

New Rain
Business 3

效能職場

Effective Management at Work

合著

C. 諾司克特·帕金森 C. Northcote Parkinson
M.K. 魯斯特密 M.K. Rustomji
S.A. 沙普拉 S.A. Sapre

譯

羅明

輕易了解職場，營造活力與完善的職場

發展政治經濟博士 郭建中 審定

效能職場

作 者／C. 諾司克特·帕金森 M. K. 魯斯特密 S. A. 沙普拉

譯 者／羅明

發行人／王永福

出版者／新雨出版社

地 址／台北縣三重市重安街 102 號 8 樓

電 話／(02)2978-9528 · (02)2978-9529

傳真電話／(02)2978-9518

郵撥帳號／11954996

出版登記／局版台業字第 4063 號

出版日期／1999 年 3 月初版

定 價／180 元

本書如有缺頁、誤裝，請寄回更換

1200316801

效能職場

Effective Management at Work

合著

C. 諾司克特・帕金森 C. Northcote Parkinson
M. K. 魯斯特密 M.K. Rustomji
S.A. 沙普拉 S.A. Sapre

譯

羅明

新屋

本著作中文版權係經來來圖書有限公司授權出版發行

EFFECTIVE MANAGEMENT AT WORK

© 1986, 1992 C. Northcote Parkinson M. K. Rustomji and S. A. Sapre

Taiwan Translation © 1998 Lai Lai Book Company

Chinese Edition Copyright : 1999 New Rain Publishing Co.

All rightst reserved.

自序

當今的上班族都富有人文素養。事實上，他們大多數都受過良好的教育和訓練。待業中的人急著找差事，可是有工作的人卻又定不下來，想換份更好的工作。他們期望豐厚的薪水、福利設施，工作環境好，能受到有尊嚴的待遇，也有學習、表現、升遷、發展的機會。創造能符合這些需求及期望的工作，可說是當今管理學所面臨的一大要務。

本書主旨在探討工作職場中的人與管理問題：了解他們對工作的反應，以及對同事的反應。希望它能幫助你對當今的管理學，建立一個有活力又完善的觀點。

Contents

	自序	0 0 3
1	人類工作面面觀：從狩獵到電腦	0 0 7
2	工作有如食物、飲水般重要	0 1 1
3	人們為什麼不喜歡工作？	0 2 1
4	工作滿意度	0 2 9
5	罷工	0 3 8
6	參與	0 4 5
7	利誘行得通嗎？	0 5 9

8	工作壓力：原因與處方	070
9	管理學的理論	082
10	領導力：鼓舞與引導人們	099
11	如何成為稱職的經理人	107
12	為什麼效率不彰？	117
13	如何人盡其才？	126
14	如何改善監督方式	139
15	如何提振人事部門的效率	149
16	讓溝通更上軌道	158
17	工作生涯的品質：全新的概念	168
18	目標與自制為導向的工會	179
19	最棒的管理方式	190

1 人類工作面面觀：從狩獵到電腦

狩獵與農耕

農耕發明於距今一萬年左右，在此偉大的發明之前，人類靠狩獵為生。狩獵是一種無法提供定時全職工作的活動，同時狩獵者返家時也可能空手而歸。而女人則負責採集生活必備的物資，諸如樹根和野生果實。

農耕則徹底改變了這種生活常規。它需要男人與女人從黎明到黃昏，幾乎全年無休的密集勞動，而且是在開放、沒有監督或組織，也不受時間嚴格規範的方式下進行。

早期的工業

工業革命又再次徹底改變了工作的本質與型態。人們變得必須常常與機器為伍，事實上應該說是受到機器的限制。而工作則依時間被精細劃分，受到嚴密的管制。起初，人們必須每天工作十四個鐘頭或甚至更久。即使是六、八歲的孩童，也受雇到工廠，被迫長時間工作，使得這些不幸的孩童都早夭。在那個時代裡，工廠的工作絲毫未曾顧及任何人的健康與福祉。

現今的工作

如今，工作變得令人捉摸不定，但是迷人。它基本上是一個充斥著不滿意、動盪不安，而同時也是帶給人類成就感與快樂的世界。

◆ 改變的型態

有兩個新的發展趨勢正在改變職場生活的型態：自動化，以及寧可休閒不要賺錢。舉世除了日本與德國之外，自願曠職的情形正席捲全球職場。在英國，這個趨勢每年造成大約三億英鎊的損失，約三十倍於罷工所造成的損失。在許多國家裡，星期一曠職的現象都在增加中。

◆ 工作時數的規範

此外，人們也希望彈性上班。於是，彈性上班制度應運而生，人們可以根據設定好的時間表，在每週四十個鐘頭的工作時間內，只上班二十個小時，其餘二十個小時則視自己的方便來調整。

◆ 電腦的影響

在許多領域裡，比方文書工作、操作機器、快速精準地傳遞資訊等多方面的事務，電腦正在取代人類的勞力。

電腦同時也可以滿足個人的需要與渴望。例如，飛機的電腦劃位服務，能照顧到各種需求：靠窗、吸菸或非吸菸區等等，這些事情絕非一個辦事員足以勝任。而且電腦能夠自如地操控多條航線。此外透過電腦協助，在家裡就能夠處理辦公室的事務。可以說，一個家庭裡只要安裝了一部小小的電腦，就能夠取得所需要的一切資訊。

2 工作有如食物、飲水般重要

三大基本理由

人起碼是為了三個基本的理由而工作。第一，因為他必須取得家庭生存所需的物資與服務。第二，因為他可以藉由工作，與其他人發展友善與合作的關係；否則他會變成一個孤絕的生物。第三，因為唯有透過工作，他才能將身為人類的聰明才智與情感發揮得淋漓盡致。

所謂工作，包含著任何有意義、受到嚴謹追求的活動。它不只包括了在工廠或辦公室裡的活動，學問的追求或行動也都是工作。人類的需求十分廣泛，

而工作本身就能夠在各方面滿足這些需求。

工作就像遊戲或休閒般自然

一般人都以為人類不喜歡工作，總是想盡辦法逃避工作。的確，人類的本性是懶惰的，可是並不討厭工作，因為工作其實是一項自然的活動。每個人都需要做些事，理由很簡單，因為人類的身體是一個有機系統，要輸入食物、水和空氣，才能產生行為。人類的身體會產生一定的能量，不論是生理上或心靈上的，而工作就是最好的輸出管道。倘若缺乏工作，人類一定會退化。

有位知名作家曾說：「你問我，為什麼我還繼續工作。我之所以繼續工作，理由跟母雞繼續下蛋是一樣的。」工作可以是一項樂趣，一種充電的活動，為人體與心靈重新灌輸能量。

人類具有許多天賦能力，能思考、學習並且貯存知識；有想像力，想了解

自己，也想與外界溝通；想要有創造力，想要達成不可能的任務。登山家喬治·馬洛里(George Mallory)曾說，他之所以想要征服喜馬拉雅山，只是因為那座山就在那裡。可以說，工作給予人們一個了解自己、表達自己和開發自己的機會。

加拿大有個著名的實驗，對象是將近六百名蒙特婁的小學生，他們被突然告知不必上課，而且往後如果犯規將被送到遊樂場當作處罰。起初所有學童通通衝到遊樂場去，但是不出兩天又全都返回教室，雖然沒有依照原本的上課時刻表來作息，但是他們在課業上的表現不比從前差，甚至更好。

工作就像是一面鏡子，從鏡子裡清楚地照見真實的自我。當一個人瘋狂地工作時，很清楚地反映出他的身體與心靈狀況。工作其實是綜合了一個人的過去、他的習慣、專注的能力、教育背景與文化背景、動機與價值。工作是評估一個人進步與自我實現的客觀標準。

然而，一個人應該對他的工作興趣盎然，一如他對自己的健康與幸福一樣。

工作使人免於厭煩與罪惡

工作有如空氣、水和食物一樣不可或缺。一個人沒有工作時會感到無聊，而厭煩是對人類最殘酷的一種懲罰，無聊還會摧毀一個人的身體、心靈與精神。一般而言，沒有工作的人藉著其他活動，諸如賭博或嗑藥、酗酒，來擺脫無聊。而這樣的人容易與人口角，而且具有破壞力。

即使只是個辛勤工作的平凡上班族，也能從工作中獲得一定的滿足與心靈上的祥和。相反的，否定工作的上班族卻會感到無聊、沒有紀律，還會衍生出各種惡行，因為他否定了好生活不可或缺的要素之一，也就是能有意義地運用他的時間與精力的活動——工作。

休閒靠工作賺得

人渴望快樂，但同時卻也覺得工作辛勞不自由，休閒才是快樂的。不過，這是一種錯覺。沒有工作的休閒是無聊的，是所有最嚴酷的懲罰之一。

有些管理專家認為，未來人們將會對工作越來越不滿意，而會在休閒活動中找到快樂。然而這樣的假設並不正確。工作是人的一項重要特質，假如人們無聊、不快樂，而且在工作生涯中受到挫折；那麼他們在家裡同樣也會不快樂，因為他並不是在家時是一個人，到了辦公室變成另一個人。而且，一個正常的人無法在毫無限度下充分利用休閒。多餘的休閒很容易導致生活墮落，並且喪失自我紀律。

如果每個人都對自己的每日工作避之唯恐不及，不付出任何承諾用心，那麼我們的經濟與社會生活很可能會走向解體。舉例來說，如果擠牛奶的人清早