

國際企業管理案例集刊

梁炳球等譯

讓
員
工
恢
復
活
力



經濟日報叢書

讓員工恢復活力

梁炳球等・譯



印翻禁 · 權版有

經濟日報叢書
國際企管案例集刊

讓員工恢復活力

譯者 梁 炳 球 等
發行人 王 必 報
出版者 經 濟 日 報 社 立 等

總經銷 新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號
聯 經 出 版 事 業 公 司

臺北市忠孝東路四段五五五號
郵政劃撥帳戶一〇〇五五九號

電話：七〇七四一五一
印刷者 上 海 印 刷 廠

定價：新臺幣七十元

中華民國六十七年十一月初版
中華民國七十年十一月第一次印行

目錄

情緒不安狀況下的管理.....	梁炳球譯	一
公司組織小巧而具有創意.....	彭新森譯	一三
如何籌劃投資小企業.....	陳正平譯	三三
莫把時間花在談話上.....	梅其純譯	四五
靈活運用管理技巧.....	王振東譯	五一
企業仍需「大膽」經理.....	周仲庚譯	七五
為何要事必躬親.....	李存修譯	八三
隨機制宜的行銷策略.....	寶 璞譯	八九
如何應付屬下的打擾.....	黃明堅譯	一〇五
矯正時間管理的缺失.....	劉向上譯	一二三

如何應付客戶的抱怨·····	周仲庚譯	一三三
工作以外的管理訓練·····	黃瑞霖譯	一三二
注意部屬用錢的態度·····	余貴美譯	一四三
消除專業經理人的五個禍害·····	周仲庚譯	一四九
適時推出新產品·····	李存修譯	一五五
經理們的家庭作業·····	蔡宏明譯	一六一
飛越晉昇的鴻溝·····	史汗明譯	一六六
公司的定期專業討論會·····	李清祥譯	一七一
主管要控制自己的情緒·····	黃明堅譯	一七五
培養自己公司的管理顧問·····	黃明堅譯	一八五
通過考試擢拔人才·····	梁義盛譯	一九一
逐步退休制度的嘗試·····	李維菁譯	一九七
年老職工的新出路：降職任用·····	蘇德禮譯	二〇二
讓員工恢復活力·····	吳文龍譯	二二一

情緒不安狀況下的管理

梁炳球譯

企業界的幹部常能感覺到自己有不安的情緒出現。過去幾年社會狀況變化劇烈，除了對已知的風險感到恐懼之外，人們還對未知的因素感到不安。「恐懼」和「不安」是相對的。「恐懼」是對已知的事情感到恐懼，而「不安」則是對不知道的事情感到不安。身為企業界的幹部，必須要能判明影響成敗盈虧的因素。我們總想儘可能判別風險的大小，但迄今我們甚至還不知道從何著手。

今日的局勢益趨複雜，國家及企業界瞬息萬變，這增加了我們在決策過程中的困難。

風險及不確定

近年來，我常細思「風險」與「不確定」究竟有何差別。此項研究並非自本人開始。哲學家懷德海認為，「不確定」(uncertainty)是指真正無法知道的事，系統分析家史莊對此也作了一番闡釋。他認

爲，如果我們不知道影響結局的變數是什麼，那就是「不確定」。如果我們知道這種變數爲何，則不論知不知道這些變數的份量，概稱爲「風險」。

「不確定」與「風險」狀況下的決策心理迥然不同。賽馬、足球，或者在知道對手爲誰的市場中作購買決策，或者是任命你爲新經理以發揮所長，都是所謂「風險」的例子。

過去幾年的政治經濟狀況，使我們知道更多「不確定」的例子。例如，我們沒法知道政府的管制會到何種地步；我們也不知道，廉價的能源時代結束代表了什麼意義。我們也不知道倫理觀念改變以後，會帶來什麼影響，我們也不瞭解國際經濟相互依存的真正意義。

不確定的門檻

姑且將「風險」與「不確定」的差別放在一旁。容我向各位介紹「不確定門檻」的觀念；人在一個太大的不確定範圍內，會感到很舒適。這個觀念已爲大眾所接受。人類與氣象的關係，就是一個例子，如果天氣太冷，我們會感到不舒服；如果天氣太熱，我們也會感到不舒服。

同樣的，沒有不確定，我們會感到不舒服，如果有太多的不確定，我們也會感到不安。當有人覺得無聊，閒不住，而想惹事時，你也毋須驚惶，他們只是想尋求更多的不確定與更新的刺激。心理學家會

作過一個名為剝奪感覺的特別實驗，他們使接受實驗的人完全無法接受外界的刺激，他們無法看到、聽到、嗅到或感覺到任何東西時，心理上會發生不平衡。這項實驗的研究報告指出：健康的人必須要有不斷的刺激和變化。

今天的情況適得其反，我們在不確定狀況下的刺激與變化多得無法忍受。照心理學來看，太多的不確定會造成嚴重的後果，它使人喪失其對環境的穩定與控制能力。

研究心理變化的專家米契爾說，人的生物本能使我們唯恐不能控制四週的環境。人的生物本能也告訴我們，要想生存的話，學習比天賦的本能更重要。在人類的進化過程中，我們的祖先認為，如果能預期，甚至能控制住周圍的事物，將會比較安全。換句話說，我們因不瞭解事實而產生的不安會使我們懷疑到自己的生存是否受到威脅。如動物行為學家所說，人受到挑戰時，會起身跑走或挺身迎戰，但如果面對的狀況是不確定的話，這些反應是不足以保全性命的。

宿命論與經理

有些人在某種程度內，會運用自己的專長來應付不安的事情。僅須偶然觀察我所熟悉的市場及社會

研究人員、會計人員、工程師及其他專業人員，我就知道很少人能容忍「不確定」，大部份的人都需要「確定」。

由於不喜歡「風險」與「不確定」，而想將事情弄得清楚明白，大家就愈傾向於依賴數字及追求已知的、熟悉的、確定的事。

經理們的個性略有不同。中級管理幹部對「風險」的容忍力相當高，但他們也亟需控制能使決策發生「風險」的因素。減少風險是專業化經理的任務，所以他們較不能容忍「不確定」。太多無法知道的事情對經理的特質——管理及控制所發生的事——是一項挑戰。愈想去掌握別人的人，愈會對「不確定」的事情感到不安。

如何能够控制

過去十五年，研究人員知道，人們都想控制自己的環境。羅特還有其他走同一路線的心理學家，曾以一些簡單的實驗，告訴所有的人——包括一切委諸命運運氣及認為自己是命運主宰的人——企業家絕不願接受命運的擺佈；相反的，他們要影響及控制周遭的人與物。這表示：①人們都不願做自己無法做好的事，不願去生疏的地方，不願處在無法掌握優勢的環境。②遇到對自己能力的挑戰時，人們都會有

壓迫感，如果有人懷疑他們的工作能力，他必須要等到戰勝挑戰，恢復自信之後，才能心安，而不是像宿命論者一般不理不睬。③他們亟想知道並掌握即將發生的事，他們想將事情處理得井井有條，觸及事物的核心，並為此而制定各種團體規章、綱領及計劃。

所有這些，不管有效與否，對不安都能產生一點作用。

這些是企業界幹部典型的認識、構思及處事的方式。今天，幹部們已更倚重數量方法，有系統的思想，優先條件的排列以及更嚴謹的控制。當遇到壓力時，經理們往往會想出更有效的認識方式。人們都樂於擔任管理工作，甚至被擢升為經理，因為這使得他有機會發揮所長。

有人認為，管理是一門科學；事實上，在許多公司，統計技術已被用來測驗幹部的工作能力。

但也有人說：當你找到一個能力強的人時，你也會找到一個受害人，能力愈強則傷害愈甚。例如：經理們亟想控制一切，當他們受到威脅時，他們都難以容忍。因此，往往會因不安而不是經由正常的判斷而作出反應。這樣的行為非但無法解決問題，反而會使事情惡化。

對不安的反應

我們既然是人，則不免發生錯誤。當我們面對「不確定」時，我們很可能發生如下的錯誤：

一、否認及錯誤——如果有某種事情發生錯誤，非我們能力所及，則我們很可能故意不理睬它。今天，許多經理對日益增多，必須處理的政治、社會問題感到緊張，他們對這種事情既不內行又窮於應付，遂儘量避免談到這些問題。

人們有時也抱著一廂情願的想法，幾年前，經濟情況惡化時，許多商人就抱著錯誤的希望。他們說：「經濟情況那麼糟，政府却完全置我們於不顧。」

二、鹵莽行事——許多經理自作聰明地認為，即使最嚴密的計劃也無法發生效果，只要做了事情，情況就會好轉。許多機構往往出於某種恐懼，而不是出於理性的反應，就率爾採取改革措施。

三、集體思考——現代企業急需某些專業團體——如律師、市場營銷人員——的幫忙，這些人都具有作獨立決策的專長。

邀集專家們來作決策後可能會發生將個人責任推給一羣人去分擔，結果沒有一個人是真正負責的。耶魯大學的詹尼斯曾經研究過企業中「集體思考」的利弊，他對政府中對越南問題作過決策的人研究尤深。他認為，這些人組成的委員會極為孤立與不切實際，他們只談及一些不切實際的問題，並處理一些比較有明顯答案的問題。

四、防禦及替代——小孩在發脾氣的時候，很可能不敢直接表達出來，而會去想像父母在生他的

氣。

對成人來說，這也是一樣的。要商人遷怒於政府官員、大眾傳播機構、極端份子、學生是極爲容易的。但這些人也會因商人而感到不安。有時，雙方勾心鬥角的結果，反而會忽略了正事。

五、強制性——不安會驅使人工作得更努力、更長久，並對周遭的人施以壓力。佛洛依德發現了「重複的強制」：一個爲問題而煩惱的人，會不斷地咀嚼它，探討它。但如果方向錯誤的話，還是徒勞無功。

以上所說的五種反應，不論是正常的人或是敏感的人，都會發生。如果考慮到我們面對的「不確定」情形，我們會感到莫名的恐懼。

「不安」可能會使我們採取上述的不當行動，我們必須要能看出人們的反應，並彌補因此而發生的損失。

設法彌補損失

首先，我們必須要能判斷出經理們在面對「不確定」情況下的想法。這樣做並不容易，通常我們並不瞭解「不安」對精明幹練、情緒穩定、高度訓練、嚴守紀律的幹部們，會造成怎樣的傷害。我們總是

希望領導者不會犯錯、不開情緒、並能擇善固執。

如果我們覺得他沒有耐性，將使他無法受人信任，也無法做任何決策，這是我們所應避免的。

一旦一名經理知道他最大的資產——他控制風險的能力——變成他最大的弱點時，難免會惶惑不安。

經由自己的常識判斷，他應該可以看出何種作法不對。一個有高度知覺、訓練的人，不應該成為「不確定」的犧牲者。

如何分擔不安

我們有時會想到讓企業組織內一些不相干的人替我們分憂。如果你要部屬分憂，只會增加他們的不安，叫他們坐立不安，而於事無補，因為他們常常無法瞭解詳情，作出判斷。你也不能要顧客分憂。相反的，你應該使別人覺得事情都已在你的掌握之中，而且你是在準備減少他們的恐懼和不安。

否則，除了使他們增加憂慮之外，也會替自己帶來麻煩。你也不能把你的恐懼讓給專業團體，這樣會使你發生上述「集體思考」的危險。做為經理的重要工作之一，是去撫慰別人，如果做經理的需要安慰，應該去找企業組織以外的人。

不安情緒增長的時候，幾乎每一個經理人都需要一個發抒自己的感情、憤怒、沮喪與疑惑的對象。聽的人應該不表示自己的意見。他應該是一個不表現自己感情的、成熟的同事，一個朋友、一個從律師事務所或顧問公司來的半局外人。這樣聰明的聽眾會使不安的經理緩和下來，而去思考問題。但這樣做，並不是爲了解決問題，而是因爲人都需要慰藉。

做爲一個較低階層的經理人必須要相當敏銳。一名醫院的管理員會告訴我一個例子。他所服務的醫院，醫生訓練不足，人手不夠，他深替主管的醫生擔憂。但他說：「我不曉得要替他做什麼，即使我曉得，也不願越俎代庖。我所應做的，只是傳達消息、聽取、同情，並且尊敬他。在私底下，我也喜歡他、信任他，並接受他的判斷。」

高階層的經理很不樂意碰到自己無法解決的事情。但如果下屬無法解決事情時，他的第一個行動應該是試着設法去撫慰鎮定他們，並加強其信心。在他瞭解真象之前，唯一能做的是和部屬們分憂。

適應「不確定」的第三個辦法是「給右半部一個機會」。腦科專家說：大部份的人是用身體的左半部控制身體的右半部，而用右半部控制着左半部。人的左半部不僅控制右手，也控制右半部的若干功能，如邏輯、秩序、理性、言辭、分析等。右半部則控制直覺、言辭、數字等各方面的反應。

我們的左右腦

左半部如同現代化的經理。它是分析性的（它將事物分門別類）、線型的（它不斷傳遞資料）、邏輯性的（它將事情有秩序地組合）、言辭性的（比較起來，右半部有十四歲小孩能會的詞彙，而左半部只有五歲的程度）、集中性的（它能很快地集中注意力）。

右半部就如同老式的企業家。它將各種模式與事情當作整體看待，其制度性較邏輯性強。它也是空間性的，它能感覺到空間的事情，它包含的範圍很廣，但不能很快地集中於一件事物，也常不能適當地表達自己的見解。

除了腦部受損的人外，其他人都會同時運用身體的兩個部份，但我們的社會却愈來愈倚賴左半部。科學家、研究員、專業人員、現代的企業家莫不如此。這樣做法看起來比較客觀合理。要應付日常的生產、資源調配、細密的計劃及分配的話，這是十分管用的。

但左半部的功能，亦有其限度。在正常的風險狀況下，我們可以知道影響大局的因素是什麼，我們可以度量並可以控制風險。但在「不穩定」狀況下，左半部却力有不逮。

「不確定」或情況完全不明時，機械化、電腦化、系統化的處理方法未必有效。因此，我們不能完

全倚賴左半部。

不幸的是，因「不確定」而感到不安時，經理們却常更倚重腦的左半部，甚至強制自己去採用分析工具。

我們感到不安時，可以多去分析、組織，使事情系統化，使注意力更爲集中，更加努力工作。但我們須減少連鎖的效果，這樣，一個人發生錯誤時，所造成的影響也比較小。

給右半部機會

那麼我們應該怎麼辦？我們可以給右腦一個機會，加強我們的直覺本能。運用我們所熟悉明瞭的模式以認識更多的可能性與新經驗、新的理解與知覺能力。

我並不是說一碰到突然的變化，就放棄合理的管理而變成存在主義者或嬉皮，也不是像老式企業家那樣昧於事實，我們只是希望能找出一個較好的認識事物的方式。

我們應使各部機能圓滿工作，避免過份的數量化、系統化或是目光短淺。可能有人覺得我故作驚人語，但事實擺在眼前，在「不確定」的情況下，正統的方法效果不佳。

除了這個辦法以外，我們還有沒有其他對付「不確定」的辦法？有一個可能的辦法是用新方法去探

計及度量今天的企業環境，以減少不確定。若著有成效，「不確定」將轉變為「風險」。

某些正在試驗中的方法很可能會獲得成功。例如，「未來學家」正採用新方法來探討各種幕後因素，並估計可能發生的影響。某些社會科學的研究員正發展一系列的指標來估計可能發生的新的政治及經濟因素。

我們正竭盡所能來發展解決新問題的新方法。我們正在改革各種計劃、度量及警告的方法。

不過，由於世局變化之快，我恐怕無法運用目前的減少風險的方法來適應，縱然有好機會，我們還是不容易忍受「不確定」。

我們當中有許多人會接受極大的考驗。我們之渴望有個獨立自由的國家、希望在做決策者的重任下，仍保有健康愉快的身心，均驅使我們適應新的局面。我們需要有更高度的感覺、更健全的判斷力、更容易接觸新變化、新經驗的機會以及更遠大的眼光。

要克服不安的情緒，任何分析工作或電腦是絕對無法取代具有高度靈性的、成熟的人類判斷力。

六十六年十二月十四日