

第八章 策略管理

請尊重智慧財產權

學習目標

- 閱讀和學完本章後，你應該能夠：
 - 解釋策略管理的重要性
 - 描述策略管理過程的步驟
 - 解釋SWOT分析
 - 區分公司層的、事業層的和職能層的策略
 - 解釋什麼是競爭優勢，以及為什麼它對組織是重要的
 - 描述五種競爭力量
 - 識別各種競爭策略

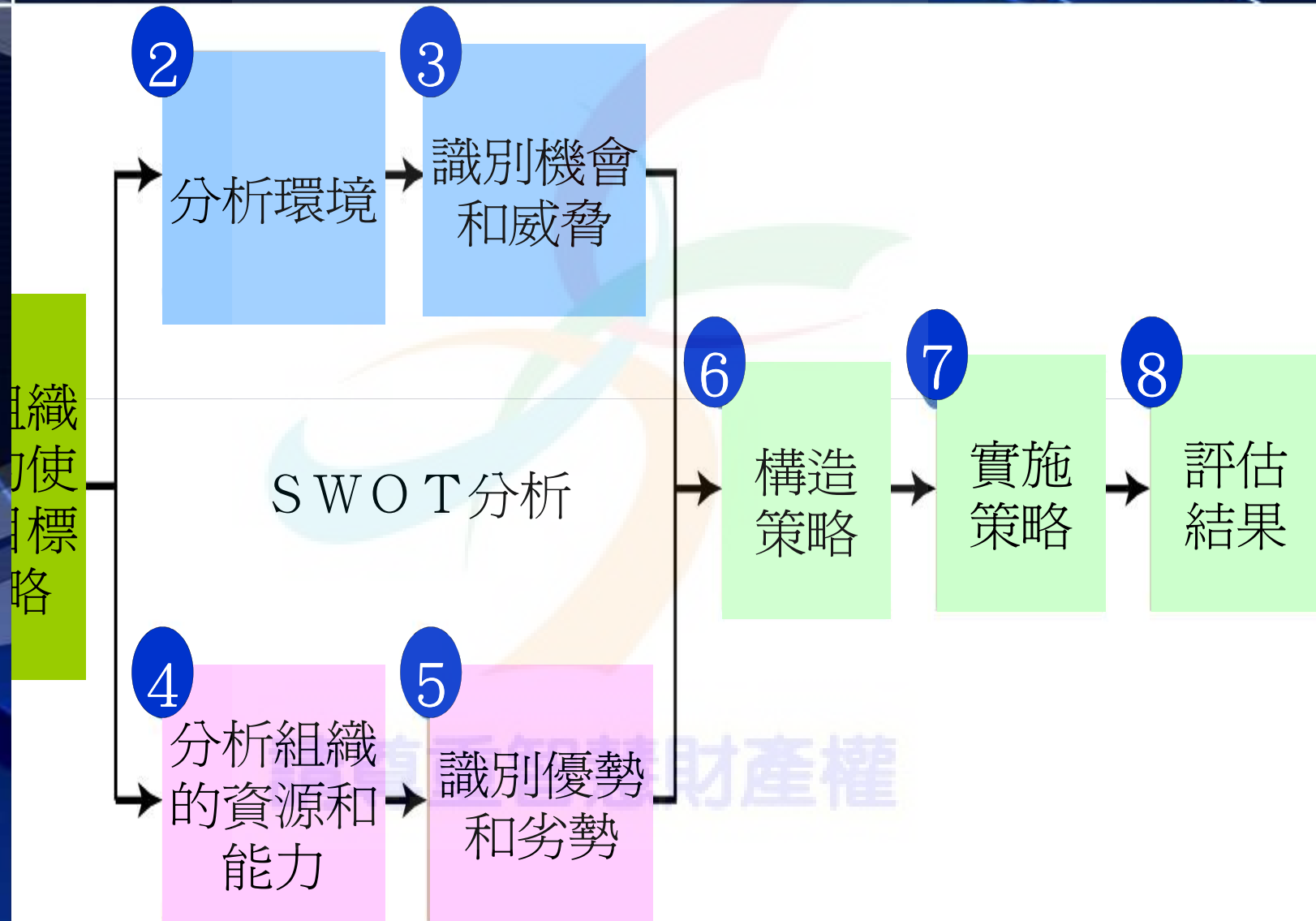
策略管理的重要性

- 什麼是策略管理

- 是一組管理決策和行動，它決定了組織的長期績效。
- 策略管理的目的
- 包含了許多重要的管理決策
- 具有正式策略管理體系的公司，其財物回報要高於那些沒有策略管理系統的公司
- 在營利和非營利性組織中都很重要

請尊重智慧財產權

策略管理過程



策略管理過程

1. 確定組織當前的使命、目標和策略

- 使命 - 對組織目的的陳述
- 在營利和非營利性組織中都很重要
- 確定組織當前的目標和策略是重要的

請尊重智慧財產權

使命陳述構成要素

顧客：誰是組織的顧客？

產品和服務：組織的產品和服務是什麼？

市場：組織在哪些地區開展競爭？

技術：組織的技術狀況如何？

對生存、成長和盈利的關注：組織對成長和財務穩定作出承諾了嗎？

哲學：組織的基本信念、價值觀、追求和道德準則是什麼？

定位：組織的主要競爭優勢與核心能力是什麼？

對公共形象的關注：組織怎么相應公眾對社會和環境的關注？

對雇員的關注：組織將雇員看做最有價值的資產嗎？

策略管理過程

2. 分析環境

- 成功的策略與環境吻合
- 檢查具體的和一般的環境以發現正在發生的趨勢和變化

3. 識別機會和威脅

- 機會 - 外部環境原素的積極趨勢
- 威脅 - 外部環境原素的負面趨勢

請尊重智慧財產權

策略管理過程（續）

4. 分析組織的資源和能力

- 考察組織的內部
- 組織在某種程度上受到它所擁有的資源和能力的限制
- 核心能力 - 特定的能力或資源
- 組織主要的價值創造技能，組織的競爭武器

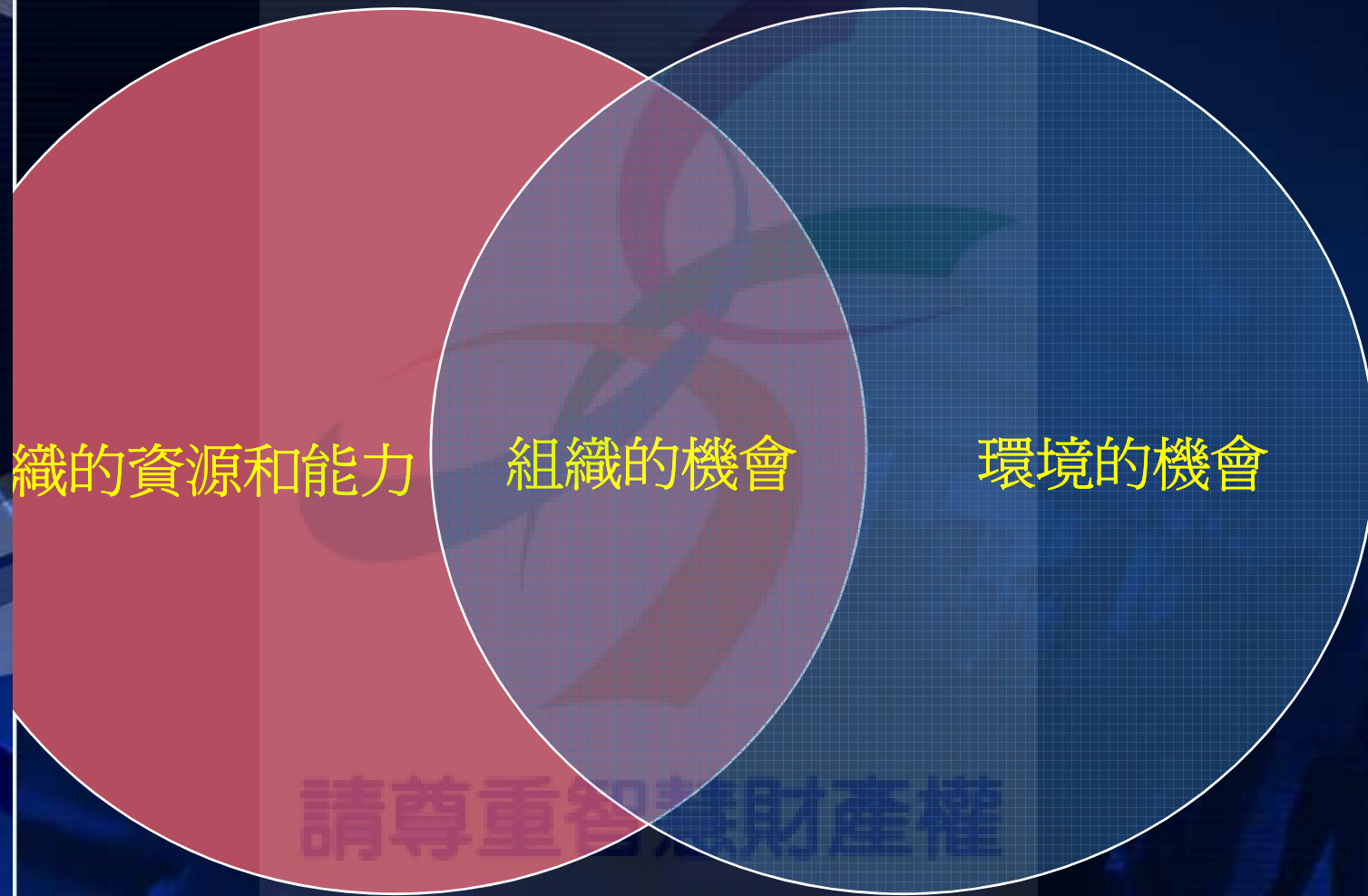
請尊重智慧財產權

策略管理過程

5. 識別優勢和劣勢

- 優勢 - 組織擅長的活動或者專有的資源
- 劣勢 - 組織不擅長的活動或非專有的資源，雖然需要但組織並不獨佔它
- 組織文化有它的優勢和劣勢
- 強文化 - 新雇員能很容易地識別組織的核心能力
- 可能會成爲接受任何變革的嚴重障礙
- 文化原素影響管理者對某種策略的偏好
- 分析 - 對組織的優勢、劣勢、機會和威脅的分析

識別組織的機會



策略管理過程

6. 構造策略

- 需要在公司層面、事業層面和組織的職能層面上分別建立
- 構造策略需要遵循決策制定過程的步驟

7. 實施策略

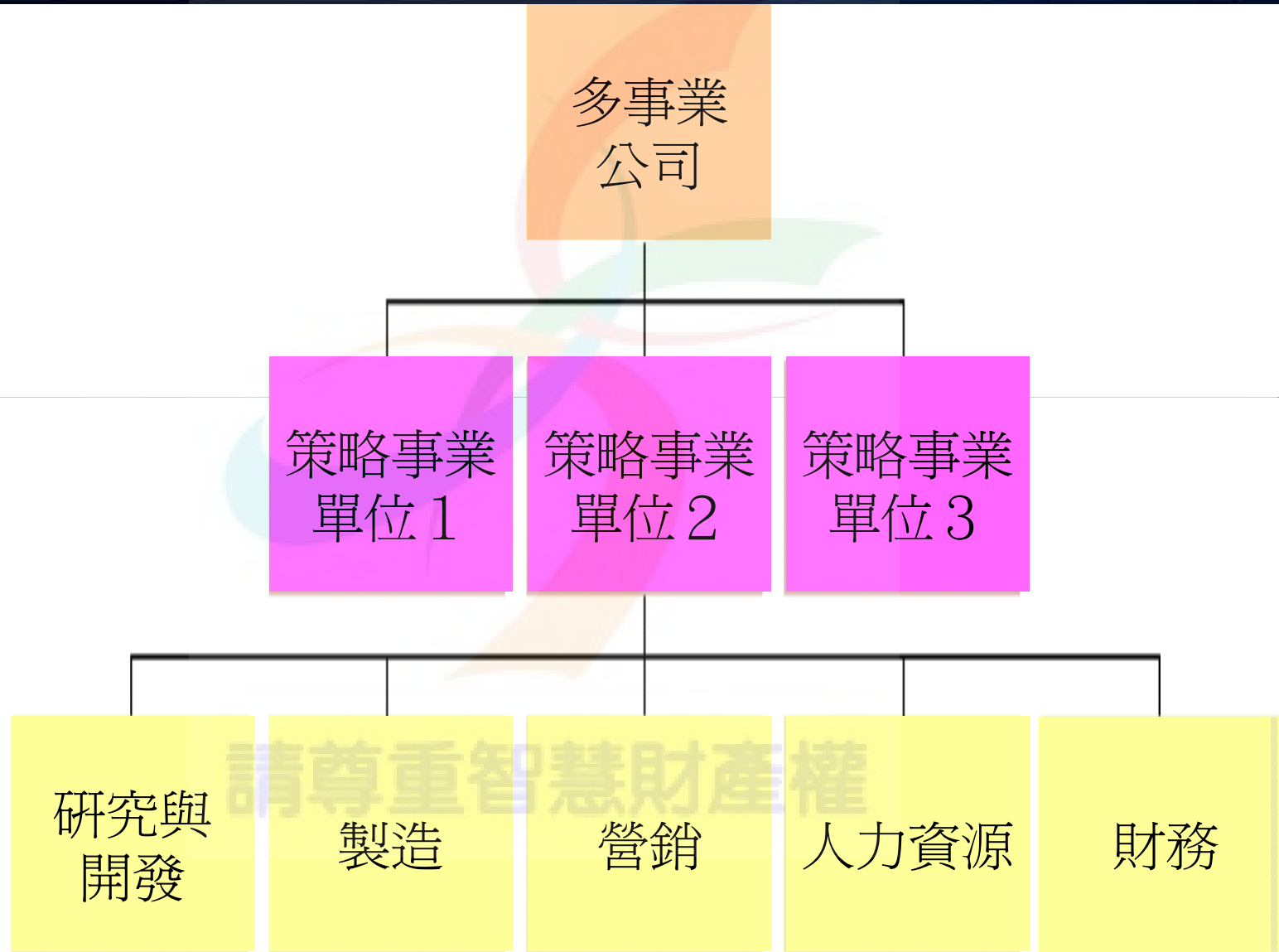
- 一個成功的策略取決於成功的實施

8. 評估結果

- 控制過程時對策略的有效性進行評估

請尊重智慧財產權

組織策略的層次



組織策略的類型

- 公司層策略

- 確定

- 公司應該從事什麼事業以及希望從事什麼事業
 - 組織的方向
 - 每一個事業部將扮演的角色
 - 大策略 穩定性
 - 基本不進行重大變革
 - 對組織績效滿意
 - 環境是穩定的和安全的
 - 很少有組織在今天追求這一策略

組織策略的類型

- 大策略 增長

- 尋求擴大組織的經營規模
- 集中模式 - 透過擴大組織的原有業務來增長
- 縱向整合
- 後向整合- 成爲自己的供應商
- 前向整合- 成爲自己的分銷商
- 橫向整合- 透過合併同一產業的其他組織的模式實現成長
 - 需要美國聯邦貿易委員會的批准

組織策略的類型

- 大策略 增長

- 相關多元化 - 透過合併或收購相關產業不同業務的公司而實現增長
 - “策略一致性”
- 非相關多元化 - 透過收購和兼並不同產業、不同業務的公司而實現增長

請尊重智慧財產權

組織策略的類型

- 大策略 緊縮

- 用於處理組織的劣勢，這種劣勢導致績效的下降，有助於：

- 穩定經營
 - 激活組織的資源和能力
 - 準備再次競爭

請尊重智慧財產權

SWOT分析與大策略

寶貴的優勢

關鍵的劣勢

企業狀況

公司增長
策略

公司穩定
策略

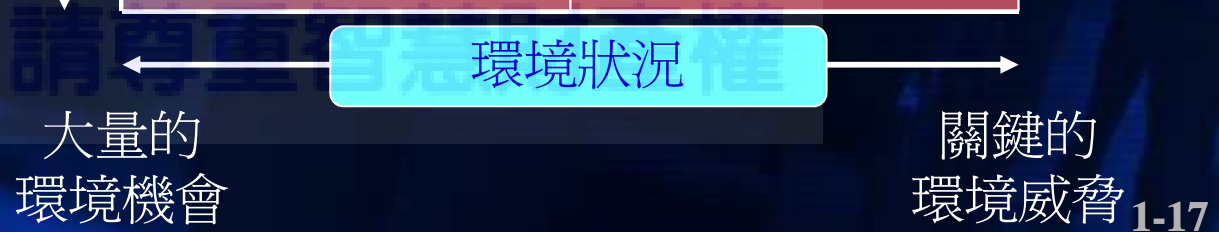
公司穩定
策略

公司收縮
策略

環境狀況

大量的
環境機會

關鍵的
環境威脅 1-17



組織策略的類型（續）

層策略（續）

業務組合分析 - 用於當公司策略包含多種業務時

組合 (BCG) 矩陣 - 提供一個框架，有助於理解多元
務

管理者建立製定資源分發決策的優先目標

劃分為

份額

的市場成長率

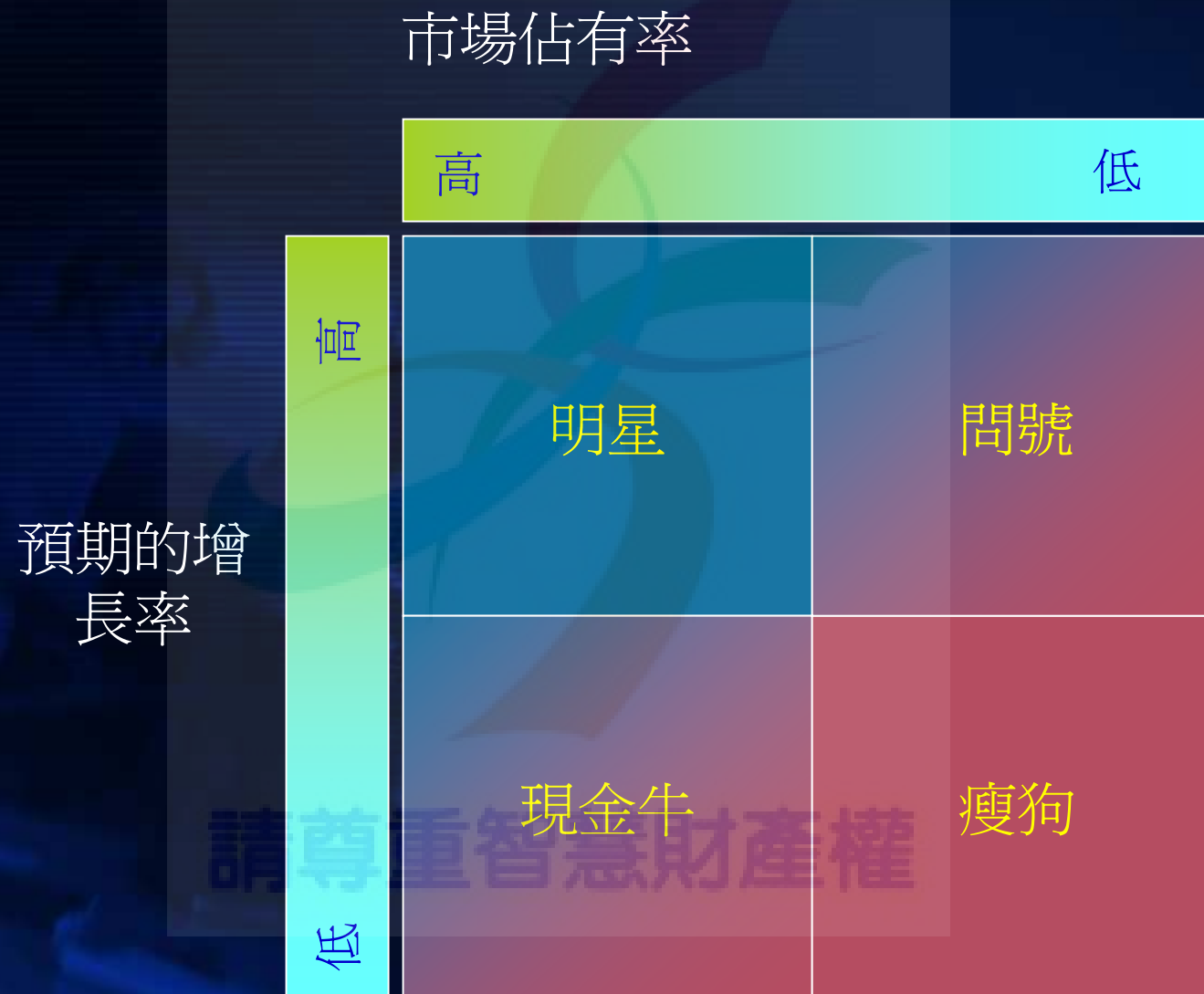
請尊重智慧財產權

組織策略的類型

• 公司層策略 (續)

- 公司業務組合分析 - 用於當公司策略包含多種業務時
- 業務組合 (BCG) 矩陣 - 提供一個框架，有助於理解多元化業務
- 幫助管理者建立製定資源分發決策的優先目標
- 業務劃分為
- 市場份額
- 預期的市場成長率

BCG 矩陣



請尊重智慧財產權

組織策略的類型

- BCG矩陣的策略含義
 - 現金牛 - “牛奶”
 - 斬獲現金投資於明星業務和問號業務
 - 明星 - 需要大量投資
 - 最終演變為現金牛
 - 問號 - 兩種策略
 - 投資將它們轉換為明星業務
 - 出售
 - 瘦狗 - 出售或清算

請尊重智慧財產權

組織策略的類型

- 事業層策略

- 決定組織應該怎么在每項事業上展開競爭
- 策略事業單位 - 業務獨立，製定自己的策略
- 競爭優勢的作用
- 競爭優勢 - 透過提供一個明顯的優勢建立組織
- 來自組織的核心能力
- 不是所有組織都能將核心能力轉變為競爭優勢
- 一旦創造必須維持

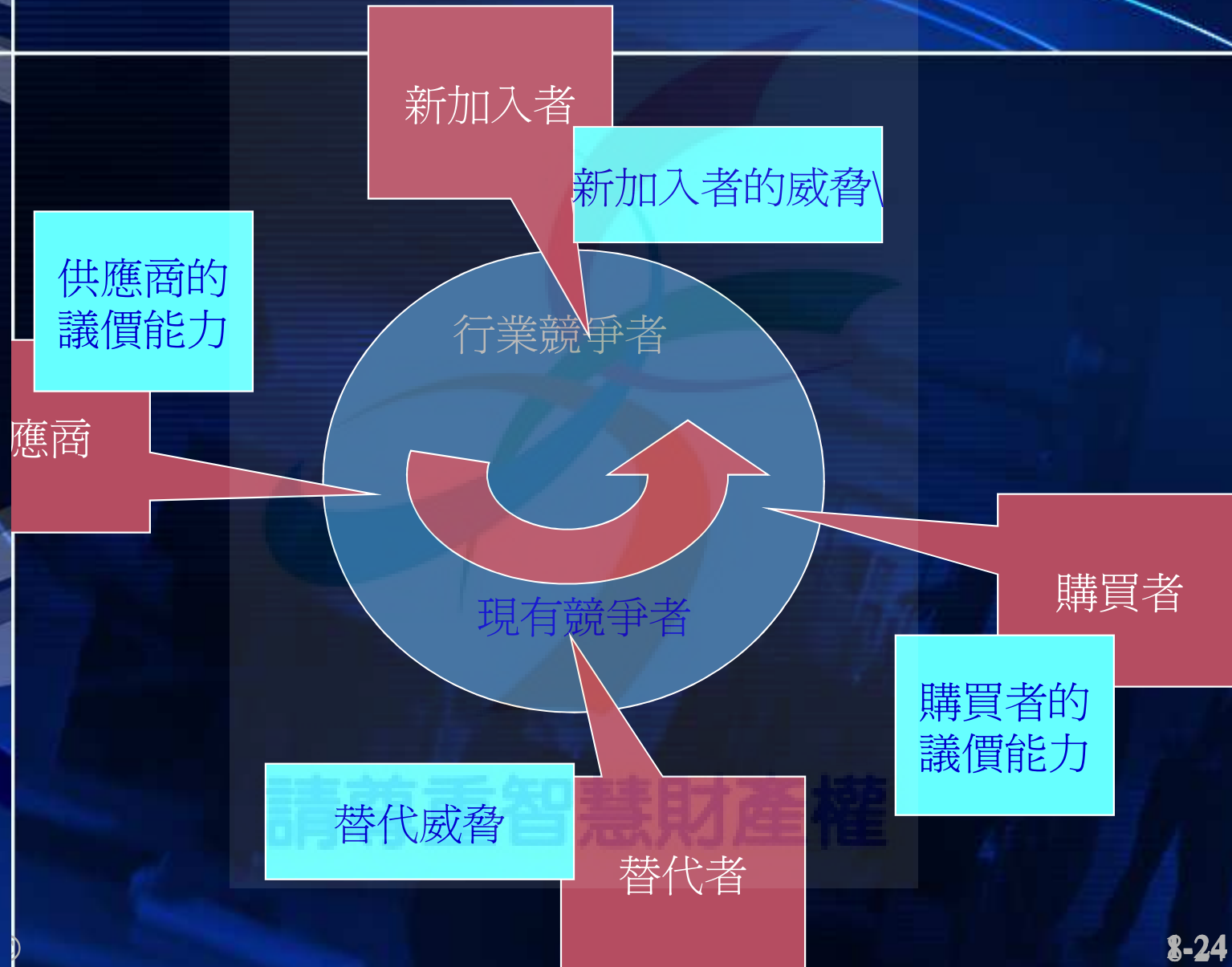
組織策略的類型

- 事業層策略

- 麥克·波特 - 五種競爭力量基礎上的行業分析

- 新加入者的威脅 - 受進入壁壘影響
- 替代威脅 - 受購買者的忠誠度和轉換成本影響
- 購買者的議價能力 - 受顧客數量、替代產品的可獲得性的影響
- 供應商的議價能力 - 受供應商的集中度的影響
- 現有的競爭者 - 受產業的成長率、公司產品或服務的需求以及產品差異的影響

產業中的各種力量



組織策略的類型

- 波特的一般策略

- 成本領先策略 - 成爲行業的低成本生產者的目標

- 尋求在所有運營領域中的高效率
- 製造費用保持在儘可能低的水準上
- 產品或服務在質量上必須不低於競爭對手

- 差異化策略 - 提供與眾不同的產品，並得到顧客的廣泛認同

- 有別於競爭者，獨樹一幟
- 差異化的來源有質量、服務、產品設計、品牌形象
- 顧客必須願意支付超過差異化所增成本的溢價

組織策略的類型

- 波特的一般策略

- 聚焦策略 - 在狹窄的市場區隔上尋求成本優勢

- 不是試圖服務於廣闊的市場
- 策略的可行性取決於市場區隔的規模和公司能否支撐聚焦策略所支出的成本

請尊重智慧財產權

成功實施波特的競爭策略的要求

一般策略	技能和資源要求	組織要求
成本領導	持續的資本投資和融資能力 流程再造技能 嚴格控制人工成本 產品設計得更容易製造 低成本的分銷系統	嚴格的成本控制 頻繁的、詳細的控制報告 功能化的組織和職責 基於嚴格的定量目標的獎勵

請尊重智慧財產權

成功實施波特的競爭策略的要求

一般策略	技能和資源要求	組織要求
差異化	強大的市場營銷能力 產品工程能力 創造性地洞察力 強大的基礎研究能力 公司在質量和技術領先方面享有的盛名 產業中的長期道統或來自多種業務的技能組合 與銷售管道的強有力的合作	對研究與開發、產品開發和市場營銷功能的強有力的協調 主觀的績效度量和激勵而不是定量的考核 令人愉快地吸引高技能的勞動力、科學家或富有創造力的人員

成功實施波特的競爭策略的要求

一般策略	技能和資源要求	組織要求
聚焦	指向特定策略目標的有遠見的政策組合	指向特定策略目標的有遠見的政策組合

請尊重智慧財產權

組織策略的類型

- 作業層策略

- 用於支援事業層策略
- 對於按職能劃分部門的組織來說起到了適當的支援作用
- 如，製造、行銷、人力資源

請尊重智慧財產權