

別讓員工

Slack Getting Past Burnout, Busywork,
and the Myth of Total Efficiency

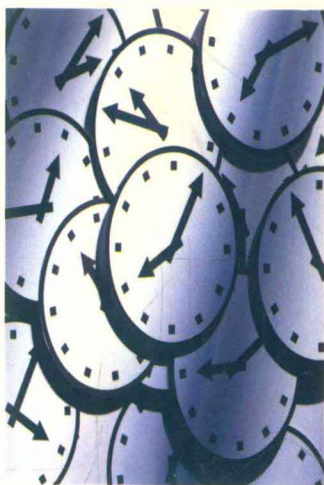
瞎忙

如何讓組織運作得更有效益

無論你是主管或是一般職員，
你是否經常感嘆一天24小時不夠用，
恨不得自己有三頭六臂可以應付做不完的工作？
即便，稍稍得閒也要裝忙，以掩人耳目？
那麼，你有可能身處在一個瘋狂忙碌的組織裡，
這類組織的最大特色是：極端忙碌，講求效率，
卻不見成效——100%效率，0%效果，
到頭來，只是瞎忙一場。

本書提供組織一帖「鬆弛」良方，
協助組織從上到下，不僅忙得適度，
樂在工作，還能創造高效益。

Tom DeMarco 著
楊美齡 譯



一本最貼切反映現代職場瘋狂忙碌的管理書籍，
買一本送給你的老闆或你欣賞的企業家，更好的是送給自己。

實戰智慧叢書 278

別讓員工瞎忙

如何讓組織運作得更有效益

Slack

Getting Past Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency

湯姆·狄馬克（Tom DeMarco）著

楊美齡 譯

Slack

Copyright © 2001 by Tom DeMarco

Chinese (Complex Characters only) Trade Paperback copyright © 2002

by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

Published by arrangement with Broadway Books, The Doubleday Broadway Publishing Group, a division of Random House, Inc. through Arts & Licensing International, Inc., U.S.A.

All rights reserved.

實戰智慧叢書 278

別讓員工瞎忙——如何讓組織運作得更有效益

作者／湯姆·狄馬克 (Tom DeMarco)

譯者／楊美齡

主編／劉慧麗

責任編輯／劉慧麗

內頁設計／楊美智

財經企管叢書總編輯／吳程遠

發行人／王榮文

出版發行／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路3段184號7樓之5

郵撥：0189456-1 電話：2365-1212

傳真：2365-7979

香港發行／遠流(香港)出版公司

香港北角英皇道310號雲華大廈4樓505室

電話：2508-9048 傳真：2503-3258

香港售價：港幣 83 元

法律顧問／王秀哲律師・董安丹律師

著作權顧問／蕭雄淋律師

2002 年 5 月 16 日 初版一刷

2002 年 10 月 16 日 初版四刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

新台幣售價 250 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 Printed in Taiwan

ISBN 957-32-4634-1

 遠流博識網

<http://www.ylib.com>

別讓員工瞎忙：如何讓組織運作得更有效益／湯姆·
狄馬克 (Tom DeMarco) 編；楊美齡譯。——初版。
——臺北市：遠流，2002〔民91〕

面：公分。——(實戰智慧叢書：278)

譯自：Slack: getting past burnout, busywork,
and the myth of total efficiency

ISBN 957-32-4634-1 (平裝)

1.企業管理 2.風險管理

□ 李仁芳策劃 □

實戰智慧叢書

◆ 遠流出版公司

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也明指在競爭場上，智慧的重要性與

不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁哲

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」，勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上升精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂世浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣（Corporate Taiwan）經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加上本叢書譯介出版，俾益我們的企業人汲取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新

秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】

李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，現為政治大學科技管理研究所教授，主授「創新管理」與「組織理論」，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》、《7—ELEVEN統一超商縱橫台灣》等書。

〈前言〉

鬆弛，企業再造的良方

「鬆弛」(slack) 是幫助現代企業建立改變能力的一帖良方。它直指了在效率 (efficiency) 與彈性 (flexibility) 之間做出取捨的兩難困境，因為愈有效率，就愈難改變。本書的宗旨就是要告訴經理人，如何犧牲少量的效率以換取巨大的效果。本書所提出的鬆弛觀念為現代企業普遍所缺乏，但卻是改變不可或缺的要素。明智地使用鬆弛觀念，勝過一味效率掛帥，不留一點彈性。

為什麼是現在？

我們生活在一個加速度的年代。不論幾年前企業成功的祕訣為何，它們今天都已經不適用了。因為我們現在需要把愈來愈多的工作擠壓在愈來愈短的時間內。相較於過

去，今天企業是用更少的人、更短的時間、更少的施展空間和支援，及更高品質的要求在做事，也更不能容忍錯誤。今天，一般的經理人和知識工作者，忙碌到除了工作根本沒有時間做其他的事。他們沒有時間做計畫，只有時間去執行。他們沒有時間去分析、創造、訓練、策劃、思考，甚至進午餐。

不過就在十年前，職場仍以銀行的時間來作息，大家圍繞在飲水機旁話家常、悠閒地享用商業午餐、夏天提早打烊，以及舉行公司球賽等等。現在，這些全都和送牛奶車與全方位服務加油站一樣，消逝無蹤了。

無所不在的「快一點」口頭禪，毫無疑問地促使企業腳步加快。他們做得比以前更快，成本也更低，但也有不良的一面……

改變的需要

假設企業需要改變目前的工作方法。他們不僅要以更快的速度來做相同的事，還包括改變方向，做完全不一樣的事。改變向來就是一件既複雜又艱鉅的工程，但是對講求超快速度的企業而言，改變方向幾乎是一項不可能的任務。追求快速的企業為求縮短時

間和降低成本所做的改良，反而傷害了自己從事改變的能力。

一個只能加速卻不能改變方向的組織，就如同一部只能加速卻不能轉向的汽車。短期來說，它會沿著原來的行進方向高速前進，但長期來看，終會車毀人亡。

本書大綱

本書分為四大部分，每一部分都有一個小主題：

□第一部鬆弛

談及效率和彈性之間不可避免地取捨、企業如何因為爭取效率而犧牲改變的能力，以及鬆弛如何成為補救之道。

□第二部壓力對企業的影響

壓力固然讓企業的速度倍增，但卻偏離軌道。另外，也討論了造成壓力的原因和治療方法。

□第三部改變、成長和企業學習

能夠學習（並且從中獲利）和不能學習的公司之間差異何在。

□ 第四部承擔風險與風險管理

為什麼逃避風險是失敗策略，承擔風險並善加處理才是明智之舉。

在知識型企業和以知識工作者為主的現代企業中，鬆弛的觀念適用於各階層主管，也適用於知識工作者本身。如果你認為今日工作職場的忙碌情形已經到了不可忍受的程度，或者你認為，十年來遭你工作場所壓擠而消失的鬆弛觀念需要再度被引進，否則任何有意義的進展都不可能達成，那麼它一樣適用於你。

你會閱讀本書，證明你是一個忙碌的人，沒有時間閱讀組織和管理理論方面的長篇大論，只能看精簡的文章。我寫作本書時，就是希望把它寫成一本能在飛行途中看完的書，你能在紐約飛往芝加哥，或是阿姆斯特丹飛往羅馬的飛機上就把它讀完。

希望你讀完本書走下機艙後，能想出辦法，幫助你的企業培養改變的能力，這是現今企業求生存所不可缺少的。

鬆弛的益處

我認為，減少壓力並重新引進必需的鬆弛，是達成以下目標的最佳方法：

- 增加組織的敏捷性。
- 留住重要員工（我所謂的「人力資本」）。
- 增進投資未來的能力。
- 理性地承擔風險，而非逃避風險。

別讓員工瞎忙——如何讓組織運作得更有效益

《實戰智慧叢書》出版緣起

策劃者的話

前言：鬆弛，企業再造的良方……………九

第一部 鬆弛

第一章 走廊上的瘋人……………3

第二章 打破忙碌的迷思……………7

第三章 可被取代資源的迷思……………12

第四章 當「快一點」其實代表「慢一點」……………22

第二部 迷失，但是進展快速？

第五章 管理夏娃·····	27
第六章 要事業不要忙碌·····	35
第七章 壓力的成本·····	49
第八章 侵略性的進度表·····	59
第九章 超時工作·····	64
第十章 會計部門的巧手妙計·····	78
第十一章 電動掃帚·····	82
第十二章 不良管理的第二法則·····	88
第十三章 恐懼文化·····	95
第十四章 訴訟·····	103
第十五章 作業標準化妄想症·····	113