



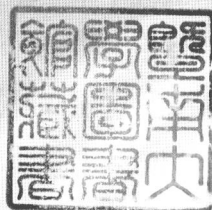
策略規劃與管理

Strategy Planning and Management

薛義誠 著

F772

2010.1



策略規劃與管理

Strategic Planning and Management

薛義誠 著

策略規劃與管理 / 薛義誠著. --初版.--

臺北市：雙葉書廊, 2008.02

面： 公分

參考書目：面

ISBN 978-986-6672-03-3 (平裝)

1. 策略規劃 2. 策略管理

494.1

97001492

策略規劃與管理

作 者 薛義誠

發行人 張福隆

主 編 邱瓊薇

出版社 雙葉書廊有限公司

地 址 台北市羅斯福路三段 269 巷 12 號 1 樓

電 話 (02)2368-4198

傳 真 (02)2365-7990

網 頁 <http://www.yehyeh.com.tw>

讀者服務 reader@yehyeh.d2g.com

登 記 證 局版北市業字第 239 號

法律顧問 宇州國際法律事務所 廖正多律師

出版日期 西元 2008 年 2 月 初版一刷

電腦排版 辰皓國際出版製作有限公司

I S B N : 9 7 8 - 9 8 6 - 6 6 7 2 - 0 3 - 3

著作權所有◎侵害必究

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換

聲明：書中引用之商標及圖文版權分屬各公司所有，本書純屬介紹之用，並無任何侵害之意。

序

P . R . E . F . A . C . E

策略之鑰

策略是不能單獨存在的，策略是需要有配套措施的，所謂「智用於眾人之所不能知，而能用於眾人之所不能。」潛謀於無形，常勝於不爭不費，此為策略之精髓所在。本書綜整策略十大學派之學說，在策略管理方面提供完整實用的動態策略智慧方法論，在策略規劃方面則專注於具體技巧與實用步驟，兩者可說是相輔相成。「多算多勝，少算少勝，不算不勝」，所謂的「策略智慧」是指一種源自科學與藝術的受、想、行、識能力，應用方法完成謀劃意圖之術與道。智慧是眼光，不是知識、不是經驗、不是思辯，而是超越自我心中的態度，因此可以智慧時時修正偏差，以無我、無法、涅槃寂靜的「策略心法」，靜觀宇宙的變與不變、參透「易」與「空」的真意，由太極生兩儀、兩儀生四象、四象生八卦的「化」與「變」，瞭解資源基礎論的策略動力方向、策略動力模式的政策本體與資源基礎論的利弊得失、優勝劣敗、知己知彼、截長補短所形成的目標導向與問題導向、內部導向與外部導向的策略關鍵要素，此為策略之鑰。

本書兼具科學與技術、理論與實務、管理與規劃、方法與步驟、模式與流程、系統與邏輯，能運用於策略的學術理論探討，也能運用於策略的實務規劃，是解開策略的鎖鑰，可適用於學術界、科研界、企業界、與政府機構，也可運用於各種的策略顧問業務，更可供軍方作為策略教育之標準教材。本書是第一本：以網路通訊標準協定的分層觀念，定義願景、宗旨、策略、方針、目標、計畫、執行與校準的策略七層，提出完整實用的動態策略智慧程序規劃平台，並分別運用策略十大學派的學說作為規劃策略七層的基礎理論，並以系統分析的邏輯彌補規劃程序的具體技巧與實用步驟，且提出具體的策略智慧系統

的演算法巨集，展現自動化的策略輔助管理規劃系統的核心架構，開啟策略智慧的新領域。本書是第一本：以連結分析法等的具體方法前瞻「願景」，以文化核心價值之Q分類法等定位「宗旨」，以利弊得失、優勝劣敗、知己知彼、截長補短等關鍵要素之關聯矩陣和加權矩陣，計算出核心「策略」與重要的補助配套「策略」；以策略動力方向、策略動力模式之關鍵要素的質性分類關聯矩陣和加權矩陣，計算核心「方針」與重要的補助配套「方針」作為政策的主體；以企業系統規劃法，依據施政方針的政策主體展開「計劃」的全面佈局，考量可行性與追尋最佳績效的專案管理「執行」計畫；最後以系統回饋的概念，就空間與時間的變異作策略七層的「校準」。本書是第一本：將五力分析、價值鏈分析、平衡計分卡、甚至是藍海策略的策略地圖融會貫通，並作為一般環境、特殊環境、與策略議題資料分析的輔助方法，且使用資源基礎論與技術地圖作為加強資源分配與科技前瞻一致性的配套技術，適當的引進質性的方法與計量的方法作為衡量策略規劃的一致性、完整性、正確性與績效的關鍵指標，以作為策略校準的依據，且分別以空間和時間的變異，導入策略校準的動態模式與流程改善的金字塔架構、方法、與步驟。

本書共分為 15 章，第一章到第三章為總論，援引「設計學派」：策略形成是一種構想的過程；規劃學派：策略形成是一種正式的過程。對策略的規劃與管理的方法和理論給予一致性、完整性、正確性、與系統性的論述。第一章「策略七層」，首先對策略七層與重要詞彙給予精準的定義，其次展現策略七層的架構並以案例說明。第二章「策略動態規劃方法論」，完整的將策略規劃與管理的程序分為：策略分析、策略規劃、策略執行、與策略評核等四個階段，並分別說明每個階段的主要作業事件與可使用的方法。第三章「策略智慧系統與邏輯」，首先對策略智慧規劃程序平台架構的智慧導引、資料蒐集管理、動態策略規劃整合、與策略規劃資料庫等模組做觀念性的敘述，其次提出策略智慧規劃程序平台系統，再以資訊系統的邏輯與演算法，設計模組的邏輯與虛擬碼，並以案例說明其可獲得之結果。

第四章到第九章為策略動態規劃方法的第一階段：策略分析階段；援引「認知學派」：策略形成是一種心智的過程；與「學習學派」：策略形成是一

種變通的過程；並以「策略心法」的「慧觀」，作為內外環境資料「受」、「想」、「行」、「識」與「見」、「識」、「謀」、「斷」的不二法門。第四章「外部環境分析」，分別對資料蒐集、一般環境、特定環境、與其分析步驟做詳細而完整的討論。第五章「關聯分析」，則對議題範圍的設定、基礎關聯、供需關聯、與群集分析有詳細的理論敘述。第六章「資料分析」，則對相關的內外部資料的各種蒐集與分析方法作綜整，並論述如何於策略分析階段使用價值鏈、平衡計分卡、與智慧資本。第七章「衝擊分析」，針對事件的衝擊提出分析的方法，並說明分析層級程序法對事件或關鍵因素的客觀權重設定的作法。第八章「價值分析」，援引「文化學派」：策略形成是一種集體的過程；從組織文化尋找核心價值觀，作為分析願景與宗旨的依據，並論述組織文化輪廓與Q分類法如何扮演核心價值規劃的工具。第九章「前瞻分析與價值群集分析」，援引「創新學派」：策略形成是一種願景的過程；說明前瞻分析與前瞻分析可使用的各種方法，並以案例說明如何運用經驗曲線、技術地圖、連結分析規劃法、與「定位學派」的解析的過程，進行願景的推論。

第十章到第十三章為策略動態規劃方法的第二階段：策略規劃階段。第十章「資源分析」，以資源基礎論作為資源分類與評價模型之基礎，其次援引「權力學派」：策略形成是一種談判的過程；並以SWOT分析方法為基礎，論述利弊得失與優勝劣敗矩陣的運作步驟與配適策略的規劃、動態分析、與校準；再援引「環境學派」：策略形成是一種反應的過程；以知己知彼、截長補短矩陣，彌補SWOT分析分別對外部環境或內部配套策略規劃的弱點。第十一章「政策規劃」，首先給予政策的定義並撰述政策主體的規劃方法，其次解析可行性研究與策略地圖的運用，更進一步的闡述技術地圖的定義與功能及其編製方法。第十二章「目標規劃」，說明目標的基本概念、設立的方法與設立的步驟。第十三章「最佳規劃」，主要目的在計畫規劃時即引入績效，本章以事業系統規劃方法作為計劃展開的主要方法，並介紹資料包絡分析法、線性規劃法、與層級分析法等作為尋找最佳解的方法。

第十四章為策略動態規劃方法的第三階段：策略執行階段。第十四章「專案規劃與管理」，簡介專案管理的特性、過程、規劃、執行與控制。第十五章

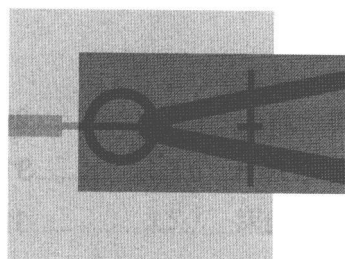
為策略動態規劃方法的第四階段：策略校準階段，援引「形構學派」：策略形成是一種轉型的過程；說明內外在環境空間要素變化與時間變化時，策略的轉型過程與如何獲得一致性的策略七層。第十五章「校準」，首先介紹策略校準的基本概念，其次敘述策略校準模式與構面，再以策略校準衡量工具論述校準之方法與步驟，最後提出策略校準的流程改善模式、實施方法、與步驟做總結。

本書附有教學手冊與各章節詳細的投影片，供教師參閱。教學手冊有各章的重點摘要，可方便的提示教學或學習的重點。

本書的寫作過程要感謝許多幫忙整理與校稿的碩博士班學生，也要感謝許多鼓勵作者的各界先進、關心作者的總統府科技諮詢委員同仁、與幫忙撰寫推薦函的產、官、學、研的傑出師友，更要感謝呂秀蓮副總統特別破例為此書畫龍點睛的題字。

薛義誠

於 2007/11/17



目錄

contents

第 1 篇 總 論 1

第 1 章 策略七層	3
1.1 策略的定義	4
1.2 策略七層架構	4
1.2.1 策略七層架構的定義	4
1.2.2 策略七層架構案例	10
摘要	14
習題	15

第 2 章 策略動態規劃方法論	17
2.1 第一階段：策略分析	18
2.1.1 資料蒐集	18
2.1.2 議題設定	21
2.1.3 要素分類	22
2.1.4 關鍵要素之擷取	23
2.1.5 願景與宗旨之產出	23
2.1.6 宗旨產出	25
2.2 第二階段：策略規劃	26
2.2.1 策略	26
2.2.2 方針	27
2.2.3 目標	28

2.2.4	計畫	29
2.3	第三階段：策略執行	31
2.3.1	執行	31
2.3.2	行動	32
2.4	第四階段：策略評核	32
2.4.1	策略校準	32
2.4.2	績效改善	33
	摘要	34
	習題	35

第 3 章 策略智慧系統與邏輯 37

3.1	策略智慧規劃程序平台架構	39
3.1.1	智慧導引模組	40
3.1.2	資料蒐集管理模組	42
3.1.3	動態策略規劃整合模組	47
3.1.4	策略規劃資料庫模組	50
3.2	策略智慧規劃程序平台系統	55
3.3	動態策略規劃整合模組虛擬碼邏輯設計	60
3.3.1	分析階段	60
3.3.2	規劃階段	64
3.3.3	執行階段	68
3.4	案例	70
3.4.1	策略分析階段	71
3.4.2	策略規劃階段	85
3.5	動態策略規劃程序內所包含之功能函數虛擬碼	91
3.5.1	K-means 分群函數	91
3.5.2	價值鏈函數	93
3.5.3	平衡計分卡函數	93
3.5.4	分析層級程序法函數	93

3.5.5 連結分析規劃函數	95
3.5.6 SWOT 分析函數	95
3.5.7 策略校準函數	97
3.5.8 事業系統規劃函數	98
3.5.9 ABC 分類法函數	100
摘要	101
習題	102

第 2 篇 策略分析階段 103

第 4 章 外部環境分析 107

4.1 資料蒐集	108
4.2 一般環境	109
4.3 一般環境的分析步驟	111
4.4 特定環境	112
摘要	114
習題	115

第 5 章 關聯分析 117

5.1 議題範圍設定	118
5.1.1 議題發展的階段	118
5.1.2 議題的類別	119
5.1.3 議題定義的方法	119
5.2 基礎關聯	120
5.3 供需關聯	121
5.4 群集分析	123
5.4.1 相關階層群集法	123
5.4.2 K 平均法	123

5.4.3 黛安納法.....	126
5.4.4 芬妮法	126
5.4.5 模式為基的群集法.....	127
5.4.6 偏最小平方階層群集分析法	127
5.4.7 親和力分析群集法.....	128
摘要.....	130
習題.....	131

第 6 章 資料分析 133

6.1 內部資料.....	134
6.2 專家意見法.....	135
6.2.1 專家判斷的定義.....	137
6.2.2 專家意見法之適用條件	137
6.2.3 專家意見之蒐集方法	138
6.3 文獻回顧.....	140
6.4 價值鏈	140
6.4.1 價值鏈分析的定義.....	140
6.4.2 價值鏈活動類型	140
6.5 平衡計分卡.....	141
6.5.1 平衡計分卡的定義.....	141
6.5.2 平衡計分卡在策略規劃的應用.....	142
6.6 智慧資本.....	144
6.6.1 智慧資本的定義	145
6.6.2 智慧資本的特性	146
6.6.3 智慧資本的分類	147
6.6.4 智慧資本的衡量	150
摘要.....	154
習題.....	155

第 7 章 衝擊分析	157
7.1 事件分析法.....	158
7.2 分析層級程序法.....	160
7.2.1 分析層級程序法之應用範圍	161
7.2.2 分析層級程序法之結構	161
7.2.3 分析層級程序法之基本假設	162
7.2.4 分析層級程序法之分析程序	163
7.2.5 分析層級程序法之應用範例	165
7.3 關鍵因素	168
7.4 研究案例：台灣中草藥製造產業	170
7.4.1 研究架構與分析方法.....	170
7.4.2 因素之定義	170
7.4.3 因素調查與分析	174
摘要	177
習題	178
 第 8 章 價值分析	 179
8.1 組織文化	180
8.2 價值觀	184
8.3 願景與宗旨	186
8.4 組織文化輪廓與 Q 分類法	189
8.5 案例：台灣 IPv6 之價值觀	190
8.5.1 案例背景描述	190
8.5.2 樣本特性描述	192
8.5.3 各研究變項之統計分析	194
8.5.4 各主要產業之 IPv6 價值觀	196
8.5.5 小結	203
摘要	204
習題	204

第 9 章	前瞻分析與價值群集分析	205
9.1	前瞻分析	206
9.1.1	前瞻分析的定義	206
9.1.2	前瞻分析的特色	206
9.1.3	前瞻分析的效果	207
9.1.4	歷年各國進行之前瞻計畫	207
9.2	前瞻分析方法	208
9.2.1	專家諮詢法	209
9.2.2	深入研究法	209
9.2.3	德菲法	210
9.2.4	情境規劃法	210
9.2.5	結構式情境規劃法	214
9.2.6	連結分析規劃法	219
9.3	案例：IPv6 之前瞻分析與價值群集分析	222
9.3.1	瞭解過去到現在關於 IP 位址議題的轉變	222
9.3.2	利用經驗曲線或技術地圖	225
9.3.3	重新定義組織間關係，找尋前瞻未來的目的	229
9.3.4	延伸組織，拓展可控制資源	231
9.3.5	利用可能的工具與技術	232
9.3.6	願景推論	234
	摘要	234
	習題	235
第 10 章	資源分析	237
10.1	資源基礎論	238
10.1.1	資源分類	244
10.1.2	內部資源評價與外部環境重要性評價模型	247
10.2	SWOT 分析	264

10.3	利弊得失與優勝劣敗矩陣	271
10.3.1	利弊得失與優勝劣敗矩陣的運作步驟	271
10.3.2	利弊得失與優勝劣敗矩陣之配適策略	272
10.4	策略之動態分析與校準	274
10.5	SWOT 分析案例討論	278
10.6	台灣資訊家電產業 IPv6 發展策略	285
10.6.1	研究方法	285
10.6.2	研究步驟	285
10.6.3	研究工具	285
10.6.4	辨認台灣資訊家電產業 IPv6 之關鍵技術因素	287
10.6.5	組織資源分類與評核	292
10.6.6	策略規劃與擬定	295
摘要		298
習題		298

第 3 篇 策略規劃與執行階段 299

第 11 章 政策規劃 301

11.1	政策的定義與規劃方法	302
11.2	案例：數位學習國家政策	306
11.2.1	確認並評估內外部環境因子及有利、不利因子	306
11.2.2	重新整合因子成 SO、WT、SW、OT	308
11.2.3	交互作用矩陣	311
11.2.4	評估與選擇政策優先性	312
11.2.5	政策擬定	313
11.3	可行性研究	314
11.4	策略地圖	316
11.5	案例：台灣數位學習產業方針	320

11.6	技術地圖	322
11.6.1	定義與功能.....	323
11.6.2	技術地圖的分類、範例與架構	326
11.6.3	技術地圖之編製方法	335
11.7	編製技術地圖值得學習探討的觀點與成功要素.....	343
11.8	台灣 IT 產業的 IPv6 技術地圖	346
11.8.1	研究方法	346
11.8.2	研究工具	346
11.8.3	研究範圍與限制	348
11.8.4	研究結果與技術地圖	350
11.8.5	以技術地圖判讀相關技術導入時間	353
摘要		355
習題		356

第 12 章 目標規劃 359

12.1	目標的基本概念.....	360
12.1.1	目標的定義.....	360
12.1.2	目標的層級.....	360
12.1.3	目標的類型.....	360
12.2	目標設立的方法.....	361
12.2.1	目標設立的要點	361
12.2.2	傳統目標設定法	362
12.2.3	目標管理法.....	363
12.3	目標設立的步驟.....	364
摘要		365
習題		366

第 13 章 最佳規劃	367
13.1 事業系統規劃	368
13.2 案例：資訊規劃案例	370
13.3 資料包絡分析法	396
13.3.1 資料包絡分析法的原理	396
13.3.2 資料包絡分析法的特性	399
13.3.3 投入產出項之選取	400
13.3.4 分析模式及參數設定	402
13.3.5 資料包絡分析法的使用程序	403
13.4 線性規劃法	404
13.5 分析層級程序法	404
摘要	405
習題	406
 第 14 章 專案規劃與管理	 407
14.1 專案管理的特性	408
14.2 專案管理的過程	409
14.3 專案規劃	411
14.4 專案的執行與控制	412
14.4.1 作業管理	412
14.4.2 時程管理	413
14.4.3 成本管理	414
14.5 專案行動	415
摘要	418
習題	418

第 4 篇 策略評核階段 419

第 15 章 校準	421
15.1 策略校準的基本概念	422
15.1.1 策略校準之意義與重要性	422
15.1.2 策略校準在策略管理的角色	423
15.2 策略校準模式	426
15.2.1 校準構面	427
15.2.2 策略校準程序	432
15.2.3 策略校準模式分析	438
15.3 策略校準衡量工具	444
15.3.1 組織與資訊技術策略之表格校準法	444
15.3.2 校準菱形矩陣	454
15.3.3 貝氏網路校準法	456
15.4 策略校準、流程改善與實施	463
15.4.1 策略校準與流程改善模式	463
15.4.2 策略校準與流程改善案例	469
摘要	473
習題	474
參考文獻	475
索引	485