



管理落地丛书

大雄心、大梦想、大战略如何落地生根和开花结果？

# 战略落地

禹国印 著



清华大学出版社



管理落地丛书

大雄心、大梦想、大战略如何落地生根和开花结果？

# 战略落地

禹国印 著



清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书讲述了“一个战略如何落地的过程”。本书适用于企业战略、国家战略、城市战略、银行战略、军事战略、其他战略等。本书首次提出战略落地模型、战略分层设计模型、战略详细设计模型、战略转化模型、战略执行模型、战略评估模型、战略控制步骤模型等。本书首次系统提出“战略分析、战略理念立意、战略总体设计、战略顶层设计、战略分层设计、战略详细设计、最终质询、战略沙盘推演、战略结案及升级”等概念和内容。本书建立了战略落地方法论体系,规范了战略流程,提升了战略可操作性,对解决战略落地难、战略落地差、战略落地不足、战略不能落地等问题具有重要参考价值。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

战略落地/禹国印著. --北京:清华大学出版社,2012.8

(管理落地丛书)

ISBN 978-7-302-29421-4

I. ①战… II. ①禹… III. ①战略管理—研究 IV. ①C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 161076 号

责任编辑:杜 星

封面设计:漫酷文化

责任校对:宋玉莲

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:24.5 插 页:1 字 数:394千字

版 次:2012年10月第1版 印 次:2012年10月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:58.00元

---

产品编号:048676-01

## 专家推荐

000

本书既有理论的高度,又有实践的探索,高屋建瓴,深入浅出,给人以启迪,给人以鼓舞,给人以希望。《战略落地》中的“战略落地模型”是层层展开的金字塔立体模型,是对战略管理理论的创新,是对组织和企业战略管理的实践总结,必将对战略管理发展产生重大推动作用。

清华大学 经济管理学院 党委书记 杨斌 博士 教授

这是一本讨论战略问题的书,在我国学术界还很少有以战略设计为题,详细展述战略设计方面的书,尤其以“落地”为书名的更少。在谈到决策问题时,以前书籍往往总是以战略问题为铺垫开始,很少展开叙述。

在这里,作者不惜篇幅加以论述,实为难得。作者让战略找到可操作的方法,让组织者找到开展战略思想的门径,再进一步辅以一系列正确的决策,从而使战略达到心想事成的理想境界。

因此,作者为大家提供了一本战略思想、战略实施的好书。作者从具体情况下手,通过系统的“战略分析”,从战略设计到实施的各个环节,提出具体方法论、规范流程、可操作性和可靠性,避免制定战略的随意性。

作者从战略落地这个点出发,用详尽的手法添补空缺,可说是战略应用的先行者。推荐此书为广大读者学习参考。

《中外管理》杂志 总编/出版人 杨沛霆

《战略落地》在对组织战略管理实践中存在的各类问题进行梳理的基础上,构建了战略落地模型,详细描述了战略落地路线图,系统地阐述了组织战略从设计到实施再到实现的全过程,对组织解决战略落地问题颇有参考价值。本书的问世,对于深入研究探索战略管理过程,提升战略执行力,推动战略目标的实现,具有积极作用。

中国管理科学学会 秘书长 李迎菊

战略就是要取得制胜。《战略落地》有助于组织和企业制定“制胜”的战略，谋划“制胜”的规划，实现“制胜”的实施，得到“制胜”的结果。

瞭望周刊社 副总编辑 叶俊东

战略安全与国家命运、民族存亡、企业生存、组织发展息息相关，《战略落地》对以上问题进行了系统的探索，值得各级组织领导者、企业家、组织中高层团队成员去学习、研究和尝试。

中央财经大学 党委副书记 纪委书记 侯慧君 研究员

战略决定成功，细节决定成败。《战略落地》从战略思想、战略主题到战术活动及实际操作，通过一系列行之有效的模型和系统化工具实现落地，具有重要的理论价值和实践意义，值得重视，值得总结，值得肯定。《战略落地》的出版，对于政府及企事业单位战略管理和组织实施，具有重要的借鉴、启示意义和参考价值，相信会得到广大读者的喜爱。

中国机关品牌研究会秘书长 李德星

在许多组织中，战略规划粗糙，战略管理粗放而不系统。在战略实施过程中会按下葫芦浮起瓢。本书从系统的角度，提出了战略落地的解决之道。

北京航空航天大学 经济管理学院 原MBA中心主任 苏文平 副教授

如何将高高在上的战略落实到切实可行的活动上，对任何一个组织都是至关重要的。本书在这一方面做出了深入的科学思考和系统的阐述。

北京航空航天大学 国际学院院长 周泓 教授

中国系统仿真学会—离散系统仿真专业委员会主任 中国运筹学会 理事

战略贵在“顶天立地”，但是，在组织战略实践过程中，有的战略能顶天，但是不能落地；有的战略既不能正确顶天，也不能科学落地。本书论述了“战略的顶天过程”，还系统探讨了“战略的立地过程”。

北京航空航天大学 经济管理学院 杨梅英 教授

在战略制定和规划上，我们往往有很大的盲目性，没有系统的方法论指导，

不能事先对各种困难进行统一规划,导致我们在战略实施时被问题和难题包围而不能自拔。本书有利于提高战略管理的规范性、科学性和成功性。

中国人民大学 劳动人事学院 博士生导师 林新奇 教授

不能落地的战略只是一种空想,《战略落地》建立了战略落地构架模型,通过层层展开的模型,实现了复杂事情的简单化,便于战略规划和战略操作。

内蒙古工业大学管理学院 院长 长青 教授 博士生导师

《战略落地》详细论述了战略从萌芽到诞生,从立意到层层解析论证,从执行到控制,从绩效到结案的过程,有利于各类组织快速、科学而高效地实现战略理想。

北京工业大学 软件学院 石宇良 教授

战略规划制定之后,如何面对各种变化,如何面对经济环境的大动荡及大萧条是我们需要考虑的问题。否则,在环境出现巨大变化的时候,如果还按部就班按照原有战略规划进行实施,可能会造成组织的毁灭性灾难。《战略落地》通过战略分析、战略制定、战略评估、战略控制、管理创新等系统手段,建立了战略规划从战略层到作业层的与时俱进的修订机制,使战略在动荡的环境变化中起到引领正确方向的作用。

中国煤炭科工集团有限公司 总会计师 蒋占华

“不谋万世者,不足谋一时;不谋全局者,不足谋一域”,战略需要准确的定位,战略需要清晰的目标,战略需要系统的路线,战略需要统一的行动,战略需要完美的成果。《战略落地》有助于组织和企业达成以上目标。这不仅是一本战略落地的工具指导书,也是战略管理的思想书籍。

北汽福田汽车股份有限公司 综合管理部经理 杨秀森

战略重在落地,本书对企业和其他组织有实际应用价值。

腾驹达猎头 董事长 景素奇

传统战略管理书籍主要回答为什么和是什么的问题,没有系统回答如何做

到的问题。而这正应该是管理的本质所在。《战略落地》系统解答了“为什么”，“是什么”和“怎么做”的问题。

和佳软件 总裁 陈佳

《战略落地》为我们提供了系统化的战略展现和管理的方法，能够帮助我们充分理解业务需求和战略发展的脉络，让我们充分认识到在当前这个时代，作为一个新型 CIO，如何有效制定 IT 战略和策略，积极参与到企业活动当中和支持业务战略的发展和转型，并充分发挥至关重要的创新型领导力价值。

霍氏文化产业集团有限公司 战略 & IT 副总裁 梁旭

作为一个战略的执行人经常会纠结该如何正确地理解战略，如何正确地将战略分解到每个团队成员，这本书提供了很好的思路与方法。

康明斯(中国)投资有限公司 物流项目总监 詹丽

《战略落地》提供了一整套战略落地方法论，有助于战略创意“高瞻远瞩”，有助于战略决策科学化，有助于战略规划体系化，有助于战略实施高质量落地。

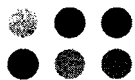
中国中化集团公司 战略规划部 副总经理 程永

战略为什么不能落地？《战略落地》告诉了我们如何系统思考战略管理，如何系统达成战略目标。

华泰汽车集团 战略规划总监 霍心一

班组员工是企业战略的主要实施者。《战略落地》描述了如何从最顶层战略到班组操作的层层落地过程：通过战略落地模型、总体设计、顶层设计、分层设计、详细设计，使战略理念层层解析和层层展开，经过战略主题、战略举措、战略行动、战术行动，最后落实到班组的作业活动。《战略落地》立意高远，深度可现，为我们开辟了一个新的思维空间。

《现代班组》杂志 总编辑 张东晖



# 前 言

中共十一届三中全会开启的改革开放,造就了一个举世瞩目的“中国经济的长期高速增长奇迹”,2011年中国GDP超越日本,中国成为世界第二大经济体。同时,中国在政治、社会、科技、农业、工业、国防等各领域也取得了举世瞩目的成就。中国近年来在各个方面取得的伟大奇迹,得益于战略的成功。首先,党和政府高瞻远瞩地制定了正确的战略;其次,战略贯彻得很好,战略得到了落地。

同样,我们看到,近年来许多企业和组织得到了飞速发展,中国诞生了众多有影响力的国际化企业,这些奇迹首先也得益于战略的成功,是战略的胜利推动了这些组织的繁荣发展。

但是,我们仍然看到,在一些企业和组织中还存在一些问题:战略落地难、战略落地差、战略落地不足、战略不能落地。如果这些问题得到克服,这些企业和组织的事业将得到更快、更健康、更持续的发展。

到底什么是战略落地?什么是战略落地的全貌?如何解决战略落地问题?有哪些战略落地问题?

解剖战略落地本质,探讨战略落地全貌,解决众多组织在战略落地过程中遇到的问题,是作者写作本书的初衷。

这些年来,笔者接触了许多成功一时的企业家,由于盲目决策导致企业破产。其主要原因是这些企业家们一直缺少框架式思维能力,没有树立科学分析与论证的意识,没有建立科学的战略分析与决策体系,导致战略思维缺陷和决策漏洞。所以,在本书中,对战略分析和战略理念的立意进行了规范性阐述,建立了战略分析方法论和战略理念设计方法论。同时,为了避免企业家考虑战略问



题简单、片面和出现漏洞,笔者在本书中,系统设计了“战略详细设计模型”,阐述了战略详细设计应该至少包含的17个考虑要素,有利于保证领导人思维的缜密,有利于建立全面的决策思维框架。

同时,我们也看到,许多领导人有非常好的想法,但是,由于没有系统的落地方法论好想法不能科学落地。在本书中,笔者建立了战略落地模型,这是一个层层嵌套的立体化模型,为组织和企业建立了系统化的战略落地方法论。

在战略落地过程中,存在着“组织顶层偏差的逐级放大效应”和“热捧追逐顶层效应”。如果漠视之和不能有效控制之,会给组织带来灾难。对此,笔者提出了战略顶层设计原则、战略顶层设计方法、战略顶层设计框架,以解决顶层设计偏差问题。顶层设计能够保证领导人的“美好愿望”得到“正确解析”、“科学规划”和“系统论证”。顶层设计能够有效避免领导人的“美好愿望”在推行之初就出现解析偏差和规划偏差,保证领导人指令的严密性和严谨性,防止领导人犯决策性错误,防止领导人的“心想”与“现实”背道而驰。

战略分层不清晰是可怕的。许多组织和企业因为战略分层模糊,而在组织中间层次出现了“战略断层”或“战略混沌区”。为此,我对战略分层进行了定义和规范,提出了战略分层方法,这将有利于组织和企业的战略精细化、规范化、系统化,有利于取得卓越的战略成果。无论是国家经济战、军队战争,还是企业竞争,任何一个战略都必须建立一个清晰而科学的层级式战略分层体系。一个对战略层次“精细化分层规划与实施的战略”绝对能击败一个“粗放而无系统规划与实施的战略”。

对于激烈竞争的组织来讲,要想取得竞争领先和行业领航,必须建立崭新的、科学的、精细化的、全维度的、全层次的,逻辑层次清晰、层层深入、层层嵌套,覆盖战略生命周期的立体式战略构架体系。

#### 本书的独创性在于以下几点。

(1) 战略落地是一个令企业和组织很头疼的管理难题,系统的可操作性指南较少。本书的最大价值在于建立了战略落地体系,提升了战略的可操作性。

(2) 战略落地急需建立一整套科学而系统的方法论体系指导企业实践。到目前为止,国内外学术界还远未形成完备的战略落地方法论体系。而在未来的战略管理实践和战略博弈中,非常需要建立一套与之相适应的战略落地实施方

方法论。本书通过模型、交付物和流程化等手段建立了战略落地实施方法论。

(3) 现在国内外还没有出版过系统探讨战略落地的书籍。

(4) 本书首次提出了“战略落地模型”，将战略落地的实现，从战略顶层到实际操作层，层层流程化，附有详细的文字说明，提高战略操作的方便性、规范性和科学性。战略落地模型具体包括：战略落地总体模型、战略分层设计模型、战略落地详细模型、战略转化模型、战略执行模型和“中国结”模型、战略评估模型、战略控制步骤模型等。

(5) 本书首次提出并具体定义了“战略总体设计、战略顶层设计、战略分层设计、战略详细设计、战略沙盘推演、最终质询”的概念和内容。

(6) 本书首次提出了战略分析方法论，规范了战略分析的具体内容，可为组织和企业提供有价值的参考，有利于组织建立敏锐的战略洞察力和前瞻性的预见力。

(7) 本书首次提出了战略理念设计方法论，规范了战略理念设计的具体内容和相关步骤，有利于促进战略决策的科学性，规范战略创意的随意性，控制战略决策风险。

(8) 本书首次提出了战略总体设计方法论、战略顶层设计方法论、战略分层设计方法论、战略沙盘推演方法论、战略质询方法论等战略落地方法论。

(9) 本书首次提出了战略落地路径层层细分活动的规范名称。

(10) 本书首次系统提出了“战略规划预算”、“战略计划预算”概念和内容描述，并将战略计划预算与年度财务计划预算清晰分开。

(11) 本书首次提出了战略控制的具体内容和具体分类。

(12) 本书首次提出了战略指挥平台的概念和具体内容。

(13) 本书首次提出了战略执行平台的概念和具体内容。

(14) 本书首次提出了六星级成功员工的概念和内容。

(15) 本书首次系统提出了战略落地各个环节应该思考的问题，有利于提升组织对问题的预见和全解能力，提高战略落地的事前管理水平。

(16) 本书提出了绩效预算和绩效核算的概念及内容。

(17) 本书首次提出了战略绩效的多种分类。

(18) 本书首次提出并定义了战略落地的七级成熟度评价模型。

(19) 本书首次提出并定义了战略结案及升级的概念和具体内容，并对战略升级进行了分类。

(20) 本书首次提出了战略落地的理想境界。

在本书撰写过程中,潘立英和禹则正参加了本书第一部分的讨论和部分章节的编写工作,在此表示感谢。

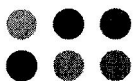
本书的每一个章节、每一段文字、每一句话,都是作者长期对各类组织进行深入研究的结果,每一个概念都经过多次斟酌。在撰写本书过程中,笔者发现大量战略管理的基本概念需要进行定义和规范。因此,对大量内容进行了基础性规范和探索,难免有疏漏和片面之处,欢迎各位领导、专家、学者、读者及时与本人沟通、交流、讨论,给予批评指正,以促进战略落地理论的进一步完善,推动战略落地在各类组织中的成功应用。

本书将与《战略群落地》、《战略博弈智慧》、《战略落地案例及工具》、《战略群落地案例及工具》等共同构成“战略落地”的完整体系,其他书籍将陆续推出。在撰写本书过程中,越是深入研究,越发现“战略本身就是一所包罗万象、博大精深的大学”,我越来越深深感到自己在各个方面的知识和经验不足,自己就是一名在茫茫的战略大海中寻航的小学生。真诚期望书中的内容对国家、企业和各类组织的战略落地能够有所启发和帮助,真诚期望以此书抛砖引玉,使战略在此基础上能够找到真正的航线,使战略的航程在此基础上更一帆风顺,使领导人和企业家更成功,使企业和组织生存和发展得更好。

谨以此书献给我的母校北京航空航天大学 60 岁生日,祝愿中国航空航天人才辈出、中国航空航天事业大繁荣和大发展,祈愿宇宙空间的和平利用与和谐发展。

禹国印

2012 年 8 月



# 目 录

## 第 1 篇 战略落地问题思考

第 1 章 战略落地 16 大问题——战略为什么不能落地?	3
本章要点总结	20
第 2 章 实战分析:您的组织存在哪些战略落地问题?	22
第 3 章 领导人及 CEO 必须具备的 16 大战略落地意识	24
本章要点总结	26

## 第 2 篇 战略落地模型

第 4 章 战略落地模型的特点	29
4.1 战略的概念	30

4.2	战略落地的概念	31
4.3	战略落地模型思考	32
4.4	战略落地模型的特点	32
4.5	战略落地模型——21世纪战略管理的最先进工具	36
	本章要点总结	40

## 第5章 战略落地模型概述 42

5.1	战略落地模型	43
5.2	战略落地模型说明	44
5.3	“CEO心想事成”模型	46
5.4	战略落地的成熟度评价	46
	本章要点总结	52
	实际应用指导与延伸思考	53

# 第3篇 战略路线图

## 第6章 战略分析 57

6.1	概念	58
6.2	战略分析的重要性	58
6.3	战略分析必须思考的问题	59
6.4	战略分析原则	60
6.5	战略分析主要内容	61
6.6	战略分析步骤	66
6.7	战略分析方法	67
6.8	战略分析主要交付物	69
	本章要点总结	70
	实际应用指导与延伸思考	71

<b>第7章 战略理念立意</b>	72
7.1 战略理念的定义	73
7.2 为什么需要战略理念	73
7.3 在战略理念设计阶段,领导人容易陷入的错误陷阱	74
7.4 战略理念立意必须思考的问题	75
7.5 战略理念设计原则	76
7.6 战略理念来源	78
7.7 战略理念设计方法	80
7.8 战略理念设计流程	81
7.9 战略理念立意主要交付物	83
本章要点总结	83
实际应用指导与延伸思考	84
<b>第8章 战略总体设计——立体式战略框架</b>	85
8.1 战略理念实现路径思考	86
8.2 战略理念实现路径——立体式战略框架	87
8.3 战略总体设计概念	87
8.4 战略总体设计问题思考	88
8.5 战略总体设计原则	88
8.6 战略总体设计方法	90
8.7 战略总体设计内容	92
8.8 战略总体设计交付物	94
本章要点总结	95
实际应用指导与延伸思考	96
<b>第9章 战略顶层设计——战略顶层框架</b>	97
9.1 战略顶层设计的概念	98
9.2 战略顶层设计的重要意义	98
9.3 战略顶层设计必须思考的问题	99
9.4 战略顶层设计原则	100
9.5 战略顶层设计方法	101

9.6	战略顶层框架——战略顶层领航图	102
9.7	战略顶层的横向设计内容	104
9.8	战略顶层的纵向设计内容	105
9.9	战略顶层设计的初步论证	106
9.10	战略顶层设计的总体交付物	107
	本章要点总结	107
	实际应用指导与延伸思考	109
<b>第 10 章</b>	<b>战略分层设计——战略层级框架(初步设计)</b>	<b>110</b>
10.1	为什么需要对战略分层设计?	111
10.2	战略分层设计的概念	112
10.3	战略分层设计必须思考的问题	113
10.4	战略分层设计原则	114
10.5	战略落地基本活动分层模型	115
10.6	战略管理分层模型	117
10.7	战略分层设计方法	120
10.8	战略分层初步设计	121
10.9	战略分层初步设计交付物	121
10.10	战略分层设计最终交付物	122
	本章要点总结	122
	实际应用指导与延伸思考	123
<b>第 11 章</b>	<b>战略详细设计</b>	<b>125</b>
11.1	综述:战略详细设计“双 MRRP”模型	126
11.2	业务模式落地设计	132
11.3	战略举措落地设计	136
11.4	战略行动落地设计	138
11.5	战术活动落地设计	140
11.6	作业活动落地设计	142
11.7	战略资源落地设计	144
11.8	财务保障落地设计	149

11.9	流程落地设计	153
11.10	组织结构落地设计	157
11.11	战略能力与人才落地设计	162
11.12	利益相关者模式落地设计	168
11.13	知识管理落地设计	173
11.14	IT 落地设计	177
11.15	文化落地设计	180
11.16	风险管控落地设计	183
11.17	管理创新落地设计	188
11.18	绩效落地设计	192
11.19	其他落地设计	200
	本章要点总结	201
	实际应用指导与延伸思考	201
<b>第 12 章</b>	<b>战略沙盘推演</b>	<b>203</b>
12.1	战略沙盘推演概述	204
12.2	战略框架推演	206
12.3	战略预算推演	208
	本章要点总结	215
	实际应用指导与延伸思考	217
<b>第 13 章</b>	<b>战略规划的最终论证、质询</b>	<b>218</b>
13.1	概念	219
13.2	战略质询的意义	219
13.3	战略质询问题思考	220
13.4	战略质询的规则	220
13.5	战略质询的步骤	223
13.6	战略质询的内容	223
13.7	战略质询的交付物	230
	本章要点总结	230
	实际应用指导与延伸思考	231



## 第 4 篇 战略实施

<b>第 14 章 战略规划与计划预算审批及发布</b>	235
14.1 概述	236
14.2 战略规划与计划预算审批及发布流程	236
14.3 交付物	240
本章要点总结	240
实际应用指导与延伸思考	241
<b>第 15 章 战略转化——为战略实施做准备</b>	242
15.1 战略实施	243
15.2 战略转化的概念	244
15.3 战略转化模型——勇于担当模型	245
15.4 战略转化的关键保障点	246
本章要点总结	261
实际应用指导与延伸思考	262
<b>第 16 章 战略执行</b>	263
16.1 战略执行的概念	264
16.2 战略执行模型	264
16.3 战略执行与战略转化的区别	265
16.4 战略执行的 36 个关键点——“中国结”模型	265
本章要点总结	300
实际应用指导与延伸思考	301