

單騎築天堂，不如協力闖天涯

圖、文◎ CHC

於8月舉行的「台灣自行車產業高峰研習營」中，主辦單位工業局特別安排了一場專題講座，主講人是中國生產力中心總經理張寶誠。爽朗的氣魄、智慧的妙語，張總經理將多年來的實戰經驗與寶貴知識，毫不吝嗇的與在座業者分享，讓大家在短短一個半小時的時間收穫豐富、受用良多！張總經理觀察自行車的歷史演變，點出了產業發展的需求與方向，於是將主題訂定為「單騎築天堂，不如協力闖天涯」。演講內容從知變（趨勢前瞻）、創變（企文型塑）、馭變（卓越領導）、蛻變（經營深耕）發展，帶著在座的經營者從現在看未來，引發大家的省思。

知變

宏觀經濟發展的趨勢，不外乎從 Hardware 演變成 Software，最後肯定走到 Lifeware，也就是優質生活與環境，而優質生活的需求為何？由產業來看，Hardware 是有形的產品，Software 是結合

無形的知識與服務，但到最後一定會走向以知識為基礎的競爭環境 Lifeware，是以客戶端的需求為主。經濟型態是由商品到服務到知識經濟，而經營思維是從對立競爭的關鍵資源佔有演變到合作共生的核心能量厚植，所運用的資源又是從財務資源走向智慧資本。從績效的觀點，以往追求報酬率、股東權益，現在則是經濟附加價值，又逐漸走向顧客滿意價值與企業社會責任。

在知識經濟中要追求的是感質 (Qualia)，也就是體驗經濟，重視的是客戶滿意，因 Qualia 等於是品牌精神價值，而品牌需要的是顧客內心深處的感動。新經濟時代造就的消費型態是要創造 Only 1，而不是 No. 1，愈來愈多的行銷訴求，已不再談產品、功能、特性，他們從生活出發，談情境、談感動、驚奇、追隨、傳頌且觸動人心的經驗與故事。張總經理隨後以哈雷機車、裕隆 TOBE、三菱 SAVRIN 等企業故事來引發大家體驗省思，也以麥當勞的 business model 從「買、付帳、帶走」的強調速



▲主講人中國生產力中心總經理張寶誠。

度，演變到「I'm loving it!」的追求 VOP (Voice of People，顧客的聲音)，這些企業發展都已不再是賣產品，而是賣情境與需求。張總經理又提到三輪車兒歌中的哲學，歌曲中的五毛是價格，一塊則是價值，顧客為什麼願意付一塊？正是因為內心的感動！

張總經理認為，企業的價值要躍昇，一定要導入知識管理，而且是個人知識管理。不管是製造業或服務業，經營管理思維也需要有很大的變革，從製造管理（生產、品質），演變成創造管理（變革、資訊），到最後必須是創新管理（知識、策略），善用 IT、流程再造、共識訓練，以

有限資源創造最高價值。然而，以 Management tools 2003 資料分析，排名第一的經營目標方向是 Strategic Planning（策略規劃），第二是 Benchmarking（標竿學習），第三是 Mission & Vision Statements（企業願景與使命），張總經理認為，要提升企業體質，IT 實應屬必備的投資。

再看產業脈動關鍵，以 A-Team 經驗來看，2003 年著重生產現場效率化，2004 年著重研究發展差異化，2005 年則是銷售體品牌化。接下來呢？應是厚植組織能量以促使企業穩健經營，進而永續發展產業。

創變

明確的經營願景和使命對企業而言是最重要的主軸，從高階到中階到同仁都要明瞭。所謂的企文再造，是指從使命釐清經營理念，凝聚共同願景，接下來才再延伸出策略與行動方案，最後產出個人目標，也便是所謂的策略再造、組織再造、流程再造，以上每一階層環環相扣，才能塑造出滿意的股東、愉悅的顧客、有效的流程、有士氣有技能的工作團體。

張總經理舉例，三葉機車的使命是創造感動；哈雷機車成就顧客的夢想；蘋果電腦要讓世界上每一個人都輕鬆自在

使用電腦；甚至佛教慈濟基金會都有明確的願景與使命，還有堅強的經營理念，難怪從組織到個人都清楚的掌握目標。張總經理希望以這些標竿思維能啟動在場業者的創變。

駁變

張總經理先從員工的心聲談起，現代的員工在工作上最在意的已不是福利和待遇，而是工作成就感；另一方面，台灣地區員工在下列十項構面上的滿意度皆低於亞太之平均：(1)工作環境；(2)工作滿意度；(3)組織溝通；(4)創新機制；(5)團隊合作；(6)公平合理之績效評量；(7)員工發展計畫與訓練；(8)直屬長官管理；(9)高階領導管理效能；(10)薪酬待遇。這些調查結果可提供在座的業界領導人參考、省思。

要讓企業的員工跟著組織一起成長，一定要塑造共同的價值觀，談到領導風格，帶心是首重要素，如何知心、交心、連心、綁心，是一大學問，藝術面的手法將更勝於技術面，因為現在的組織已不是過去的機械式組織，而是有機體，在不同的情境要有不同的管理方式，這點雖不容易，但可以確定的是一定要不斷的蒐集內部顧客的需求與滿意度調查，也要像傳教一樣建立企業思想，產生信仰，轉變為力量，若企業整體共識度達到

75% 以上，就非常的棒了。

另外，厚實板凳深度，培育世代菁英的接班人理念也是很重要且迫在眉睫的，因為要因應組織發展、填補關鍵人才缺口，要因應員工心態、避免良禽擇木而棲。資深高層要規劃資源投入與觀念灌輸，人資單位要管理能力評估與掌握進度，前線經理要落實發掘人才與實施訓練，企業務必要有前瞻詳盡的人才辨識、追蹤、評量、回饋系統。

蛻變

張總經理最後談到中小企業的啟動變革，以自身接管生產力中心，由虧損轉為營收的經驗與大家分享，也以孔明車哲學為演講畫下句點：龍頭就像是卓越領導驅策，要掌握企業行動的方向，有標竿學習、趨勢前瞻；要確保組織律動的平衡，注重願景共有、理念共識。輪軸就像是企業文化形塑，控制前輪掌握方向，使企業使命遠景與經營策略聚焦；也控制後輪強化速度，好比是企業管理體制與基礎設施整備。動力就像是績效管理落實，左踏板導出有效激勵獎勵（薪資、升遷、紅利等）；右踏板導出無形激勵獎勵（成就感、歸屬感）。孔明車哲學巧妙地將張總經理整堂課講述的理念都囊括了。 ■