

轉型思考

——組織再造的良方——

Joyce Wycoff ◎著

Tim Richardson

許舜青◎譯



李仁芳博士策劃
提供實戰經驗
啟發經營智慧



Transformation Thinking

□ 李仁芳策劃

實戰智慧叢書

◆ 遠流出版公司

Transformation Thinking

Original English language Copyright © 1995 by Joyce Wycoff.

This edition published by arrangement with Berkley Publishing Group, of the Putnam Berkley Group, Inc. through Big Apple Tuttle Mori Agency, Inc.

Copyright © 1997 by Yuan-Liou Publishing Company, Ltd.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

實戰智慧叢書(19)

轉型思考

—組織再造的良方—

原 書／Transformation Thinking

作 者／Joyce Wycoff & Tim Richardson

主 編／高 登 第

譯 者／許 舜 青

策 劃／李 仁 芳 博士

特約編輯／蕭 宜 君

責任編輯／楊 素 真

發 行 人／三 榮 文

出 版 者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之五

郵撥：0189456-1

電話／(02)365 1212 傳真／365-7979

著作權顧問／蕭雄淋律師

法律顧問／王秀哲律師・董安丹律師

排 版／普辰電腦排版有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

1997 年 1 月 16 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第 1295 號

售價 260 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究(Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-3154-9 (英文版 ISBN 0 425 14374-0)

實戰智慧叢書 ①⑨

轉型思考

——組織再造的良方

許舜青／譯

Transformation Thinking

by Joyce Wycoff
Tim Richardson

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點滴滴的實戰經驗，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑著與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，為了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步為營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也明指在競爭場上，智慧的重要性與不

可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以大人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由政大科管所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁慧

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車（GM）、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」（Giant Multinational Industrial Corporations）的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現嶄新次序。

企業人（追求筆直上昇精神的企業人！）如何在亂世（政治）與亂市（經濟）中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界將受傷最大。

亂世浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筭路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣（Corporate Taiwan）經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的

羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】

李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，主授「組織理論」與「競爭策略」，現為政治大學科技管理研究所教授，並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人際關係與組織生產力》、《7—ELEVEN統一超商縱橫台灣》等書。

序

企業領袖一向了解成功端賴於在快速變遷的環境中不斷創新的道理。於是，許多有關創意及訓練的課程在過去幾十年來紛紛被引進，然而，應該採用哪一派學說卻成爲許多執事者的困擾。許多公司曾經嘗試過自全面品質管理（TQM）以降的所有課程，公司的所有員工一起試驗哪種方法可能奏效。不幸地，許多被大量引用的課程，卻是在一個需要改變的科層組織環境中執行。當領導階層作出改變的決定，但公司員工卻難以接近領導階層，告訴他們自己內心的想法時，任何新的改革都不易成功。如同我們幾年來一直告訴客戶的，組織不會改變，而人會改變。但是，人們不會因被要求而改變，他們必須了解公司新的遠景，而且，他們會自願參與必定是因爲組織有決心與誠意要做真正的轉型。

轉型！又是這個名詞。它在當今的企業界中，已經變成一個流行的術語。成為流行術語的好處之一，每個人都開始說相同的語言，並且開始朝相同的方向前進。然而，轉型本來意指仿如死後重生的巨大改變，如果就用它來描述一般的組織改組，反而模糊了它原本的意義與影響。當我們說到轉型時，指的是組織發生了全面的改變，這種改變不只是工作的方法，而且也是思考、互動、參與及工作表現的方式。組織的轉型是一個過程，在這個過程中，每一個人都要自願性地投入，了解到那是一個要求承諾、企圖心及全心參與的旅程。

喬伊斯·威卡夫 (Joyce Wycott) 及提姆·理查生 (Tim Richardson) 在本書中，展現了他們對轉型過程高度的推崇及了解。他們對於已經採用轉型課程的公司廣泛調查，結果顯示，轉型不但可能，而且可以得到很大的回饋。這樣的回饋不僅反映在金錢上，也在工作品質及員工高昂的工作情緒。人們開始感覺他們不僅在做一件工作，而且是在做一件有意義的事。在轉型的組織中，人們知道，他們的努力不僅對組織有幫助，而且對整個社會有貢獻。

威卡夫及理查生碰觸到一個非常重要的觀念：如果要讓組織發生改變，每一個員工必須對組織有整體的概念。要讓員工有整體的概念，方法之一便是創造迷人的企業遠景以鼓勵組織所有的員工。從更廣泛的角度來說，組織中的每一個人都是改變過程中一個重要的、有創造性的部分，他們因為對偉大且潛力無窮的未來深信不疑而奮力工作，每一個人都在這個生

活的巨大網絡中互相牽連。當人們開始感覺自己的未來和公司的命運與共時，這樣的感覺開始延伸到範圍更大的社區，和外界的連結也變得更加真實。當公司的員工在工作中感覺到生命的意義，而公司也因而收到當地社會的回饋時，公司很自然地會將自己視為當地社會的一員，而為它付出。

這樣的世界觀與我們過去一直被教導的競爭、非贏即輸的工作觀，是很強烈的對比。我們稱這種開闊的觀念為「創造性的世界觀」(Creative Worldview)，其中包含了三種基本觀念：創意、連結、及未來取向，或是說一個以未來遠景為中心的工作環境。組織中，領導者若能深切體認員工的創造性潛力，員工也對未來有充份的信心與承諾，而非對公司的過去感到憂心，並且自認對所居住的社區有高度的責任感時，該組織便能成為創造性轉型組織的先鋒。

《轉型思考》是一本令人振奮的書，因為它提出了精闢的見解，告訴當今企業組織中的領導者、推動者及各階層的員工，如何將創造性的世界觀融入決策過程、產品改良、觀念開發以及公司的每日活動中。他們提供了許多可行的方法，讓組織中的每一份子期待共同的遠景、將公司中的每一份子連結在一起，並且在公司以及整個社區間搭起一座溝通的橋樑。創造性世界觀的基本觀念之一——創意，在轉型過程中是最被重視的一部分。在這個資訊科技爆炸的時代中，人們不僅要非常有效率，而且要知道如何問問題及開發觀念以引導他們走向

成功的未來。只有當每個人都認真投入並且被信賴能做出創造性的決策時，才可能達到成長與進步。本書作者用大量篇幅提供許多激勵員工創意的的方法與技巧；同樣地，他們也提出管理者應如何扮演他們的角色，以鼓勵員工成長及開發自己的潛能。

廣義地來說，轉型思考亦即創意思考。它更宏觀、包容性更強，而且要求成員的涉入與參與。這樣的思考方式打破了長久以來的藩籬，開創新的展望，並且刺激更佳的工作表現。當人們置身於組織改組的洪流中，感覺他們的付出不但被需要，而且被尊重、被完成時，他們的熱忱與工作表現只會增強不會減少。這樣一個工作環境刺激持續性的開創性思考，促進公司的進步與成長，組織與個人在其中都同時受惠。

喬伊斯·威卡夫及提姆·理查生的書，不僅對當今的企業社群有所助益，也是我們通往更有創造性、更有活力未來的基礎。書中提出許多組織及領導人從傳統企業觀跳往創造性世界觀的故事，其中，人們被尊崇為潛力無窮的資源，而企業的管理是為了一個更遠大的未來。這些故事繪出一幅彩圖，告訴我們，如果我們開始運用轉型思考，一切都將變為可能。對於那些不僅想擁有與眾不同的未來，而且想親手創造者，這是一本不可錯過的好書！

——喬治·藍德(George Land)

《突破與超越》(*Breakpoint and Beyond*)一書共同作者・「領導二〇〇〇」(Leadership 2000)的總裁

轉型思考 目錄圖

喬治·藍
德寫序

導論：
何謂轉型？

第一篇：
轉型的环境

第一章：
非成長即死亡

第二章：
以人為先

第三章：
溝通

第二篇：
轉型思考

第四章：
兩名思考者

第五章：
共同思考

第六章：
思考的陷阱

第三篇：
有力的思考
工具

第七章：
更好的
腦力激盪

第八章：
腦力書寫

第九章：
問題拼圖

第十章：
因果分析

第十一章：
黏貼圖

第十二章：
心靈地圖到
心靈景象圖

第十三章：
鋪陳故事

第十四章：
電腦輔助思考

結語：
轉型旅程

《轉型思考》目錄

□ 《實戰智慧叢書》出版緣起

□ 策劃者的話

□ 序

導論：何謂轉型／3

問題與探索／答案／櫻桃樹鎮的球場夢／

轉型過程

第一篇 轉型的環境／17

理論與實行方法／成長或死亡／轉型環境

架構

第一章 非成長即死亡／25

三種成長類型／人類創造力／創造力無好壞之分／成長模式／回饋／針對建議，採

取行動／改變與壓力／「閒談」的力量／
高生產力工作場所／將控制權釋放給員工
以人爲先／53

尊重、信任、承諾、認同／從尊重開始／
尊重是什麼樣子？／強調訓練／都是爲了
要更好／智慧資產／智慧資產審核／建立
信任／一起打造公司遠景／員工認同與資
訊公開／永恆的諫言

第三章 溝通，溝通，再溝通／91

史戴克的冒險之旅／溝通訓練立奇功／機
器不會賺錢／高度的溝通環境／溝通的形
式／協力溝通／組織轉型／二十二個線索

第二篇 轉型思考／113

曙光乍現一瞬間／學習型組織