



葉匡時——著

狐狸與狼

企業管理的個性與群性

狐狸是獨來獨往的動物，

狼是合群的動物。

企業依其定位與價值觀，

運作時可以是狐狸般的孤獨，

也可能像狼一樣的合群。

本書探討企業的個性與群性相關議題，

協助企業，問對問題，找對答案。

許士軍 專文強力推薦

元智大學講座教授、台灣評鑑協會理事長





狐狸與狼

企業管理的個性與群性

葉匡時——著



創新觀點05

狐狸與狼：企業管理的個性與群性

2008年8月初版

定價：新臺幣290元

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

著者葉匡時
發行人林載爵

出版者 聯經出版事業股份有限公司
台北市忠孝東路四段555號
編輯部地址：台北市忠孝東路四段561號4樓
叢書主編電話：(02)27634300轉5047
台北發行所地址：台北縣汐止市大同路一段367號
電話：(02)26418661
台北忠孝門市地址：台北市忠孝東路四段561號1-2樓
電話：(02)27683708
台北新生門市地址：台北市新生南路三段94號
電話：(02)23620308
台中門市地址：台中市健行路321號
台中分公司電話：(04)22312023
高雄門市地址：高雄市成功一路363號
電話：(07)2412802
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
郵撥電話：26418662
印刷者 文鴻彩色製版印刷有限公司

叢書主編 鄒恆月
校對 陳玫稜
封面設計 李潔
內文排版 林燕慧

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。 ISBN 978-957-08-3308-9 (軟皮精裝)

聯經網址：www.linkingbooks.com.tw

電子信箱：linking@udngroup.com

推薦文 根植人性的管理體悟

許士軍

我們需要一種管理心態上的革命

日前坊間出現了一本由策略大師哈默爾（Gary Hamel）所著的書：《管理大未來》（*The Future of Management, 2007*），引起甚大震撼，在他的自序中，作者特別指出，「管理法則不同於物理定律，它們既不是神聖不可侵犯，也不該恆久不變」，如今，「新世紀的挑戰正考驗著全球組織的設計極限，也揭開了過往管理模式的限制與鞭長莫及」。因此，他說，這本書和坊間許多其他管理類書籍極大不同之處，在於「儘管本書有許多案例和故事，它卻不是最佳實務集」，「說實在的，今日的最佳實務都不夠好」，因為它們已經趕不上時代的變遷。但是更嚴重的，這許多實務是建立在嚴重過時的管理典範上，它們使我們深陷其中而不自知，反而成為阻礙我們進步的絆腳石。

以上之所以引用對於《管理大未來》這本書的觀點，說來湊

巧，在此同時，我也有機會拜讀中山大學葉匡時教授的新作《狐狸與狼：企業管理的個性與群性》，居然發現，這本書和《管理大未來》有異曲同工之妙：它們都在做同一件事，就是指出當今我們所需要的，就是一種管理心態上的革命，跳出舊有管理典範的窠臼，然後才有希望登上另一個管理S曲線的境界。

然而，兩本書所不同者，在葉教授的新著中所針對的，是他所關懷的當前台灣或華人企業，由於這一層緣故，使我們在細讀本書內容時，會感受到更深一層的震撼和共鳴——震撼代表初看標題時的感受、共鳴卻是讀罷之後的頓悟。

由人生道理到管理道理的體悟

本書和一般管理書籍不同者，首先，它並不拘泥於某種管理理論的架構，而是實務問題導向；而這些問題都是在當前、在我們企業中最常發生而且影響重大的，如組織系統領導與溝通、公司治理、企業倫理、社會責任、公共政策、管理教育等等。其次，作者所採取的，相對於經濟或機械觀點，而是文化和行為觀點，使得他的分析更貼近人性的真實面，而且以最簡潔的文字予以表現。

譬如他說：「原諒容易，同意難」、「管理不透明就沒有隱私權」、「沒有獨立精神，怎能有獨立董事」、「效率可能扼殺創新與品牌」或「多做教練，少做仲裁」、「有權無責的審議制度」。乍看之下，我們或是看不懂他所說的究竟有什麼意義；或是感到，



這有什麼問題。可是閱讀之後，才發現其中道理所在，尤其是社會上許多人云亦云想法的繆誤。

葉教授對於事物觀察之用心與深入，充分表現在他對於概念上掌握與聚焦上，譬如他以「衛士型」與「明星型」兩種組織型態，凸顯不同性質的組織所導致不同的管理模式；他以「恥感文化」與「罪感文化」，指出支配東西方人們行為之不同因素，且用以說明當前台灣官場之墮落根由；再者，他將人們所重視的，是「名位」，或是「專業」，說明因此所造成人們價值觀念上的南轅北轍。

畢竟作者是一位管理學教授，因此他將平日觀察的心得應用在管理實務上，譬如為了區別領導與管理，他說，領導是「異中求同」，管理是「同中求異」；為了說明人們常常誤以手段做為目的，他舉例說，醫師是將「醫病」當做「醫癒病」；教授是將「發表論文篇數」當做「研究貢獻」，言簡意賅，發人深省。尤其他將人生分為「自律、自信和自得」三階段，不但和孔子所稱自「十五有志於學」到「七十從心所欲」的人生歷程相呼應，這種階段觀念應用到企業培育人才的應用實務上，獨具見地，令人欽佩。

根源人性的管理

讀罷全書，不禁感到作者的一貫治學態度，總是能超越一般書中的理論而融入現實世界中，記得在他十一年前所出版的《總經理

的新衣》一書中，對於當時林林總總的流行管理理論加以批判；他認為，許多管理的道理可以從我們日常生活中體會，未必要外求。實際上，這種講法也和本文開始所提及《管理大未來》所說的道理不謀而合。兩者的共同點都是建立在一個信念上：也就是有效的管理必須合乎人性並來自人性；譬如說，未來的管理應該是讓人們自己管理自己，也就是由於人性中有自主性的要求。至於工業社會中那樣由別人管理的想法和做法，基本上是一種機械主義下的想法，將人當做物來管理，是違背人性的。

用佛教講法，在工業社會所訂定的一些規則或程序，是屬於「文字般若」層次的執著，管理所追求的是依據人性實相的體悟。葉教授在本書所呈現的，有如禪宗中所稱「常須下心，普行恭敬，即是見性通達」，只不過還礙著語言文字這一關了吧！

（本文作者為元智大學講座教授、台灣評鑑協會理事長）

自序 企業管理的個性與群性

狐狸是獨來獨往的動物，狼則是合群的動物。企業依其定位與價值觀，運作時可以是狐狸般的孤獨，也可能像狼一樣的合群。本書所探討的議題幾乎都與企業的定位和價值觀有關，因此，我以《狐狸與狼》來作為書名。

這是個管理的時代。過去二十年來，受到全球化與自由化的影響，幾乎在每一個國家、企業的力量都可說是無遠弗屆，它對當地的經濟、社會以及政治領域也都產生了很大的影響力。正因為如此，教導人們如何管理企業的管理學快速的崛起，成為一門顯學。小小的台灣，有高達一百五十多所的大學和技術學院，而且幾乎每一所學校都設置了與管理相關的學院系所，因此，助理教授以上的管理學者多達七千多名，如果再加上難以計數的管理顧問或訓練師，「販售管理」還真是一個規模龐大的產業呢！

管理是無所不在的，任何領域都不可避免的有它管理的問題，

大如政府或非營利事業的管理，小如小咖啡店的微型創業或是個人的生涯管理，皆是如此。因此，戴上「管理」這頂時尚帽子，管理專家可以大展身手的舞台就不只侷限在民間企業裡了，許多管理專家也就名正言順地參與公共政策的諮詢，甚至下海從政從商。

管理無所不在，但須因地制宜

以企業管理與公共行政為例，前者追求的是利潤，專業經理人要對股東負責，目標明確且容易衡量。後者則大不相同，政府雖然也必須對人民負責，但如何負責，卻很難說得清楚。有些人在乎經濟成長，有些人則認為公平正義高於一切，因此，政府不得不耗費許多心力在資源分配上，以平衡各方利益。管理者在引介民間企業的管理觀念到政府組織時，對於行政革新或政策創新當然有一定程度的正面意義，但若未經過適當地調整修訂，就全盤移植應用時，非常可能造成未見其利、先蒙其害的現象。

再以非營利事業為例，管理理論確實可以教導非營利組織用策略的眼光，尋找事業的定位，也可以用許多管理的行銷手法，來推銷事業的理想。但是，許多人之所以願意到非營利事業工作，就是因為這些事業比較沒有那麼重視管理，太要求管理的結果，會使得工作氣氛過於現實而喪失美好的理想。試想，慈濟功德會固然在行銷手法上有些管理技能的斧鑿，但如果真用嚴謹的現代管理方法來管理那些志工，慈濟的力量還能這麼蓬勃發展嗎？



管理只是工具手段，不能忽視主體

台塑集團創辦人王永慶先生以科學管理而聞名於世，他早年看到台灣的醫療產業管理落後，於是以台塑的科學管理方法創辦了長庚醫院。長庚醫院的出現，間接促成了台灣醫療產業的管理革命，醫生原本崇高不可侵犯的威權地位，也必須馴服在管理指標的統馭之下。再加上全民健保制度的推波助瀾，現在台灣所有的醫院診所幾乎都要引進現代的管理制度。然而，管理本來是工具手段，人才是主體，可是在現代管理的指導下，每個病人在醫師的眼裡都成為「獲利」或「成本」的來源，醫病關係中的關懷與愛護不知不覺中被管理機制給侵蝕掉了。

很顯然，管理知識背負著許多的社會期待，然而大家應該要知道管理的侷限，管理只是工具手段，絕對不能為了符合管理工具的要求，而喪失了對於管理主體的關心，唯有如此，我們才能把管理的負面影響降到最低。《狐狸與狼》就是在這樣的哲學基礎上完成的作品。

本書收錄了我從2004年下半年到2007年之間所發表的散文，這些短文曾分別發表在《經濟日報》、《工商時報》以及《天下》雜誌，為了文體的可讀性，我不在此一一列出他們原來發表的出處。收錄到這本書的每篇文章都經我重新修正更新，也有些文章是原來的兩三篇合併改寫而成的。由於學校行政事務繁忙，再加上教學與

研究的負擔，我整整耗費了大約一年半的時間，才勉強將這本書修改到可以交差付梓的程度。

全書共分為八篇，前四篇屬於總體層次的議題，包括組織文化、管理教育、企業社會責任與公司治理；第五、六、七篇則是個體層次的部分，包括定位、管理和領導；第八篇為公共政策的探討；公共政策對個別企業的發展，影響至巨，有企圖心的企業經營者，一定要關心甚至參與公共政策的擬定，才能營造出一個有利企業發展的大環境。就某種意義來說，總體層次探討的是企業的群性，而個體層次則關注企業的個性。我另外有兩篇喜愛的作品，捨不得刪去卻又難以編入這八篇中，因此收在本書最後的附錄。

管理無通則，須問對問題

每一篇，我都提出一個問題來做為篇名。早在1996年，我出版第一本書《總經理的新衣》時，就曾經指出國人「善答不善問」的特性。很遺憾的是十多年後的今日，國人的提問能力仍然沒有明顯的進步，大部分學校的教學方向還是以學生能提出「標準答案」為主要的目標。其實每個人、每家企業都有獨特的個性，管理很難找出一套放諸四海而皆準的通則；因此，企業經營者最重要的能力是針對其所面對的挑戰，提出正確的問題，然後才能找到合理適當的答案。我希望我以提問的方法來做篇名，有助於讀者提升提問題的能力。



能夠完成這本書，我要特別感謝我生命中的兩位貴人。第一位是資深文化人高信疆先生，在與他亦師亦友的互動過程中，他引領我進入人文藝術的殿堂，雖然迄今我仍然距離真正的登堂入室非常遙遠，但至少已經知道在門外一窺堂奧。高先生讀過本書的全部文稿，提供很多寶貴的意見，讓這本書生色不少。第二位貴人是我大學以來的摯友周仲庚先生，仲庚到北京做生意已經超過十年，但是，他還是我寫作最重要的靈感來源。所以兩岸直航給我的最大利益，可能就是方便我與仲庚交流對話吧！

許士軍教授是我最尊敬的管理學者，許教授學養豐富、待人寬厚、樂於提攜後進，乃是眾所周知之事，他已經是第三次替我的書寫序，我真的非常感激。此外，《經濟日報》的林貞美小姐曾協助我編寫這本書，也在此一併致謝。最後，我要感謝我的妻子蘇彩足教授，她在兼顧家庭與事業的繁重工作之餘，仍不時抽空幫我潤飾本書的若干內容，增加了本書的可讀性。

後記：作者於本書即將付梓前出任行政院研考會的副主委。本書所有的內容都是作者在任公職前所發表過的文章修改而來，與作者的公職立場無關。謹此聲明。

狐狸與狼

企業管理的個性與群性

目次

推薦文 根植人性的管理體悟 許士軍..... ii

自序 企業管理的個性與群性..... vi

第一篇 誰是管理的影舞者？

1. 華人社會所稱的「關係」..... 3
2. 管理不透明就沒有隱私權..... 6
3. 少了羞恥心的恥感文化..... 9
4. 名位與專業..... 12
5. 補習教育的印記..... 15
6. 原諒容易，同意難..... 18
7. 表裡不一的溝通文化..... 21
8. 共患難易，同享福難？..... 25
9. 尾牙的功能是什麼？..... 28
10. 多些克服，少些順服..... 31

第二篇 管理教育在教什麼？

11. 不要讓壞的管理理論摧毀好的管理實務..... 37
12. 管理與個人主體性..... 40
13. 台灣管理教授的挑戰與機會..... 43
14. 個案教學法有什麼神奇之處？..... 46

15. 誰適用個案教學法？	49
16. EMBA學生須知	52
17. 管理方法應該貼上警示語	56
18. 教而不行，不如不教	59
19. 管理教育何去何從？	62

第三篇 企業要如何實施社會責任？

20. 有公義才有效率	67
21. 管理的社會成本	71
22. 哪些企業最受世人尊敬？	74
23. 企業要揭露其社會責任	77
24. 媒體與企業的關係	83
25. 誰是最有品德操守的企業家？	86
26. 富商的遺澤	89
27. 如果我是施振榮	92

第四篇 公司治理真能治理公司？

28. 企業也有基本人權	97
29. 公司治理，還是家族治理？	100
30. 可以馬上得天下，不能馬上治天下	103
31. 沒有獨立精神，怎能有獨立的董事？	108
32. 獨立董事能多獨立？	111
33. 獨立董事要怎麼付費？	114
34. 企業要規範利益衝突行為	118

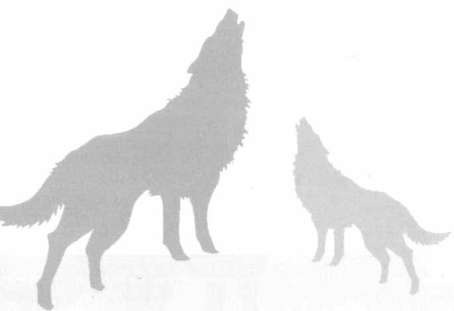


第五篇 企業經營有捷徑嗎？

- 35. 企業經營三層面：勢、人、系統..... 123
- 36. 管理的位階 126
- 37. 企業定位三類型：
 高科技、高繁度、高感度 129
- 38. 有機可乘與有志竟成 133
- 39. 企業發展三部曲：抄、操、超 136
- 40. 企業失敗的主因：不誠實、不務實 139
- 41. 如何從失敗中學習？ 142

第六篇 有管理總比沒管理好？

- 42. 企業要如何選用管理顧問？ 147
- 43. 資訊時代的挑戰與機會 152
- 44. 原則與規則 156
- 45. 替品德打考績 159
- 46. 適得其反的記過制度 161
- 47. 適得其反的激勵制度 164
- 48. 效率可能扼殺創新與品牌 167
- 49. 看法、想法與做法 170
- 50. 好的管理系統要符合2C原則 173
- 51. 組織的四類成員 176
- 52. 薪酬＝腦＋肩＋腳 179
- 53. 決策先說理，再依法，後講情 183
- 54. 從桑默斯辭哈佛大學校長談組織變革 186



第七篇 領導有這麼難嗎？

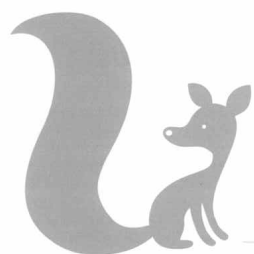
- 55. 領導是異中求同，管理是同中求異 191
- 56. 分治與統治 194
- 57. 作之君，作之師？ 197
- 58. 領導人要能傾聽 200
- 59. 多做教練，少做仲裁 203
- 60. 獅子與綿羊：領導與被領導者要能配適 206
- 61. 求知己於君臣尤難 209
- 62. 事業與舞台 212
- 63. 從龜兔賽跑談領導人才的格局 215
- 64. 企業接班的程序 218
- 65. 自律、自信、自得 222

第八篇 制度不創新，科技能創新嗎？

- 66. 制度創新比科技創新更重要 227
- 67. 台灣農業怎樣建立品牌？ 231
- 68. 我們需要有知識深度的創意 234
- 69. 有環境才有創造力 237
- 70. 從教改經驗談決策與執行 240
- 71. 有權無責的審議制度 243
- 72. 期待專業菁英引領專業精神 246

附 錄

- 73. 發揮台灣具有的正體字優勢 250
- 74. 只有裡面外面問題，沒有核心邊緣問題 254



| 第一篇 |

誰是管理的 影舞者？

答案是「文化」。

文化這個因素，是最重要，但最不容易被察覺。

就像是躲在背後操弄我們行為的影舞者。

在引進西方管理思想與制度時，面臨最大的挑戰就是文化適應問題。

我們若能深刻地理解反省文化的影響，才有可能建立起一套適合我們的管理制度，並進而提升國家以及企業的競爭力。