

天下文化

發展管理系列

發展型管理

Developmental Management
— *Principles of Holistic Business*



by Ronnie Lessem

周旭華 譯

F270

發展管理系列



A0740005



財經企管 107

發展型管理

Developmental Management

—Principles of Holistic Business

by Ronnie Lessem



譯者：周旭華

國立中央圖書館出版品預行編目資料

發展型管理 / 萊森(Ronnie Lessem)原著；周
旭華譯。--第一版。--臺北市：天下文化出版；
[臺北縣三重市]：黎銘總經銷，1994[民83]
面；公分。--(財經企管；107)
譯自：Developmental management:
principles of holistic business
ISBN：957-621-209-X(平裝)

1.組織(管理)

494.2

83000241

財經企管①

發展型管理

原 著 / 萊森

譯 者 / 周旭華

企畫編輯 / 黃章敏

美術編輯 / 李錦鳳、蔡泉安

封面設計 / 吳毓奇

社 長 / 高希均

發行人 / 王力行

主 編 / 符芝瑛

法律顧問 / 陳長文律師

出版者 / 天下文化出版股份有限公司

地 址 / 台北市 104 松江路 87 號四樓

電 話 / (02)507-8627

直接郵撥帳號 / 1326703-6 號 天下文化出版股份有限公司

電腦排版 / 天宇電腦專業設計

製版廠 / 利全美術製版股份有限公司

印刷廠 / 鴻展彩色印刷股份有限公司

裝訂廠 / 台興裝訂廠

登記證 / 局版台業字第 2517 號

總經銷 / 黎銘圖書有限公司 電話 / (02)981-8089

本書之授權係經由博達著作權代理有限公司安排取得

著作權所有，侵害必究

著作完成日期 / 1993 年 11 月

出版日期 / 1994 年 2 月 15 日第一版

1994年4月15日第一版第2次印行 / 5001-6000本

定價 / 280 元

原書書名 / *Developmental Management*

—Principles of Holistic Business

by Ronnie Lessem

Copyright © 1990 by Ronnie Lessem

All rights reserved

Translation copyright © 1994 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

This edition published by arrangement with Basil Blackwell Ltd

ISBN：957-621-209-X (英文版ISBN：0-631-16844-3)

※本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。



A0740005

作者簡介

萊森 (Ronnie Lessen)

英國西帝大學 (City University) 商學院國際企業管理學副教授 (Reader) 兼企管碩士班主任，同時擔任國際企業發展諮詢顧問。他生於非洲，在美國受教育，目前在歐洲定居。主要管理學著作包括：「全球企業」(Global Business)，「全球管理的原理」(Global Management Principles)，「管理公司文化」(Managing Corporate Culture) 以及「卓越根基」(The Roots of Excellence)。

譯者簡介

周旭華

一九五九年生，師大英語系畢業，從事新聞工作多年後，赴英國瑞汀大學（Reading University）研修歐洲統合法律、國際企業等學科，獲碩士學位。目前為翻譯工作者，並任數淡水工商管理專校，也為企業擔任諮詢顧問。

序

爲管理指引一條新路

許士軍

將「管理」視爲一門有系統的知識領域，發展至今，並未出現一套整合的理論，所有的，乃是衆多各有不同前提、範疇或層次的學說。因此，若以「瞎人摸象」或「理論叢林」形容這種狀態，恐怕是相當妥切的。不過，真正的問題，並不在於管理學者未能窺知全貌，而在於他們的探究對象，並非靜止不動的，而是一如有生命的「象」或「叢林」，乃是隨時在成長或改變之中。因此，以自然科學的「發現」概念應用於管理理論的建構，一如捕捉鏡花水月，所獲得的往往只是隨現隨滅的幻象而已。

以這種觀點回顧已有的管理理論，諸如科學管理、管理程序、層級結構或行爲學派等等，它們似乎只是被用以描述一定時空條件下的管理現象或關係，或許有其某種

局部狀況下的內在效度，但卻不免受制於外在效度上的局限性。即使稍後學者以「情境」（又稱「權變」）或「系統」觀念應用於這些理論上，以加強其適用上的彈性，但在本質上仍然無法提供一種足以貫穿時空的理論架構。尤其隨著整個外在環境的快速變化，我們迫切需要一種具有「發展性」的理論範型，以提升管理理論。

氣勢凌空的巨著

就在這種背景下，英國管理學者朗尼·萊森（Ronnie Lessen）發表這部「發展型管理」的巨著，可稱及時之作。這部著作之可譽為巨著，並非由於其卷冊浩瀚——原著僅有二六五頁而已——而在於其所表現超脫凌空的氣勢，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。使讀者不僅能了解傳統的管理原則和理論，更能對於近來種種炙手可熱的管理觀念，諸如「網路組織」、「企業重建」、「內部創業」、「無邊界組織」、「學習型組織」等，知其來龍去脈，因而有整體性的掌握。自這種觀點而言，即使我們不能將這部著作視為管理理論發展史上的分水嶺，至少它代表一個重要的里程碑。

在過去一段甚長時間裏，支配人們管理思想的，依萊森觀點，偏向於「理性型」

模式。因此管理理論與實務所表現的是：重視可衡量的數據而忽略不可衡量的人性；重視功能或階層的分割而忽略其間的整合，重視有形的物質生產因素而忽略無形的資訊和知識；重視個人成就和競爭而忽略羣體合作與互賴；重視一國內部環境而忽略企業已走向跨國或全球經營之現實。諸如這些偏頗，已使得管理思想與研究和現實狀況漸行漸遠，引起普遍和嚴重的不滿，這已反映於今日充斥於一般流行的管理辭彙上，人們所討論的，乃是「創新」、「動態」、「彈性」、「反應」、「人文」和「生態」這些問題。

在某種程度上，依作者看來，這種趨向乃是人們對於所謂「基本型管理」的回歸。這種基本型管理建立在個人對於財務或成就的追求，也具體表現在經營者的創業精神上。然而，萊森強調，他所提出的「發展型」管理，其根源乃超越上述「理性型」與「基本型」兩種管理之上：既非全屬自然的本能行為，也非全然理性的客觀思考，而是基於對生物學和生態學的整體和動態的理解。

萊森指出，發展型管理的思想根源，乃是全球性的。在本書中，他以佛家經濟學代表來自日本的思想根源，以巴基斯坦商貿信貸銀行創辦人阿比迪所倡導的「真實型管理」代表來自印度次大陸的源頭。這樣一來，使得他所提出以人文主義為基礎的管

理思想，不像理性型管理源自歐陸，基本型管理源自美國，而是兼顧東西方的思想。不過，在這點上，令人頗感遺憾的是，他未能將我國的儒家或王道思想包括在內，否則諸如「天人合一」、「天行健，君子以自強不息」這些精神，將可大大充實作者所提出的哲學內涵。

企業經營的挑戰

這部著作和其他屬於管理思想論著相較，還有一個特點，就是作者嘗試將其理念落實於管理實務上。在書中設有專章探討發展型管理對於企業功能的影響；後者包括了財務、行銷、作業和人力資源四方面。作者比較三種類型管理在財務功能上的差別：在基本型管理觀念下，其理財取向係建立在個人致富與成就的欲望上；在理性型管理觀念下，財務經營趨於專門化和控制導向，整個資金市場由機構經由利率及貨幣供應量之控制所支配；但在發展型管理觀念下，資本卻是使個人和國家的能力得以展現的手段，也是促成國與國間相互依存的媒介。

又如在行銷功能方面，依發展型管理之觀念，其意義已超越對於個別顧客的促銷或使其需求得到滿足，而是如何與各方面相關人羣建立、發展和維持某種互動的良好

關係。諸如此類，相信本書問世，將會對於企業經營實務帶來重大的挑戰和刺激。

事實上，發展型管理所探求的，不是一種單純的「量」的改變或成長，而是一種屬於「質」的或結構的改變。如作者所稱，這種改變是不連續的，就像蛹蛻化為蝴蝶一樣。本書強調，企業經營既非只是經由建立結構以達到穩定的狀態，但也不是一味追求改變或創新，而是在穩定與創新兩者間轉換，由其中一者居於主導地位。這是發展的本質，也是經理人所面臨的最大挑戰。要想知道怎樣克服這種挑戰，本書雖未能給與我們立即可用的萬靈藥方，但至少給與了我們一條可以自己去探索和追求管理真諦的道路。

（本文作者為台大管理學院教授）

作者序

發展管理系列緣起

葉森

發展型管理萌芽於一九六〇年代初期；當時我與白手創業的家父同住辛巴威（Zimbabwe），並於當地大學修習經濟學。在整整讀了三年經濟學理論後，我發現自己對許多問題仍茫然無知；例如，為什麼某些個人、企業、國家發展得特別充分？以及我該如何盡一己之力促使這些發展更加充分？

我在經濟學裏遍尋答案不著後，便轉而向心理學、東方哲學取經。然而，當時我畢竟太年輕，領略不到自己所探討的東西的重要性，於是匆匆轉向到會計學、產業經濟學、企業管理等科目。在此同時，我也開始四處遊歷；從非洲到歐洲，再到中東、美國，最後又重返歐洲。

如今回首前塵，當年的轉向並非枉然。數年前我撰寫「全球企業」(Global Business)一書時，發覺自己這段環遊地球四方與縱橫各大商業學科的經歷，帶來很多寫作的靈感與素材。我最後終於發現，一個充分發展的企業就如一個發展完全的人一樣，也有「體」、「腦」、「心」、「魂」。而且，無論企業或個人，如欲獲致完全發展，都必須採取一種跨文化取向的作法。

之後，我著手撰寫另一本書「全球管理的原理」(Global Management Principles)。在書中我假設企業的體與腦可以分別用我所稱的「基本型」(primal)與「理性型」(rational)管理來表示；前者以直覺為基礎，畢德士(Tom Peters)是此派管理的大祭司；後者以理智為基礎，由杜拉克(Peter Drucker)掌大。至此，剩下企業的心與魂尚未獲得解釋。

企業的魂——即我所稱的「靈感型」(inspirational)或「形而上型」(metaphysical)管理——是最難了解的一種管理。我把這部分托付給我的美國籍同事歐文(Harrison Owen)，由他深入探討這種透過靈性的復甦與釋放所進行的組織轉型。我本人則把重點放在組織的心上面，即所謂發展型管理。

在「全球管理的原理」一書中，我首度說明發展型管理的基本概念，並指出個

人、企業功能、組織，乃至整個社會，皆在發展的概念支撐下獲得進化。在本書中，我將再度探討發展的各項基本要素，且對此一重要管理學說的根、主幹與枝，給與適當的重視。

事實上，讀者在本書中可以看到，發展學說的根是生物性與生態性的根，而非經濟性的。同樣的，做為學說主幹的進化中組織，雖然在進化過程中是以經濟與技術為導向，然而卻超越商業或行政色彩。最後，企業的「生命樹」所植根的發展土壤，分布範圍遍及全球：從西方的超個體心理學（transpersonal psychology），到東方的佛教心理學；從北方的存在哲學，到南方的神話哲學，涵蓋面極廣。

值得注意的是，發展型管理學說的枝伸向兩方；一方面朝著個性化（individuation）生長，一方面長向組織的綜效（organizational synergy）。而這一切發展活動的果實，則蘊藏在所謂學習型組織之內；此類型組織，在行動、思想、情感上，皆可與完全人（whole person）相比擬。在本書裏，我們討論了一個這樣的組織——戴克西恩（Dexion），這是由希臘與澳洲裔奇才康米諾始創於英國的一家知名企業。

發展型管理學說的各塊土壤，不僅提供本書養料，也是本系列套書其他作品的植

根之所。我衷望這套書不僅解開我個人對發展問題的疑惑，也能幫助所有閱讀本套書的經理人與企業人解決許多相關問題。



定價220元

全品質經理人

Managing Your Self

帕瑞克 著 陳秋英 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眞精神與東方禪學的眞智慧，打破「壓力與成功並行」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260元

統合管理革命

Integrative Management

格雷安 著 陳秋英 譯

一場企業革命正在全球變局中悄悄展開。當馬克思標舉出生產工具的關鍵地位時，人類的命運早已為經濟活動走向所決定，而時會運轉至今，商業在社會中的地位更應重新被定義。企業人，不論你願不願意，你的組織正面臨生死存亡的關鍵，你正牽著人類命運的舵。本書作者獨樹機先，以「統合」的理念，來進集組織內外變因，為企業及整個人類社會開創了一條共存共榮的路。(CB109)



定價240元

資訊地球村

Managing in the Information Society

增田米二 著 游琬娟 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鑒於後者，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)

書評

「我們十分讚賞發展管理這一系列，能將視線的焦點放在全球文化、企業整體及所有經理人的發展上。」

——希克斯 (Wayland R. Hicks)
(全錄公司執行副總裁)

「發展型管理這一理念實踐的時機已到！這一系列的著作，正是為下一世紀之經營哲學重下定義而作。」

——韓第 (Charles Handy)
(倫敦商學院)

內容簡介

企業的經營者與管理者，在當前經濟整合、企業全球化趨勢的衝擊下，必然感到以往嚴肅的管理模式，不管是績效量化、目標導向的理性型管理，還是重視個人、直覺的基本型管理，皆已不敷應付當前日益複雜的企業環境。

本書的作者萊森，審視大自然的法則，從中獲取企業發展的靈感，指出個人、企業、組織乃至整個社會，都蘊含一股進化的力量，如何辨識、激發個人與組織的潛能，提升互信互賴、相互依存的層次，將是企業突破格局、迎接新世紀的最大挑戰。

作者以「樹」的結構剖析發展型管理，分別以土壤、根、主幹、枝和果實，闡釋企業發展的原動力、進化歷程和功能演進，並將觀念落實於「學習行動」中，透過互動與學習，個人與組織皆可生生不息的進化。

在管理面臨巨大變革的年代，這種跨國際跨文化，以實際整合為取向的管理思潮，已在歐美及全球各地日益受到重視。

序

為管理指引一條新路

許士軍 I

作者序

發展管理系列緣起

萊森 VII

導讀

超越國界的管理思潮

萊森 1

第一部 發展型管理的「生命樹」

第一章 土壤：人文思想

26

第二章 根：進化生物觀

66

第三章 主幹：組織變革

90

第四章 枝：企業經營功能

136

第二部 新時代企業文化

183