



## 策略規劃 · · 轉型的契機

如何達成一流鐵路營運機構目標之策略規劃

This is for the participants of the 9/29/2011 Taipei Workshop only.  
There are copy right materials in this presentation. Please do not distribute to others.

焦國安

[jameschiao@gmail.com](mailto:jameschiao@gmail.com) Kuo-Ann Chiao © 版權所有



- 美國
  - 牛仔立國，崇拜英雄，個人主義
  - 團隊協同，注重程序
- 中國大陸
  - 共產主義，群體社會，和諧社會
  - 領導人與專家治國，注重產品
- 台灣
  - 儒家思想，天地君親師，社會秩序
  - 領導人與專家治國，注重產品



© 3p01 www.Globe.com/2007



今天和各位討論建立程序的重要性和  
相關的思考模式以及策略規劃的方法



- ▣ 建立核心價值
- ▣ 培養競爭能力
- ▣ 準備面對挑戰





## 思考模式 Thinking Process



## 思考模式 Thinking Process

策略規劃反映了建設美國的教育基礎：

- 具有生產力及創造力的
- 有能力吸取并產生想法，尊重不同的想法并認知團隊工作的價值
- 這個過程產生了許多的好想法
- 這種思考方式提共不同的觀點，并得到一個含蓋廣泛需求而達到一個平衡點的最佳可能解決方案
- 這需要stakeholders的參與





## Thinking Process: Stakeholders



## 思考模式：利益相關者

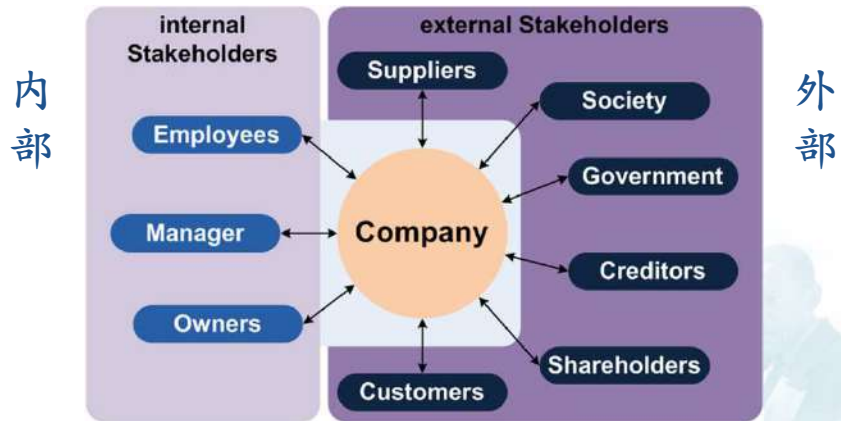
1963年斯坦福大學研究所首次定義利益相關者

利益相關者是指凡是能夠影響企業活動或被企業活動所影響的個人或團體都是利益相關者(通常包括所有者，員工，顧客，供應者，競爭者，政府，市場，公眾等)





## 思考模式：利益相關者



Author [Grochim](#)



## 為什麼要改變 Why Change





## 為什麼要改變 Why Change

- 當我們向未來前進的時候，我們整個社會正在發生變化，和正在進行的全球變化息息相關。
- 主要機構，包括政府、工業界和金融界，正在設法重組，以將增加其在變化中的靈活性和有效性。
- 我們要做好準備，面對這個新的世界，並確保成功。



## 為什麼要改變 Why Change

- 政治與經濟背景的變化
  - 從工業到資訊
  - 製造一輛車需要40%的主意、技術及知識，以及60%的能源及原材料
  - 製造一個電腦晶片需要98%的主意、技術及知識，以及2%的能源及原材料
  - 世界經濟的成型
- 工作世界的改變
- 對個人及組織的新需求
- 目前與未來的改變





## 為什麼要改變 Why Change

- 政治與經濟背景的變化
- 工作世界的改變
  - 在低科技公司，15%勞動力為經理級專業人員及36%非技術人員
  - 在高科技公司，31%勞動力為經理級專業人員及10%非技術人員
  - 職業更換次數增加....終身學習及適應力的重要性增加
- 對個人及組織的新需求
- 目前與未來的改變



## 為什麼要改變 Why Change

- 政治與經濟背景的變化
- 工作世界的改變
- 對個人及組織的新需求
  - 從資訊時代到知識時代
  - 知識時代的特色: 持續的改變，加速改變的週期
- 目前與未來的改變



## 為什麼要改變 Why Change

- 政治與經濟背景的變化
- 工作世界的改變
- 對個人及組織的新需求
- 目前與未來的改變
  - 每兩、三年知識庫成長一倍
  - 每天有七千篇科技文章發表
  - 衛星每兩星期環繞地球送回的數據可填滿1900萬冊國會圖書館的圖書
  - 高中畢業生所面對的資訊多於他們組父母一生所面對的資訊
  - 只有15%的工作需要大學學位，但幾乎所有的職位都需要相當於大學教育所獲的的知識
  - 未來三十年的改變相當於過去三百年的改變



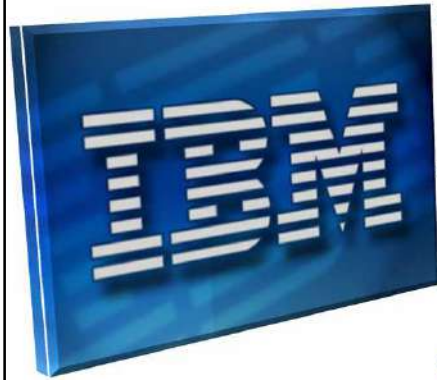
## 為什麼要改變 Why Change

- 政治與經濟背景的變化
- 工作世界的改變
- 對個人及組織的新需求
- 目前與未來的改變
  - 創新，是在二十一世紀必備的思維。
  - 世界正在改變，而且會持續改變。過去二十年來，甚至連改變的方式，也開始改變。





## 為什麼要改變 Why Change



### IBM 藍色觀點

- 如果你不喜歡現狀，就去改變它；若你照著舊方法做，一切都不會改變。如果你希望有不同的結果，你最好開始改變。
- 改變的能力，決定一個人是否會成功。當外界一切都在改變，而你卻文風不動，那就有大麻煩了。世界不一樣了，你也必須不一樣。最終，人人都必須改變。
- 我們的創新之處，在於將危機化爲轉機，在過渡時期找到新機會。



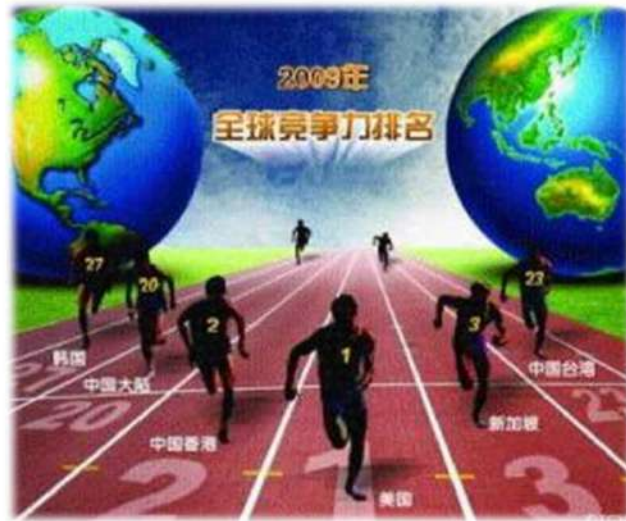
## 部門的系統性變革

- 系統性變革是一個包含組織內各部門成員的方法，考慮各部門間因改變而產生的相互影響，以及如何協調系統內的改變，以進一步達成共同的目標和願景。
- 這和不斷改進的概念緊密聯繫在一起，在其中，人們工作在一個特定的過程中，不斷提高他們的結果。





## 轉型的契機



## 轉型的契機

### 第1階段 準備轉型

關於未來，我們有兩種選擇。我們可以拭目以待，看看生活會帶給我們什麼；或創造我們期望的未來。

- 我們可以用同樣的角度看問題，或是什麼都不做；
- 或是願意嘗試以不同的角度看事情，以行動代替埋怨。



## 轉型的契機

### 第2階段 規劃轉型

- “一個沒有工作項目的願景只是一個夢想。而一個沒有願景的工作項目，只不過是辛勞的工作。一個有工作項目的願景可以改變世界。”

Mt. Abu 聯合國宣言

- 在這個階段的三個規劃類型簡述如下：
  - 發展策略計劃
  - 設計測量工具和實施戰略
  - 發展行動計劃



## 轉型的契機

### 第3階段 創造轉型

“人們永遠是為他們的情況怨天尤人。我不相信受制於情況。”

世界上成功的人是那些站起來尋找他們想要的情況，如果他們無法找到，他們會製造。”


蕭伯納





## 轉型的契機

### 第4階段 從經驗中學習和調整計劃

- “經驗是一個嚴厲的老師。它在上課之前先行測試”  
馬克吐溫
  - 學習是生成和從反思得到的結果。反思、從經驗昇華的教訓、和定期調整的過程是實現長程目標不可缺少的要件。
  - 第四階段的目的是：
    - 評估實現策略計劃的進展情況
    - 在實施該計劃的同時，反映了該組織的長處和短處
    - 預測先前預料之外的事件
    - 調整策略。
- 



## 策略規劃

### Strategic Planning





## 策略規劃

## Strategic Planning

- 策略規劃是一個系統轉變的藍圖。它反映不同社區成員的**共有願景**。通過由專家主持的討論程序取得共識決策。
  - 策略是一個團提參與的過程，一個領導人無法完成所有的事
- Together
  - Everyone
  - Achieve
  - More



## 策略規劃

## Strategic Planning

- 透過GROW模式的分析手法，
- 協助企業分析策略的影響因素，
- 找出
  - 企業成功的發展方向，
  - 突破的重點方向，
- 擬定
  - 中長期發展目標及策略，
  - 具體的執行計劃，與
  - 衡量策略成功的指標，
- 來為企業創造獨特的策略地位。





## 策略規劃 Strategic Planning

**G**

• Goal 企業想變成什麼樣貌?

**R**

• Reality 企業現在是什麼樣貌?

**O**

• Opportunity 改變的機會在哪裡?

**W**

• Way forward 要採取什麼行動變成未來理想的樣貌?




## 策略規劃制定

使命與目標

↓

環境分析

↓

制定策略

↓

實施策略

↓

評估與控管

- 使命宣言描述公司的願景，包括核心價值及公司存在的目的地
- 根據願景，訂出目標
  
- 內部的SWOT分析：優勢，缺點，機會，威脅
- 外部環境分析：政治，經濟，社會，科技





## 策略規劃三個階段

### 制定策略規劃分為三個階段

1. 第一階段就是確定目標
2. 第二階段就是要制定這個規劃  
考慮使用什麼手段，什麼措施，什麼方法達到這個目標
3. 最後，將策略規劃形成文件，以備評估，審批，如果審批未能通過的話，那可能還需要多個迭代的過程，需要考慮怎麼修正。



## 策略管理三個部分

### 策略管理一般分成三個部分

1. 策略制定，  
就是按照必要的程序和方法把策略制定出來；
2. 策略實施，  
有了策略，應該怎麼通過實施來貫徹下去成為總經理和每一個員工的行動，
3. 策略控制，  
如何評估實施中的成果，並使職工正確貫徹這個策略。

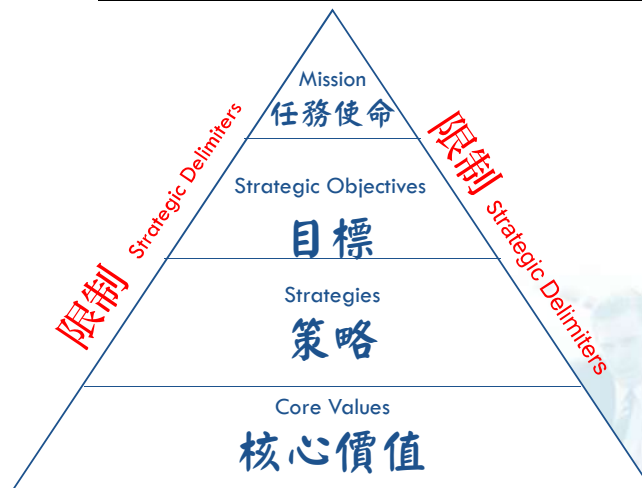


## 策略規劃 Strategic Planning

- 共有願景 **Shared Vision**
- 依據共有願景，經討論定出下列
  - 核心價值 **Core Values**
  - 任務(使命)宣言 **Mission Statement**
  - 目標 **Strategic Objectives**
  - 限制 **Strategic Delimiters**
  - 策略 **Strategies**
- 訂定評估指標 **Performance Evaluation**



## 策略規劃 Strategic Planning



限制 Strategic Delimiters

© Transformation Systems, Ltd.

8





## 策略規劃 Strategic Planning

### 關鍵屬性 Critical Attributes...

- 和計劃有關的 of the Plan
  - 長期性 long term
  - 系統性 system wide
  - 基本性改變 fundamental change
  - 願景和價值導向 vision and values driven
- 和程序有關的 of the Process
  - 包容性 inclusive
  - 共識為基礎 consensus based
  - 由地方發展 locally developed
  - 可量度的結果 measurable results
  - 責任 accountability
  - 定期修正 periodically adjusted

© Transformation Systems, Ltd



## 共有願景 Shared Vision

- 共有願景 Shared Vision
- 願景和共有願景的差別 Why Shared Vision ?





## 共有願景 Shared Vision



### 麥當勞的故事



## 共有願景的建立

- 願景是人們為之奮鬥希望達到的遠期圖景，包含了**未來目標、使命及核心價值**。
- 共有願景是一個區域或團體的全體成員所抱有的**共同使命、價值觀以及希望達到的未來狀況**。
- 共有願景不僅可以喚起人們內生的共同願望、產生巨大的推動力，而且可以在個人或局部利益產生沖突時，促成協調協商意願的產生，有助於化解矛盾和**促進團體的和諧發展**。在各社會成員中強調共有遠景展望的存在，可以**激發各社會成員的建設性參與**，有利于區域或團體的協調發展。



# 共有願景的建立

## 承諾

遵守程度



真正的承諾 (執行責任)

正式的承諾 (這是工作)

勉強的承諾 (只有在被看到時才做)

沒有承諾

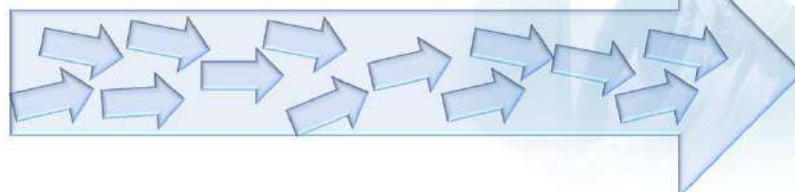


# 共有願景的建立

## Principles of Commitment

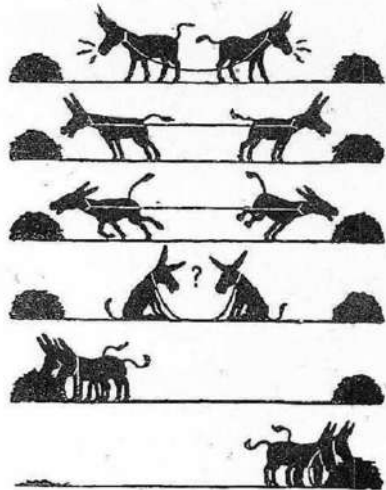
- Be committed yourself
- Share your vision fully
- Ask for a response, be open
- Ask about the other's

## Aligned Organization





## 共有願景的建立



願景宣示

Vision Statement





## 願景宣示

- 一個願景聲明是對一個理想結果的生動、理想化的描述，會激發、給以活力、並幫助創建與描繪一個目標。
- 最佳願景聲明描述五至十年後的結果，雖然有些時間會更長些。
- 願景聲明，可能超過使命宣示的長度。其目的是要建立一個充滿情感、可以激發和鼓舞個人和團隊的精神。



## 願景宣示

### 願景聲明應描述可能最佳的未來

一般而言，願景聲明應描述可能最佳的未來。也許應該嘗試將願景聲明所描述的未來，甚至優於你認為是最好的可能未來。願景聲明的目的是，激勵，賦以活力，鼓舞，刺激你的創造力，而不是充當一個測量成功的方法。





## 願景宣示

- 願景宣示並不是一個量度是否成功或失敗的“真實”目標。這是“目標”和“目的”的功能。願景宣示的目的是要打開新的視野，認識什麼是可能的。
- 愛因斯坦說：“想像力比知識更為強大” 在許多方面，因為知識讓您看到事務的現況，而**想像力可以讓您看到可能發生的事務**。
- 當我們知道什麼是可能的，我們開始認識到，**夢想可以實現，挑戰可以征服，而且問題可以得到解決**。在這樣做時，我們打開了一個完全的一套新的途徑和可能性，這本身就是一個激情和精力的巨大來源。



## Microsoft 微軟願景宣示

“在每一個家庭在都有一台運行Microsoft軟體的個人電腦”。

這個簡單但非常強大的詞組，可用於整個組織（走廊，內部網頁，獎牌等），以提醒公司的願景。





■ 願景

- 民眾最理想的健康照護中心。
- 醫療人員最理想的教學研究與工作環境。



我們可以把  
這個城市還  
給我們的小孩；

這個城市將  
是一個更強  
大、更乾淨、  
更健康、更  
綠化及前所  
未有地偉大  
的城市。





核心  
價值  
Core  
Value



Merck 默克集團

CORE VALUES 核心價值

Merck, a company that produces pharmaceutical products and provides insurance for pharmacy benefits, publicly states the following values.

- 企業的社會責任
- 毫不含糊地在公司的所有方面追求卓越
- 以科學為基礎的創新
- 誠實與正直
- 利潤，但從有利於人類的工作







## Walt Disney 華德迪斯奈

### CORE VALUES 核心價值

Walt Disney, an entertainment business states their values as follows.

- 沒有譏諷的言詞
- 培育和宣傳“有益健康的  
美國價值觀”
- 創造力，夢想和想像力
- 狂熱的注意一致性和細節
- 保存和控制迪士尼“魔術”



## 成大醫院 National Cheng Kung University Hospital

### ■ 核心價值





## 成大97年策略規劃研習工作坊

### CORE VALUES 核心價值

- 我們相信勇氣、自信、熱情與積極行動，可以激發創新的潛能。



### 任務宣示

### Mission Statement





## 微軟公司的任務宣示

“在微軟，我們的使命是創造優秀的軟體，  
不僅使人們的工作更有效益，而且使人們的  
生活更有樂趣。”



## Wal-Mart's 任務宣示

Always Low Prices. Always.”

We can save people money  
so they can live better.

**WAL★MART®**  
ALWAYS LOW PRICES.

*Always.*

Walmart★com



# 西溫莎市及平原市學區策略規劃

## West Windsor-Plainsboro School District Strategic Plan 2005 - Current



# 西溫莎市及平原市學區策略規劃

## West Windsor-Plainsboro School District Strategic Plan

### CORE VALUES 核心價值



- 我們相信，每個人都有內在價值。  
We believe that every individual has intrinsic worth.
- 我們相信，持續學習是個人成就和社會進步的基本條件。  
We believe that continuous learning is essential for individual fulfillment and for the advancement of society.
- 我們相信，接受多元化豐富了我們的社區也讓我們更有力量。  
We believe that embracing diversity enriches and empowers our community.
- 我們相信，誠實、正直和信任是持續卓越的基石。  
We believe that honesty, integrity, and trust are cornerstones for continuing excellence.
- 我們相信，當被挑戰去相信是可能的時候，人們可以發揮他們的最高的潛力。We believe that people reach their highest potential when challenged to believe it is possible.
- 我們相信，對改變抱持開放的心胸是社會進展和未來生存的基本條件。  
We believe that openness to change is essential to progress and future viability.

Board Accepted: February 2005



## 西溫莎市及平原市學區策略規劃 West Windsor-Plainsboro School District Strategic Plan



### MISSION STATEMENT 任務使命

- 西溫莎市-平原市學區的使命是，在珍惜我們優良傳統的  
同時，發展我們所有的學生成為熱情、有信心、終身學  
習的人，並擁有能力和堅強的意志去實現自己的願望，  
同時能夠周詳地貢獻給這個多元而持續變化的世界。
- The mission of the West Windsor-Plainsboro Regional School  
District, valuing our tradition of excellence, is to develop all  
of our students as passionate, confident, life-long learners  
who have competence and strength of character to realize  
their aspirations and thoughtfully contribute to a diverse and  
changing world.

Board Accepted: February 2005



## 西溫莎市及平原市學區策略規劃 West Windsor-Plainsboro School District Strategic Plan



### STRATEGIC OBJECTIVES 目標

- 到2009年，所有學生將不斷認識社會議題，提出解決辦法，並選擇進  
行有助於他們決議的計劃，。
- By 2009, all students will continually recognize community issues, propose  
solutions, and choose to carry out plans that contribute to their resolution.
- 到2009年，所有學生將不斷確定、發展和執行計劃，以追求他們的個  
人和教育的願望。
- By 2009, all students will continually identify, develop, and execute plans  
to pursue their personal and educational aspirations.
- 到2009年，所有學生將持續並願意與他人分享他們不斷學習的結果。
- By 2009, all students will continually and willingly share with an audience  
the results of ongoing learning that is important to them.

Board Accepted: February 2005

# 西溫莎市及平原市學區策略規劃 West Windsor-Plainsboro School District Strategic Plan



## STRATEGIES 策略

- We will collaborate with stakeholders to derive from our mission an expanded definition of excellence and implement appropriate assessments in order to achieve our mission. **利益相關者合作**
- We will engage all staff as integral contributors in the process of achieving our mission and strategic objectives. **內部成員整合**
- We will engage our parents and students as active contributing partners in achieving our mission and strategic objectives. **家長及學生參與**
- We will build partnerships with community resources and organizations in order to achieve our mission and strategic objectives. **善用社區資源**
- We will align, modify, and, when necessary, develop integrated K-12 curricula, instructional practices, and assessments to support achievement of our mission and strategic objectives. **修正教學大綱**

Board Accepted: February 2005

# 美國智慧型運輸系統2009策略規劃

利益相關者



交通部  
領導階層

Strategic Initiatives				
<p><b>Safety</b></p> <p><b>Goal:</b> Transformative safety through vehicle and infrastructure connectivity.</p> <p><b>OBJECTIVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enable active and passive safety applications (i.e. applications designed to assist vehicle operators in avoiding imminent crashes and which ensure low-latency communications).</li> <li>• Improve safety by providing in-vehicle techniques which do not require low latency communications.</li> <li>• Perform testing necessary to support regulatory and advisory activities, evaluation of system performance effectiveness, and the development and validation of standards.</li> <li>• Provide a foundation for technologies to enable partial or full vehicle control.</li> <li>• Enable vehicle-based applications, such that they address program objectives without negatively impacting driver focus.</li> <li>• Harmonize standards and architecture interactions by around the vehicle platform.</li> </ul> <p>Performance Measures</p> <p>Action Plans</p>	<p><b>Mobility</b></p> <p><b>Goal:</b> Capture complete, real-time information on all modes and all modes to support transformational system performance.</p> <p><b>OBJECTIVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capture real-time data from connected vehicles, mobile devices and infrastructure.</li> <li>• Capture real-time system cost, information across all modes.</li> <li>• Develop a technology framework that enables the integration of real-time data from all sources for use in transportation management and performance measurement.</li> </ul> <p>Performance Measures</p> <p>Action Plans</p>	<p><b>Mobility</b></p> <p><b>Goal:</b> Achieve transformational transportation management and systems performance through vehicle and infrastructure connectivity.</p> <p><b>OBJECTIVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Create applications and strategies for the use of real-time mobility and cost data for use by transportation managers to ensure the safe, efficient, and secure movement of people and goods.</li> <li>• Create real-time mobility and cost data for dynamic decision-making by transportation users.</li> </ul> <p>Performance Measures</p> <p>Action Plans</p>	<p><b>Environment</b></p> <p><b>Goal:</b> Realize "next generation" electronic payment systems that support transformational system performance.</p> <p><b>OBJECTIVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Create interoperability of electronic payment systems across modes (parking, transit, pricing, tolls, etc.).</li> <li>• Define technology framework to support emerging state and national policy for transportation financing.</li> </ul> <p>Performance Measures</p> <p>Action Plans</p>	<p><b>Policy Foundation for</b></p> <p><b>Goal:</b> Establish an institutional foundation for deployment of safety, mobility, and environment applications based on vehicle and infrastructure connectivity.</p> <p><b>OBJECTIVES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identify and research solutions to address institutional limitations, governance, privacy issues, potential regulations, and policies, both nationally and internationally, to implement transportation technologies.</li> <li>• Address social equity in all goal areas to ensure that all users benefit from transportation solutions.</li> </ul> <p>Performance Measures</p> <p>Action Plans</p>

**目標**  
**評估指標**  
**行動計畫**



- 有了願景，才有夢想。
- 有了計畫，才有希望。
- 有了方法，才能實現夢想。



焦國安  
Kuo-Ann Chiao

[jameschiao@gmail.com](mailto:jameschiao@gmail.com)

