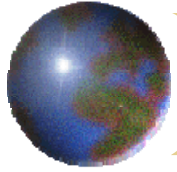


第一章 策略管理之導論

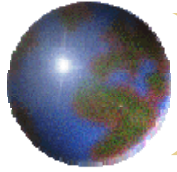
楊鈺池 副教授

高雄海洋科技大學 航運管理系暨研究所



授課重點

- 策略管理之定義
- 策略管理之特性
- 策略管理之層級
- 策略管理之模式
- 策略管理之利益
- 策略管理之案例



一、策略管理之定義

- 策略管理為形成、執行以及評估可以使得組織達到其目標之跨功能決策之一種藝術與科學。

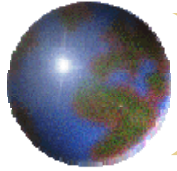
-Fred R. David-

- 策略管理是決定企業績效之管理決策與行動組合。

-Wheelen and Hunger.

- 策略管理程序，係指經理人為使公司達到卓越績效而選擇的整組策略管理。

-Hill and Jones-



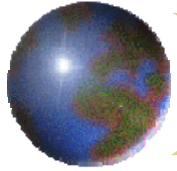
- 策略是一種方向，清楚企業在市場上定位，然後在這個範圍內不斷改善提供價值的方式。

-Michael E. Porter

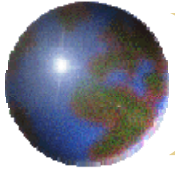
- 策略是企業長期目標與目的之決定，以及爲了達成這些目標所採取的行動方案和資源分配的決策。

-Chandler

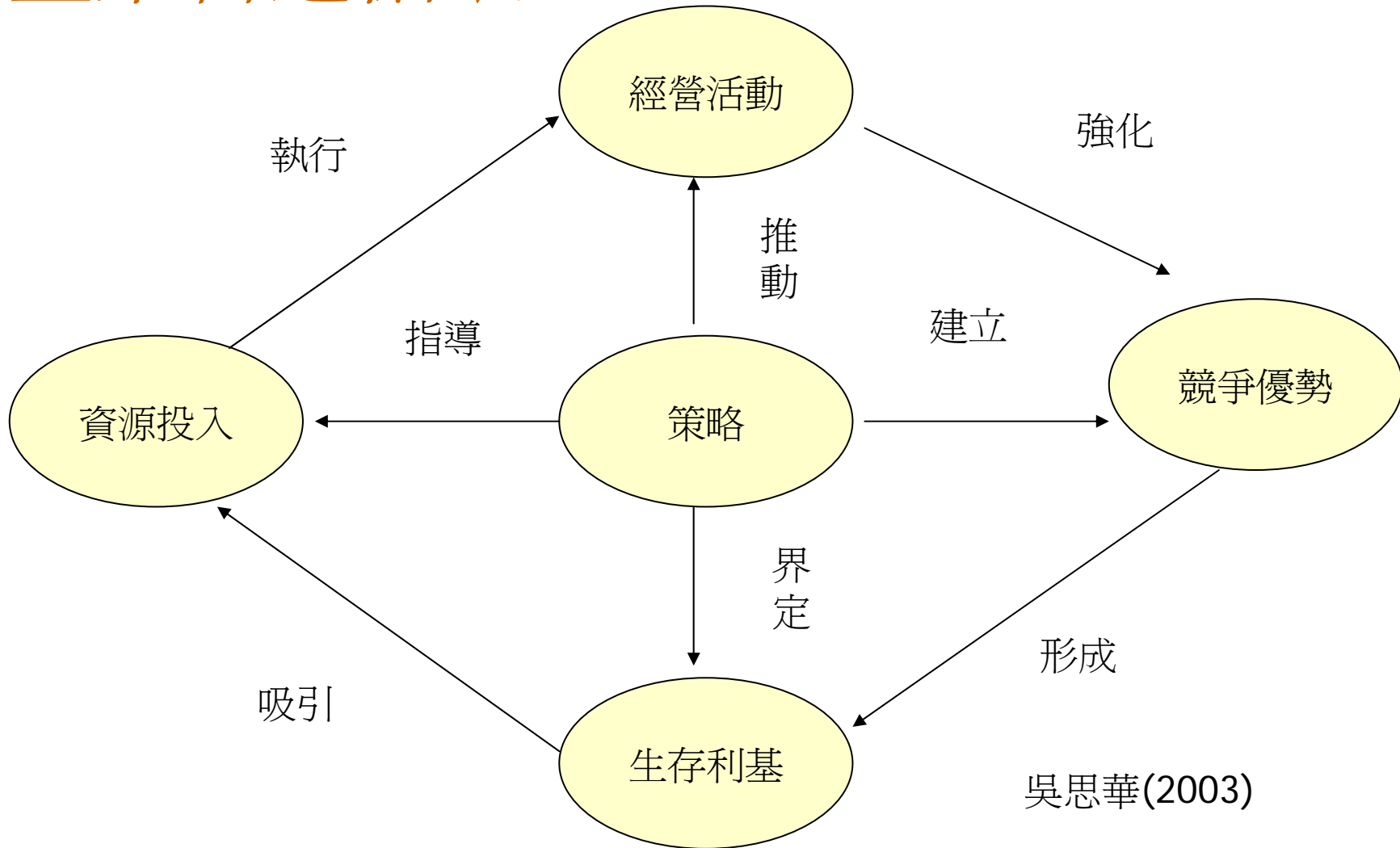
- 策略是企業經營的形貌，以及在不同時間點，這些形貌改變的軌跡。-司徒達賢

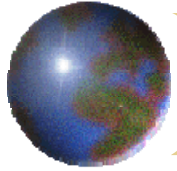


- Khalil(2002)認為，策略管理是一項包含三個重要且彼此相互連結之過程。
 1. 策略規劃包括遠景的設立和策略的制度系統化。
 2. 策略執行包括分配所需從事行動，以及指派功能單位完成營運活動和策略專案所需的責任。
 3. 策略評估包括績效衡量、回饋機制、持續改善和組織學習過程。此要素是在於策略與修正計畫間細微的區別。



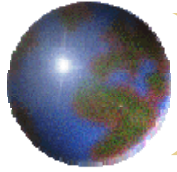
企業營運循環



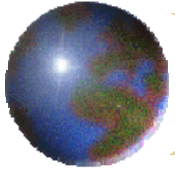


● 策略之意義

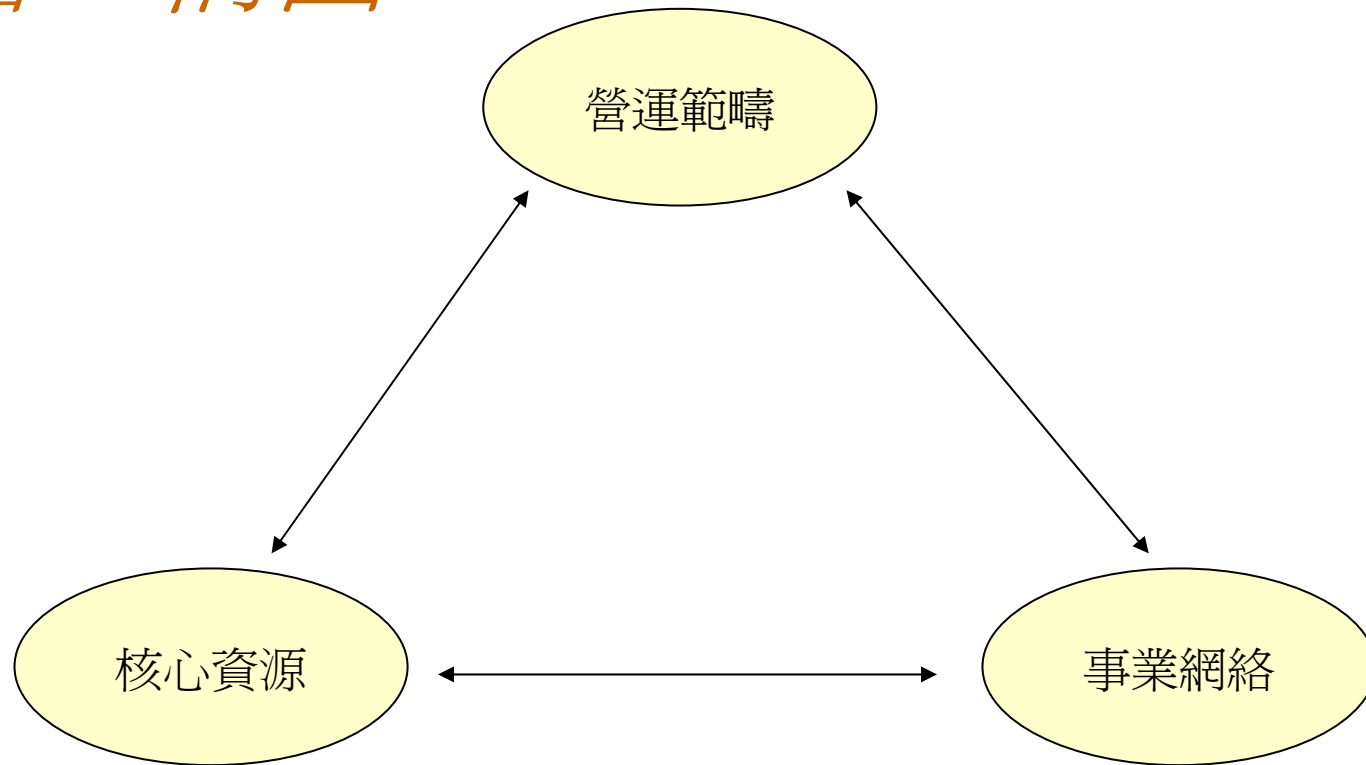
1. 評估並界定企業生存利基
2. 建立並維持企業不敗的競爭優勢
3. 達成企業標的系列重大活動
4. 形成內部資源分配過程的指導原則



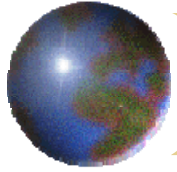
- 吳思華教授提出策略三構面中，透過「營運範疇、核心資源、事業網路」來勾勒企業的圖像。



策略三構面

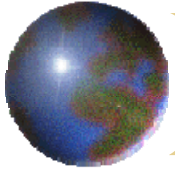


吳思華(2003)



二、策略管理之特性

1. 策略管理處理長期發展問題
2. 策略管理專注於組織效能(effectiveness)與效能(efficiency)。
 - 效能：在適當時機執行正確活動與運作。例如碼頭港埠設施上下埠設施配置，動線規劃較佳配置能夠讓業務進行更佳平順。效能是有關於目標達成。
 - 效率：有關於如何與競爭者相比較，有讓活動或營運執行能夠更佳。效率是指資源使用而言。例如，如規劃berth與裝卸設施、後線CY之TT作業配合，讓船舶停靠時間(Turn around)能夠縮短。



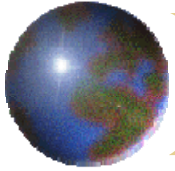
3. 需要對組織和其環境更廣泛與整合知識

由於策略涉及全部組織之績效，策略管理者需掌握組織內部與外部競爭環境所發展事情。

4. 資深管理者需和許多其他人諮詢後來做重要決策

由於人們參予決策後，會產生對於完成工作義務。

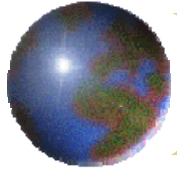
Ex. 奇異公司企劃室發展微型家電之錯誤決策，並未了解市場顧客需求大型化趨勢，因而失敗。Mersk收購P&O所造成財務損失，造成總部執行長更換與全球員工精簡百分之15%。



5. 策略管理會發生於不同組織階層

例如假設一家多國籍航運公司會將組織規劃成明顯不同層級，但是在中型航運企業，則會將集團層級 (Enterprise level) 與公司層級 (Corporate Level) 合併為一。小型企業則會將集團層級、公司層級以及事業層級 (Business Level) 合併為一 (從事定期航運)，同時將全部營運單位規納入功能層級 (Functional level)，例如船隊營運、財務、行銷以及人事。

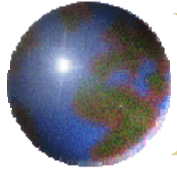
6. 策略管理經常可以正式寫成書面策略計畫，但是並非一定需要成為案例。



三、策略管理之層級

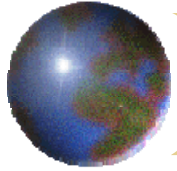
1. 集團層級(*Enterprise level*)

- 人員：執行長、董事會以及其他幕僚人員。
- 業務：定義組織的使命與目標、訂一組織應從事的事業、對於不同事業進行資源配置的工作、形成與執行涵蓋眾多事業部的略、以及領導全公司。
- 策略：企業總體策略



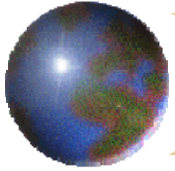
2. 公司層級 (*Corporate Level*)

- 事業單位：係指在一個事業領域內運作的組織單位，這個組織單位自給自足而擁有自己功能性部門，以提供商品與勞務到市場。
- 人員：事業部門之主管
- 業務：將集團層級的一般性指示、陳述、與意圖皆進一步具體化，轉換成個別事業策略。
- 策略：事業單位策略

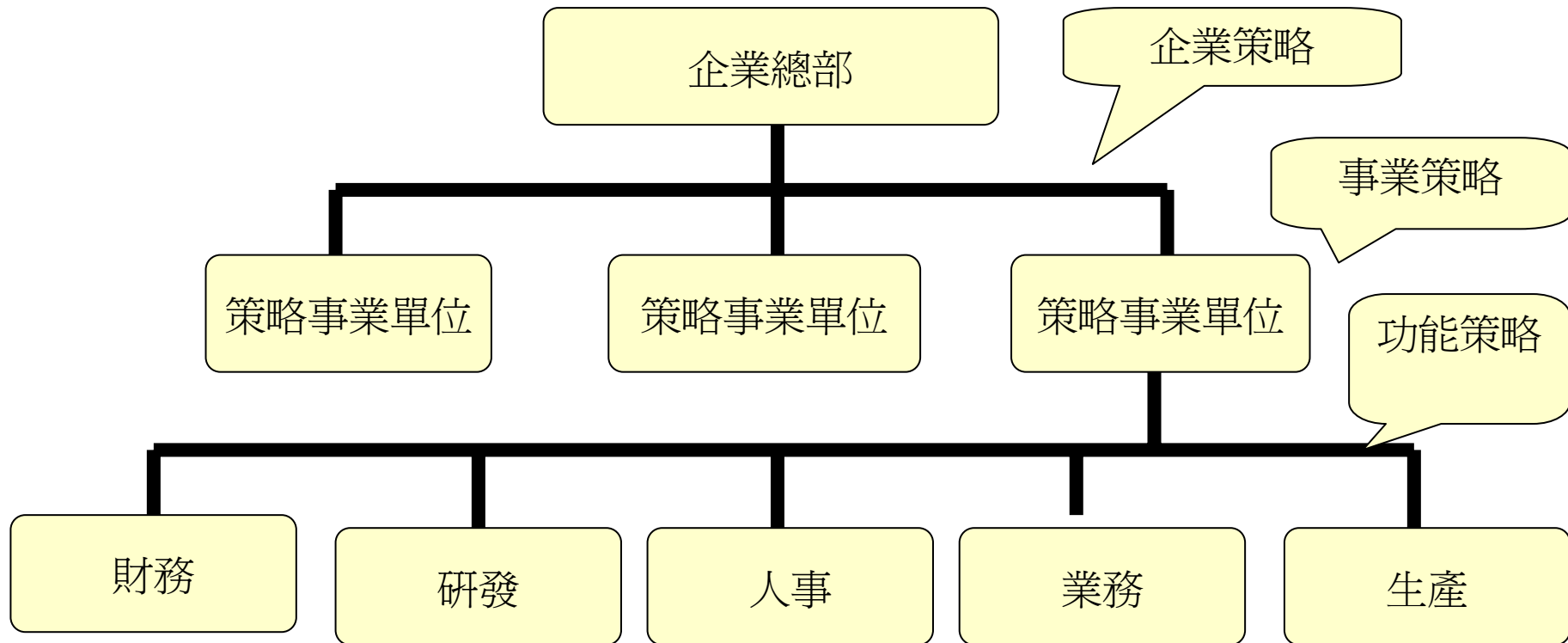


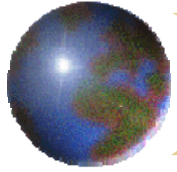
3. 功能層級(*Functional level*)

- 人員：功能性經理負責監管某項功能、任務或營運活動，例如會計、行銷、研發、生產、資訊科技或物流管理。
- 業務：協助公司發展功能策略，以幫助實現事業層級與集團層級與集團層級的經紀人所訂定策略性目標。
- 策略：功能性部門策略



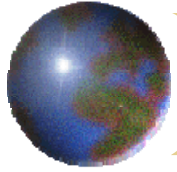
各層級策略





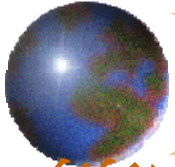
四、策略管理之模式

- 組織使命說明之形成，包括更廣泛陳述有關其未來哲學
- 討論組織外部環境，包括競爭與一般環境因素，經常被提及外部分析或評估外部因素。
- 開發組織投資組合反應內部條件與能力，通常稱為內部分析或評估組織因素。
- 建立理想(Goals)與目標(Objective)。
- 選擇一組策略
- 執行計畫
- 評估與管控計畫

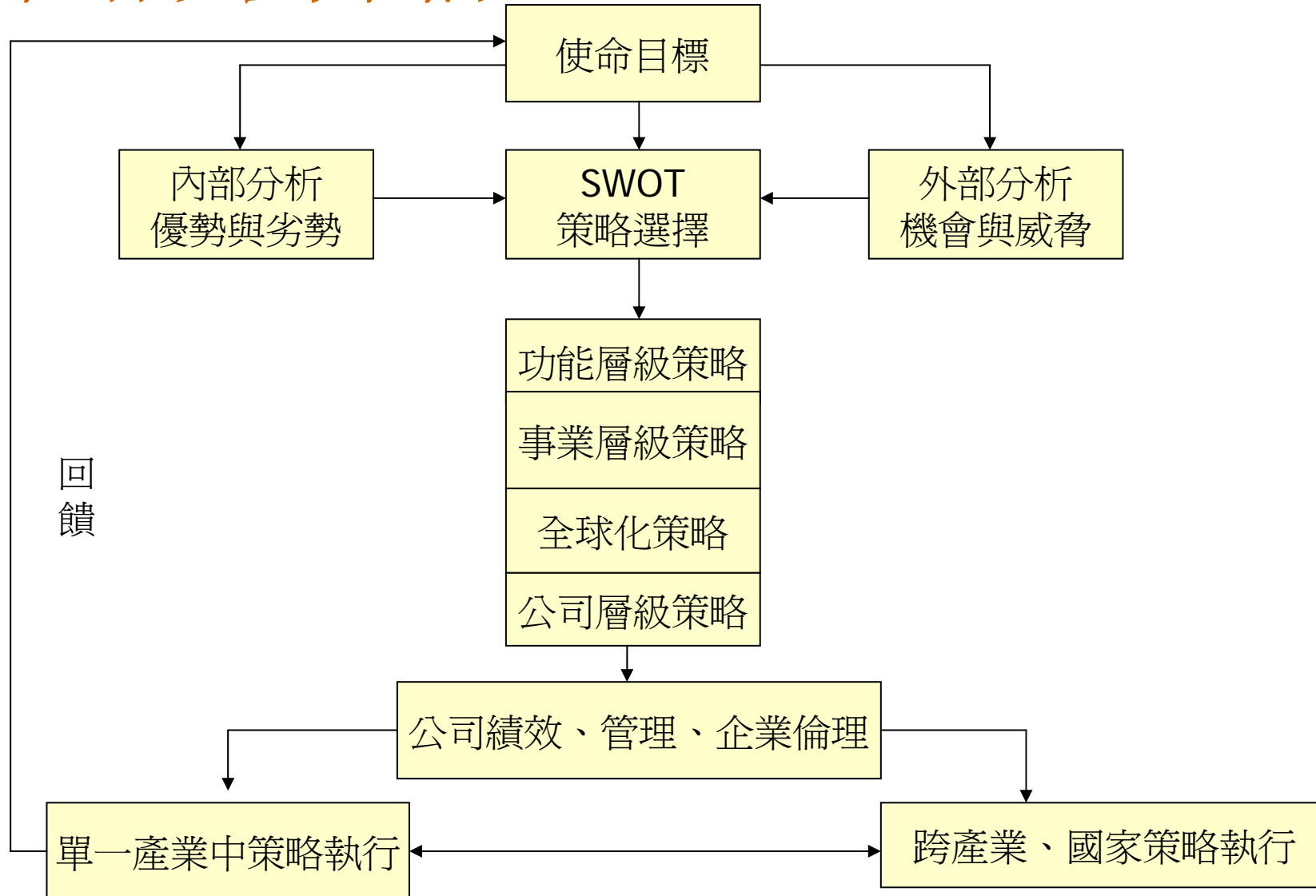


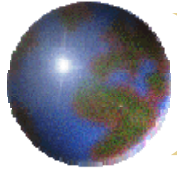
策略管理之模式

- Hill & Jones認為策略管理可區分為五個主要部分：
 1. 企業使命與主要目標的選擇
 2. 分析外部競爭環境找出機會與威脅
 3. 分析內部環境找出優勢與劣勢
 4. 選擇策略，此選擇必須建立在企業的優勢上
 5. 策略執行，其所顯示的每一個部分均被視為有順序關係的一連串步驟。



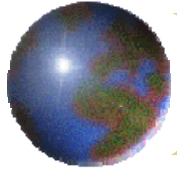
策略規劃架構





策略規劃之程序

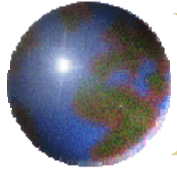
1. 選擇公司使命與主要公司目標
2. 分析組織外部的競爭環境以了解機會與威脅
3. 分析組織內部的營運環境以了解組織之優點與缺點。
4. 策略選擇，此選擇必須建立在組織優勢上，並能改善劣勢，進而利用外部機會克服劣勢，利用機會并克服威脅。



四、策略管理之程序

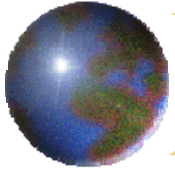
1. 策略規劃 (Strategy formulation)
2. 策略執行 (Strategy implementation)
3. 策略評估 (Strategy evaluation)

-Hill and Jones-

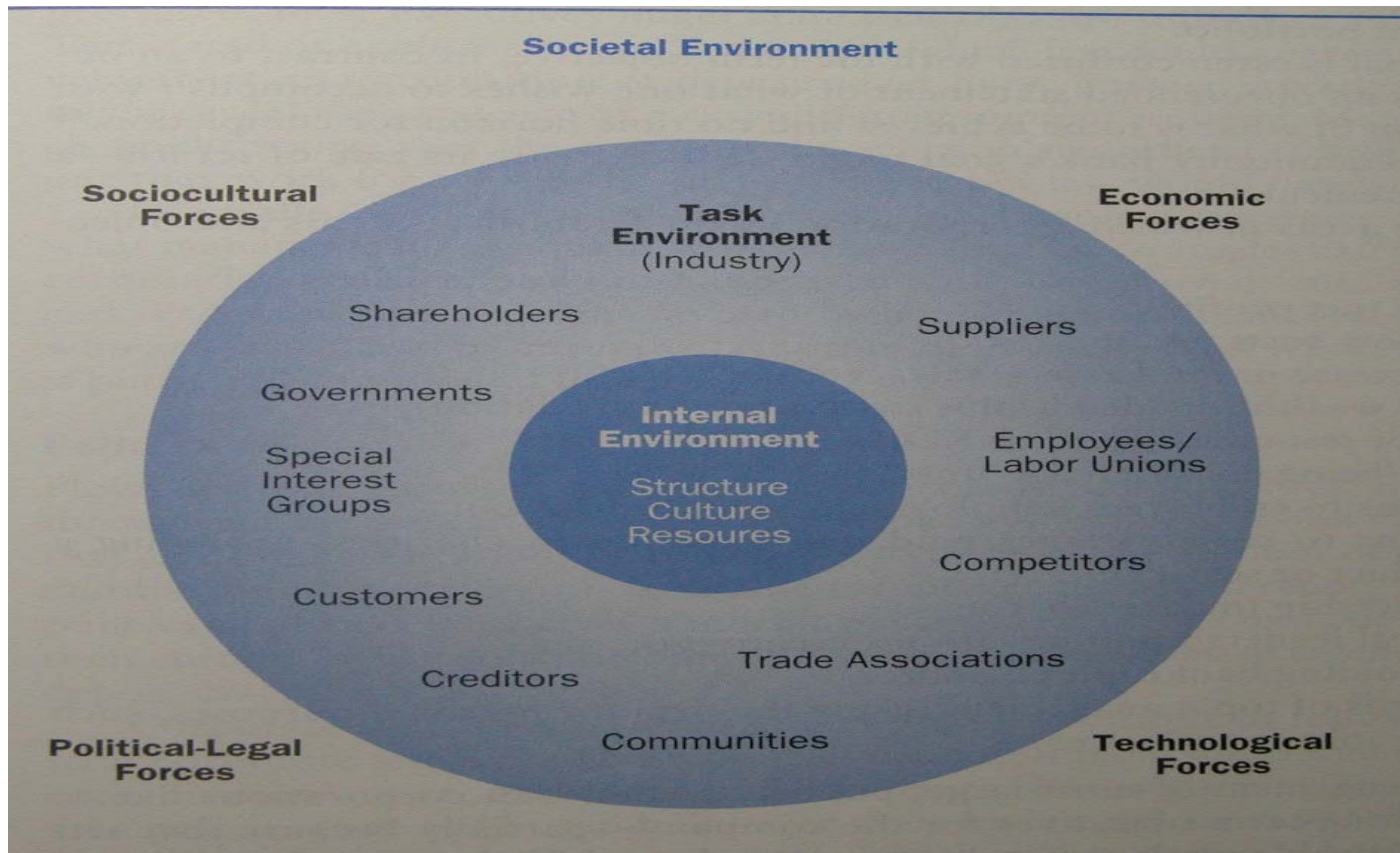


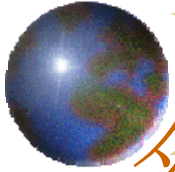
(一)、策略規劃

- 策略規劃以組織使命、願景為先，透過內外部環境評估後，發展、初組織中各個不同層級策略，最後執行以達到公司目標之一系列過程。
- 策略規劃分析組織的外部與內部環境，並依選擇適當策略。
- 策略規劃涵蓋了發展企業之使命、認明組織外在機會與威脅、決定內部之優勢與劣勢、建立長期目標關係、產生可行性策略並且選擇特定之策略來追求之。

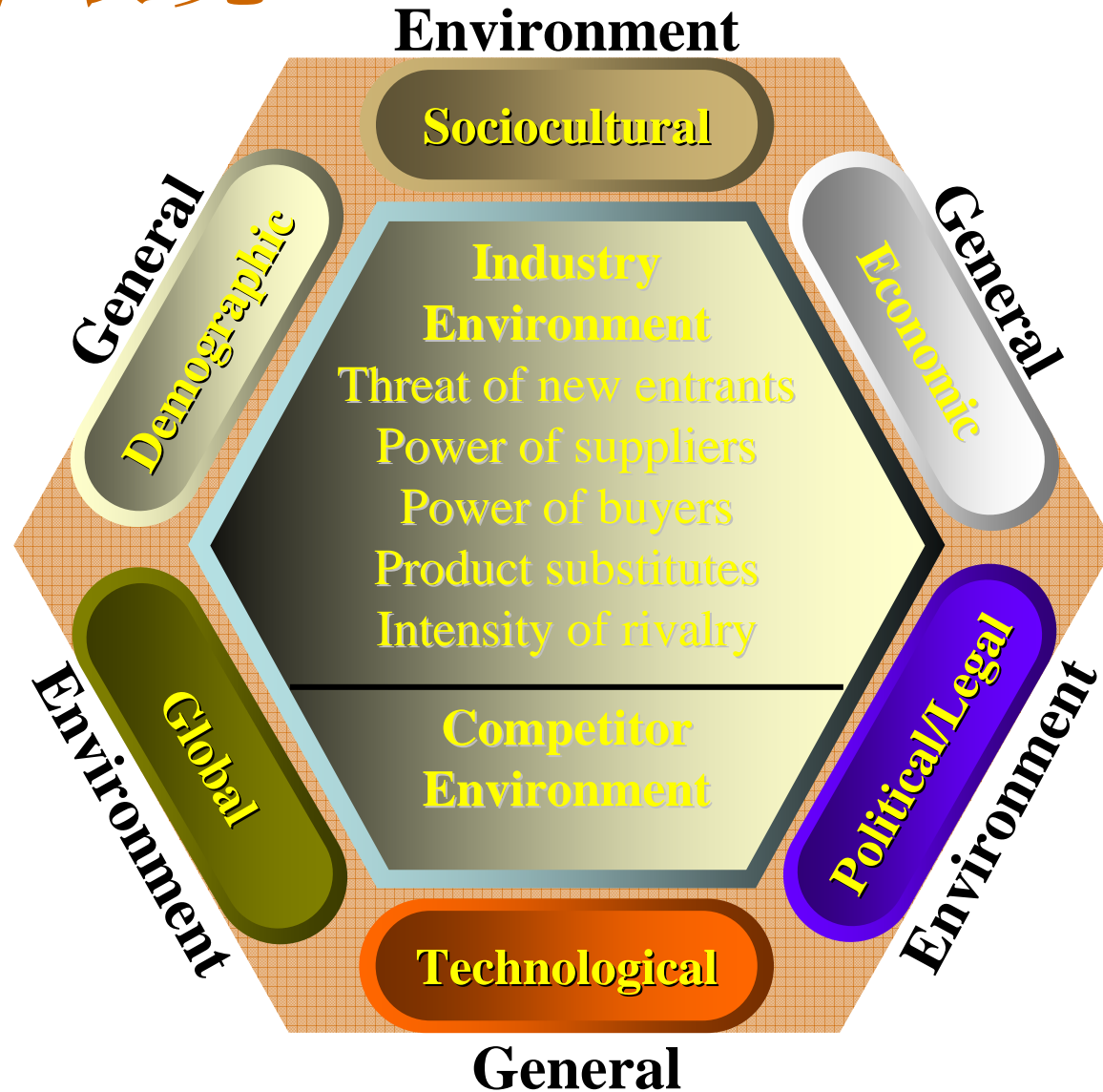


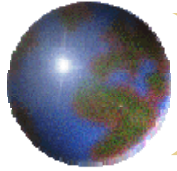
環境偵查





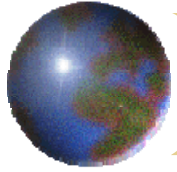
外部環境





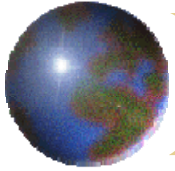
(二)、策略執行

- 設計一個合適的組織架構與控制系統，以使組織所選擇的策略能付諸實施。
- 策略執行需要公司建立年度性之目標、設計好政策、激勵員工並且配置資源，以使所形成策略得以執行。
- 策略執行包括發展出支援策略之文化、創造有效組織結構、重新指引行銷努力、準備預算、發展並且利用資訊系統，以及將員工之薪資與組織績效做連結。

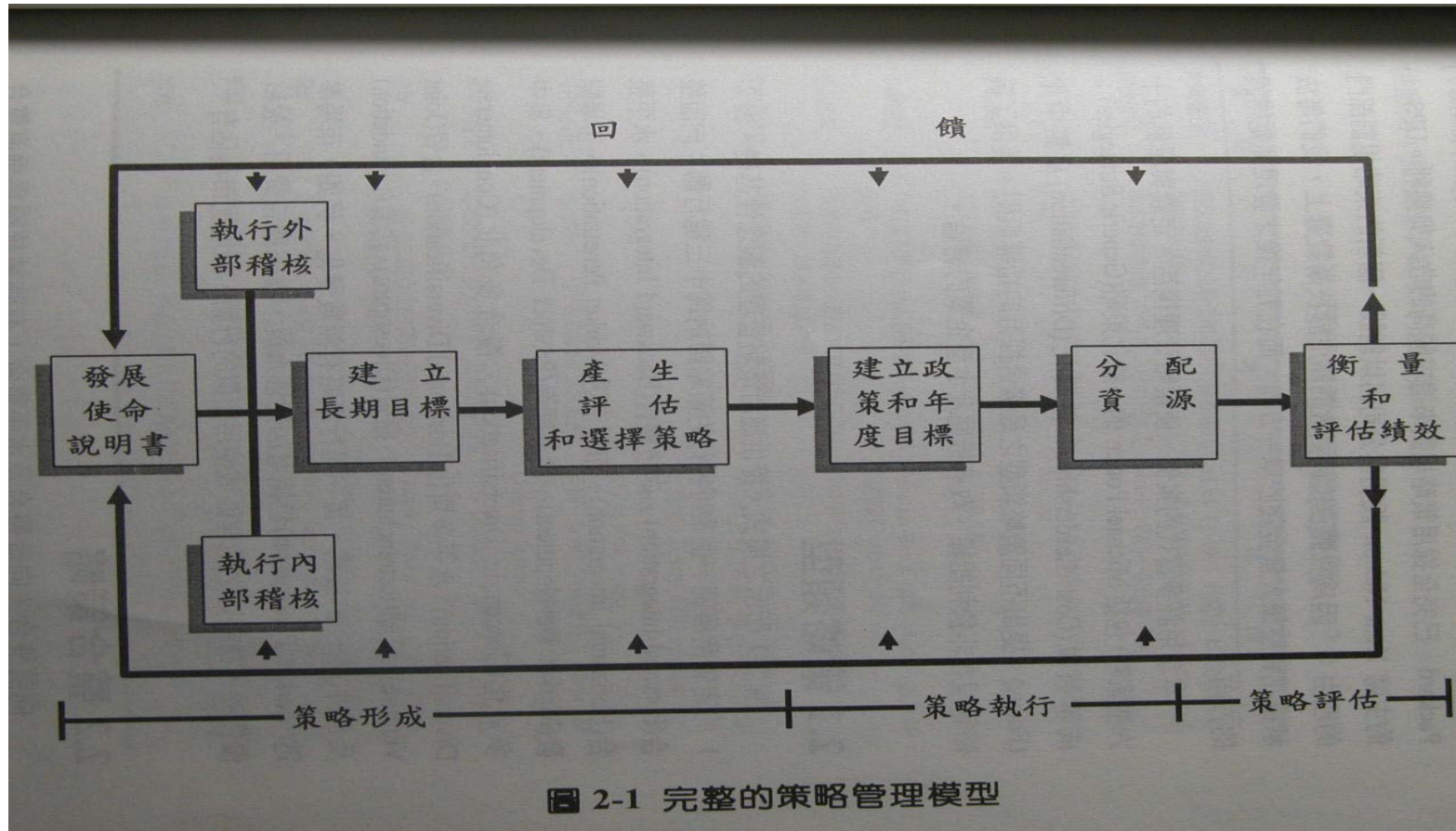


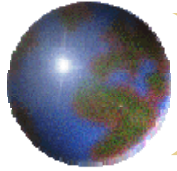
(三)、策略評估

- 對於實施成效做評量，對於修改缺失期能日後策略實施達到最大收益與成果。
- 策略評估之三種活動：
 1. 重新審視構成現有策略基礎之內在與外在環境因素
 2. 衡量績效
 3. 採取更正行動

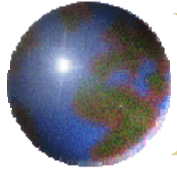


Fred R. David 策略管理模式



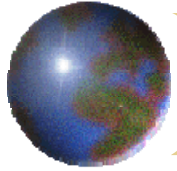


- Wheelen and Hunger所提出策略管理模式包括以下步驟：
 1. 環境偵查(environmental scanning)
 2. 策略規劃(strategy formulation)
 3. 策略執行(strategy implementation)
 4. 策略評估與管控(evaluation and control)



五、策略管理之利益

- 提供增加競爭
- 協助激勵員工
- 協調員工
- 協助組織成爲更有效率與效能
- 提供持續性
- 協助避免重複精力
- 提供進行方向
- 爲組織提供穩定性



- 若無策略，組織就像是一艘沒有舵之船，只有在原地打轉；就像流浪漢一樣，無處可去。

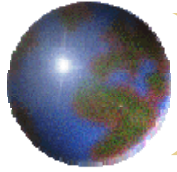
-Joel Ross and Michael Kami

- 一家公司的獲利能力可藉由該公司投入公司的報酬來加予衡量。獲利能力是由公司所採取策略來決定。

-Charles Hill and Gareth Jones

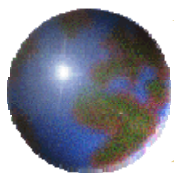
- 選擇策略，切忌招式過老。過去成功策略模式，未來未必有效。

-司徒達賢



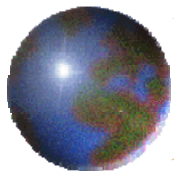
策略管理之案例

- 案例一：德國政府警告漢莎罷工將損害整體經濟
- 案例二：日郵撤出阿姆斯特丹貨櫃碼頭後，碼頭產能已面臨封存



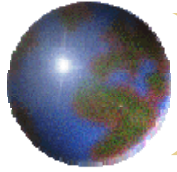
案例一：德國政府警告漢莎罷工 將損害整體經濟



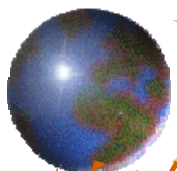


漢莎航空飛行員開始四天罷工

- 因工作職位缺乏保障，德國漢莎航空公司約四千飛行員罷工，國際國內近三千航班受影響，往返中國多地航班被取消。
- 德國漢莎航空公司及附屬航空公司的4000名飛行員星期一（2月22日）零時開始罷工四日。參與罷工的飛行員來自漢莎航空公司及其貨運航空公司，以及公司附屬的廉價航空公司德國之翼。
- 飛行員工會指責航空公司僱用廉價外國飛行員，並說這令飛行員缺乏工作安全感。
- 漢莎航空公司取消了3000個航班，公司安排德國境內的旅客改乘火車，並協助國際航班旅客改乘其它航空公司飛機。

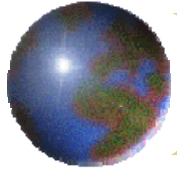


- 漢莎航空公司正常情況下每天有1800個航班，其中遠程航班160個。BBC在法蘭克福的記者報道說，漢莎星期一爭取飛行約1000架飛機，其中部分依靠管理層駕駛。由于飛行員罷工，目前中國北京、上海、香港往返德國的多家航班被取消。
- 罷工開始前，德國交通部長皮特·拉姆索爾警告說，這一行動將損害德國經濟以及漢莎的聲譽。漢莎是世界上最大的航空公司之一，成立於1926年。該公司預計，本次罷工行動將造成1億3千萬美元的損失。



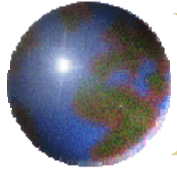
案例二：日郵撤出阿姆斯特丹貨櫃碼頭後，碼頭產能已面臨封存





ACT 零掛港 和黃大裁員

- 【大公報訊】據外電報道，和黃港口集團已暫時解僱阿姆斯特丹貨櫃碼頭（ACT）的11名營運經理，只保留1名操作經理職位，藉此在無船掛港的情況下，盡力降低經營成本。
- 阿姆斯特丹貨櫃碼頭前身為Ceres Paragon Terminals（CPT），設有2個岸線總長合共615米、前沿水深15米的泊位，及1個長400米、闊57米的U型泊位。不過，業內人士指出，阿姆斯特丹港身處位置不佳，屬於難以彌補的缺陷，最後一家在該碼頭掛港的班輪公司亦正式在上月撤出，碼頭產能已面臨封存。



- 此外，阿姆斯特丹港務局於去年12月宣布，停止向阿姆斯特丹貨櫃碼頭提供資助，令該碼頭財政壓力百上加斤。荷蘭傳媒稱，和黃在當地只保留一名操作經理職位，是為確保找到新客戶後，港口碼頭能即時恢復運作。
- 和黃在08年12月與日本郵船（NYK）簽署互換港口股份協議，以前者在鹿特丹港歐洲貨櫃碼頭（ECT）的少數股權，換取日郵的阿姆斯特丹克瑞斯歐洲貨櫃碼頭的控股權。而最後一家從阿姆斯特丹港撤出的班輪公司，正是日郵。