

經營觀點 / 沙丁魚組織 管理更靈活

2018-06-22 03:37 經濟日報 戴淑玲

蔦屋書店創辦人增田宗昭在《知的資本論》一書中提到，有天他搭公司的電梯，有個年輕人和他打招呼，他心中忽然湧現起一股強烈的感覺，他不記得這個年輕人的長相。

他想，他因為是社長所以員工能認得他，但如果對象不是他，情況又是如何呢？同在一個公司工作，彼此不認識的同事應該不少，彼此不熟悉的成員聚在一起，能發揮團隊的力量嗎？於是，他決定縮小公司的規模，將企業規模改成更符合「人類尺度」的公司。

美國知名管理作家，鮑·柏林罕(Bo Burlingham)將所謂企業的「人性規模」定義為：每一個人人都認識公司裡的任何一位同事，公司執行長會親自面試新進員工，員工與公司關係緊密。

到底公司的規模多少員工人數是適當的？

我們所看的企業個案分析全是大企業，好像企業追求規模大、成長快是既定的價值，因為也只有這樣才能凸顯「管理」的價值，這似乎也隱藏了兩種價值觀的選擇：「控制」和「自由」。

當公司的規模愈來愈大，需要更多的資金，就是把企業推向資本市場，為了滿足資本市場和股東的需求，我們必須找更多的人來做更多的事，一堆人一起工作，組織的型態勢必隨著層科化，垂直型的組織讓我們得花更多的時間來溝通協調，好讓組織可以正常運作，部屬看著主管給予任務，主管盯著部屬完成工作，互相凝視、互相控制，於是就失去彼此成為夥伴的自由。

對一個有強烈主張的創業者而言，選擇應該拒絕的事，往往比選擇應該接受的事來得更具挑戰性。

對於需要有強大創新能力的企業而言，彼此像夥伴關係一樣的工作模式，不彼此控制，只朝同一個方向努力，捨棄「高效率」的 KPI 追求，不追求大規模的經營模式，「小」或許是更好的選擇。

增田宗昭的理想組織是「沙丁魚群型」的組織。牠們是以群體方式在大海裡洄游生存，遭大魚攻擊時，沙丁魚群就彷彿一隻生物般聚集在一起，頻繁變化方向，躲避攻擊。

一尾一尾的沙丁魚是獨立個別的存在，看起來是沒有統帥魚群的領導者，卻可以一起行動不會分散。

企業可以平凡，但不能平庸。創業者須清楚的知道自己的核心價值是什麼？什麼是你企業存在的理由？帶出團隊的特色，一如你自己作為人的風格。

（作者是承億輕旅總經理）

系統服務廠到不了的地

偏鄉

司關懷本土，以自己的專長和能力守護記者邱錦儀／攝影

持著是不是有可能發掘有意願換車的需求。

但偏鄉確實就是偏鄉，真正能發掘的機會極度有限。但即使如此，E深入了解偏鄉與部落的狀況之後，中華車不僅不放棄候鳥健檢行動還加碼投入。羅德潤說，這就是企業對於本土的關懷，以自己專長和能力守護這片土地人民的。

為懷，反求諸己，不怨天尤人，安自菲薄，勝不驕，敗不餒。贏得競爭當然要虛心檢討原因，是目標不切實際，定位有問，略出差錯，用人不得其所，程有偏差…，為東山再起預。既使贏得競爭也要瞭解致，鍵，為更上一層樓奠定堅實。

麼收穫先怎麼栽，小時候我過這樣一首歌：「莫等待，勝利絕對不會天上掉下來，科技日新月異，不斷推陳出新，局勢持續升高，贏得競爭也隨著水漲船高，一招半天下，大賺景氣財的時代已生，代之而起的是需要全方，賺管理財的時代。從「贏字解，可以理解企業要贏得真具備多種能耐，只有練就時才有機會登上「贏」的寶。

是文化大學行銷所、廣告E副教授)

〈經營觀點〉

沙丁魚組織管理更靈活

■戴淑玲

寫書店創辦人增田宗昭在《知的資本論》一書中提到，有天他搭公司的電梯，有個年輕人和他打招呼，他心中忽然湧現起一股強烈的感覺，他不記得這個年輕人的長相。

他想，他因為是社長所以員工能認得他，但如果對象不是他，情況又是如何呢？同在一個公司工作，彼此不認識的同事應該不少，彼此不熟悉的成員聚在一起，能發揮團隊的力量嗎？於是，他決定縮小公司的規模，將企業規模改成更符合「人類尺度」的公司。

美國知名管理作家，鮑·柏林罕(Bo Burlingame)將所謂企業的「人類尺度」定義為：每一個人都認識公司裡的任何一位同事，公司執行長會親自面試新進員工，員工與公司關係緊密。

到底公司的規模多少員工人數是適當的？我們所看的企業個案分析全是大企業，好像企業追求規模大、成長快是既定的價值，因為也只有這樣才能凸顯「管理」的價值，這似乎也隱藏了兩種價值觀的選擇：「控制」和「自由」。

當公司的規模愈來愈大，需要更多的資金，就是把企業推向資本市場，為了滿足資本市場和股東的需求，我們必須找更多的人來做更多的事，一堆人一起工作，組織的型態勢必隨著層科化，垂直型的組織讓我們得花更多的時間來溝通協調，好讓組織可以正常運作，部屬看著主管給予任務，主管盯著部屬完成工作，互相凝視、互相控制，於是就失去彼此成為夥伴的自由。

對一個有強烈主張的創業者而言，選擇應該拒絕的事，往往比選擇應該接受的事來得更具挑戰性。

對於需要有強大創新能力的企業而言，彼此像夥伴關係一樣的工作模式，不彼此控制，只朝同一個方向努力，捨棄「高效率」的KPI追求，不追求大規模的經營模式，「小」或許是更好的選擇。

增田宗昭的理想組織是「沙丁魚群型」的組織。牠們是以群體方式在大海裡洄游生存，遭大魚攻擊時，沙丁魚群就彷彿一隻生物般聚集在一起，頻繁變化方向，躲避攻擊。

一尾一尾的沙丁魚是獨立個別的存在，看起來是沒有統帥魚群的領導者，卻可以一起行動不會分散。

企業可以平凡，但不能平庸。創業者須清楚的知道自己的核心價值是什麼？什麼是你企業存在的理由？帶出團隊的特色，一如你自己作為人的風格。

（作者是承億輕旅總經理）