# 2

# 競爭力、策略與生產力

## 學習目標

- LO2.1 列舉企業組織競爭的幾種方式。
- LO2.2 列舉公司競爭力不佳的幾個原因。
- LO2.3 定義「使命」與「策略」，並說明其重要性。
- LO2.4 討論並比較組織策略與作業策略，進而說明連結兩者的重要性。
- LO2.5 描述並舉例說明以時間為基礎的策略。
- LO2.6 定義「生產力」，並說明其對於組織與國家的重要性。
- LO2.7 列舉影響生產力的原因。

著作權所有 侵害必究

作業管理我和你 | OM Is Personal

## 具策略性思考的作業管理者必須從大局著眼

最後一位廚師疲憊地說了聲：「晚安，老闆」後便逕自離去，留下 Ethan 一人倚身在廚房後方的備料台上。Ethan 本以為從廚師晉升為經理讓人興奮不已，沒想到今晚卻又同樣碰上一連串令人頭痛的事。廚房上菜速度跟不上，用餐區顧客抱怨聲此起彼落；新任主廚推出許多新菜色吸引來客，但似乎都不受歡迎；前場接待人員試圖讓客人自由入座，但卻徒增服務生作業混淆與忙亂；主要食材接連過期被丟棄；烤箱加熱不均……，一切似乎注定 Ethan 的夜晚就這麼毀了。整個餐廳的運作亟需重新規劃，但 Ethan 缺乏一個彼此關聯又相互影響的系統性決策框架，來協助他全面思考、設計餐廳新的營運方式。

**▶思考題**

1. 你建議 Ethan 採用什麼框架來協助餐廳改善營運？
2. Ethan 如何追蹤餐廳運作的變革是否帶來了改善，並幫助他更有效發揮團隊的整體效能？

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

本章討論競爭力、策略與生產力，三者獨立卻又彼此相關，對企業組織而言是非常重要的議題。競爭力關係到組織在市場上相對於其他提供類似產品或服務的組織的效能。作業和行銷對競爭力有重大影響。策略與決定組織如何追求目標的計畫有關。在這方面，作業策略尤其重要。生產力關係到資源的有效運用，對競爭力有直接的影響。作業管理主要負責生產力。

## 2.1 導論

在本章中，你將學習到公司競爭的不同方式，以及為什麼有些公司在競爭方面能夠脫穎而出。你將學習有效的策略如何能使組織具有競爭力，以及何謂生產力、為何它很重要，以及組織又該如何改善它

## 2.2 競爭力 LO2.1

公司必須具備競爭力，才能在市場銷售商品與服務。競爭力 (competitiveness) 是決定一家公司興盛發展？勉強度日？還是終將倒閉？的重要因素。企業組織透過價格、交貨時間、產品或服務差異化的某種組合來進行競爭。

行銷以幾種方式影響著競爭力，包括辨識消費者需求與需要、訂價、廣告與促銷。

1. **識別消費者的需求和／或需要**：是組織在決策流程中的基本要件，也是競爭力的核心。理想的狀態是，組織所提供的商品與／或服務能完全契合消費者的需求和／或需要。
2. **價格與品質**：是影響消費者購買的關鍵因素。了解消費者在價格和品質之間做出的權衡取捨決定是相當重要的。
3. **廣告與促銷**：是組織告知潛在顧客其產品或服務的特點，並吸引買家的方式。

作業透過產品與服務的設計、成本、地點、品質、回應時間、彈性、存貨與供應鏈管理，以及服務來影響競爭力，其中許多是相互關聯的。

1. **產品與服務的設計**：反映企業許多領域的共同努力，以實現財務資源、作業能力、供應鏈能力與消費者需求之間的契合。產品或服務獨樹一格的特色可能是消費者購買決策的關鍵因素。其他關鍵因素包括創新和新產品與服務上市的時間。
2. **組織的生產成本**：是影響訂價決策與利潤的關鍵變數。降低成本是企業組織持續努力的目標。生產力（本章稍後討論）是成本的一個重要決定因素。具有比競爭對手更高生產力的組織更具成本競爭優勢。公司可以透過外包來達到降低成本、提高生產力，或提供更好的品質。
3. **地點**：就成本和顧客的便利性而言，地點可能很重要。設廠地點靠近原料來源即能獲致較低的投入成本；而靠近市場的設廠地點則能降低運輸成本，並加快配送時間。便利的地點對零售業而言尤其重要。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

4. **品質**：指的是原物料、技藝、設計與服務。消費者根據他們認為產品或服務滿足其預期目標的程度來判斷品質。如果顧客認為公司提供的產品或服務品質較競爭者高，他們通常願意支付更高的金額來購買。
5. **快速回應**：是一種競爭優勢。迅速向市場推出新的或改進的產品或服務是一種快速回應的方法；另一種是能夠在顧客下訂單後，能夠迅速將產品與服務送達，還有一個是明快地處理顧客抱怨也算是快速回應。
6. **彈性**：是面對改變做出反應的能力。改變可能與產品或服務設計特性的轉換有關、或與顧客需求量的改變有關，或與組織提供的產品與服務的結合有關。高度彈性是企業處於變動環境中的一項競爭優勢。
7. **存貨管理**：若能有效地達到商品供應與需求之間的平衡，存貨管理將成為公司的競爭優勢之一。
8. **供應鏈管理**：包括內部與外部作業（買家與供應商）的協調，透過這個系統達到及時與符合成本效益的商品運送。
9. **服務**：可能涉及顧客認為具有附加價值的售後活動（例如，遞送、組裝、維修與技術支援），或者在工作過程中付出的額外關心（例如，禮貌、讓顧客了解情況，以及注意細節）。服務品質可能是一個關鍵的差異化因素，而且它通常是可持續的。當顧客對企業的服務品質評等較競爭對手為高時，企業更易獲利，其增長速度更快。
10. **管理者與員工**：是組織的核心和靈魂，如果他們有能力和積極性，他們可以透過他們的技能和他們創造的想法提供一個獨特的競爭優勢。電話應對是一項常被忽略的技巧。處理抱怨或詢問來電的方式，可能是積極的，也可能是消極的。倘若接電話者回答失禮或幫不上忙，就會產生負面印象。相反地，如果能迅速且愉快地處理來電，就會產生正面印象，並可能帶來競爭優勢。

## ✦ 為何有些組織會失敗？ LO2.2

組織失敗或績效不佳有許多不同的原因，意識到這些原因將有助於管理者避免重蹈覆轍。主要的原因如下：

1. 忽視作業策略。
2. 未能掌握優勢與機會，和／或未能察知競爭威脅。
3. 過度重視短期財務績效，而忽略了長期研發的投入。
4. 過度強調產品與服務設計，而疏於製程設計與改善。
5. 忽視資本與人力資源的投資。
6. 在不同的職能領域中，未能建立良好的內部溝通與合作。
7. 未能根據歷史和其他資料考量顧客的需求。

著作權所有，侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

競爭的致勝之道在於掌握顧客的需求，然後努力滿足（甚至超越）顧客的期望。有兩項基本議題必須納入考量：第一，顧客真正想要的是什麼？（前述企業組織競爭的方式中，哪些項目對顧客而言很重要？）第二，滿足這些顧客需求的最佳方式為何？

作業部門必須與行銷部門合作，以獲得各種產品對每個主要顧客或目標市場的相對重要的資訊。

了解競爭力議題益於管理者制定成功的策略。

## 2.3 使命與策略 LO2.3

組織的使命 (mission) 即為組織存在的理由，透過使命宣言 (mission statement) 來陳述組織的目標。對一個企業組織而言，使命宣言應該要能回答「我們所處的企業為何？」。使命隨組織的不同而有所差異，端賴企業本質而定。表 2.1 提供一些使命宣言的實例。

表 2.1 公司使命宣言的實例

| | |
|---|---|
| 微軟 | 協助全世界的人們和企業實現潛能。 |
| 威訊 (Verizon) | 協助人際或企業間的彼此溝通。 |
| 星巴克 | 啟發並培育人文精神，亦即人、咖啡和社區三者合而為一。 |
| 美國教育部 (U.S. Dept. of Education) | 促進學生成就並預備全球競爭力，推動優質教育及確保平等的機會。 |

使命宣言是組織目標 (goal) 的基礎，而組織目標則提供更多使命的細節與範疇。使命及目標通常與組織希望社會大眾、員工、供應商及顧客如何評價組織有關。目標是組織策略發展的基石，而組織策略則為組織內各功能單位策略與戰術的基礎。

組織策略非常重要，因為可以為公司的功能單位提供正確的方向、對準的目標與策略。此外，策略 (strategy) 可能是一個組織成功或失敗的主要原因。

三個基本的企業策略為：

- 低成本。
- 快速回應能力。
- 與競爭對手的差異化。

回應力 (responsivness) 是指對不斷變化的需求作出應對的能力。差異化 (differentiation) 與產品或服務的特點、品質、聲譽或顧客服務有關。有些組織只專注於單一策略，而有些組織則採用一個綜合的策略組合。亞馬遜 (Amazon.com) 是一家擁有多種策略的公司，它不僅提供低成本、

### 究竟是策略、戰術或作業議題？

有時，同樣的議題可能適用於所有三個層面。然而，最關鍵的差異在於時間長短。從策略的觀點來看，通常攸關企業長期的發展；而就戰術及作業的觀點來看，時間則較短。事實上，作業的時間通常是以天數來衡量。

著作權所有 侵者必究

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

快速、可靠的送貨服務，也擅長顧客服務。欲了解更多資訊，請參閱以下「閱讀素材」專欄。

**閱讀素材** Reading Material

## 亞馬遜在顧客服務方面名列前茅

亞馬遜在顧客服務方面普遍獲得高分，尤其是亞馬遜 Prime 會員。雖然大部分亞馬遜顧客從不與員工交談，但當出現問題時，亞馬遜在處理問題方面表現出色。其中一個案例是，某位紐澤西婦人收到她所訂購「像新的」筆記本，但發現卻並不是新的——因為工作表已被填寫。她向商家投訴卻未得到回應，然後，她就向亞馬遜投訴。她很快就收到了退款，儘管她支付的是商家，而不是亞馬遜。並且未要求她歸還筆記本。

亞馬遜將其顧客服務視為提高顧客體驗的一種方式，也是辨識商家潛在問題的一種方式。實際上，如果商家的訂單問題超過 1%，就會被下架。

資料來源：*Forbes*, July 2018.

著作權所有 侵害必究

## ✦ 策略與戰術

若將目標視為目的地，那麼策略就是抵達目的地的路線圖。策略提供決策制定的焦點。一般而言，與整個組織有關的整體策略稱為**組織策略** (organizational strategy)。另外，也有與組織各個功能領域相關的**功能策略** (functional strategy)。功能策略應該支援組織的整體策略，就如同組織策略應該支援組織的目標與使命。功能策略之間也應該**相互**考慮。例如，作業部門應該了解組織的行銷策略，制定作業策略，反之亦然。雖然功能戰略不一定要相互支持，但互補的功能戰略是一個機會，衝突的功能策略是對組織成功的威脅。

戰術 (tactics) 是用來完成策略的方法與行動。戰術比策略更具體，為執行實際**作業**提供指導和方向，這需要組織中最具體和詳細的計畫和決策。戰術可以視為流程中「如何做」的部分（例如，如何依循策略地圖抵達目的地），而作業則可視為流程中「執行」的部分。本書絕大部分是在討論戰術性作業。

從使命到實際作業之間存在著明顯的**層級關係**，這個層級結構如圖 2.1 所示。一個簡單的例子可以幫助我們更好地理解這個層級結構。

**例題 1** Planning is Hierarchical

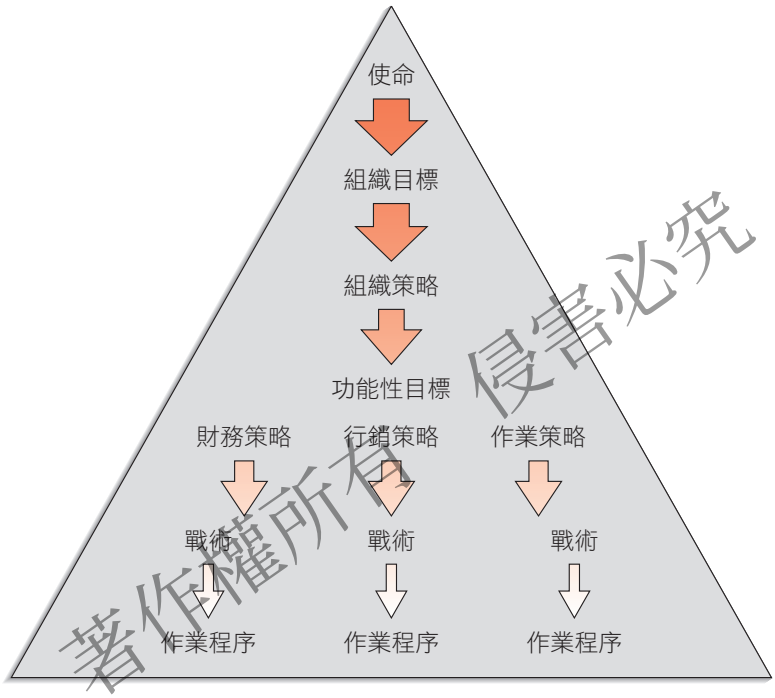
Rita 是住在南加州的一名高中生。她想從商，找一份好工作。她想，賺足夠的錢過舒適的生活。

要達成這個目標的可能方案如下：

（續下頁）

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

- 使命：享受舒適的生活。
- 目標：事業有成、優渥的收入。
- 策略：接受大學教育。
- 戰術：選擇大學與科系，並決定如何籌措大學學費。
- 作業：註冊、購書、選課、研習。




著作權所有 侵害必究

**圖 2.1 組織中的規劃與決策制定具有層級關係**

組織可能有以下數種不同的策略選擇：

- **低成本**。將作業外包給人工成本低廉的發展中國家。
- **以規模為基礎的策略**。採用資本密集的生產方式，實現高產量和低單位成本。
- **獨特性**。專注於有限的產品線或限定的服務內容，以達到較高的品質。
- **新穎性**。專注於創新，創造新產品或服務。
- **彈性作業**。專注於快速回應和／或客製化。
- **高品質**。專注於實現比競爭對手更高的品質。
- **服務**。專注於服務的不同層面（例如有助益的、有禮貌的、可靠的服務）。
- **永續性**。著重在對環境友善和社會目標的作業。

大部分的企業組織開始認知到，永續性策略的優點不僅顯現在經濟層面上，而且透過宣傳其永續性的努力和成就來促進利益。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

有時，組織會將兩種或兩種以上的方法或其他方法結合到他們的策略中。然而，除非他們小心謹慎，否則不免有失焦以及無法獲取任何優勢的風險。一般而言，策略的形成必須將組織的競爭方式和特定組織對自身優勢和劣勢的評估一併納入考量，才能充分運用組織的核心能力 (core competency) —— 組織所擁有的這些特別屬性或能力以確保**競爭優勢**。

最有效能的組織是根據顧客需求及競爭型態來發展其核心能力。行銷與作業活動須緊密結合，並運用作業能力來滿足顧客需求。分析競爭對手的競爭能力之所以重要，有幾種原因。例如，如果競爭對手能夠提供高品質的產品，那麼高品質就成為企業競爭的基準。然而，品質表現若僅與競爭對手並駕齊驅，通常並不足以贏得市場占有率。企業必須超越競爭對手的品質水準，或者透過在一個或多個其他方面取得優勢，例如，快速交貨或售後服務。舉例來說，沃爾瑪的競爭優勢包含公司本身有非常成功的供應鏈管理。

為了使企業更具效能，制定公司策略時必須結合本身的核心能力。表 2.2 列舉一些策略以及成功運用這些策略的企業。

**表 2.2　作業策略的範例**

| 組織策略 | 作業策略 | 公司或服務的例子 |
|---|---|---|
| 低價 | 低成本 | 美國郵政一級郵件、沃爾瑪、西南航空 (Southwest Airlines) |
| 回應力 | 快速回應<br>準時交貨 | 麥當勞、美國郵政快捷郵件、優比速 (UPS)、聯邦快遞 (FedEx)<br>Uber、來福車 (Lyft)、Gruhub 外送、達美樂披薩、聯邦快遞 |
| 差異化：高品質 | 高效能設計與<br>高品質流程<br>品質穩定 | Sony、Samsung 及 LG 電視、Lexus 汽車<br>迪士尼樂園、五星級餐廳或旅館、可口可樂、百事可樂、魏格曼超市 |
| 差異化：新穎性 | 創新 | 3M、蘋果、谷歌 (Google) |
| 差異化：多樣性 | 彈性、數量 | 漢堡王 (Burger King)（「我選我味」個人化漢堡）、醫院急診室、麥當勞（「巴士旅遊團也歡迎」）、Toyota、超級市場（增設結帳處） |
| 差異化：服務 | 優質的顧客服務 | 迪士尼樂園、亞馬遜、IBM、Nordstrom、Von Maur 連鎖百貨 |
| 差異化：地點 | 便利性 | 超級市場、乾洗店、購物中心、加油站、銀行、自動提款機 |

著作權所有 侵害必究

## ✦ 策略形成

策略形成對策略施行的成功與否有決定性的影響。沃爾瑪在日本展店時體認這個道理。儘管沃爾瑪在許多國家都以提供低成本商品而聞名，但日本消費者將低成本與低品質聯想在一起，這促使沃爾瑪重新思考其在日本市場的策略。許多人認為惠普 (Hewlett-Packard, HP) 以 190 億美元併購康柏電腦公司 (Compaq Computers) 時犯了一個策略錯誤。在併購康柏之後其電腦市占率不增反減。另一個例子是，美國汽車業者於 2000 年代初期採取了一種策略，對一系列轎車與休旅車提供消費者購車折扣和回扣，其中許多都是低利潤率的車型。這一策略對利潤造成了壓力，但消費者開始期待這些激勵措施，而公司也維持了這些措施，使公司免於面臨市占率流失的危機。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

另一方面，皮包和錢包製造商 Coach 成功地改變了長期以來的策略，藉由開發新產品來擴展市場。Coach 以其高度耐用皮製商品聞名於世。在一個女性通常擁有很少手提包的市場中，Coach 透過推廣「不同場合要搭配不同手提包」，如宴會包、托特包、手腕包、旅行包、錢包和日用包。Coach 還推出了許多時尚款式和色系的產品，成功開創新市場。

為了形成一個有效的策略，高階管理者必須考慮到組織的核心能力，他們必須**掃描環境**。他們必須確認競爭對手正在做什麼，或計劃做什麼，而後審慎考慮。他們必須嚴格檢視其他具有正面或負面影響的因素，這有時被稱為 SWOT 分析（優勢、劣勢、機會與威脅 (strength, weakness, opportunity, threat)）。優勢與劣勢屬於內部關注的焦點，通常由作業人員進行評估；威脅與機會則屬於外部焦點，通常由行銷人員進行評估。SWOT 分析可將組織策略與作業策略相互連結。

另一種替代 SWOT 分析的是麥可．波特 (Michael Porter) 的五力模型[1]，它考慮新競爭的威脅、替代產品或服務的威脅、顧客的議價能力、供應商的議價能力，以及同業的競爭強度。

為了形成成功的策略，組織必須同時考量訂單合格要件與訂單獲勝件。訂單合格要件 (order qualifier) 是指使顧客認為該產品的最低接受標準足以列入購買考量的產品特性。然而，這可能不足以讓潛在顧客向組織購買產品。訂單獲勝要件 (order winner) 是指使顧客認為該組織的商品或服務優於其他競爭者的特性。

價格、交貨可靠度、交貨速度和品質等特性可以是訂單合格要件者，也可以是訂單獲勝要件。因此，在某些情況下，品質可能是訂單獲勝要件，但在其他情況下，可能只是訂單合格要件。隨著時間變遷，曾為訂單獲勝要件的特性，亦可能變成只是訂單合格要件。

很顯然地，確認訂單合格要件特性與訂單獲勝要件特性是很重要的。還必須確定每個特性的相對重要性，因為這能讓組織針對不同特性予以適切的關注。行銷部門必須對此做出決定，並與作業部門進行溝通。

環境掃描 (environmental scanning) 是指組織對可能帶來威脅或機會的事件與趨勢所進行之考量，通常包含競爭對手的活動，消費者需求的改變，法律、經濟、政治與環境議題，以及新市場潛力等。

形成策略要考量的另一個關鍵因素為技術變動，此因素可能為組織帶來實質的機會與威脅。技術變動會發生在三方面：產品（高畫質電視、改良式電腦晶片、改良式行動電話系統，以及抗震結構之改良設計）、服務（較快速的訂貨流程、較快速的交貨），以及製程（機器人、自動化、電腦輔助製程、銷售點掃描器，以及彈性製造系統）。顯而易見的好處是競

1 Michael Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy," *Harvard Business Review* 86, no.1 (January 2008), pp. 78–93, 137.

著作權所有 侵害必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

爭優勢；相反地，不正確的選擇、執行不力以及高於預期作業成本等技術變動的風險，也會**危及**組織的競爭地位。

重要因素可能為內部或外部因素，主要的外部因素為：

1. **經濟**。包括經濟的健全與方向、通貨膨脹與緊縮、利率、稅法和關稅。
2. **政治**。包括對於企業認同、政治穩定度，以及戰爭之贊成與否的態度。
3. **法律**。包括反壟斷法、政府法規、貿易限制、最低工資法、產品責任法與最近的法院實務判例、勞工法和專利法。
4. **技術**。包括產品創新發生的速度、當前與未來的製程技術（設備、物料處理）和設計技術。
5. **競爭**。包括競爭者的數量和優勢、競爭的基礎（價格、品質、特色）和進入障礙的高低。
6. **顧客**。忠誠度、現有關係以及對需求的理解是很重要的。
7. **供應商**。供應商關係、供應商的可靠性、品質、彈性和服務是典型的考慮因素。
8. **市場**。包括市場規模、地理位置、品牌忠誠度、進入障礙、成長潛力、長期穩定性，以及人口統計資料。

組織也必須考量許多可能與組織優勢和劣勢相關的**內部因素**，主要的內部因素為：

1. **人力資源**。包括管理者與員工的技術和能力、特殊才能（創造力、設計巧思、解決問題的能力）、組織忠誠度、專業知識、奉獻精神和經驗。
2. **設施與設備**。產能、地理位置、使用年限以及維護或更新成本都會對作業產生重大影響。
3. **財務資源**。現金流、額外的資金取得、現有債務的負擔和資金成本是重要的考量因素。
4. **產品與服務**。包括現有的產品與服務，以及潛在的新產品與服務。
5. **技術**。包括現有技術、整合新技術的能力，以及技術對目前與未來作業可能造成的影響。
6. **其他因素**。包括專利權、勞資關係、公司或產品形象、配銷管道、與配銷商的關係、設施與設備的維護、資源的獲取和市場的進。

在評估了內部與外部因素以及組織的特殊能力之後，必須形成可使組織獲取最佳成功機會的策略。可能需要解決的問題包括：

- 網際網路（若有的話）扮演何種角色？
- 組織是否在全球化占有一席之地？
- **外包**的範圍為何？
- 供應鏈管理的策略為何？
- 新產品或服務引進的範圍為何？

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING