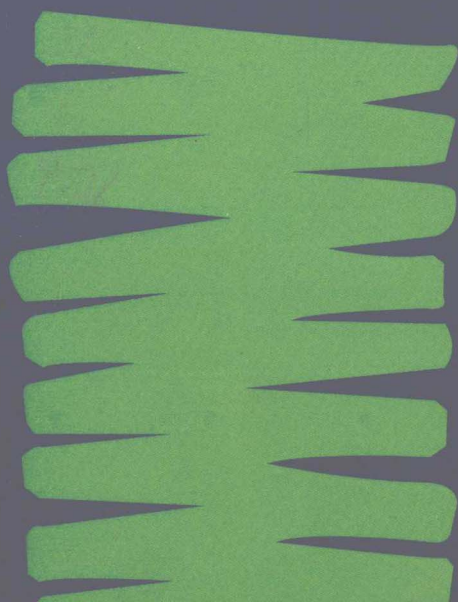


策略管理

原著／Cliff Bowman

譯者／陳長青 校訂／林俊宏



企業管理進階 3

策略管理

陳長青 譯

The Essence of Strategic Manangement

Cliff Bowman

企業管理進階 3

策略管理

The Essence of Strategic Management

原 著／Cliff Bowman

譯 者／陳長青

校 閱／林俊宏

責任編輯／戴素萍

發行人／賴阿勝

出 版／桂冠圖書股份有限公司

登記證／局版臺業字第 1166 號

地 址／臺北市 10769 新生南路三段 96-4 號

電 話／219-3338. 363-1407

傳 真／218-2859

郵撥帳號／0104579-2

排 版／文盛電腦排版有限公司

印 刷／海王印刷廠

初版一刷／1996 年 5 月

版權所有、請勿翻印

本書如有破損，裝訂錯誤，請寄回調換

ISBN 957-551-931-0

定價／新臺幣 200 元

Original English language edition published by Prectice-Hall, Inc.

Copyright © by Prentice-Hall, Inc. All Rights Reserved.

策略管理／Cliff Bowman 原著；陳長青譯．--
初版．-- 臺北市：桂冠，1996[民 85]
面；公分．--(企業管理進階；3)
譯自：The essence of strategic management
ISBN 957-551-931-0（平裝）

1.企業管理

494

85001108

前 言

策略管理教材多半嚴肅，然因出版家的挑戰，激發我對此主題以精簡的架構寫本實用指南的興趣。在試著達到上述要求，我必須排除一般教材貫有的內容。關於什麼該涵括（及什麼能合理的刪除）是個困難的抉擇，以我和在格蘭福德管理學校(Cranfield School of Management)的同伴曾與管理者共事的經驗作為指引。如果概念及技巧已通過實際管理者的細密審思後，才會被用於此書，而較理論的、艱澀的和較不重要的內容，則予以刪除。

為避免產生較片斷的主題摘要，我已將素材放入僵化的框架中，因而希望讀者能尋獲邏輯與真實。本書有兩個爭議處，第一是競爭策略的途徑，此處不能忽視波特(Michael Porter)的貢獻。我試著公允的呈現他的觀點，並留至第三章來提供一些疑點及批評。第二是公司策略的處理（相對於商業層次的策略），雖然多半的教科書傾向於將它們並列，我却分開討論。本書大多是關於商業層次的策略，最後一章則提及企業策略。之後的案例研究可幫助讀者練習一些策略管理的技巧。

最後，我想感謝克莉絲汀·保門(Christine Bowman)在

編輯上所提供的協助。

克里夫・保門

1990.2

目 錄

前言	i
第一章 何謂策略管理？	1
決定策略	1
企業規劃之問題	5
任務陳述	6
發展策略性的展望	9
組織或公司？	11
企業與商業層次的決策	13
熟悉策略管理技巧	14
案例研究：Workgear股份有限公司	16
第二章 環境分析	31
五力模型	31
產業的全面吸引力	36
展望未來	37
產業生命週期	39
五力間的相互關係	40
預測變化	40
買主部分	43

競爭者的分析	46
總論：整合環境分析	50
第三章 競爭策略	53
評估屬性策略觀念	64
買主需求	69
價值鏈	72
公司定位	76
第四章 不同策略的組織意涵	85
成本領先	85
成本領先、穩定性及策略適用	92
完成區隔化	93
從區隔化至成本領先	97
從成本領先至區隔化	98
同時追求成本領先及區隔化	99
兩種形態的區隔化	101
第五章 組織分析	103
結構與系統	104
文化、風格與價值	108
技術與資源	110
比較目前狀況與理想狀況	113
第六章 管理策略變動	115
判斷所須改變的程度	117
構想與任務	118
力場分析	119
採取行動	124
處理動力	126

策略改變的研究	131
第七章 企業策略與全球策略	133
經營不同企業	137
分享活動：成功的關鍵	139
如何多元化？	144
何時多元化？	145
如何重整企業	146
全球策略	151
附錄：Workgear案例分析	155
推薦讀物	173
索引	175

第一章

何謂策略管理？

你的組織如何成為今日的情況？它為何生產這些特定的產品或服務？為何你恰巧置身於此位置？為何你在商場上僅佔部分地位？在資深經理的特殊團體中的你會有如何的下場？你為何依循現行的組織方法？

上述所有的問題提出了組織中不同但相關的層面，而這些層面互為影響而決定組織達成其目標的效率。關於產品、區位、架構及資深管理階層的任命都是相當重要的決策，它們不可避免的（或好或壞的）會對組織造成衝擊，這些主要的（或是策略性的）決策是如何訂定及施行，都可以定義為策略管理的流程。

思考一下這些問題並試著應用在組織上，看看這些決策是如何決定與施行的？

決定策略

我們首要明瞭決策是如何訂定的，可能是組織利用類似企業規劃的系統來做重要決定。如此，這些決定是經過蒐集

大量資料、分析及預測而完成的。企業規劃過程可能牽涉不只是資深管理小組，也涉及了執行繁重技術性工作以協助資深主管們下決策的分析人員，此結果可能是整個組織未來五年的計劃。很可能該計劃會再劃分為詳細預算及執行計劃供中層及資淺的經理去執行，**圖1.1**顯示企業規劃流程的步驟。

如果感覺熟悉該流程，表示組織已成功的實行了企業規劃，而且我們可以假設，組織已自此一合於邏輯並架構完整的方法中獲得決定策略上的成效了。

階段

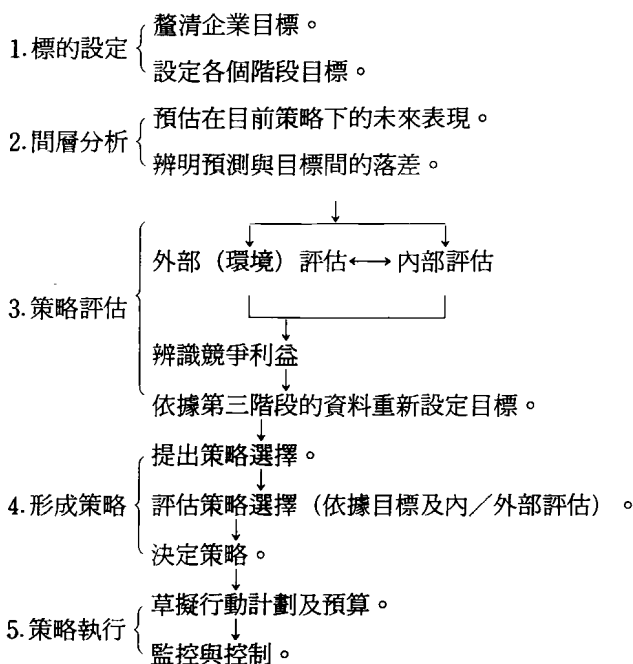


圖1.1 企業規劃流程的大綱

然而可能這個有秩序且合理的系統與你所了解的組織決策方法並不吻合，或許你所熟悉的是結構較單純，較企業規劃流程更具投機性或隨機設立的方法，很可能組織中的決策多半與危機及災難處理有關，並且對達成目標的遠見缺乏一致的看法。

介於企業規劃與隨機處理的兩個極端之間，有段決策風格的差距，在某些組織中這些決策是主管的責任，不與其他人討論也不寫計劃，但是卻對組織的未來有明確的認知（如私人公司老闆或**範例1-1**），在其他情況，高層管理階層對經理／利潤中心／部門定下寬廣的方針，以允許這些較低階層者做決策時有公平判斷的機會（如同在大學中）。

一開始要了解的是組織的策略管理中沒有一個最好的方法，有回應的、彈性的方式可能適合處於多變環境的小型公司（例如服飾經銷商），而如英國航空公司般的大公司可能需要長程的規劃與觀察。有些公司組織在計劃實施多年前即開始規劃，通常是因為改變所需要的時間很長（例如建造另一條飛機跑道），而有些公司則因為面臨的是不可預估的環境而甚至無法提前幾個月規劃。

我們也須考量組織工作的本質，有些組織致力於複雜的工作，且各階層皆需求大量的專門技術（例如Glaxo）。

有些公司則是高度多樣化的複合公司，在面對特殊子公司（例Unilever）時，無法期望總公司是判斷市場最好的裁判。在這些情況下，將許多決策細分是有其必要的（例如，欲開發的新產品、設定新工廠的地點等）。在這些情況下，企業總公司的資深管理階層應設定大方向而做為下層決策的雛型。

範例1-1

羅伯特·邁思威爾

邁思威爾(Maxwell)的公司在鏡子(Mirror)大樓的第九樓起，同時有三個會議召開是常有的，餐廳中可能與工會官員舉行會議，而辦公室則可能有一位美國印刷界主管，及一位在休息室的新進人員。其他預約會見的人可能在接待室中排隊，而一些高層主管可能在探聽秘書，看看他是否有兩分鐘的空檔？

造成這些阻礙的原因是没有授權，不論是秘書或經理主管，對每輛新車及新職務，都必須由邁思威爾本人在文件上簽字。資深決策者在沒有準則的設限下行權，小心的使用，最後所有重要的磋商，不論是與工會、印刷公司或電腦廠商，都是由邁思威爾本人親自進行的。

很令人懷疑在英國其他相同規模的公司是否也是如此獨裁？但可以確認的是沒有其他報社是以此種方式的〔連諾斯克列夫(Northcliffe)也與他的兄弟哈羅德(Harold)商談〕，這種一手攬權的中央集權控制方式將造成許多拖延、無效率，政策的急轉彎及考慮不良的決策，但是不論懷疑者怎麼說的，很多時候這些都是真的。

圖1.2是這些要點的總整理，組織的實際情況（實現策略）經由審慎整合及計劃的施行，是可以實現的，或者實現策略可由許多決策中產生（顯現策略），注意到有些策略的

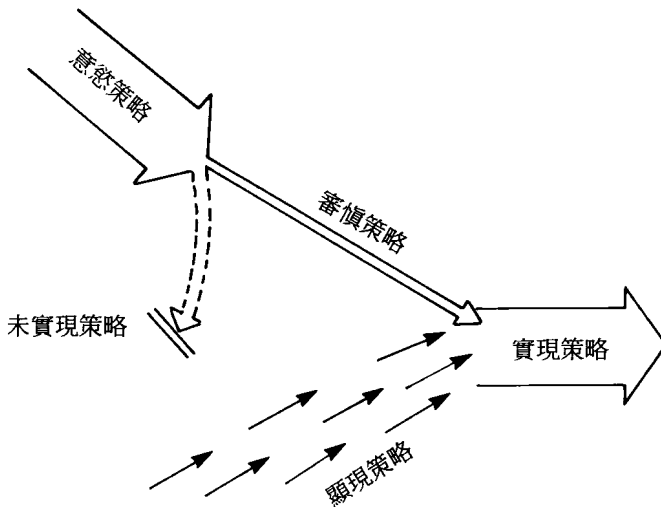


圖1.2 策略形式

計劃是失敗的，我們將在下一章詳盡討論。

企業規劃之問題

企業規劃在英國組織中早已穩固設定的假設是一項錯誤，此技術是在一九六〇年代中期，根據商業學校（主要是美國）的理念所發展的，企業規劃的媚力在於其富邏輯及分析的方法，而為經理人員必須做重大決策時所用。有些組織已有良好運用技術的經驗，即使最後計劃並不一定實行，但是草擬的過程就是很有益處的。

在企業規劃中最常顯現的問題包括下列各項：

1. 臨時事件破壞計劃。
2. 過程箝制創意及積極性。
3. 在計劃實行中有不可預期的問題。
4. 涉及規劃流程的經理並不參與計劃。
5. 短期的危機轉移實行計劃中管理階層的注意力。

最後一點或許是許多「良好」的計劃沒有實行的主要原因，每日的例行工作佔用了公司有限的資源，例如管理時間、才能、精力及改變的決心。

到目前為止我們都假設計劃是合乎邏輯與理性的，但是許多規劃團體卻易於忽略考量公司組織中的軟性事件，這些事件可能包括了公司中人與人之間非正式與正式的權力關係，他們對於改變的態度，他們的價值觀與信仰，組織的文化，狀態關係及職員的品德，一個企業規劃如果不考量這些重要的問題，將很難視作為合乎理性的，但實際上它們卻仍受到忽視。

任務陳述

最近「任務陳述」已變成相當流行的，且一些經理人員視為對企業規劃的另一選擇，**圖1.3**摘自美國一本著名的策略管理教科書，列出「策略任務」為策略管理的第一階段，任務陳述為公司做生意訂下了基礎原則，而好的陳述通常包括下列事項：

1. 共享的信仰與價值觀。
2. 商業的定義涵蓋了滿足的需求、所選擇的市場、進入市場的方法、傳達產品及服務時所採用的技術。
3. 可能也包括了股東的合法職責（如職員、股東、客戶、社會、城市）。
4. 對於成長、財務、分權及創新等等的態度。

但是，為了要回答這些問題，在管理上必須進行相當數量的研究和分析。例如：滿足產品／服務確切的需求為何？我們所針對的是什麼市場？我們可選擇應用的技術有哪些？組織中共享的價值觀為何？喜不喜歡共享的價值觀？草擬一份良好的任務陳述如規劃流程一般，需要時間及功夫，但只要管理階層不急於在細密探討這些問題前就定義任務陳述，這將不是問題。參考圖1.3，我們期望一個組織能著手於結構更完備的策略管理，以在第一、二、三階段間循環，直到組織成員對融入的任務陳述感到適應，相反的，一個具有策略概念，基礎良好的公司將會是在第三、四、五階段間重複動作，只有極少數的狀況需要可能重新檢視任務陳述。

在組織有效策略管理中，良好草擬的任務陳述是有價值的因素，僅有一點疑問，問題在於是否為開始策略訂定步驟的最佳起點，本書所採取的觀點是，經由組織企業環境的結構分析是進入策略管理最簡單的途徑，理由如下：

1. 它藉著不使管理小組直接進入面對重要而潛在富爭議性的事件，而使它們適應於策略性的思考。
2. 它為小組的思考引介些結構性，為小組自認已熟知的產業發展新的洞察力，如此可激勵更寬廣的思路並可增加對其

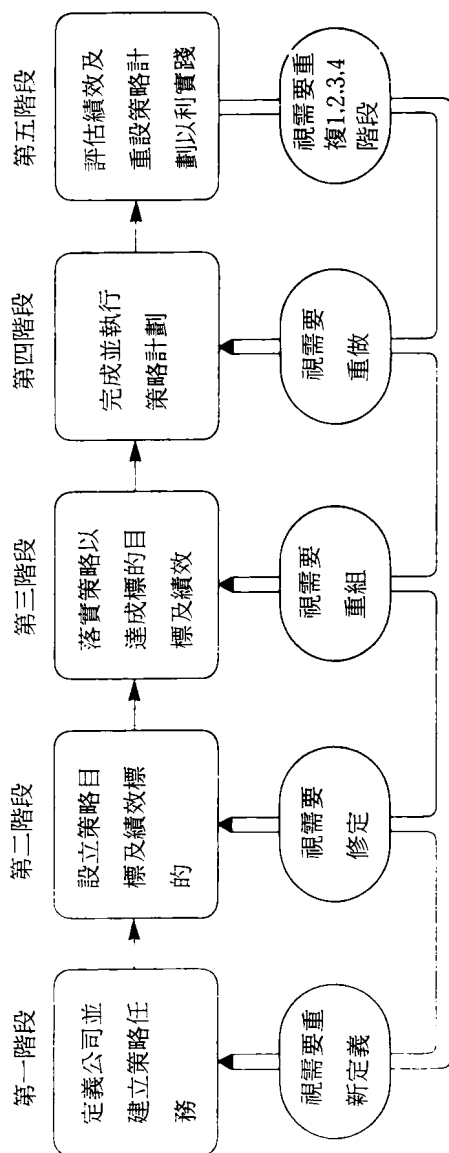


圖 1.3 策略管理步驟