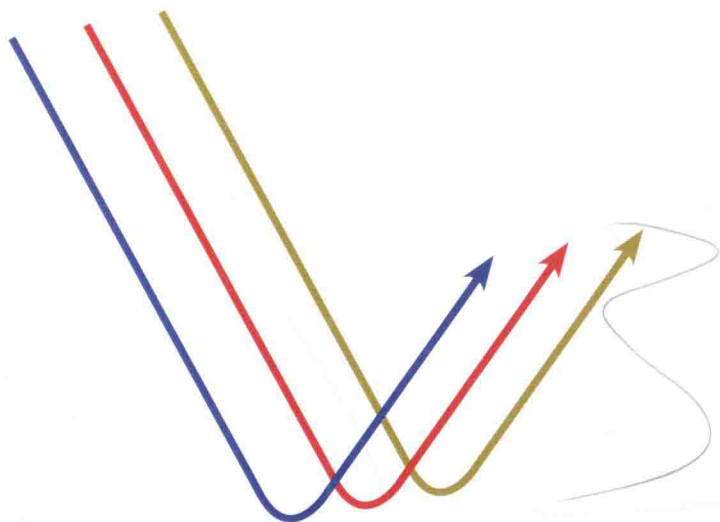




华盈恒信企脉丛书



企脉系统 战略执行新工具

QIMAI SYSTEM
NEW TOOLS OF STRATEGY EXECUTION

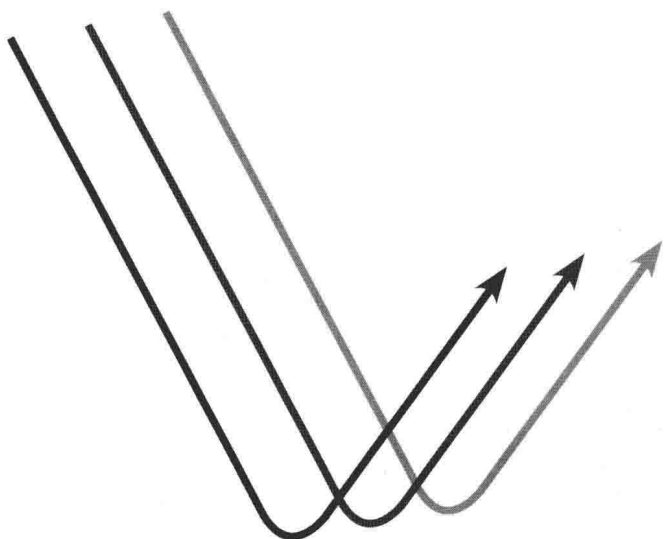
冉斌 魏志峰 卢亚东 ◎ 著



海天出版社（中国·深圳）



华盈恒信企脉丛书



企脉系统 战略执行新工具

QIMAI SYSTEM
NEW TOOLS OF STRATEGY EXECUTION

冉斌 魏志峰 卢亚东 著



海天出版社（中国·深圳）

图书在版编目 (CIP) 数据

企脉系统：战略执行新工具 / 冉斌，魏志峰，卢亚东
著. —深圳：海天出版社，2016.1
ISBN 978-7-5507-1447-2

I . ①企… II . ①冉… ②魏… ③卢… III . ①企业管理
IV . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 198926 号

企脉系统：战略执行新工具

QIMAI XITONG: ZHANLUE ZHIXING XINGONGJU

出 品 人 聂雄前

责任编辑 杨月进

责任技编 梁立新

封面设计  深圳斯迈德设计
0755-83144228

出版发行 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦 (518033)

网 址 www.htph.com.cn

订购电话 0755-83460202 (批发) 0755-83460239 (邮购)

设计制作 深圳市斯迈德设计企划有限公司 (0755-83144228)

印 刷 深圳市希望印务有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 17.5

字 数 250 千

版 次 2016 年 1 月第 1 版

印 次 2016 年 1 月第 1 次

定 价 39.00 元

海天版图书版权所有，侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。

序 言

没有完整的系统就没有完整的价值！

一次偶然的机会，我在中华总商会的年会上认识了冉斌老师，在这以后很长的一段时间里，我以学习者的角度聆听了冉斌老师的企脉沙盘课程和领导力沙盘课程，得以更加全面地了解到冉斌老师和他的团队，最终，我们成为事业伙伴，在新加坡、马来西亚和国内进行了多个咨询项目的愉快合作！

冉斌老师先后供职于豪鹏国际集团、联合金融集团，在 2010 年与我们一起将多家咨询机构整合并成立了华盈恒信咨询集团，他丰富的工作经验和勤勉的工作态度从每次的课程和咨询项目中都能深深地感受到。现在他把这些有益的管理经验和咨询经验写在书中和大家分享，我想应该是很多读者的一次阅读良机！

在很多企业，我们经常会听到一些企业家谈起他们引进的或者是自创的一些管理系统，可真是不少，有名字或没有名字的我简单想想起码都能回忆起来十多种。和中国内地一样，新加坡和东南亚的企业近十几年也同样是积极引进欧洲和北美管理系统和管理工具的高峰期，在某种程度上很多企业受益良多并得到了长足的进步和发展，但纷繁复杂的一些管理系统也让不少的领导者茫然与困惑，甚至有些企业在伪系统伪管理面前吃尽了苦头，逐渐丧失了市场的竞争优势和地位，真是可惜！

企业管理从某种意义上说，平台的确应该趋向真正的系统化，以广度和深度的力量去挖掘协同价值，我想没有完整的系统就没有完整的价值，没有大系统就没有大价值！

什么是企脉系统？企脉系统其实就是一个战略执行的大系统，通过企梦、企人、企事、企业这四大工程，把梦变成企业的梦，把人变成企业的人，把事变成企业的事，把业变成企业的业！如何把梦变成企业的梦？这需要战略澄清、商业模式再造以及企业基本法的建立。如何把人变成企业的人？这需要绩效评价、薪酬激励、股权激活、能力管理和文化建设。如何把事变成企业的事？这需要组织规划、流程管理。如何把业变成企业的业？这需要年度经营计划、绩效指标库和绩效数据库的支持。

围绕战略执行这一企业成败的关键话题，企脉系统从战略澄清、组织规划、流程管理、绩效评价、薪酬激励、股权激活、能力管理、人才发展、文化建设这九个方面进行了结构性的整合及完整的阐述，应该说图书中每个章节中的工具理念和方法论，都以战略为导向，衔接得非常好。

书中有很多精彩的案例呈现，这些案例均来自于冉斌老师的亲身经历，我想这会对即将推进企脉系统的企业家来说具有非常实际的借鉴意义。

管理千变万化，没有任何一个管理系统放之四海而皆准，包括企脉系统，企脉系统的内容同样需要完善与成熟，不同的企业应随机应变地学习或借鉴。我和冉斌老师的初衷一样，希望和广大企业家朋友一起通过这套系统来权衡企业管理的得与失，体悟管理的真谛与教训，以期将企业管理变成企业参与市场竞争的利器，使企业更加愉快而健康地成长！

新加坡经济管理学院 徐芳副院长

2015年5月

前 言

热爱是一种追求！

多年来，我一直在咨询行业工作，它是一份和企业家打交道的职业，着实让人感到兴奋和忙碌，几乎每天都面对着不同的人，每天都在不同的城市间穿梭！

咨询是一种生活，一种成长！回顾多年的咨询生涯，深感咨询行业是一个知识的炼狱，更是一个人的炼狱，衣着光鲜，但其实挑战大于快乐，疲惫多于成长！

在现实工作中，几乎每周我都会收到来自各行各业领导者的电话和邮件，时时感受着他们在管理围城中的挣扎和企图冲破围城的强烈心愿，大部分专业问题我都会用电邮正式回复。

2005年，在深圳的一次沙龙分享会上，我提出了企脉系统的总体框架，一转眼十年时间过去了，华盈恒信企脉系统的企梦工程、企人工程、企事工程、企业工程得以在五百多个咨询项目中进行了成功实践。如果有人问我什么是企脉系统，我会简单地说，企脉系统就是企业的全面管理云平台，一个完整执行战略的系统——把梦变成企业的梦，把人变成企业的人，把事变成企业的事，把业变成企业的业！

华盈恒信咨询集团所走过的十年发展历程，是中国本土咨询业探索和发

展的缩影，我们通过一对一驻场式服务的工作方式和三级质量保证机制，已成功解决了管理咨询的三个难题：规模化服务和个性化需求之间的矛盾，有效变革与稳健发展之间的协同，传统零碎管理方案向系统完整方案的转变。华盈恒信带给客户的不仅仅是整体方案的价值，更是在整个咨询过程中，把丰富的管理知识和专业专注的教练精神不断传递给企业的示范效应。

华盈恒信非好大喜功及固步自封之辈，我们励志并耐住寂寞做自己最擅长的事情，我们将长期并始终如一的推广企脉系统，为客户提供一站式全面有效的管理系统而非零零碎碎的某个方案，企脉系统所有基础研究的成果我们将通过文件资料、沙龙活动的方式免费与大家进行分享，分享的qq号为154219294，微信号为rb13902986094。

华盈恒信愿意不断接受新挑战，成为企业家在战略落地、培养核心能力、构建全面管理系统时手中的那根撑杆，助你跳得更高，跃得更远，实现志存高远的梦想。

本次我们所推出的华盈恒信企脉丛书一共五册，分别是《企脉系统：战略执行新工具》《企梦工程：把梦变成企业的梦》《企人工程：把人变成企业的人》《企事工程：把事变成企业的事》《企业工程：把业变成企业的业》，这是丛书的第一本，本书的出版，首先要感谢海天出版社的杨跃进老师，是他精心的组织和帮助，以及他追求尽善尽美的专业态度，使得这本书能够顺利问世。同时我还要深深感谢我的家人、新加坡公司和国内公司的员工们，他们的关怀和勤奋是我最大的财富，每一本书都是一个感谢！

本书的写作还受到咨询圈许多真诚人士的帮助，他们都有自己成功的事业，但还尽力抽出时间来帮助我，在与他们的交流和分享中，我受益匪浅。

同时我还要感谢那些成为我朋友的中小企业客户，是他们对企脉系统的信任和支持，是他们独到的眼光和信心使得企脉系统在三到五年的分步实施后，不仅全面规范了企业管理，而且还实现了数倍到数十倍绩效倍增的跨越式发展！

管理领域的未知非常多，谁也不知道未来会怎样，但我执着地期望能与

你创造和分享这一领域的最新管理知识，从出版第一本书《员工满意度测量手册》到这一本《企脉系统》，已经超过五十本了，书虽多，但质量不高，所以内心仍充满了惶惑之感。本书所有的文字和图表都是我和魏志峰、卢亚东亲手完成的，鉴于我们的能力和经验，相信本书还有很多不成熟的地方，但我们答应读者，我将为书中所出现的任何观点和表达不清楚的语句负责，如果有需要的话，你可以致电给我们，冉斌先生的电话是 13902986094，魏志峰老师的电话是 13631501960，卢亚东的电话是 13602563486。

本书是我们穿梭在深圳、广州、北京、上海、浙江、南京、天津这几个城市利用咨询培训工作之余的时间写成的。虽然我们写作这本书只用了不到四个月的时间，但不用说，从零零碎碎的管理模块走到完整的企脉系统，我们为这本书思考和准备已经有十年了！

作为一个职业顾问，我深深地认识到责任和信念的重要性，包括我在内的很多人，正是凭借着正面的思想和积极的信念，才使平凡的自己做到了一些不平凡的小事情！

我想再重复一遍：中小企业最全面的管理系统，就是企脉系统！在此一并谢谢大家！

华盈恒信咨询集团总裁 冉斌

2015 年 5 月

目 录

序 言 没有完整的系统就没有完整的价值!

前 言 热爱是一种追求!

第一章 战略执行, 知易行难

第一节 战略执行系统简述	001
第二节 战略执行现状分析	003
一、战略不清、目标分解不力	003
二、战略方向和执行措施两层皮	004
三、战略执行没有文化做支撑	004
四、缺少战略执行机构	004
五、缺少战略执行的系统工具和方法	004
六、综合能力不足	005
第三节 战略执行如何走出窘境	005
一、确保战略决策正确	005
二、用科学、有效的战略执行系统做指引	005
三、建构战略执行组织和团队	006
四、确保对战略执行的监控到位	006
第四节 案例分析	006
一、战略和战略执行相违背	007

二、战略执行的资源不足	007
三、战略执行团队能力不足	007
四、对战略实现的执行力不足	008

第二章 战略澄清，明确方向

第一节 战略澄清的内容、工具和方法	009
一、明晰公司使命、愿景和价值观	009
二、明确企业的总体战略和方针	010
三、明确企业的经营目标和财务战略	011
四、明晰企业的业务增长路径	012
五、明确企业内部运营主题，确定战略执行的关注重点	013
第二节 如何制订年度经营计划	017
一、年度经营计划制订的原则	017
二、年度经营计划制定总体流程及时间图	018
三、年度经营计划制订技术路线	019
第三节 案例分析	025
战略澄清	025

第三章 流程管理、协同运作

第一节 让战略落地的流程体系介绍	031
一、什么是流程	031
二、流程的分类	032
三、流程的特性及在战略执行中的重要作用	033
四、战略执行所涉及流程的规划	034
第二节 盘点流程主要问题	036
一、以短期和局部利益为中心，牺牲长远和整体利益	036
二、条框太多，流程部分串行处理	037

第三节 如何设计流程	038
一、流程设计主要步骤	038
二、流程图应明确表达的内容	040
三、流程图设计举例	040
第四节 如何管理流程	042
一、建立流程推进组织	042
二、有效管理流程五要素	044
第五节 案例分析	044

第四章 组织管理、搭建平台

第一节 组织形式及发展历程	047
一、对组织的理解	047
二、组织设计的原则	047
三、组织有效运行应关注的三个重点	049
四、组织的主要形态	051
第二节 集团管控平台构建及职能定位	054
一、管控模式的选择	054
二、集团和分子公司的定位	055
三、集团和分子公司的权限划定	057
四、案例：某企业集团管控模式选择、集团定位及集团组织演变	058
第三节 组织结构设计	062
一、价值链梳理及部门职能明确	062
二、部门职能分配及岗位设计	065
三、工作分析	068
四、岗位说明书编制	078
五、管理层级及岗位系列设计	079
六、员工岗位晋升通路设计	081

第四节 组织量能模型设计	083
一、岗位量能模型构建的总体思路	084
二、量能模型开发的具体步骤	085
三、量能模型开发举例（以某集团客服分公司市场拓展岗位为例）	085
第五章 绩效管理、价值评价	
第一节 绩效管理存在问题分析	087
第二节 绩效管理体系介绍	088
第三节 如何建立战略地图	090
一、对战略、战略地图和平衡计分卡的理解	090
二、如何制定战略地图	091
第四节 指标提取和指标定义	097
一、指标的提取	097
二、指标的定义	097
三、如何对定性指标量化	101
四、如何设计日常行为事项（CPI）指标	101
五、如何设计能力素质指标	104
第五节 如何制订绩效实施计划	105
第六节 如何进行绩效考核和评价	108
一、绩效考核的方法	108
二、绩效考核流程	110
第七节 如何应用绩效结果，促进战略落地	111
一、绩效结果应用领域	111
二、绩效结果在薪酬当中的应用	112
第六章 薪酬管理、动力支持	
第一节 薪酬体系概述	119

第二节 如何进行岗位价值评估	122
一、岗位价值模型建模	122
二、岗位价值评价小组建立	134
三、岗位价值评价	135
四、岗位价值数据处理	137
第三节 员工评估与定位	141
一、员工能力素质模型构建	142
二、员工评价与定位	144
第四节 薪酬影响因素及薪酬定位	146
一、薪酬影响因素	146
二、员工薪酬水平定位	149
第五节 薪酬结构设计	149
一、薪酬结构	149
二、薪酬模型	151
三、薪酬结构划分矩阵图	152
 第七章 中长期激励、立足长远	
第一节 中长期激励的模式和设计步骤	155
一、员工的激励模式介绍	155
二、中长期激励的种类	156
第二节 中长期激励设计主要步骤和思路	157
第三节 案例分析	163
 第八章 任职资格管理、智力支撑	
第一节 任职资格管理存在问题及作用	169
一、任职资格管理存在的主要问题	169
二、任职资格管理能帮助企业解决职业化难题	171

第二节 任职资格管理体系介绍	173
一、任职资格体系建设过程	173
二、任职资格体系建设是一个长期的过程	176
第三节 如何制定任职资格标准	177
一、任职资格标准概述	177
二、资格标准的开发	181
三、素质标准的开发	182
四、能力标准的开发	185
第四节 如何开展任职资格认证	191
一、任职资格认证流程	191
二、任职资格认证方法	192
三、任职资格认证评分	196
四、任职资格认证评估报告	197
第五节 如何应用任职资格认证评价结果	198
一、任职资格认证结果如何应用于培训	199
二、任职资格认证结果如何应用于薪酬激励	203

第九章 企业大学、造血基地

第一节 企业大学介绍	207
第二节 企业大学设计规划	212
第三节 企业大学师资培养规划	218
第四节 培训课程规划	222
第五节 人才梯队建设方案	223
一、为什么要开展“领航计划”	223
二、“领航计划”人才培养模式说明	224
三、“领航计划”培训班规划说明	227

第十章 文化管理、氛围塑造

第一节 企业文化是什么	231
第二节 企业文化为什么	235
第三节 企业文化怎么做	237
第四节 企业文化体系构建及实施案例分享	241
一、××集团企业文化综述——“四和连心、众志成城”企业文化	241
二、××集团核心价值体系释义	243
三、管理人员八准则和员工行为规范十准则	247
四、××集团企业文化落地实施	250

后 记 咨询的核心价值是创新!

第一章

战略执行，知易行难

第一节 战略执行系统简述

战略执行系统是确保战略实现的步骤、方法和流程。当前国内众多企业往往重视战略制定，忽视战略执行，让战略规划成为“水中月、镜中花”。因此，如何确保战略可执行不踩空具有非常重要的现实意义。

企脉系统的战略执行平台从战略澄清、组织规划、流程管理、绩效评价、薪酬激励、股权激励、能力管理、人才发展、文化建设等九个方面，阐述战略执行系统的主要内容和内在逻辑关系。

其中，战略澄清聚焦在对战略的解读。通过战略解码识别年度目标、重点工作和主要举措，将抽象的战略转化为文字、可执行、能管控的战术。

组织规划是基于战略和流程，通过对价值链的分析，将组织分割成不同的部门和岗位，明确管理层级、岗位类别、工作内容、管控权限、任职要求、考核重点及所需技能等。

流程管理是确保战略执行中有效沟通和协作的重要利器。借助于流程的再造或优化，降低企业运营成本和沟通成本。并且，在战略执行过程中，要特别强调“流程权威大于部门权利”的观点。

绩效评价是衡量员工对战略实现的价值贡献。将抽象的战略转成文字化的战术，将文字化的战略转成数字化的指标，对战略执行进行有效监控。

薪酬激励是战略执行的助推器。通过建立对内公平、对外有竞争性的薪酬体系，充分激发员工的积极性和主动性。

股权激活是更高层次的激励，重点针对公司高层和核心员工，让激励对象由“打工心态”转变为“老板心态”，由“要我做”转变为“我要做”。

能力管理为战略执行提供智力支持及人才保障的重要抓手。通过划定通路，明确标准、开展评价、识别短板、缩短差距，全面、系统地提升员工综合能力，为战略执行保驾护航。

人才发展是系统化地建构、运营企业大学，是实现企业人才由输血向造血功能转化的重要途径。

文化建设通过精神文化、行为文化和品牌文化的输入，增强员工对企业的认同感和忠诚度，让员工对企业所倡导或推行的价值观或行为做到内化于心、外化于行。

战略执行系统各模块之间的内在逻辑关系如下图所示：

