

## 李宗翰VS. 李培齊 解決七項對立性觀點

書香聊天室

文字／吳雪儀整理；攝影／吳國禎、賴意婕

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

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窘。

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，繼而發展出「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，現任上市、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個單一層面，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，是該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，值得去細細玩味。

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，也就能促使企業甘願對社會付出。

齊：公司法第一條提到公司「以營利為目的」，但企業的社會責任一直是學術界所關注的，如何評估企業是否符合社會責任？我認為：「知榮辱，爾後衣食自然足。」踏出經營第一步時就已具備榮辱心，這就是教育責任。

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。當企業主和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，所以大學生應該要调整好心態的調整，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、兩年後也能做到商管學院學生可做到的事。我認為商管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。商管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。我認為管理學所發展的理论很重要的一個基本認知是「要相信人是會被激勵的、人是會回饋的。」如果不相信這一點，很多管理的理論無法站得住腳，因此「好心有好報」在管理上會得到比較大的迴響。

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，你的付出一定會有回報。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。在工作中盡力協助他人，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。

2014/05/19



李宗翰、李培齊談解決七項對立性觀點。（攝影／吳國禎、賴意婕）