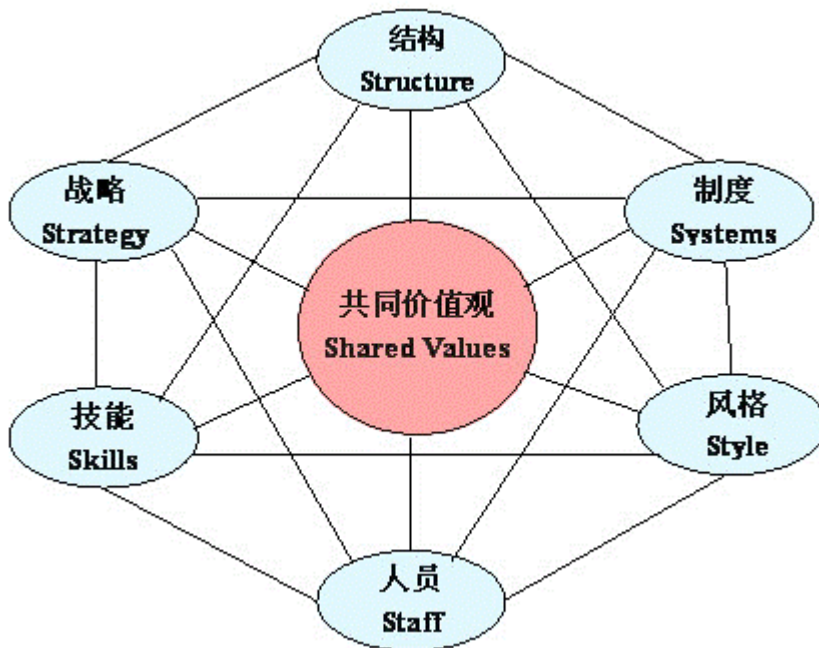


麦肯锡 7S 模型(Mckinsey 7S Model)

二十世纪七、八十年代, 美国人饱受了经济不景气、失业的苦恼, 同时听够了有关日本企业成功经营的艺术等各种说法, 也在努力寻找着适合于本国企业发展振兴的法宝。Thomas J. Peters和 Robert H. Waterman, 这两位斯坦福大学的管理硕士、长期服务于美国著名的麦肯锡管理顾问公司的学者, 访问了美国历史悠久、最优秀的 62 家大公司, 又以获利能力和成长的速度为准则, 挑出了 43 家杰出的模范公司, 其中包括IBM、德州仪器、惠普、麦当劳、柯达、杜邦等各行业中的翘楚。他们对这些企业进行了深入调查、并与商学院的教授进行讨论, 以麦肯锡顾问公司研究中心设计的企业组织七要素(简称 7S模型)为研究的框架, 总结了这些成功企业的一些共同特点, 写出了《追求卓越——美国企业成功的秘诀》一书, 使众多的美国企业重新找回了失落的信心。

7-S 模型指出了企业在发展过程中必须全面地考虑各方面的情况, 包括结构(Structure)、制度(Systems)、风格(Style)、员工(Staff)、技能(Skills)、战略(Strategy)、共同价值观(Shared Values)。也就是说, 企业仅具有明确的战略和深思熟虑的行动计划是远远不够的, 因为企业还可能会在战略执行过程中失误。因此, 战略只是其中的一个要素。



在模型中, 战略、结构和制度被认为是企业成功的“硬件”, 风格、人员、技能和共同价值观被认为是企业成功经营的“软件”。麦肯锡的 7S 模型提醒世界各国的经理们, 软件和硬件同样重要, 两位学者指出, 各公司长期以来忽略的人性, 如非理性、固执、直觉、喜欢非正式的组织等, 其实都可以加以管理, 这与各公司的成败息息相关, 绝不能忽略。

一、硬件要素分析

战略(Strategy)

是企业根据内外环境及可取得资源的情况, 为求得企业生存和长期稳定地发展, 对企业发展目标、达到目

标的途径和手段的总体谋划,它是企业经营思想的集中体现,是一系列战略决策的结果,同时又是制定企业规划和计划的基础。企业战略这一管理理论是本世纪 50 年代到 60 年代由发达国家的企业经营者在社会经济、技术、产品和市场竞争的推动下,在总结自己的经营管理实践经验的基础上建立起来的。1947 年美国企业制定发展战略的只有 20%,而 1970 年已经达到了 100%了。日本经济新闻社在 1967 年曾进行过专门调查,在 63 家给予口答的日本大公司中,99%有战略规划。在美国进行的一项调查,有 90%以上的企业家认为企业经营过程中最占时间、最为重要、最为困难的就是制订战略规划。可见,战略已经成为企业取得成功的重要因素,企业的经营已经进入了“战略制胜”的时代。

结构(Structure)

战略需要健全的组织结构来保证实施。组织结构是企业的组织意义和组织机制赖以生存的基础,它是企业组织的构成形式,即企业的目标、协同、人员、职位、相互关系、信息等组织要素的有效排列组合方式。就是将企业的目标任务分解到职位,再把职位综合到部门,由众多的部门组成垂直的权利系统和水平分工协作系统的一个有机的整体。组织结构是为战略实施服务的,不同的战略需要不同的组织结构与之对应,组织结构必须与战略相协调。如通用电气公司,在 20 世纪 50 年代末期,执行的是简单的事业部制,但那时企业已经开始从事大规模经营战略。到了 60 年代,该公司的销售额大幅度提高,而行政管理却跟不上,造成多种经营失控,影响了利润的增长。在 70 年代初,企业重新设计了组织结构,采用了战略经营单位结构,使行政管理滞后的问题得到了解决,妥善地控制了多种经营,利润也相应地得到了提高。由此看出,企业组织结构一定要适应实施企业战略的需要,它是企业战略贯彻实施的组织保证。另外,两位学者在研究中发现简单明了是美国成功企业的组织特点,这些企业中上层的管理人员尤其少,常常可以见到不到一百个管理人员的公司在经营上百亿美元的事业。

制度(Systems)

企业的发展和战略实施需要完善的制度作为保证,而实际上各项制度又是企业精神和战略思想的具体体现。所以,在战略实施过程中,应制定与战略思想相一致的制度体系,要防止制度的不配套、不协调,更要避免背离战略的制度出现。如具有创新精神的 3M 公司的创新制度,在 3M,一个人只要参加新产品创新事业的开发工作,他在公司里的职位和薪酬自然会随着产品的成绩而改变,即使开始他只是一个生产一线的工程师,如果产品打入市场,就可以提升为产品工程师,如果产品的年销售额达到五百万美元时,他就可以成为产品线经理。这种制度极大地激发了员工创新的积极性,促进了企业发展。

二、软件要素分析

风格(Style)

两位学者发现,杰出企业都呈现出既中央集权又地方分权的宽严并济的管理风格,他们让生产部门和产品开发部门极端自主,另一方面又固执地遵守着几项流传久远的价值观。

共同的价值观(Shared Values)

由于战略是企业发展的指导思想,只有企业的所有员工都领会了这种思想并用其指导实际行动,战略才能得到成功的实施。因此,战略研究不能只停留在企业高层管理者和战略研究人员这一个层次上,而应该让执行战略的所有人员都能够了解企业的整个战略意图。企业成员共同的价值观念具有导向、约束、凝聚、激励及辐射作用,可以激发全体员工的热情,统一企业成员的意志和欲望,齐心协力地为实现企业的战略

目标而努力。这就需要企业在准备战略实施时,要通过各种手段进行宣传,使企业的所有成员都能够理解它、掌握它,并用它来指导自己的行动。日本在经济管理方面的一个重要经验就是注重沟通领导层和执行层的思想,使得领导层制定的战略能够顺利地、迅速付诸实施。

人员(Staff)

战略实施还需要充分的人力准备,有时战略实施的成败确系于有无适合的人员去实施,实践证明,人力准备是战略实施的关键。IBM的一个重要原则就是尊重个人,并且花很多时间来执行这个原则。因为,他们坚信员工不论职位高低,都是产生效能的源泉。所以,企业在做好组织设计的同时,应注意配备符合战略思想需要的员工队伍,将他们培训好,分配给他们适当的工作,并加强宣传教育,使企业各层次人员都树立起与企业的战略相适应的思想观念和工作作风。如麦当劳的员工都十分有礼貌地提供微笑服务;IBM的销售工程师技术水平都很高,可以帮助顾客解决技术上的难题;迪斯尼的员工生活态度都十分乐观,他们为顾客带来了欢乐。人力配备和培训是一项庞大、复杂和艰巨的组织工作。

技能(Skills)

在执行公司战略时,需要员工掌握一定的技能,这有赖于严格、系统的培训。松下幸之助认为,每个人都要经过严格的训练,才能成为优秀的人才,譬如在运动场上驰骋的健将们大显身手,但他们惊人的体质和技术,不是凭空而来的,是长期在生理和精神上严格训练的结果。如果不接受训练,一个人即使有非常好的天赋资质,也可能无从发挥。

因此,在企业发展过程中,要全面考虑企业的整体情况,只有在软硬两方面7个要素能够很好地沟通和协调的情况下,企业才能获得成功。