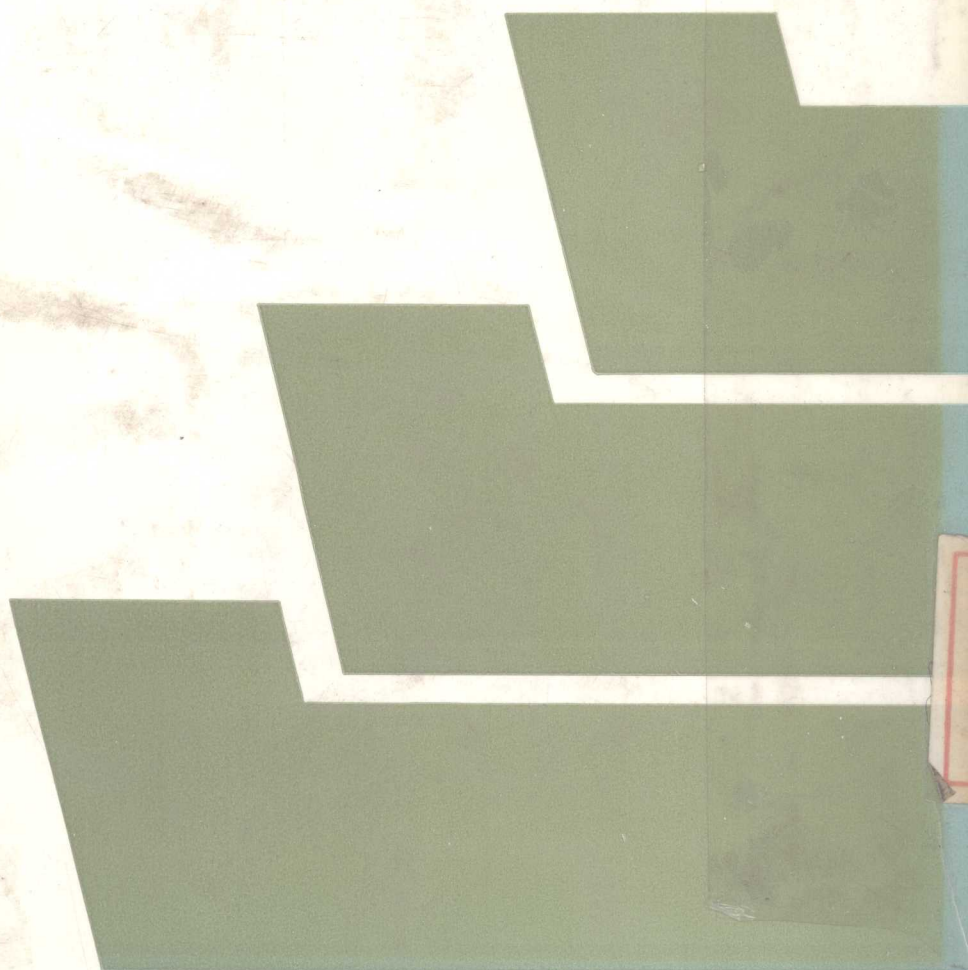


執行人員的簡理技術

王龍興 譯
三民書局印行



E. H. Schell 著
王 龍 興 譯

執行人員的 管理技術

三 民 書 局 印 行

行政院新聞局登記證 版業字第二〇〇號

0051

四年十月
三年九月
四版

◎ 執行人員的管理技術

基本定價壹元叁角叁分

版權

著者 E. H. Schell

譯者 王龍興

發行人 劉振強

出版者 三民書局股份有限公司

印刷所 三民書局股份有限公司

臺北市重慶南路一段六十一號
郵政劃撥九九九八號

第七版原序

現在工業之創造性的變革和進步，愈形急速，對於所有執行人員的職責 (Executive Responsibilities) 都直接的在影響着。因此，本書便新增一章，以討論關於執行工作的改進問題。

在新增的這一章中，其所研究者有若干方面，而其中一方面便是以進化的態度來探討工作的改進，並謀工作的改進能盡量減輕其對於工作精神的妨害到最小的限度。

此外，又增訂了各項問題的資料；執行人員的讀物 (Executive Reading) 一章，也經加以修改，以包羅新近出版的著作。

一九五〇年十一月薛爾 (Erwin Haskell Schell) 序於麻州劍橋

初 版 原 序

執行行爲 (Executive Conduct) 的成功，有賴於深邃的明徹的思考，愈來愈甚。但是在這一方面作理性的研究，確實是不容易的事。所以在執行的藝術 (The Art of the Executive) 裡面，似乎很少東西是具體和明確的，於是如「人格的吸引力」 (Personal Magnetism) 或「光輝的人格」 (Radiating Personality) 等含混名詞，便在人類的管理過程上加上不少神秘的色彩。

我寫這一本書，就是要貢獻給那些對於執行行爲在作着建設性分析研究的人們，期其對於執行人員的正確思考能作爲一種手冊或指南。本書的旨趣不在提出武斷的結論，或定下呆板的標準，而只是要揭舉和激發新的思想途徑，俾每個人在造成一套與他自己的獨特才能最相符合的執行方法上，都有所裨助。

紐約的勃拉斯 (Mathew C. Brush) 先生爲首先促起我注意這種研究的重要性之人，還有許多擔任執行工作的先生們，在過去五個年頭當中，幫助我蒐集了很多的資料，我都深深地表示謝意。同時，關於本書原稿的評校，承蒙麻州劍橋的卡蘭教授 (Professor T. G. Callan) 和紐約的狄士克將軍 (General Brice P. Disque) 賜助，亦不勝其感動。

薛爾 (Erwin Haskell Schell)

一九二四年三月序於美國麻州之劍橋

譯者序

一

現代工業的發展，突飛猛晉，固是由於物質的發現和發明，以及製造技術的不斷改革和進步。技術的相應地改進，也是一個重要的因素。

在工業管理中，執行人員的地位是非常重要的。本書所說的執行人員，乃指生產製造部門的高級及中級管理人員和領班工頭等而言。他們把最高管理階層——行政人員——的命令和政策，傳達給員工；對於所屬員工所做的工作，負有執行的責任。所以一個工業組織健全與否，一個工業成功與否，執行人員所居的地位和所負的責任，實屬重而且大。

本來執行行爲(Executive conduct)乃是人類關係的行爲，其成功有賴於深邃而明徹的思考，愈來愈爲顯明。但是這種理性的研究工作，不是容易的一件事。所以在執行的藝術(the art of the executive)這個範圍裏，以往似乎很少有具體和明確的東西，於是如「人格的吸引力」和「光輝的人格」等含混的名詞，便在人類的管理行程上加上了不少神秘的色彩。

近來由於社會學、心理學和人類學等科學逐漸發展，人類行爲之理性的研究，已有了良好的造就。執行

行為之研究，也就藉此而收穫相當的結果了。

二

在過去，執行人員的職務，是包括着一大堆拉雜的責任的。這種情形的可慮，早已爲泰勒氏 (F. W. Taylor) 所指明。後來不久美國一般主持企業行政的人員，便開始對執行人員採行分工的原則。直到現在，在很多高度分工的工業組織裏面，關於材料的規格、購買、運送、接收、保管、發給和收回；關於機器、服務設備和廠房的管理；關於員工的僱用、訓練和其病傷的療治等，都另外有人負責；甚至上級發給他的命令，要如何規定辦法，如何確定時間，如何分發，都已經有人爲他一辦好，只要他交給各該指定負責工作的屬員就行了。所以現在的執行人員所面對的最重要的任務，就是管理員工，組織所屬員工的意志，使員工臻致和諧的心情，一致的態度，或共同完成一樁事情的願望，而達到所謂真正合作的情境。具體言之，執行人員的職務，主要是對於各個職位所需工作條件的分析，對於新來員工的引導，以及對於所屬員工的訓練、調遷、升降、獎懲、辭革等事項的處理。

執行人員要能圓滿地達成上述的任務，必須具備某些優良的特質，其中最重要的，首先要說他須在天性上喜歡羣衆和愛護羣衆，俾能了解員工，和促使員工自謀改進與力求進步。其次是他要具有某種的人格力量，而使工作的推動力灌注到全體員工的意志裏面。第三種似乎特別重要的特質是科學的心理傾向，藉分析研

究的方法，去解決問題，預訂將來的計劃和步驟，不做事後彌縫補苴的行動。假使有一個人，除了具備一般人的良好身心條件之外，能够再具有以上這三種特質，就可以造就成爲執行人員的人才了。

三

現在來說執行人員應有的態度和精神。

我們現在比以前更清楚地了解執行的才能和造詣，主要地是建立在執行的態度之上的。執行行爲一經以健全的人類行爲原則爲基礎，即令境況千變萬化，仍將可以妥爲適應，而自始至終致其積極的效果。抑且執行人員對其本身的職責，如能持有正確的態度，則其工作的精神和心境的滿足，就會從其管理的職責上產生出來。

良好的執行態度應建立在下列幾項事實上：第一項事實是普通人並不盡是普通；每一個人都有其特殊之點，必須對此刮目相看。第二項事實是我們每一個人都比出生的年齡老得多，人類億萬年來的生活已經冶鑄了我們。第三項事實是在金錢價值上，我們每一個人的價值都遠比表面所值者爲大，故不要以某一個人的金錢收入來衡量他的價值。第四項事實是我們每一個人人生來便賦有些特殊的能力，有些人優於此，有些人則長於彼。第五項事實是我們每一個人都希望有一個始終燦爛的前途，如能得到合理的機會和正常的環境，當可以積極的步驟做去，而發揮其創造發展的能力。

所以執行人員的態度，應該是在充分給予員工以自由，俾人人能在不斷發展和自求進步上加以注意。其實際方法，第一是隨時促進工作效果，以保障員工的工作；第二是經常改善工作環境，俾員工得到良好的工作場所；第三是準備上進的機會，以提高員工的工作熱誠；第四是樹立正確的工作目標，建立組織的榮譽，以贏取員工的專心。

執行人員有了以上的態度，還要持以良好的工作精神。優厚的薪金，以及良好的工作環境與待遇，對於執行人員的工作精神，固不無補益，但應由於下列各節而產生：(1)由於其健全的領導，所屬員工都已成為良好而幹練的人才；(2)由於其賢明的措施，公司已成為較有效果的工作單位；(3)本人已在管理藝術上有了進步。

四

執行人員要能够使用工具，才可以免除時間和力量的浪費，提高工作的品質和價值。但他們所用的工具却不是有形的，像那些處理物料而非處理人事的員工所用者一樣。這些工具是含有心理學的意味的，其目的在於消泯員工彼此間的惡感和誤會，促進其合作，以收最大的工作效果。它們乃存在於使用者的性情之中，當其表現於行為上時，就會使屬員產生出某些明確的反應。

這些工具可以分為六類：第一類是鼓勵的工具 (stimulating tools)，執行人員的熱情 (enthusiasm)，

愉快 (cheerfulness) 和公心 (a spirit of unselfishness) 等屬之。第二類是安定的工具 (stabilizing tools)，執行人員的鎮定 (calmness) 和貞一 (consistency) 等屬之。第三類是節時的工具 (time-saving tools)，執行人員的虛懷 (receptive) / 執簡 (simplicity) / 坦白 (frank) 和感動力 (impressiveness) 等屬之。第四類是遂行的工具 (conforming tools)，執行人員的堅定 (firmness) / 圓通 (tact) 和容忍 (tolerance and patience) 等屬之。第五類是約束的工具 (restraining tools)，執行人員的尊嚴 (dignity) 和禮貌 (courtesy) 等屬之。第六類是鑄忠的工具 (tools for fashioning loyalty)，執行人員的仁慈 (kindness) 和友善 (friendliness) 等屬之。

上述這些工具，完全不能購置，也不能由他人代造，執行人員必須自行製造，其製造工作就是一項自我訓練的歷程，就是必須先能自制，而後能控制他人。故促使執行工作進步的辦法，其基礎都在於自制上面，執行人員不可不於此痛下工夫！

五

執行人員控制屬員必須依循所謂「權力的線路」(the paths of authority)，所以對於自己所賦權力的正確範圍，必須有所了解；而對於屬員所須服從的控制力量之確切來源，也須使其明瞭。

因此執行人員對屬員發出命令，務要循着權力的線路由上而下地進行，而且首先要自己反問一下：「這

項命令已有了必需的和適當的權力嗎？」同時常須對於服從這項命令的可能性和合理性，有所了解。其所發命令，規定的事項要周備，所用的詞語要清晰，發佈的方式要適當——或用書面，或用口頭，都以受令者能够充分了解為準則。

執行人員爲着控制屬員，固有發布命令的權力，同時也含有監督該項命令實施的職責。凡所發布的命令，一定要促其實現；無論是多麼不重要的命令，都是不容忽視的，其確實無法實現者，寧可更改或撤銷之。這是執行人員竭盡職責所須堅持的一項鐵則。

執行人員控制屬員還須注意的另一件事，就是紀律。而「紀律的一貫性較諸嚴厲性更爲重要，其畸重畸輕之爲害，較諸嚴厲之爲害尤大。」故其先後寬嚴的程度務必一致，既不袒護自己，也不偏私何人。一種普通的紀律問題是守時。守時應該是每個員工在就業時就已承認的條件之一，遵守這個條件不一定值得獎賞，但執行人員能够鼓勵屬員經常遵守這種紀律，其才幹已是經得起考驗的了。

以上是說執行人員控制屬員的方法，下面則要就鼓勵屬員的方法，略加敘述。

上面已經說過，執行人員是組織員工意志的人。要訴諸人的意志，在邏輯上說，是要透過理智的；但是心理學家告訴我們，除了理智，人類行爲還受着許多遺傳的或天賦的氣質，即所謂本能（instincts）所驅使。故對於智識高的屬員，只要用道理和老老實實地說明事實，就可得到其合作；而對於智識低的屬員，要想充分引起他們的興趣和給予他們以鼓舞，則所懸的必須是他們天性上感到滿足的目標。

關於執行人員可藉屬員的本能反應而有效地訴諸他們的意志之有效方法，可舉以下十二項，就是要能合理地利用屬員之建設的或創造的願望，佔有的衝動，自負的心理，鬭爭的精神，求知的傾向，樂羣的感情，性的本能，家庭的關係，領導的要求，公正的意念，模仿的天性以及習慣的力量。

六

執行人員要圓滿達成其本身的職責，還要和其同事合作無間，共同思考、共同行動。這種共同思考和行動，是需要講求技術的，尤其是如何組織一個委員會，如何開好會議等，必須特別注意研究。

就與同級的同事相處而言，執行人員就有許多問題須妥為應付，方不致引起爭端，而達成合作。例如執行人員到職之初，常受同僚的冷落，那末就要培養自己的幽默感，而讓時間去解決問題。如遇措施為同僚所反對，須從理智的公平的立場謹慎處理。組織中如有人事活動和小組織的問題，要儘可能不品評人物。屬於技術的爭執，要找出爭執產生的根源，並謀補救之方。對於錯誤的責任，應能勇於承受，不予推諉。同僚的野心過大，如非以他自己的晉升為目的，致妨害他人，則不要加以阻止，苟有妨害他人之處，則善意的坦率當是你的最佳防禦。同僚的態度驕矜或行為鄙劣，則須以謙遜的态度和坦誠的胸懷去應付，既可避免其疑忌，亦不致再增糾紛。同僚間的爭端，或由苦惱的心情或體力的疲倦所引起，或由宗教、種族、社會地位、社會活動和年齡等不同所產生，只要能不事吹求，而就事論事，則紛爭就可以消弭了。

就對待下屬而言，執行人員也不可稍爲疏忽。在解決問題時，常要記住，所要對付的人，其行爲大部份會受着感情的支配，而使理解力全歸無用；再則因爲有團體意識的存在，其感情很快地就可以傳染出去。所以執行人員自己首先必須避免感情的感染，不作同樣的反應或報復；其次是消除對屬員的感情壓力，使其理智得以自由發揮作用；再次則是訴諸屬員的積極心理，如忠忱、責任感、公正心和服務觀念等。

執行人員如遇有屬員來陳訴時，上述的方法特別顯得妥適可用。執行人員本身還可從屬員方面受到種種的對待，如公開或暗中反對、憤怒、頑梗、無禮、不忠、成見和自大。在此等情形之下，都必須力抑感情作用，以理智和善意作爲措施的根本。

屬員在工作和行爲上還可有以下種種情事：如行爲欺詐，倘屬有意爲之，則須以公爲出發點，而迅予處理；如男女褻行，則應緝密處置，予以解僱；如有猶豫、煩惱和恐懼的心理，與夫悲哀的情緒，應設法爲其排除；如其缺乏責任心，年青者則施以教導，年齡大者則繩以紀律；如其不可信賴，則須察其原因，分別救治；鈍拙者，則須量材使用，不要責望過苛；乏堅忍者，則須課以責任，並多加鼓勵；無創造思想者，則宜多方獎掖，善於汲引；至於宗教糾紛，會社不同與親族關係等，一以事理爲解決之標準，不許害及工作。他如對屬員薪額的確定，必須採行良好的制度和根據客觀的標準，並引述紐約美富貝公司 (Miller, Franklin, Bassett & Co.) 所訂之完善薪資制度的十項條件，以供參酌。

就執行人員對待其上司而言，也有不少問題應予留心。組織是不要求習慣的盲目的服從的，執行人員對

上司的命令不同意，可以提出異議，但如上司維持原議，即須遵行。執行人員須知越級陳訴意見，必終無所得。執行人員對着他人批評其上司，必致損害其工作精神。上司對於重要決策和行政設施，予以延擱，執行人員只有忍耐，不要多加催促。和上司接觸，須知節省其時間，不要因不能和其接觸，而感到困擾。為屬員請求加薪，須備明確的記錄。如果覺得上司責成異常嚴厲時，應視為自己的工作已佔了重要的位置，而引以為幸。上司給予每個執行人員的自由裁量範圍，原無一定，故須隨時請示，逐漸確定。對於本身的權責範圍，以及與同僚的權力分際，須婉請上司指示決定。對於緊急措置，須先想出二種，最好是三種，可以採行的辦法，然後擇其中最有利於組織的一種，而盡力為之，無論最後結果如何，皆可無遺憾。上司對於自己的態度如何，應隨時體察，並追尋其原因，以資自省。人各有其天性上的偏愛，上司和自己的性情未必盡合，實則一個人的誠實、正直和明察，比和藹可親還緊要。上司即令衰老，但他已有貢獻，也須加以尊重。如認為上司已作無理的對待，不可立予還擊，須以和藹的態度，請其解釋，以免為誤會所損害。

七

執行人員不只是要注意對上司、同僚和下屬的關係，對於所謂公共關係，尤不可不多加留意。執行人員有一幫隨時注視着他的羣衆，這一幫羣衆就是員工的親屬、員工在廠外的友好、本組織的全體員工、整個員工團體、當地社會、分銷商、顧主、本組織的董事和股東；甚至閒談和謠言亦非加以注意不可。

執行人員的公共關係含有一項基本原則，就是執行人員的職責，要以公開的行動、坦白的言詞，確使有利害關係的諸方面了解本組織的誠實態度、基本動機和真正目標等等的真象，俾其初步印象日趨堅定，認識了解逐步增強。

所以執行人員第一件最困難的事便是確定立場，並且自信這個立場是其真誠的信仰，願盡力加以維護；這個立場首先是適用於對待屬員上面，同時也可以適用到其他的執行職責上去，諸如成本、品質、產量、秩序、工作計劃和時間配當等等。其次是要謀如何使自己的主意和組織的政策相符合。最後是要把許多依從公務言論和行動的所屬員工，看作重要的資產，一而建立起一種建設性的關係和美譽，就可以達成最大的任務了。

八

今日的進步便會帶來明日的保障，所以執行人員要隨時力求其工作和技能的進步。

執行人員要求工作進步，須以進步爲個人生存的常態，在日常思想言行中，須以求進步爲本然之事，要能享受進步的趣味，要期待進步對於個人才智所爲之磨鍊。進步由於新奇而引起，但新奇一經消失，舊習慣便又復萌，故要使進步保持長久，就必須設法革除自己的舊習慣。

我們都聽見過「新觀念的痛苦」這一句話。大概我們在工作上反抗新觀念，是有下述兩項原因：(1)害怕

這種新觀念會使我們喪失職業；(2)害怕這種新觀念會使我們喪失聲望。

但是這都是錯誤的。我們要有一種工作信念，相信工作改進對於改進者和被改進者都將有利，而樹立起工作精神。

工作改進在性質上可以分爲加深的 (intensive) 和拓廣的 (extensive) 二種。所謂加深的工作改進，乃是從某種情形或動作中發掘出來，好像由檸檬中擠出液汁一樣。所謂拓廣的工作改進，乃是從外面加於某種情形或動作的改進，好像一種新出品、一個新市場、一種新材料便是。執行人員要求工作進步，須從這兩方面去研究，去尋求；由於此二者彼此間經常相互刺激與相互助長，其進展將無止境。

然則要用什麼方法去做呢？第一是要持有疑問的態度，隨時去發掘問題，並提出適應新情勢的方法。第二是要作深刻的觀察，要用「新眼光」來處理所主管的事項。第三是要作動變的研究，以覘其新趨勢的發展。第四是要能應用圖表，俾易顯示着工作改進的機會。第五是要注視事實，使在某種形式之下的事實，能够確實地顯現出來，俾易爲人所了解和注意。第六是要用稽核的方法，雖屬輕微的損失，也能够鉤稽出來，以杜塞厄漏。第七是要就相關事項來作比較，以便取人之長，補己之短。第八是要善於安排工作改進的機會，定其先後程序，先作不用錢或用錢少的改進事項，或所需費用能在最短期間內賺回的改進設施。以樹立信譽。第九是要能運用時間，在正常工作之餘，着手去推行改進的辦法。

九

執行人員要想在執行技能上日求進步，而被人目為精幹，就必須努力去從事嚴格的自我訓練、高標準的講求、以及不斷的身心修養，和在其他任何藝術領域內要露頭角所須努力從事者一樣。

精幹的執行人員，並不是只懂得粗淺的技術，得過且過，要抱有為藝術而藝術的信念，盡力求致較高的工作效果，而於其工作成就中享受莫大的愉快。這種優良的品質，可以從以下幾個方面表現出來：一是執行人員能够縝密地計劃，審慎配合方法與目的，以及苦心協調各種手段，而使工作沉靜地和迅速地完成。二是工作的進行非常平穩而順利，表現出毫無困難的樣子。三是對於屬員所做的嚴格要求，能够得到迅速的響應，表現着一種偉大的團體精神。最後是其所主管的一切工作都存有進步的習慣，求進步已被所屬員工公認為工作的正常條件。此外，精幹的執行人員，在對下屬、對同僚和對上司的關係上，也能表現出來，就是下屬對他則表示尊敬，同僚對他則表示親善，上司對他則表示敬重。

十

以上是這一本書的大意，在未讀這本書的全文以前，譯者願把這本書的內容先作簡括的介紹，使讀者先有了一個明晰的印象輪廓，讀起來更易領解和更有興趣。