

帕金森定律

—組織病態之研究—
(PARKINSON'S LAW)

C. N. PARKINSON 原著

潘 煥 昆
崔 寶 瑛 合譯



中華企業管理發展中心

帕金森定律

——組織病態之研究——

帕金森, C. N. 原著

帕金森定律

——組織病態之研究——

版權所有・翻印必究

中華民國六十年九月初版・七十年六月七版

原著書名	PARKINSON'S LAW
譯者	潘煥昆・崔寶瑛
原著者	C. Northcote Parkinson
發行人	中華企業管理發展中心 董事長 李 裕 昆 台北市武昌街二段卅七號 三愛大樓 電話總機：3311650・3312862 郵政劃撥儲金戶第14232號 本中心登記證字號： 行政院新聞局局版台業字第0607號
印刷裝訂	金氏裝訂有限公司

每冊實價新台幣七〇元正

中 文 版 序

茲值本中心甫於上月發行管理學通論一書，而正轟動全國之時，現在接着出版本書，在促進我國管理發展工作上，堪爲一項切合時宜之措舉。「管理學通論」是一本多達七十萬言的煌煌巨著，而本書「帕金森定律——組織病態之研究」是一本只有五萬言的小冊，但這兩本書對於力爭上游的我國人士，頗具啓發作用。前者敘述經營管理的全般基本知識，告訴我們成爲一個優秀管理者之道，是一本研究或從事管理實務工作者必備必讀之寶典。後者則以實例研究之結果，指出組織管理方面之病態現象，警惕大家避免犯錯，促請我們提高革新意識，其研讀價值，實不遜於前者。這兩本份量懸殊之世界性名著中文版，得於此時由本中心在我國公開發行，其所具有之時代性意義，實爲深重。

本書曾風行全球，幾乎無人不曉，其影響所及已使「帕金森定律」一詞，成爲一般社會人士譏評組織病態之口頭禪。以日本爲例，本書日文版，曾以「不能讓部屬看的書」爲號召，暢銷了數十萬冊，足見其權威性。本書雖已享譽國際達十四年之久，但本中心認爲現在發行中文版爲時並不晚。但願本書之公開問世，能有助於各機關、各企業之管理革新工作，而對我國社會之進步有所貢獻。

本書承經濟部潘顧問煥昆兄及行政院新聞局崔副處長寶瑛兄允予親自合力逐譯，得以極高水準之譯文，將此一名著供饗國人，深感慶幸，在此敬申謝忱。

謹綴數語作爲中文版序，藉以代表本中心向諸位讀者作一個簡單的交代。

中華企業管理發展中心

董事長 李 裕 昆 謹識

中華民國六十年八月廿五日

譯 序

『帕金森定律』一書包含各自獨立的文字十篇，代表作者帕金森氏就事業與行政機構中在組織、人事、人才延攬與其運用、行政管理、創業、事業發展、繼承各方面所常發生的病態以及人們易犯的錯誤等長期縝密調查與研究所獲的成果。該書出版已有多年，但作者所指出及描述的各種現象，今日在事業與行政機構中仍普遍存在，往往為高級主管及其他人員所忽略。研究書中所提出的問題可為現代企業及行政機構的主管人員提供極其有益的啓示，使他們能避免同樣的錯誤，提高工作的效率，產生更大的成果。因此這一本書的價值並未因時間而有任何減損。

爲了警惕其所屬官員勿犯同樣的錯誤，美國國務院的國際合作總署（現改稱『國際開發總署』）曾於若干年前將本書第一篇『帕金森定律』一文摘要分發給他們，作為工作及人事任用上的重要參考。書中的其餘各篇主題雖各各不同，每一篇都具同樣的價值與意義。在我們努力發展經濟，健全工商業組織，提高它們的效率的今天，每一篇文章都可作為企業與行政管理研究的重要題材，而使讀者得到實益。

作者以亦莊亦諧的筆調撰寫這些文字，趣味雋永。雖然除了『苦力與富豪』一文係以新加坡華人的發財途徑為研究題材之外，其他所引的都是西洋國家的實例，但它們也一樣適用於我國的情況。希望本書的讀者細心揣摩書中所提出的各項問題，它們必有助於擴大您在企業與行政管理方面的新意境，啓發您的思慮。

譯 者 謹 識

中華民國六十年八月一日于臺北

著者自序

對年輕的朋友、學校教師，以及編纂憲政史、政治學與時事問題教科書的人而言，這個世界也許是頗為合情合理的地方。他們摹想國會議員的選擇，是從人民所信任的人當中自由選出來的。他們描述這些議員中最能幹最睿智的人成為政府部會首長的步驟。他們也在想像由股東自由選出的企業主持人們，為何挑選在較低級的任務中表現其能力的僚屬來擔任經理責任。現在已有很多書籍明白說出或暗示出上述的假設。但是，對於有經驗的人而言，這些假設只是可笑的。智者和賢者的莊嚴會議只是教師心中的虛構而已。因此對此問題偶作警語是有益的。學生們實不宜研讀公共行政學或工商管理學之類的書，除非它們被列為小說類。這些書如果是屬於哈嘉德(Rider Haggard)和威爾斯(H.G. Wells)的小說之類，而與泰山和太空船之類的書放在一起，應該不足為害。但是如果當做參考書利用，則很難說毫無害處。

我對於一般人對公僕或辦公大樓建造計劃的錯誤認識感覺驚異之餘，曾經想試為那些對此有興趣的人提供一點真實的情況。有識的讀者一定能够察覺這些事實係根據不尋常的經驗而來。由於顧及一些見識較少的讀者，我曾小心地提示我的立論是以大量的研究為基礎。希望讀者能够想像到從事這種研究所需要的大量圖表、索引卡、計算機、計算尺與參考文獻。如此，便可相信真實情況超出一般想像，這裡所發表的事實不僅是一位確具才華的人的傑作，而且是高價的研究所產生的結果。一些閱讀此類書籍的讀者們，也許會覺得，對於這些假設所根據的試驗與計算應有更詳盡的描述。可是我認為太詳細的書要多費時間去讀，售價也將提高。

本書每一篇論文，確乎代表長期耐心調查研究的成果，但讀者應勿期待所有的研究成果都在這本書裡完全敘述。譬如最近有一項發現表示在某一種戰役中，敵人的陣亡數目與本軍將領數目成反比例，這又啓開了一項完全新的研究園地。又關於簽名之難認問題，最近亦發現一項新的意義，我們現在正圖確定在成功的高級主管的工作中，親筆署名是毫無意義之事。新的情況幾乎每天發生，我們幾乎可以確定這本書會有新版出現，以取代第一版。

我願借此機會致謝那些允許我重載本書中的若干篇論文的出版社人士，尤其是曾經最先刊出『帕金森定律』一文的「經濟學人」雜誌的編者。「理事之名額」和「退休年齡研究」兩文也是曾由該雜誌所發表過的。其他論文則曾在「哈卜斯」雜誌及「採訪記者」雜誌刊登過。

對於畫家歐思邦 (Robert C. Osborn) 氏，我非常感謝他爲本書作有趣的插畫，使它對於一般讀者不顯得太單調枯燥。我並感謝出版家們的鼓勵，否則我不會作此嘗試，更不會有何成就。最後我感謝那些偶然會使讀者眩惑其學問的高級數學家，並以不同的動機謹以此書獻給他們。

C. Northcote Parkinson (帕金森)

一九五七年於新加坡

帕金森定律—組織病態之研究

目 次

第一章	帕金森定律—冗員逐增之原理	1
第二章	公意之決定—中間派之作用	9
第三章	高級財政術—關心消失點	15
第四章	理事之名額—無效率係數	23
第五章	人員之遴選—任用考試與求才廣告	31
第六章	宏偉之建築—事業生命之結束	41
第七章	人物之評定—鷄尾酒會公式	49
第八章	庸妬症—組織癱瘓之診療	55
第九章	苦力與富豪—成功者百態	65
第十章	退休年齡研究—新陳代謝之道	71

帕金森定律——組織病態之研究

第一章 帕金森定律——冗員逐增之原理

工作之擴展，是為了填滿完成這項工作所能用的時間。有一句俗語可以證明一般人對這項事實的普遍接受，「消遣是最忙碌的工作」。例如一位悠閒的老婦人，可以費一整天時間，給住在波格諾爾瑞吉斯的姪女寫一張明信片。她用一小時的時間找明信片，另一小時找眼鏡，再以半小時找通信處，使用一小時零一刻鐘作書，為了考慮步行到另一條街的郵筒發信時是否須帶把雨傘又得化費二十分鐘。本來一位大忙人只用三分鐘可以完成的工作，在這種情形下，可能使另一個人經過一整天的疑慮、焦灼與辛勞，而累得筋疲力竭。

假使工作（特別是書面工作）對時間的需要有偌大彈性，則工作與被指定擔任工作的職員人數，顯然沒有多大關係。缺乏真正活動，不一定會形成悠閒。沒有業務不一定就會呈現懶惰。待辦的工作，其重要性與複雜性，與其所費的時間為正比，這是一項普遍承認的事實。但較少有人注意它的較廣泛含義，特別是在公共行政方面的情形。政界人士和納稅人曾認為（雖然有時略抱懷疑），公務員人數之增加，必反映工作量之增加。愛懷疑此點的譏諷人士，認為官員人數倍增時，必有若干閑散無事，或全部減少工作時，。但對這件事的相信或懷疑，都好像不盡恰當。事實上，官員數量增加，與工作量增加，其間並無關係。官員人數之增加，係取決於帕金森定律而與工作量增加、減少或甚至消滅，全然無關。帕金森定律之重要性，乃在於它是根

據分析工作成長的因素而得到的工作成長的定律。

這項最近發現的定律，其真實性已由後述的統計上證明獲得支持。一般讀者最感興趣的，也許是此項定律所解釋的一般趨勢的因素。此處且不談各種技術問題，讓我們僅提出兩個原動因素。這兩個因素可以用幾乎不辯自明的兩點原則來說明：(1)一位官員希望增加部屬，而不希望增加對手；(2)官員們都彼此為對方製造工作。



為了瞭解第一個因素，我們且來假設公務員甲發現自己的工作過重，而加以考察。工作過重是否為真實，並無關重要，但我們必須指出，甲的感覺（或幻覺）可能是他的精力衰退所致，那是中年人的正常現象。對這種實際或幻覺的工作過重情形，其補救方法大致有三種。他或許辭職，或許要求另一位同事乙分擔一半工作，或許要求設兩名助手丙及丁。但在歷史上，大概沒有不選擇第三種辦法的前例。甲如辭職便會失掉養老金；如果容納一個與他地位平等的乙，則當他的上司W退休後，在升遷遞補時他將多一名競爭者。因此甲必希望由丙和丁作他的部屬。這樣可以使他的重要性增加；他可以把工作分成兩類，分別交由丙和丁擔任，只有他本人通曉丙和丁的工作。在這種情形下，必須同時增派丙及丁兩人，不可能僅增設丙一人。原因何在？因為只添設丙便將與甲平分工作，而使丙幾乎佔到與甲同等的地位，那將形成與上述之增聘乙的同樣情形，而為甲所不能考慮。因此添設部屬必須是兩名，使該兩人都因提防另一人升官而認真工作。不久之後，當丙訴述工作過重時（他必會如此），甲將在得到丙的合作下，簽請為丙增設兩名助手。但為了消滅內部磨擦，他也須簽請為丁添設兩名助手。當戊、己、庚、辛四名人員派定後，甲的升遷便幾成定局。

現在是七名官員擔任以前一個人的工作。於是第二因素在這時發生作用。這七名官員彼此為對方製造工作，因而大家都整天忙碌，而甲也確實比以前忙得多。一件公事可能輪流傳閱。戊看過一件公文後，認為應該由己承辦，於是己擬稿，呈丙核閱，丙大加修潤後，徵求丁的意見，丁將公事交庚主辦。但正趕上庚要請假，於是把全案交辛辦理。辛辦稿後呈丁核閱，丁簽字後再交還丙，丙再將稿加以修正，最後交甲核閱。

甲應該如何呢？他有很多理由可以閉眼簽字，因為他要考慮的事太多。例如他曉得他明年便將接替W的職位，他必須決定由丙或丁接替他的職務。即使庚還沒有休假資格，他也須准許他休假。他並且擔心是否辛會為了健康不良而去職，辛最近顯得面色蒼白，也許一部分由於家庭糾紛。在會議期間應該給己特別加薪。戊曾要求調卸全部工作。又聽說丁正在和一位已婚的打字員談戀愛，也有人說庚和己最近感情很壞（誰都不知原因）。因此甲很可能在丙提出的文稿上閉眼簽字，草率了事。但他為人謹慎，同事間製造的這些困擾，著實使他頭痛，但他不想逃避責任。他還是仔細閱讀文稿，刪掉丙和辛所增加的幾段贅語，又恢復最初由幹練但稍嫌性急的己所擬的文稿形式。他修正英文的錯誤——最近年輕人的文法都有問題。最後的文稿，和從前根本沒有從丙到辛這般人時的毫無兩樣。這樣多的人，費這樣多時間，結果產生的東西並無不同。但每個人都沒有偷懶，每個人都盡了最大努力。直到很晚，甲才能走出辦公室回家，結束一天的忙碌辦公室生活。背部微駝面帶苦笑的甲，想到深夜加班的情形，一如蒼白的頭髮，乃是成功的代價。

從以上的解釋，研究政治學的人將承認，行政人員勢必增加。但是從甲上任視事直至擴展到辛，其間所需的時間，則沒有人討論過。因此我們曾經搜集了大批資料加以研究，並演繹出帕金森定律。本書限於篇幅，無法作詳盡分析，但我願告訴讀者，此項研究係開始於英國海軍預算局，研究的問題只是人員數字和總噸位。茲且舉述幾項標準數字如下：1914年，英國海軍官兵人數為146,000人，海軍工廠官員及雇員3,249人，工人57,000人。1928年時，官兵人數減到100,000人，工人僅62,439人，但造船廠官員及雇員人數却增加到4,558人。在軍

艦方面，1928年的艘數較1914年大減，1914年主力艦為62艘，1928年服役的主力艦則減到20艘。但在同一期間，海軍部官員則自2,000人，增至3,569人。這些數字可以表列如下：

海 軍 部 統 計

年 份	服役主力艦	海軍官兵 人 數	海軍工廠 工 人	海軍工廠 官員職員	海軍部官員
1914	62	146,000	57,000	3,249	2,000
1928	20	100,000	62,439	4,558	3,569
增或減	- 67.74%	- 31.5%	+ 9.54%	+ 40.28%	+ 78.45%

對此現象當時已有人批評，但係針對戰鬥人員與行政人員之間的比例而做。這種比例與現在研究的問題無關。值得我們注意的是，1914年的2,000名官員，到1928年增到3,569人，人數增加並非由於增加工作。在這段期間，海軍官兵減少三分之一，船隻減少三分之二。從1922年以後，艦數也不可能增加，因為船艦總數受到華盛頓海軍協定的限制。但海軍部官員在這14年間却增加78%，平均每年增加5.6%。實際上我們將看到，增加率並不這樣有規律。現在我們要研究的是在某一特定階段所增加的百分率。

海軍部官員人數增加的原因，只能認為是受一項定律的支配。我們或許可以解釋說，這是海軍技術迅速發展的時期。飛機的使用也不再限於行為異常的人，電氣設備亦倍增且益加精巧。潛艇雖未被准許，但已被默認。工程官員開始受到重視。在這一革命的時代中，我們或許可料想，倉庫管理人將編製更精細的存貨帳。在薪水表中也一定增加了更多的繪圖員、設計員、技術員和科學家。但是當海軍部官員

增加近80%時，海軍工廠的技術人員僅增加40%。在樸資茅斯軍港每增一名領班或電機工程師，海軍部便要增加兩名官員。從以上的分析，我們可能獲得一項結論，那就是當海軍官兵減少31.5%時行政人員增加率則比技術人員增加率快一倍。但從統計上證明，這裡31.5%的百分率與問題無關。即使沒有海軍官兵，政府官員的人數也將以同樣比例增加。

我們更願指出，海軍部官員到1935年繼續增至8,118人，1954年增至33,788人。在大英帝國式微的時期中，殖民部人員的變化情形，可以提供更適當的研究資料。海軍部的統計數字比較複雜，難以把這一年和下一年的情形相比較。殖民部純屬行政工作，該部人員的增加情形便較有重要意義。下面是有關殖民部官員人數的重要統計數字：

1935年	1939年	1943年	1947年	1954年
372人	450人	817人	1,139人	1,661人

在說明增加率之前，我們必須指出，殖民部在這二十年間的職責範圍變化很大。1935年到1939年間，殖民地的面積和人口無大變動。到1943年則頗有削減，若干地區且被敵人佔領。到1947年曾一度恢復，但以後便逐年減少。許多殖民地都組成自治政府。我們有理由假定，帝國幅員的變化將反映於中央行政機構的規模。但是從上表看出，職員人數却在逐步增加。這一增加趨勢雖然與其他部會的人員增加規模，有所關連，但人員的增加，則與帝國的大小無關。人員增加的百分率如何呢？研究這個問題時，我們應該忽視在第二次世界大戰期間，工作減少而人員迅速增加的現象。我們倒是應該注意和平期間的增

加率：1935年至1939年間每年增加5.24%，1947年至1954年間每年增加6.55%，平均每年增加率為5.89%，恰與1914年至1928年間海軍部官員增加率相似。

關於這一問題，似不宜再對其他部會人員增加數目作進一步詳細的統計分析。但是關於一位官員任職後，直到派兩名助手之間的時間，我們希望求得一項暫定的結論。

關於人員增加問題，我們的各種研究指出，每年平均增加率為5.75%。這項事實既已成立，現在我們便可以用數學方式表達帕金森定律。在任何非戰時的政府部門中，人員增加係符合如下的公式：

$$x = \frac{2k^m + l}{n}$$

k 是希望任派助手而期自己獲得晉升的官員人數； l 是任官時年齡與退休年齡之差； m 是在機構內部用於答覆瑣細問題所需的人時數； n 是所管轄的單位數； x 是每年需要增加的人員數。數學家自然瞭解，如果欲以百分數表示增加率，公式將改為如下情形：

$$\frac{100(2k^m + l)}{yn} \%$$

y 係代表原有的全部人員。不論工作量有任何變化，上項數值永遠是在5.17%至6.56%之間。

本項公式的發現，以及它所根據的一般原則，自然不具有任何政治性價值。並無意要查問政府機構應不應該擴充。如果有人認為機關擴充是有助於充分就業，這種意見也算不錯；那些對於彼此互相製造

工作會有助於經濟穩定的論調表示懷疑的人，他們的意見也可算是對。在目前，想在行政人員與被治者人數之間找出數量比例，可能是為時過早。但假定有一個最高比例時，我們很快便可使用此一公式說明，若干年後將達到這一最高標準。但預測此一結果，也沒有政治性價值。我們也不能強調帕金森定律是一項純數學發現。除在理論上適用於今日政治外，一無別用。植物學家的工作並不是消滅雜草。如果他能夠告訴我們雜草滋長的速度，他便盡到責任。

第二章 公意之決定——中間派之作用

我們都瞭解英國與法國國會制度之間，有基本的差異存在。我們也都瞭解這種差異與民族性無關，而係由於議席設置的方式所致。英國人從小習於球隊活動，他們走進下院時的精神，是一種運動員姿態。雖然他們不能在議會裡打高爾夫或網球，但至少他們可以假定政治是一種有類似規則的運動，否則議會的活動很難使人發生興趣。因此英國人的天性是組成兩支對抗的隊伍，設置裁判員和邊線裁判員，讓雙方展開辯論直到筋疲力竭為止。下院的座位安排方式，使每個議員在未明瞭辯論內容或甚至在不曉得議題之前，便須被迫選擇一邊。他自從出生後便接受只為自己所屬一邊效力的訓練，這樣使他不致費力不討好。在一篇演說快結束時他溜進議席，他立刻曉得從那一點開始。如果演說人是他本黨黨員，他就說「好哇！好哇！」；如果是另一黨的人，他這樣說準保沒錯「不要臉！」或僅說「噢！」。稍過一會，他可能有時間問他的鄰座，現在辯論的是什麼事，但嚴格說來，他不須這樣作。在任何情形下，他都曉得不把皮球踢進自家的球門。他們總以為坐在對面的人都不對，對方的人所發表的辯論都是胡說八道，而他們自己隊伍裡的人都是了不起的政治家，所發表的演說是智慧、口才與中庸的標合。不管他在什麼學校學習過政治，都無關宏旨。無論在那個學校，他都總會學到何時喝采，何時反對。但是英國制度全賴座位排列的方式做基礎。如果議席不是面面相對，便沒有人能在不聽講詞內容之情形下，辨別是非，辨別明智和愚蠢，雖然聆聽全部演說簡直是無聊，因為一半演說都是胡說八道。

在法國，第一錯誤是把議席以議長為中心排成半圓形。結果產生