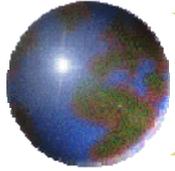


第十章 策略管理評估與控制

楊鈺池 副教授

高雄海洋科技大學 航運管理系暨研究所

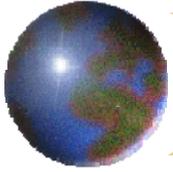


智慧語錄

- 組織必須與任務相搭配，以求完美的達成任務。

-Thomas Watson.

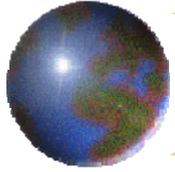
- 再好計畫也只是一個計畫、一個好的企圖，除非承諾給予執行，否則只是一種約定和希望，而非計畫。 *-Peter Drucker*



一、策略評估之本質

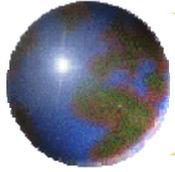
策略評估包括三個主要活動：

- 檢視公司策略之發展基礎
- 比較預期結果與實際結果
- 採取修正行動來確保績效能與計畫一致



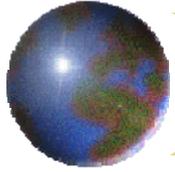
策略評估與管控之優點

- 提供管理者組織之發展方向
- 提供組織內部成員之指導方針
- 好績效資訊得鼓勵組織成員之信心



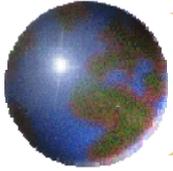
船長之管控任務

- 船長需要了解全部航運工作，包括：
- 船舶財務：例如航行預估、營運成本之預算管控。
- 人員配置政策與社會標準改變時候之有效管理人力資源
- 管理商業營運，如將契約所規定事項轉換到成功航行上，考慮額外需求與預防損失。

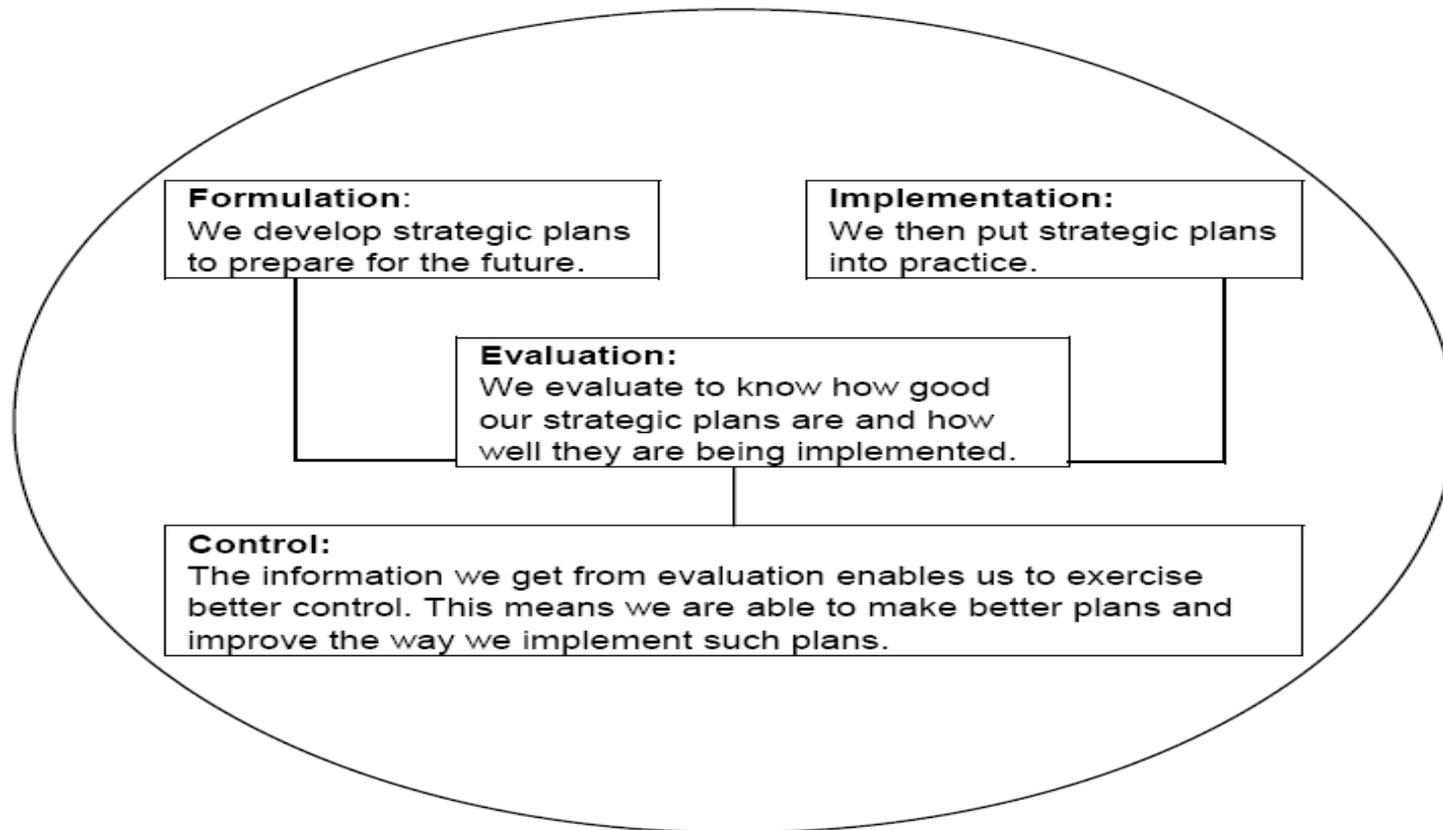


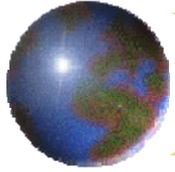
二、策略管理之評估與控制角色

- 規畫
- 執行
- 評估
- 控制



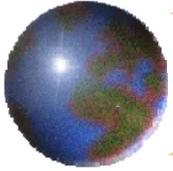
策略管理之評估與控制角色



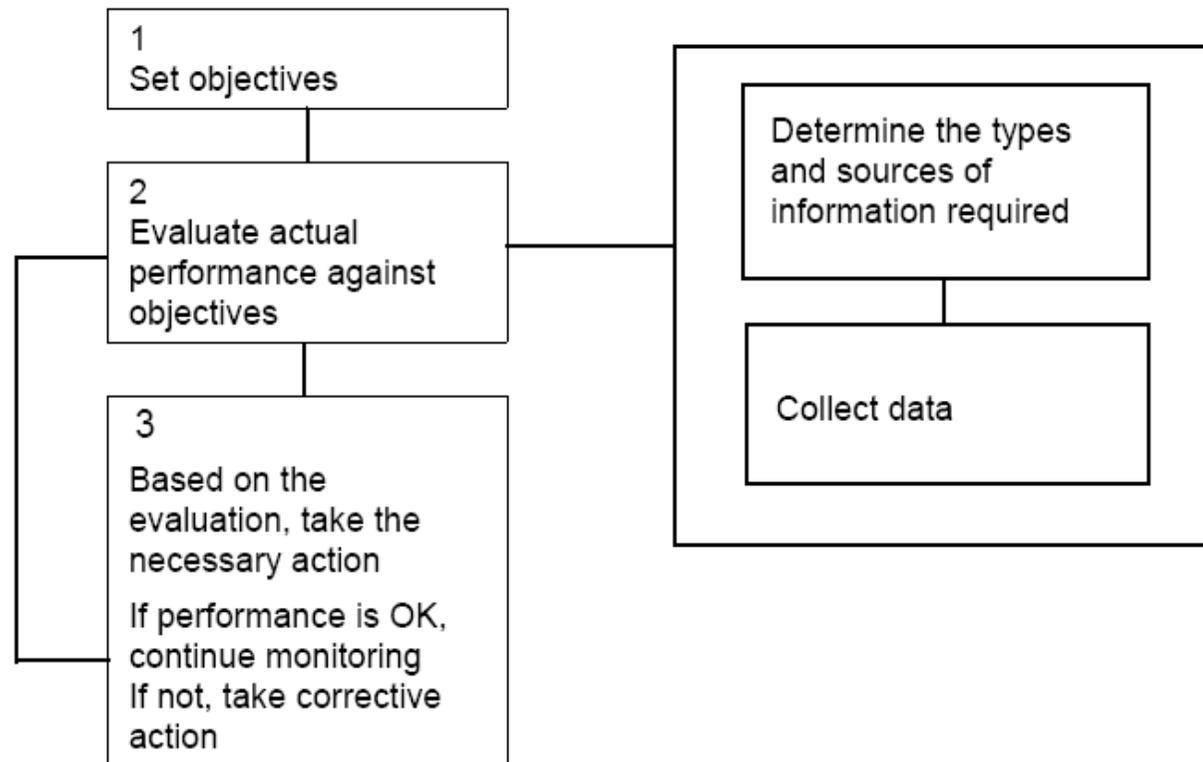


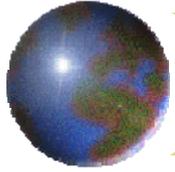
三、評估與管控工作之流程

- 設定目標
- 按照目標評估實際績效
- 根據評估採取必要行動
 1. 如果績效良好，繼續監督。
 2. 如國績效不好，則採取修正行動。



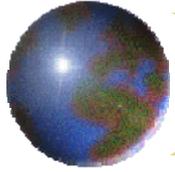
評估與控制流程工作





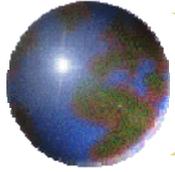
目標績效之設定

- 人們執行如何？
- 設備功能如何？
- 使用多少錢？



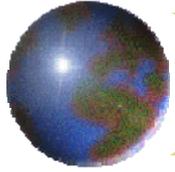
衡量績效之五個構面

- 數量
- 品質
- 合作
- 可靠性
- 創造性



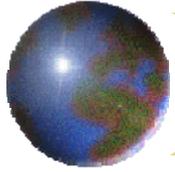
四、好績效目標 (SMART)

- 具體性(Specific)：改革之特定區域
- 衡量性(Measurable)：何時完成之指標
- 指派性(Assignable)：一些人負責完成任務
- 實用性(Realistic)：績效預期之程度，提供特定資源
- 時間相關性(Time-related)：工作何時完成



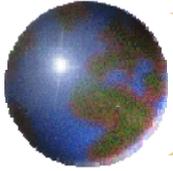
目標偏離所採取對策

- 修正實際目標
- 修正績效評量或目標組合

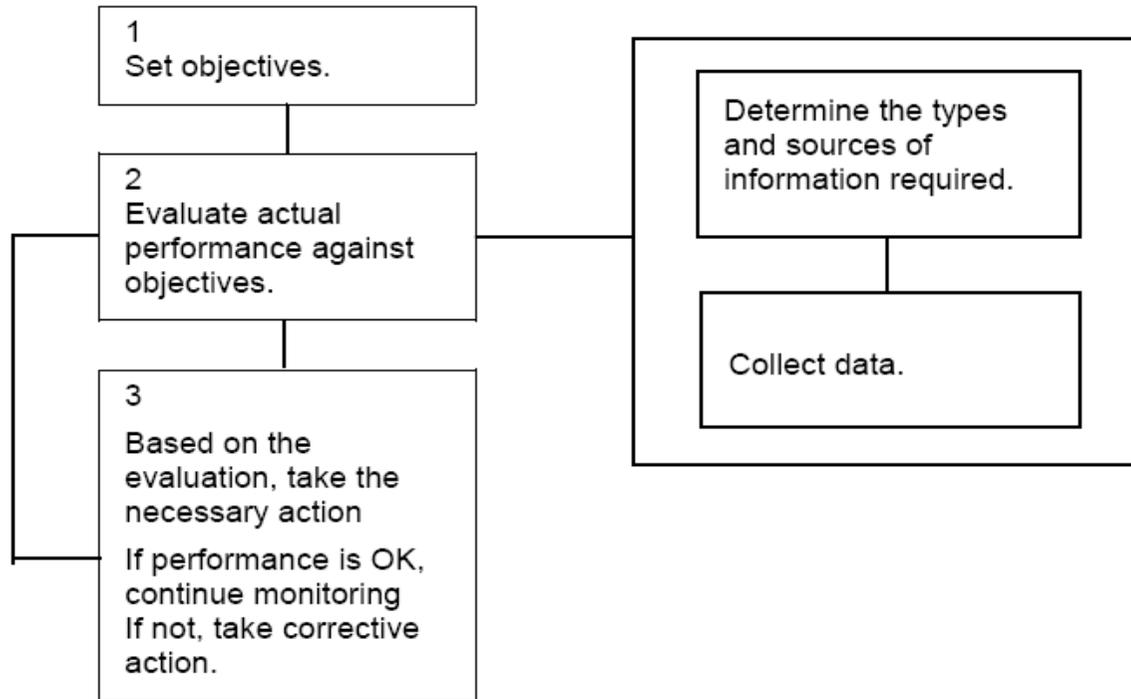


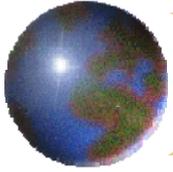
五、評量策略規劃之有效技巧

- 定期審視計畫
- 回顧策略問題
- 基準模式(portfolio analysis, Boston Consulting Group Modal).

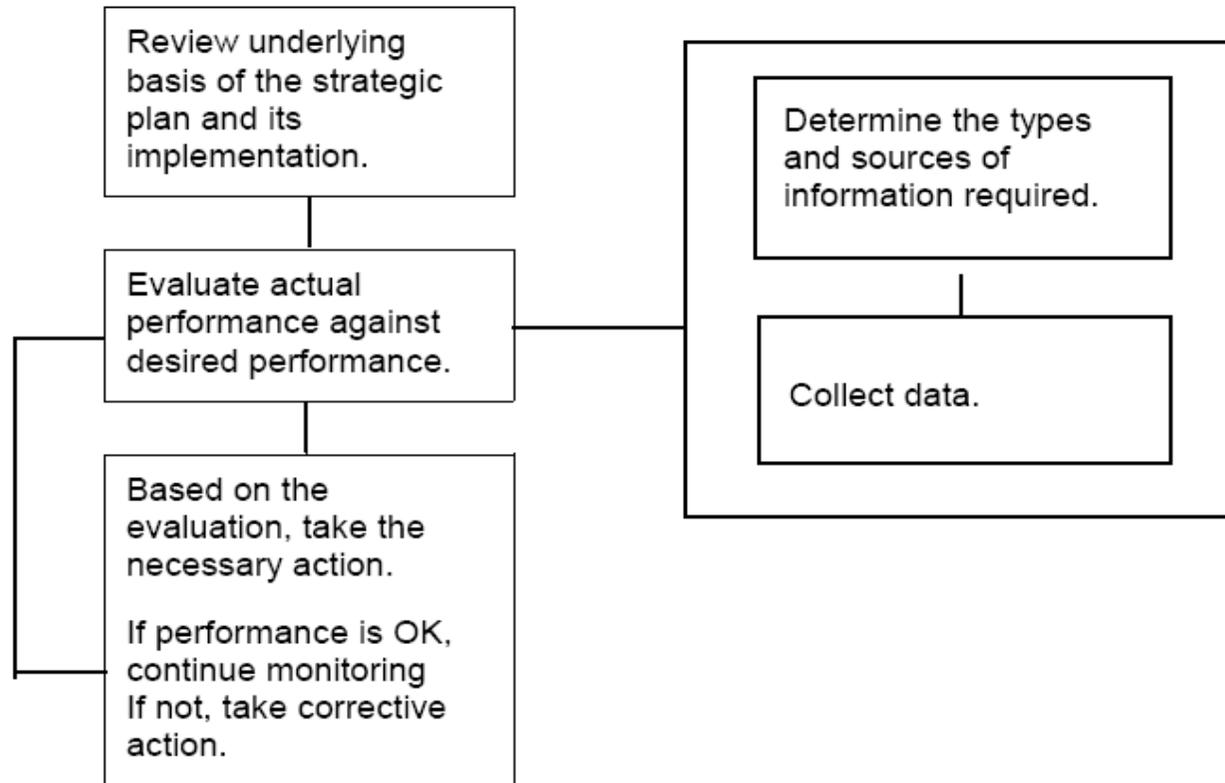


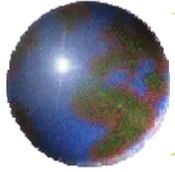
如何選擇評估方法之一





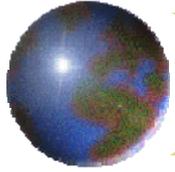
如何選擇評估方法之二





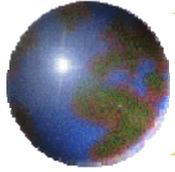
六、評估策略之方法

- 策略內部是否一致性？
- 策略是否與環境一致性？
- 從有效資源而管策略是否合適？
- 策略是否包含可以接受程度之風險？
- 策略是否有一個合適時間結構？
- 策略可行乎？
- 與我們相比較競爭對手所處位置為何？
- 我們競爭者對於此策略所採取反應為何？
- 將策略組合在一起之策略家是否合格？

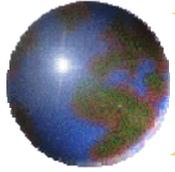


七、策略規劃之失敗原因

1. 預期結果太快
2. 全部過程缺乏上級主管之承諾
3. 太過複雜
4. 喪失動力
5. 未教育人們有關策略管理
6. 不適合直線管理
7. 告訴資深管理者他們想要聽的

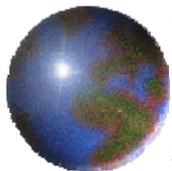


8. 太多格式
9. 從競爭環境隔離
10. 從過去來推斷
11. 差異化之失敗
12. 無經驗之策略管理



八、策略管理評估與控制之方法

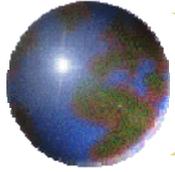
- 改善提案制度
- 團結圈
- 標竿設定法
- 品質屋
- 平衡計分卡



1. 改善提案制度

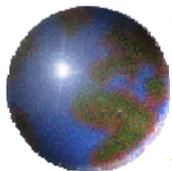
- 定義

所謂改善提案制度，係企業員工對職責上的問題，提出自己創造性的方法去改善。經由公司規定的管道及審查基準加以評定。而對被採用者予以表揚的制度。

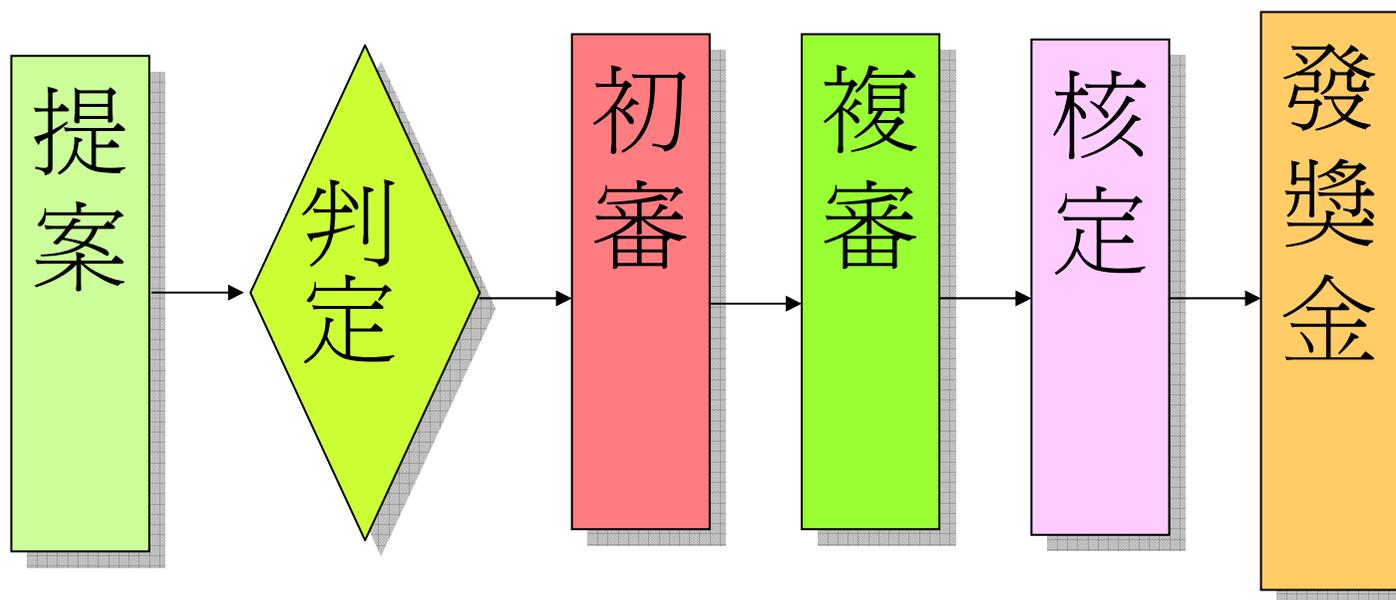


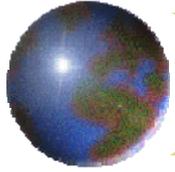
改善提案制度之功能

1. 提高員工工作士氣。
2. 使管理制度化、合理化。
3. 開發員工腦力資源，激發潛能。
4. 提高生產效率、降低不良率、降低成本。
5. 促進勞資和諧。
6. 增進員工個人所得



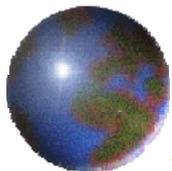
改善提案流程





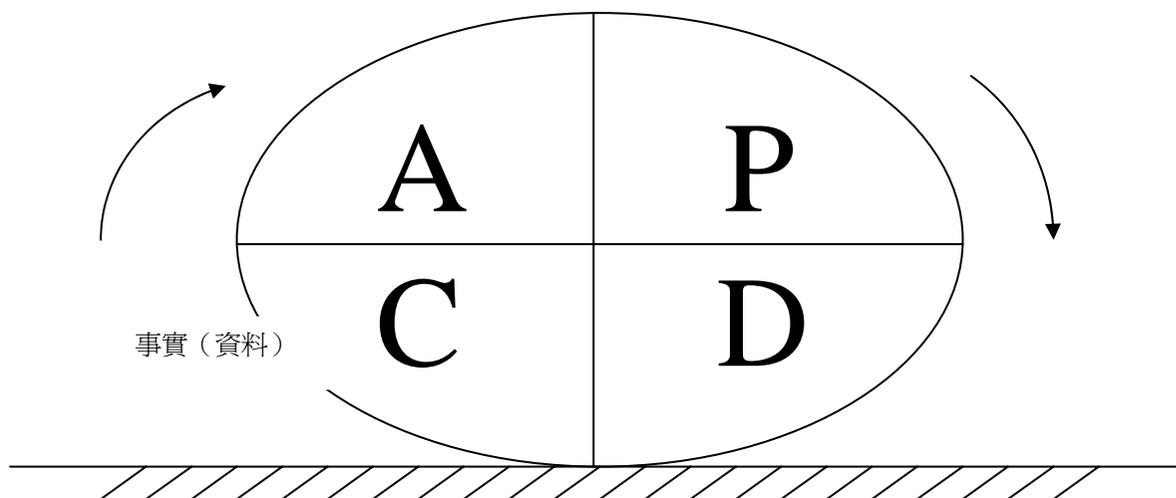
2 團結圈之定義

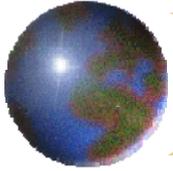
- 所謂團結圈活動，係指由工作性質相同或有相關連的人員，共同組成一個圈，本著自動自發的精神，運用各種改善手法，啓發個人潛能，透過團隊力量，結合群體智慧，群策群力，持續性從事各種問題的改善活動；而能使每一成員有參與感、滿足感、成就感，並體認到工作的意義與目的。



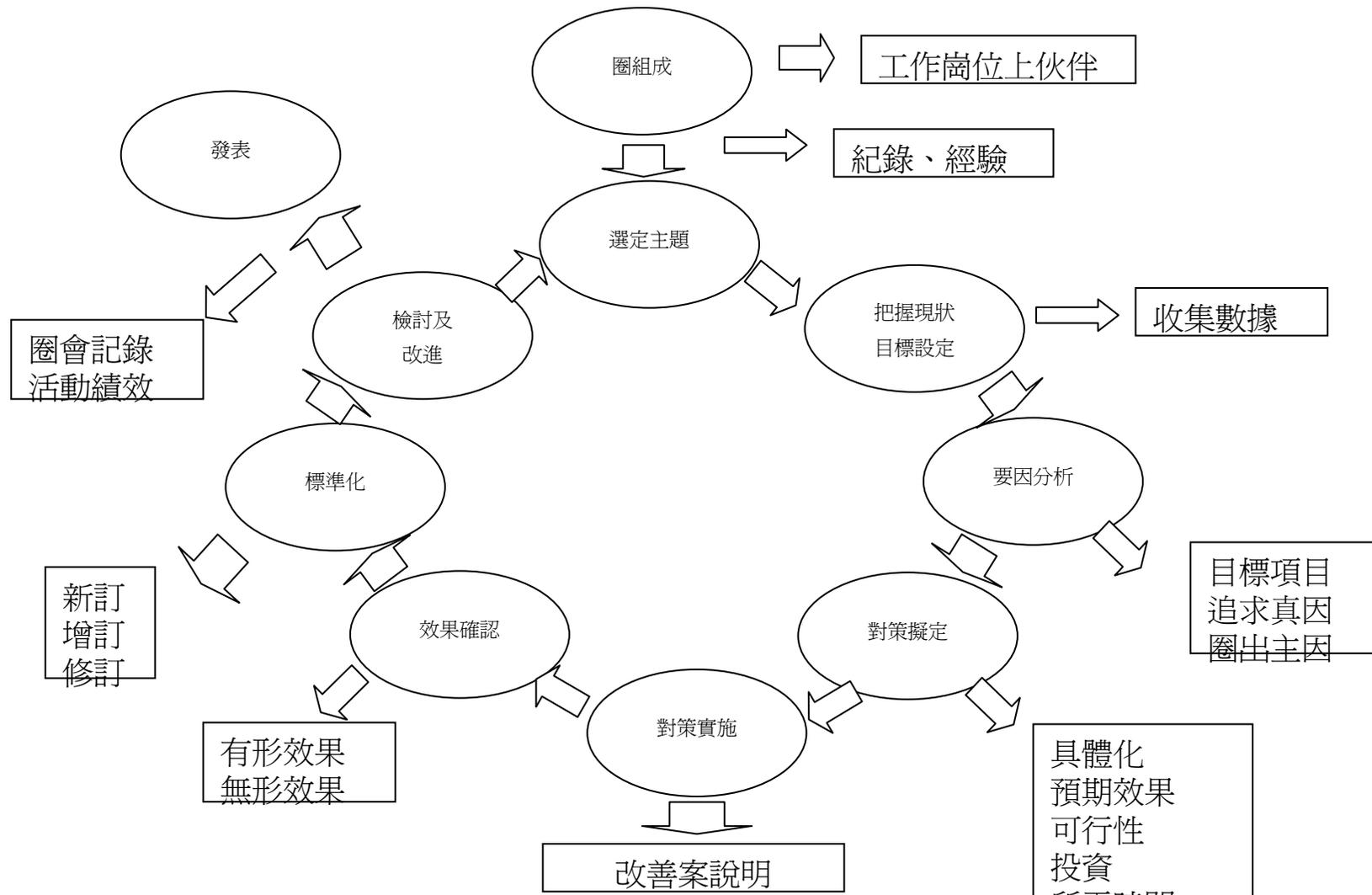
戴明管理循環

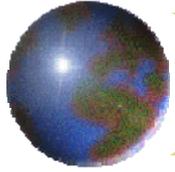
- P(Plan):計畫—先決定目的(改善品質或提高工作效率)，再決定目標及為達成目標。
- D(Do)：實施—按照上述之計畫執行。
- C(Check)：確認—實施的結果進行確認，是否達成目標。
- A(Action)：處置—依據確認檢討，採取必要之措施。





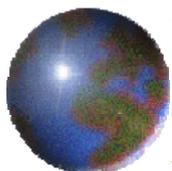
團結活動十大階段





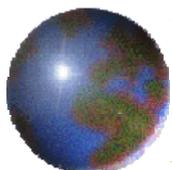
3 標竿管理

- 標竿管理（Benchmarking）的觀念就是以任何產業中卓越的公司作為模範，學習其作業流程，透過如此的持續改善來強化本身的競爭優勢。換句話說，標竿管理是一種謙虛的承認他人的確在某些作業上優於自己，並虛心的向其學習，以求迎頭趕上甚至超越之的實際作法（Aderson & Pettersen，1996）。
- 美國生產力與品質中心（APQC）對標竿管理的定義如下：「標竿管理是一項有系統、持續性的評估過程，透過不斷地將組織流程與全球企業領導者相比較，以獲得協助改善營運績效的資訊。」



標竿設定法之種類

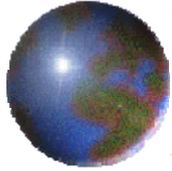
Buyukozkan & Maire(1998)收集近期各加學說所歸納出標竿設定法之種類，則可分為內部標竿設定法(international benchmarking)、競爭標竿設定法(Competitive benchmarking)、產業設定法(Industry benchmarking)、一般性標竿設定法(Generic benchmarking)。所謂內部標竿設定法，係指藉由發現組織內與其他單位相似功能，按照相同標準價值來評估其績效，使其提高全組織之經營績效。競爭標竿設定法，是指針對與企業有直接競爭關係之企業作為比較之對象。產業標竿設定法，係在同一產業內尋找不同產品之目標企業或更寬廣之觀點來作比較分析。一般性標竿設定法，是在不同產業內尋找目標企業來衡量其特定過程與業務功能而言。



主要標竿設定法之優缺點

目標組織	優點	缺點
內部標竿設定法	<ul style="list-style-type: none">● 資訊取得容易● 人們通常認識與具有達成共同企業目標之共識● 當對策適合於企業文化時，容易被採行。	<ul style="list-style-type: none">● 內部俗套而無新創意● 相同案例但未具有相同功能，例如會計與利論處理過程
競爭標竿設定法	<ul style="list-style-type: none">● 比較性作法● 背景市場環境熟悉	<ul style="list-style-type: none">● 困難收取新資訊● 內部抗拒公開● 關心洩漏危機● 限制資訊共享
產業標竿設定法	<ul style="list-style-type: none">● 創意性● 比較性作法● 資訊可應用● 資訊容易共享	<ul style="list-style-type: none">● 背景市場狀況經常不熟悉● 企業在其他產業之經營環境可能有困難
一般性標竿設定法	<ul style="list-style-type: none">● 更寬廣領域來發現價值● 更高資訊性● 與資訊共享無關● 人際網絡之發展	<ul style="list-style-type: none">● 不同企業文化● 相同資訊無法移轉● 整合發現之困難● 成本與時間浪費

資料來源：Fitz-ENZ, 1993; Ohinata, 1994.

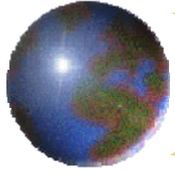


標竿設定法之基本流程

Cook(1995)所提出標竿程序之基本步驟，大抵有以下個程序：

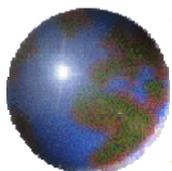
1. 確定與瞭解現行程序
2. 組成標竿團隊
3. 決定以何作為標竿
4. 確定標竿對象
5. 收集資料
6. 分析資訊與確定業績差距
7. 採取改善行動

Watson(1992)所主張標竿法之步驟，則係按照管理學內之連續改善原則，即所謂計畫、執行、檢查、行動(Plan-do-check-action)等四個程序來導出標竿法之步驟，如下說明之。

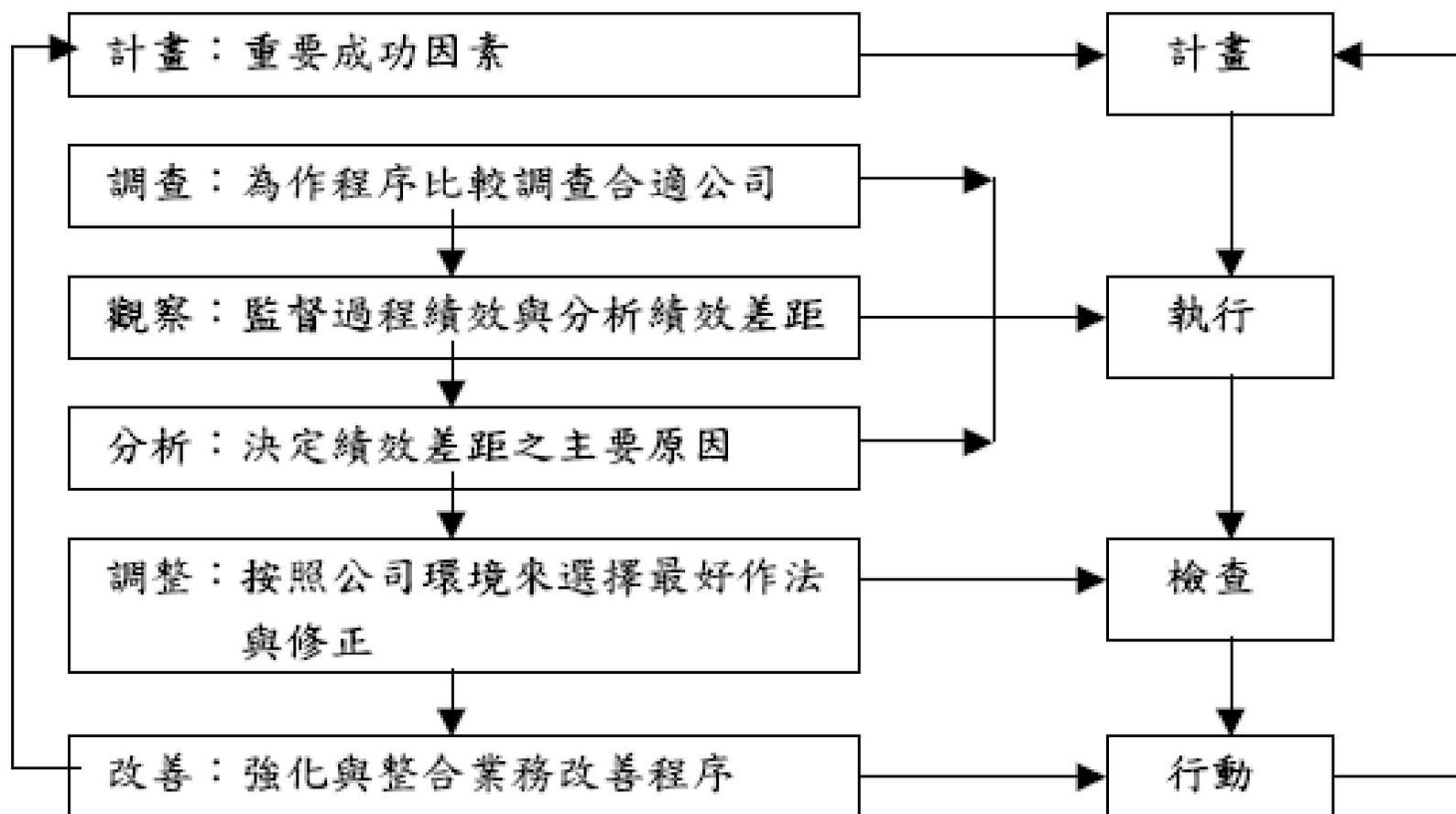


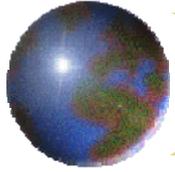
3.3.3 標竿管理之流程

- 決定標竿學習主題 (**關鍵成功因素** (*critical success factors, CSF*))
- 組成標竿學習團隊
- 檢討現行的作業流程
- 選定最佳作業典範
- 蒐集資料 (電話訪談、問卷調查、書刊雜誌、當面訪問)
- 分析目前績效與期望績效間的差距
- 實際採取變革行動



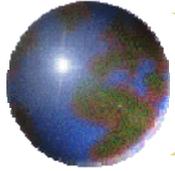
標竿設定法之步驟



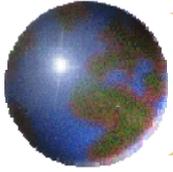


4. 品質屋之概念

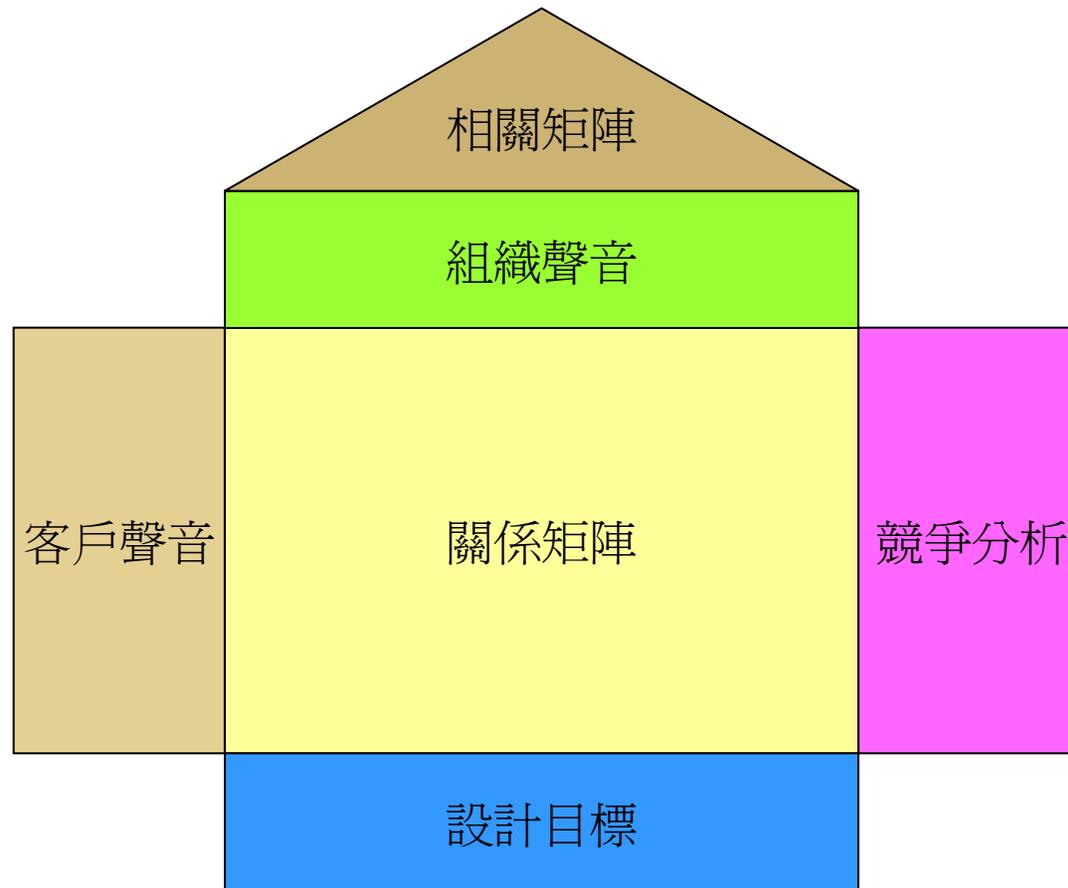
- 品質屋(Quality Functional Deployment: QFD)，係對於產品品質設計之一種方法，嘗試將客戶聲音轉換成工程師以及轉換成連續設計之特色(Aiko,1990)。換言之，在產品開發階段，此重設計特色能夠轉換成產品一部分特色
- 品質屋能夠產生改善產品與服務、減少成供、滿足顧客與雇員、改善財務績效之效果。

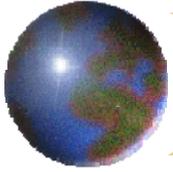


- 品質屋之結構，包括客戶聲音、競爭分析、組織聲音、相關矩陣、關係矩陣以及設計目標所組成。
- 品質屋法可以使用在於製造業、服務業、非營利組織甚至政府機構。



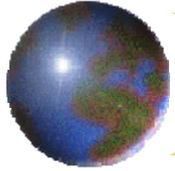
品質屋之概念圖





5. 平衡計分卡

- 平衡計分卡並非只是一套績效衡量制度，而是在企業追求未來成功的過程中，可進一步強化、執行與驅動企業策略的動態管理制度。
- 平衡計分卡趨動未來績效之量度，來補充僅僅過去績效之財務量度之不足。計分卡之目標與量度，是從組織之願景與策略衍生而來的，他透過四個構面：財務、顧客、企業內部流程、學習與成長來考核一個組織之績效。

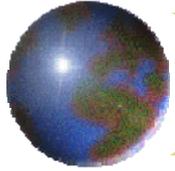


構面

- 財務：
- 顧客：
- 內部：
- 學習與成長：

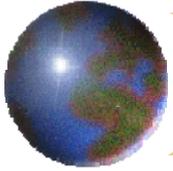
概括性量度

- 投資報酬率、附加經濟價值
- 滿意度、延續度、市場和客戶佔有率
- 品質、回應時間、成本、推出新產品
- 員工滿意度、資訊系統可用性

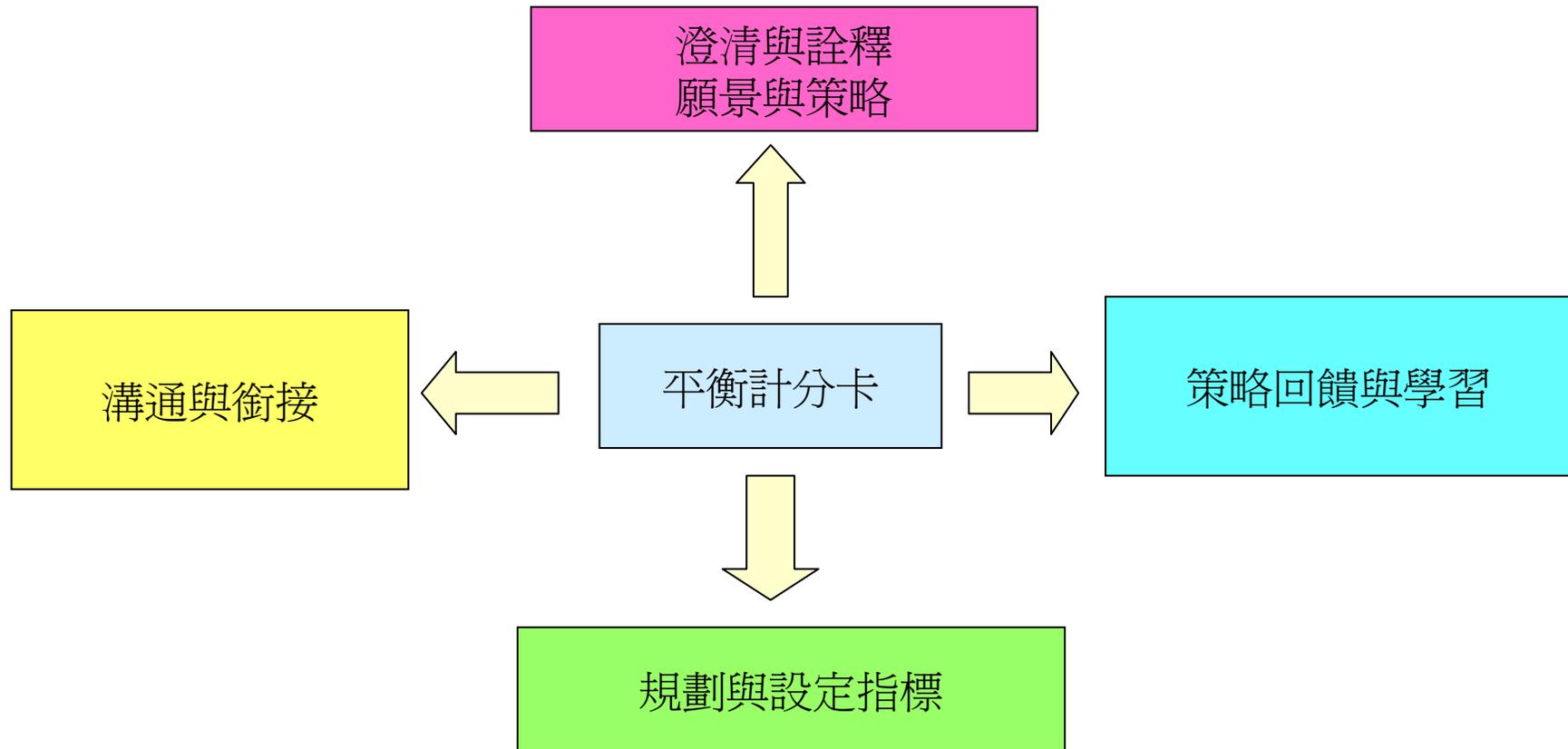


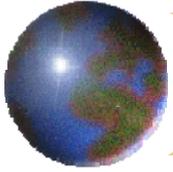
平衡計分卡之目的

1. 澄清並詮釋遠景與策略
2. 溝通並連結策略目標和量度
3. 規劃、設定指標並校準策略行動方案
4. 加強策略回饋與學習



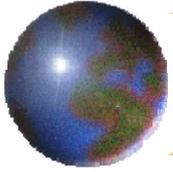
平衡計分卡





平衡計分卡具有下列特質與功能

1. 引導性的特質，可引導組織之預算、目標及行動方案。
2. 問題診斷系統，可協助企業診斷出策略性議題、策略性目標、及衡量指標之水平及垂直面之問題，俾為改進之參考。
3. 因果關係系統，可協助企業設計領先落後之績效指標，並找出驅動企業價值創造之動因來源。



4. 變動性系統，具有隨著時間、環境變化而反應策略變化的特質。
5. 特色溝通系統，協助展現公司差異化競爭之重點。
6. 綜效及整合性之系統，可結合並創造事業單位之間的綜效，串聯組織到個人之綜效，以及整合各項價值管理技術之效益。
7. 問題彙總系統，可建立平衡計分卡遭遇問題的分析思考邏輯，協助企業避開實施平衡計分卡的陷阱。

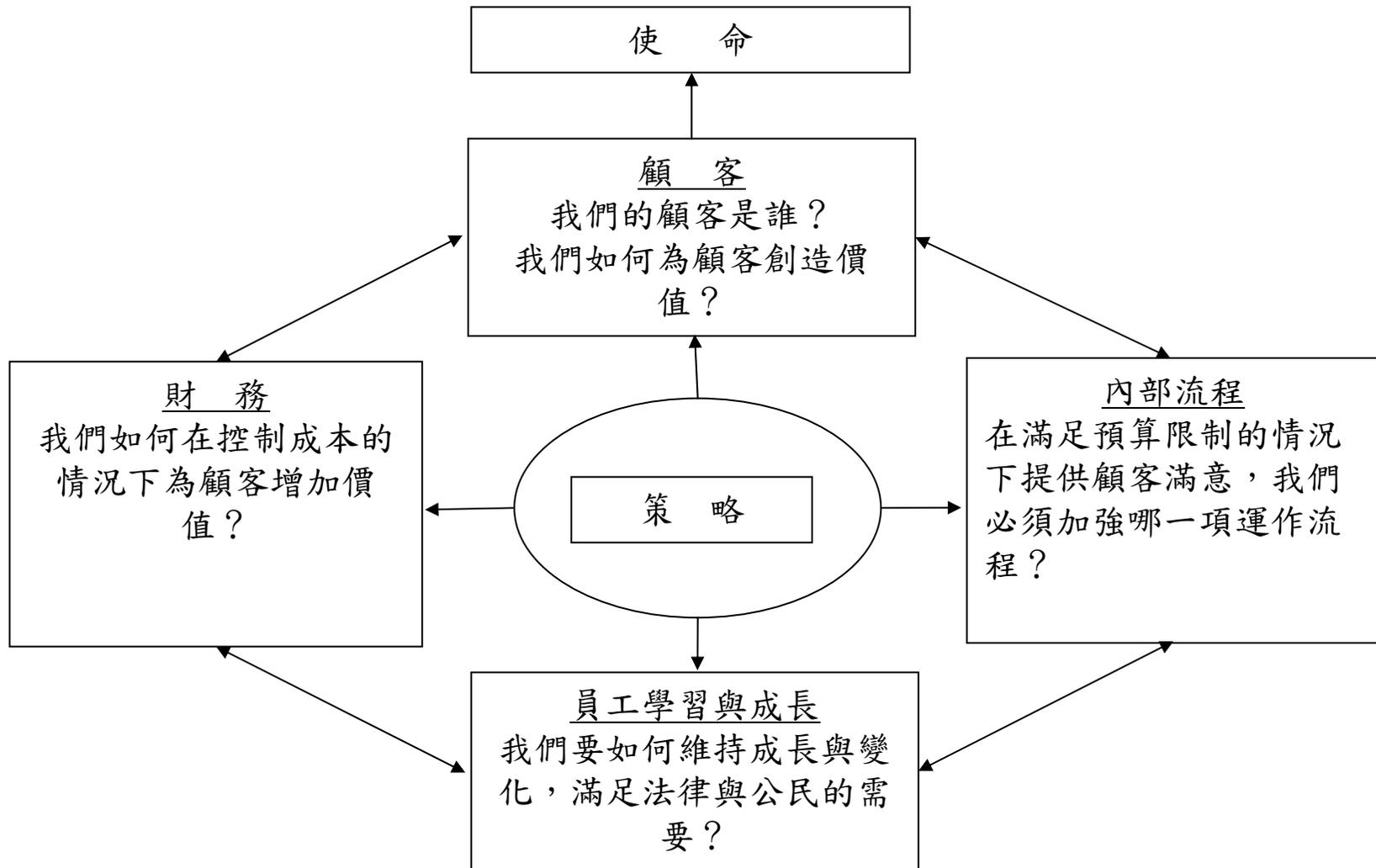
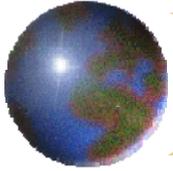


圖2-5 公務部門的平衡計分卡
資料來源：邱秋煌，2009