

## 第 11 章

# 战略实施的管理与控制

### 导入性案例

#### 新宝电器组合定位战略的实施

广东新宝电器股份有限公司（下称“新宝电器”）于 1995 年成立于广东顺德，长期从事西式小家电的出口加工。经过 20 余年的发展，新宝电器在西式小家电的出口加工方面构建了全产品系列、全球市场和全产业链覆盖的经营组合，形成了制造成本低、产品系列全、配套能力强、交付速度快等关键领域的国际竞争力，其中电热水壶、滴漏式咖啡机、多士炉、搅拌机等产品的销量连续多年位居全国第一、世界前列。

新宝电器在早期一直专注于中低端产品市场。2008 年金融危机以后，在政府政策、上市要求和劳动力成本不断上升的压力下，新宝电器开始在西式小家电出口加工业务上推行从中低端定位向中高端定位的转型升级，希望在保持销售稳定增长的前提下提高企业的盈利水平。凭着在中低端市场上建立起来的实力和客户关系，新宝电器获得了一些中高端客户或者中低端客户对中高端产品的订单，但是新宝电器在实施中高端产品定位战略过程中出现了战略实施不坚决、不到位和不落实的问题，在产品研发、客户服务和产品加工等方面难以令中高端客户满意。为此少数大客户要求新宝电器为他们的中高端产品设立专门的生产线甚至专门的车间。随着电器中高端订单的增加，新宝电器对中低端定位的承诺开始松动，各种投资和费用的增加弱化了低成本竞争优势，混线生产导致企业内部运营系统，尤其是制造系统难以适从。为此，少数产品制造分厂尝试为中低端产品开设专门的车间，取得了良好

的效果。

在认真研究企业战略态势的基础上,新宝电器高管团队于2013年中正式向董事会提出新的组合定位战略,即在公司内部分别实施低成本和高差异两种定位战略。对于新宝电器来说,向后继续实施原来的单一低成本定位战略显然不是方向,向前继续实施单一高差异定位战略又没有优势,同时实施两种定位战略会导致整个运营系统陷入“夹在中间”的困境。基于前期转型升级的经验和教训,新宝电器高层管理团队认为如果能够先将两种定位战略加以区隔,分别推进两种定位战略,有可能消除两种定位战略的“相克之处”,并在以下三个方面发挥两种定位战略的“相生之处”:(1)通过销售渠道、原材料和零配件采购以及研发平台的共享,获得范围经济和规模经济效益;(2)通过分别建立和强化两种定位战略的竞争优势,使新宝电器能够以低成本获得高差异优势或者以高技术获得低成本优势;(3)分别实施两种定位战略将使新宝电器获得多点竞争的优势,在与单纯实施高差异或低成本定位企业的竞争中获得更有利的位置。

在新战略获得董事会批准之后,新宝电器高层管理团队对实施新战略所面临的困难做了认真和深入的分析,认为新宝电器在实施新战略方面将面临以下若干挑战:第一,企业的战略管理者,包括董事会和企业高层管理团队缺乏对两种定位战略在顾客诉求、竞争优势、价值创造活动体系、管理机制和文化上的差异或者对立性的认识。在实施从中低端定位向中高端定位转型升级的过程中,往往以实施中低端定位战略的思维去解决如何实施中高端定位战略的问题。第二,企业内部缺乏有效实施中高端定位战略所需要的人力资源,尤其是中层经营和管理人才,往往让实施中低端定位战略的经营和管理人才去实施中高端定位战略。第三,缺乏实施两种定位战略所需要的组织结构、管理机制和企业文化,尤其缺乏实施中高端定位战略所需要的组织、机制和文化。新宝电器曾经希望利用外部人力资源市场解决企业在中高端定位战略中所面临的观念与人才问题,但是效果并不理想。

基于上述考虑,新宝电器董事会和高层管理团队在实施新战略的过程中:第一,没有采取系统推进的方式,而是采取柔性推进的方式。高层管理团队只是明确企业将在今后一段时间内同时实施中低端和中高端两种定位战略,力求在低成本和高差异两个方面建立世界级竞争优势。但是,企业高层管理团队没有为实施新战略制定量化的目标和实施目标管理与考核,没有编制严格的实施计划和设定相应的时间要求。第二,没有采取自上而下的推进方式,而是采取自下而上的推进方式。在实施新战略之初,企业高层管理团队只是为新战略的实施进行组织结构、管理机制和企业文化的设计,甚至连划分中低端和中高端的标准都没有明确,是否和如何具体实施新战略主要由各个制造群和经营部门决定。

虽然新宝电器坚定实施新战略的承诺并进行了精心设计,但是企业高层管理

者有权根据其对战略意图的理解和环境的变化，尤其是实施过程中出现的问题对事前的决策做出动态的调整。在实施新战略之前，新宝电器高层管理团队所提出的实施方案是：（1）为了保证新战略有效实施，按照实施中低端和中高端两种定位战略的需要，将企业现有的制造、研发和营销系统分别划分为两种不同的经营单位；围绕所制定的定位战略，负责不同定位战略的制造群、研究机构和营销单位在企业总部的协调下相互配合。（2）为了有效体现两种定位战略的差异或者对立性，总部需要将有效实施两种定位战略的责、权、利下放，包括相关的产品开发、采购权、品质管理、产品检验、人力资源管理、企业文化等。（3）为了发挥两种定位战略组合中的规模与范围经济效益，总部在有效行使股东权益的同时，在可以共享的经营职能领域仍然保持一定程度的集权，包括品牌管理、产品标准、品质管理、大宗材料采购管理、中高层管理者的人力资源管理和整个公司层次的文化管理等。

在公司董事会扩大会议上，企业中高层管理者对上述方案进行了认真的研讨，达成了共识，但整个战略方案在实施过程中却得到重大修改：（1）原来的方案是在总部之下设立中低端和中高端两个战略制造群，并且将现有的产品事业部分别纳入上述两个战略制造群。在实施战略过程中，企业中高层管理者认为这种组织设计有利于管理者明确定位和树立定位意识，但是不利于各个产品线的规划和管理。因此，企业高层管理团队接受了上述意见，在每个产品事业部下面设置了若干按照定位划分的分厂。（2）原来的方案是只按照中低端和中高端两种定位划分制造组织，主要目的是不想因为划分过细导致企业运营管理系统更为混乱。但是，一些产品事业部认为高、中、低三个档次的划分更有利于通过产品线的全覆盖为顾客提供系统的解决方案，从而提升自己在产品线上的竞争力，因此在产品事业部下面分别设立了A（高端定位）、B（中端定位）和C（低端定位）。

新战略实施三年多来，当初设计的战略内容，尤其是实施方案中的一部分内容已经被放弃，一部分内容还在落实，还有一部分内容是在实施过程中加入进来的。以这种柔性推进的方式实施新战略取得了一定的效果：第一，从财务指标来看，在国内外经济形势不好的情况下，新宝电器依靠两种定位战略的实施和两种定位优势的发挥，销售和盈利的增长连续三年远高于行业平均水平，2017年的营业收入达到80多亿元，净利润超过4亿元。第二，从企业内部管理来看，企业内部各个层次的管理团队对两种定位战略的差异和联系、对立和统一理解得越来越深刻，对企业所实施的新战略越来越认同，并且演变成为自觉行动。第三，从企业的整体发展来看，从原来同时实施两种定位战略到分别实施两种定位战略，新宝电器没有产生重大的动荡或者波折，企业战略推进稳定，实现了健康的发展。

资料来源：根据对新宝电器的调研访谈及公司年报等相关材料整理编写。

## 学习目标

- ▷ 掌握战略实施的目标体系
- ▷ 掌握战略实施的计划体系
- ▷ 了解战略实施的职能系统
- ▷ 把握公司治理的内涵
- ▷ 认识战略领导的作用
- ▷ 了解企业不同发展阶段的组织结构的特点
- ▷ 认识激励机制在战略实施中的重要性
- ▷ 认识企业文化在战略实施中的重要性
- ▷ 掌握战略实施的主要控制方法

在企业环境动态化和复杂化的影响下，企业战略实施呈现出一些值得关注的特点，企业战略实施的管理面临一些新的挑战。新宝电器新组合战略的实施过程，基于内外部条件的特点表现出较好的恰当性和战略实施的艺术性。为了实现这种恰当性和艺术性，新宝电器制定了适当的管理体系，比如对各项企业活动目标和计划的合理安排，同时利用组织结构和激励机制的调整对新战略的实施过程予以保障。因此，本章的主要内容就是介绍战略实施的计划管理体系和保障机制。同时，由于环境的动态性加剧，对战略实施过程的控制越来越重要，因此本章将介绍几种主要的战略实施的控制方法。

## 第 1 节 战略实施的计划管理体系

在相对静态和简单的环境下，由于环境可预测性高、决策方法科学、战略行为可以事先确定，因此战略实施的关键就是执行战略的严格性。在这种情况下，企业战略管理者为了严格实施企业战略，通常会高度重视战略实施的计划、评价和控制活动。通过制定更加具体、可操作和可测定的目标和计划，企业战略管理者可以提高评价、激励和控制活动的有效性，保证战略实施的严格性。战略实施的计划管理体系就是通过计划管理手段把企业战略“化整为零、化大为小、化长为短”，通过对计划执行情况的评价、有效管理与控制保证企业战略实施的严格性，即保证企业战略行为能够最大限度地严格执行。因此，战略实施的计划管理体系主要包括目标体系、计划体系以及相应的职能系统。

### 战略实施的目标体系

保证企业战略有效实施的第一步即建立有效的目标体系。在战略制定的环节完成之后，企业需要通过对战略目标进行科学合理的分解，构建一个完整的目标体系，保证企业的战略承诺和目标得以实现。一般来说，构建战略实施的目标体系需要从如下几个方面进行考虑。

（1）企业的战略目标通常是中长期的，例如三年或五年的发展目标。在建立战略实施的目标体系的过程中，企业战略管理者需要将这些中长期目标细化成每个阶段甚至是年度的经营目标。这样，每个经营年度目标的实现就会促成中长期目标的实现。从这个角度来看，企业战略实施的目标体系是序列化的。

（2）企业的战略目标通常是宏观的，例如整个多元化企业的总部需要实现的目标。在建立战略实施的目标体系的过程中，企业战略管理者需要将这个全面或者宏观的目标分解到各个主要的业务或区域层次上，目标层次的分解取决于这个企业是行业多元化企业还是市场多元化企业。按照行业或者市场设立的事业部会将分配给它们的目标进一步细分到每个职能部门或者经营单位，直至落实到每个具体的业务单元为止。从这个角度来看，企业战略实施的目标体系是层次性的。

（3）企业的战略目标通常是综合性的，例如净资产收益率（ROE）、投资回报率（ROI）等。在建立战略实施的目标体系的时候，企业战略管理者需要将这种综合性目标分解，变成一组综合性目标。例如，ROE作为一个综合性经济效益目标，可以分解为若干个二级甚至三级子目标，只有当这些目标都实现时，企业的综合性目标才能实现。从这个角度来看，企业战略实施的目标体系是复杂的。

（4）企业的战略目标多数是定性的目标，当然也包括一些定量的目标。在建立战略实施的目标体系的过程中，企业战略管理者需要将这些定性的目标尽可能转变为相关的定量指标。例如，某个企业提出要在十年内成为所在行业的世界级企业，其战略管理者必须进一步明确企业将在哪些或者哪个指标上进入世界前几名，是总产量、总收入、市场占有率，还是市场价值等，它必须在至少一项指标上达到这个水平才有可能称为世界级企业。

### 战略实施的计划体系

战略就是一种计划，并且是一种较为抽象的长期计划，因此战略的实施需要依靠不同层次和不同形式的计划来推进。这些不同层次和形式的计划之间存在相互配合和强化的关系，从而构成一个比较完整的战略实施的计划体系，主要包括中间计划、行动方案、工作程序、预算以及应急计划。



### 1. 中间计划

在制定战略实施的计划体系的过程中，首先需要制定中间计划。中间计划一般有两种类型：一种是介于长期战略计划和行动方案之间的计划，有时又称中短期计划；另一种是介于不同层次的组织之间的计划，例如介于总部和职能部门之间的事业部或子公司的计划。从企业战略的时间序列来说，中间计划的时间跨度一般是1~2年，制定中短期计划的目的是使长期战略在时间上阶段化，使整个战略实施变成一个既有阶段性又有连续性的过程。从企业战略的层次结构来说，制定中间计划的目的是使总部与具体运营单位之间在战略上可以衔接，从而使整个公司的战略变成一个有机的整体，这样各分公司和各部门中间计划的实现必然导致企业总战略的实现。在大型的多元化企业制定出企业战略以后，企业战略管理者要为每个具体的经营单位制定这样的中间计划。虽然各个企业的中间计划在内容、时间、详细程度等方面有所不同，但目的都是对企业战略的总目标进行分解或使其具体化。

以海尔集团为例，在集团总部制定出企业整体发展战略之后，它的业务发展战略要通过中间计划变成对各个业务部门的要求；各个分部的产品战略要通过中间计划变成对该分部在世界各地的分厂的要求；各个分厂的战略通过中间计划变成对其各个职能部门的要求。计划就是提出实现目标的步骤和方法。中间计划在战略实施过程中的作用就是将公司的战略承诺和目标变成对每个战略经营单位及其部门的具体要求，从而保证公司战略得以实施。

### 2. 行动方案

行动方案是指完成一项战略性活动的具体安排，这种活动有可能是跨年度和跨部门的，其中包括行动的目的、意义、内容、途径、资源的配置、人员的安排和进程的安排等，核心内容是活动的创意。这种行动方案通常由跨部门小组编制，需要多个部门共同努力去完成。一般来说，如果企业战略涉及下列行动，那么制定具体的行动方案就是必要的：（1）上市；（2）并购；（3）搬迁；（4）新建；（5）综合性管理活动，例如质量体系认证等；（6）重大技术或管理改造，例如工厂自动化或者采用新的信息管理系统等。

### 3. 工作程序

工作程序主要包括工作步骤、岗位职责、工作方法和具体要求等内容。为了保证战略实施的有效性和效率，企业战略管理者需要为一些重要的工作制定工作程序，尤其是那些需要跨部门协调的复杂的工作。例如，企业新产品开发、零配件采购、投资决策和重大的广告促销等都需要明确和科学的工作程序的指导。

#### 4. 预算

预算是一种以货币语言陈述的计划，是在预测和决策的基础上，围绕企业战略目标，对一定时期内企业资金的取得和投放、各项收入和支出、企业经营成果及其分配等资金活动所做的具体安排。中间计划、行动方案和工作程序编制完成之后，企业内部所有经营单位和职能部门的工作计划和职责就已经基本确定，在此前提下，企业内部各个职能部门需要根据企业年度计划做出各种经营预算（有时也许是跨年度预算），包括销售预算、营销预算、生产预算、采购预算、研发预算、人力资源预算和融资预算，也需要对一些重大的投资、技术改造和产品开发活动做出预算。由于预算的过程就是资源分配的过程，因此各个经营单位和职能部门会在制定预算的过程中对每项活动的必要性、投入产出的效果以及参与活动的各个单位和部门的职责进行反复讨论和协商。所以做预算的过程就是落实战略和计划的过程，也是整合企业内部行动的过程。企业内部各个经营单位和职能部门围绕预算所进行的沟通会大大促进企业内部资源和行动的一体化过程。因此，企业战略管理将预算看成是一种促进和提升企业一体化的工具，而不仅仅是一种计划方式。

#### 5. 应急计划

应急计划是企业战略管理者面对某些关键事件没有按预期发生时可以采用的替换计划，是企业战略实施的计划体系的有机组成部分。无论企业战略的制定、实施和评价如何仔细，诸如原材料涨价、政府的新规定、竞争对手的新战略等不可预测的事件都可能发生并使企业战略难以实现。为了减少这种潜在威胁的不利影响，企业需要事前制定应急计划。企业高层管理者不应该也不可能为每一可能发生的事件制定应急计划，而是需要制定应急计划以应付那些可能使企业产生重大损失的意外事件。应急计划应该按照正式计划的要求来制定，以便在需要的时候及时发挥作用。

一般地说，通过以下六个步骤，企业高层管理者可以制定出有效的应急计划：第一，找出可能影响企业战略的有利或不利事件或变量。第二，规定在什么条件下应该采用应急计划。第三，评价每一突发事件可能产生的影响，预测其好处或坏处是什么。第四，制定应急计划。要保证应急计划与现行战略的相关性和可行性。第五，评价各种应急计划之间的相互影响。了解每一应急计划会对利用机会或减少损失产生什么影响，只有这样才能确定每一应急计划的潜在价值。第六，突发事件一般都有预警信号，企业高层管理者可以利用这段超前的时间重审应急计划。

## 战略实施的职能系统

根据战略实施的类型,企业战略管理者还需要对内部各个职能管理部门的职能级战略做出调整。因此,实施战略转型的企业在制定战略实施的计划体系之前,职能部门的管理者必须先根据新战略的要求,对本部门职能级战略进行相应的调整,从而建立支持新战略的职能管理系统。制定职能级战略的核心原则是“权变”,职能部门的管理者需要在认真理解新老战略的性质差异的基础上,根据实施新战略的要求制定与之匹配的职能级战略,核心内容是回答两个问题:为了实施新的战略,本部门的基本职能是什么?从事这些职能的基本思路和方法是什么?由于各个职能活动的设计都在相关的某个管理学科的理论体系范围内,因此本教材难以对各个职能级战略的具体内容做全面的介绍,只是从战略实施的角度重点介绍当前中国企业正在或者将要推进的三类典型的战略转型对职能级战略调整的基本要求。

### 1. 公司层战略转型的职能系统

随着市场竞争的激烈程度上升、资本市场的完善以及公司治理机制的不断健全,中国的多元化企业正在经历从高度多元化向低度多元化、从高度分权向相对集权的转型,部分优势企业通过先横向整合做强国内,再整合成本和创新两个优势,有效地提升了国际竞争力。在实施上述战略的过程中,多元化企业的总部有可能直接将自己从以资本经营为中心的多元化投资和管理主体“降格”为以产业经营为中心的单一业务投资和经营主体,也有可能专门从事行业、资产重组工作,而将主业横向做强的任务交给某个事业部,使之成为行业单一而市场多元化(在国内和国际两个市场上拓展空间)的企业。无论是哪一种情况,从行业多元化向市场多元化的战略转型所面临的主要问题是,如何在使整合效益(包括降低成本和扩大规模与范围经济效益)最大化的同时,克服地方差异和地方保护,保持高效的地方反应能力。为了支持企业在公司层战略上的这种转型,企业总部的主要职能部门必须对职能级战略做根本性的调整,具体的调整内容和方向具有以下特点:

第一,在实现行业集中经营和横向整合的过程中,总部需要调整并实施与所有者权益相关的职能级战略。与行使所有者权益相关的职能活动包括资产管理、财务管理、投资管理、战略管理和人力资源管理。在企业从行业多元化向行业集中经营、从地区经营向全国和全球经营转变的过程中,上述与行使所有者权益相关的职能级战略需要从以资产经营为主向以产业经营为主转变,凸显出贴近主业的特点;需要从分权化管理向集权化管理转变,实现资源优化配置和整合;需要从关注行业差异向关注区域差异转变,提高跨地区进入、跨地区竞争和跨地区控



制的能力。

第二，在实现行业集中经营和横向整合的过程中，总部需要在提升主要经营活动组合效益的同时保持良好的地方反应能力。为了最大限度地发挥横向拓展和整合所产生的效益，包括降低交易成本和扩大规模与范围经济所产生的效益，总部需要在主要经营职能上采取集权，包括统一营销、统一采购、统一生产、统一物流、统一研发等。但是与此同时，企业总部有可能失去对区域市场差异性的关注，失去顾客的满意度以及区域竞争中需要的快速反应能力。为此，上述主要经营职能部门在实施一体化战略的过程中，必须根据行业和市场的特点，妥善处理好集权与分权的关系。例如，市场营销部门必须决定哪些营销活动应该集权，哪些营销活动应该分权；采购部门必须决定哪些原材料和零件需要统一采购，哪些可以由区域工厂在当地采购；研发部门需要决定哪些产品需要标准化，哪些产品可以由区域工厂进行本地化的调整；等等。

2. 业务层战略转型的职能系统

随着中国居民收入水平整体上升、收入差别扩大，消费者对产品与服务的需求差异化日益明显。绝大多数面向国内市场的企业，无论是以广大的市场还是以狭窄的市场为目标市场，为取得竞争优势，提高盈利能力，在竞争战略上都需要实现从成本领先向差异取胜的转型。例如，20世纪90年代中期，亚洲其他国家廉价劳动力输出扩大，韩国三星为避免削弱其低成本优势，董事长李健熙决定从低成本向高差异战略转变。针对这种业务层战略转型，三星主要做了以下调整：精简产品部门，调整成本结构，突出研发的重要性，集中资金投入研发，研发从以产品模仿为主转向以引领创新为主，通过差异化取得竞争优势，最终实现了战略转变。以新产品开发速度为核心的商业模式也帮助三星公司领先于其他竞争对手。为了支持企业在业务层战略上的这种转型，不单研发部门，企业内部的主要职能部门也必须对职能级战略做根本性的调整，具体的调整内容和方向如表11-1所示。

表 11-1 业务层战略转型对职能支持系统调整的要求

职能支持系统	业务层战略转型对职能支持系统调整的要求
售后服务职能	售后服务职能在态度上要从被动转变为主动，在内容上要从简单转变为复杂，在方式上要从标准化转变为顾客化，从而让顾客对所享受的服务有高质量、体贴和特殊化的感受。
市场营销职能	市场营销职能要实现三个方面的改变：（1）扩大市场活动范围；（2）全面加强自身市场细分、营销策划和概念创造的能力；（3）市场营销部门将成为企业最重要的经营决策部门。
物流管理职能	整个物流管理要实现从靠节约创造价值到靠提高顾客满意度创造价值的转变。企业的物流管理必须在关注质量的基础上，做到及时、准确和专业。

续前表

职能支持系统	业务层战略转型对职能支持系统调整的要求
生产管理职能	企业在生产设施、设备、工艺的选择上要根据新的战略进行调整，生产管理人员要从关注成本转向关注质量。
研发职能	企业研发要从关注降低生产成本转向关注产品的性能和质量，从应用性研发转向基础性研发，从以产品模仿为主转向以引领创新为主。
采购管理职能	采购部门要从原来的成本导向转变成性能与质量导向。采购部门需要从外部推动企业实施创新和利用创新，从而保证顾客能够获得高性能和高质量的产品。
人力资源职能	人力资源部门要改变企业的招聘机制、用人机制、激励机制、管理方式和企业文化，从而获得、激励和保持大量高级和创造性人才。
信息系统职能	企业的信息系统要从以内部成本控制为主转向以外部环境（包括市场和竞争对手）分析为主，从以跟踪和记录为主转向以服务经营决策为主。

3. 外向型企业战略转型的职能系统

随着跨国企业进入中国、其他经济转型国家竞争力的提升以及中国要素成本的上升越来越明显，中国出口加工企业的国际化业务层战略普遍面临转型升级和提高附加值的压力，具体来说需要实现从委托加工向自主经营、从被动加工出口向主动国际营销的转型。现阶段大部分出口加工企业以少数大客户为导向，根据客户的委托被动地加工产品，其附加值低的根本原因在于：这种企业所从事的是处于“微笑曲线”最底端的、被动而简单的、创造性低的价值增加活动。为了支持企业在业务层战略上的这种转型，企业内部的主要职能部门必须对其职能级战略做根本性的调整。

第一，国际贸易的职能要向国际营销转变。在典型的出口加工企业中，国际贸易或者出口部门的作用主要是寻找中间客户，将中间客户的要求转移到企业内部，通过商务谈判获得订单，对订单的完成情况进行跟踪和反馈，办理好各种与出口有关的手续，将产品送到客户的手上。为了配合上述战略转型，国际贸易部门应该在名称和内容上都转型为国际营销部门，因为营销才是“微笑曲线”中最有价值创造力的一端。没有国际营销就没有主动权，就没有附加值提高的潜力和保证。国际营销部门不仅需要寻找中间客户，更重要的是寻找最终消费者；要能够研究市场、细分市场，选择顾客并且将顾客的诉求转化为自己的产品；要能够通过有效的营销策略，包括渠道、定价和促销策略，将产品送到最终消费者的手上。如果企业实现这种职能战略的转变，原来的客户可能就变成自己的批发商或者零售商，原来的国际贸易部门也许将来只是国际营销部门的一个科室。

第二，研发的职能要从 OEM（贴牌生产）向 ODM（原始设计商）、从服务中间客户向服务终端客户转变。在典型的出口加工企业中，产品的研发部门主要是根据中间客户提出的产品要求对样品进行开发，其核心目的是以最低的成本和最快的速度开发出中间客户满意和企业有利可图的产品。为了配合上述战略转型，研发部门应该与国际营销部门配合，不是根据中间客户的要求，而是根据目标市场和顾客的诉求产生产品开发的动机，同时，还需要基于所从事的基础性或者应用性研究，将技术创新的成果用于产品的开发，从而开发出能够满足最终顾客需求的产品。研发是“微笑曲线”的另一端，如果研发部门能够将自己的研发活动向最终顾客和基础研究延伸，其主动权和价值创造力会更大。

除了上述两个主要职能部门的战略需要根本转变以外，整个企业国际化战略转型还要求企业的其他职能战略进行相应的调整，调整的基本方向与成本领先战略向差异取胜战略转型所要求的职能级战略转变基本一致。

## 第2节 战略实施的保障机制

如果说战略实施的计划管理体系是企业相对静态的环境下提高战略实施有效性和效率的主要措施，那么合理的战略实施保障机制则是在相对动态的环境下保证企业战略实施恰当性的关键。在相对动态的环境下，企业战略制定和战略实施越来越难以清楚地划分，因为企业战略决策者在战略实施之前做了一些纲领性的决策与承诺，他们在战略实施的过程中还需要针对环境和竞争做一些具体的、反应性和创新性的战略决策，企业最后实现的战略是企业战略决策者在一系列时间点上做出的决策和行动的结果。由于战略实施过程中那些具体的、反应性和创新性的战略决策很容易受到非理性因素，包括决策者自身利益、行为模式、认知模式、决策方法的影响，企业战略管理者需要设计和建立一种旨在保障过程决策正确和过程行为恰当的机制。战略实施的保障机制就是针对战略实施的环境与类型，提供有效战略实施所需要的战略领导、治理机制、组织结构、激励机制和企业文化，保证企业战略实施行为的恰当性，即保证企业战略实施做到承诺坚定、决策科学、行动迅速。

### 公司治理

合理的公司治理有利于保证股东给予企业足够的关心，并且能够通过董事会认真和有效地发挥作用，使企业高层管理者愿意做出最有利于企业长期发展的战略决策。公司治理的主要目标是确保高层管理者的利益和股东利益一致。公司治理可以分为外部治理和内部治理，考虑到企业战略管理者可以发挥作用的范围，本章主要介绍公司

的三种内部治理机制对战略实施过程的影响。

在现代企业的发展过程中，所有权和经营权的分离无疑是一个重大的历史进步，它给现代企业带来无限的发展潜力。但是，所有权和经营权的分离也造成了代理问题，因此所有权和经营权的分离是导致企业战略实施过程中出现战略失误和行为不恰当的最重要的原因。合理的公司治理必须注意处理好以下几个问题，从公司治理结构的安排上降低企业战略管理者谋私、不作为的可能性和所造成的代理成本。

### 1. 股权结构

根据《公司法》，股东代表大会是公司的最高权力机构，可以行使对企业战略选择和经营绩效具有重大影响的若干职权。股东代表大会的主要权利包括决定公司的经营方针和投资计划；选举和更换非由职工代表担任的董事、监事，决定有关董事、监事的报酬事项；审议批准董事会、监事会或者监事的报告；审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案；审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；对公司增加或者减少注册资本做出决议；对发行公司债券做出决议；对公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式做出决议；修改公司章程以及公司章程规定的其他职权。

研究表明，股权结构过于集中会导致企业各个利益相关团体之间缺乏制衡机制，中小股东个人利益难以得到保障，企业管理者很难有效发挥职业经理人的作用。股权结构过于分散会导致股东不关心企业，不惧怕风险，很容易被企业管理者所主导。因此，合理的公司治理安排必须让股东给予企业足够的关心，各个利益团体的利益形成制衡，股东能够对管理者的战略决策进行足够的监督和参与，例如，中集在发展初期的股权结构安排对其发展产生了非常关键的作用。两大国有背景的大股东股权相同、相互制衡，使得中集的管理层能够充分发挥职业经理人的决策作用。考虑到证券市场的有关规定，越来越多的企业希望引入机构投资者，在保证公司股权适度集中的同时，有效地利用专业投资机构的知识和能力。

### 2. 董事会

董事会能否有效运作在很大程度上决定企业战略决策的有效性和效率，因此，世界各个国家包括中国的上市公司一直致力于：（1）丰富董事会成员的构成和知识背景，使之不仅能够代表各个相关团体的利益，又能够汇集企业战略决策所需要的知识和经验。（2）增加董事会成员的知情权，使董事会成员了解企业情况。企业有责任向董事提供所要求的信息，同时董事必须主动了解有关信息。（3）加强对董事会尤其是外部董事参与企业决策活动的监督和记录。成员结构合理、内外信息对称、愿意尽职尽责的董事会更有可能保证企业在战略实施过程中决策正确和行为



恰当。

在企业战略决策中，董事会与高层管理者的关系也是一个非常重要的公司治理问题。如前所述，虽然董事会与高层管理者在企业战略决策中的分工有所不同，但是，高层管理者的作用略大可能是更为合理的治理安排。董事会不能不积极参与企业的战略决策，但是又不能过于积极参与企业的战略决策。董事会的主要职责首先是形成企业的战略承诺和目标；其次是将合适的人放在企业高层管理者的位置上，并且通过合适的激励和监督保证他们能够且愿意提出正确的计划和方案；最后是具备相应的信息和知识去判断企业高层管理者所提出的计划和方案是否正确。

### 3. 高管激励

所有权和经营权的分离客观上形成了股东和管理者之间的委托代理关系，由于作为委托人的股东和作为代理人的管理者所追求的利益往往不一致，因此容易产生代理问题。例如，股东一般希望企业相对集中经营，而管理者为追求短期业绩和管理权的扩大等会选择高度多元化经营，从长期来看，管理者的这种选择不仅会导致股东收益下降，甚至可能威胁股东的财产安全。解决好这一问题对企业的长远发展有重要意义，但即使在相对静态的环境中，代理问题也难以根除。随着环境动态化程度越来越高，股东对企业管理者决策正确性和行为恰当性的监督越来越困难，这是因为：第一，高层管理者所做的战略决策通常非常复杂且无规律，仅仅通过对高层管理者的直接监控并不能判断他们决策的质量。第二，高层管理者的决策对公司财务状况的影响要在一定时期后才能表现出来，特别是公司战略决策对公司长期业绩的影响要大于对公司短期业绩的影响，因而造成很难评估现有决策对公司未来业绩的影响。第三，高层管理者的决策及行动和公司的实际表现之间的关系还受到许多不确定因素的影响，不可预见的经济、社会或法律的变动使洞察决策的效果变得很难。可以说，动态环境下的企业代理问题更为突出。

激励为主、惩罚为辅的方法是解决股东与管理者代理问题的有效手段。首先，董事会要确定企业高层管理者的工资待遇和办公条件，这种待遇与其占据的位置有关，包括位置的价值和相应的工作及生活待遇，目的是希望企业高层管理者基于对位置的重视，善待股东和其他利益团体的利益。其次，董事会要考虑给予企业高层管理者一定的奖金，这种激励与企业短期（一般是年度）绩效的超预期增长挂钩。由于这种激励容易导致企业管理者在战略决策中的短期行为，故不应该让其成为管理者收入的主要部分。最后，董事会还会考虑给予企业高层管理者一些长期激励，例如股权、期权激励等，目的是使高层管理者在决策过程中多考虑企业和股东的长期利益。除此之外，股东可能还会给企业高层管理者很高的退休金或者退休以后其他福利方面的待遇，目的同样是希望将管理者个人的长久幸福与企业、股东的长期利益挂钩，避免因个人利益做出有损股东价值的行为。



管理者的激励问题不仅存在于高层管理者，也存在于企业的中层管理者，例如产品事业部或者区域事业部的管理者。如果企业进入的行业或者区域是自己不熟悉的或者难以控制的，那么董事会应该考虑给予这些管理者一定的长期激励，因为他们需要在董事会不了解的行业或者市场上进行管理，需要大胆、富有创新地做出很多重要的战略决策。如果不能让他们的利益与股东的利益挂钩，他们就很难形成做出这些重大决策的长远考虑和创新精神。

战略领导的选择

企业的战略领导一般由企业董事会、高层管理者和关键部门管理者构成，他们之间的相互作用在根本上决定企业战略制定、实施和控制的有效性和效率。批准公司新的战略之后，董事会选择什么样的战略领导负责战略的实施将在很大程度上决定战略实施的成败。

1. GE 公司的“九方格选择模型”

根据企业所处行业和企业在行业中的位置选择与所实施战略相匹配的战略领导。企业实施的战略不同，战略实施所处的环境不同，要求企业董事会选择具有不同战略领导力的人负责战略实施工作。如图 11-1 所示，GE 公司开发了“九方格选择模型”，提出董事会可以根据行业吸引力和企业竞争力，制定企业的战略和选择战略管理者的类型。

		竞争力		
		强	一般	弱
行业吸引力	高	投资和全面增长成熟的企业家	投资和有选择的增长计划型企业家	控制/推迟投资/不投资善于扭亏为盈的企业家
	中	投资和有选择的增长周密的计划者	维持/保护盈利的计划者	出售/不投资能扭亏为盈的企业家
	低	维持/保护专业型管理者	出售/不投资有经验的成本降低专家	出售/不投资收盘专家

图 11-1 GE 公司的“九方格选择模型”

2. 高管团队与经理人市场四方格矩阵

在构建战略领导团队的过程中，董事会还需要根据所实施战略的类型和要求，从以下两个维度决定战略团队的构成（如图 11-2 所示）：（1）战略领导团队的知识与能力的同质性与异质性，具有同质性的团队更适合实施稳定性战略，而具有异质

性的团队更适合实施创新性战略或者战略变化；（2）战略管理团队应该来自企业内部还是外部经理市场，以来自内部的成员为主的团队更适合实施稳定性战略，而以来自外部经理市场的成员为主的团队更适合实施创新性战略或者战略变化。

		经理市场	
		内部提拔	外部聘任
高管团队构成	同质的	稳定性战略	复杂情况： 高层管理团队和 战略可能变化
	异质的	创新性战略	战略变化

图 11-2 高管团队与经理人市场四方格矩阵

组织结构

组织结构是指为了实现组织的目标，在组织理论的指导下，经过组织设计形成的组织内各个部门、各个层次之间固定的排列方式，即组织内部的构成方式。企业的组织结构是企业内部各种角色、职位之间的正式关系，主要包括信息沟通、职权、工作活动方面的正式关系。战略确定以后，有效的战略领导必须明确战略实施所需要的组织结构，使战略实施在人员、资源、技术、知识、信息、责任、权力等各个方面得到落实。战略和结构的有效匹配不仅可以为竞争优势的发挥提供保障，同时也可以为获得未来竞争优势提供灵活性。在毕马威公司的战略转型中，科林·沙曼就提出要实施三大战略，即业务多元化、市场全球化和资源向重点行业或者客户集中化。科林·沙曼在随后的十年中将毕马威公司的组织结构从原来的职能型结构变成两维矩阵，再从两维矩阵变成超矩阵结构，从而在业务、区域和行业三个维度上建立了若干相应的经营单位。可以借助钱德勒所提出的企业发展三阶段理论（如表 11-2 所示），说明企业在生存、发展和多元化三个阶段分别采取的三种基本组织结构。

1. 企业的生存阶段

在这个阶段，企业通常是由一个或几个企业家创立和管理的。企业面临的主要问题是生存，企业的发展目标受制于企业家个人的价值追求，企业的战略主要受短期机会的驱动，并没有清楚的取舍。受经营规模的限制，处于这个阶段的企业没有明确的分工、稳定的岗位、客观的绩效评价和激励机制，采取的是典型的简单

表 11-2 企业发展三阶段理论

变量	第一阶段	第二阶段	第三阶段
问题	在处理短期经营问题过程中寻求生存和发展	增长、正规化和资源的扩大，适当注意产品问题	大量、日益增长和多元化资源的投入、管理和控制，分析和纠正各分厂的问题
目标	个人的、主观的	达到各种绩效指标和预算	投资利润率、利润、每股盈利
战略	个人的、含糊不清的，注重企业家本人发现的机会	围绕一个产品或服务进行集约化经营	通过多元化发展抓住一切可能的机会
组织结构的主要特点	一个单位，“一个人的表演”	一个单位，各职能化团体	多单位的组合，高层管理者领导和分权经营的分部
关键绩效评价指标	个人的因素、与雇主的关系、操作效率、解决经营问题的能力	职能化和内在的因素，如销售、完成预算情况、团体中的地位、个人关系、团体的大小	非个人化或客观的指标，如利润、市盈率、市场份额、生产率、个人发展、雇员态度、社会责任
奖惩制度	非正式的、个人的、主要的，只拿小部分收入奖励关键人员	很大程度上依据既定政策，更加正式	根据政策以各种方式进行奖惩，决策很少有例外并严格执行

结构。企业家本人就是这个企业“最杰出的全才”，他做每项决策，负责每项活动，依据个人的主观判断直接评价每个员工的绩效。这种企业的好处在于活力强、感情深、弹性大，缺点是效率低。

2. 企业的发展阶段

在这个阶段，企业家的管理职能将被一组职能管理者替代。企业所面临的主要问题是发展，企业的发展目标仍然受个人价值追求的影响，但是战略上的取舍比较清晰，一般希望在自己的主业上做强做大。为了发展，企业家意识到需要提高管理的有效性和效率，并且开始注意分工、专业化，然后进一步部门化，从简单结构向职能型结构转变，其中的关键是职能专家的引进和威信的确立。职能专家的进入导致企业开始向制度化、正规化转变，员工绩效评价、激励和惩罚越来越客观。职能型结构的有效性和效率很高，企业完全有可能依靠这种结构发展成为行业领先的大型企业。但是在职能型结构中真正职责清晰的管理者只有一个人——总经理，因此职能部门的管理者容易出现职责不清和相互推诿的情况。由于企业经营定位不同，所采取的职能型结构具有不同的特点。其中，与成本领先战略匹配的职能型结构更强调集权化管理，追求效率，并且重视生产和工艺部门的重要性。而与差异取胜战略相匹配的职能型结构更强调分权化管理，追求创新，并且重视营销和研发部门。

### 3. 企业的多元化阶段

在企业发展的这个阶段，企业需要基于投资收益率的提高选择新的行业或者新的国家市场，即通过行业或国际化战略实现发展。处于这个阶段的企业面临的主要问题是建立什么样的行业或者市场组合才能获得最大的组合效益，什么样的管理模式能将组合中的效益发挥出来。多行业或者多市场经营的企业总部保留了若干职能部门，主要目的是行使所有者权益，同时提高组合效益（包括降低交易成本、扩大规模和范围经济效益），但是开始将与行业或者市场有关的决策权下放给行业或者市场经营单位，即行业或者区域事业部。关于不同类型的行业多元化战略和国际化战略需要匹配什么样的事业部制，本教材分别在第7章和第8章做了详细的介绍，在此不再重复。

#### 激励机制

激励机制是管理者依据法律法规、价值取向和文化环境等，对管理对象的行为从物质、精神等方面进行鼓励以使其继续发展的机制。战略实施过程中，只有组织单位和个人都积极参与和支持，战略才能得到有效实施。战略管理者需设计和使用有效的激励机制，采用合理的激励措施获得员工持久而充满热情的支持，保障战略顺利实施。薪酬（工资、奖金、股票、股票期权、晋升等）是激励机制的核心部分，战略实施者还可以充分使用以下措施：员工感兴趣的任命、富有吸引力的升职、工作自主决策权。有效率的战略实施者更注重使用使员工获得更大满足感的激励措施。在建立有效激励机制以保证企业战略得到有效实施方面，企业战略管理者应该做好以下两个方面的工作：

（1）建立有效的激励制度使员工全身心支持企业战略的实施。成功的战略实施者需要通过有效的制度设计激发员工积极性，使员工在工作中竭尽所能；使员工接受战略并支持它发挥作用；使员工凝聚成团队或工作小组以促进思想交流，创建一种相互支持的环境；使员工参与工作决策，并努力使工作变得有趣和令人满意。应注意的是，管理者要根据内外部环境的变化及时调整激励方式并有效贯彻以支持战略的实施。

（2）将薪酬制度与战略实施过程中取得的相关业绩挂钩。为促进战略的良好实施，建立一种与战略实施过程中取得的相关业绩挂钩的薪酬制度显得非常必要。薪酬系统由两部分组成：绩效评估和反馈，奖励。需要考虑战略目标对不同部门和人员的要求，并对相关业绩进行评估和奖励，比如，根据销售增长情况来奖励销售人员，根据质量和成本控制情况来奖励生产与采购人员，根据顾客服务方面的表现来奖励售后服务人员。战略实施过程中，应慷慨地奖励那些达到业绩目标的个人和部门，对那些没有达到目标的个人和部门坚决不予奖励，从而使员工的注意力集中到

有效的战略实施和达到业绩目标上来。如果公司的战略是成为一个低成本的供应商，就必须奖励那些使成本降低的行为与成果；如果公司在质量和服务上追求差异化，就必须奖励那些提高产品和服务质量的行为与成果，例如产品合格率提高、顾客抱怨数量减少，以及订购过程和发货速度加快；如果公司追求产品的创新，那么奖励应与创新成果相联系。

例如华为的激励机制，尤其是员工股权激励。无论是 20 世纪 90 年代初处于创业期的华为推出的“员工持股计划”，还是在 21 世纪初网络经济泡沫冲击 IT 业背景下的“虚拟股票计划”，或者是在 2008 年全球金融危机后的大规模员工配股方案，都对华为的发展起到关键作用。华为各种形式的股权激励将员工的人力资本与企业的未来发展紧密联系起来，形成一个良性的循环。员工获得股权，参与公司分红，实现公司发展和个人财富的增加；与此同时，与股权激励同步的内部融资增加了公司的资本比例，缓解了公司现金流紧张的局面。

## 企业文化

企业文化是在一定的条件下，企业生产经营和管理活动中所创造的具有该企业特色的精神财富和物质形态，包括文化观念、价值观念、企业精神、道德规范、行为准则、历史传统、企业制度、文化环境、企业产品等，企业价值观是企业文化的核心。企业文化的形成源于企业所处的成长环境与成长路径，其特点与企业对行业的选择、对目标市场的选择、价值创造活动的特点和关键竞争优势密切相关，与企业管理模式形成内在的匹配关系。IBM 前总经理托马斯·怀特森曾说：“IBM 的哲学主要包括三个简单的信念，我认为最重要的是：我们注重对个体的尊重。”美国麦当劳公司的企业文化可以用四个概念来表示：质量（Q）、服务（S）、清洁（C）和价值（V）。

企业文化的好坏是相对的，取决于它与所处的环境、所选择的行业、市场、价值创造活动组合以及需要建立的竞争优势是否匹配和匹配的程度。例如，一个长期实施成本领先战略的企业形成了特定的企业文化，只要这个企业不准备向差异取胜战略转变，企业文化就是合适的。同样，一个长期从事出口加工的企业形成了自己特定的文化，它对这个企业在出口加工上的发展发挥了重要的支撑作用，一旦进行战略转型，如发展自主品牌、开拓国内市场或实施更高水平的国际化战略，原有的企业文化就会与新战略产生冲突。与其他组织性资源相同，企业文化具有很大的惰性。即使企业所处环境、行业发生巨大变化，或者企业所选择的目标市场、价值创造活动组合以及需要建立的竞争优势发生根本性的改变，企业文化也很难随之改变。也就是说，企业在建立与战略相匹配的文化的过程中为文化的变革设置了障碍。因此，成功的企业战略管理者绝不轻易选择与企业原有文化相矛盾的战略。



在经营环境和竞争越来越动态化的趋势下，建立与企业战略相匹配的企业文化对实施有效的战略管理具有非常重要的意义，具体表现在以下三个方面：（1）有利于企业坚守战略承诺。企业战略承诺（主要体现在战略意图和宗旨陈述中）的确立和坚持既是理性选择，更是价值选择。企业文化（企业战略管理者的价值取向）实际上帮助企业忽视、拒绝许多有可能导致企业放弃或者改变战略承诺的“诱惑”，这就是许多成功企业的坚持需要用“不够敏感、不够聪明和不够理性”来解释的原因。（2）有利于企业迅速做出恰当的反应性决策。随着速度在企业战略决策和行动中重要性的上升，企业战略管理者的价值选择在战略决策中的重要性也相应提高。正是在这个意义上，战略管理的非理性主义学派强调企业战略决策不仅是一种机会，也是一种模式和愿景，从而对行动导向或者价值驱动型战略决策方式做出理论上的解释。（3）有利于企业在战略实施过程中协调和整合企业内部的各种行动。在执行力越来越重要的情况下，企业内各个部门能否在战略实施过程中表现出行动上的协调性和一致性，不仅与企业在计划、组织、任用、领导和控制方面的水平有关，而且在很大程度上取决于企业内部员工能否传承和分享共同的行为模式和价值观。因此，无论企业采取低成本战略还是高差异战略，没有与之匹配的企业文化，企业将很难坚持和有效实施这些战略。

因此，在企业战略管理者实施新战略之前，不仅需要了解新旧战略之间的差别以及克服这种差别对战略实施的要求，而且需要了解新旧企业文化之间的差别以及克服这种差别对企业整个管理模式和系统改变的要求。企业文化的改变不单是文化问题，在本质上是企业管理模式、制度和机制的改变问题。企业文化的改变需要一些形式上的“措施”，更需要“内容”上的改变。公司治理、组织结构、控制机制（包括激励机制）和战略领导的调整都会对企业文化的改变产生重要的影响。因此，企业战略管理者在变革上述因素时，必须考虑其对企业文化的影响，以建立与新战略匹配的文化。换言之，企业员工会从公司治理、组织结构、控制机制和战略领导的改变中体会到企业行为模式和价值导向的转变，感受到企业文化改变的信号和要求。新战略实施所期望的行为模式和价值观一定要在新的公司治理、组织结构、控制机制和战略领导中得到实际和持续的鼓励和强化，如此新的企业文化才能形成。例如，海尔的企业文化在不同发展阶段表现出不同的特征，从发展初期的成本导向文化，到创品牌阶段的质量导向文化，再到市场巩固和扩张阶段的服务至上和创新文化，这些企业文化特征都与其战略导向相互匹配。

### 第3节 战略实施的主要控制方法

战略控制是指企业实施战略时，对各项活动的进展情况进行监控。首先要评价

企业实施战略的绩效，将其与预期的战略目标与绩效标准对比。然后对那些已经发生或将要发生战略问题的部门、重要战略项目和活动进行偏差分析。最后纠正偏差，达到控制的目的。没有战略控制，战略实施会变得十分脆弱，一旦实施过程发生偏差，这种偏差会越来越大，给企业造成无法弥补的损失。只有通过战略控制，企业才能与当前所处的内外环境、企业目标协调一致，才能更好地实施战略，最终实现企业战略。

战略控制过程有三个关键要素，即确立评价标准、评估工作绩效、反馈和纠偏（见图 11-3）。

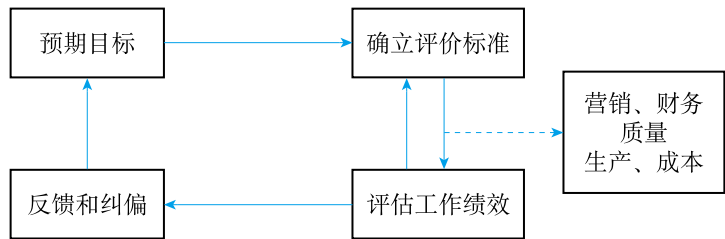


图 11-3 战略控制过程

依据控制时间，企业的战略控制可以分为如下三类：事前控制、事中控制以及事后控制。依据控制的切入点，企业的战略控制可以分为如下五种：财务控制、生产控制、销售规模控制、质量控制和成本控制。本章主要介绍平衡计分卡、战略地图、权变计划、审计控制以及滚动计划法这五种战略实施的控制方法。

平衡计分卡

企业通常需要利用多个指标对战略实施过程进行全面系统的控制，不能只衡量单一指标（如财务绩效等）。1992 年，哈佛商学院教授罗伯特·卡普兰与复兴方案公司总裁大卫·诺顿基于“衡量未来组织的业绩”这项课题的研究成果，建立了一套全新的绩效评价体系——“平衡计分卡”（BSC）。简单地说，BSC 就是通过建立一整套财务与非财务指标体系，包括财务、客户、内部业务流程、学习和成长四个方面，对企业的经营业绩和竞争状况进行综合、全面、系统的评价（见图 11-4）。企业可以根据以下不同的标准来分别测量平衡计分卡的四个方面：

- （1）财务：现金流、资产回报。
- （2）客户：评估预期顾客需求的能力、回头客的比例、与顾客交流的质量。
- （3）内部业务流程：实施评估的改善、雇员道德方面的改善、周转率的改变。
- （4）学习和成长：创新能力的改善、相对于竞争对手新产品的数量、雇员技能的增加。

这四个方面与企业战略紧密联系在一起，经由战略性奖励制度、部门和个人目标的设定，最后形成一个完整的战略实施的管理与控制机制。

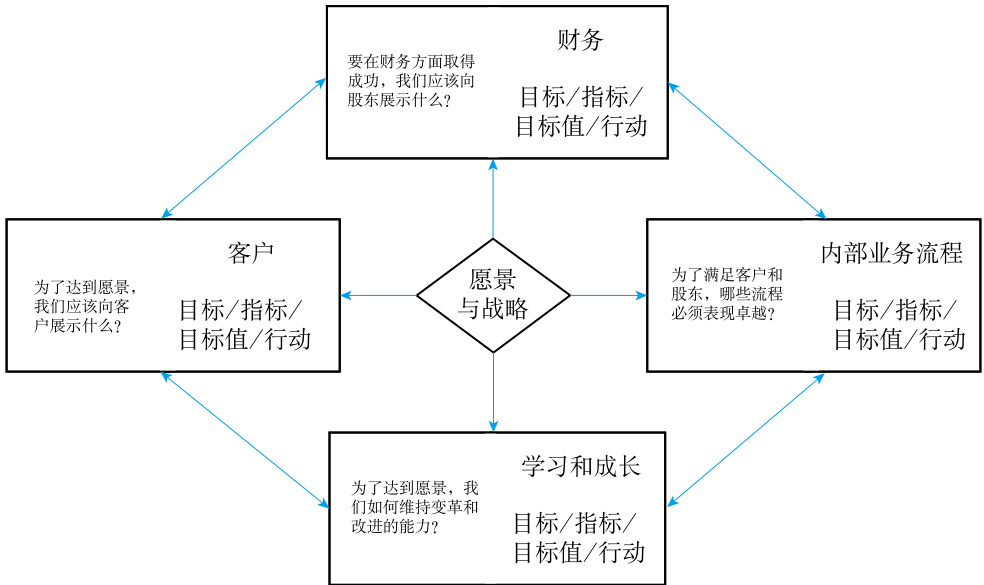


图 11-4 平衡计分卡示意图

资料来源：罗伯特·卡普兰，大卫·诺顿：平衡计分卡——化战略为行动。广州：广东经济出版社，2004。

在 BSC 的管理框架中，管理层确定市场和客户目标后，以内部流程和创新学习的观点来探究达到目标的具体做法。在这个过程中也许能找到一些创新和改善之处，这是传统评价体系无法做到的。因此 BSC 要求管理者从四个方面，将原本只有管理者才能理解的企业愿景与战略转化为员工实际工作的测评指标，让员工清晰认识到自己在实现组织战略目标过程中的工作与角色。这些都是实施 BSC 产生的特殊价值。

战略地图

在战略实施的控制过程中，尤其是在对战略进行衡量之前，企业应当对战略进行全面准确的描述。正如卡普兰先生和诺顿先生所言：“不能描述，就不能衡量。”要想用 BSC 来衡量战略，首先要学会描述战略，因此，两位大师推出了战略描述工具——“战略地图”。

战略地图是在平衡计分卡的基础上发展而来的，与平衡计分卡相比，它增加了两个层次的东西：一是颗粒层，每个层面下都可以分解为很多要素；二是动态层，也就是说战略地图是动态的，可以结合战略规划过程来绘制。战略地图是以平衡计分卡的四个层面（财务层面、客户层面、内部业务流程层面、学习和成长层面）的

目标为核心，通过分析这四个层面目标的相互关系而绘制的企业战略因果关系图（见图 11-5）。

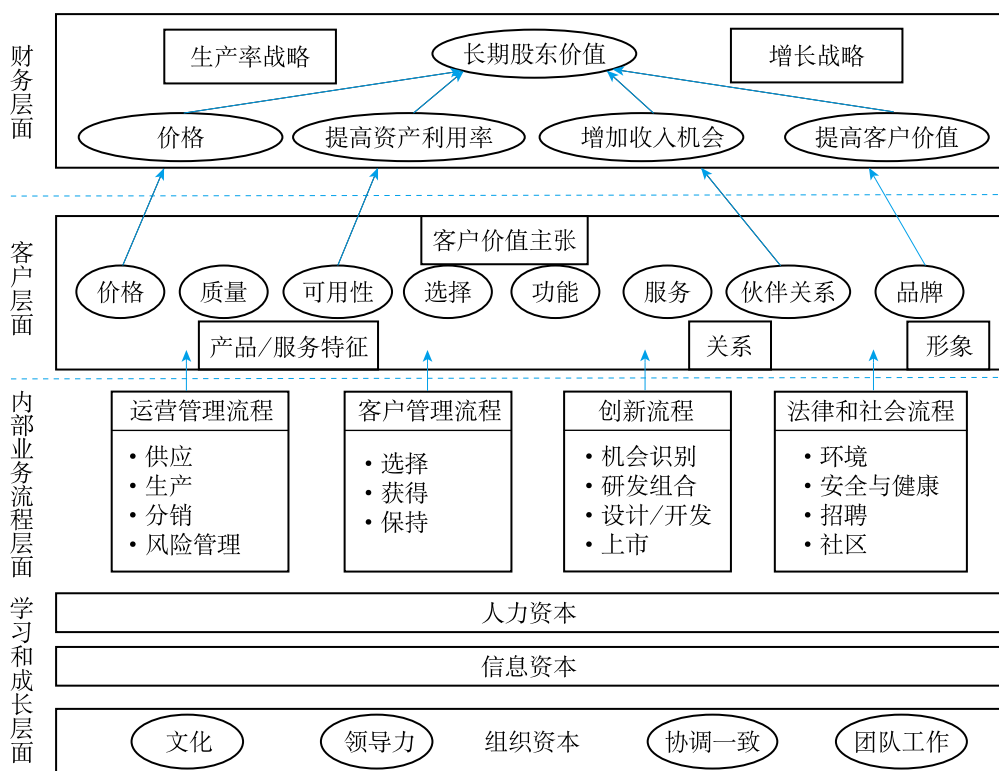


图 11-5 战略地图

资料来源：罗伯特·卡普兰，大卫·诺顿. 战略地图——化无形资产为有形成果. 广州：广东经济出版社，2005.

## 权变计划

通常，战略开始实施后，会有一些不可预见的状况发生。好的战略实施有个基本前提：企业在有利和不利事件发生之前制定应对计划。很多企业仅仅针对不利事件制定应急计划是错误的，因为利用机会和降低威胁都能提高企业的竞争地位。无论战略制定、实施和评价如何仔细，意料之外的事件，如罢工、抗议、自然灾害、外国竞争者的到来以及政府行为等，都会使之前的战略过时。为了尽量减少潜在威胁的影响，组织应将制定权变计划作为战略评价的一部分。权变计划是指预期的某些关键事件没有发生时，可以生效的替代方案。战略制定者不应该也不可能为所有可能发生的意外制定计划，只有高优先级的领域才需要制定权变预案。但在任何情况下，权变计划都应尽可能简单。

一般而言，企业制定的关于战略实施的权变计划包括以下内容：

- （1）如果情报显示主要竞争对手从特定市场撤出，公司应该采取什么行动？
- （2）如果销售目标没有达到，公司应该采取什么行动避免利润损失？
- （3）如果新产品的需求超过计划，公司应该采取什么行动满足更大的需求？
- （4）如果发生某些灾难性事件，如计算机网络损坏、敌意收购、专利保护损失，或者地震、龙卷风、飓风使生产设施遭到破坏，公司应该采取什么行动？
- （5）如果新技术发展使新产品比预期更快过时，公司应该采取什么行动？

许多企业舍弃那些没有被选中实施的战略，但是，这些战略可以为方案的分析工作提供有价值的信息。当采用的战略失效时，那些没有被选中的战略正好可以作为替代战略。

当战略评价揭示出需要立即实施重大变革时，应该迅速启动恰当的权变计划。当现有战略的内部和外部基础发生关键变化时，权变计划可以帮助战略决策者提高快速应对这些变化的能力。例如，如果原先关于经济形势的基本假设被证明是错误的，由于准备了权变计划，管理者能迅速做出相应调整。

在某些情况下，内外部条件的变化可能带来未曾预料的机会。当这些机会降临时，权变计划能够让企业及时抓住并快速利用它们。利勒曼和钱德兰认为，权变计划通常会给企业带来三大好处：其一，快速响应变化；其二，避免危机情况下的恐慌；其三，通过鼓励管理者意识到未来变幻莫测提高他们对各种变化的适应能力。他们认为，有效的权变计划包含以下七个步骤：

- （1）识别可能会扰乱现行战略的有利和不利事件。
- （2）识别触发点。推算这些突发事件可能发生的时间。
- （3）评价每个突发事件的影响，估计可能的收益或损失。
- （4）制定权变计划。确保应急预案与目前战略的兼容性和经济上的可行性。
- （5）评价每个权变计划的影响。即评价每个权变计划能在多大程度上利用或消除相应的突发事件，这样做可量化每个权变计划的潜在价值。
- （6）确定关键突发事件的预警信号并提前进行监测。
- （7）对那些具有可靠预警信号的突发事件，预先制定行动计划，以利用因提前发现而获得的时间优势。

## 审计控制

审计是战略评价中经常使用的一种工具，也是对战略实施进行控制的方法之一。审计是指客观地获取有关经济活动和事项的论断和论据，通过评价弄清所得论断与标准的符合程度，并将结果告知有关方面。企业审计过程主要关注企业做出的财务论断，以及这些论断是否符合实际。



我国执行审计的人员可以分为两类：一类是独立的审计人员或注册会计师，他们的主要职责是检查委托人的财务报表。他们还有经济工作，如会计服务、税务会计、管理咨询以及为委托人编制财务报表等。另一类是企业内部审计人员，他们的主要职责是确定企业的方针和程序是否正确地执行，并保护企业的资产。他们还经常评估企业各单位以及控制系统的效率。

在世界范围内，从公认会计准则到国际财务报告准则的转变涵盖了企业经营的各个方面，比如审计、监管、现金管理、税收、技术、软件、投资、兼并、收购、进出口、养老金计划以及合作。这种转变会使企业客户、财务监管条例、税法、政策和其他相关方面因新旧准则的不同而面临困扰。这种转变最大的好处是，国际财务报告准则比公认会计准则更加精简。例如联想集团是国际财务报告准则的坚定拥护者。联想渴望成为一个全球企业，因此越快推进国际财务报告准则对它越有利。

### 滚动计划法

滚动计划法是一种定期修订未来计划的方法，根据计划的执行情况和环境的变化情况定期修订未来的计划，并逐渐向前推移，使短期计划、中期计划有机地结合起来。企业在战略实施过程中制定计划时很难准确预测影响企业经营的经济、政治、文化、技术、产业、顾客等各种因素的变化，随着计划期的延长，这种不确定性越来越大。因此，若机械地按几年以前的计划实施，或静态地执行战略性计划，可能导致巨大的错误和损失。在战略实施过程中，滚动计划法有助于避免这种不确定性可能带来的不良后果，具体可以使用近细远粗的办法制定计划。图 11-6 是五年期的滚动计划法示例。

滚动计划法虽然使得计划编制和实施工作的任务量加大，但在计算机广泛应用的今天，其优点十分明显。首先，滚动计划法最突出的优点是计划更加切合实际，战略性计划的实施也更加切合实际。战略性计划是指应用于整体组织的，为组织未来较长时期（通常为 5 年以上）设立总体目标和寻求组织在环境中的地位的计划。由于人们无法对未来的环境变化作出准确的估计和判断，所以计划时期越长，不准确性就越大，实施难度也越大。滚动计划法相对缩短了计划时期，加大了计划的准确性和可操作性，是战略性计划实施的有效方法。其次，滚动计划法使长期计划、中期计划与短期计划相互衔接，短期计划的各阶段相互衔接。这就保证了即使环境变化出现某些不平衡，各期计划也能及时进行调整，从而基本保持一致。最后，滚动计划法加大了计划的弹性，这在环境剧烈变化的时代尤为重要，它可以提高组织的应变能力。

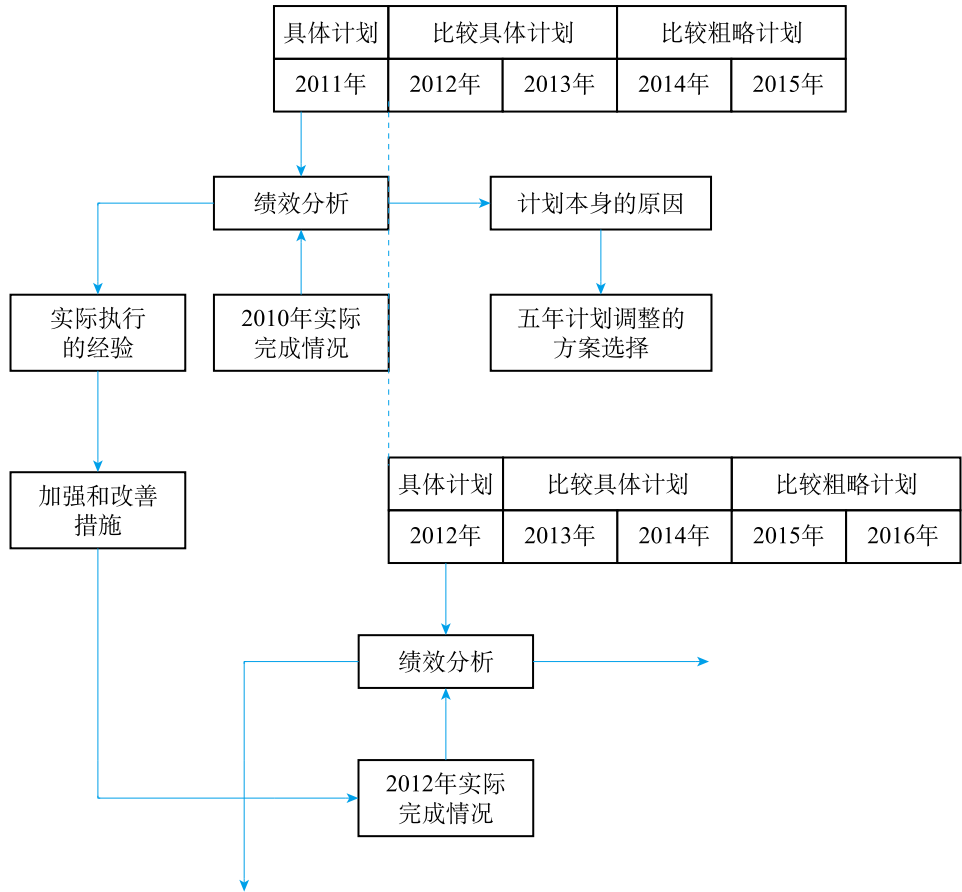


图 11-6 五年期的滚动计划法

资料来源：周三多，等. 管理学. 4 版. 北京：高等教育出版社，2014.

► 思考题

1. 战略实施的计划管理体系包括哪些内容？
2. 战略实施的目标体系如何构建？
3. 战略实施的计划体系包括哪些内容？
4. 列举战略实施过程中所涉及的主要经营职能的调整。
5. 战略实施的保障机制包括哪些内容？
6. 什么是公司治理？
7. 简述战略领导对战略实施的影响。
8. 简述企业组织结构与企业发展阶段的关系。
9. 激励机制的核心是什么？
10. 简述企业文化对战略实施的重要作用。
11. 平衡计分卡和战略地图的内涵是什么？有何作用？

► 能力拓展

查阅相关资料和网站，考察一家中国企业，描述其在新战略实施过程中的特点，分析其采用的计划管理体系和决策保障机制对实现战略目标的重要作用。