

策略規劃之研析與精通

適用單位：產/銷/人/發/財等單位

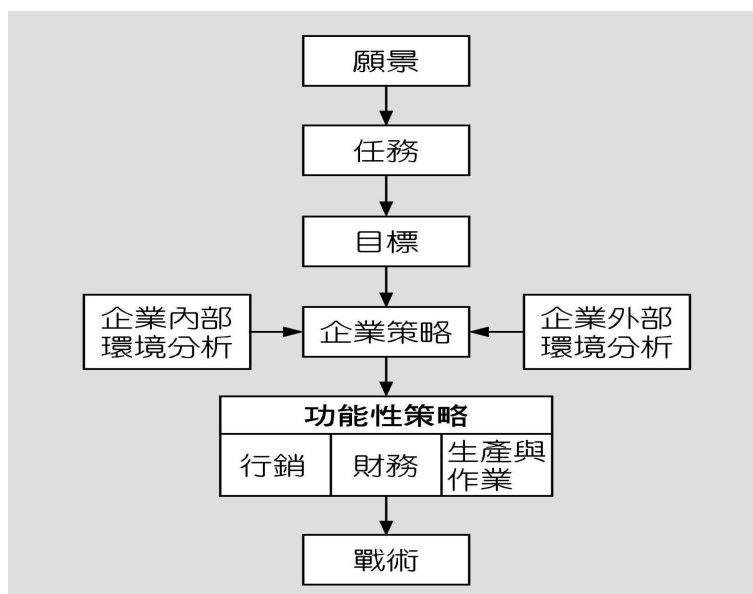
緣起：

由於地球村的觀念興起以及世界貿易競爭更為激烈，公部門暨產業界為了提昇績效皆著重策略規劃管理。尤其接受職訓局補助之企業、或接受職訓局委託之培訓單位必須具有訓練品質計分卡作為品質之管理工具。亦是企業自我改善追求組織目標之管理工具（連結訓練績效與組織發展目標）。所以全國人資單位皆是人手一份 TTQS 訓練品質計分卡，而訓練品質計分卡開宗明義就提出機構願景使命策略及揭露方式，所以都在使用策略規劃管理。

經過多年教學和輔導經驗，時常發現一些似是而非的觀念，大家提出不同的圖形但是皆有所本，有些是原文著者沒有考慮到讀者的習慣(主觀看法)造成大家誤用，擷錄大家易發生錯誤之處，提出合理使用的說明與建議。

各種圖形各種說明很多，紛紛擾擾，不知如何下手，往往下手之後又是錯誤百出，選取優良範例提供參考。

企業策略之擬定：參考範例



傅和彥，2005

前言；

本文不以教科書的模式，也不用論文反覆論證的模式，而以過去發生的事實，用問答方式編寫，才能對策略規劃/策略管理使用者導正觀念，避免策略模糊和錯誤，期使經營管理進行高績效之運作達到永續經營的目的。

Q1；

背景；經理人學了策略規劃/策略管理課程還有大多數人不太理解，願景寫成使命/任務的內容，使命/任務寫成願景的內容。

有些人將使命當願景、願景當使命，請老師說明兩者之間的關係？

願景和任務/使命（Mission）的關係；

願景(Vision) 願景意指廣泛、全面、且前瞻的意圖、甚至帶一些夢幻。實際上願景是烏托邦的境界，例如遠景是上天堂，可能有萬分之一的人上了天堂，但是從來沒有回來做簡報分享故無法證實，所以看的到吃不到。

使命(Mission)也有人稱其為任務，使命是追尋烏托邦的方向 / 途徑，企業為了更具體引領組織方向，一般都會用簡潔的文字加以具體敘述，稱之為使命陳述(Mission Statement)或使命宣言。

具體分辨方式；願景不具體，具體就不是願景，而是使命/任務。

Q2；老師常說我們擬定的目標不像是目標反而像使命任務。老師又

說目標陳述方式—要根據 SMART 原則，請老師詳細說明？

ANS:

~~~經營目標的 SMART 原則~~~

- (1) Specific (明確的)
- (2) Measurable (可衡量的)
- (3) Achievable (可達成的)
- (4) Result Oriented (結果導向)
- (5) Time bound (時間限制)

策略規劃之研析與精通文章已見工商時報網路版，歡迎前往瀏覽！  
<http://ctee.com.tw/News/View.aspx?newsid=9603&cat=8>

範例說明：

我想要在明年(Time bound) 提升公司業績(Specific)，從現行 8 億元/年 (Measurable) 提升到 10 億元/年(Achievable)，如未達成則無績效獎金(Result Oriented)。

目標範例：

1.2013 年之年度營業額達總營收的增加 25%

2. 2013 客訴率下降 30%

3. 2013 年之年度銷售額達 120 億新台幣

~~~~以上三個範例都符合 SMART 原則~~~~

NOTE: 往往看懂，但是學員演練錯誤率很高，所以做完要讓老師講評。

Q3；中外書籍和文章上面有很多策略流程，長短不一甚至順序也不一，到底那一種比較合理化，請老師推薦一個。

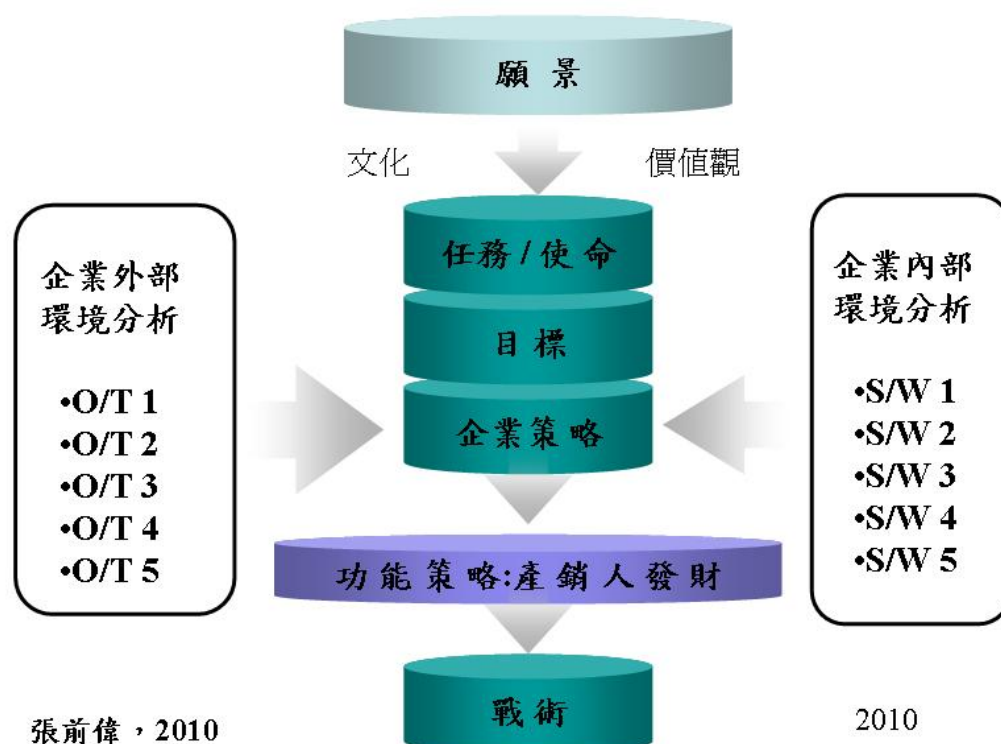
ANS：

實務上面建議使用 * MOST 流程 *****

即使命 (Mission)、目標 Objective)、策略 (Strategy) 與戰術 (Tactic) 四者英文字首之縮寫。其代表上從使命，下至實際作業間，所存在的整體階層之關係。

NOTE: 當然要將至高無上的願景放在頂端，再接上 **MOST 流程**。

企業策略之訂定



補充；

A. 注意我這裡加入文化和價值觀；

江輪理論；

逆水行舟；悖離文化和價值觀，則事倍功半。

順水推舟；與文化和價值觀相契合，則事半功倍。

參照以上觀念得知無形文化和價值觀具有舉足輕重的力量，所以我們在實務運作上面一定要考慮如此重要的元素，因為你流程圖上有沒有指出，文化和價值觀必然存在。

B. 功能性策略一定要有，若各部門沒定功能性策略，表示無法具體有效支持企業策略。

Q4；大家認知 SWOT 分析很簡單，但是老師講評時候幾乎都修訂 2/3

以上，請老師詳細說明。

ANS:

SWOT 分析表 (這裡要多下工夫，不急著策略)

| | 內部分析
本身條件 + 資源分析
(知己 / 量己力) | 外部分析
總體環境 + 競爭環境
(知彼 / 衡外情) |
|-----|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 有利點 | Strength
優勢 | Opportunity
機會 |
| 不利點 | Weakness
劣勢 | Threat
威脅 |

這裡很容易發生問題，由教學和輔導經驗發現大家分析不足，或是分析錯誤，例如：明明是機會卻寫成優勢，甚至學員寫了 5/6 條機會。此外，我和學員一起討論優勢內涵，討論一條刪除一條，最後刪除光了，學員很苦惱的說：老師我都没優勢，我說你們要謝謝老師，讓你們提前知道沒優勢，提前回應。鄭重提醒大家錯誤的分析對於策略比不分析更可怕。

內部環境分析：

- 本身條件；如獨特的核心能力等等
- 資源分析；有形資產 / 無形資產 / 人力資源 / 經營能力 (業務相關能力 / 組織能力) & 績效分析。

外部環境分析：

- 總體環境評估：有四大面向 PEST(產業結構 / 通路與交易規範 / 區隔分析 / 成長機會)
- 競爭環境評估：大師說的五力分析

補充：

做完分析以後一定要請在業界服務過的專家學者幫你看看，改一改。

TOWS 回應策略--策略矩陣 (前面 SWOT 分析表作對，此表才有意義)

| | S S1 S2 S3 S4 | W w1 W2 W3 |
|----|----------------|------------|
| O | SO1 | WO1 |
| O1 | SO2.... | WO2 |
| O2 | | 補強 |
| O3 | ...攻擊
.. 追擊 | . 轉機 |
| T | ST1 | WT1 |
| T1 | ST2 | WT2 |
| T2 | 創新/ | |
| T3 | 保守 |防禦/ |
| |待機 |退出 |
| | |合併或縮減 |

重要事項；

- 1.根據合理流程圖先有經營目標，SWOT 分析才有意義
- 2.機會或威脅是一體兩面，視企業如何定位?如何對待機會或威脅? 如何因應策略而定。
- 3.進行 SWOT 分析須兼顧主動與創新的策略思維。
- 4.時代在變遷，環境也在變遷，SWOT 當然會改變，有轉折的時機必需重新進行 SWOT 分析。

Q 5 做了 SWOT 分析和 TOWS 之後，很多經理人又做了平衡計分卡和策略地圖，有必要嗎?

ANS:

1. 沒必要。
2. 這些都是都是策略產生器，策略產生器有很多種。我們選一項做就好，重點在於分析觀念的正確，以及認真實行。