

在得到「答案」之前，察覺到「不對」的「觀點」，

破解只看細處不看大處的經營管理手法，

訓練自己重新審視工作裡的課題，在其中尋求有益於企業現實「對的」經營。

## 《前言》

假設你身體不適去看醫生。醫生看也不看你的症狀就說：「這個藥一天服用三次，一次吃兩顆。下星期再來找我。」

你：「等等，你什麼都還沒看啊！怎麼知道這個藥有效呢？」

醫生：「一定有效的啊！因為對在你之前的兩個患者都有效啊！」



雖然克里斯汀生教授說「相信世上不會有這樣的醫生吧！」同時卻也指出，學者和管理顧問其實在做一模一樣的事，企業經理人也開心地接受這樣的「治療」。所以他們一邊對部屬說：「要思考！」，轉過頭卻又來問：「教授，有沒有一些成功案例可以參考呢？」。

我認為很多時候是明明擁有經驗和知識，卻不明白真正的課題或目的。鎮日將「今後該如何成長？」、「該如何孕育下一個新事業？」掛在嘴邊，一副「自以為明白」的樣子，卻沒有認真思考過譬如現在的本業，是不是真的完全沒有成長的空間？本業的顧客是否真的感到滿意？顧客究竟是為了什麼付錢……等問題。一邊不住的說：「要培育新事業」，實際上卻接二連三地否定年輕員工提出的構想，這種狀況也不在少數。

誠如克里斯汀生教授所指出的，儘管「現況的觀察與理解」才是最為重要的出發點，若在不釐清現況的狀態下，就尋求「總而言之看起來還不錯的答案」，公司就根本不可能進步。

只是，盲目地思考「目的為何」、「課題為何」也不會有結果。再說，很有可能因為覺得「不可能做得到」、「和我無關」，結果根本就沒發現課題或機會。因此，最為需要的是「解讀目的與課題的觀點」。就像是同樣看到「青蛙」，在小孩、生物學家和法國料理主廚的眼裡，會看到完全不一樣的東西一般，若缺乏「經營管理的觀點」，對社會事件、數字或新聞等所見所聞，也不會有真正的理解，遑論衍生出解決方案了。

## 《內文精選》

### 鉅額資金交易的決策 (High Finance)

說到我當初買這本書的契機，其實是因為在別的地方讀到這本書第 3 章鉅額資金交易的決策 (High Finance) 裡的「瑣碎定律」(the Law of Triviality)。「the Law of Triviality」直譯的話就是「瑣碎定律」，不過稍加潤飾後翻譯成「凡俗法則」、「雞毛蒜皮定律」倒也不失其精神所在。這個定律，直截了當來說，可用以下的敘述來說明：「審議一個議案所需的時間，往往與它所牽涉的金額成反比。」

換言之，在會議上，比起幾億、幾十億的投資案，幾萬塊的議案反而會討論得更久，但真是如此嗎？（不過，文中也指出有所謂的「興趣消失

的平衡點(the Point of Vanishing Interest)，意即能夠毫不考慮就捐出，或是賭輸也沒關係的額度似乎是可以忍受的下限」)。

書中所舉出的例子為：(1)「1 千萬英鎊核子反應爐的估價」案、(2)「350 英鎊辦公人員自行車停車場建設」案，以及(3)「21 英鎊的會議茶水費」案。

根據作者帕金森博士指出，(1)花了 2 分半得出結論、(2)花了 45 分鐘得出結論，而(3)花了 1 小時又 15 分鐘商議（而且為了收集更進一步的資料，還要留待下次繼續討論）。

為什麼會得出這樣的結果？帕金森博士在開場時這樣說道：能夠理解鉅額資金交易的人有 2 種—大富豪與身無分文的人。無論幾百萬美元，大富豪都能實際感受並理解。另一方面，應用數學的學者或經濟學講師（通常都很窮），根本沒親眼看過 1 百萬，甚至 1 千美元，所以從這個意義上來說，基本上這些學者與講師們，對於 1 百萬元跟 1 千元的感受是相同的。

然而，這世上絕大多數的人，是介於這兩者之間，也就是說，雖然絕大多數的人無法理解 1 百萬美元所代表的意義，但對於數千美元這種數字卻很有感，組織的投資決策委員會裡，也以這種人佔了多數。

應該有人會對於(1)的「核子反應爐估價」感到疑惑，為什麼會估出這麼剛好的整數？為什麼是那樣的程序？但如果「11 位出席者中，包括主席在內的 4 人根本就不知道核子反應爐是什麼東西。剩下的人當中有 3 位不知道核子反應爐為何而存在」的話，對幾乎所有的出席者而言，所謂的「1

千萬英鎊」根本無感。因此，就算當中有 1、2 位理解「何謂核子反應爐」，也會因為覺得「如果問了像『為什麼會估出這種整數？程序是如何界定的？』這樣的問題，就得從核子反應爐是什麼開始解釋，未免太麻煩」，索性選擇不深入追究。

相反地，如果是(2)或(3)這樣的主題，大家就非常有感了。尤其是那些在核子反應爐議案上貌似沒有發言的人，會因為「我必須做點什麼！以證明自己沒有一路睡到會議結束！」這種心態作祟，而非常積極地參與。的確，在該準備什麼茶水點心、需要多少預算這些點上，任誰都很「有感」，也很願意說出自己的喜好、意見。彼此分享哪家店不錯、知不知道那裡的日式饅頭等等，讓現場氣氛相當熱烈。

或許這個例子有點極端，但各位身邊也常有類似的狀況吧？譬如，買午餐時會覺得差 10 塊差很多，但在買房地產時，卻馬上就用 10 萬甚至百萬為單位在考慮，就是這個道理。其實買房議價時也沒規定不能用 1 千塊或 1 百塊為單位來談判，但卻甚少聽聞到這樣的事情。

反過來說，在企業裡實際上會經常聽到「我們公司明明對小錢斤斤計較，對大錢卻非常寬容」的狀況。幾百塊或頂多幾千塊的交通費、交際費等，會計部都要嚴格審查，但公司投資賠了幾億、幾十億，卻沒有釐清責任歸屬。這樣的事情層出不窮。追根究柢，都是因為「無法記取教訓」，也就是說，之所以「對吃一點點虧很嚴格，對龐大損失卻很寬容」，全都是因

為對「幾億的損失」所代表的意義，壓根摸不著頭緒。從這層意義上來說，「公司業績明明虧損連連，員工卻毫無危機意識」或許也只是剛好而已。

這該怎麼辦才好呢？我認為解決方法，正如這個法則所指出的，就是將公司願景、策略或是危機意識，都「轉化成連凡夫俗子都能實際感受」的具體事物。或許是虧損時調降薪水，或是業績創新高時調漲獎金這類的手法。京瓷(Kyocera)創辦人稻盛和夫(Inamori Kazuo)所提出的「阿米巴經營」，其精髓就在於此。

只是，這不光只是錢的問題。問題的本質在於「自己想讓這家公司如何發展？」能否想像自己工作既有意義又充實的樣子、經營者與員工是否對未來願景達到共識等等。這讓我想起聖·修伯里(Antoine de Saint-Exupery)在《小王子》裡所說的名言：「如果你想做一艘船，在教他們怎麼伐木、使用刨刀之前，要先讓他們憧憬那片浩瀚無盡的大海。」

## 人選的定律

每年一到某個時期，就會聽到應屆畢業生的徵才計畫如何安排、是某已有內定錄取人選之類的新聞。相信也有不少人曾經聽過「組織取決於人才」、「日ㄣㄣㄣㄣ分為三種：人才、人財與人裁」等等這類經營者的訓示。實際上，一個組織裡聚集了什麼層次的人，將大大左右組織的競爭力。因此，人才的任用非常重要，其重要性在全球化競爭愈演愈烈的今日，可說

是有增無減。

那麼在經營環境激烈變動的趨勢下，人才的任用方法是否也因應時勢，有所改變呢？據聞，有愈來愈多公司在這方面下足功夫，但另一方面，也有不少公司的做法與三十年前沒什麼兩樣。簡言之，靠著（1）學歷（包含在校期間做了什麼）、（2）筆試、（3）面試的三件組合，應徵的人愈多，就愈能錄取到優秀人才的「定論」似乎仍然存在。

事實真是如此嗎？

針對和三十年前所差無幾的狀況，搬出六十年前的定律貌似不太適合，但實際上這本書所指出的，還真的是一語中的。

在同樣都具備像樣證照、有力推薦信的三百位應徵者中要選出一個人，實際上根本做不到。因此，可以斷言是一開始廣告的方式與方向錯了，才會聚集了這麼大量的應徵者。

的確，愈大量的應徵者，代表其中混雜著更好人才的機率也愈高。但實際上，用「本公司好比天堂」一般的公司簡介，抱著不管三七二十一，總之先吸引來大量應徵者的想法徵才，是不是讓「吸引大量應徵者」這個屬於原始廣告的附加價值，在不知不覺中反而成了「主要目的」呢？或許我們只要打出「本公司想要的是聰明、具備領導能力、凡事積極進取的人才」這種「超人、女超人」的廣告，就能達成目的，雖說全方面完美的人才本來就不多，但委曲求全，修改徵才廣告方向，到頭來如果變成人人皆可應



徵，雖然人事部開心，不過費時費力舉辦面試後的結果，是不是往往不如預期？

若是打出了完美的廣告，應徵者只會有一位。……因此，如果出現了兩位以上的應徵者，就表示所提示的金額過高了。

若要論是否過於極端，這個定律絕對不輸「瑣碎定律」，但仍非常值得深思，自己公司的「賣點」究竟是什麼？舉例來說，自己公司在業界位居第三的話，如果和第一名企業尋求同樣的人才，真的是一件好事嗎？若本來所謂的任用，目的並非「吸引大量應徵者」，而是能「儘量吸引到想要的人才」，那「吸引到大量應徵者」，或許就證明了是公司本身沒有清楚提示「本公司想要什麼樣的人才」。吸引大量應徵者固然好，但若不釐清「本公司的人才任用基準」，而是用「社會上普遍流傳、乍看之下似乎合理的基準」來錄取人才。結果就是時不時會聽到，學歷雖高但似乎不適合這個公司、明明是服務業但討厭業務工作的人才卻很多……之類的事。（本文摘錄自《洞見：杜絕愚蠢的企業行為》一書部分精彩內容）