

工商時報 經營知識

<扭轉錢坤> 97.10.29

D4版 ERA Taiwan 剪報資料

【扭轉錢坤】◎文／葉益成

企業唯一不變的就是變

企業要有效降低成本，必須適切地改變以往的習性，以革命性的決心朝新目標邁進。

要減肥的人，就是要減少卡路里攝取，簡單的第一步便是揚棄習慣性吃宵夜和零食的壞習慣，如此，將好習慣根深柢固地貫徹，成為生活的一部分，減肥成效自是指日可待。同樣地，企業要用掉肥胖症、有效降低成本，也必須適切地改變以往的習性，讓人從一個舒服溫暖的舊習慣轉移到另一種全新的生活方式，相信只要主事者能擇善固執，人員的初期反抗便能以你難以想像的速度「習慣」於新的例行公事。



當公司決定實行改進計畫，內部自然會出現兩股相互對抗的聲音。倡導改革的聲音或許能引起大家的注意，但其意見卻經常不被採納，因為守舊者宣稱公司過去的行事常規才是造成公司今日成就的主因，他們活在光榮的過去，最後在多一事不如少一事的氛圍下，習慣性地停駐在原點不動，企業也就遲遲無法進步向前。

1. 該改什麼？先取得共識

我們很少看到近乎完美而無須改進的公司，因此我選擇和革新倡導者同一陣線，倡導企業誠實地面對真實情況並擁有自己的目標。企業必須先知道在公司該如何營運以及仍舊缺少什麼的議題上取得共識，這樣一來他們才有可能選擇成為改變的一部分，或者最終選擇離開，成為歷史的一部分。

2. 訂定績效衡量指標

接下來，企業應利用眾可接受的績效衡量標準，呈現企業與其他更具競爭力對手的差距，以業界或國際模範企業的最佳表現為基準，勾勒出最佳化的企業損益目標。之後，從損益表最上方的銷售開始看起，經過所有的支出項目分析，一路檢視到最後的稅前淨利。這個方法在於引進一個公司上下所追求的未來獲利願景，也就是改善過後的企業藍圖，確保企業持續向標竿企業之路邁進。

3. 展現改革的決心

在許多輔導案例中，資料明顯告訴我，倘若某主管所負責的部門績效與目標有明顯的落差和改善空間，他們最典型的反應就是直接否認資料的正確性，而不是接受挑戰來縮減差異。甚至當他的言論被佐證推翻後，他可能主張推動的計畫並不適用企業或單位。在此時，唯一的解決方式便是由最高決策人員直接下令進行改革計畫，公開且貫徹地宣達這樣的計畫能夠改進企業獲利及每股盈餘，而這正是關係著每一位員工紅利的評量重點。相信，當他們在看到這些對於他們紅利的潛在正面影響後，便能建立一套為大家所認同進行的行動計畫。

4. 創造新的內部需求

最後，便是如何創造需求，替改革計畫的動機以及潛在的正面影響建立完整的認知。在計畫要更進一步向前推進時，企業有4件事情需要注意：

第一、需要全體員工的參與，不論營業單位或支援單位都應在規畫內。

第二、提供強大的誘因及報酬，鼓勵員工提出問題、創新和改善方法。

第三、為每一專案流程製作一張簡單且通用的圖表，顯示現在狀況、具挑戰的新目標、步驟、時間流程，為了達到目標必須要完成的事項。

第四、將核心焦點放在能滿足內外部客戶真實需求上的步驟及企業利潤的提升上。

一言以貫之，企業想要生存，更有競爭力、更有利潤，大家更有錢賺，就必須體認「企業唯一不變的就是變」這個硬道理。（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）