

胡圣浩 / 著

From **Strategy** To Execution

从战^略到执行

——战略落地系统解决之道

+ 汇聚优秀企业成功经验

+ 提供战略执行解决方案

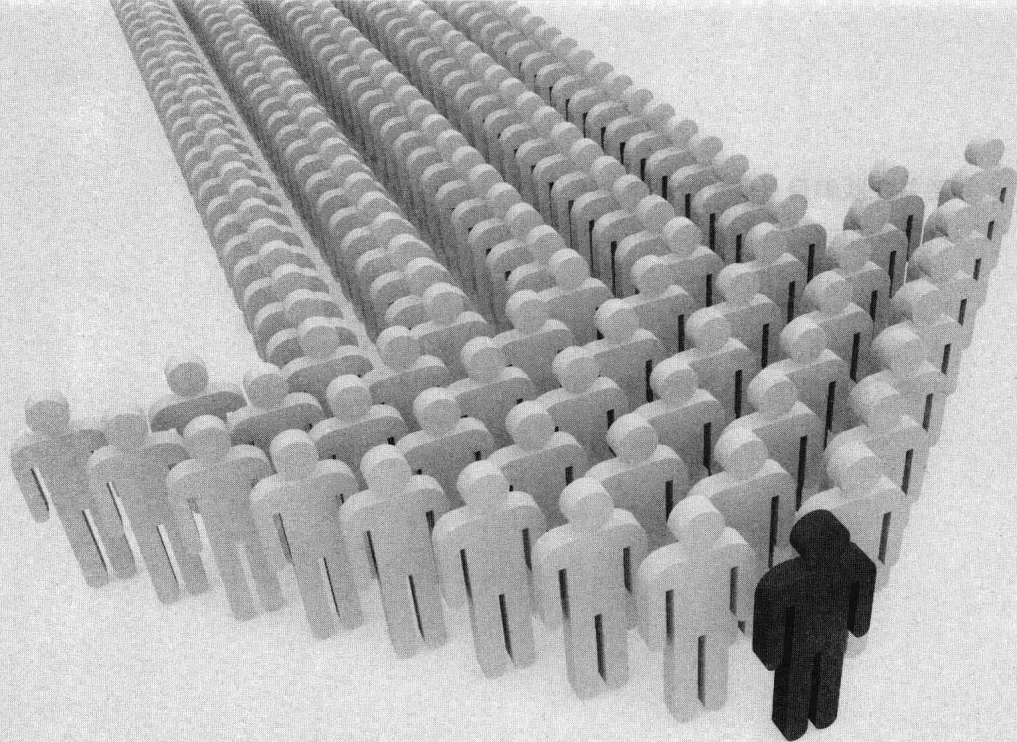
+ 总结咨询与培训之精华

+ 助力企业从优秀到卓越



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



胡圣浩 / 著

From Strategy To Execution

从战略到执行

— 系统解决之道

+ 汇聚优秀企业成功经验

+ 提供战略执行解决方案

+ 总结咨询与培训之精华

+ 助力企业从优秀到卓越



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

从战略到执行/胡圣浩著

北京: 中国经济出版社, 2012. 4

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0924 - 1

I. ①从… II. ①胡… III. ①企业战略—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 148213 号

责任编辑 李煜萍
责任审读 贺 静
责任印制 张江虹

出版发行 中国经济出版社
印刷者 三河市佳星印装有限公司
经销者 各地新华书店
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 16
字 数 190 千字
版 次 2012 年 4 月第 1 版
印 次 2012 年 4 月第 1 次
书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0924 - 1/C · 167
定 价 32.50 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街3号 邮编 100037
本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

序 言

在中国,执行一直是一个很热门的词汇,自博西迪写了《执行》一书后,“执行”一词开始风靡全国。无论在大型企业,还是在中小型企业,言必谈执行。一个企业做得不好,就说执行力不强,要找培训师来进行培训。执行,已经开始走入误区,甚至有点走火入魔了。

全国出版的有关《执行力》的书籍不下 200 本,多是从员工态度、责任、文化等方面进行的讲解或阐述,没有从企业组织上把握执行力不强的原因。

中国企业经过 30 多年市场经济的洗礼,从原来的“野蛮生长”到现在的内部管理缺失,当然要喊“执行力不足”了。殊不知,绝大多数企业内部管理是不完善的。

笔者为很多企业提供过咨询服务,发现自称制度很多、很完善的企业,仍然还有大量的不完善之处,甚至部分制度严重缺失,如投资管理制度、营销管理制度、品牌管理制度等。

许多企业也听了很多次的执行力培训课程,课堂上很激动,课后就盲动,受到阻力后出现“一动不动”的情况,仍然没有提高执行力,不知如何下手,总以为是人的问题,但究竟是人的哪一方面的问题却不知道了。

执行力必须正本清源,从源头上进行梳理。当然,这个梳理也非一日之功。许多企业已经误入执行力误区,积重难返,需要“中药”的慢慢调理。执行力绝对不是培训几天就可以提高的,执行力是一个系统工

程,任何一个方面的偏颇,都会影响系统的其他部分的运行,导致执行力下降。

笔者从2007年开始研究和演讲战略与执行,至今已经4年多的时间了。2007年第一次在海南一家企业讲执行力,后来逐步扩展到全国其他地方,陆陆续续讲了4年多。4年来笔者本人不断地进行思考与探索,以期能够实现突破,提出一个较为全面系统的从战略到执行的系统性框架,以便有力地指导企业的实践活动。

本书在反复讲授的基础上形成,把自己的讲稿书面化,将4年来的研究成果与大家共同分享!

4年多来,笔者一直运用自己的战略执行理论指导企业的实践活动,通过咨询业务,帮助企业做好各项工作,并且取得一定的成效。

一个公司的发展必须站在战略的高度进行全面系统的考虑,没有战略的指引,再强大的执行力也是枉然。刘备在没有遇到诸葛亮之前,刘关张三兄弟的执行力无比强大,但经常是吃败仗,没有立足之地,过着颠沛流离、寄人篱下的生活。刘备使用诸葛亮后,其战略执行能力大大提高,成就了三足鼎立的局面。

本书针对当前执行力的误区,站在战略的高度,运用系统论的方法,进行全面的考虑,全面梳理企业执行力系统。

本书没有按照常规的方式来进行写作。为方便企业家充分利用片断时间,书中每一个章节都相对独立,可以分开来读。如果从执行力提升的角度来看,则需要认真通读。

本书分9章来进行写作。

第一章和第二章为两个案例,前者为战略成功的案例,后者为战略失败的案例。第三章为战略雄心,指出每一个企业家都希望把企业做大做强做久。第四章为环境研究,强调从中发现商机,找到新的经济增长点。第五章为战略制定,提出了战略制定的三种方式和战略管理流程。第六章为战略执行,提出了理念先行和年度经营计划。第七章为调理架构,指

出要从组织结构上保障战略目的的实现。第八章为优化人力、强化绩效,即从选人、用人、留人、考核人等方面提出了诸多的策略和方法。第九章为制度与精细化管理,指出制度是企业的根本保障,起到保驾护航的作用,一个企业离不开制度的基础平台作用。

本书具有以下五个特性:

一是强调系统性。本书在战略理论的指导下,从执行力理念、组织结构、流程、薪酬、绩效、制度管理等方面构建了战略执行体系,该体系既有拉力系统和推力系统,又有基础平台系统。

二是强调实操性。本书强调在遇到企业管理问题时,能够根据系统理论,找到解决问题的方法,这些方法能够拿来即用,为此,本书提供了大量的图表。

三是强调实用性。本书提供了战略规划、年度经营计划、绩效合同等非常多的实用工具,企业人员即可进行套用。这是笔者多年咨询的结晶,是在多家企业运用过的。

四是强调趣味性。为了增加阅读的趣味性,本书安排了一定的案例或故事,以便于娱乐和启迪思维。

五是强调简洁性。本书目的不在于介绍得多么深刻和完备,而在于启迪思维、提供思路与方法、找到正确的路径。

衷心希望本书能够帮助企业解决执行力不高的问题,也提升企业对战略的认识。尽管有时这个帮助是微小的。

本书历时4年,在咨询的空余时间进行思考和写作。在此,笔者要特别感谢家人对我的支持,感谢咨询伙伴对我的鼓励,感谢网友对我的关注和“拍砖”,感谢那些撰写有关执行力和战略专著的前辈们提供了很好的思路和素材,使得拙作能顺利完成。同时,笔者也要感谢曾经服务的客户,是他们提供了翔实的素材和非常好的意见,促使笔者不断深度思考、反复实践。

限于时间和个人经验,书中难免会有些问题讨论得不够深入,阐述得

从战略到执行

不够清晰,希望能够抛砖引玉。欢迎各位读者对本书提出批评,笔者联系方式为:hi_sengen@163.com。

胡圣浩

用友长伴管理咨询

2011年10月于深圳香蜜湖

目 录

序 言	1
第一章 隆中对策, 英明战略	1
一、刘备奋斗历程	4
二、隆中对与战略	4
三、战略分析	5
四、战略制定	7
五、战略执行分析	8
六、战略思想启示	10
第二章 五谷道场, 战略失策	13
一、王中旺奋斗历程	15
二、企业战略演变	17
三、五谷道场崩盘	20
四、战略解析	22
第三章 战略雄心, 做大做强	31
一、做大	34

二、做强	38
三、做久	41
第四章 环境研究,发现商机	47
一、环境研究框架	49
二、宏观环境研究	49
三、产业环境研究	52
四、竞争环境研究	60
五、发现商机	63
第五章 战略制定,群策群力	67
一、战略制定方式	69
二、战略管理	71
第六章 战略执行,理念先行	91
一、战略执行体系	93
二、理念先行	95
三、年度经营计划	102
第七章 调理架构,理顺流程	111
一、调理架构	114
二、理顺流程	128
第八章 优化人力,强化绩效	137
一、优化人力	139
二、强化绩效	154

第九章 制度为根,精细为本	173
一、制度为根	175
二、精细管理	184
附录 1 某公司诊断报告(简写版)	197
附录 2 TD 建设集团战略	207
附录 3 年度经营计划	219
附录 4 绩效合同	227
附录 5 制度管理办法	233
参考文献	243

第一章

隆中对策，英明战略

《孙子兵法·谋攻篇》讲：“凡用兵之法，全国为上，破国次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之……故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城……故善用兵者，屈人之兵而非战也。故曰：知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”

孙子在该篇中论述了战略的最高境界：不战而屈人之兵。由此可见，战略对一个国家的重要程度。商场如战场，军事战略对商业同样有指导作用和借鉴意义。每一个企业都需要重视战略规划和战略管理。一个企业不重视战略，就犹如没有规划好自己的未来，是一个缺乏远见的企业，在经营过程中会“当一天和尚撞一天钟”。如果没有公司战略，或者战略不够清晰，那么公司的经营运作就没有一个明确的指导，就难以形成满足市场需求、获取竞争优势、达成公司目标的具体策略。

战略无时不在，无处不在。大可用于国家，小可用于个人，中可用于企业。三国时期的刘备正是在战略思想的指导下，取得了巨大的成功。

一、刘备奋斗历程

刘备(161—223年)即蜀汉昭烈帝,字玄德,汉族,涿郡涿县(今河北涿州)人,三国时期蜀汉开国皇帝,政治家,公元221—223年在位。

刘备是西汉中山靖王刘胜之后,刘弘之子。早年丧父,母亲以贩履织席为业。184年,刘备召集乡勇参加征讨黄巾军,打了多次胜战。但194年,在徐州被曹操击败;198年,被吕布击败。199年,刘备进入皇室参政,与曹操同伍。建安五年(200年)春,衣带诏事发。曹操决定亲自东征刘备,刘备战败,201年,刘备在北方被曹操击败,只好到荆州投奔刘表。

建安十二年(207年),刘备向刘表提出趁曹操进攻乌桓时偷袭许都的建议,刘表没有采纳。刘备前往隆中拜访诸葛亮。三顾茅庐之后,诸葛亮向刘备献上了隆中对。

在遇到诸葛亮之前,刘备的战略使命是:上报国家,下安黎庶,兴复汉室,统一天下。但是如何去实现,则久思不得其解。当“国家干部”也可实现,当将军也可实现。但是在路径的选择上刘备一直是模糊不清的。

自刘备起兵23年(184—207年)来,在遇到诸葛亮之前,在刘备的头脑中一直存在一个观念,就是以为靠武力就可以征服天下、打败曹操、实现光复汉室的梦想。刘备有大局观,但缺乏战略观,缺乏对全国的统筹考虑。

下面我们来看看诸葛亮给刘备做的战略规划。

二、隆中对与战略

亮躬耕陇亩,好为《梁父吟》。身高八尺,每自比于管仲、乐毅,时人莫之许也。惟博陵崔州平、颍川徐庶元直与亮友善,谓为信然。

时先主屯新野。徐庶见先主,先主器之,谓先主曰:“诸葛孔明者,卧龙也,将军岂愿见之乎?”先主曰:“君与俱来。”庶曰:“此人可就见,不可屈致也。将军宜枉驾顾之。”

由是先主遂诣亮,凡三往,乃见。因屏人曰:“汉室倾颓,奸臣窃命,主上蒙尘。孤不度德量力,欲信大义于天下,而智术短浅,遂用猖獗,至于今日。然志犹未已,君谓计将安出?”

亮答曰:“自董卓已来,豪杰并起,跨州连郡者不可胜数。曹操比于袁绍,则名微而众寡,然操遂能克绍,以弱为强者,非惟天时,抑亦人谋也。今操已拥百万之众,挟天子而令诸侯,此诚不可与争锋。孙权据有江东,已历三世,国险而民附,贤能为之用,此可以为援而不可图也。荆州北据汉、沔,利尽南海,东连吴会,西通巴、蜀,此用武之国,而其主不能守,此殆天所以资将军,将军岂有意乎?益州险塞,沃野千里,天府之土,高祖因之以成帝业。刘璋暗弱,张鲁在北,民殷国富而不知存恤,智能之士思得明君。将军既帝室之胄,信义著于四海,总揽英雄,思贤如渴,若跨有荆、益,保其岩阻,西和诸戎,南抚夷越,外结好孙权,内修政理;天下有变,则命一上将将荆州之军以向宛、洛,将军身率益州之众出于秦川,百姓孰敢不箪食壶浆以迎将军者乎?诚如是,则霸业可成,汉室可兴矣。”

先主曰:“善!”于是与亮情好日密。^①

三、战略分析

刘备虽有满腔鸿鹄大志,然而却不知究竟如何成就霸业,不知道做什么、怎么做。自己的长期目标应该是什么?自己想成为什么,又能成为什么?需要什么条件和资源?所面临的现状、困难和挑战都有哪些?战略选择是什么,即通过什么手段、什么行动来实现长期目标?……一系列的

^① 陈寿. 三国志·蜀书诸葛亮传[M]. 中华书局,1996.

问题都困扰着刘备。多年来失败的原因,刘备未能参透。

(一) 战略环境分析

无论是政治斗争还是企业经营,都需要首先了解所处的环境如何。环境带来机会,也带来威胁,把握好环境带来的机会,这是天赐之“势”。所谓“天时”、“顺天乘时”,是一种最顺利的成功路径,特别是对于相对弱小的个体来说,改变环境的作用可以忽略,把握机遇对成功具有更大的意义。自董卓以来,豪杰并起,跨州连郡者不可胜数。可以说,当时已经是天下大乱,群龙无首,诸侯割据,地方武力逞强。好像是回到了春秋战国时代,周天子式微,而出现了春秋五霸和战国七雄局势。

如果把政治经营看成是企业经营的话,那么,该市场则是一个市场集中度高的市场,想打破市场结构还比较难,如果竞争,会遇到强大竞争者的阻力和打击。但是,找到一个“利基市场”也不是难事,也不缺乏机会。刘备却没有发现。

(二) 竞争对手分析

竞争对手分析是战略分析的一个关键方面。《孙子兵法》云:“知彼知己,百战不殆;不知彼者而知己,一胜一负;不知彼,不知己,每战必败。”刘备自战争起,失败过无数次,每次都是屡败屡战,屡战屡败。

“智者乐水,仁者乐山”,“智者,曲折而行;成者,另辟蹊径”。杀身成仁或知其不可为而为之,对于智者来说,都是愚蠢的行为,或者说是不得已的选择。智者之所以乐水,是因为“水善利万物而不争”,“夫唯不争,是故无人与其争”。

诸葛亮帮助刘备分析了竞争对手的实力以及自己的优劣势。(见表1-1)

表 1-1 刘备竞争对手的实力以及自己的优劣势

	曹操(第一阵营)	孙权(第二阵营)	刘表(第三阵营)	刘璋(第三阵营)	刘备(第三阵营)
战略目标	统一中国	统一中国	地方武装	地方武装	统一中国
优劣势	1. 政治方面: “挟天子以令诸侯” 2. 军事方面: 势力强大,“已拥百万之众” 3. 人才方面: 战将千员,谋臣多,而且他知人善任,谋略出众 4. 地理方面: 北方已经荡平 5. 经济方面: 北方粮草丰足	1. 政治方面: 据有江东,已历三世 2. 军事方面: 拥兵 20 万 3. 人才方面: 拥有周瑜、鲁肃等人才,“贤能为之用” 4. 地理方面: “国险而民附” 5. 经济方面: 较为富强	1. 政治方面: 已经失去中央的信任,没有雄心 2. 军事方面: 拥兵不到 10 万 3. 人才方面: 人才较少 4. 地理方面: 无屏障可用 5. 经济方面: 比较富裕	1. 政治方面: 已经失去中央的信任,没有政治野心 2. 军事方面: 拥兵不到 10 万 3. 人才方面: 人才较少,但“思得明君” 4. 地理方面: 无屏障可用 5. 经济方面: 比较富裕,“天府之国”	1. 政治方面: 拥有一定政治地位和政治雄心,“帝室之胄,信义著于四海”,希望匡扶汉室 2. 军事方面: 拥兵不到 1 万 3. 人才方面: 人才较少,仅武将,高级谋臣缺乏,但积极招聘人才,“总揽英雄,思贤若渴” 4. 地理方面: 无屏障可用,无根据地 5. 经济方面: 贫穷

四、战略制定

诸葛亮不仅为刘备分析了外部环境,还分析了市场机会与面临的威胁。虽然竞争激烈,但市场机会还是很多的。第一个机会是荆州。荆州地理位置非常好,自古以来是兵家必争之地,然而刘表却不能守住。第二个机会就是益州。诸葛亮说“非其主不能守也”,表明其领主战略雄心缺乏,领导能力不足。

面对市场机会,诸葛亮也分析了刘备集团的资源和能力。“将军既帝室之胄,信义著于四海,总揽英雄,思贤如渴”,这些是刘备集团的优势。由此可见,刘备集团在品牌、企业文化和人力资源等方面还是有一定优势的。