

图书在版编目(CIP)数据

个性与政策——20世纪企业战略行为 袁英 托尼·格伦迪著 袁志田等译 南京：江苏人民出版社，2000

陈景华 苑京 苑源 苑源 苑源 苑源 苑源

I ① ② 托 ③ 袁 ④ 企业经济—经济发展战略—研究
IV ① ② ③

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 000000 号

2000年1月第1版 2000年1月第1次印刷 2000年1月第1次印刷

2000年1月第1版 2000年1月第1次印刷 2000年1月第1次印刷

2000年1月第1版 2000年1月第1次印刷 2000年1月第1次印刷

2000年1月第1版 2000年1月第1次印刷 2000年1月第1次印刷

2000年1月第1版 2000年1月第1次印刷 2000年1月第1次印刷

2000年1月第1版 2000年1月第1次印刷 2000年1月第1次印刷

江苏省版权局著作权合同登记

图字：2000第000000号

书 名 个性与政策——20世纪企业战略行为

著 者 [英] 托尼·格伦迪

译 者 袁志田等

责任编辑 谢 红

出版发行 江苏人民出版社 南京中央路 000号 000000

网 址 000000 000000 000000 000000

000000 000000 000000 000000

经 销 江苏省新华书店

印 刷 者 丹阳教育印刷厂

开 本 0000伊0000毫米 0000

印 张 0000张 插页 圆

字 数 0000千字

版 次 0000年 00月第 00版第 00次印刷

标准书号 0000 0000 0000 0000 0000 0000

定 价 0000元

(江苏人民出版社凡印装错误可向本社调换)

作者简介

托尼·格伦迪毕业于英国剑桥大学,获文科硕士学位。后获工商管理学硕士学位、理科硕士学位、英国哲学硕士和博士学位。他是英国特许会计师协会会员。

托尼·格伦迪曾为 月孕院和 运器公司工作,后创立了自己的私人咨询公司——剑桥发展公司。他同时也是英国克兰菲尔德管理学院战略管理学高级讲师。

托尼·格伦迪著有六本关于战略管理方面的专著,包括《公司战略和财务决策》、《在行动中实施战略变化和战略学习》、《持续增长——圆世纪企业扩张战略》等。

战略管理 :为了明天的成功

——代中译本序

这是一个飞速变化的世界 , 尽管这种变化从来都没有停止过 , 但今天的变化实在是太快了 , 快得让人难以置信。特别是在过去的 150 年里 , 整个世界发生了翻天覆地的变化。 20 世纪的世界正在用前所未有的力量来否定着自身 : 传统的甚至仅仅是昨天还被视为经典的东西 , 如今已经被扔进了回收站。这是一个极具创造力又内在极不稳定的世界 , 太多的构成因素 , 太多的不确定性 , 太多的矛盾和冲突 , 所有这些既为人类提供了机会 , 也带来了很大的威胁。这是一个变得越来越小的世界 , 人们从来都没有像今天这样明显地感觉到相互之间的依赖、合作对我们的整体生存与发展是如此的重要和不可缺少。也许昨天我们还在为各自的利益拼死相争 , 而到了今天或者明天 , 我们却不得不联合起来去对付共同的敌人和危险。这是一个完全不同于昨日的世界 , 如果说在 20 世纪人

类还主要是依靠自然资源来支撑着我们的经济和社会发展的话,那么,当人类跨入了圆世纪,知识和信息已经取代了自然资源而成为支撑人类经济和社会发展的最重要的基础和核心。所有这一切都从根本上影响和改变着我们的理念、组织和行为,改变着我们的管理。

复杂、多变甚至混乱并不意味着无序,毕竟,昨天、今天和明天是一种历史的有机联系和逻辑延伸。正是从这个意义上讲,这个世界越是复杂、多变,越是不可预测,战略管理就越是重要。换句话说,如果一切都是既定的、一览无遗的和非常有规律的,那么,战略管理的意义也就不是很大的了。战略是面向明天和未来的。战略管理的目标就是为了明天的成功。能力理论和外部市场地位从两个不同的方面探讨着企业成功的路径。如何把企业的资源优势转化为能力优势,再把能力优势转化为竞争优势,是企业战略管理的一条主线。“资源优势—能力优势”和“能力优势—竞争优势”是两个既相互独立又相互联系的过程。对于具体的企业而言,把资源优势转化为能力优势是其首要的任务,把能力优势转化为竞争优势从而保证企业的永续发展是其最终的目标。就像资源优化不会自动转化为能力优势一样,企业的能力优势也不会自动地转化为企业的竞争优势。从资源优势向能力优势的转化与企业的日常管理水平有关,而从能

力优势向竞争优势的转化则与企业的经营水平有关。企业战略管理正是这两个方面的有机结合和统一。

传统的管理是以企业为边界的,是一个封闭系统下的资源优化配置系统。包括企业的生产管理、流程管理、质量管理、仓储管理、劳动人事管理、财务管理、信息管理等方面。战略管理与传统管理之间的最大差别恐怕就在于它突破了企业的界限,把管理的范围扩大到企业以外的领域。事实上,一个企业发展不仅取决于企业自身的条件、能力,还取决于企业身处其中的环境。只有把企业的能力优势放到一个能够发挥作用的领域中去的时候,才会形成竞争优势;只有不断地保持着竞争优势,才有可能保证企业的永续发展。因此,寻求企业资源和能力优势与外部环境之间的协调与匹配,就构成了企业战略管理的主要内容。

战略管理是通过目标串联起来的,是与企业的经营和运作的方方面面紧密结合在一起的。战略实施和战略目标的实现离不开与之相适应的组织、制度、人力资源、企业文化等。战略管理又都是围绕着企业家进行的,因此,又与企业家和企业家精神有关。其实,没有了企业家和企业家精神,也就没有了企业的战略管理。战略管理统帅着企业的整个经营管理,要求着企业的各项资源、各个环节、各个方面都必须围绕着这样一个中心来进行。战略管理体现出一种局部服从整体、近期服从长远的思想,这是世界经济和

社会发展到今天对企业提出的必然要求。战略管理强调静态与动态相结合、内部能力与外部环境相匹配,这是企业在新经济条件下的理性选择。

作为管理科学中的整合管理理论,战略管理理论正受到实业界和理论界越来越多的关注。从其发展历程来看,战略管理在西方发达国家产生的背景离不开当时的社会与经济的发展。正是市场经济的不断进步与发展,才促成了在战略管理领域里由 ~~圆~~世纪 ~~缘~~年代的战略概念,到 ~~远~~年代的战略规划、~~苑~~年代的战略热潮以及 ~~愿~~年代的定位学派的形成和 ~~怨~~年代资源学派的涌现。这一切都反映和促进了企业实践的迫切需要。我们可以预见,在未来的岁月里,人们对战略管理的关注将会越来越多、越来越迫切。战略管理本来就是面向未来的,不管前面的道路是如何的艰难,也不管未来是多么的不可预测,战略管理始终是企业不断前进的重要基础。在未来的岁月里,有一系列的问题摆在我们的面前:公司究竟要成为一个什么样的公司?公司究竟要占领什么样的市场位置?公司管理层对这样两个问题的回答实际上构成了公司的战略展望。公司前进的方向是什么?公司需要建立哪些能力?如果对此有了一个清晰的战略展望,公司的管理者就有了一个真正能指导公司决策的灯塔,公司就有了一个前进的航线。正如乔伊尔·罗斯所说,没有战略的组织就好像没有舵的船,会在原地

打转。其实 ,何止是会原地打转 ,最终一定是经不住风浪而沉没。没有战略 ,就没有企业的明天 ,就没有企业的未来。用一句战略管理中的话来说 ,如果必须在长期目标和短期目标之间作出抉择和平衡的话 ,那就应该优先考虑长期目标 ,这可以看作是企业战略管理一条基本原则。

所以 ,为了明天的成功 ,我们要学习战略管理 ,我们要熟练地运用和实施战略管理。这本中译本的 21 世纪的企业战略行为正是从这一目的出发 ,做一些基础性的工作 ,也算是为中国加入 21 世纪以后的企业管理作一点贡献吧。

王新驰 博士

2000 年冬

目 录

引言 员

第一篇 发现战略行为

第一章 战略管理与战略行为 员

第二章 战略行为动员 员

第二篇 战略行为进行时

第三章 诊断战略行为 员

第四章 塑造战略行为 员

第五章 战略行为聚焦 员

第三篇 驾驭战略行为

第六章 战略行为万花筒 圆苑

第七章 驾驭战略行为 圆猿

第八章 管理理论和实践中的智慧 圆猿

附录员 圆苑

附录圆 圆猿

译后记 圆苑

引言

如果要你找出一个公司 ,说它与 1949 年或 1959 年前相比没有什么显著的内外变化 ,那可能是很困难的。

现实是残酷的 经理人员必须考虑到越来越快的发展变化 ,同时还要应付各种复杂性问题。通常 ,他们所能凭借的资源也越来越不充足。原先那些战术性的管理方式已经过时了 ,每家企业都逐渐意识到 ,必须从战略角度进行思维 ,从战略高度去采取行动。然而 ,他们还是发现 ,自己陷入了组织政治学的各种困境之中。

无论是对公司 ,还是对个人来说 ,战略管理都只是一种奢望 ,他们常常感觉到 ,他们受制于一种脆弱而又不稳定的管理结构。他们会陷入一种组织黑洞 ,这种状况随时会产生大量防卫性的政治行为。也正是这种行为削弱了一个组织实施战略行为的能力。所以 ,战略管理的现实与人们的期望之间确实存在很大的差距。尽管经理人员知道他们必须采取战略行动 ,但他们经常不知道这种行动到底需要什么——简单地讲 ,就是不知道该怎么去做。这种情况是否仅仅因为他们缺乏必要的战略思维能力呢 ?抑或 ,这里面还有其他什么更基本的因素 ?

我将要论证的是 ,讲战略管理不能不讲行为管理 ,它们与战略管理紧密相联。此外 ,我们还要超越组织政治学的范畴。

为了能说明我为什么相信战略管理不仅仅是一个战略思

维能力的问题,我将请你看一下我亲身经历的一个重要的技术工作组的战略思维过程。这个工作组有 源个资深的经理人员,从而在董事会层次上具备必要的战略思维能力和战略实施条件。在一次研讨会之后,我从人力资源部经理那里得到有关一个特别资深的经理的非正式评价材料:

你或许不会相信,参与这项计划的乔(某部门经理)在制定完计划之后走上来对我说:“我想读个 酝粤。”我想他是该公司惟一这样说的人,但他的想法纯粹是战术性的。

要知道,无论他是否拥有 酝粤,一般的人都比他更具有战略思维和战略行为能力。不过我很抱歉,这对那些一般的人来说,可能是一种不恭。

此时此地,我对这种评论有点吃惊,我觉得这种说法是有些矛盾的:

- 我觉得遗憾的是,一个高级经理虽然对战略思维显示出了热情,但却被认为天生不能胜任那个领域的工作。
- 我不知道这位人力资源部经理是否正确,乔也许从来不会是一个出色的战略思维专家,但这并不妨碍他胜任该领域工作的能力,实际上,他是一位出色的经理。
- 也许他所面临的最大的不利因素是,他的行为不得不受到限制,这种限制来自他所在单位的高层,以及更广泛的组织行为,特别是那种政治性的组织行为。

所以,如果说存在战略能力缺陷,那么这也不仅是乔一个人的问题。这个问题不仅是某个人完全缺乏战略思维的问题,根本不是。主要的障碍似乎是行为本身,而不是哪个人缺乏管理水平的问题。简而言之,这是一个管理者如何将行为战略化的问题。

乔的情况绝不是一个孤立的例子。事实上,他只是许许多多报酬丰厚却又很少有所作为的高级主管经理中的一个典型而已。每当我参加一个高层团队去搞战略思维研究的时候,我总是不断强化这样一种印象:当你试图从战略高度去管理好一个团队或一个组织的时候,行为问题既是最重要的问题,也是最难克服的问题。战略行为确实是通往战略管理大道上绝对核心的问题。

所谓“战略行为”是指那些与一个公司战略管理相关联的行为问题。尽管战略行为问题在实践中极其重要,但它在一般的管理理论中并不多见。我对管理实践的理解以及意识到对团队层次上的行为缺乏理论研究,促使我在1959年就产生了对这些行为问题进行研究的设想。在其后的两三年里,作为一个管理研究人员,同时,通过咨询活动,我有机会对这种行为问题进行了研究。

在我的研究过程中,我能够预料到经理人员对战略问题的争论,并观察他们各种类型的行为。我们将在下面看到,这些工作得出了一些非常有趣的结论,我已经用它们来指导管理实践。

我们这本书讨论战略行为,其重点集中在那些由各具个性的、经理人员组成的、小型的、相互交错的团体,而不是整个组织。所以,我们主要在人性这一层面上讨论问题,而不是在一个企业在竞争市场中所采取的经济行为(它主要考虑竞争战略)这一层面上。这是因为,只有在人性这一层面上,才会做出战略决策,才会采取战略行为。

在管理者的战略决策过程中,我们还要把注意力集中在小范围的社会成员之间的相互影响和相互作用方面,也就是

他们日常的战略行为方面。这些人还向我们这个“战略晚会”提出一个认知能力、感悟和推测的问题。使问题更加复杂的是,经理人员的推测严重依赖于他们的个人议程安排。

□ 为什么战略行为如此重要

如果战略行为是战略决策的行为背景,那么它为什么如此重要呢?

战略行为的重要性体现在以下一些方面:

员非正式决策 通常,在一个团队中,某一个(或某几个)经理人员要比其他人更具有影响力和支配能力,因而,其他人的观点和兴趣会遭到排斥和忽略,甚至根本没有表达的机会。这就在团队内部产生了一种不平衡的政治气候。哪里的战略行为管理得好,哪里就越能产生一种有利于明智决策的公正气氛。

圆决策的速度 相对来说乱糟糟的战略行为容易延缓、甚至完全阻断团队决策的进程。它降低了团队对战略的反应能力,并对一个组织的其他部门的反应能力产生不良的连锁影响。这给一些错误的组织政治行为提供了滋长的机会。

猿切实做出决策,而不是拖延决策 层管理组织的一个最大的问题是,尽管他们彻底地讨论过战略问题,但他们最终难以做出实际的决策。一个著名金融集团的战略总部曾经这样形象地描述过这种情况:

当我们的管理团队聚集在一起的时候,就像在希思罗机场。越来越多的飞机(战略问题)一个接一个地飞进来,以至于机场交通管理人员实在招架不住了。飞机密密麻麻地在上

空盘旋 ,谁也无法着落。

缘鼓励创造性 一个团队的战略行为越是组织得协调 ,就越有可能产生充分的创造性。无论是团队成员非常富于创造性 ,还是整个团队都难以迸发出那些至关重要的创造性火花 ,情况都是如此。

缘讨论那些不可讨论的问题 许多管理团队都发现有些问题特别难以对付。这些问题可能与那些几近失败的战略项目或战略工程有关。一旦出现这种情况 ,就会出现一些组织政治行为方面的麻烦 ,它们会逐渐传播开来 ,并相互推波助澜 ,直至酿成大的问题。这些问题也有可能与竞争有关 ,或与团队之外甚至是团队内部的个人行为有关。如果团队难以组织好它的战略行为 ,这些问题就属于不可讨论的范围了。

缘强化理念 在一个正规的团队中 ,经理人员有时倾向于认为 ,每个人都会或多或少地按同样的方式去看世界。而实际情况是 ,即使在一个成熟的团队中 ,通常也不会如此。经理人员看来要在成员之间如何相互影响其行为方面下点功夫 ,以便能相互比较各自的理念 ,并形成明确的共同理念。否则 ,他们很可能会采取不恰当的(通常也是不必要的和乱糟糟的)战略行为。我们所知道的大部分组织政治行为问题大概都是由于这种理念表达不够充分 ,从而隐藏或夸张了每个人的意见分歧。

缘避免麻烦、积蓄能量 如果一个管理团队遇到许多难以对付的战略问题 ,而战略行为又未能得到切实的控制 ,那么就会不断出现不愉快的事情。这样就会耗散很多资源 ,因为问题没有得到及时的解决 ,每件事情都要额外地花费两三倍的时间 ,并且 ,很快 ,在这种环境下 ,团队的行为会变得像一盘

散沙。然而,一旦团队能够渡过这种行为困难,它就能克服更多的与业务有关的复杂问题和各种困境。只要出现意外的挫折,高层管理人员就可能(在失望之时)倾向于用战略来“驱动”一切。这会激起(政治)抵抗,而这些情况有些是可以避免的。

愿扩大团队参与 即使是那些相对来说既有实力又比较开放的团队,在遇到一些痛苦的抉择时,如,停止一项大型工程、重新调整一些活动安排或进行重大的规模缩减,也会显得力不从心。要应对这些越来越困难的行为障碍,要求决策的制定不仅要便捷,同时还要具备判断能力和充分的依据。

愿搭建平台、发挥影响 许多业务团队发现,他们必须能够左右组织中其他成员对战略问题的思维和感觉。实践证明,除非组织内部战略行为非常一致,一个团队要想对组织中其他成员施加影响是非常困难的。在这种情况下,如果能专注于战略行为,就可以减少来自某一部门或某一业务单位不利的政治因素,这些部门或业务单位与该组织的上层人物有着一定的关系。

愿有效引导内部问题 每个团队都不得不处理相当多的内部政治问题,如果不慎,政治行为可能会严重削弱团队自身的力量。我们将在本书的后面部分看到,对组织内部政治功能的失调,很多都可以引导到更富于建设性的讨论上来。(这种引导可以减轻对组织的不利影响,这通常有点像有意无意地拉着制动刹开车。)

战略行为无疑对组织的绩效产生很大的冲击。但这些行为如何才能得到有效的管理呢?现在关键的问题是要弄清战略行为的复杂性,这样才能够解释是什么因素对团队的行为

产生影响。这些操作要点能使我们的运作系统从较为战术性的轨道转到真正的战略高度上来,并且我们可以从多个方面来加以阐述。

首先,在第二章,我们研究了一个查普内斯健康农场的案例,它既为战略行为管理,也为一般的战略辅导提供了一些启发。其次,在本书的核心部分(其中详细研究了英国电信的案例)的结尾部分,我们也提供了一些关键的启发要点。再者,在第七章和第八章,我们验证了有关战略行为动态管理的一些结论。

第一篇讨论的是如何发现战略行为。第一章我们给战略行为下了一个详细的定义,我们探讨了战略行为在战略管理进程中的重要性。同时,我们还检验了有关战略行为的各种理论,并不时用它们来解释实践中的各种战略行为。

第一篇

发现战略行为