

透过这一本书，我们看到了系统所带来的巨大效应。系统能够解决部门工作的劳务不均所产生的后果、甚至分手；同时还能够透过制定清晰的组织架构，把对的人放在对的位置，甚至让员工对于他做的每一项工作都觉得充满着价值。这一集，我们将针对【组织架构】和【价值的创新】这两个部分做深入的思考。我们马上来看书。

接下来我们聊聊战略目标——刚才有讲到根本目标，接下来聊聊战略。从我们事业与生活的结合，聊到要经营市场整个的战略状况。奥根·赫立格尔曾经说过：“你射的箭，根本就达不了目的地，因为它们缺乏了精神动力。”各位，商场如战场，身为将军的你，必须要清楚你的战略目标在哪里。你既然是大将军，那你知不知道你的精神动力——你当初为什么要创业？创业是要借着这家公司来帮助你丰富生活，而不是让这家公司来消耗你的生活经历跟热情。公司只是让你完美人生的一种手段，它不是一个最终的结果。在发展公司的同时，发展的策略跟规划是你跟股东、你跟主管、你跟员工最重要的交流区，更是确保公司能够朝正确的方向发展前进。

这句话听起来很简单，但是你有针对公司整个的系统——如说我们跟股东也好，跟主管也好——经由讨论，画出一个 YES/NO 的流程图吗？让我们整个发展策略不是一个口头上的聊天，而是形成一个真实的、可以确实遵循的模板跟表格。就像我们刚才讲的 IBM；那个老板不是只有想，他把它画成一个模板跟表格。所以作者就建议三个区块：首先，第一个区块有三项考虑。第一项你要先考虑的是，你要先设定在你的战略目标当中，这个事业能够为你带来的收入与金额。这个很现实；开店或开企业最主要目的就是赚钱。所以你的战略目标当中，这个事业能为你带来多少的收入和金额？你的野心到底有多大？你希望公司未来的规模有多大？

既然开了企业，那你就勇敢一点。试一下。为什么？因为有了数据，你才能反切割、以终为始这样来看。清楚了以后，你才能针对这个战略目标、这个数字，去了解你准备打的这场仗是打大的还是打小的。你该如何做好准备？第二，你想要什么时候真的达到这个结果？从现在开始三年、五年、还是十年以后？第三项，如何让这个结果有

效地工作？然后让它变成一个小小的系统，开始创造丰厚的利润、达到所谓的复制的效果。好了，这是第一个区块。

第二个区块，你要充分了解，你创造的公司的整体印象是什么？你创造一家公司，你必须跳出第三个角度来看这家公司的感觉是什么。因为如果站在连锁经营模式来看——我再讲一次，你卖的不单只是公司的产品，你卖的是整个公司的经营体系。在这里面，作者提到商品跟产品之间的差异性。刚才我们也有说到创造力跟创新的差异，接下来聊聊商品跟产品。

很多人说：“商品不就等于产品，产品不就等于商品？”不一样，我来解释一下。我们一定要懂得去创造这两个不同之处。什么叫商品？商品当然就是商业性买卖的物品，也就是送到客户手上的东西或者服务。那什么叫产品？产品就是让客户产出感觉的物品。产品就是经过包装美化以后给客户的感觉和希望。我做一个简单的举例：美国露华浓化妆品(REVLON)专柜商业性买卖的产品卖的什么？化妆品。这个就叫商品。产品，产出的感觉。产品卖的是美丽和希望——所以露华浓卖的是美丽和希望。戴比尔斯钻石公司 (De Beers) 卖的是什么？若以商品而言，当然就是钻石；但以产品而言——各位还记得那句广告吗？“钻石恒久远，一颗永留传”。卖的是什么？卖的是爱的心意。所以钻石卖的最好的都是什么？结婚求婚的结婚钻戒。讲到这一边，我们也来做一个企业思考。你是用什么感受把帮公司赚钱的商品包装成产品？

第三个考虑的区块，谁会成为你的顾客？当商品和产品经过包装之后——现在几乎这一段都在讲行销——接下来谁会是“我”的客户？简单来讲，我们要能够抓住我们消费客群的比例，这样才能有效地训练跟规划，不管是在行销上面能够清楚自己的目标、清楚自己的行销方式、清楚自己的行销话术。

这三个区块如果都准备好了，就能够帮你很清楚地创建你在商场上的战略目标。如何打这场仗、客户是谁、该如何执行、该如何包装，你就会很清楚。就像前面所讲的，身为大将军，你的精神动力要比谁都旺盛。你要重新让你的心再次火热、看到你要打的区块在哪里、那些人是什么样的人、再用什么方式去打、大概用什么方式去包装，然后让你所有的阿兵哥都懂这种行销的模式，看着自己的进步、给自己掌声。

这一段讲到这边，对外的战略目标设定完了，接下来聊聊对内——外部聊完的叫战略，现在对内部叫做组织架构。如果你没有一个完整的组织架构，你怎么去跟人家打仗？所以接下来要聊聊如何建立清晰的组织架构。你有没有发觉这个作者很厉害？他是一块块地跟你聊，然后再来拼图。内部的组织架构，让我们部门跟部门之间能够达到良好的互助、在上层与下层之间更能有系统地管控跟负责。小店也好，公司也好，最怕的就是不论人多或人少，没有一个清晰的工作流程以及工作规范。这里面会出现什么问题？请问一下，就算只有两个人会不会发生“谁做多，谁做少”？当没有清晰的工作流程跟工作规范，推脱、不负责任、争执这些东西就会造成人员的耗损和产能的败坏，甚至更严重的合作就分裂了、合伙人翻脸。

我们常看到在很多刚开始合作的小企业当中，就是合伙人里面会有“谁多做，谁少做；谁领得多，谁领得少”，造成股东跟合伙人彼此之间的芥蒂。因此，许多的合作在前期兴致勃勃，没有多久就意兴阑珊、纷纷退出了。有一句俗语：朋友之间，再也没有比合伙关系更糟的工作关系了。我不知道你认不认同这句话，但我认同。我有很多朋友；当朋友真的是麻吉，非常地意气相投，我们几个朋友在一起真的没问题，但合伙完连朋友都没得当。我们来看看，从朋友到合伙，到分手里面的八大流程。听听看，你有没有这样的感觉。

第一步，劳务不均，就是“谁多做，谁少做”，或者收入差异太大，“谁受益，谁拿得很多，谁拿得很少”。第二步，开始彼此计较。第三步，对彼此产生成见；“你对我不爽，我对你不爽”，这成见一旦发生，可怕了。第四步，开始有了主观意识的防备——

你说我一句，我顶你两句；我说你一句，我防备三句。第五步，成见造成争执；你对我有成见，我也对你有成见，造成在意见上的不同跟争执。第六步，彼此有了更深的成见与防范。第七步，感觉合作关系越来越恶劣。第八步，痛苦分手。

这个不止是合伙人，连很多的男女朋友和夫妻也会有这种感觉。很多朋友和合伙人在合作之前的印象跟合作之后的了解往往天差地别。大家都会觉得，这辈子要不是因为合作，真的不认识他(对方)。所以接下来聊聊如何有效地做好组织架构，就是做好分工，让合作真的是做到合作，而不是做到争执分裂。这不单单只在合伙事业上，更在工作岗位上。原因在哪里？是不是你们部门里面每一个岗位，合作的也是变成合作，而不是就连部门里面也斗争？在书上，作者用两个合伙的伙伴——一个叫杰克，一个叫莫里——说了一个故事。由于时间上的关系，我就不把这个故事重复了，我讲里面的重点。

这两个人因为合伙一个小事业，从好朋友变成仇人，就像我刚才讲的八大流程那样。但由于两位已经合伙经营下去了，没有人愿意让这份事业失败，所以两个人静下来，彼此面对。就像我前面分析给大家的，如何从合作到分手的八个状况。这两个比较理智，在中间出现问题的时候就踩刹车了。为了让事业更合理，（他们）在彼此的能力当中做好分配与规划。听好，适当的能力做好适当的分配、做好适当的规划，这个就叫组织架构的开始。他们两个人做了四个重要的动作。若是你刚刚要开始跟人家合作，或者你的公司主管代理的一个小群组，希望让公司的团队分工合作能够既公平又有效率，那你在听故事的同时把这四个动作记录下来参考一下。

第一，他们两个搞了什么？他们依照公司未来的发展——学谁？学 IBM——画出了一份组织架构图。举例，你开这家公司，要不要总经理？要不要财务长？要不要行销部队？要不要会计部队？要不要内部的总管理师？两个人就坐下来、静下来、好好地聊，一块一块地把这组织架构先画出来；组织中要安排的职位（例如）总经理、副

总、主任等等，全部都画出来，架构职位先定好。有了这个职位架构的系统图表，这就是第一步。

第二，列出每一个职位所需要负责的工作范围与能力。总经理——什么叫总经理？他要做什么？他负责哪些？他的能力需要什么？工作范围在哪里？会计部经理又要做什么？他要负责哪些？（这些职位）全部列出。第三，依照彼此的能力挑选担任职务。他们彼此都了解彼此，两个人挑选担任，将对的人放在对的位置上。虽然只有两个人，但是写了一大堆的架构，也清楚彼此负责的部分。第一点，让劳务尽量均衡；第二点，把能力放在适当的地方，不要浪费能力。

第四步，在这张结构图上附带一份承诺合约书，彼此签名。代表什么？代表我们对这份架构的职位都是同意的。我们了解彼此合作工作的职责、义务以及该尽的责任，那我们就懂得为自己的工作负责。这个动作不仅仅是分配工作那么简单，更是合伙人彼此针对事业，心与心的承诺。我们最怕的就是有一个合伙人出了钱，结果什么事都不管。他还领大股，赚的钱大部分都他拿走，因为他出的钱。就应该这样子吗？我们看到很多合伙事业的失败与冲突，都是因为大家都选择自己喜欢的位置，而非选择适当的位置。想领头，又不想负责任；想多拿，又不愿意付出，但是两个身份又都叫老板。你的周遭是否有这样的事情发生？我们来做一个企业思考。各位，有没有机会从合伙的状况到公司的整个职位架构上思考，并重新定位公司的职位，是否放错了位置？你现在打算如何补救？

对外的营业讲完了，对内的组织架构也讲完了，那如何让每一个组织运作能够简单又顺畅？接下来，我们就要来讲，结合起来叫做系统。为什么作者一开始会和大家建议开创一家公司，要用连锁经营的模式来思考？最重要的就是要让公司系统化。因为你用这个方式来思考，你就非得做成系统化不可，这样你就便于统一管理。例如，如何制作销售系统？假设你们公司是销售零件的，那你就可以制造销售管理手册。我们刚

才有提到要养成一个习惯：记录。你就可以开始记录：如何有效地接打电话、如何向消费者致欢迎词、如何正确地回应顾客请求以及投诉、如何做好服务的细则。

前面第一次、第二次可能设计并不完整，但是不断加上两个元素：创新和量化，那么一段时间逐渐稳定以后，我们就可以形成一个有效的小系统，再来执行统一管理。这一小块的销售系统，我们就可以逐渐慢慢地形成。就像小孩子从不会讲话到练习讲话，到练习讲话都会讲成语，到最后能够完整表达对一件事情的想法跟观念，统一管理就没有问题了。这个统一系统完成以后，还得就像我刚才说的制作成一个 SOP 的手册，以此类推。

不只是销售系统——财务系统、工作系统、客户系统，能不能做？可以。所以就像拼图一样，一块块拼成整个公司的完整系统。等到整个公司的系统都完成了，各个部门也有各自驾驭的能力了，到达这个状态，公司就算你不在，也都能自行运作自如。所以美国电话公司 AT&T 有一句名言，它说：“什么是系统？系统就是解决的办法。”

在书中，这一大段让我最有感受的是其中一个举例。他提到他有一次去出差，住了一家饭店叫温尼提雅饭店。它是如何服务客户的管理系统，我们来听听他里面的讲法。他简直将我前面讲的五感行销，视觉、听觉、触觉做得淋漓尽致。首先，他搭了很久的飞机，终于到达这家饭店。这家饭店接他到饭店门口——还不是这样就到了，还得走一个回廊到接待处。他说从回廊到饭店的接待处，包含这条回廊旁边灯光，会依照现在的天色渐渐暗——那个灯会变的。包含颜色配搭，甚至到达接待处有舒服的沙发，那整个的感觉已经让还没有走进房间前的他，就已经得到很大的舒适感。

后来，这个现场的人帮他办好了住房的手续。走进他的房间——当然美国很冷，他说出差的地方是一个非常冷的地方——有壁炉，而且里面已经烧好了橡木。那个火光搭配着房间所有的摆设、床铺的质感，甚至桌上有一个亲笔签名的问候卡，每一样都设

计得非常完美。早上起床以后，他走进浴室发现他们有个电动咖啡壶正在自动地熬煮咖啡，旁边放着一套古驰的咖啡杯。他发现所有一连串的动作都让作者不自主地从喉咙发出“哇噢”的感觉。这段叙述让我联想到台湾台北丽致酒店的真实故事。各位，你可以去看一本书，是我们台湾一个非常厉害，也是我一个老朋友（写的）。他是从旅游出师，后来是管理饭店的严长寿，写的一本书叫《总裁狮子心》。你去看他这段的叙述，就会看到我现在讲的这个真实的故事。

没有去看的，我来做一个简单口头上的流程式的叙述，你感受一下。当天要入住到丽致酒店的商务客户——我现在讲的是商务客户，不是讲团队客户。团队客户跟商务客户的对待方式当然有不一样；我先讲商务客户。柜台会告知接机人员，今天几点几分的飞机、有谁要来到我们这边，然后就叫这个接机人员做好名牌到机场接机。接到了以后，车子将贵宾即将要抵达饭店前 5 到 10 分钟——他们有规定一个点——到这个红绿灯，就要打电话通知这个饭店里面的人员，告诉他们已经到哪个红绿灯了，接下来多久就要抵达饭店。接待人员必须赶快站在门口。车子一抵达、开门的同时，马上要念出贵宾的名字：“欢迎龚先生光临我们丽致酒店！”，致上他们该有的欢迎词，然后引导贵宾到接待处，请他在那个沙发坐下来。不是他自己办，是他们来帮他办理入住手续。其中他们问的不是只有你的姓名、护照这些；他们会特别询问贵宾的习惯：你吃饭的习惯、你需求的习惯、你需要些什么。有一位商务客，他是第二次入住台北丽致酒店。他惊讶地发现：上一次来住宿他要求的一副老花眼镜和两本最重要的杂志，这一次他都没提，居然都已经帮他准备好放在桌上了。

各位，这卖的已经不单只是住宿一晚，更是一个宾至如归的感受。这些动作，不是你的员工做得多好。这些动作其实都可以设计成服务手册，然后这服务手册可以加上什么？数字化：第一栋、第二栋、第三栋、第四栋... 就连整理一个房间，第一个先整理什么、第二个要注意什么、第三个要做些什么，它都可以数字化和表格化。除了简单易懂和容易复制以外，也可以让执行的效果达到最好的效率，让最基础的执行人员都

可以感到工作的价值。为什么？他每一栋都做到了就代表什么？完美；然后得到客户的赞美。

讲到这边，我们常常在骂员工没有做好。真的是员工工作没做好？是员工笨，还是我们没有一套完整的工作手册？我们再来做一个企业思考。各位，我们公司是否在每个部门都有设计出固定的执行动作和流程？第二个，这些固定的动作流程是否能够定期经由员工的反馈再创新一点？让他不单纯只是完成工作，而能产生多一点的感动。例如刚才所讲的，这个服务式的系统，五感的增加如果可以再进步，您觉得可以加强哪一方面？

好的，这一大段我们聊到整个系统当中，从战略目标对外，不论是合伙或者部门工作，劳务不均会产生的冲突、甚至分手。我们更谈到如何有效地对内做好组织架构，将对的人放在对的位置。最后我们也谈到内外两个区块结合以后，我们可以把每个区块的系统创建出来，一步步有数字化、一步步有系统化。愿意的话，还可以再加一点价值的创新。这一大段东西感觉可能不少，相信如果你有做笔记，一定会有许多的功课，值得你公司来思考。接下来，我们也请我们的贵宾在这一大段给我们一点回馈。谢谢。

课后回馈一：拿汀叶欣向

谢谢老师。这个除了是一个很好的 SOP，也是整个公司的操作系统。其实我们做生意没有真正一个地方可以学——有的上 MBA、还是有的上课程，但是其实每一家公司都要围绕着这样一个管理系统。所以这本书我觉得很值得在场的的朋友不断地去听，因为可能公司面临的问题就是缺乏了一些系统的东西。这本书是一步步可以让我们把基本的东西做好，包括就是我们讲的组织架构，是很多中小企业会忽略的、觉得不重要的，还是觉得“我以为你做，你以为我做”，到最后是没有人做了。我们也看到了这本书有讲到股权的那一块，这个可能我让我们的股权专家龚老师讲。

课后回馈 二：龚铭恩

谢谢傅老师。刚才你提到的，让我产生了一个想法。就是当你讲到策略，有时候我们会认为我在策略已经是很专了；刚才拿汀叶欣向讲到股权，（我也会可能认为）我在股权已经是很专了，幸好我今天是带着一个小孩子的心情来听这本书。我再听回去的时候，我觉得最关键的是这两个词：创新和量化。原来创新、量化和统一管理是可以把灵魂注入系统，我今天有很深的感受。谢谢傅老师。