



# Expense Reduction Analysts

2011.07.12-工商時報

D4版 經營知識 <守成爲盈>

【守成爲盈】◎文／葉益成

## 激發汰換意識

# 成就最佳成本效益

物競天擇論：競爭最激烈之處，也是進化最快之處，和今日全球化、進入障礙、行業整合、供應鏈管理呼應。

達爾文(Darwin)主張的優勝劣敗、物競天擇，不僅在生物學界引領思潮，同時驗證了當前管理的諸多狀況。他的「物種起源論」，闡釋物競天擇像支看不見的手，藉由市場競爭機能，激發有效率的經營生存方式與組織型態。

企業個體如同自然界中生長之物種，一旦發現適合自己企業興旺發展的環境，自然就會生生繁衍，直至受到資源受限或者天敵的威脅而無法繼續增長數量為止。

物種數量的增長將不可避免地引發生存競爭，競爭是無情、冷酷、利己和嚴峻的。達爾文的進化論是一個動態的過程(即持續自然淘汰的過程)，物種通過「有利變異」適應環境，最終得以持續生存。相對地，隨著無競爭力的物種消亡，差異化的創新則得以保存和發展，並讓具有特殊和專業技能的物種生存下來。

企業要永續經營，持續競爭優勢，除了在生產過程力求「改善」，更要有一群力求改善、禁得起千錘百鍊的精進員工，這是從關於企業生存或成功、倒閉的眾多個案討論中，體認到的真理，

能永續生存的企業，皆致力於獲取與保留有限資源和優秀人才。

因此企業不論是將員工依甲乙丙或ABC做評比，必須藉著不斷淘汰乙、丙或B、C級的人，把企業往上提升；至於獎勵，全部都給A或甲級人才，讓他們可以更賣力工作。

達爾文式管理：適者生存，不適者淘汰，具體來說是不以論資排輩的方式決定員工的職位及薪水，而是將員工的提拔升遷取決於個人成就；這點給員工帶來壓力，也促使他們更加努力工作。

長期執行績效管理制度，可持續為公司留下好的人才、汰弱換強；並讓員工跟上公司成長的腳步、保持競爭力。否則，好的人才無法獲得獎勵，怠惰員工不會被懲罰；長久下來將導致劣幣驅逐良幣，成本上揚、效率不佳，絕非企業之福。

達爾文的觀念雖說明，人員汰換是絕對必要的，但企業在平日就要做，才能達到去蕪存菁之效，絕非是當公司財務出現不良徵兆、成本需要降低時，才消極地進行裁員。賺錢的事業只要偶爾開除不求精進、不力求改善的員工，就可以持續向前走。但是一家不賺錢或

利潤不高的企業，如果想要提高利潤，或許就需要汰換更多員工。美國奇異和日本豐田公司常被譽為「持續改進」的典範。實際上，持續改進和達爾文的研究主題異曲同工，因為自然汰換就是「時刻觀察世界各角落每一個變化，並在拋棄不利變化的同時，保持和積累有利變化的過程。」

在達爾文的自然世界中，經常看到增長、競爭、有限資源、創新、差異化及追逐個人利

益等現象。達爾文的進化論認為，競爭最激烈的地方，也是進化最快的地方，和今日關於全球競爭的決定性因素：全球化、進入障礙、行業整合、供應鏈管理優勢等論點呼應。

對於想要存活的企業而言，理解和掌握這些觀念才能走出一條活路，成本和效益才能達到平衡。(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)



●達爾文進化論中提出的物競天擇論點，除了在生物界中引領新思潮，更可以驗證在現代企業管理的諸多狀況。  
圖／美聯社