逄增钢
汤晶淇 著

VUCA 时代的战略制订与应用

从战略到执行

北京时代华文书局

图书在版编目（CIP）数据

从战略到执行 / 逄增钢，汤晶淇著. -- 北京：北京时代华文书局，2021.9
ISBN 978-7-5699-4310-8

Ⅰ. ①从… Ⅱ. ①逄… ②汤… Ⅲ. ①企业战略－战略管理－研究 Ⅳ. ① F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2021）第 152003 号

从 战 略 到 执 行

cong zhanlüe dao zhixing

著　　者 | 逄增钢　汤晶淇

出 版 人 | 陈　涛
策划编辑 | 高　磊　邢　楠
责任编辑 | 邢　楠
责任校对 | 张彦翔
装帧设计 | 程　慧　段文辉
责任印制 | 訾　敬

出版发行 | 北京时代华文书局 http://www.bjsdsj.com.cn
北京市东城区安定门外大街 138 号皇城国际大厦 A 座 8 楼
邮编：100011　电话：010-64267120　64267397

印　　刷 | 三河市嘉科万达彩色印刷有限公司　电话：0316-3156777
（如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换）

开　　本 | 710mm×1000mm　1/16　印　　张 | 14.5　字　　数 | 181 千字
版　　次 | 2021 年 11 月第 1 版　印　　次 | 2021 年 11 月第 1 次印刷
书　　号 | ISBN 978-7-5699-4310-8
定　　价 | 49.80 元

版权所有，侵权必究

逄增钢

20 年战略与组织领域咨询经验

多家成长型企业常年战略与组织顾问

组织能力专家

北京合思管理咨询有限公司创始合伙人

汤晶淇

15 年组织与人才领域咨询经验

组织与人才发展领域专家

互联网创业公司副总裁

北京合思管理咨询有限公司创始合伙人

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

出 版 人：陈 涛
策划编辑：高 磊 邢 楠
责任编辑：邢 楠
责任校对：张彦翔
装帧设计：程 慧 段文辉
责任印制：訾 敬

专家推荐

欣闻逄老师的《从战略到执行》一书即将出版，这是一本很实用的从战略到执行的工具书，有大量的实践案例，相信所有的企业经营者都会从中受益。

——孙坚（如家酒店集团董事长兼CEO）

企业从小到大，需要关注商业模式与战略一致性，战略与执行的一致性以及企业文化与人才一致性等，而企业到了一定阶段，一致性又成了转型发展的桎梏需要打破，百年企业的发展就是这样循环往复的过程。逄增钢老师是少有的持续关注企业一致性的人。他的《从战略到执行》一书，可以帮助我们在VUCA时代快速解决战略执行的一致性问题。建设有中国特色的企业特别是国有企业，更要平衡公司治理与保护企业家精神一致性问题，还要深入思考党组织解决问题的领导力和党支部执行战略任务的战斗力以及各级干部承担相应责任的执行力之间的一致性，此书包含的一致性原则亦可作为建立有中国特色的现代企业制度中的重要考量。

——周忠科（中共国家能源集团党校常务副校长）

讲战略的书很多，往往让人读完感觉受益匪浅却不知如何执行，这本书将战略与执行落地紧密地联系起来，帮助组织找到推动变革的方法和流程，是战略类书籍中的精品，适合组织中各个层级的管理人员阅读。

——单增亮（悉地国际建筑设计公司集团董事长）

逄老师与红日药业在战略、组织和人才盘点领域合作多年，给我们提供了很多帮助。很高兴看到《从战略到执行》一书的出版，这本书描述战略的底层理念，不同业务形态下的战略管理流程，战略执行规划的方法和步骤，既有理论高度又有实践案例，非常实用，期望更多的管理者从中获益。

——陈瑞强（红日药业集团公司副总裁）

超凡知识产权服务股份有限公司是国内领先的一站式知识产权解决方案专业提供商。逄老师是与超凡常年合作的战略与组织方面的专家，给我们提供全方面的咨询支持。非常高兴看到《从战略到执行》一书的出版。它帮助管理者全面地建立从战略到执行的框架，让管理者可以按图索骥地开展组织的战略落地工作。这本书不仅给出了很多方法，还破解了很多战略管理的疑惑，是一本十分适合企业管理者阅读的好书。

——母洪（超凡知识产权服务股份有限公司董事长）

《从战略到执行》可以作为创业者的工具书使用。它系统地展示了从战略选择到执行设计的每个环节，可以帮助创业者快速地理解

企业运营的每个环节，并选择正确的方法指导自己的经营行为。

——余佳（UniCareer创始人、CEO）

如果只能选择一本关于战略的书阅读，我觉得这本书可以是一个很好的选择。因为它梳理了世界范围内几乎所有有价值的战略管理大师的观点以及重要的工具，并给出了使用方法和建议，是一本全面的战略执行工具书。

——崔建中（顾问式销售的实战派资深专家）

从战略制订到执行落地，达到最终的绩效结果是一个漫长的链条。链条的每一个环节都至关重要。逄增钢在这本书中深入浅出地阐述了战略从制订到执行的每一个环节的要点，又都辅以简单实用的落地工具，非常适合企业管理者阅读和使用。

——田俊国（用友软件股份有限公司前副总裁，用友大学校长）

逄增钢老师在战略与组织领域研究多年，有非常深厚的理论功底和完整的思维逻辑体系，结合大量的实践经验，经过长期的积累，终于出版了《从战略到执行》这本著作。该书从实战出发，给出大量工具方法，非常实用，相信对企业管理者和咨询从业者一定会有极大帮助。

——夏凯（销售罗盘创始人、大客户销售实战专家）

管理者的核心责任就是思考到底什么样的战略管理流程和绩效管理模式，才能让企业可以和难以预测的环境系统从容共舞。战略不

仅仅是要提出愿景和目标，更重要的是将战略与企业员工的日常行为有机地连接起来。企业的战略管理不仅是如何选择制订一个好的方向，更重要的是组织需要锻造出可以及时调整战略与执行的能力。《从战略到执行》这本书对这些挑战给出了很好的方法与工具。

——莫皓（绩效改进专家）

自 序

为什么写这本书?

在我从事咨询工作的过程中，很多客户和学员都让我推荐学习战略管理的书籍，我总是欣然推荐很多我认为十分卓越的著作。然而他们仍然问我有没有一本书，可以免去翻阅浩瀚典籍的辛苦，且足够明确地告诉他们从战略到管理到底应该怎么做。于是我萌生了写一本从应用实践出发的战略管理工具书的念头。

2020年初突如其来的一场疫情，让我的工作按下了暂停键，我终于有时间将我的总结和思考写下来。《从战略到执行》这本书系统梳理了世界范围内主要的战略大师关于组织战略的各方面观点和工具，并提出了每个工具的应用场景。

我们经常被这样一些问题所困扰：

从战略到执行是个什么样的过程？不同的企业处于不同阶段，应该采取什么样的战略和执行流程？

众多战略设计与执行设计工具应该如何选择和应用？

VUCA（即不稳定volatile、不确定uncertain、复杂complex、模

糊ambiguous）时代究竟还是否需要制订战略？实践究竟是可以被预测和计划的，还是只能在实践中形成？

战略设计中定位重要还是能力重要？二者如何平衡？

诸如此类的种种问题，都将在此书中得以解答。

这本书写了什么？

本书是企业中高层管理者、战略领域管理者以及第三方咨询顾问的贴身工具书。本书详细地梳理了战略的主要框架、主要的战略管理思想、从战略制订到战略执行的主要流程和工具，并论述了各种战略与执行工具的底层原理和设计思想、应用场景，不同工具的逻辑关系，每个工具的使用要点。本书的主要内容围绕以下四个方面展开。

第一个方面，关于战略的认知和基本思想。关于战略的基本思想的介绍围绕着三个方面的主题内容展开：一是能力重要还是定位重要的理论争议；一是关于战略的计划与手艺化的理论争议；还有一个是围绕着战略的内部政治、文化特征展开的。本书基于战略应用的实践，对每一种观点的应用情景和优劣势进行了分析与讨论，试图帮助读者建立完整的战略观，呈现战略概念的全局风貌。

第二个方面，关于战略与执行的流程选择。本书基于组织可控性和行业可预测性两个维度，定义了四种战略制订与执行流程，分别是经典参与式、经典自主式、实践参与式和实践自主式战略与执行流程。不同的战略原型其战略制订流程存在差异，主导式强调以我为主制订战略，强调如何实现组织的战略意图，强调核心部分力建设；参

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

与式强调对环境的适应性，强调迎合环境去制订战略。不同的战略原型其执行流程也有区别，经典型强调输出控制，实践型强调行动控制。企业可以在指标控制、行动控制和项目管理等执行管理模式中匹配适合组织的执行流程。企业也可以基于以上四种经典流程，组合新的战略制订与执行流程。

第三个方面，关于战略制订的流程、工具与方法论。本书以经典参与式战略为原型，详细展开并介绍了战略的制订流程。笔者结合多年的实践经验，提出一些新的思考框架，针对投资与业务组合问题，建议用GE / 波士顿矩阵处理没有关系的业务与产品组合的决策，用母合优势理论处理不同业务的匹配与联系的决策，用产品结合理论解决产品的组合设计问题。

第四个方面，关于执行系统的规划。本书以经典参与式战略为原型，系统介绍了战略执行设计的组成、执行设计的流程和方法。这部分有两个重点：一个是在执行设计时关于输出控制和行动控制的使用情境和选择问题；一个是组织设计的原理、方法和三支柱模型，以及如何基于组织能力三支柱模型展开执行设计。在执行管理部分分别介绍了绩效控制系统、行动控制系统、正式组织设计、人才梯队、企业文化对执行的影响，以及如何协调这五个方面确保战略的执行力。

这本书怎么用?

本书的应用场景主要有两个：一个是为企业组织各类战略研讨

会、企业战略制订与执行设计、战略解码会议提供工具和流程指南；另一个是为想系统地学习有关战略与执行的流程、知识和相关工具的人员提供支持。

最后，祝愿所有阅读本书的人都能有所收获。让我们在战略管理实践中共勉。

逄增钢

目录

第一部分　VUCA时代的战略管理

第一章　战略管理的过去与将来 / 002

快速迭代是新时代战略管理的基调 / 003

构建适宜的战略管理系统 / 005

第二章　好战略与坏战略 / 008

什么是好战略？ / 008

什么是坏战略？ / 011

为什么制订好战略很困难？ / 015

第三章　定位与能力的平衡 / 019

战略管理思想的主要争议 / 019

定位与能力的均衡 / 022

树立正确的增长和发展观 / 025

第四章　战略管理流程 / 029
企业战略类型分类 / 031
经典参与式战略 / 034
经典自主式战略 / 036
实践自主式战略 / 037
实践参与式战略 / 039
三种基本战略管理流程 / 040

第二部分　组织战略的构建

第五章　环境洞察与分析 / 048
环境信息的采集 / 051
趋势分析与整理 / 053
竞争优势与劣势分析 / 057
机会匹配与筛选 / 059

第六章　管理业务组合与生态 / 062
管理独立业务组合 / 063
管理关联业务组合 / 075
管理产品组合 / 078

第七章　商业设计与创新 / 085
战略制订的核心是创新焦点 / 085

商业模式创新是最根本的商业创新 / 088
商业模式创新要素设计与实践 / 091
商业设计的整体领先性评估 / 106

第八章 组织愿景与目标 / 111
企业的愿景引领性 / 111
战略目标制订与实施 / 113

第三部分 组织战略执行

第九章 执行设计基本原理 / 118
组织运行的“三过程”理论 / 119
有机化执行设计是执行力的保障 / 124
有机化的组织能力模型 / 128

第十章 绩效指标与关键任务 / 131
输出控制与行动控制的功能与区别 / 131
绩效指标的识别与策划 / 134
战略行动的识别与策划 / 144

第十一章 组织结构与运营设计 / 156
组织结构规划与设计 / 157
运营机制规划与设计 / 174
绩效评估与激励规划设计 / 176

第十二章　关键能力与关键人才 / 182
业务驱动的人力管理模式和思维 / 183
关键岗位识别与人才决策 / 187
高潜人才识别培养与人才梯队建设 / 195

第十三章　文化与非正式组织 / 201
认知企业文化的内涵及作用 / 202
评估企业文化与战略契合性 / 205
推动文化变革关键举措 / 207

参考文献 / 216

第一部分

VUCA时代的战略管理

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com