



第一节 企业战略概述

三、企业战略的实施

企业战略实施是企业战略管理的关键环节，是动员企业全体成员充分利用并协调企业内外一切可以利用的资源，朝着企业战略所指的方向，自觉而努力地贯彻战略，以期更好地实现企业战略目标的过程。



第一节 企业战略概述

（一）企业战略实施的步骤（3个，注意步骤的第一步）

1. 战略变化分析。企业管理人员应当正确分析和判断企业是执行原有战略，还是进行常规的战略变化，或是有限的战略变化，是否需要彻底的战略变化或改变自身的经营方向，进行企业转向。

2. 战略方案分解与实施。为了执行方便，需要将战略方案从时间和空间两个方面进行分解。

3. 战略实施的考核与激励。企业战略实施的考核通常利用关键绩效指标法、平衡计分卡等方法实施。在考核结束后，应给予员工合理的奖惩，从而激励员工，提升员工满意度。



第一节 企业战略概述

（二）企业战略实施的模式（重点）

在企业战略实践中，战略实施有五种不同的模式。

1. 指挥型。该模式的特点是企业高层管理者考虑的是如何制定一个最佳战略。

战略制定者，即企业高层管理者提出企业战略的初步方案，经研究后做出决策，确定战略后，向战略执行者宣布企业战略，安排其推动执行。



第一节 企业战略概述

2. 变革型。企业高层管理者制定战略的同时，更加关注如何实施战略（特点）。在高层管理者的主导下，企业将会采取一系列变革举措，保障战略的落地。企业十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施。

缺点是如果过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性。

该模式适用于环境确定性较大的企业。



第一节 企业战略概述

3. 合作型。合作型模式把战略实施的相关责任范围扩大到企业其他层级管理者，调动了其他层级管理者的积极性和创造性。

该模式不足之处：战略是持不同观点、不同目的的参与者相互协商后的产物，可能会降低战略的经济合理性。

该模式适合复杂而又缺少稳定性环境的企业。



第一节 企业战略概述

4. 文化型。该模式力图使企业所有员工都参与到企业战略的实施中。在该模式中,企业高层管理者担任指导者的角色。

该模式的局限性在于:企业的员工必须具有较高的素质,企业要消耗较多的人力和时间,强烈的企业文化可能会掩盖企业中存在的某些问题。



第一节 企业战略概述

5. 增长型。在该模式中，企业的战略是从基层单位自下而上地形成。它的关键是激励下层管理者的创造性，有利于制定与实施完善的战略，使企业人才的能力得以充分发挥，使企业的实力得到增强。因此，采用这一模式对企业高层管理者的要求很高，企业高层管理者要能正确评判下层管理者的各种建议。

【注】前四种自上而下，增长型自下而上。



第一节 企业战略概述

【单选】企业将战略决策范围扩大到企业高层管理者集体之中，调动了高层管理人员的积极性和创造性。这种战略实施模式属于（ ）。

- A. 指挥型
- B. 变革型
- C. 增长型
- D. 合作型



第一节 企业战略概述

答案：D

解析：本题考查企业战略实施的模式。根据关键信息“扩大到企业高层管理者集体之中”，可知属于合作型。



第一节 企业战略概述

【小结】战略实施五种模式

自上而下	指挥型	高层管理者制定战略，安排战略执行者执行
	变革型	高层制定战略，运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施
	合作型	其他层级管理者也承担有关的战略责任
	文化型	所有员工都参与到企业战略的实施中
自下而上	增长型	基层单位自下而上产生战略



第一节 企业战略概述

（三）7S模型

麦肯锡公司的7S模型指出，企业在发展过程中需要全面考虑结构、制度、人员、风格、技能、战略和共同价值观这七个方面的情况，简称“7S模型”。如下图所示：





第一节 企业战略概述

1. 硬件要素

(1) 战略 (Strategy)。战略是企业经营思想的集中体现，是一系列战略决策的结果，同时又是制定企业规划和计划的基础。

(2) 结构 (Structure)。战略需要健全的组织结构来保证实施。结构是将企业的目标任务分解到职位，再把职位综合到部门，由众多的部门组成垂直的权力系统和水平分工协作系统的一个有机的整体。组织结构是为战略实施服务的，不同的战略需要不同的组织结构与之对应，组织结构必须与战略相协调。



第一节 企业战略概述

(3) 制度 (Systems)。企业的发展 and 战略实施需要完善的制度作为保障，而实际上各项制度又是企业精神和战略思想的具体体现。



第一节 企业战略概述

2. 软件要素（都与人相关）

（1）共同价值观（Shared Values）。企业成员共同的价值观具有导向、约束、凝聚、激励及辐射作用，可以激发全体员工的热情，统一企业成员的意志和欲望，齐心协力地为实现企业的战略目标而努力。

（2）人员（Staff）。战略实施需要充分的人员准备，战略实施的成败取决于有无合适的人员。



第一节 企业战略概述

(3) 技能 (Skills)。企业的生产经营活动是由具有一定技术能力的员工利用相应的生产要素来创造物质财富和精神财富的过程。

(4) 风格 (Style)。主要指企业文化，是企业长期的生产经营过程中形成的，并为全体员工共同认可和遵循的价值观、职业道德和行为规范的总和。企业文化为企业战略目标的实现奠定观念平台和思想基础。



第一节 企业战略概述

【多选】某集团利用“麦肯锡 7S 模型”进行战略过程分析时需分析的软件要素有（ ）。

- A. 技能
- B. 制度
- C. 共同价值观
- D. 风格
- E. 人员



第一节 企业战略概述

答案：ACDE

解析：本题考点为7S模型。7S模型中硬件因素包括战略、结构、制度。软件要素包括：共同价值观、人员、技能、风格。故选ACDE。