

策略管理概述

吳政翰 成大工資管系

Strategy

- **策略 (strategy)** 是經理人為提升公司績效所採取的一組相關行動。
 - ▣ 策略(長)影響戰略(中)、戰略進而影響作業(短)
 - ▣ 策略屬於長期決策、不隨意改變、須對股東負責
 - ▣ 策略影響廣泛，故需廣泛思考精密制定

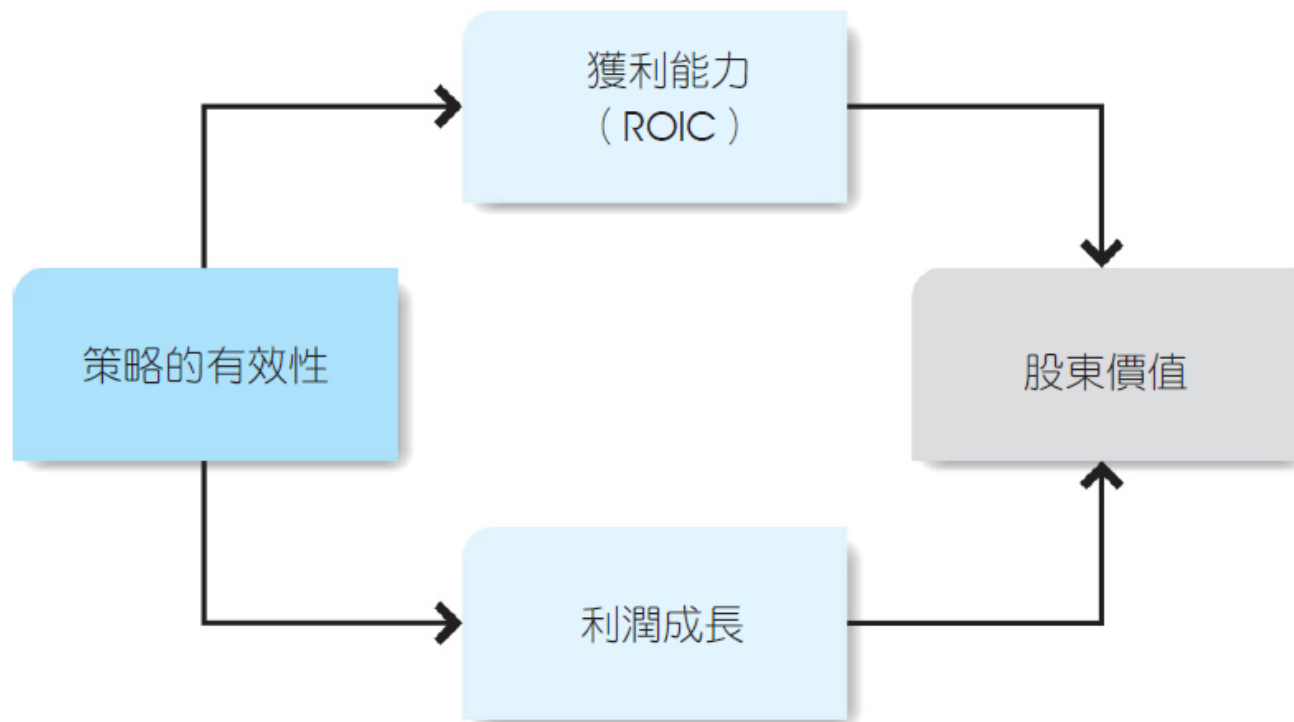


Strategy

- **策略領導**（ strategic leadership ）：透過策略制定程序的有效管理以創造競爭優勢。
- **策略制定**（ strategy formulation ）：以組織的內外部環境分析為基礎進行策略選擇。
- **策略執行**（ strategy implementation ）：將策略付諸行動。

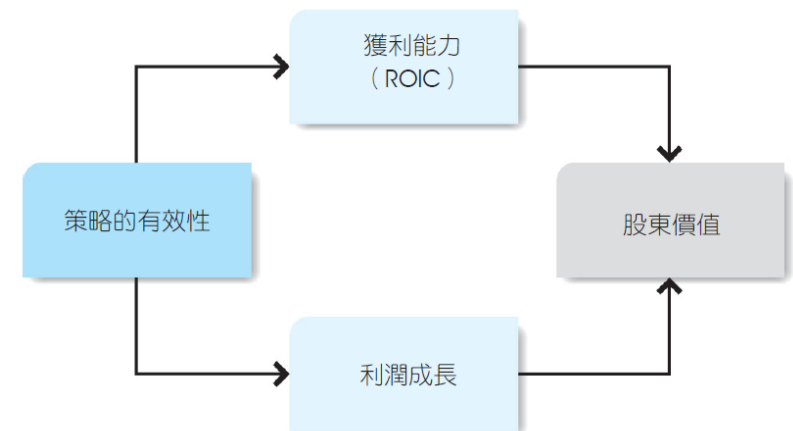
策略有效性

□ 策略有效性



策略有效性

- **獲利能力 (profitability)**：公司從資本投資中所產生的報酬。
 - ▣ **投入資本報酬率 (return on invested capital, ROIC)** 是公司的淨利潤除以投入資本所獲得的比率。(類似股票市場EPS)
 - ▣ 把資本配置於能滿足顧客需求的產品與服務上。
- **利潤成長 (profit growth)**：以一段期間內淨利潤的增加來衡量：
 - ▣ 在成長快速的市場中銷售商品
 - ▣ 從競爭者手中奪取市占率
 - ▣ 在既有顧客中提高產品的銷售量
 - ▣ 向海外擴張，或是多角化到新的事業領域
- 為了促進獲利能力並使利潤成長，經理人必須：
 - ▣ 制定並執行策略，使公司比競爭對手更具有競爭優勢
 - ▣ 高獲利能力伴隨著持續的利潤成長



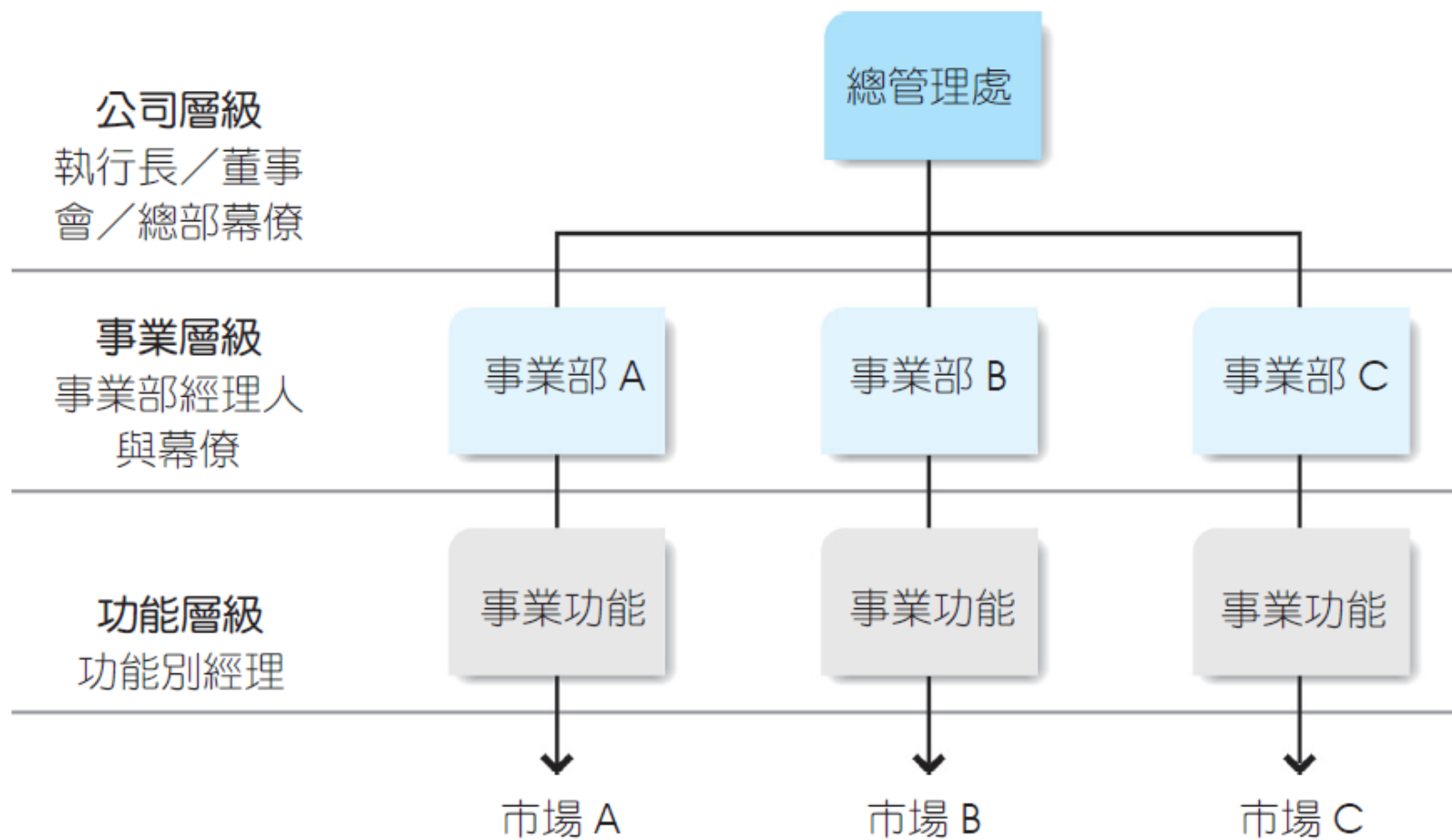
策略制定考量競爭因素

- 當一家公司的獲利能力比競爭同業的平均獲利能力與利潤成長更高時，這家公司就擁有**競爭優勢**（ competitive advantage ）。
- 當公司的策略讓它連續幾年都有高於同業平均的獲利能力與利潤成長時，這家公司就具有**持續競爭優勢**（ sustained competitive advantage ）。
- 工具：波特五力分析、SWAT分析

由策略至商業模式

- **商業模式**（ **business model** ）把公司所採取的一組策略凝聚成一套完整的體系，使公司獲得競爭優勢。
- 包含公司的下列活動：
 - ▣ 選擇、獲取並留住顧客
 - ▣ 定義並差異化所提供的產品
 - ▣ 為顧客創造價值
 - ▣ 生產產品或服務並傳遞到市場
 - ▣ 提高生產力並降低成本
 - ▣ 形塑資源組合
 - ▣ 達到並維持高水準的獲利能力與成長

策略管理的層級

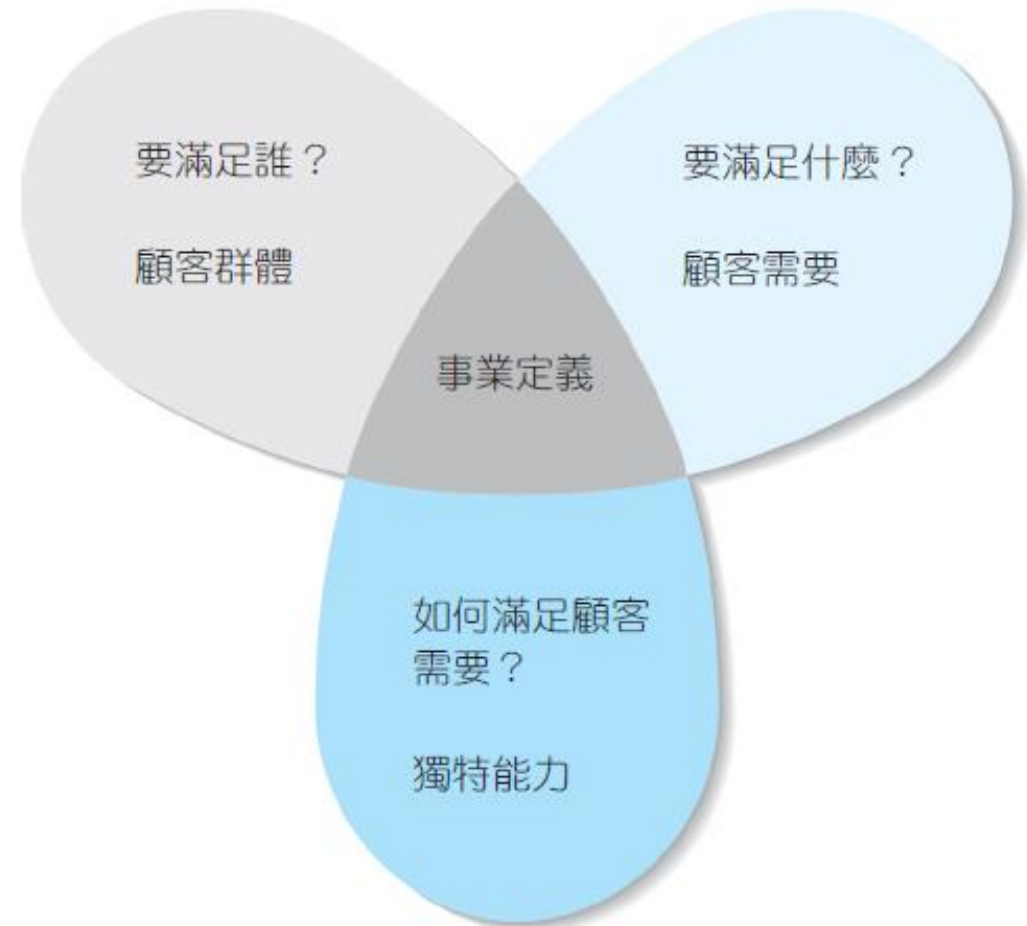


公司層級經理人

- 包括執行長（ chief executive officer, CEO ）、資深經理，以及總部幕僚。
- 監控整個組織策略的發展。
- 扮演橋梁，把督導公司策略發展的經理人和公司的擁有人（股東）連結起來。
- 確保公司所採行的公司層級策略與事業層級策略，符合獲利能力與利潤成長最大化的目標。

事業層級經理人

- 事業單位的主管。
 - ▣ 事業單位（ business unit ）：為**特定市場**提供產品或**特定產品**
 - ▣ 與服務的自給自足單位。
- 把公司層級中有關方向與意圖的一般性陳述，轉化為個別事業的具體策略。
- 關心針對**特定事業單位**的策略。



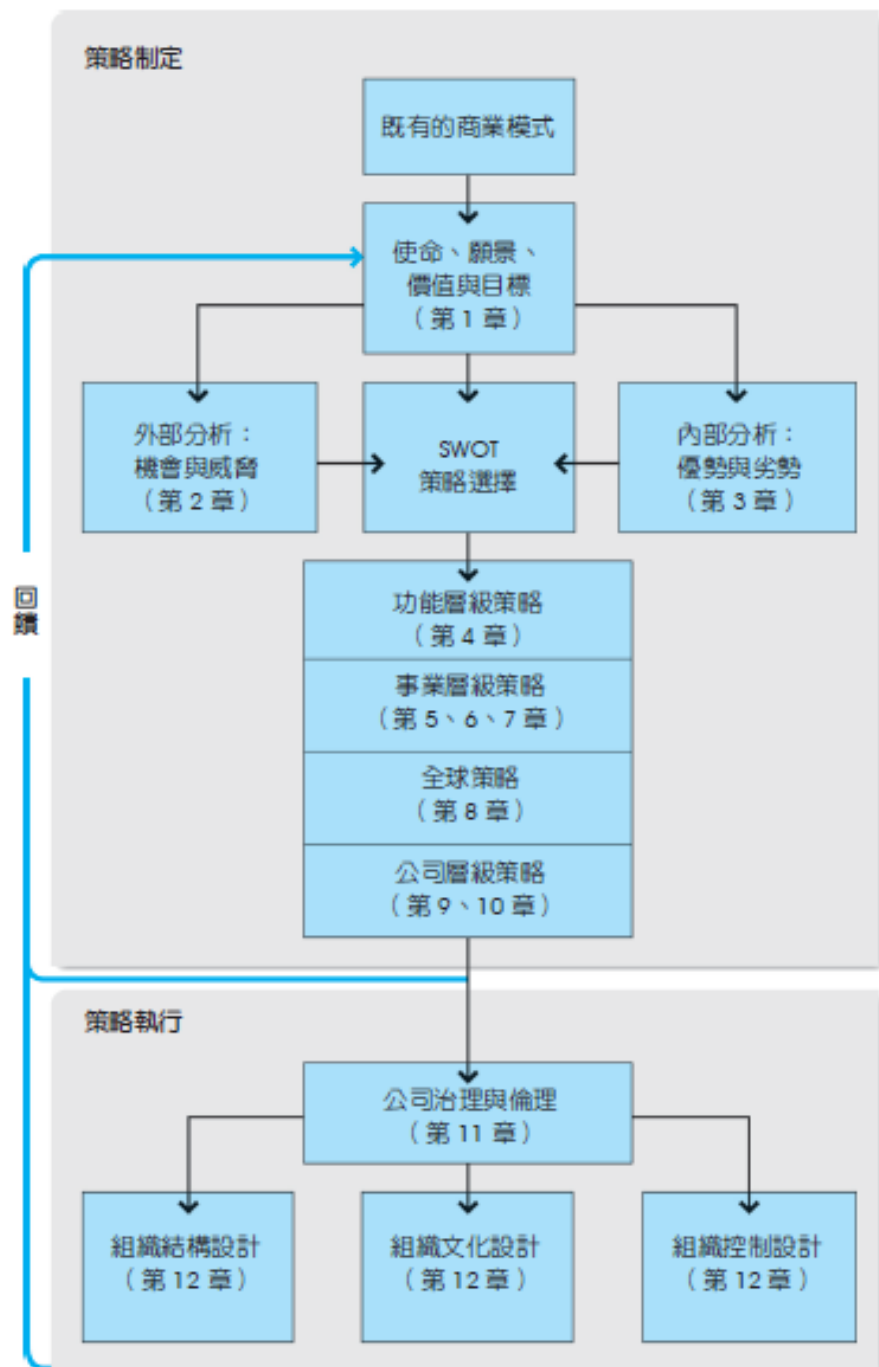
功能層級經理人

- 對公司或事業單位中的特定功能負責。
- 發展功能層級策略，以協助實現事業層級與公司層級經理人所訂定的策略目標。
- 提供資訊得以制定實際可行的策略。

策略規劃程序模式

1. 選擇公司的使命與主要目標。
2. 分析組織外部的競爭環境，以辨識機會與威脅。
3. 分析組織內部的營運環境，以辨識組織的優勢與劣勢。
4. 為了善用外部機會並對抗外部威脅，必須根據組織的優勢來選擇策略，並修正組織劣勢。這些策略必須與組織的使命和主要目標相一致，以形塑可行的商業模式。
5. 執行策略。

策略管理藍圖



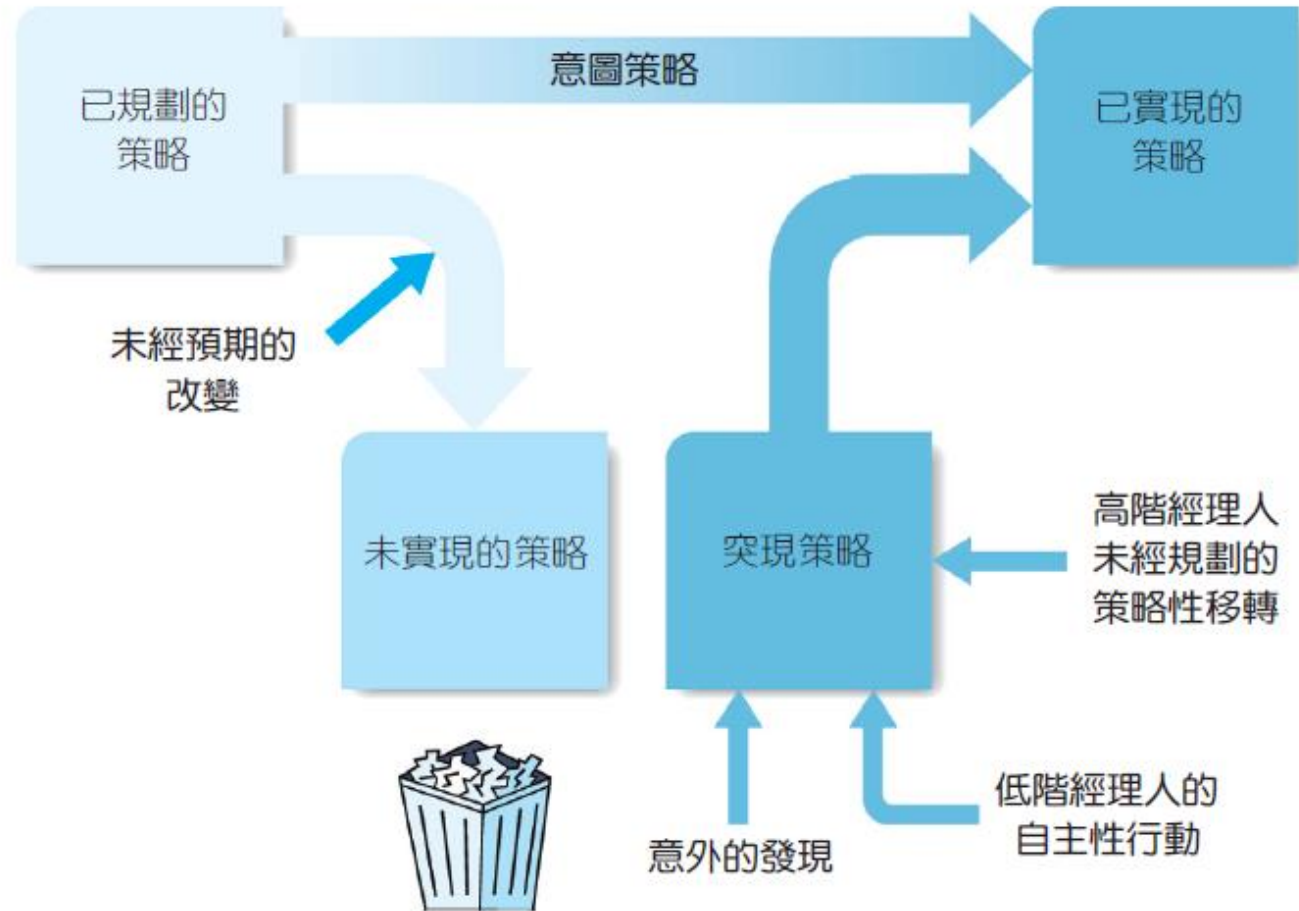
SWOT 分析

- **SWOT 分析** (SWOT analysis) : 優勢 (strengths) 、劣勢 (weaknesses) 、機會 (opportunities) 、威脅 (threats) 的比較。
- **目的**：確認策略
 - ▣ 利用外部機會
 - ▣ 建立並保護公司優勢
 - ▣ 削弱威脅，並消弭劣勢
- **目標**：創造、確認、調整出公司專屬的商業模式
 - ▣ 讓公司的資源能力可以和環境的需求達到最佳適配。

內部分分析 (SW) 與外部分分析 (OT)

- 外部分分析在於辨識組織運作環境中會影響公司使命追尋的策略性機會與威脅。
 - 彼此相關的環境：
 - 公司所在的產業環境
 - 國家環境
 - 更大範圍的社會經濟與總體環境
- 內部分分析主要是評估公司的資源、能力與核心能耐。
 - 目標是辨識公司的優勢與劣勢。

突現策略與意圖策略



資料來源：改編自 H. Mintzberg and A. McGugh, *Administrative Science Quarterly* 30: 2 (June 1985).

情境規劃

- 情境規劃（ scenario planning ）是以未來情境的「假設分析」（ what-if ）為基礎所制定的計畫。
- 促使管理者：
 - ▣ 打破思考框架，保持彈性
 - ▣ 適用於最可能發生的情境
- 分權式規劃：必須知道成功的策略規劃應包含公司內所有層級的經理人。

策略制定的偏誤

- 認知偏誤 (cognitive bias)
 - ▣ 肇因於人們的資訊處理方式所導致的決策過程中的系統性偏誤。
- 確認偏誤 (confirmation bias)
 - ▣ 決策者有很強的先入為主的信念，並以這些信念為基礎來做決策，即便這些信念已被證實是錯誤的。
- 加碼承諾 (escalating commitment)
 - ▣ 當決策者承諾提供某個計畫所需的資源時，儘管回饋的訊息顯示該計畫正邁向失敗，但仍繼續此一承諾，投入更多資源。
- 類比推論 (reasoning by analogy) 偏誤
 - ▣ 用簡單的類比法去了解複雜的問題。
- 代表性 (representativeness) 偏誤
 - ▣ 根據不具代表性的小樣本或生動的軼聞趣事來產生通則的偏誤。
- 控制的幻覺 (illusion of control)
 - ▣ 個人高估對事件的控制能力所產生的認知偏誤。
- 現成偏誤 (availability error)
 - ▣ 人們根據事件結果容不容易想像的程度來估計機率時所產生的偏誤。

改善決策的技術

- 可用來避免偏誤的發生
- 魔鬼代言法 (devil's advocacy)
 - ▣ 決策群體中一人負責提出所有可能使這個計畫不被接受的理由的一種技術。進而對各種情境提出因應
- 辯證探詢法 (dialectic inquiry)
 - ▣ 提出一個正面計畫與一個反面計畫，這兩個計畫表面上都合理，但行動上彼此衝突。
 - ▣ 促進策略思考。
- 外視法 (outside view)
 - ▣ 界定出一個過去成功或失敗的策略行動，藉以評估目前手邊的計畫是否可行。