

发现目标

FIND THE AIM

——企业战略规划全程操作实务

■ 林佑刚 ■ 张聚勤 编 著

发 现 目 标

——企业战略规划全程操作实务

林佑刚 张聚勤 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

发现目标:企业战略规划全程操作实务/林佑刚,
张聚勤编著. —北京:企业管理出版社,2005.1

ISBN 7-80197-180-9

I. 发... II. ①林... ②张... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 000718 号

书 名:发现目标——企业战略规划全程操作实务
作 者:林佑刚 张聚勤
责任编辑:丁 锋 技术编辑:子 鸣
书 号:ISBN 7-80197-180-9/F.181
出版发行:企业管理出版社
地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044
网 址:<http://www.emph.cn>
电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68701408
电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷:北京正道印刷厂印刷
经 销:新华书店
规 格:720 毫米×960 毫米 16 开本 16.25 印张 255 千字
版 次:2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷
印 数:8000 册
定 价:30.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

中国企业最大的管理短板是——战略规划！

中国最著名的企业家之一，联想控股董事局主席柳传志在谈到联想2004年所进行的重大战略调整时坦承：联想的战略制定出了问题，例如联想2000年在制定战略时对资源配置上考虑得不够透彻，行业把控也还不够老练……国内首屈一指的企业——联想集团尚且在战略规划方面会有如此大的挫折，更何况其他的中国企业了。

越来越开放的经济环境与全球化的浪潮，使得中国的企业还没有走出国门就已经与世界的列强展开了竞争。而一些经过了20多年国内历练的企业则面临着如何持续发展，进一步做大做强的问题。

随着外部环境不断急剧的变化，特别是中国日益融入全球竞争的浪潮，企业靠直觉实现对外部环境的把握越来越难，靠直觉来持续获得成功也越来越成为一件不可能的事。此外，随着规模扩大，管理层次增加，运营的复杂程度加大，公司不可能像过去一样靠老总一个人或几个人的思维就取得持续的发展。

公司经营需要战略驱动，否则它将是无序的、混乱的，最终也是无法持续经营的。毋庸置疑，在多变的、日趋激烈的竞争环境中，没有战略管理所带来的过失风险、错误代价将越来越大，甚至会导致企业倒闭。而研究表明，拥有明确的战略并有效实施的企业比那些缺乏战略的企业更具有竞争力，更能盈利，更能获得持续的成功。

中国企业需要提高战略管理能力，提高战略规划能力！

优秀的战略管理与战略规划能力至少能够让公司清晰地了解产业的发展方向与竞争对手的状况，了解自己的优劣势，做到知己知彼；为未来的发展指明方向，统一思想与步调，提供经营管理指导，使企业经营有序

进行;避免经营风险,减少决策失误、资源投入浪费等;凝聚人心,鼓舞士气。

一般而言,战略管理包括战略制定、战略执行、战略评价与修正三个核心部分。

成功的战略管理,其前提是首先要有一个正确的战略,然后有力地执行战略,并且能够根据环境的变化进行适当的战略调整。例如联想集团2004年所进行的战略调整,将原定的多元化发展调整为先进行二元化,最多三元化,就是在根据内外部竞争环境变化对2001年开始执行的战略计划的重大调整。而在2004年12月宣布收购IBM的PC业务则是联想集团坚持实施国际化战略的重要举措。

著名的管理学大师德鲁克曾经有一句名言,即:首先要做对的事情,而不是把事情做对。对公司的战略发展而言,进行正确的战略规划,制定正确的战略就是让企业确定“做对的事情”,从这一点也可以看出,战略规划是一件前提性的工作,其重要性是可想而知的。

本书站在企业的角度,从实战的层面专门介绍如何进行成功的战略规划,读者对象是企业中的管理人员。

本书的章节安排是:

第一章就什么是战略、什么是战略管理以及什么是战略规划进行了介绍,帮助管理人员对战略、战略管理、战略规划建立一个系统的概念性认识,为开展战略规划工作提供良好的铺垫。

第二章介绍了战略规划中的一个非常重要的模型——战略的三轴模型。该模型帮助战略规划人员有效建立战略规划的整体框架。

第三章介绍了基于价值的业务竞争系统,即如何运用以波特的价值链为基础的业务竞争系统模型来思考企业的竞争力构建问题,使企业懂得如何参与竞争。

第四章介绍了企业要成功开展战略规划工作,取得良好的战略规划成果,在组织与流程上应该如何着手,包括制订战略规划的方式,企业中各层级人员在战略规划中应该承担的不同任务、具体的组织流程等。

第五章是本书的重点内容,具体介绍如何开展战略规划方案的拟订工作,甚至包括一份战略规划报告所应该包含的内容框架在这一章里都有介绍。

第六章介绍了企业如何建立自己的战略规划组织系统,以让企业明白,战略规划不是一个短期的、阶段性的工作,而是一项长期的工作,应该从建立完整的组织系统角度来思考战略规划。

第七章则列举了几个著名公司的完整的战略规划方案,以期让管理人员通过具体案例的研读对战略规划方案包括哪些内容,或者说战略方案报告如何撰写有一个全面、深入的体验。

总而言之,希望本书能够帮助企业的管理人员树立起完整的战略规划意识,提高战略规划水平和战略规划能力。如果能够达到这样的目的,那将是对作者的最大安慰。

目 录

第一章 企业不能没有战略	(1)
第一节 什么是战略	(3)
一、什么是战略	(3)
二、使命、愿景、理念和战略	(3)
三、卓越的战略管理是企业成功的前提	(5)
第二节 战略管理框架	(7)
一、制定公司的使命/愿景/经营理念	(8)
二、建立公司的目标体系	(11)
三、制定战略	(14)
四、实施战略	(17)
五、战略实施评估	(20)
第三节 战略规划的两项任务	(23)
一、战略规划与战略管理的区别	(23)
二、提出战略愿景	(24)
三、建立目标体系与明确目标	(28)
四、战略制定	(29)
第二章 战略规划的三轴模型	(39)
第一节 确定在何处竞争	(42)
第二节 确定如何竞争	(50)
一、向顾客提供有价值的产品或服务	(50)

二、建立能力,获取竞争优势	(51)
第三节 确定何时竞争	(57)
第三章 基于价值的业务竞争系统	(59)
第一节 价值链	(61)
一、什么是价值链	(61)
二、在价值链中寻找战略控制点	(62)
第二节 基于价值的业务竞争系统	(63)
一、什么是基于价值的业务竞争系统	(63)
二、选择价值	(64)
三、提供价值	(69)
四、传递价值	(74)
第四章 成功战略规划的组织与工作流程	(77)
第一节 成功战略规划的基本要素	(79)
一、以经营单位为中心	(79)
二、效益驱动	(79)
三、高层领导的重视	(79)
四、目标责任必须渗透到各个层级	(80)
五、战略规划沟通	(80)
第二节 战略规划中不同角色的任务	(85)
一、战略规划不是一个人的任务	(85)
二、董事会的战略角色	(86)
三、董事长与首席执行官	(86)
四、战略职能部门的任务	(89)
五、其他配合部门的任务	(92)
六、外部顾问的任务	(93)
第三节 战略制定方式	(93)
一、委托制定方式	(95)

二、集中制定方式	(97)
三、共同参与制定方式	(98)
第四节 战略规划的组织流程	(99)
一、为战略规划立项	(99)
二、成立战略规划机构	(101)
三、拟订工作方案并开展各项工作	(101)
四、战略方案审议	(102)
五、战略沟通	(103)
第五章 如何制定制胜的战略	(109)
第一节 战略规划内容	(111)
一、确定公司战略整体层次框架	(111)
二、战略规划的主要内容	(114)
第二节 战略规划的六步流程法	(116)
一、第一步:确定公司的使命和愿景	(116)
二、第二步:设定公司的目标体系	(119)
三、第三步:进行战略分析	(125)
四、第四步:产生战略选择	(146)
五、第五步:战略实施设计	(156)
六、第六步:战略实施与监控	(159)
第六章 建立战略规划系统	(163)
第一节 战略规划系统元素	(165)
第二节 建立战略思维	(166)
第三节 建立战略规划组织与流程制度	(168)
一、建立战略规划组织	(168)
二、制定严整的战略规划业务流程	(168)
第四节 为战略规划配备精干团队	(170)
第五节 战略规划的绩效管理	(171)

一、提交高质量的战略发展报告	(171)
二、提交竞争战略分析报告	(172)
三、建立战略规划体系	(172)
四、培养战略规划人才	(172)
第七章 顶尖战略制定案例	(181)
案例一:惠普公司战略规划 10 步法	(183)
案例二:A 集团 5 年战略规划	(187)
案例三:B 公司新世纪发展战略规划	(213)
案例四:C 公司业务增长战略规划	(224)
后 记	(245)
致 谢	(247)
参考文献	(249)

Find The Aim

第一章 企业不能没有战略

本章导读

本章就什么是战略、什么是战略管理以及战略规划进行了介绍，从实战角度并配以案例帮助管理人员搭建起完整的战略管理知识框架，以对战略、战略管理、战略规划建立一个系统的概念性认识，为开展战略规划工作提供良好的铺垫。本章也给出了一个完整的目标体系应该是什么样，应该建立什么样的战略变革框架、战略评估框架等内容。

第一节 什么是战略

在进行战略规划前,我们首先必须了解什么是战略。只有对战略有一个正确的认识,才可能为未来制定企业的战略提供基本的知识保障,否则,可能在实际工作中导致南辕北辙的结果。

一、什么是战略

简单地说,公司战略是公司管理层所制定的战略规划,包括管理层在经营公司时所运用的所有竞争行动和业务措施。

进一步说,战略是指组织为谋求长远生存与发展所做出的具有全局性、方向性、长期性的资源统筹规划与行动的系统安排。战略的主要内容包括:确定组织使命、描绘发展愿景、制订中长期发展目标、选择战略路径与行动策略、优化配置组织的关键资源、统筹推动组织开展战略行动等。

战略与战略实施的目的在于:确立公司在市场领域中的位置,成功地同竞争对手进行竞争,满足顾客的需求,获得卓越的经营业绩。

战略是公司前进的路径地图,是公司经营的蓝图,是公司开展各项业务的一道命令。因此,战略也是为了满足企业的两个迫切要求:一是公司必须预先积极地规划出公司业务的未来经营之路。二是公司必须将公司中的各经营单位、各部门、管理人员、员工所做出的决策和采取的行动塑造成一种协调的、涉及全公司范围的策略规划。如果一家公司没有战略的话,就不会有一个统一的框架将不同的行动单位打造成一个协调的整体,也就不能将跨部门的行动统一成一种团队的力量。

二、使命、愿景、理念和战略

首先必须明确的是,战略、使命、愿景和理念都是涉及企业未来长远发展的带有目标性,并具有方向性影响的概念,总体上来说都属于企业战略层面的内容。但是它们之间又有明显的区别。

其次,还必须明确,公司的使命和愿景、理念是比战略更加长远和宏观层面的概念。在制定具体的战略之前,必须清楚企业的使命、愿景和理念,否则战略将是无效的。

我们可以通过下面表格的内容来认识到底什么是公司的使命、愿景、理念和战略,以及它们的区别在哪里。

表 1-1 如何理解使命、愿景、理念与战略的区别

使 命	愿 景	理 念	战 略
公司为什么存在?	领导者希望公司发展成什么样?	公司发展坚持什么样的原则?	取得竞争优势,实现长远预期目标的计划
• 为组织内所有决策提供前提 • 描述一个持久的事实 • 可以是一个无限时期的解答(没有时间限制) • 为内部和外部人员提供指导	• 指导战略和组织的发展 • 描述一个鼓舞人心的事实 • 可以在一个特定时期内实现 • 主要是为内部人员提供指导(有些口号也可提供给外部人员)	• 指导战略和组织的基本经营准则 • 要求内部人员必须坚持的基本行为准则 • 主要是为内部人员提供指导(有些口号也可提供给外部人员)	• 列出一系列举措以提供产品或服务,创造高于其成本的价值 • 描述公司战略选择的“价值方案” • 随市场分析、消费者经验、试验而不断改善 • 一般是严格限制在内部使用

案例:

× × × 集团的使命/愿景/理念

表 1-2 × × × 集团的使命、愿景和理念

使 命	愿 景	理 念
公司为什么存在?	领导者希望公司发展成什么样?	发展公司坚持什么样的原则?
致力于推动中国健康产业的发展,并以健康产业为基础平台,充分运用自己的智慧去创造更大的财富,用财富去实现利他的事业。	• 通过 × × × 集团人的共同努力,打造一个卓越的健康产业王国,成为国际化的企业,成为卓越企业的象征。 • 让 × × × 品牌成为代表中华民族文化的企业品牌。	× × × 集团的核心价值观 ■ 健康 ■ 利他 ■ 卓越 ■ 诚信

三、卓越的战略管理是企业成功的前提

企业的成功需要卓越的管理,而卓越的管理从本质上需要卓越的战略思维和卓越的战略管理。

卓越的战略管理可以使企业更主动地,而不是被动地塑造自己的未来。

战略管理对企业而言就像是飞机的空中航线,让飞机能够安全、有效地到达目的地。

战略管理就像是大海航行中的灯塔,为航船指引正确的方向。

1. 没有战略管理将会怎样

无论是国家还是企业,都需要战略,企业经营需要战略驱动,否则它将是无序的、混乱的,最终也是无法持续经营的。

公司规模扩大,管理层次增加,外部环境急剧变化,公司不可能像过去一样靠直觉来持续获得成功。

面对多变的、日趋激烈的竞争环境,没有战略管理所带来的过失风险、错误代价越来越大,甚至导致企业倒闭。

研究表明,拥有明确的战略并有效实施的企业比那些缺乏战略的企业更具有竞争力,更能盈利,更能获得持续的成功。

2. 明确的战略对企业持续经营与发展的意义

中国有句古话:“人心齐,泰山移”,作为一个公司来说,道理是一样的,只有从上到下都拥有了明确的努力方向与目标,才可能实现将“泰山移走”的最终目标。

明确的战略至少能够:

(1)清晰产业的发展方向与竞争对手的状况,以及自己的优劣势,做到知己知彼。

(2)为未来的发展指明方向,统一思想与步调,提供经营管理指导,使企业经营有序进行。

(3)避免经营风险,例如可能的决策失误,资源投入的浪费等。

(4)凝聚人心,鼓舞士气。

因此,作为管理者必须从战略的角度思考公司的状况,思考变化的环境对公司的影响,并相应地采取果断的战略变革与行动。

我们进一步通过以下的图表来看看(见图1-1),有明确的战略和缺乏战略两者之间分别是什么样的一种状况。

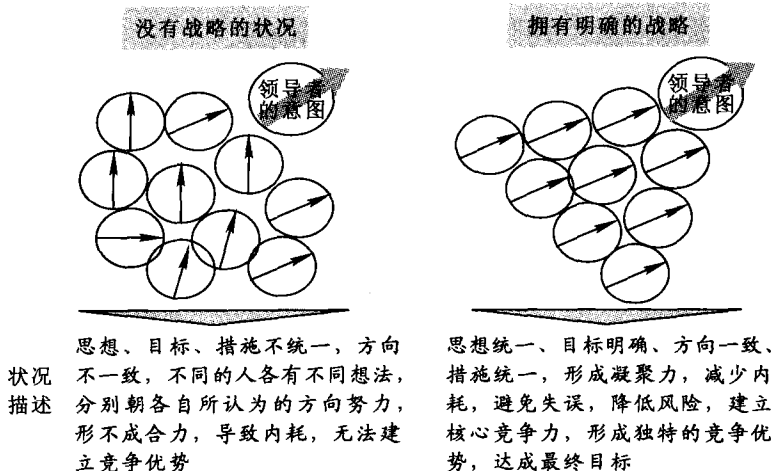


图 1-1 战略明确与否给公司带来不同的经营状况

案例：

某知名企业的战略缺失影响

背景资料：

该公司原是一家大型国有企业，几年前通过拍卖方式实现国有转民营。民营资本进入后，新的股东在品牌的重塑方面投入了较大的资源并取得了一定的成效，原已快没落的品牌形象重新得到了提升。但是，一个很严峻的问题是，在经过了一段时间的“兴奋期”后，各方面的问题与矛盾日益显现，从各股东之间的意见分歧，到各层管理者的迷茫等严重影响着整个集团的未来生存和发展。而事实上，该企业在 2004 年的经营业绩出现了很大的滑坡，原本已经落后的市场地位更加岌岌可危。虽然凭借近 20 年来所建立起来的优势还可以占据一定的市场位置，但处于“被夹在中间”的尴尬地位却令该公司遇到更加严重的亏损，几个大股东心急如焚。

为什么会出现这样的情况？其中一个关键的原因在于，该集团缺乏明确的战略以及严格的战略管理。

战略缺失的影响：

公司缺乏明确的战略管理，没有明确的战略目标，目标不能成为企业经营管理者业务指导。

管理层的战略沟通严重不足，中高层对集团未来具体要发展到何方向不知晓或不明了。

2003 年所建立的平衡计分卡绩效管理体系正在沦为“低级”的任务考核工具，指针只停留在了每一年度的简单经营指标上，从而丧失它应有的效应。事情正在向“把事情做对”方向演进，而不是首先“做对的事情”。长期下去，可能的结果将是“南辕北辙”，方向错误了，却还要在错误的方向上耗费大量的资源去“精耕细作”。

投资缺乏明确的战略指导，可能导致不能配合未来的产业发展与激烈的市场竞争要求的结果。

行业的竞争现在已经是如此激烈，未来将更加激烈。公司在 2004 年正经历着一场严峻的考验。

战略需求：

集团在经历了转制后两年多时间里为扭转品牌下滑局面而做出“应急”式的种种努力之后，制订清晰的战略已经成为未来健康经营与稳健发展的迫切问题。

第二节 战略管理框架

战略小故事

从前，有两位在同一产业相互竞争的公司经理，他们正在进行一次野营，以商讨可能的两公司合并。当他们共同走入密林深处时，突然遇到一只灰熊，灰熊直立起身子向他们吼叫。其中一位经理立即从背包中取出一双运动鞋，另一位经理忙说：“喂，你不要指望跑得过熊。”那位经理回答道：“我可能跑不过那只熊，但肯定能跑得过你。”

现实生活中不大可能出现这样的情形，但这个小故事却形象地比喻了战略管理活动的意义，即实现和保持竞争优势，只有这样企业才不会被吃掉。