



新世紀的管理議題－評介《議題制勝》

福爾摩莎包材有限公司經理
楊士偉



The Agenda: 議題制勝
麥可·韓墨著; 林偉仁譯
天下 / 9103 / 320 元
ISBN 9570395486 / 平裝

九十年代網路事業狂潮時期，網路被視為解消過去種種經營難題的萬靈丹，而受到近乎宗教的崇拜。最誇張的一種講法甚至說，經濟學最基礎的需求曲線，在網路時代也不適用了。結果，經過這幾年慘痛的泡沫幻滅，大家終於再度認清，如何制訂正確的策略定位以及持續提升客戶滿意等等的管理挑戰，依然是經營事業的「硬道理」。然而，網路對於當今的商業環境，畢竟產生劇烈且深遠的影響。其中，最根本的影響是什麼？企業又該如何管理、組織及運作來對付這巨變的環境？這就是《企業再造》系列名作的作者韓默，在其最新力作《議題制勝》所要陳述的主旨。

全書共計 12 章，首章〈開講：重新認真做生意〉明白的指出，網路的出現不但沒有降低做生意的難度，反而造成競爭環境更加險惡，因為它加速了消費者經濟時代的來臨。早期消費者在供應商的予取予求之下，魚與熊掌不可得兼，品質與成本之間，就只能選擇其中一項滿足。但在新時代，產品不僅要價廉，也得物美，想要勝出的企業還必須提供更棒的創新與更貼心的服務。在這樣的環

境背景下，韓默標舉所謂 9 大「議題」。這些議題代表著未來十年，企圖在消費者經濟時代致勝成功的企業，必須實施變革改造的項目。但就整體而言，這 9 項議題圍繞在兩個核心觀念：首先是「顧客至上」：顧客的需求與期待是企業思考的起點與行動的目標。「以客為尊」當然不是什麼新鮮的主張。然而，問題雖同，答案已變。本書最獨特的價值就在它的第二個核心觀念－「流程第一」：企業要從顧客的角度，重新全盤檢討組織設計、作業流程與工作評量制度，確保每個活動環節都是為顧客創造最高價值而存在。而且，步驟明確的流程設計，也有助於公司內部以及企業之間的資源分配，減少不必要的重複性浪費與經常性開支。以下依序概述各議題的內容。

議題一：為客戶經營公司

最痛苦難堪的消費經驗，經常非因品質或價格，而是與企業打交道的過程中，受到打官腔或晚娘臉孔的對待。因此，體現消費者當家做主的新時代，就是無論成交與否，企業應該使顧客從一進門開始，到滿足各項需求的整個過程，感覺更省力與更受尊重。

議題二：提供客戶真正需要的產品

企業必須體察客戶使用產品的過程與目的，才能提供客戶真正期待的产品。舉例說，當顧客購買一部鑽孔機，他真正想要的不是那部機器，而是牆壁上的「孔洞」。而為了鑽出「孔洞」，除鑽孔機外，顧客還要具備使用機器的知識與技術。因此，企業應該不僅止於鑽孔機，而是提供如何使顧客快速順利鑽出孔洞的解決方案。



議題三：首重流程

但是，以功能部門劃分的組織結構，因為本位主義的心態，很難真的把顧客當作企業的衣食父母。所以，必須由不同專長領域的成員組成的「流程團隊」取代功能部門。流程團隊要確實的根據顧客的期待，而非自己管理的方便，設計全程的作業活動。而且成員效忠的對象，不再是傳統的功能部門，而是專注於服務客戶的團隊。

議題四：混亂中創造程序

流程團隊的建立，還可以避免全公司的成敗僅僅依賴某位獨行俠或少數菁英。並且，嚴謹設計的流程，不僅不會扼殺員工的創意，反而是提供一個明確的架構，確保在適當的時機，由最恰當的人員，利用最正確的資訊，執行創新活動。

議題五：真心進行工作評量

全新的流程團隊組織，需要配套的績效評量制度，才能改變員工固有的心態與行為。評量的工作絕對不能造成公司的整體目標，與執行活動間的矛盾衝突。薪資報酬的給付，則應該同時考慮三項因素：個人貢獻、所屬流程團隊的效能以及公司整體的績效。

議題六：沒有框框的管理

如同功能部門，各據山頭的策略事業單位也不合時宜了。因為除本位主義的弊病外，還會重複的浪費經常性開支。新時代應該採用改良式的矩陣組織：公司轄下不再是各個獨立自治的事業單位，而是彼此互相重疊的流程團隊；以往員工僅隸屬於一個事業單位，現在則同時參與不同的流程團隊。不過，因為所有的流程團隊都向著共同一致的公司整體目標，所以一個員工即使分屬不同團體，也不會面臨多頭馬車的精神分裂。

議題七：專注於最終顧客

流程的概念還可以擴及至企業間的合作。本議題首先申論，企業與其通路商如何整合在同一個流程，為共同的最終顧客服務。如

議題二，企業必須觀察顧客取得和使用產品的全盤過程，以及在此過程中所遭遇的問題，再來安排如何與他們的通路夥伴搭配合作，進而為顧客解決問題，創造顧客真正所需的價值。

議題八：拆除公司外牆

只要能降低經常性開支、減少資源的重複浪費，並對彼此的顧客創造最高的價值，企業之間無論原初是什麼關係，就應該打破隔閡，連結彼此的流程或進行跨產業的合作。

議題九：延伸你的企業

企業間的統合，還可以提升到更緊密的虛擬整合。不同於傳統的垂直整合，從虛擬整合的內部來看，仍然是由許多企業承擔不同的工作，但從顧客的角度看來，卻好像只是一家公司。這是因為每家企業只涉入他們做的最好的領域，核心競爭力以外的工作則外包出去，同時透過協調與網路，緊密的連結彼此間的流程。

議題一與議題二非常精采，它道出了消費者最真實的心聲。任何宣稱「以客為尊」或「市場導向」的企業都應該詳讀，就會明白還有多少的改善空間。全書的精華當然是由議題三至議題九，論述流程如何應用於公司內部管理以及與外部其他企業的合作。直覺的看，流程化的組織不僅可行，且具宏觀格局，值得經理人深思運用；不過在學理上，特別是關於功能部門、策略事業單位以及矩陣組織等組織結構的看法，仍有細論分析的空間。最後，本書許多論點與做法，難免陳義過高，甚至不切實際。韓默自己也意識到這樣的問題。所以，每章接近尾聲的地方，他自己會提及一些對本章主旨的反駁意見，或者說明現實與理想間的差距。然而，就是如此正面主張與反面質疑的辯證，顯現本書的價值。韓默不提供膚淺的萬靈丹，他引領讀者去觀察現實，然後思考：我們離理想的境界還有多遠，又該如何拉近。

