

工商時報 經營知識

<扭轉錢坤> 98.02.18

D4版 ERA Taiwan 剪報資料

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

統合綜效帶來更多利潤

實踐統合綜效的人際關係和團隊，
會揚棄敵對態度、不以妥協為目標，
要的是創造式合作。

朋友年紀不小，喜好一個人自由自在，是個崇尚單身主義的宅男。有天我突然接到他的結婚喜帖，好奇地問他，為何有如此大的改變？他隨性回答，因為支出有人分擔，比較輕鬆，二人工作比一個人賺得多，更重要的是他終於有能力買下心中的理想美宅，一間單靠一己之力無力購買的獨棟房子。

當2個人合起來產出的結果大於2個個人產出時，「綜效」(synergy)就發生了。

統合綜效讓我們可以或願意共同成就某些個別無法做到的事情，但它卻是一個說起來容易，做起來難的事。簡單來講，統合綜效談的是創造第3種選擇：既非按照我的方式，亦非你的方式，而是第3種遠勝過個人之見的辦法。它是互相尊重的成果——不但是瞭解彼此，甚至是稱許彼此的歧異，欣賞對方解決問題及掌握機會的手法。

個人的力量是團隊統合綜效的利基，能使整體獲得 $1+1>2$ 的成效。實踐統合綜效的人際關係和團隊，會揚棄敵對的態度($1+1=1/2$)，不以妥協為目標($1+1=1$)，也不僅止於合作($1+1=2$)，他們要的是創造式的合作($1+1=3$ 或更多)。

企業要使整體成效大於個別加總，可以以綜效思考，統合個別的元素管理，進行標準重組整合。一般來說，成功整合包括以下步驟：1. 整合始於各種不同標準的不同要求進行結盟；2. 確定哪些要求可以從整合中獲益，或者能夠真正地被整合；3. 確定組織中不同領域的進程式和組織職責；4. 用文件的形式將這些程式以及相應的執行規範起來。

除了上例所提的財務綜效等形態外，企業經由產品或服務的正面互補效果，也可以達到市場綜效，給合各式店家和產品的購物中心就是此種形式的綜效；藉著技術應用的轉移，把政府或其他單位研發的技術發展，合法轉用於民生用途，形成技術綜效；僱用擁有公司所缺技能的經理人，實踐知識轉移的管理綜效；也可以透過多方面實證，整合部門、產業資源，成就成本降低的成本綜效。

許多自然現象顯示：全體大於部分的總和。不同植物生長在一起，根部會相互纏繞，土質會因此改善，植物比單獨生長更為繁茂；2塊磚頭所能承受的力量大於單獨承受力的總和。

這些原理同樣適用於企業經營，但也有例外。只有當人人都敞開胸懷，以接納的心態尊重差異時，才能眾志成城。其實綜效就是『 $1+1 > 2$ 』的效果，即整體價值會大於個體價值總和，任何營運合併的基本理論根據就在於綜效。因為集思廣益的合作威力無比，使管理變得越有效率，營運成本更低，帶來利潤多多。(作者為中華穀業總裁暨ERA穀業國際顧問組織台灣區負責人、中華成本管控學會理事長)

