

談談系統思考與企業經營

文／圖 · 洪瑞浩

自前年陸續爆發美國次級房貸危機，去年初又演變成瞬間席捲全球的金融海嘯，短短的兩年間幾乎全球風雲變色，嚴重的經濟威脅不僅讓許多國家的經濟發展陷入困境，更讓許多一輩子兢兢業業、習慣穩定成長與就業的企業主與從業人員慌了手腳，經歷有生以來最嚴苛的考驗。

到了今年、許多行業似乎又漸有起色，房地產、股市等投資市場陸續谷底翻揚，許多官員、企業家、分析師、與名嘴，紛紛大膽預測，最壞的經濟狀況已落底，復甦的春燕就要到了！有些企業界朋友會問，面對如此詭譎多變、讓人心驚膽跳的經營環境，究竟該如何因應？

坦白說，面對全球化趨勢與錯綜複雜的經營環境，企業經營只會愈來愈辛苦；從前可以仰賴的成功法則，面對今日的複雜世界，很可能根本英雄無用武之地。這麼說，難道今日的企業主就只能束手無策，眼睜睜地看著局勢變化？到底有沒有一些實用的經營理論、思考或分析工具，可以幫助我們面對不斷加速的環境變化，更積極有效的學習；清楚的觀察局勢、研判並掌握未來趨勢；並且能夠彈性調整經營投資策略、以便適時掌握經營契機，確保並獲得更好的經營利潤呢？

根據筆者的理論學習與多年的實務經驗，面對不斷變化的動態環境，經營企業要想永續經營，長期獲得優於產業平均值的投資報酬，最重要的觀念就是不能一成不變；願景文化、價值主張、策略、創新流程、產品與服務、執行力，都要面對環境變化與挑戰，適時調整與強化，努力破除環境的不利影響，方能突圍勝出。

以下簡要說明一些面對今日經營環境之劇烈變化與挑戰，仍然實用的管理觀念與技巧，希望能幫助企業朋友多思考，掌握趨勢，降低環境變化之衝擊與經營風險，提升長期獲利能力，確保企業的永續經營。

1. 運用系統思考(Systems Thinking)來了解環境變化，採取因應對策

我們所面對的真實世界錯綜複雜，許多因素不斷的變化，並且相互影響、環環相扣。面對動態的世界，我們可以運用系統動力學(System Dynamics)的觀念來蒐集相關資訊、持續學習並強化對周遭複雜環境之了解與掌握，然後從整體系統的觀點來思考影響企業經營的相關複雜因素，必要時藉著模擬系統，來協助了解可能對策的直接後果與可能的副作用，作為設計或調整經營決策之根據。此外，由於周遭的環境不斷變化，未知因素難以完全掌握，各種決策之效用與影響力可能有時間落差或誤差，策略之執行力亦可能未如預期；因此，依據上述系統思考方法所訂定的決策，肯定還需要不斷的依據回饋資訊來檢討與調整。

舉個簡單的例子來說明。面對金融海嘯的衝擊，假設某公司為了衝刺落後的業績，決定不惜代價的提供顧客大幅折扣與各種優惠。如果我們運用系統思考來分析，結果可能與依照傳統的直線思考模式有大異其趣的結果。

依照傳統的直線思考模式，業績不佳就要降價、對現有業務員加壓，或者增加業務員。這些措施雖然可能短期奏效，但是降價等對策的可能副作用卻未充分列入評估。如果我們運用系統思考的工具——例如，因果迴路圖(Casual Loop Diagrams)——來分析，我們可以很容易發現，諸如大降價等優惠措施反而容易引起顧客之觀望與期待心理，導致成本增加或利潤更低，更深遠的影響公司的長期競爭力，從整體觀點來看，對公司之長期營收利潤反而造成重大的傷害。運用系統思考的完整評估，可以幫助我們了解，要求挽救業績，根本解決之道還是要從了解顧客需要、提升產品競爭力與銷售力著手；例如設法提高產品功能、品質與銷售服務，加強業務員訓練以提升效率等等。

2. 專業的有效管理

不論環境如何變化，想要維持競爭力、持續領先對手的成功企業，絕對需要能迎合時代需要的有效管理。

所謂專業的有效管理是甚甚麼呢？歐洲管理大師馬利克(Fredmund Malik)於他的管理大作《新時代的有效管理》中強調，管理絕對是一門專業；人人可以三項管理要素——任務、工具和原則加以訓練，取得有用的管理知識。他也主張，包括企業與政府組織所面臨的棘手管理難題，只有採用憲政方法(constitutional approach)的三大原則——包括組織的命運非由個人，而是由群體決定；組織成員都須遵守法治規範；以及組織必須展現長期一貫的績效（不是「馬上好」的瞬間巔峰績效）

— 才能以正確的管理行動有效解決問題，達成組織任務與目標。

另外，前馬里蘭大學教授 Nawaz Shariff 認為，再複雜的企業管理都離不開物件導向的科技系統 (Technoware)、人性與技能為重點的人力系統 (Humanware)、保存並應用事實與數字資訊的資訊系統 (Inforware)、以及強調流程與方法的組織系統四大範圍。若能有效整合這四大系統，就能充分掌握科技與人性，發揮整合性的加成效果，為整體企業創造最大的管理績效。

處於瞬息萬變的全球化競爭環境，企業經營者與其組織都不再有容忍經營錯誤的本錢，必須不斷的精進管理實力，以高效能的精準管理能力來提升競爭力，完成永續經營的企業目標。

3 . 顧客導向、勇於創新、抑制與承擔風險

顧客是企業的衣食父母，創新能力是企業領先競爭對手的利器，而風險的適度規避與必要的危機處理能力更是企業生存之所繫。經營者必須以全球化的眼光，專注於滿足顧客需要，運用創新與可用資源來發展產品與服務，並且要事先蒐集充分資訊、評估風險、設置風險防範機制，然後全力以赴。當然於突破過程中，還需要經常觀察、預測，於適當時機調整經營策略，持續增強競爭能力。

以國內的狀況來說，近期的兩岸直航、開放陸資與愈來愈多的大陸客來台，為低迷的台灣經濟注入不少活水。類似旅行社的企業如果想要掌握這一波新的商機，恐怕就要好好評估風險，仔細研究如何滿足客戶需要，提供創新服務與價值來長期爭取並吸引陸客。諸如報載因找不到遊覽車將旅客放鴿子、或是低價搶客的短線投機做法，絕對無法為企業帶來長期利潤與永續生存的能力。

4 . 競爭力的評估與強化

經營企業牽涉複雜的環境變化，相關的策略訂定需要經濟與財務理論工具來協助分析—例如衡量某特定時點企業財務狀況的資產負債表，衡量某特定期間內企業財富之增減的損益表，解釋企業現金於特定會計期間增減狀態的現金流量表，以及用來衡量期末股東權益之利潤的股東權益報酬率等——多了解這些工具與實際的經營數據，對於協助經營者深入了解經營績效很有幫助。但是從經營者管理會計的觀點，絕對的數字並不能真正表達出經營成果，隱藏於數字背後，造成這

些數字的原因，資產與盈餘的品質與持續性，以及如何解讀相對於競爭者的企業競爭力表現，通常更具有參考價值。

企業經營者必須具備基本的財務知識，能夠根據環境變更、事實與財務報表來分析並了解自身競爭力的強弱變化，確認能以高品質的經營來持續穩定的獲利，並且努力掌握變動趨勢，不斷的調整因應，強化企業之競爭實力。

5 . 了解未來趨勢、選擇成長科技與產業

突破性的科技與所帶來的成長契機吸引了眾多企業，也毀滅了很多創業者的夢想。企業經營者宜審慎評估新科技之潛力與風險，不要人云亦云、盲目跟隨競爭對手投入新事業；最要緊的是要尋找真正的潛力市場，努力發展自己的競爭優勢來掌握成長機會。



洪瑞浩學長全家福

目前許多研究報告都共同預測一些可能的明日趨勢與未來的潛力產業：包括銀髮與醫療保健商機、節能減碳與替代能源、環保與永續發展、以及方興未艾的科技產業革命（包括資訊數位科技、生物科技、奈米科技、通訊與網路媒體整合等）。聰明的經營者，需要經常訓練自己的系統思考與分析能力，隨時掌握資訊與趨勢，持續選擇、調整企業方向與策略，投資具備未來成長潛力的藍海產業，專注於尋求可長可久的經營成果。友聲

作者自交大控工61級，管研63級畢業，University of Maryland University College管理博士。去年已退休，目前擔任管理顧問與財團法人董事。

聯絡方式：手機-0930792550；e-mail:juihao.hung@gmail.com