



Expense Reduction Analysts

2010.12.21-工商時報 D4版 經營知識 <守成為盈>



【守成為盈】◎文／葉益成

不要最佳實務 只要最佳成效

把他人經驗移植到自己身上，管理者需有大智慧去了解企業現況、顧慮和文化，提出並實行能成就自我的最佳成效方案。

愛咪從事珠寶業，擔任主管，她在管理上想做自己，又想做自我，不知如何兼顧？

「自己」（本我）是存在人意識深處的核心價值觀，是放任的、感性的，是性格，源於遺傳和感官體認，決定了待人處事的觀念和態度；「自我」則是人表現在外，舉手投足表現，是約制的、理性的，藉由有系統的學習和環境的養成，形成習慣以控制行為舉止。

當人性中的本我和自我和諧相處，則一切順利，當兩者不協調時，理想和現實相互衝突，甚或

違心地去去做某些事。本我和自我的概念應用在企業上，正可點出常見的管理迷思和失衡。

這些年，國內外企業不斷地探索所謂管理「最佳實務」（Best Practices），以求能以最少努力達到最佳效果，解決企業面臨的問題。於是做某些事情的最佳方法，就這樣地被分享或是再利用，確實對企業變革帶來很大幫助，但是若以為只要依樣畫葫蘆就可以見效，卻是相當危險的。

因為一家公司的最佳方法，可能對於另一家公司不見得有益。例如，台灣企業常對國外標竿企

業的操作照單全收，只顧理性的自我，不管感性的企業本我，常見畫虎不成反類犬，不只人仰馬翻，企業未蒙其利，反受其害。再者，最佳實務若人人都可學得，那麼企業又有何差異化優勢？

企業組織像是生命有機體。要把他人經驗移植到自己身上，管理者確實需有大智慧去了解企業的現況、顧慮和文化等本我因素，提出並實行能成就自我的最佳成效方案，而非一味引用他人的最佳實務，以致產生致命的組織排斥。

在不景氣為常態的經營環境下

，企業間競爭加速，逼使企業需要在最短時間內不斷調整方向迎接變革。由於每家公司都有不同的商業模式和作業流程，要變得快速又有效率，就得靠一定方法才得以順行。

於此，標竿學習（Benchmarking）就是一種將公司流程模式與業界最強領導公司互相比較的過程，其中最重要的觀念在於，試圖在別家公司上找到最佳實務典範，用他山之石可以攻錯模式補己之短，如此可以節省時間成本，同時達到精益求精之效。

然而，今天管理上所面臨的最大問題，並不在於有沒有這些實務，而在於它們對採用的公司是最佳嗎？與其盲目追求最佳實務，造成企業本我不適，若能以最佳成效（Best Results）取代最佳實務，透過資料收集，確認企業的本我心態和自我行為現況，進而提出符合企業本身最有利可行的改善方案，才得以成就企業最佳成效。（本文作者為ERA英國穀業企業成本國際顧問集團大中華區總裁）