2015-02-24

**陳如月**

**用心地回饋**

人們通常的印象中，營業第一線的聲音沒有傳達到總公司。那麼MR諸君從每天的活動中發現問題點和改善的餘地時，是如何將它傳達到總公司呢？組織基本上是循層級往上報告，只是這個方式可以確保傳達到自己希望的部門和負責人員嗎？

在第一線的業務經理或處長判斷「無需向總公司報告」而停下來，因此沒有傳達到總公司的相關部門。另外，也有一些案例顯示，因為總公司不可能回應現場的所有意見，所以自己的建議不會被接受「不能到達」這樣的說法。

消除第一線根生地固的「聲音上達不了總公司」這個不滿的特效藥是，總公司給第一線的回饋，也就是「聽取大家的聲音、檢討，那個結果變成了這樣」如此的回覆。總公司關心第一線的感受但不敢答覆，「那個結果」不符合第一線的期待也無妨。不過，一旦有收到信件，沒有回答是最不行的。

另外，參加在總公司舉行的營業相關會議的成員沒有納入第一線的員工。如果因為考慮總公司和營業處距離遙遠員工移動的成本的話，可以讓第一線的人員用電視電話系統或是iPad / iPhone虛擬參加。當然，總公司透過網絡進行調查，或是人員親赴現場面對面交換意見，積極聽取第一線的聲音很重要。

**沒有認同感**

很多製藥企業在全國各地有營業處或是營業所，從總公司向第一線下達指示和聯絡。然而，問第一線的諸位，很多認為從總公司下達的訊息或是政策不適合第一線，為什麼呢？

MR活動的對策雖然是企劃部門參照第一線和行銷部門的意見策劃，即使是負責人員的層級反應第一線的意見，但是在做裁決時把尖銳的部分磨圓做了修飾，以致執行階段變成沒有保持原形。所以，當政策下達到第一線時，MR大家的認同感就消失了。

此外，關於聽取了第一線的聲音實際上如何反映在對策上，第一線也不知道。在哪個地區（都市，城鎮）、對誰（醫學中心/HP/GP負責人員、MR年資、職位等）、對多少人（少數人、多數人）分享，這多半沒有聽說過。即便聲音有向上傳達，途中經過黑箱，出來的東西經常離期待相當遠。也有結果陷入在「只有說那樣，不能理解怎麼變成這樣」的困境。

要解決第一線對總公司的沒有認同感這樣的課題，當然是要建立一個系統讓全國的聲音能傳達到總公司，但是總公司怎麼驗證那些心聲，和做出怎樣的判斷與回饋是重要的。譬如，第一線向總公司報告促銷資材的利用實際狀態，總公司據以改善，以建立有認同感的政策這樣的良性循環，每一次的回饋是關鍵。

**不知道總公司的事情** 從第一線觀察，往往覺得總公司的組織複雜不太熟悉。並且，因為不知道的緣故，第一線和總公司的溝通似乎產生不滿。的確，在不很了解的對方不知道你的事情的情況下，眾所周知的不知道是幹什麼的「秘密的搞」，說不定會疑心暗鬼。

較之往昔，和MR各位往來的公司員工人數和類別(工作的種類)跳耀式地增加。這正如開頭所述，商業化關聯部門的組織按疾病領域細分化的趨勢，以及醫學部門的興起是主要的因素。

了解彼此的工作是相互理解的第一步，但在地理位置相距遙遠的第一線和總公司之間有很大的障礙。光是工作上的郵件往來是不夠的，所以公司需要藉由intra和公司內部刊物提供部門介紹的機會。

此外，總公司高層的會議很多是「分享的園地」，不僅僅是分享，還可以透過「調整」和「回饋」，把其他部門在做些什麼傳達給更多的公司員工。

MR諸君，當總公司的同仁陪同拜訪客戶時，請各位和來自總公司的每個同仁一一交談，各位也成為郵件的交流中心，變成為MR（資訊網路的集線器）的新角色之一，積極地進一步相互了解。

這樣一來，就不會發生譬如負責醫學中心的MR「不知道本公司開發產品的最新狀況」這樣的窘境。

※　　　※　　　※

第一線和總公司溝通改進的關鍵是，做到小事也關懷回饋。在多元化的利害關係人適時且細心地溝通的必要性越發重要之際，期待每個人再多關心對方一些。

– End –