

gustav / August 12, 2010 11:08AM

[開卷嚴選：《管得少，是我故意的》 / 2010-02-06](http://blog.chinatimes.com/openbook/archive/2010/02/06/470255.html)

此書觀點，轉貼者並不完全認同，但其批評或可為他山之石。

[hr]

開卷嚴選：管得少，是我故意的

<http://blog.chinatimes.com/openbook/archive/2010/02/06/470255.html>

2010-02-06 23:23 | 迴響：1 | 點閱：931

假如管理學真的有效，為什麼上班的人大都苦多於樂？為什麼我們反而走到M型社會這步田地？為什麼管理學課本上所承諾的美好未來，沒有真正在生活中實現？更重要的是：你跟我，可以怎麼辦？

這，正是需要這本書的原因。打破現有的管理迷思，我們才可能擺脫無止境的壓力！要點燃工作熱情，不是管得更多，而是管得更少！

管得少，是我故意的

A Fairly Radical, Very Interesting and Short Book About Management

作者：徐詩偉

出版社：早安財經文化公司

定價：250元

出版日期：2010/01/25

類別：管理

作者簡介：徐詩偉

英國新堡 ( Newcastle upon Tyne ) 大學博士。曾於聖安德魯 ( St Andrews ) 大學商學院任教，目前在英國諾丁漢 ( Nottingham ) 大學寧波分校，教授組織行為相關課程。

徐詩偉專長為知識管理、商業道德、批判理論、後現代主義。念書時受到後結構主義以及法蘭克福學派影響，尤其受到馬庫色 ( Herbert Marcuse ) 的《愛欲與文明》 ( Eros and Civilization ) 以及《單面向人》 ( One Dimensional Man ) 兩書啟發，對於批判理論產生極大興趣，目前研究方向為環境道德，以及當代工業社會的實務批判。

### 【書摘】

#### ◆提倡企業文化，就是為了要壓抑你

「文化」這個詞，出現的時間很晚，而且解釋的方式也很多。譬如說心理學大師佛洛伊德，就傾向把文化和文明這兩個概念混在一起談。他認為，文明的起源，其實是來自於社會試圖對部分人性的壓抑。

怎麼說呢？讀者試想一下，原始社會中，人類還沒有建立法律，一個部落若要延續發展，必須要對部落中某些人的某些行為有所限制。佛洛伊德認為，多數的原始社會至少會限制兩種行為——暴力與亂倫。這不難理解，在社會中，總有些人的體格優於一般人，可以很輕易的欺負別人，那麼，當然要對暴力行為有所限制才行，總不能任由某些人仗著體格優勢，到處欺負人吧。

後來，德國的法蘭克福學派學者，把這個觀念更進一步的加以發展。根據赫伯特·馬庫色 ( Herbert Marcuse ) 教授的說法，在當代社會中，壓抑大幅度地延伸。譬如人一出生，就必須接受文化的洗禮，告訴我們該遵守什麼，什麼該做，什麼又不可以做。在資本主義的工業社會中，人們所感受到的壓抑就更巨大了，而馬庫色認為，這些對人類行為或是心靈的限制，大都是非必要的。

譬如說，我們朝九晚五、拚命的工作；我們幾乎無時無刻不受到商業廣告的洗腦，認為所謂的成就，意謂著富裕的物質生活；認為成功的人，就該買什麼車，就該買什麼房子；認為穿戴了某些東西，就會讓一個人獲得別人的尊重等等。

看看你周圍，現在是不是有很多人，努力工作存了一筆錢，然後去買個名牌包或某種奢侈品來犒賞自己？根據馬庫色的說法，這都是基於一種人性的壓抑，因為很多人似乎認為，個人的價值都是來自這些外在的物質，因此，為了得到他人的尊敬，得到社會的認可，必須拚命工作賺錢，好讓自己買得起這些名貴的東西。也有學者指出，現代人對名牌物品的迷戀，就像是人試圖穿戴上某種形式的制服，想像這些東西能讓自己進入另一個社會階層。

馬庫色直接質疑了資本主義對物質和人性的假設，並主張解放壓抑，後來間接促成了一九七〇年代的性革命。這場性革命的最主要貢獻之一，就是讓人們開始接納人、文化和性的多元性，之後人們對同性戀的態度也逐漸轉變，女權運動也出現相當大幅度的進展。

當然，也許有讀者未必認同馬庫色的想法，但是這裡我想說明的重點在於：文化的起源，其實是「壓抑性」的，是規範人的行為和想法的一種重要產物。就像魯迅在作品中曾說過的一句話：禮教吃人。儘管現在很多社會已相當開放，還是有很多文明中的規範依然非常嚴苛——譬如很多中東伊斯蘭教國家對女性的壓抑，就是文化壓抑的一個典型例子。

企業文化，就是一種壓抑性的東西，因為它所要求的，是員工徹底的自律，要員工徹底把自己的利益放一邊，全然地接受企業的目標。請看看以下對話吧：

企業文化理論誕生之後……

女：親愛的，你今天做了什麼？

男：我改良文化，帶領員工進入完美新世界。

女：為什麼呢？

男：我們公司的文化有問題，員工懶惰，又不肯超時工作，也沒有把公司目標放在人生目標的第一位，所以我改造他們。

女：怎麼做？

男：我重新設計理想的組織文化，讓員工相信，他們是公司最重要的資產，鼓勵員工把客戶當成最好的朋友，也願意無條件為公司付出。最後員工全都懂得自律，每天自動加班。

一個高階主管如果想創造、或是改造一個新的企業文化，當然得宣稱自己是基於全體的最高利益出發（我們暫不去討論這個高階主管出於自利的可能性）。說穿了，也就是希望員工無條件為公司付出，徹底認同公司的目標與利益，而把個人利益放一邊去。可是，現實中，事情可沒那麼簡單。

把一些標語掛在牆上，或是每天開個策略會議，加強員工的服從度，當然很簡單。只是員工可未必真的會被洗腦，也未必真的會天真地把自己的利益放一邊去。所以，管理者往往得設法用些別的技巧，例如前一章我們提到的激勵理論，就提供企業一種創造文化的方式。

試想一下，假如一家公司把每個員工的底薪壓到極低，每個人大部分的薪水都必須來自於績效，那麼可想而知，這家公司很可能就出現一個瘋狂追求績效的企業文化來。當然，如果情況更嚴重的話，可能就會產生道德上的問題。我舉些例子來說明吧。

#### ◆不管別人死活地賺錢

幾年前當我還在英國的時候，有個朋友在一家非常著名的美商投資銀行倫敦分行工作。那銀行有個部門，從來不對外招考員工，因為他們要求部門裡面的人，介紹自己的朋友來工作。

為什麼要這麼做呢？我朋友告訴我事情的緣由。原來，那個部門專門從事收購企業的工作。讀者或許看過李察·吉爾

和茱莉亞·羅勃茲以前演過的一部電影《麻雀變鳳凰》，李察·吉爾在片中飾演一個野心十足、眼中只有錢、沒有道義的企業收購者，先用極低的價格購買財務出問題的公司，收購完成後，再把公司值錢的資產給分批賣掉，賺取中間的差價——利潤通常會很高、很高。我這朋友所服務的單位，就是做這個事情。這個部門強調的是快、狠、準，外加積極進取的精神，講白了，就是「以追求超額利潤為己任，置他人死生於度外」。

讀者可能會說，我憑什麼說他們追求「超額」利潤呢？很簡單，惡意收購他人企業，無非就是靠著無情無義的手段巧取豪奪，做出一般人會認為「太超過」的事情，從中牟取暴利，說是「超額利潤」，應該不算過分吧？

那，為什麼他們要求內部員工，介紹自己的朋友進來呢？那是因為該部門的主管篤信物以類聚的原則，認為這些員工的朋友一定也是屬於同一類「以追求超額利潤為己任，置他人死生於度外」的人。我想，他們在招考員工時，總不便把這種人格特質公告出來，當成錄取標準吧？所以只好用口耳相傳的方式推薦了。

我講的這個例子，看起來太極端？未必。

這幾年的金融風暴，有一個重要的引爆點，就是美國次級房貸市場的崩盤。明明是一個國家的房地產市場崩盤，居然造成了全球性的經濟問題，而台灣受創的程度，甚至可能超越美國。造成這場風暴、害得遠在台灣的人也受傷的罪魁禍首，其實是一群在美國投資銀行上班的高材生，他們運用繁複的數學公式，憑空發明出一種金融商品——連動債，結果卻造成數以萬計的人傾家蕩產。

我曾看過一篇文章，文章的標題為「連動債殺人」，訪問的是一位前外商銀行高階主管。在這篇訪談中，她提到：「交易員的工作是賺錢，而且是不管別人死活的賺錢。」「設計連動債的，都是投資銀行裡天才中的天才，只要客戶有一個帳戶，就可以一直玩他，玩到他沒有東西可以玩為止。」「外商銀行交易室設計連動債的一群人，買遊艇、買七、八十萬元的名錶、收集豪宅。年薪以二十五萬美元起跳，百萬美元年薪的，比比皆是。」「像是台灣的交易室，我就有聽說過，一到分紅的時候，那個交易室的頭頭，就會帶大家去那種高級的手錶店，來！大家買，大家就比啊。」最後，這位前主管說：「這些人已經沒有良心了。因為在他們的價值觀裡，已經把他們做的事情完全合理化了。」

我們知道，台灣很多銀行會要求旗下的理財專員，銷售各種金融商品。凡是有定期存款帳戶的客戶，幾乎都會被理專們推銷連動債，而事實上，客戶也好，販售的理財專員也好，根本都搞不清楚連動債到底是什麼。但是，光責怪理財專員也不盡公平，因為他們不過是業務員，他們的工作就是販賣金融商品，然後賺取獎金，而且假如他們績效不好，也可能飯碗不保。

至於那些推銷販賣連動債的銀行，情況又是如何呢？當初，這些銀行用盡各種管理技巧，激勵出理財專員的行動，然後自己賺飽了手續費，但是風暴一來，這些銀行最終也受到風暴波及，大傷元氣。

另一個明顯的例子，就是我先前提過的美國安隆公司。這家公司的執行長建立了以嚴苛績效為導向的企業文化，員工被充分授權，每個員工勇於發揮創意，努力為公司創造超額利潤。同時，公司也不斷創新，所採用的績效制度，也能高效率的裁員和精簡人事費用。讀者也許已經發現，彼得斯和華特曼所列舉「成功的企業文化」的八個元素，幾乎都在安隆公司到齊了。但結果呢？卻帶來了一場大災難。

類似的問題不勝枚舉。被連動債搞垮的雷曼兄弟銀行，也是個典型例子。之前我曾提到過，雷曼兄弟銀行的執行長以強勢管理風格出名，對內部的員工的績效要求嚴苛，鼓勵員工從事高風險的金融操作行為，也造就了一個強勢的企業文化，當然，管理界更是常常把雷曼兄弟當成學習的對象。

在這些公司倒閉前，眾多管理大師們都沒有預測這些企業的失敗，甚至，直到雷曼兄弟倒閉前幾個月，還有很多人繼續對這家銀行的執行長歌功頌德。這也難怪，因為假如根據《追求卓越》中所提出的那些準則來看，像雷曼這樣的企業，應該都屬於「卓越」企業才對！

#### ◆別再跟著膜拜企業文化

迷信企業文化的這些管理大師們，在一九八〇年代受到日本文化企業的震撼，以為日本文化裡隱含了什麼企業成功的法寶。偏偏到了一九八〇年代末期，美國又出現了一小波的經濟不景氣，很多管理大師又轉而求助中國文化，因為這時候的中國經濟，開始突飛猛進，外加台灣、香港與新加坡等華人地區的經濟發展，全都讓世界刮目相看。這也就是為什麼到了一九九〇年代，有很多學者開始研究孔夫子的理論，也有人求助《孫子兵法》，以為這些理論裡面，藏了什麼成功賺錢的祕密。可惜的是，這樣的「以為」，基本上都是錯誤的。

舉例來說，日本的整體論和中國的道家思想有些類似，都是強調人與自然的融合，要求人們對自己環境的尊重，強調萬物的平等，也主張一個沒有階級的平等社會。當然，道家哲學絕不認為人是可以被「管理」的，因為道家哲學和整體論既然從不主張人是萬物的主宰，當然任何人也沒有資格去管理他人吧。另外，雖然說孔子主張一個階級的社會，但是孔子強調的是士大夫的行為，以及做為一個人該有的道德態度，商業行為中的私利追求，當然不可能是孔子的考量。管理大師把這些東方文化的元素，硬要連結到商業管理的行為，雖不能說完全是錯的，但至少是很有問題的。

就本質上而言，企業文化和整體的社會文化，以及社會的風俗類似，都是自然形成的。既然這是自然形成的東西，管理者若想功能性的去改造、創造它，當然不是完全不可能，但問題在於：這麼做的結果是不可預知的。因為，人本身的行為就是這麼的難以預測。

威爾莫特 ( Willmott ) 教授曾經提到，迷信企業文化的管理者往往試圖在公司中建立一種「功能性的人道主義」，但本質上仍是想用最經濟的方式，從員工身上獲取最大的勞力和腦力，讓員工自動自發接受組織的目標，讓員工自動提供更大的心力為組織服務。既然這個最終的目的仍是基於企業的利益，那麼管理企業文化的過程，往往只是給員工製造更大的壓抑罷了，而且還不表示員工真的會完全服從。

#### ◆硬要壓抑別人，小心被揍！

還有另一個更嚴重的問題是，倘若我們硬要把文化這個概念，來跟企業的商业績效連結，那結果就很可能產生道德的問題。我們先前提過很多次的安隆公司，就是個明顯的例子，只是很奇怪的，一般管理書籍很少討論企業文化和商業「不」道德行為的關聯。

當然，目前有些主流管理學者也在探討安隆的文化，他們認為，安隆以太過激進的企業文化，鼓勵員工從事高風險的行為，才會造成難以收拾的後果。所以，他們的結論往往是這樣的：好的管理者應該要建立一個好的企業文化，讓企業能在商業道德和商业利益間取得平衡。

對於這個說法，我實在無法認同。主要是因為，在現實世界中，企業目標和社會目標常常是相互衝突的，而且商業世界的例子一再的告訴我們，在現在的市場機制下，企業還是會把商業利益放在首位的。

此外，除了人類的世界本來就充滿了利益和道德的衝突，管理者與被管理者之間，也往往存在著難以消滅的潛在衝突。管理者試圖去管理或建立一個統一的企業文化，當然也是根據這位管理者自己的主觀需求，並加上了企業的利益。這，自然屬於馬庫色教授定義的「非必要性壓抑」的控制手段。因為根據馬庫色的理論，任何控制的手段，只要超越了維繫文明的必要，而且不是基於所有人的利益為出發，都屬於非必要性的控制。

當然，有讀者可能會想，管理企業文化既然是一種強勢的控制技巧，那麼有為者亦若是，將來自己若有機會管理企業，非得如法炮製一番不可。不過，假如你這樣想，我得提醒你，在雷曼兄弟倒閉後，那位兇悍的執行長在健身房就被兩名雷曼兄弟銀行的員工揍了一頓。他被打的真正原因新聞裡沒說，但是我猜，一個強勢的企業文化，不過就是更用力地壓榨員工勞力和腦力的一種手段而已，這麼做的結果，自然會讓員工懷恨在心。而且別忘了，人的行為既然是如此的不可預測，硬去改造一個企業，其結果也勢必是難以預測的。既然如此，還不如不要浪費時間，去迷信企業文化這種東西。

#### ◆打造企業文化，只是在緣木求魚

當然，有人會認為，員工會有某些情感和友誼的需求，而企業創造一個特定文化，或許在某種程度上能夠讓員工心理上得到滿足。但事實上，這個大家很容易接受的論點，是基於錯誤的心理學和社會學假設而來的。

人類的心理需求，是基於本身的欲望，而且這個需求絕對是無法被操控的，也自然無法被管理者所創造。主流管理學者認為，人類的需求是可以被創造出來的，譬如說，買了某個品牌的汽車，有時似乎代表了一個人的身分地位和能力，而買一部昂貴的汽車，也似乎能滿足人們對於身分認同上的需求。但這些都只是假象，事實上，人的需求是無法被創造的，也絕對無法被功能性的滿足。這話怎麼說呢？

假設有個人受到廣告的影響，認為購買了某部名車，就可以創造出一個成功者的身分。表面上，在這個過程中，此人的某部分需求，被這家車廠的產品所滿足了，但實際上，這台車並沒有真正滿足這個人。開這部昂貴的車，只是帶來一種「虛幻」的滿足效果而已，因為一旦有更新、更昂貴的車型推出，這個人很可能就會不再滿意自己正在開的車，而想要買更新的車。

同樣的道理，當管理者試圖創造一個文化時，他們頂多創造出一個功能性的滿足過程而已，並無法真正達到目的。人類社會是多元性的，文化的形成更是一種複雜的過程，任何功能性的操控，常會帶來意想不到的副作用。因此，想要管理企業文化，基本上是一種緣木求魚的行為。

到這邊，我想讀者對管理理論的發展，應該已經有相當的認識了。不過我必須說明，「企業文化」這個概念並不是獨立發展起來的，它是一整個管理學理論演進的環節之一。它的出現，反映了管理者和被管理者之間難以化解的矛盾，也代表著企業試圖消滅衝突的努力。只不過這麼做，卻往往演變成對員工思想的直接控制，而硬將衝突給壓制下來的結果，當然，最後犧牲的還是員工的利益。

引用：<http://blog.chinatimes.com/openbook/archive/2010/02/06/470255.html>

Edited 1 time(s). Last edit at 08/12/2010 12:38PM by gustav.

---