

New Rain
Business 1

懂得管理的 第1本書

輕易了解・直接管理

Realities in Management

C. 諾司克特・帕金森 C. Northcote Parkinson M. K. 魯斯特密 M. K. Rustomji◎合著
發展政治經濟博士 郭建中◎審訂 嚴沁◎譯



New Rain
Business 1

懂得管理的 第1本書

諾司克特・帕金森C. Northcote Parkinson 魯斯特密M.K. Rustomji◎合著
郭建中◎審訂 嚴沁◎譯

國家圖書館出版品預行編目資料

懂得管理的第一本書／C. 諾司克特·帕金森，
M.K. 魯斯特密合著；嚴沁譯。——初版。——
[臺北縣] 三重市：新雨，1998 [民87]。
面； 公分

ISBN 957-733-372-9 (平裝)

1. 企業管理

494

87013798

懂得管理的第一本書

作者／C. 諾司克特·帕金森 M.K. 魯斯特密

譯者／嚴沁

發行人／王永福

出版者／新雨出版社

地址／三重市重安街 102 號 8 樓

電話／(02)2978-9528·2978-9529

傳真電話／(02)2978-9518

郵撥帳號／11954996

出版登記／局版台業字第 4063 號

印刷廠／久裕印刷事業股份有限公司

出版日期／1998 年 11 月初版

定價／200 元

本書如有缺頁、誤裝，請寄回更換

本著作中文版授權係經來來圖書有限公司授權出版發行

原著書名/Realities in Management

Taiwan Translation © 1998 Lai Lai Book Company

Original edition published in English under the title

Realities in Management © 1992 Federal Publishing (S) Pte Ltd Singapore

感謝

由於在準備《管理實務》過程中，我們參考了大量管理專家的文獻，無法在此一一提出感謝。但我們在此仍想對彼得·杜拉克表達特別的感謝之意。他對完善管理策略的貢獻可能遠多於任何一位管理專家。沒有任何管理上的著作可以不受他的影響。在我們整理及簡化世界上最重要的管理概念時，他的觀念給予我們許多的啟發。

Contents

1	概述彼得·杜拉克的理論.....	7
2	給管理者的實用要訣.....	27
3	如何增進溝通與傾聽的技巧.....	48
4	如何更有效的組織.....	60
5	如何評估公司的表現.....	69
6	麥格利哥的X理論與Y理論.....	81
7	借鏡日本的管理方式.....	91
8	美國先進公司特殊的組織方式.....	107

20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9
八〇及九〇年代的管理	如何擁有良好的組織制度	為何有效的預算可以達成良好的管理	如何降低成本	如何管理財務	作業研究	自動化與改進工作成效	如何領導員工	如何做決策	如何培養創造性的思考	關於激勵與動機	為什麼美國最好的公司能保持領先
222	208	201	196	192	173	166	148	134	125	120	113

New Rain
Business1

懂得管理的 第1本書

諾司克特・帕金森C. Northcote Parkinson 魯斯特密M.K. Rustomji◎合著
郭建中◎審訂 嚴沁◎譯

本著作中文版授權係經來來圖書有限公司授權出版發行

原著書名/Realities in Management

Taiwan Translation © 1998 Lai Lai Book Company

Original edition published in English under the title

Realities in Management © 1992 Federal Publishing (S) Pte Ltd Singapore

感謝

由於在準備《管理實務》過程中，我們參考了大量管理專家的文獻，無法在此一一提出感謝。但我們在此仍想對彼得·杜拉克表達特別的感謝之意。他對完善管理策略的貢獻可能遠多於任何一位管理專家。沒有任何管理上的著作可以不受他的影響。在我們整理及簡化世界上最重要的管理概念時，他的觀念給予我們許多的啟發。

Contents

1	概述彼得·杜拉克的理論.....	7
2	給管理者的實用要訣.....	27
3	如何增進溝通與傾聽的技巧.....	48
4	如何更有效的組織.....	60
5	如何評估公司的表現.....	69
6	麥格利哥的X理論與Y理論.....	81
7	借鏡日本的管理方式.....	91
8	美國先進公司特殊的組織方式.....	107

20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9
八〇及九〇年代的管理	如何擁有良好的組織制度	為何有效的預算可以達成良好的管理	如何降低成本	如何管理財務	作業研究	自動化與改進工作成效	如何領導員工	如何做決策	如何培養創造性的思考	關於激勵與動機	為什麼美國最好的公司能保持領先
222	208	201	196	192	173	166	148	134	125	120	113

1 概述彼得·杜拉克的理論

◎杜拉克看授權與分權

對杜拉克（Peter Drucker）而言，授權與分權乃是良好管理制度的基礎。因為分權可以幫助我們了解生產線的獲利與賠償情況。在分權之前，所有的事情就像一團亂麻，此時人們對於產品的獲利與賠償只有個模糊的概念。在一個集權式的架構下，有些沒有獲利能力的生產線雖然早該

停產，但卻與其它獲利的生產線一起運行，甚至可長達數年之久。

對管理者而言，分權使工作變得更有趣，讓他們有機會可以主動展現他們的進取心，而不需要老闆在一旁不斷的發號施令。

同樣的，授權也有助於讓較低職位者展現他們的潛力，可以避免公司被不適任的人領導。因為一旦一個人掌權很久，想要撤除他的職權往往是最困難的事。

培訓管理人才最好的方法是將工作授權給他，讓他承擔充份的責任，因為人們會因為承擔責任而變得比較認真。而且在不受到過份緊密監督的情形下，可以有最好的工作成效。緊迫盯人的監督雖然可以避免一些錯誤發生，但卻會對士氣及進取心產生驚人的傷害。

事實上，「授權」一詞並不是十分正確的說法。因為在一個組織良好的制度下，如果一件工作與某位高層主管無關，那根本就不會由他處理這

件工作，這件工作將直接分派到較低的階層。任何一件交由這位管理者處理的事，應該都無法由組織中其他的人來完成。

關於授權，最重要的一點是，它使得管理者能專注於他最重要的任務——深入思考組織的未來方向，及培育將來的領導人才——而不是整天忙於日常的例行督導。管理者可以經由授權而專注於真正重要的事務上。就如杜拉克的名言，「好的高階層管理者寧可完全不管次要之事，也要先處理最重要的事。」——因為次要的事可以由其他人負責。

好的授權有助於主管認清哪些工作該由他來處理，一旦工作授權他人，他就不應再做太多的干涉。遵守這項原則是需要一些勇氣的，不過勇氣原本就是一項管理者該具備的重要素質。

管理者另一項重要的工作是訓練員工，分配他們工作以及更動他們的職務。這些都是管理者最重要的工作，爲了能做好這些事，管理者必須花

很多時間瞭解他的部屬。杜拉克以陸軍為例來解釋，他說：由於我們未來的陸軍將領是從現在的上校中選出來的，因此我們在選擇上校時必須十分小心。當然，這個原則也適用於非軍事狀況。

在每個組織中，都潛藏著大量有才能的人等著被發掘。而授權與分權的現象愈普遍，這些人便愈有機會被發現，進而貢獻他們的能力。

授權的另一項好處是，高層主管將可以避免經常被干擾。爲了完成他們的工作，他們需要有一段長而連續的時間來構思。如果他們因爲干擾而中斷工作，常會降低效率。因爲原本已經完成的工作及思路，很可能因此而必須重來一次。而授權正好可以避免這類耗時且令人不悅的干擾。

杜拉克贊成儘可能的減少管理層級。他認爲，如果一位高層主管的能力足以勝任，那麼沒有理由不讓他直接管理很多員工。杜拉克認爲，減少管理層級可防止資深的高層主管，介入在他們之下的管理者的工作。唯有