

策略管理

許長田◎編著



Strategic Management

許長田◎編著

Strategic Management

國家圖書館出版品預行編目資料

策略管理 / 許長田編著. -- 初版. -- 臺北縣中和市：新文京開發, 民 94
面；公分

ISBN 986-150-258-0 (精裝)

1. 決策管理

494.1

94016360

策略管理

(書號：H060)

編著者	許長田
出版者	新文京開發出版股份有限公司
地址	台北縣中和市中山路二段 362 號 8 樓(9 樓)
電話	(02) 2244-8188 (代表號)
F A X	(02) 2244-8189
郵撥	1958730-2
初版	中華民國 94 年 9 月 10 日

有著作權 不准翻印

建議售價：500 元

法律顧問：蕭雄淋律師

ISBN 986-150-258-0

作者自序



際此 21 世紀全球化競爭的驚爆新世代，企業策略管理的特戰秘訣即是企業全球化經營策略（Global Managing Strategies）與全球策略管理（Global Strategic Management）的統合戰力。因此，一流的策略高手必須具備經營戰略與市場謀略的決戰本領，方能掌握「贏的策略」，進而開創永續經營企業的策略績效（Strategic Performances）。

茲以素來在戰略見長的日本企業而言，其海外投資的子公司，總是馬首是瞻以「東京總部」為戰略的指揮中心，不僅能引爆「當地市場」（Local Market）的競爭彈性；而且能建構全球戰略（Global Strategies）；至於歐洲與美國的多國籍企業在策略方面則是每個企業據點都是具備獨當一面作戰的獨立實戰團隊，以促使全球市場各企業組織都擁有獨立策略企劃與市場競爭的決戰能力。

沒有策略，就沒有企業生存空間。因此，成功的企業在策略管理之成功關鍵要素（Key Success Factors/KSF）即是在策略思惟模式中，實應強化「創意」（Big Idea），並以敏銳的市場分析做正確的判斷，以擬訂市場爭霸戰的作戰策略，方能達成運籌帷幄，決勝千里的企業勝戰。

進一步而言，這是一個以「策略」（Strategy）為核心價值（Core Value）與核心競爭力（Core Competences）的 E 世代，企業為謀取其永續經營（Going Concern）與持續成長（Continuous Growth），有賴不斷地尋求與培育自身擁有某種獨特的「持久性競爭優勢」（Unique Sustainable Competitive Advantages）。此種競爭優勢的來源有些來自企業內部環境；有些來自企業外部環境。而此種優勢與利基之策略選擇必須建構在「策略性思惟」（Strategic Thinking）的議題上，方能衍生出策略規劃與策略執行。因此，此種策略意圖的優勢必須是相對於特定的產業、企業規模、市場與目標客群而言，整合成企業運作的經營理念（Managing Philosophy）與管理風格（Management Style）。

換言之，策略管理必須整合企業願景（Vision）、企業使命（Mission）、企業總目標（Goals）、執行目標（Objectives）、戰略（Strategies）、戰術（Tactics）、策略



（Strategic Planning）與策略執行方案（Strategic Implementation Programs）之總體戰力（Overall Forces）。因此，本書涵蓋下列幾項特色與重要因素（Critical Factors）：

- 國際化的策略管理（International Focus）
- 策略思惟的探討（Section on Strategic Thinking）
- 創新與創業精神（Innovation and Entrepreneurship）
- 動態的競爭策略（Dynamic Competitive Strategies）
- 策略管理之應用（Strategic Management Applications）
- 個案研究（Case Study）

本書內容由淺入深，適合對象為大專院校、技術學院（二技、四技）、科技大學、MBA、EMBA 策略管理課程之教科書。因此，本書訂名為「策略管理」（Strategic Management）

筆者在大學、企業界與企管顧問公司教授策略管理與企業經營策略歷時多年，深知策略管理必須著重「策略願景規劃力」與「策略變革執行力」。因此，本書整合作者多年來之教學講義、演講稿、投影片與電腦磁碟片等資料，並參考國內外許多寶貴資料撰著而成。

本書承文京出版機構林總經理世宗兄暨公司全體同仁鼎力協助，終能付梓，倍感欣慰，在此特致萬分謝忱！

最後，筆者個人學有不達，才疏學淺，尚有掛漏之處，敬請賢達指教，有以教之！

許長田 教授 謹識 於

文化大學 英國萊斯特大學

University of Leicester MBA Programme

二十一世紀 公元 2004 年 7 月



給教師、學生與讀者的一封電子郵件

以策略決策(Strategic Decision)的觀點而言，策略管理(Strategic Management)係以策略(Strategy)為經；而以管理(Management)為緯統合而成，並以策略願景與策略執行力為主要核心課題。

茲將策略 + 管理 = 策略管理的意涵詳細敘述如下：

- 策略願景
- 策略使命與策略意圖
- 策略目標與方針
- 策略規劃
- 戰術與執行專案計畫（包含預算與執行方案之行動計畫）
- 策略績效評估與控制（平衡計分卡之運用）

另一方面策略管理機制涵蓋下列各項管理元素：

- 組統結構與內部流程運作
- 規劃
- 執行
- 稽核與評量
- 控制與調整

由上述觀之，策略管理的精髓與內涵係以下述六大關鍵成功要素(Key Success Factors/KSF)為策略焦點：

- 建構企業核心專長與能力
- 整合企業資源
- 打造企業核心競爭力
- 維持企業永久競爭優勢
- 打造優質企業文化與經營理念
- 創造經營績效與營運成效

許長田 教授

Mobile:0910043948

E-Mail hmaxwell@ms22.hinet.net

Website:<http://giga-tv.com/maxwell>

目 錄



【第 1 章】	策略管理導論.....	1
第一節	策略的意義.....	2
第二節	策略組合與策略變革.....	4
第三節	策略的關鍵成功要素.....	6
第四節	策略管理的定義.....	10
【第 2 章】	策略管理程序.....	15
第一節	策略架構流程與內涵管理.....	16
第二節	策略管理的內涵.....	17
第三節	策略管理的關鍵成功要素.....	22
【第 3 章】	策略願景與策略使命.....	25
第一節	企業外部經營環境分析.....	26
第二節	策略方塊組合的意義與內涵.....	28
第三節	策略方塊組合的種類.....	33
【第 4 章】	策略領導與策略目標.....	37
第一節	企業策略決策.....	38
第二節	企業成長策略.....	39
第三節	策略管理的策略願景管理（Strategic Vision Management）.....	43
【第 5 章】	企業資源整合策略.....	47
第一節	企業策略目標的意義與內涵.....	48
第二節	策略領導管理的程序與架構流程.....	49
第三節	策略執行力的運作.....	53



【第 6 章】	策略的層級	59
第一節	建構策略支援的企業文化	60
第二節	策略佈局的決策架構	61
第三節	策略層級效用的評估	63
【第 7 章】	策略管理之策略規劃	69
第一節	策略規劃的意義與內涵	70
第二節	策略規劃所刻畫策略的種類與型態	71
第三節	策略的執行	76
第四節	策略規劃的組織方針與運作模式	77
第五節	企業策略規劃的意義	81
【第 8 章】	策略形成與策略制定	85
第一節	策略形成的意義與內涵	86
第二節	策略形成與核心競爭力分析	88
第三節	策略制定與資源取得的策略聯盟	91
【第 9 章】	策略方向與策略選擇	95
第一節	企業資源整合與核心能力	96
第二節	策略分析	98
第三節	策略選擇與策略性人才管理	100
【第 10 章】	策略執行力	103
第一節	策略執行的資源整合	104
第二節	策略的實戰運作	106
第三節	策略執行的績效管理	110
【第 11 章】	企業策略	113
第一節	企業策略的意義與內涵	114



第二節	企業策略組合管理	117
第三節	企業競爭優勢的意義與內涵	119
【第12章】	競爭策略	123
第一節	競爭策略的內涵與效用	124
第二節	競爭策略的構面	126
第三節	策略聯盟與策略領導	127
第四節	管理功能的策略焦點	129
【第13章】	全球策略	135
第一節	全球策略與全球競爭力	136
第二節	全球策略規劃與策略流程管理	141
第三節	全球市場成長擴張策略	144
【第14章】	策略管理與績效評估	147
第一節	策略管理的內涵與績效評估	148
第二節	策略績效評估	151
第三節	策略管理的重要議題	153
【第15章】	策略管理與產業策略	157
第一節	產業結構與產業生命週期	158
第二節	企業競爭五股力量的交互關係	159
第三節	市場與顧客分析	161
第四節	競爭對手分析	163
第五節	環境分析的整合	167
【第16章】	策略管理之競爭策略	171
第一節	永久競爭優勢	172
第二節	競爭策略的評估指標	182



第三節	策略價值鏈.....	187
第四節	企業定位策略.....	190
【第17章】	組織變革策略.....	199
第一節	企業組織結構的變革.....	200
第二節	成本領導地位、穩定及策略組合.....	206
第三節	達到差異化策略的過程.....	207
第四節	成本領導策略與差異化策略的整合.....	212
第五節	策略分析的工具－SWOT 策略分析模型.....	214
【第18章】	策略轉變的管理機制.....	225
第一節	策略變革的內涵.....	226
第二節	策略洞察力與策略使命.....	228
第三節	策略驅動力分析.....	231
第四節	徹底執行策略的應變方案.....	234
第五節	策略變更的研究.....	239
【第19章】	企業經營策略.....	241
第一節	企業轉型策略.....	242
第二節	建立策略性品牌.....	252
第三節	如何轉變策略.....	258
第四節	建構企業核心能力與組織發展結構.....	260
第五節	全球管理策略與國際行銷策略.....	263
【第20章】	策略管理與管理創新.....	269
第一節	管理創新之意義與內涵.....	270
第二節	職務團體的維繫能力.....	275
第三節	企劃能力與策略行動方案.....	279
第四節	提昇策略創新管理活動的能力.....	282



【第21章】	企業策略分析之整合戰力.....	289
第一節	市場競爭策略.....	290
第二節	策略一致性的測試	292
第三節	擬訂競爭策略的步驟	293
第四節	SBU 策略事業單位分析.....	296
【第22章】	策略執行力與平衡計分卡.....	301
第一節	策略績效的評估指標	302
第二節	競爭優勢的塑造	303



第

1

章

策略管理導論

本章學習目標

- 瞭解策略的意義與各種論述之觀點
- 學會如何打造永久絕對競爭優勢
- 學會如何打造核心競爭力
- 瞭解企業策略的架構與流程管理
- 瞭解策略的重要元素與關鍵成功因素



第一節 策略的意義



以策略管理的角度而言，策略的意義與定義可分為下述各種論點：

(一) 重視經營策略時代的來臨

今後的企業經營已將全世界視為一個共同市場而形成嶄新的「大競爭時代」，以往只要低價製造就可行銷全球各國的做法已逐漸式微，全球企業的成本競爭力已逐漸步向無力感的窮途末路。

製造便宜化只能算一種戰術而非策略。企業在迎向競爭大時代的挑戰中，必須定位經營策略，營造能立足於世界的經營利基。

(二) 策略係由軍事衍生而來

策略的研究係由軍事開端，紀元前五百年中國古代有名的軍事家－孫子，即以「孫子兵法」聞名於世，就是現代的戰略家亦奉為圭臬，軍事上所用的戰略和經營策略有其異曲同工之處。

古代日本也有很多名將，如戰國時代的織田信長和豐臣秀吉皆是家喻戶曉的知名戰略家。近代在軍事研究上則非英國的蘭查斯特莫屬，他是英國的航空工程學者，以二次世界大戰的戰略研究聞名於世，他的研究以軍事戰略為主軸，近代則普遍應用在經營管理和經營策略上面。

(三) 戰略多數是爭戰的歷史

古代的軍事研究就是策略史，即便近代的蘭查斯特戰略亦復如此，為何有此一說呢？就戰爭而言，是要克敵致勝，擴充統治的領域為其主要目標；企業的經營亦不例外，如何從競爭對手中取得優勢的市場佔有率為企業經營之不二標的，因此軍事上的領域和企業



的市場佔有率實質上有其共同之處，所以說策略從軍事戰略研究開始，此一論點並不為過。

(四) 由軍事研究邁向經營策略和經營革新

蘭查斯特戰略以二次世界大戰為研究對象所發展出來的戰略理論，可視為現代經營策略的基本理論，特別是其中所強調的資源集中化、差異化與單點突破攻擊的策略論述。

(五) 麥可·波特博士 (Dr. Michael E. Porter) 的競爭策略

波特競爭策略五力論與價值鏈的論述。

(六) 策略大師亨利·明茲柏格 (Dr. Henry Mintzberg) 的競爭策略

策略係「刻劃出來」(Crafting Out)的競爭手段。

(七) 本書作者許長田教授對策略的觀點

「策略」(Strategy)係金頭腦思惟策略方針與企劃行動方案出來的決策力、整合力、執行力與應變力。

以策略運作的觀點而言，多角化經營的企業或全球化企業都應提昇為整合企業資源以及管理

整體事業組合的層次。換言之，這些議題可分為下列各項：

1. 企業策略 (Corporate Strategy)：此係集團企業之總體策略。
2. 策略事業單位 (Strategic Business Unit/SBU)：亦稱為「策略事業群」(Strategic Business Group)。
3. 功能管理策略 (Functional Management Strategy)：此係管理功能的策略機制 (Strategic Mechanism of Management Functions) 例如生產、行銷、人力資源、研發、財務、資訊、企劃、知識、經營管理、採購、品管、物控、生管、材料、企業資源規劃 (Enterprise Resources Planning/ERP) 等。以上都屬於策略管理 (Strategic Man-

agement) 的範疇。而所謂策略管理即是用來仔細規劃與指引企業未來發展的全套管理流程 (All Set of Management Process) 與變革管理 (Change Management) 而達致企業流程再造 (Business Process Reengineering /BPR) 的終極目標。

第二節 策略組合與策略 變革



一般而言，當企業將策略視為「刻劃」(Crafting) 組織未來藍圖時，並不表示就此決策一項長程的計畫 (Plan)。企業變革 (Corporate Change) 是二十一世紀全球化競爭環境下必須採用的轉變策略。所謂「轉變最勝」(Change is the Best Solution) 即是策略願景 (Strategic Vision) 與策略使命 (Strategic Mission) 的刻劃式策略領導 (Crafting Based Strategic Leadership)。因此，策略涵蓋的思惟模式即是企業要往何處發展與成長的長程願景 (Long-term Vision) 以及如何到達彼處的彈性應變力 (Elastic Responsiveness)。

以策略制定的流程而言，策略組合 (Strategic Mix) 的意義即是將策略「刻劃出」(Crafting Out) 運作與變革的調整機制以達致企業組織的終極目標與策略願景。由上述之定義得知：策略組合與策略變革係一體的兩面，亦是上游與下游的依存關係。茲將策略組合 (Strategic Mix) 再以圖詳細敘述如下：

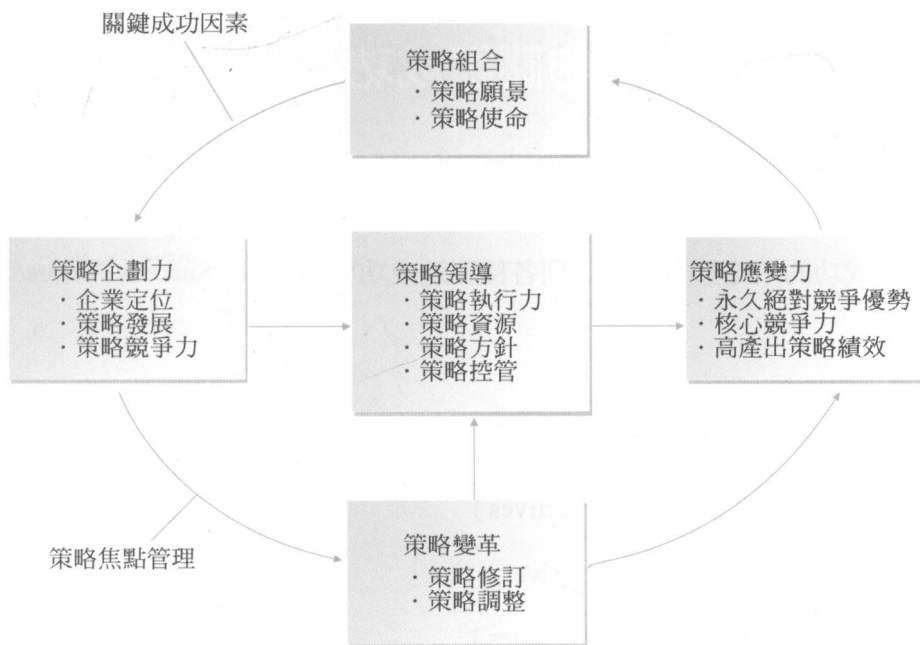


圖 1-1
策略組合

資料來源：許長田教授教學講義與 PowerPoint Slide 投影片

另一方面，以策略事業的角度而言，策略的制定與形成係建構於企業總體策略、事業單位與功能性管理的層級上。一般而言，企業總體策略屬於高階經營層級，策略事業單位（Strategic Business Unit/SBU）屬於中階管理層級，功能性管理策略屬於低階管理層級。因此，一個只提供單一產品或服務的企業，管理階層的主要挑戰即在於決定該提供何種產品或服務，如何生產或創造其價值以及如何將產品或服務很成功地切入目標市場。這其中的內涵管理（Content Management）可歸納為下列五大策略焦點（Strategic Focuses）：

- 一、企業核心能力（Core Capabilities）
- 二、創造價值（Value Creation）
- 三、切入目標市場（Targeting/Penetrating Target Markets）
- 四、選擇市場區隔（Segmenting/Selecting Market Segmentation）
- 五、將企業策略定位（Positioning/Strategic Positioning）



第三節 策略的關鍵成功要素



成功的策略必須涵蓋下列各種關鍵成功要素（Key Success Factors/KSF）。

一、策略目標（Strategic Objectives）

1. 長期目標（Long-term Objectives）
2. 中期目標（Mid-term Objectives）
3. 短期目標（Short-term Objectives）

二、競爭環境分析（Competitive Environment Analysis）

1. 外部環境

- (1) 政治的因素（Political Factors/P）
- (2) 經濟的因素（Economic Factors/E）
- (3) 社會的因素（Social Factors/S）
- (4) 科技的因素（Technological Factors/T）

2. 內部環境

- (1) 企業競爭優勢（Strength/S）
- (2) 企業競爭劣勢（Weakness/W）
- (3) 企業競爭機會（Opportunity/O）
- (4) 企業競爭威脅（Threat/T）