

<<明兹伯格策略管理>>

图书基本信息

书名：<<明兹伯格策略管理>>

13位ISBN编号：9789861247793

10位ISBN编号：9861247793

出版时间：2003初版,2006二版

出版时间：商周出版

作者：亨利·明兹伯格（Henry Mintzberg）,約瑟夫·藍佩爾（Joseph Lampel）,布魯斯·亞斯蘭（Bruce Ahlstrand）

页数：512

译者：林金榜

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<明茲伯格策略管理>>

### 前言

海納百川方得浩瀚 政治大學副校長 司徒達賢 在企業管理領域中，策略管理是極為獨特的一門學問。

在決策層次上，策略管理統籌了所有其他功能領域，理想上，這些領域中的決策與行動都必須配合企業的策略方向，並以策略決策做為最高指導原則。

在策略決策過程中，對外要掌握環境走向，希望能將組織帶往未來更有利的生存空間；對內則必須凝聚共識與力量，並經由合理的資源分配，盡量滿足每一位成員的個人目標，使其樂於繼續貢獻。

以上是策略的重要性以及在組織決策體系中的角色。

然而「策略」究竟是什麼？

策略如何產生？

在成功的企業中，其策略從形成到落實，究竟經過了哪些過程？

這些「策略管理」中的核心問題，並無標準答案，然而諸子百家的論述，卻是多采多姿，眾說紛紜。

數十年來，研究策略管理的學者，或從微觀、或從宏觀來探究策略制定的方法；或從過去企業的經驗，或從眼前所面對的策略課題，來思考策略行動的原則；有些提出了詳細的策略規劃制度與程序，有些則試圖深入決策者內心深處，去揣摩策略創意的起源。

有些人發現，所謂外界環境除了經常面對的客戶、供應商、競爭者之外，還存在著為數眾多，可以形成各種合縱連橫的對象；有些人則從更長遠的視野，指出組織的命運其實取決於大環境的起伏，當有利的生存條件逐漸消失時，無論運用什麼策略，組織終將難逃其壽限。

這本《策略巡禮》相當全面地回顧了這些理論與思想的發展，讓讀者得以從一極佳的高度來鳥瞰這半個世紀來，策略管理理論發展的全貌，值得我們細讀。

策略決策所牽涉的因素極多，在學校教學方面，至今仍以個案研討為最重要的方式。

多年以來，從無數個案分析過程中，教師們逐漸發展出系統化的思考程序，從「環境機會與威脅」、「本身條件」、「組織目標」角度等來檢討策略、發展策略。

此一程序特別著重於最高策略領導人內心的理性思維方法，也頗適合課堂中的個案討論，在本書中稱之為「設計學派」。

設計學派基本上將策略管理劃分成策略制定與策略執行兩大部分，所謂執行幾乎完全是依據策略指導下的理性行動。

此一思維與上課討論個案的方式密切相關，因為通常討論完畢即下課，至於實際的執行過程，已不在大家所關心範圍之內。

在設計學派之架構開始形成的同時，有些學者致力於在多角化的大型企業中推動策略規劃的最佳實務。

他們的重點不在針對特定策略課題的理性思維，而是如何在規模龐大且業務複雜的層級組織中建立完備的制度，包括財務指標、策略計畫書，以及形形色色的策略規劃會議與策略績效考核程序。

這方面的研究或主張，本書稱之為「規劃學派」。

前述的設計學派，認為每個個案情況互異，必須經由大量個案，逐案分析，方能培養學習者面對複雜問題時的決策智慧，因此較不傾向於發展策略抉擇的準則。

而本書所稱的「定位學派」，則試圖從各種社會科學與實務經驗中，歸納出策略運用上攻防的具體原則。

例如在追求差異化策略時，各方行動應如何配合？

攻擊產業龍頭時應如何下手？

如何造成合作對象對我方的依賴？

應如何依據目前的資源配置狀態來決定多角化的方向？

等等。

因此，在學理內容方面，定位學派比前面兩個學派豐富多了。

然而從實務上觀察，許多成功的企業家，其實並未系統化地分析過其「環境」與「條件」，組織內亦無完備的規劃制度，策略行動往往出人意表，一擊中的，卻未必合乎前述定位學派的原理原則；

## &lt;&lt;明茲伯格策略管理&gt;&gt;

其成功全繫於領導者一人的創見、對內外形勢的迅速掌握，甚至於個人魅力與魄力。

而一旦領導人離去，組織的經營績效就完全變調。

因此有人主張，對策略制定而言，領導者才是真正值得研究的關鍵。

這在本書稱之為「創新學派」。

以上各種學派或觀點，基本上都假設策略決策者是理性的，可以極有效率地處理資訊、整合意見、做出決策。

然而近身觀察高階領導人，發現每個人所擁有的認知體系大不相同，他們過去的經驗與背景，扭曲了他們對資訊的感受與解讀，他們對外界資訊的理解吸收，也頗為片面。

想要減少溝通、思維與決策上的盲點，必須檢視他們內心的架構，強化他們的資訊處理能力。

這一派在本書被稱之為「認知學派」。

面對變化迅速的經營環境，要在策略制定之前，正確無誤地偵測環境幾不可能，於是有人開始懷疑領導人的「高瞻遠矚」以及前瞻性的策略決策究竟是否存在？

抑或只是事後為求「合理化」所編造出來的偉人故事？

如果策略行動並非建立在先見之明上，那麼成功背後的因素究竟為何？

答案之一是：組織是具有學習能力與適應能力的有機體，與其等到能完整預測未來之後再選擇策略、

有所作為，不如在情勢尚未明朗前即開始行動，然後再依初步結果，繼續蒐集資訊，逐漸調整步調。

只要組織內部有學習與適應的彈性，又擁有一些獨特的能力，則在不斷調適過程中，自然會找到正確的路線。

這種觀察策略的角度，本書稱之為「學習學派」。

而組織之所以採行某些策略方向，或能夠成功地執行某些策略決策，除了學習能力之外，還與組織成員間共享的價值觀念與行為模式有關。

這些價值觀念、決策風格、對組織的向心力，以及行為模式，也隱然成為組織的重要核心能力之一，經營策略切不可忽視其存在的價值。

本書將此類觀點與研究歸之為「文化學派」。

以上各種觀點，擁有一項共同的前提：策略決策者的個人目標，基本上與組織目標一致；而在自由經濟制度下，企業應視滿足顧客為首要之務。

事實上，許多組織內部重要的資源分配決策，往往是各方人馬從本身的角度，彼此合縱連橫、利益折衝的結果，而組織對外求生存的過程中，建立各式各樣的網絡關係與策略聯盟，有時比滿足顧客更具策略意義。

從這種角度來看策略決策，或許與真實情況更接近，也更複雜。

這在本書稱之為「權力學派」。

此外，還有視外界環境為策略抉擇與組織設計最關鍵因素的「環境學派」；認為策略或組織可以明確劃分為若干類型，而策略行動則相當於從這一類型轉變為另一類型之變革過程的「形構學派」。

在回顧這些學理發展及其重要內涵的過程中，讀者可以略窺策略管理領域問題之複雜，思想內涵之浩瀚，眾多學者努力成果之豐碩，未來研究課題之多元，並能體會到三位作者對此一領域用功之深，涉獵之廣。

而本書中的這些分類，基本上也極為合理。

將過去學者的觀點加以分門別類，比較其優劣，講評其得失，對於建立學術研究上的里程碑，固然是必要的工作。

然而從實務上策略決策者的角度思考，則更應重視各種觀點之間的整合與應用。

因為學術發展是漸進累積的過程，而非革命式的顛覆，每種學說能被當時社會所接受，必然有其價值，雖然時代演進，使得若干舊有觀點相形不足，但亦不宜因此而全盤抹殺其貢獻，或捨棄其仍有價值之部分。

因此，吾人應有「天下武功皆可為我所用，不必拘泥於門派」的想法，廣為吸收各家之長，方可兼容並蓄，並進而形成自己的觀點。

易言之，在學習的過程中，要有海納百川的整合能力與態度，才會感到「處處皆是學問，人人皆為我師」，從任何學派的主張中都能獲得對某些課題的啟發。

## &lt;&lt;明茲伯格策略管理&gt;&gt;

以這種態度來讀這本書，或許比勉強將某位學者歸於某一學派，更為有意義。

本書作者之一的 Henry Mintzberg，是研究組織與策略的學術耆宿，著作等身而且創意不斷。在七十年代初期，其博士論文（管理工作的本質）即在研究方法上與觀點上有所突破，而其後在組織設計與策略規劃方面也都曾提出極為深入的學術研究成果，晚近更致力於推廣以經驗為基礎的管理教育，深得各方之敬重。

罩子放亮點，巡禮完了再定策略！

政治大學科管所所長 李仁芳 「你會長得怎樣，絕對跟你吃什麼有關！

」（You are what you eat！

）」 「你的思考理路，也絕對跟你讀什麼書有關！

」（You are what you read！

）」 在教學的工作崗位二十五年，每次課程開始時都會開給學員一份書單&hellip;&hellip;不是要大家必讀的書，而是千萬不可去讀的書。

美國著名策略管理學者 Richard Rumelt 講過一個故事：在他一九七七年 EMBA 班策略管理期末考卷中，針對本田機車公司個案有這麼一個題目： 「本田機車應該跨入全球汽車市場嗎？

」 Rumelt 教授自己承認這是一題「送分」的題目，因為答案（照當時流行的策略理論）太明顯了。

誰要是回答「應該」的，就會不及格被當掉。

理由是： \* 汽車市場已經飽和； \* 日本、美國和歐洲都存在著有效率的競爭對手； \* 本田機車在汽車製造上經驗微不足道； \* 本田機車本身沒有汽車經銷體系。

以本田「設計學派」、「規劃學派」與「定位學派」的思考理路，所謂的SWOT分析、競業競爭五力分、金牛老狗分析，膽敢回答「應該」的EMBA學員顯然是頭殼壞去。

但是，Rumelt 教授自己也承認，七年後（一九八五年）他太太開的卻是本田汽車。

本田機車一九五九年進入美國機車市場時，如果照波士頓顧問公司（這是依據前述三種策略學派為思想基礎策略精品店之一）必然會把它認定為「老狗」（Dog）事業。

事實上，本田機車後來的成功大部分與組織學習（參見本書第七章）與策略定位較無關聯。

台灣各界（尤其政府部門）受前述三種策略學派影響極大，麥可·波特是這三派集大成的名家，尤其受到台灣各界尊崇。

他在一九八七年的經濟學人雜誌上為文宣稱： 「我贊同有一系列的分析技術可以發展出策略。

」 如果台灣各界尊重波特的人，知道竟然有不少也是很聰明的策略者（例如本本書三位作者就是）完全不同意他，會有多少震驚的反應。

三位作者說： 「在我們看來，沒有任何人曾經透過分析的技術而發展出一項策略。

」 寫《競爭大未來》與《啟動革命》的Hamel也曾在Fortune半月刊上發表文章指出：「策略產業最見不得人的小秘密就是，它從來就沒有任何的策略創造理論。

」 對華文地區關心策略策略議題的人士而言，比較有良心的建議是大家不要太偏食。

對策略這麼複雜，動態的課題，應該在文獻、理論田野上具廣視野，大視角地巡禮一番，再來進行本身組織的策略思考。

明茲伯格是極具思想深度與洞見的管理學人，素為筆者所導致，他也是加拿大皇家學會有史以來第一位出身管理領域的會員。

他與兩位作者所提出的策略管理十大學派&hellip; 設計學派 / 規劃學派 / 定位學派； 創新學派 / 認知學派 / 學習學派； 形構學派 權力學派 / 文化學派 / 環境學派； 提供我們對策略領域複雜多變的地形地貌一個巡禮的地圖，讓策略工作者與學習都有一開放的胸襟與視野，並平衡攝取各家學派養分，不至於太過偏食，以致於先去組織體的強壯與健康。

思想產生信仰，信仰產生力量。

《策略巡禮》的齊全思想養份肯定有助於企业的思想力與執行力。

策略是組織的集體智慧 政治大學商學院院長 吳思華 策略規劃常被視為是企業經營的萬靈丹，除了部分企業定期進行策略規劃外，許多企業在經營遇到困難時，亦會進行類似的活動，尋求突破點。

## &lt;&lt;明茲伯格策略管理&gt;&gt;

這種風氣也延續到政府部門和非營利組織，經常動員上百人，花幾個月的時間舉辦一場策劃未來的會議，但常被譏為大拜拜。

一般人常覺得策略規劃很少達到預期的目標，主要是因為對這個活動的本質欠缺清楚的認識。

事實上，高階主管在進行策略規劃時，心中常會有幾種不同的盤算：1.期望為組織找到一個新的生存利基，這是一般教科書的假設。

在這種情境中，高階主管會要求幕僚進行充分的資訊蒐集，理性的分析組織的優勢、劣勢、機會與威脅，進而形成一個最佳的策略定位。

換言之，策略規劃是構想的算計過程，強調資訊的客觀、程序的嚴謹，以及結果表達的正式化。

2.第二種策略規劃的目的強調的是過程，期盼透過策略規劃，增加組織成員對環境的認知，創造有意義的專業對話，並逐漸形成一個共同的認知架構。

換言之，高階主管理解策略的決策其實每天都在進行，但是如果能夠透過定期進行策略規劃的機會，幫助所有成員對環境趨勢都有足夠的認識，則以後各項策略性的決策都能很快的形成。

這種策略規劃的活動也可以把它視為是一項組織共同學習的過程。

3.第三種策略規劃的目的是為了凝聚組織的共識，並強化未來的執行力。

有時候，高階主管對組織未來發展的方向已有一定看法，但策略制定後最終還是需要各層級主管配合執行才能落實執行。

因此，策略規劃真正的目的在於透過成員的參與，傳達策略的方向與理念，形成執行的動力。

由於基層主管參與規劃的過程，能考量各種實際的問題，讓策略的執行更具有可行性，也激發了各級主管對於未來工作的承諾。

4.第四種策略規劃的目的是為了處理組織內部衝突，也就是透過策略規劃釐清各利益群體的衝突點，並尋求折衷方案。

這種規劃的過程往往是一種權力的妥協遊戲，很難看到理性的討論層面。

事實上許多表面的討論議題與進行方式均是由利益群體倡議主導的，這些議題的背後可能有其他要達成的目的。

以上這些現象是吾人在企業經營或非營利組織常看到的，實務工作其實比上述的簡單描述更加多元與複雜，一般成員在參與策略規劃的工作時，如果沒有看清策略規劃的真相，那就像是瞎子摸象，常常抱怨策略規劃沒有達到預期的效果。

Mintzberg在《策略巡禮》一書中將策略規劃這隻「大象」做了更精確的解剖。

他將策略形成的相關學說分成設計、規劃、創新、認知、學習、權力、文化、環境等十大學派，並針對每一學派的起源、內涵與假設前提深入的加以探討，讓我們瞭解這隻大象的每一個肢體，亦能拼湊成一個更完整的圖像。

無論是高階主管或參與策略的組織成員，都能夠透過這些理論架構，清楚的釐清每一次策略規劃活動的真正目的。

從更高層次的觀點看，本書不僅僅解析了策略形成這個議題，同時還觸動了策略本質的省思。

早期的策略理論隨著管理程序學派的蓬勃發展，逐漸將策略機能化，而以「策略管理」名之，強調策略在組織中的正式定位與作業流程，這個方向衍生出更多的文件與會議，卻失去了策略原應有的前瞻、彈性與活力。

晚近的管理理論注意到這個缺失，逐漸揚棄策略規劃的形式，轉而重視策略的思維邏輯，亦即訓練決策者能在兼顧長短期、兼顧個體與宏觀的情境下，尋求新的突破。

好的策略決策者不僅要考量妥適的搭配，更要運用策略的基本原則激發出更好的經營典範。

策略本身其實就是創意展現與實踐的歷程，組織中不一定要有策略規劃的活動，但必須有策略思考的能力。

Mintzberg的書更提醒我們這項策略思考的能力不能祇在決策者的腦中，組織經營團隊中的每一個成員都應該具備同樣的能力，尤其在動態創新的環境中更是如此。

但是這項能力並無法單獨學習，而是情境資訊、專業知識與工作經驗三者的融合過程。

它需要在特定的組織場景中，透過組織成員長期共同的認知、學習、反應、創新與建構，才能夠讓組織擁有這種集體智慧，這才是形塑並實踐策略創新的關鍵。

## &lt;&lt;明茲伯格策略管理&gt;&gt;

要讓組織擁有卓越的集體智慧，就必須有完全不同的組織形貌。揚棄傳統的功能或業務的分工方式，融入創新、認知、學習、環境的觀點，可能是新世紀的組織最重要的設計原則，值得我們深思。

亨利·明茲伯格和他的動物園 台灣大學商學研究所教授 洪明洲 在激烈競爭的時代裡，產業策略不斷推陳出新，而策略相關的理論與學派五花八門，令人目不暇給。

想從眾說紛紜的策略論壇理出頭緒嗎？

這本書幾乎是坊間「唯一」能指引迷津，讓人豁然解，甚至大開眼界的書。

策略理論和其他管理理論一樣，迷人地方不在博大精深，而在百花齊放。

只要稍涉獵某些理論或操作某種實務技巧，任何人都能自成一格，自稱專家或大師，進而闖蕩江湖。

所以，管理理論比任何學門的學派、大師都多很多，多到令人眼花撩亂，多到讓人迷亂，甚至迷失。

究竟哪些理論是主流？

哪些能發聾正聵？

哪些只是流行時尚？

連學者本身都無法回答。

亨利·明茲伯格（Henry Mintzberg）出道以來就致力於回答這些問題，所有管理學教科書第一章都必須提到他。

他是第一位（時間大約在四十年前）質疑管理就是「計劃&darr;組織&darr;領導&darr;控制」之行為的學者，因為他從實務觀察到的管理行為卻是：「開會、聊天、打電話、訓人、看報紙、交際應酬&hellip;&hellip;」，他發現很少主管真正靜下來從事「計劃&darr;組織&darr;考核」。

於是「開會、聊天&hellip;&hellip;」這些「管理行為」被他整理為管理工作的本，並發展出著名的管理者三大技能（技術技能、人際技能、觀念技能）、十大角色之理論。

三十年前，他再度將流行於當時實務界的策略規劃徹底「掀」了，稱策略規劃是「搞得喧天價響，成本其實很高的失敗遊戲」。

他對「策略規劃」的批評，連帶也使管理理論所寄託的計劃觀念，受到空前挑戰。

計劃是許多管理行動系統化的過程，目的在讓管理者的思維條理化。

沒有人敢反對管理者的思維應該條理化、行動應該系統化，但是，計劃也使管理者被「條理化」、「系統化」所束縛，計劃如同為管理者點了一盞明燈，也讓管理者不去探視明燈照不到的地方。

這類反思幾乎成為亨利·明茲伯格探索任何理論的看家本領，他根據不同理論模型定出來的策略都有類似的批判：「策略之於組織，就像眼罩之於馬匹，可以讓它保持直線前進，但是很難激發出其他周邊的視野。

」這就是亨利·明茲伯格！

管理學界只有他有這種本領，把許多實務界奉為圭臬的學術聖經，轉個彎、切個角、拿掉眼罩，讓我們看到看不到的構面、想到從沒想到的真理。

本書徹底展現明茲伯格縱橫管理學術界半世紀以來最精湛的功力，他不像其他策略大師，把策略理論比喻為一隻呆滯的大象，把我們視為「瞎子」，而帶我們的「手」去摸象；相反的，他把策略理論視為許多各種難以駕馭的「野獸」，建了一座「動物園」，他親自拿掉我們的眼罩，當我們的「解說員」，帶領我們的「心」去體會：細數這些野獸的野性，教我們馴獸之道！

有別於一般大師只要我們學一P（一種定義、一種派別思想），本書談策略的五P，分別從策略的五種特性（計劃、模式、視野、定位、伎倆），將林林總總的策略理論劃歸為三個群組、十種派別，亨利·明茲伯格與兩位弟子這十種派別分別以十種野獸譬喻，從蜘蛛（設計學派）、麻雀（規劃學派）、水牛（定位學派）、野狼（創新學派）、貓頭鷹（認知學派）、猴子（學習學派）、獅子（權力學派）、孔雀（文化學派）、駝馬（環境學派）、變色豬（形構學派），所有對應的譬喻都傳神極了，分別列舉各派別的代表人物、起源、理論模型、預設前提、批評及其適用情境與貢獻，讓我們做了一趟有趣且深入的策略巡禮，增添我們對枯燥理論的想像力。

我相信實務界的經理人瞭解這十種「野獸」的進化與野性後，應該能夠擺脫過去只靠一盞明燈指引的偏執，應該更能駕馭週遭形形色色的「野獸」，不僅有「一旦騎坐過那趟巡旅」不再眼瞎的明亮之感，更有逛過一座精緻動物園，練成敏銳、機靈的馴獸之道。

## &lt;&lt;明茲伯格策略管理&gt;&gt;

一次深入「策略世界」的巡獵！

中華民國管理科學學會理事長 許士軍 相信許多人會購買，並且閱讀這本有關策略管理的書，主要是看到領銜作者亨利·明茲伯格（Henry Mintzberg）的大名；毫無疑問地，這位在管理領域內，可以和杜拉克（Peter Drucker）或波特（Michael Porter）齊名的大師，每出一本書都可造成轟動，以本書的份量，自然也不會例外。

作為一位當代管理大師，自然有他自己的一套想法和主張。

以明茲伯格而言，他還特別帶有一種懷疑主義的色彩；譬如他自己說過：「凡是太受人們歡迎和被普遍相信的事物，我總是抱著懷疑的態度」（&rdquo; I&rsquo;ve always been a cynic about things that are too popular and too widely believed.&rdquo;）。

譬如以下幾個例子，不但反映出他這種態度，而且由於他的真知卓見直指事情的真相，破除了許多人們以訛傳訛的迷思，贏得廣泛的欽仰。

他指出，經理們的實際工作並不像教科書所說的那樣，成天都在做些所謂規劃、組織、用人、領導和控制這些事；實際上，他們花最多時間的，乃忙於處理危機。

也由於他這種直言不諱的風格，據說，他第一部有關經理人工作性質的書，曾經遭到十五家出版商的退稿。

他認為，興起於七十年代並被企業家奉為金科玉律年策略規劃，在實際上是大有問題的。

他將其比擬為羅馬帝國，因而仿照二百年前的一位歷史學家吉朋（Edward Gibbon, 1737-1794）的口吻，著作了一部「策略規劃興亡史」（The Rise and Fall of Strategic Planning, 1994），其理由之一，策略的制定乃屬於一種右腦的活動，它是綜合性和創造性的；然而規劃卻是一種左腦的活動，它是直線性和分析性的，因此真正具有創意的策略是無法經由規劃得來的。

他也觀察到，在全球化議題上人們所表現言行不一的現象：一方面美國企業高唱全球化的論調，並企圖追求全球化的策略；然而，在另一方面，他們卻聽從美國教授的話，將美國式的想法灌輸給來自世界各地的經理人，而非從他們那裡多聽多學。

他對於今日炙手可熱的MBA教育，給予極嚴厲的批評；在他一部名為《培養經理人，不是MBAs》的著作中：他說：「目前的教育是：為著錯誤的理由，以錯誤的方法，去訓練錯誤的人」

（&rdquo; &hellip; &hellip; trains the wrong people in the wrong ways for the wrong reasons,&rdquo;），事實上，他不只是批評而已，而是身體力行，嘗試另一套創新的做法。

盡信策略，還不如沒有策略 對於策略，他深信不疑其對於組織和社會的重要性。

事實上，他本人也曾被選為具有崇高地位的美國策略管理學會（Strategy Management Society）會長。

他所置疑的，乃是目前企業界所採取制定策略的想法和做法，譬如前文中所稱的策略規劃之問題，即在於其建立在「未來是可以預知」這樣一個不切實際的前提上；同時人們在制定策略上過於形式化和數量化的偏頗，也帶給策略太多的局限性。

他認為：如果策略是在這種情況下所產生的，還不如沒有策略。

明茲伯格這些想法，應該和策略的本質有關。

首先，策略所追求的，在於創造差異優劣，這種優勢不是來自歷史的軌跡，有形的數據和客觀的分析上，而是建立在前瞻眼光，價值和理念，判斷和決心上。

其次，策略是否有效，取決於太多的外在環境和競爭因素，如市場趨勢、政治和法令影響，競爭對手的實力和可能反應，技術條件變化等等。

第三，策略的執行，有賴組織內部的配合和貫徹，靈活反應能力，以及外部企業夥伴關係的協同努力等等。

更具體地說，策略形成涉及：

- &middot;直覺的願景；
- &middot;價值判斷和設計；

- &middot;個人的認知與社會的互動；
- &middot;隨機應變的學習；
- &middot;既是有關轉型，同時又是追求永續發展；
- &middot;既求協力合作，又要解決利害衝突；
- &middot;包括事前的分析，事後的規劃，還有事中的協商；
- &middot;所有這一切都必須對於一個可能是嚴苛的環境做出回應。

不是「瞎人摸象」，而是深入的巡獵 像如此錯綜複雜的過程，需要同時兼顧「創新性」、「動態性」和「關聯性」的要求，因此無法像其他學科那樣，以一句「假設其他條件不變」，而將情況

## <<明茲伯格策略管理>>

予以簡化。

這種性質無怪乎使策略成為管理領域內最晚被接受為一門具有學術地位的學科。

也由於同樣原因，使得策略形成被本書作者在書中一開始便將其比擬為一頭大象，他說，多年來人們只能以一種「瞎人摸象」的辦法，各憑自己對於這頭大象的覺察加以描繪；他們每個人所說的，都是真實的，但絕不是一頭具有生命活力的大象。

企業是一個整體，部份之和不等於整體，因此策略制定也必然是在一整體的前景（perspective）下所產生的完整的模態（pattern）、程序（process）和演出（ploy）。

誠如明茲伯格在本書中最後一章所說的，形成策略不能像將整隻活生生的牛切成幾大塊去探討。在這本書中，作者先將過去有關策略多達二千件以上文獻中，歸納為十個學派與三個群組，依次以專章介紹每個學派的觀點、立場、發展趨勢，並評述其困境與限制，然後在最後一章，不但針對各學派給予完整的評論，而且提出了超越各個學派之上的八大議題，以激發人們對於策略形成這一完整過程多樣的思考。

自本書中，我們可以看到作者們對於認識「策略」這一大象所投下的巨大的功力和心血，這真是一趟毫不輕鬆，但卻令人大開眼界的「策略巡獵」（Strategy Safari）呢！

## <<明茲伯格策略管理>>

### 內容概要

明茲伯格完整闡釋策略管理的本質，輕鬆掌握十個不同研究方法的精髓。不論是高階經理人或商學院學生，都能夠透過本書，釐清每一次策略規劃活動的真正目的。

策略制定的工作被視為管理活動的至高境界。

可是，受到反覆思想與堅固觀念的衝擊，絕大多數的企業經理人一直毫無目標地四處探索，想要用雙手去環抱那隻僅存於寓言中的大象。

如今亨利·明茲伯格這位曾經以《策略規劃的興衰》（The Rise and Fall of Strategic Planning）一書獲獎的作家，協同布魯斯·亞斯蘭德（Bruce Ahlstrand）和約瑟夫·藍佩爾（Joseph Lampel）兩人，創造了一劑強力的解毒劑：率領大家通過策略管理領域荒野的一趟既廣泛又具啟發性同時又多采多姿的旅程。

明茲伯格、亞斯蘭德和藍佩爾將策略管理領域中十個不同的研究方法，塑造成策略形成過程的一個連貫性的學派。

在這樣的過程中，作者們釐清了當前存在的許多混淆觀念。

這樣的結果造就了這本嘔心瀝血的傑作：一本在企業策略方面極為立場清晰、見解透徹的入門書，同時又兼顧可讀性與趣味。

《明茲伯格策略管理》作者們針對每一個學派——包括設計學派、規劃學派、定位學派、創新學派和認知學派、乃至於學習學派、權力學派，以及文化學派、環境學派和形構學派等等——的貢獻與限制，提出鞭辟入裡的批評，而最精采極致的表現則在於，它們這些學派如何結合以顯露出這隻大象的蹤跡。

由於編排獨特、見解精闢以及取材精華，《明茲伯格策略管理》對於具有創意的企業經理人而言，是一本不可或缺的導論書籍。

## <<明茲伯格策略管理>>

### 作者簡介

亨利·明茲伯格 ( Henry Mintzberg ) 加拿大麥克基爾大學 ( McGill University ) 管理研究教授、法國 INSEAD 大學組織學教授，主要研究一般管理與組織，尤其是管理工作的性質、組織的形式與策略組織的過程。

加拿大皇家協會有史以來第一位來自管理學領域的會員。  
曾被美國管理學會選為「年度傑出管理學學者」，《金融時報》推舉他為全球偉大管理學思想家之一。

約瑟夫·藍佩爾 ( Joseph Lampel ) 授業於蘇格蘭的聖安德魯斯大學管理學系，本身是應變政策過程研究協會的創始會員，同時也是工程與建築管理國際計劃的資深研究員之一。

布魯斯·亞斯蘭 ( Bruce Ahlstrand ) 加拿大安大略省多倫多大學管理學教授。  
著有《追求生產力》 ( Quest for Productivity )，與人合著《跨產業公司的人力資源管理》 ( Human Resource Management in the Multi-Divisional Company )。

<<明兹伯格策略管理>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>