



管理學 12^{EDITION} MANAGEMENT

STEPHEN P. ROBBINS • MARY COULTER 著

林孟彥、林均妍 譯



Chapter 8

規劃的基礎

- 8.1 規劃的本質及目的。
- 8.2 不同類型的組織目標及計畫。
- 8.3 建立目標和發展計畫的方法。
- 8.4 當代的規劃議題。



管理聚焦：管理者的工作

- ▶ 麥當勞在119個國家的3萬3,500家分店，每天要賣出900萬包薯條，服務6,800萬名顧客。他們如何維持精準一致的口味與品質，並日復一日滿足眾多顧客的味蕾¹？關鍵就在於麥當勞Plan to Win所內含的**精準操作**、**領先行銷**及**持續創新**三要件。





管理聚焦：管理者的工作

- ▶ **Barbara Booth**是麥當勞的感知科學主管，她負責監督及評量麥當勞的所有產品。在每半年一次的薯條評鑑會上，我們可見她專注完美近乎苛求的精神，她要求所有薯條吃起來，要有「就像走在剛飄落雪花上」的乾爽、綿密、柔細感。要能夠達到這樣的標準，其背後需要有明確的目標與嚴密的規劃 - 這是所有成功者的不二法門。



8.1 規劃的來龍去脈

- 何謂規劃？

- **規劃(planning)**包含定義組織的目標、建立達成目標之整體策略，以及發展全面性的計畫，來整合與協調組織的活動。
- 規劃的實施需包含明確的目標與期限，並應將目標形之於文字，公告周知給所有組織成員，以減少模糊並達成共識。最後，組織也需有特定的行動來達成所訂的目標。

管理者為何需要規劃？

- 需要規劃的四項理由：

1. 規劃可為管理者與非管理者提供努力的方向。
2. 規劃能迫使管理者預先設想，可能面臨的改變與衝擊，並發展因應行動來減低不確定性的風險。
3. 規劃可以減少資源的重疊與浪費。
4. 規劃可建立作為控制之用的目標。



規劃與績效

- 正式規劃通常與高利潤、高報酬，及較佳的財務表現有關。
- 規劃過程的品質與規劃結果的適當執行，或許比規劃的範圍來得更重要。
- 外在環境往往是影響績效的主要原因。
- 規劃與績效的相關性會受到時間長短的影響
 - 至少需經四年以上正式而系統的規劃，才容易看出規劃與組織績效間的關係。

規劃與計畫

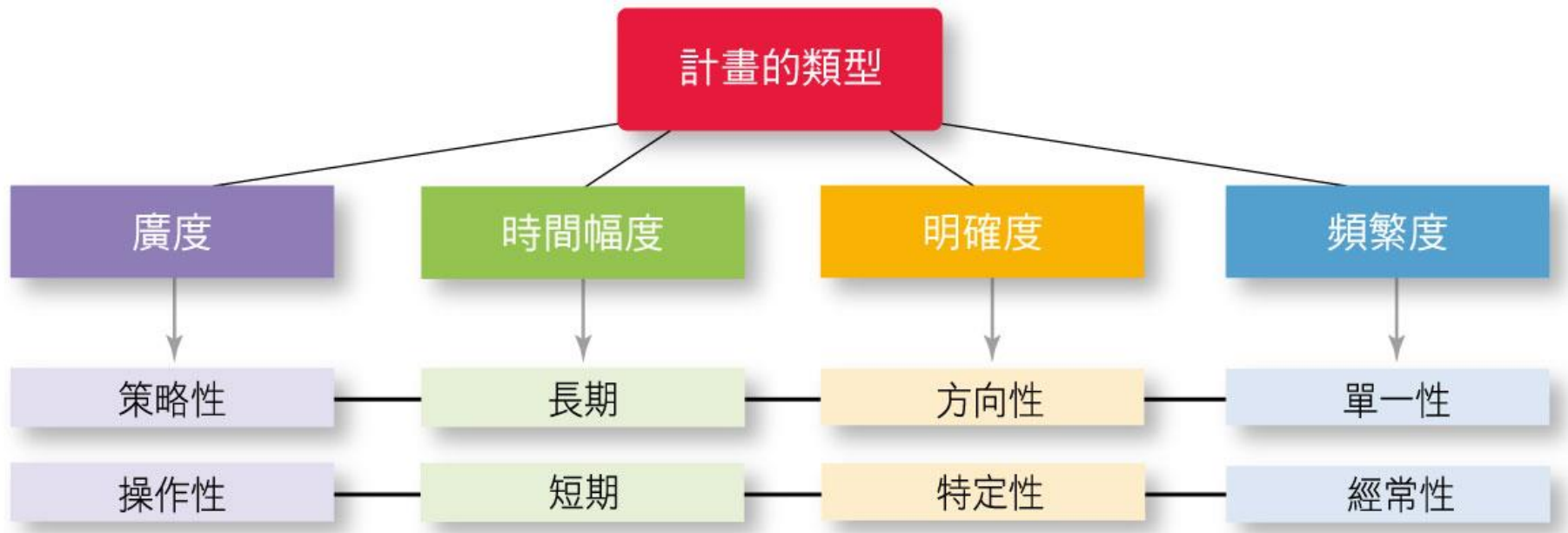
- 規劃是管理的首要功能，是其他管理功能的基礎。
- 規劃有兩項重要元素：
 - **目標**(goals or objectives)：
 - 指期望達到的結果。
 - 提供所有管理決策的方向，同時也是衡量實際績效的指標，這就是它常被稱為管理基礎的原因。
 - **計畫**(plans)：
 - 記載「如何達成目標」的文件。
 - 包括各項資源的分配、時程表及完成目標的必要行動。

目標的類型

- 所有組織都有多重的目標。
 - **陳述性目標(stated goals)**：透過公開陳述，讓不同的利害關係人都能瞭解組織目標。多與財務或策略相關。
 - 例：**Nike**：「為每位運動員帶來啟發與創新。」、彭博新聞社：「成為全世界最有影響力的新聞組織。」
 - **真正目標(real goals)**：組織所真正追求的目標，可由其成員的各項作為推知。



計畫的類型



目標的類型

● 廣度

- **策略性計畫**(strategic plans)：「應用於整個組織與建立組織全面性目標」的計畫。
- **操作性計畫**(operational plans)：「針對某特定操作部門」的計畫。

● 時間幅度

- **長期計畫**(long-term plans)：考量時間達三年以上的計畫。
- **短期計畫**(short-term plans)：時間在一年或以下的計畫。

目標的類型

● 明確度

- **特定性計畫**(specific plans)：指定義清楚，目標明確而少有模糊或可議之處的計畫。
- **方向性計畫**(directional plans)：指建立一般準則的彈性計畫。

● 頻繁度

- **單一性計畫**(single-use plans)：指管理者針對特殊需要所訂的一次性計畫。
- **經常性計畫**(standing plans)：指提供重複活動之指導的計畫。

8.3 建立目標及發展計畫

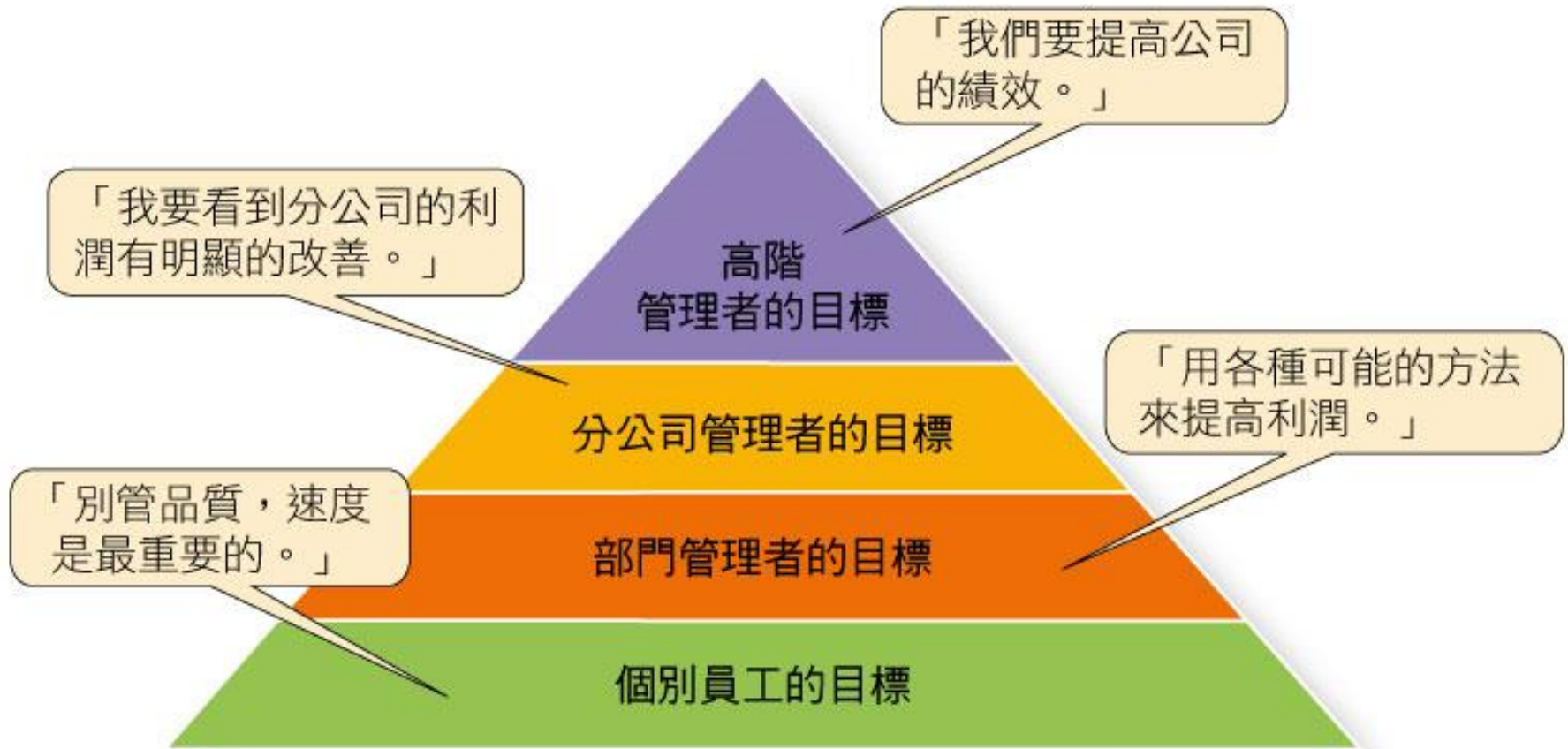
- 管理者首要設立工作目標。目標提供管理決策與行動的方向，以及績效衡量的指標。組織成員的每項工作都應有助於目標的達成，這些目標可用**傳統目標設定法**或**目標管理法**來設定。



傳統目標設定法

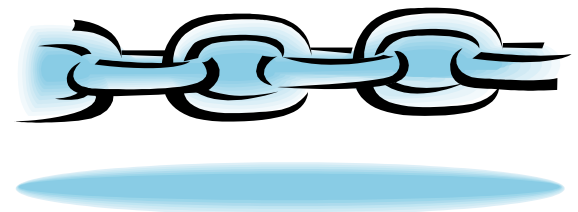
- **傳統目標設定法(traditional goal-setting)**：由高階主管設定目標，然後再分為各階層的細部目標。
 - 此觀點認為高階管理者具有宏觀的視野，所以清楚什麼是對組織最好的，因此，高階主管所設定並交辦的目標可以指引員工的努力。
- 挑戰：
 - 要將廣泛的策略性目標，轉化成部門、團隊或個人目標，有時是很困難的。
 - 每一階管理者在試圖釐清目標時，往往會加入自己的解釋甚或偏見，以致失去了目標的明確性。

傳統目標設定法的負面效應



傳統目標設定法

- **方法目標鏈(means-ends chain)**：從最高階到最基層的架構都很清楚，從上到下的組織目標，形成一種整合性的目標網。
- 上下層的目標息息相關，合起來共同創造公司的成就。下層目標的達成，是上層達成目標的方法或手段，如此環環相扣，此即傳統目標設定的過程。



目標管理法

- **目標管理法**(management by objectives, MBO)：由員工和經理人一起設定明確的目標，並根據這些目標來評估員工績效。
- **MBO**包含四個元素：
 1. 清楚的目標
 2. 參與式的決策
 3. 明確的期限
 4. 成果的檢視
- 此法好處是**每位員工**都可參與目標的設定。

目標管理的計畫步驟

1. 設定組織整體目標和策略
2. 將主要目標交付給各分公司及部門
3. 各部門管理者與更上層的管理者合作，共同設定明確的目標
4. 與所有部門成員一起設定明確目標
5. 經理和員工共同決定達成目標的行動方案
6. 執行行動方案
7. 定期檢視進度，並回報問題點
8. 對達成目標者給予獎賞

良好目標的特色

- 描寫著重於結果而非行動
- 可衡量且可量化
- 有明確的時程表
- 富挑戰性卻不好高騖遠
- 以書面方式呈現
- 讓所有相關的組織成員知道

目標設定的步驟

1. 回顧組織的使命或目的
 - **使命**(mission)：指組織目標。
2. 衡量現有資源
3. 參考他人的意見來設定目標
4. 寫下目標並傳達給所有相關的人
5. 檢查結果以確認目標是否達成



統計數字

Data Points

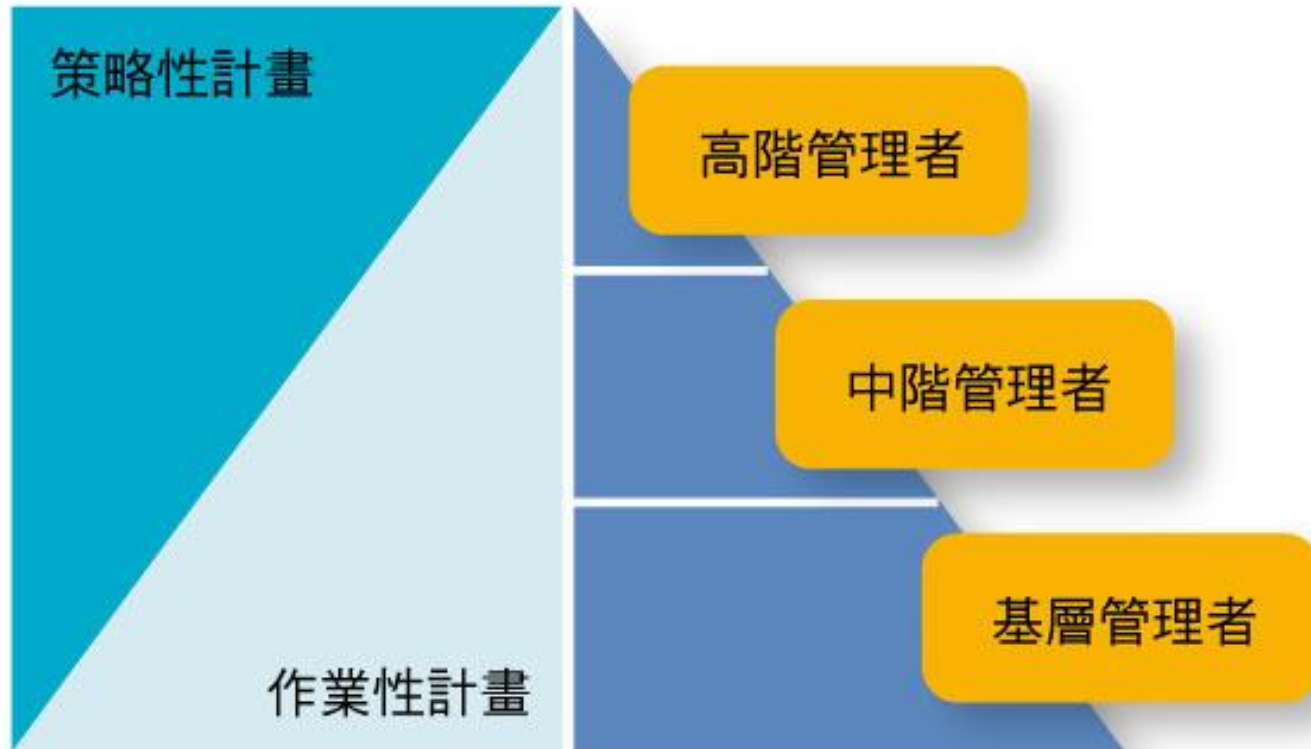


- ▶ **51%**的管理者表示，他們傾向於用沙盤推演與利用數據的方式來做規劃。
- ▶ **47%**的管理者表示，他們公司的計畫通常都能達成目標。
- ▶ **69%**的管理者表示，他們的團隊並沒有得到足夠的資源。
- ▶ **7%**的資訊主管表示，萬一發生電腦災難，他們沒有適當的應變計畫。
- ▶ **75%**的管理者表示，他們公司的規劃方式並不可行。
- ▶ **19%**的管理者表示，規劃是一項很重要的技能。

發展計畫

- 發展計畫的過程會受到三種權變因素 (contingency factors) 及規劃的方式所影響。
- 三種權變因素：
 - 一. 規劃的階層
 - 二. 環境的不確定性
 - 三. 承諾投入的概念
 - 承諾投入的概念 (commitment concept) 是指規劃計畫的時間幅度應涵蓋所有「需要投入資源」的時間點之概念。

階層分明的組織規劃



承諾投入概念的範例

- 2007年6月AT&T成為iPhone的獨家無線網路供應商，當時AT&T及蘋果公司都低估iPhone受歡迎的程度，單是2011年至2012年第一季就已售出2,180萬台。再加上至少50萬種應用程式的下載次數超過150億次，占用了大量頻寬，而AT&T根本無法負擔這樣的流量。
- AT&T成為iPhone主要供應商時，便已「承諾」要在未來持續投入該計畫所需的經費。因此他們就必須信守承諾，不管後果是好是壞都要接受。

規劃的方式

- 傳統上，規劃是高階主管透過**正式規劃部門(formal planning department)** 來完成。
 - **正式規劃部門**：一群規劃專員的部門，其專門負責為組織撰寫各種計畫。
- 計畫是由上層管理者制定，而後交給較低階層員工，這和傳統設定目標的方式很類似。
- 這種方式雖然有助於計畫的系統性與整合性，卻常淪為只是訂出「計畫」而已。

規劃的方式

- 另一種規劃方式包含更多成員的參與，這種方式並非由上級交辦，而是不同部門與階層的員工一起討論，然後發展出適合各單位的計畫。



8.4 當代的規劃議題

- 二十一世紀企業規劃的成功案例 - 現代汽車。
- 接著探討兩個當代的規劃議題
 - 管理者如何在急遽變化的環境中做有效的計畫
 - 如何使用環境掃描方式

管理者如何在動態環境中做有效規劃？

- 管理者必須瞭解規劃是一個持續的過程，其功能就好像地圖一樣，即使目的地會因市場變化而改變，但地圖絕對是必要的。
- 在執行計畫時，彈性當然是很重要的。管理者對於會影響到計畫的相關變動，應保持警覺並做適當的回應。
- 持續性的規劃，才有辦法維持公司對環境的適應力，也才有辦法確保較佳的績效。
- 組織扁平化也有助於動態環境中的有效規劃。



在Wipro公司，高知識與高技術的員工是規劃中很重要的一環。在快速變動的資訊業中，該公司教導員工設定目標、設定計畫，然後信任員工讓他們儘量發揮，而獲致很大的成功。Wipro授權員工深入研究客戶的需求，並發展快速有效的方法來服務顧客。本照片所示為位於印度南部班加羅爾Wipro總部的員工。

管理者如何使用環境掃描？

- **環境掃描(environment scanning)**：掃描資訊以掌握外在環境的動態。
- 最受歡迎的環境掃描方式之一就是**競爭者情報(competitor intelligence)**，即蒐集對手情報，使管理者可以預測競爭對手的行動，而非只是事後才做反應。一般常會蒐集的競爭者資訊包括：
 - 他們是誰？
 - 他們在做什麼？
 - 他們所做的事將如何影響我們？

管理者如何使用環境掃描？

- 獲得競爭者相關情報的方式：
 - 公開管道 - 廣告、促銷資料、新聞報導、網路上的資訊以及產業相關研究
 - 購買電子資料庫
 - 參加貿易展或詢問自家員工的想法
 - 定期購買競爭者的產品，並加以評估
- 值得注意的是，管理者必須留心競爭者情報的蒐集方式，以免產生法律或道德相關的問題。



管理議題之思考

1. 規劃與績效間的關係為何？
2. 影響規劃的權變因素有哪些？
3. 在未來，規劃對於管理者會更重要或更不重要？為什麼？
4. 若規劃是如此重要，為何有些管理者不做規劃？對這些管理者您有何建言？
5. 透過規劃所做的決策如何影響到未來的企業活動？
6. 公益團體（如美國防癌協會）的規劃與利益團體（如可口可樂公司）的規劃有何不同？
7. 您對自己的人生有何規劃？請以下列思維描述您的計畫：
(1)策略性或操作性；(2)短期或長期性；(3)明確性或方向性。



管理議題之思考

8. 許多公司都訂有環保目標，他們的一項重要措施，就是控制紙張用量。試隨意選一家公司，想像您將為該公司訂立一個控制用紙的計畫。列出目標並寫份計畫給您的老闆（老師），描述您的目標與計畫。
9. 著名的管理學者**Peter Drucker**，在**1954**年提出設立目標的**SMART**準則：**S**明確(**specific**)，**M**可衡量(**measurable**)，**A**可達成(**attainable**)，**R**有關聯性(**relevant**)，及**T**有時效性(**time bound**)。您認為這些準則在今日還適用嗎？請討論。