

策略管理教學大綱

MBA 2006 fall

教師：官志亮 老師

E-mail：jlguan@mail.knu.edu.tw

壹、課程目標

本課程介紹策略管理之觀念及理論，教導學生策略管理的重要理論意涵及實務應用方法，並透過文獻選讀與個案教學的方式，以提升學生企業分析與決策的重要意涵及應用。為達此目的，本課程在策略管理的理論與內涵方面將包含策略管理領域相關重要觀念與經典文獻；在個案教學方面，本課程將針對策略管理重要議題，選擇相關個案加以討論，並搭配「策略形態分析法」與「策略矩陣分析法」等策略分析之技巧，使學生熟悉策略分析與制定之技巧。

貳、評分方式

	百分比
課程參與 (包含課程參與、出席情形、隨堂測驗)	30
期中考試	30
期末考試	30
指定作業	10
合計	100

參、教科書

- 1.方至民、鍾憲瑞(2006)，策略管理－建立企業永續競爭力，台北：前程文化。
- 2.司徒達賢(2005)，策略管理新論－觀念架構與分析方法，台北：智勝文化。

肆、參考書目

- 1.吳思華，策略九說－策略思考的本質，台北：臉譜文化出版。
- 2.Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson (2003), Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), 5th ed., Thomson Learning.

伍、上課方式

本課程上課方式包含課堂教授與個案討論，並要求學生能夠積極參與課程討論，學生於上課前須先熟讀該周之教學內容(包含課文內容、指定文獻、個案)。各教學內容之上課方式如下：
1.課文內容部分：教師將以講授方式並搭配抽問方式與同學討論教科書內容；
2.指定文獻部分：以組為單位，由同學針對所指定選讀之文獻進行摘要報告，並接受老師與同學之提問；
3.個案研討部分：以組為單位，學生必須於上課前對所指定之個案先行充分討論，並於課前繳交書面



報告一份。

為尊重上課的老師與同學，請遵守以下之規定：(1)請準時上課，遲到 15 分鐘後請勿進入教室；(2)請關掉手機及任何會發出聲響之物品；(3)請尊重並協助維持上課之秩序。

陸、上課進度

Session 1	September 28	Course Introduction
Session 2	October 5	Overviews of Strategic Management
	課程內容	1.方&鐘：策略管理概論(Ch1) 2.司徒：策略管理的定位、策略管理導論
	選讀文獻	1.吳思華：楔子：策略理論的內涵、概說：策略三構面 2.Hoskisson, Hitt, and Wan (1999), Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum, <i>Journal of Management</i> , Vol. 25(3), pp.417-456. 3.Mintzberg, H. (1994), "The Rise and Fall of Strategic Planning", <i>Harvard Business Review</i> , Jan-Feb, pp.107-114.
Sessions 3	October 12	External Analysis
	課程內容	1.方&鐘：外部環境分析(Ch2)
	選讀文獻	1.吳思華：結構說(Ch4) 2.Lowendahl B., (1998), Challenges to Existing Strategy Theory in a Postindustrial Society, <i>Strategic Management Journal</i> , Vol.19, pp.755-773.
Sessions 4	October 19	Internal Analysis
	課程內容	1.方&鐘：內部分析(Ch3)
	選讀文獻	1.吳思華：資源說(Ch3) 2.Barney, J.B. (1986) "Strategic Factor Markets: Expectations Luck, and Business Strategy," <i>Management Science</i> , Vol. 42, pp.1231-1241.
Sessions 5	October 26	Business Rivalry and Competition
	課程內容	1.方&鐘：策略定位與經營模式(Ch4) 2.司徒：事業策略(Ch5)
	選讀文獻	1.吳思華：競局說(Ch5) 2.Hatten, Kenneth J. and Mary Louise Hatten(1987)," Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability," <i>Strategic Management Journal</i> , Vol.8(4), pp.329-342.



Sessions 6	November 2	Sources of Competitive Advantage
課程內容		1.方&鐘：競爭優勢(Ch5)
選讀文獻		1.吳思華：波特的策略競爭理論
個案討論		Case 1 Discussion
Session 7	November 9	Corporate-Level Strategy
課程內容		1.方&鐘：公司層次策略(Ch6)
		2.司徒：總體策略(Ch4)
選讀文獻		1.吳思華：價值說(Ch1)、波特的策略競爭理論
		2.Zhao, H. and Y. Luo(2002), "Product Diversification, Ownership Structure, and Subsidiary Performance in China's Dynamic Market," <i>Management International Review</i> , 42(1), pp. 27-48.
Session 8	November 16	Strategic Alliance
課程內容		1.方&鐘：跨公司之成長策略(Ch7)
		2.司徒：網絡定位策略(Ch3)
選讀文獻		1.吳思華：互賴說(Ch7)
		2. Jones, C., W. S. Hesterly & S. P. Borgatti,(1997) "A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms," <i>Academy of Management Review</i> , Vol. 22(4), pp. 911-945.
個案討論		Case 2 Discussion
Session 9	November 23	Midterm Exam
Session 10	November 30	Dynamic Competition
課程內容		1.方&鐘：動態競爭與競合(Ch8)
選讀文獻		1.吳思華：競局說(Ch5)
		2.Baum, J. A. C. and H. J. Korn(1996), "Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry," <i>Academy of Management Journal</i> , Vol. 39(2), pp.255-291.
Session 11	December 7	Case 3 Discussion
Session 12	December 14	International Strategy
課程內容		1.方&鐘：國際化策略(Ch9)
選讀文獻		1.Assigned paper(s)



Session 13	December 21	Corporate Governance
課程內容		方&鐘：公司治理與高階團隊(Ch10)
選讀文獻		1.吳思華：統治說(Ch6) 2.Eisenhardt, K. M., (1989), "Agency Theory: An Assessment and Review", <i>Academy of Management Review</i> , Vol.14, No.1, pp.57-74.
Session 14	December 28	Power, Organization and Strategic Formation
課程內容		1.方&鐘：組織與策略形成(Ch11) 2.司徒：策略的落實與執行(Ch6)
選讀文獻		Narayanan V.K. and L. Fahey(1982)," The Micropolitics of Strategy formation" <i>Academ of Management Review</i> , Vol.7, pp. 25-34.
Session 15	January 4	Strategy Implementation
課程內容		1.方&鐘：策略執行與策略控制(Ch12) 2.司徒：策略的落實與執行(Ch6)、策略矩陣分析法基礎(Ch8)、策略矩陣分析法應用(Ch9)
選讀文獻		Chandler, Alfred(1966), "Strategy and Structure"
個案討論		Case 4 Discussion
Session 16	January 11	Strategic Revolution
課程內容		1.方&鐘：策略變革(Ch13)
選讀文獻		Assigned paper(s)
Session 17	January 18	Group Presentation
Session 18	January 23	Final Exam

附錄：個案研討簡介

個案研討源自於哈佛大學，目前已成為全世界各大商學院教學的重點，而哈佛大學更將個案研討視為管理教育的主要信念。該校目前所有課程皆透過個案方式進行，畢業的 MBA 學生平均共學習過 400~500 個案例。這些案例透過完善的學習過程深植在學生的心中，以協助學生解決企業經營的問題。

■ 個案教學的目的與特色

管理教學涵蓋了一系列哲理思維 (philosophies)、方法 (approaches)、技能 (skills)、知識 (knowledge) 與技術 (techniques) 的發展。課堂教學與文章閱讀是獲得知識與掌握技術最有效的方法。練習題或是題組則是學習技術(techniques) 應用和了解其限制最好方法。然而，個案研討對哲理思維、方法與技能的

發展來說是最適合的，亦有助於增長知識和強化技術的應用。個案研討因而成為管理教育的眾多方法之一，它通常是精心設計過的並與其它方法合併使用。

個案研討相信管理是一種技能，而非技術或觀念的集合。獲得技能的最好方式是在一個模擬的過程中實際演練。因此，游泳者練習游泳，而鋼琴家練習彈琴。一個游泳新手若只是閱讀了一整套書後，就被丟入深水，他可能因此而溺水。若從未接觸過鋼琴，很少有人願意聆賞鋼琴演奏會，但是上過鋼琴課的或許就會有興趣。讓學生去管理一家公司並不切實際，因此個案提供了一種模擬的方式。

所有的個案過程由4個步驟組成，如下說明：1. 個人的分析與預習；2. 正式或非正式的小組討論；3. 課堂討論；4. 課後學習的歸納與一般化 (generalization)。首先，所有學習者必須熟讀個案內容，並試著回答相關問題。其次，學習者必須與同組成員共同討論，研究相關的議題，並釐清所有疑點，最後，應共同整理出一份書面資料，以整合貴組的策略邏輯。第三部份，則是由講授者帶領，進行全班的討論，並釐清學習者的迷思，逐步帶領學習者了解管理的精義。最後，講授者必須親自批改各組書面的報告，並於下次上課時，提出回饋的意見，並講授該個案之重要策略涵義。每一步驟都必須要求參與者完成相關但不同的活動。凡能高度參與個案討論與分析，並嘗試歸納學習成果者，皆能獲得許多的收穫。

學生能藉著置身於個案與積極扮演關鍵角色而獲益良多。藉由積極地分析個案，學生開始學習如何解析管理情境與發展行動計畫。透過參與個案討論，學生輕易地融入角色之中，懂得清楚地表達此身份。管理決策的重點即在於分析的過程、選擇與說服。另外，聰明的管理者會追溯他 / 她所經歷的每種情境，並問自己：「我學到什麼？」與「此次的情境及所學習的東西與我過去經驗有何關聯？」機靈的學生會想要藉由指導者的協助以此仿效。教學過程的要點就是個案與指定閱讀文章間的相關性。指定閱讀文章通常會提供架構與技術，而個案即是模擬架構與技術應用的經驗。個案也有助於歸納企業所面臨的情境與發展一系列哲理思維。

個案教學有別於傳統教學，有賴學習者與講授者充份的準備與互相配合，個案報告與討論要能夠達到較高的成效，有賴學生的4Ps: Preparation, Presence, Promptness, Participation。

- **預習 (Preparation)**：若學生沒有事先閱讀個案與分析個案，並進一步形成行動方案，則個案討論就失去意義。
- **出席 (Presence)**：若學生缺席就無法學習，更重要的是，無法將其獨特的思維或觀察提供給其他人參考與討論。
- **準時 (Promptness)**：學生遲到不僅會打斷個案的討論，也是一種不禮貌的行為。
- **參與 (Participation)**：定期參與可以讓每位學生得到最大的學習效果。更重要的是，參與個案討論的學生有責任與同學分享自己的見解與看法，提昇全體的技能與知識。

■ 小組討論注意事項

唯有學生與老師密切合作，才能達到良好的學習成效以下幾點注意事項，另外關於小組討論，提出以下幾點建議：

- **事前準備**：在各組討論前，每位學員應先熟讀個案內容，並隨時整理重點，切忌似懂非懂的加入討論，以免自誤誤人。
- **掌握溝通技巧**：在個案討論與專案報告過程中，溝通技巧的掌握是非常重要的。溝通的第一步乃是學會聆聽，接著才是明確簡短地表達自己的意見。討論過程中千萬不要強辯，提出事實與數



據，方為解決之道。

- 議程的掌握：會議進行時議程的掌握是相當重要，切忌言不及義、八卦橫流。每次會議應選出主席以掌握討論方向與進行方式。
- 避免遲到、早退：開會時也儘量避免遲到、早退，因為每個人的意見皆是珍貴的。各組應事形成適當的團體約束，以規範組員行為。
- 開會的時間與次數：千萬不要期望一次會議就能將所有問題解決，數次的小型會議往往會比一次冗長的會議來得有效。
- 開會的地點：千萬不要選擇吵雜的場所或是咖啡廳、速食店等場地。空的教室、會議室皆是最佳場所。開會現場最好能有黑板或大型書寫工具以便將組員的意見彙總，或是能以圖形描繪出全組共識。

■ 書面報告注意事項

個案分析與報告的成績高低除內容正確性外，與以下要點有關

➤ Content Structure

面對複雜的議題，一定要強迫自己將問題結構化，而理論基架是進行問題結構化最好的思考工具，試圖建立一個解析問題的樹狀圖或流程，這對於分析或呈現結果會很有幫助的。

➤ Arguments(or Hypotheses)Building

有了問題的結構之後，應該大膽的建立初始假設或論點，其目的在將非結構性的議題內容、更進一步的具象化，從而作為下一步分析的基礎。建立假設或論點時，語意與指涉越清楚，分析越容易執行。這也會幫助你在呈現報告時內容特定性(content specificity)。

➤ Analytical Evidence

為了確定你所建立的論點是否正確，簡單的數據分析是絕對必要的，這不僅可以幫助你過濾想法，也可以增強你論點的客觀性與效度，在有限的資訊環境中，要學會敢建立假設、而後以事實檢驗假設，甚至推翻已建立的論點，不完全精確的分析是可以被接受的，利用直覺輔佐也是必要的，直覺強度則與經驗有關，兩者相互運用，可以強化判斷力。

➤ Logic Linkage & Internal Consistency

報告乃是呈現分析後的整體看法，其中邏輯銜接與內部一致性最為重要。以邏輯銜接而言，供需特性與產業結構、廠商行為與策略選擇、時間面上的前因與後果等，都是重要的分析重點。邏輯銜接不緊密，報告的說服力自然就差。內部一致性則是整體結構的考量，報告應該用演繹(deductive)或歸納(inductive)的方式，前後的語氣與邏輯應該一致，另外，分析工具的使用，不應該只呈現描述性的結果，應該將其意涵與可能衍生提出討論，這才是活用工具。

每組必須針對指定的個案，回答相關問題，於當日上課前繳交報告。為求公平起見，逾時不收。書面報告的目的是在協助學員整理相關思路與邏輯，以便於上課討論用。

☞ 書面報告注意事項：

- 請註明組別、成員姓名、學號等基本資料
- 請假設閱改者已熟讀該個案，勿使用 C&P 法(Copy and Paste)直接抄襲文中字句以充篇幅。
- 勿條列式的逐次回答各項問題，報告的重點應針對討論個案，提出貴組的整體策略邏輯。
- 請自行設定相關的假設條件。
- 如何在有限的篇幅中，提出完整的策略邏輯，將是你們的最大挑戰。而儘量將相關佐證資料置於附件中，可協助你們節省篇幅。

