

天下文化 遠見

哈佛商業評論精選
HBR

Interviews with
CEOs

探訪CEO

哈佛商業評論

Harvard
Business
Review



瑪格瑞塔 等著 譚天 譯

專訪 摩托羅拉總公司副總裁 尤金·卡普蘭

F279

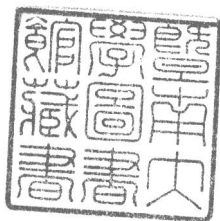
20041

港台書室

哈佛商業評論精選 ②⑥

探訪CEO

Interviews with CEOs



Harvard Business Review

瑪格瑞塔 等著／譚天 譯

專訪 摩托羅拉總公司副總裁 孔祥輝

封面設計 梁麗芬

探訪 CEO / 瑪格瑞塔 等著；譚天 譯——

第一版——台北市：天下遠見，2003〔民92〕

面； 公分——（哈佛商業評論精選：26）

譯自：Harvard Business Review

Interviews with CEOs

ISBN 986-417-153-4（精裝）

1. 組織（管理） 2. 領導論 3. 企業管理—個案研究

494.21

92010840

典藏天下文化叢書的 5 種方法

1. 網路訂購

歡迎全球讀者上網訂購，最快速、方便、安全的選擇

天下文化書坊 www.bookzone.com.tw

2. 請至鄰近各大書局選購

3. 團體訂購，另享優惠

請洽讀者服務專線 (02) 2662-0012 或 (02) 2517-3688 分機 904

單次訂購超過新台幣一萬元，台北市享有專人送書服務。

4. 加入天下遠見讀書俱樂部

■ 到專屬網站 rs.bookzone.com.tw 登錄「會員邀請書」

■ 到郵局劃撥 帳號：19581543 戶名：天下遠見出版股份有限公司

（請在劃撥單通訊處註明會員身分證字號、姓名、電話和地址）

5. 親至天下遠見文化事業群專屬書店「93 巷·人文空間」選購

地址：台北市松江路 93 巷 2 號 1 樓 電話：(02) 2509-5085

譯者簡介

譚天

台大政治系畢業。曾任聯合報編譯中心主任、
自由時報副總編輯等職。譯作近三十本。
現旅居加拿大。

哈佛商業評論簡介

劃時代商業觀念的來源

在一個對「先行事，再思考」的想法需求越來越高的商業社會，《哈佛商業評論》（*Harvard Business Review, HBR*）能克服危言聳聽，探究新構想，並提供工具以幫助經理人解決經濟及組織的複雜性。一些出現在文章中的想法，需要讀者立即留意並採取積極的相應措施，有些則提供讀者對今天、往後十年或更長的時間都有影響的持續性訊息。另外還有一些文章對許多公司領導人視為至寶的傳統智慧提出挑戰，或是直接了當地否定。然而，不論這些作者傳達什麼樣的訊息，七十五年來，《哈佛商業評論》堅持不變的最重要使命，就是要讓每一期的刊物、每一篇文章都能影響並改善管理理念的實踐。

這個看似簡單但卻十分崇高的使命始於一九二二年，當時哈佛大學商學院院長華萊士·唐漢（Wallace Donham）創辦這個雜誌，為的是要提供商界一個獲取資訊及建言的媒介。正如醫藥、法律等行業有大量的知識、指導方針及書本可供業界人士參考，唐漢也期望《哈佛商業評論》能成為經

理人尋求知識的來源，引領他們在經營企業這個專業領域中成長。

商業的「觀念刊物」

作為一個注重管理理論與實踐的雜誌，《哈佛商業評論》標榜自己是「商業觀念的刊物」，而一直與眾不同。在別的雜誌都把重心放在商業頭條新聞、名人專訪、業界流言或投資建議等議題時，只有《哈佛商業評論》的編輯群還專心致力於發掘、培植和發表對一、二十年後的商業事務仍有巨大影響的觀念。這份雜誌是由哈佛大學商學研究所（Harvard University Graduate School of Business）贊助發行，但它並不是一份校友會刊。事實上，《哈佛商業評論》在所有商業雜誌中，是擁有最多專業人士、高階經理人、企業主管或任職於大企業的讀者。當中 95% 的讀者是在工、商界或是其他專業領域工作，橫跨製造業、財務金融業和商業服務業等各個產業。

「不落伍」的《哈佛商業評論》

《波士頓地球報》（*Boston Globe*）的專欄作家大衛·沃爾士（David Warsh）強調，《哈佛商業評論》不但不是一份沉悶的學術性刊物，恰恰相反地，它是今日頂尖、主流商

業刊物中的競爭者，也是其中的佼佼者。不只讀者和新聞工作者明白這一點，廣告界也注意到了，因為自一九九二年到一九九七年間，《哈佛商業評論》的廣告收益就整整增加了一倍。

《哈佛商業評論》中讀者來函部分，經常專題報導來自各部門經理人、財經界和政府機構領導人及學者的書信。《哈佛商業評論》每期平均收到約四百封的讀者來信，當中大多是對所發表的文章提出看法。致函者的名單就像是「名人錄」一樣，其中包括美國前財政部長羅伯特·魯賓（Robert Rubin）、英特爾公司（Intel）總裁安迪·葛洛夫（Andy Grove）、前哈雷－戴維森公司（Harley-Davidson）總裁暨執行長李察·提爾林克（Richard Teerlink）、富達投資顧問公司（Fidelity Investments）的董事長兼執行長艾德·強森（Ed Johnson），以及前克萊斯勒汽車公司（Chrysler）董事長兼執行長李·艾科卡（Lee Iacocca）等人。

除了發行刊物，《哈佛商業評論》也積極投入一些令人興奮的新創舉：自一九九一年起，幾個橫跨美國各州的電台，開始在固定時段播放以《哈佛商業評論》文章為內容的節目；此外，HBR 論壇也在一九九九年三月正式啓用，使讀者、作者和編輯可以透過網路（<http://www.hbr.org/forum>）彼此交流。

這些創舉都是為了擴充現有的讀者群基礎，同時把讀者、作者和編輯間的對話提升到更高的層次。

麥肯錫獎

一九五九年以來，麥肯錫管理研究基金會（McKinsey Foundation for Management Research）每年提供獎金，獎勵當年刊載在《哈佛商業評論》的最佳文章。得獎的作品是由《哈佛商業評論》委任傑出企業領導人、專業顧問和學術界人士組成的評審團所選出。過去麥肯錫獎的得獎作品包括一九七五年希奧多·李維特（Theodore Levitt）的〈行銷近視症〉（Marketing Myopia）、一九七九年麥可·波特（Michael Porter）的〈競爭力如何打造策略〉（How Competitive Forces Shape Strategy）、一九八五年詹姆斯·布萊恩·昆恩（James Brian Quinn）的〈管理創新：有秩序的混亂〉（Managing Innovation：Controlled Chaos）和一九九六年蓋瑞·哈默爾（Gary Hamel）的〈以策略為革命〉（Strategy as Revolution）。

一九二〇年代之後，「命令和控制」（command-and-control）的管理方式當道。到了一九九〇年代，當企業領導人致力於打造平坦的、靈活的、基準的，能為他們在二十一世紀帶來成功的組織時，《哈佛商業評論》一直是他們尋求真知灼見和工具的來源，幫助他們有效地、具競爭力地管理企業。往後，管理的方法仍會不斷地演變，《哈佛商業評論》將繼續協助經理人面對市場所帶來的挑戰。

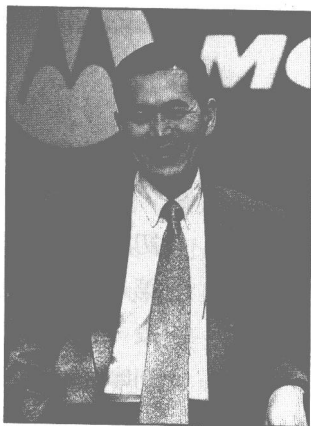
本文由《哈佛商業評論》提供

專訪 摩托羅拉總公司副總裁 孔祥輝

傑出領導者 引領企業成功之路

在《探訪 CEO》這本書中，《哈佛商業評論》的編輯團隊訪問了八位傑出的企業（組織）領導人，這八位領導人所處的產業不同，但相同的是，我們都看到領導人對企業發展的影響力——唯有傑出的領導人才能引領企業走向成功、光明的坦途。

國際知名的摩托羅拉公司成立至今已七十五年，但仍保有創業時期的開創精神，所以在科技瞬息萬變的今日，它在通訊產業中仍占有舉足輕重的地位。此次特別專訪摩托羅拉總公司副總裁孔祥輝先生，他在摩托羅拉工作二十餘年，一路由研發工程師晉升到今天領導者的地位，對摩托羅拉的組織有深刻的了解，對企業文化的塑造有獨道的見地，對如何授權員工、擁抱顧客有精闢的看法。經由孔副總裁的分享，我們更進一步了解領導人的



孔祥輝副總裁／遠見雜誌提供

策略思維、應變能力、用人哲學等，同時也看到領導人是如何影響企業組織未來的發展。



Q：《探訪CEO》對企業文化多所著墨，在〈授權導向的組織〉一文中，美國 AES 發電公司的兩位創辦人山特與貝克再三強調，「授權」是 AES 重要的企業文化之一，也是 AES 之所以成功的主要因素。身為領導者，您對「授權」的看法為何？摩托羅拉公司是否也相信授權這個理念？

A：摩托羅拉是一家對員工充分授權的公司。就我個人經歷來說，我在摩托羅拉工作至今已近二十三年的時間，八〇年代初期我在美國摩托羅拉公司擔任研發的工作，當時還只是第一線的經理人（小組的領導人），但對於許多專案的決策，我就可以完全做主，自己做決定。那時我即深刻感受到摩托羅拉真的十分重視授權。

現在我位居領導階層，對員工也充分授權，因為當一個領導者，不管再怎麼聰明，智慧是有限的，不管再有經驗，經驗也是有限的，所以必須將組織的 brainpower（腦力）完全集中起來，讓其充分發揮，組織才會有無限的力量，而授權就是集全組織的腦力，將員工的智慧與經驗發揮到極限的最好方法。

除此之外，對員工充分授權，員工將因此受到極大的

激勵，會更加積極任事。因為他會覺得自己被信任了，自己的能力、判斷、自信等方面的表現都被肯定了。人只有在被肯定的情況下，才會將自己的能力與最大的潛能發揮出來。管理的藝術即在於此：將組織中每個人最高的潛能發揮出來，包括員工的創造力、潛力、專業知識、經驗、判斷能力……。

Q：所謂知易行難，許多企業都說要授權員工，但實際的情況並非如此，摩托羅拉公司是如何執行授權的機制？

A：的確，說要授權比較容易，要真正落實就並不那麼簡單了。要在組織內確實執行「授權」有幾點非常重要。

首先，就是「鼓勵」。要持續給予員工鼓勵，增加他勇於任事的信心。身為領導者，不是要「管」人，而是要「領導」員工朝正確的方向前進，這當中領導人就像是扮演「教練」的角色，在員工身旁指導、鼓勵他。不是一味地提供員工「問題的解答」，而是指點員工可能忽略到的環節。

其次是要 open（開放）。這和企業文化以及人與人之間的信任有關。授權這個機制不可能一夕之間就產生，而是一步步、漸進地在組織內形成。公司的文化必須是讓各階層的人員可以彼此開放、坦率地溝通，讓各階層的想法可以暢行無阻、公開地交流。要這麼做，有一個先決要件，就是 there is no penalty（不可以有處罰）。人非聖賢，

孰能無過。再加上，市場變化的速度愈來愈快，在這個動態的世界，沒有人可以保證萬無一失。我們既然鼓勵員工創新，既然授權他們做決策，就要容忍他們犯錯，但絕對不能重蹈覆轍。

最後就是提供機會。以前的組織架構都是很僵化的，依功能劃分部門別，各部門都各司其職，行銷部門負責行銷、財務部門負責財務、資訊部門資訊系統……，但在快速發展的世界，這樣的架構已不合時宜了。於是在摩托羅拉內部就有所謂的 *virtual organization*（虛擬組織）的出現。所謂虛擬組織就是針對某特定計劃或是專案，迅速組織跨部門的團隊，這個團隊可以是三個人，也可以是十個人，視不同的個案而異。每個團隊都會有個領導人，這個領導人不一定是經理人，他可能只是一名員工，領導人就負責帶領團隊執行特定計畫，這同時也提供員工發揮能力的機會，當然他也是充分被授權的。此外，一個良好的授權機制，必須配有一個完善的 *system and process*（系統和流程）及 *internal control*（內部控管），因此公司才不致因個人的因素而脫軌。

Q：在〈發揮學習的力量〉一文中，英國石油公司的執行長布朗尼之所以能帶領英國石油重振旗鼓，成為大型石油公司中獲利最豐的公司，主要歸功於他將公司變成一個有效率、重學習的組織。摩托羅拉如何讓組織內的員工發揮學習的力量？

A：摩托羅拉一直十分重視員工訓練、鼓勵員工學習。我們成立了「摩托羅拉大學」，主要目的就是為了培訓員工，許多訓練課程也都來自於摩托羅拉大學。去年我們更讓客戶、供應商和戰略夥伴加入這個學習組織。

此外，摩托羅拉是一個全球性的公司，相較於其他本土公司，摩托羅拉提供員工更多不同的學習管道與機會。以我自己為例，我在公司二十多年，原先是從研發部門的工作，拿過四項美國專利證書，從事過系統網絡的設計及安裝，也曾擔任上海摩托羅拉尋呼產品有限公司的總經理，現在則負責東北亞區個人通訊事業，管理台灣區及日本區業務以及發展亞洲區 3G 事業，從技術工程到掌管業務、行銷，幾乎每個領域都接觸過，這主要是因為摩托羅拉是一家大公司，同時在美國、中國大陸、台灣都有很多機會的緣故。

但這些都公司的架構，屬於「硬體」方面，我們還必須要有「軟體」方面的「程序」相互配合，才能使公司成為真正的學習型組織。就摩托羅拉來說，所謂的「程序」就是「Personal Commitment」（個人承諾）這項活動。每位摩托羅拉員工在年初時就要訂定出自己今年的計畫，同時每季做檢討，在檢討時，我都會問員工，「你的職業興趣是什麼？接下來三年，你希望做什麼？學習哪方面的知識或技能？」這個程序不但提供公司與員工之間溝通的機會，也讓我們可以就員工的需求，為他們量身訂作適合他們的訓練計畫。

Q：要建立學習型組織，公司裡的知識管理也是十分重要的一環。英國石油公司就建立了一套制度，讓看不見的「隱性」（implicit）知識可以在公司內部流傳。摩托羅拉在傳承知識這方面，有何制度或方法？

A：在摩托羅拉，技術方面的知識都建立地非常好，員工都可以經由公司的內部網路，得到所需的相關資訊。我們對會議紀錄、個案的檢討報告……等，也都有很完整的資料庫、知識庫。

知識的最終目的無非是爲了要解決問題，或是創造新的構想，因此如何將人們腦中寶貴的經驗、知識傳承下來，是非常重要的事，但卻不容易。我們也不希望因爲人員的流動，而失去許多寶貴的 know-how。隱性知識的流通最有效的方法及管道，就是剛才我曾提到的 virtual organization，經由 virtual organization 的存在，組織的成員可以自由交換意見及經驗，因此經驗的累積就在團隊身上，而不是獨立的個體，或多或少可以避免這個問題的發生。

Q：觀察書中所討論到的企業，他們之所以會在各產業中占有一席之地，「企業文化」是個極重要的關鍵。然而，企業文化又與領導人息息相關，您帶領摩托羅拉個人通訊部門這段期間，是如何營造組織內的文化？

A：文化的形成是一個潛移默化的過程，需要時間引導。我十分重視企業文化，因為文化無時無刻都影響著企業的運作，以及企業內人員的行為，再加上人員的行為具有傳染性，影響層面將因此更加擴大，所以我認為文化是企業最重要的基石，不容輕忽。

企業文化的塑造絕對是領導人的責任，也是領導人最重要的使命。我常說，身為公司的領導者，如果可以塑造良好的組織文化，幾乎就已執行了百分之八十的工作了。

我在二〇〇〇底年回台擔任個人通訊事業部總經理時，就發給每位員工一張名為「PCS Taiwan Culture」（台灣個人通訊部門的文化）的圖表，現在每位員工都將這張圖表放在他們的桌上。這張圖表用十個有趣的圖畫、簡潔的文字，清楚地闡述我想塑造的組織文化。這十項要點分別是：（一）winning spirit（要有贏的精神）；（二）open discussion; debate is O.K.（要能開放討論，遇有爭論也無妨）；（三）creativity, challenge the status quo（要富有創造力、挑戰現況）；（四）dedication & work smart（全心投入&聰明工作）；（五）play hard & have fun（寓娛樂於工作）；（六）no politics, focus on the issues（就事論事，沒有辦公室政治）；（七）synchronization & team work（重視團隊合作）；（八）pay for performance（報酬決定於績效）；（九）process & systems（程序&系統）；（十）measurement & accountability（明確的考核標準與負責任的態度）。

Q：這本書中受訪的各個領導者，如英國航空的董事長馬歇爾爵士、迪士尼的執行長艾斯納、英國石油執行長布朗尼……都致力於追求成功，同時也分享了他們不同的成功因素。您個人對「成功的企業」的定義為何？摩托羅拉的成功方程式又是什麼？

A：企業之所以成功的因素有很多，我將它們歸納成以下五點：

- （一）要能對股東提供長期、一貫的價值，讓股東獲利，這也是他們投資企業的主要目的，也是公司存在的原因之一。
- （二）要不斷創新。世界變化得太快，技術日新月異，競爭十分激烈。以摩托羅拉來說，成立七十五年來我們一直致力在技術的創新與發展，不斷創新產品線與 business model（營運模式），以適應新的潮流。我們希望能有前瞻性的做法，如此才可以永遠走在最前端，領先競爭者。
- （三）為顧客創造價值：公司的所有作為、所進行的各項變革，最終的目的就是希望能為顧客創造價值，這個價值可能是在產品方面，也可能是在服務方面。
- （四）讓員工滿意：有滿意的員工才會有成功的企業。因此公司必須重視員工、尊重員工，並提供好的工作環境與完整的福利措施。
- （五）社會責任：這是極為重要的一點。就摩托羅拉來

說，全球擁有十萬名員工，加上員工的眷屬、往來的廠商客戶等，可能就有上百萬人，換言之，公司的一舉一動對社會的影響不容小覷。摩托羅拉對此十分重視，因此我們在環保、教育各方面的活動都全力支持，不遺餘力地回饋社會。