

执行落实在核心流程的操作上

— Execution Bases on Core Processes' Operation —

执行

战略流程操作手册

甘华鸣 许志峰 高照娟 著

执行的核心在于三个核心流程

人员流程，战略流程，运营流程（财务
流程，市场营销流程，生产作业流程，新产品开发流程）

——《执行》（拉里·博西迪，拉姆·查兰）

中国物资出版社

执行落实在核心流程的操作上

——Execution Bases on Core Processes' Operation——

执行

战略流程操作手册

甘华鸣 许志峰 高照娟 著

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

执行. 战略流程操作手册/甘华鸣, 许志峰, 高照娟 著. 北京: 中国物资出版社, 2004. 5

ISBN 7-5047-2151-4

I. 执… II. ①甘… ②许… ③高… III. 企业管理-经济发展战略 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 039360 号

责任编辑: 王 莉

责任校对: 王秋萍

责任印制: 方鹏远

中国物资出版社出版发行

网址: 北京 <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010)68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

河北省大厂兴源印刷厂印刷

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 14 字数: 164 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-5047-2151-4/F·0837

定价: 29.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

《执行》语录

(拉里·博西迪,拉姆·查兰)

执行的核心在于三个核心流程:人员流程、战略流程和运营流程。

执行的学问正是建立在这三个核心流程之上,它也是通过多年实践经验而总结出来的新兴的领导和组织理论。

一个强有力的人员流程实际上提供了一个强有力的框架,该框架足以确定整个组织在今后一段时期内的人才需求水平,并帮助领导者为满足这种人才需求水平做出相应的行动规划。

战略流程是通过一个要素一个要素的方式开发出一套具体的战略,而且可以保证每个要素的可执行性都能得到具体的测试。目前,许多所谓的战略存在的问题就是,它们要么过于抽象,要么只是运营计划,而非真正意义上的战略。

通常情况下,一份运营计划包括了你的企业准备在一年之内完成的项目——它们将保证你的企业能够在收益、销售额和现金流等财务方面达到预期的目标。这样的项目有很多,比如说新产品开发计划,市场营销计划以及充分利用市场机遇的销售计划,生产计划以及以提高效率为目标的制造计划。

战略流程通常只是定义了企业的发展方向,人员流程定义的则是战略实施过程中的人员因素,而运营计划则为这些人员开展工作提供了明确的指导方向。

由于这三个流程彼此紧密地联系在一起,所以人员之间也不应当存在任何的分隔。战略的制定必须考虑到企业人员条件和运营过程中

可能会出现的情况,而对人员的挑选和选拔也应当是根据战略和运营计划的需求而进行的。同时企业的运营必须与它的战略目标和人力条件相结合。

企业经营的核心就在于人员、战略和运营这三个环节之间的相互配合。所以,领导者需要在了解这三个环节的同时能够将其作为一个整体加以把握。事实上,对这三个环节的把握水平正是成功领导者和失败领导者之间的差别所在。

正如我们一再强调的那样,企业的领导者必须深入参与到三个核心流程当中,并对整个行业有着深刻的了解。

实际上,需要亲自参与三大核心流程的不仅是企业的领导者,所有负责执行工作的人都必须参与到这些流程当中。

执行是任何企业(无论是在纽约还是在北京)当前面临的最大问题。执行不只是那些能够完成或者不能够完成的东西,它是一整套非常具体的行为和技术,它们能帮助公司在任何情况下得以建立和维系自身的竞争优势。执行本身就是一门学问,因为人们永远不可能通过思考而养成一种新的实践习惯,而只能通过实践来学会一种新的思考方式。

执行要落实

执行必须落实到核心流程的操作上,要有“执行操作手册”。因为操作化是执行的前提,而理论本身不可操作,管理理论与管理实践之间存在一条鸿沟——“理论是灰色的,而实践之树常青”。这条鸿沟要用“水泥”去弥合,那“水泥”就是表达清晰的形成文本的执行操作手册。

执行操作手册不能停留于理论,也不能局限于经验,因为经验狭隘,而应该是经验的升华,要普遍适用,不是只适用于一时一地一事,而是适用于各时各地各事。用执行操作手册落实执行,就是用“管理圆规”画管理之圆。

企业领导者真正把执行落实到核心流程的操作上,就能:
建立基础生存力,
形成核心竞争力,
保持基业常青,
成就卓越,
创造辉煌。

甘华鸣(<http://www.dology.com>)

■ 目 录 ■

序 论	(1)
-----------	-------

第一篇 战略分析

概 述	(7)
第一章 宏观环境分析	(9)
导 言	(9)
第一节 宏观环境要素分析	(10)
引言(目的,原理) / 内容 / 具体分析(政治 法律环境分析,经济环境分析,技术环境分析,社 会文化环境分析) / 注意事项	
第二节 宏观环境预测	(21)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(选择宏 观环境变量,选择环境预测的信息来源,建立假设) / 案例	
第二章 行业环境分析	(25)
导 言	(25)
第一节 行业结构分析	(26)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(潜在 进入者分析,供应者讨价还价能力分析,顾客讨 价还价能力分析,替代品分析,竞争者分析) / 注 意事项	
第二节 竞争者分析	(37)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(分析 竞争者的远期目标,识别竞争者的假设,分析竞 争者的现行战略,评价竞争者的能力)	

第三节	行业演化规律分析	(44)
	引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(行业演化原因分析,行业演化规律分析) / 注意事项	
第三章	内部环境分析	(62)
导 言		(62)
第一节	内部战略要素的确定	(63)
	引言 / 类型 / 具体分析(职能法,价值链法,资源法) / 注意事项(职能法注意事项,价值链法注意事项,资源法注意事项)	
第二节	企业素质与经营力分析	(70)
	引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(自然条件与社会经济条件之间的适应程度分析,经营能力同企业经营任务的相适应程度分析,企业长短期经营战略、计划以及经营的优劣程度分析) / 注意事项	

第二篇 战略制定

概 述	(77)
第四章 战略制定准备	(78)
导 言	(78)
第一节 战略目标制定	(78)
引言(目的,原理) / 类型 / 具体分析(长期 目标,短期目标) / 注意事项	
第二节 战略制定方法的选择	(82)
引言 / 类型 / 具体分析(自上而下的方法, 自下而上的方法,上下结合的方法,战略小组的 方法) / 注意事项	
第五章 总体战略选择	(85)

导 言	(85)
第一节 影响因素分析	(85)
引言 / 流程 / 具体方法(影响战略选择的领域分析,影响战略选择的行为因素分析)	
第二节 进入战略	(88)
引言(目的,原理) / 类型 / 具体分析(企业购并战略,内部创业战略,合资经营战略) / 注意事项(企业购并的失败原因,企业购并注意的问题,内部创业战略的失败的原因)	
第三节 多种经营战略	(113)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(经营业务分析,多种经营企业的母合特征分析,匹配性评价,业务类型描述) / 注意事项	
第四节 整合战略	(123)
引言 / 类型 / 具体分析(纵向一体化战略,横向一体化战略,同心型一体化战略,多种经营式一体化战略) / 注意事项(选择联合者,一体化给企业带来管理成本,其他方面的风险,如何避免被其他企业一体化)	
第五节 重组与撤退战略	(130)
引言(原因,原理) / 类型 / 具体分析(重组战略,撤退战略) / 注意事项(重组与撤退战略的优点,重组与撤退战略的缺点,退出障碍,采用重组与撤退战略的企业应当采取的措施) / 案例	
第六章 竞争战略选择	(140)
导 言	(140)
波特的一般竞争战略 / 企业竞争优势分析(企业竞争优势的形成,企业竞争优势的种类,企业竞争优势的保持)	

第一节 成本领先战略	(147)
引言(目的,原理) / 类型 / 具体分析(控制成本结构性因素,重构价值链) / 注意事项(成本领先战略的持久性,成本领先战略的风险)	
第二节 差别化战略	(153)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(确定真正的买方,确定买方价值链及企业对其影响,确定买方购买标准的顺序,评价企业价值链中现存和潜在的独特性来源,识别经营差异性现有和潜在资源的成本,选择相对差异性的成本,为买方创造最有用的独具特色的价值活动结构,检验已选择的差别化战略的持久性,在不影响已选好的经营差异性形式的活动中降低成本) / 注意事项(企业可以通过其价值活动或重构价值链提高其差别化战略的优势,差别化战略的持久性,差别化战略的风险)	
第三节 集中优势战略	(160)
引言(目的,原理) / 类型 / 具体分析 / 注意事项(集中优势战略的持久性,集中优势战略的风险) / 案例	
第七章 战略方案评价	(166)
导 言	(166)
第一节 威胁—机会—弱点—优势矩阵	(166)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法 / 案例	
第二节 战略地位与行动评价矩阵	(170)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(构建SPACE矩阵,战略方案确定) / 案例	
第三节 波士顿咨询集团矩阵	(175)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(构建波士顿矩阵,波士顿矩阵分析) / 注意事项 / 案例	

第四节 内部—外部矩阵	(180)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(构建内部—外部矩阵,内部—外部矩阵分析) / 案例	
第五节 大战略矩阵	(183)
引言 / 流程 / 具体方法(构建大战略矩阵,大战略矩阵分析)	
第六节 定量战略规划矩阵	(185)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(列出公司的关键外部机会与威胁和内部优势与弱点,给每个关键外部及内部因素赋予权重,确认企业可考察实施的备选战略,确定吸引力分数(AS),计算吸引力总分,计算吸引力总分和) / 注意事项(QSPM 的优点,QSPM 的局限性)	

第三篇 战略控制

第八章 战略控制	(193)
导 言	(193)
第一节 战略控制设计	(194)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体分析(战略控制影响因素分析,战略控制方式选择,战略控制方法选择) / 注意事项(分析控制的要求,分析控制量,分析控制成本)	
第二节 战略控制实施	(202)
引言(目的,原理) / 流程 / 具体方法(制定效益标准,衡量实际效益,评价实际效益,纠正措施和权变计划) / 注意事项(企业战略控制的网络,如何利用控制过程产生的反馈信息)	

序 论

企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境,为求得长期生存和不断发展而进行的总体性规划。它是企业战略思想的集中体现,是企业经营范围的科学规定;同时,企业战略又是制定各种计划的基础。更具体地讲,战略是在符合和保证实现企业使命的条件下,在充分利用环境中存在的各种机会和制造新机会的基础上,确定企业同环境的关系,规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策,合理地调动企业结构和分配企业的全部资源,从而使企业获得某种竞争优势。从企业战略制定的要求来看,战略就是要充分利用企业的机会和威胁去评价企业现在和将来的环境,用优势和劣势去评价企业的内部条件,进而选择和确定企业总体目标,制定和选择实现目标的行动方案。

简要地透视一下本世纪以来的社会经济发展史,就可以清晰地发现战略管理产生的深刻的社会历史根源和经济发展对战略管理需求的迫切性。此时的企业发展有如下几个特征:

①企业的规模日益壮大,管理层次越来越多,管理幅度也越来越大。根据美国《福布斯》杂志的资料,早在1983年,世界十个最大企业的年收入都在270亿美元以上。这种超大规模的经济实力连世界上许多小国都望尘莫及。在企业内,从总经理到作业线的班组长的管理层,已不是几个层级可以描述了,一般都在十几层以上。在实际的管理跨度中,也是今非昔比,一个总经理往往要经营十几个事业部。这些方面的变化使大企业管理的有效性和效率问题变得相当重要。显然,以前的经营管理模式已不再适应这种大规模企业的发展了,事实要求企业要能够综合应用内部资源以适应环境变化。

②企业与社会的联系程度大大紧密,企业所承担的社会责任也大大提高。虽然没有足够的证据能说明企业所承担的社会责任大小与企业的经营有直接的一一对应关系,但由于企业与社会的关系都遵循这

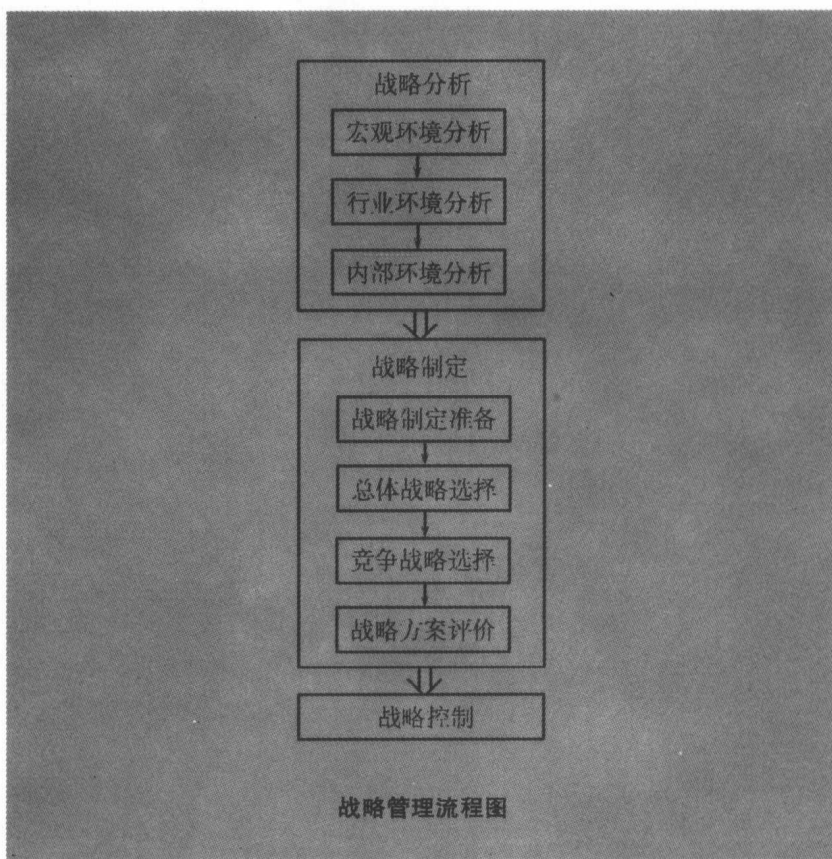
样一个原则:如果企业拒绝为社会承担相应的社会责任,那么社会就会通过法律或行政手段来迫使企业这么做,即企业具有社会责任的不可推卸性。只是随着社会的进步,这种关系表现得更为显著。因此,企业在考虑未来发展时,必须充分注意它的活动对社会产生怎样的正面与负面影响,否则,企业将为自己的行为承担责任。

③企业发展已从一业为主向多元化经营发展。为了避免或减少企业风险,获取规模经济及稳定收入,许多企业已在不同的行业寻找最佳发展机会。在这种条件下,产业间的相互关联和波及效果势必影响与决定了企业的发展前景,对产业不进行分析,似乎是不可思议之事。

④企业竞争已从本地化、国内化过渡到了国际化、全球化。美国著名战略管理学者西奥多·莱维特在《市场全球化》一书中这样描述:“一股强大的力量正在使世界变成一个统一的共同体,这种力量就是科学技术……”。其结果是出现了一个新商业现实——标准化消费品的全球市场。面对这种新情况,一些超大型的全球化企业寻求用全球化的竞争战略在全世界范围内推销高质量、低成本、标准化的产品。越来越多的企业认识到:“要想在当今的条件下生存和发展,就必须要有自己的企业战略。”因此,由于竞争的残酷性,企业若想在竞争中获取并保持优势,就必须有竞争战略管理与之相适应。

综上所述,战略管理时代的到来有其自身的必然性,正是由于各种要素的综合作用,从而使战略管理登上管理的大舞台,成为水到渠成之举。

战略管理的流程如下图所示。



概 述

企业的内外环境既为企业战略管理提供了机会,同时又使其面临着威胁。因此企业的战略管理首先就要对内外部环境进行战略分析。这是战略管理的起点。

我国古代著名的军事战略家孙武曾经说过:“知己知彼,百战不殆。”这里的知彼就是了解外部环境,知己就是了解内部条件。

企业战略的有效性在很大程度上取决于战略人员对企业目标的确定是否明确、对企业外部环境的评价是否准确以及对企业内部条件的分析是否完整、透彻。这是因为:

①企业战略必须与企业所处的竞争环境相一致,特别是要能利用环境中已经存在的或可预见的机会,并尽量降低或完全消除环境对企业形成的威胁。

②企业内部资源及能力必须能够满足企业所制定的战略的要求。由于企业不大可能利用所有的机会,因此在制定企业战略时应该根据企业的内部优势选择可以利用的机会,绝不能不考虑内部能力,就根据环境机会制定没有资源保证的战略。

③战略的效果要通过实施过程才能得以表现。战略的实施受到内部条件和外部环境的制约。

企业与外部环境之间的关系如图 1-0-1 所示。

战略分析的流程如图 1-0-2 所示。

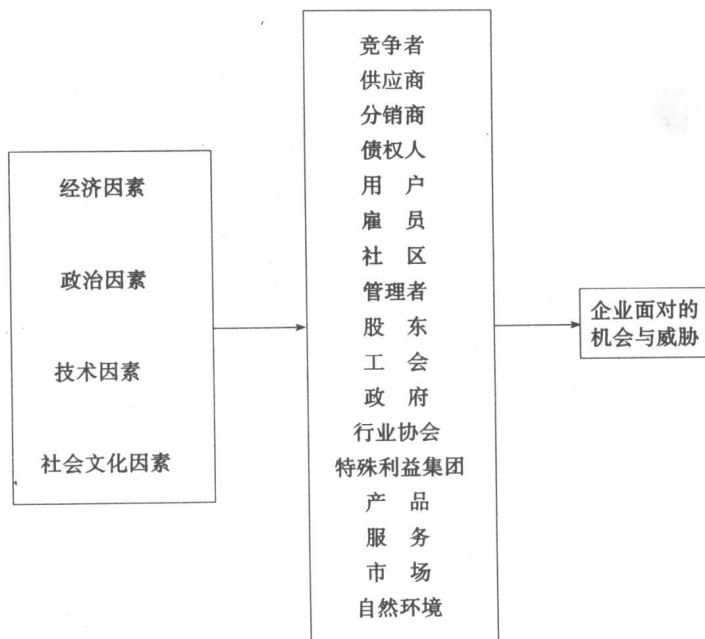


图 1-0-1 外部环境与企业间的关系

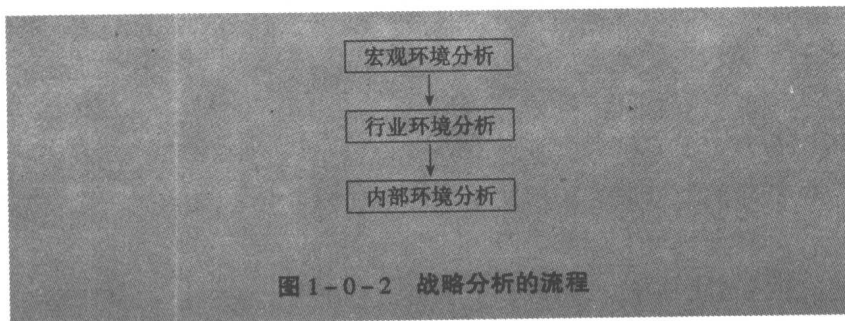


图 1-0-2 战略分析的流程

—— 第一章 宏观环境分析 ——

导 言

企业是一个开放的经济系统,它的经营管理必须受宏观环境的影响。因此要把握住宏观环境的现状及将来的变化趋势,利用有利于企业发展的机会,避开环境因素的威胁,这是企业谋求生存和发展的首要问题,因此分析企业外部宏观环境对企业经营具有重要的意义。

①外部宏观环境是企业生存和发展的土壤。从宏观来讲,任何国家的政府总是为了解决本国社会政治、经济等方面的问题制定和推行一系列的路线、方针、政策。当国家政治、经济形势发生变化时,则其路线、方针、政策和法规也会相应发生剧烈变化。如果企业不能正确预测和估价这些变化,企业经营往往会一下子处于十分被动的局面,甚至导致破产而被淘汰。因此外部环境是企业存在的前提,国家的路线、方针、政策对企业有着直接的推动、制约和干扰作用。

②外部宏观环境影响企业内部的管理关系。一国的方针政策、国民经济的发展计划、国家的产业政策、市场的变化等都会直接或间接地影响企业内部员工的思想及利益的分配。企业内部的政治关系、员工的思想状况联系着广阔的社会环境,只有研究透彻企业外部环境,才能把企业管理好。另外,随着社会经济、科技的发展,企业外部环境变化速度加快,国际政治、军事、经济的变化,有可能使某些产品由畅销变为滞销,国内政治、经济体制改革使各项政策变化也较快,企业也应适应这一变化。科技发展和进步、新技术开发也越来越快,产品寿命周期越来越短,企业必须及时进行产品结构调整、技术改造及设备更新、组织机构的调整等自我改革和自我完善措施,企业只有在预计环境变化之前完成经营结构的调整,才能充分利用环境所提供的机会,才能避免环境给企业带来的危机。因而企业经营者不仅要了解环境变化的趋势,而且要预测估计出环境变化的速度,才能获得经营主动权。因此,外部

• 0 •