

战略实施模型(Strategic Implementation Model)

战略实施模式是指企业管理人员在战略实施过程中所采用的手段。一般有以下几种模式:

一、指挥型

这种模式的特点是企业的总经理考虑的是如何制定一个最佳战略的问题。在实践中,计划人员要向总经理提交企业经营战略的报告,总经理看后得出结论,确定了战略之后,向高层管理人员宣布企业战略,然后强制下层管理人员执行。

这种模式的运用要有以下约束条件:

1. 总经理要有较高的权威,靠其权威通过发布各种指令来推动战略实施。
2. 本模式只能在战略比较容易实施的条件下运用。这就要求战略制定者与战略执行者的目标比较一致,战略对企业现行运作系统不会构成威胁;企业组织结构一般都是高度集权制的体制,企业环境稳定,能够集中大量的信息,多种经营程度较低,企业处于强有力的竞争地位,资源较为宽松。
3. 本模式要求企业能够准确以有效的收集信息并能及时汇总到总经理的手中。因此,它对信息条件要求较高。这种模式不适应高速变化的环境。
4. 本模式要有较为客观的规划人员。因为在权力分散的企业中,各事业部常常因为强调自身的利益而影响了企业总体战略的合理性。因此,企业需要配备一定数量的有全局的眼光的人员来协调各事业部的计划,使其更加符合企业的总体要求。

这种模式的缺点是把战略制定者与执行者分开,即高层管理者制订战略,强制下层管理者执行战略,因此,下层管理者缺少了执行战略的动力和创造精神,甚至会拒绝执行战略。

二、变革型

这种模式的特点是企业的经理考虑的是如何实施企业战略。在战略实施中,总经理本人或在其他方面的帮助需要对企业进行一系列的变革,如建立新的组织机构,新的信息系统,变更人事,甚至是兼并或合并经营范围,采用激励手段和控制系统以促进战略的实施,为进一步增强战略成功的机会,企业战略领导者往往采用以下三种方法:

1. 利用新的组织机构和参谋人员向全体员工传递新战略优先考虑的战略重点是什么,把企业的注意力集中于战略重点所需的领域中。
2. 建立战略规划系统、效益评价系统,采用各项激励政策以便支持战略的实施。
3. 充分调动企业内部人员的积极性,争取各部分人对战略的支持,以此来保证企业战略的实施。

这种模式在许多企业中比指挥型模式更加有效,但这种模式并没有解决指挥型模式存在的如何获得准确信息的问题,各事业单位及个人利益对战略计划的影响问题以及战略实施的动力问题,而且还产生了新的问题,即企业通过建立新的组织机构及控制系统来支持战略实施的同时,也失去了战略的灵活性,在外界环境变化时使战略的变化更为困难,从长远观点来看,在环境不确定性的企业,应该避免采用不利于战略灵活性的措施。

三、合作型

这种模式的特点使企业的总经理考虑的是如何让其他高层管理人员从战略实施一开始就承担有关的战略责任。为发挥集体的智慧, 企业总经理要和企业其他该层管理人员一起对企业战略问题进行充分的讨论, 形成较为一致的意见, 制订出战略, 在进一步落实和贯彻战略, 使每个高层管理者都能够在战略制订及实施的过程中做出各自的贡献。

协调高层管理人员的形式多种多样, 如有的企业成立有各职能部门领导参加的“战略研究小组”, 专门收集在战略问题上的不同观点, 并进行研究分析, 在统一认识的基础上制定出战略实施的具体措施等。总经理的任务是要组织好一支合格胜任的制订及实施战略管理人员队伍, 并使他们能够很好的合作。

合作型的模式克服了指挥型模式即变革模式存在的两大局限性, 使总经理接近一线管理人员, 获得比较准确的信息。同时, 由于战略的制订是建立在集体考虑的基础上的, 从而提高了战略实施成功的可能性。

该模式的缺点是由于战略是不同观点、不同目的的参与者相互协商折衷的产物, 有可能会使战略的经济合理性有所降低, 同时仍然存在着谋略者与执行者的区别, 仍未能充分调动全体管理人员的智慧和积极性。

四、文化型

这种模式的特点是企业的总经理考虑的是如何动员全体员工都参与战略实施活动, 即企业总经理运用企业文化的手段, 不断向企业全体成员灌输以战略思想, 建立共同的价值观和行为准则, 使所有成员在共同的文化基础上参与战略的实施活动。由于这种模式打破了战略制定者与执行者的界限, 力图使每一个员工都参与制订实施企业战略, 因此使企业各部分人员都在共同的战略目标下工作, 使企业战略实施迅速, 风险小, 企业发展迅速。

文化型模式也有局限性, 表现为:

1. 这种模式是建立在企业职工都是有学识的假设基础上的, 在实践中职工很难达到这种学识程度, 受文化程度及素质的限制, 一般职工(尤其在劳动密集型企业中的职工)对企业战略制订的参与程度受到限制。
2. 极为强烈的企业文化, 可能会掩饰企业中存在的某些问题, 企业也要为此付出代价。
3. 采用这种模式要耗费较多的人力和时间, 而且还可能因为企业的高层不愿意让其控制权, 从而使职工参与战略制订及实施流于形式。

五、增长型

这种模式的特点使企业总经理考虑的是如何激励下层管理人员制订实施战略的积极性及主动性, 为企业效益的增长而奋斗。即总经理要认真对待下层管理人员提出的一切有利企业发展的方案, 只要方案基本可行, 符合企业战略发展方向, 在与管理人员探讨了解决方案中的具体问题的措施以后, 应及时批准这些方案, 以鼓励员工的首创精神。采用这种模式, 企业战略不是自上而下的推行, 而是自下而上的产生, 因此, 总经理应该具有以下认识:

1. 总经理不可能控制所有的重大机会和威胁, 有必要给下层管理人员以宽松的环境, 激励他们把主要精力从事有利于企业经营决策。
2. 总经理的权力是有限的, 不可能在任何方面都可以把自己的愿望强加于组织成员。
3. 总经理只有在充分调动及发挥下层管理者的积极性的情况下, 才能正确的制订和实施战略, 一个稍微逊

色的但能够得到人们广泛支持的战略, 要比那种“最佳”的却根本的不到人们的热心支持的战略有价值得多。

4. 企业战略是集体智慧的结晶, 靠一个人很难做出正确的战略。因此, 总经理应该坚持发挥集体智慧的作用, 并努力减少集体决策的各种不利因素。

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, 指挥型模式是必要的。60 年代, 钱德勒的研究结果指出, 为了有效的实施战略, 需要调整企业组织结构, 这样就出现了变革型模式。合作型、文化型及增长型三种模式出现较晚, 但从这三种模式中可以看出, 战略的实施充满了矛盾和问题, 在战略实施过程中只有调动各种积极因素, 才能使战略获得成功。上述五种战略实施模式在制订和实施战略上的侧重点不同, 指挥型和合作型更侧重于战略的制订, 而把战略实施作为事后行为, 而文化型及增长型则更多的考虑战略实施问题。实际上, 在企业中上述五种模式往往是交叉或交错使用的。

在实践中, 美国学者提出了 7-S 模型, 这个模型强调在战略实施的过程中, 要考虑企业整个系统的状况, 既要考虑企业的战略、结构和体制三个硬因素, 又要考虑作风、人员、技能和共同的价值观四个软因素, 只有这 7 个因素相互很好的沟通和协调的情况下, 企业战略才能够获得成功