

工作再設計，用團隊打破部門藩籬

◆ 陸洛

金融業本來就是個你死我活的殺戮戰場，2008 年一場金融海嘯席捲全球後，金融相關產業的生存環境更為險峻，在消費者與投資人信心崩盤，資產價值巨幅蒸發，同業破產重整的骨牌效應一發不可收拾的殘酷現實中，以保險業起家，正跨足金融投資的這家國際公司要如何在險境中求生存、求發展呢？關鍵便是以更有效能的管理作為、更精銳的專業人才、更團結的組織形象來提升企業的存活機率，贏回客戶的信心，也回應快速變化的產業環境。

鑑於此，公司內各部門一定要強化溝通，通力合作，業務部門要快速有效地反應顧客需求，技術部門要清楚明白地講解產品屬性，內勤部門要明快流暢地執行流程管理，唯有如此，企業才能設計出對的產品，賣給對的客戶，並讓這些客戶對企業與產品產生信任感與忠誠度，成為穩定的客源。同樣唯有如此，企業才能活化內部創新的能量，保住人才，善用人才，並讓員工對工作產生認同感與擁有感，成為企業紮實的人力資本。

怎麼做呢？管理部提出了一項「跨界菁英團隊計畫」，特別設計以跨部門人員組成專案團隊，由管理部在企業內部廣泛徵詢各階層意見後，匯整出六



項亟待改善之議題，開放給各專案團隊認領有興趣的議題。每個團隊由 8 人組成，推舉組長 1 人，每周定期召開會議，針對選定的議題進行現況評估，提出改善方案，並具體提列執行該方案所需投入之資源、具體時程、及預期效益指標。

管理部在此專案計畫中扮演了議題設定、教育訓練、諮詢顧問、評量獎勵、及監督控管的角色。首先，如前所述，管理部先循企業內部正式溝通管道匯整各方意見，設定出六大項議題，並確保每項議題至少有 3 組人馬同台競爭，這點很重要，企業內部的良性競爭是激發員工創造力與投入感的有效機制。其二，管理部還特別為此專案設計了教育訓練課程，延聘內、外部講師介紹專案管理相關的理論與實務，讓每位參加者有最新的理論工具可用，也藉此機會提升企業的人力素養。更重要的是，除了專業課程外，管理部還規劃了一天的 off-site 活動，以豐富多采又輕鬆愉快的團隊活動貫穿全場，旨在強化團隊認同與合作默契。其三，各團隊在討論過程中有任何問題或需求（如專案相關的資料蒐集），都可得到管理部的全力支持。管理部人員不介入各團隊的運作，但積極從旁協助，使其工作得以順利開展。其四，在 6 個月期限到達時，管理部籌劃了一場成果發表會，全部 18 個團隊同台競技，各自提出自己 6 個月來研討的成果簡報，由管理部匯同公司各部門主管在各項議題下選出一項「最佳提案」，此為第一輪優勝團隊，分別得到獎金和考績計點。接著再經第二輪選拔，選出一項「最適提案」，不僅給予額外獎金，還呈報給



CEO 裁定，並正式在公司內推行。最後，管理部亦負責追蹤、評量該最適方案執行之進度與成效，作為後續再改善之基礎。至此，流程管控中的 P (Plan—計劃：由「跨界菁英團隊」提案)、D (Do—執行：評選出的「最適提案」由 CEO 核定執行)、C (Check—檢查：由管理部持續追蹤，評核)、及 A (Action—行動：根據檢查發現的問題點再行改善，並將成功經驗推廣，標準化，這也是管理部持續的工作內容)，四大環節全部到位。更重要的是，經過這番跨部門合作的實戰演練，公司的氣氛活化了，部門間的互動增加了，員工士氣提升了，重大問題也得到了改善，公司績效自然更上層樓。用團隊來再造工作，這實在是聰明之舉，成功之作。

(本文作者為台灣大學工商管理學系/商學研究所教授)