理

生產力之管理

知識工作者之生產力

企業的生產成本與利潤的幻象之對比





# 1. 基本因素之管理

在動盪的時代裏，一家企業必須被掌握到既能承受突發性的打擊又能善用突發性的意外機會的地步。這即是說在動盪時代裏，基本因素應加管理，並且須要作妥善的管理。

在可預測的時代裏，就像從馬歇爾計劃（Marshall Plan）之制定到石油輸出國組織（OPEC）的卡台爾的建立之間的廿五年，管理的基本因素都被視為理所當然而不加以注意。但這些基本因素，如不審慎地、一致地、盡責地、和全時地予以管理，則必將變質惡化。事實上，今天對大多數企業——商業性企業、非商業性企業，和公衆服務機構——的最大危險可能不是公衆對企業界之敵意、環境的限制因素、過度熱心的規章、能源、甚或通貨膨脹，而可能是基本因素在暗中變質惡化。經過一段相對平靜的長時期以後，任何人認為是理所當然的，與任何人都只認為是煩人的慣例的那些事件中，總會有意料之外的危險和深藏不露的弱點存在。

基本因素並不改變。但管理它們的特效藥確隨內在和外條件的變動而發生巨幅變動。因此，動盪時代中的管理必須先從足以支配現有企業存亡成敗的基本因素的那些新興的與不同的需求着手討論。它們是：

- 流動性
- 生產力
- 未來的成本

單單管理現在的企業是不夠的，但現在的企業之管理必須予以優先探討。