

第三章

现代企业发展战略

企业发展战略应体现企业的理念。正确的战略源于正确的理念,但是只有正确的理念没有相应的战略,再好的理念也只是空中楼阁。企业发展战略关系企业的前途命运,是现代企业管理的核心内容。

中共中央在《关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定》中明确提出“加强企业发展战略研究。企业要适应市场,制定和实施明确的发展战略、技术创新战略和市场营销战略,并根据市场变化适时调整”。

进入 21 世纪以来,世界形势发生了重大变化,以信息技术为核心的新技术革命飞速发展,技术创新速度大大加快,知识成为企业最重要的资产,速度成为竞争胜负的决定因素;网络化和数字化快速推动着经济全球化的进程,国际化的市场竞争更趋剧烈;日益恶化的生态环境和日趋枯竭的自然资源,促使人们在保护生态环境和节约资源的重要性上取得了普遍的共识。可持续发展、知识经济和经济全球化已成为当今世界人类社会发展的三大主题。

第一节 现代企业发展战略的新内涵

在当今世界的时代背景下,正确制定发展战略不仅对企业的生存和发展显得更为重要,而且发展战略的内容也有了新的含义。

一、“保护环境、节能降耗”已成为每一个企业必须承担的社会责任

不仅国家对企业的生产经营活动和产品质量有严格的要求,并通过法律法规加强了制约,而且广大用户的环保意识也提高了,对绿色产品的需求日益迫切。企业只有顺应这种要求才能求得自己的生存和可持续发展。

二、在管理理念上有了许多新的进展

例如,21 世纪将是以消费者为中心的世纪。企业必须把“顾客满意”作为一切经营活动的主要目标,必须千方百计满足顾客的需求,不断改进服务的质量,以提高顾客满意度。企业只有赢得客户,才能在中站稳脚跟,只有取得广大客户的信赖,树立良好的品牌信誉,才能保持稳健的持续发展。

三、当今社会已进入知识经济时代,知识将成为创造财富的最重要的资源

知识特别是知识创新的速度和方向,将成为决定企业生产经营成败的关键因素。知

识是要靠人创造开发、靠人运用的,所以企业员工的素质是决定知识创新和有效应用的关键因素。由此,以人为本的人本管理和知识管理将成为企业战略管理中的重要内容。

四、经济全球化促使企业实施国际化经营

因为只有充分利用和合理配置国内、国外两方面的资源,积极开拓国内、国外两个市场,企业才有能力面对激烈的全球市场竞争。企业的发展战略必须有广阔的国际化视野。

第二节 企业发展战略的作用

在社会环境迅速变化的今天,如果企业不随时分析研究外部环境的变化,判断变化带来的机遇和风险,不认真研究自身的优势和劣势,在明确企业长远发展方向和目标的同时,深谋远虑,制定企业发展战略,就很难不在瞬息万变的市场中迷失方向,以致在激烈的竞争中遭遇挫折,甚至被淘汰。

制定企业发展战略的作用主要体现在以下几个方面。

一、明确企业的长远发展方向和目标

制定企业发展战略首先要明确企业的宗旨,企业的长远发展方向和目标。明确的宗旨、目标和发展方向,有助于统一人们的思想,能够动员全体员工围绕同一个奋斗目标去努力。

二、抓住机遇、规避风险

认真分析研究外部环境中政治、经济、社会、文化、人口、生态环境、技术进步、行业境况、竞争对手动向等各种因素,识别、判断可能出现的机遇和存在的风险是制定企业发展战略的重要依据。因此,发展战略的作用就是要指导企业充分利用未来的市场机遇和规避可能产生的风险,把风险尽可能降到最低。外部环境的变化一般是企业无法控制的,但是企业可以通过调查研究,及早预见变化的动向,以便制定措施,使企业能够抓住机遇、利用机遇、避开风险、防范风险,从而顺利地发展。

三、确定工作重心、优化资源配置

在了解、预见外部环境变化的基础上,企业发展战略的作用就是要根据可能出现的机遇和风险,明确一定时期内企业业务工作的轻重和优先次序,并通过调整企业的资源配置,来加强企业的核心竞争力,保障和支持企业战略任务的实现。

第三节 企业发展战略的类型

一、按照战略目的分类

按照战略的目的,可以将企业发展战略划分为成长战略和竞争战略。

1. 成长战略

成长战略是指以成长为目标,研究企业新的发展领域或新的增长点,为保证企业获得成长机会所采取的战略。谋求成长发展的中小企业常采用这种战略。

2. 竞争战略

竞争战略是指在特定的产品与市场范围内,企业为保持和扩大市场占有率所采取的战略。处于优势地位的企业,通过这种战略来维护和扩大其优势;处于弱势地位的企业则要通过这一战略来改变和缩小与优势企业的差距。竞争战略的重点是提高市场占有率和销售增长率。大型企业常采用这种战略。

二、按照竞争态势分类

按照竞争态势,可将企业发展战略划分为进攻战略、防御战略和撤退战略。

1. 进攻战略

进攻战略是推进企业扩张的一种战略。这种战略的特点是不断开发新产品和开拓新市场,在竞争中,以攻为守,主动出击,先发制人,以不断提高市场占有率。进攻战略包括技术开发战略、产品发展战略、市场扩张战略、生产扩张战略等。进攻战略一般适用于处于有利发展的环境,在产品、技术、市场上已占有一定优势的企业,特别是拥有名牌产品或社会声誉较高的企业,常采用这种进攻战略。

2. 防御战略

防御战略又称维持型战略,是企业一定时期内在基本维持其原有产品的产销规模和原有经营领域的情况下,通过努力调整内部生产方式和组织结构,改进管理制度来提高企业的素质和实力,为日后的发展打下良好的基础。这是采取以守为攻,待机而动,以安全经营为宗旨,不冒较大风险的一种发展战略。这种战略的特点并不是消极防守,而是以守为攻,后发制人。其具体内容包括:在技术上实行拿来主义,以购买专利为主;在产品开发上实行紧跟战略,后发制人;在生产上不盲目追求生产规模的扩大,而是着眼于降低成本,提高效率。这种防御战略一般适用于市场状况不稳定时,或是外部环境和内部条件均无明显优势的企业,通过在一定时期内维持现状,保守经营,为今后发展创造有利条件。

3. 撤退战略

撤退战略又称紧缩战略,是企业一定时期内缩小生产规模或从市场上撤出某些产品的一种战略。企业在经济不景气时期常采用这一战略,暂时的紧缩是为了长远的发展,是一种战略性撤退。它包括在环境突变时,采取战略转移、局部撤退、先退后进等策略。这种战略一般适用于在市场竞争中处于劣势地位的企业;或者是企业的产品已进入淘汰期;或者对某些不受顾客欢迎,而企业一时无力改进的产品,企业决定对这些产品进行逐步收缩或彻底退出市场,以便腾出有限的资源去寻找新的发展机遇。

以上三种类型的战略,对于一个企业来说,可以采取其中一种战略,也可以采用两种或三种战略的组合,做到有进有退、有发展有收缩、有扩张有稳定,从而制定适合企业具体情况的企业发展战略。

美国迈克尔·波特在1980年出版的《竞争战略》一书中提出了关于业务层面的三种战略,即成本领先战略、差异化战略和集中化战略。这本书流传较广,管理界对这三种战

略都很熟悉,本书在此不再赘述。

三、按照战略层次分类

按照战略的层次,可将企业发展战略划分为公司总战略、职能分战略和事业部战略。

1. 公司总战略

这是企业最高层次的战略。它是为实现企业总的战略发展目标,而对企业的宗旨、长远发展方向和战略发展目标所做的全面规划。公司战略主要是确定企业应进入哪些领域,从事何种经营业务并对企业的成长和发展做出规划。企业总战略是统率企业各项分战略的全局性的指导纲领。

节能降耗、保护环境是今天所有企业都必须承担的社会责任,也是所有企业为谋求发展必须遵循的原则,所以实施绿色制造应是制造企业发展总战略中的重要组成部分。

2. 职能分战略

这是在企业总战略指导下,企业各职能部门为贯彻执行总战略的要求,分别制定的本部门的发展规划。由于企业大小规模不同,职能部门的设置也不尽相同。但一般企业都会有以下的职能分战略,如市场营销战略、人力资源战略、产品与研发战略、财务战略等。职能分战略制定后要进行统筹协调、综合平衡,以保证各职能部门的工作相互配合、协调一致。

3. 事业部战略

规模较大的企业为实行多种经营,通常在企业总部下面设立若干个事业部。每个事业部都有其相对独立的产品种类和经营的区域范围,所以每个事业部也要制定事业部的发展战略。

第四节 企业发展战略管理

企业战略管理通常按以下步骤进行,首先是进行战略规划,即战略方案制定;其次是战略实施与战略控制;最后是针对存在的问题进行战略修正。

一、战略规划

制定企业发展战略规划包含以下工作内容:分析企业外部环境、分析企业自身素质和企业实力、确定企业的宗旨和性质、设定企业的发展方向和要达到的目标、制定实现企业发展目标的战略和相关措施。

(一) 分析企业外部环境

1. 指导外部环境分析的若干理论

迈克尔·波特在《竞争战略》一书中指出,竞争中最重要环境因素是“产业”,产业结构分析的最佳工具是五种力量模型,即产业中现有竞争者、潜在竞争者、替代品提供者、顾客和供应商五种力量,它们决定了企业的潜在获利能力。但是波特的五种力量模型本质上是一种静态模型。在产业结构相对稳定的条件下,这种分析是有效的,但是进入21世纪以后,随着技术进步,出现了产业细分化和产业融合的趋势。另外,这五种力量之间不

仅有激烈的竞争,也出现了既竞争又合作的情况。因此,按波特的五种力量来分析产业结构,在现实中往往说明不了问题。在波特之后又出现了“利益相关者理论”和“社会网络理论”。这些理论拓展了环境分析的视野。

利益相关者理论除了波特的五种力量之外,把股东、债权人、政府部门、社会公众、社会团体、经理人员和企业员工都包含进去,认为这些力量与企业的发展都存在利害关系,他们都有自己的要求,基于本身的利益都会对企业的经营决策施加各种影响。企业在制定发展战略时,必须考虑他们的要求,要在协调各方利益的情况下谋求自己的发展。社会网络理论则把一切与企业有社会联系的个人和群体(包括非利益相关者)都包含进去,都列为企业进行环境分析的对象,认为各种社会力量都在对企业施加这样或那样的影响,企业必须考虑他们的存在和影响。这些理论看起来考虑得更全面,但具体应用起来则有很大难度。

2. 外部环境分析的内容和要求

外部环境分析应包含以下内容:①外部环境现状分析;②外部环境变化趋势分析;③外部环境变化态势的原因分析;④外部环境现状及其发展变化趋势对企业经营活动产生的影响分析。

通过对外部环境的仔细分析,目的是要弄清楚:

- ① 外部环境中对企业有较大影响的主要力量是哪些;
- ② 这些外部力量对企业的影响将会发生哪些变化、变化的趋势是什么;
- ③ 使外部力量的影响发生变化的原因有哪些,这些原因之间的内在联系是什么;
- ④ 外部力量的影响及其变化,给企业的发展带来什么样的机遇,以及造成什么样的威胁,对此企业需要采取哪些应对措施。

3. 外部环境分析的方法

常用的环境分析的工具和方法有层次分析法、要素分析法和结构分析法等。

层次分析法通常把企业的外部环境分为宏观环境、产业环境和竞争环境三个层次进行分析。宏观环境是指政治、经济、社会等社会环境力量。例如,当前对环境保护、节能降耗的要求,就属于宏观环境的范畴。

要素分析法首先把环境影响因素中的重要因素和一般因素加以区分,而不是把所有的环境影响因素都罗列出来逐一进行分析。常用的要素分析法有PEST分析法、KSFS分析法等。PEST分析法是把宏观环境的构成要素分成政治因素、经济因素、社会文化因素和技术因素等,再进一步逐一分析上述因素的构成情况和具体内容。KSFS分析法是着重分析产业成功的关键要素,例如,采矿业的成功关键要素是矿藏资源、资金和技术设备;软件业的成功关键要素是人才和信息技术;培训服务业的成功关键要素是师资、品牌和先进的培训设施。

结构分析法是通过分析环境中各个主体间力量的对比关系来认识环境的特征。波特对产业中五种力量的分析,判断该产业的潜在获利能力,即属于一种常用的结构分析法。

(二) 企业自身实力分析

外部环境既为企业的生存与发展提供了许多机会,也制造了不少矛盾和障碍。企业能否顺利地按自己确定的目标发展,并不是仅仅由环境所左右的,还取决于企业是否有驾

驭环境、克服各种矛盾和障碍的能力。企业的生存与发展最终是由外部环境和企业的实力共同决定的。

企业的实力可以用企业拥有的资源和企业运用资源解决问题的能力来表示。资源是能力的载体,两者有密切的联系,所以可以用资源和能力来表示企业的实力。

一个行业的发展机遇并不等于企业的机遇。因为在同样的机遇面前,同行业中有的企业发展得很好,另一些企业没有什么进展,还有一些企业甚至因为经营不善而破产了。只有企业的资源和能力能够承担的发展机遇,对企业才是有价值的机遇。所以正确制定企业发展战略,就是要在企业实力所及的范围内充分利用外部环境提供的机遇,促使企业顺利发展。

1. 指导企业实力分析的若干理论

(1) 价值链理论。价值链理论是由迈克尔·波特提出的。他认为企业的全部活动都是为顾客创造价值的活动,这些活动串联起来就形成了一条企业价值链。在分析企业的实力时,首先要分析企业的全部资源在价值链上是如何分布的,每个价值链环节在为顾客创造价值中发挥了怎样的作用,资源的配置是否合理,是否存在薄弱环节,是否需要通过调整资源配置来保证整条价值链的整体能力得到充分发挥。

(2) 资源基础理论。根据波特的竞争战略理论,应按不同产业的潜在获利能力选择产业。但实践表明,虽然不同产业的平均获利水平存在差异,但产业内部不同企业在获利水平上存在的差异更大。在一些高速增长的产业中,也存在微利和亏损企业。面对上述情况,人们开始重视从企业内部探索竞争优势的来源,并以此指导企业的战略分析工作。

1984年沃纳菲尔特率先提出“企业资源基础理论”。其后又有一些学者提出企业核心能力等概念。所谓企业核心能力,是指企业内在的独特能力,它是企业在生产经营过程中不断创造和积累所形成的独特的内部知识和技能。企业核心能力一般有以下几个特性:①具有很强的知识性;②经过精心培育和积累;③是企业独有的能力,具有不易模仿性。20世纪80年代中期以后企业资源基础理论和企业核心能力等概念已被学界和实业界普遍接受和认同。

根据这一理论,可以得出以下的认识:资源是能力的载体,能力是一项资源(或融合多项资源)中蕴涵的发挥其功能的力量;竞争力是企业与竞争对手较量的实力,是能力的外化。所以蕴藏在企业各种资源中能力的强弱,是企业能否获得竞争优势的根据;拥有强大的核心能力,是企业能够持续保持竞争优势的源泉。

2. 分析企业实力的内容和方法

在分析企业实力时,首先应该全面了解企业拥有的资源状况和企业生产经营系统各环节的能力水平。应该知道企业资源和能力的现状,通过企业的努力会有什么样的变化趋势;进而分析企业的资源与能力和竞争对手相比存在哪些差异,在哪些方面具有优势,哪些处于劣势;分析企业是否拥有核心能力,核心能力是什么,企业需要从哪些方面培育和加强企业的核心能力。

如果采用要素分析法,则要逐一分析企业拥有的各种资源的构成,这里不仅指在所有权上归属企业的资源,而且包含企业能够获得的可以用于支持其战略的各种资源。

企业的内部资源,通常分为有形资源 and 无形资源。有形资源包括人力资源、物质资

源、财务资源和技术资源。无形资源包括组织资源、企业文化、企业品牌等。其中技术资源是指企业的研发人员、投入的研发资金、工艺技术人员、企业掌握的工艺技巧和专利技术。组织资源是指企业的组织结构、产权制度、管理模式、管理制度和信息系统等。

如果采用层次分析法,则可以把企业的资源和能力划分为三个层次。这三个层次是资源、能力和核心能力,着重从①企业有什么,缺什么;②企业能干什么,擅长干什么;③企业的竞争优势是什么三个层次进行分析。

进行能力分析时,需要逐一具体分析企业的生产能力、供应能力、营销能力、财务能力、研究开发能力、后勤管理能力、管理制度的改革创新能力、文化对企业发展的推动能力等。文化是组织的黏结剂,是组织运行中无形的推动力量。文化能帮助企业员工树立敬业精神、团队精神,能推动企业树立统一的核心价值观,所以在能力分析中千万不要忽视企业文化的力量。

(三) 确定企业的宗旨和战略目标

企业的宗旨,也称为企业的使命。确定企业的宗旨就是决定企业应进入哪一行业,从事何种经营业务,顾客是谁,企业要为顾客提供什么样的产品和服务。企业宗旨反映了一个企业的经营理念。过去常常把追求利润最大化列为企业的主要目标,现在的理念是顾客导向,认为只有能为顾客创造价值、为顾客和社会搞好服务,赢得了社会的信誉,企业才能求得自身的长远发展。

企业宗旨的表述应该把企业的性质、特点和企业希望实现的目标描述清楚。应设定恰当的企业宗旨,为企业发展战略的制定和实施提供明确的指导方针,使企业在面临多种发展机遇时不会无所适从,不会在复杂的环境中迷失方向。

遵循企业宗旨,正确制定企业的战略目标十分重要。企业战略目标应该反映企业要求实现的经营管理成果的水平,如盈利水平、市场份额、增长速度、投资收益、员工福利和生产技术水平等。同时,企业战略目标应该和企业在社会上的地位、形象、商誉相适应。

有了明确的战略目标,企业才能根据战略目标的要求,合理地分配和使用企业的资源,正确安排各项经营活动的优先顺序。

(四) 制定和选择发展战略

企业根据外部环境中存在的机会和威胁,同时考虑自身的素质和实力,所在行业的发展情况和企业在竞争中所处的位置等各种因素的综合影响后,制定企业的发展战略。下面介绍三种常用的战略选择模型。

1. SWOT 模型

SWOT (strength、weakness、opportunities、threats)代表优势、劣势、机会、威胁四种因素。在使用这一模型进行战略选择时,通过将这四种因素两两组合,得到四种不同的战略选择区域。企业根据自身的情况,选择合适的战略,如图 3-1 所示。

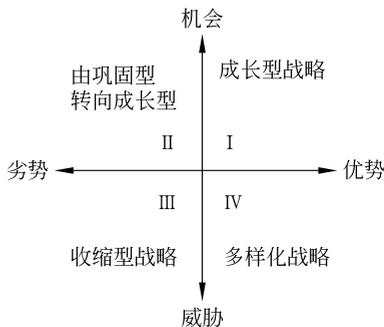


图 3-1 SWOT 战略选择矩阵

采用上述模型应按以下步骤进行：①依据企业的战略目标列出对实现这一目标有重大影响的外部环境因素和企业自身的实力因素；②根据一定的判别标准对上述因素进行分析比较和评分，判定企业在这些方面与竞争对手相比是处于优势还是劣势，外部环境是机会多于威胁还是威胁多于机会。

象限Ⅰ的情况是企业拥有优势的资源和能力，又面临较多的外部机会，处于一种有利的竞争位置。在这种情况下企业应采用成长型战略。

象限Ⅱ的情况是企业虽然面临较多的外部机会，但自身的实力不足，无法充分利用这些机会。企业应该先采用巩固型战略，不断培育和增强自己的实力，等到条件具备时再转而采用成长型战略。

象限Ⅲ的情况是企业处于一种最困难的情况，既面临外部环境中的风险和威胁，自身实力又不强，这样的企业应采取收缩型战略，先谋求渡过难关，再寻找合适的发展机会。

象限Ⅳ的情况是企业实力强，有较强的竞争优势，但外部环境没有提供良好的机会。此时企业可采用多样化经营战略以分散风险，或采用纵向一体化战略以排除环境因素中的障碍，等待机遇，谋求新的发展。

2. 基于资源配置的战略模型

这一模型的特点是在分析外部环境的基础上，通过筹集资源和调整资源配置的方式来选择战略方案。该模型如图 3-2 所示。

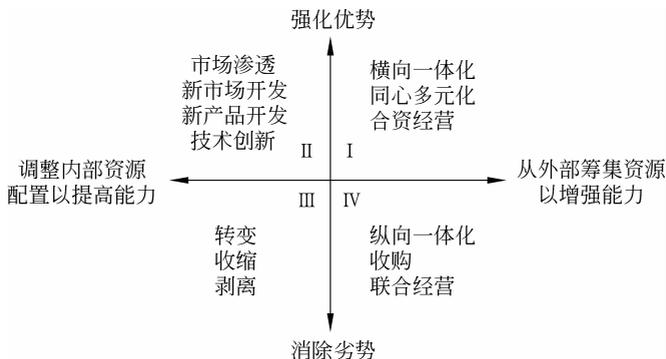


图 3-2 基于资源配置的战略选择矩阵

象限Ⅰ是企业采取一种依靠外部资源，向外扩张以增强优势促进发展的战略。横向一体化可以迅速扩大企业的产出规模，增强企业在行业中的地位。同心多元化可以使企业在原有已熟悉的业务基础上稳步扩展。合资经营是借助合作伙伴的力量，把企业优势拓展到新的竞争领域，以推进企业发展。

象限Ⅱ是企业在拥有竞争优势的基础上，采用市场渗透、新产品开发、技术创新和市场开发等手段来扩大生产规模 and 市场份额。企业主要依靠合理配置内部资源来满足发展所需的资金投入和其他资源。市场渗透是着力于企业现有的产品和市场，通过加大投入以巩固企业的市场地位。市场开发是发掘现有产品的新用途，找到潜在的消费群体，以此来开辟新的市场，分析顾客需求，开发有针对性的新产品，以扩大企业的顾客群和市场份额。开发新产品要求企业具有较强的产品研发队伍和技术创新能力。

象限Ⅲ是企业通过收缩或转移缺乏竞争力的业务,出让企业的不良资产,集中有限的资源加强有竞争优势的业务,以此来消除企业的劣势,保障企业的顺利发展。

象限Ⅳ是由于企业自身的资源和能力有限,借用外部资源来增强市场竞争能力,以保障生存和发展。企业通常可以通过收购、兼并来填补在资源上的薄弱环节。一般情况下,企业会采用纵向一体化战略来抵御市场供应和营销中的一些不确定因素。

还有其他一些战略方案选择模型,如SPACE模型、波士顿咨询集团矩阵(BCG)等,这里不一一介绍。

上述两种战略选择模型都是采用两维坐标,把决策空间分为四个象限,每一象限对应一套传统的战略方案,这样的决策方式显得过于模式化。在实际工作中,战略方案的选取过程需要考虑的因素要复杂得多,而且企业的优劣势、竞争地位的强弱、市场增长速度的快慢,并没有一个统一的标准,决策者的判断也带有很大的主观性,因此要把企业的经营状况、竞争的优劣势确定归属于哪一个象限,是非常困难的,不可能很精确。所以这些模型都只是为战略的制定和决策人员提供了一个简单的框架和一些思路。企业在做战略选择时,除了要对前述的外部环境因素、企业的资源和能力、企业在行业中所处的竞争位置等进行分析判断外,还要对其他许多非理性的和不可计量的因素的影响进行分析和估量,如高层管理人员的价值观、企业文化因素的影响等。

二、战略实施

企业战略确定以后,下一步就是战略的具体实施。战略实施是动员企业员工和管理人员把已制定的战略付诸行动,它直接决定企业战略目标的实现,是战略管理过程的核心环节。

(一) 为保证战略顺利实施,要求做好的几项工作

在战略实施中有许多重要的管理问题需要认真处理和妥善协调,如调整企业财务资源、物力资源的配置,改变企业的组织结构,改进企业的人力资源管理制度和政策,以及充分发挥企业文化的积极作用等。

1. 调整资源配置以求与战略要求相匹配

资源(包括企业的内部资源和外部资源)是执行企业发展战略的基础,只有企业的资源能满足战略的要求,战略才能顺利实施。企业资源与战略实施的匹配关系因受环境变化的影响,是一个动态过程,所以资源的优化配置需要动态地加以调整。

战略实施需要对企业的资源进行正确评估,并系统分析企业内部、外部环境对战略实施的影响。为了提高企业战略实施的效果,实现企业的战略目标,在对企业各种资源全面评估的基础上,需要对企业资源进行优化配置,保证有限的资源得到充分合理的利用,特别是在企业生产经营的关键环节都有所需的资源做保证。

2. 调整组织结构以求与战略要求相匹配

目前常见的组织结构形式有很多,如职能型组织结构、事业部型组织结构、矩阵型组织结构等。事业部型组织结构中又分产品事业部型组织结构、地区事业部型组织结构、顾客事业部型组织结构、工艺流程事业部型组织结构等。

每一种组织结构形式都有其特定的功能优势,同时又会表现出某些不足与缺陷。例如,职能型组织结构专业分工细致、工作效率高、岗位职责明确,便于集中领导,统一指挥,但由于高度集权,授权不充分,不利于发挥一线员工的积极性、主动性。当企业规模大时,管理层次多,信息的传递路程长,容易造成机构臃肿,反应迟钝,不利于应对市场的快速变化。

事业部型组织结构最大的优点是经营的责任明确、授权充分,有利于调动事业部经理和员工的积极性、主动性,也为管理人员提供了较多的职业发展机会。该组织结构有利于根据当地市场和顾客需求的变化,灵活调整经营策略和业务内容,对市场做出快速反应。它的缺点是运行费用高。首先,各事业部都需配备高素质的事部经理和管理人员;其次,在设施和用人方面,公司和事业部会存在一些重叠;最后,公司还必须建立一套有效的控制驱动系统,来加强对各事业部的管理。

当企业在开发新产品、新技术、新市场方面有大量的任务时,为了加强对开发工作的管理,采用矩阵型组织结构是很有效的。目前该结构在建筑、医疗、高新技术产业中应用较为广泛。这种组织结构的缺点是管理比较复杂,因为它依赖纵向和横向两个维度的指挥链,违背了统一指挥原则,所以需要通畅和有效的沟通系统,需要更多的管理职位,从而增加了运行费用,也增加了管理的难度。

不同规模的企业采用不同的发展战略时,必然要求采用相应的组织结构与之相匹配。所以当企业采用新的发展战略时,应审查现行的组织结构形式能否适应新的发展战略的要求。如果不相匹配,则应对组织结构进行调整。

3. 调整人力资源管理制度和有关政策,促进战略实施

人力资源是企业的关键资源,是企业实力的根源。人力资源管理的主要内容包括:①制定企业组织架构的职位体系;②设定招聘及任职资格体系;③制定企业的绩效管理体系;④制定企业的薪酬激励体系;⑤建立企业员工的培训体系;⑥制定企业员工的职业生涯规划体系等。

企业战略实施需要人力资源的支持,不同的企业发展战略对管理人才和员工素质有不同的要求。所以当企业要实施新战略时,人力资源部门在组织结构变动的基础上,需要调整现行的职位体系,有目标地去招聘所需专业人才和管理人才,制订和实施提高职工素质的培训计划。特别是为推动战略实施的顺利进行,需要构建能推进战略实施的激励机制,以调动员工参与战略实施的积极性,克服战略实施中的各种障碍。要建立正确评估和控制战略实施绩效的管理体系,并使激励措施与战略实施绩效挂钩。解决好员工的薪酬及奖惩激励,提高员工的积极性和满意度,就能推进战略实施顺利进行。

(二) 战略控制与战略修正

战略控制活动贯穿战略实施的整个过程,通常分五步进行:①确定评价(实施状况)的内容;②建立评价标准;③衡量实施绩效;④将实际业绩与评价标准进行比较;⑤针对存在的差距,采取纠正措施。

评价标准是用来衡量战略实施效果的指标体系,包括定性指标和定量指标两大类。

定性指标方面,有以下几类标准:①战略与环境是否保持平衡;②战略与资源是否匹