2020-10-12

**陳如月**

**重大課題**

無論你是想領導還是跟隨，你都需要了解公司高層主管的眼界。本篇翻譯Brian D Smith教授[[1]](#footnote-1)發表的文章《The Big Issue》。

生命科技公司的規模、結構和戰略差異很大。因此，你可能會期望，如果你問CEO們他們重大課題是什麼–什麼消耗了他們的時間和注意力–那麼他們的回答將是特別的，而且是針對他們的情況的。當Smith研究最新的書時，他確實問了這個問題，但答案讓人吃驚。果不其然，CEO在任何時候都可能專注於特定課題，如研發線、產品上市或生產問題。但是，除了這些近在咫尺的擔憂之外，所有的答覆都面臨著同樣的挑戰。無論你是渴望入主角落的辦公室，還是僅僅為了實現由此產生的目標，你都需要瞭解公司高層主管的眼界。

* **很多CEO，一個答案**

面對數十萬字的採訪紀錄，Smith的研究採用一種叫做主題分析的方法。簡單地說，我讀了又讀CEO們說的話，然後找出反映類似想法的片語和語詞。例如，一位CEO可能會提到專利懸崖和另一種常見威脅，但他們都在談論後期生命週期管理。經過數小時的分析，出現了多個「主題」，這些主題最終揭示受訪者頭腦中常見的問題。這是一種定性方法，但有半定量的產出：有些主題是次要的，有些是主要的，在這項研究中，一個主題比其他所有主題都要突出。但要充分理解這一重大問題，我們要繞道進入管理科學。

* **專業意味著宏觀調和**

200多年前，Adam Smith問道，為什麼一家雇用許多工人的別針廠比它所取代的同等數量的孤立型傳統農村工人的生產力要高出許多。答案是專業化和協調，這已成為管理科學的教條。製作別針涉及許多步驟，當工人們專注於一個步驟，然後將其傳遞給下一個專家時，他們就能比孤立、通才的競爭對手以更低的成本生產出更多的別針。兩個世紀後，兩位傑出的商業社會學家完善了這個想法。Burrell和Morgan認為，在現代商業中，每一項工作都是高度專業化，需要高水準的專業知識和技能。他們認為，要有效果，專業工人必須具有宏觀調和，這意味著他們必須與特定的外部環境調和。對市場行銷人員（與市場環境調和）和科學家（科技環境）以及監管專家（監管環境）一樣，需要宏觀調和。想想你的任何一個最專業的同事，你會發現他們與他們所處的外部世界有著强烈的宏觀調和。在真正意義上，專業意味著宏觀調和。

* **協調意味著微觀調和**

Burrell和Morgan並沒有止步於宏觀調和。他們還看到，在現代商業環境中，協調的意義遠不止將任務簡單地交給下一個人。例如，在生命科技公司，每個專業專家必須與其他許多專家進行工作、想法和資訊的不斷雙向交流。Burrell和Morgan發現，光靠宏觀調和是不夠的，專家和專業團隊也必須是微觀調和，意思是要與內部環境協調一致。他們把這兩種觀點結合起來說，當組織是雙調和的時候，它們是有效果的，這意味著它們必須由高度宏觀調和的專業專家團隊組成，這些專家必須同時彼此具有高度的微觀調和。這樣看來，這似乎不言自明，但Burrell和Morgan提出一個更重要的觀察。

* **相互牽制**

在杜立德博士的故事裏，有一種名字叫「推推拉拉」的動物，是一種兩個頭朝相反方向的駱馬。Burrell和Morgan認為這是一個實現雙調和挑戰很好的比喻。他們看到，隨著市場在科技和社會學上變得越來越複雜，專家們只能透過變得越來越專業化來保持宏觀調和。再次，想想你的同事們：與上一代人相比，他們現在不僅按專業領域，而且按次專業領域、地理學和治療領域專門化。這樣日益徹底的聚焦使他們保持宏觀調和，但也導致範圍更狹小、更深奧的知識、晦澀難懂的術語和特定的世界觀。例如，在生命科技行業工作的每個人都熟悉銷售和法遵，他們對同一問題有不同的看法。Burrell和Morgan指出的是，當相互牽制的宏觀調和端朝一個方向移動時，它會反向拉動另一端，推動以實現微觀調和。換言之，隨著專家必然變得更為專業，他們開發的知識、術語和觀點會使他們更難與同事協調，因為他們正在發展自己的專業知識、術語和觀點。實現「雙調和」的內部衝突–同時實現宏觀調和和微觀調和–是所有企業的核心困境，尤其是複雜的知識密集型企業。這在管理科學中已經形成了幾十年的歷史。但是，當Smith仔細閱讀、編碼和分析他與領先生命科技公司CEO的訪談時，Burrell和Morgan的想法又開始浮現。在出現的眾多主題中，雙調和逐漸成為被提及最多、最廣泛的一個。

* **任何其他名稱**

需要澄清的是，在所有的訪談中，「雙調和」一詞從未被提及。它的微觀調和和宏觀調和也沒有。但是Burrell和Morgan的概念有很多其他的名字。CEO們談到生物、資訊科技和其他領域的科技變革的驚人速度是如何難以跟上的（也就是說，很難保持科技的宏觀調和）。他們說，關於社會環境變化的事情也一樣，例如支付者制度、流行病學變化和人口趨勢（也就是說，很難保持社會學的宏觀調和）。他們描述他們為跟上形勢所做的努力，從重組到招募和發展政策，以及這些如何導致組織的複雜性，有時甚至出現「巴爾幹化，Balkanisation」[[2]](#footnote-2)。最後一個詞讓Smith很驚訝；它是從政治學中借用來的，它描述伴隨著敵對或不合作行為的分裂。顯而易見的是，CEO們不僅意識到實現和保持「雙調和」的「相互牽制」的挑戰，這也是他們最關心的問題。在他們面臨的每一個近在咫尺的短期問題的背後，都隱藏著一個終極的、持久的挑戰，即同時做兩件對立的事情：用Adam Smith的術語來專門化和協調，達到Burrell和Morgan描述的宏觀和微觀調和。

* **CEO的三訣竅**

在與業界領袖的訪談中，Smith首先問他們面臨哪些挑戰，然後轉而問他們如何解决這些問題。當分析轉移到每一份文字紀錄的第二部分時，Smith在尋找他們如何努力實現雙調和的共同主題。這些領導人描述了他們學到的許多不同的「訣竅」，但這些技巧綜合成了三個共同的主題。

其中的第一個概念，像「雙調和」本身一樣，呼應管理科學的一個公認的概念，但今天卻很少被提及：組織突顯性。

組織行為學家觀察人們的工作方式時，會描述員工如何將忠誠和精力集中在工作群(例如團隊或部門)或公司的更高層次上。他們將這些行為分別稱為群體突顯性和組織突顯性，它們之間的平衡是組織文化的一個重要方面。當群體的突顯性很高時，人們通常會將群體放在公司面前；當組織突顯性高時，情況恰恰相反。仔細研究訪談記錄，很明顯，所有CEO都學會做的一件事就是招募和管理他們的領導團隊，以發揮高度的組織突顯性。如果領導團隊成員表現出高度的群體突顯性，並將其職能展現給公司，那麼他們就不會持續很長時間。據所知，這是領導團隊重組的一個重要因素，通常在新任CEO接手後不久就會出現。

出現的第二個主題是負面的，從某種意義上說，這是CEO們選擇不做的事情；他們選擇不太關心宏觀調和。相反，他們把適應外部環境的任務交給功能性領導者，而把CEO的角色看作是輔助這些領導者。在這一點上，我們可以看到一個重要的經驗：優秀的CEO已經意識到，現在環境的每一部分都是如此複雜，以至於他們自己無法理解，因此他們必須委託職能專家。許多受訪者明確表示，「不干涉」是他們從艱難的道路上學到的一課，尤其是關於他們在早期職業生涯中履行的職能方面。此外，透過將宏觀調和問題留給他們的團隊，CEO可以讓自己有時間專注於雙調和的微觀調和部分。

出現的第三個「如何實現雙調和」主題是最無形但最有趣的。CEO們繼續討論領導團隊之間的互信問題上，並描述生命科技行業的複雜性使信任變得尤為重要的兩種方式。首先，每個職能部門的專業化程度非常高，以至於每個團隊成員對同事的工作幾乎一無所知，因此必須彼此信任。其次，各職能之間的相互聯繫使得任何一種職能，只要願意，都很容易主動或被動地損害或阻礙另一職能，而無需承擔責任。這再次使相互信任變得至關重要，CEO們描述他們是如何招募、留才，並最終實現這一重要無形資產的。

* **不容迴避的問題**

並不是每個閱讀這篇文章的人都會嚮往最高領導層，而且在那些渴望成為最高領導層的人中，只有一小部分人會成為高層主管。但是每個人，在每個層面上，都會受到那裡發生的事情的影響。因此，如果雙調和是大問題，那麼我們其他人能從中學到什麼呢？有四個。

首先，要對特定環境進行宏觀調和。CEO和其他領導者無法管理你與外部世界中特定部分的密切合作，無論是客戶、技術還是法律，因此他們重視你所做的。

第二，培養T型技能。這意味著除了範圍狹小、深奧的(I型) 技能之外，還需要對其他功能有廣泛、淺顯的了解。這種T形技能組合很有價值，因為它能够與其他功能進行微觀調和。

第三，發展組織突顯性。作為一個社會人，我們都有一種群體突顯的傾向，但這對CEO們來說卻是令人厭惡的。他們重視那些理解並支持組織目標，甚至不惜把自己的團隊放在第二位的部屬。

最後，變得值得信賴。一個複雜的生命科技組織的運作被信任關係「潤滑」了。信任需要時間和努力來贏得，通常是透過誠實的行為、履行承諾和避免政治行為。對於CEO而言，誠信是最受重視的屬性。

誠然，在任何一個工作日，你的CEO都可能面臨上千個問題。但公司高層主管不容迴避的問題總是雙調和。對我們其他人來說，這四件事就是我們如何駕馭它。

(資料來源：PMLiVE)

–End–

1. Brian D Smith教授是策略管理領域的學者和作家，對生命科技領域（尤其是製藥和醫療技術）的商業模式和競爭策略的發展特別感興趣。除了研究和寫作外，他還為產業的多家公司提供諮詢服務。2018年9月，他成為Middlesex University Pharmaceutical Industry MBA的模組負責人 [↑](#footnote-ref-1)
2. 巴爾幹化（英式英語：**Balkanisation**；美式英語：**Balkanization**）是一個常帶有貶義的地緣政治學術語，可以被定義為：一個較大的國家或地區分裂成較小的國家或地區的過程，這些國家或地區關係緊張甚至處於敵對狀態。「巴爾幹化」一詞中的「巴爾幹」是指於歐洲東南部的巴爾幹半島。 [↑](#footnote-ref-2)