

企業策略規劃

陳廷奎 編譯

BUSINESS STRATEGIC PLANNING.



信文圖書公司

BUSINESS STRATEGIC PLANNING

BY

PETER T. YEN

企業 策略規劃

顏廷奎 編譯



信文圖書有限公司

企業策略規劃

編著者 顏廷奎

發行人 詹儀正

出版者 信文圖書有限公司
台北市南京東路4段179巷3弄11號2樓
郵撥110820

印刷者 慶福印刷廠

定 價

初 版 中華民國70年8月1日

版 權 行政院新聞局局版台業1516號

版權所有・翻版必究

史序

現代策略規劃已正式被世界多國公司所採用並實際來執行，其成果已經證明策略規劃協助經理人在混亂漫無秩序的世界中去塑造一個成功的企業是極具有意義的。

回溯1950年至1980年代，正式策略規劃已有三十年成長的歷史。雖然正式策略規劃的基本概念，在這一段發展過程中沒有被商業界、研究機構與政府單位所瞭解與重視非常可惜。

本書中我試圖說明正式策略規劃，在各大小組織體和各階層經理人中具有廣泛的適用性，我也盡力在本書中說明這些觀念在不同的經理人及組織中如何有效的應用。

當顏博士在 UCLA 加州大學管理學院，擔任客座教授 (Visiting Scholar) 從事企業策略規劃專題研究時，我很榮幸，擔任其指導教授。顏博士是一位具有國際聲譽的學者。1979年當選國際管理學院院士，他先後已出版三本有關企業管理的名著。他最近於一九七九年二月出版，即現代企業管理 (組織行為科學概論) (The modern management Organizational Behavior Theories)。我非常高興他決定將策略規劃：經理人必讀這本書由他主持譯成中文，使更多的經理人能瞭解正式策規劃。我們特別感謝他的協助與多方面的合作。

喬治·史丹諾

何立與艾樂沙顧問企業與社會講座
美國加州大學企管學院教授

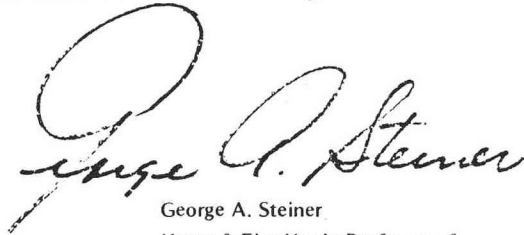
PRE FACE

Formal strategic planning today is practiced by companies around the world. Those that have done it well attest to its high significance in helping managers to forge a profitable enterprise in a turbulent world.

Formal strategic planning in 1980 has had a comparatively long history -- extending back at least to the mid-1950 s. Despite this history the fundamental nature of formal strategic planning is not fully understood and appreciated in the business, academic, or governmental world.

In this book I have sought to show that formal strategic planning has universal applicability among organizations of all sizes and among managers at all levels. I have also tried to show in this book how the concept may be applied effectively in different organizations and among different managers.

It has been my pleasure to be an advisor to Dr. Peter T. Yen when he was at the Graduate School of Management, UCLA, as a Visiting Scholar and engaged in Post-Doctoral research. He is a scholar with an international reputation and has written three books. His newest book, published in 1979, is *The Modern Management Organizational Behavior Theories*. I am very pleased that he decided to translate into Chinese *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. We are now indebted to him for making it possible for scores of managers to understand formal strategic planning who might not otherwise be exposed to this important element of effective management.

A handwritten signature in black ink, reading "George A. Steiner". The signature is fluid and cursive, with a large, prominent loop at the beginning of the first name.

George A. Steiner
Harry & Elsa Kunin Professor of
Business and Society, and
Professor of Management
University of California

ACKNOWLEDGMENT

I wish to express my sincere appreciation to my professors and my friends for their help, advice and encouragement in the initiation and translation into Chinese the book **STRATEGIC PLANNING: WHAT EVERY MANAGER MUST KNOW**.

Dr. George A. Steiner

Dr. Harold Koontz

Dr. Morgan Jones

Dr. D.M. Hanssens

Dr. James A. Robinson,

Dr. H.T. Martin, Jr.

Dr. A.H. Doerr

Dr. Alfred B. Chaet

Dr. Lucius F. Ellesworth

Dr. Glen E. Goltermann

Dr. James A. Parker

Dr. Carl W. Proehl

Dr. James R. Bettman

Dr. Harold H. Kassarian

Dr. Hans Schollhammer

Dr. Robert H. Mason

Dr. Richard C. Einbecker

Dr. Frank E. Ranelli

Dr. Hite Bennett

Dr. Ralph M. Roberts

Dr. L. Eugene Baldwin

Dr. R. K. Ready

Dr. Allan B. Cowart

Similarly, I thank Dr. John Watson, Dean, School of Business, S.B.U., New York for his judgment in this book, also for his confidence throughout my research and for serving as my consultant.

I wish to thank Dr. Y. P. Lo, President of N.C.H.U., Dr. S. W. Chang, Dean, College of Commerce & Law and my colleagues.

P.T.Y.

January 25, 1981

New York

Peter T. Yen

自序

美國加州大學管理學院 (GRADUATE SCHOOL OF Management, UCLA) 近年來發展企管教育成為西部的名學府，特別是提供工商服務頗有績效，是一所研究進修最理想的學府具有一流學者執教。本人有機會與史丹諾博士 (DR. GEORGE A. STEINER) 研究「企業策略規劃」 (STRATEGIC PLANNING) 從多方面收集資料，發現許多論文由各位學者專家發表，其中最著名者且對策略規劃有特殊貢獻者的現分述如下：

安德生博士 (DR. T. A. ANDERSON)

安碩富 (DR. H. I. ANSOFF)

杜拉克 (DR. PETER. F. DRUCKER)

齊勒模 (DR. F. F. GILMORE)

柯立諾 (DR. C. H. KLINE)

李維德 (DR. T. LEUITT)

諾維格 (DR. NOUICK)

史道德 (DR. T. A. STAUDT)

史丹諾 (DR. GEORGE A. STEINER)

他們都強調企業管理要重視企業規劃與企業分析。

「企業策略規劃」(BUSINESS STRATEGIC PLANNING) 這本書是美國及世界各大學府研究企業策略規劃的重要教材。以美國的企業為背景就概念的分析與使用方法而言定能適用於我國未來企業環境。企業規劃係屬於多元化的各項活動首先以諮詢分析溝通激勵其次是規劃導向重視領導決策與整體性的控制程序。

我認為策略規劃能為企業經營解決許多問題，提供一些實用性及有效的方法。在此引用美國通用汽車公司——史洛安總裁之名言 (ALFRED P. SLOAN, JR, PRESIDENT OF GENERAL MOTOR, CO.) 他說：「企業策略規劃目標主要是將投入的資金能獲得適當的報酬，就長期而言，如果報酬無法使人滿意則必須設法提高，否則就要改變策略導向於有利的企業發展」。

本書討論企業策略規劃並分述以下各要點：

- 一、企業策略與企業具有密切關係——應結合在管理體系中。
- 二、高級主管應該以策略規劃為主要職責——負責全力來推行。
- 三、主管必須向各階層說明策略規劃——提供資料與執行方案。
- 四、策略規劃應適合環境的發展——使具有決對的彈性化。
- 五、培養策略規劃的氣候與影響力——以適當的氣候推行策略。
- 六、加強各階層經理人員認識策略——對工作改進頗有績效。
- 七、對於時效的妥善安排與時間的配合——策略規劃發生功能須具時間性。
- 八、策略之形成與執行的步驟——隨時注意考核與評估。
- 九、資金的配合與財務有效的支援——配合策略能彈性的運用。
- 十、要具備整體一貫思想的系統——建立承諾在各階層推行。
- 十一、建立策略規劃重視獎懲制度——激勵經理人員提高效果。
- 十二、企業規劃主持人應具有領導能力——指導正確的方向。

總之，從以上各點分析企業策略規劃須要大量的成本，但是所獲得的利益超過成本的價值，如果企業經營能够持續的進行可以獲得預期的效果。

史丹諾教授對我愛護有加，且於指導時提供許多資料與參考書籍，使我在這方面的知識不斷的增加，囑我主持發行中文版並賜序以此鼓勵，這是我的榮幸，當然也貴無旁貸，必須完成這項任務。

本書的編譯工作承蒙許兄是祥鼎力協助在短期內順利完成，他從事譯述工作多年特別對於管理方面的名著，我我們都有共同的愛好與興趣。願為國人提供企業管理新知識。信文圖書有限公司負責人及總編輯的合作使該書能够付梓提供教學與工商界及對於企業策略規劃能有深一層認識。因該書主要參考資料採用美國加州大學史丹諾博士「策略規劃」並獲國麥克米蘭出版公司MAC-MILLAN PUBLISHING CO., INC. 之贊助正式給予中文版發行權 (Contract: SR-322/42)。

使我國企業經營能進入策略規劃時代，增加管理績效與改善企業管理形態。本人在此特向各位恩師益友的鼓勵深致謝忱：

史普勒博士 (DR. R. C. SPROWLS, CHAIRMAN, GS. M. UCLA.)

企管研究所主任的推薦得有機會榮任加州大學客座教授。

賴富斯博士 (DR. J. C. LA FORCE, DEAN G. S. M. UCLA)

企管學院院長多方面的協助與安排從事研究工作與教學。

引起我對企業策略規劃之興趣，該書共分為七篇三十二章。為了表示個人之敬意特以 (ACKNOWLEDGE-MENT) 英文向各位略表心意。如有疏漏之處尚請各位先進不吝指示。

顏廷奎 謹識 一九八一年元月廿五日
於紐約。

目錄

1	第壹篇 策略規劃的意義及其重要性
3	第一章 策略管理和策略規劃
5	1 管理的任務和管理計劃
7	2 策略管理、作業管理和策略規劃
8	3 頂層管理的任務
9	4 各級經理人對計劃工作的職責
11	5 直覺性預期的規劃和正式的策略規劃

17 第二章 策略規劃是什麼

- 19 1 從定義說明
- 20 2 正式策略規劃的意義
- 23 3 策略規劃「不是」些什麼
- 24 4 策略規劃的概念性模式
- 32 5 策略規劃的概念性作業性步驟
- 32 6 經營及市場的策略規劃模式
- 42 7 介紹兩套作業性的計劃
- 42 8 企業計劃的各種型態
- 46 9 策略規劃設計的結構

49 第三章 策略規劃的重要性

- 51 1 頂層管理的首要職責
- 52 2 對公司最重要課題——詢問和解答
- 53 3 新的決策力量與組織功能
- 58 4 策略規劃對組織行為的貢獻
- 60 5 正式策略規劃能「值回票價」
- 60 6 規劃制度的評估
- 61 7 沒有正式規劃制度也能成功
- 62 8 正式策略規劃制度的幾項限制
- 65 9 為什麼有些公司沒有正式策略規劃制度

69 第貳篇 策略規劃的組織

71 第四章 策略規劃程序的組織

- 73 1 影響規劃制度主要因素
- 78 2 策略規劃的目的
- 80 3 計劃的計劃
- 86 4 規劃制度設計的四個導向
- 91 5 其他的主要變化方式
- 102 6 規劃制度設計和公司壽命循環的關係
- 103 7 反對規劃的偏見
- 103 8 循序漸進不宜急躁
- 103 9 直綫經理人的職責
- 104 10 們本及效益的分析
- 104 11 規劃制度的陷阱應予避免

109 第五章 最高主持人和策略規劃

- 111 1 最高主持人一詞的意義
- 112 2 C E O對工作規劃需人協助
- 113 3 在正式策略規劃中擔任的概念性角色
- 122 4 C E O在有關規劃作業層次上擔任的角色

133 **第六章 克服抗拒規劃的偏見**

- 135 1 抗拒規劃的表面原因
- 136 2 抗拒規劃的根本原因
- 143 3 規劃能夠提高有關人員的興趣
- 144 4 怎樣緩和抗拒規劃的偏見

155 **第參篇 規劃工作的各項考慮層面**

157 **第七章 規劃工作的人性層面**

- 159 1 經理人對規劃工作的心態
- 163 2 認知的作風
- 165 3 認知作風和規劃工作的關係
- 168 4 直覺和規劃的類型
- 169 5 管理價值和價值系統
- 170 6 其他應予考慮的因素

173 **第八章 機構情勢的分析**

- 176 1 情勢稽核是什麼
- 178 2 情勢稽核的基本目的

181	3	外在構成份子的期望
183	4	公司內部員工的期望
185	5	資料庫的問題之一——過去績效
186	6	資料庫的問題之二——當前情勢
195	7	資料庫的問題之三——未來預測
199	8	WOTS UP 分析
217		第九章 制訂企業的基本目的和任務
219	1	企業目標的體系
220	2	公司的哲學和宗旨
225	3	社會及經濟目標
228	4	基本任務
239		第十章 長程規劃目標的制訂
241	1	長程規劃目標的意義
242	2	目標的規範
247	3	目標的概念性分類和作業分類
248	4	相互連接的目標
249	5	目標制定的方法
251	6	目標制定的程序
255	7	目標的多方比較

259	第十一章 方案策略的制訂
261	1 方案策略的基本考慮因素
263	2 設定方案策略的幾項方法
265	3 策略的評估
286	4 嚴格的分析和判斷
293	第十二章 方案職能計劃的編製
295	1 中程計劃在規劃制度中的角色
296	2 中程計劃的結構
297	3 實務上的要求
302	4 各項職能計劃的內容
310	5 中程統合計劃的編制
311	6 編製統合性職能計劃的幾項準則
317	第十三章 將策略計劃化爲當前決策
319	1 預算規劃
320	2 預算制度
330	3 專案制度
331	4 目標管理
332	5 零基礎預算法
336	6 其他業務計劃

339 **第十四章 應變計劃及未來情勢
 的探測**

341 1 應變規劃

349 2 未來情勢的探測

363 **第十五章 高級主持人對規劃的
 分析技術的觀點**

365 1 規劃技術一覽

369 2 高等計量決策的用途

374 3 電腦模式應該普遍使用嗎？

375 4 經理人規劃工作中運用分析技術的準則

387 **第肆篇 實施計劃**

389 **第十六章 控制制度的性質和
 設計**

391 1 計劃執行中的管理工作的範圍

392 2 控制的意義

392 3 控制的種類

393 4 控制程序的概要

400 5 大小型公司控制制度的差異