

首頁 / 書籍 / 他們不是員工，只是為你工作

管理員工

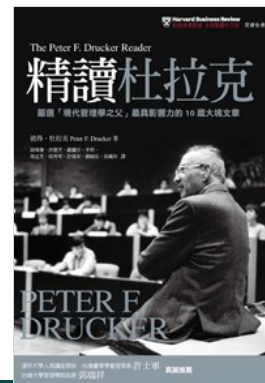
他們不是員工，只是為你工作

They're Not Employees, They're People

彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

精讀杜拉克 | 2017/11/28

瀏覽人數：9771



精讀杜拉克

看更多書籍文章

彼得·杜拉克 (1909 ~ 2005年) 管理學者、作家，畢生寫作三十餘本書，譯成三十餘國文字，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) 。

商業世界悄悄發生了兩個不尋常的變化，而大多數人都不太注意。首先，為組織工作的人當中，有些已不再是那些組織的傳統員工，這類人的數目多得驚人。其次，有愈來愈多企業把員工關係外包，不再管理公司和正式員工之間關係的主要層面。這些趨勢不太可能在短期內扭轉。其實，可能會加速發展。而且，會出現這樣的趨勢，有很好的理由，下文將會說明。

話雖如此，企業和為它工作的人員之間關係減弱，對企業是一大危險。公司利用長期的自由工作人員 (freelance talent)，或是把人力資源管理較繁瑣的部分外包，是一回事；但在這個過程中，忘記培養人才是企業最重要的任務，是在知識經濟中競爭的必要條件，則完全是另一回事。如果卸下和員工的關係，企業也會喪失培養人才的能力，那麼企業就會得不償失。

臨時或全職：界線模糊

每個工作日，全球最大私有企業之一的瑞士藝珂公司 (Adecco)，安排近七十萬名臨時的與全職的文書、工業工人和技術人員，到全球各地的企業任職，美國可能就有多達25萬名。藝珂公司是人才派遣業巨擘，但在分得很細的全球市場上，它只占有一小部分。單單在美國，就有數千家這類公司，每天一共安排大約250萬人工作。在全世界，每天至少有八百萬、甚至可能多達一千萬名臨時人員獲得工作。而70%的臨時人員，做的是全職工作。

人才派遣業在近五十年前問世時，提供的是低層級的辦事員，像是替代帳務員、接待員、電話總機、速記員，或是生病或度假的打字員。目前派遣人力業者，提供從執行長以降每一種職位的臨時人員。例如，一家公司提供的製造業經理人，能領導新工廠從開始興建直到全面投產。另一家供應商提供高技能健康照護專業人員，像是護士麻醉師。

一個相關但截然不同的發展是，1990年代美國成長最快速的企業服務，就是專業員工組織（professional employee organization，簡稱PEO）。這些企業代為管理客戶的員工，以及客戶的員工關係，也就是與管理那些員工有關的行政、人資方面的工作。不過是十年前，PEO還默默無聞，但到2000年，已成為250萬到300萬美國藍領與白領工作者的「共同雇主」（coemployer）。目前有至少1,800個這類組織；它們甚至有自己的同業公會與月刊。

PEO與人才派遣公司一樣，近幾年來已大幅擴展業務範圍。1980年代末出現的第一批PEO，為客戶提供記帳服務，尤其是薪資。目前PEO可處理員工管理與員工關係中的幾乎每一項工作：簿記與法規遵循；雇用、培訓、安置、升遷、解雇與裁員；退休計畫與退休金支付。PEO最初只處理小企業的員工關係。但是，可能是最著名PEO的Exult，創立宗旨就是要成為《財星》雜誌全球五百大企業的共同雇主。它的客戶包括英國石油集團（BP Amoco）、優利系統（Unisys）和天納克汽車公司（Tenneco Automotive）。Exult成立僅四年，股票就在納斯達克（Nasdaq）上市。另一個PEO，成立時原本只為員工少於二十人的企業處理薪資事務，現在則即將管理美國最大州之一的12萬名員工。

人才派遣業和PEO雙雙快速成長。藝珂每年以15%的成長率擴張。2001年第二季，Exult的營收成長48%，從4,350萬美元增至6,430萬美元。而整個PEO行業每年成長30%。總體來說，預計2005年時，PEO將成為一千萬美國工作者的聯合雇主。

讀者可能會納悶，如果經理人不負責聘雇、升遷或解雇自己部門的人員，他如何發揮作用？我向英國石油某高階主管提出這個問題；他手下的人員，包括資深科學家在內，現在都由Exult管理。他的回答是：「Exult知道，如果要持續保有合約，就必須滿足我的需求。當然，是他們在決定要開除或調動某個人。但那通常只是因為我提出建議，或是在他們諮詢我之後。」

顯然，員工關係中有情況正在發生，那些情況並不符合目前管理書籍裡所寫的，以及商學院裡所教的，而且一定也不符合大多數企業人力資源部門的運作方式。

卡在繁瑣的規章中

臨時人員受歡迎的理由，通常的說法是因為他們讓雇主有彈性。但有許多臨時人員長期為同一雇

主工作，有時甚至是年復一年，因此，彈性並非唯一的原因。而且彈性當然無法解釋PEO的興起。這些趨勢的風行，一個較合理的解釋是，這兩類組織合法地把為企業工作的人變成「非員工」(nonemployee)。我認為，臨時人員穩定增加，以及PEO興起，是因為雇主在法規方面的負擔日益加重。

光是那些法規的費用，就威脅到小企業的生存。根據美國小型企業管理局 (U.S. Small Business Administration，簡稱SBA) 的資料，員工少於五百人的美國企業，每年花在政府法規、政府要求的文件和遵循稅務法規的費用，在1995年 (有可靠數字的最新一年) 約為每人五千元。這相當於在員工薪資、醫療、保險和退休金等費用之外，再另外增加約25%的費用，而這在1995年對小企業員工的平均成本約為22,500美元。自那時以來，聘雇相關文書工作的成本，估計已增加10%以上。

使用臨時人員來代替傳統員工，可以減少其中許多成本。因此，許多公司正紛紛和人才派遣公司簽訂合約，儘管臨時人員每小時的成本，通常遠高於全職正式員工的薪資與福利的成本。減少官僚法規成本的另一個方法，是外包員工關係，換句話說，讓專家做那些文書工作。根據SBA的數據，聚集足夠多的小型企業，匯集五百名員工，把他們當成一整群勞動力來管理 (當然這就是PEO在做的事)，可以把聘雇相關成本降低40%。

不僅小型企業可藉著外包員工關係，大幅降低勞動力成本。麥肯錫顧問公司 (McKinsey) 1997年的一項研究作出結論：《財星》全球五百大企業 (換句話說就是極大的公司)，若委由外部公司管理員工關係，可把勞動力成本降低25%至33%。這項研究導致Exult公司在一年之後成立。

員工與員工關係的外包是國際趨勢。雖然各國有關聘雇的法規差異很大，但在已開發國家，那些法規讓企業承擔很高成本。例如，藝珂的最大市場是法國，第二大市場是美國，日本每年則以40%的速率成長。2000年，Exult在蘇格蘭設立一個員工管理中心，並在倫敦和日內瓦設有辦事處。

比遵守聘雇法規的成本更繁重的，是管理階層得耗費極多時間與注意力在那些規章制度的要求上。1980到2000年，美國關於聘雇政策與實務的法規增加了約60%，從38項增加到60項。那些法規都要求經理人提交多份報告，並都威脅若是不遵守就要處以罰款與懲罰，即使是無心之過也

一樣。根據SBA的統計，中小企業的業主花費多達四分之一的時間，在聘雇相關文書工作上。

接下來，還有經常出現且不斷增加的訴訟威脅：1991到2000年之間，向美國平等就業機會委員會（Equal Employment Opportunity Commission）提出的性騷擾案件數量增加一倍以上，從一年約6,900件，增加到近16,000件。而每提出一件性騷擾訴訟案，就有至少十件在企業內部以和解收場，每一件都需要許多小時的調查與聽證，以及大筆法律費用。

難怪雇主痛苦地抱怨說，他們沒有時間可花在產品與服務、顧客與市場、品質與分銷上，也就是說，他們沒有時間去努力經營，創造成果；占絕大多數的小企業的雇主，更是如此。相反地，他們必須努力解決問題，也就是解決有關員工法規的問題。他們的口頭禪不再是「員工是我們最大的資產」，而是「員工是我們最大的負債」。職業介紹所經營成功和PEO崛起，背後原因正是它們讓管理階層得以專注在業務。

順便說一下，這個論點或許也能解釋墨西哥加工出口工廠（maquiladora）的成功（這是指在墨西哥近美墨邊界的製造廠），以及愈來愈多在墨西哥非邊界區的工廠，它們裝配來自美國、遠東地區或墨西哥製造的零組件，然後把成品外銷到美國市場。其實，避免許多小時的文書工作，可能是製造業公司外包這類組裝工作的更強誘因，而不是為了節省勞動成本，而且，在那裡設廠未必真的能節省勞動成本。做為外資工廠房東的墨西哥公司充當共同雇主，處理所有員工的法規與活動（這些事務在墨西哥和在美國一樣複雜），因而使美國或日本工廠的業主得以專注在業務上。

沒有絲毫理由可讓人相信，任何已開發國家聘雇法規的成本或要求會降低。恰恰相反：無論美國多麼需要病人的權利法案，那個法案必然會創造雇主必須應付的另一層級機構，也就是另一套報告與文書工作，以及另外一大堆投訴、爭議與訴訟。

分割得很細的組織

除了想避免諸多法規的成本與干擾，臨時人員與PEO的興起另有一個主因：知識工作的本質，尤其是知識工作者非常專門化的事實。大多數知識型組織有很多專家；有效管理他們全體是大挑戰，而人才派遣公司與PEO可以協助因應這個挑戰。

曾幾何時，即使在1950年代，有多達90%的美國勞動力被歸類為「非管理職員工」

(nonexempt)，也就是按照主管指示去做的部屬。「管理職員工」(exempt)是指揮別人做事的主管。大多數非管理職員工都是藍領工人，技能不高，教育程度很低，通常在工廠或辦公室做重複性的工作。現今，只有不到五分之一的勞動力是藍領工人；知識工作者占勞動力的五分之二，雖然可能有主管，但他們不是部屬，而是同事。在他們的專業領域，他們應該是指示別人做事的人。

最重要的是，知識工作者並不是同一類的人，因為只有專門的知識才有成效，在知識工作者中增加最快的群體，也是在全體勞動力中增加最快的群體，更是如此，像是電腦維修員、律師助理和及軟體程式設計師等知識型技術人員。知識工作很專門，因此工作分得很細，即使在大型組織中也是如此。

最佳例子是醫院，這是迄今最複雜的人類組織，也是過去三、四十年來在所有已開發國家成長最快的組織類型之一。一間有275或300張病床的大型社區醫院，約有三千人在其中工作，近半數是各種知識工作者。其中，各單位的護士與專科醫師，這兩個群體都相當大，各有好幾百人。但約有三十種輔助醫療專業人員：物理治療師、實驗室工作人員、精神科社工、腫瘤科技術人員、手術準備人員、睡眠失調治療人員、超音波技術員、心臟科專科醫師等，還有很多。

這些專業各有法規制度、教育條件和認證流程。但在任何醫院，每個專業領域只有少數人；例如，在有275床的醫院裡，營養師可能不超過七、八名。然而，每個群體都期望並要求特殊待遇。每個群體都期望且需要高層有人了解自家組織在做什麼、需要什麼設備，以及它與醫師、護士和企業辦公室之間的關係。此外，醫院內任何專家都沒有職場晉升機會，他們都不想要成為醫院高階主管，也沒有機會得到那類職位。

目前，很少企業擁有像醫院裡那樣多的專家，但專家人數正在向醫院看齊。我知道有一家百貨連鎖店，現在有15或16種不同的知識專長，例如，零售採購員、展示人員、銷售人員，以及促銷和廣告組，而在旗下任何一家店，每種專家只雇用少數幾人。在金融服務業，知識工作者的專業化程度也愈來愈高，他們在組織內的職涯發展機會也愈來愈少。例如，為零售客戶挑選共同基金的專家，可能不會成為替個人帳戶提供服務的銷售人員。或許他們並不特別有興趣想管理公司內一小群人，頂多是少數的專家同事。

美國的醫院透過逐步外包部分工作，已大致解決了這個專業化的問題。在許多醫院，每一種知識專業由不同的外包商管理。例如，執行輸血的小組，可能由專門從事輸血的公司管理，而且該公司同時在其他幾家醫院經營輸血部門。像PEO一樣，它是輸血人員的共同雇主。在這個網路內，個別的輸血專家有職涯發展機會：如果表現良好，可以晉升到較大、待遇較好的醫院管理輸血部門，或是督導這個網路內的幾個輸血單位。

大型人才派遣公司與PEO，都全面從事醫院裡零散在做的事。他們的每個客戶、甚至是最大客戶，都沒有能力有效管理、安置及滿足高度專業化的知識工作者。因此，人才派遣公司與PEO對員工與雇主來說，都發揮了重要的功能。正因如此，PEO可聲稱，而且顯然有文件可證明，說它的共同雇員表示有很高的工作滿意度，而這和人類關係理論的所有預測都相反。一家中型化學公司的冶金學家可能薪資優厚，而且工作有趣，但公司只需要且雇用少數冶金學家。管理高層中沒有人了解這位冶金學家正在做什麼，應該做什麼，能做什麼。這位冶金學家沒有什麼機會成為高階主管，唯一有可能的是在偏遠地區的一個機會，但這表示，他若要成為高階主管，就得放棄多年來學會做且喜歡做的事。經營良好的人才派遣機構，把這位冶金學家安置在他能作出最大貢獻的地方；它能安排這位成功的冶金學家，從事薪資愈來愈好的工作。

PEO的全套服務合約（許多PEO不提供任何其他合約）明確規定，PEO有責任與權利將人員安置在最合適的職務與公司。在對企業客戶與員工的雙重責任中取得平衡，可能是PEO最重要、最有挑戰性的工作。

企業不了解

人資政策仍然認定，為某家公司工作的所有人，至少大部分人，都是那家公司的員工。但正如我們看到的，情況並非如此。比方說，管理該公司電腦系統或電話服務中心的人，有些是臨時人員，有些是外包公司員工。還有一些是年紀比較大的兼差人員，他們提前退休，但仍然從事特定工作。這樣的細分，使得沒有人能看到該公司的全面。

人才派遣機構聲稱他們提供的是生產力，換句話說，他們代替組織做監督管理工作，但很難看出他們如何做到。他們提供給客戶的人員的生產力，不僅取決於那些人的職務與地點，還取決於由誰來管理與激勵他們。人才派遣機構無法控制後面那兩項。PEO也只管理客戶的正式員工，不見

得管理兼職、臨時或約聘人員。

缺乏監督是一大問題。每個組織都對所有人員負有管理責任，仰賴所有人員的生產力與績效，無論是臨時人員、兼職人員、組織本身的員工，或是外包商、供應商與經銷商的員工。

有跡象顯示，我們正朝著這個方向前進。歐洲一家多國籍的消費性產品生產商，即將把它大型且受尊敬的員工管理部門分拆為獨立公司，做為母公司及全球員工的PEO。這個PEO還將管理母公司與它的非傳統員工之間的關係，以及如何運用那些人員。最後，這個企業內部PEO將成為下列人員的共同雇主：為多國籍公司的供應商、經銷商，以及兩百多個合資企業與聯盟企業工作的人員。

競爭優勢的來源

其實，比起五十年前，今日企業更應該密切關注為它們工作所有人員的健康與福祉。知識型勞動力和低技能員工的性質不同。知識工作者在全體勞動力中的確只占少數，而且不太可能改變這個情況，但他們已成為財富與職位的主要創造者。每個企業的成功（其實是存活），會日益取決於自家知識工作者的績效。而根據統計學定律，企業不可能聘用太多「較優良人員」，因此在知識型經濟與社會中勝出的唯一辦法，是從這一批人員獲得更多成果，也就是說，管理它的知識工作者，以獲得較高生產力。這個挑戰，套用一句古諺來說就是：「讓平凡人做非凡事。」

讓傳統勞動力獲得高生產力的是系統，無論是佛德烈·溫斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）的「單一最佳方式」（one best way）、亨利·福特（Henry Ford）的裝配線，或是愛德華·戴明（W. Edwards Deming）的「全面品質管理」（total quality management，簡稱TQM）。系統蘊含知識。系統有生產力，是因為它可讓個別工作者不需要很多知識或技能，就能表現良好。其實，在裝配線和TQM工廠內，高技能人員對同事和整個系統來說可能是威脅。但在知識型組織內，使整個系統成功的，是個別工作者的生產力。在傳統的勞動力中，工作者為系統服務；在知識型勞動力中，系統必須為工作者服務。

有許多知識型組織，可以告訴我們那是什麼意思。一所大學的卓越，是因為它吸引並培植傑出的教師與學者，讓他們得以進行優異的教學與研究。歌劇院也是如此。但最接近知識型企業的知識

型組織，是管弦樂團，其中有大約三十種不同樂器的演奏人員組成團隊，共同演奏同一樂譜。偉大的管弦樂團，並不是由偉大的音樂家組成，而是由符合條件、表現處於巔峰狀態的音樂家組成。新指揮家受聘來改造多年受忽視、無方向的樂團時，通常只能開除最懶散、最老邁的團員。他也不能新聘多位樂團成員。他必須讓他接手的團隊有生產力；成功的指揮家，會和樂團個別成員及各樂器演奏家小組密切合作，好讓整個樂團發揮生產力。這位指揮家的員工關係是既定情況，幾乎無法更動任何一位團員。所以，能帶來改變的，是那位指揮家的人際關係技能。

應該聚焦在知識工作者的生產力上，這一點極為重要。知識工作者的關鍵特徵是，他們不是勞動者，而是資本。決定資本績效的，不是資本的成本，也不是投資了多少資本，否則蘇聯應該已輕易成為全球最重要經濟體。關鍵是資本的生產力。蘇聯經濟崩潰，主要是因為資本投資的生產力低到難以置信，在許多情況下，低於市場經濟資本投資生產力的三分之一，有時竟然是負的，例如布里茲涅夫 (Brezhnev) 當政時期對農業巨額投資的結果。失敗的原因很簡單：沒有人注意資本生產力，沒有人認為這是自己的職責。如果生產力上升，沒有人獲得獎賞。

市場經濟中的私人產業，教導了同樣的教訓。在新興行業中，可藉由創新來獲得並維持領導地位。但在成熟行業裡，讓頂尖的公司與眾不同的，幾乎總是優異的資本生產力。

例如，20世紀初，奇異公司 (GE) 透過創新的技術與產品，與西屋 (Westinghouse) 和西門子 (Siemens) 等對手競爭。但在1920年代初，電機學的快速技術創新時代結束之後，奇異專注在資本生產力上，使它獲得明確的領導地位，此後一直保持領先。同樣地，席爾斯 (Sears) 從1920年代末一直到1960年代的輝煌時代，並不是建立在商品或定價上，它的競爭對手，像是蒙哥馬利華德 (Montgomery Ward)，在這兩個領域足以和它媲美。席爾斯勝出，是因為它用一美元完成的事，大約是其他美國零售商的兩倍。知識型企業需要同樣注重資本生產力，也就是知識工作者的生產力。

讓經理人有空去管理人員

人才派遣公司和PEO，讓經理人能騰出時間專注在業務上，而不是專注在聘雇相關的法規制度與文書工作上。讓某個人花四分之一的時間在聘雇相關的文書工作上，確實浪費了寶貴、昂貴、稀有的資源。那些工作很無聊，貶低人且使人腐敗，唯一可能教導的，是較高明的作弊技巧。

因此，公司有很好的理由，要努力消除員工關係的例行瑣事，無論是把內部員工管理系統化，或是外包給人才派遣機構或PEO。但他們必須小心，在這個過程中，不要損害或破壞和員工的關係。減少文書工作的主要好處，可能是有較多時間加強人際關係。高階主管必須學會大學的高效能科系主任，或是交響樂團成功指揮家長期以來早就知道的事：成為卓越的關鍵，是尋找人的潛力，並花時間去培養它。若要建立優良的大學科系，需要花時間指導年輕、有前途的博士後研究員和助理教授，協助他們在工作上表現出色。若要建立世界級管弦樂團，需要一再排練交響樂的相同樂章，直到第一單簧管演奏出指揮家認可的樂音。這個原則也是讓產業實驗室研究主任成功的原因。

同樣地，知識型企業裡的領導人必須花時間，在前途看好的專業人士身上：了解他們，也被他們了解；指導他們，並傾聽他們；挑戰他們，也鼓勵他們。即使這些人不是傳統員工，而是約雇人員，他們仍是組織的資本資源，對業務績效極為重要。和員工關係相關的行政管理工作可以系統化，也應該如此，這表示它們可能（也許應該）變得缺乏人情味。但如果員工關係外包，高階主管必須與PEO內相對應的主管密切合作，來進行知識工作者的專業發展、動機、滿意度和生產力，畢竟，高階主管的成績，取決於知識工作者的績效。

員工與人員

現代組織自工業革命時興起。棉紡廠和鐵路最早出現。但是，它們雖然前所未有，仍以體力勞動為基礎，就像在那之前的所有工作一樣，無論是耕種、製造、手工結清支票，或是把人壽保險索賠入帳。這是五、六十年前的情況，即使在最高度開發的經濟體也是如此。因此，知識工作與知識工作者的興起（更別提它們成為知識型社會與經濟中資本的主要來源），帶來的改變，就像多年前人類經濟變成機器驅動型經濟時的改變那樣重大，甚至可能更重大。

這個轉變需要的，不僅是少數一些新計畫和新做法，也需要新的評量法、新的價值觀、新的目標和新的政策；可以預見需要多年時間，我們才能完成這些工作。然而，已有足夠的成功的知識型組織告訴我們，當今企業管理員工的基本假設應該是：員工（employee）可能是我們最大的負債，但人員（people）是我們最大的機會。

（侯秀琴譯自 “They’ re Not Employees, They’ re People,” HBR, February 2002）

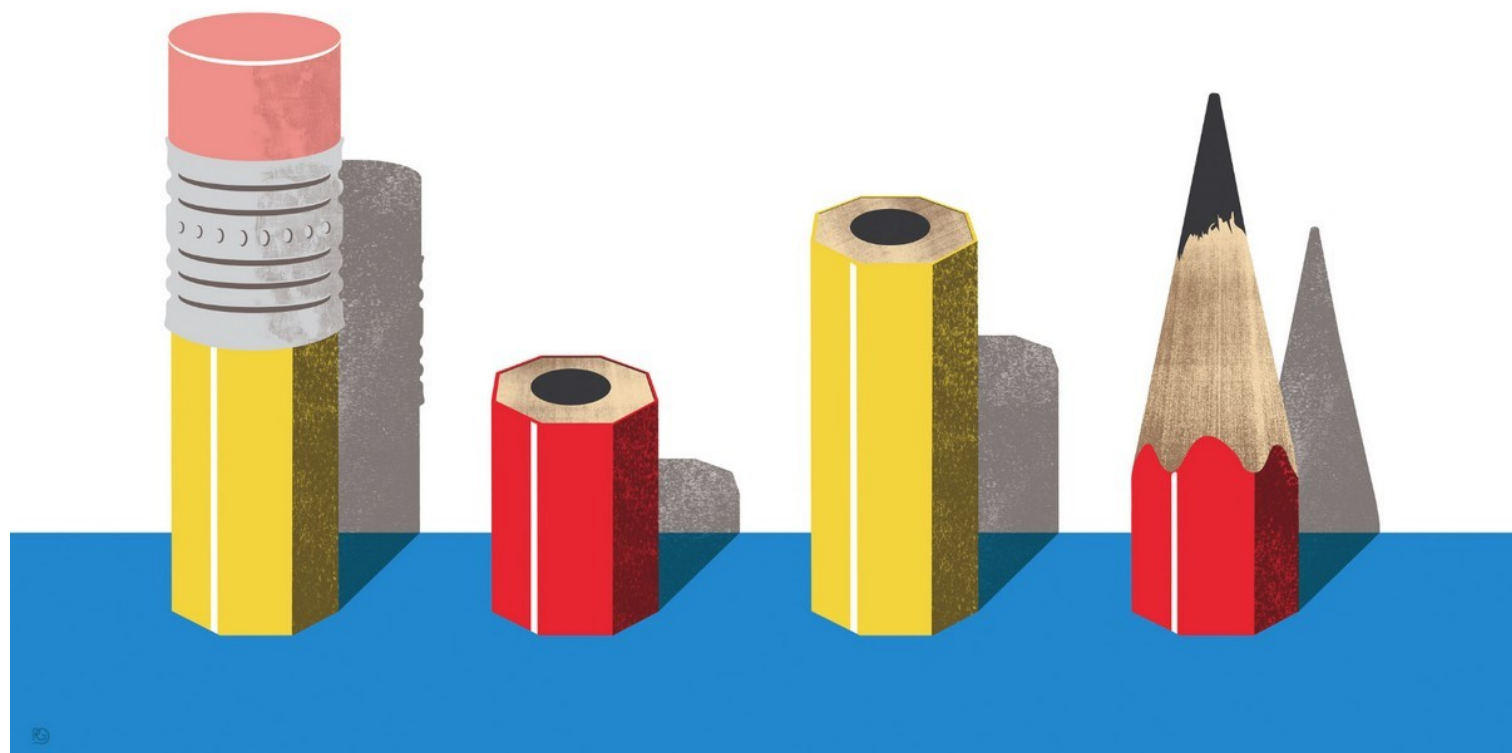
彼得·杜拉克 Peter F. Drucker

本篇文章主題 管理員工

⊕ 追蹤主題

延伸閱讀





您已閱讀 0 篇