

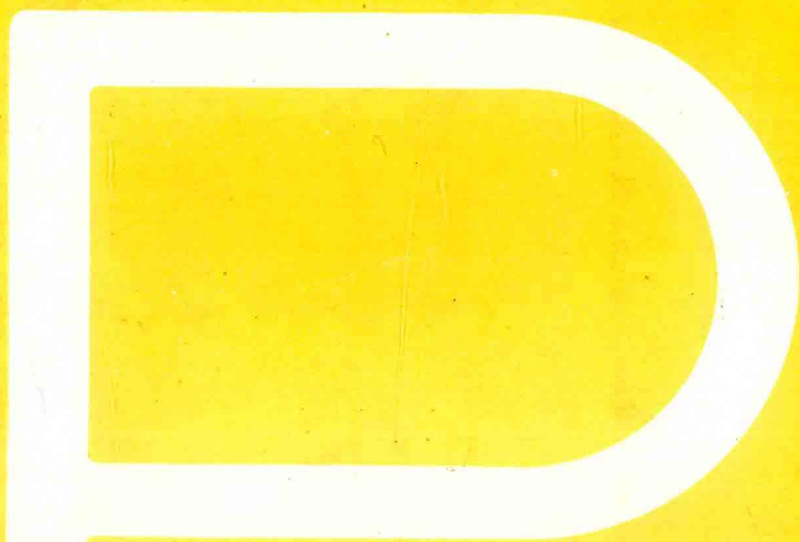
管理戰略

蔣緯國



題

林泉源 著



天麟文化事業公司 出版

林泉源著

管理戰略

蔣緯國



題

行政院新聞局登記局版台業字第貳捌肆柒號

管 理 戰 略

著 者：林 泉 源

發 行 人：鄭 嘉 濤

出 版 者：天麟文化事業有限公司

台北市基隆路 2 段 190 號 7 樓之 6

電話：709-4774

印 刷 者：啓明印刷有限公司

電話：931-5621

定 價：新台幣叁佰肆拾元正（精裝）

新台幣貳佰捌拾元正（平裝）

郵政劃撥：五七五〇六六

中華民國七十二年五月初版

版權所有 翻印必究

前 言

戰略是高階管理的課題，是經營的指針，是環境的因應作法。

企業經營與企業管理上，應用戰略概念以及採取戰略作法，可能已有長久的歷史，甚至於可能自古即有。不過企業戰略的系統化研究，以及公司戰略和功能部門戰略的理論與實證研究，則在一九六〇年代以後才興起。至於，將企業的管理戰略作有系統的整合介紹，則為最近幾年的事。

雖然有關企業各種戰略的理論與實證研究，發展的起步較晚，學者們研究的成果却極為輝煌；尤其在近年來，研究戰略領域的學者輩出，各種文獻、著述均相當可觀。遺憾的是，國內在這一方面的著述與參考資料，仍相當缺乏。因此不揣淺薄，希望能透過本書對企業的管理戰略作整合性的介紹。

晚近美國企業管理所、系、科對於企業政策課程教學的趨勢，係先進行文獻的探討，再進行個案的討論；亦即文獻的探討為個案研究的先修課程。有些學者認為直接從戰略研擬與戰略執行程序著手，可能對整個戰略體系的瞭解更有助益。事實上，現有的理論、研究、與實務經驗已足以提供此種研究方式所需的題材。

本書主要著眼於高階管理觀點與整體組織觀點，而非功能領域的觀點；強調戰略性管理，而非作業性管理；採用高階管理戰略作為新的分析整合概念；探討各種界定、分析、與執行戰略的基本研究；並包括非營利事業的戰略分析、以及企業倫理與道德方面的題材。

本書共分十八章。第一章為緒論，介紹戰略研究的趨勢與功用。

第二章討論戰略的本質，並對戰略涵義加以詮釋，第三章探討組織的戰略角色，並以個案實例來作為佐證。

第四章介紹變動中的組織環境，探討各種環境與組織、戰略的關

係。第五章探討公司的社會責任，從各種不同的戰略觀點來看公司的社會責任。第六章分析管理與組織型態，並介紹組織的生命週期。

第七章至第十二章著眼於企業的戰略研擬。第七章討論戰略管理下的系統規劃；第八章界定戰略；第九章評估與選擇戰略；第十章從認知、價值、與人格因素等方面探討訂定戰略的個人；第十一章則探討群體決策；第十二章探討決策方法。

第十三章至第十五章著眼於戰略執行。第十三章探討執行戰略的組織結構與程序；第十四章分析執行戰略的正式系統；第十五章探討執行戰略的人員角色。

第十六章探討企業家精神；第十七章著眼於非營利組織戰略的特殊面；第十八章介紹政策與戰略的制宜理論。

感謝恩師蔣緯國將軍對於戰略概念的啓迪，對於整體戰略系統的澄清；感謝恩師郭崑謨教授在研究戰略方向上的指引，郭師溫文敦厚，在學術上的要求却又嚴謹一絲不苟；感謝陳師定國在高階管理課程上的教導，感謝司徒師達賢在企業政策觀念的啓發；劉師水深治學嚴謹，追隨劉師從事研究獲益匪淺。謝師君韜在觀念上的教正、以及精神上的支持，使本書得以問世。

還有許多師長親友的不吝指正，也一併感謝。當然，本書的任何繆誤之處，均係本人的疏忽，亦由本人完全負責。

林 泉 源

政大企管研究所

民國七十二年三月三十一日

管 理 戰 略

前 言	1
第一章 緒 論	1
一、知識方面	5
二、態度方面	5
三、技巧方面	6
參考書目	7
第二章 戰略的本質	9
一、戰略規劃、戰略計畫與戰略	11
二、戰略的涵義	13
三、戰略的型態	13
四、交織而成的成功戰略	15
五、戰略與戰術	16
參考書目	18
第三章 組織的戰略角色	19
一、高階管理者的任務	21
二、戰略首要	21
三、戰略管理	24
四、皇冠木塞與封罐公司	27
五、施樂百公司	28

六、通用汽車的訂價政策.....	30
七、IBM 與 RCA	31
八、克萊斯勒公司.....	32
九、其他戰略例證.....	34
參考書目.....	37

第四章 變動中的組織環境..... 39

一、環境與組織變動.....	41
二、經濟環境.....	42
三、政府環境.....	44
四、社會政治環境.....	44
五、內在環境.....	47
六、法律環境.....	48
七、科技環境.....	49
八、世界性力量.....	50
九、企業戰略對環境的衝擊.....	50
十、未來的環境.....	51
十一、環境對企業組織的衝擊.....	51
參考書目.....	54

第五章 公司的社會責任..... 57

一、企業社會責任.....	59
二、對社會需要的反應.....	65
三、社會稽核.....	71
參考書目.....	73

第六章 管理與組織型態..... 75

一、前言.....	77
二、管理的工作.....	77
三、個人管理型態.....	82
四、組織型態.....	86
五、組織生命週期.....	94
參考書目.....	101

第七章 戰略管理下的系統規劃.....105

一、戰略規劃是什麼？.....	107
二、戰略規劃程序.....	110
三、情況稽核.....	111
四、主戰略的主要因素.....	114
五、中程規劃與方案.....	119
六、短程規劃與計畫.....	119
七、計畫的執行、回顧與評估.....	120
八、情報與決策及評估規則.....	121
九、戰略規劃步驟.....	121
十、組織規劃程序.....	124
十一、規劃系統的類型.....	129
十二、正式公司規劃的價值.....	134
十三、正式戰略規劃的限制.....	137
十四、規劃的理性與非理性.....	139
參考書目.....	140

第八章 界定戰略	141
一、情況稽核	143
二、界定戰略其他方法	158
三、戰略輪廓	158
四、差距分析	159
五、競爭戰略	160
六、產品／市場矩陣	163
七、界定戰略的產品組群法	166
八、產品生命週期	171
九、市場戰略利潤衝擊 (PIMS)	174
十、學習曲線	175
十一、電腦模式	176
十二、發明	177
十三、直覺	178
十四、協力效果的概念	179
十五、什麼是企業成功的戰略因素	179
十六、其他方法	184
參考書目	185
第九章 評估與選擇戰略	191
一、操作性戰略決策程序的主要特性	194
二、決策程序的理性	202
三、評估戰略的分析性工具	207
四、測試戰略的主要問題	214
參考書目	219

第十章 訂定戰略的個人.....223

- 一、何謂做決策?.....225
- 二、做決策的認知因素.....226
- 三、影響決策的價值.....235
- 四、作決策的人格因素.....240
- 五、創造性管理決策.....243
- 參考書目.....249

第十一章 形成戰略的群體.....253

- 一、個人決策與群體決策.....256
- 二、群體是否承擔更多的風險?264
- 三、群體內聚力與群體思想.....266
- 四、構成決策的管理團隊.....268
- 五、董事會決策.....274
- 六、涉及顧問的決策.....278
- 參考書目.....284

第十二章 決策的幾種方法.....289

- 一、管理者的差異.....292
- 二、決策方法的爭論.....299
- 三、環境力量的影響.....306
- 四、決策方法的變化性與決策性質.....309
- 參考書目.....315

第十三章 執行戰略的組織結構與程序.....319

一、執行與結構的觀點·····	322
二、主要組織結構的革新·····	327
三、近年來的結構研究·····	332
四、整合角色·····	337
五、組織配合概念的延伸·····	342
參考書目·····	345

第十四章 執行戰略的正式系統·····349

一、整合與執行系統·····	351
二、營運計畫與預算·····	358
三、管理控制程序·····	364
四、目標管理·····	368
參考書目·····	371

第十五章 執行戰略的人員角色·····373

一、參與及戰略執行·····	375
二、組織承諾的論點·····	378
三、法定職權與誘因貢獻均衡·····	384
四、執行正面行動政策·····	387
五、政策與執行的例外·····	392
參考書目·····	394

第十六章 企業家精神·····397

一、成功企業家的特性·····	400
二、創設新企業·····	409
三、創業管理與企業家精神·····	414

四、少數民族企業家·····	421
參考書目·····	422

第十七章 非營利組織戰略的特殊面·····425

一、非營利部門·····	427
二、擬訂政策·····	430
三、執行政策與戰略·····	437
四、評估成果·····	438
五、管理能力與管理價值·····	440
六、營利部門與非營利部門的差異·····	441
參考書目·····	443

第十八章 政策與戰略的制宜理論·····445

一、制宜理論與限制範圍理論·····	447
二、政策與戰略制宜理論的概似法·····	450
三、研究驗證的需要·····	458
參考書目·····	462

第一章 緒論

本章摘要

- 一、知識方面
- 二、態度方面
- 三、技巧方面

參考書目

「戰略管理」(Strategic Management)是近年來應用於美國公、私營機構的一個時新名詞。

事實上，「戰略」(Strategy)是自古即有的高階概念。在西方，戰略一詞導源於希臘字「Strategos」，意思就是「將」(General)；也就是說，戰略意指「為將之道」(The Art of General)。(註一)在中國，兵法家同樣視戰略為「將軍用兵之道」；將之用兵，在於體察環境(即天時、地利、人和)，運用組織、紀律，也就是孫子所謂：「兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。故經之以五校之計，而索其情。一曰道、二曰天、三曰地、四曰將、五曰法。」(註二)然而，致勝之道，則在於「多算」，也就是在於良好的戰略，即所謂「夫未戰而廟算勝者，得算多也；未戰而廟算不勝者，得算少也。多算勝，少算不勝。」(註三)

把戰略應用於企業經營上而獲致成功者，首推美國施樂百公司(Sears Roebuck & Co.)董事長伍德(Robert E. Wood)。他說：「企業經營，在某種意義來說，就像戰爭一樣；如果公司的主要戰略正確，即使有戰術性失誤，也能獲致成功。」(註四)

蔣緯國將軍則對戰略加以明確定義，並按戰略層次的不同，以一整體架構來解釋各種戰略。他對戰略定義為：「戰略為建立力量，藉以創造與運用有利狀況之藝術，俾…能獲得最大之成功公算與有利之

(註一) 見韋氏大詞典。

(註二) 見孫子兵法，計篇。「道、天、地」以現代管理術語來說，即整個外在環境；「將」即戰略；「法」即領導、紀律。

(註三) 孫子兵法，計算。

(註四) Alfred D. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge Mass, MIT Press, 1962, P. 235

效果。」（註五）而其戰略探討核心，在於涵蓋政治戰略、心理戰略、軍事戰略以及經濟戰略的「國家戰略」，在「國家戰略」之上，更有「大戰略」。（註六）

將戰略一詞應用於企業上是近二、三十年來的事，而提出「戰略管理」，對戰略的制訂、執行、評估作有系統的研究，則為近幾年來的事。

既然制訂政策或研擬戰略，自古以來一直是高階管理者（此處作廣義解釋）的責任，為什麼需要一個新名詞來加以表示呢？

史丹勒（George A. Steiner）認為強調「戰略管理」，主要係爲了使它與「作業性管理」（Operational Management）或「戰術性管理」（Tactical Management）有所區別。（註七）這顯示環境對組織的衝擊日益顯著，而高階管理者對環境作適當反應與因應的需求也日益增高。

戰略是「戰略管理」的核心。史丹勒認為戰略意指基本組織、使命、目標與目的之研擬。（註八）研擬戰略是高階主管的責任，然而大家都應該對它有所瞭解。也許有人會問：「我何必研究組織裡高階管理者的想法與工作？我壓根兒幹不到那個位置！」組織裡上上下下都應該瞭解戰略的理由是：在一個組織裡，尤其是在大型企業組織裡，不論你是專業幕僚，或者是部門上的作戰人員，愈瞭解高階管理，愈能在工作上有所貢獻。還有，對高階管理當局知道得愈多，在與上級打交道時，挫折必然愈少。最後的理由是，天曉得你閣下不會扶搖直

（註五） 蔣緯國，軍事論叢第一集，三軍大學，民國六十二年，P.289。

（註六） 蔣緯國，國家戰略概說，三軍大學，民國六十八年，P.4。

（註七） George A. Steiner: *Management Policy/Strategy*, Mc Millan New York, 1982, P.6.

（註八） Ibid, P.6。

上，問鼎組織高峯寶座呢？

戰略研究的目的，依據古魯克（Glueck）、布露姆（Broom）以及安德魯（Andrews）、史丹勒（Steiner）等人的看法，可區分為三大範疇：知識的、技巧的與態度的改變。（註九）

一、知識方面

1. 瞭解戰略對高階管理者及其組織的中心意義。
2. 瞭解組織各部門的交互關係，與高階管理者為避免各部門不求盡善盡美，退而求其次所面臨的問題。
3. 瞭解特殊知識對於戰略問題的力有未逮之處。
4. 對不同行業與不同公司架構和營運的獨特性，求最佳的認識。
5. 組織高階管理者所具有獨特的態度、價值觀與思考方式。洞悉此一現象頗為重要。

二、態度方面

1. 以高階管理者的廣泛性觀點來看事情，而非專業人員的本位之見。
2. 以實務從業者而非研究專家的立場來做決策。
3. 從整體組織的觀點來做決策。
4. 以專業管理者的觀點來看事情，接受研究與專家的迂腐之見，却不為其所駕馭。

（註九）這是一個概括的歸納。