

工商業 管理學

THE PRACTICE OF BUSINESS ADMINISTRATION

宣揚編譯
龍田出版社印行





工商業管理學

編譯·宣

發行人·謝

出版者·龍

田

出

版

社

顯

揚

台北市羅斯福路四段二十四巷十二弄八號

郵撥·一 一 一 四 七 三 號

電話·(〇二)三五五—三七一〇

三二一九七—一三

三九五—一七三九

登記·局版台業字一七一—號

一版·中華民國六十九年三月

前 言

近數十年來，工商業發展的速度可說是比科技的發展絕不遜色。只要你冷靜地回顧一下自己度過的近二十年或近十年的歷史，然後進行哪怕是最粗略的對比，就會很自然地為周圍事物之巨大變遷而驚訝。如果我們把目光轉向那些“幸運”的工商業者和實業家身上，或者，用更通俗的話來說，轉向那些“飛黃騰達”、“財運亨通”的人們身上，那末，我們就會發現，這些“幸運”的工商業者能以“火箭式”速度廣開財路和遞增自己的產業，主要是因為他們有一整套能緊緊跟上時代步伐的經營管理方法。他們善於隨機應變地改善自己的經營管理方法，能敏銳地對生產、商業以至整個社會的變化作出挑戰性的和創造性的反應。他們能駕馭他們所掌管和領導的整個企業，協調地而又高效率地活動在歷史列車的前端。這些經營管理的能手們真不愧是“二十世紀的人”。

本書的目的就是要全面地、系統地總結二十世紀世界各國最傑出的工商管理專家——優秀的經理先生們的豐富的經驗。這些經驗不僅是腳踏實地而又機敏靈活的工商業界人士的智慧結晶和實踐產物，也是人類文化寶庫中的一項重要財富。衆所周知，工商管理不只是一種特殊的商業活動，而且也是一門科學；它直到最近十年內才逐步地完備起來。

工商管理學作為一門科學，和其他科學一樣，有它自己獨有的對象、範圍和方法。毫無疑問，工商管理學所涉及的對象是極其廣

泛的，甚至可以說是包羅萬象的。因為它不僅要研究物與物的關係（商品與商品、商品與生產資料、商品與原料、商品與交通……以及其他一切工商業活動中必然要遇到的物與物之間的關係），而且，要研究人與物的關係以及人與人之關係。在工商業活動中所遇到的人與物的關係和人與人的關係並不比在社會生活中各種複雜的關係簡單多少。如果說，在一場劇烈的大戰中，人與物、人與人的關係及其變化的複雜性無與倫比，那末，在工商業活動中所遇到的人與物、人與人的關係至少也可以與之媲美。君不見，在證券交易所、商品市場、海外貿易、產品製造和推銷等工商業活動中，人們要經歷何等大的風險、何等激烈的角逐、何等微妙的調節、何等艱辛的工作和何等緊張的期待啊！在工商業活動中，物與物、人與物、人與人之間的關係，也如同在戰爭中一樣，是瞬息萬變的。要研究這些複雜而多變的現象，必須應用人類科學技術和社會文化的最優秀成果。所以，毫不奇怪，工商管理學已逐步發展成爲一門介乎自然科學與社會科學之間的科學。現在，可以毫不誇大地說，要成爲一個好經理，必須具備最好的文化素養，必須同時通曉自然科學和社會科學。或者，如果他自己不是這樣的話，他起碼必須善於組織和領導一羣既具備自然科學的高深知識，又精通人文科學的豐富內容的專家，使這些多才多藝的專家們各盡其能地進行協調活動。或者毋寧說，使這些專家們組成一個高度敏銳、多才多智的“電腦”，成爲經理自己的得心應手的“顧問”。總之，不管是經理本人有豐富的知識，還是他善於組織和調動一羣多智多謀的專家，都有力地說明了工商管理這門科學的複雜性。

如前所述，本書總結了世界各地的大小公司的精明能幹的經理們的豐富經驗，提供了一整套關於如何成爲好經理的系統經驗。這些來自美國、英國、西德、日本等先進國家的經理工作經

驗，集中地反映了我們這個時代的商業精神，可以從中覺察到那些能幹的經理們在廣闊的世界財經界內進行緊張而又富有成效的活動時的脈搏，洞察出當代工商業管理方法的演變動向，發現自己的經理工作同最先進的經理工作的差距，並找出縮短這個差距的方法和途徑。我們認為，任何一位經理，不管他是大公司的，還是小公司的經理，都首先必須具備一種從事經理工作的事業心。有了這個事業心，就可以在他的身上產生一股巨大的力量，推動着他千方百計地改進自己的工作；而在他的實際工作中，必然會產生一種驚人的毅力和堅韌不拔的創業和勇往直前的奮鬥精神。這樣的經理，儘管已經作出了許許多多令人羨慕的成就，也永遠不會感到滿足。人們尊敬這樣的經理，因為他們不僅從自己的實際經驗中總結出一整套良好的經驗，而且他們又永不自滿，善於提出更高的要求，敢於採用最先進而又最富有挑戰性的經驗。這本書所提供的經理工作經驗正是爲了滿足這些可敬的勇士們的永無止境的要求的。我們相信，在這樣一個充滿着活力的商業社會裏，必然會有越來越多的經理不滿足於已有的成績。他們需要創新、需要發展、需要前進。針對這種情況，本書將成爲他們的指南，使他們在看完這本書以後，能以本書所提供的原則和各種範例作爲借鑑，去檢查他們的工作，藉以發現他們工作中的某些弱點，拓闊眼界，從而能爲自己提出更高的、更先進的奮鬥目標。而對於一些年青的經理們來說，這本書更加有實際的指導意義。年青的經理，有許多寶貴的優點，也有許多不可避免的缺點，他們有魄力，有驚人的工作熱情，敢於創新。本書所提供的有關各地大大小小的公司的經理們的各種經驗，顯然有利於啓發他們的創造精神。衆所周知，對於那些熱情、勇敢的青年經理來說，如果能稍稍給予他們有益的啓發，他們的聰明才智就會成百倍地發揮出來，真可謂“如虎添翼”也！我所遇到的不少青年經

理，都渴望尋求新知識，渴望通過各種社交活動、視察和調查，爲自己所擬定的宏偉計劃增添新內容。由於本書具備上述各種特點，毫無疑問，它必然會作爲“青年經理之友”而大受年青經理的歡迎。

這本書也適合於對經理工作感興趣的人們。這些人，有的立志當一位好經理，有的則從關心社會、關心科學發展對商業的作用出發，有的則抱有另外的出發點。不管怎樣，他們對經理工作感興趣，需要了解經理活動的舞台和藝術，想要了解經理們是如何利用各種主觀和客觀的因素。總之，不論出自什麼動機，關心經理的工作和生活是一個非常吸引人的課題。人們將從中了解到商業社會的結構及其變化規律，甚至，如果進行更深的研究和分析的話，將會從中體會到人生的某些要義和原則。

筆者希望，凡是生活在現代社會的每一個人，都應該或多或少地關心和了解工商管理方面的問題。社會發展到今天，大量的事實已經證明，並將繼續證明，不斷改進工商管理的問題是涉及到全人類的利益的事情。不管是誰，只要他是生活在現代社會中（須知，現代社會是工商業高度發達的社會，工商業的神經線和血管已經觸及到社會的各個角落，滲透到每個人的生活之中。因此，工商業領域內所產生的任何一個矛盾、問題，都會迅速地波及到整個社會，涉及每個人的生活！）他就必然會有意識或無意識地關心工商業的經營管理。現在，經常出現這樣一種情況，一個大商店或大企業的某項重大改革，往往成爲許多人的主要話題，其中包括家庭主婦、學生、科學家、職員、工人、小商販以及其他他人等等。無須多加說明，人們關心工商管理問題是有利於社會的發展、有利於個人和家庭的。所以，我們也希望，那些在工商業經理圈子以外的人們，都能在空暇時間內翻閱這本書或其他類似的書。

本書原作參考了世界各國一些大公司和小公司的“年終報告”、

“董事局報告”、“周年總結”以及其他的工商業活動資料，參考了各大公司的發展史資料，參考了許多工商業經濟學家寫的關於工商管理書籍。有關參考書的書目已分章列出。

最後，僅在此指出，由於工商管理正一日千里地向前發展，儘管本書嘗試反映工商業管理的近期成就，並預示最近的將來可能出現的新問題和可能達到的新成就，但是，它仍遠不能適應工商管理方面的進展速度。因此，對於未來的工商管理發展前景，筆者只能指出一些趨勢，闡明將在未來相當時期內起作用的原則和方法。但這還不夠。筆者希望，所有要當好經理工作的人們，都能關心工商業方面的新聞、報告和文獻，繼續仔細觀察工商界的實際動向。

高宣揚

一九七八年八月於香港

目 錄

前言	1
第一章 工商管理的性質	1
第一節 管理的重要性	1
第二節 管理的內容和範圍	2
第三節 經理必須善於學習	14
第二章 怎樣經營商業?	16
第一節 從美國“施爾斯公司”談起	16
第二節 經營商業的關鍵問題	23
第三節 做生意應確立什麼目標?	28
第四節 善於預見未來	35
第五節 精通生產過程	40
第三章 經理的決定性作用	43
第一節 從“福特汽車公司”談起	43
第二節 經理必須致力實現企業的目標	48
第三節 管理人員的管理責任	52
第四節 各級管理組織的宗旨	57
第五節 董事會和經理部	63
第六節 經理的培訓和提高	79
第四章 經營管理的組織結構	85
第一節 組織形式是手段而不是目的	85
第二節 建立企業組織的基礎	88
第三節 建立企業組織的原則	94

第四節	公司的集中管理和公司各部門的積極性的發揮	98
第五節	每個職員應遵守的組織原則	111
第六節	怎樣維護和增強企業的組織結構	113
第七節	企業組織的規模	116
第八節	商業企業的一般結構	125
第五章	勞工和勞動管理	133
第一節	從 I B M談起	133
第二節	“僱傭整個的人”	140
第三節	工人是人力資源	142
第四節	達到最高效率的管理方法	145
第五節	怎樣刺激工人的生產效率?	149
第六節	工人的經濟報酬及其勞動態度的關係	152
第七節	監工的職責	153
第八節	發揮經過專門訓練的職工的作用	158
第六章	經理人員及其工作	164
第一節	什麼是經理人員	164
第二節	經理應該怎樣利用工作時間?	166
第三節	經理應該怎樣作出決定?	169
第四節	價值分析方法和降低成本	179
第五節	經營管理中的統計方法	189
第六節	經理工作的電腦化	200
第七章	經營管理工作的未來	213
第一節	未來經理的教育程度	213
第二節	掌握國際經濟的未來趨勢	215
第三節	加強同政府有關部門的聯繫	216
第四節	更準確地預見未來和改善計劃	217
第五節	組織和協調工作	219
第六節	未來的企業人員編制	221

第七節	指導工作展望	222
第八節	監督工作的前途	223
第九節	小型企業的未來命運	224

第一章

工商管理的性質

第一節 經營管理的重要性

經營管理工作，是工商業活動的靈魂。經理是整個企業的總指揮，是企業的頭腦，是工商業的活力源泉。沒有經理，生產就要停滯，企業中的每個職員和工程技術人員就不知所措、無所事事，各種原料和財富也將像垃圾那樣堆積起來。總之，一個工商企業沒有經理，就像一個人沒有頭腦和失去心臟一樣，就將喪失生命力。

在充滿着競爭的商業活動中，經理的工作能力和他所起的實際作用，決定着一個企業的成功和失敗，決定着這個企業的前途。舉例來說，在香港曾經有過這樣一個無綫電廠，由於連年虧損，幾乎在七十年代中期就瀕於倒閉。就在這個危急關頭，公司聘請了一位年青而能幹的經理。這位新到任的經理聲稱，在他的管理下，該廠將在一年內轉虧為盈，在三年之內將變一廠為兩廠。以後的事實證明，該廠確實按他的豪邁諾言而發生變化。這位年青的經理憑什麼轉變了該廠的命運呢？工廠的設備和資金及工人的數量都依舊不變。唯一改變的是經理所實行的經營管理方法。這個例子說明，經理本人的能力，足以改變整個企業的命運。正因為這樣，在西方各

國，從五十年代以來，工商界中已出現了一種用“管理責任”代替“股本責任”和“資本權力”的趨勢。有些人認為，決定着一個廠或一個商店的生產和銷售情況的，不是資本、股本的多少，而是管理的能力和水準。這種說法的確反映了近年來工商業發展的一種新特點，這就是越來越重視工商管理的作用，把它看作是一種比資本還重要的因素。在我們看來，資本不過為工商業的發展提供可能性，而經營管理則是把這種可能性變為現實的關鍵力量。

第二節 管理的內容和範圍

經營管理既然起着如此重要的作用，那末，人們不禁要問，經營管理何以對工商企業產生如此巨大而深刻的影響呢？它的這些作用和影響究竟從何而來？眾所周知，火車頭之所以有強大的牽引力，足以使一列車廂奔馳向前，乃是因為火車頭裝有發動機。原子彈和氫彈之所以有驚人的爆炸力，乃是因為其中進行着核反應。經營管理之所以有強大的威力，足以決定企業的命運，乃在於有一個以總經理為首的經營管理集團，以及其所發揮的能力。他們的領導藝術和組織能力，他們的業務管理經驗，他們對企業內外各種影響着企業發展的因素瞭如指掌。這一切的總和，使企業內部的財力、人力、物力都發揮出最大的效能；也就是說，使企業內部真正做到物盡其用，財盡其效，人盡其能。

那末，經理們的這些影響和作用是怎样實現的呢？也就是說，經理們做了哪些工作，促使企業內部的各種因素都朝着有利於企業發展的方向而盡其效用呢？要回答這個問題，就要弄清楚經營管理的內容和範圍。

對這個問題的回答，一般有兩種。

一種認為，經營管理就是企業的上層人物；經營管理無非就是“老闆”的較為委婉的說法罷了。

另一種認為，經營管理就是經理，就是指導別人工作的某些人；或者說，就是“以自己的工作來使別人工作的人”。

這兩種說法，都把經營管理同擔任經理工作的經理個人混同起來。它們只回答了“什麼人從屬於經營管理”，而並沒有回答“什麼是經營管理”，也沒有回答“什麼是經營管理的內容”。

要回答“什麼是經營管理”這個問題，必須首先分析經營管理的職責。

經營管理是商業性企業的一個特殊組織。在任何情況下，當我們談論某個商業性企業的時候，譬如說，談到美國鋼鐵公司或日本電力公司的時候，主要是指這些公司的生產計劃、擴大再生產的程度、招請或解僱工人的情況或盈虧表現等等。所有這一切，實際上就是指經營管理的行為和活動。

必須指出，我們說經營管理是一種特殊的組織，指的是商業性企業的經營管理。其他非商業性企業也有經營管理的問題。譬如政府部門、軍隊或教會等等。作為商業性企業，它的特殊性在於它是向社會提供經濟商品和服務性活動的。對於一個商業性企業來說，它的最本質的東西，或者說，決定它之成為商業企業的決定性因素，就是它的經濟活動。所以，商業企業的經營管理的首要職責就是進行經濟活動。

衆所周知，工商企業首先是賺錢的特殊經濟組織。所以，工商企業的任何管理活動，它所作出的決定、計劃等等，首先就要考慮賺錢。一個工商企業的經營管理究竟能否繼續存在，它的聲譽如何，歸根結底，要看它所產生的經濟效果或經濟上的成就如何。儘

管商業企業的經營管理可能也包含某些非經濟的內容，但是，這些非經濟的內容始終都從屬於經濟的內容。如果在經濟上失敗，也就是說，產生虧損，那末，這個企業的經營管理就無疑是失敗的了。如果這個企業向社會所提供的商品，不能按顧客所希望的價格出售，換句話說，如果它的商品價格高於社會平均價格，那末，它的商品就賣不出去；這也就意味着它的經營管理還存在着嚴重的問題。

由此可見，經營管理的第一要義是：它是工業社會的一種特殊的經濟組織；經營管理方面作出的每個決定、計劃、行動，首先是經濟上的因素。

正因為這樣，工商企業的經理首先必須是精通經濟的，是商業部門的真正行家。他的任務首先是從經濟的角度管好企業。因此，一個優秀的經理，雖然是很能幹的組織者和領導者，但他不一定能勝任除商業以外的其他部門的組織工作和領導工作。反之亦然。在別的部門裏，譬如在軍隊、教會或大學裏的領導者，也不一定能勝任商業企業的經理工作。

其次，工商企業的經理工作和自然科學並不一樣。工商企業的經理工作確實要用到一些科學知識，但是，工商經理畢竟是從事商業活動。經理領導企業的能力及其從事商業活動的本領，並不像其他科學專家那樣，只能經過特殊的系統學習和研究之後才能獲得。僅僅靠書本的知識和學院裏的研究，至多只能掌握從事商業工作的原則，但絕不能保證取得實際的經濟成就。經理所掌握的各種專門知識要充分發揮作用，必須以他的豐富的商業經驗為前提。要成為一個好的經理，歸根結底，是一個經驗的問題，而不是理論的問題。

我們永遠不能像物理、化學等自然科學那樣，把經理工作的原

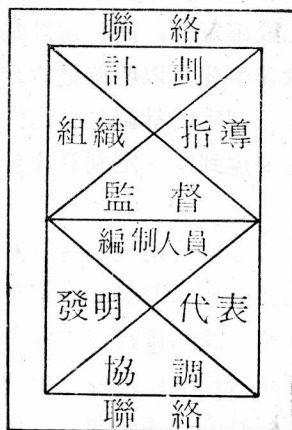
則以嚴格的“一、二、三、四、……”的定理、公理列出來。也不能要求得出適用於任何場合的經理工作的精確原則。在經營管理領域內，永遠都不能這樣說：“如果我做A和B，那末，C就必然會出現。”在經營管理問題上，只能這樣說：“如果我做A和B，那末，結果就可能是C。而如果我既不做A也不做B，那末，結果就很可能就是倒霉。”

經理工作是很複雜、很廣泛的。經理工作的種類也是多種多樣的：有總經理、有部門經理、有人事經理、銷售經理等等。這些不同種類的經理各自從事不同的工作，其工作內容和工作性質是如此地不同，以致很難找出一種能適用於一切種類的經理工作的普通原則。

因為，各種各類的經理工作，即使是總經理的工作，都不是在企業中掌管一切事情，他們只能以某一種事務為主，再兼管別樣。另外，各種經理的工作範圍也有很大的差別。有些經理的工作範圍涉及全公司的各個領域，有些則只局限於某一部門。

那末，難道就沒有普遍地適用於各種經理工作的基本原則嗎？難道就找不出各種經理應普遍注意的基本問題嗎？有的。所有的經理，不管他是總經理，還是銷售經理，或者人事經理，作為商業部門的經理，必然要面臨一些較為共同性的問題。將這些共同性的問題形象地表達出來，就如圖表所示：

這個圖表是紐約美國管理協會 (American Management Association) 一九五三年繪製的。根據這個圖表，經



理的工作，一般分九個方面：計劃（planning），組織（organization），編制（staffing），指導（direction），監督（control），發明（innovation），代表（representation），聯絡（Communication），協調（coordinating）。

現在，分別論述這幾個方面的工作。

計劃：這是經營管理的基本職責。所謂計劃就是為公司制定明確的目標以及為實現這一目標所需要的特殊措施和步驟。

當然，任何一個商業單位的基本目標都是獲取利潤並不斷使它增加。一般地制定賺取利潤的計劃還遠不足以保證其實現。賺取利潤的計劃還需要進一步具體化。每個公司都必須根據自己的具體條件和所處環境，決定它應如何在整個社會的經濟結構中開闢和擴大賺取利潤的具體途徑。

所有的目標和計劃都要在實施過程中依據變化着的條件而不斷地受到檢驗和修訂。

計劃一般分為短期計劃和長遠計劃。短期計劃只管一年到兩年的時間。長遠計劃則可以延續到五年或十年的時間。短期計劃往往比較確定的，而長遠計劃往往是設想性的、假設性的或擬議性的，除非事先可以明確地肯定其中的某些承擔的責任。

制定的計劃是公司的一定利潤率的具體化。也就是說，公司確定要達到的一定利潤率就是通過計劃的制定和實施而具體地表現出來。

各個公司在制定計劃的時候，必須首先明確它本身究竟要把自己發展成為怎樣的企業單位。或者，換句話說，各個公司在制定計劃時，要明確自己準備為顧客樹立怎樣的形象？這一點非常重要。有些公司所以能制定出切合實際的和富有成效的計劃，就是因為它有明確的目標；而且，這種目標很符合顧客心目中的願望和要求。

舉例來說。美國最著名的電腦公司“萬國商業機器公司”，(International Business Machines, 簡稱 IBM)，就是明確地把本公司的業務範圍定為“提供資料”，而不是簡單地定為“生產商業機器”。這一目標的確定，使該公司迅速發展成為世界上最大的電腦公司之一。

又如某些成功的機器製造公司，往往不是籠統地確定本公司的業務是“提供生產工具”，而是更鮮明地肯定是“提供金屬機器”。

各公司都希望不僅能獲利，而且利潤要逐年增加。因此，公司計劃就要適應這樣的目標。舉例來說，為了達到這樣的目標，它們就要制定出確實可行的計劃來提高本公司產品的銷售量，要採取適當的方法向顧客宣傳本公司產品的優點，或者竭力改進生產程序以便大幅度地提高產品質量，降低產品成本等等。此外，計劃還必須包括縮減公司開支、增加公司收入等內容。

在以上計劃中，生產能力和銷售量是很重要的因素。因為任何公司的收入主要來自產品或商品的銷售。如果一間公司的產量很少，或者即使產量高但銷售量小，那末，它的收入就要受到很大的限制，利潤率也可能受到影響。

在商業企業裏，商品的銷售量對於公司的發展起着某種程度的決定性作用。因為在商業企業裏，一切產品歸根結底是爲了把它當作商品賣出。而商品的需求量則決定了商品的供應量。如果商品賣不出去，則生產再多也無濟於事；甚至在某種情況下會起着反作用，不利於公司的盈利。在美國或其他一些國家裏，曾出現着大量地銷毀產品的現象，如把牛奶倒入海中等等。這是因爲產品賣不出去，產量越高，反而越不利於公司獲取高額利潤。由此可見，各公司在制定計劃時，總是把銷售計劃放在首位。其他一切計劃，如收入、開支、生產、購物、人員編制等計劃，都從屬於銷售計劃。