

長河經營叢書

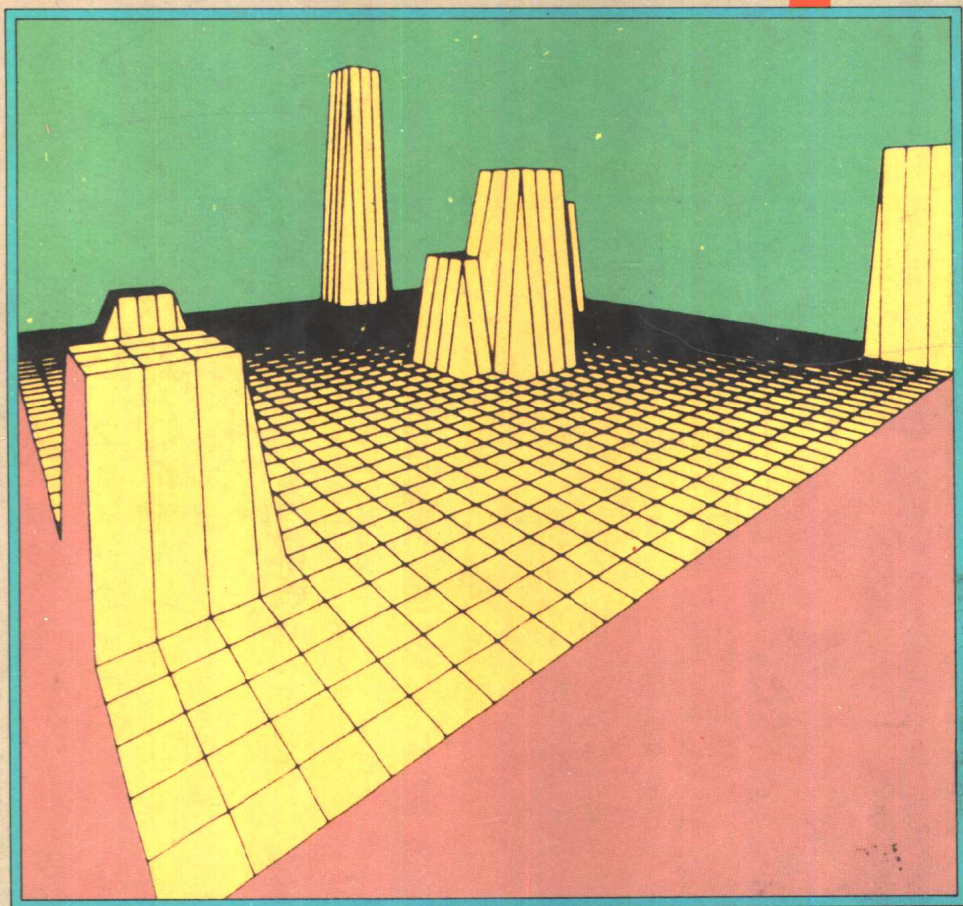
45

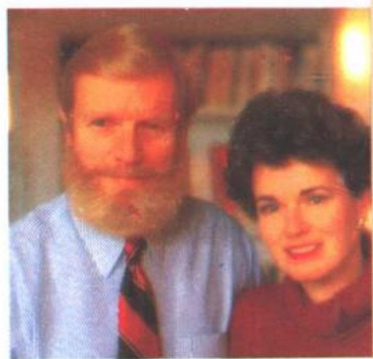
RE-INVENTING
THE CORPORATION

企業的重建

(大趨勢)作者 奈思比特 / 奧伯汀 合著 李田樹 譯

●本書指出個人和公司的未來大趨勢，幫助你邁向明日的
資訊社會





約翰·奈思比特 John Naisbitt

「大趨勢」一書作者，一九六八年創立奈思比特集團，專明提供商業情報和長期預測，是研究社會結構的權威。

派翠西亞·奧伯汀 Patricia Aburdene

作家與演說家，奈思比特集團董事，曾與奈思比特合撰大趨勢一書。

李田樹

東吳企管系畢業，美國東伊利諾大學企管碩士。現任台北三來水事業處企劃專員、中國大學兼任講師。著有創新時代的行銷策略、創新與創業精神、行銷學等書。

511
D353
509

RE-INVENTING
THE CORPORATION

企業的重建

〈大趨勢〉作者 奈思比特 / 奧伯汀 合著 李田樹 譯

企業的重建

著者：奈思比特／奧伯汀合著
譯者：李田樹
發行人：蘇拾瑩
出版者：長河出版社
行政院新聞局台業字第1535號
台北市八德路四段351號3樓
電話：(02)7636907 7666864
郵撥：0165123-3號
印刷者：啓示照相製版有限公司
初版：中華民國75年2月

版權所有・請勿翻印

定價 平裝160元

(本書如有缺頁，裝訂錯誤，請寄回調換)

譯序

一九八二年秋天，約翰奈思比特所著的「大趨勢」一書，在美國出版界出盡了風頭，三年之內造成暢銷全球六百萬冊的罕見紀錄。奈思比特集團（Naisbitt Group）以其前後蒐集兩百篇文章，每月審讀六千份地方報紙的研究功夫來寫「大趨勢」，已使一般學者難望其項背，更重要的是，作者所帶來的非僅是一時的熱潮，而是一股沛不可當的爆發力，推動著整個社會往可預期的遠景邁進。

三年多後的今天，這本更實用、更發人深省的「企業的重建」問世了。這本書所帶給人們的震撼力，絕不亞於「大趨勢」。誠如本書開宗明義指出，人們的新價值觀及經濟的必需性，使得今天成了企業重建的最佳時機。人們不再視中央集權、官僚化組織及資本第一為當然，因為在新資訊社會中，資訊、知識與創造力才是最重要的策略性資源。而且也唯有，也就是員工，才是儲藏這些資源的寶庫。「企業的重建」是一本談「人」的書，一本教企業如何創造出一種最適合員工工作環境的書。

「企業的重建」的可貴之處，在於它不僅是告知而已，更希望能激起人們採取行動，因此書中的實例極多。在談到如何重建企業時（第一章）：

• SAS 航空公司的卡爾宋把公司組織圖上下顛倒，不僅化解了公司的危機，更帶來可觀的利潤。

• 戈氏公司裏沒有頭銜、上司與組織圖，每個人只有兩個目標：賺錢及享受樂趣。

• 通用汽車公司董事長對新購併的 EDS 公司負責人道：「如果有人向你出示通用汽車公司的處理手冊，你就一槍打死他。」

在進行企業重建時，本書點出了十大考慮因素（第二章），不僅可供人們作為今後選擇職業前程的參考，更指出今後企業應努力的方向。不少美國企業已踏上這條令人興奮的路，譬如：

• 人民航空公司的信條是：「公司必須為工作者創造出學習的機會。」

• 惠氏公司的一位秘書道：「很少有人需旁人監督，如果有錯誤發生，大家都有責任。」

• 戈氏公司的新進員工被告以：「四處找找你認為有興趣的事去做。」

• 在坦頓電腦公司，員工服務滿四年便可享受六週的休假。

工作的重建（第三章）提出了許多令人羨慕的新模式：新工作合約、自我管理、生活／工作規劃、彈性工作時間、永久性兼差、工作分享及彈性福利等。有了這些新模式，你可以

兼顧生活及工作，選擇自己喜歡的時間來工作，甚至和你的好朋友共同擔任一項工作職位。工作重建的大前提是，如果公司願意創造出這種工作環境，員工的生產力自會大為提高。

也許不少人對新資訊社會的來臨感到惶恐，認為自己的工作遲早會被電腦所取代。「企業的重建」則明確指出，今後學校教育與企業訓練的三大重點為：學習如何思考、學習如何學習，及學習如何培養創造力（第四章）。一百年前一位英國探險家說得好：「我們首先需要學習的，便是要曉得自己有多麼無知。」的確，誰也不知道將來會換幾次工作，但只要我們肯虛心學習，隨時充實自己，總能尋得安身立命之處。

「企業的重建」甚至談到了教育與企業之間的關係（第五章）。企業界常感嘆招募不到優秀的年輕畢業生。與其完全仰賴學校教育，企業界不如挺身擔任積極份子的角色。請看下列諸例：

- 企業「認養」學校的風氣日盛。
 - 許多電腦公司捐贈個人電腦給中、小學校。
 - 企業界興起掃除文盲的潮流。
 - 至少有十八家美國企業授予學位給修習的員工。
 - IBM每年花在員工教育的經費高達七億美元。
- 本書特別強調，人才是企業的競爭利器（第六章）。如果企業不重視員工的健康，將來

必會付出可觀的代價。本書所列舉的新模式，不僅可供企業界及醫療機構參考，更可成為有志人士的創業機會。有的先驅企業甚至採取禁煙措施（甘寶濃湯、波音公司等），並發覺收效良好。有的企業還為員工構建冥想室、健身房，開設美術、圍棋等課程。它們的目的，無非是想長期保有公司最寶貴的資產。

婦女與企業（第七章）的內容更是精彩。作者不僅鼓吹企業界應重視女性員工，更為新一代女性提供了許多創業機會。有些剛開設的育嬰中心就碰到生意太好的問題；還有的保姆學校專門出租合格的保姆，所提供的服務一應俱全。此外，本書亦對同值（comparable worth）表贊同，認為除了同工同酬之外，還應以同值為評估薪給的基礎。

本書第八章指出，雖然表面上看來，日本企業並不適合本書所描述的重建情況，然而已有不少日本公司在積極朝此方向邁進。誠如書中所述：「一艘超級油輪若想變換航向，至少需費時三十分鐘。」在科技突飛猛進的今天，倘若我們仍然沉緬於傳統的龐大官僚組織，勢必被積極進行重建的企業所取代。本書所提出的方向及豐富實例，唯有心人士可得到最大的益處。

本書得以出版，內子張光文女士實居首功。沒有她的任勞任怨，本書實難如期出現在讀者眼前，在此謹致最高謝意。

目錄

譯序
引言

三
九

第一章	企業的重建	二一
第二章	企業重建的十大考慮因素	七七
第三章	工作重建	一二九
第四章	新資訊社會的技能	一九三
第五章	教育與企業	二三三
第六章	醫療保健與企業	二八五

第七章	婦女與企業	三二一
第八章	日本企業的重建	三五九
結 論		三九一

引言

如果你想改造世界，現在正是最佳時機。亙古以來，這句話一直是實踐主義者的座右銘。

但是今天，也就是一九八〇年代中期，這句話又有了新的意義。現在的確「是」重建（re-inventing）各種機構——特別是企業組織——的最佳時機。我講這句話有幾項主要的理由。

基本上，所有的社會結構，包括教育、醫療及政治等，都在經歷重建的過程，而整個社會中尚未經歷重建過程的，就只剩下企業了。不幸的是，企業組織最易產生各種改變，且最易受到各種變動的影響。不是每隔四年，也不是每一學年，更不是每個月，而是每一天，企業都必須面對市場的嚴厲判決。顧客不像其他的組成份子，顧客每天都在投票，因此加速了

企業組織的演進過程。

由於這十年所遭逢的機緣極為特殊，本書乃趁此大好時機公諸於世，企圖改變你的工作與你的企業組織，進而邁向新資訊社會（the new information society）的坦途。

為什麼今天我們能振振有辭地說：我們能改造世界呢？其實原因很簡單：

我們現今所處的時代，正好是社會改革必備的兩大要素——新價值與經濟之必需性——同時出現的時刻。自有歷史以來，這種機會尚不多見。

兩種要素必須「同時」具備，缺少一個，就無法產生社會改革。價值觀念的改變與經濟之必需性必須滙集在一處，而這正是我們目前所處的時代：新人性價值觀與全球性的經濟需求。

一九六〇年代重視人性的價值觀改變了許多人——但並未改變任何企業組織。為經營者舉辦的敏感性訓練（sensitivity training）並未發生多大效果，中央集權的層級組織依然原封不動。儘管許多人的價值觀已完全改變，但像企業組織這類的社會機構依然無動於衷。

到了一九七〇年代，企業組織為因應經濟之必需性——工業化美國的崩潰與來自全球對

「（如日本）的殘酷經濟競爭——而已經有所轉變。爲了迎接上述挑戰，企業組織已實驗了一些分權式的新模式，如小型團隊與品管圈——這些概念已敲開了戰後企業界一直未曾踏入的領域。」

然而，社會改革必備的兩項要素今天已同時出現。我們正進入一個動態的時代。在這個時代中，由於殷切的經濟性需求，使得企業必須更具競爭力，員工必須更具生產力，於是我們重新回到葛摩根公司（Kollmorgen Corp.）所傳播的人性價值哲學：「信任、自由、尊重個人。」事實上，麥克奎格的Y理論也強調：「員工愈受尊重，生產力就愈高。」這句話一點也沒有錯，只不過就當時而言，是早了二十五年。

在未來的十年內，美國企業將整合「價值觀」與「經濟之必需性」這兩大要素，爲一九九〇年代塑造出一個社會與經濟的新模式。

然而，另一項因素將迫使許多公司更快地改變。在一九八〇年代末期與一九九〇年代，美國將面臨大規模的勞力短缺，戰後「嬰兒潮」（baby boom）即將爲「抗拒生育風潮」（baby bust）所替代，使得人力資源將成爲賣方市場的天下。大部份的人都未預料到將發生這種重大的轉變，使得未來的公司必須競相爭取有限的優秀人才。

就像在賣方市場中的人一樣，如果你有選擇權，請問你會替一家獨裁、層層節制的公司服務？還是會進入一家尊重員工、提供員工成長機會的公司？

答案當然是後者。

因此，我們深信像葛摩根、戈氏（W. L. Gore & Associates, Inc.）、人民運通航空公司（People Express）、及其他「已經」重建過的公司，足以成爲一九九〇年代美國企業組織的新模式。

然而，本書的目的並非僅止於點出一種公司的新模式，而是要以此爲一大規模重建過程的出發點，使得整個社會的公司都得以重建。

我們即將闡釋，爲什麼本書所舉薦的企業新模式，完全適合目前的社會、人口統計及經濟環境——以及爲什麼這些環境正迫使公司必須進行重建的過程（甚至已有良好基礎的公司也不例外）。

本書將舉出十大考慮因素，是吾人在進行企業重建過程時必須牢記在心的。除此之外，本書亦將深入探討日本——美國最大經濟競爭對手——進行企業重建的過程，以闡明當今全球的經濟情勢。

舉例而言，本書指出新的勞動人口及日益增多的女性勞動者，如何以新模式來轉變企業組織，這些新模式包括工作分享、自我管理、彈性福利計畫、同值，及公司日間托嬰等等。

已有愈來愈多的人承認，員工的企業生活與其他各方面的生活（家庭、教育、醫療保健

等）有密不可分的關聯。我們不能再假定員工是在擺脫了外面一切的關係之後，才來公司上班的。

本書將深入探討這些奧妙的關聯。除此之外，本書將舉出在資訊社會中，不論是學童還是公司高級主管，每個人都必須了解並學習的一些新技巧。

本書同時亦將闡明企業與教育之間的關聯——這是企業組織在教育功能中所扮演的一種極為特殊的嶄新雙重角色。由外觀之，企業已變成改良學校教育的積極份子；由內觀之，企業乃在重建其組織，使其成為可供員工一生學習的大學。另外，本書亦將解釋高昂的醫療保健成本，不僅促使公司尋求降低成本的新方式，而且也使得公司能更有效的增進員工的健康及福祉。

在新資訊社會中，人力已取代貨幣，成為最重要的策略資源。人與利潤之間的關係乃是牢不可破的。

不論你是老闆還是夥計，不論你的夢想是自行創業還是想擔任董事會的一員，你都得透過「企業」(corporation)這種結構來從事工作。一家企業可以是盈利事業，也可以是非盈利事業；它可以是股票公開上市公司，也可以是獨資公司。我們採用「企業」這個字眼，

乃是取其一般性及非技術性的意義。本書所列舉的企業組織，不論是股票公開上市公司，還是非營利事業組織，均具有一個共同的基本特性——都是由在一起工作的人組成的。

然而，當我們一般在定義「企業」這個字眼時，却會將它侷限在商業範圍內。在過去這十年當中，商業已經歷了一個重大的轉型過程。

「大趨勢」（本書作者前一部著作，已由長河出版社翻譯出版）一書乃是描述一個嶄新世界的輪廓：一個資訊豐富、分權、全球性的、多重選擇的社會，建立在高科技／高感應、工作網路、參與民主、自我救助、從北到南發展，以及長期思考的價值觀之上。

而這本「企業的重建」，乃是要告訴我們如何「因應」上述及其他種種的新變革，這些變革迫使我們重新思考企業生活的各個層面，以及重新設計日常業務的架構。不論是企業生活或是日常生活，只是了解社會環境是不夠的，我們要進行改革，必須有所行動，這正是本書的目的。

這項重建過程極為迫切，且極為重要。企業組織若仍依戀過時的哲學、固守工業時代的舊有結構，終將在新資訊社會中消失得無影無踪。

許多企業界人士均感傷美國工作道德的淪喪，可是極少有人對取而代之的新價值觀表示歡迎之忱。這個新價值觀就是：「讓工作充滿樂趣。」這項價值觀為美國最富生產力的個人及公司，注入了無比的動力。

「大趨勢」之所以能風行一時，且爲人們津津樂道，主要在於它所談論的主題早已爲人們所熟知，且人們早已感受到了。

在人們的心目中，工作本來就應充滿樂趣，而且也應與其他生活習習相關。

人們知道工作可以使心靈及心智得到高度的滿足，如賽奇（Peter Senge）所說的「結盟」（alignment）：人們也知道工作能使身體得到高度的滿足，如籃球員羅素（Bill Russel）在其運動顛峯生涯中所體驗的一樣；人們更知道工作能帶給他們情緒上的高度滿足，例如人民運通航空公司的員工第五度在公司大會中接受表揚時，仍然會喜極而泣。

人們直覺中認爲工作應充滿樂趣，然而只有極少數的企業創新者，創造出一種高生產力、充滿樂趣，而且能產生可觀利潤的工作環境。

「大趨勢」描述了轉變整個社會的十大新趨勢。然而在目前這個特殊的時代，當我們研究到底是那些力量促使美國企業重建時，我們發現了另一組嶄新的趨勢。其中有些趨勢與「大趨勢」中的預測若合符節，或是大趨勢中若干預測自然演變的結果。另外有些趨勢則代表了嶄新的價值觀，這些趨勢乃是因應經濟的需要，並進而產生了社會改革。這些力量彙總在一起，即構成企業重建的全部內容。