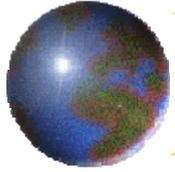


# 第五章 選擇策略

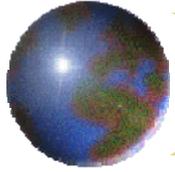
楊鈺池 副教授

高雄海洋科技大學 航運管理系暨研究所



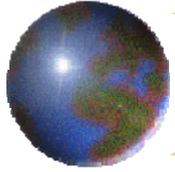
# 授課大綱

- 定義策略
- 策略方案之種類
- 策略方案之評估工具
- 案例分析



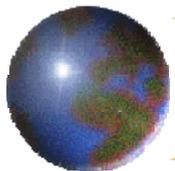
# I. 定義策略

- 策略是組織達成其目標與目的，所使用之手段而言。

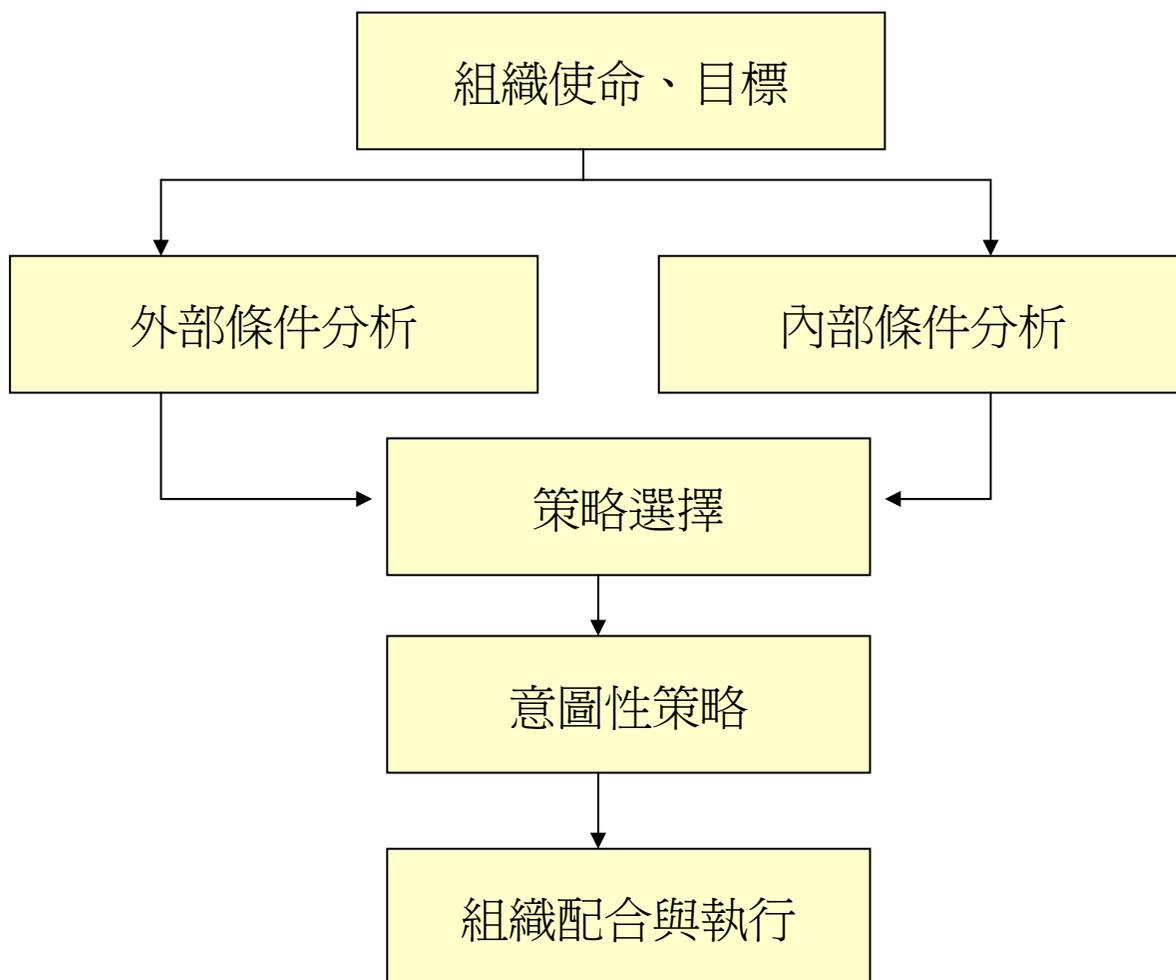


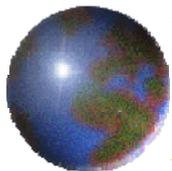
## *Mintzberg* 策略管理模式

- 意圖性策略(Intended Strategy)是面對穩定環境下規劃出一套完整的計畫，通常是由組織高階段層級所制定，是一種由上而下的策略管理機制。
- 突發性策略(Emergent Strategy)是面對不可預測環境所作之未規劃的回應，通常由組織內個別員工所提出，是由下而上的策略管理機制。

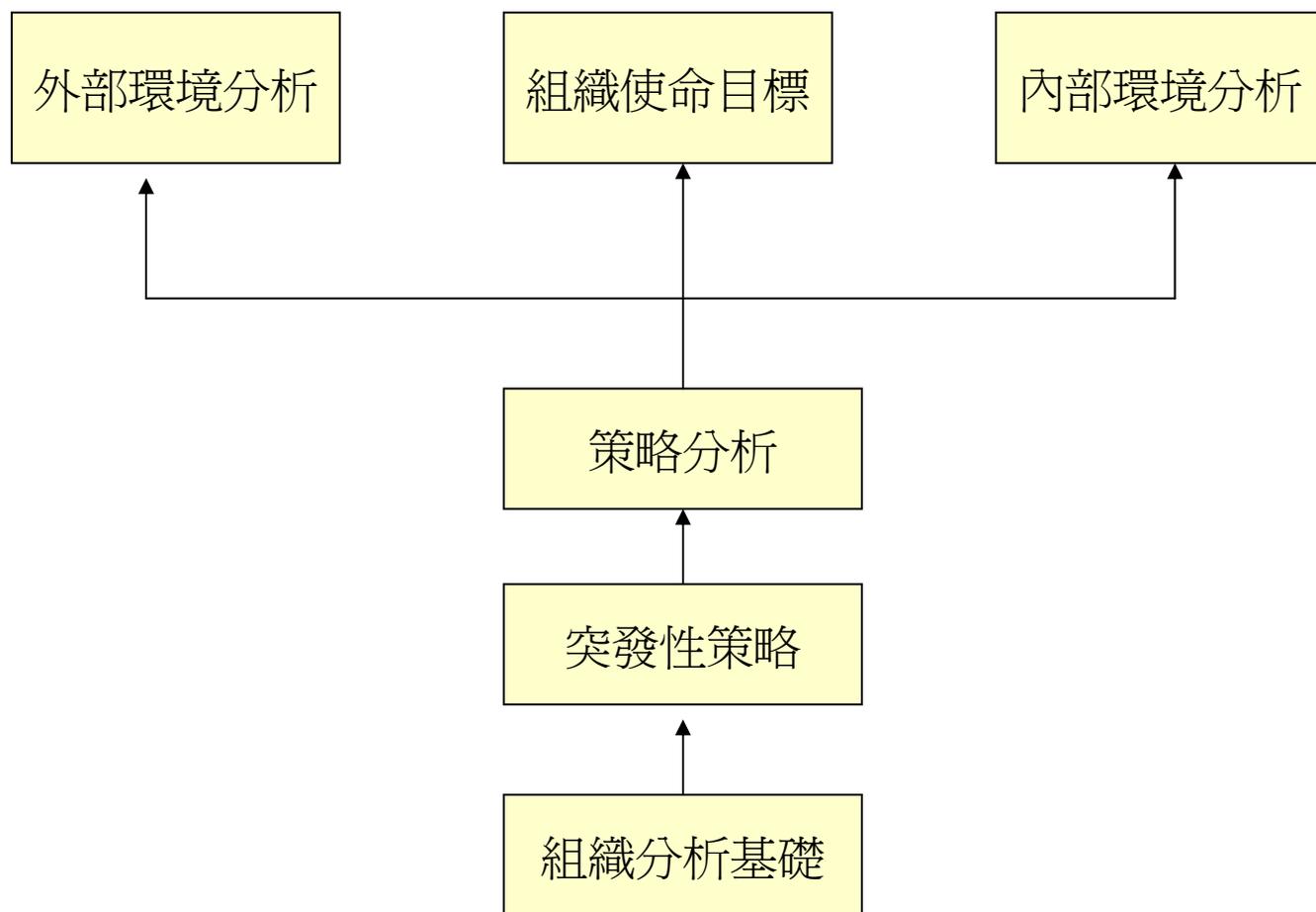


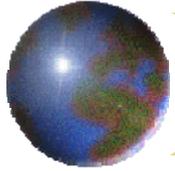
# 意圖性策略：先策略再行動



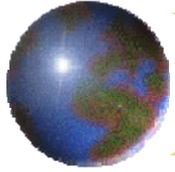


# 突發性策略：先行動才由策略

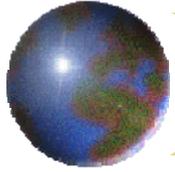




- Grant 認為資源基礎理論之策略規劃流程分析架構，簡要說明如下：
- 廠商資源（resources）的判定與分類—廠商的資源包括有財務資源、實體資本、人力資源及技術、品牌知名度及組織資源等。廠商應評估競爭的優劣勢，尋找有效利用資源的環境機會，來組合與配置資源。亦即資源是廠商能力的來源，而能力是競爭優勢之基礎。
- 2. 廠商能力（capabilities）的判定與評價—此能力為人與人之間及人與其他資源的協調方式，可按功能別將企業活動分類，來判定評價廠商能力。
- 3. 評估資源與能力持續性產生收益的潛力—有兩個評估準則：**a**. 資源與能力所給予廠商產生收益的持續能力。**b**. 從其資源和能力中廠商所專享的收益能力。

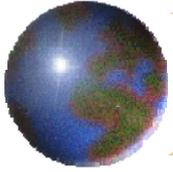


- 4. 選擇最能充分利用企業資源與能力的策略——策略制定應設計最能充份有效利用資源與能力的策略。而資源能力之耐久性對企業策略規劃有極大影響，若資源能力缺乏耐久性或易於移轉、重置時，企業應採取短期收割策略。
- 5. 判定資源缺口及發展企業的資源基礎——企業應由基礎要素發展至高等的要素以動態資源調適的方式，讓企業能在新舊資源能力間取得平衡，並能擴大未來所需之資源能力。

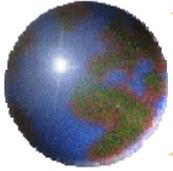


# 資源基礎理論之永續競爭優勢

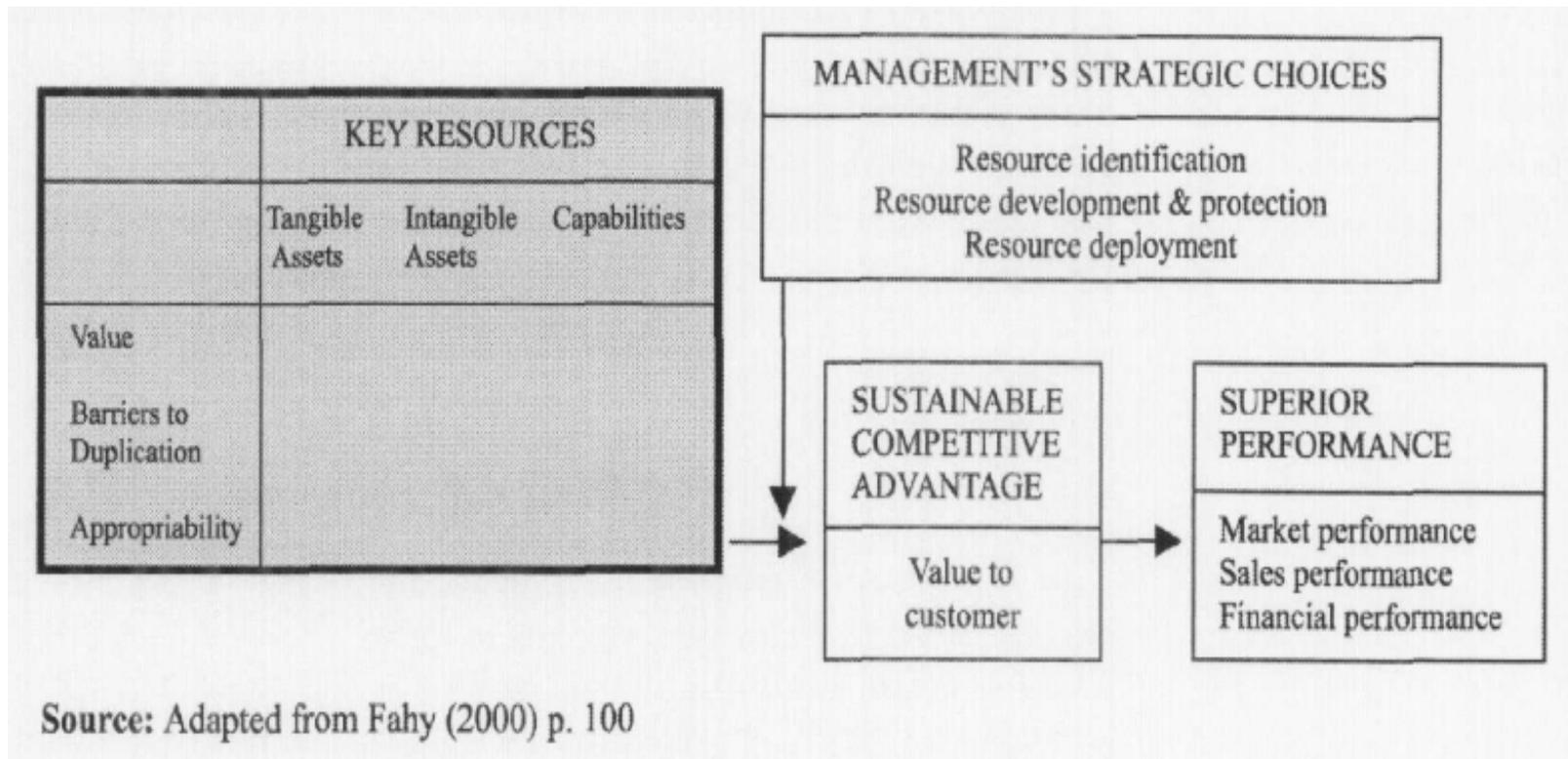
- Porter(1980)提出產業因素決定組織利潤概念，結果卻遭遇到Wernerfelt（1984）、Hansen and Wernerfelt(1989)以及Grant(1991)批評認為影響組織發展永續競爭優勢(Sustainable Competitive Advantage)與優越績效之重要關鍵因素為資源和能力。組織在產業內開發獨特定位與執行策略，以便達成永續競爭優勢之目的，即採去成功地組合資源與能力來執行所選擇的策略。

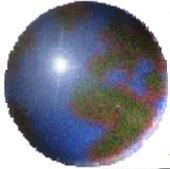


- 企業資源基礎觀點之基本要素是企業重要資源與將這些資源轉換成永續競爭優勢定位造成在市場上有更優秀表現之管理者角色(Fahy, 2000)。

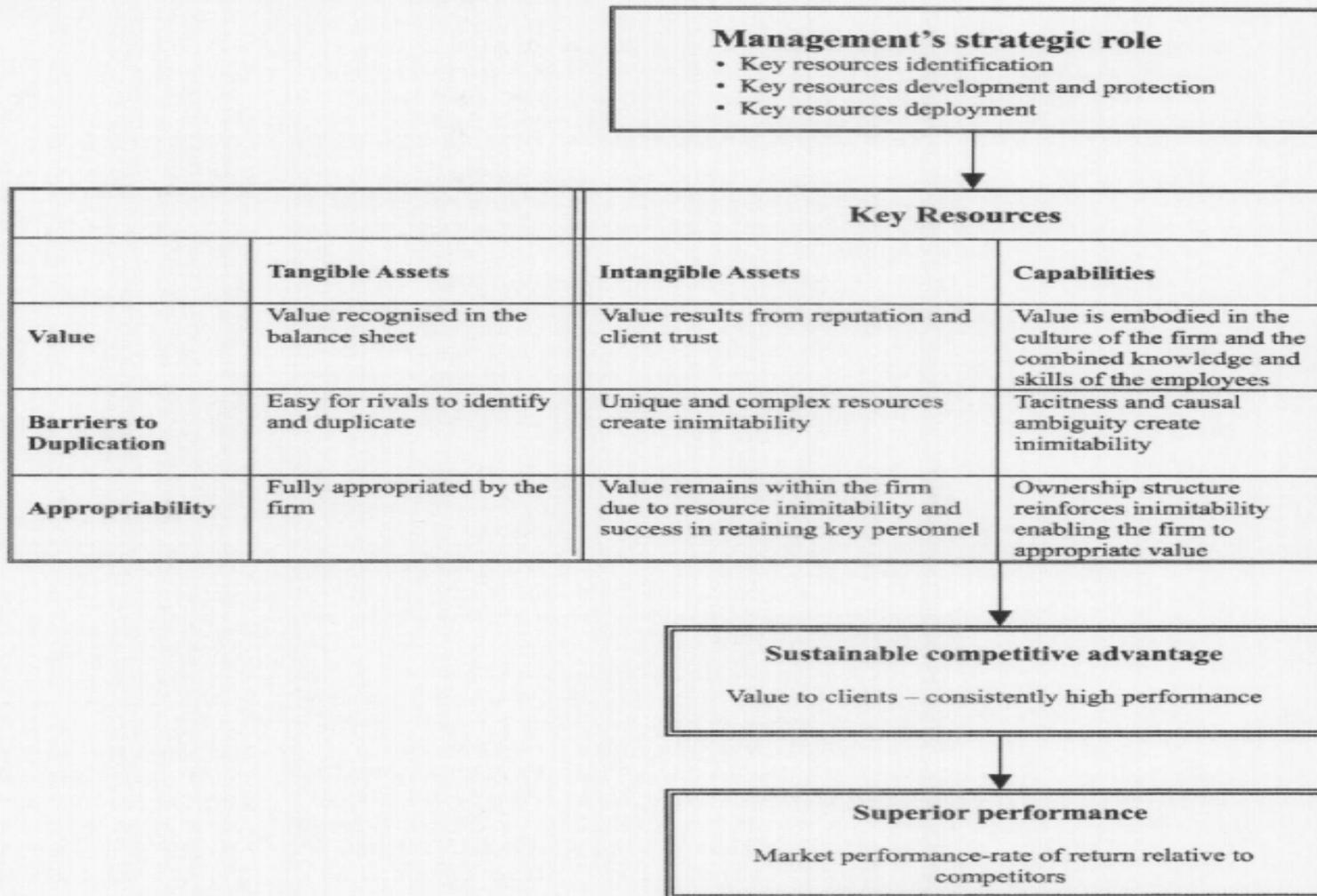


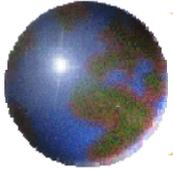
# 資源基礎理論之永續競爭優勢





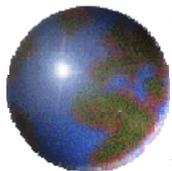
**Figure 2**  
A revised resource-based model of sustainable competitive advantage



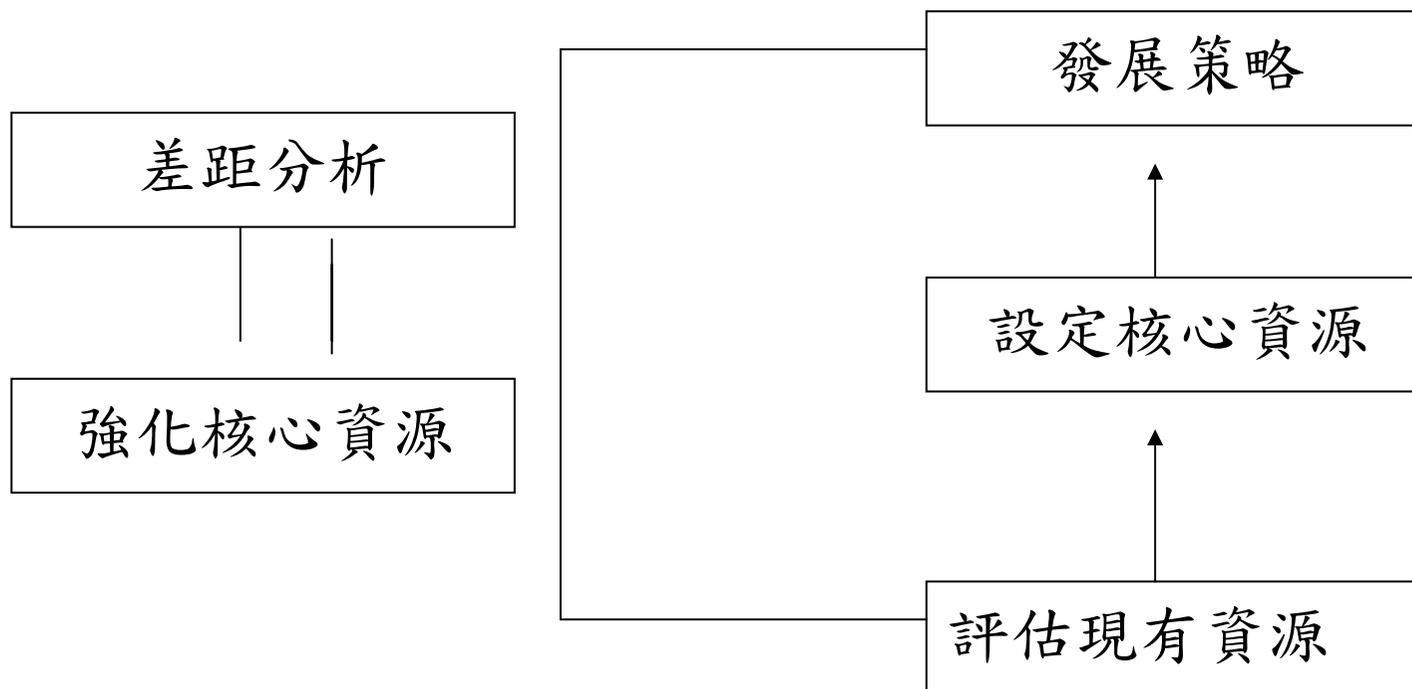


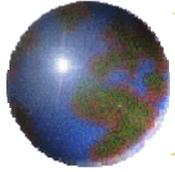
## 從資源理論來建構策略規劃程序

- 確認並評估現有資源—企業在進行策略規劃工作時，首應掌握現有資源，但有些資源具有內隱或模糊的特性，並未顯示在財務報表中，必須仔細加以辨識，才能清楚掌握。
- 檢測資源的策略價值，設定核心資源—應根據策略性資源的三個特性—獨特性、專屬性與模糊性—來辨識具有競爭優勢價值的資源。
- 制定企業未來的發展策略—企業的策略應能充分有效地使用核心資源，以創造出最大的準租。
- 強化核心資源—企業除有效運用自己的資源外，並應配合未來策略發展的需求，確認資源差距，努力加以補足。



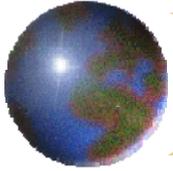
# 以資源為基礎的策略分析架構



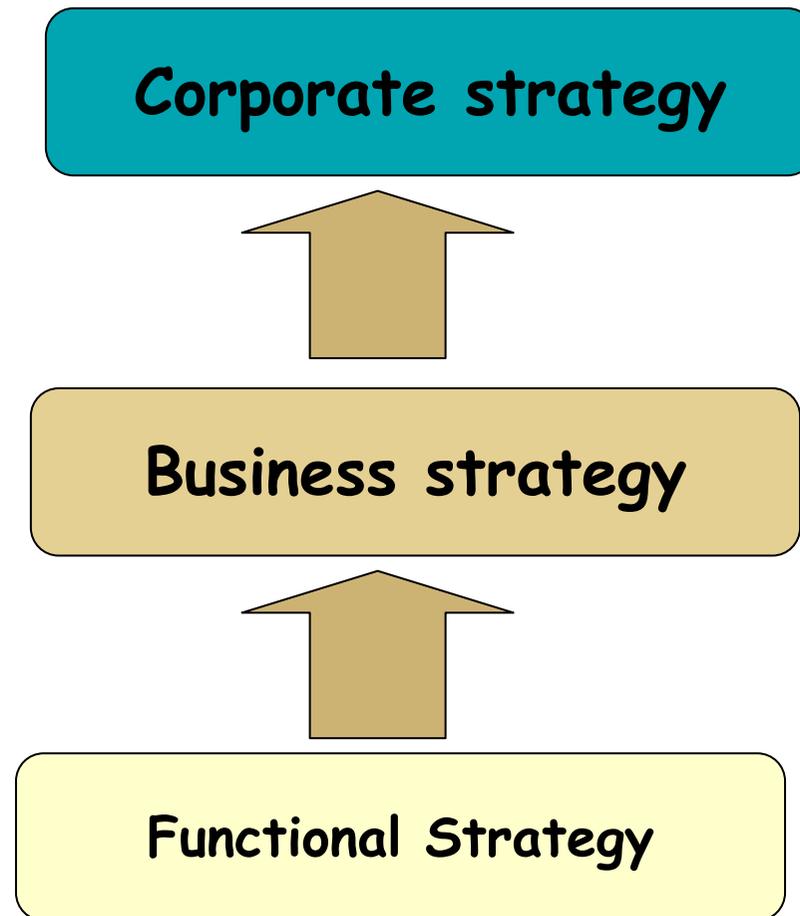


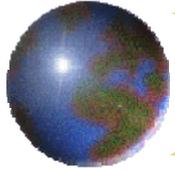
# 策略方案之種類

1. 企業策略
2. 事業策略
3. 功能策略



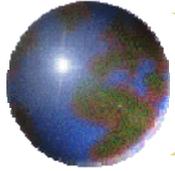
# *Framework of strategies*





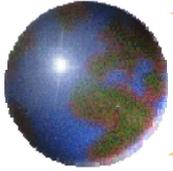
### 3. 策略方案之評估工具

- Generic strategy evaluation model
- SWOT portfolio model
- Porter's Generic Strategies model

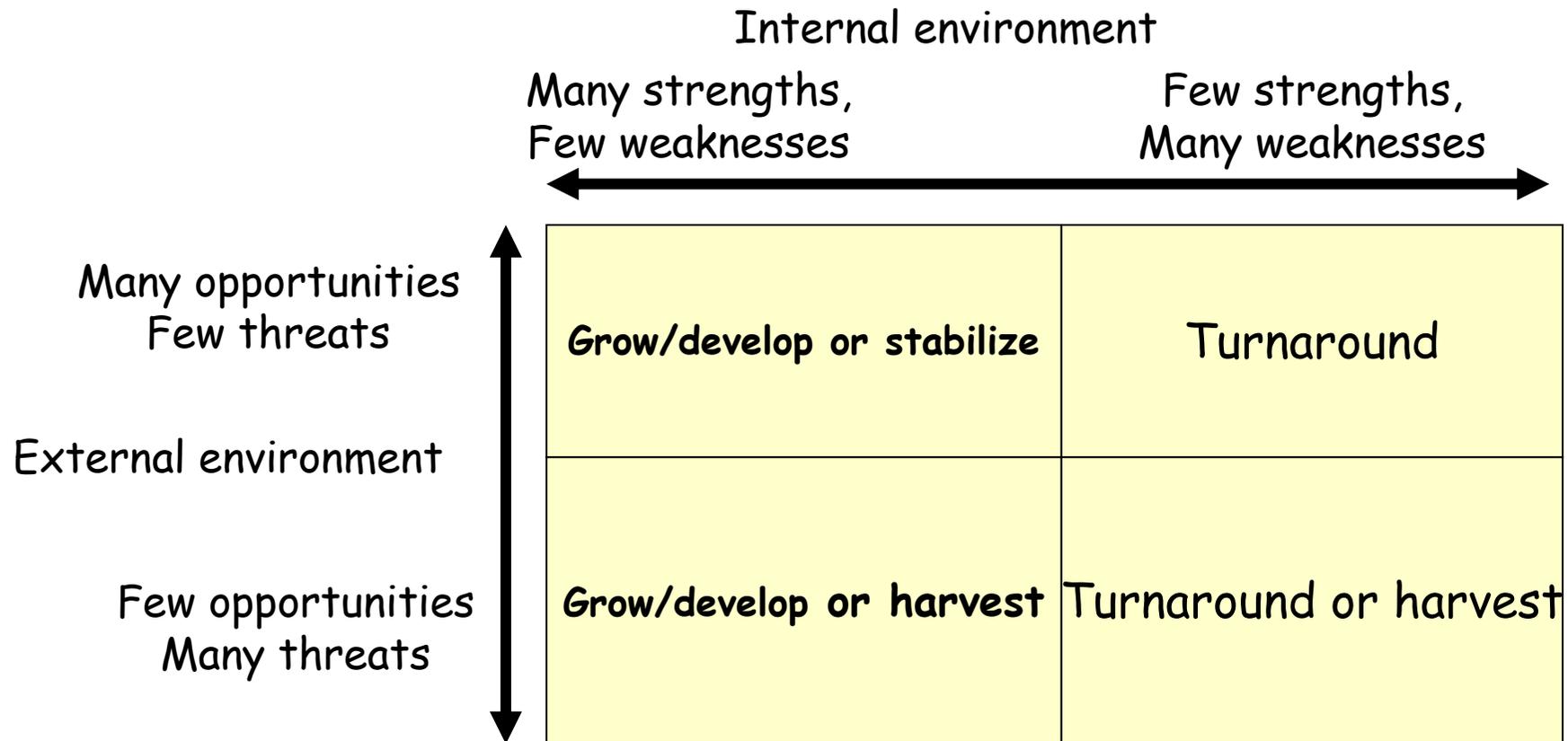


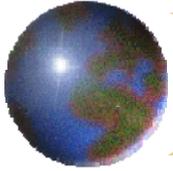
### 3.1. *Generic strategy evaluation model*

|               | Key success factors                        | Rating of importance | Strategy Alternatives |    |
|---------------|--|----------------------|-----------------------|----|
|               |  |                      | A                     | B  |
| Internal      | Access to capital                          | 4                    | 3                     | 5  |
|               | Quality asset base and Earning             | 3                    | 2                     | 2  |
|               | Entrepreneurial orientation and Leadership | 5                    | 4                     | 4  |
|               | Ability to meet changing Technology        | 3                    | 2                     | 4  |
| External      | Depressed market, weak Competition         | 1                    | 4                     | 2  |
|               | Changing trade patterns                    | 3                    | 1                     | 3  |
|               | Rising trade protectionism                 | 3                    | 3                     | 3  |
|               | Good growth due to EC 1992                 | 4                    | 4                     | 4  |
| Overall score |  |                      | 76                    | 94 |



## 3.2 *SWOT portfolio model*





# Porter model

|                   |               | Competitive Advantage |                       |
|-------------------|---------------|-----------------------|-----------------------|
|                   |               | Lower Cost            | Differentiation       |
| Competitive Scope | Broad Target  | Cost Leadership       | Differentiation       |
|                   | Narrow target | Cost Focus            | Differentiation Focus |