

天下文化

21世紀 工作觀

Why Work

— Leading the New Generation

by Michael Maccoby

李瑞豐譯



705347



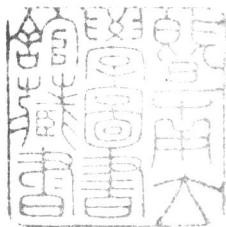
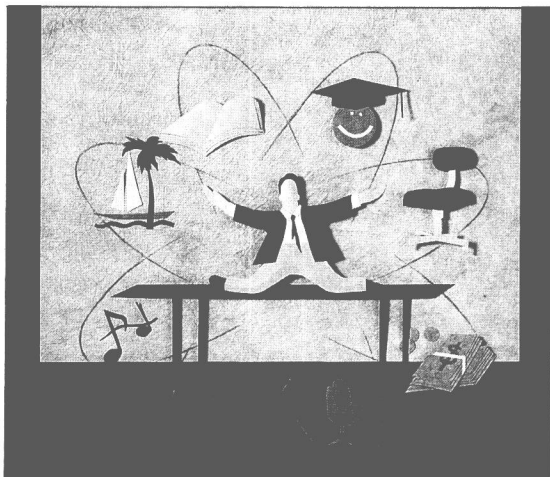
C93
933

麥考比 著
李瑞豐 譯

二十一世紀工作觀

心理勵志 ②

封面設計／丁海權



90105074

二十一世紀工作觀 / 麥考比 (Michael Maccoby)
著; 李瑞豐譯. --第一版,--臺北市: 天下文化
出版; 黎銘總經銷, 1992 [民81]
面; 公分,-- (心理勵志; 21)
譯自: Why work : leading the new gen-
eration
ISBN 957-621-159-X (平裝)

1. 領導論

494.2

81002043

心理勵志 ㉑

二十一世紀工作觀

原 著 / 麥考比

譯 者 / 李瑞豐

編 輯 / 彭漣漪

美術編輯 / 李錦鳳

封面設計 / 丁海權

社 長 / 高希均

發行人 / 王力行

主 編 / 符芝瑛

法律顧問 / 陳長文律師

出版者 / 天下文化出版股份有限公司

地 址 / 台北市 10428 松江路 87 號四樓

電 話 / (02)507-8627

直接郵撥帳號 / 1326703-6 號 天下文化出版股份有限公司

電腦排版 / 天字電腦專業設計

製版廠 / 利全美術製版股份有限公司

印刷廠 / 崇寶彩藝印刷股份有限公司

裝訂廠 / 台興裝訂廠

登記證 / 局版台業字第 2517 號

總經銷 / 黎銘圖書有限公司 電話 / (02)981-8089

版權所有・不准翻印

著作完成日期 / 1992 年 3 月 1 日

出版日期 / 1992 年 5 月 25 日第一版第一次印行 (1~6000 本)

1992 年 8 月 15 日第3次印行 (6001~7000 本)

定價 / 220 元

原著書名 / **Why Work**

by Michael Maccoby

Original English language edition Copyright © 1988 by Michael Maccoby

All rights reserved.

This edition published by arrangement with the original publisher, Simon & Schuster, New York

Translation Copyright © 1992 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

ISBN 957-621-159-X (英文版 ISBN : 0-671-47281-X)

Why Work

— *Leading the New Generation*

by Michael Maccoby

作者簡介

麥考比 (Michael Maccoby)

多本暢銷書的作者，對上班族個性解析及辦公環境的變化有獨到見解。麥考比是華盛頓「科技、工作暨性格研究計畫」、哈佛大學「科技、公共政策暨人力發展計畫」的領導人。麥考比以七年的時間針對三百五十位專家、公司總裁及員工工作深入的訪問調查，進而分析整理，寫成這本書。

譯者簡介

李瑞豐

祖籍河北。民國二十一年生，少時負笈京師，入讀北平大同中學，因戰亂，十五歲輟學從戎。曾就讀國防部軍官外語學校。歷任空軍氣象士官、編譯官、外貿公司經理、總經理等職。現為貿易公司股東。

序

辦公室新紀元

徐木蘭

專門研究科技變遷與工作型態的麥考比博士，曾經出版過轟動一時且影響深遠的「大競賽」與「領導者」二書。他觀察到全球企業競爭、科技不斷更新、人類自我意識濃厚以及教育普遍發達的趨勢，遂花費七年的時間，以深入訪談的方式，在美國面對面訪問了三百五十位專業人士，其中有民間企業的總裁、政府部門的決策管理者、以及一般公民營組織中的技術人員。他根據訪談結果，出版了「二十一世紀工作觀」一書。

一九八九年七月至十二月期間，筆者在瑞士洛桑的「國際管理發展學院」(International Institute for Management Development)訪問研究。當時，麥考比博士的這本書，曾經是衆多師生熱衷閱讀激烈討論的教材之一。縱然有少數的歐洲管理學者不盡同意他的觀點，可是從學術創新的角度來衡量，個人認為麥考比的這本書提出了與衆不

同的三個論點。

三個新論點

第一，鑑於科技產品在企業運作過程中被廣泛應用，以及服務業在先進國家中經濟結構的比重逐漸增加，他特別提出「科技服務」(technoservice)的觀念。科技服務的特點是：產品性質與服務型態，均依客戶的實際需要而定，就符合顧客需要而言，運用專業知識與結合現代資訊技術，是其中的關鍵所在。能夠提供科技服務的有效組織型態是：以網路或工作小組為單位，組織管理階層精簡而少，工作人員的職務富有彈性，且能因地制宜、隨機應變，擁有充分的自由與權限，以滿足客戶的要求。

換句話說，科技服務與一般服務不一樣的是：強調協調合作，以客戶、市場與服務為導向，透過作業全面自動化與個案化的手段，使企業與經銷商、客戶開始建立新關係。

第二，麥考比博士批評傳統的動機理論，立論大膽且有新意。在管理領域裏，馬斯洛的需求層次理論非常具有影響力。他認為，從最低層次的生理需求，往上依序為安全、愛與自我實現的需求，是由下往上逐一被滿足的。而工作動機不外乎錢、權勢、地位、或者各層次的生理需求。

其實，過去也有少數的中外管理學者對上述理論提出批評，但是麥考比博士的批評較有系統，而且是根據實證資料作為出發點的。

他認為需求層次觀念沒有根據，沒有證據顯示，較低層次的需求滿足之後，才會引發較高層次的需求，而人類的發展並不是順著這個階梯向上爬的結果。其實，把組織中基層人員的動機、需求看得過於單純，會忽略人的個性與價值；把中、高階層主管的動機、需求看得過分高超，則是對人性了解不夠深刻。更重要的是：傳統的管理理論都沒有提到如何深入參與管理工作、與同事協調合作等。

在科技服務的時代裏，員工的工作動機是信任、關懷、意義、自覺和尊嚴，彼此應該分享資訊、關心客戶、合作解決問題才對。

第三，麥考比這本書最大的貢獻是：歸納分析深入訪談的資料，把上班族的工作個性畫分為五種。

- 一、專家型：強調競爭與控制，擅長生意的達成，不太能夠充分授權。
- 二、守護型：像教練一樣關心部屬，希望為大家所愛。
- 三、協助型：相信人人平等，包容性高，認為有共識才能作出好的決策。
- 四、創新型：具有冒險精神，有時會表現得不夠實際，但是很喜歡實驗新點子。
- 五、自我發展型：不斷學習與尋求專業上的成就，能夠與工作夥伴共謀對策，解決

顧客的難題，希望在工作與家庭生活之間獲得平衡與成功，在工作上尋求自我發展。

針對上述五種工作個性，作者繼而分析其中的優、缺點，並提出主管的領導秘訣，以有效帶領不同類型的部屬。

開出本土學術花朵

綜觀全書，不難發現作者的原創與批評性質濃厚，不僅有系統而有證據的批判傳統的管理理論，而且能針對未來社會的發展趨勢，提出應對之道。如果再將作者過去的著作，如「大競賽」與「領導者」等一起評量的話，更令人佩服他的智慧與毅力。

雖然作者所調查的對象皆屬歐美人士，不過，台灣整個經濟發展的足跡，與先進國家並無不同，況且人性不分種族、性別與膚色，總是同中有異，異中有同。因此，這本書對台灣的讀者而言，仍具有重大的參考與應用價值。

尤其值得一提的是：近來來，國民所得提高後，人民自主意識漸強，盛行不衰的金錢投機遊戲，使得國人的工作型態發生了變化，譬如，上班族頻頻跳槽，創業者前仆後繼的出現，個人工作坊流行。面對這些迎面而來的衝擊與全球競爭的壓力，現代經理人確實可以從本書中獲得不少啓示。

讚美麥考比博士之餘，不免想到身居管理學術新知邊陲的台灣，本土的管理學者不

知何時能脫離歐美的架構，開出立足台灣的管理學術花朵？靠本土具有魄力的出版公司的協助？還是遠赴國外自創品牌後再回歸本土生根？還是靠自力救濟、軟土深掘、默默修道的苦行僧？

總之，如果「台灣經驗」能夠馳名世界，那麼本土的管理學術應該能夠展顏世界的舞台才對。

（作者是台大工管系教授）

作者序

作研究有方法

我著手寫這本書，是想把針對動機和領導兩者所作的研究結果，引用到最新的工作概念裏，同時也想針對各產業、各階層的人印證我的社會性格理論。以前，我也寫了幾本書，有的討論高科技工業中的經理人，有的討論產業及政府機構的員工與主管，還有專門研究墨西哥農民的。這些書的研究重點是人類的自我發展以及工作效率的增進。我一直在充實經濟和科技、社會和人文這兩種領域的知識，希望能改善人與人之間的工作關係。前者能使產業具備競爭力，進而創造財富，提供更多更好的就業機會，並有效的運用資源，滿足客戶的需要；後者能改善工作生活的品質，使每個從業人員把智能、特長發展到極致，增進民主社會的價值。

這兩者能否相容，或者是否有相生相剋的情形，自然問題重重。我參與多項計畫，針對這本書作研究，目的就是想增進經濟層面及人性層面的福祉。

這本書運用了調查、訪談和實際參與三種方法。第二章到第六章大致根據針對人類成就動機和價值觀所作的調查而寫成，其中參與調查訪談的人數超過三千人，時間從一九八一到一九八六年，歷時七年才完成。受訪單位涵蓋了美國境內八大公司、十餘個聯邦、州政府、縣市政府的機關。這次調查取樣，絕非隨意挑揀、漫無章法，而都是些很注意這調查結果的自願者。事後，我拜訪上述的八大公司和三個政府的機構，和他們共同討論有關動機和改組時所遭遇到的阻力等問題的調查結果。至於其餘的機關團體，不是因為支持此項社調工作的主管已更換，就是對調查結果不甚熱中，我沒有進一步向他們提出報告。

訪談與調查

調查所用的問卷，是由上百次的訪談結果彙集而成，其中包括對工作的滿意與不滿之處、希望以何種方式被管理、如何與客戶相處、如何與同事相處、家庭背景如何、工作的目標是什麼等等。這上百次的訪談都是由我（約有三十人次）和一些專業人員所進行的，這些專業人員是「科技、工作暨性格研究計畫」（Project on Technology, Work

and Character)「社會性格小組的研究助理。僅僅這些訪談就費時五年，訪談對象包括美國電話電報公司、一家保險公司、三個聯邦機構、和一個縣級健康中心的員工。該小組接著開會討論、分析訪談結果，我再根據檢討的結論親自歸納、整理，然後才編成調查問卷（請參閱本書「引言」）。

該問卷由美國政府銓敘機構中的獎懲評鑑委員會提供相關問題，訪談對象包含七種不同的取樣，足以代表當時聯邦政府體制下的各個階層。每次調查結束，受測試的人立刻檢討效果——譬如，所選擇的答案是否真是心中所想說的？然後，我在詞句上再加以斟酌，直到討論會上每個人都覺得滿意才定案。

調查問卷的可信度則由二次調查來判定。首次訪談一年之後，針對一組取樣照樣再作一次，結果發現，維持第一選擇的比例高達六十二%，第一或第二選擇其中之一保持不變的竟高達九十六%。此外，我們針對同一公司裏七種主管取樣作測試，發現他們的回答並無顯著的差異。（的確，如在「引言」中所述，在同一類型的行業中，職員的反應相似，不同之處則可能是因為各團體所強調的價值不一樣。）

爲了進一步測試問卷的效果，我們要求有興趣參與追蹤調查的受訪人員，把自己的名字、電話號碼寫在問卷的第二頁上。有五十二%的人照作了，其中以管理者的反應最爲熱烈（約占參與人數的六十六%），因為他們想根據調查的結果改善本身的工作效

率；低階的員工反應則較差（約占三十一%），究其原因，一則是因為擔心將來有一天因為這個調查惹上麻煩，對自己不利；再則對調查缺乏信心，怕對自己毫無幫助。

另外，我們在政府與商業機構中，挑選出約一百三十位各類型的代表，由我的研究人員追蹤調查，凡是有關家庭背景、對工作、管理、服務、以及自我發展等各方面的態度，都問得一清二楚。該問卷全文請參閱本書附錄甲。我們發現，受訪者的性向，跟我們訪談之後對他們性向的認定幾乎完全契合。部分訪談的內容，除了在文字運用以及長度上稍作整理之外，將在以後的章節之中，逐字逐句批露出來以示其真實性。

管理模式研究調查

本書第八章中採用一份對「管理模式」的訪談研究報告，該項研究始於一九七九年，對象是一羣外交人員，研究優秀領導風格的模式，以供國務院參考。我和參與者集思廣益，共同擬出一份問卷來，重點在於探討領導者應該具備的要件，例如策略的方向、溝通的模式、決策的過程、個人的價值觀以及工作的歷程等。接著，再由同組人在國務院挑出心目中優秀的領導者。首先，由他們自己描述跟自己所謂好的領導者共事的經驗，然後共同整理出好的領導人才該具有的條件：諸如溝通或談判的技巧、在權力鬥爭中求勝的技能、政治及經濟層面有關問題的知識等；性格方面的條件，如不屈不撓、百

戰不懈的堅忍毅力、旺盛的鬥志、公正不阿的精神、客觀的態度和幽默感，以及受挫不餒、凡事樂觀、熱心、虛懷若谷、廣納諫言、不斷成長、精力充沛。根據以上各點所選出來的十五位外交主管，逐一經過訪談，再與一組十二位同職位的外交主管作比較分析，所得到的結論是：好的外交主管要有理想、抱負，也要有能力，換句話說，應兼具外交手腕與理想。

一九八三至八五年間，我用上述的管理風格調查問卷在瑞典作了一次研究。訪談對象是二十八位國家級的領導人物，其中包括八位大企業的主管、六位政治領袖、七位工會領袖、和七位政府機關首長。瑞典管理委員會託我進行該研究，並提出瑞典未來所需的領導模式。研究結果曾以瑞典文在當地發表。

在一九八五至八六年間，蓋諾（Robert H. Gagnor）任職美國電話電報公司人事副總裁之際，我們用管理風格調查問卷，訪談了該公司六十位高階主管，平均每人訪談三小時，深入探討個人的管理理念、對個人職務的展望等等。（這份問卷請參閱本書附錄丁。）同時，蓋諾和我也曾親自跟各級主管討論不同管理模式之間的關係以及個人對整個公司的看法。由這項討論發展出一套企業領導風格的概念，這和行政領導風格有很大的區別，非常切合時代的需要。後來，我以這調查問卷為工具，為一個大企業集團和一個連鎖超市遴選領導人才。

除此之外，美國西屋辦公家具公司（Westing House Furniture Systems）負責人那傑（Russel A. Nagel）請我去為他的「創新領導」作研究時，順便所作的訪問，也搜羅在本書的第二章裏。

我以本書附錄丁的主管問卷為主要藍本，總共訪談了七十位商界領袖、三十位政府首長。

在我所調查或訪談的單位之中，有四個公司和三個政府機構曾邀請本人為顧問，幫他們改善管理和工作生活品質，因此，我的研究不僅用於調查和訪談，也能進一步用於改善組織的實際行動上。

受訪單位之一的美國電話電報公司即是個例子（參閱本書第二章）。當時該公司旗下的一個分支機構主管樂馬斯托（Larry Lemasters），早在我擔任顧問時即已和我認識。到了一九八一年樂氏請我幫忙改組其所轄的「股票債券部」，該部門最後發展成全美科技公司（American Transtech）。

三類顧問

我把顧問分為三類：書面建議型、臨場指導型和實地參與型。雖然在某些狀況下，顧問可以同時扮演這三種角色，但通常顧問只擅長其一。所謂書面建議型的顧問，會提