



▲▲戈爾(香港)有限公司紡織品部領袖馮婉欣(上圖左)、工業產品部領袖趙揚暉(上圖右)表示,該公司有獨特的企業文化,已經連續16年入選《財富》雜誌的「100家最佳職場榜」。兩人均表示,戈爾所有員工的職銜都是Associates(同事),並沒有明顯的階級之分。

員工同職級 票選領導人

企業推民主 Gore 愈做愈大

創辦人
Bill Gore
的想法是

你對員工信任,他們會自發做對公司有益的事情,投入感和貢獻更大。



2010年《廣東省企業民主管理條例》諮詢公眾意見時,曾引發極大憂慮,最後被擱置下來。但確實有個別外國公司奉行一套企業民主理念,而且還相當成功。以發明GORE-TEX物料而著名的戈爾公司,就精心設計出一套沒有職級、員工同一職銜兼且人人持股的架構。該公司相信,對員工高度信任,以及將員工和公司的利益細綁在一起,他們就會自發做對公司有益的事情。 明報記者 薛偉傑 攝影 鄧宗弘

一家所有員工同一職銜、推行政策要靠說服和共識、領導人乃由員工互選而非董事會指定的企業,聽起來好像很匪夷所思。但現實是,這家企業——戈爾公司(W. L. Gore & Associates)不但發明了著名的GORE-TEX物料,每年營業額更達30億美元,擁有數十億美元的資產;還連續16年入選美國《財富》雜誌的「100家最佳職場榜」。盈利和企業民主,究竟如何兼得?

戈爾(香港)有限公司紡織品部領袖馮婉欣、工業產品部領袖趙揚暉表示,戈爾所有員工的職銜都是Associates(同事),並沒有明顯的階級之分。 「公司設有CEO這個職銜,只因為有些法律文件,一定要由某個人簽署。」馮婉欣和趙揚暉解釋,有些名片上的職銜其實只是對外多於對內。好像趙揚暉對外的職銜是產品經理(微電子過濾產品),只是為了方便和客戶聯絡。

在公司內,所有人都會互相叫名,從來不需要以Mr. X或Miss X等來稱呼。即使他們見到該公司的行政總裁Terri Kelly,也是直呼Terri。

當「領袖」需獲同事擁戴

那所有人同一職銜,公司如何決定和推行決策?

馮婉欣和趙揚暉表示,該公司沒有傳統企業的上司角色,只有「領袖」(Leader)。要成為「領袖」,需要事先累積同事的信任和擁戴,有一定數目的「追隨者」,才會獲推舉為「領袖」。

「領袖」並不像一般企業的上司般可以一言堂作決定。「領袖」若要形成一項決策,他需要向同組的同事做

很多諮詢和游說工作,以盡量尋求共識。

領袖較上司難做

他們承認,這樣的決策過程會比較慢,但到真正執行時,卻又會比較快,因為那是大家達成的共識。

馮婉欣和趙揚暉坦言,戈爾公司的「領袖」,比一般公司的上司難做。曾經有一些同事當了一段時間的「領袖」之後,覺得自己不適合,自願當回普通同事。

甚至是行政總裁,也是由推舉制度產生,而非由董事會等少數人欽點。以該公司的現任行政總裁Terri Kelly為例,就因為其團隊在1980年代成功將GORE-TEX推廣予美軍應用,而獲

推舉為全球物料部門領袖,再在2002年為該公司在深圳建立亞洲首個生產基地。

到了2005年,該公司的第三任行政總裁宣布退休,董事會公開接受內部提名繼任人,結果由同事票選出她成為第四任行政總裁。

此外,這種民主制度,亦體現在招聘方面。例如,該公司若想在某地區招聘一名具經驗的員工,不是由個別人士作決定,往往是由幾個地區同一職銜的同事一起決定合適的人選。

人人持股 與公司利益一致

戈爾公司的自由度,是一般公司少有的。戈爾公司亦精心設計出一套制度,希望令員工的利益和公司的利益一致。例如,該公司設有「同事股份擁有計劃」。在這項福利計劃之下,該公司會按員工年薪的某個百分比,而定期向員工贈送股份,員工完全毋須付款。

此外,每名員工由入職的第一天起,就知道其績效評核並非由一名上司話事,而是由多名和他緊密共事的同事來評分。而每名員工,都會依次排列出他認為對該公司最有貢獻的同事。基於所有員工都持有公司股份,以及每個人都想成為「最有貢獻的人」的假設,故每名員工的自選工作項目或目標,都不會怎樣離公司的利益。

創辦人Bill Gore的想法是:「你對員工信任,他們會自發做對公司有益的事情,投入感和貢獻更大。」

但馮婉欣和趙揚暉指出,並非所有人適合在該公司工作。例如,一些野心很大、希望經常升級的人,或者一些很倚賴上司提供指示、獨立工作能力較弱的人,就不太適合。



戈爾公司現任行政總裁Terri Kelly,原來是由同事提名和票選出來,而非由董事會挑選的。

戈爾公司由地下室起家



戈爾公司獨特的企業文化和無職級架構,乃是源於創辦人Bill Gore和太太Vieve Gore的大膽構思。圖為兩人在1970年的合照。

戈爾公司創辦人Bill Gore和太太Vieve Gore在創業之前,曾經在杜邦公司從事化學研究工作達17年。其間,他體會到「真正的溝通發生在停車場」,當上司不在附近時,同事才會暢所欲言。

在第二次世界大戰期間,他還體驗到「網狀組織」的企業管理模式。這種架構重視溝通和合作,而不重視職級,但團隊的創造力和整體表現卻大大提升。

1958年1月1日,在Bill Gore和太太結婚23周年紀念日,兩人和五名子女就在家中的地下室創辦了戈爾公司,開始生產聚四氟乙烯(PTFE)絕緣電纜。到了1967年,Bill Gore正式向同事介紹「無職級架構」(全公司同一職銜)。1976年,他還進一步訂立了戈爾公司的文化價值,寫成《The Lattice Organization - A Philosophy of Enterprise》。他們對於「企業階級扼殺創意」的說法深信不疑,故摒棄傳統企業文化,將老闆、下屬等階級觀念通通拿掉,改用稱為Lattice的扁平網絡式組織結構。

職場烏托邦 需多項條件配合

工業及組織心理學家、Talent Academy創辦人馬志光認為,戈爾公司可說是企業界的一股清泉,它證明了,向員工高度信任和授權、相信員工自發性的模式,並非完全不可行。其實,商界內一直有X理論和Y理論之爭。前者認為人類的天性是懶惰的,因此必須設立很多監管措施,員工才會認真工作。而後者則認為只要有適當的激勵,員工就會為了滿足感而自發地工作。戈爾公司顯然是相信Y理論。

需要知識型或者自發性極強的員工,才可以推行。華人社會的大多數企業很難做到這點,因為仍然有很多上班族喜歡簡單單單地按指示做事。

難倒模複製 可供借鏡

總括而言,馬志光 and 何先生覺得,戈爾公司的企業文化,是其優勝之處。而要複製一間公司的文化,其實是很困難的。不過,一般企業亦有一些地方可以向戈爾公司借鏡:

第一,是減少層級。大企業的趨勢都是減少層級,傾向較為扁平化的管理,以改善運作效率和溝通,而不像以往的金字塔式管理。

第二,是在具體運作上,盡量分割成小團隊,令階級觀念不明顯。

第三,在一些短期性項目中,可以嘗試讓員工按其強項和喜好,而自由組合班底。

第四,是推行360度的評核制度。傳統上,企業評核員工的工作表現,都是完全由其上級話事。但這種方式早已被認為不夠準確和公平,應該由360度的評核制度取代。即是說,一名員工的表現,需要由其上級、同級和下級同時評分,才較為公平。

非上市公司較易推行

不過,馬志光亦指出,戈爾公司的「無職級架構」模式的成功,是有個多項因素配合。第一,是創辦人和高級管理層本身有極強的信念,願意去扯頭繼續推行,兼且經過多年的播種。第二,是講求創新、創意、高科技或者產品導向的行業,才較容易推行。因為一般公司可能沒有那麼多新產品、新項目或新計劃,去讓員工自由發揮。第三,是非上市公司才較易推行。因為公司已經上市,其自主性就會較弱;要推行這樣的架構和運作模式,會面對公眾股東很大的阻力。

而在一間上市公司從事人力資源和培訓工作的管理層何先生則認為,戈爾公司的模式

內地醫療器械市場潛力龐大

貿發 攻略

曾詩韻
香港貿發局
經貿研究經濟師

問:我有意加入內地醫療器械市場,未知相關市場發展潛力如何?

答:這問題確實來得及時,香港醫療及保健器材行業協會常務副主席陳令名博士工程師,上月出席貿發局國際醫療器材及用品展的研討會上,便講述該會若干研究結果。

在過去13年,內地的醫療器械銷售總額持續上升,年增長率逾20%。單在過去的2013年,內地醫療器械市場總值達2,120億元人民幣,較2012年

增加24.7%。隨著老齡人口增加及保健意識提高,內地醫療器械業的發展潛力亦日益龐大。

銷售總額續升 年增長率逾兩成

內地醫療器械製造商及代理商數目眾多,大部分是中小企業,業內競爭激烈。2012年,內地有接近1.5萬家醫療器械製造商及逾17萬家相關經營企業,其中包括分銷商及代理商。平均產值約為1,200萬元人民幣。

大致上,內地醫療器械市場由外國產品或品牌主導,市佔率達70%至80%,尤以美國、德國及日本產品居多。2013年上半年,歐洲是中國內地最大的醫療診斷儀器、醫療用品、治療器具及設備供應來源。

問:內地醫療器械業中,最大分銷渠道是什麼?

答:在分銷渠道方面,目前醫院是內地最大的醫療器械分銷渠道,市佔率達79%;隨後為藥房(17%)及其他渠道(4%)。值得注意的是,電子商貿現已成為認可的醫療器械銷售渠道。截至2013年10月底,已有177家企業獲發許可證,可以在互聯網銷售醫藥及醫療器械。

醫院及醫療機構採購醫療器械的模式受多項因素影響,除價格外,產品質素、技術含量(例如創新證明)、品牌國籍、國際認證以及服務提供者的回應速度也是考慮條件。

藥房及專門店主要採購家用醫療器械,在消費市場銷售,重視產品質素及品牌信譽。電子商貿是內地新興的醫療器械銷售渠道,發展迅速。舉例來說,在2012年,京東網上商城售出的電子血

壓計總值達1.46億元人民幣。

伙內地公司 易列政府招標名單

問:作為港商,若希望向內地銷售醫療器械,有何要注意?

答:首先,港商可能需要很長時間,才能為產品取得相關許可證或註冊證。其次,港商作為內地的新分銷商,很難列入政府集中招標採購目錄的供應商名單。因此,港商應考慮與內地同業合作,以便進入內地市場。香港可憑藉地理優勢,為內地及海外企業提供一個國際性的溝通平台。鑒於內地對私營醫療機構的需求正在上升,預料專業醫療服務管理將成為另一個增長領域。

了解更多詳情,請瀏覽貿發局經貿研究網站: www.hktdc.com/Research