宏進 6/19 11:35

**〈創新經營〉讓有限資源 發揮最大價值**【2012-06-18/經濟日報/B4版/經營管理/張寶誠】

　　世界經濟論壇（World Economic Forum ,WEF）日前發布《2012全球風險報告》（Global risks report），調查指出，包括能源價格波動、糧食缺乏以及系統性的金融衝擊導致全球經濟失衡，是未來全球面臨最大的風險。

　　如根據報載，西班牙銀行瀕臨倒閉的金融危機橫掃全國，連馬德里最受文人雅士喜愛的百年咖啡館「希洪咖啡」也面臨歇業的危機，加上飆高的失業率，西班牙不得不緊急向歐盟申請紓困金援，歐債問題已經愈演愈烈。

　　現今環境的劇烈變化不可漠視，企業已不能如過往閱讀一本小說般地置身事外，而是真實地發生在企業的周遭，更帶來重大的影響。面對變化莫測的經營環境，領導人必須時時保持改變的敏銳度，從過去強調效率的經營模式為基礎，積極發展「創新導向」與「價值創造」的新經營模式，倚靠開源及節流，利用有限資源來創造出更大價值。

　　企業節流的做法可藉由經營績效改善來掌握重點經營課題，展開一系列價值創造策略、方案以及績效評估制度，搭配設定關鍵績效指標（KPI）以及獎勵制度，確實管控成本、提升效率以及生產力。

　　開源的做法上，則是進行「＋、－、×、÷」達到計畫性卓越，讓企業萌芽期、成長期、成熟期以及轉型期等階段的經營績效，都能秉持創新思維，創造出更高的附加價值。

　　不可諱言，企業體質的提升有賴內部每一位成員不斷改進績效。然而，企業要逆境致勝，除了組織成員做好自己份內的責任之外，更需了解自己與部門於企業中扮演的角色，以創新性及貢獻性，許下協助企業達到目標的「承諾」。

　　因此，組織成員的工作態度有著決定性的影響。唯有加強認同、成就感、升遷、成長、工作挑戰等激勵因子，讓其從工作獲得歸屬感、認同感以及幸福感。

　　中國大陸海爾集團在企業發展的過程中，便藉由加強組織成員的激勵因子，明確訂定達成策略目標所需要的方法以及員工的特質；同時亦發展一套衡量與回饋制度，以使員工特質發揮到極大，讓企業蛻變為全球第四大家電公司。

　　海爾集團執行長張瑞敏認為，每個人和企業都像斜坡上的球，企業規模愈大，斜坡的角度愈大，唯有組織成員不斷提升效能，方能阻止球體滑落。

　　因此，他將生產冰箱的流程拆解為156項，劃分出546個責任區，並派專人負責。

　　其次設置名為「6S大腳印」專區，鼓勵表現優異的員工站在上面發表創新作法，讓員工從被動的「要我做」行為轉變為「我要做」的自主創新。

　　張瑞敏說：「能滿足每位員工最深層的需求，不是金錢，而是自我價值的發現與實現。員工能翻多大的跟斗，海爾就搭建多大的舞台。」

　　因應嚴峻的挑戰，領導人扮演的角色益顯重要。但實務上，大多數領導人都自認為是能依循願景使命，擬定策略的「願景型領導人」，但往往員工卻感覺其領導人是屬於沒有耐心聆聽、講究威權的速度型領導人。

　　要避免上述情況，領導者必須時刻將員工所展現的態度、行為當作自己的一面鏡子，同時率先做終身學習、改變與成長的良性示範，更要學會傾聽、細看、好說，以及同理心，將心比心的胸懷，來掌握每個領導的關鍵點，充分善用每位成員所擁有的特質、雄心壯志，激勵領導團隊，讓他們將當下感動化為信念，展開行動，企業經營績效將會隨之躍升。（作者是中國生產力中心總經理，本專欄每周一刊登）