

第二章 策略管理



本章大綱

- 2.1 策略管理的定義
- 2.2 策略管理的特性
- 2.3 策略管理者
- 2.4 策略管理與經營管理的比較
- 2.5 策略管理的層級



2.1 策略管理的定義

- 2.1.1 策略規劃(Stratgy Planning)
- 2.1.2 策略決策(Stratgy Choosing)
- 2.1.3 策略實施(Stratgy Implementing)
- 2.1.4 策略評價(Stratgy Evaluating)



2.1.1 策略規劃

- 策略規劃是組織分析目前所處的內外部環境和相對競爭地位，以作為策略決策的基礎，策略規劃的工作包括三個主要方面：
 - 確定組織的使命和目標
 - 外部環境分析
 - 內部條件分析



2.1.2 策略決策

- 策略決策工作主要為策略制定、評價和選擇。
- 策略制定過程中，提供可供選擇的方案，方案愈多愈好。選擇自上而下、自下而上或上下結合的方法來制定策略方案。
- 進行策略評估，通常使用兩個標準：
 - 考慮選擇的策略是否發揮了組織的優勢，克服了劣勢，是否利用了機會，將威脅減弱至最低程度。
 - 考慮選擇的策略能否被組織利益相關者所接受。
- 在前面兩項工作任務確認後，再進行策略決策的工作，這是最終的策略決策，決定最後準備實施的策略。
- 企業可選擇的策略方案大致可以分為：公司層策略、業務層策略、功能層策略、國際策略，以及價值創造的策略，



2.1.3 策略實施

- 策略實施是根據組織選擇策略的方案，設計合適的組織架構與控制系統，透過組織各部門的關係和資源，包括組織內外可控和不可控的各種力量和要素，進行重新的統籌運作，以創造或取得新的獲利機會。
- 策略實施主要涉及以下一些問題：如何在組織內部各部門和各層級之間分配及使用現有的資源；爲了實現組織目標，還需要獲得哪些外部資源以及如何使用；爲了實現既定的策略目標，需要對組織結構做哪些調整；如何處理可能出現的利益再分配與組織文化的適應問題，如何進行組織文化管理，以保證組織策略的成功實施等等。

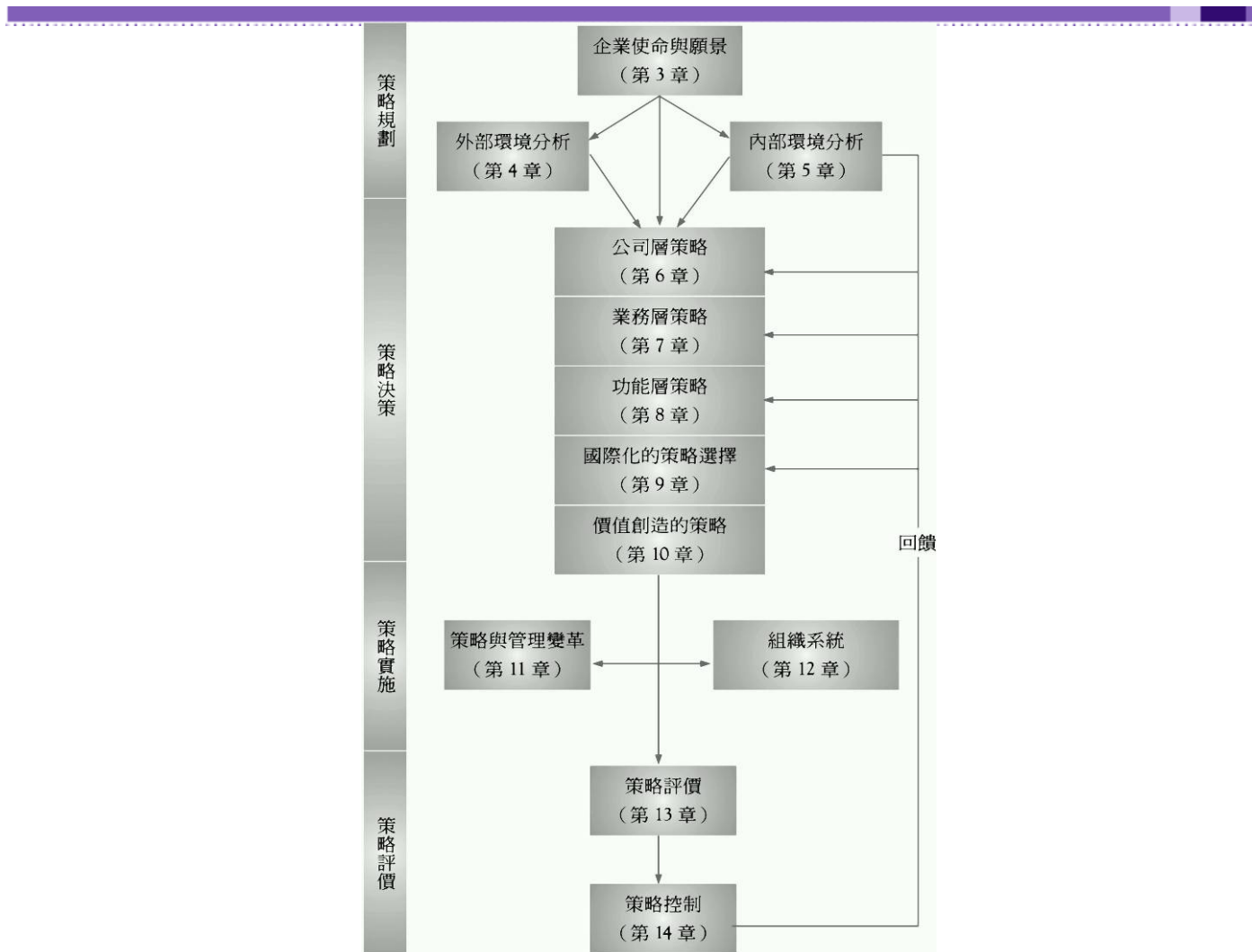


2.1.4 策略評價

- 策略評價是根據策略實施的結果，以驗證策略的有效性。一個最佳的策略僅是策略成功的前提，有效的組織策略之實施才是組織策略目標順利實現的保證。
- 當策略評價結果與原先策略規劃上存有落差，就需要進行控制與調整，以確認組織的發展方向是否符合所制定的策略方向。



圖2-1 策略管理的流程



2.2 策略管理的特性

- 2.2.1 整體性
- 2.2.2 策略管理的主體：組織的高層管理人員
- 2.2.3 策略管理涉及組織大量資源的配置問題
- 2.2.4 策略管理從時間上來說具有長遠性
- 2.2.5 策略管理需要考慮組織外部環境中的諸多因素



2.2.1 整體性

- ❑ 策略管理是以組織整體為考慮，根據組織總體發展的需要而制定的。
- ❑ 管理範圍是組織的全部活動，追求的目標是組織的整體效益。
- ❑ 策略管理也包括組織的局部活動，但這些是組織整體活動的組成部分之一。
- ❑ 策略管理不是強調組織某一事業部或某一職能部門的重要性，而是透過制定企業的使命、目標和策略來協調組織各部門的表現，對實現組織使命、目標、策略的貢獻度。



2.2.2 策略管理的主體：組織的高層 管理人員

- 由於策略決策涉及一個組織活動的各個方面，雖然它也需要組織上、下層管理者和全體員工的參與和支援，但組織的最高層管理人員介入策略決策是非常重要的。
- 由於他們能夠綜觀組織全局，瞭解全面情況，而且更重要的是具有對策略實施所需資源進行分配的權力。



2.2.3 策略管理涉及組織大量資源的配置問題

- 組織的資源，包括人力資源、實體財產和資金，可進行組織內部調整，或由組織外部來籌集。
- 策略決策都需要在相當長的一段期間內進行一系列的活動，而此需要大量的資源作為保證。
- 為保證策略目標的實現，需對組織的資源進行統籌規劃，並予以合理配置。



2.2.4 策略管理從時間上來說具有長遠性

- 策略管理中的策略決策是對組織未來較長期間（5年以上）內，就組織如何生存和發展等進行統籌規劃。
- 策略管理也是組織迎向未來的管理，策略決策是經理人期望或預測組織未來發展為基礎。
- 在快速變遷和競爭性的環境中，組織若要獲得成功，對未來的變化必須具備預防及應變的態度，這就需要組織制定長期性的策略計畫。



2.2.5 策略管理需要考慮組織外部環境中的諸多因素

- 現今的組織都存在於一個開放的系統中，組織深受這些外部環境所影響著，甚至有些不能由組織自身控制的因素所左右。
- 在未來競爭的環境中，組織必須居於有利地位並取得競爭優勢，此須考慮與其相關的因素，這包括競爭者、顧客、資金供給者、政府等外部因素，以使組織的行為適應外部力量的不斷變化，而能夠繼續生存下去。



2.3 策略管理者

□ 表2-1 各層級策略管理者在策略管理的職責

層級	在策略管理上的職責
董事會	(1)提出企業的使命，為企業高階管理者制定策略決策的具體範圍。 (2)審閱及決定企業高階管理者的建議、決策、行動、為他們提出忠告和建議，以及具體的改進措施。 (3)董事會經由委員會來監視企業內外環境的變化，並提醒企業高階管理者注意這些變化，將會為企業造成的影響。
高階管理者與各事業部經理	(1)負責制定和管理策略規劃過程。 (2)帶領下屬朝著策略的目標努力。
職能部門管理者與專案人員	蒐集和分析各種資料，提出和評價各種可行的策略決策。



2.4 策略管理與經營管理的比較

□ 表2-2 策略管理與經營管理的比較

	策略管理	經營管理
面對環境	不確定、不連續	穩定的
重點	監控組織外部環境變化	日常生產經營活動上
範圍	整體性、綜合性	職能性、業務性
期間	長期	短期
目標	組織生存、發展以及核心能力的提高	經營成果和利益的提高
最高負責層級	董事會	總經理
管理模式	「前瞻式」管理，能對環境變化迅速反應	「因應式」管理，對某種環境變化予以臨時反應



2.5 策略管理的層級

□ 圖2-2 策略管理的層級

