洞見杜絕愚蠢的企業行為

一本企業洞燭機先的必讀勝經

中國生產力中心
CPC China Productivity Center

為何員工對雞毛蒜皮的小事能展熱情，卻對真正增進營收的討論興趣缺缺？

為什麼企業的運作與討論常流於「抓小放大」？

當公司充斥著缺乏危機感的工作氣氛，該如何出招挽救前景？

擺脫慣性思考，培養正確解決問題的覺察力

透過16篇經典論文和12本知名書籍，

引導讀者在面對問題時，運用自身所具備的知識與能力，

如何**避開對問題錯誤的認知，做出最正確的處置。**

清水教授的見解，就好比是一帖給企業症狀下藥的藥引，

讓人直指問題的核心，帶來事半功倍之效。

逢甲大學 人言講座教授 暨 中華企業倫理教育協進會 理事長　許士軍

元智大學終身名譽講座教授　王國明

洞燭機先推薦

「公司業績明明虧損連連，員工卻毫無危機意識。」

為什麼我的公司斤斤計較「計程車車資」遠超過「高達幾億圓的損失」？

瑣碎定律(the Law of Triviality)

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」，全都因為對「幾億的損失」所代表的意義，壓根摸不著頭緒。

- 審議一個議案所需的時間，往往與它所牽涉的金額成反比。
- **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到」的具體事物**。如同京瓷創辦人稻盛和夫所提出的「阿米巴經營」，問題本質在於「自己想讓這家公司如何發展呢？」，經營者與員工是否對未來願景達到共識等。

以為把「自己的做法」強加在別人身上就是教育？

你是在「指導」然後搞死部屬嗎？

《心理治療之路》

充分了解自己→傾聽→理解對方

一般來說大人都喜歡「指導」。這是因為，指導呈現效果會歸功於指導者，而被指導者不聽從指導時，只要說「枉費我這麼熱心指導你」，錯就會是學生，老師的立場總是穩如泰山。

若只是照著上司說的去做，就不會知道**為什麼要這麼做**，也許有更好的方法，但卻根本不試著去思考。

- 容易將「教」勝過於「育」，是因為「因果關係」的觀念與技術進步相互作用下，導致輕易地把「因果關係」也套用在人身上。

- 當涉及到「全球化」或「企業管理」時，每個人都應該更需要用自己的方法，譬如：把向日葵「培育」成向日葵，把鬱金香「培育」成鬱金香。

說自己沒有領導能力的人，
只是沒有在運用領導能力，或是沒有在鍛鍊而已。

領導能力只在自己心中

領導力的小「撇步」

根據我的經驗，人生就是一連串的急就章。應該有很多時候，當你被「明明還這麼年輕」、「明明經驗還不夠」、「真的要擔任這麼重大的職務？」等不安襲擊的同時，卻還是得硬著頭皮前進。.....接納什麼都做不好的自己，有時嚴格、有時帶著愛面對自己，有一天就能變成什麼都做得好的自己了。

- **領導者時常要對跟隨者進行認可(recognition)**，與「稱讚」不同。用心觀察跟隨者的所作所為，並充分傳達自己的感受給跟隨者，這就是所謂的認可。
- 領導者本質上的任務並非「率領員工」，指出方向的確重要，但最重要的應該是「**讓員工能充分發揮自己的能力**」。
- 領導者的成長，不是學習各種知識讓自己看起來很厲害，而是（透過不斷摸索）除去自身內在的「自以為是」、「虛榮」、「僵固框架」等多餘的東西，淬鍊出真實自己的過程。

為什麼公務車要是黑色的？下雨的星期五明明到處都大塞車，為什麼所有的社長都硬是要坐車去開會呢？

為什麼在本應追求經濟合理性的公司，會出現不合理的事呢？

Meyer, J., & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 83:340-363.
DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review, 48:147-60.

「制度理論」解釋組織的不合理

（不成文的）社會規則，已經成為組織或企業為了讓自身具正當性，在社會上受到認可、獲得資源、穩定存活下來，必須接受的「迷思」。

這種「同質化」、「從眾」無法用效率或經濟合理性來說明，其實「社會結構、普遍觀念」才是問題的根本。

- 「制度理論」在某種意義上來說，是「合理說明組織不合理的理論」。**無法解決問題並非因為不夠努力，或是找不到好的解決方案，或許是打從一開始對於現實的基本理解就不夠充分，而一直試圖去解決「錯的問題」而已。**

- 「充分理解現實 = description(描述)」的重要性，**在於理解現況之後，才能思索出正確的回應。**

領導者的工作，本來就是「不顧周圍反對意見做出決定」，威望什麼的倒還其次。

決定決策速度的意外因素

Eisenhardt, K.M.1989. Making fast strategic decisions in high-velocity environment. Academy of Management Journal, 32:543-576.

造成決策速度差異的主要因素

一般認為這樣做能較早做出決策

1.不廣泛蒐集資訊
2.不思考許多方案
3.只靠經營者一人決定
4.沒有對立意見
5.重要決策一一執行

但實際上企業愈是這樣做愈能較早做出決策

1.活用豐富資訊
2.研究許多方案
3.活用「顧問」
4.提出對立意見並順利解決
5.把多個大小決策連結在一起研究

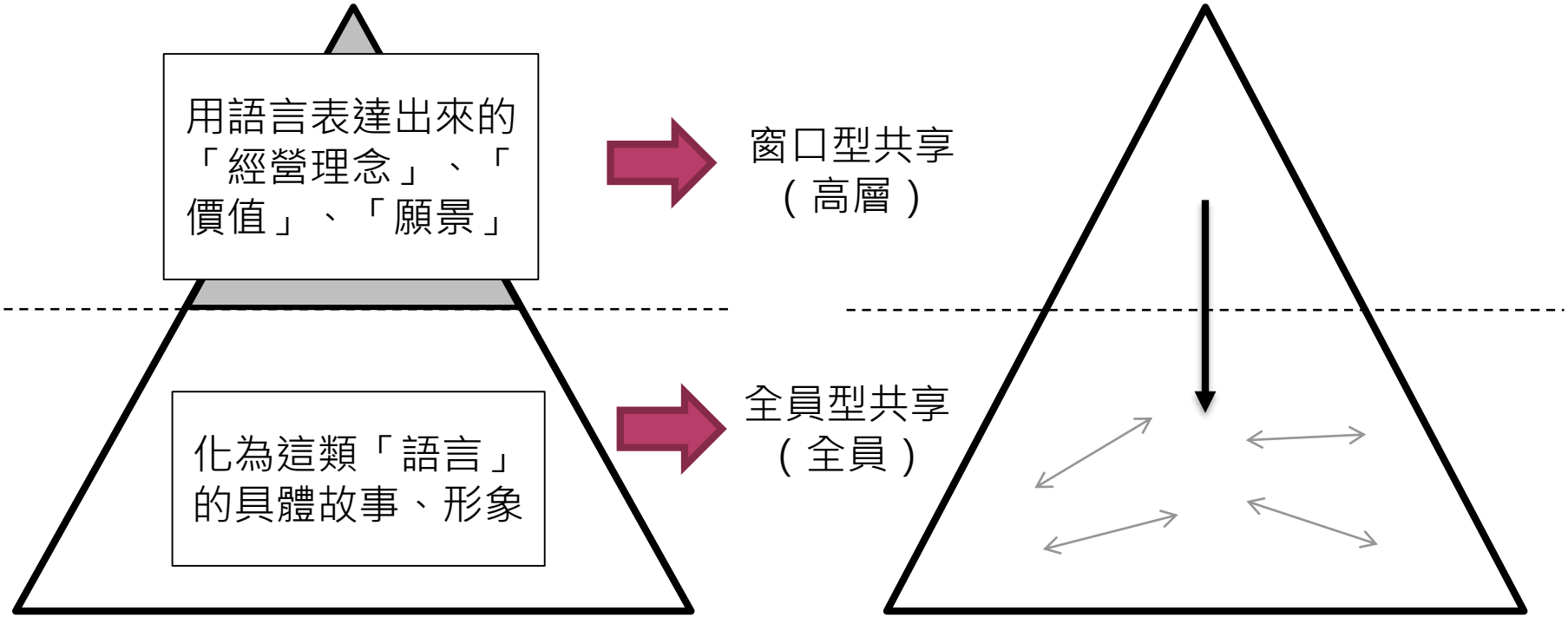
再厲害的內容無法共享就無法共用

在印度思考組織溝通

Zhao, Z.J., & Anand, J. 2013. Beyond boundary spanners: The "collective bridge" as an efficient inter-unit structure for transferring collective knowl-edge. Strategic Management Journal, 34:1513-1530.

重新審視組織溝通

若沒有「共享」的目的，即使理解了「語言」，也無法延伸成為真正意義上的「執行」。



所謂傳達理念或願景這件事，重要的不是「誰」傳達，
而必須是**所有人能「互相傳達」**。

因「策略書呆子」而輸給日本的歐美企業

「令人雀躍願景」的悖論

印象深刻不是因為「正確」，而是因為「interesting」

失敗不是因為缺乏「知識」，學習的提問不是「Why」而是「How」

攻擊是最大的防禦

話說「董事」究竟是什麼？

更多精彩內容，詳見《洞見：杜絕愚蠢的企業行為》一書

購書服務據點

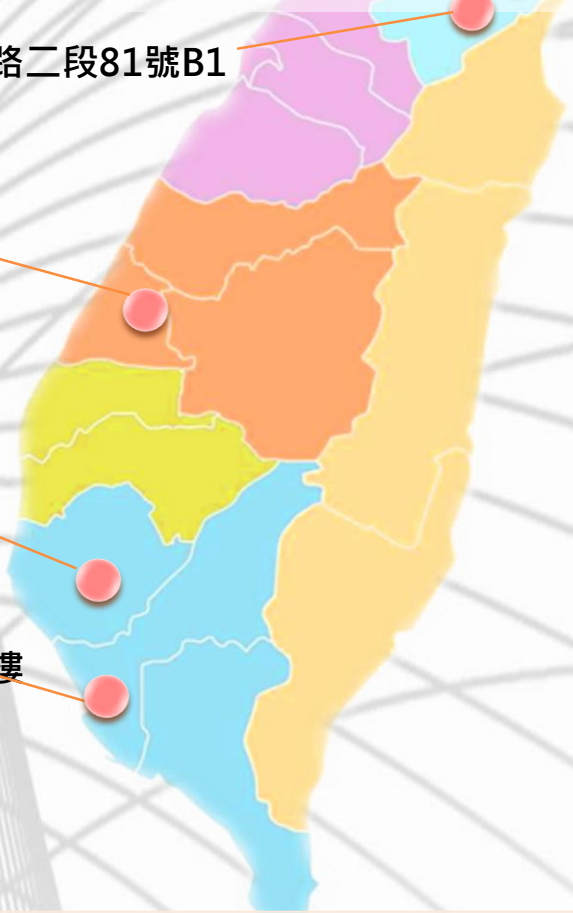
◆汐止總部
地址:221 新北市汐止區新台五路一段79號2樓（遠東世界中心）
電話:02-26985897

◆承德訓練中心
地址:103 台北市大同區承德路二段81號B1（首府經貿大樓）
電話:02-25555525

◆中區服務處
地址:407 台中市工業區卅八路189號
電話:04-23505038

◆台南服務處
地址:700 台南市大埔街52號
電話:06-2134413、06-2134818
06-2147167、06-2137240

◆高雄服務處
地址:802 高雄市成功一路232號15樓
電話:07-3362918



◆線上通路　請點選或掃描QR Code進入>>>
中國生產力中心線上書城

中國生產力中心
CPC China Productivity Center

誠摯感謝　敬請指導

SINCE 1955 China Productivity Center

CPC 中國生產力中心