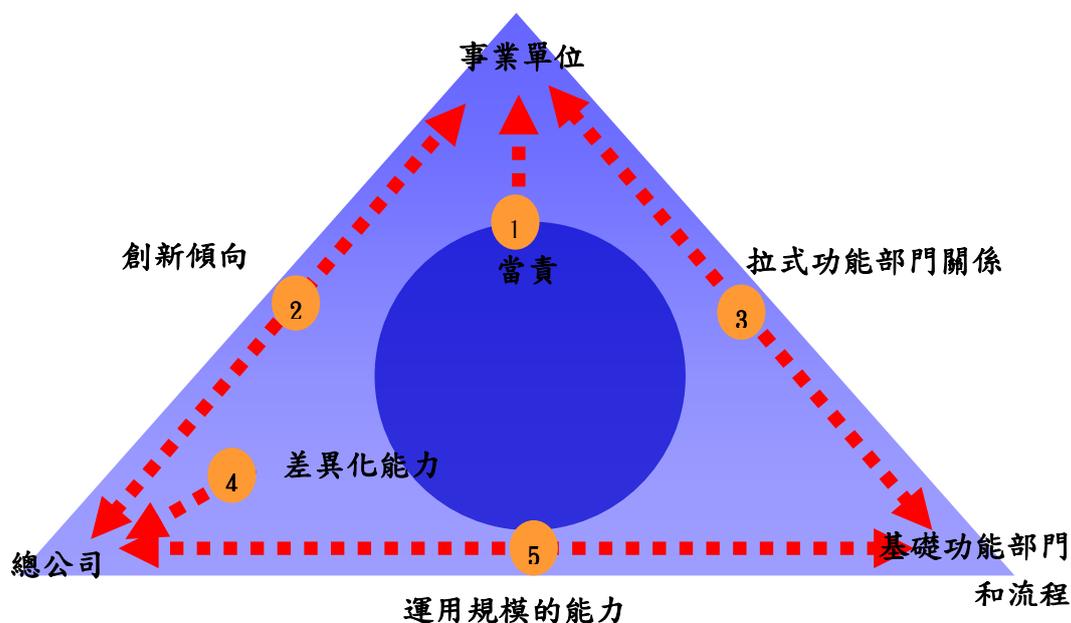


## 以人為本，論企業目標與個人目標的整合

「企業」這個辭大家耳熟能詳，加以拆解不難發現企業就是以「人」當做開頭，少了人的企業就是「止業」，因此，一個有競爭力的企業本來就應該貫徹以人為始，以人為本的理念與精神，讓這樣的企業文化真正的落實成為企業的基因。

企業之所以能有效率的運作與成長，從古典學派定義【管理】一辭，可以將管理定義為『計畫、組織、用人、領導、控制』這五大結構面，二十世紀早期管理學作家 [瑪麗·法雷特](#) 把管理學定義為「讓人們做事的藝術」，那麼，實際地定義管理，可以把它當作在一個規律的原則上測量事物的品質然後修正一些原先的計畫，而這些行為都是為了達到預期的目標。這在一些計畫不會實現的情況上也適用。由此來看，管理有五大作用：**計畫、組織、領導、協調、掌控**。

就目前連展的三維組織架構而言，也許有人會以為這是新創的理論或理念，我們並不適合。因為無法有效率的開展與執行，但是，縱觀歷史就可以發現，原來這樣的三維組織已將在中國存在幾千年之久，夏禹分天下為九州，分封諸侯之後，中央就定下這樣的機制，到了秦始皇的時代，三公六部的機制，也是為了讓中央與地方的互動可以達到『專業分工』協同『地方整合運作』的目標。到了明清時期更加明確，軍機處的設置與各地總督府的落實執行，讓中國的文官體系保持著中國數千年沒有被消滅的結果出現。反觀國外的體系，從各地的城邦政治到現在的美國聯邦、歐盟，不正是再走向這樣的三維分立的架構嗎？



【圖一，三維組織的當責制架構圖】

歐洲自從雅典時代開始，就是城邦政治，即使至今也是小國林立，因此，映射到

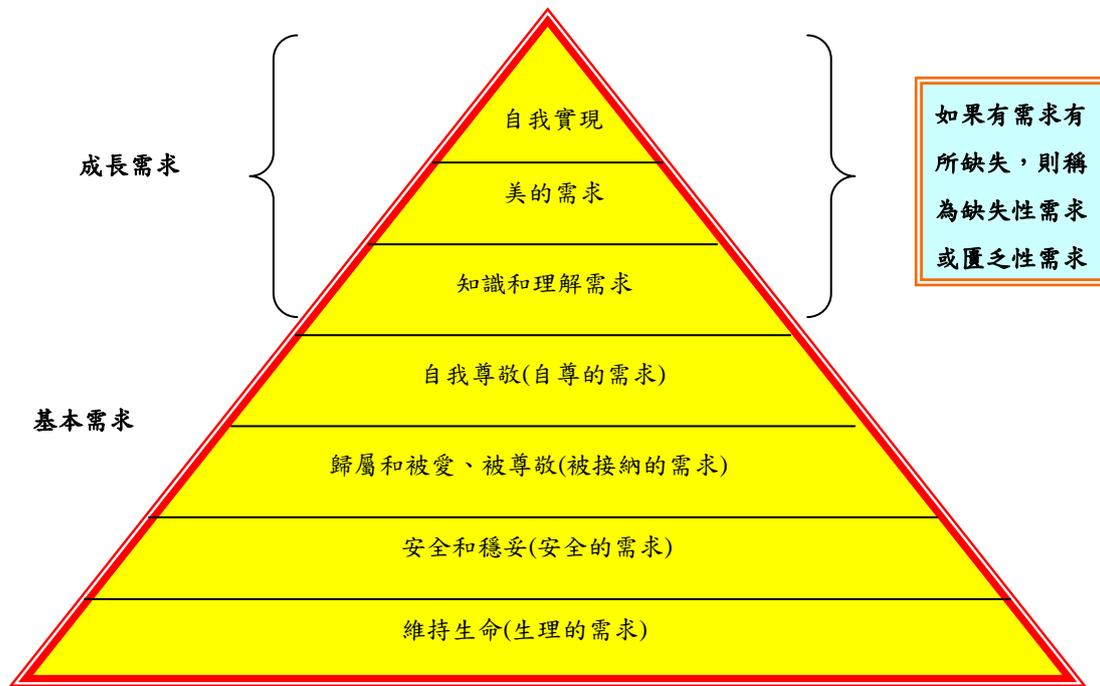
中國的社會，有點像是水滸傳的 108 條好漢，各有各的想法，所以，在海權時代興起的時候，貴為女皇的層級，也是私略船的贊助者，簡而言之，就是黑牌海盜船的幕後贊助者，也就是綠林野盜的格局。但是，歐洲即使震盪百年，文化卻不曾丟失，因此，優雅如故！

美國自從南北戰爭之後，確立了聯邦與州政府的權利義務格局，強盛至今。縱然有所衰減卻依然是目前世界的唯一超強國。也許大家看到的是他的武力，是他的印鈔能力。但是，內政能夠穩定與分工使得這個國家的能力可以快速複製到國外的佈點，可以有效掌控國內外的危機處理，才是美利堅共和國可以持續這樣強盛的最根本原因。也就是說這個國家縱然有很多的外來移民，有很多的外來加入者，大家都遵守著這樣的規矩與制度，從制度之中來改善創新，而不是獨樹一格的自建國中之國。英國的愛爾蘭、蘇格蘭也是想要獨樹一格，所以大英帝國就從日不落國變成今天的英倫三島。加拿大國土雖大，但是，魁北克的大動作也讓這個國家無法變成超強。即使這些國家都在列強的排名之中，但是，現今的國家排行哩，為什麼只剩下中美可以被相提並論呢？這個問題確實值得仔細的探討一番。

每個事業處就像是一個完整的地方政府或者企業體，因此，小麥大漲之際，各地政府都搶著種小麥，隨之而來的就是穀賤傷農，因此，各自運作的結果就是投入大量資源卻沒有達到預期的效應。因為這裡面失卻了【綜效，Synergy】。政府單位有農業部、國防部、.....，這樣的分工也就是古時候的三公六部的專業機制，中央所要注重的目標就是各地的資源配置是否適當，三公六部的幕僚群就是要去整合與分析，然後將資訊提供給皇帝來裁決，讓資源的配置可以達到有效的【創新分工之綜合效應】，讓各事業體的優勢可以充分的發揮出自己的強項，而不是一窩蜂，甚至是【一窩瘋】；相對的要生產就要有相對的制度、架構來因應，各地都有農民、工人、商人，也就是廠區的概念，相對於美國的州政府概念。各個執行區域都會有其人事、總務、採購、生產、倉庫、財務、....，這樣的機制，可以透過資訊的整合以及制度的協調，讓資源可以得到做有效的配置，讓人員可以在公平、準確、大家都可以 Buy-In 的制度之下，盡情的發揮，讓組織的資源可以達到規模化的效益出現。這就是【圖一】的精神。

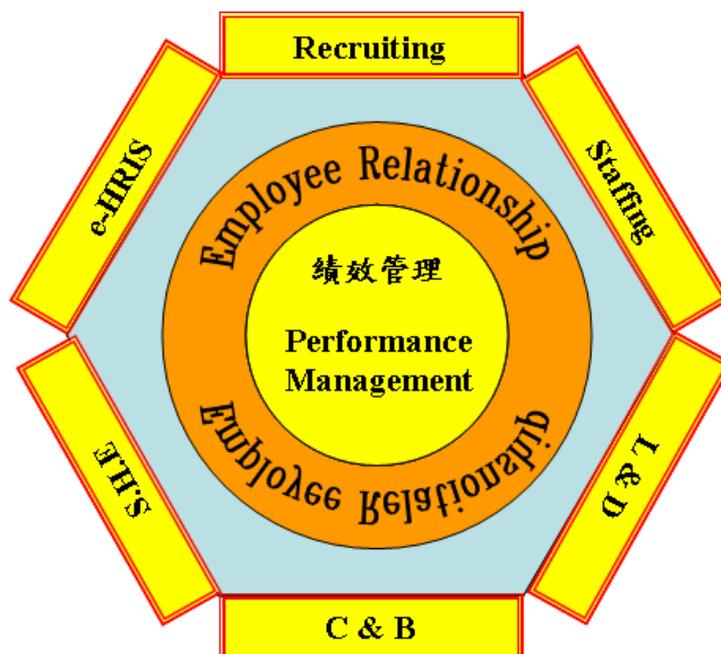
【以人為本】也就是要讓每一個人都可以在制度分工之下，運用每個人的天賦去展開差異化與其個人天賦的極大化。總和出組織的效能、效益最大化、極佳化。讓每個人的能力、需求可以隨著不同的成長而達到不同層度的滿足，透過這樣的需求管理理論與機制的搭配，達到組織成長與穩定的結果。【參考圖二、圖三】在古老的中國雖然沒有出現過如此精確表述的西方理論架構，但是，我們一直都在執行，只是，中國人的 High Context 讓這樣的清楚的邏輯變數架構隱在文字敘述的辭藻之中。因此，【中學為體，西學為用】就是希望今天的中華民族可以

擺脫駢體文的華麗辭藻，可以擺脫唐詩宋詞的浪漫，可以擺脫八股文的僵化，珍正把先秦諸子的論述精神結合今日西方的科學立論，落實【科學發展觀】的運作。同時，要留住中華文化的精神，讓【上善若水】的心境持續的在人與人之間，在組織與組織之間永遠存續。



需求層次理論 (Need-hierarchy theory)，美國著名猶太裔人本主義心理學家亞伯拉罕·P·馬斯洛 (Abraham Maslow)

【圖二，馬斯洛需求理論】



【圖三，連展科技的人力資源架構圖】

能夠把以人爲本的架構、制度卻立並且執行，隨之而來要探討的就是創造價值；組織的目標隨著策略的變化而調整出每一個期間 KPI 【Key Performance Indicators】，那麼，每一個人的價值又該怎樣來衡量呢？簡單的說就是 【Output / Input】 產出跟投入的比較值就是價值。劃出根據 【能力 + 經驗 + 個人過往的聲譽】 除以 【公司所給付的薪酬 + 溝通成本】。當分母越大則價值隨之變低，薪酬是固定的，因此，內部與外部的互動溝通成本就是分母變化的關鍵值。但是，這樣的互動成本卻往往被忽略，以至於內耗的成本無法被估計出來，也無法被有效的解決。

$$\text{Value} = \frac{\text{O}}{\text{I}} = \frac{\text{Capability} + \text{Experience} + \text{Reputation}}{\text{Compensation} + \text{Communication Cost}}$$

價值產出不如預期，這是招募與用人之際的經常性缺陷，畢竟，招募或者用人有其陷阱，除非非常熟析選才的運作，否則，落入陷阱是經常會發生的，因而，個人的互動成本增高，要嘛就是出現唐朝時期的藩鎮割據，致使天下進入五胡亂華的地步，要嘛就是晚清時期的軍閥割據，致使資源因爲要自保而產生多重投入的浪費。

換個角度來說，美國的強盛就在於制度與分工的明確。中國的[貞觀之治]的盛世，也是因爲制度的透明化，能臣得以發揮所長，舉直錯諸枉以安天下。

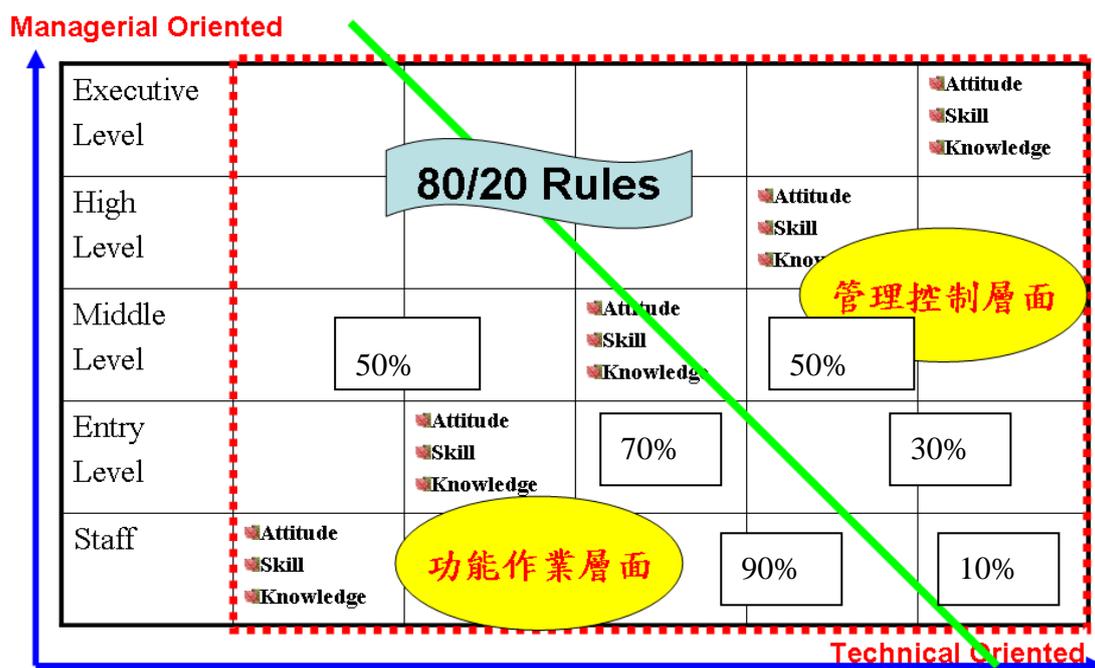
但是，人都是要培養的，所以，L&D (Learning & Development)就在連展的人力資源架構裡扮演著極其重要的角色，我們無法去期待每一位加入連展這個大家庭的人員都是完美的。所謂的完美的定義是【要在加入組織的當下，完全符合這個職位的能力的要求，並且達到這個職位、企業等等的適配性的檢測，並且要在未來的成長、晉升的要求下，隨時達到當下所要求的所有職能定義】。

這樣的期待有點是夢境中的理想，實際的現象會是，稍低於要求 (Acceptable) 或者高過於要求 (Over Qualified) ，因此，用人之際首重識人，知人善任也就成就了古時盛世的格局，與今天歐美企業的強盛。

既然每個人都是各有其優缺點的，大家朗朗上口的【生涯規劃】就可以用【圖四】來加以探討。

除非天生命好，爸爸就是董事長，一任職就是副總經理擔任高階的工作。否則，大部分的人員都是從基層 (Staff) 做起，逐步的爬升而上。就這樣的成長規劃，我們可以大膽的舉例爲何前清時期的【康、雍、乾】跟中晚清時期會有這樣大差

異呢？



【圖四，職涯規劃架構圖】

康熙幼年接任，還好有個英明的阿嬤可以幫著他擺平一切，因此，康熙是一任職就是當總經理的命，如果沒有孝莊太皇太后的輔佐，那麼，是否會有後來的康熙盛世就不得而知了。雍正則是放到地方，有其親王的尊貴爵位，但是，縱觀所擔任之事，萬里奔波巨細靡遺的二十年歷練，簡言之，是歷練出來的。所以，雖然很辛苦卻是穩定成長，也奠定了乾隆的資本，但是，乾隆固然資質極優，能創建出十全盛世並非浪得虛名，但是，用人格局就出問題，績效考核更是流於形式，所以，和珅亂權、濫權導致中晚清的衰敗。

倘若忽略了人才的培育，那麼，假定用【圖四】來舉例，有一位工程師技術能力有 95 分，管理能力有 5 分。當他任職在基層擔任工程師之際，就很有可能因為表現優異而被拔擢擔任基層主管，這時候一如既往的能力，帶著 95 分的技術能力與 5 分的管理能力走馬上任，當基層主管的要求是技術能力 70% 管理能力 30% 之時。浙位主管可能會開始不開心了，主管也會開始納悶為什麼同樣一個人表現會變差呢？是因為升官之後自得意滿所以怠惰了？.....，真正的原因就是因為這位工程師沒有提升，他還是工程師呀！所以，帶著 95 分的技術能力來擔任 70% 技術能力要求的職務，因此，技術能力的滿分只有 70 分；然而管理能力卻只剩下 5 分，總分從 90 分變成 75 分。這時候也許主管還是認為他做得沒有功勞也有苦勞，看不到苦勞至少看他做得很疲勞。加上多年戰友感情，決定升職擔任中階主管，這時候管理能力跟技術能力各佔 50% 的結局，就讓這一位主管落入被裁員名單裡了，因為總分剩下 55 分以不及格不適任論處。

當宋徽宗當太子的時候，文藝冠絕天下，因此，當了皇帝還是喜歡書法畫畫，終於出事了。明熹宗明明是當木匠的料，卻來當皇帝，民不聊生。這都是選才錯誤所造成的。

岳飛是名將，但是，個人績效目標與組織的策略目標不一致，一味的北伐而且還真打，打得很辛苦還滿身傷痕，不過，皇帝沒有給他金絲膏來治療跌打損傷，反而是讓秦檜送他十二道金牌。整個朝廷之中因為策略沒有透明，也讓溝通成本極高，奠定了南宋的積弱不振、偏安一隅的格局。

每個人在每一個任職階段，都應該要徹底的探討職能的匹配性，要時時問問自己【A.S.K.】，態度來自於實踐的能力與意願，因此，Attitude = Ability + Motivation，Skill 是技巧是技術，Knowledge 是知識是專長。學會了 Knowledge 與 Skill 僅僅可以說是有這樣能力的潛力，不能直接下定論說有能力去做而且會做成功，用人任事要的就是 Success Plan，而不是試驗。所以，要知其所能而任之以適才、適性、適所。倘若僅以知識專長就認為這是可用之才，這是錯把【人材】當【人才】更遑論可以當【人財】，孔明如果當年不是僅僅用筆試、口試加上自我的投射認知，怎會用馬謖守街亭，導致後來要揮淚斬馬謖呢？

【圖四】可以讓每一位讀者都可以自我省思，無論是被任用者還是任用者，都可以來好好的思考一番，到底是否知人善任，是否任得其所。是否績效的校準 (Alignment & Compliance) 都有達到組織的策略一致性呢？當組織的策略目標跟個人成長目標可以適切的結合，那麼，人才就會是穩定的成長，會是組織的棟樑。