

发展有“行动力”的战略人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/516/2021_2022__E5_8F_91_E5_B1_95_E6_9C_89_E2_c37_516787.htm 德鲁克强调，除非转化为具体的工作，否则一切战略规划都只是良好的愿望。太多拥有伟大战略的明星企业终究陨落，战略架空，战略无法转变为生产力，成为许多企业领导者永远的痛。Andreas Birnik 和Richard Moat针对这一通病，在最近的一篇文章中探讨了战略的“行动力”问题。发展准确而又有行动力的战略是对一个管理团队的关键考验。然而我们经常听到经理人员这样的抱怨花费了大量物力财力的分析却换来了瘫痪的战略太多的精力用于战略设计却忽略了战略执行，结果，不是执行不力就是偏离目标。这些状况表明在企业战略创新领域还需要努力为管理者们提供分析框架和工具以使他们制定出真正关乎企业的战略。在Andreas Birnik 和Richard Moat看来，更为迫切的是需要有组织的流程来识别和捕捉关键战略视角，并且将战略浓缩为一纸行动纲领，或者制作一个战略坐标。时尚的追逐者 Andreas Birnik 和Richard Moat在五年的企业实践中，试验了各种流行的战略框架和工具。他们使用SWOT分析工具，对所处的境况进行“快照”；也在各种情景中举行讨论会，来了解周围的环境；仔细地分析市场定位、评估价值资源和能力；还拟定详细的战略计划，希望将战略形成和战略执行有机结合；甚至通过全企业范围内的宣讲表演来实施战略的沟通、嵌入。所有流行的“战略时尚”他们都体验了，但是，在使用了多种多样的战略工具之后，他们发现如何将精致的战略转变为可操作的“菜单”却是一个挑战。

所以，虽然这些战略好像都经过了缜密的理智分析，但是结果却常常让人失望。好多人都有这样的经历，经过良久的思考、讨论出来的战略对于组织的分工却是模糊的，而且也没有说清楚该如何和那些战略的执行人交待。Andreas Birnik和Richard Moat认为，真正需要的是通过战略坐标来确定自下而上或自上而下的战略过程，这能够让战略变得具有行动力。

百考试题收集 自下而上，自上而下 这是两个平行的战略过程轨迹，通过它们不同的战略分析起点，我们也许可以有机会能够发现新的重要结论。

自下而上过程。此过程的出发点在于微观层面的企业基本情况分析。我们发现当预算过程的评估指标（如关键绩效指标KPI）吸引了大家的目光时，就常常会缺乏对基本情况的一个清晰的全局了解。正因为这样，我们才认为多维度的来考量基本情况，如商业规模、市场、销售与渠道、顾客服务和技术，这是非常有用的。这从本质上回答了，如果我们按照现在的条件、目标和计划来执行的话，我们的企业会变成什么样子？

为了形成对基本情况的全面了解，我们要使用最近一年的预算编制、今后四年的商业计划和已经被批准的经营项目计划。我们需要关注的方面包括，产品和细分市场、渠道网络的规模和脉络、现有广告支出能达到的品牌指标和提供的顾客全面体验。我们还要注意跨区域的顾客服务水平，百考试题收集要考虑新服务、新机会和自然成长带来的收益与通过并购带来的收益之间的比较。

这样我们就能够建立一个全面综合的视角来考量企业的基本情况，而这可以用于总部经理人员之间的讨论，例如，可以为调整公司股权格局提供参考资料。

压力测试。在对基本情况有了全面了解之后，下一步就是对它进行“压力测试”

专挑它的不足和问题。我们要尽最大可能，按照了解基本情况那样来找出它的不足和问题。在完成这些步骤之后，我们就可以发现一些非常明显的关键的战略性需要。在此基础上，我们就能去识别哪些东西是非有不可的，以及有哪些潜在的战略选择。一些“非有不可”的必须考虑的需要主要包括：扩大地理辐射范围和渠道网络，提高网络容量和特定区位的有效范围，比竞争对手花费更多的广告，多样化广告代理资源以提高市场沟通的创造性，升级财务系统以提供纳税筹划，改善客户资源管理系统以提高现有顾客的销售服务。这个过程有什么用呢？在大量的商业机遇面前，这个过程让我们意识到，我们没有建立到位的建议机制，从而没有发现高速发展的新兴市场，我们也错过了新数据和整合产品区域，我们也许在无线宽带业务上太过于谨慎，而且我们在挖掘顾客资源方面可能也做得不够。总得来说，自下而上过程的主要益处在于创造了一个关于基本情况的共识什么我们必须做，和什么我们可能做。其优势在于让我们获得了行动性很强的首选方案和备选方案。主要的弊端在于过于聚焦于基本情况可能导致“战略短视”，为了避免这种风险，我们同时要实施自上而下过程。自上而下过程。这个过程就是从宏观的这一端出发，希望能够找出一些基本的关于环境的设想，以此作为战略设计的参考。主要就是想剥离出一些“TINA”（There Is No Alternative）的因素，也就是无法选择的某些因素。TINA因素包括，人口发展趋势、经济增长情况、竞争强度、产业规则调整、贸易集团进入门槛等等。这些因素并不是说不会改变，而是说在现有的战略期间，让它们改变轨道几乎是不可能的。在这个变动快速而混乱的世界，我们发现

通过一些基本的假定，就可以锁定并且追踪战略。这些基本假定要求我们考察和查证那些因素，就比如人口总体规模下降、东欧国家进入欧盟的门槛、手机市场从双位数到单位数增长的转变、新的电信执照的发放导致竞争日趋激烈。百考试题收集知道了这些基本假定，我们就能把目光聚焦到那些影响我们的核心事业包括相邻产业和新兴产业的那些主要力量，根据这些可以进一步了解其背后的驱动因素、深层含义以及战略需要。例如在电信行业，市场的日渐成熟带来了基本服务商品化在价格上的压力，这就导致了战略上对成本控制的需要。同时，也需要寻找和发掘新兴的商业机会，这就要求除了通话和短信之外的新能力以及在对顾客需求深度理解基础之上更好的市场细分能力。自上而下过程同样有利于我们发现新的颠覆性的技术和发掘新的商业机会。和自下而上过程一样，这个过程也产生了一些我们应该采纳的首要的建议，以及一系列值得进一步考虑的战略选择。深度观察。在一个循环的自下而上和自上而下过程之后，我们再看一下可能会影响企业的潜在的干扰因素，并且搞清楚它们以便被进一步评估和追踪。这些因素就包括，我们的一个竞争对手被国际企业兼并，新发行的许可证，新的国家规定或者产业标准等等诸如此类的因素都是应该被我们纳入考虑范围的。百考试题收集在这样的阶段，清醒地判断“我们在哪里”是非常有利的，而且也可以对我们已经达到的认知程度做一个概观。这个时候利用SWOT分析工具可以提供一个全局视野和总结。在我们已经实施完自下而上和自上而下的过程之后，再来使用SWOT，其意义更为深刻，而不是简单浮于表面。再下一步就是尽量将战略过程中出现的行动和选择形象化

。 战略坐标 战略坐标网格作为一个框架可以被用来总结呈现战略过程中出现的关键的建议措施和潜在的战略行动。 X轴以洞察力为基础，也就是企业必须在开拓它的核心业务和探索新的业务机会之间寻找到一个适当的平衡。 我们又将后者细分为对关联机会的探索以求扩大核心业务，和对新的业务领域的探索。 Y轴是想从基本情况来预知未来的行动和目标是什么，以及需要进一步评估的潜在的战略举措。 我们又将战略举措分为企业自然成长、联盟合股和兼并收购。 完成这个战略坐标网格图，主要是靠在自下而上和自上而下过程中得到的发现。 而战略坐标的主要益处就在于它概述了从这两个过程中得出的关键目标、行动和战略选择。 并且将它们区分为现实的基本情况和潜在的战略举措这两类。 这个框架也提供了一个视角来观察发展现有核心业务的行动与探索未来的举措之间的平衡。 这个战略坐标图有助于我们来讨论这些战略举措会引致何种市场地位，同样也有助于将优势资源和能力聚焦到企业需要的地方。 在多次运用战略坐标之后，我们发现我们还是比较多地会关注它的左下角，也就是更多地关注与当前核心业务相关的、熟悉的领域的发展和开拓。 所以，需要注意的是，我们需要反复循环战略过程直到我们能找寻到一种恰当的战略的平衡。 行动起来除了要寻找到平衡，我们还需要确保我们的战略举措是有行动力的。 一个判断其行动力的办法就是为每个行动都制作高水平的项目计划，标注“大事记”。 如果某个行动或者目标无法标注“大事”，也就是很难推进的话，我们就要考虑改变战略而让它变得更容易去行动了。 另一个办法就是假设我们的一个主要竞争对手得到了这份战略坐标图，这对他们有没有用？ 讨论这个

问题可以让参与者都搞清楚这个坐标图是不是真的能指示一些实在的、有效的行动。这个问题同时也能够凸显那些支持整个战略的关键措施和步骤。一旦这个坐标建立起来，它就可以被持续更新和使用。它可以作为一般框架来讨论在正式战略过程之外冒出来的一些建议、措施是否有效可行。而且这个坐标也可以用来判断在不同的环境中，企业的未来会如何。另外，坐标中的一块一块的聚集在一起的行动就能够指明一个特定的发展方向，而这个就可以用于区别不同的发展路径。就比如，是选择进入新的细分市场，还是进入新的产品市场？总的来说，这个坐标图通过整理出计划的行动和潜在的战略行动，提供给我们一个行动导向的结果。同时，坐标图也是一个有用的工具来确保战略在发展和探索、自然成长与合伙并购之间的平衡。而采用这样的以行动为基础的视角，我们关注的焦点就从单点单向的战略设想转变为一个更富成效的结合了正在进行的行动和潜在的战略行动的视角。这样，你的战略就不会仅仅是你的管理团队在想的，而是你的公司实际在做的。"#F8F8F8" 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com