

學習、應用與創新

【緣起】

管理的活動或許自從有人類以來就持續在發生，即使是野獸也可以看出其團隊合作之中的管理措施，但是，為什麼這樣久遠的活動卻沒有變成人類與生俱來的本能或知識呢？『管理人才到底是不是天生的呢？』從大學、研究所甚至到博士班，學了這樣多的書籍，為什麼同樣的資料卻造就了不一樣的體會、成功與失敗的案例呢？

歐美從社會研究的理論堆疊之中，歸納出農莊式領導、家長式領導、機械官僚式組織架構、有機式組織架構、網路式組織等等的組織型態。日本有其武士道文化下的組織行為與群體領導活動。大陸出現了『狼圖騰』，出現了『藏獒』這樣描寫著一種族群、一種文化、一種企業風格的書籍之際，是否作者從大自然的表現之中的體悟，試圖透露怎樣的訊息呢？各地的組織與企業文化，難道是各自不同嗎？還是真的可以歸納成一種理論架構呢？假如目標設定(Goal Setting)對於經營績效(Performance)具有正面相關的因果關係，那麼，各地的文化就是一種干擾因子(Moderating Variable)，可以讓不同地區、不同宗教信仰、不同文化背景下的管理模式出現不同的結果，因此，透過研究與學習可以協助進入者分析出清楚的思想架構，以協助組織跨國的企業經營與組織領導。

追逐成功，模仿成功的典範是大家進入學校學習以來，努力追求的其中一項目標，翻開這一年來的報章雜誌，從去年陣陣金融寒風吹襲到今天各地傳出的剖析、新聞或者是研究，都朝向金融風暴逐漸緩和的角度來闡釋。有遠見、有企圖心的企業家、組織的主管們在面對景氣寒冬時，會選擇沉潛練兵來度過不景氣，以等待對的時機的到來，就好像當年的周武王也曾經折返岐山重新練兵再出發，終於成就大業。有企圖心的企業就該在不景氣的時候佈局，等待景氣復甦之際積極的佈局並攻城掠地，以搶得市場的先機。坦白說，這樣的常識幾乎大家都知道，但是，為什麼成功的企業依舊是少數呢？大家在求學的過程之中都讀過不少的書，到底知識、書本、師長的話、周邊的經驗或常識，在這個個人成長的過程之中扮演著什麼角色呢？到底這樣的學習對於企業組織有何幫助呢？當大家對於終身學習朗朗上口，真的有用？還是沒有用呢？有用，到底是為什麼有用？沒有用，那是因為真的不適用？還是因為沒有拿來用，沒有學會該怎麼使用，所以“沒有”用呢？腦中不禁浮起黃飛鴻去花旗國的那一幕場景，當十三姨遇上了危險，飾演黃飛鴻的李連杰搶到了一支步槍，但是，步槍還真是沒有用，不如一根木棍，當然他只好拿著槍管揮舞，當棍子耍。最後還是搶一根竹棒子好用。原來，不懂得步槍要扣板機，所以，步槍沒有用，而且還真不好用。

管理學家湯姆·彼得斯(Tom Peters)說過：『企業唯一的真正資源就是人，管理就是充分開發人力資源以做好工作。』既然人才資源是如此的重要，那麼，申唯一

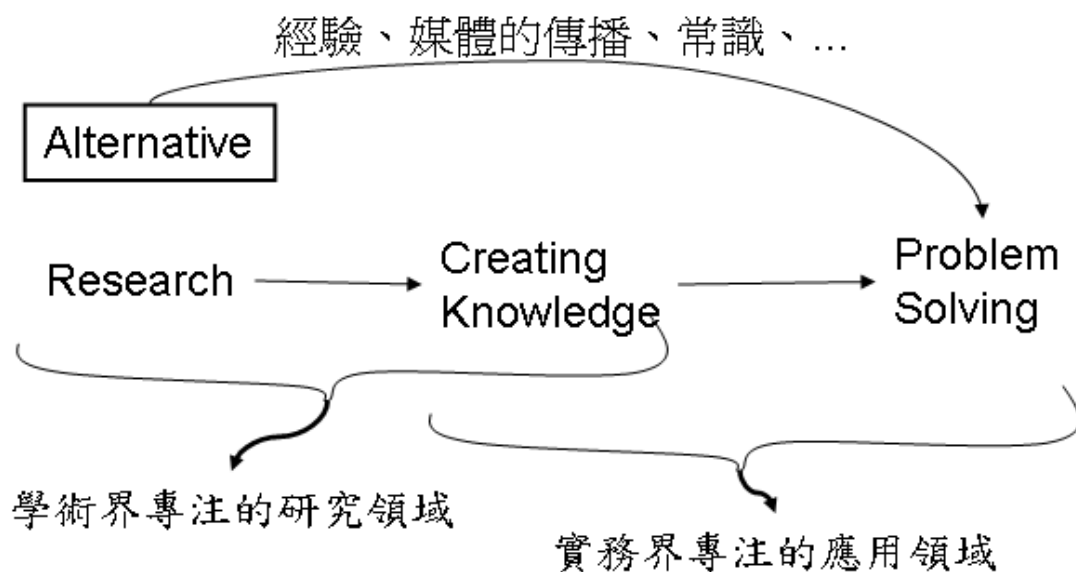
位企業領導人或者是組織領導人，是否已經準備好如何【識人】、【選人】、【用人】、【育人】的準備與佈局呢？或許當有一天坐上主管的位置的時候，大權在握就認定自己過的橋比吃的米還多，所以，懂得管理。這樣的心態，印證到中國歷朝歷代三百多位皇帝的身上，有多少皇帝是真的名垂千古而且懂管理呢？有多少皇帝又真的因為治國有方，所以，把這樣的知識智能傳承到後世，因此，治理的KM(Knowledge Management)被傳承了而且複製了呢？

中醫活人無數也很神奇，但是，在民國初年卻引起了激辯，倘若沒有孔家傳人的實例印證，恐怕中醫就已經走入歷史了。被當作是不科學、偽科學(Pseudoscience)對待而走入歷史的灰燼之中。原因，就在於中國的科學、醫學、管理學等等，都缺乏有科學體系的紀錄與學習，所以，師徒傳承的結果，各自演譯卻缺乏知識架構、知識樹(Knowledge Tree) 的建立。所以，才短短四百年的時光，竟然就輸給了西方。

【扎根】

不論是自然科學(Science，譬如我們比較熟知的研發)，還是社會科學(Social Science，就像我們口中常常提起的管理)，都有著不斷變化、前進、更新與淘汰的知識與行為在發生著。無論是怎樣的學習，最終的目的都是在解決人類所處的環境之中產生的問題。

只是，一般的群眾比較著重在【當下的應用】，而忽略了紮根築底的工夫，以及【以人為本的尊重】，所以，當社會、學校、政府、甚至是企業體都認為只有產品的研發才是核心，才是所謂的研發(Re-search)，這樣的觀點真的對嗎？也許我們該好好的在來檢視一下觀念，為有觀念的修正才能重新建構出正確的心態，重新建構出知識發展與累積的架構(Architecture)。



Re-Search 顧名思義就是【再找找看】，為什麼是再找找看呢？看看天下雜誌、遠見雜誌、經濟日報、電子時報不就可以知道很多知識與前瞻訊息了嗎？為什麼還要再研究呢？看看別人的傳記就可以知道成功之道，就可以學著這樣的成功模式了呀？學者的研究有用嗎？……..，這樣一連串的問題，或許該反思，為什麼學術研究無用呢？為什麼看著那麼多著傳記或者書本卻沒有辦法照著成功呢？為什麼新聞不能提供出一條明確的路呢？……………..，最終的決策多半落在【英明的領導者】的肩膀上，所以，當號稱今日成吉思汗的郭台銘不在了，鴻海集團會不會就是當年的蒙古帝國呢？一下子就分成五個汗國了！為什麼經營之神王永慶一過世，號稱企業管理模範生的台塑集團會有這樣的變化呢？……高民環先生(Garmin)的創辦人所發出的兩個 What if (What if we have a recession? What if competitors come out a killer product?)，或許值得思考。現代化的企業，期待要永續經營的企業，靠著聖主明君的領導或決策，會不會是 Alternative 的管理呢？當然，這樣的管理一樣可以解決問題，但是，傳承就辛苦了，複製境更困難了。因為，少了知識架構、少了知識管理、少了有系統的知識傳承。

【成長】

在這一次第三季檢討暨 2010 年預算會議之中，我把學自我的指導教授，謝安田博士的 SQ 架構，加以發揮整合連展已經發展有年的職能架構，做成了這樣的一張圖，希望可以在未來可見的日子裡，把連展集團的 HR Model 真正的架構起來，而且逐步落實。

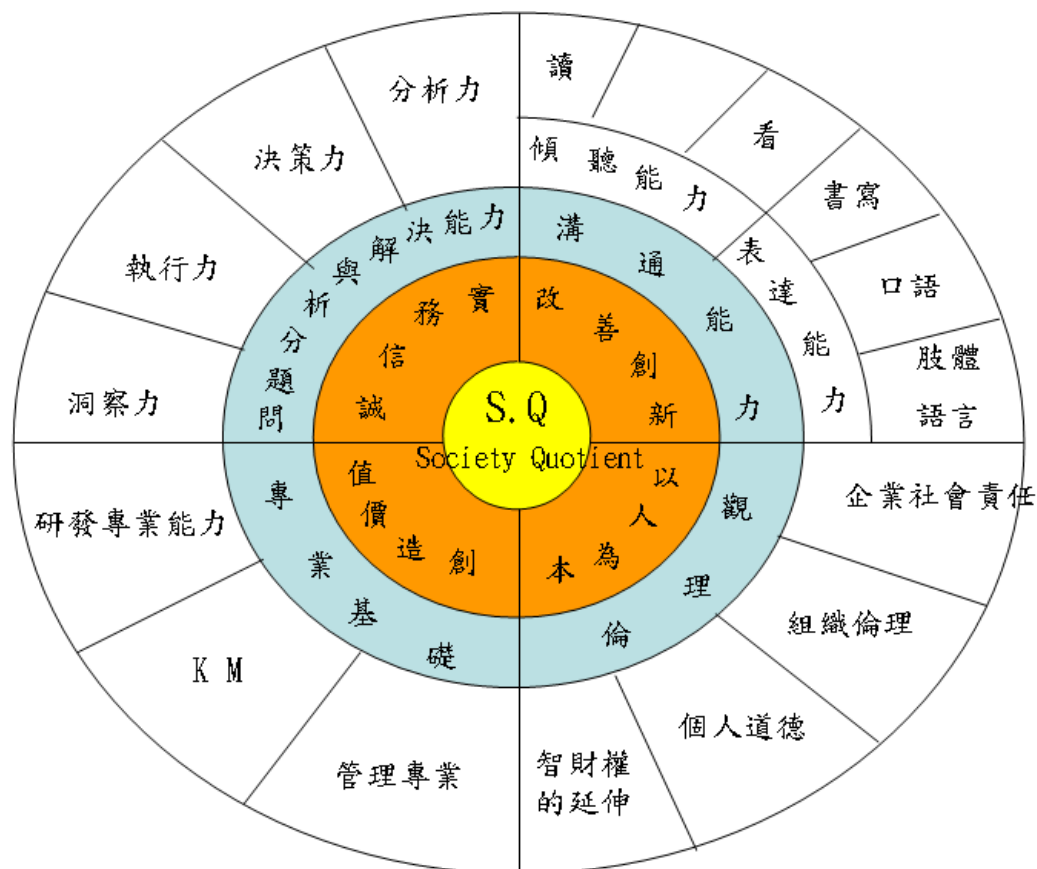
連展的四大理念是企業的價值核心，我一直很激賞這樣的理念，畢竟，企業理念就是企業的『心』，這樣的精神把大家凝聚在同樣的企業目標之下。不過，理念是一種哲學(Philosophy)，也或許會變成一種口號(Slogan)，當理念加上清晰的結構變成一種可以被執行的模組(Model)，套入行為面來把每一層企業公民的角色、職責、能力與已清楚界定、訓練與要求，這樣就有機會奠定基業長青(Built to Last!)的基石。

整個架構圖形成 HRM 的架構核心，顯示在外圍的外顯特徵則是行為面。譬如：溝通能力就是要展現出傾聽與表達的兩項構面，實質行為則會展現在聽、說、讀、寫上面。

問題分析與解決的能力，則需要搭配組織設計，形成瀑布式的組織架構，而有總公司(Corp)、乃至於亞太總部(AP, Asia Pacific)、大中國總部(Grand China)、各地區域的執行點(Operation Office)等架構。各階層就像是瀑布一樣，一層一層清晰的往下落實執行面的運作，並落實向上回報的機制。

上層制定的政策是透過理性資料(Facts & Data)的分析，然後透過觀察力、分析力、乃至洞察力(看到問題背後的問題, Question Behind the Question)，訂出執行步驟落實執行力。然後可以跟職能架構相結合，把每一種職務的配置能力與以行為化，並用 STAR(Situation、Task、Action、Result)的手法，分析 Situation、訂定目標(Goal Setting)，把目標與績效(KPI)的聯結關係予以釐清。然後採取行動執行，最

後才能驗證結果(Result)。



問題分析與解決的能力(Problem Solving，簡寫成S。)這一個構面是企業展現價值與存活的必要能力；專業基礎(Profession Architecture，簡寫成P。)這是企業不能承續成長的重要能量體與構面；道德觀(Ethic，簡寫成E。)這是企業與企業裡所有的成員是否能問心無愧的面對自己、面對企業、面對客戶、面對社會的期待的最重要基礎，也就是我們企業價值理念的『以人為本』。當然，不管是主管還是基層的部屬，倘若溝通能力(Communication，簡寫成C。)有問題的話，那麼，整體的績效將會嚴重的往下降。因此，整個組織的運作能力就會分歧，就會出現無效率甚至是反效率的結果。

$$\text{Value} = \frac{\text{O}}{\text{I}} = \frac{\text{Capability} + \text{Experience} + \text{Reputation}}{\text{Compensation} + \text{Communication Cost}}$$

價值就是 Output(產出)除上 Input(投入)，就企業要用一個人來說，投入的顯性要素當然就是薪酬(Compensation = 錢 + 非錢的薪酬結構，譬如辦公室、停車位、……等等)。剷出當人就是能力、經驗與個人的聲譽所累積出來的績效(Performance)。

理論上告訴我們，薪酬的激勵可以有效的達成績效。但是，當仔細檢視產出績效的時候，卻似乎有著一項隱性的干擾因素存在著，讓績效的產出出現或正增強或負增強的現象。這就是溝通因子的干擾。而且，這樣的溝通因子如果表現不良，

還會隨著位階的提升而出現等比級數的乘數旋風效應。

這樣的架構檢視之下，原來識人、用人之際，SPEC 真是很重要。

不過，從這個架構可以很清楚的看出，上層外顯的能力是做事情的能力，而底層的架構則是全人教育的架構，畢竟，我們不只要機器人，或者是可以攻略殺伐的將領士兵，而不懂得透過專業基礎的構面來自我成長並帶動組織的成長。這樣組織就會形成斷代史，一人光輝照半天，身後家國頹廢顯。僅有武功而無文治的窘境。翻開中國的歷史，重視武功而乏文治修明的秦王朝、隋王朝，乃至晚清時期都是因為專業基礎的頹廢以及倫理道德體系崩潰的結果呀！

因此，就只得討論到當組織擴張之際應該要如何去架構與面對呢？

【衝突】

組織的成長總是一種蛻變的痛。沒有任何組織來得及自己培養出完全足數的子弟兵，以因應新的事業發展與版圖的擴張。無論是【招兵買馬】還是【招降納叛】而得來的兵、將，組織的融合與磨合隨之展開，這樣的現象將會出現在企業體的擴增以及購併之際的 Due Diligence 之後，既然英雄來自四面八方，所受訓的師門也有些許的理論架構之差異，要融合必然有其痛苦、掙扎、甚至是衝突。

企業的成長就像是帝國的版圖擴張，強權的建立要不是變成王道的近悅遠來，就是霸道式的攻略，缺乏統合的強權，最終就是像漢朝的藩王與朝廷分庭抗禮；大唐後期的藩鎮割據；蒙古帝國的五大汗國一樣，宋朝希望用強幹弱枝來解決這樣的問題，結果積弱不振。

明清兩朝集權中央，設立軍機處裁定一切，最終也沒能解決組織問題。但是，中國的歷史就是一部很好的問題解決的個案分析教案。

王安石的變法跟張居正的變法都是希望改變國家的態勢，使之強大。但是，結局卻很不相同。這是因為中國文化或者是中國的犬儒文化、醬缸文化對於組織改革的負面干擾變數的控制。誰能在這樣的變革之中避開負面干擾，成功的機率就會增高。不過，這依舊是人治的色彩過濃。所以，當萬曆皇帝一即位，整個就都改觀了。制度墮壞乃至讓整個中國衰頹數百年之久。斷了科學的根。

東方的企業尤其是台灣的企業，雖然曾經歷經歐、美、日的管理衝擊，不過，絕大多數的成功都是著重在產品技術面以及老闆的台灣牛(無日無夜的拼命耕耘)精神所成就的。就管理面也多半著重在研發管理的專業面而忽略了管理專業能力的養成，因此，富不過三代的根源恐怕就是因為接班人制度最後都變成諸侯接班，因而弱化了整體的戰鬥力。論格局，大陸的企業體在鄧小平的經濟思維之下，揚棄舊有的包袱拼命吸收國外的管理優勢，所以，擴張的速度與選用人才的大格局，的確是很多台灣企業要深切反思再三的。未來的競爭不再是請客吃飯那麼簡單。佈局完整、統合完整的組織體，才有機會迎接 21 世紀的挑戰。

透過觀察與分析中國自古迄今的歷史個案，站在台灣想要真正的立足台灣，懷抱大陸，放眼全世界。此刻也許正值得把西方的管理哲學拿來加以對照，以中學為體，西學為用，進而創造出真正【科學化的中國式管理】。

【永續】

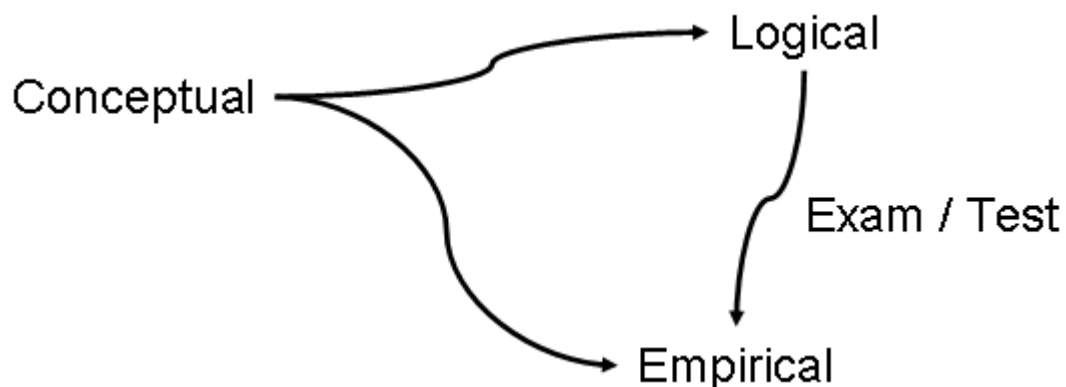
一般人離開校園之後，往往就跟書本畫下句點，專業基礎這一個構面也隨著人類自然科學與社會科學的發展而逐漸的脫節，不過，最糟糕的現象則是學識基礎越離科學管理關越遠，信心倒是越來越強，形成了官大學問大的現象。最終，強權組織變成一堆的【強拳】組織。大家各自為政終於分裂，由大又變小乃至式微。觀諸 Fortune 500 大的變化，不就是最好的印證嗎？眼看他起高樓，眼看他樓塌了。要不是倫理觀出問題，就是知識不再進化。因此，少卻了底部的支撐，官位越大越是聽不下建言，越自滿，越無法形成合諧的組織、和協的社會。走筆至此，真的很讚歎胡錦濤先生的睿智，點出科學發展觀、和協的社會這樣的觀點與目標。真是切中時弊呀！

當溝通能力這個構面出現問題，對自我的道德觀也出現趨吉避凶，凡是有錯先歸責別人。那麼，組織的何協就會出現裂痕，症狀輕一點，則會出現組織自閉症，希望出現鎖國現象，不要別人的介入與稽核或輔導。認為虧錢都是其他人花太多錢了。這樣的現象不禁又讓我想起另一個小故事。

有一天美食當前，身體的各個組織就開始爭吵起來到底誰的功勞比較大，以決定吃的先後順序。大腦認為我是大腦，理當優先。這時候眼睛很不服氣的說，我沒看到大家都沒得吃，因此我才是優先。鼻子可不服氣啦，說著：沒有我的功能，大家吃了也要打折扣。手的意見開始出現了，說道：我不拿過來，誰也沒得吃。嘴就說，我不張開你拿了有沒有用。腳也出聲了：我不移動，大家還是看得到吃不到。各個器官都自我強調誰的優秀與優先。最後，有一個器官就很幽怨的說，大家都不重視我，好吃的都是從別的地方先去，只有最後排泄物才往我這裡推，因此，決定罷工。當然，不到三天因為排泄不暢導致腦袋昏昏、手腳酸軟、腹脹腸悶。終於大家開始理解到身體的各功能只有合作之後，才能是健康、長壽的。唯有健康的組織才能有所成就。

【結語】

科學的態度與科學的方法是為了探求真相與真知。把已知的科學理論加以整理歸類，進而形成應用而改善人類的生活。當然，這樣的知識樹的建立也協助找出前人的不足，從而出現創新。

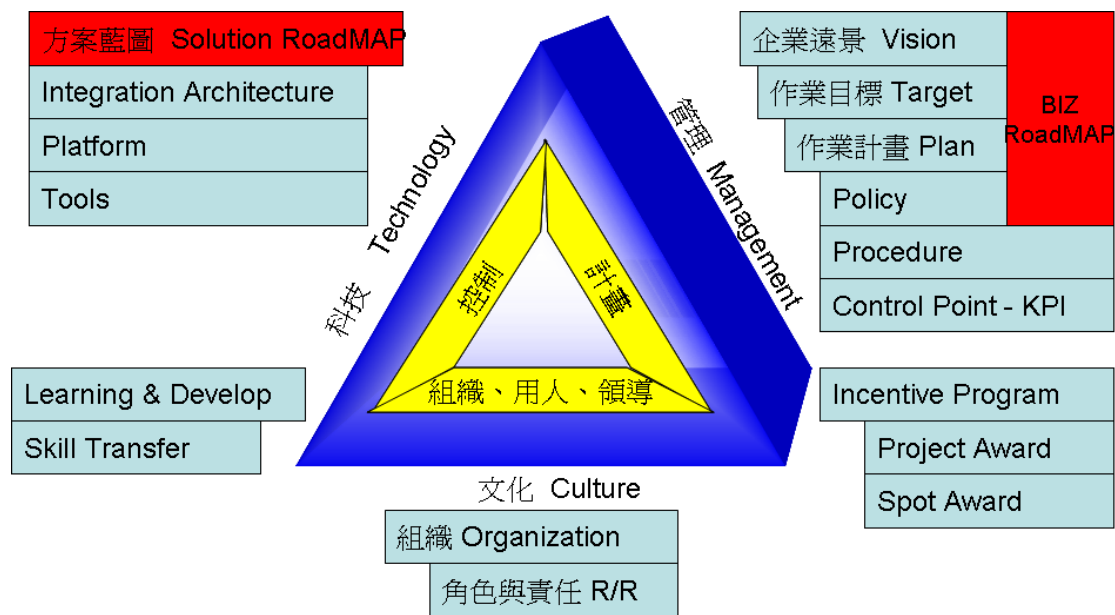


概念可以協助大家把架構整理出來，然後進行因果關係的檢驗得出實證的結果。這樣的邏輯可以用在管理專業，也可以用在研發管理的增進。

倘若商業管理的模式只有看著科技面，那麼 Internet 就不會產生出網購的商機與宅經濟的新型經營模式。這樣的基礎依舊是商業交易模式，只不過因為出現了一個正增強的干擾變數---Internet，來創造出新的商業局面。

如果，沒有基礎的材料科學的整理，怎會有奈米新材料的出現呢？這是變數關係的運用。形成奈米畫的過程是一種中介變數(INV)，少了這一環就沒有新材料。如果沒有既存的知識當底，USB 又怎會一路演進呢？如果研發團隊的 KM 是這樣建立出來的，對於創新就有機會出現突破。如果只是既有資料的收集與歸檔，那麼，只能讓學習可以加速度，少一點摸石子過河的阻礙，但是，未必能創新。

如果，專業只剩下研發與科技，那麼，以下這個構面圖就只剩下科技的運用。管理的溝通與執行可能就不如理想。倘若，更因為組織的【強拳】現象出現，那麼，基底的文化就無法出現，戰國時代就會出現，然後，有多少企業會像宏碁集團呢？又有多少人可以向施振榮先生一樣可以調和鼎鼐，合諧駟知的步調，使之向前走呢？



多少企業強人都曾經叱吒風雲，多少捲沒在歷史煙塵中的帝王都曾經建立起輝煌擺飾的文治武功，稱之為【萬歲】，但是，為何朝代總衰頹呢？百年企業而今多半只是回憶或者傳說，僅剩大宅院可供憑弔與懷舊。

該怎麼學習？該如何應用？又該具備怎樣的組織倫理氣候、溝通能力、問題解決能力、與專業的基礎，才能讓企業從學習之中得以落實應用與創新？

這個課題確實值得大家深思。