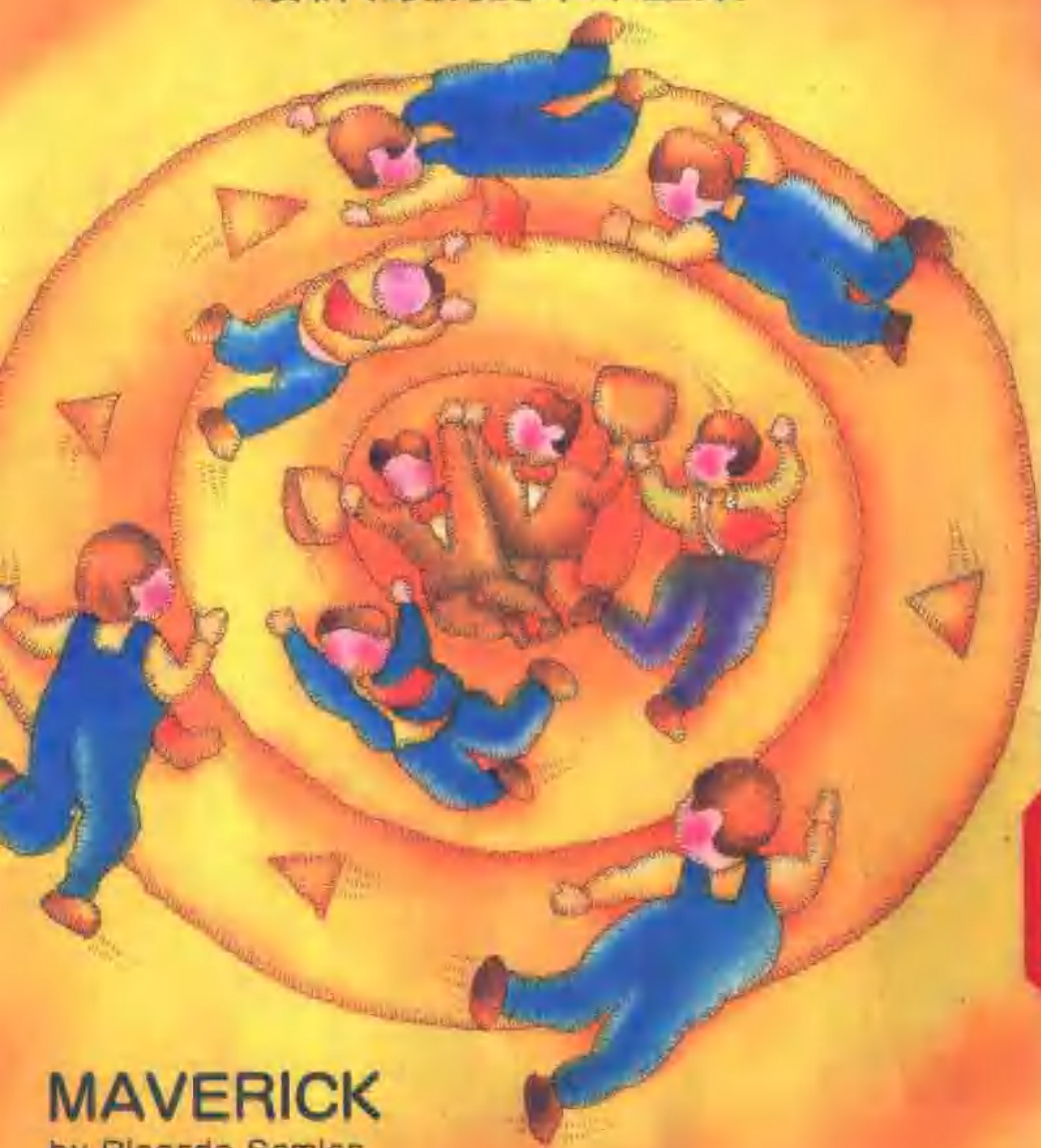


夥計,接棒

最新、最跳的未來企業



MAVERICK

by Ricardo Semler

李卡多·塞姆勒 著 顧淑馨 譯

1200316633

管
9

夥計，接棒

最新、最跳的未來企業

福州大學
圖書館



1200316633



F270
643

MAVERICK

by Ricardo Semler

作者：李卡多·塞姆勒 譯者：顧淑馨

智庫文化

目錄

第一部 初生之犢

第一章 合乎自然的企業 3

第二章 當兵的好材料 13

第三章 迪基博士 21

第四章 天將降大任 35

第五章 大步前行 45

第六章 人來人往 51

第七章 再一次征服 57

第八章 風雨欲來 63

第二部 新官上任 75

第九章 大刀闊斧 77

第十章 民有、民治、民享

第十一章 連鎖反應

第十二章 討厭的規矩

第十三章 香蕉吃了猴子

第三部 第一把火——立功

第十四章 數大不是美

第十五章 愈小愈興旺

第十六章 反客為主

第十七章 利潤分享

第十八章 檔案大清倉

第十九章 協助女性自覺

第二十章 工作輪調

91

101

111

121

131

133

145

153

161

169

179

187

第二十一章 不過問隱私

第二十二章 為老闆打考績

第二十三章 脫胎換骨

第四部 第二把火——立德

第二十四章 金字塔扁平化

第二十五章 自訂身價

第二十六章 一償宿願

第二十七章 沖昏了頭

第二十八章 厲徵貪官

第二十九章 靠作夢拿薪水

第三十章 工人出頭天

193

203

215

223

225

237

245

251

259

269

277

第五部 第三把火——立言

第三十一章 馬失前蹄

285

第三十二章 鼓勵創業

297

第三十三章 再出發

307

第三十四章 誰需要大老闆

317

第三十五章 瘟疫會蔓延嗎？

329

第三十六章 跟上時代

339

附錄一、「時間症」塞氏獨家療法

349

附錄二、員工「求生手冊」

355

附錄三、反向考核制度

367

第①部

初生之犢

這本書的故事談的不是作生意，

是談工作，如何把工作變得更有興趣。

書中根據一家叫作塞氏企業公司的經歷而寫成。

這家公司既能賺錢，又能兼顧改善員工的生活。

有人說，塞氏只是幾個莽撞而離經叛道的經理人，

把公司當作實驗品，在現實世界根本行不通。

別忘了，我們是在巴西。

但也有較容易感動且觀念開放的性情中人，

會從這一家的確很特殊的公司和員工身上，

發掘一種經營企業的新方法。

這絕非像某些人所說的，是社會主義作風，

也不是純資本主義，而是全新的第三種方式。

它合乎人性，促進信賴，提升績效，令人樂在其中，

而且對任何方面都有益處。

1 合乎自然的企業

每周三下午總會有幾十個人，走進我在巴西聖保羅主持的塞氏企業（Semco; Semler & Company的縮寫）大門，然後在三樓的會議室集合。守在門口的警衛早已習以為常，因為多年來世界各大著名企業，像是IBM、通用汽車（General Motors）、福特汽車（Ford）、柯達（Kodak）、拜耳（Bayer）、雀巢（Nestle）、固特異（Goodyear）、艾科亞（Alcoa）大通銀行（Chase Manhattan）、西門子（Siemens）、道氏化學（Dow Chemical）、賓士汽車（Mercedes-Benz）及日本Yashica照相機等等，都有主管不辭千里來到聖保羅市郊，參觀我們這個很不尋常的工業集團。

塞氏產製多種不同的產品，令人眼花撩亂：有一夜之間可抽空整艘油輪的幫浦、一小時可洗四千一百個盤子的洗碗機、在大熱天能夠使辦公大樓涼爽舒適的空調冷卻系統、用於攪拌大自火箭發射器燃料，小至口香糖原料的攪拌機，以及零組件多達六千種、線路長達十六哩的餅乾整廠設備。不過吸引全世界企業主管與管理專家，肯苦候幾個月來參觀塞氏廠房與辦公室的不是這些，而是全體同仁生產這些產品的方式。

十二年前我從家父手上接下塞氏，當時不論從哪一方面看，它都是個傳統的公司；有金字塔式的組織結構，及種種的規章。但是現在我們工廠裡的工人有時可自訂生產目標，甚至自訂上班時間，不需勞駕管理人員督促，也不要加班費，甚且可以協助改良產品設計，提供行銷計畫意見。主管們也享有相當大的自主權，自行決定經營策略，不必擔心上級的干預。最特別的是，他們可以無條件地決定自己的薪水。當然，每個人都會知道自己應有什麼價碼，因為塞氏企業所有的財務都可以公開討論，工人也可以自由取閱所有的帳冊（而且我們只有一套帳）。為了落實這個政策，公司與代表工人的工會，共同設計了專門的課程，教導全體員工包括工友如何看各種財務報表。

在作真正重大的決定時，例如要不要購併某公司，則由全公司一人一票投票表決。幾年前有某個工廠要遷廠，我們還特地放假一天，讓員工乘車實地勘察三個地點，然後由他們決定要遷到哪裡。最後的決定一點也不令人意外，因為他們選上的地點，隔壁正是一家常鬧罷工的公司。可是管理階層誰也不想冒引起勞資糾紛的險，於是工廠就搬到那裡。

一有接待處，沒接待員

塞氏企業總部是幢標準的辦公大樓，樓高四層，外觀是鋼與玻璃構成。進門處有接待處但沒有接待人員，這是第一個讓人感覺與眾不同之處。雖然訪客不少，但不設接待員，因為我們

認為沒有必要。公司裡也沒有秘書、沒有特別助理，我們不希望公司裡有任何呆板又沒有發展的職位，全公司上上下下，包括經理在內，人人都要接待訪客、送傳真、影印資料、打信件、撥電話。我們沒有主管餐廳，停車位也絕對是先來先用。這全都是為了經營「合乎自然的企業」。塞氏取消了一切不必要的特權及做作，那只是為了滿足個人的虛榮，對公司營運毫無幫助，徒然使大家只重視與生產銷售等正業無關的枝微末節。

我們辦公室裡連一般的隔間都沒有，而是用很多植物隔開辦公桌、電腦與工作檯，整個氣氛無拘無束，有人穿西裝，有人穿牛仔褲、球鞋，都無所謂；如果有人想穿白長袍，可以；有人想穿高領衫、T恤，無妨。我希望員工愛怎麼樣就怎麼樣，把腳放在桌上亦可，就跟我一樣。我很樂於告訴各位，塞氏主管開會時，不止一次有員工跑來打斷會議，要借會議室為同仁慶生。每次看到副總裁們用印著米老鼠圖案的紙盤吃蛋糕，我心裡總是暖洋洋的。

有個業務經理叫魯賓·阿加特（Rubin Agater），每天就坐著看報，連假裝很忙都懶得裝一裝。我相信很多訪客都大惑不解，現代經理人誰能容忍這種事，可是，一旦地球哪一端某油輪上塞氏出品的幫浦出了問題，幾百萬桶的原油眼看要漏進海中，就是該他表現的時候了。對塞氏的幫浦他是瞭如指掌，什麼毛病都難不倒他，這便是他薪水賺得理直氣壯的地方，其他時候，他不是看起來很忙，就沒人管了。

我的辦公室在四樓，至少上次去看的時候是在那裡。我不像別的老闆那麼勤於去辦公，早

上我多半在家裡工作，因為較易於集中精神，只有兩隻牧羊犬會在我跟重要客戶講電話的時候愛亂吠。我鼓勵公司其他的經理也在家中工作。此外，每年我至少出外旅行兩個月，而且走得遠遠地。我辦公室裡正擺著兩次最近探險的照片，一次是在坦尚尼亞乘熱氣球，一次是攀越阿富汗的開伯爾山口（Khyber Pass）。每次旅行決不留下任何聯絡的電話號碼，也不打電話回去，我希望塞氏的每個人都能獨立作業。公司很有組織；或許用組織這兩個字對我們來說不是很貼切，不過我們的組成方式便是不要太依賴某個個人，尤其是我。曾經有兩次的長途旅行，回來後居然發現辦公室都搬了家，而且愈搬愈小，對此我頗感自豪。我的角色相當於催化劑，努力創造讓別人作決定的環境。成功的定義就是不必自己作決定。

一取消所有規定

我入主塞氏的第一步便是取消所有的規定。所有的公司都有像聖經一般的行事規章，有的足堪與大英百科全書媲美。要這些做什麼，規定只會使奉命行事的人輕鬆愉快，卻妨礙彈性應變。在塞氏我們不理會任何定規，努力開放心胸。我做過一個小實驗，證明工作規範手冊毫無用處：有一次我分送了幾頁附加條款，請主管們研究研究然後提出意見，結果幾乎人人都說沒有問題。問題是我故意用訂書針把它訂死，除非先拆掉釘書針否則根本無法閱讀，好玩的是，居然沒有一個人提起。現在，每位新進人員只會收到二十頁的小冊子，一本我們稱之為《求生

手冊》文字不多的漫畫（見附錄一），重點在提醒大家用自己的常識判斷解決問題。

如果現在讀者還猜不出來，那我明說好了，塞氏的政策便是不要政策。很多公司設有專門部門，生產堆積如山的文件來控制員工。以出差為例，每一種可能的狀況都訂好個人可報銷的限額，塞氏是隨員工自行決定該花多少錢，把出差當作是自費旅行辦理。我們沒有相關的部門，沒有規定，也沒有稽核，如果還怕讓員工自行決定飛機要乘什麼艙、旅館要住幾星級，那就根本不該派他以公司名義到外國作生意，不是嗎？

我們絕對信任員工，事實上我們以員工合夥人自居，這是因為我們深信資本主義社會裡人人都應該是資本家，因此塞氏有個不同一般的利潤分享計畫。一般企業頒布利潤分享計畫時，都像下聖旨一般，由老闆決定什麼情況下可以分，每個人又可以分多少。塞氏採用的是民主方式，我們會與工人協商基本的分享比例，譬如雙方決定大約是公司利潤的四分之一後，由員工自行集會決定怎麼分配，完全由他們作主。我們的計畫運作好得不得了，有一次在談判新的勞資協約時，有個工會領袖甚至反過來說，加薪太多會讓公司負擔太重。

有些人把塞氏作風比作傳統東歐式的社會主義。一派胡言，我認為我們證明了工人參與經營並不表示主管就會失勢。我們革除的是有礙生產力而且盲目不合理性的權威統治，也為人們自動自發的自治精神感到振奮，那證明他們重視這份工作，重視自己的公司，這對每個人都好。

在重建塞氏的過程中，我們吸收了各家所長。自資本主義中，我們擷取了個人主義、個人自由與競爭的理想；自社會主義的理論而非實踐中，我們學會了控制貪婪與分享資訊及權力；自日本人我們學會了彈性應變的價值，但對他們把公司當作家庭和對資深者自動升級的作法卻敬謝不敏。我們希望員工獲得晉升是因為能力好，而不是因為媳婦終於熬成婆，或是乖乖牌。

通常當僵化想法及階層式組織的架構瓦解以後，會予人亂無頭緒的感覺，我們的工廠正是如此。機器不是像亨利·福特要求的那樣整整齊齊排列著，而是淩淩亂亂地四處散置著。這是因為工人們多半是一起組裝完整的產品，而不只負責局部的過程，因此他們需要有更多的主控權，也要負更大的責任。如此的動線設計，使他們做得更愉快起勁，產品品質自然會更好。他們每個人幾乎都精通好幾項武藝，甚至人人都能操作堆高車，為同伴運送自行向供應商訂購來的原料和零件。

一勞資雙贏

金屬工會起先反對這種彈性安排。很久以前，工會曾不斷要求企業把職位分類分得愈來愈細，以對付大企業提高生產力與利潤的無止境要求。後來工會發現，可以利用不多付額外工資就拒做工作範圍以外的事，與企業主抗衡。這招對付業主很管用，行之愈久，對工人愈有利。管理階層卻被害慘了，但長遠來看，其實是兩敗俱傷。

後來工會瞭解到塞氏無意解除工會的權力，而且工廠獲利愈高工人的薪水也會水漲船高，而我們也有心讓工人對公司營運有真正的發言權後，反對的力量便緩和了。我們終於能夠改革，其實是讓員工改革，使勞資雙方都享有更多自由。

舉例來說，工人可以在早上七點到九點之間彈性上班，公司決不過問。可是如果有人想七點開始上班，同組的人卻九點才來，那怎麼辦？一定會妨礙生產作業吧？我們也曾擔心這一點，所以設了特別小組來調解這類的問題。到現在小組還沒開過會呢。工人都知道工時如果不能協調，生產就會受阻，於是自己主動協調了。

在塞氏我們連畫分工人與主管的觀念都不喜歡，寧可用夥伴與協調人的頭銜，也鼓勵大夥兒不分職位打成一片。塞氏的採購與工程部門都被打散，大夥兒坐在一起，接近工廠，這麼做的用意是好讓每個人彼此學習。辦公室的裝潢樸素，地板上有時還沾著油漬，除了我沒有人在意這些；不過現在我不再穿考究的義大利休閒鞋，也就無所謂了。

那作主管的對這種安排怎麼想呢？別人經常這麼問我。

一則我們現在的主管比過去少了許多，因為員工自主權擴大，對公司政策發言權愈多，需要主管的地方就少了。我們減少負責法務、會計、行銷事務的職員，減幅高達七五%，現在連資料處理或訓練部門都取消了。再加上個人對自己的工作負責，品管部門也成了多餘。經過一番檢討，我們把十二層的管理階層大刀闊斧地減為三層，並規畫同心圓式的新組織結構，代替

傳統金字塔式的官僚體系。

我們也改變了部門之間的合作方式，若某個部門不想利用另一部門的服務，可以自由向外界購買，這種外界競爭的壓力使每個人都不敢掉以輕心。最近我們還鼓勵員工自行創業，並以優惠價格出租公司的機器設備給他們。當然我們會向這些員工開設的公司採購，同時他們也可把產品賣給別人，甚至包括塞氏的競爭對手。這麼做使公司更精簡、反應更敏捷，也使創業員工真正掌握了自己的工作生涯。夥計變成了企業家。

當然這是個特例，不過我們真正是努力設法讓員工受到最少的監督，享受最寬廣的空間。這並不表示我們不重視責任，相反的，雇用新人或晉升員工前，所有將來共事的人都要與他面談，經全體通過後始能成立。每六個月員工都要為主管打考績，並公布結果。這麼說員工可以開除主管嗎？可能是吧，因為考績始終未改善的主管，不論以什麼理由，遲早會離開塞氏的。我們不是唯一實驗參與式管理的公司，現在工作民主已蔚為成風，只可惜多半流為空談。倒不是企業沒有誠意，只是坐而言起而行容易多了。我們希望做到把塞氏整個拆解再行重組，但十二年來也只做到三成；不過僅僅如此，收穫已十分可觀。

一熱門企業

我們把一個暮氣沈沈的公司變得欣欣向榮，秘訣就在於絕不浪費最珍貴的資源——人材。

在經濟不景氣、通貨膨脹居高不下、國家經濟政策混亂的大環境下，塞氏卻成長六倍、生產力提高近七倍、利潤上升五倍，最高紀錄是連續一年二個月沒有一個員工離職。應徵塞氏工作的信函已累積二千多封，其中有不少表示只要能進塞氏，做什麼都不在乎。我們上一次登報徵人時，第一周就有二千四百人來應徵。巴西一家主要雜誌對大學應屆畢業生所做的調查中，二五%的男生和一二%的女生都說塞氏是他們最想進人的公司。

不久前，有個員工的太太來見人力資源部門的人，提起丈夫像完全變了個人似的，現在不但對小孩吼叫，還會詢問每個家人周末想到哪裡去玩，完全不像過去那麼暴躁專制。

這位太太有點擔心，不知道先生是不是在公司發生了什麼。

我們卻發現，塞氏不但自己改善了，這個員工也變好了。