2017-07-17

**陳如月**

**企業文化 × 策略 = 成長**

 眾所周知，企業文化和策略是密不可分的。有兩個概念大致了解這種關係。

➀「時間和精力是有限的，需要考慮在文化和策略投入多少資源，決定優先順序」這樣的概念。

➁「為了持續取得成果，良好文化的環境基礎是必不可少的。所以，應該繼續改善企業文化」這樣的概念。

 ➀是把企業文化改善放在優先事項的首位，強力推動的印象；②是當作各事業線的業務之一，持續改善企業文化的印象。

 總之，重要的是營造良好的企業文化與良好的工作環境當做公司的策略。然而，光是在「由下而上」的文化改善活動是不夠的，非得有經營團隊的堅定承諾和配置直線經理人管理這樣的意識不可。換句話說，透過優化組織文化的策略，使得公司成長。

 這個「企業文化 × 策略 = 成長」的概念，要怎麼做讓員工理解呢？給員工看的宣傳標語是什麼呢？

 「怎樣做到自己思考與行動？」，「朝對公司最適當的目標合作。」，「制定目標並致力於結果。」，「不是批評者，而是行動者。」這樣的心態成為推動策略的原動力。必須展現「企業文化 × 策略 = 成長」這樣的藍圖，並努力實現它。那麼，就分階段來看吧。

**第一階段：改善組織內的文化**

 為了改善營業辦公室的文化，舉辦聯誼聚會或是活動是一件好事，但它僅僅是文化改善的第一階段。到最後會因為它是工作場所用營造企業文化之名的「好朋友的活動」而覺得困擾。有些員工即使不喜歡也不得不參加聯誼聚會或活動，聽到有「因為改善文化的名目，很難拒絕」的聲音。如果在康樂活動的場合很歡樂，但工作時不能很好地合作，這是沒有意義的。雖然活動有助於改善組織文化，方便工作，但我們需要在策略執行實現成長上下功夫。

 在這種情況下，可能需要將康樂活動連接在會議或研討會之後。有酒精飲料放鬆心情下，繼續討論的話，可能會出現從來沒有想過的好主意。

 例如，進行「MR之間如何合作?」，「怎麼做可以分享醫師異動的資訊而不會遺漏?」這樣的溝通系列主題的會議，如果嘗試把酒局放到議程裡，想必可以連結到企業文化和策略。

**第二階段：改善企業文化**

 在一些工作場所，有多個營業辦事處在同一樓層仳鄰而坐的情形。為了讓業務單位之間的資訊暢通，要製造部門間認識的機會，或是同一樓層不論部門的全體人員舉行朝會。認識其他部門的同事，了解工作內容，知道所負責的產品。然後，自然會用體諒的心情考慮對方的事，產生彼此心情舒暢試圖使工作順利進行的文化。

 而且，有必要改善平行的業務主管之間的資訊暢通。事實上，組織之間的問題主要是由於業務主管彼此溝通不足，如果業務主管之間的資訊暢通，多數的問題就能解決。當然，要注意業務主管的互相交流，也請MR設法為業務主管製造交流的機會。

**第三階段：企業文化** × 策略

 譬如，在某藥品公司設有營業辦公室的大樓裡，內科領域營業單位和眼科領域營業單位位在同一個樓層。因為營業部門是依據領域別垂直分開的組織，MR很少有機會和其他領域的MR交談。

 但是，自從企業文化改善專案啟動以來，開始在辦公室樓層裡進行各種努力，而跨越領域的溝通也開始積極進行。

 某天，集合同一樓層內全領域的業務主管，分享整個區域的策略，決定了以領域間合作為基礎的活動計劃。譬如，由於內科領域和眼科領域糖尿病性視網膜病變等的併發症相關，兩個領域的MR應該一起活動。

 MR們同訪相同的目標醫師，或者一起舉行產品說明會，研討會也是以併發症為主題邀請這兩個領域的醫師。像這樣多重領域合作的MR活動乍看似乎是浪費，可是，對醫師而言可以接受到更廣泛的信息，評價非常好。

 其結果是，合作的活動得到相乘的效果，內科和眼科醫師的處方都增加了。這是良好企業文化連結到MR們良好溝通策略結果的好例子。

※　　　※　　　※

 企業文化應該是帶來短期或者中長期企業成果的提升。縱觀許多組織，多半停留在上述三階段中的第二個階段。提升到第三階段，並與策略連結是成功的關鍵。

 此外，在全省分享營業第一線的成功事例，嘗試採取類似的行動。看到更多產出成果的事例，如果能認識到「應該這麼做」的話，自然會朝向落實策略的目的，開拓出成長的道路。

–End–