



書泉出版社  
世界圖書出版公司

企業人動腦系列  
**B**  
**BUSINESS**

16

郭崑謨博士 策劃

英國克拉荷馬大學企管博士  
中興大學企管研究所所長

林敏生 編譯

# 企業參謀

—戰略性思考的集團

企业参谋——

战略性思考的集团

林敏生 编译

书泉出版社 出版

世界图书出版公司 重印

(北京朝内大街137号)

北京中西印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

1990年7月第1版 开本: 787×1092 1/32

1990年7月第1次印刷 印张: 6

印数: 0,001—1,600 字数: 12万

ISBN 7-5062-0714-1/F·16

定价: 3.70元

世界图书出版公司已向西南图书出版

有限公司购得本书重印权, 1990

限国内发行

## 出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

## 推介本書

### ——什麼是戰略性思考

常有人說：「日本人喜歡抬轎」，或「日本人喜歡多頭責任制——無責任主義」。但，不論這類表現如何的適切，若未能針對問題的根本或困難所在，提出具體的解決建議，終究和「埃佛勒斯峰很高」或「喜馬拉雅山很遠」之類的表現方式並無兩樣，無法達成目的。

「日本人」，指的是「多數的日本社會組織」；「轎」，則指「很沉重之物，非一人所能承擔」，「抬」則是「出力過多或不足，皆會帶給他人困擾」的力量之均衡狀態。「轎」絕對比不上汽車或火車的速度，唯有在節日慶典時才具有其意義！

在戰後的GNP競賽中，「抬轎」活動日趨激烈，也益為大型化，但是，其蹣跚不穩的步伐也顯著化了。原因在於苟安主義及多頭責任制！要想矯正此一錯行，勢必找出能代替此種制度的策略，其方法為：個人或極少數人基於其個別的責任來思考、企劃、推行每件事情。恰如想攀登險峻的高山，必須有週到且具體的計劃，再配合予以實現的意志力。

這些年來，本書作者持續考慮着這方面的問題。在作者另一著作「惡魔的循環」中，作者以潛藏於日本人心中的觀念及思考模式為焦點，嘗試分析其原因。許多朋友對此書的批判是「未

能提出最適切的改善方法」！由於當時作者也確實未想到最佳方法，祇能回答：「目前正在設法彌補」。

所幸，作者的職業讓他能夠經常碰到：當事者雖盡過一切努力，卻仍無濟於事，必須借助外力的狀況。在這類狀況中，所謂日本式或西洋式之類的一般論點根本不能通用，需要的就是「答案」！

而且，就像成衣一般，不可能適合任何人穿着。所以，每當遇到某種狀況，都得找出固有的答案！在累積無數實戰經驗之下，總算發現：若以企業為單位採取行動，能自惡魔的循環中脫困。亦即是：企業必須擁有戰略性思考的集團！

所謂戰略性思考的集團，乃是處於組織之內，卻能像置身組織之外的具有強烈客觀性和獨立性的高級領導幹部組成之參謀集團。不單是具有秘書的功能，也具備肩負左右企業命運的責任精神，既為企業的中樞，能策定戰略性行動方針，也有足夠力量，能使行動方針移諸生產線實行。

有些公司，早就擁有這樣的集團，但，絕大部份都祇是納入董事長室或總公司企劃室的組織之內，僅處理一般事務，未能發揮真正的作用。

然而，目前的客觀情勢已不容許再有類似變形蟲的狀態出現！再龐大的組織，也和最高等動物「人」一樣，需要有頭腦中樞，而且，單祇是思考還嫌不夠，必須能因應變動不羈的狀況來思考，亦即作戰略性的思考。

戰後完成了蓬勃發展的日立、新力、松下、小松、本田等各優秀公司，假如內部開始出現無為而治主義，失去優於其他公司的「管理變化之能力」，則必將開始陷入發展停頓的局面中。因此，不僅是呈現老朽化的大型組織，甚至表面上圓滿發展的組織，為求維持其慣性，都需要戰略性思考！

本書目的在於說明戰略思考集團的內涵，一切皆以作者自身的見解、經驗為基礎而完成，因此，若有未成熟之處，祈望諸位讀者能夠見諒！若讀者們能稱戰略性思考方法，在環境允許範圍內，儘快獲得最佳解決途徑，則是本書無上的榮幸。

# 企業參謀目錄

推介本書

## 第1章

## 戰略性思考入門

- 1 何謂戰略性思考 3  
包裝的內涵 5
  - 2 考慮物的本質 12  
非線型思考的重要性 10  
必須訓練如何設定假設 18
  - 3 找出問題中心和加以解決的過程 19
  - 4 隨時面對事物本質的方法論 24
- 問題樹 25



## 第2章

### 企業的戰略性思考

1	中期經營戰略計劃	61
步驟 1	：設定目標值	62
步驟 2	：確立基本案例	64
步驟 3	：算定降低成本的改善案例	66
步驟 4	：算定市場・銷售的改善案例	69
步驟 5	：算定戰略性差距	70
步驟 6	：摘出戰略性替代案	72
5	成功解決問題的尺度	31
利潤樹		29
銷售額利潤		35
總資產利潤		38
使用的總資產利潤		40
6	尺度的使用法	43

步驟 7：評價、選定替代案	74
步驟 8：中期經營戰略實行計劃	74
2 產品系列的一覽表管理 (P P M)	77
「均衡」的管理	77
在日本為何不發達	79
低成長的美國企業所開發成功	80
以新產品促進成長的時期結束	83
業種矩陣	85
標準戰略	89
順應循環週期的戰略	94
依觀點選擇戰略	96
G E——向戰略業種單位展開	100
3 產品、市場戰略	101
步驟 1：動態的把握市場性	107
步驟 2：內部經濟的分析	111
步驟 3：掌握競爭狀態	114

### 第3章

#### 戰略性思考方法如何應用於國策

- 步驟4：把握自己公司的優點和弱點 117
- 步驟5：改善機會的抽出、評價 118
- 步驟6：製作、實施改善計劃 119
- 步驟7：調整及修正必要的軌道 119
- 1 產業構造論的出發點 125
- 二次元性的光譜之構想 127
- 對於已有產業的分類之疑問 130
- 2 紐西蘭海域的日本捕撈墨魚船隊 133
- 背景 133
- 問題中心 134
- 準備解決的階段 135
- 初步的研判 137
- 分析 138

. N .

## 第4章

### 妨礙戰略性思考之物

第一階段	141
第二階段	144
第三階段	147
第四階段	151
謀定而後動	152

1 美國哀史	157
2 參謀五戒	160

戒1：身為參謀，應該拋棄對於「如果」這個名詞的本能恐懼	161
戒2：身為參謀者要拋棄完全主義	162
戒3：針對KFS徹底挑戰	164
戒4：不受限制條件所限制	166
戒5：不依賴記憶進行分析	168

第5章

戰略性思考集團的形成

1 騎牆與踢館 173

2 頭腦集團 ( think tank ) 和戰車 175

第 一 章



戰 略 性 思 考 入 門



## 1 何謂戰略性思考

前些天，某旅行社寄給我一份旅遊指南，內容是趁着週末，前往風光明媚的風景勝地享受運動之樂，能打高爾夫球、網球，也能射箭、騎自行車踏青，駕駛帆船，目的地是伊勢志摩國立公園內的休閒活動中心。

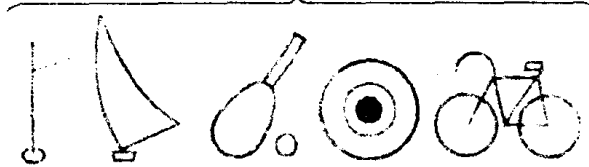
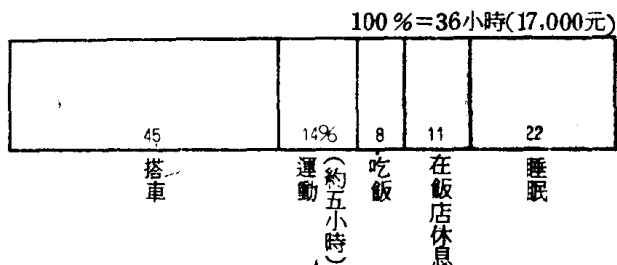
以前，我曾當過觀光導遊，深切了解從東京至志摩半島的行程，兩天一夜實在太匆促了，但仍不免被這份旅遊指南所吸引。星期六上午九時搭觀光巴士出發，當天傍晚六時抵達，第二天，上午進行所有運動，下午二時半又起程，夜間九時半回到東京，可以算是急行軍了。

至少，旅遊指南中所強調的「翠綠的稜線」、「透明的藍天」、「碧藍的大海」、「真珠般竹筏點綴的內河」、「生命洋溢的大自然」；等等，可以享受的時間實在是太少了！

因此，我特別將有限的時間如附圖一般的分配。果然發現，將近一半的時間是花費於搭乘巴士，而，百分之三十的時間則用於睡眠與吃飯。至於利用於運動的時間，最多祇有五小時，僅佔百分之十四。此一旅遊的費用為一萬七千元，扣除食宿費兩千元，還剩一萬五千元，那麼，每運動一小時的費用為三千元。



附圖一 兩日一夜運動旅行的使用時間之分析



■旅行中網球場的實際使用費…… 3,000元/小時

1000 元	1000 元	1000 元
--------	--------	--------

■東京近郊的網球場之使用費…… 1,000元/小時

1000 元
--------

經過時間的大半花費於前往目的地的來回，在目的地能使用於運動的時間只有 14%。