

2016 年度战略执行十大趋势

企业疾驰在信息高速公路上，在始终努力领先竞争对手的同时，它们也在不断地管理着快速变革并推动着创新。在如今的商业环境中，取得成功的是那些早期采用者和智能型组织。它们挑战着传统的工作方式，识别着组织内部的战略与执行之间存在的差距，并且带着实现协调统一的目标去拥抱新的领导方法。

考虑到不断演变的商业环境，TwentyEighty Strategy Execution 召集了一个专家组，编写了 2016 年度战略执行十大趋势。这些趋势集中展现了智能型组织和商业领袖在从旧常规向进步实践过渡的过程中所采取的做法。

敏捷正在企业范围内不断发展

敏捷正在渗透到组织的方方面面。敏捷实践曾经牢牢地扎根在 IT 部门中，而现在我们可以在法务部、市场部、人力资源部以及其它部门发现它的踪影。对速度的需求正在迫使我们改变业务方式。由此可见，敏捷的采用度正在不断的发展。采用了敏捷方法的智能型组织发现，实现企业范围内的敏捷要做到挑战常规并发现机会。但是，即便敏捷实践正在被稳步采用，组织仍然要么反应迟钝，无法抓住机会或者减轻浮现的威胁（29%），要么反应过快，却忽略了公司战略（24%）。¹

2016 年度十大趋势

- 敏捷正在企业范围内不断发展
- 高层认识到需要更多经验丰富的 PM
- 组织状态趋于扁平化、精益化
- 千禧年一代正在改变着领导格局
- 相互依赖：壁垒不断缩小
- 设计思维正在渗透到项目管理以及其它领域中
- 大数据将加剧复杂度
- 持续的缺乏治理受阻于资源的缺失
- PMO 正在成为战略伙伴
- 商业分析师(BA)的地位得到了提升

INSIDER INSIGHTS

高层认识到需要更多经验丰富的 PM

对经验丰富的项目经理和领导的需求要快过市场的供应速度。根据 TwentyEighty Strategy Execution 近期开展的项目经理薪酬和人才调查结果，83% 的项目组织表示它们人员不足，其中有 44% 的高级岗位虚位以待。² 随着市场对人才的需求增长，这些数字将继续上升。有鉴于此，领导层应着力避免打“钱途战”，相反，组织应通过“职业技能提升”或培训现有人才进行长远的前途投资。

组织状态趋于扁平化、精益化

智能型组织将决策推到了边缘，在等级、官僚和创新之间找到了平衡。考虑到商业环境中的这种动态变化，组织正在摒弃旧的后工业模式，而转向扁平化、精益化的工作方式。为了实现扁平化、精益化，今天的领导者不仅需要减少自上而下的管理，而且要有更好的合作意识，并激励所有层级更好地完成工作，从而促进战略的执行以及组织内部的协调统一。

千禧年一代正在改变着领导格局

千禧年正在逐渐成为职场中的中坚力量。他们改写了“有效领导力”的定义，以及组织凝聚未来员工的方式。根据德勤近期所做的调查，今天的千禧年一代对看得见（19%）、人脉广泛（17%）以及技术水平高（17%）的领导者不太看重。相反，他们将真正的领导者定义为战略思想家（39%），能够鼓舞人心（37%），有人格魅力（34%），且具有远见卓识（31%）。³ 智能型公司正在进行调整，以适应这种人员结构的转变。

为了实现扁平化、精益化，今天的领导者不仅需要减少自上而下的管理，而且要有更好的合作意识，并激励所有层级的更好地完成工作，从而促进战略的执行以及组织内部的协调统一。

INSIDER INSIGHTS

相互依赖：壁垒不断缩小

在被问到执行公司战略所遇到的最大挑战时，30%的经理人员认为是“未能协调好各个单位”，仅次于“未能达成统一”（40%）。他们还表示，由于得不到其它单位的充分支持而造成无法兑现绩效承诺的可能性要比因团队自身无法交付高三倍。为了应对这一常见挑战，智能型组织正在削减管理层级并建立团队网络。它不再与您的“部门”有关，但是与您的“团队”有关，这支团队由组织内外部各个领域的人员所组成，他们带来了不同的技能，汇聚在一起实现某个共同的目标。

设计思维正在渗透到项目管理以及其它领域中

纵观历史，IT、战略和产品开发一直位于创新的前沿。今天，智能型组织鼓励所有层级进行创新，意味着每个人都应该审视自己的工作，并探究如何进行迭代和创新——哪怕规模很小。当我们寻找机会获得客户的更多反馈，并且观察他们如何使用产品和服务时，创新便发生了。快速建立原型并且在制定全面计划前检验思路，以此方式获得更深刻的理解是进行创新、汲取失败教训和不断改进的另外一种方式。要不断地建立和营造一种鼓励人们质疑过去、打破常规和勇于冒险的环境，对于创新而言，它有着深远的影响。这就是设计思维，正是它在推动着创新的前进。

大数据将加剧复杂度

我们今天并不缺乏数据。难点在于，组织如何处理泛滥的信息，才能更快地做出更好的决策。在复杂度问题上，智能型组织正在寻找简化信息的最佳方式，使人们能够理解并支持新的思想。具有前瞻思维的组织会提高商业决策的透明度。他们会围

今天，智能型组织鼓励所有层级进行创新，意味着每个人都应该审视自己的工作，并探究如何进行迭代和创新——哪怕规模很小。

INSIDER INSIGHTS

绕数据创建正确的工具、系统和思维方式，以便有效地开采和应用有效信息。

持续的缺乏治理受阻于资源的缺失

治理失败是造成战略执行无法协调统一的关键所在，但鲜有组织愿意承认这一点。普遍情况是，“go-no go”（推进/不推进）决策似乎是在没有考虑资源需求的情况下随意做出的。适当的治理需要确保整个项目组合流程的透明，包括资源的分配和决策标准。为了继续在竞争中保持领先，组织要能够有效地平衡自己的增长和变革需求以及可得到的资源。

PMO 正在成为战略伙伴

由于专业项目人员切实地需要对组织及其目标进行更具战略性、整体性的思考，因此 PM 领导层——包括 PMO 将在组织内部主张更具战略性的角色。PMO 确保了执行与战略的统一。具有前瞻思维的组织已经将 PMO 提升到了这一角色。那些取得成功的组织有着战略性的服务心态，它们可以明确地展现价值所在。

商业分析师 (BA) 的地位得到了提升

与 PMO 一样，商业分析师对组织的战略执行有着巨大的影响力。因此，领导者必须拥抱 BA 的角色，并且将其提升至沟通者和促进者的位置，而不仅仅是收集需求。这样做的好处在于，组织架构上的所有员工均可以为项目组合的发展做出贡献，并且交付组织所需要的商业效益。智能型公司提升了 BA 在统一战略和执行的过程中所发挥的作用。

由于专业项目人员切实地需要对组织及其目标进行更具战略性、整体性的思考，因此 PM 领导层——包括 PMO 将在组织内部主张更具战略性的角色。

INSIDER INSIGHTS

这些趋势反映了智能型公司应对日益复杂多变、反复无常的环境的方式，而我们恰恰需要在这样的环境中进行运作。由于项目工作驱动着我们所做的一切，因此推动组织的成功意味着我们需要平衡个体和团队所掌握的技术和关系技能，这对于有效地统一和执行组织战略至关重要。缺乏技能的平衡可显著拉大组织战略和执行之间的差距。在提升员工技能上下功夫是填补差距、顺应这些趋势以及保持领先的一种方式。

在提升员工技能上下功夫是填补差距、顺应这些趋势以及保持领先的一种方式。

参考文献

¹ 《哈佛商业评论》，Why Strategy Execution Unravels—and What to Do About It, by Donald Sull, Rebecca Homkes and Charles Sull, 2015 年 3 月 <https://hbr.org/2015/03/whystrategy-execution-unravelsand-what-to-do-about-it>

² 研究：2013 年 TwentyEighty Strategy Execution 年度薪酬调查

³ The Deloitte Millennial Study, 2015 年 1 月 <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/aboutdeloitte/articles/2015-millennial-survey-press-release.html>

© 2016 TwentyEighty Strategy Execution, Inc. 保留所有权利。

如需了解如何帮助贵组织为即将到来的战略执行趋势做好准备，请致电 +86 21 2226 5032（上海）、+86 10 5682 6633（北京）或者发送邮件至 infoasia@strategyex.com，我们的学习专家会为您答疑解惑。

全球总部
4301 North Fairfax Dr. Suite
700
Arlington, VA 22203, USA
+1 888 374 8884

上海
上海市恒丰路 568 号
恒汇国际大厦 2205 室
邮编：200070
+86 21 2226 5032

北京
北京市朝阳区东三环北路 38 号
泰康金融大厦 2323 室
邮编：100026
+86 10 5682 6633

在 TwentyEighty Strategy Execution，我们致力于提供绩效培训解决方案，以提高员工的战略和项目执行能力，推动绩效的进一步发展，进而弥合战略执行的不足。通过综合大学前沿研究的最佳成果以及成熟的商业技巧，我们可以提供以绩效为中心的视角，提高团队、业务单位或整个企业之间的统一性和凝聚力。更多信息请登录 strategyex.com.cn。