

彼德·杜拉克著

動盪時代 下的經營

李幸模 譯著

Managing Turbulent Times

- 今日的經營
- 明日的經營
- 波折起伏下的經營
- 動盪時代下的經營
- 經營者的挑戰
- 如何在我國各界應用

彼德·杜拉克著

動盪時代 下的經營

李幸模 譯著

**Managing in
Turbulent Times**

現代企業經營管理公司

現代企業經營管理實務選書 22

動盪時代下的經營

每冊實價新台幣 **600**元

發行人・紀經紹

原著者・彼德・杜拉克(Peter F. Drucker)

譯著者・李幸模

發行所・現代企業經營管理公司

台北市永康街十七巷二十號 現代大樓

電話總機・(02)321-5646

郵政劃撥帳戶第5869號

行政院新聞局出版事業登記證局版台業字第0638號

印刷者・金氏裝訂公司

版權所有・翻印必究

中華民國六十九年八月初版

現代企業經營管理實務選書

現代管理技術・現代管理人員講座教材	170元
價值革新與創造性思考	200元
現代營業技術・現代營業人員講座教材	110元
經營管理之診斷與改善指針	30元
經營管理之診斷與改善調查表	70元
經營目標管理推行表	120元
現代企業人員講座教材	100元
經營計劃擬訂與實施	200元
現代督導・領班人員實務講座教材	120元
經營分析與利潤計劃	150元
高附加價值經營法	220元
現代企業人員手冊	60元
怎樣做優秀的推銷員	60元
現代企業經營實務寶典	80元
主管與領導統御	150元
最新經營管理法及成功實例	240元
經營管理集粹	100元
稅務及會計實務問答	210元

經銷書

稅務會計	250元
品質管理	250元
品質經營與創新管理	200元
企業人事管理—附個案研究	240元
人群關係	150元
票據之理論與應用	150元
改善提案制度—理論與推行方法	100元
出口貿易實務	400元
實用生產管理突破法	150元

鄭重推薦

高附加價值經營法	220元
最新經營管理法及成功實例	240元
經營計劃擬定與實施	200元

現代企管實務手冊叢書

經營者手冊	150元
管理督導人員手冊	150元
企業從業人員手冊	150元
人事管理手冊	150元
物料採購管理手冊	150元
營業人員手冊	150元

原 序

去年六月份，我曾以“經營者能經營嗎？”為題，在英國經營者會議上演講，當時許多與會的討論者似乎認為這答案顯然是否定的。當然，這問題是毫無意義的，因為經營者只有努力而別無選擇。因為他們必須為他們領到的薪水做有效的經營，而有效的經營正是“經營”和“經營者”存在的唯一理由。

無疑地，有太多的事情是經營者（無論是企業或公共服務事業）不能做的、不被允許做的或正在被阻礙做的。但本書集中於討論行動、策略、機會，即強調經營者能做、應做、須做的事情。

本書是以這樣的順序：首先談“必須做甚麼？”，其次談到“應該做甚麼？”，最後才是“能做甚麼？”。有一點可以確定的就是未來經營者所面臨的，將是一個動盪的時代。在動盪的時代下，經營的首要工作，便是確保事業生存的能力、確立企業結構力和健全性、在衝擊下的生存力、突變狀況下的適應能力和如何掌握新的機會。

本書首先講到今日的經營應重視的一些問題，包含通貨膨脹、流動性、以及被誤為利潤的企業遞延成本。

但今日的經營也意味著明日的經營，因此；必須從昨日脫舊換新，配合成長政策及成長策略來經營，並且要能分辨健全成長

、虛胖成長及病態的成長；也就是了解可行的策略並如何來選擇成長策略。而且；經營者的績效能力應該以塑造企業未來的著眼點來評斷。

也許有人認為這些都是顯而易見的，但今天有那些經營者已經做了呢？又有多少他們曾經仔細的去想過呢！

雖然動盪在定義上就是表示不規則、波折起伏的意思，但基本上還是可加以分析、預測和經營的。經營者在從事應該和能經營什麼之前，我們應先了解這個事實：即波折起伏下的人口結構和人口動態；尤其是西歐、日本等已開發國家中的變遷。這些變遷已經使世界的經濟地圖改觀了，而可能導致新的以產業分配和市場控制為基礎的“超國籍聯盟”，逐漸取代原有的以財務控制為基礎的“多國性企業”；變遷也導致新消費市場的形成，而必須重新開發原有的消費市場；勞力將改變成有不同特性的各種勞力形態，而迫使我们放棄“固定退休年齡”的觀念，來創造經營上的新需求和新機會。因此；我們必須重新組織規劃，未雨綢繆。

在世界政局逐漸支離破碎、非共產已開發國家勞方社會的危機和在政治次序、政治過程的變質下，伴之而來的世界經濟和整合，使得企業和機構環境面臨新的實質問題、新的機會和新的威脅。

經濟史上最長且最持續平穩的時期已在1970年代結束了，而在最近十年內進入了動盪時代。

從馬歇爾計劃到1970年代中期的25年間，是世界經濟史上不曾有的一個充滿成長活力的時期，也是一個高度可預測的時期。在社會方面，是個快速變遷的年代；經濟方面，則大致延續二次大戰前（雖然大多數比1929年大恐慌之前來得好）設計好的模式。這些年當中有不少新的成長，其中最大的成長是在這些開發中國家，如：巴西、南韓、墨西哥、香港、中華民國和新加坡，他們同樣都是依循傳統和熟悉的老路線來發展。但今後的成長有別於傳統，甚至在蕭條時期也會有很大的成長。

這25年間也是科技延續的時期。其間雖然有相當快速的變化，但大致上都是延續二次大戰前所設計好的，或根據經濟大恐慌及二次大戰前的發明和創新；但現在可以說已經面臨一個轉捩點，科技也進入一個動盪時代、一個快速創新和一個徹底改變構造的時代。

在二次大戰後的25年間，計劃是常用到的。但計劃往往假設高度的持續性。通常，計劃是延續過去來策劃未來，只是運用的“組合”不同（都是同樣的元素和結構）；但現在也不能適用了。在動盪時代下最可能的假設便是結構的改變，雖然它基本上是無法事先計劃，但往往能夠事先預知。因此；必須擬定未來的策略，而且運用在可能發生和可能形成最大改變的地方。策略能使企業、醫院、學校或大學掌握住最有利的事實，並轉動盪為機會。

本書談到的策略有：轉變遷為機會的策略，運用變遷來產生更高的生產力、獲利性和對社會、經濟、個人均有貢獻的策略。

動盪的時代是個危機的時代，但最大的危機則在於否定現實的做法。這個新的事實並未能使大家觀點一致，也不能調和“每一人所認知”的東西，來像政治信條般的去信仰，而“是什麼”及“應該是什麼”之間也是有差距的。今天最大的危機乃是由政府主管、企業經營者、工會領袖等決策者的錯覺和幻想的衝突所造成的。

但動盪的時代，對那些能了解、接受、開發新事實的人是一個大好機會，尤其是對領導階層更是一個機會。本書的一貫宗旨便是幫助決策者面對事實，而擺脫這種“大家都知道”、“人人視為當然”的迷惑。因為這些迷惑很可能擾亂我們對未來正確的判斷。

本書討論這些新事實時，是以行動甚於理論，決策甚於分析。這不是一本哲學的書，也不是詢問目的的書，而是幫助任何經營階層的決策者做一件實際的工作。它不是告訴我們“如何做”，然而，它嘗試告訴經營者“應該做的是甚麼”。

彼德·杜拉克

1980年元旦于加州

譯著者序

「機器設備的革新，遠不如工作方法與工
經營箴言： 作程序的革新；而工作方法與工作程序
的革新，却遠不如觀念和智慧的革新。」

誠如杜拉克教授所云：「今後的二十年是動盪的時代，一切是不規則的、波動的、異於往昔的」，這種動盪的時代可以去經營嗎？

最近；80年代（即動盪的時代）已經成為業界的時髦用語，當然這是業界共同的認識，認為80年代是有其特殊性和時代意義的。經營者所面對的問題已不是機器革新或工作方法、程序革新所能解決得了的；今天所面臨的也不是內在環境而是外在環境，因此這是要觀念和智慧的革新，才能去面對這個環境，正如上述經營箴言一樣的道理。80年代的經營是對傳統經營的挑戰、傳統產業的挑戰和經營理念的挑戰。

上半年我主持了數次「80年代台灣企業經營戰略和策略」的研討會，記得有一次，一位事業已經頗成功的實業家在會後問道：「先生，最近常看、聽到80年代這個字眼，令人迷惑和惶恐，我是30年代的人，崛起於50年代，我十分擔心我過時的觀念不見容於80年代，而使我辛勤建立的企業經不起80年代的衝擊，您是否可告訴我甚麼叫80年代呢？」

甚麼是80年代呢？個人提出幾點看法：

- 一、從無人的道路到擁擠的道路上駕駛：我們無妨把經營機構當做駕駛汽車一般，過去的道路是人車稀少，所著重的是駕駛者猛踩油門就可順利到達目的地；而今天的道路是人車擁擠，這不是踩油門的事而是駕駛技術的問題。
- 二、從努力的經營到效率的經營：過去的經營環境比較不複雜，因此大方向不易錯誤，祇要努力的去就會有成果。但80年代對某些事業來講不是努力所能解決的；如蝕本的事業，賣1000萬虧200萬，賣2000萬虧400萬，愈努力愈沒效率，80年代是講究投入產出和績效、附加價值的經營觀念。
- 三、不要對“錯誤”的問題答“對”的答案：比如說：「一頭牛頭朝東方，向右轉270度，再向左轉180度，尾巴朝東西南北的那方？」很多人會用很精確的、實際的去計算，結果算出牛頭祇朝右轉了90度，因此頭朝南方，那尾巴一定朝北方，很高興就答了北方，其實答案是錯的。因為牛的尾巴永遠是朝下方的，不管頭是朝東、西、南或北方。這則小問答，告訴我們常常對錯誤的題目答對的答案，那我們的經營是否也常常如此呢？大前題的考慮是相當重要的，尤其是80年代特別重要，這又是和過去有所不同的80年代特徵。
- 四、從“量”到“質”的經營：過去的經營比較著重“量”，好比要增加營業額，就增加銷售產品數量。但80年代不一樣，而是如何利用現有產品，透過包裝組合去做市場區隔，在滿足消費者的情況下提高售價，增加銷售額。因此也可說今天

不是賣成衣而是賣時裝，應該重視的是“質”的經營。

五、創新化的經營時代來臨：今後的任何企業皆要以市場導向或消費者需要導向來經營，否則將無法生存，而這個經營必須是現代化的經營組織，比如豆腐店可以專業化企業經營嗎？諸位想想未來街上叫賣豆腐的小販還會存在嗎？未來新生的一代有人要做這種工作嗎？因為過渡時期這些小販較無轉業能力，所以他去做，可是可以斷定的是今後的下一代是不可能的，他們要做的是專業性、技術性和知識性的工作。因此你有否想到過可以用豆腐企業來經營，諸位只要算算看：台灣人口將近1800萬人，只要一半的人每天吃一塊豆腐，每年以300天計，每塊2元，則營業額可達到54億元之多（ $1800萬 \times 50\% \times 300 \times 2 = 54億$ ），假如市場佔有祇要20%就可，營業額每年也可達10.8億，這透過專業的生產、專業的銷售區隔是極有可能的。另外還可將產品多樣化，如豆腐產品加工，這可能使叫賣的小販有一天成為大企業。未來將有很多的傳統行業蛻變成企業化的經營，而逐漸成為大企業（如地方土產、幼稚園、醫院、托兒所、服務業……等）。很多的機構將透過企業公司化的經營而帶來大突破，這亦是80年代的新經營觀念。

今年五月間，得知世界經營管理大師1980年新著——動盪時代下的經營 (Managing in Turbulent Times)，其中頗多值得國內經營者去了解和認識的，內容談到今日的經營、明日的經營、波折起伏下的經營、動盪時代下的經營和經營者的挑戰，真是字字珠璣、篇篇精彩，令人讀後繞腦不去，因此下定決心翻譯本書。

本書譯文部份採原文意譯，但儘量求其信、達、雅，另外個人深覺本書哲理頗深且國情和環境有別，因此自不量力的於每篇後加上個人的論著，著重如何和我國環境配合及應用，如此也讓讀者較能深解其意何在！因此建議讀者在看原文前，無妨參照論著，也許有助於您更快的吸收本書內容，但杜拉克教授用語頗深，讀者不宜快讀，應予精讀熟思方能深覺其意。

此外；在本文末附上當年杜拉克教授來台的演講稿，對我國企業有頗多的建議。也摘錄上我國未來十年經建計劃的總體計劃以及部門計劃部份的製造業及科技技術研究發展（經建會六十九年至七十八年之十年計劃），這些都頗具參考價值，故特予附上供讀者參考。

近十年來經營管理引進國內企業，帶來企業的繁榮和蓬勃，這是一件不爭的事實，因而讓吾人了解到「難道只有“企業”才有“經營”嗎？」答案是否定的，祇要講績效、效率的地方就不能沒有經營管理；祇要有團體的地方也必定要有經營管理。因此在今後的80年代，其它社會機構、行政機關、學校、醫院、公共服務機構、軍方、民意代表、地方政府、行政人員都應有經營管理的觀念，讓往後的20年，非營利事業團體在經營管理的發揮下，成爲高品質、高水準、高效率的團體，使整體社會、國家真正的有生氣、朝氣。所以建議社會各階層的人士應讀本書，來加強觀念和智慧的革新。

今後的年代應是經營管理密集的時代，以配合技術、資本密集產業並摒棄勞力密集產業。吾人生長於鄉下，看過堆積如山的

香蕉任其腐爛、看過田野無人要的小豬、看過農人的農業貸款拿去償舊債或繳小孩唸書的學費（我的父母親是農人，也不例外），這些是無生產力和經營觀念所導致而成的。假如那個時代有經營觀念的話，可以做廢棄的經營（耕種），而做產品的轉變（如去種雜作、去養其他的動物），增加產品的附加價值。但時至今日尚不為晚，讓各階層的人員有經營管理的觀念，應是當前迫切要做的。

論著中對某些企業有批評，但僅代表個人善意的意見，是非難斷，但代表個人的負責任。因此指名道姓，這係個人這些年來從事經營管理顧問工作的心得和一些看法，個人才疏學淺錯誤難免，歡迎讀者對這些觀點指正或討論，以期共勉在經營管理的大道上。

最後我要謝謝現代企業經營管理公司總經理 紀經紹先生鼓勵此書的出版，母系輔仁大學企管系系主任林昇平先生的一再鼓勵，以及協助我完成此書的同仁、朋友——顏國欽、李亮坤、莫保平和吳秋蓮及現代企業經營管理公司的全體同仁，另外還要謝謝近兩年來公開講座上給我支持捧場並提供問題的業界經營者，以及這些年來提供我經營管理顧問工作的公司之經營者——國泰關係企業（國信、萬信、太平洋）之蔡辰男及蔡辰鴻先生、高砂紡織周正剛及周傳芳先生、建德工業盧基盛先生、中福紡織黃國璋及黃建仁先生、華隆企業呂鳳章及王德英先生，以上特此再三誌謝。

本書之出版，費時兩月，不夠完善之處在所難免，歡迎各界

賢達、先進專家和讀者指正，以便再版時更完美的修訂，再此不勝感激，並祝本書的讀者在80年代順利如意。

李幸模

1980年8月于美濃

目 錄

原 序

譯著者序

1 今日的經營

- 1 應付衝擊掌握機會..... 25
- 2 通貨膨脹下的調整..... 26
- 通貨膨脹下的數字 / 26 黑字下的赤字經營 / 26
- 重看不重用的利潤 / 27
- 3 流動性與財務週轉性管理..... 28
- 流動重於利潤 / 29
- 4 生產力的經營..... 30
- 泰勒推翻了馬克斯 / 30 生產力的大突破 / 31
- 生產力屈服在通貨膨脹下 / 33 資本生產力 / 33
- 資本的經營 / 35
- 5 知識工作者的生產力..... 37
- 適才適所提高生產力 / 37 自我經營提高生產力 / 38 資本投資提高生產力 / 39 資本無法取代人力 / 40 經營者的生產力 / 41
- 6 企業遞延成本和虛假利潤..... 41
- 今天的利潤、未來的成本 / 42 高投資成本的未來 / 42 會計上虛幻的利潤 / 43 資本形成的來源和障礙 / 44 資本形成和人口動態 / 45 非營利事業的遞延成本 / 46 遞延成本管理 / 48 主

要的遞延成本 / 49 尋求衡量遞延成本的方式 / 49

譯者論著 我國企業今日的經營

- 1 機會利潤—經營利潤..... 53
高度成長的奇蹟 / 53 機會利潤的時代 / 53 低
利潤、低成長、高物價和穩定的時代 / 54
- 2 有效率的經營才有利潤..... 55
通貨膨脹下的經營 / 55 此一時彼一時 / 56 需
求通貨膨脹 / 56 秦時明月漢時宮 / 57
- 3 財務上的經營..... 57
爭一時也爭千秋 / 57 週轉性和流動性經營 / 58
- 4 生產力的經營..... 58
績效的年代 / 58 生產力經營的衡量 / 59 生產
力的種類 / 60
- 5 未來成本的經營和保留盈餘..... 61
種子不是利潤 / 61 未來成本的考慮 / 61 保留
盈餘的必要性 / 62 會計應衡量未來成本 / 63

2 明日的經營

- 1 集中資源於成果..... 67
經營者應三思 / 67 重點管理的經營 / 68
- 2 擺脫昨日的迷惑..... 69
好漢提當年勇 / 69 系統經營 / 69 廢棄的經營
/ 70
- 3 成長的經營..... 71
成長的10年 / 72 廢棄是成長的前奏 / 72 福斯
和克蕾斯勒汽車的成長策略 / 73 邊際產業的惡