

「管理」是什麼？「管理」為什麼重要？「管理」會走向何方？作者從歷史切入，回顧管理發展，像是科學化、知識工作者崛起、策略應用與執行、全球化的影響等。最後，他提出面對21世紀的世界，管理將扮演什麼樣的角色。

華特·凱契爾三世 Walter Kiechel III



《哈佛商業評論》90年系列1 | 發展篇

管理盛世



The
Management
Century

如果要指出「管理世紀」的第一道曙光，

是何時何地出現在地平線上的，那麼，1886年5月的芝加哥，應該是很適當的答案。耶魯鎖製造公司 (Yale Lock Manufacturing Company) 共同創辦人亨利·湯恩 (Henry R. Towne) 在那裡發表了一場演講，名為「身為經濟學者的工程師」，對象是剛成立的美國機械工程師學會 (American Society of Mechanical Engineers)。

湯恩指出，有好的工程師，也有好的生意人，但很少有人集兩者於一身。他還主張，「『工作管理』的重要性，已經變得如此巨大與無遠弗屆，或許有理由將它也歸類為現代學科之一。」

湯恩的演講，傳達了至少三件新的事實。首先，可稱為意識的喚醒：應把管理視為一套實務，可研究並加以改善。其次，管理應植根於經濟學，而對那群聽眾來說，就代表以既有資源達成最高效率。第三，聽眾都是工程師。在接下來的幾十年，從佛德烈·溫斯洛·泰勒 (Frederick Winslow Taylor) 開始，到麥可·波特 (Michael E. Porter)、湯姆·畢德士 (Tom Peters)、麥可·韓默 (Michael Hammer)，都是有工程背景的大師，他們在管理歷史中，發揮了舉足輕重的影響力。

湯恩抓住了一股潮流。在接下來的20世紀，我們知道的管理正式誕生，並塑造了我們工作的世界。從1880年代至今，可以劃分為三個年代。頭一個年代到第二次大戰結束為止，這個階段對科學精準性的追求，讓

新一批自許為管理精英的抱負如虎添翼。第二階段從1940年代末到1980年左右，是管理主義深得人心的年代，它的自信達到頂點，也普遍得到大眾支持。第三個年代目前仍在持續中，出現了一種退縮：進入專業領域、屈從市場力量、道德理想衰退。但這也同時是管理主義在全球大為興盛的年代，相關指標有：某些關鍵觀念獲得認同、生產力穩定提升、企管碩士學位挺進全世界，還有就是對員工應有的待遇，各方期望普遍提高。

美國與其他一些英語系人士，主導了管理的早期歷史，因為他們在這方面的觀念流傳最廣。當然也有些例外：1908年，經營法國最大礦業公司的工程師亨利·費堯 (Henri Fayol) 提出一套管理原則，包括層級式的指揮鏈、功能分工、重視規畫與預算編列。然而，他在1916年出版的代表作《工業與一般管理》 (*Administration Industrielle et Generale*)，幾十年後才有翻譯本，而且在法國以外的地方發揮較大的影響力。雖然全球化讓管理思潮出自更多元的源頭，但管理學至今的歷史，大多還是在美國發生的 (見邊欄：「避免陷入全球地域主義」)。

「科學管理」時代

19世紀最後二十年，美國歷經了不平靜的轉型：從小城鎮、小企業、農業組成的鬆散連結的世界，蛻變為一個工業化網絡，靠鐵路串聯起都市、工廠、大公司。新興中產階級走向專業化，像是美國醫藥協會 (American Medical Association) 與美國律師協會 (American Bar Association) 的最初雛型，都可回溯到這段時期；他們匯集了進步的力量，反制腐敗的政界領袖與金融資本家，後者忙著整合石



華特·凱契爾三世

曾任哈佛商業出版社 (Harvard Business Publishing) 編務總監、《財星》雜誌主編，著有《策略大師》 (*The Lords of Strategy*, HBR Press, 2010)。

20世紀初，「改善管理實務」意謂著要讓管理更科學化。新興管理精英研究工廠現場作業與工人心理。經理人把營運作業變得更有效率，結果大幅提高了生產力。

到了20世紀中葉，管理的研究變得更精密與自信。經理人學習把公司視為社會組織，並把員工視為「知識工作者」。高階主管開始應用原為戰爭而設計的策略原則，來經營公司。

1980年起，受到全球貿易、新興市場、資訊科技快速發展的驅動，企業面臨非常變局。因應這種不穩定狀況，「思想領導」的產業應運而生；不過，分辨睿智的洞見與誇大的枝微末節，有時並不是件簡單的事。未來要面對的一項挑戰，就是要更完整地定義21世紀「好管理」的組成條件。

油與鋼鐵等產業，進行巧取豪奪。

進步主義者主張的專門智慧，是根植於科學，而展現在流程上。佛德烈·溫斯洛·泰勒自認屬於這個陣營，因為他曾說：「最佳管理是一門真正的科學，立基於定義清楚的法則、規則與原則」；崇拜他的人，像是路易·布蘭代斯(Louis Brandeis)與艾達·塔波(Ida Tarbell)也有同感。泰勒主張的目標是，經由「管理階層與工人間更公平的責任分擔，讓雇主獲得最大效益，也為每位受雇者帶來最大效益」。這段話需要詮釋一下，以免讀者高估泰勒對工人潛在貢獻的尊重：管理階層為了追求最佳效率，而分析並設計了流程，勞工的工作就應遵循這個流程，也就是所謂的「最佳方式」，這使得勞工得以在某段時間內，做到人力能做到的最多工作。

1911年，泰勒出版《科學管理原則》(*Principles of Scientific Management*)，這本書原本是提交給前述美國機械工程師學會的論文。這本書開啓了一段長達一世紀的追尋，希望在「生產的物質面」與「生產的人性面」之間，求取適當的平衡；這是套用英國人奧利佛·薛爾頓(Oliver Sheldon)的說法。或者，就像另一些人說的，在「數字人」與「人性人」之間求取平衡。這個重大的拉鋸，此後一直籠罩著管理思想。

在簡化版管理史中，從1920與1930年代開始的人際關係運動，被解讀成不滿泰勒毫不妥協地過度倚重可量化因素的反動。不過，比較恰當的觀

點，應該是將兩者視為互補性質。至於實際例證，像是艾爾頓·梅育(Elton Mayo)等人，對突破性的「霍桑工廠(Hawthorne)研究」所作的分析。他們的工作像泰勒一樣雄心遠大，希望應用科學來改善生產力，以及與管理階層的合作，只不過這裡的科學，指的是心理學，其次是社會學。

這些研究大多在美國伊利諾州西方電力公司(Western Electric)的霍桑工廠進行，從1924年開始，一直進行到1932年；後來也擴大到其他廠房與公司。分析工作大多在哈佛商學院進行，包括疲勞實驗室(Fatigue Lab)等外圍據點。(如果疲勞的工人是問題，該如何設計營運作業，以減少體力消耗，但仍達成最大產出?)歷來對工業的社會科學研究，最重要的首推霍桑實驗。這項研究值得在此進一步解讀，以釐清一些對相關結果常見的迷思。(「他們開燈，生產力就改善。他們關燈，結果也一樣。只要有任何跡象顯示主管在注意他們，就足以改善生產力。»)基本上，這些研究提出一系列的假說，然後逐一破解。不論實體環境改變(更好的照明)、工作時程改變(更多休息時段)，或甚至是激勵制度的改變，都無法充分解釋，在測試室組裝零件的那批一直被稱為「女孩們」的女作業員，生產力為什麼會穩定提升。

經過好幾年的實驗，到哈佛商學院任教的澳洲心理學者梅育開始想到，至少有兩項因素促成這種結果。首先，這些女性已形成一個團體，而且已證實：成員間彼此激勵的團體動力，是工作產出的

重要決定因子。其次，研究人員一路以來每個步驟都諮詢「女孩們」，向她們解釋實驗的用意，也徵詢她們的建議。經過這些龐雜的資料，產生了人際關係學派的基本見解：工人並不只是靠碼表來測量與推動的機器人；詢問他們的知識和感覺，或許會有收穫；團體擁有可觀的控制力，能左右團體能生產多少。

這些見解聽來合乎人性，事實也的確如此。不過，實驗目標一直是要發現，可以如何運用心理學以提高生產力、抗衡工會、增進工人與管理階層的合作。在泰勒與所謂「哈佛幫」(Harvard Circle)研究的背後，是一種精英主義，一種階級傲慢，從今天的標準來看，幾乎無法理解這種想法。《哈佛商業評論》創辦人華理士·唐漢(Wallace B. Donham)由衷相信，受過良好教育的管理幹部，就是一個「新的管理階級」，可以解答美國許多問題，這些問題包括大蕭條、無能政府、社會動盪。在他與哈佛一些同僚眼中，一般工人屬於次等人，理應接受操控以服務更高的目的；或者

如泰勒所言，最適合搬運生鐵的那種人，「如此愚蠢遲鈍，他的腦袋構造應該和牛更接近」。

杜拉克颶風

接下來，一股清新氣息吹進了這些密閉房間，姑且稱為「杜拉克颶風」。在此我要招認，和其他思想正派的管理學者一樣，我長期以來對這位偉人一直景仰有加，但直到深入研讀他的前輩們著作，我才完全體會他是多麼具革命性的思想家。

颶風1：心理學應用在組織上

杜拉克的著作，由《企業的概念》(Concept of the Corporation, 1946)開始，並延續到《彼得·杜拉克的管理聖經》(The Practice of Management, 1954)與《成效管理》(Managing for Results, 1964)，他勾勒出的公司形象是一種社會組織，一種社會網絡，其中每個人的能力與潛力都應受到尊重。揚棄「老闆」、「工頭」、「工人」等字眼與心態，改用「經理人」與「員工」。就算「管理」這

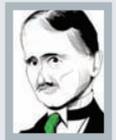
© BETTMANN/CORBIS PORTRAITS: ANTHONY HARE

管理的重大時刻

重要觀念

- 經濟指標
- 經濟轉折點
- 政府重要行動
- 代表性公司
- 關鍵政治事件

HBR 《哈佛商業評論》經典文章



科學管理：佛德烈·溫斯洛·泰勒的《科學管理原則》，把工程的嚴謹應用在企業營運上。

方案1 任務	年度											
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
方案1	[Bar chart showing task duration from April to August]											
研究	[Bar chart showing research duration from January to March]											
開發	[Bar chart showing development duration from May to July]											
生產	[Bar chart showing production duration from June to September]											

亨利·勞倫斯·甘特(Henry Laurence Gantt)設計了**甘特圖表**(Gantt Chart)，這種專案管理工具至今仍在用。

亨利·福特(Henry Ford)把工廠薪資調漲一倍，並縮短每日工時為八小時，讓員工也能變成顧客。



亨利·費堯的《工業與一般管理》，主張指揮鏈、切割各功能部門、規畫的重要性。

1910 1911 1912 1913 1914 1915 1916 1917 1918 1919

- 全球油價每桶：14.67美元(調整為2011年價格)
- 打破標準石油與美國菸草的壟斷
- 聯邦準備法案
- 巴拿馬運河開通
- 第16條美國憲法修正案，賦予美國政府徵收所得稅之權
- 第18條美國憲法修正案，實施禁酒法
- 俄國共產黨革命
- 第一次世界大戰(1914~1918)

由《哈佛商議評論》英文版編輯彙編



1911年出版了《科學管理原則》後，自此展開長達一世紀的追尋，
希望在「生產的物質面」與「生產的人性面」之間，求取適當的平衡。

個概念不是杜拉克發明的，他對這個名詞的引介及反覆闡述，形成我們對組織經營的認知，也是無人可及的貢獻。

掀起管理革命的，不只是杜拉克一個人的功勞。1937年，弗利茲·羅斯利柏格 (Fritz Roethlisberger) 針對霍桑實驗的權威總結中，把組織描述為「社會系統」。他指出，管理者的工作就是要維持那些社會系統之間的均衡。另外，在1950年代，杜拉克開始重新喚起人們對大多數人已遺忘的瑪麗·帕克·傅列特 (Mary Parker

Follett) 著作的興趣。這位1920年代人物對管理的一些想法，像是「權力分享」而非「權力施加」、「建設性衝突」、追求「雙贏」解決方案等，在戰後年代尋覓到新的知音。

還有其他人也呼應唱和。道格拉斯·麥格瑞哥 (Douglas McGregor) 曾任麻省理工史隆管理學院 (Sloan School) 管理教授，後來擔任安提歐克學院 (Antioch College) 校長。他援用亞伯拉罕·馬斯洛 (Abraham Maslow) 的人本心理學，就是「人類需求的層次」，提出著名的X理論 (人有懶惰

「發展、強化並增加具備社會心態的企業人，
是企業的中心問題。」

——華理士·唐漢

ARCHIVES, ALCATEL-LUCENT ARCHIVES, MURRAY HILL, NEW

個案教學法
引進哈佛商
學院



《哈佛商業評論》創刊。在創刊號中，華理士·唐漢提出《哈佛商業評論》此後一直都在探討的議題：「應如何獲得合宜的企業理論」。

HBR《企業的專業》(The Profession of Business)，作者阿伯特·勞倫斯·洛威爾 (Abbott Lawrence Lowell) 提出「管理是否為一種專業」的問題，這在《哈佛商業評論》是首次提出，當然，絕非最後一次。



參與式管理：
瑪麗·帕克·傅列特主張對員工應「權力分享」而非「權力施加」。



探討工廠工人生產力的霍桑研究，在美國伊利諾州的西方電力公司工廠展開 (上圖)。

分散化：杜邦 (DuPont) 發展出多重事業部的結構，以因應本身多元化的業務。



1920 1921 1922 1923 1924 1925 1926 1927 1928 1929

● 全球國內生產毛額 (GDP)：1.734兆美元 (1990年國際貨幣單位 (INTERNATIONAL DOLLAR))

● 全球油價每桶：34.45美元

● 股市崩盤

● 德國惡性通貨膨脹 (1921~1924)

● 第19條美國憲法修正案，賦予美國婦女投票權

● 經濟大蕭條 (1929~1941)

● 泛美航空 (PAN AM) 成立，這是首家從事國際商業飛行的公司

的天性，不嚴加監督就會偷懶卸責），以及Y理論（人希望在工作中找到意義，而且工作若是設計良好，也願意正向作出貢獻）。麥格瑞哥不厭其煩地申論，X與Y是「不同的宇宙論（就是對人性的信念）…，而不是管理策略。」然而令他失望的是，沒人注意聽他詳述這些細節。

戰後管理思想家的整體要旨，在於提升「生產的人性面」。他們的論點是，如果工人受到尊重，而且經理人也讓他們自我激勵，並自行解決問題，生產力就會最高。

然而，舊秩序也並非就此俯首稱臣。為撰寫《企業的概念》一書而研究過通用汽車(GM)之後，杜拉克建議新晉升的通用主管查理·威爾森(Charlie Wilson)提出一套改革措施，包括賦予工廠經理人更多自主權，以及我們今天所謂的「員工授權」。不過，這個構想遭到兩股勢力封殺。其一是通用其他管理階層，包括執行長亞弗列·史隆(Alfred P. Sloan)。其二是聯合汽車工會(United

Auto Workers)，代表人物為華特·魯瑟(Walter Reuther)，他不希望管理階層與勞工之間的界線變得模糊。

比較開明的管理態度，結合了其他力量，像是第二次世界大戰後美國社會的民主化、因戰爭而延後的商品需求爆發，因而帶來了二十年的美好光景，而各方對公司及它們的行徑似乎也還滿意。罷工與其他工會抗議行動快速減少，遠少於戰爭剛結束時的混亂情況；工會成員占勞動力的百分比也在達到高峰後，開始長期緩慢走跌，一直持續到今天。失業率在1953年跌到3%以下，可能激起管理階層的憂慮。

颶風2：策略思考的興起

第二次世界大戰後，除了對員工的態度更加開明，對經理人能完成的任務，也出現更高的期許。這裡的開路先鋒也是杜拉克。

以現在所處的21世紀而言，每家公司都有一

「組織的存續期間，與治理的道德程度成正比。」

——切斯特納·巴納德

HBS ARCHIVES

💡 人際關係運動：艾爾頓·梅育與他的同事主張，團體動態情況與對管理階層的尊敬，會影響工作表現。

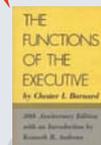


梅育

HBR 〈構想的商品化〉(The Merchandising of Ideas) 是馬文·鮑爾(Marvin Bower)在《哈佛商業評論》發表的第一篇文章，他日後把麥肯錫公司發展為在業界居領導地位的管理顧問公司。

約翰·梅納德·凱因斯(John Maynard Keynes)在《就業、利息與貨幣的一般理論》(The General Theory of Employment, Interest and Money)一書中，主張在危機時期，國家必須干預，以創造需求和工作機會。

戴爾·卡內基(Dale Carnegie)的《如何贏得朋友並影響別人》(How to Win Friends and Influence People)成為第一本有關自我管理的暢銷書。



切斯特·巴納德(Chester Barnard)在《高階主管的功能》(The Functions of the Executive)中主張，公司是合作的系統。

1930 1931 1932 1933 1934 1935 1936 1937 1938 1939

- 全球GDP：2,254兆美元
- 全球油價每桶：16.02美元

- 美國實施「新政」
- 聯邦存款保險公司(FDIC)設立
- 社會安全法案
- 美國證管會(SEC)設立

- 摩根士丹利(MORGAN STANLEY)依據格拉斯—斯提格爾法案(GLASS-STEAGALL)
- 西班牙內戰(1936~39)

經濟大蕭條(1929~41)

- 希特勒被任命為德國總理

避免陷入全球地域主義

管理的世界共通語言是英文，至少在被中文取代之前是如此。英文也是管理文獻的主導語言。

雖然法國有高等專業商業學院 (grandes ecoles)，日本也有著名的「豐田模式」，但用文字呈現的管理觀念，大多以英文發表。在英、美以外地方出生而取得大師地位的思想家，像是大前研一 (Kenichi Ohmae)、普哈拉 (C. K. Prahalad)、金偉燦 (W. Chan Kim)，通常都在講英語的大學或顧問公司待過一段時間。

有些印度、中國或非洲本土的企業領導人，既具有原創的想法，又扎根於自己的文化，但要到哪裡去尋找他們的聲音，好為全球的管理談話增添新觀點？目前為止，多半出現在對成功的全球化公司執行長進行的訪談。但

問題是，大多數執行長的主要角色並非管理思想家。

隨著西方管理思想的散播，預期有更多想法會透過至少兩種管道湧現。其一是學術界。據估計，印度每年取得MBA與其他碩士級管理學位的人數超過十萬，那些課程幾乎全部都是用英語教學。其次，像麥肯錫與波士頓諮詢公司這類顧問公司，目前已是不可不折的全球化組織，它們的領導階層與營收大宗都來自美國境外。一旦這些公司的合夥人忙著在新地點建立業務的任務告一段落時，或許就有空開始整理自己學到的一些心得，發表為論文與專書。

套策略，每位高階主管也都有一組關鍵目標，所以對早先世代那種普遍缺乏方向的情況，實在難以體會。但就像杜拉克在《彼得·杜拉克的管理聖經》中指出，「早期的經濟學者」，其實也暗指其他管理學者，「認為企業家和他們的行為，純粹是被動的：企業的成功，意味著對外在發生事件的反應迅速而明智。經濟由非個人的客觀力量塑造，這些力

量既不是企業家能控制，也不為他的反應左右。」（真實世界的企業人是否真有這種無力感，還有討論空間。）

杜拉克主張，這樣是不夠的。「管理階層必須管理，而管理並非只是被動、因應的行為。」經理人必須負起責任；應該「嘗試改變經濟環境……不斷排除經濟狀況加在企業行動自由上的限制。」

© ANN KAPLAN/CORBIS

1940 HBR 約翰·貝克 (John Baker) 在〈高階主管的股票選擇權〉(Stock Options for Executives) 一文中，探討高階主管薪酬的議題，而《哈佛商業評論》之後每十年都會再檢討此一議題。

1941 ● 全球GDP：3,001兆美元

1942 ● 全球油價每桶：16.35美元

1943 馬斯洛的人類需求層次

1944 ● 軍人GI法案

1945 ● 喬治·歐威爾 (GEORGE ORWELL) 創「冷戰」一詞

1946 HBR 《管理行為》(Administrative Behavior) 一書中，赫伯特·賽蒙 (Herbert A. Simon) 檢視決策的「有限理性」(bounded rationality)。

1947 ● 嬰兒潮開始

1948 HBR 在〈企業教育的挑戰〉(A Challenge to Business Education) 中，羅伯·考金斯 (Robert Calkins) 提到與企業教育目的相關的問題，這個主題至今仍未過時。

1949 ● 馬歇爾計畫 (THE MARSHALL PLAN)

● 中國共產黨革命 ●

第二次世界大戰 (1939~1945)

爲了協助這方面的作爲，他主張經理人應該有目標，而且根據目標來管理。

1964年，杜拉克在《成效管理》一書中，設定了更高的標準，主張「企業存在是要產生成效」，而且經理人應有系統地審視市場，尋找事業成長的機會。他在1985年的新版序中指出，該書是談企業「策略」的頭一本，但也想到當年他和出版商遭到勸阻，別使用「策略」那個字眼。

企管顧問就不像他那樣猶豫。1963年，西屋（Westinghouse）前主管，也是一位真正的美國奇才布魯斯·韓德森（Bruce Henderson）創立一家公司，也就是日後的波士頓諮詢公司（Boston Consulting Group）。這家公司立即把定義「公司策略」作爲自己的使命，並將它的意義引介給企業；在此之前，這個名詞幾乎無人使用。

這並不僅是字彙的轉變而已。公司策略的興起，代表關切「生產物質面」的人勇敢踏出新的一步。波士頓諮詢公司的經驗曲線、成長／市占率矩陣等基本核心概念，固然影響深遠，但更重要的，是這些概念背後對分析的熱誠。顧問堅持細究成本、顧客、競爭者背後的數字，深入的程度爲企業過去所罕見。策略的忠實伙伴與推手，是我所謂的「大泰勒主義」；隨時不忘攜帶削好的鉛筆和碼表，爲的不僅是測量某個蠢蛋的日常工作，還有公司營運的每個層面。

策略是積極進取的。蒐集所有相關數字的用意，在於了解本身相對於競爭者的位置何在，而且該如何把握自己的優勢。波士頓諮詢公司利用圖形與表格讓你了解，在本身所屬行業做到數一數二有多麼重要。

當約翰·肯尼斯·高伯瑞（John Kenneth Galbraith）在1967年出版《新工業國》（*The New Industrial State*）一書時，已經有人開始擔心美國公司及公司領導人，可能變得太過進取。高伯瑞譴責企業成長到如此龐大與成功的地步：1974

年，美國的前兩百大製造公司，控制了全國三分之二的製造業資產，以及超過五分之三的銷售、員工、所得。他認爲，社會目標不斷向公司目標靠攏。大部分匿名的企業領袖「技術結構體」（technostructure），有能力主導消費者買些什麼，引申來說，就是怎麼過活；至少這個理論的主張是如此。

令人不安的全球化年代

經過二十年沒有嚴重經濟衰退的好日子，1970年代的石油危機，以及接踵而來的經濟病兆，終結了管理主義大獲全勝的想法。1966年，一項哈里斯民調（Harris poll）發現，55%美國人對大企業領導人「很有信心」，但到了1975年，這個數字降爲15%。

衝擊1：改變的力量

多股新力量衝擊美國企業主管，導致競爭加劇，最終破壞了企業、勞工、政府之間原本相對和諧的氛圍。

爲了對抗嚴重的通膨，美國總統吉米·卡特（Jimmy Carter）開始解除對航空、鐵路、貨運的管制。繼任者也延續解除管制的政策，但把注意力轉向電信與金融業。在此同時，美國鼓勵全球貿易的措施也極爲成功。隨著進口汽車、鋼鐵、消費性電子產品大量湧入美國市場，疑慮也逐漸滋生：「難道有一批外國人，特別是日本人，比我們更懂得管理嗎？」

科技，特別是電腦科技，持續提升「數字人」可運用的計算能力。這類科技的形態從積體電路（1950年代末）、迷你電腦（1960年代中），然後是微處理器（1970年代中），接著很快就演進爲無所不在的個人電腦。在計算尺年代誕生的大泰勒主義找到了新工具，可打造更精確的模型來評量企業績效。



如何真正引起管理階層注意

過去的那一個世紀，有個不變的法則，就是公司領導人對員工期望與需求的注意程度，與勞動力的稀有程度成正比。

第一次世界大戰暫時抽離了五百萬名男性勞動力，而戰事結束之後，開放低成本勞工移民潮的大門隨之緊閉。不久之後，就有諸如霍桑研究這類社會科學方案，希望測知勞工心裡究竟想些什麼。

第二次世界大戰期間勞力短缺，加上工資管制，促使公司開始提供員工健保福利，而美國從此背負著今天讓美國煩心的、以雇用為基礎的制度。

2001年，三位麥肯錫顧問合著《人才戰爭》（*The War for Talent*）。該書反映的是早些年網路業榮景時的情況，公司管理階層擔心精通技術的人才不足，可能限制公司的成長，或危及本身的商業模式。但隨著網路泡沫化，人才

戰大都偃旗息鼓或選擇性開打，原本延攬的人才也大批遭到裁員。

時至今日，人才荒的憂慮可透過更細緻地鎖定目標來解決，企業分析工具讓公司有能力的剖析本身人力資源，精準找出哪些個別人員或職位，能創造最多的利潤。

聽聽某家以卓越人資而聞名的公司，它的主管是怎麼說的：「我們希望，具備恰當能力的人，恰好就在我們需要的時刻出現，逾時不候。」

在最近不景氣時期，許多公司發現，比過去少用幾個人，其實沒什麼差別；唯一的問題是：這批精簡、小氣的企業，到哪裡去找到足夠有高薪工作、買得起它們產品的顧客呢？

隨著股市於1982年再趨熱絡（道瓊工業指數花了十年時間，才再度爬升至1929年的高點一千點），爭取公司控制權的市場也蓬勃發展。以往禁止惡意併購的限制取消，而且有意收購者可利用新的資金來源（如垃圾債券）。金融業者發現，買下業績欠佳的公司再分割出售，是有利可圖的。1980年列名《財星》雜誌五百大的企業，到1989年已有超過25%被收購。

衝擊2：股東資本主義凌駕利害關係人資本主義

在這段激烈變動時期，策略的目的，以及企業管理的目的，出現清晰的新貌：為股東創造財富。其實這種看法一直存在，最早可以回溯到

19世紀的投機金融業者。但在管理深得人心的年代，更具包容性的觀念深植某些角落。麥可·林德（Michael Lind）有關美國經濟史的新作《應許之地》（*Land of Promise*）提到，1951年，紐澤西州標準石油（Standard Oil）董事長曾聲明：「經理人的職責，是在受直接影響的各個利益團體之間，維持公正與可行的平衡。而利益團體包括股東、員工、顧客、一般大眾。」這種更開闊的心態，有時被稱為「利害關係人資本主義」，然而受到較狹隘「股東資本主義」者持續打壓，在討論企業目的時，幾乎不會被提及。

因應企業承受的新壓力，管理思想家把焦點設定得更明確。麥可·波特在1980年《競爭策

略》(Competitive Strategy)一書中，以前所未見的力度，讓策略具有學術的嚴謹性；這是企業顧問有時會忽略的地方。他下一本著作《競爭優勢》(Competitive Advantage, 1985)，提出價值鏈等實用概念，協助企業把營運的每一階段，劃分為一個個單位，可用來預估成本、作標竿比較、測量競爭力。

隨著經濟加速，以及華爾街的併購案與興奮之情高漲，更多人擠破頭想加入管理者行列，或是至少取得入場資格，也就是MBA學位。投資銀行與管理顧問公司付給擁有MBA文憑人員的薪水，讓MBA光環愈發閃亮。1970年，美國授與MBA學位為26,000人，到了1985年，這個數字已增加到67,000人。

在商學院裡，像波特這類策略專家，取代了過去教授「企業政策」的師資。有些較「軟性」的

科目，像是人類行為、組織動態，以往唐漢與梅育視為管理教育的核心，但如今財務教授地位升高，致使前述那些科目的老師被逼到了邊陲。在企業界與學術界，數字人似乎全面占上風，把更精確的量化做法，帶入分工更細的各個專業領域。

然而，在更廣大的管理階層之間，他們未必贏得人心。1982年，湯姆·畢德士與包伯·華特曼(Bob Waterman)這兩位麥肯錫(McKinsey)顧問，出版了《追求卓越》(In Search of Excellence)一書。這本書頌揚組織文化的重要，貶斥策略不過是量化措施，並表彰企業成功的人性因素。「軟就是硬」，這是畢德士的觀察心得。該書熱銷超過六百萬冊，不但大出作者意料之外，也使出版業驚覺，有關管理智慧的書籍原來存在龐大讀者群。《追求卓越》讚揚的是美國企業及實務，但並沒有產生負面效果，因為此後不久，雷根總統就宣稱

「企業目的只有一個有效的定義：創造顧客。」
——彼得·杜拉克

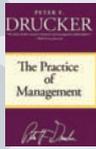
WEBB CHAPPELL

在《變遷的工廠文化》(The Changing Culture of a Factory)一書，組織心理學者艾略特·賈奎斯(Elliott Jaques)指出，評量經理人的標準，應該是看他的決策帶來的長期影響。





HBR <如何處理對變革的抗拒>(How to Deal with Resistance to Change)中，保羅·勞倫斯(Paul Lawrence)引介一個觀念，就是在組織內推動變革，是一場吃力的戰役。



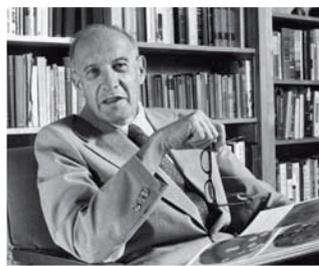
彼得·杜拉克的三本經典著作《企業的概念》(1946)、《彼得·杜拉克的管理聖經》(1954)與《成效管理》(1964)，為管理發展出更人文化的字彙。



HBR <溝通的障礙與通道>(Barriers and Gateways to Communication)中，卡爾·羅傑斯(Carl Rogers, 上圖)與羅斯利伯格(F.J. Roethlisberger)把心理治療的見解應用到管理工作上。



勞倫斯



1950 1951 1952 1953 1954 1955 1956 1957 1958 1959

- 全球GDP：4.082兆美元
- 全球油價每桶：15.97美元
- 蘇聯發射史普尼克(SPUTNIK)人造衛星
- 布朗控告教育委員會(BROWN V. BOARD OF EDUCATION)
- 美國太空總署(NASA)成立
- 麥當勞第一家連鎖店開張
- 卡斯楚(CASTRO)在古巴掌權
- 韓戰(1950~1953)
- 越戰(1954~1975)

誰讓你當老闆？

有個問題一直貫穿整個管理世紀，有時就藏在表面之下，這個問題是：公司主管權威的來源與意義是什麼？

我們知道泰勒會如何回答（「他對於科學管理的優越知識」），也知道唐漢的答案（「他具有受過良好教育與公民心態的精英身分」）。但在這個年代，許多前瞻性組織致力結構的扁平化，並且分散決策，如果僅憑著自己在權力階層上的位置，就要求員工服從你的權威，似乎顯得過時、虛偽，甚至滑稽；說到滑稽，不妨看看《呆伯特》(Dilbert) 漫畫，以及任何一集

英國或美國版的《辦公室風雲》(The Office)。

對位居政治、教育與金融界頂端的人而言，權威來源的問題同樣急迫，甚至更急迫。如果答案立基於效能（「她有成效」），甚至是激勵人心（「他提出了一個願景」），就欠缺前輩管理世代期望的道德共鳴。下世紀管理有待完成事項中，「恢復或重新思考主管的權威中，真實而令人信服的來源」應名列前茅。

「美國又見黎明」，更何況，當時除了日本以外，大家早就聽膩了日式管理優越性的說法。

接下來的三十年，「以數字帶動來追求更高的獲利」，與更尊重「生產的人性面」，這兩者就在不安的拉鋸中並存，直到現在仍是如此。這兩股思潮之間的爭論，不僅發生在管理思想的制高點上，包括各種構想、書籍、大師、學術論點競相爭取注意力；同時，相關辯論也在決定企業與人類命運的會議室與辦公室裡展開，也出現在為困難抉擇

而深思熟慮的主管心中。

拜雷根總統減稅與赤字支出之賜，美國經濟在1982年之後快速起飛。但和1950年代不同，這次的好處並沒有雨露均霑。只要打著擊退國外競爭、完成或阻止併購、照顧股東權益等名號，就有理由出售與新的公司策略不符的事業或大量裁員。最著名的，就是傑克·威爾許(Jack Welch)領導下的奇異公司，廢除了原有的雇主—員工合約，而這份合約隱含某種終生雇用制。這個做法贏得股市喝

HESS ARCHIVES

HBR 泰德·李維特(Ted Levitt)
在〈行銷短視症〉(Marketing Myopia, 全球繁體中文版刊於2009年6月號)中提出一個現在已成為經典的問題，「你究竟從事什麼行業？」

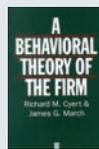


X理論與Y理論
論：道格拉斯·麥格雷哥挑戰「除非嚴格監督，否則工人會偷懶」的說法。

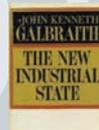
	市占率	
	高	低
市場成長率	高	明星產品
	低	問號
	高	金牛
	低	不值得投資

波士頓諮詢公司提出「成長/市占率矩陣」(上圖)，簡明展現市占率與市場成長的關係。

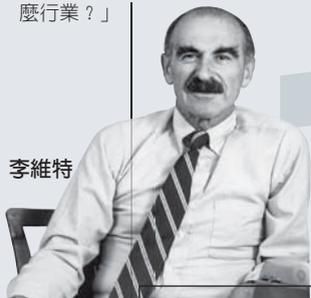
在《公司的行為理論》(A Behavioral Theory of the Firm)中，理查·賽爾特(Richard Cyert)與詹姆斯·馬其(James March)跳脫古典經濟學來解釋組織行為。



HBR 弗德瑞克·赫茲伯格(Frederick Herzberg)的〈再一次，你如何激勵員工？〉(One More Time: How Do You Motivate Employees?)倡議內在報酬，如具有挑戰性的工作。



約翰·肯尼斯·高伯瑞(John Kenneth Galbraith)在《新工業國》中指出，公司擁有太大的權力。



李維特

- 全球GDP：6.855兆美元
- 全球油價每桶：14.42美元

平等待遇法案 (EQUAL PAY ACT) ●

● 沃爾瑪 (WALMART) 重新定義折扣零售業

● 1964年歲入法案 (THE REVENUE ACT OF 1964) 減稅後，就業率增加

● 經濟機會法案 (ECONOMIC OPPORTUNITY ACT)

● 人權法案 (CIVIL RIGHTS ACT)

● 資訊自由法案 (FREEDOM OF INFORMATION ACT)

采，還有許多受股價上漲而回流的個人投資人也叫好，吸引這些個人投資人的，不僅是股價上漲，也包括令人眼花撩亂的共同基金、401(k) 退休方案、個人退休帳戶等。

管理文獻為這種新的積極做法，提供了理論基礎。策略學者從1960年代就開始提醒，必須了解你的競爭對手，而這是前一代管理思想家幾乎毫不關心的課題。管理顧問運用資訊自由法案 (Freedom of Information Act, 1966) 等工具，以及LexisNexis (1970) 等資料庫，協助客戶深入細節，了解本身的情況如何適用波特等人設計的架構。1980年代，麥可·簡森 (Michael Jensen) 在《哈佛商業評論》刊登的兩篇文章中，讓代理理論 (agency theory) 復活，為併購行動提供理論基礎。他的論點是，雖然公司的存在是替股東賺錢，但經理人經常為自己謀私利，如果他們並未擁有夠多的公司所有權，尤其會發生這種情況。為了讓他們專注在目標上，就必須要給他們「公司可能遭收購」的棍子，也要拿連結股價的激勵方案當胡蘿蔔。

巧的是，美國國會1993年修改稅法，鼓勵以股票選擇權作為主管報酬。正如林德指出的，到了1990年代末，《財星》五百大企業的高階主管，有一半以上的待遇採取這種形式。但如果因而使得執行長與基層員工的薪資比攀升到最高點，又該怎麼辦？你可以看看執行長創造了那麼多價值。好吧，這或許稱不上唐漢心目中管理課堂應講授的道德領導，但他已經死了那麼久，他的言論也早給忘掉差不多了。

隨著企業再造 (reengineering) 運動興起，必須運用最先進的資訊科技，強力帶動對效率與競爭力的追求。麥可·韓默在1990年發表在《哈佛商業評論》的名作，以及接下與詹姆斯·錢辟 (James Champy) 合著的暢銷書中，呼籲企業揚棄現有流程，重新設計流程時要考量到最終顧客；這種觀點是拜新的電子通訊的神奇功能所賜。公司群集在企業再造的大旗下，但經常只不過想替裁員找到一個看似崇高的理由。到頭來，有太多無辜的企業員工在這個運動的名義下受到宰割，以致它的聲譽掃地，後來有人討論到走錯方向的管理風潮時，都還

TSUTOMU SUYAMA



被拿來當作重要的例子。

衝擊3：重點轉向領導與創新

在此同時，倡導生產人性面的一方，遵循的是較模糊的路線。《追求卓越》出版後短短數年，《商業週刊》(Business Week)就報導，書中列舉的公司中，有三分之一已不符作者的卓越標準。這種尷尬情況並非特例，而是代表一種更普遍的困惑，一直糾纏著人性學派；也就是說，究竟怎樣的管理實務，能讓員工充分發揮才能，又該如何衡量那些實務做法？它們對公司的價值如何計算？

策略至少有相當清晰的典範與一套架構，可供後來世代的思想家作為參考。像是倡議股東價值者，就以股價為單一指標，凡事都以此為衡量標準。相較之下，研究組織內人類行為的學者卻莫衷一是。就連這個領域的學者自己都感到不滿，套句其中一位學者傑佛瑞·菲佛 (Jeffrey Pfeffer) 的

話，譴責它是「相當低度的典範發展」，更別提同儕之間對哪些問題最應優先探討，也一直無法達成共識。這種情況說好聽一點是「兼容並蓄」，也反映在商業類暢銷書的排行榜上。緊挨著如何成為學習型組織的書籍，可以看到其他五花八門的主題，像團隊智慧、公司忠誠度的力量、核心能力的必要性、取悅顧客的重要性、安然度過變革，還有找出誰搬走了你的乳酪。

如果說人性面的思考有什麼共通的焦點，大概就是環繞兩個主題：領導與創新。20世紀最後二十年，商學院修正了自己的使命，由「教育一般經理人」變為「協助領導人發展」。不幸的是，雖然有一些頗具啟發性的著作探討了領導人與經理人的不同，但領導人確切應具備什麼條件，還有這些高高在上的人究竟怎樣出現，至今仍無法形成共識。眼前低迷的情勢，也讓人質疑公司領導人權威的來源為何(見邊欄：「誰讓你當老闆？」)。

EVGENIA ELISEEVA

「策略是關於作選擇、取捨；關於刻意選擇與眾不同。」

——麥可·波特

麥可·波特的《競爭策略》(1980)與《競爭優勢》(1985)把新的嚴謹性帶入策略研究中。



HBR 羅伯·海耶斯 (Robert Hayes) 與威廉·亞伯納西 (William Abernathy) 的〈因應經濟衰退的管理之道 (Managing Our Way to Economic Decline)〉，強烈抨擊美國經理人著重短期財務報酬。

湯姆·畢德士與鮑伯·華特曼 (Bob Waterman) 的《追求卓越》，高度頌揚強大的組織文化。



HBR 大衛·加文 (David Garvin) 的〈生產線上的品質〉(Quality on the Line)，說明一項為期兩年的研究，指出美、日製造商之間重大的品質差異。

HBR 菲莉絲·史瓦茲 (Felice Schwartz) 的〈女性管理者與生活新現實〉(Management Women and the New Facts of Life)，開啓了有關「媽咪路徑」(mommy track)的討論，不過這個名詞並未出現在這篇文章內。

HBR 彼得·杜拉克〈創新的七大修練〉(The Discipline of Innovation，全球繁體中文版刊於2009年11月號)，為創意流程提供一套系統化方法。

- 全球GDP：18,818兆美元
- 全球油價每桶：100.54美元
- 雷根總統開革大批罷工的飛航管制人員
- 聯合碳化物公司在印度波帕爾 (BHOPAL) 漏出有毒氣體
- 紐約證交所黑色星期一
- 克萊斯勒 (CHRYSLER) 在政府龐大援助下起死回生 (1980~1983)
- 美國電報電話公司 (AT&T) 被分拆
- 雷根經濟學 (1986年租稅改革法案)
- 對信貸銀行紓困
- 柏林圍牆倒塌



創新的重要性，源自於今天若要滿足市場的強烈需求，較以往更必須要充分發揮生產的人性面。

創新引發的爭議就比較少。不論人性派或數字派，都承認它攸關公司存亡的重要性。因為在目前的年代，新對手可能會從任何地方突然冒出來，產業龍頭的寶座可能瞬間易主，而原本認為牢不可破的競爭優勢，也可能在數月之內瓦解。李察·佛斯特 (Richard Foster) 與克雷頓·克里斯汀生 (Clayton Christensen) 合著的幾本書，向廣大管理階層讀者說明，新科技如何系統性地取代舊科技，而過程中也推翻了整個產業的強弱順序。

創新的重要性，源自於今天若要滿足市場的強烈需求，較以往更必須要充分發揮生產的人性面。我們迄今尚無法讓新產品的發明自動化，而人類想像力的靈光乍現，也無法以機器複製取代。或

許，21世紀企業面臨最重大的管理挑戰，就是想辦法釋放潛藏員工腦袋內的想像力靈光，而不是只能在組織規律性牽制下，不斷重複同樣的工作。

持續尋找「較佳」的方式

當然，管理的時代還未告終。只要資本主義與或多或少的自由市場，找到一個落腳地，管理思想就會跟著散播到那裡。根據估計，隨著蘇聯共黨解體，還有中國與印度經濟自由化，過去二十年內，這個落腳地搬進了三十億新住戶。無庸置疑，資本主義及致力提升生產力的管理觀念，使得世界更富裕，人們接受更好的教育。受惠者不僅限於資本家與管理精英，包括去年取得美國MBA或其他國

GANGFENG WANG

彼得·聖吉 (Peter Senge) 的《第五項修練》(The Fifth Discipline)，將系統思考應用於「學習型組織」。

麥可·韓默 的〈再造工作：別自動化，消除掉〉，開啓了企業再造運動。

普哈拉與蓋瑞·哈默爾 (Gary Hamel) 的〈企業核心能力〉(The Core Competence of the Corporation，全球繁體中文版刊於2007年3月號)，主張公司競爭力繫於能力，能力與定位的重要程度不相上下。

羅伯·柯普朗 (Robert Kaplan) 與**大衛·諾頓 (David Norton)** 的〈平衡計分卡：提升績效的評估方法〉(The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance)，強調非財務績效指標的重要性。

丹尼爾·高曼 (Daniel Goleman) 的〈成為全方位領導人〉(What Makes a Leader? 全球繁體中文版刊於2009年4月號)，討論工作場所的情緒智慧。

約翰·科特 (John Kotter) 的〈變革領導大考驗：轉型此路不通？〉(Leading Change: Why Transformation Efforts Fail，全球繁體中文版刊於2007年2月號)，說明說服人與組織進行變革的藝術。

泰瑞莎·艾梅比爾 (Teresa Amabile) 的〈如何扼殺創意〉(How to Kill Creativity)，檢視經理人如何有系統(但非有意)扼殺員工的創新能力。

1990 ● 全球GDP：27.54兆美元；全球油價每桶：40.83美元

1991 ● 波斯灣戰爭 (1990~1991) ● 蘇聯解體

1992 ● 印度開始經濟自由化

1993 ● 依據馬斯垂克條約 (MAASTRICHT TREATY) 成立歐盟

1994 ● 北美自由貿易協定 (NAFTA) ● 墨西哥金融危機 (1994~1995)

1995 ● 亞馬遜網站開創網路零售業務

1996 ● 艾倫·葛林斯班 (ALAN GREENSPAN) 創造「非理性繁榮」一詞

1997 ● 亞洲金融風暴 (1997~1998)

1998 ● 歐洲開始改用歐元 ● 香港回歸中國

1999

家相等學位的約五十萬人；另外還有很多人受惠：過去五十年來，全球生活在貧窮線以下人口所占百分比大幅下降，而識字率則穩定攀升。

在辦公室、工廠、商店，甚至小隔間辦公室，尤其在大型組織內，即使工作的長期安定性較缺乏保障，員工也希望受到公平與尊嚴的待遇。明顯的性別歧視、明目張膽的霸凌、蠻橫的管理行為，即使無法完全絕跡，也會更受到排斥。在資本主義世界幾乎任何角落，造訪者走進一家公司大門時，通常假定裡面會遵守特定的規則，也會依循特定的程序。沒錯，管理主義並未解決工作場所的全部問題。最值得注意的是，它未能想出辦法，讓每個想找工作的人都獲得雇用，但要達成這項目標，可能也得靠政府與經濟學者參與，還有公眾的共識。但伴隨管理主義的興起，也出現反諷的結果，

偶爾還相當悲慘。就像杜拉克曾指出，他童年時代成長於維也納，當時工作時間最長的人位於經濟底層：像是服侍貴婦的女僕，深夜還得等候主人聽完歌劇回家。到了現在，一直忙碌到晚上的是高階主管精英們，每天得回覆三百封電郵，還要接來自世界各地的電話。管理主義的工作尚未完成。因為管理終究是爲了要讓人類及組織更有效；又因爲人類總頑固地緊抱著，嗯，人性的傾向，所以我們永遠不可能會有「唯一最佳方式」。不過，幾乎總是可以找到一種「較佳」方式。管理者將會持續尋找較佳的方式。

（李明譯自“The Management Century,” *HBR*, November 2012）

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

「假如你只做過去有效的事，有一天你醒來時，會發現自己已經過時了。」

——克雷頓·克里斯汀生



理查·佛斯特 (Richard Foster) 與 莎拉·凱普蘭 (Sarah Kaplan) 的《創造性破壞》(Creative Destruction)，說明公司的行動與市場更類似，就更能長保績效。

破壞式創新：克雷頓·克里斯汀生 (Clayton Christensen) 解釋破壞性技術如何導致優良的公司失敗。



資料分析：湯馬斯·戴文波特 (Thomas Davenport) 與其他人檢視了一些公司，說明它們的競爭優勢來自對資料有更深入的了解。

HBR 傑佛瑞·伊梅特 (Jeffrey Immelt)、維傑·高文達拉簡 (Vijay Govindarajan)、克里斯·特林柏 (Chris Trimble) 合撰的《奇異顛覆自己》(How GE Is Disrupting Itself)，全球繁體中文版刊於2009年10月號，介紹「逆向創新」的概念。



- 2000 中國加入世界貿易組織 (WTO)
- 2001 全球GDP：41.017兆美元；全球油價每桶：37.22美元
- 2002 在那斯達克指數達到5046.86的高峰後，網路泡沫破裂
- 2003 911恐怖攻擊美國世貿中心與五角大廈
- 2004 美國掀起阿富汗戰爭
- 2005 伊拉克戰爭 (2003~2011)
- 2006 臉書 (FACEBOOK) 創辦，網路社群開始發展
- 2007 大衰退 (2007~2009)
- 2008 中國超越日本，成為世界第二大經濟體
- 2009 豐田 (TOYOTA) 取代通用汽車 (GM)，成為世界第一汽車製造商
- 2010 從突尼西亞開始「阿拉伯之春」
- 2011