

建“藩篱”的现象,成为有效实施战略的重要障碍。以战略为逻辑起点和核心的平衡计分卡已经把战略转化为企业组织共同的、易于理解的可执行语言,有助于构建战略核心型企业组织,使企业组织与战略相协调,从而突破战略实施障碍。

原则之三,使战略成为每个员工的日常工作。人们往往习以为常地将战略看成是企业组织高层领导的“专利”。其实,战略的有效实施单靠企业组织的首席执行官等少数人的努力难以奏效,而是必须依赖企业组织每个人的参与并做出相应的贡献。然而,如何使企业组织董事会圆桌上的战略深入到每个员工的“心田”并成为其日常工作和行动的指南至关重要。只有这样,才能使所有员工理解战略并以有利于战略实施的行为方式从事其日常工作。这就不能采取传统的“上令下行”的指令方式,而必须采取“由上而下”的层层战略沟通。更重要的还在于,不能只停留在让员工理解战略的层面上,而要通过绩效评价与激励机制相结合让每个员工清楚并感受到其日常工作与战略休戚相关,激发员工对战略的兴趣。如果企业组织的每个员工都理解战略并得到激励,驱使他们有效实施战略,企业组织也就自然而然地使战略成为每个员工的日常工作了。平衡计分卡与激励机制的配合将使这种美好的愿望成为现实。

原则之四,使战略成为一个连续的过程。多数企业组织的管理都是围绕预算和经营计划转。每个月的管理层会议主要讨论该月绩效与预算或经营计划的差异和原因,以及如何解决这些差异的行动计划。应该说,这样的日常管理会议本身并没有错,也很有必要。但是,管理层会议的全部议题不应该仅限于此。然而事实上,多数企业组织仅仅停留在这个简单的层面上,没有进一步深入到战略层面。战略必须与企业组织内外部环境相适应。即便是最优秀的领航员,想顺利地带领一艘远航的船到达目的地,也需要根据风向和水流的变化,随时调整船的航线,企业组织又何尝不需要根据环境的变化“与时俱进”地调整或修正战略呢?因此,企业组织应该建立战略反馈与检讨机制,这是一个持续不断的循环机制。平衡计分卡通过绩效评价指标的运用与不断修正使得战略成为一个连续的过程,从而保证企业组织这艘巨轮航行在正确的航道上。

原则之五,通过高层领导敦促变革。尽管前述四大原则为企业组织提供了一系列有效实施战略的理念和工具,但是,要真正有效地实施企业组织的战略光有这些还是远远不够的。企业组织并不是因为其强大而生存,而是因为其“适应”环境变化的能力而得以生存。在变化的环境下,没有永远正确的战略,也没有固

定不变的战略。战略必须是一个连续的过程,而领导艺术就在于静止与变化之间的微妙平衡。既然战略是一个连续的过程,那么,如何使企业组织的战略也“与时俱进”呢?这只能靠企业组织的高层领导抛弃“以不变应万变”的思想,树立“以变化带动变化”的理念,积极引导企业组织的变革。如果平衡计分卡的实施能够得到企业组织高层领导的重视,那么,就可以通过高层领导敦促变革、引导变革,推动企业组织走上可持续发展的道路。

有些企业组织担心根据上述原则会使“战略外露”。对此,成功实施平衡计分卡的美孚公司的布瑞恩·贝克(Brian Baker)认为,“除非他们能够实施我们的战略,否则,他们知道我们的战略也没有什么用。然而,除非我们的员工理解我们的战略,否则,我们没有机会实施我们的战略。这是我们必须抓住的一个机会。”——堪称精彩的回答!战略源于使命、根植于价值观,企业组织对于自己制定的战略都未必能够有效实施,更不用说去实施其他企业组织制定的战略了。其实,这涉及企业组织是否具备核心能力。企业组织的战略必须围绕其核心能力的培植而制定,决非来自简单的模仿。

(作者单位:暨南大学会计学系)

责任编辑 孙蕊

·建议·

对暂估入账账务处理的一点建议

□ 于亦铭 于梦

现行企业对已验收入库未办理结算的材料一般采用暂估入账,即本月月末按计划成本估价入账,下月初再冲回,待确认该批材料的实际成本后重新入账的会计处理方法。但笔者认为此种方法下,月末由于企业的物资管理部门已经开出尚未办理结算材料的入库单,并记入了实物账,而企业财务部门虽月末收到的本月材料入库单包括了尚未办理结算但已验收入库的材料,却只能依据有关会计确认原则对已办理结算并验收入库材料的计划成本进行确认,这就造成了月末

企业物资管理部门与企业财务部门所确认的本月验收入库材料的数量不一致。故笔者建议对于未办理结算材料的入库单,可先由物资管理部门保管,暂不入材料实物账,也不用将其相关的凭证传递到财务部门,待材料结算手续办理完毕再行记入材料实物账,入库单传递到财务部门,使物资管理部门与财务部门的材料账保持一致。

(作者单位:华北电力大学)

责任编辑 张智广