

生命的故事

追求共識的 圓點

徐木蘭 著



追求共識的圓點

● 徐木蘭／著



版權所有・翻印必究

定價 120 元

追求共識的圓點

作 者／徐木蘭

發行人／簡靜惠

出版者／財團法人洪建全教育文化基金會

附設書評書目出版社

執行編輯／張翠萍

校 對／吳素秋・全映玉・張翠萍

地 址／臺北市中華路一段89-3號

電話 371-3749 381-2568 311-3984

劃撥帳號0019274-1（書評書目社）

排 版 者：紀元電腦排版股份有限公司

印 刷 者：秋雨印刷股份有限公司

出版執照：局版臺業字第 0800 號

中華民國七十六年六月 初版

本書如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換

「追求共識的圓點」自序

徐木蘭

美式管理、日式管理與中國式管理的名詞早已響徹雲霄了，但是一九八三至八四年之間，在英國倫敦企管學院駐足沈思之後，發現中外表現卓越的企業，其管理的品質與特色如出一轍，雷同性甚高。基於此，我不禁興起去尋找有效管理背後所代表的精神支柱。

透過管理新知的不斷吸取、教學研究上心智火花的衝擊、以及走出象牙塔參與企業界管理課程的反省心得，我似乎逐漸能從一片混沌之中抽絲剝繭，隱隱約約地看到了合理化、人性化與彈性的輪廓。

依著這些有效管理的精神骨架，我開始在教學研究之餘，當仁不讓地試著挑起為骨架強身、穿衣的工作。

在合理化的管理支柱裏，它包括主管為了解決問題所必備的管理技巧、資訊科技對企業組織的衝擊及其因應之道，其中有歐美管理趨勢的分析，國內管理缺失的評述與解決的祕方。

彈性的管理支柱裏，引述了組織變革的良方——彈性領導、彈性福利與彈性改革組

11/14/22

織等。

至於人性化的管理支柱，則企圖打破管理者扮演經濟人角色的局限領域，從社會趨勢的波濤洶湧中，篩選出企業人必須增加的社會人、文化人角色。

有了這三根支柱作為內涵，企業經理人不僅能具備管理技巧，迎接外來的挑戰，而且能突破視野的疆界，提升開放心靈與胸懷的空間。如果一流的企業必須兼顧永續經營與回饋社會的美譽，那麼，一流的管理者必須將技藝融合於一身，將人性發揮至真、善、美的境界，如此，才不致淪於管理匠的角色。

身為部屬者，希望這本書能為你的生活展開鴻圖，沾著事業階梯拾級而上；身為主管者，希望能讓你的管理境界提升，如此，組織裏才能真正追求到圓點的共識。

最後，我要謝謝天下雜誌總編輯殷允芃女士提供一塊園地，讓我自由馳騁；外子鄭瑞城教授的姑息容忍與支持鼓勵功不可沒；當然也要感謝洪建全基金會年輕朋友們為這本書所付出的辛勞。

作者簡介

徐木蘭一九四九年生於臺灣，國立政治大學學士、美國夏威夷大學碩士、俄亥俄州立大學博士。曾任國立政治大學兼任副教授、美國夏威夷大學訪問學人、英國倫敦企管學院訪問教授、國立交通大學管理科學系、所教授，現任國立臺灣大學工商管理系、商學研究所教授。

除中、英文學術論文與研究報告三十篇外，中文書籍之著作爲「行爲科學與管理」（一九八三年，三民書局）、「見樹又見林」（一九八三年，經濟與生活出版公司）、「觀念的火神」（一九八三年，時報文化出版公司）、「辦公室的革命」（一九八五年，經濟與生活出版公司）、「先馳得點」（一九八五年，洪建全基金會）、「東勝追擊」（一九八六年，洪建全基金會）。

中文之譯作爲「生命在握」（一九八六年，時報文化出版公司）。



作者簡介

徐木蘭，一九四九年生於臺灣，國立政治大學畢業。獲有美國夏威夷大學碩士、俄亥俄州立大學博士學位。曾任英國倫敦企管學院客座訪問教授，現任國立臺灣大學工商管理系、商學研究所教授。著有《行為科學與管理》（見樹又見林）《觀念的火神》（辦公室的革命）《先馳得點》《乘勝追擊》等書。譯有：《生命在握》。

HW4201 / -1

目 錄

自序

壹、新趨勢・大潮流

大趨勢——影響生活方式的新方向／3

加入科技決賽的西德／9

德國管理的特色／15

打開管理的另一扇窗／20

浮動工資是中共經濟現代化的萬靈丹嗎？／24

建立兩性的新工作觀／32

喚起企業人的社會良心／37

貳、資訊科技・彈性變革

如何引進辦公室自動化科技？／43

辦公室自動化上行才能下效／54

提防自動化後遺症／59

中階主管何去何從？／64

科技人如何成為管理人？／69

管理模式能否移植？／74

真的不可能？／80

導引組織變革的良方／84

檢查組織血液——溝通稽核／89

叁、合理領導：追求共識

管理族更高層次的夢想／105

追求不設防的心靈／109

動動「右」腦／113

奮戰謠言之火／118

做個日日精進的最高主管／123

天天救火，何時防火？／127

主管不能遺忘的權利／132

授權的奧祕／137

彈性有效的領導／143

彈性管理的生命週期概念／152

高級主管的致命傷和解毒藥／157

「走」出來的生產力／161
放低姿態當主管／166

企業成長的有效武器／171

追求共識的圓點／176

發揮四頭馬車的團隊精神／181

肆、人性管理・關懷員工

做個熱情洋溢的主管／191

做個少讓員工埋怨的主管／196

提升員工訓練的模式／200

如何避免工作負荷超載／204

多說無錯／211

管理是通情至性地關懷／216

視員工為夥伴／221

扮黑臉傳達壞消息／226

彈性福利／231

吃草的馬兒才能跑／236

企業也「顧家」／241

壹、新趨勢・大潮流

大趨勢

——影響生活方式的新方向

社會現象的新趨勢能夠影響個人的生活方式，也能改變企業的型態。「大趨勢」這本書不僅指出了八〇年代的社會藍圖，也闡釋了它對企業的深遠影響。

能夠抓住時代精神脈搏的書是最令人激賞的。如果說懷特（William H. Whyte）的「組織人」（The Organization Man）是六〇年代的代言人，杜夫勒（Alvin Toffler）的「未來的震盪」（Future Shock）是七〇年代的代表者，那麼奈斯比（John Naisbit）的「大趨勢」（Megatrends）將是八〇年代的預言家。

「大趨勢」甫出版就成為美國暢銷書，書中所描述的美國未來社會變遷的趨勢，對我

國的讀者而言，也有參考的價值。

奈斯比曾任職於IBM、柯達公司與白宮，一九六八年開始自己創業，目前除了是奈斯比研究顧問公司的董事長外，也是美國「趨勢報導」季刊的發行人。由於深入了解美國政治、經濟、社會和技術上的變遷，奈斯比已成為具有權威的社會預測專家了。

經過十年的累積摸索，分析了六千種不同的美國報紙，與不同行業的領導人研討，再加上自己的廣博涉獵，奈斯比從雜亂的社會現象中悟出了牽引美國未來發展的十個新趨勢。

1、由工業社會邁入資訊社會

由於衛星傳播與個人電腦的科技突破，資訊已代替資金成為戰略資源，資訊大量生產也將取代汽車的大量出廠，而成為社會現象的主體。此外，資訊社會強調知識與腦力的價值，著重未來時間的取向；同時，專才的地位將逐漸消失，通才的聲望則蒸蒸日上。

2、尖端科技與人性結合

三十年前，人們對新技術的來臨採取隔岸觀火的態度，現在大家開始體會技術帶來的物質美妙之處，而且也從中平衡人性的精神需求。社會上出現越多的新技術，人們更覺得

需要聚合一起，發現人類的潛能，進而運用智慧來探索技術的奧秘，積極參與人類的演化過程。

3、由國家經濟邁入世界經濟

生產力的低落已經使得美國在鋼鐵、汽車、機械、家電、紡織、皮鞋和服飾等行業上，失去主宰的地位。第三世界的國家前仆後繼地占取橋頭堡，香港和臺灣已逐漸退出紡織與電子的市場，而躍入電腦技術的競爭潮流裏；韓國把日本的造船業與鋼鐵業搶走了；新加坡開採油井的投資僅次於美國；中共未來是全世界最大的紡織品供應者。

換句話說，美國的經濟繁榮無法在自給自足而孤立的國家規模下維持，而必須將眼光放在世界，成為全球經濟體系的一部分。更明確地說，未來將是生產共享的模式，世界各國經濟唇齒相依，而美國必須尋找新技術，發展生物和遺傳工程的科學。為了配合世界經濟時代的來臨，美國人必須從全球的角度來思考，而且除了英語之外，還應該學習其他語言。

4、長期計劃取代短期計劃

美國企業界的經理長久以來，即因過分注重短期利益而遭人詬病，現在由於日本經濟

成果凌駕其上，美國人改弦易轍，以長期計劃和長期投資為企業策略，冀圖在全球經濟中一整雄風，重新調整其舉足輕重的角色。

5、由中央集權走向地方分權

集權模式逐漸消失，分權的結果使許多小團體與小組紛紛出現，人們因而能夠表現出特殊的創意，也能夠由下而上地改變結果，個人的選擇與機會逐漸增多，譬如企業組織分散後，人們可以選擇一個與居家鄰近的工作場所，甚至利用個人電腦在家裏工作。

6、自力更生的自助方式取代依賴政府或團體的方式

政府、醫療機構、大公司或教育系統已逐漸失去人們的信賴，社區居民合羣對抗暴力，加強居住環境的安全；每一個人負責自己的健康習慣、生態環境與生活方式，以減少疾病的侵襲；此外，創業精神蓬勃，小企業團體紛紛出籠。

7、由代表式民主走向參與式民主

美國公民、工人與消費者逐漸要求在政府、企業和市場上發出更大的聲音。消費者運

動蓬勃，工人參與權的呼聲此起彼落，以及由草根階層醞釀出的政治方案等，一再顯示人們在各種層面的決策過程要求分享。因此，未來的有效主管並不是指揮命令的人，而是協調與促進人們參與決策的人。

8、金字塔的層級組織不再受到重視，非正式而不拘束的網絡組織漸受青睞

幾個世紀以來，金字塔的層級組織風行無阻，由上而下的指揮系統法力無邊，但是，舉世的經濟蕭條、政治的動盪不安、社會問題的層出不窮，一再證明這種垂直的權力結構不能發揮效能。為了解決問題，人們必須互相溝通，共享情報和資源，加強橫向的連繫，這樣一來，不拘形式的網絡組織才能夠讓個人發揮潛能，解放自己，消除工業社會的焦慮緊張。

9、美國未來的重心已從北部轉移到南部

紐約至芝加哥的傳統財經軸線，已經為由洛杉磯至休士頓的軸線所替代，未來最有潛力的州是加州、德州與佛羅里達州；而發展機會最有希望的十個都市如丹佛、奧斯汀、休