

卓越叢書②⑥

約翰·麥納 著
張康樂 譯

管理盲點

——人事危機與轉機

卓越叢書(26)

管理盲點

作者：約翰·麥納

譯者：張康樂

S8908/66 (中1-18/261)

管理盲點——人事危机与转机

BG000440

發行人／林日峰
社長／林日峰

著作權人／林日峰

出版者／卓越文化事業股份有限公司出版部

地址／台北市松江路146號11F

電話／(02)5652480～90(11線)

信箱／台北郵政3361號信箱

郵政劃撥0746080～9帳號

總經理／台灣英文雜誌社

地址／台北市延平南路189號5樓

電話／(02)314-3513・361-2151

登記證／局版台業字第3212號

印刷／錦騰印刷實業有限公司

初版／1988年2月

定價／200元

版權所有請勿翻印

(本書如有缺頁、裝訂錯誤，請寄回調換)

卓越叢書(26)

約翰·麥納 著
張康樂 譯

管理盲點

——人事危機與轉機



張序

人事管理在整個管理過程中占有重要的地位，因為管理過程無論是計畫、組織、領導、溝通、協調、控制、及理財等，都不能脫離人而存亡，所以說人是管理的中心。古今中外研究管理現象者，儘管出發點或研究重點容有不同，但其目的則在於發揮人力資源的最大效用，而使組織的工作得以完成。我國傳統的管理思想即是以人為本位的，西方管理哲學雖曾有科學管理的以物、事為中心的思潮，但不旋踵即被人群關係學派的人為中心的思想所替代，而人事管理的重心亦由機械的效率觀念發展到人性激發的整體發展的觀念。

人是萬物之靈，更是有思想、有感情的動物，對於人的管理自然也就不同於一般物與事的管理，正因為人的本性、慾望、個性、情緒，乃至於人際關係等是那樣的複雜，乃使得人事管理成為所有管理問題中最為複雜與最難處理者，在管理學的著作中也以探討人事管理者所占之比例最高，這一類的論著可稱得上是汗牛充棟，不可勝數，常使欲窺探人事問題者有眼花撩亂之感，究應如何選擇一本

最為實用的書籍，往往煞費周章，不知所從。

所幸此一困惑最近獲得解決，美國約翰·麥納（John B. Miner）先生根據多年從事人事管理的實際經驗，撰寫了這一本「People Problem」的實用寶典，正如麥納先生自己所言：「對於身負人事管理重任的經理人員來說，若能善用本書所提供的方式，非但不致成為『虛有其名』的經理，而且在人事管理上當能更加得心應手。」

本書既稱為「People Problem」，當然就要發掘造成人事問題的主要癥結之所在，經過作者細心的研究，發現造成人員「表現欠佳」而影響工作績效的因素共有三十五項之多，可歸納為九大項目：一、才智和工作知識問題，二、情緒問題，三、衝勁問題，四、身體問題，五、與家庭有關的問題，六、工作團體的問題，七、組織的問題，八、與社會有關的問題，及九、有關工作環境的問題。這些問題如不能加以解決，則組織必然癱瘓而終致解體，於是作者乃提出他的診斷處方，根據這些處方，管理者如能運用得當，就一定可以解決組織中人的問題，進而大大提高人員的工作績效，完全達成組織所欲期的目標。

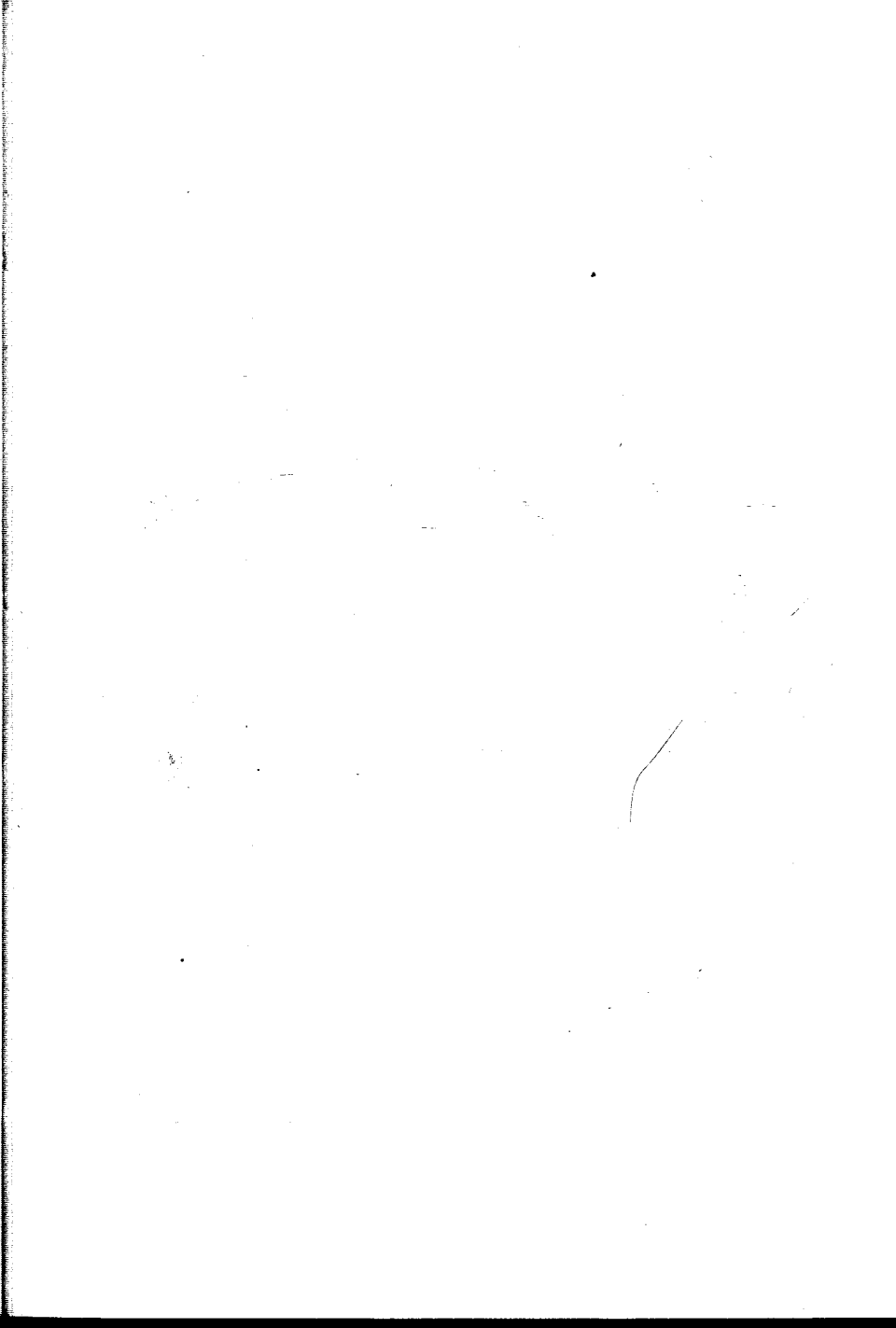
綜觀本書內容，可說是一本最為實用的人事管理著作，全書沒有一句空話，

句句都是言之有物金玉良言，相信任何讀過本書的人都會感到受益匪淺，筆者從事行政管理研究已有二十餘年歷史，閱讀過不少人事管理方面的論著，直到讀到本書才算真正發現了寶庫，雖說這是一本偏重在管理實務的著作，但卻蘊藏著豐富的理論基礎，裡面有不少心理學、社會學、倫理學，甚至精神病學的理論，在學以致用上充分顯示出本書的價值，換言之，既能獲得學術性的知識，又能學會實務性的方法，稱本書為寶庫誰曰不宜？「卓越」出版社能夠將本書譯為中文出版，實為嘉惠士林的義舉，譯文流暢通俗，編排系統分明，筆者拜讀之餘深為敬佩，爰作本序，敬向全國從事管理工作的朋友們鄭重推荐。

國立政治大學教授

張潤書

序於台北政大公企中心



目 錄

張序	3
目錄	7
第一章 有關「人事」管理的問題	9
第二章 處理有關聰明才智	
與工作常識的問題	37
第三章 處理有關情緒的問題	59
第四章 處理有關動機的問題	97
第五章 處理有關員工健康的問題	131

第六章	處理來自家庭的問題·····	153
第七章	處理有關工作團體的問題·····	179
第八章	處理組織的問題·····	217
第九章	處理與社會有關的問題·····	233
第十章	處理有關工作環境的問題·····	249
第十一章	溝通技巧	
	處理員工績效問題所居的角色	
第十二章	處理有關管理階層所生的問題	
關於這本書·····		273
		297
		321

第一章 有關「人事管理」的問題

所謂「管理」(Managing)，通常被定義為「透過他人完成工作的一種程序或藝術」。固然，此一定義所強調的只是有關「人」的運用，以及公司內的人力資源，而忽略了決策、財物及物質資源，但也的確掌握了管理上的一個重點。事實上，身負管理重責的經理人員，每天都要耗費相當的時間與他人接觸，而其接觸對象並非僅限於屬下，尚包括上司、公司內的其他經理人員，以及公司以外各式各樣的人。

1. 經理人員的工作為何？

許多年來，有關經營管理的工作，一向包括：企劃、組織、用人、督導、控制、協調、溝通、決策、代表（公司）、審核、激勵以及其他可能的活動。類此的看法可謂純以管理程序為著眼，但大部分的研究也都支持這種看法，因為以上所列的項目，大部份的確在多種管理職務上佔用了相當的時間。

其中最重要的管理功能似乎為企劃、組織、督導、協調以及控制；其次則為用人及代表（公司）。而這些功能多多少少都牽涉到「人事」的處理，尤其是督導、用人以及代表公司，更幾乎完全脫離不了人際關係的運用。

然而，此種以管理程序為著眼的看法在最近幾年來却遭受相當的批評，尤以美國「馬契爾大學」（McGill University）的亨利·明茲伯格（Henry Mintzberg）教授所提出的抨擊，最為顯著。明茲伯格教授所採取的看法，著重於經營管理者所扮演的各種角色，而且他還提出了一些資料及若干具有說服力的論點，以支持他的觀點。他認為，經營管理者——亦即經理，在工作中需要扮演以下各種不同的角色：

• 名義上的公司代表人

- 領導者
- 連絡人
- 監督者
- 傳播者
- 發言人
- 企業家
- 糾紛協調者
- 資源支配者
- 談判者

筆者認為，此種看法與著眼於管理程序的看法並無矛盾之處。事實上，著眼於管理者所扮演的角色，固然饒有趣味，且令人耳目一新，但也只不過是「著眼點」不同而已。此處最重要的是，明茲伯格教授也同樣地強調人際關係的處理。他在著作中很明確地表示，前三種角色基本上就在於處理人際關係；而其他的角色也均以人際關係的處理為重要工作內容。至於某些角色——如談判者，則幾乎完全著重於人際關係的處理。

不論採取那一種著眼點，人際關係的處理無疑是管理工作中一個最重要的層面

（雖然管理工作當然還包括其他重要層面）。如此看來，經理人員務必了解「人」以及促使這些「人」行動與工作的力量。

達成此項目標的一種作法就是，集中注意力處理「工作無效」或「表現不良」的問題。就某種意義來說，當我們處理此類問題時，便可獲得一個架構——一個導致人類行為與工作表現因素的架構。但更重要的是，類此的問題正是所有經理們必然會面臨的情況。其實，再也沒有比處理一個在某方面工作表現不良的屬下更令人感到棘手的事了；這可以說是管理工作的一項重要挑戰，何況，此種問題若發生在較高的管理階層，其後果適足以影響公司的存亡——難怪國際管理顧問機構「麥肯錫公司」（McKinsey & Company）的前任管理主任馬文·包華（Marvin Bo-ver）在討論有關「管理」時，就曾指出：「……主要的障礙……在於大部分的經理們都不願責難他們的屬下，或傷害部屬的感情。」因此，包華強烈地認為，經理人員必須針對屬下表現不良的問題，謀求解決之道，而不可一味姑息。

2. 如何處理不良的表現

所謂「其來有自」，任何不良後果，都有其根源所在。因此，當我們意圖處理屬下表現欠佳的情況，首先必須徹底了解導致此種現象的因素；也就是說，經理人

員必須兼具「分析、診斷」的能力，投注時間與心力於探求造成屬下表現不佳的原因，然後才擬定適當的對策，並採取妥切的行動。

管理人員在人事管理工作上所需要的技巧，應如一位經驗豐富的汽車修護師一般，在面對一部無法順利啓動的汽車時，必然會採取一連串行動——包括詢問該車司機、檢查該車引擎並作必要的修理。事實上，也只有「對症下藥」才能獲致預期的效果。一位優良的汽車修護師絕不會因為汽車壞了，便貿然將該車的零件徹底換新。此舉固然可使該車「復活」，且較有利可圖，但我們絕不會認為他是一位「好」技師。

正如以上所述，只有「對症下藥」，才能獲致預期的效果，因此，假若將處理部屬表現不佳的方式比喻為「醫療工作」那就更相符了。須知醫療之前必先診斷，已是人所共知的道理，而在醫療上由於堅持此項原則，往往得以藥到病除，現代人類的壽命也因此比以往延長許多。在經營管理方面來說，又何嘗不是如此！正如研究生物學有助於醫學的發展，研究社會科學同樣也能為經營管理奠定日後發展的基礎。以前醫生治病，幾乎千篇一律地為病人放血，當今的管理學可就不能再如此一成不變了。我們已經有一套能促使「職業壽命」延長的工具和知識，雖然這種知識還稱不上完備成熟，工具的應用也並非十分精到，但對於管理部屬來說，已足夠發

揮效用，使得主管階層能早期發現弊端，然後「對症下藥」。

身為主管不免日理萬機，但管理屬下，進而使工作更有效率，無疑是主管的主要職責。一個主管所負的責任其實遠比他獨力能夠完成的工作要來得大；所以，想要圓滿達成任務，就必須運用手段，讓別人來幫助他完成工作。假使其他人不能配合他有效的工作，主管本身再任勞任怨也無法馬到成功。這不啻是說，失職的部屬不但會製造麻煩，甚至要耗掉主管寶貴的時間來收拾殘局；盡職的部屬就絕對不會給上司帶來麻煩——他們可以自己苦幹，而無須上司過於擔心。換言之，效率差的屬下，實在教人放不下心，主管必須時加注意，將時間浪費在解決部屬的問題上。無論如何，懂得應付工作表現不良的屬下，可以使主管勝任愉快得多。

3. 競爭激烈的經濟體系中如何處理工作失職的問題

究竟哪一種情況的工作表現堪稱不良？哪一種情況才算是效率低落？這個問題相當複雜，但是也不能避而不談。在一個以營運為目的的大體系中，個人的工作成就自然視其對公司的營運目標是否有貢獻而定，所謂的營運目標則和部屬的價值觀——也就是成員心中所相信的「目標」有密切的關係。一個公司所秉持的目標為何，可能連自己的部屬也眾說紛云，不過至少還能夠找出某種程度的共通點。商業

性公司的營運目標自然是在法律、倫理的限制下，盡量擴大營業，獲取最高的盈餘。但是也有很多人大聲疾呼企業公司的目標並非在此，並且提出補充的意見。無庸置疑的是，絕大多數的企業管理者仍然著眼於利潤的獲取。而在整體上，社會既然容許各種形式的資本主義存在，自然會使企業發展成為以營利為目的的趨勢；因為在資本主義的薰陶下，爭相獲利已順理成章地成為企業經營的「不二法則」。由此觀之，我們評估企業組織中部屬的工作表現，也必須著眼於該員工對公司營運是否有所貢獻而定。

當然，其他非企業性的組織，可能抱持完全不同的目標，所以分子的績效考核就要依據其他的標準。對於部屬來說，除了為公司工作以外，很可能也同時隸屬於其他目標完全不同於原公司的組織；而公司對於屬下個人的表現還是要根據公司營運的目標來評估，所以，同樣的行為當然會以不同的角度來評估，其結果自然也不會完全一樣。譬如，公司對某部屬的評價，可能和他隸屬的工會對他的評價截然不同。有些工會的成員，因為支持工會的行動，而使得雇主批評他們效率低落。

我們探討的所謂「工作效率低落」，其所指顯然不僅限於利益方面。事實上，「效率低落」這個字眼，應該是指某人的行為表現未達水準而無法令人滿意。但是因為工作表現優異或低劣的界線始終不很清楚，也就不可能給「效率低落」下一個