

## 企業轉型起飛的關鍵

### 02-19

俗話說，商業界唯一真實可信的常數（譯註：常數即不變的數），就是改變；而這句話如果套用在企業發展的領域。更是非常貼切。有關變革管理的著作大量問世，而其中的一本新作，是出自約翰·麥澮爾和蓋瑞·羅德斯兩位作者之手，書名是《轉化領導文化》。麥澮爾和羅德斯有數十年的企業諮詢經驗可以汲取，而目前則和備受推崇的創意領導中心合作。

### 企業轉化的敗筆

兩人最新合作的成果，是迅速提出了各式各樣令人警醒的研究結果，而這些結果顯示，各家企業試圖執行新方案或改革方案的失敗率，高達六成六至七成五之間。

宛如警鐘般的數據（譯註：stats 是 statistics 的簡寫）令人不禁納悶，坊間以諮詢顧問為導向的企業發展專業機構，可能比精心策劃的龐茲騙局高明不了多少。所幸，麥澮爾和羅德斯認為，企業發展並非只是贏得他人信任後再加以詐騙的伎倆。他們堅信，從深思熟慮的改革策略的成形，乃至於執行策略的期間，真正能誘發改變的那個關鍵點（譯註：breakpoint 指開始改變的那一個點），其實是發生在企業目前的領導文化上。

書中所提的一個相當創新的思路，正闡明了這一點，那就是所有企業體系仍然以人的體系為主，而企業的領導文化則體現、履行出這些人的體系。根據作者的說法，能有效控制這種領導文化的唯一方式，就是把這種文化轉化成一種相互依存—相互合作的模式。

### 02-20

#### 獨特的觀點

作者提出了強有力的例證、個案研究和研究結果，來譜出初步的可行之道，據信能加速整個企業的轉型，使公司能更趨近於相互合作、相互依存的組織結構；不過，這一切仍要取決於企業內部根深蒂固的領導文化。一眼看穿這個事實的麥澮爾和羅德斯，也發表了一些觀察結果，雖然表面上看似無足輕重，但其實這些觀察的驚人程度、真實性和震撼性，絕不亞於書中其他內容。

舉例來說，他們建議，企業高層應身先士卒，去執行難度最高的任務，才能藉由親自投入和親身示範來促成企業所期盼的轉變。如今我們處在企業舵手治理無方，導致政府不得不出手相救的新時局裡（譯註：指近來的經濟不景氣，部份肇因於企業高層治理失當，導致公司虧損，而政府有鑑於企業規模極大而不能讓它們倒閉，而被迫出手注資挽救），作者所提出的解決之道，倒堪稱是相當柔性的訓練法則。

接下來，作者極力鼓吹，每個人的「腦袋瓜都必須變得更靈光」才行，而且該從企業高層做起。雖然這種方式可能意味著必須研修正式的課程，甚至是拿更高的學位，但麥澮爾和羅德斯建議，重點其實在於，企業人必須要能自我覺醒；而這種擴大的思惟方式，要求企業集體的領導階層和各個領袖本身，都能共同努力以擺脫強調個人表現和地位的傳統導向——並大步邁向當責之路（譯註：或譯課責，強調當責者應肩挑應負的責任，並負責地執行任務，且為結果負完全的責任，不找藉口推諉責任）。這兩位靠企業僱請來謀生的諮詢顧問，居然會對企業界花錢的大老闆，大膽直言不諱，著實令人驚訝的，不過，這番話說得一點不假。

話說回來，若真想扭轉毫無活動力的企業惰性；以及先前提到過，企業發展企圖改革的失敗率高達四分之三，如果想扭轉高得令人無法接受的失敗率，那麼作者所提到的手段誠屬必要。讀完本書之後，會浮現的一個重要問題就是，那些早已見識過或體驗過改革失敗、而感到疲憊失望的領袖和企業高層，是否願意挺身再次冒險——只不過，他們這回採用的是正確之道，也就是從自身開始做起，親自履行所期望的改變，因為只有這樣才能進而改變企業的領導文化。