



哈佛管理叢書

管理外一章

一系列的匿名座談會，探討經營管理上的敏感，尷尬問題

哈佛管理叢書編纂委員會



管理外一章

出版者：哈佛企業管理顧問公司出版部

發行人：洪良浩

編輯：哈佛管理叢書編纂委員會

地址：台北市復興北路166號9樓

電話：715-0471

郵政劃撥：第0107605-7號管理雜誌社帳戶

實價：每本新台幣220元

國內零售總代理：台灣英文雜誌社

台北市延平南路189號6樓

電話：361-2151

中華民國七十四年六月初版

行政院新聞核准登記證：局版台業字第0174號

版權所有 翻印必究

管理外一章

哈佛管理叢書編纂委員會



哈佛管理叢書

序言

「一個人獨處時，可以胡思亂想、自言自語；二個人在一起時，便可以坦誠地和對方談一些真心話；而三個人在一起時，最好說說笑話；四個人在一起時，就只好打打麻將，要不然也只能說說假話。」

上面這則笑話不免有引喻失當或過火之處。但是如果仔細觀察體會的話，不難發現：不管是社團舉辦的演講、討論會，還是電視台、報紙、雜誌舉辦的座談會，若非行禮如儀、敷衍應付，便是歌功頌德、粉飾太平，發言者多半礙於情面或多方顧忌，而不敢暢所欲言，說出內心想說的話。

一般都是先對主辦單位感謝一番，然後提到座談主題的重要性，最後呼籲大家共同努力。在席間我們經常可以聽到這句話：「在今天這個場合，兄弟不便多說，等散會再私下研究如何？」

為了讓與會者毫無保留地表達自己的意見，我們企劃了一系列的匿名座談會，針對經營管理上一些尷尬、敏感的問題，做深入的探討。

在不拘形式，不避嫌疑之下，這些隱名埋姓的企業經營者帶領著我們進入管理另一個充滿玄機的世界。

目錄

他們牙痛也要找醫生！	
——談高階層主管的激勵	9
花瓶？還是伙伴？	
——主管與秘書之間	23
受與授之間，妾身千萬難	
——難為女秘書	33
承先啓後，繼往開來	
——「太子派」掌權之前的尷尬問題	44
他們只是選對父親嗎？	
——董事長的左右手談「太子派」	62
競爭！鬭爭！反對！敵對！	

——談企業內的派系問題·····	75
黑信、冷箭、小報告·····	
——企業內正式與非正式的溝通管道·····	91
大智若愚抑或大巧若拙·····	
——談呆人問題·····	104
企業最困擾、頭痛的問題·····	
——人才那裏來·····	116
為什麼他們的字典裏沒有「累」字·····	
——部屬談老闆的工作狂熱·····	125
忙！才不會生病·····	
——老闆談工作狂熱的問題·····	137
工作狂熱提昇為敬業精神·····	
——心理學家談工作狂熱·····	148
打燈籠，找人才·····	
——企業界需要什麼樣的大學生？·····	159
大學生想找什麼樣的工作？·····	175

三十五個人就有一個是老闆！

——談中小企業經營的困難和成功之道

女職員談工作場所中的性騷擾

如何運用智囊團

中階層主管的挫折感

正規外的考核

他們牙痛也要找醫生

談高階層主管的激勵

座談會名稱：高階層主管的激勵

時 間：中華民國七十年十二月○○日晚八時

地 點：台北市南京東路某董事長豪華會客室

參加人士：A先生：建築公司總經理

F先生：電器公司總經理

L先生：歸國學人，公司總經理

M先生：貿易公司總經理

S先生：金融公司總經理

V先生：消費品公司總經理

W 先生：青年才俊，在美創業

緣起：

從心理和管理角度探討

從心理學的觀點來看 incentive 這個字，是具有刺激、誘因、動機、獎勵等的意義在。心理學家霍爾(C.L. Hull)在學習理論中，談到他的需要消滅論(need reduction theory)時，認為：學習的歷程中包括了四個要素(1)驅力(drive)，(2)線索(cue)(指某一特定的刺激)，(3)反應(response)，(4)獎賞(reward)。而驅力是行為的基礎，若無驅力則個體就沒有行動，也就沒有學習。線索則為引發個體在何時何地及產生何種反應，反應獲得獎賞，則同樣的反應會繼續產生，若繼續不斷的獲得獎賞，習慣即可形成。反之，反應後若不予獎賞，反應重複的意欲將會減低或消失。

由霍爾的理論中，我們可以得到如下的結論：

人類的行為是一種刺激與反應的因果關係之循環，個體對某一刺激的反應，如果獲得獎賞，則會對某一刺激重複表示接近，形成增強作用，因而繼續該一行為。

管理學大師彼得杜拉克(Peter F. Drucker)從管理的觀點，論及工作的成就感與滿足感時，認為這是人性中創造慾望的一種激勵要因，人只有在工作與責任中，能享受到

成就與滿足時，才有可能從事更進一步的創造。

綜合心理學家霍爾與管理學家杜拉克的觀點，我們可以作如下的推論：

「企業的高階層主管之願意面對壓力與挫折，承擔責任與風險，最主要的原因，除了創造的本能之外，就是爲了要享受不同方式的各種激勵獎賞，而這些激勵獎賞與成就感和滿足感是互爲因果的。」

那麼，高階層主管的激勵與獎賞是什麼呢？

這該是本文所要探討的重點所在，現在就讓我們來聽聽與會人士們對這個問題所發表的高論吧！

金錢：

高薪紅利是有形的激勵

首先將問題導入比較正式性討論的是M先生，他說：

「企業爲了鼓勵員工努力工作、發揮潛能，莫不重視激勵的問題，獎金、紅利、加薪、升遷、獎狀、公開表揚、出國觀光……等等有形、無形，直接、間接，精神、物質的方式，都可稱之爲激勵。可是高階層主管一天到晚激勵別人，然而又有誰來激勵高階層主管呢？高階層主管自己又是如何來激勵自己呢？」

外表斯文、談吐不凡的W先生說：

「國內的情形我不大了解，不過我可以拋磚引玉地談一下外國的情形。在美國來說，對高階層主管最直接的激勵就是聘以高薪、厚以紅利。例如一九八〇年 Cabot 的總經理 Robert A. Charpie 的年薪為七九萬，紅利為二五三萬，兩者合計達三百三十二萬美元。NL Industries 執行副總經理 Edward M. Gibbs 的年薪為廿八萬，紅利為二九四萬，合計為三一二萬美元。Exxon 的董事長 C.C. Garvin Jr. 的總收入亦達三百零六萬美元。這是屬於有形與直接的激勵，而間接或無形的激勵，例如：讓你參加某種 Club 成為 member，供給華服鮮車，使你趾高氣昂、風頭十足的在人群中出眾。再有如：讓你的子女享受免費的教育、豪華的家庭渡假，以及許多不能公開的特權等。此外，對挖角或跳槽而來的高階層經營者，予以 Cash award 或 Special award。在美國這個社會，對於有能力且全心全力投入企業的人，他們認為享受這些「激勵與權力是應該的。」

權力：

季辛吉說是最終的春藥

在社交圈十分活躍且受歡迎的 L 先生接著說：

「你剛才最後提到享受權力這句話，給了我若干啓示，我認為高階層主管之擁有 Power 這一點，本身就是一種激勵。正如柯爾達 (Mi-Chael Korda) 所說的「一個擁有八萬七千名員工的企業，很容易讓人對主要負責人的權力，心存某種程度的敬畏」，又

正因為權力具有某種主宰他人的力量，所以它是真正醉人的東西，比麻醉藥好，比美酒好，比男女之慾好，而且還是性的一部份因素。也正因為如此，所以大家拼命的要擴張企業，爲的就是要增加自己的權力。」

F先生站起來高聲說道：「我同意你的看法，無怪乎季辛吉要說權力是最終的春藥。」

舉座幾乎都爲L先生和F先生的妙喻喝采。

掌聲：

社會的敬重和認同

頗有學者風範，說話時從容不迫、有條不紊的A先生接著說：

「還有一點我們不能忽略的激勵，就是掌聲。正如運動員和演藝人員一樣，在剛開始的時候可能是爲了競爭或藝術而投入，可是久而久之，當他有了成就之後，逐漸演變成活在掌聲中的人，爲了享受別人給予的掌聲與喝采，他才繼續不斷的往前衝……。」

W先生附合著說：「這也就是阿里屢仆屢起，永不能忘懷拳王頭銜的原因。而政治人物嚐到權力的滋味，接受群眾的歡呼；演藝人員被喜愛他的人包圍、親吻等等，實在是任何金錢所買不到的激勵。」

A先生繼續說：「……所以我認爲社會上各階層人士對企業家的認同和敬重，也是

一種激勵；我們看看現今已成功的企業家——王永慶、林挺生、陳茂榜、吳火獅、辜振甫、洪建全、蔡萬春這些人，他們奮鬥了一生，現在錢也有了、聲望地位也有了，為什麼他們仍然還不願意放棄目前的職位，還要繼續不斷地擴張事業呢？我想多少跟運動員的心態有些類似，那就是享受社會給予的尊榮與景仰，而社會對他們的尊崇和肯定，對他們來說正是一種精神上無比的激勵和報償。」

雄心：

大丈夫當如是也

在座中年紀看來最輕，說話聲尚帶一點稚氣的S先生說：「A兄所說的，就是我用來激勵自己的方式，因為我認為自我實現的滿足，就是一種激勵，例如；有雄心使自己的工作發展得更大、更健全。能夠認識更多的朋友，擴大自己的社交圈，能結交到高階層的各界人士，提高自己的社會地位。因為這些內在的原動力和成就的渴望，督促著自己不能鬆懈和怠惰，而當成功來臨時，則能享受到那種美妙、無以形容的愉悅！」

A先生說：「S兄的看法可說與我不謀而合，我當初自創事業時，看到別人的事業都那麼大而起了解仰之心，遇到一些有學問的學者專家，內心是多麼的欽羨，再看居權重高位的政治人物，更興起『大丈夫當如是也』的抱負。因此，這麼多年來，我不斷的鞭策自己要努力，要不斷的擴大事業規模，追求新知，並且刻意的去結交更高層次

的朋友，來提高自我的境界，這些都是自我實現時不可或缺的激勵。而經過這麼多年的打拼，使我更能體會到『一分耕耘，一分收穫』、『要怎麼收，先要怎麼栽』這些話的真義。」

動機：

競爭動力超越別人

尚未發言的V先生則從動機(Motivation)的角度來探討高階層主管的激勵問題，他說：

「其實很多經營者完全是站在競爭的立足點上從事企業的經營，他們的動機就是擊敗別人，認為別人做不好，而我能做好，這種以競爭為原動力，當他超越別人、突破別人時，他已經獲得激勵和獎賞，更不論名利雙收的額外收稅。」

L先生大概對V先生的看法十分欣賞，高舉著雙手說：「對！對！對！競爭確實是一種動機，因為有了這種動機，所以不斷鞭策自己去爭一口氣，這不僅存在於同行同業之間，也存在於本國人和外國人、新生代和上一代的競爭中，有時還存在於親兄弟之間。為了證明自己的看法和能力，這種動機驅迫很多人拼命努力，而當自我肯定，也獲得別人的肯定時，動機與激勵融而為一，那種滿足感也是一種極大的激勵。」