

Topic 1 內部管理如何因應組織成長？

建構企業智慧管理能力

台灣**IBM**全球企業諮詢服務事業群

策略與變革資深顧問經理 游復興

策略與變革資深顧問經理 郭靜燕

議程

- 智慧管理能力及促進要素
- 案例分享一：產品與事業規劃
- 案例分享二：商業及資訊策略規劃

議程

- 智慧管理能力及促進要素
- 案例分享一：產品與事業規劃
- 案例分享二：商業及資訊策略規劃

金融風暴復甦之際，許多公司思索著轉型的機會在哪裡？

在您的企業中有沒有這樣的聲音？

經營策略

- 我們的產業已經很成熟，如何才可以找到下一個成長機會點？雖然看到一些新產品與市場的機會，但不知道是否應該投入？
- 我們過去只是代工(ODM)，如何才可以做到有效地去規劃市場提供更高價值？
- 我們也很早就認識到品牌、商業模式以及服務是很重要的，可是如何才可以真正轉型？

銷售 / 研發

- 我們的業績似乎很容易受市場及客戶的影響而波動很大，營收預測不易，對於年度預估目標的達成沒有把握？
- 產品的生命週期越來越短，如何才能做到對的產品且開發計畫不再延遲？

資訊科技

- IT預算似乎年年增加，但業務部門卻抱怨系統雖然很多，可是系統功能卻不足，IT規劃並沒有和公司成長目標連結

智慧管理能力

成長規劃的能力

營運優化的能力

運用資訊科技的能力

面對新的經濟時代的挑戰，企業必須實現“智慧管理轉型”以達到商業模式的變革與管理能力的提昇

智慧管理能力與促進要素(Enablers)

促進要素 (Enablers)

成長規劃的能力

- 市場情報分析機制
- 商業創意與商機育成
- 產品與事業組合管理
- 商業模式規劃
- 併購管理

營運優化的能力

- 明確的銷售策略及方向，全球銷售能見度的管理機制
- 製造品質與設計品質管理
- 產品開發決策管理

運用資訊科技的能力

- 連結商業策略的IT規劃
- 最佳的IT組織與人力配置
- 有效協調資源的IT流程
- 滿足業務需求的應用系統
- 支撐企業未來發展的基礎架構

案例一

案例二

議程

- 智慧管理能力及促進要素
- 案例分享一：產品與事業規劃
- 案例分享二：商業及資訊策略規劃



客戶背景

如何挑未來金雞母？



商業周刊 》 1108期

2009-02-16

轉寄好友

案例探討：詮鼎科技的關鍵評估法

怎麼挑未來金雞母？

文·李郁怡

如果你是執行長，靠什麼決定一個方案到底要不要付諸實行？透過建立系統化的過程，不只能以更客觀評估方案，也能夠讓員工透過參與，應用到其他決策領域。

「這是一個「跪上跪下」的行業。」雖然是開玩笑，詮鼎科技公司執行長葉福海語氣有點感慨。詮鼎科技是台灣IC通路產業第五大的業者（編按：二月六日併入大聯大集團），它的上游是IC製造商，下游則是鴻海等ODM、EMS代工業者。每一種電子商品，裡面所使用的IC元件複雜而多樣，單一商品內就有數千種IC元件，並不稀奇。

台灣是全球電子業重鎮，IC製造商多半將心力集中於服務主要客戶，而將營收占……（[詳全文](#)，本文共3881字）



未來企業領導人的八堂課
本刊編採人E.M.B.A與I.B.M.合作，
本刊最權威、最專業、最實用的觀點。

11008
雜誌封面

11028
雜誌內頁

客戶挑戰

如何建立評估新產品/市場機會的機制?

主要的目的

- 面對產業環境的衝擊與競爭的困境，必須思考建立新的商業模式，以拉開與競爭者的距離。(Business Model Innovation is the key differentiator)
- 即使找到未來新事業可能的發展方向，但應進一步思考如何競爭才能勝出。(Not only decide where to compete but also how to compete)
- 應建立客觀的市場分析、產品及事業規劃方法與決策模式，形成共通的語言。(Common language for business planning and decision making)

新產品 / 市場的範圍

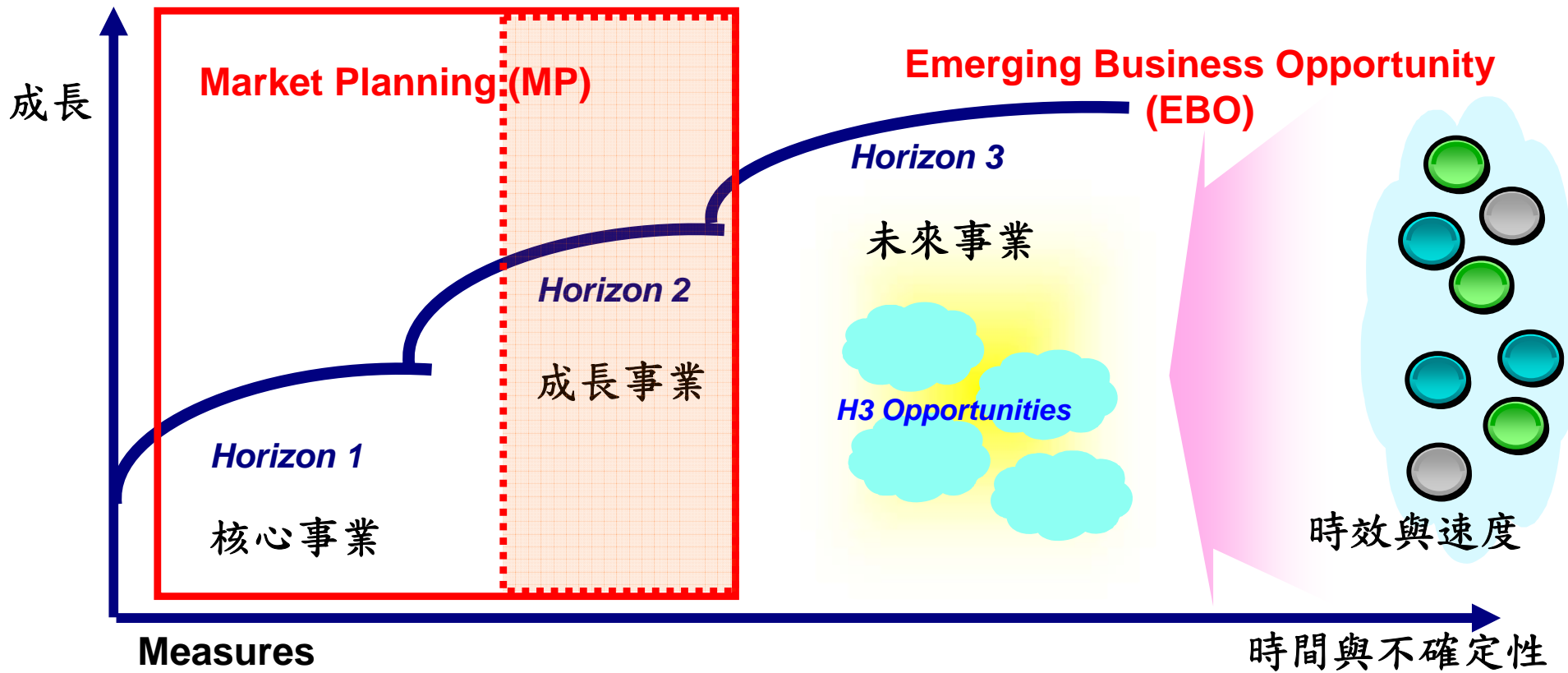
- 五個新產品發展方向
 1. LCD TV
 2. Mobile Internet Device (MID)
 3. Digital photo frame
 4. Touch Panel
 5. Home Box





IBM解決方案

IBM對新事業管理的觀點



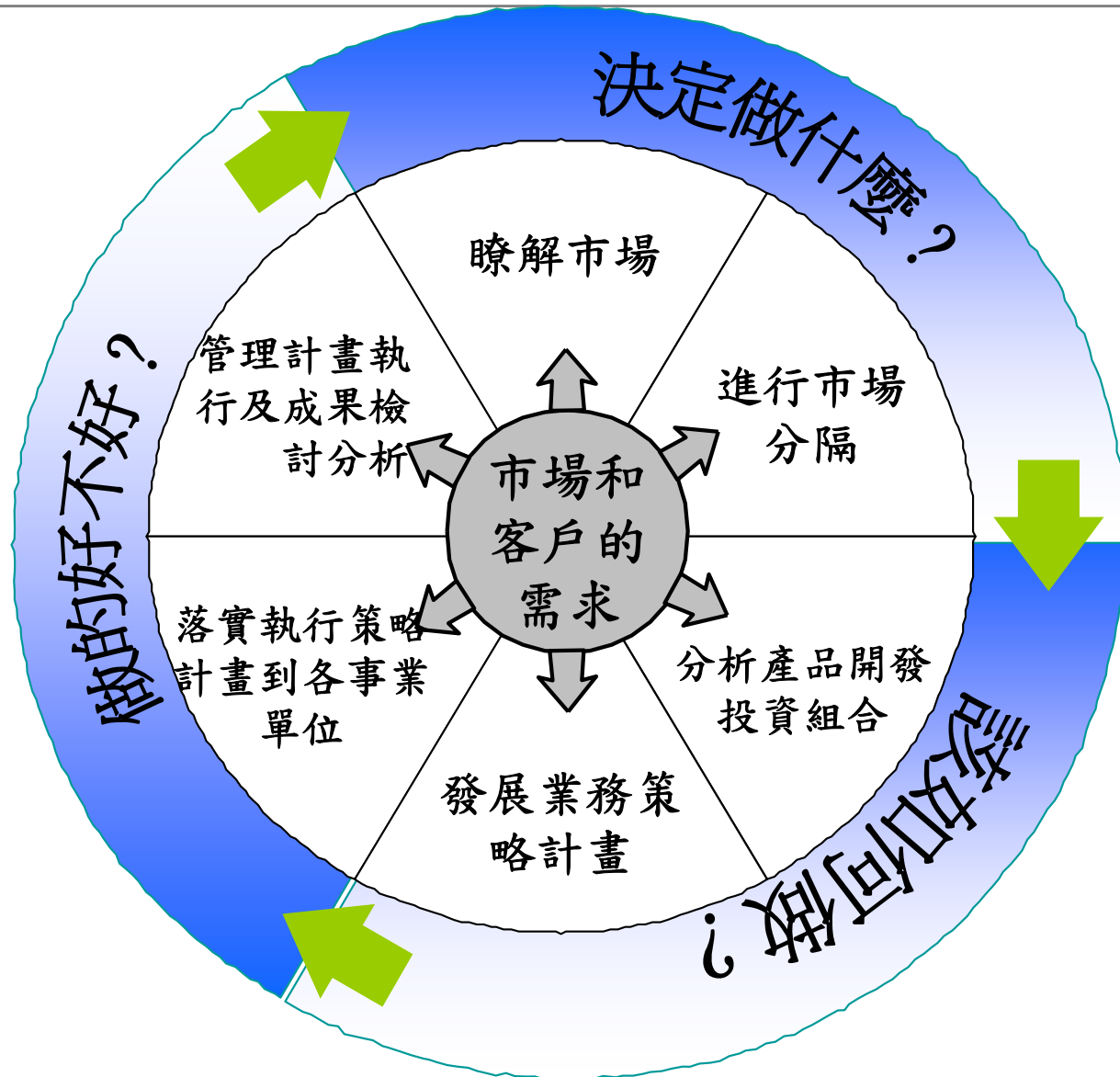
Measures

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Profit ▪ ROIC ▪ Costs ▪ Productivity or efficiency | <ul style="list-style-type: none"> ▪ High revenue growth ▪ Market share gains ▪ New customer acquisitions ▪ Profit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Project-based milestones ▪ Creating the Business Design ▪ In market pilots |
|---|--|--|



IBM解決方案

運用**IBM**市場規劃 (MP) 流程，提供系統化的市場分析及策略制定方法，並使用大量工具協助制定新事業計劃與決策



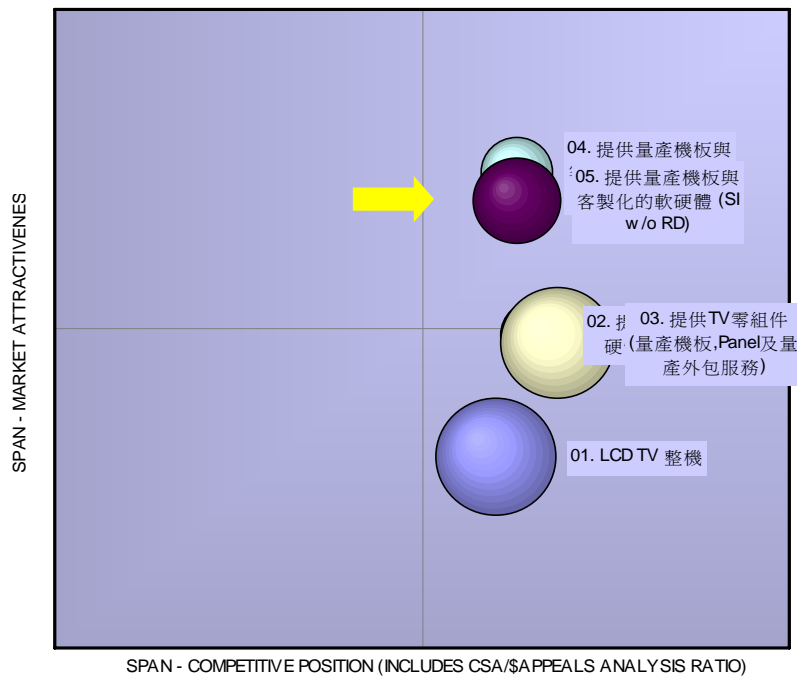


IBM解決方案

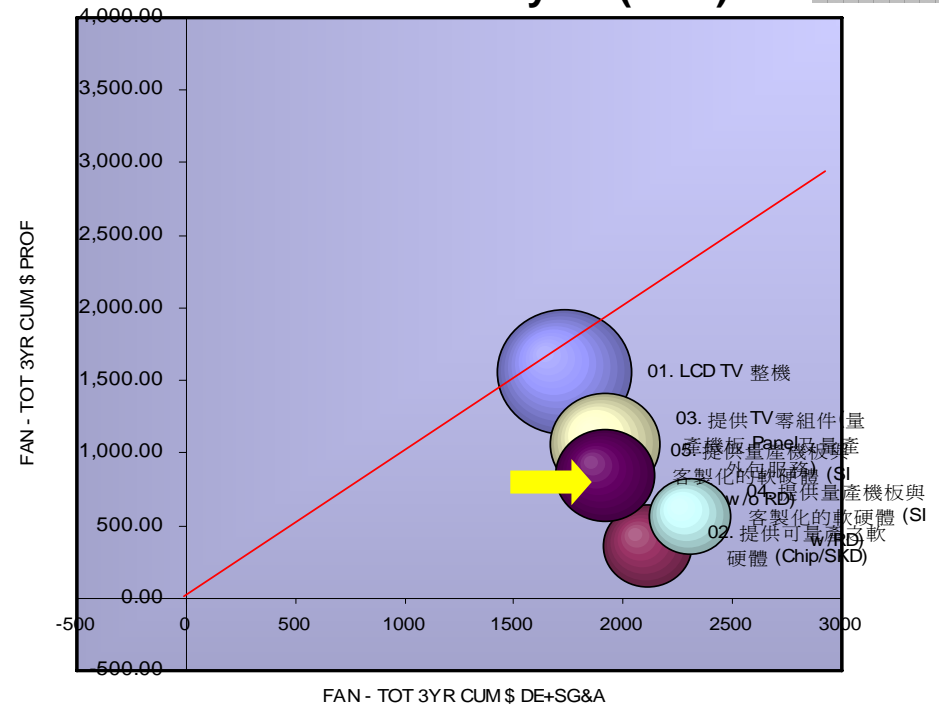
以產品組合管理工具為例，有效協助制定產品競爭策略

LCD TV

Strategic Position Analysis (SPAN)



Financial Analysis (FAN)



Findings:

- 提供可量產之TV機板市場吸引力很大,且市場和技術能力都能配合
 - 投入之開發費用相當高,短期內要獲利尚有困難
- ➔市場吸引力高,但投入成本相當高

Offering Strategy:

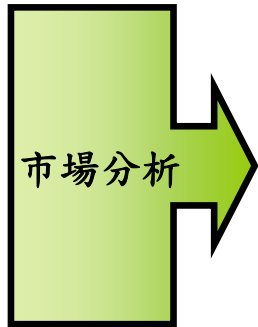
- 提供客戶方案,以協助客戶降低調整LCD panel的時間與生產成本,並以提高市場競爭力與售價
- 有效提高開發資源效率,因此可同時服務更多客戶,以達到降低成本並達到增加銷售數量的目的,使獲利提昇



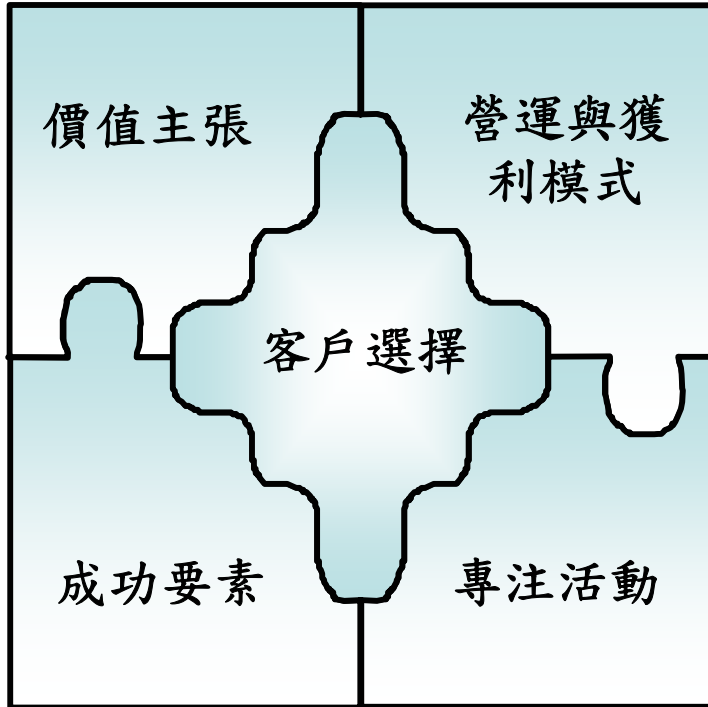
IBM解決方案

以業務策略計畫架構，制定完整的事業計劃書(BP)

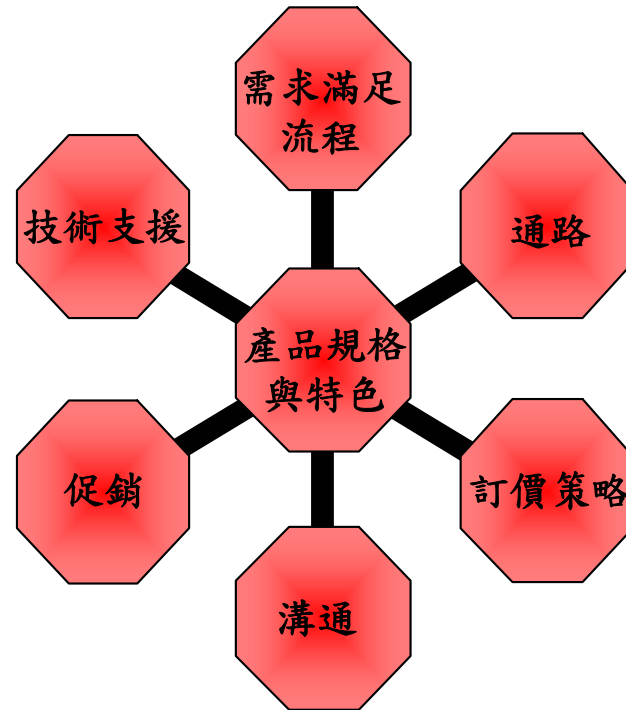
市場評估



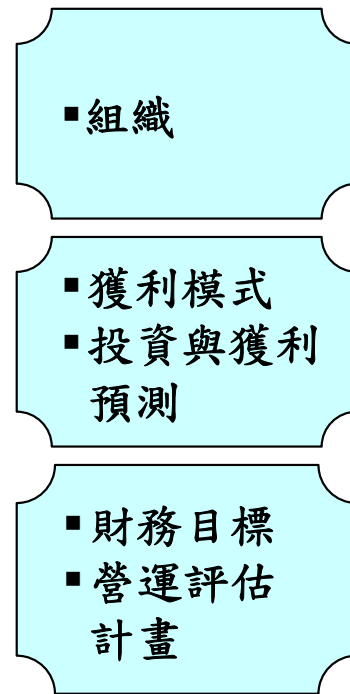
商業設計



行銷組合



行動計畫



專案執行效益

制定共同的語言和標準作為事業決策依據

AITG 執行長認為，MP 專案所帶來的效益包括：

1. 決定不投資（No Go）的兩個產品線，讓AITG一年省下兩千萬的投資金額。
2. 各BU Leader與各CEO溝通時的邏輯更清楚，也更有自信。
3. 決策方式以科學化的方法進行，決策團隊都以共同的語言和標準作決策。
4. 其中一個產品線已於2008年底依BP策略執行，2009年底開始獲利。



透過市場規劃的方法論總共開發出：

1. 40 Strategic Areas 策略控制點
2. 16 Segments
3. 19 offerings
4. 13 profit models
5. 13 Business Designs
6. 5 Business Plans

- Communication
- Experience
- Knowledge sharing
- Cooperation
- Value add benefits

- 其中包含108個機會點，每一個機會點可明確計算未來三年可能的獲利金額
- 所有產品線以機會點為方向，聚焦其執行策略
- 除了EMS與製造商，各產品線依市場趨勢不同都切割出可獲利的利基市場
- 透過財務指標對所提出的多樣化產品作投資決策，提升獲利性，減少投資成本



議程

- 智慧管理能力及促進要素
- 案例分享一：產品與事業規劃
- 案例分享二：商業及資訊策略規劃

客戶背景

A公司為台灣最大，北美前100大的橡膠密封件供應商

A公司背景

- A公司致力於開發、生產與銷售橡膠密封件及零配件，產品提供給汽車業、半導體業、醫療業、飲用水業、公共衛生等產業
- 成立大陸廠，並有大陸、新加坡、泰國、印尼、馬來西亞、韓國、日本等海外銷售通路
- 目前海外銷售已佔營收比例的90%以上，其中更有營收來自日本市場、德國市場，是台灣屈指可數有能力外銷技術領先國家的廠商，同時更是台灣最大，北美前100大的橡膠密封件供應商



客戶挑戰

IT只是在被動的應付公司需求，沒辦法為下一階段的成長作準備

全球市場拓展



總經理

- 在邁入第二個25年的轉換點上，公司該怎麼走呢？是在原利基市場繼續守下去，還是在市場競爭下進行升級？
- 陸續建立了大陸廠及亞洲新興市場通路，可是現階段的資訊管理機制，只是在被動的應付公司需求，根本沒辦法為下一階段的成長作準備



IT主管

業務需求優先順序

- 每次都因個別需要而增加系統，導致目前各系統間的串連有問題。每天都忙著補救，服務怎麼好得起來呢？
- IT同仁實在非常努力工作，可是使用者所感受到的價值卻很低

- 業務不斷地擴充，資訊應用系統雖然很多，可是系統功能不足，新專案達成率又不好，系統穩定性也差
- 不同系統就有不同的IT負責窗口，實在很複雜

供應鍊的變動及整合



部門主管們

IBM解決方案

三階段的商業及資訊策略規劃

階段1

進行對A公司企業策略及各個資訊構面進行瞭解與評估，訂定一個可支援未來企業成長的資訊策略

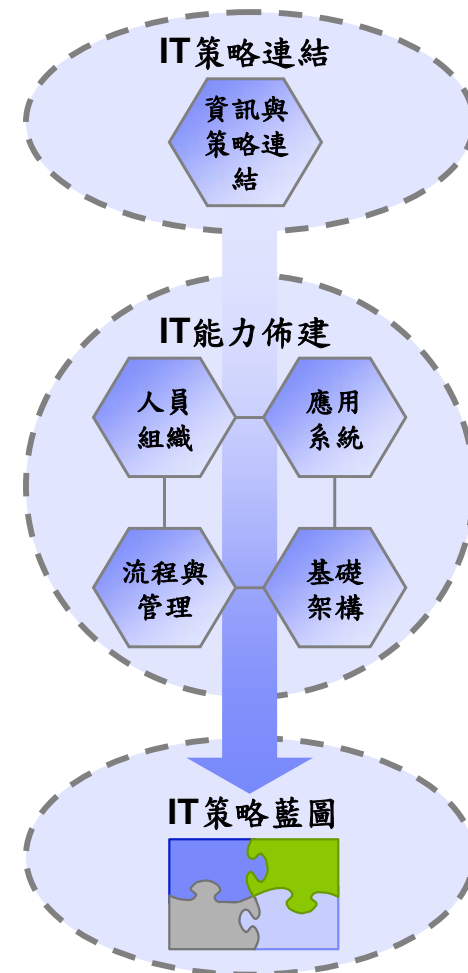
階段2

定義A公司未來支援資訊策略的四大資訊能力：

- (1) 人員組織
- (2) 流程與管理
- (3) 應用系統
- (4) 基礎架構

階段3

訂定一個中長期資訊策略藍圖與執行計畫，帶領A公司由現行狀態轉型至未來預期目標





IBM解決方案

階段1：資訊部門期望成為具有商業整合能力的合作夥伴

階段1 階段2 階段3

企業成長 目標

在2012年達成營業額XX億元

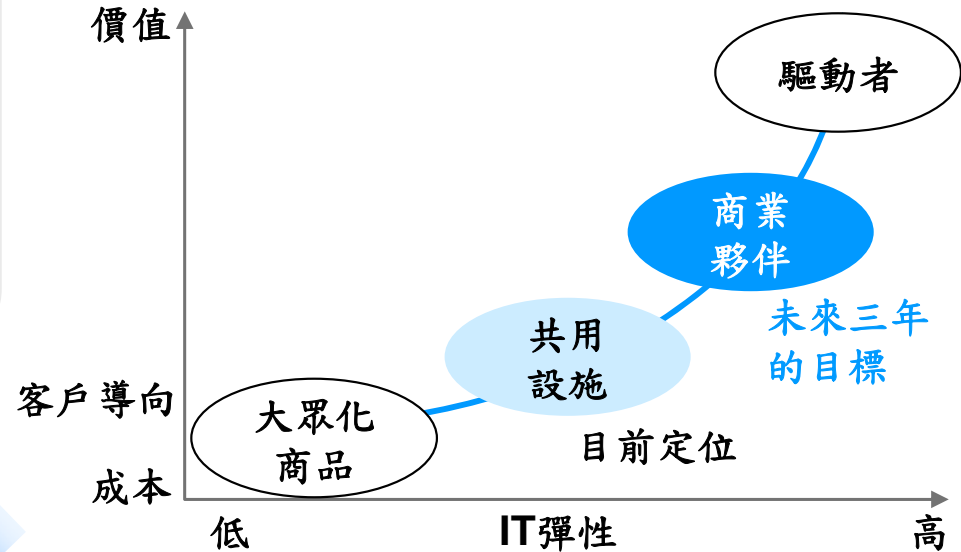
業務驅動力

- 追求創新與成長
- 持續品質改善
- 降低...
- 提昇...
- 強化...

業務需求

- 縮短作業溝通流程
- 建立知識管理
- 對市場...
- 成為...
- 完善...
- 建立...

資訊策略意向模型



資訊策略願景

提供...，協助...，
成為具有商業整合能力的合作夥伴

Illustration Only



IBM解決方案

階段2：在資訊策略方面，需求的整合及排序為未來的重點

資訊能力成熟度模型

階段1 階段2 階段3

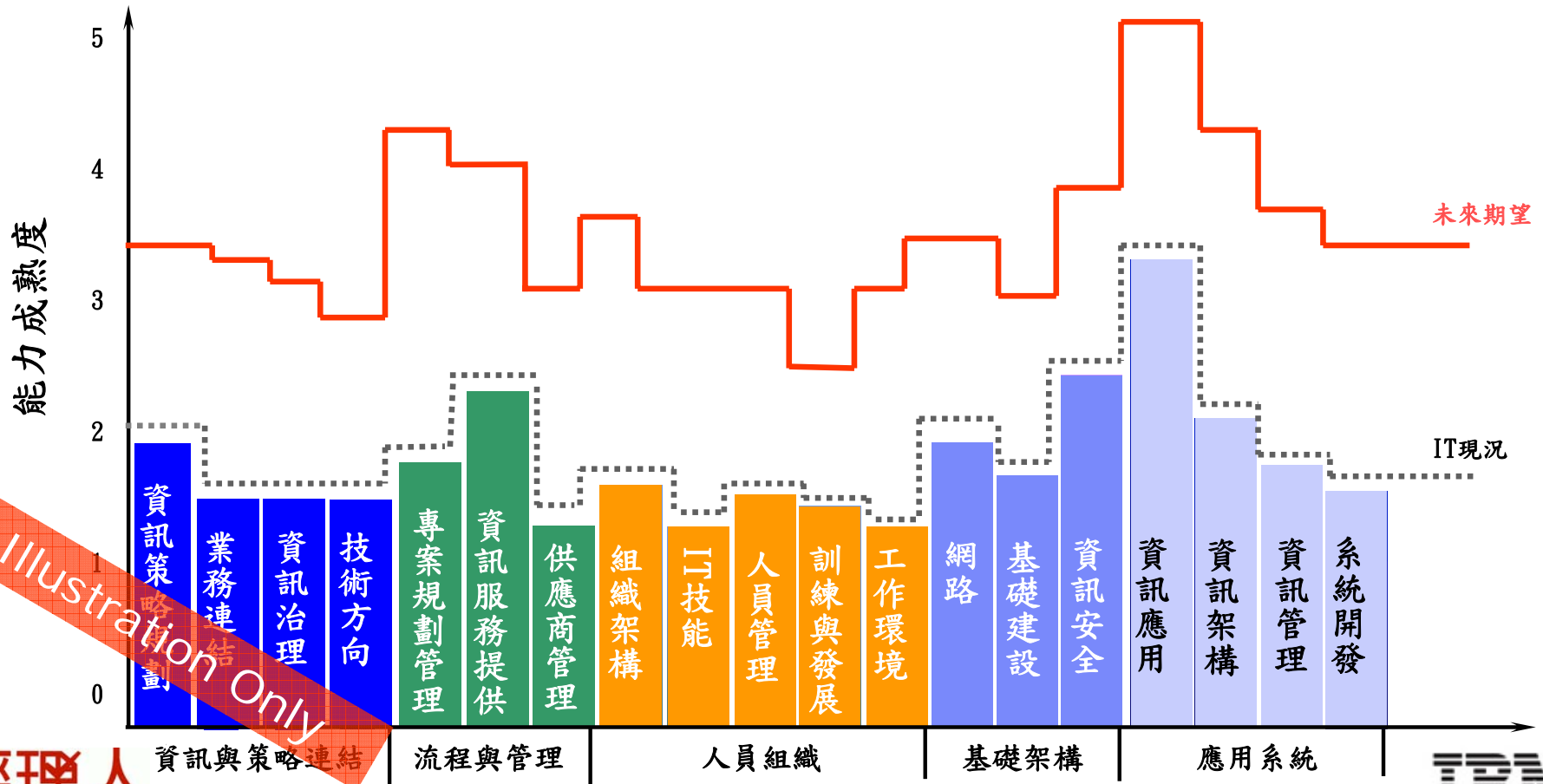


Illustration Only

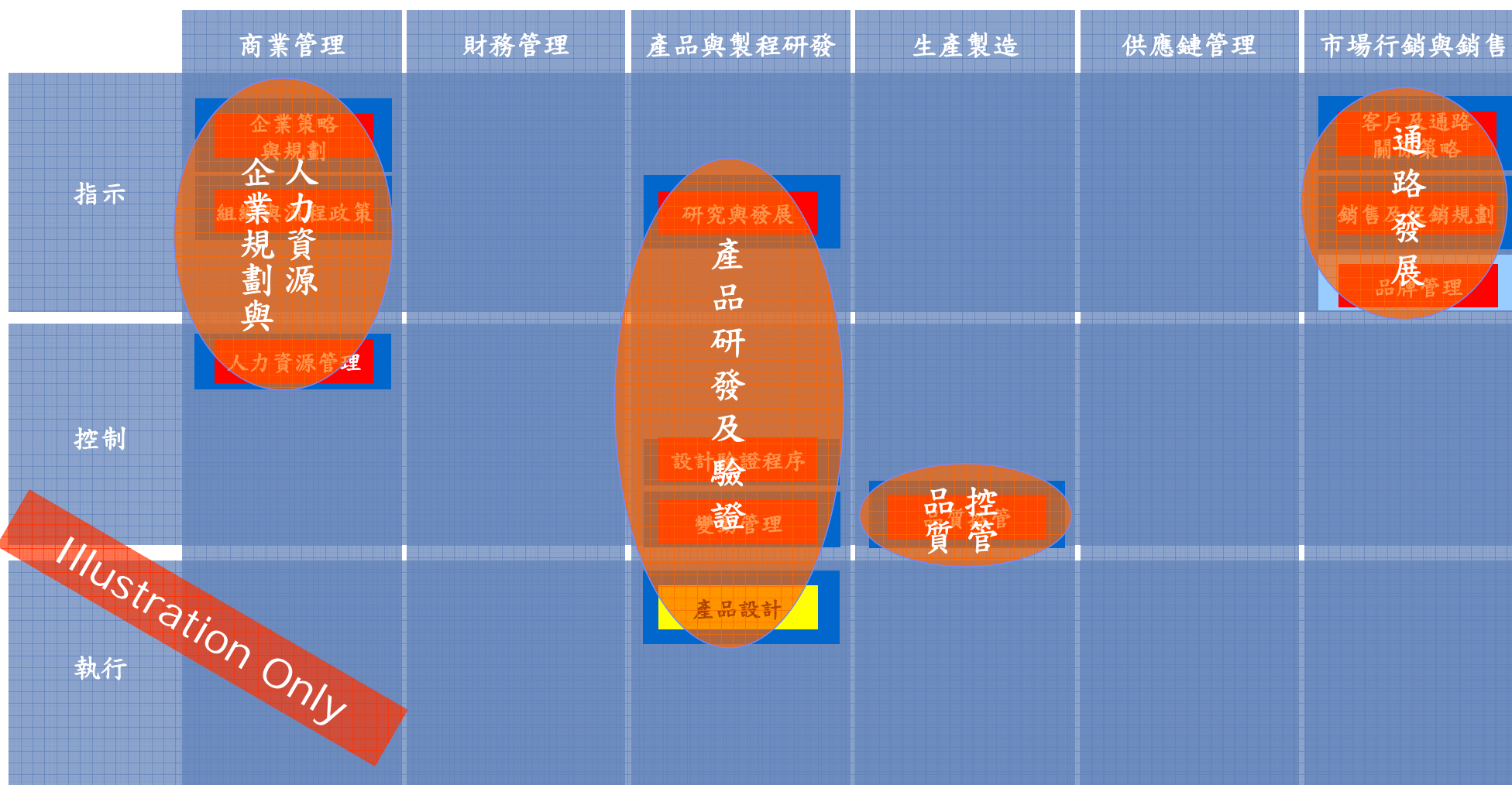


IBM解決方案

階段2：A公司應著重在整體企業規劃、產品研發及通路發展

模組化商業模型

階段1 階段2 階段3





IBM解決方案

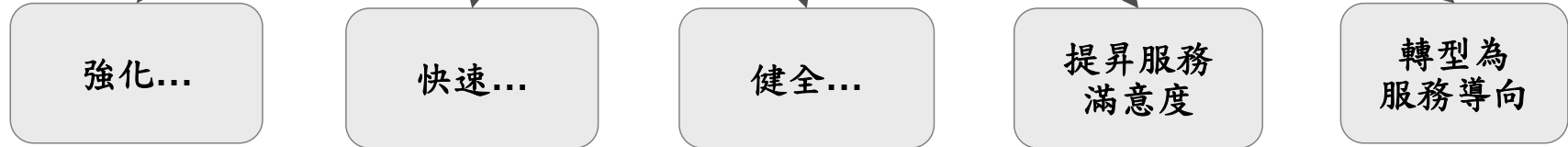
階段3：IBM建議了19個行動方案來達成A公司的資訊價值主張

資訊策略願景

提供...，協助...，
成為具有商業整合能力的合作夥伴

階段1 階段2 階段3

資訊價值主張



建議行動方案

- | | | | | |
|------------|----------------|-----------|-------------|-------------|
| 18 ...平台建置 | 5 人力資本... | 8 專案管理... | 6 IT流程制度制訂 | 1 經營企劃辦公室設立 |
| 19 軟體... | 16 ERP建置及PLM優化 | 4 IT職能... | 7 IT服務... | 3 IT部門... |
| 9 專線... | | | 11 電子郵件速度改善 | 2 IT組織... |
| 10 防火... | | | 13 ...穩定度 | 17 知識管理... |
| 14 ...網路 | | | 15 ...系統 | |

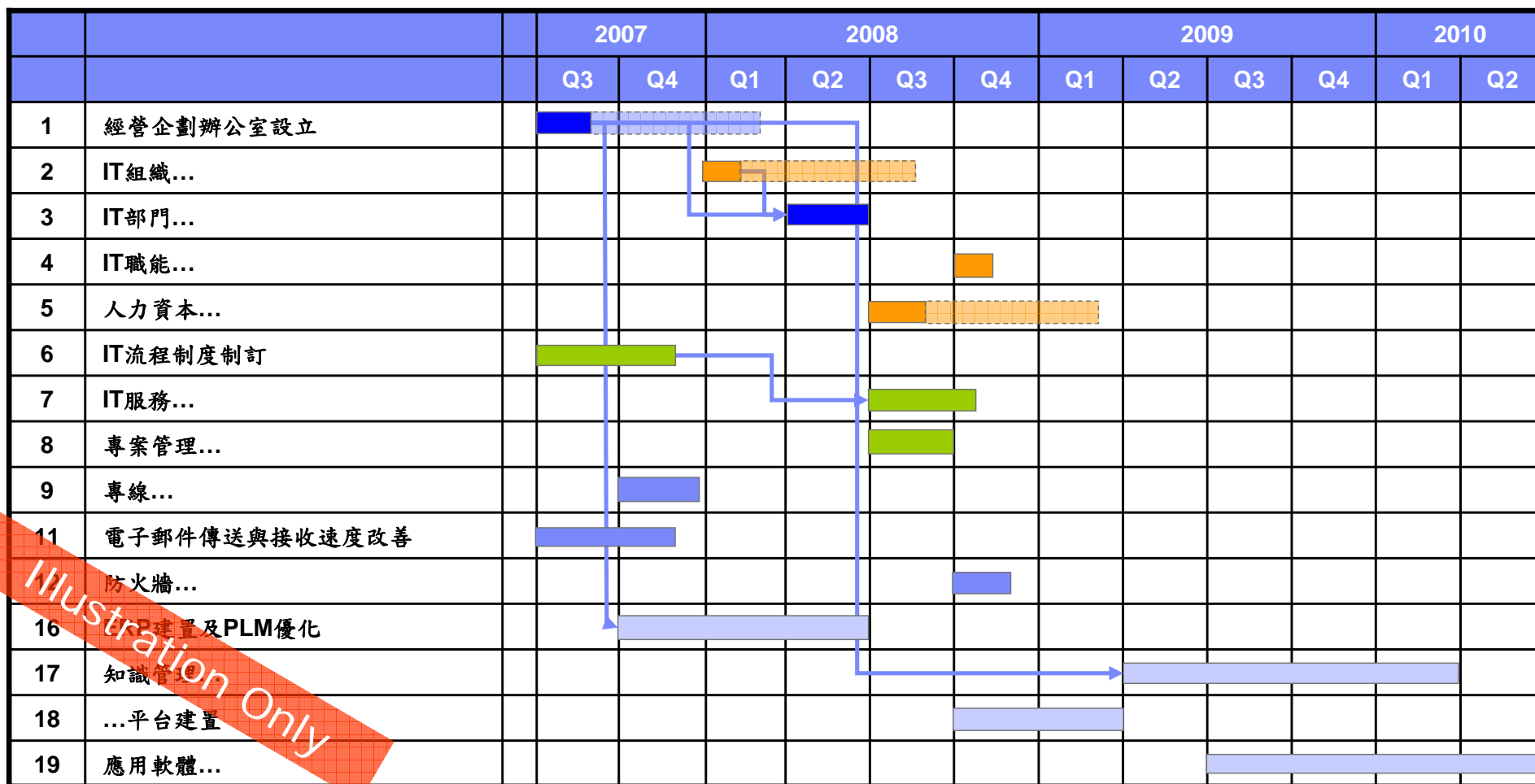
Illustration Only

■ 策略連結
 ■ 人員組織
 ■ 流程與管理
 ■ 應用系統
 ■ 基礎架構

IBM解決方案

階段3：資訊策略藍圖建議從經營企劃辦公室的設立開始

階段1 階段2 階段3



■ 策略連結 ■ 人員組織 ■ 流程與管理 ■ 應用系統 ■ 基礎架構

Illustration Only

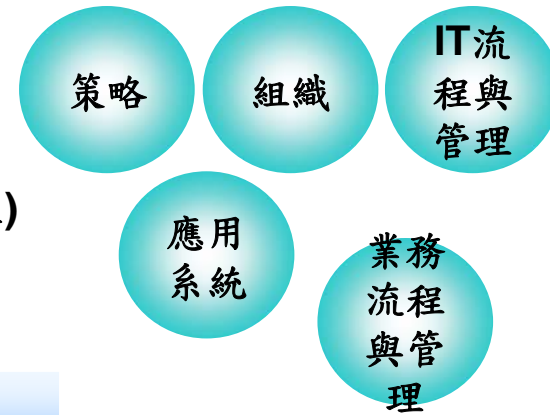


專案執行效益

藉由此變革旅程，A公司提升競爭力以與國際大廠對話

在商業及資訊策略規劃專案結束後，A公司開始依照策略藍圖執行：

- 經營企劃辦公室
- 資訊流程與服務管理
- 新一代資訊高速公路建設：ERP (企業資源規劃) 及 PLM (產品生命週期管理) 導入，海外分公司 ERP 及通路管理導入
- 產品訂價策略



- ✓ 跨部門的經營企劃辦公室打破原來各部門各自為政的慣性，協助確認企業的策略重點，並形成共識
- ✓ 整合性資訊高速公路的建置，有效支援決策與企業運作，提升差異化競爭力，讓一家本土的中小企業管理能力足以和國際大廠對話
- ✓ 資訊科技有效的與企業成長方向結合
- ✓ 一系列的變革慢慢形塑了充分授權，資訊透明共享的企業文化



面對新的經濟時代的挑戰，企業必須實現“智慧管理轉型” 以達到商業模式的變革與管理能力的提昇

促進要素 (Enablers)

成長規劃的能力

- 市場情報分析機制
- 商業創意與商機育成
- 產品與事業組合管理
- 商業模式規劃
- 併購管理

營運優化的能力

- 明確的銷售策略及方向，全球銷售能見度的管理機制
- 製造品質與設計品質管理
- 產品開發決策管理

運用資訊科技的能力

- 連結商業策略的IT規劃
- 最佳的IT組織與人力配置
- 有效協調資源的IT流程
- 滿足業務需求的應用系統
- 支撐企業未來發展的基礎架構

智慧管理轉型

永續經營與成長



2010 | 中小企業
智慧管理論壇
迎戰經濟變局 · 搶賺管理財

Thank
YOU