

建立管理系統與堅持管理一致性

2023-03-04 簡煥然

今天跟一位經營者討論經營問題，許多經營者身邊都會有顧問在協助，但顧問的提案往往無法取得經營者的共鳴，這樣的問題讓經營者會有困擾，因為經營者會認為才高八斗的顧問沒有深入企業的內容而無法做連結，也就是雙方無法共同聚焦在一共識的焦點上。

其中，經營者的問題在被日常業務給淹沒，常常無法思考企業實際的未來走向，或者，成功的經驗是來自摸石頭過河，也就是經營者多數擁有片段的成功經驗而不是一個管理系統運作的經驗累積，這樣相對於具有廣泛閱歷且有制度健全運作經歷的顧問是一個窘境，因為顧問提出來的看法是基於過往實務的經驗與心得，但面對只具有支離破碎管理系統的經營者來說，雙方的聚焦點自然會有很大的落差。

我的建議，支離破碎的管理系統要修復不易，不能直接來修而且愈修會愈糟，必須換一個方向來看，若能從一致性下手會對經營者有更多的幫助，一致性是用來觀察企業目標或願景是否能貫穿企業的前台與後勤，但在做這件事之前有困難點，那就是經營者必須建立對企業的看法，也就是必須給企業一個願景，這是一個艱難的過程，經營者必須多多接觸市場，跟產業內的經營者多交換意見，最後才能建立起自己的觀點，也就是要把企業帶向何方，而企業的大軍要移動就會牽涉業務人員與廠內人員，他們都必須理解經營者的方針並配合移

動，在過程中，必然問題層出不窮，經營者可以由這些事件去觀察企業運作流程是否滿足一致性的要求，這時支離破碎的管理系統就會暴露出需要修正的地方，這時經營者就可以用最少的資源逐步修正管理系統並把有問題的作業流程與部門權責都修正，這樣的過程短則 5 年以上，長則會需要 20 年才能完成，我只能說，經營者加油，因為經營者必須長時間站在第一線才能看清一致性的落差，並進而投入時間與資源來改進。

在這樣的過程中，顧問與經營者就很容易的聚焦在一致性上，無論是新市場的開發或拓展產品給新客戶，顧問將很務實地給出有價值的顧問內容，經營者也會獲益良多，郭進隆顧問跟郭台銘的合作關係就是如此，郭台銘在一致性的管理非常成功，而郭進隆顧問則會協助郭台銘用對的方式來看待未來產業機會。