

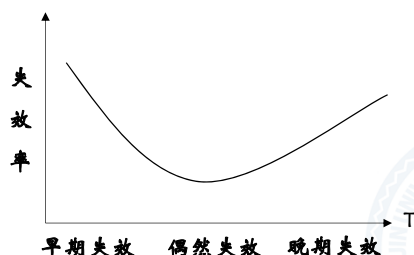
战略实施

思考：

- 为什么当王石去攀登珠峰的几个月时间里，万科集团的业绩仍然成长了40%？
- 为什么许多中国的企业家、管理者经常慨叹：做企业简直能累死人！而微软、家乐福、沃尔玛、GE、思科、可口可乐这些国际大企业的老板能在全世界旅行？
- 为什么中国企业的平均寿命只有3到5年，而美国企业的平均寿命却达20年？
- 为什么我们付出比计划多10倍的精力，可往往只得到计划中10%的结果？
-

战略实施的必要性！

没有一劳永逸的战略



战略实施的必要性

- 战略管理者的绝大多数时间不应该花费在战略制定上，而应该花费在实施既定战略上。

— Henry Mintzberg



- 对于企业来讲，制定正确的战略固然重要，但更重要的是战略的执行。**能否将既定战略执行到位是企业成败的关键。**

— 联想CEO 杨元庆



战略制定与战略实施

成功的战略制定并不保证成功的战略实施。

二者虽然相互依赖、不可分离，但却有着不同的特性。战略制定与战略实施的区别如下：

战略制定	战略实施
在行动之前部署力量	在行动中管理和运用力量
注重目标	注重效率
主要是一种思维过程	主要是一种行动过程
需要良好的直觉与分析技能	需要特殊的激励与领导技能
只需要对少数人进行协调	需要对众人进行协调

战略制定与战略实施

战略制定		战略实施	
适宜的		不适宜的	
战略实施	优异	成功 实现增长和市场占有率目标，并能获利	挽救或毁灭（摇摆） 好的实施可挽救一个不好的战略，也可能加速其失败的过程
	很差	麻烦（艰难） 很差的实施妨碍一个好的战略发挥作用，而管理者可能认为是战略不适宜于企业	失败 尽管失败的原因很难分析，但一个糟糕的战略加之又没有能力去实施，肯定会失败

战略实施

- 战略实施概念：企业执行达到战略目标的战略计划或战略方案，是将**战略付诸实际行动的过程**。
- 如果将一个设计完好的战略方案束之高阁不予实施，则可谓“纸上谈兵”，无任何实际意义。企业一旦选择了合适的战略方案，战略管理的重点就转向了战略实施。

战略实施常会遇到的问题和困难

- | | |
|----------------|------------------|
| 1. 比原计划需要更多的时间 | 6. 对基层雇员缺乏培训 |
| 2. 出现意料之外的问题 | 7. 外部因素不可控 |
| 3. 协调不好 | 8. 部门经理缺乏领导才能和引导 |
| 4. 出现危机、公司中心偏离 | 9. 关键任务和活动缺乏明确说明 |
| 5. 雇员能力不足 | 10. 信息系统不够 |

战略实施的模式

1. **指挥型** 理性行动者——强制执行
2. **变革型** 设计者——通过变革推动战略的实施
3. **合作型** 协调者——发挥集体智慧
4. **文化型** 指导者——运用文化手段建立共同的价值观和行为准则
5. **增长型** 评价者——激发全体员工执行战略的积极性和主动性

实际上在战略实施中应当是“五种模式”综合

指挥型模式（1）

- 指挥型模式：高管制定战略执行计划、并指令下属执行
- 主要应用严密的逻辑分析方法，重点考虑战略制定的问题
- 主要做法：由**权威的高层管理人员**制定出一个能指导日常工作决策的战略执行计划，并**靠其权威发布指令**要下属执行。
- 实施条件：战略易于实施、信息准确及时、规划人员客观
- 主要缺点：下属缺乏积极性、创造性，甚至抵制在他们看来是不能接受的战略方案和具体措施。

变革型模式（2）

- 变革型模式：企业高层领导重点要深入考虑如何运用组织结构、激励手段和控制系统的变革来促进战略实施，推动所属经营单位为实现战略目标而努力。
- 常采取三种方法：
 - 利用组织机构和参谋人员向全体员工传递优先考虑的战略重点；
 - 建立战略规划系统、效益评价系统以及激励补偿政策，以支持实施战略的行政管理系统；
 - 充分调动企业内各单位、各方面的积极性，激发全体员工的活力和创造性。
- 局限：可能使高管失去战略指挥的灵活性和快速性

合作型模式（3）

- 合作型模式：成立**战略研究小组**、管理团队，友好、愉快成功的合作，高层领导与其他管理者共同考虑战略制定与战略实施问题，让管理人员充分发表自己的意见。
- 实现形式比如由企业高层领导、各职能部门主要领导共同成立“战略研究小组”。
- 高层领导的工作重点是组织一支合格胜任的**管理队伍**，并使他们友好、愉快、成功地**合作**。
- 局限：合作型是具有不同观点、不同目的和利益的参与者相互协商的产物，可能会**降低战略的经济合理性**，仍然存在**战略制定者和实施者的分离**。

文化型模式（4）

- 文化型模式：是要在整个组织里灌输一种适当的文化，以使战略得到实施。它是把合作模式的参与成分扩大到了较低的层次，**打破谋略者与执行者之间的鸿沟**，力图使整个组织都支持企业的目标和战略。
- 特点：高层领导通过沟通和灌输企业使命来加强对企业实施战略的指导，并允许每个人参与设计与企业使命相吻合的自己的工作程序。
- 局限：员工学识不够、企业文化难以建设、实际效用低

增长型模式（5）

- 增长型模式：企业的战略不是从高层自上而下地推行，而是从基层经营单位**自下而上**地产生。
- 它要求企业高层领导既能**激发内部富有革新的锐气**，又能在基层提出的各种建议中，具有淘汰不适当方案的勇气。
- 要解决的几个认识问题：创造宽松环境；尊重下属意见；争取更多支持；依靠集体智慧。
- 当然集体决策也有局限性。为了减少局限和风险，高层领导必须采取针对性的措施。

战略实施模式

- 在20世纪60年代以前，企业界认为管理需要绝对的权威，这种情况下**指挥型模式**较为盛行。20世纪60年代，钱德勒指出为了有效地实施战略，需要调整企业组织结构，于是流行**变革型模式**。合作型、文化型和增长型则出现较晚。
- 指挥型、变革型、合作型侧重于战略的制定，把战略实施作为事后行为。
- 文化型和增长型则更多地考虑战略的实施问题
 - 文化型是在运用大量的时间达成一致决策后迅速进入实施阶段
 - 增长型则是在各种战略方案被它的拥护者提出来时，事实上已处在实施过程中。

企业战略实施的基本原则

1. 适度的合理性原则
2. 统一指挥，统一领导原则
3. 权变原则

战略实施的主要任务

1. 战略实施涉及大量资金、时间和人力的安排，涉及面更广，问题也更多。
2. 从战略制定到战略实施的转变需要有从**战略制定者到部门主管的责任的转移**。
3. 管理者和员工更多地是为**可预期的个人收益**而不是为企业的利益所激励。
4. 使部门管理者尽可能多地参与战略制定活动非常重要
5. 战略制定者亦应尽可能多地参与战略实施活动。

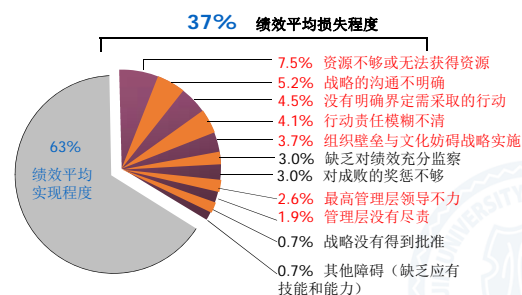
战略实施中的主要任务

制定年度目标	使管理者与员工适应新战略
制定政策	减小变革阻力
资源配置	培育支持新战略的企业文化
调整现有组织结构	调整生产作业流程
企业改组与流程再造	开发有效的人力资源管理
调整激励措施	

战略实施的基本问题

1. 谁来实施？（制定者与实施者沟通，企业上下目标协同问题等）
2. 必须做些什么？（结果目标）
3. 如何实施？（途径与方法）

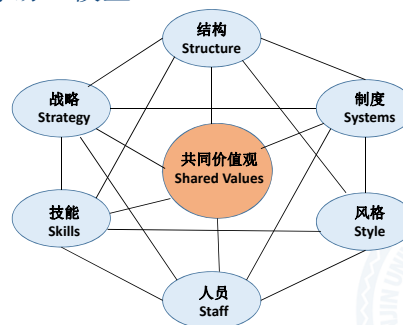
战略实施的相关因素



战略实施的相关因素

- 麦肯锡7S模型（McKinsey 7S Model）
- 7-S模型指出了企业在发展过程中必须全面地考虑各方面的情况。

麦肯锡7S模型



麦肯锡7S模型——硬件

- 战略：是旨在获得超过竞争对手的持续优势的一组紧密联系的活动；
- 结构：指**组织结构图**及其相应的部分，它表明报告的传递者及接受者、任务分工及整合；
- 制度：指表明使日常工作完成的**过程及流程**，包括信息系统、资本预算系统、制造过程、质量控制系统和绩效度量系统等；

麦肯锡7S模型——软件

- 风格：集体管理人员所**花费时间和精力**的方式，以及他们所采用的代表性的**行为方式**所表现出的特征。
- 人员：企业中的所有人，更重要的是指企业中的**人员分布状况**；
- 技能：指企业作为一个整体所具备的能力。
- 共享价值观：它不是指企业正式宣布的目的或目标，而是指使**企业保持团结和一体**的那些具有**指导性的观念、价值和愿望**等，也即公司的哲学或文化；

影响战略实施的三个核心要素

- 资源规划与配置
- 组织结构
- 领导力（人员）

一、战略实施的资源配置

- 企业战略资源构成
 - 有形资源和无形资源
 - 有形资源：财务资源、实体资源、人力资源、组织资源
 - 无形资源：技术资源、商誉等
 - 流量资源和存量资源
 - 流量资源：暂时的、可以及时调整的
 - 存量资源：通过实践积累而形成的（品牌）

资源配置的基本点

战略实施所需要的资源基础，主要指**资源的供给、分配、安置及相互之间的比例关系**。资源的合理配置为战略实施提供了成功的条件。

资源配置涉及：

- (1) 类别；(2) 规模；(3) 质量；
(4) 成本；(5) 及时性；(6) 协调性

资源配置按照**战略期分阶段进行配置**，通常按年度或月度进行分配。

影响资源有效配置的因素

1. 资源保护机制：业务单位之间为了各自的责任所在而在资源分配上的保护措施。
2. 个人价值偏好：不同级别的管理者对完成目标及手段的使用方面认识的差异而导致对资源分配的不同看法。
3. 互惠的政治交易：利益及利益同盟在资源分配决策上对资源的影响。
4. 战略的不确定性：战略结果的不确定性使得战略决策人员采取保守的资源分配决策。

企业战略资源的分配

- **零基预算**：不根据上一年度的预算来编制
- **规划预算**：是指按规划项目而不是像传统预算那样按职能领域来分配资源
- **比例预算**：是指设定一些比例指标，通过控制相对指数来灵活地实现预算的一种方法
- **产品生命周期预算**：根据行业产品生命周期不同阶段的特征和对资金的不同需求，编制各项资金的支出和回收计划，满足产品市场对资金的动态需求

二、组织结构

- 组织结构与战略执行息息相关。
- 战略与结构关系的基本原则是组织的结构要服从于组织的战略。

--[美]钱德勒(A.D.Chandler)

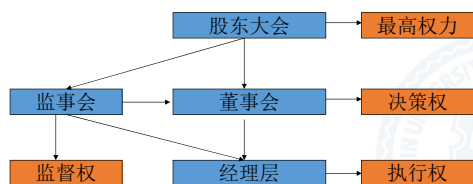
钱德勒（Chandler），1962年

《战略与结构：美国工商企业成长的若干篇章》



公司治理结构

- 公司治理结构，英文是“Corporate Governance”，一般指由所有者、董事会、监事会和高层经理人员组成的一种组织结构。

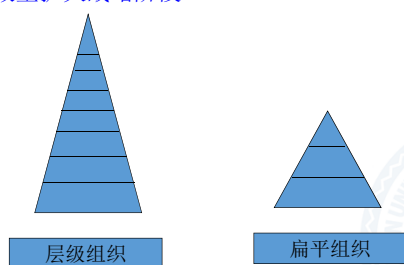


组织结构设计

- 主要影响因素：战略目标和战略选择
- 次要影响因素：企业规模、所处发展阶段、面临环境状况、企业技术
- 组织结构分类：
 - 纵向分工：层级组织、扁平组织
 - 横向分工：简单结构、职能结构
 - 事业部结构
 - 战略经营单位结构
 - 矩阵结构
 - 新型组织结构

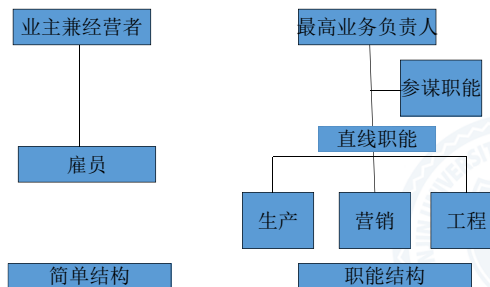
组织结构 (1/6)

- 纵向分工的组织结构
- 数量扩大战略阶段



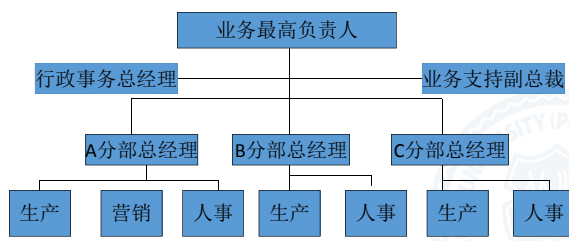
组织结构 (2/6)

- 横向分工的组织结构
- 地区扩散战略阶段



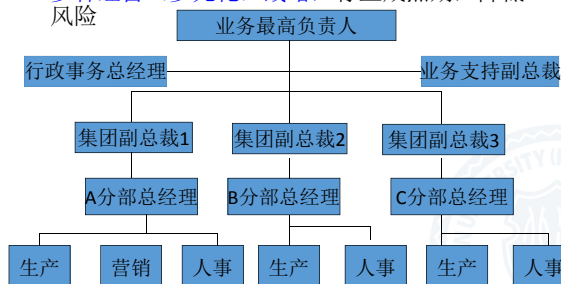
组织结构 (5/6)

- 事业部结构
- 纵向一体化阶段，在行业增长阶段后期，竞争更加激烈



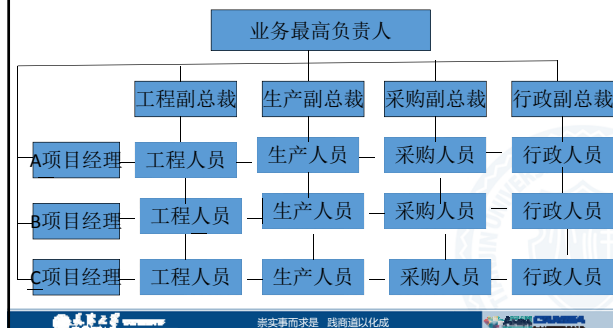
组织结构 (4/6)

- 战略经营单位结构
- 多种经营（多元化）战略，行业成熟期，降低风险



组织结构 (6/6)

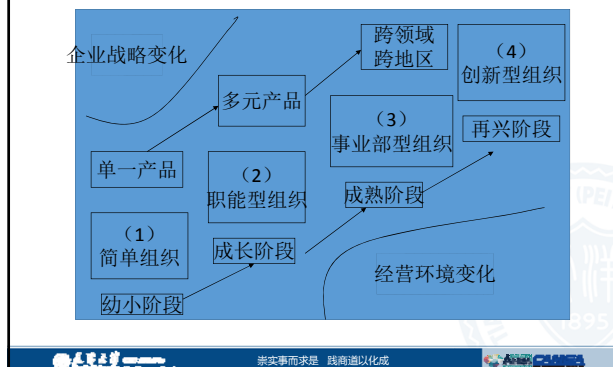
- 矩阵组织结构
- 多种经营（多元化）战略，项目性比较强



组织结构 (1/6)

- 新型组织结构，创新型组织
1. 虚拟组织（电商）
 2. 网络组织（企业集团）

企业发展阶段与组织结构



组织结构的功能

- 一个好的组织结构需要有五大系统功能：
 - 执行 Implementation
 - 协调 Co-ordination
 - 控制 Control
 - 发展 Development
 - 政策 Policy

组织结构与战略的关系

- 钱德勒（1962）的著名结论：组织结构服从企业战略。
1. 企业在实施某一战略时，不同形式的组织结构有着不同的效率。
 2. 企业的组织结构有着自己的生命周期。
 3. 企业进入各种产品和市场后，要获得经济效益，就必须改变组织结构，这就是重新设计组织结构的必要条件。
 4. 战略的前导性与结构的滞后性。

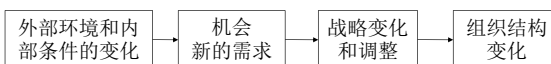
组织结构要服从组织战略

- 管理者的战略选择规范着组织结构的形式
- 只有组织结构与战略两者匹配，才能实现组织目标
- 不适当的组织结构会抑制企业战略
- 企业战略没有重大变化，则很少在实质上改变当前组织结构。

战略的前导性与组织结构的滞后性

- 相对于企业外部环境变化而言，企业战略的变化要快于组织结构的变化
- 战略的前导性：企业一旦意识到外部环境和内部条件的变化提供了新的机会与需求时，首先是在战略上作出反应，以此谋求经济效益的增长。
- 组织结构的滞后性
 - 其一、新、旧结构更替有一定的时间过程。
 - 其二、管理人员的抵制。

战略的前导性与组织结构的滞后性



- 在环境变化、战略转变的过程中，总有一个利用旧结构推行新战略的阶段，即交替时期。
- 因此，当开始实施新战略时，要正确认识组织结构有一定反应滞后性的特性，在**组织结构变革上不能操之过急**，但又要尽量努力来缩短组织结构的滞后时间，使组织结构尽快变革。

组织结构的基本原则

- 先有战略，后有组织结构
- 组织结构必须能够反映战略的意图
- 组织结构跟随战略的变化而变化
- 组织结构必须为企业战略服务
- 可执行性
- 可调整性

三、领导与战略实施

联想的管理三要素就是：定战略，搭班子，带队伍。

—— 柳传志

领导的内涵

1、领导的定义

领导就是影响**别人**，使之甘心为实现**群体目标**而努力的艺术或过程。

—— 孔茨

领导定义中的三个基本要素：**追随者**；**影响追随者的能力**；**群体目标**。

领导者和经理者的区别与关系

- **管理者**的权力来自于职位被赋予的**正式权力**，而领导者首先必须有不运用正式权力对他人实施影响的能力；
- 好的管理者应该首先是一位领导者；
- 并非所有的领导者都会成为好的管理者。

领导理论

(1) 领导特质理论：领导主要是天生的，由遗传基因决定：

- 5项体质特征（精力、外貌、年龄、身高、体重）
- 4项智力特征（逻辑性、语言能力、判断力、知识）
- 16项个性特征（自信、适应性、独立性、冒险性.....）
- 6项工作特征（责任感、毅力、进取心.....）
- 5项社交特征（合作、正直、诚实.....）

领导理论

(2) 领导行为理论，领导是可以培养的，重要的是你怎么做才有效：

- 领导风格：专制型、民主型、放任型（Lewin）；
- 领导行为，可以落实到两个方面：
 - 关怀（以人为中心）
 - 定规（以工作为中心）；

领导理论

(3) 魅力领导理论：极高的自信、支配力和对自己信仰的高度坚持；远见卓识、环境敏感、成员需求敏感、敢于冒险、超常规行为

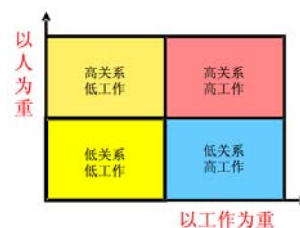
小案例：

➤ 刘备的领导魅力

领导理论

(4) 领导权变理论：

- 领导有效性由领导者、被领导者和环境共同决定。
- 领导方式可按关系维度和任务维度分为4种：命令型、说服型，参与型，授权型



战略领导

战略领导者概念

- 战略领导就是一种可以预测、展望、保持灵活性和必要时授权他人而产生战略变化的能力。

战略领导者一般指企业最高层管理者。

战略领导者的素质、能力

- 良好的道德和社会责任
- 高瞻远瞩的眼光
- 较高创新精神
- 较强执行力

企业战略实施能力不足的主要原因(1/2)

(1) 只讲制定，不讲实施。

- 借助“外脑”力量是国内企业制定发展战略的主要方式
- 对咨询团队过分依赖、不能真正深入思考、对战略方案“拥有感”不足的问题
- 在对战略方案达成共识时，忽略了对战略实施的深入考虑
- 尤其是在战略制定与实施的责任主体分离时，战略目标就很难实现。

企业战略实施能力不足的主要原因(2/2)

(2) 只讲战略，不讲战术。

- 战略是当前国内企业的一大突出进步
- 战略关注的是企业长期可持续健康发展的整体性、全局性、根本性的问题
- 需要短期的**战略措施和行动计划**来实现战略目标和方向
- 其实质都是**责权利的重新界定、资源和利益的重新分配**，对这个问题处理不善往往影响战略实施的成效

提高企业战略实施能力的途径(1/3)

(1) 战略认同为战略实施提供群众基础和根本动力。

- 在战略制定及实施过程中，应尽可能地让实施战略的领导者和**全体员工深入参与**
- 确保公司上下对战略目标和措施的高度认同和充分拥护
- 为推进战略实施奠定良好的**群众基础和思想基础**。

提高企业战略实施能力的途径(2/3)

(2) 实施计划为战略实施提供行动依据。

- 战略的本质揭示了企业现在及未来存在的根本意义，要具体落实战略方案，还要具体**制定实施计划**，包括对企业总目标、总任务在**时间上的分解**，在各事业部和职能部门等**空间上**分战略及其措施的落实，**关键的战略成功要素和重点指标的取舍**，以及**资源配置的优先顺序**等。
- 要深入考虑影响战略实施的领导风格、组织结构调整、企业文化、资源满足程度、管理变革支持等因素，以确保战略实施效果。
- 只有详实周密的实施计划才能使战略目标的实现更为坚实可靠。

提高企业战略实施能力的途径(3/3)

(3) **战略评价机制**为确保战略实施效果及战略调整创造条件。

- 战略实施的效果如何，企业还需要建立跟踪和评价、考核机制。

战略实施成功的五要素

- 始终如一的顾客取向
- 持续的改善
- 员工的整体性
- 理念和价值的认同
- 执行的坚决性

战略控制概念

- **主体**：企业管理者
- **客体**：发生或即将发生战略问题的部门、重要战略项目、战略活动
- **前提**：战略规划目标、战略控制预案
- **过程**：监督战略实施、战略实施评价、发现偏差并纠正偏差
- **目的**：使战略实施结果基本上符合预期的计划

战略控制的基本原则

- 领导参与的原则
- 可行性原则（具体、可度量）
- 例外原则
- 经济性原则
- 稳定性与灵活性相结合的原则

战略控制的特点

1. 企业战略活动必须考虑外部环境，因而控制具有**开放性**。
2. 战略控制是企业高层管理对战略实施过程进行的**总体控制**。
3. 战略控制所依据的标准是企业的**总体目标**。
4. 战略控制根据企业的效益，**客观**评价与衡量战略行为的正确性。
5. 战略控制具有**层次性**：战略控制、管理控制、操作控制

战略控制类型

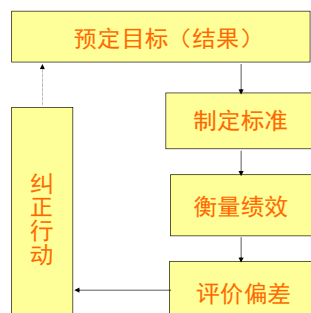
1、战略控制类型分类

- 回避控制
- 具体活动控制
- 成果控制
- 人员控制

控制方式的选择

		高	低
预期的具体活动方面的知识	丰富	1: 具体活动控制 成果控制	2: 具体活动控制
	贫乏	3: 成果控制	4: 人员控制 回避控制
		评价重要效益方面成果的能力	

战略控制过程图



企业界存在的一个很大的问题是，当他们遇到麻烦时，只会按照原来的方向加倍努力。正像挖金子一样，当你挖下20英尺还没有发现金子时，你的战略可能是再挖2倍的深度。但如果金子是在距你横向20英尺处，那么不论你挖多久也永远不会找到。

--- Edward De Bono

战略变革的内涵

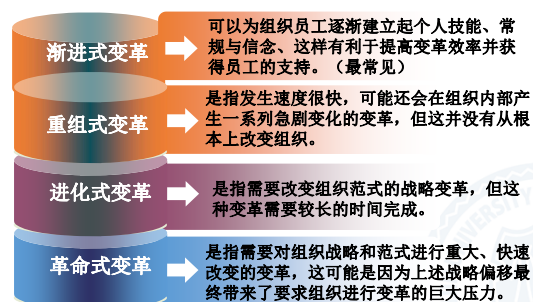
- 所谓企业战略变革，是指：
 - 企业为了获得可**持续竞争优势**，
 - 根据所处的**环境、自身能力或资源等**已经发生的变化，
 - 企业对其**自身整体能力进行评估**，
 - 结合战略、环境与能力三者之间的**动态协调性原则**
 - 改变企业战略内容的发起、实施、可持续化的**系统性过程**。

战略变革的分类

战略变革的分类：

- 连续变革模式：通过对组织进行**小幅度的局部调整**，力求通过一个渐进的过程，实现**初态组织模式**向**目的态组织模式**的转变。
- 激进式变革模式：力求在**短红间**内，对企业组织进行大幅度的全面调整，以求彻底打破初态组织模式并迅速建立目的态组织模式。

战略变革的类型



战略管理过程

