

# BUSINESS POLICY

Strategy Formation and Management Action

GLUECK SECOND EDITION

## 企業政策與策略規劃

主編者 國 立 編 譯 館

譯 者 司 徒 達 賢

東華書局印行

F270  
8837

S 017698

# 企業政策與策略規劃

SECOND EDITION

原著者

WILLIAM F. GLUECK

College of Business Administration  
University of Georgia, Athens

譯者

司徒達賢

企業管理博士



實際的著  
這方面的  
值。最



S9001124

雖然在  
對經  
的這本

東華書局印行



---

版權所有·翻印必究

中華民國六十八年十月初版

中華民國七十五年九月六版

大學  
用書

企業政策與策略規劃

定價 新台幣壹百貳拾元整

(外埠酌加運費滙費)

譯作權 所有人	國 立 編 譯 館
譯 者	司 徒 達 賢
發 行人	卓 鑫 森
出 版 者	臺灣東華書局股份有限公司 臺北市博愛路一〇五號 電話：3819470 郵撥：6481
印 刷 者	合 興 印 刷 廠

---

行政院新聞局登記證 局版臺業字第零柒貳伍號  
(68086)

# 譯 序

經營一個企業，不僅要注重細緻的管理工作，同時更要考慮全盤的經營政策和策略。尤其今日的經濟社會，在各方面都發生着急遽的變動，如何在這變局當中，掌握住事業的大方向，實在是每一位經營者所面臨的最嚴重課題。各企管所系開授的「企業政策」，主要就是針對這種需要，來探討企業政策與策略的制定和實施的方法。

在「企業政策」這門課程，最重要的教學方法是個案討論。因為有關政策方面，需要考慮的因素太多，因素之間的關係，既動態又複雜，必須逐案深入研究才能體會到政策過程的精妙。換句話說，大家一向認為，除了一個政策分析的觀念構架（conceptual framework for policy analysis）之外，在企業政策的領域裏，似乎不太容易整理出一套明確的原則出來，也就是所謂「智慧無法傳授」的意思。

但是有一些學者，近幾年來，已經致力於推動企業政策的科學化。不僅從實務或個案的經驗中提出了具體的命題（propositions），而且還蒐集了實際的資料來從事驗證。這些研究雖然在數量上並不多，但已足反映在這方面的進展，而且一些研究結果，對經營上確實有很重要的參考價值。葛立克（William F. Glueck）的這本「企業政策與策略規劃」（Business Policy: Strategy Formation & Management Action），不僅提出了他自己的一套分析架構，而且還有系統的報導了歷年來在企業政策方面的實證研究結果。這是本書最大的特色，相信大家一定會注意到這種突破性的做法。

筆者自歸國後，即根據本書內之架構及各種研究，從事我國企業策略方面資料的蒐集與分析。在這個研究計劃下，已經指導完成了六篇碩士論文，而且目前還在繼續進行之中。這也可以說是葛氏此書在我國的一種延續。

本書的翻譯工作，得內子應小陵女士之協助甚多，在此特別要感謝她。

譯稿初成之時，承吾友謝安田博士逐字校閱，指出其中若干錯誤；排版後，又得熊震寰、楊子江二先生之助，完成了校對工作，也在此一併致謝。

司徒達賢

於政治大學企業管理研究所

# 前 言

這本書是爲了研習策略規劃和策略管理的學生而寫。本書共分三部分：課文、文選和個案。（譯註：在這本譯本裡只有課文和文選兩部分。）在課文部分，作者試圖把企業政策和策略規劃有關的觀念和研究做一個簡要的敘述。當然，若想要把所有的有關參考資料都包括進來是不可能的，而且作者也難免遺漏了一些重要的資料。不過，作者確實已儘量的查考大多數理論家、實務工作者以及研究者在這方面所發表的文獻。

和這本書的第一版比較起來，這本書的課文部分可以說是**完全重寫了**。以下是一些新的特色：

1. 課文裡的材料以一個觀念模式連結起來。
2. 將一些常用的觀念加以定義，並且顯著的標明出來以利讀者查閱。
3. 研究發現都儘可能用「命題」的方式來將它們摘要出來。
4. 重要的研究發現都特別標明出來以便閱讀。

和第一版比起來，「文選」這部分是縮短了，主要是因爲印刷成本大幅上漲的緣故。在這一版裡共有八篇文章，其中六篇是新的。選這八篇文章的理由，一方面是它們的重要性，一方面是因爲它們很難以摘要的方式表現出來。再者，其中有一些在一般圖書館也不容易找到。

任何一本書都不可能僅是一位作者的心血。我要感謝本書中所引述研究的作者們。並且要感謝以下幾位讓本書刊出他們大作的作者：夏威夷大學的羅勃·布契爾（Robert Buchele），普渡大學的阿諾·古柏（Arnold Cooper）等，蘇黎世 B & S 公司的曼路（E. G. Malmow），加拿大麥吉爾大學的亨利·明茲寶（Henry Mintzberg），

普渡大學的丹·憲度 ( Dan Schendel ) 等，哈佛大學的西尼·蕭福樂 ( Sidney Schoeffler ) 等，以及西安大略大學的當奴·希恩 ( Donald Thain ) 。

最後，作者要感謝以下幾位，他們對本書的寫作，都提供了許多有價值的意見：西北大學的查理·霍佛 ( Charles Hofer )，印第安那大學的哈菲·海格第 ( Harvey Hegarty )，肯薩斯州立大學的勞倫斯·喬克 ( Lawrence Jauch )，阿拉巴馬大學的金·紐波 ( Gene Newport )，內布拉斯加大學的佛瑞·魯森 ( Fred Luthans )，以及密蘇里大學的羅勃·保羅 ( Robert Paul )。

**William F. Glueck**

# 目 錄

譯 序 .....	i ~ ii
前 言 .....	iii ~ iv
第一章 策略規劃簡介.....	1~12
一、策略規劃是什麼？.....	1
二、爲何要有策略規劃？.....	6
三、內容的分類.....	10
四、參考資料.....	11
第二章 策略規劃之基本要素.....	13~60
一、決策者和他們的工作.....	13
二、實際的決策過程.....	23
三、決策的結果：目標.....	26
四、目標、策略、使命：一些部分重疊的觀念.....	39
五、一般性的目標和特定性的目標.....	40
六、目標和策略規劃的過程.....	41
七、參考資料.....	42
文選：對最高負責人工作內容的新看法.....	47
第三章 環境評估與分析.....	61~114
一、環境資料蒐集與分析之技巧.....	64
二、環境因素：那些是應該注意的？.....	68



三、實務上尋找蒐集及分析環境資料的技巧	77
四、企業經理所實際尋找的情報	82
五、葛立克之財星雜誌研究	83
六、對環境情報的決策	87
七、環境分析的焦點	94
八、環境分析方面之決策與策略規劃	95
九、參考資料	97
文選：面臨技術上的威脅時所應採取的策略性措施	101
第四章 企業策略優劣勢分析	115~150
一、策略優劣勢因素	117
二、策略優劣勢方面的研究	120
三、葛立克之財星雜誌研究	124
四、策略規劃與策略優劣勢分析	128
五、參考資料	128
文選：如何評估企業	129
第五章 可行策略的考慮	151~240
一、可行策略的中心問題：企業業務範圍的定義	157
二、穩定策略	158
三、綜合策略	162
四、成長策略	164
五、退縮策略	187
六、可行策略與策略規劃	194
七、參考資料	194
文選A：系統化之多角經營	200

文選B：公司的重生策略·····	224
第六章 策略的選擇·····	241~290
一、選擇策略的標準·····	244
二、管理階層所認為對外界的依賴程度·····	244
三、企業經理對風險的態度·····	245
四、企業經理對企業過去策略的了解·····	246
五、管理階層的權力關係·····	247
六、綜結：策略選擇的過程·····	250
七、權變策略·····	252
八、實際的策略選擇·····	254
九、策略選擇與策略規劃的過程·····	257
十、參考資料·····	258
文選A：制定策略的三種方式·····	260
文選B：策略規劃對利潤的影響·····	275
第七章 策略之執行·····	292~343
一、透過組織來執行策略·····	294
二、各種組織形態的應用普遍性·····	296
三、那一種是最佳的組織形態？·····	299
四、組織氣候與領導形態·····	301
五、策略選擇後之政策執行·····	303
六、執行政策之工具·····	310
七、企業發展階段之理論與策略規劃·····	312
八、對發展階段理論之評估·····	317
九、策略規劃與策略的執行·····	317

十、參考資料	318
文選：企業發展之階段	321
第八章 策略的評估	343~353
一、評估策略的動機	345
二、評估所需的回饋	346
三、評估的標準	347
四、數量化的評估標準	348
五、策略評估與策略規劃過程	351
六、回顧	351
七、參考資料	352

# 第一章 策略規劃簡介

---

## 學習目標

1. 認識策略規劃的過程是什麼
  2. 了解為什麼需要策略規劃
- 

這本書所討論的是企業政策，也就是指在一個已開發社會中的企業和其他機構的策略規劃過程。

本書裡共包括了三種教材。第一種是課文，它是用來介紹當前我們所知有關企業政策和策略的知識的。第二種是文選。這些文選（由其他學者所撰）因為非常重要所以不能僅以摘要的方式節錄在課文之中。第三種是個案。（譯註：在這本譯本裡並沒有包括個案部分。）個案是對企業，以及一些醫院、藝術團體和合作社等的描述。讀者可以利用這些個案來分析實際組織裡的策略規劃過程，並且提出改進的方法。爲了要對企業有一個全面的了解，個案中包括了一個企業營運的各方面的重要資料。在本書之末將有一段有關個案分析的簡短提要。想要了解一個企業的策略和績效不是一件簡單的事。你需要觀察企業如何應付面臨的挑戰和機會。你需要判斷這些機構到底經營得是多是壞，以及如何改善它們的經營方式。這些都是富挑戰性的工作——也就是個別的事業部門或企業最高層經理們的工作。學了企業政策會讓你對企業的成敗興衰有一種新的了解。

## 一、策略規劃是什麼？

爲了以後應用上的方便，現在有必要把前面已經提過多次的「企

## 2 企業政策與策略規劃

業政策」和「策略規劃」等名詞加以定義。有關企業政策、長期規劃、策略規劃、策略管理等名詞的定義，幾乎所有的專家們都各有一套說法〔1〕。可是在實際上，都是一樣的。在本書裡將用「策略規劃」這個名詞。學者專家們對策略規劃這個名詞下過很多精闢的定義〔2〕，並且使我們在這方面的了解增進不少。

所謂目標（objectives）是機構爲了它而存在的一些基本經濟上、社會上的目的（purposes）。對一個企業而言，它的目標可能是投資報酬率或是提供優良的空運服務以貢獻社會。對一個醫院來說，目標可能是「以最低的成本，爲心臟病患者提供高水準的治療和照顧」。

策略（Strategy）就是達到這些目標的手段。但策略不僅只是一個計劃。策略是一套使整個組織協調一致的計劃，策略使整個組織的各部分結合成爲一個整體。策略中所包含的很廣泛：它包括了組織裡每一個重要的方面。策略是有整合性的：它使整個計劃的每一部分都互相呼應，搭配完美。在圖 1-1 裡的幾位經理也許正想出一個偉大的新策略。在本書個案中的培柏飲料公司（Dr Pepper Company）及七喜飲料公司（The Seven-Up Company）的管理當局都對作者說他們曾經否決過他們公司當時的策略。在任何時點，組織裡的高層主管都應當檢討該企業在環境中的處境，來發展策略以追求最佳的績效。因此，當威廉·麥肯（William McCune）在 1975 年當了拍立得公司（Polaroid）的總經理後，就處心積慮的想發展一套策略計劃，以應付日漸升高的成本、下降的利潤，以及柯達公司（Kodak）可能進入拍立得競爭市場等等可能的挑戰。

另外一種比這個定義更爲具體的模式，也是描述策略規劃的一個方法。圖 1-2 所示就是在本書中將用到的策略規劃模式。模式中的各個部分將在本書之中一一討論。模式中的目標（objectives）就是

---

**定義 ■ 策略**

**策略**是爲了達到組織的基本目標而設計的一套統一協調的，包含廣泛的以及整合性的計劃。

---

**定義 ■ 策略規劃**

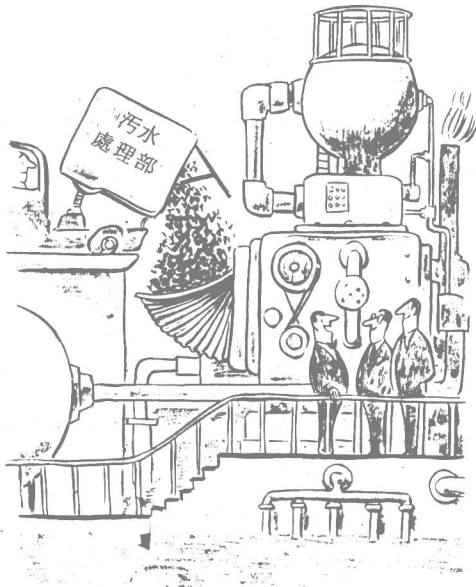
**策略規劃**是藉以發展有效策略的一套決策和行動。

---

企業所追求的最終標的。目標是由企業的高層經理人員（top managers）所定義和解釋。通常策略規劃的過程是由高層經理人員來負責，可是在一些大型企業中常設有規劃幕僚人員以從事細部的分析工作，以節省高層經理人員的時間。在分權式的企業裡，負責策略規劃的還包括了部門（division）的經理。爲了要適應不斷改變的情況，策略規劃必須要是一個連續的過程。策略規劃所產生的並不是一套書面的計劃而是一種經營的哲學。我們說策略規劃是一個過程（Process）而非一連串的步骤（Steps）是有原因的。惠特（Witte）和其他的學者已經證明，像策略規劃這種決策是無法細分其步驟的。在本書中我們還是一個一個「步驟」的來談，因爲要描述一個連續的過程非得如此不可。但在實務上，這些「步驟」之間是互相連繫而且是同時發生的。

**在非營利組織及在公共部門中的策略規劃〔3〕**

也許頭一個從事策略規劃的機構便是軍隊。早期談論企業策略的文章常常會借用一些軍事理論家，如克勞塞維茨（von Clausewitz）等所發展出來的名詞和術語。一般都相信歷史上成功偉大的將軍們，其在軍事上的成就主要歸功於他們的策略規劃。像亞歷山大大帝、凱



「想想！這樣一來我們不但解決了  
污水處理問題，同時還可以每年生  
產七百萬加侖的美味清涼飲料！」

圖 1 - 1

撒、拿破崙、威靈頓公爵、以及巴頓將軍等人，要不是靠了他們自己或其幕僚成功的策略規劃，我們是不會知道他們的名字的。

策略規劃的有效與否也多少造成了許多其他機構的興衰。像惠格黨（Whig）和北部聯邦同盟（Federalist）之類的政黨已不復存在。勞工騎士協會（Knights of Labor）及世界產業工人同盟（IWW）這種工會走上了失敗之途。田納西流域管理局（The Tennessee Valley Authority）之所以日趨興旺乃是其策略規劃成功之故，正如同喬茲尼克（Selznick）所說的一般。美國國家太空總署（NASA）的韋布（James Webb）是該機構的大策略家。更多或更好的策略規劃挽救了許多機構，也使許多其他的機構更加興旺。伊斯特（East）

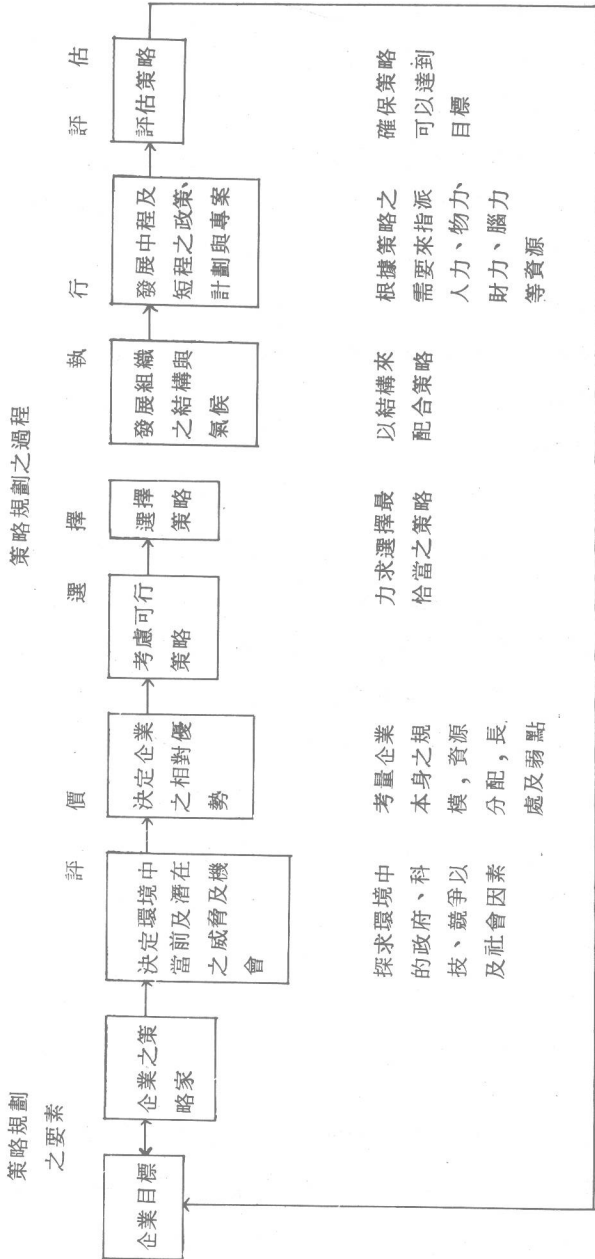


圖 1 - 2 策略規劃的一個模式



曾經詳細闡明在企業中和在政府機構中的策略規劃實質上是極其相似的。

有些教會的組織正面臨着財政的危機和即將解體的命運。亞代爾(Adair)在對英國國教(Church of England)研究之後指出該教會可以如何利用更好的策略規劃來達到它的目標。高等教育也是非常急需策略規劃的機構之一。雷尼茲等(Reimnetz, Clark, and Hosmer)曾對高等教育之策略規劃問題做了一番研究。克拉克(Clark)將一些大學或獨立學院的成功歸因於它們的策略規劃。荷斯墨(Hosmer)指出某三所管理學院之失敗乃是因為其策略規劃不良之故。本書作者認為,除非它們能發展出一套有效的策略,否則十年之內,美國許多大學就要關門大吉,剩下的一些也只是勉強可以生存而已。

緬金(Douglas Mankin)、格來姆(Richard Grime)及本書作者正對醫院等醫療機構的策略規劃作業情形做一番研究。此研究涵蓋之範圍長達五年,研究結果必然會給我們帶來一些啓示。

在本書中包括了一些非商業性機構(如醫院、消費合作社、以及交響樂團等之藝術團體)的個案。這些個案可以讓使用本書的人有一個機會在不同性質的機構背景中,應用策略規劃這種工具。因為學生們不知道將來可能會在那一類的機構中就業,因此最好能對各種性質的機構情形都有些接觸和了解。

## 二、為何要有策略規劃?〔4〕

也許很多人都想在繼續深入討論以前,先了解一下為什麼我們應該重視策略規劃這件事。人生在世,除了讀某本書或學習某種課程之外,還有好多值得去做的事,因此讀書也需要考慮理由。本節就要提出一些理由來說明為什麼要學習策略規劃。