

和谐管理理论视角下的战略形成过程： 和谐主题的核心作用^①

王亚刚，席酉民

(西安交通大学管理学院中国管理问题研究中心，西安 710049)

摘要：战略的内涵与形成过程历来是众多学者争相探讨的一个问题，但时至今日学者们对该问题的理解与回答仍是一片混乱。首先对战略形成领域各流派进行了系统的回顾，然后基于和谐管理理论视角对现有战略形成流派进行了重新梳理并将其划分为“主谐派”、“主和派”及“和谐交替派”等三类。在此基础上，结合现代组织环境的复杂多变特性，分析了现有战略形成流派思想在解决现代组织管理问题时的局限性，并基于和谐管理理论构建了描述复杂多变环境下战略形成过程的一种新的模型。从宏观、微观及整体等三个层面详尽阐释了上述新模型的基本含义，并探讨了和谐主题对于支撑这一模型的核心作用，最后用一个案例对和谐管理理论视角下的战略形成模型的主要特征及其现实应用进行了讨论。文章致力于在一定程度上为混乱的战略形成领域带来秩序并为复杂多变环境下的战略管理研究提供新的思路。

关键词：战略形成；战略制定；和谐管理理论；和谐耦合；和谐主题

中图分类号：F272.3 **文献标识码：**A **文章编号：**1007-9807(2008)03-0001-15

0 引言

战略管理研究领域已经达成的共识似乎是，在战略的内涵及其形成过程方面几乎不可能达成共识。因此，关于战略的研究，到20世纪90年代即已“呈现多个前沿领域齐头并进的局面”，现在则“正形成百家争鸣的势头”^[1]。在战略的内涵方面，几乎每位战略领域的研究者和实践者都有其各自对“战略”的理解与定义，这些理解及定义往往由于各自对某一特定方面的突出强调而彼此不同，而著名管理学者 Mintzberg 在系统地回顾了战略领域的研究与实践之后则认为战略的内涵并不是单一的，而是从不同角度有不同的体现，因此单单强调哪一方面都是不完整的，他认为战略的内涵包含了 plan（计划）、pattern（模式）、position（定位）、perspective（观念）、ploy（计策）等5个

“P”^[2]。在战略的形成过程方面，有些学者臆想该过程简单得可以一眼望穿，完全是一个思维（决策）的过程（如文献[1]中的设计学派），有些学者则将该过程描述为毫无章法可循，是一个在行动中总结的过程（如文献[1]中的学习学派）。然而，在和谐管理理论^[3-6]看来，战略的内涵及其形成过程也许并不如所暗示的那样过度简单或复杂——战略是计划（plan）与模式（pattern）的有机结合，其形成过程则是思维（决策）与行动的有机整合体。一切，只因为和谐管理理论采用了一种更为集成的观点和一种更为有机的视角。本文拟针对现代组织所面临的复杂、快变的内外部环境，基于和谐管理理论对战略管理研究与实践中的重要组成部分——战略形成（strategy formation 或 strategy making^[7,8]）过程进行探讨，以期从一个更为有机、更富整合特色的视角去审视战略形成这

① 收稿日期：2006-06-23；修订日期：2008-04-16。

基金项目：国家自然科学基金优秀创新研究群体资助项目(70121001)；国家自然科学基金资助项目(70571061)；国家自然科学基金资助项目(50539130)。

作者简介：王亚刚(1982—)，男，满族，河北承德人，博士生，Email: yagang_wang@163.com。

只“大象”，去寻求“战略形成这个混乱领域中的秩序”。需说明的是，本文仅对战略的形成过程进行探讨，对战略的执行(strategy implementation)则不作过多讨论，除非是二者存在重合的情况。

1 战略形成领域各流派回顾

Mintzberg 等曾在文献[1]和随后的文献[7]中将战略形成领域的代表性成果及思想划分为十个不同的学派；在 Mintzberg 等之前，Hart 则根据战略形成过程中高层管理者与组织成员的多样化的角色将战略形成的模式归并为五个方面^[8]；而事实上，正如 Hart 所言，许多该领域的学者在 Hart 之前就曾对战略形成的基本模式进行了各种各样的总结与划分。这些关于战略形成过程基本模式的不同形式的划分被总结为表 1。

由表 1 可以看到，战略形成领域本身的杂乱无章使得试图对该领域进行梳理、分类的诸多尝试看起来也是一片混沌。正如 Hart 所言，多种基于不同侧重点、出于不同研究目的的分类“概念模型”或者“相互倾轧(competes)”，或者“彼此交叠(overlap)”，从而导致了战略形成研究领域中的过度的“模型增生(model proliferation)”^[8]。然而，纵览战略形成领域诸学者们对该领域的剖析，Mintzberg 等的工作无疑是最为全面、最为系统的，其视角之新、思考之细及其对战略形成领域“十大学派”划分的影

响范围之广，都是其他划分方式所难以企及的。因此，本文即从 Mintzberg 等所划分的“十大学派”开始我们的“历程”，Mintzberg 及其合作者的卓越工作作为本文的论述提供了“巨人之肩”。

在文献[1]和文献[7]中，Mintzberg 等将“十大学派”在各个维度(起源、学科基础、支持者、适用环境、隐含偏好等)上进行了细致的比较与剖析。在此，无需重复他们的全部工作，仅基于本文的研究目的将有关“十大学派”的几个主要方面归纳、整理为表 2。战略形成领域的混乱在 Mintzberg 等对该领域的划分中得到了充分体现。然而，在和谐管理理论看来，该领域也许并不如所暗示的那样杂乱无章：“十大学派”(当然也包括其他学者其他形式的划分结果)之间并不是彼此孤立、毫无联系的，而是至少在部分学派之间是存在着相通之处的。和谐管理理论看待事物的基本视角使我们发现了隐匿于不同学派标签之后的共性，这种为数不多的共性类事实上清晰地勾勒出了战略形成领域现有研究的基本轮廓与基本框架。将这些共性类提炼出来，并将此共性类区别于彼共性类，然后将不同的流派归入不同的共性类之中，就构成了我们对战略形成领域各流派的重新梳理。很显然，这种重新梳理对于厘清战略形成这个看似很混乱的领域是非常必要的，同时，这种梳理也让我们更易于发现现有各种战略形成思想的本质以及它们在现代复杂、快变组织环境下的不足。

表 1 学者们对战略形成模式的划分
Table 1 Scholars' classification about strategy formation modes

作者	年份	对战略形成模式的划分
Allison ^[9]	1971	理性型(rational)、组织型(organizational)、官僚政治型(bureaucratic)
Grandon ^[10]	1984	寻求最优型(optimizing)、寻求满意型(satisficing)、渐进型(incremental)、试错型(cybernetic)、随机型(random)
Frederickson ^[11]	1984	大纲型(synoptic)、渐进型(incremental)
Bourgeois 和 Brodwin ^[12]	1984	命令型(commander)、改变型(change)、文化型(cultural)、合作型(collaborative)、成长型(crescive)
Nutt ^[13]	1984	标准型(normative)、行为型(behavioral)、官僚政治型(bureaucratic)、群体型(group)、适应型(adaptive)
Chaffee ^[14]	1985	直线型(linear)、适应型(adaptive)、解释型(interpretive)
Shrivastava 和 Grant ^[15]	1985	管理独裁型(managerial autocracy)、整体官僚型(systematic bureaucratic)、适应性规划型(adaptive planning)、政治权宜型(political expediency)
Ansoff ^[16]	1987	系统型(systematic)、临时型(ad hoc)、反应型(reactive)、自然型(organic)
Nonaka ^[17]	1988	演绎型(deductive)、浓缩型(compressive)、归纳型(inductive)
Hart ^[8]	1992	集中控制型(command)、象征符号型(symbolic)、理性分析型(rational)、过程调整型(transactive)、后天生型(generative)
Mintzberg、Ahlstrand 和 Lampel ^[1,7]	1998 1999	设计型(design)、计划型(planning)、定位型(positioning)、企业家型(entrepreneurial)、认知型(cognitive)、学习型(learning)、权力型(power)、文化型(cultural)、环境型(environmental)、结构型(configuration)
Bailey 和 Johnson ^[18]	2001	计划型(planning)、渐进型(incremental)、政治型(political)、文化型(cultural)、命令型(command)、被迫选择型(enforced choice)

2 基于和谐管理理论视角的战略形成流派梳理

和谐管理理论由席酉民教授于上世纪80年代末提出^[3],经过不断的升华、完善,现已形成较为完整的理论框架及逻辑体系^[4-6].该理论关注复杂性、整体性及快速应变等三大管理难题,以提升复杂多变环境下组织的整体性快速应变能力为使命,是复杂多变环境下的“问题解决学”^[6],其理论特色在于:(1)对主题思维的倡导;(2)对“设计”及“演化”两种思路与机制的同时关注;(3)对两种思路与机制间有机互动、整合的强调^[19].

在和谐管理理论中,战略形成被界定为处于若干战略决定要素(antecedent)和战略结果(consequence)之间的组织过程,前者主要包括组织的外部环境(environment)、内部状态(organization)、领导者特性(leadership)以及组织的愿景(vision)与使命(mission)(不同学派对这些要素的重视程度不同),后者则集中体现为组织的绩效.相应地,战略被理解为处于组织的愿景与使命之后、存在于组织绩效之前的组织要素,它是“计划”与“模式”的有机结合,也是“设计”与“演化”的综合产物,是和谐主题与和谐机制共同作用的结果^[20].前述和谐主题(主题,HEXIE Theme)被定义为:在特定的发展时期和情境下,组织领导者基于组织所处的外界环境及其自身状态所提炼出来的为实现组织的愿景与使命而亟待解决的核心问题或亟待完成的核心任务^[21];和谐机制则集中体现为围绕特定和谐主题的“谐则”(XIE Principle)与“和则”(HE Principle)的互动与整合^[22].

前述和谐机制中的“谐则”与“和则”是和谐管理理论框架中的两个重要要素.前者本质上是一种设计优化的控制机制,是指基于概率意义上的确定性考虑而运用设计、优化的思路,通过对组织成员的具体行为路线进行周密的预先设计和严格的过程控制来推动组织发展(和谐主题的实现)从而创造组织价值(绩效的获取及组织愿景与使命的实现)的原则与机制;后者本质上是一种能动致变的演化机制,是指从管理世界永恒的

不确定性现实出发,通过构筑必要的组织环境、创造必要的组织氛围来诱导组织要素的自主互动、促进要素间关系的良性演化从而推动组织发展、创造组织价值的原则与机制^[21,22].“谐”立基于对环境“稳定”的预期,强调设计与规划,“和”则着眼于对环境“变化”的关注,注重自然与演化,这两个方面是许多管理理论和管理实践产生的逻辑根基,也代表了和谐管理理论观察事物(理论、思维、行为等)的基本视角^[22].本文即是基于这样的视角来审视“十大学派”以及战略形成这只“大象”的.

运用前述的“和谐”视角对“十大学派”进行重新审视后发现,尽管“十大学派”对战略形成过程的想法各不相同,但各学派的立场和出发点却可鲜明地归并为三个方面.有些学派显然立基于组织外部环境及内部状态稳定、可控或至少可预测这样的前提假设,主张用“设计”、“计划”的思路主导战略形成过程,对这些学派来说,战略形成过程更多体现为一种决策思维活动;而另外一些学派则立基于组织内外所存在的无法避免的不确定性,强调战略形成过程的“演化”及“模式”(对组织演化过程及结果的一种整体印象)特性,对他们而言,战略形成过程中较少有思维(决策)的成分而主要体现为一种行为流;而前述的结构学派则对上述两类学派进行了综合,认为组织内外要素在某些阶段是可控、可察的,而在某些阶段则不确定性程度较高,因此主张在组织发展的不同阶段根据组织不同的内外环境灵活运用上述两类不同学派的思想和方法,将战略形成看作“计划”与“模式”、思维(决策)与行动交替运用的过程.本文基于和谐管理理论中谐则、和则的概念,将上述主要强调“计划”(设计)的学派称为“主谐派”(primarily-XIE-school),将主要强调“模式”(演化)的学派称为“主和派”(primarily-HE-school),将主张“计划”与“模式”交替运用的结构学派称为“和谐交替派”(HE-XIE-alternating-school).三种学派界定的具体标准如表3所示.运用表3中的标准,对Mintzberg等所划分的“十大学派”进行了重新梳理,该过程及结果如表4所示.

表2 战略形成领域的“十大学派”回顾

Table 2 An overview of the “ten schools” in strategy formation field

十大学派	战略形成过程	基本思想	基本评价
设计学派	一个概念作用 (conception) 的过程	战略形成应是一个有意识、深思熟虑的思维过程;在某个时刻战略以观念的形式出现,已经是完全制定好、可以贯彻的;战略对于制定战略的人必须是清晰的、可表述的;战略只有被制定好之后才能被贯彻,明确地将思考与行动分隔开。	忽略思维与行动间的联系;忽视学习;忽略环境的复杂变动性;战略缺乏灵活性。
计划学派	一个正式 (formal) 的过程	战略产生于一个受控的正式规划过程;该过程可被分解为清晰的步骤;每个步骤均被详尽描述,并由分析技术来支持;战略首先应被明确制定出来,然后通过细致的目标、预算、程序等得以贯彻;战略是分解成子战略和规划的计划。	思考与行动脱节;存在“预定的谬论”及“程式化的谬论”;错将分析与综合等同起来。
定位学派	一个分析 (analytical) 的过程	战略形成是一个对产业环境进行正式分析进而选择通用的、可辨别的战略位置的过程;该过程被看作是受控的、有意识的;战略是深思熟虑的,且在实施前可被明确表述;注重对硬数据的计算与分析;关注产业结构。	过分关注产业结构;过分依靠硬数据,过分正式化,故破坏了学习;思考与行动分离。
企业家学派	一个愿景引导 (visionary) 的过程	将战略形成过程集中在领导者身上;强调以战略远见为基础的直觉、判断、智慧、经验和洞察力等个性化的领导能力;战略形成不是一个完全有意识的思维过程;战略在总体思路和方向上是深思熟虑的,在具体细节上则可随机应变。	战略形成过程被看作黑箱,未被细致考虑;一定程度上未充分激发管理人员思维。
认知学派	一个心理 (mental) 过程	战略形成是一个发生在战略家心里的认知过程;战略是思想观念(个人概念),制定战略就是“形成概念”;认为组织外部环境难于领会,因此强调战略家的经验知识、创造性洞察力和直觉等在战略形成过程中的作用。	发掘了认知心理学在战略领域的应用;考虑了环境;但整体对战略研究贡献有限。
学习学派	一个应急 (emergent) 的过程	战略形成是一个学习的过程,反对控制,强调学习;战略是独特的模式,是自动出现的;强调环境的难预测性,认为战略制定和执行的界限不可识别;领导的作用不是预想深思熟虑的战略,而是管理战略学习过程;整个组织中遍布“战略家”。	意识到学习的重要性;但可能导致组织无战略、战略迷失或战略错误。
权力学派	一个协商 (negotiation) 的过程	战略形成过程受权力影响;其中微观派认为战略形成是一个发生在组织内部不同利益集团间的讨价还价过程,因此是自然演化的;宏观派认为战略形成是一个施展计谋以对外部环境进行作用(控制、合作等)的过程,因此是深思熟虑的。	意识到政治、权力的力量,但因过分强调而忽略了领导力、文化及战略概念本身。
文化学派	一个集体思维 (collective thinking) 的过程	战略形成是一个根植于组织文化的社会交互过程,建立在组织成员的共同信念及理解的基础之上,大多是潜移默化的;不鼓励战略改变,支持管理的连贯性;战略是集体观念,是独特的。	引入了集体思维;但对战略形成过程的理解与主张未考虑环境因素。
环境学派	一个反应 (reactive) 的过程	战略形成是一个对复杂外部环境进行被动反应的过程;在该过程中,环境居于支配地位,领导和组织从属于外部环境;组织必须适应环境,否则会被淘汰;领导在战略形成过程中仅负责观察、了解环境并尽力保证组织与之适应。	重视了战略形成过程中组织的外部环境要素;但过于消极、悲观、宿命。
结构学派	一个转变 (transformation) 的过程	对其余九个学派进行了综合,认为它们分别对应了组织发展的不同阶段;将战略形成过程描述为结构间的转变,即在组织发展过程中每个学派都有自己的时间和位置,组织应在不同时期根据具体情况灵活选择;因此,战略形成过程既可以是概念性的设计或正规规划,也可以是系统分析或领导者的远见,也可以是共同学习或竞争性的权术,集中表现在个人认知、集体社会化或对环境的反应,只是不同时期这一过程的表现形式不同而已。	相对较为全面、系统,富有综合特色;提供了对其余九个学派进行简单调和的一种方式,从而为战略形成领域带来了简单化的秩序;但缺乏有机的视角。

来源: Mintzberg、Ahlstrand 和 Lampel, 1998; Mintzberg 和 Lampel, 1999.

表3 “主谐派”、“主和派”与“和谐交替派”的划分标准

Table 3 Criteria to distinguish “primarily-XIE-schools”, “primarily-HE-schools” and “HE-XIE-alternating-schools”

和谐管理理论 视角下的战略形成流派	划分标准		
	基本着眼点	处理思路	对战略形成过程实质的认识
主谐派	组织内外环境 可控、可察	预测,计划, 注重预先设计,强调规划与控制	一种思维(决策)活动
主和派	组织内外环境 不可控、不可察	反应,模式, 注重演化与总结,强调自然与学习	一种行为流
和谐交替派	上述两种情形在组织发展 不同时期交替出现	两种思路的交替运用	思维(决策)与行动 的交替

表4 基于和谐管理理论视角的“十大学派”的重新梳理
Table 4 Reexamination of the “ten schools” from the perspective of HEXIE Management Theory

Mintzberg 等的划分	对应和谐管理理论视角下的战略形成流派	归类理由
设计学派	主谐派	不考虑环境的变动及难预测性,主张对组织的发展路径进行预先的设计与规划,认为战略形成过程是一个有意识的、深思熟虑的决策或思维过程.
计划学派		较少考虑环境变动,主张正式的规划、预算及控制,认为战略制定就是行动前的分析与计算.
定位学派		认为组织所处的产业环境可以预测,注重对硬数据的计算与分析从而破坏了学习,认为战略制定过程是受控的、有意识的决策或思维过程.
权力学派(宏观派)		认为环境可察并可控,主张主动施展计谋和预先设计权力关系,运用事前的决策思维结果主导后期对外部环境的协调活动.
企业家学派	主和派	典型的“愿景导向型”观点,考虑到了未来环境的复杂性与变动性,将战略形成过程看作黑箱.
认知学派		强调相对外部环境而言人类认知上所存在的局限性,认为在战略的形成过程中人们事前设计、计划、决策的空间和可能性较小,因此战略形成过程只能是一种行动后或行动中的认知过程.
学习学派		认为环境异常复杂,因此没有设计的空间,主张完全应急及学习,反对控制,认为战略是演化的结果.
权力学派(微观派)		认为组织内部的政治关系异常复杂以致预先的设计不可能奏效,战略只能是演化出的行为模式.
文化学派		认为环境不重要,组织文化对战略形成有着根深蒂固的影响,战略形成是个潜移默化的演化过程.
环境学派		纯粹的宿命论观点,认为环境是极端苛刻的,不可察、不可控,因此组织在环境中几乎不可能进行预先的设计,战略形成过程就是一个被动反应的过程.
结构学派	和谐交替派	采用了调和的观点,主张根据组织发展的不同阶段及组织内外环境的不同特征灵活选择、交替运用“主谐派”与“主和派”的思想及方法.

事实上,运用“和谐”视角去看,表1中对战略形成过程的所有形式的划分结果都可归入前述的大框架内,如Hart所划分的集中控制型和理性分析型即可归入“主谐派”,而象征符号型、过程调整型、后天生成型则可归入“主和派”.当然,正如Mintzberg等所言,所有的归类都可认为有某种程度的武断,归类势必会抹杀事物的特性,但是,“尽管我们必须了解归类的局限性,但我们仍需要归类”,因为“我们需要这种归类来帮助我们对这个复杂的领域进行理解”^[1].

为更好地把握“主谐派”、“主和派”及“和谐交替派”间的关系,将三个学派的战略形成模型描绘为如下所示的图1、图2及图3.三个模型采用了基于和谐管理理论观点的统一框架,除战略形成过程本身的差异之外,战略决定要素部分亦有所不同.图1“战略决定要素”中的下划线标示部分表示“主谐派”虽不否认这些要素是战略形成的基础和依据,但在战略形成过程中并不特别强调或依赖于这些要素作用的发挥;图2中的边框标示部分表示“主和派”对这些战略决定要素恰恰给予了高度的重视并且在其战略形成过程中极其依赖对这些要素的运用;图3中的正常标示

表示“和谐交替派”对所有的五个战略决定要素都给予了重视.事实上,对战略决定要素的不同看法(如外部环境的稳定性/波动性、内部组织状态的简单性/复杂性等)和对不同战略决定要素不同程度的依赖正是三大学派不同于彼此的根本原因.

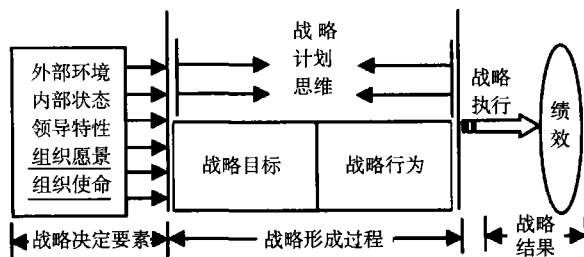


图1 “主谐派”的战略形成模型(一个战略周期)
Fig. 1 Strategy formation model of “primarily-XIE-schools”
(in one strategy cycle)

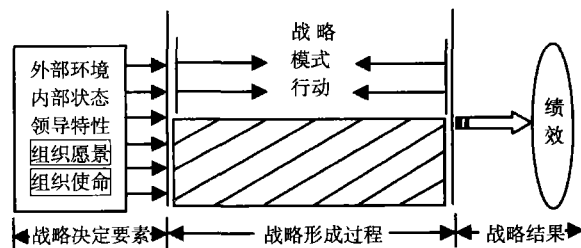


图2 “主和派”的战略形成模型
Fig. 2 Strategy formation model of “primarily-HE-schools”

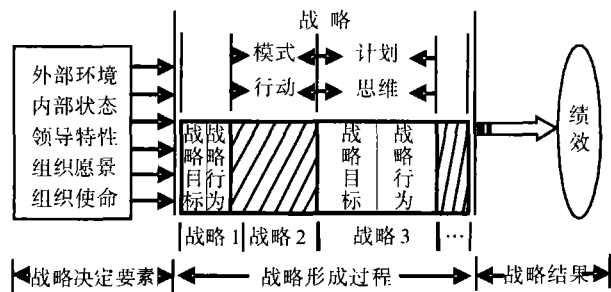


图3 “和谐交替派”的战略形成模型（多个战略周期）

Fig.3 Strategy formation model of “HE-XIE-alternating-schools”
(in multiple strategy cycles)

需说明的是，“主谐派”、“主和派”及后文将提出的“和谐管理理论视角下的战略形成模型”都认为每个战略其形成的基本范式是一样的，因此，对这些流派进行探讨时仅需探讨整个战略形成过程中的一个战略周期（一个战略周期对应一个特定战略的形成及执行）即可。而“和谐交替派”则较为特殊，在一个战略周期内无法完全看出其与其它流派的区别，因此对这一学派思想的考察必须在多个战略周期的范畴内进行。正是基于“和谐交替派”的这种特殊性，后文所提到的所有“战略形成过程”均是针对多个战略周期而言（即包含若干个特定战略形成及执行的分过程）。

由图1、图2、图3可以看到，由于具有不同的出发点和侧重点，“主谐派”、“主和派”及“和谐交替派”对战略形成过程的想法与主张差异较大。“主谐派”倾向于主张事前的设计与计划，在他们的战略形成模型中，在每一个战略周期内，从组织的战略目标（做什么）到组织成员的具体战略行为（strategic behavior^[16,23]，如何做）路径都是预先设计好并可清晰表述的，每一个战略的形成都是一个决策思维过程，与该战略的执行完全无关。“主和派”则倾向于主张组织在发展过程中不断学习、自然演化，对他们而言，战略更多地以事后回顾与总结（模式）的形式存在，而不是预先的计划与设计。因此，在“主和派”的战略形成模型中，事先几乎看不到组织成员的任何战略行为路径，甚至连战略目标也是模糊的，组织领导者在战略形成过程中的作用仅仅是陈述并传播愿景^[24,25]或创造必要的发展条件与氛围，组织成员的具体战略行为路径则是在上述条件及氛围下自主演化产生。在“主和派”看来，战略形成过程中很少有决策及思维活动，而是过去一连串的行为序列构成了战略的所有内容，形成战略的过程同时也是

执行战略的过程，二者相互交叠、重合，没有行动就没有战略。因此，“主和派”眼中的战略形成（及执行）过程在时间上是连续的，可以说没有战略周期可言。“和谐交替派”则持一种相对较为综合的观点，主张在不同时期、不同环境条件下采用其余两派中的不同战略形成范式，即其余两派思想与方法在组织发展不同阶段间交替运用。在“和谐交替派”的战略形成模型中，整体来看既有计划，也有模式，既有思维（决策），也有行动，但在每一个特定的战略周期内，则或者是单纯的“主谐派”范式，或者是单纯的“主和派”范式。因此，带有浓厚调和色彩的“和谐交替派”尽管为战略形成领域带来了一定的秩序，但这种秩序却是简单化的，缺乏有机的视角。

3 和谐管理理论视角下的战略形成过程

很显然，“主谐派”的战略形成模型只有在组织环境极端简单、极端稳定的情况下才有用武之地，而“主和派”则显然将自己有效发挥作用的空間定位在组织环境极端复杂、极端动荡的情形之中。然而，现代组织所面临的真实环境却既不是极端确定的，也不是极端混乱的，而是处于这两种极端之间的中间状态（即复杂多变状态）。同时，这种中间状态并不是两种极端情形在时间上的交替（对应“和谐交替派”发挥作用的條件），而是两种极端情形在程度上的中和。因此，对于处于复杂多变环境下的现代组织而言，不论“主谐派”、“主和派”还是“和谐交替派”，其对战略形成过程的认识和主张无疑都是存在局限性的。

鉴于前述现有战略形成思想在复杂多变组织环境下的局限性及和谐管理理论的理论特色，本文拟基于和谐管理理论提出复杂多变环境下组织战略形成过程的一种新的范式——和谐管理理论视角下的战略形成模型。在该模型中，既有前述“主谐派”的“谐”（计划，思维），又有“主和派”的“和”（模式，行动），并且“和”与“谐”并非如结构学派所主张的那样仅仅是不同阶段间的交替运用，而是两者在每个阶段甚至每个时点上都进行有机的互动、转化与整合。因此，相对“主谐派”或“主和派”而言，和谐管理理论视角下的战略形成过程更加综合、集成，而相对“和谐交替派”（结构

学派)而言,则更富有机性。

在和谐管理理论中,将上述“和”与“谐”间的有机整合与互动称为“和谐耦合”(HEXIE Coupling)^[26]。具体而言,这种“耦合”集中体现在宏观及微观两个层面之上:在较为宏观的层面上,“耦合”体现为组织和谐主题与战略行为模式间的匹配与调整;在较为微观的层面上,“耦合”则体现为围绕特定和谐主题的“谐则”与“和则”的互动与整合。不难发现,在两个层面上的耦合中,都离不开一个共同的组织要素——和谐主题,它是有机联结两个层面耦合的“连接体”,更是和谐管理理论的核心^[27]。和谐主题的引入,使和谐管理理论视角下的战略形成过程不同于前述任一流派。

3.1 宏观层面上的战略形成过程

在和谐管理理论视角下,可将每一战略周期内的战略形成过程在最笼统、最宏观的意义上分为两个逻辑阶段:(1)基于组织的外部环境及自身状态,对组织特定发展阶段中的和谐主题进行辨识;(2)将既定和谐主题的实现交付给由组织中各种因素互动所产生的难以预期的战略行为。显然,在这种“最笼统的意义上”,和谐主题表达了“设计”的思想,因此反映了前述的“计划”,而战略行为则是“演化”的结果,因此是“模式”的直接体现。“计划”为组织阶段性的发展提供了方向和目的,是事先明确的,因此是“主谐”的;“模式”则是参考过去的行为,体现为一种长期行动的连续性(a pattern in a stream of actions, consistency in behavior)^[2,23],因此是“主和”的。和谐主题的辨识显然属“思维”范畴,而战略行为则是与这种“思维”紧密结合的“行动”。和谐管理理论视角下宏观层面上的战略形成模型如图4所示。

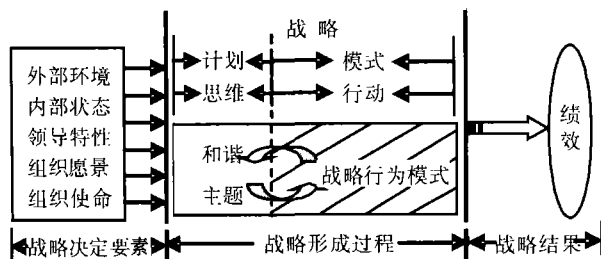


图4 和谐管理理论视角下的战略形成模型(宏观层面,一个战略周期)

Fig.4 Strategy formation model from the perspective of HEXIE Management Theory (at the macro level and in one strategy cycle)

由图4可以看到,和谐管理理论视角下的战略形成过程中既有计划,又有模式,既有思维(决策),又有行动。然而,正如 Mintzberg 所言,战略家绝不应“今天仅思考,明天方行动”,战略家的“头”和“手”应时刻并用^[28],因此,和谐管理理论从未将上述两个方面割裂开来,而是始终关注并致力于实现计划与模式的互动以及思维(决策)与行动的有机整合。这种有机的思想集中体现在图中和谐主题与战略行为模式间的虚线及双向箭头标示上。

具体而言,上述和谐主题与战略行为模式间的有机互动与整合表现为:一方面,在和谐管理理论的视角下,战略行为并不是 Gordon Siu 所描述的“无头苍蝇”般的“到处乱撞”型^[1],而是时刻围绕特定的和谐主题而展开,和谐主题为战略行为模式的形成与演化提供了目的及大致方向;另一方面,和谐主题的辨识与转换也并非高层管理者单纯“拍脑袋”的结果,而是在很大程度上基于对组织过去行为模式的回顾、对当前行为模式的反思以及对未来行为模式主线的把握,因此,战略行为模式为和谐主题的形成及转换提供了动力基础。换言之,和谐管理理论视角下的战略形成过程在宏观层面上主要体现为:(1)和谐主题提供战略行为产生的目的并限定战略行为演化的方向与范围(“谐”对“和”的指引);(2)战略行为模式的不断演化、发展保障了原有和谐主题的实现及新主题的相应形成,并且某些衍生出来的关键性战略行为将直接导致和谐主题的转换(“和”对“谐”的作用)。和谐管理理论对计划与模式以及思维(决策)与行动间这种互动、耦合的极大关注,使得和谐管理理论视角下的战略形成过程并未陷入 Mintzberg 在批评设计学派、计划学派及定位学派时所言的“思维与行动脱节”^[29]的境地。事实上,我们始终赞同 Langley 等的断言:“决策(思维)与行动的关系,比所有文献的研究结论都要细微”^[30]。

综上,从较宏观的角度看,和谐管理理论视角下的战略形成过程与前述三派的本质性差别在于:在和谐管理理论视角下,整个战略形成过程既不是全“谐”的(“主谐派”),也不是全“和”的(“主和派”),亦不是在任一特定战略周期内非“谐”即“和”且各战略周期间的“和”、“谐”彼此

互不相干的(“和谐交替派”),而是在任一特定战略周期内都“和”、“谐”并用并将二者有机耦合的.另外,前述和谐主题与战略行为间的互动关系也保证了不同战略周期间的有机联结.这样,和谐管理理论视角下的战略形成过程从本质上看即是“和”、“谐”两种思路与机制时刻进行有机互动、转化与整合的过程,和谐管理理论所倡导的“和”、“谐”耦合的视角是现有各战略形成流派所不具有的.

3.2 微观层面上的战略形成过程

如前所述,在和谐管理理论的视角之下,战略形成过程在宏观层面和一般意义上体现为和谐主题与战略行为的互动与整合.其中,和谐主题是思维(决策),是计划,在宏观层面上是“主谐”的;战略行为是行动,是模式,在宏观层面上是“主和”的.然而,在和谐管理理论看来,若在一个较为微观的层面上进行考察,则前述相对较为“主和”的战略行为事实上并非完全的放任自流或事前无所作为——战略行为本身就既囊括了计划,也包含了模式,是设计(“谐”)与演化(“和”)的有机统一.在此,将基于和谐管理理论视角,打开战略形成过程中战略行为模式部分的“黑箱”.

在和谐管理理论中,主导上述战略行为模式得以形成与发展的内在机制是:围绕和谐主题的谐则与和则互动耦合的“和谐机制”.该理论认为,在实现特定和谐主题的过程中,组织对各种要素及要素间关系不可能一无所知从而无法有任何作为(“主谐派”),但也正如 Quinn 所说,管理者“协调所有的内外部环境变化、行动与权力关系、技术需求与信息需求以及竞争对手行为等诸多要素”并使它们“在一个精准的时刻出现在一起”“是根本不可能的”^[31],因此上述各种组织要素及组织关系也不可能尽在组织掌控之中(“主和派”).基于这样的认识基础,和谐管理理论主张:在组织特定的发展过程(特定和谐主题的实现过程)中,对于那些可预见的组织要素以及事先可明确的组织关系,可运用“谐则”/“设计优化的控制机制”进行处理(如设立必要的体制与制度、完善相关的组织流程、明确组织成员及各机构的分工及其权责等^[21]);而对于那些尚不清晰或事先无法预见的组织要素及组织关系,则应运用“和

则”/“能动致变的演化机制”加以应对(如塑造和强化组织文化与组织观念、陈述并传播组织愿景、营造必要的组织环境与组织氛围等^[21]);同时,最为关键的是,应时刻保持上述两种机制间的良性互动与有机整合.和谐管理理论视角下战略行为模式中的“和”与“谐”以及二者之间的关系如图5所示.

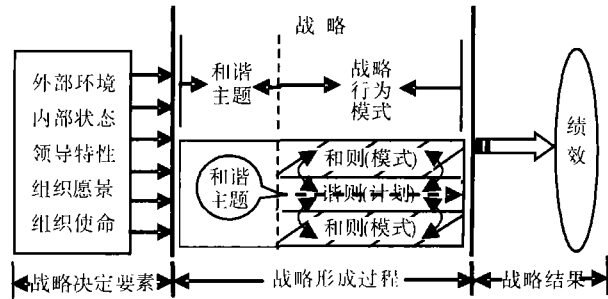


图5 和谐管理理论视角下的战略形成模型(微观层面,一个战略周期)

Fig.5 Strategy formation model from the perspective of HEXIE Management Theory (at the micro level and in one strategy cycle)

由图5可以看到,若采用较为微观的视角来看战略形成过程,那么既定和谐主题实现过程中的战略行为事实上并不完全是前述“主和派”的反应(capitulate)或应急(emerge),而是既接纳了“主和派”的“模式”,也包含了“主谐派”的“计划”,并尤其注重两方面围绕既定和谐主题的有机耦合.这种耦合包含了如下三层含义^[19,21]:(1)两种思路与机制的互动,即运用制度及政策手段保障形成主题相关的组织文化与观念所必需的环境、条件及氛围(“谐”对“和”的作用)以及运用组织文化及组织观念的力量推动主题相关的体制、制度的调整及相关政策的推行(“和”对“谐”的作用);(2)两种思路与机制的相互转化,即将好的、主题相关的组织文化与观念及长期演化所形成的规律进行总结及制度化(“和”要素的“谐”化)以及使组织的政策取向及相关制度深入人心从而成为组织成员的普遍观念及自发意识(“谐”要素的“和”化);(3)两种思路与机制的有机整合、协同增效,即注重主题相关的体制、制度、政策与组织文化、组织观念的同步完善与建设以及同时发挥上述体制、制度、政策的强制力量及组织文化、组织观念的诱导效用,使两种机制在职能上相互补充、相辅相成,并最终整合成一股合力作用于组织战略行为模式的出现与演变及最终和谐主题的实现.

3.3 和谐管理理论视角下战略形成过程的整体模型

综合前述和谐管理理论对战略形成过程在宏观及微观两个层面上的理解与主张,结合该理论的现有研究结论^[22],将和谐管理理论视角下完整的战略形成模型构建为图6所示.由图6可以看到,和谐管理理论视角下的战略包括两部分,即和谐主题及与之匹配的战略行为模式.这两部分分别对应宏观层面上的“计划”与“模式”,其中战略行为模式需在和谐机制的作用下产生、演变,和谐机制则体现了微观层面上的“计划”与“模式”以及二者间的互动.

至此,可将和谐管理理论视角下的战略形成过程完整地描述如下:在以受外部环境及内部状

态这两个边界要素长期作用为特征的组织发展过程中的某一特定阶段(即某一特定战略周期)内,首先组织领导者基于对组织愿景与使命的把握以及对上述两种边界信息的认知对该阶段中的和谐主题进行辨识;其次,基于所辨识出的和谐主题构建相应的谐则机制与和则机制并实现二者围绕该主题的有机互动、转化与整合,战略行为模式在这两种机制的共同作用下相应产生、发展;最后,和谐主题与战略行为模式不断进行互动、耦合,直到在战略行为模式的作用下原主题实现,并且/或者新主题产生.此时,组织进入新的战略周期,下一轮的战略形成过程相应开始.每一个战略的形成过程均由和谐主题的辨识、战略行为模式的演变以及和谐主题与战略行为模式的互动等三个逻辑环节构成.

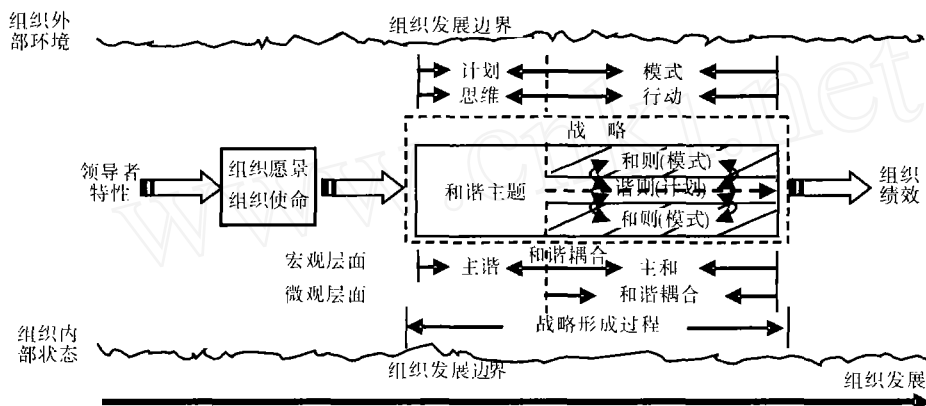


图6 和谐管理理论视角下战略形成过程的整体模型(一个战略周期)

Fig. 6 The whole model on strategy formation process from the perspective of HEXIE Management Theory (in one strategy cycle)

在和諧管理理论视角下的战略形成过程中,无处不在的一个思想与主张就是“和谐耦合”,事实上这正是和谐管理理论视角的独到之处——“主谐派”主张在战略形成过程中从战略目标到组织成员的战略行为均进行周密的设计、计划;“主和派”则认为战略形成仅可能是一个演化、模式的过程;“和谐交替派”虽主张计划与模式的交替运用,但事实上在其战略形成过程中的每一特定战略周期内都是单一的计划或模式导向;而在和谐管理理论视角下的战略形成模型中,在任一战略周期内都是计划与模式两种机制同时在起作用,并且两种机制间时刻保持有机的互动与耦合.

需说明的是,前述和谐耦合过程包含了策略性思考、程序及步骤思考、文化及人际思考以及系统性思考等四个逻辑环节,是一个动态、非线性的过程^[22,26].因此,尽管该过程具有一定程度上的

可操作性,但对其具体程度、方式等的把握和最终实现则在相当程度上依赖于组织领导的认知能力(如和谐主题的辨识)及驾驭能力(如谐则、和则机制的选取以及二者耦合程度及搭配方式的确定).战略形成过程的这一内在特性是由现代组织所面临环境的固有特征决定的.

4 和谐主题的核心作用

综合前文所述,和谐管理理论视角下的战略形成过程集中体现为宏观及微观两个层面上的和谐耦合.在这一过程中,和谐主题对于主导两个层面上的和谐耦合以及有机联结这两个层面无疑起到了不可替代的核心作用.在此,将对和谐主题的这种核心作用进行深入探讨.

战略形成领域曾“执迷于计划”,然后是一个

“认真计算好的通用位置”，在意识到这些“主谐”思想对现实世界过分的乐观及过于简单的假设以后，“主和”思想开始盛行，其中最为典型的是“正风靡一时”的学习学派^[7]。然而遗憾的是，在如此盛行的学习学派中，不论是 Lindblom 等的无序渐进主义 (disjointed incrementalism)^[32]，还是 Quinn 的逻辑渐进主义 (logical incrementalism)^[31]，亦或是 Senge 的学习型组织^[33]，都仍然没有让人们逃离对战略形成过程的困惑：如果认同学习学派关于战略形成的主张，那么在战略形成和组织发展过程中管理在哪里？管理的目的性、人类干预性及可操作性如何体现？管理者在这一过程中的作用是什么？人（组织管理者）的能动作用如何发挥？

和谐主题的引入，可以说解决了上述所有问题。在宏观层面，和谐主题反映了战略形成过程中管理的目的性及管理者的干预性；在微观层面，和谐主题则是可操作性的直接体现。具体而言，和谐主题在战略形成过程中的核心作用如下：

(1) 宏观层面上，和谐主题以“目的”及“大致方向”的形式反映了管理的目的性及人类干预性。在特定战略周期内，和谐机制主导下的战略行为不是学习学派式的无目的的，而是为了实现该阶段中的和谐主题而出现、存在，和谐主题为和谐机制的构建及相应战略行为的出现与演变提供了目的。另外，和谐主题的辨识与转换也是管理中人类干预性的直接体现：所确定的和谐主题通过和谐机制限定了组织特定阶段中战略行为模式演化及发展的大致方向，从而大大降低了战略形成及组织发展过程中组织战略行为完全放任自流以致组织失控的风险。

(2) 微观层面上，和谐主题通过扮演“主轴”及“中心思想”的角色而成为可操作性的集中体现。在战略形成领域中（尤其是“主和派”盛行以后）一度缺乏可以“抓得住”的要素，无论是前述的愿景、还是其他组织要素（如使命，战略意图等），均因其泛化及固有的模糊性而在实际运用过程中缺乏可操作性。和谐主题的引入，在很大程度上弥补了这一缺憾。在微观层面上，和谐主题为谐则与和则间的有机耦合提供了富于可操作性的主轴——谐则机制与和则机制的互动与转化是紧紧围绕特定阶段的和谐主题而进行的，不同和谐主题的客观需要在很大程度上决定了这种互动及

转化的不同程度与速度。和谐主题在微观层面上体现为贯穿特定战略周期内所有战略行为的富于可操作性的主线，这一行为主线通过和谐机制对趋于发散的战略行为施加了强大的“吸力”，从而使得特定战略周期内的战略行为能够相对较为集中并呈现出一定的模式。因此，在微观层面上，和谐主题起到了战略形成过程中贯穿特定阶段的中心思想的作用。

显然，和谐主题在宏观及微观两个层面上均是保障和谐耦合发生的不可或缺的关键性要素。在宏观层面上，和谐主题本身就是参与耦合的要素，是该层面上的耦合主体之一；在微观层面上，和谐主题则提供了谐则与和则进行耦合所围绕的“主轴”，从而以可操作化的方式引领了整个耦合过程。正基于此，可以说和谐主题作为战略形成过程中唯一一个跨越两个层面且相对较确定、较持久的角色有机联结了宏观及微观两个层面，从而支撑了整个战略形成过程。因此，在和谐管理理论的视角之下，和谐主题无疑是战略形成过程中的核心与关键，它不仅是战略形成及组织发展的“风向标”，更是可以操作、可以把握的“操作杆”。

和谐主题代表了一种思维方式，它与愿景、使命及战略意图等有很大的区别。这种区别的一个重要方面就体现为前述的目的性、人类干预性及可操作性。尽管愿景、使命及战略意图等在一定程度上也可以提供组织成员行动的目的，但很显然这种“目的”太过抽象、模糊和笼统，以致若仅凭借这些要素则管理者在战略形成及组织发展过程中就无法对该过程施加具有可操作性的干预行为。而如前所述，管理的三大特性在和谐主题上则均得到了充分体现。

在认识观上，和谐管理理论始终赞同 Donaldson 的看法，即“组织在很大程度上是灰色的，而不只是黑色和白色”^[34]，而非黑即白的思想在“主谐派”、“主和派”甚至“和谐交替派”中都不同程度地存在着。“灰色”认识观使和谐管理理论一贯主张：在战略形成及组织发展过程中，组织要采取一定的主动性，即预先要“抓”些东西，但却不应也不可能“眉毛胡子一把抓”，而应有选择地“抓”，抓关键，抓要害。很显然，和谐主题正是这种可以而且应该被抓住的关键与要害。尽管一些学者已经意识到了在战略形成过程中应在应急之前深思

熟虑地抓些东西^[23]，但至于应该抓什么及怎么抓则没有了下文。和谐主题正是为延承并回答这一问题而引入。它的引入，使得战略形成过程中虽有“计划”，但却多了一份谦逊与冷静，少了一份自负与冲动；同样，战略形成过程中也有“模式”，但却多了一份主动与细致，少了一份盲从与粗放。

现代组织以面临复杂、快变（处于极端简单和极端复杂两种情形之间）的内外环境为其主要特征，而在解决现代组织中的管理问题以及引领现代组织发展时，传统战略很无奈地陷入了失效与乏力的境地。正是基于这一现实，我们主张在解决复杂多变环境下的现代组织管理问题时应放弃传统战略，并用“和谐主题 + 相应和谐机制主导下的战略行为模式”的新的战略范式取而代之。作为和谐管理理论的核心，和谐主题对于支撑上述主张的重要作用体现在：在理论方面，作为战略组成部分中唯一一个可以同时反映目的性、人类干预性及可操作性等三大管理特性的战略内核，它为现代战略管理研究提供了一个有效的分析工具和一个新的着眼点；在实践方面，作为组织在复杂环境下进行整体性快速应变时的一种重要的思维工具，它让现代组织中的管理者和战略家们在管理实践中真正把握战略形成过程中哪些因素可以（而且一定要）抓住，哪些因素不用抓，也不可能抓住。在基于“主谐派”思想的战略形成范式中，其“战略目标”可以起到（或部分起到）和谐主题的作用，因此当（且仅当）环境极端简单，稳定时“主谐派”范式可有效引领组织发展，但基于“主和派”思想的战略形成范式之所以往往导致组织战略模糊，甚至缺失，错误，就是因为在其逻辑框架中缺乏与和谐主题对应的要素，基于和谐管理理论的战略形成模型主张，不论环境简单稳定还是复杂多变，组织为实现其发展，在每个发展阶段必须要有一个清晰的和谐主题，明晰和谐主题永远是组织领导者最为首要的任务。本质上讲，和谐主题是源于战略的战略替代物，它使复杂多变环境下的战略落到了实处从而为现代战略管理提供了出路，这正是和谐主题的价值所在。

5 案例讨论

为更形象、具体地揭示和谐管理理论视角下

的战略形成模型区别于“主谐派”、“主和派”及“和谐交替派”的主要特征，并进一步探讨其在组织管理实践中的现实应用，在此借助一个小案例对前文所论述的较为抽象的思想及观点进行讨论。所选的案例公司为 IT 业巨头——IBM 公司，研究的内容是 1993 年 4 月郭士纳（Gerstner）出任 IBM 董事长兼 CEO 以后的一段时期内 IBM 的战略形成过程。

根据郭士纳自传中的叙述，在 1993 年以后相当长的一段时期内，IBM 的愿景和使命是“重新获得它在电脑行业以及更为广泛的业务领域中的领导地位”^[35]。然而，郭士纳上任时的 IBM 让人觉得这个美好的愿望无异于天方夜谭——那时的 IBM 可谓面临内忧外患。在外部环境方面，个人电脑的兴起及互联网的飞速发展使 IT 消费者的类型和结构发生了较大变化——由大型商业机构向小型商业机构甚至个人转变，这一变化让主要以大型机构及政府为销售对象的 IBM 面临巨大的市场压力；同时，众多行业竞争者的存在使得消费者对 IT 产品的需求进一步个性化、多样化、苛刻化。在 IBM 内部，则存在机构设置臃肿不堪、官僚作风盛行、员工士气低落的严重问题，导致企业运作成本昂贵，研发周期过长，产品质量及更新速度跟不上市场需求，难于满足客户需要。

在这种情况下，如何行之有效地形成 IBM 公司未来的发展战略就成为考验郭士纳和 IBM 的历史难题。此时如果按照“主谐派”的主张，则应预先设计出一条清晰的战略路径和一套细致、完备的战略方案，所设计的战略包含了对 IBM“要做什么”和“如何去做”的清晰的表述，然后将此计划好的战略在全公司范围内付诸实施；如果按照“主和派”的思想，则应让整个公司在愿景和使命的引导下自发学习、自然演化，管理者无法也不必过多地干预公司“做什么”及“如何去做”；而如果按照“和谐交替派”的观点，则应将“设计”与“演化”交替运用，在公司内外部环境简单、稳定的阶段运用“设计”的手段去产生战略，在环境复杂、动荡的阶段则运用“演化”的思路去促进战略的形成。然而，很显然，对 1993 年以后的 IBM 而言，没有一个发展阶段内其所面临的内外部环境是完全简单、稳定、可预测、可控制的（尤其是市场需求与竞争环境方面），因此单纯运用“主谐派”设

计、计划的方式去形成战略是不可能的;同时,也没有一个发展阶段内其所面临的内外部环境是极端复杂、动荡、不可预测、不可控制的,环境中这些可察、可控的成分提供了管理者对战略形成过程进行干预的可能性与必要性,而如果遵循“主和派”完全“演化”的主张,则无疑会将 IBM 推向战略缺失、管理系统失控的境地;另外,由于在每一个发展阶段内都是既有可察、可控的要素及关系也有不可察、不可控的要素及关系,所以“和谐交替派”的战略形成范式显然也是不现实的. IBM 所面临内外部环境的特征决定了和谐管理理论视角下的战略形成模型将是 IBM 的最好(在一定程度上也是唯一)选择. 而事实上 IBM 在 1993 年之后的战略形成过程也确实遵照、印证了这一模型.

为实现 IBM 的愿景与使命,郭士纳基于对 IBM 公司外部环境和内部状态的深刻分析和敏锐把握,在 1993 年的一次重要会议上提出应把“建立顾客导向的管理体系”作为 IBM 近期亟待解决的核心问题及亟待完成的核心任务. 这一和谐主题的提出,标志着 IBM 的“客户/市场导向”战略开始形成. 但和谐主题只是明确了 IBM 要“做什么”的问题,要“怎么做”才能实现该和谐主题的问题则被交给了 IBM 管理层及员工在该和谐主题引导下所衍生出的战略行为. 在实现“建立顾客导向的管理体系”这一和谐主题的过程中,一方面每一个 IBM 管理者及员工的战略行为都与顾客导向管理体系的构建有关,这一和谐主题直接诱发或抵制了某些特定战略行为的产生并引导所有战略行为的演变与发展;另一方面,正是 IBM 成员战略行为模式的不断发展、演变,促成了该和谐主题的实现及新的和谐主题的诞生. 到 1997 年,IBM 已基本完成了构建顾客导向管理体系的任务,即该和谐主题到 1997 年已基本实现. 1993 到 1997 构成了 IBM 的一个完整的战略周期,在这一战略周期内形成和执行的是“客户/市场导向”战略. 在形成及执行该战略的过程中,IBM 管理层及员工发现,按照原来的运作方式,如果客户想安装一些非 IBM 设备,他们就无法得到 IBM 的服务,从而导致了 IBM 客户满意度的下降及竞争力的滑坡. 另外,从该战略周期内所产生的战略行为模式中 IBM 也总结出—个结论,即行业的价值和利润将由硬件生产逐渐向软件服务领域过渡.

对 1993—1997 这一战略周期内所产生的战略行为模式的总结促使 IBM 将自己 1997 年后的和谐主题确定为“从计算机生产商转变为全面的 IT 服务商”,IBM 又开始了一个新的战略周期,“IT 服务”战略开始形成.

可以看到,从宏观层面来看,IBM 在 1993—1997 这一战略周期内形成“客户/市场导向”战略的过程实际上正是一个和谐主题与战略行为模式有机耦合的过程——二者之间始终保持着彼此互动、动态一致的关系,其中和谐主题是设计、决策的体现,战略行为模式则是演化、行动的结果. 然而,从较为微观的角度去看,这一战略周期内 IBM 的战略行为模式并非“主和派”的“放任自流式”,而是在设计与演化两种思路 and 机制的共同作用下而产生、发展,其本身就既包括了计划,也包括了模式.

在实现“建立顾客导向的管理体系”这一和谐主题的过程中,有些组织要素和组织关系是可察、可控的,因此 IBM 对这些要素及关系进行了预先设计(诸如机制,计划),包括产品质量的监控、客户服务信息系统的建立、公司机构的调整、各部门及机构权责的明确、以客户为中心事业群的重组、决策权的回收、业务流程的改造等. 而有些组织要素和组织关系是难以预测和控制的,因此 IBM 运用和则机制对这些要素及关系进行应对,即通过强化公司的合作理念、培养员工的客户及市场意识以及塑造公司的创新氛围等措施来创造“建立顾客导向的管理体系”所必备的环境与氛围,然后让 IBM 管理层及员工在这些环境及氛围的诱导下进行自主演化(模式),从而在最大程度上发挥他们贡献于现有主题的动力与能力. 除了运用前述两种机制“两条腿走路”以外,最为关键的是,IBM 非常注重这两种机制围绕其所拟定的和谐主题的有机互动、转化及整合,包括:用制度设计的手段保障在实现“建立顾客导向的管理体系”时 IBM 管理层及员工进行自主演化所需要的环境与条件;用“顾客导向”理念促进客户及市场方面相关制度、条例的执行;不断将合作、客户导向及创新等文化内化为 IBM 的具体制度、条例;使某些与客户及市场有关的制度和规范升华到公司的文化及理念层面,使其成为 IBM 的共识;构建顾客导向的管理体系时,注重相关制度、

规范与“客户导向”文化、观念的同时建构;注重制度约束及企业文化诱导两种力量的同时发挥,关注实现二者的互补效用,使二者以不同的形式共同贡献于构建顾客导向管理体系所需要的战略行为的出现与演变。

回顾 IBM 在 1993—1997 这一战略周期内的战略形成过程,不难发现该过程的实质——在宏观、微观及整体等三个层面上的思维(决策)与行动的互动、计划与模式的耦合。在这个“和”、“谐”耦合的过程中,和谐主题以宏观层面上的“目的”及“大致方向”以及微观层面上的“主轴”及“中心思想”的角色引领了整个耦合过程的完成,并很好地体现了该过程的目的性以及一定程度上的人类干预性和可操作性。IBM 真实的战略形成过程印证了和谐管理理论视角下战略形成模型的合理性及有效性。由于 IBM 所面临的组织环境代表了绝大多数现代组织的境遇,因此和谐管理理论视角下的战略形成范式在现代组织战略管理中无疑将拥有广阔的发挥作用的空间。

6 结束语

本文运用和谐管理理论视角,对战略形成这个混乱领域中现有的各个流派进行了重新梳理,继而基于此从宏观、微观及整体三个不同的角度与层面分别剖析了和谐管理理论视角下的战略形成过程,并探讨了和谐主题在整个战略形成过程

中的核心作用,最后用基于 IBM 的案例讨论了和谐管理理论视角下战略形成模型的主要特征及其现实应用。使和谐管理理论视角下的战略形成范式区别于现有战略形成流派的是,前者主张在战略形成过程中应“和”“谐”并用并时时处处将二者有机“耦合”起来。上述“耦合”在不同层面上有不同的内容和表现形式,但不同层面上的“和谐耦合”均体现了和谐管理理论“系统、整合、有机”的思想精髓及其对现实世界的敏锐洞察力。正是因为和谐管理理论视角下的战略形成过程中“和谐耦合”无处不在,因此,我们将非常乐于对应“主谐派”、“主和派”及“和谐交替派”而将基于和谐管理理论的战略形成观称为“和谐耦合派”。

“和谐耦合派”在组织环境异常稳定、问题异常简单时可以回归到“主谐派”,在环境极端混乱、问题极端复杂时亦可过渡到“主和派”,而其价值则突出体现在环境状态处于两种极端之间(组织环境复杂、快变,但亦并非完全混乱)的情形。事实上,上述复杂、快变的情形正是对现代组织环境的深刻刻画,绝大多数现代组织正是处于这种“中间”情形之中,因此,现代组织的发展更需要“和谐耦合派”。“和谐耦合派”基于现代组织发展现实对现有战略形成流派进行了有机的整合,很显然,这种整合将为混乱的战略形成领域带来新的生机及相对“和谐交替派”而言更高层次的秩序。

参考文献:

- [1] Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management[M]. Rockland, Maine: Free Press, 1998.
- [2] Mintzberg H. The strategy concept I: Five Ps for strategy[J]. California Management Review, 1987, 30(1): 11—24.
- [3] 席酉民. 和谐理论与战略[M]. 贵阳: 贵州人民出版社, 1989.
Xi You-min. HEXIE Theory and Strategy[M]. Guiyang: Guizhou People's Publishing House, 1989. (in Chinese)
- [4] 黄丹, 席酉民. 和谐管理理论基础: 和谐的诠释[J]. 管理工程学报, 2001, 15(3): 69—72.
Huang Dan, Xi You-min. Harmony Management: Reinterpreting of Harmony Theory[J]. Journal of Industrial Engineering and Engineering Management, 2001, 15(3): 69—72. (in Chinese)
- [5] 席酉民, 尚玉钊. 和谐管理理论[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002.
Xi You-min, Shang Yu-fan. HEXIE Management Theory[M]. Beijing: China Renmin University Press, 2002. (in Chinese)
- [6] 席酉民, 韩巍, 尚玉钊. 面向复杂性: 和谐管理理论的概念、原则及框架[J]. 管理科学学报, 2003, 6(4): 1—8.
Xi You-min, Han Wei, Shang Yu-fan. Facing complexity: Conceptions, principles and framework of HEXIE Management

- Theory[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2003, 6(4): 1—8. (in Chinese)
- [7] Mintzberg H, Lampel J. Reflecting on the strategy process[J]. *Sloan Management Review*, 1999, 40(3): 21—30.
- [8] Hart S L. An integrative framework for strategy-making processes[J]. *Academy of Management Review*, 1992, 17(2): 327—351.
- [9] Allison G. *The Essence of Decision*[M]. Boston: Little Brown, 1971.
- [10] Grandori A. A prescriptive contingency view of organizational decision making[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1984, 29(2): 192—209.
- [11] Fredrickson J W. The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions[J]. *Academy of Management Review*, 1984, 27(3): 445—466.
- [12] Bourgeois L J, Brodwin D R. Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon[J]. *Strategic Management Journal*, 1984, 5(3): 241—264.
- [13] Nutt P C. Types of organizational decision processes[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1984, 29(3): 414—450.
- [14] Chaffee E E. Three models of strategy[J]. *Academy of Management Review*, 1985, 10(1): 89—98.
- [15] Shrivastava P, Grant J H. Empirically derived models of strategic decision-making processes[J]. *Strategic Management Journal*, 1985, 6(2): 97—113.
- [16] Ansoff H I. The emerging paradigm of strategic behaviour[J]. *Strategic Management Journal*, 1987, 8(6): 501—515.
- [17] Nonaka I. Toward middle-up-down management: Accelerating information creation[J]. *Sloan Management Review*, 1988, 29(3): 9—18.
- [18] Bailey A, Johnson G. A framework for the managerial understanding of strategy development[A]. In: Volberda, H W, Elfring T, eds. *Rethinking Strategy*[C]. London: Sage, 2001. 212—230.
- [19] 席西民, 王亚刚. 和谐社会秩序形成机制的系统分析: 和谐管理理论的启示和价值[J]. *系统工程理论与实践*, 2007, 27(3): 12—20.
Xi You-min, Wang Ya-gang. Systematic analysis on forming mechanism of harmonious society order: The inspirations and value of HEXIE Management Theory[J]. *Systems Engineering-Theory & Practice*, 2007, 27(3): 12—20. (in Chinese)
- [20] 席西民, 姚小涛. 复杂多变环境下和谐管理理论与企业战略分析框架[J]. *管理科学*, 2003, 16(4): 2—6.
Xi You-min, Yao Xiao-tao. HEXIE Management Theory and business strategy analysis framework under highly changing and complex environment[J]. *Management Sciences in China*, 2003, 16(4): 2—6. (in Chinese)
- [21] 王亚刚, 席西民. 国家创新体系的构建与评估: 基于和谐管理理论的系统探讨[J]. *中国软科学*, 2007, (3): 53—58.
Wang Ya-gang, Xi You-min. Theoretical exploration of NIS construction and evaluation based on HEXIE Management Theory[J]. *China Soft Science*, 2007, (3): 53—58. (in Chinese)
- [22] 席西民, 韩巍, 葛京, 等. 和谐管理理论研究[M]. 西安: 西安交通大学出版社, 2006.
Xi You-min, Han Wei, Ge Jing, et al. *Research on HEXIE Management Theory*[M]. Xi'an: Xi'an Jiaotong University Press, 2006. (in Chinese)
- [23] Mintzberg H, Waters J A. Of strategies, deliberate and emergent[J]. *Strategic Management Journal*, 1985, 6(3): 257—272.
- [24] Nutt P C, Backoff R W. Crafting vision[J]. *Journal of Management Inquiry*, 1997, 6(4): 308—328.
- [25] Strange J M, Mumford M D. The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership[J]. *Leadership Quarterly*, 2002, 13(4): 343—377.
- [26] 席西民, 曾宪聚, 唐方成. 复杂问题求解: 和谐管理的大脑耦合模式[J]. *管理科学学报*, 2006, 9(3): 88—96.
Xi You-min, Zeng Xian-ju, Tang Fang-cheng. Complex problem solving: Brain model of HEXIE Coupling[J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2006, 9(3): 88—96. (in Chinese)
- [27] 王琦, 席西民, 尚玉钊. 和谐管理理论核心: 和谐主题的诠释[J]. *管理评论*, 2003, 15(9): 24—30.
Wang Qi, Xi You-min, Shang Yu-fan. Core of HEXIE Management Theory: Annotation of HEXIE Theme[J]. *Management Review*, 2003, 15(9): 24—30. (in Chinese)
- [28] Mintzberg H. Crafting strategy[J]. *Harvard Business Review*, 1987, 65(4): 66—75.

- [29] Mintzberg H. The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management[J]. *Strategic Management Journal*, 1990, 11(3): 171—195.
- [30] Langley A, Mintzberg H, Pitcher P, *et al.* Opening up decision making: The view from the black stool[J]. *Organization Science*, 1995, 6(3): 260—279.
- [31] Quinn J B. Strategic change: Logical incrementalism[J]. *Sloan Management Review*, 1978, 20(1): 7—21.
- [32] Lindblom C E. *The Policy-making Process*[M]. New Jersey: Prentice Hall, Inc, 1968.
- [33] Senge P M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*[M]. New York: Currency Doubleday, 1990.
- [34] Donaldson L. *For Positivist Organization Theory: Proving the Hard Core*[M]. London: Sage, 1996. 114.
- [35] Gerstner L V. *Who Says Elephants Can't Dance?: Inside IBM's Historic Turnaround*[M]. New York: Harper Collins Publishers Inc, 2002.

Strategy formation process from the perspective of HEXIE Management Theory: The critical role of HEXIE Theme

WANG Ya-gang, XI You-min

Research Center of Chinese Management Issues, School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China

Abstract: The meaning and formation process of strategy is a problem having been discussed voluminously. However, the answers and claims on this problem still remain disordered up to now. In this paper, all the schools in strategy formation field are first systematically reviewed. Then the strategy formation schools in existence are reexamined from the perspective of HEXIE Management Theory and are classified into three categories, namely “primarily-XIE-schools”, “primarily-HE-schools” and “HE-XIE-alternate-schools”. On this basis, taking into consideration the complex and changeful environments that modern organizations have to confront, limitations of existing strategy formation ideas on dealing with management problems in modern organizations are concluded, and a new model describing strategy formation process in complex and changeful environment is constructed based on HEXIE Management Theory. The connotation of this new model is explained in detail at macro, micro and holistic levels and the critical role of HEXIE Theme in supporting this model is explored. Finally, a case is discussed on the characteristics and application of this new strategy formation model. This paper intends to apply itself to bringing a certain extent of order into the strategy formation field with severe organizational confusion, idea, and providing some new insights for the research on strategic management under complex and changeful organizational environments.

Key words: strategy formation; strategy making; HEXIE Management Theory; HEXIE Coupling; HEXIE Theme