

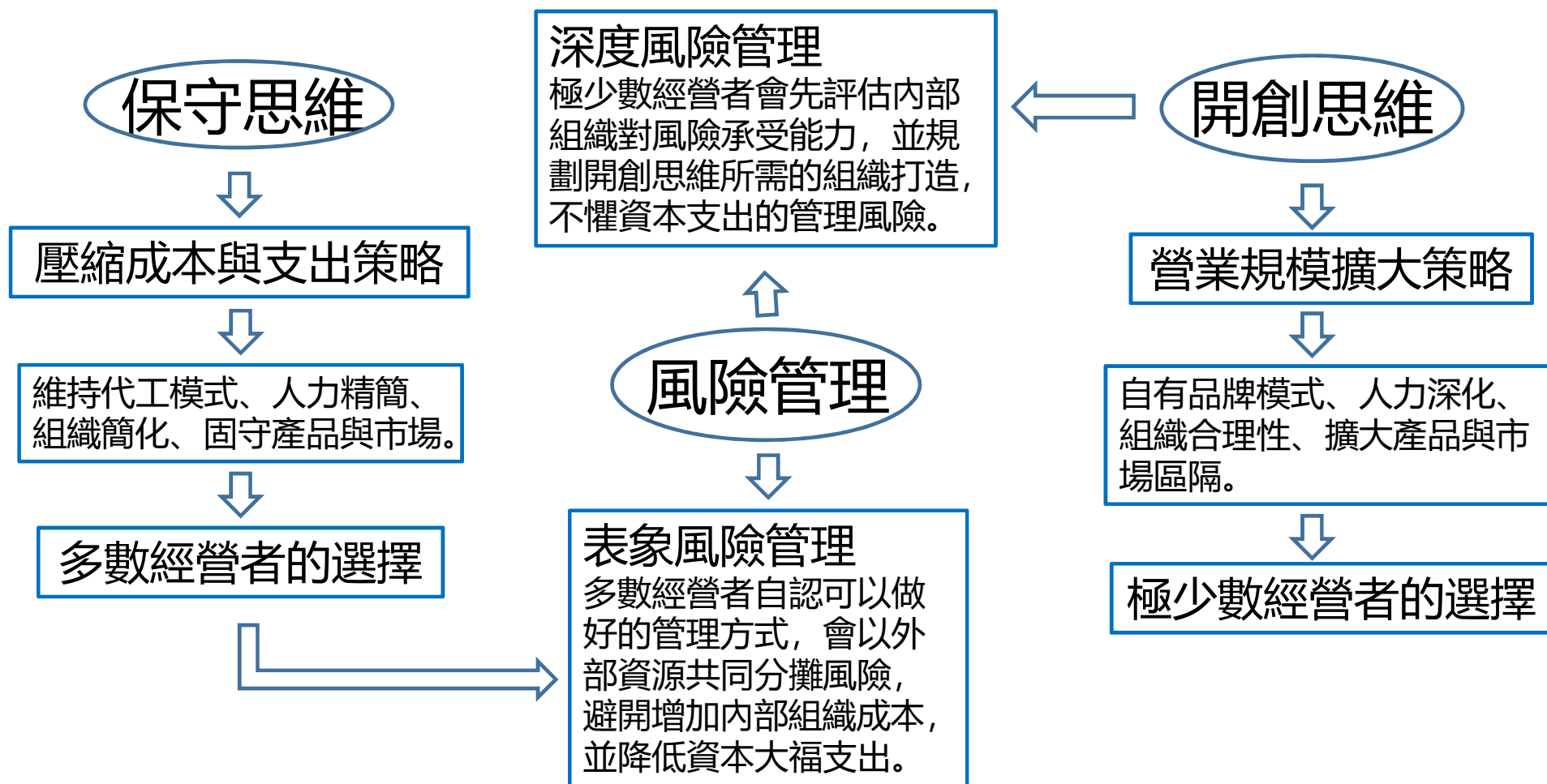
經營能力鍛鍊之路

簡煥然

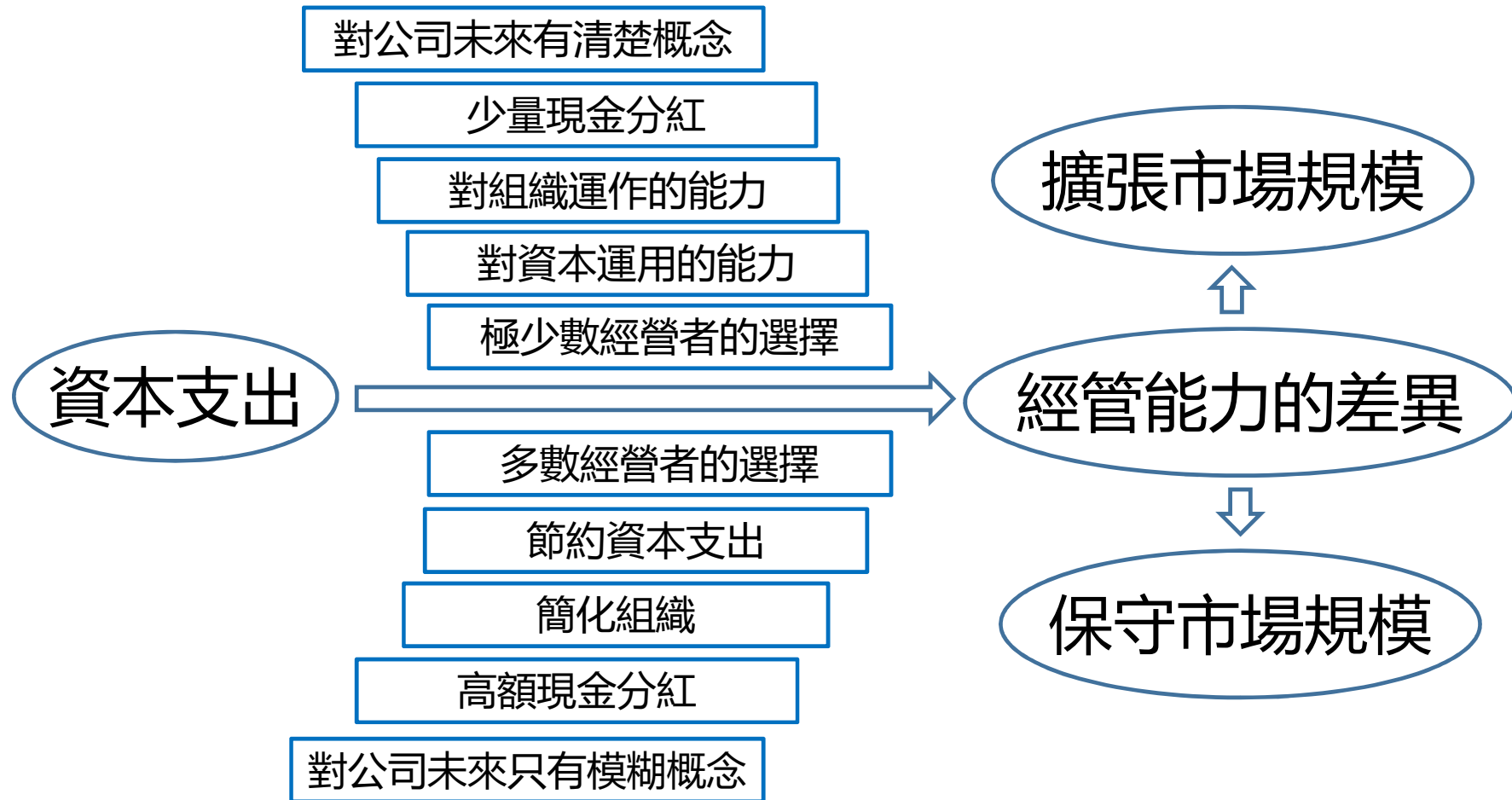
泵浦媒體圖書館
www.uberty.com.tw

2024-10-02

保守思維與開創思維的對決



經營能力的差異



經管能力的培養-勇氣+能力

工程師的階段

年輕工程師會專注於手上工作與專長領域，並希望能在專業上深度發展，往往會疏忽組織運作與部門間的工作流程，需要鼓勵工程師對新產品開發與市場拓展提出看法。

資深幹部的階段

把對新產品與新市場拓展的風險評估能力列入幹部升遷的考核項目之一，經營者必須把可能潛在的高管幹部列入投資風險諮詢對象，由幹部們的意見列入長期考核參考。

創業者的階段

創業階段物色合作夥伴時，除了專業深度以外還要經常表達個人對經營能力的看法及對市場未來發展看法，這樣才容易尋找到合適的創業夥伴並補足能互補的專長人力。

經營者的階段

在公司發展歷程中會經歷許多事件，其中會有需要風險評估的事件，經營者的風險評估中需要包含內部組織的強度與外部市場挑戰，因為對資本投入的成敗的成功率會加速企業的成長。

經營能力的突破

薪資成長的原罪

企業內多數成員都需要持續增加的薪資，以應付通貨膨脹、子女教育費、生活開支、生病醫藥費、政府保險費用提升等等，而無法滿足這樣需求的企業將陷入殭屍企業，其員工也不在期望有更好的薪資與職涯發展，這時的經營者努力維持企業的運作成為最大的目標。

職涯發展的原罪

企業內有能力有企圖心的員工會對個人職涯發展有所期待，同時這樣的員工最有機會未來成為企業骨幹，當公司經營者對企業未來發展缺乏遠景或過於空洞時，這些潛在人才會無法認同經營者理念，企業也會迅速失去這類潛在人才，其中一個明顯指標是人員流動率。

資本累積的原罪

企業的發展都是不斷透過資產負債表的金額增加在成長，營業規模擴張必然帶來資金需求，無論是股本增加或週轉資金增加都代表資本風險增加，而經營能力必須能跟上資本規模的擴張，而管理資本風險卻需要內部組織的流程與幹部能力來作事先預防來降低，當企業人才與能力不足時顯然是無法降低風險，而經營者也無力改善這樣的困境時，經營者只能採取保守對策維持營業規模來降低風險；另外，股本的不擴張代表無法用股本留下優秀人才。

機會=人才+時間+資源

人才-留住技術與客戶

技術是建立在人才團隊上，也就是技術是透過工程師的學習建立，一旦團隊解散技術會面臨消失的風險，而且人才是構成團隊的基礎也是部門運作的關鍵；市場前端的業務團隊更是兼具技術與產業生態知識的團隊，只有優秀人才方能先期找出未來具有市場潛力的產品及機會，而優秀的技術團隊可以先期研發並及時供應未來需要的產品。

時間-市場不等人

市場先期佈署是關鍵，但團隊的培養需要時間，產品研發、生產也都是需要時間，而市場不等人，有能力的團隊才能挖掘未來的潛在需求，並提前進行產品開發並及時市場佈署。



資源管理-留住合作夥伴

只有經營者能對資源投入負責，而持續投入的資源對經營者會承擔莫大的壓力，但企業要成長就需要累積資本。企業無法只靠量產規模就可以成功，而是團隊深入拓展市場才能成功，前台團隊必須經營品牌與客服並深入理解客戶潛在需求，後臺團隊必須維護品質、成本、交期、產品功能、創新等，這樣的團隊會是持續燒錢的狀況，完全依賴經營者的能力來駕馭資源的投入及市場成果的產出，團隊的成長健壯更需要忠誠的成員及合作夥伴，配股分紅共享經營成果更是必要手段。

結論-面對風險的能力才是成敗關鍵

多數經營者的困境

合理的企業規模是沒有底線，愈大的企業規模往往代表更多市場需要拓展，更多產品線需要開發，更多產品應用系統需求需要滿足，更代表需要更大規模的團隊才能滿足這些多樣的需求，同時需要大量資源的投入，多數情況的經營者無力於辨認這樣的市場機會而保守經營。

年輕人的困境

剛入職的年輕人可能關心薪資，加上缺乏工作經驗與缺乏辨認能力來尋找哪些企業經營者是值得追隨，若年輕人在經歷職涯幾年後建立辨認能力就可以更專注到更合適的公司就職，從而避免陷入殭屍企業任職的困境而獲得更好的薪資與職涯發展。

中年人的困境

工作能力被定性與定型後，在現有企業任職最大目標為求溫飽，就算在殭屍企業任職也不會隨意轉職，但其實還是有機會對工作中的事件進行評估與評論，同時由同事間的交流與自我鍛鍊提升本身的經營能力，在適當的時機遇到合適的夥伴時仍能保有轉職機會，以獲取職業生涯的新高點。

後記-機會隨風而逝 機會=人才+時間+資源

大智慧-時時警惕準備好合適的組織取得更大市場佔有率

機會顯現時有能力的經營者會暗自警惕，為何沒有提前看清楚提早幾年做準備，例如，AI伺服器的液冷需求、空調節能需求，若提早幾年投入資源去了解Ashrae90.1的內容及要求。

業務部，對現場初勘、現場CMVP量測做準備，含執执行程序建立、量測儀器、現場空間尺寸量測系統等，並在業務部下增加量測團隊負責取得有效數據並釐清系統運作需求，含空間尺寸。

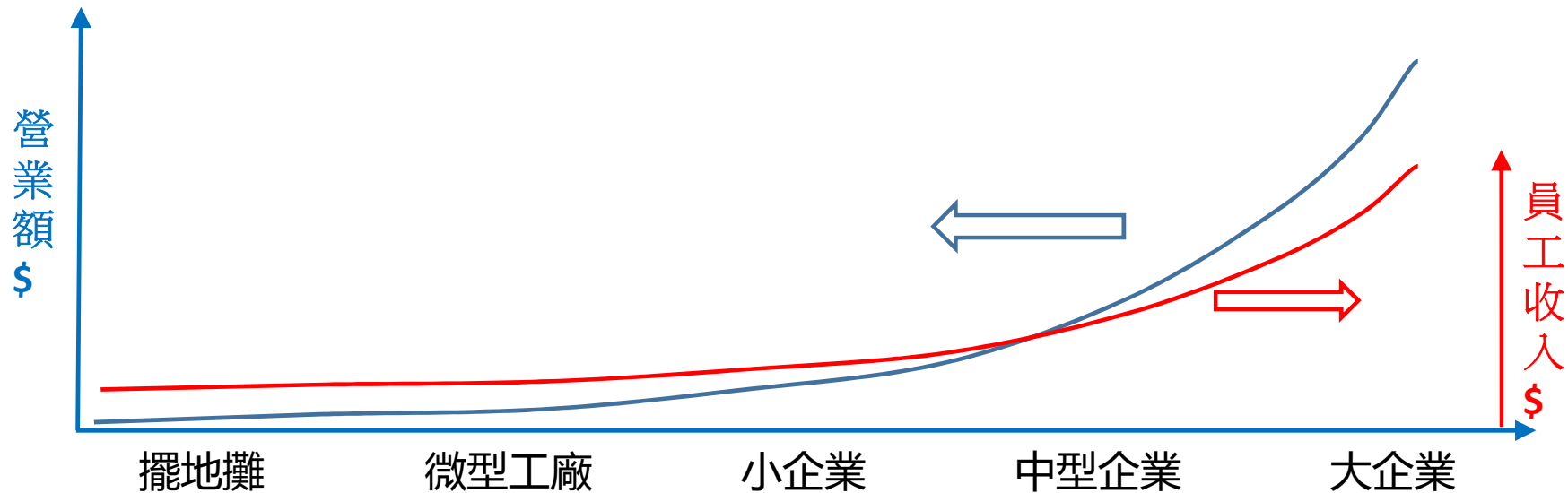
研發部，對各項設備規格提出正確判斷並向供應商夥伴取得正確資料，例如，冰機部分負載下合理的溫差，計算管路阻抗曲線，取得泵浦在變頻下沿阻抗曲線的耗電比數據，並且技術部對線場安裝做出詳細的設計，含零組件、設備、管路、電路等，並完成預製零組件設計圖及現場安裝圖，含BOM物料需求表。

品質部，對執行各種業務提出成本精算模型並對施工方式提出作業管制計畫，及依據BOM實際的施工準備清單、施工順序、TAB量測要求、人員、時間要求及合格的供應商。

施工部，依據BOM、預製零件需求與現場施工準備清單，要求所屬的採購人員先期進行採購作業，依據現場安裝圖及施工順序圖進行，施工作業須符合施工品質、成本、時程、TAB量測等要求。

經管部，每一工程案的規劃書須送經管部核准立案，列管計畫代號，審查其施工品質、成本、時程、TAB量測、人員等要求，工程完工後送審結案報告，審查其施工品質、成本、時程、TAB量測、人員等異動及績效評定，依績效評定獎勵金額。

後記-經營者的任性與選擇-擺地攤、微型工廠、小企業、中型企業、大企業



薪資可能不是員工就業時的首選，位置、家庭、專長等等可能是更重要因素，若職位與收入能符合需求而且工作環境友好，收入是指相對於其他業界的相對收入，可能就可以滿足多數員工願意留任，若就業環境不佳時生涯發展可能不會列入優先考慮。

營業規模也不會是經營者的首選，生存與賺錢是第一優先，是否把盈餘留在公司決定於對未來是長的看好度與競爭信心，當然會主動蒐集市場訊息並深入理解客戶的經營者會對擴展規模會有更大的信心，規模大小與員工薪資完全決定於經營者對未來市場的理解沒有對錯，大家都很努力！