



如何提高战略认同度



随着中国企业逐渐从“机会型”发展转向“战略”层面竞争，“战略执行”已成为中国企业高层管理者最为关注的管理话题之一。战略大师迈克尔·波特在访问中国时就曾经被问过一个问題：在战略执行的过程当中，最需要突破的难点在哪里？他的答案是组织沟通。如果你不能够很好地宣讲你的战略是什么，那么无论是销售人员还是产品开发部门的员工，在执行时都会很困难。

显然，战略执行需要建立在执行者对战略的认可和统一的基础上，但现在的问题是，如何提高各层级员工对战略的认同度？

首先，要组织各层级人员的参与。在中国，由于各种原因，CEO往往习惯于自己制定战略方向，高层管理团队没有参与其中，仅仅被事后通知，因此很难理解战略背后的内涵。另一种常见的情况是企业高层团队参与了战略制定时的研讨，但碍于面子和利益的关系，表面上对战略规划进行认可，但实际上并不认可；或对战略的研讨不彻底，仅仅对未来的发展方向提出了比较一致的看法，但是对于具体如何沿着战略方向实现这个目标则没有继续探讨。

无论出现哪种情况，对企业最终的战略执行均极为不利。解决以上问题的答案其实并不复杂：第一要参与；第二要深入研讨。只有参与并深入研讨，才能建立对战略规划的责任感和归属感，加强高层管理人员对战略的认同度。

只有在充分调研的基础上，有的放矢地让企业中高级经理人参与战略

议题，展开开放式的研讨和交流，才能真正加强他们对战略的参与度和认可度，为战略执行打下基础。

战略的参与需要的不仅仅是高层管理人员，部门、中层经理和各岗位的人员同样也需参与其中。在战略制定好后，企业中的每一个部门和员工都需要考虑如何将公司战略分解到部门和个人。他们必须思考：公司这个战略目标是什么含义？自己对这个战略目标有无贡献？怎样创造价值去支持公司目标的实现？

这样做的好处是，在将战略往下分解的工作过程中，每一个部门和单位不但对战略目标如何实现有更深入的认识，更增强了对公司战略的认同度。

其次，做好战略宣传贯彻工作。现代企业中，尽管有相当一部分组织的高层管理者仍然将战略视为组织机密，担心向员工传达后会让竞争对手获悉，但越来越多的组织已经选择“透明战略”的处理方式，将战略规划通过合理的方式向组织内部全体员工进行传达。具体做法可以分为五个步骤：甄别沟通目标群体、确定战略沟通信息流、选择和设计沟通方式、制定战略沟通计划并实施，以及收集反馈并总结经验。

最后，强化战略认同度。任何伟大的想法，如果不落实到具体的工作中，仅仅是悬挂在墙上的一幅画或者一个口号，那么这个想法无疑是空洞、不切实际的。只有将组织的战略落实到每一个部门，分解至每一个岗位，才能使每位员工真正理解并体会到战略的实际意义。

这个战略执行的过程，在组织中不啻于一项变革工程，要求组织中每一个成员的参与。变革的成功法则之一，就是变革需要在短时间内获得成果，即使是阶段性的成果，也能极大地强化参与人员对变革的信心。因此，无论是公司层面还是部门层面，都需要定期、不间断地跟踪战略执行结果，并召开相应的战略执行回顾会议，让每一位员工体会到变革带来的成就感和荣誉感。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32222

