

第 1 章

管理與組織上的爭議

優良的理論最切合實用？

傳統管理學的智慧雖有其自身光環，但卻有兩個重要的事實被人所忽略。首先，在管理的相關文獻中充斥著許多優良的理論(雖然有些並不臻於完善)，但管理者要如何在它們之中做選擇？其次，在管理的文獻中，如何才稱得上是「優良的」理論，常引起相當大的爭議(debate)。爭議通常因混淆、意見扞格及衝突而起，而這正是我們可能會忽略的。然而，爭議卻是學術性理論發展的核心，因為它有助於釐清假設、檢閱邏輯、探究潛藏的意涵，以及評估未來的方向。唯有透過爭議，學者們方能精練、駁斥，取代舊理論，並建構新的理論。因而，在過去的三十多年間，管理思維已經逐漸從相對而言較狹隘地偏重於量化方式、科學性研究以及功能主義者的方法，轉而擁抱以多種新式及另類的觀點來思考組織(Clegg and Hardy, 1996)。今日，管理的思維是由什麼所構成，對於這樣的討論或許較缺乏有一致性，然而，在試圖理解與反思管理的相關議題時，我們將可從中獲得更多的資源與洞察。

爭議的價值並不限於學術的競技場，它同時也影響管理的實務。例如，瞭解在自身思考中所潛藏的假設，將有助管理者評估他們的行動是否適當。藉由挑戰這些假設，管理者或許能認識到在此以外難以看見的其他選擇與可能性。藉由檢閱構築起一連串行動背後的邏輯，管理者將能評估這些行動的連貫

性、一致性、整合性。他們可能發現他們的邏輯是「有缺陷的」當下採取的行動可能導致與原先設想的結果有天壤之別。探索其自身思維與行動中所隱藏的意涵, 能使管理者警覺到原先未預期的結果, 並提醒他們事件進一步的發展。對未來可能的方向進行評估, 則鼓勵管理者對遠景宏圖作長遠考量——將方向與行動放在脈絡中。如此, 管理者可能會發現, 他們正在做的以及組織應當發展的方向之間, 存在著不連貫性。藉由爭議, 管理者才能夠為其觀念、決策及行動帶來更多的洞察, 因此我們主張, 一個好的爭議將更為切合實用。

壹、從思維到實務

本書的目標在使管理者進行思辯, 特別是讓他們涉入某些主掌當代管理思維及實務的重要爭議性議題。其中的挑戰, 在於如何轉化(translate)原先鑲嵌在學術性論述中的討論, 使其能夠更貼近管理實務。對於將管理理論以管理實務之意涵進行轉化的議題, 曾有其他作者採取過許多不同的方式, 它們包括規避、簡化以及多重視角(multi-lens)的使用。

一、規避問題?

某些學術界的作者, 藉由發展「未受管理實務污染」的理論, 簡單地規避轉化的問題, 然而這是一種象牙塔式的方法。哈迪與克雷格(Hardy and Clegg, 1997)指出了一項在各式學術論文中所存在的根本傾向: 研究活動與研究對象之行動間的疏離。在管理與組織理論中, 對於所研究的管理者及其他組織成員的疏忽, 將造成自我指涉(self-referential)的意涵增加, 以及對日常管理經驗的脫離。某些研究者並不認為這是一個問題, 他們相

信理論與實務是應被清楚區分的活動, 以促進學術上的努力貢獻。如同薩德(Zald, 1994: 520)所指出的, 疏離的研究者將使得撰寫更為容易, 「因為研究對象再也不會閱讀你的研究, 你毋須擔心你的聽眾, 他們全都是學術中人」。

儘管這種疏離狀態存在著某些優點, 然而研究者拒絕與他們的研究對象接觸, 將冒著被邊緣化的風險(Hardy and Clegg, 1997)。尤其現今大學院校遭受到越來越多的壓力, 要與他們所在的社區相連繫, 特別是要成為可接近的、有關聯的, 以及「管理的」(managerial)。然而, 儘管我們瞭解到對「法人化」(corporatize)大學施予越來越多的壓力將伴隨著許多問題, 我們仍相信研究者有其職責透過研究及教學與研究對象(這裡即指構成組織的員工)進行互動。這種「交互滋養」(cross-fertilization), 將提供機會, 使研究與實務能夠以思考所關注的面向與實務刺激間相互交流。因此我們拒絕接受認為管理思維與實務間無須轉化之概念。

二、萬事皆易？

某些作者已開始正視轉化的議題, 並付出極大努力, 以確保學術論述的結果將直接導向管理者與員工。在組織與管理理論的脈絡中, 這通常意味著簡化就是轉化的形式, 正如我們所見過許多類似「必勝法」、「成功的五個步驟」, 或最新的管理「時尚」等書？

然而, 此類轉化模式具有許多問題。首先, 簡化的呈現可能在最初讓管理者感到方便, 但其效果難以持續。大部分的管理者所面臨的組織問題是很惡劣的(Rittel and Webber, 1973) [如複雜的、多重因果的(multi-casual)與多層交疊的(multi-layered)], 因此很少能由簡單的方式加以解決處理。因此, 儘管我們讀再多次「必勝法」, 仍會聽聞有組織曾嘗試過改組(restructuring)、賦權(empowering)、網絡化(networking)、組織精簡(downsizing)、

再造工程(reengineering), 但情況卻仍無起色。其次, 以諮詢單位來決定研究工作也是一個具有風險的方式。例如, 巴利(Barley et al., 1988)等人指出, 組織理論者對文化的描述, 是如何受到實務者與諮詢者所關切之事的影響, 並且此影響將日益增加。尋求快速又簡單的既定方式以試圖迎合管理者的迫切需求, 其中可能產生的問題在於研究單位也將隨之「消聲匿跡」。以長遠的考量而言, 此方式可能挫折、而非促使將管理思維轉化為實務工作的企圖——當管理者對簡單的「解決方案」之無效愈感挫折時, 他們也就愈不可能認為研究與研究者是提供管理實務洞見的有效來源。

三、多樣性？

近年來被許多作者所採用的方式, 是多重視角的使用, 以試圖將學術性論述的複雜性轉化為對管理者的可接近性, 並且透過此多重視角, 許多存在的議題與問題將能夠被看見。例如, 管理者可能受邀將組織設想為一個機器、一個器官、一個大腦, 或者某些其他隱喻(Morgan, 1986, 1993)。如此, 不同的理論觀點可被用來分析特定的組織活動(Martin, 1992; Hatch, 1997), 而管理者也被規勸使用不同的架構來探索問題, 並產生不同的解決方法(Bolman and Deal, 1997)。然而並非所有架構的目標都直接指向管理領域, 因而多重視角的提倡者主張, 不同的視角將引導個人以不同的方式詮釋問題、就問題不同的面向獲得洞察、為行動蘊育更多選擇, 並導致對於複雜性的正確評價。

然而, 此種由理論到實務的轉化方式具有許多問題。首先, 個別的觀點代表著自足的「區間」(compartments), 其中每個觀點本質上皆屬於一元論者(unitarist)。因此一旦透過某一特定的觀點來檢視研究對象時, 幾乎不會有何爭議。應用個別式的觀點將抹滅多重架構欲顯現之複雜性。其次, 因為管理者不甚清楚應如何將呈現不同假設的諸多觀點合併起來, 若將之加以

4

整合或者合併, 反造成許多問題。實際上, 將不同的觀點或者「典範」相結合的可能性, 將是研究者在未來幾年非常重要的議題(Clegg and Hardy, 1996), 因而, 我們現今對於如何將使得混淆再現而非簡化的觀點結合, 仍然沒有概念。是故, 當我們在增加對於複雜性的某些正確評價時, 此種轉化方式仍將無法獲得其重要來源, 亦即發生在不同視角間的衝突。

第三, 多樣性的根源來自於理論性的抽象概念, 亦即一個隱喻、一個架構, 或者一個理論性觀點, 而非來自於管理者所實際面對的議題。當然, 我們無法否認, 在我們要求個人以政治性、結構性, 或者人道主義式的觀點去思考, 或者將組織設想成一個大腦、一個機器時, 這樣做確有其益處; 然而管理實務並非在抽象的層次上運作, 管理實務旨在解決更具體的事務, 例如, 如何去操作一個變革方案、是否要執行組織瘦身、考量新的薪資結構、是否要重組董事會, 以及如何去改變部門文化。管理者與其他組織成員需要的是更直接立基於實務觀點上的轉化, 換句話說, 多樣性的方法縱然在轉化的其他形式上有相當可觀的改善, 但仍然未能善盡轉化之意涵。因此, 這就是為何本書中所採用的轉化方式, 要將焦點放在對爭議的討論上。

貳、關於爭議

本書的基本假定, 在於認為管理思維是「概念與理論之可爭論(contestable)並且受到爭論(contested)的網絡, 其牽涉到努力去強加某一特定的意涵而非其他意涵, 到我們對於組織生命的共同理解中」(Reed, 1996: 45)。換句話說, 學術性論述就是關於爭議性的討論, 而且我們相信, 這些爭議可依轉化的方式, 成功引領管理者至管理實務的領域。

然而，爭議的其中一項問題就是，當某類型或屬於某傳統的研究者，針對其他人發展出相對的理念時，它們通常會變得極端(Van Maannen, 1995)。如同范瑪任(Van Maannen, 1995: 140)所表明的，進行爭議之目的通常流於「壓倒或者消滅其對手：去刪除、消滅，或者摒棄之」。戰鬥者通常使用圈內人的行話，或者晦澀的統計術語，藉此與其他有相同理念的研究者進行交談。這種形式的爭議幾乎與管理者無關，管理者被貶謫為只是旁觀者的角色，而讓他自己去疑惑——情況好的話，困惑於他該選擇認同哪一邊；情況壞的話，則納悶此爭議與自身經驗究竟有何關聯。

5

我們在此建議管理者對於學術性的爭議可採取消費者的角色，而非無助的旁觀者。亦即我們認為管理者能從爭議中學習，藉此加強對組織複雜度的理解與處理能力，而與管理實務互通聲息。基於這樣的立場，我們將建議管理者能夠使用爭議來瞭解對立者的邏輯與主張、其背後的假設，以及他們為實務所建議的不同方向。為了以這樣的方式「消費」爭議，並使之更為攸關及可接近，必定得以特定的方式進行爭議的轉化——它們一定要在脈絡中呈現，使其與經驗相關、鼓勵反思、製造關聯、產生理解，並且適應模糊性。

一、脈絡中的爭議

誠如我們曾指出的，許多學術性爭議常以脫離實務脈絡、既理論又抽象的辭彙出現(Hardy and Clegg, 1997)，然而管理者卻被限制於將焦點放在實務的議題上。本書所提及的爭議，則與管理實務有關的特定議題相連結。之後的章節將反映大部分有關組織之教科書中曾出現的主要範圍，它們也為管理者所熟知，包括結構、員工、權力、文化、策略、變革、學習，以及領導。在其中的每一章節中，我們將焦點放在更特定的議題上。例如，我們在第二章有關結構的討論中，談論到組織的瘦

身(downsizing)以及外包(outsourcing);第四章對權力的討論中,會提到賦權(empowerment)、多樣性、倫理觀,以及董事會。在我們對策略的討論中(參見第六章),我們將探討計畫、策略改變、全球性與協同性策略等。在某特定議題的段落中,我們將使用爭議來建構管理者所熟知活動的討論。因此,在我們簡短地回顧與每章有關的傳統學術性爭議後,將再把焦點放在當代、以議題為基礎的爭議,這些皆與管理實務息息相關。如此,我們的方法將不同於那些僅呈現理論,卻未將它們鑲嵌於特定過程及實務的著作。

此架構的一個例外,是最後一章對後現代方法的討論。後現代呈現的是一個理論性觀點,而非一項管理活動或者管理實務的面向。納入這一章是重要的,因為它整合了實務以及當代學術性脈絡——對於後現代主義的影響力日益升高的密切關注,實則已徹底改變當代的學術性脈絡。任何未帶入較近期學術發展的轉化,對於管理者的關注而言都是掛一漏萬。因而,第十章對後現代的討論,就是一個重要(甚至是挑戰性)的轉化,因為它反映了將學術性領域中,某些近期的、更為根本性地爭議,帶入某特定管理實務議題的一種直接性企圖。

二、經驗爭議

轉化的關鍵並非僅在將爭議放入脈絡中,更重要的是要讓讀者憑藉其自身經驗,進而增強對爭議的涉入程度。如果我們忽略了經驗的重要性,管理者將損失涉入爭議的「潤滑劑」,而那些爭議可能正陳述著他們需優先考慮的事。因此,本書的設計即在於讓讀者使用其自身的經驗,來與爭議的議題相關聯,如此,將能夠使爭議轉化為一個更有效的實務資源。

本書的每一章節將包含各種習題,讓讀者將爭議立基於經驗之上。此練習被設計讓讀者參照他們自身的經驗,或者,對於經驗較少的讀者,也可藉由接觸具有這些經驗的文獻研究、

媒體、其他公共呈現，而能利用其他管理者的經驗。因此，即使讀者僅具些微的組織經驗，也能提供其方法，透過這些方法，他們將能評估爭議間的實際關聯。然而這些練習之目的，並不在於消除爭議，而在提升對於相牴觸之趨勢的敏銳度，因這些相牴觸的趨勢各自構築了特定的爭議。我們不建議讀者嘗試著去解決爭議——想出一個正確的「答案」——反而應嘗試去瞭解其中的複雜性及細微差別。如此一來，我們希望幫助讀者既能利用他們的經驗，又能跳脫開來——避免受到經驗所奴役，雖然它同時也是不可或缺的(Thomas and Anthony, 1996)。

三、對爭議的反思

以經驗及脈絡來評估爭議的攸關性，將鼓勵讀者進行反思。反思不但強化個人的知覺(awareness)，也鼓勵個人更仔細地檢視本身既有的知識，及其背後之假設。在近期的學術文獻中時常聽到對反思的運用(Hardy and Clegg, 1997)，但反思的益處絕非僅限於學術界。對於組織及「最佳實務」(best practice)不斷改變之情境，批判性的自我瞭解能力(Roberts, 1996)，也提供管理者質疑假設在此情境中持續攸關性的能力。

有兩種方式可以刺激反思能力。首先，透過每個獨立章節中以議題為基礎的爭議，我們將明確地要求管理者謹慎的思考那些理所當然的假設以及傳統的智慧。例如，一項常見的假設是，新的組織形式必須能有效地回應變化倏忽的商業環境。然而，認識傳統組織結構以及新組織結構之間所引起的爭議，將告誡管理者新舊形式共存的必要性。對支撐著整個理論主體的假設進行反思，將揭示能夠適應不斷改變之狀況及需求的新選擇，而非一昧的喜新厭舊。同樣地，在共同管理的脈絡下，對於代理理論(agency theory)與管理理論(stewardship theory)中所支持的不同假設進行反思，將有助於在考量改組委員會，以及辨識它們潛藏的困難時，提供不同的觀點。代理理論主張，管理者

是投機主義式的,因而管理者最好對一個強力、並且獨立的董事會,負有解釋的義務,此董事會被要求監督管理者及其決策。管理理論則主張,管理者是公司良好的管事,而讓「業餘的」局外人接近董事會將是不利的,因為它將連累明智的決策及有力的領導。

第二種反思的方法,將透過第十章對後現代主義的討論而提出。後現代法挑戰我們某些最基本的假設,諸如組織的定義、研究者的地位,以及「知識」的本質,此等反思都將對管理理論及組織研究產生重大的影響。基於這樣的考量,本書的主幹部份將提出相當多的爭議,其目的在於藉此鼓勵較一般而言更為長遠的反思。雖然它大部分所產生的衝擊主要顯現於學術領域,但藉由將這些著作主軸的某些關鍵面向進行轉化,我們相信它也能有助於鼓勵實務領域的反思。

四、與爭議的關聯

我們已經討論到管理者如何將學術性爭議、管理實務的特殊環境與他們自身的經驗連結。其他存在於不同爭議之中,以及不同議題之間的關聯,也必須被辨識出來。

首先,個別的爭議很少是一切都完備的:即使在對特定議題的關聯上,不同的爭議也各自有其意涵。為幫助讀者在不同的爭議中察覺其間的關係,我們將在每一章中提出其關聯。例如,在第六章對策略的討論中,我們將探討有關策略的本質,以及現今對策略之不同觀點的爭議。繼之我們會將與策略之本質有關的爭議,與四個相互關聯議題為基礎的爭議相連結,這四個議題是有關策略與結構之關聯、規劃的價值、策略性改變的本質,以及研究的貢獻。對這些較特定之爭議的「解決辦法」,將受到範圍更大之爭議的影響。換句話說,依據個人對策略的觀點,對於組織結構是否要依從策略、規劃是否是一個有效的活動、策略性變革應如何被精心安排,以及研究對於決策

7

是否有所助益等議題, 均有可能形成不同的看法。同樣地, 有關組織學習究竟屬於個人性、結構性, 抑或詮釋性現象之爭議, 與其他許多有關如何(以及是否)將學習組織化之爭議相連結。研究其中彼此關聯的管理者, 對於管理實務將可能獲得一個更有深度與廣度的理解。

其次, 當我們將爭議放在特定議題的脈絡中時, 我們將認識到, 如果爭議要對管理實務發生助益, 在議題(以及章節)之間的關聯必須被釐清。議題很少能夠單獨存在, 而對於議題管理或者解決的企圖, 將不可避免的對其他組織管理的面向同樣具有其意涵, 我們將利用最後兩章來釐清這些關係。例如, 第九章討論的領導議題, 我們將以它們對於管理結構、人、權力、文化、策略、改變, 與組織性學習之關聯做為主要架構進行討論。以這樣的方式, 我們可系統性地回顧先前的章節、在不同的議題之間發現其間關聯, 並顯示管理者能夠如何將爭議及其意涵, 與組織的所有面向相連結。更一般性而言, 我們也將顯示結構並非與人分離, 而是由人所形構: 文化從不脫離權力、策略與學習對於改變有其重要性、行動與反思密不可分, 以及理論與實務彼此間相互影響。同樣地, 藉由第十章對於後現代的討論, 將能仔細考量有關「組織」及「個人」的基本假定, 並且我們也將再回顧前面幾章中所提出的許多議題。

五、對爭議的理解

當爭議的轉化意味著為讀者建立起某些關聯時, 它們不可避免地建立起其自身連結。「閱讀者即詮釋者: 閱讀是一種主動的理解過程。透過這類文本, 閱讀者將有機會重新思考他或她身為一個組織成員時, 自身的對話習慣」(Clegg and Handy, 1996: 5)。用這樣的方式, 爭議將使詮釋的視野更廣闊, 也可藉此增加、修正及改變他們本身的認知及對他人的瞭解。藉由賦予複雜的情境新意義, 將能增加實務問題再復甦的潛力。例如, 理

解有關組織瘦身的爭議，是依附於不同實務上的相關詮釋。在第二章有關結構的優勢觀點中，對於組織瘦身的管理性詮釋，認為它是一種達到結構性重組與成本縮減的途徑。第六章從策略觀點切入，質疑組織瘦身是否伴隨著成長性策略，則可提供另一番不同景象的意義。第三章著重於人力資源，有關倖存者創傷、道德，以及「最佳實務」的議題，將告誡管理者組織瘦身對員工的負面效果。第五章有關文化的討論，則點出文化的重要性，組織瘦身在其中的象徵性意涵，以及它將引起非正式組織崩潰瓦解的程度。第十章對後現代的討論，則挑戰了組織瘦身是否存有任何「理性的」需求，實則上組織瘦身的概念是以難以根除的姿態，深刻烙印在管理的論述和實務中，而我們是否要繼續推廣這樣的概念？

在本書中對爭議的理解，將拓展管理者所能夠獲得的詮釋，進而理解組織世界中的複雜性。它也使得管理者對於轉化的過程，能夠從僅只是旁觀者的角色，轉變成消費者——藉由閱讀這些文本、他們對其增添內容、改變它、駁斥它、使用它，或者忽略它。若沒有這些閱讀者，我們對於管理思維的轉化，將永難接近實務。

六、與爭議的模糊性共存

透過爭議，我們才能認清組織世界中，既存的複雜性及模糊性，而過去的管理教育並未幫助我們思考此方面的問題。這是因為「存在於教科書中對於理性組織平順的、規畫性的，以及項目性的印象，在根本上與混亂以及衝突的工作經驗本身如此不一致」(Roberts, 1996: 67)。

將管理縮減為一系列簡單的解決策略，既非管理者的真實經驗，亦非管理研究的實際價值。為了製造簡潔的解釋與俐落的解決方法，企圖消除在組織皮表下所隱藏的模糊性，絕非一有效的長期策略，因為矛盾(paradoxes)總是難以被解決，而簡單

的解決方式僅有短暫的架上壽命。

基於這樣的考量, 在每一章開始時, 我們將指出每個主題所存在的多種定義。我們應如何處理此複雜性? 若簡單地採取某項定義, 將忽略其他定義所帶來更廣泛的議題, 然而企圖採用所有的定義, 又很可能癱瘓其行動力。因而, 在這兩者之間的取捨, 即賴於具戰鬥力之管理者所採取的方式, 他能夠涉入適應複雜性及產生行動之有關爭議, 因而將認清與任何行為有關的限制與界線。

總結來說, 本書的基本假定即為, 爭議非僅是不可避免的, 它還將益於研究者與實務者。我們對爭議的信念, 表現於承認存在理論中的多樣性(diversity)及多重性(plurality)(Hardy and Clegg, 1997)。如果在建立理論的過程中, 對多樣性、對立性, 以及競爭性的解釋開放, 那在實務中亦復如此。並且, 它就是藉由這樣的「抗爭, 我們將能由意涵的多樣性及模糊性中學習, 而非透過對於假定的一致性、共識, 以及單一性進行覆述, 並未加質疑的接受」(Clegg and Hardy, 1996: 8)。因此, 藉由對爭議的涉入, 我們將能以「播種、培育以及建立」(Van Maanen, 1995: 140)新信念的方式, 將管理思維與實務連結起來。

參、結語

整本書的設計方式相當富有彈性。因此, 之後的每一章都可發展為一獨立的部分, 讓讀者能有所選擇——若想對管理有廣泛的認識則可使用所有的章節, 讀者也能擇其中幾章來探討符合他們需要的特定議題。藉著使用每章一開始的練習及補充性閱讀, 讀者能夠決定他們對爭議涉入的廣度、深度, 以及類別。此外, 附錄提供管理學的教授者, 在較傳統的教育場所中如何使用本書, 例如大學院校。最後, 重要的是, 爭議總是不

斷地改變及湧現。既非所有的議題都是開放性的,也非所有人都帶有同樣的機會觸及爭議。例如,只有在近年,有關性別與種族、環境、低度就業(underemployed)的爭議,才浮現在管理的文獻中。至今我們仍未呈現其他大量潛在性的爭議,以及許多更邊緣性的聲音。我們承認本書中的爭議是從可能的爭議中挑選過的,我們沒有也無法將它們全部涵括,甚至還有許多爭議是我們尚未察覺的,但它們可能在若干年後,將成為管理學理論與實務中不可或缺的部分。

10

重新考量組織性的爭議問題,是一個過程,是一種思考以及反思的方式,而不僅止於本書中所含括的幾個特定議題而已。它是從事學術工作及一般管理實務皆適用的方法,因而我們鼓勵管理者及研究者以開放態度面對爭議的議題(無論新或舊爭議),並使其成為在現今及未來中,從事管理思維及管理實務的一種方式。

網路試閱版聲明

1. 敝社目前對書籍翻譯品質管控日益嚴謹,每本書都至少經過四校的把關程序,此試閱版已正式上市版本完全相同。
2. 讀者閱讀此試閱版本如果發現錯譯或不妥之處,歡迎讀者儘速透過電子郵件 (Email: weber98@ms45.hinet.net) 向敝社反映,以便在此書有再版機會時再次修正。
3. 如果讀者試閱此版本以後,對本書的內容有興趣,期盼各位讀者在本書正式上市後,踴躍購買。您的選購就是對本社最具體的支持,也得以讓敝社更加茁壯,出更多好書。

版權所有,請勿做具商業屬性的運用