

# 第陸章 問題認定與說明

以下本研究將針對個案公司進行問題的確認與分析，藉以了解個案公司目前所面臨的經營問題，以利本研究接下來進行的策略分析與制定。

## 第一節 問題認定

經過與個案公司的主管訪談，本研究將個案公司所面臨的問題，依其重要性與迫切性分類，整理列示於表 6-1，並說明如下：

表 6-1 個案公司所面臨的問題

		迫切問題	不迫切問題
重要 程 序	主要 問題	1.庫存管理系統至今未能健全。 2.產品開發速度過於緩慢，錯失上市良機。	1.各部門之間的本位主義，造成執行力不彰。 2.人才來源的侷限，影響團隊戰鬥力。
	次要 問題	1.美國總公司對亞洲市場不夠熟悉。 2.價位已逐漸缺乏競爭力。	1.產品無法暢所欲言其特色。 2.品質不夠穩定，引發顧客的抱怨。

## 第二節 主要迫切問題

### 一、庫存管理系統至今未能健全

面對變化快速的市場，除了要因應問題，還希望能預應問題，個案公司紊亂而不健全的庫存管理系統，已造成其無法提高經營效率，甚至也是顧客抱怨的主因之一，美國總公司喊了三、四年的 ERP 系統，據說在今年底可望成真，庫存管理系統及專業庫存管理人才不足，儼然成為個案公司目前最大的劣勢。

### 二、產品開發速度過於緩慢，錯失上市良機

一家公司的競爭武器，來自於獨特的定位及能支持此定位的產品，個案公司目前雖擁有足以拉開與競爭者差距的明星商品，但近兩、三年來已呈緩步成長的趨勢，究其原因，主要競爭者一年可以上市數十種至上百種的新產品，一方面擴大市場佔有率，一方面維持競爭力於不墜，而個案公司在 2002 年整年才上市六項商品，而且不是所謂的「大色貨」，無怪乎在這種的組織氣候之下，竟只成長了 2.3 % 的營業額，而總公司又不願放手讓各分公司自行開發，當地生產的產品上市，總公司曾直言無諱地說明原因：「因為我們賺不到出廠價。」如此恐限制台灣分公司之產品競爭力，等待美國總公司的新產品，有如嗷嗷待哺的小鳥，不知哪天等商品準備好可以上市，而市場早就先他一步改變品味了，這是個案公司無法大幅突破的劣勢之一。

## 第三節 次要迫切問題

### 一、美國總公司對亞洲市場不夠熟悉

談這個問題或許對大多數的跨國企業不構成任何威脅，但對個案公司這個五歲的小朋友，外加亞洲第一站的公司來說，卻是萬禍之根源。我們不得不佩服美國總公司 CEO 的睿智英明，而且以身作則，讓這麼多人追隨他，願意效命其門下，只可惜總公司位於愛達荷州的一個小鎮，全市也才五、六萬人，而且絕大多數為摩門教徒，可能是人才的來源有嚴重短缺，而企業精神又相當樸實，極為缺乏國際化的管理人才，據悉，美國總公司派來台灣視察或是管理個案公司經驗老道的高階主管的人，竟多是不足三十歲，未曾出國出差的年輕小夥子，如此怎能期望他們能與個案公司的管理階層有很好的合作默契，甚至發揮綜效。

### 二、價位已逐漸缺乏競爭力

由於不景氣已延續好長一段時間，通貨緊縮的狀況也蠢蠢欲動，個案公司雖挾其消費者直效行銷之制度優勢，能確保每個月有近十萬名顧客都來購物消費，但現今的競爭是陸海空多次元空間的，消費者不會去分你的產品是直銷或是零售來源，而是以價值來作判斷。前面曾提及所謂消費者的價值 =  $\frac{\text{所得}}{\text{付出}} > 1$ ，除了不斷凸顯產品特色之外，有競爭力的合理價格也是重要的競爭武器，目前個案公司產品價位雖仍可與直/傳銷業者競爭，但已遠較零售市場高出許多，以標榜換品牌之消費者直效行銷系統，逐漸升高的日用品價格，對個案公司是一個大絆腳石，也是其要大輻搶攻市場的策略困擾。

## 第四節 主要不迫切問題

### 一、各部門之間的本位主義，造成執行力不彰

從訪談當中得知，一個有效率的團隊，不管是前場、後場人員，每一個份子都要很清楚自己的職能、職責，如果所有的案子都只靠企劃單位搖旗吶喊，大軍卻沒有補位上來，容易造成執行不力、功虧一匱的狀況，甚至影響到盡心盡力的員工，變成劣幣趨逐良幣的狀況。這一點主要來自於人才的選、訓、用及職責職權劃分，而最重要的是跨部門的協調整合問題，或者是公司內部文化的融合問題，當每一個人帶著各種工作經驗來到公司，同時也可能累積了自以為是的習性，每一個人都要學會尊重、欣賞每人的優點、可取之處或是別人的一點點用心，團隊的作戰力若不能發揮，也是個案公司的劣勢之一。

### 二、人才來源的侷限，影響團隊戰鬥力

個案公司所採用的低成本徵才方式，僅透過 104 人力網站及不定期集合數個職位空缺刊登求才廣告，當職缺急需填補而來應徵的人員又不夠多時，有時部門主管為解燃眉之急，而在一堆不出色的人才中，勉強挑選一個相對比較可以的人員，再加上個案公司不甚優越的薪酬結構，顯然難以找到最理想的人才。當人才為中等之材，再加上內部組織並非最完美的運作系統，時日一久，中上之才淪為公司政策的遵循者，而變得平庸，中等之材在屢經挫折之後，也變成後知後覺。如此，難以寄望公司會產生一批創新思考、主動積極的員工，影響團隊的戰鬥力，成為先天不足的劣勢之一。

## 第五節 次要不迫切問題

### 一、產品無法暢所欲言的特色

簡而言之，產品就是要能藉由其所具有的特色，傳達出帶給顧客的好處，個案公司除了同類型的產品，會做就做很多類似的訴求，造成同一種功能的潤膚乳液，可能有三、四個牌子；或者是吃抗氧化的營養輔助食品有好幾種，原因可能有兩種：1.所採用的成分皆大同小異，可以藉以發揮作為特色的支持點很難區分；2.礙於法規限制，只能講些不痛不癢的功效，顧客也分辨不出來產品有什麼差別，如此所造成的結果是顧客沒有被公司所期望傳達的訊息所吸引或說服，所以顧客不來買商品。另一群人是屬於經營者型，他們則急得跳腳要公司支援強大火力，讓他們可以暢所欲言產品的神奇功效，可惜總公司提不出具體證明，或台灣分公司為了守法採用過於保守的說詞，這對產品的差異化造成很大的限制。

### 二、品質不夠穩定，引發顧客抱怨

品質問題在個案公司可以分為兩方面來看，一為每一批貨的狀態不見得與其他批貨完全一致，例如三合一去污劑含了高達 10 % 的茶樹精油，而茶樹精油會因季節、溫溼度而有所變化，有時會出現前後兩批貨，色澤不同的現象；另一方面為標示問題，包括標籤、盒子、效期...等。

由於個案公司目前的產品 100 % 由美國總公司生產後運送至各市場銷售，也許是由於人員的能力及管理問題，經常出現該標示的產品效期漏了標示，或出貨單( invoice )與所運送之產品對不上來的情況，

甚至也有貼錯標籤、裝錯盒子、印錯包裝版本等情事，這些瑣碎的問題層出不窮，有時影響產品進口之銜接而導致缺貨，有時甚至牽涉到衛生署或海關之法規問題，比較直接的損失，是個案公司的人力、物力及金錢的投入去更正，這些錯誤把資源耗費在這些不必要的作業疏失及品質成本上，影響其能發揮在更有意義或價值的工作上，也成為不迫切的劣勢之一。

## 第六節 要因分析

從前面對公司所做的內外分析中，本研究發現個案公司目前在營運上存在一些問題，有待釐清以及解決。因此，本研究將繼續針對公司目前所遭遇的問題，以要因分析來進行系統性的分析、解讀，以找出各種經營問題上的根源，本分析的好處在於可以對各種問題的表象抽絲剝繭，找出問題的本質，最後，本研究可以利用本分析中所發掘的問題研擬有利個案公司提昇經營效率的方案。此外，基於本研究的最終目的，本研究希望後面所發展出來的解決方案能適用於與個案公司相仿的直銷公司。

根據之前的內外部分分析，本研究認為個案公司目前營收成長無法大幅突破是目前所遭遇的最大問題，而此問題的根源又可以分為「外部因素」及「內部因素」。其中「外部問題」是目前經濟大環境不佳，通貨緊縮造成人們趨向更保守的消費習慣；而「內部問題」主要是管理問題，包括系統未能建置，人員的能力及協調問題。以下本研究就依這兩個方向來對個案公司目前所遭遇的營運問題進行分析探討。

### 一、經濟大環境不佳

經濟大環境不佳是個案公司目前所面臨到最大的外部問題，談經濟是一個很大的話題，本研究僅就與個案公司產業相關的成因從幾個方面來看：

#### （一）景氣不振，需求下滑

從 1999 年的 921 大地震，或者更早開始，景氣就處在低迷的狀態，泛政治的說法，也有人說政黨輪替開始，經濟景氣就不曾好轉，再加上各種天災人禍，桃芝颱風、917 大水災、美國的 911 恐怖事件，一直到最近的 SARS，這些災害都給已經疲弱不振的台灣經濟，潑上

一波又一波的冷水。在大環境沒有好轉，人們看不到明天的希望在哪裡的時候，整個消費意願也受到嚴重影響，尤其非民生必需品的選購財，出手之前更加審慎，導致對直銷公司某些商品的需求下滑。

## （二）通貨緊縮影響消費意願

當通貨緊縮的現象出現時，廠商會縮小生產規模，從而導致總產出下降，失業率增加，而這些又會使通貨緊縮進一步惡化，造成經濟景氣盤旋而降。如今 SARS 疫情又重創民間消費，許多人擔心台灣是否會步上日本後塵，也陷入通貨緊縮的泥淖。自 2000 年底至今，央行已經 14 次調降重貼現率與擔保放款融通率<sup>28</sup>，但即使利率大幅降低，民間投資卻連年率退，民間消費也依然不振，民間消費不振影響所及為百業，也非直銷業能夠倖免。

## （三）大陸的磁吸效應，減弱台灣的消費能力

大陸儼然成為「世界工廠」，把世界各地的資金都吸納過去，甚至有人說台灣的菁英份子已經有三十至五十萬人都把消費移往大陸了，這些推論一點都不誇張，試想移去大陸的公司、工廠這麼多，他同樣帶走人、資金及消費能力，這也無怪乎所有的直銷公司其總公司都把希望寄託在 2004 年大陸市場的開放。

## （四）消費習性更加審慎保守

缺乏願景的國家政經環境、失業率攀升、看不到明天的希望，讓更多人必須精打細算，對於必需品雖然不可免，但各大賣場的促銷折扣，會是刺激消費的誘因，至於選購品或奢侈品則不似往常的出手闊綽，非得貨比三家，甚至廠家際出各項利多誘因，才有激發購買意願的動因。對於直銷產品，在接受度及推廣上則蒙上一層阻力，這也是外部環境所造成的影響之一。

---

<sup>28</sup> 降幅共超過六成。



## 二、管理問題導致效率不彰

管理的問題涵蓋的範圍很廣，如前所述個案公司的管理問題美國總公司對亞洲市場的不熟悉，而導致供需失調，授職劃分不清，到庫存管理系統未能健全，產品開發速度過慢錯失上市良機，在人才的選用上未臻完善，而有各部門之間的本位主義，造成執行力不彰...等問題，這些問題的癥結其推論的結果是人才的問題及對跨國公司的文化融合問題。

### （一）缺乏專業的國際化管理人才

個案公司有幸在台灣短短的五年即擠身直銷業的前五大，其實這當中有著台灣管理幹部的斑斑血汗，這批人員都是累積豐厚經驗且承諾與公司共存共榮的直銷人才，但是在美國總公司的協調配合方面，則往往是造成政策急轉彎，甚至扯後腿的主要原因，若非置身其中，很難體會箇中甘苦。例如：總公司會在一切運作順暢時，因為美國市場的發展階段不同，通常較台灣提前十幾年，所以兩地市場差異頗大，一年當中更改獎金制度達三次之多，管理幹部光居中溝通折衝，再面臨本地高階領導人的各項訴怨就已經疲於奔命了；在產品的各項支援上更是屢出狀況，不是來不及供貨、就是塞給你一大堆即將到期的產品，或是堅持一個不具競爭力的高價位，其在美國本土所聘用的國際部人才，鮮少有直銷經驗或國際跨國公司之管理經驗，更遑論在策略面上的制定或討論，每次當國際部有人員變動，各分公司都期望總公司真的能找到良駒，或者至少懂得尊重授權的國際化管理人才，這將是影響台灣分公司，能否突破現有的成績，再往前跨出一大步頗為關鍵的因素。

### （二）跨國公司文化的調適及融合問題

文化會影響一家公司的組織氣候，甚至興衰，文化從根源影響人的行為思想及信念，本研究認為個案公司具有不錯的經營理念，例

如：「助人達成目標，共創美好未來」或「富足之家，提供身體、財富、家庭、心靈、智慧及社交的六大富足」等，可惜在貫徹這些理念時，缺乏行動力或者說是執行力，容易導致這些理念變成書面標語，而未能深入人心，或融入基層員工，以及外面直銷商的價值觀當中。以此為例，從美國總公司到台灣分公司就已經有了文化上的差異，這些差異如果無法消彌，永遠有衝突摩擦存在，而美國總公司在跨出國際的準備上極需努力研究及接納不同文化，如此才能讓各個分公司的管理幹部，獲得相當的授權及尊重，也才能激勵所有的員工朝向同一信念、願景而努力。

### （三）對市場的回應效率不足

類似新產品的研發上市耗時甚久，或是庫存的預測及控管失當，定價不具競爭力，以及產品的訴求無法強而有力，明確而具獨特性，都可歸因於個案公司從總公司以至台灣分公司對市場回應的效率太差，如此要去打更嚴峻的戰爭，恐怕力有不逮，這也是個案公司需儘快補上的缺口，否則將來要開闢大陸市場，恐怕面臨到的問題還不只是現在這些，個案公司應及早作準備。

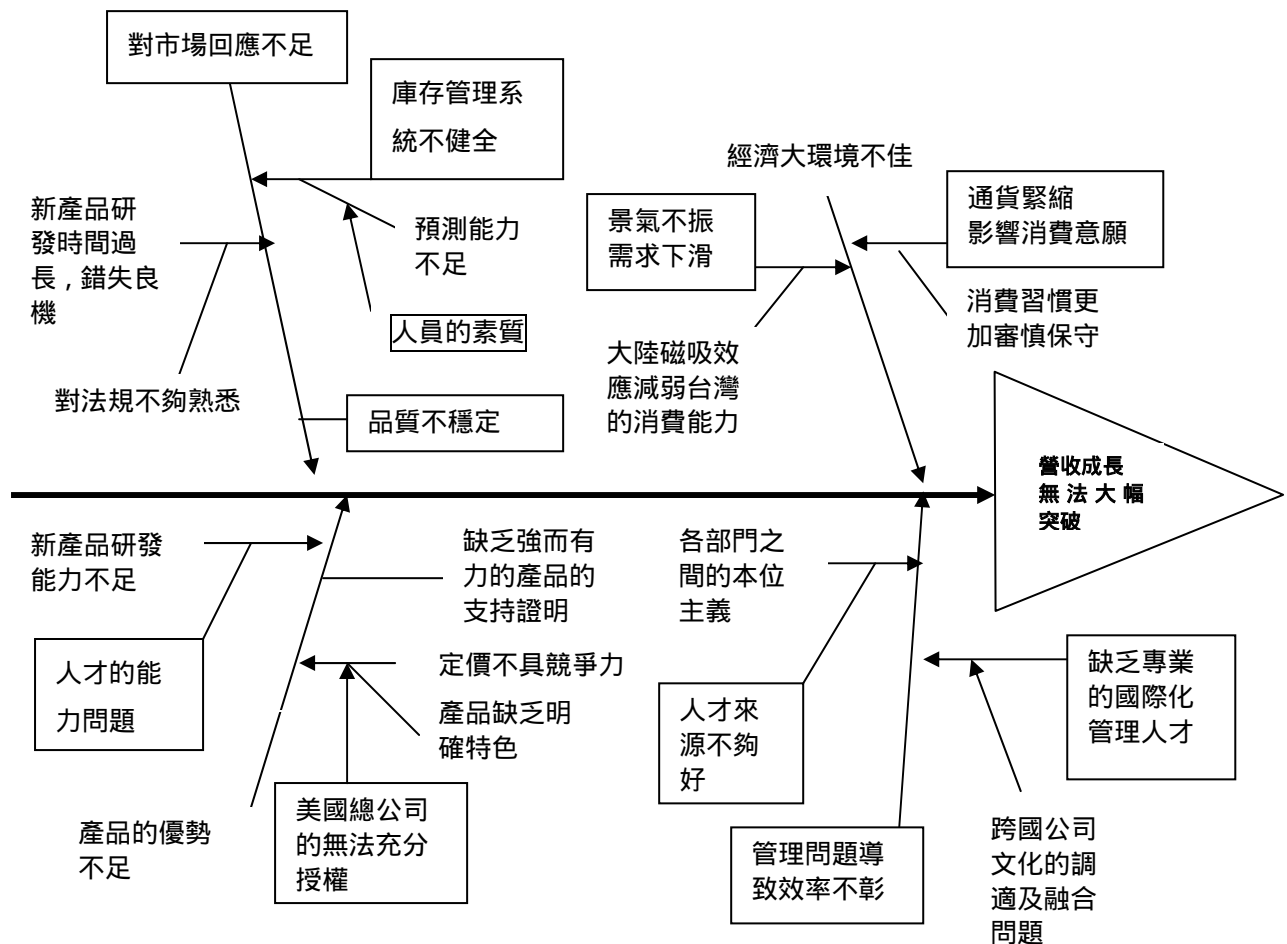


圖 6-1 要因分析