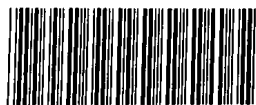


發展管理系列



A0740006

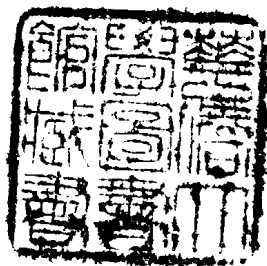
F 270
G 315



財經企管 109

統合管理革命

Integrative Management
—Creating Unity From Diversity
by Pauline Graham



譯者：陳秋美

作者簡介

格蕾安 (Pauline Graham)

格蕾安女士出生於開羅，在當地接受法式教育。曾從事跨國企業集團會計顧問工作，以及國際零售業之經營管理數十年。目前她是一位活躍的自由演說家和國際行銷管理顧問：於發掘並闡揚管理先驅傅莉 (Mary Parker Follett, 1868-1933) 的精湛論述不遺餘力。

譯者簡介

陳秋美

台灣屏東人，國立中央大學外文系畢業，曾任英文中國郵報記者、英文中國經濟通訊社記者、天下文化出版公司編輯、遠見雜誌編輯，為張國安自傳「歷練」一書撰稿人，譯有「新一代企業人」、「全品質經理人」。

HINT 332/07

序

組織革命、人本企業

李仁芳

一九九二年，福特金牛座（Taurus）取代本田雅哥，成為北美單一車型銷售冠軍。

這對美國汽車工業是振奮人心的一件大事；美國號稱汽車王國，卻讓日本的雅哥盤據北美銷售冠軍寶座達十年之久。福特公司內部金牛座開發團隊（Team Taurus）在整個八十年代，苦心孤詣，十年生聚教訓，一邊開發金牛座新車型，一邊藉此改造福特公司的組織體質。終於十年有成，一舉奪回銷售冠軍，公司經營績效也在三大汽車公司（通用、福特、克萊斯勒）中出類拔萃。

對產業管理專家而言，金牛座團隊更代表一場「企業革命」——一場組織與管理

典範的大轉移。

北美（以及受其影響的世界其他地區）的管理思想，自泰勒以降，均接受企畫與執行分工的思想；管理精英動腦尋找最佳工作方法，作業員則依標準程序動手，兩種工作「層」級分明。另外橫向之間則強調分工專業化，不同專長之間「科」別清楚，各有所司。

福特公司藉金牛座開發：一邊打仗，推出新車型在市場競爭，一邊練兵，重新打造公司體質；將前述管理思想典範整個翻轉。垂直方面強調全員投入（Employee Involvement），教育每一執行工作同仁均能自主開發深度工作知識，自主貫徹從診斷問題到分析原因、設計新方案、落實改善等完整工作循環。實現企畫者與執行者合一，組織全員皆是知識工作者的現場主義，打破以往知識工作者與體力工作者上下層級分明的現象。

水平方面則強調多技能專長的培育，重視跨職能橫向調動，加強人才與組織的雙重柔軟度，務求公司內橫向溝通協調更順暢，從前科別專長的本位主義現象，漸漸被「沒有疆界的組織」所取代。

簡言之，科層組織的舊典範被團隊組織的新典範取代；垂直組織的舊典範被水平

組織的新典範取代。

迎向變革年代

不折不扣，這是一場企業革命。一場寂靜的組織與管理典範大革命已在產業界發動。對行家而言，這場靜默的組織與管理革命真是一場震耳欲聾的寂靜。九三年十二月上旬的「財星雜誌」與下旬的「商業週刊」不約而同，分別以「變革年代」、「水平公司」為封面專題，論述了這場企業革命的部分面貌。

格蕾安女士在本書中則為這場革命作了更從容的描繪與解讀：

第五章中她論述企業中權力的使用，從管理過度卻領導不足的以力制人（power-over），朝向力量分享（power-sharing），以至共同使力（power-with）的觀念，正呼應了前述精英控制、基層跟隨的泰勒式管理，正被組織全員動腦的現場改善式管理取代的趨勢。

第七章中論述階層控制正讓位給自我／同儕控制，以及第九章中論述組織扁平化與網狀結構，強調關連性（relational）觀點而非指示性（directional）觀點，也呼應了垂直科層走向水平網路的組織新潮流。

格蕾安提出「情況律」；所謂任務或情況的秩序、法則或邏輯，指的其實就是職場中跟工作有關的深度知識。開發、蓄積深度的工作知識，讓「知識的光」照亮工作情境中的混沌與不確定，正是提高組織生產力的不二法門，也正是所謂的「產業智慧」(industry recipe)。

第二章中她引管理學前輩傅莉「有效的羣體組織」觀念，倡言組織內的合作網路建構(intraorganizational networking)，也與前述打破科別，運用跨職能團隊以加強組織柔軟度的新思潮隱然相合。

建構協力網路

「統合管理革命」書中，另一著力甚深之處在於對「競爭典範」與「合作典範」的處理。書中報導她在任職連鎖零售企業商品採購督導時，如何說服手下採購人員放棄以往和供應商相互猜疑，以市場競標機制追求逐筆交易的平衡(transaction-specific balance)，改而採取和供應商相互合作，培養信任，以專屬承包、協力網路機制，建立保有長期公平(serial equity)的長期交易關係，以互利共榮。

格蕾安接受歐洲教育，又深受傅莉思想的薰陶，有上述的想法不難理解。然有趣

的事是，本書中這種合作思想典範，在素重社會達爾文主義、崇尚競爭思想的北美洲，近年來也大大勃興。這就不可說不是一大異數。哈佛大學洛奇（George C. Lodge）教授在一九九〇年寫了一本書，名為：「美國的體制改革」（*Perestroika For America*）：他用一俄文字「體制改革」（*perestroika*）來形容美國人的意識形態，從強調競爭的個體主義（individualism），移轉向強調合作的共同體主義（communitarianism）。前述福特金牛座的改革，也包括了福特與生產協力廠商間長期中衛體系、組織間合作網路（interorganizational networking）的重新建構。凡此，均說明了本書作者對組織與管理新思潮能敏銳的把握。

格蕾安最動人的論述是在開宗明義首章中就直指：

「企業不只是經濟組織，同時也是社會機構。」

「我們不能分開考慮經濟原則和道德關懷。」

「（事業主）所以會成功，是因為他一直不斷嘗試，要提供顧客——以金錢向他換取商品的人，物美價廉的好東西。如果（事業主）能以相同的態度，對待那些以工作向他換取金錢的人，那麼事業會更有發展，我們的人生也將更有意義而快樂。」

思想家解釋世界，企業家則力行實踐，改造世界。

既然如此，如果我們的企業家能不以事業的利益就是股東的利益，其他人的利益都得犧牲掉；如果企業家們能看清：事業除了重「資本」外，也要看重「人本」；那麼這個世界將更可愛，我們的人生也將更有意義而快樂！

（本文作者為輔仁大學管理學研究所教授）

中文版序

企業人，你正在創造價值

格蕾安

很高興能特別為我這本書的中文版寫一篇序文。

「統合管理革命」一書是我在企業管理的領域中，長期累積而且涵蓋甚廣的經驗之談。寫它是受到美國的管理哲學家傅莉女士（Mary Parker Follett）的理念激發而寫成。她務實的方法與智慧幫助我成為一個更成功的經理，以及一個「完全」的人。

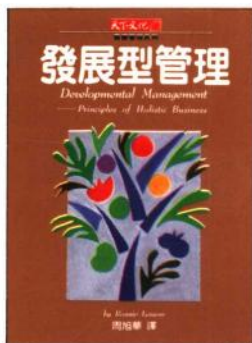
很有趣的是，傅莉的許多思想與中國的儒家哲學相近；像「羣體／個人」是組成社會的單位，以及羣體的有效表現必需根基於共識等。

傅莉並不以為個人是一個孤立的個體，於思想、感覺及判斷皆獨立於他人。她認為個人始終與他所屬羣體，如家庭、研究團體、工作團體、社區當中的其他成員有

關。透過對所屬羣體的貢獻，個人才能替自我定位，並成就更完整的個人。個人的貢獻必須與羣體中其他成員的貢獻有效相連才有價值。

傅莉相信有效的行動來自羣體的共識，然而同時領導者也必須將每個成員當做一個整體看待。領導者說服羣體中成員為共同目標努力時，也要考慮他們個別的觀點與意見。透過這種互動與知識的分享，領導者才能作成較佳的決定，而每個人也因此全心投入，共同實現集體目標。共識比強制力量更能夠帶來生產力，並締造一個完美和諧的社會。

我相信讀者將發現，書中許多觀念與中國豐富的文化遺產不謀而合。希望這本書能發揮提示的作用，讓讀者時時將重新思索和定義過的羣際關係衡諸於心；尤其是正在變局中創造人類生存價值的企業人，當在做決策時，與整個人文和自然生態相關者，無一不應納入「統合」思考的範圍。



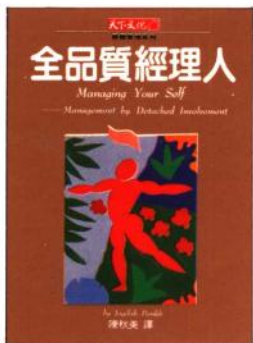
定價280元

發展型管理

Developmental Management

萊森 著 周旭華 譯

在財經企管書籍汗牛充棟的今日，在崇拜美式或日式管理權威的迷思下，要找到一本立論扎實、有新意的管理書籍著實不易，「發展型管理」脫穎而出，台大管理學院許士軍教授贈之為氣勢凌空的管理學巨著，因其敏銳而透徹的洞察力，將管理在人類歷史時空背景下的演變做了鞭辟入裏的剖析。這是一本能帶給您觀念性衝擊的好書。(CB107)



定價220元

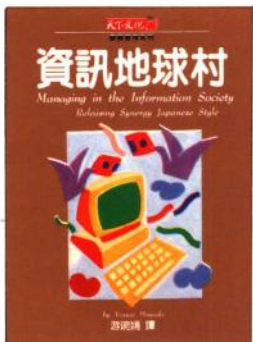
全品質經理人

Managing Your Self

帕瑞克 著 陳秋美 譯

身為經理人或中高階主管，在事業堪稱成功之際，你是否覺得壓力沉重、鬱鬱寡歡，生命中似乎欠缺了什麼？

本書作者融合管理學的真精神與東方禪學的真智慧，打破「壓力與成功並存」的迷思，指出超然而投入的工作與生活態度，乃是快樂致勝之源。運用專業化的自我經營方法可以將事業成就與個人生命的圓滿同時推上高峯，作個面面俱到的「全品質經理人」。(CB108)



定價240元

資訊地球村

Managing in the Information Society

增田米二 著 游婉娟 譯

人類的未來是何情景？有人預言災難頻仍；有人則樂觀其成。日本未來學家增田米二屬於後者，他認為「資訊革命」會帶來前所未有的繁榮景象——經濟協力合作、政治全民參與、資訊開放共享，甚至填補南北嚴重的資訊差距！

這樣的資訊地球村可能嗎？人類難道可以毫不費力實現這個理想？增田米二在本書有驚人的透視。

(CB110)

「作者以豐富的實務經驗，探討如何經營跨公司與跨國界的合作這個日益重要的問題。書中內容中肯、清晰，即使是最忙碌的經理人只要稍撥冗閱讀，必能吸收到其中精湛的見解而獲益匪淺。」

——約翰·柴德 (John Child)

「這本書來得正是時候！」

——彼得·派克 (Peter Parker)

內容簡介

在跨國商圈繁織密布、生息相連的今日，經理人不但應自組織內打破藩籬、全面革新，更應將企業建基在社會整體利益的架構中，作者因此發展出「統合」管理，為現代企業注入新生命。

基於「統合」的理念，許多管理的關鍵在此重新被思考。在羣體運行的概念中，作者敏銳的點出如何避免羣體思考的危機，以創造出有效的羣體。並以創新管理三要素「連結、協調、控制」建立人本企業，彌補過去科學式管理之不足。衝突，在今日的組織是一項不可避免的變因；作者卻看出來其中無限的創造力，並發展出一套如研究牌理一般，將差異——攤開、個個破解，使組織不斷精進的策略。在「領導與追隨者共織未來」一章中，作者規畫出一個藍圖，使組織內外各項因子達到統合，每個人於其中發揮最大潛能、獲取最大利益。

作者並提出「情況律」作為統合諸方變因的最高思考原則；那便是：支配萬事運轉的，不是一方強加於另一方的優勢力量，而是當下情況中的自動秩序。經理人應當洞悉這個萬物流轉的邏輯，以續存並昌盛組織。

統合管理革命

目錄

序

組織革命、人本企業

李仁芳

I

中文版序

企業人，你正在創造價值

格蕾安

VII

導讀

走在統合的路上

葉森

1

前言

跨國經營的新紀元

13

第一章

改變中的全球企業生態

22

第二章

有效羣體的實踐

54

第三章

創新管理三要素

88

第四章

衝突：創造力的泉源

122

第五章	尋找得力最大的平衡點	150
第六章	領導與追隨者共織未來	180
第七章	洞悉「情況律」	210
第八章	新經理人：社會的先導	234
附錄	傅莉小傳	265

導讀

走在統合的路上

此篇導讀是由英國布萊克維出版公司(Basil Blackwell Ltd)發展管理系列的主編萊森(Ronnie Lessem)主筆。萊森出生於非洲，在美國接受企業教育，目前在歐洲定居，為英國西帝大學(City University)商學院國際企業管理學副教授，同時擔任國際企業發展諮詢顧問。有多本管理學方面的著作，其中一本「發展型管理」(Developmental Management)由天下文化出版公司出版。

一九九〇年五月號國際管理雜誌（*International Management*）報導了一則令人不得不注意的消息：「歐洲經濟利益團體」（*European Economic Interest Grouping*）成立了。以前跨國企業的營運方式，例如成立子公司、企業間合資合作等，形成人力、物力的重複浪費。現在歐洲的企業只要在其他歐洲共同市場國家找到一位合夥人，並在居住當地的註冊機構登記新公司的名字，就可成爲此「歐洲公司」（*Euro Company*）的一員。以下是這個「公司」的成員共同努力的方向：

- 共享研究成果
- 新科技商品專利的合作
- 採購與批發的聯營
- 生產、運輸與配送的統籌協調
- 公共工程的聯合競標
- 市場及銷售網的連結
- 與歐市外的公司進行跨國企業合作

這個機構的成立頗讓人興奮。是歐洲和世界其他地區「統合」的典範。但哪一類的行業與企業，會有助於這種跨越公司與國界的合作活動呢？