

大型工程的战略管理

汪应洛, 刘 益, 李 垣

(西安交通大学管理学院, 西安 710049)

[摘要] 大型工程的战略管理具有十分重要的理论意义和实践价值, 我国一批学者提出了柔性战略的观点, 系统论述了战略柔性、柔性战略、柔性战略的特点、柔性战略的支撑体系、柔性战略的战略转换及战略管理一体化等问题。

[关键词] 柔性战略; 战略管理; 大型工程

[中图分类号] F270.7 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1009-1742(2004)02-0028-05

新世纪我国将进入全面建设小康社会时期, 正在建设和拟议中的大型工程不胜枚举, 这些大型工程种类繁多, 但却有着一些共同的特点, 例如投资数额巨大, 对国民经济影响深远, 但风险也很大; 建设周期长, 带来的不确定性也很大; 涵盖面广, 涉及专业方面多, 使项目管理非常复杂; 社会影响带来效益多元化, 反之, 带来的负面影响也是多方面的; 对生态环境将产生很大影响。此外, 大型工程多是永久性工程具有不可逆性, 一旦被迫中断将造成巨大损失。

实践证明, 大型工程对国民经济和社会发展的速度、效益有重大影响, 因此, 必须加强大型工程的战略管理。

当前, 我国的许多大型工程也必须在市场经济的环境下进行, 甚至要在国际市场激烈竞争的环境下进行, 随着市场环境不确定性增大更突出表现出战略的复杂性和不可预知性, 而且环境的变化越来越快, 战略必须适应环境的变化。近年来, 有关战略的动态变化和战略柔性问题成为战略管理研究的热点。所谓战略柔性, 主要指战略的形成必须适应环境的变化, 由于战略往往体现为一种长期的计划, 因此必须使这种长期战略具有灵活性, 并提高对环境的适应能力。

全球战略研究的发展趋势首先是战略思维方式的转变, 必须从线性的思维方式转变到非线性的战略思维方式, 充分研究环境变化的混沌性和不可预见性、事物发展的非线性, 研究人们主动利用变化, 甚至制造变化, 把握战略时机, 驾驭局势, 提高战略的预见力和应变能力。

我国的一批学者在大量战略研究的基础上, 提出柔性战略的观点。

1 战略柔性和柔性战略

国际上对战略灵活性的讨论, 一般使用战略柔性 (strategic flexibility) 这个专门术语, 并将战略柔性视为“公司借助于其更高级的知识和能力, 通过调整其目标来适应不确定环境的能力”, “通过开发或引进新产品, 扩展产品线和更快地使产品升级来适应变化的技术和市场机会”。显然, 战略柔性的含义是指在原有战略的基础上, 通过能力的提高来使这一战略获得有效调整。而柔性战略 (flexible strategy) 的概念内容已远远超出战略柔性的范畴, 且对战略的本质进行了变革。所谓柔性战略是指行为主体更有效地实现其战略目标, 在动态变化的环境下主动适应变化、利用变化甚至制造变化以提高自身竞争能力和完成战略任务能力而制订的行动计

划、战略任务和战略措施。

2 柔性战略的特点

1) 柔性战略强调利用变化和制造变化，而不仅仅适应环境变化。环境的变化将引起战略范围、资源使用、组织变化、战略措施及战略伙伴的协同作用等方方面面的变化。而人们往往忽视了现代竞争条件下环境变化的混沌性和不可预见性，从而更增加了柔性战略的重要性和复杂性。

2) 柔性战略强调战略的博弈性而不是战略的计划性。随着技术和经济变化速度的加快和服务对象需求的多样化，行为主体面临的环境越来越不稳定，而且还必须面对众多竞争对手的复杂多变的竞争过程。由于各自条件的差异及目标的不同，不同组织对待这种变化的对策是不一样的。因此，仅靠战略的计划性，难以有效反映实际竞争状况，也不可能制订有效的对策方案。战略的博弈性强调组织在充分考虑竞争双方在博弈过程中选择可行的行为规则，以及在由这些规则的不同组合所形成方案之间的调整、选择的转换能力在全新规则条件下有效运行能力的形成。

3) 柔性战略强调通过战略设计获取更多的行动机会，并保证有足够的选择来应付各种局面，而创造机会，把握战略的时机就成为柔性战略的核心内容。柔性战略不同于一般战略的目标导向，而强调机会导向；不只关心具体的战略程序，而更关心如何设计有利的博弈态势。

4) 柔性战略同时关注战略的转换效率和转换成本。柔性战略是在动态环境下保持自身的主动性、灵活性和博弈性而采取的战略。因此，要求柔性战略不仅能在不同的竞争状态之间快速灵活地转换，以保证战略的有效性和适时性，同时，柔性战略还要求保持较低的转换成本。

3 柔性战略的支撑体系

柔性战略十分重视战略的实施，为了确保战略的实施效果，需要建立、健全柔性战略的支撑体系，它包括资源、能力、组织、生产、文化等因素。柔性战略的成功实施，需要创造一种和谐的环境，合理选择资源、能力、组织、生产、文化等要素，并进行有机整合、相互协调，从而支撑和促进柔性战略的实施。柔性战略的支撑体系及协调机制，见图 1。

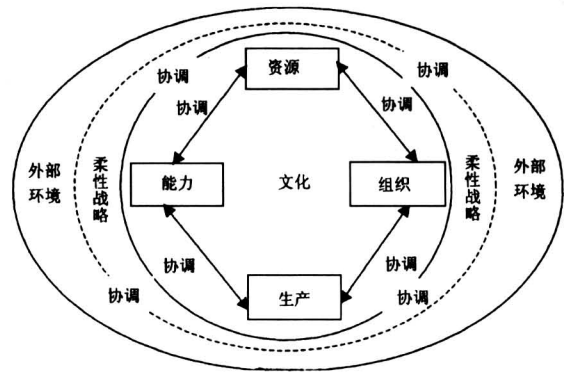


图 1 柔性战略的支撑体系及其协调机制
Fig.1 The supporting system and coordination mechanism of flexible strategy

战略的成功实施，总是要求对组织的资源和能力针对环境的变化与战略目标的要求做出相应的整合与创新，在动态环境下把握资源与能力之间的互动影响。同时，由于战略的实施是在不断变化的非均衡的环境中进行的，因此，要注重柔性系统中的组织设计，组织配置以及系统的管理和控制、文化价值观与创新意识等。此外，在柔性战略的实施过程中还应密切注意环境的瞬间变化，保持对环境信号的敏感性，善于捕捉机遇，并能灵敏作出反应。

柔性战略是以持续创新为依托的战略，它既强调企业家的创新，又强调组织群体的创新。由于柔性战略是在不确定环境下实施的，这就要求组织不断改善和提高自身的能力，培育持续创新机制，使企业家创新与组织群体创新相辅相成，相得益彰。

4 柔性战略与战略转换

柔性战略需要根据瞬间变化通过以战略转换为纽带将战略形成、实施、评价与控制等环节有效地整合起来。

战略转换是组织为了动态地适应外部环境和内部条件的变化，或者为了不断利用潜在的机会而从原有战略转变到新战略，从而不断创造新的战略态势和竞争优势。

传统的战略转换一般是在衰退阶段进行的，本文提出的战略转换，并不局限在衰退阶段进行，而是在合适的战略时机下，善于抓住机遇和实行战略转换。但是有效的战略转换需要系统的支撑条件相配合，才能事半功倍，如资源的合理配置，能力的协调整合，领导与员工的群策群力，管理体制和运作机制的创新等。传统的战略转换一般只是被动的

适应而作出战略调整，而柔性战略的战略转换，则是主动适应，强调人的主观能动性，即可以利用变化甚至制造环境的变化，以充分利用现有的或潜在的机会。

4.1 战略转换的组织管理

战略转换是一个复杂的过程，需要加以系统的管理，战略转换的研究框架，如图2所示。

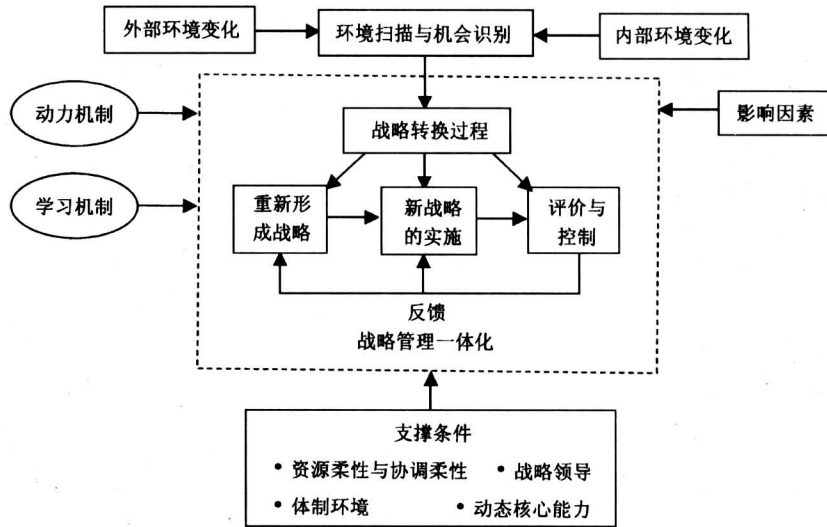


图2 战略转换的研究框架

Fig.2 The research framework of strategic change

4.2 环境扫描

环境扫描就是获取关于事件、趋势以及组织与环境关系的信息，以帮助高层管理者，识别、理解战略性的威胁和机会，降低战略的不确定性，从而有利于科学决策。

环境扫描是一项困难的组织过程，因为环境是复杂多变的，而管理者又受到有限理性的约束和有限时间和精力限制只能根据特定的需要和期望来组织环境扫描工作以获取必要的信息。

当前常用的环境扫描模式有三种：

- a. 非定期模式：主要是对环境出现的紧急情况作出反应；
- b. 周期性模式：这种模式更加系统化、更加活跃且资源更加密集；
- c. 连续性模式：对环境进行连续的监测和扫描，利用一个定期的信息系统对环境变化作长期观察。

环境扫描是把环境与战略联系起来的重要手段，环境扫描，将充实战略信息系统的信息为战略形成提供支撑，同时也为战略转换过程的控制提供依据。（见图3）

4.3 机会识别

环境的变化将产生机会，若机会没有影响变化

的足够动力，组织将不能利用机会，更无法创造机会图谋发展。因此组织必须致力于把握变化，理解变化，识别变化把它转化为战略机遇。所以把握机会对于设计和实施战略至关重要。机会一般可表现为显性机会和潜在机会两种类型。

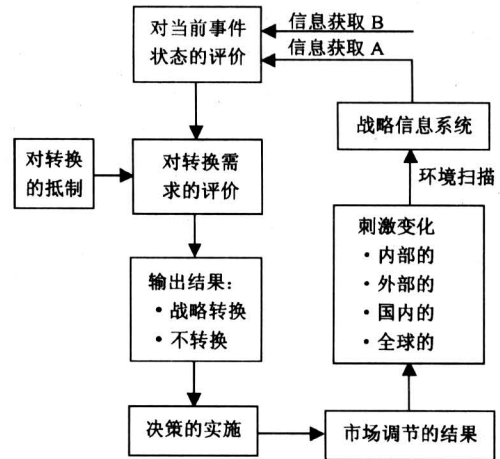


图3 信息获取与形成对变化的战略反应

Fig.3 The strategic reaction of information capturing and forming to change

显性机会是指凭即时的环境变化而人能感知到的、显而易见的机会。而潜在机会是指不容易凭即时环境判断而捕捉到的机会。

机会寓于运动和变化之中，机会往往会带来超常的增益，但也伴随着风险，机会是由资源时空分布不均衡以及信息不对称造成的，但是机会具有不稳定性，稍纵即逝，“机不可失，时不再来”。

4.4 战略转换过程模型的建立

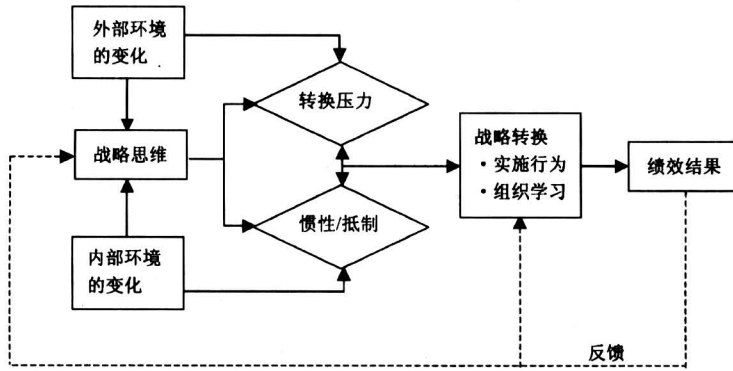


图 4 战略转换过程模型

Fig.4 The process model of strategic change

4.5 战略转换的学习机制

在战略转换过程中，新战略的形成是一种认知过程，所以组织学习成为战略转换的重要研究内容，学习能力成为可持续竞争优势的唯一资源。因此，战略转换的过程实质上是一种持续的学习过程，它包含着个人学习、群体学习和组织学习等复杂的过程，本文试图提示战略转换过程中战略形成与组织学习过程之间存在的某些联系。战略转换的形成既需要新的知识，又需要以新的价值创造去识别出新的战略机会。

4.6 战略转换的控制

战略转换的战略形成与实施过程通常与控制过程相伴随，战略转换的控制可跟踪战略实施的状态，提供反馈信息，以便及时修正实施途径，使组织完成目标的能力显著提高。战略转换过程的控制包括实施前预控制，实施中的控制和调整以及实施后控制。战略转换控制过程示意图见图 5。

5 实现战略管理一体化

在动态竞争环境下，根据现实和潜在的变化，以战略转换为纽带，将战略形成和实施战略有效地整合起来，实现战略管理一体化。

战略管理一体化使战略形成与战略实施并行，从而减少了机会识别与利用机会之间的时间，在动态多变环境下，机会稍纵即逝，快速识别机会并即时利用机会乃是竞争的关键。通过连续地评价战略

战略转换建模需要考虑，什么力量影响战略转换的发生？要建立一种具有动态特征的战略转换框架，需要了解组织怎样形成新的战略选择，而这种战略将怎样影响战略转换决策。我们建立的战略转换过程模型如图 4 所示。

实施，即时调整资源配置，可提高战略适应性和应变能力。图 6 表示战略管理一体化框架。

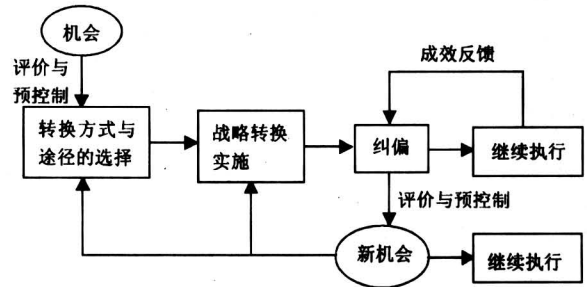


图 5 战略转换控制过程示意图

Fig.5 The process-controlling model of strategic change

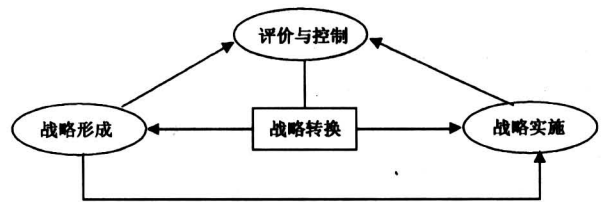


图 6 战略管理一体化框架

Fig.6 The integration framework of strategic management

战略管理一体化是战略思维的创新，也是战略管理行为的创新，将为我国大型工程的战略管理开创崭新的局面。

参考文献

- [1] Farjoun, Moshe. Towards an organic perspective on strategy [J]. *Strategic Management Journal*, 2002, 23: 561~594
- [2] Jeffrey P. Shay. Dynamic competitive strategy: towards a multi-perspective conceptual framework [J]. *Long Range Planning*, 1999, 32(6): 559~572
- [3] Liedtva, J. Strategic planning a contributor to strategic change; a generative model [J]. *European Management Journal*, 2000, 18: 195~206
- [4] Lajac E J, Kraac M S and Bresser R K F. Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change [J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 11: 429~453
- [5] 汪应洛, 李 垣, 刘 益. 企业柔性战略——跨世纪战略管理研究与实践的前沿 [J]. *管理科学学报*, 1998, 1: 22~25
- [6] 李 垣, 赵 强. 企业柔性战略的内涵及模型 [J]. *管理工程学报*, 1999, 13, 增刊: 25~30

Strategic Management of Large Projects

Wang Yingluo, Liu Yi, Li Yuan

(*School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China*)

[Abstract] The strategic management of large projects is both theoretically and practically important. Some scholars have advanced flexible strategy theory in China. Strategic flexibility and flexible strategy, and the basic system and characteristics of flexible strategy coupled with the changes of flexible strategy and integration of strategic management are discussed in this paper.

[Key words] flexible strategy; strategic management; large projects

(cont. from p. 16)

Sharpest Contradiction and Most Favourable Opportunity ——A word on development of Chinese architectural industry

Wu Liangyong

(*Tsinghua University, Beijing 100084, China*)

[Abstract] With the urbanization in China entering the period of accelerated development, the flourish of building industry has attracted numerous foreign architects offices to come to China for “seizing a beach before others”. The crisis for Chinese construction industry companies lies in the fact that they usually can not take charge of important projects but only act as secondaries or cooperators; urban planning and architectural design are not supported by comprehensive scientific demonstration and some big cities become test sites for freakish architectural designs of foreign architects; residential environment is not stressed on, economics and practicability is not given importance but instead peculiarity and novelty is one-sidedly sought for. This paper emphatically points out that architectural buildings and urban planning are closely related to the function, economy, technology, environment, etc. of a city, being an open macroscopic system of the city. Hence basic principles of architecture should be followed, more architectural factors should be considered so that architecture, landscape and urban planning are merged into a homogenous entirety. While the trend of globalization is tracked, more important is the inheritance and innovation of local and traditional culture. The academic level of a modern architect can only be based on his rich cultural background, trans-science learning and solid speciality knowledge.

[Key words] urbanization; architecture science; development opportunity for Chinese architecture