

策略規劃

(TTQS補充教材)



講師：賴秀宜

1

賴秀宜 講師資歷

學歷

- 美國西南大學 企管博士
- 國立政治大學 會統系畢

經歷

- 台塑企業總管理處 高級專員
- 光男企業(股)公司 副總經理
- 力山科技(股)公司 總經理
- 台正企業管理顧問(股)公司 總經理
- 中華民國企業經營管理顧問協會理事
- 中小企業 榮譽指導員中區委員會主委
- 勞委會 職訓局TTQS評核委員·講師
- 勞委會 職訓局共通職心核心職能 講師



0935-674167
edlai4363@gmail.com

2

「策略規劃」大綱

- 一、策略規劃的導航
- 二、策略的意涵及地圖
- 三、策略的主流論述
- 四、經營策略的規劃
- 五、實例演練

3

一、策略規劃的導航

1. 盤點經營基盤：

- 使 命 ---- 企業存在的目的與理由
- 企業文化 ---- 信念、價值觀、行為準則
- 經營理念 ---- 企業文化的核心價值
- 願 景 ---- 中長期企業期待的狀況
- 策 略 ---- 創造競爭優勢的手段體系
- 目 標 ---- KPI標的，要合乎SMART原則
- 計 劃 ---- 實施方法，要掌握5W2H要領

4

一、策略規劃的導航

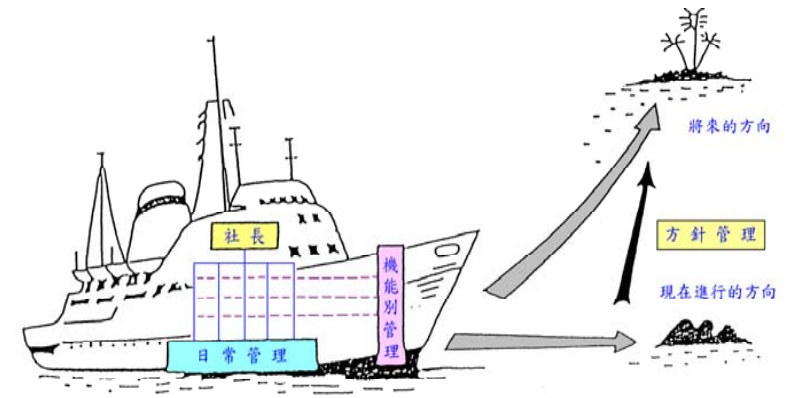
2. 經營理念的整理：

- 經營理念是企業經營思想、經營意識、經營方法等提綱挈領的**最高原則**，同時也是企業追求利潤，訂定經營戰略、戰術的**指針**。
- **經營理念**對於企業，好像**羅盤**對於航行中的船舶那麼重要，也像**憲法**對於國家的性格一樣。
- **經營理念**的制定要能整合下述事項：
 - (1) 企業主對於企業的抱負和想法。
 - (2) 時代潮流的趨勢。
 - (3) 企業內部大部分成員認為必須做到的事項。
 - (4) 企業的專業範圍和追求利潤的行為準則與基本戰略。
 - (5) 企業存在的目的或使命。

5

一、策略規劃的導航

經營管理概念圖



6

一、策略規劃的導航

力山公司經營理念及基本方針：

【力山創業精神】

- (1) 致力於研究、開發，經過不斷改善，生產優良產品，貢獻國家社會經濟發展。
- (2) 開發DIY系列魅力產品，滿足人類自我成就的喜悅。
- (3) 追求卓越，建立國際性一流企業形象。

【經營理念】

- 全員的智慧與努力，不斷研究創新，提供優良產品。
貫徹合理化的管理，促進公司穩健發展。
- (1) 誠實 --- 掌握現狀，反省缺失，永續企業經營。
 - (2) 禮貌 --- 以和為貴，服務他人，發揮團隊力量。
 - (3) 苦幹 --- 全神投入，不斷改善，追求卓越成長。

7

一、策略規劃的導航

力山公司經營理念及基本方針：

【基本方針】

- (1) 以TQM增強企業體質。
- (2) 做好市場調查，掌握客戶需求，創造魅力產品。
- (3) 優良產品策略、行銷通路，建立一流國際企業形象。
- (4) 力行新產品領先試驗，確保品質第一，贏得顧客之信賴。
- (5) 不斷致力於成本改善活動，以最低的價格回饋客戶。
- (6) 以長期觀點培育人才，奠定企業存續發展
- (7) 提供良好工作環境，提升員工生活品質。
- (8) 敦親睦鄰、繁榮地方、善盡社會責任。
- (9) 掌握經濟環境變化、競爭廠商動態，擬定絕對優勢之經營策略，走在時代尖端。

8

一、策略規劃的導航

IBM經營理念：

【事業定義】

IBM MEANS SERVICE

「我們不是在銷售機器，而是銷售機器的功能。」

9

一、策略規劃的導航

IBM經營理念：

【方針】

(1)個人尊重	我們的基本信念是尊重個人的信念及尊嚴，因此必須努力做到： · 活用每位員工的能力及潛能 · 公平的待遇及升遷 · 主管與部屬，2WAY COMMUNICATION
(2)提供最好的服務給客戶	我們應盡最大的努力，向客戶提供最好的服務；我們的利益是從滿足客戶的要求，對客戶貢獻而獲得，我們要隨時注意到： · 瞭解現在客戶的要求，並預測將來的需求 · 以最善的方法，提供我的產品及服務給客戶 · 一直維持機器的最佳狀態服務客戶
(3)卓越主義 (Excellence must be a way of life) 永遠地追求卓越，絕不鬆懈。	· 領先新產品開發 · 隨時注意競爭者的進步，領先競爭者 · 設計最高品質、最低價格的產品

10

一、策略規劃的導航

IBM經營理念：

【行動規範】

「Think」及「野鴨精神」規範指引

- (1)一般指針
- (2)客戶交易指針
- (3)競爭者的往來指針
- (4)業者的往來指針

11

一、策略規劃的導航

3.願景陳述：

企業願景的陳述是描繪企業的未來像，也就是說明企業3~5年或5~10年後要成為什麼樣的企業，並將其凝縮成一句振奮人心的話，例如：

- 甘乃迪總統說“10年內我們會登陸月球”
- 小林宏治 (NEC) 的“C&C”
- 可口可樂的“讓全球各個角落的人們伸手可及可口可樂”
- 郭台銘的“鴻海的第二個兆元計劃”

12

一、策略規劃的導航

3.願景陳述：

企業擁有一個**好願景**，在經營上能獲得下列的**利基**：

- 指出企業未來資源投入的**關鍵領域**，因而企業在經營上更能聚焦。
- 從事業概念、核心策略能力、客戶市場及企業規模，描繪未來實現後的輪廓，**全體員工**對企業發展方向及目標，獲得深刻的共識與共有。
- 容易獲得各**利益關係人**的熱情投入與承諾。
- 使落實願景的手段機能之中長期計劃及年度計劃的目標及策略有更明確的**指引**。

13

二、策略的意涵及地圖

1.策略的意涵：

策略(strategy)源自古希臘字(Strategos)，意指**大將軍用兵之術**(Generalship)，字義為計劃與引導大規模軍事行動的科學。

就企業經營而言，策略乃是為了達成目的、目標或解決某種問題而設計的一套統一協調的、廣泛的、整合性的**行動計劃**，以求取重大的競爭優勢。

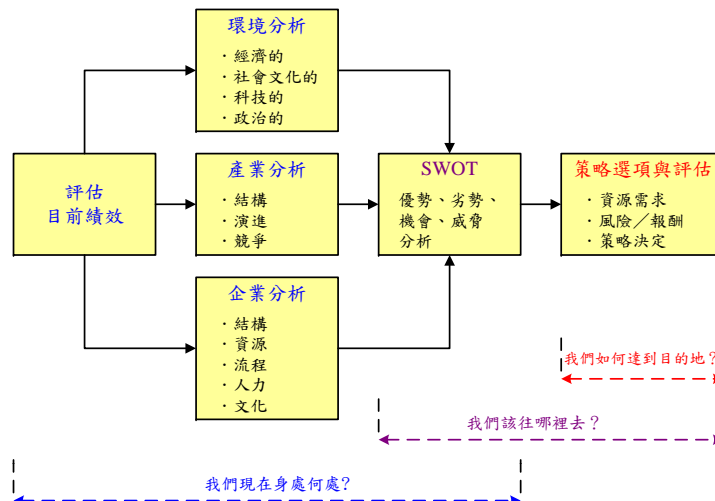
此外，**策略**也代表如下的**意涵**：

- (1)策略代表填補期望目標與現狀差距的一系統手段。
- (2)策略界定了企業在環境的生存空間。
- (3)策略代表重點的選擇。
- (4)策略建立在相對的競爭優勢上，也在建立長期的競爭優勢。
- (5)策略能指導功能性的管理政策。

14

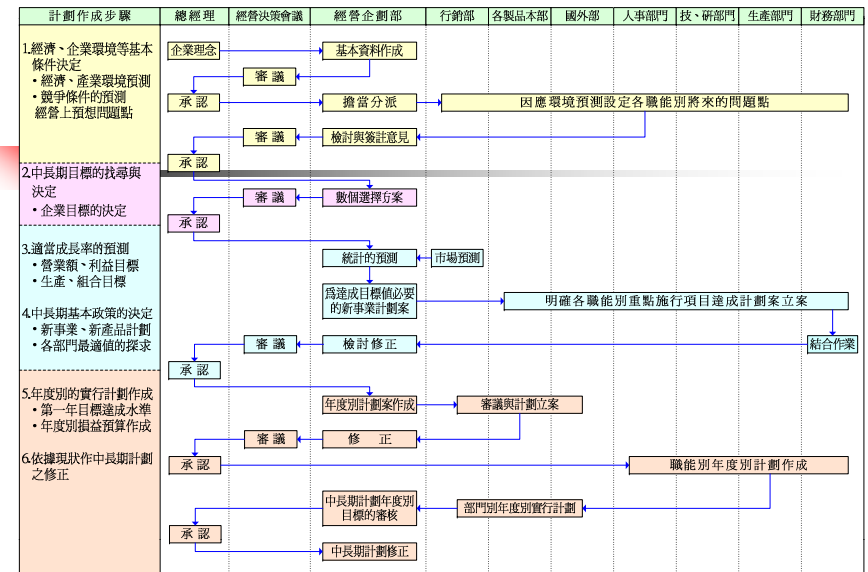
二、策略的意涵及地圖

2.策略地圖：



15

中長期經營計劃作成步驟



16

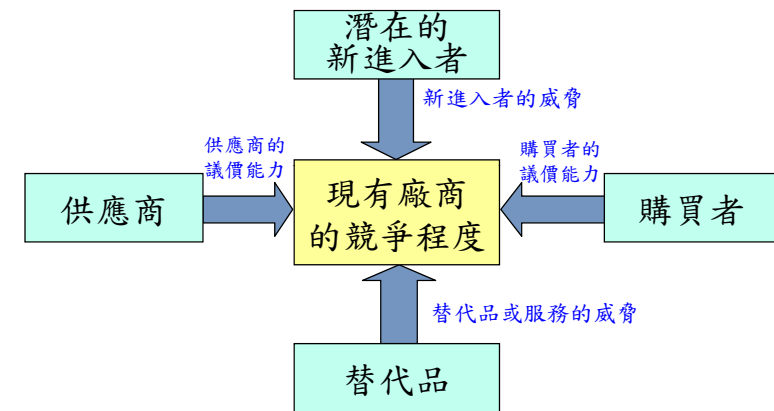
三、策略的主流論述

- 1.波特的五力分析 (Five Forces Analysis)
- 2.價值鏈分析 (Value Chain)
- 3.一般性競爭策略 (Generic Strategies)
- 4.安索夫矩陣 (Ansoff Matrix)
- 5.BCG成長/佔有率矩陣 (BCG Growth-Share Matrix)
- 6.產品生命週期的策略選擇 (Product Life Cycle)
- 7.蘭徹斯特法則 (Lanchester's Law)
- 8.石頭、布、剪刀理論
- 9.合併、收購與策略聯盟
- 10.SWOT分析與策略形成

17

三、策略的主流論述

1.波特的五力分析 (Five Forces Analysis)



18

三、策略的主流論述

1.波特的五力分析 (Five Forces Analysis)

(1) 新進入者的威脅

- 新進入產業的廠商會帶來一些新產能，攫取既有市場，壓縮市場的價格，導致產業整體獲利下降。
- 現有公司通常會利用各種障礙阻止潛在競爭者進入產業，這些進入障礙的大小決定了潛在競爭者進入的風險及成本的高低。
- 進入障礙主要來源如下：
 - 品牌忠誠度
 - 絕對的成本優勢
 - 規模經濟
 - 專利的保護
 - 政府的政策及法規

19

三、策略的主流論述

1.波特的五力分析 (Five Forces Analysis)

(2) 供應商的議價能力

- 供應者對產業下游成員調高售價，或以相同價格提供低品質產品之議價能力，高議價能力之供應商會使組織的利潤被壓縮，故高議價能力供應商是一種威脅。
- 依據Porter的研究指出供應商在下列情況較具有高議價能力：
 - 由少數供應者主宰市場
 - 對購買者而言，無適當替代品
 - 對供應商而言，購買者並非重要客戶
 - 供應商的產品對購買者的成敗具關鍵地位
 - 供應商的產品對購買者而言，轉換成本極高
 - 供應商易向前整合

20

三、策略的主流論述

1.波特的五力分析 (Five Forces Analysis)

(3) 購買者的議價能力

- 購買者擁有以低價格購買，爭取更高品質與更多的服務之議價能力，對組織而言是一種威脅。
- 購買者若能有下列特性，則相對賣方而言有較強的議價能力：
 - 購買者群體集中，採購量很大
 - 所採購的是標準化產品
 - 產品轉換成本極少
 - 購買者擁有此產品之生產能力時
 - 購買者的資訊充足

21

三、策略的主流論述

1.波特的五力分析 (Five Forces Analysis)

(4) 替代品或服務的威脅

- 替代品是能夠滿足相同顧客需求的不同事業或產業的產品，例如咖啡、可樂、茶飲料等三種就是互為替代品。
- 替代品的存在限制了一個產業的可能獲利，當替代品在性能／價格上所提供的替代方案愈有利時，對產業利潤的威脅就愈大，
- 替代品的威脅來自於：
 - 替代品有較低的相對價格
 - 替代品有較強的功能
 - 購買者面臨低轉換成本

22

三、策略的主流論述

1.波特的五力分析 (Five Forces Analysis)

(5) 現有廠商的競爭程度

- 產業內公司間爭奪市場佔有率所運用的各項行動。
- 產業中現有的競爭模式是運用價格戰、廣告促銷戰、產品設計及提昇服務品質等方式。
- 當競爭行為愈趨激烈甚至採取若干極端措施，產業會陷入長期的低迷，同業競爭強度受到下列因素影響：
 - 產業內存在眾多或勢均力敵的競爭對手
 - 產品需求成長的速度很慢或下降
 - 轉換成本高或缺乏差異化
 - 高退出障礙

23

三、策略的主流論述

2.價值鏈分析 (Value Chain)

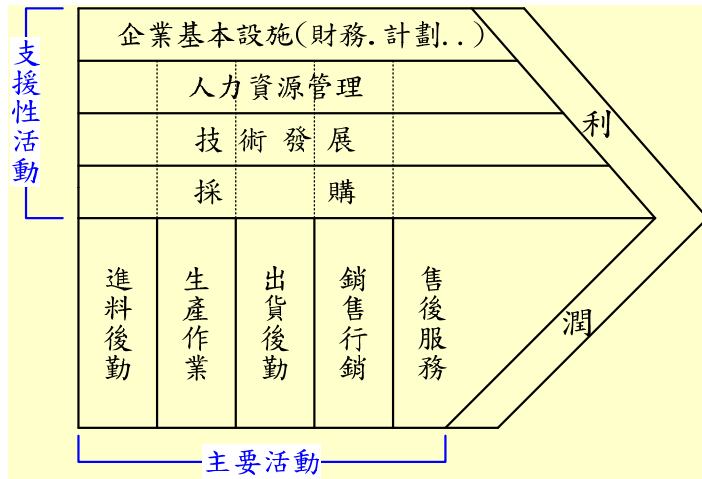
Porter(1985)提出價值鏈分析方式來檢視企業內所有活動及活動間相互關係，價值鏈是指**企業為顧客創造有價值的產品或服務的一連串過程**，描述產品或服務的鏈結活動提供顧客價值累積之情況。

價值鏈為分析企業競爭優勢來源的一項工具，價值鏈將企業依其策略性相關活動加以分解，藉以**瞭解其成本特性與現有及潛在的差異化來源**，進而以**比競爭者較低的成本或更高的效益**，達到企業經營目標。

24

三、策略的主流論述

2. 價值鏈分析 (Value Chain)



三、策略的主流論述

3. 一般性競爭策略 (Generic Strategies)

Porter's 三種一般性競爭策略

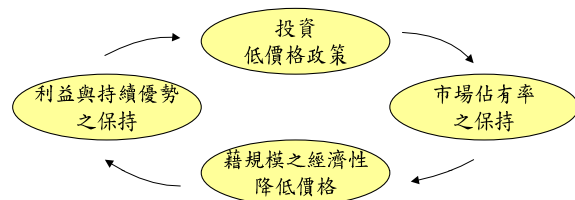
		競爭優勢類型	
		獨特性	低成本
策略目標範圍	全產業	差異化	整體成本領導
	特定市場	焦點	

三、策略的主流論述

3. 一般性競爭策略 (Generic Strategies)

(1) 全面成本領導 (Overall Cost Leadership) 策略

- 建立明顯的**成本優勢**，使價格比競爭者低，以贏得大的市場佔有率，其方法有：達到有效率的經濟規模；藉由學習經驗曲線降低原料、人工成本或間接費用；生產創新或自動化。
- 成本優勢之良性循環



三、策略的主流論述

3. 一般性競爭策略 (Generic Strategies)

(2) 差異化 (Differentiation) 策略

- 使企業之產品或服務能有別於競爭者，形成**與眾不同的特色**。例如：提高產品品質；開發配銷通路；改善服務態度；提升品牌忠誠度；加強產品特性等。
- 選擇一種或數種大多數買主重視的特性，把自己置於**獨特的定位**，來滿足客戶的需求。而企業也可以因為他的獨特性而取得較佳的产品價格。
- 差異化策略的邏輯是，企業在眾多特質中選擇與競爭者不同的特質，並且讓自己在某些特質上獨樹一格。

三、策略的主流論述

3.一般性競爭策略 (Generic Strategies)

(3)集中化 (Focus) 策略

- 集中化策略也稱為**焦點化策略**，指企業採行差異化或低成本策略時，同時將其**營運力量**集中於市場的某一部份，或產品線上的某一部份，**針對特定目標，發揮最大效能**。例如：市場區隔；鎖定特定地區；特殊產品線進行集中化。

29

三、策略的主流論述

4.安索夫矩陣 (Ansoff Matrix)

- 策略管理之父安索夫 (H. I. Ansoff) 博士於1975年提出安索夫矩陣。以**產品**和**市場**作為兩大基本面向，區別出四種產品／市場組合和相對應的行銷策略，是應用最廣泛的行銷分析工具之一。
- 安索夫矩陣是以2 X 2的矩陣代表企業企圖使收入或獲利成長的四種選擇，其主要的邏輯是企業可以選擇四種不同的**成長性策略**來達成**增加收入**的目標。

30

三、策略的主流論述

4.安索夫矩陣 (Ansoff Matrix)

安索夫的事業擴張矩陣

	現有產品	新產品
目前市場	市場滲透	產品發展
新市場	市場發展	多角化

31

三、策略的主流論述

5. BCG成長／佔有率矩陣 (BCG Growth-Share Matrix)

波士頓顧問群 (Boston Consulting Group , BCG) 於1970年提出BCG成長／佔有率矩陣 (Growth-Share Matrix) —產品組合矩陣 (Product Portfolio Matrix) ，將企業依其市場成長率與市場佔有率劃分為

- (1)應思考如何擴張的**問題事業**(Question Marks)
- (2)欣欣向榮的**明星事業**(Stars)
- (3)保持獲利的**金牛事業**(Cash Cow)
- (4)苟延殘喘的**落水狗事業**(Dogs)

32

三、策略的主流論述

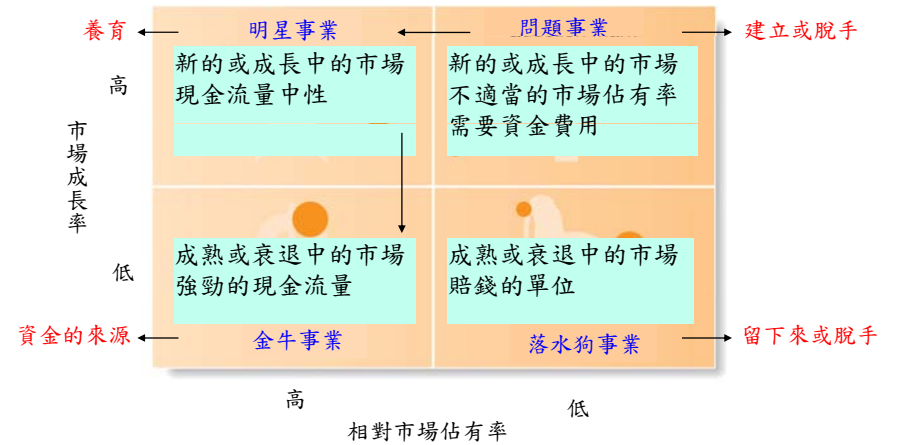
5. BCG成長／佔有率矩陣 (BCG Growth-Share Matrix)



33

三、策略的主流論述

5. BCG成長／佔有率矩陣 (BCG Growth-Share Matrix)

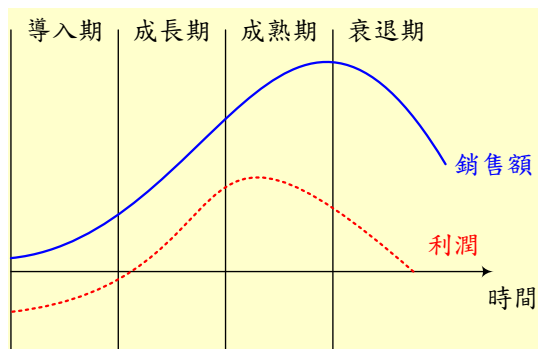


34

三、策略的主流論述

6. 產品生命週期的策略選擇 (Product Life Cycle)

產品生命週期 (product life cycle, 簡稱PLC), 是產品的市場壽命, 即一種新產品從開始進入市場到被市場淘汰的整個過程。



35

三、策略的主流論述

6. 產品生命週期的策略選擇 (Product Life Cycle)

階段	導入期	成長期	成熟期	衰退期
特徵				
銷售額	低	快速增長	尖峰	下降
成本	高	中等	低	低
利潤	負數	上升	高	下降
顧客	創新使用者	早期採用者	大多數人	落後者
競爭者	少	增加	穩定或下降	下降

36

三、策略的主流論述

6. 產品生命週期的策略選擇 (Product Life Cycle)

階段 \ 策略	導入期	成長期	成熟期	衰退期
行銷目標	提高產品知名度及產品試用	追求最大市場佔有率	追求最大利潤及保持市場佔有率	減少支出及增加利潤回收
產品	基本型為主	擴展產品功能、服務、保證	差異化，多樣化的產品及品牌	剔除弱勢產品項目
配銷	選擇性配銷	密集性	更密集性	排除無利潤的通路
推廣	爭取早期使用者，建立產品知名度	大量行銷	建立品牌差異及利益	推廣活動降至最低水準，維持品牌忠誠度
價格	成本加成法	滲透性價格	競爭性價格	削價

三、策略的主流論述

7. 蘭徹斯特法則 (Lanchester's Law)

蘭徹斯特(Frederick William Lanchester 1868-1948)，英國人，為技術工程師，亦擔任過英國政府顧問，是英國第一部汽車的設計者，於第一次世界大戰中的德、英之戰，發現到**兵力與折損量間，具某種關係存在**，遂發展出「蘭徹斯特法則 (Lanchester's Law)」，本來是在戰場上衍生出來的，但是現在也普遍應用在商場上。

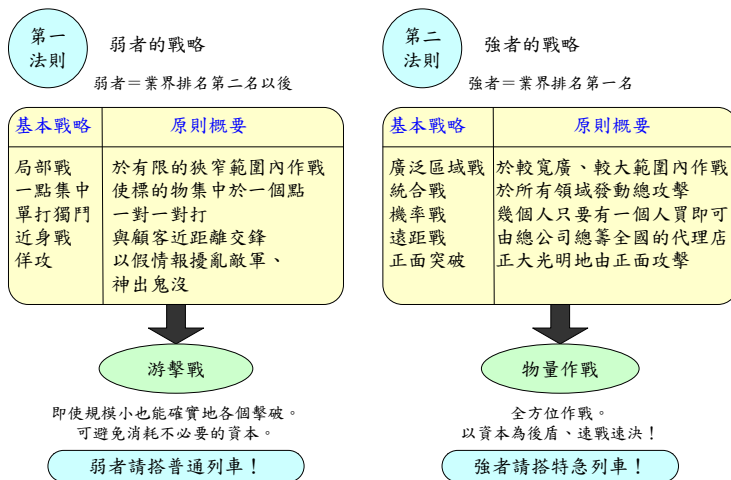
蘭徹斯特法則有二：

第一法則，單打獨鬥法則(各個擊破法則)近身戰的時候雙方損傷的兵力是1:1。

第二法則，集中效果法則(效率戰鬥法則)，優勢兵力的一方可以平方倍數損傷對方的兵力。

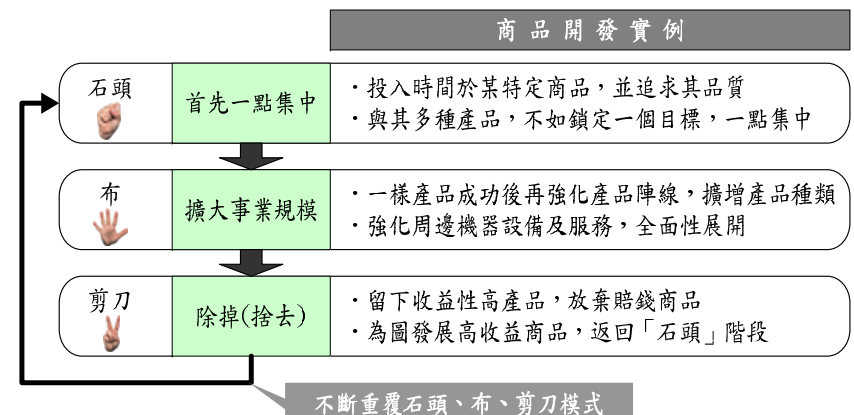
三、策略的主流論述

7. 蘭徹斯特法則 (Lanchester's Law)



三、策略的主流論述

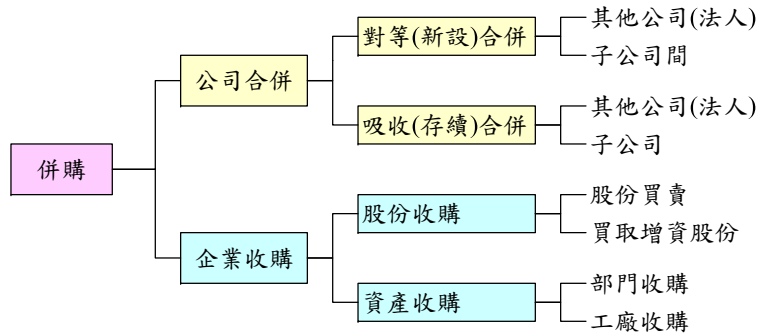
8. 石頭、布、剪刀理論



三、策略的主流論述

9. 合併、收購與策略聯盟

M&A是合併 (Merge))和收購 (Acquisition) 之簡稱，國內一般稱為併購，其型態如下：



三、策略的主流論述

9. 合併、收購與策略聯盟

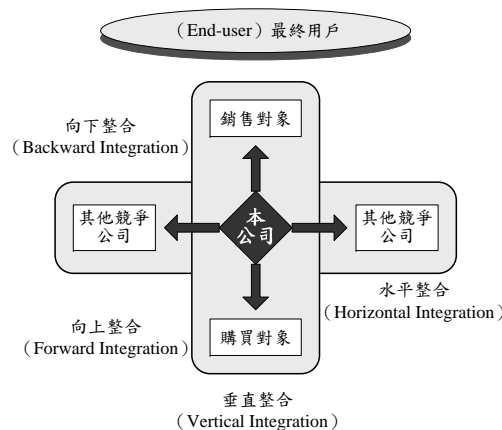
策略聯盟 (Strategic Alliances)

為產業競爭者間非市場導向之公司交易，亦即聯結各公司活動的一種正式、長期但非合併之合作關係。具體而言，策略聯盟包括聯合生產、產能互換、聯合行銷、技術互換、合資以及間接(證券)投資均屬之。

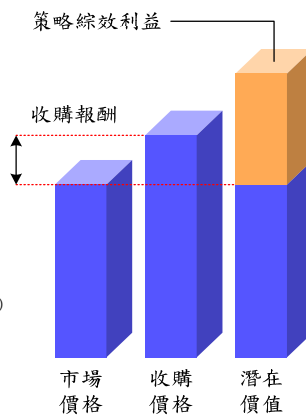
三、策略的主流論述

9. 合併、收購與策略聯盟

同業種的M&A (水平整合與垂直整合)



收購報酬與收益



三、策略的主流論述

10. SWOT分析與策略形成

		內部經營分析	
		優勢 [S]	弱勢 [W]
外部環境分析		機會 [O]	威脅 [T]
		策略形成	
		<ul style="list-style-type: none"> ◎ 市場行銷 ◎ 製造能力 ◎ 人力資源 ◎ 資金財務 ◎ 研發技術 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 垂直多角化 ◎ 複合式多角化
		<ul style="list-style-type: none"> ◎ 政治、法規 ◎ 經濟景氣 ◎ 社會變遷 ◎ 技術趨勢 ◎ 產業環境 ◎ 競爭對手 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 克服弱勢 ◎ 克服危機(防禦) ◎ 撤退 ◎ 轉向
		<ul style="list-style-type: none"> ◎ 以強勢爭取機會 ◎ 成長攻擊 ◎ 市場發展(如集中) ◎ 產品發展(如創新) 	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 規避威脅 ◎ 水平整合(如同業聯盟) ◎ 同心圓式多角化

四、經營策略的規劃

1. 外部環境分析
2. 內部經營分析
3. SWOT分析
4. 策略的形成

45

四、經營策略的規劃

1. 外部環境分析

(1) 總體環境分析：PEST分析

- P—政治 (Political) --政府政策、外匯管制
- E—經濟 (Economic) --國民所得、產業結構
- S—社會 (Social) --價值觀、風俗習慣
- T—技術 (Technological) --生物科技、網路
- 其他—法律、文化、人口...等

(2) 產業環境分析：波特的五力分析

- 新進入者的威脅
- 供應商的議價能力
- 購買者的議價能力
- 替代品或服務的威脅
- 現有廠商的競爭程度

46

四、經營策略的規劃

1. 外部環境分析

◆ 界定機會與威脅 (O.T分析)

完成環境分析後，決策經理人須評估，何者為企業可掌握的機會？以及威脅又在哪裡？趨勢及策略的不確定性在哪裡？

機會與威脅分析係將企業身處的市場環境中，就環境變化或趨勢造成對企業的條件分析。抑或企業欲擬定一計劃前就企業本身面對的條件予以客觀地分析。

在此分析程序中須特別留意，即使在同一產業，由於各企業的環境及所擁有的資源不同，同樣的環境對某一企業也許是機會；但對另一企業卻可能是威脅。

47

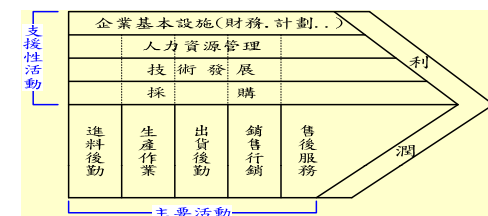
四、經營策略的規劃

2. 內部經營分析

(1)

投入面	轉換面		產出面
<ul style="list-style-type: none"> · 人員 · 資金 · 設備/設施 · 物料 · 技術 · 時間 	管理功能 <ul style="list-style-type: none"> · 規劃 · 組織 · 領導 · 控制 · 激勵 	企業功能 <ul style="list-style-type: none"> · 生產 · 行銷 · 人資 · 研發 · 財務 · 資訊 	<ul style="list-style-type: none"> · 商品 · 服務

(2) 波特的價值鏈分析



48

四、經營策略的規劃

2. 內部經營分析

◆ 界定優勢與弱勢 (S.W分析)

完成經營分析後，決策經理人應可清晰的導出組織的優勢與弱勢的所在，其限制和不確定性在哪？

然後，決策經理人則據前各項資料界定出何者為組織**特有的能力**，或何者為可以決定組織**獨特的競爭武器**。

分析組織的優勢與弱勢，應儘量詳實填寫客觀條件資料，如此對規劃作業整體方有功效。

49

四、經營策略的規劃

3. SWOT分析

S：優勢(Strength) 1. 擅長什麼？ 2. 組織有什麼新技術？ 3. 能做些什麼別人做不到的？ 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：弱勢(Weakness) 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？
O：機會(Opportunity) 1. 市場中有什麼適合我們的機會？ 2. 可以學什麼技術？ 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(Threat) 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的生存？

50

四、經營策略的規劃

4. 策略的形成

		內部經營分析	
		強 勢 [S]	弱 勢 [W]
外部環境分析	機會 (O)	1. 本公司為海關評定第一類的優良報關行，ISO-9001認證通過，公開發行公司，財務健全，內部管理上軌道等受政府及業界好評。 2. 本集團以整合報關運輸倉儲及履貨作業功能，提供優質的統包服務，為客戶最佳的港埠處理工廠。 3. 保税倉庫為台中港唯一一家申請自主管理合格者，使客戶更安心將其貨品託付存放，有利開發新客源。	1. 報關部之人員流動率高，無法長期培養人才，久而久之內部作業不良件數常常發生，無法提高生產力，嚴重時導致客戶流失。 2. 運輸部高層分部長期虧損，並無法提出有效解決之道。 3. 代墊款和應收帳款週轉天數居高不下，且代墊金額龐大，使公司長期暴露在信用風險之下。
	威脅 (T)	1. 台中港區 8.7 公頃倉儲物流區的承租，將使整體企業形象大幅提昇，並一舉恢復港區大型廠商，實現經營願景，成為世界一流的港埠服務業。 2. 健全業務活動機制，架構客戶端連線(CRM)，並提供網站供客戶查詢貨物動態，加速拉大和一般報關行的 E 化程度，滿足客戶潛在及潛在需求，俾利服務客戶佔有率。 3. 建構垂直整合，強化統包服務，提升企業形象及整合作業系統等策略以創造開發新客源，提升市場佔有率。	1. 建立員工報關專業訓練系統，落實教育訓練，以提昇員工士氣與經營績效。 2. 重新檢討並設定每一客戶交易條件及授信額度，以明確歸避或承擔可能風險。
	機會 (O)	1. 中港國區招商成果豐碩，現已開始進行二三期擴建計劃，以滿足大型廠商進駐台中港之意願。 2. 台北港蓬勃發展，貨運量逐年增加，有朝一日將取代基隆港，成為台灣最重要港口之一。 3. 三通的好消息，加上自由貿易港區的規劃，將帶動港區的繁榮和無限的商機。 4. 政府鼓勵報關企業化和大型化，並由海關評定分類。	1. 檢討各項作業流程、作業標準、內控內稽及 ISO-9001，並以電腦化做好過程管理，杜絕作業缺失，以提昇客戶滿意度。 2. 構築報關、運輸、倉儲水平整合機制，建立業界經營秩序平台。
	威脅 (T)	1. 未來自由貿易港區的成立，通關將日益電子化與便捷化，促使廠商可自行通關，不需仰賴報關行。 2. 對岸生產成本便宜，語言的相近，促使廠商大舉西進，台灣進出口量銳減。 3. 加入 WTO 後自 01 年 1 月 1 日起，廠商貨物進口之營業稅須先以進口稅一起併入徵收。 4. 經濟的不景氣，廠商時常對下游廠商砍價，以求更多利潤。	1. 重行檢視各項安全衛生標準，執行方法、考核方式及矯正預防措施，創造一個零工安事故的工作環境。 2. 掌握成本費用習性，力行零基預算，並做好財務報表分析，以提報經營者決策之參考。 3. 建立每一車輛利潤中心，使經營者勇於興舉措施。

51

五、實例演練

1. 願景的形成

2. 經營策略的擬訂

3. 經營計劃的作成

52

五、實例演練 ~ 願景的形成

項目	事業CONCEPT	核心策略能力	客戶
課題	企業提供什麼價值而能成長生存？	企業具備什麼核心能力而確保企業成長及生存？	我們的客戶在那裡？
現狀			
未來			



未來姿態 或 企圖心	
------------------	--



願 景

53

五、實例演練 ~ 經營策略的擬訂

		內 部 經 營 分 析	
		強 勢 [S]	弱 勢 [W]
外部 分析		內 部 分 析	
		策 略 形 成	
外部環境 分析	機會 (O)		
	威脅 (T)		

54

五、實例演練~ 經營計劃的作成 (1/2)

○○○○股份有限公司

廠部方針書

年度

總經理	副總經理	廠部主管

填報部門：_____

總經理方針：(有關本部門部份) 實施項目： 填表日期： 年 月 日

目標項目：	項 次	實 施 項 目	
方策項目：			
指針：			
目標：			
項次	目標	單位	目標值
			定義或範圍

55

五、實例演練~ 經營計劃的作成 (2/2)

○○○○股份有限公司

廠部方針實施計劃表

填報日期： 年 月 日 年度

填報部門：_____

總經理	副總經理	廠部主管

實施項目 要項細分	實 施 計 劃 (月)												管理 項目	管理方 法 週 期 (圖 表)	擔 當 者	協 力 部 門	預 算 類 別
	11-12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月					

56



THE END

Thank you !