

新时期管理者的战略能力提升

李 想

(上海大学管理学院,上海 200444)

摘 要:新时期企业管理者的战略能力是作为一种着眼于全局和长远的观察,思考和处理问题的科学思维方式。也是企业管理者领导力的重要支撑。对企业的运行管理,运营效率和发展潜能都有着极其重要的作用。是企业管理者必须具备的一项基本素质,管理者在具备战略能力的同时新的时代背景下又需要与时俱进,不断的提升战略思维能力,与时俱进结合当今社会环境做出利于企业长期发展的决策。鉴于此本文就提出了在新时期如何提升企业管理者的战略能力进行了研究。战略领导能力最早是由 ADAIR 在 20 世纪 80 年代提出,战略领导能力是从战略的目标实现、组织绩效达成的角度诠释领导者能力的理论体系,战略能力不仅仅局限于企业的高层管理者,每一个管理者都因当具备这个能力。

关键词:管理者;战略能力;变化

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.33.115

1 背景

当今世界信息传播渠道之快,如何更高效、更快的优化资源配置,帮助企业取得持续竞争优势,其关系到企业的每一个管理者,他们只有提升了自己的战略管理能力,能更好的理解和执行企业的战略目标。

企业管理者的管理水平直接影响到一个企业的发展和未来,在新的时代背景和经济形势下经济环境,技术环境和社会环境充满了不确定性,易变性,复杂性和模糊性。也就是 VCUA 时代(Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)给予管理者新的挑战 and 机遇。这都要求企业管理者要有预见性和洞察力的战略眼光,已经有能力提高组织和个人在企业中的行动力。这些因素描述了企业在展望他们当前和未来的状态的情景,表明了企业在制定政策或计划的边缘性。这些因素使我们企业管理者在制定计划或者向未来展望的时候变得微不足道。管理的本质是协调,管理大师德鲁克在《卓有成效的管理者》一书中提出,管理者就是在组织中的知识工作者,管理者的首要任务就是管理好自己,也就是现在所说的“人人都是管理者”“每个人都应该是自己的 CEO”。那么管理者应当从以下几方面来提升自己的战略思维能力。

2 管理者需要提升权变思维能力

管理者在管理活动中会被许多因素所影响,而每一个因素也都不是固定不变的,他们都处在动态之中,充满不确定性和不稳定性。在每个组织的内在要素和外在环境条件都各不相同,因而在管理活动中不存在适用于任何情景的原则和方法,特别是在当今 VCUA 时代的背景下,各种复杂的管理因素相互联系相互影响,在管理实践中要根据组织所处的环境和内部条件等因素发展变化随机应变,适时调整和修正自己的管理方法方式。随者客观事实的变化而变化。成功管理的关键在于对组织内外状况的充分了解和有效的应变策略。世界上没有一成不变的管理模式,没有哪种管理模式是普遍适用的。

2.1 提升对管理环境的适应性

当前科学技术发展突飞猛进,市场竞争日趋激烈,作为一个公司或组织所面临的市场环境是不断变化的。尤其是现在进入了信息时代,互联网时代飞速大发展的大环境中,促使各行各业发生巨大变化。很多在原来领域的商业巨头被突然不知哪儿冒出的新兴公司所击败,越来越多的传统行业正在被颠覆。最近,华为公布 8 月上旬正式上市一款新产品“荣耀智慧屏”这

意味着华为将正式进军家电行业。华为强调智慧屏不是电视,而是电视的未来。诚然,做电视肯定不是华为的目的,但是未来的电视会是智能家居的接入口,谁掌握了这个入口谁就将掌握智能家居的主动权,进而赢得未来的市场平台。华为颠覆的不是电视市场而还对传统的广电行业进行了挑战。当年的广播电视行业炙手可热,很多被视为金饭碗,银饭碗。然而在这个变化的时代,我们想不变很难。

作为一个管理者,环境的变化会对其带来深刻的影响。管理者要有能够把握事物运动发生变化的趋势,做到“运筹于帷幄之中,决胜于千里之外”,这就需要管理者能够有全局的战略眼光和敏锐的洞察力。事物的变化虽然是曲折的不可预测的,但是其内部总包含着一定的规律性,认识事物发展的客观规律和发展方向,才能做到运筹帷幄,掌握主动。

2.2 提升管理活动的预计能力

世界上没有一成不变的管理模式。管理者为了在管理活动中更有效的实现组织目标,避免在激烈的竞争中遭受淘汰,就应该摒弃旧的观念,抛弃一切过时的落后的管理方式和方法。管理与其说是一门理论,更不如说是一门实操性非常强的技术;与其说它是一门科学,更不如说它是一门艺术,权变管理能体现出艺术的成分。一名高明的领导者应是一个善变的人,即根据环境的不同而及时变换自己的领导方式。因为管理实践难以重复,使用 A 企业的方式放在 B 企业并非就有效。这就要求管理者对不同的管理活动有针对性,而产生出不同的管理策略。

根据当时的组织目标,管理环境及因素采取依势而行的管理方式。做为传统家电销售商的苏宁电器,其管理层在关键时候与时俱进,进行过三次大的战略转型,而这三次重大的转型都发生在苏宁已有业务红红火火的时候,并非来自外部的压力大到足以威胁苏宁生存的地步,与大多数企业转型发生在生死存亡之际不同。每次看似跳下悬崖自杀式的转型,现在回头看是正确的,但在当时在苏宁内部都引发了强烈的反弹,因为员工短期的利益可能受到触动,原本轻轻松松就可以赚钱,现在必须苦哈哈地做零售、建物流、拼服务。苏宁的管理层也适时随着公司业务的变化学习新的管理方式,并且预见性的对管理策略方式做调整,他们并没有躺在温水中止步不前。

2.3 提升管理人值得多重性

行凡办大事,以识为主,以才为辅;凡成大事,人谋基半,天

意基半。其中的识就是所谓的认知能力。人的认知能力包含了观察力、记忆力、想象力、注意力。那么作为管理者的认知能力。这里说的管理者的认知能力包括管理者的知识禀赋, 认知风格, 认知偏好、决策方式等会影响到管理者决策的能力。是管理者基于自身知识结构对决策信息进行筛选, 编码, 解释和评价的过程。知识在社会中是分布不均的, 拥有较多知道禀赋的个人和团体可以获得独一无二的信息优势。这些信息优势会成为影响管理者做决定的重要因素。企业管理者的价值观和认知水平能够决定企业的未来发展方向, 进而影响企业的命运。

优秀的管理团队倾向于多样化, 多角度的思考问题。其认知能力越强, 企业的业绩越突出。认知能力的偏差会导致管理者看待事物的方式角度不同, 进而做出不一样的判断和决策。管理者要建立对认知的多重性, 就是要从不同的角度考虑问题, 避免盲人摸象, 管中窥豹。从各个角度各个侧面各个层次去考虑问题, 按照事物自身所具有的性质考察事物, 分析判断事物变化和发展趋势。管理者需要立足全局, 多方面、多途径、多层次去了解问题的本质。越来越多的企业管理者进入校园读取MBA, EMBA 就是一个很好寻求认知力提升的好方法。

3 如何提升管理者战略能力

3.1 不断学习, 自我能力提升

在VUCA时代, 企业管理者要提升自己的战略管理能力只有通过不断的学习, 才能紧跟时代的步伐。学习不仅是要加强理论学习还要扩展信息和资源, 加强自我管理。当今世界已是知识经济的时代, 新科学、新技术、新知识层出不穷, 如果管理者不注意对新知识的学习, 总是着眼于过去的成就, 自满于过去的知识和经验, 那么他所做出的决策就不是与时俱进的。很可能由于过去的经验而导致企业陷入新的危机之中。

“没有调查就没有发言权” 管理者需要有从多方获取信息的能力, 一个管理者掌握的信息量越大, 知识面越广, 其工作做起来就越得心应手, 也说明其战略思维能力越强。

任何企业所在的行业, 在所处发展阶段的差异但企业对知识的需求不尽相同, 管理者通过对知识的不断学习可以保证其功能更好的从事管理工作。一个管理者要想带好团队必须是具备比下属更强的学习能力或者进化能力, 当大家遇到问题能够快速的整合各种信息进行分析, 当缺少信息时也一定能够比较准确的分析出还缺少哪些信息才能解决这个问题。这也是一个管理者决策力的体现。德鲁克说过, 在他45年的职业生涯中从来没见过一个“天生的”卓有成效的管理者。即使一个管理者拥有很高的智力水平, 也并不意味着他是卓有成效的。所以任何一个管理者都需要通过学习提升自己的管理战略能力。

3.2 建立自己的智囊团

任何一个个体的知识和学问都是有限的, 特别是面对影响因素多, 不确定性变化快的当今社会, 如何让管理者能拥有更多的信息获得更多的知识, 那么管理者需要一个自己的智囊团。智囊团的作用是充当决策者的外脑或参谋, 为决策提供咨询服务。这里的智囊团并非是要管理者真建立一个属于自己的智囊团, 而是多方听取建议和意见。这个智囊团的成员可以是你的同事、朋友、家人也可以是不同领域里的专业人士, 当管理者遇到问题时可以单独或者一起咨询他们, 听听从他们的角度对这个问题或事件的看法。管理者必须要善于借用外脑, 利用自身以外的智力。

在经济迅猛发展的今天, 社会分工越来越细, 不可能要求每个管理者方方面面都很突出, 行行业业都很突出。很多管理

类书上说, 一位高级管理者必须具备非凡的分析能力和决策能力, 必须拥有高超的人际沟通能力, 他还必须擅长数学, 具有艺术修养, 富于创造力, 等等。总之是文武全才样样精通。问题是这样的人凤毛麟角, 可遇不可求。对于管理者而言, 会用人也是管理的智慧, 需要时可以聘请外部专家来为其工作, 也可以通过联合外部机构来完成某个项目的开发, 某种意义上来说, 这个管理者的团队也是他的智囊团。管理者借助这些资源, 都能为自己出谋划策, 建立起自己的智囊团也是提升管理者自身战略能力的有效方法。

3.3 要有创新思维

创新思维也是提高战略能力的必要条件, 创新思维是指产生、形成创意的能力。创新是为了满足发展的需要, 管理创新同样是服务于发展的需要。创新是推动企业成长的根本途径, 管理者需要有创新意识, 靠创新破解难题打开新局面, 靠创新来实现破局, 走出困境。创新思维具有极大的灵活性。它无现成方法可供选择, 也没有历史的东西可以照搬, 只能根据现有情况自由思考, 多种方案, 多种途径中去探索出条新的适用的方法。在之前的基础上有着新的见解, 新发现和新的突破。

管理者作为创新的主体需要有打破常规, 找到解决问题的新方法。创新就像走路, 能否成功关键不是一步迈多远, 而是看你一共走了几步。也就是说在创新的道路上也是需要持之以恒, 时刻保持创新思维。另一方面越是伟大的创新就会遭到巨大的阻力, 如果没有阻力, 很可能是因为你不够创新。管理者起初的一个创新可能会因为太过超前而不会被大多数人认可, 他们可能持怀疑态度, 也可能对此抱有偏见。管理者应该对此抱有坚定的信心, 但同时也需要听取不同的反对声音以避免走进误区。创新也是一项需要多种能力结合的一项特殊能力。

4 结束语

基于当前复杂多变的环境下, 越来越多的企业对管理者提出了要具有更高的战略能力要求。如何提升管理者的战略能力, 首先需要具有权变思维意识, 对周围对于瞬息万变的内部和外部环境人们不再相信会有一种最好的行事方式, 而是必须通过不断的学习与时俱进, 借助外脑以及通过的创新思维来适应环境、提高对未来的预测能力、更好的提升对事物的认知能力而对企业的发展而采取权宜应变。

参考文献

- [1]彼得·德鲁克.卓有成效的管理者[M].北京:机械工业出版社, 2019(4).
- [2]张敏.变化的时代和负责的商业环境[J].中关村, 2019, 09(64).
- [3]何世春.企业管理者战略领导能力探究《时代金融》[J].2017, 679(1):94.
- [4]任嵘嵘, 吴凯.基于文本挖掘技术的高层管理者战略领导能力探究[A].ADAIR J.Effective Strategic Leadership[C].Hainan Press, 2003:153-155.
- [5]尤建新, 陈守明, 赵丹红, 许学国.高级管理学[M].北京:清华大学出版社, 2019.