

叶匡时 著



狐狸与狼

企业管理的个性与群性



狐狸是独来独往的动物，狼是合群的动物。

企业依其定位与价值观，运作时可以是**狐狸般的孤独**，也可能像**狼一样的合群**。

格致出版社



上海人民出版社

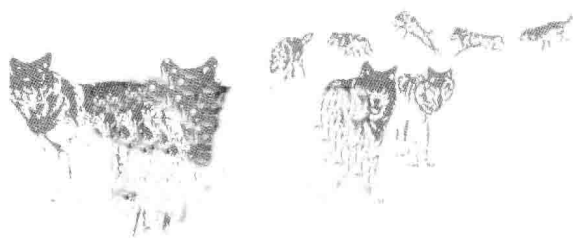


叶匡时 著



狐狸与狼

企业管理的个性与群性



图书在版编目(CIP)数据

狐狸与狼:企业管理的个性与群性/叶匡时著. —
上海:格致出版社:上海人民出版社,2011
ISBN 978-7-5432-2044-7

I. ①狐… II. ①叶… III. ①企业管理-文集 IV.
①F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 248057 号

责任编辑 忻雁翔
装帧设计 人马艺术设计·储平

狐狸与狼

——企业管理的个性与群性
叶匡时 著

出版 世纪出版集团 格致出版社
www. ewen. cc www. hibooks. cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081

发行 世纪出版集团发行中心
印刷 上海商务联西印刷有限公司
开本 787×1092 毫米 1/16
印张 12.5
插页 4
字数 179,000
版次 2011 年 12 月第 1 版
印次 2011 年 12 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-2044-7/F·500
定价 29.00 元

序 一

我同匡时有十多年的交往。他在复旦做访问的时候,交友甚广,我的许多不同系科的同事都是他的好朋友,可见他是一个博学而多识的大家。因此,我对他的文章总有一点格外的欣赏。这本《狐狸与狼》我翻阅了多遍,每次并不都是从头到尾,而是选择几个篇章,像是把玩手工很精巧的器物,欣赏之余总会会心一笑。对于这本书的认识,台湾管理学界前辈许士军教授的推荐和作者的自序已经写得非常分明,我只想补充三点:

第一,我所理解的管理就是“管人理事”。要达成做成事的目标,就需要把人组织起来,于是就要从哲理的高度、心理的深度去洞悉人性的肌理,才能厘清事务的逻辑,从而把人有效地组织起来,去实现预先设定的目标。这是所有管理命题的本来面目。作者恰是以此为核心来展开讨论的。

第二,作者是一个台湾教授,写作的风格当然带有厚重的台湾文化的浸染。他揭示了对许多管理问题的一般性认识,其所阐述的道理也具有普遍的适用性,尤其是对华人商业世界来讲。然而,毕竟他许多的案例剖析是在台湾社会的语境下完成的,因此具有其独特性,为我们分析台湾管理研究与实践发展的脉络打开了一扇窗户。

第三,本书每一篇章短小精湛、自成一体,围绕一个主题、针对一种现象或实例,层层展开,常常在引人入胜之时嘎然而止,给人留下许多思考,是商界人士旅行之中、入睡之前最佳的伴读物。在台湾,朋友往来素有互赠“手信”之礼,其实本书也恰好是喜欢读书思考的商界精英的一个选择。

当然,虽两岸同文同种,但受西方影响和对传统文化的继承以及商业发展的历史轨迹都有差异,因此在两种语境下,对同一问题的认识也自然会有所不

同。早期,台湾将“marketing”翻译为“行销”,大陆在借鉴之余,多采用“营销”,孰优孰劣,大可不必争执。因此匡时在书中对于“台湾专业经理人的竞争优势”的分析,我虽认同,但他归之于对“professional”译解之差异,却难免有所牵强。对“professional”用“专业”亦或“职业”来翻译,哪个更精准,还是留待翻译家、词源家们去考据,而其内涵则可由管理学家与实践家去赋予、挖掘和引申。至于大陆将“CEO”翻成“首席执行官”而不是台湾的“执行长”,也并不是大陆的学界、商界刻意推崇“以官为上”、“官比长尊”。就像英语里的“officer”,只是一般意义的管理责任承担者的头衔而已,广泛存在于政府部门、军队与企业之中。同理,《为何大陆台商少用大陆人出任高级主管?》一文,虽有道理,却归咎于台商本身“限制”,颇是苛求。毕竟总体上讲,台湾企业的管理水准仍领先于大陆企业。仁者见仁,智者见智,尚请各位贤者雅士自己鉴赏。

匡时的这部作品议题广泛,反映了他善于观察、用心倾听的一贯作风。他学识渊博、思维开阔,其亦官亦学的背景为这本横跨管理理论与实践两重世界的智慧思考之作提供了最好的诠释。他有时是狐狸,有时是狼;只是无论他是狐狸还是狼,都蛮遭朋友喜欢的。

是以为序。

陆雄文教授

复旦大学管理学院院长

2011年12月

序 二

我们需要一种管理心态上的革命

近日坊间出现了一本由策略大师哈默尔(Gary Hamel)所著的书:《管理大未来》(*The Future of Management*, 2007),引起甚大震撼,在他的自序中,作者特别指出,“管理法则不同于物理定律,它们既不是神圣不可侵犯,也不该恒久不变”,如今,“新世纪的挑战正考验着全球组织的设计极限,也揭开了过往管理模式的限制与鞭长莫及”。因此,他说,这本书和坊间许多其他管理类书籍极大不同之处,在于“尽管本书有许多案例和故事,它却不是最佳实务集”,“说实在的,今日的最佳实务都不够好”,因为它们已经赶不上时代的变迁。但是更严重的,这许多实务是建立在严重过时的管理典范上的,它们使我们深陷其中而不自知,反而成为阻碍我们进步的绊脚石。

以上之所以引用对于《管理大未来》这本书的观点,说来凑巧,与此同时,我也有机会拜读中山大学叶匡时教授的新作《狐狸与狼:企业管理的个性与群性》,居然发现,这本书和《管理大未来》有异曲同工之妙:它们都在做同一件事,就是指出当今我们所需要的,就是一种管理心态上的革命,跳出旧有管理典范的窠臼,然后才有希望登上另一个管理S曲线的境界。

然而,两本书所不同者,在叶教授的新著中针对的,是他所关怀的当前台湾或华人企业,由于这一层缘故,使我们在细读本书内容时,会感受到更深一层的震撼和共鸣——震撼代表初看标题时的感受,共鸣却是读罢之后的顿悟。

由人生道理到管理道理的体悟

本书和一般管理书籍不同者,首先,它并不拘泥于某种管理理论之架构,而是以实务问题为导向;这些问题都是当前在我们企业中最常发生且影响重大的,如组织系统领导与沟通、公司治理、企业伦理、社会责任、公共政策、管理教育等等。其次,作者所采取的,相对于经济或机械观点,是文化和行为观点,使得他的分析更贴近人性的真实面,且以最简洁的文字予以表现。

譬如他说:“原谅容易,同意难”、“管理不透明,就没有隐私权”、“没有独立精神,怎能有独立董事”、“效率可能扼杀创新与品牌”或“多做教练,少做仲裁”、“有权无责的审议制度”。乍看之下,我们或是看不懂他所说的究竟有什么意义;或是感到,这有什么问题。可是阅读之后,才发现其中道理所在,尤其是社会上许多人云亦云想法的谬误。

叶教授对于事物观察之用心与深入,充分表现在他对于概念的掌握与聚焦上,譬如他以“卫士型”与“明星型”两种组织型态,突显不同性质的组织所导致不同的管理模式;他以“耻感文化”与“罪感文化”,指出支配东西方人们行为之不同因素,且用以说明当前台湾官场之堕落根由;再者,他将人们所重视的,是“名位”,或是“专业”,说明因此所造成人们价值观念上之南辕北辙。

毕竟作者是一位管理学教授,因此他将平日观察的心得应用在管理实务上,譬如为了区别领导与管理,他说,前者是“异中求同”,后者则是“同中求异”;为了说明人们常常误以手段作为目的,他举例说,在医师是将“医病”当做“医痼病”;在教授是将“发表论文篇数”当做“研究贡献”,言简意赅,发人深省。尤其他将人生分为“自律、自信和自得”三阶段,不但和孔子所称自“十五有志于学”到“七十从心所欲”的人生历程相呼应,这种阶段观念应用到企业培育人才的应用实务上,独具见地,令人钦佩。

根源人性的管理

读罢全书,不禁感到作者的一贯治学态度,总是能超越一般书中的理论而融入现实世界中,记得在他十一年前所出版的《总经理的新衣》一书中,对于当时林林总总的流行管理理论加以批判;他认为,许多管理的道理可以从我们日常生活中体会,未必需要外求。实际上,这种讲法也和本文开始所提及《管理大未来》所说的道理不谋而合。两者的共同点都是建立在一个信念上:即有效的管理必须合乎人性并来自人性;譬如说,未来的管理应该是让人们自己管理自己,即由于人性中有自主性的要求。至于工业社会中那样由别人管理的想法和做法,基本上是一种机械主义下的想法,将人当做物来管理,是违背人性的。

用佛教讲法,在工业社会所订定的一些规则或程序,属于“文字般若”层次的执著,管理所追求的则是依据人性实相的体悟。叶教授在本书所呈现的,有如禅宗中所称“常须下心,普行恭敬,即是见性通达”,只不过还碍着语言文字这一关了吧!

许士军教授

元智大学讲座教授、台湾评鉴协会理事长

自序

狐狸是独来独往的动物,狼则是合群的动物。企业依其定位与价值观,运作时可以是狐狸般的孤独,也可能像狼一样的合群。因为这本书所探讨的议题几乎都与企业的定位和价值观有关,因此,我以《狐狸与狼》来作书名。

这是个管理的时代。过去二十年来,受到全球化与自由化的影响,几乎在每一个国家和地区,企业的力量都可说是无远弗届,它对当地的经济、社会以及政治领域也都产生了很大的影响力。正因为如此,教导人们如何管理企业的管理学快速崛起,成为一门显学。小小的台湾,有高达 150 多所的大学和技术学院,而且几乎每一所学校都设置了与管理相关的学院系所,助理教授以上的管理学者多达 7 000 多名,如果再加上难以计数的管理顾问或训练师,“贩卖管理”还真是一个规模庞大的产业呢!

管理是无所不在的,不论是任何领域都不可避免地有其管理问题,大如政府或非营利事业的管理,小如小咖啡店的微型创业或是个人的生涯管理,皆是如此。因此,戴上“管理”这顶时尚帽子,管理专家可以大展身手的舞台就不只局限在民间企业里了,许多管理专家也就名正言顺地参与公共政策的咨询,甚至下海从政从商。

以企业管理与公共行政为例,前者追求的是利润,专业经理人要对股东负责,目标明确且容易衡量。后者则大不相同,政府虽然也必须对人民负责,但如何负责,却很难说得清楚。有些人在乎经济成长,有些人则认为公平正义高于一切,因此,政府不得不耗费许多心力在资源分配上,以平衡各方利益。由此可知,管理者在引介民间企业的管理观念到政府组织时,对于行政革新或政策创新当然有一定程度的正面意义,但若未经过适当的调整修订,就全盘移植

应用时,非常可能造成未见其利、先蒙其害的现象。

再以非营利事业为例,管理理论确实可以教导非营利组织用策略的眼光,寻找事业的定位,也可以用许多管理的营销手法,来推销事业的理想。但是,许多人之所以愿意到非营利事业工作,就是因为这些事业比较没有那么重视管理,太要求管理的结果,会使得工作气氛过于现实而丧失美好的理想。试想,慈济功德会固然在营销手法上有些管理技能的斧凿,但如果真用严谨的现代管理方法来管理那些义工,慈济的力量还能这么蓬勃发展吗?

台塑集团创办人王永庆先生以科学管理而闻名于世,他早年看到台湾的医疗产业管理落后,乃以台塑的科学管理方法创办了长庚医院。长庚医院的出现,间接促成了台湾医疗产业的管理革命,医生原本崇高不可侵犯的威权地位,也必须驯服在管理指标的统驭之下。再加上全民健保制度的推波助澜,现在台湾所有的医院诊所几乎都要引进现代的管理制度。然而,管理本来是工具手段,人才是主体,可是在现代管理的指导下,每个病人在医师的眼里都成为“获利”或“成本”的来源,医病关系中的关怀与爱护不知不觉中被管理机制给侵蚀掉了。

既然管理知识背负着这么多的期待,管理专家似乎也不宜用回避退缩的态度来响应社会的期待。然而,大家应该要知道管理的局限,管理只是工具手段,绝对不能为了符合管理工具的要求,而丧失了对于管理主体的关心。唯有如此,我们才能把管理的负面影响降到最低。《狐狸与狼》就是在这样的哲学基础上完成的作品。

本书收录了我从2004年下半年到2007年之间所发表的散文,这些短文曾分别发表在《经济日报》、《工商时报》以及《天下》杂志,为了文体的可读性,我不在此一一列出它们原来发表的出处。收录到这本书的每篇文章都经我重新修正更新,也有些文章是原来的两三篇合并改写而成的。由于学校行政事务繁忙,再加上教学与研究的负担,我整整耗费了大约一年半的时间,才勉强将这本书修改到可以交差付梓的程度。全书共分为八篇,前四篇属于总体层次的议题,包括组织文化、管理教育、企业社会责任与公司治理;第五、第六、第七篇则是个体层次的部分,包括定位、管理和领导;第八篇为公共政策的探讨;

公共政策对个别企业的发展,影响至巨,有企图心的企业经营者,一定要关心甚至参与公共政策的拟定,才能营造出一个有利企业发展的大环境。就某种意义上来说,总体层次探讨的是企业的群性,而个体层次则关注企业的个性。

每一篇,我都提出一个问题来作为篇名。早在1996年,我出版第一本书《总经理的新衣》时,就曾经指出华人“善答不善问”的特性。很遗憾的是十多年后的今日,华人的提问能力仍然没有明显的进步,大部分学校的教学方向还是以学生能提出“标准答案”为主要的目标。其实每个人、每家企业都有独特的个性,管理很难找出一套放诸四海而皆准的通则;因此,企业经营者最重要的能力是针对其所面对的挑战,提出正确的问题,然后才能找到合理适当的答案。我希望我以提问的方法来作篇名,有助于读者提升提问题的能力。

许士军教授是我最尊敬的管理学者,许教授学养丰富、待人宽厚、乐于提携后进,乃是众所周知之事,他已经是第三次替我的书写序,我真的非常感激。此外,《经济日报》的林贞美小姐曾协助我编写这本书,也在此一并致谢。最后,我要感谢我的妻子苏彩足教授,她在兼顾家庭与事业的繁重工作之余,仍不时抽空帮我润饰本书的若干内容,增加了本书的可读性。

能够完成这本书,我要特别感谢我生命中的两位贵人。第一位贵人是我的大学以来的挚友周仲庚先生,仲庚到北京做生意已经快二十年,但是,他还是我写作最重要的灵感来源。两岸直航给我的最大利益,可能就是方便我与仲庚交流对话吧!第二位是资深文化人高信疆先生,在与他亦师亦友的互动过程中,他引领我进入人文艺术的殿堂,虽然迄今我仍然距离真正的登堂入室非常遥远,但至少已经知道在门外一窥堂奥。高先生读过本书的全部文稿,提供很多宝贵的意见,让这本书生色不少。很遗憾,高先生在2009年5月去世,谨以此书献给高先生在天之灵。

2005年,我在复旦大学管理学院任访问教授时,结识了陆雄文院长。那时我就非常佩服陆院长的专业学识与行政能力,我们从此成为好友,每次我到上海或陆院长到台湾时,我们都会碰面闲话家常,也会一起关心时事。我要特别感谢陆院长的协助,使得简体字版得以在大陆问世。简体字版与繁体字版的主要差别在附录的两篇文章,我删去繁体字版的两篇文章,改成与大陆台商

有关的两篇文章。虽然这本书收录的文章当初都是写给台湾人看的,但两岸同文同种,在思考逻辑与行事风格上有很多相似之处。台湾发展得早,很多对台湾的观点就算现在不适用,未来很快也会适用于大陆。因此,我相信这本书一定能带给大陆的企业经营者许多反思与启发。

后记:作者于本书即将付梓前出任公职,本书所有的内容都是作者在任公职前所发表过的文章修改而来,与作者的公职立场无关。谨此声明。

目录

第一篇 谁是管理的影舞者？

1 华人社会所称的“关系”	___ 3
2 管理不透明就没有隐私权	___ 5
3 耻感文化与罪感文化	___ 7
4 名位与专业	___ 9
5 补习教育的印记	___ 11
6 原谅容易，同意难	___ 13
7 表里不一的沟通文化	___ 15
8 共患难易，同享福难？	___ 18
9 尾牙的功能是什么？	___ 20
10 多些克服，少些顺服	___ 22

第二篇 管理教育在教什么？

11 不要让坏的管理理论摧毁好的管理实务	___ 27
12 管理与个人主体性	___ 29
13 台湾管理学教授的挑战与机会	___ 31
14 个案教学法有什么神奇之处？	___ 33
15 谁适用个案教学法？	___ 35
16 EMBA 学生须知	___ 37
17 管理方法应该贴上警示语	___ 40
18 教而不行，不如不教	___ 42
19 管理教育何去何从？	___ 44

第三篇 企业要如何实施社会责任?

20 有公义才有效率	___ 49
21 管理的社会成本	___ 51
22 哪些企业最受世人尊敬?	___ 53
23 企业要披露其社会责任	___ 55
24 媒体与企业的关系	___ 59
25 谁是最有品德操守的企业家?	___ 61
26 富商的遗泽	___ 63
27 如果我是施振荣	___ 65

第四篇 公司治理真能治理公司?

28 公司治理还是家族治理?	___ 69
29 可以马上得天下,不能马上治天下	___ 71
30 老板有“代理成本”问题吗?	___ 73
31 没有独立精神,怎能有独立的董事?	___ 75
32 独立董事能多独立?	___ 77
33 独立董事要怎么付费?	___ 80
34 企业要规范利益冲突行为	___ 83

第五篇 企业经营有捷径吗?

35 企业经营三层面:势、人、系统	___ 87
36 管理的位阶	___ 89
37 企业定位三类型:高科技、高繁度、高感度	___ 91
38 有机可乘与有志竟成	___ 94
39 企业发展三部曲:抄、操、超	___ 97
40 企业失败的主因:不诚实、不务实	___ 99
41 如何从失败中学习?	___ 101

第六篇 有管理总比没管理好？

42 企业要如何选用管理顾问？	___ 105
43 信息时代的挑战与机会	___ 109
44 原则与规则	___ 112
45 替品德打考评分	___ 114
46 适得其反的记过制度	___ 116
47 适得其反的激励制度	___ 118
48 效率可能扼杀创新与品牌	___ 120
49 看法、想法与做法	___ 123
50 好的管理系统要符合 2C 原则	___ 125
51 组织的四类成员	___ 128
52 薪酬 = 脑 + 肩 + 脚	___ 130
53 决策先说理,再依法,后讲情	___ 133
54 从桑默斯辞哈佛大学校长谈组织变革	___ 135

第七篇 领导有这么难吗？

55 领导是异中求同,管理是同中求异	___ 139
56 分治与统治	___ 141
57 作之君,作之师？	___ 143
58 领导者要能倾听	___ 145
59 多做教练,少做仲裁	___ 147
60 狮子与绵羊:领导者与被领导者要能配适	___ 149
61 求知己于君臣尤难	___ 151
62 事业与舞台	___ 153
63 从龟兔赛跑谈领导人才的格局	___ 155
64 企业接班的程序	___ 157
65 自律、自信、自得	___ 160

第八篇 制度不创新，科技能创新吗？

66	制度创新比科技创新更重要	___ 165
67	农业领域如何建立品牌？	___ 167
68	我们需要有知识深度的创意	___ 169
69	有环境才有创造力	___ 171
70	从教改经验谈决策与执行	___ 173
71	有权无责的审议制度	___ 175
72	期待专业菁英引领专业精神	___ 177

附 录

73	为何大陆台商少用大陆人出任高层主管？	___ 181
74	台湾专业经理人的竞争优势	___ 183

第一篇 谁是管理的影舞者？

- 1 华人社会所称的『关系』
- 2 管理不透明就没有隐私权
- 3 耻感文化与罪感文化
- 4 名位与专业
- 5 补习教育的印记
- 6 原谅容易，同意难
- 7 表里不一的沟通文化
- 8 共患难易，同享福难？
- 9 尾牙的功能是什么？
- 10 多些克服，少些顺服