

哈佛商業評論 全球繁體中文版

[🏠 首頁](#) / [📖 書籍](#) / [管理企業效能](#)

會計

管理企業效能

Managing for Business Effectiveness

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

精讀杜拉克 | 2017/11/28

瀏覽人數：9133

本文出自



精讀杜拉克

[看更多書籍文章](#)

(1909 ~ 2005) 管理學者、作家，畢生寫作三十餘本書，譯成三十餘

國文字，他曾為本刊英文版撰寫35篇文章，本文是第三十篇。杜拉克出生於維也納，晚年定居加州，曾任教加州的克萊蒙特大學 (Claremont Graduate University) 三十餘年，該校特別為他設立杜拉克管理學院 (Peter F. Drucker Graduate School of Management) 。

企

業經理人的第一要務，以及持續肩負的責任是什麼？答案是：努力從目前使用或可用的資源，盡可能取得最佳經濟成果。企業可能期望經理人去做、或是他們可能想做的其他每一件事，都要看未來幾年能不能有良好的經濟表現和獲利成果。即使是評估企業社會責任、文化機會之類的崇高管理任務，也不能免於這個預設前提。而且一般說來，個別經理人本身的獎酬，包括金錢和地位，當然也不能免於這個預設前提。

因此，所有的企業高階主管，幾乎都把全部的時間（至少是很多時間），花在短期經濟表現的問題上。他們關切成本和訂價、排程和銷售、品質管制和顧客服務、採購和培訓。此外，現代經理人能使用的大量工具和技術，在很大的程度內，都是用來管理今天的業務，以創造明天的經濟表現。企業圖書室裡任選一百本書，就有九十本都是這個主題，保守地說，這也是企業內部製作的一百份報告和研究裡，其中九十份的主題。

沒時間講陳腔濫調

儘管花了這麼多心力，我認識的經理人裡，卻極少人很滿意自己的工作表現。他們想知道如何好好安排組織，以完成任務；如何區別重要的事情和浪費時間的事情，以及區別可能有效和只會令人備感挫折的事情。儘管目前排山倒海而來的資料和報告有淹沒經理人之虞，但他只能知道十分含糊籠統的大概情況。「低成本」和「高獲利率」之類的陳腔濫調，成為下列問題的答案：我任職的這家企業中，哪些因素真正決定了經濟表現和成果？

即使是在「賣方市場」的榮景時期，管理經濟表現往往是不斷感受挫折的根源。一旦景氣恢復正常，市場上的競爭再度趨於激烈，管理經濟表現經常會產生這種混淆、壓力和焦慮，因此做出的決策非常不可能是正確的，即使對短期成果也是如此，更別提對公司的未來有利了（注1）。

我們需要的，不是更多或更好的工具，畢竟，我們擁有的，已遠遠超過任何單一企業能使用的數量，更別提任何單一經理人能使用的了。我們需要的是簡單的概念，一些粗略的經驗法則，以回答下列問題，好讓經理人能夠好好組織安排本身的工作：

- 經理人的職務到底是什麼？
- 這個職務的主要問題是什麼？
- 定義和分析這個問題所用的原則是什麼？

放錯重點

我不打算在本文裡提出一套成熟的「管理經濟學」，因為根本提不出來。我更不想提出一個神奇公式，一份會為經理人做這件事的「檢核清單」或「程序」。因為他的職務是工作，非常辛苦、吃重、需要冒險的工作。而且，雖然已有許多省力的機械可用，卻還沒有人發明「省工作」的機器，更別提「省思考」的機器了。

但我敢宣稱，我們曉得如何把管理經濟效能的職務組織起來，以及如何做得既有方向，又有成果。上面三個關鍵問題的答案已為人所知，而且知道了一段很長的時間，任何人都不該感到驚訝才對。

1. 經理人的職務是什麼？就是引導企業的資源和心力，投入能產生具經濟重要性成果的機會。這聽起來像是老生常談，的確如此。但我見過或做過有關企業實際上如何配置資源與心力的每一項分析，都清楚顯示，一大部分時間、工作、注意力與金錢，都是先投入「問題」，而不是投入「機會」，其次是投入即使表現極為成功、對成果的影響卻微乎其微的領域。

2. 主要問題是什麼？ 根本上就是在做正確的事，以及把事情做正確這兩者之間，混淆了效能和效率。很有效率地去做一件根本就不該做的事，絕對沒有比這還沒有用的情況了。但我們的工具，尤其是會計概念和資料，全都著重在效率。我們需要的是（1）一種方式，可找出有哪些領域可望創造重大成效（可能產生重大成果），以及（2）集中心力在那些領域的方法。

3. 原則是什麼？ 這也是人們已熟知的，至少是一般性的說法。企業不是自然界現象，而是社會現象。但在社會的情況中，事件的分布情況，並不是根據自然宇宙的「常態分布」；也就是說，它們的分布不是根據U型高斯曲線（Gaussian curve）。在社會的情況中，非常少數的事件（頂多占10%到20%），創造了所有成果的90%，而絕大多數事件只創造了10%或更低比率的成果。

市場的確是這樣。成千上萬顧客中的少數人所下的訂單，占了總訂單的大部分；數以百計的品項當中，只有少數產品的銷售額，占了總銷售額的大部分，還有許多類似情況。市場、終端用途、配銷通路，都是如此。銷售努力也是一樣：數百位銷售人員中，總是由其中少數銷售人員創造了所有新業務的三分之二或更多。工廠同樣如此：少數生產運作時段（production run）的產量，占了大部分的總產量。研究也是一樣：總是由實驗室中的少數人，產生所有重要的創新。

它也適用於幾乎所有的人事「問題」：大多數不滿總是來自少數一些地方或一群員工（例如來自年紀較大的未婚婦女，或者來自夜班的清潔人員）。絕大多數的缺勤、人員流動、提案制度中的建議、意外也是一樣。正如紐約電話公司（New York Telephone Company）的研究顯示的，連員工請病假也不例外。

營收資金 vs. 成本資金

極少企業人士了解，有關「常態分布」的這個簡單說法，對於管理企業的重要性。首先，它的意思是：雖然90%的成果，是發生在前10%的事件產生的，但90%的成本，卻是其餘的事件和成果較少的事件增加的。

換句話說，成本也是「社會現象」。如果用數學語言來說，我們見到企業事件的「常態分布曲線」是條雙曲線，成果沿著曲線的正半部分畫出，成本沿著曲線的負半部分畫出。因此，成果和成本彼此呈現反向關係。

現在，回到一般用語，經濟成果大體上和營收直接成比例，而成本和交易數量直接成比例。唯一的例外，是直接進入最終產品的採購原物料和零組件。例如：

- 一般來說，取得五萬美元訂單的成本，不會高於取得五百美元的訂單；前者的成本，當然不會是後者的一百倍。

- 設計一件銷售不佳的新產品，和設計一件「贏家」產品一樣昂貴。

- 小訂單和大訂單的文書作業成本一樣多，同樣都需要輸入訂單、生產訂單、排程、開發票、收款等。

- 小訂單和大訂單甚至在實際製造產品、包裝和運輸方面，成本也一樣多。今天，在大部分製造工業（以及所有的服務業），人工在任何期間都是「固定」成本，成本並不會隨著產量而波動。只有採購的原物料和零組件，才是真正的「變動」成本。

此外，這當中有個含意是：營收和心力，「通常」會自行配置到那些幾乎沒有產生任何成果的90%的事件。它們會根據事件的次數，而不是根據成果，來自行配置。其實，最昂貴和生產力潛能最高的資源（也就是受過高度訓練的人員），會自行配置得最糟糕。大部分交易帶來的壓力，會因為人員以做困難的事為傲而強化了那些壓力，卻不管那些困難的事情是否有生產力。

每項研究都已證明這一點；換句話說，無論原則或具體經驗，都支持這一點。我們來看一些例子：

■ 一家大型工程公司對於它技術服務單位的高品質和聲譽，感到自豪。這個單位有幾百位薪酬很高的人員。他們的確都是一流人才。但分析他們的配置，清楚顯示他們雖然工作賣力，但貢獻極少。大部分人都致力處理「有趣的問題」，尤其是非常小型顧客的問題，這些問題即使解決了，所產生的業績也微不足道。汽車產業是這家公司的大客戶，占全部採購金額的近三分之一。但在所有人的記憶中，都極少有技術服務人員曾踏進任何一家汽車公司的工程部門或廠房。「通用汽車和福特汽車不需要我們，他們有自己的人，」這是他們的回應。

■ 同樣地，許多公司的銷售人員也配置錯誤。最大一群銷售人員，尤其是效能最高的銷售人員，通常被指派負責「難賣」的產品，難賣可能是因為它們是「昨天的產品」，或是因為它們是「落後產品」，管理階層好大喜功，拚命想使它們成為贏家。明天的重要產品，極少得到所需的銷售努力。在市場上大獲成功的產品（因此必須投注全力），卻往往遭到輕視。「畢竟，它不需要投入額外心力，表現就已經很好了」是常見的結論。

■ 研究部門、設計人員、開發市場的努力，甚至廣告方面的努力，在許多公司裡也是用類似方式配置：按照交易、而不是按照成果，按照什麼事情困難、而不是按照什麼事情有生產力，按照昨天的問題、而不是按照今天和明天的機會來配置！

沒有擔當的會計

用戲劇化的方式來說，「營收資金」和「成本資金」並不是自動等同於「資金流」（money stream）。當然，營收會產生資金，供應成本所需。但除非管理階層不斷設法把這些成本，導向會產生營收的活動，否則他們往往會自行配置，流向「什麼都沒生產」的活動。

一般來說，經理人為何不了解這個事實的一大原因，在於他們誤把會計資料和分析，當成經濟資料與商業分析（注2）。會計人員必須把實際上和實體上不與特定生產單位連結的那些成本，分配到所有的產品上。因此，今天有一大部分的成本（並非用於採購原物料和零組件的60%到70%成本），是以某種方式分配的成本，而不是真正的「直接」成本。

現在，會計人員能分配成本的唯一方式，是按照它對銷售額的比例，而不是按照它對交易數的比例。因此，一筆訂單或一種產品產生一百萬美元的銷售額，分攤的成本，和一百萬張個別訂單或五十次不同生產運作時段產生的一百萬美元營業額，是相同的。

會計人員同樣關切每單位產出的成本，而不是一個產品的成本。他關注的是獲利率，而不是利潤流（當然，後者是獲利率乘以銷售額）。最後，會計人員並不是按成本所屬的經濟活動，來把成本分類。相反地，他分類時根據的是組織裡或地理上的位置（像是「製造」或「工廠」），或是根據法律或條文的類別（例如「薪資」）。

我深知會計理論和實務上，這些問題與相關問題的研究；其實，我對會計的理解，全都來自這項研究，以及參與這項研究的會計人員。但這項研究的成果，需要許多年的時間，才會進入會計實務，若要改變企業人士使用或誤用會計資料的方式，就要花更長時間了。

瞄準重點

比起我們為何沒得出正確結論的原因，更重要的是：正確的結論是什麼？什麼行動方式，將會從企業可用的資源，產生最佳的可能經濟成果和績效？我們先設定一些指導準則：

1. 要創造經濟成果，經理人必須集中心力，在能產生最大營收的最少數量產品、產品線、服務、顧客、市場、配銷通路、終端用途等。經理人必須盡量減少注意力在那些主要是產生成本的產品上，因為它們的營業額太小，或是太過分散。
2. 若要創造經濟成果，工作人員也必須集中心力，在能產生真正重要業務成果的非常少數活動上；花在其他活動上的人員工作和心力，要盡可能少。
3. 有效的成本控制，同樣需要集中工作和心力，在那些非常少數的領域上。在那些領域，成本績效的改善，對業務績效和成果會產生重大影響；也就是說，在那些領域，效率相對較小的增幅，會使經濟效能產生很大的增幅。
4. 經理人必須分配資源，尤其是高素質的人力資源，去進行能夠提供機會創造高經濟成果的活動。

不可原諒的浪費

「賣方市場」一結束，就有那麼多企業表現急轉直下，這並不奇怪，奇怪的是它們的表現居然沒有更糟。因為不管是在美國，還是在海外，大部分企業的營運，都完全違反我剛才列舉的四個眾人皆知的準則。

我們沒有讓產品集中，反而讓產品雜亂。還記得以前很流行抨擊產業界的做法，尤其是美國工業，指責「削弱企業的標準化」？之後到了幾年前，又流行抨擊產業界的「計畫好的過時」(planned obsolescence)。其中沒有一個指責是合理的！

大多數企業很自豪能夠且願意供應任何「特製品」(specialty)，以滿足任何對多樣化的需求，甚至主動刺激這種需求；今天的美國大型公司可能是最壞的榜樣。而且，許多企業自誇從不曾自願放棄產品。因此，大部分大型公司的產品線

到最後都會有數千種品項，而其中真正「熱銷」的產品往往不到二十種。但這二十種或更少的品項，必須貢獻營收，以負擔其餘那9,999種銷售不佳品項的成本。

今天美國在世界經濟中競爭實力的基本問題，確實可能就是產品雜亂。即使我們的工資很高、稅務負擔沉重，但若能適當安排成本，我們大部分產業的主要產品線會極具競爭力。但我們補貼數量龐大的特製品，其中只有少數能回收真正的成本，以致明星產品的競爭優勢遭到侵蝕。至少我在鋼鐵和鋁產業見到這種情形。電子業方面，日本的可攜式電晶體收音機，只靠日本人集中在這條產品線的少數幾種機型，而不像美國製造商的產品線那樣，有數量多到不受控制、幾乎難以區分有什麼差異的機型。

我們這個國家在人員的活動方面，也同樣浪費。我們的座右銘似乎是「我們每一件事都做一點點」，包括人事研究、先進工程、顧客分析、國際經濟、營運研究、公共關係等，都是如此。因此，我們雇用大量員工，卻沒有集中足夠的心力在任何一個領域，以便發展得更深入。我們也不知道要如何補救這種狀況。常見的控制成本方式，仍是每個人都知道的那個做法，那做法即使不具破壞性，也沒有什麼效果，也就是「全盤削減」15%。我們並沒有真的認真管理資源，以及聚焦明確目標去努力。一切就任其隨意漂流。

三大步驟

批評很容易；每個人都能找到錯處。讀者在此時絕對有權利這麼說：「我們到底要如何把『管理』這件事做得更好？」即使我有全部的答案（其實我沒有），一篇文章也不夠長到讓我寫出讓人滿意的答覆。這需要寫一本書；即使書寫出來了，每家公司還是必須找出最適合本身的方法。

所以，如果讀者還能耐心讀下去，我要提出一連串的步驟（只是非常輕描淡寫地說明），我發現在實際的企業經營情況中，這些步驟非常有效，至少很適合作為初步採用的做法。具體說明如下：

步驟1：分析。在這個步驟，經理人必須知道事實。他需要確認：

- 產品的機會，以及真正的成本。
- 不同員工活動的潛在貢獻。
- 具有經濟重要性的成本中心。

步驟2：配置。在這個步驟，經理人必須根據預期的成果來配置資源。因此，他需要知道：

- 現在如何配置資源。
- 將來應如何配置資源，以支持機會最大的活動。
- 需要採取什麼步驟，以便從現狀發展到該有的狀況。

步驟3：決策。經理人必須準備踏出最痛苦的一步：確定哪些產品、員工活動和成本領域滋生雜亂，而不是帶來機會和成果。任何規模或潛力的生產性資源，當然絕對不該配置到這些地方。但何者應該完全捨棄？何者該用最少的心力繼續維持？何者可改變成為重大的機會，以及做這種改變的成本是多少？

分析事實

在分析階段，第一件事是不帶感情地觀察產品線。應針對每一種產品，問所有的標準問題：它的銷售額、市場地位、市場展望等。但有個新的關鍵問題：這個產品貢獻了什麼？比較它的營收和真正的成本，結果顯示什麼？

在這種分析中，營收應定義為總銷售金額減去購買原物料和用品的成本。而真正的成本，應以下面這個最有可能的假設為基礎去估計：一個產品的真正成本，是某個比例的業務總成本，減去原物料和零組件的成本；而那個比例的計算方式，就是創造那項產品營收所需的交易數量（交易包括訂單、生產運作時段、維修服務拜訪等），占整體業務裡這類交易總數量的比例。這個說明很繁瑣複雜，所以我來舉個具體的例子：

一家公司的年營收，在減去原物料和零組件的採購成本之後，是6,800萬美元。這家企業的總成本，扣掉原物料和零組件，是5,600萬美元。

產品A一年的營收是1,200萬美元，但它需要交易總數的24%；這個例子是以發票來衡量交易數量。因此，經計算之後，它的真正成本是一年1,350萬美元。這表示它的貢獻是負的，而與會計數字顯示的「官方」獲利率約12%大相逕庭。（不過，這是「昨天的產品」典型的狀況，也就是可能已失去主要顧客，或者只能透過非經濟性的努力，才能繼續留在市場上。）

相形之下，產品B儘管只有「令人不滿意」的3%獲利率，但淨營收貢獻約達四百萬美元；這是對利潤的最大單一貢獻。這樣的貢獻，來自少數（約五十家）重要顧客的可觀訂單。

如同上面的例子所示，這樣的分析只要觀察一家企業的所有產品，而不是一次只看一個產品。這種做法並不尋常，而且極少企業這麼做。

雖然細分產品通常是最重要且最能揭露事實的分析，但顧客、市場、配銷通路和終端用途，也都需要針對它們的現狀和預期的貢獻，以類似的方式加以分析。

員工的貢獻

這個分析要問的問題，需要運用管理階層的判斷，而不是依賴經濟資料。下列問題清單，我覺得相當實用：

- 在哪些領域表現優異，會對我們業務的經濟成果，帶來真正重大的影響，而且可能使整個企業的經濟表現脫胎換骨？
- 在哪些領域的績效不彰，有可能會嚴重地、或至少明顯地傷害經濟表現？
- 在哪些領域，我們表現優異或不良，造成的差異微不足道？
- 在這個領域完成的工作，取得什麼成果？這些成果和承諾或預期的成果比較，顯得如何？
- 可以合理預期將來可能得到什麼成果？而這個將來距離現在多久？

成本中心

這裡的目標，是找出在哪些業務領域裡，集中成本控制做法會有收穫。我不打算描述要用什麼方法來進行這項分析，而是想要說明一家產品銷路遍及全國的重量級消費性產品製造商的實際研究成果（見表）。為方便解釋，圖中各個成本中心的數字是絕對值，但都採近似數字。在這個實際的研究中，舉例來說，「總成本」匯總介於90%到94%之間，而其他數字的範圍沒有那麼極端。

這家製造商所用方法唯一創新的地方，是「成本」定義為顧客買產品花了多少錢（在談經濟時，必須如此）。換句話說，這個分析是把整個經濟流程視為成本流，而忽視會計人員受到的限制，也就是只考慮企業法人中發生的成本。

至於成果，這個具體例子的重要結論很明顯：大部分企業集中成本控制做法的地方（也就是在製造上），除非有真正的「突破」，例如截然不同的流程，否則能得到的並不多。最可能有生產力的成本中心，若不是位於企業之外（尤其是在配銷通路，而且需要非常不同於一般例行性「成本縮減」的處理方式），就是管理階層甚至極少「見到」它們的那些領域，例如資金的成本。

應該是什麼樣子

務實的下一步，是分析現在資源如何配置到產品線、員工支援活動，以及成本中心。這項分析當然必須是質性與量化並重。就像以下提到的問題，數字本身並沒有提供答案：

- 「廣告和促銷費用是否投入正確的產品？」
- 「資本設備的配置，是否符合公司將要承擔的、對未來需求的務實預期？」
- 「公司的配置時程，是否支援最優秀的人才和他們的活動？」
- 「這些優秀人才獲派擔任全職的重要職務，還是同時負責許多工作任務，以致無法妥善做好其中任何一件事？」

回答這類問題，往往不是愉快的事，而且它們亟需的補救辦法，想起來更令人頭痛。因此，從配置階段進展到決策階段，往往需要勇氣。

優先決策

這裡只運用一個準則。明確地說就是：在下一個前景看好的領域得到任何資源之前，應該提供最充分（包括量和質）的資源，支持機會和成果潛力最大的領域。

必須做出最困難和最高風險決策的領域，或許和產品有關，因為選擇往往很不明確且簡單。舉例來說，產品往往自行分成六類，其中兩類具有高貢獻潛力，三類的貢獻潛力偏低或為負值，一類介於兩者之間。相當典型的分布情況是：

- 明天的經濟支柱產品（breadwinner）：新產品，或是今天的經濟支柱產品經過修改或改良（今天的經濟支柱產品極少保持不變）。

- 今天的經濟支柱產品：昨日的創新。

- 若採取截然不同的做法，就能變成淨貢獻者的產品；例如，把功用有限的「特製品」變化機種的許多買主，轉化為購買新款大量「常規」產品線的顧客。（這就是介於兩者之間的那一類。）

- 昨天的經濟支柱產品：通常是銷售額很高的產品，但非常零碎地分成多種「特製品」和小額訂單等，而且需要龐大的支援，以致不但吃掉它們賺進的全部收入，還必須賠掉許多。但這類產品（僅次於接下來那類），通常配置最大和最好的資源。（「防衛性研究」是這類產品的常見例子。）

- 「落後產品」：通常是昨天寄予厚望的產品，可惜賣得不好，卻也沒有徹底失敗。這些產品的貢獻總是負的，而且不管注入多少資源，幾乎都不會取得成功。但其中牽涉到太多主管和技術上的自尊，所以無法捨棄。

- 失敗產品：這些產品極少是真正的問題，因為它們多半會自我了斷。

這個排名顯示決策應遵循的路徑。首先，應提供第一類產品必要的資源，而且通常要比看似需要的多一點點。其次，今天的經濟支柱產品必須得到支援。但即使人才濟濟的公司，也必須開始分配人力。能成為主要貢獻者的產品當中，只有成功改造的機率最高、或是改造之後將做出非凡貢獻的產品，才應該得到支援。

在此之後，通常就沒有高潛力的資源可用了；就算是規模最大、管理最完善、獲利最好的企業也沒有。第三類的後半部，以及第四、第五和第六類，必須不動用任何資源和心力去生產，或是應任其消失。舉例來說，「昨天的經濟支柱產品」常像一頭受寵的「乳牛」，高產乳量還能多維持幾年。如果產品最後開始走下坡，期望更多、並花錢做人工呼吸，根本是愚不可及。

「落後產品」在嘗試和賣力經營了四、五年之後，在一大堆產品裡仍然不起眼，表現遠不如當初的期望，公司就應放棄。沒有什麼比「差一點成功」的產品，更能讓企業失血。如果公司裡每個人都相信依品質、依設計，或是依成本和生產它的難度來說（這就是工程師通常所謂的「品質」），受到垂青的產品「夠資格」取得成功，情況就更會是如此。

最後，和最重要的「怎麼做」要求，其中一部分是：在做了合乎邏輯的決策之後，有勇氣繼續進行；儘管各方請求給這個或那個產品另一次機會，以及儘管會計人員表示「它會吸收間接成本」，或是銷售經理認為「我們需要完整產品線」等許多似是而非的說詞，儘管有這些情況，仍應堅持下去。（當然，這些並非總是毫無道理的說法，但應由提出說法的人，負責找到證據來支持那些說法。）若有一些程序或檢核清單，可以告訴主管如何獲得這種勇氣，當然很好，但遺憾的是，我不知道有這種程序或檢核清單可用。

結語

我在這篇文章裡概述經理人的實際工作。他必須著手解決的問題是，如何有系統地提高企業效能，也就是應該要有行動計畫、有分析方法，也了解他需要的工具。

雖然每一家公司應做的事可能看起來不太一樣，但一定會有一個基本的道理：企業的每一個產品和每一個活動一旦開始存在，也同時開始過時。因此，企業應該每隔兩、三年就檢視內部的每一個產品、每一個營運、每一個活動，看看它們的

生存狀態如何。在檢視其中每一個項目時，我們應以考慮進入一個新產品、新營運或新活動的方式來考慮，加上預算、資本撥款要求等的完整考量。針對每一個項目，都應該問一個問題：「如果我們還沒有進入這個領域，現在要進入嗎？」如果答案為「否」，接下來的問題應該是：「我們要如何退出，退出速度應多快？」

經理人工作的最終產品，是決策和行動，而不是知識與見解。心力如何配置，是極重要的決策。而且，不管有多痛苦，都應堅守一個準則：在配置資源，尤其是高潛力的人力資源時，能提出美好承諾的那些領域，必須盡可能先全力滿足它們的需求。如果這麼做之後就沒有真正具生產性的資源，可留給「擁有或去做很好，但並非極為重要」的許多事情，那麼就最好是放棄這些用途，不要浪費高潛力的資源，也不要試圖從低潛力的用途得到成果。這需要做出痛苦的決策，而且是有風險的決策。但畢竟，這就是經理人領薪水該做的事。

(羅耀宗譯自 “Managing for Business Effectiveness,” HBR, May-June 1963)

注1：羅傑·莫里森 (J. Roger Morrison) 和理查·紐塞爾 (Richard F. Neuschel) 在〈利潤的第二次擠壓〉 (The Second Squeeze on Profits, HBR, July–August 1962, p. 49) 一文中清楚說明這一點；也見同期路易士·紐曼 (Louis E. Newman)、席尼·布魯奈爾 (Sidney Brunell) 寫的〈不同的錢〉 (Different Dollars ; p. 74)

注2：見莫里森與紐塞爾，同上；約翰·狄爾登 (John Dearden) 寫的〈小型企業的利潤規畫會計〉 (Profit-Planning Accounting for Small Firms, HBR, March–April 1963, p. 66) 一文。

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

本篇文章主題 會計

⊕ 追蹤主題

延伸閱讀



別擋住自己的前途

Harvard Business Review

管理企業效能



善用公司能力

您已閱讀 0 篇