

輯二第 刊集例案管企際國

器機當人把要不



司公業事版出經

書叢報日濟經

不要把人當機器

譯等冬梅宋

刊集例案管企際國
輯二第

印翻禁・權版有

國際企管案例集刊第二輯

不要把人當機器

譯者 宋 梅 冬 等

發行人 王 必 立

出版者 經 濟 日 報 社

新聞局登記證局版臺報字〇〇二七號

總經理 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

印刷者 中興印刷廠股份有限公司

定價新臺幣參拾伍元

中華民國六十五年四月初版
中華民國六十七年九月第二次印行

經濟日報出版叢書的話

在全世界工商業發達的國家，都有數不清看不完的經濟性雜誌和書籍，也都有
一家或一家以上的經濟專業性報紙。

「經濟日報」的創辦，一方面固然是由於我們覺得這是新聞事業工作者對於百年建國應盡的責任；一方面更是由於國家經濟發展，對於我們產生了一種「徵召」的要求。我們希望能實現兩個抱負：

爲國家工業化添動力

爲工農商各界作喉舌

實現這兩個抱負的作法是多方面的，從觀念的革新、新知的介紹、現狀的改良
作出發點，於發行報紙以外，有很多服務性的工作應該做，出版叢書，便是其中之
一。

我們歡迎讀者對本報出版叢書加以指教。

目錄

法國勝家公司員工士氣·····	宋梅冬譯·····	一
開誠佈公的管理方式·····	楊瑞仁譯·····	三
不要拿人當作機器·····	劉瑞林譯·····	七
幫助自新的人·····	竹 天譯·····	三
員工選擇上班時間·····	王紹業譯·····	四
訓練接棒人·····	許幼衡譯·····	五
管理是藝術·····	蘇修德譯·····	六

員工參與公司的決策·····	王家英譯·····	九五
更少的員工更多的產品·····	宋梅多譯·····	一〇七
讓員工高高興興地工作·····	越人譯·····	一二三
公司相關人員的意見·····	竹天譯·····	一三六
美國企業對人才的培養·····	可可譯·····	一三七
員工的向心力·····	黃明堅譯·····	一五二
改進管理要上下一心·····	元元譯·····	一六二
意見的溝通太重要了·····	鹿源譯·····	一七〇
人力決定公司的成敗·····	蘇修德譯·····	一八六
中小企業的學生顧問·····	陳琴譯·····	三八
要求加薪的妙計·····	胡佳譯·····	三六
利潤分享受到考驗·····	貝貝譯·····	二四

利潤分享的奇效·····	方方譯·····	二五
讓薪津擺得平·····	莊錦福譯·····	二七
使員工各盡所能·····	黃明譯·····	二八

法國勝家公司的員工士氣

宋梅冬譯

重視員工的意見反應，作為企業研究改進的參考，已成為現代企業經營管理的普遍趨勢。

國際知名的勝家縫紉機器關係企業集團、法國勝家公司總裁傑克·愛森就認為：假如要想公司的績效，達到「人人滿意」的地步，就必須測知員工的態度與反應。因為：公司的成敗繫於人事效率，而人事效率則取決於員工士氣。

在國內，不少大規模的公司，經常定期召開業務檢討會議，或對員工舉行意見調查，做為改進內部經營作業的參考。但是，在不流於「形式化」的作法下，績效却又很難

論斷了。

這兩年來，聞名國際的法國勝家公司「社會——經濟性均衡表」的作法與成果，實在可以提供國內業者以參考。

法國勝家公司，是一個經常贊助一些社會慈善活動、也有普遍利潤分享計劃的企業組織，但是，究竟員工是否認為改善環境比追求利潤重要？或者內部士氣之振奮，是否應凌駕於公司對社會的服務之上？這類問題，却經常困擾着傑克·愛森這位經營者。

愛森承認：「員工對公司各項措施的反應如何，我們實在仍無具體的概念。」

因此，在一九七三年初，他便決定請員工代表為公司編製一張「社會——經濟性均衡表」(Socio-economic balance sheet)。其目的：一為審查員工們認為公司應加強重視扮演那方面的角色；另一則讓員工就所舉列必須重視的各類別，來評定勝家目前所達到的績效如何。

這次的審查結果，令愛森頗為尷尬。例如：他發現員工把「就業安全感」列為公司

應注重的第三重要類別項目；但在這方面，員工們却評定公司的績效，僅為各項中之最低分數。愛森表示：「我真感到驚訝，怎麼會有這麼多人缺乏安全感！」

針對這次審查員工的反應，勝家展開了改進的步驟，尤其在給予員工就業安全感方面，更是特別加強。同時，勝家也讓員工瞭解公司正在這方面盡各種努力。

經過了將近一年的改進，勝家在一九七四年再度審查。結果顯示：這項努力確實有了具體的收穫。員工代表在公司各類績效上給予較一九七三年為高的評分（見表），計劃罷工率由八·五％下降至七·一％；而其員工流動率却顯示仍是維持在一個與同業相較為低的水準。

除了在管理技術上，「社會——經濟性均衡表」的審查，對公司工作效率能發生很大的影響外，審查結果，在某些方面亦多所啓示。譬如：雖然今日強調企業社會責任的呼聲甚為普遍，勝家員工却置追求利潤之比重三倍於改善社會環境。同時，認為對社區之服務並沒有比振奮員工情緒來得重要。

令人感到興趣的是，上兩次審查都認定利潤是公司生命中最重要因素。愛森表示：十五年來，分享公司一半利潤的措施，或許能解釋這項結果。他原先對於在「使顧客滿意與追求利潤兩類別，員工評定公司績效的分數相同」感到意外；但是，據此反映，他後來研究認為，此乃歸功於員工和顧客間，經常廣泛的接觸所致。因為這家法國廠家五千名員工中，約有百分之七十，是經常「服務到家」(door-to-door)的。

愛森當初決定作「社會——經濟性審查」時，他要求公司中央員工委員會的會員，列出勝家在社會上及經濟上之所以進步的重要因素。這個委員會是由公司所屬二十一個地區委員會的負責人所組成。雖然在法國，大型企業法律上是規定要組成員工代表委員會的，但是，它真正的作用，則大部份要看公司在管理上的作風為何而定。

中央委員會決定了十二種關鍵類別以後，便將表格分送給二十一個地區委員會的二百名員工代表。他們依據自己認為各類別重要性之不同，分別給予由零至五的排列順序，然後再由平均數字顯示出各類別重要的程度。

在各類別的相對重要性決定之後，各地區委員會便據此，再做判定公司各類別之績效爲何的工作。二十爲最高分，最後平均產生整個公司的評分。

爲了核對「社會——經濟性均衡表」的結果，愛森引進了其他公司員工反應的調查報告，其中同樣也有普遍「缺乏就業安全感」的情形存在。只要在沒有根據的謠言中，流傳有公司某部門將結束的無稽之談，員工就會對公司的未來毫無信心，並且他們通常就直接抱怨執行經理。

因此，愛森和他的管理同僚，依據審查的結果，排定行動之先後次序，開始着手於許多方面的改進。而首先便是：要使員工在工作上感覺到具有保障：第一步便是須要盡量避免冗員閒置。因此，在一九七四年的前五個月，經由自然淘汰及加強內部升遷的方式，將三百五十人編制的參謀總機構裁減了一〇%。根據那時中央員工委員會秘書皮爾·凱利指出：六個新職位的繼任人選，都來自機構內部的升遷，但是，皮爾表示：若以往，則「會有五名來自外界」。

此外，「工作調換」(Job-exchange)的實施，也形成了一種新的態式。勝家若有任何懸缺的職位，都將在二十一個地區公佈週知。這項措施所產生的某些結果，甚至令人事人員都感到驚訝。人事關係部經理多明尼肯·馬薩里准就會記得，有一位女性店務管理員曾經屢次要求調換為訓練助理的工作，他說：「我們從未想到，她會有這種念頭！」

在勝家中，這些每一張新的任命表上都註明有：「這種不同工作的調換及升遷，乃是證明任何員工都有機會去力爭上游。」

爲了達到較高的工作效率，人事部門更對於不能勝任的申請人，主動加以追蹤考核，以爲他們另外找尋適當的工作機會。馬薩里准指出：「並非每個人都想調換成較高的職位，很多人只是希望能調換一下工作罷了！」

由於這些努力的結果，在一九七四年之審查中發現，員工認爲公司必須在「就業安全感」方面加強的重要性已相對減小，而由員工所評定公司在這方面實施的績效分數，

却上升了百分之二十以上。

爲了協助公司在其他社會——經濟性績效方面加以改善，員工委員會又設立了六個特別委員會。其中一個研究公司訓練計劃改進的委員會指出：對於員工個人之訓練，應在其本人、上司與訓練部門間取得協調。另外，該會並建議訓練設備應再公開化。這正如同馬薩里准所解釋的：「這意謂着：對一位速記員來說，她亦有權接受較好工作的訓練。」

有關部門在接受了這項建議後，即着手計劃及實施。此外，在一九七四年的社會——經濟性審查中，並將訓練增列爲單獨的類別。審查結果顯示，員工們認爲公司在這方面的績效分數最高。

其他特殊委員會，亦對工作環境、參與、休閒活動、溝通與社會效益等方面加以研究改進。每個委員會都由一名員工委員會的成員負責，他同時任命六位店務級員工、及四位職員組成。

不要把入當機器

八

勝家

社會——經濟性均衡表

類別	一九七三		一九七四	
	各類別重要性 (%)	公司績效的評定 (最高二十分)	各類別重要性 (%)	公司績效的評定 (最高二十分)
經濟方面： ①利潤 ②效用(73) 品質(77)	九六 七〇	一一 三二 二二 五二	一〇 六〇 〇〇	一一 三三 〇一
員工滿意方面： ①工作環境 ②溝通和情報 ③就業安全 ④待遇 ⑤公司士氣 ⑥訓練	七二 六四 四四 八二 六八	一一 〇二 一八 五	六六 六四 四〇 八四	一一 三二 二二 四二 四三 四
社會方面： ①社區服務 ②環境改善 ③顧客滿意 ④展望方面： ①新產品 ②創意與革新	四〇 三二 七〇 五〇	一一 二二 六四 七	六六 四〇 五〇	一一 三三 四一 七二 三 八

平均

爲了提高公司士氣與改善就業環境，勝家採行了推銷員派駐在零售店的合一政策。這樣一方面可以免除推銷員因居處和負責推銷地區分歧所產生的各種交涉之不便。另方面還可以由於推銷員和勝家零售商員工相處機會，日久彼此產生休戚相關的工作情感。在有關溝通情感方面的改進，愛森特別親自負起部份責任。他平均每月有三天都花在旅程上，訪問瞭解各地區的業務情況。

通常愛森都不事先通知，因爲他認爲，以這種突擊的方式投身於問題，方能避免圓通的回答。他說：「開始十五分鐘，員工是有些緊張，但是，以後他們便能讓你知道那裏有錯誤存在。錯誤總是難免的，譬如物料短缺等情形。」

凱利說：公司總裁是堅持要知道公司的真正處境。「他願意聽取甚至會冒犯他本人的話。」

另外，愛森爲了達到更進一步的意見溝通，他並大力鼓勵例行性部級會議的舉行。這項會議通常是在每週高階層管理會議後召開，以便有關資料能够迅速傳達至機構中各

部門。除此，勝家也開始將高階層管理會議的實施紀錄，分送給三十五位中級經理參考。

高級管理階層每季並與中央員工委員會討論公司的經濟進展情形，包括最近的利潤及銷售數字。而會議內容摘要，則分別送達五千名員工手中。這類資料，在過去，是只有經理人員才能看到的。

「現在，上下階層間的秘密已經很少了！」凱利說。因此，在溝通方面的績效，已由一九七三年被員工評定的一二·八分，上升至今年的一三·二分。

唯一員工們感覺今年比去年退步的，就是公司在「產品」方面的績效。勝家的官員研究認為，這或許是因為這一類別的名稱，由去年「產品的效用」(Usefulness of products)改為今年「產品品質」(Quality of products)所致。雖然公司正在召集各部門，討論新產品的利弊問題，但，這正顯示：在品質設計方面，仍需更進一步的改良。