

# 6

## 策略管理

Diagram Management Notes



## 【策略管理的基本概念】

1. 策略規劃（strategic planning）是屬於重點及目標性質的規劃，其目的在決定一企業之基本目的、基本政策、策略以及獲取、使用及處分資源之準則。經過此一規劃，不但確定企業之發展方向，且亦確定其特性與營業活動範圍（許士軍）。
2. 策略規劃是一套系統化流程，組織在過程中就目標的重要程度達成協議，並且由主要利害關係人共同投入，而這個輕重緩急的釐清在制定組織使命和回應實際環境時是不可或缺的。策略規劃能幫助組織因應多變的環境，全力投注於願景（vision）和最重要的工作，並確保組織所有成員的工作目標一致。
3. 策略管理（strategic management）是組織為因應所面臨的機會和挑戰，而制定並執行策略的一套整體管理程式（Griffin）。
4. 策略管理或策略規劃的過程需要組織全員的投入。企劃是一種沒有開始，也沒有終點的持續過程。
5. 策略（strategy）是為達成組織目標所採取的綜合性計畫（comprehensive plan）（Griffin），為對重要資源的調配方式（許士軍）。譬如公司為達成快速成長目的，選擇購併其他公司的方式，此種購併做法，即代表一種策略。又如進入新市場，選擇一推銷能力強，信用卓著的批發商作為獨家經銷商，這也是一種策略（許士軍）。策略（或稱戰略）一詞，在西方源於希臘文 strategos，有「為將之道」（the art of general）之意。
6. 政策（policy）也是一種計畫，政策是告知經理人員在某些情況下應如何決策。內容有時非常概括，有時也相當具體，不過總給決策者裁決之餘地。譬如「公司徵才必須經過公開考試」，然而如何考試、何時考試以及如何公開，則未詳細規定。政策和策略有時難以明確畫分，許多政策也是一種策略。譬如「選擇經銷商，以擁有高級形象者優先」。既是政策，也是策略（許士軍）。

### 7. 策略的類型：

#### (1) 穩定策略：

不做重大的改變。此策略可能有以下現象：

- a. 企業繼續在其原有的企業範圍內，為社會大眾提供服務。
- b. 企業繼續追求相同或相似的目標，或僅對過去的成就水準做小幅度的調整。
- c. 企業主要的策略行動在對功能性管理方面做小幅的改善。

#### (2) 成長策略：

企業將其目標大幅提高使之超過過去的成就水準，最明顯的指標是對市場占有率目標及銷貨目標之大幅提高，方式如合併、多角化。

#### (3) 退縮策略：

可能有以下之現象：

- a. 集中注意於企業某些功能的改進，尤其是試圖大力降低成本。
- b. 「賣身投靠」於其他公司而成為其附庸，減少了企業本身所提供的某些功能。
- c. 減少企業所提供之產品或服務之市場，甚至於解散清算整個企業。

(4) 綜合策略：

- a. 將穩定、成長、退縮等不同策略，同時應用於企業各個事業部；或應用於未來各個時間階段。
- b. 企業目標及業務範圍可能維持一致，也可能有所改變，端視成長策略與退縮之配合運用情況。



**【觀念題】**

- ( ) 1. 策略管理是
- (A) 包含經理人的決定和行動
  - (B) 組織的短期績效導向
  - (C) 快速完成的過程
  - (D) 上述皆是
- ( ) 2. 策略管理的功能包含
- (A) 規畫和領導
  - (B) 組織
  - (C) 控制
  - (D) 上述皆是

解答：1. (A) 2. (D)

# 6.2

## 【使命、目標及內外部分析】

### 1. 願景和使命：

(1) 願景 (vision) 是組織成員對未來方向的共識，領導者要發展出組織未來可能的藍圖。

願景必須是實際的、可信的和具吸引力的，同時一定要比現況更好。

(2) 使命 (mission) 是指出我們到底是誰 (who we are?)、清楚的陳述組織未來的走向和定位如何 (where we're headed?) 以及我們到底要做些什麼 (what we do?)

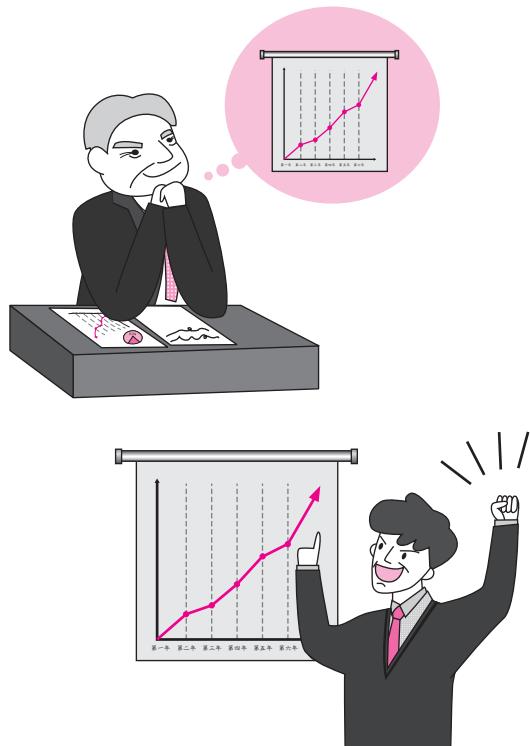


圖6-1 願景和使命

### 2. 內外部環境分析 (internal and external environment analysis)：

#### (1) 利害關係人 (stakeholders)：

利害關係人是對組織有利益、要求和利害影響關係的個人和團體。

##### a. 內部利害關係人 (internal stakeholder)：

管理者、員工、董事會成員。

##### b. 外部利害關係人 (external stakeholder)：

顧客、供應商、競爭者、政府、社區、一般大眾。

#### (2) 組織內部資源和核心競爭力：

##### a. 策略資源 (strategic resource)：

公司的策略資源包括實質資源 (physical resources)、財務資源、人力資源和組織資

源（organizational resources）。

組織資源是指企業可掌控的特定核心競爭能力、流程、技能或知識。

b. 價值鏈（value chain）：

波特引進價值鏈的概念，描述企業的價值創造流程。

(a) 主要活動包括那些和運籌補給、營運、行銷、銷售和服務有關的活動。

(b) 支援活動則屬於特定行政功能、人力資源的管理和技術的開發等。

(c) 價值鏈內不同價值創造活動的資源連結，帶來潛在綜效（synergies）。

c. 核心競爭力（core competency）：

核心競爭力代表一種可建立企業永續競爭優勢的獨特能力。

韓莫和普瑞哈拉德建議三種找出核心競爭力的測試方法：

(a) 核心競爭力應該提供企業進入許多市場的門徑。

(b) 核心競爭力應該能夠讓核心產品和服務差異化。

(c) 核心競爭力應該難以模仿。

(3) 產業環境：

產業（industry）往往被認為是一群彼此直接在市場競爭的公司或組織。常有定義過於狹窄的，如鐵路公司；而定義過於廣泛的，如高科技產業。

※策略群組（strategic group）：

策略群組是指在一產業內面臨類似威脅和機會的企業群體，這些成員以類似的策略和資源，在同樣的區隔市場相互競爭。

(4) 環境掃描（environmental scanning）：

偵測大量資訊以探索浮現的趨勢，並推演出各種可能情景。

(5) SWOT analysis：

分析組織資源，指出現有長處和短處；分析外在環境，指出機會和威脅之所在。

### 3. 策略管理的程序：

(1) 分析組織的願景、使命和目標。

(2) 分析內外部環境。

(3) 形成策略計畫。

經過內外部環境分析，重新評估現有的使命、目標後，發展各種可行方案，選擇最適策略，形成策略計畫。此時要決定規劃期間的目標和達成目標的策略，並設計行動計畫。還要檢視與宗旨、目標是否相符合，檢查財務狀況，擬定執行計畫（即執行步驟及進度時間表等）。

(4) 執行：

選擇可行方案執行。策略的執行可透過以下管道（吳思華）：

a. 功能政策的配合。b. 組織結構的調整。c. 作業流程的改變。d. 組織文化的塑造。

(5) 評估及修正：

a. 衡量績效（measure performance）：評估衡量朝向目標之執行績效。

b. 修正行動：如有必要並修正核心策略（core strategy）或細部計畫。

### 分析願景、使命和目標

### 分析內外部環境

### 形成策略計畫

### 執行

### 評估並修正

圖6-2 策略管理程序



### 【觀念題】

- ( ) 1. 顯示公司在未來六個月到二年內應該如何運用資源、預算與人員已達成既定目標的計畫類型為  
(A) 戰術計畫 (B) 願景  
(C) 目標管理（MBO）方案 (D) 組織整體目標
- ( ) 2. 統一公司的「三好一公道」與台積電的「服務導向的代工模式」指的是企業的  
(A) 願景 (B) 目標  
(C) 策略 (D) 使命

解答：1. (A) 2. (D)

Date .....



# 6.3

## 【組織的策略】

### 1. 策略的層級

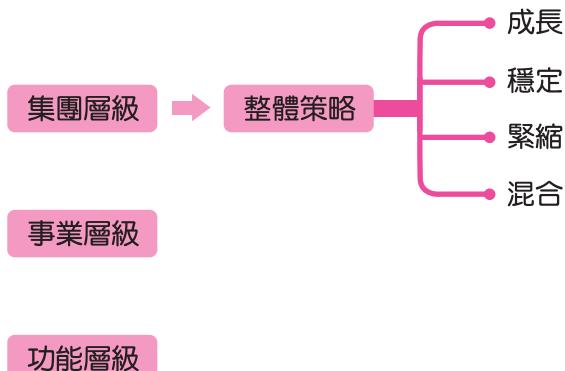


圖6-3 組織策略層級

分為總公司或集團層級（corporate-level）、事業層級（business-level）、功能層級（functional-level）。

(1) 整體策略（grand strategies）或全向策略（all-encompassing strategies）

a. 成長策略（growth）：

(a)多角化（diversification）：發揮綜效。

※綜效：整體效益大於個體效益之總和。

(b)垂直整合（vertical integration）。

(c)策略聯盟與合資（strategic alliances and joint ventures）。

(d)集中策略（concentration）：集中在某一產品或產品線，如麥當勞。集中策略也可成長，如市場滲透（market penetration）、地理擴張（geographic expansion）、產品發展（product development）、水平整合（horizontal integration）。

b. 穩定策略（stability）。

c. 緊縮策略（retrenchment）。

d. 混合策略（combination）。

(2) 事業組配矩陣（corporate portfolio matrix）：

BCG 模式：BCG Matrix（Boston Consulting Group, early 1970s）

波士頓顧問群（BCG）將組織的產品群或事業部，用一個  $2 \times 2$  的矩陣來顯示出何者深具潛力，何者耗損組織的資源。水平軸表示市場占有率，垂直軸表示預期的市場成長率，畫分成四種事業群。依此兩軸將事業定位後，有以下四種可行策略：

a. 建立（build）：適用於「問題事業」，以提高市占率（market share）。

b. 保持（hold）：適用於「金牛」事業。

c. 收穫（harvest）：適用於「金牛事業」或「問題」及「落水狗」。

d. 放棄（divest）：適於「落水狗」及「問題」事業。

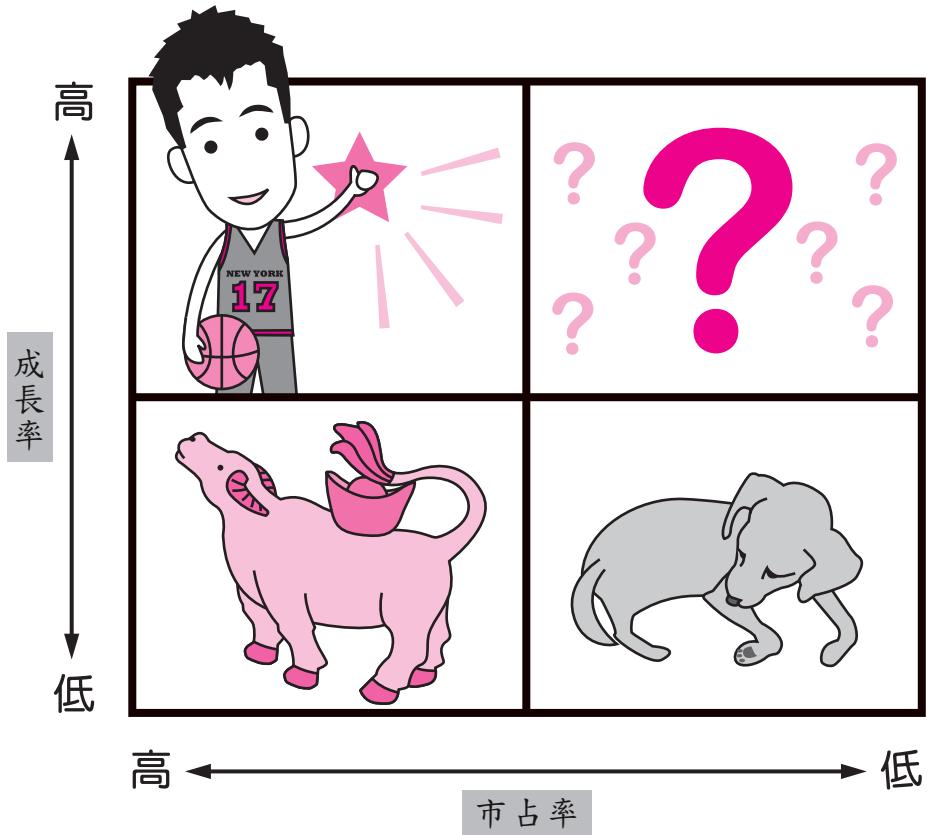


圖6-4 BCG 矩陣

### (3)事業層級 (business-level) :

在事業領域中，應如何來競爭？單一事業的小型組織，此層級策略與總公司層級策略無異。

策略事業單位（SBU）：一個策略事業單位代表一個單一事業或一組相關事業，有自己的使命及競爭者，可以獨立自主決定自己的策略。

### (4)功能層級 (functional-level) :

支援事業層級的策略。

### (5)策略事業單位（SBU）及利基（niche）：

先確認其各事業之分析，即找出其策略事業單位（strategic business units, SBU），而後決定何種事業應建立、維持、縮編及結束。

一個理想之策略事業單位具以下特徵：

- 它是單一的事業，或數個相關事業之集合。
- 它有明確的使命。
- 它有特定之競爭者。
- 它有一負全責之經理。
- 它包含一個或數個計畫或功能單位。
- 它能因策略規劃而受益。
- 它能獨立於其他事業之外，自行規劃。

以上策略事業單位（SBU）之選擇，乃需針對企業本身之「利基」（niche）而定。所謂「利基」或「立基」乃指一個企業需尋找出其最能有所成就或長處，從而建立其實力，再以此為根基，以發展其可能成功之策略。



### 【觀念題】

- ( ) 1. 有三種主要的成長策略，包含  
(A) 集中，整合和多角化                   (B) 集中，綜合和剝離  
(C) 綜合，多樣化和滲入                   (D) 集中，整合和焦點
- ( ) 2. 當一個企業試圖在相同的產業裡與其他企業相合併時，這個策略被稱為\_\_\_\_\_策略  
(A) 成長                                       (B) 水平整合  
(C) 垂直整合                                   (D) 穩定

解答：1. (A) 2. (B)