

【聯強 EMBA】連載

「系統習慣」的養成

文：杜書伍(聯強國際集團總裁兼執行長)

長久以來，公司藉由月報制度要求同仁養成整理、分析的習慣，某種程度已普遍性的引導同仁「數字表達」的習慣，並已達到一個好的成果。基於進一步強化同仁養成「系統習慣」的目的，我們希望鼓勵同仁藉由演練三項強化系統表達的方法，來建立「系統表達」的習慣；期望在耳濡目染中，提升個人「系統思考」的能力。

系統思考就是面對一項事物時，能先掌握整體，再進入分析組成部件以及其關聯性，再由個別部件往下拆解、分析更小的部件，整個掌握事物的結構與層次，才能透澈了解整個事物的內涵。相對而言，單點思考者就是直接由某一部位思考，以至於看不到整體，也考慮不到與其他部件的相互影響關係，所以判斷易有盲點，也易掛一漏萬，此即最大的差異。

因此，「系統習慣」就是養成「先掌握全部、再拆解成部件」的習慣。假如我們在日常的表達、描述、解說報表之際，能先說明整體、再說明部件，即是系統表達的習慣。由於系統表達的背後，必然是一個先思考整體、再思考部件的思考習慣，而聽者順著表達的順序，接收時也會先接收到整體、再接收到部件，如此一來就會形成講者、聽者都在演練這樣一個「先掌握整體，再掌握



聯強國際總裁杜書伍(攝影：李慧臻 / 2009 年校慶)

部件」的情形；而此一系統表達的習慣，將有助於延伸出個人建立系統思考、系統分析的習慣。

為了營造「系統習慣」的環境，我們希望所有工作月報的準備資料中，個人都可強化下列三種表達方式。

第一，是Top-down的結構方式。未來整個工作月報的結構，先整體再細部，呈現有結構、層次的表達；並且遇有統計報表時，特別注意將「合計」的項目放在統計報表的最上方(過去習慣性會放最下面)。

第二，就是養成繪製「結構圖」或「流程圖」的習慣。因為圖本身即代表一個整體，裡面的每一個方塊即是其部件，部件與部件間的連接線即是彼此間的關聯，此法將

有助於了解各部件之間的因果關係與先後順序。尤其人們是傾向於圖像式的記憶與思考，圖像的表達十分有助於講者的系統思考，以及聽者有系統的理解與記憶。

第三，是建立個人的工作控管表(control sheet)。將所負責之工作，有結構的表達於一張工作表上，用於定期追蹤控管；此舉將有助於建立工作關照的完整度，並提高工作的精緻程度。

「系統能力」是所有能力的根源。經由月報體系推動「系統表達」的習慣，在耳濡目染、潛移默化中，公司內部形成一個具有「系統習慣」的環境；自然而然的，對養成每位同仁系統思考、系統分析、結構分析等等的「系統能力」，將更有助益。

到底是「將」？還是「士」！

「大將」的養成，通常需要從基層開始，長時間的淬煉，才能培養紮實的能力與豐富的經驗；待其成大器之後，始能獨當一面、擔負更重大的責任。然而，我們卻經常發現，將一個優秀的基層主管升上中階主管（將）後，才發現其無法勝任中階主管的工作，有些甚至還需要高階主管協助「善後」，原因何在？

一個基層員工（兵）若是擁有好的能力、努力完成主管交付的任務、甚至時有創意，就容易被拔擢為基層主管（士）；而基層主管的職責，就是要能有效帶領一群部屬完成任務。若能如此，便容易為主管青睞，升任為中階主管。

中階主管是公司承上啟下的核心骨幹，

擔負部門營運的主要成敗；所以，除了執行能力、專業知識與部門管理都要具備一定水準之外，還必須具有「獨立積極主動思考」的特質，才能有效思考調整部門定位，進而不斷提升該部門的價值，增加對公司的貢獻度。否則，升上中階主管後若僅能忠實的把關部門營運，任何需要突破現狀有所改變時，還需高階主管下指導棋，才能亦步亦趨；那麼，名義上雖是獨當一面的「大將」，實質上仍是被動接受指示才能帶兵打仗的「士官長」。

一名極優秀的「士」，何以未必能提升為「將」？究其根源，關鍵在於「思考習慣」與「任事心態」

思考習慣，指的是習慣思考範疇的大小。一名基層人員的思考範疇，大體就是所屬部門及自己職務範疇；升上基層主管後，頂多擴及所屬部門及所帶領的小單位。但這樣的思考範疇都是有所侷限的，必然無法提高對事情的判斷力，更不可能產生突破性的思維。真正能提高判斷力與突破思維，須有更廣闊的思維習慣，能夠跨越自己所屬部門，而這便是「將」的思考範疇；甚至更高層次的大將，其習慣思考的範疇能及於整個公司與產業。因此，思考範疇的大小，就是分辨能否成「將」的重要關鍵。

至於任事心態，關鍵在於「被動」或「主動」。優秀的基層員工或基層主管，往往存有強烈意識想把主管交付的任務做好，因此，他會傾注百分之百的心力，全力達成任務。久而久之，他會形成「主管交付、努力達成」的標準動作，不自覺落入「習慣性等待主管交付」的慣性，進而形成一種「被動

的積極」。因為是「被動的積極」，便喪失「主動的積極」思考如何提升職務價值、自我豐富化工作內涵的能力，也就是缺乏大將「獨立積極主動思考」的特質。

所以一名將，是必須習慣擴大思考的範疇，而且能夠獨立積極主動提升職務價值，才能產生突破性的思維改善部門營運，進而提升部門的功能定位，甚至能轉變成為公司的核心競爭力。因此，思考習慣與任事心態就是成為大將的先決條件，可稱之為「將心」；而「將心」便是我們觀察人才是否為「將才」或是潛力人才的重要指標。

若將層層人員「職」與「心」是否匹配，作為一個檢視的角度，約略可得到下列矩陣：

		心（「思考習慣」與「任事心態」）		
		將心	士心	兵心
職 （ 職 位 · 職 務 ）	中/高階 主管	將職 將將之才	士心 不合格	兵心 不合格
	基層 主管	士職 潛力高階 主管	萬年基層主管	兵心 不合格
	基層 人員	兵職 潛力中階 主管	潛力基層 主管	萬年科員

如上表，一個「心大於職」的人員，必在實務運作上，國內企業常因未能洞悉中西社會文化背景的差異，而在導入西方管理思想時，感到有些施展不開的遺憾；或是管理者為了遷就本土社會的文化習性，卻或多或少地扭曲了西方管理思想的本質，或因無法將西方思想融入本土而造成實行效果不彰，甚至讓部分管理者誤以為，西方的管理思想不適用於國內。這其中，著實存在著不少誤

解。

管理，必須是結合不同的觀念而形成一套完整的體系，絕非單單一個觀念就能全面應用在不同的範疇；不同的行業特性，不同的社會文化背景，適用的管理體系也有所差異。管理之所以可稱為一種「藝術」，便是在於不同時期、不同領域、不同背景，該把哪一種管理觀念發揮到何種程度的掌握上，管理火候的差別也在於此。就像藝術家刻畫一件作品的過程，在既有的素材當中，選取不同的成分組成，以不同的份量來調和不同的元素，因而賦予了作品生命一般，管理的藝術也在於此。

不同管理觀念在運用程度的拿捏上，必須是基於當時、當地的社會文化背景，以及企業本身的經營特性與當下的發展階段，經過通盤而完整的考量之後，尋找出最適合自己的尺度，絕非囫圇吞棗地全盤移植。也就是說，該應用哪些管理觀念？該將每一種管理觀念各自發揮幾分效用？端視經營管理者基於當時的實際需求，透過本身的智慧，在自然的方式下達到最佳的平衡點。

如果一味地要將某一種思想理論強加套用在本身的企業管理上，文化的衝突、適應的不良等種種後遺症，很可能隨即產生。

要避免上述盲點，真正吸收到現代管理哲學的精髓並充分應用發揮，僅僅只是瞭解管理思想的學理是不夠地，還必須深究其理論背後的緣由。

任何一套思想的形成，都是以當時的時空背景為土壤，其下的社會文化做養分，絕非憑空而來。每一位管理大師的思想在形塑過程中，也都有其親身經歷的實務體驗，同時，其出身背景、成長歷程也都會影響其思考問題的角度，以及特別著重的面向。在這種情況下，單單只是瞭解管理哲學的理論是不足夠地，還必須從理論形塑過程所處的社會文化背景，深度汲取其精神。唯有掌握住理論背後的精神，才能在應用管理哲學於實際的企業經營，或是將西方思想移植到本土企業時，真正掌握原意，做出最有效的發揮；在融入當前時空環境的時候，也不至於因為物換星移而扭曲失真，應用起來才能得心應手，靈活應變。只有這種移植方式，才會是有「生命」的移植。

由此觀之，任何一套管理哲學，如果只從表面的理論去瞭解，則隨著時間、空間的轉換，很可能流於空泛。但如果能將其思想的根源一起掌握住，那麼，每一位大師的思想都是歷久彌新，存在永恆的價值。（本文選自「聯強EMBA」）。

特別致謝：

感謝聯強國際集團與杜書伍學長，基於知識分享是提升國家社會知識水平與分享風氣的理念，同意將聯強內部教育訓練教材「聯強EMBA」相關文章，授權「交大友聲」雜誌刊登。友聲

作者簡介



杜書伍

出生於教師家庭，爺爺為他命名，期許他能「與書為伍」。

畢業於建國中學、交通大學計算與控制系63級。

1976年加入神通電腦，推動台灣第一顆微處理器；30歲升任集團子公司總經理；34歲晉升集團總管理處副總經理，現任聯強國際總裁。

聯強國際年營收超過五千億元，為亞洲第一大、全球第三大通路集團。

杜書伍表示，他在上大學的第一天，就在想未來的出路，所以，在大學期間，他修了很多其他科系的課，為未來做準備。猜一猜，他就讀交大時，修了多少學分？答案是：166。