

# 年度目标策略好难想 怎么定才对？

文 | 郭宝志

会议室外一张显眼的公告：年度策略与检讨会议进行中，非参与会议主管请勿进入会场。

场内排排坐的主管们，各个正襟危坐、一脸严肃。Peter 在主席台上凝视台下同仁，心里感到莫大的感慨和忧虑。这场策略发展和检讨会议已经进行了一整天，但是每个部门主管的报告中，却仍是杂七杂八的日常运作困难、哪些资源冲突需要老板协调裁示，或是竞争对手近期的市场活动频繁、必须赶快因应……Peter 心里着急的事情却是：如果大家的眼光都聚焦在眼前的问题，公司下一步的竞争力究竟在哪里？

突然有一位主管举手发言：“老板，我觉得今天的策略会议开得有点浪费时间，报告内容与每月例行会议差异不大，除了将营运成果累积报告，重复强调、细分明年既定计划之外，实在看不出太大差异。”他接着建议：“我建议是否先请会议召集单位，先具体定义报告内容，再开会检讨。另外，是否可以多保

留时间进行讨论，而不是一一报告就草稿结束、会后却未必取得共识，更别说落实执行。”

这个提议得到 Peter 的肯定与同意，但因为公司没有专责策略发展的部门，因此，该由谁来重新订定具体的报告内容？又该订定哪些内容规范？这反而让 Peter 面临另一个尴尬的状况……

## 培养主管的策略思维

与全球企业相比，中国企业仍以中小企业居多，企业生命周期也较短暂。这意味着，多数企业鲜少有长期策略指引发展方向。若非依赖企业主的创业精神或能力，就必须由组织在运作过程中去培养、建立一套有效的策略发展机制。也因此，坊间许多策略发展的模型与课程就变成企业内训的宝典。但若从实务的角度而言，再棒的策略发展模型与方法，若是少了确实的执行，一切都将成为空谈。

企业要有好的策略发展，最重要的

是确实培养与建立主管们的策略思维。只有执行层的主管都能理解策略的重要性，也在执行过程中真心遵守策略方向，策略才不会变成企业高层打高空的一个口号！阿里巴巴集团旗下蚂蚁金服前任执行长彭蕾曾经私下表示：“马云就是一个造梦者，每次他在外面演讲所吹下的牛皮，老实说我们常常也是第一次听说，但我们相信他所说的就是我们的策略与未来。所以，我们毫无悬念地尽一切力量将其实现！”

由此略见一斑，若有坚信着策略大方向的中坚主管，高度一致的策略思维所能发挥的力量，绝对是倍数的加乘效果。但若反之，则力量相互抵制、分散，绝难成事。

## 策略应该 Top-down 或 Bottom up ?

每个企业都有其产业特性与文化差异，没有一个固定的方法论或发展公式可以解决所有的问题。所以，无论是由



专责部门负责，或是经由跨部门的高层参与发展，又或者由每一个部门各自依据贴近基层与市场的需求去发展，最重要的是以下三点：

1. 策略必须是企业、员工、利益关系人共同受益成长的目标。
2. 策略必须有清楚目标与方向，并延伸具体的执行计划。
3. 策略必须充分沟通、达成共识，而且得以讨论、不断检讨改进。

基于上述三点，企业组织中的主要领导者，包括各级主管、基层员工，甚至公司供货商、经销伙伴，都该清楚知道企业未来的发展方向及策略目标。在大方向的指引之下，根据市场变化、动态微调策略方向，并修正每个年度的执行计划。

### 高层该有的年终反省

因此，无论是哪一种策略发展的方法，不会影响到策略制定出来之后应该要有的执行原则，而在这样的原则之下，作为企业的高层，到了每年第四季或是年终之前，应该要思考下列三件事情：

#### 今年做错了些什么？

在策略方向与已知的计划框架之下，今年整年的执行过程犯了哪些错误？从策略指导或是执行的角度，给出具体的反省，检讨策略及计划是否有微调或是修正的必要，也可以避免在接下来的工作中不自觉地持续犯下同样错误。

#### 明年最该聚焦的工作？

企业的资源宝贵且有限，高层应该善加运用资源，投入在最关键的策略方

向上，以驱动组织获得最大绩效、创造最有利于未来成长的基础。所以，在每个年度开始之前，就应该重新盘点下一年度的重点，避免因缺乏计划，在执行过程中分散、浪费资源。

#### 未来三年该往哪里去？

即使企业已经制定了明确的策略方向与计划，但在每个年度结束的同时，我们应该再度回顾、依据市场的变化去检视与思考：企业的下个三年应该如何发展与因应挑战，对于已订定的策略进行动态的健检。这样一来，才能确保方向始终正确、方法持续有效、团队一直保持高度信心！MFC