

从执行偏差到规则更新——不确定环境下企业战略执行能力的动态校准机制

彭仲雄¹ 孙康勇²

(1. 澳门大学工商管理学院, 澳门, 999078;
2. 日本一桥大学商学院, 日本 东京, 101-8439)

摘要: 不确定环境下, 企业战略执行的关键难点不仅在于目标分解和绩效控制, 更在于执行偏差能否被及时识别、解释并转化为组织规则更新。既有研究分别关注战略实施、资源重构、组织学习和管理控制, 但对执行偏差如何进入反馈学习、并进一步改变流程、指标、授权和资源配置规则的能力生成逻辑解释仍显不足。本文采用理论分析与管理场景归纳方法, 构建“执行偏差—反馈学习—规则更新”的动态校准机制, 揭示战略基准设定、行动验证、资源聚焦、反馈学习和规则更新之间的耦合关系。研究认为, 执行偏差并非单纯负向结果信号或控制对象, 而是战略假设复核、组织学习和管理规则更新的触发信号; 战略执行能力则表现为企业将局部执行经验制度化为流程、指标、授权和资源配置规则的持续能力。该机制为理解不确定环境下企业战略执行能力形成提供中观解释, 并为企业战略复盘、资源配置和执行节奏优化提供分析依据。

关键词: 战略执行; 动态校准; 执行偏差; 组织学习; 规则更新

From Execution Deviation to Rule Updating: The Dynamic Calibration Mechanism of Enterprise Strategic Execution Capability under Uncertainty Zhongxiong Peng¹ Kangyong Sun²

(1. Faculty of Business Administration, University of Macau, Macao 999078;
2. Hitotsubashi University Business School, Tokyo Japan, 101-8439)

Abstract: Under uncertainty, the key challenge of strategic execution lies not only in goal decomposition and performance control, but also in whether execution deviations can be identified, interpreted, and transformed into organizational rule updating in a timely manner. Existing studies have examined strategy implementation, resource reconfiguration, organizational learning, and management control, but they have offered limited explanation of the capability-

【作者简介】 彭仲雄, 男, 澳门大学工商管理学院工商管理博士在读, yc47085@um.edu.mo; 孙康勇, 男, 日本一桥大学商学院, 副教授, ksun@ics.hub.hit-u.ac.jp

generation logic through which execution deviations enter feedback learning and further change processes, indicators, authority arrangements, and resource allocation rules. Using theoretical analysis and management-scenario induction, this study constructs a dynamic calibration mechanism of “execution deviation–feedback learning–rule updating” and explains the coupling among strategic benchmark setting, action validation, resource concentration, feedback learning, and rule updating. Execution deviation is regarded not merely as a failure signal or control object, but as a trigger for strategic assumption review, organizational learning, and management rule updating. Strategic execution capability is therefore reflected in the continuous ability to institutionalize local execution experience into processes, indicators, authority arrangements, and resource allocation rules.

Keywords: strategic execution; dynamic calibration; execution deviation; organizational learning; rule updating

一、引言

战略执行是企业管理中持续存在且具有现实重要性的议题。在环境相对稳定时，企业可以较多依赖规划分解、预算控制和绩效考核推动战略落地；但在市场需求变化、技术迭代加快、供应链波动、合规要求提高和跨区域经营复杂性上升的条件下，战略执行的难点不再只是目标是否清楚，而是组织能否在不确定情境中持续校准行动、资源和规则。

从管理实践看，企业战略执行中的断裂主要体现为三类。第一是战略意图转译断裂。企业高层提出的战略方向、价值主张和优先顺序进入部门目标、项目计划和绩效指标后，容易被局部化、短期化和指标化，导致执行活动偏离战略意图。第二是资源配置承接断裂。企业虽然提出重点战略，但预算、人力、流程、数据、技术和授权并未围绕关键事项集中配置，战略重点在资源层面没有得到有效支撑。第三是反馈学习断裂。企业可能进行了经验总结和执行评估，但反馈结果没有进一步转化为流程、指标、授权和资源配置规则，导致同类问题反复出现，难以形成稳定的组织能力。

因此，不确定环境下战略执行研究需要进一步回答：执行偏差如何被识别为任务偏离、资源错配、学习缺失或假设失效？这些偏差如何进入组织反馈学习？反馈学习又如何进一步改变流程、指标、授权和资源配置规则？如果执行偏差只能停留在责任评价或事后总结层面，战略执行就难以从项目推进转化为组织能力。本文据此将研究焦点界定为：执行偏差如何经由反馈学习转化为规则更新，并由此形成企业战略执行能力。

既有战略执行研究较多关注目标分解、组织协同、资源配置和绩效控制，这些研究为理解战略如何被实施提供了重要基础。然而，在不确定环境下，执行偏差并不总是意味着执行失败，也

可能反映外部条件变化、原有假设失效或组织学习不足。对于执行偏差如何被识别、反馈如何进入组织学习、经验如何更新管理规则,既有研究仍缺少中观层面的机制解释。

基于此,本文关注的核心问题是:不确定环境下,企业如何识别执行偏差,将偏差转化为反馈学习,并进一步制度化为流程、指标、授权和资源配置规则,从而形成可持续的战略执行能力?围绕这一问题,本文从动态校准视角分析企业战略执行能力的形成机制。研究认为,战略执行能力不是一次性目标分解能力,也不是单个项目完成能力,而是企业围绕战略基准、行动验证、资源聚焦、反馈学习和规则更新持续调整的组织能力。由此,本文的分析重点不是对既有战略执行研究作一般性综述,而是解释执行偏差如何在战略执行现场被识别、解释和吸收,并进一步转化为组织规则更新。该处理有助于将战略执行、动态能力、组织学习和管理控制连接到同一中观机制之中,从而说明不确定环境下战略执行能力如何由局部执行经验的制度化过程持续生成。

上述问题体现出三个研究缺口:其一,战略执行研究较重视目标分解、组织协同和绩效控制,但对执行偏差如何被转化为战略假设复核和能力生成信号关注不足;其二,动态能力研究强调环境变化中的资源重构,却较少进入具体执行现场解释偏差识别、行动验证和资源聚焦的过程机制;其三,组织学习和管理控制研究虽关注反馈、诊断和纠偏,但对反馈结果如何沉淀为流程、指标、授权和资源配置规则,进而形成战略执行能力的解释仍需进一步展开。由此,不确定环境下企业如何将执行偏差从绩效控制对象转化为反馈学习与规则更新的触发机制,并由此形成战略执行能力,构成本文的核心研究问题。

需要说明的是,本文旨在提出战略执行能力形成的理论解释框架,管理场景主要用于说明机制适用逻辑,并不构成案例研究或实证检验。

二、理论定位与分析视角

(一) 战略执行研究的解释边界

战略执行研究最早与战略规划、组织结构、预算控制和绩效考核相联系。既有研究强调,战略不仅要被制定出来,还需要通过组织结构、管理流程、资源配置和绩效指标进入执行体系。Porter(1996)关于战略定位和活动系统的研究提示,战略不是孤立目标,而是企业活动之间相互匹配的结果。Mintzberg(1994)对战略规划的反思进一步说明,战略并非完全来自正式规划,也会在组织实践中逐步形成和调整。Hrebiniak(2006)和 Neilson等(2008)关于战略实施的研究则指出,沟通、协同、管理支持、责任分配和信息流动对战略执行具有重要影响。

战略实践观进一步将研究视角从规划文本转向组织日常活动,强调战略是在会议、工具、话语和互动中被持续解释和再生产的(Whittington, 1996, 2006)。这一视角有助于说明战略执行

不是简单的层级分解，而是战略意义在组织内部被理解、转译和承接的过程。不过，既有战略执行研究更多解释战略如何被分解和推进，对不确定环境下执行偏差如何被识别、反馈如何进入组织学习、经验如何转化为规则更新，解释仍不充分。

近年战略执行研究进一步强调战略实施的适应性转向。Weiser 等（2020）的综述指出，战略实施研究已经从早期关注结构、计划、控制和激励安排，逐步转向关注组织如何在实践中理解、付诸行动并持续调整战略，尤其强调战略概念化与战略行动之间的持续互动。这一进展说明，不确定环境下战略执行研究需要关注执行过程中的偏差识别、行动校准和反馈吸收，而不仅是既定战略的分解和推进。

（二）动态能力、组织学习与管理控制的连接

动态能力研究为理解不确定环境下的资源重构提供了重要基础。动态能力强调企业在环境变化中感知机会和威胁、抓取机会并重构资源（Teece 等，1997；Eisenhardt 和 Martin，2000；Teece，2007）。但是，动态能力并不会自动产生，它需要进入具体执行场景，被组织识别、训练和复制。企业不仅需要判断环境发生了什么变化，还需要识别哪些行动能够验证战略假设、哪些资源应被优先配置、哪些经验能够跨部门和跨周期转化。

Chen 等（2023）的系统综述进一步指出，企业能力差异并不只来自企业层面的资源重构，还来自个体认知、群体互动、流程安排、领导行为和数据驱动机制等微观基础。这一研究进展提示，动态能力需要被放入具体执行场景中考察，才能解释战略假设如何通过行动验证、资源聚焦和反馈学习转化为组织层面的规则更新。

组织学习研究说明，经验并不会自动转化为组织能力。Zollo 和 Winter（2002）指出，动态能力的形成需要有意识的学习、经验积累和知识制度化。客户反馈、交付偏差、成本变化、质量问题和风险事件如果只停留在个别项目组或经验总结中，就难以改变组织后续行动方式。只有当反馈进入流程、模板、指标、授权和资源配置规则，组织学习才可能转化为稳定的执行能力。

管理控制研究则为动态校准提供制度基础。平衡计分卡强调将战略转化为指标、行动和沟通系统（Kaplan 和 Norton，1992）；控制杠杆理论说明管理者可以通过信念系统、边界系统、诊断控制和互动控制推动战略更新（Simons，1995）。这些研究提示，战略执行既需要明确方向和边界，也需要通过诊断和互动调整执行过程。动态能力、组织学习和管理控制若不能进入战略执行现场，仍难以解释企业如何在执行偏差中实现能力形成。

近年互动控制研究进一步表明，管理控制系统不仅用于诊断偏差，也可通过会议、沟通通道和跨层级互动，将战略不确定性导入组织注意力和管理议程（Lewis 等，2024）。由此，管理控制为动态校准提供的不只是结果评价工具，更是推动执行偏差进入反馈学习和规则更新的组织机制。

（三）本文的分析视角：从目标分解到动态校准

本文将战略执行能力理解为企业在不确定环境下围绕战略基准、行动验证、资源聚焦、反馈学习和规则更新持续进行动态校准的组织能力。与将战略执行视为目标分解和项目推进的传统理解不同，本文强调执行偏差并不只是控制对象，也可能成为组织学习和规则更新的触发信号。

既有研究分别从目标分解、资源重构、经验学习和管理控制等角度解释战略执行，但仍存在三个不足：第一，较少将执行偏差视为战略假设复核和组织学习的触发信号；第二，较少解释反馈如何从项目经验进入流程、指标、授权和资源配置规则；第三，较少揭示战略执行能力如何在偏差识别、反馈学习和规则更新的循环中形成。由此，动态校准视角有助于在战略执行现场连接动态能力、组织学习与管理控制。本文采用理论分析与管理场景归纳方法，结合以粤港澳大湾区企业为共同情境背景，选取数字化转型、供应链韧性、企业全球化执行和创新项目决策与治理等场景，说明动态校准机制的适用逻辑。上述场景用于机制说明，不构成企业案例研究或实证检验结论。本文的分析目的在于揭示企业如何在执行过程中识别偏差、形成反馈学习、调整资源配置并更新管理规则。

综上，战略执行研究解释了战略如何被实施和调整，动态能力研究解释了变化环境下的资源感知、抓取与重构，组织学习研究解释了经验吸收和知识制度化，管理控制研究解释了诊断、互动和规则约束。然而，现有研究仍较少将执行偏差作为贯穿上述理论视角的触发信号，也较少解释偏差如何经由反馈学习转化为流程、指标、授权和资源配置规则。本文提出动态校准机制，正是为了在战略执行现场连接上述理论视角，说明执行偏差如何从控制对象转化为组织学习和规则更新的触发机制，并由此解释战略执行能力的持续生成。

因而，本文并非重新讨论战略执行是否重要，而是解释执行偏差如何成为战略能力形成过程中的组织触发机制。

三、研究方法与分析边界

本文采用理论分析与管理场景归纳相结合的方法。理论分析部分以战略执行、动态能力、组织学习和管理控制研究为基础，抽象执行偏差进入反馈学习并转化为规则更新的机制链条；管理场景归纳部分则用于说明该机制在不同不确定情境中的适用逻辑。需要强调的是，本文并非实证检验型研究，所提出的命题体系和场景说明并不构成统计意义上的因果验证，而是为后续案例研究、纵向跟踪和问卷检验提供理论基础。

本文的分析对象包括执行偏差、反馈学习和规则更新三个核心要素。执行偏差指战略意图进入组织行动后所出现的目标偏离、资源错配、学习缺失或假设失效；反馈学习指企业对偏差来

源、偏差性质和改进方向进行解释、复盘和吸收的过程；规则更新则指反馈结果进一步进入流程、指标、授权和资源配置规则，使下一轮执行条件发生改变。由此，本文关注的是偏差如何被组织化处理，而不是单个项目成败本身。

场景选择遵循四个标准：第一，外部不确定性较高，战略假设容易受到市场、技术、政策、供应链或客户需求变化影响；第二，跨部门协同要求较强，执行偏差不易由单一部门独立解释；第三，执行反馈需要制度化处理，不能停留在项目复盘或责任评价层面；第四，管理动作应具有可重复调用价值，能够转化为后续流程、指标、授权或资源配置安排。基于上述标准，以粤港澳大湾区企业为共同情境背景，选取数字化转型、供应链韧性、企业全球化执行和创新项目决策与治理被作为说明性管理场景。

本文进一步以粤港澳大湾区企业作为四类管理场景的共同情境背景。该区域具有多制度并存、跨境要素流动频繁、产业链与创新资源高度集聚以及国内国际市场双向连接等特征。上述特征使企业在数字化转型、供应链运行、全球化执行和创新项目治理中，不仅需要处理一般性的技术、市场和组织不确定性，还需要面对跨区域制度接口、要素协同和规则衔接问题。因而，粤港澳大湾区并非仅是企业全球化场景的地理修饰，而是四类管理场景共同面临的制度与组织情境。本文借助这一情境说明动态校准机制在复杂环境中的适用逻辑，但不据此作区域比较或经验性因果推断。

动态校准机制具有明确理论边界。第一，动态校准不同于一般执行纠偏：一般纠偏多关注偏差消除和进度恢复，动态校准则关注偏差如何触发战略假设复核、反馈学习和规则更新。第二，动态校准不同于单纯绩效控制；绩效控制强调结果差异和责任评价，动态校准强调结果差异如何改变下一轮执行条件。第三，动态校准也不同于宏观层面的动态能力；动态能力强调感知、抓取和资源重构，而动态校准进一步进入战略执行现场，解释资源重构如何通过行动验证、反馈学习和规则更新被组织化。

因此，本文将动态校准界定为“执行偏差—反馈学习—规则更新—能力生成”的中观组织过程。该过程不替代战略执行、动态能力、组织学习或管理控制理论，而是在战略执行现场连接上述理论视角，说明执行偏差如何从控制对象转化为组织学习触发信号，并进一步沉淀为可复用的战略执行能力。

需要强调的是，动态校准并非对动态能力、组织学习和管理控制的概念性并置，而是面向战略执行现场的中观机制解释。动态能力主要解释环境变化中的资源感知、抓取与重构，组织学习主要解释经验吸收与知识制度化，管理控制主要解释指标、边界和诊断控制；而动态校准的独特解释对象在于：执行偏差如何在战略执行现场被识别、解释和吸收，并进一步制度化为流程、指标、授权和资源配置规则。换言之，本文关注的不是企业是否具有抽象意义上的适应能力，而是

执行偏差如何转化为规则更新，并由此改变下一轮执行条件。

四、战略执行能力的形成机制

在不确定环境下，执行偏差是战略执行能力形成的重要触发信号。执行偏差并不必然意味着执行失败，它可能反映任务落实不足、资源配置错配、组织学习缺失或战略假设失效。企业能否识别偏差性质，并将偏差导入反馈学习和规则更新，决定了战略执行能否从一次性项目推进转化为可持续组织能力。

战略执行能力可以理解为战略意图进入组织行动、资源配置、反馈学习和规则更新的过程。本文所称动态校准，并不是一般意义上的执行纠偏，而是企业在不确定环境下持续复核战略基准、行动验证、资源配置、反馈学习与规则更新之间关系的组织过程。为便于分析，本文将战略执行能力拆解为五个相互耦合的机制环节：战略基准、行动验证、资源聚焦、反馈学习和规则更新。五个环节并非并列构成要素，而是围绕执行偏差展开的过程链条：战略基准提供偏差判断标准，行动验证产生可观察反馈，资源聚焦决定验证结果能否复制，反馈学习解释偏差成因，规则更新改变下一轮执行条件。

核心分析命题：不确定环境下，战略执行能力的形成取决于企业能否将执行偏差从控制对象转化为反馈学习与规则更新的触发机制。

据此，本文将动态校准机制进一步表述为：战略基准设定→行动验证→资源聚焦→反馈学习→规则更新→战略执行能力生成；其中，“执行偏差→反馈学习→规则更新”构成机制链条的核心触发轴。

为进一步说明动态校准与既有理论视角的关系，可将动态能力、组织学习、管理控制与动态校准进行比较，如表 1 所示。

表 1 动态校准与相关理论视角的关系

理论视角/概念	关注重点	本文中的作用
动态能力	环境变化下的机会感知、机会抓取与资源重构	提供资源重构的理论基础
组织学习	经验积累、反馈吸收与知识制度化	解释执行反馈如何转化为组织经验
管理控制	指标、边界、诊断控制与互动控制	提供规则更新与执行复核的制度基础
动态校准	执行偏差如何经由反馈学习制度化为流程、指标、授权和资源配置规则	解释执行偏差从控制对象转化为规则更新触发信号，并由此生成战略执行能力

资料来源：作者根据战略执行、动态能力、组织学习和管理控制相关文献及本文理论分析整理。

（一）战略基准：明确价值主张与优先顺序

战略基准是企业战略执行的方向依据，主要包括价值主张、目标边界、优先顺序和不做事

项。许多战略执行问题并不是企业没有目标，而是目标缺少可识别的判断基准。若企业只提出“增长”“转型”“创新”“国际化”等宽泛目标，执行者容易根据部门利益、短期绩效或局部机会解释战略，导致战略方向在执行过程中发生漂移。

有效的战略基准应回答三个问题：企业真正要创造的价值是什么，哪些事项在资源有限条件下具有优先性，哪些事项即使短期有收益也不应投入。战略基准的作用不是限制所有行动，而是为执行过程提供判断边界，使企业在机会、风险和资源约束之间保持战略一致性。

由此，战略基准为执行偏差识别提供判断标准，并通过限定价值边界和优先顺序，降低执行者对战略意图的分散解释，提升行动验证的战略一致性。

（二）行动验证：以代表性场景检验战略假设

行动验证是战略进入组织行动的关键环节。战略执行不能只停留在愿景和目标层面，也不宜在假设尚未验证时全面铺开。尤其在不确定环境下，企业需要选择具有代表性、可观察反馈、成本可控的行动场景，以较小代价检验战略假设。

有效的行动验证应具备三个特征：一是能够代表战略方向，避免与战略基准脱节；二是能够较快获得反馈，帮助组织判断假设是否成立；三是能够为后续复制提供经验基础。数字化转型中的关键业务场景、供应链韧性中的关键节点、全球化执行中的代表性市场、创新项目中的最小可行产品，都可以成为行动验证的具体载体。

由此，行动验证将战略假设转化为可观察、可反馈、可调整的组织行动，使执行偏差能够成为复核战略假设和改进后续行动的依据。

（三）资源聚焦：围绕关键事项配置组织资源

资源聚焦是指企业围绕关键行动验证场景集中配置预算、人才、流程、数据、技术和授权。战略执行不能依赖平均用力。许多企业提出战略重点后，资源配置仍然延续原有部门分配逻辑，导致重点项目缺少跨部门支持，战略目标难以进入实际运营。

资源聚焦的关键不只是增加投入，而是形成组合效应。预算投入若没有流程配套，可能难以转化为执行效率；人才投入若没有授权机制，可能难以推动跨部门协同；数据系统若没有业务流程嵌入，可能停留在信息展示层面。因此，资源聚焦强调预算、人才、流程、数据、技术和授权围绕关键事项形成协同配置。

由此，资源聚焦通过提高关键行动的资源密度，增强行动验证结果的可复制性和组织扩散条件，并为反馈学习进入规则更新提供资源基础。

需要指出的是，行动验证与资源聚焦并非简单的先后关系，而是相互支撑的互构关系。一方面，资源聚焦为行动验证提供必要的预算、人才、流程、数据、技术和授权条件，使验证场景能够产生可观察、可比较和可复盘的执行反馈；另一方面，行动验证所产生的反馈又会反过来修正

资源配置方向，帮助企业判断哪些事项应继续投入、调整配置、扩大试点或及时退出。由此，行动验证与资源聚焦共同构成战略假设进入组织执行现场的关键转换机制。

（四）反馈学习：将执行偏差转化为组织学习

反馈学习是战略执行中结果反馈、经验总结和能力形成之间的转化机制。战略执行不可避免会出现偏差，关键不在于完全避免偏差，而在于能否将偏差转化为学习信号。执行偏差既可能反映任务落实不足，也可能反映资源配置失衡、外部环境变化或原有战略假设失效。

反馈学习包括三个环节：第一，收集执行反馈，包括结果数据、客户反馈、流程阻点、资源偏差、风险事件和组织协同问题；第二，进行偏差解释与因果判断，将反馈从“发生了什么”提升到“为什么发生、由何种机制导致、应如何改进”；第三，形成经验吸收与制度化，将反馈结果转化为流程、模板、指标和下一轮行动依据。如果反馈只用于责任评价或成败解释，组织学习就难以发生。

其中，因果判断的作用在于区分偏差究竟来自执行不足、资源错配、学习缺失还是战略假设失效，从而避免将所有偏差简单归因于执行不力或外部环境变化。

由此，反馈学习将执行偏差转化为组织经验，是连接行动结果与规则更新的中介环节；其质量决定经验能否进一步改变下一轮执行条件。

（五）规则更新：将执行经验制度化为管理规则

规则更新是战略执行能力形成的关键环节。许多企业在经验总结之后仍然无法避免同类问题反复出现，原因在于执行经验没有进一步转化为下一轮行动的制度条件。规则更新要求企业将有效经验和关键教训转化为流程、指标、角色、授权和资源配置规则，使组织后续行动方式发生稳定变化。

由此，规则更新将项目经验制度化为下一轮执行条件，使战略执行从一次性任务完成转向可复用的组织能力形成。

因此，规则更新使一次性执行结果进入组织制度条件，是战略执行能力得以持续形成的关键环节。

基于上述分析，战略执行能力可分解为战略基准、行动验证、资源聚焦、反馈学习和规则更新五个机制环节，如表 2 所示。

表 2 战略执行能力形成的五个机制环节

机制环节	核心问题	功能定位	典型失效
战略基准	战略价值和优先顺序是什么	明确价值主张、优先级和不做事项	方向漂移、指标替代战略
行动验证	从何处验证战略假设	选择代表性场景和验证入口	试点过大、入口失焦
资源聚焦	资源应配置到哪里	集中预算、人才、流程、数据和授权	资源分散、流程未打通

机制环节	核心问题	功能定位	典型失效
反馈学习	执行偏差如何转化为学习	形成反馈评估、经验总结和能力循环	反馈停留在评价层面
规则更新	经验如何转化为组织规则	更新流程、指标、授权和资源配置规则	经验未制度化、规则难以更新

资料来源：作者根据理论分析整理。

需要说明的是，以下命题属于基于理论分析提出的机制性推断，并不构成统计意义上的因果验证，仍需后续通过纵向案例、过程追踪、问卷数据或跨行业比较进一步检验。

战略基准的清晰程度决定了组织能否识别具有战略意义的偏差。没有基准，执行中的波动只能被理解为一般绩效差异，难以区分方向漂移、资源错配或外部假设变化。清晰的战略基准能够为执行者提供价值判断和优先顺序，使偏差识别具有共同参照。由此，战略基准越清晰，企业越能够将执行偏差纳入动态校准过程，而不是仅作为短期绩效差异处理。

命题 1：战略基准越清晰，企业越能够识别具有战略意义的执行偏差。

行动验证将抽象战略转化为可观察、可复盘的执行事实。验证场景越具有代表性，反馈越能反映战略假设是否成立，而不是仅反映局部执行条件。及时的行动验证还能缩短反馈周期，使组织在偏差尚未扩大前识别问题来源。由此，行动验证质量决定执行偏差能否从结果差异转化为高质量反馈。

命题 2：行动验证越及时，执行偏差越容易转化为高质量反馈。

资源聚焦决定反馈学习能否转化为实际调整。若预算、人才、流程、数据、技术和授权仍按原有部门逻辑分散配置，即使组织识别到偏差，也难以形成有效行动改变。资源聚焦能够提高关键验证场景的资源密度，并为复制、扩散和调整提供条件。由此，资源聚焦越明确，反馈学习越容易上升为组织层面的执行能力。

命题 3：资源聚焦越明确，反馈学习越容易转化为有效调整。

反馈学习只有被制度化，才能超越个体经验和局部项目经验。若反馈停留在复盘会议、责任评价或经验陈述层面，同类偏差仍可能在下一轮执行中重复出现。制度化反馈通过记录偏差、解释成因、明确改进动作和更新管理依据，使局部经验进入组织记忆。由此，反馈学习越制度化，执行偏差越可能沉淀为可调用的组织经验。

命题 4：反馈学习越制度化，局部经验越容易沉淀为组织规则。

规则更新是战略执行能力生成的关键中介。执行经验只有进入流程、指标、授权和资源配置规则，才能改变下一轮行动条件，并使组织不必依赖个别管理者的临时协调。稳定的规则更新机制能够将一次性执行结果转化为可重复、可扩散的组织能力。由此，规则更新越充分，战略执行能力越容易形成持续性和可复制性。

命题 5：规则更新越稳定，战略执行能力越容易形成可复制机制。

为呈现不确定环境下企业战略执行能力的动态校准逻辑，图 1 将战略基准、行动验证、资源聚焦、反馈学习、规则更新和战略执行能力生成纳入同一机制链条。该机制以战略基准作为偏差判断依据，通过行动验证与资源聚焦形成可观察执行反馈；多源执行偏差作为触发信号导入反馈学习，并经由偏差解释、因果判断和经验吸收进入规则更新，从而改变下一轮执行条件并形成可持续的战略执行能力。

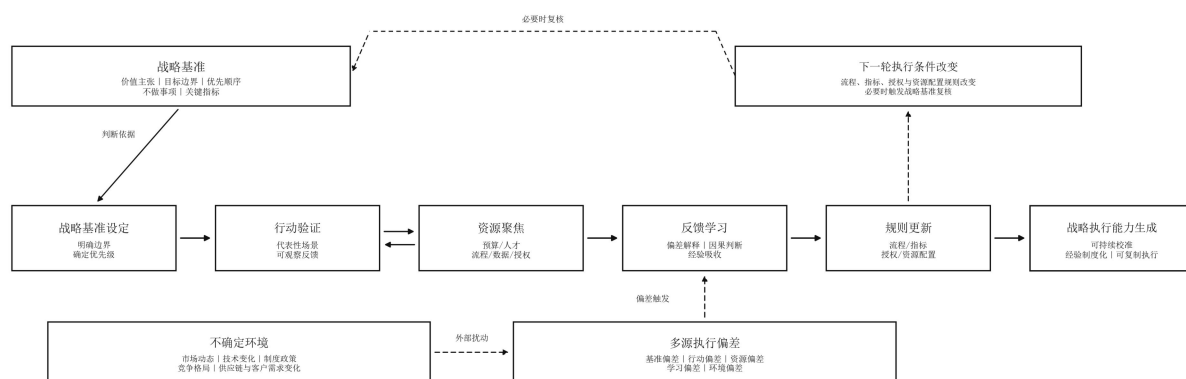


图 1 从执行偏差到规则更新的动态校准机制

图注：图中展示了不确定环境下企业战略执行能力的动态校准机制。该机制以战略基准为偏差判断依据，通过行动验证与资源聚焦形成可观察执行反馈；多源执行偏差作为触发信号导入反馈学习，并经由偏差解释、因果判断和经验吸收进入规则更新，进一步将局部执行经验制度化为流程、指标、授权和资源配置规则，从而改变下一轮执行条件；当偏差显示战略假设失效时，进一步触发战略基准复核，形成条件性动态校准闭环。

资料来源：作者根据理论分析绘制。

五、战略执行的动态校准过程

动态校准是战略执行能力形成的重要过程。在相对稳定环境中，战略执行偏差通常被理解为计划执行不足；但在不确定环境中，偏差可能来自多种原因：可能是执行不到位，也可能是资源配置不匹配、组织学习不足、外部条件变化或原有战略假设失效。因此，动态校准不是简单纠偏，而是识别偏差性质、判断调整方向并更新管理规则的过程。

（一）偏差触发：识别需要复核的执行信号

动态校准首先需要明确触发条件。并非所有偏差都需要升级处理，但某些偏差一旦出现，就应进入管理复核。战略执行中的偏差主要包括基准偏差、行动偏差、资源偏差、学习偏差和环境偏差。

基准偏差反映执行结果、行动方向或指标解释明显背离战略基准，表现为战略假设、价值边

界、目标边界、优先顺序或关键指标被误读、弱化或替代；行动偏差反映计划与实际行动、验证场景和任务落实之间的偏离，表现为执行节奏滞后、责任接口不清、验证入口失焦或试点行动偏离战略意图；资源偏差反映预算、人力、流程、数据、技术和授权与战略重点不匹配；学习偏差反映同类问题反复出现而未能进入反馈吸收和制度化改进；环境偏差则来自政策、技术、市场、供应链或客户需求变化对原有战略假设和内部规则的冲击。企业应针对不同偏差设定阈值和升级路径，避免偏差长期积累后才被发现。

（二）偏差识别：区分执行不足与假设失效

动态校准的第二步是识别偏差性质。若所有偏差都被理解为执行不足，组织容易陷入问责和加压；若所有偏差都被解释为外部环境变化，组织又容易回避内部改进责任。因此，企业需要建立清晰的偏差识别逻辑。

执行不足通常表现为任务未落实、责任不清、进度滞后；资源错配表现为预算、人力、流程、数据和授权没有支撑战略重点；学习缺失表现为问题重复出现、反馈评估没有改变后续行动；假设失效则表现为政策、技术、市场、供应链和客户需求等关键条件发生变化。通过区分偏差性质，企业才能决定是继续推进、调整验证方式、重新配置资源，还是修订战略基准。

（三）调整判断：决定继续、调整、扩大或退出

动态校准需要明确决策主体。企业可以区分三类角色：战略基准责任人负责判断行动是否偏离战略价值和优先顺序；机制环节责任人负责行动验证、资源聚焦和反馈学习的运行；决策复核主体负责在偏差达到阈值时决定继续、调整、扩大或退出。

若判断主体不清，战略执行中的偏差容易被层层转移，最终无人真正承担校准责任。动态校准不是临时协调，而是需要进入企业管理节奏，包括月度经营分析、季度反馈评估、项目阶段评审和预算调整机制。

（四）规则更新：调整流程、指标、授权与资源配置

动态校准的最终目的不是解释偏差，而是改变下一轮执行条件。规则更新可以体现在五个方面：一是流程更新，将有效做法固化为流程步骤；二是指标更新，调整评价口径，使指标更好反映战略价值；三是角色更新，明确跨部门责任和协同界面；四是授权更新，调整审批权限和例外处理规则；五是资源更新，将经验总结进入下一轮预算、人力和技术投入安排。

规则更新是战略执行从经验走向能力的关键。如果反馈结果不能改变流程、指标、角色、授权和资源配置规则，那么经验总结就只是事后说明，而不是组织能力形成。

战略执行的动态校准过程可进一步划分为偏差触发、偏差识别、调整判断和规则更新四个环节，如表3所示。

表 3 战略执行动态校准过程

校准环节	校准问题	判断依据	调整方式
偏差触发	何种偏差需要复核	基准偏差、行动偏差、资源偏差、学习偏差、环境偏差	设定阈值和升级路径
偏差识别	偏差代表执行不足还是假设失效	执行进度、资源配置、重复问题、外部变化	分类记录并进入管理议程
调整判断	由谁决定调整	战略基准责任人、机制环节责任人、决策复核主体	继续、调整、扩大或退出
规则更新	结果如何改变下一轮执行	经验总结与制度差距	调整流程、指标、授权和资源配置规则

资料来源：作者根据理论分析整理。

六、典型管理场景中的应用

战略执行的动态校准机制可用于数字化转型、供应链韧性、企业全球化执行和创新项目决策与治理等复杂管理场景。为进一步展示复杂区域情境对动态校准的影响，本文以粤港澳大湾区企业作为四类场景的共同情境背景。该区域的多制度并存、跨境要素流动、创新资源集聚以及国内国际市场双向连接，使企业执行偏差既可能来自内部任务、资源和学习问题，也可能来自跨区域制度接口、规则差异与协同条件变化。四类场景均具有外部不确定性较高、跨部门或跨主体协同较强、资源投入较大以及反馈结果需要转化为规则更新等特征。需要说明的是，以下内容仅用于展示动态校准机制的情境适用逻辑，不构成对粤港澳大湾区特定企业的案例研究或实证验证。

（一）数字化转型：从系统建设转向跨域协同能力形成

对粤港澳大湾区企业而言，数字化转型不仅涉及企业内部系统建设，还涉及不同制度环境下的数据规则、跨城市业务流程以及企业与供应商、渠道、客户和专业服务机构之间的数字接口。执行偏差可能表现为单一组织内系统可用而跨区域流程无法衔接、数据口径与访问权限不一致，或技术上线快于合规规则和业务授权更新。反馈学习应区分技术、流程、数据治理与制度接口问题，并将不同区域经营主体的使用反馈纳入复盘；规则更新则应落实到数据分类、访问权限、跨区域接口、流程责任、异常升级和数字投资优先级。

该场景的动态校准重点在于识别系统建设与业务价值之间的偏差，将使用反馈和流程阻点纳入复盘，并将复盘结果落实为数据标准、流程责任和资源配置节奏。

在该场景中，偏差表现主要体现为系统上线但使用不足、流程阻点未被消除、数据口径难以统一或业务效果低于预期；反馈学习需要将系统日志、流程阻点、业务评价和客户响应纳入复盘；规则更新则应进一步改变数据标准、流程责任、指标口径和资源配置节奏。

数字化转型常被理解为系统建设、流程上线和数据看板开发，但系统上线若不能改变流程、响应和协同，就难以形成战略执行能力。既有研究也表明，数字化转型并非单纯技术导入，而是涉及战略更新、组织能力重构和业务流程调整的持续过程（Vial, 2019；Verhoef 等, 2021；Warner 和 Wäger, 2019）。

在数字化转型中，战略基准应明确数字化服务的价值；行动验证应选择关键业务场景；资源聚焦包括数据、系统、流程、团队和业务授权；反馈学习要求将系统使用反馈、流程阻点和业务效果纳入评估；规则更新则要求将数字化经验转化为流程标准、数据口径、岗位职责和资源配置规则。国内研究进一步表明，数字化转型与组织韧性、开放式创新和能力重构密切相关（王强等, 2023；尹西明等, 2025）。

在数字化转型场景中，动态校准的重点不在于系统上线本身，而在于使用反馈和流程阻点能否转化为数据标准、流程责任和资源配置规则，并改变下一轮数字化执行条件。

（二）供应链韧性：从风险应对转向跨区域网络校准

粤港澳大湾区企业的供应链连接区域制造能力、跨境物流节点和全球供应网络，执行偏差可能表现为产能、库存与物流配置不匹配，跨境节点出现交付、质量或通关延迟，以及供应冗余与成本效率之间失衡。反馈学习需要将供应中断分解为供应商、内部计划、物流节点、制度接口和外部冲击等来源，并比较不同节点对同类风险的响应差异；规则更新应进一步进入多节点采购、库存分层、区域调拨、供应商评价、风险预警阈值和应急授权机制。

该场景的动态校准重点在于识别交付、库存、供应商响应和风险预警之间的偏差，将风险事件转化为供应链学习，并进一步更新预警阈值、采购策略和供应商评价规则。

在该场景中，偏差表现主要体现为交付延迟、关键物料风险、供应商响应不足或库存策略与风险水平不匹配；反馈学习需要区分临时中断、结构性风险和规则缺陷；规则更新则应进入预警阈值、采购策略、库存规则和供应商评价体系。

供应链韧性并非单纯增加库存或备选供应商，而是围绕关键物料、节点和风险形成可调整的执行体系。供应链韧性研究强调，企业需要围绕关键节点、风险识别和供应链协同形成动态响应能力（陶锋等, 2023；袁业虎和吴端端, 2025；Christopher 和 Peck, 2004）。

在该场景中，战略基准可设定为交付稳定、风险可视和成本可控；行动验证可选择关键物料、重点供应商或高风险区域；资源聚焦包括供应策略、库存规则、供应商协同、风险预警系统和跨部门应急机制；反馈学习要求对供应中断、交付延迟、质量波动和成本异常进行经验总结；规则更新则体现为调整预警阈值、采购规则、库存策略和供应商评价标准。

在供应链韧性场景中，风险事件的管理价值不止于单次处置，更在于风险反馈能否进入预警阈值、库存规则、采购规则和供应商评价体系，并改变下一轮供应链执行条件。

（三）企业全球化：从市场进入转向规则协同

对粤港澳大湾区企业而言，全球化执行不仅涉及海外市场进入，还涉及内地制造与供应链资源、港澳国际化专业服务接口以及海外法规、渠道和客户网络之间的协同。区域资源的多样性可能为企业提供更多行动选择，也可能因制度接口、责任边界和资源配置方式不同形成新的执行偏差。反馈学习需要同时吸收市场、合规、渠道、服务和伙伴治理经验；规则更新则应落实为差异化合规流程、渠道授权、服务标准、伙伴治理和资源优先级，使区域连接条件进一步沉淀为可复制的全球化执行能力。

该场景的动态校准重点在于识别市场进入、合规资源、渠道行为和服务响应之间的偏差，将跨市场经验纳入组织复盘，并进一步更新合规流程、渠道授权、服务标准和资源优先级。

在该场景中，偏差表现主要体现为市场进入节奏与合规资源不匹配、渠道行为偏离战略边界、服务响应不足或跨区域授权不清；反馈学习需要把市场经验、合规经验、渠道问题和客户反馈纳入组织复盘；规则更新则应落实到合规流程、渠道授权、服务标准和资源优先级。

企业全球化执行涉及跨区域、跨制度、跨渠道和跨供应链协调，不能仅依靠年度目标和项目推进。全球价值链治理研究提示，跨市场经营不仅涉及市场进入，也涉及规则、伙伴关系和价值链治理结构调整（Gereffi 等，2005）。

在该场景中，战略基准应明确海外增长边界、合规底线、客户价值和资源优先顺序；行动验证可选择代表性市场、重点产品、关键客户或区域服务场景；资源聚焦包括注册合规、渠道管理、服务体系、供应链配置和跨境伙伴网络；反馈学习要求将客户反馈、合规经验、渠道问题和服务响应纳入评估；规则更新则要求将跨市场经验转化为流程、指标、授权和资源配置规则。

在企业全球化场景中，动态校准的重点不在于市场进入数量，而在于跨市场反馈能否转化为合规流程、渠道授权、伙伴治理、服务标准和资源配置规则，并改变下一轮全球化执行条件。

（四）创新项目决策与治理：从项目试错转向跨主体组织学习

粤港澳大湾区创新资源密集，但高校、科研机构、制造企业、平台企业、资本与专业服务机构之间的成果转化链条较长。执行偏差可能表现为科研验证成立而产业化条件不足、技术进展与客户需求脱节、合作主体里程碑和责任口径不一致，或商业化路径尚未验证而资源持续追加。反馈学习应将技术、客户、制造、合规和资本约束纳入同一复盘，并区分技术失败、协同失败、资源错配与商业假设失效；规则更新应进入项目阶段闸门、联合研发责任、知识产权与成果分配、预算追加条件以及继续、调整、扩大或退出标准。

该场景的动态校准重点在于识别试验结果、客户反馈、技术假设和资源边界之间的偏差，将项目试错转化为组织学习，并进一步更新继续、调整、扩大或退出的判断规则。

在该场景中，偏差表现主要体现为试验结果低于预期、客户反馈与技术假设不一致、资源投

入超过边界或商业化路径不清；反馈学习需要识别是执行不足、资源错配还是战略假设失效；规则更新则应明确继续、调整、扩大或退出的判断标准。

创新项目需要在探索与控制之间保持平衡，避免传统绩效约束压制探索，也避免试错失控。组织变革和双元能力研究表明，创新项目需要在探索与控制之间保持动态平衡（Kotter，1995；O'Reilly 和 Tushman，2008）。

在创新项目中，战略基准应明确探索方向、资源边界和风险容忍度；行动验证应选择最小可行产品、典型客户场景或可观察验证点；资源聚焦包括技术团队、客户资源、试验预算、外部伙伴和内部授权；反馈学习要求将试验结果、客户反馈、技术问题和商业假设纳入经验总结；规则更新则体现为明确继续、调整、扩大或退出的判断标准。

在创新项目决策与治理场景中，试错的组织价值不只取决于单个项目结果，更取决于试验反馈能否进入继续、调整、扩大或退出的判断规则，并改变下一轮创新项目执行条件。

在不同管理场景中，动态校准机制的重点有所不同，如表 4 所示。

表 4 粤港澳大湾区企业典型管理场景中的动态校准应用

应用场景	大湾区情境特征	战略基准	行动验证	资源聚焦	规则更新重点
数字化转型	多制度数据规则与跨区域业务接口	客户价值、业务效率、风险可视	跨区域关键业务场景	数据、系统、流程、团队与权限	更新数据标准、权限、流程责任和接口规则
供应链韧性	区域制造、跨境物流与全球供应网络连接	交付稳定、风险可视、成本可控	关键物料、节点与区域	供应策略、库存、预警与应急授权	更新预警阈值、采购、调拨和供应商规则
企业全球化	内地产业资源、港澳专业服务与海外市场连接	海外增长边界、合规底线、客户价值	代表性市场、产品与客户	合规、渠道、服务与伙伴网络	更新合规、渠道、伙伴、服务和资源规则
创新项目决策与治理	科研、产业、资本和专业服务多主体协同	探索方向、资源边界、风险容忍度	最小可行产品或客户场景	技术、人才、客户、资本与授权	更新项目闸门、知识产权、预算追加和退出规则

资料来源：作者根据理论分析整理。

七、结论与启示

（一）主要研究结论

本文围绕不确定环境下企业战略执行能力如何形成这一问题，提出动态校准机制的分析视角。研究认为，战略执行能力不是单纯的目标分解能力，也不是单个项目完成能力，而是企业在执行过程中持续识别偏差、调整行动、配置资源、形成学习并更新规则的组织能力。战略基准设

定、行动验证、资源聚焦、反馈学习和规则更新共同构成战略执行能力形成的机制链条，其中执行偏差并非单纯负向结果信号或控制对象，而是战略假设复核、组织学习和规则更新的触发信号。只有当反馈学习进一步进入流程、指标、授权和资源配置规则时，战略执行才可能从项目化推进转化为能力导向的战略执行。

（二）理论贡献

本文的理论贡献主要体现在三个方面。第一，将战略执行能力从目标落实能力拓展为规则更新能力，使战略执行研究不再局限于“目标分解—绩效控制”的实施逻辑，而进一步转向“执行偏差—反馈学习—规则更新”的能力生成逻辑。第二，揭示执行偏差的正向机制功能，说明偏差不仅可能代表执行不足，也可能反映资源错配、学习缺失或战略假设失效，并因此成为组织复盘和能力形成的触发点。第三，提出“执行偏差—反馈学习—规则更新”的中观机制，说明企业如何将执行过程中的偏差从控制对象转化为组织规则更新的触发信号，并进一步解释战略执行能力如何在流程、指标、授权和资源配置规则的持续更新中生成。本文的新增解释力在于，将偏差识别与规则更新连接起来，说明战略执行能力并非由经验积累自然生成，而是经由偏差解释、因果判断和规则制度化共同生成。由此，本文的贡献不在于简单整合动态能力、组织学习和管理控制，而在于揭示执行偏差如何进入反馈学习并制度化为规则更新的能力生成逻辑。

（三）管理启示与研究局限

管理上，企业应从项目化推进转向能力导向的战略执行，避免将战略执行简化为任务分解、进度追踪和绩效问责。企业需要明确战略基准、验证场景、资源配置、反馈评估和规则更新责任，并将项目经验制度化为流程、指标、授权和资源配置规则，使反馈学习真正改变下一轮执行条件。对粤港澳大湾区企业而言，多制度并存、跨境要素流动、创新资源集聚和国内国际市场双向连接，使数字化转型、供应链韧性、企业全球化执行和创新项目决策与治理均面临跨区域、跨主体和跨规则协同问题。企业需要识别执行偏差究竟来自内部行动不足、资源错配和学习缺失，还是来自制度接口、跨境规则和外部条件变化，并据此更新流程、指标、角色、授权和资源配置规则。本文仅将粤港澳大湾区作为说明动态校准机制的复杂区域情境，尚未比较不同城市、制度单元或企业类型之间的差异，未来可通过跨区域案例和纵向过程研究进一步检验区域情境对偏差识别、反馈学习和规则更新的影响。

【参考文献】

- [1] PORTER M E. What is strategy?[J]. Harvard Business Review, 1996, 74(6): 61-78.
- [2] MINTZBERG H. The rise and fall of strategic planning[M]. New York: Free Press, 1994.
- [3] HREBINIAK L G. Obstacles to effective strategy implementation[J]. Organizational Dynamics, 2006, 35(1): 12-31.

- [4] NEILSON G L, MARTIN K L, POWERS E. The secrets to successful strategy execution[J]. Harvard Business Review, 2008, 86(6): 60-70.
- [5] WHITTINGTON R. Strategy as practice[J]. Long Range Planning, 1996, 29(5): 731-735.
- [6] WHITTINGTON R. Completing the practice turn in strategy research[J]. Organization Studies, 2006, 27(5): 613-634.
- [7] WEISER A K, JARZABKOWSKI P, LAAMANEN T. Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation[J]. Academy of Management Annals, 2020, 14(2): 969-1031.
- [8] TEECE D J, PISANO G, SHUEN A. Dynamic capabilities and strategic management[J]. Strategic Management Journal, 1997, 18(7): 509-533.
- [9] EISENHARDT K M, MARTIN J A. Dynamic capabilities: what are they?[J]. Strategic Management Journal, 2000, 21(10/11): 1105-1121.
- [10] TEECE D J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of enterprise performance[J]. Strategic Management Journal, 2007, 28(13): 1319-1350.
- [11] CHEN Y, LIU L, LI W, XIE Z, WEI C. Microfoundations of dynamic capabilities: A systematic review and a multilevel framework[J]. Management Decision, 2023, 61(6): 1717-1753.
- [12] ZOLLO M, WINTER S G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities[J]. Organization Science, 2002, 13(3): 339-351.
- [13] KAPLAN R S, NORTON D P. The balanced scorecard—measures that drive performance[J]. Harvard Business Review, 1992, 70(1): 71-79.
- [14] SIMONS R. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- [15] LEWIS R L, SUTTON N, BROWN D A. How senior managers use interactive control to manage strategic uncertainties: An attention-based view[J]. Management Accounting Research, 2024, 62: 100864.
- [16] VIAL G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda[J]. The Journal of Strategic Information Systems, 2019, 28(2): 118-144.
- [17] VERHOEF P C, BROEKHUIZEN T, BART Y, et al. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda[J]. Journal of Business Research, 2021, 122: 889-901.
- [18] WARNER K S R, WÄGER M. Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal[J]. Long Range Planning, 2019, 52(3): 326-349.
- [19] 王强, 王哲璇, 刘玉奇. 数字化转型提升企业组织韧性的实现机理研究[J]. 管理科学学报, 2023, 26(11): 58-80.
- [20] 尹西明, 马伊兰, 王朝晖, 等. 制造业数字化转型、开放式创新与组织韧性——基于动态能力视角[J]. 科技进步与对策, 2025, 42(22): 43-53.
- [21] 陶锋, 王欣然, 徐扬, 等. 数字化转型、产业链供应链韧性与企业生产率[J]. 中国工业经济, 2023(5): 118-136.
- [22] 袁业虎, 吴端端. 企业数字化转型与供应链韧性——基于供应链溢出的视角[J]. 系统工程理论与实践, 2025, 45(7): 2309-2326.
- [23] CHRISTOPHER M, PECK H. Building the resilient supply chain[J]. The International Journal of Logistics Management, 2004, 15(2): 1-14.
- [24] GEREFFI G, HUMPHREY J, STURGEON T. The governance of global value chains[J]. Review of International Political Economy, 2005, 12(1): 78-104.
- [25] KOTTER J P. Leading change: why transformation efforts fail[J]. Harvard Business Review, 1995, 73(2): 59-67.
- [26] O'REILLY C A, TUSHMAN M L. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma[J]. Research in Organizational Behavior, 2008, 28: 185-206.