责编： 兰文飞 E-mail:lanwenfei@126.com Tel:010—62806237

◆战略思维

战略：思维与行为的逻辑

□徐根兴

战略通常由战略思想、战略目标、战略重点、战略方针、战略阶段、战略对策等组成。这些静态的环节必须有很好的技能使其变成思维与行为的逻辑。

对战略的认知

有人把想法、思路当成战略，这有如让战略深陷雾霾中，只有目标没有方向。战略的成功涉及前提和边界条件、成功要素、挑战、问题与风险、解决路径，等等。有学者认为战略是经过严密论证的非分之想，只有逻辑严密的、有理有据的非分之想才是战略。战略应该是组织实现目标的逻辑，其推进过程，就是组织寻求内部认同和外部开拓的过程。现实中，一些组织在制定战略方面存在的问题具体表现在：缺乏预见性、前瞻性，热衷投机，决策随意性大，藐视规律，缺乏足够的要素准备，乱喊打造一流组织、一流品牌，等等。

一个好的战略要看到未来、能凝聚人心、应杜绝不断地试错。制定战略的难点是选择，如果不会选择、不坚持选择、不断地选择，那么会使组织处于摇摆甚至动荡之中。因此，战略要符合如下几个要点：第一，价值。明确组织存在的价值，其存在才有意义。第二，需求。发现、识别新的需求。第三，定位。让组织明确“有所为，有所不为”，使有限的资源能集聚，研究建立和保持优势需要的时间，重视竞争对手的连锁反应对自身的影响。第四，共识。让所有成员发自内心地认同组织的战略，形成共同愿景和使命。一般来说，在战略形成阶段，依据战术决定战略；在推进阶段，依据战略决定战术。组织的发展方向决定组织未来，管理模式决定成败。因此，战略实施中应该思考如何把方向变成方法，把方法变成模式，只有这样，才能找到成功的路径。

战略的挑战

战略的挑战主要来自如下方面：第一，资源。任何战略没有资源保障，只是梦想。因此，整合资源非常重要，能够整合内部资源是一个优秀的组织领袖，整合业界资源是优秀的行业领袖。第二，时间。能够穿越时间的战略，才能达到终点。很多战略在时间面前拐了弯，经不住时间的考验。环境变化快，组织会常面临战略执行的两难境地：执行下去有可能使组织受损，如不执行，那么前面的各种投入就浪费。所以，好的战略都应该设立战略调整机制。第三，放弃。当新战略所采取的方法与组织过去成功的经验不一致时，愿意放弃既有的利益，往往是领导者勇敢精神的体现。第四，认知与共识。对战略的概念、要素、结构、关系不能形成共识的组织，很难有真正的战略设计与执行。必须要把战略诸要素之间的因果关系、顺序关系、关联关系等理顺。战略要克服组织内部的矛盾，才能形成强有力的战略行动，能形成共识，才能让利益相关方认可组织的战略。在下属中形成共识，就会赢得下属的全身心的投入；对外界形成共识，就会得到外界的信任；能与上级形成共识，就会赢得上级的支持。

战略、机遇、策略、执行的相互关系

战略和机遇。安永会计事务所调查，67%的创业者选择在今天的环境下抓住机遇，而只有19%的成熟商人说要抓住机会。可见，发展的阶段不同，对机遇重要性的认识是不同的。作为一个超越了创业或起步阶段的组织，如果外部有太多的机遇，形成对机遇的过度依赖，从而把追逐机遇变成了投机。投机会放大投机，最后把投机变成习惯、变成目标、变成战略。一个组织如果没有战略，把机遇作为发展的突破口，发展必然偏离方向。停留在机会主义的成功阶段往往是在外部环境好的时候各方都好，当外部环境恶化的时候都不行。实际上机遇思维是被动思维，战略思维是主动思维，机遇属于外力，战略属于内力。战略框架下的机遇，要以战略为坐标，不能冲击战略，而战略的实施需要机遇作为突破口，有利推进。对机会的把握取决于组织的系统能力，每一个机遇都应该给组织带来从决策到执行等能力的全面提升。在战略实施中，发现机遇比解决问题重要。如果没有发现机遇，困难就难以攻克，反之则反是。比如，当前政府机构改革和解决产能过剩等问题，就需要机关和企业人员分流，找不到人员处置的机遇或办法就完不成这个任务。

战略和策略。战略要辨别方向，策略要等待时机。没有战略指导的策略不会有太大价值；没有策略支持的战略不可能成功，战略要简单，策略要充足，战略需要各种策略的保障。

战略和执行。战略一旦确定，执行是至关重要的。阿里巴巴公司马云认为，一流的战略三流的执行比一流的执行三流的战略好，这是选择问题。最好的状态是战略好执行好，但现实中，要么战略有瑕疵，要么执行不到位。所以，有时当战略不够清晰甚至不够成熟时，需要团队齐心协力地在执行中弥补，促成战略升级或完善。战略执行就是让每个人每天的工作都成为战略的一部分。



制定战略的素质要求

战略制定者的心理安全感与使命感。首先是心理安全感，表现在有自信和风险意识。失去了敢于冒险精神将是组织失去进步的开始，因为试图通过逃避风险而获得稳定的事业发展是不可能的。敢冒险往往能闯出新路，有耐力往往能走远路，因为敢冒险，所以总能找到一条生路，因为能坚持，所以能成大事。日常生活中常有白马黑马之说，其实成为黑马不容易，从黑马变成白马更不容易，因为黑马拼的是爆发力，白马需要的是耐力。如果战略制定者心理恐惧，缺乏安全感，其后果可能是组织凝聚力下降，悲观气氛弥漫，很难发挥组织的能动性。现在确实有个别领导者甚至期望不负责任，不冒风险地让下属作出成绩，一旦出现偏差，就责怪下属，领导抑郁导致下属神经。领导的风险意识和牺牲精神是起码的职业道德和责任意识。其次是使命感。领导者不是领导工作，而是领导使命、责任感、团队精神和团体目标。李嘉诚在与内地企业家座谈时指出，企业家要建立自我，追求无我。当我们梦想更大成功的时候，我们有没有更刻苦的准备？当我们梦想成为领袖的时候，我们有没有服务于人的谦恭？我们常常只希望改变别人，我们知道什么时候改变自己吗？当我们每天都在批评别人的时候，我们知道该怎样自我反省吗？这就是领导者的使命感。

管理素养。战略的成功往往是策略的成功，其失败可能是管理的失败。一些优秀组织的管理模式被深度研究解析，但为什么还学不了？因为支撑这些组织行为的管理体系没办法学。其实我们不缺战略智慧，最缺的是管理基本功。由于管理不到位，导致战略变形，这样的案例不胜枚举。正因为如此，摸索建立本组织有效运行的流程、规范、标准，形成好的管理素养，对于支撑战略成功极为重要。

合作的精神。合作的基础是共同利益，合作的根本是共同理念。俗话说得好，要想走得快就一个人走，要想走得远就结伴走。有合作才能有伙伴，为别人着想才会赢得尊重和持续合作，很多情况下只有合作伙伴成功了我们自己才能成功。在组织内部，要懂得只有与其他部门和同事合作才能提升自己。在组织外部，要更广泛地建设战略联盟，通过合作将伙伴的能力变成本组织的能力，将伙伴的目标融入本组织的目标。必须明白，有时本组织最优的战略可能是行业或区域较差的战略，只有照应行业或区域的战略才能共赢。要重新审视绩效考核的设计思路，无论组织内外，单纯以业绩为导向的考核，会使组织成员之间、上下级之间、组织与组织之间成为博弈对手，以价值观或利益为导向的考核，才使大家目标一致。没有价值链和物质链意义上的分工就没有合作，人与人之间、行业与行业之间、企业与企业之间、城市与城市之间莫不如此。

◆领导科学

决定国家治理能力高低的三要素

□陈 朋

十八届三中全会把完善和发展中国特色社会主义制度，推进国家治理体系和治理能力现代化确立为全面深化改革的总目标。这是马克思主义国家理论的重要创新。从一般意义上讲，国家治理能力是国家有效运用相关制度管理社会公共事务，使之相互协调、共同发展、促进进步的能力。国家治理能力现代化是国家治理体系在实践中的绩效彰显，是衡量一个国家治理水平高低的外在表征，也是检验一个国家治理体系是否科学、合理的重要杠杆。国内外的发展经验表明，伴随着从传统的“国家管理”向现代的“国家治理”转变，有三大要素决定着一个国家的治理能力。

从国家管理走向国家治理

“少一些统治，多一些治理”是21世纪世界主要国家治理变革的重要特征。一切都说明，当前亟需从传统的国家治理体系向现代国家治理体系转变。“管理”与“治理”尽管一字之差，但是内涵各不相同。管理的主体主要是政府，治理则不仅需要发挥政府的作用，还需要社会组织、公众的积极参与；管理的运作模式是单向、强制、刚性的，而治理则是包含着上下互动、横向流动的复合型模式，更加注重协同性和互动性。从传统一元单向管理向多元交互共治的结构性变化，不仅意味着我们于思想观念上革除了传统的管理套路，而且也是完善和发展中国特色社会主义制度的必然要求。

“制度+结构+绩效”是国家治理能力现代化的主要标示

从传统的“国家管理”转变到现代的“国家治理”是政治社会发展的必然要求。但是，这一转变建立在足够的国家治理能力的基础之上。从政治学的角度看，精良的制度、合理的结构和充分的绩效是国家治理能力现代化的主要标示。

精良的制度是国家治理能力现代化的基础。制度是用以减少人们行为不确定性的规范和安排。在一个环境异常复杂的国家执政，中国共产党必须充分认识到制度的重要性，要看到制度在国家治理中的重要价值：制度是国家治理行为能否有效开展、治理绩效能否顺利实现的基础，它在很大程度上决定着国家治理的发展方向、进程和质态。科学、合理和健全的制度是国家治理能力现代化的源泉和动力，制度化水平越高，越有助于国家治理能力的提高。因此，构建符合中国国情、与社会主义市场经济相适应、契合社会发展需求、与国际先进治理经验相融合的现代治理制度，是提升中国国家治理能力的基础。

虽然一直以来我们都非常注重制度建设，但是当前仍需注重三个层面的问题：一是明晰制度伦理。不管何种制度，都是一种价值选择的结果，纯粹科学的制度是不存在的。既然是一种价值选择行为，就必须考虑到制度本身的公平、正义，以及制度运行是否有利于公共利益的维护等价值因素。因此，制度设计务须注重制度伦理，坚持以人为本，把经济增长、社会进步、绩效提升与促进人的全面发展进步结合起来。二是把激发现有制度体系的潜在功能与推进制度创新结合起来，提升制度体系的整体功能。制度创新并不意味着全盘革除现存制度，中国现存的基本制度具有强大的整合能力，因此，在制度建设过程中，应通过有效的体制变革和机制完善，尽全力发挥各方面制度的整体效能。三是坚持重点突破、抓住关键。从传统的国家管理体系向现代的国家治理体系转变，实际上是从国家单方面支配社会过渡到国家与市场、社会有效互动。因而，一些关键性的制度建设尤为重要。在这个过程中，要不断完善和发展民主、法治制度，构建有效制约和监督权力运行的制度。这是当前国家治理体系建设过程中的关键之处。四是提升制度执行力，增强制度的有效性。客观而言，我们目前缺乏的不仅仅是制度要素，更缺乏应有的制度执行力。不能得到有效执行的制度跟没有制度一样，有时候甚至会起更坏的相反作用。因此，要从营造制度环境、提升制度意识等方面入手，增强制度执行力，提升制度的有效性。

合理的结构是国家治理能力现代化的支柱。一个组织能否发挥出应有的功能，同其结构是否合理密切相关。实践表明，治理能力的充分发挥是建立在合理的治理结构的基础之上。期待不合理的结构能释放出较高的效能，几乎是妄谈。当前我们的治理能力之所以难以满足社会发展的客观需求，同治理结构不够科学合理直接相关。

经验表明，科学合理的国家治理结构应该具备以下基本特征：开放性——不断汲取先进、成熟的国家治理经验，对公众的社会需求保持较高的敏感性，并保证公众能及时准确地获得与其切身利益相关的公共政策信息；包容性——能对不同的利益诉求和价值取向保持客观的吸纳和接受态度；回应性——通过适时变革和政策调整，及时满足公众的需求和期待，时刻保持对系统内外的敏感度。

基于此，在提升国家治理能力的过程中，首先需要调整的就是主体结构。在发挥政府治理主体作用的同时，要进一步发挥市场主体、社会组织、公民个人的治理作用，解放和增强社会活力。这里有一个认识需要端正：不宜讲到底是政府主导还是市场或社会组织、公民主导，而应该区分不同的领域。比如，在市场建设领域，无疑应该让市场发挥资源配置的决定性作用，政府主要负责公共服务等职能；在危机应对、化解风险等领域，则需要发挥政府“秩序构建者”的积极作用；在群众自治领域，则需要给社会组织和公民个人提供充足的空间和广阔的平台。此外，还需要告别等级科层制的治理结构，转而构建扁平式的协调网络，由重视命令式、运动式、动员式的治理策略，转而寻求法治化、互动式、合作型的治理路径。

充分的绩效是国家治理能力现代化的特征。充分的绩效实质上就是国家治理的有效性。有效性反映的是国家治理体系能最大限度地激发社会活力，协调不同行为主体之间的利益矛盾，满足公共服务需求，促进社会整体和谐进步，营造良好的社会秩序。治理有效性直接反映着国家治理的能力和水平。

经验表明，治理绩效主要受制于三个基本要素：治理理念、治理方式和治理技术。具体而言，要创新国家治理理念，通过社会主义核心价值体系建设以塑造改革共识，形成治理合力。在科学发展观的指导下，促进经济社会之间、城乡之间、区域之间的协调发展，实现人与自然、人与社会、人与人之间的和谐发展，把公平正义、和谐共进置于经济增长、稳定秩序同等重要的位置。在分化和多元的时代，民主法治既是实现超大规模社会整合和治理的重要资源，也是维系社会动态稳定、增强政治凝聚力的基本保障，因此，要努力改进治理方式，运用民主法治的办法来实现国家治理。此外，伴随信息技术的快速发展，各种信息技术手段迅速运用于国家治理活动之中，并成为国家治理的重要手段和技术支撑。这些新技术的运用不断提高了国家治理能力，拓展了国家治理空间。因而，要积极开发和有效运用信息技术、交通通讯、货币市场等技术要素，以为治理绩效提升奠定基础。

◆管理语录

对上司谦逊，是一种责任；对同事谦逊，是一种素养；对部属谦逊，是一种尊荣。

——[美]本杰明·富兰克林

建立在生意上的友谊远比建立在友谊上的生意来得好。

——[美]约翰·D·洛克菲勒

如果将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去，但只要保留我的组织人员，四年之后，我仍将是一个钢铁大王。

——[美]安德鲁·卡内基

◆战略参考/智库建设

科技智库怎么建

□郭媛媛 杨雪杰

创新型国家建设是事关社会主义现代化建设全局的重大战略决策部署，核心是把增强自主创新能力作为发展科学技术的战略基点，推动科学技术的跨越式发展。这一战略对提供智力支持和决策咨询服务的科技智库建设提出了更高的标准和要求。然而，我国科技智库整体水平与经济社会发展水平很不相称，不断构建和完善中国特色的新型科技智库，为实现中国梦和社会主义现代化提供坚强的科技智力支持刻不容缓。党的十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》明确提出，加强中国特色新型智库建设，建立健全决策咨询制度，为我国新型科技智库构建指明了方向。

科技智库为国家科学技术发展提供重要支撑

科技智库为政府决策提供参考。科技智库汇聚各领域的专家学者，为国家的重大科技决策提供理论支撑和实践借鉴。如，2007—2009年，中科院组织包括60余名院士在内的300多名专家开展了“中国至2050年重要领域科技发展路线图研究”，对国家科技方面的相关决策也产生了重大影响，部分结论性结果已出现在国家各部门的相关文件中。

科技智库为社会发展贡献智慧成果。科技影响到社会发展的方方面面，包括日常生活质量的提高和生活环境的改善。如，作为官方科技智库，国家环境咨询委员会与环境保护部科学技术委员会在雾霾为代表的环境污染问题防治中提供了重要智力支持。半官方科技智库也在重大社会问题的解决中贡献智力。如，《环境保护》专家委员会是以《环境保护》杂志为平台的环保政策、技术研究咨询机构，通过环保领域重要成果发布、节能环保项目评审等形式开展工作，以主题年会形式集纳政、产、学、研、媒的政策建议与决策参考。

科技智库为企业和科研院所提供信息交流平台。科技智库可围绕企业技术发展需求，通过专项调研，面向行业或企业开展竞争情报服务，为企业的发展提供可参考的技术改进实现路径，提升产业和企业的核心竞争力。同时，科技智库拥有丰富的科技文献，储备量大、收藏面广，其信息资源优势可为企业和科研院所提供信息交流的平台。

新型科技智库的构建策略

创新思维是科技智库建设的基石。一是建好“专家库”。以科研院士专家为基础，整合其他各方面专家资源，建立完善多层次、多方位、多专业、高质量的决策咨询“专家库”。选拔一批熟悉相关科技政策、有较强决策咨询能力的专家入库。二是配好“选题库”。围绕国家经济社会发展中的重大问题、改革发展稳定中的热点问题、关系民生的突出问题和科技工作者反映的重点问题，广泛征集决策咨询选题并建立“选题库”。三是着眼“战略库”。善于提出具有前瞻性的战略建议，放眼宏观层面，善于提出总体思路和框架性建议。

科技期刊是构建新型科技智库的媒介。新型科技智库的建设可在科技期刊自身顾问团和编委会的基础上，将各期刊的资源进行整合提升，建设大数据智库，根据专家的特长领域进行分类，成立大数据智库下的专项研究组或专业委员会，提供更为专业的智力产出。

协同发展是创建新型科技智库的手段。目前，我国大学智库应成为新型科技智库的发动机，通过整合资源，建立整体的大学科技智库联盟，辅以稳定与科学的组织架构与管理机制；中央政府官方科技智库应吸纳地方科技智库的研究进展，中央政府官方科技智库通过地方培训、项目验收等活动，加大与地方智库间的合作；非官方智库间可通过定期的互动交流共享最新科研成果。纵向上延伸科技智库服务对象链，各智库可以发挥专长，互为补充，形成既融合官方智库信息优势，又吸纳大学智库的专家力量，兼具非官方智库的社会资源的大科技智库。

话语权是提升科技智库水平的动力。一是明确新型科技智库的角色定位。科技智库应成为思想创新的政策研究机构，其核心角色和首要功能是以客观的态度、求真的精神、科学的方法为决策部门提供可操作性的科技发展策略和高质量的智力支持。二是在政府、公众和科技智库之间搭建共同探讨的平台，为科技智库了解公众需求提供窗口，并为其参与公共政策制定提供更多渠道。三是通过宣传教育引导社会参与。新型科技智库可以通过解读国内外重大科技进展和发展政策，培养公众的科技参与热情；组织各种针对政府管理人员和企业人员的培训项目，对精英人员进行科技政策教育。四是加大国际传播，提升国际影响力。加大我国科技智库相关成果的国际交流和传播力度，提升国际影响力和辐射面。