

亞洲航空策略規劃共識營個案探證

THE CASE STUDY OF CONSENSUS CAMP OF STRATEGIC PLANNING IN AIR ASIA

鄭榮郎*

中國生產力中心高雄服務處

Lung-Lang Cheng

Kaohsiung office, China Productivity Center

摘 要

本文由策略規劃相關文獻的探討，提出策略規劃共識活動的想法。經由共同塑造企業的經營理念、使命與願景後，再結合目標管理的方法，使策略規劃執行面的架構更為完整，並以亞洲航空個案為案例，採取實際參與觀察的方式，親自訪談相關人員與次級資料的搜集，探討亞洲航空組織由盛而衰的過程，其間並經歷三次股東改組經營權易手，企業正轉虧為盈之際，如何透過共識活動的手法，凝聚員工對變革的共識，進行經營策略規劃，達成企業轉型的目的。

關鍵詞：共識營、策略規劃、企業改造、目標管理

ABSTRACT

Our overall research goal is analyzing the effects of consensus camp on strategic planning through a literature review of articles about strategic management. We aim to provide a more complete framework for attempting organization objectives by Management by objective (MBO) approach with strategic planning and through sharing management philosophy, mission and vision among employees. We use the Air Asia as the case study example. In this research we collect data through practical interview, second data and questionnaires to the process of Air Asia's vicissitude. There were three changes in shareholder structure. As the Air Asia is turning losses into profits, top manages tries to use the consensus camp skill to upgrade the employee's attitude to changes and then

* 作者目前服務於中國生產力中心高雄服務處，同時亦為國立中山大學企業管理學系博士候選人

implement the strategic planning to achieve the goal of business reengineering.

Key words: Consensus Camp, Strategic planning, Reengineering, Management by Objective

壹、前言

自美國麻省理工學院教授 Hammer & Champy (1992) 在「企業改造」(Reengineering the Corporation) 一書，強調一切改造應回歸到流程原點的思考，掀起企業界一股組織改造的熱潮。但該書也指出 70% 的企業改造都算失敗，部份原因在於全員沒有共識 (楊幼蘭譯, 1994)。

可見在進行企業改造或策略規劃，之前若沒有事先營造全員共識，任何改變的行動都將徒勞無功。發動組織變革前，塑造一個期待變革的心理環境，同時對於變革當中可能發生的不適應問題，預作因應是相當重要的，也就是策略規劃共識活動的必要性。本文藉由策略規劃文獻探討，提出其理論不足的部份，進而以共識活動的架構予以補強，再輔助個案的質化探討，說明策略規劃共識的管理內涵。

貳、策略規劃的文獻探討

Ansoff (1965) 是最先提出策略規劃的觀念，現已廣為企業界所接受與應

用，由於策略規劃的範圍與內容不易界定，目前各學者對策略規劃定義仍無一致的看法 (Glueck, 1980)。但策略規劃分析可以提供企業事前探知內外環境變化、競爭對手增加以及消費者認知改變等資訊，進而重新評估經營策略與方向，則是各學者一致的看法。

策略型態是指進行策略分析之基本構面，所謂策略型態是指企業在整個社會的轉換過程中，扮演怎樣的角色，憑什麼來換取生存的資源 (司徒達賢, 1979)。學者因強調企業不同的目標屬性，因而對於策略型態和特性有廣泛的論點，如 Porter (1980) 強調成長方向與市場佔有率之取得；Schendel & Hofer (1983) 注重利潤績效和市場佔有率績效兩者；Buzzell, Gale & Sultan (1975) 強調成長方向與市場佔有率之取得；司徒達賢 (1985) 著重既有策略檢討，配合環境條件制定新策略；吳思華 (1984) 則注重利潤，強調產業特質和經營策略關係。

綜合上述學者的觀點，大多是以策略為中心，探索企業運作與策劃規劃之間對應的策略特質，著重在策劃規劃推演的過程，卻缺乏在推動的過程中，與企業日常管理如何結合運作？如何形成全員對策略規劃的共識？達成全員共識的手法為何？文獻的內容比較沒有加以深入的探討，本文對此缺口加以補強，

將策略規劃內涵注入企業願景共識 (Vision Sharing) 塑造, 重新定義策略規劃為一企業評估其外在環境的機會與威脅, 同時配合企業內部資源與經營管理的優劣勢, 過程中應讓全員瞭解企業未來的經營願景共塑, 透過目標管理的技巧, 據以訂定企業策略並達成企業的目標。本文以此策略規劃的內涵, 後續探討如何藉由企業願景共識塑造展開至策略規劃過程的研究方法。

參、策略規劃共識研究方法

策略規劃過程會面對來自個人和組織的抵制, 抵制的原因則是害怕自己無法適應新技術和新需求, 組織本身亦同時傾向於安定的運作, 而會抵制創新的行為, 因此當企業在進行策略規劃, 可以必須藉助共識營的手法, 作為打破思維模式的框框, 凝聚全員共識的第一道催化劑 (林瑞唐, 1998)。

所謂共識的意義, 是一個團體的決定, 透過共識活動、公開討論與廣徵意見所獲得的結果, 在討論的過程中, 所有成員都有機會發表個人的意見, 但避免有個人成見或煽動群眾的說法, 如果每個人都對這過程所達成的協議和決定感到滿足, 就算達到共識。假如企業員工沒有共識, 則策略、方針會在不同的階層, 不斷地被打折扣, 策略規劃就無法具備突破企業運作瓶頸的功能, 要讓策略規劃發揮一定的效果, 透過共識營活動可以凝聚組織全員向心力, 進而散佈共同經營理念, 再溝通中長期管理目標, 是策略規劃共識管理展開的內涵。

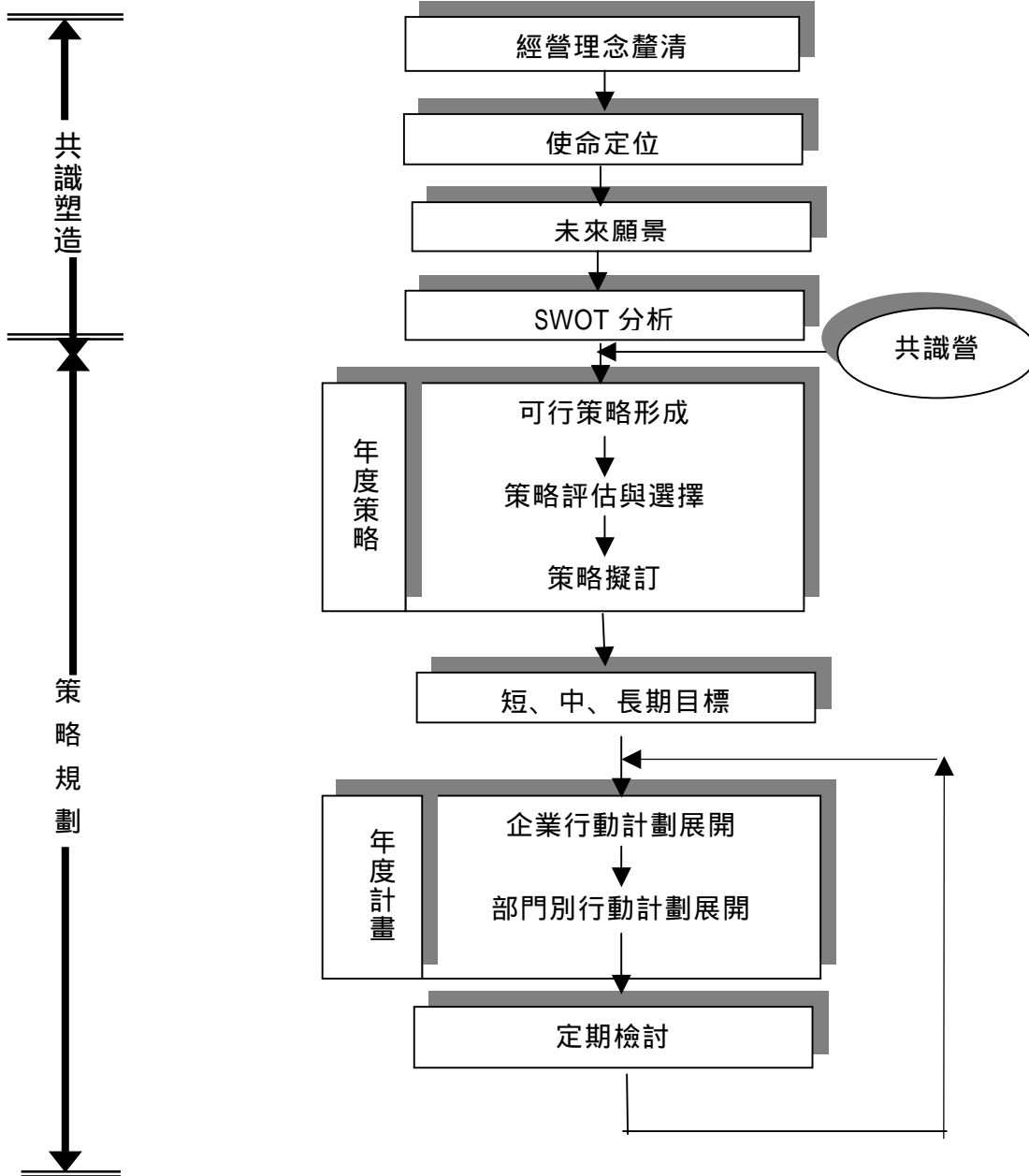
策略規劃是實行策略思考、方向及行動的架構, 達成一致想法並產生行動計劃之過程。依 Bellow et al., (1998) 的觀點, 策略規劃由下列七項要素組合而成: (1) 經營理念 (Philosophy) (2) 使命 (3) 願景 (4) SWOT 分析 (5) 中長期目標 (6) 年度策略 (7) 年度行動計劃, 模式架構如圖一所示。

本文依第貳部份所定義的策略規劃意涵, 將此模式架構分成共識塑造與策略規劃兩個階段, 第一階段共識營塑造是在凝聚全員在理念、使命與願景的認同, 而後續策略目標的展開, 就必須依共識的理念、使命、願景與短中長期目標互相結合, 過程必須思考企業現行的定位, 瞭解本身的命盤, 進行 SWOT 分析是有必要性, 亦即要能瞭解企業內部經營的優勢 (Strengths) 與弱勢 (Weakness), 同時也必須確認外在環境的機會 (Opportunities) 與威脅 (Threats), 如此才能形成企業應執行的策略, 化為部門的行動計劃, 兩階段者之間可以透過共識活動轉化, 後續以亞洲航空個案研究 (Case study) 方式, 討論各階段實務觀點並詮釋其管理內涵。

肆、亞洲航空策略規劃共識營剖析

一、企業沿革

亞洲航空是民國四十四年由民航空運隊 (CAT, Civil Air Transport), 因業務上的需求而改組, 屬於美商半官方的



圖一 策略規劃共識展開流程模式
資料來源：作者彙整

美航公司 (Air America) 旗下，曾經在越戰時期風光一時，員工人數達到 5000 人，為美軍在亞洲最大飛機維修中心，主要負責飛機整體維修、飛機引擎及零組件維修、直昇機維修等相關作業，民國六十四年越戰結束後，美航將亞航公

司轉讓給美國德州怡新系統公司 (E-SYSTEM)，成為該公司所屬的一個海外單位，民國七十六年七月又轉讓給美國專修飛機引擎和組件的精密空用動力公司 (PERCION AIRMOTIVE)。

由於早期是屬於美商企業管理制度，因此各項管理制度福利都優於國內企業，但自民國七十七年轉由國人自營後，由於正值國內股票熱潮成為全民活動，歷經多任的經營者，相關土地資產隨經營者的更換，一批批遭到轉賣，造成員工士氣的低落，至現有經營團隊接手時，已是一家積欠員工幾個月薪水，資產幾乎賣光的空殼公司，留下唯有身懷技術的員工。

二、面臨的問題點

從亞洲航空沿革發展，並與員工訪談進行深入的瞭解，可以發現亞洲航空面臨的經營困境如下：

(一)經營權一再換手，企業永續經營面臨考驗

早期的越戰期間是亞洲航空的黃金歲月，但自中美斷交後，軍機修護業務大量減少，整體營運即開始走下坡，經營權一再的更替，新經營者都會繪未來的願景，最後卻未能實現，造成員工對於企業無法產生信心，自現有的經營團隊以高價買下亞洲航空，歷經多年的努力經營，終於能夠扭轉頹勢把舊有虧損填平。

(二)雖有新的經營策略，員工卻不知企業未來遠景

亞洲航空為因應亞太地區飛機維修市場需求急速成長；以及兩岸直航開放後所衍生的商機，與台糖公司年進行策略聯盟，推出「新亞航計劃」(New Air Asia Program)，但與員工訪談資料顯示，由於經營層未曾溝通宣導，員工只

知道新亞航擴充計劃，至於細節與階段性作法就無法得知，如何共塑願景驅使全體員工往新願景邁進，是亞航推動策略規劃要思考的課題。

(三)新舊員工對品質價值觀點的落差

由於亞航初期由美商經營，立下良好工作規範的習性，加以飛機維修必須遵守美國聯邦民航署 (FAA, Federal Aviation Administration) 的規範執行品管制度，因此能夠配合客戶定單的要求，依照文件規範作好相當嚴格的品管，在國際飛機維修市場普遍被認同，但由於經營權一再換手後，新舊員工對於品質意識 (Quality awareness) 認知有所差異，整體企業品質價值 (Quality value) 有淡化的現象。對於一家以「技術品質」為競爭優勢導向的企業，高階主管如何在經營理念強調此重要價值，是亞航企業體質改善當務之急。

三、共識塑造暨策略規劃展開模式

新經營團隊在接手亞航之際，首要目標是使企業如何轉虧為盈，有了利潤企業方能繼續生存，也才能有明確的經營哲學，新亞航計畫需要全體員工共同參與設定，但在主客觀外在環境尚未確定之前，尚無法對員工提出未來的經營願景。

由於企業已轉虧為盈、且新亞航計畫正式確認，在此關鍵時刻舉辦策略規劃共識營活動，更顯示其深層的意義，因此本個案廠商採取圖一策略規劃流程，展開從經營理念釐清至部門別行動計畫展開的各項工作，各階段實務作法

表一 亞洲航空經營理念構想表

基礎項目	構想要素
理想遠景 信念承諾 任務使命 價值哲學	
經營理念	

表二 亞洲航空經營理念

構面	意義內涵
尊重人性	<ul style="list-style-type: none"> ●人性本善，愛人如愛己；激發潛能，人盡其才。 ●尊重每一個人的才能與潛能，讓公司制度由此出發，讓每一位員工都能充分的成長與發揮。
存誠務實	<ul style="list-style-type: none"> ●為人 忠心職守，奉工行事； 以誠相待，互信互賴。 ●處事 言必有信，行必有本； 謹守本份，步步為營。
團隊精神	<ul style="list-style-type: none"> ●上下同心 觀念作法須徹底溝通，產生共識。 ●團隊經營 為達成共同目標，在各專業領域，充分授權，各司其職。

與理論意涵說明如下。

(一) 經營理念釐清

經營理念是作為企業運作統一的思想與觀念，亦就是一種共同的價值觀與行為模式，基本上經營理念的基礎是由四項構面包含理想遠景、信念承諾、任務使命與價值哲學所形成。

亞洲航空對於經營理念釐清是採取兩階段由上層而下層的作法，先由總經理與經營團隊就個人的認知，每個人描繪彙整出經營理念構想表（表一），並進行意識會談（Dialogue）與意見的交流，達成意見整合之後，共識營時再與全員進行共識，由上而下充分的溝通，進而

產生表二亞洲航空具體的經營理念，讓全員對於亞洲航空經營理念的認知重新聚焦。

由於經營理念是採取兩階段循序漸進的作法，第一階段已在管理階層充分溝通共識，第二階段則在共識營活動期間，總經理親自以說故事的方式向全體員工，道出經營理念的內涵，並充分進行雙向交流，進一步凝聚全員再出發的力量。

(二) 使命定位

組織使命是策略規劃的起點，也是策略計劃要素發展的基石。使命在於陳述並確認出組織基本概念，提供組織目

標及組織存在的焦點，因此使命應是組織內共同的觀點，讓所有成員能明白辨識(周俐伶，1998)。依據經營層的觀點，大股東為了新亞航計畫已增資二十五億，因此如何為股東創造長期與最大的利益、為員工提供成長與發展最佳環境、為客戶提供高品質的維修服務以確保飛安以及為地方提供設施資源服務，並培育人才增加就業機會，滿足股東、員工、客戶與社區關係四大構面的需求，是亞航的經營使命。

(三)未來願景

願景是強調員工真心願意達成長期的目標，而且是企業上下共同的意願。企業應該是一個共同學習型的組織，不斷的學習、自我超越、提升心智並建立系統性的思考，而這樣的組織必須在共有的基礎上才能成立，這個基礎就是共有的願景(楊碩英，1994)。

因此願景最好與員工溝通協調，才能將企業願景與個人生涯規劃結合，造就共同的願景。把握下列三原則，就可研擬出企業願景：

- 第一、它應是一般性，不侷限於特定的任務。
- 第二、它含有指導原則，指示努力方向或取捨標準。
- 第三、它沒有時限，前面永遠有更高的目標。

針對願景原則的闡述，亞洲航空為2005年許下的願景，是使亞航成為華人的驕傲、成為國內外各航空公司最信賴的伙伴以及成為軍方「非戰鬥用途」各

型飛機以及民間直昇機 One stop service center。

(四)SWOT分析

策劃規劃分析中，不但要評估外在環境及競爭對手，同時也應瞭解企業本身的優點及弱點，才能以企業本身實力配合環境趨勢，發展並選擇最佳的策略。SWOT分析就是產業發展趨勢及競爭情形判讀，根據外在環境與競爭對手的分析，找出企業的經營利基，並進行內部環境分析，找出企業的優劣勢進行搭配，企圖藉由評估環境的機會與威脅以及企業的優劣勢，發展本身的可行策略(徐麗君，1994)。SWOT分析的程序如下：

1.分析外在環境中所存在的機會與威脅

管理階層對環境作分析與評估的目的，乃在於早期發現企業經營上的有利機會，提早應變對策，若發現有不利的徵兆，則可提早訂出因應對策。進行環境因素分析應適合該產業的特性與結構是學者共同的想法，依據航太產業特性，符合外在環境分析的項目包括為航空營運成長的趨勢、政府的政策，天空的開放及兩岸可期的直航因素等環境，依據此基準加以分析、評估，進而找出航太產業所面臨的機會與威脅。

2.評估企業內部環境的優劣勢

企業的內部環境評估是對企業組織管理能力、業務經營能力、行銷財務、人事、資訊、研究開發等方面進行評估，瞭解企業本身的優勢、弱勢及限制點所在，企業在訂定經營策略時，應以發揮本身企業的優勢，改善企業的缺點為

表三 SWOT 分析表

組織內部環境有利優勢	組織內部環境不利劣勢
1. 具備多國民航局之維修認證，並隨業務及能量的擴充持續增加中。 2. 員工具備豐富維修經驗的累積與傳承。 3. 中華民國第一家國際品質認證 ISO-9000 飛機專業維修廠，維修技術及品保技術備受肯定。 4. 國內唯一擁有 FAA 及多國全能量飛機維修證照。	1. 設備老舊。 2. 專業人才養成不易。 3. 歷經多次股東易手，造成員工對於向心力不足。
組織外部環境有利的機會	組織外部環境面臨的威脅
1. 全球航運成長及飛航品質要求所帶動之飛機及其零附件維修需求日增。 2. 政府推動航太工業以及新亞航計畫，國內的航太工業有相當成長的空間。	1. 東南亞國家陸續有計劃的擴建維修廠競爭日劇。 2. 受政府外交關係影響，部份國家民航局證照比較難獲取。 3. 兩岸政治因素關係的演變，對中長期發展規劃之穩定行性不易確定。

出發點。由於飛機維護公司的競爭力並非以低工時為絕對條件，故內部環境評估的考慮因素包括停機時間、計劃時間的正確性、總工時成本、生產能力、品質保證、低工時率、工程技術、支援能力以及良好的客戶管理。

3. 尋求外在環境與經營優劣勢的最佳搭配，訂定可行策略

依據外在環境中所存在的機會與威脅；評估企業內部環境的優劣勢，整合重點是就如何在產業中趨吉避凶，SWOT 彙整如表三所示。由 SWOT 分析表可以得知，國內航太工業經過多年的深入紮根，外在環境有利於組織再發展，亞航內部維修技術又符合飛機製造廠及民航局的各項法規，只要在經營願景能夠很清楚讓員工形成共識，並且落實於行動計畫，則策略規劃所產生的效果將可以預期。

(五) 共識營活動

完成企業經營理念、使命與願景釐清，並確認 SWOT 蒐集的資料，為了進行策略規劃時，參與人員能夠對經營理念、使命與願景凝聚共識，進而能展開後續的各項行動計劃，有必要透過共識活動取得員工的認同。

企業在進行策略規劃時，共識營活動的確是個非常好的切入工具，藉助共識營作為打破思維模式框框，具有思維模式轉換及共同價值觀傳遞等重大的文化意義，是凝聚全員共識的第一道催化劑，同時對於策略規劃過程所必須採取的各項活動，具有加強效果。

亞洲航空共識營活動是採取三天兩夜期間，第一天活動的主題是讓參與人員思維模式轉換、危機意識傳達及相關議題的初步探討，活動方式是採取團體互動，拉近彼此間的距離；透過此種

表四 年度策略 & 短中長期目標

策略	目標
1.營業額提升	1.開發新能量 2.鞏固現有客戶，開發新客源（長期客戶每年增加5家） 3.針對現有能量開發業務 4.One Stop Service Center
2.利潤提升	1.爭取合理利潤合約 2.健全的財務規劃
3.減少總體成本	1.降低物料成本 2.提高工作效率 3.降低營業費用
4.品質保證	1.降低 FAA 查核的缺點數 20 %（與上一年度比較） 2.減少 Warranty Claim 0.3 %（佔營業額）
5.完整制度	1.規範手冊的稽核 2.建立完整 MIS 系統 3.人力儲備以及提升員工能力 4.提升專業證照持有比率

相互激勵、腦力激盪的方式，釐清企業變革的起始點，讓亞航參與人員有共同的語言。

第二天則進行年度策略的建構，制定年度策略時，必須不斷扣緊經營理念，使命與願景的核心價值，彙談凝聚產生初步行動方案。

最後一天行程則是共識的再凝聚、初步行動方案的分工、檢驗，並進行共識活動的心得發表，讓策略規劃產生薪火相傳的管理意義。

共識營是應用組織變革的三大手法，也就是先對現有企業文化必須先加以解凍（Refreezing）、再予以改善注入新的文化價值觀，進而再次凍解（Freezing）（鄭榮郎，1998），透過情境塑造（Situational building）方式，讓參與人員完全脫離工作場所，重新思考企業未來應發展的方向。

(六) 年度策略與短中長期目標訂定

Galbraith & Schendel (1983) 指出制定策略時，策略內容能夠應能因應外在環境產生的機會與威脅，並且建立在組織競爭優勢的基礎上，進而達成企業的目標。但也要考慮策略內容適當的彈性，以確保在不確定情況下，能夠達成組織目標的可能性。因此，亞航短中長期目標必須能夠達成組織使命及回應策略的目的，目標構面應該很廣泛，並能反映在組織的營業額、利潤、總體成本減少、品質保證、以及完整制度等五個策略性的指標，策略與目標的內容如表四說明。

(七) 展開年度計劃

本階段代表在實踐策略及短中長期目標時，應該進行跨部門、功能的整合行動計劃。展開年度計劃的重點是部門就自身的功能特性，依據年度策略以及短中長期目標，展開該部門應努完成的

表五 工程研發處部門行動計劃表

年度目標 開發新能量						
年度對策 添購必要設備						
計劃步驟	下層負責單位	管理項目	量化指標	完成期限	配合部門	配合事項
1.點檢現有設備				88.05.31		
1.1 清點現有設備使用狀況	技委會	可用狀態	%		財務處	列印財產目錄
1.2 列出可使用設備清冊	技委會	設備	數量	88.06.30		
2.配合行銷計劃訂定 能量開發計劃		企劃案				
3.提報設備購置計劃	技委會	設備種類				
3.1 提報採購項目	技委會	設備金額	\$			
3.2 提報預計採購金額	技委會	回收年數	年			
3.3 提報設備使用金額 效益	技委會	設備壽年	年			
		投資報酬率	%			

目標，採取 5W1H 行動計畫表，5W1H 是指與策略目標之間的關聯（why）、計劃內容（what）、負責人員（who）、執行單位（where）、完成期限（when）與完成的手法（how），以因應後續的定期稽核。

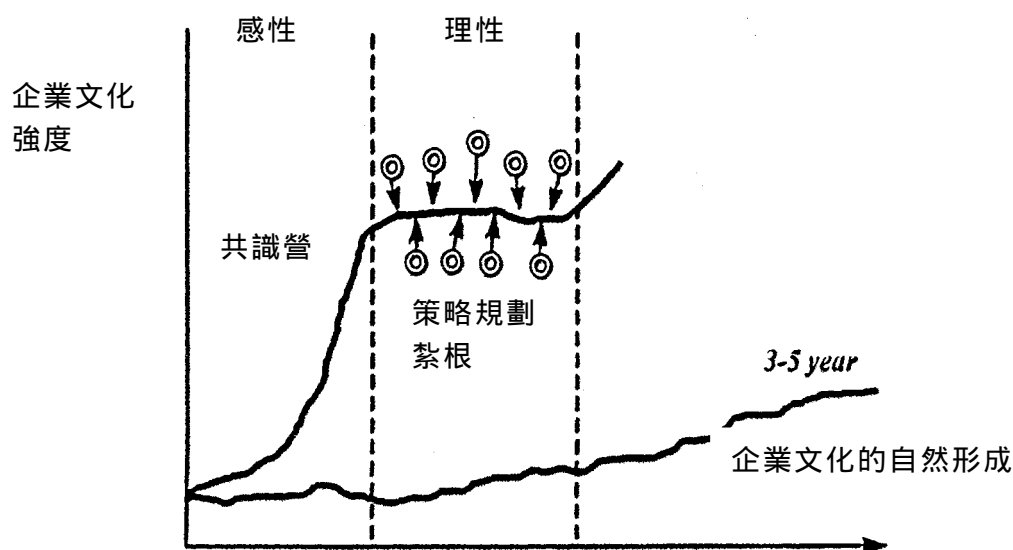
例如表四第一項策略重點是營業額提升，首要目標在於開發新能量，工程研發部門為了完成第一項策略，因而產生表五部門行動計劃，本計劃內容的重點，強調營業額提升策略得以實踐的計劃步驟，年度行動計畫必須有衡量成果的量化指標以及完成期限，並依管理項目進行資源的分配。

伍、個案研究發現

由亞航策略規劃的探證，可以從預期的效果、應注意事項以及成功關鍵因素三個層面加以探討。

一、共識活動的效果

共識營共有七十五位參加學員，六十八問卷調查，問卷當中對課程進行滿意度達到 90%，而員工對獲得的最大收穫是團體共識的重要性，縮小自己的必要性。活動之後在內部也引起很大的回響，內部發行刊登物「亞航通訊」，就為此出版員工參加心得回饋與分享專輯，僅以此某位員工的分享作為共識營在策略規劃過程中角色的註腳『共識營的舉辦也說明了公司決策者誠懇、求新、求變之態度，並願將公司營運、管理方針透過討論的方式凝聚全面的共識，並期望經有業務量之提升，配合決策



圖二 企業文化形成的構面

資料來源：引自林瑞唐，1998，頁 24

明朗化、昇遷公平化、管理透明化之原則在，全體同仁之信賴下，凝聚向心力，上下一條心共同努力下，不僅可將亞航之業務推向亞洲第一，使同仁工作環境成為台灣地區同業間的龍頭地位。』（亞航通訊，1998）。員工對於共識營活動高度的肯定，對於策略規劃出發已建立成功的第一步。

二、共識活動應注意的事項

本個案廠商是企業運作以來，第一次所進行的策略規劃活動，若是共識活動要產生一定的效果，下列問題必須先加以確認。

（一）共識活動適合的天數

亞航共識活動是採取三天兩夜期間，由於共識營重點在於凝聚全員共

識，因此在事前的準備工作，如地點的選擇、時間的安排與活動設計的內容，都必須加以規劃，並且要與所要達成的目的相結合，同時要針對共識主題達充分良性溝通。

（二）共識活動後之持續紮根

由於共識營就是一種團體互動學習、深度溝通與產生行動，以建立真誠共同團隊為目的學習營隊，求取感性的共識，但期望三天兩夜的共識活動結束後，是不可能立即改變組織舊有的文化與管理模式，而是要進行持續性的改革行動，以策略規劃理性行為，將共識營所塑造出的好文化種子，就可以繼續的紮根下去，如圖二所示。

三、成功關鍵因素

亞航策略規劃共識活動能夠定位成功，並不是只有在共識活動的期間，而是事前有下列成本關鍵因素的配合，才能畢其功於一役。

(一) 策略規劃方向正確

策略規劃本身不只是一項革新管理過程，同時也是一項各部門主管的領導哲學，使得部門主管能夠自動自發為「目標行動」而盡職，甚至於部門主管必須要調整自己的角色，從技術幹部轉為領導幹部，為了達成此目標，亞航在共識活動之前，進行中階主管才能（MTP, Management Training Program）管理訓練，不僅使得部門主管學習策劃規劃相關的技術，也學習如何經營一個團隊，使得各經營小組都是一個學習型組織（Team Learning），組織經營的綜效（Synergy）也就能夠自然產生。

(二) 經營者是策略規劃成功的關鍵

飛機修護產業是屬於一種資本技術密集的生產特性，人員與設備是主要的核心資源，但是要使兩者均能充分發揮，就必須要有目標明確的經營理念、使命與願景，由於目標管理活動必須靠人員、組織與領導，其中經營者是否有強烈的企圖心更為是任何企業改造與改革，所不可或缺的條件，總經理平常已在例行會議中不斷強調危機意識，在三天兩夜的共識活動更是全程參與，策略規劃能有一雛型的架構，總經理的領導發揮了最關鍵的角色。

(三) 以策略規劃管理為基礎進行教育訓練

推行策略管理活動最重要的就是要有意識改革，除了經營者的決心之外，

中階主管對經營革新的理解和信心更是重要關鍵。有鑑於此，在策略規規劃過程中，亞洲航空持續性的進行教育訓練，除了進行員工的意識改革，並且學者到合理化的管理技術，更重要的是讓幹部體會到為了企業經營體質的銳變，策略規劃要成功就必須經營者與全體員工的支持與付諸實現。

透過教育訓練與共識營全員的參與活動，策略規劃已有一初步的雛型架構，但是落實到行政體系日常管理的機制，才能使凝聚動力的擴散與持久，亞洲航空由目標而策略以及行動計劃已明確建立，但惟有持續性的定期稽核，才能使策略規劃美夢成真。

陸、參考文獻

一、中文部份

1. 亞洲航空(股)(1998年11月10日), 亞航通訊, 亞航內部未出版資料。
2. 司徒達賢(1979), 「台灣企業之環境分析」, 企銀季刊, 第三卷第一期。
3. 司徒達賢(1985), 策略管理, 台北: 遠流出版事業股份有限公司。
4. 林瑞唐(1998), 「共識營是組織變革的春藥?」, 能力雜誌, 508期: 22-25。
5. 周俐伶(1998), 「策略規劃教戰守則」, 能力雜誌, 513期: 130-140。
6. 吳思華(1984), 「產業特質與企業經營策略關係之研究」, 政治大學企業管理研究所博士論文。

7. 徐麗君 (1994), 「公民營商業銀行經營策略與績效影響因素之研究」, 中山大學財務研究所碩士論文。
8. 鄭榮郎 (1988 年 3 月 26 日), 共營鋪設企業轉型之路, 經濟日報企管副刊。
9. Peter M Senge 著, 楊碩英審訂 (1994), 第五項修練-學習型組織的藝術與實務, 台北: 天下文化股份有限公司。
10. Below ,Patrick J, George L. Morrisey & Bettyy L. Acomb, 周俐伶譯 (1998), 策略規劃教戰守則, 台北: 中國生產力中心。
11. Michael Hammer & James Champy 原著 (1994), 楊幼蘭譯, 企業再造-再生策略的藍本, 台北: 牛頓出版社。
6. Porter, Michael E.(1980). Competitive Strategy: Technique for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press.

2000 年 08 月 18 日收稿
 2000 年 09 月 22 日初審
 2000 年 10 月 12 日三審
 2001 年 01 月 18 日接受

二、英文部分

1. Ansoff H.I. (1965) . Cooperate Strategy. New York: Mcgraw Hill.
2. Buzzell, R.D., B.T. Gale and R.G.M. Sultan.(1975). Market Share: A Key to Profitability. Harvard Business Review, 53:97
3. Galbraith & Schendel, (1983) . An Empirical Analysis of strategy Types. Strategic Management Journal, 14:154.
4. Glueck, William F. (1980) . Business Policy and Strategic Management. New York: McGraw Hill.
5. Schendel, D. E. and Charles W. Hofer (1983) . Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. Boston: Little Brown