

现代企业战略规划流程分析与组织保证

周二华 崔南方 刘英姿

(华中科技大学管理学院,湖北 武汉 430074)

摘要 战略规划是企业保持市场竞争力,实现可持续发展的重要手段。运用企业模型和业务蓝图理论分析并描述了企业战略规划的流程,深入讨论了如何从组织结构上保证企业战略规划的顺利制定和实施。

关键词 战略规划 流程 业务蓝图 战略委员会

中图分类号 F272

文献标识码 A

文章编号 1001-7348(2003)01-098-02

1 引言

在迅速变化的当今世界里,企业时时面临着新的挑战 and 威胁。这些挑战包括在全球化市场中管理成长与变化、进行技术革新、努力降低成本、改进产品或服务、实现多样性和协同的平衡。为了能快速应对市场的变化,增强企业的核心竞争力,实现企业的可持续发展,企业必须实施战略管理。为此,许多企业在分析研究自身所处宏观环境和产业竞争环境,以及正确评价自身能力和竞争地位的基础上,纷纷制定了自己的战略远景规划,以此明确企业的发展方向和目标。企业的战略规划通常包括企业使命、价值观、目标、财务、人力、生产、营销、研发等职能部门的业务计划。本文运用企业模型和业务蓝图理论分析并描述了企业战略规划的流程,并深入讨论了如何从组织结构上保证企业战略规划的顺利制定和实施

2 企业战略规划的流程及业务蓝图

2.1 企业战略规划流程分析

企业战略规划可以分为规划的制定、规划的实施、规划的控制、规划评价和修订四个次级流程。规划的制定是制定企业长期计划的过程,它包括企业 SWOT 分析、确定战略指导文件、确定企业战略目标、形成战略目标体系、制定企业政策。规划的实施是借助于中间计划、行动方案、预算和一定的程

序,实现企业战略目标的行动过程。包括组织管理、计划管理、预算管理以及流程管理。规划的控制就是将经过信息反馈回来的实际实施效果与预定目标进行比较,检测二者的偏离程度,并采取有效措施进行纠正,以达到战略目标的完成,包括评价工作成绩和采取纠正措施两个方面的工作内容。规划的评价与修订包括年度总结和滚动修改。通过每年一次评价规划实施的效果,并相应地业务计划做滚动修改。计划的滚动修改可能涉及重新审视外部与内部因素、度量业绩、采取纠正措施以及与指定规划相同的业务流程与活动(如审批、编辑等)。附表列出的是企业战略规划次级流程的详细说明。

值得一提的是,以上过程并不是线性的。实际上,它们之间是相互作用、相互衔接的过程。

2.2 业务蓝图

业务蓝图实际上就是业务流程图,用来说明各个次级流程间的关系、说明重要次级流程是如何进行的。企业战略规划的业务蓝图用图 1 来表示。企业战略规划的制定与实施过程是这样的:由总经理及部门经理负责组成战略委员会,负责指导、编辑、审评“企业战略计划”的制定及年度修改,具体推进“业务计划过程”、确

保及控制计划进程及质量。在编制过程中要进行 SWOT 分析、与利益相关者会谈、确定使命、远景、提炼企业文化的精华(价值观);根据同行先进水平评价当前经营业绩,确定改进计划及改进专题优先级;对专题制定目标、关键业绩领域及主要工作计划(包括定量指标),形成“企业发展规划”。在战略委员会审评后,最终由总经理批准,予以实施。作为企业科学管理的重要工具,在计划实施过程中,每年根据经验反馈来重新修订、完善计划。企业战略委员会和各部门管理层,每年定期评估计划的实施效果并依“经验反

附表 企业战略规划的流程

| 次级流程 | 业务活动 | 主要工作内容说明 |
|---------|--|---|
| 规划的制定 | 企业 SWOT 分析 确定战略指导文件 确定企业战略目标 形成战略目标体系 制定企业政策 | 分析企业内外部环境、确定企业使命、愿景、价值观以及文化,明确企业的战略目标、编辑、审核并最终形成符合企业总体目标的战略目标体系、制定指导人们实施战略的政策细则 |
| 规划的实施 | 组织管理 计划管理 预算管理 流程管理 | 培育支持战略实施的企业文化、建立有效的组织结构、制定预算、中短期计划、行动方案以及完成的最佳工作程序 |
| 规划的控制 | 评价工作成绩 采取纠正措施 | 评价工作成绩、派专人跟踪、限期解决或调整计划(是在规划执行过程中产生的实际结果与预定目标有明显差距时采取的) |
| 规划评价与修订 | 年度总结 滚动修改 | 每年一次详细的工作总结,重新审视外部与内部因素、度量业绩和采取纠正措施、对业务计划作滚动修改(局部性修订、职能性修订、总体战略修订) |

收稿日期:2002-06-20

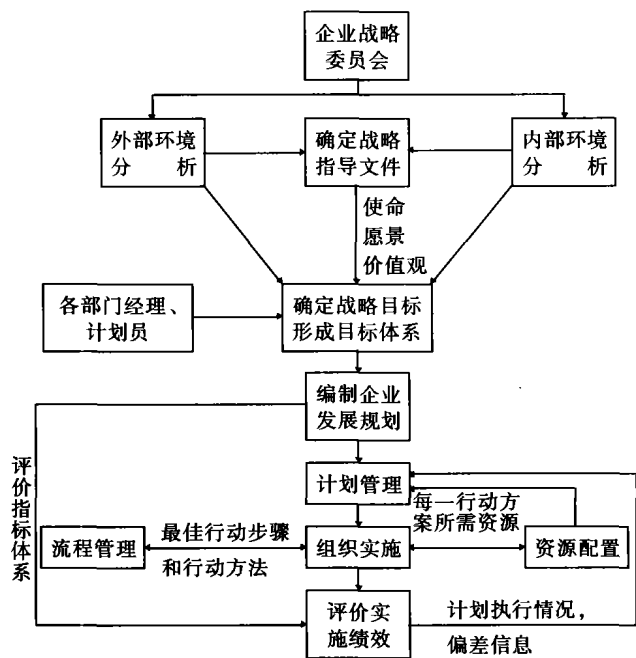


图1 企业战略规划业务蓝图

馈”调整或修正计划。对检查、评估中的问题,确定专人跟踪,限期解决。企业一级和各部门一级每年都做一次详细的工作总结,对已完成的目标、未完项目、存在问题及其可能的大原因,都给出明确说明,并根据过去一年的工作情况,相应地对业务计划作滚动修改,提出新的目标,制定新的措施。

3 企业战略规划制定与实施的组织保证

3.1 战略委员会

企业战略规划的制订与实施是一项影响企业未来发展,甚至生死存亡的巨大工程,涉及到企业的方方面面。企业战略的成功实施通常需要大量的协调工作,因此不仅需要从人、物、财等资源上给予足够的支持,还必须从组织上予以保证。有效的解决方法是在

企业内组建战略委员会,委员会结构是直线职能型组织结构的附加设计手段,它是一种跨越职能界限的协调机构。战略委员会的工作范围与职责主要是负责企业的战略规划和组织变革。战略委员会的成员包括一个主席、一个秘书和若干委员。委员会的主席通常由总经理担任。战略委员会的成员隶属于某一职能部门,他们定期或不定期地聚在一起分析问题,协调关系,提出解决问题的建议,作出决策。委员会的作用在于:综合各种知识,促进信息沟通,加强部门之间的协调,提高决策的正确性。委员会可以是临时性的,

也可以是永久性的。在战略委员会的下层,通常还需要建立一个完善的督办执行网络,它是为保证委员会发挥作用的执行机构,其成员可由战略委员会指定,他们负责信息的收集,任务的落实。图2

描述了战略委员会、督办执行网络的构成。

3.2 人员与责任

由于企业战略对企业的影响很深很广,来自企业内不同层级的所有员工都对战略规划的制订与实施承担着不可推卸的责任。总经理对业务计划的制定和执行负全部责任。由其领导的战略管理委员会负责指导和协调企业各部门发展计划和管理计划制定以及每年对企业发展计划和各部门的管

理计划的滚动计划修改。部门经理是制定企业发展计划的主要参与者,并对部门管理计划的制定、实施和修改负全面责任。部门经理应确保部门管理计划和企业发展计划的一致性,确保下属员工熟悉本政策,确保本政策在其责任范围内贯彻执行。为确保“计划”的实施,企业总经理和部门经理除组织好宣传工作外,还要确保计划实施所需的必要资源,并通过制度、政策调动全体员工实施“计划”的积极性。与战略管理委员会有关的督办网络起着推进者的角色,在计划制定和实施过程中发挥信息收集和传递作用,并协助部门经理完成企业发展计划的具体编写、实施跟踪和定期修改工作。该成员应具有必要的专业知识和管理经验,具有联系群众,善解人意,长于“沟通”的特点并应通晓科学计划过程的具体知识。企业内的全体员工都有责任拥护并以企业战略规划的所有内容来指导自己的日常工作。

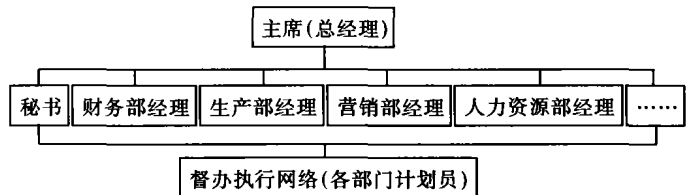


图2 战略委员会的结构图

参考文献

- [美] 弗雷德·R·戴维著. 战略管理[M]. 李克宁译. 北京: 经济科学出版社, 1998
- 王方华, 吕巍著. 企业战略管理[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2000
- [美] Thomas Curran G, SAP R/3 业务蓝图——理解业务过程参考模型[M]. 北京: 人民邮电出版社, 2000

(责任编辑 焱 焱)

Process Analysis and Organizational Guarantee of Strategic Planning in Modern Enterprise

Abstract: Enterprise strategy planning is a powerful tool which makes enterprise keeps its competitive advantage and realizes continues development. In this article, EM and DEM are used to analyze and describe the process of enterprise's strategy planning. And it is declared that Strategy Committee is the organizational guarantee for the successful formulation and implementation of enterprise's strategy planning.

Key words: strategic planning; business processing; strategy committee