



看《恢復力》談彈性管理

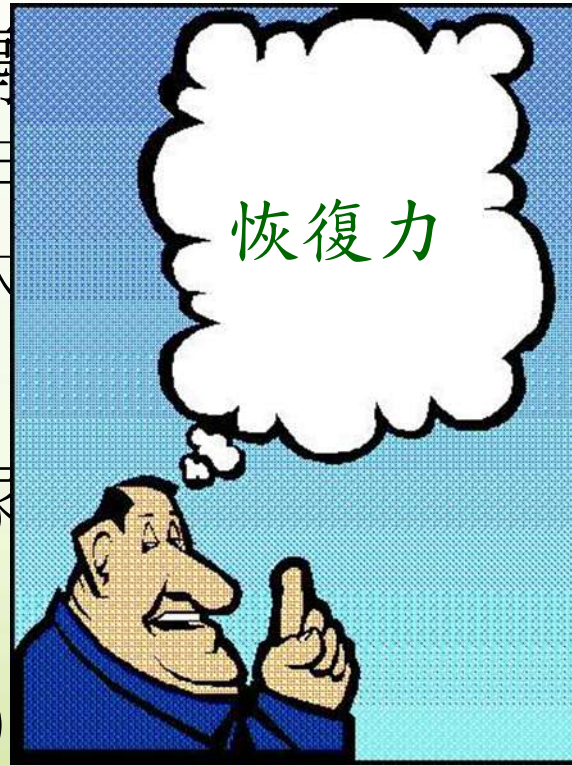
企管系
蔡進發





前言

- 1997亞洲金融風暴、2007年次貸危機、2004年印度洋海嘯、311大地震、美國財政懸崖問題、...
- 以上這些國家都分別遭遇了危機！
- 現在的他(們)們怎麼做到的？



地震、911恐怖
金融危機(金融
幾、美國財政
分別遭遇了危
他們怎麼做到的





- 面對層出不窮的逆境與新的崩解常態，我們如何因應與克服變化的震撼、如何於平時未雨綢繆、蓄積遭遇困境打擊時能迅速回復正常的恢復力(復原力)，其實是關乎我們未來可否永續發展的關鍵。





- 「恢復力、復原力」（**resilience**）的本意是彈性、彈回、有彈性、韌性、恢復力、復原。
- 安德魯的書將**恢復力**（復原力，**resilience**）**定義**為：「個人、企業或系統，在面臨巨大的環境變化時，維持核心使命與完整性的能力。」
- 復原力係指擁有從逆境重回常態下的能力，並由此一歷程獲得成長，學得成功經驗，益於未來的發展。



- 這種恢復力於遇到環境衝擊後不見得是回復改變前的原始狀態，而是趨吉避凶，持續調整，設法降低或隔離環境的損害，適應環境的變化，努力達成使命。
- 此外，恢復力的重點不只是消極的紓解不確定性與風險，更需要鼓勵採取積極的策略以增進整體能力，運用可能的創新與恢復力工具，準備面對危機，適應並應付未來可能發生的變化與打擊。





如何增強個人與團體的恢復力





- **個人恢復力：**

個人恢復力的意思是指面對挫折與創傷，仍然不會崩潰，可以正常生活，保持生活目標與意義，持續進步。





提升個人恢復力的具體辦法

- 除了無法掌握的先天遺傳基因影響外，提升個人恢復力的具體辦法包括：
- 從小培養樂觀與自信等內在恢復力，與爲了未來目標而延遲短期享受的內在自我控制的人格特質，藉以強化對抗生活壓力，適應環境與應付挑戰的能力。
- 藉由宗教信仰、文化、社會網路、正念冥想等工具或資源之助，來減輕逆境的影響，提高個人自逆境中復原的能力。
- 健康專家建議，平常多運動，多笑，保持充足的睡眠，學習多關心別人，以利他來提升自己的快樂與滿足感，都可以增進健康，強化對抗壓力與挫折的潛力。



從逆境中恢復的個體例子





九二一大地震後，災民復原的作法（蕭文，2000）：

- 發現自己的優點與長處
- 具有存在的意義感
- 關心同理他人的能力
- 能以正向積極的角度看待過去的人際關係
- 面對未來有方向感、
- 疼惜自己與家人、
- 以幽默的方式面對生命中的負向事件
- 在生命無常中，學會積極面對人生的態度





提升團體恢復力的具體辦法

- 團體恢復力取決於：

信任與合作力、多樣性與多元性、資源、制度、社群網路的信任合作與有力領導人的調適治理(**adaptive governance**)等因素。



佐里認為增進團體恢復力的方法有：

- 強化團體成員的信任與合作。
- 建立團隊的多元化與差異性。
- 鼓勵團隊的認知多樣化(Cognitive Diversity)以創造更強的恢復力。
- 考慮風險補償的負面影響、建構重視風險的企業文化。
- 深入社區參與、了解當地文化、避免不當的社會干預與介入。
- 藉由抑制錯誤行為，改變思維與規範來促進適當的社群調適能力。
- 任用能跨越階層、影響組織上下、連結社會網路、自中間突破、於失序中展現恢復力的轉譯領導人(Translational Leader)。
- 持續找出組織體系的脆弱性、重要門檻與回饋迴路，設計創新的改變來提高恢復力。
- 運用彈性的變形蟲組織來面對困難、及時蒐集資訊、結合可用的政府與非正式的社群網路、迅速應變。
- 容忍適當的失敗，持續從失敗中學習，從長線思考更新，確保面對不斷出現的危機能具備永續的恢復力。



從逆境中恢復的幾個企業例子





裕隆汽車的這條路



飛羚101誕生

- 民國七十年代，當時裕隆內部安於爲人作嫁、保持代工生產的模式，反對如無底洞般的研發投資，但吳舜文獨排眾議，在**1986年**大手筆投資逾20億元，開發出第一款國人自行設計研發的汽車「飛羚101」。
- 當時行政院長孫運璿，公開稱吳舜文是那時國內唯一看到研究發展重要性的企業家。





功敗垂成

- 飛羚101與後繼車款飛羚102銷售表現不盡理想。





帝國傾危

- 頹勢難挽，1993年裕隆開始連虧3年。
- 1996年股票上市公司裕隆汽車因為連續虧損，被台灣證券交易所調降為第二類股。





力挽狂瀾



- 因為飛羚101與日產Nissan產生嫌隙的裕隆積極地與日產修好，以爭取更新更好的技術支援與車種配銷。嚴凱泰停止使用裕隆品牌標誌，改掛日產「Nissan」的牌子，遭「賣國」之譏，卻讓日產重新與裕隆建立緊密的合作關係，後來把高級車種Cefiro交給裕隆做
- 爲了強化生產品質，推動頗富爭議，延宕已久的廠辦合一，企圖集中全力，爲新的定位提供厚實的競爭優勢。
- 重新爲裕隆建立行銷網路，也更貼切配合公司的策略。





傳奇車種-Cefiro誕生

- 1996年1月裕隆汽車正式推出Cefiro，打破「國產車售價跨不過70萬」的緊箍咒。
- 1986年的飛羚到1996年的Cefiro。





裕火鳳凰 光隆再生

- 經歷三年的虧損後，嚴凱泰領軍的裕隆反敗為勝了！
- 八十五年首度盈餘十五億，到了八十六年稅前盈餘更達到五十五億，是年終尾牙，苗栗三義山區依舊濕寒陰雨，卻掩不住裕隆席開二百桌的喜慶，嚴凱泰作出浴火重生的宣示：

「以前的種種努力證明，沒有扶不起的裕隆，我們會讓員工以穿裕隆的制服為榮！」





背水一戰

Luxgen的誕生





- 在飛羚汽車失敗**20**年後，
- **2009**年**1**月，裕隆汽車，再次正式昭告自創汽車品牌**Luxgen**誕生了。



LUXGEN





從飛羚101到Luxgen

- 嚴凱泰：

自創LUXGEN 一定會成功 品牌之路一定要走，絕非豪賭，萬一失敗，也不會動搖裕隆根本！

- 嚴凱泰強調：

自創品牌是從事汽車

製造業一定要走的路，他有信心

「LUXGEN」會成功。即使最終結果不盡理想，因為他已做過完善的財務與風險評估，也不會動搖裕隆集團的根本。所以，裕隆投入自創品牌，絕非外界所稱的豪賭。





明基的故事

- 2006年明基因之前併購西門子手機部門，最後大虧二百七十多億元。
→2007年新任總經理李文德用一年時間，切割明基與佳世達。明基成爲佳世達投資的子公司，原本上市的明基就成爲未上市的純品牌公司。
接著，不到一千天的時間，他讓明基轉虧爲盈，更在投影機與顯示器的殺戮戰場中，拿下亮眼成績。



力晶的故事

- 力晶科技原為**DRAM**廠，過去曾有3年，每年大虧**200**多億元。**2012年0.3元**下市(櫃)。
→力晶科技下櫃重整邁向成功，預計**2015**年底可望償還**9**成的千億元負債，加上賺錢後每股淨值將回到**10**元，規劃**2016**年重新上市，此利多消息激勵力晶近期在未上市股價掀起收購熱，喊價達逾**30**元，最新每股買賣價約**13**到**14**元多，短短一週漲幅達**3**成，相較前年底下櫃前每股剩**0.3**元，儼然成爲鹹魚翻身股。



宏碁的故事

- 2013年宏碁大虧205億

→宏碁2013年12月23日召開董事會，確認延攬前台積電全球業務暨行銷資深副總陳俊聖，出任全球總裁暨執行長，2014年1月1日上任。

→宏碁高階主管從今年(2014年)一月開始減薪三成，包括各事業群、全球各區一線營運主管，將近20人全部減薪，直到營運好轉時才會恢復。宏碁先前提出公司重整計畫，全球裁員7%，再加上一線主管減薪，外界估計可減少近一億美元的人事成本。





管理理論在生活上的應用





科學管理





科學管理 (Scientific Management)

強調使用科學方法來界定完成一件工作的最佳方式
代表人物如下：





1. 泰勒

(Frederick W. Taylor, 1856-1915)

- 人尊稱為“科學管理之父”
- 科學管理學派 (Scientific Management School) 亦稱為泰勒學派 (Taylorism) 或古典學派
- 泰勒主張採取「差別計件率 (differential piece rate)」的制度
- 出版了《科學管理原理》一書





銑鐵搬運實驗

- 92磅重的銑鐵
- 12.5噸
- →47-48噸



剷煤實驗





泰勒鏟煤實驗的結果如下表：


	舊計劃	新計劃
工廠工人數	600人	140人
工人每天每人平均而所鏟的噸數	16噸	59噸
工人每天每人的平均收入	1.15美元	1.88美元
處理每噸煤的平均成本	\$0.072美元	\$0.032美元

資料來源：George Fillipetti, Industrial Management in Transition(Homewood, III. :Richard D. Irwin. Inc., 1953)





泰勒的「差別計件率(differential piece rate)」

- 所謂差別計件工資制，就是“對同一種工作設有兩個不同的工資率。對那些用最短的時間完成工作、質量高的工人，就按一個較高的工資率計算；對那些用時長、質量差的工人，則按一個較低的工資率計算”。
 - 例如：標準產量為每天10件，工資每件1元。完成的工資率為120%，未完成的按80%。如果工人完成，得到的工資為： $10 \times 1 \times 120\% = 12$ ；如果工人只完成了9件，得到的工資為： $9 \times 1 \times 80\% = 7.2$ 。工資付給工人而不是付給職位，即工人的工資按照他的貢獻來確定，而不是按照他所處的崗位來計算。要鼓勵員工有上進心，對他們準時上班、出勤率、快捷、誠實等方面做出記錄，根據這些對他的工資進行適當地調整。
- 



科學管理(時間與動作研究) 實例





按電梯





吃中藥





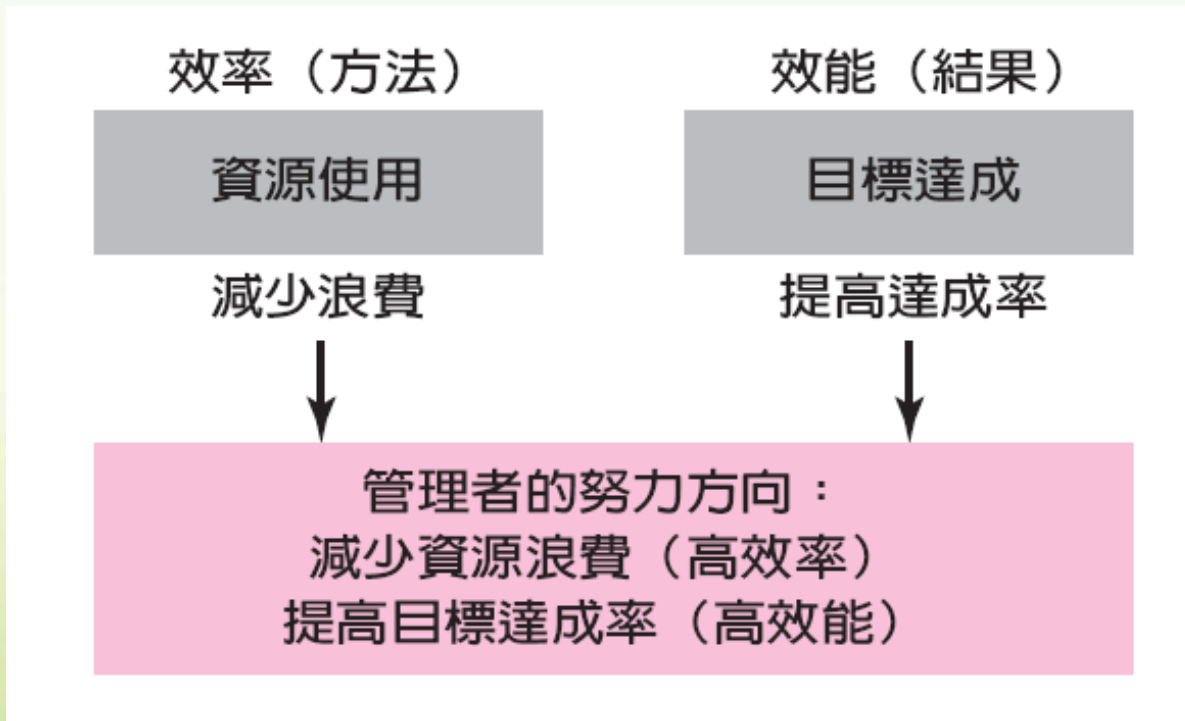
鑰匙開門





管理的效率和效能

科學管理上的效率(efficiency)vs.效果(effectiveness)



以生產為例：先把產品生產出來（效果），再來追求製程改善（效率）



同學	input	output	Output/input
甲	10hr	90	$90/10=9$
乙	5hr	80	$80/5=16$
丙	1	60	$60/1=60$
丁	0.5	59	$59/0.5=118$





行爲學派





- 行爲學派：
- 藉用社會學、心理學等知識來解決管理上的問題。
- 代表人物：





霍桑研究(梅育，Elton Mayo)

- 研究團體行為最著名的學者
- “霍桑研究” (Hawthorne Study) 於1927～1932在伊利諾州西方電氣公司的霍桑工廠進行，揭開了人群關係研究的序曲。
- 剛開始是為了研究工作環境和生產力之間的關係，溫度、照明以及其他條件被考慮為工作環境的變數。





二、霍桑研究(梅育，Elton Mayo)

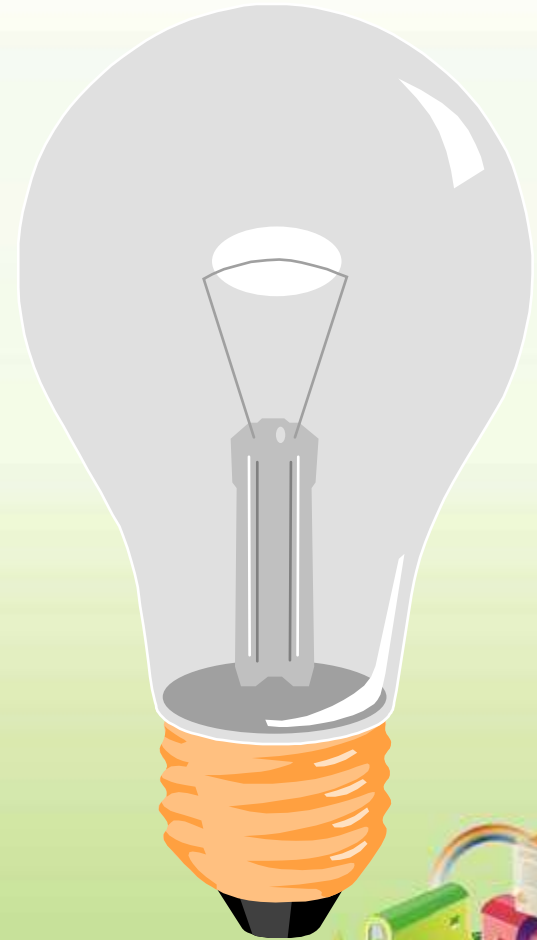
- 整個計劃分為四個主要階段：
- (1) 工廠照明實驗(1924年11月至1927年4月)，
- (2) 繼電器裝配試驗室研究
- (3) 員工訪談計劃 (全面性的面談計劃)
- (4) 接線板工作室觀察研究。






(1) 工廠照明實驗 (1924年11月至1927年4月)

- 照明強度增加或減少，試驗組與對照組的產量都增加。只有當光線降到月光水準時，試驗組的產量才降低。
- 結論：
- (1) 工廠的照明是影響效率微不足道的因素
- (2) 工作條件的好壞與勞動生產率沒有直接關係



照明不是問題



(2) 繼電器裝配試驗室研究 (1927年4月至1929年6月)

- 六名女工被選為實驗的被試者
- 試驗各種工作條件的變動對小組生產率的影響
- 如供應午餐和茶點、縮短工時等，在工作時可自由交談。產量上升。
- 取消這些條件後，產量仍維持在高水準。
- 結論：督導方法的改變使工人的態度有所變化，因而產量增加。



輕鬆愉快的督導方式





3. 員工訪談計劃 (全面性的面談計劃)

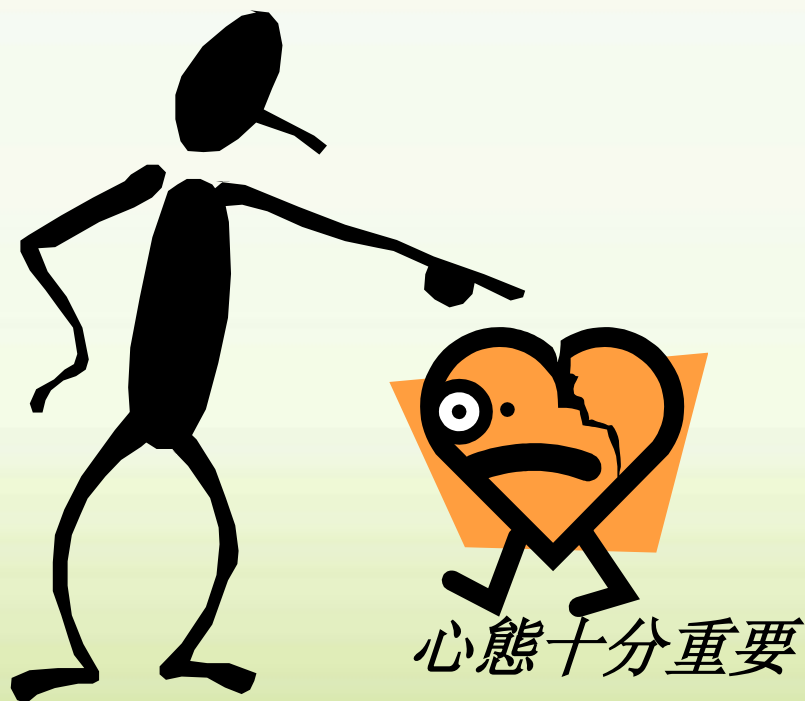
- 兩年多，進行了兩萬多人次的普查與訪問
- 而在歷時兩年的大規模的訪談試驗中，職工由於可以不受拘束地談自己的想法，發洩心中的悶氣，從而態度有所改變，生產率相應的得到了提高。
- 結論：
- 員工的工作績效，受到他人的影響



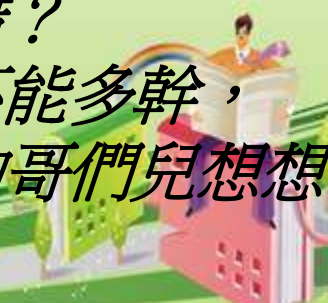


(4) 接線板工作室觀察研究

- 14名男工人。
- 大部分成員都自行限制產量
- 標準7312個接點 實際6000—6600個接點
- 怕標準再度提高、怕失業、保護速度慢的同伴
- 工人對不同的主管持不同態度
- 成員中存在著小派系
- **由此提出非正式組織概念。**
- 結論：
- 人們的生產效率不僅受物質、環境的影響，更重要的是受社會因素和心理因素等方面的影響



幹得快，有錯？
哦！大哥說不能多幹，
得替幹得慢的哥們兒想想





霍桑研究的重要現象

(1) 霍桑效應 (Howthorne Effect)

說明當人知道工作正被注意觀察時，他們的工作情況會和不知道被觀察時有所不同，由於人們覺得被重視而使得產量提高，並不是因為休息時間的改變(增加)而使產量增加。

(2) 非正式組織 (Informal Organization)

霍桑研究發現在某個小團體中，員工彼此間有其共同的情緒態度，並自行約定彼此的生產限額，及行為規範，而這些設定常常與管理當局設定不一。





行為學派裡 的幾個重要理論



McGregor的X理論與Y理論

- McGregor以兩種互異的觀點看待人們，一為負面的，稱爲X理論(Theory X)；另一為正面的，稱爲Y理論(Theory Y)
 - McGregor斷定管理者的人類本質觀點，是根基於某種群體假定，並以這些假定調整行爲以面對員工

X理論

員工對工作沒有熱情
員工天生不喜歡工作
避免責任

Y理論

員工會自我管理與學習
視工作如同休息 或娛樂
主動承擔責任

- 本理論欠缺實證的支持





X理論與Y理論

- 一、X理論
- 管理特性：
 1. 嚴密的監督，機械式結構，狹窄的控制幅度。
 2. 細密的分工、詳細的規章制度。
- 二、Y理論
- 管理特性
 1. 參與管理、自我控制。
 2. 工作豐富化、有機式組織。
 3. 授權，大的控制幅度。





馬斯洛的需要層級理論

馬斯洛(Maslow)是研究管理激勵相當有名的學者，其需要層級理論(Need Hierarchy Theory)，已廣為大家所接受，他的激勵理論強調下列兩項基本前提：

人都具有動物性的需要，只有未被滿足的需要，才會影響到他的行為；換句話說，已被滿足的需要，不會是激勵因素。

人們的需要依重要性的層次而排列，只有在低層次的需要被滿足之後，才會在意更高層次的需要。





馬斯洛假設人有五個層次的需要：

- (一)生理的需要
- (二)安全感的需要
- (三)愛及歸屬感（社會）的需要
- (四)尊重的需要
- (五)自我實現的需要

(如圖11.1所示) 說明如下。



Maslow 需要層級理論

馬斯洛的需要層級理論

- ✚ 低層次的需要必須先得到滿足
- ✚ 高層次的需要不易獲得滿足

潛力
發揮

自我尊重、被尊重

歸屬感、愛人與被愛

自身安全、未來保障、財產安全等

飢餓、寒冷、口渴、性





(一)生理的需要(Physiological needs)

指的是食物、水、衣服、住所以及其他身體日常所需，以滿足飢餓、口渴、寒冷、睡覺和性等動物性「生存」的需要(如蛆)。

生理的需要未被滿足前，馬斯洛認為沒有任何其他的需要會被當作是激勵的基礎，因為個人的生存是最基本及最重要的考慮。如中國人說：「衣食足而後知榮辱。」企業也是一樣，求發展之前必須先能生存。



(二)安全感的需要(Safety needs)

一旦食物、衣著、住所、性等生理的需要被合理的滿足後，馬斯洛認為他們會去尋求滿足永遠保有平安的需求。保護自己，免於工作上有危險(工作安全)或雇用上受威脅(永久雇用)，在生理(身體不會受到傷害)及心理上(工作上不會被解雇)避免受傷害，即是安全的需要。安全的需求，通常是透過薪資、福利、保險、工作安全及保障等，而被滿足。

以上兩個需要是屬於個人的、防衛性的(私人)需要，馬斯洛稱之為不足的需要，它們用來保護自己的生存，以避免環境中可能傷害他的人或事。



(三)愛及歸屬感的需要(Social needs)

此需要與人們對友誼、感情、愛人、被愛及歸屬感等「社會關係」的需求有關，有愛及歸屬感才能活得快樂。讓員工對組織有歸屬感(小團體)及能被工作群體(正式組織)接受，均是企業組織滿足員工這方面需求的方法。在討論或做決策時，歡迎員工的參與討論或提供意見，可滿足員工歸屬感方面的需要。



(四) 尊重的需要 (Esteem needs)

包括個人對自己的尊重及受他人的尊敬(高人一等)、肯定及讚賞，此需求的滿足會導致榮譽感及滿足感。在員工表現良好時，公開宣布「你的表現傑出！」送他獎牌或獎狀，上面寫明其傑出事蹟，或送他禮品，並持續地告訴員工他們是重要的、有價值的，或提升其職位及收入等，都是企業在尊重的需要方面，滿足員工的實務執行方式。

以上兩個需要是屬於社會性的需要，在滿足防衛性的個人需要後，它們是用來在社會上，與人互動的基礎因素。



(五)自我實現的需要 (Self-actualization needs)

自我實現是個發掘真正自我的過程，認知自我存在的價值。此項需求的滿足不假外求，是來自於自我努力、自我肯定及自我挑戰的成就感，是一項自己內心因實現「理想」而產生的內在滿足，經理人追求自己的成就感，公司才能保持活力及朝氣。

不管其職位是總統、經理、教授、運動員、和尚、神父、畫家、木匠或清潔隊員，一個人能全心全力地投入工作，其實都是在追求一份自我理想的實現，追求一份有自信的自我，做自己的主人！





公平理論（交換理論）

亞當斯(J. S. Adams)的公平理論(Equity theory)又叫交換理論(Exchange theory)，源於工作的投入與產出的「比較」觀念(見圖11.3)，重點在員工個人主觀比較後的認定。



(一)比較

- 1. 比較「自己」在工作上的投入與產出
- 對於工作，員工的投入，如努力、教育、經驗及才幹等，以求獲得相關的產出，如薪資、別人的肯定，或其他有價值的利益等。亦即員工會比較自己所獲得的代價(產出)與投入之比是否得到合理公平回饋，以決定努力是否值得。
- 2. 員工會將他的投入對產出的比率，與「別人」的投入對產出的比率，進行比較
- 假如這個比率是相等的，那麼他就會認為，組織對待他是公平的；但是如果覺得是不相等的話，那麼他就會認為，組織對他不公平或不合理。



(二)如果有不公平的情況發生，員工就可能會想辦法去改變它

舉例來說，若甲以優異成績，畢業於知名大學，他很高興地到一家知名的大公司工作；他從不缺勤，也不遲到早退，且常在公司內待到很晚，甚至將工作帶回家裡去做，他覺得待遇不錯，也學到許多經驗。

在經過一年後，由於他的傑出表現，公司給他加薪，使他覺得深受器重，前途無「量」。但最近卻顯得悶悶不樂，為什麼呢？原來是公司最近又雇用了一名沒有經驗，剛從大學畢業的員工乙，但是此新員工乙的起薪，卻比甲加薪後的薪水還要高。





圖11.3 公平理論

一、比較自己在工作上的投入與產出



二、同時與他人的投入及產出相比較





當甲與乙比較投入對產出的比率時，公平理論會使甲認為他在薪資方面感到不公平，而覺得前途無「亮」。爲了減少這種不公平，甲便會採取下列五個行動之一：



1. 甲可能坦誠「告知」其主管：他受到了不公平待遇，希望公司調高他的薪資。
2. 甲可能會扭曲自己對別人報酬的認知，而使其「合理化」：如他可能會認為他得到較乙低的薪水是合理的，因為乙是公司董事長的兒子。
3. 甲可能會「改變」他的投入與產出：他也許會降低努力，不再加班或不再把工作帶回家做，以求得心態上的平衡。
4. 甲可能會選擇另一個「不同的參考對象」來比較：如丙可能早他一年入公司，但薪資卻比他低。
5. 若以上四種方法都無效時，甲可能會選擇『離職』，因為他感到不公平。





這些降低不公平的方法，對甲而言，不見得都具有一樣的可行性或吸引力。公平理論在說明，若員工覺得投入沒有獲得同等的報酬時，則會產生壓力，當事人便會採取行動，以減少這種不公平。





Thank you for your
attention

