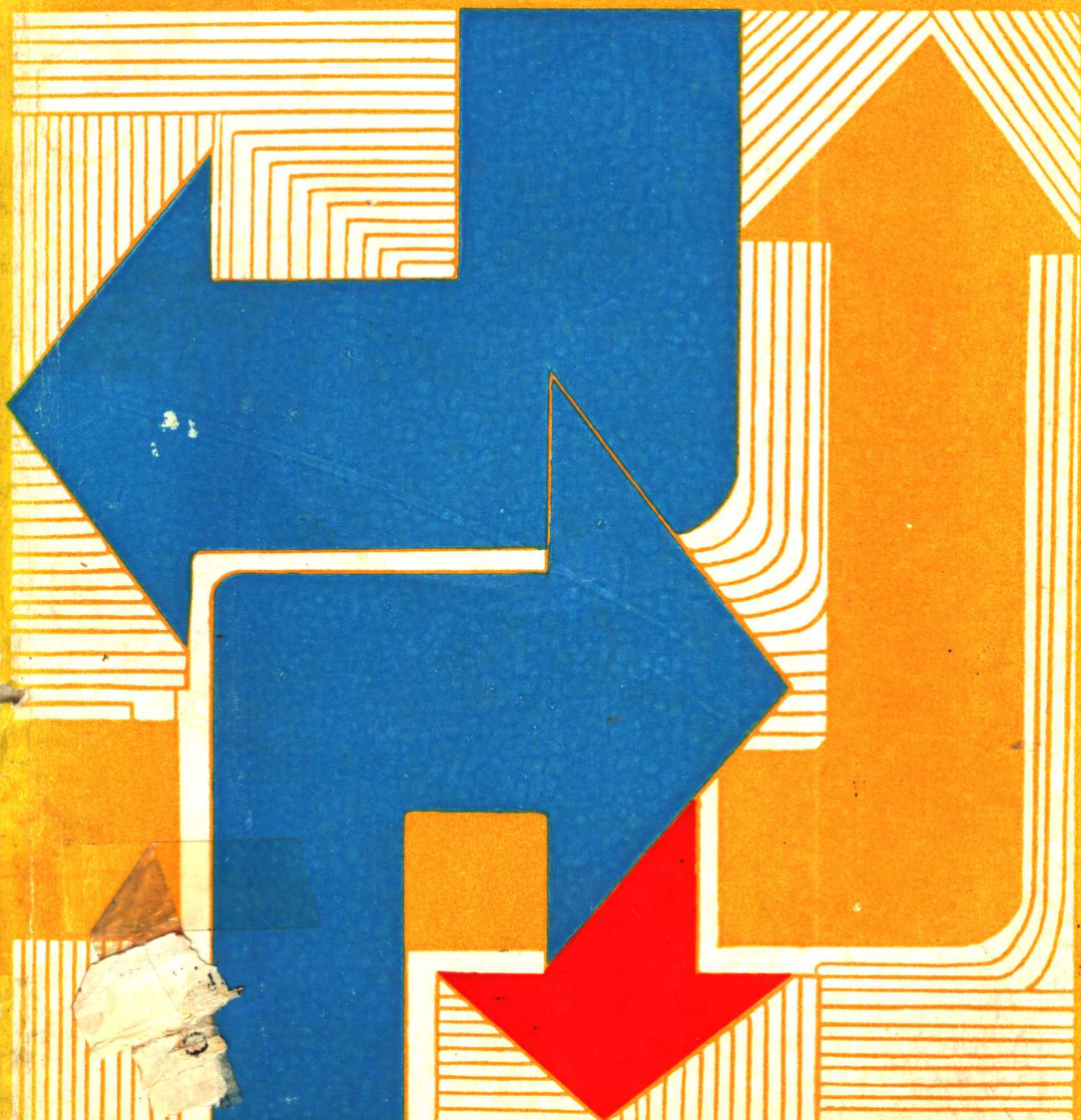


企業管理之實效

譯 松 永 賴

Managing for Results Peter F. Drucker 原著



企業管理之實效

賴永松編譯

世界圖書公司印行

企業管理之實效

譯者：賴永松
發行者：世界圖書公司

香港干諾道西121號2樓
電話：5-489356

Managing for Results

作者的話

本書之完成，主要得力於吾妻杜莉與好友赫爾明·鮑波惠予編輯方面之協助，並多次審閱本書之原稿，就本書之內容、文體、用詞、語句結構及前後次序提供寶貴意見，修正若干錯誤，思想上和文體上之清晰，應歸功於他們兩位。特別是他們兩位擱下自己重要的工作而致力於本書之校對與編訂工作，謹此致以由衷之謝意。

PETER F. DRUCKER

彼得·杜魯克

譯者的話

本書作者彼得·杜魯克 (Peter F. Drucker) 以 *The Age of Discontinuity* (不連續的時代) 一書，聲名大噪於世。1909年出生於維也納。在奧地利和英國受教育，先後擔任銀行和保險公司的經濟學顧問。

1937年定居美國之後，出任數家美國大公司的企業管理顧問，榮獲多項美國和國際性的獎狀。同時也在紐約大學擔任商業研究所的企業管理學教授。

「企業管理的實效」一書，乃集他在各大公司擔任顧問之實際經驗，將企業管理的理論，以諸如：美國通用汽車公司 (General Motor)，IBM公司，美國通用電氣公司 (General Electric) 和全錄 (Xerox) 公司等世界聞名的公司為實例，做獨具見地的討論。

作者其他有名的著作，還包括：*Landmarks of Tomorrow* (明日的里程碑)，*Practice of Management* (企業管理實務)，*Concept of Corporation* (公司之概念)，*The New Society* (新社會)。

中華民國外銷 臺灣特產品圖鑑

THE KEY PHOTO OF TAIWAN HANDICRAFTS
AND NOUELTIES China exporting products

中華民國外銷品一“台灣特產品、工藝品圖鑑”是為拓展外銷推廣產品，經過長時期的收集彙編不惜鉅資全部以彩色（原色）精印，產品達二萬種，用 150 重磅雙面銅版紙，中華彩色印刷廠承印，全書四百餘頁精裝16開本壹鉅冊，本書承蒙全省各特產品和工藝品製造企業提供寶貴圖片，並為國外採購及經售公司行號方便將原產品廠商地址附刊於上。

本書共分二十大類：

- | | | |
|-------------|-----------------|-----------|
| ①稀有古物複製 | ②人造漆品 | ③人造象牙製品 |
| ④銅器製品 | ⑤裝飾燈及古董 | ⑥寶石製品 |
| ⑦玉器雕刻 | ⑧硬玉、珊瑚飾物 | ⑨人造鑽石 |
| ⑩瓷釉琺瑯 | ⑪陶器製品 | ⑫大理石工藝品 |
| ⑬水晶玻璃製品 | ⑭木器製品 | ⑮竹器製品 |
| ⑯油畫、國畫、蝴蝶標本 | ⑰綵帶花、木製花、乾花、塑膠花 | |
| ⑱腊與腊製品 | ⑲洋娃娃與玩具 | ⑳手工藝及聖誕飾物 |

本書的出版承蒙外銷推廣中心(This publication is printed on the recommendation of Export Development Center)的獎助，使我們更加濃厚的興趣，而能使本書順利成功的出刊，但願本書能對台灣產品在國外市場的競爭上作為強有力的工具。



定價新台幣壹仟伍佰元 港幣200元 美金40元



出版者：泰運貿易有限公司
TAI-YUNG TRADEING CO., LTD.

中華民國外銷推廣中心

(This Publication is printed on the recommendation
of Export Development Center)獎助出版。

導 言

這是一本指導人們「做些什麼」的書。討論經濟上的工作，指出每一門企業的目的就是有效的進行經濟行動，以求達成經濟實效。本書是想把這些工作加以系統化，使決策執行者了解其業務內容，預先合理之分析，然後有計劃有目的地推行業務。同時，本書想建立一種觀點，觀念與方法，用以發現該做些什麼，該如何去做。

本書是作者根據多年來身為各行業之顧問之實際經驗，編輯整理而成。本書所提議的每一種方法皆經考驗而證明為對今日之商業有實際效果的。幾乎每一頁都引用實例來說明。這些實例大多數是取自美國（這只是因為我個人大部份經驗是得自美國），有些則取自歐洲、日本、和拉丁美洲。（註）

本書雖然比較偏重於實際問題，仍有一定之主題，本書強調，經濟行動是商業企業之特殊功能及貢獻，也是商業存在之原因。業務之進行就是為了獲致經濟行動和效果。而產生效果之行動，是透過方向，方法和目的而付諸實行。然而到目前為止我們還沒有經濟行動之原理，知識之組織，系統之分析和有目的之方法。甚至選擇與分類之工作也沒人去做。如何有系統，有計劃地實行特殊工作，和商業企業之功能，這方面之研究，仍付諸闕如。

世上有不少成功而能幹的決策執行者，也有很多人盡力而為仍是沒有多大作為，這些人想了解其他人的成功妙訣，但是找不到這類成果分析之資料。甚至找不到一篇論及困擾商人的經濟問題之說明，更不用說解決困難之方法了。每一位決策執行者每天面臨一大堆問題，有待他來解決，但是他不知道那些是重要的，那些是不重要的。

本書所談的並不是什麼獨創的或深奧的理論。但是據我所知這是

首次有人嘗試把決策執行者之經濟措施加以系統化之整理，也是企業上經濟行動之原則的首次研究。

II

本書分為三部份。第一部份——也是最長的一部份——強調分析與了解。第一章討論「企業實況」——所舉的實例都是每一行業時常遇到的。另外三章（第二、三、四章）是企業實效之分析，並討論實效與資源，努力彼此間之關係以及機會和期望之關係。第五章分析價格流動與價格結構兩者是屬於個人企業與經濟程序之一部份。

第六章，第七章是以「外在」實效與資源來了解一種企業。這兩章深究「我們付出什麼？」和「我們賺得什麼？」在第八章裡，所作之分析，幫助我們了解現有的企業，其基本之經驗特色，其行動能力，其機會，及其需要。

第二部份着重於機會和決定，討論一門企業每一種主要的經濟範圍之機會和需要：使現存企業有效進行（第九章）；發現與認識企業潛力（第十章）；今日企業之展望（第十一章）。

最後——也是最短——的部份是指出如何把判斷和決定轉變為有目的之行動。這需要有關企業構想與目標之重要決定，它所着重的要點以及優先注意的地方（第十二章）。這需要若干之戰策之選擇；該把握什麼機會，該顧慮什麼危險；如何專門化，如何變化；設立或收購；決定何種組織系統最適於企業經濟及機會（第十三章）。第十四章是討論公司在管理上如何企業化之計劃——業務、行動、公司之精神，決議。

結論是着重於個別的決策執行及任務，特別着重於最高決策者之行動。

任何第一次想把民俗轉為知識，猜測轉為原則的嘗試，會被錯認為是降低個人能力。這一類的嘗試當然是毫無意義的。世間沒有一本書能使傻瓜變成聰明人或使低能的人變為天才人物。這些歸納過去事實而得之原則，給予今日有才幹的醫生一種能力，使他比一百年前最能幹的醫生做得更好，並幫助今日傑出的醫生完成一些以往的醫學天

才所夢想不到的成就。原則不能把一個人的手臂延長，但是它可以擴張他的能力，使他的成就高於他的前輩。根據原理組織而成的知識，使得有才能的人工作更有效力，使得真正能幹的人獲致更大的成功。

決策執行者有他的經濟工作，很多人在日夜埋頭苦幹。這本書不是要增加他們的體力和精神負擔，相反的，本書的目的主要是幫助他們，使他們花費較小的力氣與時間，而獲得更大的成功。本書不是要教他們事情該怎樣做才對，而是幫助他們找出合適的事情去做。

PETER F. DRUCKER

目次

作者的話

譯者的話

導 言

第 一 部 1

企業的意義 1

第 一 章 企 業 實 況 1

第 二 章 實 效 的 範 圍 10

第 三 章 收 益，資 源，展 望 18

第 四 章 我 們 怎 樣 做？..... 37

第 五 章 成 本 中 心 和 成 本 結 構 51

第 六 章 爭 取 顧 客 是 業 務 之 目 的 69

第 七 章 知 識 是 企 業 之 命 脈 84

第 八 章 這 是 我 們 的 企 業 92

第 二 部 98

集中注意力於機會上 98

第 九 章 建 立 於 實 力 之 上 98

第 十 章 找 出 企 業 的 潛 力 113

第 十 一 章 今 天 創 造 未 來 129

第 三 部	142
行動的計劃	142
第十二章 決 策	142
第十三章 企業的策略	148
第十四章 將經濟行動應用於商業上	159
結 論	164

第一部 企業的意義

第一章 企業實況

世人都在抱怨說，一般的決策執行者沒有以足夠的時間和充份的思考去考慮將來。每一位執行者當他在談話中談起他自己的工作，或當他跟朋友交談或寫信給朋友，時常會在談話中和書信中發出這種心聲。這也是有關企業管理的文章和著作裡時常討論的題目。

這是一項有效的抱怨。執行者應該花費更多時間和心力來計劃將來業務。他們也應該花費更多時間和心力來執行其他許多的事情，舉個例說，執行他們的社會責任和團體責任。他們的疏忽使他們以及他們的企業將因而蒙受損失。雖則如此，抱怨業務主管花費太少時間計劃將來的事是有用的。忽視將來只不過是一個症狀；決策執行者忽視將來，是因為他不能超越今天，這也是一種症狀。他真正的病症，便是缺乏應付商業上經濟業務所需之知識。

一般說來，一天的工作佔去執行者所有的時間；但是也很少人能把業務辦好。只有少數幾位經理對當前的業務活動留下很深刻的印象。他們覺得自己在一場「老鼠競賽」中被困住了，聽由信差的處置。他們知道，這種用來「解決」特別「緊急」問題的緊急計劃很少能達成理想和持久的效果。然而，他們還是從一個緊急計劃衝進另一個計劃去。更糟的是，他們也知道，不管這些問題解決了多少次，這些問題仍然是一再的出現。

在決策執行者想出辦法應付將來之前，他必須應付今天的挑戰，以最少的時間獲取最大的影響力和持久力。這樣他就需要以一種有系

2 企業管理的實效

統的方法來應付今天的工作。

經濟業務有三個不同的範圍：(1)使現存之企業有效發展；(2)認識其潛力且利用之；(3)企業需配合將來之發展。每一範圍各有各的問題。每一範圍得出不同的結論。然而這三者不可分的，而必須在同一時間（即今天）去做。三者必須以同樣的組織，同樣之資源，（人力，知識，財力）和同樣的企業化程序來實施。將來不是明天才創造出來，而是今天創造的，主要倚賴今天的決定與行動。反過來說，將來的計劃也直接影響現在。這些行動是重疊在一起的，需要統一的戰略，原則，否則就無法完成。

現在不說應付這三大範圍，只說應付其中一種，就需要建立一種了解，了解企業實況，把它當作一種經濟制度，此外，要了解其經濟行動的能力，以及要了解可用的資源與可能產生的效果兩者之關係，否則，結果與「老鼠競賽」無異。這種了解絕不是與生俱來的，而是要學習而得的。不過其基本的假定與展望是大致相同的。每一門行業彼此不同，但是同屬於企業範圍，如果不考慮其大小，結構，產品，技術，市場，文化與業務競爭，則幾乎是一樣。所有企業有其共同之企業實況。

事實上，有兩組理論可隨時應用在每種企業上：一組是關於企業的實效和資源，一種是關於商人之努力（effort）。從這兩者能得出若干有關企業本質與方向之結論。

這些假設大部份聽來很動人，甚至可能為大多數商人所熟悉，但是從來沒幾位商人把它們熔合為一個有密切關聯之整體。沒有幾個人從中得出結論來。結果，很少人根據這些資料，擬訂今後的計劃和努力方向。

1. 實效與資源都不是存在於企業裡面，而是在商業的外面。商業本身沒有利潤中心，只有成本中心。對於任何一種商業活動（不管是工程，推銷，製造或會計），只有一件事情我們可以肯定的說，花費勞力，需要成本，至於會產生什麼成果，則不得而知。

實效不是倚賴商業裡面的任何一個人，也不是倚賴商業控制的任一事物，而是倚賴一些外來之因素——市場上的顧客。至於企業努力是

否能變成爲經濟實效或變成爲廢物堆，這時常是由外來的因素所決定的。

任何一種商業都有一種特殊的資源：知識。其他資源，舉例說，資金，機器並不特殊。知識能使一種商業業務繁榮，知識本身就是一種特殊的資源，這包括從科學方面和技術方面的知識到社會方面，經濟方面，和管理方面的知識。只有知識才能使業務興隆，能產生一些在市場上有價值的東西。

不過知識本身並不是商業資源。知識是一種普通存在的社會資源。它不能藏起來，「人能這樣做，別人也能這樣做。」這的確是一句古老而深奧的名言。因此，商業上一種決定性的資源是在商業的外面，與實效息息相關。

可以這樣說，商業是一段過程，是外在資源（即所謂知識）轉變爲外在實效（即經濟價值）的過程。

2. 實效是由創造機會而獲得，而不是由解決問題而獲得。解決問題只能恢復常態而已。最好的方法是減少加於商業能力的束縛，而獲取實效。實效本身必須經由創造機會而獲得。

3. 產生實效主要是製造機會，而不是解決老問題。不用說，人無法擺脫所有的問題，但是人可以也應該把問題減少到最低限度。

經濟學家就擴大企業利潤這問題發表了不少意見。而無數的批評家曾經指出擴大企業利潤這種理論是模糊不清的，是毫無意義的，而「擴張機會」（maximization of opportunities）却是企業一項富有意義，很明確的定義。它指出在企業上效率比效能更爲重要。不該問怎樣把事情做對，而應該問如何找出合適的事情來做，並集中全部資源與人力，全力以赴。

4. 經濟實效只能靠在企業上的領導地位賺來，而不只是靠競爭。利潤完成一項獨一無二或至少是傑出的貢獻所得的報償，而利潤是由市場和顧客來決定的。利潤之獲得，只能靠該貨品在市場被視爲有價值，而使人願意花錢買它而來的。而價值時常意味着領導權之變化性。至於真正的壟斷方式（政府專賣）則是例外。

這並不是說，幹那一行就要做那一行的鉅子，也不是說在每種產

4 企業管理的實效

品在市場，技術方面都要居於第一位。規模宏大與領導地位並不一致。在許多工業，最大的公司絕不是利潤最優厚的公司，這是由於它要製作產品，供應市場，或應用各種技術，就不能做出一種特出的更不用說一種創新的工作了。第二點和第三點是比較合適的，因為它可以把力量集中於市場的某一部份或盡力爭取某一類顧客，專門應用某一種技術，這樣來建立其領導地位。事實上，由於有很多公司認為他們可以或應該在他們的市場或工業裡居於領導地位，反而成了一种主要的障礙，使他們難以達成目的。

但是一家公司想要獲得經濟實效，這家公司必需有一些東西對顧客或市場來說是有其真正價值的。這可能是某一種特別好的產品，可能是在服務方面，可能是在推銷方面，或可能是某種能力能使新的觀念轉變為可銷售的貨品，因價廉而暢銷。

除非他具有這種領導地位，否則，一門行業，一種產品，一種服務只能有一點點利潤而已。這可能像是一位領導者，可供給市場大部份貨品，可能有歷史和傳統的全部力量在他背後支持他。但是這種實際利益是不能長久保持的，更遑論產生利潤了。他是借用別人的時間活下去，依賴別人的懶惰痛苦地活下去，過不多久，一旦好景不常，他便會受排擠。

領導者的必備條件就是企業策略，事例來說，某一同業者推出了一種經改良的新產品，其他廠商都與它競爭，這是大有問題的。因為這樣他們只能得到一點更少的邊際利益。至於「防衛性之研究」，即把珍貴的知識資源，用來進行一種緩和某種早已陳舊的產品之徒勞無益之工作。

5. 任何一種領導地位是短暫的。沒有一種企業能永久保持其領導地位。有成果存在之市場，和知識資源，兩者都容易取得。領導地位只不過是一種短暫之利益*。這不過是把史塔爾佩爾有名的理論重說一通：利潤是產生於發明，一但發明成為過時，利潤也隨之消失。在商業上（一如人體結構）力量時常是分散的。商業有自領導地位走向平凡之趨向。

因此，決策執行者的職責，就是要把自然的趨勢扭轉過來。他該把企業的重點集中於機會，消除問題，重建領導權，對抗那股走向平

凡的趨勢，化除惰性，代之以新的力量和新的努力方向。

第二組理論是討論企業努力及企業成本。

6. 現存的東西總會變成過時的。如果說大多數決策執行者花費大部份時間來應付今天所發生的問題，這只是爲了好聽而已。其實他們是把大部份時間用來應付昨天的問題上。決策執行者花費大部份時間來解決過去的問題。而並非處理別的事情。

這種情形一般說來是難免的。今日所有的必是昨天之產品。商業本身——其現在的資源，其努力及其分配，其組織與產品，其市場與顧客——反映出過去所採取之決定和行動。市民大多數也是從昨天的商業中成長出來，他們的態度，期望和價值現皆形成於較早時期；他們習慣於把過去的經驗應用於今日。事實上，每一行業皆把過去發生的事視爲正常，而對一切不合於過去的事物視爲不正常而力加拒絕。

第一次所作那些違反常規的決定和行動，不管是多麼聰明，多有遠見，多有魄力，總會被現存的正常行爲和常規所壓倒。不管態度是多麼合適，一旦新觀念的持有人常握經濟大權時，世界則爲之改觀。世事多出乎人意料，將來的事很難預測。商人對商業的繁榮末期和不景氣晚期總會有所反應。因此現存的一切都在逐漸變老。人類任何一種決定或行動在開始執行時，也就開始逐漸變爲過時。

恢復「正常」狀態是無用的，「正常」只是昨天之事實。企業不是要把昨天的常規加之於起了變化的今天；而是需要改變業務，使其行爲，態度，期望，產品，市場，推銷線路，皆能適應新的事實。

7. 現存的事物似乎是分配不當。企業不是一種自然現象，而是一種社會現象。在社會裡，事物不是依宇宙的「正常分配」(Normal distribution) 法則（這就是說，不是依照高斯 (Gaussian) 的鐘形曲線 (bell-shaped Gaussian curve) 來分配。在社會裡，事情的小部份 (自 10 % 到最高之 20 %) 造成了 90 % 的成果；而極大部份的事情完成了成果的 10 % 而已。市場的情形的確是這樣：在幾千顧客中，只有一小部份是大主顧，訂貨最多；在幾件和貨品中，只有少數的幾種產量最多；餘此類推。推銷業也是同樣情形：在幾千名推銷員中，少數人推銷了三分之二的新產品。工廠也是一樣：只有少

6 企業管理的實效

數產品佔了巨額之生產量。在研究方面也是如此：在實驗室裡一直是那幾位研究員想出重要的新發明。

實際上所有的人事問題也是如此：大部份的苦況（缺席，人事變動，建議，意外事件）是來自幾個部門或來自一群女員工（舉例說：來自年紀比較大而未婚的女人或來自上夜班的清潔工人）。據紐約電話公司對員工所作之調查顯示，生病方面也有同樣情形。

以上有關正常分配的簡單說明，有其廣泛之含義。

第一，它顯示：當 90 % 的成果是由 10 % 的事件所造成，90 % 的成本是由賸餘的無成果的部份所引起。換句話說，成果與成本彼此的關係顛倒了。整個說來，經濟成果是直接與收入總額成比例，而成本是直接與交易總額成比例。（唯一的例外是，那些直接用於生產成品所買進的原料和零件）。

第二，它顯示資源與努力通常是分配給 90 % 的事件，而這 90 % 的事件實際上不產生成果，它們分配給事件的總額而不是分配給成果。事實上，最高薪和最具有生產力的資源（高級職員）得到最壞的分配。交易額所造成之壓力，經由個人想做難事的那份自傲心而加強——不管這種事有沒有生產力。每一份調查報告皆可證明這種事實，在此舉幾個例子：

一家大規模的工程公司以擁有高水準而獲好評的技術服務小組而自豪，這小組擁有幾百位高薪的職員。這批人才沒問題都是第一流。但是分配分析明白地顯示，他們努力工作，但是對公司的貢獻不多。他們大部份人在研究一些他們感興趣的問題——特別是一些有關極少數的顧客的問題，這類問題即使解決了也對業務沒有多大幫助。汽車工業是這家公司的大主顧，幾乎佔了公司三分之一的營業額。但是技術人員對汽車公司的產品沒興趣，他們都說：「通用汽車公司和福特公司不需要我，他們有他們自己的人才。」

同樣的，在許多公司，推銷員分配不到理想的位置，大多數推銷員（也是最有效力的一群）通常是被派去推銷某些產品，而這些產品是過時了。明日的重要產品很少獲得必需的推銷努力。而那些在市場將會很暢銷並應予立即推出的產品則被人忽視。一般人會