Chapter 2

組織文化與環境的限制

學習大綱 Learning Outcomes

2.1 從全能性與象徵性觀點比較管理者的行為。

2.2 管理者當今所面臨的外在環境限制與挑戰。

2.3 組織文化的特徵及重要性。

2.4 當今組織文化的議題。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

SPOTLIGHT

管理聚焦：管理者的工作

Manager at Work



2008年11月26日印度孟買的豪華旅館Taj Mahal Palace正是冠蓋雲集的熱鬧時段，突然間，旅館受到恐怖份子攻擊。24歲的Malika Jagad是餐廳經理，她很快指引晚宴賓客靜靜躲在桌下，做好多項重要的避險動作，並靜待適當的逃離時機；48歲的Thomas Varghese是該旅館另一個餐廳的資深服務人員，Thomas也是迅速教導顧客就地掩蔽，等到警方救援抵達時，他引導疏散動線，直到最後一位顧客安全撤退，但他自己卻被暴徒射殺——在逃生梯的最後一階；Karambir Singh Kang是旅館總經理，當時，他正在總公司的會議中，一接到旅館被攻擊的消息後立即趕到現場，並配合警方全力指揮現場的顧客疏散。此時，Karambir的太太與兩個小孩也被困在旅館六樓，當晚六樓發生火災，該樓層的旅客全部罹難。



事後，所有旅客大力讚揚Taj Mahal Palace員工因公忘私的優異表現，與妥善應變、無微不至的服務水準。是什麼企業文化，讓員工能有如此堅實的「顧客至上」理念？Taj Mahal Palace一直是全球最頂級的旅館，並以其最高的服務品質，持續吸引來自全世界各地的顧客。看了上述不同層級員工在危難情況下的表現，就不難理解該旅館之所以「頂級」的原因了。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

在本章中，我們將討論文化及其他重要的管理面向。我們將檢視外在環境的挑戰，並討論組織文化的特徵。但在此之前，我們需要先瞭解管理者對組織的成敗究竟有多大的影響力。

2.1 管理者：全能性或象徵性觀點？

The Manager: Omnipotent or Symbolic?

股價暴跌再加上華爾街許多分析師對公司的大肆批判，讓百事可樂 (PepsiCo.) 管理高層掀起風暴，兩位高階主管受波及，一位被調到責任較輕的職位，另一位則提早退休[1]。像這樣的主管調動，在企業界並不罕見，為什麼呢？

管理者對組織的整體表現究竟有多大的影響力？有人認為管理者應對組織的成敗負責，我們稱這種看法為**管理的全能性觀點** (omnipotent view of management)。也有人認為組織的成敗，主要是由管理者無法控制的外部力量所造成，這種看法被稱為**管理的象徵性觀點** (symbolic view of management)。現在，讓我們進一步檢視這兩種觀點，看看管理者究竟應為組織的成敗負多少責任。

管理的全能性觀點
認為管理者應對組織成敗負責的看法。

管理的象徵性觀點
認為組織成敗主要是由管理者無法控制之外部力量所造成的看法。

2.1.1 全能性觀點 // The Omnipotent View

在第一章中，我們曾討論管理者對組織的重要性。全能性觀點認為，組織表現的優劣，是由於管理者的決策與行動差異所致。好的管理者會預測變化、把握機會、改善績效並正確地引導組織。當獲利高時，管理高層可得到獎金、股票等報酬；然而，一旦獲利降低，高階主管常會被撤換。如雅虎執行長 Carol Bartz 被董事會革職，因為公司的成長停滯，且與中國重要合作廠商阿里巴巴之間，遲遲無法達成協議[2]。全能性觀點認為當組織表現不佳時，不管原因為何，總要有人負責，在現實社會裡這個需要「負責」的人便是管理者。當然，在情勢大好時，即使管理者對達成目標的貢獻不大，他還是會獲得獎賞。

全能性觀點與一般刻板印象——認為企業主管可克服任何障礙，達成組織目標——的看法不謀而合。此種看法並不限於商業組織內。全能性觀點也可解釋，為何大學及職業球隊的教練有如此高的流動率。教練常被認為是球隊的管理者，如果球隊贏少輸多，教練就可能會被炒魷魚，而新聘的教練總是被寄予扭轉局勢的厚望。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2.1.2 象徵性觀點 // The Symbolic View

思科在1990年代是成功企業的代名詞，它快速的成長讓大家讚嘆：「英明的決策、完美的併購、優質的顧客導向」[3]。但二十一世紀初思科業績消退時，分析家不約而同改口說思科的決策有瑕疵、併購管理不當，且顧客服務很差勁。究竟思科的業績消退，是管理者的決策和行動所造成，還是由於管理者無法控制的外力所造成？象徵性觀點認為是後者。

象徵性觀點認為，管理者對經營成果的掌控並非無限，而會受外部因素的影響與束縛[4]。在此觀點下，我們沒有理由期望管理者對組織的表現有很大的影響。相反地，組織績效是由管理無法控制的因素所左右，這些因素包括：經濟、顧客、政府政策、競爭者行為、產業狀況以及前任管理者的決策等。

這種觀點名之為「象徵性」，因為它認為管理者只是象徵性地控制和影響組織的運作[5]。管理者雖然要發展計畫、下決策，並執行必要的管理行為，試圖在混沌與不明確的環境中讓公司獲利。但實際上，對於組織的成敗，管理者所扮演的角色其實是很有限的。

一般而言，管理者既非全能，也不是完全無用。他們的決策受許多內外部的限制，內部的限制主要來自組織文化，而外部的則多來自組織所處的環境（見圖表2-1）。

圖表2-1 管理決策的限制因素



2.2 外在環境的限制與挑戰

The External Environment: Constraints and Challenges

從財經服務到音樂錄製，數位科技席捲了每個產業，出版業所受的衝擊尤其重大。隨著電子書的業績飆升，電子書閱讀器的競爭也愈加激烈。亞馬遜在2007年11月引進了第一個電子書閱讀器Kindle。和其他新產品一樣，剛推出時顧客需一段時間適應，但當顧客習慣後，Kindle便火速竄紅了。兩年後，零售商Barnes & Noble推出更便宜的電

版權所有
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

子書閱讀器 Nook。亞馬遜的回應是將最便宜的 Kindle 降價。三個月後，2010 年 1 月，蘋果推出 iPad 平板電腦。它的價格較昂貴，但功能便利且選擇多樣（加上蘋果的盛名），讓它迅速得到消費者的鍾愛。為了因應蘋果的威脅，Barnes & Noble 降低 Nook 的售價，亞馬遜推出新版 Kindle Fire，同時也再次調降 Kindle 價格，至 2011 年 9 月，Kindle 的價格已降至 79 美元。而到了 2011 年 11 月，Barnes & Noble 也加入平板電腦的戰爭，推出了 249 美元的 Nook 平板電腦。而今，微軟投資 3 億美元在岌岌可危的 Barnes & Noble，期望能與亞馬遜抗衡。其他的電子書閱讀器還有 Sony Readers 和 BeBook Neo 等。電子書愈來愈盛行，「閱讀器戰爭」也會持續上演[6]。若有人不瞭解外部環境對管理的影響，應該來看看過去幾年間，出版業及電子書閱讀器產業所發生的事。

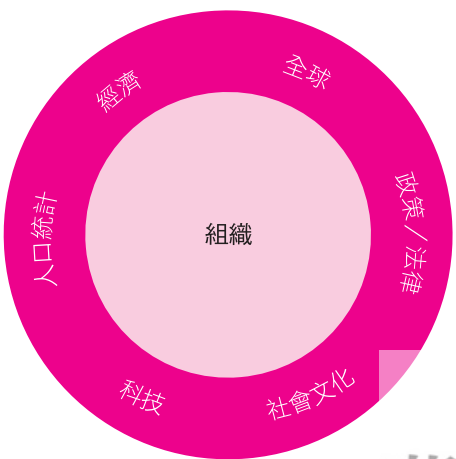
外部環境

指會影響組織績效的外部力量。

外部環境(external environment)是指會影響組織績效的外部力量。它包含許多要素，如圖表 2-2 所示。經濟因素有：利率升降、通貨膨脹、可支配所得的改變、股市波動、景氣循環等。人口統計包括：年齡、種族、性別、教育程度、地域分布、所得、家庭組成等人口特性的資訊。政治與法律要素則涵蓋：地方、國家、國際，甚至是其他國家的法律、政治局勢與穩定度。社會文化要素包含：人們的價值觀、態度、趨勢、傳統、生活風俗、信仰、品味及行為模式。科技要素與科學或工業上的創新相關。而全球要素則包含：全球化或世界經濟相關的議題。在此，我們將進一步探討經濟與人口統計的改變，如何影響管理者與組織。最後，我們將評估環境的不確定性與利害關係人的關係。

版權所有

圖表 2-2　外部環境



華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2.2.1 經濟環境 // The Economic Environment

雀巢和許多全球化企業一樣，經常需面對物價上漲的挑戰[7]。Crunch巧克力棒、雀巢咖啡和普瑞納的製造商每年在原物料上的花費超過300億美元。若要更清楚知道這個數字代表什麼，請想想：該公司每年收購全球10%的咖啡豆、1,200萬公噸牛奶以及超過30萬噸的可可豆。

原物料成本只是組織要面對的許多經濟變動因子之一。全球經濟不景氣也是一個重要的經濟因子，其影響層面包括各個國家、消費者、企業及求職者。讓我們來回顧經濟不景氣是如何發生的。

全球經濟環境與不景氣 | Global Economic Recession and the Economic Context

像通用汽車這樣大的企業都宣布破產時，你就會知道經濟可能是很不景氣了；當不景氣來臨時，預估全球將有2,500萬失業人口；在美國將有840萬個工作消失[8]。持續不斷的經濟危機——許多經濟學者稱之為「大蕭條」——始於美國的房貸市場，許多屋主發現他們沒有能力償還房屋貸款，因而導致信貸市場的崩盤，並很快影響許多企業，突然間，不再有足夠的貸款來支持企業活動。然後，美國的這些經濟問題就擴展到全球。

究竟是什麼因素造成這些問題？專家提出許多解釋，包括：長期的低利率、美國房市的根本缺陷以及大規模的全球流通。企業與消費者的高負債率在貸款足夠時並不構成問題[9]。但當市場的財務流動遲滯時，全球金融系統便會動盪並瀕臨崩盤。大量的法拍屋、許多國家的債務危機，以及失業造成層出不窮的社會問題，在在都顯示美國及全球經濟的改變。另外，世界經濟論壇點出，企業領袖及決策者未來十年所要面對的兩項重大風險：巨大的收支差距與慢性財政失衡[10]。

2.2.2 人口統計環境 // The Demographic Environment

「沒有人口統計資料，你就無法瞭解未來。社會的每個面向，從政治、經濟和文化，到產品、服務和企業的成敗，都和人口統計息息相關。掌握人口統計，就可知道大環境的變化[11]。」由此，我們可清楚明白研究人口組成的重要性。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

從技術到態度，Y世代年輕人已開始在工作上展現他們深厚的影響力。在Facebook公司內，低於40歲的Y世代是公司的主力。在面對激烈挑戰、科技日新月異與環境模糊不定中，該公司非常重視年輕員工的熱情與勇於創新的精神。Facebook創造一個舒適、愉快的工作環境，讓員工可以在創意的氛圍中，充分互動、大膽實驗、並接納衝突與風險。



您可能聽過嬰兒潮世代、Y世代人和千禧年後派等名詞。人口研究學者給美國的三群特定年齡族群冠上這些名詞。嬰兒潮世代指的是1946～1964間出生的人，正因人數眾多，許多文獻均提及嬰兒潮世代。這族群的人數眾多，當他們成長到生命中的各個階段時，都足以對當時的外在環境（從教育系統到娛樂、生活風格的選擇及社會安全系統等）產生重大影響。Y世代是指1978～1994年間出生的族群。和嬰兒潮世代相同，這個族群人數也很多，同樣對外在環境，包括科技運用、穿衣風格到工作態度等，都有很大的影響。千禧年後派則是最年輕的族群，大多由青少年與學生組成[12]。這個族群亦被稱為i世代，因為他們的成長過程中大多伴隨有個人化的科技。人口研究學者尚無法斷定小學生與幼兒是否也屬這個族群，亦或他們以後的生活將更不同，而需要將他們歸為另一個族群[13]。

人口的年齡資料對管理是很重要的，各年齡族群在經歷人生不同階段時，會影響企業、政府、教育機構及企業的很多決策。人口統計不只是研究當下的統計數據，也會考量資料的未來走勢。如有關生育率的最近研究顯示，全球新生兒超過80%來自非洲與亞洲[14]。另外，一些有趣的現象包括：印度人口是全球最年輕的，其5歲以下的男童數量超過全法國的人口；據預測2050年時，中國65歲以上的人口，將超越全球其他國家銀髮族人口的總和[15]。試想這樣的人口趨勢，會對未來的企業帶來多大的影響！

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2.2.3 外在環境如何影響管理者？// How the External Environment Affects Managers?

對管理者而言，除了需瞭解外在環境的各種影響因子，也需瞭解環境如何影響管理者。一般而言，環境會影響管理者的工作與員工雇用、第二，環境的不確定性會帶來很多複雜的管理難題；第三，環境會影響組織與利害關係人間的互動。

工作與員工雇用｜Jobs and Employment

任何外在環境因子（經濟、人口統計、科技、全球化等）的改變，皆會對管理者造成影響，其中影響最重大的就是對工作與員工雇用的影響。最近的全球不景氣，造成數百萬個工作消失，失業率攀升到前所未見的高峰。經濟學家預測在這次經濟危機中，美國消失的 840 萬個工作，約有四分之一不會再恢復，而會被其他成長產業的工作所替代[16]。這樣的過渡期無可避免，對管理者而言，如何維持工作的供需平衡，並找到適當人才來維持組織的運作，將是很大的挑戰。

外在環境不僅影響工作的類型，也影響工作的分配與管理。如許多主管以彈性工作來因應龐大的工作量[17]。又或將工作交給約聘或臨時員工來完成。身為管理者，您必須認清這些工作安排如何影響到規劃、組織、領導和控制。

環境的不確定性｜Assessing Environment Uncertainty

外在環境的不確定性，可能對企業經營績效造成很大的影響。**環境的不確定性**(environmental uncertainty)是指組織環境的變化程度與複雜性，可見下頁圖表 2-3。

環境的不確定性
指組織環境的變化程度與複雜性。

環境不確定性的第一項構面是變化的程度。如果企業所面臨的環境變化頻繁，我們稱之為「**動態**(dynamic)環境」，如果變動很小，則稱為「**穩定**(stable)環境」。穩定環境可能是指：沒有新競爭者加入，或現有對手沒有新技術突破，或壓力團體沒有干預組織的活動等。如以製造打火機聞名的 Zippo 公司，其所面對的環境就相當穩定。該產業幾乎沒有其他競爭對手，也沒有新的技術突破。雖然該公司產品用途並不僅限於點菸，而且全球市場的需求依然很大，但 Zippo 最關心的環境因素，可能是日漸減少的抽菸人口。相反地，唱片業面對的是一個高度不確定與難預測的動態環境。數位音樂和音樂下載網站的出現，顛覆唱片業的生態，並帶來很大的不確定性。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING