

## 第五章 策略形態分析法的完整程序

策略形態分析法的思考分析過程十分細緻，很難一氣呵成進行深入又完整的介紹。因此本書第一章到第四章，分章逐一說明其基本觀念、策略構想的形成，以及策略方案的評估與選擇。本章則試圖將這幾章中的內容，整理成較為完整的思考程序，一方面是綜合整理，一方面也是為策略形態分析法做一簡單的總結，並成為以下第八章與第九章所介紹的「策略矩陣」與「產業矩陣」的基礎。每一步驟中的細節，請再參考前面各章的內容。

用最簡單的方式來描述策略，即是「針對哪一些『具有某些需求特性、購買行為與購買能力的顧客』，提供哪些產品或服務？在長期中，我們憑什麼使顧客願意持續與我們進行交易並讓我們獲得合理的利潤？」

這樣的「策略」，一方面要配合經常變動的「環境」與「條件」，展現出在時間軸上的變化軌跡，一方面也指導了組織的方式以及組織內部的各種功能政策。因此，企業領導者可以藉著策略決策，來主動而前瞻的維持組織行動與外界環境兩者之間動態的「適配」關係。

此一「完整的思考程序」，可以是領導者個人進行策略思考時的思想指引，也可以是少數幾位高階管理人員深入交換意見時的討論大綱，也可以用在正式的策略會議中，以及會議前的「小組討論」裡。此一思考程序中的每一項步驟，前後密切銜接，環環相扣，前一步驟的結果，常是後一步驟的基礎。

當我們心中有了這樣的架構，在閱讀與聽演講時，才更能體會這些文章、書籍或演講的內容，在整體的策略思考中可以放在什麼位置？說明了什麼「因果關係」與「配適關係」？如果我們有機會向文章的作者或演講者提問，應該問些什麼，才能強化我們的策略思考能力與深度？

同理，媒體採訪企業領導人時，若能參考這樣的思考與分析架構，就更能讓讀者看明白企業之成敗，在策略層面的原因。

以下將此一思考與分析程序，以十大步驟來逐一說明。

### 一、描述現狀

策略分析應始於描述現狀。目前的策略現狀，可能是前一期理性分析與決策的結果，也可能是許多隨機決策與環境互動之後所呈現的樣貌。

所欲描述的現狀，包括了目前的策略形態、功能政策、組織方式，以及在主要績效指標上的表現。其中，策略形態包括「產、市、垂、規、地、競」等六大構面的內涵；功能政策包括從行銷、生產、人資、研發、財務、資訊等各部門內部行事及決策的重點及方向；組織包括組織劃分、權責歸屬、流程的銜接、目標的落實，以及內外資訊的交流方式等。

而「主要績效指標上的表現」是指各方利害關係人對他們所形成的「目標組合」的滿意水準，「獲利」與「成長」當然是最明顯的績效指標。

除了描述現狀外，還應進一步分析策略形態的六大構面之間、功能政策及組織方式與策略形態各構面之間，是如何呼應配合的。此一步驟之目的有二：

一是做為下一步分析「策略構想」的基礎，二是如果目前策略不需大幅修改，就應設法在功能政策與組織方式這些「執行面」上，找到各種決策與做法之間，尚未完全配適之處，然後在現有策略架構下進行強化與改善，以期將策略構想更具體而深入的落實在行動上。

## 二、分析目前策略的策略構想

「目前策略」必然是過去決策的結果。此一決策如果當時是理性的，就能推論出「當時」想法中，這些策略形態構面中的決策，是如何與「當時」的環境、條件、目標相配合。而它們之間的因果關係或呼應配合的關係，就是所謂的策略構想。如果過去形成策略時，即已運用策略形態分析法的程序，則當時的策略構想應該是本來就存在的。

此一步驟的目的在試圖了解，即使過去此一策略運作良好，但目前是否「尚合時宜」，或以前所依賴的環境前提與條件前提是否依然存在。並依此分析的結果來審視目前的策略是否需要大幅修訂。

## 三、從「環境條目」來更深入檢討目前策略形態的適用性

前一步驟是從目前策略的策略構想切入，檢討目前策略形態是否依然合宜。而現在這一階段則更擴大從環境分析及條件分析開始，看看有哪些環境改變、條件消長、目標不同，使目前策略形態背後的「策略構想」中的因果關係不再存在，或「策略構想」的「有效性」是否降低。

這在傳統上稱之為「威脅」。但從策略形態分析法的觀點，外界環境的變化，時時刻刻從未間斷，但只有對本企業原有的「策略構想」之「有效性」產生衝擊的才屬於「威脅」。

環境分析除了發現「威脅」之外，還要強調外界潛在機會的出現，進而可以思考我們是否應調整策略以充分掌握這些機會。

此外，有時目前策略在原有的「目標組合」前提下，應該是可行的，但現在（或可見的未來）某些對目標組合有影響的關係人，在獲利與成長的期待上，或風險偏好上出現重大變化，也會使原有的策略有大幅修改的必要。股權結構的重大改變或家族企業的代際傳承，常會影響目標組合的狀態。企業過去的成功，也會提高領導人的成就動機，進而影響「目標」或「目標組合」的狀態。

如果外部環境出現重大而明顯的「機會」，由於各方相關人士有目共睹，也可能提高了他們對本企業表現的期待，例如投資人希望能有更積極的策略使利潤水準更高、有成就動機的員工也希望在更具前瞻性的策略下大展身手。這些都屬於「環境對目標組合」的影響。

## 四、構思若干策略選項或方案

依據前述「環境改變、條件消長、目標不同」構思若干策略選項或方案，

並以具體的策略形態與策略構想來表示。其思維方式及做法請參考本書第四章中的詳細說明。

#### 五、找出前提並驗證前提

針對「初選入圍」的幾個策略選項或方案，從它們的策略構想，加上對產業及營運的了解，推論出它們的成功機率究竟與哪些環境前提及條件前提有關。有些前提可以經由大家的集思廣益來檢視它們的關鍵性與正確性，有些則需要經由正式的研究調查來驗證。

#### 六、決定未來的策略形態

原則上，在驗證各方案的前提後，即可針對各策略選項或方案的可行性，決定未來的方向。然而前述的「驗證前提」可能需要耗費一些時間，領導人在下定決策之前可能也需要再請教一些重要人士（董事或大股東，甚至重要的機構投資人）的意見，自己也需要冷靜想一下，再做決定。

也可能如第七章將要介紹的「見機而做」，先等待機會，將政策與組織方式朝理想逐漸推動，一段時間後才使其心中的策略藍圖明朗化與具體化。

如果「入圍」的前幾個策略方案其實相似度頗高，企業也可就這幾個方案有共同性的部分，先落實執行，過一段時間，當情勢更趨明朗後，再決定「最佳方案」，並繼續進行該方案與眾不同的部分。

#### 七、依據新的策略形態，調整功能政策與組織方式

狀態是「形」，狀態之間的變化方向與速度謂之「勢」，因此新的策略形態與目前策略形態的差異可稱為「策略勢態」。

產品線的增減調整、目標市場的重新區隔與選擇、垂直整合程度或地理涵蓋範圍的調整、規模大小的變化、競爭優勢的增減等都可稱之為策略勢態，當然也可以稱之為「策略動向」。這些策略層面的改變，加上功能政策與組織方式所應配合的調整，經由深入思考分析並列表，即成為落實執行策略方案的基礎。

#### 八、擬定行動計畫

將上述的策略、政策、組織方面的改變，擬定出有時間順序、有責任歸屬及資源配置的行動計畫。當然在執行上可以整體的推動，也可以「見機而作」的陸續推動。但依據行動計畫追蹤考核其進度與成效是必需的。

由於每個產業性質不同，各別企業的策略方向及策略構想也變化萬千，因此在「行動計畫」上的時間順序並無絕對的先後。但「依據策略方向及策略構想來決定更細部的政策與行動」，則是基本的原則。

在高階管理的進修課程中，各種「功能管理」的科目，例如行銷、人資，甚至供應鏈管理或財務及組織設計等，不必投入太多時間去研討各領域中的基

本觀念或做法，而應將重點放在「各種功能政策及執行方法」應如何與未來整體的策略相配合，也是基於此一理念。

易言之，每個科目的內容都應朝「策略執行（strategic implementation）」去設計其教學內容，才能更符合高階管理教育的需要。

#### 九、進行策略控制

選定之策略方案中，尚待驗證的前提，應歸入「策略控制」的範圍，專人關注並提醒其變化趨勢。策略控制的意義與做法，將會在第七章中再進一步說明。

#### 十、依據「策略控制」的結果，採取適當的因應行動

在推動中的策略，若經由「策略控制」發現其關鍵前提出現重大意外或變化，就應及時重啟策略思考與分析的過程。

請參閱《第五章附錄策略形態分析法分析架構》