

企業經營藍圖的根基

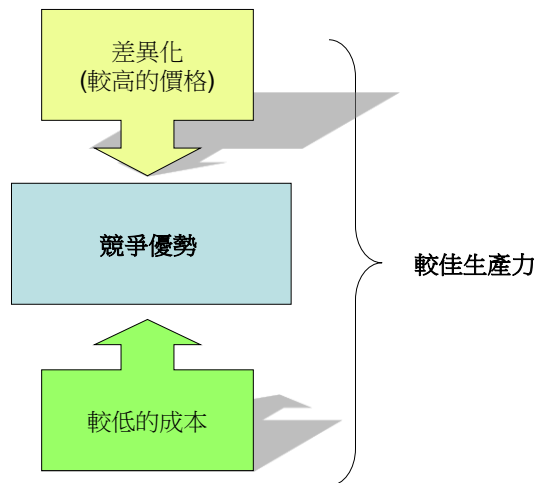
劉恒逸 博士

元智大學管理學院

資料來源:簡單讀懂麥可波特 (瓊·瑪格瑞塔, 2012)
執行力 (包熙迪與夏藍, 2012 第四版)

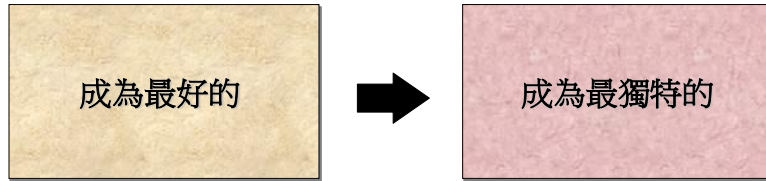
1

相對績效表現的決定因子
競爭優勢的種類



2

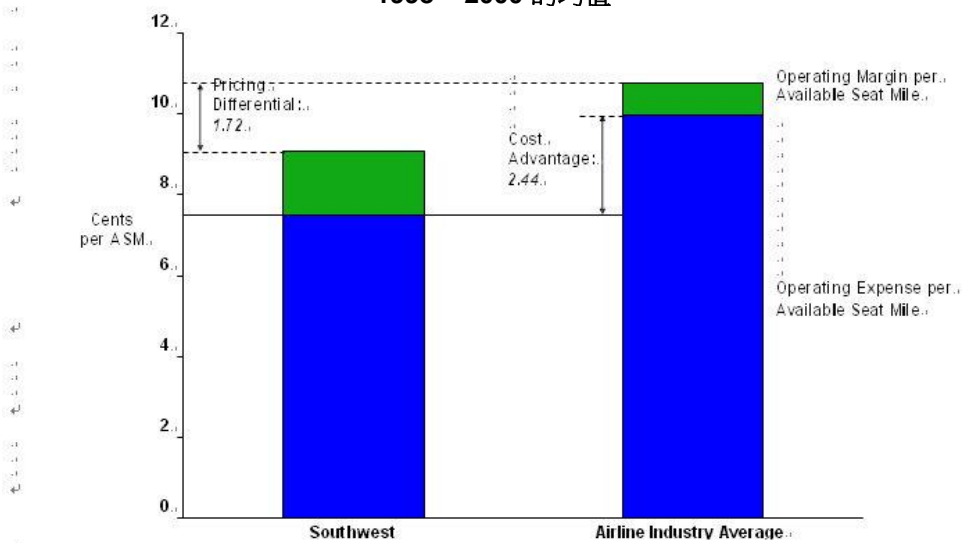
專業經理人如何看待競爭？



- 策略的錯誤之一是：
⇒ 與對手在同一個維度(same dimension)上競爭

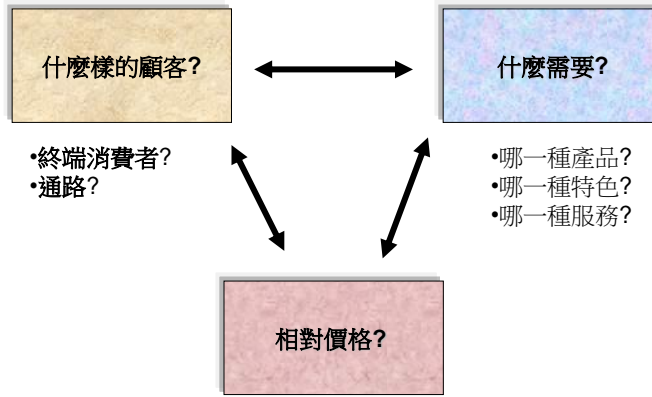
3

量化競爭優勢
西南航空的平均每座位里程數的營收與成本，
1998 - 2000 的均值



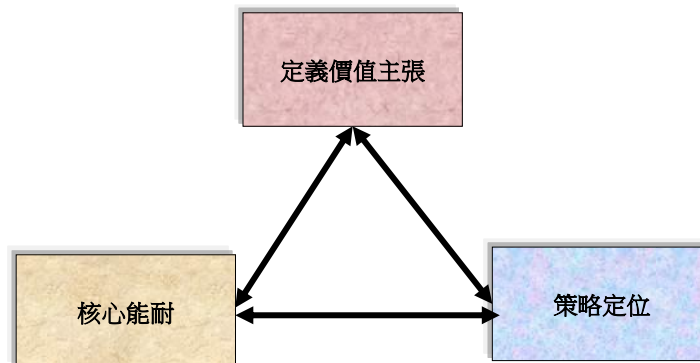
Note: ASM (Available Seat Miles) defined as total seats available multiplied by miles flown.
Source: Airline annual reports and author's calculations.

定義價值主張



5

Example: ZARA



6

策略定位 Whole Foods Markets

價值主張

- 天然、新鮮、有機、以及提供卓越服務的高價加工食物與健康產品
- 熱衷於以食物當作健康生活形態一部分的富足的與受良好教育的中產階級

獨特活動

- 商舖型態以宜人的方式陳列，以及相當多的加工食品區
- 以“劇場”的方式來布置陳列區
- 咖啡廳型態的座位區，有無線網路提供開會與用餐
- 採用當地特產以及照顧當地農民的生意
- 提供顧客有關產品資訊以及產品知識
- 透過有知識的、以及高度熱誠的員工傳遞有感服務給顧客
- 專屬的海鮮採購與製程設備以確保品質和新鮮度
- 公平的報酬結構
- 5%的利潤捐給當地的非營利組織
- 每一家店都有員工主導的“綠色專案”來改善環境

策略取舍的制訂

- 當**策略定位**不相容時，**取舍**即會發生: 也就是需要作**選擇**

取舍的來源

- 不相容的產品/服務特色或特徵
 - 欲傳遞所選擇價值主張的價值鏈上最佳活動組成的差異性
 - **品牌形象**的不一致性或不同定位的商譽
 - 內部協調、評量、動機與控制的限制
- 取舍使得策略可以抵禦既有對手的模仿而達到延續性



- 策略的重要部分在於: 選擇什麼是不做的

8

策略延續性

- **策略延續性**是持續競爭優勢的根本
 - 例如：讓組織能瞭解策略
 - 建立與策略相關的真正獨特技能與資產
 - 建立一個清楚的品牌識別，能與顧客、通路與其他外來者溝通
 - 強化價值鏈之間的配適性
- **策略的重新建構與方向時常轉移是相當昂貴的**，而且客戶、產業與組織內部都會被搞糊塗
- 價值主張需要**延續性**
- 成功企業持續改善於如何實現其策略
- **策略延續性**與持續改善應同時發生，兩者應相輔相成。



- **策略延續性**讓學習與改變更快、更有效。

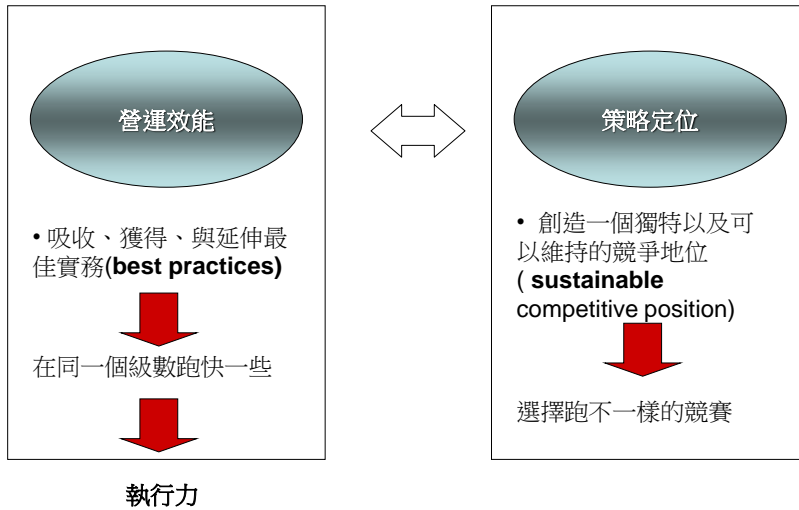
9

優良策略的五種測試

- 一個相較於對手的獨特價值主張
- 一個不同的、客製化的價值鏈
- 清楚的取捨，以及選擇什麼是不做的
- 相容並互相增強的活動
- 持續改進的策略延續性，並實現不從事某些事的智慧

10

企業績效表現的必要條件



11

執行力

- 1. 執行是一種紀律，是策略不可分割的一環**
執行是一套系統化的流程，嚴謹地探討「如何」與「是什麼」，提出質疑，不厭其煩地追蹤進度，並確保權責分明。
- 2. 執行是企業領導人首要的工作**
領導人必須對企業的營運、人員與環境有完整的瞭解；也唯有透過領導人親自深入參與執行的實質面，甚至某些細節，才可能讓執行力展現出來。
- 3. 執行必須成為組織文化的核心成分**
除了領導人必須親自參與執行的工作之外，組織中每個人也必須瞭解並執行例行的紀律

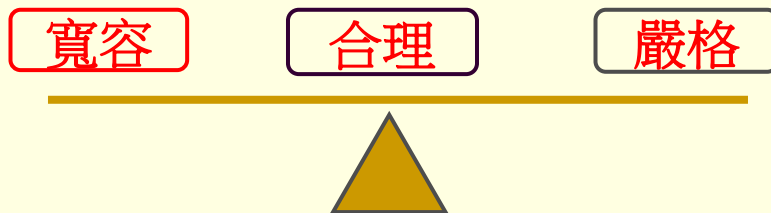
12

領導人的七大重要行為

1. 瞭解你的企業與員工
2. 實事求是
3. 設定明確的目標與優先順序
4. 後續追蹤
5. 論功行賞
6. 傳授經驗以提升員工能力
7. 瞭解自我

13

企業文化的分類



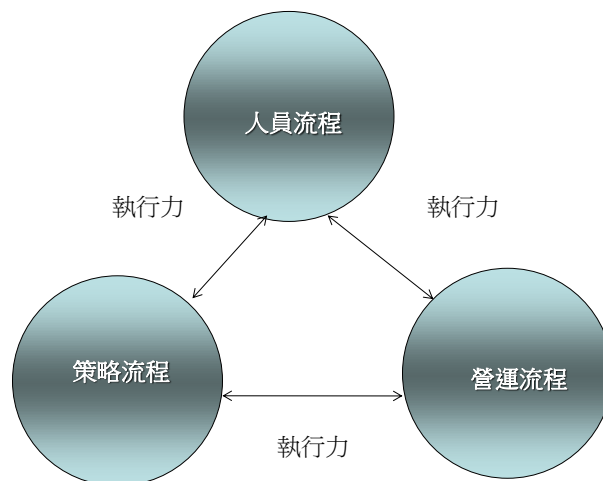
14

改變企業文化的五大要訣

1. 從員工的信念及行為著手
2. 將報酬與績效做連結
3. 透過社會運作機制，建立共識
4. 展開坦誠、公開、形式不拘的強力對話
5. 領導人要以身作則

15

執行力的三大流程



16

人員流程:讓組織全面升級的第一波工作

1. 和公司短、中、長期的階段性策略目標連結，定義出公司營運模式所需要的「基本必要能力」，以評鑑及甄選人才
2. 提供鑑別與培養人才的架構，建立領導人才儲備管道
3. 決定該如何處理缺乏績效的人
4. 人力資源要以公司績效為導向，找出關鍵性職務，派遣適當人選擔任

17

策略流程:要對「如何執行」策略投注最多心力

1. 區分事業單位與公司層次的策略
2. 策略基本要素只能少、不能多
3. 要由負責執行的人制訂策略，才能發揮效果
4. 瞭解組織達成目標的能力
5. 列出策略的具體事項，將其與人員流程及營運流程銜接起來

18

營運流程:有執行力的營運流程

1. 營運計畫要以現實為基礎，並跟相關人員確認及討論
2. 由團體對營運計畫的假設進行辯論，做出取捨，公開承諾
3. 預算編列要以營運計畫為根據，而不是先邊好預算，再去執行
4. 協調各個單位的步伐，以達成目標
5. 提供員工接受指導的機會
6. 要做後續追蹤---記上備忘錄、事先規劃應變知道、每季進行檢討

19

領導與管理

1. 領導四條件
2. 用人三步驟
3. 管理兩原則
4. 堅持一信念

20

領導者至少必備的四種條件

- 要有熱情---帶人帶心及求勝心
- 要有專業團隊
- 各式各樣的專業能力(溝通,技能,知識)
- 執行力

21

用人三步驟

信任
有能力有意願的員工

授權

要求員工
(角色與責任感)

22

管理兩原則(人才與組織)

表一: 組織型態

福利型企業	競爭型企業
失敗型企業	潛力型企業

23

管理兩原則(人才與組織)

表二: 人才與組織

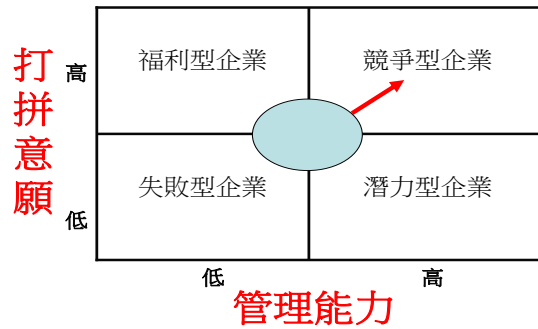
打 拼 意 願	高	福利型企業	競爭型企業
	低	失敗型企業	潛力型企業
		低	高

管理能力

24

管理兩原則(人才與組織)

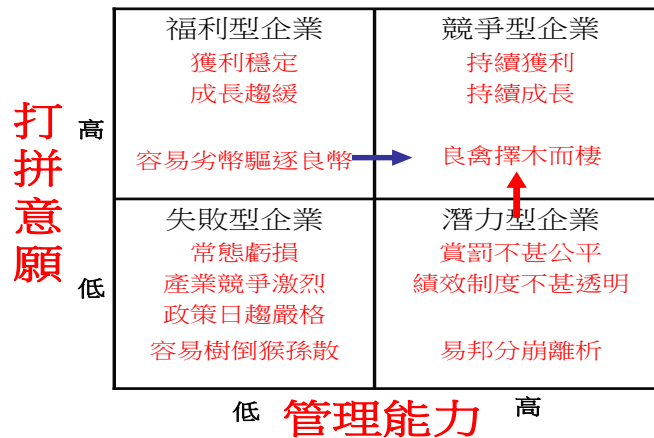
表三: 組織位階



25

管理兩原則(人才與組織)

表四: 組織表象與內涵



26

堅持一信念

- 經營理念
- Again...remember
- 策略定位、價值主張與核心能耐

27

競爭策略與執行力

- 經營理念
 - 策略定位、價值主張與核心能耐
 - 組織與人才發展
- ↓
- 落實到員工教育訓練與績效考核，展現執行力
- ↓
- 建立獨一無二的公司形象

28