

麥肯錫教你啟動員工能量 再造新世紀組織

假如你不懂得動員心智
你就浪費了一項組織最棒的資產

動員心智

Mobilizing
Minds

重量推薦

政治大學企管系教授 于卓民

工研院服務業科技應用中心主任 李克勤



動員心智

麥肯錫教你啟動員工能量，再造新世紀組織

Mobilizing Minds

Creating Wealth from Talent in the 21st Century Organization



Education *Your Learning Partner*

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

動員心智：麥肯錫教你啟動員工能量，再造新世紀組織

作者 羅爾·布萊恩 (Lowell L. Bryan)、克勞蒂亞·喬伊絲 (Claudia I. Joyce)
譯者 戴至中
特約編輯 余思
企劃編輯 廖姿菱
行銷業務 陳嘉倫 李永傑 高曜如
出版經理 張景怡

出版者 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司
地址 台北市100中正區博愛路53號7樓
網址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>
讀者服務 E-mail: tw_edu_service@mcgraw-hill.com

Tel: (02) 2311-3000 Fax: (02) 2388-8822
法律顧問 普華商務法律事務所蔡朝安律師、朱瑞陽律師
劃撥帳號 17696619

戶名 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司

亞洲總公司 McGraw-Hill Education (Asia)
60 Tuas Basin Link, Singapore 638775, Republic of Singapore
Tel: (65) 6863-1580 Fax: (65) 6862-3354
E-mail: mghasia_sg@mcgraw-hill.com

製版廠 長城製版 2918-3366
電腦排版 方圓工作室 2392-7579

出版日期 2007年12月 (初版一刷)

定價 380元

原著書名 Mobilizing Minds: Creating Wealth from Talent in the 21st Century Organization

Copyright © 2007 by McKinsey & Company, Inc.

Chinese Translation Copyright © 2007 by McGraw-Hill Education (Taiwan)

All rights reserved.

English edition published by The McGraw-Hill Companies, Inc. (978-0-07-149082-5)

ISBN : 978-986-157-489-9

※著作權所有，侵害必究 如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回對換。

總經銷：農學股份有限公司 電話：(02) 2917-8022

目次 • c o n t e n t s

【推薦序】不能成為一個單純管事的主管	李克勤	3
序		7
前言 動員心智力量		15

第1部

新模式

第1章 精進設計的機會	39
第2章 設計21世紀的組織	61

第2部

精進管理的概念

第3章 建立骨幹線型結構	91
第4章 單一公司治理	125
第5章 動態管理	163

第3部

改善無形條件流動的概念

第6章	正式網絡	197
第7章	人才市場	219
第8章	知識市場	241

第4部

動員更好行為的概念

第9章	21世紀的財務績效衡量標準	269
第10章	考核特定角色的績效	299

第5部

結語

第11章	把組織設計當成策略	317
------	-----------	-----



動員心智

麥肯錫教你啟動員工能量，再造新世紀組織

Mobilizing Minds

Creating Wealth from Talent in the 21st Century Organization



Education *Your Learning Partner*

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司

【推薦序】

不能成爲一個單純管事的主管

李克勤

曾經有位專門研究人力資源及組織的國際級顧問跟我說，只要在一間公司裡挑幾十個員工與他們仔細談談（尤其是第一線員工），就可以預測這間公司未來的營運績效——你相信嗎？

我看過一家小公司的總經理，他對員工真是循循善誘，拼命想教導並灌輸員工正確的觀念，但是我卻看到這家公司的員工們個個都是初出茅廬、抱著拼命想賺錢的心態，對觀念問題根本沒有興趣。

我們聽到的其實更多是另一種對話，「你在xx公司真棒，這家公司股價這麼高，你一定賺很多錢！」得到的回答卻是「這家公司不把人當人，我做四年，錢賺夠了就要走。」很顯然地，對這家公司來說，整個營運就是一個有效率的系統。員工進入公司就自然地成為系統的一環，自動發揮24小時的效率。

要把員工本身當成主要資產，像那位小公司的總經理？還是要把員工當成資產的一部分，像一個有效率的系統？我想永遠沒有正確的答案。是要矩陣式組織，還是要直線型領導？是要扁平組織，還是要集中管理？這也是沒有定論。

問題的根本，在於公司的競爭本質。我們要追求效率、速度與成本，還是我們要追求創新？我們要跟員工說「照著我說

的去做！」還是要跟員工說「告訴我你的想法是什麼？」領導的責任，是激發員工的創意，還是亦步亦趨的指導？這都取決於我們的競爭本質。

我們台灣企業的競爭本質，從「你有我也有，我比你便宜」，轉換到了「我有你沒有」的方向，因此，組織規劃就深遠地影響到我們的競爭方向。有一個我很欽佩的老長官跟我說過，專業經理人有兩種，一種管人，一種管事。管人是從人性出發，管事是從邏輯出發。管人的主管覺得他團隊裡的每個人都是人才，管事的主管覺得每個人都不足了那麼一點點。東方人從小的環境與訓練，讓我們大部分的人都成為一個純管事的經理人。當我們在公司裡面不斷地掌握更多的責任與權力時，我們要提醒自己，不能成為一個單純管事的主管。這句話我受教了一輩子，也一輩子都做不好。

其實與國際級的大企業相較之下，台灣企業在這方面的挑戰，還只是小巫見大巫。想想看，如果你手上有十幾二十個事業單位，上百個副總級以上的員工，每個人都還有他的家庭及個人因素，而每個事業單位都在不斷的競爭環境變化中征戰。在這樣情況下，你如何適才適用，讓每個事業單位都能勝任當時的競爭環境？這盤棋又該怎麼下？要成為國際級大企業，這恐怕是一個非常必修的學分。我想有一點可以確定的是，我們不能期望工廠式效率的管理可以帶來創新，同樣地，以管工廠績效的方式去管理一個創新組織也是不可行的。

（本文作者為工研院服務業科技應用中心主任）

目次 • c o n t e n t s

【推薦序】不能成為一個單純管事的主管	李克勤	3
序		7
前言 動員心智力量		15

第1部

新模式

第1章 精進設計的機會	39
第2章 設計21世紀的組織	61

第2部

精進管理的概念

第3章 建立骨幹線型結構	91
第4章 單一公司治理	125
第5章 動態管理	163

第3部

改善無形條件流動的概念

第6章	正式網絡	197
第7章	人才市場	219
第8章	知識市場	241

第4部

動員更好行為的概念

第9章	21世紀的財務績效衡量標準	269
第10章	考核特定角色的績效	299

第5部

結語

第11章	把組織設計當成策略	317
------	-----------	-----

序

在這個21世紀的開端，不令人意外的是，大公司的高層領導團隊很難找到新的組織模式來滿足現代化、數位化與全球化經濟的需求。同樣不令人意外的是，基層員工和中階經理人都覺得自己的工作是一件苦差事。

經濟上的變化在過去十五年來可說是劇力萬鈞，而我們適應這些變化則需要時間。新的想法在嘗試錯誤中誕生，但它們並非跟從石頭裡蹦出來的孫悟空一樣，在一夜之間就會出現。

1920年代的組織創新在本書裡稱為「20世紀的組織模式」，它們的出現是為了控管19世紀末所問世的大型實業公司。該模式的創新者包括奇異公司（General Motors）的艾弗烈·史隆（Afred P. Sloan），以及標準石油（Standard Oil）、杜邦（DuPont）和其他公司的類似人物，他們都是受到佛瑞得列克·泰勒（Frederick Taylor）和其他人在三十年前提出的想法所啟發。經過了六十年左右，這些想法被彼得·杜拉克（Peter Drucker）和馬文·鮑爾（Marvin Bower）之類的思想家所強化，並獲得全世界採用。

尋找符合21世紀經濟需求的組織方法無疑將發展得更快。至今，嘗試錯誤的探尋階段已進行了十多年。而本書的目的就

是要幫助促進這個組織創新的過程，並使它進行得比原本可能的速度還要快。

當我們在從事本書的研究時，借助了其他眾多思想家的成果。我們的研究帶領我們重溫了經典，像是艾弗烈·錢德勒（Alfred Chandler）的《策略與結構》（*Strategy and Structure*）和《規模與範疇》（*Scale and Scope*）、安東尼·杰（Antony Jay）的《管理與馬基維利》（*Management and Machiavelli*），以及查爾斯·韓第（Charles Handy）的《阿波羅與酒神》（*Gods of Management*）。我們大量閱讀了彼得·杜拉克的著作。我們也發現約翰·米可斯維特（John Micklethwait）和亞德里安·伍爾得禮奇（Adrian Woodridge）所寫的《公司的歷史》（*The Company*）格外有助於了解公司組織的歷史是如何與時俱進。

接著我們看了幾部近期的著作，其作者都在思考企業組織的未來。其中包括約翰·羅伯茲（John Roberts）的《現代公司》（*The Modern Firm*），艾力克·貝哈克（Eric Beinhocker）的《財富的起源》（*The Origin of Wealth*），湯姆·戴文波特（Tom Davenport）的《思考型工作者》（*Thinking for a Living*），哈洛·李維特（Harold Leavitt）的《從生存到升遷》（*Top Down*），以及湯瑪士·馬龍（Thomas Malone）的《企業大未來》（*The Future of Work*）。

我們對於組織設計的取向跟其他這些作者有些不同。我們不把自己視為思考組織理論者，而是視為制訂組織策略的人員。我們相信，組織的設計應該要從擬訂與實行公司策略的角度來

思考。我們相信，你可以藉由慎重地設計組織，使之更符合21世紀的經濟局勢，然後採取個別的做法來讓組織就定位。我們堅信，公司只要做到這點，就能為股東創造出龐大的新財富。



在我們研究組織問題的那幾年，在學者、顧問以及在組織領域中服務的人力資源專家之間對組織的辯論，其種類與強度讓我們留下了深刻的印象。假如你很深入地探索這個領域，就會發現自己會被這些智識辯論——其中不只有科層制度（hierarchy）與攜手合作（collaboration）的取捨問題，還有集中與分散的優點、管理與領導的角色，以及組織設計與變革管理等相關問題所吸引。

哈佛學者哈洛·李維特在他的著作《從生存到升遷》中，把其中許多部分形容為「人性派」與「系統派」之間的辯論：

「人性派」著重的是組織的人員面、人性需求、態度和感情。他們多半反對科層制度，並把它視為約束、精神虐待，甚至是禁錮。相較之下，「系統派」則注重事實、衡量與系統。他們多半支持科層制度，並把它視為做好重大工作的有效結構。人性派往往不加思索地就把系統派視為感覺遲鈍、斤斤計較，以為無法衡量就代表不存在的人。系統派則往往把人性派誇大為頭腦不清、過度情緒化與想法混亂的人。

這些辯論在過去饒富意義，畢竟在20世紀的世界經濟中，生意往來與交易的成本非常高，許多不同的組織模式所具有的優缺點也各不相同。但在現今數位化與全球化的經濟中，過去這些取捨有很多便失去了意義。

在往來成本偏低的世界裡，問題不在於科層制度是不是優於或劣於攜手合作，而是在於我們要怎麼樣才能更有效地**同時**運用科層制度與攜手合作，使失調組織裡的優秀人員得以獲得解放。在所有成功的大企業裡，科層制度與攜手合作在當下與未來都是基本要素。問題不在於集中還是分散，而在於**什麼**應該集中、**什麼**應該分散。同樣地，現代公司既需要更好的管理，也需要更好的領導。

在這個認為無益於生產的複雜性是共同敵人的世界裡，在人性派與系統派裡做取捨可說是個錯誤。我們認為，雙方都漏掉了更大的重點。之前說過，我們覺得在現今世界裡，科層制度和攜手合作**都有**重要的角色要扮演。的確，絕佳的機會在於把優秀人員從無益於生產的複雜性裡解放出來，因為這種解脫可以讓他們更有效地**同時**運用科層制度與攜手合作。沒錯，在所有成功的大企業裡，科層制度與攜手合作在當下與未來都是個基本要素。簡單來說，我們對兩者都有強烈的需求。

比方說，科層制度有效地引發渴望，以便形成決策、派遣任務、分配資源、管理不能自我引導的人員，並使管理成為可能。即使到了21世紀，我們也需要科層制度來劃分個人與團隊的界線。我們必須確保員工能自我引導並組織自身的工作，以

增進股東的利益，而不只是他們本身的私人利益。

因此，科層制度不可或缺。但如果要讓21世紀的企業有更大的潛力創造財富，整個企業就必須在數位科技的幫助下大規模地攜手合作。在小型組織，例如團隊裡，與生俱來的共同私利經常會使人攜手合作。但假如你要大家在大型組織裡攜手合作，就要創造出這種共同的私利。你要可以讓能幹及有企圖心的人不僅是各自，更要互相為他們在組織裡協助他人的表現負責（基於同樣的理由，評量籃球隊員的標準除了得分外，還有「助攻」）。數位科技不僅提供了方法來促進兼具效率與效能的大規模合作，更能衡量每個人的助攻數，以激勵他們以過去不可能的方式互相合作。



在說明這些機會時，我們所提出的解決之道不會像工程藍圖這麼明確，而會比較像是用鉛筆畫成的草圖（「方向型策略」）。我們會提供起點來協助組織為21世紀重新設計方案。我們想引發企業領導人去深入思考他們公司的組織問題。我們不會假裝可以給任何一家公司確切的答案，也不會對各種可能的情況提出建議。

雖然本書大部分的想法都有某些組織在某些地方實行過，但沒有一家公司是照我們所提議的方式來做。本書並不是一本談最佳作業方式的書，而是一項行動呼籲。它有賴於每位領導人為自己的組織畫出「藍圖」。

在本書的宏觀視野下，我們也必須畫出界線。我們決定把本書的焦點限定在公司的內部組織上。舉例來說，我們不會探討在公司範疇外的其他單位如何去建立「開放式系統網路」的新機會。

我們也把本書裡關於組織的想法限定在那些從事「思考密集活動」的勞工身上。對於所有的分析，我們都是以美國勞工統計局（U.S. Bureau of Labor Statistics）所採用的定義為準。美國勞工統計局把這類勞工定義為：在工作時需要主觀判斷及解決問題的人。在本書中，我們把這類勞工統稱為「專業人員及經理人」。當然，在現實情況中，所有的勞工都要思考，而「思考密集」與「勞力密集」的職務也無法定義出明確的界線。但往往令人討厭的現實情況是，在大部分的公司裡，大部分的職務只需要用到每位勞工一小部分的思考能力。我們的希望是，假如本書所描述的方法變得普及，它可以使得愈來愈多的勞工發現，他們在自己的職務上大大地增進了對思考能力的運用。

讀者應該要知道的是，本書所描述的一切想法都有很多的選擇與變化，而且我們的某些想法還有爭議，例如有的人比我們更看重矩陣式結構。在寫這本書時，我們的判斷是，假如我們採取某個觀點，而不要另闢蹊徑改採「不是這一方面、就是另一方面」的寫法，讀者會有更多的收穫。

最後，我們想強調的是，本書的想法代表了我們的意見，但不見得反映了麥肯錫公司其他夥伴或其組織與策略實踐的看法。