

策略管理

STRATEGIC MANAGEMENT

又名 創新管理與策略規劃

策略專家
名翻譯家
企管專家

H. Igor Ansoff
許林

是秀 祥雄

原著
翻校
訂



前程企業管理公司

策略管理

版權所有
翻印必究

發行人：林 秀 雄

特 價：精裝每冊新台幣 300 元

直接定購：台北市林森南路 12 號

（濟南大樓七樓）

電話：3931852 3931851

3923362 3936906

郵政劃撥儲金帳戶 14719 號 林秀雄帳戶

總 經 銷：前程企業管理公司

台北市林森南路 12 號 濟南大樓七樓

電話：321-1887 · 392-9511

郵政劃撥第 112895 號前程企業管理公司帳戶

經 售 處：全省各大書局

印 刷 者：魯風印書有限公司

金氏裝訂有限公司

策略管理

目 錄

前言 淺談經營策略與簡介本書特色	13
——兼論經營策略對事業成長之重要性	13
中文版譯序	23
日文版序言	35
日文版譯序	37
 第一章 導 言	 53
知識的現狀	53
本書的討論範圍	55
本書的前導性著作	61
 第二章 全面性的思想架構	 65
為環境提供服務的組織	65
ESO 的各項工作的說明	71
多元性權力中心	78
組織行為模式的鳥瞰	81
 第三章 產業環境的歷史回顧	 89
產業革命	89
大量生產時代	90
傾力行銷時代	91
工業化後期時代的轉型	95

	非營利性組織的環境	103
	幾項重大的變動趨勢	105
第四章	預算行為的模式	113
	策略的密集度	113
	環境依存度	119
	臨界衡量	123
	預算配組	127
第五章	環境動盪的模式	133
	可預知性	133
	變動的新奇性	140
	動盪的升高	144
	組織智力的演進	150
	動盪的衡量標尺	152
	策略衝力	160
	競賽規則的效應	167
第六章	策署能力	173
	行為的開放度	173
	管理的能力	181
	總管理階層的能力	183
	後勤能力	194

策略能量	199
策略能力的動態性能	201
策略績效潛力的模式	207
第七章 權力	215
權力結構的演進	215
權力動態性的模式	219
權力的行使	223
第八章 期盼及文化	233
期盼行爲	233
具體可見的期盼行爲	238
績效期盼的演進及其制式化	246
文化期盼及行爲期盼	254
第九章 策署領導	267
策略領導的模式	267
法理領導	279
決策領導	283
行動領導	292
策略經理人的行爲	294
環境的認知	301
預期績效的溝通	308

第十章 策署選擇的模式	313
行動潛力和影響潛力	313
預期績效的模式	317
績效期盼的模式	332
策略衝力的選擇	343
第十一章 轉型行爲	353
對環境變動的落後反應	353
對環境變動的領先反應	366
策略的突襲	373
社會惰性	377
策略漂移	386
第十二章 轉型行爲的模式	391
轉型的基本型態	391
策略轉型的動訊	396
轉型的模式	401
轉型行爲模式的結語	411
第十三章 基本公理彙編	423
複雜體的科學觀	423
基本公理一覽	436

附 錄

一、創業的第一步——選擇行業的基本概念	443
二、發展鈕扣工業	455
三、製造鈕扣投資小獲利大	463
四、全自動鈕扣製造機	467
五、拉鏈工業非冷門 本輕利重易賺錢	471
六、本輕利重的拉鏈工業	473
七、認識拉鏈袋（凹凸袋）	477
八、品全關係企業——其陽（原鴻旻）機械公司	481
最新型第三代PE、PP吹袋機開發成功	
九、多采多姿的鬆緊袋	487
十、美觀耐用PP、PE編織袋——淘汰舊式麻袋布袋	491
十一、整廠機器設備 歡迎「貿易商」與「有意創業人士」洽索資料	497
十二、新法製造「塑膠容器簡介」 中空成型設廠概要——小本創業及經營實例	501
十三、把握時機 開創個人事業前途 ——兼談品美關係企業如何開發產業機器及其 經營策略	505
十四、企業經營管理暢銷書報導	511

策 略 管 理

又名 創新管理與策略規劃

本書原著者簡史

本書原著者安索夫 (H. Igor Ansoff) ，現任歐洲管理學高等研究所 (European Institute for Advanced Studies in Management) 及瑞典斯德哥爾摩經濟學研究所 (Stockholm School of Economics) 教授，為當前管理學術界研究企業策略的權威學人。

安索夫氏一生從事管理策略的研究，發表論文數十篇，散見於歐美各權威性管理學術雜誌。但他出版的專書，則為數不多。除本書外，尚有兩部與他人合著的著作，一為一九七一年出版的“美國1946至1965年間製造業公司的收購行為 (Acquisitions Behavior of U.S. Manufacturing Firms, 1946-65)，及“一九七六年出版的“從策略計畫到策略管理”(From Strategic Planning to Strategic Management)

安索夫最近的一部著作，書名“策略管理”(Strategic Management)，出版於一九七九年。“策略管理”一書，可與企業經營策略，先後輝映。“企業經營策略”一書為有關企業經營策略的概念及方法介紹，“策略管理”則特別以最近十數年間經濟高度動盪時代下的企業經營策略為研究重點，“企業經營策略”及“策略管理”均由前程企業管理公司出版。

策略管理

又名 創新管理與策略規劃

本書翻譯者 許是祥 簡介

一、現任：中國生產力中心國際關係組主任，從事譯述工作，近二十年，近年間譯述以管理方面之著作居多。

- 二、譯作：
- ①管理：任務、責任、實務（原著者：Peter F. Drucker）
 - ②企業管理：理論、程序、實務（原著：R. M. Hodgetts）
 - ③管理會計實務（原著：B. H. Garrison）
 - ④有效的管理者（原著：Peter F. Drueker）
（以上中華企業管理發展中心出版）
 - ⑤中小企業經營成功之道（原著：美國管理協會）
（中國生產力中心出版）
 - ⑥管理程序新論（原著：W. H. Newman/C. E. Summer/E. K. Warren）
中華民國、香港、新加坡、馬來西亞等國家（地區）管理協會聯合發行、中國生產力中心譯印。
 - ⑦企業經營策略（原著 H. Igor Ansoff
前程企業管理公司出版）
 - ⑧策略管理（原著：H. Igor Ansoff
前程企業管理公司出版）

策略管理

又名 創新管理與策略規劃

本書校訂者 林秀雄 簡介

一、現任：

1. 品美鈕扣工業股份有限公司 總經理
生產各種高級鈕扣之「原料」、「成品」及從事「鈕扣工廠」之整廠「機器設備及技術」輸出。
2. 華美拉鏈股份有限公司 總經理
製造各種拉鏈產品，並經營「拉鏈工廠」之整廠「機器設備及技術」輸出。
3. 品全工業股份有限公司 總經理

(一)塑膠押出機製造部門

- ① LDPE，HDPE 塑膠吹袋機
- ② PP 塑膠吹袋機。
- ③ 全自動中空成型機（塑膠容器製造機）。
- ④ PP，PE 編織袋整廠設備設計及製造。
- ⑤ LDPE 拉鏈袋（凹凸袋）整廠設備設計及製造。

(二)成衣副料製造部門

經營各種成衣副料之輸出業務及特殊機械之設計、製造與整廠機器設備之製造與銷售。

4. 品大機械股份有限公司 總經理
設計、製造各種高級精密機器設備及技術輸出。
5. 前程企業管理公司 高級顧問
事業經營之策劃與品質管制之講授。

二、著作：編著及校訂之書

(一)經營、管理用書

1. 「品質管制」(理論、方法、制度、實務)
(民國 69 年 10 月修訂十五版、民國 57 年 2 月初版)
2. 「品質經營與創新管理」
(民國 69 年 10 月增訂九版、民國 60 年 2 月初版)
3. 「工廠管理」(理論、方法、制度、實務)
(又名 如何快速升任高階層主管 民國 69 年 2 月第 3 版、民國 68 年 8 月初版)
4. 「事業經營與成功策略」
(又名 實用管理方法與經營技巧 民國 70 年 2 月第 3 版、民國 68 年 11 月初版)
5. 「企業經營策略」 民國 69 年 7 月 初版
6. 「策略管理」民國 70 年 2 月 初版

(二)創業參考資料

- (1)中空成型之產銷概念及設廠資料
- (2)小本創業及鈕扣業之經營實例
- (3)如何孕育小本創業之構想及經營策略運用實例

(4)小本創業的可行性及其經營實例

三、經歷：

- (1)歷任泉泰特產工廠品管單位負責人、台山發實業股份有限公司副總經理、明志工業專科學校附設生產工廠廠長、輔仁大學教授、經營管理顧問師。
- (2)中國生產力及貿易中心、中華企業管理發展中心、現代企業經營管理公司之「品質管制及品管圈實施法研習班」之教授，中華民國品質管制學會之理事。
- (3)民國 60 年 8 月應聘至「香港生產力促進中心」講授「品質管制」；民國 62 年 7 月應聘至新加坡長期指導著名廠家之品質管制。

四、榮譽：

- (1)民國 58 年 8 月榮獲「中華民國品質管制學會」頒發「品質管制個人獎」
- (2)民國 58 年 12 月榮獲「嘉新文化基金會」頒發「優良著作獎」
- (3)民國 61 年 11 月榮獲「國際青年商會」頒贈「十大傑出青年獎」
- (4)民國 67 年 5 月榮獲「青年創業協會」頒發「創業楷模獎」

前言 淺談經營策略與簡介本書特色

——兼論經營策略對事業成長之重要性——

品美鈕扣公司 林秀雄

H. Igor Ansoff 所著之「企業經營策略」一書，於民國 69 年 7 月由前程企業管理公司出版以來，在國內企業界及學術界掀起研討「經營策略」之熱潮，而造成我國企業經營之新動向。中國生產力中心又於民國 69 年 12 月聘請策略專家 Dr.

George A. Steiner 來台北主講「策略計劃」，提醒國內企業經理人「運用潛在良機，避免潛在危機」，並在台北國賓飯店高階層管理午餐演講會上談及如何創新？如何競爭？如何經營？並告知我國企業經營者應有之做法，再度造成企業界人士研討「策略計劃」之高潮。筆者深信此次前程企業管理公司新出版之「策略管理」一書，對於國內企業界經營水準之提高與經營業績之成長，必有實質之貢獻。

經營「事業」，必先有其「事業目標」，為達成此事業目標，必先制定各種「經營策略」，而一般所謂「策略」是在做決策前，對企業之外在環境、內在環境、本身企業之優點、高階層主管之價值觀、主持人個人之專長……等所牽涉之問題，

作一仔細的考慮、分析、藉以合理之方式調配有限的資源，使得企業內部的資源和外在的環境相配合，以達成經營事業之目標。

企業之主持人必須深入瞭解當前之環境，未來之遠景，目前之產業結構，對本身的條件，掌握合適的機會，並利用環境帶來之機會，充分利用之，對非分之圖，絕然不可動心，或是逃避環境之威脅，避免暴露企業本身的弱點，以求在激烈的競爭環境中獲取企業之生存與成長。

「策略」就是「政策」與「戰略」之簡稱。所謂「政策」是一種行動方向之指針，或是一種思想的路線，而所謂「戰略」就是使用重要資源的方法，因之「策略」是一項包羅廣泛之計劃，並受到企業主持人個人價值觀與承擔風險程度之影響。但要注意的是；「科技」、「資源」和「機會價值」時時在變動，因之「經營策略」亦需時時思考，以因應時勢，而作某種程度的改變。

「經營策略」可以明顯的指出企業未來的方向，說得更簡明具體些，所謂「經營策略」就是決定本企業將來要變成什麼樣子的企業？以及打算如何採取步驟來進行改變？「經營策略」的重點在強調「事情該不該做？是否要進入這個行業？是否要開發這個市場？……」諸如此類的「問題、構想與計劃」，

不僅大企業要重視，尤其是中小型企业之主持人，為充分運用企業資源，達成「快速成長」，更需要懂得什麼是「經營策略」？「策略」如何形成以及如何運用「策略」！

因之，企業之主持人及有關之高階層主管人員，必須隨時分析當前企業之大環境，檢討本身企業的競爭優勢，並對企業當前及未來之經營範圍和方式，市場需求等作一深入明確的判定，由此可知，身為企業之主持人需要深思，「企業」亦如「個人」，個人要生存，要發展，要有其謀生發展之條件，而企業在競爭環境中謀生，進一步成長之方式上，本身企業之目標是什麼？是何種策略？基本特色是什麼？同時我們要深入思考的是「人類」對工作有自由選擇之「權力」和「能力」，「人類」有「能力」改變環境，而不囿於環境，所以對於「企業目標」的選擇，就變成相當重要的課題。身為經營者，不願自己的事業前途，受隨機外力所左右，而立下「企業目標」擬出「經營策略」，以達成企業營利之目的。

在工商界談起「競爭」是指公司與公司，團體與團體，部門與部門，單位與單位之間，為獲取資源市場利益、榮譽、權力，或其他有益之事物而彼此處於相互敵對之狀態；尤其是生產相同產品之製造廠商，更是把「競爭」視為「策略運用」上，最重要的一項武器，因之「競爭策略」通常是指敵對之製造廠商之一方所可能採取之目標政策、計劃或行動，而策劃本身