

## 第二章 文獻探討

### 第一節 管理理論回顧

近百年來隨著管理理論與實務的不斷發展，企業規模的不斷擴大，各種管理理論層出不窮，從亞當史密斯(Adam Smith)的分工理論到泰勒(Frederick W. Taylor)的科學管理，從費堯(Henry Fayol)的工業管理到梅爾(Norman R. F. Maier)的霍桑實驗，尤其在第二次世界大戰之後，世界科技突飛猛進的發展，企業規模更加擴大，使產品量產程度大為提高，新產品的推出層出不窮，市場競爭日益激烈，企業管理普遍應用自然科學和社會科學的最新研究成果，現代科技的不斷發展，使得先進的企業管理技術日新月異不勝枚舉，更是形成了管理理論，見下列表一所示：

表一 企業管理各構面之現代管理理論和方法

企業管理各構面	現代管理理論和方法
企業策略管理構面	企業形象識別系統(CIS)、產品策略多角化經營策略、企業流程重組(BPR)，包括對企業組織結構生產流程和業務流程以及對產

	品進行重組)、企業動態聯盟(VE)等。
企業綜合經營計畫管理構面	目標管理(MBO )、線性規劃、滾動計畫、應變計畫、網路計畫技術等。
企業經營決策與預測技術構面	決策分析、決策樹法、因果分析法、排列圖法、相關分析法、投入產出法、德爾菲法、迴歸分析法、時間序列分析法等。
企業人力資源管理構面	行為科學理論、X 理論、Y 理論、超Y 理論、Z 理論等。
企業生產技術準備管理構面	價值工程(VE)、 平行工程(CE)、虛擬製造(VM)、電腦輔助設計(CAD)、 電腦輔助流程規劃(CAPP)、電腦輔助工程(CAE )、工程設計整合系統(EDIS)、正交實驗法、設計經濟分析、技術經濟分析等。
企業生產與物資管理構面	現場標準化管理、專案動態管

	<p>理、群組技術、看板管理、及時生產管理(JIT)、最佳生產技術(OPT)、精實生產(LP)、最佳作業排序、電腦輔助製造(CAM)、物料需求規劃(MRP)、製造資源規劃(MRP)、企業資源規劃(ERP)、動態企業建模(DEM)、智慧型資源規劃(IRP)、敏捷式製造(AM)、綠色製造(GM)、電腦整合製造系統(CIMS)、彈性製造系統(FMS)、管理資訊系統(MIS)、製造自動化系統(MAS)、供應鏈管理(SCM)、經濟訂貨生產量(EOQ/EPQ)、庫存控制最佳化、ABC分類法等。</p>
<p>企業品質管制構面</p>	<p>全面品質管制TQM 零缺點活動、ISO9000 系列品質認證等。</p>
<p>企業設備與安全管理構面</p>	<p>整體生產維修制、動態規劃、設備更新選擇、故障分析法等。</p>

現代管理資訊技術構面	管理導向的資料處理系統(DPS)、 電子資料交換系統(EDI)、電腦 類比系統(CSS )、決策支援系統 (DSS)、專家系統(ES)。
------------	---

〔資料來源:愛德蒙格雷(1993),管理學競爭優勢,桂冠圖書公司,1993年12月,本研究整理〕

近年來資訊革命在生產方式行銷觀念組織結構上,都對現代企業管理產生了鉅大的影響,諸如敏捷製造、虛擬製造、網上銀行、網路行銷、組織的扁平化再造工程(re-engineering)以及目前盛行的知識管理(KM)…等等。西方先進國家上百年形成的各種派別的管理理論和管理方式令人眼花繚亂,而企業對此的不同選擇方式,更是將會把企業帶向不同的方向,因此如何篩選無疑是一個相當大的挑戰。在此種挑戰下,管理大師彼得杜拉克(Peter. F. Drucker)提出了事業理論(The Theory of Business),他認為無論是企業組織還是非營利性機構,其領導者在做出選擇之前,首先要明確的就是其組織存在的基礎是什麼?一般而言一個組織的事業理論由三種假設所構成:即組織對其所處環境的假設、組織對其特殊合作的假設、組織對其完成其使命所需的核心能力的假設。這三種假設是否與現實社會的發展趨勢互相吻合是否能夠相互適配,是否能為每一個組織成員所瞭解,是否能

得到經常測試是一個組織的行為決策及其所得回報的關鍵所在。從根本上而言，理論的功能就在於每家企業在做任何的行動與決策之前，首先應該清楚明確自身存在的基礎架構是什麼？其中包括社會的整體環境，企業的局部環境等等基礎架構所決定。只有在此種行動與基礎架構相配合，基礎架構支援行動的前提下，企業所做出的決策才會具有成效，企業所採取的行動，才會真正對企業有利，否則如果只是純粹地模仿某些管理方法或者盲目地追逐先進企業的經驗，就會消化不良，反而欲速則不達，甚至成為企業發展的障礙。

## 第二節 國際企業經營管理的理論概述

面對國際市場的商機與全球化趨勢，企業國際化透過全球化達成高成長已是不可避免的選擇，但是新的營運管理挑戰，將伴隨著全球化的腳步而來，而國際企業該如何在國際競爭的架構下接受國際營運的挑戰呢？我們必須考量整合差異的平衡、創新與學習 (Bartlett and Goshen, 1989) 兩個重點。

整合差異的平衡：由於國際環境的異質性，使得企業必須尋求差異化的做法，以因應各個投資地區與市場的需要，然而，市場與生產活動的全球化，又要求企業必須仔細思考有效整合價值鏈活動，以提高規模或範疇的效益，而加強企業在國際市場的競爭力，整合

與差異化，就形成了企業跨國營運的基本挑戰，此一挑戰也反應在所有重要的附加價值活動上。

例如，在生產活動的佈局上，企業為了實現規模的效益，常希望生產基地集中化，但是，買主卻想能夠就近供應，因而使得生產資源佈局無法合理化，在行銷活動上，企業又希望能以一套行銷方案暢行各個市場，其目的為了節省行銷成本，不過，各個市場的消費行為與通路往往又有結構性的差異，使得企業不得不調整以因應市場的要求。簡而言之，整合的考量主要是為了因應經濟面與競爭面的需求，而差異化(Differentiation)卻是反應當地市場環境異質性的必要考量。所以跨國經營的全球化整合，以及因應地區特定需求的彈性調整，是國際企業最需要維持的兩個均衡狀態點，由此才能建立企業最高的經營績效基礎。

創新與學習的實現:國際企業的另一個挑戰，是在於如何運用各國資源的差異化，達成組織的創新能力，及如何在跨國營運的架構下，達成組織學習。而形成跨國創新需求的動力，來自於技術快速發展，以及跨領域技術整合的趨勢，例如，光學與電子技術，日本的優勢是光學技術領先，而美國就以電子技術為強項。所以各地區的創新資源有其異質性，而跨國企業若能透過適當的組織方式，整合當地的創新資源，此不僅可以開創整個企業的成長動力，更可以

將各組織的學習經驗，在企業形成知識網絡，透過由組織知識管理與組織學習系統的執行，提供整個跨國企業的資源更新，進而形成持續的成長動力。

## 一、現代國際企業的經營挑戰與趨勢

企業經營的目標在追求永續經營，但在現實世界中，企業究竟能存在多久？這是誰都無法回答的問題。但的確有些企業又能經歷環境的重重考驗，得以營運百年仍然屹立不搖，例如美國的花旗銀行(Citi Bank)成立於1812年，它至今仍然非常活躍於業界。在此我們以現代企業發展的幾個重要趨勢，與國際企業的機能運作為基礎，討論企業永續經營的邏輯。換言之，分析驗證企業的永續經營絕非理想，而是，企業應該如何運作才能邁向永續經營。與過去的企业經營相比較，現代企業的經營環境，已突顯了一個數位化、自由化與全球化的新時代。在這樣一個變動劇烈的環境中，新興市場的崛起、新的行業不斷出現，傳統企業在持續轉型中尋找成長的契機，企業也在動態的經營環境下，已不得不思考永續經營的邏輯、與長久經營的適用性。

為了進一步闡述數位化、自由化與全球化對企業經營發展的影響，本研究將分下列幾點來加以說明：

## (一)數位化

由於數位化(Digitalization)技術的創新與逐漸普及，帶來了資訊傳輸和運用的革命。資訊快速連結企業活動，高效率與低成本的資訊傳輸，直接改變了企業營運的方式，而例如，精簡的作業流程促成了組織改造、通路後勤系統強化了企業服務效率、大量運用策略性外包，整合不同國家的比較利益條件、資訊集中導致決策集中的組織變革等等，資訊甚至成為企業價值的新要素。而資訊電子相關的科技事業，在市場的市場價值(Market Value)甚至遠遠超過資本密集的傳統大企業。例如，全球軟體業的龍頭美國微軟公司(Microsoft)在1998年的市值已達2,053億美元，而同時期的美國福特汽車公司(Ford)則約為680億美元，在數字的顯示上兩者還是有相當的距離。

## (二)自由化

自由化(Deregulation)使原本許多受管制的行業，紛紛因法令改變與公營事業民營化，得以充實市場的競爭活力，並帶來更多的新機會。例如，電信事業與金融事業的開放，不但創造了不少新興特許事業，更因而改造了企業的經營心態與積極性。另一方面，自由化與數位化的整合，也創造了新的跨行業整合，尤其是金融服務業的多樣化、電子與通訊事業的整合，都提供了消費者更高附加價



值的整合服務。

### (三)全球化

全球化(Globalization)原本只是理論性的觀念，但是透過數位化資訊技術創新的協助，與全球市場統合架構的逐漸成形，各國市場的連動程度也在不斷增加下，顯示出資訊、資金、知識、產品與人員，已經跨越國界，四處尋找商機，創造企業的價值，無國界時代已經到來。

換言之，影響企業的環境，早已不限於總公司的所在範圍，企業資源的取得也不再限於企業所屬的地域。因而，企業決策的思考架構，不僅在規模與範疇上的擴大，管理上的複雜度也相對增加，尤其因全球化而提升的競爭壓力，對許多企業而言，全球化不再只是經營的目標，而是企業經營存續的關鍵能力。

## 二、資訊科技與資源的連結能力

企業經營是價值創造的過程，此一價值創造的成效，相當程度地取決於價值鏈的連結效率。價值鏈連結包括；企業內部各主要機能的介面活動，(例如生產與行銷、生產與研發)，以及供應鏈(Supply Chain)各組織之間的介面活動(如與零件供貨商、與外包廠商)的協調關係。

由於協調聯絡的效率決定企業的反應能力，尤其當終端市場的競爭愈激烈時，此項反應能力愈是構成企業實質競爭力的關鍵。所以資訊科技在國際企業經營上的有效應用，將明顯地強化國際企業的資源連結與整體反應能力，從而強化國際企業的競爭力。另一方面，資訊科技改變國際企業的資源連結能力，亦可運用資訊科技創造新的企業流程與營運方式。

例如，全球個人電腦市場的知名產品廠商前康百克(Compaq)公司(已在 21 世紀初被惠普(HP)電腦公司所併購)，雖然其 1997 年的全年營業額近 250 億美金，但它幾乎完全應用策略性外包的方式，委託全世界各地的製造商提供專業代工，同時要求製造商將產品直接交到客戶手中，並由製造商負責售後維修工作，此即全球運籌式管理(Global Logistic)的製造代工與服務。對康百克公司而言，公司只需要運用不同的內外部網絡來連結客戶的需求，並和各地的專業製造商，與企業第一線的行銷業務人員，即可高效率地提供產品與服務，形同一個全球導向的虛擬企業(virtual Corporation)運作，所以康百克公司是屬於製造商或是服務商，已經很難下定論了，然而康百克的例子，只是許多國際企業透過資訊科技與資源連結運用於事業轉型個案的其中之一。

### 三、顧客滿意與服務競爭

顧客永遠是企業成敗的最佳裁判，無法得到市場肯定與採用的產品，再好的創新發明亦是枉然。數位化與自由化下的消費者不同於過去，資訊的進步，使得消費者的消費知識大幅提高，消費者對產品的要求也愈強烈。顧客滿意度(Customer Satisfaction)所涵蓋商品與服務的層面亦要比以前更廣。從大量客製化(Mass Customization)的商品開發觀念、企業個人化(Personalize)與客製化(Customization)的服務品質、一對一個人化的顧客資訊掌握與溝通、到完全滿意的售後服務，皆是新的競爭局面，顧客滿意與服務競爭的時代，也成了國際企業新世紀行銷的遊戲規則。

全球通訊業著名的廠商摩托羅拉(Motorola)公司，曾在美國推出一種相當個人化的產品服務，即是任何一個人可以利用傳真或電子郵件的方式，訂購屬於自己的手機，個人量身訂製的選擇內容包括功能、式樣、外觀顏色，甚至可以印上自己的名字，更重要的是在 24 小時內送到量身訂製的客戶手中。

同樣的日產汽車公司(Nissan)也宣佈要做到 5 個 A 的營運服務，那就是 Anytime, Anywhere, Anybody, Anything and Any Value。其意為任何消費者可以量身客製化個人的客製化需求。由以上所述，我們已經可以感受顯示著全方位服務競爭時代的來臨。

#### 四、企業組織與人的角色

數位化時代，為人們在企業中的角色，與企業組織的運作方式上，帶來了革命性的衝擊。由於資訊傳遞的成本愈來愈低，工作的空間與時間也跟著發生了變化，辦公室不再是唯一的工作場所，工作時間也已不再限定於傳統的上班時間；虛擬辦公室或移動辦公室已不再是觀念名詞。伴隨而來的是組織內層級的縮減，工作流程的精簡，以及領導方式的變化。

扁平化組織(Horizontal Organization)成為組織變革的趨勢。而團隊合作(Team Work)變成新的工作單位。對企業經營者而言，重新思考組織的最適化範圍，與如何連結組織的內外部工作單位的效能，成為新的挑戰，而過去所討論的企業經營能力，若以組織能力(Organizing Capability)來形容，應該會更為具體。

另一方面，人在組織中的角色，從以往的專業分工要求，必須調整為專業與整合的目標要求；專業係指個人在企業價值創造的過程中資源屬性與定位。整合則是泛指跨領域的協調能力與創業精神。而文化的差異，及生活習慣的不同，也是企業在組織整合過程中頗為困難的挑戰，企業必須瞭解文化的差異，並尋求調適之道。因為雙方都會以自我的文化導向出發，由於思考模式、語言表達、甚至於飲食方式中所產生的文化差異，極易造成了彼此的誤解，這

是國際企業在全球化的過程中，常會遭遇的狀況，亦是企業在全球化經營管理上，調適較難的一環。

而為了達到上述要求，終身學習以面對快速的變化，自主管理來提高應變彈性管理，以及建立團隊意識來凝聚出變形蟲式的彈性化組織，將成為企業人員自我的未來期許。

## 五、知識競爭

數位化技術提供了企業經營邁向全球化的趨勢愈加明顯後，隨之而來的是企業運用資源範圍的擴大，和經營知識全球化。前者讓企業資源應用的靈活度提高，後者則考驗企業以全球的背景為基礎的學習能力。尤其是當國際企業的競爭對象在世界市場，有能力與其比較的企業，便是那些實力強大，又經驗豐富的跨國企業了。如何移轉全球最佳的實務做法，以改造現有流程，讓自己真正具有國際競爭力，應當是國際企業的世紀挑戰。

全球營運發展的另一個明顯趨勢，便是無形資源的生產力越來越重要，更具體而言，知識的生產力，已漸成為企業經營成敗的關鍵，而知識的範疇廣闊，從科技內容到經營觀念都屬之，由於知識的重複使用邊際成本極低，在全球的背景為基礎的學習能力，若能延伸既有的知識，其競爭力自然可以顯現。另一方面，國際營運的

基礎，可以提供企業整合各地不同的知識，而知識的整合提高了創新能力，亦可以進一步強大國際企業的競爭力。

隨著世界全球化的發展，跨國公司也在不斷改進這種模式，並將此種模式發展到了極致。跨國公司在全球競爭中學會了根據當地市場的差異調整產品、服務和管理系統，同時他們依然尋求保持全球整體化策略和運作的優勢。

“從全球著眼，從在地著手” (Think Globally, Act Locally) 這句口號正是最好的說明。然而無論這種模式有何改進，隱藏其中的一個邏輯是：全球化意味著運用母國產生的產品、服務和優勢去征服世界，然而這在知識經濟時代已顯得過時，所以“放眼全球，宏觀天下”已成為全球競爭的主調。

例如，上銀科技公司，以開發製造滾珠螺槓桿起家，目前為世界十大專業廠商之一，該公司數年前利用併購德國一家同業的機會，使公司在全球精密機械重鎮的德國，建立取得了相關技術知識與產業情報，而上銀科技公司這幾年來，之所以能建立工具機的驅動控制程式，以及雷射熱處理技術，都歸功於此種知識移轉管道的建構(王正勤，1998)，並由此創造出企業的高成長率。

上述現象提醒了企業，正顯示了以全球背景為基礎的知識競爭到來，而資訊環境、消費需求、人性價值與知識競爭等的趨勢，正

是國際企業經營管理的主要考驗和創新價值的營運空間。

## 六、國際企業的經營管理邏輯

由於國際經營環境變化與企業的發展趨勢，在現實的情況中，雖然給企業帶來成長的空間，同時也帶來殘酷的淘汰與威脅，而在追求企業永續經營的策略上，企業當重新檢討企業的決策與思維，是否足以讓企業順利的經營，而依據國際企業經營的系統性邏輯，以下提出幾點核心議題來加以分析：

### (一)員工導向的組織

人力永遠是企業經營中無可取代的資源；員工對企業而言，不僅具有工具性價值(Instrumental Value)，而其智慧與知識，以及對企業價值的創造熱情，更是企業的核心資產，所以在所有的企業經營方法中，都聚焦於如何讓企業員工的價值得以發揮，其最基本的一個邏輯即是；讓個人利益與企業利益融為一爐。然而利益絕非只是金錢性的報酬，而是共同價值觀的建立與創造，而此一邏輯在工作流程運作與組織架構蛻變時尤其重要。

而尊重與欣賞人才是企業管理逐步由物質導向的剛性管理，走向人才導向的柔性管理(Soft Management)。企業要走向人本管理，第一步是學會互相尊重。

工作效率良好的企業，固然必須創造由上而下的利益關係，讓處於企業內部各個階層的人，在發揮自己在企業中之功能的同時，有一個相對應的報酬。

所以建立良好的勞資關係，取得相互尊重，是企業營運管理中，人性構面的一種需求，若從經濟角度上而言，則更加有利於企業獲得穩定的利潤和長久的生存空間。現代最新經濟理論研究顯示，經濟系統的知識水準及人力素質已經成為生產函數的內在部分，而其外在的表現則受到人際關係的制約(Reinforce)。

從某種意義上而言，企業管理就是人際關係的總和。剛性制度管理式的「理性智商」(IQ)和柔性「情緒智商」(EQ)式的柔情管理方式各有所長，而歷來重視人際關係的東方人，常以贏得對方的尊重為其所追求的目標。

例如馬來西亞的華商郭鶴年，他的管理控制經驗就是嚴格標準與情感投資的整合，努力在公司創造一種家庭式氣氛，互相尊重。他認為經營管理不能只靠制度，重要的是靠人。只有上下合作得好才能使每個人的才能有所發揮，從而發揮他的最大潛能。如果經營者只重視現在的勞動力，而忽略他們未來的發展佈局，那麼經營者永遠都在尋找員工，當然最後的結論是企業缺乏人才。

對一個組織來說，感情留人、事業留人、待遇留人，這三點缺



一不可，但感情更為重要。雙方只有在感情上能融合溝通，公司員工才能對管理者有充分的信任，這是留住人才的最大前提，也是企業人本管理的核心所在。簡而言之，如何回歸以人為本的決策思維，當是企業經營者面對國際化經營中，值得深切考量的議題。

## (二)國際企業的精準式管理

本研究發現，許多企業組織的運作流程，經常無法達成組織的既定目標，更無法解決組織的問題，而為了達成企業的目標，則必須學習精準的工作方針。何謂精準式管理？「精」是指專業力強，擁有核心競爭能力，「準」是指企業擁有一個明確果敢的目標，並能準確命中顧客的關鍵性需求。

精準式管理主要的精神，是指以專業及核心能力、直接而有效的行動貫徹公司的意志力。所以它能提出滿足客戶、建立擁有核心能力、有效率的去支援企業團隊的營運定位，並透過明確的目標，將企業願景具體化，以計劃和策略去適應環境競爭，引導組織走向未來，當然其中除了完善的佈局之外，最為重要的還是要按步就班地實際行動。管理是為了達成企業目標，因此企業要改變自我與封閉的態度，如此才能徹底實行下列精準式的管理工作：

1. **調焦式的管理**；依據環境的變動，不斷審視企業能否產生足夠的貢獻，並隨時調整經營管理的策略及作法。經營是一種不斷突破

現狀、面對環境挑戰，並努力謀求生存發展的流程，因此，當一切都在變動，唯有不斷調整焦距，而向著企業的目標邁進，這才是致勝之道。

**2. 決策精確與投資序列的管制;**制定決策其優劣結果與企業的存亡密切相關，因此要善用數據管理及明確瞭解問題的背景，作好現場管理，對現況及現場深入瞭解並隨時應變調整，當然借重於管理者的智慧及參考專家的意見亦是非常重要。

**3. 領導者的透視力與經營能力;**所謂透視力即是當決策時，有能力看清未來，所有配合企業經營目標的管理動作及程序，因為一個領導者做出了任何的錯誤決定，都會引發組織的混亂而令底下的成員疲於奔命，所以明確、簡單明瞭的指示及建立標準化的作業是絕對必要的。

而在變動的時代中，效率是企業維持競爭力的最佳原則，主事者決策的快速果決、觀察能力，可迅速確實的對變動環境做出反應。而未來的世界，成功和失敗的界限亦只有一線之隔，管理者對投入資源運作的策略，亦是企業領導者必備的能力，精準式管理應有共同認定的價值觀及簡明的目標，追求管理流行的風潮是管理上最大的敵人，不同的制度，不同的產業，應有不同的企業定位與企業發展策略。

所以在精準式管理的理論上，注重作業流程的品質一次就要做好(Do the right thing the first time)，而不是屢次地嘗試錯誤(Trial and errors)，一再盲目追求無數錯誤之中的補救之道，同時主管者更需注重企業流程管理，其中包含管理功能和企業功能，並能快速提高變化中的應變能力，如此才能在競爭激烈的二十一世紀中立於不敗之地。

### (三)更新與建立國際營運的邏輯

企業是附加價值創造的流程，價值的創造決定了企業的存在價值，企業的存在便是企業最重要的目的，更確切的說；企業必須有利潤的存在價值做為其經營的目的，方能使企業得以永續經營。例如；迪士尼公司(Walter Disney)就設定其企業的目的為「運用我們的想像力，帶給人們快樂的時光」，對於迪士尼公司而言，世界上只要有想像空間的存在，迪士尼樂園永遠不會停工( Collins J., and Porras, J. l. ,1995)。這正是企業如何引導企業永續經營的最佳寫照。

而除了企業的目的，國際企業的營運需要一套基本的邏輯。管理學大師彼得杜拉克 (Peter Drucker)曾經指出：企業營運的邏輯；即是將企業面臨的環境、企業的目的與企業的能力，三者有效連結的方法。而企業要以上述三項組件，做成合理的基本假設，就是企

業經營的理論(Theory of Business)。

而企業對環境的假設，反應企業對總體產業與個體環境的結構變化。企業對組織的假設，即為企業價值的所在。企業對本身能力的假設，反應其資源內涵與價值創造的方法(李吉仁、陳振祥，1999)。另三者的假設必須有其內部一致性與外部一致性，內部一致性指這三者的連動關係必須相當緊密，外部的一致性則要求不能與現實脫節。當然，環境的變動是永不停息的，唯有能及時地因應環境的變化，更新對此三者的假設，保持緊密的連動關係，如此企業的營運邏輯才能歷久彌新，永續經營。

#### (四)國際企業的協調機制

國際企業的管理，其特質在於一堆權變的因素，包括複雜性、多樣性、權變性、彈性、適應性和承諾。而管理不外乎人，跨國企業的管理，最終還是牽涉到文化的議題，例如，如何整合不同國家地區員工的價值觀，建立組織同步的策略思考，因此國際企業的管理最終還是偏向於全球團隊的管理。

但如何讓分佈於全球各地的事業單位，都能在同一策略思維之下，爭取最高的整體績效，是全球化企業所需面對的管理課題，也是國際企業經營策略執行的主要挑戰。面對各地的獨特經營情勢，各據點需要予以地區調適；但是全球經營的整體資源配置，卻可能影

響到地區營運的自主性與彈性調適空間，也因而可能損及地區或整體之營運積效。

所以，國際企業經營策略的制定、資源配置、與行動展開，加上不同據點的協調和控制等作業，與各地據點和全球各部門之間的功能差異、人力配置與調動等，都構成策略執行上的最大考驗。

例如我國廠商前往海外投資，由於中國大陸經濟改革開放之後所提供的市場成長空間，確實讓多家的台灣中小企業廠商，順利轉型為大型廠商(年營業額超過三十億美元)，雖然仍還不足以稱為全球性廠商，但卻具跨足多種地區的營運特性，而且全球市場快速轉變的環境情勢，亦引導著愈來愈多的廠商採取加入跨國經營，這表示著全球市場的競爭程度將更為激烈；也直接影響到各地的市場競爭形勢。

因此，跨國經營能力的演化，是企業經營策略思維演進的一部份，也是有效推動企業經營體質提升的關鍵；另外，各分支機構的營運控管模式，隨著地區競爭程度的提升，而需要提供愈來愈多的自主運作空間，多國運作的整體形象也就愈來愈不容易維持。在此一趨勢下，決策模式如何調整，才能維持整體形象與提供個別化的自主決策空間，都需要具有全新的思考能力。

## 七、結語

當企業拓展開成跨國經營之後，各個營運據點之功能佈局模式，是運用全球各地比較利益的基礎，而據點之間的績效整合，卻成為能夠建構全球性競爭優勢的關鍵。由於分佈於全球各地的營運據點，是否能夠依據既定計劃執行而獲致預定成效，也成為國際企業跨國經營的挑戰。但是，「將在外，軍令有所不受」的領導授權道理，可能被轉化成為「地域山頭主義」，而讓各個全球營運據點的績效管控、資源調度等，都受到影響，進而威脅到整體營運的效益。

由於跨國企業一開始都是以母公司的優勢(parenting advantage)出發，可是到後來可能就慢慢要靠子公司來成長。母公司應該具備什麼樣的能力?設計、協調、控制、調整與激勵，母公司優勢，也就是母公司所擁有的資源特質，在剛開始執行時，他會支援各地區的子公司，但當有一天等到母公司的優勢不再時，反而需要從子公司回饋一些原創力給母公司。

此種母、子公司形態的演化，母公司為了要吸收整合來自各地的資源，組織設計就要有一個跨國網絡的結構，母公司會希望子公司不能只依照母公司的命令行事，更希望子公司能盡力去吸取別人的知識，進而幫助母公司成長。慢慢地，母公司和子公司的關係，就會從主從關係演變發展到平行的對等關係。同時企業也會從吸收而來的知識能力，塑造出一個價值成長的平臺(Platform)，而這個

價值成長的平臺可以很容易去適應各地的環境，也讓企業不斷更新自己的能力。

所以，國際企業全球化的佈局，包括據點選擇、資源配置、與任務分工之後，就出現新的挑戰：組織機制的新思維，讓分佈於全球各地的營運據點，能依據總部的各項策略引導，扮演各自的角色，行為上又能與其它單位緊密合作，而建構成最堅實的全球經營優勢組織。組織上的問題也是國際企業全球化經營之後，必需要面對的組織與領導之挑戰。

全球化環境的選擇，它決定了產業結構與策略的發展。國際企業全球化，必須有一個驅策力的出現，可能是成本因素、綜效或國際上的顧客需求，讓產業結構跟著調整。

例如，現在汽車業的競爭態勢都是朝規模經濟走向。過去的策略是強調差異化，基本上業者的研發是追求與眾不同，即是「別人沒有，只有我有」的汽車，可是現在大家並不在乎與眾不同。在這種狀況下，產業特徵與競爭都會改變。其它的個案，例如 MP3 的出現，強調的是技術上的變革，產品的音效功能比往日更好、錄音容量加大，體積小，攜帶又方便。如此也會造成產業結構的改變。

因為產業結構發生變革，所以國際企業就有全球策略的出現。全球策略重視的是槓桿原理，以小搏大的策略。若以產業領導國來

說;它比較容易將產品推廣到其它周邊的國家。全球策略很重要的一環就是價值鏈，這與生產地點的改變，以及生產活動的切割有關。也就是運用各個國家地區最有效的條件與專業，在不同國家進行生產活動，最後完成產品。現在的電子工業就是典型的例子。

然而，這種狀況亦會產生問題。為了達到規模經濟的效益，企業把生產活動打散，如果企業的生產活動涉及多個國家，企業營運的策略也就無法與這些國家分開。可想像而知的，如果生產活動的組裝在印度，那產品會打上「印度組裝」，但如果是「日本組裝」，消費者的感覺又不同了，因為國家的特質在客戶心目中還是相當重要的。

企面臨的更大挑戰是，策略的全球標準化與在地化。這又沒有一個明顯所謂「對」的哲學。接下來你在國外做了什麼事情，像是延伸與多角化經營。這些均會導致企業的結構與特徵的完全改變。所以現在以母公司為中心的邏輯，也要開始修正。因為子公司回饋給母公司的知識，資源和能力，亦會是對母公司產生成長的動力。

再論現代的國際企業競爭模式，在於強調如何開拓新市場。但是新市場的產品不能再利用傳統式市場調查作為依據，決策者應該預估客戶的需求，製造新產品或提供更新的服務以滿足客戶的需求。所以身為一個國際企業決策者，必須具有強烈的想像力和民主



性的包容力，想像力是指決策者的創意，他能在快速變化的市場中，比競爭者更早感受到機會，另外民主包容力，指出決策者鼓勵部屬提出創新方案，由此大家集思廣益才能為企業催生出嶄新的策略。

### 第三節 策略之探討

#### 一、策略的意涵

策略概念最早流行於軍事活動，其與戰爭及戰役的規劃和運籌帷幄密切相關。在錢德勒關於策略結構的專著在 1962 年出版之後，才開始廣泛應用於企業管理領域。隨著人們對策略瞭解地更多，企業管理中對策略規劃和公司策略的應用越來越廣泛。

依照安索夫的說法，企業策略包括一系列管理原則，這些管理原則對下列各因素有明確的闡釋與解讀：企業產品的市場定位、企業發展和變革的方向、企業採用的競爭工具、企業進入新市場的方式與通路、企業資源的分配結構與安排方式、企業應該追求開發的優勢及企業應該設法避免的弱點和缺點；同時，策略又是企業經營的方向指針，在此一方向的指導之下，來展開企業活動。

企業策略制定和執行流程，包括下列階段：

1. 評估公司的現狀，特別深入考察其長處和短處，優勢和劣勢；
2. 分析環境，特別是要確定環境中的機會和威脅；
3. 制定基本策略目標；
4. 制定策略規劃；
5. 把策略規劃傳達給有關人員，並就此進行交流和溝通協調；
6. 執行策略規劃；
7. 評估規劃實施的進展情況；
8. 對不同的階段來進行階段性績效評估。

安索夫把策略分解成四個構面。第一個構面為“產品/市場視野”，即一個公司生產產品的類型以及產品銷售市場的範圍。第二個構面是“成長方向”，這一構面顯示公司在其企業活動的範圍，

欲進行或規劃進行的未來變革。第三，為“競爭優勢”，競爭優勢是指產品或市場行銷通路中的某些因素，這些因素能提高其相對於主要競爭對手的競爭地位或市場地位。最後，為“綜效”（Synergy）的概念，安索夫認為一個公司企業活動的有效整合，會帶來比各部分的總和更強大，更具競爭力的效果。

## 二、策略的兩種層面

策略可以分兩種層面來加以說明：

層面一：組織整體的策略即公司策略

在公司層面，關鍵的策略問題是：

1. 公司應當屬於哪種企業組合：行業或子行業？
2. 各個企業單位的任務是什麼？

對此兩種問題的回答，將導致公司企業組合對一些企業的排除、取得和保留。並協助企業當局決定應當分配給每一個企業單位多少資源。

層面二：組織內部各企業單位的策略，即企業單位策略。

在企業單位層面，其關鍵性的策略問題為：

1. 它的任務應當是什麼？
2. 企業單位應當如何力爭以完成其任務？

企業單位策略決定於兩個相關的構面：

1. 它的任務，即它的整體目標是什麼？
2. 它的競爭優勢，即企業單位在其行業應如何競爭而完成其任務？

## 三、企業單位的競爭優勢

為了實現其任務，每一個企業單位都應當形成一種競爭優勢。Porter 認為形成企業單位的競爭優勢，有三個相關的問題必須加以考量。首先，企業單位所參與行業的競爭結構是什麼？其次，企業單位應當如何利用這個行業的競爭結構？第三，企業單位競爭優勢的基礎是什麼？

Wernerfelt 的研究證實，行業的平均獲利能力顯然是對於公司績效最有意義的預計指標。依據 Porter 的意見，應當從五項競爭力量整體強度的角度來分析行業的結構。

1. 現有各競爭對手間競爭的激烈程度。

影響直接競爭的因素是：行業成長、產品的差異、競爭對手的數目和差異、固定成本水準、間歇性超過總產能以及跳脫障礙。

2. 買方的談判能力。

影響買方力量的因素有：買方的數目、買方的轉換成本，買方向後整合的能力，企業單位的產品對買方總成本的影響，企業單位的產品對買方產品品質/性能的影響，以及企業單位產量對買方的意義。

3. 供應商的談判能力。

影響供應商力量的因素有：供應商的數目、供應商向前整合的能力、代替投入品的存在，以及企業單位的產量對供應商的重要性。

4. 替代品的威脅。

影響替代品威脅的因素是：替代品的相對價格/性能、買方的轉換成本、買方對替代品的傾向。

5. 新加入者的威脅。

影響進入壁壘的因素為：需要的資本、分配通路的可進入性、規模經濟、產品的差異、產品或過程技術的複雜程度、預計來自現有公司的抵制，以及政府的政策。

我們就行業分析方面做一些觀察：

1. 這五項力量愈強大，行業的獲利性可能就愈小。

2. 按照這五種力量相對強度，各行業的企業單位所面臨的關鍵策略問題將各不相同。

3. 瞭解每種力量的性質，有助於公司制訂有效的策略。

#### 四、一般性策略(Generic Strategy)

波特認為，對於公司來說，只有三種最基本的策略可使其獲得可持續的競爭優勢，稱為一般策略。第一種是成本領導策略，公司追求成本的降低，從而它的定價就可以低於競爭對手。第二種是差異化策略，公司追求一種特色，買者接受並著重這種特色，從而公司憑藉這一優勢訂立高價位。因此，公司就能高價出售產品或服務。第三種是部分市場策略，公司在一個行業中選擇一個部分或幾個有限部分，作為其業務範圍，它所選擇的那部分，在市場可以對其競

爭對手形成特殊優勢。這種策略的基礎可以是成本優勢，也可以是差異化優勢。

企業單位的任務可分成四類：

建立：這種任務指一種提高市場佔有率的目標，即需要在短期盈餘和現金流動方面付出代價。

保持：這項任務是保護企業單位的市場佔有率和競爭地位。

收獲：這項任務指使短期盈餘和現金流動最大的目標，即需以市場佔有率為代價。

排除：這個任務表示決定透過一個緩慢了結的流程或立即出售而退出該項企業。

其中，“建立”單位傾向於比“收獲”單位面臨著更大的環境不確定性，這有下面幾個理由：

- 建立性策略一般都在產品壽命周期的發展階段中承擔，而收獲策略則一般在產品生命周期的成熟/衰落階段承擔。
- 建立企業單位的一項目標，可以提高市場佔有率。因此，建立策略比收獲策略，能使企業單位進入與其競爭對手更大的衝突空間。這使得企業單位面臨更大的不確定性。
- 投入與產出兩方面，建立性策略的管理者，都傾向於比收獲性經理，對外部的一些個人與組織的更大依賴。
- 由於建立性企業單位往往屬於那些新的發展中行業，建立性管理者很可能缺乏在行業的經驗。這也促成建立性單位的管理者，在應付各個外部團體面臨更大的不確定性。

## 五、資源導向的觀點

1984年，沃納法特建議從公司的資源關係來看待策略。因資源是公司的重要基礎，而不是策略單位的基礎，故各策略單位能分享公司所有集中的資源。

以資源導向的觀點看待公司，其動力之一就在競爭環境的結構變化，如全球化、非規則化、快速的技術更新和關心品質等。這些變化已經改變公司的競爭空間。要在市場取得成功，依賴公司怎樣按照它與競爭空間的關係，如何定義和定位其自身，核心能力的聚焦和開發，就成了這個任務的核心。

### （一）核心能力

核心能力，是有關於可以用於許多產品的關鍵性科技或能力。一旦公司掌握一套核心能力，就能夠比其競爭對手更快地引入利用此種能力，以製作新產品。換句話說，核心能力是公司較其競爭對手更擅長、競爭對手不可能迅速模仿、可以用於許多產品的某種東西。Hamel 和 Prahalad 主張，核心能力應當是公司策略的核心部分。

1994 年，Hamel 和 Prahalad 把核心能力分成了三種類型：(1) 市場進入能力，即把公司和它的顧客有效整合起來的能力；(2) 誠實關係能力，即使得公司能夠比競爭者更好、更快和更高品質處理事情的能力；(3) 功能關係能力，即把福利授予特定顧客的能力。

### （二）核心能力管理

在核心能力管理上，涉及下面幾個要素：確認、發展、利用和維持。確認包含兩個方面：一方面，公司對已存在核心能力的認同。如果核心能力真的是獨特的和持久的，則要透過在同一領域領先競爭對手的技巧測定。另一方面，涉及新核心能力的選擇。核心能力的識別需要遠見，公司可能用 10 年到 20 年的時間，傳遞一種顧客受益的感覺；並且要求實質性的技術。

識別或選定能力後，公司所面臨的任務是發展和培育他們。核心能力需要時間發展。公司策略需要反映能力的獲取和發展的邏輯，以使策略單位對公司所達的目標形成共識。

核心能力管理的第三種要素，要在組織內展開活動，核心能力必須超出策略單位的邊界，並且遍及整個公司所有的產品範圍之內。

### （四）公司需要保護和維持它的核心能力。

要注意的是，核心能力偶爾也會成為一種不利條件。一家公司可能極為擅長某種已經過時的東西。其文化可能在感情上與這種過時的 core 能力糾纏難斷，使得變革變地十分困難。例如某些電腦公司在 1980 年代早期曾經相當成功，因為它們具有設計與製作高複雜度主機的核心能力。在 1990 年代初期主機銷售量突然低落時，這些公司以主機導向的文化，使它們難以轉向個人電腦與區域網路導向的世界。

### （五）策略本領

George Stalk, P. Evans 和 L. E. Shulman 認為公司取得成功，是因為它們有種貫徹始終的本領，它們發揮得比其競爭對手為好。他們說，高階經理應從一項或多項策略本領的觀點觀察他們的企業。一項本領也就是一個價值流程：一套向顧客（內部的或外部的）提供成果的首尾相連的活動。策略本領就是一個對於競爭是關鍵性的、以高度優秀水準完成因而競爭公司不能輕易模仿的價值流程。一旦確認了一項策略本領，最高管理當局就應當對它投資，把它建設到使得公司能夠做到比其競爭對手為好的優秀程度，以建立起競爭障礙。

核心能力與策略本領是公司策略中兩個不同而又互補的實體。核心能力是價值流程某一點的一種科技或生產技能，而策略本領則是一個整個的價值流程。

## 六、競爭策略分析

有了上述的觀念之後，即可針對企業的資訊策略來進行競爭策略分析，而進行方式就是質問：對於支援策略的外部環境（法規、經濟、資源、技術、競爭、市場）有哪些基本假設？

1. 我們有哪些核心能力和策略本領？
2. 我們在哪方面能夠做得比競爭對手更好？
3. 我們應當把哪些核心能力和策略本領建構到相當優秀的程度，使我們能取悅顧客，並給與我們競爭的公司建立障礙？
4. 哪些因素（價格與品質的不同方面）對我們的客戶有實質的意義？
5. 我們如何以新的方式，並利用我們的核心能力與策略本領？
6. 這些因素中哪些代表著我們的競爭優勢？
7. 我們把最大的重點置於哪些現有產品或銷售區塊（資源和注意力）？
8. 我們將把最大的重點置於哪些新的產品或市場領域？