

# 鄭序

近半個多世紀以來，會計學術界的研究完全與實務脫節。教授的升等，完全以發表在SSCI或SCI期刊的論文多寡為標準，學術獎勵則以發表在A<sup>+</sup>期刊為門檻，而不問其對社會進步的貢獻有多大，對經濟發展或社會大眾是否有幫助，形成所謂「從學術中來，往學術中去」的象牙塔研究，在學術圈自娛娛人，企業界及社會大眾對學術研究漠不關心，也毫無興趣，這種情況尤以商管學門的研究為然。

商管教育在大學教育中發展才一百多年，商管研究本來就應該「窮理而務實」，也是最能夠理論與實務兼顧的學門，最能以理論解決實務問題，從實務中發展理論的學門，然而現在卻變成與實踐連帶性越來越遠的學門。

商管教育的發展大概可分為三個階段：

- **第一階段：自19世紀末到20世紀中的五十年期間**

這個階段商管學院並不被其他學門認可為是一個學科，而是被視為一個培訓機構，是商業人才的培訓所。商管的研究主要是在工廠做的個案研究，而非在大學研究室做的理論研究。這個階段的研究其科學嚴謹性比較薄弱，而實踐連帶性則很強。

- **第二階段：大約自1959到1989的三十年間**

1950年代，美國福特基金會（The Ford Foundation）曾對美國商學院的研究做過非常認真的調研，發現當時的研究缺乏嚴謹性，強烈建議要加強嚴謹性。美國的商學院也很認真地執行了這個建議。他們用一些理論方法、數學模型、定量分析

來研究實踐當中的問題，使得研究過程兼具科學的嚴謹性和實踐的連帶性。目前許多企業管理和組織理論都是當時所留下來的。

### • 第三階段：1990年以後到現在

1990年以後，商管學院的研究更加著重嚴謹的方法，然而卻忽略了實踐的問題，注重理論的創新和統計的應用，但研究結果卻缺乏可靠性和可複製性，也就是只強調研究過程的嚴謹性而忽略了研究結果的實用性。

從象牙塔的研究轉向負責任的研究

由於商管學院的學術研究幾乎完全不具實用性，引起了一些學者及商學院的反思，全球28位著名學者（包括前美國管理學會會長）及認證機構負責人共同提出了「從象牙塔的研究轉向負責任的研究立場宣言書」，呼籲學術界轉向「負責任的研究」。所謂「負責任的研究」，是指透過研究「創造有用且可靠的知識」；所謂「可靠的知識」是指「能重複驗證」（複製）的知識；所謂「有用的知識」是指「能直接或間接用於解決商業和社會中的重要問題」。

另外，上海交通大學於2018年12月成立「安泰行業研究院」，與「安泰經濟暨管理學院」、「安泰EMBA中心」三足鼎立，共創「上海交大安泰精神」。所謂「安泰精神」，是以縱橫交錯的研究方法來創造知識。橫線代表學門，每一條橫線代表一個學門（一個系），推動理論的創新，從學術中來，往學術中去，產生學門大師。縱線代表行業（例如金融業、生技業），每一條縱線代表一個行業，貫穿所有學門，對這個行業做長期深入的研究，累積案例，發表行業報告，提出行業政策建言，從學術中來，往實務中去，產生行業大師。

台灣各大學商管學院的教授們，由於升等的壓力，向科技部申請研究計畫補助的規定，目前幾乎全部在做象牙塔裡的研究。據我所知，只有雲林科技大學會計學系幾位教授，長期深耕企業診斷與輔導的工作，對中南部的中小企業幫助非常大。這本《策略管理與會計個案集》是傅鍾仁教授及黃瓊瑤教授以其專業知識輔導企業成功解決經營管理問題的專書。本書是大學開設企業管理或管理會計個案教學最好的教材，也是企業界經營管理自我診斷的最佳範本。

在教學方式上若能以問題為導向，先讓學生發表想法再進行討論，這樣可以讓學習打破傳統的填鴨式教學，從背誦提升到融會貫通層次（What, Why and How），這樣的啟發式教學才能對學生思考力的提升有所幫助。本書作者提出【圖一】的實務問題解析的一般化模型，確實提供了一個很好的教學方式切入點與教學內容的引導程序，透過這樣的教學過程，有助於學生掌握問題解決的知識核心及鍛鍊邏輯思考的能力，不再局限於以考試為主的目標導向，也能活用於實務問題的解決。其中「What?」是指診斷現況問題的全貌是什麼；「Why?」是指為什麼這些問題彼此交錯相互影響？而問題的根源又在哪裡？需要有哪些關鍵資源條件才能加以克服？「How?」是指如何取得及運用這些關鍵資源，並且發展配套行動方案來落實執行以達成目標。相信透過本書一系列的個案問題，以及工具之間的整合演練過程，學生們更能體會到面臨此等經營管理問題時，可如何整合多種工具與方法來有效解決，及延伸應用到其他更多、更複雜的管理問題上。

本書整合多種管理與管理會計相關的理論及工具，以問題導向的方式來寫，希望能幫更多人快速掌握到解決實務上常見複雜管理問題的方法，也提供業界人士擘劃更好的經營與管理體系之參考。首先介紹作者所彙整與發展出的實務問題分析與

解決的基本模型，再針對組織中常見且共通性高的個別問題，探討其問題分析的工具與解決的方法。希望讀者可藉由串連這些相關理論及其背景知識，來形成一個分析與解決問題的知識結構。因此不僅可提供各級主管自我進修以提升管理知能的良好知識來源外，也適合用來做為管理或會計個案教學的教科書，或輔助教材。

有關〈緒論〉最後的結語提及讀者可運用本書的問題解決模式及方法，來為自己建構出一張解決實務問題的網，是饒有趣味的比喻，因為學術研究就像用網來探詢未知領域的內容與結構一般。有關構成網的縱向與橫向之線的意義如下：

一、【圖一】是橫向串聯解決問題的程序與心法，提供解決問題的思維邏輯，可以看成是一條橫向的線，且可以透過不斷地練習與精進來強化之。

二、【圖一】的每個步驟都有多種的工具與方法可以用，若能加以了解與整合就可構成縱向串連的線。例如常用以診斷現況問題的工具包含：作業基礎成本制（ABC）、差異分析、限制理論的現況圖、產業的五力分析、SWOT分析、掌握經營概況的商業模式圖、分析產品與市場機會的安索夫矩陣、分析品質問題的魚骨圖等等，把這些整合起來就變成現況診斷的縱線。同樣地，對策分析的工具例如：策略地圖、限制理論的衝突圖、關鍵成功因素分析、目標顧客的同理心地圖、變革抗拒地圖、矛盾分析等等則是第二階段思考對策的縱線。改善方案與執行等的工具包含：BSC的計分卡與行動方案、限制理論的未來圖與里程碑地圖、預算編制與管控等等則是第三階段規劃方案以執行對策的縱線。

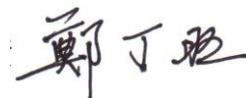
三、把縱線與橫線交織，就可以變成一張解決問題的網；當線越長、越堅實，則網可以越大，也越可以分析與解決越困

難、越複雜、越大的問題。

四、把這些共通性的理論、工具與方法，靈活用於解決個別獨特性的企業與問題上時，就可以讓網更密，來更有效地解決更多的問題。這個過程中與個人的知識結構密切相關，如果知識結構越強，則越能掌握獨特性，來讓這個解決問題的網效能越強。此外，解決越多問題的過程中，也有助於強化本身的知識結構，見越多、識越廣與經驗越豐富，則知識結構越強，因此能解決越多、越難的問題，則對於本身知識結構的強化也很有助益，因為解決問題的過程正是強化本身知識結構的良好契機。

最後，也藉此給兩位作者兩點建議，以作為後續延伸或擴充改版時之參考。首先是最好能有改善前後的績效數據，尤其是會計資訊來提供改善成效的具體佐證，這樣可以讓大家更了解改善後的具體成效，才會更有信心及意願來推動。其次是可以多思考如何讓這些改善的效益擴大化，因為書中的這些問題很多公司都有，也很願意投入資金與心力來解決，但他們寧可花大錢去找國際知名的大型管顧公司來做，卻不知有時可能只須參酌本書所提供的方法與模式來處理其問題，就能達成更好的治標與治本效果。簡言之，本書中所提治本的方法可能對這些大型企業也很有效；雖然幫助許多中小企業很好，但也可思考應如何擴大服務層面與規模，讓更多國內企業受益，也能幫助更多人。

國立政治大學講座教授



2019年4月