

第五章 策略的落實執行：功能政策與組織

策略分析與思考程序，包括策略形態、策略構想、策略前提的驗證等，都是策略制定思維過程中十分重要的部分。在一般學術文章甚至專書中，雖然強調在策略制定（strategy formulation）或選擇之後，其落實執行也極具關鍵性，但很少將策略執行（strategy implementation）的核心「功能政策」與「組織」，以及它們與策略相配合的方法或思維方式進行詳細的解說。因此本書似有必要以專章來簡單介紹這些方面的做法與道理。

一、功能政策

1-1 功能政策的意義

即使運用策略形態分析法，十分具體的描述出未來在「產市垂規地競」各方面的形貌與方向，但若欲落實執行這些策略的調整或改變，還必須經過各種功能政策的配合或調整。

在大部分事業體中，組織會劃分為「行銷」、「生產」、「人資」、「研發」、「財務」及「資訊」等功能部門（functional departments）。近代許多企業常將這些部門進一步細分，或冠以更具現代感的部門名稱，但在本質上應相去不遠。這些部門分別負責相關的決策與行動，而且這些決策與行動的背後，應該有其「決策及行動的原則」，這些「原則」應該具有相當程度的一致性與穩定性，因之可稱之為「政策」。理想上，這些分屬於各功能部門的決策或政策，不僅應「向策略看齊」，配合策略的方向，而且彼此間也應該互相呼應、互相支援與配合。

功能政策的具體制定與實施，一方面可以避免各功能部門主管因為「自行裁決」或「決策前後不一致」而影響了執行上的效果，一方面這種將功能政策（或決策）走向制度化的做法，也有助於高階人員針對這些決策背後理由進行深層思考，以及從事執行後的追蹤、落實與檢討。

經過上下各方審慎思考後的功能政策，其實也是「分權」的先決條件，甚至可以說是「有明確政策才能分權」。高階領導人不願分權，除了個性及心理習慣等因素外，最大的原因是擔心分權以後，這些被分權的對象（例如功能部門主管）做出錯誤或與高階領導人想法不同的決策，上級「不放心」使得他們不得不事事關心。部門主管們也樂得凡事請示，將決策的權責都交給上級。明確而相對周詳的功能政策，使部門主管們知道重要的決策規範何在，然後在這些政策的指導下，才可能快速決策，爭取時效，不必事事請示上級。

1-2 功能政策的內涵

各功能領域的知識與學理博大精深，分別都是管理學術或管理教育中的一門學問，所牽涉到的決策及相關的因果關係為數眾多，在此只能列出大家比較熟悉或筆者所能想到的有限範圍，進行簡短的介绍。

大家應該注意到：這些「政策」之下分別包括了許多可能的選擇，而這些

選擇就其本身而言，並無「最佳做法」，而是必須與更高位階的「策略」，以及其他功能政策互相「配適」，才是「正確」的做法。

1-2-1 行銷政策

行銷方面，大家早已熟悉的「行銷組合」基礎—「四個P」，就是屬於行銷政策，例如：

產品政策：包括產品與服務的品質水準如何？品質與成本之間如何取捨？產品的主要功能？客戶可以選擇的廣度？產品上市的速度與頻率，甚至包裝方式等。

通路政策：通路的長度、廣度、密度；通路的類型、經銷商的選擇標準、分享給經銷商的利潤水準以及與經銷商之間關係的緊密程度。

促銷政策：推（push）或拉（pull）（更依賴現場的促銷或廣告銷售）？品牌定位？媒體選擇的相關決策等。

定價政策：定價水準高低？定價的彈性程度？折扣政策？是否針對不同顧客而有差別定價？

此外，如果是針對機構客戶的「工業行銷」，則如何讓潛在客戶認知到本公司的存在與特色，並確認潛在買方的採購決策流程中的各種影響力來源；如何找出客戶的需求或「痛點」，如何使銷售端的一線人員成為客戶與我方設計單位及交貨單位的有效溝通橋樑等，都有許多決策，這些決策與做法也並無「最佳實務」，背後也都應該有明確的政策指導，也應與策略及其他政策互相配適。

1-2-2 生產政策

有些企業只提供「服務」而不從事傳統觀念中的「生產」；有些學理或實務已經將本身的「生產製造」延伸到與上下游之間，在設計、成本、交貨上的協調，以及倉儲物流等，成為所謂的「供應鏈管理」，其所涉及的決策或政策當然比傳統製造業更為多元而複雜。以下僅介紹一般製造業中所需要決定的政策。

例如：

計劃生產或訂單生產？是備有成品存貨以快速交貨？還是有訂單再生產以降成本與風險？

生產批量大小與生產彈性？

生產績效重點之選擇：更重視成本？品質？準時交貨？還是著重於對臨時訂單之彈性上線？

自動化程度之高低？

採購政策：外包與自製比重？重價格？品質？以及與供應商長期穩定關係的重要性？

地區分工原則：將不同生產流程階段分散到各廠？或各廠皆有完整流程？

1-2-3 研發政策

研究發展十分值得重視，但在此一領域中，也有許多選項。

例如：

更重視產品創新或製程創新？

突破性創新與持續強化現有技術兩者的之比重？前者目的是突破或超越現有的技術範圍，後者是延續現有技術方向持續努力。

研發資源集散程度：多方向發展或集中資源與人力於少數專案？

自行研發或與外界合作：若為後者，則需要再考慮合作對象之選擇與合作條件。

智財權管理：是否有計畫的廣設防禦性專利，成為競爭者申請專利的障礙？是否會主動提出具攻擊性的專利訴訟？

1-2-4 資訊政策

例如：

資訊化的深度與廣度？

各部門及各種流程在進行資訊化的過程中，優先順序如何取決？

哪些資訊系統應集中？哪些應分散？

自行開發資訊系統還是從外界專業廠商購買？若兼具，則兩者比重如何？

「配合本身原有制度來訂製資訊系統」與「配合外購資訊系統來修改本身管理制度」兩種取向的比重如何？

1-2-5 人力資源政策

例如：

各級人員「選訓用」及考核、升遷、退輔等的做法與原則；

薪資水準與結構？

各級人員與同業相比之薪資水準？

各級人員之間薪資水準之差距？

各級人員固定薪資與績效獎金比率？

知識管理以及自外吸收新知，以及在內部擴散、累積知識與經驗的流程與方法？

組織文化，以及建立與調整的方法。

1-2-6 財務政策

例如：

資金取得方式：普通股、特別股、公司債、銀行貸款之比重？

財務槓桿之高低？

股東選擇方式：若有選擇空間，則需要具有哪些特性、目標及資源的大股東？各種特性的股東之間，應設法維持怎樣的比率？

信用政策：與上下游之間的預收、預付、賒銷、票期及管控的做法

資金用途分配：內部資金用途很多，在各種用途間分配資金的優先順序，以及分散風險之原則與方法為何？

股利政策：長短期的期望投報率為何？各類股東的利益應如何平衡？

以上只是舉例說明。事實上在每個功能管理的領域中，因產業特性之不

同，以及企業經營上的需要，存在著更多對行動與績效有影響力的決策。在實務上，能當機立斷，構思出有重大意義，但過去並未注意到的決策，也屬於管理上的創新。功能部門的主管，或機構的領導人，如果能經常用心思考，在當前或未來的策略下，此一功能部門在其權責範圍內的某些方面應該如何去運作，也是極好的能力或習慣。

1-3 功能政策更深層的意義

在各種功能管理的專門書籍或教科書中，都會有條理的介紹該領域（例如財務或人資）中，所有的重要決策，以及各決策下的各種「選項」。例如在行銷政策下的通路政策，其中有一項決策被稱為「通路的密度」，其下的選項包括「密集的通路」（經銷點愈多愈好）、「選擇性通路」（選擇具有某些條件或特色的經銷商來成為本企業的通路）、「獨家經銷」（在某一市場或地區中，只選一家來負責經銷），各種選項各有其優缺點及適用情況。管理者依據或參考這些「決策」與「選項」，即可構思出大致的合理做法。這種「照表操課」當然很有價值。

然而更深層的意義和做法是：每位部門主管都應深入分析並決定「本部門應該採取什麼做法（或『選項』），才能為本公司的策略以及其他部門的運作產生更多正面的價值或助益」。

所謂「決策間互相配合，並為其他部門的運作產生更多正面價值或助益」，並非新的觀念。在行銷管理領域中，很早就有「行銷組合」的主張。「行銷組合」是指在「行銷」範圍內，各種做法（所謂四個P或幾個P）之間，並非互相獨立，而是相輔相成的。例如，「通路」上的某些做法，與「促銷」做法之間，因「配合」而創造了什麼效果；一起又為「品牌」創造了什麼價值。而配合這些做法，「價格」應該怎麼訂才合理。

在策略的層次，就進一步希望組織內的決策或政策，能進一步跨越部門進行「互相配合」。使不同部門的做法，不僅應追隨策略，而且可以互相呼應、互相支援，彼此之間能為對方創造價值。

例如，行銷部門在決定通路政策時，就應分析，在策略層面的「產市垂規地競」形態下，怎樣的通路「密度」才合適，以及應該依據什麼標準來選擇、激勵及要求我們的經銷商，這是「行銷政策中的通路政策配合策略」。而行銷人員在和機構客戶討論產品規格時，若能考慮到本公司製造部門生產流程的順暢與採購成本，而試圖說服客戶略為降低產品規格的多樣化程度，這就是「行銷政策協助提升製造效率」。

同理，研發政策則應思考，研發單位的努力方向，包括人員編組、資源分配、設備添購等，應該怎麼做才能配合「產市垂規地競」各方面的期待？而且也應該如何才能配合製造單位的需要？配合行銷廣告上的訴求重點？

人力資源上的決策與做法，當然也要與策略以及其他用人單位的需要相配合。其他如資訊管理、生產製造、財務管理等，理想上都應切實做到「我為人

人，人人為我」，互相支援，並努力一起支援或落實當前或未來的策略形態。

在此特別提出「未來的」策略形態，是因為功能政策在實施上或調整上往往較為耗時，因此應該更有前瞻性的依據未來策略方向，及早採取行動。易言之，即使高階領導人尚未對未來策略進行最後決定，部門主管也應思考企業大致的發展方向，採取或至少「構思設計」本部門所屬範圍內未來決策與行動的原則。

理想上，希望每一位部門主管都秉持著「配合策略需要，為每一個其他單位提供服務，努力創造價值」的心態，來決定並推動本部門的業務。此一心態或想法，已經超越了「策略指導功能政策取向」的境界。例如公司在興建物流倉庫時，當然要從營建工程的角度，做到安全堅固、成本合宜、合乎法令的規範。但理想上，在設計時，就應正式邀請製造、行銷、採購等單位，共同研商，在內部的設計細節上，應該如何才能簡化工廠出貨及進貨的工作？如果機構客戶經常一次採購多種產品，則物流倉的動線設計，及裝箱的順序、包裝材料的選擇等，應如何才能有助貨物的裝車與運送，甚至於客戶收到產品後「拆封」過程的順暢？

又例如，配合行銷部門的銷售政策調整，資訊部門應如何修改其數據收集與運算方式？人資單位應如何合理調整其獎金制度？諸如此類，不勝枚舉。

這些做法的重要性以及對整體績效的影響，大家都應十分了解。組織能夠朝這方向努力並產生正面效果，與幾件事密切相關。其中之一是大家追求「共好」的心態與組織文化；其中之一是明確的策略方向，使大家若出現意見不同時，可以用策略來做為最後「評判」的標竿；其中之一是組織應安排正式的流程來促進各功能單位之間的溝通與合作，例如由高階主持的定期會議，或各部門中間幹部的跨部門輪調。甚至在辦公場所與文康活動的設計上，讓不同部門的人員常有自然互動的機會，例如某大型公司為了降低部門間的「對抗心理」，在舉辦球類比賽時不依「部門別」來組隊，而改以「星座別」來組隊，以期增加不同部門間同仁更密切的互動機會。

其中之四，也是十分關鍵的，是高階領導者在評估各功能部門主管的績效時，應考慮各部門在為其他部門「創造價值」上的努力與貢獻。

1-4 選擇策略方案前，應先初步構思每一個策略方案的功能政策

由於功能政策對策略的落實執行如此重要，而且這些政策或做法往往需要資金、技術能力與各種人才，因此在驗證未來策略選項的可行性時，驗證的標的應包括此一策略選項之下的各種功能政策。理由是：在「產市垂規地競」的策略形態層次，其「環境前提」與「條件前提」可能都大致成立，但在了解其細部的功能政策後，可能才發現需要大量的資金或人才，而這些資金或人才的要求水準，也是一種條件前提，如果做不到，策略成功的可行性當然大幅降低。

又例如策略上決定提高「垂直整合程度」，向上整合自行生產某些零組件，

因此在功能政策層面勢必中止與某些上游供應商的交易。然而進一步了解後，得知某些供應商是本集團其他事業單位高度依賴的供應來源。在考量集團整體利益以及其他事業單位的立場後，或許就不得不重新思考此一策略上的「垂直整合程度之取決」的調整。

在落實策略時，功能政策當然要設計得十分明確具體，甚至需要各功能部門之間互相「微調校準」，以達到整體「方向一致、互相支援」的效果，但在評估策略選項或方案時，雖然各功能政策的細緻與具體程度不必太高，但它們是否會造成某些關鍵「條件前提」或「環境前提」的滿足，是必須及早納入考慮的。

有時「環境前提」也可能限制了功能政策的實施。例如，政府的勞動法規、工會的角色等，可能限制了人資政策的調整；產業中的某些因素使新策略之下的通路政策與採購政策難以朝理想方向大幅改變；某些研發方向可能遭遇到太多世界同業「智財權佈局」的阻撓，諸如此類，如果事先能考慮到，或許能選擇出可行性更高的策略方向。

1-5 功能政策的進一步的落實執行

「功能政策」是一組既能配合策略需要，又能彼此相輔相成、互相支援的跨部門「決策」。欲使決策產生具體效果，就必須有隨之而來的「行動」，否則可能淪為「掛在牆上」的文告或宣示而已。

前面在討論「從現在策略形態」轉變為「未來理想策略形態」時，在不同時間點的「形」與「形」之間的變化可以稱之為「勢」或「策略勢態」，意指從「產品線廣度與特色」的增減、「目標市場」的調整，一直到「競爭優勢」的重點增強或改變，都需要有明確而具體的行動。功能政策也一樣，決定之後，必須有具體的目標、目標向下展開到各次級的單位或人員，然後決定各人的行動權責與時程、資源分配，以及追蹤考核等。這些是大家應該都已經十分熟悉的管理程序，在此就不必再說明了。

有些管理專家特別強調 CEO 在「確定本身目標」以後，從目標的展開、責任的歸屬，一直到行動後結果的驗收，必須都要有嚴謹的程序。此事對「執行」十分重要，但通常對於 CEO 目標的形成過程則較少著墨。本章（甚至本講義）所要強調以及介紹的是，這些在功能部門層次的行動，背後從「環條目」一直到「策略形態」、「策略構想」、「功能政策」的一系列思維過程。換句話說，就是深入探討「CEO 及各部門的目標是如何產生的」。

因為目標正確，「落實執行」才有意義。而「目標產生的思維過程」的邏輯性與精緻程度，不能忽視。

1-6 CEO 應定期追蹤並協助各功能部門的決策方向與策略方向之配合

為了落實功能政策，CEO 或高階領導人應定期分別與各功能部門主管討論該部門的決策與做法是否配合高階的策略想法。

本章雖然儘量將各功能領域中的政策項目「列表」，但在實務上這些功能部門中經常出現的問題及決策為數極多，決策結果都會影響部門的行動。因此在實務上除了應事先設法將功能政策向策略看齊之外，CEO 也應定期（例如每月或每兩週）和功能部門主管（以及其主要幹部）會談，除了了解其營運狀況之外，也要協助他們在決策時將「努力配合策略方向」考慮在內。

這種做法可以使 CEO 及功能部門主管在持續實做中，更能掌握「策略指導功能政策之取向」的真義，也更能落實執行之前所決定的策略方向。

CEO 也可以藉機「串連」各功能部門之間的決策，甚至可以檢視其所制定的策略方向是否應有所修正。

1-7 對管理教育的含意

傳統的管理教育，無論是教師單向講授或個案研討，除了「管理學」及「經濟學」、「統計學」、「管理會計」、「組織行為」、「法律環境」這些基礎課程，以及「策略管理」這類結論性的課程之外，其他大部分都屬於功能管理的部分，例如行銷、財務、生產、人資、資訊等。

這些功能管理領域中的學術研究極為豐碩，理論或各種「模式」都很完整而深入。然而教師在講授或討論這些功能管理的議題時，如果能更強調這些領域中的決策，應如何配策略的需要，以及如何設計可以配合其他功能部門需要的行動，就會更合乎「高階管理教育」的理想。

尤其許多企業經營上的問題，未必清楚表現在「策略」上，而是在功能的層面出現了狀況，例如人員流動率提高、銷售不順、採購成本高漲等。然而這些表面上的問題，往往都有「策略面」的深層原因。如果未經過策略層面的分析診斷，而「就事論事」或針對問題的表面現象來處理，這些解決辦法往往效果有限。例如服務業人員流動率高，若提高待遇，成本又負擔太重。其實背後的原因或許是未能針對目標市場提供他們所需要的高端服務，造成漲價困難，進而使企業無法改善薪資水準。易言之，表面上的人事問題或許應在策略或行銷面來解決，如果改善方法只局限於改變組織文化與主管溝通技巧，或加強「離職面談」等，都無法解決根本的問題。

各部門中的中基層幹部，在進修時應聚焦於其「功能領域內」專業能力的提升，然而各功能部門的主管，通常對本領域的知能、經驗已經相當豐富，或至少有一定基礎，而且其他領域的基本知識對他們又沒有太多價值，因此前述的內容，包括如何配合策略、如何配合其他部門，甚至如何找出各種現象背後的「策略原因」，才對這些中高階管理者觀念的升級，甚至職涯上的「更上層樓」產生更具體的貢獻。

哈佛大學招收 DBA 學生時，希望他們過去曾經讀過 MBA。MBA 畢業生因為「學無專精」，在從事專精的學術研究上比較缺乏優勢，但由於在 MBA 學習過程中曾修習過各種功能管理，以及策略管理的課程，因此將來若成為 MBA 學程，或高階管理學程中的教師時，應該更能從企業全面的角度來進行教學工作。

二、組織：組織配合策略的變化

管理學的教科書中，都會介紹各種組織結構的形態，例如「功能式」、「直線幕僚式」、「矩陣式」、「事業部制」、「專案組織」等，以及它們的適用情況，在此可以略去不談。而此一部分只專注於所謂「組織結構追隨策略」

(structure follows strategy) 此一歷史悠久而且大家都常聽到的概念。

以最簡單的方式來說明，「組織結構追隨策略」就是指當策略改變之後，某些新出現的業務或工作，在組織中應如何歸屬。這些業務應該放在現有組織中呢？還是應該分出去？如果不是全部獨立出去，則應和原有組織維持怎樣的聯繫？

易言之，即是策略變化（大多數是成長）後，哪些業務或工作應該「分」？哪些部分應該「合」？「分化」出去的部分，應如何再進行「整合」以免失控或偏離原有的策略目標？而在結構與流程上的「分化與整合」之後，各種決策應如何劃分權責？

更進一步描述，即是策略調整以後的重新分工與編組，包括各種業務流程從「結合」、「重組」、「銜接」到「獨立運作」等，各種程度上的安排，還包括水平與上下之間權責劃分之歸屬，以及溝通指揮體系的重新設計。

一項新的策略方向，最終在組織上可能呈現出「由現有單位依現有程序推動並負責」，到「成立專案單位」、「CEO 親自指揮掌控」、「矩陣式組織」，一直到「成立新的事業部」，甚至「成立新公司」等等不同的形貌。而這些「形貌」或「落實執行新策略方向」的組織方式，其實都是基於以上這些「分化、整合、重組、銜接、溝通、權責」等想法的結果。

2-1 從策略形態的六大構面來思考策略調整後的組織設計

依策略形態分析法的思路，策略的改變（一般都是成長）就是在「產市垂規地競」這幾項構面的變化。這些變化的方式與大小，加上一些即使未改變的策略形態構面（常常是「規模經濟」或「競爭優勢」），都影響了策略改變之後，組織「分化」的程度，而「分化」的方式又影響了之後「整合」的方式。

一個「極端」的例子：如果策略的改變，在這六大構面上程度都不高，則組織就可以維持原狀，或在原來組織中，進行微調，增設單位或在原有單位中增加人員負責新的業務即可。而另一個極端是：新業務的六大構面全部都不一樣（不同的產品、不一樣的目標市場、在垂直整合程度上大幅提高、新業務因性質不同而無助於規模經濟的發揮、競爭優勢也與原有的關聯薄弱），肯定需要成立完全獨立於原有組織的事業單位，甚至於成立新的法人組織（新公司）。

然而實務上，除了這兩個「極端」之間，還有無數種可能的「排列組合」，造成了「組織追隨策略」的原則，很難條列出「在什麼情況下，組織應如何設計」的指導規範。只能用一些實例來描述組織與策略的關係。

2-1-1 例一：產品與市場的新舊

大家應很熟悉在業務發展上有「原有產品／原有市場」、「原有產品／新市場」、「新產品／原有市場」、「新產品／新市場」的區別。

在「原有產品／原有市場」時，當然傾向於「留在原組織內發展」；

在「新產品／新市場」時，則傾向於「成立新的事業單位」。

在另外兩種情況，組織的設計，就得考慮：「合在一起是否會在某些價值活動上產生規模經濟？例如行銷、生產或採購方面的規模經濟？」

以及考慮：「是否利用共同的競爭優勢？」如果新產品或新市場的營運，會高度利用到原有的競爭優勢時，組織可能傾向於「合」，以集中競爭優勢所能產生的力量；即使「分」，則對兩者（尤其是新業務）在運用、發揮競爭優勢（如品牌、通路關係、核心技術、產能等）時，也需要加強規範管控、成本分攤或轉撥計價之類「整合工具」的運用，以免「分」了以後，失去了應該能發揮的競爭優勢。

如果「新產品／新市場」中的「目標市場」遠在國外（地理涵蓋範圍的改變），則「分」為獨立單位的傾向當然就高多了。而在國外的產銷業務，如何能在距離遙遠且特性不同的環境中發揮母公司的競爭優勢，既能因地制宜、靈活運作，又不會「失控」，其組織方式與「整合」方法就極為豐富而複雜。在「國際企業管理」這門課中，有相當大的篇幅介紹這方面的學理與實務，極有參考價值。

由此一簡例中，我們可以了解：

基本原則是：策略改變後，組織的「分化」及「整合」，與「產市垂規地競」的變化方式及「狀態」密切相關，這也說明了「組織追隨策略」的核心觀念。

其次，影響組織分化程度及整合方法的因素為數眾多，除了「六大」之間的交互作用之外，產業特色、企業特色、六大策略構面在改變時的實質狀態，都會影響組織設計的方向。此外還要加上從高階領導人到各級主管的主觀判斷與價值觀念，因此難以發展出對「組織追隨策略」更細緻的指導性的原則。（例如列表說明，當「環條目」與「產市垂規地競」分別是如何形貌、如何變化時，組織應如何設計）。

2-1-2 例二：垂直整合

提高垂直整合程度後，新增加的業務究竟應和原有的業務合在一起？還是應該「自立門戶」成為新的事業單位？或即使成立新的事業單位，哪些重要的產銷決策依然需要與原有的事業單位配合？

例如大型織布廠向下整合，成立成衣廠。如果前者規模遠大於後者，在策略上又希望自己成衣廠能在成衣設計上配合織布廠的創新產品特色，並向其他成衣廠（織布廠的潛在客戶）展現這種創新布料的優越性，則新成立的成衣廠的角色就會類似上游織布廠的「行銷單位」，即使成立了新公司，但在策略與管理上都必須全力配合織布廠，相當於「合」在一起。但如果成立成衣廠是希望發揮成衣設計的優勢，創造本身在成衣消費市場中的獨特地位，則本公司的織

布廠可能只是成衣廠的原料供應商之一，在流程上及決策上都不必刻意配合，而成衣廠本身的角色就是一個獨立的利潤中心，要對自己的策略決策負責。

又例如電子業的系統組裝廠向上整合零件廠，前者規模遠大於後者，此一零件廠也不可能將零件賣給其他組裝廠，因此在組織上肯定是「合」，後者的產能全部提供給前者，從設計到生產、交貨等流程完全銜接，決策上也完全配合前者。

又例如原來以銷售為主的企業，向上整合，自建工廠。如果銷售部分可以完全消化新建廠的產能，上下游在組織上當然傾向於「合」在一起。如果新建工廠的產能大，必須自行尋找其他客戶才能生存，則成為獨立的利潤中心事業部，似乎有其必要。易言之，「規模經濟」影響了垂直整合後的組織形態。

又例如大型食品廠向下整合，成立超商。前者認為既然是一家人，本身又屬於「出資方」，因此希望後者應儘量多採購本身的產品，甚至不允許競爭品牌的產品上架。超商則認為產品來源必須愈多愈好，而且自家產品如果品質不如同業或不受消費者歡迎，也應依規定減少貨架空間甚至下架。集團的高階領導人在策略上究竟更重視食品廠的績效，還是超商的績效，決定了兩個事業間的「從屬－獨立」關係。此一實例，說明組織設計也代表了資源分配的原則，也反映了高階領導人的「目標前提」。

從策略形態六大構面來看，則是超商的「產品」選擇，究竟應優先考慮自己「目標市場」的需求，還是優先考慮上游關係企業在「規模經濟」上的發揮。所謂規模經濟是指食品廠認為下游超商的全力支持，可以增加本身銷量，因而可以分攤許多固定成本。

2-1-3 例三：多產品線的大型企業走向跨國經營

這種跨國企業在海外（例如台灣）的組織圖上，當然有駐在地的董總，其下有若干位負責不同產品線的副總，或被尊稱為事業部總經理。這些副總向在地子公司的董總報告之外，也分別向母公司（或 regional headquarters）的產品部門負責。然而從組織圖上卻看不出母公司的產品部門和在地的子公司董總在決策上的分工與權責如何。亦即是哪些決策是由母公司的產品部門負責？哪些決策由在地子公司的董總負責？這些海外子公司產品部門副總們，在不同的決策上究竟該聽誰的？其中一個極端是，在地子公司的董總大權獨攬，擁有完全指揮（包括考核）這些副總的權力；另一極端是，在地子公司的董總只負責對外的公關與公司形象塑造、人資（然而只提供服務，並無任免人員的權力）、行政、總務，對各產品線的行銷與定價等，完全不過問。

即使「組織圖」相同，但在這兩個極端之間的決策權責歸屬，卻有許多程度上的不同。

此一組織中權責劃分的原則，也與策略密切相關。簡言之，這些產品價值的來源，可能是來自母公司產品本身的創新、品質與品牌形象，也可能是在地銷售單位所負責的「通路開發與管理」、「廣告」（呈現與訴求方式或許和其他各地子公司不同）、人員促銷（包括對重要銷售對象的關係行銷）等有關。因此，

當這些「價值」甚至「競爭優勢」主要來自母公司時，母公司產品單位就應對這些子公司內的副總們擁有更多的指揮權；如果這些價值來自子公司，而且這些活動（通路、廣告、人員促銷等）在各產品線之間又有「規模經濟性」或「範疇經濟性」，必須採取共同行動時，子公司董總就應擁有更多的權力。如果各種產品的「目標市場」高度重疊時，大家的協作需求更高，在地子公司的董總當然權力也更大。

如果各產品線在此一子公司所在國市場都很小，母國的產品部門直接指揮不合「規模經濟」，於是授權給當地子公司董總來替指導監督，也很合理。

另外一項不可忽略的因素是「地理涵蓋範圍」。母公司和海外子公司相距愈遠，子公司的獨立性愈高，子公司的董總權力也愈大。然而請注意，所謂「相距遠」未必等於實體上的距離。因為近年來交通日益便利，遠距溝通及視訊會議等成本極低，加上國際之間的資訊既豐富又迅速，「天涯若比鄰」，大幅縮短了心理和溝通上的距離。這使得近年來許多跨國公司的海外子公司本身的權責就愈來愈小了。

以上這些實例，顯示出傳統上「組織追隨策略」中的「策略」，其實就是「產市垂規地競」。唯有明確的指出這六大策略形態構面的「狀態」與「變化」幅度與方向，才能更具體的說明為何「組織應追隨策略」，以及策略如何影響組織的設計。

2-2 「分化」程度不同，「整合」的方法也不同

「組織設計」的核心是結構（例如組織圖）、流程，以及權責上的劃分方式，而劃分之後，並非各自獨立作業，而是設法讓它們之間依然存在著不同程度的合作的關係。這些可以簡稱為「分化」(differentiation) 與「整合」(integration)。

2-2-1 高度「分化」的單位就應享有策略的獨立性與權責

當新的業務與原有業務互相獨立時，新的事業單位就應該擁有本身制定策略、決定內部功能政策以及在內部調度資源的權責。集團高階層所需要採取的「整合」動作，主要就是配合總體策略的期待，要求其目標與成長，以及若干需要與其他事業配合協調的部分，再加上應有的稽核與監督而已。

例如前述超商的例子，由於超商在經營上獨立於上游的食品廠，因此超商應自行制定本事業策略並對策略及經營的成果負責。又如前述的成衣廠，若主要角色是配合上游織布廠的發展，「合」的成分高，因此並沒有自己的事業策略。跨國企業的海外子公司，如果在地行銷、通路等在經營上十分關鍵，則在地子公司的董總應擁有更完整的指揮權責，而且必須構思該子公司的策略並對經營績效負責。在策略思維中，母公司提供的產品則近於上游的重要「原料」而已，海外子公司為了本身績效，甚至可以決定對各個產品線的投入資源以及各自的營收比重。相反的，如果海外子公司的角色只像個「房東」，完全不過問各產品相關的決策，當然不必思考什麼策略問題，母公司只關心它們的公司形象塑造、為各產品線提供的服務水準、成本控制，或品德操守等。

當一個新創的事業部出現時，集團的最高領導人常因為該一事業十分重要，且影響自己此一重大投資決策的成敗，因而往往高度參與該事業部的策略設計與決策。此事合乎人性，無可厚非。但長期如此，可能不合權責劃分或分層負責的原則。

2-2-2 流程的銜接與決策權責的劃分

當為新的業務成立獨立的事業部時，此一事業部的絕大部分營運流程與管理流程應該都與其他事業單位之間是互相獨立的。然而組織上未完全分化時，新舊單位間的許多流程就必須重新設計與整合。例如新舊業務之間如何去「共用通路」？如何「一起去機構客戶現場進行人員促銷」？各種成本應該如何分攤？

實務上更應思考，這些部門間協作與整合所關係到的決策有哪些？分別由誰來對這些決策與行動負責？這些「合作」的預期績效為何？如何衡量？

上述織布廠的例子中，如果在策略上希望織布廠和成衣廠在設計上能夠互相配合，則相關的決策和行動的流程應如何設計？由誰負責哪些部分？「配合」的預期效果為何？由誰來負責或對不同意見進行最後的裁決？

又如上述大型跨國公司，在不同程度的「集權於母公司」與「分權到子公司」之間的「各種『分化』程度」下，母公司的產品部門主管、子公司的產品副總、子公司的董總，彼此間的權責如何劃分？兩種不同「指揮鏈」意見不同時如何裁決？這些都是因為策略調整所產生的「整合」議題與做法。也都是策略改變後，「組織」方面需要配合的部分。

2-2-3 資源提供

如果為了新的業務已經成立了新的公司或事業部，原則上這家新公司或事業部裡應該「五臟俱全」，可以自行完成其任務。然而一些專案組織或附屬於現有組織單位中的新業務，除了流程應重新設計、決策應明確歸屬之外，有一些行政上或其他方面的資源，高層也應考慮其「創業唯艱」，而充分提供，或明確要求其「暫居」的組織主動給予其所需的協助，以利其策略目標的早日達成。

例如上述的跨國企業。如果在地子公司原來就已經針對現有的五個產品線制定了策略及行銷廣計畫，現在從母公司又忽然增加了第六個。一般而言，如果母公司未能針對第六個產品線，向海外子公司提出目標要求，並提供更多資源，則這個新來的產品線存活成長的機率肯定會不不理想。

2-2-4 資訊流通及如何避免官僚組織的牽制

小型而單純的組織，最大優點之一是「上情下達、下情上達」都十分通暢。上級當前的目標及所掌握的資訊，可以很快傳達到基層；基層掌握的資訊以及各種期待、執行上是否出現偏差，也可以很快讓領導階層了解。小型組織行動的靈活與相互協調，相當大的部分是基於此一原因。

組織規模擴張以後，資訊的流通效率就會降低，而因為策略發展所造成的組織複雜性，使資訊流通的時效、正確性及完整性都受到影響。

因此，當策略出現變化時，相關的資訊系統、各種會議與報表、採購成本與業務發展進度的檢視等，都會走向複雜化。這些都是「分化後再整合」的必要做法。為了避免這類「整合成本」太高，有些企業在新業務尚未達到合理的規模經濟水準時，就將它們「分出去」，成為獨立的公司法人，讓主其事者（或團隊）對所有的決策，包括策略、人事、研發、業務拓展，甚至「籌資」，都全權負責。母公司只針對各種「目標」進行要求與檢核而已。

有些先進國家的大型藥廠，深知生物科技在創新階段的研發，不僅辛苦，而且充滿不確定性，放在大型組織中自行發展，很難看到效果。於是投入心力，先期投資這些小型、有希望但沒把握的新創公司。一旦這些新創公司產品的成功機率上升到某一水準後，大型藥廠再逐漸增加對它們的持股，然後併入本身體系。進入本身體系之後，就可以發揮大公司的競爭優勢，例如後續研發所需的資金、申請藥證的條件與資源、量產能力，以及品牌、通路、客戶關係（醫師與醫院）等。

這種做法重點在如何利用產業的生態環境特色，有效推出高度創新的產品，但也說明了如何利用外部資源，初期即減少本身在內部組織上的不利因素（大型組織不易在內部進行高度創新的研發），到適合大規模經營時再經由購併而同時掌握規模「大」、「小」的優勢。

2-3 組織文化難以回春，不如另起爐灶

有些人認為策略的創新需要組織文化配合，因此為了讓新策略成功發展，組織文化也應隨之調整。然而從人性看，每個人的價值觀念、行事風格，以及長期形成的組織文化，甚至工作流程與習慣，是很不容易改變的。除非在規模經濟上需要，必須將兩個或幾個新舊不同的事業放在一起，否則至少應考慮將它們的「地理涵蓋範圍」分開來比較好。例如將新事業放在另一個地區或不同的場所，免得互相干擾。

有一家過去十分成功的企業，獲利良好，但由於原有事業的生命週期已經到達成熟期，因此進行多角化成立一家高科技的公司。後者的產業有高度成長的潛力，但這家新設公司目前尚在起步階段。新公司的年輕工程師在工作上都十分投入，期待未來獲利成長或上市上櫃以後，能有很豐厚的經濟回報。公司負責人認為兩家公司都是一家人，人員應該彼此密切互動、互相認同，新人能傳承到原有組織的良好文化傳統，也可以為原有公司帶來新的朝氣，因此將新公司設址在原有的大樓裡。

然而由於兩方面人員的異質性高，工作心態也不一樣，正面效果很少。結果還是將新公司遷移至另一處（也屬於地理涵蓋範圍的調整），各自維持或發展本身的組織文化。

2-4 策略指導組織，組織也影響策略

層級眾多的科層式組織是很難出現創新策略的。由於從上到下各層級的分工都十分精細，每個人必須（或只須）全力「顧好」自己的這一塊領域，使得組織中很少有人能擁有較全面的視野、思維與資訊。再加上各部門的 SOP 甚至

過去所累積的書面政策都極為完備，大家照章辦事已經成為工作方式的必然。使得任何改變都十分困難。

如前所述，新的策略需要有不同的功能政策來配合。然而在原有組織中，人事選訓用及薪資獎酬的規定、預算的分配與審核、供應商與經銷商的管理辦法，如果修正不易，而且原有策略並未停止運作時，更是無法讓兩套不同的功能政策在同一組織之下並存。

再者，新的策略代表資源的重新分配。許多在新策略上難以有所發揮的現有的中高階人員，為了資源分配以及自身未來的升遷機會，在心態上及行動上，對新的策略方向很可能並不支持。在組織設計上預先防堵這些人事上的干擾，也是構思與推動新策略的先期行動。

有些企業將研發單位設置在高水準的理工科技大學附近，或世界上研發單位雲集的城鎮，也是在「地理涵蓋範圍」的刻意安排。其房舍的裝潢與氣氛、休閒的衣著、自由的上下班時間、寬厚的領導，都與原有組織大相逕庭，也都是希望組織文化更能貼近創新之意。

2-5 理性分析與政治考量

以上所談，主要都是以「理性」做為分析的基礎，道理不難理解。但在真實世界中，非理性的權力追求與利益分配的考量，或為了少數個人的資源分配及前程發展，卻常影響了組織設計的方式。高階領導人在策略層面的決策，如果摻入了個人利益的考量，比較容易被其他人「識破」，但透過組織設計上的巧妙安排，例如權責劃分方法及重要的人事任命，則其動機比較容易隱藏。這方面的運作方式，十分高深，不是「企業管理」這種層次的知識可以解說介紹的。

本書第八章第六節討論到領導者必須努力做到「去私」，也僅能指出，如果私心的比重過度高於理性，對組織長期的生存發展是十分不利的。

本書第八章第八節也會針對組織設計時的原則，再提出若干建議。