

战略统领观：战略、治理和管理的正确关系

关于公司战略、公司治理和 Company 管理之间的关系，本书提出了新的观点——战略统领观，重新定位了战略、治理和管理的相互关系。与流行观点（本书称为战略联结观，即公司战略是公司治理和管理的纽带）相比，战略统领观重新界定了公司治理、管理和战略之间的关系：公司治理应该服务于公司战略，公司管理应该服务于公司治理，同时公司治理还需要对公司战略进行评估和优化。战略统领观为公司高管提供了更加清晰和有效的指导，有助于提高公司的竞争力、创新力和决策效率，从而实现公司长期健康和可持续发展。^①

第一节 治理和管理面临的共同性挑战

当前公司治理和管理面临着一些普遍性的巨大挑战，其中包括公司治理有效性低、战略实施不力、缺乏协同性和缺乏创新与竞争力。

一、公司治理有效性低

公司治理是指管理和监督公司的程序和机制，是确保公司合法、合规运营的重要保障。然而，当前许多企业面临公司治理的挑战和问题，其中最明显的是公司治理的有效性低。一些公司的治理不完善，缺乏有效的内部控制和监管机制，导致管理混乱、风险高企和不当行为频发。例如，一些公司的董事会缺乏多元化和独立性，监管不到位，导致管理层的过度自由和行为不端。此外，一些公司在内部控制和监管机制方面投入不足，导致公司面临财务风险、信息泄露

^① 本章的部分内容曾发表于：牛建波. 战略统领观：驱动公司长期发展的新理念和实践[J]. 董事会, 2023(3): 42-45.

等问题。这些问题不仅会损害公司的声誉和利益,而且会对公司员工、客户和其他利益相关者造成负面影响。因此,提高公司治理的有效性和透明度是一个重要的挑战和问题,需要不断加强监管和改进治理结构与程序。

二、战略实施不力

在现代商业环境下,战略制定和实施是企业成功的关键因素之一。然而,许多公司制定了优秀的战略规划,但却无法有效地实施。这可能是因为缺乏有效的管理手段和措施,如无法在公司内部有效地沟通、协作和落实战略等。此外,企业还存在一些其他的挑战和问题,如战略缺乏前瞻性、制定过于保守、缺乏资源和能力等,这些因素都会影响战略实施的有效性。

三、缺乏协同性

公司治理和管理中缺乏协同性已成为当前许多企业面临的一个严重问题。在许多组织中,不同的职能部门和团队之间往往存在独立的目标和利益,缺乏有效的沟通和合作机制。这会导致决策效率低下,资源浪费和业务目标难以达成。缺乏协同性的根本原因是公司治理和管理中的职权与责任划分不够明确,缺乏有效的协调机制。此外,公司内部的文化 and 价值观也会影响部门之间的合作和沟通。

四、缺乏创新和竞争力

当前,企业在全球化和数字化的背景下,面临激烈的市场竞争和日益复杂的业务环境,其中最大的挑战之一是缺乏创新和竞争力。一些企业缺乏创新意识 and 创新能力,缺乏灵活性和敏捷性,无法及时调整和适应市场变化和新技术发展,导致产品和服务缺乏差异化和创新性。此外,一些企业的管理方式 also 存在问题,如创新不足的管理模式、过于保守的企业文化、缺乏跨部门协作和知识共享等,这些因素都会制约企业的创新和竞争力。缺乏创新和竞争力不仅会导致企业失去市场份额和盈利能力,还会影响企业的长期发展。

第二节 治理与管理之间关系的主流观点：战略联结观

关于公司治理与管理之间关系的流行观点认为,这两者相互交织,公司战略是联结公司治理和公司管理的因素,笔者把这种观点称为战略联结观,如图 1-1 所示。

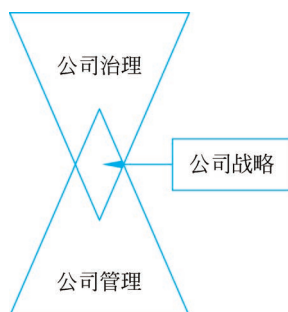


图 1-1 公司战略、公司治理和公司管理关系的战略联结观示意图

公司战略是一种全面性的计划和决策，它包括公司愿景、目标、战略方向和行动计划等方面。在流行观点中，公司战略是联结公司治理和管理的因素。公司治理负责监督和指导公司的决策制定与执行，确保公司达到长期的经济、环境和社会目标，同时保护股东和利益相关者的利益。公司管理负责执行公司的决策和计划，包括具体的业务操作和人员管理等方面。公司战略是治理和管理的桥梁，它确保公司治理和管理的协同与一致性，保证公司决策制定和执行的有效性与效率，使公司能够在长期内实现可持续发展。

第三节 战略联结观的局限性

在流行观点中，公司治理和管理被视为相互交织的要素，这意味着它们被认为是紧密联系和相互依赖的。然而，这种观点在理论和实践中均存在一些重要缺陷。

(1) 公司治理的目的是为管理团队提供监督和指导，确保公司以负责任和道德的方式运营，并保护股东和员工等利益相关者的利益。另外，管理层负责执行公司的战略并实现其运营目标。这两个职能是截然不同和独立的，重要的是在它们之间保持明确的划分，以确保治理结构有效、管理团队承担责任。

(2) 公司治理和管理未能与公司整体战略保持一致。这可能导致目标错位，缺乏对关键优先事项的关注，以及无法有效分配资源来支持公司的长期目标。

(3) 公司治理从属于管理，即被视为次要或辅助功能，这是一种在企业实践中广泛存在的观点。这种观点会导致公司经营缺乏问责制和透明度，以及无法及时发现和解决重要的治理问题。

(4) 流行观点认为公司治理和管理可以结合在一个角色或部门中，这可能

导致利益冲突并治理逻辑的扭曲。例如,如果一名高级管理人员同时负责治理和管理,他可能会将自己的利益置于公司或其利益相关者的利益之上。

第四节 探讨战略、治理和管理三者关系的原则

公司战略是一个企业在长期内为实现其使命和愿景而制订的行动计划。它是一个指导企业整体运营的长期规划,是企业为达成长期目标和利益而制定的一系列决策和行动的总和。

在公司中存在控股股东的情况下,控股股东通常持有公司的大部分股份,并拥有对公司的控制权,控股股东通常在公司战略的制定过程中拥有最大的影响力,公司战略主要是公司控股股东确立的公司使命和愿景的体现。控股股东在确定公司的发展战略时,通常会考虑公司的长期可持续发展。这意味着不仅要为客户提供满意的产品和服务,为股东们创造满意的回报,还要考虑环境和社会的发展,以承担企业的社会责任。这一战略追求可以推动公司在市场竞争中获得更好的地位,同时有助于保护公司的声誉和品牌形象,增强其可持续发展的能力。通过实现经济效益、社会效益和环境效益的平衡,公司可以获得更好的财务业绩和社会认可,从而获得更好的发展机会和竞争优势。此外,控股股东的长期视角和发展战略也有助于稳定公司的内部环境和管理体系,提高公司的运营效率和管理效果。

控股股东在对公司的发展战略进行初始的规划和设计之后,就会进行具体的治理设计,聘任董事和高管,搭建董事会,组建经理层团队。随后公司治理就会开始运行并发挥作用。董事会随后对公司战略进行评估和优化,并通过经理层具体实施公司战略。此后的公司运行才是大家在谈论战略、治理和管理三者之间关系时所涉及的阶段。

第五节 战略、治理和管理三者之间的新型关系： 战略统领观

关于战略、治理和管理三者之间关系的科学定位是公司治理服务于公司战略,公司管理服务于公司治理,同时公司治理还担负着评估和优化公司战略的重要职责,我们把这种新型关系称为战略统领观,如图 1-2 所示。

(1) 公司治理服务于公司战略。公司战略决定了公司治理的目标、结构和机制。公司治理是为了实现公司使命和愿景而设计的一系列规则、流程和制度

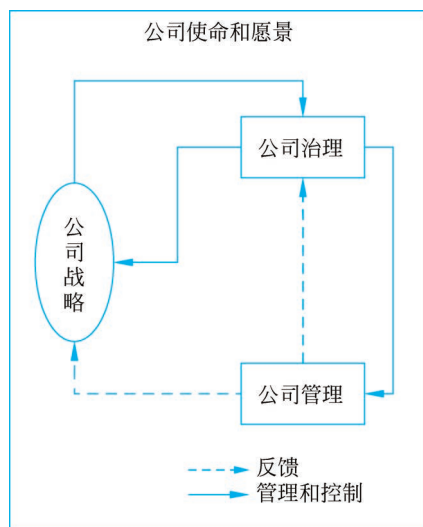


图 1-2 公司战略、公司治理和公司管理关系的战略统领观示意图

的实施,并使公司的管理与决策符合道德、法律和商业标准。它包括公司的权力配置、股权关系、董事会运作、公司管理制度等。

(2) 公司管理服务于公司治理。公司治理(股东会和董事会)为公司设定方向和战略的总体框架,而公司管理层负责执行这一战略。公司管理是通过规划、组织、领导和控制等活动,协调和管理企业各项资源,以实现公司的战略。它包括公司的组织结构、业务流程、人力资源管理、财务管理等。

(3) 公司治理需要对公司战略进行有效评估和适时优化。公司治理在设定公司战略方向和确保公司以符合其使命、价值观和长期目标的方式运营方面发挥重要作用。

第六节 战略统领观的重大意义

按照战略统领观,公司治理通过确保公司的运营符合其使命和愿景来服务于公司战略。公司治理作为指导公司决策和行动的总体框架,确保它们符合公司的长期利益。反过来,公司管理层通过日常运营和实施治理结构制定的政策来为公司治理服务。通过建立清晰的层次结构,其中战略引领治理,管理服务于治理,公司可以作出更科学的决策,并避免因优先级冲突而经常出现的混乱。这种新观点有利于提高公司绩效、改进决策过程、增强问责制和增加透明度,并使公司的可持续发展得到更有力的保障。

一、提高公司财务绩效

这种新型关系的第一大好处是提高公司财务绩效。当公司清楚了解公司治理、管理和战略之间的关系时，它能够更好地协调和整合不同的决策和资源，从而实现更有效的资源配置和更明智的决策。这可以帮助公司实现更好的业绩和绩效，增强公司的竞争力和可持续发展能力。例如，一个清晰的战略方向可以帮助公司更好地分配资源和规划未来的发展方向，同时，一个有效的治理模式可以帮助公司更好地管理公司的风险和机会，提高决策的质量和效率。通过这种方式，公司能够实现更好的业绩和绩效，同时增强竞争力和提高市场地位，从而实现可持续发展的目标。

二、增加公司市场价值

公司战略、治理和管理三者之间的协同作用，能够有效地提升公司的市场价值和市场地位。良好的公司治理能够提高公司的透明度和信任度，从而增加股东和投资者的信任和忠诚度，促进股票市场健康发展。同时，优秀的公司管理和战略评估与反馈能够提高公司的经营效率和业务效益，增加公司的竞争优势和市场份额。有效的战略、治理和管理还能够增加公司的品牌价值和声誉，吸引更多的客户和投资者，提高公司的市场地位和价值。最终，这些因素的协同作用将提高公司的整体价值和市场地位，给股东和投资者带来更好的收益和回报。

三、加强问责制和提高透明度

这种新定位的另一个重要好处是加强问责制和提高透明度。通过将公司治理服务于公司战略，公司可以确保每个人都对公司目标负责，从而增强公司的问责制。公司治理可以通过监督和审查公司的决策，以确保它们与公司的战略目标一致。同时，公司管理可以负责监控和执行公司治理的规则和标准，以确保公司遵守法律和伦理标准。这种新定位还可以通过提高公司透明度，从而增强公司的问责制。公司可以通过公开财务报告、治理和管理实践报告、社会责任和可持续性报告等方式，向外界传递关于公司经营状况、战略方向和长期价值的信息。这些信息可以帮助外部利益相关者更好地了解公司，并对其决策和行动提出问题。同时，提高透明度，公司内部也可以更好地了解公司的运作情况，从而更好地了解公司的战略目标，并将其纳入自己的工作中。

四、增强公司创新力

在战略统领下的治理和管理可以提高公司的创新能力和竞争力,促进新产品和服务的开发和推出。有效的治理机制可以确保公司在制定和执行战略方面具有协同性和一致性,从而更好地鼓励员工的创造性思维和创新。公司管理实践可以帮助公司识别和解决业务和生产过程中的瓶颈和挑战,提高生产效率和效益。此外,公司通过投入更多的研发和创新资源,开发新产品和服务,更好地满足市场和客户需求,提高产品和服务的质量和创新性,从而增强公司的创新力和竞争优势。

五、提高决策效率

当公司战略、治理和管理的角色和职责被清晰明确时,决策的制定和实施过程变得更加高效。公司治理和公司管理的主次定位可以加强公司内部的协作和沟通,减小和减少决策过程中的阻力和障碍,有助于决策更快地得出。公司战略的明确和贯彻可以使管理实践更加具有针对性,从而减小了决策方案的选择范围,加快了决策速度。

六、强化企业社会责任

这种新定位下,战略、治理和管理三者之间的相互关系得到了明确,企业不仅要实现经济效益,还要承担起社会责任,有利于企业向可持续发展方向转型。通过制定和执行符合社会和环境责任的战略、治理政策和管理政策,企业可以加强对员工、消费者、投资者、社会 and 环境的尊重 and 关注,增强企业的社会形象和信誉,获得社会认可和支持。此外,企业社会责任的履行还可以促进社会和环境的可持续发展,与企业的长期利益和战略目标相符合,有助于企业建立可持续的竞争优势。因此,增加企业社会责任是这种新型关系定位下的一个重要好处,不仅有助于企业长期发展,还能够带来积极的社会影响。