

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

「策略」一詞可以說是最常被提到的管理字彙，許多人對策略的認知在於「推估一個可能的未來下所進行的規劃過程」，然近年來，外界環境的急速改變常使得預先規劃的策略無法經歷時間或競爭的考驗，或流於形式甚至多所偏頗(許士軍 2003)，此現象更導致所謂的策略無用之論述。然而若拋開策略在組織中是如何形成的爭議，還給策略一個客觀上的意義，則如 Michael Porter(1985)所作的解釋「在任何組織當中無論其採用的管理方式為何，必定存有一個對應的策略」。由於組織之績效與其策略息息相關，因此我們仍必須正視策略在組織當中的客觀意義以及其在管理上的重要性。

Mintzberg(1987)在其「策略的精心打造」一文中曾企圖解開組織策略的形成過程，並指出策略不一定是深思熟慮下的結果，它們多少是以浮現的方式呈現的，其基本論點在於策略是可以形成也可以被構思，或者是透過構思與落實的過程當中，小心謹慎的被帶出來。之所以會有如此交縱隱晦的解析過程，主要在於組織本身便是一個複雜的整體，牽涉到不同作業的分工與協調、不同層級在水平與垂直上的溝通與控制以及人情理性、績效、領導與文化等因素。嚴格說來，組織並不是一個「整體」而比較像是一個受各種力量牽引的「個體綜合」，因此愈為複雜的組織其策略往往會與最初所構思之內容有較大的差距。

我們若假設組織只由「一個人」所構成，則任何「個人組織」的策略基本上都會遵循其內心所具有的思考架構，可以即時有效的解讀外界不斷變化的訊號並作出反應。若延續此概念到規模較為單純的中小企業上，則其策略的形成是否會像「個人組織」一樣或者如大企業般極度受到組織的箝制，或實際的情況又如何？由於中小企業向來為我國經濟成長之重要推手，目前國內多數的大型企業亦是在近一、二十年內才由中小企業蛻變成長到今日的規模。因此，如何提昇中小企業的經營能力以延續我國之經濟活力，一直是各界所重視的議題。隨著外界環境的極速改變，企業要生存和發展的依據，乃是發掘機會、調整或改變目標並予以貫徹和實現，而這些都是屬於「策略」問題，而非單純

的效率問題(許士軍 2003)。因此中小企業的策略形成方式為何？企業領導人在公司策略的形成上扮演了什麼樣的角色？又其在解讀外界資訊或者調整公司策略的時點以及思考架構為何？這些問題的探討對於中小企業在策略管理上的品質以及競爭力的提昇上均至關重要，而這即是本論文以中小企業之策略管理為研究主題之主要動機。

管理所學的是事實上的效果而非邏輯上的周延，然而很多人會把管理理論認為是深奧難懂的，並認為是遠離現實的(許士軍 2003)。同時，企業主管往往輕視管理理論，只因為它們認為「理論」代表「不切實際」，尤其是對於那些在經營上已有一定成就的中小企業主而言，過於繁複的理論以及對自身經驗直覺的自負感，更容易加深其在此一方面的認知。雖然，多數經理人不承認自己是理論導向的人，其實，他們正是理論的最大消費者。在其日常的計劃或決策過程中，都是以腦袋中的思考模式為基礎，並相信自己的行動能達成預期的結果(Christensen & Raynor 2003)。關於這一點，若延續先前中小企業主對於公司策略形成的影響研究，則當因應到策略改變的時點時，這些事業經營者他們是如何運用理論的？運用了哪些理論？這些理論是否具備了明確的因果關係？又在思考的過程中之可能問題與困難為何？是否可以提昇相關理論的應用情境或者降低理論的應用難度等等。這些關於策略思考方面的探討，便是本研究在整理中小企業對於策略管理的基本認知後所欲探討的另一個主題。

長期以來策略方面的應用多是透過個案教學的方式，將相關的理論利用個案的討論轉化為學習者的內隱知識，並結合其自身的經驗與直覺應用在實際的經營環境中。拜資訊科技之賜，今天知識的「載具」除了個人腦海中的智慧以及書本上的資訊之外，更可以透過數位化的技術將之整合為一個可動態互動的新媒體形式，這種方式也已被應用到許多如語文教學以及管理工具上。但由於策略思考的過程往往是曖昧不明並內含許多互動作用，需要用較為全面、關聯性的思考方式，因此，透過傳統書本循序漸進的陳述來將相關理論知識內化或許是最佳的學習方式。但是，若以「輔助思考」的觀點來看，透過資訊科技互動與快速的連結能力，是否可以有效的刺激並連動經營者腦海中的智慧、擴張其智識的廣度，並配合其個人的創意與經驗來作更為綿密的思考？這一點，便是本研究最後嘗試結合資訊科技來提升策略思考能力的觀點。

第二節 研究目的與問題

本研究係以中小企業為對象，探討其對於策略的基本認知、事業策略的形成方式以及領導者在策略形成上所扮演的角色，並藉此解析中小企業在策略管理上的現況與問題並作為日後改善其經營能力或後續研究的基礎。此外，由於許多研究均是著重在探討過往企業或已發生個案之成功/失敗原因並分析其背後的因果關係，經過多年的累積後確實整理出許多深具應用價值的策略理論。然若以「策略應用」的角度來看，多數的企業主是否可以有效的利用這些基本理論於實際的經營面上，且其成效與困難如何？這應也是理論發展的重要目的之一。因此除了上述對於現象之觀察解讀外，本研究更進一步的探討中小企業主在面對策略調整時點時，所採用的思考架構，並期望透過相關個案的分析與文獻彙整，嘗試針對理論應用的「過程」，提出一簡單可行的思考架構。

由於策略思考是一種極為內隱並牽涉複雜互動的創造過程，本即難以用透過單純的線性規劃或分析來產生。在此認知之下，本研究計劃提出一策略思考的「輔助系統」雛形，企圖透過架構的設計並結合資訊科技之優勢以將基礎的策略理論與企業實際的經營情況作結合，並探討實際上之應用成效。最後整合上述各項說明，將本研究欲探討的主要問題，列述於下：

- 一、 中小企業主對於策略的基本認知為何以及影響中小企業策略形成的因素為何？又企業領導者在策略形成上扮演了什麼樣的角色？
- 二、 中小企業主在解讀外界資訊或者調整公司策略時其思考架構為何？可能的困難為何？又思考架構包含了哪些構面？以及其所認知的優勢(理論)基礎有哪些？
- 三、 是否能藉由上述的研究結果，整理出一個適用於中小企業之策略思考輔助架構？輔助架構的思考體系為何？以及其實質的應用成效為何？

第三節 研究架構

