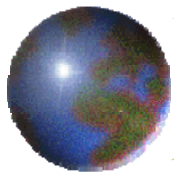


第九章 策略管理重要課題

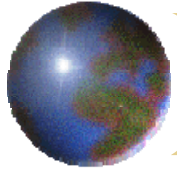
楊鈺池 副教授

高雄海洋科技大學 航運管理系暨研究所



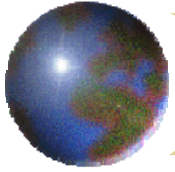
授課大綱

- 資源基礎理論
- 核心價值
- 提案制度、團結圈
- 標竿設定法、品質屋
- 平衡計分卡

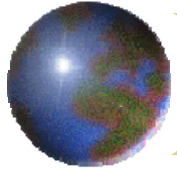


一、資源基礎理論

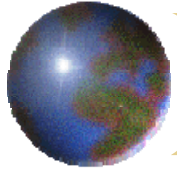
- *Fahy*定義資源為在資源標籤下包括企業投入與生產因素，廣義定義則可區分資源為有形資產(*Tangible assets*)、無形資產(*intangible assets*)、能力(*capabilities*)。各各資源特色之要點具備價值(*Value*)、模仿障礙(*Barriers to duplication*)、適當性(*Appropriability*)。
- *Grant*確認資源有六種類型，分別為財務(*Financial*)、實體(*Physical*)、人力資源(*human*)、技術(*technology*)、名聲(*Reputation*)與組織(*Organizational*)。



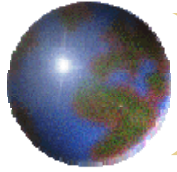
- *Admit and Schoemaker(1993)*則認為企業資源與能力來源有八種，分別為資源間互補性、稀少性、低買賣能力、不可模仿性、限制替代性、適當能性、持久性與策略產業因素重疊性。
- *Andriessen(2001)*將企業資源可分為資源與能力，資源可分為有形資源與無形資源，有形資源包括財務與實體資源、無形資源則可區分為組織(技術、知識、名聲、文化)、人力資源(知識、技能、激勵、溝通能力)、關係(顧客、供應商、股東、競爭者、其他夥伴)。能力則為核心能力與智慧資本。



- Grant 認為資源基礎理論之策略規劃流程分析架構，簡要說明如下：
- 廠商資源（**resources**）的判定與分類—廠商的資源包括有財務資源、實體資本、人力資源及技術、品牌知名度及組織資源等。廠商應評估競爭的優劣勢，尋找有效利用資源的環境機會，來組合與配置資源。亦即資源是廠商能力的來源，而能力是競爭優勢之基礎。
- 2. 廠商能力（**capabities**）的判定與評價—此能力為人與人之間及人與其他資源的協調方式，可按功能別將企業活動分類，來判定評價廠商能力。
- 3. 評估資源與能力持續性產生收益的潛力—有兩個評估準則：**a**. 資源與能力所給予廠商產生收益的持續能力。**b**. 從其資源和能力中廠商所專享的收益能力。

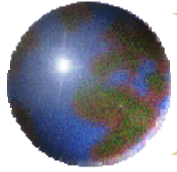


- 4.選擇最能充分利用企業資源與能力的策略——策略制定應設計最能充份有效利用資源與能力的策略。而資源能力之耐久性對企業策略規劃有極大影響，若資源能力缺乏耐久性或易於移轉、重置時，企業應採取短期收割策略。
- 5.判定資源缺口及發展企業的資源基礎——企業應由基礎要素發展至高等的要素以動態資源調適的方式，讓企業能在新舊資源能力間取得平衡，並能擴大未來所需之資源能力。

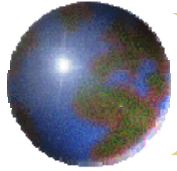


資源基礎理論之永續競爭優勢

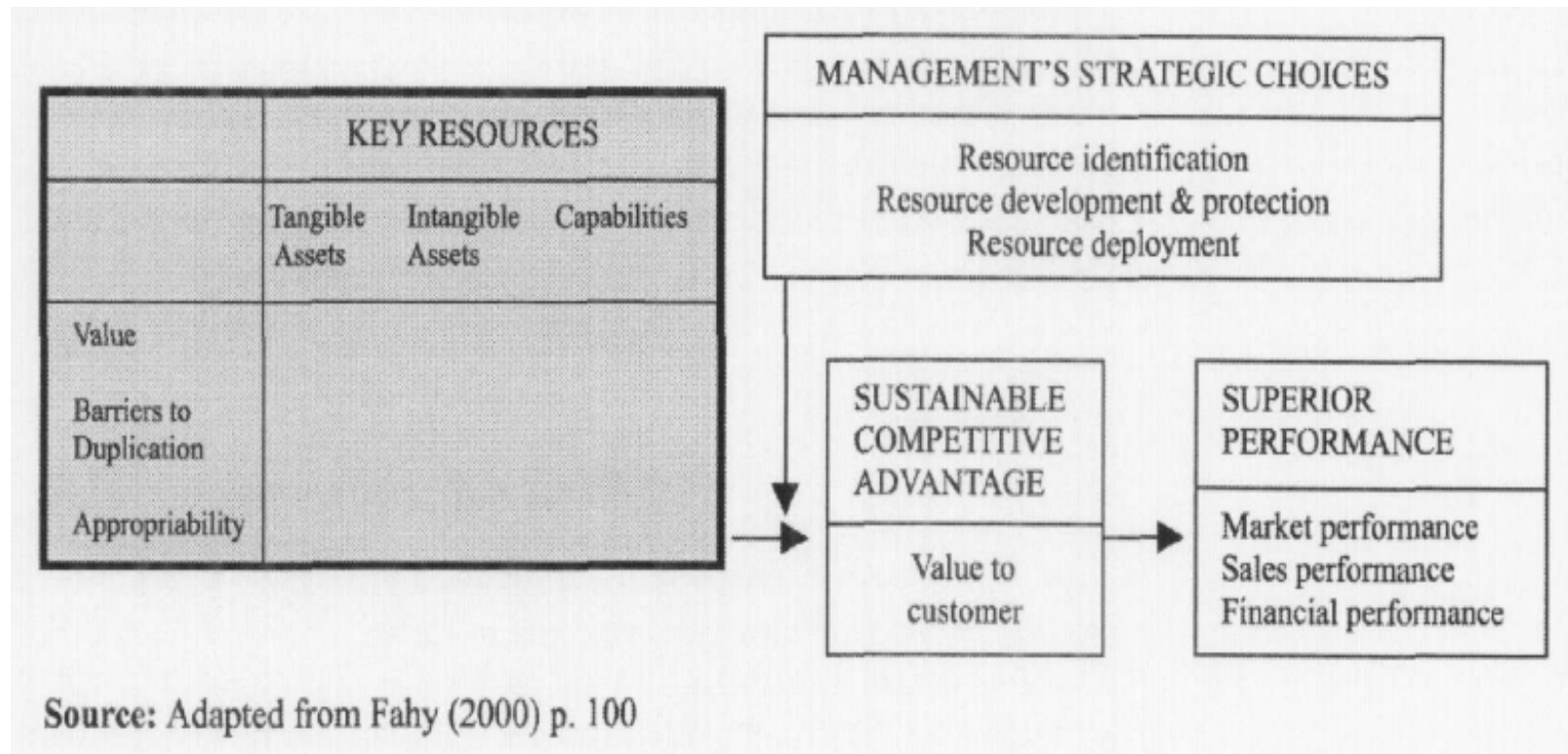
- Porter(1980)提出產業因素決定組織利潤概念，結果卻遭遇到Wernerfelt（1984）、Hansen and Wernerfelt(1989)以及Grant(1991)批評認為影響組織發展永續競爭優勢(Sustainable Competitive Advantage)與優越績效之重要關鍵因素為資源和能力。組織在產業內開發獨特定位與執行策略，以便達成永續競爭優勢之目的，即採去成功地組合資源與能力來執行所選擇的策略。



- 企業資源基礎觀點之基本要素是企業重要資源與將這些資源轉換成永續競爭優勢定位造成在市場上有更優秀表現之管理者角色(Fahy, 2000)。



資源基礎理論之永續競爭優勢



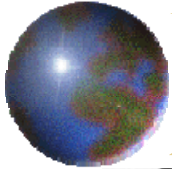
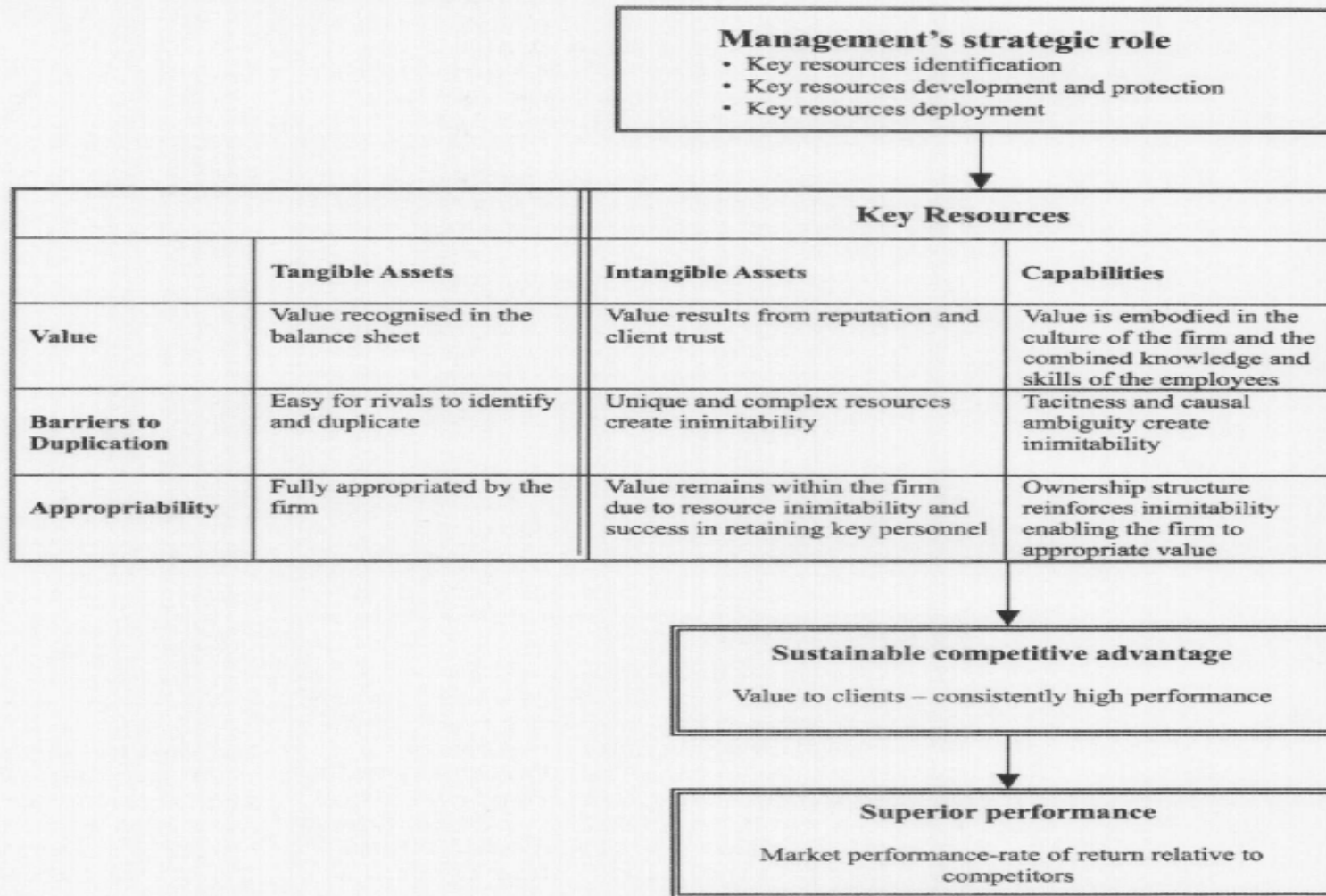
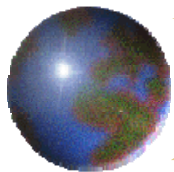


Figure 2

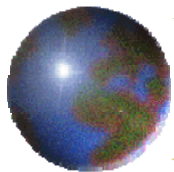
A revised resource-based model of sustainable competitive advantage





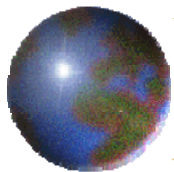
二、核心價值創造之起源

- 行政院人事局為徹底革新行政文化，建立公務人員實踐公共服務之價值基礎，爰多次邀請專家學者及各機關代表會商，經簽奉行政院於**93年2月25日**核定「創新」、「進取」、「專業」**3項**核心價值。



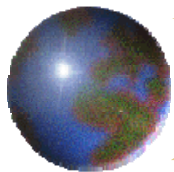
(一)、核心價值之內容

- 創新：勇於變革，彈性多元，展現創造力，經由「批判性思考」與「創造性突破」，達到從無到有、推陳出新、改善現狀的結果。
- 進取：積極主動，追求績效，迅速回應人民需求，透過團隊意識與績效觀念之提升，展現行政執行力及對公共服務的熱忱與活力。
- 專業：積極學習，開拓視野，追求卓越，藉由提升專業知能及核心能力，有效解決問題並提升服務水準。



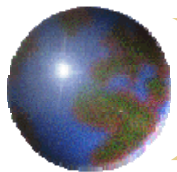
(二)、企業核心價值

- 迪士尼 (Disney) 的核心價值觀則是以「創造力、夢想與想像力為千百萬人製造快樂」。
- 「惠普風範」源遠流長的惠普 (HP) 公司實踐著「誠信、尊重與關心人的價值」的核心價值觀，專業分工和團隊合作變得愈來愈重要。然而專業分工如果沒有彼此信任，就很難發會成效，共同完成工作。
- 哈雷機車事業部下，他們有著「讓人們擁有快樂和開心的機會」的核心價值，這樣的核心價值深植於他們的企業文化下，每位員工也確切的了解，也因此他們將此核心價值具體塑造為一個願景：「透過我們在機車業的經驗，提供目標市場的機車選手和普羅大眾具有品牌的產品和服務，以實現我們的夢想」，清楚地讓員工明白他們的目標，如此一來整個企業也才能朝著共同的目標邁進。



(三)、核心價值創造工具

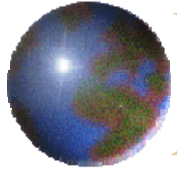
- 改善提案制度
- 團結圈
- 標竿管理
- 品質屋



3.1.1 改善提案制度

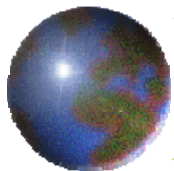
- 定義

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。

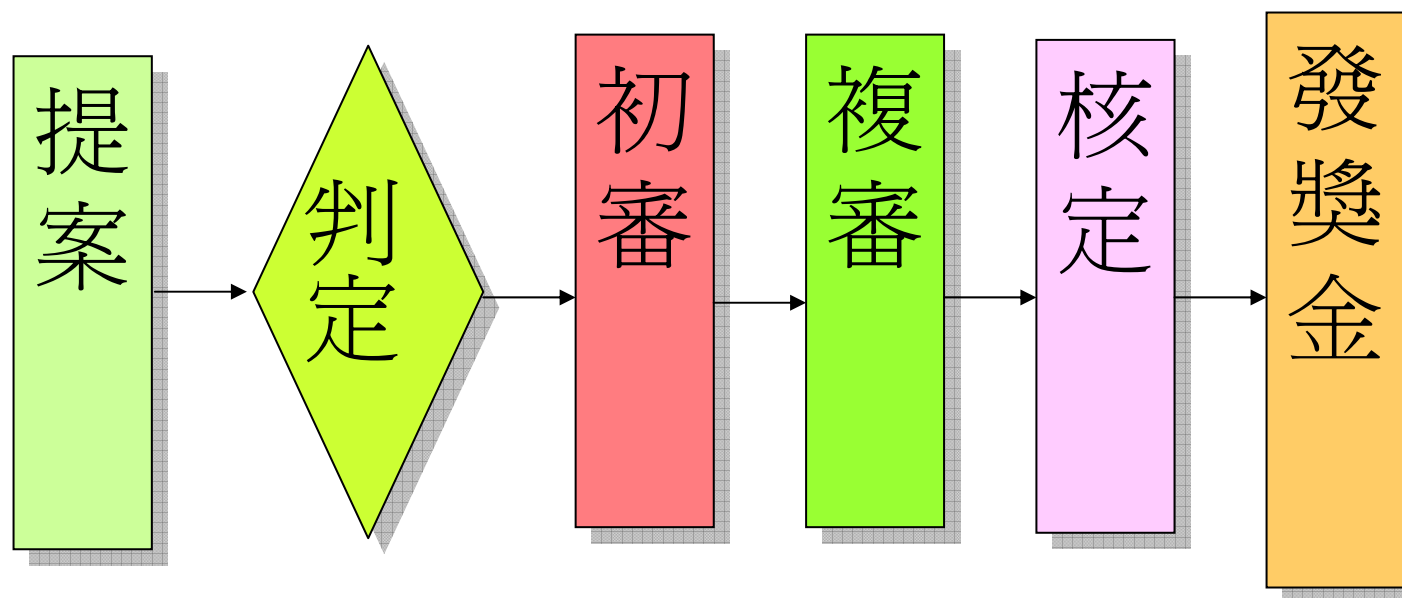


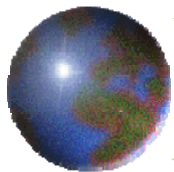
3.1.2 改善提案制度之功能

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



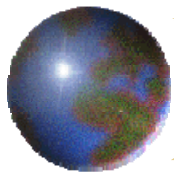
改善提案流程





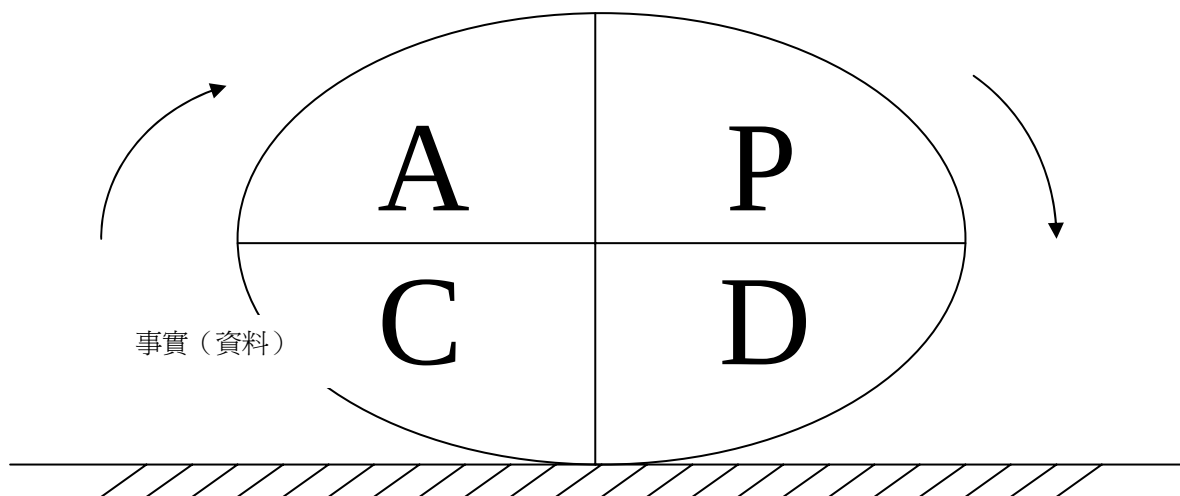
3.2 團結圈之定義

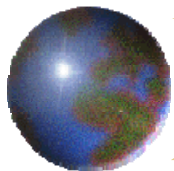
- 所謂團結圈活動，係指由工作性質相同或有相關連的人員，共同組成一個圈，本著自動自發的精神，運用各種改善手法，啟發個人潛能，透過團隊力量，結合群體智慧，群策群力，持續性從事各種問題的改善活動；而能使每一成員有參與感、滿足感、成就感，並體認到工作的意義與目的。



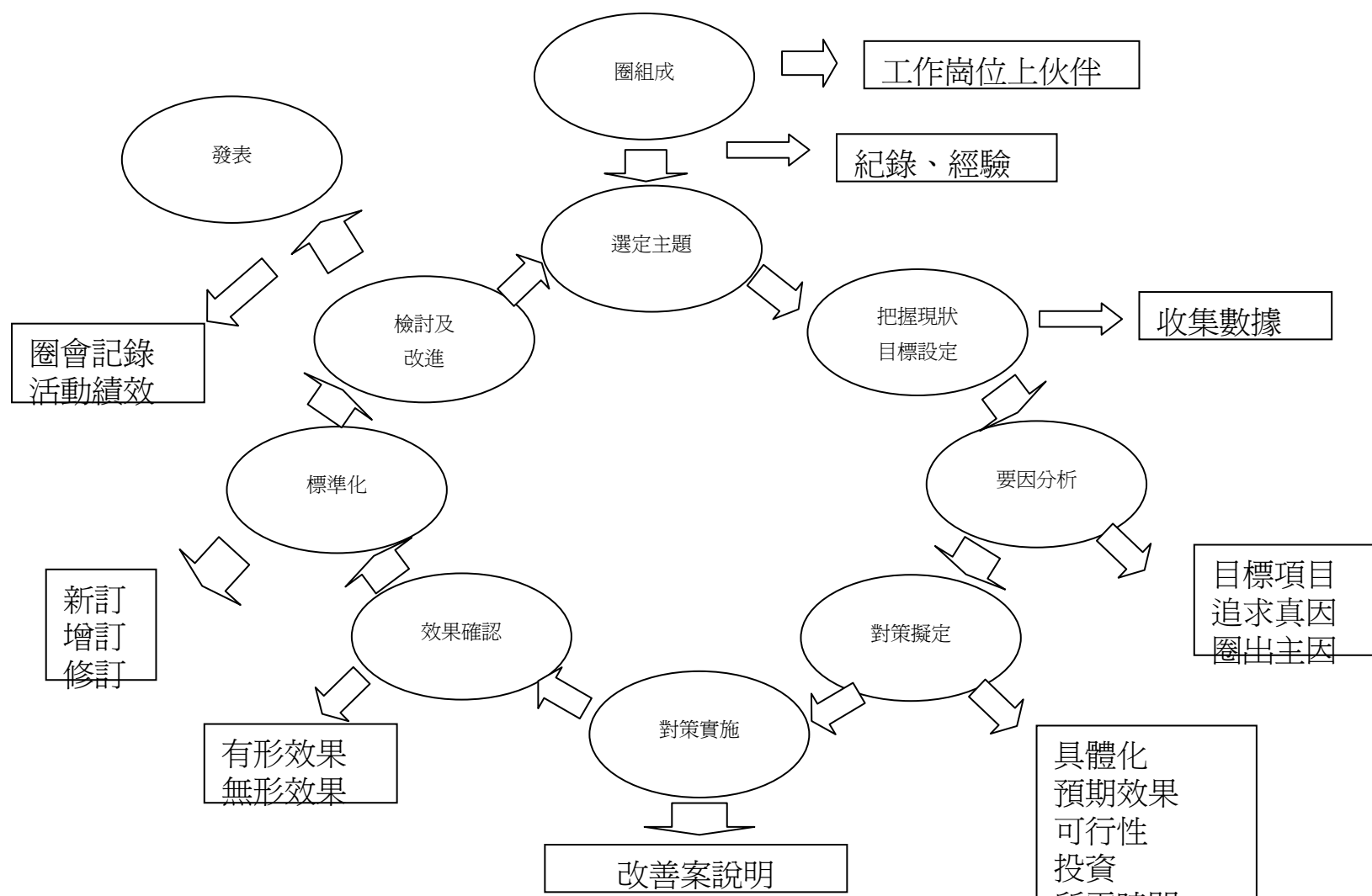
3.2.1 戴明管理循環

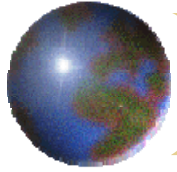
- P(Plan):計畫—先決定目的(改善品質或提高工作效率)，再決定目標及為達成目標。
- D(Do)：實施—按照上述之計畫執行。
- C(Check)：確認—實施的結果進行確認，是否達成目標。
- A(Action)：處置—依據確認檢討，採取必要之措施。





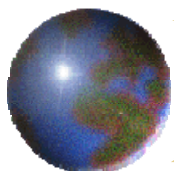
團結活動十大階段





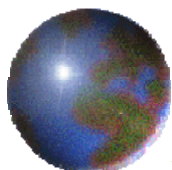
3.3 標竿管理

- 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。」



3.3.1 標竿設定法之種類

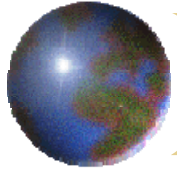
Buyukozkan & Maire(1998)收集近期各加學說所歸納出標竿設定法之種類，則可分為內部標竿設定法(international benchmarking)、競爭標竿設定法(Competitive benchmarking)、產業設定法(Industry benchmarking)、一般性標竿設定法(Generic benchmarking)。所謂內部標竿設定法，係指藉由發現組織內與其他單位相似功能，按照相同標準價值來評估其績效，使其提高全組織之經營績效。競爭標竿設定法，是指針對與企業有直接競爭關係之企業作為比較之對象。產業標竿設定法，係在同一產業內尋找不同產品之目標企業或更寬廣之觀點來作比較分析。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	● 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。	● 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	● 比較性作法 ● 背景市場環境熟悉	● 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	● 創意性 ● 比較性作法 ● 資訊可應用 ● 資訊容易共享	● 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	● 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	● 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.

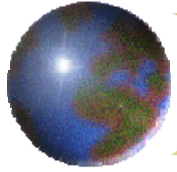


3.3.2 標竿設定法之基本流程

Cook(1995)所提出標竿程序之基本步驟，大抵有以下個程序：

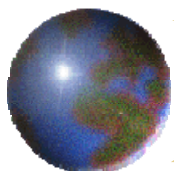
1. 確定與瞭解現行程序
2. 組成標竿團隊
3. 決定以何作為標竿
4. 確定標竿對象
5. 收集資料
6. 分析資訊與確定業績差距
7. 採取改善行動

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。

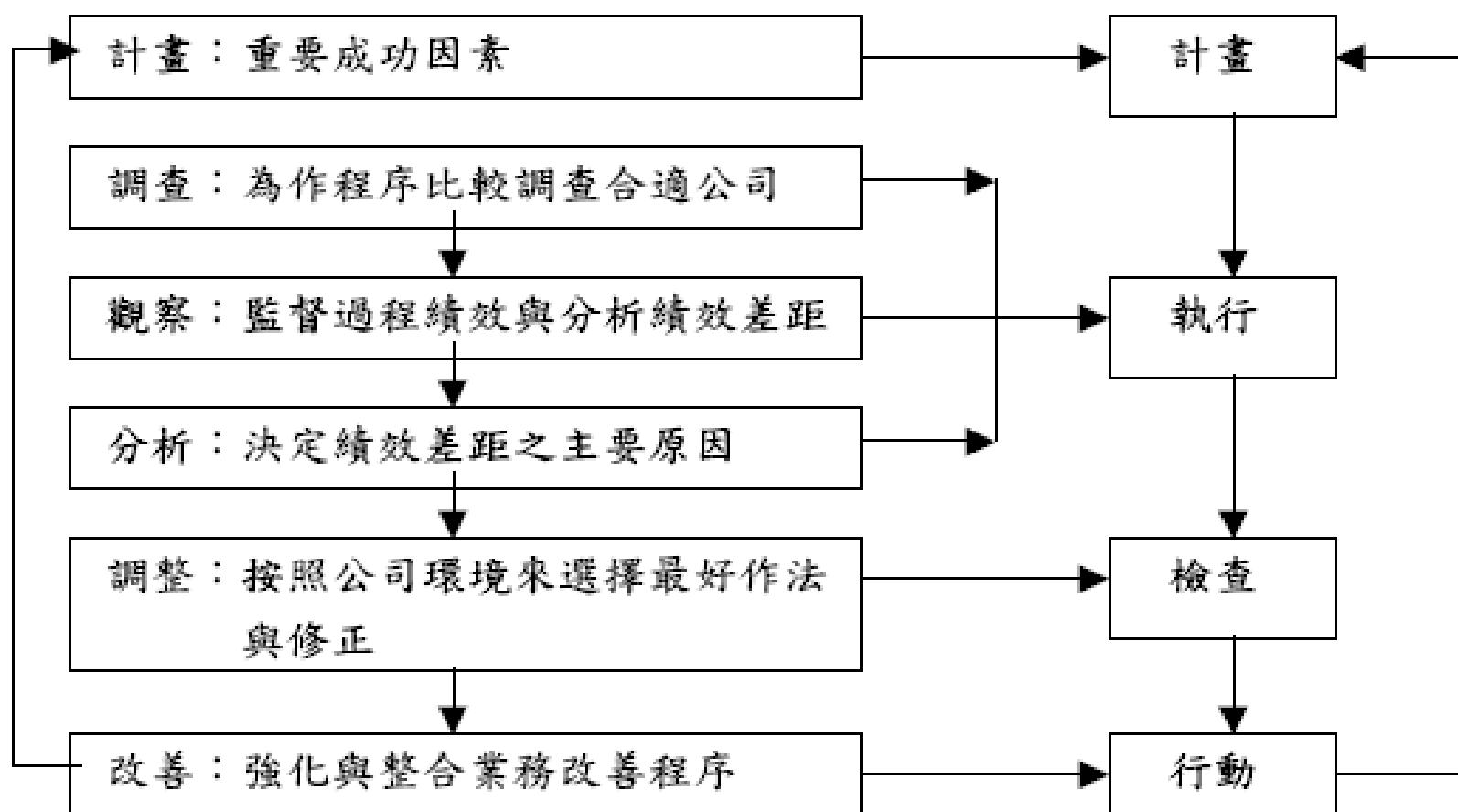


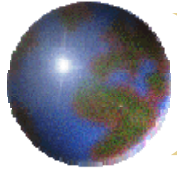
3.3.3 標竿管理之流程

- 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



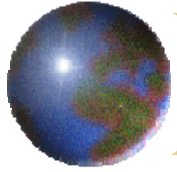
標竿設定法之步驟



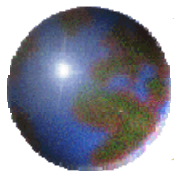


(四)、品質屋之概念

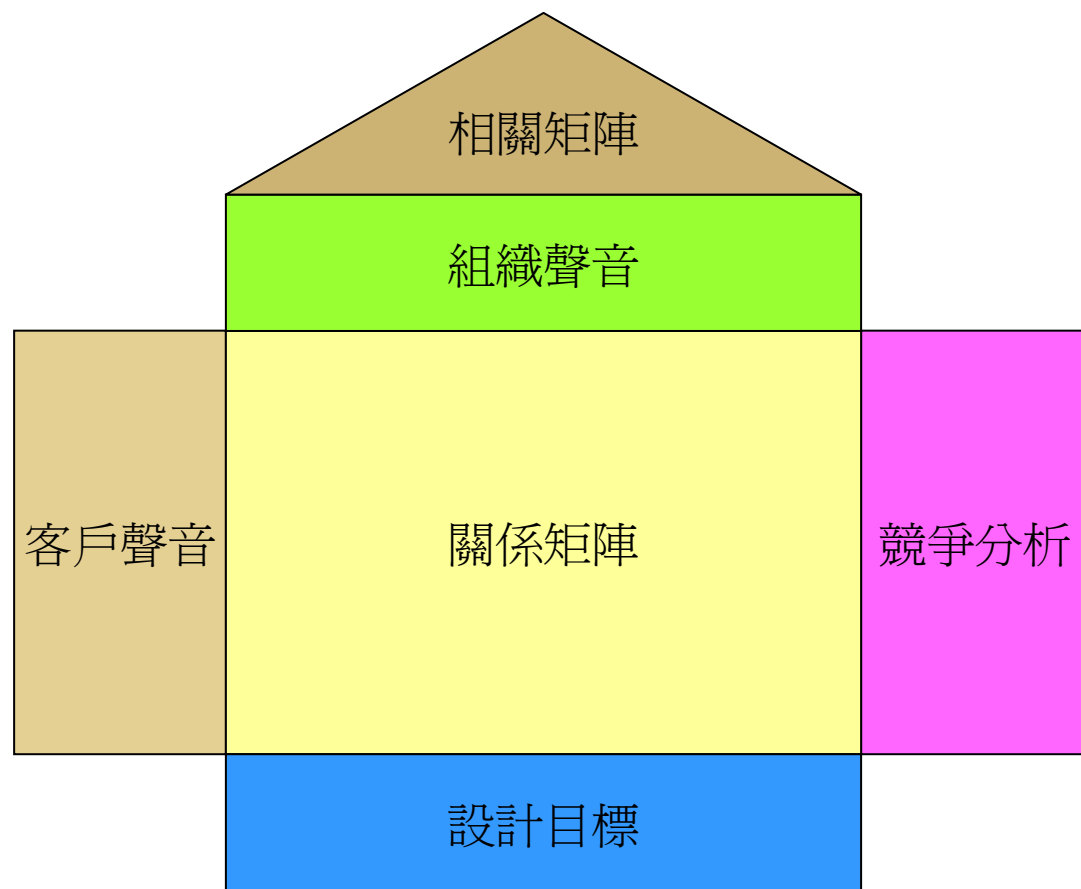
- 品質屋(Quality Functional Deployment: QFD)，係對於產品品質設計之一種方法，嘗試將客戶聲音轉換成工程師以及轉換成連續設計之特色(Alko,1990)。換言之，在產品開發階段，此重設計特色能夠轉換成產品一部分特色
- 品質屋能夠產生改善產品與服務、減少成供、滿足顧客與雇員、改善財務績效之效果。

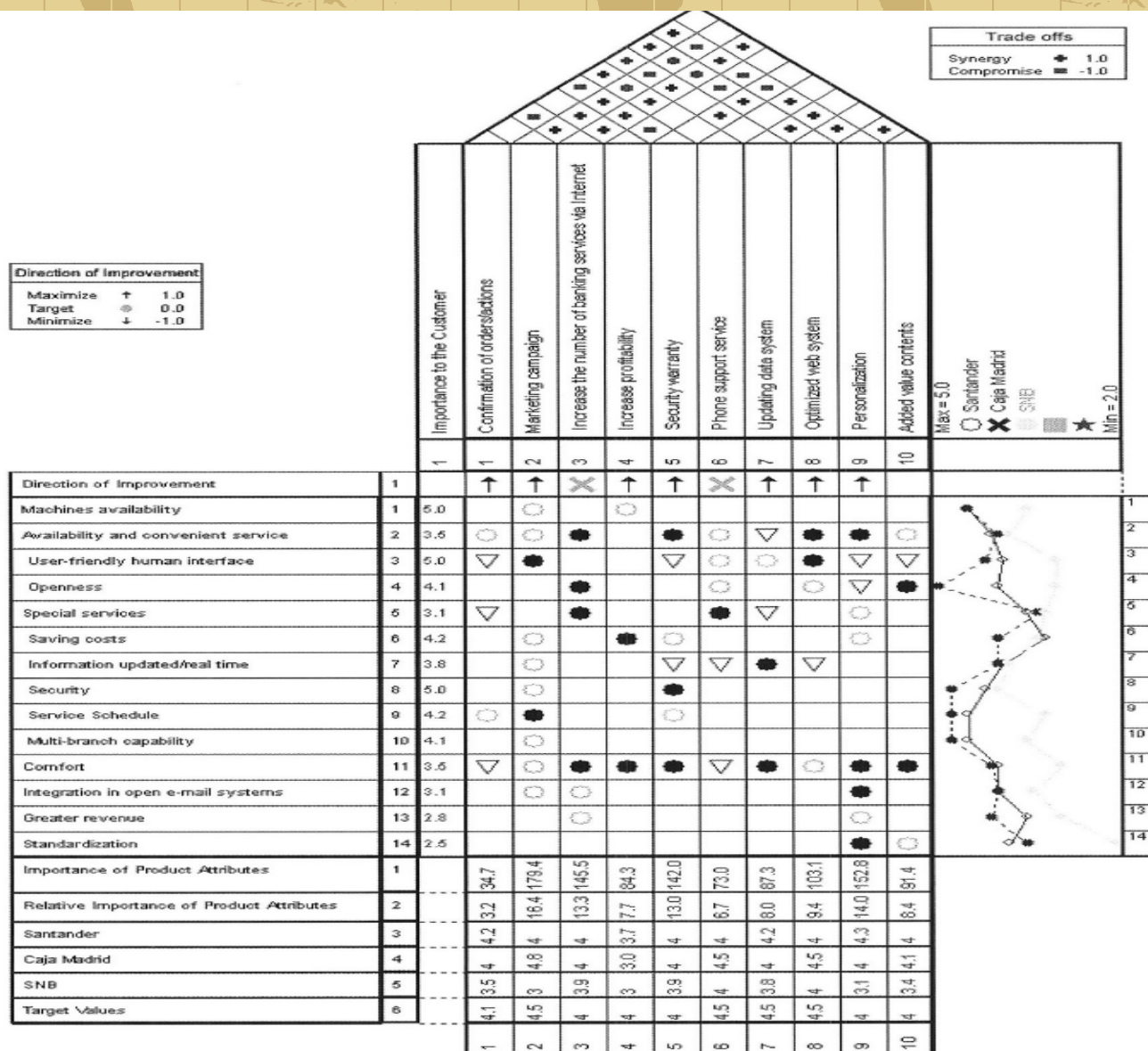
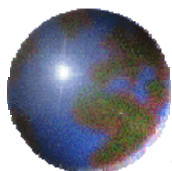


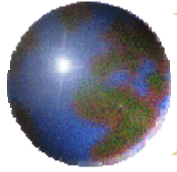
- 品質屋之結構，包括客戶聲音、競爭分析、組織聲音、相關矩陣、關係矩陣以及設計目標所組成。
- 品質屋法可以使用在於製造業、服務業、非營利組織甚至政府機構。



品質屋之概念圖

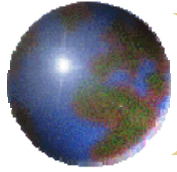






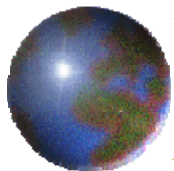
平衡計分卡

- 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。

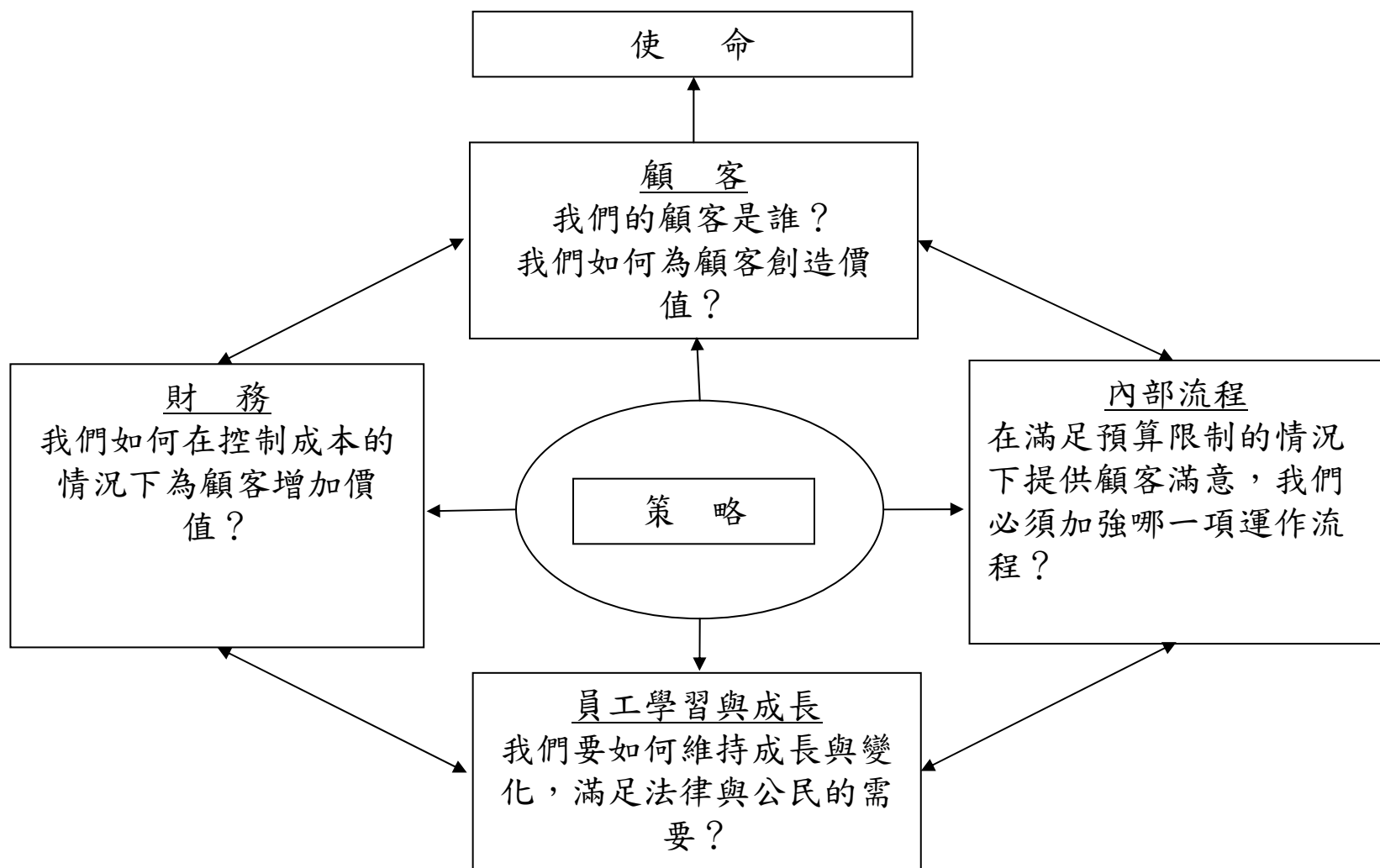
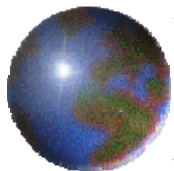


圖2-5 公務部門的平衡計分卡
資料來源：邱秋煌，2009