104人資學院

迎戰環境變遷下的組織策略

簡博浩 / 104人資學院 特約顧問

(本講義內容之著作權為作者所有，若需引用請註明出處；請勿將內容取用做教學或其他商業用途。)

Define 人才標準 | Discover 人才遴選 | Develop 人才發展 | Deploy 人才佈署

【先問幾個問題】

你今天有說透下午來這邊的動機及目的嗎?

Why? 說透?有多透？為企業？為自己？

你希望明年公司比今年好嗎?

104人資學院 All Rights Reserved

【一個實際的場景】

剛進到老闆房間看到財務長、經營企劃室的特助。老闆說：坐下來吧...。老闆劈頭就說：這些年對於完成目標這件事情，達成度是越來越低，要請大家提一提要如何解決....。 這是我入職五年來第一次進入這樣的會議，也不知道為何被找進來，過去參與的活動就是僅僅在當年度目標設定完成後，進行績效評估系統的流程，也就是期初目標設定....

經營企劃室的王特助接著說：就我觀察我們專業經理人碰到環境無法偵測及無法預測就兩手一攤，或是在會議當中找理由，推諉指責其他部門，績效指標定好也形同虛設，幾年前景氣大好，老闆也出手大方，人人有獎，而近兩三年來每況愈下，卻凸顯我們經理人的實際績效表現，卻無法有效提升的狀況.... ，很難有效遏止這種歪風。

財務長也緊接著說：許多報支費用及年度預算，都被預算外打破，經理人一直強調專案例外，需要例外管理，而每月的預算編列動支率也無心比較，重點是業績實際表現大家漠不關心，只知道費用該花就該花，省錢都是其他人的事情....

104人資學院 All Rights Reserved

策略執行之障礙

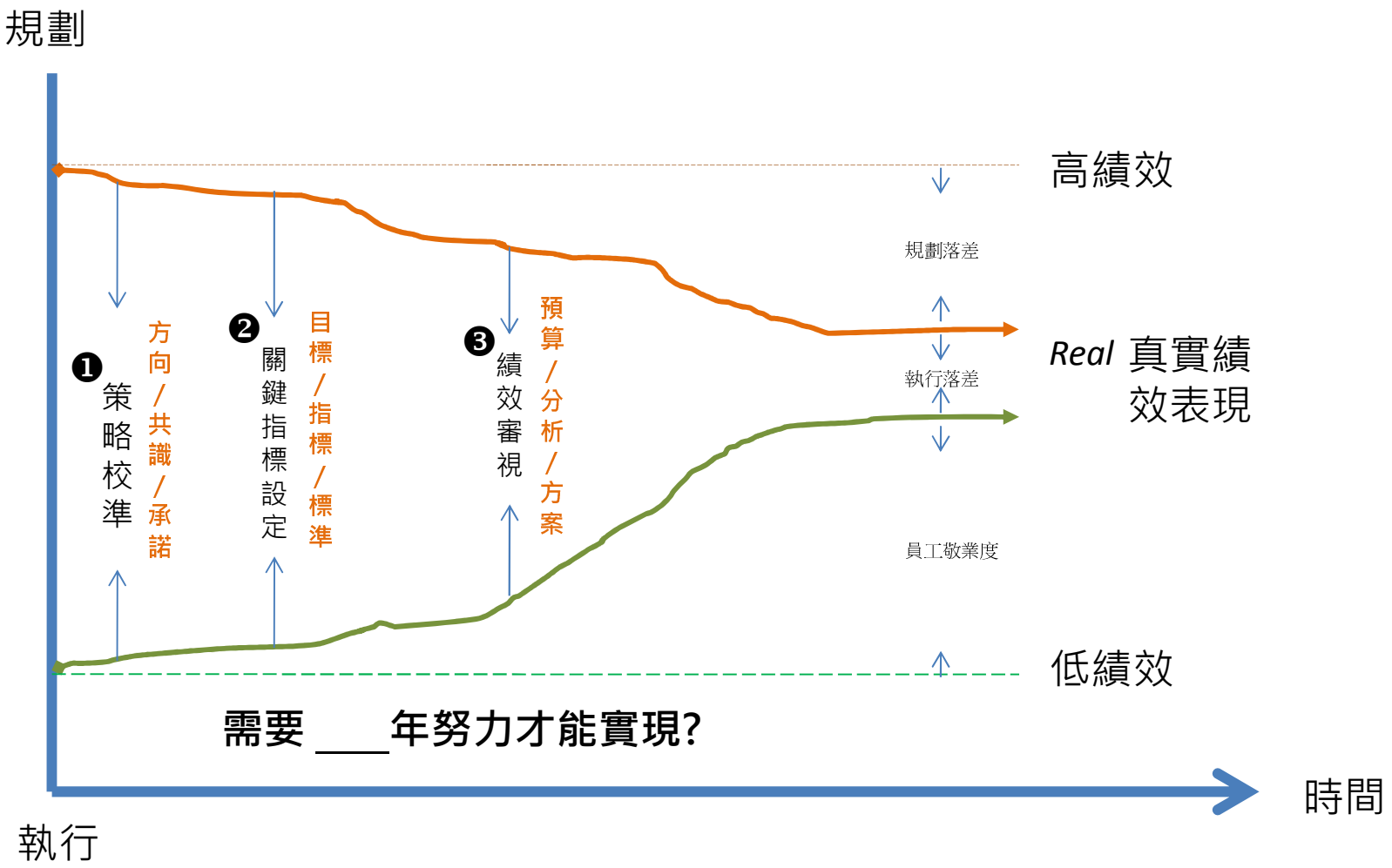
策略認知障礙	績效管理障礙	預算障礙	獎酬障礙
策略方向只停留在老闆腦中，員工大部分不知道	高階主管只重視短期之財務績效指標，忽略與策略結合之領先指標	組織沒有將預算連結到策略	員工之獎酬激勵措施未連結至策略

策略執行之障礙一欄表

（出處：吳安妮，2018年，策略形成及執行：以BSC為核心，為企業創造「利」與「力」，臉譜出版社，第64頁。）

104人資學院 All Rights Reserved

策略與績效~規劃落差與執行落差



104人資學院 All Rights Reserved



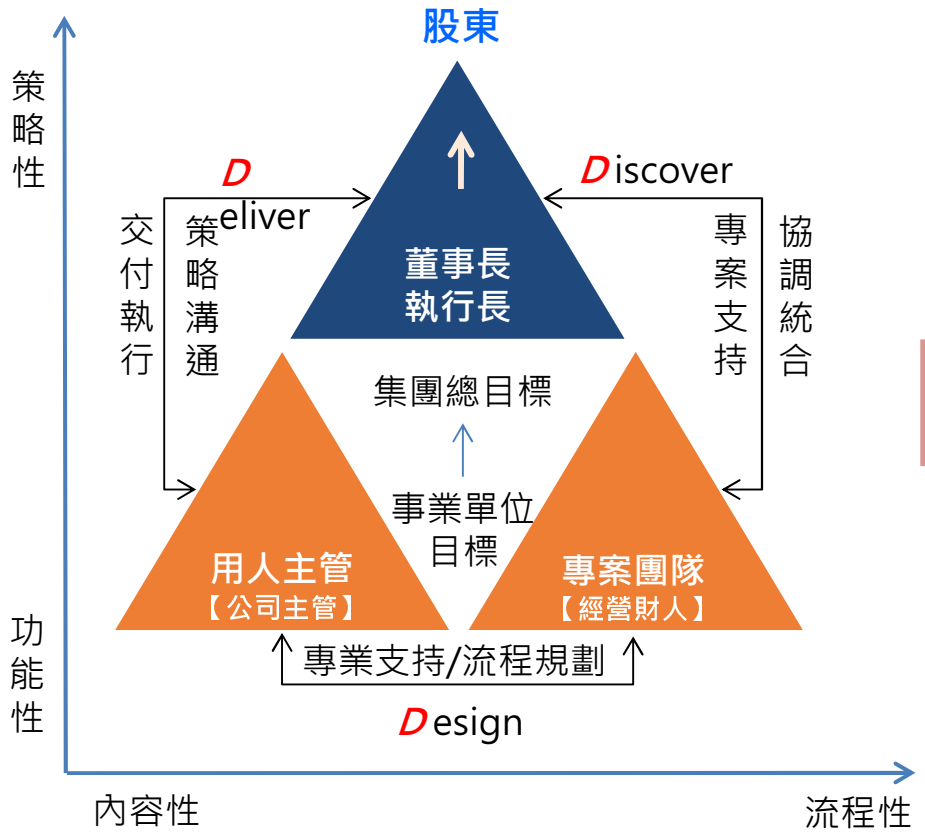




- 迎戰環境變遷下的組織策略
- 如何進行組織策略思考與步驟
- 如何進行內外部的檢視及分析
- 如何設計有效果的策略共識營
- 該如何建構策略目標六大細胞

104人資學院 All Rights Reserved

三位一體的矛盾及展現



董事長/執行長

經營管理者/策略溝通者

專案團隊(經營財人)

流程規劃者/協調統合者

公司用人主管

專業提供者/創意發想者

104人資學院 All Rights Reserved

如何進行組織策略思考與步驟

104人資學院 All Rights Reserved

策略不是什麼

- 策略不是待辦清單(To-Do List)
  - 不是日覆一年的年度計畫展開
  - 不是目標都維持不變，並且模仿競爭者
- 策略不是訂出目標的過程
  - 目標是審視策略執行及驗證策略有效的過程
  - 策略應該是著重價值驅動的因素及累積組織未來的能量
- 策略不是圖表及數字
  - 不要把管理工具當成策略，是形成策略的輔助工具
  - 策略並非等同KPI及數字管理，而是更重視數字後的行動方案

104人資學院 All Rights Reserved

策略到底是什麼

- 策略代表重點的選擇
  - 資源有限 (浪費成為常態)
  - 先求最對事情，次求做好事情（第一 VS. 獨特）
  - 面面俱到的策略，乃下下策 (四不像)
- 策略界定了企業在環境中的生存空間
  - 策略主要探討對外的管理問題
  - 策略是與企業生存空間與生存方式有關的決策
- 策略指導功能性政策的取向
  - 各功能性部門的走向不協調（手忙腳亂）
  - 策略扮演著指導功能性政策的角色(團隊領導)

104人資學院 All Rights Reserved

策略分為三個層次：第一是**定位**：策略就是創造一種獨特、有利的定位，涉及各種不同的經營活動。第二是**取捨**：策略就是在競爭中做出取捨，就是選擇不做哪些事情。第三是**配適**：在企業的各項經營活動之間建立一種配適…





Michael Porter, 1996

104人資學院 All Rights Reserved

策略管理的基本任務

- **策略分析**
  - 使命、願景、目標的釐清(Mission, Vision, Goals)
  - 外內部環境分析(Outside-in and Inside-out Analysis)
  - 洞察產業成功關鍵因素及組織能耐(Key Success Factors and Competence)
  - 持久性的競爭優勢 (Sustain Competitive Advantage; SCA)
- **策略思考及制定**
  - 擬定可行之策略方案(Strategic Alternatives)
- **策略形成與執行**
  - 評估、選擇、決策、行動(ECDA)
  - 動態調整、檢驗有效(Adjust and Validate)

104人資學院 All Rights Reserved

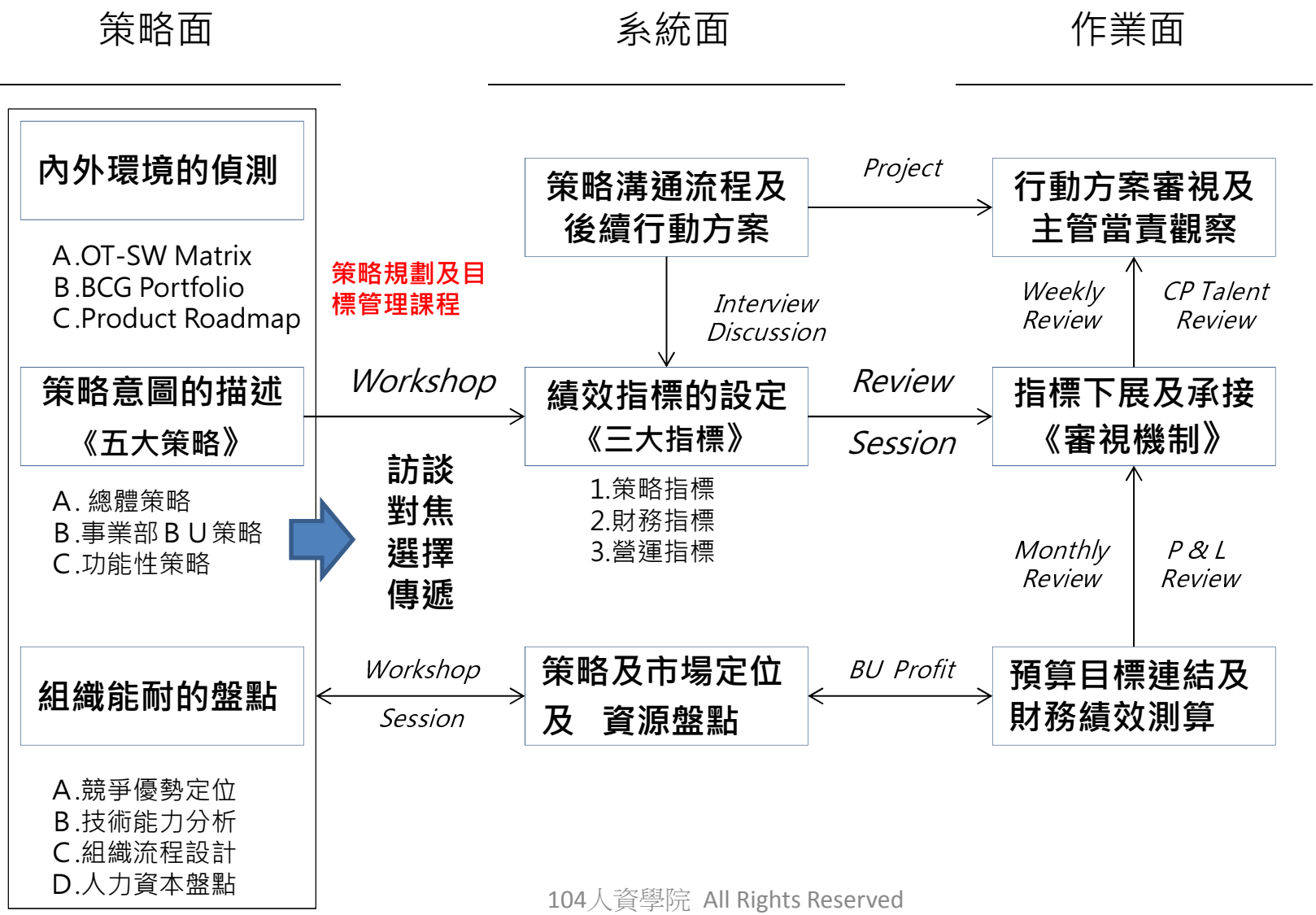
策略發展的三大原則

- 長遠性
  - 著眼於公司長期的發展，更重要關注累積競爭優勢及階段性行動方案成果，需要在時間軸上區隔出「年度計畫」及「策略發展」。
- 前瞻性
  - 能夠創造出與同業的差異化，無論是技術的領先、市場發展趨勢　的先機、管理效能的優化、或關鍵夥伴關係的佈建。



- 可行性
  - 過度發散地希望全員參與，是不切實際的想法，但策略最好能是一個「集體智慧」，若能在管理層儘可能地提高參與的程度，全員溝通為上。

策略思考及步驟

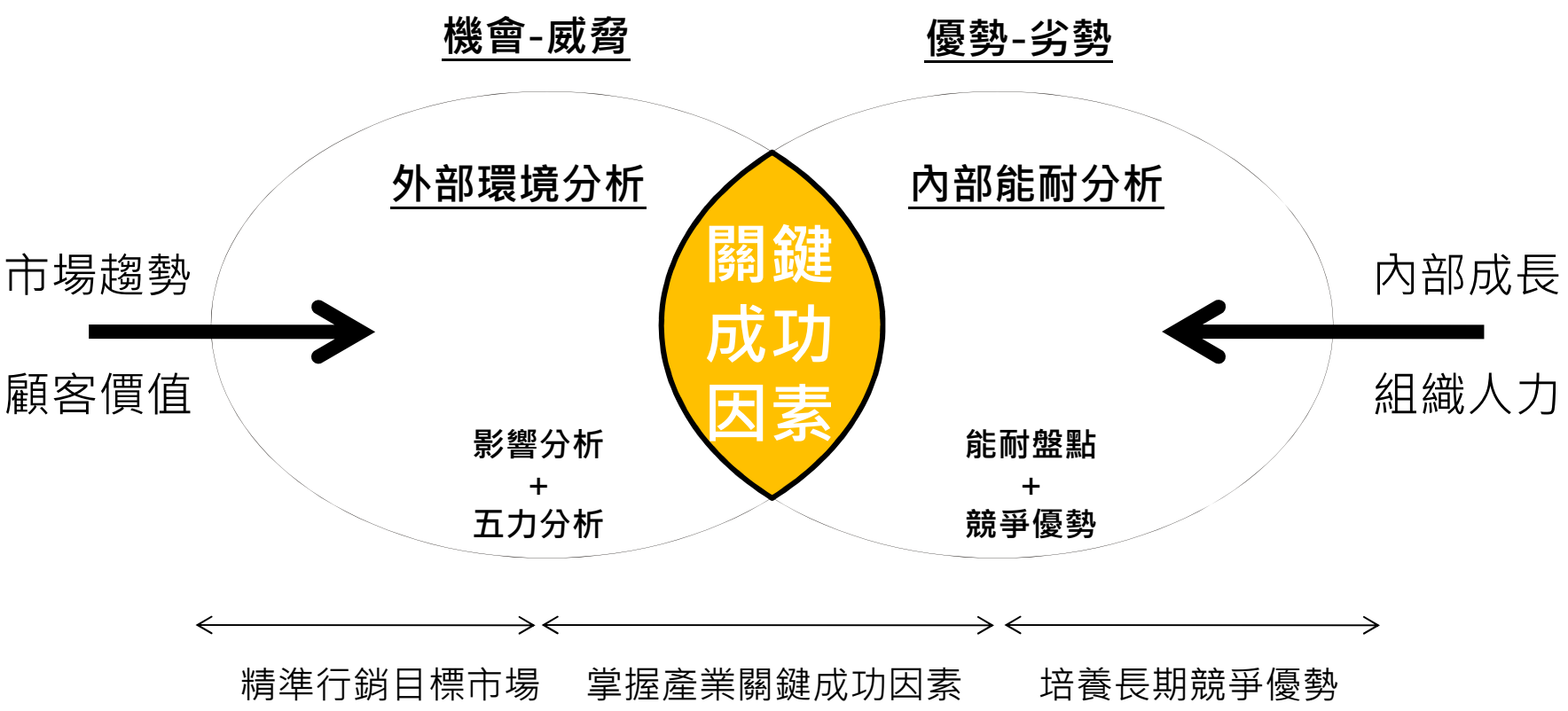


104人資學院 All Rights Reserved

如何進行內外部的檢視及分析

104人資學院 All Rights Reserved

內外部環境分析-動態



104人資學院 All Rights Reserved

內外部環境分析-SWOT

O：機會 1.市場中有什麼適合我們的機會？ 2.可以從外部學什麼技術？ 3.可以提供什麼新的技術/服務？ 4.可以吸引什麼新的顧客？ 5.怎樣可以與眾不同？ 6.組織在5-10年內的發展？	**T：威脅** 1.市場最近有什麼改變？ 2.競爭者最近在做什麼？ 3.是否趕不上顧客需求的改變？ 4.政經環境的改變是否會傷害組織？ 5.是否有什麼事可能會威脅到組織生存？
S：優勢 1.擅長什麼？ 2.組織有什麼新技術？ 3.能做什麼別人做不到的？ 4.和別人有什麼不同的？ 5.顧客為什麼來？ 6.最近因何成功？	**W：劣勢** 1.什麼做不來？ 2.缺乏什麼技術？ 3.別人有什麼比我們好？ 4.不能夠滿足何種顧客？ 5.最近因何失敗？

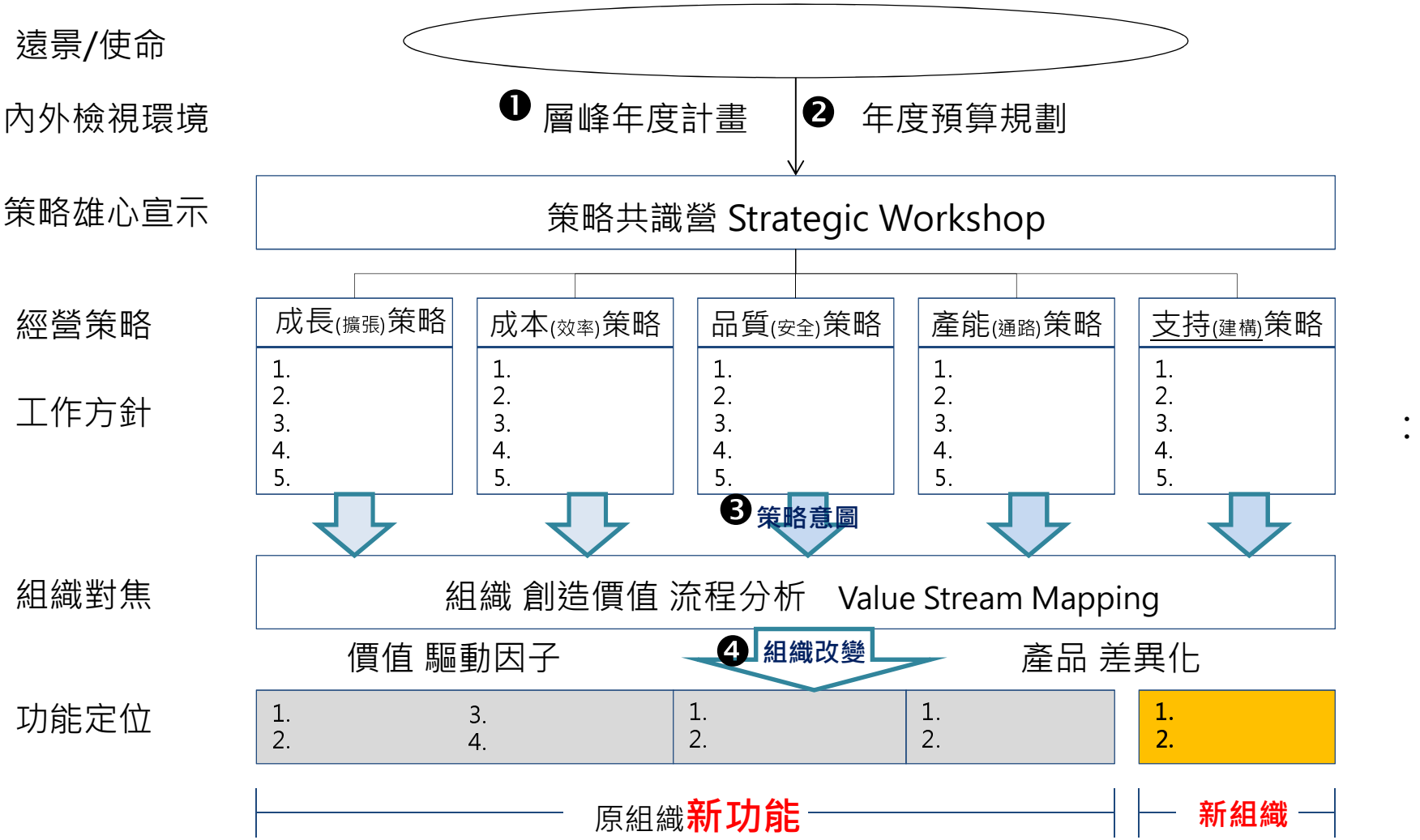
104人資學院 All Rights Reserved

內外部環境分析-能耐分析

創新類別	❑商品創新 ❑製程創新 ❑ 服務創新		
核心能耐	**行銷能力**	**創新能力**	**商品上市技術能力**
項目	❑1.對顧客的回應 ❑2.產品的國際競爭力 ❑3.企業體與連鎖加盟關係 ❑4.產品開發與改良	❑1.企業創新策略 ❑2.管理者對創新活動之支持 ❑3.扁平化組織架構 ❑4.內部溝通順暢 ❑5.人力資源創造力	❑1.流程/製程改良程度 ❑2.TQM及精實程度 ❑3.企業擁有獨特技術
核心能耐	**市場開發能力**	**商品整合的能力**	**內部組織能力**
項目	❑1.管理品牌發展 ❑2.市場調研分析 ❑3.整體行銷策略 ❑4.售後服務能力 ❑5.通路管理能力 ❑6.顧客資料庫分析能力	❑1.商品設計 ❑2.生產製造 ❑3.存貨/物料管理 ❑4.品質控制系統 ❑5.管理資訊系統 ❑6.供應鏈體系及管理	❑1.創業精神 ❑2.企業文化 ❑3.營運資金充裕 ❑4.高階主管智能 ❑5.內部獎勵政策 ❑6.經營績效管理 ❑7.社經網絡人脈
核心能耐	**補充:**	**補充:**	**補充:**
項目	❑1. ❑2.	❑1. ❑2.	❑1. ❑2.

104人資學院 All Rights Reserved

策略意圖描述架構及步驟



104人資學院 All Rights Reserved

五大策略的描述(1)

成長策略

要發展什麼要的產品、給什麼市場的消費者，並在哪一個區域來完成銷售，都可以當成公司下一波成長要的宣示，如：我要切入哪一個產業、產品市場及滿足那一些新的消費者，都是視為成長策略。

EX：

成本策略

該策略是跟財務指標扣住，透過損益表的成本項目，在設定此成本策略的過程，必須先行審視自我單位在費用類所有佔營業額的比例的狀況並以成本下降的幅度做為基準，並以比例法的方式較為合理，如果用絕對數字的話，因為資料都是動態調整。

EX：

104人資學院 All Rights Reserved

五大策略的描述(2)

品質策略

品質認證的重要機制導入，或是降低重大品質相關問題的對策草擬，還有就是如何提高客戶對我們產品的滿意度及降低客訴率，或是建構穩定且安心品質穩定系統。如：食安及品質屬於食品法規及產品議題，都是視為品質策略。

EX：

產能策略

如何建立技術平台為未來在技術發展上有如模組化的可能性，加速在產品開發過程中的時間及精力，建立起經驗分享及技術平台的效益，該策略可透過外包、策略聯盟、及上下游整合供應鏈方式來進行整體考量，也可以透過精實管理或是設備治具的改良來進行並提高生產效率。

EX：

104人資學院 All Rights Reserved

五大策略的描述(3)

支援策略

較偏向後勤單位的指標，它是著重公司長期發展所要的內部成長所需要的動能，這個動能是要建構在公司的管理制度面，賺的是管理財，所以這是公司長期要的方向，多屬於策略指標。

EX：

☒奴僕策略 VS. ☒至尊策略

公司產品及業務或是長期發展之下，後勤單位應該更具長期及成本觀點，並不應一味追求事業單位的喜好，也不能一味花錢建構無效率基礎平台

104人資學院 All Rights Reserved

例子:三板上市的公司

戰略宣言定焦

策略宣言～專注勤耕

外部成長

1. 加強大資料、物聯網、人工智慧及saas等技術應用，深耕農產品供應鏈體系建設

2. 以閉環模式參與從田間到餐桌全過程追溯的生態圈建設，實現健康食品的提供及捍衛者



內部成長

3. 提高人員素質及品質意識，全面落實績效與預算制度，CMI系統的建立和快速反映問題的組織

4. 規劃2021上主機板，全面落實主機板各項經營指標，搭建夥伴共用平臺

104人資學院 All Rights Reserved

如何設計有效果的策略共識營

104人資學院 All Rights Reserved

策略共識營的最佳寫照：千營共一呼



鶩翎金僕姑
燕尾鏽蝥弧
獨立揚新令
千營共一呼

唐朝盧綸《和張僕射塞下曲》

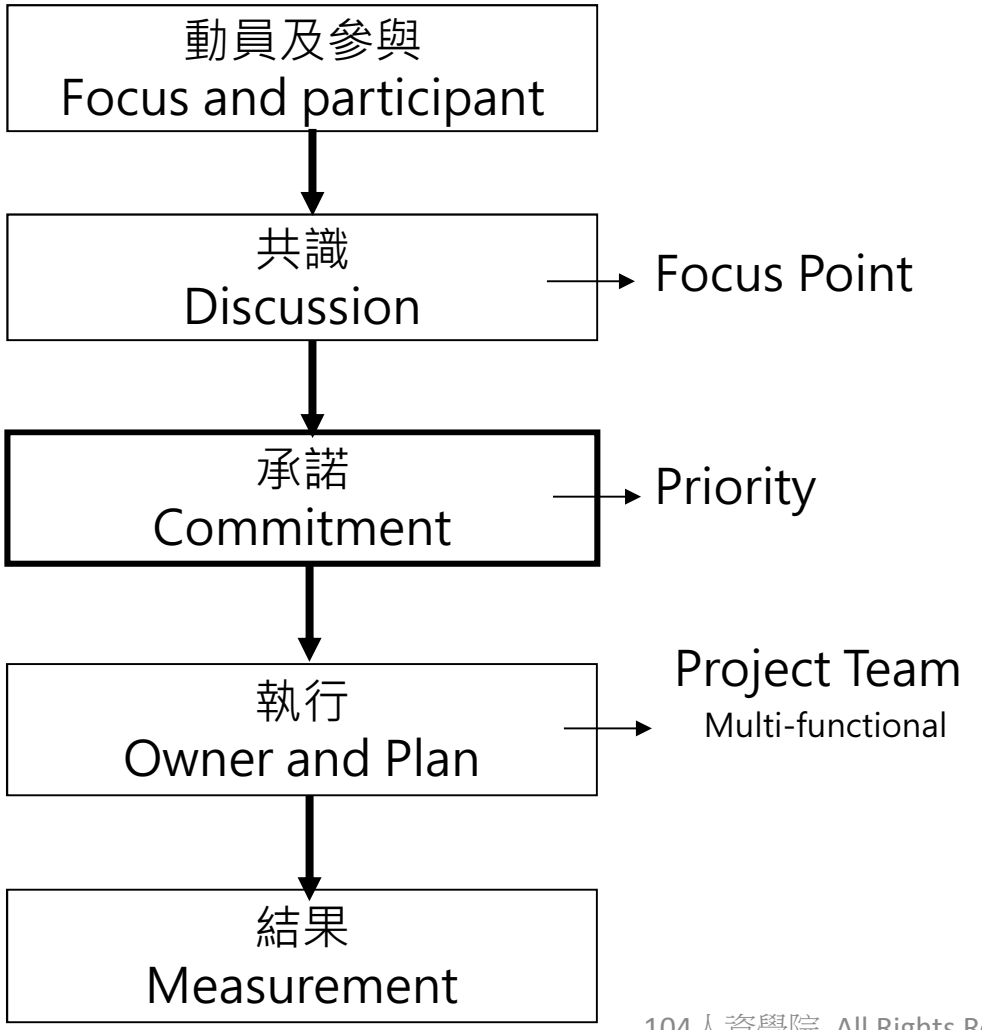
身佩雕羽製成的**金僕姑**好箭，
旌旗上紮成**燕尾蝥弧**多鮮艷。
大將軍威嚴地屹立**發號施令**，
千軍萬馬**一呼百應**動地驚天。

Mintzberg (1978)並非獨立高階經理人主體以外的客觀產物，而是經由組織內經理人們的互動、討論，進而形成方案、計畫與釋意的建構過程，更不是隔空捉藥就能想到好策略。

104人資學院 All Rights Reserved

共識營 設計基本原則

主要原則及進展



注意事項

- 邀請主事者拉高層級
  回憶一下當時參與的情形
  看到什麼問題及徵兆
- 放眼關鍵問題，著重改善方向
  透過所見所思，找出可解決問題
  全單位整體問題的解析
- 利用最小資源作最大改善的考量
  不做任何刪減，透過討論
  透過與員工會議，產生共同監督
- 透過解決方法的漏斗決策
  1.執行. 2.進一步研究. 3.延後執行
- 透過by Q Review專案進度
  1.執行狀況. 2.支援/障礙. 3.成果分享

專案進行的後續決策
1.執行. 2.新議題加入. 3.形成溝通機制

104人資學院 All Rights Reserved

辦好 策略共識營 的五大原則

策略有效連結

行動有所依據

專案有所追蹤

效益有所衡量

貢獻有所依據

104人資學院 All Rights Reserved

策略共識營 的實際產出

Day 1 —— Day 2 —— Day 3

環境檢視

策略連結具體說明

腦力激盪後的專案

具體行動方案想法

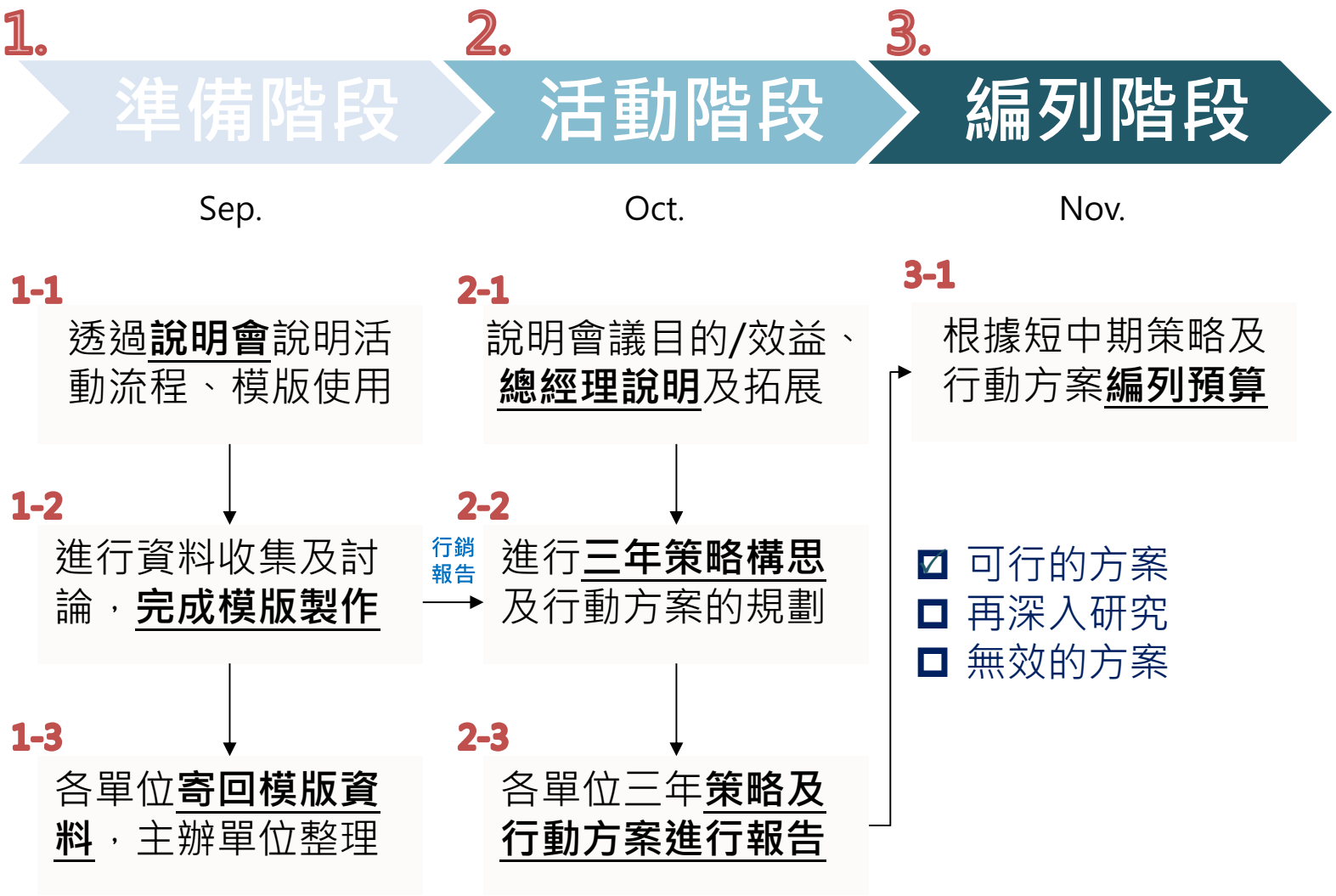
建構合理成本效益

激勵機制規則清楚

- ☑ 可行的方案
- ☐ 再深入研究
- ☐ 無效的方案

104人資學院 All Rights Reserved

策略共識營 活動流程



104人資學院 All Rights Reserved

準備階段 3T1C

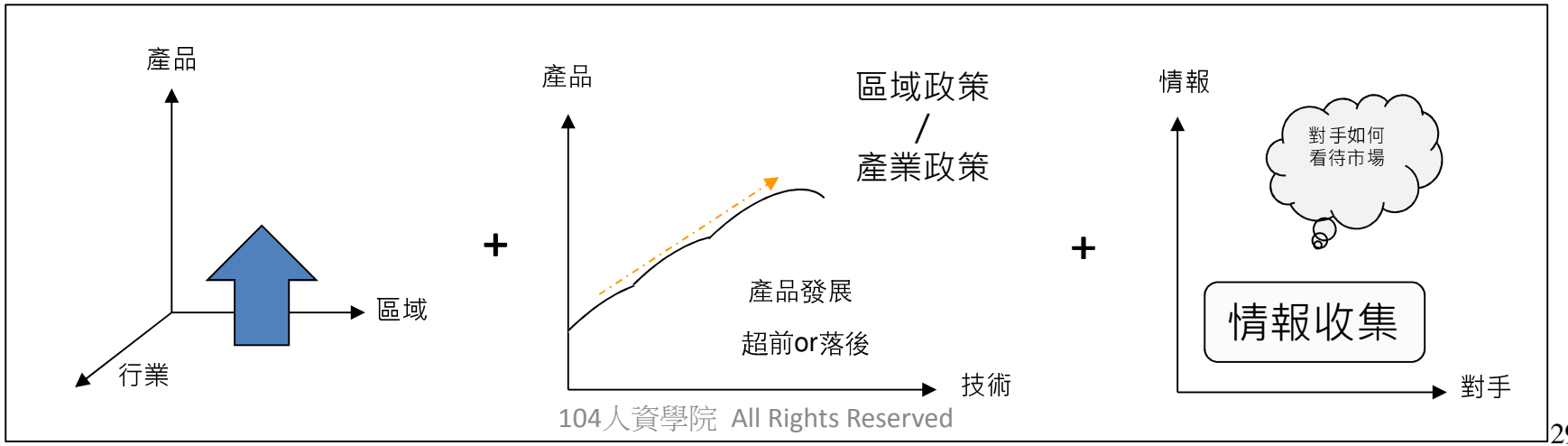
區域佈局

重點客戶

重要策略作法

產品 / 解決方案

目標客戶 Target Customer	市場趨勢 Trend	技術發展 Technology	競爭態勢 Competition
T1市場預估_家數(Y16資料為基礎) T1市場預估_台數 (用Y16/17資料，預估Y18) T1市場預估_金額 (用Y15/16資料，預估Y18)	T2片區/事業群市場趨勢 區域政策 產業政策 法令要求	T3關聯技術 / 競爭對手 技術趨勢 供應商相關技術發展趨勢 跨領域關聯技術發展趨勢 競爭對手技術發展趨勢	C1各片區競爭對手分析 主要競爭對手1 主要競爭對手2 主要競爭對手3 ：



104人資學院 All Rights Reserved

策略共識不再是夢想



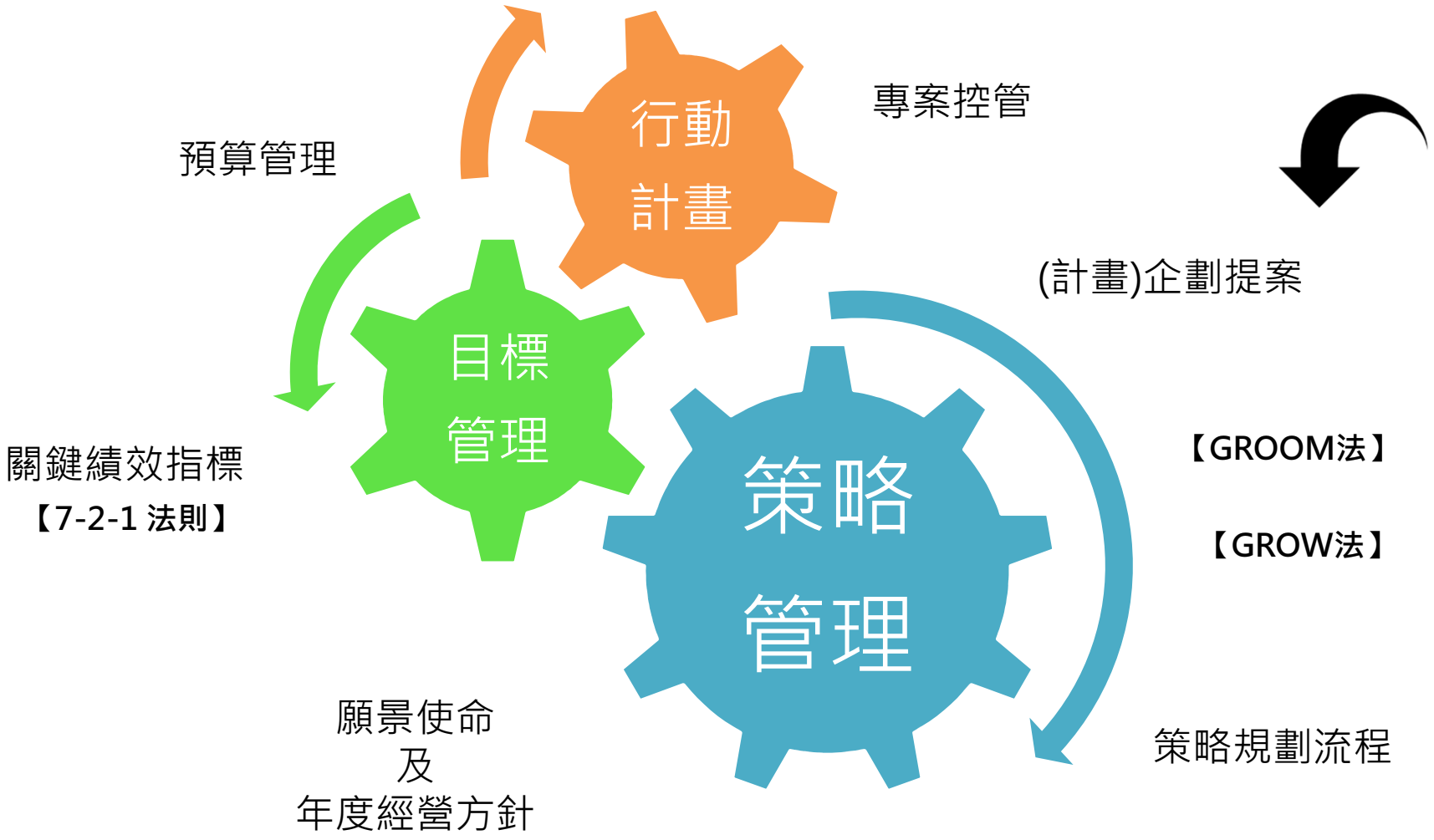
率領你的團隊 一塊走出舒適圈.....

104人資學院 All Rights Reserved

該如何建構策略目標六大細胞

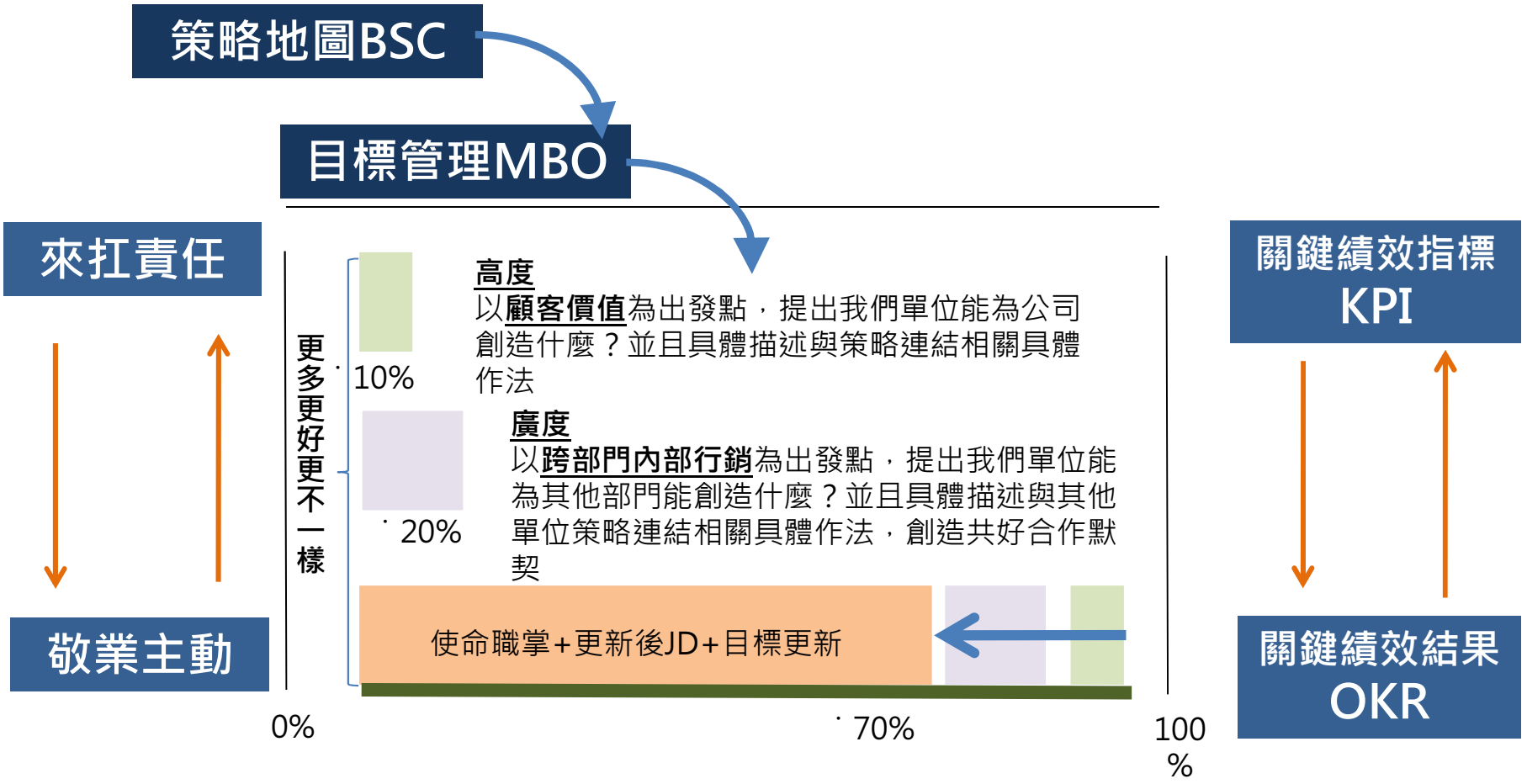
104人資學院 All Rights Reserved

以策略為軸(目標及預算為雙引擎)



104人資學院 All Rights Reserved

7-2-1 法則~提高你的高度 展開你的廣度



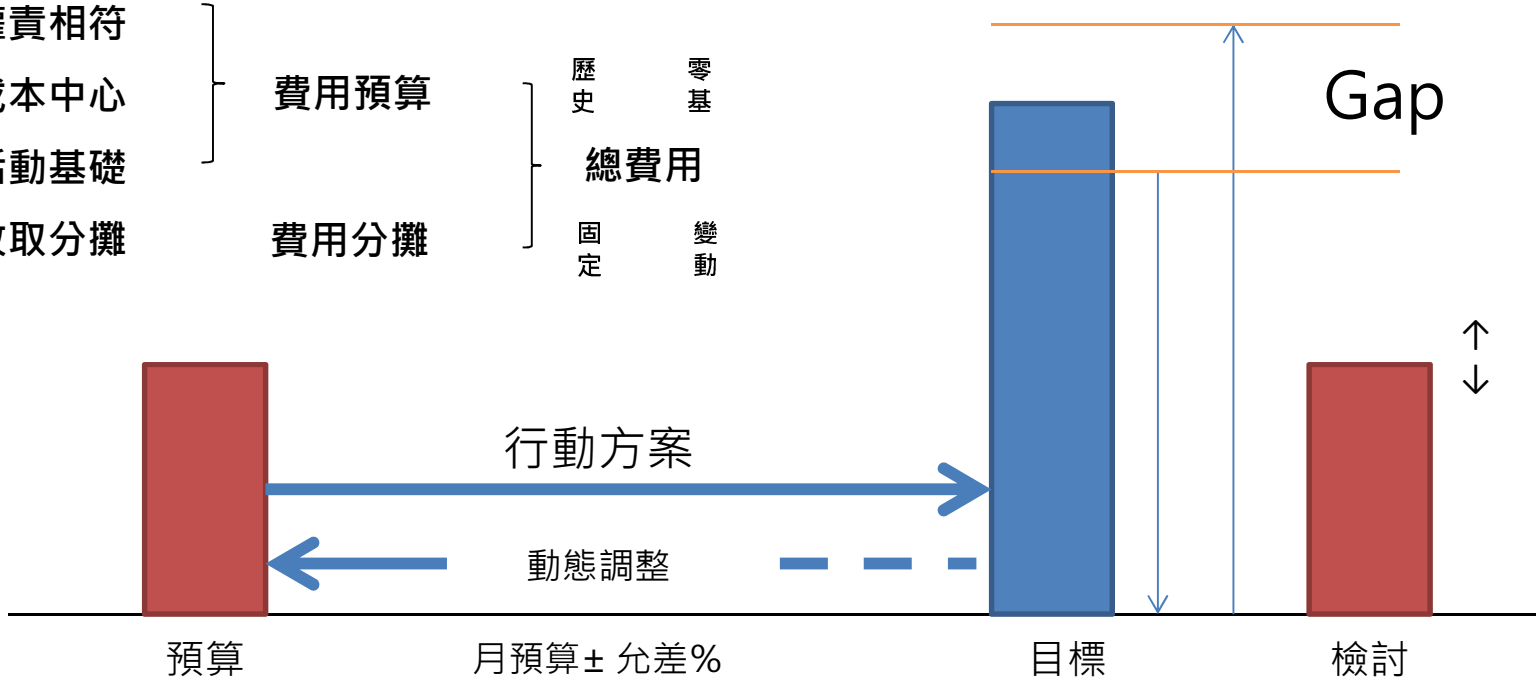
104人資學院 All Rights Reserved

預算與行動方案的審視

權責相符
成本中心
活動基礎
收取分攤

費用預算
費用分攤

歷史 零基
總費用
固定 變動

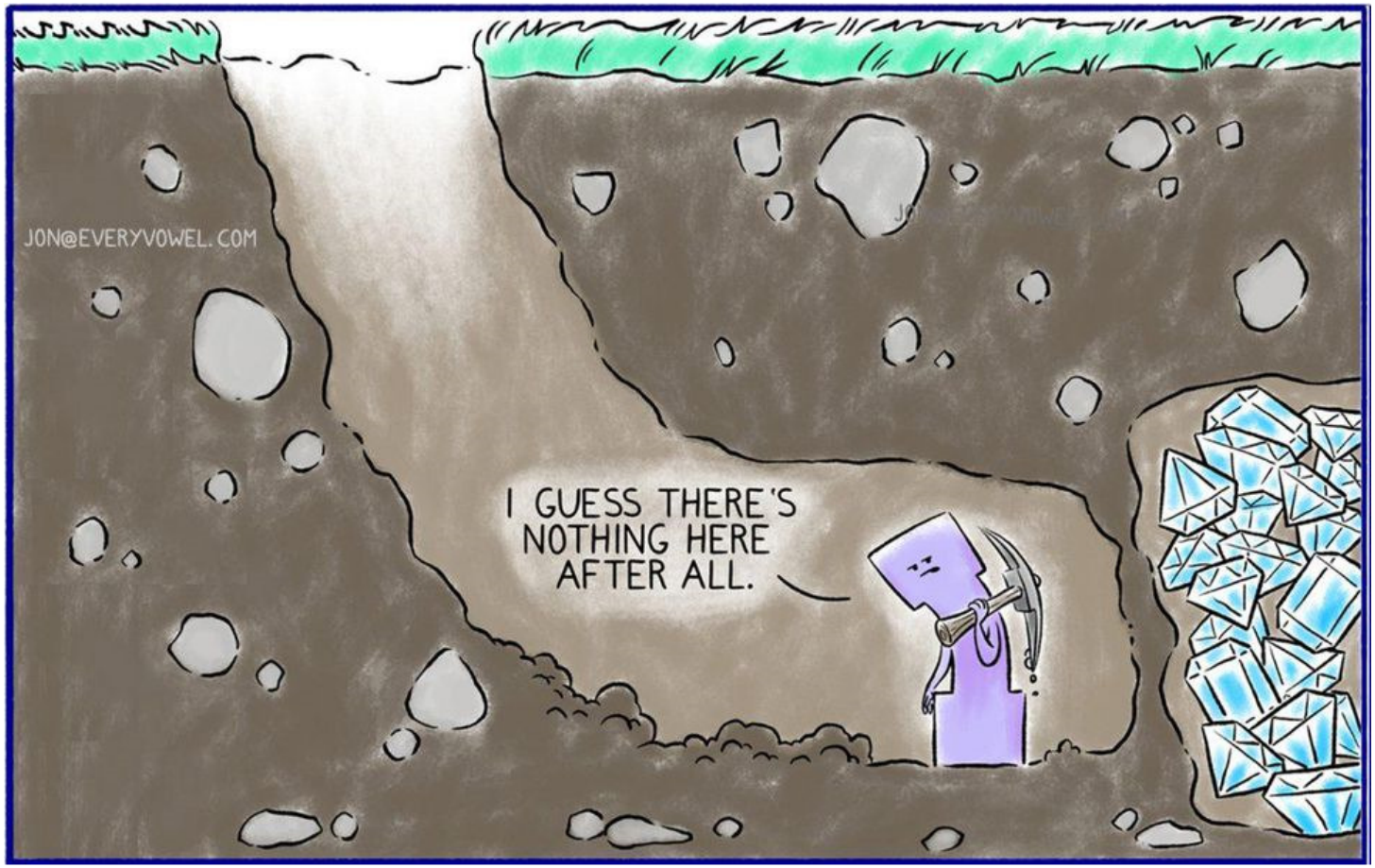


104人資學院 All Rights Reserved

謝謝您的參加 發問時間……到了

104人資學院 All Rights Reserved

下回見的時候 我們又推進了一步



愛因斯坦說:毅力無價

104人資學院 All Rights Reserved