

# 经济·管理·研究

(1986年合订本)

——《台港及海外中文报刊资料专辑》

书目文献出版社





# 現代化會計的發展趨勢

■ 王玉章

會計程序最終結果就是要編製財務報告，財務報告一般有兩種方向：(1)對外報告：即資產負債表、損益表、業主權益變動表、財務狀況變動表等。這是在一般公認會計原則下所編製出來的。(2)對內報告，這是作為決策用的報表。兩者截然不同，也因而發展出現代會計的兩大類型：(1)財務會計 (Financial Accounting)，(2)管理會計 (Managerial Accounting)。最近幾年兩者都有新的發展趨勢。

會計最主要，也是恒古不變的定理即：資產 = 負債 + 業主權益，而對外報告的假設有：企業個體的假設、繼續經營的假設、會計的期間觀念、收益之實現原則……等，由此發展出一定的準繩。美國會計師協會 (AICPA) 曾組成了會計原理委員會 (Accounting Princi-

ple Board)，公佈很多會計意見書 (Opinion)，一向被視為會計準則的權威，後來為了避嫌，取消 APB，而於 1972 年組成 FASB (Financial Accounting Standard Board)，即財務會計準則委員會，發佈了很多 FASB 準則公報，迄今已達 85 號；包括物價變動、長期投資、未來訂立契約，可轉換證券等的會計處理。

另外由美國會計教授所組成的美國會計協會 (American Accounting Association)，也經常發佈各種主張，頗具學術水準，但企業界應用者較少。再者，由全美各企業財務會計人員所組成的全美會計人員協會 (National Association of Accountant) 也經常發表各種意見，NAA 為了和美國會計師公會並駕齊驅，並強調會計在管

理上的應用，目前舉辦所謂管理會計師 (CMA) 考試，現國內似尚無人具有 CMA 資格。

## 財務會計的發展與新內容

會計的程序最基本者如分錄、過帳、試算、調整及編製報表等，各種報表編製的格式歷年來已經變化不少，看一張報表有時須費時甚久。同時，現在的會計應用現值 (Present Value) 觀念的情形也越來越多。茲就會計內容分科探討其新趨勢：

### 1. 現金及短期投資

現金應如何處理及實行控制？何種情況下方算短期投資？短期投資應如何承認其損益？

### 2. 應收帳款

平常除交易的應收帳款，其他應收帳款、應收票據均是。其新發展

趨勢是應收帳款出售 ( Factoring ) 或轉讓 ( Assignment )，目前國內似僅華銀辦理外幣部份應收帳款的 Factoring，將來若狀況良好，能普遍化，則社會信用可望更發達。

### 3. 存貨

以往有所謂先進先出法，後進先出法、平均成本法……等，現在除了這些方法外，還考慮通貨膨脹的觀念，而有幣值後進先出法，即存貨要考慮到時值，利用物價指數來調整。還有零售價法，幣值後進先出零售價法用零售價倒推成本；或以毛利率來估計存貨 ( 毛利率法 ) ；或重置成本法；或最後進價法等；而成本與市價孰低法目前仍然在用，此方法迭受爭議，畢竟會計觀念仍是趨向保守的。

### 4. 流動資產

交易上應付帳款和短期借款的問題較單純，若借款延期，是算流動負債或長期負債？如何去認定？過去會計上未提及，現在則規定，在什麼條件下應如何處理？另預收款也有很多處理方式。甚至訂定未來契約，都要考慮物價變動的因素，這叫固定採購契約 ( 承諾 )。員工分紅 ( Bonus ) 的會計，現在也很多，愈受到重視。

### 5. 或有負債

何種情況下我們要承認或有負債？是一件值得商榷的事，或有負債產生的條件，為結帳日有相當可能某一資產業已受到損害，或某一負債業已發生，且損失金額能合理的加以估計，該討論的內容委實不少。

### 6. 固定資產

新會計上較少稱固定資產，而稱長期資產 ( Long-term Asset ) 長壽資產 ( Long-lived asset )

內容主要有固定資產的取得、處分等，但固定資產的交換 ( Exchange-trade-ins )，如以舊機器換對方的新機器，怎樣去處理，目前這方面有一定的成規。在何種情形下才承認利潤？對於該資產是相似性資產或非相似性資產，也須加以區分，作法上並不相同。

固定資產的折舊也千奇百怪，除一般熟悉的方法外，有很多新折舊方法：例如年金折舊法、償債基金折舊法、複合折舊法、報廢及重置法，這些方法可能更合乎會計理論的現值觀念。

### 7. 自然資源的耗竭

例如礦產開發出來後，其耗竭應如何估計、推算等，有成本耗竭法，耗竭百分比法等。

### 8. 無形資產

社會進步，工商發展的層次逐漸提高，無形資產越來越大，它又就分成兩類：(1)可以辨認的無形資產，如公司專利權、商標權，特別行業的執照 ( License ) 等應如何承認等。(2)無法辨認的無形資產，各有一套準則去處理。無形資產的攤銷亦有爭論存在。

### 9. 研究發展成本

過去有人視它為成本遞延或費用，事實上如何處理已有一個準則，即在發生時列記為費用。

### 10. 長期投資

目前證管會及會計研究發展基金會均發佈有「長期股權投資會計處理準則」，規定上市和非上市公司的作法；長期投資金額若佔被投資公司的20%以下者，被視為沒有影響力，採成本法，分多少股利就承認多少，投資金額不變。佔20%~50%稱為有重大影響力，在股權分散的被投資企業中，通常投資公司往往可派人出任董事長，並採取權

益法 ( Equity Method )，按被投資公司的損益狀況，認列投資損益，當投資比例高於50%，稱有絕對控制權，除採權益法外，同時必須編製合併報表。

### 11. 長期負債 ( 公司債 )

公司債在台灣起步不久，外國對公司債的計算極為精密，期限往往長達二十年至三十年，採用現值觀念，視市場利率水準、折扣、議價來計算，並用年金法算出現值攤銷額。進一步而言，有者尚附轉換條件公司債利率高，則持有之，當公司債情況不對時，還可轉成普通股，此即可轉換公司債，目前國內似尚未出現。

### 12. 股東權益

除一般募股及損益取決，如何處理保留盈餘，股利分配方式外，也有發行附有「認股權」的優先股或公司債憑此證明，在規定年限內換成普通股股權。通常老闆為獎勵員工，視公司獲利狀況也分給員工認股權。另外，還有所謂「庫存股票」，即公司買回自己的股票。

而EPS ( Earning per share ) 現在也逐漸出現於公司報表上，今年公司賺多少錢，每股盈餘若干？這要俟優先股、債券利息和其他可轉換證券、認股證計妥之後，才顯示出來。國內大企業在公開說明書上也逐漸顯示，它是公司營運優劣的重要指標。

將EPS與股票市價比較即「本益比」 ( Price Earning Ratio )，這在國外股票市場上應用甚普遍。

### 13. 退休金會計

自政府推行勞動基準法之後，公司須提撥退休金，因此退休金會計必將愈受重視，它涉及員工是否提供相對基金的問題，計算方式也很多，也牽涉到退休基金的籌措及在

最高最低範圍內如何決定成本等，並依精算學（保險統計學）所得精算利得和損失，這些都是考慮範圍，也將深入探討。

#### 14. 租賃會計

國內這是近年來才有的，由於租賃公司、分期付款公司的崛起，使台灣租賃業極發達。租賃業涉及承租人和出租人雙方，從承租人方面，可分營業租賃（Operating Lease）和資本租賃（Capital Lease），承租人處理方式要計算現值。出租人則有銷售型租賃（即名義上是出租，本質上是出售）或直接融資租賃，以及營業租賃即一般租賃。另外還有槓桿租賃，往往須透過銀行或信託公司方能採取這種方式。

租賃會計的發展已有一定的基礎，各種準則及處理方式已燦然大備，但在我國仍算是一門嶄新的學問

#### 15. 所得稅會計

所得稅會計在國外較符一般會計常軌，在我國則是稅務會計領導財務會計，這在國外是沒有的現象。我國會計界幾十年來被稅務會計帶頭，一般公認會計原則反而擱在一旁；事實上稅法和一般公認會計原則並不同，但兩者之間可互相調整；目前甚少企業進行「所得稅分配」問題；例如根據稅法今年應繳稅，而據公認會計原則則不必繳，則今年繳稅就成了應付稅款，反之則成預付稅款，兩者互相調節，其間的問題不但複雜，工夫亦深，但值得去做，以符會計原則，這是待努力的新方向。

#### 16. 會計變動

此外，當公司個體發生變動時，例如公司合併另外一家公司後，報表應如何重編，有時許多適用的會計原則也會發生變化。又如機器原先可使用十年，目前因新機器發展

出來後可能改為使用五年，要如何修改帳務處理？這些包括會計個體變動、會計原則變動、會計估計變動都是以以往未考慮，現在必須注意的。

#### 17. 財務狀況變動表

過去大多數企業不編製財務狀況變動表，事實上這個表可提供經營者了解資金來源和去路，對經營管理甚有用處。此外，目前銀行對各企業借款總歸戶餘額在新台幣一億元以上，要求企業提供「現金收支預估表」，這個表則是預測未來一年的現金收入、支出和結餘。現金收支預估表是「事前」，現金流量表則是「事後」的現金來源和去路觀念，兩者不同。

#### 18. 通貨膨脹會計

另外，通貨膨脹會計也是新趨勢之一，過去會計基本假設幣值不變，事實上並非如此，近二十年來物價變化甚大以致十年前的房屋一百萬元加上今天的房屋五百萬元沒有什麼意義。為了使報表精確一點，目前的方法是看物價指數來改變，例如以民國70年為基期，依物價指數今年調至170%。另外一種方法是以現時成本或現時價格為準，不論物價指數，視機器目前價格，調整成以現時價為主。

通貨膨脹有兩種型態：（一）一般性購買力下降，（二）社會整體物價未上升，但個別商品調整物價，即特定的物價水準變動，兩者應分別加以考慮。

#### 最近國內會計的創猷

幾年前國內會計師公會曾設有「財務會計準則委員會」，後來認為以會計師成員擔任，立場上不夠超然客觀，遂轉而新成立的中華民國會計研究發展基金會，以推動我國會計的研究發展，其下設有：「財務會計準則委員會」、「審計準則

委員會」、「職業道德研究委員會」等，顯示國內的趨勢也在進步中。目前財會會共已發表了七號財務會計準則公報：「一般公認會計原則彙編」、「租賃會計處理準則」、「利息資本化處理準則」、「財務狀況變動表」、「長期股權投資處理準則」、「關係人交易事項之揭露」及「合併報表之編製」等。

目前一般成本會計是以如何計算產品成本（即分批成本、分步成本法）及討論各成本元素為主，在新觀念之下，則有利用投入產出觀念，而編出生產成本報告單者。把原料、人工、製造費用當作 Input，在製品、製成品是 Output，從而轉換成本，並利用矩陣方式來做。此外，直接成本法、成本差異分析，轉撥計價等，可用最新的數學觀念來做現金規劃，甚至損益兩平點分析，列一個公式來計算即可，更複雜的，可進行成本數量利潤分析（Cost-volume-Profit Analysis），但須先按成本習性去劃分「固定成本、變動成本」，此可用很多統計方法：如迴歸分析、學習曲線等達成。

現在還有很多論及在不確定情況下的會計，即有用機率方法、常態分配、伽瑪分配、風險分析、多變量分析等方法，或機率不等式、貝氏決策理論等去深入分析。在不確定情況下，產銷不一致時，更可用一些最新的數學觀念。甚至聯合成本，過去用銷售價值法、數量法分離，現在則採用線性規劃、競局理論（Game theory）、核心理論（Core theory）去計算聯合成本的分攤。總之，目前的成本會計已逐漸邁入「尖端會計」之境。

新式成本會計內容相當複雜，甚至連行為科學也涉及，尤其編列預算時，必須考慮到預算、會計和行

為之關係，蓋行為影響公司全體員工的動機，這些談了不少。以下介紹四種成本會計學說：

#### 一、絕對真理說

即剖析成本應如何劃分蒐集才準確，才是真正的成本。公司是否採用全部成本法，即應否包括全部固定成本及變動成本在內，或僅採直接成本法，只視變動成本為產品成本，對什麼才是真正的成本斤斤計較，此即絕對真理說，這是成本會計一向的理念。

#### 二、條件真理說

依此說，成本是視不同的人而有不同的涵義，例如，甲想要的成本資料是供他自己決策之用，乙則從不同的角度要求成本資料，所以每個人的角度不一樣，所做出來的成

本應有所不同，這稱為條件真理說（Conditional Truth），即對不同的人有不同的成本數字產生。一個成本數字要被認同是有條件的，要有適用的人才認定這個成本，對其他人則不適。於是產生出來的成本數字，五花八門，各應所需。

#### 三、資訊經濟學

前面提到，會計的目的是在獲得資料，以作決策之用。會計是一種資訊，等於是一種商品。欲獲得資訊必須付出代價，而你所支付的成本不能高於資訊所提供的價值，衡量成本和價值的高低而定取捨，此即為資訊經濟學（Information Economics）。在這種理論下，資訊是購得的，有人打趣說，倘若會計部門所提供的資料不能讓經營者

參考，則該會計部門應予裁撤。

#### 四、契約行為說

這派的說法是公司股東（老闆）委託專業經理人和員工經營，是一種契約（Contract）關係，老闆所寄望的是員工能為公司獲取利潤，獲得足夠的報酬，所以會計所提供的資料是一種合約下的產物，為了使合約能順利運作，資料必須有助於推動工作，這種數字必須含有激勵（Motivation）的觀念才行，俾推動整個公司前進，這樣的會計資料才是最好的資料。

以上四種理論是現代成本會計的新理念，最好四種觀念能一起融會貫通，則資料所能產生的效用最佳。

（原載：現代管理月刊〔台〕1986年110期75—79頁）



# 人性的管理

石滋宜 講述 \* 劉秀英 整理

台灣生產力中心中區服務處從三月份開始，每逢星期五，就在文化中心舉辦座談會，請來企管方面的頂尖專才，期待以點點滴滴的方式，開闢中部廠商的經營領域。座談會被稱為「週五晚的約會」，由於廠商積極參與這項約會，使文化中心五百個座位場場滿座，還有人向隅，足見「週五晚的約會」的確魅力十足。本刊特別選載部份座談會的精采內容，逐次刊登，以饗讀者。

台灣生產力中心中區服務處從三月份開始，每逢星期五，就在文化中心舉辦座談會，請來企管方面的頂尖專才，期待以點點滴滴的方式，開闢中部廠商的經營領域。座談會被稱為「週五晚的約會」，由於廠商積極參與這項約會，使文化中心五百個座位場場滿座，還常有人向隅，足見「週五晚的約會」的確魅力十足。本刊特別選載部份座談會的精采內容，逐次刊登，以饗讀者。

企業都有其生命週期，依據一項「日本企業過去百年間的變遷調查」發現，過去一百年中重複出現在一百名排行榜內的企業有四一三家，平均二、五回，換句話說，對於優良企業的壽命不到卅年。

## \* 瞭解人性再談管理

而若以每十年為一期，連續在過去百年中出現的只有一家，難怪安宅產業的創始者安宅彌吉在紀念碑上要題上：「雁度寒潭，雁去而潭不留影」。

如何才能「留影」？企業一定要塑造對環境的高度敏感，而强有力的企業文化，是保證企業生存的原動力，再者如何塑造良好環境，經由教育訓練，發揮人員潛在智慧，能力，而使他本身有意願作自我激勵要求改變，就是人性的管理。

當然要談人性的管理，首先要了解人性。

人性——有創意，熱忱，理想的一面，相對的，也一定有愛面子，私心，自大的特點，能排除這些黑暗面，一個人才能夠成長。

在談到人性的管理之前，首先要了解到企業組織體本身是由人力、時間、資金、技術、物資、情報等所組合而成，這些都必須要經由「人」的運作通過「企業文化」（制度策略

、架構）的管道而達到生產力的效果，如果沒有「人」，可以說就沒有企業的存在。

「企業文化」是由組織中的策略、架構制度所結合而成，「文化」中的價值觀、使命感、經營理念是全體員工所遵循的準則。因此企業中若是策略沒有目標、制度不合常理人性，架構組織確實分不消，大家各自為政，那麼這個企業就不能提供良好的環境，使成員發揮潛力出來。

為什麼一個企業中所有員工都有共同的價值觀、思考行為也趨於一致？比如有的公司，員工提早到達，自動進行清潔工作，下班時若工作尚未完成，仍繼續留守工作崗位。是什麼力量使他們變成這樣習慣？

反之，有的公司其企業文化則顯示出勞方、資方互相爭取利益的敵對立場。

一個新的企業文化形成之初，都是由高階層引導，經由屬下認同後，而大家形成一共識、久之蔚為風氣，自成為一行為準則。因此高階層主管不可忽略企業文化對公司的影響力，本身不能輕心自己塑造企業文化的能力。

首先，高階層主管需要確認既有的文化，了解目前面臨的環境，應該做那些改進才能保持和外界競爭的實力，在新的價值觀形成之時鼓勵引導員工適應，協調各部門對新的文化加以評估，達到一致性後，使本身行為和企業文化所追求的方式一致。

在改變企業文化之前必須做到一點，就是一一訓練員工，否則毫無章法的改變只會讓員工無所適從。而且要把「改變」看成是訓練技巧的過程。

## \* 企業文化跟着策略走

企業策略是建立企業文化要項之一。如果企業文化是一座金字塔，策略則是金字塔頂端，它只能做有限的移動變動太多容易跌落。

去年成為最熱門新聞的國泰集團，他們接管國豐後為什麼經營不善呢？那是因為國泰本身的企業文化是一種「用錢滾錢」的文化，要去經營國豐這種必須斤斤計較成本，注重管理的生產製造業，當然是不能勝任。

因此策略改了，企業文化也必須改變，才能保持長青。

以上我們所談到許多企業文化的種種，重點是：「人」是塑造企業文化的交流，一切企業文化的變動與需要都必需基於合理的人性立



場來考慮。

一個人潛能的激發，除了自己願意接受考驗外，也需要別人的幫忙，但是要如何排除妨礙潛能發展的黑暗面呢？必須由下列的準則依次漸進而達到良性的循環。

第一、當主管的人要誠心誠意的對待部下，而且不能有鄉願的作風。因為鄉願很可能在不知不覺中使自己成為雙重人格。比如部屬有些應該糾正的地方，你不當面告訴他，而在他背後對別人訴說他的短處，這樣部屬永遠沒辦法改進。或者是自己爲了私心，怕部下成長而故意阻礙，如此事後更會造成部屬的不信任。

第二、是能勇於承認錯誤並果敢的行動。

雖然每一個人都有成長的成長機會，每一個人都可以不受權威的控制，都能發表他的見解，但如果陷於自大，那等於故步自封。

第三，就是尊重人性。

尊重不是一種姑息而是期望他、啓發他、協助他，使他能夠成長、能夠發揮更大的潛能。

季辛吉當政時，要一位下屬做一份報告，限期一到那位屬下把報告呈上，季辛吉看也不看，只問那屬下他自己滿不滿意，那屬下搖搖頭，季辛吉立刻要他回去重寫。當那屬下第二次再呈上報告時，季辛吉仍不看只問他可不可以寫得更好，那屬下點點頭，季辛吉再駁回報告。最後，那人終於將他認為最滿意的報告交出，這時季辛吉才開始看報告。

由這則故事，聯想到我以前在服務團時，曾要求我的部屬限期交出一份企劃報告，看了報告之後雖然當時我知道他們確實不眠不休熬

夜整理出來的，但我認為還可以寫得更好，因此要他們回去重寫。這不是殘忍，而是給他們磨練的機會。此後他們所交出的報告都有一定的水準。

因此主管培養人才的最好方法，不是表面的關切，而是誠意尊重人——在關博、啓發、協助的前提下把目標訂得高，再鼓勵完成。

第四，前瞻的眼光。企業中主管和部屬常存有兩種關係：一爲道義關係——挖盡人力。一爲感情關係——培育人才。不可諱言，企業中延攬人才是爲了要用人做事，但如果一個良好的企業，能提供一個良好的環境給部屬，必定能給部屬歸屬感，而且企業用人是要他發揮長處，是注重他的學識而不是他的學位。

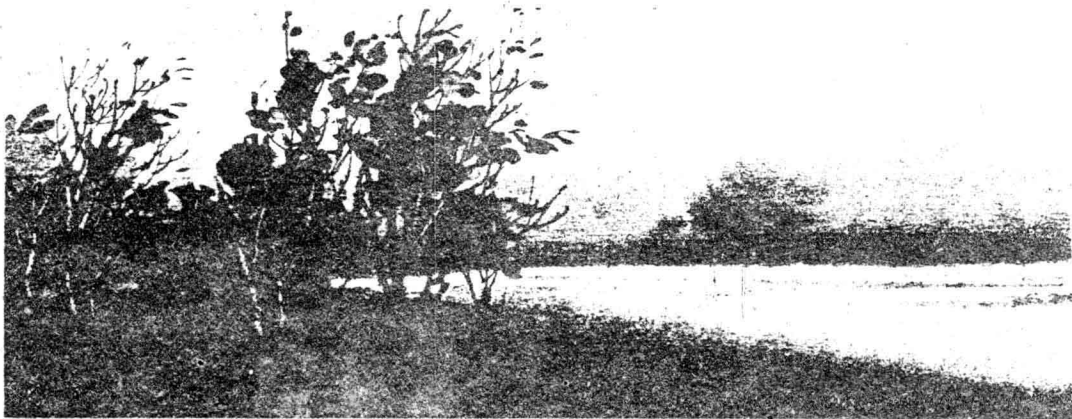
## \*企業活性化的作法

我一直鼓勵本中心的人員不管地位高低都要努力求知，不要把自己限定在一個圈圈之內，這樣才能使潛能跳脫出來。中心以往有幾個小妹，我鼓勵她們學習電腦，她們也盡心學習，現都先後任職員、會計等職位。

還有本中心的一位司機，雖然只有小學畢業，但本演講會的幻燈片都是經由他製造控制品質的，在剛開始製造時他老是說機器不好，效果不彰，我就親自做給他看，他看到我做得比他好，因此不斷自我要求改進，品質愈來愈好，現在中心的幻燈片都由他製作。

經營者要培養人才，發揮人性的管理功能，必須要提供一個相對的環境出來才能配合，因此使企業活性化與淨化改革組織也是很重要的環節。

（原載：星暹日報[泰]1986年 6 月 30 日第 7 版）



# 人力資源管理對企業的貢獻

● 潘偉強

中文大學人事管理及企業管理系講師兼  
訓練管理文憑課程主任

跡象顯示，「人力資源管理」一詞不單漸漸和「人事管理」並駕齊驅，而且有取代其地位之勢。究其原因，是行內專業人士覺得他們的工作性質已有所改變，所以人力資源管理一詞較易反映他們面對的責任和挑戰。

人事管理的工作在美國因受二次大戰前後的工會運動影響而萌芽，加上行為科學家在生產力研究的發現，而奠定它在機構的地位。

## 人力資源管理應運而生

香港很多機構在設立人事部門之前，一般部門的主管都擔當着一般性的人事管理工作，例如市場經理的主要任務當然是推銷產品或服務，但也可能要兼顧招聘員工、面試和制訂薪金準則的責任。七十年代開始，香港的勞工法例急劇增加，人事管理的工作變得繁複，令一般部門主管無暇兼顧<sup>2</sup>。另一方面，在六十年代中期成立的香港人事管理學會亦不遺餘力推動會務，令人事管理逐漸成為一門專業。

姑勿論人事管理這門專業成長的歷史背景怎樣，它的一個特色是初期將重點放在員工紀錄處

理和管理階層與員工之間的溝通上<sup>3</sup>。有時候，如果部門主管覺得下屬有問題，也會將事件交給人事部處理。隨着環境和人們對管理觀念的轉變，人事管理的範疇也有不同。狹義來說，人事管理就是管理員工，而現代的管理人員，已普遍接受「每個經理都應該是人事經理」的說法。換句話說，處理問題員工不一定要將事件送交人事部。由員工直屬部門的主管來處理，由於有較直接的資料，效果可能更好。當然，這種處理員工的技巧，並非每個管理人員都能把握得到，所以培訓的工作在這方面就可以擔任一定的角色。

既然人事管理狹義上的功能有所改變，它的注意力自然擴展到更大的層面。事實上，在一個急劇轉變、求才若渴的環境下，它的主要工作就是協助機構達到人力需求的目標。這方面起碼包括人力規劃和製造一個良好的工作環境，令員工能盡展所長，為機構効力，而人力資源管理一詞，就正好反映這些工作的深度。

人力規劃和如何製造一個良好的工作環境令員工悉力以赴，是人力資源管理的兩大項目，如果要詳細介紹，得花上不少篇幅

。不過本概既以討論培訓活動為主，倒不如就從這個角度去看這兩項重要的工作。

## 人力規劃配合企業發展

人力的招聘和成長，都不是一朝一夕可以辦得到的事，因此人力規劃就包含着預測的成分。和一般的預測一樣，人力需求的預測也分短期、中期和長期三類。透過預測的數字而得知供求之間的差別，有關部門就可以知道在一指定的期間內是否人手不足，如果是的話，數目和類別又怎樣。在一般情況下，做這個步驟之前應該有一個機構的總計劃作為參攷。有了整體的計劃後，個別的單位就容易作出配合。最顯著的例子是公司先預測未來的營業狀況，然後由各單位估計要有

- 註 1. G. Strauss and L. Sayles, Personnel—The Human Problems of Management (3rd ed.; Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc. 1972), p. 348.
2. W. K. Poon, "In Search of Local Excellence: 'We Never Forget You Have a Choice'," Performance, Vol 2 No. 2 (June, 1985), 10 & 15.
3. 同註 1, p. 349。



多少人手來實現這個目標。這一階段裏，有關人士最要探討的就是所作假設的可靠性，因為假設一錯，就像棋差一着，隨時會導致滿盤皆落索。

由於這一步驟的重要性，機構通常都願意在這方面多花人力、財力和物力。維持良好的資料系統和以小組形式合作（Team Work）等，都是常見例子。以小組形式合作的好處，是能夠集思廣益，互補不足，但真正實行起來，需要注意組員提出的意見是他們本身的見解還是因為受不住群體壓力而作出的盲目附和（因為如果是後者，則小組形式合作的方法便變得有名無實）。其實，在可能的情況下，小組領導人應盡量鼓勵各人互相批評，因為適當的對質可以令問題的重心更加容易把握。

筆者再三強調探討假設可靠性的重要，是因為資深的管理人員也常常將假設和事實混為一談，或下意識地將前者當為後者。

有了目標後，估計所需人手的工作似乎應該輕鬆一點，但其實也有需要注意的地方。多年前筆者和本港一間大規模電子廠的工業關係經理共同主持一個人力規劃的研討會，對這位經理提到的幾個要點印象至深。

### 全盤規劃倚重數據紀錄

第一，作出估計的時候，要顧及機構員工的缺席和流失程度；換言之，紀錄對人事資源管理的工作極之重要，這也是上文所提到的資料系統要扮演的角色。

第二，部門和部門之間的聯絡要緊密，這種資料的交換，可幫助大家更易了解整體情況。

第三，不要忽略員工調任的可能性。筆者覺得這一點甚具遠見，由於勞工法例對工人的保障愈來愈多，可以預見將來要辭退工人的手續也會愈來愈繁複，而牽涉的金額也會很大，所以每聘請一位工人之前，都應該盡量減低將來要辭退他的可能性。事實上，由人道立場或公司形象的角度來看，這種考慮也屬必要。

如果員工可以被調任，則他原先所屬的單位就算要裁員，公司也可將他調去其他部門而繼續將他聘用。有見及此，筆者認為招聘員工之時，也可以留意他們是否有接受訓練的能力，因為很多時就算是調任，也需要先給員工一些特別的訓練才可以讓他走馬上任。如果他有接受訓練的能力，則員工和機構雙方都大大增加了靈活性。

### 影響規劃的特殊情況

儘管教科書上以數據為基礎的預測方法俯拾即是，但在本港真正用這類方法作人力規劃的公司相信絕無僅有，原因可能是和香港的特殊環境有關。由於香港缺乏退休金制度，員工對企業的歸屬感普遍不高，加上地理環境對轉工起不了牽制作用，工人在機構工作，多存過客心理。1979至80年的一段時間，工人為了他廠多加一元工資而鋌過別枝的情形，相信很多行內人士都記憶猶新。

本港機構人力規劃的一般做法，是先定出一個機構的整體計劃，然後作出人力資源的預算，如果部門的主管要求增添人手，他需要提出適當的理由，甚至要先得更高層人士批准。如果是新的職位，更需要準備一份工作說明（Job Description）和資歷說明（Job Specification）。

工作和資歷說明可說是人力資源管理中最重要工具之一，根據這方面的資料，有關人士可以看看機構內有沒有適當的人選。如果決定向外招聘時，這些資料也就成為甄別應徵者的標準。選擇員工很多時不如理想，是因為負責面試的人對工作說明不熟悉，或根本對它的重要性一無所知。

### 工作說明影響員工表現

工作說明的另一用途是員工表現的評核和培訓計劃的安排，有了清楚的工作說明，管理人員固然易於監察員工的表現，而後者也較易明白前者對他的期望。很多時候，員工的表現不如理想和他的能力根本無關，由於他不知道自己該做甚麼，結果動輒得咎，令人覺得他偷懶或不稱職。

至於用在培訓工作方面，工作說明的應用也有兩個層面，一是人事部的人收到這些資料後，可以嘗試從機構內部選拔適當的人才，如果當時沒有這類人才，也可以考慮為一些人提供培訓和教育，協助他達到這個水平，補救工作的要求和員工目前能力的差距，正好成為培訓課程的目標。

。二是考核員工表現後，如果發覺和要求有所距離，也可用培訓來補救。基本的構想是員工缺乏足夠的能力去做好工作，所以希望透過培訓提高他的表現。工作說明還可以方便薪金管理的工作，因為它可以令人事部的人和同行的人作比較或交換資料。

由於工作說明這麼重要，這裏有必要介紹一下它的制訂過程，如果是一個新編定的職位，人事部會請該職位的上司列出工作的主要性質，人事部在這方面的工作有時是輔助的性質，部門的主管可能清楚知道他要的人將會負責甚麼工作，但卻不知道怎樣用文字表達，如果人事部和他緊密合作，可收事半功倍之效。

### 人事部經理任重途遠

工作說明也有可能是為已存在的職位做的，在這種情形下，因為有過往的經驗可以參攷，過程會更順利，內容也更準確和充實。目前本港很多歷史悠久的機構，在工作說明方面很多出現混亂情形，原因是以前並不着重這類資料，更缺乏中央的統籌工作。結果令部門主管在招聘員工時，自行定出工作說明或甚至薪酬的幅度，導致一部門的秘書薪金可能比另一部門職位較高的人高。要處理這種歷史遺留下來的問題並不容易，人事部經理不單要有遠大的眼光和魄力，更要有靈活的外交手段，因為重新編制一套有系統的工作說明，會令有既得利益的人感到不安，甚至引起他們的抗拒。但如果得到高層人

| 不同職級的工作說明※                                                                                                                                                  |                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 生產經理                                                                                                                                                        | 策劃、編排、指導及管制生產方面之各項工作，包括協調其他有關工作，以確保高度生產效率及符合經濟原則。 |
| 品質管制經理                                                                                                                                                      | 策劃、編制、指導及管制生產方面各階段之品質管制工作程序，以確保入廠之原料及產品符合既定標準及規格。 |
| 針織技術員                                                                                                                                                       | 根據繪圖、規格、設計或構想設計及擬寫針織工作說明，以供手動與電動針織機織工使用，及織造之用。    |
| 製衣機械工                                                                                                                                                       | 擔任製衣廠器具之安裝、改裝、大修、保養、修理、設計及製作附件等工作。                |
| ※ Clothing Industry Training Board of the Vocational Training Council. 1983 Man-power Survey Report on the Clothing Industry, September, 1983, pp. 64 & 67. |                                                   |

士的支持和了解，同時能夠誠懇和圓滑地向員工解釋改變的長遠效益，成功的機會應該很高。

提到工作說明的詳細程度，可說見仁見智，如果寫得詳細，可以避免員工和上司之間的溝通和了解問題。不過，一個要接受的現實是任何工作說明都不可能絕對詳盡，所以工作說明通常在最後都會加一句「或任何機構方面認為合適的工作」。這一附註讓公司保留支配員工的權力，同時也避免誤導員工，引致將來不必要的糾紛和矛盾。不過，無論工作說明是否詳細，工作的主要性質是必須列明的，而管理人員的工作說明通常都較技術人員的抽象和複雜，職業訓練局製衣業訓練委員會列舉的製衣業主要工作說明，可見一斑〔上表〕。

在上文的討論裏，人力資源管理和發展似乎緊緊地纏在一起。而事實上這現象的確存在，雖然傳統上人力資源發展通常是人

力資源管理的一部分，但人力資源發展的足跡正漸漸在人力資源管理的每一個角落出現。舉例來說，上文提到的小組形式合作，小組領導人的領導才能、編制工作說明等，都可以通過培訓活動來增強效率。而培訓對員工調動的幫助或者對人才培養的貢獻，更是眾所周知的事。

### 人力資源發展與管理並重

說到要製造一個良好的工作環境令員工能愉快地工作，培訓活動也有用武之地。筆者在本刊第109期的文章已經說過，管理人員如果受過訓練而能更好地掌握人際關係的技巧，不單會提高他的效率，更可以促進員工的士氣。此外，正如赫士拔（F. Herzberg）所說，為員工提供自我發展的機會，對員工來說就是一種激勵。照形勢來看，人力資源發展的地位和工作日益壯大，難怪班艾思（E. Berne）預言它會繼人力資源管理之後，成為機構裏另一個獨立的部門<sup>4</sup>。□

註 4. Ellis Berne, "Managing the HRD Function," in The Handbook of Human Resource Development, ed. by L. Nadler (New York: John Wiley & Sons, 1984), pp. 2.1-2.15.

# 從比較管理學看 管理技術轉移的要訣

● 饒美蛟

中文大學企業管理系高級講師

## 比較管理學的崛興

**比**較管理是一門比較新的管理學科，由開始發展迄今，不過廿多年光景。五十年代美國四間著名大學（麻省理工、芝加哥、加州及普林斯頓）進行了對發展中國家工業化的大規模研究計劃及發展經濟學的興起，促進了比較管理學的研究。不同專業的學者如心理學、社會學、社會與文化人類學、經濟學和政治學，均對這個新的研究領域作出一定貢獻。

比較管理學雖源自美國，但在美國工商管理學院內却不是研究的主流，雖然它受到相當程度的重視。六十年代至1972年是比較管理學的興盛期，大批學者進行了理論的探索與驗證研究，許多大學紛紛開設比較管理學的課程。72年後學者對這個領域的研究興趣略減<sup>1</sup>，直到近年又再受到廣泛重視。究其原因，主要是初期的「國家比較管理研究」有基金會的支持（如福特基金），跨國的實證研究往往需費甚巨，後來這些資金的來源斷絕，研究亦告沉寂。此外，過去認為美國的管理是首屈一指的，但是日本企業的生產效率却普遍比美國高，日本式管理必有其優越處，甚至比美國好。因此，學者紛紛研

究日式管理，出現了大量關於日本管理的學術文章與書籍<sup>2</sup>，由此亦帶動了研究其他不同文化管理的興趣。

第三世界的一些管理學者與實務人員一向對比較管理學有濃厚興趣，他們主要是在探索企業管理落後及其原因，而管理落後是經濟不發達的要素之一。與先進國家的管理比較，獲取靈感以加強本國企業管理，遂成為他們的要務。

## 比較管理與組織學的關係

比較管理學着重研究與鑑定在不同國家不同文化環境下管理風格的區別。事實上，過去大部分的所謂管理只是研究一個國家的社會、文化、經濟與政治制度對管理的影響，並不是各國「文化的比較管理研究」（cross-cultural management studies）。近年來有若干西方學者，提議比較管理學應推向概念性的檢定（特別是文化因素）以及假設的驗證，使這門管理學更具科學性。

本文旨在探討比較管理學的發展趨勢，分析文化、管理與比較管理三者之間的相互關係和管理技術的轉移。

比較管理學可說是組織學的

一個支系，因此，它的研究方法與內涵均與組織學有關。組織及其成員的行為成為學者的研究對象已有相當長的歷史，韋伯（M. Weber）的科層研究為近代組織學奠定根基。早期的組織學者如韋伯把組織結構看成一個獨立的或內涵的（Contextural）變數，不受外在環境影響，在這個內涵基礎上研究參與者的行為。在過去廿多年來，用韋伯模式來探索複雜組織仍然流行，但對這種組織的研究方向已從描述層次提升到分析層次。近代的研究人員不僅嘗試解釋某種結構配置安排的原因，而且追索某一種結構對行為態式及組織效能有什麼後果。現更進一步用驗證方法說明為什麼在個別組織內科層（Hierarchical）結構會有不同程度的差異，並探究不同結構型態對行為與效能的衝擊。

基本上來說，上述的組織學者是用「關聯系統」的方法來研究組織，集中研究組織內部變數如規模、技術、工作流程（Work-

註 1. 法馬（R. Farmer）於1983年的一本比較管理專書的序言內有較詳細的說明。

2. 目前由美籍學者撰寫，傳頌一時的書籍有「Z理論」（Ouchi, 1981），「日本管理的藝術」（Pascale and Athos, 1981）及「日本第一」（Vogel, 1979）。



flow)、領導風格、管理策略及區位(Location)對組織結構,行為態式及效能的衝擊,不考慮外部環境的影響。用開放系統來研究組織的近代學者有武華特(J. Woodward)、比勞(C. Perrow)、希克遜(D. Hickson)與畢爾茲(D. S. Pugh)等人。

### 管理策略貴能因地制宜

另一批學者則採用「開放系統」來研究組織內部特性的影響。開放系統採用「一般系統」的概念,其主要特質為在整體系統中有次系統(Sub-system)或不同組成部分,彼此相互關聯、互相影響而趨向平衡。這些特質使人們在思考時考慮多種原因而不是單一的原因。一般系統的理论家包括伯達蘭飛(Von Bertalanffy)與韋也納(N. Weiner)等人。組織學者如唐信(J. D. Thompson)、卡斯與幹因(D. Katz and R. Kahn)、艾米里與特力斯(F. E. Emery and E. L. Trist)等人採用「一般系統」的概念來研究組織,強調組織需依賴其他單位的投入與產出,以及這些外在單位對組織結構的形成有影響。

近代「權變理論」(Contingency Theory)的出現,提供了一個實際有用的理論架構,利用系統概念來研究複雜的組織。所謂權變指管理行動取決於外在的情況因素(Situational factor)。在開放系統下,外在情況因素的內涵可以其性質與範圍來區別。以性質來看,外在環境因素有政治、社會、文化、經濟、教育和科技等。以範圍來看,環境因素可以是社區、區域、國

、以至國際。

傳統上,組織學者極少關心社會及文化等環境變數對管理原理及組織實務的衝擊。歐伯(W. Oberg)認為,管理人員操作的規則因不同文化、不同國家而有分別,因此找尋一套共同的管理策略看來是徒勞無功的。

比較管理理論在上述權變的觀點下,研究與比較不同國家,在不同社會、文化、政治、經濟制度及科技等因素下,對管理的影響,此稱為「國家比較研究」(cross-national management studies),如僅考慮文化因素一項則稱為「文化比較研究」。「開放系統」概念與「權變理論」為比較管理提供了一個較完整的架構,亦作為聯繫傳統組織理論的橋樑。

### 兼顧外在因素的研究方向

約在十五年前,管理學者斯古漢姆(Scholhammer)觀察到學者在研究比較管理時有許多不同的理論導向(orientations),他認為這是一個「比較管理理論的叢林」<sup>3</sup>,因此有必要根據不同的理論導向加以分類與綜合。斯古漢姆的分類與綜合釐清了比較管理理論的一些混淆之處,對「國家比較管理」與「文化比較管理」的研究有重大貢獻。

斯古漢姆綜合分析認為比較管理理論有四個不同的研究導向,即社會經濟導向、生態導向、行為導向與折衷-經驗導向(eclectic-empirical orientation)。

「社會經濟導向」強調管理在一個國家走向經濟成長過程中扮演極重要的角色,例如哈賓遜(Harbinson)與梅依爾(My-

ers)認為,管理人員是工業化過程的一個催化劑,他與社會經濟環境相互影響,從而改變經濟。因此,管理被視為一個改變動因(Change agent),且為社會經濟制度的一個重要組成部分。採取這種研究導向的主要是一些對發展中國家經濟發展與工業化有興趣的學者,他們探索第三世界工業化與經濟成長的條件,例如麥克里倫(D. McClelland)與赫根(E. Hagen),前者強調成就需要,後者則強調心理因素是改變傳統社會的主要因素。這種研究方法的優點是,它可以採取發展完整的分析性結構探索強烈影響管理行為態式的經濟與社會準則或因素。它的缺點是,它們所取得的研究結果一般比較模糊,對管理人員不能提供什麼實務上的指導。同時它的範圍也比較狹窄,在眾多環境因素中,它只集中在對社會學家或文化人類學家所重視的因素,因此種缺失導致了第二種用生態觀點來研

註 3. 斯古漢姆的「比較管理理論叢林」見背頁,他認為當時管理學者的理論有六大派別或研究方法,即管理過程學派、經驗或「案例」學派、人際行為學派、社會系統學派、決策理論學派與數量學派(Koontz, 1961)。經過約廿年,孔茲在一篇「管理理論叢林再探」裏,認為經過時間的發展,管理理論非但不能統一,而且叢林更深,今已有十一個不同的理論派別與研究方法(approach),即①經驗或「案例」研究法,②人際間行為理論,③集體行為理論,④協作社會系統理論,⑤社會技術系統理論,⑥決策理論,⑦系統理論,⑧數量或「管理科學」,⑨權變或情況理論,⑩管理角色理論以及⑪作業理論研究法(Koontz, 1980)。

究比較管理。

傳統的管理理論着重企業操作的「內部環境」因素，即探究組織結構與職能程序，以及如何有效運用生產因素，但卻把外在環境因素看作固定不變，或者認為這些外在因素不是企業管理理論研究的範疇。「生態導向」比較管理理論強調外部環境因素對管理人員行為的重要性。在這種研究導向下，企業組織被看成是較大環境系統內的一個次系統。主張這種研究導向的學者如法馬（Farmer）與里茲曼（Richman），他們鑑定了若干個影響管理方法與組織效能的環境因素。

#### 環境限制的四大因素

環境限制因素大致有四項——甲、環境的社會特徵，包括主要人際態度與價值觀以及它們影響工作意義的方式；乙、社會的教育特徵，包括教育水平與質素；丙、一個國家的法律與政治制度，其意識形態與具體的法律管制；丁、全國的經濟結構以及影響經濟活動的複雜現象，如是否有後動支援性的公共設施與服務。

法馬與里茲曼的生態導向比較管理模式可用圖一表示。根據他們的看法，跨國公司還受到第五個環境因素的限制，即「國際限制因素」，它本身又可再劃分為社會文化、法律政治與經濟因素。

另一個採用生態導向來研究比較管理的學者為布勞（R. Blough）。他集中於下列三組環境因素及其對企業決策的影響——政府決策、文化特徵及經濟發展階段。生態導向研究法對研究各國企業的管理行為很有幫助，但亦暴露出一些弱點，例如他把管理看作對環境的一種反應關係，過分強調管理對環境的適應，同時亦忽視各環境因素的相互影響。有關的研究學者致力鑑定若干環境因素，然後把它們看成是彼此互相排斥。此外，不能把這些因素隔離出來，探索個別因素對組織結構與效能的影響。

#### 各自為政未能承先啟後

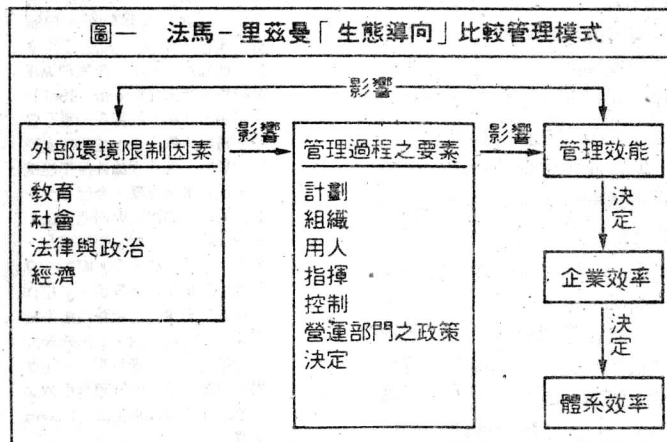
「行為導向」研究法將注意力集中在不同工作環境、文化與國家的管理人員與工人的行為。這種研究導向強調理論的建立及

其解釋，利用嚴謹的研究設計與資料搜集進行假設的驗證。主要的研究題目包括領導風格、激勵與工作態度、管理價值觀及工作滿足等。行為導向的研究對瞭解不同文化與國家的管理現象有突破性的發展，但亦有若干顯著的缺失，其中最重要的是發展到現在還沒有任何統一性（unifying）的理論，以滙合研究上的成果。因此，儘管行為學派的研究層出不窮，大部分與以前進行的研究沒有什麼關係，亦不知下一步會做些什麼。

#### 剖析實況互相印證

斯古漢姆鑑定的最後一種比較管理理論研究導向是「折衷經驗」法。模式建立與假設測驗並不是這種研究導向的特點，這種研究導向的主要貢獻在於它能夠滙集大量無關的研究發現；在這個基礎上，研究人員可以再次建立理論與模式以進行驗證研究。在這種研究方法中，學者所進行的都是關於一國或各國的管理態度與實況的深入研究。格拉尼克（D. Granick）的「歐洲行政人員」（The European Executives）是這種研究法的典型著作；他探究並分析英國、法國、比利時與德國的管理人員的角色，尤注視歐洲工業的結構特徵及其對管理態度，管理手法的差異以及勞資關係等的影響。基於此，他找出了這四個國家商業形態的顯著不同之處及歐美的管理差異。這種研究的重要性是，它們能夠深入分析某一國家的管理狀況，唯一的困難是大部分這些研究都集中在不同的層面，因而不易比較。

過去十五年，有關比較管理



學的文獻大量湧現，以今日來看斯古漢姆對比較管理理論的分類是否仍然適合？「比較管理理論叢林」是否仍然存在？

以今日的比較管理學的文獻來看，「比較管理理論叢林」仍然存在，不過研究的中心已從過去的描述性研究轉變為資料與認知（Perception）的分析性方面（Negandhi, 1975）。根據米勒（Miller）的分析，現代比較管理的研究有三種不同導向，即經濟發展與環境導向、行為導向與權變或情況管理導向。

### 行為導向研究的兩個方向

「經濟發展與環境導向」實際上是將斯古漢姆鑑定的社會經濟與生態兩種導向合併為一。行為導向與斯古漢姆所鑑定者沒有太大差別，也是一項比較容易鑑定的研究方法。行為研究首先是由赫爾、基士李與波特三學者對十四個國家進行的管理行為，態度與滿足的比較研究而激發（Haier, Ghiselli and Porter, 1966）。其後，行為學者主要集中研究個人以及羣體的行為。學者對管理人員的研究興趣（包括領導風格、價值、態度以及激勵）始終不衰。在一定的組織環境下，管理人員是否有能力影響他人的行為亦成為主要研究題目。

此外，亦有行為研究者專門研究普通員工，包括員工的價值觀、激勵與工作滿足及對某種領導風格的偏好。我們可以設想，對員工的行為研究所得的成績不及其他管理學研究那麼豐盛。

現今行為導向的研究有兩個不同的研究方法。第一個方向，研究人員試圖找出管理行為態式

與組織效能的關係。第二種方向是鑑定不同文化與不同國家管理現象相同與相異之處何在。一般研究者均假設價值觀、態度與激勵型態受文化影響，文化於是成為一個解釋的變數。有關文化的影響留待下節論述。

### 權變管理導向漸成主流

現代的第三種比較管理研究導向是「權變管理導向」，它集中分析組織及其環境的關係。一些管理學者如武登（Wooten, 1977）認為，權變理論是避開「比較管理理論叢林」的途徑，原因是它突出環境與管理人員所作反應的相互關係。基於此，權變理論可區分為兩個相關的部分，即管理角色與組織結構。前者指管理人員的行為與活動，它突出管理人員在組織內是一個活躍伙伴的角色。管理人員評估組織環境狀況的影響並作應對的策略，策略的改變可從管理風格的改變到控制活動。

至於組織的結構與設計，權變導向並無說明任何特殊的組織設計，因為它的探討焦點是組織結構與環境的關係。雖然決定組織結構與設計是管理人員的職責，其要點是根據環境或情況因素決定最有效的組織設計。現有兩種方式嘗試探討主要的情況變數。第一組研究科技的差異決定了最有效的組織的這個假設；第二組則認為環境的差別與主要的信息處理系統是影響有效組織的重要變數。

權變管理導向現已成為比較管理學的主要研究方法，為驗證性研究提供了廣闊的天地，它要求學者驗證說明結構與環境的關

係。權變理論是西方高度工業化與工業後期文化的產品，但在低工業化的文化與發展中國家是否適用仍是一個未知數，因此比較管理學者有必要在非工業國家及其文化中進行研究，工業國家與非工業國家對結構、環境與科技的關係是否相似？這有待進一步的研究來找出答案。

### 文化因素扮演的角色

從事文化比較管理的學者在探討問題時，往往先與管理學上的「統一學派」（Universalist）劃清界綫。統一學派認為，世界各地管理人員都從事基本上相同的活動，因此管理原則大致相同，行為表現也有一定的形式。持這種論點的學者有孔茲與奧當紐（Koontz and O'Donnell, 1976）等人。但上文所述，文化比較管理研究學者一般均認為，不同國家管理行為之差別，其主要原因是文化上的差異；換言之，管理是有文化界綫的（Culture-bound）。筆者認為，這種爭論可通過兩個途徑來探討，第一，從方法論上冀求比較清楚界定「文化」一詞，使研究人員有一定的共識；第二，訴諸研究結果。

在比較管理學上，「文化」一詞用得極為廣泛。阿吉雷斯與波狄文在一篇調查比較管理學的文章裏說：「文化一詞是沒有單一定義的眾多術語之中的一個，它的意義好像用文化一詞的人那麼多。」（Aghierke and Boddeyn, 1970, 頁154）。泰羅（E. B. Taylor）將文化界定為「複雜的整體，它包括知識、信仰、藝術、法律、道德、風俗和習慣。」巴爾（V. Barnouw）認為「

文化是一羣人的生活方式，是所有定型行為態式的構形 (configuration)，並用語言或模仿的方法由一代傳給下一代。」近代管理學者豪夫斯特(G. Hofstede)則把文化界定為「區分社會一羣人與另一羣人的集體思想規劃。文化包含思想態式，它由家長傳給孩子，老師傳給學生，領袖傳給追隨者。文化又反映人們給予生命的意義，觀察世界的角度及其角色，其價值觀，集體的信仰...」(Hofstede, 1984, 頁82)。

由此觀之，一個羣體如生活方式與其他羣體顯著不同，則表示其文化有差異。直到現在，管理學的研究者並不接受任何一個單一的文化定義，因而造成驗證的困難。

### 形似而質異的組織結構

由於學者採用不同的文化概念來解釋管理的差異，因而文化被看成是一個自變數或「解釋」變數("explanatory" variable)。可是另一方面，因為文化的「身份」(identity)不濟，很難知道管理實務與文化實際上怎樣發生關聯，這說明了為什麼文化被看成是一個「剩餘」變數("residual" variable)而不是一個自變數或解釋變數 [Negandhi 1974, 頁62]。由此看來，冀求對「文化」一詞有一共識或相一致的定義似乎是不切實際的想法，因此有必要訴諸更多細緻的研究。

英國管理學理論家柴爾特(Child, 1981) 覆審了大量「文化比較管理」的研究。與其他覆審這方面文獻的學者一樣，他發現有一部分文章的結論認為不同文化的組織結構有「聚合」(conver-

gence)的趨勢，而另一部分則認為有「分歧」(divergence)的趨勢。前者認為不同文化的組織變得愈來愈相似，因此在管理上可以運用「統一的」理論。相反的，分歧者認為世界並非變為同質化，恰恰相反，國家與文化的差異仍然保留。

柴氏再深一層探索，發現了第二種型態。大部分的「聚合論」者所討論的是宏觀的問題，例如，不同文化的組織結構採用的結構與科技。另一方面，大部分的「分歧論」者則討論微觀問題，例如在組織內人的行為。

柴爾特的結論認為，世界上不同國家的組織變得愈來愈相似，但在這些機構內的人的行為及其文化特質(cultural specificity)得以維持。例如，加拿大與德國的組織所採用的科技變得愈來愈相似，可是兩國國民在這些組織的行為則不同，並保留其差異。

### 不同文化有不同管理風格

法籍管理學者羅力特(A. Laurent)在一項實證研究中證實了柴爾特的結果。他的研究旨在進一步瞭解九個歐洲國家與美國的管理哲學與行為，他設計了一份問卷給參加一項行政人員研討班的各國經理填寫，然後再在一家同時僱用十國僱員的跨國公司作覆驗(replicated)研究。兩個羣體的研究結果顯示，來自不同文化背景的經理在處理組織的問題時一致性地不同。其結果非常明顯，即使在同一跨國公司內，僱員仍然保留不同文化特質的工作方式 [Laurent, 1983]。

荷籍管理學者豪夫斯特在

表一 若干工業國家與發展中國家及地區的「權力距離」指數值

| 國家或地區 | 權力距離指數* | 國家        | 權力距離指數* |
|-------|---------|-----------|---------|
| 菲律賓   | 94      | 巴基斯坦      | 55      |
| 墨西哥   | 81      | 日本        | 54      |
| 委內瑞拉  | 81      | 意大利       | 50      |
| 印度    | 77      | 南非        | 49      |
| 新加坡   | 74      | 阿根廷       | 49      |
| 巴西    | 69      | 美國        | 40      |
| 香港    | 68      | 加拿大       | 39      |
| 法國    | 68      | 荷蘭        | 38      |
| 哥倫比亞  | 67      | 澳洲        | 36      |
| 土耳其   | 66      | 西德        | 35      |
| 比利時   | 65      | 英國        | 35      |
| 秘魯    | 64      | 瑞士        | 34      |
| 泰國    | 64      | 芬蘭        | 33      |
| 智利    | 63      | 挪威        | 31      |
| 葡萄牙   | 63      | 瑞典        | 31      |
| 南韓    | 60      | 愛爾蘭       | 28      |
| 希臘    | 60      | 紐西蘭       | 22      |
| 伊朗    | 58      | 丹麥        | 18      |
| 台灣    | 58      | 以色列       | 13      |
| 西班牙   | 57      | 奧地利       | 11      |
|       |         | 平均        | 51      |
|       |         | 南斯拉夫(銀工業) | 76      |

資料來源：Hofstede (1979, p. 105), Hofstede (1984, p. 85)。  
\*指數愈高，權力距離愈大，上司對下屬愈權威。

七十年代後期進行一項四十個國家的龐大研究計劃，研究在一個大規模的跨國公司內，來自不同文化背景的僱員的行為有無顯著不同。他主要探究社會文化因素對權力分配與主管下屬關係的影響。他採用一個上司與下屬「權力距離」(Power distance)的概念並加以量化，結果發現發展中國家上司與下屬的「權力距離」比發達工業國家大(權力距離愈大，則表示領導風格愈獨裁)，表一列舉若干發達國家與發展中國家的權力距離指數資料，表二則說明上下權力距離的原因。

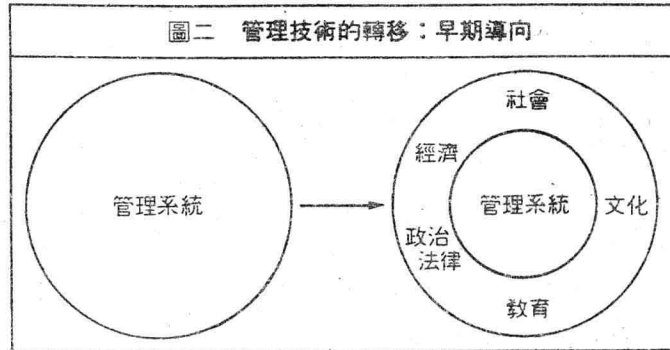
上述幾項研究結果顯示，文化是不同國家，不同管理態式的



主要決定與「解釋」因素，用「統一學派」的原則來管理不同文化背景的組織顯然不太適合。

## 管理技術轉移的方向

管理技術、方法和訣竅 (know-how) 的轉移，是比較管理學的一個重要題目。早期從事比較管理學研究的學者如哈賓遜與米爾 [1959]，法馬與李茲曼 [1965]，尼甘地與布拉撒 [Negandhi and Prasad, 1971] 均在探討如何把先進國家的管理技術轉移發展中國家，以促進其經濟與工業的發展。過去十多年來，研究的方向略有轉向，學者主要在探討世界各地管理人員與工人的心理因素，如態度、激勵與期望等問題，真正討論管理技術轉移問題的學者不多，這種偏失需作一些改變。



我們於上文論述管理是有文化界綫的，並引證說明。因此在討論管理技術由一國轉移到另一國時，必須先考慮某種態式運作的社會經濟制度，以及它所假定的文化背景。過去幾年，國內學者一般都確認管理現代化是建設四個現代化的必需條件，在討論管理技術引進的時候亦須瞭解它的限制因素。

五、六十年代期間，我們討論管理技術的轉移可以說是單程道，即由先進國家轉移到發展中國家，特別是指美國的先進管理技術的轉移。這種轉移導向可用圖二來表示<sup>4</sup>。

## 多元化的轉移過程

七十年代美國經濟面臨一連串的問題，經濟衰退、通貨膨脹、許多工業與企業的競爭力下降、生產效率降低，這些問題引起人們對美國管理技術、管理訣竅優越性的懷疑。近年西方學者與管理人員紛紛研究與學習日本管理，充分說明日本的管理制度亦有一定優點。事實上，歐洲國家或發展中國家的管理體系亦非毫無可取之處，因此，我們討論管理技術應該把角度擴大，從多個方面來研究轉移的過程，如美國與其他發達國家之間、日本與美國之間、以及工業發達國家與發展中國家之間的管理技術轉移。這種多方面的轉移過程可用圖三表示。顯然，這種轉移的模式比第一種轉移模式來得複雜。

| 表二 權力距離差別的原因                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 大權力距離指數                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 小權力距離指數                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 熱帶與亞熱帶氣候</li> <li>2. 生存與人口增長較不依賴對自然的干預</li> <li>3. 對科技的需要較少</li> <li>4. 歷史事件：分配遺產法</li> <li>5. 傳統農業部門較大，現代工業與都市化程度低</li> <li>6. 低層人士對教育的需要較低</li> <li>7. 社會流動低，受過教育的中等階級不多</li> <li>8. 國家財富少</li> <li>9. 財富集中在少數特權階級手上</li> <li>10. 政治權力掌握在寡頭或軍人手中</li> <li>11. 人口多；合併成爲一個大國家的阻力小</li> <li>12. 歷史事件：受佔領、殖民主義，帝國主義</li> <li>13. 政治權力集中</li> <li>14. 社會較為靜態</li> <li>15. 孩子依賴家長或長者</li> <li>16. 老師是全能的；教學是單程的</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 氣候和暖或寒冷</li> <li>2. 生存與人口增長較依賴對自然的干預</li> <li>3. 對科技需求較大</li> <li>4. 歷史事件：合一遺產法</li> <li>5. 傳統農業部門較小，現代工業與都市化程度高</li> <li>6. 低階層人士對教育的需要較高</li> <li>7. 社會流動力高，受教育的中等階級隊伍較強大</li> <li>8. 國家財富較大</li> <li>9. 財富較平均分配</li> <li>10. 政治權力源於代議制</li> <li>11. 人口較少；獨立願望強</li> <li>12. 歷史事件：獨立，聯邦主義，談判</li> <li>13. 政治權力分散</li> <li>14. 科技改變與衝擊</li> <li>15. 孩子學習長者從未學過的東西較為獨立</li> <li>16. 教學是雙程的</li> </ol> |

註 4. 圖二、三及四取自Negandhi [1983, 1985]。

為簡化起見，我們可以把組織與管理實務劃分為三層（layers），即技術核心活動（如計劃與控制）、社會體系（例如人際間關係）與機構性或外在關係（例如建立合法性）。如圖四所示，組織的技術核心活動極受內涵變數（如大小規模、技術要求）、經濟情況以及管理政策等影響；組織機構內的社會體系則受

社會文化因素影響；而機構或外在關係則可能受到政治、法律與經濟的影響。

如從上述三層角度來看，我們可以申論，美國技術核心活動的管理方法較先進，其他國家可向美國學習。至於組織機構性或外在的關係，美國或其他國家可向日本與歐洲學習。

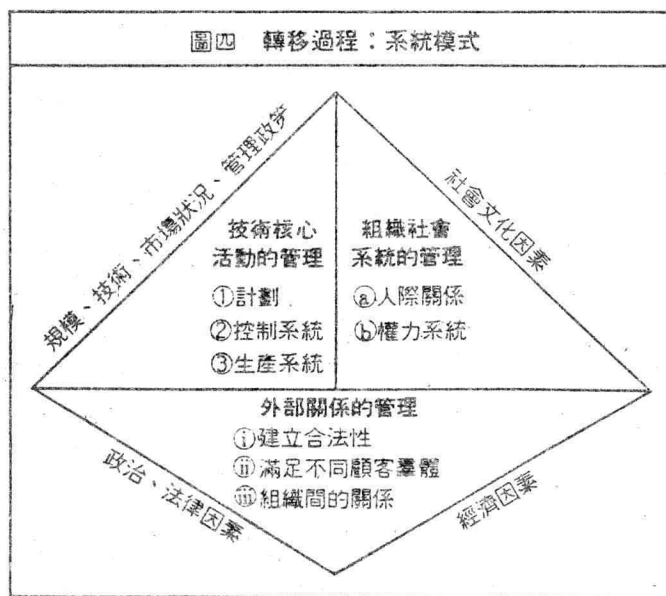
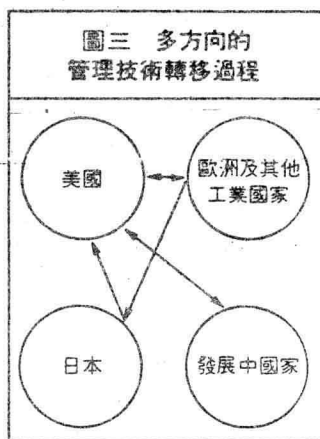
研究取得相當大的成就，釐清了若干概念上或研究導向上的問題，但也還有一些方法論上或概念上的問題沒有完全解決。

管理學的研究，其目的在於怎樣把研究成果用到管理實務上去，從而提高管理與組織效能，純粹為理論而理論，為研究而研究，實屬毫無意義，比較管理學的研究也是如此。因此，管理技術的轉移顯得特別重要。 □

### 研究須為實踐服務

我們從上述各節的分析得知，一個國家的管理實務受文化與社會因素的影響極大，因而該國的管理與組織的有效性亦受到影響。必須指出，文化不是唯一的解釋變數，其他變數如經濟、社會或心理變數亦可在不同程度上解釋各國企業管理實務或組織效能的差異。由於管理現象極其複雜，我們只能說某種變數比較有效解釋管理實務。

過去廿多年文化比較管理的



（原載：信報財經月刊〔港〕1986年10卷5期130—136頁）