

作为企业管理的研究者和实践者，我毫不否认执行力对竞争力的重要影响，但是我坚持认为决定企业的竞争力的强弱是多种因素综合作用的结果，而不是某个单一因素所决定的。在决定竞争力的诸多因素中，首要的因素是作出正确、合理的战略决策。只有在做出正确合理的战略决策的前提下，提高执行力，才能提高竞争力。不能说只要有了执行力就会有竞争力，战略决策的优劣、对错是无

关紧要的，可有可无的。应当肯定，重视提高执行力，这是中国全走向成熟的标志。由依赖领导赖团队的整体执行力，是一个进步，强调执行力，那是望。执行力强了，执行什么战略，就格外重要，没有正确的战略决策，而力来应对新的挑战，其结果是一个进步。因此，要提高执行力的同

彭成武◎著

新疆美术摄影出版社
新疆电子音像出版社

战略与执行力

全世界企业经营管理的实践证明：企业成败和竞争力有两个关键因素：一是作出正确合理的决策，特别是有关企业生存发展的战略决策，是激励员工的主动性、积极性和创造性，即提高执行力。

战略决策是解决企业生存发展的适应环境的变化，首先必须作出正确合理的战略决策，决定做正确的事，因此战略决策属于必要条件。

执行力是解决企业内部的协调和效率问题，执行力不强将会影响战略目标实现的程度，有了正确的战略决策，还必须有很强的执行力，要正确地做事，才能保证战略决策的尽快实现，因此执行力属于充分条件。

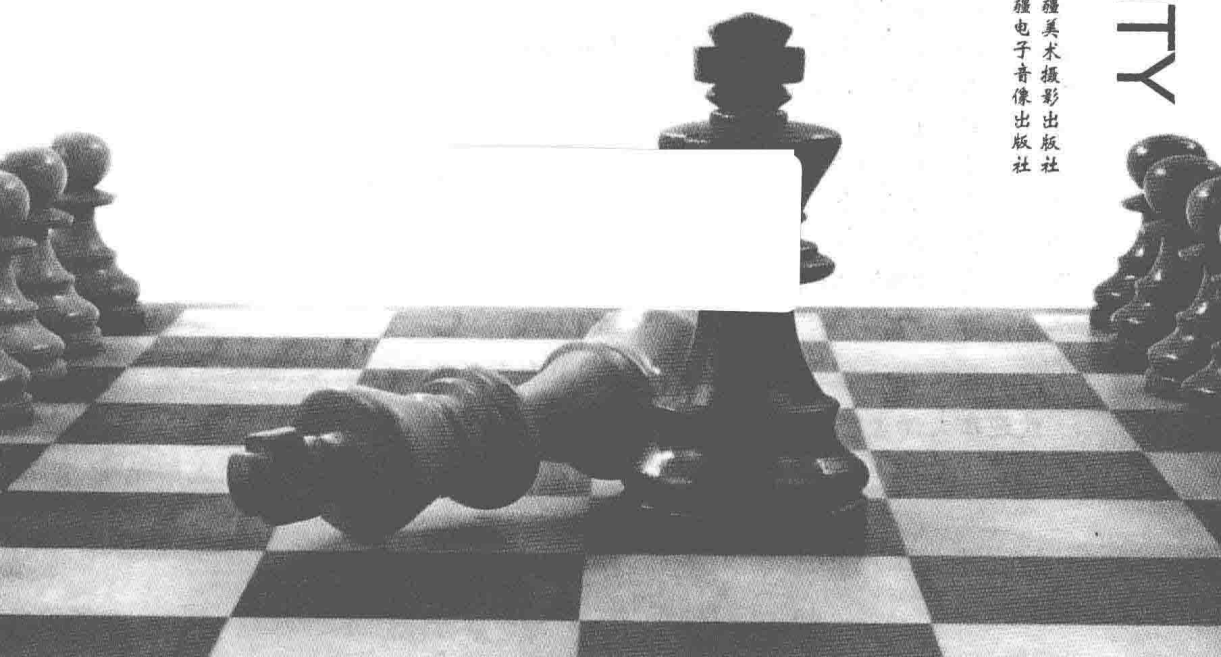
STRATEGY EXECUTIVE ABILITY

战略与执行力



● 彭成武 著

新疆美术摄影出版社
新疆电子音像出版社



图书在版编目(CIP)数据

战略与执行力 / 彭成武编著. -- 乌鲁木齐 : 新疆
美术摄影出版社 : 新疆电子音像出版社, 2012.1
ISBN 978-7-5469-2104-4

I. ①战… II. ①彭… III. ①企业管理 - 研究 - 中
国 IV. ①F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 009234 号

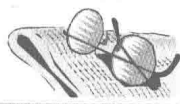


战略与执行力

STRATEGY EXECUTIVE ABILITY

作 者 彭成武
责任编辑 张莉涓
书籍设计 乌鲁木齐标杆集书刊设计有限公司
出 版 新疆美术摄影出版社
新疆电子音像出版社
地址 乌鲁木齐市经济技术开发区科技园路 7 号
邮编 830011 电话 0991-4532201
发 行 新华书店
印 刷 新疆新华华龙印务有限责任公司
开 本 787 mm × 1092 mm 1/16
印 张 16
字 数 160 千字
版 次 2012 年 1 月第 1 版
印 次 2012 年 4 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5469-2104-4
定 价 36.00 元

欢迎广大读者登陆新疆旅游书店 <http://xjdzxy.taobao.com> 购买本社
出版物。



作为企业管理的研究者和实践者，我毫不否认执行力对竞争力的重要影响，但是我坚持认为决定企业的竞争力的强弱是多种因素综合作用的结果，而不是某个单一因素所决定的。在决定竞争力的诸多因素中，首要的因素是作出正确、合理的战略决策。只有在做出正确合理的战略决策的前提下，提高执行力，才能提高竞争力。不能说只要有了执行力就会有竞争力，战略决策的优劣、对错是无关紧要的，可有可无的。

应当肯定，重视提高执行力，这是中国企业走向成熟的标志。由依赖领导人的个（超）人魅力到依赖团队的整体执行力，的确是一个进步，但是我认为，强调执行力，那是领导人对公司员工的期望。执行力强了，执行什么战略，就格外重要，没有正确的战略决策，而只是寄望于员工的加倍努力来应对新的挑战，其结果不堪设想。因此我们在致力于提高执行力的同时，决不能忘记制定战略决策是企业家最首要的、最重要的职责。

全世界企业经营管理的大量的实践证明：决定企业成败和竞争力有两个关键因素：一是作出正确合理的决策，特别是有关企业生存发展的战略决策；二是激励员工的主动性、积极性和创造性，即提高执行力。

战略决策是解决企业对环境变化的适应性问题，企业要具有竞争力，实现持续生存发展，必须适应环境的变化，首先必须作出正确合理的战略决策，决定做正确的事，因此战略决策属于必要条件。

执行力是解决企业内部的协调和效率问题，执行力不强将会影响战略目标实现的程度，有了正确的战略决策，还必须有很强的执行力，要正确地做事，才能保证战略决策的尽快实现，因此执行力属于充分条件。



第 1 章 现代战略理念

1.1 适者生存	3
1.2 跑马圈地	7
1.3 安身立命	10
1.4 为用户创造价值	14
1.5 做优秀的国家公民	26

第 2 章 战略分析

2.1 战略分析因素	39
2.2 战略分析方法	53
2.3 竞争优势与核心竞争力	61

第 3 章 战略选择与实施

3.1 基本的战略类型	75
3.2 战略选择模型	78
3.3 战略选择实践与评价	81
3.4 走出战略选择的误区	98
3.5 建立战略决策保证机制	107
3.6 基本的战略措施	109
3.7 战略实施与控制	117

第 4 章 跨企业战略管理

4.1 虚拟企业	123
4.2 战略联盟	138
4.3 供应链管理	145



第5章 战略执行工具——平衡记分卡

5.1 保证战略执行的五个原则	151
5.2 平衡记分卡	156
5.3 平衡记分卡指标设计的三项原则	159
5.4 战略地图	161

第6章 提高执行力

6.1 影响执行力的因素	179
6.2 建立执行力领导团队	182
6.3 选择有执行力的员工	190
6.4 领导者的行为与责任	192
6.5 培育执行力企业文化	209
6.6 建立员工发展通道	211
6.7 创建学习型企业	218
6.8 持续改进业务流程	220
6.9 改进组织与明确职责	222
6.10 薪酬福利与考核制度	225

第7章 员工持股——提高执行力的有效措施

7.1 员工持股计划的规范操作流程	231
7.2 员工持股的实现方式	235
7.3 员工持股计划在实操中的特点	237
7.4 员工持股的案例分析	238

参考文献	249
------------	-----



第 1 章

现代战略理念

企业战略管理的目标就是使企业适应环境的变化,实现企业的永续生存与发展,适应比优秀更重要。随时注意外部环境的变化,及时、果断地采取适应环境变化的策略与行动;确立正确的企业使命;为客户创造价值;做优秀的国家公民等成为现代企业战略管理必须把握的基本理念。



1.1

适者生存

企业战略管理的目标就是使企业适应环境的变化,实现企业的永续生存与发展,适应比优秀更重要。

在众多动物中,有两种动物走向了完全不同命运。一种是深受人们喜爱和称赞的老虎,老虎被誉为兽中之王。英雄虎胆,虎哩虎气等体现老虎形象和气质的词,经常用于褒奖英雄人物和敢说敢干、身体强壮的人。但是老虎要求非常优越的生存条件,要有深山老林作为栖息之地,要有丰富的小动物作为食物,随着环境的变迁和人类活动增加的影响,深山老林没有了,小动物也越来越少了,而老虎却不能对自己生活习性作适应性改变,虽然人类对老虎采取了许多保护措施,老虎还是越来越难以生存,走到了濒临灭绝的边缘,现在老虎是越来越少,人们只能在动物园里看到老虎,如果没有人类的保护,老虎可能早就灭绝了。另外一种动物是人们十分讨厌和鄙视的老鼠,老鼠被人类当作祸害。贼眉鼠眼,鼠目寸光等体现老鼠形象和特点的词经常用于贬低那些行为不端和缺乏远见的小人。人类时刻都在对老鼠宣战,千方百计要消灭老鼠。但是老鼠却有非常顽强的生存能力,适应各种生存环境,栖息之地可以在室内,也可以在室外,可以在地面,也可以在空中,食谱广泛,粮食、肉类、野草、树根、木材,什么都能吃。人类不但没能消灭老鼠,老鼠的数量还越来越多,老鼠的体型还越来越大,现在老鼠甚至敢与他们的天敌——猫,进行对抗。老虎和老鼠的两种完全不同命运,是对环境变化适应还是不适应的结果,老虎虽然有人类的保护,但是由于不能适应环境的变化,仍然不能逃脱灭绝之灾。老鼠虽然天天遭到人类的捕杀,但是由于能够不断适应环境的变化,老鼠不但没有减少,而是越来越多,越来越大了。这是自然环境对生物物种的择强汰弱过程,是适者生存,物竞天择的规律,能否适应环境决定了生物物种的进化与淘汰。

处于市场竞争环境中的企业,同样存在择强汰弱的选择过程。唯一的差

异是自然界的择强汰弱是一个无意识的、没有目标和理念的过程,而企业的择强汰弱过程则是在核心理念的指导下,朝着希望的目标前进,是有目标和理念的选择过程。

企业是社会经济系统中的一个子系统,任何子系统要在系统中发挥作用,获得在系统中应有的地位,就必须适应系统环境,达到系统的要求。社会经济大系统就是企业生存的环境,社会经济系统在不断地进步演化之中,企业必须适应社会经济系统的变化,才能在社会经济系统中发挥作用,才能维持继续生存,如果不能适应社会经济环境的变化,同样要遭到与老虎一样的命运,将被社会、被竞争对手所淘汰。

社会经济环境的变化既给企业带来机会,也给企业带来威胁,企业战略管理的任务,就是随时注意外部环境的变化,针对环境变化带来的新问题,及时、果断地采取适应性的措施,抓住发展机会,提高竞争优势,实现企业的发展目标。

中国的各类企业,在面对由计划经济向市场经济转变的环境变化过程中表现出不同的适应性。适应这个环境变化要求的企业,就走向兴旺,不能适应这个环境变化要求的企业,则最终被市场竞争所淘汰。

TCL 公司的改制成功和企业的高速发展,非常确凿地说明,企业必须适应环境才能生存发展。

种种迹象表明,进入 2003 年以来,TCL 集团已成为国内最具代表性、举足轻重的企业之一。

纵观国内,在市场经济中大浪淘沙经受洗礼后仍能坚守并不断壮大的国有企业寥寥可数,而能够顺利进行国有企业改制的企业更是凤毛麟角,相比之下,企业改制比办好一个企业更为艰难和充满风险,因此许多成功的企业都不敢触碰这个“雷区”,或者是碰得头破血流。

TCL 集团不但成功壮大,而且是企业改制最成功的一个,这不得不令人惊奇和赞叹。

我们发现 TCL 从一个地方国有独资企业演变到国有控股企业,再到现在的国有相对控股企业。李东生先生从 1996 年着手,到 2002 年基本完成改制工作,期间整整花了 8 年时间!

中国正在经历整个国家的大转弯,经济也在由原来的计划经济向市场经济开始大转弯,同样,TCL 集团的改制工作也经历了一个大转弯。



8年时间,做什么不可以?难道李东生不讲究速度和效率吗?显然不是。在全面执掌 TCL 集团大权以来,TCL 年平均增长速度达 50%。1996 年长虹发动彩电价格战,TCL 是第一个站出来迅速跟进的企业,TCL 的市场口号一直是“以速度打击规模”。而且众所周知,李东生虽然外部形象显得温文尔雅,但在企业内部脾气颇大,性子很急。更重要的是,在此过程中,TCL 相继在彩电、电工、电脑、手机业务上取得了成功,显然和改制有着很大关系。为什么李东生反而在这个显然是大势所趋的改制问题上谨小慎微,亦步亦趋,不敢甩开大步向前越?对此,李东生的回答是:“可能是因为我们对我国的社会、政治、观念等等悟得比较透吧,让我觉得必须这样来进行操作。”在李东生进行的似乎有些愚笨的漫长的改制操作后面,其实隐藏着对中国社会环境和文化心理的深刻体察:“整个改革要兼顾好各方面的利益,要使得员工能够承受,社会能够承受,政府和国家能够承受才行。”

在中国,几千年的官本位思想至今依然深刻影响着当代社会,政治依然在社会的各个角落发挥着强大影响力,这是不争的事实,也是典型的中国文化的一部分。经商做企业同样离不开政治。所以有人戏称,中国确实讲的是政治经济学,只有深谙政治之道,企业才能发展长远,不断壮大。

“其实在中国当企业家,当着当着你就发现在政治方面要有相当的修养才行。”李东生说。尤其对像他这样的国有企业领导人来说,无论是在企业内,还是在企业外运作都不能忽视政治的影响,这是现实环境所致。

“一个企业要在社会生存,必须要适应社会这种环境,你要改变一个社会改变一种文化是不可能的,这样有点自不量力。”长期的学习体会与总结使李东生感悟颇深,他认为,几千年的历史沉淀不是短时间能够改换了的,改革是一个非常漫长的过程。

正是基于这种判断和对中国文化的深刻理解,李东生面对改制这个敏感问题,不像其他一些企业领导人选择了较为激进的方案,也不像有的企业领导人选择绕开不去面对,更不像一些领导人只限口头上呼吁,而是沉下心来,与地方政府一道,仔细设计和运作改制的方案和步骤,违规的事坚决不做,同时适度进行一些创新。就这样一步一个脚印,很有耐心地做了下来。这样做,看似绕了个大弯,实际却深切中国文化的特点。到 2002 年,随着外部环境的改善,企业内部运作的成功,企业改制工作终于瓜熟蒂落,水到渠成。如此一役,是令企业竞争力大大提高,也把一些主要竞争对手远远甩到后面的原因



之一。

在中国当代企业领导人当中,有的喜欢钻营政治,做一名官商,这样的企业处于行业垄断地位时尚无性命之忧,但一旦进入市场则前途堪虞;有的很不喜欢与政治为伍,喜欢把精力放在企业经营管理上,这样的企业家也可以把企业做大,但终究会遇到很大的发展瓶颈。善于借用政治和市场资源并将二者嫁接得近乎完美的企业家,李东生不能说是唯一的一位,也可说是目前为止做得相当成功的一位。而李东生带领 TCL 集团走向成功的关键是能够深刻地领悟到,在中国经营企业不但要善于利用市场资源,还要巧妙地利用政治资源,这是中国社会经济环境有别于其他国家的重大特点,只有把握了这个特点的企业和企业家,并采取了相应的战略与措施才能获得成功。



1.2 跑马圈地

现在市场竞争已面向全球范围展开,市场没有国界。企业要实现持续发展,首先要解决生存空间问题,也就是要占领一定的市场,面对全球化的竞争环境,企业经营不能只顾内部管理,更要关注未来的发展。企业之间的竞争就是争夺市场的竞争,要尽快去占领还不属于别人的市场,或者将已经被别人占领的市场夺取过来,就是要跑马圈地。

战略决策主要涉及如何提高经营效果的问题,战略决策就是跑马圈地。企业战略着重研究企业与环境的关系,主要涉及企业未来的事。是为了解决企业的发展前途与收益问题。企业战略研究的内容不仅包括现有的产品和服务,还包括未来的产品和服务。

一般业务决策主要涉及如何提高效率的问题,业务决策是种好属于自己的地。是对生产系统、库存系统、组织系统等进行调整,一般业务决策主要是涉及企业当前的事。

对于企业的长期生存和发展,最重要的是战略决策。企业的高级管理团队的主要职责是把握战略决策,要保证作出正确、合理的战略决策,避免战略决策出现大的失误。因此高级管理人员,应当把主要的时间和精力用于研究对企业发展有重大影响战略问题,要跟踪了解外部环境变化出现的新机会和新威胁以及内部管理形成的新优势和新劣势。随时对原来的战略进行适应性调整,或者重新设计并实施新的战略。

一般业务决策与战略决策的关系是正确地做事和做正确的事的关系,一般业务决策是为了保证战略决策的实现,高级管理人员应当对一般业务决策进行战略方向的指导和协调。为了充分发挥中层管理者的积极性和主动性,应当尽可能地把一般业务决策的权力交给中层管理者,这不但是战略执行的保证,而且是培养提高中层管理者的一种战略投入。

格兰仕企业(集团)公司的前身是1979年梁庆德先生在广东顺德成立的

桂洲羽绒厂,主要从事纱线及羽绒服装的加工和出口。1996年梁庆德先生看到了在市场上刚刚兴起的微波炉,预测将会成为中国家庭普遍使用的产品,毅然决定进入微波炉行业,当时国内只有4个厂家生产微波炉,市场几乎被国外产品所垄断。1993年格兰仕试产微波炉1万台,1995年格兰仕的微波炉销量达到25万台,市场占有率25%,1996年8月格兰仕在采取了OEM方式获得大规模制造能力和低成本的基础上,在全国范围打响价格战,平均降价幅度40%,低价竞争的结果使格兰仕的市场份额上升到34.7%。1997年10月格兰仕再次大幅度降价,降价幅度在29%~40%之间,国内市场占有率达到47.6%,1998年国内市场占有率甚至达到了历史最高的73.5%。现在格兰仕微波炉已经成为世界知名品牌,格兰仕微波炉在全世界的市场占有率达到30%,在国内的市场占有率稳定在70%以上,格兰仕在微波炉行业中的成功是战略决策的成功。

华龙:“农村包围城市”引领中国方便面。华龙是1994年发端于中国河北省的一个十分偏僻的小县城——隆尧的一个小企业。1994年全中国已经有两千多条方便面生产线,其中一半以上的生产线处于停产和半停产状态。同时“康师傅”、“统一”已经盘踞了中国方便面市场的大片江山,其竞争地位可谓固若金汤。一个在别人看来已经接近“夕阳”的产业,而且强手如林,后来者还有发展的余地和做大的机会吗?别人都在想法走出来,而华龙却要往里进,这在当时看来不是傻子就是疯子。华龙的勇气来源于,他们通过对当时方便面行业的分析,发现还没有被别人占领的市场空间——农村。1994年中国方便面的“第一战场”在城市,“康师傅”、“统一”等竞争强手都把眼光盯在高档市场,而忽略了大众市场,特别是农村市场,华龙没有盲目加入与竞争强手,而是“退一步海阔天空”,跑马圈地,占领还不属于别人市场。采取了“农村包围城市,最后夺取城市”的战略。用大众方便面占领农村市场,1996年在长江以北地区建立了600个经营基地,提出了“到农村去铺货,到城镇去设点,到夫妻店去工作”的三到市场策略,“华龙面天天见”的广告几乎覆盖了长江以北的国道、省道两旁。还上了各省电视台和中央电视台,1999年提出了在经销商中造就100名百万富翁的“百万富翁工程”,把经销商的激情鼓动到极致,华龙方便面的销售量迅速飙升,占领了广大农村和小城镇市场。2002年起,倾全力打造高档方便面“金麦郎”,发起对高档方便面市场进攻,两年后,原来属于“康师傅”和“统一”的高档方



便面市场份额,已经逐渐转入华龙的名下。2004年4月19日,被尊称为世界方便面之父的日本日清食品株式会社与华龙在北京签约,建立“华龙日清食品有限公司”,日清出资15.54亿人民币,占有33.4%的股权,而华龙占有66.5%的股权。华龙将由此走向世界。

1.3 安身立命

要使企业实现持续生存和发展,要使企业得到社会的认可和支持,要做一个百年老店,做一个长盛不衰的企业,首先需要明确:为什么要做企业?做什么样的企业?也就是要明确企业使命。

企业使命是企业在社会进步和社会经济发展中所充当的角色和承担的责任,即扮演什么样的角色?满足哪一种社会需求?履行何种社会责任?企业使命是企业开展经营活动,获取盈利的理念、方向、原则和哲学。

承担社会责任是确立企业使命的核心:

●企业是国家的公民之一,虽然有自己的权利,但是也要为社会经济的发展作出贡献。承担社会责任,改善社会经济环境,就是为企业创造获得盈利条件。

●当代企业的主要社会责任是:保护生态环境,充分、合理、有效地使用资源,减少资源耗费,提高就业水平和促进社会稳定。

●承担社会责任为企业带来盈利。由于进行绿色生产,提供绿色产品,消费者愿意以更高的价格购买绿色产品,企业的盈利增加。由于节约使用自然资源,降低成本,企业的盈利增加。由于增加就业岗位,开展公益活动,可以提高企业诚信度和企业形象,从而获得社会的支持,也将使企业获得稳定的盈利。

●随着 SA8000 标准的实行,企业的社会责任受到国际社会的普遍关注。SA8000 标准和 ISO9000、ISO14000 标准一样,都是产品进入国际市场的通行证。沃尔玛、家乐福等跨国公司已经开展对中国企业的社会责任调查,没有获得 SA8000 认证,达不到 SA8000 规定的企业必须承担的对社会和利用相关者的责任要求的企业将被取消供应商资格。

现阶段确立企业使命还应当关注“保护世界资源”,“创造就业机会”,“提供社会福利”,“消除贫困和疾病”,“加强全球治理系统”等世界性挑战,企业要勇于面对这些挑战,在解决世界性挑战方面作出贡献。

企业使命由企业的核心理念(价值观)和企业愿景两部分组成。