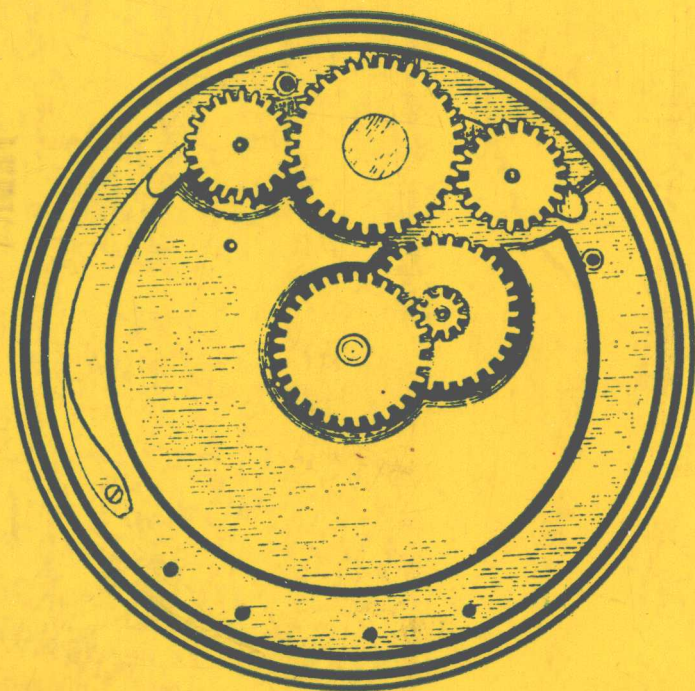


衝破傳統管理法式的極限，介紹企管領域中最新的發展和趨勢。

廿二種 新管理工具

阿博契特著 尉騰蛟譯



1575

廿二種新管理工具

著者：阿 博 契 特

譯者：尉 牘 蛟

出版：長 河 出 版 社（香港）

香港英皇道989號28樓H座

印刷：恒 昌 印 務 公 司

香港仔黃竹坑萬豐工業大廈十八樓

廿二種新管理工具

艾博契特 著
尉騰蛟 譯

NEW MANAGEMENT TOOLS

Ideas and Techniques to
Help You as a Manager

MARGARET BUTTERISS
Revised by KARL ALBRECHT

PRENTICE-HALL, INC
Copyright



修訂本序

管理的過去與未來

善用人者為之下，是謂不爭之德，是謂用人之力。

——老子

這句話至少已有二千年歷史。它代表識見不凡的管理者長久以來都在努力，却仍未有人能夠趨近的一種「道」的境界。從某種意義來看，管理的歷史也就是試圖實踐這項基本觀念的一段歷史。

在我們進入廿世紀最後四分之一世紀的時候，我們發現企業世界現今的景象，已與本世紀初迥然不同。我們的社會有了巨幅改變，科技革新了我們的生活，我們的組織規模也較以往更為龐大，更為複雜，更為五花八門。企業機構現今面對的主要困難之一是，我們的組織

修訂本序

三

及其所做工作產生的改變，遠較管理理論和實務產生的改變迅捷得多。

在效率、生產力，和工作產出的改善上，我們顯然已經到達了技術性管理方法的極限。泰勒氏（Frederick Taylor）「科學管理」曾經成功地應用於本世紀初期的單純企業機構中，却再也無法進一步延伸它的適用範圍。我們目前正與「生產第一，人第二」這一傳統哲學那人沮喪，而又損失不貲的另一層面相搏鬥。這一層面就是生產力下降、對工作普遍感到不滿、從勞資之間的死結中孳生出來的憎恨和敵意、對自身工作完全失去自傲心，以及工人對於自己的組織不再引以為榮。這套老方法顯然不能提供進一步的幫助了。因此我們往後的使命是，一方面要維持住傳統性管理方法和技術的技術性效率，一方面也要構建人性化管理的新基礎，由而取代傳統的技術性管理哲學。

這項使命非達成不可，因為自從泰勒及其同代學者頒訂了技術性管理的基礎後，人們所做的工作，以及在其中工作的組織，都已有了巨幅改變。在此僅舉一項事實：目前每十人當中，幾乎有九個人都是在某種形式的組織中工作；而在泰勒時代，每十個人當中則只有四人是在組織中工作。現今的各種組織，亦與泰勒時代迥異其趣。杜魯克（Peter Drucker）所稱的「知識性工作」這一新現象，涉及人類的創造與認知過程，則就完全不是泰勒那套方法所能應付裕如了。技術的革命已經到達一種地步，就是美國百分之五十的工作人員都是知識性工作人員——這些人基本的工作是孳生、運用、傳遞，和處理資訊。幾乎有百分之七十

的人力都是受雇於服務性和政府性職位中。這種工作的有效績效，依靠個人的激勵和獻身之程度，要遠超過依靠工作衡量方法和工作本身之有效設計程度。

這些改變所引起的問題，又因著工作人員，尤其是戰後出生，人數又衆多的「新生代」工作人員對於工作所持態度的改變，而變得益加複雜。這些人對工作抱持不同的價值觀，對領導人的要求更多，也不樂意接受專制式管理。「激勵」、「工作滿足感」，以及「工作生活的素質」(Quality of Work life)，勢將成為工作人員在往後四分之一世紀不時掛在嘴上的口頭禪。我們必須找出切合實際的方法，來促使人們有效地，並且以獻身的精神從事對他們的能力帶有挑戰性，而其報償亦能令人滿足的工作。

若要實現這一目標，工作人員就必須要有自我激勵，和自我奉獻的精神。根據我們截至目前所知道的，激勵不能強制求之，而要靠鼓勵。一個人只要不是在替別人追求目標，都不會漠不關心。我們現在也了解，經濟績效的未來基礎，必須是工作滿足感和生產力的「結合體」——工作滿足感會自動生出工作績效。我們也知道，工作滿足感是始於工作職位本身的设计。我們必須發展出一種「工作職位设计」(Job Design)的科技，並將目前有關人類行為的知識包容在內；如果泰勒氏目前還活著，也一定堅持要將行為科學應用到工作職位的设计上。

爲了把人性化管理與技術性管理適切地整合一起，我們必須推動二項管理革命：

第一，我們必須將管理者從「指揮官」的角色轉變為「鼓勵者」的角色。我們要訓練他們熟知行為科學，正如同訓練他們熟知系統科學一樣。事實上，現今管理者的訓練課程已經包括有行為科學，這證明這一革命已在進行中。在我擔任各種組織機構的顧問工作中，我遇到不少新生代的「人性化」管理者。

第二項革命可能是最困難的革命，這就是組織本身的重新安排——尤其是權力、決策制定、職權，以及對工作人員每日工作的影響力之相對分配。謀求生產力與組織效能，唯一的長程途徑可能就是「參與管理」哲學。這種技術可以使受雇人不致覺得自己只是在協議的價格下出賣勞力而已。相反地，他們應該——他們大多數也願意——變成與組織的存亡休戚相關的「公民」。作為組織中的公民，他們的需求和利益應該被領導者重視；他們對於會直接影響到他們的福祉、士氣，和工作滿足感的各種事情，希望握有發揮影響力的手段。

這第二項革命目前也在進行，並且聲勢似乎越來越大。美國目前已有越來越多的公司為了能同時提高工作滿足感和提高生產力，而試行各種新穎的方法來改善工作生活的素質。我們目前開始了解，獲致組織績效的關鍵所在，是使得員工的利害不但要與管理者的利害相調和，而且也要與組織整體的生存與發展相調和。

現在已經愈來愈明顯，每個工業不是有一個，而是有三個「底線」(Bottom Line)

。第一，傳統的「經濟」底線決定一個組織的財務性生存；在同樣意義下，「人性」底線代

表組織成員的健康和福祉水準；而「社會」底線則是組織活動對於社會及其週遭環境所產生的各種影響力的總和。在往後四分之一世紀的管理實務中，將會要求各種組織的領導者將經濟、人性，和社會的底線，成功地整合為一個組織的整體觀點。

管理者在推動這二項革命的過程中，必須具有決心、實驗和承擔風險的意願，以及具有各種新觀念和新技術。上述第三項的要求，就是本書所要闡釋的課題。本書的目的是要使得管理者——各階層和各種組織中的管理者——能夠縱覽現今管理的發展與技術，從而可以有層次地和建設性地推動管理革新。

本書最初的版本是瑪格麗特·芭特莉絲在英國撰寫的，其中的案例也都出諸英國和其他歐洲國家中；她對各個重要課題都做了卓越的編纂和解釋。目前你在讀的這一美國版，則是經我改寫的。我改寫本書的方式是維持她原來卓越分析的精髓，但是把強調的重點和案例改為美國的情境。我的改寫是否妥當，要由讀者來評定。書中所提觀念之優異，自應歸功於芭特莉絲女士的原著；而在陳述方面若有任何謬誤，則要由本人承擔。然而既使干冒不夠謙虛的危險，我仍要鄭重表示：我覺得我們二個人在大西洋的兩岸曾做了妥當的溝通與協調，深信這是一本既有趣味性，又值得一讀的書。

我對原著做了一些調整。我另增添了一些管理的新技術與新方法；我也把原著中某些課題刪除。增添的課題有：事業發展、問題諮商、減除緊張感訓練，自主性溝通訓練、溝通訓練

、史甘倫計劃、評鑑中心、平等雇用機會，以及行為調整。所刪除的則是美國企業界已經不再陌生的課題。原著有一些有趣，但是目前尚乏定論，亦未得到證實的課題；這些課題雖未刪除，但卻歸入第三篇「實驗性技術」中。

讀者們詳讀本書之後，將對管理領域中最新的發展和趨勢，獲得一個整體性輪廓。然後你可以再加思考、分析、與同事討論、在適當的對象身上實驗、研究其結果、進行調整，或是為求適合你個人的需要和看法而另做創新。

歸根結底來說，真正能夠建立管理理論和方法的人，應該是實際從事管理工作的人。這種人能把猜測變成實務；也能把尚在爭辯中的觀念，變成實際可行的觀念。現今管理者面臨的最有意義挑戰是，把我們的企業組織加以人性化；在一種不但具有經濟效益，並且既能受到組織中公民的支持，又能使他們獲得報償的方式下，把人類的各種努力動員起來。

加油，祝您好運！

卡爾 阿博契特

Karl Albrecht 博士

於聖地牙哥

原著序

內容

本書所闡述的是那些對於企業組織和人事管理，直接或間接地，產生影響的現今重要發展。本書要描述的不是那些老的、已建立的技術和發展，例如甄募和遴選、薪資管理等等，因為有關這一方面的著述已經相當不少。

本書選入的技術和發展，可以分爲三大篇：

第一篇基本上陳述的是，一個人必須被賦予機會，以便能從工作中獲得更大的滿足感，以及能對工作環境有更大的控制權；這當中的假設是，個人需求的滿足有助於公司目標的達

成。這一篇當中包括：

職位輪調

工作豐富化

工作擴大化

自治工作小組

參與式管理

彈性工作時間

事業發展

問題諮商

減除緊張感訓練

自主性溝通訓練

溝通訓練

第二篇的方法和趨勢，其目的是爲了實現組織的需要；而這些方法和趨勢的興起，則是因爲必須先有了有效的組織之後，人力資源才能得到有效的利用。勞工不能再視爲廉價的資

源，而必須發揮它最大的效用。本篇包含的項目，大部份都是爲了達成組織的目標，而對勞工使用之控制方法。

人力資源規劃

史甘倫計劃

評鑑中心

目標管理

組織發展

平等雇用機會

行爲調整

第三篇的方法和發展都是相當新穎或富爭議性，因此目前仍乏堅實的基礎來評估其有效性。這些方法和發展大都始於歐洲，對於美國企業的適用性尚還令人置疑。然而這些方法却都具有提高組織效能的潛力，因此值得詳加研究。這一篇包括：

人力資源會計

原著序

員工指導人

監督董事會

共同所有權制

方法

本書介紹這些課題的方式，大致是遵循下述結構：

簡述其發展

緣起

可以採行的各種方式

實例

優點

缺點／問題

參考著作

目錄

修訂本序

原著序

第一篇 個人的需要

第一章 職位論調 一九

第二章 工作豐富化 二三

第三章 工作擴大化 三三

第四章 自治工作小組 三九

第五章 參與式管理 四五

第六章 彈性工作時間 五三

第七章 事業發展 六七

第八章 問題諮商 七三

第九章 減除緊張感訓練 八一

第十章 自主式溝通訓練 八九

第十一章 溝通分析 九七

第二篇 組織的需要

第十二章 人力資源規劃 一〇七

第十三章 史甘倫計劃 一一三

第十四章 評鑑中心 一一九

第十五章 目標管理 一二五

第十六章 組織發展 一三九

第十七章 平等雇用機會 一四七

第十八章 行為調整 一五五

第三篇 實驗性技術

第十九章	人力資源會計	一六七
第廿一章	員工指導人	一七九
第廿一章	監督董事會	一八三
第廿二章	共用所有權制	一八九