

策 略 控 制

—— 企業長程規劃的里程碑 ——

STRATEGIC CONTROL
(MILESTONES FOR LONG-TERM PERFORMANCE)

MICHAEL GOOLD • J. J. QUINN 原著
池 進 通 博士 翻譯

超羣企管
HYPER

策略控制

——企業長程規劃的里程碑——

Copyright © 1990 The Economist Books Limited

Text Copyright © 1990 Michael Goold and John J. Quinn.

Chinese translation copyright

© 1994 by Hyper Management Consultant Co., Ltd.

This edition of MICHAEL GOOLD AND JOHN J. QUINN:
OSTRATEGIC CONTROL

is published by arrangement with Pitman Publishing, London.
through Bardon-Chinese Media Agency

All rights reserved



超越企管工商叢書

電腦編號：B003

版權所有・翻印必究

策略控制

——企業長程規劃的里程碑——

原著書名 / STRATEGIC CONTROL

原著者 / Michael Goold, John J. Quinn

翻譯者 / 池進通 博士

發行者 / 超越企管顧問股份有限公司

新聞局局版台業字第 4296 號

郵政劃撥帳戶 / 第 1247355-2 號

電話：(02)3141953

FAX：(02)3116382

總經銷 / 清華管理科學圖書中心

台北市愛國西路 9 號奇美大樓 2 樓

電話：(02)3819816・3147527

FAX：(02)3116382

郵政劃撥帳戶 / 第 0112908-8 號

版權代理 / 博達著作權代理有限公司

出版日期 / 83 年 7 月初版

ISBN 957-8985-27-4

新台幣三六〇元

謝 詞

「艾斯瑞策略管理中心（Ashridge Strategic Management Centre）」的主要任務，係研究多角化公司的總部及各事業部門所扮演之角色，並探索改善策略性管理的方法。自1987年11月該中心成立迄今，「策略性控制」一直是該研究中心之主要研究課題。

這段期間，本中心收到許多公司會員的建議與鼓勵，諸如BOC集團、英國石油、Courtaulds、迪吉多、ICI、Grand Metropolitan、Lloyds銀行、殼牌石油和聯合餅乾等公司，特別是代表這些公司參加本中心研究委員會的諸位人仕。感謝他們的支持並協助本書之完成。特別是蓋·吉林、艾倫·平克、保羅·斐特等人的貢獻，對我們的想法的釐清助益尤多。我們也要感謝波士頓顧問團在財務上及意見上之大力支援。波士頓顧問團的史帝芬·邦給、大衛霍爾和巴瑞·鍾斯之積極提供他們的創意和經驗，使得本書更為精彩。

此外，對於願與我們討論「策略控制」的公司，我們要致上感激之忱，特別是第四和第五章所述之18家公司，若沒有它們的配合，我們無法完成本書。

本書由南茜·傑克森幫助完成最後結論，經濟學人叢刊的卡

洛琳・懷特也提供我們不少寶貴建議。

本中心的菲力・塞得對初稿提出寶貴的批評及建議；安得魯・康寶從頭至尾參與本專案，他的嚴格質疑使我們的結論更為洗鍊。最後，非常感謝西安・托納、茱莉葉・范特和莎莉・尤恩三人，無怨言地將文稿整理成書。

策略控制

——企業長程規劃的里程碑——

目 錄

謝詞

第一章 策略控制：關鍵課題

- 為什麼需要策略性控制？2
- 策略控制與財務控制相輔相成5
- 建立策略控制之問題8
- 研究計劃10
- 結論11

附註與參考資料

第二章 企業如何運用策略控制

- 正式的策略控制方法20
 - ☐ 定期進行策略檢討 ☐ 策略目標之選擇
 - ☐ 設定達成目標的標準 ☐ 正式監視策略的進展

- ☐個人之賞罰 ☐中央之介入
- 非正式策略控制方法29
 - ☐建立良好策略績效的指標 ☐預算與策略
 - ☐監督營運績效 ☐個人賞罰 ☐中央之介入
 - ☐當非正式策略控制失去作用時
- 管理型態與控制方法35
- 績效評估及控制資訊36
- 策略控制程序38
- 附註與參考資料

第三章 正式的策略控制方法

- 策略控制型公司42
 - ☐ICI ☐Ciba-Geigy ☐Pilkington
- RTZ 公司63
 - ☐全錄公司 ☐奇異公司 (GE)
- 策略計劃型公司79
 - ☐殼牌石油公司 ☐英國石油 ☐英國西敏寺銀行
- 附註與參考資料

第四章 非正式的策略控制方法

- 策略控制型公司110
 - ☐奇異公司
- B.A.T 公司119
- BOC 公司126

- ☐Bunzl 公司 ☐Courtaulds 公司
- ☐Philips (飛利浦) 公司
- 策略計劃型公司133
- ☐迪吉多公司 ☐Kingfisher 公司 ☐雀巢公司
- ☐東芝公司
- 附註與參考資料

第五章 策略控制程序如何發揮其價值

- 正式策略控制程序如何發揮正面價值156
 - ☐明確、實際的計劃 ☐績效標準之訂定
 - ☐個人激勵 ☐適時的介入
 - ☐避免「走後門」的財務控制 ☐更明確的責任
- 正式策略控制程序因何產生負面價值171
 - ☐缺乏彈性 ☐誤導的工作動機
 - ☐成本與官僚作風
- 正式或非式的控制方法？179
- 績效標準的項目179
- 附註與參考資料

第六章 符合事業環境之控制

- 時差188
- 事業組合的本質191
 - ☐聯繫 ☐多角化
- 風險水準196

- ☐「拿公司押注」的投資決策 ☐不確定性
- ☐環境變化的速度
- 競爭優勢的因素201
 - ☐由一些單純優勢所引導的事業單位
 - ☐由多種、複雜的優勢因素所驅動的事業單位
 - ☐英國石油公司潤滑油事業業之範例
- 總結208
- 產業舉例208
 - ☐消費性產品 ☐研究密集／石油開採業
 - ☐產品製造 ☐創新／新興／成長快速的事業
- 附註與參考資料

第七章 發展策略控制方法

- 奇異公司的策略規劃及控制方法的發展218
- 其他公司的策略規劃及控制方法的發展225
- 管理的當務之急230
 - ☐企業負荷過重 ☐財務危機
 - ☐策略性、長程思考的需求
 - ☐更有選擇性的資源配置
 - ☐缺乏聯結 ☐已決議之策略未付諸實行
 - ☐預算壓力擠掉良好的策略 ☐官僚作風過盛
- 技巧與態度235
 - ☐建立技巧 ☐創造正確的態度
- 策略控制程序的改革238

☐進步或停滯不前 ☐現況及展望

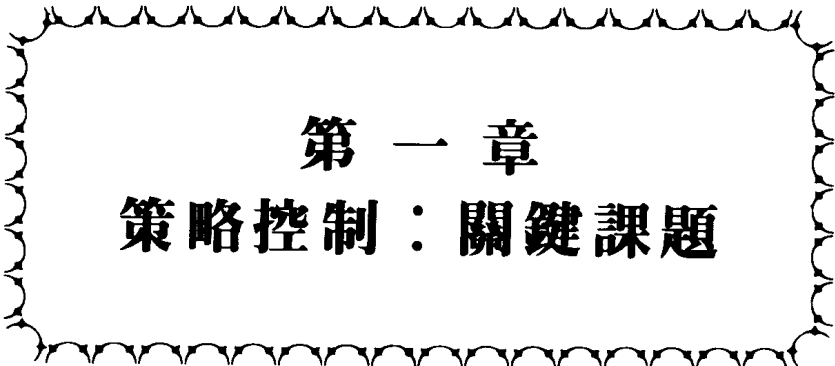
附註與參考資料

第八章 推動策略控制

- 策略控制程序之選擇244
 - 正式的策略控制之運作246
 - ☐選擇正確的目標 ☐設定適合的目標
 - ☐為策略績效製造壓力 ☐策略規劃和策略控制
 - ☐毫無官僚作風的正式化 ☐摘要
 - 非正式策略控制之運作255
 - 最高管理階層的角色及事業多角化258
- 附註與參考資料

附 錄

- 附錄一 方法論及公司背景資料263
- 附錄二 組織各階層之控制271
- 附錄三 公司如何獎勵策略績效表現277
- 附錄四 不同策略管理型態下之控制制度287



第 一 章

策略控制：關鍵課題

「我們花了很多時間訂計劃、做預算，但是對某些利潤目標，並未建立共識；而且，也沒有書面報告可以了解，是否所有的事業都依計劃及預算營運。」顯然，持有上述看法的主管，十分荒謬，甚至可以說是能力不足。因為，如果對於利潤目標未能達成明確的共識，管理人員值得花那麼多時間去編擬預算嗎？

企業如果缺乏正式方法監督實際績效，所研擬的預算將毫無價值可言。但是，研究發現眾多公司徒有策略性規劃制度之名，但卻並不一定設定各事業單位明確之策略方針，那麼，此一策略計劃將無法運作。如果資深經理人認為「策略計劃」只是徒然浪費時間，通常很難期望「策略計劃」會付諸實現。

「策略計劃」的價值在於建立明確的「策略控制」。「策略控制」必須針對公司之實際工作績效，是否達成策略性目的，進行有效之評估。策略性控制，在執行方法上，首先需確立公司明確的策略目標，並找出有效監督企業實際績效之方法。這套方法可以用來計算管理人員達成目標的程度，及應給予之適當報酬，並且能決定何時需要採取適當的校正措施，以縮短計劃績效和實際績效間之差距。缺乏有效的「策略控制」方法，所研擬策略計劃的實施將模糊不清難以進行，再好的策略，也是徒然。

為什麼需要策略性控制？

不久之前，一家大企業的執行長，告訴我們一個有關缺乏「策略控制」的故事。

三年前，該企業一家子公司的總經理說服公司總部從事一項收購計劃。此一計劃可以使企業合理化及節省成本；但是，有可能挑起同行間的價格戰。按計劃收購後發現價格比預估來得堅挺，公司獲利超過原先預估。結果，子公司的管理階層就沒有積極主動地推動企業合理化。二年後，價格大幅下滑，導致此項收購計劃發生極大的損失。子公司因此研擬一項補救計劃推行原訂的企業合理化；不過，由於競爭非常激烈，市場價格大幅滑落，這項合理化計劃已經來不及實施，而緩不濟急了。

「我真希望當初能早些推動合理化，」這位執行長回憶道：「但我們缺乏共識。例如，合理化該如何進行？什麼時候要完成？當利潤超過原先之預估時，他們宣稱策略很成功，而我發現要督促他們去推行合理化，在當時是很困難的。」

多數公司或多或少都犯過相同的錯誤。雖然如此，卻極少公司能夠將錯誤改正過來，並為企業清楚地訂定其策略性目標或目的。（註1）他們仍舊以利潤目標，作為控制的基準。

不論企業規模大小，任何管理人員對於策略目標都應該瞭然於胸，俾藉以評估策略的推展狀況。對於多角化經營的企業而言，策略控制的需求更為迫切。因為「策略控制」是分權化的企業體系成功所不可或缺的要素。

「分權化」的本質，在於對各事業單位或與利潤中心的總經理，課以擬訂策略達成經營成果的責任，而非事事皆由中央管理當局交辦（註3）。「分權化」策略，可以根據特定產品市場而定，藉以增加各事業單位對公司的歸屬感，並減低執行長及高階

管理人員的負擔。一般而言，「分權化」必須建立在下列二項基礎上。

1. 中央管理當局必須有能力去判定各事業部的策略是否成功，並且知道何時介入及該如何介入；否則，「分權」等於放棄責任。為解決這個問題，ICI 公司引進一種更明確、更有系統的策略性控制方法。譬如，其中一位資深主管告訴我們：「這並未改變過去的工作規則，這些工作規則本就存在，只是亂成一團；所以，你無從得知事業單位是否營運正常。」
2. 事業單位主管必須知道高階管理者認定優異經營績效的標準何在。倘若缺乏清楚的目標，責任分擔的整體意義就大打折扣，因為允許事業單位在沒有任何壓力的情況下自由運作是不對的；此時，中央管理階層的單位介入，往往會被視為獨斷或反覆無常。對於此種狀況，一位事業主管的一段話頗具代表性：「從來不清楚他們（指公司中央管理階層）是怎麼判定經營績效的優劣？雖然自己會有某種合理的看法，也似乎能夠詮釋上級的回饋。可是，卻往往需要到最後時刻，才能知道自己的見解及作法是否為最高管理當局所接受。」像這種模稜兩可的情況，不但可能危及企業經理人自動自發的精神，而且極易傷害管理人員與企業之間的關係。

非常不幸地，大多數公司，在遭遇上述情況時，卻很難提出一套有效的策略性控制方法。

策略控制與財務控制相輔相成

企業控制之重要性，可以說是眾所認同，許多大公司都已建立「預算控制」制度（註3）。對大多數的公司而言，「預算控制」是一項建構完整且廣為瞭解的管理制度。但是「預算控制」無法指引重要的「策略目標」，「預算控制」並未涵蓋非財務目標，例如與維護既得利益或競爭優勢有關之目標，也未考慮長程計劃或長期目標。只重視財務成果及預算，無法激勵管理人員投資經營長期競爭優勢，會帶來短視主義的後遺症。

英國摩托車工業的結束，就是這種悲劇的代表。在1950和1960年代，如BSA、Triumph and Norton等公司都還是賺錢的公司。自從1960年代末期及1970年代初期，面對鈴木、山葉和其他日本公司的強大競爭壓力，英國廠商便開始發生財務問題。到1970年代中期情況更糟，英國政府只好研擬一項救援計劃，將整個摩托車工業合併。當這項計劃陷入困境時，國務卿便尋找波士頓顧問團（註4），請他們調查是否仍有其他商業機會，可讓企業恢復生機。而波士頓顧問團的報告顯示，情況實在太糟，沒有任何可行的商業策略。

在一次會談中，工業部一位資深官員對此事件提出他的看法：「很悲慘！很顯然地，現在做任何補救都已經太遲了。但是，我們又如何能夠在問題發生之初就有所警覺呢？」有人指出在1960年時，調查報告已顯示，英國廠商的市場佔有率已經大幅下降。可是，這位官員的反應是：「是的！可是並沒有發現財務

問題的充分證據或任何跡象，直到最近才較為明顯。」這或許是天真的公務員只會依賴公司發佈的財務資訊來判斷該企業的策略是否健全的一種論調。但我們的研究卻發現，這種觀念雖然並不正確，卻是相當普遍。事實上，有不少資深管理人員也抱持這種態度呢！

多數企業通常以優越的短期績效自豪。譬如 BIR 和 Hanson 兩家在購併活動上相當成功的集團企業，都特別強調嚴密控制預算。但是，過於強調利潤是相當危險的。英國的 Pilkington 公司一直採取長期觀點來進行研究發展及投資，在一次收購行動中以過於重視短期利潤的結果，很可能會傷害公司的長期發展潛力為由打敗 BIR。

同樣地，Cummins Engine 公司為保護其市場地位免遭強勁日本對手之攻擊，而由長期觀點進行投資及訂定價格，仍然免不了造成短期利潤近幾年持續下跌（註 5）。上述二家公司都曾抱怨，股市裡的短期投資者對公司的評價，通常以短期獲利能力為主。

但是，並不只股市會受短期財務成果的衝擊，發表在哈佛商業評論的一篇頗具影響力的論文中，Robert Hayes 和 William Abernathy 也對許多企業過於注重短期利潤的病態，提出相同的指責。

「創新（Innovation）是使企業充滿活力的泉源，只有在不處罰失敗的環境中才得以發揮。在一個過於重視短期財務成效的環境下，沒有任何一位管理人員願意承擔創新失敗的後果。」

過於強調「預算控制」和「短期利益」，可能導引資深管理者隱瞞策略性問題，並造成事業單位主管在決策時逃避冒險且短視近利。因此，Hayes 與 Abernathy 認為，這就是所謂的「以數字來管理」，鼓勵追求「短期利益」，結果反而削弱長期的「技術優勢」與「競爭能力」。事實上，管理人員除須注重「預算目標」之外，尚需要長期、非財務性的目標。「策略控制」與「預算控制」，正好可以相輔相成。許多資深管理人員和策略專家相信，將經營策略與預算控制加以結合，乃是一種最好的控制方法，也是唯一能使企業在追求「短期利潤」目標之際，不致於傷害「長期目標」的方法。Courtaulds 公司的一位董事說：

「就像彈鋼琴。若你用一隻手彈預算控制，另一隻手忘了彈策略控制，你面對的將是一堆麻煩。最佳的表演應是二手一起彈奏。」

「策略控制」係以評斷優異策略績效的一些關鍵性、非財務性指標來輔助財務控制，例如，相對市場佔有率、相對產品品質、或策略行動計劃時間表等，也都能幫助中央管理當局了解事業單位是否朝長期目標前進，並藉此激勵各事業單位主管達成其策略性目標。

Peter Lorange（註8）曾提出一套簡單易懂的策略控制方法。他建議企業要建立下列事項：

1. 策略目標（指競爭策略的最終目標）。
2. 策略計劃與階段目標（指在策略目標中，必需按時間表來完成之特定工作）。