

銘傳大學八十七學年度管理科學研究所博士班招生考試

管理個案評論 試題

請閱讀下列個案後回答以下問題：

1. 試就管理觀點，分析 CPC 實施 Mobile office 對組織所造成的管理問題為何？並說明您所提出之問題所依據的學理或根據，及其所涉及的構念(construct)及變數(variable)。(本題佔 35 分)
2. 就上述您所提出的管理問題，依據您的學術專長建構一研究問題，然後提出如何對該研究問題進行研究，進而對 CPC 所產生之管理問題提出解決對策。您所提出的每一個論點，必須明白交代支持您論點的理論(Theory)、分析方法(Methodology)、分析過程(Process)。(本題佔 65 分)

作答注意事項：

1. 把握時間，可擇重點論述。眾所周知之常識無須浪費筆墨及時間。
2. 評分重心在於創意、思考方式、邏輯。
3. 盡量使用圖、表、數式之陳述方式。

中國生產力中心(CPC)的 Mobile Office

張保隆、沈佩蒂 86 年 11 月

壹、前言

有關中國生產力中心的 Mobile Office 的資料與訪談，要感謝該中心的總經理萬以寧先生、電腦組 MIS 專業經理林永紀先生，專案兼工商資訊組經理程筱蘋小姐、人力發展室副主任黃國增先生等人，分別於民國 86 年 2 月 5 日、12 日、4 月 2 日、24 日及 5 月 6 日特別撥冗接受訪問，並提供該中心的資料，以供本研究分析與引用。

本個案是以中國生產力中心(China Productivity Center, CPC)的 Mobile Office 為例，說明運用資訊科技(Information Technology, IT)促成企業模式轉型的情形；Mobile Office 是辦公室自動化的革命式創舉，它必須倚賴 IT 來支援企業模式的轉型，尤其作業流程的變革與觀念的再教育，完全以 IT 為中心，恰可以本研究的觀點，把 Internet/Intranet 所強化/促進(enabling)的系統反映在企業模式上，說明 Mobile Office 與 Internet/Intranet 的密切關連。

貳、CPC 的背景資料

CPC 於民國 44 年 11 月成立，其設立的宗旨是：協助企業提昇品質與生產力，使我國企業在國際市場上具有競爭優勢，以促進經濟之永續發展。CPC 近年來每年輔導的企業超過 400 家，訓練人數超過 7 萬人次，出版的書籍、雜誌、錄音帶、錄影帶，銷售量將近 20 萬份，再加上經常不定期舉辦座談、演講、研討會、努力扮演著強化台灣產業競爭優勢的角色。曾於 1990 年被世界銀行評鑑為開發中國家輔導機構的典範。其服務項目如附件二所示。在過去十年 CPC 本身也不斷地在進行自我變革及服務品質的改善，在自我變革方面，由階層式、官僚式的組織轉型為扁平式組織，其優點是能快速反應市場的變化，找到很多利基(niche)市場。三年前 CPC 意識到扁平化組織雖能帶來小規模經濟，但無法得到大規模綜效(Synergy)，而網路化組織的彈性，能夠小到有市場焦點，又可大到集結各種不同專家，為企業界提供整合性的服務(Total Solution)，運用現代的資訊科技來加速改革的進行。IT 能力的大幅提昇，其相對的價格卻降低了，所以 CPC 的萬以寧總經理認為思考的角度要不一樣，不能再把資訊系統限制成由少數的資訊人員在掌控，用他們的方法，去瞭解使用者的需求，設計一個生產導向的系統，再由使用者來學習使用，萬總認為這是不對的，他們希望這個資訊系統是變成大家生活與工作的一部份。知識分享的一部份，為了提升企業競爭力，他們訂了幾個目標：

第一，希望資訊系統能增加 CPC 的溝通效率(Communication efficiency)，要成為一個網路化的組織，必需要有好的溝通系統作為基礎建設(infrastructure)。

第二，希望提高資訊分享(Information sharing)的效率，作為一個顧問輔導諮詢的公司，有太多的資訊在流動，這些資訊必須快速的讓相關的人員知道，所以必須要有一個非常好的資訊分享的功能。

第三，知識分享(knowledge sharing)是 CPC 更高層次的需求，當所有人將其資訊放在網路上分享於他人，大量的資訊累積之後，便會形成一種知識，是為提升競爭力的良策。

第四，資訊系統必須能支援個人的生產力(support personal productivity)。

第五，資訊系統要能解決工作流程(workflow)的問題，例如請假單、差旅報支、行蹤、採購等流程，都是在公司內部網路上完成，即使是專案的企劃、主管的批示都是在電腦上完成，這樣的作業簡化了行政工作的流程。

第六，資訊系統應該促使網狀組織成為一個有機組織(organic organization)。

萬總描述透過資訊系統 CPC 要達到的就是上述的六項目標。

參、CPC Mobile Office 的由來與推動

CPC 實施 Mobile Office 的理由主要是為了因應未來的工作型態，強迫資訊化，民國 85 年 11 月 CPC 的辦公室從松山機場外貿辦事處遷移至汐止的遠東工業大樓，萬總經理以高瞻遠矚的遠景(vision)，大膽採用 Mobile Office 的構想，不斷的對內部做觀念上的溝通，逐步地推動這項企業新模式，開始了強迫資訊化的第一步。

Mobile Office 從經濟面及策略面的出發點，大約有以下這幾項：

第一，CPC 的成長與辦公室的空間大小要切斷關係，任何一個公司經過時日，會有擴充的可能，當組織一變動，辦公室的大小或隔間就會變動，電話線也要重新更改，這是一個非常浪費人力物力的工作，CPC 希望在公元 2000 年總部人數成長到 1000 人(現在 400 人)，而不必為辦公室的大小費神，組織再怎麼變，與辦公室的實體大小不產生任何關係，CPC 是一個隨著市場的變化，組織圖會不斷變動的有機組織，所以實施 Mobile Office 的第一個理由在這裡。

第二個理由，為拓展業務範圍，並提升服務品質，CPC 在國內外不斷增設服務據點，目前在台北、台中、台南、高雄、彰化、雲林、花蓮、越南都有辦公室。CPC 的顧問經常在被輔導的廠商或訓練場所工作，而非在 CPC 的辦公室，其同仁在國內外能以電腦透過網路與總部連繫，使其工作環境與 CPC 辦公室維持同步，換句話說，其工作場所是移動性的。CPC 的另一業務是訓練課程，訓練場地的設置有其半徑的限制，半徑太大就招不到學員，所以在這方面的服務勢必有很多分支據點(branch office)。時空的障礙會形成管理上的困難，不論是各種的協調聯絡或組織文化的擴散，服務品質都會成問題，CPC 需要以 mobile 的方式訓練員工，讓員工感免不到時間空間的障礙，創造無遠弗屆的管理模式，mobile office 正好可讓 CPC 達到這種模式。

第三個策略，是透過 mobile office，員工的生活方式勢必受到很大的改變，強迫要過資訊化的生活。CPC 深深感免到公元 2000 年是一個數位經濟(digital economic)的時代，在那個時代幾乎從行銷，研發，財務的管理，或生產的後勤(logistic)方面都會與電腦密不可分，如果不懂得用資訊的角度來解決 logistic 的問題，來作財務的管控，來縮短研發的時間，在行銷用資訊系統的方式來作分析，和直接打破通路這些策略，根本沒辦法再經營，這是萬總對未來世界的 vision, CPC 的顧問師及訓練講師，其生活方式不能在今天身歷其境，有所體認，又怎能在公元 2000 年具有創意，協助企業界的需求呢？

另外一方面，CPC 對公元 2000 年的策略規畫，提出成為「亞洲前 3 名的企管顧問公司，台灣最大與最好的教育訓練機構」的遠景；在這時樣的目標下，CPC 的組織變革考慮到企業的未來發展，訂立四大需求，去建

立自己的核心優勢(Core Competence)：(1)組織發展(Organization Development)：CPC 網路組織及業務組群運作圖(如圖一所示)採取以菁英團隊(Specialized Team)的變形蟲組織，在菁英與精英(Specialist)之間形成多重網路，彼此互相支援，而這網路再與 CPC 的通才(Generalist)相結合，形成服務顧客的網狀組織(web organization)(如圖二所示)；(2)資訊科技的應用(IT Application)：為了支援變形蟲組織與網狀組織，必須借重 IT 的策略角色。使 IT 在縱向與橫向的資訊溝通與協調上，隨時掌握人的行蹤、行事與工作內容，採用 IT 使得資訊得以在員工中分享(如圖三、圖四所示)；(3)人財開發(Human Capital Development)：稟持人的價值，投資於人的潛能開發，強調 CPC 是一個學習型的組織(learning organization)，舉凡企業界先進的管理觀念及趨勢，都會要求員工先行學習與研修，把人與財帶給企業界；(4)全球化策略(Global Strategy)：因應此一趨勢，CPC 必須扮演台灣企業「新思維模式的拓荒者」(New Paradigm Pioneer)，把視野放大，以全球化的觀念，提昇 CPC 與台灣企業的經營格局，以面對未來全球化的競爭。

肆、CPC Mobile Office 的現況

Mobile Office 確實是一項改變員工工作習慣的大變革，但也顯示出特重資訊科技應用的模式，作為 CPC 轉型的策略武器。CPC 對於 Mobile Office 的概念是著重於藉著 Internet/Intranet 是一個資訊分享(information sharing)的工作平台，舉凡內、外部的溝通(E-mail、voice-mail、網路佈告欄)、業務的協調、員工的行蹤、工作流程、出差行程、業務資訊的公告(post)、差旅假單的申請與核准，都透過 Internet/Intranet 來實行，其目標是朝向無紙張(paperless)的辦公環境發展。

Mobile Office 的設計，依業務部門或專案的人數，只提供四分之一的座位，並用不同的顏色加以區分，但保留必要的行政支援人員的座位；亦即把重要的產業顧問師或輔導師、負責開課的業務人員推置於顧客端，直接與顧客接觸、解決其問題，類似電腦網路的「顧客端伺服器」(Client Server)。每個座位上提供電話、連上網路的個人電腦、可移動的置物櫃與個人的檔案夾，並且力行桌上整潔紀律活動，隨時保持可供使用的狀態。員工進入辦公室只要在電腦上選擇空的座位(如圖五所示)，把員工編號輸入電腦，作為連絡的分機號碼。所有的工作內容一律存入內部網路的個人儲存區；雖然不禁止員工使用私人磁碟片，但在互信與工作倫理的自律下，希望員工以網路伺服器當為資料存放的地方。

伍、CPC 的 Mobile office 與 IT Applications 的配合

CPC 運用 Mobile office 與 IT Applications 的配合是要達到「資訊分享、知識分享、溝通、快速反應」的工作環境；因此，在 IT 的應用系統開發上，必須運用下列的次系統來結合公司的作業流程：(1)「大家在那裡」(如

圖六、圖七所示)，此系統是 Mobile office 的神經中樞，嚴格規定所有員工須交代日與週的工作規劃，要去哪裡、如何聯絡、職務代理人與從事工作的項目，並運用 E-mail 與 voice-mail 作為通訊與留話的輔助工具，使員工在 Mobile office 的環境下，不至於過度自由而發散掉；同時也藉助 Internet/Intranet 來溝通與控制員工的工作績效。(2)「與顧客談什麼」(如圖八所示)，把各事業群的顧問師想要輔導的公司事先 45 天前公佈出來，若有重複而引起衝突的輔導案例，則交由上級經理人協調與定奪；另外，也記錄顧問師輔導或接洽交辦的事宜，以利追蹤考核或順利移交下一接棒人，此系統的資訊公開效益，可以激勵顧問師的內部良性競爭，配合利潤中心的制度，無形中形成內部市場的觀念。(3)「我要開什麼課」(如圖九所示)，此系統與上述「我要輔導什麼公司」是一樣的觀念，針對 CPC 的業務人員在規劃訓練課程時，避免因某課題太熱門，而一窩蜂的想開類似的課程，也是解決內部衝突的管理工具之一。(4)「差旅報帳管理系統」(如圖十、圖十一所示)，此系統與「大家在哪裡」整合在一起，針對出差的行程、交通工具、住宿旅館與聯絡電話，必須事先規劃與登錄，作為日後報帳的依據。一方面可以掌握人員的行蹤，也可以使繁雜的內部作業一切電腦化。只要經過組經理的核可，此系統自動將資料轉送會計單位審核，通過後自動轉帳並發出 E-mail 通知當事人完成報帳工作。這四項主要的 IT Applications 是支撐 Mobile Office 運作的樑柱，完全由 CPC 在推動 Mobile Office 時，不斷討論與「模擬辦公室」(Virtual office) 而自行開發的。

陸、CPC Mobile Office 的意涵與啟示

對於 CPC 敢於打破傳統辦公室思考的框槽，完全要歸功於 IT 的策略性應用，尤其是 Internet/Intranet 當為基礎結構，其運用的策略是 Mobile Office 能否成功的關鍵角色。對組織內部而言，CPC 由扁平化的結構，再進一步走向網狀組織架構，無形中增加了橫向間的溝通複雜度；而業務採用專案的組合方式，內部的協調與控制益形重要；因此，利用 IT 對資訊的傳遞、處理與儲存的強大功能，是整合其作業流程的策略武器。Mobile office 最直接的效益是節省辦公室空間與通勤的各項成本，並能緊密地與顧客保持良好關係、為顧客解決問題、瞭解顧客的需求，是一種達成顧客滿意的新思維；而間接的效益是營造一種新的組織氣氛，使員工有新的生活方式，甚至鼓勵員工在家上班 (SOHO 族)，以電腦與公司連線，讓公司能隨時掌握狀況。正如負責推動這項轉型模式的萬以寧總經理所言：「中國生產力中心利用 IT 是要增加溝通的效率，並希望提高資訊分享的效率，再往知識分享的理想邁進；因此，Mobile Office 的目的是想把 CPC 的成長與辦公室的空間大小切斷(de-link)，強迫員工接受資訊化的生活，迎接公元 2000 年數位化經濟的來臨。」

柒、結語

CPC Mobile office 的例子顯示出 IT 與企業新模式、作業流程重組與企業策略結合的具體意義，也是組織內部價值鏈在 Internet/Intranet 的應用下重新建構的情形；雖然整體而言，CPC 對 Internet/Intranet 的應用還在發展之中（如進一步要把 workflows 納入 Internet/Intranet），但可以發現 Internet/Intranet 已成為該組織的資訊溝通平台。另外，CPC 的網狀組織結構，在制度上是採用利潤中心制，各利潤中心在業務運作與關連上，採用相互計價（chargeback）的方式，其概念類似內部市場，故在內部的溝通與協調上，資訊的傳遞、公開與仲介變得非常重要，這也是 CPC 高階管理者必須把 IT 當為 Mobile Office 的核心所在；這些創新與實務的意涵，將會逐漸地擴大，促使企業必須策略性思考 IT 的角色，尤其是 Internet/Intranet 的運用與對組織變革的促發（enabling）；而 Internet/Intranet 應用於推動 Mobile office 的實施，也說明 IT 亦能促進組織的創新。

圖一：CPC 網路組織及業務群組運作圖

交大思源基金會產業案例研究 1997 年 7 月

本資料保有著作權法權益

