

第一篇

管理與組織行爲

- Chapter 1 當代管理的危機與因應
- Chapter 2 組織行爲架構





第1章 當代管理的危機與因應

管理是當代最受萬人矚目的一個知識領域。在美國，每年有數以萬計的人從管理研究院畢業，得到一個MBA（企管碩士）學位。這些人當中，有的已經是公私機構的主管，希望進一步淬鍊他們的管理技巧；有的是資深的專業人才，如工程師、科學家、律師、醫生、建築師或藝術家，希望能夠了解管理的內涵，俾可躋身主管人員的行列；還有許許多多的年輕學子，希望頂著閃亮的企管碩士帽，在各大企業謀得令人羨慕的高薪職位。

以2005年為例，根據英國金融時報的調查顯示，美國前十大商學院MBA學生在畢業三年後，目前平均年薪達14萬4492美元，而全球商學院排行第一位的哈佛大學(Harvard)，該校2001年畢業的MBA，2005年薪高達16萬2千美元，同列第一名的賓州大學華頓商學院的MBA，年薪也超過14萬8千美元。筆者從事博士後研究的哥倫比亞大學，則在全球商學院排名第三名，第四名至第十名依次是史丹佛大學、倫敦商學院、芝加哥大學、達特茅斯學院、Insead、紐約大學(NYU)和耶魯大學。後兩者同列第九名。著名商學院排名競爭激烈，人人想念管理，由此可見一斑。

臺灣的情形也差不多。年輕人千方百計想擠進大學窄門唸管理，或進一步到管理研究所去深造。他們多半已聽說，企管碩士是近二十年來最熱門的人才之一，各公司爭相聘用政大企管研究所、臺大商學研究所、交大管科研究所及其他管理研究所的畢業生。管理研究所每年一放榜，金榜題名的人，立刻有如「鯉躍龍門，身價百倍」。

第一章 當代管理的危機與因應

各類組織（包括企業與非營利組織）對管理的重視，是促使上述管理熱潮歷久不衰的主要因素。早期，企業可以靠運氣而成功；但在今天，任何企業的發展，無不仰賴妥善的管理。今天的企業，一方面應該聘用管理人才來加強經營陣容，一方面則努力吸收管理新知，期能改善經營的體質，在知識經濟時代勝出。這也就是臺灣積體電路公司（TSMC）董事長張忠謀在2001年6月26日於「臺灣管理學會」演講「管理學之新課題」時，呼籲管理學者及實務界應積極地進行所謂的「建立管理新典範。」¹

由於來自眾多企業及學子的需求日增，管理的理論和知識也隨之蓬勃發展，彷若百家爭鳴，各據一方。幾乎每個月都有新的管理書籍出現，提出一種新的管理理念、管理技巧、或管理實務，其中有些已成為現代管理的新典範。

底下是近二十年來的一些實例：

- 《日本第一》的作者是哈佛大學傅高義教授，他認為，日本的成就，除了來自政府的引導與教育的成功之外，主要是日本企業創造出一套新的管理哲學。它們非常重視基本策略、產品生命週期、市場調查、行銷策略、會計、經濟計量模式、廣告和資料處理的現代化，而且較重視長期利益、採取終生僱用制度、強化員工的認同感等。²

- 史丹福大學商學博士湯姆·彼德斯，與羅伯·華特曼合著《追求卓越》，指出美國優秀企業成功的秘訣，在於重視七個S，也就是策略、組織結構、制度、技巧、人員、風格與共同的價觀等七個英文

¹ 參見經濟日報2005年1月25日B₁版報導。

² 傅高義著，李孝悌譯，《日本第一》（*Japan As No.1*），臺北：長河出版社，民國七十年。類似的書籍尚有巴斯克與艾索斯合著，《日本的管理藝術》（*The Art of Japanese Management*），臺北：長河出版社，1981年；渥諾洛夫著，陳文彬譯，《日本的管理危機》（*Japan's Wasted Workers*），臺北：長河出版社，民國1983年。



以 S 作字首的管理觀念上，顯示出八種構成企業傑出的特質：(1)行動導向，(2)接近顧客，(3)自治與創新，(4)靠人提高生產力，(5)親身視察，堅守價值觀，(6)緊守本行，(7)組織簡單，(8)幕僚精簡，寬嚴並濟。稍後，彼德斯又與南西・奧斯汀合寫《追求卓越的狂熱》，將八大秘訣濃縮成四大要素，即顧客至上、不斷創新、激勵員工、領導有方。³

• 麻州大學肯尼斯・布蘭查博士在《組織行為的管理》一書發行四版以後，以說故事的方式，與強生博士合著《一分鐘經理》，強調只要短短一分鐘，即可掌握管理的三大秘訣。稍後再與洛勃合寫《讓一分鐘經理發揮效用》，提出把管理秘訣變為實用技巧的方法。最後又與齊格密合寫《領導與一分鐘經理》，要求管理者配合部屬的發展層次，靈活應用指揮式、教導式、協助式、授權式等四種基本領導作風。⁴

• 哈佛大學麥可・波特教授，寫出《競爭策略》一書，認為低成本、產品差異化、市場集中是最基本的三項策略。五年後，他又寫出《競爭優勢》（*Competitive Strategy*）一書，說明企業如何在其產業內確實創造優勢並設法維持之，以及管理者應如何評估企業的競爭地位並設法改善之。⁵

除了以上這些較為一般人所熟悉的實例以外，我們還看到有些管

³ Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, *In Search of Excellence*. (New York: Harper & Row, 1982)，對此書的批評可參閱 Kenneth E. Aupperle, William Acar, and David E. Booth,"An Empirical Critique of In Search of Excellence: How Excellent Are the Excellent Companies,"*Journal of Management*, Winter 1986, pp. 499~512。

⁴ Paul Hersey and Ken Blanchard, *Management of Organizational Behavior Management of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982)。

⁵ Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980); and *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985)。

第一章 當代管理的危機與因應

理書籍上特別強調「尊重員工、顧客至上、及卓越」（巴克・羅傑斯《IBM 成功之道》），或認為「改善品質就是免除困擾」（菲力蒲・克勞斯比《不流淚的品管》）、以及有學者想利用「目標原則、共識原則、卓越原則、一體原則、績效原則、實證原則、親密原則、正直原則」等八項基本價值觀念奠定企業的基礎（勞倫斯・米勒《美國企業精神》）等等，不一而足。⁶

然而，就在上世紀末（1990～2000），美國企業與政府不斷地厲行品質革命，全面品質管理（total quality management, TQM）在美國如火如荼地展開，並且獲得相當大的成效。⁷類似的管理革新，還包括企業瘦身（downsizing）活動，也就是在企業電腦化、網路化、組織重組（restructuring）的同時，也大量地裁撤多餘的冗員。此外，企業也開始加重員工的決策權，稱之為授權（empowerment），一方面讓員工感覺到受重視，一方面也促成第一線的員工能直接解決問題，而不是由高高在上且不了解現況的高階主管做出緩不濟急或不切實際的決策。

這一類的管理革新，大幅度地改變了一、三十年前企業界人士對管理的看法或信念。例如前述的《日本第一》書中所稱許的終身雇用制度，早已成為歷史。自 1990 年日本經濟產生泡沫化之後，近十年來，日本經濟一直沒有多大的成長，而金融體系的紊亂，一直困擾著日本，民間消費不足，使日本在邁入二十一世紀時，經濟上仍顯得步

⁶ 巴克・羅傑斯，《IBM 成功之道》，臺北：長河出版社，民國七十五年。

菲力蒲・克勞斯比，《不流淚的品管》，臺北：經濟與生活，民國七十三年。

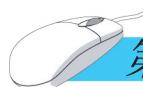
勞倫斯・米勒著，尉謄蛟譯，《美國企業精神》，臺北：長河出版社，民國七十四年。

⁷ J. W. Deam, Jr. and D. E. Bowen,"Management Theory and Total Quality,: Improving Research and Practice through Theory Development,"*Academy of Management Review*, July 1994 pp.392~418; J. R. Hackman and R. Wageman,"Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues, "*Administrative Science Quarterly*, June 1995 pp.309~342。



履蹣跚。

至於自 1982 年起風靡多年的《追求卓越》，書中所列舉的卓越企業，許多也已經不再卓越，原來大家以為成功企業就值得學習的，現代卻可能變成反面的教材。



第 1 節 在叢林中迷失的管理

新的管理理論不斷推出外，管理者所寫的自傳也紛紛出籠。從早期的通用汽車公司總裁小史隆寫《我在通用汽車公司》開始，一直到克萊斯勒汽車公司的艾科卡《自傳》，幾乎各行各業的經營鉅子都出了自傳。每個人都有他的一套，王安的作法顯然與豐田英二有別⁸，玫琳凱的理念也不會與王永慶完全相同。⁹

然而，這些企業鉅子的成功，並不能顯示出，他有某一種經營上的特殊風格，就可以迅速使他個人或是所領導的企業走上獲勝之道。

例如日本最大的汽車公司豐田，創業者豐田喜一郎與後繼者豐田英二郎，一向都不褒揚他人。豐田英二在其自傳《決斷》一書中，就曾明白地指出：¹⁰

⁸ 王安先生的自傳在一九八七年出版，曾頗為轟動，但一九九〇年王安去世前，卻企圖將王安公司總裁寶座交給長子王烈，一般認為王烈無能力管理王安公司，而且種下王安公司於一九九二年宣告破產的殘酷事實。

⁹ 玫琳凱化妝品公司 (Mary Kay Cosmetics, Inc.) 係創辦人玫琳凱艾許女士 (Mary Kay Ash) 於 1963 年以五千美元成立，如今已成為在全世界十二個國家營運的大化妝品王國。公司以各類競賽和獎金來激勵業務員，傑出的業務成就可使該業務員的相片出現在公司月刊上，獲得珠寶、公司付費的休假，乃至「粉紅色凱迪拉克跑車」，是成功掌握人性作激勵的實例。

¹⁰ 豐田英二著，江仲譯，《決斷—日本汽車鉅子豐田英二自傳》，臺北：經濟與生活，1986 年。

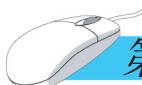
第一章 當代管理的危機與因應

「我大概在不知不覺間，學會了喜一郎的作風，在公司內經常開口罵人，不太懂得讚美別人。而且，越是親近的部下，挨我罵的機會越多。」

類似這種非常個性化的領導作風，一定還要有其他條件的配合，才能奏效，否則，員工怕不早已挨不住責罵而跑光了。例如，豐田內部一直有彼此信賴的勞資關係、經營者相當果斷而且以身作則，同時還要有一點運氣，以及優異的產銷營運實績。也因為如此，豐田公司在 2003 年被日本企業界視為是品牌形象列居首位的公司。

當然，汲汲於吸收管理新知的企業經營者與主管人員，可以在眾說紛紜當中，各取所需，找一個類似自己個性的人去學習、或是找一個類似的產業成功實例來模仿。不過，這麼做仍然不一定能保證成功。因為經營的環境已丕變，「江山依舊，人物全非」，臺灣的勞工與經營環境，畢竟和國外有別。

總括而言，今天臺灣的管理，似乎已在叢林中迷失了。臺灣目前並不缺乏學習的對象，甚至臺灣自己都已成為外國模仿的對象。但是，如何利用最短的時間，了解管理的精髓，同時又能配合臺灣的企業現狀，仍然是值得我們追求的目標。



第 2 節 管理者的角色

一 管理者的十大角色

哈佛大學企管博士閔茲伯（H. Minzberg），在 1973 年率先指出，



管理者為了完成工作，達成組織的目標，經常要扮演十個角色。這十個角色分別是：¹¹

1. 領頭角色（figurehead），也就是形式上的首領。
2. 領導者，也就是負責指導部屬，協調工作。
3. 連絡人（liaison），也就是和單位外界交際。
4. 監察人，也就是監視外在環境的變動。
5. 傳播者（disseminator），也就是將情報資訊傳達給部屬。
6. 發言人，也就是代本單位對外發佈訊息。
7. 企業家，也就是以新產品、新方法來解決問題。
8. 處理動亂者，指因應外在情勢的變動紛擾。
9. 資源分配者，指分配組織內的資源給各單位。
10. 談判者，指和外界談判而替本單位爭取優勢。

這十個角色彼此關係密切，一個管理者為了執行其工作，經常要同時扮演其中好幾個角色。不過，由於職位的高低不同，有些管理者較常扮演其中幾個角色，如總經理經常要主持儀式而扮演頭領角色，也要和公司外界聯繫而扮演連絡人角色，但較少扮演發言人角色（對外發言主要由副總經理擔任）、監察人角色（由企劃單位負責監視外在環境的變動）。

二 管理者的引渡角色

由於現代環境變遷的速度已十倍於往昔，事物的革新也更需仔細

¹¹ Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row, 1973; Henry Mintzberg, "The Manager's Job: Folklore and Fact," *Harvard Business Review*, July-August, 1975, pp.489~561。

第一章 當代管理的危機與因應

的引導，否則很容易朝向非預期的方向去發展。一言以蔽之，我們是站在時間的轉捩點上，如何將過去美好的一切在今天重新予以革除改善，並且預先為未來作準備，已是現代主管責無旁貸的重要角色。這個角色，可以用一個名詞來代表，那就是「引渡者」（ferryman）角色。¹²

引渡者的角色，基本上要從事下列六項事物的引渡：

(一)企業使命的引渡

身為企業高階層的主管，首先要引渡的，就是企業的使命（mission）。他必須經常問自己這一類問題：我們的企業是什麼？我們的企業明天又將是什麼？我們的企業明天應該是什麼？如何才能到達那種狀況？

(二)經營哲學的引渡

每一個企業都有其一貫的做事方法和習慣，一般稱之為「經營哲學」或「企業文化」。隨著時間的進展，有些該繼續發揚光大，有些則必須予以揚棄。

當然，這類的決策必須由個別的管理者或經營者來做，外人無法置喙。不過，一般說來，「保守穩健」、「以不變應萬變」、「視部屬的忠貞為必然現象」等，是動盪時代中可能必須放棄的企業文化。

(三)員工才能的引渡

在環境穩定的時代，員工花數年的時間學到的技藝，可以使用大

¹² 最早提出「引渡」角色的，是英國的訓練與發展顧問馬羅。請參閱 Hugh Marlow, *Success: Individual, Corporate and National*, London: Institute of Personnel Management, 1984。



半輩子而不怕落伍。這種現象在現代已不多見。

現代科技的演變一日千里，所以員工的才能也必須逐年更新和精進，才能因應新環境的需要。就整個社會而言，成年教育、後續教育或生涯教育的觀念已普遍為大眾所接受；就現代企業而言，提供員工前程發展或前程輔導，更是企業維持活力所不可或缺的人事功能。

經營者或管理者的現代責任之一，就是在為今日的員工做好訓練發展工作，使他能夠勝任明日的工作與環境。以徵募一流人才或挖角作為主要人事功能的想法，現在必須修正為不斷引渡員工到另一新的里程。因為，沒有幾種技能是可以反覆應用而毋須精進的。

(四)失敗經驗的引渡

早期的企業，常常可因一次妥善的規劃作業，而享有長時期的成果。這種情形已不復存在。

現代企業的營運特徵，乃是不斷地在嘗試中尋求生機、活路。因此，偶爾的失敗，甚至是經常的挫折，已成為企業生活的家常便飯。大多數決策，在事前均無法百分之百保證成功。

經營者或管理者在面對這樣的經營特徵時，要做好兩件工作。第一件是養成接受失敗或挫折的心胸，而非極力避免挫折或追求完美地完成事情（因為經營風險已無法降至零點）。

第二件工作是，進行失敗經驗的引渡，從不可完全避免的失敗中，獲得最寶貴的教訓，而不可一昧為昨日的失敗感到懊惱或後悔。換句話說，企業在經營過程中，無論是成功或失敗的案例，都必須而且也可以嚐到甜美的果實。

一般失敗不外乎對環境的誤解、目標陳義過高和企業本身的弱點三者。就誤解環境而言，以後宜增加考慮因素和考慮深度，也就是增進環境分析模型的內容；就目標太高而言，企業可適度修正自己的期望水準；就本身弱點而言，企業可設法改進弱點作再一次的嘗試，也