

企 業 名 著 39

總經理的新衣

◆打破管理的迷失◆

葉匡時◎著



企業名著 39

總經理的新衣
——打破管理的迷思

葉匡時／著



企業名著39

總經理的新衣

1996年11月初版

定價：新臺幣220元

2000年7月初版第四刷

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

著者 葉匡時
發行人 劉國瑞

出版者 聯經出版事業公司
臺北市忠孝東路四段555號
電話：23620308・27627429
發行所：台北縣汐止市大同路一段367號
發行電：2 6 4 1 8 6 6 1
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
郵撥電：2 6 4 1 8 6 6 2
印刷者 世和印製企業有限公司

責任編輯 吳興文

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 957-08-1622-8(平裝)

<http://www.udngroup.com.tw/linkingp>

e-mail:linkingp@ms9.hinet.net

總經理的新衣：打破管理的迷思 / 葉匡時著

--初版.--臺北市：聯經，1996年
面；公分.--(企業名著；39)

ISBN 957-08-1622-8(平裝)

[2000年7月初版第四刷]

I. 企業管理-論文講詞等

494.07

85011257

品管大師戴明博士

汪 益譯 ◆ 250元

更上一層樓

梁炳球譯 ◆ 120元

如何增進銷售技巧

樂以媛譯 ◆ 170元

直效行銷術

梁英斌譯 ◆ 280元

強勢推銷術

何潛嵐、張城生譯 ◆ 180元

領導與整合

羅耀宗譯 ◆ 180元

經營之奧秘

吳樹文譯 ◆ 180元

顧客至上

彭淮棟譯 ◆ 150元

旁觀者

廖月娟譯 ◆ 380元

哈佛商學院親歷記

唐慶華著 ◆ 200元

商業流程的再造

雷吉甫譯 ◆ 160元

生活的經濟學

蓋瑞·貝克著 ◆ 360元

非常訊號：

如何做好企業績效評估

勤業管理顧問公司譯 ◆ 280元

不確定年代的專案管理

信懷南著 ◆ 250元

如何利用INTERNET行銷

張文慧著 ◆ 200元

變動法則

樂為良譯 ◆ 160元

創意合作

黃裕美譯 ◆ 270元

超越競爭

陳綉玲譯 ◆ 290元

國家創新系統與競爭力

徐作聖著 ◆ 280元

總經理的新衣

——打破管理的迷失

葉匡時著 ◆ 220元

作者簡介



葉匡時

1957年生。台灣大學政治學系學士，美國德拉瓦大學公共行政碩士，美國卡內基美隆大學組織理論與政策分析博士。曾任美國紐約州立大學石溪分校政治系助理教授。現任中山大學企管系教授並兼任中山大學出版之《管理評論》總編輯，以及蔣經國國際學術交流基金會特約研究員。主要研究領域為組織理論、企業倫理、企業統御理論、人力資源管理等。

在管理實務方面，曾經擔任過台灣飛利浦公司、國泰人壽、台灣糖業公司等多家公民營事業之管理顧問與教育訓練講師。

著有《總經理的內衣—透視管理的本質》，並經常在《經濟日報》等國內管理相關書報雜誌，發表管理相關之通俗短文。

李國鼎先生序

李國鼎

美國史丹福大學的著名經濟學教授克若曼（Paul Krugman）在一九九四年美國《外交事務》期刊中的一篇論文中指出，經濟成長的來源主要可分為三大部分：資本投入、勞力投入，以及整體因素生產力（Total Factor Productivity）的提升。他認為亞洲新興工業國家在過去的經濟成就，主要是因為大量資本與勞力的投入。因為資本與勞力的投入不可能毫無止境，展望未來，亞洲新興工業國家若要維持經濟成長，必須靠「整體因素生產力」的提升。由於亞洲新興國家的「整體因素生產力」一直沒有顯著的進步，克若曼教授認為這些國家的經濟發展，將面臨嚴重的挑戰。

作為一個終身致力於國家經濟建設的老兵，我不完全同意克若曼教授的觀點。我認為台灣過

去的經濟成就，固然有很大的原因是資本與人力的大量投入，生產力的改善也是一個重要的原因。然而，我雖然對克若曼教授的看法，有所保留，卻非常贊同「整體因素生產力」在未來經濟發展，將是一個關鍵因素。克若曼教授所說的「整體因素生產力」，其實就是經濟系統的生產效率。目前，我國處在一個經濟轉型期，經濟效率是否能夠顯著提升，是我國經濟結構能否轉型成功、堂堂邁入下一世紀的關鍵。改善經濟效率所最需要的就是，管理理念與技能的提升。

因此，在政府方面要全面審度當前情勢，如何創造一個轉型的環境，也就是我曾寫過「第二階段改善投資環境面對經濟轉型時期的重要問題」，包括土地不足與已有土地充分利用問題；人力，尤其高級科技人才及管理人才培育問題都應該檢討以解決；水電供應問題，例如南部水缺少問題，如何加速興建核能電廠問題；電信事業開放問題，均應以共同目標向前邁進。

在企業方面，如何提高產品品質達國際水準，向國際市場邁進，擴大生產規模，研發日新又新的高級技術，這樣才符合克若曼教授所說的「整體因素生產力的提升」，使我們在公元二千年時邁向一個已開發的國家！

目前，在市面上出現許多管理類書籍，對於政府與企業的管理效率提升，有很大的幫助。然而，在衆多管理書籍中，大多都是直接移植國外的流行管理理論，所討論的主體也以國外的企業為主。認真思考國人的文化特質、以本土企業為關心的對象的管理書籍，並不多見。葉匡時教授

所著的《總經理的新衣》，是少數對我國企業社會深入了解，同時也對國外理論深度反省之後的著作。

葉教授認為我們不要一味的迷信西方管理理論，應該考慮我國國情，建立適合我國企業運用的管理理論。我非常同意這個看法，我國過去經濟的成就，重要的原因之一是政府推動「計畫式的自由經濟」，就是針對台灣獨特的政經條件而制定推動的。

這本書重新檢討許多大家視為當然的觀點。葉教授認為在管理上，「無心之過」可能比「明知故犯」還嚴重；在快速變遷的環境，企業決策的「效率」可能比「效果」還重要；「好的開始」未必是「成功的一半」。葉教授同時也把許多舊有的觀念，加以新的詮釋。他認為「寧為雞首，勿為牛後」就是企業尋找利基；「得不償失」就是要企業不能輕易的「施暴」，更不能輕易的「施恩」；在〈不見與薪，見毫末〉一文中，他發現許多企業族的行為是：小處刻薄，大處浪費。

過去四、五十年來，我們的國家一天比一天富裕、經濟一天比一天繁榮，但是，我們國民的道德水準不但並沒有跟著提升，反而有江河日下之勢。近年來，許多新興暴發戶，用盡各種手段爭取政治地位之後，在利用政治勢力，炒作地皮、包攬工程，造成最為劣質的「金權政治」。金權與黑道介入重大的政經決策，已經嚴重的威脅到我國政治的安定、社會的正義，以及經濟的發

展。有鑑於此，我在十多年前，開始大力提倡「第六倫」的觀念，並數度呼籲社會各界能基於「第六倫」的觀念，建立起各行各業的「職業倫理」或「專業倫理」，希望我國國民能在個人的工作崗位以及日常生活上，發揮自律精神，創造一個「富而好禮」的社會。然而，過去的幾年，我深刻的感覺到：今天我們不只需要一個「富而好禮」的社會，更需要一個「富而尚義」的社會。

由於我國已經邁入工商社會，企業所發揮的影響力也愈形重要。因此，無論是「富而好禮」或是「富而尚義」的社會，都需要企業界的覺醒與推動。但是，企業因為處在一個競爭劇烈的經營環境，常常過於注意企業自己的績效，而忽略社會公益。立場公正的知識分子是社會的良心，應該勇於發出「暮鼓晨鐘」之聲，提醒企業不要忘了他們的社會責任。

葉教授這本書最讓我感動之處，就是他本著知識分子身分，處處流露出對社會人文的關懷。他在〈尚富不尚義的管理教育〉、〈學商的孩子會變壞〉等文中，以管理學者的身分反省我國的管理教育，希望管理教育能更注意管理者的倫理教育；在〈什麼是企業倫理〉、〈制定守則，步為營〉等文中，具體說明企業倫理所應該包含的事項，以及實施的步驟；在〈企業倫理與企業社群〉中，說明建立企業行規的意義，以及企業對建立「人我關係」所應扮演的角色。

我在「蔣經國國際學術交流基金會」擔任董事長期間，葉教授曾經兼任基金會的特約研究

員，協助基金會的學術交流活動。葉教授是個認真有創意的管理學者，同時也是個熱情而務實的社會關懷者。這本書充分反映葉教授個人的特質，也適時的呼應我國管理界的需求。（作者是總統府資政）

李國鼎先生序

(五)

一部用管理心靈寫就的書

許士軍

人類自遠古到今天，似乎都生活在形形色色的迷思之中。不錯，存在於風俗、文學或藝術領域中的迷思，或許可以豐富我們的生活情趣，滋潤我們的心靈或擴大我們的想像空間。然而，即使是在求真的科學領域中——不管是自然或是社會科學——同樣也存在著許多視為當然而牢不可破的迷思。因此，以跨越藝術與科學兩領域的管理而言，更無法逃脫於這一充滿迷思的世界。

多數的人對這些迷思習以為常，不假思索的接受，但是也有些人發現這些迷思的謬誤，但怯於皇帝新衣的社會壓力，只好將那股吶喊的衝動硬給壓抑下去。而敢於指出一些迷思的虛誤，確是需要冷靜的頭腦，清晰的思路，還有莫大的勇氣和自信。如果再以深入淺出的方法和充滿幽默的語句，點綴以雋永的辭彙，那更是引人入勝的傑作了。

這種感覺，正是個人拜讀葉匡時教授最近出版《總經理的新衣——打破管理的迷思》一書後的心情。這不是一部深奧的學術著作，也不是填滿數字和公式的實證研究報告，而是一件玲瓏剔透的作品；玲瓏也者，是指每篇文章之精巧可愛；剔透也者，則是指其所作分析之鞭辟入裡，使種種謬誤無所遁逃。只要打開目錄，映入眼前的篇名，如〈生也有涯，管理無涯〉，〈魚與熊掌，皆我所欲〉，〈無商不好，無商不艱〉，〈左右逢源，上下求索〉，〈魔鬼頭腦，天使心腸〉，〈大處著眼，小處著手〉，就可感受到作者的巧思和用心。如果再順著每篇往下看，所收文章的題目琳琅滿目，美不勝收了。

在這些文章中，作者常常提出出人意表的論點，例如他認為「寧為雞首，不為牛後」並不是一種不好的想法，因為所謂「雞首」，表示一個企業應在他所尋找的利基裡爭取領先者的地位。他不贊成「謀定而後動」的刻板想法，因為在如今這個變動迅速的環境中，「管理者若要堅持先有完備的計畫才敢有所行動的話，他永遠也不可能做成任何事情。」一般人常掛口中的說法：「商場如戰場」，在作者看來，乃是一個不妥的比擬，因為戰爭所帶來的，乃是兩敗俱傷，最後是零和的下場；然而商場上所追求的，卻是雙贏的結果。再者，戰場上的雙方是「兵不厭詐」，而商場所重視的，乃是誠信。諸如此類，可說比比皆是。

在許多地方，作者每每表現出他比一般人有更深一層的觀察。譬如一些企業高層主管總是追

逐流行的管理理論以爲自我標榜，或者由公司購書分發給員工，表示公司趕上時代潮流。諸如這類行爲，常引起人們對這種公司給予膚淺或趕時髦的譏評。但是，在葉教授眼光中，這種行爲未嘗不可視爲公司對於追求卓越的決心的一種宣示，因此，所產生的一種激勵人心的效果往往可能超越最新理論本身的實質內涵。他認爲規則應重視彈性或圓融，只有在十分有把握的情況下才可採取破釜沈舟的作法。這本是規則上的一大難題，但是葉教授在談笑用兵中，點出了其中的訣竅。

洋溢在這部著作中的，乃是作者的人文關懷和對人性的尊重。對於商人和企業家，他一方面體認到「無商不艱」和成功的企業家背後所付出一家人的犧牲；但是另一方面，他呼籲人們不應只重視經營之術，更要講求經營之道；企業應當追求三品，此即在「品質」以外，還要重視「品味」和「品格」，使企業管理可以達到「真善美」的境界。他深切感嘆目前的管理教育與公司的員工在職教育似乎太著重在製造冷靜的頭腦，而忽略了培養溫暖的心腸。尙富不尙義的管理教育，只是灌輸急功近利的思想，難保「學商的孩子」不會變壞！

通常寫學術性論文，有其理論的脈絡，邏輯的架構，研究設計的指引，還有大量資料供分析用的素材，只要受過適當訓練的學者，總可以按部就班地進行其研究，並將其結果忠實而嚴謹地報導出來。然而要寫像葉教授目前呈現給我們的這一種著作，除了理論素養外，還需要對於實務

有全盤而深入的觀察、敏銳的思考，加上迅如電火的靈感。以個人經驗，平時難得捕捉一二，即喜不自勝，然而像葉教授能在返國任教幾年以內即累積有如此豐碩的精華之作，實令人欽佩。這固然和葉教授的深厚學養有關，但是更重要的，乃是他對於生活在这片土地上的人們和企業的關懷和熱愛，賦予他創作的最大動力。因此，這一著作所帶給讀者的最大感動和貢獻，也應該就是這份心意。（作者是前台灣大學管理學院院長，現任高雄銀行董事長）

承諾要堅定，執行應彈性



中山大學企研所葉匡時教授的著作，我有幸一睹為快。該書以深入淺出又富含創意的說法，來介紹管理的基本觀念，讀來十分有味並發人深省。這本書同時也讓我相信，我國管理學界已經漸漸走出象牙塔，願意放下身段、用心觀察企業經營管理的各項實際問題。

以過去飛利浦在參與爭取日本戴明獎的經驗為例。我會有個構想，希望能邀請國內學者參與日本顧問小組共同輔導飛利浦，當時所著眼的就是經驗的相互交流傳承。可惜這個構想並沒能實施，主要的原因是我國學者雖能認同追求品質等大方向，但在實際行動的配合上發生困難。學界擁有清楚的概念，但往往比較欠缺務實的方法；然而要改造一個有機組織，光有概念或使命感是不夠的。葉教授在書中的〈打開學界的門窗〉以及〈打開企業的門窗〉兩篇文章中，說明企業界

與學術界的合作需求與方法，可謂深得我心。當然，產官學的合作雖然有其必要，但也可能產生令人擔憂的不良後果。葉教授在〈產官學連環套〉中以幽默與諷刺的文筆，形容我國產官學之間的關係是「產怕官、官畏學、學靠產」，引人深思。產官學之間究竟應該維持什麼樣的健康關係，的確值得我們研究。

管理學界以及出版界近年來從西方以及日本引進了相當多概念，例如組織再造工程、學習型組織等，實務界也能欣然討論、吸收。這當然是一個好現象。但我們不能忘記，很多概念絕非單一管理大師所獨創；而是他們各自融合消化過去的理论，再觀察實際所需的結果。所以若一味照單全收大師的想法，而不考量自己的條件需求，並不能產生良好效果。葉教授書中的第一篇〈生也有涯，管理無涯〉對這個問題著墨甚多，具有很高的參考價值。

我對引進新理論所更關心的是，自己的組織到達甚麼階段？大環境如何？組織中的成員是否充分溝通？他們的看法、想法、體認到達何種程度？各家理論如同各種菜色，我們不必在意是否為大師所說，也毋需對一種理論全盤接收，重要在於能消化吸收，擷取適用於自己的部分。這時、地、本身的狀況有密切關係，並非幾堂訓練課程，或舉辦管理訓練活動就能做好的。

經理人，這個時候的責任，就應該去準備一個環境；換句話說，就是備妥土壤，讓所有參與的員工，有如種子一般，能夠多姿多彩的成長發芽。如何去準備這樣一個環境？管理者需要哪一