

首頁 / 書籍 / 生產力新挑戰

績效評估

生產力新挑戰

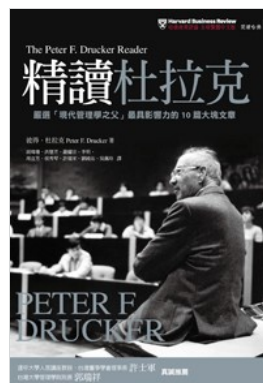
The New Productivity Challenge

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

精讀杜拉克 | 2017/11/28

瀏覽人數：3366

本文出自



精讀杜拉克

看更多書籍文章
這本書，譯成二十餘國

彼得·杜拉克 (1909~2005年) 管理學者、作家，畢生寫作三十餘本書，譯成二十餘國文字，他曾為本刊英文版撰寫35篇文章。杜拉克出生於維也納，晚年定居加州，曾任教加州的克萊蒙特大學 (Claremont Graduate University) 三十餘年，該校特別為他設立杜拉克管理學院 (Peter F. Drucker Graduate School of Management)。

已開發國家經理人目前的最大挑戰，是提高知識和服務工作者的生產力。這個挑戰，會是未來數十年的首要管理議題，最終將會決定企業在競爭中的表現。更重要的是，它會決定每個工業化國家的社會結構和生活品質。

過去的120年間，已開發國家在製造和移動物品方面的生產力 (製造業、農業、採礦、營建、運輸等產業)，以每年3%至4%的速度成長，整體來說，是原本規模的45倍。由於這種爆炸性成

長，這些國家及其公民享受到許多好處：可支配所得和購買力大增；教育和醫療愈來愈普及；民眾得以享受閒暇，而在1914年之前，貴族和「無所事事的有錢人」才有閒暇，當時勞工每年工作至少三千小時。（現在，連日本人每年的工作時間也不超過約兩千小時，而美國人平均1,800小時、兩德統一前的西德人1,650小時。）

現在，這種進步開始無以為繼，但不是因為製造和移動物品的生產力下跌。這些活動的生產力，目前還維持大致相同的成長率，這點與一般普遍的觀點相反。而且，美國的相關生產力成長速度，完全不輸給日本和德國。其實，1980年代，美國製造業生產力年平均成長率約為3.9%，實際上是高於日本和德國；而美國農業生產力每年成長4%到5%，是史無前例的全球最佳表現。

生產力革命會告終，是因為現在從事製造和移動物品工作的人太少，因此他們的生產力沒有決定性的作用。在已開發經濟體中，他們如今占總勞動力不到五分之一。不過是三十年前，他們仍占總勞動力近半數。即使是仍屬製造密集的日本，也不再期望製造業生產力成長可支撐經濟成長。其實，日本絕大多數勞工是知識和服務工作者，生產力一如所有其他已開發國家的同類工作者那麼低。而在美國、日本和西歐多數國家，農夫只占就業人口3%，因此即使農夫的產出以空前速度成長，對國家整體生產力和財富，也幾乎沒有什麼貢獻。

因此，已開發國家的首要經濟任務，是提升知識和服務工作者的生產力。率先做到這一點的國家，會在21世紀的經濟上稱霸。不過，已開發國家最迫切的社會難題，是提升服務工作的生產力。除非能解決這個難題，否則已開發國家將面臨愈來愈嚴重的社會緊張情況、兩極化和激進化，甚至可能爆發階級戰爭。

在已開發經濟體，職涯和升遷機會愈來愈只限於受過高等教育的人。這些人才符合資格從事知識工作，但他們會一直是少數。他們的人數會持續少於只能從事低技術服務工作的人，後者的社會地位，類似一百年前的「無產階級」，就是那些沒受過什麼教育、也沒什麼技能的群眾，他們湧入正經歷爆炸性成長的工業城市，流入工廠工作。

1880年代初，所有政治派別的聰明觀察者，莫不非常關注工業無產階級與資產階級之間可能爆發階級戰爭。當年預測無產階級窮困不堪，必將導致革命的人，並不只有馬克思而已。迪斯雷利（Benjamin Disraeli）可能是19世紀最傑出的保守派人士，他同樣深信階級戰爭無可避免。亨

利·詹姆斯 (Henry James) 記錄了美國有錢人和歐洲貴族的生活，對可能爆發階級戰爭深感憂慮；他令人非常難忘的小說《卡薩瑪西瑪公主》 (The Princess Casamassima) 便是以此為主題。

階級戰爭的預言當時看來非常合理，對那個年代的人來說，幾乎是不證自明的事。但這些預言，因為隨後的生產力革命而落空了。生產力革命是由佛德烈·溫斯洛·泰勒 (Frederick W. Taylor) 在1881年引發的，當時他開始研究一般勞工如何鏟沙。泰勒本人在一間鑄鐵廠工作，對工人與經理人之間的強烈敵意深感震驚。他很擔心這種敵意最終將導致階級戰爭，於是著手改善工業工作的效率。結果他的努力觸發一場生產力革命，導致工業工人雖然技能和教育不足，但還是能賺到中產階級的薪資，並晉身中產階級。根據馬克思的預言，到了1930年，無產階級革命應該已經發生，但那時無產階級已變成了資產階級。

現在，該是進行另一場生產力革命的時候了。不過，歷史條件這一次對我們有利。在過去一個世紀中，我們已經很了解生產力，也很清楚如何提高生產力，我們的知識足以讓我們了解現在需要一場生產力革命，也足以知道該如何啟動這場革命。

界定任務

知識和服務工作者範圍很廣，包括研究科學家、心臟外科醫師、製圖師和商店經理，也包括週六下午在速食店煎漢堡的16歲少年。操作機器的人也屬於這類工作者，例如，洗碗工、清潔管理員，以及資料輸入員。知識和服務工作者的知識水準、技能、責任、社會地位和薪資雖然差異很大，但他們在兩個關鍵方面非常相似：什麼方法可以提升他們的生產力，什麼方法不可以。

我們了解的第一件事，而且是令我們很震撼的事，就是什麼方法不可行。資本無法替代勞動。新技術本身也無法產生較高的生產力。在製造和移動物品時，用經濟學術語來說，資本和技術就是「生產要素」。而在知識和服務工作中，它們是生產「工具」。差別在於生產要素可以替代勞動，生產工具則未必可以替代勞動。工具對提升生產力有利還是有害，取決於人們如何使用工具、使用工具的目的，以及使用者的技能。例如三十年前，我們很確定電腦的效率，會導致文書人員和辦公室人員大減。因為可望大幅提高生產力，我們大量投資在資料處理設備，投資規模與物料處理技術 (也就是傳統機械) 方面的投資不相上下。但自從我們開始使用資訊科技以來，文

書和辦公室人員卻以空前的速度增加。在此同時，服務工作的生產力一直沒有什麼成長。

醫院便是一個好例子。1940年代末，醫院完全是勞力密集的，很少資本投資，即使有，也是投資在實體建築和病床。當時很多受尊敬的醫院，甚至沒有投資在已出現相當長時間、不難取得的技術上：它們不提供X光服務，沒有臨床實驗室，也不提供物理治療。如今，醫院是非常資本密集的，投入巨額資本在超音波設備、身體掃描器、核磁影像設備、血液和組織分析工具、潔淨室和許多其他新技術。每一種新設備，都需要薪資較高的人員操作，既有員工卻一個也沒有減少。

(其實，世界各地醫療成本高漲，主要是因為醫院變成了勞力密集又資本密集的龐然大物。)但醫院至少顯著提升了服務能力。在知識或服務工作的其他領域，只出現成本上升、投資和人員增加。

大幅提高生產力，是擺脫這種困境的唯一辦法。而這種生產力成長，只能來自泰勒所謂的「以更聰明的方式工作」(working smarter)(注1)。簡單來說，這表示用有生產力的方式來工作，而不必工作得更努力或更久。

經濟學家認為，提升生產力的關鍵在於資本投資，技術人員則特別重視引進新機器。無論如何，生產力大增背後的主要力量，是更聰明地工作。在已開發經濟體，資本投資和技術，在工業革命的頭一百年，與第二個一百年一樣大量。唯有等到更聰明的工作方式出現之後，製造和移動物品的生產力才開始迅速成長。

知識和服務工作也會是這樣，但有一個差別：在製造業，以更聰明的方式工作，只是提高生產力的方法之一；在知識和服務工作中，以更聰明的方式工作是唯一的方法，而且是比較複雜的方法，必須以泰勒不曾想過的方式來檢視工作。

泰勒研究鏟沙時，只關心一個問題：「這件事是如何完成的？」近五十年後，哈佛商學院教授艾爾頓·梅育(Elton Mayo)著手推翻泰勒的「科學管理」，提出後來被稱為「人群關係」(human relations)的概念，但他注重的是同一個問題。在西方電氣公司(Western Electric)霍桑工廠(Hawthorne Works)的實驗中，梅育關心的問題是：「電話設備裝配線路的工作如何完成最好？」重點是，製造和移動物品時，人們總認為該怎麼做這項工作是理所當然的，不須多考慮。

但在知識和服務工作中，提升生產力和聰明地工作的第一組問題必須是：「要進行的是什麼任務？我們想完成什麼事？為什麼要做這件事？」在這種工作中，最容易達成、但也可能帶來生產力最大成長的做法，是要界定任務，以及排除根本不需要做的事，尤其是後者（注2）。

有個很久以前發生、但至今仍是很好的例子，就是西爾斯百貨（Sears, Roebuck）早年的郵購訂單處理工作。1906到1908年間，西爾斯百貨取消了非常費時的郵購訂單數錢工作。西爾斯百貨不再打開訂購郵件裡裝錢的信封袋，而是自動替它們稱重。那時候，幾乎所有西爾斯百貨的顧客都付硬幣。如果裝錢信封袋的重量，與訂單金額應有的重量相符（誤差不超過某個相當小的幅度），就不會打開信封袋點算。西爾斯百貨也取消另一項更費時的工作，那就是記錄收到的每一筆訂單，做法是根據收到訂單的重量（假設每一磅郵件有四十筆訂單），安排訂單處理和出貨工作。兩年之間，這些做法使整個郵購作業的生產力成長了九倍（注3）。

某大保險公司最近提升了理賠部門的生產力近五倍，從平均每件理賠需要15分鐘處理，縮短到只需要三分鐘，辦法是除了巨額理賠外，所有個案都不再仔細查核。理算師（adjuster）不再像以往那樣核對三十個項目，而是只核對四個項目：保單是否仍有效；面額與索賠金額是否相符；保戶的姓名是否與死亡證明上的姓名相符；受益人的姓名是否與索賠者的姓名相符。保險公司會做這個改變，是因為問了這個問題：「要進行的是什麼任務？」答案是：「盡快以最低的成本完成死亡理賠工作。」這家公司如今只需要以傳統方式處理2%的索賠案件，也就是每五十件只要處理一件，便能有效管控理賠流程。

同樣地，有幾家醫院已省下住院流程耗費的大部分勞力和費用，做法是像處理因昏迷或流血，而無法填寫冗長表格的緊急住院病患那樣，處理所有住院的人。這些醫院思考這個問題：「要進行的是什麼任務？」答案是：「記下病人的姓名、性別、年齡、住址和付款方式。」這些資料都記載在保險卡上，而幾乎所有病人隨身攜帶保險卡。

以上兩個例子都是服務工作。在知識工作中，界定任務和排除根本不需要做的事，都更有必要，且效果更大。我們來看一家多國籍公司如何重新界定策略規畫作業。

許多年來，該公司45名傑出的規畫人員，擬出詳細的策略情境。所有人都同意，這些文件品質一流，引發思考。但它們對公司營運的影響微不足道。後來有位新的執行長問道：「要進行的任務

是什麼？」答案是：「提出業務方向和目標，以及達成這些目標的策略。」他們花了四年時間，努力調整作業，經歷了數次失敗的嘗試。現在，規畫人員（人數與過去大致相同）針對公司的每項業務，僅研究三個問題：這項業務需要什麼樣的市場地位，才能保持領先？需要什麼樣的創新表現，才能支持這樣的市場地位？報酬率必須達到什麼水準，才能賺回資本成本？然後，規畫人員與各事業的營運高階主管合作，擬出在不同經濟狀況下達成這些目標的策略指南。結果這些計畫簡單得多，也遠不如以往講究，但它們已成為指導公司各項業務和資深高階主管的「飛行計畫」。

專注在核心工作

人們製造和移動物品時，一次只做一件事。泰勒研究的勞工只鏟沙，並沒有同時替熔爐添火。梅育研究的女性工人只負責組裝，並不同時測試旁邊已完成的電話。種玉米的愛荷華州農夫，不會離開他的拖拉機去開會。知識和服務工作同樣需要專注。外科醫師在手術室不會接聽電話，律師與客戶商議時也不會。

大多數知識和服務工作是在組織中進行，但在組織中，注意力被切割得零零碎碎的情況，日益成為常態。最高層的人有時可以專注做事（但太多人根本連嘗試專注都沒有）。然而，大多數工程師、教師、銷售人員、護士和中階經理等人，如今必須承擔愈來愈多的繁忙工作，當中一些項目幾乎沒有貢獻什麼價值，而且與他們的專業技能、他們受雇來從事的工作，也沒有太大關係。

這當中最糟糕的例子，可能是美國醫院中的護士。我們常聽說護士短缺。但怎麼可能出現這種情況？許多年來，護理學校畢業、成為護士的人穩定增加。在此同時，住院病人已大幅減少。會出現這種矛盾的現象，是因為現在的護士只花約一半的時間在護理工作上，雖然這才是他們所學和受雇從事的工作。他們另一半的工作時間，被其他事情占用了，而這些事並不需要護士的技能和知識，並未增添醫療或經濟上的價值，與護理和病人的福祉幾乎毫無關係。這當然包括與聯邦醫療保險（Medicare）、醫療補助（Medicaid）、保險索賠、帳務和防止執業過失訴訟有關的大量文書工作。

高等教育界也面臨類似問題。大學教職員耗費愈來愈多時間，參加各種委員會會議，而不是在課堂上教學、指導學生和做研究。但這些委員會即使取消，也很少有人會覺得可惜。而且，委員會

的成員如果只有三人，而不是七人，就能花較少時間交出更好的成果。

銷售人員的注意力也一樣變得零碎。在百貨公司，他們如今花很多時間服務電腦，以致沒有什麼時間服務顧客；這可能是他們作為銷售和營收創造者，生產力卻持續衰退的主要原因。現場銷售人員耗費多達三分之一的時間寫報告，拜訪客戶的時間自然減少了。此外，許多工程師耗費時間全程參與一個又一個的會議，但其實這些時間應該用來做份內工作。

這不是工作豐富化，而是工作貧瘠化。這種現象損害生產力，打擊積極性和士氣。所有的意見調查都顯示，護士對於無法花更多時間照顧病人，深感不滿。他們也認為自己的專業工作得到的薪資嚴重偏低，而醫院管理階層認為，護士實際上做那麼多不需要專業技能的文書工作，薪資其實嚴重偏高；兩方的感受都是可以理解的。

一如大多數的情況，解決方法相當簡單，就是讓護士專注做好份內工作，也就是照顧病人。這是更聰明地工作的第二步。例如，有幾家醫院已將護士原本負責的文書工作交給一名現場助理，後者也負責接聽病人親友的電話，接收他們送給病人的鮮花。病人得到的照顧，和護士進行護理工作的時間都大幅增加。然而醫院得以減少四分之一或三分之一的護理人手，因此可以替護士加薪，但不會導致護士總薪酬增加。

為了得到這種改善，我們必須針對所有知識和服務工作提出第二組問題：「我們付錢是要得到什麼？這個工作原則上應該增加什麼價值？」這些問題的答案，並非總是顯而易見或毫無爭議。有家百貨公司認為銷售人員應該貢獻的是「銷售業績」，位在同一都會區、顧客群大致相同的另一業者則認為是「顧客服務」。不同的答案，導致用不同方式調整銷售人員的工作。但兩家公司每一名銷售人員和每一個部門貢獻的營收，都相當快地成長了，也就是生產力和獲利能力都有成長。

界定績效

泰勒的科學管理法雖然貢獻巨大，但風評不佳，尤其是在學術界。這可能主要是因為在20世紀初，美國的工會不斷批評科學管理法和泰勒本人。各工會反對泰勒，不是因為他們認為泰勒反勞工或偏袒企業管理人員。泰勒這兩種態度都沒有。工會認為他不可原諒的過錯，在於他聲稱製造

和移動物品並無「技能」可言。他認為這種工作全都是一樣的，都可以一個步驟一個步驟地分析，分解為一系列不需技能的作業，因此可以結合形成任何一種類型的工作。願意學會這些操作的任何一個人，都是「一流人才」，值得領取「一流薪資」。他可以做最高階的工作，而且達到完美的程度。

對1900年那些以技能為基礎而建立的工會來說，泰勒這種說法是一種直接攻擊。尤其覺得受攻擊的，是當年一些備受敬重、勢力極大的工會；它們控制了當時美國最精密的一些製造工廠，例如一些軍工廠和海軍造船廠，軍方在和平時期所有的生產工作，幾乎都由這些工廠包辦，一直到第一次世界大戰後很長一段時間之後才改變這情況。對這些工會來說，每一項工藝都是會員不可外傳的祕密。它們的權力基礎在於控制了學徒制度：每一名學徒接受五或七年的訓練，而通常只收會員的親人為學徒。這些工會的成員薪酬極豐厚，比當時多數醫師還高，而且是泰勒那些「一流人才」可期望得到薪酬的三倍。難怪泰勒的說法，讓這些勞工貴族憤怒不已。

但仍然有人認為工藝和技能是神祕難解的，也依舊假定兩者都需要學習多年才能掌握。其實，希特勒與美國開戰，正是基於上述假設。他深信，培養光學工匠需要至少五年時間（而光學工匠的技能是現代戰爭必須具備的），因而他認為美國需要至少五年，才能派出有力的陸軍和空軍到歐洲作戰。因此，在日本偷襲珍珠港之後，他對美國宣戰。

現在我們知道，泰勒是對的。美國1941年時幾乎沒有光學工匠，而現代戰爭確實需要大量的精密光學儀器。但美國應用泰勒的科學管理方法，只花了幾個月便訓練出一些技能半熟練的工人，利用裝配線製造出比德國更先進的光學儀器。而到了那時候，泰勒的一流人才因為生產力大增，收入非常豐厚，遠遠不是1911年的工匠能想像的。

知識和服務工作最終可能就像製造和移動物品，「不過是工作」，這是歷史悠久的科學管理用語。（至少這是泰勒的真正傳人、人工智慧技術較為激進的倡導者堅稱的）。但目前我們絕不能將知識和服務工作，視為「不過是工作」。我們也不能假定這些工作是同質的。相反的，這些工作可以根據具體績效要求的性質，分為三大類。界定績效這一步，是更聰明地工作的第三步。

有些知識和服務工作的績效要求在於品質。例如對研究實驗室的科學家來說，量（研究結果的數目）不如質重要。一種年銷售額5億美元、可以主導市場十年之久的新藥，價值遠超過二十種年

銷售額兩千萬或三千萬美元、「模仿其他業者」的藥物。同一原則適用於政策或策略決定，以及平凡得多的工作，例如，醫師的診斷、包裝設計或編輯雜誌。在這些工作中，我們還不知道如何分析產生優質結果的過程。因此，若要提高生產力，我們只能思考這個問題：「什麼做法行得通？」

第二類涵蓋多數知識和服務工作，它們的績效重質也重量。百貨公司的銷售工作是一個例子。讓顧客滿意，與銷售金額一樣重要，但何謂顧客滿意，並不是很容易界定。同樣地，建築製圖師的工作品質，是他績效的關鍵部分，但製圖的數量也非常重要。工程師、證券營業員、醫療技術人員、銀行分行經理、記者、護士和保險理算師等，都是這樣。提升這些工作的生產力，除了要考慮「什麼做法行得通」，還必須一項一項工作、一個一個步驟地分析工作過程。

最後，有許多服務工作（例如文件歸檔、處理死亡理賠、清理醫院病床等），績效衡量標準與製造和移動物品大致相同，也就是以量化標準為主，例如清理一張病床要花多少時間。就這些「生產」工作來說，品質主要是一種外部標準，而不是績效本身的一種屬性。界定標準，並把標準納入工作流程中，是必要的。但完成這一步之後，真正的生產力進步，會來自傳統的工業工程，也就是分析整件工作，然後將個別的簡單作業，結合成一項完整的工作。

建立伙伴關係

界定任務、專注在核心工作、界定績效，這三個步驟本身，可造就顯著的生產力成長，某段時間內可達成的生產力進步，可能有一大部分屬於這類。組織必須一再重複這些步驟，可能每三到五年就必須再做一次，而且只要工作或工作安排改變了，當然也必須再做。但根據我們所有的經驗，這麼做而達成的生產力成長，將媲美或超過工業工程、科學管理或人群關係過去曾對製造業生產力的貢獻。換句話說，我們在知識和服務工作需要的生產力革命，應可靠這套方法達成。

但這有一個前提：必須應用自二次世界大戰以來，我們在提升製造和移動物品生產力方面學到的東西。更聰明地工作的第四步，是管理階層應該與負責知識和服務工作的人，也就是那些必須提高生產力的人，建立一種伙伴關係。組織必須把生產力和績效的責任，納入每一個知識和服務工作，無論那些工作的層級、困難程度或技能要求。

常有人批評泰勒，說他從不詢問他研究的那些工人，可以如何改善他們的工作方式。他只是告訴那些工人該怎麼做。梅育也是這樣。但泰勒和四十年後的梅育，他們使用的方法是時代的產物，當時專家的智慧最受重視。（畢竟，佛洛伊德也從不曾問他的病人：你認為自己的問題是什麼？馬克思和列寧也似乎從不曾想過要請教群眾。）泰勒認為工人和經理人都是「笨牛」。而梅育雖然很尊敬經理人，但認為工人「不成熟」和「適應不良」，非常需要心理學家的專業指導。

但二次世界大戰來臨時，我們必須請教工人。我們別無選擇。美國的工廠裡沒有工程師、心理學家或工頭。他們都從軍去了。我還記得，我們當時非常驚訝地發現，工人既非笨牛，也非不成熟或適應不良。他們非常了解自己的工作，了解其中的邏輯、節奏、品質和工具。詢問他們的想法，是處理生產力和品質問題的方法（注4）。

起初，只有少數幾家公司接受這種新奇的主張。（IBM是先驅，而且有很長一段時間，IBM是少數幾家奉行這種主張的大公司之一。）但在1950年代末和1960年代初，日本工業家接受了這種觀念；他們之前試圖回到戰前的獨裁制度，但因為引發流血罷工和近乎內戰的衝突，未能成功。如今這種主張雖然尚未普及，但至少企業普遍接受這種觀念：工人對自己工作的了解，是改善生產力、品質和績效的起點。

但在製造和移動物品方面，與負責那些工作的工人合作，只是提升生產力的最好方法，並非唯一的方法。畢竟，泰勒只是告訴工人該怎麼做，效果也相當好。但對知識和服務工作來說，與工作者合作是唯一的方法。

更聰明地工作的最後一部分，是泰勒和梅育都不知道的兩個教訓。第一，提升生產力有賴持續學習。像泰勒那樣重新設計工作方式，並教工人新工作方式，本身無法支撐持續學習。訓練只是學習的起點。其實，日本人教會我們一件事（這是拜他們古老的禪傳統所賜），訓練的最大好處並非學會一些新東西，而是幫助我們把已經做得不錯的事情，精益求精。

同樣重要的，是我們過去幾年學到的一件相關的事：知識和服務工作者在教別人的時候，學到最多。改善傑出業務員生產力的最好方法，是請他在公司業務人員大會上報告「我的成功祕訣」。改善外科醫師表現的最好方法，是請他向當地醫學界報告工作心得。我們常聽到有人說，在資訊時代，每家企業都必須成為學習型組織。其實企業也必須成為教學型組織。

迫切的任務

一百年前，階級衝突的跡象非常明確。但我們之所以能避免階級衝突，因而也避免了階級戰爭，是因為工業生產力大幅成長；這種現象史無前例，因此就連促進這現象的主要人士泰勒，也沒有描述它的專門名詞。

如今我們知道，生產力是競爭優勢的真正來源。但我們也必須了解，生產力也是社會穩定的關鍵。因此，促成服務業生產力成長，媲美我們已達到的製造業生產力成長，必須是已開發國家經理人的優先要務。

實質所得無法長期高於生產力，這是經濟學的真理。除非服務工作者的生產力迅速提升，否則，人數比得上高峰期製造業工人的這一大群人，社會和經濟地位必將逐漸衰落。至少這可能導致經濟停滯，而更糟的是，它可能使社會緊張情勢增強，達到工業革命早期以來最激烈的程度。

我們可以想像服務工作者利用人數優勢，得到超過其經濟貢獻的薪酬。但這只會讓整個社會走向貧困，拉低所有人的實質所得，並推高失業人口。或者，相對於富裕知識工作者穩定成長的薪酬，中低技能水準服務工作者的所得可能繼續下跌。但這只會導致這兩群人之間的鴻溝愈來愈大，造成更嚴重的兩極化。無論是哪一種情況，服務工作者都只會愈來愈不滿和疏離，最終可能自認是一個單獨的階級。

幸好，相對於一個世紀前的人，我們現在的處境好得多。我們知道馬克思那一代的人不知道的一件事：生產力是可以提高的。我們也知道如何提高生產力。而且，我們最清楚的是，要如何改善最迫切需要改善生產力的工作，也就是中低技能的服務工作，像是工廠、學校、醫院和辦公室的維修工作；餐廳和超市的櫃檯工作；保險公司、銀行和各種企業的文書工作。這些工作本質上是生產工作。我們過去一百年提升生產力的經驗教訓，只需要極少的調整，就能應用在這些工作上。

此外，有些多國籍維修公司用來改善員工生產力的步驟當中，有些典範可供參考。這些美國和歐洲雇主有系統地應用本文討論的方法，來提升低技能服務工作的生產力。他們界定任務、專注在那個工作、界定績效、與員工合作改善生產力、以員工為改善生產力構想的首要來源，並替所有

員工和工作團隊的工作，建立持續學習和持續教學的模式。結果他們大幅提升生產力，有些公司的生產力甚至倍增，因此得以替員工加薪。同樣重要的是，這個過程也大幅強化員工的自尊和光榮感。

外部承包商取得這種進步絕非巧合。生產型服務工作若要大幅提升生產力，通常必須外包給這樣的公司：它們沒有其他業務，了解和敬重這種工作，並為低技能工人提供晉升機會，例如成為地方或區域經理。這些工作所在的組織，例如擁有必要床位的醫院，或是學生需要餐飲服務的學校，對這種工作的了解和重視程度不夠，因此不會投入足夠的時間和精力，去提升這種工作的生產力。

眼前的任務，是已知和辦得到的。但任務非常迫切。提升服務工作的生產力，不能完全仰賴政府或政治運作。這是企業和非營利組織管理階層的任務。其實，它是知識社會裡經理人的首要社會責任。

(許瑞宋譯自 “The New Productivity Challenge” HBR, November-December 1991)

注1：在醫療業有少數業者應用更聰明地工作的方法，包括Roxanne Spitzer的Nursing Productivity: The Hospital's Key to Survival and Profit (Chicago: S-N Publications, 1986)及Regina Herzlinger的Creating New Health Care Ventures (Gaithersburg, Md.: Aspen Publishers, 1991).

注2：見Michael Hammer, “Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate,” HBR, July–August 1990, and Peter F. Drucker, “Permanent Cost Cutting,” Wall Street Journal, January 11, 1991.

注3：見Boris Emmet and John E. Jeucks, Catalogues and Counters: A History of Sears, Roebuck & Company (Chicago: University of Chicago Press, 1965).

注4：在我1942年的著作《工業人的未來》(The Future of Industrial Man) 和1950年的著作《全新的社會》(The New Society) 中，提出「負責的工人」應成為「管理階層的一部分」的

看法。戴明 (Edwards W. Deming) 和朱蘭 (Joseph M. Juran) 根據他們的戰時經驗，發展出我們現在稱為「品管圈」和「全面品質管理」的概念。最後，麥葛瑞格 (Douglas McGregor) 在他1960年的著作《企業的人性面》 (The Human Side of Enterprise) 中，以「X理論」和「Y理論」有力地陳述了這概念。

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

本篇文章主題 績效評估

⊕ 追蹤主題

延伸閱讀



比起丟出自己不擅長的工作，要把擅長的工作交付他人

