

睿智打造以人為本的組織

2021-10-26 04:29 聯合報 / 盛治仁 (作者為雲品國際董事長)



在一個組織裡，由上而下的領導力以及由下而上的投入和創意，應該如何取捨，是一個攸關組織文化和發展的重要關鍵。策略大師哈默爾 (Gary Hamel) 及薩尼尼 (Michele Zanini) 的新著「人本體制」，給了我們許多可以省思的論點和作法。

其主旨是認為主流的科層組織以少數**領導者**為中心，建構了僵化的管理模式和疊床架屋的組織圖，扼殺了大多數員工的熱情和創意。蓋洛普的研究發現，員工投入程度的分數差異，有七十%是因為老闆的態度和行為所影響，因此需要將決策權放給員工，重新打造以人為本的體制。

先談我很認同並受到激勵的部分。

書中提到了許多指標企業如何成功賦權員工的具體案例和作法，包括鼓勵基層創意和授權的紐克鋼鐵、將公司拆分成三千多個「小微」組織的海爾、創造共同使命感的西南航空以及落實自治權及責任制的米其林等公司，每一家公司都以人本體制讓員工全心投入，既讓公司財務表現優異，又讓員工工作有成就感。

不是每個人都能當創業家，但是在工作上人人都能有創業家精神，讓第一線同仁像商人一樣思考。因此出發點必須以人為中心，而不是以組織為中心的設計，也就是說，從如何改善組織的思維，轉變為什麼樣的組織能夠激發更好的表現。

我絕對相信當員工被信任、被授權、創意受到鼓勵時，更會認為其工作是有意義的，而且會盡全力去做，和單純聽命行事的表現會截然不同。我很喜歡麗思卡爾頓酒店的信條，「我們是一群服務淑女紳士的淑女與紳士」，員工定位提升後，投入和表現一定會隨之提升。

最重要的挑戰，就是如何將組織凝聚成命運共同體、給予員工賦能授權及不怕失敗的自由，來打造以人為本的組織。書中呈現的不只是一個藍圖，更有行動說明書，可以讓想要對組織賦權的主管清楚看到路徑，據以找出最適合自己組織的做法。

再談我有不同意見的部分觀點。

兩位作者可能是因為急於推廣由下而上的信任授權和激勵，而過度弱化了領導者和組織的角色。一方面科層組織能夠存在並成為主流，絕非一無是處。另一方面作者太過忽略領導者在前瞻布局、轉型和危機處理時扮演的關鍵角色。

例如 iPhone 這樣的產品，就不能單靠貼近客戶需求或是釋放組織創意來產生。面對變局和危機時，也很難回到群眾智慧來找到解方。就算是作者推崇的幾家人本體制公司，也是因為領導者的帶領方能落實這些變革。

表面上來看，一個組織似乎必須在群眾智慧和菁英領導之間做出選擇。但我認為這兩者可以並行不悖，最大的挑戰是如何劃分之間的分工。舉例來說，授權基層員工研究如何有效降低出差費用或是改進製造流程，「如何達成目標」就讓員工發揮，組織只需聚焦在「達成什麼目標」並檢驗成效。但是對於面對開展第二曲線或是重大變局的因應，領導人的帶領則是不可或缺的。在睿智的領導架構下推動授權賦能的人本體制，是每一個組織都應該努力的方向。

