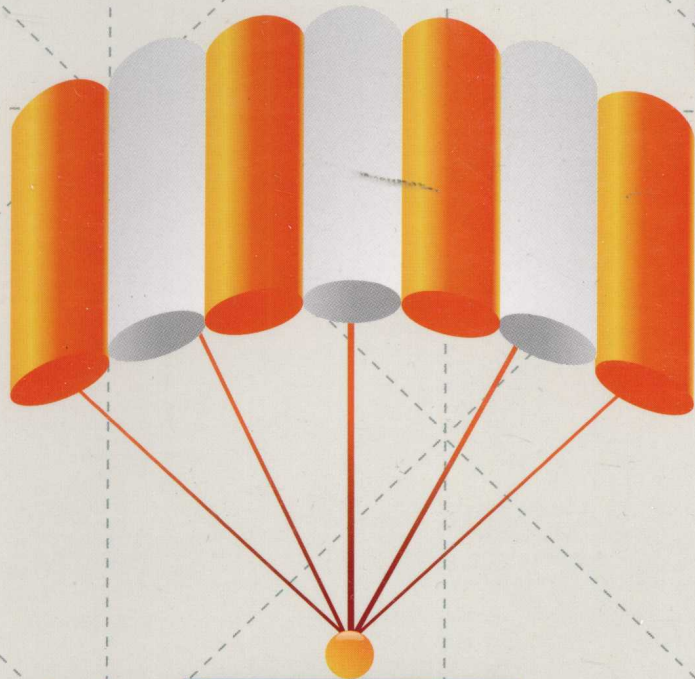


**AMT**

专业实用 为您着想



# 给战略执行 三把降落伞

——最简明的战略执行保障体系

AMT咨询研究院 编著



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

# 给战略执行三把降落伞

——最简明的战略执行保障体系

AMT 咨询研究院 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

本书内容是 AMT 十年咨询经验的总结，同时结合诸多精选案例，并配合企业管理实践者及专家顾问的精彩分析，为读者构建了一个适用于中国企业最简明的战略执行保障体系（SISS）——通过三层战略保障：战略控制、业务运营、技术支撑，让好战略装上三把安全降落伞，确保战略落地执行。

本书适合于企业高管和企业战略管理及运营管理人员阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

给战略执行三把降落伞：最简明的战略执行保障体系 / AMT 咨询研究院编著. —北京：电子工业出版社，2010.2

ISBN 978-7-121-10268-4

I. 给… II. A… III. 企业管理—经济发展战略—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 012443 号

责任编辑：张 毅 zhangyi@phei.com.cn

特约编辑：底 波

审校者：顾贝妮

印 刷：北京机工印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：11.5 字数：158 千字

印 次：2010 年 2 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

# 前 言

《财富》杂志的调查显示：“有效的策划而且得到有效的执行的战略还不到 10%”，而大约 70%的战略执行失败不是战略不好，而是执行不到位。10 年来，AMT 咨询在为中国企业提供管理咨询服务的过程中，看到了众多企业最为聚焦的管理难题——战略得不到切实的执行。特别是 2008 年以来，经济危机席卷全球，企业界、学术界以及传媒界纷纷意识到并提倡中国企业的“内功修炼”。在重视商业模式创新的以往，商业模式运转赖以支持的业务流程和管理流程的创新、支持业务流程高效率运转的 IT 基础架构的创新，俨然成为大型企业组织“内功修炼”的核心。

迈克尔·波特指出，整体作战比任何一项单独活动都重要与有效。竞争优势来自于各项活动形成的整体系统。2007 年，AMT 咨询总结近 10 年的咨询服务经验，以独特的视角提出企业战略执行保障体系，即 SISS (Business Strategy Implementation Supporting System)，自此，AMT 咨询比以往更系统性地为客户提供管理咨询服务，收效显著。

2009 年 AMT 咨询发起 SISS 中国企业应用评选。AMT 咨询与哈佛《商业评论》、与《北大商业评论》、与《管理学家》，与众多的专家、媒体、同仁一道，在组织、参与这次评选的过程中，抱着发现、分享、复用的理念，竭力把埋藏于中国企业中优秀的智慧挖掘出来，把优秀的模式呈现出来，把优秀的人物推举出来，使得这些推动商业愿景实现、促进企业跨步发展、左右企业文化核心的关键点变成一颗积极、进步的火种，并通过 SISS 大奖把这些积极的因素燎原到整个企业界，推动中国企业踏实地、科学地发展。评选结果中，青岛啤酒、李宁集团、安徽五矿、湖北省新华书店、瑞安地产、浙江中烟等企业获奖。

2010年，AMT咨询将SISS的体系架构、理念价值、实践探索编著成书，付梓出版，以期望更多的企业和管理工作者能从中受益。这就是您看到的这本书《给战略执行三把降落伞——最简明的战略执行保障体系》。

## 致谢

本书内容绝非AMT咨询单独创作，事实上是AMT咨询曾经服务过的数以百计的企业及合作伙伴与AMT咨询的所有咨询顾问共同创作的。因而，在致谢处要感谢AMT咨询的所有客户及合作伙伴。其中包括：青岛啤酒、李宁集团、宝钢、上海家化、上海电信、嘉里粮油、特步集团、红蜻蜓、万科地产、瑞安地产、天狮集团、安徽五矿、四川新华、贝因美、绿城、新世界、TCL、奇正药业……在此无法一一穷举。

本书的具体内容贡献，需要特别感激：王茁（上海家化联合股份有限公司副总经理兼CIO），肖利华（特步集团总裁特别助理），胡新生（上海海鼎信息工程有限公司高级项目经理咨询师），杨烈飙（卡特彼勒徐州有限公司会计师），李杏艳（某著名外资咨询公司咨询顾问），郭世亮（南方李锦记有限公司资讯科技部总监），孟怡昭（上海怡乐玩具坊有限公司总经理），吴文钊（翰道咨询合伙人），吴迪（中国纺织工程学会信息委员会副主任），廖显（商业数据分析经理），张天锋（SAS中国区解决方案经理），孔祥云（AMT集团CEO），王玉荣、王佑（AMT咨询合伙人），贾文玉、李彤（AMT咨询副合伙人），王君（AMT研究院院长），顾贝妮（AMT出版事业部总监），葛新红、郭建荣、姚予龙、陈鹏（AMT咨询经理），刘珺（AMT总裁助理），刘威（AMT研究院），孟凡强（畅享网CEO），李伟、樊瑞力（AMT品牌与市场部），等等。

AMT咨询研究院

2010年2月

## 关于 AMT

AMT Group (上海企源科技有限公司) 是由 1998 年 9 月成立的“AMT-企业资源管理研究中心”发展而来的。发展至今日的 AMT Group, 是国内管理理念、管理工具与信息技术领域创办时间最长、最具影响力的权威中立咨询机构, 也是率先开展企业管理、应用软件培训推广和企业管理技术应用咨询、研究的领导型组织。

AMT Group 运营总部在上海, 在无锡建有服务外包基地与总部, 在北京、上海、无锡、杭州、合肥、广州、深圳、成都、长沙建有分子公司或办事处。

AMT Group 有以下业务群组: AMT 咨询、格源培训、畅享网、源天软件。

# 目 录

## 第一篇 悬空的战略

第 1 章 成长的烦恼 .....	2
少年不识愁滋味 .....	2
规模岁岁长，烦恼年年多 .....	3
第 2 章 找找烦恼的根源 .....	4
事无巨细，头绪难寻 .....	4
让战略执行保障体系把烦恼连根拔起 .....	5

## 第二篇 第 1 把降落伞：通向目的地的指示图

第 3 章 让战略转型成为有秩序的变革 .....	17
战略转型，迫在眉睫 .....	17
战略转型，不仅是制定战略 .....	19
战略转型，需要路径图 .....	21
战略转型，过程控制是关键 .....	21
第 4 章 经营分析体系=企业的神经传递系统 .....	32
迷失的管理者 .....	32
大小通吃的高层 .....	33
报表和数据的海洋 .....	34
一根主线、层次分明的经营分析体系 .....	35
动静皆有、视角多维的经营分析体系 .....	37
完善的经营分析体系离不开完善的信息系统 .....	38
第 5 章 高效的沟通=15%的个人沟通技巧+85%的和谐会议体系 .....	44
会议熬成一锅粥 .....	44

代价不菲的会议 .....	45
中高层成了“会议动物” .....	46
打造和谐会议体系 .....	48

### 第三篇 第2把降落伞：执行就是走好流程

<b>第6章 精细化管理的切入点，从构建流程体系开始 .....</b>	<b>59</b>
精细化管理，看上去很美 .....	59
构建流程体系，让精细化不再是摸着石头过河 .....	60
实实在在的流程，让流程体系不做海市蜃楼 .....	62
流程管理的价值，谁用谁知道 .....	63
如家的流程规范，16本管理圣经 .....	67
<b>第7章 流程优化不可能一劳永逸，必须建立持续优化的制度 .....</b>	<b>70</b>
流程重组，然后呢 .....	71
一次优化，终身收益，没有的事 .....	71
别指望以不变应万变 .....	72
不断地变化，不断地优化 .....	72
持续优化，唯一的出路 .....	73
必须让流程优化成为制度和习惯 .....	74
传统的流程优化，带不来持续优化的制度 .....	75
建立持续优化的制度才是流程优化的核心目标 .....	75
D公司的两次流程优化 .....	77
<b>第8章 标准化的营销体系，为企业扩张保驾护航 .....</b>	<b>81</b>
打江山难，守江山更难 .....	81
告别营销的个人英雄时代 .....	82
营销标准化，复制精英 .....	83
制订计划，营销标准化的起点 .....	84
标准化手册，营销标准化的教科书 .....	85
IT固化，让标准化利于执行 .....	86
<b>第9章 跨部门人员组成研发团队，保证研发的真正协同 .....</b>	<b>95</b>
外表光鲜的研发部门 .....	95

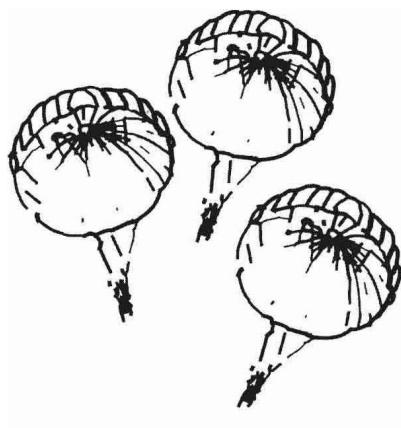


	甘苦自知的研发部门	96
	闭门造车的研发怎能和企业战略保持方向一致	97
	研发离不开供应链通力合作	98
	获得财务的支持，确保研发现金流	99
	跨部门研发团队，和谐研发的保证	100
	A公司的和谐研发	101
<b>第 10 章</b>	<b>以采购全程总成本最低为目标，建立战略采购体系</b>	<b>104</b>
	降本降本再降本，采购部变成了降本部	104
	满足供应才是采购部的第一要务	105
	采购成本不等于采购价	106
	建立战略采购体系，才能有效降低采购全程总成本	107
	供应商的管理，是采购工作的重要任务	109
	加强采购内控，防范内部风险	110
	加强与其他部门的沟通、合作，让采购更轻松	111
<b>第 11 章</b>	<b>供应链管理的本质就是同时实现服务水平与运作成本的优化</b>	<b>113</b>
	被牵着鼻子走的供应链	113
	C企业的供应链之惑	114
	服务水平和运作成本，多项选择题的两个答案	116
	供应链管理必须适应订单驱动	117
	提高供应链响应速度，供应链优化的根本	118
	快速供应链，服务水平、降低成本两不误	119
	只有和谐的供应链，才会是快速的供应链	120
	A企业成功的供应链优化	120
<b>第 12 章</b>	<b>财务业务一体化方能发挥财务的本质作用</b>	<b>124</b>
	财务不是“账房先生”	124
	计划预算，企业的航程表	125
	通过计划预算，统一全员思想	126
	合理的计划预算，是掌控业绩的前提	128
	全面的计划预算，是推动执行的关键	129
	计划预算，并非万能	129

“财务业务一体化”——花儿为谁而开 .....	130
-------------------------	-----

## 第四篇 第3把降落伞：IT支撑下的超能释放

第13章 IT建设要上有规划、下有亮点 .....	135
IT规划，让老板一次烦个够 .....	135
IT蓝图，看得见的未来 .....	136
投资估算，让IT投入心中有数 .....	136
项目规划，明确的路线图 .....	137
IT规划，落不到实处等于空 .....	137
第14章 数据标准化，使得各部门数据的真正沟通成为可能 .....	146
数据，不看不行，看了头晕 .....	146
系统有了，数据呢 .....	147
口径不一，相信谁的数据 .....	148
数据标准化，让数据能为管理服务 .....	149
第15章 让专业的第三方帮助企业避免“信息不对称” .....	157
信息不对称，选型等于赌博 .....	157
自身需求不清，怎么走都会错 .....	158
需求分析，旁观者清 .....	159
让专业第三方成为好参谋 .....	160
怎样的专业第三方才算合格 .....	162
利用专业第三方规避内部风险 .....	163
第16章 IT评估需要专业全面，而不仅是软件使用效果评估 .....	165
IT评估，信息化建设中的重点、难点 .....	165
信息化持续优化，少不了全面的IT评估 .....	166
IT评估，应与实施一路同行 .....	167
IT评估后，莫忘持续改进 .....	168
不同阶段，IT评估重点大不相同 .....	169
全面评估，跳出信息化来看信息化 .....	170
借助第三方，保证IT评估的客观性 .....	171



# 第一篇

## 悬空的战略

更快、更高、更强——哪个企业不希望自己的发展轨迹是这样的呢？可是企业的生命周期似乎和人有着天然的相似，就是成长总伴随着诸多的烦恼。常听到有人说“我不想长大”，这句话看上去肯定不适用于企业，但是，有时成长过程中的苦恼也会让老总们感受到几分彷徨和歉疚。越来越大的业务量，越来越广的客户群，越来越深的销售渠道，等等。这些都考验着管理者的管理能力和覆盖面，也考验着企业的自身运营体系的强健性和持续的成长能力。一个成长的企业需要向前看，需要战略，也需要不折不扣地去执行战略，还需要一个全方位的体系去支撑战略的执行，去为战略的实现提供保障。显然，这是一个堪称庞杂的系统工程，那么，也许可以通过一幅清晰的图景，能为缓解企业成长的阵痛提供一些帮助吧。



## 第1章 成长的烦恼

### 少年不识愁滋味

很多老板在回忆起企业初创时，总是双眼望向远方，充满光芒，言语间透露出的怀念和兴奋让那些感慨旧时艰难的字句也会变得浪漫和温馨。确实，创业之初的企业就像青春期的少年，精力旺盛、志得意满，虽然屡屡遭遇困难和挫折，却总有无尽的激情去不断尝试、不断克服。最重要的是，那些困难都是一个个明确的目标，就像一座座耸立在眼前的高峰，他们总会鼓足勇气一座座去翻越。因此，虽说是面对困难，但并没有感受到一丝忧愁，最多也就是间或感受到几分疲惫而已。

很多企业的创始人在创业之初就像是一个永动机：自己努力开拓市场、促成销售、保障服务、维护关系。企业再大一点呢？也没有问题，无非就是手下多带几个人，指挥大家南征北战、步步为营。一切仍旧都在掌握中，也还谈不上愁滋味，只是偶尔抱怨人手不够，拳脚施展不开而已。

这个阶段，需要战略吗？有当然好，那叫有远大理想，但更多的情况下是只管闷头往前冲，冲到哪儿算哪儿，只要冲得够远就行。需要流程吗？好像用不上，不就是那么几板斧的事，不仅自己能去要，交给手下的几个兵去要也八九不离十。言传身教即可，总结反倒浪费时间、贻误战机。需要IT吗？似乎没必要，人总比机器聪明，与其花钱、花时间去建立一套知道怎么做的系统，还不如亲历亲为地带人上阵。

总而言之，这时的世界对于一个企业和这个企业的创始人来说，实在是简单和纯粹，愁从何来？



## 规模岁岁长，烦恼年年多

在企业刚刚起步处于生存期的时候，往往涉及不到会议体系、经营分析和战略管控等这些看上去有点深奥和复杂的问题，因为在这个时候企业面临的仅是如何生存的问题。但是，随着企业规模一天天扩大，曾经的创业者渐渐成为大家所说的高层时，世界似乎变得越来越复杂了。搞不清的事接踵而来，拿不定的主意也越来越多。

这时的企业已经不能再没有清晰的战略了，否则这么多人的饭碗兴许过了今天就不知道去哪儿找了。但是定好了战略并不代表战略自然就会实现，原本简单粗放式的经营管理模式明显无法满足战略实现的需要。战略的执行又变成了眼前的现实问题。怎么执行？原来几十号人的时候每个人的任务安排下去大家就能按部就班地执行，现在上千名员工每天在干些什么高层都无从知晓，更别提告诉他们执行什么和怎么执行了。比如生产效率要提高，大家公认这是战略实现的重要保证。但是怎么提高呢？销售人员现在是怎么开展工作的？不知道。怎么让销售更高效呢？也不知道。高层会议繁多，时间管理成问题，怎么办呢？有会不去开？哪些会能不开？万一遗漏了重要会议怎么办？……

想到这些问题，高层的烦恼自然就来了。业务还是当初那几块，但是自己的工作量越来越大，而且很多工作还是被动接受的，自己好像变成了为员工打工。想拿回主动权，又发现自己并不了解每个部门的现实情况。想了解实际情况，却又发现无从下手。说起来自己是决策者，但很多决策都是在没有经过充分分析的情况下匆忙做出的。倒不是不想分析，而是分析时不是没有数据，就是数据太多。

看看残酷的现实，高层简直成了企业运营的局外人。战略问题没时间考虑，下面的具体业务状况又无法了解清晰。怎么能没烦恼呢？



## 第 2 章 找找烦恼的根源

### 事无巨细，头绪难寻

一个企业的 CEO 经常对我们的咨询顾问说：“我的企业用短短的五六年时间，从 0 到 20 多亿（指的是服装行业，这样的跨越已经是相当不容易的了）。在这个过程中，我每天都工作 16 个小时以上，公司大大小小的事情都要管。现在公司规模做大了，我也特别想考虑企业未来的发展战略问题，但是没有时间，企业的业务决策大小都要我来决定，我感觉很累，哪里还有时间思考战略的问题？而我又不敢授权，因为一授权就怕会乱，但不授权的话就会觉得自己整个人都要累死了。”

我们仔细观察过他的工作，他真的是把企业所有的事情都做得最优秀：在做营销决策的时候营销副总裁一定要等他来做决策，问他广告找谁来做，口号怎么定，他还真能够拍脑袋说出非常经典的东西；生产总监也问他，我们生产怎么做，是 OEM 还是自己生产，要是 OEM 应该怎么办等，关于这些他也能给出一个非常好的回答。所以这个时候，他非常愿意关注具体的业务，他为什么不敢授权呢？因为他觉得授权之后每件事情都不如自己做得那么好。

这位 CEO 完全是被动地完成下属交给他的任务，所幸现在他还能勉强

应付，但是很明显他已经越来越疲于奔命了。恐怕企业规模再大一点，他就会发现自己在每个领域都失去发言权了。那时候，可就真是千头万绪无处寻了。红蜻蜓集团的董事长钱金波说过一句话，很有道理：“让平凡的人在一起做出不平凡的事情，这就是管理的力量。”这句话应该成为所有管理者的基本价值准绳之一，否则，还要管理者干什么呢？



## 让战略执行保障体系把烦恼连根拔起

我们接触过的另一个和上述企业规模相差无几的企业的 CEO，他在谈到自己的工作时说：“企业发展十几年，以前自己都是在关注具体的事情，比如研发技术环节的具体问题、营销的问题，等等。而现在最大的变化就是不再关注具体事情的具体环节了，在具体过程中由各个部门总监监控就好，再由他们来告诉我结果。我现在越来越多的是关心资本和人力资源战略问题，平时的业务运营问题靠定期的分析和集中决策。”

对比一下这两个企业的 CEO，一个是事无巨细管事情，另一个是真正以企业未来战略为核心。显然后者目标清晰、挥洒自如，几乎没有感受到成长的烦恼，原因何在呢？其实，后者只不过已经很好地建立了一套经营分析体系。

我们经常碰到由很小规模逐渐发展壮大的企业老板问这样的问题，“在企业开创的时候我管得很好，并不需要经营分析，我也不知道什么是战略保障，而我又为什么能做到现在呢？”通常我们会告诉他：“你现在已经发展到另外一个程度、另一个阶段了，所以需要的工具也就不一样了。当初你没有什么真正的烦恼，而现在你必须通过战略执行保障体系来解决成长的烦恼了。”

图 2-1 就是我们提出的战略执行保障体系（Business Strategy Implementation Supporting System，简称 SISS 体系）。苦恼中的高层看到这个体系，一定会发现很多现实的亟待解决的难题都已包含其中。可以看出

这个体系明确区分了三个层级，如同三把降落伞，成为战略落地执行的三层保障。具体而言，SISS 的三层体系分别是：

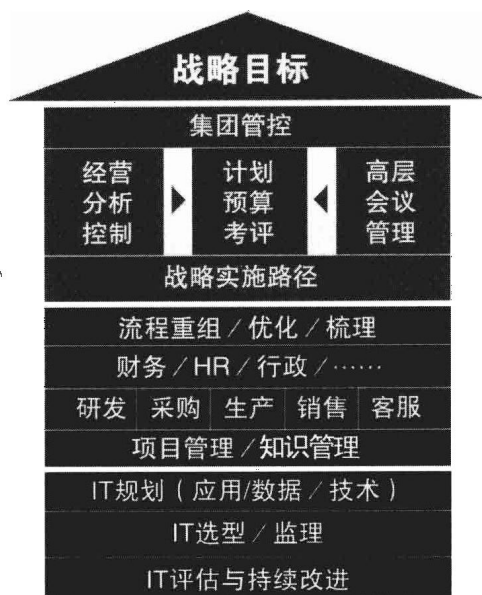


图 2-1 AMT 咨询提出的战略执行保障体系

第一：以战略分解、会议管理、经营分析、计划预算为基础，建立企业以计划、执行和控制为目的战略控制系统。

第二：以业务流程、岗位描述、绩效测评为基础，对采购、销售、生产等各职能领域，构建稳定的业务运营系统。

第三：以 ERP、CRM、SCM、PDM、KM、EIP、EAI 等不同的信息系统为基础，构成技术支撑系统。

为了实现顶上的战略目标，需要确保战略控制的有效性。首先要明确与这种战略相适应的是怎样的管控模式，是相对粗放型的财务管控，还是更加细致的战略管控，抑或是最为紧密的运营管控。这是一个对整个企业的远景和运营模式的整体基调的确定。之后，需要一个全面的战略实施路径。而战略实施路径要通过战略分解来明晰，分解后的实施路径图为目标达成指明了清晰的行动步骤和节拍。可以这么说，设计战略实施路径的目



的就是为了在变革中保持秩序和有序地保持变革。确定了战略实施路径，就能确定分解了的目标，进而为实现这些目标制订出计划，为执行计划制定预算，并利用考核保证计划和预算的正确执行。在这个过程中，高层要了解整个进程并宏观掌控局面，就需要经营分析和高层会议管理这两大工具。经营分析能保证高层实时掌握企业的运行现状，并为决策提供可靠的依据，为其融入目标、计划、预算、考核这个循环提供足够的信息保障。高层对战略的控制又在很大程度上是通过会议来实现的，因此，会议管理不仅能提高高层的时间利用率，也能决定一个企业的战略控制的风格。

战略落到具体的业务中，是要通过流程来实现的。战略执行保障体系的中间层不仅包括整个企业的流程架构设计和组织架构（这可以实现重塑面向客户的业务链），还涵盖了所有业务模块的具体流程。这些业务模块可能有些需要流程梳理，有些需要流程重组和优化。当然，这是站在全局角度的分析和整体优化，流程执行层的关注重点就在于执行力和执行效率，每个业务模块都不能成为短板。而项目管理和知识管理的目的则是打造“有套路”和“有记性”的企业，让企业的流程和知识形成可复用的沉淀，而不是一次又一次重建流程和知识体系。

管理如果不和信息化结合，就永远只能是可控制度低的人治。信息化对企业战略实施和流程执行的支撑作用已经得到公认，但是，非专业的企业管理者总是对信息化既恨又爱。恨是因为对这个领域实在太过陌生，学费却没少交；爱是因为利用信息化确实确实让管理变得更加简单和有序。那么，如何保证企业在信息化上不走弯路呢？首先，要有清晰可行的规划，涵盖应用、数据和技术这几个方面。其次，是要确保正确的系统选型，以避免系统变成形象工程。再次，则是让实施后的系统得到专业可信的评估，充分反映价值并找出不足，为以后的改进提供参考，推动管理和信息化的成功结合。

实际上，不论是国内还是国外的企业，从小做到大并不难，但是跨越这样一个阶段达到基业常青却很难。有很多企业在短短几年就被淘汰，而