

拉近實務和學術的距離：談談循證管理

彭台光*

組織的經營者，不論是在營利或非營利機構，也不論位階是機構負責人、中階或初階幹部，無不希望把工作做得好，大者期望對社會有貢獻、為機構同仁謀福祉，小者為眼前面臨的人或事的難題，找到解決方案，同時，當然也希望隨著工作資歷增長，自己的經營管理專業可以隨之精進。這樣的成長需求，不只管理者有之，許多一般的上班族，也有類似的期望。此一現象，全球皆然。

於是，有怎樣的需求，就有怎樣的供給。每隔一段時間，就會出現一些經營管理暢銷書，《追求卓越》、《第五項修練》、《成功人士的七個習慣》、《從 A 到 A⁺》等等，求知若渴的經理人視之為「管理新思維」或「管理風潮」，除了個人研讀，也有公司成立讀書會，甚至把「金科玉律」引進機構《如第五項修練》。有研究指出，在景氣時，這類書籍比較不熱銷；不景氣時，不但賣得好，而且推出的書也比較多；而在風潮過熱之後，其他新書會被推出來，因為前書已經不是「管理新思維」了。

前述現象，已存在多年。可是問題來了，所謂的新思潮，到底有沒有效，沒有人知道，因為無法用科學方法檢驗。更嚴重的問題是，那些暢銷書所宣揚的作法，到底有多少是源於科學證據，又有多少是作者自己認為的金科玉律？對於第二個問題，答案比較清楚，那些暢銷書的科學證據至多零零星星，更多的是半實半虛或毫無依據的迷思 (Pfeffer & Sutton, 2006)。

在這樣的背景之下，管理學術社群深切體認有責任拉近實務和學術的距離，不但要提供好的研究證據供業者參考運用，也要開始培養善於運用科學證據的經理人。其中一個關鍵人物是 Denise Rousseau，她在 2006 年任職美國管理學會 (Academy of Management) 會長時，登高一呼，發起循證管理 (Evidence-Based Management, EBM) 運動，基本上比照 David Sackett 開創循證醫學 (Evidence Based Medicine) 的作法，但加上工商產業特性的元素。幾年之後，產生了不同的迴響，管理學幾位重量級學者，如 Edward Lawler、Gary Latham、

* 義守大學國際學院院長

Jeffery Pfeffer 等，各自出了 EBM 專書，大學也開始教授 EBM 相關的課，在歐洲更設立了 Center for Evidence-Based Management，簡稱 CEBMa，宗旨在協助經理人和機構做高品質的決定，開放全球學界和業界人士入會。

所謂 EBM，指的是管理者做重要決定時，能實踐循證實務 (Evidence-Based Practice)，知道以審慎的態度考量以下四種資訊 (依重要性次序)：(1) 可以拿到手的科學證據 (the best available scientific evidence)；(2) 機構內部的相關數據；(3) 業者的專業經驗和判斷；和 (4) 機構利益關係人的價值觀和意見。為何需要 EBM？因為個人判斷常有局限 (所謂「有限理性」)，即使專家的預測，也經常失準。更可惜的是，經理人往往不知道有現成的可靠證據，可以用來協助組織做出高品質的決定。上述四種資訊，各有其價值，但最重要也最被忽略的是嚴謹學術研究所累積的許多科學證據 (Rousseau, 2012)。

實證研究的結果，可以用六個標準去判斷是否是堅實的科學證據 (Rousseau, Manning & Denyer, 2008)。其重要性依序是：(1) 構念效度，變數的測量工具必須具備良好信、效度；(2) 內部效度，變項間的因果關係 (causality) 必須扎實；(3) 效果量 (effect size) 除了要統計上顯著，也需有實務上的重要性 (practical significance)；(4) 研究結果要有適當的類推性 (generalizability)；(5) 所有引發自變項發生的條件是否都存在 (intervention compliance)；和 (6) 說明研究場域裡 (contextualization)，有哪些因素會使因果關係不發生。前三個因素是實證研究是否嚴謹的必要條件，但連同後三個，才能協助經理人做決定時，方便運用科學證據。從這六個標準來看，提供最堅實證據的研究是後設分析，其次是嚴謹的實驗，以及準實驗和時間縱貫設計，再其次是橫斷面調查研究，最後是個案研究。其他如敘述性回顧，專家意見和媒體評論，在證據上的等級並不太高。

學界也知道，做研究時，調整控制變項可以增加統計顯著性，或看統計結果來調整研究假說。這些所謂的 data brewing，對於科學證據的產生並無助益，反而可能誤導。為避免收到 data brewing 的研究，現在幾個好期刊已開始有 results-blind review 的選項。也就是說，研究者可以把 research proposal 投稿到期刊，如果嚴謹合理，審核後，可得到有條件接受。屆時研究做完，寫成論文，即使假說完全沒有獲得支持，也能獲得刊登，因為這樣的科學證據品質是可靠的。

除了培養善用科學證據的管理者，EBM 也設法提供好的科學證據給業界。例如 *Academy of Management Perspectives*、*Organizational Dynamics*、*California Management Review* 等都是用較平易文字呈現高品質研究結果，供經理人閱讀的。

學術期刊。而在 CEBMa 的網站，更建立資料庫，使用者鍵入幾個關鍵字，就能獲得一些相關學術研究的結果，可以作為實務決策的重要參考。

拉近實務和學術的距離，絕非一蹴可及。但希望經由 EBM，未來企業 CEO 的頭銜會有 Chief Evidence Officer 的意涵。

參考文獻

- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2006). *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense*. Boston: Harvard Business School Press.
- Rousseau, D. M., Manning, J., & Denyer, D. (2008). Evidence in management and organizational science. *Academy of Management Annals*, 2, 1, 475-515.
- Rousseau, D. M. (Ed.). (2012). *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management*. New York, NY: Oxford University Press.