

企業政策

— 程序與實例 —

麥尼克 原著

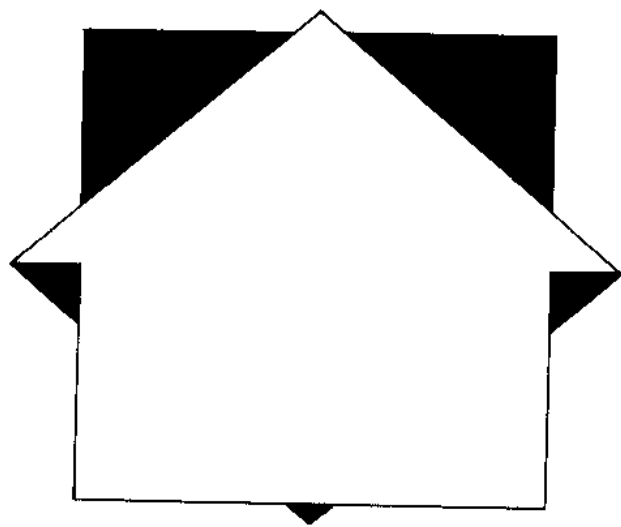
司徒達賢 校訂
陳隆麒 譯

華泰書局印行

企 業 政 策

—程序與實例—

麥尼克 原著 司徒達賢 校訂
McNichols 陳 隆 麒 譯



華泰書局印行

版權所有※翻印必究

企業政策

校訂司 徒 達 賢
譯者：陳 隆 麒
發行者：吳 茂 根
發行所：華 泰 書 局

台北市金華街181~1號

電話：3936633・3416633

總經銷：華泰圖書文物公司

台北市金華街181~1號

電話：3936633・3416633

印刷者：瑞明彩色印刷有限公司

登記證：局版台業字第1201號

中華民國七十年二月出版

中華民國七十二年六月再版

定價：精裝160元
平裝120元

林 序

企業機構的最高主持人需要具備「綜觀全局」的能力，才能在瞬息萬變的市場環境中，掌握住企業經營的大方向，制定出合宜的政策與策略，以維持企業的生存與成長；一般的經理人也要培養這種能力，才能避免「見樹不見林」的毛病，共同戮力發揮組織的整體績效。本系目前所開的「企業政策」，其主要目的就是針對上述需要，來探討企業政策與策略的制定和執行的方法。

目前本系「企業政策」這門課程即採用本書作為教科書，全書以一套體系完備的分析架構為梗概，再輔以很多實例來說明其應用，故能首尾相連，一氣呵成，沒有一般企業政策教科書零碎散亂的毛病，反而能夾敘夾議，闡幽發微，使讀者能循序漸進，獲其精義。總之，本書是一本非常淺近易解的入門書，一般工商界人士或商科學生若能詳加研讀，必能獲益良多。

本書譯者陳隆麒先生目前擔任本系「企業政策」課程的助教。陳君平日用功甚深，中英文俱佳，於管理方面的書籍涉獵極廣，而在企業政策這一領域方面，尤有深刻的了解與體認，所以譯筆流暢生動，能得原書的精髓。余嘉其好學不倦，努力不懈的治學精神，故樂為之序。

林 英 峰 謹識

七十年一月於政大企業管理系

中文版序

企業政策的目的乃是為企業的整體經營，提供一個全盤的指導方針，然後企業的高層主管才可以依據這個方針來指導企業各方面的決策，以及組織和制度的設計。近年來，「企業政策」這門課程在國內已日益受到重視，究其原因，主要是受到兩個因素的影響：第一，外界環境的變化日趨劇烈，使得每個企業都須經常審慎的去考慮其經營方向；第二，國內企業的規模日見龐大，各種做法上對步調一致的要求也就日益提高，因此也亟需一套明確的企業政策來引導整個組織的資源分配。由上述兩個因素的發展情況來看，「企業政策」在企管教育中所扮演的角色會日益重要，乃必然的趨勢。

企業政策的教學，最重要的是個案教學法。我在政大企研所、企管系，以及政大公企中心企業經理研究班教授企業政策，都是利用個案教學，效果非常良好。但是，我發現，個案教學若能輔以適當的企業政策教科書，其成效必然更佳。因此向國內的學術界及企業界鄭重推薦本書。

一本實用的企業政策教科書最忌的就是理論太多，系統駁雜。而事實上，也只有爐火純青，功力深厚的作者才能要言不煩，化繁為簡。本書的特色在於不空談理論，而是提供一個非常明確實用的觀念架構和思考方法，然後輔以很多企業經營實例來說明其應用。全文深入淺出，層次分明，使讀者在讀完後，對於企業政策的精髓能一目瞭然，而且印象深刻。因此，我相信，不論是工商界人士或商科學生，若能熟讀本書，在實務應用上必然會獲得很大的幫助。

本書原作者Thomas J. McNichols氏，是我在美國西北大學

求學時的博士論文指導教授，精研企業政策已有二十餘年，並且在這門學科發軔的早期——1950年代，就有專書出版。二十餘年來，陸續增刪修改，而成本書。Dr. McNichols 在西北大學負責 Executive program（高階經理進修班）多年，目前在西北大學管理研究院擔任副院長，因此，無論在理論上或實務上，都有極深的造詣。我相信，這一點大家在詳讀完本書後，也必然會有同感。

司徒達賢 謹識

七十年一月於政大企業管理系

目 錄

導 論	1
第一章 政策制定的本質	7
企業政策與策略規劃	7
政策制定是一門學科	8
職能管理	9
一般管理觀點與職能技術	10
概念化與政策制定程序	12
觀念架構的發展	13
附 註	14
第二章 策略設計的發展	15
策略的界定	15
政策制定與策略設計	17
福特汽車公司的策略設計	18
附註與參考書目	34
第三章 通用汽車公司的策略規劃	37
與福特汽車公司的比較與對照	37
附註與參考書目	57

第四章 在企業問題的診斷與分析中，經理人的角色..... 59

將公司視為一個系統：職能動態性概念.....	59
問題認定.....	60
基本資料的分析.....	61
技術與資源的評估.....	64
問題根本原因的決定.....	65
將問題納入政策制定程序中來解決.....	66
採用系統觀點來診斷公司.....	67
附 註.....	81

第五章 決定基本目標與發展根本策略..... 83

經濟目標的決定.....	83
最基本的經濟目標——獲利力、成長與生存.....	83
最大化與有限制的理性.....	85
古典廠商理論——應用與限制.....	86
股東財富的最大化——K因素的概念.....	88
根本策略的制定.....	98
界定「營運中」公司的根本策略.....	102
過渡策略.....	104
由營運策略轉換成根本策略.....	105
影響策略規劃的個人與外在因素.....	107
基本目標與根本策略的評估.....	108
附 註.....	109

第六章 營運策略的發展與執行..... 111

營運策略與根本策略的搭配.....	111
電子鋼鐵公司的營運策略.....	112
市場行動的界定.....	114
市場地位的維持——Clorox 公司.....	115
市場地位的維持——A & P 公司.....	115
營運策略與規劃職能.....	116
評估營運策略.....	118
附 註.....	120

第七章 組織與控制策略的發展..... 121

策略規劃的執行.....	121
「組織發展」概念.....	122
福特汽車公司的組織策略.....	123
通用汽車公司的組織策略.....	124
營運策略對組織結構的影響.....	125
根本與營運策略如何影響組織策略的發展.....	125
寶鹼公司的組織策略.....	126
在組織發展中成長與擴充的角色.....	127
通用電氣公司的組織設計.....	128
組織結構的發展.....	130
組織結構的調整.....	132
說明階段——控制策略的發展.....	133
控制策略——福特與通用汽車公司.....	134
創新性控制制度——寶鹼與愛文公司.....	135
經濟目標與財務控制.....	136

定性控制.....	138
控制制度的評估.....	139
控制是一個系統.....	141
附 註.....	144
第八章 政策制定程序的重制定與再循環—重生策略的發展	145
重制定——策略規劃的基礎.....	145
根本策略的重制定——福特汽車公司.....	146
福斯汽車公司的重制定.....	147
美國汽車公司的重制定.....	149
萊德皮鞋公司的重制定——組織與控制策略.....	150
營運、組織、與控制策略的重制定——寶鹼公司.....	151
組織與控制策略的重制定——通用汽車公司.....	152
組織與控制策略的重制定——通用電氣公司.....	153
分權式組織內各個不同事業部門的重制定.....	154
重制定程序與管理當局的反應.....	158
外在監聽系統與內在控制制度.....	160
政策制定程序的綱要.....	161
附 註.....	165
第九章 擴充、購併與合併策略	167
成長與擴充.....	167
經由購併與合併方式來達成多角化目的.....	174
附 註.....	192
第十章 影響政策制定的環境因素	193

環境趨勢的影響.....	195
附 註.....	208
第十一章 摘要與結論.....	211
職能主義與政策制定者的角色.....	211
政策與策略制定的界定.....	213
觀念架構的發展.....	214
最大化原則——終極標的.....	215
成長與擴充策略.....	216
附 註.....	219
附錄 簡介企業政策——司徒達賢博士撰.....	221
概 念.....	221
任何企業必須要有政策.....	222
企業最高主持人的觀點.....	224
企業政策作業的過程.....	226
組織生存要件與企業的社會功能.....	229
了解當前的策略形態.....	231
評估當前的策略形態.....	233
制定新的策略勢態.....	235
擬定實現策略勢態的具體計畫.....	237
組織和控制制度的建立.....	238
領導與人事考慮.....	241
企業政策的個案教學.....	244

導 論

企業政策與策略規劃的目的與目標

政策制定與策略規劃的範圍相當廣泛，其內容幾乎可以涵蓋住所有的管理任務。「企業政策」就是一門能綜合政策制定與策略規劃中各構成要素的學科，經由很多管理學家的努力，其在實務上與學術上的價值現已被確認，而與此一領域有關的研究與探討也開始蓬勃發展。本書的主要目的是為「企業政策」這門學科的發展提供一個初步的奠基工作。可以想見的是，這項工作所牽涉到的層面一定很多，而且發展出一套實際可行的觀念架構，以協助及引導商科學生或企業機構的經理人來學習這門課程也確有其困難。值得慶幸的是，我們可在強調一般管理職能且與政策制定的探討有關的管理書籍中找到一些經典之作，並從中得到重大的指引以供我們建立一套觀念架構之用。由於下列兩項趨勢的出現，已為那些有志於發揚光大「企業政策」這門學科的人士帶來了莫大的助益：

- 1 「企業政策」已被愈來愈多的人士視為一個獨立的研究領域來加以觀察與分析。
- 2 經由過去十五年來的發展，很多管理學院已將「企業政策」視為一門主要的課程。

快速機構化的結果使工商社會出現了無數的公營組織以因應複雜工業體系所帶來的動態性。企業機構為了達成預定的目標，確有必要將其技術與資源組織起來，因此對於通才經理（general manager）

與「一般管理」職能知識的需求也就越來越迫切。雖然很多人士都承認，管理藝術與科學最早起源於中古世紀的邦國組織、軍隊與教會中，但近代那些適用於所有管理工作的基本模式卻是來自企業機構中。由於企業機構是在自由經濟體系中所孕育發展出來的，因此不會受到教條的束縛，也不會被某些特定的使命或目的僵化掉。此外，企業機構還擁有一項政府與非營利機構並不具備的特殊控制機能——利潤動機；企業機構用以導引行動的基本目標也較為清晰明確，並可以採用較為實際可見的標準如獲利力、成長與生存等來評估基本目標的達成度。由於上述因素的影響，已使企業機構在支持管理科學與提升管理層面這一工作上獲得了很多的進展。企業機構使用的各種管理概念、方法與分析工具等已使所有組織都獲益匪淺，並支持了此一假設——管理乃是一種「放之四海皆準」的職能，能適用於所有的組織。

任何組織的最高主持人都迫切地需要採用「整體觀點」來督導組織的業務，然而大多數管理書籍卻都專注於某些特定管理職能的討論，且只牽涉到管理工作的某一層面而已。在這些書籍中，作者都僅針對他所熟悉的職能領域來加以發揮，對於政策制定者所扮演的角色或通才經理的性質則沒有任何說明。本書並不探討那些特定的管理職能，本書的主要目的是將與管理工作有關的所有要素整合在一起，以形成一個性質較廣泛的觀念架構。另外本書所強調的是政策制定者或政策制定團體在企業機構中扮演的角色，因為只有他或他們才是企業存續之所繫，也只有他或他們才能設定企業機構的基本目標。

本書的結構

在管理領域內，特別是「企業政策」方面，尚欠缺實證研究的基礎，故管理學家無法將其研究成果歸納為一些明確且可驗證的假說以供經理人使用。在此領域內，所牽涉到的是敘述性理論或開放性模式的探討。

而在「企業政策」這個研究領域中所使用到的一些概念性模式都具有通權達變與依組織而變化的性質，故經理人在處置各種狀況時，絕不可以一成不變地套用這些模式。本書的第一章與第二章的前半部主要探討的是政策制定與策略規劃的起源及發展，此外在這兩章中，我們還發展出一個能貫串全書要點的概念性模式。

管理當局要不間斷地與環境保持聯繫，並要經常提高其警覺監聽環境的動態，如此一來它才能夠制定出合宜的策略，使公司所提供的產品或服務能滿足市場上的某些特定需求。汽車工業具有源遠流長的歷史背景，故可提供大量的資料，使我們能藉以了解，各家公司在因應瞬息萬變的環境情勢時，其策略性行為在情境上、機構性質與產業性質上會表現出那些差別。長久以來，汽車工業對經濟體系的影響力一直很大，且在經濟發展的過程中也扮演著很重要的角色，因此若以此產業內的兩家主要公司——通用汽車與福特汽車，來說明「策略」的意義及管理職能與環境的互動關係，應該是十分恰當的。本書的第二與第三章係就福特與通用兩家汽車公司的政策制定與策略規劃過程作一分析與比較。

問題的認定與解決是政策制定者的主要任務之一。「情況分析」是一種藝術成分較高的管理技巧，政策制定者要具備分析與說明那些對公司有重大影響的內外事件的能力，就必須磨練出這種技巧。在第四章中，我們提出了一個與「問題解決」及「情況分析」有關的概念性模式。本章並引述了「萊德皮鞋公司」這個個案來說明政策制定者如何應用系統方法來分析與評估企業機構的經營績效。

在第五章中，我們將一些能塑造出公司形象與特質的基本目標——予以界定出來，同時特別強調最基本經濟目標的重要性。因為只有經由這些目標的設定，政策制定者才能藉此為所有的策略性行動訂出指導方針，確認各級人員的責任，並發展出一套控制程序。但是在本

章中，主要的重點仍然是放在政策制定程序的第一個階段——根本策略的制定上面。至於政策制定程序中的各個後續階段——執行、組織與控制等三個階段（在這些階段中政策制定者將發展出公司的營運、組織與控制策略），則在第六章與第七章中分別加以討論。

政策制定者必須經常地從事「環境監聽」工作，這樣他才以及早發現那些會威脅到公司的生存與發展的事件，以作為是否要進行下列工作的依據：

- 1 公司是否有必要進行「重制定」工作？
- 2 若要進行「重制定」工作的話，應於何時開始？
- 3 若要修改策略性計畫的話，應修改到何種程度？

政策制定者若決定將政策制定程序予以再循環，可能會導致重生策略的發展。以上所述乃是策略規劃過程中的一些主要的構成因素，我們在第八章中將會一一地討論到這些因素，同時我們還會舉出兩個實例以說明「重制定」的過程和重生策略的發展。

在第九章中，我們以幾個發生於著名的公司內的案例來說明擴充、購併與合併的重要性，並使讀者了解：擴充、購併與合併乃是策略規劃過程中的幾個極其重要的構成要素。在本章中，我們也描述並分析了成長的概念及政策制定者為達成公司的基本目標所承受到的多角化與整合壓力；另外我們還強調了在購併與合併的行動中，獲得「綜效」與「搭配」的必要性。

政策制定者無法直接控制的一些外在因素會對公司的策略規劃過程產生決定性的衝擊。政策制定者的重要任務之一是：經常從事環境監聽與掃描工作，以便迅速地偵測出環境發出來的警告訊號而及早採取應變措施，因為這些訊號能預示出會影響到公司的獲利力、成長與生存等的環境變遷趨勢。在第十章中，我們描述了一些能影響策略制定的環境因素，並說明與分析了經濟、政治、社會與科技等因素對

策略性決策的衝擊。第十一章將前述各章的內容作一摘要，並針對管理工作的多面性與政策制定者所扮演的角色提出我們的結論。另外在本章中，我們還將政策制定程序中的各個構成要素綜合在一起。

