

高階管理

—企劃與決策—

修訂版

陳定國 編著

華泰書局印行

高階管理：企劃與決策

TOP MANAGEMENT
: PLANNING AND DECISION
修訂版

陳定國博士編著

國立台灣大學商學研究所教授

Hwa -Tai Book Company

華泰書局印行

版權所有※翻印必究

高階管理：企劃與決策

著者：陳 定 國
發行者：吳 茂 根
發行所：華 泰 書 局

台北市金華街181~1號

電話：3936633・3416633

總經銷：華泰圖書文物公司

台北市金華街181~1號

電話：3936633・3416633

印刷者：瑞明彩色印刷有限公司

電話：3 0 8 8 9 2 8

登記證：局版台業字第1201號

中華民國七十年二月修訂二版

中華民國七十二年九月修訂三版

定價 280 元

自序

一、企劃對高階管理之重要性

「管理」(Management)泛指「主管人員」用來激發部屬之體力及腦力，以完成工作目標之系列活動，所以任何講求經營成效(或工作成效)的機構，不論其為營利機構、慈善機構、行政機構、教育機構、治安機構、醫療機構、或國防機構，都需要「管理」技能，尤其當機構所擔當的使命愈大，所經營之產品及市場對象愈複雜，以及規模愈大時，則系統性之管理知識，愈顯其功用。所以我們可以發現，不論中外及公營民營機構，凡是其最高主管愈想進步者，其熱衷追求及應用現代化管理思想、原則、技術、及決策分析能力之程度愈高。

詳細而言，「管理」為主管人員為完成其工作目標，在行銷、生產、財務(含會計)、人事(或工業關係)、及研究發展等五大「企業機能」(Business Functions)內，運用計劃、組織、用人、指導及控制等「管理機能」(Management Functions)之決策、協調、及資源運用之活動。其有關知識相當廣泛而有系統，形成今日廣義之「管理科學」(包括數量性及非數量性知識)，與工程學、醫學等並立，為專業性之應用科學(Professional Applied Sciences)。

對任何機構之高階層主管人員而言，其應從事之管理活動，雖應兼及計劃、組織、用人、指導、控制等五者，但却以「計劃」及「控制」二者所扮之角色為較重要，其所應投入之精力及時間，亦以「計劃」及「控制」為多，其理甚明，因為高階層主管為「掌舵人」，必須遠眺前景，選擇最佳方向及目標，開創新產品及新市場，領導部屬

同心協力，有效地奔向該目標，所以他必須多用計劃未來及糾正行動的功夫，而不應自己埋首於「底艙」修理機具，置航行方向於不顧。

本書編著之第一用意即在於提醒高階主管，應首先重視其管理活動中之企業計劃（簡稱「企劃」）角色，本書之第二用意在於提供一套完整之企劃方法論（Methodology），供高階主管（或未來潛力主管）及其幕僚參謀之參考，以加速企劃技術之傳播速度，協助各業廠家及政府機構，儘快健全應有之企劃體系，扮演「機構靈魂」及「機構先鋒」之角色，推展我國經濟成長於另一更高之水準。

一、完整企劃體系之要件

從順序上言，企劃至少應包括四種層次連貫之用腦行為。第一為設定機構使命（Missions），業務種類（Business Lines），目標（Objectives），戰略與政策（Strategies and Policies）等計畫之「策劃活動」；第二為設定實際行動方案（Action Programs）計畫之「規劃活動」；第三為設定財務彙編計畫之「預算活動」；第四為安排資源配備及使用之「排程活動」。換言之較完整之企劃活動應包括策劃、規劃、預算、及排程（Planning, Programming, Budgeting, and Scheduling），方能產生指導執行活動之效用。

從組織結構言，大機構之企劃體系至少應包括三階層之組織單位。第一為由各重要一級主管組成之「企劃決策委員會」（Planning and Decision Committee），由最高主管或執行副主管任主席，企劃處主管任執行秘書；第二為充當最高主管之幕僚參謀之「企劃處」（Planning Department），由兼具實務及學理知識之專家充任參謀人員；第三為屬於各重要部門及分支機構主管之企劃幕僚（或企劃專員）。假若機構規模尚大時，在第三種組織階層下尚可依序設第四、第五……之企劃幕僚協助各級主管實踐其應有之計劃機能。此種組織完整及活動充實之企劃體系，正是我國政府及大型公營企業，目前

所最急需建立之體制，本書對此有詳細闡釋，可符應用所需。

三、企劃新發展

目前先進國家之廠商及機構，在企劃知識應用方面之發展甚多，茲列舉重要者十項如後，供我國政府及企業人士激發急起直追，迎頭趕上之借鏡。該十項重要發展為，(1)更多公司建立上述完整之「策劃、規劃、預算、排程體系」(PPBSS)；(2)更多公司投入更多的人力及時間在企劃工作上，以企劃為領導公司營運之靈魂及先鋒；(3)公司各部門計畫間之連貫性更形密切，並以行銷計畫為先導；(4)企劃(Planning)，調查研究(Research)，及預算編訂(Budgeting)部門之工作趨於合一；(5)企劃幕僚(Planning Staff)之素質及地位大幅提高，實施精兵主義，改進企劃品質；(6)計畫時間拉長，普施長期計畫制度；(7)加強決策權分授及建立目標及責任控制體系；(8)重視管理情報系統(Management Information System)之建立；(9)普遍應用電子計算機及新式管理技術；(10)政府計畫與企業計畫密切關聯，共同解決經濟及社會問題。

四、各章內容

本書共分四部份，計有十六章二附錄，第一部份為企劃本質及觀念之介紹，內含四章，即第一章「企業策劃與計畫之本質」，第二章「企業策劃之觀念性及作業性模型」，第三章「企業整體策劃之重要性」，第四章「高階層管理者之策劃角色」。第二部份為企劃過程之方法說明，內含六章，即第五章「公司之企劃組織」，第六章「公司目標體系之設定」，第七章「評估未來環境」，第八章「企業戰略之性質與發展」，第九章「企業政策及作業程序」，第十章「策略性規劃與行動方案性規劃」。第三部份為理智策劃所需之決策分析工具之介紹，內含六章，即第十一章「策劃活動之理智性」，第十二章「理智企劃之傳統性分析技巧」，第十三章「決策的系統方法」，第十四章

「理智決策之新式技術」，第十五章「管理情報系統」，第十六章「電子計算機與管理情報系統」。第四部份為二篇重要附錄，附錄一為「企業化經營之要件」，把各界需要瞭解之企業化途徑，以精鍊文字分六篇說明。附錄二為「總體企劃制度」（範例），把經濟部國營事業委員會所設計之「總體經營制度」中，有關策劃及規劃之條文草案引出，加速管理技術傳播，助益民營企業之現代化。兩篇附錄之原始設計費用甚高，將之引用於本書，以廣達各界，成為本書特點之一，亦為著者苦心所在。

五、依 據

本書為筆者多年在國立政大企管研究所及國立台大商學研究所教授「分析、規劃與控制」、「企業經營策略」、及「企業政策」等課程之部份心得結晶。又參加經濟部所屬國營事業「總體經營制度」之設計工作及台灣省營事業經營檢討改進小組之顧問工作，亦增獲甚多實務心得。在基本理論之結構上，本書根據美國名學者 George A. Steiner, Top Management Planning (1969), and Comprehensive Managerial Planning (1974); Basil W. Denning, Corporate Planning (1971); Richard A. Johnson, Fremont E. Kast, and James E. Rosenzweig, The Theory and Management of Systems (1973); and William F. Glueck, Business Policy: Strategy Formation and its Management Action (1976). 為方便讀者，本書儘量將重要之文獻註解放在文章之內，以減除翻尋之累。至於部份本國公司之名稱及案情，則取之筆者平日調查研究及與工商界接觸之心得。

六、致 謝

本書之編撰歷時二年許，得能提早付梓首應感謝華泰書局負責人吳茂根先生之熱心督促，次應感謝各屆政大、台大研究所同學之研討報告心得，使內容更臻成熟，尤以吳秉恩、陳肇昌、周遠衡、吳龍祺

等同學所花費心力，更值感激。書中謬誤必多，皆應由筆者負責。

筆者能有今日撰寫文章之機會，實得吾師楊必立教授，金屬工業發展中心總經理齊世基先生、與母校美國密西根大學企管博士班諸位老師之指導及栽培，以及台灣聚合公司獎學金之慷慨支助，使能完成學業，返國服務，衷心感激之情，特於此一併致謝。

陳定國

國立台灣大學商學研究所

中華民國六十六年十月

高階管理：企劃與決策

目 錄

自 序	1
第 壹 章 企業策劃與計畫之本質	1
第一節 導 言	1
第二節 企業整體策劃	2
第三節 策劃與計畫之區別	6
第四節 策劃的範圍	7
第五節 策劃與計畫的五個層面	11
第六節 企業整體策劃普遍採用之原因	14
第七節 策劃與非策劃之區別	20
第八節 企業策劃的重要特性	22
第九節 策劃的時間面	26
第十節 策劃主管人員的主要機能之一	31
第 貳 章 企業策劃之觀念及作業性模型	36
第一節 前 言	36
第二節 企業策劃之觀念性模型	36
第三節 戰略性與戰術性策劃	45
第四節 策劃與控制	52

第五節	安松尼觀念性模型	54
第六節	史丹福研究所之觀念性模型	56
第七節	策劃之觀念性步驟	56
第八節	作業性結構及步驟	62
第九節	實際企劃作業案例	67
第十節	公司計畫之內容及範例	67
第三章	企業整體策劃之重要性	77
第一節	前 言	77
第二節	企業整體策劃的作用	78
第三節	策劃的抗力	93
第四節	企業策劃的社會意義	103
第四章	高階層管理者的策劃角色	107
第一節	高階層管理者之含意	107
第二節	執行首長需要策劃之幫助	108
第三節	企業策劃是執行首長之責	110
第四節	高階主管的有效策劃方法	117
第五章	公司之企劃組織	127
第一節	前 言	127
第二節	影響企劃組織的因素及企劃組織之類型	128
第三節	正式企劃工作之開始	130
第四節	公司企劃幕僚	138
第五節	企劃組織的不同型態	145
第六節	正式建立企劃部門	152

第七節	策劃、執行、與控制	166
第 陸 章	公司目標體系之設定	172
第一節	前 言	172
第二節	目標結構體系	174
第三節	最近重視企業目標之時代背景	193
第四節	企業目標之重要性	196
第五節	各層目標之發展與連繫方法	203
第六節	企業之利潤目標	213
第七節	企業的社會責任目標	219
第八節	企業、個人、與社會目標間之衝突與調和	229
第 柒 章	評估未來環境	244
第一節	前 言	244
第二節	策劃前提的種類	245
第三節	企業預測	248
第四節	總體經濟及行業預測	261
第五節	公司的銷售預測	267
第六節	決定預測資源使用之重要因素	280
第七節	銷售預測的準確度	282
第 捌 章	企業戰略之性質與發展	288
第一節	前 言	288
第二節	企業戰略之意義	289
第三節	企業戰略之類型	291
第四節	機能部門之戰略	295

第五節	企業戰略之發展方法	305
第六節	戰略行動之時間及組織	321
第 玖 章	企業政策與作業程序	326
第一節	前 言	326
第二節	企業政策的性質	326
第三節	企業政策之種類及其存在之原因	330
第四節	企業政策區域	336
第五節	企業政策之制訂與修訂	338
第六節	發展及使用企業政策之要點	345
第 拾 章	策略性與行動方案性規劃	350
第一節	導 論	350
第二節	中期計畫	351
第三節	短期計畫	361
第四節	預算之統合角色	362
第五節	策劃及控制之連貫	384
第六節	主管人員乃整體策劃之關鍵	386
第七節	統合計畫之要點	392
第拾壹章	策劃活動之理智性	395
第一節	企業決策之意義及特性	395
第二節	決策問題之分類	400
第三節	決策之固執性	406
第四節	理智決策之意義及分類	407
第五節	「理智」企業決策理論之檢討	409

第六節	制訂理智企業決策之困難	421
第七節	經理與專家對理智決策之關係	425
第拾貳章	理性企劃之傳統性分析技巧	434
第一節	技巧之適當搭配	434
第二節	創造力	436
第三節	其他非數量模式技巧	443
第四節	一般系統方法	447
第五節	傳統數量方法	457
第六節	傳統時間排程模式	474
第拾叁章	決策的系統方法	479
第一節	系統方法之意義	479
第二節	系統分析之特性	484
第三節	管理科學、作業研究、與系統分析	490
第四節	系統分析的方法	495
第五節	成本—效益分析	499
第六節	系統分析的限制	502
第拾肆章	理性決策之新式技術	505
第一節	機率法	506
第二節	模擬法	520
第三節	線型規劃法	532
第四節	計畫評核術 (PERT)	542
第拾伍章	管理情報系統	552

第一節	管理情報系統之相關術語銓釋	553
第二節	經理人員所需之情報系統	556
第三節	目前情報系統之缺點	564
第四節	完整管理情報系統之設計	565
第拾陸章	電子計算機與管理情報系統	574
第一節	電算機與情報系統之關係	574
第二節	電算機與情報系統之趨勢	577
第三節	電算機之衝擊	592
附錄一	企業化經營之要件	605
附錄二	總體企劃制度（範例）	624

第壹章 企業策劃與計畫之本質

第一節 導 言

在此首章裏我們應介紹「策劃」(Planning)與「計畫」(Plan)的基本定義與觀念，以作為本書其他各章的基礎。策劃之劃有刀旁，代表活動，計畫之畫無刀旁，代表靜態之定案事件。「策劃」(Planning)、「計畫」(Plans)、及「企業整體策劃」(Comprehensive Business Planning)的基本定義以及策劃活動的要素將在本章中一一加以介紹。為了使讀者能夠先瞭解策劃活動的廣大範圍，本章將一般性策劃活動的不同層面，尤其企業策劃的特殊情況，一一加以確定，其中對於策劃時間層面(Time Dimension)特加著重。此外，近年來各企業紛紛採行正規的企業策劃活動，其理由也將在本章中加以說明。本章最後一部份將強調企業策劃的動態性質。

孔子曾經說：「必也正名乎，名不正則言不順，言不順則事不成。」所以我們應將「企業策劃」(Business Planning)及「計畫」(Plans)兩名詞下一普遍被大家所能接受的定義，以裨益學者及實際從事策劃活動之工作者。至目前「策劃」及「計畫」兩名詞常被含混使用著，沒有清晰的差別定義；事實上兩者是有區別的，前者是後者的「因」，後者是前者的「果」。

「策劃」(Planning)與「計畫」(Plans)的英文字是由拉丁文 Planum 一字演化而來。Planum的本意是「平滑的表面」。根據牛津字典(Oxford Dictionary)所載，「策劃」(Planning)一字

進入英語詞彙的時間大約是在十七世紀，當時的字義主要是指在一個水平的表面上描繪圖形，例如地圖或藍圖。今天，「策劃」(Planning)這名詞包羅了人類活動的廣大範圍，原來的簡單含義已經無法表達其全部意義了。此外，在技術上和通俗文學上所用「策劃」(Planning)一詞亦有很重大的區別；在本章及以後各章裏我們將把注意力集中於一些較重要的區別上。

第二節 企業整體策劃

近年來「長期（或長程）策劃」(Long-Range Planning)這類名詞已經被用來描述許多公司所進行之策劃工作。這種長期性之策劃工作不同於第二次世界大戰前一般人所從事之策劃工作。為了一些下面將提到的種種理由，「長期策劃」(Long-Range Planning)之名詞已漸漸被另外一些名詞如「公司策劃」(Corporate Planning)、「總體策劃」(Total Planning)、「全盤策劃」(Overall Planning)、及「整體策劃」(Comprehensive Planning)所取代。本書將使用最後這個名詞。以上這些名詞屬於企業(Business)策劃的範圍，所以它們可簡稱為「企劃」。

「企業整體策劃」必須從四種觀點來考慮，每一觀點對瞭解「企業整體策劃」之本質都有必要。此四觀點即是策劃的：(1)基本性質，(2)程序，(3)哲學，及(4)結構。以下將說明此四觀點。

一、策劃的基本性質(Generic Nature of Planning)

所謂策劃的基本性質是指它的一般性、普遍性、及共同性。事實上，所有的「策劃」(Planning)都是在考慮「未來」(Future)，也就是說策劃是處理現在決策的未來性問題。換言之，這是說明兩件

互相連帶的事情。第一、「策劃」是檢討公司將來的可行方案。在選擇這些可行方案時，吾人必須建立起一組參考的構架（Framework）作為決策的參考。第二、「策劃」為檢定目前決策所可能產生的因果關係；它是說明一企業如何來達成其所想要完成的目標。事實上，企業整體策劃是把經理人員所期望在將來發生的事項呈現於眼前，所以策劃無法脫離評估未來及為未來準備的工作，它的工作重心是發掘未來的機會及危機（Opportunities and Crises），並加以利用及克服之。

二、程 序（Process）

「策劃」是一種「程序」（Process）。此程序的第一步驟為設定「目標」（Objectives）；第二步驟為決定「戰略」（Strategies）、「政策」（Policies）、以及細部的「計畫」（Detailed Plans）來達成該目標；第三步驟為設立「組織」來執行決策；第四步驟為考核績效及回送（Feedback）資料到新的策劃循環裏。這與前美國國防部長麥克拉馬拉（McNamara）所下的定義相近，他曾說：「策劃就是將你的目標以及你認為可以達成目標的行動作有系統的評估及編擬。」另一個不同，但差別不大的定義是杜魯克（Peter F. Drucker）所下的，他在一九五九年說：「（長期）策劃乃是把對未來的最佳知識有系統地應用於企業家式之冒險決策，有系統地組織起所需之力量來執行該決策，並以有組織及有系統之方式回送情報以衡量執行後之成果，以便與原定之期望目標相比較。」因為策劃是一種程序性的活動，所以可以將它定義為預先設定要做些什麼（What）、什麼時候要做好（When）、怎樣去做（How）、以及由誰來做（Who）的一連串活動。

因為企業環境的變化是繼續不斷，而企業策劃必須在環境之內作。