

股東、競爭者、同業等)。如先前所述，公司的經營模式受到許多驅動點的影響而導致可能的改變，例如組織成員意識的新科技或消費習慣的改變，或者客戶競爭者直接給予的壓力等等，而這些訊息再透過組織可能的「過濾」之後，便進入到領導者的決策過程中。

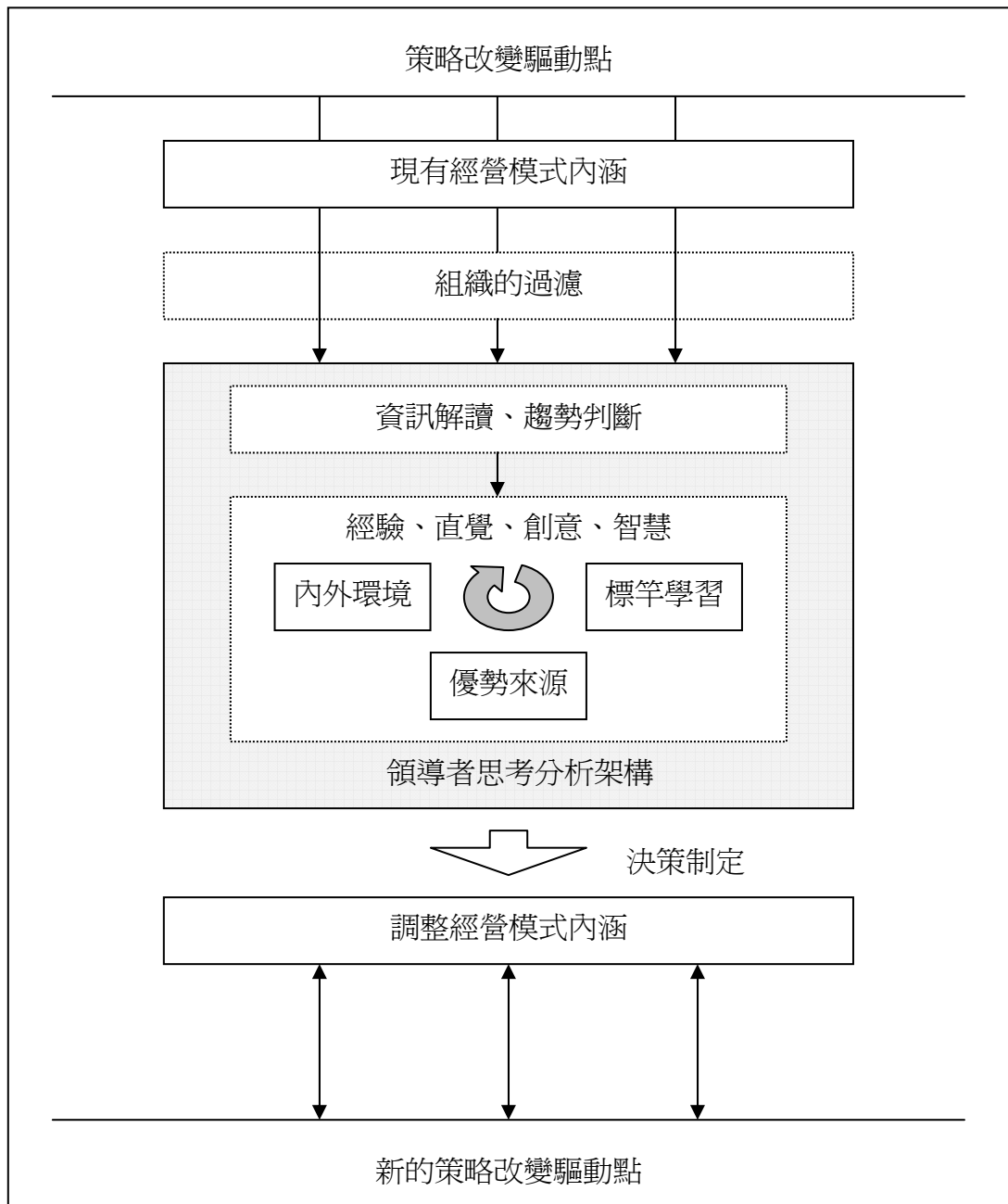


圖 8-2 中小企業的策略調整過程

資料來源：本研究整理

在決策過程可以分為兩個階段，首先是針對收到的訊息作基本的判讀，或利用自身的經驗與直覺去推測該訊息的發展趨勢，接著便進入了本研究所謂的「策略

思考過程」，此時領導者會以其對於公司內外條件的解讀以及可能趨勢，或參考同業的做法或利用自身所了解的優勢來源，作一複雜與多元的整合思考，此過程亦會受到思考者在經驗、直覺、創意、經營智慧以及其個人的事業格局、風險承受度之影響。在完成其決策後，自然會對於公司的現有經營模式作一可能的調整，並繼續接受未來可能的策略改變驅動點。

## 二、提昇中小企業策略內涵的可能方向。

中小企業的策略形成基本上即如圖 8-2 般，是一個與外界不斷的互動過程，若進一步以該圖說明其在策略上可能的改進之處，則主要可以分為下列兩個方向：

1. 提昇對於驅動點的敏感度並降低組織可能的負面效果，例如提昇公司對內與對外的訊息以及資訊流通度或者組織制度上的一些調整。
2. 提昇領導者在策略思考架構的能力，例如提高其在已認知的資訊與條件下要如何在有限的時間與資源下，進行較為完整的觀點思考，並與公司之實際經營狀況作結合。

上述第一個部分主要牽涉到組織管理議題並非本研究之主題，而要如何提昇思考方面的能力，便是本研究的第二個研究目的。

## 三、本研究所提出之策略思考輔助架構的內涵。

策略思考除了需透過理性的分析之外更需要配合經營者的創意與智慧，而空有架構是無法產生創意的，欲建立思考架構的當下必先對此策略的「藝術成分」有一基本的認知。因此，本研究提出的係一策略思考的「輔助」架構，而輔助資料

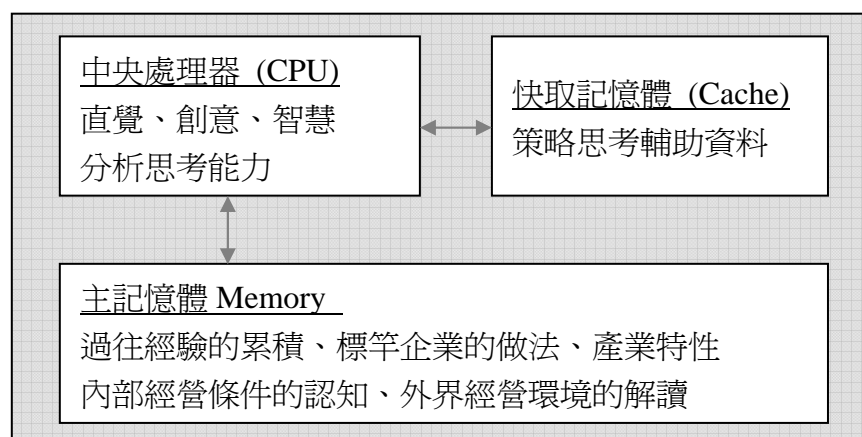


圖 8-3 策略思考輔助資料之角色定位

資料來源：本研究整理

僅只是策略思考的部分元素之一，其目的係將思考者在「優勢來源」部分的知識觸角盡量的擴大，並配合經營者本身的產業知識、經驗直覺以及其個人的經營智慧以提昇其決策的品質。如同一般電腦中的中央處理器(CPU)、主記憶體(Memory)以及快取記憶體的概念一般，輔助資料係將部分可以文字化且較為重要的觀點濃縮於 Cache 當中以輔助 CPU 整體的運算過程(如上頁圖 8-3)。

除了上述輔助角色的說明之外，在架構上本研究亦盡量降低其複雜性，並且需包含足夠的思考廣度與深度，而針對中小企業者所要求的策略關聯性，亦以經營模式表格結合觀點問題的方式來完成。此外，策略常會涉及到不同觀點的交互思考，這部分本研究則是以簡單的超連結方式以便在思考時可以快速的在不同觀點中參照。架構的思考主軸如圖 8-4 所示，詳細內容可參考第五章第二節的內容。

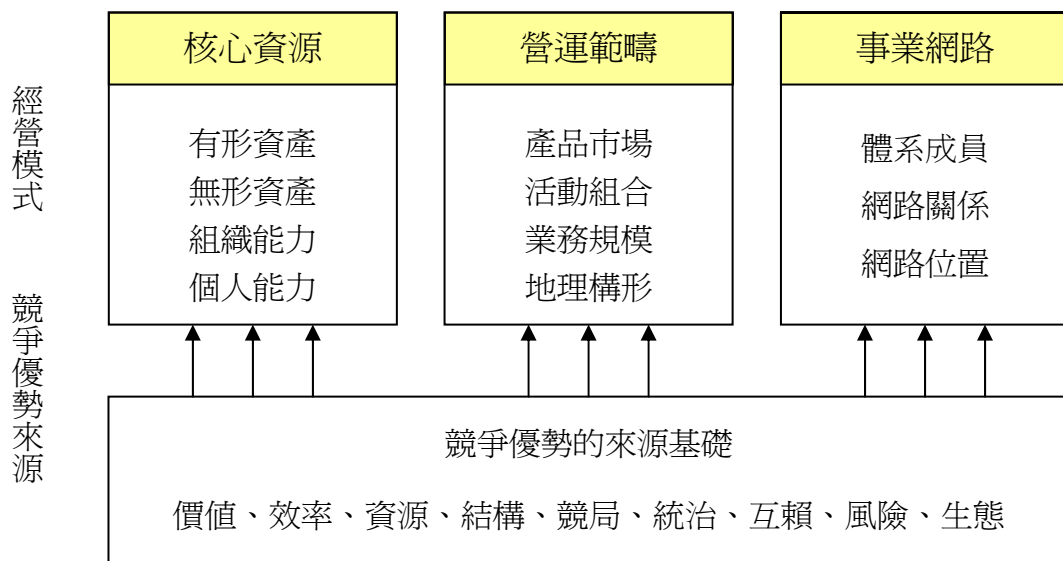


圖 8-4 本研究策略思考的架構

資料來源：本研究整理

#### 四、策略思考輔助架構的實際演練成果

本研究除了在第一階段的訪談中以一網路公司作為架構的實際演練之外，亦把輔助架構的內容置於網際網路上，以方便相關的業界朋友給予可能的批評與建議。相關的要點說明如下：

1. 對於過往較為紛亂的想法與作為，可作一較有架構性的歸類與整合，例如經營圖像的內涵，以及外在環境與優勢來源在思考角色上的定位。
2. 過往在思考公司決策時，心中比較沒有一個完整的經營圖像，且在與相關成員討論時也常缺乏一些討論的基礎，在與本研究的討論後可以較為簡單的直接利用輔助資料中許多已經作好的經營模式表格以及優勢來源的問題，有效降低討論與策略思考的門檻。
3. 對於過往的經驗可以較為清楚的切割真正的成功/失敗原因，以供未來可能的決策參考，例如哪些是機運環境所制，哪些是本身的作為所導致。
4. 在思考上，不會拘泥於策略過於上位的空虛內涵，而是著重於「策略思考-經營模式」的實質且細部的「過程」。
5. 對於公司在產業面上的獲利因素可以有一個簡單的認識，針對競爭者方面，也建立一個簡單的分析角度與提醒。
6. 了解核心資源的內涵，並實際整理出該公司在產業中以能力為基礎的未來發展策略
7. 在網路關係方面，過往只著重在資源的取得上，但透過輔助架構中互賴的觀點則進一步將之推展到介入以及互賴程度上，並解析對於網路中心角色的想法。
8. 在產品上過往較專注於產品本身，而透過輔助資料可以輕易的拓展的目標市場-效用-購買標準-產品組合的組合上。
9. 對於策略是源自於不同觀點的取舍，有基本的認知並可以從多方面來考量決策的內涵。

#### 伍、策略思考輔助資料的限制與問題

在研究過程中亦發現許多架構的不足與問題，例如一般人對於管理的基本內涵即難以理解，對於策略更有許多模糊的概念，在這部分本研究係以簡單的故事為例作一說明，對於沒接觸過策略的人在理解上確實有顯著的提昇效果。此外，由於七項觀點對於一般人而言仍過於廣泛且每一觀點又有其深度，因此在來回參照時會有困難，關於這部分，目前是在觀點之前利用先前的故事延續為例作觀點內容的提播。

除了上述之外，亦發現架構中許多較為複雜的表格與問題，受訪者仍難以有效的了解與應用，需要我們做較深的協助與說明方能了解。而對於不同觀點間的參照，則是最難以施行的部分，然由於不同觀點的參照對於決策的結果有較大的影響，因此這部分能力的提昇是一大重點，或許透過較多的練習或者更深入的範例說明是可行的方式。最後，雖然本研究認為已經將較為重要且簡單的內容設計到架構當中，然仍有人表示內容還是過多且有點複雜，這部分是否是因為不同的情境或者思考者本身的關係則有待進一步的討論。

## 第二節 策略思考輔助平台

Mintzberg (2000)在策略的精心打造一文當中曾提出，有效的策略，是用各種不同的奇怪方法所發展出來的，若以組織整體的觀點來看，則企業在經營過程中，內嵌於經營模式中的實質策略確實如其所描繪。然而若先屏除複雜組織當中所衍如人情理性、官僚、政治權力等之影響，則任何企業其經營模式的細部改變，最終都是受組織當中某個成員之決策思考方式所影響。因此若有效的提升組織成員之策略思考能力，並配合上適當的管理機制，便可有效的提升企業對於經營策略的掌握。

策略思考本即是一個牽涉多種因素、高度規劃、整合但又必須兼具創意的過程，沒有一種思考活動像創作策略一樣，那麼需要用到全面性、關聯性的思考方式。只靠傳統的規劃與分析是難以產生出所謂真正的優質策略，因此承認策略的藝術創意成分，整理出部分的可分析元素，來孕育策略創意刺激左右腦並行思考，便是本研究對於輔助系統的基本定位，而透過將規劃性資料的建立並配合上資訊科技刺激創意的能力，便是本研究策略思考輔助系統之基本架構。

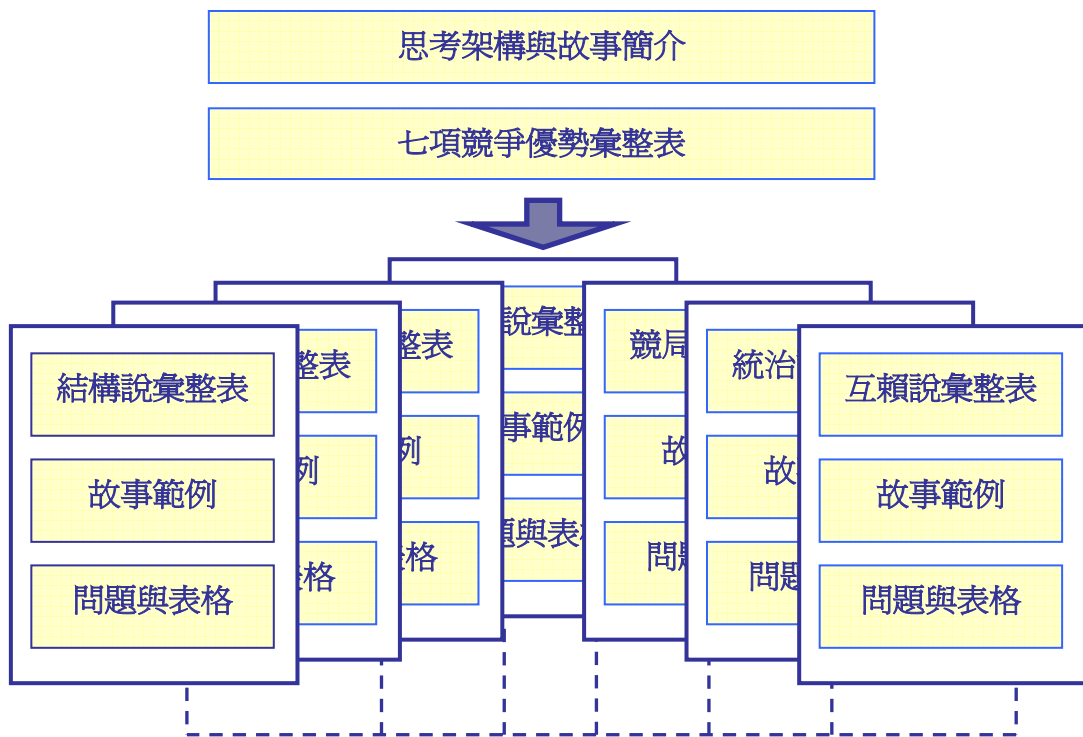


圖 8-5 策略思考輔助系統雛型架構

上圖 8-5 即為本研究所提出之「策略思考輔助系統」之雛形，透過架構的說明以及簡單

的故事範例確實可以有效的降低思考策略的門檻並同步提升思考的深度與廣度。然而，在本研究中實際製作的系統中，僅以簡單的網頁製作配合超連的方式來完成所謂互動思考的目的，然而若以更為完整的輔助功能甚至資料庫累積、智慧學習平台等角度來看，該系統仍有許多可改進的空間。

本研究所提出之思考方式是以「策略優勢」為思考的主軸並透過表格與問題的結合將優勢理論結合思考者本身的條件與經營環境整合到其「經營模式」當中。在實際使用的過程中除了可參照不同的優勢來源之外，更會藉由不斷的調整經營模式的內容，來刺激並統整出最後的想法或決策。因此，在更完整的設計上應加強經營模式內涵與策略優勢間的結合，並在操作的過程中可以有效的紀錄經營模式與各思考點互動之下的改變軌跡。此外，由於策略理論既廣且深，因此若能在系統中建立可能的分級方式，將可讓不同背景的使用者，有著較好的切入點。至於一般在資訊科技領域中常見的功能，如動態的連結提醒，資料庫的累積與串連等等均是未來在實際建立系統時，可以參考的部分，最後，我們將此完整系統因可再改善的部分統整說明如下：

- 一、因將經營模式整理到一獨立的資料表中，且可隨使用者使用的過程中動態的調整，並記錄其策略思考的軌跡。
- 二、系統的設計可針對不同的目的如範例學習、決策檢核、趨勢與機會解讀、策略規劃等方式來做切入，而使用者既有的經營模式將一直儲存於系統中，可以同步參照以有效連結優勢與經營模式間的關係。
- 三、針對內容的問題與表格除了在內容上尋求更易應用的方式之外，也應設計較易使用之圖型介面。
- 四、可以將經營模式與各優勢理論做主動的連結，例如當用戶將游標指到產品市場時，系統便可自動帶出可能的思考觀點，以降低思考的難度。
- 四、可以網站社群的方式來建立該學習平台，並透過學生、讀者的使用增加系統中的個案資料庫，如此便可以利用交互參照的方式有效傳遞智慧。例如，當某人在進入到價值說觀點的時候，系統可以主動帶出簡易的範例與實際個案資料，更可以提供如其他用戶再這一點之外的思考軌跡供其參考。

五、透過網路以及資料庫的累積，日後將可有效的針對不同的產業來分析其思考軌跡、統計資料，並可從中規劃出可能的模式以增強系統的強度與廣度，且相關資料對於策略應用方面的研究亦有相當的助益。

最後我們將策略思考輔助平台的概念與功能整理如下圖 8-6。

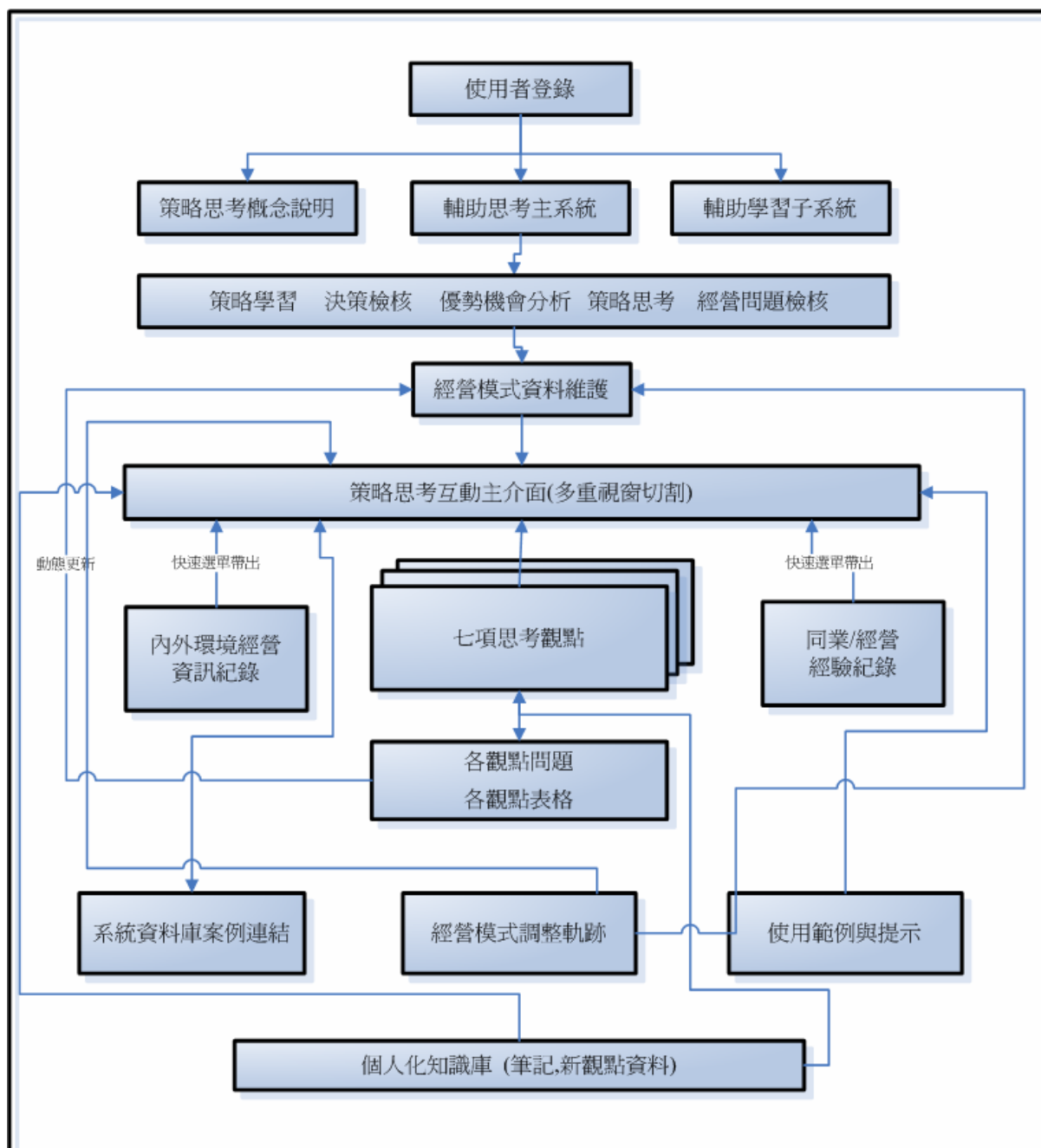


圖 8-6 策略思考輔助平台架構圖

在上圖中，使用者可以利用網頁或者用戶端程式之方式連結到系統平台上，並應設計因不同主題而延伸的不同子系統，透過有效的圖形介面設計以及資料的累積連結將可以完成更高的互動以及容易使用等特性，而使用範例提示以及經營者調整的軌跡紀錄將可讓



其交互參照以便精心打照其企業經營之最終策略。

### 第三節 研究貢獻

在策略領域中，許多研究是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具實務價值的策略理論。然若以「策略應用」的角度來看，多數的中小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，應也是吾人發展理論的最終目的之一。

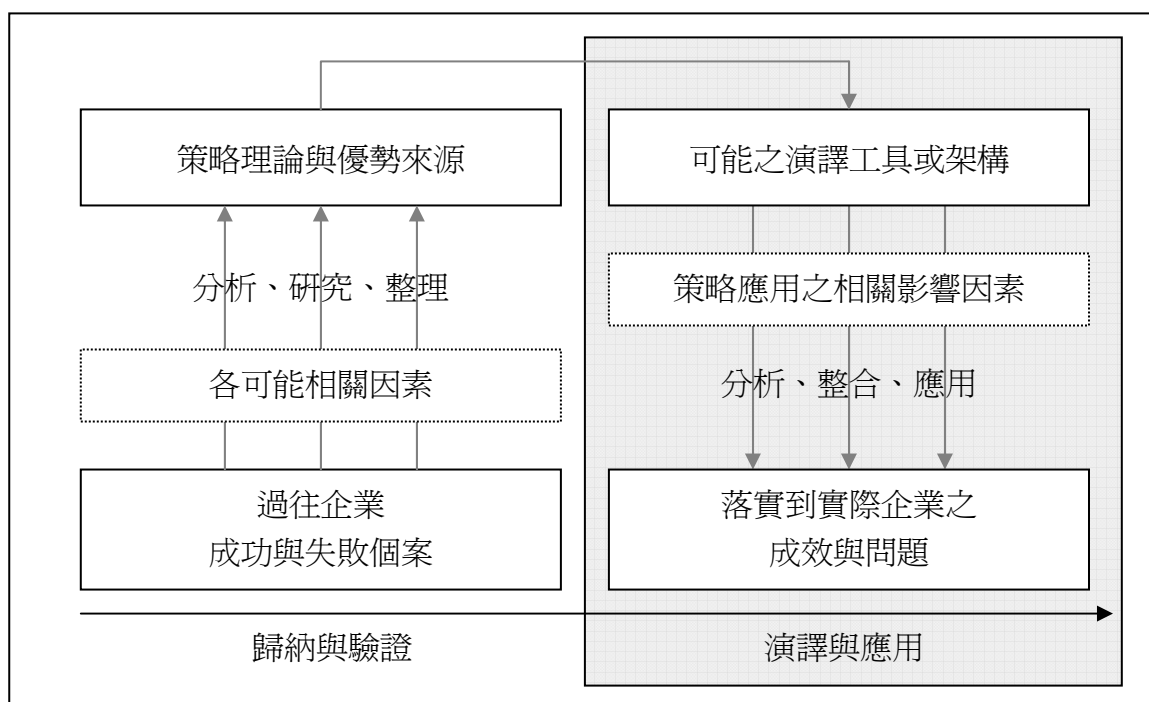


圖 8-7 策略應用之研究定位

資料來源：本研究整理

以上圖 8-7 為例，本研究主要針對右半部策略應用的部份作細部的探討，希冀藉由對現有企業在策略相關議題的探訪與了解，以整理出幾個提升策略應用之可能方向。茲將本研究之主要研究貢獻列述如下：

一、經由相關文獻分析以及實務個案的訪查，有效的整理出策略思考在策略管理中之研究定位，並清楚區隔其與策略形成、策略規劃、策略優勢等方面之相互關係。

二、透過廣泛之實務個案訪談，歸納整理出企業界對於策略管理方面的實質認知、形成方式以及思考、應用架構，而藉由這些發現，將可以有效提供未來在策略應用方面之相

關研究，以加速實現策略理論之研究有效應用於實務的最終目標。

三、實際推理並建立一策略思考輔助架構，該架構本身除了相當有效的將策略思考、經營模式以及提升企業競爭優勢等領域作了清楚的切割與整合外，在本研究中更進一步建立一輔助思考架構的實際模型。而透過實際的個案演練，亦顯示受訪之個案在短時間之內即有效的建立對於策略思考的基本認知，並藉由系統的輔助激盪出許多可行之策略作為。

## 第四節 研究建議

本研究雖企圖對「策略應用」進行較為深入的探討與分析，但限於研究時間、個案以及資料收集上等限制，使得無論在架構、內容以及研究方法上，仍有諸多需要改進與進一步探討之處，因此將未來可能的研究方向整理如後。

一、本研究係針對中小企業研究其思考策略上的可能困難，而關於策略的應用面建議可以有更完整的研究：

- (1) 除了本研究整理之結果，實際上影響中小企業策略應用的主要原因尚有哪些，例如組織因素、執行能力、環境因素或領導者個人因素等。
- (2) 「大型企業」之策略形成之實際情況，策略規劃或思考之過程以及在策略應用方面的可能問題。

二、本研究之策略思考輔助架構，係以中小企業為研究標的並以九說-三構面為基礎，因此建議後續研究者可以進一步將研究範疇擴張到下述其他層面：

- (1) 探討不同應用架構之優缺點，例如可以從不同觀點來切入策略內涵或整理不同的優勢來源等。
- (2) 針對不同的產業，研究可能的輔助架構並將產業中變動性低且容易外顯的思考元素整合到思考架構當中之可行性。
- (3) 針對不同的產業或企業發展階段整理可能的輔助架構，並探討將變動性低且容易外顯的思考元素整合到架構當中之可行性。

三、本研究在設計上，僅先針對中小企業主探討其在策略方面的基本認知，並據此整理出後續可能的輔助架構。因此建議後續研究者可以進一步擴張研究架構如下：

- (1) 設計較為嚴謹的研究架構以確實分析個案在經過架構演練後之實際效果，例如直接針對數個個案公司進行策略架構的演練，並作前後或者跨組間之比較。
- (2) 針對不同的個案公司無論在產業類別或者領導人本身之經歷等方面，探討其在策略思考或演練成果上所面對之因果關係。
- (3) 研究策略思考在不同構面上可能之量化指標，以作為策略應用研究在成效上之檢核方式。

四、本研究之輔助架構僅使用到簡單之資訊科技，對於資訊科技以及策略思考的結合，可以做下述進一步的討論

- (1) 能否利用如電腦教學軟體的互動介面以及個案資料庫等方法，使得輔助架構可以更容易瞭解使用，並利用資料庫來累積其案例內涵，例如在經營模式內涵的輸入與搭配上，以及不同觀點上的交互參照與範例等部分，應會有許多改善的空間。
- (2) 能否以知識管理系統的概念，將思考架構延伸為一經營智慧的輔助系統，以幫助企業主可以將自身所吸收到的新知與經驗，透過該系統架構來累積。
- (3) 能否透過資訊科技的使用，來建立策略一步步的分析「過程」範例，以便讓策略的應用與學習更為容易，例如自動的表格整合、問題提示以及觀點間的交互參照等。
- (4) 將策略思考系統與企業資訊系統結合之可能性研究，一般資訊系統著重在將經營資料的收集與整合作業上，但對於如何利用資訊進行有效的決策則並未提供較為完整的輔助，因此若能結合企業資訊系統並搭配策略思考輔助系統，或可更精準的提升企業決策的品質與反應力。

## 參考文獻

1. 吳思華(2000)，策略九說－策略思考的本質三版，臉譜出版。
2. 司徒達賢(2001)，策略管理案例解析觀念與實例，智勝出版。
3. 司徒達賢(2000)，策略管理新論－觀念架構與分析方法，智勝出版。
4. 湯明哲(2003)，策略精論-基礎篇，天下出版。
5. 大前研一(1989)，策略家的智慧，台北：長河出版社。
6. 林英峰(2003)，生產與作業管理上課講義，政治大學企管所。
7. 吳思華(2004)，高科技經營策略上課筆記，政治大學科管所。
8. 賴士葆(1995)，生產與作業管理-理論與實務，華泰書局。
9. Robert S.Kaplan & David P. Norton，遠勤管理顧問公司譯(2001)，策略核心組織，臉譜出版。
10. Christensen & Raynor 著，李芳齡、李田樹譯，創新者的解答(2003)，天下出版。
11. Henry Mintzberg 著，上官譯，閔茲伯格談管理(2000)，中天出版。
12. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand 等著，林金榜譯，策略巡禮(2003)，商周出版。
13. Joan Magretta，李田樹等譯，管理是什麼(2003)，天下出版。
14. Michael E. Porter，高登第、李明軒譯，競爭論(2001)，天下出版。
15. Michael E. Porter，周旭華譯，競爭策略(1985)，天下出版。
16. Michael E. Porter，李明軒、邱如美譯，競爭優勢上(1995)，天下出版。
17. Michael E. Porter，李明軒、邱如美譯，競爭優勢下(1995)，天下出版。
18. Philip Kotler 等著，高登第譯，科特勒新世紀行銷宣言(2002)，天下出版。
19. C.K. Prahalad & Venkat Ramaswamy，顧淑馨譯，消費者王朝(2003)，天下出版。
20. Charles R. Morris 等著，蕭羨一譯，高科技產業管理-哈佛商業評論(2001)，天下出版。
21. C.K. Prahalad 等著，李芳齡譯，企業策略-哈佛商業評論(2001)，天下出版。
22. Richard A. D' Aveni 著，許梅芳譯，超優勢競爭(1998)，遠流出版。
23. Gary Hamel 著，李田樹譯，啟動革命(2000)，天下出版。

24. Geoffrey A. Moore 著，陳正平譯，斷層線上(2001)，臉譜出版。
25. Michael W. Eysenck, Mark T. Keane 著，李素卿譯，認知心理學(2003)，五南出版。
26. 吳思華(1990)，「交易成本理論在企業經營策略與組織管理上的涵義」，管理新思潮，管科會。
27. 許士軍(2003)，「生活方式整合趨勢與創新」，管理是什麼一書專文導讀。
28. 陳韋宇(2003)，台灣中小企業中家族企業經營策略形成模式之探索性研究，中正大學企管所碩士論文。
29. 江克慧(2001)，小型營建企業的策略規劃與策略演進之探討，東海大學企管所碩士論文。
30. 陳文志(2002)，先佔卡位策略動態模型之研究 - 以 IC 設計產業為案例，台大商學研究所碩士論文。
31. 柯明志(2003)，成熟產業環境之競爭策略研究--我國印刷電路板產業為例，台大國企所碩士論文。
32. 杜墨瑋(2001)，以策略三構面探討美商戴爾電腦的營運模式，政治大學經營管理研究所碩士論文。
33. Gray, Armstrong & Philp, Kotler (2003)，Marketing An introduction sixth edition, New Jersey, Prentice Hall.
34. Hill, Charles W.L & Jones, Gareth R. (1995)，Strategic Management Theory – An Integrated Approach，3<sup>rd</sup> ed.，Houghton Mifflin Company
35. Prahalad, C.K & Hamel, G. (1990)，"The Core Competence of the Corporation"，*Harvard Business Review*, May-June, pp.277-299.
36. Coase, R., II. (1937)，"The Nature of the Firm"，*Economics* 4, pp. 285-405.
37. Williamson, Oliver E. (1975)，*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York:The Free Press.
38. Shank and Govindarajan(1993)，*Strategic Cost Management*, The Free Press,
39. Ansoff, Igor, II. (1965)，*Corporate Strategy*, New York:McGraw-Hill.

40. Hofer, C. W. and Schendel D.(1985), Strategy Formation : Analytical Concepts West Publishing Co.
41. Benbasat, I., D. K. Goldstein, and M. Mead, (1987), “The case research strategy in studies of information systems”, MIS Quarterly, 369-386.
42. Yin, R. K. “Case Study Research: Design and Methods - Applied Social Research Methods”, Vol. 5, Sage Publications, May 1994.