

管理躍升 興業強國

文·照片／黃河明

前 不久在一場為慶祝管理科學學會成立40週年所舉辦的晚宴上，好幾位前任理事長建議管科會應該站出來為當前國家的經濟困局做點事。臺灣的經濟顯然面臨結構性的問題，欲振乏力，管理學界應出來獻策，給政府和產業有效的藥方，以扭轉目前低迷的景氣。這幾位管理學界大老關心國事，也勉勵我們這屆理監事發揮力量，藉管理科學幫助國家，其憂國愛民的情操令人敬佩。

管理科學真可以興業強國嗎？在上個世紀人類確實見證了管理科學所帶來的重大影響，管理使得個人生產力大幅提升，物質生活得到了很大的改善。美國則藉由管理晉身為世界強國，至今在管理學界仍具執牛耳的關鍵地位。大家經常提到的「管理」110多年前發源於美國，當時泰勒先生（Frederick W. Taylor）和一些先驅在工廠裡採用科學方法，分析生產流程，把工作系統化，並研發生產工具。泰勒先生成為大家公認的「科學化管理之父」，他了解工業化成功的關鍵在於運用科學方法，他致力發展管理科學，對美國工業帶來了深遠的影響。泰勒非常擅長於因應新科技為工廠帶來的新挑戰，但是，他卻不善於處理人際關係。雖然他偉大的成就讓他晚年時得到企業的重視和推崇，但是工人和工會普遍反對這種績效導向的嚴謹管理，美國國會因此還舉辦公聽會以了解他的作法是否合宜。

如果只有泰勒的方式，管理或許不會對今天的世界有如此巨大的影響。其實正因泰勒的論述引起了廣泛的討論，許多學者認為泰勒和他的信徒過於重視工人效率，難免造成工人像機器裡的螺絲釘一樣，失去工作熱誠和個人尊嚴，工人的工作動機和誘因應該也要兼顧，開啟了學界的論戰。

後科學管理之母——傅蕾特

在這些關於工廠管理的學術論戰中，有一位偉大的女性學者傅蕾特（Mary Parlcer Follett）為現代人性管理奠定了最初的理論基礎。她的名字較少為人知，原本研究政治與社會，她的學說後來為企業和學界廣泛接受。有人認為如果管理之父泰勒啟動了管理的科學化，那麼傅蕾特應夠資格稱為「管理之母」，她為管理帶進人性的光輝。傅蕾特主張權威來自於個人的知識和他在組織中的功能，而不是來自於階級地位。她認為大多數人都會接受情勢的邏輯和事實的要求，應該讓員工參與和自我管理，程序和權威都必須去除個人色彩。傅蕾特寫道：「權力的意思通常都是指某個人或某個團體具備了凌駕他人的力量，

但是我們也可以發展出權力共享的概念。」傅蕾特也堅信，讓所有的組織份子都參與決策過程，將會為組織帶來莫大的好處。

這些主張為許多1920年代哈佛學派學者所推崇，引發了人們工作動機和人群關係的研究探索，到了20世紀中期，這些研究大放異彩，接替傅蕾特人性觀點的研究學者提出了一系列影響世界的觀點。其中大家經常提到的三位學者的姓氏正好都以英文字母M開頭，構成跟有名的公司3M名字相似的巧合。

三位M教授的學說激發了員工的工作熱忱

梅育（Elton Mayo）是一位心理醫師出身的學者，他所領導的霍桑實驗發現工人若受到關心重視，效率就會有顯著的提升，因而開展了工作動機研究的先河。麥克葛瑞格（Douglas M. McGregor）接著提出人性化管理的觀點，將管理上激勵勞工的理論分為X理論和Y理論，X理論認為人要監督管制才有意願工作；Y理論則認為人有成就動機，會自我管理以達成別人的期望。馬斯洛（Abraham Maslow）則把人的需求分為5個層級，認為員工在基本的生理和安全需求得到滿足後，會依序追求社會、成就和自我實現等高層次的需求。有了這些強調人性管理的大師開啟研究的新紀元，企業開始努力引用人性化的管理方式。杜拉克等學者和顧問積極協助企業建立更具效能的大型組織，強化了大型企業的生產力。特別是杜拉克獨立研究大企業的經營管理，發現分權和自我控制是大企業必須重視的，以知識工作者組成的企業，員工多半期望具有足夠的機會發揮才能。在此潮流下「目標管理」成為一種新的典範。第二次世界大戰，美國這種自主式和參與式管理的優勢發揮了極大的功效，讓美國一舉成為世界超強的國家。

Point Four 美援計畫

第二次世界大戰後，美國為了對抗共產陣營，由杜魯門總統提出美援計畫。有別於過去偏向以金錢援助，取名Point Four的計畫以技術和經營管理的協助為主，希望以釣竿和釣魚的方法取代給魚式的援助。臺灣當時面臨經濟最困難的處境，美國政府所委託的懷特工程顧問公司協助一群政府菁英和民間企業家，歷經披荊斬棘、千辛萬苦的興建階段，奠定了後來經濟發展的基礎。美援所支持的計畫，不但幫臺灣建設肥料廠、電廠、公路和電信等基礎建設，也協助台塑最早塑膠原料廠的技術引進和設廠。

在臺灣已經建立工業基礎後，美國決定逐年減少援助，並建議臺灣自行建立管理方面的機構。1964年我國在美援會的協助下，開辦了政大公企中心，分別辦理公共行政和企業管理研究所，招收公私部門主管進修，將管理的觀念和實務帶進他們所服務的組織，往後促成了臺灣經濟成長的奇蹟。我國的成功固然跟勤奮的勞工有關，但是領導的政府官員和企業老闆引進先進國家的管理方式也是重要的因素。1973年政府和民間體認管理教育和研究的重要性，成立管理科學學會，鼓勵和協助學術界發展管理教育，進行管理科學研究。政府的官員以李國鼎為首，結合學界和企業積極促成這個學會的成立。臺大也在次年（1974）成立商學研究所，我在惠普擔任主管時經常參加管科會的

研討會，也曾在臺大的企業經理班上過一學期的課，對我日後管理工作有莫大的幫助和啟發。這也埋下我日後投考商研所碩士班，並直攻博士的動機。

1996年有感於領導的培養太重要了，在當時管理學院院長林能白教授鼓勵協助下，取得孫運璿資政的同意，開辦「孫運璿先生管理講座」，邀請國內外知名領導者演講，記得第一場邀請惠普董事長普烈特與張忠謀董事長對談，吸引了滿座的師生和媒體。兩人不約而同都強調企業文化是經營上最需要重視的事，張忠謀董事長暢談台積電敬業與重視顧客的價值觀，普烈特則以尊重員工，給員工足夠的自由與彈性詮釋惠普文化。這項講座一直受到師生高度肯定，臺大出版社並將歷年演講內容彙整成冊。

獲第一屆李國鼎管理獎章

或許對於管理認真學習，我在惠普擔任總經理10年間績效十分突出，老闆一直非常賞識，考績在亞洲國家中名列前茅。更值得我記住一輩子的榮譽是榮獲第一屆李國鼎管理獎章。1993年中華民國管理科學學會為鼓勵40歲以上在管理學術或實務上有特殊成就的人士，特新設李國鼎獎章。我獲得提名並得到這項殊榮，同年獲獎的有林信義先生、谷家恆先生、林彩梅女士和沈曾圻先生。頒獎那天李國鼎先生還特地趕來親自頒獎，李資政一身功在國家，又為我國財經科技開創新局，奠定基礎，能從他手上接下這個大獎，讓我感到無比的光榮。

創辦管理顧問公司

離開惠普，我接受政府邀約，擔任資策會董事長3年，同時也完成了博士學位的學習，2003年7月口試通過後就積極籌設悅智全球顧問公司，目的是協助臺灣企業提升國際管理能力，以創造更好的績效。10年來協助了百家以上的企業提升管理水準。臺灣過去3、40年輝煌的經濟成績，得來不易，現在雖然面臨巨大的轉型壓力，但是我們的基礎還算良好，政府和企業應該尋求突破困境，以管理的精進和躍升，來創新產業、建立堅強的國力。我深信卓越的管理是我國經濟轉型、社會進度的必要條件。中年以後為了理想和抱負而創立悅智，我覺得任重而道遠。☒



黃河明小檔案

30年以上資訊與高科技領域跨國企業管理實務

15年以上政府重要經濟科技發展委員會委員

現 職：悅智全球顧問（股）公司董事長

財團法人臺北市脊髓損傷社會福利基金會執行董事

學 歷：臺灣大學商學研究所博士

交通大學電子工程學系學士

經 歷：財團法人資訊工業策進會董事長

惠普科技（HP）臺灣區營運總部董事長暨總經理

惠普科技（HP）泰國分公司總經理

惠普科技（HP）執行副總經理

惠普科技（HP）行銷與服務副總經理

專長領域：跨國企業經營與管理/數位行銷通路策略管理/組織佈局與策略規劃