推薦文

好「照」~ 職場新鮮人必備商業管理基礎知能證照

全國商業總會是國內具有其公信力的最高法定商業團體，商總向來對於產業發展不遺餘力，因應職場環境變遷，商總自 2010 年推出「商業管理基礎知能」證照以來，全國已有 30 餘所大專院校系所參與此項認證，為企業培育了許多基礎商管人才。

「商業管理基礎知能」證照，除培養青年學子具備商業與管理共同核心能力，使學生認識商業基本常識外，並為相關專業領域知能奠定基礎。指定教材涵蓋商業與零售業、管理與行銷、經濟與財務、職場倫理、禮儀、文書處理等領域基礎知識，透過深入淺出、淺顯易懂方式，介紹台灣面臨的經濟環境脈絡，有助青年學子了解台灣實際產業現況，培育新鮮人在初入職場前就能具備職場工作正確認知，彌平學用落差，也縮減企業聘用新人之時間與教育成本，提升企業競爭力。

誠摯推薦青年學子職涯規劃必考證照—「商業管理基礎知能」讓你求職一路好照。

中華民國人壽保險商業同業公會 理事長

許劍博

推薦文

在 1111 人力銀行職能中心的職場調查中，85%求職者認為擁有證照可提升求職的自信心，商總在產業界龍頭的角色，規劃出業界所汲取的商業人才職能，實為解決學用落差的一大福音，未來想從事商業領域工作的人，也可從中一窺究竟，瞭解並從中培育出商業職能。

1111 人力銀行 職能中心執行長

金仁

「新經濟，就是服務經濟！」~彼得杜拉克

追求卓越服務所帶來的價值，是未來產業脈動的主流。

感謝商總推廣 BMCB 的用心與努力，讓人才更具競爭力！

好市多收銀部經理

陳雄中

2010 年臺灣與中國大陸為加強貿易關係，簽訂「海峽兩岸經濟合作架構協議」(ECFA)，由於兩岸政治特殊關係，雙方不涉及主權或政治的問題，僅規範兩岸的經濟合作議題，而雙方須在一定時間內使商品貿易為零關稅。在第二項分類中，尚有「服務貿易協議」與「貨品貿易協議」規範兩岸服務貿易及貨品貿易。其中「服務貿易協議」已在 2013 年 6 月簽署完成，但由於在立法院審查時，引發「太陽花學運」質疑談判簽署過程不透明未受國會監督，導致「服務貿易協議」迄 2016 年上半年尚未生效。「貨品貿易協議」則於 2011 年開始協商，截至 2015 年已進行 12 次談判，至今尚未簽署。

1-2 台灣產業現況

台灣的產業結構由早期的農業、後來全力發展工業，逐步轉型為以服務業為主。GDP 占比 1986 年工業與服務業相當，其後服務業成長快速 2014 年達 64.03%；工業則是在 2014 年占整體 GDP 的 34.55%。

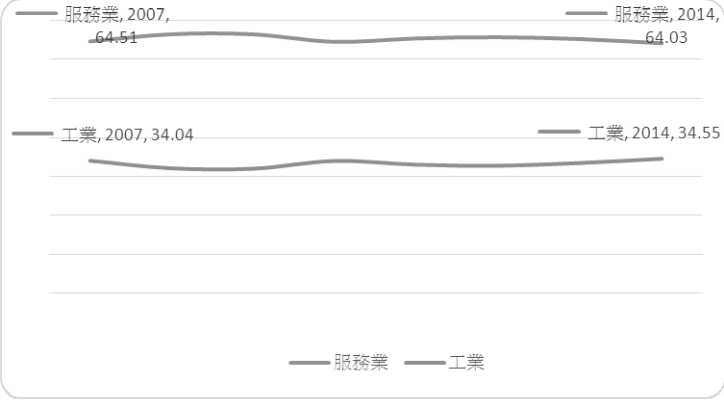

圖 1-1　工業與服務業占 GDP 總額比例
資料來源：國民所得統計及國內經濟情勢展望，主計總處。

一、工業

臺灣的工業發展是臺灣經濟奇蹟的基石，從民生工業發展，接著發展資本密集及技術密集產業，到現今高科技產業鏈為世界不可貨缺的一環，對臺灣的經濟有顯著的貢獻。臺灣的工業部門包含製造業、水電燃氣業、營造業以及礦業，其在總體經濟的比重，2014 年占整體 GDP 的 34.55%，其就業人口為 190 萬 7,826 人。工業生產指數為 106.80，較 2013 年相比增加 6.37%，為 2011 年以來最高增幅，製造業增加了 6.63%，電力及燃氣供應業增加 1.25%，用水供應業增加 0.51%。

製造業

臺灣產業主要以外銷為導向，2014 年臺灣製造業營業額達到 27 兆 3 千多億元。在出口上仍以電子、電機為主。製造業除了在臺灣的經濟扮演火車頭的角色，帶動臺灣經濟發展，在國際供應鏈上臺灣廠商也占有相當的分量，上游關鍵零組件高度專業分

工的提供者，因此國際經濟波動幅度一定影響臺灣的貿易表現。在臺灣高度集中資訊與通訊科技(Information and Communication Technology, ICT)產品出口，歐美需求起伏對於出口表現衝擊較為顯著。製造業 GDP 占整體 GDP 比例在 2014 年為 29.75%，因此以出口為導向的臺灣製造業表現好壞與否，直接影響臺灣經濟的表現。

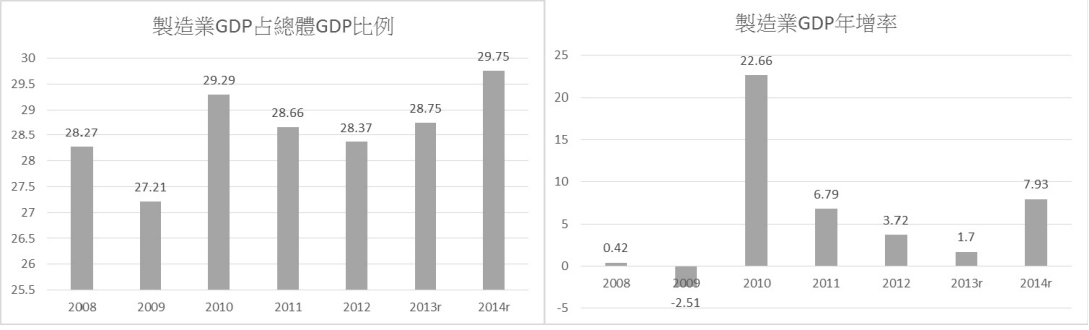

圖 1-2　製造業 GDP 占總體 GDP 比例及 GDP 年增率(%)
資料來源：國民所得統計及國內經濟情勢展望，主計總處。

依照財政部統計，2015 年電子產品仍為臺灣貨品出口最高者，占比達 39.68%，其餘貨品除基本金屬及其產品為 10.43%，其餘皆不到 10%。由於 2015 年受到全球景氣疲軟的影響，臺灣出口表現欠佳，除車輛、航空器、船舶及有關運輸設備年增率維持在正值，但是也是微幅的增加，年增率為 0.79%。其餘的貨品都在負值，其他以礦產品跌幅最高為-41.7%，其跌幅第二為化學品為-17.47，出口連續數月的負成長也直接影響臺灣在 2015 年的經濟成長率。進口也幾乎呈現負成長，除車輛、航空器、船舶及有關運輸設備成長率為 7.24%，其餘也都呈現負成長，顯示國內因出口減少導致國內經濟表現不佳，也連帶影響進口的表現。

表 1-3　2015 年進出口貿易值　　**單位：百萬美元**

	主要貨品	金額	占比	年增率
出口	電子產品	95,683.00	39.68	-4.28
	基本金屬及其製品	25,160.20	10.43	-13.08
	塑膠、橡膠及其製品	21,006.70	8.71	-12.85
	機械	19,431.10	8.05	-6.94
	化學品	17,878.60	7.41	-17.47
	光學、照相、計量、醫療等器材	16,310.90	6.76	-14.78
	礦產品	11,923.90	4.94	-41.7
	車輛、航空器、船舶及有關運輸設備	11,745.40	4.87	0.79
	資訊與通信產品	11,175.60	4.63	-14.22
	紡織品	10,806.00	4.48	-6.57
	總計	241,121.40	-	-11.15

	主要貨品	金額	占比	年增率
進口	礦產品	40,585.40	21.57	-41.43
	電子產品	40,097.20	21.31	-7.65
	化學品	25,546.50	13.57	-14.84
	機械	21,881.80	11.63	-0.8
	基本金屬及其製品	17,994.50	9.56	-21.15
	精密儀器、鐘錶、樂器	10,957.20	5.82	-8.79
	車輛、航空器、船舶及有關運輸設備	10,217.90	5.43	7.24
	資訊與通信產品	8,129.10	4.32	-2.46
	塑膠及其製品	6,721.20	3.57	-11.91
	電機產品	6,001.70	3.19	-7.59
	總計	188,132.50	-	-18.77

資料來源：財政部

臺灣出口的前幾大市場，中國大陸和香港為第一，其次是美國和日本。進口也是中國大陸與香港為第一，其次則為日本與韓國。中國大陸與香港為進出口最大宗和兩岸貿易關係密切及臺灣廠商到中國大陸投資有關。

表 1-4　臺灣進出口主要貿易國家　　單位：百萬美元

出口		進口	
中國大陸	71,221,284	中國大陸	44,192,747
香港	38,072,187	香港	1,435,890
美國	34,256,418	日本	38,712,560
日本	19,284,636	韓國	13,030,201
新加坡	17,259,357	美國	26,411,515

資料來源：財政部

二、服務業

臺灣目前(2015)服務業占 GDP 總值約 64%，就業人口數約略 270 萬人。臺灣服務業依行業別分為「批發及零售業」、「運輸及倉儲業」、「資訊及通訊傳播服務業」、「金融及保險業」、「不動產及住宅服務業」、「公共行政及國防；強制性社會安全」、「住宿及餐飲業」、「專業、科學及技術服務業」、「支援服務業」、「教育服務業」、「醫療保健及社會工作服務業」、「藝術、娛樂及休閒服務業」、「其他服務業」等，其中占 GDP 比率最高前三為「批發及零售業」、「金融及保險業」以及「資訊及通訊傳播服務業」。

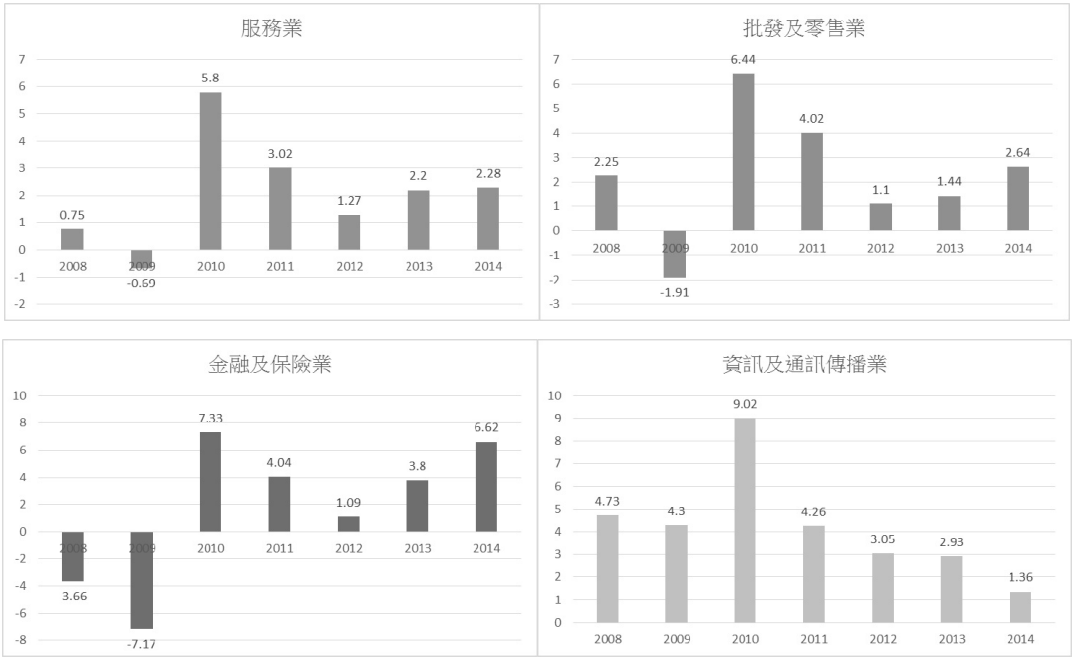

圖 1-3　服務業、批發零售、金融保險、資通訊傳播業 GDP 成長率
資料來源：國民所得統計及國內經濟情勢展望，主計總處。

批發及零售業

長期以來，批發及零售業皆屬商業及服務業產值占比最高之產業，為關鍵性之服務產業。截至 2014 年底，批發及零售業整體營業家數達到 65 萬 0,040 家，較 2013 年增加 5,339 家。受雇員工人數則有 161 萬 2,248 人。批發零售業總營業額則是超過新台幣 14 兆元，較 2013 年增加新台幣 6 千 4 百多億元，增幅達到 4.7%。其 GDP 成長在 2014 年為 2.64%，占整體 GDP 達 16.48%。

金融及保險業

截至 2014 年底，國內金融及保險業之營業額共計新台幣 2 兆 3 千 8 百多億元，較 2013 年增加 2 千多億元。其受雇員工人數則達 37 萬 3,710 人，營業家數為 2 萬 8,504 家。2014 年其 GDP 成長為 6.62%，占整體 GDP 的 6.61%。

資通及通訊傳播服務業

從整體「資訊及通訊傳播服務業」之發展狀況觀察，依據財政部之統計資料，2014 年「資訊及通訊傳播服務業」之營業家數為 1 萬 7,615 家，較 2013 年增加 676 家，增長率為 4.0%，其中以「資料處理及資訊供應服務業」增加 242 家最多，其次為「電腦系統設計服務業」，增加 231 家。受雇員工人數則是在 2014 年底為 19 萬 1,827 人，較 2013 年底增加 2,657 人，增幅為 1.4%。「資訊及通訊傳播服務業」整體的營業額達到新台幣 1 兆 170 億元，較 2013 年略為成長新台幣 77 億元。其 GDP 成長在 2014 年為 1.36%，占整體 GDP 為 2.92%。

觀光、醫療照護及文化創意等興新產業，以及數位內容、設計、資訊服務，物流與連鎖加盟皆是未來服務業發展的重點。服務業目前為臺灣經濟的主力，未來在發展服務業的發展上更應重視服務業的投入研發。但是在服務業貿易輸出中，台灣服務輸出 2014 年為 571 億美元，年增 11.8%，排名第 23 名，與亞洲四小龍其他國家相比臺灣目前仍有很大的進步空間，臺灣應該更致力服務業的發展。未來若國際服務貿易協定[13](Trade in Services Agreement, TiSA)談判完成，能夠對臺灣的服務貿易輸出在國際上的競爭將會更有助益。

1-3 就業趨勢與職涯發展

一、就業環境

1995 年以前臺灣失業率大致維持在 1.5 至 2.0 之間，1990 年代中期因受產業結構持續轉型影響，至 2000 年為 3.0%。2001 年全球資訊產業泡沫化的影響導致該年經濟衰退，失業率亦攀至 5.17%。政府利用政府政策促進就業，2007 年將失業率降至 3.91%。2008 年發生金融海嘯，2009 年全球景氣持續低迷國內失業率也高達 5.85%，至 2015 年年底失業率來到 3.87%。

臺灣在整體的失業率都還維持著不錯的水準，但是年齡在 30 歲以下的失業率皆比平均失業率高出甚多，尤其在 20 至 24 歲此年齡級距更是高達雙位數的失業率，至 2014 年來到 13.25%。臺灣青年學歷越高，失業率越高，顯示高等教育就學率雖高，但是卻是讓年輕人延後進入就業市場，學歷並非讓青年就業的關鍵。依據主計總處調查，其中 20 至 24 歲失業者曾遇有工作經驗，最後卻未就職，約有一半的理由是待遇太低、再來則是工作地點不理想、工作環境不良及學非所用。依照勞動部青年就業調查，職涯目標不清楚為青年就業困難的最大原因，因此如何清楚地讓青年了解自己的職涯目標是關鍵的課題。

臺灣青年失業率在 2000 年後突破 8%，之後青年失業率一路升高。至金融海嘯後 2009 年達到最高，20 至 24 歲青年失業率來到 14.67%。臺灣青年失業率如此嚴重，高等教育政策失當，消滅技職體系廣設大學為可能的原因。自 1995 年廣設大學後，大學生人數遽增使得大學文憑以驚人的速度貶值。使得臺灣勞動力結構讓高文憑的勞動力大幅度增加，而高中職學歷文憑者減少，與實際的產業需求不符。另外，職場和預期落差太大亦為可能的原因之一，社會新鮮人在臺灣學歷貶值的狀況下，工作條件及薪資與本身的期待會有落差。

青年就業率關係著就業市場勞工的健全，青年未來會成為勞動市場的主力，如何讓青年能夠學以致用，讓產學落差能夠有效的減小，都是政府應該關注的課題。而求

---

[13] 國際服務貿易協定(Trade in Services Agreement, TiSA)，由世貿組織會員國組成的次級團體，致力於推動服務貿易自由化的貿易協定。

職者也應該充實本身的實力，掌握勞動市場的脈動，讓自己本身的附加價值可以提升，進而可以順利的進入就業市場，獲得相得益彰的工作機會。

表 1-5　40 歲以下 2009 年-2014 年失業率　　單位：%

	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年
15-19 歲	13.55	10.93	11.22	9.8	9.65	8.78
20-24 歲	14.67	13.51	12.71	13.17	13.75	13.25
25-29 歲	8.77	8.15	7.11	7.08	7.11	6.84
30-34 歲	5.82	5.19	4.32	4.34	4.2	4.04
35-39 歲	4.64	4.1	3.32	3.37	3.37	3.26

資料來源：主計總處。

表 1-6　臺灣 15 至 24 歲失業青年在尋職過程中的未就業因素(單位：%)

就業因素	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年
沒有就業機會	52.10	40.67	46.90	51.71	52.05	48.07
有就業機會但未就業及因素	47.90	59.33	53.10	48.19	47.95	51.93
待遇太低	16.52	22.18	30.11	23.81	20.95	25.19
地點不理想	10.33	11.42	10.74	9.22	7.34	7.84
工作環境不良	4.47	7.39	2.96	3.86	4.53	5.37
工時不合適	5.20	3.56	1.89	3.43	3.67	2.01
學非所用	1.87	7.12	3.37	4.66	1.72	2.32
興趣不合	6.49	5.03	3.21	3.86	4.75	3.28
遠景不佳	2.25	2.63	0.82	0.85	0.86	1.68
其他	0.78	0.17	0.42	0.43	0.22	1.72

資料來源：主計總處，2008 年至 2014 年，人力運用調查報告。

主計總處於 2015 年 11 月所統計各行業平均經常性薪資，其中全部經常性薪資為 38,834。工業部門經常性薪資則是為 36,554 元，服務業部門則是 40,604 元。工業部門前三高平均經常性薪資為電力及燃氣供應業、礦業及土石採取業以及營造業，平均薪資分別為 65,589 元、43,825 元以及 39,120 元。服務部門前三高平均經常性薪資為金融及保險業、資訊及通訊傳播業以及醫療保健服務業，平均薪資分別為 58,302 元、53,254 元以及 52,820 元。

CHAPTER

管理、生產與行銷

3

本章介紹管理學思想的演進。藉由時代的變遷，循序漸進地了解每門管理學派的興起與代表人物。

接續介紹管理的四大功能：規劃、組織、領導、控制。每個功能並連帶介紹重要的議題。最後介紹生產與行銷的重要理論。在行銷的各種策略有完整的介紹。

3-1 管理思想的演進

一、管理思想演進三階段

管理思想的演進

由於工業革命，使用機器生產貨品的工廠大規模興起，取替了傳統家庭式工廠，為了作業順利進行、消除不必的浪費、有效的激勵勞工、以期提高生產效率，遂引發了科學家管理運動的興起。

卡斯特(F. Kast)和羅森威(J. Rosenzweig)把管理思想的演進分為三階段：

1. 傳統理論時期(1900~1940)：運用科學方法及技術來解決企業組織的問題，分析焦點偏重於生產技術層面，是對企業內「物」的研究。
   (1) 科學管理學派(scientific management school)。
   (2) 管理程序學派(management process school)。
   (3) 官僚學派(bureaucracy school)。
2. 修正理論時期(1940~1960)：隨著時代的變遷，學者發現因為專業分工造成工作枯燥、無趣，引發員工心生不滿，反而影響效率；另外因為社會水平的提高，單純以「金錢」來激勵員工已經不符需要，因次學者開始研究客觀環境跟員工心態的轉變。此時的研究重點轉向員工的的心理層面，是對「人」研究。

(1) 行為學派(behavioral school)。

(2) 管理科學學派(management science school)。

3. 新近理論時期(1960~)：管理學者整合了不同的管理理論，發展出一套綜合性的理論，於是產生了「系統取向」和「權變取向」兩種研究方式，此時也被稱為「整合理論時期」。

(1) 系統學派(systems school)。

(2) 權變學派(contingency school)。

二、科學管理之父：泰勒

19 世紀末 20 世紀初，當時美國費城一間鋼鐵公司，一位名叫泰勒(Frederick Taylor，1856~1915)監工，他尋找改善車床工作的方法，便開始收集各種有關車床工作的事實，並且客觀的加以分析。

泰勒研究車床工人的工作，瞭解他們工作的實際情形。他指出車床工人每一工作之每一層級，並且衡量其中每一件可以衡量的事。泰勒的目的在於為車床工人提供了一個科學而客觀的標準，而這些標準定義出一天合理的工作。

泰勒於西元 1911 年出版了「科學管理原則」(Principles of Scientific Management)一書，書中提出了以下四項管理原則，被稱之為「科學管理四原則」：

1. 動作科學化原則(scientific movements)：每一個工人的每一個動作元素，應以科學分析而發展出一套標準，來代替經驗法則。

2. 工人選擇科學原則(scientific worker selection)：以科學步驟來選擇工人，然後加以訓練、培養、得到工作技能；而非如同以往任憑其自己摸索。

3. 誠心合作原則(cooperation and harmony)：管理者與員工之間應誠心對待、相互合作，才能產生團隊力量。

4. 責任劃分原則又稱最大效率原則(greatest efficiency)：劃分工人與管理者之間的責任，各盡其職，發揮最大效率。

「科學管理理論」是一個綜合概念。它不僅僅是一種思想，一種觀念，也是一種具體的操作規程，是對具體操作的指導。20 世紀以來，科學管理在美國和歐洲大受歡迎且科學管理思想仍然發揮著巨大的作用。

當然，泰勒的科學管理理論也有其一定的局限性，如研究的範圍比較小，內容比較窄，側重於生產作業管理。另外泰勒對於現代企業的經營管理、市場、營銷、財務等都沒有涉及。更為重要的是他對人性假設的局限性，即認為人僅僅是一種經濟人，這無疑限制了泰勒的視野和高度。但這些也正是需要泰勒之後的管理大師們創建新的

管理理論來加以補充的地方。

泰勒一生學說主張如下：論件計酬制、工廠管理、時間研究、例外管理、分職指導。泰勒逝世後被尊稱為「科學管理之父」。

三、組織理論的官僚體制：韋伯

馬克思．韋伯(Max Weber，1864~1920)是一位德國的社會學家。20 世紀初，韋伯發展出一組織結構理論，並試圖以權威關係來描述組織的活動。

****官僚體制是指一種以分部-分層、集權-統一、指揮-服從等爲特徵的組織形態，它是一種行政組織制度，並不含有一般語境中使用“官僚”一詞的貶義。**

「官僚組織」(bureaucracy organization)。這是一個分工明確、層級清楚、規章周詳、公正無私的組織。雖然現實中並不存在這樣「理想的官僚組織」，但是它仍然代表了一個對現實世界的重新建構的方案。韋伯認為這可以當作大型組織運作的一個理論基礎。事實上，他的理論確實成為今日幾乎所有大型組織結構設計的雛型。

韋伯之理想的「官僚組織」要點為：

1. 專業分工。所有的職務都被分解為簡單、重複、以及清楚界定的工作。
2. 專業經理。管理者為專業經理人，而非事業所有人。他們的薪給一定、所追求的是組織內的專業生涯。
3. 權威層級。部門與職務均納入層級結構中，每一低階部門或職務都應被其上級部門或職務控制與監督。
4. 正式規範。為了達到一致性與規範員工行動，管理者必須高度依賴組織正式的規章。
5. 正式甄選。所有組織的成員應依據其在訓練、教育或正式測驗所表現的技術水準而錄用。
6. 公正無私。規章與控制皆一視同仁，避免因主管個人的喜惡或個性而有所不同。

「官僚體制」滿足了工業大量生產模式和管理複雜化的需要。其在精確性、快捷性、可預期性等方面是其他社會組織形式所無與倫比的。另一方面，它以非人格化、制度化的特徵而得到科學理性時代的文化認同。而這些都是對傳統社會中的各種組織中普遍存在的任人唯親、下級對上級的人身依附、官員決策的任意性與不可預測性等弊端的糾正，是時代發展的產物。

現實社會的管理運作，政府也好，企業也好，大部分還是以韋伯的「官僚體制」運作中。

四、現代管理理論之父：費堯

費堯(Henri Fayol，1841~1925)是一位法國礦冶工程師，晚年曾擔任法國煤鐵公司主管。他認為管理原則一經瞭解後，就可以傳授給他人，而且可形成一般性的管理理論。

費堯是第一個將管理基本理論建立架構的人，他影響後來許多學者形成一個「程序學派」，或稱為「職能學派」。費堯是這個學派的創始人，也有人稱他為「現代管理理論之父」。他在 1916 年於主管任內寫了一本「一般與產業管理」，書中他將管理的研究區分為幾個功能領域，這種區分一直被沿襲至今。

費堯的管理功能領域：

1. 計劃(planning)
2. 組織(organizing
3. 監督(commanding)
4. 協調(coordinating)
5. 控制 (controlling)

費堯並提出十四項組織與執行效能的原則，這些原則基本上強調效率、秩序、穩定與公平性。

1. 分工原則(division of labor)：工作應加以細分，藉由專精以提高效率。
2. 權責原則(authority and responsibility)：職權和職責必須相當，不可有權無責，也不可有責無權。
3. 紀律原則(discipline)：企業的經營和發展，必須維持相當的紀律。
4. 統一指揮原則(unity of command)：又稱為命令統一原則。任何人均有一位上司，且應只有唯一的一位上司。
5. 統一管理原則(unity of management)：凡屬具有同一目標之作業，均應有一套計畫。
6. 個人利益服從共同利益原則(subordination of individual interest to the common goal)。
7. 獎酬公平原則(remuneration of the staff)：工作人員之獎酬應根據公平原則，使個人及組織均感滿意。
8. 集權化原則(centralization)：集權乃一組織必要之條件，亦為建立組織之自然後果。

9. 階層鏈鎖原則(scalar chain)：在一組織內，由最高主管以至最基層人員應層層節制。
10. 秩序或職位原則(order)：組織體內的任何事物及人員，皆應有其位置，不可混亂。
11. 公平原則(equity)：公平和合理必須充斥於組織體之內。
12. 職位安定原則(stability of staff)：應經予成員一穩定的任期，俾使其能夠適應而後發揮效能。
13. 主動原則 (initiativeness)：不論組織的那一階層，均有賴主動的精神，方能產生活力和熱忱。
14. 團隊精神(spirit)：強調成員之間的合作關係。

費堯出身良好，因此其理論重視中高階管理階層的管理能力，是一種從高層逐步下降的工人，由上而下的管理，與泰勒正好相反。

費堯的主要貢獻是：透過自身管理經驗提出普遍適用的一般性管理原則。費堯 14 點原則為管理功能提供很好的參考架構。費堯理論的缺點是 1.太過主觀且沒有經過科學檢驗。2.沒有所謂的通用的管理原則。

五、權變理論

權變理論是指 20 世紀 60 年代末 70 年代初在經驗主義學派基礎上進一步發展起來的管理理論，是西方組織管理學中以具體情況及具體對策的應變思想為基礎而形成的一種管理理論。進入七十年代以來，權變理論在美國興起，受到廣泛的重視。

當時企業面臨瞬息萬變的外部環境時，各種理論顯得無能為力，在這種情況下，**人們不再相信管理會有一種最好的行事方式，而是必須隨機制宜地處理管理問題**，於是形成一種管理取決於所處環境狀況的理論，「權變」的意思就是權宜應變。

權變理論指出，組織需是一個「有機性組織」，以便滿足和平衡內部需要以及適應環境狀況。權變理論家認為**管理沒有「最佳方法」**，應根據不同的情境運用不同的管理方法。

六、東方管理理論

「無為說」管理

「無為說」始自老子、莊子兩位大思想家。道家承認一個無為而無不為的天「道」，「道」是自然流動變遷的。無為並不是不做事，只是「不為物先」，只是「因時為業」。

企業的發展不僅要遵循社會的經濟規律，如價值規律，如產品的投入產出規律，勞動力的配置和使用規律等等，如此才能取得企業預期的經濟效果。如果不管市場，

隨意生產，強求妄動，一味蠻幹，不看時機，違反規律，其結果必然是決策失誤，經營虧損，員工離心，內外交困，受到客觀經濟規律的嚴厲懲罰。

無為說的現代意義：

1. 管理者不要作太多主張，也不要太過於介入各事業部的日常營運。企業總部可採行利潤中心事業部組織模式，營運總部只負責策略領導、建立企業認同、資源分配等主要活動。
2. 管理者應該不計較，而是去尋找適合自己發揮所長的場域。
3. 一切都要順時而為，時機未成熟，也就不強求。

「有為說」管理

意指組織或其領導者應有積極作為，方能有效改善組織績效。典型的有為說，有儒家和法家兩種不同的派別。儒家重視的是禮樂典章的建立與應用，而法家則重視刑罰威嚇。

1. 儒家認為有效管理之道，在於重視禮、樂等教導工具，培養人民善心，並且擅用名器，以鼓勵人民向善。企業從草創時期進入體制化的過程，自然需要許多制度，這些制度有些是有實質功能，但也有部分是為了界定上下，創造權威差距，也有其符號功能。
2. 法家講求「循名責實」，特別重視實用主義，講求效率講求「循名責實」。只講究用人之道，不注意克己、盡己，與反求諸己，認為有效領導者就是要善用法、術、勢。法家重實用主義，所以對於績效考核非常重視。

3-2 管理功能

一、管理、管理者、管理的功能與管理矩陣

管理(management)是透過他人的努力，既有效率又有效能地把事情做好的過程。

過程(Process)是管理者所執行的重要職能(functions)。

效率(Efficient) 是指「正確的做事(Doing things right)」。

效能(Effective) 是指「做正確的事(Doing the right things)」。

生產力(Productivity)是所生產的貨品數量與所投入的資源數量間的關係。

管理者(manager)能經由他人的努力以完成工作的人(Managers are People who Get Things Done Through Others)。管理者是結合組織目標與部屬的個人目標，並設法使部屬可以在達到組織目標的過程中，同時達成其個人目標。管理者應該是先追求效能，

再注意效率。也就是說「抉擇」重於「努力」。換言之，效能是指達到組織既定目標的程度，不管其所投入的成本。

而效率則是達到組織目標所投入的成本，常以投入對產出的比率來表示。效能乃是考慮到選擇最佳手段或方法來達成目標的一種能力，而效率乃是考慮如何用最少時間及最低成本完成目標的一種能力。

管理者須具備 3 種能力。概念性能力、人際關係能力、技術性能力。

高階主管主要為「策略規劃」，最重視概念性能力，再則人際關係能力，技術性能力最少。

中階主管主要為「戰術規劃」，最重視人際關係能力，再則是概念性能力與技術性能力。

低階主管主要為「作業規劃」，最重視技術性能力，再則人際關係能力，概念性能力最少。

高階主管必須同時考量組織理念及外部環境之變遷擬定策略方向與行動方針，再由中階主管擬定具體可行的執行方法與步驟，最後，由基層主管進行執行、監督之工作。

據 Henry Mintzberg 之研究指出，管理者需扮演十種角色：

1. **人際角色**：
   - (1) 代表人：管理者是法律和社交禮儀的代表，最常見的是接見訪客和簽署法律文件。
   - (2) 領導人：管理者必須聘僱、訓練、激勵和教養員工，幫助部屬了解組織或部門的目標。
   - (3) 聯絡人：管理者必須連繫外部來源以獲取資訊。
2. **資訊角色**：
   - (4) 監控人：管理者在部門內是主要的資訊接受者，**隨時注意環境變化及其對組織運作的影響**。
   - (5) 傳訊人：管理者必須將資訊傳播給組織內的員工。
   - (6) 發言人：管理者就組織或單位之立場發表言論，提出主張，或為組織或單位爭取資源。
3. **決策角色**：
   - (7) 創業人：管理者必須擬定計畫，促成或監督專案以提昇組織績效。

(8) 解決問題者：管理者必須採取行動，以因應預料之外的事件。

(9) 資源分配者：管理人力、設備、財務、時間資源。

(10)協調者：為自己單位的利益和他人協商(供應商、顧客、政府機構)。

受到「現代管理理論之父」費堯的影響，大部份的學者傾向於把管理的功能分成四大項。

1. **規劃**(planning)：設定組織目標，擬定達成目標的策略，建立周延的計畫架構。以整合和協調活動。
2. **組織**(organizing)：分化與整合的過程。管理者根據業務的不同，將組織劃分為若干部門，各賦予適當的權責，在分工合作的原則下，順利達成組織目標的過程。
3. **領導**(leading)：激勵員工與指揮他人的活動，選擇有效的溝通管道和解決衝突。
4. **控制**(controling)：企業用來確保能在原先規劃的方向上運行的一切活動，在過程中不斷的衡量與矯正，以達成組織的目標。

管理功能與企業功能構成**管理矩陣**。

二、規劃

規劃是指：設定組織「目標」，擬定達成「目標」的策略，建立周延的計畫架構，以整合和協調活動。

1. 規劃可以建立協調一致的努力。
2. 規劃能減低企業所面臨的不確定性。
3. 規劃能減少重疊及浪費的活動。
4. 規劃所建立的目標與標準可作為「控制」之用。

重點回顧

1. 工業革命促成了管理理論興起。管理思想演進代表人物有：科學管理之父-泰勒、組織理論的官僚體制-韋伯、現代管理理論之父-費堯。

   費堯並提出十四項組織與執行效能的原則，這些原則基本上強調效率、秩序、穩定與公平性。其中例如：統一指揮原則(unity of command)：又稱為命令統一原則。任何人均有一位上司，且應只有唯一的一位上司。

2. 管理者須具備 3 種能力。概念性能力、人際關係能力、技術性能力。

   高階主管主要為「策略規劃」，最重視概念性能力。

   中階主管主要為「戰術規劃」，最重視人際關係能力。

   低階主管主要為「作業規劃」，最重視技術性能力。

3. 管理者的工作大致可以由三大類角色所組成，分別是人際角色、資訊角色、決策角色。

   (1) 人際角色：代表人。領導人。聯絡人。

   (2) 資訊角色：監控人。傳訊人。發言人：管理者就組織或單位之立場發表言論，提出主張，或為組織或單位爭取資源。

   (3) 決策角色：創業人。解決問題者。資源分配者。協調者。

4. 管理的功能分成四大項。規劃、組織、領導、控制。

   企業功能 1.產(生產)、2.銷(銷售)、3.人(人力資源) 、4.發(研發) 、5.財(財管)。

   管理功能與企業功能構成管理矩陣。

5. 目標管理 (Management by Objectives, MBO) 由彼得．杜拉克(Peter Drucker) 所提出。特別強調參與式的管理風格。

   以「目標」的達成度來區分可以將「目標」分類為：

   和諧性目標。競爭性目標。矛盾性目標。中性目標：完成甲目標對乙目標的完成沒有影響。

6. 決策不只是管理者最重要的職責，也是各層級人員的職責。

   決策模式分成：(1)經濟人的決策模式。決策者可以掌握所有所需資訊，列出所有的可行方案，做出最佳決策。(2)行政人的決策模式是基於有限理性、資訊不完整與滿意水準，所進行的決策模式。

模擬測驗

(　　) 1. 下列哪一事件的發生促成了管理理論之興起？
A.電腦興起　B.一次大戰　C.工業革命　D.二次大戰

(　　) 2. 強調以科學的方式來研究工作，以提升工作者的生產力的是？
A.麥克波特　B.泰勒　C.韋伯　D.彼得杜拉克

(　　) 3. 「一位員工不能聽命於兩位上司」是指？
A.紀律原則　B.命令統一原則　C.集權化原則　D.分工原則

(　　) 4. 管理者的工作大致可以由三大類角色所組成，分別是人際角色、資訊角色、_____角色。
A.採購　B.研發　C.行銷　D.決策

(　　) 5. 中階主管所擬訂的規畫是下列何者？
A.戰術規劃　B.作業規畫　C.生涯規劃　D.策略規劃

(　　) 6. 目標設定中，每個目標完成之間並沒有互相的影響，稱之為？
A.中性目標　B.長期目標　C.量化目標　D.和諧性目標

(　　) 7. 大規模的行動計畫並指引組織的方向，稱為下列何者？
A.戰略　B.謀略　C.攻略　D.策略

(　　) 8. 決策為誰的職責？
A.各層級人員　B.高階管理員　C.中階管理員　D.基層管理員

(　　) 9. 管理者最重要的職責，是指下列何者？
A.策略　B.決策　C.組織　D.控制

(　　) 10. _____是一種有高度調適能力的結構型式，沒有標準化的工作與種種管制，能夠做迅速的改變？
A.有機性組織　B.機械性組織　C.矩陣式組織　D.資訊導向組織

(　　) 11. 以下何者對授權的描述有誤？
A.指上司將某些職權與職責移轉給下屬
B.下屬對該任務就負有完全的權責，上司不須再對此任務負責
C.授權有助於下屬的士氣提升與成長
D.業務主管將產品一定範圍內的報價權力交給業務人員，就是一種授權

CHAPTER

職場倫理 5

職場猶如一個小型的社會，由不同的組織、部門及成員所組成，一個企業(或公司)的運作順利與否，與每個組織單位及員工是否認同其所屬企業的經營方針、企業文化等有密切的關係。在工作的場合中，免不了和各個單位及不同的群體互動，無論是上對下、下對上或是與同儕之間、與客戶的往來，都有其應遵守的規範與道德，因此全體員工對於「職場倫理」的了解與實踐便顯得格外重要。

一般常將「倫理」與「道德」混用，若要加以區分，倫理會比較強調群體間人際互動的規範，屬於社會層面的規範系統，道德則接近個人是非善惡判定的標準，偏向個人層面的規範系統。

職場倫理隨著行業別及工作屬性而有所差異，然從中仍可求得基本倫理的共通性，本章就辦公室常見的基本倫理、與同事及主管的相處之道及職場專業態度等層面進行說明。

5-1 辦公室的基本倫理

一、尊重他人

當我們進入一個環境，最先感受到的就是所處環境的氛圍，有些地方讓人感到輕鬆自在，有些則顯得莊嚴肅穆，無論處在何種環境，我們可以透過觀察他人，展現合宜的行為舉止，進而融入所處的環境，在辦公室與人相處，最重要的是能表現出尊重他人的態度，包括對長官、同事及部屬，甚至是客戶都應該如此，有道是：「人必自重而他人重之，不重他人人必侮之。」與人相互尊重，才能共同為辦公室營造舒適和諧的氣氛，以下：

控制音量

想像你正集中精神在辦公室的座位上構思一個企劃案，此時，旁邊的同事激動的

和客戶在電話中討論工作上的問題，雖然彼此的座位格著隔板，但你仍可以清楚的聽見他正大聲的表達他的不滿；此外，從遠方茶水間也傳來幾位同事的嘻笑聲，你的環境受到各種聲音的干擾，進而影響到預定要完成的工作進度，這是在一般辦公室經常發生的情境，但礙於同事之間平日的和諧，你不便要求對方降低音量，反而選擇不斷忍耐，進而影響到工作的情緒。

一般辦公室大多會有公共區域和私人的空間，公共區域像是如：茶水間、走道、會議室、餐廳、廁所等，雖然是大家共用的空間，但因設置的目的不同而有特定的功能，員工在使用上應遵守既定的規範，例如：茶水間是供應茶水及進行物品簡單清理的地方，並不適合做為閒聊交誼的場所；而個人辦公座位雖然屬於私人的空間，但因為辦公室本身就是開放的場域，過大的音量會影響到他人的工作，因此與人交談時的音量，應盡量控制在彼此都聽的到的範圍即可。

維持環境整潔

除了控制音量，維護辦公環境的整潔舒適也是公德心的展現，有些人認為在辦公室，只要把自己的座位整理好就好，其他都不關自己的事情，或是交給清潔人員處理即可，例如：將泡過的茶葉殘渣直接倒在流理台的出水口就不與理會，或看到滿出來的垃圾仍繼續堆疊，印壞的紙張直接棄置一旁等，都是自私的行為，雖然這些行為並不會直接造成工作上的問題，但對後面的使用者而言，便形成困擾。

辦公室的共用表單、影印紙或文具等，一般會放在公共區或公用櫃，在取用時應從上一個使用者用畢之處開始用起，以免同一種表單有很多都是用一半的，或同一種品項文具還未用完就拆新的，造成管理上的麻煩，用完的表單或物品，應物歸原處，切勿隨意擺放，以免下一個使用者找不到。

至於個人的座位及相關設備的使用與維護也必須要有正確的認知，雖然個人的辦公區具有隱私性，然除非公司允許，否則在隔板、櫃子吊掛與工作無關的宣傳品或海報，或在桌上置放各種裝飾或擺設都應盡量避免。有些人因為工作忙碌，桌上的文件堆積如山、雜亂不堪，或將吃剩的食物放在桌上，幾天都不處理，甚至連個人垃圾也不倒，都會影響在同一個場域工作的同事，並讓人產生不好的觀感。

避免製造特殊的氣味

清新或芳香的氣味使人心曠神怡，有些人因為個人喜好，會在座位上使用產生香氣的薰香設備或購買芳香劑物品來營造個人的工作氛圍，然而氣味是屬於較為主觀的感知，有些對氣味敏感的人，可能無法長時間接受來自非自然環境所產生的氣味，進而發生身體不適的情形，因此除非特殊情況，必須使用到類似的物品，否則應事先徵得周遭同事的同意。

注重個人隱私

每個人都希望被尊重，尤其是隱私的部份，都希望在他人面前保持一定的隱密性，因此對於個人隱私必須保持高度的敏感度，沒有必要絕不談論私領域的事情。個人的隱私包括自己或是他人的生活及與工作無關的資訊，有時我們不經意與人談起，例如：個人的私生活(婚姻生活、感情生活、下班後的活動…等)、自己與辦公室其他人的交情或關係超越應有的份際，自己或他人的薪資、對他人的評價等，這些不但違反基本的倫理，也可能侵害到他人的隱私。此外，在他人的工作範圍，若需借用物品，務必事先徵得本人同意，才可以使用，用完也要物歸原處，切忌自行翻動他人桌上的物品或開啟抽屜、櫃子，或使用他人的電腦及電話等，以免造成不必要的誤會。

二、職場語言與溝通

說話是一種藝術，無論在任何場合，與人交談時都應盡量使用他人能解理解的語言進行溝通，目的是要讓對方了解彼此的想法或進行意見交換，有效的溝通不但能節省彼此的時間，更能讓對方留下良好的印象，因此在不同場合或面對不同的對象，都應盡量注意下列事項。

1. **適當的使用行話**。各種行業都有屬於自己的專業術語，俗稱「行話」(jargon)，目的是在簡化溝通的時間，因此在同一家公司內或和相關行業的人進行對話，難免會使用行話，若是新進人員，應將不懂的行話加以記錄，並利用機會了解，甚至能很快的運用在後續的溝通上，讓人感覺你相當進入狀況，而非外行。相對的，若不是和相關行業的人說話，就要謹慎的使用行話，若要使用專業術語，應解釋該用語的內涵，避免讓人感覺你是在賣弄專業，反而容易引起反效果。

2. **簡單扼要說明重點**。“Make a long story short”，無論是在報告或是陳述事件時，必須先想好要說明的主軸或重點，才能在短時間完整陳述。在職場與人洽談公事並非閒話家常，除非對方要求更多的細節或解釋，否則應盡量將不重要的部分快速帶過，甚至省略，避免滔滔不絕，以免過多的資訊或錯誤的內容造成聆聽者的不耐煩或混淆，甚至造成決策錯誤的情形。

3. **避免情緒性的語言**。工作時難免會遇到不如意的時候，有些當事者在當下會因為受到委屈或憤怒而用情緒性的字眼向人表達心中的不滿，類似的舉動不但無助於問題的解決，反而容易讓人覺得是在發洩情緒。若是遇到不合理的事情，應先靜下心，讓情緒沈澱，並將問題寫下來，逐一思考解決之道，再將問題有條理的呈報給主管，理性的陳述問題，才能讓聆聽者快速的協助解決問題，而不是得花時間安撫當事者的情緒。

4. **避免不當的用語或談話內容**。在職場上總會遇到特別聊得來的同事，或是具有親和力的主管，雖然彼此在溝通上順暢無礙，默契十足，但仍要注意說話時的分際，避免因為彼此熟識而態度輕挑，或以使喚的口氣對待他人，例如：「這樣說你聽

不懂嗎？」、「某某某，幫我拿筆來！」，類似的口氣或說法都讓人有不受尊重的感覺。另一種不恰當的行為是用綽號或代號來稱呼他人或影射他人，例如對方的姓名和某種水果或動物的名稱很接近，或對方的長相或身材很像某些藝人，除非對方自動提出可以用特定的綽號或代號來稱呼他，否則仍要避免用姓名以外的名稱來稱呼他人。

近年來「職場性騷擾」也逐漸受到重視，包括：言語上的性騷擾(開黃腔、不當隱喻)、非言語性騷擾(散發不堪入目的照片或影片、衣照暴露)與及行為上的性騷擾(毛手毛腳、假意靠近或貼近他人)等，在與人交談時，應避免針對性的言論，尤其現在職場講求兩性平權，若以他人的性別、身材或背景作為談話的內容，容易引起不必要的誤會或讓人感覺隱私受到侵犯。

5. **注意與人互動的態度與禮節。**我們都知道與人溝通交流，必須注重禮節，自然合宜的態度，能讓彼此的溝通更加順暢，隨著進入社會的時間漸長、愈資深，愈容易忽略禮節的重要性，因此要時時提醒自己讓「有禮」成為一種習慣，當習慣養成便顯得自然。「請」、「謝謝」、「對不起」，是與我們最常使用的禮貌用語，請別人幫忙、接受別人的幫助及自己犯了錯，都必須誠懇的表達自己的心意，過於浮濫或輕率的態度，會讓人覺得是在敷衍、沒有誠意，唯有誠實的檢視自己的行為，才能獲得他人的認同。

   當他人在說話時，應避免出現中途打斷或干擾的行為，像是直接插話或不斷的提問，都會讓人感到不受尊重，除非對方情緒過度激動或偏離主題，必須適度的提醒對方，否則仍要尊重他人發言的權利。倘若在與人交談時有電話進來，必須請對方稍作等待，若是行動電話，也要到適合的地方通話，避免直接在他人面前講電話。

6. **避免不合宜的聲音或舉止。**有些人在談過的過程常不自覺發出讓人感到不舒服的聲音或口氣，例如：尖銳的笑聲、總是上揚的語調或刻意偽裝的聲調等，而談話過程使用過多的語助詞或不斷尋求他人的附和，也會讓人感到不耐煩，說話的人應該注意聆聽者是否對自己的言論感興趣，若發現對方顯得不耐心，或已經無法專心的聆聽，應試著調整自己的談話內容，或事後私下請教對方自己是否有需要加強的地方。做為聆聽者，若覺得說話的人內容無趣而頻頻打哈欠、摳指甲、發出奇怪的聲音等，都是不恰當的行為，應盡量避免。

三、妥善運用公司資源

開源的同時也必須節流，公司在追求獲利時，對於各種有形或無形的成本支出，例如：原料、設備、水電、租金及人力等，皆應妥善運用，尤其是公司的老闆或主管，大多會期待員工能發揮節約的美德，「大處著眼，小處著手」，無論在公司任何角落、使用任何資源都要避免無謂的浪費，身為員工，千萬不可抱持著「反正又不是花我的

錢」的心態，任意浪費公司資源，而是要將心比心，把每一筆支出或花費做最有效的運用。

1. **不用的電源要隨手關閉**。近年政府機構大力推動「節能減碳」計畫，以因應全球氣候變遷，不少中小企業也隨之響應，因此對於辦公室常被忽略的地方進行宣導與提醒，像是公共區域(會議室、茶水間、影印區、廁所等)的水電、空調在沒有人使用的時候應隨手關閉。夏天冷氣控溫，控制在 26～28°C，並避免冷氣外洩。
2. **耗材及備品的運用應適度**。除了經常性的成本，公司也會供應辦公文具、茶包、咖啡等物品或茶點，有些人常因為是免費供應，便毫無節制的取用，此舉不但容易讓人產生不好的觀感，對公司資源的利用過於隨性，因此類似的行為都應該避免。影印資料的規範也要特別注意，有些公司會規定必須雙面影印，或單面影印的紙張及印壞的文件若非機密文件，必須回收，都應配合公司的政策執行。
3. **無謂的加班也是資源的浪費**。有些員工會以加班來表現自己對工作的重視，然而加班除了增加水、電等支出，長時間習慣性的加班，也容易疲勞，降低工作效率，造成人力資源的浪費，除非加班是公司的常態或不成文的規定，在這樣的環境之下，也應該盡量在加班時有效率的完成工作，否則可透過觀察或向較資深的員工詢問公司的加班文化。

四、公私領域應分明

不可公器私用

在上班時間全心投入工作，是負責任的表現，但若是用來處理私人的事情，例如：上網購物、聊天、查詢非工作相關的資訊、講私人電話等，都是不恰當的行為。過去常有員工利用公司電子信箱發送私人信件，例如傳送笑話、故事、文章等，看起來並無洩漏商業機密，事實上卻已是公器私用，也增加公司網路流量負擔，排擠到其他人的權益。

現在聊天軟體或網路社交軟體已經十分普遍，傳遞資訊的方式更加多元，因此在使用公司網路與人聯繫或傳送檔案時，更應思考其正當性，若在上班時間用公司資源上網聊天、看新聞、影片，都是不適當的舉動。有些人認為在上班時處理私事，只要不使用公司的網路、信箱或電腦，而是用自己的行動載具(例如：手機、平板)及個人的網路就不算是公器私用，然而要特別注意的是，上班時間處理私事，一樣是公私不分的行為，因為在上班時間處理非公務的事情，多少會影響既定的工作進度，對公司而言，都是人力及資源的浪費。

勿將公司物品或公款挪做私用

公司所提供的任何物品，除非是年節禮品或有特別公告是餽贈給員工的物品，否則切勿將公司的東西挪做私用，例如：衛生紙、影印紙、信封、信紙、會議用的茶包等。另對於公務上的支出應遵循公司的規定，有些員工因職務之便，可以彈性運用公司部分款項或零用金，因此在款項的使用上缺乏警覺心，認為只要在規定的時間內補足，或事後報備皆無傷大雅，事實上這已經是將公款挪做私用的行為，應該避免。

避免將個人情緒帶到職場

有些員工容易因情緒不佳或因為私領域的問題沒解決而影響工作，像是和家人爭吵或與工作夥伴有所爭執，因此在上班時任由情緒發酵，而影響工作，或在會議時阻礙他人發言，都是不恰當的舉動。若是遇到一時無法解決的問題，例如：家人生病或需要一些時間處理的私事，應向主管報備，讓主管了解情況，或許可以做職務上的調動，避免因為個人的問題影響團隊的運作。

不可探人隱私或洩漏他人的私事

在職場上難免會在特定的場合談到私人的事情，例如在用餐時、或在特殊事件發生時，有些人免不了用自己或親友的經驗來和大家分享或互相提醒，此時便要特別小心，有些人並不喜歡和人討論私事，因此在談論時，避免詢問他人是否也有類似的經驗，或透過 A 詢問 B 的私事，更不宜直接談論同事的私事，以免讓當事者感到不受尊重。

五、守時與守信的重要

「守時」是與人相處及團體生活的重要原則，也是做人基本的態度。一般所談的守時，是準時到達的概念，小時候上學，即使公車擠滿人、路上塞車，我們仍會用盡所有的辦法，務必準時到校，否則可能受到責罰。然而上了大學、出了社會，甚至因為行動載具普遍了，守時變成「美德」，只要人有到就好，晚一點沒關係，或是到了以後再約，反正手機聯絡一下很方便，時間只是參考用。事實上，與人約定好時間，就應該在時間內到達，遲到不但會影響後續的行程，也是浪費他人的時間，就像搭火車或搭飛機，若遲到，就搭不上了；之前亦聽聞有民眾購票欣賞國際樂團表驗的演奏會，因為遲到被拒於門外，必須等到中場休息才可以入坐，該民眾認為權益受損，憤而要求退票，此舉不但不被同情，還被認為是無理取鬧。由此可知，守時其實是基本的常識，唯有重視自己的出席狀態，謹守與客戶約定好的時間，會讓人認為是對自己工作的尊重與重視，自然也容易獲得信任。

另外一種守時指的是在時間內完成對人承諾的工作或進度。在職場工作，多是團隊合作或環環相扣的，只要有其中一個人進度延遲，就會影響整個團隊的運作，甚至一個案子的成敗，其所增加的時間、成本，甚至是責任，有時是我們難以負擔或彌補

的。很多公司，若發現員工總是無法在時間內完成工作，便會評估該員的適任性，畢竟時間仍是企業佔得先機的要件，很少主管可以容忍員工總是一拖再拖。

六、勿洩漏公司機密或員工資訊

公司要能爭取客戶訂單、穩健經營，除擁有超越他人的專業與技術，客戶的經營與其相關資訊的掌握也是的關鍵。當我們新的職場環境，即開始接觸關於所屬公司的業務與機密，員工必須了解有哪些資訊屬於公司機密，在與人交談往來時，必須保持高度的敏感度，切勿透漏給他人。

一般而言，公司機密包括：近期開發的新產品(品項與技術資訊)、產品規格、供應商資訊、市場行銷策略(促銷、價格、通路布局)、人事組織布局、員工薪資、客戶資訊等，所含括的範疇甚廣，因此即使大家在會議中熱烈討論的議題，一走出會議室或公司，就必須嚴守分際，禁止談論。

競業禁止條款

近年來不時聽到科技公司高層，透過跳槽而將公司機密帶到新的公司，造成原公司遭受重大損失，因而有「競業禁止條款」的產生。所謂「競業禁止條款」，依行政院勞工委員會在「簽訂競業禁止參考手冊」所下的定義為「事業單位為保護其商業機密、營業利益或維持其競爭的優勢，要求特定人與其約定在在職期間或離職後之一定期間、區域內，不得經營、受僱或經營與其相同或類似之業務工作」。簡單來說，就是「禁止」員工於離職後一定期間內，從事與原雇主「相競爭同業」之約定。

「競業禁止條款」是否有效、勞工是否應給付違約金的審查標準由以下五項標準節定：

1. 企業或雇主需有依競業禁止特約保護之利益存在。亦即雇主的固有知識和營業秘密有保護之必要。
2. 勞工或員工在原雇主或公司之職務及地位。關於沒有特別技能、技術且職位較低，並非公司之主要營業幹部，處於弱勢之勞工，縱使離職後再至相同或類似業務之公司任職，亦無妨害原雇主營業之可能，此時之競業禁止約定應認拘束勞工轉業自由，乃違反公序良俗而無效。
3. 限制勞工就業之對象、期間、區域或職業活動之範圍，應有合理之範疇。
4. 應有補償勞工因競業禁止損失之措施。此項目目前在各法院判決中，較為分歧。
5. 離職勞工之競業行為，是否具有背信或違反誠信原則之事實。

「競業禁止條款」之約定，並不一定完全有利於資方，如顯然失去公平者，則該部分是無效的。

七、適度的表現自己

多數人一生工作的時間長達二、三十年，甚至更久，要在漫長的職場生涯歷久彌新，並不是一件容易的事情，因此培養正確的工作態度，能讓我們在工作中不致因為某些與工作無關的事件，影響對工作的信念與熱情。和我們一起工作的同事裡，有些人工作態度積極，力求表現，經常獲得主管讚賞，有些人則是多一事不如少一事，最好天下無大事！面對不同心態的同事，要如何與他們合作才能更加順利，通常得稍作觀察與溝通，找到彼此的平衡點，必要時可請教前輩，可避免無謂的爭端。

新鮮人初入職場，多少會想將自己最好的一面表現出來，讓主管感受自己積極進取的態度；然而光芒太露會讓人感到刺眼，錐子太尖則會刺傷人，過於旺盛的企圖心容易遭到嫉妒，有些人為了表達以公司為家的精神，自願無限制的加班，或投入比別人更多的心力在工作上，造成同儕的壓力，若再加上盛氣凌人的態度，認為只有自己最努力，沒人比的上，連主管都壓不住，就可能恐讓自己陷入萬劫不復之地，因此初入職場表現出沉穩內斂不張揚的性格，遇事保持中立，以免因鋒芒太露而遭到排擠。

八、勿道人八卦

俗語說：「有人就有是非，有是非就有八卦」，辦公室八卦很常見，多數人卻不喜歡，認為八卦對職場有負面的影響，但有時自己卻在不知不覺中，成為八卦圈的一份子，歸咎原因，多半是別人在談論時，因為好奇心的驅使想一探究竟， 湊過去後就成為談論話題的一員，有些人不想在群體中被孤立，勉強加入討論的行列，雖不發表自己的意見，卻成為助長八卦的力量，然我們應該有所警惕，今日八卦人的人，明日可能就成為被八卦的對象了。

辦公室八卦不完全都是負面的，有些具有提醒效果，例如：公司與其他企業合作或合併的消息，若能事先得知，讓自己預先做好準備，來面對未來的變動，何嘗不是一件好事，然若是針對人的八卦，常聽到的會是比較負面的新聞，就應該用謹慎的態度來面對。

過去一項調查結果顯示，辦公室常見的八卦前三名分別是：薪資福利、人事調動及辦公室戀情，這樣的結果說明了公司的發展及穩定度與員工工作的情緒略有關連；穩定的辦公室氛圍，多少可避免員工對未來的不確定感，就像公司合併的消息、裁員的風聲都可能造成人心惶惶。有些八卦則與員工自身的修為有關，有些人就是耐不住一成不變的工作，老是利用機會到處打探八卦，與人嚼舌根，這類的人在主管眼中難登大雅之堂，易被歸類為不可信任的人，更有些喜歡興風作浪，惡意中傷他人，此舉不但害人害己，也可能構成誹謗罪，因此，和類似的人交談，不應跟著捕風捉影、隨之起舞，而是更要注意自己的言行，和他們保持適當的距離，除了不要成為辦公室八卦的跟隨者，還有以下注意事項：

1. **切勿成為八卦製造者。**人說：「眼見為憑、有幾分證據說幾分話」，然而有些時候事情的發生，即使自己目擊現場，都不見得了解整件事情的始末，因此即使看見，也不宜對所發生的事情妄下評論，有必要時須向當事者求證，畢竟只有當事人才能對事情做說明，我們無法代表任何人發言，若不慎成為八卦的製造者，反而會造成各方的困擾。

2. **面對八卦要有判斷力。**道聽塗說、以訛傳訛，常是造成誤會的開端，經過轉述的言論或事件，不見得能呈現事情的全貌。在網路發達的今日，常會收到他人轉發的流言或八卦，多數人並非故意傳遞錯的訊息，而是缺乏足夠的判斷力，才讓錯誤的訊息不斷流傳下去；所謂「謠言止於智者」，若聽到或收到任何未正式公告的消息，若欲轉發分享，應先以常理判斷其真實性，若是無法判斷，也應盡可能去求證，以免成為負面流言或八卦的幫手。

3. **勿讓自己成為八卦的受害者。**倘若發現自己成為別人八卦的對象，別急著反應自己的情緒，先保持冷靜，了解傳言的內容為何再採取行動。若是不實傳言，可以透過各種管道澄清，包括向主管說明、或利用機會把事情說清楚，在說明時，避免過於激動的情緒，事先針對說明內容擬定大綱，針對有疑慮的地方進行澄清，若涉及他人隱私或危害他人權益時，除先徵求當事人同意，否則不宜為了為自己辯解，而侵害他人的權利，有時澄清不當，反而成為他人臆測的方向，模糊了焦點。當自己成為被八卦的對象時，通常心裡並不舒服，若無法理性面對，不斷以負面情緒解讀他人傳來的訊息，反而容易影響工作，切記八卦經常只是一時的，謠言也會隨著時間不攻自破，唯有用理性真誠的態度面對每一個危機，日久便能見人心。

九、謹言慎行，少說多做

組織運作的過程難免會遇到需要調整的地方，開放的公司文化，多能接受員工的建議，以跟上市場的變化，公司給予員工表達意見的權利，是希望能夠獲得有建設性的談話或提案，然若將表達的自由變成心情的抒發或無理的抱怨，對所發生的問題並沒有幫助，很多人一旦獲得發言權，便滔滔不絕的發表自己對公司、對制度的看法，甚至批評其他單位的問題，彷彿自己才是最了解公司的人，所謂「隔行如隔山」，即使大家是在同一家公司，也會因為所處單位不同，工作內容與屬性也是大不相同，若不了解別人的工作，應避免以直覺發表評論，以免讓人感覺是外行在領導內行。

另一種人則是因為看不慣公司的某些制度而滿腹牢騷，無論是薪資、福利或工作內容都有意見，看到人就頻頻抱怨，更有些人喜歡在人後批評主管，覺得主管只會包工程、交辦工作卻不懂工作執行上的困難；事實上，公司聘請員工來上班，就是來處理事情、解決問題的，千萬別看輕自己的工作，今天公司給付給員工的薪水，大多是雙方有共識才會聘用，若認為薪資福利不佳，當初就不應該同意就職。

還有一種員工，喜歡吹捧誇大自己的能力，談到自己的資歷可以說的口沫橫飛，毫不遮掩，但請他按時交件，卻有一百個交不出來的理由，讓人感覺說一套做一套，言行不一，久了就不再有人願意再聽他的話了。

常言道「破壞容易，建設難」，面對公司及制度的不足之處，仍應多做觀察，並提出有建設性的方案，對於沒有把握的事情，不輕易提出個人見解，以免錯怪他人，發言前做好準備，所謂「言多必失」，太喜歡表達個人想法，久了就容易讓人麻痺，唯有多做事，少說話，才能成為別人眼中可靠的員工。

十、巧妙應對辦公室政治

多數上班族聽到辦公室政治都唯恐避之不及，然而公司是一個有組織的地方，有組織就有政治，有政治就很難置身事外，想要獨善其身，並不是那麼容易，與其逃避，不如好好了解辦公室政治是怎麼一回事，並適度的運用策略經營自己的關係，有時不但可以避免自己於深陷重圍而無法自救，甚至可以創造雙贏局面。

所謂的政治，原泛指政府制定法令，管理國家事務的一切行為。而辦公室政治本身是一種政治行為，出現於職場內的人事及利益競爭。辦公室政治形成的原因通常起於人的企圖與野心，受到資源的有限性、文化差異與利益分佈不平衡進而產生的衝突與角力，政治本身並非都是無益的，但若無良性的溝通、陷入惡鬥，終將導致內耗，影響公司運作。

美國南加大馬歇爾商學院管理學教授凱瑟琳．凱莉．瑞亞頓(Kathleen Kelley Reardon)即認為要應對辦公室政治，應具備所謂的辦公室政治智商(PQ，Political Intelligence Quotient)，其包括：

- 直覺力：能看出環境的瞬息變化、別人的弦外之音甚至狡詐謊言。
- 領悟力：運用「繪製心智圖」辨別主要與次要問題，找出最可行與最小副作用的方案，逐步解決所遭遇的難題。
- 臨場反應力：面對突發事件或惡意中傷時能有的適當反應，以及如何才能事前發現與防止問題的發生。
- 說服力：學會真正的說話與勸服技巧，以及說話內容該有的哪些要素條件，以及面對別人的攻擊時該作何處置。
- 權威力：如何打造自我的權威性，以及如何運用關係權力來完成自己的工作目標。

另處理辦公室政治，不外乎秉持一貫的職場處事之道，其原則如下：

1. 多做事、少說話

重點回顧

1. 倫理是秩序與價值觀的展現，廣泛的應用在社會各個層面。一般常將「倫理」與「道德」混用，若要加以區分，倫理會比較強調群體間人際互動的規範，屬於社會層面的規範系統，道德則接近個人是非善惡判定的標準，偏向個人層面的規範系統。
2. 辦公室的基本倫理：尊重他人。茶水間是供應茶水及進行物品簡單清理的地方，並不適合做為閒聊交誼的場所。公物用畢，物歸原位，維持辦公環境的整潔。避免製造特殊的氣味，避免在辦公室飲食。並注重他人隱私。
3. 職場語言與溝通應：適當的使用行話、簡單扼要說明重點、避免情緒性的語言、避免不當的用語或談話內容、注意與人互動的態度與禮節、避免不合宜的聲音或舉止。
4. 妥善運用公司資源：不用的電源要隨手關閉、耗材及備品的運用應適度、無謂的加班也是資源的浪費。
5. 公私領域應分明：不可公器私用、勿將公司物品或公款挪做私用、避免將個人情緒帶到職場、不可探人隱私或洩漏他人的私事。
6. 「守時」是與人相處及團體生活的重要原則，也是做人基本的態度。守時是基本的常識，唯有重視自己的出席狀態，謹守與客戶約定好的時間，會讓人認為是對自己工作的尊重與重視，自然也容易獲得信任。
7. 公司機密包括：近期開發的新產品(品項與技術資訊)、產品規格、供應商資訊、市場行銷策略(促銷、價格、通路布局)、人事組織布局、員工薪資、客戶資訊等，所含括的範疇甚廣，因此即使大家在會議中熱烈討論的議題，一走出會議室或公司，就必須嚴守分際，禁止談論。
8. 勿道人八卦：切勿成為八卦製造者、面對八卦要有判斷力、勿讓自己成為八卦的受害者。
9. 巧妙應對辦公室政治：多做事、少說話。凡事對事不對人。明辨握權者，保持良好的關係。
10. 高調做事，低調做人。循序漸進的表現自己、適度隱身，甘居第二、不間斷的充實自己。
11. 職場遇性騷擾因應之道：遇到他人對自己性騷擾，應明確且堅決的表達自己的感受，予以拒絕。

模擬測驗

(　　) 1. 有關「倫理」與「道德」的敘述，何者正確？
A.倫理比較強調群體間人際互動的規範
B.倫理偏向個人是非善惡判定的標準
C.道德較偏向社會層面的規範系統
D.兩者之間完全沒有差異

(　　) 2. 哪些行為是敬業的表現？【複選題】
A.對工作保持高度熱忱　B.主管在就力求表現
C.凡事專心致力，問心無愧　D.遵守紀律

(　　) 3. 各種行業都有屬於自己的專業術語，稱為
A.俚語　B.行話　C.歇後語　D.暗語

(　　) 4. 工作遇到不如意的時候，應該怎麼做？
A.向每一位同事說明事情的經過　B.向主管哭訴
C.先靜下心，讓情緒沈澱　D.馬上離職

(　　) 5. 和彼此熟識的同事說話時，應該
A.直來直往，不必客氣　B.無聲勝有聲，有事不必說清楚
C.嘻笑怒罵，反正對方不會在意　D.仍要注意說話時的分際

(　　) 6. 公共區域(如：影印區、茶水間)沒人使用時，可以怎麼做？
A.讓電燈繼續開著，方便下一位使用　B.不需要留意，自然有人會處理
C.所有電源應該開著比較像在上班　D.配合公司宣導，隨手關閉電源

(　　) 7. 辦公室的文具、影印紙可以如何使用？
A.帶回家使用　B.因為免費，所以可以送給親朋好友
C.送給客戶當做公關品　D.僅用於公務，並節約使用

(　　) 8. 若工作做完了，看到別人還在加班時
A.不應下班，假裝找事情做
B.若公司沒有加班文化，可向主管或同事打聲招呼後離開
C.找其他同事一起聊天培養感情
D.買東西到辦公室吃，陪同事加班