

第4章 規劃的基礎



學習重點

1. 何謂規劃
2. 規劃與績效的關係
3. 計畫的類型
4. 設定目標方式與步驟
5. 規劃工具與技術

何謂規劃？

規劃

- 為管理活動主要的功能，包含：
 - ❖ 定義組織的目標
 - ❖ 擬定達成目標之整體策略
 - ❖ 發展全面性的計畫體系，來整合與協調組織的活動
- 規劃的類型
 - ❖ 非正式規劃：組織目標屬於短期性，且非形諸文字；普遍存於小型組織中
 - ❖ 正式規劃：明確定義長期性目標，形諸文字並公告組織成員週知

管理者為何要作規劃？

規劃的目的

- 使成員了解為何而戰
- 降低不確定性對組織的衝擊
- 可減少資源重置與浪費
- 可以提供控制所需的標準



規劃與績效

規劃與績效的關係

- 正式的規劃會考量以下情形：
 - ❖ 高利潤、高資產報酬
 - ❖ 實際的財務表現
- 規劃程序的品質與計畫的適當執行，或許比規劃的範圍來得更重要
- 外在環境是影響規劃績效的癥結所在
- 組織需有數年以上正式而系統性的規劃，才能看出規劃是否真的會影響組織績效

如何從事規劃？

規劃的要素

➤ 目標

- ❖ 個人、團體或整個組織所期望達到的結果
- ❖ 提供管理決策的方向，並且是衡量實際績效的指標

➤ 計畫

- ❖ 記載目標將如何達成的文件
- ❖ 說明各項資源的分派，並制定行動的時程表

目標的類型

財務目標

- 與組織預期的內部財務績效有關

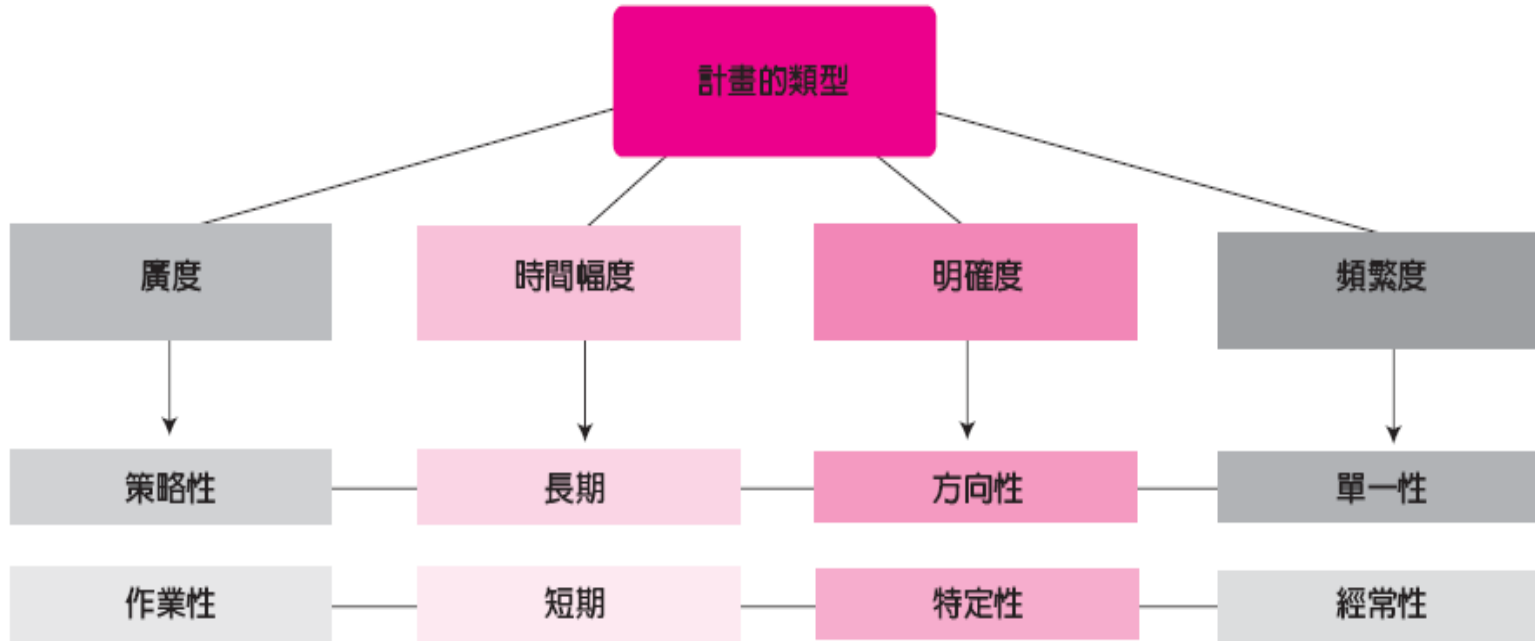
策略目標

- 與組織的績效有關，而組織的績效又與外部環境因素有關（如競爭者）

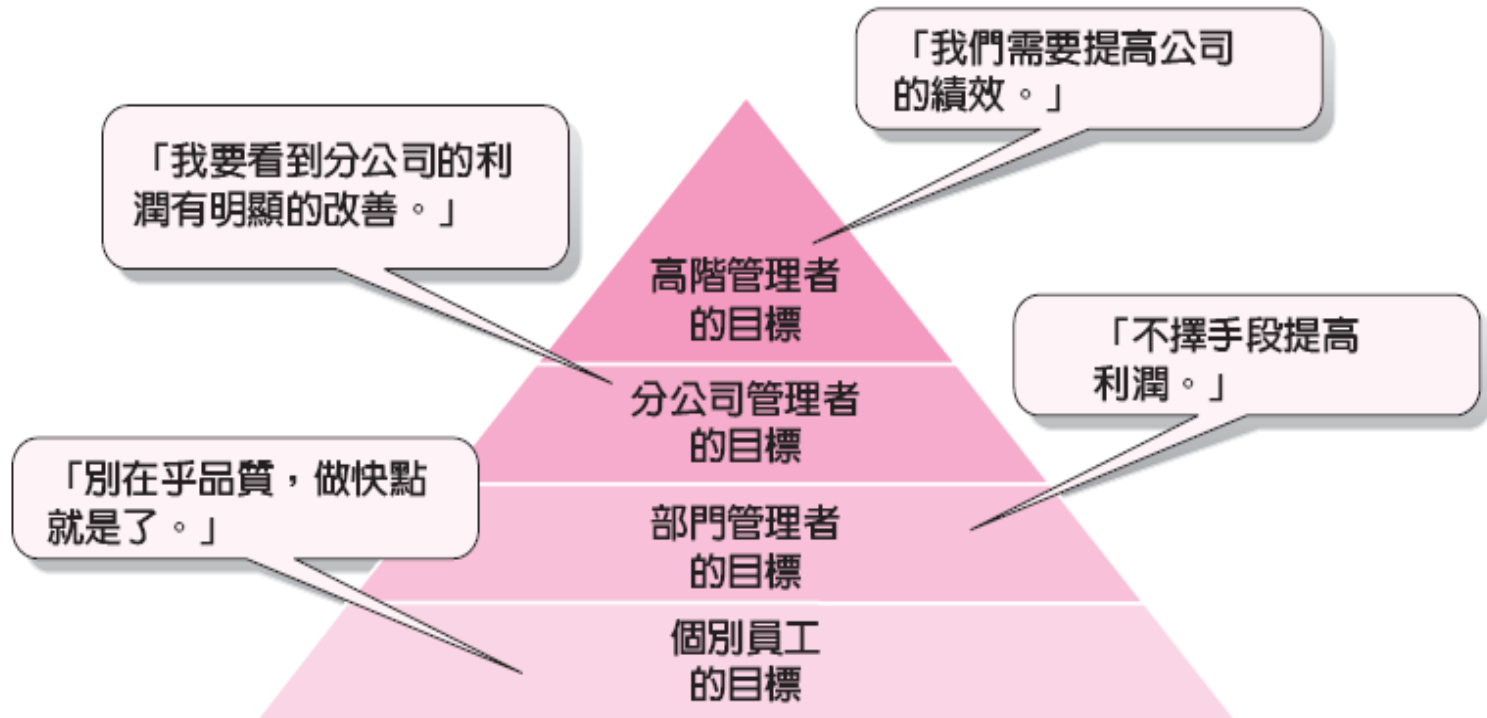
陳述性目標與實際目標

- 組織公開陳述的目標常會與組織真正追求的實際目標不相符

計畫的類型



傳統目標設定法



設立目標的方式

目標管理法（MBO）

- 由員工和經理人一起訂定明確的目標
- 定期檢視目標進度
- 根據進度給予獎賞
- 目標管理法包含四個元素：
 - ❖ 清楚的目標、參與式的決策制定、明確的期限以及成果的回饋

目標管理法可行嗎？

目標管理法成功的關鍵

- 高層管理者的承諾和參與

目標管理法的潛在問題

- 當不斷重新設定目標時，在動態環境中可能無法發揮應有的功能
- 過分強調完成個人的目標，將使團隊合作出現問題
- 目標管理法若淪為年度例行的表格作業，員工將不會有完成目標的動力

設計完善的目標之特色

以結果而非以行動的方式
呈現

- 強調最後的預期結果，而非行動方式

可衡量且可量化

- 明確指出如何衡量目標，並且評估預期的效果

有明確的時間表

- 確定目標何時達成

富挑戰性卻不好高騖遠

- 過於容易的目標無法激發員工的努力
- 能夠達成的挑戰性目標方有激勵作用

能以書面方式呈現

- 明確定義目標，並形諸文字

傳達給所有相關成員

- 使組織成員站在同一陣線

目標設立的步驟

1. 回顧組織的使命

目標能否反應出公司的使命？

2. 衡量現有資源

現有資源是否足以達成目標？

3. 獨力或參考他人意見來設立目標

目標是否明確、可衡量，並且有完成的時間表？

4. 寫出目標並且傳達給所有必要的人

組織成員是否站在同一陣線？

5. 檢查結果以確定目標是否達成

公司的使命、資源或目標是否需要修正？

發展計畫

影響規劃進行的三種權變因素

➤ 管理者在組織的層級

- ❖ 高階管理者的計畫傾向於策略性導向
- ❖ 基層管理者的計畫以作業性為主

➤ 環境的不確定性

- ❖ 穩定環境下，需有明確的計畫
- ❖ 動態環境下，計畫應該明確而有彈性

➤ 承諾期間的長短

- ❖ 目前的計畫對未來投入或承諾的影響程度愈高，規劃的時間跨距就要愈長

當代規劃工作的挑戰

規劃的反思

- 規劃會造成僵化
- 無法為動態的環境規劃
- 正式規劃無法取代直覺與創造力
- 規劃使管理者專注於眼前的競爭而非明日的生存
- 正式規劃強化今日的成功，卻可能導致明日的失敗

當代規劃工作的挑戰（續表）

如何在動態的環境中有效規劃

- 發展特定且具彈性的計畫
- 認清規劃是一個持續進行的過程
- 視情況修正計畫
- 持續性的規劃，才能使公司的績效有顯著改善
- 組織扁平化，以培訓員工獨立設立目標與制定計畫

補充說明

規劃的工具與技術

評估環境的技術

環境偵察

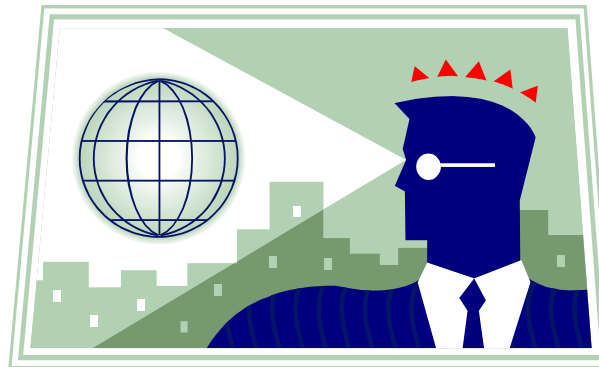
- 透過大量資訊的篩選，來預測與解釋環境的變化
- 競爭者情報
 - ❖ 一種蒐集競爭者資訊的程序——誰是競爭者？他們在做什麼？
 - 競爭者情報不一定需要透過商業間諜，也可輕易從自己公司的員工、顧客、供應商、網際網路，以及競爭者本身取得
 - ❖ 包括對競爭者產品進行「逆向工程」，將產品拆解研究，以便學習新的技術

評估環境的技術（續表）

環境偵察（續表）

➤ 全球性的偵察

- ❖ 蒐集所有會影響組織的全球性重要資訊
- ❖ 若一個公司的利益和全球局勢有密切相關，則全球性偵察就可能非常有價值
- ❖ 管理者需要將他們的視野與資訊蒐集來源拓展到全球化



評估環境的技術（續表）

預測

- 預測是組織規劃中相當重要的一環，是對未來結果的一種假設，而環境偵察提供了預測的依據
 - ❖ 促進管理決策的制定
 - ❖ 在穩定環境中的預測最為準確



預測技術

- 量化技術
 - 時間序列分析
 - 迴歸模型
 - 計量經濟模型
 - 經濟指標
 - 替代效果
- 質化研究
 - 專家意見
 - 綜合銷售員意見
 - 顧客評量



如何改善預測的效果

1. 使用簡單的預測技術
2. 將每一個預測與「沒有任何改變」相比較
3. 不要只依賴一種預測方法
4. 不要假設你可以正確的找出趨勢的轉捩點
5. 縮短預測的時間長度可以改善預測的效果
6. 預測是一種管理技能，是可以練習與改進的

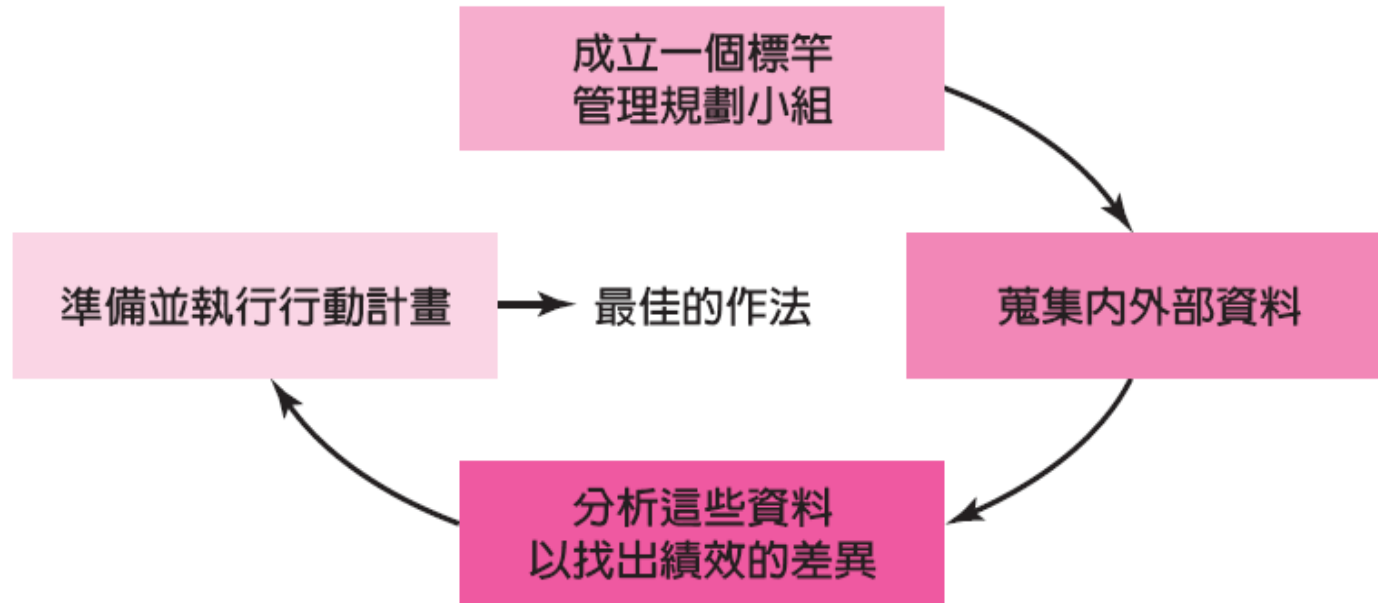
標竿管理

從競爭或非競爭者中，找出能讓組織達到優越績效的最佳作法

企業可藉由分析與模仿各領域中的佼佼者，來改善績效



標竿管理的步驟



Source: Based on Y.K. Shetty, "Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance," *Long Range Planning*. February 1993, p. 42.

資源分配的技術：預算編列

預算

- 將資源分配到特定活動的數字計畫（例如：收支、費用和資本經費）
 - ❖ 用以增進時間、空間和物資的利用
 - ❖ 是組織最常使用和最廣泛適用的規劃技術



預算編列的注意事項

- 預算編列要有彈性
- 應該由目標決定預算，而不是預算決定目標
- 要協調整個組織的預算
- 使用預算編列或規劃軟體（若合適的話）
- 要記住預算是管理的工具
- 切記利潤是來自好的管理，而不是由預算產生

資源分配的技術：排程

排程

- 組織主管或部門經理透過規劃活動、完成活動的順序、決定執行者以及每個活動完成的時程，來定期分配組織資源，這些管理者所做的就是排程
- 對於各種活動的協調

資源分配的技術：圖表繪製

甘特圖

- 以時間為橫軸，以排程的活動為縱軸所畫出的長條圖
- 將各個任務預定完成時間以及實際進度視覺化

負荷圖

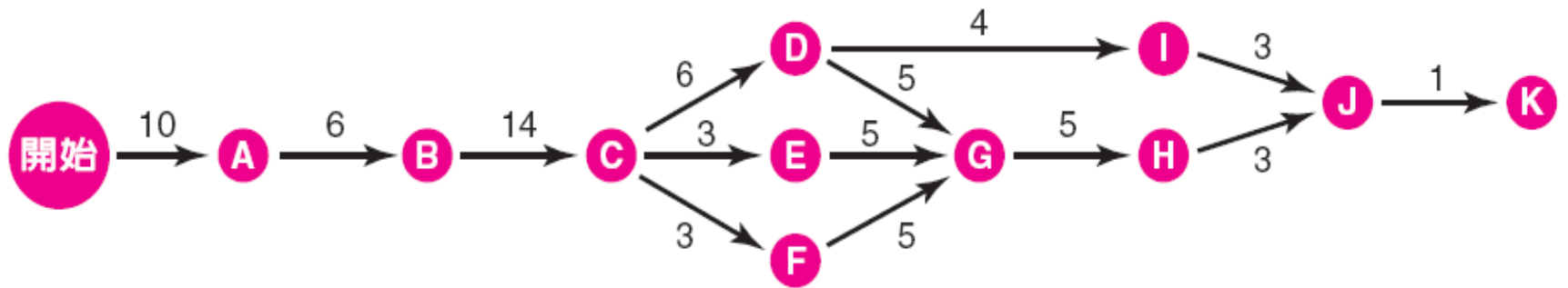
- 是一種修正的甘特圖，將整個部門或某特定資源的使用列於縱軸
- 讓管理者得以規劃和控制產能的運用

資源分配的技術：分析

計畫評核術 (PERT)

- 類似流程圖，描繪出完成計畫所需作業的先後順序，以及每項作業的相關時間或成本
 - ❖ 事件：主要活動的完成點
 - ❖ 作業：完成每個活動所需的時間
 - ❖ 寬裕時間：指個別的作業所容許的延遲，但不會耽誤到整個計畫的時間
 - ❖ 要徑：在此路徑上任何一個事件的延遲，都會造成整個計畫的延誤。換句話說，在要徑上的作業沒有寬裕時間

建一棟辦公大樓的PERT網路圖



要徑：A - B - C - D - G - H - J - K

資源分配的技術：分析（續表）

損益平衡分析

➤ 用以指出總收益可以完全抵銷總成本的平衡點

- ❖ 固定成本 (FC)
- ❖ 單位變動成本 (VC)
- ❖ 總固定成本 (TFC)
- ❖ 單位售價 (P)

損益平衡分析公式：

$$\text{損益平衡點} : \frac{\text{總固定成本}}{\text{單位售價} - \text{單位變動成本}}$$

資源分配的技術：分析（續表）

線性規劃

- 運用兩個變動因素之間的比例關係，尋求解決資源分配問題的技術



肉桂芳香產品生產資料表

每單位生產所需時間 (小時)			
部門	香水袋	香水蠟燭	每月產能(小時)
製造	2	4	1200
組裝	2	2	900
每單位利潤	\$10	\$18	

現代的規劃技術

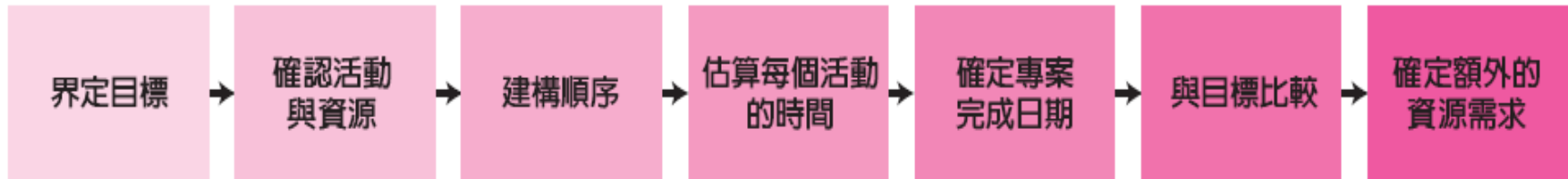
專案

- 有設定時間起點與終點的一次性作業

專案管理

- 使專案的作業能根據工作說明書的要求，並在有限的時間與預算內完成所有作業的工作
 - ❖ 清楚定義專案目標
 - ❖ 明確定義專案作業所需的資源，包括物料及人力等
 - ❖ 訂出各作業的完成先後順序

專案規劃的流程



Source: Based on R.S. Russell and B.W. Taylor III, *Production and Operations Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), p. 287.

現代的規劃技術（續表）

情景

- 對未來可能狀況的一致性觀點

情景規劃

- 情景規劃之目的並不是要預測未來，而是藉由在不同特定情況下的沙盤演練，來減少不確定性的風險

權變規劃

- 發展情境，一旦假設的狀況確實發生時，使管理者得以事先確定應採取的行動