

在兩難中學管理

管理的主導邏輯

李培齊 著



港台書

在兩難中學管理

管理的主導邏輯

李培齊 著



Result
Competition
Innovation
Benevolence
History
Quantity
Ethics



Status-quo
Profits
Process
Cooperation
Quality
Autocracy
Future

視野無界 · 心智無限
Open your eyes Stretch your mind



華泰文化
HWA TAI PUBLISHING
since 1974

在兩難中學管理：管理的主導邏輯

作者：李培齊

發行人：吳昭慧

責任編輯：劉瑋珍

版面編輯：宋秀燕 莊金桂 黃美汶

版面設計：楊舒雅

封面設計：楊舒雅

發行所：華泰文化事業股份有限公司

地址：台北市 11494 內湖區新湖二路 201 號

電話：(02)2162-1217

傳真：(02)8791-0757

網址：www.hwatai.com.tw

E-mail：business@hwatai.com.tw

登記證：行政院新聞局局版北市業字第 282 號

出版：西元 2013 年 1 月 初版

ISBN：978-957-609-899-4

基本定價：柒元壹角貳分整

國家圖書館出版品預行編目資料

在兩難中學管理：管理的主導邏輯／李培齊著．

-- 初版．-- 臺北市：華泰，2013. 01

面：公分

ISBN 978-957-609-899-4 (平裝)

1. 管理科學

494

101021483

著作權所有 翻印必究

(本書若有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換。)

¥104.00

自序

寫書一直是進入大學教書之後的一項待辦事項，而這一個待辦事項卻延遲了超過十年才得以完成。造成延遲的原因主要有兩個：一個是因為對一位剛進入大學教書的教師而言，想要在學術生涯中從助理教授升等成副教授、教授，期刊論文的發表才是「研究」績效的重要指標，「書」在學術升等的評估中貢獻極為有限；另一個原因則是過去十年來一直擔任學術行政工作，由於能力與經驗的不足，因此必須以全副精力處理行政事務，使得寫書這一個願望一直停留在待辦事項的狀態中，未能有所進展。一年前從亞洲大學轉回到淡江大學任教之後，日子回歸到大學教授的看書、教書、寫文章基本內容，因而有充分的時間進行第一本書的構思與撰寫，也總算可以將寫書這一件待辦事項轉變為已完成事項。

身為「管理學」的教授，經常會反問自己一個問題，那就是如果得到前往企業界執行管理工作的機會，是否有信心能成為一位稱職的管理者。一般而言，針對這個問題回答「是」或「不是」可能都會有一點心

虛。回答「是」，則代表身為一個管理學的教授就一定能成為一位稱職的管理者，那麼所有瀕臨危機的企業都不需要太過於驚慌，因為到時候只要拜託教授接手應該就能起死回生，可是這種狀況似乎不會也不太可能發生；回答「不是」，則意指雖然身為管理學的教授，卻無法成為一位稱職的管理者，那麼教授在課堂上所傳授的管理知識到底有何用處，接受「管理」課程似乎不會對經理人產生工作上的助益，這將使得管理學的課程失去正當性。

事實上，這一個反思的問題也許不是一個適切的問題，因為企業經營管理的績效是所有營運活動的整體表現，並非任何一個單獨環節就能決定成敗。講授管理學的教師其授課重點在於環境、組織以及人力資源方面的運作與影響，對於財務、行銷、生產等方面的功能不一定熟悉，因此學有專精的大學教授若要實際執行企業經營管理工作，很容易產生「顧此失彼」的現象，要求身為管理學的教授個個都能成為稱職的經理人，非但是一件不合理的要求，而且可以說是對大學管理教育內容的一種誤解。

從個體的角度分析，企業經營中的生產、財務、行銷、人力資源以及財務等功能，各自有其不同的運作技巧，但是從總體面來看，同一企業中的這些功能應該是基於同一套邏輯分析、同一種決策思維、朝同一個目標邁進。個體功能的立即性目標也許不同，但其目標方向與內容總是會受到總體目標的影響與牽制。本書的宗旨就是站在總體的角度闡釋，大學教育中的管理教育到底提供學生什麼樣的邏輯思考與決策思維，而經理人對這一些邏輯思考與決策思維又會抱持著什麼樣的態度與看法。我國古代所傳承下來的「非知之艱，行之惟艱」思想哲學雖然在近代有了不同的看法，但本書從管理實務的角度分析，傾向於贊同這一個想法，也試圖歸納出一些建議性的作法與思維，提供給實際執行管理工作的經理人參考。

希臘哲人亞理士多德的形上學指出，任何結論或聲明在背後都有一種基本的思維，這個思維就是在做推論時的始點或本源，而這個始點或本源不是從任何推論或證明中得出，否則所有思維就要一一推論下去而不知所終。從這一個哲理出發，要成為一個稱職的經理人，可能也必須具備一些基本的思維，而這一些基本思維就是管理工作上的「主導邏

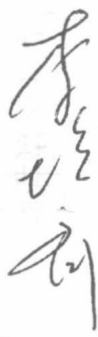
輯」，倘若離開了這些主導邏輯，則無法針對管理工作的內容做出系統性的分析與整理，結果將使得管理教育的內容南轅北轍，而接受管理教育的學習者也將無所適從，莫衷一是。

本書從經理人的實務工作中提出七個管理思維上的主導邏輯，每一個主導邏輯都是從一體兩面的思維中引申出來，分別是「重視結果」相對於「重視過程」、「重視創新」相對於「重視穩健」、「重視競爭」相對於「重視合作」、「重視倫理」相對於「重視獲利」、「重視仁道」相對於「重視霸道」、「重視歷史」相對於「重視未來」以及「重視數量」相對於「重視質量」。這一些相對性的思維不但是經理人日常決策時經常碰到的議題，同時也是管理教育在提供管理知識給經理人時不容易掌握的原則與典範。本書對這些一體兩面思維所做的探討與解讀，也許可以藉助二千多年前《荀子》一書在〈解蔽篇〉中的一段話加以註解：「聖人知心術之患，見蔽塞之禍，故無欲、無惡、無始、無終、無近、無遠、無博、無淺、無古、無今，兼陳萬物而中縣衡焉。是故眾異不得相蔽以亂其倫也。」至於經理人應該如何做才能達到「眾異不得相蔽」的境界，就必須憑藉本身的經驗與智慧了。

學習如何成為一個經理人向來都是一項很迷人，但也很讓人迷惑的主題。雖然全世界的大學幾乎都會提供管理課程，但大學教授與實務界的經理人對於如何傳遞管理知識卻有不同的看法。從經理人的角度而言，不斷地累積實務經驗才是成為一個成功經理人的主要因素，而實務經驗並無法準確的在課堂中傳授。管理教育的著眼點卻與經理人的認知有所差異，一個從事管理工作的經理人必須在快速變動的環境中隨時調整作法與策略，管理教育的訓練能夠幫助經理人更快地進入狀況，更有效率地運用資源，以獲得更高的績效。

雖然高等學府提供管理教育的功能一直被廣泛而深入地探討及質疑，但是幾乎所有大學都會提供企業經營管理的課程，因此管理教育原則上似乎的確能協助經理人或潛在經理人執行管理工作。再從近二十年來所出現的高階管理碩士學位來看，修讀課程的對象大都是已經頗有成就的經理人或管理工作人員，因而更加顯示出管理教育勢必有其一定的功效。高階管理碩士學程的學費幾乎都非常昂貴，但是經理人卻仍然趨之若鶩。經理人修讀高階管理碩士學程的動機不見得只是單純地想要獲得管理技巧或知識，有些經理人重視的可能是上課互動中與其他經理人所

建立的人脈，有些經理人則著眼於實踐個人的成就與成長，有些經理人甚至只是要獲得學位而已，尤其是著名學府的學位。然而，如果高階管理碩士學程只能協助經理人建立人脈或者達成自我成長，而不能在管理工作上提供助益的話，則高階管理碩士學程要提升經理人工作能力的根本價值將消失殆盡。關於這一點，本書所抱持的基本論調在於「學管理」也許不能精進經理人實際的管理技巧與經驗，但是卻一定能提供經理人一個關乎企業「永續生存」的管理觀念與思考邏輯。



謹誌

二〇一二年十一月於台北



目錄



自序

1

學管理好貴

5 管理是科學還是藝術

9 理論與實務之差距

13 管理教育的訓練

17 軟技巧與硬技巧

2

高階管理碩士學程的課程內容

24 課程設計與目的

27 理論與實務的互動

3

學「結果」？學「過程」？

- 30 管理的硬技巧與軟技巧
- 32 高階管理碩士課程市場
- 34 高階管理碩士課程內容
- 40 課程內容與管理能力

4

學「創新」？學「穩健」？

- 51 因果關係
- 53 過程研究與內容研究
- 58 處方性研究與描述性研究
- 65 過程與結果並重
- 73 創新活動與利潤
- 75 漸進性創新與革命性創新

- 82 階梯式創新與循環式創新
88 創新思維

5

學「競爭」？學「合作」？

- 95 工作價值觀
98 人際互動的衝突
102 策略性合作與競爭
104 競合策略
108 供應鏈網絡的競合關係
112 競爭與合作的心理認知

6

學「倫理」？學「獲利」？

- 119 企業倫理的矛盾
122 企業倫理議題的本質

7

學「仁道」？學「霸道」？

- | | | | | | | | |
|-----|----------|-----|-----------|-----|-------|-----|-----------|
| 126 | 企業倫理的實踐 | 129 | 企業倫理與社會責任 | 131 | 倫理與利益 | 134 | 倫理抉擇與認知失調 |
| 141 | 組織的領導者 | 143 | 管理者與領導者 | 145 | 仁道與霸道 | 147 | 權謀與操控 |
| 152 | 仁道與霸道的結合 | 154 | 管理方格 | 157 | 信任與互信 | 161 | 系統一與系統四 |

8

學「歷史」？學「未來」？

169 個案分析

171 歷史與未來

174 實況個案與標竿管理

177 企業願景的未來性

181 管理工具的未來性

184 學未來的障礙

187 教學互動

9

學「量化」？學「質化」？

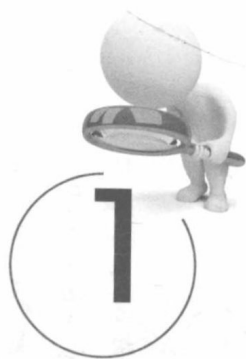
195 管理科學

198 量化課程

10

學管理，重要的是心態

- 201 目標的量化
- 203 統計分析能力
- 206 量化的限制
- 208 質化課程
- 210 問題導向學習
- 212 質化學習與量化學習的結合
- 221 管理教育的三個議題
- 231 學管理的心態



學管理好貴



前言

眾所周知學管理的費用不是普通中產家庭輕易就能負擔的一項支出，表一是台灣學生欲前往美國芝加哥附近一些學校修讀企業管理碩士(Master of Business Administration; MBA)學位兩年期間的預估費用。

要獲得正規學制的企業管理碩士學位所費不貲，而提供經理人就讀的高階管理碩士學位(Executive Master of Business Administration; EMBA)課程在學費方面更不遑多讓，以下是從網路上所節錄的一段報導(<http://tw.news.yahoo.com>)，報導刊載的日期是二〇一二年三月七日，標題為「大陸EMBA學費三級跳 台生不惜血本搶名校」。

上海復旦大學與台大在前年合開EMBA(高階企業管理碩士專班)專班，曾因高額學費引發一股討論，近日再度傳出調漲學費的消息。但漲價的不只是復旦大學，交大、清華、北大、長江商學院、中歐管理學等各院校EMBA專班都紛紛減漲，漲幅最高近二五%，不過為了拓展業界人脈，報名人數依舊火爆！

根據瞭解，中國大陸名校EMBA專班可謂臥虎藏龍，以復旦大學為例，招生對象指定為企業和政府經濟主管機關的高層人員，不僅大陸國