

**Executive Policy and
Strategic planning**
Thomas J. McNichols

**企業政策與
策略規劃**

張宇恭 湯明哲譯

511
225
229

企業政策與策略規劃

(Executive Policy and Strategic Planning, 1977)

Thomas J. McNichols 著
張宇恭 湯明哲 譯

翻譯書籍·請勿翻印

現代財經名著翻譯叢書(六)

書名：企業政策與策略規劃
著者：Thomas J. McNichols
譯者：張宇恭·湯明哲
出版者：幼獅文化事業公司合作出版
 ：台北市銀行
經銷處：幼獅文化事業公司
門市部：台北市漢中街五十一號
 電話：三七一四八六三
門市部：台北市重慶南路六十六號
 電話：三一一二八三二
基本定價：新臺幣 2.2 元
郵政劃撥帳號二七三七號
局版臺業字第〇一四三號
中華民國七十二年十二月出版

序 言

一、本書的目的

企業政策綜合了許多高級主管在政策制定及策略規劃時，主要考慮的因素。本書希望能夠為企業政策做一些奠基的工作，但是我們也了解，要為學生和企業家發展一套實際有用的觀念架構，用來擬定政策和策略，卻是非常困難的。因此本書的目的不見得能夠達到。幸而有不少文獻都強調企業一般管理的功能（general management function），這些文獻奠定了我們研究企業政策制定過程（policy making process）的基礎，也使得本書有所遵循。此外，15年來，企業政策已在管理學院的課程中，自成一派，成為重要的研究範疇。這些都有助作者探究這門新生學問。

由於社會快速制度化的結果，新生了無數的公眾和私有組織，這些組織都致力於滿足今日複雜工業體系的要求。為了達成組織的各種目標，組織變得更需要那些能管理一般事物的管理人員（general manager）。而非專長於行銷，生產的管理人員，另外由於對一般管理功能的知識需求殷切，因此也更需要企業政策這門學問。雖然有人認為管理的科學和藝術根植於早期的邦國管理、軍隊和天主教會，實際上，幾乎今日所有的管理模式皆來自企業界。在自由企業的社會中，企業不必受教條主義（dogmatism）的牽制，也不會因特定的目標或團體而限制自己的發展。

此外，企業還有一個不為政府或非盈利機構所具有的特色——追求利潤的動機。由於此一特點，使得企業擁有實際的指標來衡量企業的成功。再由利潤目標衍生出獲利力 (profitability)、成長 (growth) 及生存 (survival) 等三個企業目標。在這三種目標的驅使下，企業不得不努力充實，發展管理科學。因此一般企業界所發展出的觀念、方法和技巧往往也能幫助其他非盈利機構的管理人員從事管理工作，同時也驗證了下面的假設：

「管理是由一套原則和概念構成的，這些原則和概念可以應用到任何有目的、有組織的行動。」

儘管企業界十分需要一些由整個組織的觀點來探討企業的指導原則，但管理學界的學術研究多只著重某一功能部門的管理實務（如生產、行銷、人事、財務），管理書籍也多集中在作者專精的某一管理功能的領域，而非著重那些負責策略規劃的總經理或企業政策制定者 (policy maker) 的角色。本書和上面所述的書籍不太一樣，本書並非著眼在某一功能部門而不顧其他部門的管理，本書主要的重點在如何整合所有的管理工作而形成整體的觀念架構。在這種觀念架構中。特別強調總經理及政策制定者的角色，因為是他們在決定企業基本的目標，做策略規劃，來指導整個企業。

二、本書的結構

在管理學界，尤其是企業政策方面，通常缺乏研究的基礎，以致無法形成既富實用性，又經得起考驗的假設。因此本書只著重在描述性的理論 (descriptive theory)，和流程式的模式 (fluid model)。

序 言

只說明或描述思維的程序，而不著重那些有回饋的模控學模式 (cybernetic models)，同時這些觀念模式並非放諸四海皆準，必須視環境的情況做適度的修正。本書第一章和第二章的第一部份的探討研究的開創與發展，並對政策制定與策略規劃作一分析。同時也提出一個應用到全書的觀念模式，這模式說明了政策制定及策略規劃的過程。

企業必須針對市場的需要提供最具潛力的服務和商品，而這策略上的一擊受到環境的影響很大，因此管理人員必須對於環境的變動時時保持警覺。美國混亂的汽車工業有著豐富的紀錄和材料，是個很好的案例來說明隨著情境、制度及產業的不同，應如何採取不同的策略行動來應付變遷中的環境。汽車工業長久以來一直具有左右美國經濟和發展的實力，通用汽車公司 (General Motor) 及福特汽車公司 (Ford) 又是影響汽車工業成長和進步的兩個重要機構。因此要說明策略的觀念和管理人員應如何處理環境的變化，這兩家公司是最佳案例。本書第二章及第三章，按照時序來說明、分析和比較通用和福特公司如何制定政策及策略規劃。

企業政策制定者的主要任務之一就是認清問題 (problem identification) 及解決問題，因此情境分析 (situational analysis) 是高層主管人員必備的管理技巧。否則企業高層主管將無法分析和判斷有那些內在或外在因素是影響企業成長的主要原因。在第四章中就提出一個供情境分析及解決問題的實用觀念模型。在第四章中還用了一個萊德皮鞋公司的個案說明如何用系統方法 (system approach) 來評估企業策略的優劣。

第五章解析了形成企業形像 (image) 及特性的企業基本目標，尤其強調經濟目標的重要性。這些經濟目標指示企業所有的策略行

動，也成爲劃分責任、執行控制功能的基礎。然後本章再討論制定政策和策略設計的第一步——決定根本策略（root strategy），根本策略界定了企業的型態及範圍也界定了使用企業資源及技術的程度。根本策略的研討，在本章中自成一單元。

根本策略偏重在思維部份，至於其他較實際的步驟則是政策的執行、組織結構的確立，以及結果的衡量。因此發展出執行，組織及控制等策略，這些都在第六章及第七章中說明。

管理人員必須密切注意有那些因素會危害到企業的生存或發展，因此制定政策的單位必須利用控制制度來偵知這些因素和它的影響力，而能時時保持警覺。同時，制定政策的單位也需要決定在何種情況下要修改策略，以及修改的程度如何。這些決策都有賴於控制制度所提供的回饋。藉著制定政策程序的再循環（recycling），可以決定是否需要修改策略。第八章探討了這些策略規劃過程中的重要因素，也利用一個案例來說明再生策略（recovery strategy）發展的過程。

擴張（expansion）、吸購（acquisitions）及合併（merger）在策略規劃過程中都是重要的因素。第九章用一個突出的例子來說明擴張、吸購、合併在策略規劃中的地位。此外本章還討論到成長企業基本的經濟目標。多角化（diversification）的壓力，以及如何整合（integration）來保持組織的目標。第九章還強調在多角化過程中，如何使綜效（synergy）配合吸購及合併。

管理人員沒有能力控制的外在因素，對企業策略規劃過程具有決定性的影響。因此制定企業政策人員必須注視環境的變化。偵知有那些徵兆能指出這些不可控制因素的變化。而這些變化又如何影響到企

序 言

業的生存、成長及獲利力。第十章描述這些影響制定政策的環境因素，同時說明和分析了經濟、政治、社會及科技對策略性決策的影響。

十一章總結了最高管理人員和制定政策單位的多樣性任務和角色。本章也綜合了制定政策、策略規劃過程中所有重要影響因素。

三、感謝辭

本書的基本概念來自於管理科學中古典文獻，以及我在西北大學 (Northwestern University) 教授企業政策多年的經驗。在西北大學，我十分榮幸能教到既聰明，反應又敏捷學生，這些學生可說是幫助我形成和發展本書內容時的主力，同時我也要感謝西北大學教授企業政策的同僚，以及其他學校管理學院的教授，他們慷慨地和我分享他們在政策及策略形成方面的看法。我確信在本書中許多地方反映出他們精湛的學識。

我特別要感謝南加大 (University of Southern California) 的 John E. Fleming，波士頓學院 (Boston College) 的 David Charles Murphy，在 Charlotte 的南卡羅南娜大學的 Earl Sage，東密西根大學 (Eastern Michigan University) 的 Claude I. Shell，保林葛茵大學 (Bowling Green University) 的 Richard Ward，在 Fresno 的加州州立大學 (California State University at Fresno) 的 Charles H. Wetmore 等諸位教授，他們深邃的建議已融入本書中。

我還要深深感謝內人，感謝她花了無數心血校定原稿。感謝她的耐心和協助，謹以本書獻給她。

本書的觀念肇始於我編的一本個案集的前言部份，這本個案集是“Policy making and Executive Action”。1977年印行的第五版中包含了本書的許多材料。本書的案例取材自公開發行的刊物，由我本人分析和解釋。

湯瑪斯·麥克尼克
(Thomas J. McNichols)

「現代財經名著叢書」已出版書目

- | | | | |
|----------------|-------|-------------------|-------|
| 一、貨幣·財富與經濟理論 | 梁發進譯 | 十五、價格理論和在企業管理上的應用 | 張宇恭譯 |
| 二、貨幣經濟學研究 | 林鐘雄譯 | 十六、基本個體經濟學——原理與應用 | 林昇平譯 |
| 三、財政政策的經濟理論 | 魏 蕓譯 | 十七、國際貿易政策 | 林倫禧等譯 |
| 四、國際經濟學 | 倪成彬譯 | 十八、財政學 | 于明宜譯 |
| 五、成長與貿易 | 張溫波譯 | 十九、經濟學七講 | 李紹盛等譯 |
| 六、貨幣理論與政策 | 何瑞坤譯 | 二十、歐洲經濟統合 | 劉泰英譯 |
| 七、貨幣理論與政策導論 | 林雅曾譯 | 二十一、貨幣經濟學 | 侯家駒譯 |
| 八、應用計量經濟學 | 湯慎之譯 | 二十二、總體經濟理論 | 王聰義譯 |
| 九、新古典生產與分配理論 | 侯家駒譯 | 二十三、國際經濟學 | 李紹盛譯 |
| 十、資產選擇理論與資本市場 | 林華德譯 | 二十四、企業社會會計 | 黃俊英譯 |
| 十一、商業銀行論 | 周阿定等譯 | 二十五、財產保險率之探討 | 王傳通等譯 |
| 十二、所得分配——分析與政策 | 邊裕淵等譯 | 二十六、經濟成長模型 | 王明豐等譯 |
| 十三、國際經濟學 | 林新賢等譯 | 二十七、總體經濟學——理論與政策 | 林昇平譯 |
| 十四、銀行經營與管理 | 徐義雄譯 | 二十八、企業政策與策略規劃 | 張宇恭等譯 |

企業政策與策略規劃

社會快速制度化的結果，新生了無數的公衆和私有組織，這些組織都致力於滿足今日複雜工業體系的要求。爲了達成組織的各種目標，組織變得更需要那些能管理一般事物的管理人員，而非專長於行銷，生產的管理人員，另外對一般管理功能的知識需求殷切，因此也更需要企業政策這門學問。

目 錄

序 言	[1]
第 一 章 政策制定的本質	1
一、企業政策及策略規劃.....	1
二、企業政策的興起.....	2
三、功能部門的管理.....	3
四、一般管理和功能部門的觀點.....	4
五、制定政策的觀念化.....	6
六、企業政策的觀念架構.....	7
第 二 章 策略規劃	9
一、策略的概念.....	9
二、制定政策及策略.....	10
三、福特汽車公司.....	14
第 三 章 通用公司的策略規劃	29
一、通用與福特策略之比較.....	29
二、參考書目.....	49

第四章 診斷及分析企業的問題	51
一、系統觀念——互動的功能部門	51
二、確定問題	52
三、分析基本資料	53
四、評估企業資源及能力	56
五、探究問題的基本原因	57
六、企業的問題與制定政策的過程	59
七、利用系統方法分析企業	61
第五章 決定基本目標發展根本策略	75
一、決定基本目標	75
二、最高經濟目標：獲利、成長、生存	76
三、極大化與理性的限制	77
四、傳統廠商理論的應用及限制	78
五、追求股東利益的極大化 k —— 因子的概念	80
六、發展根本策略	90
七、為經營多年的公司界定根本策略	95
八、過渡策略	96
九、由作業策略轉變成根本策略	97
十、策略規劃中的個人及外在因素	100
十一、評估基本目標及根本策略	101
第六章 發展作業策略	103

目 錄

一、調和作業策略及根本策略	103
二、作業策略的重要性	104
三、作業策略：電氣鋼鐵公司	104
四、界定市場行動	106
五、保持市場地位：柯氏公司	107
六、保持市場地位：A & P 公司	108
七、規劃與作業策略	109
八、評估作業策略	110
第七章 發展組織及控制策略	113
一、策略規劃	113
二、策略決定組織結構	114
三、組織策略的比較	115
四、通用汽車公司的組織策略	116
五、作業策略對組織結構的影響	117
六、作業策略如何影響組織策略——愛文公司	117
七、寶鹼公司的組織策略	119
八、成長對組織的影響	120
九、通用電氣的組織策略	120
十、發展組織結構	123
十一、調整組織結構	124
十二、傳譯階段——發展控制策略	125
十三、福特和通用的控制策略	126
十四、寶鹼和愛文公司新穎的控制制度	127

十五、經銷目標和財務控制·····	128
十六、非數量化——質的控制·····	130
十七、評估控制制度·····	131
十八、控制的系統觀·····	133
第八章 重訂企業政策——發展再生策略 ·····	135
一、重訂階段——策略規劃的基礎·····	135
二、重訂根本策略：福特公司·····	136
三、重訂根本策略：VW公司·····	137
四、重訂根本策略：美國汽車公司·····	138
五、重訂階段：萊德皮鞋公司·····	139
六、重訂作業策略、組織策略、控制策略：寶鹼公司·····	140
七、通用汽車組織及控制策略的重訂過程·····	141
八、重訂組織及控制策略：通用電氣公司·····	142
九、分權式組織的重訂策略過程·····	143
十、管理人員對重訂過程的反應·····	147
十一、內部控制與外部偵測·····	148
十二、企業政策制定過程的概念架構·····	149
第九章 擴張、合併與吸購策略 ·····	153
一、成長與擴張·····	153
二、多角化的方式吸購與合併·····	159
第十章 影響政策制定的環境因素 ·····	175

目 錄

一、環境趨勢的解析.....	177
第十一章 摘要與結論	187
一、政策制定者的角色.....	187
二、政策與策略的定義.....	189
三、發展觀念架構.....	189
四、極大化的原則——企業最終目標.....	190
五、成長與擴張策略.....	191

第一章

政策制定簡介

一、企業政策及策略規劃

企業政策及策略規劃主要是在決定、形成和認清企業組織的目標和意圖，企業組織的意圖指的是企業希望往那個方向發展。政策的制定在最近十年來逐漸形成一門學問，它不僅提出一些一般管理的原則或研究管理的功能，企業政策還是一切管理活動的焦點和原動力。任何管理活動都必須根源於企業政策，由企業政策出發而擬定各功能部門的策略，從而指導所有的管理活動。由高級主管人員（總經理）決定企業的使命（mission）與主要目標，來指引整個企業長期的發展，因此企業政策必須由高級主管來負責。

由企業政策的定義我們可以了解，政策代表慎重和睿智的決策，是那些由高層主管從事的複雜而又富於思維性的行動，而不是那些重複和例行性的行動。重複和例行的事務可以交由電腦處理或依循規章，決策準則來執行，不需要花費高層主管太多心力。企業政策除了分析政策制定者的認知過程以及他如何設計企業行動藍圖之外，還探討如何採取行動來執行已形成的政策。因此就包括設計組織結構建立傳譯系統（intepretative mechanism）來提供訊息及控制以確保企業目標的制定、執行、組織結構的建立、控制系統的確立等多樣任務，經常稱之為一般管理的功能（general management function），這