

隨著環境快速變動，經理人所面臨的管理挑戰，也越來越形複雜。EMBA 為您蒐集企業經營可能碰到的各種問題，歡迎您提供管理上的疑問，我們將為您訪談資深顧問，提供可行的行動建議。

策略規劃應避免的錯誤

■ 黃金階梯知識行銷公司董事長張德明／主答 黃卉昂／採訪整理

Q 每年到了第四季，我們就會開始籌備策略規劃會議。但往往花了很多金錢、時間後，年

復一年，原地打轉。要讓策略規劃會議發揮最大的成效，有哪些關鍵點是我們必須注意的？



目前在國內除了一些大型企業比較重視策略規劃外，多數中小企業還是憑藉著企業領導人獨特的遠見和能力，來決定公司未來整體發展的方向。

然而，隨著組織規模的成長擴大，企業主難免無法面面俱到，多少會有一些疏漏的地方。策略規劃就是一個能夠協助企業集眾人之智，發展出完整策略的方法。

如果公司裡已經開始或打算著手進行策略規劃，可說是走出了成功的的第一步。接下來，就是如何把這件事做對。然而，根據我們觀察，企業進行策略規劃時，常遇到的狀況不外乎由於事前準備不足，或者會議前後沒有專人負責這件事等種種因素，而讓策略規劃無法真正落實。

企業進行策略規劃時，常遇到的狀況不外乎由於事前準備不足，或者會議前後沒有專人負責這件事等種種因素，而讓策略規劃無法真正落實。

策略規畫不可不知的六大重點

我們建議，企業要讓策略規劃真正發揮效果，下列幾點是在進行策略規劃時，應該注意的重點。

1 要有專人負責策略規劃

這是企業進行策略規劃時，很重要的關鍵。如果策略規劃只是總經理一個人的想法，後續卻沒有人負責推動和執行，就會讓策略規畫流於形式。

此外，因為策略規畫需要花費很多人力時間，如果沒有指派專人負責，通常各部門忙於目前的工作，較少有人願意額外花時間在策略規畫這類「很重要但不緊急」的事

情上。

負責的單位可以是人力資源部門、總經理室，或者另外設立一個策略規劃委員會來做這件事，但不要時常更換負責的人員。

有些公司可能今年是人資部門負責，明年是總經理室，後年是一個對策略規畫很有興趣的協理來負責。到後來每個人都會一點，卻沒有人可以把它弄得很透徹。畢竟，策略規畫是一項專業，不是一個日常會議或教育訓練課程，要有固定專人持續的運作和累積經驗，才能越做越好。

一般來說，策略規劃會議的工作內容，包含事前準備、事中討論和事後追蹤。事前準備就是蒐集相關資料，以利高階主管討論；事中討論則是集眾人之智，讓主管們脫離本位，站在更高更寬廣的角度，為公司美好未來，知無不言無不盡；事後追蹤就是定期跟追各個執行計畫的最新進度。

2

會議前要有充分準備

由於策略規劃會議必須針對企業過去現在未來，以及內部外部做非常透徹的分析，如果沒有充分的準備，大家只是去渡個假、開個會，最後產出的決策往往離事實比較遠。

這也呼應前面所提到的，如果公司沒有專人負責策略規畫，就沒有辦法做到充分準備。負責策略規畫的專人，必須扮演起召集人的角色，負責收集相關資料，諸如過去的銷售數據、競爭分析、未來發展趨勢，以及大環境變化等。

如果有些資料是從內部就可以取得的，召集人就必須請各部門主管協助提供相關資料。例如財務資料可以請財務部門提供，業績數據則可以請業務部門提供。又例如，客戶對公司的意見和想法，則可以透過客戶調查，或者從業務員平日與客戶接觸時所得到的資訊彙整出

來。

這些資料收集起來後，必須要形成一個系統，並且長期地去做。第一次收集到的資料可能不夠完整，但經過幾次的運作後，企業會更了解資料的準確度是很重要的，以及有哪些資料是必須收集到的。漸漸地，這些資料就會更臻完整。

此外，在進行策略規畫時，公司可以運用一些重要的管理理論做為工具，例如，運用波特(Michael Porter)的五力分析，了解公司在這個產業中的競爭強度與獲利能力。最好每次能運用相同的工具，幾年下來比較可以看出差異在哪裡，對公司也會比較有啟發性。

新工具也不是完全不能使用，而是要有幾個主要的工具，讓過程結構有固定標準，新工具則可做為

如果沒有充分的準備，大家只是去渡個假、開個會，最後產出的決策往往離事實比較遠。

補強的功能。

3

安排一個不受干擾的時間和地點

策略規劃會議的主要成員大多是高階主管，他們每天日理萬機，如果在公司裡舉辦，很容易會被一些日常的事情干擾。我們建議最好把地點移至公司外的會議中心，讓主管們可以在不被干擾的情況下，好好一起思考企業未來的發展策略。

另外一個與時間相關的小提醒是，通常公司的會計年度如果是每年一月開始，十二月底結束，至少要提前兩個月開始進行策略規畫，大約十月初就開始進行，後續再從最高層的策略推展到中層和基層，才能在一月時落實。如果是外商公

(文接第130頁)

如何進行策略規畫

進行策略規劃時，第一個要設定的就是公司存在的目的，即公司的使命。其次，就是設定公司的願景。

企業的使命和願景就如同策略規劃的「屋頂」，有了屋頂還不夠，一定需要一些柱子的支撐，而這些柱子就是目標。同時，這些目標要符合SMART原則（Simple & Specific、Measurable、Achievable、Relevant、Timely），要簡單具體、可衡量、可達成、可上下串連及分流，最後還要有完成的期限，才能把公司的願景支撐起來。

例如，「希望未來三年內成為亞洲第一大」是公司的願景，公司要具體列出需要增加多少高階主管，要發展多少產品線，以及需要設立多少分支據點等。這些目標都要經過量化，

而且是可達成，有最後完成期限的，否則企業的願景只是一個空的口號。

訂立目標後，接下來要進行環境4C分析，分別是環境分析，也就是公司目前所處的環境是什麼樣子，這個部份可以運用SWOT分析工具；其次是顧客分析；第三是競爭者分析；第四是分析自己的公司。

以顧客分析為例，公司可以運用價值鏈（Value Delivery Chain）去了解你的顧客是誰，以及他的顧客需要什麼，設法幫助你的顧客滿足他的顧客。彼得杜拉克曾說過：「我們存在的目的是幫助我們的客戶成功。」你的顧客最關心的人不會是你，而是他自己的顧客。如果你可以掌握他的顧客，或是幫助他滿足他的顧客，對客戶來說，你就是有價值的。這個工具

附圖：策略規劃路徑圖



就是去幫助公司拆解顧客的價值主張和價值供應，以及價值溝通的方法是什麼。

此外，公司也可運用藍海策略找出公司的價值創新，如同太陽馬戲團重新繪製它的價值曲線，省去飼養動物的成本，改找唱歌劇的歌手和體操選手來表演，卻能帶給觀眾更大的價值。公司可以檢視目前我們正在做的哪些事，是顧客覺得沒什麼價值或感覺不到好處的，也許把它抽掉換成其他對顧客而言更有價值的服務，以塑造出公司的創新價值。

依此類推，當公司進行完整的環境4C分析後，再將前面所設定的目標展延出年度目標的執行計劃，後續再持續地執行這些計畫。此即策略規劃的基本架構。

司，可能要提前到六、七月，就開始規劃明年的策略，因為產出的策略必須要送到國外總部接受審核。這也是企業安排策略規劃會議時，必須注意的地方。

4

拉高討論的層級範圍

有些公司在策略規劃會議中，是採用各部門報告自己部門計畫的方式，嚴格來說，這也算是策略規劃會議，但這麼做十分可惜，因為策略規畫的目的，就是希望可以集眾人之智，才讓這些高階主管特別挪出時間聚在一起，開會討論公司未來的策略。

因此，在會議中每位主管都應該把自己當成總經理，站在公司整體的角度來思考，談的是更遠更高的事情，或是一些掉在部門和部門之間的事情。

我們會建議在進行會議時，可採用分組討

論的方式，並且打散部門別，讓每組的成員是由各個不同部門所組成。每一組就如同是一個小公司，可以幫助主管們更加了解其他部門的狀況和挑戰，並突破從自己部門角度來思考問題的習慣。

5

領導人的承諾

領導人對於策略規劃是不是很重視，如果領導人只是在形式上做了一個策略規劃，但是開會那一天他自己不參加，或者大家討論出來的方案，他也沒有展延下去，落實在企業裡。到了第二年，員工可能覺得去年已經提過一樣的建議都沒人做，今年就不會再提出來。所以領導人的承諾是很重要的。

還有一種狀況是，有些公司的領導人比較習慣主導，對於明年已經有了既定的想法，在策略規劃會議中，他往往不會真正地把主管們

的建議聽進去，這樣主管們的參與感也會比較不夠。

我們建議這類型的領導人在參與策略規劃會議時，儘量不要加入討論，不妨在旁邊傾聽員工們討論的意見。因為過去公司如果沒有策略規劃會議，員工比較沒有機會表達他們的意見。當然，因為領導人是必須為公司成敗負起最大責任的人，所以如果經過討論後，匯整出三個答案，領導人可以從中決定哪一個最適合，並向員工說明原因，以及他建議後續怎麼去做。如果員工的意見都很一致，其實通常領導人都會從善如流的。

6

有專人追蹤後續的計畫進度

策略規劃會議結束後，大家往

當企業開始執行策略時，應該把績效考核指標與年度策略目標相連結，讓員工把焦點集中在這個新的策略目標上。

往情緒上非常興奮，很清楚公司未來的方向，以及未來要做哪些事情。然而，由於後續並沒有人負責跟催計畫的進度，一切就這樣結束了。到了隔年，才發現討論出來的結果還是一樣，只是目標的排程往後延了兩三年。

所以，一定要有專人負責追蹤策略的最新進度，並且定期回報給領導人。例如，研發部門主管的年度目標是一年內要找到二十名研發人員，至少每季末尾要追蹤最新進度，而不是等到年底才發現進度嚴重落後，卻沒有人提前設法處理。追蹤的結果可運用紅黃綠燈的方式呈現，比如這一季研發部門主管只找到一名研發人員，離季目標足足差了四名，就給予紅燈表示警訊，依此類推，公司可依據達成率來設定燈號。如此一來，公司可以快速

顧問小叮嚀

- ✓公司是否指派專人負責策略規劃會議？
- ✓策略規劃會議前，是否收集了足夠詳盡的資訊提供給與會者，做為思考未來策略的參考資料？
- ✓是否把會議地點移至公司外的會議中心，以避免高階主管們被日常的事務所干擾？
- ✓會議中是否透過打散部門別的分組方式，協助主管們破除本位主義，從領導人的角度來思考事情？
- ✓是否使用固定的管理理論做為工具，讓公司在進行幾年的策略規劃會議後，可以觀察出其中的差異和變化？
- ✓領導人是否重視策略規劃這件事，並且決心要把這些討論出來的策略方向和目標落實在企業裡？
- ✓會議結束後，是否有專人負責跟催各個方案的執行進度，並定期回報給領導人？

最重要的，還是要把策略展開為執行方案，並且徹底執行、持續追蹤，才能讓策略規劃會議發揮最大的效益。

總的來說，策略規劃會議除了要有固定的專人負責外，在會議前要有充分的準備，會議中則要拉高視野，從領導人的角度來看事情，討論事情。

從數十件到上百件待完成的執行事項中，找出呈現警訊的事項加以處理，提供協助。

此外，我們也發現，企業普遍沒有落實的原因之一是，公司的績效考核指標仍維持在原本的項目，於是員工還是把重心放在這些日常

例行的事務上，因為每天都要交差，而且是立即可以看見成果的。

因此，當企業開始執行策略時，應該把績效考核指標與年度策略目標相連結，讓員工把焦點集中在這個新的策略目標上。