

管理战略研究报告

理论篇 [矩阵组织保有运作的专业、管理的效率](#)：基于专业、分工与运作统一化

的考虑，许多大型、专案型组织都采取矩阵管理，能否完善运作的关键在于互补，以及对本身专业的坚持、对他人的尊重支援……………

(P2)

[了解麦克利兰的成就动机理论](#)：美国哈佛大学教授戴维·麦克利兰是当代研究动机的权威心理学家。他从 20 世纪 40 - 50 年代起就开始对人的需求和动机进行研究，提出了著名的“三种需要理论”，并得出了一系列重要的研究结论……………

(P4)

案例篇 [从一则寓言故事看企业知识管理](#)：如同山雀的成长历程一样，企业的成

长壮大也是一个不断学习的过程。可以毫不夸张地说，企业的每一项进步都是通过学习实现的……………

(P6)

[案例告诉我们销售额没有“封顶”一说](#)：为什么销售到了一定额度之后就再也上不去了？为什么原来的工作方法无论怎样变换花样，还是不能解决现在的问题？为什么我们越是猛踩油门，企业陷得越深……………

(P9)

操作篇 [成功导入 ERP 系统需注意什么事项？](#) 企业营运流程电子化，即时产生

管理者所需的资讯，已成为 21 世纪企业经营管理的潮流趋势……………

(P12)

[给主管或者员工配备设备需注意什么？](#)：除了清楚的定义与诠释公司欲达到的目标，提供足够的设备和资讯，是企业主管与专业经理人创造高效能工作环境的另外一个要务……………

(P13)

点评篇 [领导力是落实策略的关键](#)：策略二字堪称近几年企业管理界最热的词，但

是若缺少执行力则策略也成空谈。当企业推动新策略时，各阶层都必须有能力强的领导人才可能成功。什么才是落实策略的关键？…

(P14)

[职训不等于就业机会增加](#)：整个社会都希望从职业训练上，提升失业者的工作技能；可是受训者却常因为接受训练后，眼高手低、放弃过去所学，而造成受训者反而更不容易找到工作的误区……………

(P16)

人物篇 [诺基亚执行长欧里拉仰赖 sisu 摆脱低潮](#)：时间是早上 8 点，距离赫尔

辛基当地破晓还要几个小时，但诺基亚执行长欧里拉已现身办公室，

思索着要如何再进一步发扬 sisu 的美德.....

(P17)

【理论篇】

矩阵组织保有运作的专业、管理的效率

基于专业、分工与运作统一化的考虑，许多大型、专案型组织都采取矩阵管理，能否完善运作的关键在于互补，以及对本身专业的坚持、对他人的尊重支援。

随着企业规模扩大，矩阵管理在组织中的运用越加普遍，组织中的成员至少都受到来自 2 个方向的管制。

采取矩阵管理的第一个目的，是基于专业化的考虑。组织中任何一位成员均非全能，透过组织设计强化管理，让不同领域中相对专业的成员彼此互补，让组织的整体运作效能达到相对最佳化。

矩阵管理也基于分工的需求，一个组织须具备的基本功能不少，若由同一主管直接掌管不同的功能，时间上并不允许，透过矩阵管理则可达到专业分工。

此外，矩阵管理是因应组织运作统一化的需求而生。例如，公司的人事制度必须各部门统一，主管无权在自己领导的部门内，擅自主张另一套人事制度。

矩阵管理又分为多种类型，一为基本型，以组织中的人事、总务、财务等功能而言各部门均依循统一的制度运作，当产品规划部门的主管要选用干部时，必须遵循人事部门所定规则；公务报支也须经财务部门核准，否则无法进入公司的运作系统。

另一种属于局部型，仅及于组织内某些部门间互动，灰色地带较多，也较容易出问题。例如业务部主管虽掌管销售功能，但销售策略不能完全自主，须依照产品规划部门订定的原则，不能为了争取业绩任意降价；对于客户的放帐额度与时间，业务主管也须经过财务部同意。

矩阵管理也应用在专案性组织中，例如 Y2K 专案小姐的成员来自包括财务、总务、仓管等，在专案执行期间，成员一律由专案负责人统辖，与专案相关的事务须向专案负责人报告，还必须扮演原属部门对应于专案小组的窗口，原属部门的主管持续掌握由此窗口传递来的讯息，并采取相对应的配合措施。

当组织中有越来越多的矩阵，往往令人感到不习惯，组织内的成员必须认知，整个组织的设计是功能导向，一切奠基于专业考虑，功能性单位的主管对其扮演的功能具有百分之百的主导权，随之而来的是对其功能的发挥肩负百分之百的责任。

功能与执行单位之间的互动是关键

其实，一名主管能够顺利推动部门的运作，主因在于针对其无法主导的部分，完全遵循功能性单位所主导订立的制度，一旦违反这些制度，无视功能性单位的存在，部门的运作反而会感觉窒息难行。

功能性政策的形成是一种互动的过程，当功能性单位研拟一项政策时，必须充分了解执行单位的执行环境，综合各单位反映的意见，才能充分发挥专业；相对地，各执行单位若对某项政策感到窒息难行。或是政策考虑不够周延，也必须积极主动地与研拟政策的单位协商。在获致结论之前，仍必须依循既有的制度，否则组织的运作易陷入混乱。

组织是由众多不完美的成员组合而成，能否完善运作的关键在于互补，透过

功能性单位与执行单位之间的互动，找出政策、制度上的漏洞，便是以组织的互补效果来补救个人的不完美。在专业与协商的相辅相成下，功能性政策的可行性与涵盖面将可提高、扩大。

还有地缘互补的问题也必须考虑，同样一个政策或制度，有时会因地缘物性，必须弹性调整，例如行销部门设计出来统一格式的招牌，但是两地适用的尺寸可能不同，必须因地制宜。

地缘上的分离，也同时产生矩阵组织的编制问题，例如每个分公司都有帐管人员，功能运作上的规范系由总公司的帐管部门统一订定、管辖，但编制却不见得直属总公司，由于帐管人员属于常驻性的职位，基于平时管制上的方便，人事编制归属分公司较为合适。相对地，如果属于短期性质，则编制上可直属总公司，而以派驻方式即可。

每位成员受到至少 2 个方向管制

在矩阵组织当中，每一位成员至少受到直属主管与功能性主管的双重统辖，最常出现的问题，包括因产生的灰色地带导致两方面的主管都忽略了管制的义务，或是两方面的主管都争主导权。

问题产生的关键在于主管对本身的职掌缺乏清楚认知，一切运作均建立在对本身专业的坚持，以及对他人专业的尊重。例如事业群主管基于业务考虑却对客户放宽授信额度时，须得到受信部门主管的同意，尽管两者的位阶可能差距很大；如果无法说服受信部门主管，则可利用“Z型沟通”方式，与其上一层主管协商。

当然，并非每一次的协商都可以得到最好的结局，一个好的构想甚至可能因此被抹煞，但是这却确保了组织运作的有条不紊；如果为了确保每一个好的创意、构想都被付诸实行，反而让组织陷入混乱，付出的代价更大。

以美国矽谷的管理哲学而言，矽谷是一个高度请求创新的地方，公司可以由一群人恣意发挥想像，一旦被视为有发展潜力的创意出现时，马上会被导入一个极为严谨的管理体系，无论是研发、生产、行销的规划均受到严密掌控，道理在于唯有透过严谨的管理，创新的实践才有机会成真，也才会产生价值。

矩阵管理是基于专业、分工与运作统一性的考虑产生，随着组织规模扩大，分工日趋细腻，应用范围也势必越加普遍，组织中每一成员都须了解矩阵组织的原理，适应矩阵管理的模式，才能在组织扩大后，仍保有动作的专业与管理的效率。

了解麦克利兰的成就动机理论

美国哈佛大学教授戴维·麦克利兰是当代研究动机的权威心理学家。他从 20 世纪 40 - 50 年代起就开始对人的需求和动机进行研究，提出了著名的“三种需要理论”，并得出了一系列重要的研究结论。

在麦克利兰之前，精神分析学派和行为主义学派的心理学家对动机进行了研究。以弗洛伊德为代表的精神分析学派用释梦、自由联想等方法研究动机，他们往往将人们的行为归于性和本能的动机，而且他们的研究方法和技术很难得出有代表性的结果、可重复性差、无法得出动机的强度。行为主义者用实验的方法研究动机，使得动机的强度可以测量，要集中于饥、渴、疼痛等基本生存的需要上，没有区分人的动机与动物的动机。麦克利兰认为他们对动机的研究都带有一定的局限性，他注重研究人的高层次需要与社会性的动机，强调采用系统的、客观的、有效的方法进行研究。他的研究主要受到了美国心理学家莫瑞的需要理论及其研究方法的影响，莫瑞提出了人的多种需要，并且编制了主题统决测验进行测量。

麦克利兰提出了人的多种需要，他认为个体在工作情境中有三种重要的动机或需要：

- 1、 成就需要：争取成功希望做得最好的需要。
- 2、 权力需要：影响或控制他人且不受他人控制的需要。
- 3、 亲和需要：建立友好亲密的人际关系的需要。

麦克利兰认为，具有强烈的成就需要的人渴望将事情做得更为完美，提高工作效率，获得更大的成功，他们追求的是在争取成功的过程中克服困难、解决难题、努力奋斗的乐趣，以及成功之后的个人的成就感，他们并不看重成功所带来的物质奖励。个体的成就需要与他们所处的经济、文化、社会、政府的发展程度有关；社会风气也制约着人们的成就需要。麦克利兰发现高成就需要者的特点是：他们希望得到有关工作绩效的及时明确的反馈信息，从而了解自己是否有所进步；他们喜欢设立具有适度挑战性的目标，不喜欢凭运气获得成功，不喜欢接受那些在他们看来特别容易或特别困难的工作任务。高成就需要者事业心强，有进取心，敢冒一定的风险，比较实际，大多是进取的现实主义者。

高成就需要者对于自己感到成败机会各半的工作，表现得最为出色。他们不喜欢成功的可能性非常低的工作，这种工作碰运气的成分非常大，那种带有偶然性的成功机会无法满足他们的成功需要；同样，他们也不喜欢成功的可能性很大的工作，因为这种轻而易举就取得的成功对于他们的自身能力不具有挑战性。他们喜欢设定通过自身努力才能达到的奋斗目标。对他们而言，当成败可能性均等时，才是一种能从自身的奋斗中体验成功的喜悦与满足的最佳机会。

权力需要是指影响和控制别人的一种愿望或驱动力。不同人对权力的渴望程度也有所不同。权力需要较高的人喜欢支配、影响他人，喜欢对别人“发号施令”，注重争取地位和影响力。他们喜欢具有竞争性和能体现较高地位的场合和情境，他们也会追求出色的成绩，但他们这样做并不象高成就需要的人那样是为了个人的成就感，而是为了获得地位和权力或与自己已具有的权力和地位相称。权力需要是管理成功的基本要素之一。

亲和需要就是寻求被他人喜爱和接纳的一种愿望。高亲和需要者渴望友谊，喜欢合作而不是竞争的工作环境，希望彼此之间的沟通与理解，他们对环境中的人际关系更为敏感。有时，亲合需要也表现为对失去某些亲密关系的恐惧和对人际冲突的回避。亲和需要是保持社会交往和人际关系和谐的重要条件。

麦克利兰通过主题统觉测验来测量个体的动机。他对莫瑞的主题统觉测验进行了修改，增加了其客观化程度，并使之适合于团体施测。例如，使用投影仪给一组被试者呈现图画，让他们根据图画写出故事；有时侯，也使用句子来替代图画。麦克利兰和他同事将实验的方法与主题统觉测验相结合，首先通过实验唤起所欲测量的动机，然后在主题统觉测验的故事里看实验唤起动机对故事内容的影响。麦克利兰对主题统觉测验的评分也不象莫瑞那样采用一套临床的计分系统，而是采用一种简单化的计分方法，即将故事的特征分成一些类别，看看各个类别的特征在被试的故事中的一些复杂特征。麦克利兰认为使用主题统觉测验方法和使用问卷方法测量的是两种基本不同的人格特征。问卷方法测量的是被试者的认知而不是自发表现出来饿动机。因此他认为主题统觉测验的方法更适合测量内隐的、潜意识中的动机。由此我们可以看出，麦克利兰的贡献不仅在于提出一个重要的动机理论，而且还在于发展了研究和测量动机的方法。

在大量的研究基础上，麦克利兰对成就需要与工作绩效的关系进行了十分有说服力的推断。首先，高成就需要者喜欢能独立负责、可以获得信息反馈和中毒

冒险的工作环境。他们会从这种环境中获得高度的激励。麦克利兰发现，在小企业的经理人员和在企业中独立负责一个部门的管理者中，高成就需要者往往会取得成功。其次，在大型企业或其它组织中，高成就需要者并不一定就是一个优秀的管理者，原因是高成就需要者往往只对自己的工作绩效感兴趣，并不关心如何影响别人去做好工作。再次，亲和需要与权力需要和管理的成功密切相关。麦克利兰发现，最优秀的管理者往往是权力需要很高而亲和需要很低的人。如果一个大企业的经理的权利需要与责任感和自我控制相结合，那么他很有可能成功。最后，可以对员工进行训练来激发他们的成就需要。如果某项工作要求高成就需要者，那么，管理者可以通过直接选拔的方式找到一名高成就需要者，或者通过培训的方式培养自己原有的下属。

麦克利兰的动机理论在企业管理中很有应用价值。首先在人员的选拔和安置上，通过测量和评价一个人动机体系的特征对于如何分派工作和安排职位有重要的意义。其次由于具有不同需要的人需要不同的激励方式，了解员工的需要与动机有利于合理建立激励机制。再次麦克利兰认为动机是可以训练和激发的，因此可以训练和提高员工的成就动机，以提高生产率。

【案例篇】

从一则寓言故事看企业知识管理

在 1930 年以前，英国工人送到订户门口的牛奶，奶瓶口既没盖子也不封口，因此，山雀与知更鸟这两种在英国最常见的鸟，每天都可以轻松愉悦地喝到漂浮在上层的奶油。后来，牛奶公司把奶瓶用铝箔装起来，借以阻止早起的鸟儿偷喝。没想到，大约在 20 年后的 1950 年，英国所有的山雀都学会了把奶瓶的铝箔啄开，继续喝它们喜爱的奶油。然而知更鸟却一直没学习到这套本领，它们自然也就没奶可喝了。

如同山雀的成长历程一样，企业的成长壮大也是一个不断学习的过程。可以毫不夸张地说，企业的每一项进步都是通过学习实现的。譬如开发一种新产品，引进一项新技术、新方法，或者改造企业的组织结构、推行新的管理制度等，都需要企业更新原有知识，吸收或创造出新知识，而这有赖于企业管理者对员工采取的知识管理实现。

知识管理对企业发展的益处

知识管理是一个企业的竞争力之源。企业要在竞争激烈、技术进步一日千里的知识经济时代生存与发展，必须如山雀般不断学习，顺应形势变化。任何忽略知识管理的企业都将丧失探索商业和技术新前沿的机会。正如《第五项修炼》的作者彼得·圣吉所说：“学习智障对孩童来说是个悲剧，而对组织来说，可能是致命的。”

1983 年，壳牌石油公司的一项调查表明：1970 年，名列《财富》杂志“500 家大企业”排行榜的公司，有 1/3 已经销声匿迹。在这一嬗变中，大部分公司因失败的原因，就在于企业忽视了知识管理，不注重加强员工的学习教育，以致阻碍了企业的成长，跟不上时代的急促发展步伐，乃至不得不与知更鸟同命运，在环境变幻中失去了美味奶油，而逐步走向灭亡。

可见，对企业来说，学习比财富更重要。谁注重学习，谁就拥有了财富。

20 世纪 80 年代晚期，ROVER——英国最大的汽车制造厂商陷入了困境：每年亏损超过 1 亿美元，内部管理混乱，产品质量江河日下，劳资矛盾恶化，员

工士气低落，前景一片暗淡。而 90 年代中期，ROVER 摇身一变成为全球最富生命力的汽车制造厂商之一，在北美和亚洲其产品供不应求。在过去的几年里，ROVER 汽车全球销量几乎扩大了一倍；产品质量优异，几乎囊括了业界所有的质量奖；ROVER 豪华系列一跃成为新的“新马之皇”，而 VOVER600 则跻身世界最畅销的汽车排行榜。到 1996 年，年产汽车 500 多万辆，销往全球 150 多个国家和地区，年销售额超过 80 亿美元。在全球汽车市场刚刚复苏的 1993 年至 1994 年，ROVER 的销售额竟增加了 16%！不仅一举扭转了巨额亏损，而且盈利颇丰（1994 年盈利 560 万美元），人均创收增长了 4 倍！与此同时，员工的满意度和生产率也创历史新高，并且持续高涨。对 ROVER 公司 34000 名员工的调查表明，超过 85% 的员工对自己的工作感到满意，认为受到了良好的培训，并且愿意齐心协力提高团队的绩效。这与几年前的境况简直判若两家，而这一切变化竟然发生在如此短暂的时间内，更是令人匪夷所思。

ROVER 振兴的秘诀是什么呢？调查显示，从容不迫高层领导到一线职工都一致认为，ROVER 重振雄风最大的“功臣”首推公司致力于成为学习型组织的努力。

20 世纪 80 年代末期，格拉汉姆先生临危授命，成为 ROVER 集团董事会主席。上任伊始，他就深切地感受到全球汽车业动荡的环境给 ROVER 带来的巨大压力——日益激烈的全球竞争、新技术日新月异、高素质人才的匮乏以及顾客对产品的挑剔等等。格拉汉姆和其他高层管理者认为，面对“巨鲸”，ROVER 这只小鱼如果游不快，就会葬身鱼腹。因此，只有奋力拼搏，才有望在激烈的市场竞争中得以生存和发展。凭着对企业的透彻了解和远见卓识，格拉汉姆先生认为，除了成为学习型组织，ROVER 别无选择。

ROVER 走的第一步是于 1990 年 5 月在公司内部成立了专司学习管理的机构——学习事业部。在成立大会上，格拉汉姆先生说“我们别无选择，只有破釜沉舟，矢志成为学习型组织，才有出路。”当天，公司即向全体员工和外界公开宣布，组织学习将成为全公司范围内的学习，为求使学习成为公司内每个人和每个单位乃至全公司工作不可分割的一部分，并为学习提供必要的支持与帮助。通过学习事业部的工作，员工、团队、部门乃至全公司都可以从不断增长的知识、经验中获益，从员工之间的交流中获益。随着新知识和工作经验的日益丰富，公司员工个个变得能征善战，极短时间内就为公司取得一个又一个商战争奇迹，使 RVOER 很快重振雄风。

ROVER 的成功，有力地证明了在知识经济时代，真正有生命力的企业，永远是那些善于开发、改良、更新、保护知识，并能够设法使各阶层员工全心投入，不断学习的企业。与“山雀学习”所不同的是，企业必须有比竞争对手学习得更快，才能获得未来惟一持久的竞争优势。

提高企业人力资源的关键

在新兴企业异军突起、飞速飙升的例子比比皆是的今天，整个世界正在成为一个相互学习的社会。欧美企业师法日本，而日本企业又在效法欧美和韩国企业，甚至从中国古代兵法思想中汲取营养。企业作为社会的一个独立知识体，随着经营范围的扩大、协调控制工作的难度空前复杂，不同文化的交叉，已不能将原来的经营管理方法简单推广，必须加强组织学习，不断汲取知识，转化并产生新知识，磨炼出别人难以模仿的高度核心竞争能力，才能站在时代前沿，把握市场大环境，及时调整发展方向和提高市场适应能力。这需要企业具有良好的柔性和高超的学习能力，明晰学习目标。

随着时代的进步与企业的发展，企业知识管理的优势也愈加明显。它不仅能够更经济、可靠地获得人才，提高企业人力资源的质量，而且培训开发能够有效地激励员工，培养员工对企业产生持久的归属感及对企业的忠诚。

一位管理专家曾经说：“员工培训是企业风险最小、收益最大的战略性投资。”一句话阐明了知识管理对于企业的重要意义。

从员工角度来看，学习提高是人的天性，每个人都希望能有机会进修学习。学习可以使员工获得发展，能带给员工一种对新事物的观察、思考能力并开阔视野，使他们对以前工作中出现的问题产生新的看法和理解，使他们变得更具实力，对未来的事业与职位有更高的目标，满足员工自我实现的需要。

因此，在工作中员工不再只重视工作的完成，越来越看重从工作中可以学习到哪些新知识、新技巧，是否可以使自己逐步增值。

面对这些问题，企业管理者别无选择，只有提供灵活的学习培训方式，建立公司的学习文化，增加员工的学习机会。

但在今天，企业的学习已经远远超出了一般意义的学习。它的基本目的是拓展知识，不是学术意义上的知识，而是使企业怎样更有效率的核心。学习方式也不再是在教室里或者上岗前的孤立活动，人们不必撇开工作专门抽时间去学习。相反，学习与工作密不可分。学习就是工作的核心，学习与效率是同义词。

一句话，学习将是劳动的新形式，也是企业知识管理的核心与灵魂。

组建学习型组织

在研究“山雀学习”现象时，专家们发现，生理构造基本机同的山雀与更知鸟之所以会有两种截然不同的结果，主要在于山雀是群居的动物，常常迁徙换巢。当某只山雀发明了新的啄法，啄破奶瓶盖喝到奶油时，别的山雀也会通过它们群居的特性，沟通并学习到新的技能。知更鸟则是有领域习性的独居的特性，它们各自居巢为王，相互间的沟通常常仅止于排来犯之鸟，因此，就算偶有知更鸟发现奶瓶的封口可以啄破，其他的知更鸟也无从学得。

从“山雀学习”的成功不难看出，企业管理者要想来让员工像故事中的山雀，学习并成功获得适应环境变迁的新技能，缩短企业走向成功的路程，关键就是要组建一个学习型组织，以培养整个企业的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维能力，建立起一种有机的高度柔性的、横向网络式的、符合人性的、能持续发展的企业。学习型组织主要有下面几个特征：

1、组织成员拥有一个共同的愿景

组织的共同愿景，来源于员工个人的愿景而又高于个人的愿景。它的组织中所有员工共同愿望的景象，是他们的共同理想。它能使不同个性的人凝聚在一起，朝着组织共同的目标前进。

2、组织由多个创造性个体组成

在学习型组织中，团体是最基本的学习单位，团体本身应理解为彼此需要他人配合。组织的所有目标都是直接或间接地通过团体的努力来达到目的。

3、善于不断学习

这是学习型组织的本质特征。所谓“善于不断学习”，主要有四点含义：

一是强调“终身学习”。即组织中的成员均能养成终身学习的习惯，这样才能形成组织良好的学习气氛，促使其成员在工作中不断学习。

二是强调“全员学习”。即企业组织的决策层、管理层、操作层都要全心投入学习，尤其是经营管理决策层，他们是决定企业发展方向和命运的重要阶层，因而更需要学习。

三是强调“全过程学习”。即学习必须贯彻于组织系统运行的整个过程之中。

四是强调“团体学习”。即不但重视个人学习和个人智力的开发，更强调组织成员的合作学习和群体能力（组织智力）的开发。

学习型组织通过保持学习的能力，及时铲除发展道路上的障碍，不断突破组织成长的极限，从而保持持续发展的态势。

4、“地方为主”的扁平式结构

传统的企业组织通常是金字塔式的，学习型组织的组织结构则是扁平的，即从最上面的决策层到最下面的操作层，中间相隔层次极少。它尽最大可能将决策权向组织结构的下层移动，让最下层单位拥有充分的自主权，并对产生的结果负责，从而形成以“地方为主”的扁平化组织结构。例如，美国通用电器公司的管理层次已由12层减少为5层。只有这样的体制，才能保证上下级的不断沟通，下层才能直接体会到上司的决策思想和智慧光辉，上层也能亲自了解到下层的动态，掌握第一线的情况；企业内部才能形成互相理解、互相学习、整体互动思考、协调合作的群体，才能产生巨大的、持久的创造力。

5、自主管理

团队成员在“自主管理”的过程中，能形成共同愿景，能以开放求实的心态互相切磋，不断学习新知识，不断进行创新，从而增加组织快速应变、创造未来的能力。

6、组织的边界将被重新界定

学习型组织的边界的界定，建立在组织要素与外部环境要素互动关系的基础上，超过了传统的根据职能或部门划分的“法定”边界。例如，把销售商的反馈信息作为市场营销决策的固定组成部分，而不是像以前那样只是作为参考。

7、员工家庭与事业的平衡

学习型组织努力使员工丰富的家庭生活与充实的工作生活相得益彰。学习型组织对员工承诺支持每位员工充分地自我发展，而员工也以承诺对组织的发展尽心尽力作为回报。这样个人与组织的界限也将逐渐消失，两者之间的冲突也必将大为减少，从而提高员工家庭生活的质量，达到家庭与事业之间的平衡。

8、领导者的新角色

在学习型组织中，领导者是设计师、仆人和教师。领导者的设计工作是一个对组织要素进行整合的过程，他不只是设计组织的结构和组织政策、策略，更重要的是设计组织发展的基本理念；领导者的仆人角色表现在他对实现愿景的使命感，他自觉地接受愿景的召唤；领导者作为教师的首要任务是界定真实的情况，协助人们对真实情况进行正确、深刻的把握，提高他们对组织系统的了解能力，促进每个人的学习。

如何避免组织学习能力的障碍

企业管理者要把学习具体延伸到企业的每一个环节，进行有效知识管理，具体的还需扫除形成组织学习能力的障碍。主要障碍有：

- 1、拥有较强能力的员工吝于拿出自己的专业知识。
- 2、信奉旧有价值观、方法论的人们或组织反对新的尝试。
- 3、一开始就过于追求完美的做法。
- 4、过于性急追求结果。
- 5、得不到经营管理层的首肯与支持。

如此等等。解决这些课题的方法如下所述：

- 1、从那些虽然小但能立竿见影的做法开始。
-

- 2、不要一下子让全公司都上，而是从小部分组织着手。
 - 3、高度评价在学习共享上取得成功的组织和个人。负责人要对干劲足的组织和个人予以优待，让其他组织及员工产生他们也想被高度评价的欲望。
 - 4、要做好思想准备，取得真正的效果要花一定的时间，所以，得扎扎实实去完成。
 - 5、在实验进展不顺利时要寻找原因。根据找出的原因，防止同样的失败，提高下次的成功概率。
- 知识无涯，学习无涯。通过周密筹划的组织学习过程，企业不仅可以提高内部资源、
- 知识的利用率，还可以从各方面学习，不断提高自身的能力，弥补缺陷与不足。企业只有通过坚持不懈地学习，把学习贯穿企业管理的始终，才能对市场和竞争伙伴有个清醒、理性的判断，在竞争中赢得一席之地，更好地迎接未来。
- 总之，一个企业可以拒绝一切，但永远无法拒绝学习。

案例告诉我们销售额没有“封顶”一说

为什么销售到了一定额度之后就再也上不去了？为什么原来的工作方法无论怎样变换花样，还是不能解决现在的问题？为什么我们越是猛踩油门，企业陷得越深？目前中国本土企业的销售，存在着一种奇怪的现象：似乎销售是建立在对销售对象的控制上的。不论产品好坏、处于哪个产品生长周期、在什么地点季节销售，都采取几乎相同的售卖方式——强调产品的特性，通过揣摩对方心理，利用各种手段攻克对方的“防线”，以达成交易。然而随着采购者商品信息的增加、采购经验的快速提升，原有的方式越来越难以奏效。然而企业似乎没有意识到这一点，还在重复原来的售卖方式。也有的企业试图改变这种销售模式，然而苦于找不到适当的方法。

透视 1：销售迷失了方向

张经理是某大型企业的资深销售代表。他管理着一个省的产品业务，在已经过去的 3 年里，他的销售业绩每年以 30% 的速度增长。

然而从今年 6 月份开始，他的业绩增长开始减缓，到了 8 月出现了负增长，直到现在。他的经销商早在今年年初就已经是在为了“荣誉”而战了。目前，经销商的库存量普遍达到了 2 到 3 个月的实际销售量。

眼看年底将到，今年的销售计划肯定是完不成了。然而为了使统计报表不至于太难看，为了经销商们还能够拿到少许的年终返利，张经理只有说服经销商们继续为了“荣誉”奋斗。至于库存，只有到时候再说了。

是今年的销售方法出了问题吗？不太可能，因为这是多少年以来被证明很有效的方法。是大家的工作积极性不高吗？也不是，大家同仇敌忾，斗志昂扬。是市场不景气吗？今年的行业在增长。难道是我们的增长到头了？

曾经有这样的一个故事：有一个人用大石头装满了一个大桶，大家都觉得这桶已经满了，可是他又往里面填进去小石头、沙子、水。

这个故事的寓意是：对于一个所谓“满”的桶，实际上还有办法让它更满。那么张经理桶满了吗？如果还有空隙，那么销售的小石头、沙子、水又是什么呢？我们如何才能得到呢？

诊断结论 1：如果原来的工作方法无论怎样变换花样，还是不能解决现在的问题，那肯定是人们思考的方向出了问题。就好比一台陷在烂泥里的汽车，

猛踩油门只会越陷越深。

张经理原有的产品售卖理念（销售心智模式）已经不能适应现在的市场。我们必须换一种方式思考我们已经非常熟悉的产品售卖活动。

我们向企业及经销商所有的销售人员、销售管理人员询问同样一个问题：什么是销售？询问的对象有从事销售一个月的、一年的、五年的、甚至是超过十五年的。遗憾的是，没有一个人能够用一句简单的话，归纳他所正在从事的销售工作内容。

我们认为：销售就是为了实现市场交换，而发生在销售者与采购者之间的沟通与互动。沟通是指关于交换的信息接受与发送，互动是指为了达成交换，双方的共同投入。所以，销售是一系列投资回报的交汇点，所有参与其中的人只有一个目的：获得回报。企业、经销商获得利润，消费者获得使用价值，帮助他解决问题。

所以，当一个销售管理体系无法准确罗列并协调各方面的投资回报关系时，销售活动将会遇到阻碍。

中国企业的问题恰恰在于：他们对产品的研究经验远远超过对市场的研究经验。他们疏于研究消费行为和消费心理，因此无法对促成销售的因素进行市场竞争分解，导致无法对交易各方投资回报不平衡的原因进行系统的分析，并提出改善的建议。

透视 2：管理管不到动作

某合资企业花巨资建立了 ERP 系统，并邀请著名的咨询公司建立了销售管理体系。经过一年的运行，销售工作并没有大的起色。消息灵通人士告诉我们：实际上系统试行了半年以后就发现问题，所以基本上还是用老方法在操作，就是所谓的“新瓶装老酒”。所以业绩嘛，还是老样子，企业投进去这么多钱也不知何时能收回。

那么，这个 ERP 系统到底是怎么回事呢？

首先，ERP 系统强化了各类信息的收集与汇总。但客户资料的收集遇到了来自经销商的阻力，销售主管们对此也不热衷，因为这对销售没有什么实在的帮助，倒是要完成的报表比以前多了很多。

其次，新的销售管理体系强调了计划性与岗位工作评估。管理在条理上确实比以前清晰很多，然而在实际的市场竞争面前，还是起不到什么作用。严厉的评估确实把很多“懒虫”暴露在了光天化日之下，但是勤快的人还只能是这些业绩。在一线人员看来，还是促销管用，至少帮助完成一两个月的任务问题不大，或者请几个“陈安之”之类的老师给大家激励一下，临时学几招搞定客户的高招。

ERP、计划管理、绩效考评是在发达国家被认为很有效的销售管理手段，为什么到了中国大陆就遭遇执行上的问题呢？

原因只有一个：管理体系与市场相连接的那个环节缺乏对具体任务的设计，缺乏营销人员动作的规划。而导致这种缺失的恰恰就是管理理念的错误。

诊断结论 2：销售与市场竞争的最后一环没有真正进入管理的“视野”。当“运气”一旦消失，销售对于企业来说也就变得不那么可以琢磨了。

在动作中实现新思路

要解决以上问题，销售管理的每个环节就要紧紧围绕参与交易各方的投资回报进展状况，并通过动作设计将销售管理落到实处。

把握未来的销售机会

无论卖什么，任何一次销售过程的结束，都意味着一次销售机会的丧失。因为竞争如此激烈，你无法保证消费者下此还会继续购买你的产品，或新的消费者有可能尝试你的产品。

通过对销售情景的研究，我们发现：未来的销售机会并不取决于你曾经销售了多少，而是取决于曾经让你成交的因素是否还存在，以及影响你成交的因素是否可以被消除。我们的销售预测通常都按同期比照的方法来确定，而丝毫不考虑曾经支撑销售的那些因素是否还存在，于是预测结果南辕北辙也就不是什么怪事了。

消费者参与交易是为了获得某种价值，成本是他的投资，好处是他的回报。因此我们要从消费者每次交易的投资与回报，着手研究未来的销售机会。

设计销售任务的内容

掌握了未来的销售机会，清楚了方向，销售管理者还需要制定可执行的计划体系。计划，就是围绕目标的一系列任务和行为的设计。而现在很多销售计划变成放空炮，其根本原因就在于：只有简单的指标，而没有为执行者设计具体的工作任务内容。

设计任务的具体原则是：

1. 任务是否有利于减少交易对象的成本，而有不会增加我方的成本；
2. 任务是否可能减少我方的成本，而不减少销售员的作业量；
3. 任务的完成是否有利于销售员个人的投资回报绩效，并以此作为个人激励政策的制定依据；
4. 任务所产生的双方的交易成本是否使大家都得到好处。

规划销售现场的动作

在实际的销售过程中，销售员在销售现场的动作（行为）直接决定交易的成败，因此企业都制定了专门的操作手册。

然而这些操作手册大多局限于产品知识介绍、工作流程规范、工作纪律、考核目标及方法，这些内容与实际的销售动作没什么关联。

规范销售员现场动作的具体原则是：

1. 现场动作要有利于表达出降低对方成本的意愿，从而容易被对方接受；
2. 现场动作要有利于减少销售员的动作成本（主要指时间成本），从而提高单位时间的工资绩效。

比如，不凡帝经过分析，要求直销员拜访每个小店的时间不超过 4 分 52 秒，并制定动作规范，通过训练强化，从而提高每个直销员每天的拜访效率。

3. 现场动作要有利于绩效提高，并列入考评的范畴，以此建立现场激励制度。

4. 不利于降低交易双方成本的现场动作要被清除。

【操作篇】

成功导入 ERP 系统需注意什么事项？

问：企业营运流程电子化，即时产生管理者所需的资讯，已成为 21 世纪企业经营管理的主流发展。这种潮流的趋势，一般经营者也体认到导入企业资源规划系统，有必要即早作规划与导入，才能赶上进步。由于本公司到目前正在思考

何时导入 ERP 系统，所以到了一些已导入此系统的单位去观摩，结果发现很多问题，大约可分为三种：（1）熟悉 ERP 系统且有能力整合所有系统的导业人才缺乏，内部人员受训后易于跳槽；（2）系统客制化过程中，使用者与系统顾问的观念落差很大，彼此很难达到共识；（3）整体企业人员对新系统的认识不足，操作技巧也不熟悉，当然无法达到系统效率化的境界。为促使能成功地导入 ERP 系统，请问在导入过程中要注意哪些事项？

答：要想成功地导入 ERP 系统，首先对 ERP 的定义要有清楚的认识。依据 M.Lynne Markus（2000）的定义，ERP 系统整合了采购、销售、库存、财务与人力资源的资料，使组织内接单、生产、销售、财务报表，管理报表等功能可以自动化，让管理者能以即时掌握组织内的人、原物料、资金等资源的运转资料。随着科技的进度，ERP 系统可说是一种具有结构性特性与用途的企业交易平台，可藉著资料分析，以提供管理者决策所需资讯，更进一步可支援组织与外界单位作跨组织协同合作所需的讯息。尤其网际网路的盛行，ERP 系统可连结供应链管理与客户关系管理，成为企业全方位的资讯平台。

对 ERP 定义有所了解后，可进一步对 ERP 适用的范围进行分析。企业内生产、销售、服务、会计等流程，透过层层的组织架构，各个主管权力上下整合，员工工作互相配合。由于一件事情的完成要经过多层组织的数个职位，很容易导致工作效率低落。尤其对制造商而言，从订单接受、原物料取得、生产排程、产品制造、销售配送、到售后服务，形成一个动态平衡的系统。在这整合性系统中，如何有效地善用资源，有赖于资讯科技来整合营运过程中的财务与非财务资料。

企业要想成功地导入 ERP 系统，需要重视各项整合工作，包括存取整合、应用整合、内部业务整合和资料整合；并且要以企业整体营运为考虑，不是只为各个单位的方便性而忽略整体运作效益。企业在选购 ERP 系统，要考虑系统的模组，要能自由搭配现在组织架构，与作业流程弹性地连结妈有的单位系统；并且日后升级七更新时无须中断系统，使系统更新的冲击后降到最低。

为促使企业能够成功且快速导入 ERP 系统，在产销人发财的体系内，各个核心流程要尽量有标准化步骤，并简化表单的内容。ERP 系统的导入，重点是以解决例行性工作的资料处理问题，不宜对单一事件决策而耗费资源。由于 ERP 系统导入为一个长期性工作，企业需要采用目标管理方式，定期检视才会各阶段的工作成果，系统导入才能顺利。

给主管或者员工配备设备需注意什么？

问：除了清楚的定义与诠释公司欲达到的目标，提供足够的设备和资讯，是企业主管与专业经理人创造高效能工作环境的另外一个要务。这其实是很基本的工作，但在多数企业中不是每个主管都做得好，或是做得好。什么是足够的设备？公司要给到什么程度才叫足够？

答：我常拿这个问题问在做管理工作的朋友，但老实说，多数朋友都没办法具体说出自己需要的设备空间该到什么程度。

我认为，企业主管在替属下争取设备时，应建立在几个基本方面：1、对工作的帮助何在？2、对公司的帮助何在？3、对客户帮助何在？遗憾的是，许多人在提出设备请求时，多数都是从“利己”的角度出发，未从公司与顾客的需求思考。

资深员工升任经理人后，企业经营者常会面临“到底该不该给他一间独立办公室”的问题？这其实是“人之常情”，但我认为，公司提供设备给员工，不应仅从奖励的角度思考。更重要的是，什么样的设备与环境，才能让这位同事顺利的完成工作，或是提高他的工作效能。

以独立办公室为例。一个管理人事或客户资料的主管，远比一个业务主管更需要一间独立的作业空间，那怕前者在公司的职级要比后者来得低。换句话说，我是从工作内容与型态提供设备，而不是从“身份”。

再以电脑为例。由于科技发达，电脑设备基本上是以“一日千里”的速度不断升级。许多同仁都希望，自己拥有一台功能强大的电脑，最好是让人艳羡的“机王”。只是，如果从工作需求的角度思考，时下许多电脑提供的功能对有些人根本用不到。

对多数行销业务人员而言，时下电脑的基本功能足够应付工作所需。而一个秘书型的幕僚或是财会部门的员工，就可能需要比较强的文书处理与计算功能。至于负责网路行销的同事，对电脑级数的需求可能更高，因为他必需更有效率的进行整合、统计运算，或是回应客人的需求。

对于像旅馆饭店这类服务型产业，开放式的办公环境比较理想。开放式的空间可以让员工间的接触频繁，也比较有助资讯的流通与互动，主管也可以藉走动式管理听到或“感觉”到资讯。

企业在提供员工设备时，可以统一采购，也可以采预算制，让不同部门视工作需求自行处理。公司统一采购的好处是，透过集体议价降低成本，但是许多时候公司买回来的设备往往不能满足同仁工作的需要。所以，我倾向以预算制让各部门依自己的工作职掌添购相关设备。重要的是，身为主管的专业经理人，必须具判断的能力，明察秋毫、因材施教，才能精准地编列预算。

我觉得，企业为员工添购设备，不是“量”的问题，而应从“质”的角度，需整合同仁、公司和顾客三方需求才算周全。使每一样设备都能让员工用得得心应手、增加效率，这当然又是主管的责任。对于下属提出设备的请求，如果能从同仁、公司与客人的角度思考，并将三方需求整合，才是高明的主管。

【点评篇】

领导力是落实策略的关键

策略二字堪称近几年企业管理界最热的词，但是若缺少执行力则策略也成空谈。当企业推动新策略时，各阶层都必须有能力强的领导人才可能成功。那么什么才是落实策略的关键？

养兵千日，用在一时，这是古代贤王识才用才的胸襟，也是现代企业培养领导人才、以利组织更上一层楼的不二法门。

策略二字堪称近几年企业管理界最热的词，似乎公司只要拥有对的策略就能立于不败之地，一直到最近讨论“执行力”的声音才多了起来，原因无非是许多公司空有完美的策略，却苦无执行能力，他们发现落实新策略最缺的就是领导力。

管理者不等于领导

领导者与管理者的不同：管理者是表现符合预期、中规中矩人才，但是够资格称作领导人的，却是有能力创造前所未见的突破性绩效的人才，譬如推出全新产品、进入崭新的市场，或是比较低成本迅速达到更佳营运绩效。组织中的领导人才不限于最上层的寥寥数人，有能力创造突破性绩效的人才遍布所有层级，一

一般而言人数到全公司的 3-5%。

当企业推动新策略时，各个阶层都必须拥有能力高强的领导人，新策略才可望成功。实际情况并非如此，企业高阶主管鲜少建立机制，培养适当领导人才，以掌握稍纵即逝的机会，尤其是准备扩张海外据点、近入新市场时，最容易感受到领导人力短缺，因此在推动新策略前，企业高阶主管有必要系统化评估公司的领导力状况，尽早补上不足的领导人才，否则短期内现有领导人势必被额外责任所压垮，连带影响正常业务运作，长期而言则会逼使好人才离去，而且来不及准备适当接班人才，终会危及公司核心业务与策略性成长。

不要让领导人力出现缺口

为了避免领导力缺口带来的严重后果，企业在制定策略时，就必须把可调度的领导人力考虑进去，换言之，领导力是一项政策的起点，企业的因应之道包括：

1. 制定策略时便想好执行人选，如果此时此刻没有恰当领导人才，就忍痛放弃这项策略。
2. 评估策略时必须考虑公司是否拥有足够领导力，若是不足，先设法补足人力，完成后再推动策略。
3. 考虑不同方案所需求的领导特质、时效性与配合条件，再针对已决定的策略目标，规划完成目标的途径。

以第 3 种方式来说，有一家亚洲食品大厂想要成为该区域的龙头老大，该公司有 5 个全国知名品牌，想要达成这个目标有 3 个选项选择：

- A. 先在每 1 个海外市场谨慎推出 1 个品牌试验。
- B. 先瞄准中国市场，在单一城市推出 1 个品牌建立滩头堡，再循序渐进一区一区拓展该品牌。
- C. 并购中国市场某个区域的厂商，藉此获取通路和本地的专业人才，然后逐渐将 5 个品牌推扩到中国的其余市场。

有多少人做多少事

这家公司评估上述 3 项策略方案时，也衡量了各方案所需的领导力，譬如 A 方案至少需要 5 到 10 名经验老到的领导人，他们必须是有能力建立地方脉络的企业家型人才，而且不熟悉的情况下运作，还要管理全部 5 个品牌。B 方案所需要的是熟悉滩头堡城市的业务高手，他必须带领 4 到 6 名中层领导人，在接下来的扩张行动中冲锋陷阵，同时可能要靠他在当地找寻合作伙伴，加速公司扩张的脚步与建立信心。至于 C 方安立即的需求是 1 位能建构、估价、谈判生意的专家，中期所需的是几个能够在每一个中国区域市场中负责营运的高层主管。

这家食品公司仔细考虑现有与潜在的领导人力之后，决定选择 C 方案。这个例子说明如果企业先评估领导人力，足以影响策略的方向、深度与执行结果，因此，企业应该以现有领导人力作为策略基础，真正把领导力视为策略的起点。

领导人力资源系统的布局思维

领导力的强弱左右策略执行的成败，因此我觉得一套成熟的企业培养、任用领导人才系统，从短、中、长期探讨应该如何弥补领导人才的不足，同时提供机会给适当的领导人才，让他们创造突破性绩效。

1. 长期：布局卡位

企业必须针对未来 3 到 5 年计划达成的策略目标，在今天就做好卡位的准备。举个例子，一家南韩消费性产品公司为了打进日本市场，早在 5 年前就开始进用一批主管，然后派他们去日本受训与交流，建立一支未来将在日本运作的管理团队。这一招果然奏效，该公司顺利渗透进向来封闭且成熟的日本市场。

在许多亚洲的主力成长市场中，非常难找到具有全球眼光的本地领导人才，经常是有钱也找不到人。虽然这些国家拥用留学欧美的本国籍人才，但是他们的薪资太高，也欠缺相关文化与竞争产业的经营谋略知识，因此企业必须尽早锁定未来市场所需的领导人，相中人选这后，不惜花数年甚至 10 年时间协助他们建立长期成功所需的内部网络。

有一家美国金融服务业巨人便系统性招募最佳的全球人才，不论来自哪个市场都录用，将他们依序输调到该公司的重要营运部门，因此不管该公司进入任何新经济体系，都立刻有领导人才可用，反观竞争者却因为人力不足，无法进驻某些地区，或因为当地人才过于昂贵，根本无法与这家公司竞争。

2. 中期：刻意培养

特定领导人才的培养必须从需求产生之前 1、2 年就开始，高阶主管需要认清未来领导角色必须拥有的技能、行为与心态，譬如许多主管花多年时间磨练技术能力和产业知识，却很少发展管理股东、建立人脉等等领域的专门知识，因此高阶主管要找出具有潜力的领导人，规划他们成为主要领导职务的接班人，同时提供他们咨询、训练、新任务，并配合他们个人的优缺点、经验、技能、人格特质，充分锻炼领导能力。这样的领导人才将能有效领导自己、他人，领导环境趋势也领导变革。

3. 短期：配合特质

不喜欢冒险的公司往往以员工过去的经验和成败记录作基础，安排他们的新工作，其实这么做大错特错：过去的经验与技巧出色并不代表未来也能掌握机会，创造突破性表现，比较的方式是运用公司的绩效目标和个人发展目标，提供现在与潜在领导人可匹配的机会。这种方式结合了多种评估因素，可以全面掌握领导人才的各个面向，包括专业能力、潜力、人格特质、风格、动机、态度等等，透过上司、下属和其他来源所提供的主管观资讯，公司便能评估这些人力特质，善加规划配合得宜的机会。

职训不等于就业机会增加

整个社会都希望从职业训练上，提升失业者的工作技能；可是受训者却常因为接受训练后，眼高手低、放弃过去所学，而造成受训者反而更不容易找到工作的误区。

职业训练能提升失业者就业的机会吗？近年来我国结构性失业问题最重，再加上我国已开始进入知识经济的阶段，因此职业训练越来越重要，因为失业的人士固然要依靠职业训练来学得新技术，使他们得以重新就业，而有工作的人士也需要职业训练来提升他们的生产知识与生产技术，提升他们的竞争力，以防止沦为失业的境界。

最需要训练的人得不到机会

但是，很不幸的是，各国的职业训练经验显示，职业训练机会大多集中在教育程度高，技术高，年轻的员工；而教育程度低，技术程度低，年龄高的员工是最需要职业训练的机会来提升他们不足的知识与落伍的技术，但是他们是得到最少的受训机会。于是职训在高教育程度的人口中发生了一个高教育程度，高人力资本，高薪资，多职业训练的良性循环，而低教育的员工则发生了低教育程度，低人力资本，低薪资与少职业训练的效果，此二种不同的效果造成一国所得分配的恶化。因此政府在办理职业能力再提升方案时，要刻意地提供低教育程度，低

技术，低所得人士接受职业训练的机会，以打破职业训练的恶性循环，把劣势的低教育程度员工转入职业训练的良性循环。

此外，各国职业训练的经验告诉我们，大部份的职业训练方案不但未能帮助失业者加速就业及提升他们重就业后的薪资，相反地，在很多情况下有相反的效果。为什么职训在很多情况下发生受训人比未受训人需要更多的时间去找事，而且有些人在找到工作以后，其薪资又比失业前的薪资低呢？造成此种现象的原因有三：

1. “人力资本流失”效果：失业者在受训后，绝大多数是找与他失业前不同行业，不同职业的工作，因此在新职上，他们过去所累积的经验，技术会使用不上，于是流失了过去所累积而得的人力资本，当他们在新职上累积新技术新经验之后，他们的人力资本会增加，薪资也因此会恢复过去的水准，甚至提升得更快。

2. “封锁效果”：失业人士在受训期间没有时间去找工作，他们被关在训练教室，要等到受训完毕才有机会与时间去找工作，但是实际上，在表面他们虽然好像比没有受训的人要花更多的时间去找事，然而在扣除训练时间以后，他们找事的时间不会比未受训的人士长。

3. “后受训效果”：所谓“后受训效果”是指失业人士在完成职业训练后，认为自己有新的专长，于是只锁定在这新的专长去找工作，而不考虑其他工作机会。相反地，没有接受职业训练的人士只急着要再找工作，所以他们搜寻工作的范围比受训的人士广。因此，会使受训者比未受训者需要更长的时间去找事。比如一个接受公车驾驶训练的人，在结训以后，他只朝公车驾驶的方向去找事，如此反而增加了他再就业所需要的时间。

受训后不应高估自己的能力

“后受训效果”的另一个问题是受训人士在结训以后，觉得他有新的专长，因此在求职时要求较高的薪资，此种“保留”薪资可能并不实际，可能是高于市场价格，因而使他要经过一段时间以后才会发觉要价太高而下调此不切实际的薪资要求，如此他便得花较多的时间去找工作，相反地，未受训练的人士可能没有此种过高的保留薪资，因此他们较快找到工作。

知道了这些问题以后，受训者不难校正这些错误的误区，增加他们职业训练的效率。换言之，在职训以后，受训者不宜把寻职的范围限制得过于狭隘，扩大其寻职的范围会使他较易再就业。此外，受训后，不宜因为受训而高估自己的能力，要求过高的薪资，因而妨害他再就业。政府与个人如能了解职训处理不当所可能带来的负面效果并予以适当的处理，我们的“职业能力再提升方案”便可以发挥完全正面的效果。

【人物篇】

诺基亚执行长欧里拉仰赖 *sisu* 摆脱低潮

时间是早上 8 点，距离赫尔辛基当地破晓还要几个小时，但诺基亚执行长欧里拉已现身办公室，思索着要如何再进一步发扬 *sisu* 的美德。*Sisu* 是芬兰字，其涵义是“胆识、勇气及毅力”，未来几个月欧里拉还需要仰赖上述 3 项事件，协助他引领全球最大的手机制造商走出低潮，同时摆脱他 13 年 CEO 几月来最艰苦的一段时期。

“当芬兰人曹遇压力时，就是 *sisu* 浮现的时候，”54 岁的欧里拉说。欧里拉无疑是具备这些特质的代言人，当有关诺基亚市场占有率下滑的议题被提起时，

欧里拉马上展现其猫头鹰式的警戒状态，“事实上我们之前成为众多挑战者围巢的目标，但现在我们本身也是挑战者之一。我们乐于当一名挑战者，这与芬兰人的特性相符”他说。

光辉昨日 制造手机像在印钞票

1998年到2004年初是诺基亚王朝的盛世，将其影响形容为“喊水会结冰”并不为过，产业势力就如同网路设备的思科及软件界的霸主微软，全球1千亿美元商机的手机市场，它一家就拿走逾30%的市场占有率。营业收益率更是无人可及，制造手机就好像印钞票一样简单。眼见手机市场大饼之大“机”不可失，包括三星、夏普及LG等亚洲后起之秀一窝蜂抢进，纷纷推出不论是外形及功能方面连诺基亚都自叹不如的手机，最重要的是，这些对手的产品价格比诺基亚还低。

没多久，诺基亚原本看似难以撼动的地位出现动摇。根据国际数据资讯公司（IDC）的统计，诺基亚2003年全球市占率达到38%的高峰，但去年9月时已剩下约三成。欧洲市场最是惨不忍睹，这个市场向来是诺基亚最稳的地盘，极盛时期曾取得51%过半的市场占有率，但去年已跌至32%。情势逆转之快，华尔街投资圈甚至还有说法指出，诺基亚将步上摩托罗拉的后尘，成为另一家光环逐渐暗淡的科技明星。

危机今日 市占率由51%到32%

以欧里拉的个性，当然不愿见到其一手建立的江山一瓦一砾地崩解。与其一味挨打，欧里拉转守为攻，不仅大动作调整公司高层人士，甚至对引爆诺基亚市场危机的研发部门进行秋后算帐。诺基亚今年初宣布裁员计划，裁员的对象正是研发部门，公司官方的说法是：“为了提升研发部门的效率”。

欧里拉一方面提升研发部门的战斗力，一方面也持续将市场趋势押注在功能多样高毛利的智慧手机。一连串的补强措施及市场趋势的研判，不仅攸关诺基亚的品牌地位，同时也影响欧里拉能否延续其在诺基亚的经理人生命。欧里拉是当今全球科技界少数几个在位最久高知名度的执行长，他的合约即将在明年到期。

相较于微软，因特尔及思科等科技大厂，诺基亚成名较晚。1980年代中旬，微软及因特尔名声已响彻全球，此时的诺基亚还只是一家芬兰的传统企业，主要业务是制造厕纸、木地板、胶鞋、缆线及电信设备，一出了北欧，就没什么人听过诺基亚。

欧里拉可说是诺基亚进入新经济时代的原老，从伦敦经济学院毕业后先是到花旗银行服务，之后换跑到诺基亚，加盟时间是1985年。到诺基亚不到一年，他已是财务长，那个时候正值诺基亚寻求大转型的关键时刻，准备跳离旧经济业务，改攻科技产业。由于一手带领诺基亚设计的手机部门在市场迅速崛起，欧里拉1992年正式成为公司掌门人，迄今屹立不倒。

挑战明日 看长期获利成长曲线

所幸，欧里拉的危机处理已获初步成效。诺基亚市占率从去年第三季起止跌回升，股价也从去年年中的11美元同步翻扬，至今年元月已升接近16美元。虽说看好诺基亚前景的分析市在华尔街仍居少数，但至少看衰欧里拉继续操盘能力的专家已告减少。

诺基亚1月底发布去年第四季季报，营运连两季反弹，华尔街最关注的以牺牲获利换取市占率的问题也不严重。

虽说诺基亚去年第四季季报报高，并且获得市场分析市的赞许，欧里拉也只是证明诺基亚短期营运已经重现生机，他马上面临另一个更大的挑战：将公司长期获利成长曲线拉回正轨。一旦他挑战失利，诺基亚很可能加入微软、思科及因

特儿等公司，成为获利光环逐渐褪色的过气科技大厂，这些公司由于获利成长空间有限，不再值得投资人长期持有。