



## 看似成功，實則不然： 管理學院的失焦與校準

鄭伯堉 台灣大學心理學系教授  
黃敏萍 元智大學企業管理學系副教授

把後代子孫都變成美國人，可不是我們這一代法國人給他們最好的禮物——Bettignies<sup>1</sup>

### 壹、韓第的演講：錯誤的成功

果然這是一場精彩而發人深省的演講。被譽為管理思想大家的韓第(Charles Handy)<sup>2</sup>於今(2005)年一月十四日應邀至INSEAD(法國歐洲管理學院)演講，以紀念已經過逝、於1971至1975年擔任院長的美籍教授Dean Berry<sup>3</sup>。他以其慣有的犀利，叨仔細剖析什麼叫做成功？邁向

成功之路有何陷阱？開場白時，他就一針見血地指出，時至今日，世界的發展令他產生三大憂慮：第一個憂慮是資本主義的自利精神，已經使得人性變得更加貪婪；第二個憂慮是各種組織(尤其是企業組織)變得越來越龐大，已經逐漸脫離人類所能掌控的範圍；第三是消費主義的興盛，使得人類已經物化到了極點，身體的任何一個部位都可以買賣，甚至包括靈魂。這些憂慮讓他確信，目前人類對成功的定義是錯誤的，而必須加以修正；同時，邁向成功之路及其方式，也得善加規範。否則，人類社會必

1. Henri-Claude de Bettignies是INSEAD組織行為學系、歐亞與比較管理研究中心、及發展與責任研究中心的創辦人，目前雖然已屆齡退休，但仍然擔任《領導與企業倫理學》的講座教授。他亦曾擔任美國史丹福大學管理學院教授，曾周遊全球五大洲，國際經驗極為豐富。
2. 韓第(Charles Handy)是當今最傑出的管理思想大家之一，與出身維也納的杜拉克(Peter Drucker)並稱。他曾當過殼牌石油(Shell International)執行長、倫敦管理學院(London Business School)教授、以及英國皇家藝術學會(Royal Society of Arts)主席，素以管理的哲學思維著稱，雖然他並不希望別人稱他為管理思想家。
3. Dean F. Berry(1932-1997)是INSEAD 1971至1976年的院長，於1997年7月1日在約旦阿曼(Amman)旅途中過逝，是INSEAD成立以來的首位美籍院長，被尊稱為院長中的院長(Dean of Dean)，為INSEAD後來的發展奠定了堅實的基礎。為了感念他的貢獻，INSEAD不但設置紀念教室，也舉辦了三場紀念演講。第一場(1999年)是由Henri-Claude de Bettignies教授擔綱，第二場則由加拿大McGill大學教授Henry F. Mintzberg主講(2002年)，今年(2005年)則由Handy演講第三場，也是最後一場。

將走向沉淪，甚至毀滅。

什麼叫做成功？韓第指出：過去，我們太強調權力的獲得與財富的累積。然而，身分地位的提昇，邁向權力巔峰並不是成功；賺取大量的財富，變成全球首富也不是成功。成功應該是像Maslow所謂的自我實現(self-actualization，即臻於個人的真善美境界)、Ficino<sup>4</sup>所謂的昇華之靈魂(soul)、或亞里斯多德所指之美好事物的偉大實踐(Eudemonia)。除此之外，我們也覺得，亦應符合類似儒家所說的天人合一、或佛家之普渡眾生等等的見解。顯然地，這些想法並非只是韓第的一己之見，在人類亙古以來、幾千年的悠久歲月當中，已有不少思想家做了充分的論述。其中，尤以英國作家狄更斯(Dickens)<sup>5</sup>的描寫最為傳神：

從佛羅倫斯城座座殘宮破殿中放射出來，照耀在今日世界的光是多麼地明亮呀！…宮殿中美麗而寧靜的角落裡，昔日雕刻家已然不朽，他們肩並肩與米

開蘭基羅…拉斐爾，以及歷代詩人、史學家、和哲學家齊列。而就在這些赫赫有名的偉大人物之旁，那些戴著王冠的頭顱與全副武裝的戰士，卻是顯得那麼寒儉而易遭遺忘…「榮耀與權力」已深埋塵沙之中，唯有高貴心靈深思之後的產物得以不朽，且沒有喧嘩，一律平等。

信哉斯言！榮耀與權力並不同於成功，真正的成功是偉大心靈深思之後的產物。也唯有如此，人類的未來才有希望。

演講之後，Handy即席回答了主持人，也是創辦INSEAD歐亞與比較管理研究中心(Euro-Asia and Comparative Management Centre)之Bettignies教授的各项提問。針對各項問題，他都有中肯的答案。然而，當Bettignies問及：「什麼是成功的管理學院？」時，Handy卻語帶保留地答稱：「那是你們管理學院教授應該回答的問題，可不關我的事！」而沒有正面回應這項問題。什麼是成功的

4. 十五世紀文藝復興時期的義大利哲學家，為柏拉圖研究的重要學者，其主要著作為*The Platonic theology: Concerning the immortality of souls*。

5. 狄更斯(Charles Dickens, 1812-1870)是英國著名的小說家，以《雙城記》聞名於世。本段文字取自其*Pictures from Italy* (義大利風景畫)中之佛羅倫斯的榮光。

## Humanities and Social Sciences Newsletter Quarterly

管理學院？這的確是一項重要且值得深思的好問題！針對這項問題，雖然Handy並未做詳細地剖析，但的確已有不少的管理學院教授認真思考此一問題，而且有了明確的想法。其中，尤以美國管理學院的教授最為積極，反省亦十分深刻。本文的主要目的，即在回顧美國的反省，並藉以點出歐陸的特色，再透過他山之石，來突顯台灣管理學院——甚至是各種專業學院(school, 如工學院、醫學院、法學院、及教育學院等等)，可以借鏡與攻玉之處。

### 貳、美國的反省：亡羊補牢

美國管理學院的反省，較為知名的至少包括史丹福(Stanford)大學教授Pfeffer、南加大管理學院教授Bennis與O'Toole等人的批評與建議：Pfeffer(及其博士生Fong, 2002)的論文發表於《管理學習與教育期刊》(*Academy of Management Learning and Education*)；而Bennis等人(2005)則發表於《哈佛管理評論》(*Harvard Business Review*)今年五月號上，倫敦金融時報(*Financial Times*)並為此出了全版的專論。

面對美國管理學碩士的申請人數驟降、企業不再信任管理碩士、以及諸如安隆(Enron)案等一系列管理學院畢業生之操守與領導的問題，都使他們深信美

國管理學院已經出現嚴重的失誤，而必須徹底反省，並加以改造。根據我們的歸納，這些批評最主要的有以下三項：第一、過度偏重基礎研究；第二、傳授的知識極為窄化；第三、只著重企業的利潤目標等等。

#### 一、偏重基礎研究

首先，過去三、四十年來，美國的管理學院過度偏重基礎研究，越來越像基礎學院(college)，而脫離了專業學院(school)應有的路線。當然，這也是有歷史淵源的：在一九五九年福特與卡內基基金會的推波助瀾之下，美國管理學院開始有了較嚴謹的學術研究，而非只是一種開班授徒的商業學校。當然走回由實務界人士授課之商業學校的老路也是一種災難，可是太強調基礎研究的嚴謹性，也會傷害到管理學本身之有用性(usefulness)的重要目標，而使得現行研究無法提供複雜之組織、社會、及人類系統之管理的大問之答，不但不能解決實際問題，而且無法充分反映企業經營的現實(Bennis & O'Toole, 2005)。

尤其當把方法嚴謹性做為制度化的唯一基礎，且認為A級期刊的發表乃是陞遷的唯一依據時，就使得問題更加嚴重。理由是適者生存，為了在制度中苟活，教授會只著眼於微不足道的小問題

上，小題大做一番，以符合嚴苛之方法嚴謹性的要求。於是，即使有所發現，也是小問小答，而無關宏旨。何況，這種嚴苛的方法標準，較適用於玩弄數學模式的硬學科，對諸如經濟、財務、生產管理、及工業工程等學科較為有利，而對人文或行為科學等的軟學科則較不適用。於是，在制度的淘汰之下，管理學院只剩下冰冷、瑣碎、且缺乏啟發性的研究。

然而，管理者在進行決策時所面對的，常常是訊息不全、資料片面、以及情境模糊的狀況，因此，光是套用數學模式常常無法玉成其事，甚至產生錯誤。Bennis等人並以越戰時擔任美國國防部長之麥納瑪拉(McNamara)<sup>6</sup>承認越戰失敗乃是只憑數字進行決策有以致之，來加以佐證。所以，管理學院進行研究時的師法對象，應該是醫學院與法學院等的專業學院，教授通常也深諳實務，所進行的研究不但攸關於專業，而且探討的都是有用、重要、且有趣的問題；而非抄襲像物理學般的基礎科學研究，完全偏離本行的專業。這種欽羨物理學

(physics envy)的研究方式，決非管理學院之福。

他們也呼籲這方面得向心理學界學習：1930年的美國心理學被行為學派宰制，強調反應時間(reaction time)的研究，路走得十分偏狹，以致使得心理學的發展欲振乏力。然而，在發現問題之後，馬上改弦易轍，兼顧嚴謹與實用的要求，並採心胸開放、兼容並蓄的作法，才使得心理學有較大的進展，不但有了重要的發現，而且水漲船高，使得一些心理學者贏得諾貝爾獎。因此，管理學的研究除了顧及嚴謹性之外，實用或不脫離管理現實也是十分重要的。更明確來說，問題並不在於科學研究的嚴謹性——這當然是必須講求的，而是認為「此乃唯一」、「唯我獨尊」、或「厚此薄彼」之一條鞭的獨斷心態。

## 二、傳授窄化知識

管理學院傳授窄化知識的批評，並非始自今日。早在一九八九年，史丹福大學教授Leavitt(1989)即已洞察此項問

6. 麥納瑪拉是哈佛管理學院的MBA，曾任越戰時期的美國國防部長(1961-1968)、世界銀行主席(1968-1981)。在入閣之前，則任職於福特汽車公司(1946-1960)，先擔任財務分析部門經理，後來升任為總裁，是福特汽車有史以來第一位非家族成員擔任總裁職務者。

## Humanities and Social Sciences Newsletter Quarterly

題，並提出極為中肯的建議。他認為做為一位企業經理人至少要具備三項能力：一為發現問題的能力，其次為解決問題的能力，第三則為執行方案的能力。在這三者之中，美國管理學院只傳授解決問題的知識，教導學生如何進行分析、提供分析工具與手法來提昇解決問題的能力。至於如何領導部屬執行工作任務，透過群策群力來實踐計畫，以完成任務目標等的技能，則缺乏應有的重視。換句話說，管理學院相對欠缺教導溝通、人際互動、以及激勵部屬的技能。不幸的是，這些技能卻是組織管理中極為重要的能力。更嚴重的是，管理學院也不重視發現問題能力的培養，這種能力其實攸關於洞察未來、掌握本質、及提出願景等重要的管理質素，是企業能夠永續經營的關鍵。而且，這種能力顯然也不是透過分析現況、回顧過去所能夠獲致的，而需要依靠直覺與智慧。這方面，管理學院的教育更是付諸闕如。

也因此，同是史丹福大學教授的Pfeffer等人(Pfeffer & Fong, 2002)明確指出：管理學院的教育與學生後來的事業發展關係不大，這些發展包括薪資調整

與陞遷幅度等等的指標。而Mintzberg與Lampel<sup>7</sup>則更在《財星雜誌》(*Fortune*)中強調：在被眾人肯定擁有傑出事業成就的CEO(企業執行長)當中，幾乎都不是管理學院畢業的，甚至類似微軟(Microsoft)的Bill Gates等連大學都沒唸完。由此可見，美國管理學院教育的成效十分有限。更諷刺的是，被稱為「美國管理界九一一事件」的安隆公司掏空案，不少涉案者都是管理學院的畢業生，甚至亦有管理學教授涉入其中，而更證實了美國管理學教育的窄化與失敗。

為了避免管理學院課程的窄化，不少管理學院的教授都提出針砭，認為課程設計應該要符合周延與有用等兩項條件：就前者而言，必須兼顧硬學科與軟學科的平衡；就後者而言，則要兼顧理論與實務，不要脫離管理現實。有些教授則進一步指出：除了管理功能的教導之外，管理學教育至少要包括管理自我(自我省察)、管理關係(掌握團隊工作)、管理組織(瞭解結構設計)、管理情境(培養世界觀)、及管理未來(養成革新心態)等等的內容(Mintzberg & Gosling, 2002)。

7. 參見Mintzberg, H., & Lampel, J. (2001). Do MBAs make better CEOs? *Fortune*, 2001年2月19日。

雖然針對課程改革的呼籲不少，但都是言者諄諄，聽者邈邈，成效有限。理由除了進行變革不易之外，人謀不臧也屬重要原因。Bennis等人(2005)就開門見山指出：

為了避免課程越來越窄化、管理學教育越偏離企業經營的現實，本管理學院的課程設計委員會提出了一項科際整合的MBA課程計畫。不幸的是，此項課程被否決了。理由並非是課程設計地不好，或是方向有所偏差。相反地，不少決策者都稱讚此課程的設計十分先進，能緊扣全球化的大趨勢。可是問題在於——「我們現行的師資不夠資格來教導此類課程(We are not qualified to teach it)」！

### 三、只重利潤目標

Bennis等人(2005)引達拉斯大學(Dallas University)管理學院院長Thomas Lindsay之言說：「美國管理學院的學生把95%的時間放在學習如何快速致富上，而只有5%的時間放在發展個人的道德能力。」學生為何如此？當然涉及了美國管理學院只重企業利潤目標的現實，偏重傳授如何快速累積財富的技巧，而忽略其餘。然而，「君子愛財，取之有道」，個人財富的快速累積，必須遵循一定的道德規範，否則財富再

多，也都是不義之財，甚至更因此戕害了社會與環境等大我的利益，並使得不少管理學院的畢業生鋹鐺入獄，身陷囹圄。證據指出，企業執行長的失敗，不管是財務或道德上的失敗，都不是來自本行知識(expertise)的欠缺，而是基於亞里斯多德所謂之智慮(prudence)的不足，缺乏更高尚的道德與做人的基本情操。

這種缺憾的典型例子仍然可由麥納瑪拉於福特汽車擔任財務長時的一項決策看出。當初，福特新上市的一款房車，由於設計上的錯誤，一旦在高速公路被追撞，往往會起火燃燒，並因而燒死車內的乘客。福特公司於是討論是否要將該款新車全數回收，並改變設計。在討論此項問題時，福特公司的處理方式是首先分析該車在高速公路被追撞的機率、車內乘客未能及時逃出的機率、燒死後家屬提出抗告的比例、打官司失敗的比例等等，再乘上賠償金額與人數，以計算不召回此車的可能財務損失；接著，再把此項損失拿來與召回修的成本相比。結果發現：發生死亡之後的賠償成本較低，於是乃做出不召回此車的決定(Clinard & Yeager, 1980)。現在看起來，這項決定十分荒謬，但卻是重視成本效益分析之美國管理學院教育下的可能決定之一。

當然，美國管理學院也並非沒有注

## Humanities and Social Sciences Newsletter Quarterly

意到此項問題，而且曾針對企業是否應該擔負社會責任的問題，提出嚴肅的思考。然而，卻導致極為激烈的爭辯：贊成者認為企業乃是社會公器，除了牟取私有財之外，也得重視公共財(common wealth)的創造，以免公器私用，或犧牲環境(如環境污染與破壞)、或罔顧社會大眾的利益，或採五鬼搬運法中飽私囊；反對者則認為創辦企業的主要目的，乃在於營利，虧錢的企業才是真正的不負社會責任。所以企業賺不賺錢，才是評估企業效能的主要標準，至於如何賺錢則相對不重要。由於雙方各執一詞，而且贊成者也常以工具性的觀點來看待重視社會責任給組織帶來的利益，而未能搔著癢處。因此，即使有些管理學院加開一門企業倫理的課程，也是形式多於實質。換言之，美國管理學院所傳授的知識，仍然偏重如何致富的技巧，至於致富是否符合社會規範與道德原則，則不是重點。

由以上的批評與建議可以看出：基本上，美國管理學界的反省力仍然是很高的；提出的意見也極具建設性，也許在不久的將來，就可以看出他們亡羊補牢的成效。

### 參、歐陸的經驗：講求平衡

相較於美國，歐洲管理學院的歷史並不長。第一家設立在歐洲的管理學院是位於法國楓丹白露的INSEAD，成立於1957年，比起美國最早設立的賓州大學(創立於1881年)至少遲了七十年以上；截至目前為止，其歷史尚未及於半世紀。可能是因為後進者，所以較能看出先行者的缺憾與侷限。在歐洲的管理學院當中，INSEAD不但是先驅，也是領導者一當然，歐洲仍然還有其他不少出名的管理學院，例如，老牌大學的牛津與劍橋亦都有設立管理學院，然而歷史卻極為短暫。以劍橋而言，遲至1990年才掛牌成立，歷史大約只有15年左右，由此亦可看出，管理學在古老大學取得學術正當性的不易。而舉世聞名、位於瑞士洛桑的IMD(International Institute for Management Development)則側重於EMBA教育，而沒有博士班學程，不能算是一個陣容完整的管理學院；至於LBS(London Business School)則師法美國的哈佛大學，與美式管理學院的差異較小。除此之外，由於劍橋、牛津、及倫敦管理學院均地處英倫三島，在文化與歷史傳統上與歐陸頗有不同，因此，在本文中，我們將以INSEAD<sup>8</sup>做為論述的主軸。

8. 無論從什麼指標來看，INSEAD都是全球十大頂尖管理學院之一。

身為專業的管理學院，INSEAD並不像其他全科大學，擁有人文、自然科學、醫學、工程、農學、教育、及神學等各式各樣的學院，可是它的特色卻是講求平衡：講求科學研究與人文學、哲學研究的平衡、軟性管理學科與硬性管理學科的平衡、以及個人、組織等小我與社會、環境等大我的平衡。此一特色，在紀念Berry的第一場演講中，主講人Bettignies教授的題口：「企業做為一種社群：互相矛盾嗎？」(The corporation as a “community” :An oxymoron?)，即已經明白揭示。做為INSEAD的先驅與長青樹，Bettignies深諳INSEAD的學校文化以及其形成的過程。他指出：現代社會在全球化與新自由主義(new-liberal ideology)的思潮下，許多人質疑社群感(sense of the community)是否能夠存在，大我與小我是否能夠同時並存等問題，答案雖然不容樂觀，但卻值得嘗試。而管理學院在型塑企業做為一種社群的過程當中，則扮演著至為關鍵的角色(Bettignies, 2000)。此種角色簡單地說，就是要兼容並蓄，求取各種因素的平衡，以培養認真負責的企業領袖，進而發展善盡社會責任的企業組織，並由此改變社會，謀取人類最大的幸福。這些平衡則至少包括了多元研究、多元學科、多元目標及多元文化等等的平衡。

### 一、多元研究的平衡

管理知識的創造，涉及多種學科間的整合，這些學科至少包括數學、經濟學、心理學、社會學、及哲學。由於各學科均有其各自的研究旨趣、預設、及研究對象，因此，研究取徑與研究方法也往往極為不同，甚至南轅北轍。對某些學科而言，嚴謹而精準的科學探討，自有其必要；然而，對某些學科而言，厚實的描述(thick description)則更為重要。因此，要把各種預設與旨趣極為不同的學科或研究途徑整合在一起，當然具有一定的難度。可是，困難並不代表做不到。其中，最主要的關鍵就是必須建構一個開放且能彼此對話的平台，以創造一個能容納異己的氣氛。

在這方面，歐洲管理學院是做得十分徹底的，不管是研究構想的提出、研究計畫的進行、以及現有知識的分享，都可以從開放的平台中獲取，甚至可以加入進行對話。這些平台至少包括Insead Knowledge, webpages, 及working paper的出版等。其中，令我們印象最深刻的，當然是研究討論會(seminar)的多樣與頻繁：各式各樣的想法與不同的學科旨趣都有機會見到。在這當中，最令人難以忘懷的，則是哥倫比亞大學社會學副教授Duncan Watts的演講。此君年紀輕輕(1971年生)，已大有方家的風範。根據其修正的小世界理論模式，他逐一挑戰重要之社會學、心理學、政治學、及傳播學等

## Humanities and Social Sciences Newsletter Quarterly

社會科學的古典理論。在演講中，他挑戰的對象是Lazarsfeld的二階段傳播論(two-step flow theory of media message)<sup>9</sup>，此論認為媒體(電視)對大眾的影響，主要是透過意見領袖的中介。亦即，媒體是先影響意見領袖，接著，意見領袖再影響大眾。Watts則從社會網絡與小世界的觀點提出不同的看法。雖然演講頗為精彩，但他還是謙稱：他是以更精準的方式來檢驗社會科學過去形之有年的想法而已，個人的貢獻其實有限。

基本上，他的貢獻是有目共睹的，例如，開創了諸如數學社會學等的研究領域；但他的謙稱也是對的，理由是小世界的現象，早在社會心理學者Milgram的研究中就已經提出，只不過是Milgram的方法較為粗糙而已。在Milgram的實驗當中，他故意將信件寄錯對象，但提醒收到此信的人盡量將信件寄給收件人，結果發現平均大約經過六次的轉手，就可以寄達。Watts的貢獻，就是將此過程數量化，並導出極為精準的數學模式；接著，再透過網際網路的細緻實驗來加以驗證，並修正模式。就嚴謹與精確性而言，Watts當然精確許多；但就啟發與創新性而言，Milgram可不遑多讓。然

而，目前不少管理學研究的走向，卻越來越往方法嚴謹性的方向傾斜，十分講求方法上的細緻化，並要求研究者必須謹記各項規則，嚴格遵守，不能稍有逾越。於是，研究主題越做越小，難怪不少有識之士擔心啟發性與關聯性越來越低。

與此相對的，則是麻省理工學院(MIT)管理學教授John Van Mannen的演講。他的講題是組織民族誌(organization ethnographics)的過去、現在、及未來。他最後的結論很出乎我們的意料之外：「組織民族誌的作法是越來越不清楚、也越來越沒有章法，每個人都可以依照自己的偏好去做，但下的功夫卻越來越深，花的時間也越來越多，難度更越來越高。」由此可見，講求嚴謹性的一方，規定越來越多，而導致想法窄化，扼殺創意；但講求厚實的，卻又越來越沒有一定的常規，而失之發散，缺乏聚焦。所以，如果能有一個對話的平台，彼此開放心胸，坦誠交流，應該都是十分有幫助的。

另外一個多元且不同流俗的例子，則是從神學與哲學的角度來探討領導者

9. 二階段傳播論可參考Katz, D., & Lazarsfeld, P. (1955). *Personal influence*. Glencoe, IL: Free Press.

所應該具有的修為。記得我們在詢問《企業倫理與領導研究群》的研究員 Francois Lopineux 教授：如何選擇企業領導人，以蒐集資料時，他的回答也讓我們覺得驚訝：「我們又不是美國人，幹嘛從美國主流的方式來思考問題？幹嘛去訪問企業領導人？當代有誰是領導者的典範！經驗性研究不足以回答我們的問題，所以我們採取反思研究途徑 (reflective approach) 的作法，從神學與哲學的角度切入，深入分析一位理想領導者應有的作為。這樣做，可能比較貼切且如實描繪出道德領導的圖像。」

## 二、多元學科的平衡

管理學院的責任是透過研究來創造知識，透過教學來分享知識與發展技能，透過學術人才的培養，來履行上面兩項責任。當管理學院的教學過度偏重某一視角時，整個管理學院的形貌與功能就會受到嚴重的扭曲。這種想法，加拿大 McGill 大學教授 Mintzberg (in press) 有一個很好的比喻：「當我們給一個小男孩一把鐵錘時，他就會把各種物體當成釘子一樣，隨時隨地敲打一番。」因此，多種視角、多種學科的平衡是很重要的。

在這方面，歐洲管理學院著重於下述幾類平衡：首先，是硬學科與軟學科

的平衡：不僅重視數學、經濟學、工程學等學科，而且重視心理學、社會學、及人類學等行為科學學科。除此之外，亦涉獵一些哲學、歷史、及神學的學科，例如，主張培養想像力 (imagination) 時，可以向詩人學習。所以，比較不會受限於單一學科的視框，而可避免陷入獨斷主義 (dogmatism) 的危機。

其次，是重視管理學是什麼 (what)、如何做 (how)、及為什麼 (why) 的平衡：除了教導管理學的意義、功能、及介紹分析工具等 what 與 how 的知識之外，亦著重於更本質性之 why 問題的探討，例如，管理存在的意義何在？為什麼需要領導者？以及個我存在的意義何在等等的問題。

第三，總論與專論課程的平衡。除了總論課程之外，亦採取問題導向式的課程設計方式，針對某一議題設計課程。例如，類似《家族企業之挑戰》(Family Enterprise Challenge) 的課程，針對家族企業在當前環境下的問題加以診斷，且提出對策；而參加成員則限定為家族企業之經營團隊，要求參加之家族成員至少需要在二人以上。

第四，概念與行動的平衡：除了傳授概念知識，進行個案研討之外，亦透過實際活動來進行學習。例如，各項課

## Humanities and Social Sciences Newsletter Quarterly

程大多事先進行分組，每一個學習小組包括5至6人，成員分別來自不同的國家，具有不同的背景與經驗，亦擁有不同的心態。另外，討論空間則完全是圓形設計，方便雙向溝通；再經由實際參與團隊活動，來學習團隊運作的技巧。

最後，則是嚴謹與有用的平衡。開授的科目，常常是在深察當前與未來的管理問題、經過多年的系統性研究、累積足夠的知識之後，再由主要的研究者來設計課程，將創發出來的知識傳授給學生。所以，往往能夠符合有用與嚴謹的要求，並使得做為知識分享活動的教學能夠名實相符，且興味無窮。

### 三、多元目標的平衡

歐洲管理學院在其《組織使命與價值觀》中強調：

我們的使命是提供一個非專斷(non-dogmatic)的學習環境，把來自全球各地的人員、文化、及構想集合在一起，一方面培養負責且深思熟慮(thoughtful)的企業領導人與創業家，一方面創發與分享管理知識，以拓展學術思想的版圖。

這項組織使命，反映了幾項對管理學院本質的反思：第一，講求私人利益的極大化能為人類帶來幸福嗎？第二，

貪婪(而非分享)、羨慕(而非守分)、及浪費(而非節儉)是現代人的美德嗎？第三，人際與各種組織、國家、社會之間，競爭比合作優越嗎？第四，社會是鑲嵌在市場之下，需要服膺市場機制的嗎？第五，成本與利益分析是人類進行決策的主要依據嗎？

對INSEAD而言，這些問題的反思，答案顯然都是否定的：市場的橫暴、新自由主義的獨領風騷、以及個我主義的流行擴散，都沒有辦法給人類帶來幸福；反而是強調合作、儉約、自律、及分享的社群(community)概念比較有可能。因此，管理學院存在的目的，乃是傳播社群概念，尊重歧異、著重分享、及強化合作，以發展具有責任感的企業領導人，再型塑善盡社會責任的企業組織，並由此改變社會，提高人類社會走向烏托邦的可能。事實上，上述想法頗符合孟子之「義利之辨」的論述，道義或大我應該是凌駕於私利或小我之上的，或至少也得是同等重要的。

當然，揭示之價值觀並不同於組織實際之價值觀。不過，歐洲管理學院倒是名實相符。在此使命之下，極為重視企業倫理的教學與研究，並把道德視為一種人類必須具備的良知良能，是人生的終極(maximum)關懷，而非一種牟取更大利益的工具手段。就此點而言，是

與不少美國管理學院差距頗大的。最近，柏克萊加州大學(University of California at Berkeley)教授Vogel(2005)出版一本新書：《美德市場：CSR的潛力與侷限》(The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility)，即明確指出：道德是沒有市場的，它並不能為企業帶來任何利潤。此一想法，是典型的美國觀點。因此，其在INSEAD的演講就引起極大的爭辯。演講時，Vogel首先鋪陳其研究結論：「在資本主義的結構下，證據顯示美德市場是不存在的。所以對美國企業而言，截至目前為止，企業決定是否執行CSR，就好像決定是否推出某種新產品一樣，充其量只不過是一種企業的策略選擇而已！」這項結論不但引發了熱烈的反響，聽眾對於CSR究竟應是一種企業的策略選擇，抑或是一種基本責任有截然不同的看法，而且對Vogel主張之市場策略觀點頗不以為然。也因此，Bettignies(2000)在Berry紀念演講中即有鞭辟入裡的評論：

我的美國同仁告訴我，重視企業倫理可以強化企業聲譽、創造良好的形象，並由此獲得更大的經濟利益。如果美國管理學院是這樣教學生的，那他們就得為此付出代價！

在此一堅持的基礎下，INSEAD在

課程設計上，極為講求企業倫理的重要性，認為這不但可以教導而且是需要教導的，而開授類似《個人、企業、及社會》(Individual, Business, and Society)、《AVIRA》(Awareness, Vision, Imagination, Responsibility, and Action)等等的系列課程，並舉辦企業倫理日的活動；在研究上，則倡議且主導與企業倫理或社會責任有關的長期研究，像《歐盟之企業社會責任》(EU Corporate Social Responsibility)之類的跨國大型研究計畫即為一例。

#### 四、多元文化的平衡

「全球化不等於美國化，美國化也不等於全球化」，這是人人皆知的道理，但是膽敢放言說：「我們的教育不是美式管理學教育的翻版」的全球管理學院可能為數不多。為了擺脫美國獨大的思維方式，並鼓吹多元文化的平衡，INSEAD在創校之際，即堅持獨立辦學的態度，不但不接受單一國家或政府的補助，以免受制於單一文化的影響；而且強調「美國影響、歐洲紮根、及亞洲實踐」的精神，認為管理學起源於美國，必須向美國取經，因而仿效哈佛大學的教育方式，將管理學的概念引進到歐洲。然而，歐洲也不是美國的殖民地，歐陸仍然具有獨特的歷史與文化傳統，而必須將之轉化，使之具有本土化的色彩。接著，則體察亞洲的存在與崛

## Humanities and Social Sciences Newsletter Quarterly

起的事實，在亞洲做進一步的實踐，從而瞭解、掌握、及尊重文化的多元性，促使管理學院對全球化做出貢獻，並由此賦予管理學院新的意涵與新的生命。

在此體認之下，INSEAD嚴格規定組織成員一包括師資、學生，及其他相關人員，不能偏重於某一個文化、地區、及國家，且盡量顧及各文化、地區、及國家比重的平衡<sup>10</sup>：

每年有 7000 位經理人、700 位管理學碩士班學生、及 12 位博士班研究生，受教於 150 位教授。經理人分佈在全球 2000 家公司，來自 92 個國家；碩士生來自 70 個國家，博士生則來自全球五大洲；至於教授則來自 35 個國家。

除此之外，亦進行跨地域的授課，以體察各地文化與風俗習慣的差異，讓學生(學員)學會對異文化的尊重與包容：除了避免將自己文化的觀點強加在其他文化之上之外，也進一步洞察各文化表層事件背後所隱涵的意義。由於 INSEAD 在歐洲與亞洲都有校區，而且與美國賓州大學的華頓(Wharton)管理學院具有策略聯盟(strategic alliances)的關

係，所以學生可以同時在歐、亞、美等三大洲的校區上課，透過實地生活與當面接觸，瞭解各地區的文化特色與歧異，並藉以養成多文化思維的習慣。

總之，歐洲管理學院在尊重差異、多元平衡、及群我之間是極具特色的，而與美國管理學院極為不同。然而，我們也不能忽略了：在其他追求卓越的指標上，例如，高超的教學與研究品質、傑出的教授與學生表現、優異的課程設計等，則都與美國頂尖的管理學院頗為類似，並不分軒輊。當然，我們也不能說歐洲管理學院是完美的，事實上，對於其所揭櫫的口標，它仍然有一段長遠的路要走；而且對各種教育的收費都極為昂貴(除了博士班剛好相反，不但不收費，而且給予各種補貼)，雖然他們堅持：「高品質必須有高價格，高價格也才會高品質，這是一種向上提升的良性循環過程；何況對學生而言，其附加價值更高！」

### 肆、台灣的借鏡：鑑往知來

從以上的美國反省與歐陸經驗當中，台灣管理學院究竟可以獲得何種啟

10. 修改自 INSEAD(2005). *Executive education programs 2006: Developing business leaders for the world*. Fontainebleau, France: INSEAD.

發與借鏡呢？在討論此問題之前，也許我們得先瞭解台灣管理學院的現況。從表面上來看，套用Bennis教授等人的話，台灣管理學院的發展無疑是深具「市場成功性」(market success)的，這可從近年來教育部廣開大學之門後，許多大專院校科系均苦於無法足額招生，但各校管理學院卻始終高居學生或學生家長的前幾個志願，即可略知一二。

至於台灣管理學碩士的熱門程度則更是不在話下，管理學院各系無不廣設MBA、EMBA學程、以及各種不授學位的在職專班與企業大學。如今這股風潮更漫延到其他學院，紛紛群起而效之，凡是任何可以與管理沾上邊的科系，都開始加入這個行列，例如：資訊管理研究所、科技管理研究所、工業工程管理研究所、及醫療管理研究所等等，其盛況較諸美國近幾十年來之MBA的熱潮，還真的是有過之而無不及。「管理學教育」本身，儼然就是一個兵家必爭的市場了。

但是在這一片榮景之下，如果試以前述各項反省來為國內的管理學院進行體檢，包括：今天短暫的市場成功是否能確保未來長遠的成功？企業與社會大眾是否信賴管理學教育所培養出來的學士、碩士，甚或博士人才？更重要的是，我們的管理學院是否在為自己創造

利潤的同時，也為社會揭示了正確且重要的價值觀(Pfeffer & Fong, 2002)？衡諸台灣當前管理學界的種種現象，上述各項問題的答案恐怕令人難以樂觀。這些現象舉其犖犖大者，至少包括誤把「美國化」當做「全球化」、淺盤表面的「科學化」、以及貧乏青澀的企業倫理教育等等，以下我們將一一剖析，並提出野人獻曝式的建議，期能拋磚引玉，以激發更多的反省與討論。

### 一、誤把「美國化」當做「全球化」

暫且不論全球化為人類所帶來的利弊得失為何(例如：對於世界非主流文化的貶抑、先進國家擁有經濟貿易上的先佔利益等)，由於大勢所趨，島國經濟型態的台灣無法也無力置身於這個浪潮之外，而只能深思如何以最適當的策略，在全球分工體系中保有重要的一席之地。可是，當前台灣力行的所謂「全球化」歷程，充其量只是一種「美國化」而已，並不能稱之為「全球化」。理由是無論在文化引進、社會轉型、經濟運作、以及政策制定等各方面，台灣都無法擺脫獨尊美國的情結，甚或不知美國之外為何物！這其中固然有諸多的歷史際遇與因素，而使得台灣不得不俯首聽命，唯美國馬首是瞻；而台灣當然也不是美式資本主義與好萊塢文化襲捲下，隨波逐流的唯一個案。然而，對台灣全

## Humanities and Social Sciences Newsletter Quarterly

球化的進程而言，這種發展方式卻是弊多於利的。

對於這些現象，身為形塑企業模式背後推手的管理學院，顯然也是難辭其咎的。檢視國內管理學之發展，絕大多數的研究都是遵循美國管理學的主流典範來進行，在教學上亦以傳授美國企業經驗為大宗。這種現象在管理學中的軟性學科(例如，組織行為學)，已是十分明顯(鄭伯璜，2003)；相信在硬性學科(如：財務管理、資訊管理、生產管理等)中，則應該是更加嚴重。這種作法所衍生出來的弊病至少有兩大方面：第一、是把前述美國管理學院的問題照單全收，而導致偏重自然科學之量化研究的傾向，且輕忽了其他行為、社會、人文、及哲學的思考與研究典範；第二、是在教學上只著重於傳授美式企業經驗，而對其他社會文化下之企業模式(如：歐陸、亞洲等)視若無睹。於是，所培養出來的企業經理人眼界有限，在進行國際企業管理時，缺乏真正的全球觀，而所設計的管理制度則欠缺跨文化的適用性。

顯然地，這種耽憂並非是杞人憂天：已有愈來愈多的跨國企業已經意識到美式企業模式應用在其他文化情境下的侷限性。例如，最近這一期的《商業週刊》(*Business Week*, 2005年8月)特別以

專輯方式，針對中國大陸與印度近年來的經濟發展進行了深度報導，同時探討在中國與印度所出現的新興企業模式。文中便指出，二地成功企業最大的共同特色便是：「學習如何質疑這個產業中(西方)既有的基本預設」。Academy of Management Journal的前任主編徐淑英(Anne Tsui)教授也指出：「好的社會科學研究都是本土化的研究」，其用意便在點出：舉凡重要且具影響力的研究，都必須是能夠切中所處社會的核心問題，並掌握其文化脈動的。也唯有在這個基礎上，才比較有可能看出西方基本預設所存有的種種問題。

因此，如果我們希望管理學研究與教育能夠達成周延與有用的目標，首先可能必須正視國內當前「過度美國化」所帶來的限制。正如Bennis等人(2005)所言，管理學院的問題並不在於依循嚴謹的科學模式，而是忽略了其他類型的有用知識；同理，國內管理學院的問題並不在於遵循美國主流典範，而是誤以為這是唯一正確且有用的模式，而導致了一種「政治正確」的偏見。其對治之道便是在管理學院內廣泛地納入多元背景的教授與人員，包括不同學科領域、不同研究旨趣、以及不同思考典範等，並營造一個兼容並蓄、容納異己的開放氣氛，如此才能使管理學院所創發與傳授的知識，真正涵蓋且深入至企業實務的

各個層面。關於此點，INSEAD的多元化與平衡發展，無疑提供了一個良好的參考典範。

## 二、淺盤表面的「科學化」

從五四時代以來，華人的知識分子便認為要趕上先進國家，就「非得把德先生(民主)和賽先生(科學)請進來不可」<sup>11</sup>；可是華人社會在歷經八十餘年的現代化歷程之後，此兩位先生還是未能「漢化」成功，不少人仍然發出「德先生與賽先生仍然不是中國人」的感嘆<sup>12</sup>！當然海峽兩岸三地之民主化、科學化的進程與差異，並不是本文關注的焦點——我們關心的是，國內的管理學院在積極仿效美國管理學院時，除了引進與學習客觀的科學數據之外，是否也將其深層的科學精神一併吸收消化？換言之，我們想問的是：台灣之管理學「西化」運動的真正成效為何？

首先在研究方面，近年來國科會管理學門頗致力於訂定各項期刊分級與個人績效指標，目的便在於建立一套公平客觀的績效衡量標準，以促進國內管理

學研究的發展。由「人力資源」管理的觀點來看，績效評估的方式本身便是組織價值觀的一種揭示，進而扮演了激勵與誘因的角色。所以在國科會現行績效標準與資源分配制度下，我們可以明顯看到SCI、SSCI與TSSCI指標已經成為管理學術界的金科玉律，其中SCI與SSCI因為具有國際化的象徵意義，則更是略勝一籌。這種情形只要由各管理學院紛紛表態跟進、提供高額獎金鼓勵老師投稿SCI、SSCI期刊、及明訂SCI、SSCI論文為升等指標等，即可見一斑。

無可否認地，這套客觀指標與制度的建立的確使得許多認真的研究者得到鼓勵，在某種程度上矯正了以往資源分配不公的缺失。然而，當整個學術社群的發展未臻成熟，則這個制度的種種負面影響就會逐漸浮上檯面。首先，研究者容易淡忘做研究的目的乃在創造知識，而非為了發表與升等。當大家都一窩風地以發表為傲時，將會想盡辦法發表，於是找四、五流期刊投稿者有之；有著重於發表策略，而不認真做研究者有之；甚至有所謂的「管理學界名師」開設起SSCI論文投稿補習班來。然而，

11. 摘自陳獨秀(1919)。《新青年》，第6卷第1號，1919年1月15日。

12. 取材自鍾庭耀，香港大學民意網站。2003年10月10日。

## Humanities and Social Sciences Newsletter Quarterly

著重投稿或採用重量不重質的投稿策略，對於知識的創發其實助益不大。這可由國科會近期對國際期刊發表狀況的調查結果可以得知：雖然台灣學者在國際期刊發表的數量大幅攀升，但論文的影响力卻不見得相對提高(戚樹誠、洪世章、廖苑君、陳彥君，2003)。再則，管理學門中偏向嚴謹量化科學模式的學科，自然更容易得到認可與獎勵，亦間接鼓勵研究者將管理學研究帶往數量與自然科學的方向，而步上美國管理學院的後塵。從更長遠來看，為求論文在國外主流期刊發表，研究者在問題的選擇與思考方向上，就得追隨美國主流典範來進行，於是將使得國內管理學者對於自身社會(或其他社會)之獨特且重要的議題疏於研究，而造成偏頗的「跛鴨」效應。最後，這種以美國為主的國際學術分工當中，我們的優秀學者究竟有多大的主導性，或只是扮演跑龍套之來料加工的角色，也值得我們深思。長此以往，台灣的管理學術仍然只是邊陲中的邊陲，是不可能建立學術主體性，並形成傳統的。

至於從教學來看，台灣管理學教育的問題更形嚴重。理由是相較於學術研究，大家對於「何謂好的管理學教育」不但缺乏共識，而且很少加以思考。以EMBA學程來說，我們幾乎看不到任何與教學品質有關的指標，最常見

的指標反而是開班多寡、收費高低、所收學員之位階、甚至與業界的人脈關係等等，來互相評比。至於其所傳授知識的嚴謹性、有用性，以及對於企業實務的影響力，則似乎就不在討論範圍了。當然，我們不敢論斷國內企業與社會對於管理碩士與教育的態度究竟為何，不過，學員抱著「建立人脈與社會網絡」的心態來參加EMBA課程的，卻是大有人在，或應該說是十分普遍的。我們曾經親口睹與耳聞一個經常主辦企業研討會(或工作坊)的單位宣稱：「辦研討會，『便當』最重要；『便當好』是學員滿意度的第一指標！」凡此種種，應該都不是健全之管理學教育應該有的現象。

如同任何良法美意都必須有深層的相對價值來支持才會奏效，任何客觀科學的指標與制度也必須有實質的科學精神做為內涵，且有成熟的社群來加以實踐，方能克盡其功。所以何謂好的管理學研究與教學？對此INSEAD提供了一個簡潔的答案，亦即「嚴謹與影響力」。其中，在研究方面，嚴謹性是透過遵循科學方法與精神來達成的，而影響力則是透過提問重要問題，且提出原創性的觀點來獲致的。更確切地來說，研究指標的設定不應該拘泥於某些數據指標，或是採用齊頭式的自然科學標準，而是應該秉持「重要有用、原創有趣、思慮

週詳、論證清晰、及設計適當」(useful and important, interesting and original, well thoughtout, well argued, well designed)的原則來加以體現的(Bennis & O'Toole, 2005)<sup>13</sup>。

在教學方面，嚴謹性則必須有紮實的研究做為基礎，而影響力則是透過傳授兼顧工具與理論、人文與科學的有用知識來獲致的。正如一位INSEAD的教授提及：「我上課的時候最喜歡聽到學生說：『你說的是很有道理，然而問題是現實世界並非如此…』」，因為我知道我又有了新的研究方向了」；而一位企業總裁學員則說：「如果你覺得來此參加課程沒有收穫的話，那你一定是該退休了！」長遠來看，如何讓我們管理學院之教與學的雙方都具有這種科學精神與態度，可能比任何數據或指標都來得重要且有意義吧！

### 三、沒有「市場」的倫理議題

當歐陸與美國已經在爭辯什麼是正確的企業倫理觀(策略或責任)時，台灣管

理學院對企業倫理的思辯，恐怕還停留在十分初步的階段。舉個簡單的例子來說，在陳技電腦的假交易案發生之後，由於涉案者不乏管理學院EMBA的學生(或畢業生)，甚至連管理學院教授都被捲入其中，於是新聞記者乃去訪問管理學院負責EMBA課程的教授執行長<sup>14</sup>：

EMBA執行長坦承，老師(管理學院教授)擔任企業外部董監事，一方面是老師與學生(通常是企業領導人或高階主管)間相處，對企業主有了一定印象；另一方面，參與公司經營也是讓老師瞭解企業運作的一種模式，但企業主的道德與操守「不是課本或老師可以教育的」，企業主更需要的是「法律教育」。

顯然地，針對這項企業倫理案件，台灣管理學院並非是不知檢討，可惜的是反省與檢討的方向錯了！如果說管理學院的選人機制出了問題、企業倫理教育不成功，需要做進一步改善也就罷了，竟然宣稱道德與操守不是課本或老師所能教的，甚至把責任推給法律系，或認為法律可以取代企業道德。道德與

13. 據聞國科會針對人文學科的領域，已重新思考並訂定較為貼切且適當的新指標，而非套用自然科學的標準，這是一項很大的進步。

14. 摘自聯合報，2004年12月24日，彭慧明、許韶芹、鄒秀明專題報導。

## Humanities and Social Sciences Newsletter Quarterly

操守不是老師或課本可以教的嗎？道德是天生的嗎？針對這些問題，INSEAD的企業倫理學教授可能會回答說：「道德不是天生的，道德也不是相對的；道德是做人的基本責任，不但可以教，而且一定要教！」另外，法律可以取代道德嗎？凡是對Kohlberg道德發展理論稍有瞭解的人，大概都會答說不可能，謹守法律只是道德發展的初階。因此，以上的說法顯然是推卸責任且不夠專業的。本質上，這樣的說法當然也涉及了台灣各專業學院(school)<sup>15</sup>所存有的共同根本問題：夠專業嗎？

什麼是專業，哈佛大學管理學院副教授Rakesh Khurana<sup>16</sup>講得十分清楚，專業至少包括四種基本要件：第一、知識體系為社會大眾所接納；第二、存有證照制度，證明個人在開業或執行業務之前已經熟悉該項知識體系；第三、對公共財(public good)或大眾福祉具有高度的承諾(commitment)；第四、具有強制性的倫理守則(code of ethic)。就此而言，台灣的管理專業在第三與第四項是極為不足的。台灣的許多專業經理人缺乏對公共財的承諾，也欠缺規範行為的專業倫

理；甚至許多管理學院的教授可能也不認為他們是在培養專業經理人，需要使這些學員(或學生)學會且具備專業倫理。也難怪許多參加EMBA課程的企業領導人或經理人常常傲慢地宣稱：「來學習EMBA課程最大的收穫，就是人脈關係的建立與拓展，而非管理專業知識的增長」；「教授嘛，是跟我們學習的，向我們學一學，再教其他學生！」這些說詞其實是其來有自的。因此，我們不得不再提醒Pfeffer等人(Pfeffer & Fong, 2002)的強調：「管理學院存在的目的是在傳授知識與影響管理實務，而非提供場所來建立有用的社會網絡。」教室畢竟不是交誼廳！

然而，為什麼管理學院需要提供倫理教育？其理由主要是因為企業已經逐漸與周遭的社群與環境疏離，並把小我的利益放大到對大我的戕害，而忘記其與社會、環境系統的相互依存關係。換言之，也許只有在組織與周圍的社群環境逐漸疏離，並且忘記其與社會、環境系統的相互依存關係時，企業倫理才會變成一個需要搬上檯面討論的議題—當小我逐漸凌駕於大我之上，且危害及大

15. 如法律人的玩法、醫生在SARS中落跑、邱小妹之入球事件等等，事例繁多，不一一列舉。

16. 參見Khurana, R., Nohria, N., & Penrice, D. (2005). Management as a profession (Chap3). W. Lorsch., A. Zelleke., & L. Berlowitz (Eds.). *Restoring trust in American business*. Cambridge: American Academy of Arts and Sciences.

我時，小我就得接受倫理教育了。可是，倫理教育畢竟只是治標而已，重要的仍然是必須治本。這就不禁更令人敬佩歐陸諸位先進的真知灼見：企業領導者需要的不僅僅是倫理教育，更需要的是重塑其社群意識，使其重新清楚認識到企業與所處社會的緊密連結，並尊重與維護這種連結。這種尊重可由以下的實例清楚看出：

數年前台灣發生的921大地震，南投中寮鄉不幸成為全國傷亡比率最慘重的地方，原因便在於長期過度開發土石與墾植檳榔樹。重創之後，村民終於清楚意識到人與週邊自然環境的休戚與共。因此，在後續的重建計畫會議中，全體居民無異議通過決定重建家園成為一個兼顧自然環境與人文特色的有機文化村，如今該村已獲選為全球第九個國際生態村。

在全球化的潮流下，包括台灣在內的所有企業與人員都能夠在全球自由且迅速遷移，更需要此種社群的概念。社群凸顯了人與組織其實是鑲嵌在更大的社會與環境之下的，小我與大我之間是互相依存的，彼此應該互

相扶持與互助合作。因此，企業做為一種社群，不但得尊重其所處之社會與環境，而且得善待其所所有的組織成員，就像韓第<sup>17</sup>所說的：

企業，事實上應該是指所有的組織，是一種社群(*community*)，而非資產；而對其成員而言，較適切的想法則應該是公民，而非員工，也不是人力資源。

由以上的論述可知，型塑與養成台灣現在與未來之企業領導人的社群意識，乃是台灣管理學院責無旁貸的義務。

總之，透過放大全球視野，而非依賴單一視框；強化科學態度與精神，而非淺嚐即止；以及深耕「倫理市場」、落實社群意識，而非利潤至上；同時，也要能夠即知即行，劍及履及地付諸行動，才能使台灣的管理學院有一個更健康的發展，並有成功的未來！

### 伍、後記：代韓第回答

國科會人文及社會科學發展處處長

17. 摘自 Handy, C. (1998). *A better capitalism. Across the Board*, New York, April, p.4.

## Humanities and Social Sciences Newsletter Quarterly

陳東升教授新人新氣象，一上任不久就率團訪問巴黎，洽談與法國進行學術合作事宜，並順道到楓丹白露來探望我們在外進修的人員，且瞭解一下法國歐洲管理學院(INSEAD)的表現為何如此亮麗。為了他(她)們的來訪，我們準備了相關的資料，並在歐亞與比較管理研究中心的Bettignies紀念教室進行簡報。會後，陳處長隨即指示：應該將INSEAD的經驗寫成專文來與大家分享。原先，我們以為這只是官場應酬話，就順口答應了。沒想到沒多久國科會《人文與社會科學簡訊》主編黃美金教授就設定截稿時間，並開始緊迫釘人。於是，我們乃硬著頭皮寫下此文—顯然地，我們是極為欠缺韓第之智慧的。

開始時，我們只想針對INSEAD做一個簡單的個案介紹，沒想到歐美也注意到了管理學教育的種種問題，倫敦金融時報就針對此項議題做了詳細的報導，除了討論美國管理學院所存在的問題之外，亦報導做為龍頭老大之哈佛大學管理學院所面臨的嚴酷挑戰。於是，我們乃不揣淺陋，從韓第未回答的問題起頭，仔細思考「什麼是成功管理學院？」並借重美國的反省與歐陸的經驗，來勾勒一個成功管理學院的草圖，且據以為台灣管理學院把脈，指出可以再向上提升之處。雖然企圖心不小，但事實上，此問題的解答，韓第與

Bettignies應該都早已胸有成竹，只是在演講上沒有加以明示，而留個嘔謎讓與會聽眾去思考罷了！我們則攀驥附尾，予以表白。由於截稿在即，思慮不周或掛一漏萬之處難免，就等來日再一一補上。

最後，十分感謝國科會所提供的機會，以及INSEAD諸位同仁與朋友的協助與照顧，尤其是Gordon Redding與Henri-Claude de Bettignies教授。

### 參考文獻

1. Bennis, W. G. & O'Toole, J. (2005). How business school lost their way? *Harvard Business Review*, May, 96-105.
2. Bettignies, H. D. (2002). The corporation as a "community": An oxymoron? Can business school re-invent themselves? *Concept and Transformation*, 5(2), 165-211.
3. Clinard, M. B., & Yeager, P. C. (1980). *Corporate crime*. New York: Free Press.
4. Leavitt, H. J. (1989). Educating our MBAs: On teaching what we haven't taught. *California Management Review*, 31(3), 38-50.
5. Mintzberg, H. (in press). Developing

- theory about the development of theory. In M. Hitt & K. Smith (Eds.). *Oxford handbook of management theory*. New York: Oxford University Press.
6. Mintzberg, H., & Gosling, J. R. (2002). Reading programming for MBAs. *Strategy and Business*, 26(1), 28-31.
  7. Pfeffer, J. & Fong, C. T. (2002). The end of business school? Less success than meets the eye. *Academy of Management Learning and Education*, 1 (1), 78-95.
  8. Vogel, D. (2005). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
  9. 戚樹誠、洪世章、廖苑君、陳彥君 (2003)：〈台灣管理學術單位在組織與管理領域之國際學術期刊上發表狀況研究〉。《台灣管理學刊》，第4卷第1期，1-24頁。
  10. 鄭伯璦(2003)：〈台灣的組織行為研究：過去、現在、及未來〉(1-59頁)。見鄭伯璦、姜定宇、鄭弘岳(主編)：《組織行為研究在台灣：三十年回顧與展望》，台北：桂冠圖書公司。

### 作者簡介

鄭伯璦為國立台灣大學心理學系組織行為學教授，曾獲得國科會補助，赴美國柏克萊加州大學管理學院與工業關係研究所(1987-1988)、英國劍橋大學Judge管理學院(1996-1997)、及法國歐洲管理學院(INSEAD)(2004-2005)進修；黃敏萍為元智大學企業管理學系組織行為學副教授，亦獲得國科會補助，在法國歐洲管理學院(2004-2005)進修。