



自由人之歌

受訪及資料提供者：尹祖伊先生 | 撰寫：謝麗婷

管理學大師 彼得·德魯克的12問(下)

承上期《職報》談及德魯克管理中的12問前五條有關個人管理的問題，今期繼續與尹祖伊 (Joey) 訪談其餘七個有關組織管理和策略的要點。

1. 我的強項是什麼？
2. 我最有效工作方式是什麼？
3. 我的價值觀是什麼？
4. 現在最適合我的工作平台是一人企業嗎？
5. 我的一人企業能為社會作最大的貢獻是什麼？
6. 我的一人企業存在使命是什麼？
7. 我的一人企業的顧客是誰？
8. 我的一人企業的顧客認知價值是什麼？
9. 我的一人企業的期望成果是什麼？
10. 我的一人企業的商業計劃是什麼？
11. 我的一人企業將來會如何發展？
12. 我的一人企業將來應如何發展？

6. 我的一人企業存在使命是什麼？

當我們清楚知道自己的強項、有效的工作方式、個人價值觀後，就能順應尋找發揮自己的舞台，並貢獻社會。但在創立任何生意前，不能貿貿然單憑胸口打個勇字就開始，必須要自問這盤生意的使命是甚麼？甚麼原因驅使你創建這項業務？這是一條關於為何存在的問題，是要你清楚自建一人企業背後的動機、信念和目標，是推動你進行一切計劃的基礎。雖然一人企業的使命是由個體而來，但仍須緊扣整個組織/公司/機構的發展，信念必須一致。

7. 我的一人企業的顧客是誰？

我們懷著一腔熱誠去實踐理想仍未足夠，我們必須認識及確認提供服務或產品的對象是屬於哪個群體。Joey指出：有些做生意的人往往太大貪，想做所有人的生意，從中獲取最大的利潤。但這是極為不正確的思維和做法，因為根本不可能以有限的資源滿足所有人的需要。

故此，一人企業必須清晰界分你所服務的顧客群，了解他們究竟是甚麼人、具備哪些背景、經濟條件和學歷水平等。Joey引述德魯克這樣勸告生意人：生意是做不完的，反而集中資源投放在那些渴望得到你所提供的產品/服務的顧客群，比起漁翁撒網式的吸納更為有效。

8. 我的一人企業的顧客認知價值是什麼？

確認顧客群後，隨後你要問的是：為何他們來「幫襯」？為甚麼選擇A保險公司，而不是B保險公司？「幫襯」意大利餐廳，而不是泰國菜？一般人認為顧客來「幫襯」是為買產品、買服務，但事實並非這麼簡單。客戶真正「幫襯」一家商戶的目的往往是獲取一份滿足感，而這份滿足感是該商戶所獨有的。這種滿足感可能是生活品味、歸屬感、自由、喜樂、形象 (image) 等等。故此，別以為有了好的產品或服務，顧客就一定「幫襯」。Joey分享了一個有趣的例子：某美國品牌的咖啡店，人們為何喜用拿著紙杯而不是採用瓦杯？因為當你



喝不完那杯飲料時，你拿著邊走邊喝，其實是基於一種高級行政人員形象投射而產生的——他們為了工作而邊走邊喝。因此，客人用這種方式飲咖啡，是一種希望成為行政人員的滿足感所使然。顧客的認知價值是千變萬化，當中需要區別不同產品/服務所針對不同顧客群的特性，那就解釋到為何iPad不是一個型號，而是一個系列；同是泰國團，但有不同的選擇；兩個品牌的護膚產品來自同一來源和元素的原因。

9. 我的一人企業的期望成果是什麼？

Joey指出很多生意人慣性太樂觀，常抱著隨遇而安的心態，尤其基督徒生意人相信凡事「交托」，盡力而為便不理結果，後果往往並不理想。德魯克卻認為：不能量度就不能管理 (If you cannot measure, you cannot manage)。任何企業開始之先必須衡量風險、界定期望成果及目標。倘若我們不能清晰訂定業務表現的優劣標準，又怎能知道需要改善和優化的方向？而設定期望成果是由分析市場佔有率 (market share) 及銷售額、客戶正負面回饋等而獲致。

10. 我的一人企業的商業計劃是什麼？

Joey認為，有不少生意人「唔知頭唔知路」，「唔知產品賣比邊個」，「唔知點解對方會買」，「唔知為何自己做這盤生意」，最大的問題是沒有訂定目標成果，就去買廠房、租辦公室、請人，後果必定「亂七八糟」。他勸告做一人企業的必須詳細和審慎回應6-9項的問題，才能開始計劃。例如設定每年市場推廣費用時，不能任意地或胡亂地投放資金，乃是基於所定的成果而計算其中用在市場推廣上的費用（比如以5%的銷售額作為公司的廣告費），但如果沒有之前所訂目標及期望成果，則難於計劃。

至於計劃的重要性，Joey續引述德魯克的例子，每逢德魯克遇到一些不懂計劃的人，就叫他們去機場走一轉，因為整個機場運作非常依靠兩塊板：到境和離境的顯示屏 (Arrival Board and Departure Board)。假使機場沒有這兩塊舉足輕重的顯示屏，結果會天下大亂。這兩塊板背後顯示了精密的計算和計劃：需要多少航空服務員、餐飲、燃料運送、行李提取、交通接駁安排……等等。雖然計劃並非百份百精準完整，但卻有助於實踐承諾、分佈資源及建立組織。他強調一人企業也須有審慎的計劃，使業務開展有序。

11. 我的一人企業將來會如何發展？及 12. 我的一人企業將來應如何發展？

驟眼看來，這兩題非常相似，但卻並不相同。第11題的重點是「如何發展」，指在可預見的將來中，為回應外在轉變而推算人力資源的運用，以及日常運作的情況，屬於被動式 (passive)。而第12題則屬於一條關於應該 (should) 的主動式問題，是關乎策略的思維。意指企業有清晰的使命之餘，必須因應環境時代和競爭能力改變而自發地作出相應的轉變和修正。例如當初以一人企業作為業務的開始，但當企業發展愈來愈大，可能變為二人企業、三人、五人、十人……企業。Joey再以自己為例，從前只教授管理的課題，但因本身的能力轉變及提升，故轉向有關創新的培訓。而第12條的提問可衍生出以下3個問題：

- 使命是否依然有效 (valid) ？
- 核心能力 (core competences) 是否依然一樣？
- 環境和顧客是否改變了？

一般而言，環境和競爭優勢會更替，故必須轉變生意的策略。

最後，當問及這些管理學問與信仰的交匯點時，Joey分享其中一點，聖經提及大使命，但大使命實在很大，除了傳福音外，如何實踐？德魯克的其中一提問就是有關使命 (個人及企業)，而使命是與貢獻社會相關。當我們明白上帝所賦予我們的能力、恩賜、價值觀和使命，找出相應的平台，我們就能在所屬崗位上發揮影響，在職場上以非一般傳福音的模式回應大使命。

最近，他有機會透過管理課程幫助一群支援殘障人士的管理層社工，讓他們更有原則和有效地服務他們的對象，一直以來Joey認為自己不會服事這些群體，但現在竟然能夠透過這間接的方式幫助他們，是他從前不能想像的。故Joey十分強調每人都是管子，只要找對了位，就能在職場上發揮功效，也能透過實踐使命回應召命。🔴