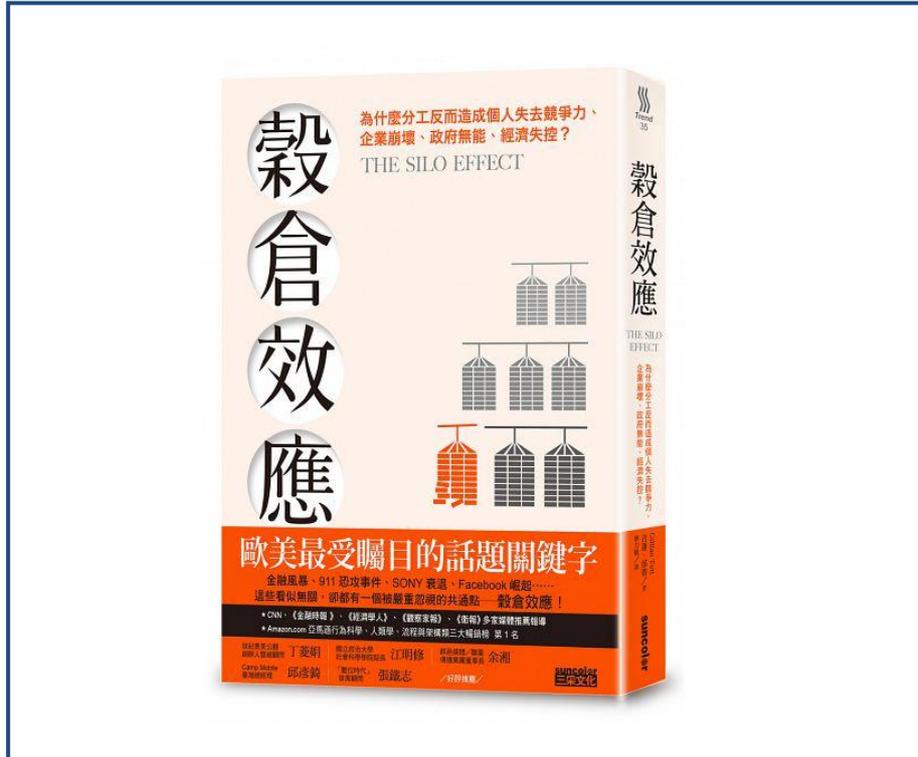


讀書心得報告



穀倉效應



THE SILO EFFECT

作者: Gillian Tett 吉蓮.邵蒂

檢驗醫學科微生物組

劉翠萍

為什麼現代企業的員工有時合作得很糟糕？為什麼公司內部團隊會明爭暗鬥，把資訊扣在手上？為什麼平時聰明的高手看不到明顯風險與機會？Sony、微軟為什麼由盛轉衰，但為什麼 Apple、Facebook 能不斷創新？

想徹底了解這些問題，必須先意識到『穀倉效應』

『狹隘視野』和『部落主義』是『穀倉效應』背後的罪魁禍首。大家陷於自己小小的部門、社群、團隊或知識中，或者說，陷於自己的『穀倉』中。這個時代兩難的地方在於，世界一方面密切整合，一方面卻又分散零碎。全球日益牽一髮而動全身，我們的行為與思維卻困於小小的穀倉當中。另一個說法，可以將穀倉視為社會、公司、國家、政權或自我心中的既有利益的舒適小圈圈，好比一座座存了稻穀的倉庫，當人們習慣守著屬於自己的那座穀倉之後，往往會形成狹隘視野、不想與其他人溝通分享的「小城堡」。譬如分工過度細膩的大公司下的每個部門、政黨下內鬥內行外鬥外行的派系、鬆散國家體系的軍閥、本位主義的政府部門.... 甚至學術圈的學閥。

我分類，故我思考 - 穀倉效應，是一種文化現象

我們置身於無比複雜的世界，如果不能把萬事萬加以分門別類，納入可供處理的體系，大腦將無法思考和反應。大腦要靠分類才能思考，社會要靠分類才能運作。世界或社會採取正式或非正式的分類系統與文化規則，分為一個個團體與穀倉，這種文化或分類常規根深柢固，結果我們視之為理所當然與無可避免，往往習焉不察。放眼各式各樣不同的文化，他們往往認為自己的作法『很自然』、『很正常』、和『合情合理』，至於別人的文化和分類系統則不然。一個環境裡的習性模式不僅反應我們的心理地圖與分類系統，還會加以強化。而這個模式有助複製菁英階級。由於菁英階級樂於維持現況，他們會設法強化既有的文化、規則、與分類方式。菁英們這麼做未必是刻意製造，而是一半出於無意間的直覺，出於『意識與無意識的邊界』。因為菁英和非菁英都受自身文化環境左右。社會的心理地圖，真正重要的僅是表面強調之處，還有秘而不宣之處<red code>。沉默具有意義，最終反而顯眼，讓特定議題自然遭到忽略。

文化習性，塑造人類的行為和思維，想駕馭穀倉，得學會像人類學家一樣看世界

必需像人類學家一樣：抱持謙遜態度與好奇的眼光，樂於質疑、批評、探索並挑單各種想法，熱切觀察與傾聽，設法不斷於局內人和局外人的相異視角，從嶄新角度觀看世界，反思原本習以為常的分類系統和文化模式。辦得到，則由我們駕馭穀倉；辦不到，則由穀倉駕馭我們。只要能站在人類學家的視角看世界，就能駕馭穀倉，避免僵化，站在不同的角度思考，還能斷創新。

作者 Gillian Tett 在書中提出 3 個深受穀倉所害和 5 個因穀倉而獲益的案例。

- ✓ 妮 Sony：過度分工，減弱創新力道，導致公司衰敗。
- ✓ 妮瑞銀集團：分類系統顛倒錯亂，深陷金融危機。
- ✓ 妮英格蘭銀行：經濟學家對於自己的專業過於自信，對近在眼前的危機視而不見。
- ✓ 妮紐約市政府：保持辦公室空間開放，強迫員工攜手合作，進而破除穀倉。
- ✓ 妮芝加哥警局：跳脫個人的穀倉，從科技業轉戰警界，也能學以致用。
- ✓ 妮 Facebook：透過社群實驗，打破階級和團隊的界線，不求效率，反而更有創意。
- ✓ 妮克里夫蘭臨床醫學中心：顛覆傳統的醫療分類系統，成為醫界的榜樣。
- ✓ 妮藍山對沖基金：靈活運用策略，從受困在穀倉中的銀行中獲利。

8 個案例橫跨企業、科技、銀行、醫界、政府、金融、國家等各領域，說明穀倉效應無所不在。每個案例都有個自的文化背景和在穀倉效應發生時所採取不同因應。

礙於篇幅，從正反效應中各選出一例，說明案例如何因穀倉效應受害而由盛轉衰和如何因破除穀倉從而發現企業新的競爭力和創新的能力。

索尼 (Sony) — 章魚甕，穀倉如何拖累革新

索尼起初不是官僚重重的企業巨獸，1944 年盛田少夫與井深創立公司時起初有十幾名員工，資本額為 500 美金，靠著無所限制的腦力

激盪，於 1979 年創造風靡全球的隨身聽。

索尼在 1960 和 1970 年代生產收音機與電視，在 1980 年代推出攝影機、數位相機、和錄放影機。在 1990 年代改為投入電腦產業，並建立一個立足美國以外的影音帝國。

1960 與 1970 年代，索尼組織緊密，規模相對較小，運作甚具彈性。但到 1990 年代後期，索尼有十六萬員工，跨足收音機、電視、電腦、家電與電影等產業，已不再是緊密的小型公司，而是複雜的企業巨獸。它碰到幾乎所有成功企業都很苦惱的問題：企業規模。

為了解決日益複雜與龐大的組織問題，索尼把公司分為許多各自立的專職專責的不同部門（又曰穀倉）。儘管專業化穀倉讓公司顯得更有效率，但有利也有弊。當新穀倉的管理階層發現要自負盈虧，他們開始試著『保護』自己的部門，不止對抗公司外的競爭對手，也對抗公司內的其他部門，停止彼此分享點子，優秀人材不再跨部門輪調，合作程度降低，創新實驗和長期投資也大幅減少，自負盈虧帶來成長，卻也讓大家短視近利，不願承受風險。各個部門（或曰穀倉）不僅無法協力開發單產品，甚至無法妥善交換意見，無法統合出一套策略，發表新產品時，居然出現自家產品互相競爭的困境。索尼自此由盛轉衰，過去隨身聽的成功，讓穀倉更穩固。一旦你太過依賴過往的成功，就容易不願互相合作… 但外頭的競爭對手才不管你們內部有什麼問題。微軟就和索尼同病相憐，各部門難以合作，部份原因在於微軟以前叱吒風雲，員工不認為有改變的必要。之間索尼數度試著想『打破穀倉之牆』，窮途末路之際，日本企業文化的索尼甚至找來外國人擔任執行長，但因穀倉效應根深蒂固，終究無法擺脫『章魚甕』之害，輸給蘋果和三星。

取下鏡片： 醫生如何避免經濟專家的錯誤（也就是對於自己的專業過於自信，對近在眼前的危機視而不見）

托比.寇斯葛洛夫（Toby Cosgrove）於 2004 年獲選為俄亥俄州克里夫蘭臨床醫學中心的執行長。他是全球舉足輕重的心臟科名醫，擁有三十項前瞻醫學專利。克里夫蘭臨床醫學中心是全美前幾大的醫學中心，預算高達六十億美金，員工人數高達四萬餘名，許多領域水準在全美首屈一指。不過儘管克里夫蘭臨床醫學中心採用最先進的醫療技術，收費金額卻比競爭對手低廉。簡言之，克里夫蘭臨床醫學中心是二十一世紀的醫院典範。

然而，醫院光靠技術就夠嗎？這是病患真正想要的嗎？醫生認為醫療關乎各種專業技術，病患則不這麼認為。當一個人身體不適，他不會

說：『我需要心臟開刀手術』或『讓我去看心臟科醫師』，反而是說：『我胸口在痛』、『我發作了』、『我無法呼吸』、『我肚子很痛』，或只是說『我不太舒服』。人類學在二十世紀開枝散葉，出現一門『醫療人類學』（medical anthropology）的分支，主要探討全球各地對健康的感受、經驗與實踐，認為健康不只關乎生理，也不只關乎科學，還是一種文化。人類的生理機能也許舉世皆同，『疾病』的概念卻有文化差異，甚至同一個社會裡也存在差別。

顛覆分類系統，以全新的角度思考醫療

寇斯葛洛夫以醫療人類學的幾個核心概念，思考如果『取下原本的鏡片』，把醫療主體放在病患而非醫生身上。寇斯葛洛夫進行兩大改革：第一，撕掉現有四萬三千名人員既有的『醫師』與『護士』標籤，放棄傳統的角色界定，所有人員都把自己當作『照護者』，不只留意患者的生理病痛，也照顧病患的心理情緒。第二，他想改變全醫院的組織架構，改以患者與疾病為核心，成立跨科的新部門，處理疾病（例如：癌症）或身體系統（例如：大腦），從而迫使外科醫師、內科醫師與其他人員一起攜手治療病患。

廢除內外科，建立跨科部門，創新的關鍵就是挑戰即有的界線

針對特定部位或廣泛症狀進行醫療，而非採取內科與外科的傳統分工。2008年一月一日，克里夫蘭臨床醫學中心成立27個新『中心』，諸如『皮膚暨整形中心』、『消化疾病中心』、『泌尿暨腎臟中心』、『頭頸部中心』、『心血管中心』與『癌症中心』..等。儘管最後工作人員並未坐在一起，卻都需要遵照一個原則：外科和內科醫師都要跳脫原本的專業思考與辦工區域，大家開始攜手合作。

美國外科協會與美國內科協會留意到寇斯葛洛夫的革新，感到困惑與錯愕。這兩個協會負則核發醫師執照，為了安撫協會克里夫蘭臨床醫學中心最終同意保留一個影子組織架構，有些保險公司也要求克里夫蘭臨床醫學中心按照科別而中心來收費，否則保險公司的電腦系統難以處理。由於影子架構的科別橫跨不同中心，全院最終的組織架構十分複雜，但寇斯葛洛夫認為這是值得付的代價。他認為這種重複架構還有一個意料之外的好處：每位醫生進行診療時會想到醫療不只有一種界定與分類方式，不得不在各種分類之間切來換去。

同理心不等於多愁善感，反而能破除穀倉

寇斯葛洛夫說：『很少病患能判斷醫術高低，就算當面看著我，也不會知道我的技術好壞，但他們能確實感覺自己是受到何種對待。』因

此克里夫蘭臨床醫學中心要求四萬三千名員工參加一個半天的同理心訓練課程。所有人員都要參加，打散進不同團隊，沒有例外。有些內外科醫師甚至分派到迪士尼樂園學習顧客服務。

醫院建築也做了一番改革 - 用以彰顯文化與空間的交互影響的重要性。寇斯葛洛夫推動革新，在醫療大樓廣泛選用現代藝術作品並由設計大師重新設計病人服；醫院大廳出現藝術家珍妮佛·馮·佛絲登寶格的立體投影巨樹，以讓大家放鬆心情；還擺放一架鋼琴，供病患彈奏或由專業音樂家現場表演；三名『紅外套』接待人員，在大廳門口熱情招接待與招呼病患，協助他們放鬆心情。建築師把各大樓間的空橋改建得明亮通風，加進輕鬆藝品與標語，鼓勵大家在空橋逗留與聊天，因為院方發現由於病患與醫護人員每天不得不經狹長的空橋，大家時常會碰到其他醫療團隊的人員。跟臉書公司一樣，建築空間用來鼓勵人員打破穀倉。此外，像臉書公司著名的黑客廣場那樣，空橋促成精采互動，功效不亞於正式會議。

讓病患滿意，還能降低成本

2013 年底，克里夫蘭臨床醫學中心的患者滿意度在全美首屈一指。相較十年前，克里夫蘭臨床醫學中心的患者滿意度在全美敬陪末坐，經過寇斯葛洛夫接掌這十年，表現可謂突飛猛進。此外，還有其他的好消息。在《美國新聞與世界報導》的大多數醫療評比，克里夫蘭臨床醫學中心都列在前三名。全國性醫療成本評比少得驚人。根據可供參考的資料，克里夫蘭臨床醫學中心的成本花費比多數競爭對手更低。寇斯葛洛夫認為原因出在醫療動機。多數美國醫院採取『有功才有賞』制度，各科往有動機盡量採取各種治療措施，導致醫療成本居高不下。畢竟他們的薪水取決於此。相較之下，克里夫蘭臨床醫學中心是採固定薪資制度，各科較不會採重覆的治療方式。泌尿科主任克萊說：『舉攝護腺癌為例。初期的治療方式有五種，包括監控、開放式手術、機器人手術、近接放射療法或體外放射療法。其他醫院的醫生往往推薦自己熟悉的療法，結果往往是推薦最貴的體外放射療法。但在克里夫蘭臨床醫學中心不同，我們都一起工作，所以會向病患提出所有五種療法。我們的數據是近接放射療法效果最佳，成本又低得多，所以我們通常採取用近接放射療法。』

克里夫蘭臨床醫學中心這項實驗能推廣出去嗎？能複製到其他地方嗎？克里夫蘭臨床醫學中心的醫生自己也時常這麼問，但沒有明確的答案。李透說：『薪資影響重大。固定薪資系統是我們能打破穀倉的原因之一，採取按件計費的醫院則很難。』

神經醫療中心負責人莫迪說：『幾年前，我們認為克里夫蘭臨床醫學中心可以發展顧問業務，也就是把我們的醫療模式推廣出去，但之後我們發現這個爛點子。重點在於你無法買我們的系統來破除穀倉，而是必須靠自己從頭打造，利用打造新系統的過程與對話才能促成真正的改變。』

不過他們檢視整個改革歷程，認為一大重點在於證明反思分類系統的重要性。當企業或政府部門高層鼓勵人員重新想像世界，例如：從消費者的角度切入，他們往往會更有創意與效率。如果記者根據讀者（而非記者自己）看世界的角度重組工作，媒體產業會有何改變？如果製造業者根據顧客（而非銷售或設計人員）的想法重組部門，他們還會生產目前這些產品？重點在於改變觀看生產程序或服務的角度，改成由下而上，改成由後往前，藉此開創新局。

只有問題出現時，才會留意穀倉

事情運作順利的時候，沒人想到什麼穀倉。任務重疊很容易導致大家互爭地盤，穀倉則讓大家相安無事，所以大家只有問題出現時才留意起穀倉。或者換個樂觀說法，一組專家需要開始討論分類系統的關鍵時機不是危機發生之際，而是一切成功之際。