

改造組織的新理論意涵

文／洪明洲（工商管理學系教授）

總部位於瑞士蘇黎世的艾波比公司（ABB Asea Brown Boveri）極可能是 20 世紀，繼通用汽車公司（GM）的 Alfred Sloan 與通用電器公司（GE）的 Jack Welch，的組織改造後，最為革命性的改造，但國內極少人提及，本文想嘗試對這一革命性組織改造的理論背景，作稍微深入的探討。

ABB 業務遍及一百四十個國家，公司員工有二十多萬名，它是一家在發電廠、電力傳輸、電力分配等幾乎獨霸的「工業巨獸」。1991 年 ABB 採裂解方式將龐大的階層式組織，拆解成五千個獨立利潤中心，每個利潤中心平均只有五十人。

著名的管理顧問 Tom Peters 將 ABB 的裁員稱為一種管理「科學」，並且認為任何大型組織的改造都可以（文承前頁）

佳。因此，在國外有許多大型的臨床試驗就針對結合血清中 CA-125 的值與經陰道超音波的發現，希望能制定出一套對於卵巢癌的篩檢計劃。在停經後的婦女群中，上述的篩檢方式可以達到 99.9% 的特異性（specificity）；也就是說如果血清 CA-125 的值與經陰道超音波均是正常的話，幾乎所有正常健康沒有罹患卵巢癌的婦女都可以被篩檢出來。

大部分的卵巢癌是找不出特定原因的。但是在有一群婦女中，存在著家族性遺傳的卵巢癌病史，主要是與染色體 BRCA-1 與 BRCA-2 基因的突變有關。在美國已經有數個研究中心，專門為這些具有家族史的人進行篩檢，主要也是利用血清中 CA-125 的值與經陰道超音波來篩檢並提供諮詢。目前國內 BRCA-1 與 BRCA-2 基因帶原者比例仍是未知，是否需要推動大規模的家族史調查與基因檢測，仍需要進一步的研究。不過，如果家族中的女性成員諸如母親、姐妹或女性有乳癌、卵巢癌、子宮內膜癌或大腸癌的病史時，接受定期的婦科檢查是絕對必要的。

子宮內膜癌

子宮內膜癌大部分都可以在疾病的早期被發現，因為

適用，這一科學原則有二：

【原則一】30、30、30、10：任何總部人力若要改造，第一年可以減少 90%，方法是：30% 靠自然淘汰和遣散，30% 轉調利潤中心，30% 成為獨立服務中心（日後成立利潤中心），只有 10% 的人力留在總部。

【原則二】五人原則：每十億美元營收，幕僚數不能超過五人。

組織拆解後，ABB 的組織階層只有三層：最上層有八個主要事業體，轄下六十五個事業領域，再來是五千個獨立利潤中心。所有利潤中心都有自己的資產，直接服務客戶，獨立計算盈虧。利潤中心由一位主管和四位同事的「五人管理小組」掌管，所以 ABB 是由「五千個負責創造利潤的個人，組成三或四人小組」在

大部分的患者都會因為異常的陰道出血而來求診，因此大規模的篩檢只被認為在特定的族群中具有意義，包括了有家族病史的婦女、正在服用抗乳癌輔助藥物 tamoxifen 的人、以及停經後有異常出血的婦女。針對子宮內膜癌最常用的篩檢工具，就是利用經陰道超音波測量子宮內膜的厚度。在未使用荷爾蒙補充療法的停經後婦女，正常子宮內膜的厚度一般界定在 4.0mm，若子宮內膜的厚度大於 4.0mm，根據統計可以偵測出 98% 的子宮內膜癌患者。

防癌策略

防癌工作是全面性的和連續性。千萬不要心存倖倖，也不要認為現在檢查正常以後也會正常的心態。雖然防癌篩檢目前仍未臻完美，但是已有許多方法可以幫助我們早期發現癌症，進而戰勝癌症。對一個婦科癌症專科醫師而言，能夠給婦女大眾的建議有以下幾點：

1. 每年一次接受子宮頸抹片檢查，
2. 每年定期接受婦科骨盆腔內診，
3. 認識自己是否屬於婦癌的高危險群，
4. 不要羞於求助於婦產科醫師！

集體經營，他們都是「基層作戰部隊」。

管轄基層作戰部隊的是六十五個事業領域的上級單位，這些單位的「主管」必須像四處巡迴的傳教士，到基層「走透透」一到作戰現場為員工打氣，比較各單位和競爭對手的業績，重新調動各團隊成員的職務，以利知識的轉移。

這六十五個事業領域就是集合若干個別利潤中心而設置的「小總部」，它們必須奉行總公司要求的「五人原則」，所以人力非常精簡。

ABB的組織改造涉及：傳統上把組織視為一個由上到下的命令指揮的科層職權系統，是否應該「解體」為在組織內部直接進行「市場」機制的控管，才能完全擺脫科層式組織所帶來的官僚、僵化、本位主義等弊害之課題。

拋開組織理論講究工作人員需求滿足或工作保障之課題，我認為此一課題涉及經濟理論中，「組織效率」與「市場效率」孰優孰劣的抉擇問題。

就組織內部的管理機制，我們大致認為組織的管理效率優於市場機制，因為前者講究有效的管理「內規」：透過管理上的「看得見之手」折衝、妥協，使企業能夠擬定出具體、明確、凝聚力強的企業策略；後者（市場機制）利用「看不見之手」，通過市場競爭取得生產資源（稱為「外購」），或銷售產品給顧客，這些「外購」與「外售」的策略常因市場失敗無法執行，或者執行時會有巨額交易成本，反而「無效率」。

從經濟的交易角度來看，組織與市場是「替代品」，我們看哪一種機制成本低，而採用該種機制來交易。這個概念在管理上就是「自製」與「外購」的替代觀念，當組織利用「內規」（或管理制度、辦法、流程）進行「自製」，比利用市場機制進行「外購」，更為簡單、有效，它就應該選擇自製。

企業組織是僱用各類資源，加工、加值成為「產品」，轉賣到「市場」，以追求營利的組織。理論上，企業組織內部可以分化為很多「小市場」，成員們先在內部「交易」，合力把產品製造出來，再賣給「大市場」的特定需求顧客。

相對於市場，組織內規管理也有缺點，每個人參與產銷流程者都必須付出若干「成本」，因為組織內規是針對所有成員，無法針對個人需求「量身定做」。

若想滿足個人需求，個人就必須離開這個「組織」，到其他組織去尋求，或找「市場」去交易。

企業組織與其他組織最大的不同是，前者以服務組織「外部」顧客，並從這些顧客身上獲取經濟報酬為目的；簡單講，企業組織乃為「市場」提供交易商品，企業組織之所以有效率，主要是它不為內部雇員而存在的，它必須服務外部顧客，並接受他們的考驗；而為了取悅外部顧客，它的內規必須調整到「最佳化」，使每位雇員能為外部顧客作最佳的貢獻。

企業的「內規」就是企業的內部作業流程，這流程可以「分裂」為許多獨立的階段，而每一階段就是一個小市場，組織必須比這些小市場的「集合」更為有效，否則組織就沒有存在的必要。換言之，如果組織想具有競爭力，它必須建立一套內規來管理每一段內部作業流程，使其效率超過許多小市場組成的「市場」效率。

企業如何建構能對抗已「裂解」為無數小市場的大市場呢？過去我們主張建立理性規劃的中央單位，聘用高強的主管掌控內部作業，使各流程階段有效運作，創造最大價值。

但ABB的組織改造顯然採不同的概念，它將組織「裂解」為利潤中心，目的就在引進類似市場機制的內部管理方法——組織是各自為政的自主團隊之組合，團隊間的合作採協商或內部計價。

這樣的組織將組織內部成員幾乎都推向「市場」，讓他們通過市場機制的競爭（看不見之手）考驗，只要有利可圖，他們就擬定具體、明確、凝聚力強的企業策略。相較而言，聘用高強主管訂定「內規」，掌控內部作業，常陷於「程序正義」的爭奪——如何訂定分工、分權、分能之遊戲規則，使內部成員願意接受中央規劃所訂定的策略，這類爭奪常在程序正義的前提下，進行內耗式的權力鬥爭，最後也許獲得正義，但需要歷經費時的妥協與談判過程，以致遲來的正義往往不再「正義」，相反的，市場「效率」也許缺乏正義，但因為「即時」，反而較有「正義」。

ABB的組織改造算是成功的，組織改造後集團營業額已經躍升五倍，此一成功證明市場效率才是組織最終的效率，企業必須以「將組織裂解讓每一單位都面對市場（包括內部市場與外部市場）」的組織，才能對抗市場上已經裂解為無數企業組織的競爭對手。