

提高員工的工作效率

石隱

人左右企業的成敗

企業以生產營利為目的，要想提高生產，增加利潤，大家都知道必須運用科學管理。科學管理的對象有六：人、錢、材料、機器、方法、市場。以「人」列為第一，可見經營工商企業，無論是龐大的重工業，或是規模最小的商業，必定先要有人去做。一個人能獨立經營的小生意，其計劃營運完全由其一人包辦，當然比較簡單。倘若範圍漸大，用人增多，則應使大家的意志與努力集中，活動步驟一致，這就發生了人的管理問題。



人是企業資源之一，他的重要性可分兩方面來看：第一，自然界一切資源的利用，全要經由人手，憑藉人的才智以達成，所以人是一切資源利用的起源；第二，如何使個人的能力得以充分發揮，集中於

一個共同的目標，要依一定的法度和秩序。計劃與執行這種法度的也是人，他們就是各階層主管。因此，近代企業的最大資源即人力資產，人力價值之改進，具有物質上的利益。

如何滿足員工的需要

不注意人之管理的企業，縱或它能增加生產效率，也是有一定限度的。超過了限度，效率非但不再增高，有時反而會釀成怠工、罷工的現象。舉例來說，現在的企業都知道採用各種科學管理方法，以求增產。如運用動作研究與時間研究來改進工作方法和程序，利用工作分析儘量簡化工作，經此改善後，生產效率也會突增。但是這種好比把人當作機械的作法，沒有人的自發精神，其結果所增加的效率，遠不如除此之外兼顧提高工作情緒所增加的效率為大。因為後者是緣於具有自由意志獨立人格的自動合作精神而產生的，這才是真正效率。這兩種效率，並非絕不相容，而係相輔相成的。

由於工作情緒乃員工對公司的一種態度表現，而態度是對等的。如果公司沒有適當的態度對待員工，則員工怎能有良好的工作情緒產生？開明的企業家從各種慘痛的經驗中，領悟了自調整員工關係著手，從提高員工的工作情緒來謀求企業的成功。提高工作情緒要先能滿足員工需要。需要有兩種：生理的與心理的，生理方面的需要，諸如合於一般生活水準的薪資、合理的工作時間、優良的工作環境等，已為近代企業管理者所重視，並採取了措施。然而單使他們生理方面

的滿足是不夠的，必須再給予心理方面的滿足。至於怎樣滿足員工的心理需要，茲申述三點如下：

一、尊重員工人格

員工對公司如有意見，無論是關於工作、待遇或福利方面，必須讓他們有充分發表的機會。員工提供的意見，公司應該誠意地考慮，可採納者即付諸實施，不能採納的應當給予滿意的解釋。如果當局頤指氣使，對員工的人格無異是種侮蔑。尊重員工的意見，也就是尊重其人格。加強員工的自信心，亦可增進其自尊心。管理當局應事事信任員工，不可懷疑。互信便能避免種種偽造虛報的弊端，減少用於提防作弊的人財力之浪費。一個人的自暴自棄、為非作歹，往往是由於人家不信任他，處處防備，事事限制，迫使他沒有發展才能的機會。因為對員工不信任，所以企業的分層負責制度不能徹底實行，大小事件都集中於少數主管身上。一般員工缺乏其責任感，工作情緒自然低落。又如同在一處的員工，由於彼此職位差別，有時難免在感情上發生不和諧，而使職低員工產生自卑心理，意志消沈。須知員工各有其先天與後天的環境和際遇，各有不同的學識、經驗、及才具。擔任各別的工作，在職位上雖有高低之差，但都是為社會服務，在人格上並無高尚卑鄙之分。明乎此，則高級員工對低級員工的身份應予尊重，自不待言。

二、賞識工作成績



公司組織愈大，階層愈多，高級主管和員工接觸的機會也愈少，認識不易，員工的工作情形，高級主管往往難以知道。但人的天性總喜歡自我表現的，一般員工都希望他們的主管明瞭他們的工作情形，尤其渴望主管賞識他們的工作成績。主管人員為了提高員工工作情緒，每天到各處巡迴查看，與員工交談，並稱讚他們的成績，這是非常重要的事，不下於他坐在辦公室中執行各種業務。可能有人認為許多員工的工作都是很平常的，並無特殊表現，不值得主管的稱許。然而寬於稱許遠比嚴格批評更能提高工作情緒，因為不配稱許或稱許過當的員工，他會受寵若驚，儘量把工作做得更快更好。惟須注意一點，主管對員工的稱許，應出於誠意並以懇摯的態度表現之，否則虛偽敷衍非僅不能收鼓舞之效，反使員工疑心是一種諷刺。對員工的工作成績寄予誠意的賞識、確切的考查，那麼成績特優者便應給予適當的升遷，勿使有才幹者久困下位，無法一展其長。

三、鼓勵自發熱忱

倘若想員工會各盡所能竭力服務，必須他們願意自動工作，需要員工自己有工作的志願，用自發的熱忱來完成，這並不是隨便可以金錢購買的。首先應注意公司與員工的關係，縮短彼此距離，形成一種上下融洽的風氣，開誠佈公，休戚相關，切切實實讓員工成為公司組成的一份子，讓員工視公司為自己的事業，把公司前途當作自己事業的前途，愛護公司有如愛護自己的事業。人心不同各如其面，員工各有各的性格與好惡，各有各的思想與興趣，負責人應分別予以適當的鼓勵，使員工各遂其願，各得其所。有些人只需一語獎勵，工作便可變好；另有些人可能因此反而鬆懈驕傲。有些人經一次指導就能遵行無誤；另有些人則進步非常遲緩，但結果仍不失為一個優良的工作人員。有些人雖然和老板作社交往來，仍舊知道尊重老板的地位；另有些人則只知道從上司的友誼中討便宜。主管人員激發員工的工作熱忱，應先瞭解每個員工的個性，知其志趣所在，然後作個別的鼓勵。

「分層負責」的觀念必須能突破

「分層負責」在我國二十多年來，始終還停留在一句口號的階段上，此中是有個最大的癥結作祟，這個癥結乃分層負責沒有和分層授權相提並論。因為權力是達到負責的基本力量，一個企業既然規定了下級的責任，就應該授給下層相等的權力。如果只要求下屬負責，而對權力的下授，又若有所恐，吝於確實放手，這非但是不公平的事情，而且恐怕會使分層負責一直流於空言，無補實際，是不會發生效果的。

今日的企業之究竟是否有所成就，應以其所有獲得物力與人力的總和而足。



物力是較有定形的，而人力則影響之因素太多。人是主要的關鍵，企業高級主管必不可忽略人的管理。至於有關一般業務性的瑣事，甚至專門的技術問題，都無妨交由下屬或專家去管理，這樣才能充分發揮企業管理的精神，達成企業成功之目的。