



问题：郜老师，正读到《目标管理》P49，看到战略纲要，之前你也跟我们讲过，实际在使用时还是有些不清楚的地方，如有空请您分享一下从现有战略规划中提出纲要的要点。或者你方便时分享第二章时多讲一下这个战略纲要的工具。谢谢！

郜军回答：

这个部分是最难的，也是最关键的部分，有些时候并不在于中层如何？而是管理者（高管）是否说清楚了？每年的重点方向是什么？

我今天开始用这段时间给大家分享一下目标管理的第二个部分，那么，这一部分是叫目标的清晰化，但是这个部分它涉及到的内容非常广泛，所以说这也是我这本书写当中写的最难的一个部分。

我们在第一章里曾经说过一个企业的目标，我大体的分成三大类，一类叫做经营目标，有时我们企业经营的利润、现金流、投资收益率。包括企业长远的盈利的能力，包括他商业价值，品牌价值等。那么第二个叫做管理目标，我们把它叫做绩效目标，比如说我们各个业务部门为了实现组织的最终目标，然后完成自身业务的，这样的管理的一个基础，或者是管理的一个追求。那么第三个叫工作目标，也就是我这本书写的重点。那么但是所有的工作呢，他都是基于整个组织的经营目标。那么经营目标就涉及到一个什么的，就是涉及到两个关键点，一个叫做战略，战略的目标在哪儿？第二个是经营的策略，每个阶段的重点在哪儿？

所以说，从这点来看，就说我们在整个的企业战略目标的理解上。我们这个一般的中层管理者或者一个企业管理者，应该有一个整体的一个思维的架构。那这个架构应该是什么呢，他就是从组织战略的制定啊，第二环节就是整个组织阶段性的优先顺序的选择，再到我们根据年度的经营策略，到我们所有各部门应该去追求和管理的工作目标，这是三个步骤



我在群里给大家分享的这张图片，就是我们一个组织从战略到执行策略的管理路线，那么在这个过程当中，实际上我们大家可以看到的是，一个组织，他真的要完成一个战略的制定，必须要完成三个基本的动作：第一个叫做定位，第二个叫做选择整体性指导方针，第三个叫设计连贯性行动方案。那么谈到定位啊，最著名的特劳特的整个的定位法，定位方法在全球从50年代开始，到现在为止应该是一直被推崇。特劳特在去年去世之后，整个定位的理论更加发展到一个新的高峰。就是大家突然发现，在中国过去的10-20年，其实组织的发展核心存在的问题就是在定位，定位方面存在的问题。

那么，如果要研究一个组织的定位啊，就是说，我们形成一个组织的战略目标，在我书中给大家提到了一个ops的模板。但在这之前啊，先别说模板的内涵是什么，但是首先一个组织必须要想明白的这么五个方面滴问题，比如说我们所有的调研，所有的工作基础都是基于这五个方面的思考。

那第一个呢，就是商业模式。商业模式画布的，这个是我近十多年以来研究企业战略的时候，唯一用了一个思维方式，也是说，在这个过程当中，我们会不断的去探索，它的内涵是什么。其实大家注意注意的是，商业模式画布非常的简单，九个模块：从客户细分、价值主张、渠道通路、客户关系、收入、定价，再到我们的关键资源、关键业务、重要合作伙伴、成本构成。

其实这九个方面是把一个组织的业务做了一个全案的描述。这个环节看起来很简单，实际上我可以告诉大家，做起来非常复杂，在组织内部，真正要把自己的业务形成一个完整的认知，不是一个容易的过程。

那这里存在的最大的问题在哪儿？其实最大的问题有两点：第一个，就是我们经常会以我们自己的产品去面向客户、去找客户，而不是以客户的定位去反观自己的产品和制造。所以这是我们在组织当中最容易出现的问题。因为这个问题如果不解决，所有后端的所有的问题是难以实现的。因为客户不清楚，你就不知道他在哪儿？你不知道他在哪儿，我们不知道通过什么样的方式、渠道去找到他的。我们不知道怎么样通过我们获取、维系和发展三个客户之间的关系，去构建我们组织后端的的管理的手段，包括你的营销的方式。所以这些我认为在组织当中是第一个最重要的、也是最难的。

第二个方面，就是说，其实在组织内部，我经历过无数的案例，给我一个最大的感受，其实大家看似都在一个组织。其实每个人围绕这九个模块的想法都不一致。我最经典的一次是给这个现在叫阿里数据。阿里巴巴的大数据公司，全资收购的，原来的前身叫地缘性。在2013年的时候，曾经给他做项目。过程当中，我用商业模式画布指导他们把动作梳理到业务的时候，他的董事长告诉我很简单，我们都懂，分成三个组，去研究我们公司的业务，大家在整合。结果三个组研讨完事之后，他告诉我出了大问题，因为每个组研究的方向反差极大，那最后，就告诉他说你作为董事长，你要告诉在座各位你想做什么。

所以说，整个商业模式是我们整个组织战略定位的最重要的一个环节，那这个环节如果确定好了之后，我们才到第二个部分叫做价值创建模式。

所谓的企业的价值创建模式。这个我一直沿用的是波特的理论。我认为波特，它在整个经济学的贡献当中，是我非常认同的一个核心的管理理论。其中一个，就是一个企业的价值创建，是由三种模式构成的，第一个叫做产品领先型、第二叫做顾客导向型、第三个叫做快速反应性。那么为什么说我们要研究价值创建模式？因为你的价值创建模式的选择不同，那一定会带来你后端的整个组织的能力和管理的方向不一样，我们现在看第一个什么叫价值创建模式。



这是一个产品领先型的一个价值创建模式的一种能力的要求, 我们从这个环境可以看到, 以产品为领先的这样的一个公司, 他的产品的设计、工艺、品牌等方面, 都是要求很高的水平, 那么大家看到这样的一个内容的时候, 就想一个问题, 就想谁呢, 想苹果。苹果手机、苹果的 iPad 和苹果所有的智能的电器也好, 他这个环节其实并不是以客户为先了, 他是在引领客户, 就告诉你这个产品的未来方向在那里。所以说这样的话, 他对整个组织的所有运营管理的目标、能力的要求、个人的素质要求是有着巨大的反差。



那这个就是, 大家注意看顾客导向型。那顾客导向型的, 他是以顾客的需求为为核心的。那么这个你看他两者之间的能力, 三个方面能力的要求和产品领先就是完全不一样, 那么在中国现

在比较典型的这类公司：一个是仍然这么做的，叫海尔；第二个，现在在做，仍然以他为核心，但是在做很多的扩展，就是小米。这个小米手机的所有的功能，它并不是来自于他自身的设计与规划，而是在通过小米的论坛上，看到大家的每一次的需求，每一次的这样不同的差异化的诉求，他会把他后端通过技术来实现。以后小米的每款手机的功能，它并不是自己这么去想的，而是来自于客户的一种导向。



那第三种价格创建模式叫做快速反应型。这快速反应型，他整个的核心，是标准化的流程为核心。在这样的企业当中，实际上它的流程性、效率性要求极高的。那么看到这样的一个能力，要求，其实大家想一个企业就是联邦快递。我记得，在 2015 年，我带孩子到美国拉斯维加斯，阿拉斯加大峡谷的时候。导游跟我说，曾经有一个母女俩在峡谷底下走的时候摔伤了，不能动了。那么在这个时候呢，可能在整个的过程当中，导游就说了一句话，那么如果要想实现最快的速度去转移病人，那么在美国只有一家公司能满足你，那就是联邦快递，只要你付钱，直升飞机来拉走。所以说在这个过程中，我们可以看到的是不同的价值创建模式对组织的管理追求是不一样的。

那么我们今天在企业当中，其实我们有很多高层管理，在这个方面没有想清楚。那就是我究竟想要什么，是说在管理当中，其实难度最大的就是从经营目标的方向感。难度最大的，就是在一个组织当中会有一到两种不同的这种价值创建模式，但是它的职能平台却在用一种方式去做管理。那这个时候我们不论从年度的经营计划和年度工作目标的导向，其实都会有很大的反差，这个反差简直是在管理当中产生巨大的管理成本，但是我们很多企业并没有认识到这个问题。



## 业务增长战略对能力的要求

增长战略		选择因素	核心竞争力	对人员的胜任素质要求
根本式变革	收入	新兴行业、新市场、技术变革、新的竞争对手、新的政策法规、较小的规模	快速市场反应、新产品研发及快速市场化、学习能力，比竞争对手更快的掌握技术、承受风险、决策集权化、企业文化的灵活性	前瞻性、战略性思维 速度、主动性和勇于冒险 变革管理、推动销售
	利润	成熟行业、固有市场、技术变革、业内竞争对手强大、新的政策和法规、较小的企业规模	高效的流程和运作管理、成本领先性、决策集权化、企业文化的灵活性	前瞻性、战略性思维 决策能力、财务敏锐性 变革管理、风险管理、成本控制
渐进式变革	收入	成熟行业、新市场、技术变革、新的竞争对手出现、政策法规稳定、企业具有一定规模	快速市场反应、新产品研发及快速市场化、学习能力，比竞争对手更快的掌握技术、承受风险、组织持续的学习和发展	速度、主动性 流程管理、勇于冒险 规划、重视执行
	利润	成熟行业、固有市场、技术稳定、业内竞争强大、政策法规稳定、企业具有一定规模	高效的流程和运作管理、成本领先性、高生产率和技术及优质的服务、组织持续学习和发展	风险管理、流程管理 财务敏锐性、成本控制 规划导向、重视执行

这是我们在组织战略当中，从他的第一个环节就是商业模式之后价值创建模式，我们看到的不同的差异。那么第三个关键点就是业务增长战略，其实我们每一个组织在不同的阶段，他的业务的增长，其实要求都不一样的，比如说新产品上市的时候，有的企业肯定是为了占领市场，那有的企业可能是为了追求他的整个利润，那有的企业会不同，从一个产业变成另外一个产业，在变的过程当中，他追求的是一个先占市场，但是也有在转变过程当中马上切入就要追求利润。所以这两种不同，他对整个组织的要求也是不一样的，我们把它叫做业务增长战略对组织带来的这种要求和压力不一样。

所以说你们可以看到，今天在我们的企业当中，我们这种业务增长战略带来的不同，所以说他的整个管理、竞争力的追求的方向、关键因素驱动要素，他都是不一样的。所以说通过这几个案例，我们可以看到三种不同的价值创建模式，对整个组织的经营的目标，是会带来很大的反差。

## 企业不同发展阶段对能力的要求

	创业阶段	扩张阶段	规范化阶段	巩固阶段	变革阶段
市场份额	低	高	中	低	低
创新程度	高	中	高	低	高
关键任务	识别并界定市场，开发产品和服务	获取资源，开发运营体系	开发管理系统	管理公司文化	现有市场开发新产品，现有产品开发新市场，两者兼容，发展新的业务结构、不同整合
能力要求	勇于决策、冒险精神 成就导向、创造性 务实	战略沟通 团队合作 目标导向 专业技能	管理技能 学习能力 专业技能	愿景管理 管理技能、专业技能 组织技能	制度创新 创业精神 想像力、整合能力

我们通过商业模式、业务增长价值创建模式的业务增长战略，那么第三个关键点就是我们企业的发展阶段，一个组织的不同发展阶段，追求工作的目标的方向也是不一样。这个在我们这个人民大学这个课程当中反复讲过很多回，那么这里我再给大家看一下。其实在不同的阶段，初创期和快速增长期，那对于组织的管理的，绩效的目标很简单，追求结果的目标。但是走向成熟期的时候，他关注效率，一定要关注过程的目标。所以说不同的阶段，他的组织的战略目标不一样，它的导向也不一样。

那么，上述这些，其实都是我们影响的组织，在阶段性和战略未来方向当中选择目标的一个核心基础。今天我就这一套逻辑，就是从商业模式、业务增长战略、价值创建模式、企业不同的发展阶段，再到我们集团的管控模式，我基本是可以拿他这么多年来一直也在用，对一个组织的战略方向的识别，包括审视和决策，一套整体的识别路径。我就这一套逻辑，但这条逻辑把它用好，针对每个不同的企业是不一样的，所以说通过这个，我想告诉在座各位，就说整个组织的经营目标导向的前端，这种定位的过程其实是非常复杂的，那这个如果搞清楚的话，那紧接着带来的第二个问题，就是我们年度的经营策略的选择。

## SWOT分析

SWOT分析		
	优势 (strength)	劣势 (weakness)
	1	1
	2	2
	3	3
机会 (opportunities)	优势机会战略	劣势机会战略
1	1	1
2	2	2
3	3	3
威胁 (threats)	优势威胁战略	劣势威胁战略
1	1	1
2	2	2
3	3	3

那所谓经营策略的选择，其实最主要的一个方法，就是说，我们把大方向看到了之后，那紧接着带来的，就是要我对我整个的阶段性的目标去做一个优先顺序的排列。我怎么办？比如说我的整个的这个未来五年的方向，举例子，未来五年的方向，我现在收入 10 个亿，那我未来五年我要做到 100 个亿，那么这个时候你要做目标的分解啊，从十个亿到 100 个亿，五年的时间，每年的复合增长率达到多少；还有可能说我前三年的复合增长率多少，然后后两年的增长率多少，因为所有经营业务的业务的经营指标的这样一个递进的过程，它后边需要你资源的配合。而资源投入到一定阶段，他会释放到一定的程度。

所以在这个环境当中，其实我们最大的一个，最频繁使用的一个管理的方法就是 SWOT。我希望在座各位特别注意 SWOT 的管理方法，在全球的，这个通用性的管理方法一共十大类，他应该跟 SMART 一样，排在前几位。比如说这套逻辑，他是真正能够把组织的创造的价值和优先顺序的排列，资源往哪投，去做一个分布，去做一个拆解。所以从这个角度来看，实际上是这我们每一年做企业经营管理目标确定的时候，就是年度的经营计划、商业计划和经营策略文件制定的时候，他是一种核心的管理方法。

那这个方法有了之后，实际上我们要做的很重要的一个问题：就是我们要在每一年，针对于我们现在这样的管理，我们需要构建出我们的整个的年度的经营计划。而一个组织的年度经营计划，其实是决定了一个在一年当中所有企业资源、人力、绩效和目标等等之间，它的配置的关系。这个是我们现在企业当中，我认为做的是比较差的。

那做的不好的原因呢？有些企业是根本没有这样的大的方向，这是新的来看，还是相对比较少的。但是大部分企业我们在方向上指明的过程当中是过于精炼，而没有告诉清楚啊，作为一个



管理者，你应该怎么去做？那这个告诉的前提，比如说在我们做年度经营计划的前提，那首先是对战略目标先做一个清晰化的描述，那整个清晰化的描述，我们现在使用的方法是什么？就是说，在经营策略每年的重点之前，那我先做一个规划性的这样一个年度的规划性的几年的一个战略方向。那我这里呢，在书上给大家提供了一个模板，叫做 ops，就是一页纸战略规划。

## FY10××医疗战略纲要

战略导向	战略实现要素	关键绩效指标	重点项目
<b>使命</b> • 通过医疗设备与IT技术的创新服务于人类健康。 <b>愿景</b> • 成为全球领先的医疗设备、医疗IT解决方案与健康服务的供应商。 <b>战略</b> 1. 追求高速增长 2. 持续快速发展员工能力，建设一流的员工队伍 3. 建立具有竞争优势的市场规划与销售能力 4. 不断提升核心技术能力，快速开发新产品，持续改进老产品 5. 推行精益管理，提高运营效率 6. 全方位持续改进工作质量和产品质量 7. 构建**独有的医疗解决方案和服务品牌 <b>战略目标</b> 1. 2014年预期业务规模60亿 2. 年复合增长率 38% 3. 国际业务年复合增长率 70% 4. 新产品占当年销售收入35%	<b>文化与价值观</b> 负责、合作、尊重、诚信 <b>资源和合作伙伴</b> • 构建适应公司规模发展的运营管理模式及员工队伍 (战略1、2) • 选择和培养与公司共同发展的供应商和代理商 (战略3) • 扩大客户规模，创造客户价值 (战略3、7) <b>管理方针</b> • 管理追求简单化、标准化、规范化、可视化、信息化 • 作业实现自动化、准时化 (战略5、6) <b>领导力</b> • 促进团队协作、跨文化开放性 • 关注员工发展、关注客户伙伴 • 追求持续改善、成为价值典范 • 推动卓越运营、敏捷战略决策 (战略2) <b>流程</b> • 构建产品全生命周期管理流程、产品实现流程、订单获取流程 • 改进产品规划流程、订单实现流程、客户服务流程 • 规范战略决策流程 (战略3、4、7)	<b>财务角度</b> • 合同额 (战略1以及战略目标) • 回款额 (战略1以及战略目标) • 销售收入 (战略1以及战略目标) • 可控制利 (企业最终结果) <b>客户角度</b> • 服务满意度 (战略7) • 产品CALL RATE (战略4) • 产品DOA (战略5) • 解决方案QCD (战略5) • 释放后缺陷比例 (战略5) • 项目工作量消耗率 (战略5) • 项目按期验收率 (战略5) <b>持续的竞争优势</b> • 项目达成率 (战略4) • 工程更改率 (战略4) • 库存周转次数 (战略5) • 销售交付满足度 (战略5) • 服务备件满足度 (战略7) • 成本降低率 (战略5、6) • 质量成本率 (战略5、6) • 代理商开发 (战略3) • 人均软件产值 (战略5) • 招聘有效满足度 (战略1) • 重大安全事故 (战略5) <b>人力资源</b> • 主动流失率 (战略2) • 人均培训学时 (战略2) • 满意度、敬业度提升 (战略2)	<b>突破性项目</b> • 卓越营销组织SCOE (战略3) • 库存管理精益化 (战略5) • 采购能力提升 (战略5、6) • 产品策划 (战略4) • 职位体系建设 (战略2) • 建立 TCOE (战略4) • 服务创新SI (战略7) • 经营活动监控 (战略3) • 国际市场拓展 (战略1、2、目标3) <b>持续改善项目</b> • 信息化建设 (战略5、6，要素-管理方针) • 人力资源开发 (战略2、要素-资源、领导力) • 质量成本管理 (战略6) • 实施精益 (战略5) • 产品研发项目管理 (战略4、6)

你现在看到的就是在 2010 年整个，我们东软医疗就是在 2010 年，我们做了五年规划之后，我们每一年把这一页纸去做一个修正，那么这个修正的部分在哪？首先大家看这个整个战略纲要，这个战略纲要由四个部分构成的，它是战略导向、战略实现的关键要素啊，包括关键绩效指标和重点项目，这是我们当年在零七年，从飞利浦引进的一个管理的工具，比如说这一页纸，我会把它变成我们整个一个组织，当年和未来一段时间的这样的一个经营目标的简要和概括性的描述。那么在这个过程当中，哪些是属于着眼于未来的，哪些是着眼于现在的。

前两个环节，战略导向和战略实现的关键要素，这是着眼于未来的。一会儿就到了使命、愿景、战略、战略目标啊，你看到战略目标写到 2014 年，实际上我们在 2010 年的时候做的规划。那就这个环节，毫无疑问，他是未来三到五年内整个组织的重点方向。那么第二就是我们需要培育我的关键的资源，我的重要事情要做，包括我的价值观、合作伙伴、管理方针、领导力、流程。你注意看，在这个环节我们强调的流程和我们管理方针当中那些要求，和我们当年这个企业的价值创建模式——产品领先模式密切相关的。我不是做顾客导向，我是做产品领先，比如

说在这个环境当中，如果你的定位不清楚，你的选择关键要素一定会出问题。

这两个环节，战略导向和战略时间管理要素，是我们整个组织着眼未来经营目标的一个战略的一个提纲挈领。但是后面的关键绩效指标和重点项目，这两个环节是我们在当年需要去确定下来的整个组织关注的目标。你注意看在这个这个模板当中，所有从战略实现的要素、关键绩效指标、重点项目，这些后边标注的红色。都是和我前面的战略导向，密切对应的。比如说我今天所有这些指标的选择不是随便选的，这个是我和我前端的战略导向是密切对应的，所以说我们每年你们大家看到的关键绩效指标这一栏，这样就平衡积分卡四个维度，这些所有指标需要在每月的经营管理会议上 review 的，大家去看去汇报的。

那么重点的项目当中，突破性项目和磁性改善项目，这两个环节都是需要公司总监以上级别，列出详细的实施计划，来去做我们任务的分解，确定阶段性里程碑的达成。所以说这个环节就是我们的一个组织，在阶段性环节给整个企业的各级管理者一个战略方向的导向。

#### FY××××医疗公司人力资源OPS

战略导向	战略实现要素(HR)	重点项目	关键绩效指标
<p><b>使命</b> 通过医疗设备与IT技术的创新服务于人类健康。</p> <p><b>愿景</b> 成为全球领先的医疗设备、医疗IT解决方案与健康服务的供应商。</p> <p><b>战略</b> ◆追求高速增长 ◆持续提升发展员工能力，建设一流的员工队伍 ◆建立具有竞争优势的市场地位与销售能力 ◆不断提升核心技术能力，快速开发新产品，持续提升运营效率 ◆推行精益管理，提高运营效率 ◆全方位持续改进工作质量和产品质量 ◆构建××独有的医疗解决方案和服务品牌</p> <p><b>人力资源工作策略</b> <b>策略一、</b>坚持实施高效、实用的人力资源发展策略，大力加强高绩效组织和高绩效文化建设 <b>策略二、</b>不断提升高端人才获取能力，以及人才供给渠道建设，进一步加强人力资源的差异化需求的支持力度，大幅度提升人力资源的运营效率和满意度，以及对公司高速增长的支撑和保障能力 <b>策略三、</b>有效、合理的控制人员的规模化增长，突出重点满足需求 <b>策略四、</b>在进一步完善HR体系建设的同时，提升业务对HR的差异化需求的支持力度，大幅度提升人力资源的运营效率和满意度，以及对公司高速增长的支撑和保障能力</p>	<p><b>策略一、</b>坚持实施高效、实用的人力资源发展策略，大力加强高绩效组织和高绩效文化建设 ▶建立并不断完善公司绩效指标体系及目标分解、监控机制，完善绩效管理流程并强化绩效管理的应用 ▶建立基于干部领导力评估、反馈及领导力培训需求调研的领导力培养体系，持续提升干部领导力及自我改善意识 ▶持续提升公司职位体系建设，建立基于职位任职资格评估的员工能力发展及培养体系，持续提升培养体系，强化内部讲师培养及内部知识共享，推动学习型组织建设 ▶构建基于职位体系的薪酬架构并合理规划各职位薪酬水平</p> <p><b>策略二、</b>不断提升高端人才的获取能力，以及人才供给渠道建设，进一步加强人力资源发展的长线投入，优化人才结构，持续提升组织竞争力 ▶高端人才引进重点：具备较强开发能力及运营管理思维的营销人员；具备较强行业及专业背景的产品研发人员 ▶完善招聘渠道有效性评估方法及工具，并持续提升招聘渠道拓展及人才甄选渠道建设，提升招聘过程有效性，重点挖掘中高端人才，优化人才结构 ▶启动后备干部继任及培养计划，持续关注骨干员工发展，加强干部梯队建设及关键人才储备 ▶加强规模化的人才供给建设（研发人员的校园招聘活动及生产人员的规模化供给）</p> <p><b>策略三、</b>有效、合理的控制人员的规模化增长，突出重点满足需求 ▶强化人力成本的总量控制原则，在预算范围内体系可以进行弹性管理 ▶建立季度人力成本及人员编制通报、反馈及预警机制</p> <p><b>策略四、</b>在进一步完善HR体系建设的同时，提升业务对HR的差异化需求的支持力度，大幅度提升人力资源的运行效率和满意度，以及对公司高速增长的支撑和保障能力 1、HR标准度量体系及海外运营管理制度及流程建立； 2、业务流程学习与内部知识共享活动组织</p>	<p><b>突破性项目：</b> 1、职位体系建设(研发\销售\市场)； 2、未来三年的薪酬规划 3、能力发展体系及服务、研发、销售、课程体系； 4、后备干部梯队建设； 5、销售体系专项培养方案； 6、HR海外运营管理制度及流程建设；</p> <p><b>持续改善性项目：</b> ——员工招聘： 7、研发、销售人才甄选模型的建设； ——绩效及领导力； 8、单元及个体KPI指标体系的建立 ——培训： 9、服务类能力培养课程体系完善； 10、研发类能力培养课程体系建立； 11、研发类能力培养课程体系建立； ——职位体系： 12、服务、研发、销售、部分职能人员配置模型；</p>	<p><b>人才获取</b> • 招聘有效满足率：80% • 试用期员工离职率：3% <b>关键岗位人才储备</b> • 后备干部队伍人数：20人 • 骨干员工满意度：83% • 骨干员工流失率：4% <b>员工培养与开发</b> • 员工主动流失率：8% • 员工人均培训学时：45 • 内部讲师学时占比：70% <b>组织与文化建设</b> • 企业文化差异指数：4.21 • 员工满意度：85% • 员工敬业度：40% <b>绩效</b> • 员工目标管理覆盖率：70% • 干部目标管理覆盖率：100%</p>

那在公司这个导向清楚之后，那么，每一个部门都要从组织的经营目标当中找到自己的工作重点，那么这个环节她实际上讲的是我把一个企业的目标变成一个部门的目标，再到岗位目标，那大家看到的这个案例，其实就是你们刚才看个前端的那个案例，东南整个医疗，整个公司的年度和阶段性战略规划之后，这是我人力资源的。我们的 oks 战略目标、战略导向。前两个是公司不变的，人力资源的策略是要分两到三年来实现。HR 的关键要素是我们当年的重点，重点

项目是我们当年的重点，关键绩效指标是当年的目标。那么这些都会变成我们人力资源整个体系当中每一个管理者，每一个 teamleader 的工作方向。

那么这个清楚之后，我当年是要求我所有的人力资源的 teamleader 和管理员工，都要在自己的工作案头上把这些字打出来。然后用自己的笔画上，哪个属于他的。我们在这里当中看到的所有的这样的一个重点项目，其实我们都落实到每个人头上。然后用工作目标的逻辑去把它做拆解和分解，去把他找到我们每个阶段，我们需要评估和达成的里程碑是什么。

所以大家注意看啊，都已经到这儿为止，整个一个企业，我需要把它整个从战略方向到阶段性里程碑达成的要点，我们去把它一步步拆解出来，所以说从这个角度看，应该看到其实有一个非常重要的环节，就是从战略到策略，这个制定环节当中，管理者的导向是否清楚，我觉得这一点呢，如果不清楚的话，那一定会带来一个结论，就是你看到后边的整个资源的投入，包括你管理的重点、每个部门设定的方向都会发生啊，都会发散。

那接下来呢，我给大家看一个案例，比如说一个组织的经营策略文件，应该包含哪些部分。



如果一个企业长远方向清楚的话，那么，我们作为一个组织，阶段性的，要给组织传递的工作的方向，应该包括这么方面，就是我们每一年。其实你要仔细看，每年老板的讲话，在那个年初的会议上，老板的讲话基本上不会跳出这五个方面：第一个上年度经营指标完成怎么样？第二个，我们有什么经验教训？第三个，我们这个行业，我们这个公司所处的这个行业，客户、技术、市场的发生什么样的变化？那在这个前提下，我们明年的工作重点是什么，指导思想是什么？再到关键业务领域、工作方向、管理重点是什么？所有老板的讲话包括国家领导人讲话，年度的讲话基本上都是这个逻辑。

大家首先要清楚，就是一看一个报告，看一个文章，它本身有它自身的结构。那这个结构如果要清楚的话，那你看这个东西就非常之清楚。那么接下来我给大家看一个曾经我过去给一家企业写的这个年度经营策略，我把一部分的章节拿来，大家可以看一下。

FY14 是公司整体业务发展的关键一年，也是我们各个方面能力急需提升的重要一年，面对市场与行业不断变化的挑战，公司全体员工以及各级管理者通过积极的努力，和扎实的工作使得公司的经营指标保持在一个相对良好的状态。预计公司整体销售额为 2.8 亿（人民币），较 2013 年基本持平；回款预计完成 2.28 亿，较 2013 年略有增长；公司整体人员规模预计达 544 人。↵

FY15 公司将坚定不移的执行追求高速成长的战略，面对行业发展所带来的巨大挑战和机遇，以及由此带来的复杂多变的市场格局，为保持公司整体的健康、稳定、快速、持续的发展，经公司管理委员会研讨，会议确定：↵

至少 2014 年，我给一家企业做产品顾问的时候给他个在这家公司做年度预算之前，当年的 11 月份，我们形成了整个公司的下一年度经营策略，那第一个环节，可以看到，基本上就是一个年度经营的结果。这个结果很简要的就快过去了，那么紧接就说整个第二年我们的整个公司的目标是什么，策略的主导方向是什么。

FY15 的公司经营策略和目标确定如下：以更强的使命感和责任感、开放的心态以及持续的创业精神，加快国际化发展以及业务快速成长的进程，实现专业领域业务的均衡发展；以聚焦行业客户为根本，锁定目标市场为核心，逐步实现公司业务由“订单拉动”向“产品拉动”的有效的、合理的过渡；以构建具有竞争优势的市场能力和销售能力为核心，以规范和创新多元化的国际、国内的销售手段为重点，建立卓越的营销管理机制，持续提升“英凯模品牌”的美誉度和影响力；以更大的投入持续提升公司的核心技术能力，构建与客户同步发展的产品研发能力、工艺管理能力，快速开发具有竞争优势、品质可靠的新产品，持续改进老产品；大幅度提升公司整体运营管理能力和设备支撑能力，持续构建面向未来的高效率、高质量的组织管理文化。↵

这家公司的整个市场的调研和他的整个竞争力的分析，我们大概花了三个月做准备，所以在这个文章当中，我们单独有报告，这个文章就没有做整个市场发展的变化的分析。紧接着到了是



我们下一年度整个公司的经营策略，那大家可以通过这个这段话可以看到，就是整个公司的经营策略，每一个分号之前都是他一个重点，那他这个重点当中，实际上一个很重要的一个环节就是每一个重点，他接下来涉及到的工作都有哪些，我们下来，有时间我拿出一个啊，一个环节给大家看，比如说拿营销。

## 二、以聚焦行业客户为根本，锁定目标市场为核心，逐步实现公司业务由“订单拉动”向“产品拉动”的有效的、合理的过渡

FY15 是公司整体经营方式转型的一年，转型的根本是要在不断优化我们经营方式的基础上，不断降低企业的经营风险，总体上讲要实现“三个转变”，即“从单纯扩大经营规模到经营质量的转变；从单纯追求销售额的增长到经济效益的转变；从单纯增加人员数量到提升员工职业素质和收入水平的转变”。为了实现上述目标，公司就必须更加聚焦市场和目标客户，降低由“订单驱动”的商业模式对后生产加工多样化的挑战，进一步规范生产的各个环节，不断提升产品质量。FY15 是公司的“冠军产品”推向市场的关键一年，我们要更加聚焦在“滤清器材制造商、石油化工设备制造商、石油钻井完井设备制造商、油脂压榨、精炼行业、油脂过滤(高端客户、中端市场)、发动机行业、发电行业”，在分类管理我们现有客户的基础上，不断开发新的、有价值的、持续购买的行业客户，逐步实现上述行业所做的收入贡献，占公司整体业务收入的 40%以上，只有这样公司才能逐步实现计划与产能、合理库存的有效平衡，不断提升公司整体的经营质量。

### 1、三元催化 (310 网): FY15 公司在该产品线的经营目标要实现 100%的增长

(1000 万美元)，通过聚焦客户群体，和优化后方的质量与供应链的效应，提升满足客户需求的供货能力和质量保障能力，通过与直接客户、行业协会、专业科研机构等多方利益共同体的沟通与协作，实现国际与国内共同发展，实现国际与国内 6: 4 的收益平衡，由此确立公司在该产品线的优势地位，FY15 该产品线要成为公司订单与利润的重要贡献的产品线；



#### 四、 以更大的投入持续提升公司的核心技术能力，构建与客户同步发展的产品研发能力、工艺管理能力，快速开发具有竞争优势、品质可靠的新产品，持续改进老产品

首先公司将“具备持续满足客户使用产品的环境需求、个性化的产品研发能力，为客户提供行业领先的、高端的、高精度、质量稳定、环保、安全的丝网系列产品”作为自身产品研发与技术能力构建的目标，大幅度提升新产品的创建能力，以及工程转化能力。

FY15 公司整体研发与工艺管理的能力提升要做到“一个突破、二个覆盖、三个稳定”。

---

“一个突破”即要真正搭建起与目标客户使用公司产品环境相一致的试验环境，快速提升产品的适应性和针对性；“二个覆盖”即要实现能够覆盖新产品研发以及工程转化管理的标准、流程及职责的管理机制，逐步提升新产品研发的严谨性和工程转化的可靠性；“三个稳定”，即新产品开发输出稳定、工艺标准稳定、产品质量稳定。为了实现上述目标，公司研发体系“外部”要进一步加大与客户的交流与互动，“内部”要联合物流体系、设备管理体系、生产体系，投入精力积极推进技术评审机制的建设和实施，实现新产品研发及通用产品工艺管理的过程可控和标准化。

我这里给大家节选了大约这么四个片段：第一个片段，每个片段的代表就是一个方向，有时候我们从前端的整个大的框架有了之后，那我们来看它分别来讲这个问题啊，第一个讲就是营销，在整个这个企业当中，2015 年工作的重点聚焦在几个行业，大家可以看到。但这些并不是仅仅说就到这儿就完事了，聚焦在某个行业，实现业务的战略，说清楚了，但最重要的是每一个产品线，针对这个目标客户群，他的管理重点是什么，比如说三元催化，整个公司通过聚焦客户，在优化后方质量和供应链的相应提升、顾客需求的提供、供货能力、质量保证能力，通过直接与客户、行业协会、专业机构，实现国内、国际的共同发展，均衡收入多少。

那这些相当于什么概念，这一条产品线，目标告诉你 6:4，目标销售收入增长比例告诉你 100%，1000 美元，而且客户的主要营销渠道，是直接面向客户、行业协会、专业机构，这三者之间就是明年我打开 100% 市场增长的重点，那毫无疑问，这就很清楚地告诉我们一个营销体系，你的工作方向是什么。但是后端的核心在讲什么，讲两个问题，一个是质量，第二是供应链，你注

意他没有讲生产的能力，他没讲产能、没讲人员人均绩效，他讲质量的稳定和供应链。所以通过这个我们可以看到的是一个不同的。

那么第三个给大家案例图片，是围绕着整个后端的这种产品的可靠性。新产品的，尤其是我们整个满足环境的要求、个性化产品的研发能力。这里注意看他提到三个关键词，一个突破，两个覆盖，三个稳定。一个突破在哪，两个覆盖在哪，三个稳定在哪？你注意着他，整个生产体系，第二年 2015 年的工作重点，那我通过这图片给大家分享这个东西，让大家可以看到的是，是说，今年今天在我们很多企业每一年度，每一个业务当中，我们管理者给大家提供这种导向，是否真的做到清楚，很多企业，我认为没有，还停留在概念。停留在大家这种的发散性的思维，而没有聚焦，没有落到整个管理的内容上。

所以这个落不下去的话，那带来的一个很重要的问题，比如说我们整个战略导向，Oks 这个内涵落不了地。那么各个部门所谓的工作目标跟高层保持一致，也找不到方向。所以说，我觉得在我们第二章节当中的第一个环节，第一个环节就是整个组织的战略的推动和策略的选择，是一定要有方法的，一定要有实际效应的。否则的话再往下的工作目标，一定是衔接不上。

这一部分的确是非常非常难的，但是呢，我觉得今天给大家分享这将近 40 分钟。我希望大家能够对这个问题有个框架性的思考，那你们回去可以做的一个问题是什么？你把今年年初，你们管理者的讲话拿出来，对应到这种管理的思维逻辑，你把自己对公司的认知、商业模式，价值创业模式，业务增长战略、企业的发展阶段，再到我们今年的工作重点，你看看按照 ops 模板你能把它写出来，如果你能写出来，那你就是非常优秀了。