

第22屆國家品質獎觀摩會簡報

參、推行全面品質管理之現況 二、策略管理

報告人：董事長室詹明仁特助

日期：2012年7月27日



報告內容

- (一) 策略規劃與管理
- (二) 主要經營模式
- (三) 策略執行與改進
- (四) 策略管理效益



(一)策略規劃與管理



(一) 策略規劃與管理

整體策略規劃與管理

1. 轉化策略

- 使命/願景
- 策略地圖
- 平衡計分卡
- 目標值
- 行動方案

2. 使組織協調一致

- 集團策略
- 集團總部-策略性事業單位
- 集團策略-策略性支援部門
- 策略性部門-策略性個人

BALANCED SCORECARD

3. 將策略落實為每個人的日常工作

- 策略認知
- 與目標(KPI) 確切配合
- 連結激勵獎酬

4. 持續性的循環流程

- 與預算制度連結
- 與作業管理連結
- 管理會議
- 回饋系統
- 學習程序

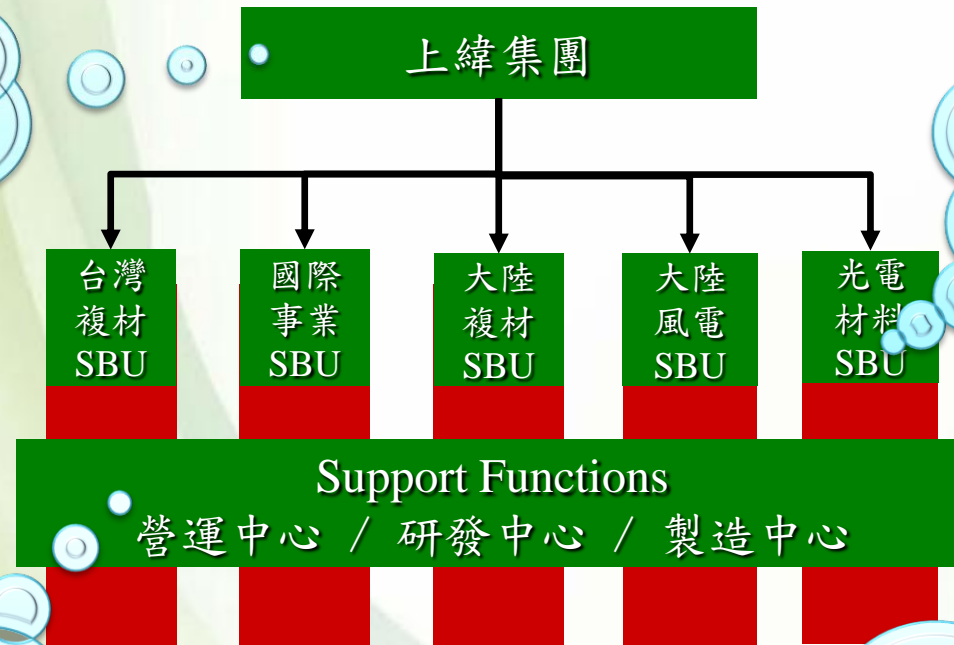
5. 高階領導

- 執行長全力支持
- 領導團隊參與執行
- 新的管理模式
- 對策略負有責任
- 績效導向(執行力)的文化



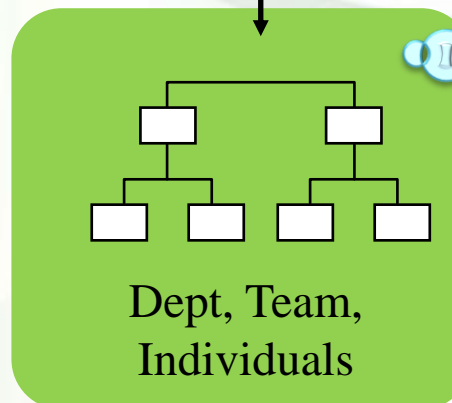
(一) 策略規劃與管理 策略組織展開架構圖

Step 1.
集團策略地圖
整體策略規劃



Step 2.
SBU策略地圖 &
平衡計分卡
承接集團策略
目標

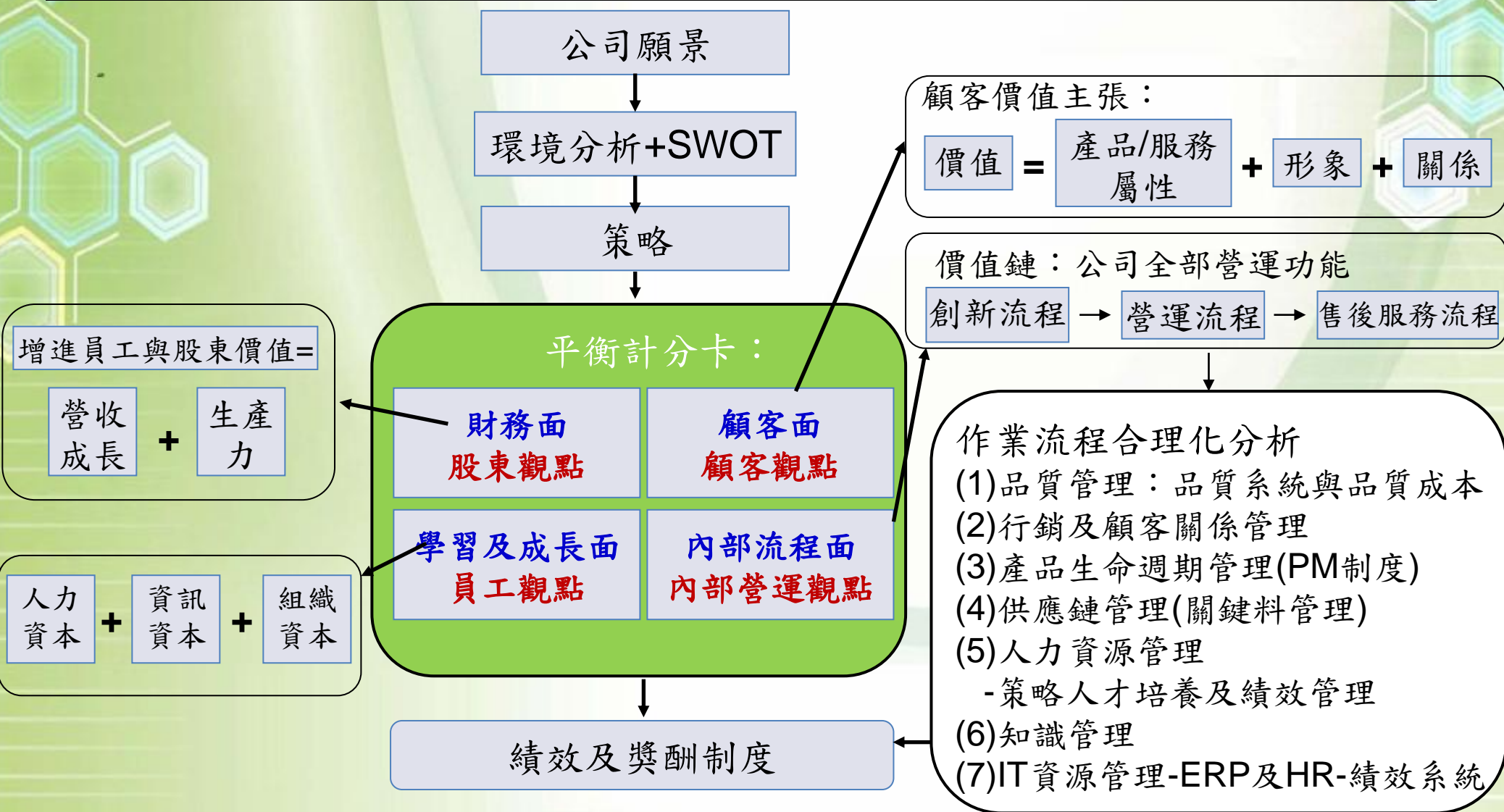
Step 3.
中心支援單位策略
地圖 & 平衡計分卡
支援各SBU/中心
策略目標



Step 4.
部門/個人年度
BSC KPI目標規劃
e-HRD績效系統
登入建檔



(一) 策略規劃與管理 策略形成與展開





(一) 策略規劃與管理

策略績效衡量基本架構

平衡計分卡

工作目標

公司年度績效目標
(高階管理階層)

部門績效目標
(中階主管)

績效達成

績效與職能
溝通

個人職能
項目

個人年度
目標

績效與職能
協助

整體績效評估
與績效等級

- ⊕ 激勵
- ⊕ 指導
- ⊕ 諮商
- ⊕ 導正
- ⊕ 協助
- ⊕ 資源

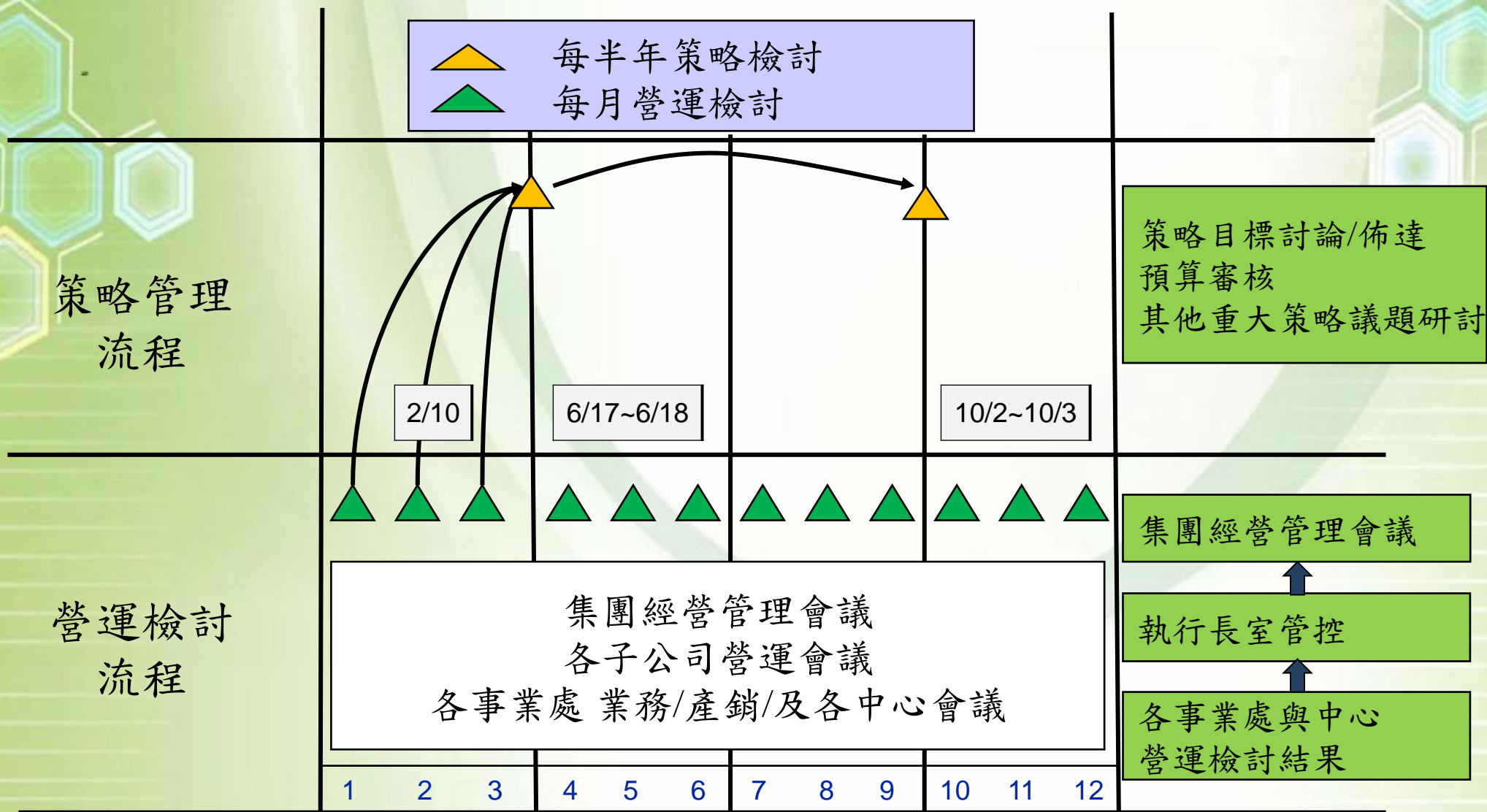
- ⊕ 年度調薪
- ⊕ 教育訓練

- ⊕ 績效獎金
- ⊕ 策略人才培養

- ⊕ 晉升/調遷
- ⊕ 資遣/解僱



(一) 策略規劃與管理 策略管理行事曆





(二) 主要經營模式

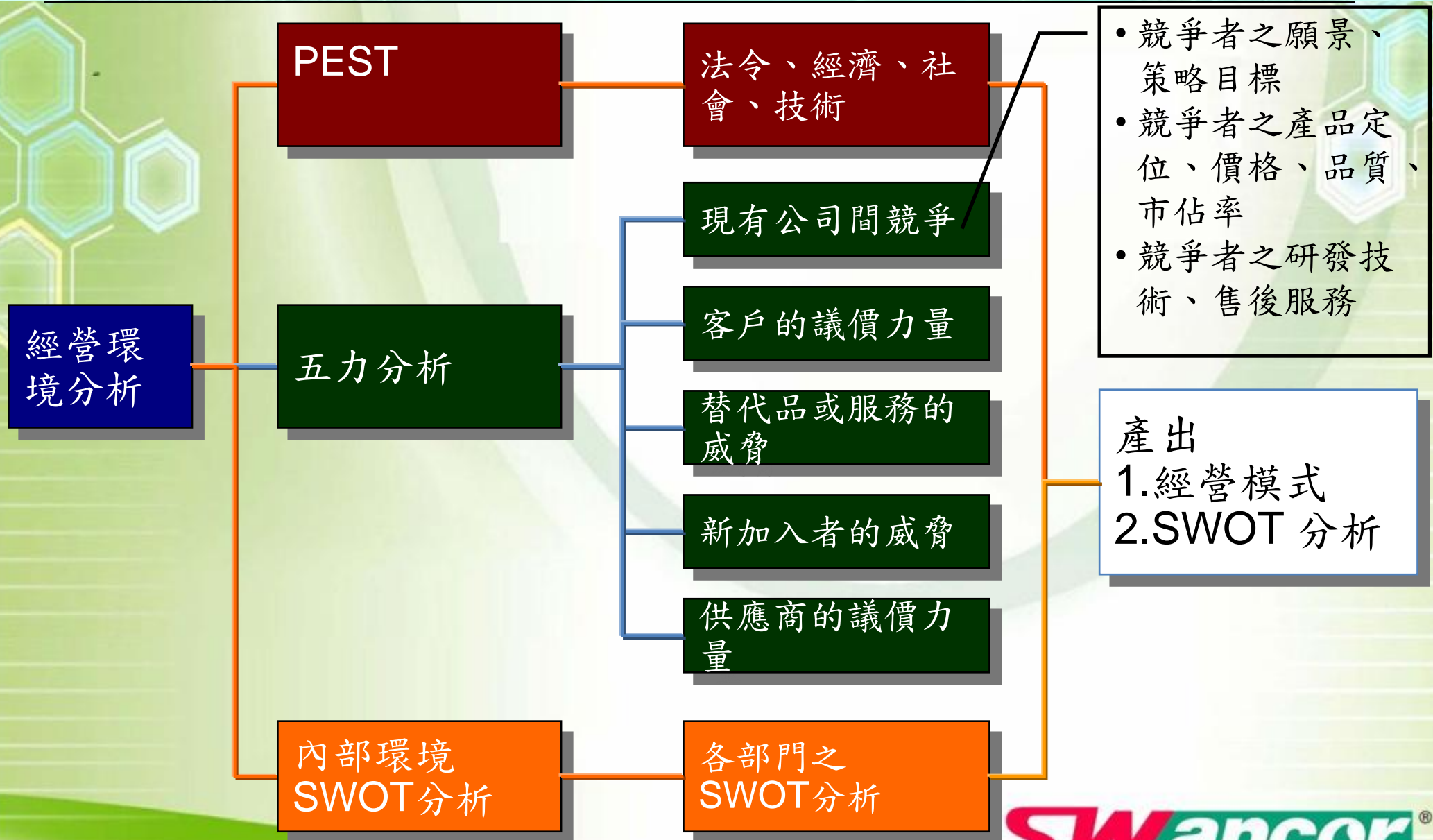


(二) 主要經營模式 主要產品線





(二) 主要經營模式 經營環境與經營模式分析





(二) 主要經營模式 顧客價值主張與經營模式

物超所值

- 具競爭力之價格
- 持續的高品質
- 與國際品牌公司競爭
- 最適的選擇

顧客解決方案 (技服與工藝配合)

- 提供全方位服務方案
- 產品物性符合客戶工藝
- 快速回應及解決顧客之問題

主要經營模式

共同開發

- 符合產品發展趨勢
- 提供材料專業技術與下游廠商共同開發
- 滲透新產品區隔市場

系統鎖定 (Spec-in)

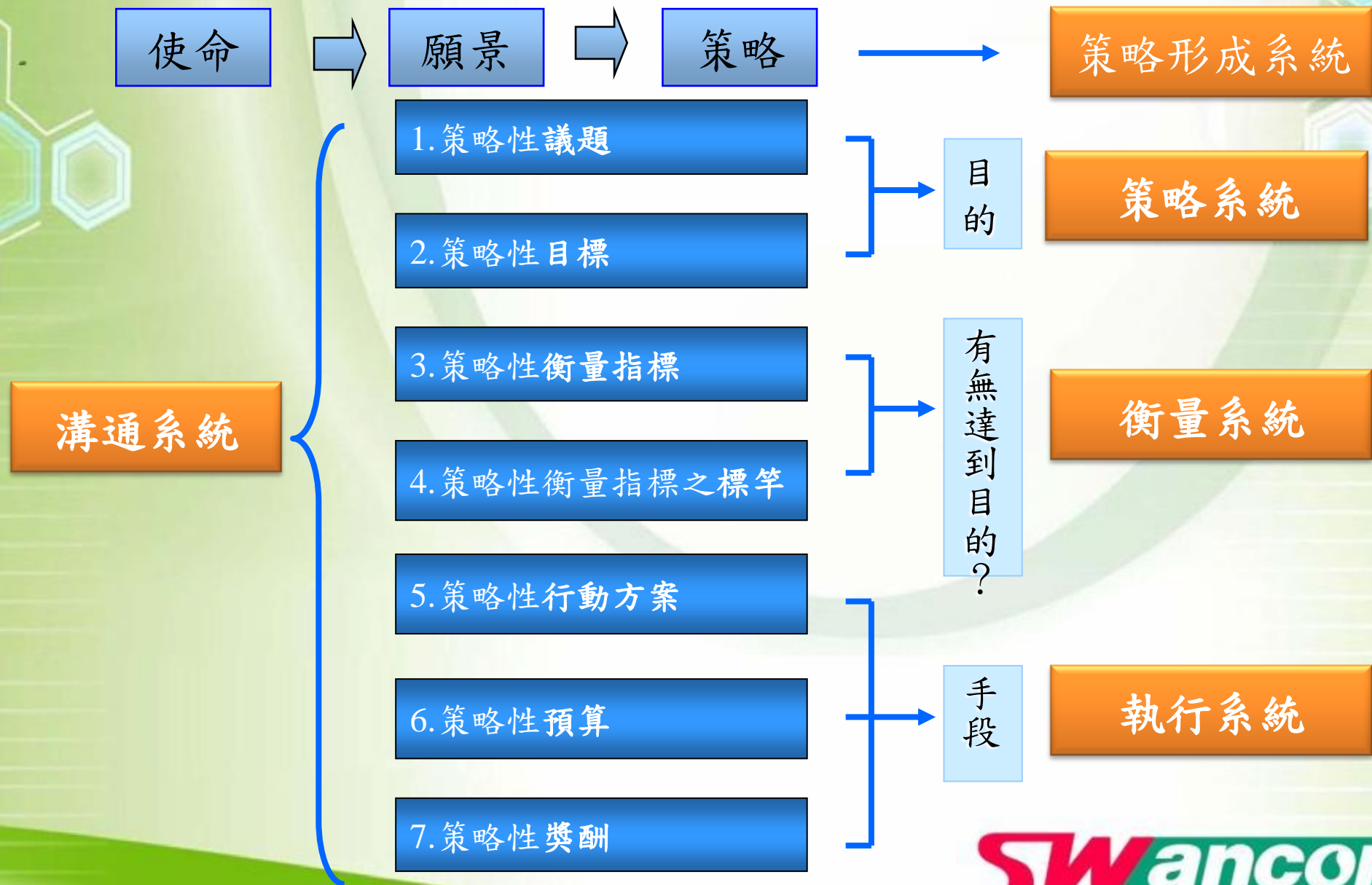
- 累積最佳實例，提升標的客戶 spec-in 公司產品之機會
- 通過國際知名認證公司之認證並與風電系統廠成為策略關係，促動風機葉片 Spec-in 上緯樹脂之機會
- 在穩定 Spec-in 的經營模式下，創造公司的營收



(三)策略執行與改進



(三) 策略執行與改進 策略執行系統圖





(三)策略執行與改進 執行系統-行動方案

專案目的:積極爭取目標客戶-VE

專案經理:巫裕乾/各區業務

任務編號	任務名稱	期間	2010年												2010年				負責人	交付項目	績效指標
			一月				二月				三月				Q1	Q2	Q3	Q4			
			8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26							
A	Ragasco-50MT	開始日:2009/12/31 完成日:2010/04/30																	Elsa		
A1	9022客戶內部測試完成(1/12)	開始日:2009/12/31 完成日:2010/01/12																	Elsa	客戶測試結果	測試報告
A2	外部測試及認證完成(4/4)	開始日:2010/01/13 完成日:2010/04/04																	Elsa	客戶認證	客戶書面話
A3	取得供貨合約(4/4)	開始日:2010/04/04 完成日:2010/04/30																	Elsa	供貨合約	訂單
B	COMPOSITE SCANDINAVIA-32MT	開始日:2010/01/01 完成日:2010/09/30																	Elsa		
B1	內部初步測試(4/25)	開始日:2010/01/01 完成日:2010/04/25																	Elsa	客戶測試結果	測試報告
B2	成品外部測試 (8/31)	開始日:2010/04/26 完成日:2010/08/31																	Elsa	測試結果	測試結果
B3	取得首次訂單	開始日:2010/08/31 完成日:2010/09/30																	Elsa	訂單	訂單
C	NOVOC-165MT	開始日:2010/01/01 完成日:2010/11/30																	Bill		
C1	取得客戶全年預估數量(1月底)	開始日:2010/01/01 完成日:2010/01/31																	Bill	數量預估	數量預估
C2	取得首次訂單(1月底)	開始日:2010/01/01 完成日:2010/01/31																	Bill	訂單	訂單
C3	每季報價更新(2, 5, 8, 11月)	開始日:2010/02/01 完成日:2010/11/30																	Bill	報價單	報價單
D	CUMI-400MT	開始日:2010/01/01 完成日:2009/12/31																	James		
D1	季報價(1, 4, 7, 10月)	開始日:2010/01/01 完成日:2010/10/31																	James	報價單	報價單



(三) 策略執行與改進 溝通系統-集思與檢討





(三) 策略執行與改進 策略形成-過程與品質

策略形成-主要過程

1. 執行長室依年度行事曆統籌策略規劃與執行。
2. 集團策略
由公司高階幹部討論集團策略地圖行動方案及 KPI。
3. 策略佈達
董事長於集團策略會議佈達集團策略地圖。
4. 部門策略
部門幹部依集團策略討論部門策略行動方案及 KPI。



(三) 策略執行與改進 策略形成-過程與品質

策略形成-品質控管

1. 執行長室協助各部門進行策略討論，力求好的策略品質。
2. 主管全程參與集思廣義，力求創新與差異化的策略。
3. 主要幹部參與每月經營管理會議，對策略品質提升有極大的幫助。
4. 「策略管理」及「平衡計分卡」的相關訓練，有助於策略管理體系的運行。



(三) 策略執行與改進 策略管理-執行與檢討

策略管理-執行與檢討

1. 策略展開行動方案-專案或重要營運活動。
2. 動態管理-每月檢討執行狀況。
3. 月經營會議-策略執行進度及績效評分，針對落後項目提出改善對策。
4. 策略修正-可於集團經營會議或半年度策略會議提出修正建議。



(三) 策略執行與改進 策略衡量-執行與獎酬

策略衡量-執行與獎酬

1. 設立不同的領先或落後KPI。
2. 藉以衡量部門或個人的年度績效。
3. 個人獎酬、升遷與績效連結。



(四)策略管理效益



(四) 策略管理效益 策略規劃與管理效益



1. 管理階層有系統的觸動員工經由策略實現公司願景。
2. 發展有品質的策略提昇公司核心價值與競爭。
3. 員工瞭解個人目標與公司願景目標的連結。
4. 創造具執行力及學習形的組織文化。
5. 即時診斷公司重要關鍵問題發展解決之道。
6. 發展具驅動力之績效獎酬制度。

聚焦資源，
做對的事情，
化願景為行動！



(四)策略管理效益 深根學習型組織文化

深根學習型組織的文化：

1. 熟悉策略相關管理知識。
2. 熟悉複合材料產業鍊及專業知識。
3. 熟悉專案及制度流程改善的實務及方法。
4. 策略人才的的培養與個案分析的研討。
5. 學習型組織不斷提升公司的品質意識。



(四) 策略管理效益 策略績效導向的組織文化

創造策略績效導向的組織文化：

1. 觸動員工以策略及績效導向的思維模式。
2. 公司願景策略與目標的連結。
3. 認知個人的績效影響部門與公司的績效。
4. 創造以策略績效連結獎酬的組織氛圍。



實現公司願景

上緯公司願景「成為節能與環保領域受尊重的化學材料公司，進而成為全球知名品牌」，幾年來透過策略的規劃與落實，逐漸的在台灣、大陸與全球開花結果。

更重要的是透過策略規劃管理體系，建構上緯永續的競爭力，奠定公司願景實現的基礎。



謝謝指教