

形塑具有變革導向的企業文化——以情節規劃策略為例

特刊

陳建甫

情節是指未來可能發展的結果，它反映出某些社會事實與對社會變遷的預期結果。情節規劃不僅被使用在軍事戰略分析上，也廣泛的運用在商業營運診斷與民間機構的組織再造等議題上。「國際史丹福研究機構」(SRI International) 情節規劃專家雷斯頓與威爾森 (Ralston and Wilson) 在「情節規劃手冊：在不確定的時代裡去發展策略」(The Scenario Planning Handbook: Developing Strategies in Uncertain Times) 中，詳細介紹在面對不可確定的未來社會時，企業或組織決策者如何透過情節分析來解決不可預知的衝擊與挑戰，該書透過實際的案例，讓決策者能夠在最短時間內，瞭解何謂情節、分析方法、步驟與流程，以及如何使用情節規劃來作進行決策與採取行動。在進行情節規劃時，作者認為需歷經醞釀開始、先進行環境分析、產生情節與進行分析、以及從情節到決策等四項階段，並設計出18個步驟來讓決策者、組織成員、或輔導專家能夠運用，這包括：1醞釀情節分析的個案、2獲得執行部門的諒解、支持以及行動參與、3定義所需決策的焦點、4設計流程、5挑選適當的輔導專家、6形成情節規劃的團隊、7收集可運用的資料、觀點與可能預期的結果、8確定與評估有哪些影響決策的因素、9確定具關鍵性的力量與驅策動力、10只專注在具關鍵性的議題、因素或驅策力上、11評估不可確定因素與驅策力的重要性與可能產的結果、12確定「不可確定因素的關鍵面向」，以符合情節分析所需的邏輯性與架構、13選擇情節分析邏輯或架構，去涵蓋所有可能的情節發展、14撰寫每個情節所可能發生的故事、15需不斷演練各種可能發生的情節、16給決策者提供意見、17確定某些具體跡象來加以監督、以及18與變革組織不斷的進行溝通等。

不願意變革是企業或組織最常見的通病。部分是因為企業組織並沒有感受到外在環境中潛在的風險與威脅，或是企業組織內部欠缺組織變革的環境、或根本無法持續修正或更新組織未來發展目標。因此，該書在第六部份裡，闡述企業組織需具備「警覺」外界環境變遷或未來不可確定的能力、需建構組織內部溝通機制與發展組織再教育的課程，以及持續微調、修飾、更新未來的情節以符合企業組織的需要。

首先，他們提出設定情節、監督控管、搜尋掃描、策略發展、選擇（或條件）性的策略發展、偶發（或意外）性的計畫、以及實際執行等一系列的「環境分析系統」。透過不斷搜尋與偵測等方式去發現組織內部潛在的衝突、外在的危機與未來可能所面臨的風險。其中，當外在危機或風險尚未釐清時，仍需要審慎發展選擇性策略加以因應

，以方便企業組織能進行真確的判斷與行動，另外，企業組織也需要珍惜偶發性計畫，以便應付突發性或「外卡」因素所帶來的衝擊。

其次，組織內部的溝通能量已經成為組織文化變革的基石。當企業組織習慣威權式的領導模式後，組織內部所預見的問題、不同意見、或聲音便逐漸消失，雖然由上到下的單一的思考與運作模式，讓組織似乎變得比較有效率，但是，單純化的結果卻對企業組織喪失因應外界不同衝擊的能力，也澆熄組織內部所可能醞釀的潛在能力，這對要轉變成具有變革導向的企業組織文化無疑是一項打擊。因此，作者認為除了強化組織溝通的能量外，企業主管更需要重新接受組織文化變革的教育課程與訓練，才有辦法讓整個企業組織成為一個具有學習能力的企業組織。

最後，許多企業組織忽略要如何將這些可能情節，轉變成可具體執行的步驟，甚至需要針對不同部門或層級的需要來進行修飾或或調整，才能將情節分析落實到各部門。因此，他們建議企業組織除了要不斷的更新可能發展的情節外，更需對已經實施的情節策略與目標進行修正，如此，企業組織才能夠從逐漸熟悉變革，與醞釀具有變革取向的企業文化，而企業主管、組織成員才能習慣與善用這種變革導向的組織文化，來應付外來的衝擊與不確定。

