

出國報告（出國類別：研習）

寰宇計畫-日本慶應大學第 69 回高等
經營學講座-企業價值創造的經營
出國報告

服務機關：台灣電力公司 公眾服務處

姓名職稱：陳智宏 一般行政管理監

派赴國家/地區：日本

出國期間：113 年 7 月 6 日至 113 年 7 月 14 日

報告日期：113 年 9 月 11 日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：寰宇計畫-日本慶應大學第 69 回高等經營學講座-企業價值創造的經營

頁數 46 含附件：是 否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

台灣電力公司/黃惠淪/(02)2366-7685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

陳智宏/台灣電力公司/一般行政管理監/(02)2366-6301

出國類別：1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5 開會 6 其他

出國期間：113 年 7 月 6 日至 113 年 7 月 14 日

派赴國家/地區：日本

報告日期：113 年 9 月 11 日

關鍵詞：案例教學法、經營決策、品牌行銷、企業重組、風險管理、數位創新、危機管理、全球擴展、人才發展

內容摘要：(二百至三百字)

此次參加慶應高等經營學講座，透過討論商業案例，培養判斷力、決策力及領導能力，深入學習了企業經營策略、全球化管理及創新模式。講座涵蓋了 OGFS 生產體制、AI 技術的應用及法遵管理等主題，並通過案例研討和專題演講，探討了如何提高企業競爭力與管理效率。

其中特別關注到橫河電機的全球生產系統、Loop 公司在可再生能源中的發展策略及聯合利華 (Unilever) 的未來工作方式，這些對於提升台電的數位化管理、品質控制及綠色技術創新有重要啟示。講座也強調了企業風險管理和供應鏈韌性的重要性，並鼓勵靈活的雇用模式和員工技能提升。

此外，這次經歷還促進了我與日本多家企業高階主管的交流，擴展了職業網絡。我將會把這些學習成果應用到台電的管理實踐中，特別是在數位化轉型和協助員工技能發展方面，以共同提升公司經營績效。

本文電子檔核後傳至公務出國報告資訊網 (<https://report.nat.gov.tw/reportwork>)

目次

壹、 出國目的與行程紀要.....	5
貳、 課程及實習內容.....	7
參、 心得與建議.....	41

圖目錄

圖 1 慶應義塾大學 KBS 管理研討班採案例教學法，參加者負有事前預習、小組討論以及課堂參與的義務.....	8
圖 2 慶應義塾大學聘請哈佛商學院 William R. Kerr 教授進行適應未來的工作專題演講.....	37
圖 3 慶應義塾大學 KBS 管理研討，並與日本企業派訓人才建立聯繫和網絡.....	41
圖 4 慶應義塾大學 KBS 管理研討一星期安排十二個個案，緊湊的課程感覺就像是與時間的戰鬥，結業時全體學員開心合影。.....	46

表目錄

表 1: 比較生成 AI 的學習中使用的文章、插圖、照片、音樂等智慧財產權保護的強化與弱化.....	10
表 2: 「科特的 8 步驟變革模型」出自：約翰·科特（John Kotter），2002 年.....	14
表 3 Alvogen 公司透過 STAR Map 和 Dashboard 來建立積極的企業文化和明確的 KPI。.....	31

壹. 出國目的及行程紀要

一.出國目的

此次參加慶應義塾大學商學院高級管理學課程的主要目標，是提升管理能力與素養，特別是在企業價值創造方面。希望通過課程深入了解價值創造的關鍵因素，掌握最新管理理念與方法，並將其應用於電力產業的實際管理中。同時，作為負責新聞公關行銷的主管，我也關注國內電力市場趨勢及消費者需求變化，希望藉此提升公關策略、品牌形象與市場競爭力。

獲選為 109 年度寰宇計畫人員，參加此次課程的初衷在於對企業價值創造的迫切需求。台電身為電力產業的領導者，深知面對技術快速更新、市場競爭激烈及政策環境變化等挑戰，管理層需要不斷提升能力與視野。作為公關主管，我認識到需具備更高的管理素養，以應對未來發展。

慶應義塾大學經營管理研究科及商學研究科（KBS）自 1962 年創立以來，致力於培養經營領袖，通過以案例教學法為核心的實踐教育，涵蓋經營各領域的研討課程。該課程已歷 69 屆，並從哈佛商學院招聘講師，在七天內緊湊研討個案，旨在培養參與者全局視野與決策能力。

此研討會的目的是培養具備綜合經營能力的高層管理人員。感謝主管與同仁的大力支持，使我得以參與此課程，並進一步增強管理能力。

二.行程紀要

此次慶應義塾大學 KBS 管理研討班課程全程於大阪帝國飯店舉行，7 月 7 日上午 8 時 30 分舉辦了始業式，隨後進行案例教學法與生成 AI 及數據學習課程。接著，展開了慶應義塾大學商學院的 12 個個案討論，涵蓋企業經營、市場行銷、組織管理、危機應對、經營環境、財務與生產等多個領域，這些個案課程內容非常豐富且多樣，涵蓋了從企業經營危機到數位轉型等多個方面，讓我深入理解了各種商業挑戰與機會。課程的最後一天上午，特邀哈佛商學院達爾貝洛夫商業管理教授 William R. Kerr，進行專題演講，主題為「適應未來的工作」。以下為課程紀要與行程安排：

1. 第一天，7 月 7 日上午，Kanebo 株式會社的經營危機

Kanebo 面臨經營危機，主要由市場競爭加劇、不當經營策略及財務問題引起。我學習了如何在危機中進行企業重組與治理改革，並專注核心業務，提升透明度。

2. 第一天，7 月 7 日下午，Circle K Sunkus 甜點品牌的創立

這個個案展示了便利商店業者如何成功推出甜點品牌“夏利多奇”，並通過市場行銷策略、數位行銷和差異化策略，成功吸引主要客群並擴大市場影響力。

3. 第二天，7 月 8 日上午，Wells Fargo 醜聞與企業文化危機

該案例探討了 Wells Fargo 因高壓銷售目標而導致的醜聞，企業如何因員工不當行為而陷入信任危機，並學習到強化企業文化和風險管理的重要性。

4. 第二天，7月8日下午，八甲田山雪中行軍的危機管理

日本弘前地 31 連隊，在惡劣氣候下的行軍危機中的決策演練。案例強調了在信息有限的情況下，領導者如何把握局勢、進行合理判斷，並應對下屬心理狀態，這需要綜合的洞察力、平衡感和迅速應對的決策能力。

5. 第三天，7月9日上午，日本的醫療費控制策略

此案例探討了日本如何通過預防醫療、數位化及藥品管理來控制國民醫療費，同時推動經濟增長，並展示了如何平衡公共健康與財政壓力。

6. 第三天，7月9日下午，富士膠片的轉型與多角化策略

面對數位化挑戰，富士膠片從傳統膠片業務轉型為醫療保健和高功能材料，案例展示了如何通過技術創新和持續投資實現多角化發展。

7. 第四天，7月10日上午，橫河電機的 OGFS 生產體制

橫河電機的 OGFS 全球生產系統通過集中生產和消費地生產工廠的分工，提升生產效率並最小化庫存，這種模式對於全球企業的資源管理有很好的示範作用。

8. 第四天，7月10日下午，Loop 公司太陽能發電項目推進策略

Loop 在推進大型太陽能發電項目時面臨居民反對和環保評估的挑戰，此案例展示了企業在不斷變化的市場和政策環境中，如何保持靈活性、創新精神、風險管理能力，以及與社區協作與溝通，以實現可持續競爭優勢與長期成功。

9. 第五天，7月11日上午，Alvogen 公司的分割提案與創新策略

這個案例探討了 Alvogen 公司如何透過分割三個地區事業體來加快市場反應並提升效率，同時強調了在企業文化維持和市場競爭中的策略方案及挑戰。

10. 第五天，7月11日下午，Iris Oyama 的成本控制與自我管理策略

Iris Oyama 通過合理定價、嚴格自我管理和垂直整合，有效維持 10% 的利潤率。其「折舊 24 個月規則」和生產流程控制有效降低成本，提升市場競爭力。公司採用創新的產品開發流程和技術人才管理模式，強調技術人員的全流程獨立工作能力，並實行嚴格的損益管理和信息共享，確保持續盈利和穩定發展。這些策略使公司在市場中保持強大的競爭力。

11. 第六天，7月12日上午，JC 公司的全球擴展策略

JC 公司在全球市場中的擴展策略展示了如何求取本地化與全球化的平衡、跨國合作與多元化協作的重要性、AI 技術應用的雙刃劍以及以市場需求為導向的創新，實現了從區域性到全球性的業務擴展。

12. 第六天，7月12日下午，聯合利華（Unilever）的未來工作方式

聯合利華的「負責任的自動化計劃」展示了企業如何推動自動化的同時，仍然保持對員工的承諾。通過靈活工作方式、可持續發展和新型雇用模式，應對未來勞動市場需求，這一案例讓人認識到如何透過變革管理和人才發展來促進企業長期競爭力。

這些個案讓我對不同產業、不同地區的經營模式和策略有了深刻的理解，也讓我學會了如何應對各種經營挑戰。

第七天，7月13日上午 專題演講 HBS 「適應未來的工作（Adapt to the Future of Work）」

卡爾教授(William R. Kerr)是哈佛商學院的達爾貝洛夫(D Arbeloff)商業管理教授，該場演講重點強調 AI 協作及其在新領域的應用，提升生產力與效率。然而，在熟悉領域，AI 解決方案的效果較低。教授探討了 S 型曲線變化的挑戰，指出企業需靈活應對未來變革。關於股東權益報酬率，亞馬遜與沃爾瑪採取不同策略以最大化利潤和資產利用。人力資源轉型也至關重要，企業需像管理供應鏈一樣管理人才，並強調領導者具備新環境感知、學習應對與組織變革能力，以應對未來挑戰。

貳. 參與課程及工作內容

經營能力的養成：關於案例教學法

慶應義塾大學商學院自成立以來便引入了由哈佛商學院開發的案例教學法，這種方法透過真實企業案例進行討論，培養學員的判斷力和領導力。案例教學法誕生於 1930 年代，最早應用於哈佛法學院，隨後在商學院中廣泛推廣，現已在全球教育機構中普遍使用。

這種教學方式強調事前預習，參與者需在課前閱讀分配的案例並進行獨立思考，然後在小組討論和課堂討論中交流想法。通過這樣的互動討論，學員能夠提高決策能力和建立人脈，這是傳統講座無法達到的效果。

相比於傳統的講授法，案例教學法的兩大特點是：講師的引導角色與案例教材的應用。講師不會直接傳授理論，而是通過提出關鍵問題，激發學員討論並幫助他們在多樣化的觀點中得出自己的結論。這種方法讓學員能夠從不同的角度看待問題，並鍛鍊批判性思維和決策能力。

參加者在這個過程中有幾項基本要求：首先是充分的事前準備，其次是積極參與小組和課堂討論。這些討論不僅讓學員分享觀點，也幫助他們學會從多元視角理解問題，並以邏輯性和證據支撐自己的觀點。這不僅是課堂內的學習，更是將學到的知識應用於實際工作的過程，確保學習成果可以轉化為實踐。

以 Loop 公司為例，學員討論了該公司在推進大型太陽能發電項目時，如何面對居民反對和環保評估等挑戰，並成功平衡社會責任與盈利需求。通過這個案例，學員深入探討了企業如何在動態的市場與政策環境中，保持靈活性和創新精神。講師通過適時提出關鍵問題，引導學員從多角度分析解決方案，並促使大家討論如何將此策略應用於自己的行業或企業。

總結來說，講師的任務是通過適時提出問題和引導討論，幫助學員在實踐中找到解決方案，而不是給予標準答案。案例教學法強調實踐中的學習，這使學員能夠更好地應對現實中的商業挑戰。



圖 1 慶應義塾大學 KBS 管理研討班採案例教學法，參加者負有事前預習、小組討論以及課堂參與的義務

生成型 AI 的挑戰與機遇

通過這些課程，我深刻體會到生成型 AI 在不同領域中的應用前景和挑戰，從內容創作、商業市場到音樂產業，AI 正在迅速改變傳統行業的生態。這些學習經驗對我未來在電力產業應對技術變革和管理決策的挑戰提供了寶貴的啟示。

生成型 AI 的挑戰：當 AI 輸出與原創內容幾無二致

在參加有關生成型 AI 的研討課程中，我了解了 AI 對於原創內容和版權保護的挑戰。作家戈登·格雷厄姆發現，文本生成 AI ChatGPT 的白皮書定義幾乎與他在維基百科和個人網站上的描述相同，這讓他質疑 AI 是否從這些受版權保護的資料中進行學習。隨著 OpenAI 等公司推出生成型 AI，大企業如微軟和 Alphabet 也關注這些 AI 如何使用受版權保護的內容。AI 運營公司聲稱，這些數據僅供學習使用，輸出內容為原創，但媒體公司如 Getty Images 表示異議，並對 AI 公司提起訴訟。這使我認識到，生成型 AI 在版權與創作的邊界上仍有很多需要解決的法律和倫理問題。

開源 AI 如何顛覆商業軟體市場

在另一次課程中，講師介紹了開源 AI 的迅速發展及其對商業市場的衝擊。Google 內部文件指出，儘管與 OpenAI 存在競爭，但開源 AI 具更大的優勢。2023 年 2 月，Meta 發布了大型語言模型 LLaMA 並開源，隨後其源代碼流出，許多人開始自行試用生成 AI。同月，斯坦福大學推出了基於 LLaMA 的 Alpaca 模型，並在月底推出了 Vicuna-13B，這些模型的表現接近甚至超過了許多主要商業 AI。開源社群的迅速發展，讓我看到這種技術在短短幾周內的巨大進步，預示著未來開源 AI 將對傳統商業軟體市場帶來更多的變革。

生成型 AI 與音樂產業：專家與 AI 如何共存

在音樂產業中，生成 AI 也開始嶄露頭角。音樂生成 AI 服務 SongR 能根據英語歌詞和選擇的音樂類型，生成自動作曲和編曲，並通過 Vocaloid 演唱。儘管目前其商業用途有限，但生成的作品可以分享到 SNS 平台。課程中，我了解到此技術目前多生成較為普通的旋律，尚無法與流行音樂媲美。然而，若生成型 AI 能夠在短時間內低成本提供專家水準的音樂，這將對中等水平的音樂專家構成威脅，部分無法競爭的專家可能會面臨職業危機。這讓我思考 AI 技術如何在提升效率的同時，影響專業人才的職業生涯。

在生成 AI 的學習過程中，智慧財產權的保護至關重要。針對文章、插圖、照片、音樂等內容，以下措施可以有效平衡創作者權益與技術發展：

1. 建立法律框架：更新現有法律，明確 AI 學習數據的使用範圍與授權標準，確保創作者的作品不會被濫用。
2. 實施授權機制：通過集體管理組織進行授權，讓創作者在 AI 學習過程中獲得公平的報酬，並簡化授權流程。
3. 創建數據共享平台：設置合法的數據共享平台，創作者可自願上傳作品供 AI 學習使用，並依據其貢獻獲取回報。
4. 引入追溯技術：使用追蹤技術確保資料來源可追溯，讓智慧財產權的保護有更高透明度和可審計性。
5. 制定倫理指導方針：確保 AI 開發者在遵循倫理標準的前提下使用資料，尊重創作者的智慧財產權。
6. 提高教育意識：通過普及智慧財產權的相關知識，提升 AI 開發者與公眾的意識，確保各方遵守版權規定。

強化保護	優點	缺點
創作者的利益保護	保護創作者的權利	妨礙生成 AI 的發展
創作意欲的提升	增加高品質的內容	增加開發及運營成本
法律明確化	減少紛爭和訴訟	資料取得變得困難

弱化保護	優點	缺點
促進創新	推動生成 AI 的技術發展	侵犯創作者的權利
減少成本	降低開發及運營成本	增加著作權紛爭
加速進步	提高質量和多樣性	可能降低創作的積極性

表 1 比較生成 AI 的學習中使用的文章、插圖、照片、音樂等智慧財產權保護的強化與弱化（筆者整理）

在智慧財產權的保護強化與弱化之間，適當的做法應是找到兩者的平衡。強化保護能保障創作者的合法權益，激勵更多優質內容的誕生；而適度的弱化則有利於生成 AI 技術的發展，促進創新。為此，應採取合理授權機制，允許 AI 在合法範圍內使用受保護的資料，並提供公平報酬。同時，鼓勵數據共享平台的建立，使創作者自願提供作品，並獲得相應收益。完善的法律框架則能進一步明確使用範圍，降低法律風險，從而推動 AI 技術在保護創作者權益的基礎上平穩發展。

在開源生成 AI 佔優勢的情況下，商業生成 AI 公司應採取哪些商業模式來實現盈利？

隨著開源生成 AI 的快速普及，商業生成 AI 公司面臨激烈競爭，但仍有多種商業模式可以幫助它們實現差異化並增加收入。關鍵在於提供高品質的服務和附加價值，以保持市場競爭力並滿足不同客戶的需求。

在開源生成 AI 佔優勢的情況下，商業生成 AI 公司可以考慮以下商業模式來實現盈利：

1. 訂閱模式：提供基於訂閱的服務，讓用戶能夠持續使用最新的 AI 技術和更新，並附加高級功能或專業支持。這種模式可通過不同級別的訂閱計劃（如基礎版、專業版）來針對不同需求的客戶群。
2. 定制解決方案：針對企業和組織的具體需求，提供專業定制的 AI 解決方案，並結合專業的技術諮詢和售後支持服務。這樣不僅提高了產品的附加值，還能通過高額的定制費用來盈利。
3. API 訪問模式：通過提供生成 AI 的 API，允許開發者和企業將 AI 技術集成到他們的應用或平台中，並根據 API 的使用量進行按需收費。這種模式能有效擴大用戶基礎，並依賴高頻使用來創收。
4. 數據及分析服務：提供高質量的數據集和 AI 分析服務，幫助企業和開發者優化其 AI 模型。這可以包括數據清理、模型優化等高附加值的增值服務，從而幫助公司獲得長期客戶關係。
5. 教育及培訓：隨著生成 AI 技術需求的增長，提供相關的教育和培訓服務（如線上課程、研討會、認證項目）可以創造新的收入來源。同時，這有助於提升品牌知名度和專業形象。

6. **授權模式**：提供生成 AI 技術或算法的授權，通過一次性授權費或持續權利金盈利。這適用於那些希望將 AI 技術應用於其產品或服務的企業，特別是那些無法自行開發 AI 技術的中小型公司。

商業生成 AI 公司應根據自身資源、技術優勢和市場定位靈活結合上述模式。比如，結合訂閱模式與 API 訪問模式，既能夠保持穩定的收入來源，又能通過技術擴展吸引更多開發者和企業使用其產品。通過提供多層次的解決方案，商業生成 AI 公司可以同時滿足不同規模企業的需求，並在開源 AI 的競爭環境中找到獨特的盈利途徑。

在開源生成 AI 佔優勢的情況下，開發商業生成 AI 的民間企業應該採取什麼樣的商業模式來實現盈利呢？

隨著開源生成 AI 的普及，商用生成 AI 公司可以通過結合這些多樣化的商業模式，實現差異化並增加收入。提供高品質服務和附加價值是保持市場競爭力並滿足客戶需求的關鍵。

在開源生成 AI 佔優勢的情況下，商業生成 AI 公司可以考慮以下商業模式來盈利：

1. **訂閱模式**：提供定期訂閱服務，讓用戶持續使用最新的生成 AI 技術和更新，並增加高級功能來創收。
2. **定制解決方案**：根據企業或組織的特定需求，提供定制的 AI 解決方案和專業諮詢服務。
3. **API 訪問**：提供生成 AI 的 API，允許開發者和企業將其集成到產品中，根據 API 使用量收費。
4. **數據及分析服務**：提供高質量的數據集和分析服務，幫助客戶構建更精確的 AI 模型。
5. **教育及培訓**：通過提供有關生成 AI 的教育和培訓課程，如在線課程和工作坊來創造收入。
6. **授權模式**：提供生成 AI 技術或算法的授權，通過一次性授權費或持續權利金盈利。

當生成 AI 達到專家平均水平時，低於平均水準的專家可能面臨職業挑戰。為了讓高於平均水平的專家繼續提供服務，以下是幾個適合的機制：

1. **持續教育與技能提升**：專家需要不斷學習，以保持他們在 AI 時代的優勢。企業和機構應提供定期的在線課程、培訓和專業認證，幫助專家掌握最新的技術與知識，確保他們始終處於領先地位。
2. **AI 與專家的協作模式**：讓 AI 處理重複性任務，而專家專注於更具創造力和策略性的工作。這樣的協作能最大化專家在複雜問題上的價值，避免他們被 AI 完全取代，並發揮他們的獨特優勢。
3. **專家評估與認證機制**：設立權威的評估系統，對專家進行定期認證和表彰。這不僅能激勵專家追求卓越，還能讓企業和社會更容易識別和聘用高水平的專家，保證他們在市場中的地位。
4. **研究與創新支持**：鼓勵專家進行深入研究和創新，尤其是在 AI 難以觸及的領域。提供專項資助和資源，幫助專家開發新知識和技術，這樣他們在產業中的影響力會不斷增強。

5. 數據與倫理保障：確保專家數據在 AI 學習中的合法使用，並制定明確的版權與數據保護規範。這不僅能保障專家權益，還能加強專家對 AI 技術的信心，使他們願意與 AI 共存。

個案一、Kanebo 株式會社的經營危機

Kanebo 經營危機的主要原因及五角經營策略分析

Kanebo 在 2003 年 10 月至 2004 年 3 月期間所面臨的經營危機，以下將探討其五角經營策略如何影響公司的經營，提出經營危機的主要原因，並對策略的問題與挑戰進行詳細分析。

經營危機的主要原因：

1. 市場競爭加劇：在美容和化妝品行業中，國內外的競爭對手競爭愈發激烈。特別是，提供低價產品的海外品牌和針對特定利基市場的新興品牌的崛起對市場造成了影響。
2. 經濟環境變化：經濟停滯和消費者節約意識的提高影響了高價位化妝品的銷售。特別是在日本國內長期的通貨緊縮環境和亞洲經濟危機對消費者的購買行為產生了重大影響。
3. 不當的經營策略：在新產品開發方面，可能未能準確把握市場需求。此外，過度的多角化策略和維持不盈利部門導致了經營資源的浪費。
4. 財務問題惡化：上述問題的累積導致公司的財務狀況惡化。特別是，銷售下降和成本增加使得虧損擴大，最終需要進行經營重建。

五角經營策略及其影響：

1. 策略概述：Kanebo 於 1980 年代後半期引入的五角經營策略，此策略特點為將公司業務集中於五大核心領域：化妝品、紡織、醫藥、零售與食品，旨在保持各事業部門的獨立性並增強整體的協同效應。
2. 策略的問題與挑戰：
 - 過度多元化問題：五角經營策略雖然拓寬了 Kanebo 的業務範疇，但也導致資源分散，缺乏足夠的專業性和競爭力。
 - 核心競爭力稀釋：五角經營雖然提供業務多元化的優勢，但同時稀釋了 Kanebo 在化妝品和紡織品方面的傳統優勢。
 - 經營複雜性增加：獨立運作的業務單元應能提高效率，然而實際上卻增加了管理的複雜性。
 - 對外部環境變化的應對不足：五角經營模式未能靈活應對日本經濟大環境的變化。
 - 風險集中問題：雖然各業務單元獨立運作理應有助於風險分散，但實際上整體的風險管理不足。

為了推動 Kanebo 的持續成長與提升競爭力，建議帆足氏於 1998 年擔任社長後，提出的企業變革計畫如下：

1. 經營改革與提升透明度
 - 強化治理：加強管理監督功能，確保董事會的獨立性。
 - 提高透明度：實施定期內部審計，增強財務狀況的透明度。

2. 業務重組與集中
 - 出售虧損業務**：出售長期看不到利益的業務（例如：紡織業務、椎茸業務），將資源集中於高利潤業務（例如：化妝品業務）。
 - 集中核心業務**：將投資集中於具競爭力的核心業務，如化妝品、醫療新藥、食品等。
3. 組織瘦身與效率提升
 - 組織重組**：減少冗長的管理層，加快決策過程。
 - 成本削減**：檢討非效率的業務流程，實施成本削減。
4. 技術創新與產品開發
 - 加強研發**：增加對研究開發部門的投資，推動創新產品開發。
 - 開拓新市場**：探索國內外新市場的進入，實施多角化策略。
5. 品牌戰略重建
 - 提升品牌價值**：重新評估 Kanebo 品牌價值，展開強調高品質與可信度的行銷策略。
 - 強化數位行銷**：利用互聯網和社交媒體強化數位行銷，以吸引年輕客戶。
6. 人才發展與企業文化重構
 - 人才培養**：引進支持員工技能提升和職業發展的教育計畫。
 - 企業文化變革**：培育重視透明度和誠實的企業文化，提升員工的參與感。
7. 財務基礎加強
 - 增強資本**：透過股票發行或債券發行增強資本，強化財務基礎。
 - 減少債務**：制定長期債務減少計畫，恢復財務健康。

企業變革的八個步驟

階段	步驟	具體行動
解凍 Creating an environment for change	1. 提升危機意識（create a sense of urgency）	前往現場進行實驗並掌握數據與事實，收集數據後邏輯性地呈現，使用有衝擊力的視覺效果來展示事實。
	2. 組建變革推動小組（build a guiding coalition）	確定所需成員。
	3. 制定變革願景與策略（form a strategic vision and initiatives）	需用簡潔且能引起共鳴的有衝擊力語言，如「像海鷗一樣生活！自由自在地飛往任何地方！」
	4. 宣傳變革願景並招募志願者（communicate the change vision）	將驚訝或感動的經歷作為故事來講述，宣傳策略十分重要。

	5. 創造有利於行動的環境 (enable actions by removing barriers)	逐一排除阻力或障礙，充分利用年輕人的創造力與活力。
移動 Attracting and enabling origins	6. 產生短期成果 (generate short-term wins)	對取得的成果給予公開的表彰或獎勵。
	7. 推動進一步變革 (sustain acceleration)	推動下一階段變革，並支持變革的行動。廣泛的支持者網絡是關鍵。
再凍結 Implementing and sustaining change	8. 建立新文化 (組織化) (anchor new approaches in the culture)	不斷重複新行為，直到其形成習慣，成為「模式」和「架構」。

表 2：「科特的 8 步驟變革模型」出自：約翰·科特 (John Kotter)，2002 年

經參考日經商業記事「編輯訪談稻盛和夫先生」(日經ビジネス記事「編集者インタビュー 稻盛和夫氏」) 的文章，稻盛和夫先生是京瓷的創辦人及日本航空的前董事長，他的經營方法和哲學對許多商業領袖產生了影響。他的管理方法特點是不僅追求利潤，還重視員工的自立與成長，這在「阿米巴經營」或「基於哲學的經營」中尤為顯著。此外，稻盛和夫先生在日本航空的重建過程中，不僅進行了財務重組，還大力改革了企業文化。

日本航空 (JAL) 成功重建的原因：

- 費用削減與結構調整：**通過減少虧損航線、出售多餘機材、減少員工數量，實現大規模成本削減，進而加強財務基礎。
- 企業文化改革：**在稻盛和夫的領導下，深化以「通過工作磨練人格」的企業文化，提高員工的服務質量和自我犧牲精神，從而提升動力與服務質素。
- 安全性提升：**在安全管理體系上進行全面的改革，加強符合國際安全標準的投資，恢復顧客信任。
- 戰略聯盟加強：**加強與世界航空聯盟的合作，擴展國際網絡，透過共享航班碼提升客戶基礎。
- 提高經營透明度：**在重建過程中增加管理透明度，通過定期財務報告和管理計劃公開來恢復投資者與顧客的信任。
- 客戶服務質量提升：**重新編排客艙服務人員的培訓計劃，改善顧客反饋機制，提升顧客滿意度並推進品牌重建。

這些措施使日本航空在短時間內從經營困境中恢復過來，重新盈利。稻盛和夫的哲學與領導力在激勵員工和推動組織變革中起到了關鍵作用。

堅持正直和誠實不僅是個人特質，更是對組織和社會產生廣泛正面影響的勇敢行為，堅持正直與誠實的勇氣在商業活動以及各種人際關係和社會活動中都是非常重要的要素。尤其對於

經理人或領導者來說，擁有這樣的價值觀對於提升整個組織的倫理標準並建立信任和尊敬是必不可少的。

堅持正直和誠實如何促進企業變革並帶來正面效應：

1. **建立信任：**正直和誠實是建立和維持商業關係、員工、顧客及合作夥伴之間長期信任的基礎。這種信任是促進內部協作和外部合作的關鍵因素。信任的積累可以加速決策過程，減少監督成本，並增強合作夥伴與消費者對品牌的忠誠度。在經歷變革期間，高信任水平可以幫助減少不確定性，使員工更願意接受變革措施。
2. **倫理決策：**企業變革常常伴隨著重大決策，這些決策可能影響公司的長遠發展。面對商業環境中的倫理困境，有時需要犧牲短期利益的勇氣來保持誠實和正直，這樣的決策展示了組織的倫理標準，對其他員工也有積極的影響。
3. **改善組織文化：**正直和誠實不僅可以改善個人行為，還能形成企業文化的核心。領導者的這些行為能夠激勵員工模仿，進而形成一種支持開放溝通、透明度高和低容忍不正當行為的組織文化。這種文化有助於創造一個更積極、更健康的工作環境，促進持久的企業成功。
4. **保持個人尊嚴和自尊：**正直和誠實的行為讓員工在面對壓力和挑戰時能堅守自己的原則，這不僅增強了個人的自尊心，也提升了工作的滿足感。這對於維持高員工士氣和提高工作效率至關重要，特別是在經歷組織變革時期。
5. **對社會的影響：**企業在堅持正直和誠實的同時，不僅提升了自身的社會形象，也設定了行業內的高標準，促進了整個行業甚至社會的正面發展。這種影響可以鼓勵其他企業也採取類似的做法，推動整個商業環境向著更加公正和可持續的方向發展。

個案二、Circle K Sunkus 甜點品牌的創立

「夏利多奇」(Sherie Dolce、シェリエドルチェ)是便利店行業 Circle K Sunkus 公司，首個以甜點品牌名為主推策略的品牌。該品牌旨在提供令人期待的產品組合及高品質的口感，特別是像窯烤融化布丁等正宗甜點深受好評。然而，隨著市場擴大，競爭日益激烈，其他公司也開始採用類似策略。例如，Lawson 推出了「Uchi Cafe、ウチカフェ」，7-Eleven 推出了「Nanairo Cafe、なないろカフェ」，並且更名為「Seven & i、セブン&アイ」，以進一步加強品牌形象。

業態戰略

Circle K Sunkus 株式会社推動根據地區需求進行店鋪設計的業態戰略。面對日本人口減少的挑戰，公司專注於老年人、單身家庭、職場女性及家庭主婦等特定目標群體。除了常規店面外，還進軍車站內、機場、酒店及政府辦公樓等特殊地點，根據各類目標群體的需求建立適合的店鋪。

行銷策略

「夏利多奇」在競爭激烈的便利店甜點市場中，通過獨特的產品開發和創新的行銷手法來實現差異化。他們重視顧客體驗的提升，特別是加強數位行銷、開拓新顧客群體和深化與地方社區的合作。

品牌行銷策略的主要目標是擴大影響力並提升銷售，特別是針對 20 至 30 歲的女性，同時成功吸引了 30 至 40 歲的男性，擴大了市場範圍。

推廣活動

「夏利多奇」採用多元化的推廣策略。首先，通過電視廣告傳遞品牌形象，強調品牌的世界觀而非特定代言人。其次，利用雜誌廣告中的讀者模特兒和文章形式進行宣傳。此外，專屬品牌網站提升了網路認知度。品牌還積極舉辦各類活動，如新聞發布會、咖啡活動及現場活動，增強品牌與消費者的互動。全國範圍內的試吃活動也使品牌能夠直接獲取消費者反饋。

價格策略

在價格策略上，「夏利多奇」採用兩極化策略，產品價格集中在 100 日圓和 200 日圓之間。低價產品吸引大眾消費者，高價產品則瞄準追求品質的消費者。品牌還與「Fashion Walker」及迪士尼合作，推出聯名商品，並透過抽獎券和特別包裝進一步提升品牌吸引力。

季節性推廣

「夏利多奇」品牌重視季節性和節慶推廣，尤其在情人節和聖誕節等節日期間推出特別商品和推廣活動，包括電視廣告、店內 POP 宣傳、網站推廣和優惠券分發。店內推廣方面使用橫幅和展示架，並提供特製湯匙和外帶袋，以統一品牌形象，增加顧客忠誠度。

策略效果與挑戰

「夏利多奇」行銷策略的成功體現在以下幾個方面：目標設定成功，不僅吸引了預期的女性客群，也吸引了男性消費者；品牌認知度顯著提升，多樣化的推廣活動擴大了品牌影響力；靈活應對季節性需求顯示了市場敏感度。然而，品牌也面臨一些挑戰，例如銷售主要集中在冬季，夏季銷售較低，需加強夏季產品的開發及推廣策略。此外，雖然現有價格策略集中在高低兩端，中價位產品的推出可能有助於吸引更多元的消費者。

「夏利多奇」在市場拓展和品牌管理上的挑戰：

- 1. 季節性銷售不平衡：**銷售主要集中在冬季，夏季的銷售表現相對較弱，顯示出品牌在不同季節的銷售差異明顯。這可能是由於冬季甜品需求上升，尤其是節日季節，但夏季的產品吸引力不足。
- 2. 女性目標客群吸引力不足：**雖然品牌的主要目標是 20 至 30 歲的女性，但實際上卻吸引了大量 30 至 40 歲的男性。這意味著品牌在實現原定目標上存在一定的偏差，未能充分抓住核心女性客群的消費需求。
- 3. 中價位產品的缺乏：**現行價格策略主要集中在低價位和高價位產品，中價位產品的選擇相對較少。這導致品牌無法有效滿足部分消費者對中價位產品的需求，產品價格層次感不夠完善。

4. 品牌定位的模糊性：品牌涵蓋低價位和高價位產品，市場定位較為廣泛。這可能導致品牌形象不夠鮮明，消費者難以明確區分品牌的定位和價值主張，特別是在高端與低端市場之間的差異。

針對「夏利多奇」以前的定位與特點，其主要以高品質、創新且美味的便利商店甜點聞名，並以獨特的口味和精緻的包裝吸引消費者。在 2013 年以後，面對市場競爭的加劇和消費者需求的變化。

「夏利多奇」五點行銷策略建議：

1. **深化品牌故事與價值觀傳達：**強調品牌的獨特故事和價值觀，例如強調產品的手工製作過程或選用的優質原料，讓消費者感受到品牌的專業性和誠意。
2. **加強數位行銷和社群媒體策略：**利用數位行銷平台（如 Instagram、YouTube）推廣產品，通過引人入勝的內容和視覺效果吸引年輕消費者。合作網紅和部落客可以擴大品牌影響力和知名度。
3. **擴充產品線與創新口味：**持續推出具有創新性的新產品，如季節限定口味或健康選擇，以滿足消費者不斷變化的需求。引入顧客意見進行產品調整和改進。
4. **提升顧客服務體驗：**加強顧客服務質量，包括提供更便捷的購物體驗和個性化服務。可以設立顧客意見反饋系統，並根據反饋進行改進。
5. **開展聯名合作與市場推廣活動：**與其他品牌或地方企業合作，推出聯名產品或舉辦促銷活動，吸引更多顧客注意，提升品牌曝光度並創造話題。

個案三、Wells Fargo 醜聞與企業文化危機

超負荷的銷售壓力：探析 Wells Fargo 醜聞的根源

關於 Wells Fargo 發生的問題原因，歸納以下這些因素，導致了大規模的醜聞，嚴重損害了顧客的信任：

- 1.**壓倒性的銷售目標：**Wells Fargo 設定了非常高的銷售目標給員工。這導致員工在壓力下從事不正行為，例如未經客戶同意就開設賬戶。
- 2.**企業文化和管理問題：**企業文化過度偏向成果主義，優先考慮數字目標的達成而忽視倫理觀和客戶利益。此外，高層管理也默許或鼓勵這種行為，導致問題行為長期持續。
監控和風險管理的不足：內部審計和風險管理不充分，長期未能發現不正行為。風險管理體制脆弱，使問題擴大。
- 3.**報酬結構問題：**員工的報酬和晉升與銷售目標的達成密切相關，導致短期成果被重視超過倫理行為。
- 4.**與監管機構的溝通不足：**問題曝光後，Wells Fargo 未能與監管機構進行適當的溝通，對於重建信任的努力不足。

從法規遵守到文化建設：企業法遵的全面戰略

企業法遵或監管控制是確保企業遵守適用的法律、政策及規定的系統化過程。這個過程包括以下幾個要素：

1. **法規認識與理解**：企業必須準確理解其業務所涉及的所有法律、規則及行業標準，並使之在整個組織中普及。
3. **內部控制計劃的開發**：為了遵守法律要求，設計並實施適當的政策、程序及控制措施。這包括提供員工的教育訓練計劃。
4. **監控與評估**：通過定期的審計和評估，監控法遵計劃的效果，並根據需要進行改進。這有助於預防潛在的違規行為，並在問題發生時能夠迅速處理。
5. **風險管理**：識別、評估與法遵相關的風險，並開發策略來減輕這些風險。
6. **報告與溝通**：進行法遵狀況的透明報告，並與相關的利益相關者和監管機構保持有效的溝通。

企業法遵不僅是執行規範遵守的檢查清單，它被定位為一種戰略性方法，用以提升組織的倫理標準，確保長期的可持續性與聲譽。適當實施的合規計劃不僅可以減少法律風險，還有助於加強企業文化。

從 2007 到 2016：解析大規模醜聞的起因與董事會反應

Wells Fargo 的詐欺行為從 2007 年到 2016 年間不斷發生，包括未經授權的開戶等行為，並在 2016 年爆發成大規模醜聞。

Wells Fargo 的董事會的反應如下：

- **內部調查的實施**：董事會在醜聞爆發後開始了內部調查。這是為了理解不正行為的範圍和原因，並確定涉及的員工和管理層。
- **管理層的更迭**：醜聞爆發後，CEO 約翰·斯托姆引咎辭職，蒂姆·斯隆接任 CEO。這一更換是試圖恢復公眾信任的一部分。
- **回收和處分報酬**：董事會對涉及的高管和員工進行了部分報酬的回收處分。這既是不正行為的懲罰，也是對其他員工的警示。
- **強化風險管理體制**：董事會對風險管理體制進行了檢討，加強內部控制以防止類似問題再次發生。具體措施包括改善監督體制和強化內部報告系統。
- **提高透明度**：董事會強化了與利益相關者的溝通，積極公開醜聞相關信息以提高透明度。

效果的評價

儘管有這些反應，董事會的處理仍受到批評，其效果常被認為有限，特別是在問題初次爆發時缺乏迅速的應對。這被視為不正行為長期存在的主要原因之一。

董事會的初期反應遲緩和內部控制的不足被指出，他們的措施可能部分有效，但未能根本解決問題。此外，董事會成員和監管機構可能忽視了不正行為，這成為解決問題的一大障礙。因此，未來仍需持續改善風險管理和企業治理。

Wells Fargo 與管理控制的失衡：賽門茲理論中的四個槓桿解析

將賽門茲（Simons, R. (1995) Levers of Control）的理論應用於 Wells Fargo 的案例，有助於企業理解面臨的各種風險並制定管理策略。適當調整並平衡運用各槓桿，有助於培養健康的企業

文化和防範倫理問題。賽門茲理論中的四個槓桿—信條系統、邊界系統、診斷型控制系統、以及雙向型控制系統，可以看出 Wells Fargo 在管理控制方面的失衡：

- **信條系統（Belief Systems）的缺失** 在 Wells Fargo 的案例中，企業文化極端地重視銷售和數字目標。例如，該公司強烈鼓勵員工開設一定數量以上的客戶帳戶。這種壓力導致員工採取不倫理的行為—例如未經客戶許可便開設帳戶。這樣的行為與公司的官方信條或價值觀不一致，顯示正確倫理指導原則的缺失。
- **對策:**通過明確和強化企業的信條系統，Wells Fargo 可以重新定義和傳達公司的使命、價值觀和目標，確保所有員工了解並遵循這些原則。這有助於建立一種以倫理為基礎的企業文化，減少不正當行為的發生。
- **邊界系統（Boundary Systems）的不備** 邊界系統應清晰界定員工應避免的行為，但在 Wells Fargo 這方面做得不足。2016 年公開的不當行為事件中，公司被罰款數千萬美元。如果有明確的邊界設定並得到適當的監控，就可能防止員工未經許可開設帳戶。
- **對策:**通過制定和執行清晰的邊界系統，Wells Fargo 可以明確界定哪些行為是不可接受的，並設立相應的監控機制來防止違規行為。這可以幫助減少不合規行為，並確保員工在合法和道德的範圍內運作。
- **診斷型控制系統（Diagnostic Control Systems）的誤用** Wells Fargo 利用診斷型控制系統來評估業績，但這些指標促使不健康的行為。員工為了達到設定的高銷售目標，擁有進行不正行為的誘因。這是診斷型控制系統被誤用，優先追求數字目標而非健康行為的例子。
- **對策:**合理應用診斷型控制系統可以幫助 Wells Fargo 設立有效的業績指標，但不僅僅集中於數字目標，還要重視業績背後的行為和過程。這可以促使公司在追求業績的同時，保持行為的正當性和業務的可持續性。
- **雙向型控制系統（Interactive Control Systems）的缺失** 如果有效的雙向型控制系統存在，則可促進員工與管理者間的開放式溝通，並可早期警告不正行為。然而，在 Wells Fargo，員工在討論壓力和不正行為方面存在困難，導致問題長期未能表面化。
- **對策:**通過實施有效的雙向型控制系統，Wells Fargo 可以促進管理者和員工之間的開放式溝通和反饋，讓員工在面對壓力和挑戰時能夠及時表達問題和擔憂。這樣可以及早識別問題，進行調整和改進，從而防止問題的惡化。

個案四、八甲田山雪中行軍的危機管理

八甲田山雪中行軍演習不僅是對日本軍隊戰術和裝備的一次嚴峻考驗，也是對其危機管理和決策過程的一次重要檢驗。透過這次慘痛的經歷，日本軍隊學到了在嚴苛環境下保持兵力的重要性，並為將來可能的衝突作出了更充分的準備。這一事件也提醒現代軍事策略制定者，適應環境條件和妥善準備對於有效的危機管理至關重要。

從危機管理的角度來看，這次演習展示了軍隊在面對未知極限時的應對策略。指揮官在行軍途中遇到意料之外的困難（例如低溫或暴風雪）時，需要做出迅速且有效的決策。演習同時也揭示了當時日本軍在大規模行動的準備和執行方面的不足。特別是在裝備、供應線管理和應對極端氣候條件的策略上，還需要進一步的改進。

結果與影響

八甲田山的雪中行軍，由於準備不足以及對當地極端氣候的低估，導致許多士兵遭受嚴重的凍傷或死亡。這一事件強調了在進行高風險演習時，裝備、訓練和戰術準備的重要性。這一事件也促使日本軍隊重新評估其冬季作戰策略和訓練計畫，並影響了未來的作戰能力和生存策略。這次演習反映了當時日本軍事戰略中的一個重要轉折點，並展現了對即將到來的日俄戰爭的前瞻性準備。

如果我是廣崎大尉，如何制定八日日以後的行軍計畫？

以下是具體的計畫和行動方針，針對「必達」和「希望達成」兩種情況進行決策分析：

必定達成（使命必達）

1. 決策需求：在確保任務完成的前提下，可以接受 1 到 2 天的延遲。
2. 行動方針：儘可能完成所有的調查項目，即使這可能需要冒一定的風險或造成一些人為損傷。明確規劃行軍路線，確保對可能遇到的困難有足夠的應對措施。
3. 指示與解釋：向部隊成員明確傳達任務的重要性和必須完成的決心。強調任務完成的絕對性，並表達即使面臨困難和犧牲，也必須全力以赴完成任務。解釋當前形勢和挑戰，強調完成任務是唯一的選擇，鼓勵部隊保持高昂士氣，並準備應對可能的困難。

希望達成（希望可完成）

1. 決策需求：在保障人員健康和安全的前提下，根據實際情況靈活調整行軍計畫，最大限度地減少人員健康和損傷的風險。
2. 行動方針：基於部隊的疲勞程度、裝備狀況以及物資供應情況，靈活調整原定計畫。必要時考慮暫時停留或改變路線，以確保人員的安全和健康。適時做出調整以應對實際情況中的變化，例如遇到敵情或其他不可預見的障礙。
3. 指示與解釋：向部隊成員清楚地說明當前的情況和調整後的計畫。強調安全和健康的重要性，並解釋為什麼需要靈活調整計畫以確保最佳條件下完成任務。鼓勵部隊根據實際情況做出靈活調整，並強調在確保安全的前提下仍要盡最大努力完成任務。

廣崎大尉掌握領弘前連隊行軍編成的優點與缺點：

優點

首先，這一編成的最大優勢在於專業知識的活用。長期伍長和見習士官的數量較多，其中不乏經驗豐富且具專業知識的成員。許多成員對雪山環境有深入了解，使得此編成特別適合進行冬季行軍。

其次，精銳部隊的編成使得小隊能夠以少數精英進行迅速且高效的行動。這種編制方式專注於特定任務，靈活性高，能夠快速適應不同的情況。

再者，行軍計畫中雇用了地元的民間人擔任向導，充分利用了他們的地理知識和經驗。這樣，依靠民間協助可以在現地確保住宿和食物的補給，從而減少需要攜帶的物品量。

此外，出發前進行了廣泛的訓練和健康檢查，並徹底實施了凍傷和疾病的預防措施。隊員們獲得了具體的預防指導，這表明健康維護被充分重視。

缺點

然而，該編成也存在一些缺點。首先，兵力不足是主要問題。兵士人數稀少，主要由長期伍長和見習士官組成，使得部隊不適合執行常規戰鬥任務，且可能缺乏即時反應能力。

其次，高度依賴民間協助也是潛在問題。如果無法獲得所需的協助，可能會在補給和住宿方面出現問題。尤其是在雪山等惡劣環境中，民間支援的可靠性可能未必如預期。

此外，通信手段的限制也不容忽視。依賴郵件和派遣人員進行消息傳遞，而在缺乏電話和電報設施的地區，信息傳遞可能會有所延遲。

人員選擇方面的制約也是一個問題。預備役見習士官的選擇需要連隊長的判斷，可能包括大尉未曾面識的人員，這可能會影響團隊合作。即便進行了身體檢查，仍難以保證完全的信賴性。

具體行動計劃和方針

具體行動計劃和方針可以根據「必定達成」和「希望達成」兩種情境有所不同，但基本框架仍然適用。

1. **現狀評估和信息共享**：重新確認當前的位置、敵方的動向和部隊的狀況，並與下屬共享這些信息。確保所有成員對當前情況有清晰的了解。
2. **行軍持續可能性的評估**：評估部隊的疲勞程度、裝備狀況、食物和水的供應情況，謹慎考慮八日以後行軍的持續可能性，必要時調整行軍計劃。
3. **對意外可能性的應對措施**：預想敵方可能的行動，制定行軍路線和防護策略。設計應對天候變化的防護計劃，確保部隊的安全。
4. **對下屬的說明和指示**：明確說明現狀的評估和行動計劃，直率地傳達疲勞程度、裝備狀況和敵方可能性的情況。如果行軍計劃正在進行中，則應指示以到達目標地點為優先，同時準備應對敵方接近或其他未預見的障礙。
5. **心理支持和士氣維持**：理解下屬的心理狀態，強調儘管面臨困難，但仍需朝著目標前進的重要性。傳達在困難時期保持冷靜和團結的價值，並激勵部隊以最佳狀態完成任務。

個案五、日本的醫療費控制策略

哪些「醫療」未計入？深入探討日本國民醫療費外的醫療項目，從兩個醫療費用概念探討日本的醫療費用

國民醫療費主要涵蓋的是保險診療範圍內，與治療疾病和傷病相關的醫療費用。在一般認為屬於「醫療」的項目中，實際上有許多並未包含在國民醫療費的範圍內。首先，自由診療是指不適用於公共保險的醫療服務，像是美容整形、先進醫療技術以及部分牙科治療（如美白或高價義齒）等，這些項目需由個人全額支付，因此不計入國民醫療費。其次，健康檢查與預防醫療也常不包括在內，例如全面健康檢查、由企業或地方政府實施的健康檢查、以及未由公費負擔的預防接種（如部分流感疫苗）皆需由個人負擔。

此外，自然分娩通常不被視為疾病，生產費用並未納入國民醫療費內，除非是涉及剖腹產等醫療介入。另有，替代醫療（TCAM）如針灸、脊椎指壓療法、芳香療法等非保險適用的治療也未包含在國民醫療費中。

最後，任何完全自費的治療，如高價藥物、補充劑或特殊的復健計畫，亦不反映在國民醫療費的統計中。

多管齊下：控制國民醫療費的同時推動經濟增長

為了有效控制國民醫療費，同時通過保健醫療促進經濟成長，必須從多方面著手。通過綜合推動預防醫療、ICT 應用、醫療產業創新及公共衛生政策的強化，將有助於控制國民醫療費用，同時促進經濟成長並維持醫療制度的長期可持續性

首先，強化預防醫療和健康促進是關鍵。推動定期健康檢查、擴大預防接種範圍，以及進行健康教育，能有效抑制疾病的發生和擴散，減少醫療資源的過度消耗。這不僅有助於降低長期醫療費用，還能提升國民的整體健康水準。

其次，應充分利用 ICT 技術和數位健康手段，提升醫療系統的效率。推廣電子病歷和遠距醫療，能促進醫療機構間的信息共享和優化醫療流程，減少重複檢查，並提升醫療資源的可及性。同時，通過大數據分析，可以實現精準醫療，進一步提升醫療質量。在推動經濟成長方面，培育醫療產業和促進創新也是重要的一環。支持醫療設備、生物技術和製藥領域的研究開發，能帶來技術創新，促進產業發展。同時，擴展醫療旅遊和支持新創企業的發展，能吸引國際資金並帶動經濟增長。

此外，構建高效的醫療服務體系也是控制國民醫療費的核心策略。強化居家醫療和訪問護理，推動在家照護以減少住院費用。同時，重新審視診療報酬制度，並根據成果進行調整，以提升醫療的質量和效率，合理配置醫療資源來減少地區醫療差距。最後，促進合理使用藥品和強化公共衛生政策至關重要。推廣仿製藥的使用和防止高齡者多重用藥能有效降低藥品費用。加強禁煙和肥胖防控措施以及提升傳染病防疫能力，能夠從根本上減少對醫療服務的需求，降低醫療費用。

國民醫療費控制方法：從醫療者與患者的角度探討

在控制國民醫療費的過程中，醫療者和患者的角色至關重要。透過雙方的共同努力，可以有效減少醫療支出，維持可持續的醫療體系，並促進國民健康。

醫療者的角度

1.強化預防醫療是減少醫療費用的重要措施：醫療機構應鼓勵定期健康檢查，推動早期發現與早期治療，並擴大流感疫苗及 HPV 疫苗等預防接種的覆蓋範圍，以防止傳染病的擴散。

2.重新檢視診療報酬制度：通過引入成果主義根據醫療成果調整報酬制度，促進高質量的醫療服務。同時，推廣有效治療，防止過度診療，集中資源在必要的治療項目上，進而減少不必要的醫療費用。

3.利用 ICT 技術提升醫療效率：推廣電子病歷，促進醫療機構之間的信息共享，避免重複檢查。此外，遠距醫療和遠程監控的推廣不僅能減少患者的通勤負擔，還能提高診療效率。

4.促進適當使用藥物：推廣仿製藥的使用可以降低藥品支出，防止多重用藥則能避免高齡患者的過度用藥，減少副作用風險並節省醫療費用。

患者的角度

1.提升預防醫療的意識：患者應改善飲食、運動、戒煙等生活習慣，並定期進行健康檢查，促進疾病的早期發現與治療。

2.患者應學會管理醫療費用的自負額：面對高額醫療費用時，可善用高額療養費制度來減輕負擔，並通過申報醫療費扣除減少稅務負擔。

3.患者需要善用醫療信息：應積極收集可信的醫療信息，並將其應用於個人健康管理。如有需要，還可以尋求第二意見，確保選擇最適合的治療方案。

4.患者應適當使用藥物：嚴格遵守醫囑使用處方藥，避免自行調整或停止藥物，並與醫生保持良好溝通，以便適時調整治療計畫。

個案六、富士膠片的轉型與多角化策略

富士膠片在面對市場評價時的戰略與措施

在全球市場競爭日益激烈的背景下，富士膠片成功轉型，從傳統膠片業務拓展至多元領域。為保持競爭優勢，公司強調創新、靈活應對市場變化，並積極履行社會責任。以下將介紹富士膠片在面對市場評價時的策略與應對措施，展示其持續成功的關鍵。

1.推動創新與可持續成長：富士膠片的市場應對策略

富士膠片的成功離不開持續不斷的創新與成長。公司堅持每年投入 2000 億日元進行研究開發，確保技術的領先地位。此外，富士膠片加強與外部合作，推動開放式創新，讓技術突破能夠加速落地。通過多角化戰略的深化，公司不僅擴大了在醫療保健、生命科學和高機能材料等領域的業務，也積極進軍新興市場，開拓新的增長點，確保長期的可持續發展。

2.靈活應對市場變化：數位轉型與顧客導向

面對市場快速變化，富士膠片積極推進數位轉型，應用 AI、IoT 等數位技術來提升業務效率並提供創新服務。透過數據驅動的經營策略，公司能更精準地理解市場需求，並進行即時決策。此外，富士膠片以顧客為中心，強調顧客反饋的重要性，迅速改進產品與服務。這種以顧客體驗為核心的經營方式，不僅提升了品牌忠誠度，還在激烈競爭的市場中建立了差異化優勢。

3.責任經營與內外溝通：富士膠片的 ESG 與治理承諾

富士膠片積極投入 ESG（環境、社會、治理）的實踐，致力於環保與社會責任。公司推動環境友好的產品開發，並設立碳中和目標，減少碳排放。同時，公司強化社會責任（CSR）活動，並致力於營造多元與包容的工作環境。在內外溝通方面，富士膠片通過定期的投資者關係活動，強化與市場的對話，並提升企業活動的透明度。內部方面，公司注重員工參與感的提升，營造開放的工作文化，鼓勵創新與合作。

富士膠片新事業選擇的基準：多角化與持續成長的策略

富士膠片作為一家多元化發展的企業，富士膠片在選擇新事業時，應從市場規模、競爭優勢、技術協同、財務可行性、社會價值與組織適應性等多方面進行考量。以下是富士膠片在新事業選擇中應考慮的基準，有助於企業在不斷變化的市場中保持競爭力，並推動持續成長。

1.市場規模與成長潛力

當選擇新事業時，首先需要評估目標市場的規模是否足夠大，以及未來的銷售增長是否有潛力。成長型市場通常能為企業帶來更好的發展機會，因此，對於成長迅速或預期增長的市場，應積極考慮進入。

2.競爭環境與進入障礙

在市場中保持競爭優勢至關重要，因此，富士膠片需評估自身技術和專業知識是否能帶來競爭優勢。同時，也需考量市場的進入障礙是否足夠高。高進入障礙能防止競爭對手輕易進入市場，保證利潤的穩定性。

3.與自有技術的協同效應

富士膠片擁有強大的技術資源，因此在選擇新事業時，應優先考慮能運用既有技術的領域。例如，富士膠片成功將膠原蛋白技術應用於化妝品事業，這就是典型的技術協同效應，通過將公司現有的技術資產延伸至新領域，減少研發成本並提高成功率。

4.財務可行性與風險管理

新事業選擇時，財務評估至關重要。需要仔細分析初期投資的回報期，以及預期的利潤是否能支撐投入。同時，必須對市場中的風險進行充分的管理，尤其是在高不確定性市場中，謹慎的財務風險控制至關重要。

5.社會價值與可持續性

富士膠片應考慮所選擇的事業是否能為社會創造價值，尤其是那些能解決社會問題的事業，通常會帶來長期的成長潛力。可持續發展亦是重要考量，企業應選擇那些對環境影響小、符合 ESG（環境、社會、治理）標準的事業。

從內部凝聚力到動力提升：古森社長如何培養員工的變革意識

古森重隆社長的活動對富士膠片員工的意識產生了以下影響：

1.變革意識與危機感的培養 在古森社長的領導下，富士膠片進行了大規模的組織變革。尤其是在面對數位化浪潮導致傳統膠片業務衰退的挑戰時，他強調變革的必要性，並將這一危機感傳達給全體員工，促使員工加強對變革的重視。危機感的共鳴：明確指出公司面臨的嚴峻挑戰，讓全體員工同心協力，共同應對變革。

2.創新與挑戰的積極性 古森社長持續加大對研究開發的投入，並鼓勵員工積極挑戰新領域。這種態度激發了員工在創新和突破方面的積極性。鼓勵挑戰：形成了不懼失敗、勇於嘗試的文化，激發員工提出創新想法的意願。重視創造力：通過設立「富士膠片先進研究所」，促進員工跨領域合作與創造力的發揮。

3.增強組織的凝聚力與合作 古森社長推動公司轉型為控股公司制，並整合總部資源，追求集團內部的協同效應。這加強了員工間的協作，並提升了整體的組織凝聚力。凝聚力提升：通過組織重整，打破部門之間的藩籬，促進跨部門合作，提升整體協作效率。共通目標的共享：通過明確的企業願景和目標，讓全體員工團結一致，共同為公司的成功努力。

4.提升員工的工作動力 古森社長的領導風格，通過導入成果主義和激勵機制，提升了員工的士氣。針對員工的培訓計畫也促進了他們的自我成長，激勵了士氣。成果的認可：在公平評估員工成果的環境中，員工的工作積極性大幅提高。支持自我成長：透過培訓計畫，員工獲得更多自我成長的機會，提升了對工作的滿意度。

5.安全感與信任感的建立 古森社長一致的領導作風和清晰的決策策略，增強了員工對企業未來的信心。即使在變革時期，員工也能感到公司有明確的方向，進而安心工作。透明的決策過程：通過清晰傳達企業的策略和決策，提升公司內部的透明度，增加員工對領導層的信任。

6.提升員工的參與感 古森社長的行動也增強了員工的參與感。透過明確的目標與願景，員工更容易認同公司的發展方向，並為身為公司的一員感到自豪。加強共鳴：公司目標與願景的清晰共享，讓員工更容易與組織方向產生共鳴。提高歸屬感：員工的共同目標與集體文化促進了強烈的歸屬感。

7.強化專業素養 在古森社長的指導下，員工的專業素養和專業技能得到了加強。這不僅提高了員工的個人能力，也提升了公司整體的服務質量和技術水準。提升專業性：通過持續的培訓，員工的專業知識和技能得到了強化。提高服務質量：隨著專業素養的提升，公司的產品和服務質量也得到了明顯改善。

個案七、橫河電機的 OGFS 生產體制

橫河電機株式會社 One Global Factory System (OGFS) 概述

橫河電機的 One Global Factory System (OGFS) 是在 20 世紀 90 年代後期開始推行的全球生產戰略，旨在構建高效率的生產系統。作為測量、控制設備的生產材料製造商，橫河電機利用其技術優勢，通過提供高效的產品來滿足客戶的需求。為此，公司在進行設備交付前，會充分與客戶協商並確定規格，並在交付後提供維護、改造和更新服務，保持與客戶的緊密關係。

OGFS 的生產體制分為集中生產工廠和消費地生產工廠兩部分：

1. **集中生產工廠：**這些工廠主要負責基幹零件的生產，這些零件會運送到全球各地的工廠進行組裝。例如，製造核心零件的工廠集中於日本國內，成為全球生產的核心。
2. **消費地生產工廠：**這些工廠根據客戶的要求製造定製部件，並將這些部件組裝到從集中生產工廠運來的核心零件上，最終完成產品生產。這些工廠靠近客戶所在地，便於快速響應客戶需求。

OGFS 的主要特點包括：

1. **分擔製造過程：**集中生產工廠和消費地生產工廠共同分擔產品製造過程，通過全球供應鏈緊密聯繫工廠，避免重複勞動力和設備投資，提高資源利用效率。
2. **最小化庫存：**與傳統母廠制不同，OGFS 將庫存最小化，通過全球視角有效調配生產資源，減少庫存佔用資金。
3. **一體化管理：**OGFS 將全球分散的工廠視為一個整體進行管理，集中生產工廠和消費地生產工廠構成一個完整的產品供應鏈，由主工廠統籌管理。這樣可以實時掌握成本、交貨期、質量問題，優化生產活動。

主工廠負責對集中生產工廠和消費地生產工廠進行以下管理和支持：

1. **生產計劃和控制：**統籌全球工廠的生產計劃和進度控制。
2. **技術支持：**提供產品開發、試製和新生產技術的開發支持。
3. **資源分配：**從全球範圍內優化資源分配，確保各工廠的生產效率和質量。

OGFS 的導入提升了橫河電機的生產效率、品質、顧客滿意度及全球競爭力，實現了持續成長與經營穩定，簡述如下：

1. **生產效率與成本削減：**通過集中和消費地生產工廠分擔生產工序，避免重複投資，並通過即時生產系統降低庫存，提升資金效率。
2. **品質與顧客滿意度提升：**集中製造核心部件，客製化組裝，確保一致的產品品質，並能迅速靈活應對客戶需求，提高顧客滿意度。
3. **全球擴展與市場份額增加：**海外工廠快速響應當地需求，提升全球競爭力，市場份額從 2000 年的 11.6% 增至 2011 年的 20-25%。
4. **技術力與創新促進：**開發與生產技術緊密合作，推動技術和創新，並通過標準化和教育提升全球工廠的技術和效率。
5. **持續成長：**推進能源與可持續發展事業，提升顧客滿意度和市場份額，確保長期收益。
6. **經營穩定與風險管理：**全球設立生產基地，分散風險，並通過實時管理系統確保生產順暢，快速應對問題。

個案八、Loop 公司太陽能發電項目推進策略

日本的固定價格收購制度 (FIT) 和 Loop 公司的發展

2012 年 7 月 1 日，日本開始實施《關於促進可再生能源電利用的特別措施法》，通稱 FIT（Feed-In Tariff）。這一制度旨在促進可再生能源的發展，規定零售電力事業者按照國家設定的固定價格和期限購買可再生能源發電的電力。這種固定價格收購制度在許多國家都被引入，以擴大可再生能源的普及。

FIT 在其他國家的應用

德國和西班牙是早期實施 FIT 制度的國家，並且取得了顯著成果。德國於 1990 年引入收購制度，2000 年和 2004 年進一步提高了太陽能發電的收購價格，促進了可再生能源的快速增長。到 2010 年，德國可再生能源的電力比率達到了 17.0%。西班牙在 1994 年啟動 FIT 計劃，並在 2007 年降低了大型太陽能的收購價格，2010 年可再生能源的電力比率達到了 32.8%。

日本引入 FIT 制度的背景

在日本，實施 FIT 制度的主要原因是東日本大地震及其引發的福島第一核電站事故，這一事件顯示了日本能源供應的脆弱性，促使政府推動可再生能源的發展。2012 年，經過多次討論和計算，政府最終確定了合理的收購價格和期限，以確保電力事業者能夠獲得足夠的利益。

Loop 公司的發展

Loop 株式会社成立於 2011 年 4 月，受東日本大地震影響，公司創辦人中村創一郎意識到能源有給人帶來快樂的力量，並決心投身可再生能源事業。Loop 的名字包含了讓能源“循環”、涉及三種自然能源（太陽能、風力和水力），以及三位創始人共同創辦的意涵。FIT 制度實施後，Loop 公司抓住機會，專注於太陽能發電站的設計、採購和施工（EPC）業務，並向個人和企業提供相關服務。FIT 制度的實施，使得太陽能發電成為一項穩定的投資業務，吸引了大量投資，推動了公司業務的快速增長。

太陽能發電的經濟效益

根據 FIT 制度，太陽能發電事業的年銷售收入由年發電量和購買單價決定。以日本、德國和西班牙的平均日照量為例，投資太陽能發電的年收入可以計算得出。儘管日本的安裝成本可能高於歐洲市場，但 FIT 制度提供的收購價格非常優惠，使得日本的太陽能發電投資具有很高的吸引力。

FIT 制度的實施不僅推動了太陽能發電站的建設，也促進了相關零部件銷售和金融服務業務的增長。Loop 公司通過 FIT 制度，迅速擴展了其在可再生能源領域的業務，成為日本可再生能源產業的重要參與者。

太陽能發電事業的特性與 Loop 公司的發展策略

太陽能發電事業的特性

1. EPC 業務（工程、採購與施工）：EPC 業務主要是針對個人或企業訂單，提供設備施工服務，具有流動性和項目制的商務模式。每個項目設計和施工完成後，企業會根據需求收取費用。

2.發電事業：這是一項投資性業務，企業自行投入資金建設和擁有發電站，持續銷售電力。通過固定價格收購制度（FIT），企業能夠實現穩定的長期收益，降低市場風險。

3.FIT 制度的理解與應用

FIT 制度保證了可再生能源發電的電力能夠以固定價格出售，提供了穩定的收益。進入發電事業時，企業需要完成設備認定、系統連接等手續。規模較大的發電站能降低設置成本，增加收益，但也需要大量資金投入，通常由投資銀行或大型企業提供。

Loop 公司的發展策略

1.初期發展：Loop 公司透過樂天市場銷售獨立型太陽能發電系統，並參加 PVJapan 2011 展會展示 “My 發電站套件”，成功推廣 DIY 太陽能發電系統，獲得市場關注。

2.EPC 業務的發展：公司構建了 EPC 業務，承接太陽能發電站的設計、採購和施工。此外，為了應對 DIY 需求不足，Loop 開拓了施工代理店，並透過批發銷售套件，擴大代理商網絡。

3.發電事業的進入：Loop 公司憑藉 EPC 業務的經驗，正式進軍發電事業，利用 FIT 制度保障穩定的收益。隨著市場競爭加劇，公司需要提升競爭力，擴大市場份額。

4.未來展望

穩定增長：Loop 公司計劃擴大大型發電站的投資，提升收益，並擴展至中國市場，利用當地的資源與需求。

可再生能源推廣：在政策支持與技術創新的推動下，Loop 將保持競爭力，推動可再生能源的普及和應用，實現持續增長。

Loop 公司在 2015 年 11 月以後應如何推進霧ヶ峰大型太陽能發電項目？應如何設立判斷標準？

Loop 公司考慮的選擇方案如下：

- (a) 以自主進行的環境調查及環境保護措施來聲明對環境的充分考量，不再進行新的環境影響評估，並在寬限期內提交林地開發許可申請。
- (b) 新增 3 至 4 年的時間和約 1 億日圓的額外費用，以回應反對地區居民的要求，進行環境影響評估，並在環境影響評估完成之前不提交林地開發許可申請。
- (c) 考慮到反對意見及再生能源的社會要求，選擇撤回項目。

在推進項目時應考慮以下判斷標準：

- **風險管理：**綜合評估是否進行環境影響評估以及居民反對帶來的風險。
- **經濟評估：**利用 NPV（淨現值）、ROI（投資回報率）等經濟指標來評估各選項的盈利性。
- **聲譽風險：**考慮對企業聲譽的影響，制定維持長期品牌價值的策略。
- **法律遵守和可持續性：**遵守法律和規章，從環境保護的角度推進可持續業務運營。
- **社會要求：**展示回應再生能源普及及當地居民期待的態度。

各選項的評估

(a) 自主環境調查基礎上的申請

優點：

1. **早期啟動項目：**若不進行新的環境影響評估，可以加快項目的啟動進程。

2. **初期投資回收較快**：由於不需要額外的環境評估費用，初期投資回收時間較短，NPV（淨現值）可能會更高。

風險：

1. **項目延遲風險**：可能會因為地區居民和行政部門的反對而導致項目延遲。
2. **聲譽風險**：這種做法可能會提高企業的聲譽風險，對長期業務造成不利影響。
3. **知事批准風險**：存在知事未批准的可能性，進一步增加了項目推進的風險。
- 4.

(b) 進行環境影響評估

優點：

1. **法律與社會信譽提升**：進行環境影響評估可以回應法律要求和地區居民的期望，提高項目的法律和社會信譽。
2. **長期信任關係**：有助於長期建立與社區的信任關係，增強項目的社會接受度。

風險：

1. **額外費用與時間延長**：進行環境影響評估需要額外的費用和延長的時間，可能導致NPV下降。
2. **居民理解不確定**：即使完成環境影響評估，仍然不確定是否能夠獲得居民的理解和支持。

(c) 撤回項目

優點：

1. **接受反對意見**：完全接受反對地區居民的意見，顯示對社會意見的尊重。
2. **保留資源**：為未來的項目保留資源，避免進一步的資金浪費。

風險：

1. **撤回成本回收困難**：無法回收4億3千萬日圓的撤回成本，對企業財務造成損失。
2. **現有投資浪費**：已經投入的資金和資源將會浪費，影響企業的投資效率。

推薦的推進方式和判斷標準

推薦的推進方式：進行環境影響評估，並建立與居民的信任關係（選項 b）

理由：

- **長期風險管理**：雖然短期內需要額外費用和時間，但進行環境影響評估可減少法律風險及因居民反對而導致的項目延遲風險。
- **經濟評估**：雖有額外費用和時間延長，但從長期來看，獲得社區支持的項目可能穩定獲得收益。
- **聲譽風險的避免**：進行環境影響評估能履行企業社會責任，並維持和提高來自社區和投資者的信任。
- **法律遵守和可持續性**：遵守法律和規章，實施可持續的業務運營，能靈活應對未來的規制強化。
- **社會要求的應對**：通過環境影響評估，回應地區居民的期望和社會要求，清晰展示企業對再生能源普及的態度。

結論：Loop 公司應選擇進行環境影響評估，推進霧ヶ峰大型太陽能發電項目。這一選擇基於長期風險管理、經濟可持續性、企業聲譽維護、法律遵守和社會要求的應對，將有助於建立與社區的信任關係，實現可持續成長。

個案九、Alvogen 公司的分割提案與創新策略

Alvogen 分割提案：創新戰略與成長機遇的權衡

Alvogen 公司的執行長羅伯特·韋斯曼正在認真考慮將公司分割成三個地區事業體的提議，並探討其意義和實施方式。以下是對該提案的優點、挑戰和解決方案的考量。

優點：

1. 市場響應加快：為了能夠迅速應對各地區市場的需求，設立獨立的地區事業體將是有效的。這將使決策更迅速，並最大限度地利用各地區的成長機會。
2. 價值最大化：將公司分割成三個獨立的事業體，可能會增強各自的市場價值。每個事業體確立在各自市場中的地位並實現成長，從而提升整體企業價值。
3. 集中力的提升：每個事業體專注於特定地區，使得資源能夠最優配置，從而提高事業的效率。

挑戰：

1. 企業文化的維持：重要的是要在三個獨立的事業體中保持阿爾伯真培養出的企業文化。如果文化一致性丟失，可能會導致員工士氣下降和生產力降低。
2. 對退出策略的影響：需要謹慎評估對未來退出策略的影響。分割可能增加退出選擇，但也可能減少潛在的收購對象。
3. 解雇的管理：如果不可避免需要進行重組，則需要採取適當措施，以盡量減少對員工的影響。

解決方案：

1. 文化的統一與滲透：在各事業體中普及阿爾伯真的企業文化，設定統一的願景和使命。通過定期交流和培訓，維持共同的價值觀。
2. 退出策略的重新評估：細致評估分割後各事業體如何創造價值，並多角度考量退出選項。通過市場調查和競爭分析，預測分割後的市場環境。
3. 對員工的支持：如需重組，以透明方式向員工解釋，提供公正的退職方案和再就業支援。包括心理支持在內，重視員工的關懷。

從文化到 KPI：競爭市場中推動企業持續成長的成功關鍵

主要要點

1. 在競爭激烈的市場中，需要強大的成長心態，並且總是會創造新的機會。
 - 在一個充滿競爭的環境中，企業需要具備強大的成長心態，時刻保持開放和靈活，以識別並抓住新的機會，從而保持競爭力和發展動力。
2. 確保公司專注於適當的舉措（如企業文化和關鍵績效指標 KPI 等），是你的責任。
 - 作為領導者，你的工作是確保公司專注於正確的方面，這些舉措是企業成功的關鍵，需要持續關注和管理。
3. 考慮硬件（如系統、流程）和軟件（如文化、人才）的兩方面及其聯繫。
 - 成功的企業管理需要同時考慮硬件（如公司的基礎設施、流程和系統）和軟件（如企業文化、員工的軟技能）。這兩者之間的聯繫至關重要，因為它們相輔相成，共同推動公司的成功。
4. 實踐的擴大不僅僅依賴於花費大量的時間和資金，而是依賴於日常工作的質量，這取決於經營管理層的參與方式。

- 實際的工作效果不僅僅取決於投入的時間和金錢，更重要的是取決於日常工作的質量。高質量的工作實踐可以提高整體效率和效果，這也依賴於經營管理層如何參與和引導這些工作。

這些要點強調了在激烈競爭的市場環境中，企業需要通過正確的文化、目標和管理方法來實現持續的成長和成功。管理層的積極參與和領導是確保這些要素有效運作的關鍵。

從戰略到實踐：STAR Map 引導方向，Dashboard 監控成果

STAR Map 是一個由五個核心要素構成的戰略框架，目的是讓全體員工對公司的目標和優先事項有共同的理解，推動公司的擴展。其核心要素包括最佳產品組合、低成本、最高品質、最佳顧客服務和最佳人才。STAR Map 強調追求各領域的「最佳」，幫助組織明確戰略方向，並提升整體效率。它每年會根據戰術和財務計劃進行更新，並作為員工目標設定和評估的基礎。

Dashboard 是用來監控 Alvogen 業績的線上平台，透過 48 個 KPI 涵蓋財務、供應鏈和顧客服務等領域。專職數據管理員每日更新數據，確保信息透明且可訪問。它提供實時業績監控，幫助管理層做出戰略決策，並讓員工清楚了解公司表現和需要改進的部分，迅速處理未解決的問題。

特徵	STAR Map	Dashboard
目的	共享戰略和優先事項、設定員工目標	實時監控業績、確保透明性
構成要素	最佳產品組合、低成本、最高品質、最佳顧客服務、最佳人才	48 個 KPI、數據管理員、可訪問性
利用方法	年度計劃和課程安排、員工目標設定與業績評估	每週電話會議、經營幹部會議、每日更新
焦點	戰略指導與目標、行動指針	業績監控與改善、實時數據
數據更新	每年詳細更新	每日更新

表 3 Alvogen 公司透過 STAR Map 和 Dashboard 來建立積極的企業文化和明確的 KPI。（筆者整理）

個案十、Iris Oyama 的成本控制與自我管理策略

Iris Oyama 的成本控制與自我管理策略

合理定價與利潤率維持

Iris Oyama 一方面以合理的價格提供商品，另一方面保持 10% 的利潤率。為了維持這個利潤率，公司採取了一系列自我控制的方法，其中包括“折舊 24 個月規則”。

自我控制與垂直整合

大山社長指出，為了以合理的價格進行生產，公司需要垂直整合。這意味著從生產所需的釘子和螺絲開始，各種零部件大部分由公司自行製造，甚至還自行進行物流，以確保商品能夠流通到零售店。這種垂直整合的策略使得公司能夠控制生產成本，避免了多層次分包導致的成本上升。

大山社長在採訪中說：“為了以合理的價格進行，我們總是製作垂直的東西。為什麼日本家電不行，Iris Oyama 是幸運的機會呢？家用電器和汽車總是鯊魚。一次分包商從二次分包商購入貨物，二次分包商讓孫分包商製造貨物，是多層結構。所以成本會翻倍。”通過改變產品的生產流程，簡化“自理主義”，公司降低了成本。

Iris Oyama 的技術人才管理與損益管理策略

技術人才的聘用與工作方式

隨著日本經濟高速增長期的結束，大型家電製造商逐漸縮減規模或撤出工業園區，許多迷失方向的老手被 Iris Oyama 積極聘用。然而，Iris Oyama 的技術人員的工作方式與傳統家電企業有很大不同。

- 1. 全面職能技術人員：**技術人員需要從企劃、試製品的製作、零部件採購到定價，做所有的事情。因此，這些人員需要具備出色的跨部門溝通技能。此外，技術崗位分為“機械設計”、“電路設計”和“軟件編程”三個領域。Iris Oyama 廣泛招募有經驗者，並不僅限於冰箱、洗衣機等傳統家電領域。
- 2. 適應性與自主性：**新聘用的技術人員不需要特別的培訓，而是直接進入工作崗位。在這種“實戰訓練”下，能否適應並持續下來成為衡量技術人員是否合適的標準。據統計，約有一成的招聘者因無法適應 Iris Oyama 的工作環境而選擇離職。

徹底的損益管理與共享

Iris Oyama 實行徹底的損益管理和共享化，這是公司持續盈利的關鍵條件。

- 1. 月度管理：**公司每月進行嚴格的管理，在月會上共享所有部門的收益情況。這種透明化的損益管理包括製造工廠的收益、開發費用的使用等。
- 2. 開發費用控制：**開發費用以 4% 為標準，開發職員在產品上市後的 3 年內負責檢查損益，確保開發成本得到合理控制。
- 3. 個人損益管理：**銷售部門的每個目標、個人的損益管理，包括出差費在內，均進行“可視化”。這種方法不僅促進了員工的自主性和競爭意識，還創造了一個集思廣益的環境。

個案十一、JC 公司的全球擴展策略

從本地到全球：學習成功經驗，優化資源配置，穩步推進企業擴展

以下是各種組合的企業或品牌範例，這些企業通過不同的擴展策略，從本地市場進軍區域市場或全球市場，或者在全球市場內進行進一步擴展，實現了各種組合的實際應用：

センター -> ローカル (Center -> Local)

Amazon：以美國為基地，擴展至各地市場，並在當地設立配送中心和倉庫。

ローカル -> ローカル (Local -> Local)

永旺（イオン）：主要在日本國內擴展，專注於本地市場。

ローカル -> リージョナル (Local -> Regional)

台積電（TSMC）：起源於台灣，現在已成為亞洲地區主要的供應商，為亞洲各國的高科技企業提供服務。

リージョナル -> リージョナル (Regional -> Regional)

雀巢（Nestlé）：起源於瑞士，現已成為歐洲、亞洲、美洲等多個地區的主要食品及飲料供應商。

ローカル -> グローバル (Local -> Global)

華為（Huawei）：起源於中國，逐步進入全球市場，成為國際知名的通信設備及智能手機製造商。

Apple：起源於美國，擴展至全球市場，成為世界領先的科技公司之一。

グローバル -> グローバル (Global -> Global)

可口可樂（Coca-Cola）：起源於美國，已在全球各地建立了強大的品牌影響力和市場，並在全球範圍內擴展業務。

P&G（寶潔）：起源於美國，已成為全球日用品市場的領導者。

雀巢（Nestlé）：起源於瑞士，已在全球建立強大的品牌影響力，並在世界各地擴展其產品和市場。

從 JC 社的案例看全球化關鍵點：

1. 本地化與全球化的平衡

JC 社成功地將「咖啡桑巴」這一具有強烈地方文化特色的產品推廣到全球市場，證明了本地化特色在全球市場中的吸引力。然而，當推出更全球化的「花之曼波」時，巴西文化特色的削弱導致了產品在部分市場的銷售不佳。因此，企業在全球擴展中應注意在本地化特色與全球適應性之間尋找平衡。

2. 跨國合作與多元化協作的重要性

案例中，JC 社採取了日本本社與巴西子公司的共同責任制，充分發揮兩地的優勢，促進了「咖啡桑巴」和「花之曼波」的開發。這說明跨國合作和多元文化的結合可以帶來更豐富的創新和市場機會。但同時，過於依賴某一地區的開發或管理也會導致其他地區的團隊感到被忽視，削弱士氣。因此，跨國合作需要建立在平等與信任的基礎上。

3. 技術應用的雙刃劍

案例展示了 AI 技術在全球創新中的潛力，特別是在知識探索、匹配和文脈化方面的應用。然而，過度依賴技術可能導致隱性知識和文化適應問題無法得到充分解決。因此，企業在使用 AI 技術時應謹慎，將技術與人類經驗結合，避免忽視文化細節和人際互動的價值。

4. 應對外部挑戰的靈活性

JC 社在推進全球市場擴展的過程中遭遇了新冠疫情等外部挑戰，這使其跨國合作和供應鏈受到影響。企業需要具備靈活性和應變能力，能迅速調整策略，應對不可預見的全球挑戰。

5. 以市場需求為導向的創新

JC 社成功發現了「咖啡桑巴」在全球市場的潛力，證明了市場需求導向的產品開發策略的重要性。企業需要深入了解目標市場，並根據市場需求靈活調整產品和策略，這將有助於產品的成功推廣。

個案十二、聯合利華（Unilever）的未來工作方式

聯合利華「未來的工作方式」三大支柱

聯合利華的「未來的工作方式」構想旨在應對當前和未來的全球工作環境變化，並在企業內部推動創新和靈活的工作方式。該構想的三大支柱是公司變革與人才發展的核心，分別為：

1. 靈活的工作方式（Agile Working）- 加速變革速度

首先是靈活的工作方式（Agile Working）。該方式旨在提升員工的工作與生活平衡，並通過引入遠程工作和彈性工作時間來促進生產力與創造力的提升。建議方面，企業應持續收集員工的反饋，並根據需求對靈活工作方式進行調整，同時應強化遠程工作所需的 IT 基礎設施及支持系統。然而，靈活的工作方式可能對團隊凝聚力與溝通帶來挑戰，尤其在遠程工作環境中，如何管理員工的動力與維持參與感仍需進一步探索。

在快速變化的市場環境中，企業必須具備快速適應和反應的能力。聯合利華認識到市場競爭日益激烈，消費者需求和技術變革迅速，要求企業加快變革的步伐。因此，公司透過內部改革與流程優化，加速變革速度，從而提升業務靈活性和適應力。這不僅意味著管理層決策的加速，也包括員工在工作流程中的靈活反應。透過快速迭代和協作，聯合利華希望能夠在市場上保持競爭優勢。

2. 可持續的工作方式（Sustainable Working）- 獲取當前和未來不可替代的技能

其次是可持續的工作方式（Sustainable Working），該支柱包含了減輕環境負擔並推動可持續商業模式的舉措，幫助企業實現社會責任，並提升品牌形象。在此基礎上，企業應加強員工的可持續發展教育與培訓，並推進考慮環境的辦公室設計與能源效率提升。然而，如何具體測量並報告這些可持續措施的成果，以及如何在短期成本增加的情況下，透過長期效果來傳達其價值，仍是需要解決的問題。

隨著自動化、人工智能和其他新技術的發展，許多傳統職位正面臨被取代的風險。聯合利華的第二支柱聚焦於員工技能的發展與提升，旨在確保員工具備未來工作所需的不可替代技能。這些技能不僅包括技術能力，還涉及創造力、批判性思維、協作能力等軟技能。公司透過提供再培訓計劃、員工發展計劃和靈活的學習途徑，幫助員工應對工作場景中的變化，確保他們在數位化時代仍能保持競爭力。

3. 通過新雇用模式提高靈活性 - 包容性的工作方式 (Inclusive Working)

聯合利華第三支柱重點是提升雇用模式的靈活性，以適應未來勞動市場的需求。傳統的全職工作模式正在逐漸被靈活的工作安排所取代，聯合利華引入了新型雇用模式，如短期合同、兼職、遠程工作和自由職業者的合作，來滿足公司多變的需求。這種模式不僅能夠提高企業的運作效率，還能夠為員工提供更大的靈活性，促進工作與生活的平衡。

這三大支柱相互補充，共同構成了聯合利華「未來的工作方式」的核心策略，幫助公司在全球快速變化的經濟環境中保持靈活性、創新性和競爭力。

發掘內在力量：如何透過目標工作坊提升組織效能

目標工作坊 (Purpose Workshop³⁵) 是深入探討每位員工的內在需求和內心的重要工具，透過提升自我認識，將個人的目標與組織的使命和願景緊密結合，進而提升組織整體表現。這不僅能激勵員工更加積極地投入工作，還有助於實現組織的長期目標。

問題與其目的

- 我是誰？(Who am I?) 深入思考自己的價值觀、信念與過去經驗，提升自我認識。
- 我擅長什麼？(What am I good at?) 確認自己的強項與技能，並找到這些技能如何能幫助組織達成目標。
- 我想做什麼？(What do I want to do?) 發掘自己的熱情與興趣領域，並思考如何將這些熱情應用於工作中。
- 我的成長機會在哪裡？(What do my growth opportunities look like and where are they?) 確認自己可以成長的領域，並找到成長所需的資源與支持。
- 我該如何探索我的存在意義？(How do I explore the meaning of my existence?) 探索尋找自身存在意義與目標的方法與途徑。
- 我該如何保持我的存在意義，並貫徹我的生活方式？(How do I maintain my sense of purpose and stay true to my way of life?) 找到持續保持自我意義的方法，並在日常行動和選擇中保持一致性。

目標工作坊的效果

- 自我認識的提升: 透過這些問題，員工能夠深入理解自己，並清晰確認自己的價值觀、強項與成長機會。
- 個人與組織的結合: 透過將個人目標與組織的使命和願景結合，員工會更積極地為組織目標而努力。
- 動機與表現的提升: 當工作與個人的目標一致時，員工的動機與工作表現將大大提升。

智慧自動化與責任並行：如何降低成本同時保護員工權益

負責任的自動化計劃旨在通過自動化技術實現效率和成本的雙重降低，同時將對員工的影響控制在最低限度。這一計劃強調實現企業的社會責任，特別是支持員工的再培訓和再安置，確保自動化帶來的變革不會對員工的職業發展造成負面影響。

定期與員工溝通自動化所帶來的業務變革：企業不僅要充實員工的技能提升和再培訓計劃，還應該定期與員工溝通自動化所帶來的業務變革，讓員工能夠及時適應變化。此外，持續收集員工的反饋，根據實際需求調整計劃，並加強與自動化相關的教育和培訓，這將有助於員工在變革中提升能力，適應新的職位。

平衡自動化帶來的職位流失與新創造的職位：然而，自動化計劃也帶來了一些疑問與顧慮。如何平衡自動化帶來的職位流失與新創造的職位是核心問題之一。再培訓計劃的效果該如何衡量，並確保其有效促進員工的職業發展，這也是企業需要考慮的關鍵點。保持透明度尤為重要，企業應該公開自動化計劃的進展和成果，以建立員工和利益相關者的信任。

具體衡量可持續工作方式和自動化的效果：其他顧慮還包括如何在自動化和遠程工作環境下，保持員工之間溝通的質量，以及如何具體衡量可持續工作方式和自動化的效果。此外，企業還需要考量如何在短期成本和效率效果與長期的員工滿意度及可持續性之間找到平衡點，確保自動化計劃不僅能短期見效，還能在長期持續發展中發揮作用。

專題演講 HBS 「適應未來的工作 Adapt to the Future of Work」

演講人 William R. Kerr 簡介：

William R. Kerr 是哈佛商學院的達爾貝洛夫（D. Arbeloff）商業管理教授，現任哈佛商學院資深副院長，負責教師發展與研究。他是「管理未來工作」計劃的聯合主任，並擔任「啟動新企業」課程的教學主任。2020 年至 2023 年期間，卡爾曾任創業管理部門主管。他榮獲尤因·馬里昂·考夫曼基金會的傑出創業研究獎章（Ewing Marion Kauffman Foundation's Prize Medal），以及哈佛大學的教學卓越獎。「管理未來工作」計劃探討了企業在技術變革、全球市場轉變、老齡化勞動力和技能差距等挑戰下，如何應對變革並保持競爭力。這一計劃的研究成果通過播客等平台廣泛傳播。



圖 2 慶應義塾大學聘請哈佛商學院 William R. Kerr 教授進行適應未來的工作專題演講

面向未來的準備：掌握適應力與創新力的必備技能組合

在快速變化的時代，培養面向未來的技能組合對個人和組織至關重要。以下是幾個關鍵的技能領域，幫助我們靈活應對變化並實現持續成長。

1.新環境的感知能力 進入未知領域，培養理解現狀的能力至關重要。這意味著主動接觸新的領域，如技術進步或市場趨勢，以應對外部變化。針對這些變化，提出適當的問題也非常關鍵。通過具體且深入的提問，我們可以更好地了解問題的本質，從而制定更有效的策略。

2.學習對自己有用的事物 面對未來的不確定性，情景規劃是必不可少的工具。假設多種可能情景，並為每一種情景制定穩健的應對策略，能有效降低風險。同時，在創新過程中，嘗試新方法和創意固然重要，但及時果斷地中止不合適的策略也是必要的。這種判斷力能幫助企業及時調整方向，避免資源浪費。

3.邁向下一階段 組織變革是提升企業適應能力的重要一環 領導者應積極引入新的業務流程或刷新現有的組織文化，以應對外部變化。此外，接納來自多元背景的人才，並通過不同的視角促進組織成長，也是提升競爭力的關鍵。異業招聘或引入國際人才，可以為企業帶來新鮮的思維和創新能力。

將人才優先並像管理供應鏈一樣進行管理

在當前迅速變化的市場環境下，如何有效管理和運用人才資源已成為企業成功的關鍵之一。為此，我建議將人才管理與供應鏈管理理念相結合，形成一套全面且系統的管理機制。以下為具體建議：

1.即時市場的人事慣例

• 有限的人才計劃

我們目前對人才的能力追蹤較為有限，這使得我們難以全面掌握員工的技能發展情況。因此，應逐步加強對現有人才的能力評估與追蹤。

• 即時市場的雇用

我們的雇用策略主要依賴從有限的人才庫中偶爾進行招募，這使得人才來源不夠多元。我們應考慮拓展人才庫，以提升靈活性與多樣性。

• 人才的引進

目前，勞動者的技能培養多由外部組織負責，這在一定程度上限制了我們對人才技能提升的掌控。未來應考慮加強內部培訓，提升公司對人才發展的主動性。

• 人才的隔離

政府與私人機構在隔離的情況下進行人才培養決策，使得整體協同效率不高。我們應積極參與並影響這類決策，確保我們所需的人才符合企業需求。

•

2.人才管理管道

• 持續的庫存管理

建立系統化的機制，追蹤人才的庫存、流動、風險與需求，以實現對人力資源的全局掌控和合理分配。

• 人才的採購

我們應確定並培養多個可供獲取的人才來源，包括異業、跨國和本地市場，確保在不同階段都能獲得合適的人才。

• 人才的培養

我們必須主動提升員工的技能，制定長期人才發展計

AI時代的協作與轉型：從 ROE 到人才管理的策略思維

AI時代的協作與轉型，這對台電未來的競爭力至關重要。首先，AI應用可顯著提高生產力，特別是在新領域中，但在成熟領域需謹慎。其次，S型曲線挑戰提醒公司需靈活應對市場變化，抓住技術變革帶來的機遇。再者，從未來回顧現在，需評估業務策略，確保核心業務模式能適應新的市場需求。

另人才管理也是關鍵，台電需像管理供應鏈般持續追蹤和培養人才，並吸引頂尖數位人才。最後，經營團隊及高階主管需具備新環境感知、創新及組織變革的能力，這些技能將幫助公司在變化中保持競爭優勢。

卡爾教授演講重點：

1.AI 協作與新領域中的應用

在新領域中，相較於對照組，僅使用 GPT 完成的任務數量多了 12%，速度快了 25%，品質高了 40%。事前學習如何使用提示詞進一步提高了生產力。然而，在非新領域的任務中，使用 GPT 產生適當解決方案的可能性降低了 79%。

2.應對 AI 帶來的 S 型曲線挑戰

管理 S 型曲線的挑戰：雖然未來的某些變化可以預見，但管理這些變化的過程是巨大挑戰。新模式可能成為新的標準，我們需要捕捉徵兆並找到有效的應對策略。

3.從未來回顧現在：行動時機與選項確認

雖然時間看似無限，但一旦模式開始擴展，世界的變化會迅速加快。需確認以下基本問題：

- 確認選項是「從 A 到 B」還是包含「A 與 B」。
- 客戶需求是零和的，還是附加的或全新的需求。
- 業務是應該分離還是與其他業務整合。
- 新模式是否改變核心業務邏輯？

4.股東權益報酬率（ROE）的單向與雙向思維

- **利潤率**：如 Amazon 透過雙向實驗優化利潤率，Walmart 則進行一次性重大決策來最大化資產利用。
- **資產周轉率**：Amazon 進行多次實驗以提升效能，而 Walmart 更專注於單一決策來實現目標。
- **財務槓桿**：適當的財務槓桿能擴大收益，但過度使用會增加風險。

5.AI 時代的人力資源轉型

從基於功能的組織和階段性計劃，轉型為外部監測、客戶/產品中心、實驗性試點及數據分析，提升企業靈活性和市場適應力。

6.像管理供應鏈一樣管理人才

- **即時市場模式**：偶爾從有限人才庫中進行雇用，人才發展交由其他組織。
- **人才管理管道**：持續追蹤人才庫存、需求及風險，積極培養人才並發展多個來源。

7.人才領導力的重要性

數位人才期待職業發展，且技能轉型是持續發生的過程。競爭對手不斷尋求頂尖人才，企業需更頻繁地吸引高端人才。

8.企業高管應具備的未來技能組合

- **新環境感知能力**：接觸新領域，提出適當問題。
- **學習及應對能力**：進行情景規劃並具備實驗及中止的能力。
- **組織變革能力**：促進組織變革，並引入新人才和新視角。

這些技能組合能幫助個人和組織靈活應對未來的變化，保持持續成長和競爭優勢。

參. 心得及建議事項

心得：

參加這次高等經營學講座，我對慶應義塾大學老師的熱情和專業深感謝意。

此次講座共有 70 名學員參加，我作為來自台灣的學員，對其他 69 名來自日本的企業負責人及高管在課堂生活中的表現留下了深刻印象。透過細心觀察，我感受到日本菁英們的高度專業、學習熱忱與嚴謹的紀律。無論是小組討論還是課堂交流，所有學員全神貫注，從未有人中途分心去接聽電話或離開，更不曾有遲到或早退的情況。即使在午餐或晚餐的圓桌用餐時刻，入座後，沒有一個人低頭使用手機，甚至連手機都收好放進包包，完全不放在桌面上。這些細節讓我深刻體會到：專業不僅是發揮職能的高度，紀律則是持續保持專業水準的關鍵。

整體來說，講座的運營非常順利，課程中的案例學習和專題演講大大提升了我應對各種經營挑戰的能力，相信這些學習成果將對我未來的工作發揮重要作用。如果能有更多的意見交換場次和更長的討論時間，將更有助於深入了解和交流。

這次講座不僅影響了我的個人職涯，也幫助我掌握了企業價值創造的核心理念和方法。我期待能夠將這些知識有效地應用到電力產業的管理實踐中，從而提升公司的經營績效和整體價值。此外，我希望能更敏銳地洞察市場動態，把握電業發展趨勢，並制定出更具創新性和適應性的公關行銷策略，這將對協助台電塑造綠色企業形象和提升公司內部角色帶來深遠影響。

講座也拓展了我的職業網絡，還增進了人際交流與國民外交。與大約三分之二的參加者進行了交流，不僅豐富了我的視野，也加深了對不同業務策略的理解。我期望能夠與這些新認識的業界同行保持長久的聯繫，並期待未來能有更多的合作機會。



圖 3 慶應義塾大學 KBS 管理研討，並與日本企業派訓人才建立聯繫和網絡

建議事項：

一、從 OGFS 到台電：參納 OGFS 模式實現綠色成長

台灣電力公司（台電）可從 OGFS（橫河電機全球生產系統）模式中獲取啟發，以提升生產效率、強化品質管理、靈活應對需求和加強供應鏈管理，並引入數位化技術，實現可持續發展目標，提高整體競爭力和經營穩定性。台電目前已經在進行一些與 OGFS 模式相關的工作，以下是這些策略的對照與深化建議：

台電公司在借鑒 OGFS（橫河電機全球生產系統）模式以提升其生產效率、品質管理、靈活應對需求和供應鏈管理方面已經進行了一些工作。以下是對這些策略的對照分析以及深化建議：

1. 深化數位化管理

現況：台電積極推動數位應用和人才培育，已經啟用了大數據平台和生成式 AI 平台。

建議：

- 數據整合與應用：雖然平台已啟用，但是否涵蓋所有業務部門及其數據需求仍需確認。應探索更先進的數位化解決方案，如 AI 和機器學習（ML），進行預測性維護和資源優化。這將提高系統的智能程度，實現更加精確的實時監控和預測，進一步提升管理效率和預測準確性。
- AI 應用效果：生成式 AI 平台的應用效果取決於實際應用場景的多樣性和實用性。需要定期評估其應用效果，並確保競賽能激發創新思維和提升實務能力，形成可持續的創新氛圍。

2. 深化品質管理與標準化

現況：台電已經實施 ISO 9001、ISO 50001 和 Six Sigma 等多項標準化流程。

建議：內部審核與外部評估：應定期進行內部審核和外部評估，確保流程的有效性和持續改進。這將有助於提升服務質量，降低故障率，增強客戶滿意度。

3. 深化資源配置靈活調整

現況：台電在調整發電和供電資源，並強化負載端資源運用，以應對需求變化。

建議：需求預測模型：建立更靈活的需求預測模型，利用大數據分析來預測和應對需求波動。增加與地區合作夥伴的協作，實現資源的靈活調度，尤其是在需求高峰和低谷期，以提升資源利用效率。

4. 深化風險管理與供應鏈韌性

現況：台電落實三層五級機制，精進風險管控，並實施民營電廠（IPP）採購、汽電共生收購、再生能源收購供應鏈管理策略。

建議：進一步加強供應鏈風險管理，實施多層次的風險評估與應對措施。建立全面的應急計劃，以應對突發事件和供應中斷，確保電力系統的穩定運行。

5. 深化綠色技術創新

現況：台電在短期和中長期策略中推動混燒示範、碳捕捉技術、氫能和氨能的導入，以及建立能源專區（Energy Hub）。

建議：掌握技術成熟度落地時機，興達電廠混氫 5% 的示範和微型碳捕捉技術在商業化和大規模應用上尚未成熟。應探索並引入新型綠色技術，如氫能和儲能系統，並與研究機構合作，進行技術創新和試點項目，提升綠色技術的應用和效益。配合再生能源及大數據，推動電網端的精進和優化。

6. 深化內部和外部合作

現況：台電已擴大國際交流活動，與多家國際科研機構合作，目的在於引進前瞻電力技術成果。

建議：技術應用效果：雖然台電參與了國際合作，但需進一步驗證這些技術在實際應用中的效果。借鏡標竿案例的關鍵在於將其成功經驗轉化為適合本土的實踐策略，並與國內外合作夥伴共同推動技術的應用和改進。

二、超越演算法：台電 AI 策略中的文化與技術融合

為了實質提升台電公司的運營效率與競爭力，以下是對 AI 策略的具體建議，重點在於如何將 AI 技術有效融入台灣電力系統的文化與技術中。

利用 AI 技術促進全球創新技術的引進與應用，以提升台電的競爭力。同時，需避免過度依賴技術，並結合本地專家的經驗與直覺，確保技術能與台灣電力系統緊密結合，實現最佳化運營。

以下是基於 AI 時代跨國性創新的方向性，對台電公司的運營管理的具體建議：

1. 探索與獲得

- 建議：運用 AI 技術加強國際能源知識的探索與獲取。台電應利用 AI 技術發掘全球電力產業中的隱藏知識和技術創新，尤其在可再生能源、智能電網和能源儲存方面。AI 能夠有效縮短時間，提升新夥伴和技術的選定效率。具體來說，台電可以使用 AI 驅動的技術搜索平台，如「阿斯彭技術（Aspen Technology）」或「IBM Watson」，這些平台能分析大量學術文獻和專利資料，識別最新技術趨勢和創新技術。
- 注意事項：避免過度依賴 AI 算法。AI 雖能提供大量數據和分析，但對於隱性知識和專業判斷，仍需依賴本地專家的經驗與直覺。AI 無法完全替代專業知識和實地經驗，因此需在技術決策過程中保持平衡。例如，台電在探索新興技

術（如氫能或儲能技術）時，AI 可以提供大量技術數據，但技術的實際應用及其在台灣電力系統中的可行性，仍需依賴專家進行實地調研和評估。

2. 移轉與結合

- 建議：推動 AI 技術與現有電力技術的融合，以提升運營效率。台電應用 AI 技術來識別和匹配新的技術供應商，並整合 AI 以強化台灣電力基礎設施與國際新技術的結合，例如智慧電網和輸配電自動化技術。這些技術通常包括高級數據分析、預測性維護、負荷預測以及自動化的運營管理。AI 能夠優化電網的運行，改進電壓穩定性，提升資源管理效率，並更有效地整合再生能源。
- 注意事項：引入新技術時，關注文化和相性問題至關重要。確保新技術不僅在技術上可行，還能在實際操作中順利融合。這需要理解和適應台電的企業文化、經營管理方式以及員工需求。確保技術的引入不僅符合技術標準，還能與企業運營方式無縫整合，最大化新技術的效益。

3. 活用

- 建議：利用 AI 進行系統化分析，探索新技術在台灣電力市場的應用場景和影響。AI 可以幫助理解新技術如何應對本地化需求，如能源調度優化和電力供應風險管理。例如，台電可以利用 AI 進行實時數據分析，預測電力需求高峰和低谷。AI 能分析歷史數據、氣象預測和再生能源發電預測等信息，實現電力調度的最優化，從而更好地平衡發電和需求，減少能源浪費，降低運營成本。
- 注意事項：AI 的應用需與台灣的電力系統運營習慣、標準緊密結合。在導入技術時，應考慮本地的電力需求、政策法規和消費者行為，確保技術能適應當地條件並發揮最大效益。例如，在設計能源調度系統時，AI 可以考慮政策規定的碳排放上限，自動調整發電方式以符合排放標準。還可以幫助預測政策變化對電力市場的影響，並調整策略。AI 也可以分析台灣企業與民眾的用電行為，預測不同時間段和季節的用電需求，進而調整電力供應策略，以應對高溫天氣對空調使用的影響。

三、應對淨零與 AI 雙軸轉型：參考聯合利華的三大未來工作策略

聯合利華的「未來的工作方式」框架提供了台電在變革管理、技能提升和靈活雇用方面的寶貴經驗。台電可以通過加快變革步伐、提升員工技能、引入靈活的雇用模式，來應對能源轉型和技術創新的挑戰，從而保持競爭力並促進公司可持續發展。

台灣電力公司（台電）作為台灣主要的能源供應者，面臨著與聯合利華不同的挑戰與機遇。然而，聯合利華的「未來的工作方式」框架中有許多值得台電借鑑的做法，特別是在推動變革、提升員工技能和雇用靈活性等方面。

1. 加速變革速度

台電作為國營企業，通常在變革推進方面相對較為穩健。然而，面對台灣能源結構轉型與再生能源技術的快速發展，台電需要加快變革步伐，適應市場與技術的變化。聯合利華的經驗表明，加速內部流程、提高決策速度、促進跨部門協作，將有助於公司快速反應市場變化，保持競爭力。台電可以參考這一經驗，加速技術轉型和再生能源的佈局，同時優化內部管理流程，以提高企業的靈活性。

2. 獲取當前和未來不可替代的技能

台電正面臨再生能源轉型的挑戰，員工技能的轉型升級是關鍵。在這一點上，聯合利華通過提供再培訓和技能提升的策略值得台電借鑑。台電可為現有員工提供針對性技能培訓，特別是在綠能技術、智能電網管理、數據分析和能源儲存技術方面，幫助員工掌握未來所需的核心技術，提升他們在新技術環境中的競爭力。此外，台電可以鼓勵員工學習軟技能，如創新思維、問題解決和跨部門協作，這些都將有助於應對未來工作環境中的挑戰。

3. 提高雇用模式靈活性

聯合利華通過靈活的雇用模式來應對多變的市場需求，這對台電同樣具有參考價值。雖然台電作為大型國營企業，員工的穩定性至關重要，但在某些專案或技術轉型期間，靈活的雇用模式可以幫助公司更好地適應需求波動。例如，國營事業人才正式雇用有侷限性，台電可以考慮在專案階段引入短期合同工、技術顧問或專家，尤其是在再生能源、智慧電網等新技術領域，這不僅可以靈活應對人力需求，還可以在不影響長期員工穩定性的情況下引進外部專業技術。

四、強化公司單位任務目標和個人發展目的連結

台電可以將這三個元素整合入其人力資源戰略和組織發展計劃中，從而更有效地推動組織目標的達成。通過讓員工明白他們的工作如何貢獻於公司的大局，並清楚他們的職業路徑如何幫助他們實現個人和專業上的成長，可以提高員工的動力和效率。

1. 明確設定目標（Goal）：在各單位目標下，可以為不同層級的員工設定具體且可測量的職業發展目標，例如技能提升及更新、管理職責的拓展或特定項目的完成。這些目標應具體明確，並設有達成時限，幫助員工有清晰的職業發展路徑。

2. 計劃具體行動（Will do）：對於員工每個設定的目標，台電各單位應該協助員工規劃具體的行動步驟，如提供必要的培訓和資源、定期評估與回饋機制，以及激勵措施來確保目標的達成。例如，如果目標是提升技術能力，則可能包括參加特定的專業培訓課程或技術研討會。

3. 確認與強化目的（Purpose）：面對數位與淨零雙軸轉型，台電可重新清晰地界定公司的使命和願景，並與員工的個人發展目的相連結。員工的個人目的應與公司的長期目標相一致，如致力於提供穩定且環保的電力供應，從而增強員工的歸屬感和工作滿意度。

探索目的（Purpose）：對員工個人而言，可以採取以下五個步驟，

1. **你是誰？（Who are you?）** 確認自己的職業身份和核心能力，了解自己的技能、經驗和個人價值觀。
2. **你在做什麼？（What do you do?）** 理解自己在工作中的具體職責和角色，明確自己日常工作的內容和範疇。
3. **你是為誰做的？（Who do you do it for?）** 確認你的工作受眾或客戶，包括內部同事、外部客戶或其他利益相關者，了解他們的需求和期望。
4. **他們需要什麼或想要什麼？（What do they want or need?）** 探索你的受眾或客戶的具體需求和期望，確保你能夠滿足這些需求並達到他們的期望。
5. **他們因為你的工作而有什麼變化？（How do they change as a result?）** 評估你的工作對受眾或客戶的影響，理解你的工作如何改變或提升他們的情況，並反思這對於你個人職業發展的意義。

這不僅能提升個人的職業滿足感，也能促進公司整體目標的實現。每個員工都應該理解他們的工作如何貢獻於公司的核心使命，並進一步提升他們對工作的投入和成就感。



圖 4 慶應義塾大學 KBS 管理研討一星期安排十二個案，緊湊的課程感覺就像是與時間的戰鬥，結業時全體學員開心合影。（筆者為第一排右邊第三位）