



# Strategic Management

## Ch 1 The Strategic Management Process

*Dr. Lo Shih-Hui*

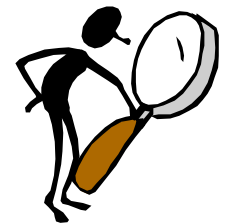
*<http://www.dyu.edu.tw/~shlo>*

*e-mail: [shlo@mail.dyu.edu.tw](mailto:shlo@mail.dyu.edu.tw)*

# Opening Case: Dell Computer

## □ *Why do some organizations succeed while others fail?*

- ✓ Superior performance (卓越績效)
- ✓ Competitive advantage (競爭優勢)
- ✓ Sustained Competitive advantage (持續的競爭優勢)



## □ *Business model*

- ✓ 企業如何取得競爭優勢及更優績效表現的管理模式
- ✓ 企業如何做生意的思維
- ✓ Dell's Business model → selling directly to customers

# Strategic Level & Manager

## Corporate Level

CEO, other senior executives,  
board of directors,  
and corporate staff



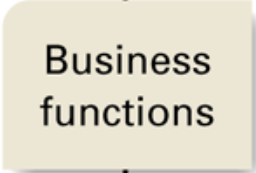
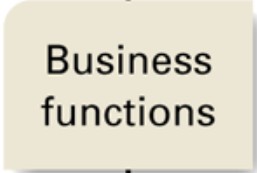
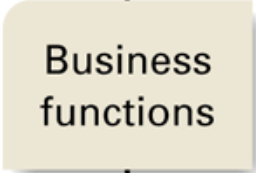
## Business Level

Divisional managers  
and staff



## Functional Level

Functional managers



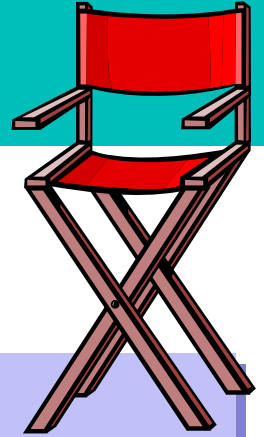
Market A

Market B

Market C

# 策略規劃程序

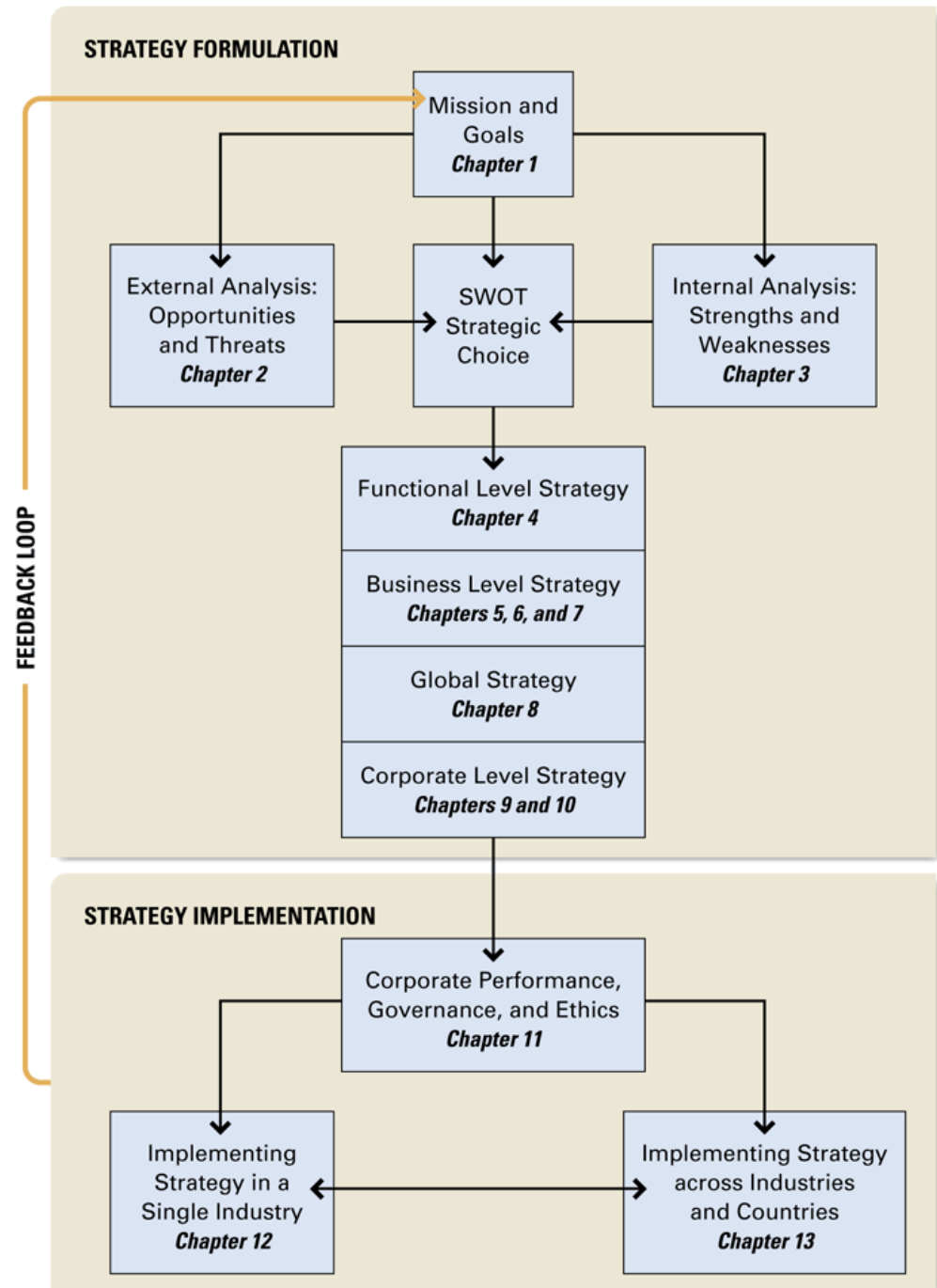
## Strategic Planning Process



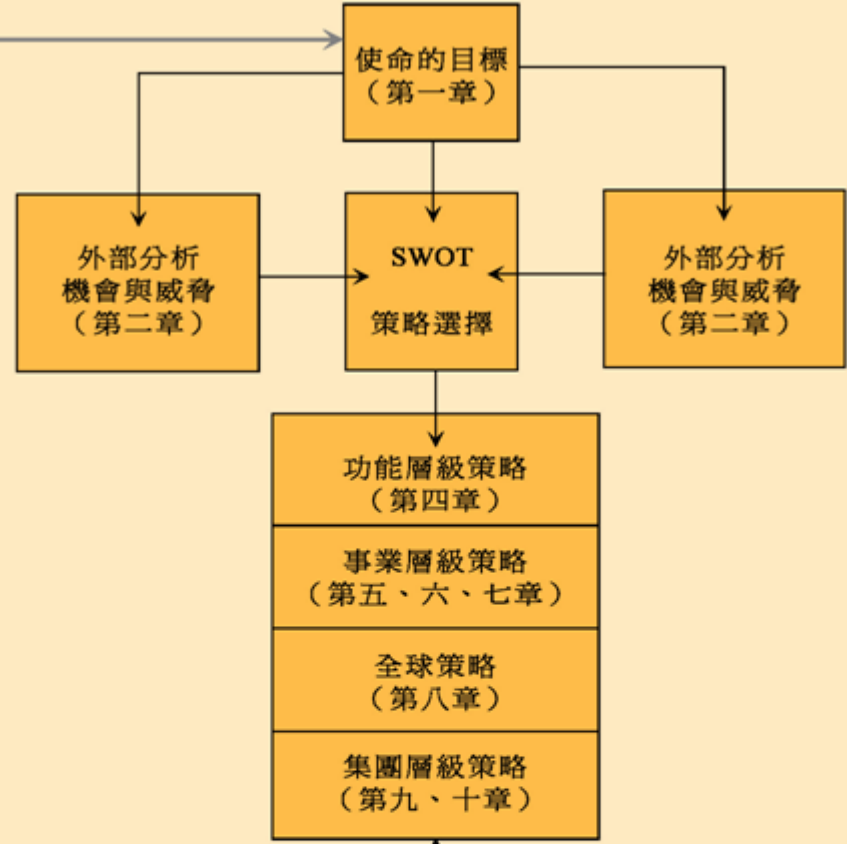
由高階管理者理性制定策略的一套程序

- 1 選擇公司使命與主要的公司目標
- 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的優勢與劣勢
- 4 策略選擇，此選擇必須建立在組織的優勢上，並能改進劣勢，進而利用外部機會並克服威脅
- 5 執行策略

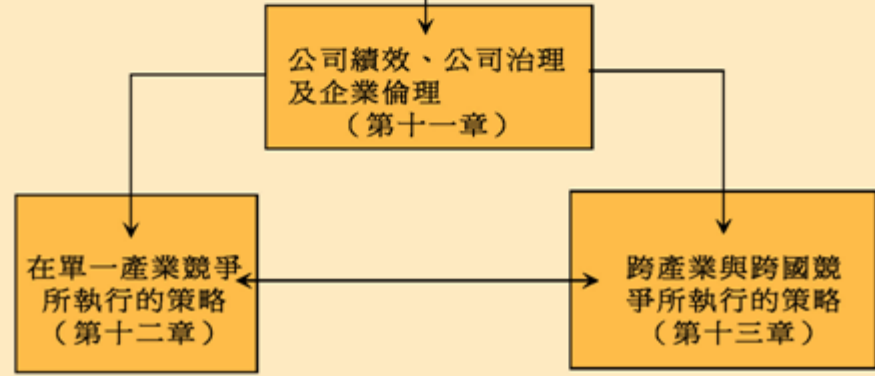
# Main Components of the Strategic Planning Process



策略的形成



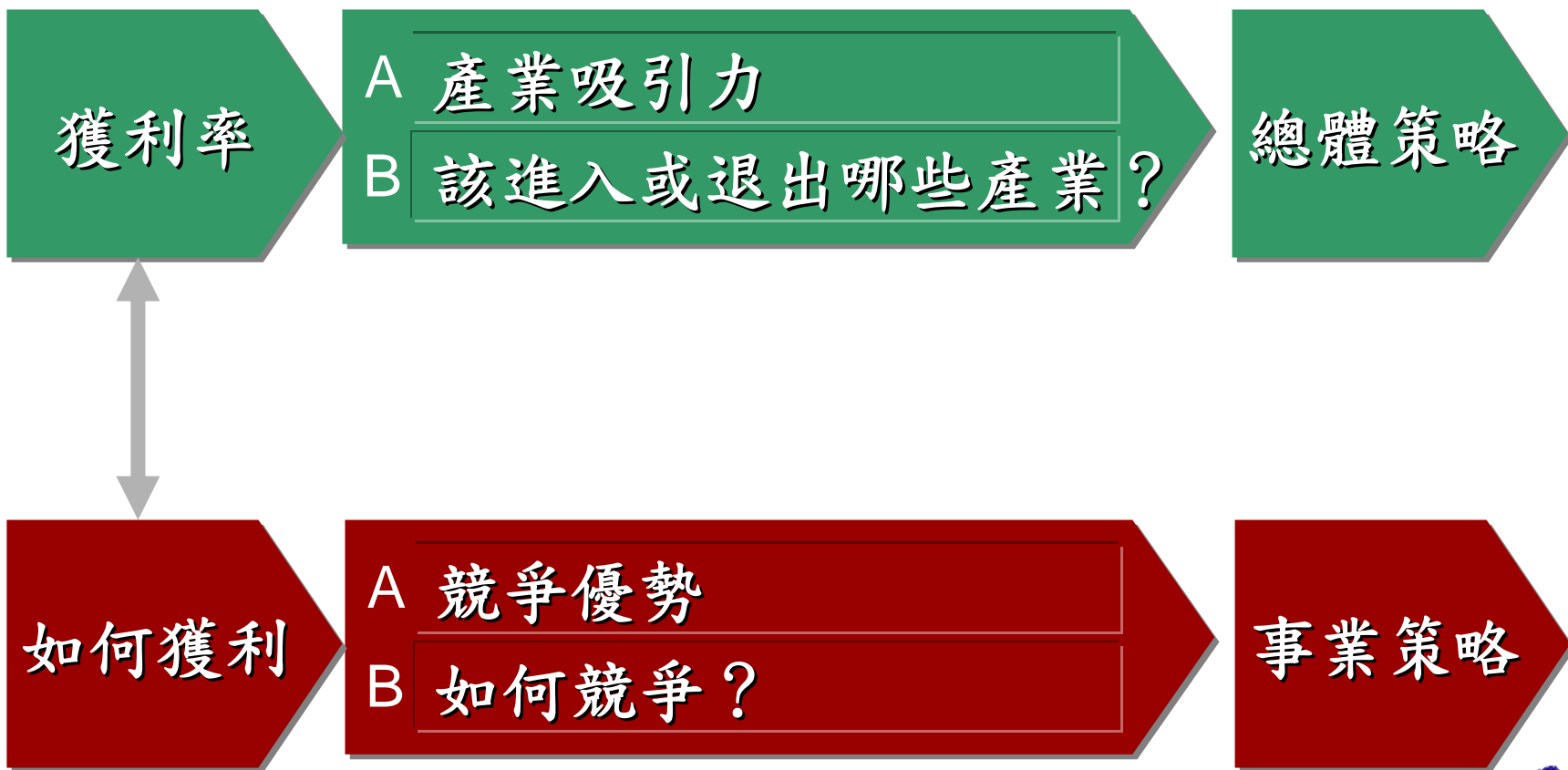
策略的執行



回饋

# Main Components of the Strategic Planning Process

# 公司總體(集團)層級與事業層級策略的區別





# 使命陳述

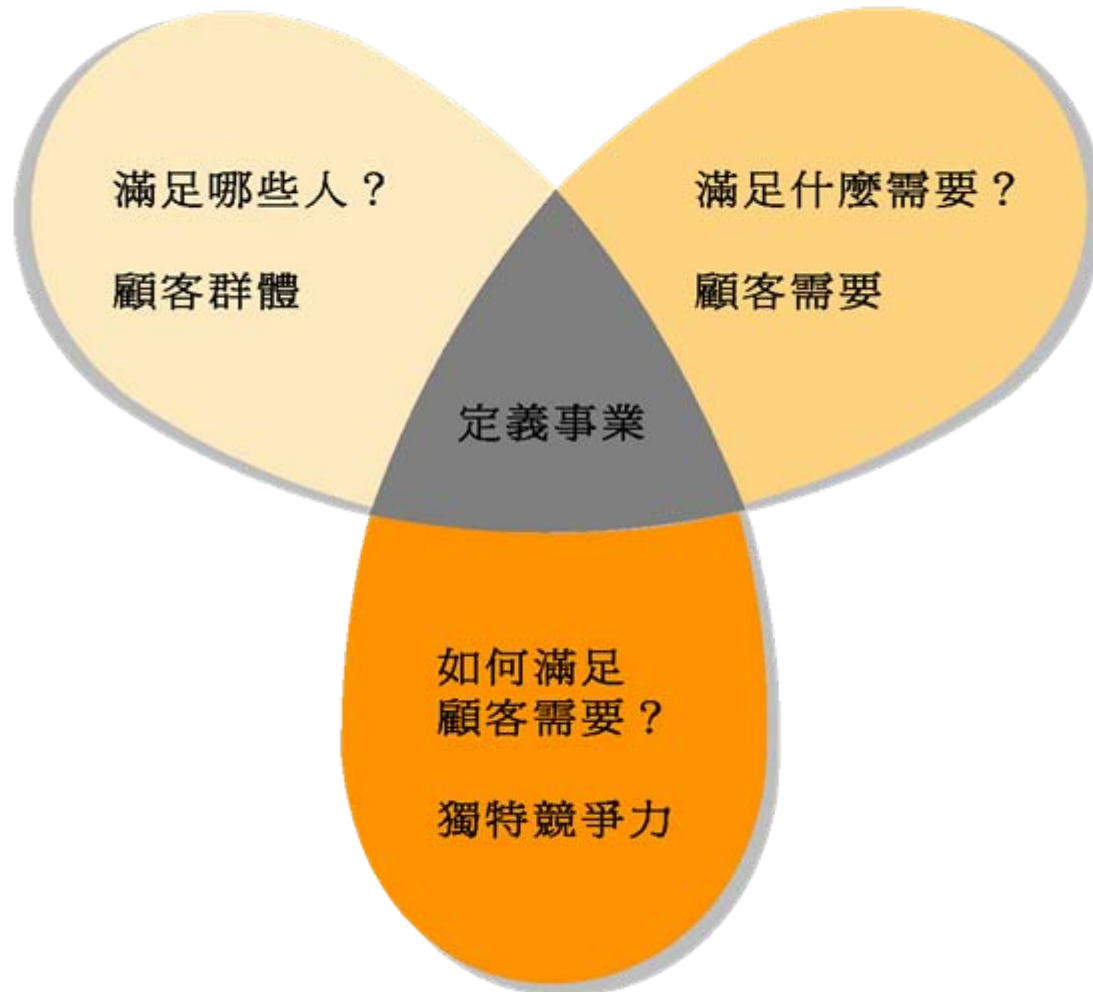
## Mission Statement

- 組織的使命描述，宣示組織為何而營運
- 宣示組織存在的理由及其營運範疇之界定
- 使命陳述的三要素：
  - ❖ 公司整體願景的描述...(Vision)
  - ❖ 管理者的價值觀...(Value)
  - ❖ 所要達成的關鍵目標...(Goal)





# Abell's Framework for Defining the Business



# The Mission or Vision

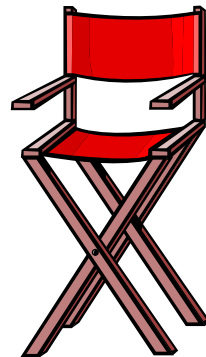
## □ 組織中長期所要追求的境界

### The Boeing Company in 2016:

- ◆ 全體齊心協力成為航太業的領導者

### Microsoft:

- ◆ 過優良的軟體，讓人類更有能力，不論其身任何時、何地及使用何種運算工具



# Values

- ✉ 陳述管理者的行為準則以及要怎樣做生意？
- ✉ 建立什麼樣(文化)的組織？

## Values at Texas Instruments

### 價值觀

德州儀器設立了以下共享的價值觀與信念，以將我們連結成為一家公司，且指引我們的行動與決策。

整合	我們以己所欲施於人的方式尊重別人。我們對自我與意圖的表達誠實以對。
創新	在了解不滿現狀可驅動公司與個人的成長後，我們進而學習與創造。對於新事業的方向與機會，我們大膽前導。
承諾	為了德州儀器我們盡其在我的擔負起責任。我們承諾全力去贏取，以使德州儀器成為一個贏家。

# Goals

## □ 主要目標(Major goals)

- ❖ 指出組織中長程期望達成的目標

## □ 次要目標(Secondary goals)

- ❖ 為達成主要目標而設定的下層目標

## □ 設定目標應包含的特性：

- ❖ 精確且可衡量
- ❖ 能顯示重要議題
- ❖ 具挑戰性且能達成
- ❖ 指出明確的目標達成期間

## □ 常見的組織目標：

- ❖ **Maximizing shareholder returns.** (股東報酬最大化)

## □ 應兼顧長短期目標



# External & Internal Analysis

## □ 界定經營環境的策略機會及威脅(O&T)



## □ 確認優勢何在？(S)

- ❖ 可用資源的質化與量化評估
- ❖ 找出獨特能力

## □ 確認劣勢何在？(W)

- ❖ 不適資源的評估
- ❖ 找出管理與組織的缺陷

# Mintzberg 研究-策略是個突現過程



意圖策略  
Planned strategy  
突現策略  
Emergent strategy  
實現策略  
Realized strategy

- ◎在無法預測的世界制定策略
- ◎低階經理人參與制定策略
- ◎無心插柳與策略



# 策略規劃在實務上的盲點

□ 在不確定環境下進行規劃

**Planning under uncertainty**

**Scenario Planning**  
未來情境規劃

□ 由上而下的象牙塔式規劃

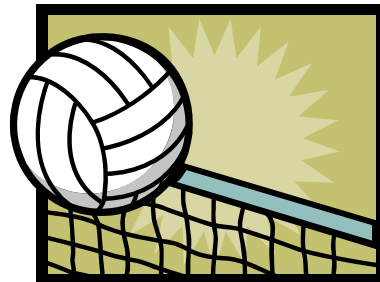
**Ivory tower planning**

**Involving  
Functional Manager**

□ 針對現在而非為未來進行規劃

**Planning for the present: The lack of Strategic Intent**

**Strategic Intent**  
策略雄心





# 策略性領導

## Strategic Leadership

能將企業的策略願景清晰表達定並使他人接受此願景的能力

1. 吸引人的願景 (Vision)
2. 承諾 (Commitment to the vision)
3. 資訊敏銳度 (Being well informed)
4. 樂於授權賦能 (Empowerment)
5. 權力運用的精準 (Astute use of power)
6. 高 EQ (Emotional intelligence)

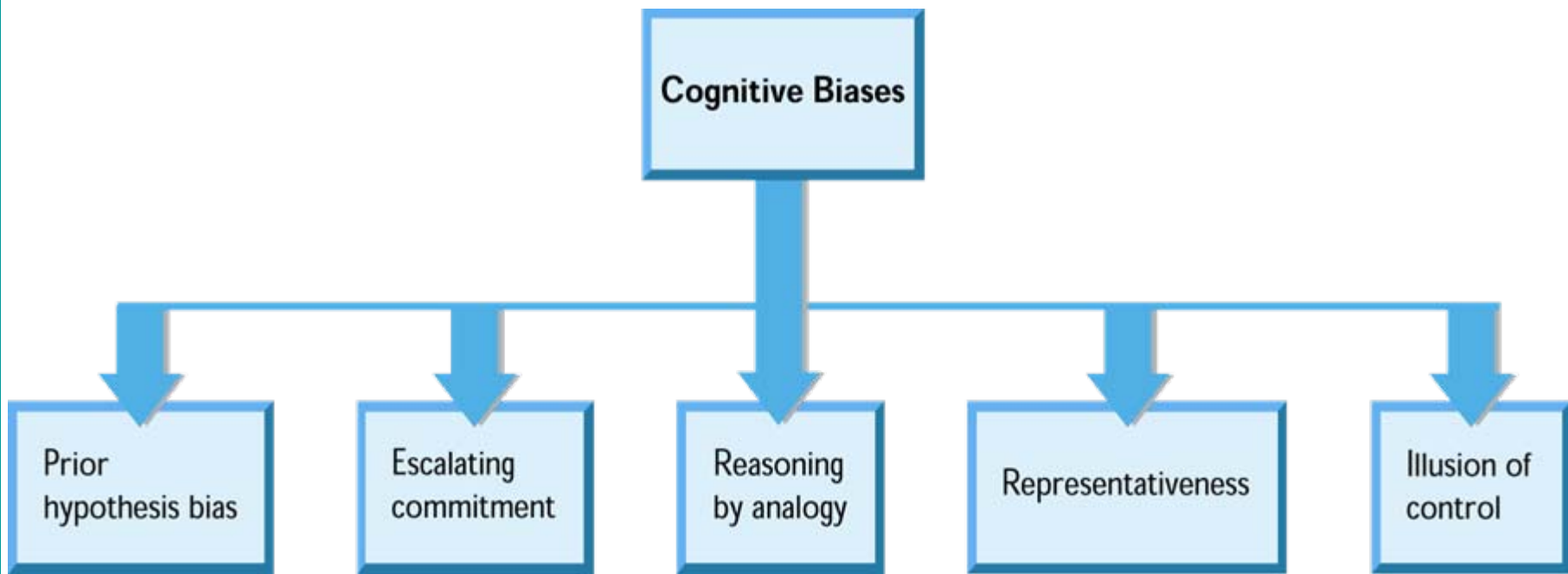


# EQ

- ◎ 自我認知(Self-awareness)
- ◎ 自我規律(Self-regulation)
- ◎ 激勵(Motivation)
- ◎ 同理心(Empathy)
- ◎ 社交能力(Social skill)



# 認知偏差與策略性決策制定



先入為主  
假設偏見

缺乏理性  
擴大承諾

過於簡單  
類比推理

代表性  
經驗法則  
迷思

控制幻覺  
權力傲慢

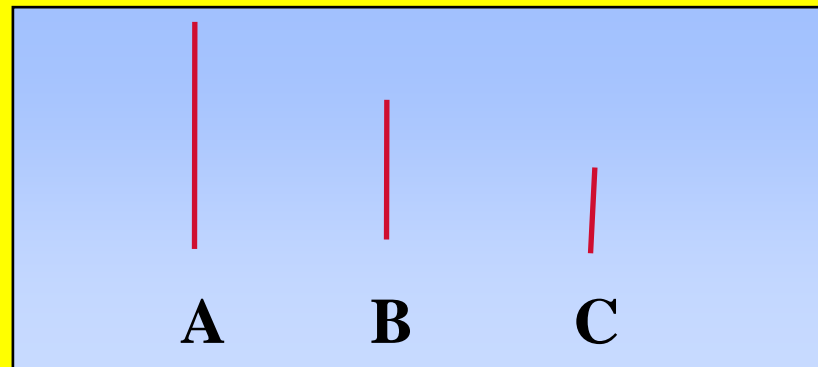
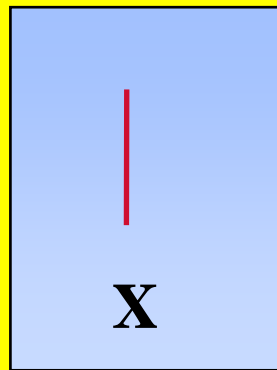
# 群體迷思與策略性決策

## Groupthink and Strategic Decisions

### Conformity to Group Norms

#### 從眾於群體規範

❖❖❖ Studies by Solomon Asch ❖❖❖



# 群體迷思的缺陷

- ❖ 缺乏質疑行動背後的假設。
- ❖ 由單一個人或政策為核心主導整個過程
- ❖ 過濾易產生衝突的資訊。
- ❖ 事後發展合理化的說詞。
- ❖ 對於行動乃建立在情感上而非客觀的判斷。



# 群體迷思的前置條件

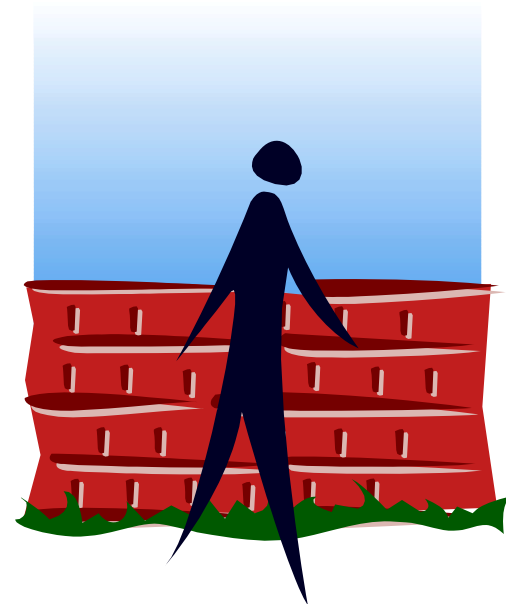
✉ 高團隊凝聚力

✉ 組織結構缺陷

1. 缺乏公平領導的傳統
2. 團隊處於孤立狀態
3. 缺乏有系統搜尋資訊的技巧
4. 團隊成員同質性太高

✉ 決策制定背景

1. 外界威脅提高
2. 團隊成員認為無法提出優於領導者之方案
3. 團隊成員受挫自尊心低落



# 改善策略制定的技巧

## Devil's advocacy & Dialectic inquiry

### 魔鬼批評法



### 辯證法





# 張忠謀觀點：事業經營三基石



策略  
Strategy

價值觀  
Value

願景  
Vision