

元智大學遠東管理講座教授 許士軍 統一企業集團總裁 高清愿 聯合推

策略管理

伍忠賢博士 著



 三民書局

策略管理

伍忠賢 著

國家圖書館出版品預行編目資料

策略管理 / 伍忠賢著. -- 初版二刷. -- 臺北市 ; 三民, 2003

面 ; 公分

ISBN 957-14-3599-6 (平裝)

1. 決策管理

494.1

91005025

網路書店位址 <http://www.sanmin.com.tw>

◎ 策 略 管 理

著作人 伍忠賢

發行人 劉振強

著作財產權人 三民書局股份有限公司

臺北市復興北路386號

發行所 三民書局股份有限公司

地址 / 臺北市復興北路386號

電話 / (02)25006600

郵撥 / 0009998-5

印刷所 三民書局股份有限公司

門市部 復北店 / 臺北市復興北路386號

重南店 / 臺北市重慶南路一段61號

初版一刷 2002年6月

初版二刷 2003年9月修正

編 號 S 492970

基本定價 拾陸元

行政院新聞局登記證局版臺業字第〇二〇〇號

有著作權・不准侵害

ISBN 957-14-3599-6 (平裝)

謹獻給：

策略大師 司徒達賢教授

——感謝他對我在《策略管理》的教誨

自序

— Take the lead, Manphis !

你（指令狐冲）雖自謙：狂妄大膽，不拘習俗，但卻不失大丈夫風範。

境界自在心中，評價是你自己的，任何人也不能增一色減一分。

——沖虛道長 武當派掌門

金庸名著《笑傲江湖》

一、費爾德曼博士的衝擊

每次寫書時，總會在剪報本扉頁擺上刺激自己的剪報。此次撰寫本書，主要刺激有二：

1. 1996年2月5日《工商時報》的一則小欄，由陳碧芬、張秋蓉撰寫，主標為「實務，一到用時方恨少？」小標為：某農會總幹事說：「學者的建議都很好，但是和事實距離太遠」。另外，1994年7月12日《經濟日報》第6版，政治大學企管系教授管康彥的專文「抽象與現實間的鴻溝？」則探討管理研究和實務間差距的原因。

2. 1991年7月，在朋友安排下訪問來華講課的美國盧比孔公司(The Rubicon Group International)執行董事馬克·費爾德曼(Mark L. Feldman)，他專長於併購後整合。這二小時的訪談，可說是我一生求學最大的衝擊，他跟心理學家用人格量表來分析人的性格一樣，也有一套問卷和方法用來衡量企業文化，進而判斷買方、賣方公司企業文化的差異，或是徵募人才是否符合公司企業文化。當一些學者用魏晉南北朝的清談方式討論企業文化時，西北大學企管博士的費爾德曼在顧問業的市場壓力下，將觀念、理論轉為可操作化的工具，以解決實務上的問題。他的觀念請見第十四章第一、三節。

敝人自忖學歷專長（企管博士，但並不主政策略管理）、履歷經驗（未在大型集團企業擔任董事長或總經理）皆非上選；但是有理想（尤其是寫有理論架構、實證支持的企管叢書或教科書），而且又能寫、願寫。所以提筆撰寫此本以解決實務問題

導向的書。本書貴在提出許多可操作的方法，盼能給大學帶來另類教科書、給企業界小小的漣漪。

看過港劇「天龍八部」嗎？劇中的慕容復勤學武林各門各派功夫，但卻無力融會貫通。每次當他跟別人對打時，他的表妹王語嫣總會在旁適時提醒他使用什麼招式，雖然她不會功夫。同樣地，無論是學生或是實務工作者，總是唸了一堆書，但一碰到實務——尤其是彙集各種學問於一身的策略管理，只能把部分所學、經驗用出來。本書將有系統的融合相關企管新知，並一以貫之，讓你自己兼具慕容復、王語嫣的能力，就像李小龍融合詠春、少林、太極等功夫，自創截拳道一樣。他在《截拳道》一書中主張自由搏擊，即在搏鬥中要能不拘泥於派別招式，而流暢的使出看家本領；《笑傲江湖》中令狐沖向師叔祖風清揚學獨孤九劍，也是不拘一格。

我雖然欽佩港劇「天蠶變」中武當派六絕弟子姚峰面臨挑戰時所說的：「與其獻醜，不如藏拙。」一句話避掉了無謂的廝殺，但寫本書卻似「天蠶變」第一集片頭峨嵋派大弟子管中流，向師執輩的武當派掌門青松道長挑戰，青松限在三招內贏他。寫本書時，雖然我對策略管理並沒有像司徒達賢教授等大師級的功力，但多年擔任上市公司策略幕僚、顧問的經驗，至少讓我覺得還蠻踏實的。

二、一本能「用」的企管叢書和教科書（本書目標市場）

策略管理不僅適用於公司、政府機構、非營利組織（例如財團法人、學校），也適用於獨資小店，甚至個人。例如從實用BCG來看，人至少需具備第一、第二專長，第一專長替你賺今天的薪水，第二專長免於你明天失業，若有第三專長更能讓你後天飛黃騰達。

這是一本有理論架構、實務經驗支持的、能用的企管叢書和教科書，不是一本翻譯或編著的教科書，也不是一本鬆垮垮的企管叢書。

三、實用導向寫作方式——本書特點

本書除了延續實用導向的下列寫書風格：

（一）以理論（尤其經過臺灣論文支持）為架構，並透過圖、表整理，以達到「易懂、易記」的目的。如同歌手庾澄慶的成名曲「改變所有的錯」，在本書中，我們把

所有知識管理常見的圖都依照三圖一表（請見光碟首頁說明）四個系統基模的格式重畫。

(二)以實務為骨肉，這是我們的寫作原則：「縱使是教科書，也應該跟實務工作零距離。」而這又是主要受益於十年以上的從業資歷。

(三)以創意為靈魂，樂聖貝多芬的交響曲中有很強烈的人文色彩，同樣的，本書也有濃郁的創意氣息，希望能觸動你一些靈感，而不是如同一本冷冰冰的食譜、手冊罷了。

(四)加點人味，以前在《工商時報》當專欄記者時寫專欄，主管鍾俊文博士總希望在談事論理之外，再加上產官學的意見，讓讀者因感受人味而喜歡讀，才不會像論文。同樣道理，網球公開賽時，只要碰到火爆浪子馬克安諾、阿格西，收視率便大幅躍升，因為有好戲可看；至於發球機器山普拉斯、柏格只有好球可看，場面枯燥得很。

本書也再次突顯我的治學、寫書理念：

(一)「回復到基本」(return to basis或return to the basic)：通俗地說便是「天下沒有新鮮事」，同理，我也主張「天下沒有那麼多學問」；萬變不離其宗。坊間許多理論（包括所謂的管理大師所提出的）、方法，只是從大一、大二基本的管理學略作修改，然後再加上美麗的學術外衣或神秘的實務界魔術公式，本質上仍是「換湯不換藥」。

(二)就近取譬，用生活中熟悉的事物來比喻好令人豁然而解。

我在策略管理的創新方法

年 月	章 節	方法名稱	創新類型
1998 12	§ 1.4	修正成功企業七要素	改良
1991 11	chap.2	實用BCG模式	改良
2001 12	§ 3.2	實用企業家經營能力量表	新創
	§ 3.3	實用總經理、事業部主官管理能力量表	新創
1998 12	chap.6 附錄	實用策略規劃(投資案)評估表	新創
1998 12	§ 10.2	實用SWOT分析	改良
	§ 10.7	從損益表出發的事業診斷	新創
2001 12	§ 13.1	波特的事業層級策略—實用劃法	改良
1998 12	§ 15.3	實用紅藍軍對抗賽	新創

四、向您說聲對不起

為了說明經營者，公司所犯的策略錯誤，難免會舉一些例子說明，對於非公開資訊個案，本書則採匿名處理，以謹守保密的職業道德。若當事人覺得似曾相識，我只能說「若有雷同，純屬巧合」；其他人問起，我也會以患了「宮雪花失憶症」來回答。

五、誠摯感謝

這本書以拙著《實用策略管理》為基礎，再增加一倍以上的篇幅，要感謝的老師很多，其中有二位跟本書的撰寫有直接關係。

一位是政治大學企管系司徒達賢教授，1988年，我讀博士班一年級時，因為本身是經濟研究所畢業，非管理科系，所以司徒教授特別要求我補修碩一「組織管理」的學分。因為沒有參加小組討論，遭他一頓斥責，還把我當掉，要我重修。1989年下學期開始時，我跟他情商：「教育的目的是要學生學到東西，如果我修您的企業政策課程而過關了，是否可以抵修組織管理？」他同意了。我得以有機會受教於他，授課內容以1995年遠流出版的《策略管理》為主，上課時我常成為箭靶，最後高分過關，雖然不算學分。再加上博士班的企業管理課程，奠定我策略管理的基礎。

另一位是陳隆麒教授，他敬業的教學精神和融會貫通的能力，奠定了我財務管理的底子。

在寫作語氣上，略參考焦桐在1997年11月16日《中國時報》第27版上的一篇文章「深思熟慮的輕」。如同當兵時班長所說：「外表輕鬆，內在嚴肅。」我期許自己以寫小品文的心情，來寫一本嚴謹的書；希望你自在地讀，不要覺得有「不可承受的重」。

在內容取捨上，司徒達賢教授非常簡潔(compact)的《策略管理》以及皮爾斯和羅賓森(Pearce & Robinson, 1997)共十二章的《策略管理》給予我清楚範圍。此外，大學同學王素敏於1981年時曾說過：「如果修國際企業管理這門課只能多懂幾個名詞，那我不願意選修。」她的話指引我在寫書時，以實用為先，無須狗尾續貂、鋪陳一堆學者的主張和理論，但卻不知道是否於事有補或正確與否。此外，我們用一些

簡單基本架構(如管理功能)重新把許多主張一以貫之，讓你能把所唸的企管書活用出來，不致迷失在眾說紛紜之中。

在本文中，許多地方改寫自報刊，我們皆註明出處，一則表示飲水思源，一則方便您也可以藉此找出原文。

在文字編輯方面，感謝三民書局編輯部的細心編輯和校對，增加本書的視覺感受以及提高品質。

尤其感激的是好友謝政勳、楊正利、蔡耀傑、柯惠玲、林新象和謝增錦，在財務上的支持、在精神上的鼓勵，才能讓我沒有後顧之憂的從事寫作。最後要感謝的是上天賜予我靈感，使我這樣資質有限的人能寫出本書。

伍忠賢 謹誌於新店

2003年8月

E-mail: 02-mandawu@hotmail.com

godlove@ms22.hinet.net

網址: <http://www.blessing.com.tw>

策略管理

目 次

自 序

表目次 IX

圖目次 XV

本書架構 1

第一章 策略管理導論 9

前言：策略領先，勝過苦幹實幹 11

第一節 策略管理的範圍 11

第二節 策略管理的時代功能——策略管理的重要性 21

第三節 策略無用？——規劃與否的抉擇 26

第四節 修正成功企業七要素——策略在成功因素中的地位 31

第五節 公司目標、使命宣言——兼論公司策略決定方式 35

第六節 願景領導 40

本章習題 44

第一篇 公司策略規劃

第二章 公司策略診斷 47

前言：創新來自對歷史的深入研究 49

第一節 波士頓顧問公司模式(BCG Model) 49

第二節 實用BCG模式(-)——在策略管理上的運用 54

第三節 實用BCG模式(=)——在功能管理上的運用 60

本章習題 67

第三章 公司策略規劃第一步：成長方向 —— 兼論企業轉型

69

前言：遠離策略管理的詞彙叢林 71

第一節 公司成長的動機 —— 兼論多角化的原因 72

第二節 經營可行性分析 —— 實用企業家經營能力量表 77

第三節 管理可行性分析 —— 實用總經理、事業部主管管理能力
量表 84

第四節 企業轉型 91

第五節 企業轉型何去何從 97

本章習題 103

第四章 成長方向專論：少角化 105

前言：貪心不足蛇吞象 107

第一節 過度多角化的結果 107

第二節 過度多角化引發負綜效解析 109

第三節 診斷和預防過度多角化 115

第四節 如何處理過度多角化 —— 兼論企業再造 120

第五節 企業重建 126

本章習題 129

第五章 公司策略規劃第二步：成長方式 131

前言：eat in or eat out? 133

第一節 公司成長方式 133

第二節 策略聯盟 135

第三節 企業合併與收購 144

第四節 技術移轉 149

第五節 成長方式決策 — 兼論新設公司策略定位 154

本章習題 160

第六章 公司策略規劃第三步：成長速度 — 公司成長的風險管理 161

前言：管理風險，別讓風險管理你 163

第一節 公司風險管理快易通 163

第二節 產業分散 — 成長方向的決策 169

第三節 時間分散、停損點 — 成長速度的決策 171

第四節 策略彈性 — 兼論風險理財 179

本章習題 185

附 錄 實用（併購）策略規劃評估表 186

第七章 決策心理學 — 克服能力、性格缺陷，提高策略品質 191

前言：要想怎麼收成，先得那麼想 193

第一節 能力不足 196

第二節 功能固著 — 兼論反學習、策略創新 199

第三節 缺乏遠見 — 兼論典範移轉 208

第四節 性格缺陷 215

第五節 資訊饜足、自尊心太強 224

第六節 驕兵必敗 227

本章習題 235

第八章 公司治理 — 塑造廉能董事會 237

前言：成也董事會，敗也董事會 239

第一節 塑造廉能董事會快易通 242

第二節 公司治理 246

第三節 外部董事 249

第四節 守門員：監察人 256

第五節 高薪厚祿以止貪 — 如何設計董事、高階管理者的薪資
259

第六節 自我約束的文化控制 264

第七節 提高董事會效能 269

本章習題 277

第九章 組織設計 279

前言：組織能力比組織結構還重要 281

第一節 制定策略的組織設計 281

第二節 不同企業發展階段下的董事會角色 — 董事長制vs.
總經理制 287

第三節 策略幕僚和組織設計：協調機制 — 建立公司、事業
部的參謀本部 292

本章習題 298

第三篇 事業策略規劃 黃正傑

第十章 事業策略分析 — 策略方向 301

前言：智慧可以彌補資源的不足 303

第一節	事業策略規劃流程	304
第二節	實用SWOT分析	308
第三節	經營環境預測——預見趨勢才能競爭未來	314
第四節	策略群組	319
第五節	標竿策略——兼論管理會計	323
第六節	關鍵成功因素	330
第七節	從損益表出發的事業診斷	333
	本章習題	340

第十一章 事業策略規劃(一): 成長方向 341

前言: 靠山吃山, 靠水吃水 343

第一節	何謂資源——資源基礎理論	344
第二節	優劣勢分析——兼論臺灣、大陸的電子業優劣勢	353
第三節	活用資源建立競爭優勢	359
第四節	資源整合——以知識整合為例, 兼論策略整合	365
第五節	策略資訊系統在策略管理的地位——兼論全球運籌管理	370
第六節	資源的維護	379
	本章習題	383

第十二章 事業策略規劃(二): 成長方式與速度 385

前言: 見風轉舵, 左右逢源 387

第一節	產品生命週期各階段作為	387
第二節	不同市場角色下的事業策略	390
第三節	不同技術能力下的事業策略	394

第四節 進入市場時機的掌握 — 先發制人策略 398

第五節 時基策略適用時機 401

第六節 國際化策略和進入市場模式 406

本章習題 413

第十三章 事業策略決策 — 策略構想與營運計畫 415

前言：戲法人人會變，各有巧妙不同 417

第一節 波特的事業層級策略（修正版） — 實用劃法 417

第二節 消費者策略 — 建立顧客導向的企業 428

第三節 多效合一的策略規劃方法 — 兼論司徒達賢教授的策略矩陣分析法 436

第四節 事業策略規劃運用實例(一) — 兼論營運計畫書 439

第五節 事業策略規劃運用實例(二) — 兼論年度預算 443

本章習題 451

第十四章 企業文化 455

前言：樂知好行勝過困知勉行 457

第一節 企業文化的衡量 458

第二節 塑造分享、創新的企業文化 463

第三節 企業文化的重塑 — 以企業併購後整合為例 470

本章習題 478

第十五章 策略管理用人篇 — 策略性人力資源管理 479

前言：用對人，贏了一半 481

- 第一節 企業優生學：選拔、晉升 482
- 第二節 策略管理能力的培養(-)：訓練和公司學習 — 兼論典範移轉、習慣領域 487
- 第三節 策略管理能力的培養(二)：才能發展 — 實用紅藍軍對抗賽 491
- 第四節 董事長的經營傳承 496
- 第五節 中高階管理者的傳承 501
- 本章習題 507

第十六章 領導型態和激勵 509

- 前言：激勵員工工作潛能 511
- 第一節 創造優質的工作環境 — 衛生因素 511
- 第二節 別讓策略執行失靈：授權機制 — 兼論方針管理 521
- 第三節 透過獎勵制度讓策略自我執行：激勵因素 — 內部創業制度 525
- 本章習題 531

第十七章 策略控制 535

- 前言：事前一針，勝過事後九針 537
- 第一節 策略控制的重要性和範圍 538
- 第二節 策略控制衡量的對象 545
- 第三節 策略績效指標和衡量 — 兼論平衡計分卡 547
- 第四節 策略缺口原因專案研究 — 專案事後評估 556
- 本章習題 560

第十八章 策略監視和企業失敗管理 561

前言：企業醫生要懂得替企業防老、治病 563

第一節 企業失敗管理 564

第二節 企業失敗原因分析 568

第三節 建立早期警報系統 573

第四節 救亡圖存的復甦管理——兼論公司變革 579

本章習題 587

參考文獻 589

索引 623