

How to Create Delicious Moments of Joy

——管理學期中報告

吳庭萱¹，潘麗瑩²，楊恬靜³，謝劉舜⁴，黃澤熙⁵

¹人文社會學系，人文社會學院；

²交換生，工業工程與管理學系，管理學院；

³交換生，運輸與物流管理學系，管理學院；

⁴交換生，光電工程學系，電機學院；

⁵交換生，電子工程學系，電機學院)

1. 簡介

管理學是一門理論與實際並重的學科。本文以我們對任職于 Mondelēz International, Inc(億滋國際)的李美賢学姐的採訪內容為基礎，討論管理者、企業文化、員工的壓力與對策、目標與規劃、策略五個方面的管理實務問題，并與教材(Stephen, 2016)中的對應內容進行對比分析。

2. 方法

2.1. 被採訪者

我們的被採訪者是來自 Mondelēz International, Inc(億滋國際)李美賢小姐。億滋國際是世界知名的巧克力、餅乾、口香糖、糖果、咖啡及沖泡飲料食品商，在全球約有 11 萬名員工，業務遍及 165 個國家和地區，其前身為前身是美國第一、全球第二大的食品公司——卡夫食品（關於公司的詳細介紹見附錄 6.1）。李美賢小姐（圖 1）現任億滋國際擔任台灣/香港區顧客服務與物流經理，曾任職于巴黎萊雅，擔任主管工作近十年。



图 1 李美賢小姐的照片（左）與名片（右）

2.2. 採訪內容

我們設計了五個方面的問題與學姐進行探討，分別涉及管理者自身（3 個問題）、企業的文化（3 個問題）、員工的壓力與對策（2 個問題）、目標與規劃（3 個問題）、策略（1 個問題）。問題的具體條目參見附錄 6.2。

2.3. 步驟

本次採訪的內容由我們對照教材中有關條目自行設計，在採訪之前已經形成了完整的問卷。採訪當日……（補充採訪當天的情況，介紹採訪的時間、地點、錄音設備以及是否征得了對方的同意、我們送的小禮物~和所有有關的細節~~~）。在採訪之後，我們將採訪時所做的筆記與錄音內容進行整理得到結果。

3. 結果

3.1. 管理者

3.1.1. 挑戰

學姐首先談論了自己對管理者面臨的挑戰的認識。

“每個公司都有不同的組織結構，而在不同的組織層級上都會有不同大小的團隊，而這些團隊主管所面臨的挑戰是不同的。對於我自身來說，我所在的團隊有 14 個人，分別來自台灣和香港，首先面臨的就是如何整合一個來自不同區域的團隊，台灣的 business model 和香港有很大不同，挑戰和環境也不一樣，要消除隔閡並磨合到最好的狀態就很重要，我們目前就是采用一些不同的溝通方式，如電話會議，視訊會議等，使團隊的效率發揮到最好。”

學姐認為，對於主管來說，在進行經營時外來的挑戰主要有兩類：

- 1) 外界的環境改變很快並且很大。這種改變來自整體的經濟，台灣的 GDP 去年十年最低。外商公司必須根據整體的環境來做不同的調整。比如去年 Mondelez 有過一次大

幅度的裁員，這個時候同事的心情肯定會受到影響，主管要思考如何應對這樣的人心浮動，要能夠在困難的環境中定出新的願景，有新的策略方向來帶領整個團隊走出困境。

- 2) 人才的問題，對於不同的崗位要找到最合適的人選，這是一個非常重要的課題，其次就是怎麼樣讓每個人的潛力能夠得到最大的發揮，使效率最大化，最後就是如何保持團隊的完整性，留住每一個人才。

3.1.2. 優秀特質

在一個優秀的管理者應該具有的特質方面，學界認為好的主管不僅要能夠發揮團隊的最大潛能，也要讓自己的手下覺得你是一個可靠的人，具體體現為

- 1) 前瞻性。“這不是說一個主管需要提前預測到每一件事情的發展，而是說主管應該了解自己所推出的產品的定位，或者說要了解客戶需求，這樣就可以根據整個市場的變化來做出相應的調整，這樣的主管可以真正做到帶領整個團隊。”
- 2) 把願景變成可以執行的策略。“很多主管很清晰的了解自己的目標，會定出非常美好的願景，但是卻有很大一部分主管缺乏將這種願景轉換的現實的策略，目標的制定不能只靠嘴說，而要有真正的行動力。”
- 3) 謙虛。“一個主管很多時候要有魄力，同時又要夠謙虛，絕對不能因為自己是主管就擺出架子，這樣會讓員工感受不到親和力。因為謙虛才能聽的到其他意見，才能在做事時能夠不斷的調整。”
- 4) 責任心。“許多員工都認為一個好的主管要‘有肩膀’，能承擔責任，這樣員工會認為自己做事的時候主管是支持自己的，這樣就不會有被束手束腳的感覺。”

並且，學姐為我們介紹了她所接觸過的管理者中她最認可的一位所擁有的品質。

“我與現在的主管共事了七月，覺得這樣一位主管非常好。就像我剛才說的，他是一位非常有責任心的人，會承擔起自己的責任，同時對於每一位同儕他都會非常支持，即使他不同意你的看法啊，但是同樣會認真傾聽並表明自己的態度，這樣你就會覺得自己即使是犯了錯誤也是在不斷的進步，不斷地受到肯定。相比較而言，我自己在這方面就需要學習，有的時候太注重結果，而忽視了對員工的肯定。不過讓我很開心的是，大部分的 boss 現在都傾向於肯定員工所做出的貢獻，同仁就會覺得被支持，被尊重。”

“可能對於你們這些在校的大學生來說還意識對員工的肯定對一個團隊的建設有多麼的重要，可能你的每一個小小的語氣或者態度就會對員工的心態造成影響，在一個被支持和尊重的環境當中工作，對於可以提高工作的效率有非常非常大的幫助。”

3.2. 企業文化

學姐首先從價值觀和給員工的準則兩個方面來跟我們介紹了公司的企業文化。

價值觀：

- 激勵信任
- 開放且包容
- 以老闆的角度行動
- 理性與感性並重
- 保持簡單
- 實事求是
- 討論.決策.執行

給員工的準則：

- 生產安全食品

- 市場責任
- 公正待人
- 尊重自由市場
- 公平競爭
- 尊重環境
- 與政府保持成時交涉
- 真實的帳簿和紀錄
- 不可進行內線交易資訊
- 完全忠於億滋國際

之後，學姐為我們闡釋了企業文化是如何影響員工的：

“從我個人的體會和經驗來說，這絕對不僅僅是一個口號，而是真正融入了團隊建設和工作氛圍的一種價值觀。這些條文不僅僅是貼在牆上而已，很多場合下這都是我們所追求的東西，比如每年對員工進行評估時，我們不是僅僅用好或者不好作為標準，好的話你必須哪些方面好，有什麼好的特質等等。又或者在設定目標時，我們會提醒員工從這些特質中找到自己需要提升的點，不一定說必須要能做到，但是，可以自己去評估，設定目標。”

“這些做法其實很有好處，因為可以讓員工感覺公司所傳達的價值是很簡單易懂而又具體的。有一個細節值得注意，因為我們總是刻意向員工傳達這些特質是一個整體，要朝著這個整體努力，過程中大家相互激勵，每個人都從 boss 的角度行動，實事求是，開放並且包容。”

3.3. 員工的壓力與對策

學姐描述的員工的主要的壓力來源是無法完成自己應該完成的目標，而提供給員工解決壓力途徑的關鍵則是給他們方法，並且隨時了解他們所遇到的問題，修正與調整方法。

“我认为公司在这种情况下最好的帮助是提供方法。很多时候，员工自己并不是不知道问题，而是知道问题却仍然很难以解决，最终造成心力交瘁。我们会从头开始，发现员工在整个过程中所犯的错误的，通常来说，管理层也会调整目标，设定比较具体的执行方法，在修正的过程中更密切地了解员工所遇到的问题，或者指派其他有经验的员工进行协助，告诉员工这些都是成长中所必须的，千万不能求全责备，更不能一味的进行批评。这样的方法不仅可以帮助员工更好地解决问题，更可以实现员工自身的成长。”

3.4. 目標與規劃

3.4.1. 短期與長期目標舉例

在目標與規劃方面，學姐首先給我們舉例介紹了一些公司的目標。

“從短期的角度來講：提高客戶的滿意度，這些成果可以反映在產品訂單的滿足率，目前我們還在朝著這個目標努力。”

“從中長期的角度來講，怎樣讓同仁在處理每一天的工作時能夠更有效率，更節省成本，這些都是在不斷的變化和調整的，不光是人，工具同樣對於這些目標很有作用。一般來說，目標很好制定，但是實現起來真的很難，我們能做的就是盡量細分，一步一步來，等到這些目標都完成了，公司也一定會更加成功。”

“在公司的發展過程中，隨著規模等的擴大，這些因素會讓情況變得復雜，如何將公司拉到正規上，如何將現實問題進行簡化，這都是我們的努力目標。當每個人都想著把事情做到極致的時候，就會有一些新的想法加到我們的目標裡，就會湧現更多工作，而當工作量變大是，有怎麼樣進行簡化，也就是說，這其實是一個循環，目標永遠都不會是死的，必須不

停的進行修正。”

3.4.2. 計劃

之後，學姐又介紹了根據目標而制定的計劃。

“有一些硬的指標是根據市場做出的決策，例如今年成本要降低 5 個 percent，利潤要提高多少等等，這些指標都是從上而下執行的。而其他的決策大多是根據現在的情況進行考量，對目標的緊迫程度，效益的大小，各個方面都要考慮。”

3.4.3. 長遠規劃

最後，學姐跟我們談了談公司的長遠規劃。

“通常來說，長遠規劃對於公司具有很重要的意義，因為這代表了一個大的方向。比如說，業務需要成長，市場占有率需要增加，這些硬性指標需要設定合理的時間。我們會設定一個數字，也有可能是排名，這些規劃應該被每一個員工所記住，這樣才可以更好的朝目標努力。”

3.5. 策略

學姐肯定了設定主力品牌的重要性。

“在考慮公司的主力時，一定會有比較明確的區分。會有三年計畫，然後確定每年的具體的目標到底是怎樣。從品牌的角度來說，哪一個品牌最有發展力，創造效益最高，就設置為主力的品牌，其他的品牌則進行再分配。總體來說，還是要有專注的點。”

“專注的策略有很多好處，因為越 focus 就越容易集中，也就越容易發力。而對於產品的取捨來說，永遠都是回到獲利的角度。每一個產品的定價和銷售通路，都是利益為導向。比如說便利商店就採用小包裝，大賣場就採用大包裝。同樣的，每一種產品的定價也都是從獲利的角度進行考量，根據消費者購買形態和消費習性來不斷地調整產品的定位，比如臺灣餅乾，什麼年齡層喜歡什麼樣的產品和包裝，都是行銷部要做的策略上的選擇。”

4. 討論

4.1. 管理者

學姐首先從自己的經驗講述了在當今世界做一個管理者非常有挑戰，不僅僅需要面對有關公司發展的問題，還需要考慮員工的心態和決策的制定。她認為管理者除了必要的管理技巧之外，還需要有強烈的責任心，能夠敞開心扉接受員工的意見，而不是固執己見。一個好的管理者永遠都是整個團隊的核心，能夠帶領整個團隊走出困境。組織計畫領導控制並不是一句空話，而是滲透在管理者每一個決策中，如果能夠掌握這些基本的技巧，不僅可以提高團隊的工作效率，對於整個團隊的氛圍等建設都大有裨益。

4.2. 企業文化

每個公司和企業都有自己獨特的文化，這些文化滲透在公司的方方面面，而有很多因素都會對企業文化產生影響，通常來說，公司都會追求創造一個比較有活力，有創造力的文化氛圍，也就是教材所說的（Creating an Innovative Culture），而在文化對管理者的影響這一節

中，我們發現文化會改變管理者的想法，同時又反作用于文化的形成。從學姐公司的角度來說，對於讓員工學習文化（How Employee Learn Culture），我們可以發現他們的做法就是通過員工守則的形式，始終提醒員工要堅持融入公司的大環境，這與教材中所描述的方法有不同但又不謀而合。企業文化的形成是一個艱辛的過程，但是對於公司的發展又是至關重要的，而學姐的公司在這個方面做得比較成功。

4.3. 員工的壓力與對策

員工的壓力來源主要是無法完成應該完成的目標，這與教材提到的“角色需要”（Role Demands）是一致的。在提到的解決員工壓力的對策時，“給他們方法”體現出管理者通過減少角色不明確性（Role Ambiguity）來緩解員工壓力，“了解問題”、“修正與調整”體現出管理者通過與僱員進行有效溝通（Interpersonal Communication）獲取反饋（Feedback）來激勵（Motivate）僱員。

4.4. 目標與規劃

提高客戶的滿意度永遠都是一個公司追求的目標，這就是決策的第一步：認識問題（Identify Problems）。

怎樣讓同仁在處理每一天的工作時能夠更有效率，更節省成本，這些都是在不斷的變化和調整的，不光是人，工具同樣對於這些目標很有作用。一般來說，目標很好制定，但是實現起來真的很難，他們能做的就是儘量細分，一步一步來，等到這些目標都完成了，公司也一定會更加成功。

在公司的發展過程中，隨著規模等的擴大，這些因素會讓情況變得複雜，如何將公司拉到正規上，如何將現實問題進行簡化，這都是他們的努力目標。當每個人都想著把事情做到極致的時候，就會有一些新的想法加到我們的目標裡，就會湧現更多工作，而當工作量變大是，有怎麼樣進行簡化，也就是說，這其實是一個迴圈，目標永遠都不會是死的，必須不停的進行修正，這也正好符合了決策環節中執行（Implement）與評估（Evaluation）相符合。

通常來說，長遠規劃對於公司具有很重要的意義，因為這代表了一個大的方向。比如說，業務需要成長，市場佔有率需要增加，這些硬性指標需要設定合理的時間。他們會設定一個數字，也有可能是排名，這些規劃應該被每一個員工所記住，這樣才可以更好的朝目標努力。

對於目標的制定，從教材中我們學習到的 8 個步驟都有很強的應用性。

4.5. 策略

學姐首先提到的“focus”的策略是事業層（Business-level）的競爭策略（Competitive Strategy），且聚焦（Focus）與教材中介紹的三種關鍵競爭策略 cost leadership, differentiation, focus 中的 focus 完全一致。而“主力品牌”的選擇則屬於企業層策略（Corporate-level）的範疇，“最具有發展力”則正對應了 BCG 矩陣（BCG Matrix）中的發展速率（Growth Rate）一項，但是學姐並沒有提到有關市場佔有率（Market Share）與產品取捨之間的關係，或許是因為她已經假定了我們是在討論僅高市佔率的產品的範圍。

5. 結論

通過這次訪談，我們得以了解到了許多教材中所沒有提及的基於實踐的管理的思想與見解，同時也在學姐的身上看到了許多教材中內容的應用，讓我們對管理者、企業文化、員工的壓力與對策、目標與規劃、策略這幾個方面的管理實務問題有了更加實際的認識。

6. 附錄

6.1. 億滋國際介紹

Mondelez International(億滋國際)(商標見附圖1)，前身是美國第一、全球第二大的食品公司——卡夫食品。卡夫食品於2012年10月分拆為兩家獨立上市公司，一家是仍用原名，負責北美業務的公司；另一家是面向全球市場的企業，更名為億滋國際(Mondelez International) 億滋國際英文名中的「Mondelēz」是一個由公司員工共同發想出的新詞彙。「Monde」源自拉丁語中的「世界」一詞，而「delez」是英語中「美味」(Delicious)的時髦說法。兩者合成，代表公司創造「美味世界」的想法。中文名「億滋」則包含了「億萬好滋味」的意思。

億滋國際的總部位於美國伊利諾州迪爾費爾德(Deerfield, Illinois)，在全球約有11萬名員工，業務遍及165個國家和地區。億滋國際是世界知名的巧克力、餅乾、口香糖、糖果、咖啡及沖泡飲料食品商。公司旗下擁有多個年收益逾10億美元的品牌(見附圖2)。在台灣的品牌除了「卡夫乳酪(KRAFT)」，原有「可口(Lucky)」、「歐斯麥(O'Smile)」等品牌，也引進美國領導品牌「奧利奧(Oreo)」、「奇寶(Chips Ahoy!)」、「麗滋(Ritz)」、「菲力奶油乳酪(Philadelphia)」、「吉百利(Cadbury)」、TNCC果汁軟糖及「瑞士三角巧克力(TOBLERONE)。



附圖 1 億滋國際商標



附圖 2 億滋國際旗下的品牌

6.2. 採訪的問題

- 1) 管理者：
 - 你認為現今的主管面臨的最大的挑戰是什麼？
 - 你認為一個好的主管應該具備什麼樣的特質？
 - 介紹一個公司內你所接觸接觸過的管理者中你最認可的一位他/她所擁有的品質。
- 2) 企業文化與結構：
 - 公司的企業文化是什麼？
 - 在公司內是否有切實感受到這種文化的存在？還是僅僅覺得只是一種口號和標語？
 - 介紹一下公司的組織結構，以及各結構的功能。
- 3) 員工的壓力與對策：
 - 介紹你們員工的壓力情況及主要的壓力來源。
 - 你們公司用什麼樣的方式來緩解員工的壓力，使員工更好的工作？是否有專門的心理諮詢部門來幫助員工減輕心理負擔？
- 4) 目標與規劃
 - 介紹你們部門的一個主要的中長期目標.你們是如何確定這個目標的？

- 介紹你們為了實現這個目標而制定的計劃，它是如何被制定出來的？它是否一致在被修訂？
- 描述一下公司的長遠規劃，以及做出規劃的過程。

5) 策略：

- 描述一下公司的經營策略（是什麼都嘗試，還是專注于做某一類產品），以及這種策略給公司的發展帶來了什麼好處。或者介紹一下，在公司的經營過程中的一個對於產品的取捨的例子，有何考量，有何結果？

參考文獻

Stephen, P. R., Mary Coulter. (2016). *Management* (13th ed.). Harlow, England: Pearson.