

瘦妳樂專業瘦身公司一標準作業流程制訂(A)¹

黃鐸銘 陳春希 張嘉齡²

個案公司背景介紹

瘦妳樂專業瘦身公司於 2014 年 2 月在上海成立第一家門市，該公司由上海灘富豪薛董與其他三位友人合資成立，其資金全來自於大陸富豪與富商。薛董回憶著：「其實我從小就胖，小學五年時 90 斤，高中畢業時 120 斤，在我的記憶裡一直都認為自己是個圓臉。從我有了對美的欲望、對美的追求時，我就認為胖不是好事，所以一直都是和肥胖作鬥爭。發跡後，我一直通過民間搜集減肥秘方，希望能找到對身體無害卻有成效的傳統減肥方法。後來，我聽說有位 80 多歲的老中醫在家裡專門幫別人減肥，而且效果非常好，多方打聽後終於找到了他。為了試驗成效，我開始有意識地讓自己瘦了胖，胖了再減，反覆試驗，效果真的很好。對於古方減肥，我算是最早的反覆實驗者。」這是對美的渴望和追求，讓他接觸了古方減肥。

瘦妳樂專業瘦身公司採用會員制來募集客戶，整個事業體包含美姿美儀、瘦身課程、貼身衣物量身訂製。第一年就從 30 家門市翻倍再翻倍的增加到 900 家門市，因業績非常驚人的成績進而帶動迅速的展店，導致一般員工的培訓無法跟上展店腳步，於是決定讓門市的櫃檯專注在銷售話術培訓上，而專業的部分則是由分區專業顧問提供專業諮詢。公司在營運模式上有創新調整，世俗既定印象大陸被稱為世界工廠，瘦妳樂反向操作，門市接單後，轉往台灣進行生產，強調台灣製造(Made in Taiwan, MIT)高品質訴求。

2014 年 8 月為要達到 MIT 的品質目標，薛董經過多次考察後，決定在台中工業區一棟 8 層樓 5,000 多平方米的獨立大樓設廠，由於是陸資在台設廠加上兩岸特別的關係，所以決定台灣工廠負責人必須是薛董完全信任的人。晚餐時間薛董跟夫人提及這個煩惱，夫人想了一下後高興的說：「可以找我妹婿江鵬鵬阿！鵬鵬出身華南大家族，與妹妹結婚前曾在江氏家族企業擔任高階管理者，後來為證實自己的能力，離開家族企業自行創業，目前正在蘇州經營連鎖餐廳，

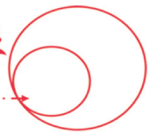
¹ 本個案摘錄自《管理個案評論》(2016.12) 第七卷第二期 p.23~p.31，原題目為「瘦妳樂專業瘦身公司—被遺忘的訂單」，著作財產權屬於財團法人光華管理策進基金會所有。

² 黃鐸銘為中央大學資訊管理學系博士生；陳春希為中央大學企管系教授；張嘉齡為中央大學企管系博士生。

* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

** 本收錄庫所發行之個案均為紙本套朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：kmccase@gmail.com，查證屬實者，備有獎金酬謝。

***如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>。



幾年下來已擁有 10 來家連鎖餐廳，也闖出一番名號。」薛董飯後沉思許久後，撥了一個電話給妹婿，情商擔任總經理職務。幾天後，江鵬鵬因想更穩固在娘家的家族地位，便將餐廳經營交付給老婆打理後，回電給薛董答應接下總經理職務，離開好不容易打下的江山。

在江鵬鵬報到第一天，薛董特別找了妹婿一起午餐，期間薛董給了妹婿一個目標，半年內達到量化生產，空手過去打拼建立工廠很辛苦，有需要資源或協助反應，請幹部們盡量提供協助。江總認為成衣廠跟過去經營餐廳的模式約當，以重金挖角米其林認證的大廚及團隊，加上最新鮮、最好的食材，顧客和營收自然會隨之而來。想到這裡，江總自豪且自信地認為到台灣建立工廠，根本就是易如反掌，一定能在最短時間達成姐夫設定的目標…。

一、貼身衣物量身訂製之廠商協作生產模式

江總特別邀請在大陸經營餐廳時的左右手楊映雪一起到台灣經營成衣廠(江總與楊映雪是經營餐廳時的好夥伴，江總可以打下 10 多家連鎖餐廳的規模，映雪功不可沒)，由於兩人完全沒有成衣業的背景，更是沒想到看似簡單的成衣製造，卻涉及一百多家供應商：蕾絲、彈性面料、科技含量等等，全部要專門設計、專門下單、專門印染、甚至專門進口！於是江總透過家族人脈，特別找了一位在高雄土生土長的遠親張志偉來幫忙打理生產線。志偉曾經在台灣某大成衣場擔任過生產線的領班，負責生產線管理。而江總及映雪主力負責與廠商採購及業務接單部分，專業的生產則交給志偉來管理。冀望透過這樣的分工機制能夠有效互補彼此不足，並依專業分工負責。

調整型內衣的供應商是個非常窄的領域，能夠提供這樣原材料的供應商非常少，但因瘦妳樂專業瘦身公司是陸資入台，很多供應商一開始都不接受訂單，或者提出苛刻的條件，甚至明確表示不接受合作。江總及映雪，一家一家拜訪，不斷的受挫，江總內心在想，沒有想到比想像中更加困難，而且這些供應商連我加價購買都還不太願意接單，就好像怕我們要吃掉他們。經過最難熬的開頭三個月之後，供應商慢慢接受瘦妳樂專業瘦身公司訂單。

二、精選貴婦會員制

瘦妳樂專業瘦身公司營運走貴婦路線與菁英政策，要享受服務之前必須要加入會員，而為了要突顯其社經地位，故將入會費用設定為 100 萬元(本個案為讓學生方便學習與感受，幣別都已換算為新台幣)。課程(例如：瘦身課程、美姿美儀等)及其他量身訂製的商品(例如：調整型內衣、內衣等)都需另外計費。

貴婦入會

時間來到 2014 年 11 月，李娜想著去年的年夜飯服裝秀裡面，其他兄嫂弟妹打扮得花枝招展，讓李娜深深感覺被其他兄嫂弟妹比了下去，從小到大李娜從未輸過，頭一次讓李娜覺得輸



了，很沒有面子。李娜決定今年要提早做準備，勢必要一雪前恥。

李娜從小就在高幹家庭中倍受呵護長大，穿著都是世界名牌，吃的是天下美食，想要的東西從來沒有拿不到過，養成其貴婦的個性，不肯服輸及相當有主見。李娜老公家族在大陸擁有龐大的事業，其經濟實力不容小覷。光看李娜在車庫裡面擁有一台最新型小牛（市價約 1,400 萬）以及一台瑪莎拉蒂（市價約 800 萬），每天身上的衣服加上配件都是幾十萬起跳，即可略知一二。老公對李娜百依百順，只要李娜提出的幾乎全部買單與接受。這入會費一百萬對於李娜來說根本不放在眼裡，加入前只是不斷跟櫃姐林亭強調必須要能看到效果，在櫃姐的再三保證下，便繳交會員費用。而為了有效控制體態，經與顧問劉汀討論後，每週安排三天不同的課程來確保成效。

李娜在加入會員的一個月後，終於在櫃姐林亭每天努力勸說下，為了要在年夜飯服裝秀中確保勝算，決定加碼花大錢購買兩套純手工打造的調整型內衣，在師傅細心量測下，完成所有的測量，林亭與李娜約定一個半月之後可收到產品，林亭向李娜再三擔保在年夜飯服裝秀中肯定技壓全場，於是李娜爽快刷卡付清兩套總價 10 萬的費用後，滿心歡喜離開。離開時腦中還想著宴會中可以獨領風騷，不經意的笑了出來，並滿心期待戰袍的到來。每次參加課程後，李娜總會再跟林亭關心一下進度，而林亭總是笑笑的說已經在生產了，不用擔心，妳要先想好勝利的姿勢，不要太驕傲喔！！

終於到了要試穿戰衣的日子來臨，眼睛很快的掃過店內的每一個角落，隨即滿心歡喜的問：「衣服呢？」櫃姐林亭露出心神不寧的表情，慢慢說到：「衣服還沒有送到！！」扳回一城的夢想破滅，在年夜飯可能會連續輸了兩年，且面子跟裡子兩者皆輸了。李娜怒火中燒，越罵火氣越大，完全不顧形象地在門市破口大罵，林亭被罵到都已經哭成淚人兒了，還不見李娜有收手的現象，店長陳萍也加入道歉的行列中，但又經過一小時，仍不見李娜的氣消，甚至揚言要將這個狀況報上新聞。

業務與工廠流程討論與議定

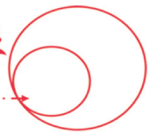
2014 年 10 月江總及特助映雪在經過 3 個月多次往返上海及台中，終於將工廠所需要的廠房、設備、運作的人力及供應商逐步到位，眼看著下個月就要開始長期駐點台灣工廠，把握剩下的時間，要跟業務部討論及確認後續合作的訂單銜接流程。

郝副總熱情的跟大陸同事介紹台灣區工廠領導江總及特助楊映雪，映雪看了一下業務部同事發現一個熟悉身影，好像是大學同學。再來跟江總及映雪介紹部屬—特助海源、區長張恒、店長陳萍、顧問劉汀、櫃姐林亭及公司資訊室李尚樂主任。聽到映雪的名字，海源抬頭看了一下，出口大喊：「同學，你也在這家公司上班阿。」

會議開始前業務部郝副總心中盤算著，等等只要是江總所提之流程，必須要無一不從並且

大力誇讚其高瞻遠矚，如果後續合作有成，在事業上又可以有更高的發展囉！！郝副總首先開口：「先跟各位介紹，在我旁邊這位領導是我們最靠譜的後勤支援—台灣區工廠領導江總，請大家鼓掌歡迎...。另外這位是江總特助楊映雪。今天邀請大家齊聚在這邊，最主要是要討論後續業務部與工廠間的合作流程。為了讓今天會議更有效率，業務部內部已經討論過基本作業程序，請海源特助跟大家簡要說明一下。」副總看著海源，海源特助立即補充：「其實業務部內部的作業程序很簡單。首先，門市櫃姐直接面對會員，當會員需進行貼身衣物訂製時，再安排專業顧問到門市提供專業的量測及提供產品建議，並協助填寫訂單及完成預付款支付等。訂單管理則有兩個關卡，第一關是由區長張桓所帶領的區主管們負責審核；第二關再交由郝副總進行複審，完成審核後即可將訂單交給工廠進行生產。這個作業流程在業務部內已經佈達，並且現行也是依照這樣的程序執行著。我們算過整個流程—從開立訂單到交付工廠生產應該可以在一個星期左右完成。如果有哪邊有問題的話，都可以跟我說，我會轉給負責的單位進行回覆。」江總面露喜色，斬釘截鐵的說：「還挺簡單的，所以業務部統一窗口就是郝副總來擔任囉！」郝副總爽快的接話：「好的，儘管找我，我會請海源將問題都排除。」

江總看著映雪面有難色，主動提問映雪：「有話要說阿，這邊都是自己人，不用顧忌，況且我們都是直腸子的人，有話就直接說吧，憋著難過！」聽了之後，楊映雪緩緩說：「對不起，我必須要插個話，我詢問過在製造業的朋友，因前端門市數量太多，若每間門市一天接一張訂單，一天就會有 900 張訂單交付到工廠處理，也就是說工廠這邊需要處理 900 張訂單作業，這對工廠端來說負荷太重，會吃不消，必須要換個方式。廠長、副總，目前公司沒有使用資訊系統，大多作業都是透過紙本的方式進行傳遞及存查，連電郵都因為部份門市有執行上的困難無法順利全面採用。我們應該要追求良好的作業效率，既然資訊室李主任也出席了，是不是就請李主任依照這個流程幫我們建構一個系統，讓業務部和工廠間可以更快速傳遞訂單，省去工廠端這邊龐大的人力費用支出。」眼看著資訊部李主任看似要接話，江總立即搶在前頭說：「映雪說的對，就請李主任評估看看可不可以我們在出發前可以完成，如果流程有不清楚的部份可以問郝副總。我的要求很簡單啦，只要有地方可以看到訂單就可以囉！」郝副總看著江總笑著說：「江總有這樣思考周延的同仁，真的是有眼光、好福氣啊！李主任這個很簡單啦，如果我會寫程式的話一個星期就可以寫出來了，專業的你，應該會更快吧，你說是不是啊？！」李主任眼看兩位領導已經連成一線，沒好氣的說：「但不是每個門市都有網路阿？沒網路的門市要怎樣打單呢？」楊映雪看著海源，從容的說：「聽業務部的程序，是顧問需要將會員訂單彙整，這樣是不是就不用受到門市的網路限制，讓顧問回家或到有網路的地方再上系統打單，這點我剛剛聽起來不會是問題！劉汀你說是嗎？」劉汀看一看副總及海源，兩人眼神彷彿都說“就是這樣”，眼看無法閃躲了，便接著說：「其實顧問回家都有網路可以使用，這點我們在面試的時候都有特別詢問，因為在業務部顧問層級以上的都是透過電郵在傳消息。」李主任想了一下，看來工廠跟業務連線已堅不可破，這樣不答應是不行了，於是說：「所以就是要讓業務部到系統打單，工廠到系統查訂單，這個很快啦，我再去找 SOHO 幫我們寫一下，保證又快又便



宜！」江總：「好了，既然都已經確認流程了，因為明天就要先飛一趟台灣，看一下幾個工廠的地點，需要選擇工廠要在哪邊，所以還有會議要開，沒事我們這邊就先結束吧！」郝副總：「會議目的已經達成，再來就是李主任要處理的部分囉，我很期待程式唷！」

莫非定律出現的讓人措手不及

2015 年 3 月外面下著滂沱大雨，業務部郝副總獨自在辦公室裡，回想整個事情的來龍去脈，還是覺得怎會犯下如此基礎的錯誤，務必要將此慘痛的代價萃取出最好的經驗傳承。

一、為了責任歸屬而爭執不下

在業務部發現李娜訂製的商品沒有到貨的隔週一上午，會議室內吵架的聲音大到在外面辦公區也十分清晰，為了哪個單位該為公司賠了六百多萬的上週客訴負責而爭執不下...

江總臉紅脖子粗的說道：「工廠從開廠至 2015 年 1 月為止，只收到測試時業務單位使用兩張真實訂單完成驗證運作流程。我每週廠務會議都還有問映雪，業務單位有沒有接到新訂單？映雪都說在系統上沒有看到。李主任也拍胸脯保證，要我們相信系統信息，且經過實際驗證後，我們才一起驗收這個信息系統。我們為了要確保業務接單後有穩定的原料供給進行生產，這幾個月都忙著跟供應商、師傅接觸及討論製作流程等，每天都加班到九點多才離開工廠，已經沒有多餘的力氣去追蹤為何沒有訂單。一直到業務部特助海源來問才發現，原來事態這樣嚴重！！」郝副總沒等到江總說完就立刻打斷並接話：「我知道工廠很辛苦，但是我們也不輕鬆耶，在這段時間除了要積極擴點外，還要培訓展店所需要之人才，因為涵蓋範圍為中國全區，每個區域光是瘦身課程的配合老師、營養師、貼身衣物測量的專業顧問等。光是要讓這些人願意配合與接受專業培訓，我已經焦頭爛額了。難道江總沒有看到每個月的營運數字，從公司成立到現在已經是 30 倍的成長，營運的據點也從剛開始在華南福州地區的 30 個據點，半年多來已迅速成長到涵蓋沿海地區，總共有 900 多個據點。你知道這樣快速的擴張，我光是看開店的地點行程，就已經安排不完了，公司賦予我的責任是要讓業務蒸蒸日上，目前我正在這條道路上竭盡心力，已無從分心其他事物了。」江總聽不下去，便開口中斷郝副總談話大聲地回嗆：「我知道郝副總也很辛苦，為了公司營業額與成長在打拼，其成績也是有目共睹。但從工廠來看，哪會知道業績是由哪些商品或管道而來，公司的營運項目眾多，工廠只負責進行其中一樣的生產，不要說工廠的夥伴，連我每個月參加營運會議，看到郝副總這邊每個月營收屢創新高，內心也滿足是歡喜與激動，當然我也不遑多讓，本來薛董的目標是要我 6 個月達到量化生產，現在只花了 4 個月就達標了。台灣工廠要跟供應商往來，我們花了多大的力氣去找，跟說服這些供應商與我們配合，這個跟我之前開餐廳的經驗相差太多了啦！開餐廳食材換一家買就可以，但是工廠要做的布料等，目前可配合的廠家都只在個位數字，每一家供應商都很重要。我跟映雪才會將重心都放在跟供應商合作的目標上，在台灣還找了一位遠房親戚幫忙管理現場。況且映雪還每天都會上系統確認，都沒有任何一張訂單阿。說到這裡，之前我在開餐廳的時候，如



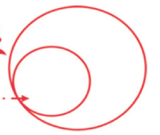
果下訂單給廠商，都還會電話確認是否有收到訂單，我以為這個是基本常識，怎業務部連這個追蹤程序都沒有做到位呢？」郝副總：（心裡嘀咕著...明明工廠都沒有訂單生產，身為廠長還沒有發現異常，要不是考慮到背景...）「這個我也有問過海源，海源依照我們先前決定的程序，將訂單在系統中審核完畢，我們的責任就已經結束了。公司成長很快，凡事都要依照講好的程序來進行，才有辦法治理。如果照這樣說起來，我們顧問有將資料打入系統，海源也確實有在系統上審核訂單，但是映雪上在系統上卻沒有收到訂單，追根究底，我們都依照先前討論的程序進行，所以問題應該是出在系統上面吧？！對了，我下午還要去上海看一個點，沒有空繼續跟廠長討論，我會再跟葉總裁說明，這個事件是因為資訊室李主任那邊搞出來的問題！」

二、系統是最大的幕後黑手

李主任在會議室外面手裡冒著汗，聽見會議室裡面強烈的爭執，沒想到一向好相處的郝副總竟然也會發脾氣。江總看起來就像是富家子弟的脾氣，不如己意且嚴重影響公司營運成果，自當不肯退讓。在李主任知道客訴案件後，李主任便到系統裡面查看，發現整體事件看起來是系統出了問題導致，更進一步追查差點讓李主任心臟都要停了，不只李娜的訂單沒有生產，而是最近一個半月有將近 2,000 張訂單都沒有生產，心裡正在掙扎著該不該據實報告呢？追蹤原因後，發現是一個代碼錯誤，這個問題在測試時候已有發現並要求工程師調整，但為使測試驗證可以持續進行，而以直接修改資料庫的方式，讓整個流程可以順利往下執行。但李主任卻誤以為這個議題已經被順利處理，在系統正式上線後，便未再進行測試，想說後續實際訂單建立後再觀察這個議題是否已完整被排除。但是時間一拖之後，竟然忘了這件事情，而忙碌在各分店的資訊系統(Point of Sale, POS) 的安裝上面。

紙終究包不住火，李娜的這件客訴已經點燃了這把火，很快就會被發現還有其他會員訂單也沒有被生產。目前業務部跟工廠兩邊交火主因是雙方都依照之前定案的作業程序執行，卻沒有得到預期中的結果。雖然作業流程中仍有重大瑕疵，但是只要仔細想一下就會知道，是系統出了狀況所導致，李主任心想應該要想辦法盡快找退路...沉思了一會之後，拍桌子自言自語：「如果將責任推給當初幫忙寫程式的那個人身上最為恰當。一來他不是公司裡面的人，二來當初公司是由我做為聯絡窗口，所以其他人沒有聯繫方式，公司上下極有可能只有我有，我只要稍為跟內部應付一下，就可以將箭靶轉為他，就這麼辦！」但為了確保除了公司內沒有人可以找到原來寫程式的人，或者是要讓他無法被找到，還是先嘗試聯繫之前寫程式的工程師。

連續聯繫了幾天都無法取得聯絡後，李主任腦中閃過一個念頭，應是心想事成有人可以頂罪，但為確保沒有意外，於是親自跑了一趟印象中工作室的地址，但工作室已經不見了。李主任更是心中暗自欣喜，有燒香有保佑，一切都依照心中所想的計畫推進。歡喜之餘，不禁回想起系統上線之初，為要讓公司對於系統有信心，李主任游走在業務部及工廠間，說服他們使用實際訂單進行驗證。好險，當初的驗收及結案都有郝副總跟江總的親筆簽名，想著想著不小心笑了一聲...這次的風波，想必已經可以安然度過了。



驚訝的工廠！

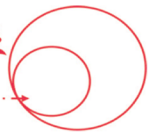
一、工廠抽絲剝繭，追根究柢

在業務部發現李娜訂製的商品沒有到貨當天，郝副總直接打電話跟江總質詢。江總在掛掉郝副總電話後，急促的大聲廣播：「映雪聽到廣播，請立刻到我辦公室報到，不論妳現在手邊在忙哪些事情，通通放下，現在立馬就出現在我的面前。」映雪氣喘吁吁的，打開廠長室門進去說：「江總找我不知道有什麼事情？」江總氣急敗壞的說：「我剛剛接到業務部郝副總的電話說，會員李娜在一個半月前所下的訂單，交貨時間已經到了，我們還沒有出貨，但我這陣子一直忙著在外面跟供應商斡旋，建立完整的供應體系，久久進一次公司，進公司也是急急忙忙的將桌上的文件簽核後就又離開。我以為郝副總也知道我需要花半年的時間，建立穩定的製造支援，不會在這段時間接訂單，就算要下單也應該要打個消息照會一下，目前工廠建置的狀況是不是可以下單了，而不是現在打電話來質疑我們要大牌，故意找業務部麻煩不生產出貨。真的氣死我了，這件事情要是讓薛董知道，我好不容易立下的戰功豈不前功盡棄！不行，我要妳現在就去確認我們到底有沒有收到李娜這張生產訂單，將相關的佐證資料準備完全後，幫我訂機票，我要去跟郝副總說清楚。」映雪理直氣壯的說：「不用去確認了，我已經看了系統快兩個月，系統確實除了早先我們測試的那兩張之外，都沒有其他訂單需要生產的。我都依照先前講好的遊戲規則進行。我本來也想說現在沒有訂單是很正常的，因為聽廠長說薛董給我們半年的時間將工廠建置為批量生產基地。且工廠剛啟用，連工廠內部作業流程也才剛規劃好第一個版本，業務部應該不會故意來找麻煩，在這個階段要求我們可以接單生產及出貨吧，所以我也就沒有跟廠長回報這件事情了。說到底，廠長，會不會是郝副總看我們超乎預期的時間完成目標，而在眼紅故意要找您的麻煩吧！」江總怒中帶笑說：「郝副總知道我跟薛董的關係，要是他敢這樣，回去聚餐的餐桌上我講的話，就夠他忙的了。聽妳這樣解釋之後，原來妳跟我的想法一樣，也認為沒有訂單很正常。這次我們要小心應對，避免讓這個問題再擴大。映雪，妳不是跟郝副總身邊的海源特助是老同學了多少還有點交情，去打聽一下這陣子業務部那邊究竟接了多少張訂單，我要先掌握整個事件的範圍，後續我們再討論要如何應對！」映雪：「好，我回頭就給海源打個電話，私下問一下狀況，再給江總報告！！」

映雪快步飛奔進廠長室，急忙報告：「廠長，大事不妙了！真的給您說中了，真的不只李娜一個案例耶，就目前所知道的狀況，是全部的訂單都沒有傳到工廠這邊來，據海源表示，每天都有 20~30 張訂單，所以經過這一個半月的累積，工廠要消化的訂單量已經相當龐大了！廠長我們要怎樣應對比較好阿？」

二、沉重的檢討會

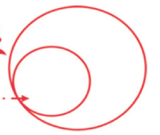
2015 年 2 月在李娜事件過了兩週之後，葉總裁沒好臉色的召集郝副總、江總及李主任到會議室，要檢討會員李娜的事件。據說，薛董震怒，要葉總裁於下週提出完整檢討報告，若有需



要並附上懲處名單，會議就在這樣的氣氛下開始進行...

分組討論議題

1. 從個案資料中，您認為誰該負起最大責任？為什麼？
2. 這個個案中，犯了哪些錯誤？
3. 個案公司該如何處理以避免再次發生？
4. 資訊系統在本個案中所扮演之角色？以及如果有錯，有沒有可預防的方式？



瘦妳樂專業瘦身公司一標準作業流程制訂(B)¹

黃鐸銘 陳春希 張嘉齡²

客訴處理

一、個案處理

郝副總經秘書聯繫確認會員李娜當天會參加課程後，便親自搭機從四川前往上海，並刻意提前抵達，先與門市林亭、顧問劉汀及店長陳萍會商，商討後續處理方案。李娜上完課程經過梳洗後，正準備要離開時，看到劉汀及林亭早已在門口等候，李娜嚇了一跳，再林亭說明來意後，隨即引領李娜進入 VIP 室中。

郝副總熱情的起身打招呼，並在與李娜握手之後簡單寒暄後，隨即 90 度鞠躬，看到這個場面，陳萍、劉汀及林亭也快步站在副總身旁鞠躬。郝副總說到：「因流程上的疏失，沒讓李娜小姐在年夜飯中獨領風騷，代表公司致上無限的歉意；經公司開會討論後，除了無條件返還先前做衣服所收 10 萬元外，另外再讓李娜任選公司 2 套商品表示歉意。」

郝副總起來後並示意讓劉汀、林亭及陳萍起來，很禮貌的請李娜坐下，並且讓林亭遞上李娜最喜歡的星巴客咖啡一杯後，郝副總接著說：「在來的路上我們總裁有指示，要讓李娜小姐感受到我們認錯的誠意，願意額外提撥 50 萬做為賠罪，若李娜願意接受，等等留下帳戶資料，明天就會請會計將錢匯入戶頭中！！這樣的誠意再請李娜小姐接受。」

眼看著除了退費，還有額外 2 套商品，並且有 50 萬元當做賠罪，就在李娜要出口答應時，腦中突然閃過一起買的另外 8 位貴婦，說道：「我是感覺到一點點誠意，但希望我那些好姊妹也適用，如果做的到，這件事情我會跟姊妹們說，就這樣算了，副總有被賦予足夠權利？」李娜心中盤算是否著副總會答應。

陳萍、劉汀及林亭聽到，嘴巴都合不上望著副總，只看見副總臉上露出不安表情，副總露

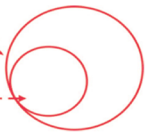
¹ 本個案摘錄自《管理個案評論》(2016.12) 第七卷第二期 p.23~p.31，原題目為「瘦妳樂專業瘦身公司—被遺忘的訂單」，著作財產權屬於財團法人光華管理策進基金會所有。

² 黃鐸銘為中央大學資訊管理學系博士生；陳春希為中央大學企管系教授；張嘉齡為中央大學企管系博士生。

* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

** 本收錄庫所發行之個案均為紙本套朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：kmcccase@gmail.com，查證屬實者，備有獎金酬謝。

***如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>。



出很勉強的表情，慢慢說道：「我們就這樣談定了，至於總裁那邊，我再想辦法跟總裁報告，也請李娜小姐務必幫忙讓另外 8 位貴婦接受我們的道歉，我們稍後會聯繫她們，請她們這幾天有空來門市除了量身體尺寸及選擇 2 套商品外，順便留一下帳戶資料，於隔天我們會將錢匯入指定戶頭中。」

二、更頭痛的後續處理

郝副總下班後獨自到黃浦江畔散心，在東方明珠塔下面，點了一杯咖啡，邊喝心目中盤算著這樣處理方式，公司已賠將近百萬，且李主任在農曆年後，也默默的離職了。但想到還有其他近兩千張訂單，整個算起來是一個天文數字？到底還有沒有更好處理方案，這個是後續要再跟林亭、劉汀及陳萍會商討論，並且希望可以取得江總認同，希望藉由江總與薛董的關係，讓整個理賠事件對郝副總的殺傷力可以降到最低。

郝副總聽到隔壁桌討論著，今天在廣州工廠發生火災意外，一家公司付之一炬...

分組討論議題

1. 還有哪些不同的處理程序？
2. 要如何面對及將危機變為轉機？