

## 第 17 章 战略管理

组织战略是组势、实施项目组合管理、项目集管理和项目管理的基础，只有从组织战略的高度来思考各个层次项目管理在组织中的位置，才能够理解项目组合管理、项目集管理和项目管理在组织战略实施中的作用。战略管理为项目管理提供了具体的目标，无论是项目组合管理、项目集管理，还是单项目管理都需要与组织的战略保持一致，并且为项目组合、项目优先级排序、项目收益管理提供依据。

### 17.1 组织战略管理

#### 17.1.1 战略与战略管理

组织战略规划是指依据组织外部环境和自身条件及其变化来制定和实施战略，并根据对实施过程与结果的评价和反馈来调整，重新制定新战略的一个循环过程。

一个完整的战略规划必须是可执行的。因此组织战略重点包括两方面基本内容，即组织的未来发展方向，以及与组织未来发展方向相匹配的组织资源配置策略。战略规划应该是阶段性、全局性的对组织及其所处环境的判断，并在该判断基础上做出的对组织未来一段时间的主要目标、重点任务的确认和正式发布。

组织战略的作用是有利于在组织内部形成统一认识，凝聚力量，说服组织内外部干系人支持组织预定目标的达成，营造出一个由组织愿景、使命和目标等共同形成的组织基本的文化氛围和相匹配的制度安排和流程设计，以支持组织战略目标的实现。

战略管理是一个组织在一定时期内对其全局性、长远的发展方向、目标、任务和政策，以及对组织资源调配等方面做出的相应决策，以及对这些决策进行跟踪、监督、变更等方面的管理工作。组织一般会根据外界环境的变化，以及对自身能力和机遇的评判，制定相应的战略措施。在战略措施实施的过程，随时跟踪该措施是否取得了预期的效果，以做出灵活的调整，直到取得预期的效果。

在组织战略管理过程中，对组织的市场定位、组织的架构形式、组织的授权方式、对组织自身核心能力的认识、组织的价值取向，以及组织对外部环境和机遇的判断等因素都是在组织战略管理中需要考虑的内容。

当前组织所处的竞争环境急剧变化，组织战略规划从曾经的五年规划、十年规划，逐渐演变为需要组织高层随时拥有的一种常态性战略意识。组织领导需要随着技术的进步，商业新模式的发展随机而动，及时对组织战略进行调整。但在一般情况下，组织的

基本战略不会频繁而变，变化的是组织的战术、手段和策略方面的微调。随着竞争对手，及组织内外部环境的变化，组织高层必须根据需要对组织预定战略进行策略性的、补充性的，以及临时性的调整。

### 17.1.2 组织战略的主要内容

组织战略通常由以下几个因素组成。

(1) 战略目标。战略目标是组织战略行动所要达到的预期结果，是制定和实施战略的依据和出发点。战略目标是根据特定时期的战略形势和组织利益需要确定。确定组织的战略目标，特别强调需要与各种可能性相结合，要具有科学性、合理性和可行性，即强调目标的合理性，在强调组织当前利益、局部利益的同时，还要统筹考虑组织的长远利益和全局发展。

(2) 战略方针。战略方针是在特点阶段指导组织全局的方针，是指导组织行动的纲领和制订组织战略计划的基本依据。它是在分析当前组织面临战略形势和外部竞争等诸多因素基础上制定的，具有较强的针对性，在不同的环境下应采取不同的战略方针。每个时期或每次战略行动除了受组织总的战略方针影响外，还需有针对性地制定具体的战略方针，以确定具体的战略任务、战略重点、主要的战略方向、组织能力配置与资源使用等方面的问题。

(3) 战略实施能力。组织战略实施能力是组织战略实施的物质基础。这种物质基础既可以是组织自身拥有的，也有可能是组织外部的，但可以被组织通过协商获得的资源，根据组织战略目的和战略方针的要求，确定战略的规模、发展方向和重点，并能够与组织的总体力量保持协调发展。

(4) 战略措施。战略措施是为准备和进行战略管理而实行的具有全局意义的实施战略的重要保障，是组织决策机构根据战略实施的需要，在组织架构、权利分配、监督机制、授权环境、财务管理和流程管理等方面的安排，以及其他所采取的各种全局性的切实可行的方法和步骤。

这些内容可以说覆盖了组织战略层面的主要内容，是一定阶段组织必须实现的总目标和必须贯彻的总体工作思路，以及为了达成战略目标所必须的资源和环境准备。但是由于各个行业的不同、组织规模大小不同、组织的文化氛围不同，所以组织战略所包含的内容肯定会存在较大的差异。

### 17.1.3 战略实施过程分解

战略实施是一个自上而下的动态管理过程。所谓“自上而下”主要是指，战略目标在组织高层达成一致后，再向中下层传达，并在各项工作中得以分解、落实。所谓“动态”主要是指战略实施的过程中，常常需要在“分析—决策—执行—反馈—再分析—再决策—再执行”的不断循环中达成战略目标。

对于以项目管理形式推动组织战略落地的组织而言,组织战略往往会首先分解到项目组合层次,通过对机会的把握、风险组合、能力评估等环节确定组织各战略任务的优先级,并按照任务的特点对战略任务进行分解,分解为不同层次和优先级的子项目组合、项目集和项目。同时相应地调整组织运营的模式,为这些战略任务配置相关的运营资源,并在制度层面保证组织资源与组织战略的协同。

战略实施是战略管理过程中的行动阶段,比战略的制定更加重要。在将企业战略转化为战略行动的过程中,一般包括四个相互联系的阶段。

首先是战略启动阶段。在这一阶段上,组织领导层要研究如何将组织战略的愿景转变为组织员工的实际行动,调动起员工实现战略目标的积极性。这就要求对组织管理人员和员工进行培训,宣传新的战略思想、新的文化和观念、实施新战略的重要性和紧迫性、新战略规划的具体内容。并消除一些不利于战略实施的观念和思想,使大多数人逐步接受一种新的战略。

一般来说,由于受传统惰性的影响,在新战略实施的开始会存在一定的抵触情绪。重要的是新战略的实施,不仅要让组织达成预定的目标,而且也应该给作为组织的员工提供更多个人提升的机遇和空间,并通过宣传使管理者和员工看到这种转变可能对其带来的收益。因此战略的实施是一个发动广大员工的过程,要向广大员工讲清楚企业内外环境的变化给组织带来的机遇和挑战,使大多数员工能够认清形势,认识到实施战略的必要性和迫切性。在战略宣传的过程中要努力争取关键干系人的理解和支持,避免误解和由此可能产生的矛盾。

其次是战略计划实施阶段。战略计划实施阶段,需要将组织战略分解为几个战略实施阶段,每个战略实施阶段都有分阶段的目标,相应的有每个阶段的政策措施、部门策略以及相应的落实方针等。要定出分阶段目标的时间表,要对各分阶段目标进行统筹规划、全面安排,并注意各个阶段之间的衔接,对于远期阶段的目标方针可以概括一些,但是对于近期阶段的目标方针则应该尽量详细,而且必须量化。在战略实施中要注意新战略与原有战略之间的衔接,以减少不必要的阻力和摩擦。在分阶段实施中,各阶段的分目标及计划应该更加具体化和操作化,并加强监督和管理,及时处理执行过程中出现的各种问题。

第三是组织战略运作阶段。该阶段是组织战略在组织内外部全面落实的阶段,在前面分阶段实施的基础上,组织高层认为全面落实组织战略的时机已经成熟,则可以启动组织战略的全面实施。组织战略的运作一般主要与下面六个因素有关,即:•各级领导人员的素质和价值观念;企业的组织结构;企业深层次文化;组织资源储备与分配;信息沟通;控制及激励等企业的各种组织制度存在很大的关系。通过这六项因素使战略真正进入到组织的日常经营活动中,成为体系化、制度化的组织有机组成部分。当然在现实中,可能组织战略会部分实施,有的组织战略可能由于战略本身的问题,或者是对实施过程中进度管控的问题,或者是实施策略的问题,造成组织战略实施的失败。

最后是组织战略的控制与评估。由于战略的执行始终处在变化的环境之中，组织只有加强对战略执行过程的控制与评价，才能适应环境的变化，完成战略任务。这一阶段涉及到的主要内容是组织建立的战略控制系统、绩效监控系统，以及对监控偏差的评估、控制及纠正三个方面的工作。

项目管理是一项系统工作，要从组织战略的高度来规划组织的项目管理工作，而且有计划、有步骤地落实相关的措施，才能够保证项目管理体系能够在组织内真正的实施，实现组织预定的战略目标。当然，现在随着市场竞争日趋激烈，原来“自上而下”的战略实施方式也面临的越来越多的挑战，对于一些服务性行业来说，“自下而上”的战略力量已经成为影响组织战略制定和决策的重要因素。而这种组织一般会采取项目管理的方式，会充分利用各级项目管理中的监督和反馈，达到影响组织战略制定和组织资源分配的目的，直接让市场和用户来影响，甚至决定组织的一些战略性决策。这样就在一定程度上避免了组织高层制定战略时可能与市场需求脱节所导致的问题。

## 17.2 组织战略类型和层次

对于不同的组织战略可能会采用不同的项目管理形式，组织作为项目管理的载体，其战略决策对项目管理体系的架构，对组织与项目之间责权利的划分具有深远的影响，组织的战略文化也会影响到项目的组织文化氛围。因此在介绍项目组合管理、项目集管理和单项目管理之前，介绍组织战略的类型对于理解不同行业、不同组织的项目管理风格和文化，促进行业之间、组织之间开展项目合作，构建彼此的信任具有一定的参考价值。

### 17.2.1 组织战略类型

企业战略并不是完全取决于组织的类型或风格，而是取决于那些需要战略解决的基本性问题。一般来说，组织面临的战略问题主要包括事业问题、工程问题和行政问题三类问题，其中事业问题主要关注组织如何管理市场占有率方面的问题；工程问题主要解决组织如何执事业问题解决方案方面的问题，为事业问题解决提供的工程方面的支持；行政问题是解决组织应该如何架构以适应解决前两方面问题的需要，解决的是组织的授权、沟通和具体实施架构方面的问题。这样组成一个由三个层面组成的战略层次，其实在很多方面，还有配合这些战略的实施，需要进行的融资战略、财务战略、销售战略、技术研发等各个方面，应该说涉及到组织的各个方面。

#### 1. 组织事业战略类型

基于对组织事业问题解决这一核心问题，可以将组织战略进一步细分为以下四种战略类型。

(1) 防御者 (Defender) 战略。作为相对成熟行业中的成熟组织，组织内部产品线



较窄，同时组织高层也不愿意积极探索熟知领域以外的机会。除非顾客有紧迫的需要，否则高层不愿意就运作方法和组织的结构做出较大程度和范围的调整。组织努力的方向主要是提高组织的运行效率，扩大或者是继续保持目前的市场占有情况，预防竞争对手对组织原有市场的侵蚀，维持行业内的相对地位。

在该战略体系中，组织面临的事业问题主要是如何保持稳定的市场份额。由于组织在相对稳定的市场环境下良好高效运作，所以它具有谋求成本领先的优势，它能够在某一特定的领域内进行差异化经营，或者利用既有的标准化技术流程获得低成本的竞争优势。该类战略体系中面临的行政问题主要是，如何保证组织效率。组织一般会采取集中统一管理、产业链的垂直整合，以及规范化程序和功能的细划来提高组织的竞争力。但是这样的组织战略选择对环境要求较高，组织所处的竞争环境应该变化缓慢，能够以长期规划作为组织战略执行的主要依据，在组织运行中变更较少。

(2) 探索者 (Prospector) 战略。该战略主要致力于组织发现和发掘新产品、新技术和新市场可能为组织提供的发展机会，组织的核心技能是市场能力和研发能力，它可以拥有较多的技术类型和较长的产品线，同时也可能会面临较大的风险。采取该类战略的组织由于注重创新，能够发起其他组织没有发现，或者不敢去尝试的机会，因此通常会成为该产业内其他组织的战略标杆。

在该战略体系中，组织面临的事业问题主要是如何探索和定位新产品、新技术和新市场的可能机会。探索者一般为了分散组织的风险，会拥有较长的产品线，这一点往往使组织对创新能力的追求胜过对提高组织运行效率的追求。组织会对新产品和服务的创新发展提供战略优先，以满足市场不断变化的需求，甚至会创造出新的顾客需求。在该战略体系中，组织面临的行政问题主要是如何协调经营活动与创新活动，为组织提供源源不断的创新活力。所以采取这种战略的组织一般会采用去中心化的组织模式；任用通才，而不是专才；组织结构偏向于扁平管理，鼓励部门间的合作和竞争。探索者类型的战略能够帮助组织在难以预测、不断变化的市场环境中谋生存、求发展，获取新的商业机会，获得超过行业的平均利润。

(3) 分析者 (Analyser) 战略。该战略主要是保证组织在规避风险的同时，又能够提供创新产品和服务。该战略主要应用于两种市场有效运作的组织类型：一类是在较稳定的环境，另一类是变化较快的环境。前者强调规范化和高效率运作，后者强调关注竞争对手的动态并迅速作出有利的调整。

在该战略体系中，组织面临的事业问题主要是如何在保持现有市场份额的同时，又如何发现新的市场和产品机会。该战略要求组织必须保持现有产品和服务的质量、水准和运行效率，与此同时要组织要有足够的灵活性以及时捕获新的商业机会。当市场稳定时，通过技术改进来保持低成本；当市场发生变化时，通过发展新产品和服务，来保持组织的竞争力。而该战略的行政问题主要问题是如何管理和平衡这两方面的目标，培育不同部门间的合作。分析型组织的显著特征是平衡——在防御者战略和探索者战略之间

平衡组织策略。

(4)反应者 (Reactor) 战略。该战略主要是指对外部环境缺乏控制,不敏感的组织类型,它既缺乏适应外部竞争的能力,又缺乏有效的内部控制机能。该战略没有一个系统化的战略设计与组织规划。除非迫不得已,组织不会就外部环境的变化作出调整。

没有哪一种战略是最好的,决定组织成功的并不在于哪一种特定的战略模式,只要所采取的战略与企业所处的环境、技术、结构相吻合,都能够取得成功。

## 2. 战略组织类型

在组织战略实践过程中,组织战略实施可以大致概括为如下五种不同的类型,分别为:指挥型、变革型、合作型、文化型、增长型。这种分类既反映了不同行业、不同组织的战略特点,同时也为不同组织战略思路的变革提供了新的、更大的空间。促使不同的组织反思自身的战略特点,找到适合自身当前特点的战略类型。

(1) 指挥型战略组织模式。这种模式的特点是组织高层考虑如何制定一个最佳战略,然后按照该战略进行实施,相关战略执行人员要向组织高层提交战略实施的详细报告,组织高层根据报告情况,再对战略进行必要的调整,并对具体的管理和执行人员实施。

这种组织战略模式的运用一般需要具有以下约束条件:首先组织高层,尤其是组织“一把手”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;其次,组织战略比较简单,较容易实施的条件下使用,要求战略制定者与战略执行者的目标相对一致,战略对组织现行运作系统不会构成严重的威胁;三是适合于组织结构一般都是高度集权式的组织体制,组织环境相对稳定;四是组织业务相对比较单一,并且已经集中了大量的行业信息;组织处于较强竞争地位,而且组织资源较为宽松;五是组织内外部信息相对集中,能够准确、有效地收集信息,并能有顺畅的信息流通渠道;六是要有较为客观的规划和监督机制的支持。

这种组织战略模式的缺点是把战略制定者与执行者分开,即组织高层管理者制定战略,组织的一般管理者和员工只是执行战略,因此,一般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。

(2) 变革型战略组织模式。这种战略模式的特点是组织是以如何实施组织战略这一主题展开的。在战略实施中,组织高层决策者或在其他方面的帮助下需要对组织进行一系列的变革,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。在具体的战略实施过程中,组织领导者往往会利用新的组织机构和参谋人员向全体成员传递新战略的战略重点;并建立战略规划系统、效益评价系统,以及多项激励政策以支持战略实施;以达到充分调动组织内部人员的积极性,保证组织战略的顺利实施。

这种模式一般会比指挥型组织战略模式更加有效,但这种模式并没有解决指挥型组织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以及战略实施动力等方面的问题;而且还有可能产生新的问题,即组织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,可能会丧失战略的灵活性,在外界环境变化时使战略的变化更为困难。

(3) 合作型战略组织模式。这种组织战略模式是要求组织的最高层要与其他高层管理人员分担相关的战略责任,以发挥集体的智慧。具体过程是组织高层管理人员要对组织战略进行充分的讨论,形成较为一致的意见,然后制定并贯彻新的战略,使每个高层管理者都能够在战略制定及实施的过程中做出各自的贡献。

合作型组织战略模式克服了指挥型模式和变革型模式存在的局限性,使组织高层能够接近一线管理人员,获得比较准确的信息。同时,由于战略的制订是建立在集体参与基础之上,提高了战略实施成功的概率。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结果,有可能会使战略的经济合理性有所降低,同时仍然存在着计划者与执行者之间的区别,仍未能充分调动全体管理人员的积极性。

(4) 文化型战略组织模式。这种组织战略模式的特点是组织高层是从如何动员全体成员都参与战略实施活动的角度来考虑战略的制定和执行。主要是运用组织文化手段,不断向全体成员传播战略思想,以便在组织内部建立起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定实施组织战略,因此使组织各部分人员都在共同的战略目标下工作,组织战略实施迅速,风险较小。

文化型组织战略模式的局限性主要体现在该模式是建立在全体组织成员都具有共同的价值观和行为倾向假设基础之上的,在实践中职工很难达到这种价值观和行为层面的一致性,使得该战略的使用受到了多方面的限制;同时强烈的组织文化,可能会掩饰组织中可能会存在的某些问题;以及采用该模式要耗费较多的人力和时间,而且还可能因为组织的高层不愿意放弃控制权,使这样的战略组织模式流于形式。

(5) 增长型战略组织模式。该模式的特点是组织高层从如何激励一般管理人员制定实施战略的积极性及主动性来着眼战略的制定和实施。组织高层要认真对待一般管理人员提出的一切有利组织发展的方案,只要方案基本可行,符合组织战略发展方向,就解决方案中的具体问题探讨后,应及时批准该方案,以鼓励成员的首创精神。该战略组织模式不是自上而下推行,而是自下而上产生的。

该模式的局限主要体现在以下几个方面,首先是公司高层不可能控制所有的重大机会和威胁,有必要给基层管理人员以宽松的环境,但可能存在相关的风险;同时只有在充分调动基层管理者的积极性,才能正确制定和实施战略,某个可能逊色的但能够得到人们广泛支持的战略,要比那种“最佳”的却得不到多数人支持的战略有价值。

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定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定,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,组织中上述五种模式往往是交叉或交错使用,以达到预期的



目标。

## 17.2.2 组织战略层次

一般来说,组织完整的战略包括如下三个层次。每一层都有其自身的特点,自身的展开方式和相应的功能标准。

(1) 目标层。目标层主要介绍和说明组织的战略目标,以及确定目标的主要依据,以及对战略目标的高层分解等内容。一般包括组织的基本战略目标、基本战略目标的阶段性体现、战略目标体系及其分解、目标的分解原则和方法、目标之间的依赖关系,及对各层次目标的相关解释和说明等。

(2) 方针层。方针层主要说明了在组织目标达成过程中,组织应该坚持的主要原则和方针等,是对组织战略行动的具体指导。如对组织战略的指导性方针,限制性的原则等对战略具体化、细则化后的政策、制度、体制、组织结构设计等方面的内容。

(3) 行为层。行为层是在具体的执行层面,为了落实组织的战略目标和方针所采取的行动,如对组织战略全面性的规划和计划等。具体包括各种主要工程、对策措施、相关程序和流程等。

战略的三个层次所针对的对象各不相同。目标层是针对组织系统自身的。任何一个系统都有其存在的使命和目标,尽管它可能是自觉的或者不自觉的。明确并强调组织系统自身的使命,根据组织系统及环境的具体情况制订合适的、具体的目标,是战略目标层次的主要任务。具体从目标层中的具体内容来看,使命是目标层的根本。使命是系统本身所固有的,它一般不会发生实质性的变化,特别是不会随着环境等的变化。环境等因素的变化,会使目标在形式上、数量方面发生变化,但不会发生方向性的改变。就一个具体的企业组织系统而言,在不同的时期会表现出追求最大产出、追求最大销售额、降低成本、新产品开发、生产工艺改进等不同的特征,即有不同的具体目标,但是组织追求最大利润,甚至服务社会这一基本目标在不同环境状况下应该都没有变。

方针层是针对组织系统环境或系统中的一般问题而建议采取的一些基本原则、方法和途径。组织作为一个系统为达成其使命和目标,其实现目标和使命的方式、方法和途径是多种多样的。选择特定的方式和途径,就是战略方针层的任务。该层可以细分为方针、政策、体制等多种形态。方针一般是对组织战略系统行为的指导;政策往往是对组织战略系统行为的规范,说明允许做什么;不准做什么等等;体制则是固化了行为的方式,即所谓模式,是一种组织形式;这些都是指导和规范组织战略行为的系统。

行为层主要是针对组织战略层面的具体问题,并以重点工程、主要任务,以及计划、规划等形式出现在行为层。组织战略的达成总是由一个个具体问题组成,如果对这些具体问题的处理构成组织战略的重点时,它就表现为行为形态的战略。行为层次的表现也可以有各种不同的形式,相对概略和广泛一点的类似于规划,细化一点的则相对具体而明确。这些列入组织战略的具体“工程”和“任务”的意义已经远不限于“工程”和“任



务”本身,它们会对整个组织的战略系统产生积极或消极影响,是关系整个组织战略实现的关键要素。

## 17.3 组织战略目标分解

### 17.3.1 组织战略目标分解概念

从范围的角度,组织战略从层次上可以分为组织层战略、事业层战略、职能层战略等各个层次。就事业层战略来说,每一个事业单元应当有自己独特的使命和竞争对手,这使得每一个战略事业单元都应该有独立于组织其他事业单元的具体战略。事业层战略关心的主要问题是,如何在组织总体战略框架内,在该事业单元应该如何竞争。事业层战略规定了该事业单元所应提供的产品或服务,以及应该向哪些顾客提供产品或服务。从事业层战略来看,组织的经营可以看作是一种事业组合,每一个事业单元都有其明确定义的产品、细分市场和独特的竞争策略,以及明确定义的发展战略。事业组合中的每一个事业单元按照自身能力和竞争的需要开发自己的战略,同时还必须与整体的组织能力和竞争保持一致。

组织则在总体上保证全部事业单元必须符合作为一个整体的组织的利益,在可接受和控制的风险水平下,使成本、收益和资产结构获得均衡发展,即各事业单元就是在组织战略指导下建立起来的投资组合,组织必须有一套健全的机制保证该投资组合符合组织的战略要求,并可以实现组织收益的最大化。而职能层战略主要是配合组织整体未来的发展,以及各事业层战略发展的现实需要,而制定的有关技术研发、生产制造、市场营销、人力资源、财务管理等方面的发展战略,组织运行结构等方面的战略。

事实上,传统的战略实施是一个自上而下的动态管理过程。所谓“自上而下”主要是指,战略目标在公司高层达成一致后,再向中下层传达,并在各项工作中得以分解、落实。所谓“动态”主要是指战略实施的过程中,常常需要在“分析—决策—执行—反馈—再分析—再决策—再执行”的不断循环中达成战略目标。在该方面的典型应用就是平衡计分卡。

平衡计分卡(Balanced Score Card)是一种绩效评价体系,其本来的目的主要是找出超越传统以财务量度为主的组织绩效评价模式,以使组织的战略能够更加有效地转变为行动,目前已经成为组织战略管理的重要工具,在将组织战略规划落实为具体战略行动方面发挥着非常重要的作用。BSC作为一种基于战略管理的业绩考评工具,它从财务、客户、内部运营、学习与成长四个角度,根据组织生命周期的不同阶段的实际情况和采取的具体战略措施,为每一方面设计出适当的评价指标,赋予不同的权重,形成一套完整的绩效指标评价体系,实现了从抽象的、定性的战略到具体的、定量的目标的转化。经过这种分解和量化后的战略目标,就可以成为组织基于事业单元、运营单元或其他维

度进行项目组织、项目集、单项目的分解、管理和监控的有效工具。

但是随着目前市场竞争的加剧，组织业务的快速变化，打破原来基于业务价值链的分工和流程体系，推行业事业部制，鼓励员工自由组合形成一个个项目团队、建立一个个以项目为核心的组织平台，组织成员由原先的雇员逐渐向合伙人转变，已经极大地改变了传统意义上对战略的理解。组织平台化，员工合伙人化能够极大地调动各方的积极性，而原先基于管控的战略实施过程可能会由于部分限制了组织成员的积极性而受到质疑；另外传统的战略管理体系也由于不能很好地适应瞬息万变的市场竞争的需要，而主动将部分的战略决策权逐渐向项目级管理层下放，形成以项目为核心的新的战略体系。

这种放弃分工和流程的效率，而是更多地强调解放人才，给人才以平台和机会，放手让人才去干，允许人才脱开原来的分工秩序和流程体系相对自由地发挥的以项目为组织战略核心的新的组织战略模式和体制，有其合理性。但是项目目标和组织目标之间的关系，项目和组织之间边界，以及项目管理和组织支持等方面的问题还需进一步实践验证。一般在以项目作为组织战略核心的组织中，通常会更多地应用项目组合管理、项目集管理的相关知识，因为作为组织战略核心的项目会以项目集、项目组合的形式出现，尤其会以项目组合的形式出现，毕竟只有在项目组合的层面才能够有机会决定组件项目的组合方式，以及项目的优先级等，以更好地服务于快速变换的市场需求，增加组织的灵活性，能够更有效地调动参与各方的积极性。

### 17.3.2 组织战略与项目管理

总体来说，组织希望拥有有效的管理结构以实现组织的持续健康发展，而组织战略在某种程度上就是一个目标计划、政策、能力和行动等构成的综合体，为组织各个层面的发展提供整体的方向性指导，因此从项目管理的角度来看，项目组合、项目集和单项目就是在组织的各个层面进行对组织的战略进行细化和落实，保证组织战略目标的实现。

因此从组织的角度来看项目管理，由于组织治理出现在组织不同的决策层级，用以支持在组织战略规划过程中定义的具体目标、任务和战略，因此，项目组合管理、项目集管理和单项目管理均是组织整体战略计划和战略实施过程中一个必不可少的环节，这种分级的管理层级，共同构成了组织战略的实现载体，并由组织战略将这些组织中不同的管理层级、组织的运营支持有效地整合在一起，或者更具体地将其置于按照组织战略目标构建的项目组合管理架构之中，因为项目组合管理是组织战略计划和项目集、单项目管理及组织运营之间联系的桥梁。

集成从一般意义上可以理解为两个或两个以上的要素集合成为一个有机系统，这种集成不是要素之间的简单叠加，而是要素之间的有机组合。即按照某一集成规则进行的组合和构造，其目的在于提高系统的整体功能。管理集成思想最基本的特点是整体优化性和动态发展性。管理集成运用系统化的思想，以系统整体优化为目标，使系统各要素集成为一个有机整体，并以系统为对象综合性地解决管理系统问题。信息系统集成在该

方面的集成表现得尤其明显，信息系统就是将原先分散在各地的信息汇集起来，形成有效的数据，甚至上升到系统的智慧，以供系统决策使用。

项目组合管理使组织可以影响其项目选择和项目的有效执行，在当前高度竞争和快速变化的组织环境中维持组织的市场竞争力，组织结构和项目组合管理的关系如图17-1所示。项目组合管理、项目集管理和项目的概念都是通过运用能力来实现价值，而运营管理则通过日常的工作来实现其价值。组织战略是描述如何使用组织的优势和核心竞争能力的计划，其中主要包括有效管理资源、管理干系人利益、评估计划的价值、最小化可能威胁的影响，以及应对市场、法律和监管环境的挑战，关注关键运营活动等方面的内容。

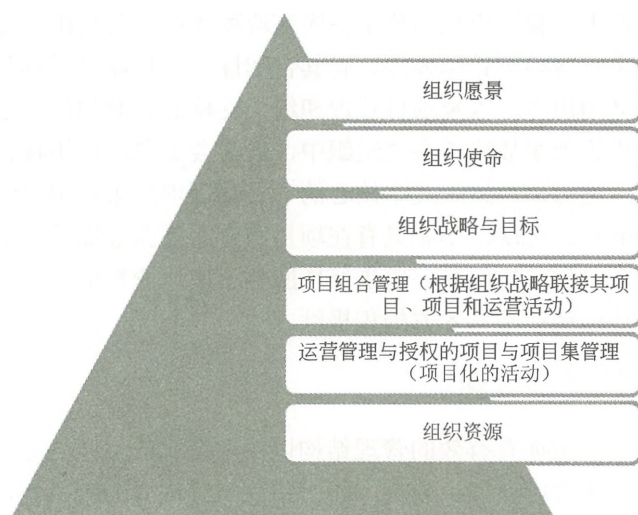


图17-1 组织结构和项目组合管理

项目组合管理通过与战略规划的不断调适，项目组合管理就可以建立实现组织战略和目标及绩效目标的项目组合体系，对批准的项目、项目集及运营的管理，要求执行包括这些活动的项目组合，实现组织战略和目标。

因此项目组合是为了指导对批准的项目集、项目和运营的管理，把组织战略与一组按优先级排列的项目集和项目联系在一起，其可作为组织战略中目标的相关内部和外部组织运行潜能。项目组合绩效是否符合组织战略和目标，通过影响组织战略方向的潜在变更的绩效反馈并监控实施。将项目组合管理与组织战略联系在一起的目标是在组织内部建立平衡、可执行的计划，帮助组织实现战略目标，并对组织战略形成一定的影响。项目组合计划对战略的影响主要体现在以下六个方面：

- 维持项目组合的一致性。项目组合各组件都应该支持一个或多个战略目标，如果没有对这些目标的清晰理解，一致性就无法实现；项目组合各组件的建议书都应该具体描述该组件如何支持目标的实现。



- 分配财务资源。每个项目组合组件的优先级为财务分配决策提供指南，同一时刻每个即将实施的项目组织组建都需要分配相应的财务资源。
- 分配人力资源。项目组合组件的优先级可以指导资源规划、招聘工作、进度和技能分配，包括长期人才建设等。
- 分配材料或设备资源。每个项目组合组件的优先级应该可以指导材料、设备或空间场地的分配，包括长期资本投资；要进行这样的规划，可能需要确保项目组合组件需要在组织层面加以考虑，并要考虑各种制约因素。
- 测量项目组合组件绩效。实施项目组合组件的目的是实现一个或多个组织的战略目标，其绩效必须结合目标进行测量。
- 管理风险。应对每个项目组合组件的风险（机会、风险、内部的、外部的）从组织层面及这些风险会如何影响战略计划和目标的实现的角度进行评估，其中包括外部及内部的环境监控。

#### 17.4 本章练习

(1) \_\_\_\_\_主要致力于组织发现和发掘新产品、新技术和新市场可能为组织提供的发展机会，组织的核心技能是市场能力和研发能力，它可以拥有较多的技术类型和较长的产品线，同时也可能会面临较大的风险。

A. 防御者战略 B. 反应者战略 C. 分析者战略 D. 探索者战略

参考答案：D

(2) 当组长对外部环境缺乏控制，并且不敏感时，一般采取的战略是\_\_\_\_\_。这样的组织既缺乏适应外部竞争的能力，又缺乏有效的内部控制机能。

A. 防御者战略 B. 反应者战略 C. 分析者战略 D. 探索者战略

参考答案：B

(3) 在一个组织战略执行过程中，主要是运用组织文化手段，不断向全体成员传播战略思想，以便在组织内部建立起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，则该组织采用了\_\_\_\_\_的战略执行过程。

A. 文化型战略组织模式 B. 增长型战略组织模式  
C. 变革型战略组织模式 D. 指挥型战略组织模式

参考答案：A

(4) 以下关于企业战略说法中，不正确的是\_\_\_\_\_。

- A. 为了企业战略的正确实施和执行，需要制订企业战略计划
- B. 战略计划适用于稳定的环境和可预期的环境，而长期计划可应对环境的改变
- C. 制定企业战略时制订应变计划更有利于企业面对瞬息万变的内外部环境
- D. 企业战略的计划的的工作方式可以自上而下、自下而上、上下结合或者设立

特别小组,依照企业各自的实际情况和条件灵活执行

参考答案:B

(5) 有关行业集中度的说法,错误的是\_\_\_\_\_。

- A. 计算行业集中度要考虑该行业中企业的销售额、职工人数、资产额等因素
- B. 行业集中度较小则表明该行业为竞争型
- C. 计算行业集中度要涉及该行业的大多数企业
- D. 稳定的集中度曲线表明市场竞争结构相对稳定

参考答案:C

(6) 如果一个企业经常采用竞争性定价或生产高质量产品来阻止竞争对手进入该行业,从而保持自己的稳定,则该企业的战略应该属于\_\_\_\_\_。

- A. 开拓型战略组织
- B. 防御型战略组织
- C. 分析型战略组织
- D. 反应型战略组织

参考答案:B

(7) 根据企业内外环境的分析,运用SWOT配比技术就可以提出不同的企业战略。

S-T战略是\_\_\_\_\_。

- A. 发挥优势、利用机会
- B. 利用机会、克服弱点
- C. 利用优势、回避威胁
- D. 减小弱点、回避威胁

参考答案:C

(8) 在组织战略层次中,\_\_\_\_\_主要说明在组织目标达成过程中,组织应该坚持的主要原则和方针等,是对组织战略行动的具体指导。

- A. 目标层
- B. 行为层
- C. 领导层
- D. 方针层

参考答案:D

(9) 为了在当前高度竞争和快速变化的组织环境中维持组织的市场竞争力,组织决定其项目选择和项目有效执行的工具和方法主要是\_\_\_\_\_。

- A. 项目组合管理
- B. 项目集管理
- C. 组织级项目管理
- D. 单项目管理

参考答案:C

(10) 组织战略从层次上可以分为组织层战略、事业层战略、职能层战略等各个层次,其中\_\_\_\_\_关心的主要问题是,如何在组织总体战略框架内,该事业单元应该如何竞争。

- A. 事业层战略
- B. 组织层战略
- C. 职能层战略
- D. 管理层战略

参考答案:A