



# 工會發展與經營策略的

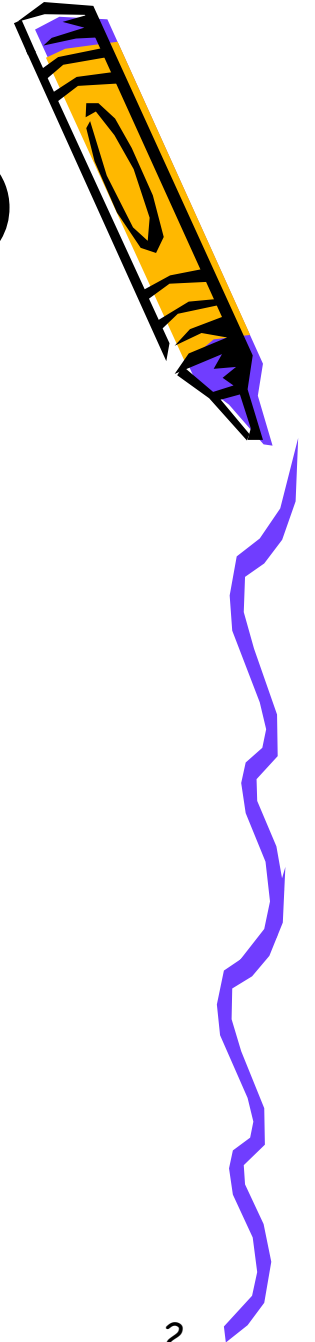
1-2-3-4-5-6-7-8-9

— 工會組織的未來發展趨勢與經營策略 —

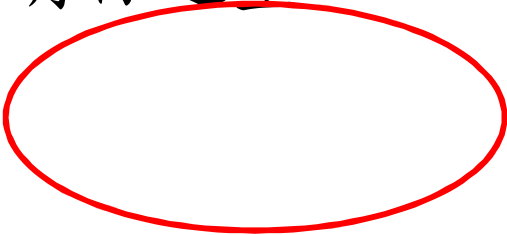
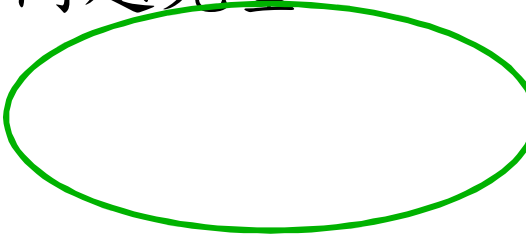
譚大純

國立高雄師範大學  
事業經營學系教授  
進修學院院長

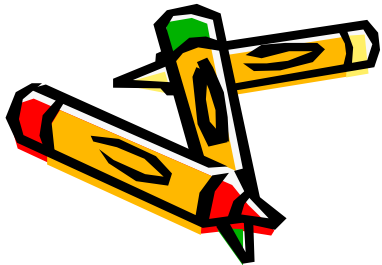
# 討論個案：維士比集團(1998)



高  
市場成長率  
低

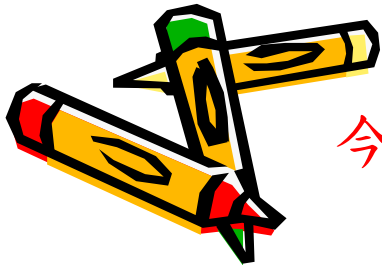
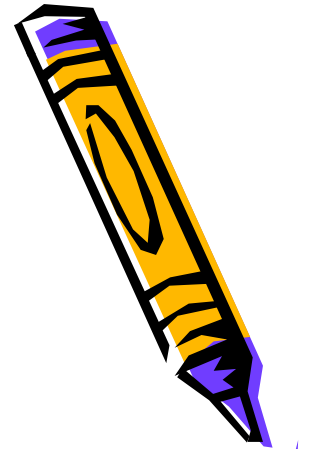
明日之星 	問題兒童 
當家花旦 真口味食品 三洋藥品	昨日黃花 酷爾斯 界揚

高 市場佔有率 低



# 工會經營與策略規劃的123456789

- 確認第一首要任務目標
- 看前面第二台車預先調整方向
- 細思工會問題來源三大要素
- 四則運算研究「興利」與「除弊」之道
- 五大功能展開活動佈局
- 六個武器面對同業競爭
- 七個要素建構領導風格
- 八個穴位打通工會的任(致命傷)脈與督(白工點)脈
- 工會經營策略的九宮格

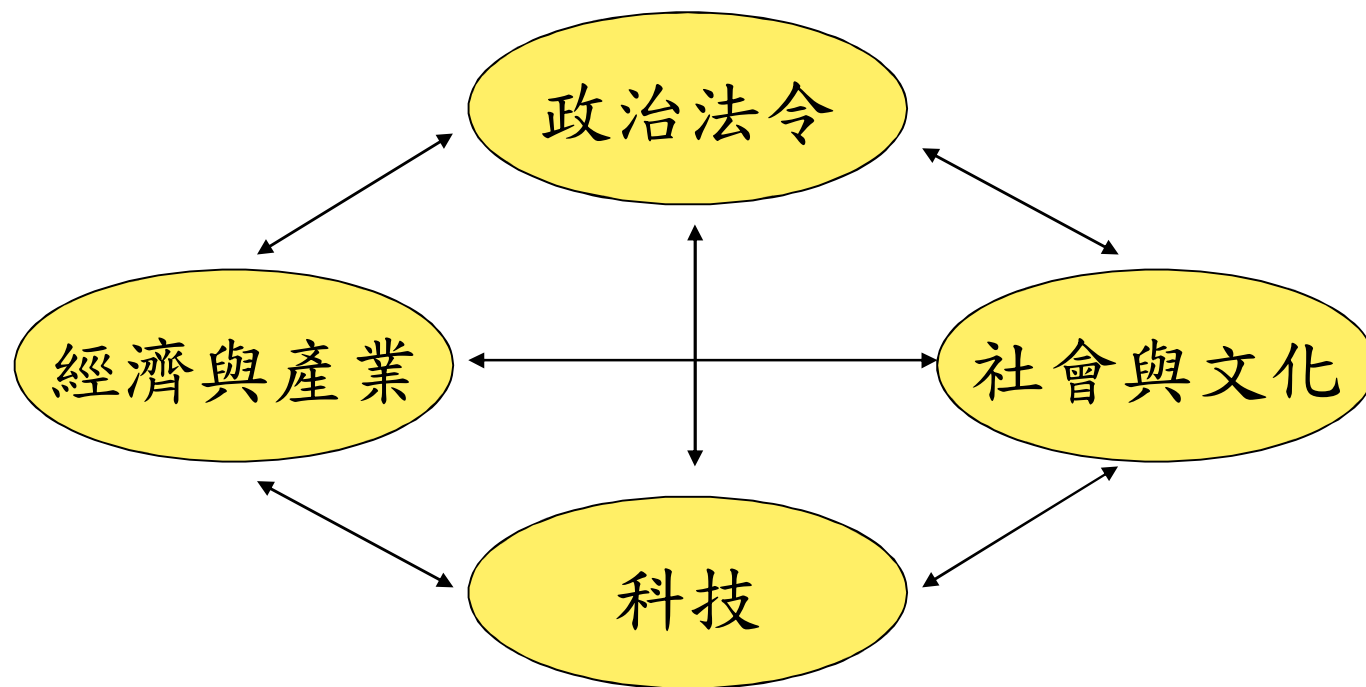


今日順序為：2 → 1 → 3 → 4 → 5 → 6 → 8 → 9 → 7

3

版權所有，禁止翻印

# 前面第二台車：2010年代台灣工會發展趨勢



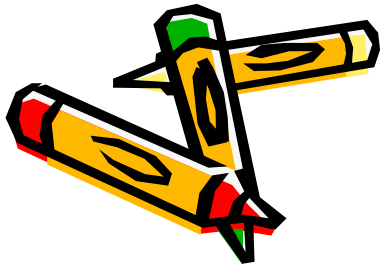
勞動需求

勞動供給

# 大環境透露的勞動資訊

## Political

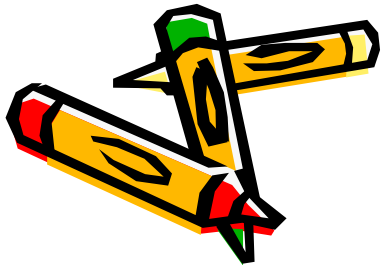
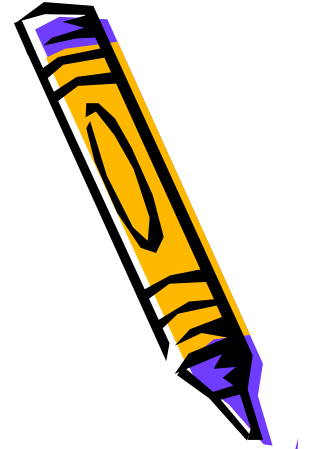
- 兩岸關係和緩，經貿鬆綁(?)
- 政府愈趨福利化，強調公平化
- 策略性政策如兩兆雙星、文創產業、生物科技、休閒觀光、醫療事業、在宅老化、地方產業活化等
- 大有為政府不再足敷時代需求，「社會公共化」時代來臨，「會社自主」隨之到來(工會自籌財源、自謀出路；公會的商業化與商品化更加嚴重)



# 大環境透露的勞動資訊

## Economic 1

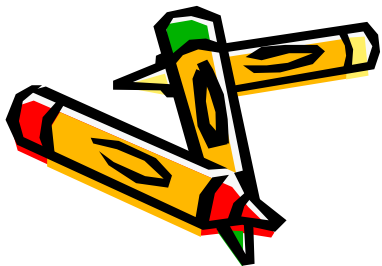
- 微利時代持續，企業投資、用人、擴充趨於保守
- 全球化使國際經濟呈M型化發展
- 全球景氣未見曙光
- 產業界線模糊化，競爭愈趨激烈



# 大環境透露的勞動資訊

## Economic 2

- 平均存貨週轉率下降，商品滯銷狀況嚴重
- Jobless Recovery狀況嚴重，薪資水準下降
- 民眾創業之動機與被迫性與必要性增加



# 大環境透露的勞動資訊

## Social/Cultural

- 傳統士大夫觀念仍盛，但似有漸弱之趨勢
- 高學歷+教育與產業結構失調
- 高學歷者間差異變小、程度普遍變差，對名校與證照依賴度提高
- 高齡化+少子化之雙重夾擊
- 台灣本土化意識抬頭，產業與商品化程度提升

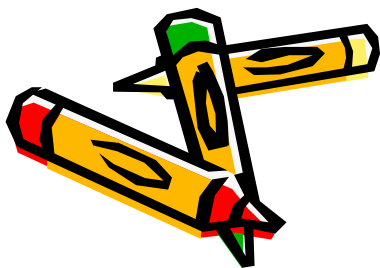




# 大環境透露的勞動資訊

## Social/Cultural

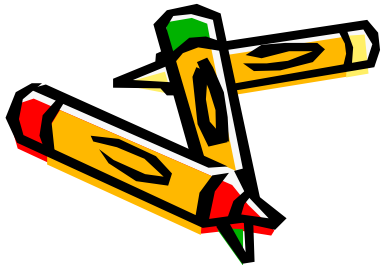
- 台灣民眾與勞工基本上皆有「草莓化」傾向
- 外包、外派與外勞對工會殺傷力極大
- 工作機會的國際化
- 台灣漸走向服務經濟與知識經濟國家，對工會不利
- 工會作法老派(請看下一點)
- M化社會造成工會組織運作面對重大變化



# 大環境透露的勞動資訊

## Technological

- 為求節省成本，大量資訊化、自動化(少人數化、少變異化)
- 資訊化持續深化，亦日益廣化與生活化(如APP、交通設施等)



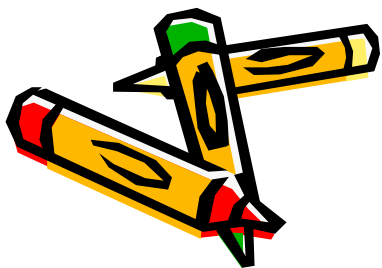
# 確認第一首要任務目標1

- 胡適先生的老話：要怎麼收穫，先那麼栽
- 展開任務之前先確定這次任務的目標為何。不要指望一個任務可以達成「多目標」，很難！
- 切忌「包山包海」
- 思考：做生意的目標是什麼？
- 實例：山東老爸爸的故事



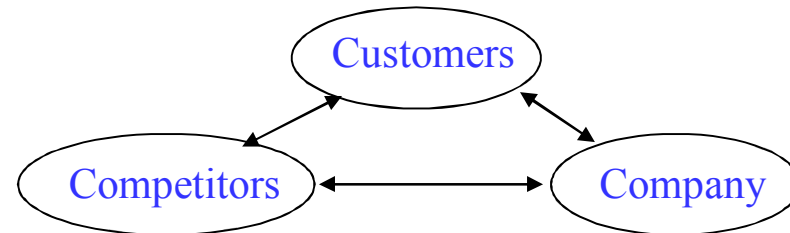
## 確認第一首要任務目標2

- 工會經營可以有哪些目標？
  1. 轉型因應環境
  2. 擴充會員大餅
  3. 擴充業務範疇
  4. 網狀面狀串聯
  5. 提升收入財源
  6. 降低經營成本(沉苛)

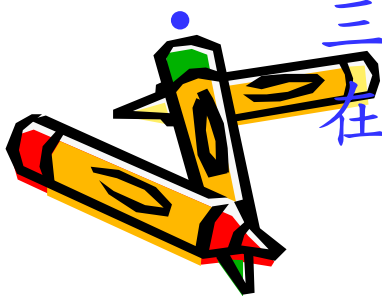


## 細思工會問題來源三大要素

- 一、策略金三角模式強調，企業的經營問題方向可能千千萬萬，但主要就是由上述三個C而來，因此制定策略必先對準問題



- 二、哪一個C出問題，就從哪一個C解決。解決錯C，不但問題無法解決，反而是浪費時間與資源。
- 三、您覺得2015年的今天，貴工會的問題點在哪裡？





## 四則運算研究「興利」與「除弊」之道

- 三流主管：看的多、聽的少、想的少、作的多，效果低
- 一流主管：看的多、聽的多、想的多、作的少、效果佳

	興利	除弊
局部效果	+	—
全面效果	×	÷



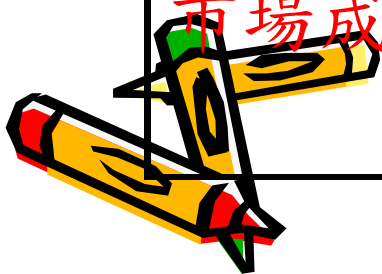
實例 興利：某大學成立醫學系  
除弊：不服務男客的健身中心

# 四則運算研究「興利」與「除弊」之道 2/3

BCG矩陣(聯合報系民國77年)



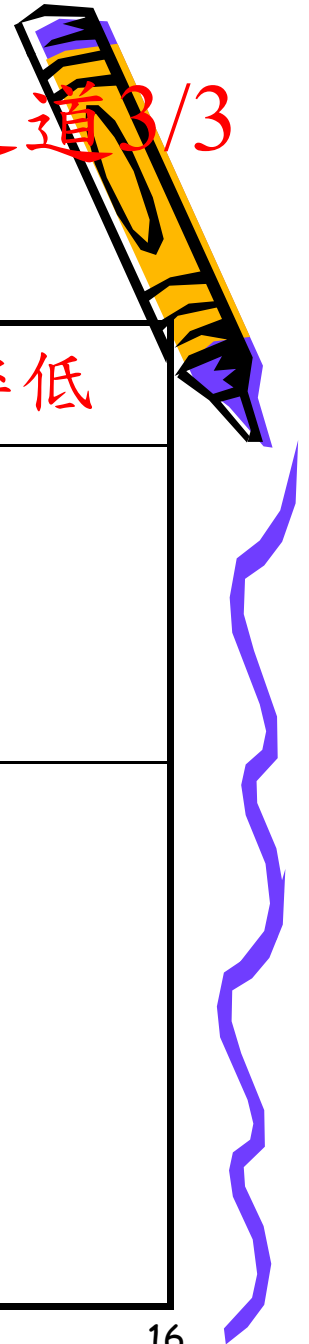
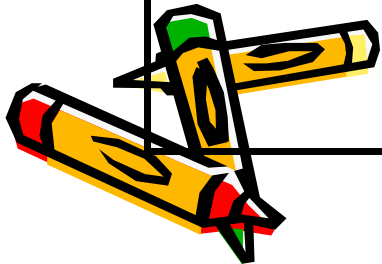
	市場佔有率高	市場佔有率低
市場成長率高	明日之星 聯合晚報 民生報 經濟日報	問題兒童 聯合文學 聯經
市場成長率低	當家花旦 聯合報	昨日黃花 世界日報



# 四則運算研究「興利」與「除弊」之道3/3

## BCG矩陣(聯合報系民國104年)

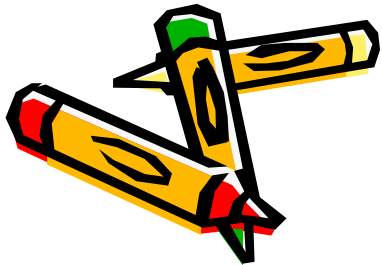
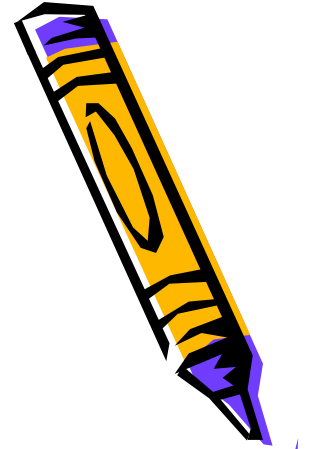
	市場佔有率高	市場佔有率低
市場成長率高	明日之星	問題兒童 UDN
市場成長率低	當家花旦 經濟日報	昨日黃花 聯合晚報 聯合報 世界日報 聯合文學 聯經 民生報





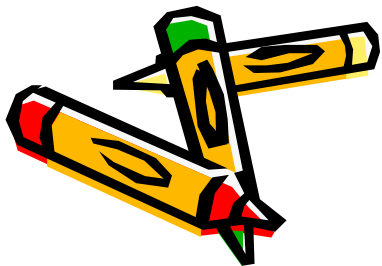
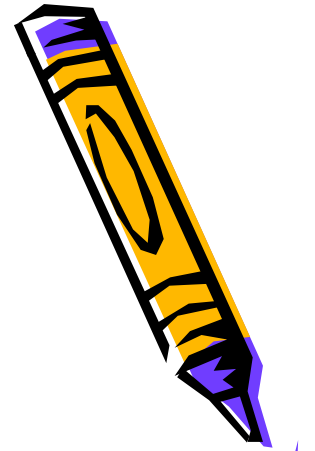
# 五大功能展開活動佈局1

- 你要單挑，還是要群毆？
- 什麼叫做「陣」、「局」
- 實例一：大衛魔術強在哪裡
- 實例二：令人印象深刻的Michael Jackson演唱會
- 一個觀念：配套



## 五大功能展開活動佈局2

- 設計任務配套的五種思考方向
  1. 生產管理：作業流程與後勤支援
  2. 行銷管理：行銷、宣導、推廣
  3. 人力資源：人力配置、人才訓練
  4. 研究發展：活動設計、引進新知
  5. 財務會計：帳務處理、財務狀況報告



# 六個武器面對同業競爭

事業(的某單位)與同業競爭，有下列六種可行的武器，請選出最適合貴工會的幾把

- 低價競爭/低成本經營
- 高品質服務(包含實體品質與服務品質)
- 機動性、快速服務(包含服務機動與地區機動)
- 專業形象與可信賴度
- 公共與社區關係(Guanxi)
- 服務的完整性與多元性(多種工會選擇、工會多元性服務)



# 八個穴位打通工會活動的任脈(致命傷) 督(白工點)脈

- 分析工具：重要性-表現矩陣
- 「重要性-表現矩陣」的分析步驟

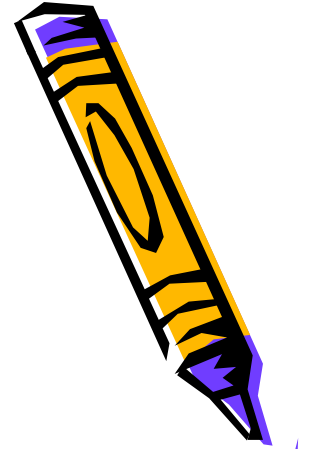
【屬性：\*\*\*】

	重要性高	重要性低
相對表現佳	優勢點	白工點
相對表現差	致命傷	守成區

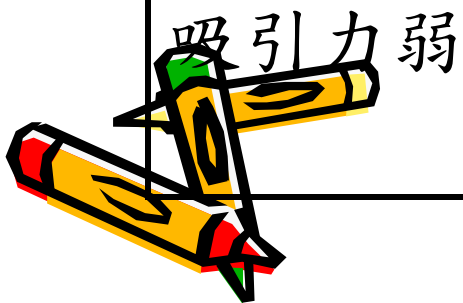
思考貴工會在下列因素的情況：收費、活動、服務、關係

# 工會經營策略的九宮格

## GE矩陣



	競爭力強	競爭力普通	競爭力弱
吸引力強			
吸引力普通			
吸引力弱			



# 七個要素建構領導風格

## LEADING

Love-hearted (愛)

Energetic (活力)

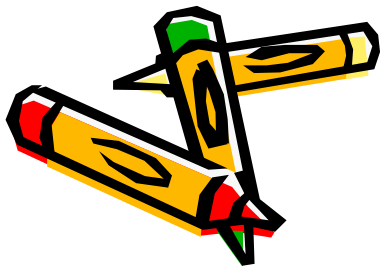
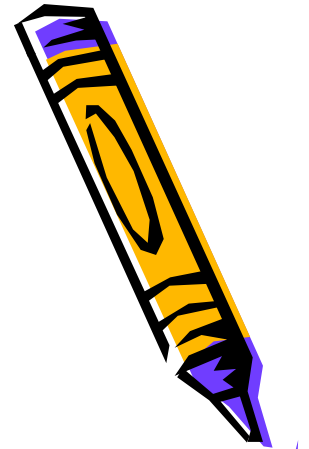
Aggressive (積極)

Directive (引導)

Imaginative (想像力)

Normative (規範紀律)

Gutsy (膽識)



# 結語

