

# 企業經營策略

謝安田 著

*BUSINESS POLICY  
AND STRATEGY*

# 企業經營策略

BUSINESS POLICY AND STRATEGY

版權所有 \* 不准翻印

## 企業經營策略

著 者：謝 安 田

發 行 者：謝 安 田

地 址：台北市瑞安街 31 巷 12 號

電 話：七〇一六〇二一

總 經 銷：

地 址：

電 話：

印 刷 者：萬達打字印刷公司

住 址：台北市新生南路三段八十四號之一 2 樓

電 話：三九四〇七一八

售 價：新台幣 500 元正 直接函購

請撥郵政劃撥 134081 號 謝安田帳戶

出版日期：民國七十四年五月第四次印刷

● 全省各大書局均售 ●

# 序

常言道「商場如戰場」，在商場上要想立於不敗之地且能謀求其企業之正常營運與發展，必定要有正確之政策。若政策之方向錯誤，雖管理各部門之功能很健全，其結果恐將是徒勞而無功的。以經營企業比喻為操作一部汽車，企業策略猶如汽車之方向盤，若方向盤操縱錯誤，縱使汽車之性能良好，也無法達到最終之目的地；相同地，若企業策略不當，雖管理之各部門功能如行銷、生產、人事，及財務再好也無法改善公司的營運，達成企業的目標。

企業經理人員在制定策略時，往往苦於無系統之決策思考途徑可循，而流於採取嘗試錯誤之法或全憑經驗與直覺。如此之策略制定方式，當企業內外部環境變化不大時或可應付；唯企業競爭愈來愈劇烈且環境變化多端，過去成功之策略，現在未必可採行。為求我國企業經營之升級與升段，一套合乎科學而有系統之企業經營策略的研討，正是撰寫本書之目的。再者，本人返國後，一直在大同工學院事業經營研究所講授「企業政策」，繼而在台大商學研究所講授「企業經營策略」，有感於學生對此學科整體觀念之不清。因之本書在撰寫時，力求理論架構之完整，以期對我企業實務界及學術界均能發揮理論與實務配合之功。

本書分為兩篇計八部份共二十八章。企業政策之範圍因各學者專家所強調者不一，故而其重點亦不甚一致。本人大胆地將其分為「總論」與「各論」兩篇，嘗試為「企業政策」立一整體之範疇，唯此見

解未必盡善盡美，尙祈先進不吝指正。

總論包括有「管理之基礎」，「企業政策與策略之本質」，「企業環境」，「企業策劃」，「政策之制定」，及「政策之執行」等六大部份共二十章。在各論中，分「管理部門功能之政策」與「其他有關之經營策略」二部份。總論所涉及者乃各種企業經營策略皆可應用之通則，而各論則專就各企業管理功能之策略加以闡述。讀者若能將總論與各論兩者配合閱讀，則對企業經營策略之概念必更加清晰。

本書問世，最應受感謝者，首推大同公司董事長林挺生博士。他除了給予我良好機會：在大同工學院事業經營研究所講授此學科，及參與大同公司之實務工作；並時時將其三十餘年來事業經營之寶貴經驗加以傳授，使本人受益良多，特此謹致最大之敬意與謝意。

政大企管所洪順慶同學不厭其煩地三校本書，並提出寶貴之見解，其負責及求知之精神值得稱讚；沒有他的幫忙，本書之問世恐需再假以時日，能得此生而教育之乃一大樂也。大同經營所陳良忠同學曾閱讀草稿並提供寶貴意見，大同工學院工設系邊守仁講師封面設計均使本書生色不少。此外，大同工學院林教務長昭揚及大學部陳主任耀逯二兄平時之鼓勵與支持，一併在此致謝。

謝 安 田 謹識

大同工學院事業經營研究所

中華民國六十九年四月

# 企業經營策略

## 目 錄

### 序

## 第一篇 總 論

### I 管理之基礎

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 1、經營管理者之角色與責任 .....   | 5  |
| 一、引    言 .....        | 5  |
| 二、決策經營之界定 .....       | 6  |
| 三、董事會的組成及機能的趨勢 .....  | 9  |
| 四、決策管理者之角色 .....      | 11 |
| 五、決策管理者之職責 .....      | 19 |
| 六、決策管理階層擬定決策之架構 ..... | 24 |
| 七、決策管理階層的社會責任觀 .....  | 26 |
| 八、結    語 .....        | 27 |

### II 企業政策與策略之本質

|                    |    |
|--------------------|----|
| 2 企業政策與策略之本質 ..... | 35 |
| 一、引    言 .....     | 35 |

|                      |    |
|----------------------|----|
| 二、政策與策略之區別.....      | 36 |
| 三、政策之意義.....         | 40 |
| 四、策略之意義.....         | 50 |
| 五、其他與政策及策略有關之用詞..... | 53 |
| 六、結語.....            | 58 |

### **3 組織策略..... 65**

|                 |    |
|-----------------|----|
| 一、引言.....       | 65 |
| 二、組織策略的定義.....  | 65 |
| 三、策略的效用及機能..... | 67 |
| 四、策略的限制.....    | 69 |
| 五、策略的過程.....    | 70 |
| 六、策略的形成.....    | 71 |
| 七、策略的執行.....    | 78 |
| 八、策略的評估.....    | 79 |
| 九、結語.....       | 81 |

## **III 企業環境**

### **4 企業外部環境之評估..... 87**

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 一、引言.....            | 87  |
| 二、企業環境之本質.....       | 88  |
| 三、預測外部環境之變遷.....     | 95  |
| 四、企業環境之機會與風險之分析..... | 104 |
| 五、結語.....            | 110 |

|          |                  |     |
|----------|------------------|-----|
| <b>5</b> | <b>企業內部環境之評估</b> | 115 |
| 一、       | 引言               | 115 |
| 二、       | 企業環境的本質          | 115 |
| 三、       | 機會及風險之認定         | 116 |
| 四、       | 策略計劃之模型          | 118 |
| 五、       | 外部的評價            | 120 |
| 六、       | 內部的評價            | 128 |
| 七、       | 結語               | 134 |

## **IV 企業策劃**

|          |                |     |
|----------|----------------|-----|
| <b>6</b> | <b>企業策劃之本質</b> | 141 |
| 一、       | 引言             | 142 |
| 二、       | 計劃與策劃之意義       | 142 |
| 三、       | 策劃之類型          | 147 |
| 四、       | 策劃的時間幅度        | 155 |
| 五、       | 企業策劃的基本觀念      | 157 |
| 六、       | 結語             | 170 |

|          |             |     |
|----------|-------------|-----|
| <b>7</b> | <b>策略計劃</b> | 175 |
| 一、       | 引言          | 175 |
| 二、       | 策略計劃之意義     | 175 |
| 三、       | 策略計劃之模型     | 180 |
| 四、       | 策略計劃之基本因子   | 181 |

|                |     |
|----------------|-----|
| 五、策略計劃之程序..... | 184 |
|----------------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 六、結語..... | 191 |
|-----------|-----|

### **3 長期策劃** .....197

|           |     |
|-----------|-----|
| 一、引言..... | 197 |
|-----------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 二、基本觀念..... | 197 |
|-------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 三、長期策劃之要素..... | 199 |
|----------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 四、不同類型組織之策劃..... | 206 |
|------------------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 五、長期策劃..... | 208 |
|-------------|-----|

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 六、公司在長期策劃上之內部作業過程..... | 212 |
|------------------------|-----|

|           |     |
|-----------|-----|
| 七、結語..... | 215 |
|-----------|-----|

### **9 短期經營策劃** .....219

|           |     |
|-----------|-----|
| 一、引言..... | 219 |
|-----------|-----|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 二、經營策劃之意義及其特性..... | 219 |
|--------------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 三、短期經營計劃之意義..... | 222 |
|------------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 四、計劃的重要性..... | 223 |
|---------------|-----|

|                  |     |
|------------------|-----|
| 五、短期經營策劃之擬定..... | 225 |
|------------------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 六、行銷計劃..... | 229 |
|-------------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 七、生產計劃..... | 233 |
|-------------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 八、人事計劃..... | 236 |
|-------------|-----|

|             |     |
|-------------|-----|
| 九、財務計劃..... | 237 |
|-------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 十、計劃控制的意義..... | 240 |
|----------------|-----|

|            |     |
|------------|-----|
| 十一、結語..... | 240 |
|------------|-----|

## 10 管理情報系統 .....245

- 一、引言.....245
- 二、管理情報系統之定義.....246
- 三、管 理.....246
- 四、情 報.....248
- 五、影響情報需要之因素.....253
- 六、系 統.....256
- 七、管理情報系統之設計步驟.....261
- 八、結 語.....263

## 11 企業預測 .....267

- 一、引言.....267
- 二、經濟預測.....268
- 三、競爭預測與社會預測.....278
- 四、技術預測.....280
- 五、預測技術之原則.....288
- 六、預測技術的種類及其比較.....290
- 七、結 語.....302

# V 政策之制定

## 12 公司策略之評估 .....309

- 一、引言.....309
- 二、策略評估之動機.....310

|                  |     |
|------------------|-----|
| 三、策略評估之回饋系統..... | 311 |
| 四、策略評估之品質標準..... | 312 |
| 五、策略評估之數量標準..... | 321 |
| 六、策略評估之問題.....   | 323 |
| 七、結語.....        | 326 |

## **13 企業經營策略之制定.....329**

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 一、引言.....            | 329 |
| 二、制定策略之要件.....       | 329 |
| 三、企業政策之制定.....       | 335 |
| 四、操作政策、程序和規則之制定..... | 341 |
| 五、政策制定之實施.....       | 343 |
| 六、策略行動時間安排及順序.....   | 348 |
| 七、企業經營策略之選擇.....     | 350 |
| 八、結語.....            | 364 |

## **14 企業成長策略.....369**

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 一、引言.....              | 369 |
| 二、成長策略的型態與方式.....      | 375 |
| 三、內部分支與創新事業管理.....     | 379 |
| 四、外部成長——購併.....        | 390 |
| 五、綜合型成長策略——集團企業.....   | 397 |
| 六、策略與組織的配合.....        | 400 |
| 七、企業成長的階段與組織設計的配合..... | 402 |
| 八、企業成長與組織設計配合實證研究..... | 410 |

|      |     |
|------|-----|
| 九、結語 | 412 |
|------|-----|

## 15 企業決策與代案之擬定 .....419

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 一、引言                       | 419 |
| 二、決策理論                     | 420 |
| 三、作決策的各種不同途徑               | 427 |
| 四、影響決策途徑選擇之要素分析            | 437 |
| 五、作決策之目標、障礙和成功             | 432 |
| 六、會計、統計、電腦、系統工程在企業經營決策上之角色 | 434 |
| 七、集體決策                     | 438 |
| 八、結語                       | 439 |

## 16 人爲因素與策略制定之關係 .....445

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 一、引言            | 445 |
| 二、策略或政策制定過程中之個人 | 446 |
| 三、策略或政策制定過程中之團體 | 457 |
| 四、策略或政策制定過程中之顧問 | 463 |
| 五、結語            | 469 |

## VI 政策之執行

### 17 組織行爲與策略執行之關係 ..... 475

|               |     |
|---------------|-----|
| 一、引言          | 475 |
| 二、策略執行之意義與重要性 | 476 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 三、組織結構與策略執行.....     | 483 |
| 四、組織行為與策略之執行.....    | 485 |
| 五、影響策略執行之組織結構要項..... | 489 |
| 六、影響策略執行之組織行為要項..... | 492 |
| 七、結語.....            | 503 |

## 18 企業策劃預算與策略執行之關係 507

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 一、引言.....          | 507 |
| 二、計劃程序.....        | 507 |
| 三、計劃之執行.....       | 514 |
| 四、預算功能：管理導向.....   | 515 |
| 五、經由預算程序以執行策略..... | 520 |
| 六、結語.....          | 528 |

## 19 控制、激勵與策略執行之關係 ...533

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 一、引言.....         | 533 |
| 二、控制之意義與特性.....   | 534 |
| 三、控制的型態.....      | 541 |
| 四、常用之控制方法及策略..... | 550 |
| 五、管理者與控制.....     | 555 |
| 六、激勵的意義.....      | 559 |
| 七、激勵理論.....       | 561 |
| 八、激勵的策略.....      | 564 |
| 九、管理與激勵策略.....    | 569 |
| 十、結語.....         | 571 |

## 20 人爲因素與策略執行之關係 ... 577

- 一、引言.....577
- 二、執行策略計劃.....578
- 三、個人的價值及需要.....578
- 四、領導與策略之關係.....585
- 五、參與.....588
- 六、結語.....595

## 第二篇 各 論

### Ⅶ 管理部門功能之政策

## 21 行銷政策 .....603

- 一、引言.....603
- 二、產品政策.....604
- 三、價格政策.....611
- 四、促銷政策.....615
- 五、配銷政策.....619
- 六、結語.....622

## 22 生產政策 .....627

- 一、引言.....627
- 二、生產垂直整合之政策.....628
- 三、生產程序選擇之生產政策.....631

|                  |     |
|------------------|-----|
| 四、生產能量之政策.....   | 634 |
| 五、更新和維護計劃.....   | 638 |
| 六、品質政策與服務水準..... | 642 |
| 七、結語.....        | 644 |

## 23 人事政策 .....649

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 一、引言.....               | 649 |
| 二、人事政策之建立與擬定.....       | 649 |
| 三、人事政策之制定.....          | 651 |
| 四、人事政策之範圍.....          | 653 |
| 五、選擇與安置政策.....          | 653 |
| 六、調職、升遷、降級、解雇、臨時解雇..... | 657 |
| 七、訓練與發展政策.....          | 661 |
| 八、薪資政策與管理.....          | 671 |
| 九、工作安排.....             | 673 |
| 十、員工服務及工廠安全.....        | 676 |
| 十一、結語.....              | 676 |

## 24 研究發展政策 .....681

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 一、引言.....               | 681 |
| 二、研究發展之角色.....          | 681 |
| 三、改善標的.....             | 686 |
| 四、研究努力之深度.....          | 689 |
| 五、攻擊性、防禦性及其他研究發展策略..... | 692 |
| 六、研究與發展工作之外包策略.....     | 696 |

|                |     |
|----------------|-----|
| 七、總投資額的限制..... | 699 |
| 八、結語.....      | 702 |

## **25 財務政策** .....707

|              |     |
|--------------|-----|
| 一、引言.....    | 707 |
| 二、資金的分配..... | 708 |
| 三、資金的來源..... | 721 |
| 四、結語.....    | 726 |

## **26 公共關係政策** .....729

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 一、引言.....                   | 729 |
| 二、何謂公共關係.....               | 730 |
| 三、公共關係涵括的部份.....            | 731 |
| 四、公共關係政策及計劃.....            | 743 |
| 五、由誰主持公共關係.....             | 746 |
| 六、良好公共關係的運用——以福特汽車公司為例..... | 748 |
| 七、公共關係的將來.....              | 749 |
| 八、結語.....                   | 751 |

## **VIII 其他有關之經營策略**

### **27 創業與中小企業經營策略** .....757

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 一、引言.....       | 757 |
| 二、創業者是怎樣的人..... | 758 |
| 三、中小企業之開創.....  | 761 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 四、財務上的考慮.....            | 767 |
| 五、行銷上的考慮.....            | 769 |
| 六、中小企業在經營上的其他考慮.....     | 784 |
| 七、經濟、景氣循環、以及中小企業之成長..... | 786 |
| 八、結語.....                | 788 |

## **28 多國性企業之經營策略** .....793

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 一、引言.....                | 793 |
| 二、多國性企業之定義及其類型.....      | 794 |
| 三、多國性企業之演進及其經營重心之轉變..... | 795 |
| 四、企業多國化之動機及其經營方式.....    | 798 |
| 五、多國性企業組織結構之演進.....      | 807 |
| 六、多國性企業管理方式之變化.....      | 808 |
| 七、對外設廠之可行性分析.....        | 810 |
| 八、多國性企業決策的選擇.....        | 816 |
| 九、結語——多國性企業的影響.....      | 819 |