

管理者必須具有良好教育背景的迷思

林世當老師譯自 Business review

在學成績或訓練結業成績的好壞，與管理的成敗，並無直接關係。

導 讀

本文是美國許多大學博士班研究生入學後，教授要求學生在第一堂課必讀的文章，作者Livingston是哈佛商業學院商業行政管理教授。

本文主要在說明，無論是在大學或工廠所學到的管理課程，對管理者未來成功的職業生涯，及管理者領導時所展現出來的特徵、知識與技能等，其受到課堂上書本的影響，幾忽是微乎其微的(意即學校成績表現與職業生涯及領導的成敗無關)。為了徹底的探討教育與管理的問題，本文直接帶領我們面對面探討生活上的一些事實，以說明在課堂上學習的東西，確實與在工作上學習的東西不同。各位同學都是在職進修學生，來自基層，未來的學術也許不如大學部或研究生，但Livingston教授的觀點，應是很好的啟示，足供大家參考。

本文開始

一個管理者，不論他擁有多少文憑，也不論他在校成績如何突出，或完成多少的管理教育課程，都無法預測他在管理工作上的表現會多有效率。因為學術上的成就，並不是有效用來判斷管理潛能的標準。事實上，如果學術成就等於商業成就的話，管理者必須受到良好的教育，就是一種迷思。

管理者要知道如何建構成功的管理生涯，並不是從正規的教育中學得，除非他們有實際的工作經驗、技能，否則他們也無法爬到公司的最頂端。

雖然所有正規管理教育課程的目標，都蘊含著協助管理者能從經驗中學習，但很多管理的教育課程，卻教導錯誤，反而阻礙或轉移了管理者的學習熱誠，易言之，在課堂上學得愈快的人，在實際工作上反而學得最慢。

各大學研究所都倡言，管理者要有更高的學位，學位也是衡量用人的標準及薪資高低的指標，擁有管理研究學位的人，或許是都是傑出分子，在從事商業活動時，也能獲得較高的薪資，但正規的教育，能對管理者的效率提供多少幫助？或是對管理者的職業生涯能有多少助益？這又是另外一回事。

哈佛商業學院的教授Lewis發現，在該學院修完MBA(企管研究所)結業的人，現在仍領中上般薪水的，約在投入工作十五年後，都會進入高原期(意即停滯不前)，未來也不會再有明顯的成長空間，只剩下一小部分的人，會出人意的持續增加薪水，也會達成他們當初要成為頂尖管理者的目標。Lewis教授同時發現，只參加哈佛進修管理課程(短期班非正規班)，而在公司實際學習十五年之後，平均而言，其升到高級人員的人數，比修完MBA(企管研究所)的人多。根據Lewis教授的發現，擁有MBA(企管研究所)學位的人強烈建議，一個人要成為頂尖的管理者，其所須要的管理技能，並不能從正規的管理教育課程中學得，同樣的，一個受到良好教育的人，也不是很容易就能從工作中學到管理技能。

很多公司都在刪減管理訓練方面的經費支出，同時也要求管理者，仍能持續保持公司的競爭力及創造利潤(即要馬兒好，又要馬兒不吃草)，雖然刪減管理訓練經費，並不是很好的降低成本方法，同時，這也是一種過時的高階管理者的認知-----因為高階管理者總認為，正規的管理教育不一定能改善工作上的表現。如同Marvin Bower觀察所言：我的觀察告訴我，除了反應靈敏的管理者能快速順應管理的發展之外，管理訓練經費的支出，確實不是很有效用。

學歷對管理成敗而言，並不是很值得作為判斷的標準

缺乏學術成就與商業成就的相關研究，對學術上有傑出表現的人來說，是一件值得驚喜的事(因為如有相關研究，將證明學術無用論)，不過大學或研究所的成績，都是無法預測一個人未來在管理上的表現。

Gordon L. Marshall教授在分析將近 1000 名哈佛商業學院研究所畢業生的資料後，總結認為：學術成就與商業成就之間，只有些微的關係。Marshall教授為了要證明上述結論，他努力尋找學術成就與商業成就之間沒有相關的變項，例如，薪資高低、工作成就感等。

很明顯的，一個研究所學生，在研究所內學到的管理知識，只能評量他在研究所的學習成效，但這學習成效，並無法保證他未來真正在從事工作時，一會定成功。

大學的成績表現，同樣不是預測個人在管理潛力上值得信賴的指南，Jennings 教授研究發現，爬到高階的管理者，大都是大學班上的後段班學生(成績為後三分之二的學生)。

很多的公司的執行長誤以為，在學成績是評量學生未來領導表現的有效指標，但執行長們卻不知道，很多名校或管理學院成績在前三分之一的畢業生，大都不是投入商業管理工作。易言之，學術能力無法保證個人未來一定能夠學到其在職業生涯所須要的知識，這知識包括領導、改變發展或與他人相處。

過度信賴學術的學習能力，無疑的，會導致大學或公司排斥很高比例的人，這些人沒有很高的學位，但卻有很好的創造潛能與非學術的成長能力。

無疑的，商業研究所以及公司組織，現在都是依照學術成績、智力測驗成績，作為評量管理潛能的標準，這種作法的可信度，實在不高。

職業生涯的成敗

對學術成就的誤導，導致許多私人企業採取招考及試用的用人制度，這種作法會加速聰明與年輕的管理人才的耗損。由大型電力工廠提供給名校研究生的「高風險，高所得」課程，鼓勵學生一出校門就要尋求挑戰，其他的課程也暗示著，學術成就即為評量一個人未來管理潛力的有效標準。

在大型電力工廠提供的課程中，名校的研究生都有機會在長官的協助下，取得管理上的工作表現，而這些長官都是精挑細選，也經過訓練，專門用來評鑑研究生的發展與表現。研究生參加這個課程，一

定有二次的升遷機會，課程一般的配當比例為，前二年都盡量讓研究生能順利的表現，如果研究生無法順利獲得升遷，研究生就會被淘汰。這個課程對參加的研究生來說，是很有高度風險的。

大型電力工廠採行高風險、高所得的課程，主要是基於下列二個原因：第一，因為編排課程的執行長相信，學術成就較高的人，會將成就轉換並運用在商業環境。第二，因為大型電力工廠希望能提供適當的挑戰給傑出名校的研究生，尤其許多管理專家一再辯稱“缺乏挑戰，是年輕管理人員及職業管理人員離職的主要原因。

招募參加課程的研究生，係來自全國各地頂尖大學或學院的年輕人。能夠參加課程的研究生，除課業成績良好之外，課外也必須有傑出表現，有機會獲得獎學金，一開始也對擔任管理人工作有濃厚興趣。

雖然參加課程的研究生，都有一名長官很密切的在幫助他，協助他發展，而這名長官卻是義務性質的。五年的課程結束後，約有 67% 的學員，因為表現不符期望，或是達不到修業課程後的目標，而自動退訓，或是被淘汰。如此高的淘汰比率，遠遠超出公司預期。

發展受限與離職：深信管理者必須要有良好教育的人，造成許多企業老闆，對大學研究生有許多不切實際的期待，並且讓許多學業表現很好的員工，高估了學校教育的價值。結果，許多取得商業行政管理學位的人——尤其是取得管理行政學位的人，對學術的成就無法順利轉換成商業上的運用，覺得相當驚慌。已經有愈來愈多的企管研究生，覺得表現不如預期，而且也有很多研究生認為，成長有限。

由於企管研究生覺得表現不如預期的結果，這二十年來，離職率大增，而且也有愈來愈多的人選擇換老闆，希望能新的職業能終其一生，上開信息透露出，許多在名校取得較高學歷的人，其未來在商場上的離職率也較高。

如同Schein教授所報告，不論男女，學歷愈高，離職率愈高，平均而言，高學歷的離職率遠高於藍領階級的職工。尤其，愈是名校畢業的研究生，其離職率又更高。例如，有一半以上麻省理工學院管理研究所的畢業生，在服務後三年內換了工作。Schein教授更進一步指出，十五年之後，至少有 73% 的畢業生，已經換了三至四次的工作。

我(作者)查閱許多大公司的人事資料之後，也確實發現類似的情況，有超果 50% 的名校企管研究所畢業生，在畢業後的前五年換工作，如此高的人才耗損率資料，是從許多大公司的員工異動資料調查而來。

有很多的出版品都說，現代的年輕人都是“機動式的經理人”，因為他們常在換公司，但很多人卻都誤以為，年輕人跳槽是因為才華橫溢的關係。事實上，年輕人跳槽，只有一小部分是因為懷才不遇，然而大部分跳槽的人，其實工作表現都是很平庸的。年輕人跳槽的原

因，並不是因為隔壁的草長得比較茂盛、翠綠，而是他們在公司裏已經混不下去了。我的研究也發現，年輕人跳槽的原因，不是因為職業發展不符期望，就是因為沒有升遷的機會。

麻省理工學院 Berlew 及 Hall 教授對美國電話及電報公司的研究發現，工作表現經常無法達到公司期望的人，比表現顯眼的人，更容易離職。

作者在研究近幾年畢業生從事工作離職的情形，發現的結果也與麻省理工學院 Berlew 及 Hall 教授的研究類似，認為：長官對其表現評價不佳，才是年輕人換老闆的主因。

Schein 教授認為，研究生離職的原因，單純是為了追求更高的薪水，這種講法是一種謬誤，因為麻省理工學院的資料顯示，研究生離職後，其所找到第二份工作的薪水，並沒有比原來的高。哈佛商業學院的資料也顯示，研究生離職後找到的第二份工作，其薪水一般都低於原來的第一份工作。事實上，高薪跳槽並不容易。其實，研究生離職換工作，都是因為表現不如理想或表現不佳所致。

管理者必須要學甚麼？

為何高學位的人，無法營造成功的管理生涯？那是因為他們在學校接受教育時，並未學到如何讓其在真正工作時，表現的更有效率。事實上，工作最重要的是強調結果，而這種事只有在真正的工作崗位上才能學到，而也只有少部分的管理者能運用自如，因為大部分的人都沒學到。

正規的管理教育課程，一般只強調問題解決及決策的技巧，但是很少注意主動發掘問題、擬定計畫及解決問題。在實務工作中要獲得成功，端賴管理者能不能主動發現問題，並利用機會解決切身的問題，同時，須在問題變成更嚴重之前，主動發現並處理潛在的嚴重問題，以防範未然。

解決問題

由於研究生在課堂上學到的管理知識，都是解決問題及決策，這樣的先入為主觀念，妨礙了研究生的未來成長，因為這樣的教育方式，造成研究生的個人分析能力過度發展，但執行能力卻發展不足。所謂解決問題，是別人都已經將問題發現了，等你來解決；而所謂決策，是別人都已經將事實資訊完全蒐集了，等你來決定，這些行為與實務上須要的管理表現，截然不同。

同時，在課堂上解決問題與決策，須要心理學家所稱的“反應行

為”，這種行為能讓學生在考試中獲得高分，即使學生畢業後也不會用到這樣的反應行為，學生還是要學習。

另一方面，在實務工作中要成功或完成作業，須要不同的行為，心理學家稱之為“操作行為”。發現問題與機會、主動出擊、順利達成目標，這樣的過程，有賴“操作行為”，才能完成。“操作行為”無法透過考試評量，也無法在課堂上討論發展。“操作行為”只有在「作所當作」的情況下才能學習、發展。

過度傳授問題解決及決策的技巧，會造成分析麻痺。因為傑出的管理者只須要解釋及維護他們的看法，而不是要去執行決策或親自去規劃執行。在課堂上學習問題解決的技巧，通常只學如何處理，甚至學習合理的處理程序，事實上，這些東西很多太過理想化，根本是行不通的。

如同哈佛商業管理學院 Levinson 教授指出，解決問題最大的困難度在於情緒問題，情緒經常令一個人無法客觀的處理問題。

在處理問題的時候，經理人在課堂上很少學到如何與問題保持一個心理學上的適當距離，如此才不會受到情緒的影響。具有碩士學位的管理人，因為沒有學到如何與問題保持距離，因此，在商場上訓練時，總是受到折磨，當其無法用合理的方法解決問題時，他們多多少少也必須處理人類的情緒問題，以期得到比較圓融的處理結果。

發現問題

課堂上，教導學生發現問題的缺點，明顯的比教導學生解決問題的缺點還大，如同 Norman 教授研究發現，解決問題者與發現問題者，在本質上是不相同的。發現問題者比解決問題者重要，因為發現問題所涉及的認知過程，不同於解決問題，同時也比解決問題的過程複雜。問題發現者，一般在學業上並無突出的表現，學術成就一般也很少出類拔萃。經理人必須具有主動發現問題的能力，係為了團體的利益，因而其必須防患於未然。

經理人不僅要具有分析財務報表及書面報告的能力，而且必須能根據一些存在的問題線索，立即察覺外在的商業環境變化。經理人也必須從顧客與競爭對手的互動中，立即嗅出任何的轉變，這些轉變可能在幾個月或幾年之內，都還不會出現在行動通報之中。

經理人所須具備的能力，不光是分析問題而已，更重要的是，經理人更須具備，能在商業場上發生時，經由第一手的觀察，立即發現問題的所在，迅速反應。分析能力對解決問題而言，固然重要，然而對成功的經理人來說，在證據還沒發現或其他資訊還沒蒐集之前，他們早已洞察機先，釐清問題的本質，這才是更重要的事。

發現機會

一位經理人除了須有發現問題的能力之外，更甚者，為須有發現機會的能力。在商場工作多年之後，Peter提醒我們，在商業場上，開發機會遠比解決問題重要。

Peter認為，人們想藉由解決問題來獲得商機，是一種常態的現象，至少，可排除商場上的一些能力限制；但是商業本身，必須來自於機會的開發----開創最大的商機，才是企業最正確的本質。這也暗示者，在商場上，效果是大於效率的。對經理人來說，比較適切的問題是，不是如何快速的做好事情，而是如何發現對的事情，並集中所有資源及努力，去作對的事。

經理人如果缺乏發現機會的能力，將會產生下列後果----一再浪費時間的作錯事。發現機會的能力，有如發現問題的能力，必須經由個人的實際工作經驗中，才能獲得。

不用說，發現機會的能力與發現問題的技巧，是無法在正規教育課堂上學習的，縱使您有機會在課堂上學到一些皮毛，但要將這些技巧成功的發揮，卻也只有在真正的實務中才有機會。

一位經理人若不是在職場上，是無法學習發現問題與發現機會的技巧，實務就是一種重要的學習。課堂上的案例教學、討論或是參考書，是無法發揮發現機會與問題價值的能力，只有在職場中，經理人才能發現機會與問題，同時使經理人知道，甚麼才是對的事。

經理人的型態

管理是一門很高度個人化的藝術。某一型態的經理人，在實務中成就了一件事，如果換不同型態的經理人來作同一件事，其結果不一定是一樣的。即使同樣型態的經理人，面對不同的狀況，也很難說那一種管理的方法比較好。每一位經理人必須要有自知之明，因此，面對不同情況，要知道甚麼方法可行，甚麼方法不可行。面對問題時，他必須採行個人的方式處理實務問題，這種個人的方式，很有個人特質的一致性，不會變來變去。

結 論

很多聰明且具有企圖心的管理人，其成功的管理職業生涯，不是從學校的正規教育學習，就是從經驗中學習。

很多經理人失敗的原因，一部分是因為，很多重要的管理工作，在學校的課堂上沒有教，而只能在實務工作中學習。這些實際的工作，大部分的經理人都不會，只有少部分的經理人才會，因為從來沒

有人教他們怎麼作。同樣的情況，在課堂上學到的東西，有很多都是錯誤的，由於先入為主，也妨礙他們在真正的工作中學取經驗。通常，學生在課堂上學到的理論，無法成功的運用在真正的工作中。只有在研究生投入工作之後，經由實際的工作經驗成為第一線的執行者並親自處理問題後，才會發現，理論真的不能印證在實務之中。

有一些人會對權威的管理理論感到愈來愈困惑，因為研究生總被灌輸的傳統理論，認為經理人的權威是來自公司的職位，這種思維非常風行。遇到問題，很多經理人就像打了預防針一樣，讓許多人對權威型的經理人產生負面評價。既然如此，一個經理人若不再是權威者，其無可避免的，也不用對公司的問題負起責任，那麼經理人就成為專業經理人了。

既然這群受過高等教育的學生，不知道經理人的權威是來自於知識、技能或個人魅力，因此，他們就只想當專業經理人，以迴避別人生產力不足的責任。

一些經理人雖然知道要學習失敗的原因，但卻找不到方向，因為他們根本不知道還有那些重要的事須要學，尤其，情感上的同理心。以及如何發展及刺激員工，以使員工更有生產力。許多經理人雖然知道要學習失敗的原因，但還是無法成功的主要原因是，因為他們學到的都不是第一手如何使員工與其真心合作的經驗，既然這些經理人無法學習如何觀察現有環境的第一手資訊，或從員工身上得到回饋的評估。這些經理人因為準備不足，其得到的經驗也不足，因而對促進其成長，也十分有限。

Alfred曾觀察發現，經理人沉淪在二手學習的世界，是造成經理人平庸的秘密。當在第一手的經驗中學習，才能培養出傑出的經理人之時，正規的管理教育卻還停留在第二手的環境裏。第二手的學習，就是管理者必須要有良好教育背景的謬誤理由。