

第5章 策略管理



學習重點

1. 策略管理的重要性
2. 策略管理的程序
3. 總體策略
4. 現代策略管理

策略管理

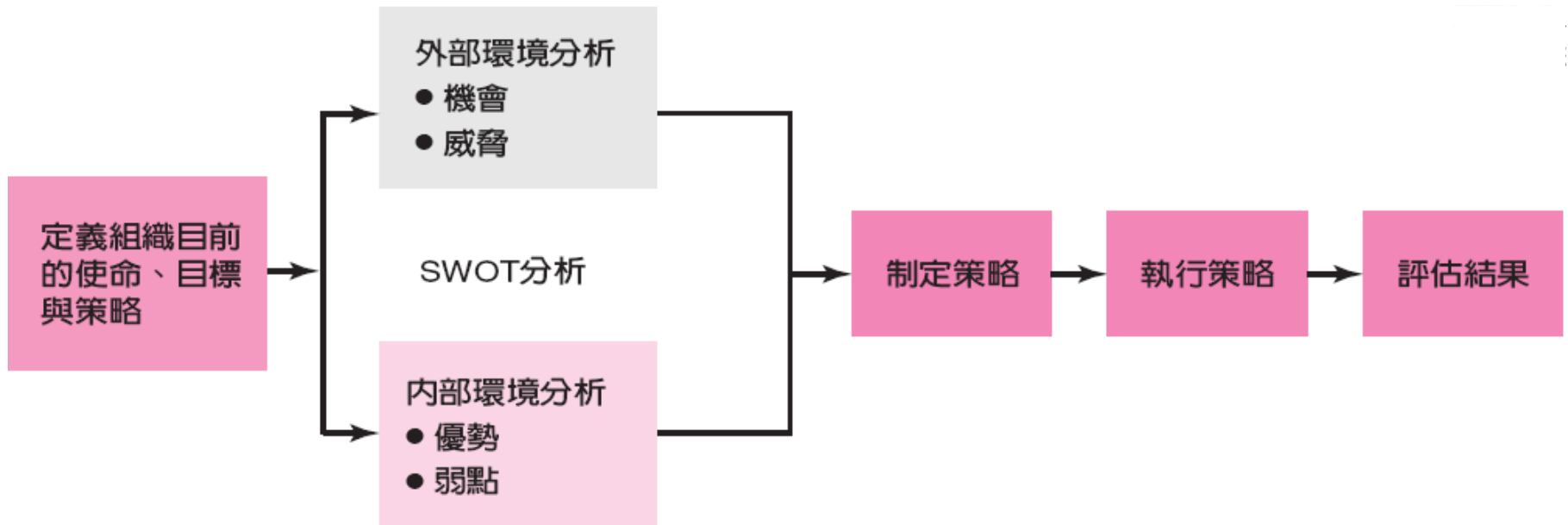
決定組織長期績效的一套管理決策與行動



策略管理的重要性

1. 有正式策略管理系統的企業，擁有較高的財務報酬率
2. 管理者必須調查並適應商業環境的變動
3. 協調不同的組織單位，幫助他們專注於組織目標
4. 與管理決策過程密切相關

策略管理的過程



策略管理程序

步驟一：界定組織的使命、目標與策略

- 使命：組織存在的理由
 - ❖ 企業的產品或服務的範疇
- 目標：是規劃的基礎
 - ❖ 可衡量的績效指標

步驟二：外部環境分析

- 管理者必須對特定環境與一般環境進行分析
 - ❖ 管理者必須評估組織可利用的機會有哪些？可能面臨的威脅為何？

策略管理程序（續表）

步驟三：內部環境分析

➤ 估算組織內部的資源、能力、活動和文化：

- ❖ 優勢（核心能力）為顧客創造價值並加強企業的競爭力
- ❖ 弱勢（組織表現較差的活動，或組織需要但卻未擁有的資源）將使企業處於不利的競爭條件

將步驟二與步驟三合併，稱為 **SWOT** 分析
(組織的優勢、劣勢、機會與威脅之分析)

策略管理程序（續表）

步驟四：制定策略

- 管理者必須研擬及評估各種可行的策略方案
- 為組織各階層選擇適當的策略以超越競爭者
- 讓組織能利用環境機會充分發揮優勢
- 修正弱點並防範威脅

策略管理程序（續表）

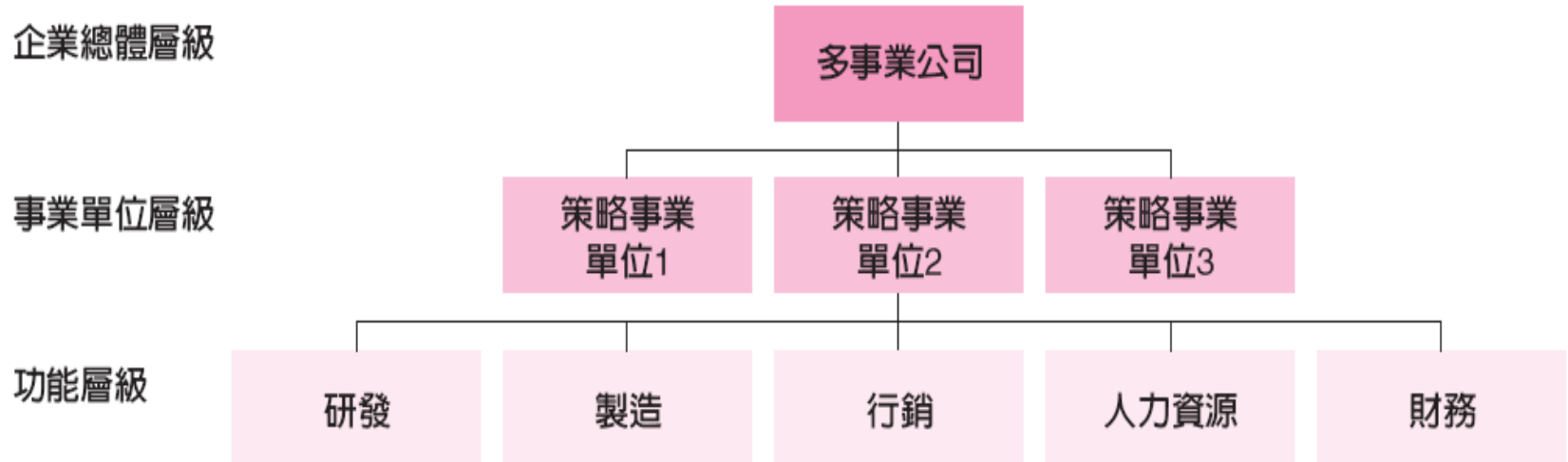
步驟五：執行策略

- 執行：使組織結構與活動有效配合環境
- 環境會支配所選定的策略；有效的策略執行需具備合於需求的組織結構

步驟六：評估結果

- 策略的成效究竟如何？
- 有什麼需要調整的地方？

組織策略的層級



總體策略

成長策略

- 藉由拓展產品和市場占有率，增加組織營運的層次

成長策略的類型

- 集中
- 垂直整合
- 水平整合
- 多角化

總體策略（續表）

穩定策略

- 當產業成長緩慢或毫無成長，抑或企業主選擇追求穩定發展，於是採取維持現狀以因應動態環境不確定性之策略

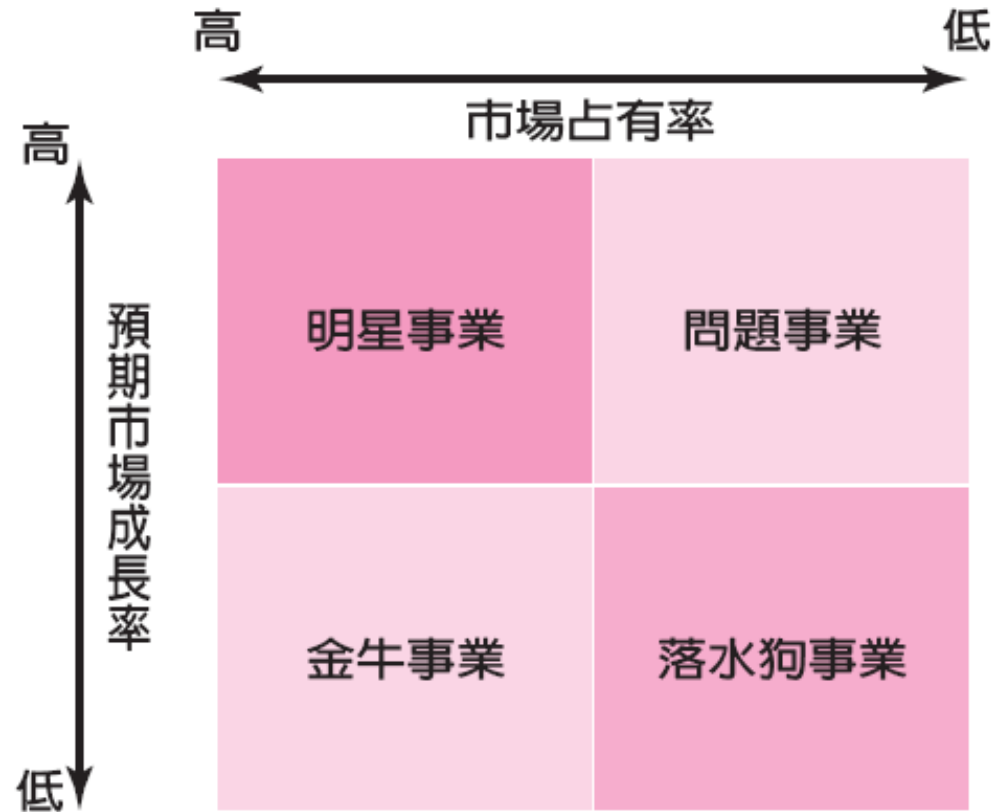
總體策略（續表）

更新策略

➤ 研擬策略以因應導致績效衰退的組織弱勢

- ❖ 退縮策略：重點在排除並非很嚴重的問題並恢復優勢，以克服組織當前的績效問題
- ❖ 轉向策略：採取大幅降低成本並進行大規模組織重整的方式，以解決組織嚴重的績效問題

BCG矩陣



事業策略

事業策略

- 決定組織各個策略事業單位該如何競爭的策略



競爭優勢的角色

競爭優勢

- 競爭優勢是讓組織得以超越同業的明顯優勢，這項優勢來自組織核心能力

品質競爭優勢

- 和競爭者有所差異
- 可創造長期的競爭優勢
- 意謂企業著重品質管理，以達到持續改善並符合顧客對品質的要求

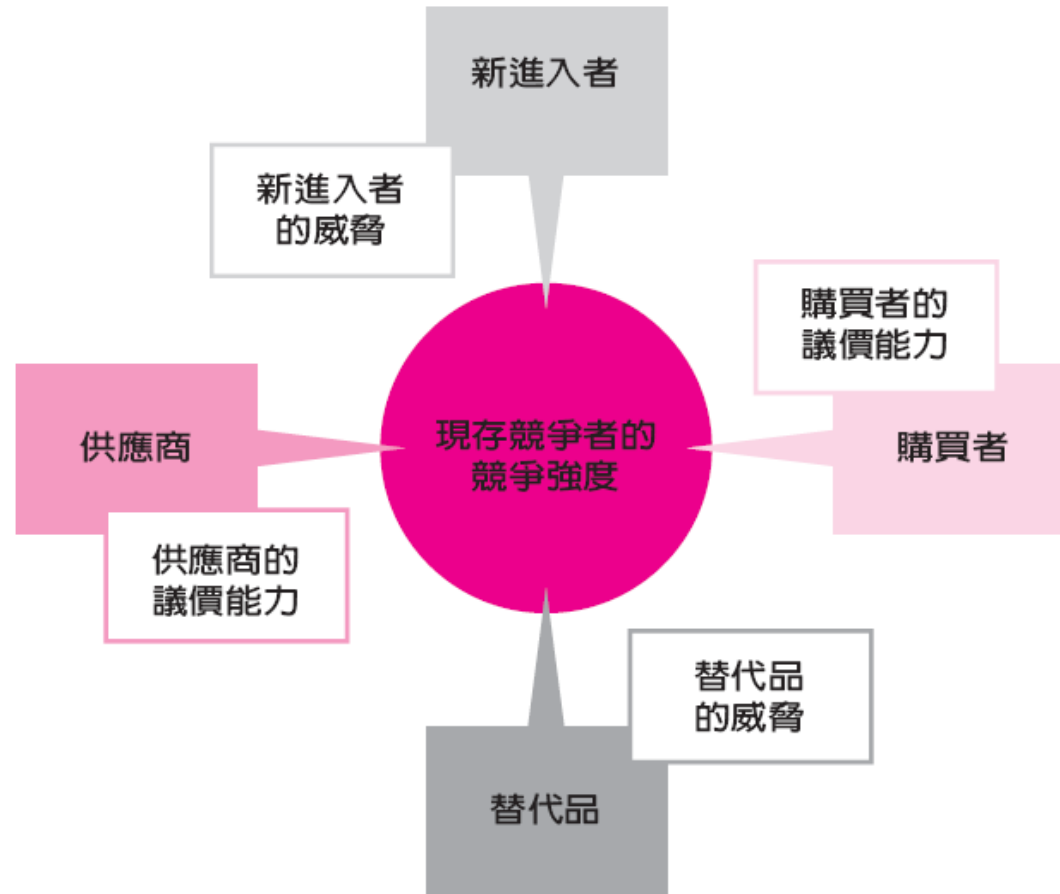
競爭優勢的角色（續表）

維持競爭優勢

- ▶ 持續有效地開發資源與發展核心能力，使組織在競爭環境中保持優勢、領先對手



產業分析的五力模式



Source: Based on M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: The Free Press, 1980).

競爭策略

成本領導策略

- 以成為產業中成本最低的生產者為目標

差異化策略

- 試圖提供獨特的產品或服務給願意付出較高價格的顧客

集中策略

- 運用成本優勢或差異性優勢來開發特定市場，而非服務廣大的市場

現代策略管理

大三法則

- 若排除政府干預及其他特殊情況，產業的競爭力量會自然形成三家公司獨大的情況
- 同一產業中的某些公司會成為超級利基者，而有些則成為瀕臨危機的公司