

出國報告（出國類別：實習）

赴英國倫敦商學院研習
「執行策略・展現成果」課程

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：鄭慶鴻 組長


派赴國家：英國

出國期間：104.05.23~104.5.31

報告日期：104.7.22

出國報告審核表

出國報告名稱：赴英國倫敦商學院研習「執行策略·展現成果」課程		
出國人姓名 <small>(2人以上,以1人為代表)</small>	職稱	服務單位
鄭慶鴻	組長	台灣電力公司核能後端營運處
出國類別	<input type="checkbox"/> 考察 <input type="checkbox"/> 進修 <input type="checkbox"/> 研究 <input checked="" type="checkbox"/> 實習 <input type="checkbox"/> 其他_____ (例如國際會議、國際比賽、業務接洽等)	
出國期間：104年5月23日至104年5月31日		報告繳交日期：104年7月15日
出國人員 自我審核	計畫主辦 機關審核	審核項目
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1.依限繳交出國報告
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2.格式完整(本文必須具備「目地」、「過程」、「心得及建議事項」)
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3.無抄襲相關資料
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4.內容充實完備.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	5.建議具參考價值
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6.送本機關參考或研辦
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7.送上級機關參考
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8.退回補正,原因:
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(1) 不符原核定出國計畫
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(2) 以外文撰寫或僅以所蒐集外文資料為內容
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(3) 內容空洞簡略或未涵蓋規定要項
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(4) 抄襲相關資料之全部或部分內容
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(5) 引用相關資料未註明資料來源
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(6) 電子檔案未依格式辦理
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9.本報告除上傳至出國報告資訊網外,將採行之公開發表:
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(1) 辦理本機關出國報告座談會(說明會),與同仁進行知識分享。
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(2) 於本機關業務會報提出報告
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	(3) 其他 _____
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10.其他處理意見及方式:

報告人：  單位主管：  主管處主管：  總經理：  副總經理：

說明：
 一、各機關可依需要自行增列審核項目內容，出國報告審核完畢本表請自行保存。
 二、審核作業應儘速完成，以不影響出國人員上傳出國報告至「公務出國報告資訊網」為原則。

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：赴英國倫敦商學院研習「執行策略・展現成果」課程

頁數 35 含附件：是否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話：台灣電力公司/陳德隆/(02)2366-7685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話：

鄭慶鴻/台灣電力公司/核能後端營運處/組長/(02)2365-7210 分機 2250

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 其他

出國期間：104.05.23~104.5.31 出國地區：英國

報告日期：104.7.22

分類號/目

關鍵詞：策略(Strategy)、執行(Execution)

內容摘要：(二百至三百字)

參加英國倫敦商學院主管課程「執行策略・展現成果(Executing Strategy for Results)」，經由該課程發展之策略執行理論及相關案例探討，研習策略執行的迷思、策略執行迴圈、制定簡單法則、建立執行文化，可擴大學員視野，激發潛能並提升策略思考能力。並且透過課前問卷，該課程分析本公司策略執行能力及分析各項執行關鍵因素組成之得分多寡，提供組織進行後續精進之參考。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網 (<http://report.nat.gov.tw/reportwork>)

目 次

壹、出國目的

貳、出國行程

參、課程介紹

一、倫敦商學院簡介

二、課程安排及講師

三、課程內容摘要

四、公司策略執行力調查

肆、心得及建議

伍、附件

壹、出國目的

本公司為因應企業經營環境及組織興革需要，亟須加強主管人才之國外培訓，擴大策略視野及充實經營管理素養，並與國外企業優秀主管互動學習，以提升經營管理能力，厚植公司人才潛力，研訂「台灣電力公司主管人員國外學習發展精進計畫—寰宇計畫」。

該計畫由人力資源處簽請各副總經理推薦所屬人員，被推薦人依通知提送個人成長計畫及國外訓練方向，經簡報評比後，陳報董事長核定。

報告人奉派出國研習，並經人力資源處搜集國外舉辦之相關訓練中，擇定倫敦商學院之「執行策略·展現成果(Executing Strategy for Results)」課程，以期提升自我對於快速及劇烈變動之外在經營環境之因應能力、策略思考及執行能力。

貳、出國行程

本行程包括往程、返程及課程時間，共計 9 天。如下所示：

5 月 23 日（星期六）：

往程（台北至英國倫敦）

5 月 24 日（星期日）~5 月 29 日（星期五）：

參訓倫敦商學院「執行策略·展現成果」課程

5 月 30 日（星期六）~5 月 31 日（星期日）：

返程（英國倫敦至台北）

參、課程介紹

一、倫敦商學院簡介

倫敦商學院(London Business School, LBS)創立於 1964 年，是一所國際化的商學院，也是英國倫敦大學下屬的一所研究性質的學院，歷來被認為是歐洲頂尖商學院，同時也是全球頂尖的五大商學

院之一。2011 年倫敦商學院連續第三年獲英國金融時報評為全球商學院排行榜世界第一，與美國賓州大學華頓商學院並列第一。

倫敦商學院除本身的教學資源之外，亦與世界知名商學院理學院建立夥伴關係，包括與美國哥倫比亞大學商學院合作教授 EMBA-Global 課程。倫敦商學院於 2006 年成立杜拜分校，專門為企業高階主管提供 EMBA 項目與其他教學項目。倫敦商學院與中國復旦大學簽署協議，在 2015 年 9 月進行 Global MiM 雙學位計畫。

倫敦商學院每年招收約 1,000 名學生，來自全球約 130 餘國，更有超過 3,000 位在職企業高階經理人參加該校提供的高階經理教育訓練課程(Executive Program)。

在師資方面，倫敦商學院教授具備最新的商業思維，例如在哈佛商業評論雜誌裡，即有諸多該校教授執筆的文章。在 2007~2008 年度，該校教職員工於學刊刊物上發表超過 150 篇論文。

在課程方面，倫敦商學院不提供本科教學，僅提供金融與管理學方向之研究項目，除了 MBA 及 EMBA 管理碩士班之外，該校亦為擁有長期工作經驗的商業人士提供 Sloan Fellowship Program、Masters in Finance、Masters in Management 等碩士班及博士班。

二、 課程安排及講師

(一)課前問卷

本課程的特色之一在於該研究團隊過去長期進行各學員及所屬公司的問卷調查，統計分析各組織的策略執行能力。該問卷於課前由學員發給 25 名以上的各級主管(最好是高階主管)，以大約 30 分鐘的時間進行 8 頁的線上問卷(依據大多數人的實際填寫經驗，所需時間可長達數小時)，並且於課程當中依該團隊之理論基礎提供策略執行能力調查報告。

為確保問卷數量充足，報告人特請諸多主管同仁協助填寫問卷，最終獲得 66 份有效問卷結果，讓講師及助教群印象深刻，也展現出本公司同仁的投入及協助。

(二)課前閱讀

本課程聚焦於策略執行(Strategy Execution)，涉及理論及實務，故課程以案例分析為主。課前 2~3 週，助教將提供課程專屬網頁，讓學員下載課程閱讀資料，並且要求務必於課前閱讀完畢，如涉及案例，亦有相關討論問題需先行解答，以便於課程中深入討論，並需攜帶筆記型電腦，於課間進行相關的試算工作。

課前閱讀資料計有 5 篇文章及 4 個案例，總計頁數近兩百頁，十分豐富，且案例跨足公司併購、財務分析、競爭策略及經營管理，需投入數天時間深入研讀。

課前閱讀文章：

1. “Why Strategy Execution Unravels” by Donald Sull, Rebecca Homes, and Charles Sull, March 2015

該文主要在於探討對於策略執行的迷思及解決方法。作者指出五大錯誤迷思，分別是「執行等同於標齊對正」、「執行意謂著堅持原計畫」、「溝通等同於理解」、「重視績效的文化將驅動執行」、「執行應由上而下」；解決方法必須從「重新定義執行」開始，將其定義為：與組織內其他部門合作時，能有效掌握與策略一致的一種各種機會的能力。

2. “The Perils of Bad Strategy” by Richard Rumelt, June 2011

該文認為「無能力作出選擇」及「樣板式的策略—如：任務、願景、價值、策略等語」是世界充斥著壞策略的原因。

壞策略包括「無法面對問題」、「錯將目標當做策略」、「錯誤的策略目標」、「吹牛」。

好策略則必須包括三項組成，依序為「診斷—對於所面臨挑戰的本質，做出良好的詮釋」、「指引政策—對於診斷結果建立整

體性的解決方針」、「連貫的行動—建立一連串的行動，來逐步達成指引政策所訂的方針」。

3. **“Closing the Gap Between Strategy and Execution” by Donald N. Sull, Summer 2007**

該文提出「策略迴圈」的觀念，也就是在策略執行方面，首先應「理解所在的情境」，再「做出選擇」，接著「讓事情發生」，之後則是「修改與調整」後，再重新「理解所在的情境」…。

在策略迴圈的過程中，重要的是應不斷提出問題，諸如：「我們在討論什麼東西？」、「對的人都在房間裡嗎？」、「我們正在討論正確的事情嗎？」、「目前的對話有同一個步調嗎？」、「我們有跳過關鍵的對話嗎？」。

4. **“Promise Based Management” by Donald N. Sull and Charles Spinosa, April 2007**

該文認為由人員的承諾來進行領導，是有效執行策略的核心，因為承諾將帶來更多的協調與合作，更快的速度，增加員工的參與度。

好的承諾具有五個特色，包括「公開的」、「主動的」、「自願的」、「明確的」、及「以任務為導向的」。

一個承諾，具有三個階段。第一是觀念一致，此階段在供應者承諾將滿足顧客的需求時結束；第二則是讓事情發生，此階段在供應者宣告其已成功或無法提供顧問所需的服務；第三則是將差異彌平。

5. **“Simple Rules for a Complex World” by Donald Sull and Kathleen M. Eisenhardt, September 2012**

該文指出，著員工對於作出關鍵決定有著直截了當的指引時，將更加有效。因此，對於決策，應訂定簡單法則，而其原則包括「找出明確且具策略性的瓶頸」、「讓資料決定，而非由意見決定」、「簡單法則應由使用者訂定」、「法則應該具體」、「法則應該日新又新」。

訂定簡單法則的步驟則包括設定公司目標、找出讓你無法達成目標的瓶頸，以及針對去除瓶頸的做法訂出策略性原則。

課前閱讀案例：

1. Carnival Corporation Case

該案例是透過北美最大的遊輪業者 **Carnival** 公司成立及茁壯的歷史，其主要對手 **Royal Caribbean** 遊輪公司的歷史，以及兩者策略之不同，來探討 2002 年兩家公司共同追逐併購第三大遊輪公司 **P&O Princess** 的故事。

2. Canadian Compression Corporation Case

該案例是一位甫接任北美天然氣壓縮公司 **Canadian Compression Corporation** 之海外部門主管的新作為，讓該公司從失敗中逐漸走出陰霾的故事。其過程重點在於使用了所謂的簡單法則，讓公司更能聚焦於有利基之產品及計畫。

3. Brahma versus Antarctica Case

該案例是說明巴西啤酒業者 **Brahma** 公司，如何在被併購之後，由一位交易員背景出身的領導者，超越原來市場領先者 **Antarctica** 公司的故事。其過程在於有效的策略制定及執行。

4. Baker & McKenzie Case

該案例是說明目前全球最大的法律事務所 **Baker & McKenzie**，如何克服全球各辦公室不同文化及不同經營型態，逐漸創造公司共同語言的故事。

(三)授課時間安排

本課程為一週之課程，但與一般認知的報到時間不同，課程於星期日下午報到，報到後旋即進行活動及課程，晚上即需進行分組討論，因此課前若未能做足準備，報到當日便難以進入狀況。

每日課程皆由上午 8:30 開始，進行至下午 1:00 方用午餐，而下午課程亦由 2:00 至晚上 7:30，休息時間非常少，課程十分緊湊。

六天課程中僅有一晚屬於自由時間，其餘皆需至討論至晚間 9:30 或 10:30。自由時間當晚需完成助教指定之作業，故實際上該日仍需至晚上 9:00 以後方能返回住所。

本課程表詳如附件。

(四)講師

本課程是由原倫敦商學院教授 Donald N. Sull 所發展之一系列單元。Sull 教授研究焦點在於如何在快速變動的時代，訂出正確的策略，以及如何執行策略，於各大知名期刊及商業雜誌皆有大量著作發表，過去也曾發表多本書籍，最近一本為 2014 年出版之”Simple Rules: How to Strive in a Complex World”。本課程亦讓他聲名大噪，過去曾參與 Sull 教授指導之學員皆對其稱譽有加，然而 Sull 教授於 2013 年即獲麻省理工學院(MIT)史隆管理學院聘為教授，故 Sull 教授即無法親自教授本課程。

Sull 教授的離開，對於本課程具有很重要的影響，但是此系列課程內容全未改變，改由該校教授企業策略的 Dominic Houlder 教授擔任主要教授。

過去協助 Sull 教授進行各項研究並協助發表論文之 Stefano Turconi 講師(來自義大利)，以及 Rebecca Homkes 講師(來自美國)，皆持續於課程中擔任講師。

除以上三位主要講師之外，該課程亦聘請 Rupert Merson 教授講解某一案例，另邀請多位客座講員，包括捷克食品業總裁 Zatisi Group 的總裁 Sanjiv Suri，愛爾蘭運動學院院長 Gary Keegan 及 Baker&McKenzie 法律事務所前任主席 Koen Vanhaerents。

本課程主要指導員為 David Lewis，其與 Dominic Houlder 教授皆全程參與本課程，並於課程間觀察各位學員反應及學習狀況，也正因為全程參與，故兩人於各課程間的串連及協助，皆十分到位，其所瞭解的課程脈動及各講師如何講解的過程，兩人皆全程製作筆記，可謂十分用心經營本課程。

三、 課程內容介紹

「執行策略・展現成果(Executing Strategy for Results)」是倫敦商學院的主管課程(Executive Program)中，四門策略課程其中一門，為期 5 天。每年開設 2 期，第 1 期於 5 月底舉行，第 2 期則於 11 月舉行。由於申請該課程的人數日漸增加，本次 5 月份參加人數已達 36 人，有學員反映應將修課人數降至 30 人以下，才達更好的學習效果，而倫敦商學院刻正思考於 1 年內開設 3 班的可能性。

本課程焦點聚焦於：

1. 瞭解組織在於行動承諾上的地位
2. 激發能創造價值的組織策略
3. 衡量價值
4. 將策略化為行動
5. 改善組織內跨部門執行策略的能力
6. 制定化解阻礙改變的策略
7. 有效執行的領導方式

修習本課程的優點包括：

1. 改善策略執行的領導能力及展現績效
2. 客製化的策略執行計畫
3. 強化組織對於變動環境的有效反應能力
4. 組織有效率地回應改變，以擁有更強的競爭優勢
5. 改善組織內策略執行的文化

本課程的安排，是先讓學員重新定義「策略」及「執行」，藉由每天上午分析 1 個案例(總共 4 個)，分別梳理出幾個觀念，包括：如何思考策略目標？如何創造價值？如何制訂簡單法則來執行策略？如何建立執行的文化？如何創造組織內部共同的語言？如何將策略轉譯成一連串的行動？

除此之外，本課程依據課前問卷結果，針對各學員所在的公司做出調查報告，評量其對於策略執行之能力，並由調查結果，要求各學員針對弱項擬訂改善方案，再由分組助教詳細給予指導，亦由其他學員共同腦力激盪，提供建議，以供各學員於返回工作崗位後能有實務上之運用。

本課程一半以上時間於大教室進行團體課程，分為 7 桌，每桌為 1 組(Table Group)，課程間即可分組討論。課程進行 3 天後，即重新調整座位 1 次，課程後半即有另一種分組方式。

團體上課是由簡報、白板、白紙投影及影片等多元方式進行，課前皆不提供書面資料或檔案，於當日課程結束後，方於課程專屬網頁中置入當日講師之簡報檔。

除了團體課程之分組討論之外，課程安排每 5~6 個人為學習分組(Study Group)，每日晚間的案例討論及預習，皆由學習分組為之。此外，針對個別公司的策略執行調查報告，亦分有成員 5~6 人之小組(Co-consulting Group)，每一小組配有一位助教，就個別公司之成果及改善方案進行研討。

綜合起來，本課程每個學員皆有 4 次分組機會，可以充分認識所有成員之背景。

四、各節課程重點摘要

課程分別 6 天進行，但首末兩日加起來恰好是一整天，故本課程為 5 個整天。各天及各時段之課程安排依各堂課程所需時間而定，各有其重點，謹依各天課程分別摘述之：

(一) 第一天課程(5 月 24 日)

1. 策略執行之介紹演練 Execution introduction exercise (David Lewis)

課程一開始藉由 Monty Hall 遊戲來讓大家探討「策略」。

有 3 扇門，其中 1 扇門後有金子(Gold)，另外 2 扇門後則是山羊(Goat)，當你猜測某扇門後為金子之後，講師把其中一扇背

後是羊的門打開，也就是說剩下 2 扇門，此時你並不知道選擇的是否正確，但講師詢問大家是否要更換原先的選擇，來提高得到金子的機率，僅約四分之一的人選擇更換。

講師把題目改為 6 扇門，當你猜測某扇門後有金子時，講師開啟 4 扇門，也是剩下 2 扇門未開啟，其中 1 扇為金子，1 扇為羊。

這個題目在於「改變或不改變，才能提升得到金子的機率？」之後進行皆組討論及試驗，直到全班得到共識為止。很順利地，學員們在 10 分鐘左右就達成共識，一致同意「改變原先的選擇」能夠提高得到金子的機率，相較於一開始在 3 扇門時就認為改變比較好的占少數，經過討論及實驗之後，能得到更好的答案。

這個遊戲代表了策略執行的精神：如何聚焦於創造價值，提升贏的機率。

2. 策略、執行及價值創造 Strategy, execution and value creation (Dominic Houlder, Stefano Turconi and Rebecca Homkes)

對很多組織而言，尤其是組織層級較多者，「執行」對他們來說，指的是 **Alignment**，也就先定義策略，再製訂公司的執行計畫，擬定各事業部門的工作計畫，再向下延伸個別小組及個人的目標，最後則是進行績效評估及回饋。這一連串的「垂直標齊對正」，其實並不能保證達成策略執行的目標，反之，執行更需要水平的協調整合，也就是各部門間必須針對公司的策略目標提出共同的承諾，形成公司的績效承諾網絡。

第二個對於策略執行的迷思，是各組織認為「執行」就是將一個計畫付諸實行，只要畫出甘特圖或進度掌控圖，即可做好計畫執行。然而，「計畫」在沒有遇到挑戰之前，是無法生存的，換句話說，策略執行除了前述的「垂直對齊(Alignment)」及「水平整合(Coordinate)」之外，更需要「因應環境做出調適(Adapt)」。

第三個迷思，是「執行」等同於組織內進行策略的溝通。通常，高階主管認為在組織內部已清楚地傳達組織的優先任務，但經由 Sull 教授針對過去 155 家公司，4,884 個測試者的實際調查結果顯示，不到三分之一的中階主管能夠正確列出 2 項組織的優先任務。

第四個迷思是，「執行」等同於傑出的營運績效。事實上，即使有出色的營運績效，組織內部的資源分配可能是策略執行上的阻礙。舉例而言，67% 的公司能夠將資源快速移轉給投資新領域的部門，但 75% 的公司對於即將或已經失敗的業務，卻太慢離開或掙扎著是否離開。

第五個迷思是，重視績效的文化是驅動執行的動力。如前所述，一般所謂的績效指的是個別部門對於達成上級垂直交付任務的能力，而不是指與各部門間協調整合的指標，或是因應環境變動的調適能力，因此只重視達成目標與否的績效，並不算是建構良好的策略執行文化。

第六個迷思是，「執行」是由上而下驅動。事實上，組織是藉由各部門的行動來達成目標，所以各部門的領導者才是策略執行的要角，唯有各部門領導人都能清楚瞭解公司策略並且相互協調，才能創造策略執行的環境與文化。

總合以上，有關策略執行的迷思及事實如下表：

迷思	事實
垂直對齊 Vertical alignment	水平整合 Horizontal coordination
實施一個計畫 Implementing a plan	策略調適 Strategic adaptation
溝通組織的策略 Communicating strategy	建立共同語言 Building shared context
營運優異性 Operational excellence	動態的資源分配 Dynamic resource allocation
績效文化 Performance culture	執行文化 Execution culture
由上而下 Driven from the top	由各部門領導人引動 Led by distributed leaders

(二) 第二天課程(5 月 25 日)

3. 案例分析 Case: Carnival Corporation (Stefano Turconi)

故事從全球最大的遊輪業者 Carnival 公司在 2002 年打算併購 P&O Princess 遊輪公司的故事說起。當時，第二大的 Royal Caribbean 遊輪公司已與第三大的 P&O Princess 公司董事會談妥，兩者將併購，並且簽訂了毒藥條約，若雙方無法在一定時間內完成併購，或者 P&O Princess 公司被第三者併購，都得給付 Royal Caribbean 公司高額賠償金。如果兩家公司併購成功，Royal Caribbean 公司將超越 Carnival 公司，成為全球最大的遊輪業者，並且成功跨足成長中的歐洲遊輪市場。Carnival 公司雖然對 P&O Princess 公司提出兩次併購方案，但都被該公司董事會拒絕，該公司仍然認為 Royal Caribbean 公司是其中意的合併對象。當時正是美國甫經歷 911 恐怖攻擊事件之際，全球旅遊業業績大幅下滑，許多業者面臨倒閉，未來市場亦難見曙光，此時，Carnival 公司董事長 Micky Arison 正陷入長考，是否該繼續追求併購；如果打算繼續併購，又該如何進行。

案例中提供了 Carnival 公司及 Royal Caribbean 公司成立的過程，兩者於北美遊輪市場競爭的歷史，全球遊輪業的分級介紹及故事中三家公司的利基市場、顧客區別及競爭力。藉由三家公司的財務報表分析、股東組成、每個船位的獲利能力分析、Carnival 及 Royal Caribbean 公司過去併購成績、相關娛樂產業的財務資料等，來分析探討以下的問題：

- (1) 直到 2002 年 1 月，Carnival 公司或 Royal Caribbean 公司在創造價值上，誰做的比較好？你會用什麼方法來評估兩家公司創造價值的能力？它們在這些評估方法中表現得如何？(含計算)

- (2) 你如何解釋 Carnival 公司達到市場領導者的原因？在你的評估中，該公司取得高市佔率的關鍵因子為何？為何 Royal Caribbean 公司失去了原有的產業領導地位？
- (3) 你如何總結 Carnival 公司的策略？其與 Royal Caribbean 公司的策略有何分別？依據 Rumelt 教授的文章”The Perils of Bad Strategy”所列出的準則，哪一家公司有著較好的策略，而哪一家公司的策略較容易付諸執行？其原因為何？
- (4) 如果你是 Carnival 公司的董事長，你會繼續追求併購 P&O Princess 嗎？為何或為何不？併購該公司是否與本身的策略一致？支持與反對併購該公司有何策略上的理由？若持續追求併購，你該如何進行？
- (5) Carnival 公司董事長該如何提出新版本的併購方案？你會如何評估 P&O Princess 公司的價值？(含計算)

本報告不提供案例問題的解答，以避免後續擬修習本課程之同仁失去臨場感。事實上，在這看起來已是接近不可能的任務之後，Carnival 公司成功地取代 Royal Caribbean 公司，併購了 P&O Princess 公司，也成功地說服反拖拉斯的管制機關，至此之後，Carnival 公司在全球遊輪市場的領導地位更加穩固，將 Royal Caribbean 公司遠遠拋在後頭。

本案例於討論時具有多面向，必須深入該產業的思惟來推敲，極具挑戰性。

值得一提的是，在分析財務及策略方面，講師提出以「杜邦分析法(DuPont Decomposition)」來進行分析，如下式所示：

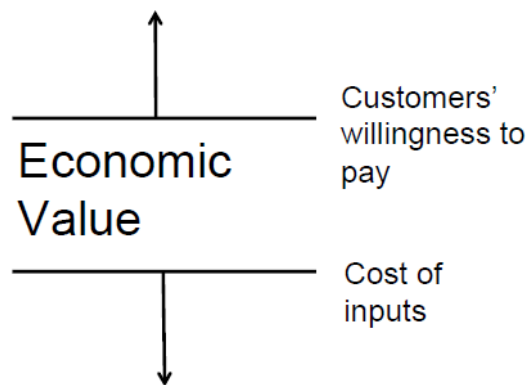
$$\begin{array}{ccccccc}
 \frac{\text{Net income}}{\text{Equity}} & = & \frac{\text{Net income}}{\text{Revenues}} & \times & \frac{\text{Revenues}}{\text{Assets}} & \times & \frac{\text{Assets}}{\text{Equity}} \\
 \underbrace{\hspace{2cm}} & & \underbrace{\hspace{2cm}} & & \underbrace{\hspace{2cm}} & & \underbrace{\hspace{2cm}} \\
 \text{Return on Equity} & = & \text{Earn profits} & \times & \text{Sweat assets} & \times & \text{Lever up} \\
 & & & & & & \small{\text{© Copyright 2014 Donald N. Sull}}
 \end{array}$$

4. 策略執行 Strategy for execution (Stefano Turconi)

擬訂策略是為了展現成果，但這其中包括了執行。拆成兩部分來看，制定可以執行的策略，執行之後可以得到成果，因此，制定策略是執行的起點。

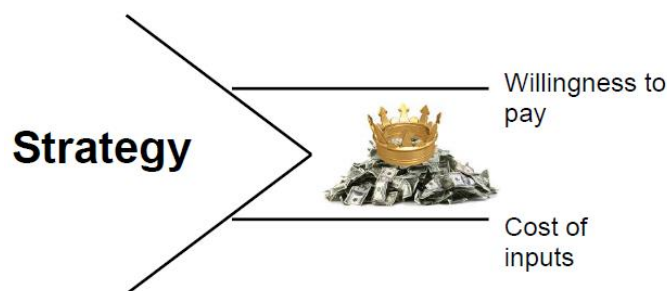
坊間有關策略的書籍如汗牛充棟，但是策略並不像許多書籍所寫的一連串炫麗字眼(Buzzword)，也不是財務預測，不是願景，不是一大串的清單，不是一個執行計畫，不是加油打氣的字眼，不是對於本身作為的描述，更不是一本厚厚的報告。

策略是公司如何創造經濟價值的內容。所謂的經濟價值，即為顧客願意支付的金額，減去成本。唯有提升顧客願意支付的金額，或是降低成本，才可能讓經濟價值變得更大。如下圖所示：



© Copyright 2014 Donald N. Sull

對於創造經濟價值的策略，可以用下圖來想像：



© Copyright 2014 Donald N. Sull

要制訂一個好的策略，首先必須要讓它簡單。包括下列步驟：

(1) 列出策略的組成元素

以提問的方式來確認，舉例如下：

提問	輔助問題
誰是我們的目標顧客？	<ul style="list-style-type: none">■ 誰是我們的理想顧客？■ 當我們看到一個新顧客時，我們如何知道對方就是我們的目標顧客？■ 誰會溢價購買我們的產品？原因為何？■ 他們如何衡量價格之外的東西？■ 哪些顧客是我們可以低成本來服務？■ 哪些顧客是我們不要的？■ 未來的顧客與過去的顧客有所不同嗎？
我們提供什麼產品或服務？	<ul style="list-style-type: none">■ 我們如何提升對於目標顧客的價值？■ 我們的產品或服務與其他競爭者有何不同？■ 你對於顧客的推銷點為何？■ 從對方的角度出發來評量你與競爭者的產品或服務。■ 我們能夠明確衡量出自身產品或服務對於顧客的價值嗎？■ 你如何能讓顧客賺更多的錢？
我們如何服務顧客及打敗對手？	<ul style="list-style-type: none">■ 對於我們的成功而言，何者為最關鍵的能力？■ 相較於競爭者，我們的關鍵能力更好嗎？從何得知？■ 對於我們的成功而言，何者為最關鍵的資源？■ 競爭者是如控制了更多的資源？他們能複製或取得這些資源嗎？■ 競爭者能否複製你的整體系統及流程？

(2) 將策略圖象化

(3) 精鍊策略內容

以某家投資顧問公司為例，其策略為「我們利用每人一個財務顧問的方式，以全國性的網絡連結(HOW)，提供那些將個人財務決策交由財務專家決定的個人投資戶

(WHO)，以提供方便且值得信賴的面對面財務諮詢服務 (WHAT)」。可利用下表進行之：

	訣竅
我們的簡單策略 (Simple Strategy)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 將你的策略限制在 35 個字以下(英文字)。 ■ 確認策略內容包括： <ul style="list-style-type: none"> ● 你的目標顧客是誰 ● 你將提供何種產品或服務 ● 你如何服務顧客且擊敗競爭者 ■ 此策略是用來讓你的公司未來創造價值之用，而不是敘述自己現在的工作內容
我們必須贏的戰役 (Must-Win-Battles)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 是執行策略的關鍵 ■ 缺乏持續的努力將無法成功 ■ 最多 5 個 ■ 期程設定為中期(3~5 年可達成) ■ 通常需要與公司內其他部門進行協調

(4) 辨識關鍵挑戰

對於顧客願意支付的價格而言，何者具有最大的影響？
何者對於降低成本最為關鍵？

(5) 宣告「必須贏的戰役(Must-Win-Battles, MWB)

MWB 的特徵即為上表所列內容。舉 Apple 公司的 iPod 為例，當初賈伯斯在推出該產品之前，就定義了該產品必須贏的戰役如下：

- 小到可以放進口袋裡(Small enough to fit in your pocket)
- 簡單到連你媽媽都會用(Simple enough your mother can use it)
- 可放入 1,000 首歌
- 可以放在櫃子上當做聖誕禮物(On the shelves by Christmas)

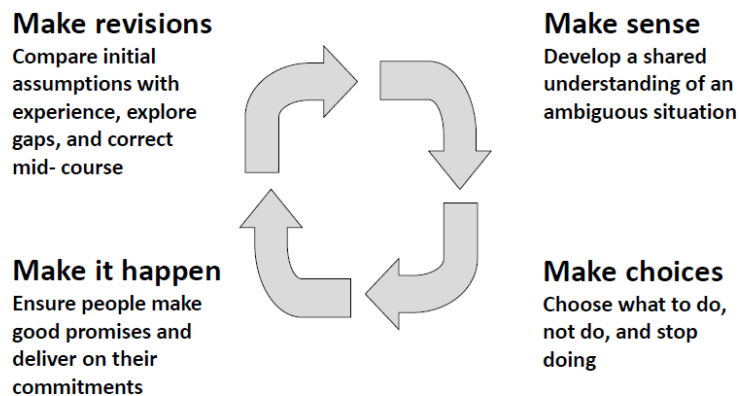
當 iPOD 完成了前述戰役，它就席捲了全球，讓蘋果公司起死回生。

最後，當我們在制訂策略之際，有個方法，即是將自己放在 5 年之後，想像自己在 2020 年時，不幸的是，你的公司失敗了。回顧 2015~2020 年之間，什麼做錯了？哪些有助於達到成功的關鍵因素失敗了？最大的失敗原因來自組織內部嗎？或是來自外在環境？或是兩者都有？

從以上所揭的方法及問題，即可制訂出良好的策略。

5. 執行迴圈 The execution loop (Dominic Houlder)

良好的策略執行，需要高品質的對話及互動。從執行迴圈的觀念有助於這種互動。首先應「理解所在的情境(Make sense)——對於模糊的情勢發展出共同的理解內容」，再「做出選擇(Make choices)——選擇該做的事、不該做的事及應停止的事」，接著「讓事情發生(Make it happen)——確保人們做出好的承諾且兌現之」，之後則是「修改與調整(Make revisions)——依執行的經驗及原先假設來比較執行結果，找出差異並且於進行過程中修正」後，再重新「理解所在的情境」，如下圖所示。



Source: Sull

課程中以甘迺迪總統 1962 年面臨的古巴飛彈危機為例，以影片方式逐一說明迴圈各階段應注意的事項。後續於運用時，

課程則是要求學員針對這四個步驟分析自己的公司哪邊出了差錯，而每個人可以如何改善。

在 **Make sense** 的階段，可能出錯的地方包括「會議中的團體思考模式(**Groupthink**)」、「階級組織抑制了坦率直言」，可以改善的做法包括「使『不同意』成為與會者的義務」、「以非正式會議型態處理」。

在 **Make choices** 的階段，可能出錯的地方包括「只鎖定單一選項」、「共識陷阱」、「對於行動的不成熟偏見」，可以改善的做法包括「永遠保持三個選項」、「獲致有品質的共識」、「討論、辯論、再決定」。

在 **Make it happen** 階段，可能出錯的地方包括「有限的個人或組織責任」、「執行無法與策略相符的行動」、「埋頭苦幹型的執行」，可以改善的做法包括「良好的個人及組織承諾」、「以任務為導向的指令」、「重新談判及協商的機制」。

在 **Make revisions** 階段，可能遭遇的阻礙包括「對於執行成果的偏見」、「要求提高承諾」、「只為了究責」，可以克服這些阻礙的步驟則包括「先設定否定的答案」、「保留顏面的下台方式」、「設定安全的討論環境以探討事情運作不良的原因」。

(三) 第三天課程(5月26日)

6. 案例分析 Case: Canadian Compression Corporation (Stefano Turconi)

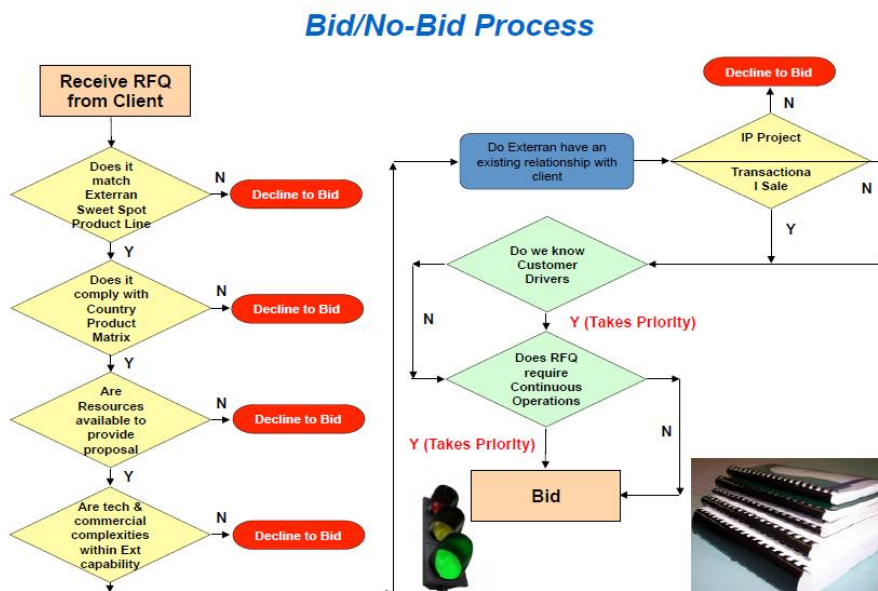
本案例是描述 Victor Belmondo 在 2012 年進入 Canadian Compression Corporation 公司(以下簡稱 CCC 公司)擔任中東及非洲地理事業部最高主管之後，如何制訂簡單法則來讓 CCC 公司調整過去失敗的投標做法，逐漸改善該公司財務狀況。

CCC 公司在 2008~2011 年間虧損 20 億美元，股價下跌 30%，4 年間更換了 3 個執行長(CEO)，缺乏成本意識。此外，2007 年該公司併購了 BGC 公司(Royal Compressors and Big Gas

Compression, BGC)之後，兩家不同文化的公司經過長經間的磨合，仍然無法成功進行文化整合，無法發揮原本預期的合併綜效，也因為太耗費心力進行內部議題整合，而無力於，甚至可說是忽略了外在環境的變化，導致公司財務狀況持續惡化。

該案例介紹了天然氣中游產業的狀況、天然氣加壓的方式、天然氣市場的複雜性、北美與其他市場特性的不同、CCC 公司內部業務的分工及組織形態。

經過 Belmondo 先生的深入評估，認為 CCC 公司在於北美市場的單純加壓業務仍然成功，但是在其他市場的整體性整合計畫(Integrated Project)及標務則成功率過低(3~5%)，加上沒有成本意識，導致在其他市場失去了利基。他由自身的業務單位開始，引入簡單法則的觀念，先成立工作研討會，由他與其他 6 位主管組成小組，針對如何改善業務績效提出各種法則(Rules)，總共有 54 條，顯然是太多了。經過統整後，提出了第一版的簡單法則流程圖如下：



© Copyright 2014 Donald N. Sull

CCC 公司是充滿工程師文化的公司，上面的流程圖出爐後，工程師極為興奮，也成功地測試了幾個標案，但仍稱不上「簡

單法則」，之後 Belmondo 參考醫院急診時的三級檢傷制度，來快速分辨一個計畫是否值得投標，或者需再進一步投入分析。

最後的簡單法則如下：

Optimized Simple Rules			
	NO BID	FURTHER CONSIDERATION	FAST TRACK
Sweet Spot	IF ANY 'RED' (NO)	IF ANY	IF ALL 'GREEN' (YES)
Product Country Matrix		IF ALL 'GREEN' (YES)	
Resources	IF ANY 'RED' (NO)		
Knowledge or Previous Experience			
Customer Relationship			
	RED	AMBER	GREEN

41% of all incoming RFQs no-bid

8 weeks ahead of YTD sales budget

© 2013, Don Sull, Stefano Turconi

由於中東及非洲地理事業部採用簡單法則之後，績效有大幅改善，CCC 公司高層請 Belmondo 至各事業部領導季會進行 30 分鐘的演說，他思忖該談些什麼及如何說。

從案例提供的各種公司資料及財務資訊，案例討論問題如下：

- (1) 你對於 CCC 公司的策略及財務健全度的評估結果為何？CCC 公司及其所屬中東及非洲地理事業部績效不彰的根本原因為何？
- (2) 公司組織及業務的複雜性如何影響了 Belmondo 的努力？他如何釋放出價值？他所引入的「簡單法則」方式有何好處及缺點？如果是你，會有何不同作為？
- (3) 當 Belmondo 準備對 CCC 公司之各事業部領導季會進行演說之前，你會給他什麼建議？他該尋求哪一位主管的支持？CCC 公司內的哪些部門也同樣適用簡單法則？

在 Belmondo 演講之後，2012 年 7 月該公司針對不同需求建立了多組簡單法則，而該公司得標率由原先的 4%，提升到了 48%，各個簡單法則也持續進化，在 2013 年 9 月股價創了歷史新高。當然，Belmondo 也在公司拔擢為東半球事業部的總裁。

7. 複雜選項的簡單法則 Simple rules for complex choices (Dominic Houlder)

本堂課從美國大聯盟職業棒球奧克蘭運動家隊於 2002 年的故事來闡述簡單法則，藉由好萊塢電影「魔球(Moneyball)」的影片片段逐步引領學員發想問題，進入該球隊總經理 Billy Beane 的問題解決模式。該影片由知名作家 Michael Lewis 所著 Moneyball 改編，內容皆屬真實故事。

運動家隊在 2001 年獲得了成功，但是 2002 年初，陣中的 3 大明星球員被高薪挖角，而該隊老闆雖然對於戰績有很高的期待，但因身處小市場，球隊薪資有限，在大聯盟 30 支球隊中排名倒數第二。當時所有球探的目標都放在「如何找到 3 個人來取代原有的 3 個明星」，但是總經理 Beane 卻獨排眾議，引入數據分析，以「贏球」為目標，要求勝場數目標，而將原有 3 位明星對「得分」的貢獻，包括上壘率、長打率、保送率等等數據化整為零，並且由可負擔的薪水，找到有些缺陷但是對於贏球有貢獻的球員。

運動家隊後來選秀的簡單法則為：

- 只挑選球隊可以解決其問題的球員
- 不選高中球員
- 只找球隊付得起薪水的球員
- 以球員過去的表現為考量，而不是球員所做出的承諾或球團對球員的期待

結果，運動家隊經由特別的選秀策略，於 2002 年不但沒有較前一季減少勝場數，還創下了近 100 年來唯一連續勝場 20 場

的球隊。直到 2006 年，該隊在大聯盟 30 支球隊的薪資總額排第 24 名，但是例行賽的戰績竟排第 5 名。

世界愈來愈複雜，企業所面臨的挑戰也愈加複雜，大多數的人都用更複雜的解決方案，試圖解決複雜的系統問題。然而，複雜的解決方案會帶來更多的成本、困擾，價值卻更低。

「簡單法則(Simple Rule)」是以 3~5 個簡單的判斷標準，來運用在單一的過程或活動，而該過程或活動正好是價值創造的瓶頸所在，同時又提供了評斷、創造性及調整調適的空間。

簡單法則最好的適用情形包括「經驗有限的時候」、「事情發生的原因及效益之間的關聯性不明朗的時候」、「事情發生的原因，到產生效益之間的時間很長的時候」、「資訊很片段」、「各項變數相互有關」、「必須在壓力之下做出決策時」及「某種程度的錯誤是可以被接受的」。

簡單法則的種類有下列 6 種：

- 邊界法則(Boundary rules)：協助決定兩個或兩個以上彼此相互獨立的方案。
- 順序法則(Prioritizing rules)：將彼此相關競食有限資限的方案進行排序。
- 停止法則(Stopping rules)：協助決定何時停止。
- 如何法則(How-to rules)：在不需過度思考各種層面的情形下，引導有效的行動。
- 協調法則(Coordinating rules)：協調複雜系統中成員的互動。
- 時機法則(Timing rules)：針對擬採行的方案訂出明確的行動時機。

欲制定簡單法則，首先必須先列出「必須贏的戰役(Must-Win-Battle)」，再列出要贏得這些戰役的「瓶頸(Bottleneck)」，訂出簡單法則之後，必須測試它，方能運用。

8. 客座演講 Guest speaker: Sanjiv Suri

本演講的講座是捷克 Zatisi 食品集團的印度裔總裁 Sanjiv Suri，曾是本課程的學員，在上完課程後，與倫敦商學院合作於該集團引入「簡單法則」，獲致成功，Suri 先生特別由捷克搭機至課程演講 45 分鐘後，即再搭機返捷克。

該集團主要公司是 Fresh and Tasty，負責業務為學校餐廳及企業餐點，所設定的策略為「本公司以準備現場供應的新鮮、自然、美味食物的方式，對於希望獲得營養而不是簡單地吃飽的大型企業員工及私立學校學生，提供均衡、健康的飲食」。

所訂的關鍵挑戰為：

- 比最佳獲利稍低的收益
- 具延伸性的菜單
- 創造需求

該集團所擬訂的「必須贏的戰役」為：

- 經過設計的標準化營運模式
- 供餐簡單化
- 創造及對外溝通該集團產品的主要好處

該集團所擬訂的第一組簡單法則為：

- 每週菜單於前一週的星期三即訂妥，最好也能對下一週提出構想。
- (3-5-3) 每天有 3 種組合餐，由 5 道菜色組成，其中有 3 道是高銷量者(Best seller)。
- 所有餐點皆於學校及公司內提供
- 90%的新鮮蔬果必須為季節性或地域性
- 營養資訊、來源及所採用的品牌皆於網站上揭露

藉由清楚的策略執行，該集團於學校市場的利潤率由 2013 年的 8.6%，成長至 2014 年的 16.3%；企業部分則由 5.6%提高至 10.1%，而 2015 年亦持續成長中。2013 及 2014 年的整體收

益分別較前一年提升了 79%及 138%。因此，Zatise 集團成功地引入本課程的相關理論並付諸實現，確實達到了增加經濟價值的目標。值得思考的是，如果之後沒有聘請倫敦商學院的講師及助教至捷克協助建立制度，該集團能否僅從課程所學，而直接利用並獲致良好成效呢？個人認為機率甚低。

(四) 第四天課程(5 月 27 日)

9. 案例分析 Case: Brahma (Rebecca Homkes and Rupert Merson)

故事從巴西最大的啤酒製造商 Brahma 公司(以下簡稱 B 公司)的 CEO，Marcel Telles 先生，思考著是否該併購巴西的啤酒製造商 Antarctica 公司(以下簡稱 A 公司)。Telles 總裁理解，如果沒有併購 A 公司，其他的國際啤酒商也會來尋求併購的機會，這會讓 B 公司喪失國內的領導地位。

案例中，從巴西過往的啤酒釀造市場談起，巴西過往的領先者是 A 公司，經過民意調查，超過 60%民眾較喜歡 A 公司的啤酒，只有 20%民眾喜歡 B 公司。在 1989 年時，B 公司被 GP 投資公司購買，而由交易員出身的 Telles 擔任執行長，並且由年輕的美國商學名校畢業生擔任公司重要職位，自此，B 公司實施一連串的擰節措施，並改善其市場偏好度。

巴西的啤酒釀造業是由許多大中小型釀酒廠組成，經過系統性的分析顯示，B 公司之所以不受消費者青睞，最主要的原因之一就是其釀造出來的啤酒因酒廠不同而未能做出品質一致性，同時還有家族供應商的問題，有許多配售業者並不具效率。因此，B 公司重新設計標準化的釀酒廠，並且引入國際知名啤酒廠 Anheuser-Busch 公司的配送系統。

諷刺的是，A 公司持續以不同的釀酒廠經營事業，而 Anheuser-Busch 公司又是 A 公司的股東，A 公司亦曾派員學習

其配送系統，最後也未能成功引入，本身的優勢反而都變成了 B 公司的優勢。

B 公司之後已成為巴西最大的啤酒商，如果打算併購 A 公司，將有反拖拉斯法的問題，故 B 公司也不一定能成功說服管制機關接受此併購案。不過，B 公司也試著進入阿根廷市場，並獲致了成功，從南美洲市場來看，B 公司就不是最大的業者了。

從案例提供的各種公司資料及財務資訊，案例討論問題如下：

- (1) 對於 B 公司來說，併購 A 公司是個黃金機會嗎？透過此併購案，在兩間公司整合良好的情況下，B 公司能獲得多少價值？此併購案如何創造價值？你對於他們執行此併購案是否有信心？
- (2) 在 1990 年，A 公司在財務表現、品牌形象及市占率都比 B 公司好，但 Telles 先生及其新人的團隊如何讓 B 公司超過 A 公司？你會將 B 公司的成功歸功予優異的策略，或者是優異的執行？其比例如何？
- (3) B 公司在組織上做了什麼樣的變革以強化執行的能力？改變企業文化、績效管理、資訊系統、領導、員工、目標管理等等層面在變革上的重要性又是如何？
- (4) Telles 先生在 B 公司轉換的過程中擔任何種角色？他交易員的經驗如何協助他引領 B 公司？對於他擔任領導者的角色，你會如何形容？

10. 與感性連結的策略執行 Emotional engagement with strategy execution (Dominic Houlder)

策略執行需要情感的投入，換言之，透過感性的元素，人們才有改變的動力。依據統計，70% 的公司無法成功完成大型

的變革，就如同騎著大象的人一樣，難以用長程、合理及理性的思維來驅動感覺為主且需要立即獎勵的大象。

推動變革，需要從「我瞭解」轉為「我在乎」。從「看到」及「感受到」來推動改變遠較從「分析」及「理解」來推動改變更為有效。

課程由各種廣告的角度出發，其中舉出兩個例子：「你如何使用負面的情感因子來影響總統大選的結果？」，以及「你如何運用正面的情感因子來鼓勵人們打電話？」

在推動策略執行的過程中，重要的三大步驟包括：(1)讓它視覺化—看到事物比閱讀文字更能激發情感；(2)說故事—故事比簡報更能激發情感；(3)以共同的價值來連結—人們早就關心的事，以及你也關心的事，兩者必須做個連結。

(五) 第五天課程(5月28日)

11. 案例分析 Case: Baker & McKenzie (Rebecca Homkes and Koen Vanhaerents)

Baker & McKenzie 律師事務所(以下簡稱 B&M)在 2011 年的收益為 23 億美元，是全球性律師事務所排名第一，合夥人數則是排名第二。2012 年 4 月，B&M 的執行委員會在巴黎會面，討論如何提升其執行策略的能力。

B&M 在全球有 70 間辦公室，並且以最早進入開發中國家市場為其特色，聘用最多在地律師(3800 名，60 個國籍)，以在地語言(70 種語言)提供在地服務。B&M 將公司的成功歸功於全球網絡及當地辦公室的高度自治。正因為其辦公室的分散性及自治權，B&M 並沒有通行一致的策略，勉強說的上策略的，應該是「對於全球服務的熱情」。

B&M 看來財務上並無太大的問題，但是在每位合夥人的獲利上，並不傑出。此點亦可歸咎於分散的辦公室及滿足當地需求為主的精神，而有些利潤不高的案子仍需承接。近年來，包

括公司併購及財務上的法律服務案件日多，這些是毛利率最高的案件，而這些案件大多位於紐約、倫敦等城市，B&M 的辦公室過於分散，他們也想調整其目標策略。

為了讓分散性的組織有一致的策略目標及資源分配，B&M 設立了最高層的執行委員會(Executive Committee)及政策委員會(Policy Committee)，4 個地區性議會(Regional Council)，11 個全球實務團(Global Practice Group)，由各地不同辦公室的各階層主管，依據各任務團的目標，以任期制組成。同時，從 2007 年起也發起合夥人領導計畫(Partner Leadership Program)，前 6 年有 200 位以上的合夥人分批聚集在美國科羅拉多州進行訓練及對策略意見的共識建立及交換。

經由 B&M 的全球分佈情形、各主要全球性法律事務所的財務資料，該案例研討的題目如下：

- (1) B&M 在 2012 年 4 月的狀況如何？該公司所採取的績效措施中，最重要者為何？B&M 在這些措施上做得如何？你認為 B&M 在替顧客創造價值上，做得有多好？
- (2) 你如何評估 B&M 的策略？他們如何創造經濟價值？他們的目標顧客為何？他們鎖定提供何種服務？他們如何提供服務？在創造價值上，有哪些關鍵性的內部及外部阻礙？他們是否設計出正確的「必須贏的戰役」？
- (3) 想像你是打算進行跨國間法律服務的潛在顧客，哪些對你而言是關鍵性的決定因素？你會尋求法律事務所的何種服務？你會如何評估 B&M？
- (4) 經由課程中所介紹的 6 項策略執行關鍵能力(共同語言、承諾過程、資源分配、文化、部門領導人、高層領導人)，你會如何評估 B&M 的執行能力？哪些做得不錯？哪些正對該公司帶來負面影響？

- (5) B&M 公司的高層將加入我們的討論，你會如何建議他，以強化其執行策略的能力？你認為 B&M 是否能在分散性的辦公室及多元合夥人間，建立一個具有強烈意識的共同語言？

12. 劇變市場的策略執行 Execution in volatile markets (Dominic Houlder)

Crisis 的中文稱為危機，「危」是危險，這是大家都常看到的部分，但卻很多人沒看到「機」，指的是機會。在目前劇烈的變動及具有破壞市場能力的變革出現之後，有的公司成功而有的公司失敗了。這些變動包括全球中產階級大量增加、已開發國家的人口老化、開發中國家的人口集中於年輕階層、開發中國家成為經濟主力、愈來愈多人由鄉村往城市移動、資訊技術的爆炸及社群媒體的廣泛運用。

面臨變動，企業的敏捷性(Agility)很重要。有的是具有營運上的敏捷性，如巴西的Brahma啤酒公司及McKinsey顧問公司；有的是可快速調整投資組合，如美國GE公司及印度TATA汽車；有的則是策略調整的速度可配合市場浮現的機會，例如Apple公司。

除了敏捷性之外，如果企業的特性是具有高度吸收性(Absorption)，亦即不容易受到市場變動而影響其企業體質者，即可無須快速做出反應。以拳擊手為例，敏捷性的代表是阿里，吸收性的代表則是福爾曼。任何一間公司都必須確認自己是屬於哪一種類型的公司，才能確認應如何及何時因應環境的變動而做出何種程度的調整。

(六) 第六天課程(5月29日)

13. 執行的轉變 Transformation for execution

本課程談論如何克服慣性，持續變革。其理論架構單純，主要方式在於列出過去許多國際級的明星公司，之後為何有的持續是明星，有的則是一蹶不振。

由於課程已進入尾聲，本課程相對較輕鬆且給予大家許多的討論及發表時間。當課程進行到 Google 與 Apple 間的手機戰，以及 Google 與 Facebook 的網路戰爭時，所有學員都加入討論，因意見多元，占據課程時間較多，也讓課程在熱鬧的氣氛中進入尾聲。

五、 公司策略執行力調查

(一) 本公司調查結果

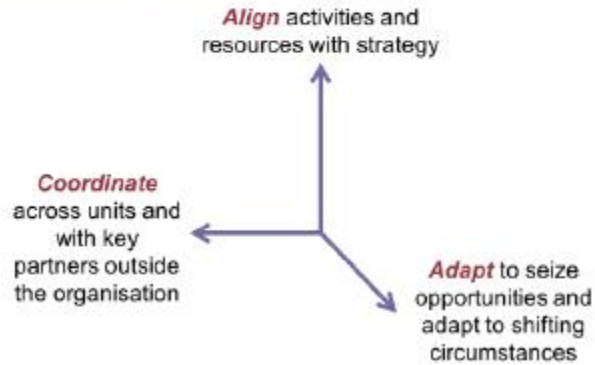
本項問卷要求 25 份以上，報告人獲 66 位各級主管於 2015 年 4 月及 5 月間進行問卷撰寫，各問卷對象之角色敘述及分配如下：

角色敘述	占比
負責經營公司或業務部門的高階經營團隊	14%
直接向公司高階經營團隊報告者	15%
不直接向公司高階經營團隊報告之副總裁、處長或經理	6%
現場主管或團隊領導人	35%
個別貢獻者	26%
其他	5%

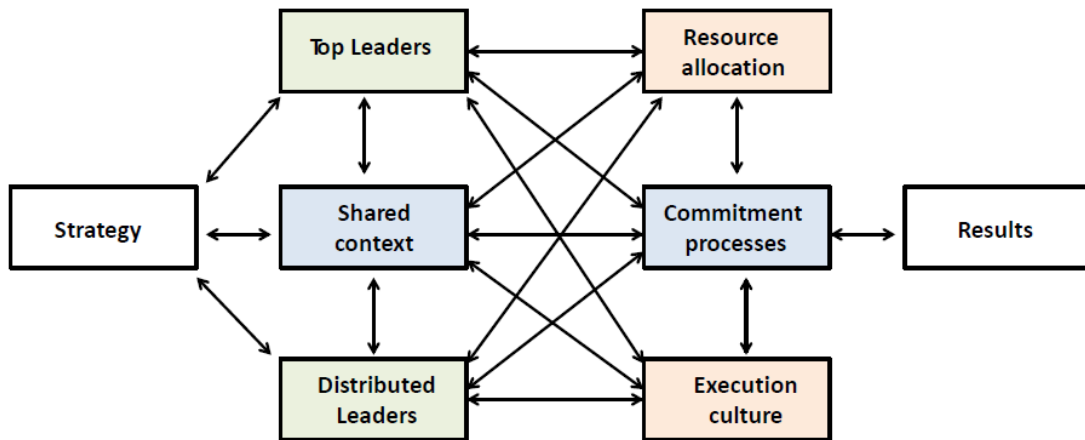
該問卷係依據 Donald N. Sull 教授所建立的策略執行理論所進行。策略執行是三度空間的觀念，包括活動、資源與策略之相符性 (Alignment)、部門間與外部夥伴間的活動及資源整合 (Coordination)，以及對於變動環境的調適能力 (Adaptation)，如下圖所示：

Execution is 3 Dimensional.....

Seizing opportunities that are aligned with strategy while coordinating with other units and partners



除了前述三個面向，策略執行的架構由 6 個關鍵組成要素來連結「策略」及「結果」，分別為「共同語言(Shared Context)」、「承諾過程(Commitment Process)」、「資源分配(Resource Allocation)」、「文化(Culture)」、「部門領導人(Distributed Leaders)」及「高層領導人(Top Leaders)」。如下圖所示：



Source: Sull and Homkes

共同語言(Shared Context)指的是組織內對於什麼是重要的、為何重要、事物是如何組成、什麼運作得好與不好等的共同理解。共同理解後，能夠幫助經理人及員工在各部門間即可做出符合策略的權衡做法，產生具創意的解決方案，協調部門間任務，以達成目標。

在組織內達成這種共同理解極為困難，可以透過下列三項做法以提升成功的機率，包括：「聚焦於執行上的關鍵元素」、「提升透明度」、「聚焦於關鍵經理人」。

承諾過程(Commitment Process)指的是組織內管理各層級、跨部門，乃至於公司外部連結的績效承諾過程，並且於環境變動時重新協調。這包括了公司內部的垂直及水平整合，也包括了公司外部的垂直及水平整合，以確保所有環節皆能符合目標。

資源分配(Resource Allocation)指的是組織能確保關鍵資源能做到最好的運用，這也包括回應變動市場環境下的資源重新分配利用機制與敏捷性。在所有企業中，任何一種資源分配都是一次重新調整，除了將資源置於最需要的地方，更意謂著將資源從失敗或不重要的專案中移除。

文化(Culture)指的是將員工連繫在一起，激勵員工且引導員工的共同規範。

部門領導人(Distributed Leaders)指的是在組織內關鍵位置，可確保各項活動及行為與策略一致，促進跨部門協調，且能因應變動市場的一群經理人。當組織愈大愈複雜，或者是組織據點愈分散，這些部門領導人在各項整合之中所扮演的角色就更吃重。

高層領導人(Top Leaders)指的是最高階的領導群，首先必須發展清楚明確的策略、優先辦理事項，並進行內部溝通，再來必須讓各部門領導人對成果及績效負責，同時必須給予明確的發展及支持；再者則是促進單位間的協調，最後則是做出困難的決定。

有關問卷內容及本公司策略執行能力評測報告，謹列出總結計分結果如下表所示。

	指標	分數	與平均值比較
	共同語言(Shared Context)	2.6	>
1	經理人對於公司策略及優先事項的理解程度	2.0	<
2	跨部門間對於目標的清楚程度	2.3	<
3	對於市場變動的注意、討論及瞭解程度	3.5	>>
	承諾過程(Commitment Process)	2.2	=
4	有效的目標管理流程	2.0	<
5	達成績效目標所獲得的補償及獎勵	1.8	<
6	達成部門間協調所獲得的補償及獎勵	2.0	>
7	協調跨部門事項的正式流程	2.8	>
8	當環境變動時，調整活動行為的流程	2.4	>
	資源分配(Resource Allocation)	2.4	>
9	針對策略目標提供充分資源	2.5	=
10	跨部門間資源重新分配	2.5	>
11	當環境變動時的資源重新分配	2.3	>
	文化(Culture)	2.1	<
12	支持達成績效的文化	2.3	<<
13	減輕僅考慮績效的風險之文化	2.1	<
14	支持協調的文化	2.0	<
15	支持調適的文化	1.9	<
	部門領導人(Distributed Leaders)	2.6	<
16	在部門階層維持共同語言	2.8	<
17	讓團隊對結果負責	2.0	<<
18	舉例說明組織的價值	3.0	<
19	協調跨部門的活動及資源分配	3.0	>
20	當環境變動時，調整活動及資源分配	2.4	>
	高層領導人(Top Leaders)	2.2	<
21	確保主要領導人瞭解組織策略及目標	2.0	>
22	確保組織上下當責	2.3	<<
23	推動跨部門的協調	2.5	>
24	當環境變動時，引導調適的作為	2.0	<<
	平均(Average)	2.4	<
	活動、資源與策略之相符性(Alignment)	2.2	<
	部門間與外部夥伴間的活動及資源整合(Coordination)	2.4	>
	對於變動環境的調適能力(Adaptation)	2.4	>

註：5 分代表世界級，4 分代表好，3 分代表平均，2 分代表不好，1 分代表極不好。

由評測結果可看出，許多主管對於變動市場皆十分瞭解，並且也有想要改變的心，但是公司在制度上或許無法完全地快速反應外部的變動性。

總的來說，本公司得分約在平均左右。然而，講師說明本評測與平均值的比較並非絕對的重點，關鍵仍在於各項結果是否出乎自己的意料之外，應進一步探究分數高低的原因，並且針對未來可以從哪些面向進行改善。

在 6 個關鍵組成要素中，有 2 項高於平均，3 項低於平均，1 項等於平均值。在 3 個策略執行面向中，有 2 項高於平均，1 項低於平均。

課程中要求各學員預測評測分數，並於實際結果比對，並要求回答下列問題：

- 什麼讓你最為驚訝？理由為何？
- 你有什麼不瞭解之處？
- 你最擔心的是什麼？理由為何？
- 什麼是最好的消息？
- 你認為哪些領域是關鍵？提出該領域中「必須贏的戰役」。

回答問題之後，必須於當晚完成功課，亦即填寫下列表格：

	行動方案	為何選擇此行動方案	好處	壞處
選項 1				
選項 2				
選項 3				

有關公司評測報告，課程聘請 6 位助教，分 3 天共 6 個小時的時段，以每組 5~6 人的方式進行共同諮詢(Co-consulting)。由每位學員針對所屬公司進行分析說明，並且針對各學員所擬的行動方案及分析結果提出建言。依據學員後續的意見交換結果，各位助教的

水準不一，有的會不斷提出問題，有的則是直接給答案，無法滿足許多學員的需求，成效可再加強。

報告人認為，評測結果顯示出各部門領導人似乎對於公司策略及優先順序的理解仍有加強空間。至於行動方案，報告人提出應增加辦理組織內的經營變革研習營或工作研討會，讓大家更加瞭解公司策略，可使每日的行動更加符合公司策略，並且可以建立共同語言，讓策略執行更有共識，部門及個人也能更加當責；該做法的缺點則是可能會有同仁認為占用過多時間。

肆、心得及建議

- 一、本次參與倫敦商學院的主管課程，絕大多數同學皆為各行業之高階主管，雖然課程內容緊湊、多元，包括策略、領導及財務等層面，但可看出，大部分學員都具有良好觀念及深度內涵，也有多次參加此類商管訓練的經驗，故課程對於高階學員不像是嚴竣的挑戰，而像是學習激盪的殿堂。本公司中高階主管應把握機會，多參加國際性之研習課程，確實可擴大視野，激發潛能並提升策略思考能力。
- 二、外界普遍認為本公司的工程師文化具有高度的執行能力，但經由研習本課程，理解到所謂執行應是指「策略執行」，也就是如何讓對的事情持續發生的能力，欲達此點，並非傳統上認為「將事情做好」的這種執行，而必須讓所有同仁都能體認外界環境的變動、我們的處境及優缺點，方能訂出可採行的策略方針，經由共同制訂的策略，才能精準地達成目標，克服難關。
- 三、本課程強調在劇烈變動的市場環境中，制訂適當策略並建立執行文化，以創造價值。本公司目前為國內唯一的綜合電業，尚未直接面臨市場競爭，但隨著未來電業法修訂，本公司將有巨幅變動，必須培養更強的策略執行能力。本課程之工具及思惟甚佳，建議可廣泛傳遞至中高階經理人，以建構良好的策略執行文化。

- 四、倫敦商學院主管課程所費不貲，然而從課程安排、各分組教室之場地成本、講師群數量及其投入，乃至於用餐與各項用料等細節觀察，甚值回票價。尤其各位講師對於每位學員皆深入觀察並關心，讓人有備受尊重之感，此點可做為本公司相關重點訓練課程之參考。
- 五、從課程所有學員的參與程度皆可感受到，大家皆對目前快速變動的環境感到警覺，深怕一夕之間失去競爭優勢，故希望從本次訓練學習到改善的方法，而想學習的愈多，在課程前的準備，就會讓學員學到更多。
- 六、本課程於課前需研讀之資料甚為繁重，且需由 25 位以上的主管填寫問卷，其問卷若仔細填寫，有可能需 2~3 小時以上，故課前需付出相當程度之時間及心力準備，後續同仁如擬修習本課程，需衡量是否有充分之時間準備。
- 七、本課程課前問卷所做的本公司策略執行評測報告可作為公司主管之分析參考資料，未來如有同仁修習本課程，建議可將問卷發給高階主管，應可更貼近公司策略執行及經營管理之現況。此外，若每年皆有同仁修習本課程，可針對組織的評測結果進行比對，可瞭解公司策略執行能力的調整與變化。
- 八、本課程的共同諮詢時間(Co-consulting session)主要是由小組其他學員針對本身提出的行動方案提出建議及討論，過程中感受到各國及各公司之間的情形有很多相似之處，發生的原因及改善的行動方案主要還是回歸人性的觀點來思考，因此無論是領導或策略制訂及執行，皆應以同理心看待「人」的問題，方能獲致成功。

伍、附件

課程表(詳如次頁)。

	Sunday 24 May	Monday 25 May	Tuesday 26 May	Wednesday 27 May	Thursday 28 May	Friday 29 May
Lecture Theatre				E306		
Morning session		08.30– 13.00 Case: Carnival Corporation Stefano Turconi Strategy for execution Stefano Turconi	08.30 – 13.00 Case: Canadian Compression Corp. Stefano Turconi Simple rules for complex choices Dominic Houlder	08.30 – 9.00 Consolidation and Preparation 09.00 – 13.00 Case: Brahma Rupert Merson and Rebecca Homkes Building an execution culture Rupert Merson and Rebecca Homkes	08.30 – 9.00 Consolidation and Preparation 09.00 – 13.00 Case: Baker & McKenzie Rebecca Homkes Guest Speaker: Koen Vanhaerents Maintaining shared context Rebecca Homkes	08.30 – 9.00 Consolidation and Preparation 09.00 – 12.00 Transformation for execution Dominic Houlder
Lunch location		12.55 Group photo Dining Room	Garden Room	Dining Room	Park Restaurant 2	Working Lunch Follow up Plans
Afternoon session	15.45 -16.30 Arrival & Registration Welcome Reception 16.30 – 17.15 Execution Introduction Exercise 17:15 – 18.30 Strategy, execution and value creation Dominic Houlder, Stefano Turconi and Rebecca Homkes	14.00 – 17.30 The execution loop Dominic Houlder 17.30 – 18.00 Consolidation and Preparation 18.00 – 19.30 Work groups David Lewis and Dominic Houlder	14.00 – 16.00 Co-consulting session Stefano Turconi, Dominic Houlder, David Lewis and Tutors 16.00 – 17.30 Guest Speaker: Sanjiv Suri , CEO & President, Zatisi Group. 17.30 – 18.00 Execution survey introduction and overview Rebecca Homkes 18.00 – 19.30 Work groups David Lewis and Dominic Houlder	14.00 – 16.30 Co-consulting session Rebecca Homkes, Dominic Houlder, David Lewis and Tutors 16.30 – 17.30 Emotional Engagement with Strategy Execution Dominic Houlder 17.30 – 19.30 Work groups David Lewis and Dominic Houlder	14.00 – 15.45 Execution in volatile markets Dominic Houlder 15.45-17:30 Guest Speaker: Gary Keegan , Director, Irish Institute of Sport	13:00 – 14.30 Co-consulting session Dominic Houlder, David Lewis and Tutors 14:30-15:30 Programme close
Dinner location	18.30 Garden Room	19.30 Dining Room	19.30 Garden Room	Free evening	Closing Dinner: HMS Belfast	
Evening session	19.30 Work groups	20:30 – 21:30 Case Preparation	20:30 – 21:30 Case Preparation			