

大學用書系列

策

Strategic
Management

戰略管理

一版

唐彥博・張甫任 編著

組織

人

方法



一品文化

大學用書系列

策

Strategic
Management

戰略管理

一版

唐彥博・張甫任 編著

組織

人

方法

一品文化

國家圖書館出版品預行編目資料

策略管理 / 張甫任, 唐彥博編著. —
— 一版. — 臺北市：一品, 民100.05
面；公分

ISBN 978-986-6721-79-3 (平裝)

1.策略管理

494.1

100001947

策略管理

作 者：唐彥博・張甫任

封面設計：封面設計小組

發 行 所：一品文化出版社

客服專線：02-23759472

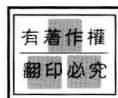
劃撥帳號：31526723

戶 名：一品文化出版社

ATM帳號：0300717107822

一 版：100年05月發行

定 價：新台幣400元



法律顧問：簡榮宗 律師

住址：台北市八德路3段30號9樓

電話：02-25776123（法律諮詢）

序言

Preface

21 世紀為全球化競爭之新世代，企業策略管理包含企業全球化經營策略（Global Managing Strategies）與全球策略管理（Global Strategic Management）的統合戰力。是以，一流的策略高手應具備經營戰略與市場謀略之本領，方能掌握「贏的策略」，以開創經營企業之策略績效（Strategic Performances）。

沒有策略，則企業無生存空間。是以，策略管理對於成功企業之關鍵要素（Key Success Factors/KSF）應強化「創意」（Big Idea），並以敏銳的市場分析做正確之判斷，並擬定作戰策略，方能達成企業之目標。

再者，一個以「策略」（Strategy）為核心價值（Core Value）與核心競爭力（Core Competences）之 E 世代，企業為其永續經營（Going Concern）與持續成長（Continuous Growth），應不斷地培育與追求自身擁有獨特之競爭優勢（Unique Competitive Advantages）。此種競爭優勢的來源來自企業內部環境與企業外部環境。此種優勢之策略選擇必須建構在「策略性思維」（Strategic Thinking）之議題上，方能產生策略規劃與策略執行。

準此，策略管理必須整合企業願景（Vision）、企業使命（Mission）、企業總目標（Goals）、執行目標（Objectives）、戰略（Strategies）、戰術（Tactics）、策略（Strategic Planning）與策略執行方案（Strategic Implementation Programs）等項目。是以，本書涵蓋下列幾項特色與重要因素（Critical Factors）：

一、策略管理理論及工具探討。

二、策略管理規劃及執行力。

三、各項競爭策略之運用。

四、公部門策略規劃與執行。

五、案例探討。

本書內容由淺而深，適合對象為大專學院、技術學院（二技、四技）、科技大學、MBA、EMBA 策略管理課程之教科書。是以，本書訂名為「策略管理」（Strategic Management）。

最後，筆者個人學有不達，才疏學淺，倘有掛漏之處，敬請加以指正。

唐彥博 張甫任 謹誌
中華民國一百年四月三十日

策略管理

Strategic Management

Strategic Management

■ 第一章 策略管理概說／1

- 第一節 策略意義／3
- 第二節 策略管理意涵／4
- 第三節 策略管理背景概說／5
- 第四節 策略管理架構／15
- 第五節 策略管理程序／16

■ 第二章 外部評估／17

- 第一節 環境架構圖分析／19
- 第二節 外在環境分析—分析外部機會及威脅／21
- 第三節 總體環境與任務環境／25
- 第四節 產業分析／27
- 第五節 波特之五力分析／32

■ 第三章 內部評估／35

- 第一節 內在環境分析—分析內部優勢與劣勢／37
- 第二節 價值鏈／41
- 第三節 管理／42
- 第四節 資源、核心能力及競爭優勢／51
- 第五節 標竿管理／60



■ 第四章 策略理論及工具／63

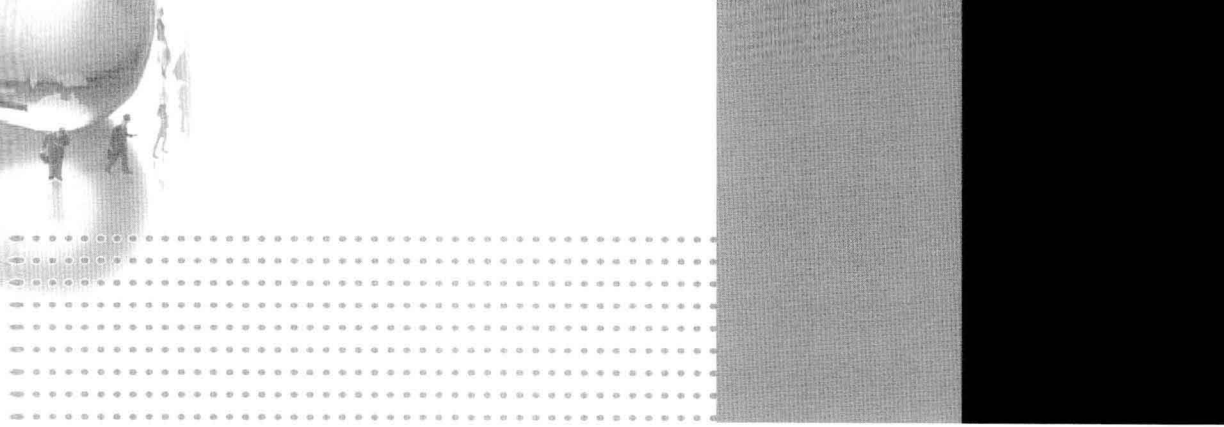
- 第一節 理論介紹與工具／65
- 第二節 企業經營分析之基本工具／98
- 第三節 波特的國家競爭優勢／103

■ 第五章 策略形成／107

- 第一節 規劃之概述／109
- 第二節 策略規劃之意義及程序／114
- 第三節 願景、使命及目標／123
- 第四節 階層策略／126

■ 第六章 策略類型及運用／131

- 第一節 策略之類型及形成系統／133
- 第二節 成本領導策略、差異化策略、集中化策略／137
- 第三節 策略聯盟與外包／149
- 第四節 防禦策略、多角化策略、併購策略、虛擬整合、垂直整合、微笑曲線／152
- 第五節 各類策略觀點／166
- 第六節 公部門之策略規劃／170



■ 第七章 策略執行／185

- 第一節 策略執行本質／187
- 第二節 組織變革意涵、方法與策略／189
- 第三節 有效的變革管理與抗拒變革／203
- 第四節 組織概述與組織結構的設計與調整／217
- 第五節 公司治理／244
- 第六節 策略領導／259
- 第七節 企業組織類型與進入市場形式／266
- 第八節 公部門執行力概說／280

■ 第八章 策略評估與控制／287

- 第一節 平衡計分卡之運用／289
- 第二節 策略管理評估／314
- 第三節 策略管理之重要案例／317
- 第四節 績效評估內涵、目標管理及績效管理／318
- 第五節 創新／335

Strategic Management

Strategic Management

Strategic Management

Strategic Management

Strategic Management
Strategic Management

Strategic Management

Chapter II

Strategic Management

第一章 策略管理概說

- 第一節 策略意義
- 第二節 策略管理意涵
- 第三節 策略管理背景概說
- 第四節 策略管理架構
- 第五節 策略管理程序

第一章 策略管理概說

第一節 策略意義

策略（strategy）一詞，係指軍事上計畫之一種藝術，意指所謂之「戰略」，後來引申至專為某項行動或某種目標所擬的行動方式，是以，策略管理係針對未來發展之管理性的活動，它離開不了「目標」、「計畫」和「行動」等要素。

策略係管理者為達到公司目標所採用之行動方向與準則，亦為公司推動業務之基本方向，因此，策略管理係企業經營管理之首要工作，主要的內涵包括決定公司經營之範疇、決定如何經營始能獲利、或是如何經營才可全身而退，而仍具有存活能力。

策略管理以程序而言，包括兩大階段：策略管理與策略執行。策略管理涉及分析公司所面臨的內、外在環境，並依此決定適當之策略行動方案。而策略執行包括組織結構之調整因應，及其他為順利推動策略行動方案所進行之相關業務，以追求在最適當之環境下推動策略方案。

具體而言，策略係建立公司整體目標的方法，而目標包括公司的長期目標、行動方案與資源分配的優先順序；策略是用來定義公司競爭範疇；策略是一種對內、外環境的具體反應，以達到公司永續的競爭優勢；策略也具體地界定公司的管理工作。這四項定義說明了策略的具體內容，而策略管理的主要目標便是冀求這四項具體

內容或業務，能在有效與高效率下進行，使公司在產業中占有一席之地。

第二節 策略管理意涵

策略管理之本質而言，它是一種策略計畫，屬於未來導向的計畫性活動；以策略管理之運作而言，它是策略執行與評鑑，屬於一系列之分析、執行及評鑑策略之活動；以策略管理之功能而言，其為策略的運用績效，使組織營造良好之經營環境與營運系統，使組織成員全心投入，善用組織各項資源，以因應變革，創造競爭優勢，實現策略目標。策略管理者之主要任務即在詭異多變之環境中，了解並掌握環境帶來之機會，避免環境之威脅，發揮自己之長處、隱藏自己之短處，有效地擬定及執行策略、檢討策略之績效，進而使組織能夠生存、成長、茁壯，獲得競爭優勢。

要之，「策略」係指決策者對未來或現行計畫做決定，或對未來或現行計畫提供指引方向的一組有價值之前提。申言之，第一、策略代表重點之選擇；第二、策略界定機關組織在環境中的「生存空間」與「生存方式」；第三、策略指導了計畫各項活動之方向；第四、策略是對資源與各項活動的長期承諾；第五、策略之適當確定未計畫成功之先決條件。

茲以其層次性而言，則可區分為：

一、總體策略

係指機關組織首長所提出未來發展之總體性與宏觀性策略。

二、部門策略

係指各一級主管機關基於實現總體策略所發展之忠誠策略。

三、功能策略

係指各一級主管機關中各個功能單位所研擬之具體策略。

第三節 策略管理背景概說

「策略」(Strategy)源自希臘文“Strategia”，意味著“Generalship”，係「將才」的意思，換言之：是將軍用兵，或部署部隊之方法。《大美百科全書》(Encyclopedia Americana)對策略的定義為：「在平時和戰時，發展和運用國家的政治、經濟、心理和軍事的力量，對國家政策提供最大限度支援的藝術和科學。」《藍燈書屋辭典》(The Random House Dictionary of the English Language, 2nd ed.)對策略的定義：「一項為達成目標或結果的計畫。」《牛津大辭典》(The Oxford English Dictionary)對策略的定義：「將軍的藝術；計畫和指揮大規模之軍事行動，從事作戰的藝術。」

我國春秋時期，孫武之《孫子兵法》為中國最早關於軍事戰略之巨作。在文中裡，「戰」係指戰爭，「略」具有謀略之意味，《孫

子兵法，謀攻篇》的……「上兵伐謀」，「謀」即為策略之意味。在西方，義大利人尼可羅·馬基維利（Niccolo Machiavelli）的《君王論》（The Prince）是最早關於策略的著作，他擷取事實，用歸納法分析說明君王所採取之策略。他寫道：「我著重於事實所表示出的問題真相，而非空洞的觀念。人們實際生活是一回事，但應當如何生活是另一回事。」

策略的觀念被企業界使用之後，與管理結合，早年稱為「戰略管理」。但可能由於「戰略管理」含有濃厚的軍事意味，後來便改稱為「策略管理」：「策」是對策的意思、「略」是方案或方法之意思。「戰略管理」逐漸被「策略管理」所取代，而「策略管理」較有商業之味道。

中國大陸仍使用「戰略」此名詞，在應用上有「戰略管理」、「企業戰略」等。

一、策略管理與社會背景

在 18 世紀中葉的英國，工業革命（Industrial Revolution）之前的社會為農業社會，生產方式以手工進行，產品是少量的。工業革命後機器代替人力，設立了工廠。加上機器的價格昂貴，需要集合多人的資金才能購置，於是逐漸有了股份的觀念。此外機器的操作需要大量人力，因此，工廠開始招募工人，人力由農村走向都市，造成都市的興起，使人類擺脫依賴土地之生活型態。產品是大量生產的，為了銷售產品，而到海外尋找市

場，造成殖民帝國主義。日後，如何管理工廠、工人，以及產品的銷售，就逐漸受到重視。

19 世紀下半葉，人們學會使用電力，此項變化稱為第二次工業革命（Second Industrial Revolution）。此時，工廠需要更龐大的資金與更多的工人，使工廠的規模擴大，因此，其變成推動經濟發展之核心。

工業革命產生了資本主義（Capitalism）的社會制度，其可分為三種較明顯資本主義型態：一為英國的個人資本主義（Personal Capitalism），注重自由放任；一為美國的競爭資本主義（Competitive Capitalism），注重自由競爭；另一為德國的合作資本主義（Cooperative Capitalism），注重團隊精神。

西元 1900 年代，費德利克·溫斯羅·泰勒（Frederick Winslow Taylor）對工人進行工作研究，此為第一位研究管理之人。西元 1911 年出版《科學管理》（Scientific Management），此書成為第一本管理學著作。

西元 1930 年代，美國管理學家契斯特·巴納德在《經理人員的職能》一書中認為，領導人主要的工作是管理與擬定戰略計畫，並提出「策略」這個名詞。

西元 1945 年，彼得·杜拉克（Peter Drucker）將對通用汽車公司（General Motors）之研究結果出版，書名為《企業的概念》（Concept of the Corporation），此書建立了管理學基礎，彼得·杜拉克被稱為發明「管理」之人。他認為，管理並非消極

地適應環境之行為，而是積極採取能達到預期結果之行動。它
在西元 1954 年的《管理的實踐》（The Practice of Management）
一書中提出「目標管理」（Management by objectives, MBO）的
觀念，日後廣泛為企業所採用。

第二次世界大戰之後，各類組織如雨後春筍般出現，我們的
社會是由各種組織所組成之社會。人們在組織中相互依賴，
過著上下班的生活，是個受僱者，與以往依賴土地為生的農業
時代，有很大的不同；另一方面，在這個社會舞台上，組織林
立，分工愈為精密，組織面臨生存問題，因此在此種環境下，
探討組織生存的策略管理應運而生。

（一）策略管理的奠基期（1950～1960's）

西元 1930 年代契斯特、巴納德就已提出「策略」這個名詞，
惟策略管理的發展，則是 1950 至 1960 年代才開始，此受到
第二次世界大戰的影響。

第二次世界大戰為高科技戰爭，對於管理學與策略管理之發
展有深遠的影響，例如戰爭中使用的作業研究，戰後發展出
使用於商業上的計量方法；戰時的航空工業，發現飛機產量
上升、直接人工成本下降的「學習曲線」觀念等，在管理領
域皆被廣泛使用。

西元 1960 年代是策略管理時期，大師與名著輩出，使策略管
理理論體系逐漸完備。西元 1961 年，小亞弗雷得·錢德勒

(Alfred Chandler, Jr.) 的《策略與結構：企業歷史的篇章》(Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise) 中，提出「組織追隨策略」(Structure follows strategy) 這句名言；西元 1957 年，菲利普·史利茲尼克 (Philip Selznick) 提出結合企業外在資源與內在資源的概念，這個概念以後經由肯尼斯·安德魯斯 (Kenneth Andrews) 為首的美國哈佛大學商業學院教授們的發展，而提出著名的 SWOT 分析 (SWOT Analysis) (Ghemawat, 2002)；西元 1965 年，伊果·安索夫 (Igor Ansoff) 出版《企業策略》(Corporate Strategy) 一書，被認為是第一本單獨探討企業策略的著作，為探討現代策略管理的開始；同一時期，美國哈佛大學商學院的教授肯尼斯·安德魯斯在《企業策略的概念》(The Concept of Corporate Strategy) 中，對策略做了冗長的定義。此期間的重點在企業之長期計畫，又稱為長程計畫時期。戰後的這段期間，策略著重於企業內部各種資源，如人員、設備、技術、產品、服務等資源的運用情況，是否有得到良好的配置，以達成企業的長期目標。此時期的代表作有：小亞弗雷得·錢德勒的《策略與結構：企業歷史的篇章》、伊果·安索夫的《企業策略》及美國哈佛大學商學院教科書《經營方略》(Business Policy)。