

第五章 規劃的 基本概念



學習目標

- ✧ 瞭解規劃的意義與功能
- ✧ 認識規劃有哪些類型、步驟
- ✧ 瞭解各種規劃類型的內涵與適用情況
- ✧ 學習良好規劃所應具備的要件
- ✧ 瞭解目標管理及其應用

摩斯漢堡以慎密規劃打下市場



規劃的意義

- ✧ 針對目標或問題，通過思考過程，並整理、分析所蒐集的資料，而訂出方案
- ✧ 面對有限資源，透過「規劃」進行資源配置的協調，避免產生負面排擠效應
- ✧ 符合下列三個形式要件：
 - ✧ 機構性要件：配合授權或任命形式
 - ✧ 流程要件：符合企業功能要件
 - ✧ 工具要件：規劃須符合目的條件

規劃與計畫

- ✧ 規劃是一種動態程序，是一連串資料蒐集並透過邏輯思考分析的過程
- ✧ 計畫是規劃所產生的結果
- ✧ 當計畫執行時，如內、外環境有所改變，管理者須再度投入規劃工作，修正計畫

規劃的功能

✧ 系統性決策準備功能

✧ 提供管理者資訊決策

✧ 指導性工具功能

✧ 規劃內容可減輕執行時的摸索

✧ 聯絡及整合功能

✧ 需與各部門溝通、協調及整合

✧ 控制功能

✧ 針對各項細目設計衡量工作表現的機制

✧ 安全功能

✧ 好的規劃可善用負面的資料建構預警系統

規劃的種類與形式 (1/3)

✿ 目標時間長短

☞ 長期

☞ 中期

☞ 短期規劃

✿ 企業功能

☞ 如：生產規劃、銷售規劃、人力資源規劃、財務規劃、研發規劃等

規劃的種類與形式 (2/3)

✧ 規劃範圍

- ✧ 整體規劃
- ✧ 部門規劃
- ✧ 專案規劃

✧ 層次高低

- ✧ 策略性計畫
- ✧ 功能性計畫
- ✧ 作業性計畫

規劃的種類與形式 (3/3)

✧ 與環境的關係

✧ 動態規劃

✧ 靜態規劃

✧ 計畫持續性

✧ 持續性計畫

✧ 非持續性計畫

規劃的層次

- ✧ 策略性規劃：企業長期營運方向與達成方式
 - ✧ 通常由企業高階管理者來進行策略規劃工作
 - ✧ 其特色在於全盤性與長期性
- ✧ 功能性規劃：將企業策略展開成企業各功能計畫
- ✧ 作業性規劃：基層管理者的規劃工作，範疇較窄，牽涉的執行期間亦較短

計畫延續性 (1/2)

- ✿ 非持續性計畫：只供單次特定情境使用
- ✿ 持續性計畫：擬定的計畫可以重複運用

計畫延續性 (2/2)

✧ 持續性計畫包括：

✧ 政策

✧ 屬於較高層次的指導方針

✧ 為組織規劃與決策時之參考依據

✧ 作為管理者自身判斷之用

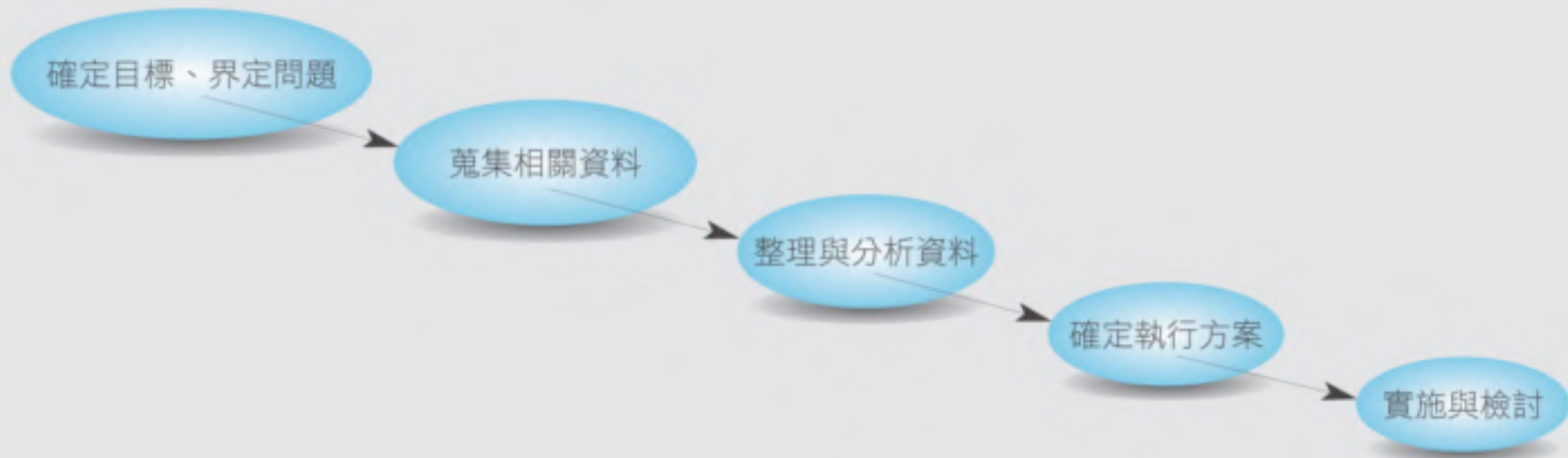
✧ 程序：表示一套因應特定情境的步驟與準則

✧ 規則：為處理特定情況之依據

規劃的步驟 (1/2)

- ✧ 確定目標與界定問題
- ✧ 蒐集相關資料
- ✧ 整理與分析資料
- ✧ 確定執行方案
- ✧ 實施與檢討

規劃的步驟 (2/2)



▲ 圖 5-1 規劃的步驟

由內而外與由外而內的規劃方式

✧ 由內而外規劃

- ✧ 組織優先考量內部環境因素
- ✧ 組織在市場已有一定的生存利基，規劃首要考量強化本身內部因素，以因應外在環境因素之挑戰

✧ 由外而內規劃

- ✧ 組織優先考量外部環境因素
- ✧ 組織決定其生存的利基，再進行組織內部分析

由上而下與由下而上的規劃方式

✧ 由上而下規劃

✧ 高階管理者先擬定大方向與總體目標，中階管理部門主管研擬功能性計畫，再交由下一層主管擬定更細部的計畫

✧ 由下而上規劃

✧ 計畫是由中、低層主管各自發展細部計畫，再交由上一層主管彙整，最後成為組織的整體計畫

規劃方式的內容與意義

表 5-1 規劃方式的內容與意義

規劃的方式	內容	意義
由內而外規劃 (inside-out planning)	組織優先考量組織內部因素	兩種規劃方式並無優劣之分，而是依所適用的情況不同而定，最終不論是外部環境因素與內部組織因素皆會納入考量
由外而內規劃 (outside-in planning)	先考量在外部環境因素，再決定其生存利基	
由上而下規劃 (top-down planning)	組織計畫的擬定是由組織高階管理者率先發起，再逐層傳遞給下一層級管理者擬定較為細部的計畫與執行事項	規劃時，應使上、下階層管理者充分互動及協調，使下層主管瞭解與接受上層的計畫目標，提高對計畫之承諾，並經由高階主管充分參與，使得計畫目標的可行性與各部門計畫的整合性大幅提升
由下而上規劃 (bottom-up planning)	發起者是中、低層主管，他們將各自發展的細部計畫交由上一層主管彙整，總結成組織的整體計畫	

權變式規劃

- ✧ 權變：管理者事先預設幾種可能出現的情境
- ✧ 權變式規劃：管理者事先模擬各種可能情況下最佳的應變計畫
- ✧ 限制
 - ☞ 所需時間與成本較高
 - ☞ 組織須能夠做好預測工作才有意義

良好規劃之要件

- ✧ 目標設定：良好的目標會指引組織的發展方向，並有助於組織共識與向心力的形成
- ✧ 進行預測：對涉及規劃相關的內部組織、外部環境因素做好預測，才能夠提升規劃品質
- ✧ 參與式規劃：使目標設定較為可行，提升規劃與計畫的品質
- ✧ 善用幕僚人員：進行相關知識、資訊蒐集，有助於控制規劃品質與成效

目標管理

- ✿ 目標：針對未來某特定期間內，所企盼達成的結果、狀況或境界
- ✿ 目標管理：一個可以協助將目標達成的管理體系
- ✿ 目標的功能：
 - ✿ 作為企業營運的方向及決策制訂的依據
 - ✿ 作為縱向溝通與橫向協調工具
 - ✿ 作為績效管理的基礎
 - ✿ 作為激勵士氣的指標

企業目標的概念

✿ 一般目標概念：企業會針對其成立宗旨
設定理想的、規範的目標

✿ 策略目標概念

☞ 長期：如何建構企業持續性競爭優勢及為企業創造最大經濟附加價值

☞ 短期：現階段獲利能力之強化、員工士氣之提升、投資者之支持

企業目標的分類 (1/2)

✧ 以目標的達成度來區分

- ✧ 和諧性目標：達成某一目標時，會使另一目標同步達成
- ✧ 競爭性目標：完成某一目標時，會讓另一目標無法完成，甚至造成反效果
- ✧ 矛盾性目標：完成甲目標則必須放棄乙目標
- ✧ 中性目標：即完成甲目標對乙目標的達成完全沒有影響

企業目標的分類 (2/2)

✧ 依目標執行的時效來區分

- ✧ 長程目標：需要三年以上才能完成的目標
- ✧ 中程目標：以一至三年為期的目標
- ✧ 短程目標：在一年內即可完成的目標

✧ 依目標可量化與否來區分

- ✧ 可量化的目標：目標可以用數字來表達
- ✧ 不可量化的目標：如影響力、獨立性等抽象概念



▲圖 5-2 可量化及不可量化之企業目標

企業目標管理

✿ 企業藉上下層級間對目標的共同瞭解，
訂定從公司到個人的各層級目標

✿ 強調：

- ✿ 要先建構共同認識與相互瞭解的環境
- ✿ 要以團結意識整合不同的意見並形式共識
- ✿ 須以民主的方式進行

目標管理的實施程序

- ✧ 目標設定的階段
- ✧ 目標實施過程的階段
- ✧ 成果評價的階段

實施目標管理可能造成的問題

- ✧ 造成員工的猜疑
- ✧ 目標設定的意見衝突如何解決
- ✧ 因實施目標管理造成員工工作壓力，易形成員工抗拒
- ✧ 目標管理制度與公司原有之考核系統相衝突

實施目標管理問題的改善之道

- ✧ 透過教育訓練先作全員溝通，並反覆演練至形成全員認知
- ✧ 目標設定需合理且實際可達成
- ✧ 上司與部屬共同設定目標，如環境改變，目標亦可隨之合理變更
- ✧ 全員認知完成目標之時限與所需資源
- ✧ 建立並維持客觀之目標審核制度

浴火裕隆—走過組織變革之後



精選案例 問題研討

- ✧ 請以裕隆的案例說明規劃的重要性。
- ✧ 嚴凱泰在裕隆最艱困時提出組織變革計畫，所使用規劃是「由上而下」或是「由下而上」形態？為什麼？
- ✧ 請由裕隆的個案說明「由內而外」或「由外而內」規劃形態所適用情境。
- ✧ 嚴凱泰曾指出「環境的改變，企業必須重新定位，重新發展策略」。請以此個案說明之。