



职业人士必备的工具书

中国企业战略执行最佳范本

这样

执行战略 最有效

战略落地的学问

刘洪兵 陈正侠◎著

超过72%的CEO认为
成功**执行战略**
比**制定战略**难

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

—— 这样 ——

执行战略

最有效

战略落地的学问

刘洪兵 陈正侠◎著

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

这样执行战略最有效：战略落地的学问 / 刘洪兵，
陈正侠著. — 南京：凤凰出版社，2010. 10
ISBN 978-7-80729-968-4

I. ①这… II. ①刘… ②陈… III. ①企业管理—经
济发展战略—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第192761号

书 名 这样执行战略最有效——战略落地的学问

著 者 刘洪兵 陈正侠

策划编辑 李晓华

责任编辑 陈 欣 李晓华

出版发行 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社

出 品 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司

集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

印 刷 北京嘉业印刷厂

开 本 700×1000毫米 1/16

印 张 21.75

字 数 220千字

版 次 2010年11月第1版 2010年11月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-80729-968-4

定 价 36.00元

(凡印装错误可向发行部调换，联系电话：010-58572106)

推荐序

世界上最长的距离是从理想到现实，世界上最难的管理是从战略到执行。在企业现代化管理水平不断提升的今天，战略执行的问题从来没有像现在这样突出和急迫。

战略的制定好比远行的船只有了灯塔的指引，但是如何根据灯塔的指示绕过海底的暗礁到达既定的目标，却是船上的舵手——企业 CEO 需要想办法解决的。战略“知易行难”，企业有了目标不一定能保证目标顺利实现，有了战略并不意味着这些战略能够得到成功执行。有研究表明“超过 72% 的 CEO 认为成功执行战略远比制定战略要难得多”。《财富》杂志的调查显示“有效的策划而且得到有效执行的战略还不到 10%”，而大约 70% 的战略执行失败不是因为战略不好，而是执行不到位。

因此，当 2003 年拉里·博西迪和拉姆·查兰的《执行——如何完成任务的学问》在中国出版时，几乎成为企业界人手一本的热门读物，企业家们甚至言必称“执行”。这是乐于向下找原因的领导者们的又一次迷途：尽管两位作者在书中指出，将观念付诸实践的能力是职业经理人最重要的素质，但是如果不关注战略如何分解到企业运营的流程和标准评价体系，而是单纯系于职业经理人基于某种素质所产生的行为，执行力不过是“只管让基层去做”的代名词而已。

中国企业战略执行难的问题有其深刻的历史根源！绝大多数中国企业的成长过程，最初的战略选择都是以机会为导向，这与中国过去二十多年的特殊市场环境有关，从遍地的商机，到市场迅速成熟，这个过程演变得太快，导致很多企业无法兼顾内部管理和制定战略体系，执行往往是企业家个人英雄式地推动，而非基于组织、流程和制度，这些正是战略执行难的根源所在。

中国企业战略执行难的问题还与中国企业战略管理的现状相关。战略管理作为一项新的管理职能，在中国的企业管理中普及的时间并不太长，人们对于战略管理的了解仍然处于一种零散和初级的状态。在这种情况下，战略管理对许多管理者来讲，就成了“叶公好龙”。某咨询公司的调查结果显示，即使那些明白战略重要性的企业，也很少有人专门负责战略执行的管理工作。目前中国企业的战略执行大体

处于一种天然的状态，领导者或许明白执行对企业战略成功的重要，但组织中却没有一个专门的部门或团队来协调所有将战略化为行动的工作。现实的情况是，大多数中国企业都缺少一个清晰、持续的战略管理系统。

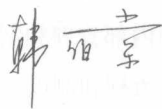
尽管业界对于战略执行难的根源认识不太一致，但至少在一点上，大家是达成共识的：战略执行的问题，必须系统解决，仅仅关注战略执行的一个或几个点，是无法彻底解决战略执行的问题的。

所幸的是，洪兵基于其多年的咨询实践经验，在这方面做出了有益探索，形成了其“战略落地 7+1”的战略执行体系。这一体系涵盖了与战略执行密切相关的企业文化、组织架构、战略监控、激励机制、管理者能力、预算系统、绩效管理 and 战略目标分解八大体系，同时，在每一个体系里面，洪兵还就这一体系的关键环节、构建方法结合案例做了详细的阐述。依据多年战略管理研究的经验，我认为这是一本不可多得的实用性比较强的战略执行手册，为广大的战略管理者们提供了可以参照执行的工作样本和管理规范。

当然，由于是探索，所以“战略落地 7+1”的战略执行体系还存在一些遗憾和不足。有些地方还有待于进一步地丰富、完善和验证。

洪兵是我多年前的学生，给我印象最深的是他的勤奋和严谨。在当时的课堂上，他丰富的企业管理实践经验和实用的各种管理观点就曾引起我格外的注意。后来，他有幸进入了咨询行业，在不断地联系和沟通中，我更是感受到了他的成长和进步。能有这样的学生，于我来讲深感欣慰！

出于对本书内容和其为人的认可，于是为之序！



（韩伯棠，博士，北京理工大学管理与经济学院教授，管理科学与工程专业首席专家，博士生导师。国务院特殊津贴获得者，教育部高等学校管理科学与工程类学科专业教学指导委员会委员，北京市高校管理科学研究会副理事长兼秘书长，北京市政府专家顾问团顾问。）

前言

本书献给所有为战略执行而努力的人们!

这本书缘起于我一年前的一个承诺。从2008年11月份开始,我应邀为国家发改委组织的国际战略规划师培训班的学员授课。课程的核心内容就是我基于多年战略管理的咨询经验而形成的战略执行的系统解决工具——“战略落地7+1”的战略执行体系。从2000年初涉咨询业开始,我和我的团队对战略执行的探索和研究就从来没有停止过,而“战略落地7+1”的战略执行体系正是这种探索和研究的成果。

“战略落地7+1”的战略执行体系初步形成于2004年,是西方战略管理的基本理念与中国企业实际相结合的产物,从2005年开始,我们把它作为一种战略管理工具,应用于不同企业的战略执行实践,解决了众多企业的战略执行问题。2008年,当我怀着惴惴之心将这一成果在课堂上展示给学员们的时候,没有想到学员们对这一成果的认可是如此的踊跃和热烈——我常常会因为与学员的讨论而无法在课间休息,有时甚至不得不延长课时,以求能讲得更详细和更到位一些。

后来,学员们就一再地向我建议:“刘老师,您把它写成书吧,这样我们就可以随时带在身边,便于查阅。”一开始的时候,我没有贸然应允,因为当时的确太忙,不能保证有充足的时间实现由“立说”到“著书”的转变。到了2009年11月份的时候,我遇到正侠,谈及此事,正侠鼓励我将这些东西整理出来,并答应和我一起来完成此稿。于是,我答应学员并向他们承诺争取用一年的时间,让大家看到这本书。

正是这种初衷,决定了这本书的定位:它不是一本用于说教的教科书,而是一本用于指导战略管理工作者们工作实践的工具书。它是为解决问题而存在的!所以在这本书中,你可以看到在战略管理中的各种常见难题,如年度经营计划制订的难题、战略目标分解的难题、各级领导不配合的难题等等,当然,你也可以

在本书中毫不费力地找到解决这些问题的方法和工具。

也正是这本书的定位，决定了这本书的体例：它一反教科书的呆板和单调，充分运用各种要素来生动展示“战略落地 7+1”的战略执行体系。该书以十章进行总体谋篇布局，在每一章当中，以寓言或故事作为引语点明主旨；然后详述内容点明主体；以实际案例作为补充加深理解，遵循了由浅入深的思维逻辑。

除却以上关键内容，我们还力求让每一位读者，在以下四个方面获得独特感受：

一是系统性：“战略落地 7+1”的战略执行体系，涵盖了影响战略执行的关键核心内容，并以其相互之间的逻辑关系，构建起了战略执行的体系和机制，从根本上解决了战略执行的难题。

二是实操性：“战略落地 7+1”的战略执行体系，原本就是管理咨询的产物，具有广泛的适用性。在行文过程中，力求实现使读者面对众多方法和工具，按其步骤直接套用即可。

三是生动性：管理本身就是快乐的事情，书中有大量表明战略执行理念的寓言、故事，以及反映中国企业实际状况的详实案例，使您在获得知识的同时，拥有快乐的体验。

四是案例化：为加深对战略执行理念、方法和工具的理解，文中附有大量的企业原生态案例，这些案例为战略执行的理念、方法和工具的应用提供了良好的范本和有益的补充说明。

本书的核心内容便是“战略落地 7+1”的战略执行体系，全书由 10 章的内容组成。

第一章和第十章是“战略落地 7+1”的战略执行体系的概述和结语，第一章详细谈了“战略落地 7+1”的战略执行体系的内容及运作逻辑，第十章则是战略执行的一次原始回归：说了这么多，仍然需要从现在开始——执行。

第二章、第三章和第四章，谈到了如何构建战略执行体系的三大基础系统，包括企业文化系统、组织传导系统和战略监控系统，这是战略执行的基本前提。

第五章、第六章，谈到了如何构建战略执行的两大“推力”系统：以薪酬为核心的激励系统和以中高层管理者为核心的能力保证系统。

第七章、第八章，谈到了如何构建战略执行的两大“拉力”系统：以资源整合为核心的预算管理系统和以绩效为核心的绩效管理系统。

第九章，则谈到了战略执行体系的核心内容——年度经营计划制订和战略目标分解，这是战略执行的关键。

衷心地希望这本书能为您提供一些帮助，尽管有时这种帮助可能是有限甚至是微薄的。

限于时间和个人经验，书中难免会有一些问题讨论不够深入，阐述不够清晰，希望有机会与您一起完善。对于本书内容有任何疑问，请发电子邮件到 jet-liu@vip.163.com，我们会对您的支持表示衷心的感谢。

引言

2010年5月，联想集团发布了截至2010年3月31日的全年业绩及第四季度业绩，过去一年扭亏为盈，实现净利润1.29亿美元，销售额同比增长11%至166亿美元。在柳传志复出一年之际，联想终于走出亏损泥淖，重新回到人们心目中的位置。

而谈及联想扭亏成功的原因，柳传志不止一次表示是因为“战略是正确的，而且执行到位……为什么今天的战略就能得到很好的执行呢？道理很简单，CEO和COO是用一个班子八个人的领导集体在做战略决定，他们有职有权，充分利用他们的智慧和能力，从虚到实，从各个角度把问题想透彻，特别是把如何执行想透彻……就是在制定战略的时候一边制定战略一边把怎么样去执行想透彻再做决定，这样不仅战略措施每一步都经过了慎重的思考，执行的时候也会更方便、更坚决。”

联想扭亏成功，再一次证明：执行力是关键，没有强有力的执行，任何战略都是很难实现的，尤其从战略的制定到战略的执行。任何时候都要以务实的方式充分发挥各执行层的作用，无论是战略问题还是执行问题，都要建立在自身执行力的基础之上。

目
录

推荐序 / 1

前言 / 3

引言 / 6

第一章 拯救西西弗斯
——滚动战略执行的巨石 / 1

为什么激动人心的战略会失败 / 3
面对变革，大家为什么向后使劲 / 11
如何让战略始终向前走 / 18

第二章 好习惯是熏出来的
——战略执行的氛围塑造 / 27

企业文化的无形优势在哪里 / 29
战略与文化，孰轻孰重 / 39
如何让战略执行文化在员工心中扎根 / 45

第三章 战略不是一个人的事儿
——战略执行的组织传导 / 59

企业成长靠什么 / 61
企业究竟该选哪种组织形式 / 67
有生命的企业组织是什么样的 / 75
如何构建具有执行力的组织 / 83

第四章 把住战略的方向盘 ——战略执行的实时监控 / 99

没有监控的战略会怎么样 / 101

怎样进行战略监控 / 110

e 时代需要网络管理吗 / 117

第五章 自动自发地执行 ——战略执行的激励推动 / 123

为什么激励措施效果平平 / 125

如何玩转激励魔方 / 137

如何让激励“一本万利” / 148

高薪能带来高效执行吗 / 155

第六章 非不为也，而不能也 ——战略执行的动力保证 / 163

怎样才能提升执行力 / 165

你是一个优秀的领导者吗 / 189

个人影响力的魅力对管理有用吗 / 203

第七章 考你想要的 ——战略执行的绩效管理 / 211

绩效考核考什么 / 214

绩效管理缘何四面楚歌 / 223

绩效指标从何而来 / 232

绩效面谈，谈还是不谈 / 238

第八章 好钢用到刀刃上
——战略执行的资源整合 / 247

预算到底该怎么做 / 249

如何让预算更有效 / 256

第九章 最大的动力来源于自己
——战略执行的目标分解 / 270

战略目标分解难在哪里 / 272

战略目标分解是全员运动吗 / 282

如何进行战略目标分解 / 292

怎样将战略目标变成承诺 / 308

战略目标分解有陷阱吗 / 313

第十章 行动的力量
——战略执行是做出来的 / 318

执行从哪里开始 / 320

执行模式是统一的吗 / 327

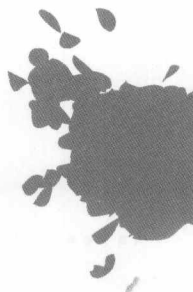
跋 / 333

参考文献 / 335

目录

第一章

拯救西西弗斯—— 滚动战略执行的巨石



引言

西西弗斯是最终要死的人中最聪明、最谨慎的人，他拥有巨大的力量。他是科林斯的建城者和国王。当宙斯掳走河神伊索普斯 (Aesopus) 的女儿伊琴娜 (Aegina)，河神曾到科林斯寻找其女，知悉此事的西西弗斯以一条四季常流的河川做为交换条件告知河神其女儿的下落。由于他泄露了宙斯的秘密，宙斯判逐他到地狱那边，在那里，他每天要把一块沉重的大石头推到非常陡的山上，然后朝边上迈一步出去，再眼看着这个大石头滚到山脚下面。西西弗斯要永远地、并且没有任何希望地重复着这个毫无意义的动作。

为什么激动人心的战略会失败

人们通常错误地认为，只要制定正确的战略就可以超越竞争对手。但实际上，在竞争中战略的作用还不到一半。在大多数情况下，真正的问题不是战略不好，而是执行不力。在管理的实践中，超过 72% 的 CEO 认为成功执行商业战略远比制定战略要难得多。

有一群老鼠，在某地居住多年，大家各尽其职，相安无事。一日主人带回一只猫，此猫非常凶狠，许多老鼠都丧身于它的爪下。此猫的到来对这群老鼠的生存和安全带来了很大的威胁，于是有老鼠向鼠头提议应该召开一个会议，专门研究鼠群的生存发展问题。

鼠头听取了这个建议，召集各部门的小鼠头和偷粮骨干召开会议，会议上各老鼠义愤填膺、踊跃发言，提出了各种方案。有的说可派一只老鼠和猫讲和，每天给猫送一块肉；有的说每天派一只老鼠放哨，看到猫出来就回来报告；还有的说，不如下点毒药把猫给杀了等等。大家都觉得这些方案不太有把握，后来一只老鼠提出，给猫脖子上挂个铃铛，猫一出来铃铛就响，这样大家就可以提前撤退了。此建议一出，立刻得到了大家的热烈响应，都说此建议非常好，大家一致通过，并形成了给猫挂铃铛的决议。

正当大家为此决议叫好的时候，一只不识时务的小老鼠突然问道：“那谁来挂铃铛呢？”众老鼠立刻无声了。

美国某商学院的教授，把这个寓言搬进了课堂，学员们反应热烈，有的建议做好陷阱，让猫儿踏上后，铃铛自然缚在脚上，有的建议派遣敢死队，牺牲小我，完成大我，更有的宣称干脆下毒饵了事，以永绝后患。这是个没有结论的讨论，临走前，教授只是狡黠地留下一句话：“想想看，为什么从来没见过被老鼠挂上铃铛的猫？”

是战略问题还是执行问题

2009年5月21日，联想在香港发布2008/09财年第四季度及全年业绩报告。报告显示：继第三季度亏损9700万美元之后，联想第四季度依然亏损，全年净亏2.26亿美元。2008/09财年业绩成为联想历史上最大的亏损报表。谈及亏损原因，将联想视为“命”的柳传志说这一方面是经济不景气的原因，相当重要的还是他们自己在管理方面的原因。而在2009年二月转任CEO的杨元庆在接受记者采访时也坦承：“财报亏损与内部管理直接关联”，“我不想把过去的失误归咎为某个人的责任，我们过去执行不到位，不是某个人的原因。但我现在作为CEO，将在执行上加大力度。”

又是战略和执行的问题，对中国企业具有标杆意义的联想集团此次失误于战略执行的问题，其结果不能不让人欷歔，但细想起来，这种结果又不能不接受。战略特别是战略执行的问题已经成为困扰中国众多企业家和管理者的关键问题之一。企业的高速发展，必须依赖于正确的战略和高效的执行。但在管理的实践中，超过72%的CEO认为成功执行商业战略远比制定战略要难得多。调查显示，一般的企业只能达到战略规划中63%的目标甚至更少。

一些企业初始条件相似，并且采取了几乎差不多的战略，但最终的结果却相去甚远，有的企业取得了成功，有的却失败了，原因何在呢？就在于企业的战略执行不同。施乐公司在其战略转型过程中，就选择了和IBM类似的策略，并请IBM的财务总监来当其CEO，但由于施乐公司缺乏有效的应对措施和组织保障，造成执行不力，其战略转型最终以失败收场，企业逐步走向衰败。

人们通常错误地认为，只要制定正确的战略就可以超越竞争对手。但实际上，在竞争中战略的作用还不到一半。在大多数情况下，真正的问题不是战略不好，而是执行不力。

中国企业的战略执行不力或者说战略难以落地，突出表现为以下三种现象：一是上边热，下边冷；二是制定热，执行冷；三是目标热，结果冷。

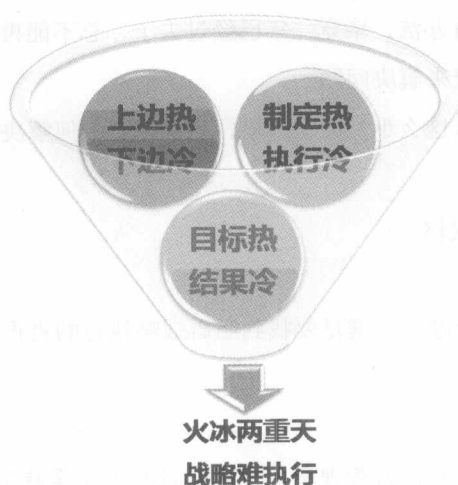


图 1-1 战略执行难的三大表现

上边热，下边冷：每到年底或年初，当企业需要制订新战略或战略需要进行调整时，忙的总是几个高层，广大的中层和基层员工该做什么还做什么，好像战略与他们无关。而我们在咨询过程中，谈到战略，基层员工包括一些中层管理者，他们通常的回答就是：那（战略）是老板的事儿，与我们无关。

之所以出现这种现象在很大程度上是管理者高层出现了问题，在他们的思想中，认为战略就是他们的事，不想或不愿意让员工参与进来。更有甚者，在一次战略咨询项目中，我们需对方设立一个由员工参与的配合小组，结果企业的老总坚决不同意，说战略是企业的机密，不能让员工知道，真是哭笑不得！员工不知道战略，那战略如何执行呢？

制定热，执行冷：制定企业战略时，大家热情高涨，积极踊跃。战略制定完了，便束之高阁，再无人理会。问其为何，要么是战略太高，无法实施；要么是变化太快，战略不适合。那么，当初大家制定战略时为什么没想到这些呢？许多管理者其实并没有认识到战略对企业的重要意义和作用，常常为制定战略而制定战略，为完成一项工作任务而进行战略规划，并没有意识到或者说也懒得意识到战略的执行。

目标热，结果冷：战略制定完了，目标设定完了，大家去执行，到了年底，拿出当时制定的目标一看，发现结果与目标差远了，大部分目标没有完成。这时，董