



## 特別企劃

# 提高標竿：一家歐洲汽車電商公司藉由經營者精實(CEO LEAN)持續獲利的秘訣

文/洪郁修

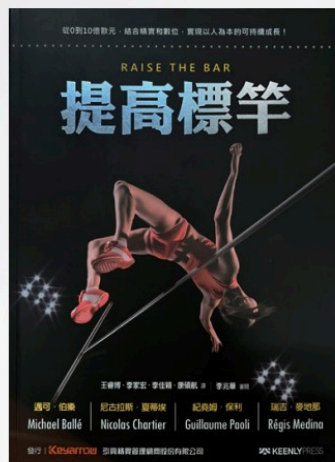
國立成功大學 工業設計學系 教授，精益產品研發中心 主任

2023年11月28日，臺灣機械工業同業公會偕同國立成功大學精益產品研發中心、台灣精實企業系統學會等單位，共同邀請法國精實協會創辦人，同時也是美國精實企業學院資深精實教練麥克·伯樂(Michael Ballé)博士，來臺分享他的最新著作《提高標竿》(圖一)。

《提高標竿》簡介：《提高標竿》描述2001年在歐洲成立的Aramis電商公司，藉由精實管理在2019-2022年全球新冠疫情和市場動盪下克

服各種困難；年收益從2019年的500萬歐元成長到2023年的2億歐元。書中點出Aramis持續成長的關鍵是值遇正確的精實導師以及經營者帶頭實踐精實(CEO LEAN)。

《提高標竿》新書發表會在台中裕元花園酒店舉辦，麥克·伯樂在演講中分享Aramis成功的過程和秘訣，獲得現場參與者熱烈回響，以下摘要關鍵演講內容，相信能為讀者帶來經營管理的啟發：





## Aramis成立背景與快速成長後面臨的挑戰

- **成立背景：**Aramis的經營者尼古拉斯·夏蒂埃(Nicolas Chartier)是《提高標竿》的作者之一，20多年前他在法國成立Aramis，Aramis的營運模式是透過網路銷售汽車，因此，消費者可透過手機交易並在指定的銷售點取車。在當時，亞馬遜(Amazon)在網路上僅是銷售書籍的電商公司。

Aramis的汽車產品來源有二個：(1)向OEM車廠低價收購生產過剩賣不掉的汽車；(2)收購二手汽車並透過自己的工廠進行翻新。Aramis的核心競爭力有3個：(1)為顧客提供良好的線上購車體驗；(2)高效的物流系統和銷售點；(3)擁有自己的汽車裝修工廠。

- **挑戰：**Aramis在銷售快速成長後，2017年併購西班牙企業，公司在變大、變複雜後，面臨市場行銷成本快速爬升，消耗的速度比營收成長的速度還要快，企業成長開始趨向平緩。

## Aramis轉型的契機

2017年之後，經營者夏蒂埃苦於尋求企業再創高峰的方法，他嘗試尋求精實專家甚至輔導機構的協助，但後來都徒勞無功，精實改善在專案結束後就不再往前。夏蒂埃在失望之際看到了麥可伯樂的《臨界戰略》，在努力接洽後得以和伯樂見到面，他問了一個問題：「為什麼企業經營者不能是精實導師？」伯樂給夏蒂埃的回應是：**企業經營者必須親自擔任精實導師！**



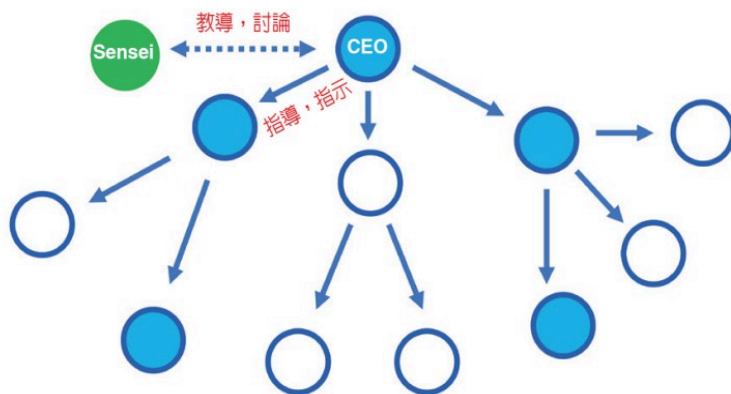
圖(一)《提高標竿》新書發表會：作者麥克·伯樂介紹經營者精實管理CEO LEAN







## 特別企劃



圖(二) CEO向精實導師學習精實，  
以身作則影響和指導自己的部下

### 經營者帶頭學習豐田生產方式屋

起初夏蒂埃不熟悉豐田生產方式屋(Toyota Production System House, TPS屋)，他開始向伯樂學習(圖二雙向虛線)，伯樂告訴他，自己學會了再教會下一層高階主管，高階主管們學會TPS屋後，再

向下教導下一階層主管，就這樣，Aramis組織內部開始一個層級影響一個層級學習TPS屋(圖二單向實線)，使用TPS屋在現場發現、溝通和解決問題，帶動人員學習成長。

夏蒂埃成功地在Aramis組織內各部門訓練出「第一線

具備改變現狀能力的主管(Enabler)」，也將這個做法橫展到集團6個國家的分公司和工廠，為精實轉型打好根基。

### 創造企業內部溝通的機制

Aramis精實的轉型並非一帆風順，過程中遇到許多領導高層的抗拒，他們受到美式企業管理的影響很深，喜歡展現行動力不喜歡討論問題；喜歡安排誰做什麼事，不喜歡安排誰和誰對話。

夏蒂埃明白要改變領導高層既有的世界觀，從過去的「設定目標和採取行動」到精實倡導的「歡迎問題和進行對策」是一件不容易的事，為了讓精實在組織內順利推動，伯樂建議他須在企業內部建構溝通機制。

Aramis溝通機制的建立分為兩個部份：現場上下之間的雙向溝通以及管理層之間的橫向溝通，以下簡要描述：

- **現場上下之間的雙向溝通：**夏蒂埃啟動「經營者的現場走動(CEO Gemba Walk)」，建構上下溝通機

## 特別企劃



制，因此，他陸續訪視銷售、製造現場、以及資訊……等等部門，他透過詢問了解現場人員知不知道問題在哪裡？當問題發生時，知不知道要讓誰和誰對話？事實證明，夏蒂埃的現場走訪讓第一線人員，明白經營者的意向以及在乎什麼，他讓現場的改善方向很快地標齊組織方針，降低許多無謂的浪費。

- **管理層之間的橫向溝通：**針對領導層之間的橫向溝通機制，夏蒂埃成立大部屋，邀請各職能最高主管參加會議，參與的成員被要求向其他部門說明自己正在(或者未來打算)進行什麼樣的改變。在大部屋中，若改變將造成其他職能的問題的時候，該改變會變成改善課題，目視化出來以共同討論和對策，因此看到Aramis的精實轉型是全員參與，不只侷限在製造和研發設計。

## 建立持續改善的文化

夏蒂埃在搭建企業內部的溝通機制後，便著眼建立問題解決文化，以下從四個層面來描述：

- 1) **經營者轉變主管先救火後改善的思維：**夏蒂埃發現公司的領導層和主管們時常忙於救火。他當然明白遇到問題時救火是必要的，但如果主管們的思維是「先救火，等有空再來做改善」的話，現場將永遠不會有時間改善，而且，他同時也知道，現場若一味救火終將導致更多火發生。夏蒂埃於是決定帶頭塑造「先做改善再救火」的文化，因為唯有改善，才能真正防火。
- 2) **經營者在現場帶動思維的轉變：**夏蒂埃指示現場將「改善」課題目視化出來，然後親自

和第一線主管對話，他希望藉由對話瞭解到現場是否知道他們是正在救火？還是在做改善？是否誤把救火當改善？是否知道問題在哪裡？夏蒂埃在現場挑戰員工思維的做法，除了展現他支持改善文化之外，他也教導第一線人員分辨救火和改善的不同。

- 3) **改變既有改善對策的決策模式：**過去Aramis現場對問題改善的對策總是依賴上層指示。伯樂建議夏蒂埃，與其交給高層做決定，何不讓現場的人依自己的想法做看看，並邀請相關部門參與試行。事實證明伯樂的建議是對的，由現場人員提出問題對策，在經過前後工程的參與和回饋後，改善想法得到許多優化的機會，最終形成突破性的概念。

- 4) **改變過去由上而下驅動問題解決的陋習：**夏蒂埃在現場走動時，發現到工廠高層主管喜歡使用電腦系統解決生產性問題，例如：使用系統檢視產量，控制交期和料件庫存；然而，他發現電腦系統很難深入到品質和現場職安控管。因此，為全面解決生產性問題，Aramis不能過度依賴系統，現場第一線主管需要積極提出改善對策，不能像過去一樣被動地等候上級指示。

## 學習風險管理

企業經營在真實環境中，常會面臨不同的危機，對Aramis也是如此，例如2019年新冠疫情讓二手車銷售降到谷底，2020年即便疫情結束，銷售成長仍不如預期，此外，2020年晶片危機也導致銷售量下跌，面對每次危機，精實管理讓Aramis得以用穩固的基礎吸收外在環境的衝擊，度過危機。





## 特別企劃



至於Aramis是怎麼化危機為轉機呢？答案是它將TPS屋視為改善的羅盤，隨時用它檢視企業經營方針(如增加市佔率、增加營收、增加新技術等)和現狀之間的差距，透過目視化差距來管理風險，帶動學習、改變和適應。

### 提拔學習型領導者並建立自己的學習系統

夏蒂埃明白並非所有的領導高層與主管一開始都想要學習和改變，因此，為將Aramis轉型為學習性組織，公司須不斷地提拔學習型領導者(Learning leaders)並建構自己的學習系統。

以下是Aramis建立自己的學習系統的流程：(1)以顧客

對產品的需求來要求現場提高標竿；(2)目視化問題點和流程並向大家解釋關鍵問題；(3)領導層鼓勵提出解決方案，並支持現場試行；(4)領導層將現場提出的對策在大部屋中進行橫向溝通；(5)提出創新的解決方案給顧客。

事實上，每家企業的組織和文化不同，經營者需透過現場指導和觀察慢慢形塑出自己的學習系統，自然能不斷地培育出學習型領導人。

### 《提高標竿》總結：企業獲利的秘訣

伯樂在《提高標竿》演講總結中提到，企業要在變動的市場中穩定生存，需要在

生產系統打好精實的基礎，然而，他也提醒，打好營運的基礎只能維持既有的利潤；企業要創造利潤，必須將精實推展到新產品開發；倘若企業要進一步追求高成長，則要透過企業併購。

伯樂也提到，以上企業成長光譜的實現，需要企業徹底改變領導高層的決策模式，從過去一言堂式決策(高層定義策略、進行決策、下層奉行、遇失敗再處理)，轉變為參與式決策(高層親臨現場發現問題、共同面對問題和未知、取得共識、形成解決方案)。

伯樂最後給新書發表會參與者的期許是經營者親自教導精實，帶領全員實踐精實改善，這是他倡議的CEO LEAN，因為唯有經營者不斷引導現場主管提高標竿，培育學習型領導人，企業才能快速打通職能和既有的文化屏障，以不斷向前改善的精實文化，持續為組織創造利潤！



特別企劃



