



G-FORTUNE

国富创新管理咨询 丛书

主编 周永亮 李建立

战略执行体系 构建手册

周永亮 / 著

Zhanlüe Zhixing Tixi
Goujian Shouce

致力执行体系构建 解决战略落地问题

对于企业来讲，制定正确的战略固然重要，但更重要的是战略的执行。能否将既定战略执行到位是企业成败的关键。

——联想集团总裁兼CEO 杨元庆



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

战略执行体系 构建手册

周永亮 / 著

Zhanlüe Zhixing Tixi
Goujian Shouce



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

认识到了战略的重要性，有了适合企业的完美战略，然而战略在执行过程中往往会被打折扣。究其原因是因为战略在执行时并没有真正落地，正如作者所说：“执行决定着一切战略的成败！”

本书围绕战略执行体系八步模型，即确定执行目标、目标有效分解、编制执行计划、构建考核系统、运用战略宣导、完善过程督导、实施绩效考核、战略执行评估八个步骤，层层展开，为企业战略的有效落地提供了一个切实可行的方法。

图书在版编目 (CIP) 数据

战略执行体系构建手册/周永亮著. —北京：机械工业出版社，2010.4
(国富创新管理咨询丛书)

ISBN 978-7-111-30327-5

I. 战… II. 周… III. 企业管理—手册 IV. F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 061119 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：侯振锋 责任编辑：侯振锋 李 岩

责任校对：侯 灵 责任印制：乔 宇

北京汇林印务有限公司印刷

2010 年 5 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13 印张 · 168 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-30327-5

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68323821

封面无防伪标均为盗版

丛书序

勾画管理过程的地图

北京国富创新管理咨询公司董事长 周永亮博士

如果从 20 世纪 90 年代初算起，我国的管理咨询业已走过了近二十个春秋，广大咨询同仁为中国企业、事业单位和政府机构贡献着自己的一份力量。每当看到客户运用我们的咨询成果取得成效、迅速成长的时候，我们都由衷地感到骄傲和自豪。

咨询就是要为客户创造价值！

在 2009 年 6 月的中国管理咨询峰会上，北京国富创新管理咨询公司（简称“国富创新”）获得了“中国管理咨询 20 佳”的称号，这是对我们的肯定和鞭策。

国富创新从事管理咨询与培训事业已经 8 年了。在为客户创造咨询价值的同时，我们特别着力于奉献我们的智慧结晶，更愿意与客户及社会分享我们的知识和经验总结。同时，我们特别希望能够将在咨询与培训过程中形成的方法、工具和思路奉献给那些正在成长并愿意成长的中国企业。因此，我们特意组织咨询专家与培训专家编写了“国富创新管理咨询丛书”。

本套丛书的出发点是通过系统、简约、生动的描述方式，将企业经营管理过程中的关键环节和重要问题的解决路径介绍给大家，用咨询的逻



辑，按照实际操作的轨迹，勾画出如何解决企业关键问题的“地图”，供企业家朋友和职业经理人朋友在实践中参考使用。

与其他咨询同行出版的图书相比，本套丛书不是咨询方案简单地图书化，更不是简单地将咨询方案生搬上图书，而是从方便读者理解的角度出发，在重视内在逻辑的基础上，用简约的描述方式，将企业经营管理的关键环节和重大问题解决方法系统地介绍给大家。大家可以在具体的经营管理活动中将本套丛书提供的逻辑、方法和工具结合使用，企业家朋友和职业经理人朋友可以在自己的经营管理活动中近距离、无代价地以此作为管理咨询顾问，从而推动中国企业的转型和升级。当然，由于我们自身的局限性，本套丛书可能会有诸多不尽如人意的地方，希望广大读者不吝批评指正。

本套丛书是北京国富创新管理咨询公司的同事们集体智慧的结晶，也是众多客户给予深厚支持的结果。

我曾经说过，一个咨询项目的成果，70%在于沟通，30%在于方案自身。这句话的目的就在于强调咨询过程中深入沟通的不可或缺性。与其说本套丛书是写出来的，不如说是深入沟通出来的。

谢谢并欢迎各位读者品鉴和使用！

前言

自从2002年我开始讲授执行力课程以来，执行与执行力的概念已经深入人心，我们国富创新也因此为许多客户提供了企业战略执行体系建设的咨询服务，获得了客户的好评。很多企业界朋友希望我能够将企业战略执行体系的建设模式向全社会提供。

其实，我认为：企业是千企千面，战略执行过程也是各有千秋，不会有完全一样的战略执行过程。而我们以往做过的项目，也是因企业的性质、特点不同而不同，不会什么企业都是一套架构。不过，《易经》告诉我们，变是基本的，但是变中又有不变的，而不变的应该就属于规律性的事物。战略执行可能会因企业大小等因素不同而变化，但是，有八个执行步骤是经常出现的，这就是战略执行体系的基本构架。

这八个步骤与我们经常使用的战略规划八步不是一个概念，这里提到的是战略执行体系或战略执行过程的八个步骤，它们是：

第一步：确定执行目标。这是战略执行体系的基本前提。

第二步：目标有效分解。这直接关系着战略执行体系的组织架构。

第三步：编制执行计划。这是战略执行体系中目标与执行之间的枢纽。

第四步：构建考核系统。没有考核，就没有执行。这是战略执行体系的制度支撑。

第五步：运用战略宣导。忽视执行过程的宣传引导，是很多企业战略执行出现问题的原因。

第六步：完善过程督导。强调过程督导，是所有成功战略执行的共同



经验。

第七步：实施绩效考核。这是考验战略执行是否有效的关键环节。

第八步：战略执行评估。前面步骤的考核针对的是执行人员，这个步骤则是对战略执行过程和结果本身的评估。其实，这也是战略执行体系建设的基本目的。

上述过程与其他战略管理流程步骤不同，它们主要是战略制定过程中的步骤，如环境分析、问题分析、资源分析、战略定位、策略制定等，本体系主要是战略确定后执行体系的建设和运行，既包括组织架构的某些要素，也有具体的操作手段。

这一体系的理论来源是国富创新多年来执行理论的成果：

国富创新在 2003 年就出版了中国国内第一本执行力专著——《本土化执行力模式》，并在书中提出了执行力四要素和六大执行原理，这是我们的理论首创，而很多人讲授执行力往往使用的都是美国人提出的三大流程和七个要素。

2004 年，国富创新出版了《组织执行力六项要务》。这是国内第一本执行力组织建设的工具书，融合了国富创新的执行力理论和咨询经验，在实践中成为我们咨询师工作的基本依据。

2005 年，应机械工业出版社邀请，针对国外执行力理论无法解释中国企业问题、没有办法在中国本土发挥作用的局面，笔者专门写作出版了《中国企业的执行问题》一书，获得社会各界，特别是企业界好评，因为此书通俗易懂且针对性强，到 2008 年就已经全部售罄，市场缺货，目前正在进行修订版的准备工作。

本书则是以上理论体系的直接产物，更是咨询实践的认真总结。坦率地讲，管理咨询行业的形象近几年来并不好，不少客户反映“战略咨询的方案落不了地”。这其中有着种种原因，但最关键的原因还是战略咨询方案提交后，无论是客户还是咨询人员都没有将战略规划转化为系统、可行的执行体系，导致了战略规划与绩效管理体的脱节。《战略执行体系构建

手册》就是力图弥补这一空缺，通过系统工作和过程控制来实现战略规划
的落地。

当然，这不是一本十分完美的手册，但毕竟是我们的一种心情、一
种探索，是一本系统提供战略执行体系建设方法和路径的工具书，希望各
位读者能够批评、建议和指正！

目录

CONTENTS

丛书序 勾画管理过程的地图

前言

引言..... 1

第一章 确定执行目标:战略执行体系的基本前提 3

一、执行目标的分类..... 3

二、执行目标的作用..... 3

三、执行目标无法完成的病因..... 4

四、执行目标的基本要素..... 4

五、执行目标设定的依据..... 8

六、执行目标设定的基本流程..... 8

实战案例 某医药公司的执行目标制定 12

第二章 目标有效分解:战略执行体系的关键架构 17

一、目标分解的原则 17

二、根据总目标要求进行目标分解 19

三、根据部门职责进行目标分解 23

四、目标分解的七个步骤 26

五、目标分解的关键要求 28

六、目标分解过程中的常用工具 31

实战案例 某药业公司目标分解案例 34



第三章 编制执行计划:战略执行体系的核心枢纽	37
一、为什么编制执行计划	37
二、执行计划的分类	38
三、执行计划的构成要点	40
四、编制执行计划的过程与要求	43
实战案例 通用电气 (GE) 公司的战略计划管理	46
第四章 构建考核系统:战略执行体系的运行脉动	49
一、确定合理的绩效考核目标	49
二、明确绩效定义,形成战略地图	51
三、进行绩效考核现状调查诊断	55
四、确定绩效考核的科学方法	57
五、构建系统的绩效考核制度	68
实战案例 ××数码公司的关键业绩指标 (KPI) 考核	70
第五章 运用战略宣导:战略执行体系的动力管道	81
一、战略启动动员	82
二、愿景共识沟通	87
三、塑造纲领标准	95
四、系统训练辅导	99
五、保持过程沟通	103
六、战略宣导组织	108
实战案例 战略宣导工程之一:	
××集团战略“耕心”工程实施计划	110
第六章 完善过程督导:战略执行体系的有力保障	113
一、建立执行督导制度	114

二、督导组织·····	117
三、强化执行督导责任体系·····	119
四、完善执行督导流程·····	123
五、执行督导过程对各级员工的要求·····	128
六、关键的追踪与检讨步骤·····	132
七、目标的修正与深入程序·····	135
实战案例 苏宁的战略执行督导体系·····	137
 第七章 实施绩效考核:战略执行体系的成果体现 ·····	 139
一、绩效考核的程序·····	139
二、绩效考核的准备工作·····	141
三、绩效考核实施的关键·····	146
四、绩效考核的实施·····	149
五、考核结果的反馈·····	154
六、考核结果的应用·····	163
实战案例 AA 电力公司 GDAI 闭合循环的绩效考核过程 ·····	168
 第八章 战略执行评估:战略执行体系的航向保持 ·····	 171
一、通过绩效考核结果进行战略评估·····	172
二、进行季度战略执行评估·····	175
三、运用战略沟通会强化战略执行力度·····	179
四、阶段性战略调整·····	183
五、实施总体战略执行评估·····	187
实战案例 W 房地产公司的战略评估与调整体系 ·····	189
 后 记 ·····	 191
 参考文献 ·····	 192

引言

系统的执行体系建设是准确实现战略目标的基本保证

战略为什么无法成功执行？

我早在 2002 年就提出了“执行决定着一切战略的成败”的理念，执行从此成为企业界人人皆知的名词，我也为此为数百家各类企业诠释了“执行”的重要性、方法和途径。

但是，为什么还有很多企业的战略不能被有效执行呢？其中不乏规模巨大、管理精细、人才济济的公司。根据国富创新 10 年的咨询实践和对数百家各类企业家战略实施过程的调查，我认为：

仅仅有执行的理念和意识是不够的！

仅仅有一批执行力强的经理人也是不够的！

仅仅进行了系统的战略规划也还是不够的！

企业必须构建系统的战略执行体系。这是确保公司战略目标实现的基本保证。

(1) 执行是一系列的行动，仅仅靠一两个重大行动是很难完成的，即使某一项行动很出色也是没用的，必须实现对执行过程中一系列行动的系统设计和连续管理。

(2) 执行是一系列执行人员参加的行动，需要各种人员的配合，涉及多个团队，仅仅靠一两个或者少数团队的积极主动、敬业肯干是很难完成的，即使是企业最高领导人亲手抓或执行力强也是不够的，必须实现对所



有执行人员的系统行为规范设计和连续管理。

(3) 执行涉及企业内部一系列部门的协调和相关利益集团的调整，任何部门的差错都可能导致执行失败，必须实现对执行过程的系统设计，确保执行全程畅通无阻。

基于此，根据国富创新 10 年的咨询经验和特有的方法论，也是应广大企业朋友的要求，我们特此编写了《战略执行体系构建手册》一书供各类企业参考。

第一章

确定执行目标:战略执行体系的基本前提

企业在战略规划过程中确定了发展方向和战略目标，执行体系的任务就是确保这一目标的实现。

企业管理层的一项重要任务就是将战略目标转化为可以执行的目标，即执行目标。

一、执行目标的分类

(1) 按时间分类：目标依执行时间可以分为战略性的长期目标（一般为10年以上）、中期目标（3~5年）和短期目标（1年或更短期的）。

(2) 按级别分类：目标依级别分为公司级目标（包括集团级）、本部或分公司级目标、部门或事业部级目标、班组目标、个人目标等。例如某公司的三维目标体系，如图1-1所示。

(3) 按性质分类：目标依性质分为定性目标和定量目标。

二、执行目标的作用

(1) 通过执行目标使各层级管理者和员工认清公司愿景，明确员工工作努力的方向。

(2) 根据执行目标，分配有限的企业资源，确定公司事务的轻重

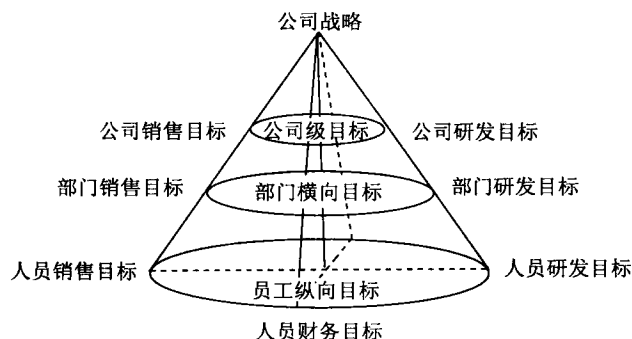


图 1-1 三维目标体系图

缓急。

(3) 运用明确的执行目标，可以使员工产生直接的工作积极性，激发其内在潜能。

(4) 明确执行目标，可以有效衡量管理工作的成果，评估各自的贡献。

三、执行目标无法完成的病因

- (1) 战略目标缺乏依据，吹破牛皮。
- (2) 年度指标含混不清，让人无所适从。
- (3) 执行目标过于繁杂，失去执行重点，分散资源与精力。
- (4) 为了保密，战略目标只有少数人员了解，执行者如无头苍蝇。
- (5) 下层目标制订失去控制，与公司战略目标不相配合。
- (6) 基层执行目标依管理者意志制订，随意性强，与战略目标脱节。
- (7) 执行目标具体明确，但是缺乏执行的连续性。

四、执行目标的基本要素

一个富有效能的执行目标应该具有以下五个基本要素（图 1-2）。

1. 具体性

凡是能够产生效能的目标一定是具体而不是含糊的目标，应该既可以

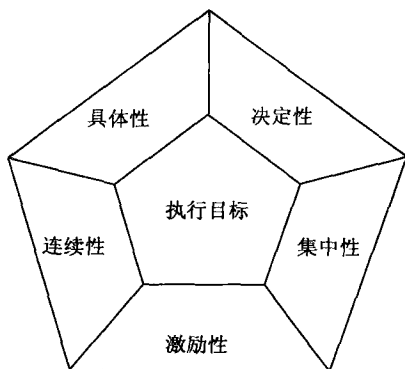


图 1-2 执行目标的基本要素

通过具体的数据测量到，或者可以进行具体明白的描述，又可以分解为具体的行动。

执行目标具体性的操作要点：

- (1) 尽量避免概括、笼统，能够直接用语言和数据进行描述。
- (2) 可以细化为能够明确衡量和判断的具体指标体系。
- (3) 有确切的时间限制。

执行目标具体性的操作例子，如图 1-3 所示。

2. 决定性

执行目标必须对于企业的发展具有重要意义，必须能够对达到更高层次的目标作出有价值的贡献，不能花费很大代价去实现一个对更高目标以及整个战略无关紧要的目标。执行目标决定性的操作例子，如图 1-4 所示。

执行目标决定性的操作要点：

- (1) 根据战略愿景和长远目标确定执行目标的轻重缓急。
- (2) 关键要点在于抓大放小，而非面面俱到。
- (3) 要考虑关键的资源配置。

3. 连续性

执行目标需要保持连续性。今天是这样的目标，明天是那样的目标，

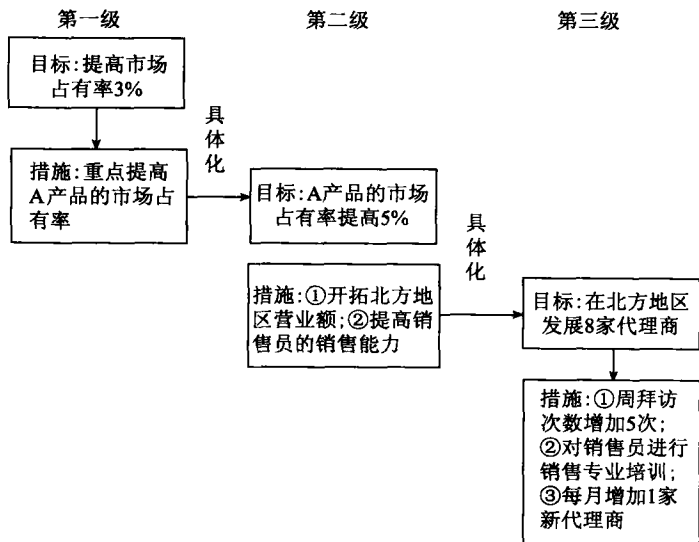


图 1-3 执行目标具体性的操作例子

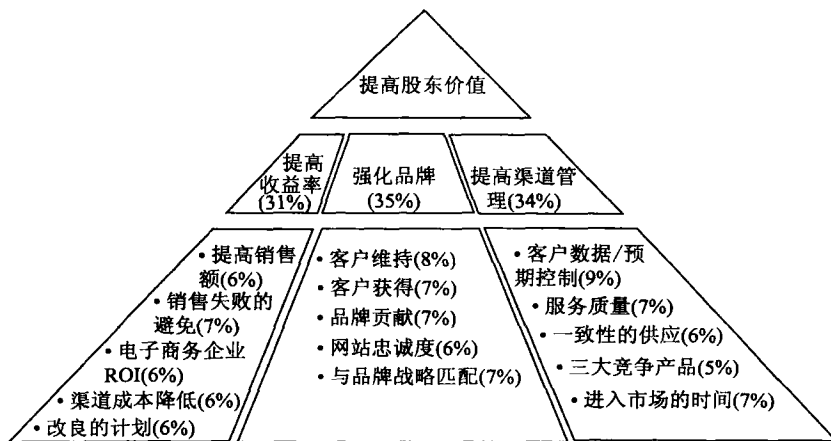


图 1-4 某公司电子商务战略的目标系统

即使这些目标都可能实现或者真的实现了，也无法确保企业的一贯性成长，甚至可能拖垮企业。

执行目标连续性的操作要点：①保持执行目标与年度目标以及长远目