從工具理性、交往理性到生態理性：重新思考MBA教育

文／許士軍．社團法人台灣評鑑協會名譽理事長、財團法人書香文化教育基金會董事長

一般而言，人們就讀MBA，所期待的，是透過財務、行銷、策略與組織等課程，取得處理企業經營管理問題的能力。這種能力具有綜合性、跨領域與問題導向的性質，管理者必須理解情境、考慮資源，並透過他人的合作完成任務。

然而，當企業所面對的問題，以及解決問題所需要的知識與資源，愈來愈超出個別企業的邊界時，我們對於經營能力的理解，是否也需要改變？這個問題涉及管理與治理的差異，也關係到MBA教育所要培育的能力及其背後的理性基礎。

從管理走向治理：MBA為何需要重新思考

傳統上，企業管理所面對的，是一家具有法定邊界、可以自主決策的公司。在這個組織之內，管理者依其職權設定目標、調配資源、分派工作，並要求所屬成員配合執行。分析、規劃、組織與控制等管理功能，便是在這樣的權責架構下發揮作用。

這種管理能力有其成立的前提：管理者所要處理的事務，以及完成任務所需運用的人員與資源，大致處於其可以指揮與調度的範圍。組織內部固然也有不同意見與協調問題，但管理者可以依據職權作成決定，要求成員執行。

當問題超出這個範圍時，情況就有所不同。以一個假設的產品回收計畫為例，企業可以設計流程、估計成本，卻仍須供應商調整材料、物流業者配合運送，以及消費者實際參與。地方居民也可能關心回收場所帶來的影響。這些參與者各有自己的目的、知識與考量，企業無法將他們視為內部單位，直接要求配合。

更重要的是，各方雖然自主，其行動卻又相互影響。材料選擇會影響回收方式，物流安排會影響參與成本，消費者的使用習慣也會改變計畫能否持續。經營者所要理解的，因而包括許多自主獨立的環節，以及這些環節相互依存所構成的生態系統。

管理與治理的差異，可以從這裡加以理解。管理著重在一個組織的權責架構內，運用資源完成任務；治理（governance）則進一步面對多個自主行動者，探討彼此如何形成合作、建立共同規則，並處理相互影響的後果。在這種情況下，共同目的未必已經存在，合作關係也需要逐步形成。

從這個角度看，企業社會責任的討論，也呈現出一種「有責無權」的處境。企業被期待回應的社會與環境問題，往往超出自身的法定邊界；這時，企業既無法指揮所有相關參與者，也不具有政府可以行使的公共權力。當責任所及的範圍超過其權限所能涵蓋的範圍時，經營者便需要思考，如何在各方保有自主性的條件下，促成共同承擔與協同行動。

企業所要解決問題的邊界，並不等於其法定權力的邊界，這是問題的癥結。當成果有賴許多不受自己指揮的參與者共同促成時，原有管理能力便需要進一步擴展。這正是MBA教育必須重新思考的基本理由。增加ESG或永續課程固然有其意義，更根本的問題仍在於：面對這種生態系統，經營者應當需要什麼能力以及這些能力背後的理性基礎。

管理與治理能力背後的行動理性

以上說明了，要理解管理與治理所需要的能力，必須進一步討論它們背後有關「行動理性」（action rationality）的道理。人們採取行動，總涉及某種目的，以及對手段、價值與後果的判斷。我們認為什麼是值得追求的？應當如何行動？又依據什麼認定這樣的行動為合理？這些都是行動理性所要處理的根本問題。

行動理性可以使我們得以從行動背後的目的、價值與合理性，理解人們為何作出某種選擇，以及這些選擇又如何影響彼此的合作與共同事務。所謂能力，需要在這個基礎上去理解：我們期待完成什麼、如何完成，以及應當對哪些後果負責，都會影響我們如何界定他所需要的能力。

如學者Habermas和Weber等的探討，所謂「行動理性」，一般包括有：「工具理性」（instrumental rationality）、「交往理性」（communicative rationality）與「生態理性」（ecological rationality）。它們各自提供不同的價值取向：工具理性著重目的與手段的有效配合；交往理性關注相關各方如何透過溝通與回應，以形成共同行動的合理依據；生態理性則將行動提升到一個系統的高度，從這高度評估個別行動對於維護及生成這個系統的狀況。三種取向使我們得以對於管理或治理，從不同面向去理解管理與治理能力的意義和價值。

三種行動理性對治理能力的不同意義

依上所述，在治理情境中，經理人在選擇有效手段時，所需考慮者，涉及屬於「行動理性」的涵義。例如依工具理性所做的有效安排，乃基於本企業的成本或績效，可能忽略了增加其他參與者的負擔；這時，為了形成不同相關參與者之共同行動，就需要依照Habermas提出的交往理性，透過彼此溝通和理解，形成共同判斷，其結果可能改變原先方案，甚至重新界定問題。

但是，問題在於即使經過上述充分溝通，形成共識，也未必能符合「生態理性」所謀求屬於系統性的長期需要。譬如大家都同意採取某種回收計畫，但是加以實施，卻可能因能源耗用過多，超越了環境整體所能承受的負荷。

以上乃自整體系統討論行動理性之應用及其影響，此時個別企業將本身視為整體系統的一個環節，管理人員身屬其中，有賴兼顧三種理性之要求，從而形成一種新的能力要求。

此即意謂，個別企業經營者，除了在「生態理性」思維下考慮所屬系統之整體與長期演化需要

外，仍然要顧及「工具理性」及「交往理性」之需要。

有了某種價值理性的需要，不代表就可以將其落實。以在傳統工具理性時代的管理而言，所採取的途徑，乃應用相關之因果關係知識，根據需要發展方案，從中比較選擇，一般將這過程歸之於「決策理論」範疇下之知識應用。

不過在工具理性下之知識，一般稱為「科學知識」，乃建立在某些基本假設之上：第一，此種知識可以具體衡量表現為語言文字、規則或數量模式，其間關係屬於線性性質；第二，此種知識一旦建立，即可應用於行動方案；此即所謂「謀定而後動」的原則。

問題在於，一旦問題涉及「交往理性」，尤其「生態理性」之行動時，所應用之知識和「工具理性」下的知識，在性質上出現極大差異，其間涉及所謂「implicit knowledge」之應用，此種知識一般難以表現為形式化之關係，且其性質非單向線性關係。尤其特殊者，這種知識一般必然在行動過程中，透過參與、體驗、情境感知、衝突、回饋而形成或浮現，在哲學認識論中屬於「生成式認識論（generative epistemology）」，而非「認知式認識論（cognitive epistemology）」。

換言之，這種知識乃透過心智與行動，持續相互調適而出現，因而和事前所做有關目標、判斷標準和方案發生改變。

MBA教育所需要的調適

依照以上剖析，今後MBA教育所要培育的能力，已不限於依傳統範圍內工具理性所獲得的專業知識，而是屬於整體性、關係性和生成性的知識。

具體而言，這種新型MBA的教育哲學可以濃縮為以下四點：

- 不是教學生如何控制世界，而是如何進入世界。
- 不是先知道再行動，而是在行動中形成知識。
- 不是尋找最佳決策，而是保留回饋、修正與共同演化的能力。
- 不是管理別人的行動，而是創造條件，使可存續的行動得以生成。

多年以來，在MBA教育中已採用的個案教學法（case study method），在方向上，較之傳統的教學討論法，重視情境理解、不同觀點與實務判斷，可說是朝生態理性學習邁進一大步。

依個案教學法，乃將教室安排為模擬生態系統的學習場景，使學生扮演不同利害關係人與「生態代理人」（ecological agent）的角色。這樣學生們可以從各自的位置理解問題、提出主張，進入系統經驗和學習狀況，提供不同目的和利害關係下之互動、衝擊與調適的機會。

但是問題在於，在個案教學法下同學所關注的，仍然屬於個別層次間的關係，因此，如何引導同學進入生態系統層次，思考有關生存、均衡與演化問題，形成共識，代表一大挑戰。

尤其在此必須特別提出者，那就是治理能力尚應包括責任的一面，此即所謂「當責性」（accountability）。當事者從這觀點辨認不可逆的風險，考慮所應承擔的責任。

總而言之，除非我們能設法將教育和實作合為一體，個案教學法受到教室場景及教師角色的限制，就「生態理性」學習而言，最多只能達到模擬的效果。不過，就目前現實條件而言，恐怕MBA教育也只能在這限制條件下圖謀改進。