

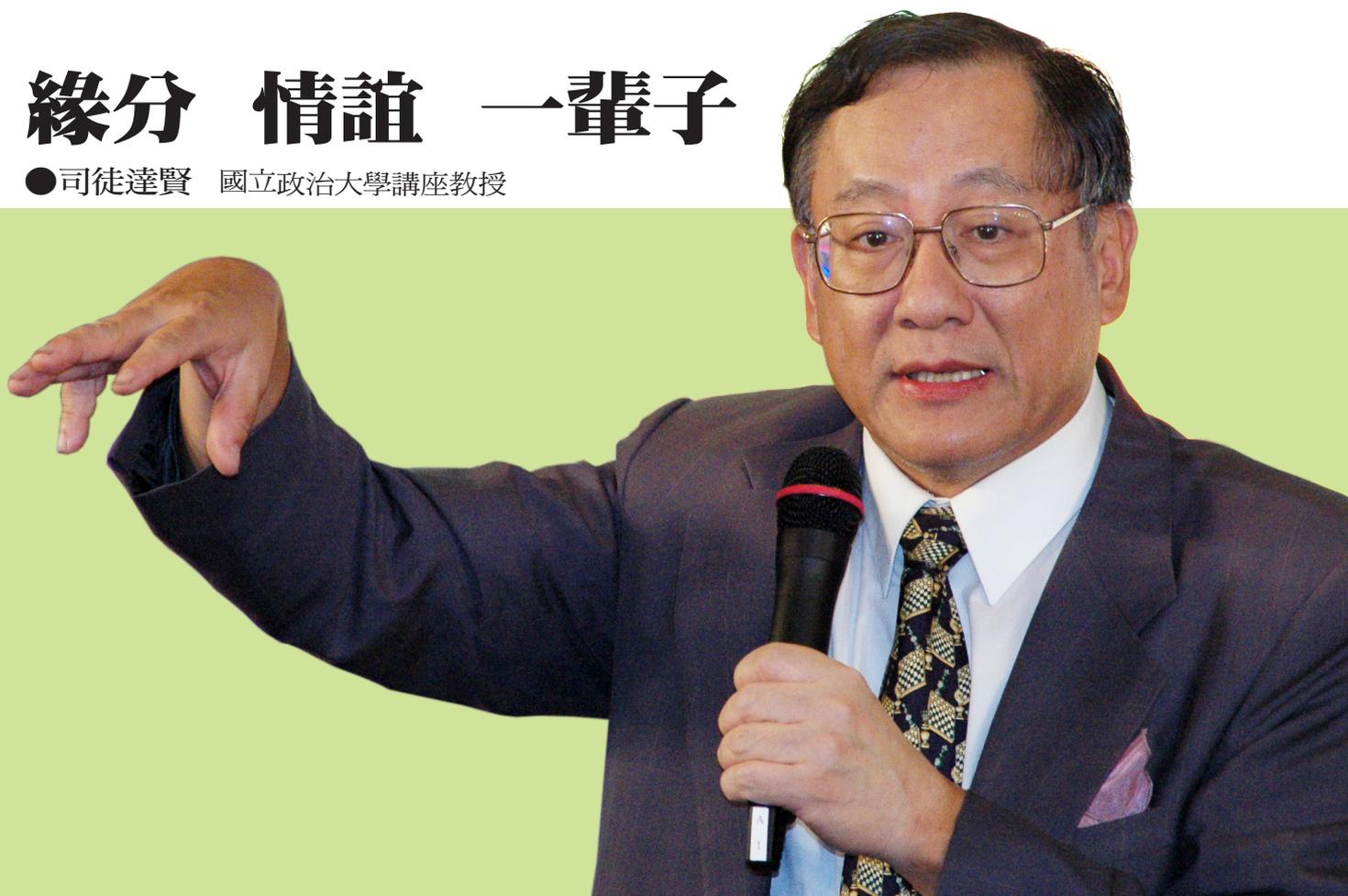
國立政治大學企業家經營管理研究班創立於1981年

政大**企**家班

緣份·情誼·一輩子

緣分 情誼 一輩子

●司徒達賢 國立政治大學講座教授



政治大學企業管理研究所「企業家管理發展進修班」成立已屆三十年。三十年來，「政大企家班」以小班制、精英主義的方式，「精雕細琢」了近千位企業領導人或高階主管，不僅在台灣企業界打響了名號，也為華人高階管理教育樹立了與眾不同的典範，被許多教育機構爭相學習參考。

文化與傳承，生生不息

從這本紀念專刊中，將不難發現，雖然各屆之間存在差異，但各屆的發展過程及組織文化其實高度相似而且一脈相承。從初見面時的惺惺相惜、學習過程中的相互扶持、無私交流，到最終成為一輩子的知己，甚至事業上的伙伴，毫無例外。在企家班結緣後的數十年，每個人的人生與事業固然有起伏，但無論是成功喜悅時的分享，或面對低潮時的傾吐與慰藉，同學之間始終不

離不棄，每位校友也都知道，無論什麼時候，企家班的同學，永遠都會和他站在一起。學校或教師努力為歷屆學員們所做的很多，然而就僅只這一項——為大家創造了那麼多珍貴的緣分與友誼，就已經值得。

企家班從不曾請外國機構來「評等」，也從未將任何外界機構的評等視為辦學績效的指標。我們最重要的指標是：每年招收新生時，歷屆校友所推薦申請人的水準與數量。因為唯有當學員或校友真正認同企家班的價

值時，才會推薦他們的親友、同仁、部屬，甚至長官來參加企家班。三十年來，愈來愈多的申請者是來自校友的推薦，這一則代表大家對企家班的肯定，一則也說明了為什麼近十年來企家班從不需要進行媒體廣宣。

這幾年，企家班第二代來參加進修的人數有逐漸上升的趨勢，這是校友們對學校最大的鼓勵。當聽到已經進入接班梯隊的年輕人（其實也都三、四十歲了）在自我介紹時說：「我小時候常聽我爸爸開心的談到企家班的種種，沒想到今天我終於也成為企家班的一員」時，一方面感慨時光之飛逝，一方面體會到學長們對學校深切的期許，一方面也感受到企家班生生不息的傳承。

高階領導人，與其他學生不同

企家班的教與學，與其他類型的班次大不相同，這是因為學員們的人生閱歷與思維方式的特色。

他們的年紀與資歷，顯示在工作中必然曾經面對過形形色色的經營管理問題；他們的成就，或在組織中所在的層級，反映出過去擁有極多解決各種問題的成功經驗。在解決問題的過程中，他們逐漸發展出自成一格的經營管理「理論」或信念，並憑藉這些理論與信念，一路追求成長與升遷。他們對自己的產業十分熟悉，對各種知識領域，從業務到財會、從總體經濟到領導溝通，多少都有所涉獵，有些更是十分深入。一部分有上進心的人，還勤於參加聆聽各種演講座談，也不忘隨時翻閱財經書報以及各種管理新知的介紹報導。近年來企家班的新進學員，更有一小半已擁有國內外的MBA或EMBA學位。

簡言之，他們在進入企家班之前，與其他學生是完全不同的。如果以教導一般學生或年輕學子的方式上課，在他們身上很難達到效果。尤其有些人在工作中早已累積了大量以自己經驗及思考所形成的主觀見解，若希望他們立即完全放下過去相當成功的思維模式來接受全新的架構，或用新的觀念與名詞來取代原有的思維模式，基本上是不可能的。

針對需要， 選擇教學方法與內容

然而他們固然優秀，也仍有不足，也因為自知有所不足，才感覺有來上課的必要。承上所述，他們的不足，顯然不在於對學理的缺乏接觸，況且即使聽到了學理也未必用得上，因此若欲使企家班學員體認學理的價值，就必須深入分析他們在知能上真正的不足或需要，然後再針對這些需要，選擇教學方法與內容。當然，這些需要未必適用於所有人，也未必被他們自己所認知。





首先，企業家或高階主管們從實務歷練中所形成的「理論」，涵蓋面雖廣，卻不見得能深入掌握其背後的道理，各項理論之間，在應用時也存在著許多潛在的矛盾或不一致。因此需要用學術的力量來整合他們心中豐富多元的想法或自行發展的理論。

知常而不知變，尚有極大成長空間

其次，他們的理論多半建立在某些特定的情境上，例如某些產業或某些特性的組織。在該一產業或組織的現狀中，應用這些理論毫無困難，但如果時空轉變，其適用性即可能大打折扣。甚至可以說，豐富的經驗，往往使成功的企業高階領導人知常而不知變，一旦環境情況發生變化，應變上也會遭遇到一些挑戰。

第三，他們對若干功能領域深入，但未必對所有領域都熟悉。對各功能領域之間的呼應與搭配方法，有些人可能尚有極大的成長空間。

地位崇高，卻是知音難求

第四，我常指出「地位愈高，聽力愈差」，初入學的企家班學員，這一點十分明顯。因為他們在組織內的溝通對象通常是職位較低者，發言內容的價值與新鮮感都不高，造成主管們愈來愈不需要「用心聽」與「努力解讀」。在口語表達方面，地位崇高的主管，即使語焉不詳或詞未達意，部屬也不敢要求澄清，因此他們在口語溝通的細緻程度上，往往也不甚講究。

第五，企業領導者社會地位崇隆，交遊遍天下，但卻不容易找到可以深入討論經營心得與管理問題的朋友。這樣的朋友，一要程度相當，能聽得懂高階的問題，而且能進行有意義的對話；二要有耐心與時間聆聽與他自己並無切身關係的議題；三要能做到保密，因此公司同仁、客戶、供應商等平日頻繁接觸的人都不得不排除在外。所謂「知音難求」、「高處不勝寒」，當事業與地位發展到一定高度，自然就能體會其中的道理。

教學上的五點心得分享

運用大量的個案研討來進行高階管理者的教學，全球一流大學實施已久，絕非政大企家班的創見，近年來個案教學在國內也日益普遍。然而若能掌握高階主管們上述的特性，在教學上應更易於滿足他們的需要。針對此一議題，我有幾項想法與心得，藉此機會就正於有道。

一、不能用「教」，只能用「啟發」

第一項心得是：由於多數高階主管都已經發展出自己的一套想法，加上擁有大量實務經驗，因此對他們不能用「教」，只能用啟發。易言之，應該協助他們整理自己原有的想法，並讓他們自己發覺本身思想體系的不足。當高階主管發現自己的不足以後，自然會設法修正補充。

二、「專心聆聽」進而「精確表達」

第二，在上課過程中，對「專心聆聽」與「精確表達」必須從基本開始嚴格要求。很多企家班校友都應記得初來時，「有聽沒有到」以及「講完沒人懂」的窘境，甚至成為被當眾「精雕細琢」的對象。當大家逐漸能做到「聽清楚」與「講明白」，甚至有能力的當場整理出別人發言重點以後，彼此間的溝通才會順暢。能夠專注聆聽，才能體認到別人與自己的想法以及邏輯推理過程究竟存在哪些差異？別人高明在哪裡？自己有哪些獨到的見解？哪些論述無法自圓其說？進而才能互相欣賞、互相激盪、互相學習。而口語表達的精確度提高，極有助於思想內容的更系統化，這些都是基本管理能力的提升。當這些基本能力大幅改善後，終身都能受益。

三、「用鑽石研磨鑽石」，互相切磋、琢磨、砥礪

第三，當學員們「聽」、「講」以及溝通能力提升以後，就可以藉著個案討論，引發大家的多元思考，然後在熱烈的辯證中，讓每一位學員可以在討論中反省自己的觀點，進而整合、修正自己心中的理論。

教師的角色是以學術理論為基礎，引導學員發言的方向，協助辯證過程的進行，並適時為大家示範聆聽、摘要、整合的動作。有人說，這就像「用鑽石研磨鑽石」的方法——教師學問再大，只憑藉自己一人的力量同時研磨那麼多鑽石，肯定力有未逮，而且事倍功半，不如將一堆鑽石放在籃中用力搖動，讓鑽石與鑽石之間互相切磋、互相琢磨、互相砥礪，久而久之，自然顯現出晶瑩剔透的耀眼本色。企家班每一位校友都能深刻體認從同學中所學習到的智慧與洞見，但有一部分人也注意到了那「推動搖籃的手」所發揮的功能。





四、協助「紮」出自己 信服的觀念與道理

第四，成功的企業高階人士，習於從實務現象或解決問題的經驗中歸納出自己的「理論」與思想模式，卻不習慣將一套現成的理論或過於簡化的原則套用在手邊複雜的情境之中。因此，用教導或灌輸的方式傳達既有的學理，遠不如引導他們從一些實際的問題或決策情境中，體會、推導、歸納出自己的道理——雖然這些道理其實也未必超出學理的範圍。

換言之，雖然學術界研究成果十分豐碩，各種理論學說汗牛充棟，但在教學上還是應該參考質性研究甚至「紮根」的方法，協助學員們「紮」出自己所信服的觀念與道理。而且我深信，對他們而言，這些推導、歸納或「紮根」的思維過程，其價值遠勝於傳授與講解現存的學術「道理」或「理論」。

五、塑造高度互信、互重、互珍的班級文化

第五，以上所談的教與學的方法，必須建立在同學之間高度互信、互相尊重、互相珍惜的前提上，而這些，又必須築基於同學之間毫無保留的知性交流之中。因為唯有高品質的知性交流，才能使企家班同學出自內心的感受到「我們這一班」與一般社團或朋友在根本上的不同，甚至在生命中不可取代的地位。

高度互信、互相尊重、互相珍惜的氛圍，需要教師與同學共同創造、共同維持，其中的細緻過程不易言傳。但最基本的要求是：班級人數不能太多，否則無法進行深度討論；一起修課的成員組成，必須維持穩定，情誼才能增長；教師本身在聽力與整合力上要有水準，而且對各種不同的想法，必須抱持開放與尊重的態度。

這樣塑造出來的班級文化，是許多招收大量學員的教育機構，在教學品質與效果上難以超越政大企家班的重要原因之一。

企家班與我： 使人生更繽紛、個性更圓融通達

三十年前開始教第一屆時，從來沒有想過，我爾後的人生竟和企家班形成了如此緊密的連結，與企家班的數百位校友結下了如此深厚的緣份。二十多年來，與企家班學員或校友一起的活動，佔了我生活中極大的比例。我所知道的企業實務常識，大部分來自企家班；我所指導的博碩士學生，在寫論文時若需要訪問企業界人士，也都得到企家班校友的全力支持；從年復一年和他們深入互動的個案研討中，我漸漸體會到台灣企業界



的思維模式，也學到許多做人做事的道理；近十幾年來每週的「體育課」，也都是和企家班校友或學員在一起。

在天生個性上，我本來就不太主動與他人打交道，承歷屆企家班校友邀請我參與他們的各種活動，使我的生活從黑白變為彩色。我相信，如果當年劉水深所長沒有創立企家班，我現在的生活不可能如此多姿多采，個性也肯定比現在更不圓融通達。

感恩與祝福： 師生共努力，企家班永續長存

企家班能有今日，劉水深所長當年克服萬難，創立此一華人地區第一個高階經營管理進修班，功不可沒。而歷年來參與授課的教師們，也是學員們知能成長最重要的因素，他們的愛心與投入，都是大家終身感懷的。而歷屆校友對企家班的愛護與加持，包括經常推薦優秀的人才成為新的學員，也讓企家班的傳承，綿延不絕。

在此謹以總導師的身份，向所有曾為企家班投入的人士致上感謝，並祝福政大企家班未來可以永續長存，一直為企業界提供最好的進修機會與整合平台。

◎圖書版權頁應載事項示例◎
國家圖書館出版品預行編目資料

政大企家班【紀念三十】緣份 情誼 一輩子／湯碧雲總編輯
--初版--臺北市；國立政治大學商學院企業管理研究所
民99.12
面；21 X 28 公分
ISBN 978-986-02-5568-3（精裝／盒裝）

書名 | 政大企家班【紀念30】緣份 情誼 一輩子

發行人 | 陳和宗

總顧問 | 司徒達賢

指導顧問 | 葉松根 許清俊 林信義 朱炳昱 林心正 葉國筌 王正一

江誠榮 汪賜發 胡秋江 高泉旺 廖宜彥 許育瑞

編輯顧問 | 林秉彬 林昌和 王秋月 廖春芬 梁茂生 汪林祥 吳孟方

陳茂仁 陳正忠 王正明 胡秋江 黃永盛 李憲章 蘇亮

許東隆 周筱玲 周國興 楊蓮傳 鄧富吉 廖裕輝 周青麟

曾繼立 陳有仁 劉琍綺 陳明賢

行政執行 | 劉琍綺

出版者 | 國立政治大學商學院企業管理研究所

網址 | www.ba.nccu.edu.tw

製作單位 | 知新文化事業有限公司

製作單位地址 | 台北縣新店市復興路45號10樓

製作單位電話 | 02-8219-2099

總編輯 | 湯碧雲

設計 | 李 林

策畫主編 | 陳澤琪、汪詠黛

資深撰述 | 孫德萍

資深攝影 | 陳炳坤

編輯 | 廖淑華 陳麗如

美術編輯 | 黃正龍

出版年月 | 2010/12/03

版(刷)次 | 一刷

定價 | 新台幣3000元

GPN | ISBN | 978-986-02-5568-3

著作財產權歸屬政治大學企管系所有，

如有利用本書相關行為，請徵求本會書面同意或授權。