

盛治仁／看不見的文化 決定看得見的行為

2019-09-18 23:49 聯合報 盛治仁（雲品國際董事長）



最近接觸了兩項資訊，更加深思文化對企業的影響。第一份是參加了卡內基辦的「企業文化與領導力」論壇。觀察一個企業，可以像看一座冰山，看得到的是最上層的行為與口號，但是決定這些的基礎在於下層看不到的文化和價值觀。

正因為它們看不到，一方面容易被忽略，另一方面也很難去塑造或改變。企業的領導人有沒有認知企業文化對公司生存發展的重要性，並且刻意去塑造影響屬於自己的企業文化，是最重要的影響關鍵。

會中主講人提了兩家公司的例子，來說明企業文化的重要性。第一家是 Google。他們為了瞭解為何有些團隊的表現會比較優秀，做了「亞里斯多德計畫」，因他說過，「整體大於個別的加總」。研究發現，成員智商、領導風格等等因素都不是造就優良團隊重要因素，成員心理的安全感才是。這指的是一種每個人及其意見都被尊重的文化，不擔心因為意見不同會被歧視或嘲笑，連原來

安靜內向的工程師也會勇於表達意見。另外信賴感、清楚目標、工作意義和自我貢獻等，也都是造就優良團隊的重要因素。

馬雲的退休演說中有許多讓人印象深刻的話語。



另外一個例子則是 Wegmans 超市。他們的營運目標不求最大，但求最好。希望員工不是把自己放在第一位，而總是思考如何幫助他人。在這樣的企業文化下，員工熱愛自己的工作，也看重客人的需要。而 Wegmans 在各項關於最棒的工作環境評比，總是名列前茅，是美國最讓員工嚮往的公司之一，業績及獲利也持續穩定成長。

當員工因良好的企業文化而能全心投入時，好事自然會發生。他們會更重視客人的需求，整體的財務表現也會更出色。培養優良企業文化的關鍵作法，則包括員工訓練、專注客人需求、在高階主管間培養互信、提出明確目標和策略，以及鼓勵員工和主管之間之良性互動。其中培養高級主管互信這一項是許多公司面對的共同難題。

另外一個資訊，則是馬雲的退休演說。阿里巴巴給自己的目標是要做跨三個世紀的一〇二年，而作法則是用文化、用制度、用人才來保證公司的傳承。通篇演講中有許多讓我印象深刻的話語，例如「你的企業想成功，你個人想成功，那你記住，你不僅僅要為自己著想，你要為別人著想，為世界著想，為未來著想。」

廿年來，他相信也堅持這個信念。新科技發展的目的，是可持續、普惠及利他。重點，不是要做大做強，而是要做好，善良是最強大的力量。強大的公司不容易，需要好的商業能力。但是做好公司更難，需要擔當、責任及善良。

他不希望成為一個只會賺錢的平庸公司，目標也從來不是為了打敗對手，而是希望給世界帶來更好的變化。這些目標很不容易做到，甚至連說得出來都不容易，需要主事者有遠見、有善念、有堅持。

看不到、摸不著的企業文化，屬於重要而不緊急的事，很容易被忽略。但是文化的根基才是外顯行為的基礎。看不見的文化，決定看得見的行為。任何組織或個人，都該紮實反思自己的價值觀和文化，找到屬於自己的路。