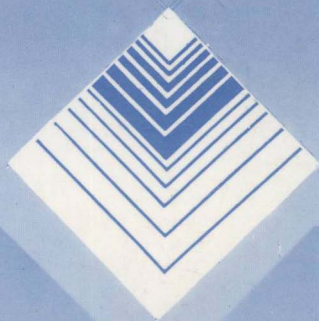


學術著作 大專用書

企業政策與策略管理

龔健聲 著



五南圖書出版公司印行



大 專 用 書

企業政策與策略管理

龔 健 聲 著

美國威斯康辛大學商學研究院碩士
香港珠海書院經濟研究所兼任教授

五南圖書出版公司印行



企業政策與策略管理

中華民國 78 年 12 月初版

著作者 龔 健 聲

發行人 楊 榮 川

發行所 五南圖書出版公司

局版臺業字第 0598 號

臺北市銅山街 1 號

電 話：3 9 1 6 5 4 2

郵政劃撥：0 1 0 6 8 9 5 - 3

印刷所 茂榮印刷事業有限公司

板橋市雙十路 2 段 46 巷 22 弄 11 號

電 話：2 5 1 3 5 2 9

基本定價：4.45 元

(本書如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

ISBN 957-11-0028-5

自序

在過去十餘年來，「企業政策」(Corporate Policy) 或「策略管理」(Strategic Management) 在私人企業、公營事業、及非營利事業機構的經營管理上被重視，並已迅速增長，同時企業政策在國內外各大專學校的商業課程中亦列為一門必修課程。

「策略管理」受到香港一般工商界之重視，還不過是最近幾年的事。但策略一詞，在中國由來已久，早在二千餘年前，春秋時代齊國人孫武寫出一冊震古爍今的孫子兵法。可惜的是將兵法活用到今日工商界還是鳳毛麟角。孫子兵法軍事第七「不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍」。又地形第十「夫地形者，兵之助也。料敵制勝，計險阨遠近，上將之道也。知此而用戰者必勝，不知此而用戰者必敗。」又謀攻第三，「知彼知己者，百戰不殆；不知彼而知己，一勝一負；不知彼，不知己，每戰必殆。」這幾句名言，已受到國外學者普遍重視。美國史丹福大學教授 L. J. Bourgeois 於一九八四年在董氏集團高級幹部研討會講義“Note on Environmental Analysis for Strategy Making”上奉之為策略的格言。

本大綱有三個主要目標：第一，說明「策略管理」的意義並述及影響「策略目標」(Strategic Objectives) 的主要基本因素。七十年代以來，經歷了二次能源危機，加之金融動盪，通貨膨脹，與經濟衰退等各種情況此起彼伏的出現，「策略管理」已不再是像一般學者解釋為一個「策略規劃」或是「五年或十年的長期計劃」，而是一個結

合着包括「辨認」、「制定」、「實施」與「評核」的許多作業的綜合性活動，在一個組織的生命中，形成了一個永無休止的進程序。一企業的策略成功與否當視一組織內部結構的強弱和外在環境的適應力，以及最高管理人員的價值觀而定。這都是影響一企業的策略的主要因素。正顯示孫武所說「知己知彼」的重要性；第二，討論策略的辨認、修正或制定，以及策略分析。由於環境經常在變，資源盈虛消長，一企業的策略亦必須隨之修正以求適應。策略制定是最高管理人員的主要職務，準此而論，最高管理人員必須具備分析作業、綜合訊息、解決問題，以及平衡各方面的才能。策略分析涉及評估一組織的財務及其健康狀況，測定產品與市場進化階段以及分析市場、行業與資源，務使讀者了解分析的範圍；第三，強調策略實施的重要性。最高管理人員除確保已定的策略能不斷地適合一企業需要外，另一任務是要確保該策略在一組織內外有效地施行。若無適當的施行，即使是一個最精確及合適之策略，它對一組織是無法發揮作用的。策略施行範圍在各管理功能中，遠超越策略制定，其重要性由此可知。因此討論範圍包括人力資源與管理、企業組織、規劃、控制、激勵，管理訊息以及政策等諸功能。

本大綱是作者於一九七六至一九八八期間兼任香港珠海書院（珠海大學）經濟研究所教授時所用的講義整理而成。作者長期從事航運業財會工作達四十餘年，其間六十年代曾前往美國威斯康辛大學商學研究院深造，將西方現代企業政策與策略文獻，結合作者工作經驗與學習心得編入本大綱，每章末附有問題，可供大學商學院三、四年級，工商管理研究所學生，或各大企業中上層培訓班作為教材和參考之用。為使學生或培訓人員易於深入瞭解各行業作業環境實際狀況之不斷發展，應輔以實例研究，作為補充教材。實例可取自美國之

Intercollegiate Case Clearing House, 或參考 Richard D. Irwin INC., USA 出版之 Policy Formulation and Administration 或國內外雜誌和專論。

本大綱在定稿過程中，承張基瑞教授，鍾山道先生提出寶貴意見，以及同事高鏡清、鍾孚二位先生先後參加整理、校對及製圖等工作而能順利出版發行，特此致謝。惟作者才疏學淺，加之業餘寫作，時間倉卒，謬誤難免，尚祈讀者賜正。

龔 健 聲

一九八九年十月十五日於香港

目 次

第 1 章 導 論.....	1
第一節 策略定義/3	
第二節 策略管理/5	
第三節 策略效用/7	
第四節 策略制定/8	
第五節 策略施行/11	
第六節 策略評核/11	
〈附錄一〉「財務槓率」(Financial Leverage) 對投資報酬率的影響.....	15
〈附錄二〉平衡點與營業槓杆分析.....	23
〈附錄三〉標準差分析.....	26
第 2 章 「組織」目標.....	31
第一節 組織目標對商業經營者的重要性/31	
第二節 目標的性質/32	
第三節 個人價值觀與需要對組織目標之影響/34	
第四節 目標的平衡/36	
第五節 工商業對社會應負的責任/37	
〈附錄一〉品質管制圈成功的要素.....	41

〈實例研究〉伊黎尼農業機械製造公司.....	45
第 3 章 企業內部資源分析與評估.....	55
第一節 內部資源分析的任務與效用／55	
第二節 內部資源分析進程序／56	
第三節 分析範圍／57	
第四節 管理暨各部門職務分析／58	
第五節 人力資源分析／67	
第六節 從策略透視中看最高管理階層／71	
〈實例研究〉普路特漁業公司.....	75
第 4 章 企業外在環境分析與評估.....	101
第一節 環境評估的必要／102	
第二節 科技上的力量／103	
第三節 社會文明與心理方面的力量／105	
第四節 法律與政府方面之力量／108	
第五節 經濟與人口力量／109	
第六節 商業競爭／112	
第七節 環境因素內容透視／114	
〈實例研究〉聯合護衛公司.....	124
第 5 章 商業預測.....	145
第一節 預測之需要／145	
第二節 商業預測的有限性／146	
第三節 經濟預測法／148	

第四節 科技、社會與政治預測法／157

第 6 章 策略制定與評核…………… 167

第一節 策略體系／168

第二節 策略模式／169

第三節 策略辨認／171

第四節 策略評核規範／176

第五節 策略制定與改變／180

第六節 一般性策略／183

〈實例研究〉 皇冠製罐廠…………… 189

第 7 章 策略分析…………… 221

第一節 當期策略形勢的評定／222

第二節 市場與行業分析／228

第三節 資源分析／236

第 8 章 策略施行之一：用人與組織…………… 243

第一節 策略施行在策略管理中的重要性／243

第二節 人力資源與管理發展／245

第三節 組織結構／247

第四節 組織行爲／249

第五節 組織過程／249

第六節 組織結構的基本條件／252

第七節 組織分析與改變／259

第八節 組織情況分析與領導能力／262

〈實例研究〉亞當斯公司.....	265
第9章 策略施行之二：規劃與預算.....	273
第一節 管理規劃程序性質/273	
第二節 計劃之實施/278	
第三節 管理預算功能/279	
第四節 透過預算程序實施策略/282	
第10章 策略施行之三：控制與激勵.....	291
第一節 控制、責任，與報告/291	
第二節 控制與「例外原則」報告/295	
第三節 動機的思考/298	
第11章 政策之釐訂.....	303
第一節 政策的發展/304	
第二節 財務與會計政策/305	
第三節 行銷政策/308	
第四節 生產作業管理政策/310	
第五節 人事、法律與公關政策/313	
第12章 商業訊息.....	319
〈附錄一〉財務訊息系統.....	326

第 1 章

導 論

「企業政策」是一門學科名詞，在傳統上是結合市場、生產、財務、會計、人事、以及勞工關係等各有關功能管理，而「策略管理」是學術界近期所通用的新名詞，它敘述商業上決策程序，乃是本書討論的目的。

在早期，許多商業機構（今日若干小企業依然如是）經理人員的工作重心是為「今日的業務作出今日的決定」，但在後期就不同了，經理人員開始注意謀取未來的預期利益，開始從下列幾點著手：

1. 準備各種制度與作業程序以供作出決定並確保所做的決定多少有一致性。

2. 編製各種預算：他們設法預知未來的銷售額以及資金流程概況。簡言之，他們創造了「規劃與控制」制度。

預算與控制制度是有實質上幫助，但傾向於當期的業務與情況，是限於現狀的，並非考慮未來的變化。不過，這些制度卻提供了更佳的財務上控制。後來的發展包括資本預算（Capital Budgeting）與「目標管理」等制度。

由於當時的預算並未重視未來，於是「長程規劃」代之而起。這種規劃的重心是使用經濟與科技方法來預測未來。它主要是由企業幕僚團體擔任，作成方案提供最高管理階層。有時候，當幕僚人員獲得

上層信任時，他們的報告與建議確備受重視，但在相反情況下，則棄而不用。由於企業規劃人員並非是決策作成者，長程規劃的使用就受到了若干影響。唯有在最高管理階層參與情況下，那就不同了。這種規劃以時間先後言稱為「第一代規劃」。所謂「第一代規劃」，它的意思是一企業對未來環境及其本身內部強弱選擇了最有利的評估與診斷。從這一點看來，當時的長程規劃為了配合內外因素已發展了最佳的策略。

「策略規劃」(Strategic Planning)是以「第二代規劃」為中心，包括業務分析並為未來而準備各種有關預測。它的改進是與董事局及企業規劃人員的共同參與有很大關係，但其主要責任屬於企業的經理及其主要部門的各主管人員。但自七十年代以來，環境改變之步伐加速，各級經理人員參與修改企業與環境之間傳統關係的行列更見重要。他們通常需要接受環境的挑戰，例如：主要需求的變換、新科技的出現、競爭性威脅、政府新法令、社會反抗、以及出價收購等，於是促使管理階層對組織的策略作及時徹底重新評估之必要。由於「策略規劃」只能部份處理複雜環境之下的各種問題，於是「策略管理」(Strategic Management)成為今日新的一種方法。它的目的是在情況未達到危險點前應提出並貫徹新策略。

策略與目標制定是最高管理階層獨一無二的神聖任務，但在策略管理程序上涉及許多不同人物。(1)董事局負責檢查策略的效果，(2)總經理是主要策略家，(3)企業規劃人員協助經理規劃與實施策略，(4)諮詢人員幫助企業規劃人員或當無規劃人員時，處理企業規劃工作。

本章旨在介紹若干基本概念，諸如：何謂策略；何謂策略管理與效用；以及策略如何制定與施行；並涉及策略評核。讀者掌握了這些

基本概念後，對策略管理便可獲得一個概念性認識。

第一節 策略定義

「策略」無論在今日營利事業或非營利事業組織上，已成為非常重要的管理概念。「策略」一詞，在軍事上由來已久，並廣泛地使用，其意義雖與商業上解釋略有出入，在今日管理學上，其概念已用作研究及經營企業的一個非常有價值的管理指導原則。

何謂「策略」？歐美學者對「策略」概念有不同見解。大體上可用廣義與狹義來區別。廣義論者認為：(1) 策略概念包括一組織希望要達成的「目的」與「目標」以及用於達成這些「目的」與「目標」的方法；(2) 策略無構成要素以及(3) 目標確定是屬於策略制定的一部份。而狹義論者認為：(1) 「策略」概念僅包括達成「目的」與「目標」的方法；(2) 策略構成有其要素；(3) 並認為目標確定與策略制定是二個不同程序。茲將策略定義與其要者臚列如下：

S. Tillers 認為：「策略是企業的一組目標與各種主要政策」。
(註一)

Alfred Chandler 說：「策略是涉及企業基本長期目標的確定，行動路線的採用以及為完成這些目標所需各種資源的分配。」(註二)

Andrews Kenneth, Edmund Learned, C. Roland Christensen and William Guth. 在他們合著的「企業政策」中說：「策略是目標、意向或目的之典型以及為達成這些目標的主要政策與計劃，乃闡釋一公司現在經營什麼，將來經營什麼，以及現在是什麼類型的公司，將來是什麼類型的公司。」(註三)

Ansoff, H. Igor 在他著的「企業策略」一書中，並未對策略作

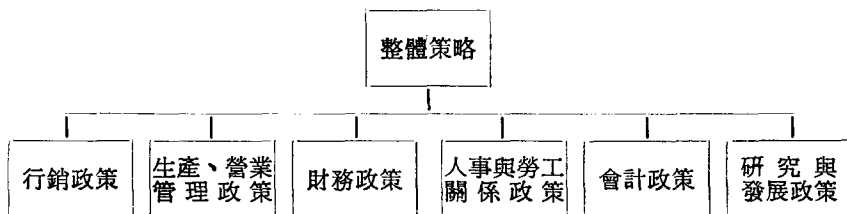
出正式的定義，但在他的談論中可歸納為「策略是在一組織的各種活動與生產——市場之中的一根共同的線，它闡釋一組織過去與將來計劃從事商業的重要性質。」他又說：「這一根共同的線是具有四個要素；(1)生產——市場範圍；(2)成長向量（在生產——市場範圍內，一組織計劃作出的改變）；(3)競爭的優勢，以及(4)協同作用（聯合動力的衡量，所謂二加二等於五的現象）。」（註四）

Dan Schendal & Kenneth J. Hutten 在他們的企業政策與策略管理論文中指出：「策略解釋為一組織的各種基本目的與目標，達成這些目的與目標的主要行動方案，以及在一組織所處之環境許可下資源分配的主要規範。」（註五）

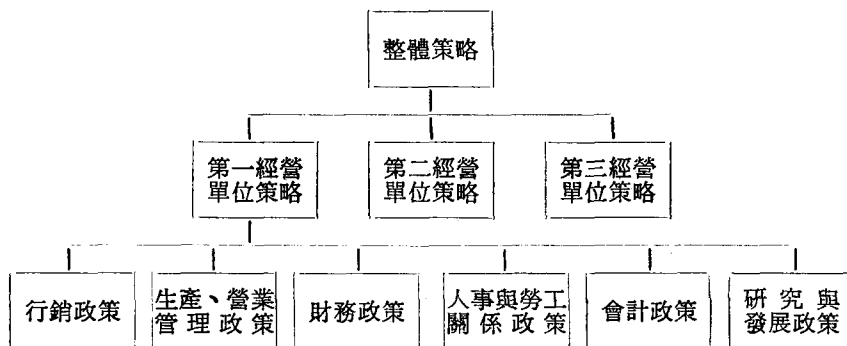
Richard F. Vancil 對策略的定義是：「一組織或大企業內次級組織的策略是組織領導人明示或暗示的一種想像力，涉及(1)組織的長期目標或目的；(2)領導人自制的或在目前組織活動範圍限制下，接受上級廣泛的抑制或政策，以及(3)所採納的現行各種計劃與近期的目標以期對完成組織目標有所貢獻。」（註六）

「企業政策」與「政策」也有不同。「企業政策」是一種術語。它是傳統上與各商學院所開各種課程相結合，乃致力於整合各學院所定的教育計劃，而「政策」則是行動的指南，指示應如何分配各種資源，如何將分派予組織的任務完成，以便各部門主管適當地施行策略。「策略」與「政策」的關係圖解如下：（註七）

(A) 單一經營單位的整體策略與功能政策的關係



(B) 多經營單位的策略與政策的關係



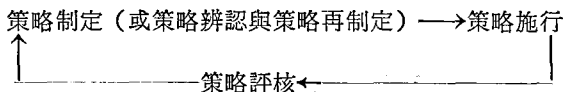
〈圖一〉策略與政策之關係

第二節 策略管理

近代工商業經營者，面對著許多問題——無論對內應如何改進效率，減低成本；對外如何應付環境壓力，如科技、人文、經濟，同業競爭等等，都需要領導人謹慎週密，妥籌對策，方可在商戰的劇烈競爭下，力謀發展。

「策略管理」並非如一般學者解釋為一個「策略規劃」或是「五年或十年長期計劃」。其實它是川流不息的種種決定與行動，引導發

展有效的策略，以幫助達成整體目標。具體言，它結合著許多作業活動，包括「策略制定」或「策略辨認與再制定」，「策略施行」以及「策略評核」。這些活動，在一個組織的生命中，形成了一個連續不斷的進程序。



〈圖二〉策略進程序

企業領導人當處理問題時，應考慮到問題的每一方面，包括那些能影響企業的內在與外來因素。若沒有掌握完整且已分析清楚的訊息，尚難作成正確的決策。至於怎樣去著手呢？基本上是透過下列幾個功能來進行：

1. 目標的確定：如企業成立的中心任務未有明確訂定，我們不可能使其所有活動達成目的。Chester I. Barnard 曾說：「商業主持人的責任是在制定與界說企業的目的。」（註八）

2. 內部資源與能力的評估：在確定目標前應明瞭所定的策略性目標是否與各項資源互相配合，又現有資源是否能適應今後策略上變動。

3. 外在環境因素的評估：策略管理是需要探查機會與威脅，以便測定機會與威脅來自何方，其正在來臨的機會與威脅是什麼？

4. 主要政策及計劃的釐訂：目標既定，應即迅速釐訂各項原則性政策及計劃，以利循序漸進。

5. 各種資源的準備與組織：有了政策與計劃，應即採取行動，如資金籌集，廠房建造以及人員僱用。各種資源應予妥善組織及作最

佳使用以達到企業目標。組織結構一旦決定，通常不可輕易改變。縱有變動，亦應與組織的策略密切配合。

6. 策略施行與控制：策略施行牽涉到日常業務活動。透過施行這一程序，目標才能達成，各類資源才可運用，各項指導才能發揮，各種業務成果得能監聽，各項操作才可控制。這個程序著重在「消息傳遞」與「訊息」二方面。

7. 揭發並解決問題：工商業主持人大部份時間用於揭發重要問題並予以解決，以及尋求與選擇投資機會。若認為某些問題或機會值得考慮時，應盡量收集一切需要的訊息及資料，俾作深入了解。

第三節 策略效用

「策略」以明白、完整、可用為核心概念。當研究或實際經營一企業時，利用「策略」概念對從事者言，實是非常有幫助的。因藉此可廣泛地洞察最高管理階層的職務性質，但「策略」包含目標、政策及計劃。作實例分析時，「目標」與「政策」及「計劃」是分開的。在管理程序上，制定企業經營目標是首要步驟，訂立政策及計劃為次要程序。

一個公司的策略對整個組織活動提供了中心方向。這不但對組織內部人員而言，它對公眾或市場亦有重要影響力。公司的策略應傳達給各有關供應商、零售商、批發商、顧客、債權人及股東以爭取他們的支持與合作。

企業領導人必須定出該企業的策略，因為它提供各種業務活動的共同目標與中心。策略制定只是從事經營的開始，但開始在任何努力中是最有意義的一點。美國前總統甘迺迪(J. F. Kennedy)常引用一