



書名：在兩難中學管理
作者：李培齊
出版社：華泰書局
索書號：494/8444.22

李宗翰 VS. 李培齊 解決七項對立性觀點

文字／吳雪儀整理
攝影／吳國禎、賴意婕

有志於管理工作者為了提升本身的管理能力及績效，多數會修讀企業管理碩士學位（MBA）或者高階企業管理碩士學位（EMBA），這兩種學位課程是要訓練學習者成為成功的企業經理人，但課程中有些理念與觀點在某種程度上會互相衝突，以致於在「學管理」的過程中，學習者容易產生無所適從的困惑。

本書是管理科學學系教授李培齊整理出「學管理」課程中經常浮現的一些「對立性」觀點，並從實務面的角度探討應該如何看待或處理這些觀點，進而發展出「學管理」的7個主導邏輯：重視結果抑或過程、重視創新抑或穩健、重視競爭抑或合作、重視倫理抑或獲利、重視仁道抑或霸道、重視歷史抑或未來，以及重視數量抑或質量。

李培齊曾任本校創業發展學院院長、亞洲大學副校長，其研究領域與專長：策略管理、組織行為、行銷策略、消費者行為。

機械與機電工程學系教授李宗翰，擁有美國加州大學柏克萊校區MBA與臺灣大學EMBA學歷，現任市、上櫃以及興櫃公司獨立董事、薪酬委員會委員等，曾任美商達美航空公司臺灣區副總經理、香港東陽（控股）有限公司董事副總經理，以及大陸多家物流業、製造業、旅館業、房地產業等公司執行董事。

本刊特邀《在兩難中學管理：管理的主導邏輯》作者李培齊與擁有超過20年公司治理實務經驗的管理者李宗翰，試圖對「管理」上的各個對立面，就本書進行對談。

在理論與實務間建立溝通管道 記者：請分享撰寫動機？也分享本書對讀者的啟發提點？

管理科學學系教授李培齊（以下簡稱齊）：我擔任本校第一屆EMBA所長時，接觸許多EMBA學生，經常有學生提出：「理論跟實務有差距，在實務執行上，理論根本用不上。」因此我希望與學生及讀者建立溝通的管道，讓讀者了解學術理論不是老師們關在象牙塔中所得出的結果，只不過學術研究比較聚焦在管理的某一層面，無法就經營管理的所有因素做全盤的考量。

機械與機電工程學系教授李宗翰（以下簡稱翰）：這本書讓我感到非常驚豔，在短短的篇幅中，涵蓋的內容非常廣泛。讀這本書的時候，會開始思考，會放慢讀書的速度，讓人針對裡面的問題再三思索。其實，書中有許多問題在實務上是無解的，譬如：著眼於「利潤」時，是先考量公司的成本或是環保優先？然而，有些問題，是必須要經過實踐，才可能歸納出心得。因此，在「啃」這本書的過程中，會有很多的省思，值得去細細品味。

齊：當初撰寫時，我也發現理論與實務的比重不均，因此在本書後幾篇的章節中，我引用的文獻比較少，從實務案例思考及解讀的心得比較多。

理論能否活用關鍵在整合 記者：請問為什麼一般人總是會產生學術理論與實務運作之間格格不入的想法？

齊：理論與實務有一定差距的原因有二，一是學術期刊從撰寫至審核，已過了一年半載，時空均已轉換；其二在書中亦有提到，理論是針對某些變數進行探討，在探討的過程中幾乎都會假設其他條件不變，因此要了解理論，必須先知道理論的研究背景、假設的內容，這樣在運用時，才能減少理論與實務間的差距。

翰：有一句俗語：「師傅領進門，修行在個人。」理論就像是師傅，而學習後的成效，就要靠個人的修為與領悟。如果沒有理論作基礎，經營就如同瞎子摸象，沒有整體概念，容易斷章取義進而做出錯誤的判斷。一旦有了理論作為依據，企業便可據以發展出不同的經營模式，成就多種可能。而理論中的那些假設，正如同培齊老師前述表示，是一種控制因子，一旦能具體了解假設背後的意義與其必要性，經營者便能在營運上得到助益、獲得成功。因此，理論其實不是一種限制，而是一種助益。

追求利潤與永續經營不衝突 記者：利潤是管理者一定會重視的目標，如何避免管理者為了要提高利潤，因而發生危害社會環境的作法？

齊：談到社會責任時，我問經理人「假設目前有10%的利潤，企業主是否願意為了維護環境，而將利潤降為5%？」有很多經理人不願意，因為那些經理人只考慮短期的利益，因此書中提到企業經營必須要思考是以長期或短期為目標。

有很多企業會鑑定員工的「正直性」，但是沒有標準機制能評估。我認為最好的方法還是在「教育」，讓管理者清楚明瞭企業危害社會，其所獲致的利潤不會長久。至於「立法」，很多時候是傷害事件已發生後才有的機制，緩不濟急，因此最好還是辦理教育訓練，事實上也有許多企業會提供員工教育課程，並有監督機制。

翰：企業經營是為了生存，而利潤是企業生存的最基本要素，中國有一句話：「衣食足，爾後知榮辱」；要企業放棄追求利潤是非常困難的，更遑論那些在生存邊緣掙扎的企業。綜觀歷來許多危害社會或環境事件的發生，並非缺乏嚴格的相關法規，而是在生存的考量下，又有多少企業能確實自我節制呢？

事實上，欲提高利潤未必非得做危害大眾的事！從經營者的角度來看，所謂「利潤」並不是單就金錢而言，還包括了企業形象與信譽。當經營者會顧慮其企業形象的時候，就會約束企業的行為，就不致輕易做出危害社會或環境的決策。

我想強調的是，企業一定需要追求利潤，而經營者在追求長期利潤與永續經營之時，適當的誘因將使企業主對於「將來」更有期待，也就會促使企業甘願對社會付出。

企業倫理不是教條 記者：請問如何說服企業主願意做對社會有益的事？

翰：如前所述，企業必須要營利才能生存，這是一個現實，也是一個必須正視的事實。如果，僅僅以道德大義進行勸說，是極難說服的，因此，勢必要採取積極、有效的措施以達到目的，而這個措施的精神主要在於「誘導」。

人都有善惡兩面，可以藉由立法、教育加上利誘，以達到抑惡揚善的效果。透過立法明確的揭示，何種作為將導致企業形象崩毀，並增加企業倒閉的風險。同時，經過教育讓經營者了解，守法行善在現階段的利潤雖然可能較低，但是當不良企業因觸法或信譽不良而被市場淘汰後，正派經營的公司便可即時填補市場之空缺，業績自然就跟著提升，利潤便也隨之增加。

當行善又能積財的概念存在經營者心中的時候，自然就願意主動規範其企業，藉由守法、做公益以提升企業形象，進而增加收益。

齊：哲學家尼采提到，理論教條式的規範，無法勝過人類的激情，因此灌輸企業倫理的觀念要注重教育，而不是僅在立法上著手，本校的課程除了大學部，碩士及博士班也都將開設企業倫理相關課程。

績效評估是企業選才與建立企業文化的方式 記者：正確且公平的評估員工績效不是一件容易的事情，如果無法達到正確、公平，績效評估又有什麼意義？

齊：每個人對正確與公平的認知不同，要達到純粹的正確公平是不容易的，但是經過企業內部共識所產生的準則，則不失為績效評估的方式。比爾蓋茲對學生的演講中提到：「人生本來就是不公平的。」，因此以大家的共識來做績效評估，是較可行的方式，績效評估也是建立企業文化的方式之一。

翰：所有績效評估的方式都是希望做到真實、公平；然而，無論何種評估方式，其公平性均為人所質疑，因為，主觀意識與鄉愿情結對最終的評估結果影響極大。因此，績效評估是否真的就不公平？績效評估是否真的無用？其實，許多企業主觀的績效評估是為了找到志同道合、能一同向前邁進的人，因此公平與否似乎已不是最要緊的考量。當企業主與員工對公司經營理念與對社會責任的觀點相近或相異時，將直接造成評估結果的不同。此時，某些員工會因理念相近而被重用，亦會有某些員工覺得評估不公而離職，所以，績效評估常被作為企業留才的重要管道，而企業文化與形象也將因此建立。

大學教育是就業成功的基礎 記者：請問從接受教育的過程與結果來看，大學教育是否應該成為就業的保證？

翰：個人認為，大學教育是就業成功的基礎，基礎穩固，就業便能保證！因此，大學教育應注重靈活運用所學的能力，學生自然能自信地投入未來的工作。

機電系的學生不必只侷限於從事機電直接相關工作。比如，當從事汽車銷售業務時，可以運用機電的專業知識，對產品之結構與性能進行深入解說，獲取消費者對產品的信任以達到銷售的目的；當從事保險業務時，可以發揮其數學的專長，對產品的特性與架構有能力的解釋得更清晰、明確，讓人放心投保。

齊：有專業是很好的事，可以利用專業發揮所長或是當做轉業的跳板，但學生不應該侷限自己，不應該放棄任何發展空間，因此學校也積極推廣學分學程、輔系、雙主修等課程。大學當然具有一定的競爭力，不只是專業

知識，還有思考的方式、人際關係互動及自己生活上的管理，所以大學生應該要做好心態的調整，儘可能使用學校資源，來充實自己。

看重自己的專業優勢，支持跨領域學習 記者：管理學院的學生應如何在學校的課程中尋找自己的方向？學校提供很多學分學程，兩位老師有什麼看法？

齊：剛才宗翰老師也提到，工學院的學生畢業後立刻能做機電相關的業務，而工作一、兩年後也能做到商學院學生可做到的事。我認為商學院的學生如果願意去學習，也一樣能掌握一些工學院的專業知識。商學院的學生也許在會計報表的分析、市場走向的趨勢等方面較有優勢，不應看輕自己。

我認為學校應該像自助餐一樣，提供學生多樣化的選擇，讓學生能有更多機會學習其他學系的課程，而學生則可以依照自己的意願來選擇課程，學分學程、輔系和雙主修都是很好的機制。

翰：很多人在攻讀進階學位時，會選擇不同的領域，以培養跨領域的能力。而具備多元的專業技巧，在謀職時，自然會有更多的機會與優勢。

本校提供的資源非常多元豐富，而學生的學費卻是固定的，所以應該儘量多選修對自己有益最大助益的課程與學程，充實自己以備未來！

多做多學多承擔，廣結善緣 記者：請問兩位「人善被人欺」還是「好心有好報」會是管理者在選擇領導風格時的較佳參考依據？

齊：這個問題在書中有提到，我認為：「路遙知馬力，日久見人心。」所謂「人善被人欺」，對「欺」的看法每個人都不同，多做一點、多學一點及多承擔一點，都能讓自己成長，紮穩自己的基本功，多學、多看、多想。本事學出來了，就不會被欺負，就能援助他人，就能廣結善緣而後得到多助。在工作中盡力幫助他人，未來遇到困難時，別人雖未必會幫你，但也較不會加害於你，同事間如不交相陷害，事情自然較為單純易解，這就是好心有好報。

翰：我一直認為「好心一定會有好報」。俗語雖說「人善被人欺」，其實這是一種表面的假象，你的付出一定會得到回報。那為什麼會被欺負呢？可能是工作初期自己的能力不足，所以，要透過這樣的訓練，來成就自己的本事與耐力，紮穩自己的基本功，多學、多看、多想。本事學出來了，就不會被欺負，就能援助他人，就能廣結善緣而後得到多助。在工作中盡力幫助他人，未來遇到困難時，別人雖未必會幫你，但也較不會加害於你，同事間如不交相陷害，事情自然較為單純易解，這就是好心有好報。

當管理者具有「本事高」與「好心人」的雙重形象時，其領導自然較輕鬆，績效自然較佳。

○美洲研究所傑出校友容繼業，現任高雄餐旅大學校長。容學長於上月29日在臺灣觀光產業發展論壇表示，觀光產業被政府訂為六大新興產業之一，並推動千萬觀光大國，在人才培育上一定要「分層施策」，政府可成立半官方「觀光研究院」，整合產官學界，全面盤點臺灣一線、中間幹部、政策擬定的人才需求。（文／校友服務暨資源發展處提供）



文／諮詢輔導組提供

從文化中看見性別差異 珍惜平等突破自我

性別，一直都具有文化的意涵，不同的民族國家對性別的期待有許多的差異，在提倡性別平等的今天，世界各地仍然存在許多受苦的群體。

在中東國家，受教育的女孩為了追求教育平等和女性自主遭槍殺，連受過西方教育洗禮的家長亦無法倖免；在中國，一胎化政策扼殺無數的女嬰，孤兒院裡也盡是遭父母遺棄的女童；在印度，許多孕婦經超音波檢查數月大胎兒是女性時，往往在半強迫、甚至不被告知的情况下，被墮掉肚子裡未出生的骨肉。另外，據報導，全球逾1億名婦女有接受「割禮」（主要分布於部份非洲、中東及印尼等地區）。由女孩的母親或女性親戚操刀，將4歲至8歲女孩陰蒂及陰唇徹底切割、挖除，再用鐵絲或植物刺縫合至一個細小的人工洞口，全程沒有消毒及麻醉工具。這種殘暴的習俗，目的是提供給男人可靠的「驗貞」，也讓女生失去性快感，恪守貞操。這些令人心碎的故事，在這個年代上演著。

你能感受到她們可能悲慟不已，可能痛哭吶喊，可能咬牙忍受，而一切罪孽，卻只是因為她們的性別弱勢。

而我們也真的懂得兩性平等？拋下重男輕女的包袱了嗎？

102年11月底，臺灣女性人口（1,168萬4,133人）終於首度超越男性（1,168萬3,187人），然而，我國人口性別比例（指男性人口對女性人口的比例）為99.99，仍較大部分國家為高。（以民國100為例，印度107.8、中國大陸105.2、臺灣100.6；義大利93.7、法國93.9、日本94.8）。雖然性別比已逐漸降低中，但還是不乏聽聞為了「傳宗接代」吃中藥、飲食調整等拚生兒子事績；目前也有議員罵女校長「妓女」事件，顯示我們兩性平權的觀念仍然落後。

另外在繼承家產或承襲家業部分，據統計，5年來，女性拋棄繼承者的比例，一直維持在6成以上，而且沒有逐年減少的跡象（男性拋棄繼承比始終不到4成）；而相同的，由贈與稅申報的受贈者性別顯示，近5年來，女性收到父母的遺產僅占4成、男性則占6成。而女性結婚後以夫家為重的觀念仍然未改變，可見我們傳統由男性承襲家業家產的父權價值，仍然難以動搖。

如今，我們看到愈來愈多傑出的女性，在各領域閃耀著。她們堅忍、果敢、聰明、積極，也深具女性特質與魅力，活出自己的一片天。而這些成果，是經過許多女權先鋒努力或抗爭得到的成果，讓我們能受到完整教育，並得到平等對待，並試著開創嶄新的生活。這並不是幸運，而是我們本該得到的。

然而，仍然有許多受到打壓與受苦的女性同胞，並沒有這些權利，她們也不一定被報導出來，也不一定受到重視。

擁有同樣的性徵，我們也許能體會她們的苦，卻難以想像她們的痛。萬物本有雄雌男女，性別是自然而美麗的存在，能延續生命無限可能。

任何的習俗與道德或傳統，都應該要尊重每一個個體，愛護每一個生命。別再漠視這些權益，「妳」應該得到自主與自由，也要為了受苦的女性們，盡一份心力，讓大家正視並且尊重，真正的性別平權。

全民英檢秘笈

- 一、實重要單字
- 1.就甬甬說了 let alone...
- 2.正確 accurate
- 3.說服 convince
- 4.絕對相信 strongly convinced
- 5.有活力的 dynamic
- 6.記憶力的 have great memories
- 7.競爭的 competitive
- 8.競爭 (v.) compete
- 9.競爭 (n.) competition

- 10.競爭者 competitor
- 11.行業 field
- 12.應該得到 deserve
- 13.母音 vowel
- 14.子音 consonant
- 二、填充
- 1.學外語不容易，更別說要說寫正確了。
- It's never easy to learn any _____ language, _____ to speak and write it _____.

- 2.我深深地相信，我們年輕、充滿活力、擁有絕佳記憶力、而且即將踏入極度競爭的職場的學生，應該得到最好的教育。
- I am _____ that our young and _____ students _____ their great _____, who will soon _____, deserve to be _____.
- 3. (英文的) 母音要正確，而且完全正確，否則說話不好聽。
- _____ have to be _____ and _____ or the _____ won't _____ good.

郭岱宗 (英文系副教授)

- 三、答案
- 1.Foreign; let; alone; accurately
- 2.Strongly; convinced; dynamic; with; memories; step; into; extremely; competitive; fields; taught; the; best
- 3.Vowels; accurate; perfect; speech; sound

智慧財產權 Q and A

- 試試看你答對幾題：
 - 1. () 著作權的保護採行「屬地主義」，所以權利人要主張其權利，應依當地法律。
 - 2. () 憲法、法律、命令或公文享有著作權。
 - 3. () 為視障者的福利，已公開發表的著作，得為視障者以點字重製。
 - 4. () 合法軟體所有權人不可以出租該軟體給別人使用。
- 答案：1. () 2. (X) 3. () 4. ()
- 【第三題說明：依著作權法第9條規定，憲法、法律、命令或公文不受著作權保護。】