



公共部门战略管理



战略管理过程三环节

■ 1.战略规划

- 战略规划是选定战略方案的过程,经过环境分析(SWOT分析)阶段,问题议程阶段,拟定备选方案阶段以及选择阶段而拟定组织将要实施的战略。

■ 2.战略实施

- 战略实施是将选定的战略付诸实施的过程,在实施的过程中首先应处理资源配置和组织构造设计问题。战略实施一直是一种被人们忽视的阶段,人们一直以来都自信地觉得战略实施并不是问题所在,而实际上战略管理的失败往往出在实施这一环节,这在对于哈佛模式的简介中已经有述及,这里就不再赘述。

■ 3.战略评价

- 战略评价是一种实时的过程,它不但涉及在战略选择时进行评价,在战略实施过程中进行评价,还涉及战略实施后的评价。经过评价,能够使组织选出最满意的战略方案,能够使组织一直处于预定的轨道上,也能够使组织与环境时时保持互动,关键的是经过战略评价能够对有偏或有错的战略管理实施纠正。经过对战略实施成果的评价,不但能够懂得该战略管理过程的成败,还能够为下一轮的战略管理过程提供经验。



公共部门战略规划

- 战略规划的性质与意义
- 战略规划的过程
- I 战略规划的三种模式
- SWOT分析及议题议程
- 战略选项与战略选择
- 战略规划的措施



战略规划定义

- **亨利·明茨伯格**:战略规划是一种以一体化决策系统的形成、产生,并发出连贯协调的成果的正规化程序(《战略规划的衰落与兴起1994》)
- **安娜蓓尔·碧莱尔**:战略规划是为了解释组织环境而设计的一种正式过程,其目的在于辨认组织的适应性挑战并指导组织做出反应,从而使更长久的竞争优势到达最大化;战略应负责正式而明确地辨认新的现实,而且辨认新的现实所提出的适应性挑战,战略规划一般帮助组织重新构造它的种种假设以及重新界定其关系链和强调自组织能力。



战略规划定义

- **布赖森 (John M. Bryson)** : 战略规划是一种为拟定基本决策和行动的训练有素的努力。这些决策和行动影响和指导组织应该是什么样的, 它应该做些什么以及为何这么做。战略划是由一套用以帮助领导者和管理人员完毕其组织任务的概念、过程以及工具构成。
- **德鲁克** : 战略规划不是魔术箱, 不可能从左边输入某些东西, 从右边就会生出战略; 战略规划也不是预测, 因为企业的目的是变化世界; 战略规划不是要消除风险, 而是要承担应该承担的风险



战略规划的概念

- 首先,战略规划是对目前决策的预测。战略规划涉及的在目前决策的将来性,即一名管理者对将要做出的决策在将来一段时间内可能引起的一连串因果效应的考虑。

战略规划的实质就是对将来潜在的机会和威胁进行系统的辨析,并结合本身的优势和劣势为组织更加好地制定目前的决策提供基础,从而使组织能在将来抓住机会。



战略规划的概念

- 其次，战略规划是一种发展的过程。战略规划不但是一整套构思详细的计划，它还应该被看作是一种发展的过程，因为组织所处的环境是不断发展变化的，必须对规划进行思索并不断地修订计划。
- 再次，战略规划根据的假设是：对环境发展趋势和变化均需预测和了解，环境变化的主动权在组织。



战略规划的概念

- 最终，战略规划是“决策——执行——衡量”的循环。战略规划是过程不是事件的线性成果，该过程是反复的、循环的，而且过程的全部部分都是相互关联的。战略规划是从事下列各项工作的连续过程——系统制定目前组织的决策，并尽量地了解这些决策对将来所产生影响；系统地组织执行这些决策；经过系统的反馈，对照着我们的期望来衡量这些决策的成果。



战略规划的属性

- (1) 稀少性。战略性决策是不寻常的，一般没有先例可循；
- (2) 重大性。战略议题往往涉及全局性的重大问题；
- (3) 指导性和长远性。战略性决策，指导其他较低层次的决策，以及引导组织将来发展的方针。战略规划的结果是形成组织的战略计划。



战略规划过程

- (1) 发展初步认识。
- (2) 确认组织法规及使命。
- (3) 进行SWOT分析。
- (4) 确认组织所面临的战略议题。
- (5) 战略选择。



战略规划的三种模式

■ 1. 理性模式

- 主要操作方式是：(1) 分析环境；(2) 认识机会、问题与威胁；(3) 根据企业的资源与能力制定目的；(4) 将企业目的分解到企业的各部门中去；(5) 制定实现目的的详细策略；(6) 制定评估业绩的原则
- 缺陷是：一是制定出的规划是偏重于静态的，需要根据实际情况进行动态调整；二是适应成熟的产业，因为只有成熟的产业才有经验可供参照，才能够做到比较理性化。



战略规划的三种模式

■ 2. 过程模式

- 过程模式的主要操作方式是：按理性措施制定出战略规划；根据实际经营过程发生的新情况不断调整战略规划。这种措施的假设前提是：环境在不断变化，涉及企业自己的一项决策行动本身又为自己的将来发明了某一方面的条件。
- 缺陷是：一是战略规划的实施者可能没有能力阐明正在发生的情况，或者也不乐意阐明正在发生的情况，前者与实施者的能力有关，后者与实施者的利益有关；二是因为环境在不断变化，按照这种模式，就需要不断调整战略规划，这么做有时也会造成混乱，即失去明确的、稳定的指导方针与评价原则。



战略规划的三种模式

■3. 行动模式

- 其主要的操作方式是：在掌握有关信息基础上，及时抓住机会，确立目的、采用行动。
- 优点：一是它告诉我们行动的主要性，要注意速度经济，不要为老式的理论所束缚，应采用权变的处事态度；二是它适合于新事业、新产业、新企业、新产品的开拓发展。



SWOT分析与问题议程

- SWOT分析
- SWOT分析的基本原理
- 经过SWOT分析,一种组织可有不同的战略匹配和选择:
- 优势一机会(SO)战略。是一种发挥组织内部优势而利用外部机会的战略。全部的组织及管理者都期望能够利用自己的优势,并抓住外部环境所提供的机会,组织往往经过采用WO, ST或wT战略而到达能够采用SO战略的情况。
- 劣势一机会(wO)战略。wo战略的目的是利用外部机会来弥补内部劣势。利用于这一战略的情况是:组织存在着外部机会,但内部存在着劣势,阻碍着外部机会的实现。
- 优势一威胁(ST)战略。ST战略是利用优势回避或减轻外部威胁的影响。
- 劣势一威胁(wT)战略。wT战略是一种旨在降低内部劣势的同步规避外部环境威胁的防御性战略,一种面对大量外部威胁和具有许多内部劣势的组织确实处于不安全或不拟定的境地。



战略选项和战略选择

- 拟定战略选项的程序
- 1. 辨认和鉴定组织现行的战略
- 2. 分析组织外部环境
- 3. 测定和评估组织本身素质
- 4. 准备战略方案
- 5. 评价和比较战略方案
- 6. 拟定战略方案

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/378106111005006133>