

打造清醒的企業

文·洪瑞浩

著名的組織學習專家寇夫曼博士(Fred Kofman)，於前年出版了一本精采的管理大作《清醒的企業》(Conscious Business:How to Build Value through Values”，中文譯本由天下文化於2008年發行)。書中對於如何建立清醒(Conscious)的卓越企業，如何提升工作價值，如何真誠的連結團隊的力量，來努力實踐組織的共同願景，有非常深入的剖析與實用的建議。

寇夫曼認為，清醒的意識(Consciousness)代表可以感知現實、覺察內心與外在環境的能力；也可以讓我們藉由智慧來學習並且累積經驗。清醒的企業關心所有周遭的利害關係人，抱持善意，以熱情努力提供卓越的產品與服務，提升員工、顧客與合作夥伴的福祉，增進個人的生活意義，同時也實現充滿生氣的企業目標。為了建立清醒的企業，領導階層應該以七項特性(負責到底、正直、謙虛、坦誠溝通、建設性協商、完美協調與卓越的情緒掌控)，來自我修練並致力培養清醒的員工，建立清醒的企業文化。

近年來，強調企業社會責任(Corporate Social Responsibility)與永續發展(Sustainability)的管理理論與實務愈來愈受到重視。身為現代的卓越企業，必須有著賺錢之外的更崇高願景；企業的所有產品、流程與服務應該充分滿足顧客需要，創造經濟的進步，又不會危害周遭社會與環境的永續發展。企業的運作既能支持員工工作上的自我實現，又能建立快樂健康的組織文化，關心人類社群與環境，促進經濟、社會與環境的永續成長。

那麼，從實務的眼光來看，所謂清醒的企業到底如何辨識？清醒的企業會有什麼不同的特質呢？企業領導人與員工該如何培養自我覺察能力與清醒的心態、努力追求自我實現、同時達成獲利與造福社群的永續使命？以下按照個人的經驗與領悟，整理出一些想法與實例，提供與讀者參考。

1. 清醒的企業：清醒的企業必須有清楚的願景與目標；這些願景與目標必須能吸引有才幹的組織成員，讓他們願意投入心力來實現；清醒的企業也需要有高效能的領導與管理，發展出卓越的組織文化來蘊釀、改變員工的思想與行動；同時要具備務實的策略與組織學習能力，來激發員工以積極正面的心態，努力達成組織的任務。

2 . 清醒的企業應該具備的特質：

□ 清楚的願景與強烈的使命感：企業成員都肯定組織的崇高願景與目標，願意清醒的展現能力，穩健負責地與同儕溝通協調，同心協力達成組織所託付的任務。

□ 兼顧物質與精神的成果：企業領導階層與成員都明白獲利不是唯一的目標，以智慧與愛心盡力關懷顧客與相關社群、提供高效率的卓越服務，就可以創造合理的財務利潤與自我實現的精神滿足。

□ 利人利己：清醒的企業的活動能創造價值，激發員工熱情，支持經濟、社會與環境的良性發展，讓個人、企業與國家社會同得好處。國內的許多知名企業，如台積電、台達電、光寶等，都以重視社會責任，關懷顧客利益聞名；利人利己正是這些模範公司的長期願景與努力目標。

3 . 為了打造清醒的企業，領導人與員工應該培養何種心態與特性：

□ 以愛相繫：

愛心是人類互動的基礎，也是堅實團隊合作與卓越顧客服務的原動力。從 921 與 88 水災的救援我們就可以了解，基於愛心的民間救助團體例如展望會、慈濟、紅十字會、基督教救助協會等，其效率與服務果效遠超過一般的政府機構。

此外，以國內生產世界級品質的色料、光安定劑、原料藥、電子化學品等聞名的永光化工為例，該公司以聖經所啓示的真理—愛心，做為經營企業的最高哲理，孕育出「正派經營、愛心管理」的經營理念；同時參與各種公益活動，回饋社會。該公司珍惜並尊重員工，以增進人類福祉為最高願景，正是強調愛心的典型清醒企業。

□ 正直：

正直是清醒企業員工的最有價值資產，讓員工不論遭遇到何種挑戰或誘惑，都可以平靜的發揮能力，持續成長。正派經營可以鼓舞企業上下以正當的方法達到目標，不以短期利益為依歸，而是著眼於策略性、系統性的長期成果。

舉例來看，去年起肆虐全球的金融海嘯，可以讓我們充分體會貪婪與不正直

的經營，如何扭曲人性，造成許多百年老字號銀行的瞬間潰敗。企業上下的不正直、唯利是圖，終將導致不清醒經營的嚴重惡果。

□ 謙虛：自大與傲慢是阻礙團隊合作、破壞人際關係的元兇。謙虛與開放的心胸則可以幫助團隊成員更尊重別人，設法理解並包容其他人的見解，共同解決問題，共創團隊的最大利益。

□ 負責：清醒企業的員工願意積極參與工作挑戰，承擔責任，人人以完成組織任務為己任、願意為了整體利益與實現共同願景，與其他的團隊成員密切合作，負責到底。

□ 坦誠的溝通與協調：清醒企業的員工願意學習如何與同儕溝通，藉由適度的傾聽與誠實陳述，以事實為基礎，尋求建設性的溝通成果。另一項很有效的溝通協調技巧就是以負責任的態度、以愛心說誠實話，盡力用坦誠與愛心來處理衝突、化解可能的歧見與誤解，兼顧雙方利益，找出最佳方案。

□ 掌控情緒：穩定的情緒掌握能讓員工面對壓力與挑戰時保持平和心態，得以穩健的面對問題，冷靜的找出解決方案。即使環境惡劣，還是可以清醒的運用知識與技能，來正確反應，逢凶化吉。

清醒的企業需要所有成員都能以正確的心態，藉著不斷的學習來提升工作價值，用堅定不移、愛人如己的高貴情操，來展現個人價值，並實現企業目標。成功的清醒企業應該讓所有員工與周遭的社群，都能感受到邁向企業願景的振奮，體驗自我實現的熱情與喜樂，滿懷信心的前進，一步步達成經營目標。然而，想要培養積極的心態、讓企業成員人人具備清醒的特性、讓企業達到這卓越的境界並不容易。但是，若領導人能夠體認改變調整的需要，願意踏出清醒之旅，付出教育員工與自我學習的努力，終究會有變革的清醒成效呈現。

但願更多的台灣企業領導階層知道如何面對艱辛的清醒挑戰，適度重視企業的人性面，滿懷智慧、藉由必要的個人與組織學習，來提升工作價值，努力不懈地實現組織願景；同時一步一腳印的發展集體的清醒意識，培養員工各項必要的特質，共同朝向高效率、利人利己的清醒企業目標前進。友聲

作者自交大控工61級，管研63級畢業，University of Maryland University College管理博士。去年已退休，目前擔任管理顧問與公益財團法人董事。

聯絡方式：手機-0930792550；e-mail:juihao.hung@gmail.com