

要么有系统， 要么被淘汰

打造卓越执行八大系统



孙军正◎著



方法·关键环节·案例

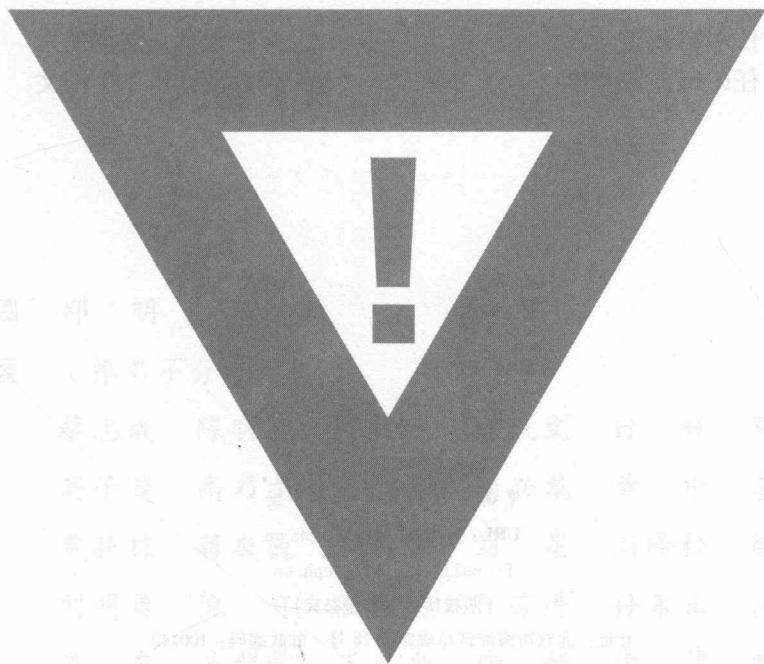
系统诊断，走出“头痛医头、脚痛医脚”误区
系统重建，彻底治愈企业顽疾，真正提升执行力

中国财政经济出版社

QIYE CHENGZHANG LI SHUJIA
企业成长力书架

要么有系统， 要么被淘汰

打造卓越执行八大系统



孙军正◎著

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

要么有系统,要么被淘汰:打造卓越执行八大系统 / 孙军正著. — 北京:中国财政经济出版社, 2014. 12

(企业成长力书架)

ISBN 978 - 7 - 5095 - 5649 - 8

I. ①要… II. ①孙… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 204903 号

责任编辑: 杨 云

责任印制: 刘春年

文字编辑: 钱琪然

版式设计: 丁丁图文

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 010 - 88190406 北京财经书店电话: 010 - 64033436

北京中兴印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 14.5 印张 167 000 字

2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月北京第 1 次印刷

定价: 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 5649 - 8/F · 4565

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

反盗版举报热线: 88190492 88190446

QIYECHEGZHANGLISHUJIA
企业成长力书架

编委会



主 编 邓 明

编 委 (排名不分先后)

蔡忠成	陈明亮	陈施宇	陈凯文	付 祥	邓 艳
高子馨	高乃龙	葛 静	胡兴龙	黄 中	李 锋
贾扶栋	蒋巍巍	刘逸舟	刘 星	刘峰松	梁长玉
刘明勇	倪 可	欧阳震	任芳进	孙军正	汪园黔
吴 东	吴群学	王乐平	徐 超	徐 伟	殷 祥
杨 平	一品刘	张 持	曾 文	周子人	

主办单位 北京联大文化发展有限公司 www.ldwhbook.cn

走向卓越是企业的唯一选择

执行力，是当今中国企业管理思想中的高频词汇之一。在竞争愈加激烈的年代，对企业而言（尤其是那些一心想要做大做强企业），走向卓越是唯一的选择。然而，无论在大型的集团，还是在中小型企业中，谈到企业管理，往往就要讲到执行。从某种意义上讲，对于执行力，并非我们谈得太少，而是做得不够。

通过观察当今有关执行力的培训教材，发现大多是从企业内部管理方法、员工工作态度、责任管理、企业文化等单方面进行讨论的，而没有从企业内部的系统出发，寻找其中的不足，以提高执行力。这导致企业即使能够从个别方面执行力的提高中获益，却不一定获得整体的收益，走向卓越。

事实上，大部分中国企业的执行力问题，其基础并不在于个人的执行力度上，而在于绝大多数企业内部系统管理不完善所体现出的执行力不足。即便是具有一定历史或成就的企业，其运营系统依然存在大量不完善乃至严重的问题，可见那些刚刚成长起来的企业，其系统执行力存在着更多不足并不奇怪。

因此，企业想要真正提高执行力，就需要从系统重建开始，而这样的重建过程并非一日之功。它是整个企业内外环境因素作用的综合体现，是一个企业内部的系统工程，而其中任何一个系统的运行状态不良都会导致企业执行力下降。

上述问题正是本书写作的出发点，即通过对企业系统的描述，运用生动直观以及具有相应理论高度的描述方式，向读者展示构建系统中关键环节和重要问题。本书将企业系统分为八个部分，分别是：战略系统、流程系统、人力规划系统、绩效系统、组织系统、股权激励系统、文化系统和管控系统。这些系统分别涵盖了企业内部从战略的设计、运行，到具体不同部门的工作流程环节，从实实在在的物质资源，到作为企业内部精神动力的文化建设，其重要价值和相互关系，都在这些系统的构建中得以体现。

本书作者通过多年来对系统和执行力关系的研究、培训和咨询工作，不断进行多样化、多层次地思考和探索，提出了能够从整体上对企业执行力有效提升的框架，从而有效指导企业的实践工作。而本书正是在作者的研究成果基础上进行升华的，通过对多年来在实践咨询中收获的案例进行深入分析，铺陈纸面，力求向读者奉献自己的智慧和经验。同时，作者还希望将这些在咨询、培训工作中形成的方法、工具和背后的理念，同正在成长的企业管理者们共享。

作者有理由相信，当读者通过本书逐章节的学习之后，会渐渐从不同系统的构建过程中，明确整个企业执行力提高的路径。犹如在千百块拼板不断互相磨合后，获得巨幅清晰的图画一样。为了加快这种磨合的速度，本书采取了每章节相对独立的形式，从而能够保证读者根据现实需要，对章节进行分开解读。为了让读者从本书中学习到更多的实用知识，本书的每一节都包含实际案例，其中既含有战略成功的案例，也有战略失败的案

例，既有世界知名的大型企业，也有作者在咨询工作实际中所接触到的中小企业案例。

和其他同行所出版的图书相比，本书不仅仅是将咨询方案简单地形成文字，更不是简单将培训教程放到纸面上，而是为了方便读者的理解，将企业内部经营管理的关键环节、重要问题的解决方式介绍给读者。以便让企业家朋友、职业经理朋友和有志于从事管理工作的朋友，都能够在实践工作学习活动中取得一定效果，从而有力推动企业执行力的提升，同时为自身的工作学习带来丰厚的回报。

衷心希望伴随着本书的阅读之旅，您能对企业系统构建有更明确的认识，解决种种执行难题，就此引领企业走向卓越！

孙军正

2014年9月

第一章 战略系统：成功的企业需要独特的发展战略

企业问诊：战略系统诊断报告 003

- 从战略的高度看成功者走过的路 007
- 战略管理培训让企业经营有序 011
- 战略管理，制度先行 014
- 中长期战略规划早知道 018
- 走出战略的雷区 022

第二章 流程系统：管理企业的基本功

企业问诊：流程管理诊断报告 029

- 流程管理是企业展开具体管理的“着眼点” 033
- 流程管理是依托制度的管理行为 036
- 为企业明确核心流程 040
- 关键业务的管理流程 044
- 梳理流程，优化工作 047

第三章 人力规划系统：帮助员工经营未来

企业问诊： 人力资源管理诊断报告	053
· 职业生涯设计从总体规划开始	057
· 组织职位与人员配置为主的人力资源配置	060
· 用人所长，最大限度利用员工能力	064
· 杜绝错误职业规划倾向	067
· 招聘就像和员工谈一场恋爱	071
· 人才评价体系帮你甄选“特种兵”	075
· 人才素质模型的管理流程	079
· 通过培训，让人人都成为“明星培训师”	083

第四章 绩效系统：实现目标，挑战无极限

企业问诊： 绩效管理诊断报告	089
· 为部门绩效制定指标	092
· 绩效管理的“日计划、日结果”制度	096
· 有目标才有绩效	099
· 事半功倍的绩效考核工具	102
· 公平赏罚，保证绩效真实性	106
· 合理制定薪酬标准	109
· 除了薪酬激励，还有人文关怀	112

第五章 组织系统：最大限度发挥人的潜力

企业问诊： 组织管理诊断报告	119
· 组织架构图让你看清组织	122

· 划分各部门职能分工合作	126
· 培养一支执行落地的管理团队	128
· 卓越组织者的思维方式	132
· 打造成长型企业组织	135
· 各部门岗位架构：按职分工	138
· 让合适的人做合适的事	142
· 学习型组织的依靠：企业大学	145

第六章 股权激励系统：企业参与人利益最大化

企业问诊： 核心员工心态诊断报告	151
· 股权激励的重要性	155
· 股权激励方案实例	159
· 授予、行权的条件和方式	162
· 股权激励的优化路径	165
· 中小企业如何进行股权激励	168

第七章 文化系统：文化也是一种竞争力

企业问诊： 企业文化诊断报告	175
· 并不遥远的企业文化踪迹	178
· 企业的使命、愿景及核心价值观	181
· 如何推进企业文化建设	184
· 优秀企业文化的“独特气质”	187
· 企业文化贵在创新	191

第八章 管控系统：让繁琐流程变得简单、直观、高效

企业问诊：集团管控诊断报告	197
• 集团管控的模式定位	200
• 集团公司的法人治理	203
• 集团管控的不同层次	206
• 集团管控组织结构设计	208
• 集团管控的核心制度与流程	211
• 内控让决策更安全有效	213
• 企业各部门如何进行内部控制	216

第

一

章

战略系统

成功的企业需要独特的
发展战略

01

企
业
诊
断

战略系统诊断报告

要想打造具有执行力的企业系统，战略系统是重中之重。只有通过反复考察行业和市场的情况，并研究企业自身的资源与能力，企业管理者才能得到对系统打造的长远计划。

事实上，一些企业为了获得短期的利益，只能做到头疼医头脚疼医脚，以为解决了渠道的问题，就能够让其他问题自行消失；以为通过大规模市场营销，就能够得到源源不断的利润。但这种情况常常事与愿违，让不少企业始终难以奋进。

真正的企业管理者，应该学会将眼光放长远，明确企业的长期方向，这就需要对企业做出战略性的整体系统诊断。

所谓战略诊断，是指利用科学的工具和方法，对企业现有的战略系统进行全面诊断，从而找出企业战略管理系统上存在的问题。在诊断过程中，对那些有益的因素归纳总结并予以充分发扬，而对那些存在的问题深入剖析，寻求解决办法，并对妨碍目标实现的主要问题加以克服，提出具体的改进方案。

具体来说，由于战略系统是企业管理者对整个企业未来的期望和设

计，也是企业发展的整体方向。因此，企业的战略诊断需要衡量企业不同的方面，其中包括：战略系统是否能够与企业的长期愿景方向符合，企业是否能够处于有前景的行业环境中并确定了自身的定位，企业是否能够清晰地自身系统内部有了对战略的表达，企业内部是否能够围绕自身的战略整体进行了部门之间的协同合作。

下面是一份企业战略系统诊断报告的示范：

一、外部战略环境诊断

宏观环境诊断：包括环境不确定性诊断。（通过这部分诊断，界定企业身处的战略环境性质。）

具体诊断内容包括：

1. 企业外部环境诊断，如经济环境、政策法规环境、技术环境、生态环境、人口环境、文化环境等；

2. 市场诊断，如对商品分类销售的实际情况进行的诊断，地区分类市场的动态诊断，新产品的市场销售情况诊断，销售者购买类型的销售诊断和销售成本的诊断等；

3. 行业环境诊断，如行业生命周期诊断、发展因素诊断、行业的结构变化诊断、市场结构诊断和战略群体诊断等；

4. 竞争态势诊断，用以确认企业的主要竞争对手、相对企业的战略地位，以及确定主要竞争对手的战略优势和弱点等。

（这部分战略诊断，是对行业和市场进行深入的把握与理解，也是企业管理者建立战略系统的灵感所在。）

二、内部微观战略环境诊断

具体诊断内容包括：

1. 企业战略管理的现状诊断

2. 企业近年来的业绩现状诊断
3. 企业的经营管理能力诊断
4. 企业的组织管理现状诊断
5. 企业的人力资源现状诊断
6. 企业的财务管理能力诊断
7. 企业的技术研发能力诊断
8. 企业的影响能力诊断
9. 企业的品牌现状诊断
10. 企业的文化现状诊断
11. 企业的 SWOT 诊断

总体来说，这部分诊断主要是对企业内部环境细节的诊断。（这部分战略诊断，可以判断企业在行业竞争中所处的位置、具有的最终潜力，从而将需求和内在的营销环境进行关联性的细节诊断。）

综上所述，对企业战略系统进行的诊断，同样是一个系统的过程。在实际工作中，管理者可以采用下面的方法进行，并得到最终的战略系统诊断报告：

1. 观察法。

所谓观察法，是指企业管理者能够站在客观中立的角度，去观察企业现有的硬件和软件条件。其中，硬件条件包括企业自身的生产和办公环境，软件条件则包括企业内员工的工作能力、经验和素质等。管理者在对企业整体战略系统进行诊断的过程中，不仅需要高瞻远瞩、判断全局，同时也需要具体观察企业的每个细节，并从细节处综合企业的多方面因素，形成自身的判断，这对战略系统的诊断有很大裨益。

2. 深度调查方法。

深度调查的主题并非漫无边际，企业管理者应该就主题形成相应的诊

断提纲，并事先发给调查的对象——包括企业内部不同部门、外部的不同合作者或客户等，这样才能确保调查过程中有的放矢。当然，这样的调查，也应该随着具体调查对象而有所不同，例如，根据部门的工作性质调整提纲，或者根据客户的内心明确问题等。

3. 在企业内部采用小组座谈方法或者问卷调查方法。

小组座谈是根据企业战略层面的某一个情况或某一类情况进行座谈讨论，而这种座谈方法和深度调查方法也有某种相同部分。通过事先对小组座谈的充分准备以及座谈中对于过程的精准控制，企业管理者将能够充分获取员工对企业战略系统的实际意见，同时也能听到他们更多的真实想法，以便形成管理者自己的诊断结果。问卷调查的方法也同样可以用于常见的战略诊断，通过问卷调查，可以对前述不同的手段所反映出来的企业战略层面的关键要素进行验证，并进行全面的审核，成为对未来战略决策的参考标准。实际上，调查问卷的设计，也是企业战略系统设计中非常专业的技能。调查问卷的设计既要反映出企业的实际问题，也要能够为企业战略层面的数据统计做准备。而在具体的调查过程中，也需要企业各个部门积极配合，并做到充分监控，检查样本的合理性、问卷填写的完整性等，从而保证问卷的科学性与有效性。

4. 企业资料的分析和研究法。

对企业战略资料分析研究，也是企业整体的战略系统诊断过程中一种重要的工作方法。通过这样的方法，企业管理者可以真实地对企业内部战略系统运行的情况与以了解。值得注意的是，这些资料包括企业从组织层面到个体层面等多方面的制度、分析、数据、信息等。而企业管理者对战略系统改革的方法和结论，也应该建立在对这些资料进行科学研究和深入分析的基础上。