



年初订计划 年尾有结果

战略落地七步成诗

郭晓◎著

让公司战略说到就能做到



中华工商联合出版社

年初订计划 年尾有结果

战略落地七步成诗

郭晓◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

年初订计划, 年尾有结果: 战略落地七步成诗/郭晓著. —北京:
中华工商联合出版社, 2015. 4

ISBN 978-7-5158-1232-8

I. ①年… II. ①郭… III. ①企业战略—战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 047013 号

年初订计划, 年尾有结果: 战略落地七步成诗

作 者: 郭 晓

责任编辑: 于建廷 臧赞杰

责任审读: 郭敬梅

封面设计: 久品轩设计

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市文阁印刷有限公司

版 次: 2015 年 5 月第 1 版

印 次: 2015 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

字 数: 200 千字

印 张: 14

书 号: ISBN 978-7-5158-1232-8

定 价: 58.00 元

服务热线: 010 - 58301130

团购热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicapl202@ sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@ sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业阅读——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们也向所有的企业管理者、管理咨询专家和企业研究者征稿，让更多被实践检验的好思想、好方法迸发出来，为企业助力！（bookgood@126.com 或 QQ：1963328416 或手机号 13611149991，绝非“自费出书”，不向作者收取任何费用）

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书精华电子版 + 书币，请登录博瑞森管理图书网，输入刮刮卡号码，即可下载电子版、领取书币。

为什么我们的战略实现不了

很多老板已经认识到战略管理的价值，但由于战略执行的系统性不强，往往是一两年过去了，也没有什么改观，经营的结果也没有多大起色。

为什么我们的企业制定了战略以后，都实现不了？就本人来看，归纳起来大致有以下三种情况。

一、抓了战略、丢了市场

长期与短期、局部与整体往往是矛盾的，因此注定了战略目标与短期业务目标会产生冲突。

例如，很多企业都会面临的品牌整合问题。

有一次，与“王老吉”的内部人员交流时，他们对此感到很头疼，因为冠以“王老吉”品牌的产品，除了各种包装的凉茶，还有一系列的食物和养生产品，林林总总，不下数十个。

这种情况很像十多年前的“青岛啤酒”，后来青岛啤酒明确了“品牌带动下的发展战略”，开始了大张旗鼓的品牌整合，旗下品牌从二三百个整合到现在的“1+3”，品种从一千多个整合到几十个。在初期的操作中，普遍存在抓了战略、丢了市场的情况，例如，在广西市场，经过多次的产品切换，青岛啤酒的销量

从 20 万千升下跌到 10 万千升以下。

二、有大方向，没有细节来保障

战略实施不仅是大方向不能偏差，在细节上也必须做到位。

例如，A 企业确定了进口替代的业务战略，通过学习国外对手，快速推出新产品，逐步实现备件国产化，大幅降低了生产成本。在此基础上，为了缩短从产品研发到投入市场的时间，采取与客户合作的办法，即完成新产品样机后，以较大的折扣取得首个销售合同，在生产、安装、调试过程中实现产品的不断完善。这种研发、生产、销售为一体的创新模式在前几年行业快速增长阶段取得非常不错的市场效果，可以说是非常不错的战略。

但随着行业发展周期和经济周期的变化，国内劳动力成本上升，人民币汇率上升及客户对产品质量要求的提高，A 公司产品的价格优势越来越不明显。

更为严重的是，由于产品没有完全成熟就投入市场，需要多批次改良产品，造成客户对产品质量的稳定性，特别是前期稳定性的认可度不高，质量问题又对价格形成抑制，逐渐连基地市场也受到很大冲击。

三、缺少战略落地的方法

我们看到更多的一种情况是：一部分企业出于种种原因，花了精力、花了钱，制定了企业战略，却没有将战略管理运行起来。过去 10 年，AMT 提供咨询服务的企业超过 2000 家，但真正

建立战略管理体系（即有战略管理职能，按战略管理流程进行年度回顾，实现战略、计划、预算、绩效闭环管理）的企业只有10%左右。

这些都是企业中的常见情形。没有战略管理系统，再好的战略也只是纸上谈兵。青岛啤酒是战略管理非常成功的企业。本人在青岛啤酒的战略体系中经过十多年的锤炼，积累了一些经验。

针对快速成长型企业管理资源不足的客观条件，梳理出简要的战略管理七步法，希望可以帮到大家。

第一章 企业为什么需要战略管理

- 1.1 快速成长型企业的烦恼 003
 - 一、企业发展为什么存在天花板 003
 - 二、为什么销售不稳定、利润在下降 004
 - 三、销售问题的根源是执行力吗 005
 - 四、老板能做到，为什么员工不能 006
- 1.2 企业成长中一直危机四伏 008
 - 一、经济波动曲线 008
 - 二、行业发展的生命周期曲线 009
 - 三、企业自身发展的生命周期曲线 010
- 1.3 抛开“人不行”，从自身管理上找找原因 013
 - 一、老板遇到的问题根在什么地方 013
 - 二、如何从根本上改变经营的被动局面 016
- 1.4 战略落地会碰到什么困难 023
 - 一、抓了战略，丢了市场，经营目标无法达成 023
 - 二、有大方向，没有细节来保障 024
 - 三、缺少战略落地的方法 025
- 1.5 战略落地为什么这么难 028
 - 一、经营目标代替战略 028
 - 二、有广度、没深度 031
 - 三、有温度、没力度 032

年初订计划，年尾有结果：

战略落地七步成诗

四、重结果、轻过程 033

1.6 战略落地七步法 034

第二章 高层：确立正确的战略意识

2.1 准确理解战略思想的内涵 039

一、高层思想上要统一 039

二、战略不仅是大方向，设计更讲究
细节和严密性 040

三、执行一致：用计划保证劲往一处使 042

2.2 什么才是正确的战略意识 045

一、远见意识 046

二、高目标意识 049

三、核心竞争力意识 050

四、可持续发展意识 052

第三章 基层：让战略被平凡人理解

3.1 阻碍员工理解战略的原因 057

一、企业高层本身就没有达成共识 057

二、战略被看作公司的机密 059

三、缺少上下的沟通 059

四、战略本身难以被理解 060

3.2 让员工理解战略的有效方法 062

一、使用普通员工能够理解的语言 062

二、每一级主管都承担战略宣贯的责任 065

三、让员工更有成就感 066

四、让战略与战术共生 068

- 3.3 将战略固化到日常管理当中 069
 - 一、制度化管埋：管理原则要明确 070
 - 二、好的业务模式要提炼、固化和推广 071
 - 三、创新执行 072

第四章 用数字说话

- 4.1 找到支撑战略实现的关键要素 076
- 4.2 落实到职能部门：用指标代替指示 081
- 4.3 指标库与 KPI 084
 - 一、如何建立指标库与 KPI 084
 - 二、KPI 体系建设需要注意的问题 090
- 4.4 建立高效的 IT 平台 093

第五章 用策略转化战略

- 5.1 让职能规划也以业务为导向 099
 - 一、年度目标与区域布局的对接 101
 - 二、产品结构与市场机会的对接 104
- 5.2 精准营销 106
 - 一、市场信息的收集与分析 107
 - 二、市场与销售的协同 108
 - 三、销售与生产的协同 109
- 5.3 用管理体系保证策略的执行 113

第六章 用运营计划承接策略

- 6.1 如何编制年度运营计划 121
 - 一、从上至下4个层级的年度运营计划编制 122
 - 二、月度运营计划管理 146

年初订计划，年尾有结果：
战略落地七步成诗

- 6.2 如何管理运营计划 159
 - 一、专人负责及相关人员职责划分 159
 - 二、运营计划管理流程 162
 - 三、运营计划模板 163
- 6.3 运营计划管理要起到三个作用 166
 - 一、保证运行的有序和稳定 166
 - 二、提高组织横向协同的效率 167
 - 三、保证向下执行不变形 168

第七章 从职能和业务两个方面评价战略落地

- 7.1 运营计划的考核与绩效 173
 - 一、如何考核运营计划 173
 - 二、运营计划与绩效管理相结合 174
 - 三、职能系统的绩效管理 175
- 7.2 到市场实地去看战略落地的效果 180
 - 一、在同一个语境中对话 180
 - 二、如何做市场巡回诊断 183

第八章 坚持战略回顾与持续改进

- 8.1 管理者角色的转型 194
- 8.2 基于数据、会议、计划的持续改进系统 196
 - 一、建设准确、敏捷的财务报表系统 196
 - 二、专业分析报告与经营分析 197
 - 三、会议的管理 199
 - 四、会议决议的落实 201
- 8.3 用战略时钟固化战略管理节奏 203

第一章
企业为什么需要
战略管理

1.1 快速成长型企业的烦恼

一、企业发展为什么存在天花板

一个企业如果能够抓住行业快速成长期的机会，就能够形成一定的规模，掌握一定的技术优势，奠定一定的市场基础，基本上能解决生存问题。

但是，解决了生存问题不等于可以发展下去，随之而来的是更加残酷的竞争。当行业竞争进入淘汰赛，企业家就开始感觉力不从心了，主要表现在：

- 企业的年度增长目标难以实现，经营指标波动大，甚至恶化。

- 技术水平和质量水平都在提高，客户的满意度却在下降。

- 员工的心态变了，创业精神少了，核心人才明显不足。

- 销售成了经营的最大问题。

.....

对企业的困境，大家都很焦急。有的说是战略问题，有的说是组织结构问题，有的说是机制问题，有的说是文化问题，有的说是人才问题。

大体来说，高层往往认为是人才问题，而中下层则认为是机制问题。

其实，对问题认识的不一致本身才是企业发展的最大障碍，这就是企业发展的天花板。

二、为什么销售不稳定、利润在下降

很多老板都是从一线摸爬滚打起来的。老板们都非常关注销售，往往冲在市场一线，成为一个大销售员，对公司业务发展贡献不可谓不大。的确，只要老板目光所及，能关注到企业的方方面面；翻云覆雨，能玩得转全盘生意；谈笑之间，能 hold 得住整个团队，那么，再时尚的管理理念和方法都是多余的。

然而，老板们都有更高的追求，生意会越做越大。随着销售区域的扩大和业务多样化，专业化分工和管理层级增加，老板的管理任务日益繁重，很多管理工作需要他人代劳，经营的冲突开始显现：

- 品种不断增加而单一品种的平均销量下降。
- 库存剧增而缺货现象频发。
- 开发新产品的投入增加而成功率下降。
- 抓了成本控制却发现质量投诉增加。
- 人力成本上升仍解决不了人才短缺问题。

结果是烽烟四起，销售不稳定、盈利能力下降。虽然企业会采取很多应对措施，但是由于问题相互牵扯，加之外部竞争压力不断加大，问题就越变越严重。此时，直觉告诉他，问题就出在销售上！因为，只要销售好了，管理的问题根本不算事，销售不好，依靠管理也解决不了当下的实际问题。但再仔细想一下就会发现，销售方法与过往并没有太大不同，只是人员的创业精神下降了，而对手却进步很快。

显然，销售乏力只是经营不善的结果。看上去销售是瓶颈，但这个瓶颈是多方面因素造成的。

三、销售问题的根源是执行力吗

不敬业的现象让很多老板困惑。

在一次与企业交流中，公司的林老板说：“我们公司现在发展的思路很清晰，战略意图很明确，主要是人员的执行力问题，特别是销售的执行力问题。我给你举几个例子。

“一次是我到东北拜访客户，我们到了，而代理商的人员却没有到，只好在客户大门外等了半个小时。后来代理商的人员解释说是堵车。呵呵，我从来不会在我住的城市因堵车迟到，也不会把时间浪费在路上。上班高峰堵车，我就提前出来，下班时间堵车，我就推迟下班。区域经理还说无法控制代理商。为什么我以前做市场不会出现这种情况？因为我会反复地沟通好，帮他们把细节考虑好。如何管理好、调动好代理商，是销售人员的重要工作。

“又有一次，遇到泰国发洪水，我看到了市场机会，让销售团队赶快把业务做到泰国去。他们却说现在洪水还没有退，路还不通。拖了一段时间之后，结果是竞争品牌在那里把市场做起来了，我们就这样失去了进入市场的好机会。

“还有，我到欧洲出差，看到我朋友公司的销售经理用 skype 开远程会议，上午开了，晚上还开。我们的经理为什么做不到这么敬业呢？”

显然，老板对现下销售团队的敬业精神和业务管理现状非常不满，但是这种状况是怎么产生的呢？为什么老板优秀的工作作风难以传承呢？

显然，林老板说的三个例子分别指向了过程管理、目标管理和会议管理，他的公司肯定没有建立相应的管理机制。

四、老板能做到，为什么员工不能

成功的老板都希望下属像他一样工作。

我曾听到一个老板这样叹道：“如果公司的员工对工作的投入达到我一半的程度，公司今天的情况就会好得多。”确实，老板的创业史近乎传奇，他们那些艰难创业的故事讲也讲不完。不可否认，是他们的敏锐、刻苦、坚持成就了企业的今天。

管理者能做到，为什么下属做不到？是下属的人品问题吗？我们还可以听到很多管理者发出这样的言论：这个人人品不好，这个人思想意识有问题。

不可否认，人本身会存在问题，但是不能用人员的问题来掩盖管理本身存在的问题。可以说，经营中出现的大量问题并不是人品问题，或者说也不是人员的素质问题。

其实，完全可以从机制上找原因，也就是“责权利”是否对等和匹配。

有一家电子商务企业销售部门的任务就是将引入的流量转化为销售收入，但销售部门对流量引入没有决定权。负责引入流量的市场部门则根据销售收入与流量成本之比的 ROI（投资回报率）来控制流量。这样很容易造成恶性循环：销售收入一旦下降，ROI 就下降，市场部门的流量引入就减少，销售部门的目标就无法实现。销售部门为了达成目标，就想到促销，而销促方案由财务部门审批，其审批标准以整体的销售成本率为红线。