



创建一体化的战略管理体系

项目建议书（初稿）

2010年11月12日

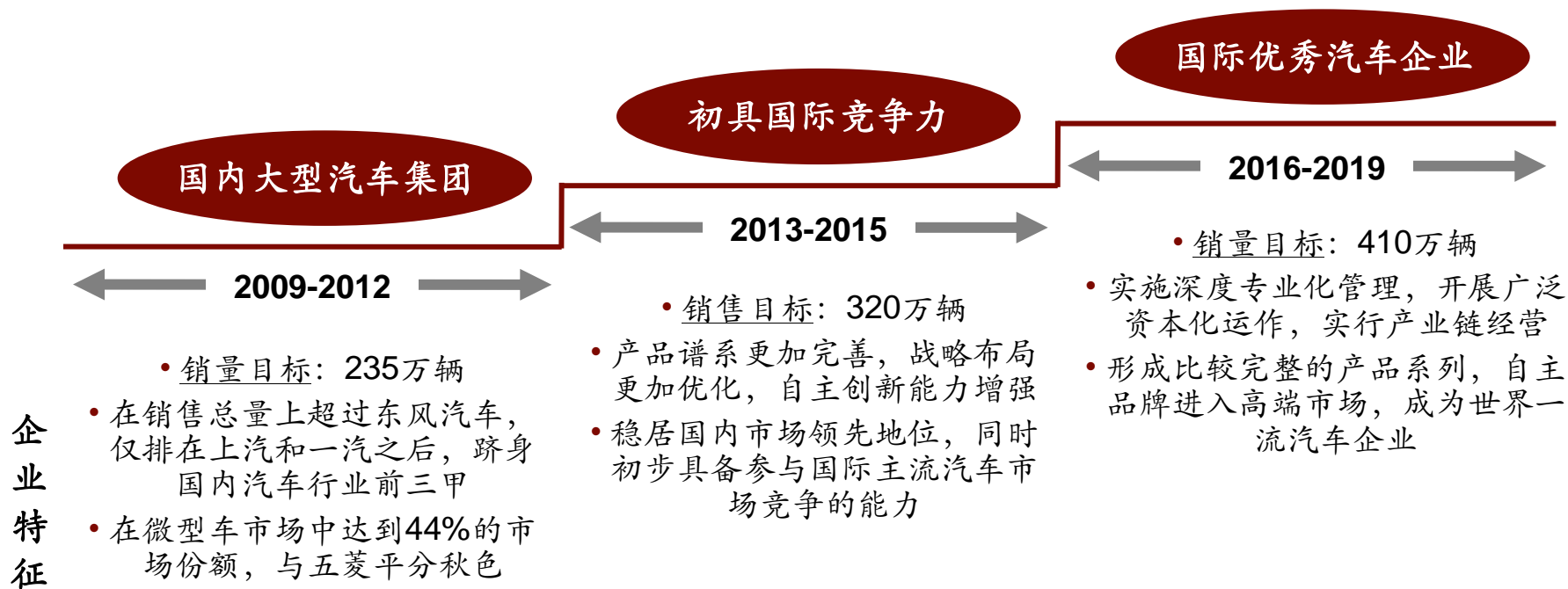
A.T. Kearney Inc. 2010年版权所有©
此文件为科尔尼管理顾问公司准备，
供客户及科尔尼共组团队使用，
未经科尔尼管理顾问公司事前书面同意，
本文件之任何部分不得为其它目的所使用

议程

- 关于项目背景、目标和范围的理解
- 科尔尼建议的项目工作方法
- 项目团队和工作计划
- 附录
 - 部分项目团队成员的简历

长安汽车已经制订了“打造世界一流汽车企业”的长期发展愿景

长安汽车集团分阶段发展目标



长安汽车的使命是“引领汽车文明，造福人类生活”

为了实现其战略目标，长安汽车确立了全系列的业务板块发展方向，其中自主品牌乘用车业务将成为未来战略发展的重点

以微为本

- 着重于提升微车的品牌、质量和成本优势，丰富产品线，打造核心产品，在成本、技术、营销和渠道等领域提升能力

以轿为主

- 集中精力打造自主轿车品牌
- 以核心产品带动，充实产品线，加强营销和渠道建设

发展商用

- 在2015年前通过兼并重组或新建方式，推出轻卡和轻客产品，在商用车市场扩大市场版图

进军服务

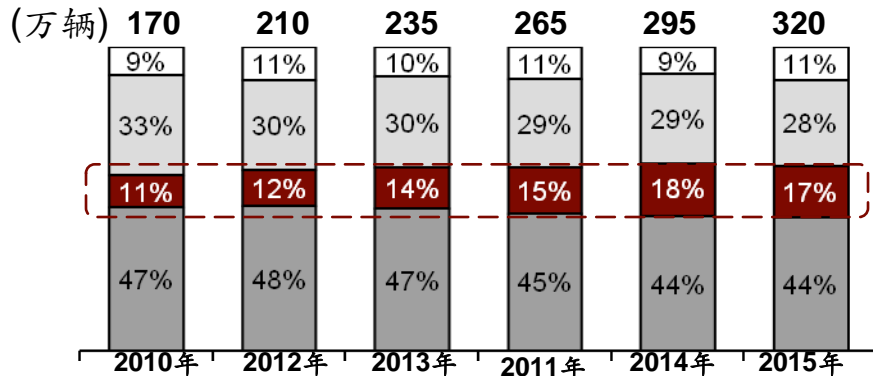
- 强化服务能力，建立硬件形象及CI标准，规范和标准化操作步骤，分步打造长安轿车售后服务品牌
- 进军汽车金融，二手车等领域

拓展海外

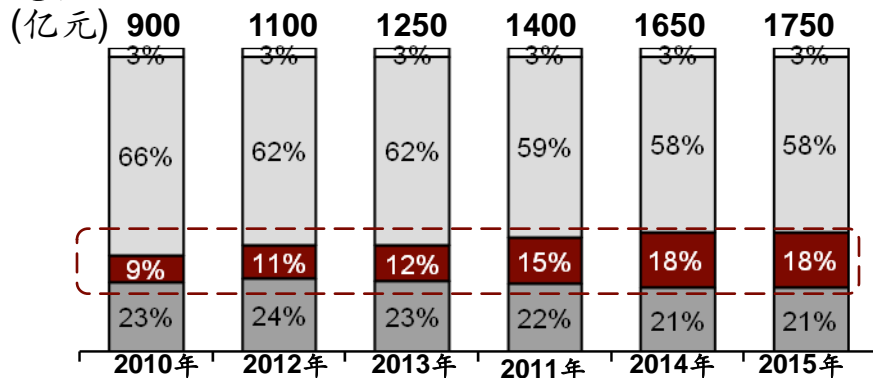
- 短期内做深、做透3-5个重点市场，并基本形成规模化效应，初步具备海外经营能力
- 到2019年进军全球主要区域市场，海外市场销量占公司总销量的25%-30%

长安汽车业务组合发展计划 (2010-2015)

总数:



总数:

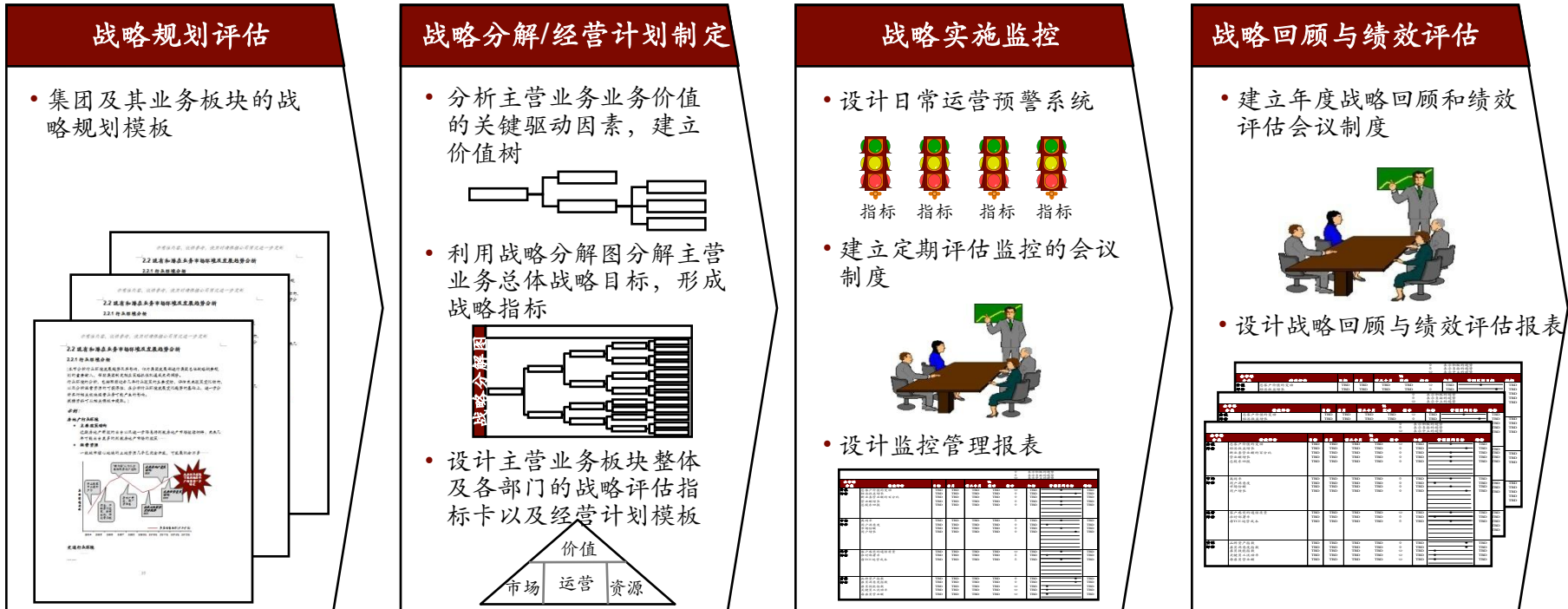


□ 其他 □ 合资品牌轿车 ■ 自主轿车 □ 微车

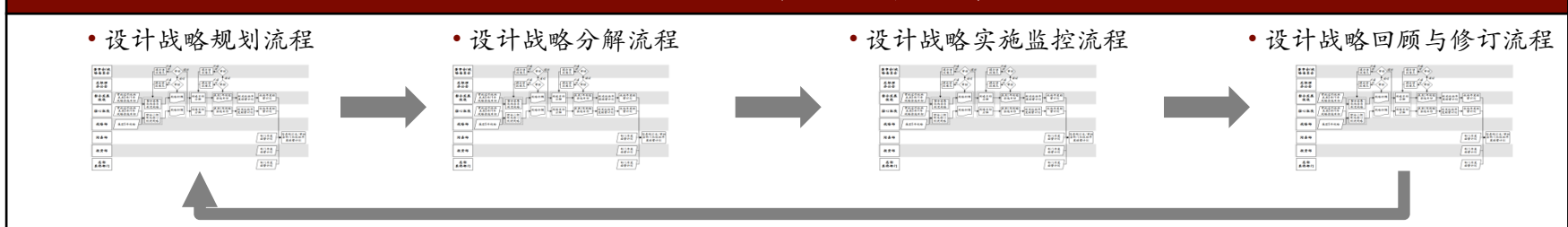
来源: 长安内部文件; 长安内部访谈

为了保证战略目标的实现，长安汽车考虑运用系统的方法来建立一体化的战略管理体系以确保战略实施的有效性

一体化战略管理体系项目范围示意



一体化战略管理流程体系



本项目的总体目标是“形成具有较强系统性、逻辑性、可操作性的一流的企业战略管理体系”



项目目标

- 项目的总体目标是通过通过对现有战略管理体系的补充和优化，形成具有较强系统性、逻辑性、操作性的一流战略管理体系

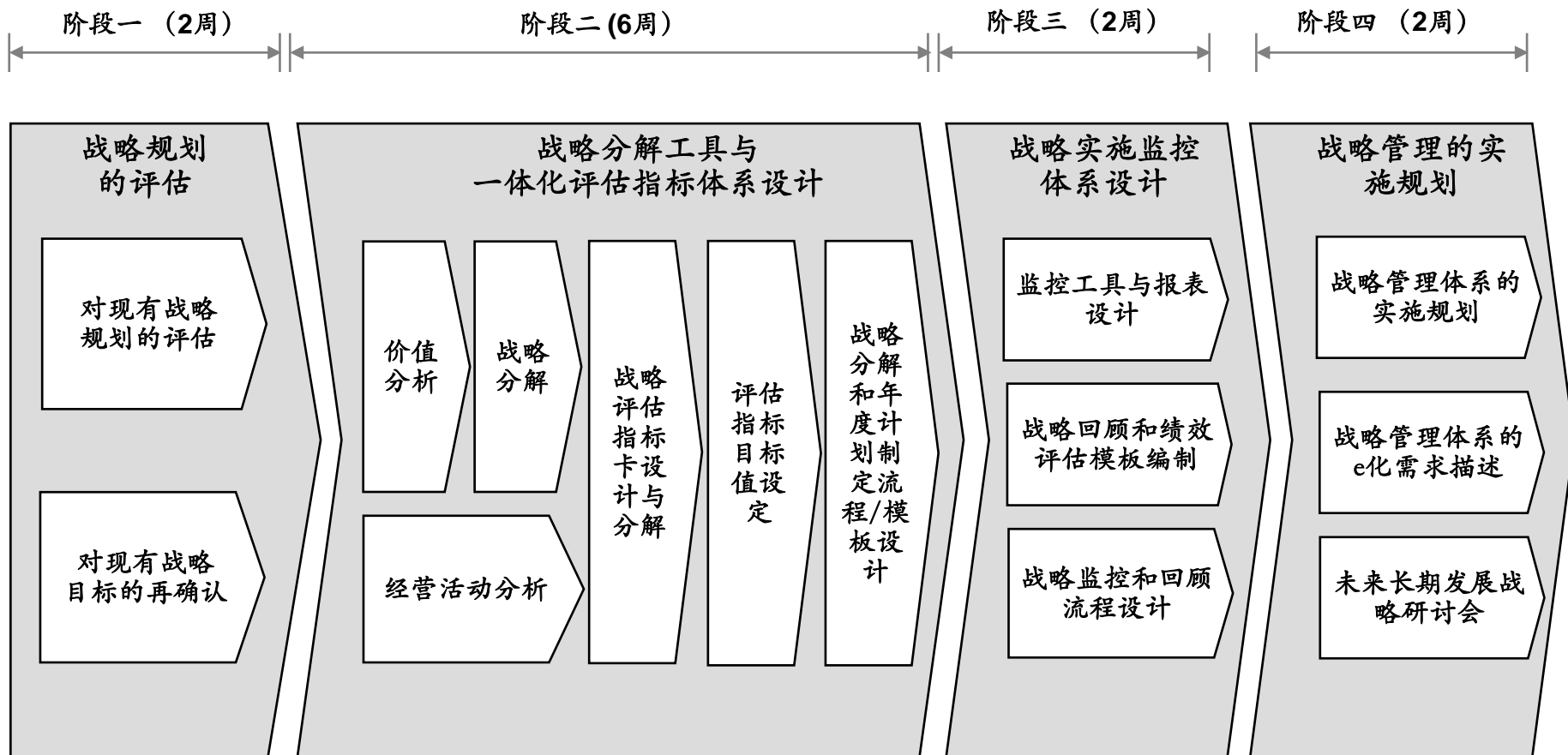
项目目标细化及范围

- 1.设计长安汽车全新的战略管理体系，包括：组织架构、资源配置、工作流程、工作制度以及后续宣传手册和培训方案；
- 2.设计公司层、业务层、职能层战略研究及规划的管控体系，包括主要研究项目、研究方法、管理工具、模板（数据分析模板、会议模板、汇报模板等）；
- 3.设计公司层、业务层、职能层战略分解及实施的管控体系，包括绘制战略地图、构建完备及精准的战略指标分解体系、指标分解模板、配置战略资源等；
- 4.设计公司层、业务层、职能层战略监控及调整的管控体系，包括提供战略指标绩效考核体系、战略监控指标的标杆值、战略目标调整机制；
- 5.描述战略管理体系及考核体系对e化方案的需求；
- 6.根据案例分析提出长安汽车在未来发展中实现国际一流汽车企业可能的宏观战略选择和资源配置中要注意的关键问题

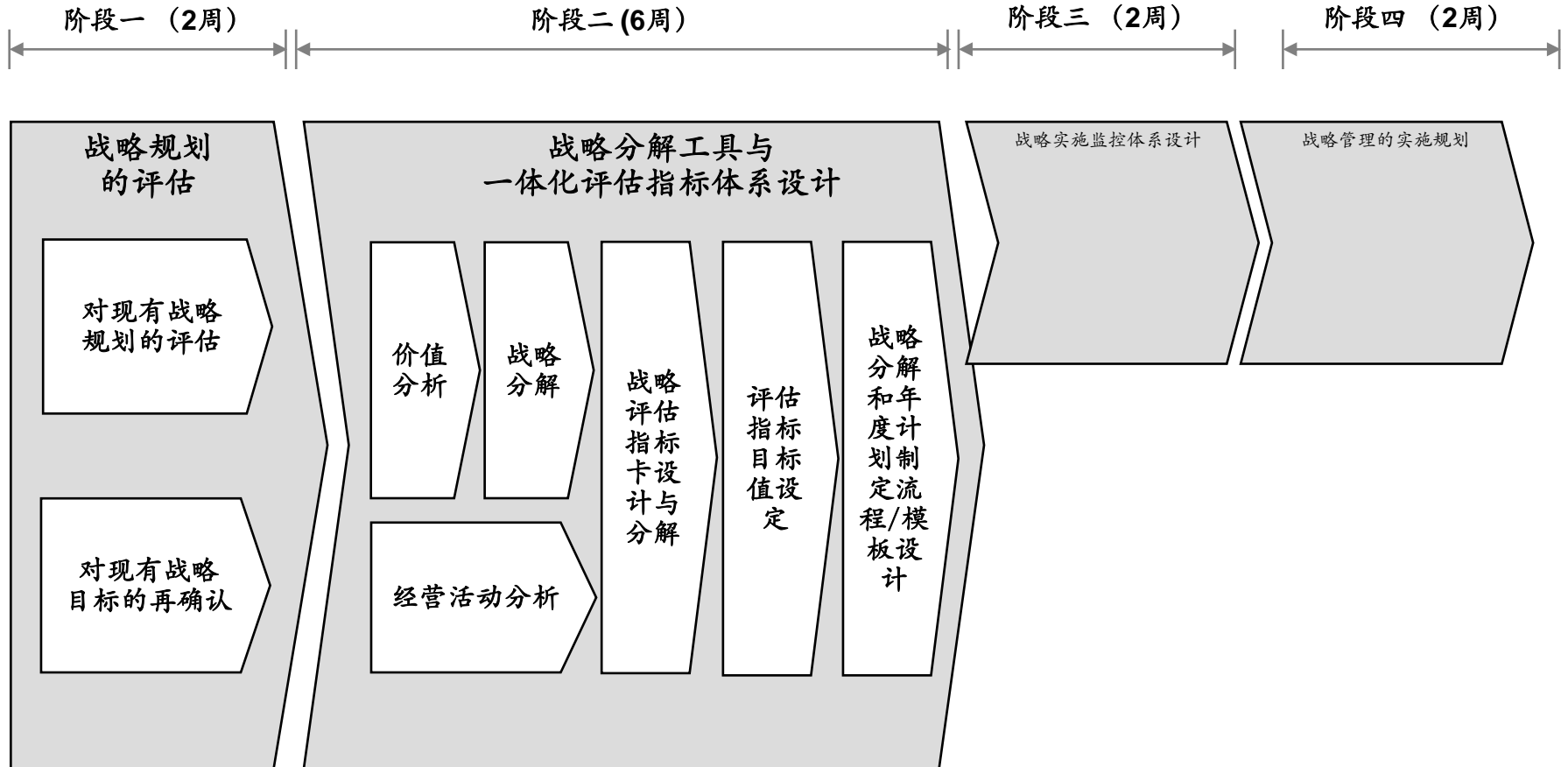
议程

- 关于项目背景、目标和范围的理解
- 科尔尼建议的项目工作方法
- 项目团队和工作计划
- 附录
 - 部分项目团队成员的简历

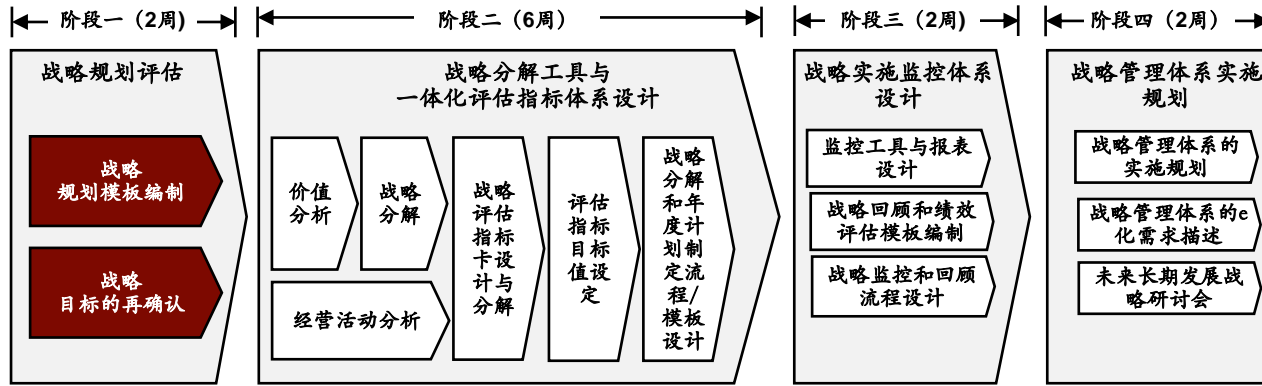
本项目可以分为四个阶段总共12周，争取在项目启动后8周内完成前两个模块的工作以便在明年1月有一个阶段性评审



本项目可以分为四个阶段总共12周，争取在项目启动后8周内完成前两个模块的工作以便在明年1月有一个阶段性评审



阶段一：评估长安汽车及其下属六大主要业务板块的战略规划现状及战略目标



主要工作

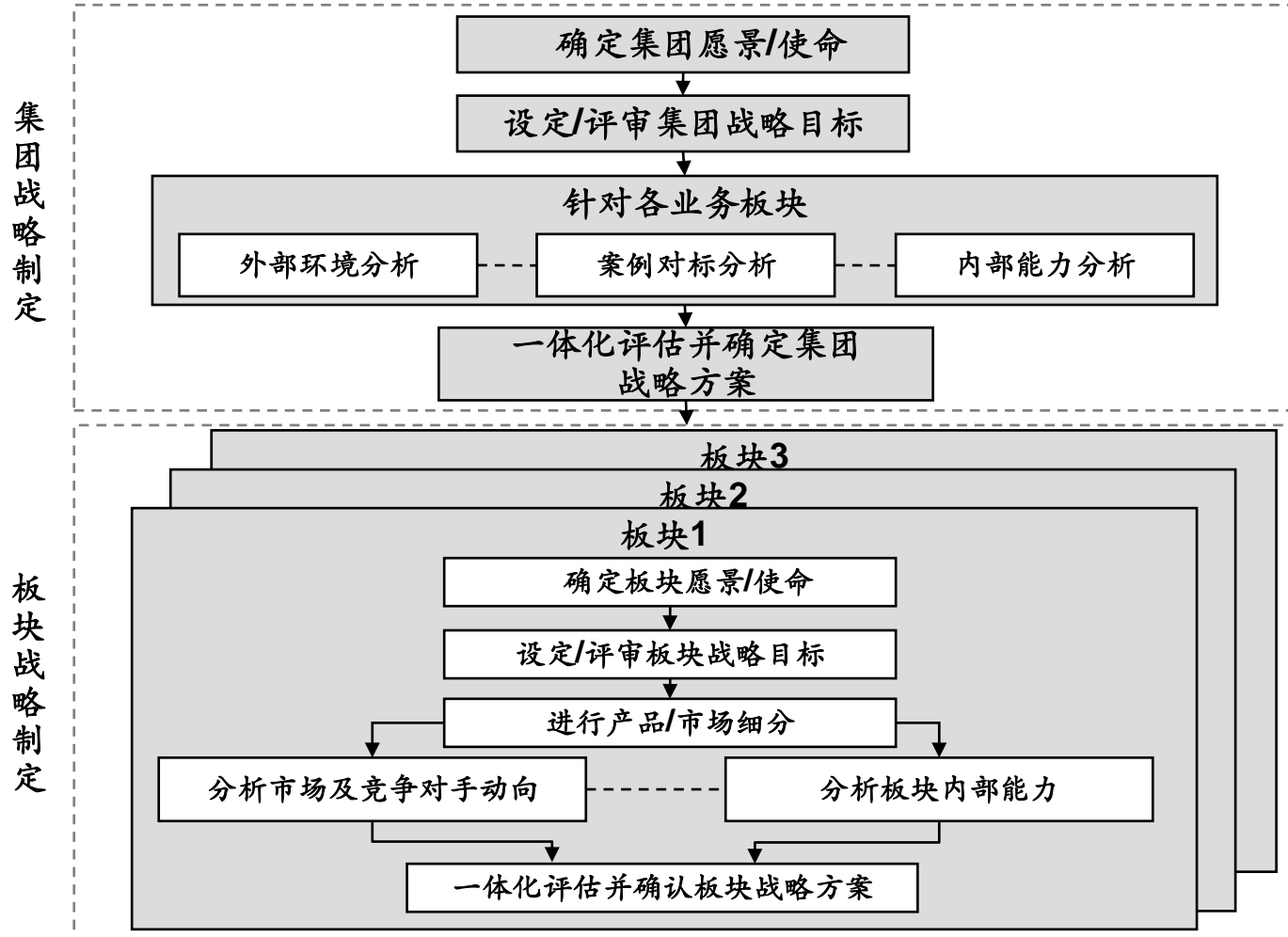
- 评估目前的战略规划
 - 确定战略制定的分析框架
 - 界定目前战略规划所涵盖的内容
 - 分析现有战略的完整性
 - 与管理层讨论和提出未来的改进方向
- 确认战略目标和修改战略规划流程
 - 再次确认长安汽车及其六大板块的战略目标
 - 结合科尔尼战略规划方法论，提出未来的战略规划流程
 - 设计集团与各大业务板块在战略规划方面的沟通和协调的机制
 - 与管理层讨论和完善战略规划流程设计

主要成果

- 对长安汽车及其六大业务板块的战略描述
 - 愿景和目标描述
 - 分阶段和分业务板块的最高层目标分解
- 对未来战略规划流程改进的建议
 - 战略规划制定框架
 - 各分析模块内容概要
 - 信息收集模板示例
 - 完成时间与责任部门
 - 集团与主要业务板块的协调方法

① 在战略规划评估阶段通过对目前战略规划流程和内容的分析来了解企业战略和主要业务板块战略的形成过程及其充分性...

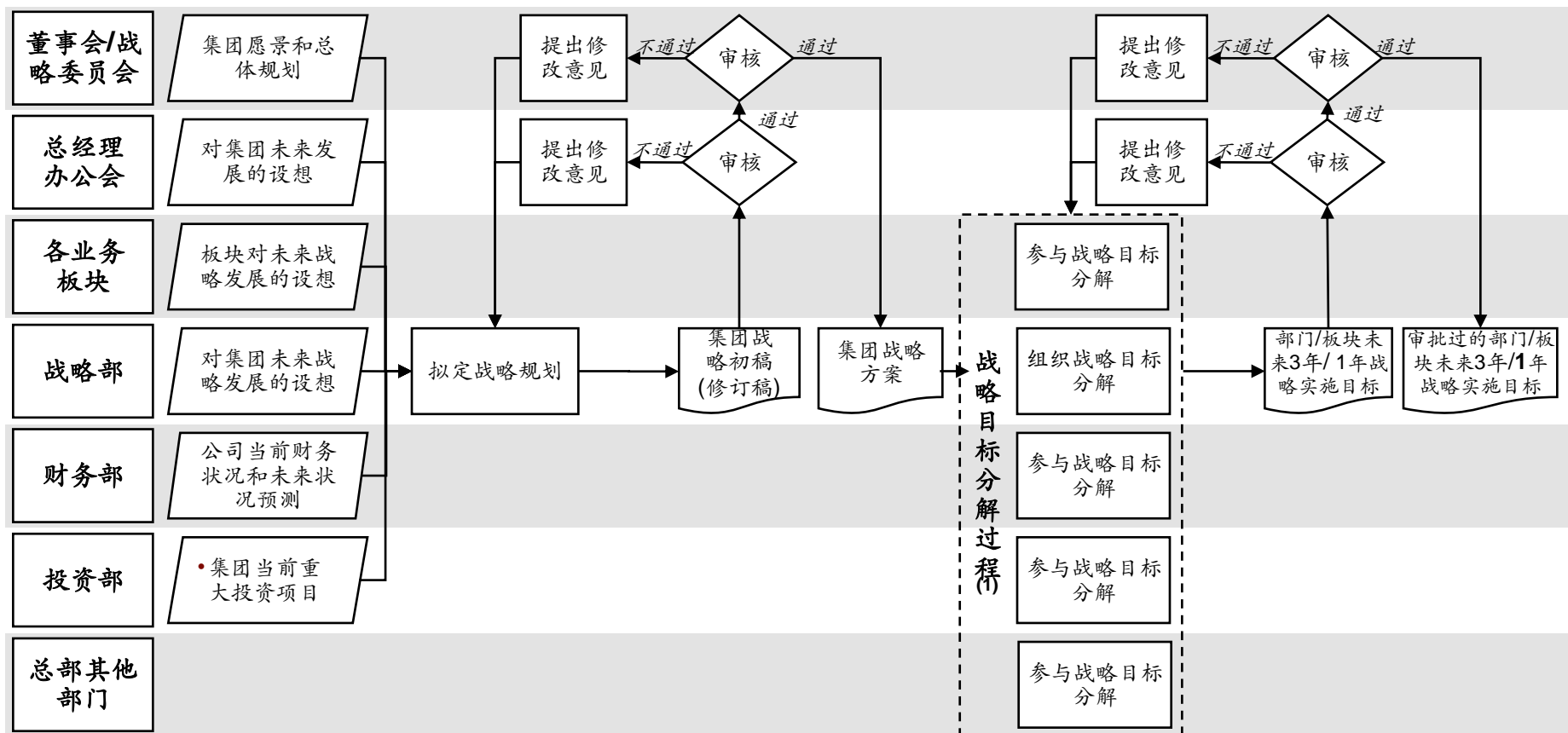
科尔尼公司战略制定方法



① ...并对现有的战略规划制订流程提出优化设计的建议，以协助企业从流程和内容上来保证战略管理目标的正确性和完整性

客户成果示例

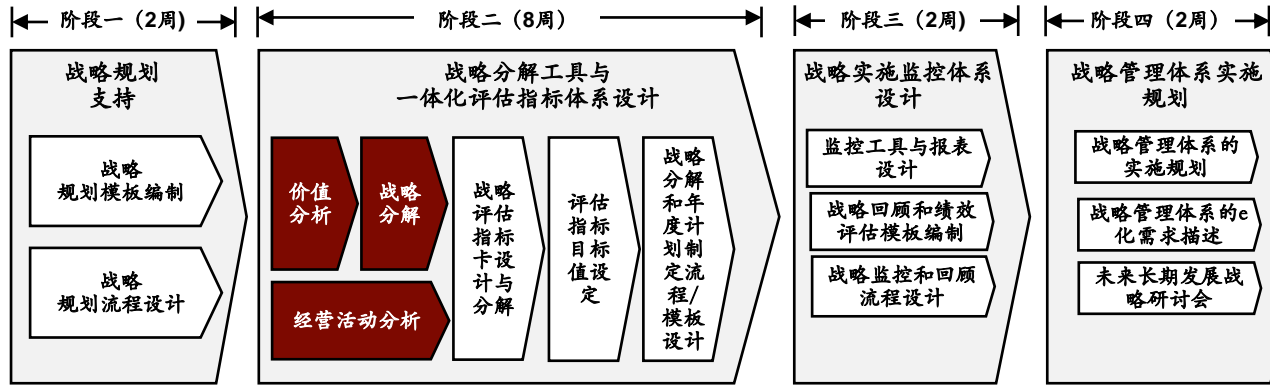
战略规划和分解流程 (简化示意)



图例: 信息输入 执行行动 输出信息 进行判断

注: (1) 必要时分解的过程需要有副总的参与以便提高决策的效率和有效性

阶段二A：设计战略分解工具，建立主营业务板块的战略评估指标卡以及各指标的目标值，并设计相关模板和流程



主要工作

- 确定关键价值指标
 - 分析主营业务板块的价值链，基于价值树进行价值驱动分析
 - 对价值驱动因素进行排序
- 确定关键战略指标
 - 分解主营业务板块的战略目标，形成各级战略和战略举措
 - 对应战略分解图建立战略指标
- 确定日常管理指标
 - 识别、收集日常管理指标
 - 确定指标的优先排序

主要成果

- 主营业务板块的价值驱动因素以及关键价值指标
- 主营业务板块的战略分解图
- 与企业愿景、战略目标、各级战略以及战略举措相对应的战略指标
- 日常管理指标集及管理模板
- 未来资源配置的原则

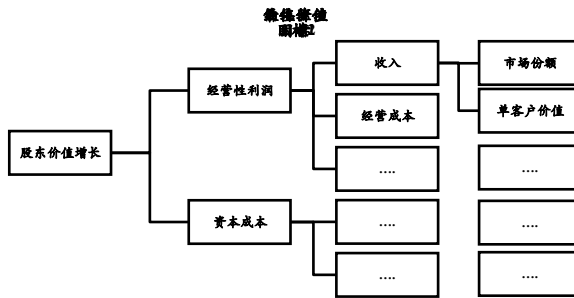
2.1 结合自下而上的价值树分析和自上而下的战略分解两种方法，可以合理有效的识别关键战略评估指标

自下而上的价值树分析

目标

- 由价值树分解得到价值指标，明确驱动企业价值的最根本因素

方法

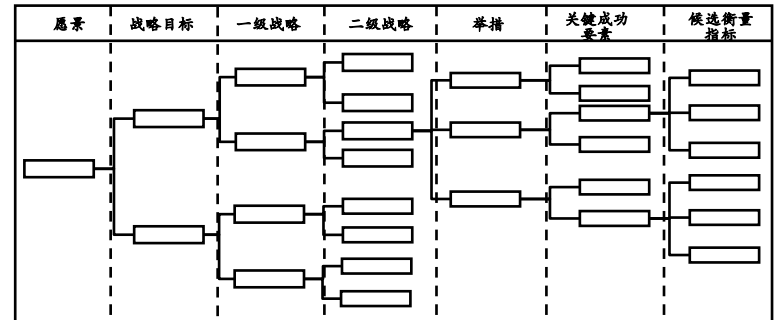


优缺点

- 便于分析和规划，但通常对于实际的执行缺乏足够的指导意义，难以形成具体的执行计划

自上而下的战略分解

- 由战略分解得到战略指标，明确实现战略目标所依赖的具体手段



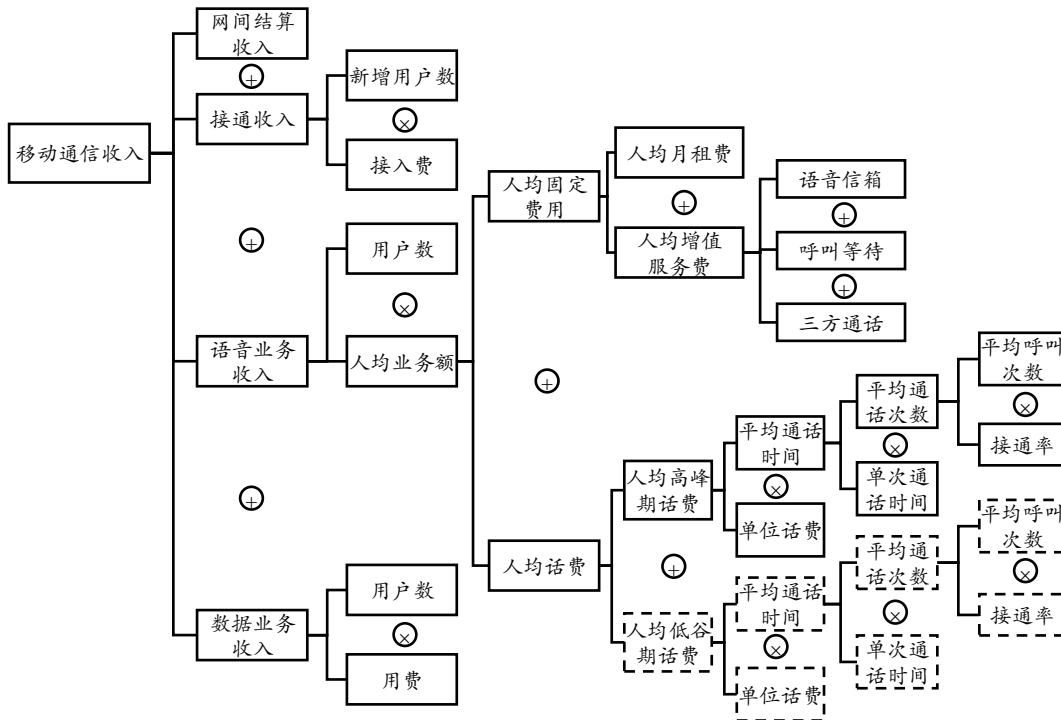
- 便于执行，但通常缺乏足够的数据分析以明确战略目标和关键活动之间的量化关系

科尔尼的一体化战略评估方法结合了两方法的优点，由此得到的战略评估指标体系能确保整个组织有计划的朝着价值创造的方向迈进

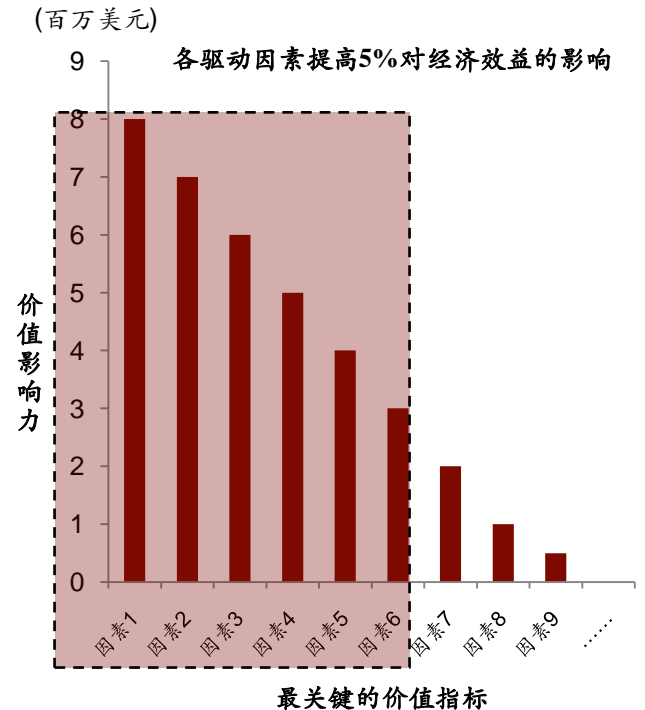
2.1 通过价值树分析可以明确企业价值的各项驱动因素，之后通过财务模型分析可对各项价值驱动因素进行排序以筛选出最关键的价值指标

客户成果示例

价值树分析示例 (收入部分)



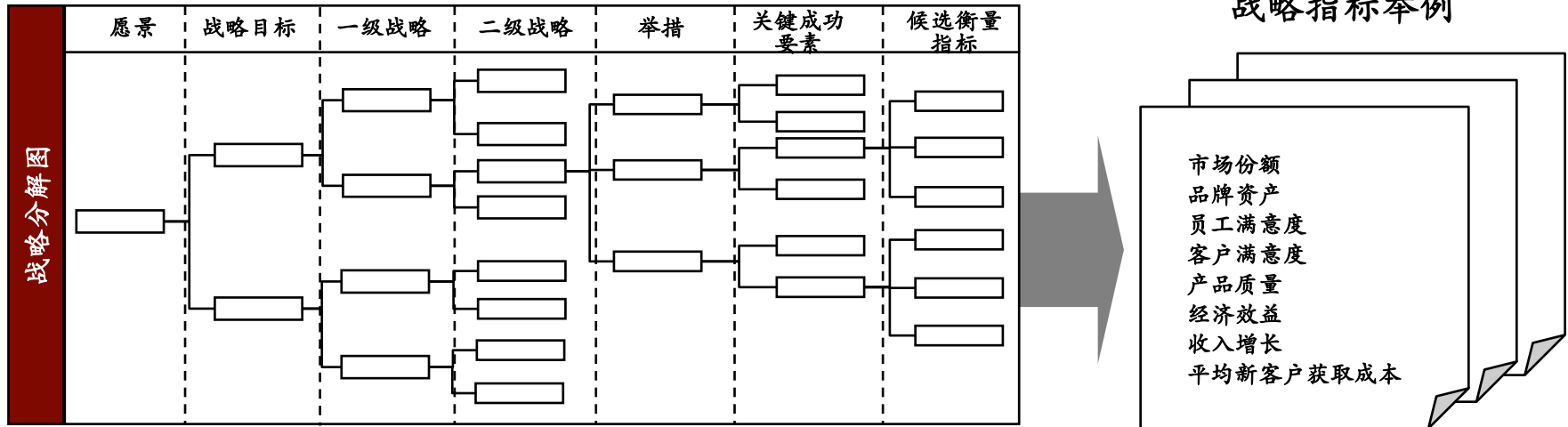
价值指标重要程度排序



基于价值树分析，可以选出对企业价值影响最大的价值指标

2.1 通过战略分解图将总体战略目标分解成具体的举措，并通过分析举措的关键成功因素及衡量指标，形成战略指标

示例

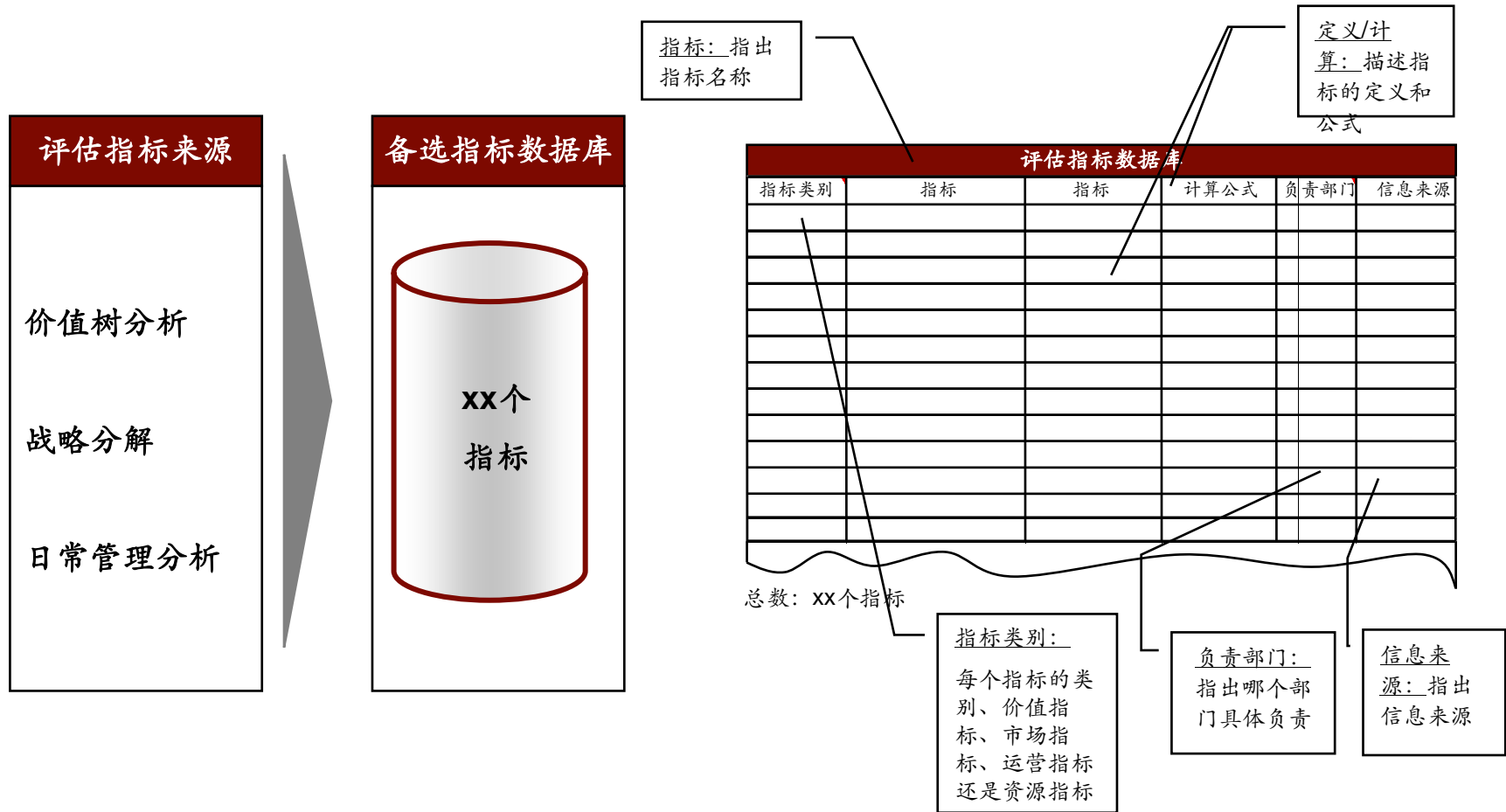


战略分解图的益处

- 用清楚而简单的方法表现企业战略目标和达到目标的手段
- 用各战略层间的因果逻辑关系体现举措间和指标间的联系
- 从战略中提炼出具体而可评估的关键因素
- 易看易懂，从而使企业上下就战略方向达成共识

2.2 汇总得到的战略、价值和日常指标，可以用来构建企业统一的备选评估指标库

示例



2.2 备选指标数据库建立成功后，对各项指标作优先排序可以得到关键战略评估指标

示例

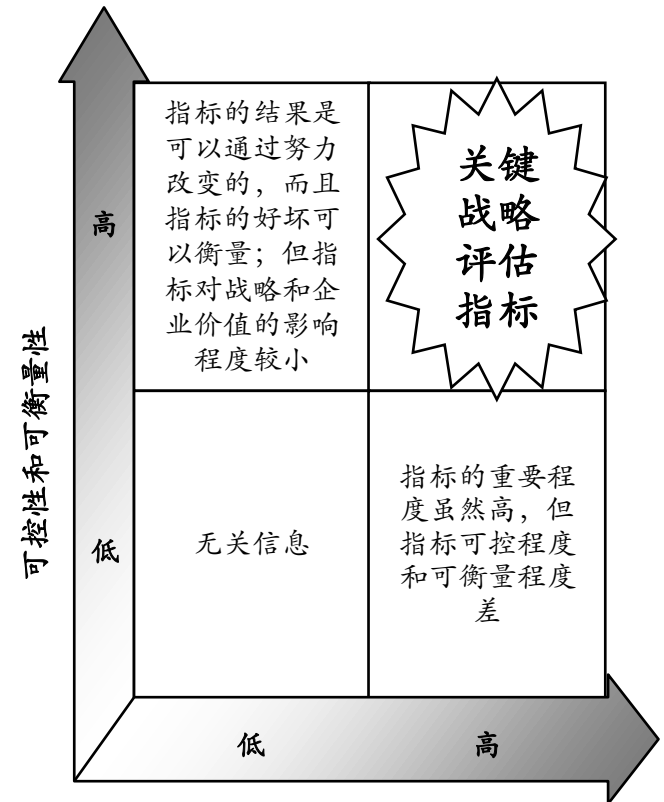
备选指标数据库

指标筛选评分示意

评估指标筛选

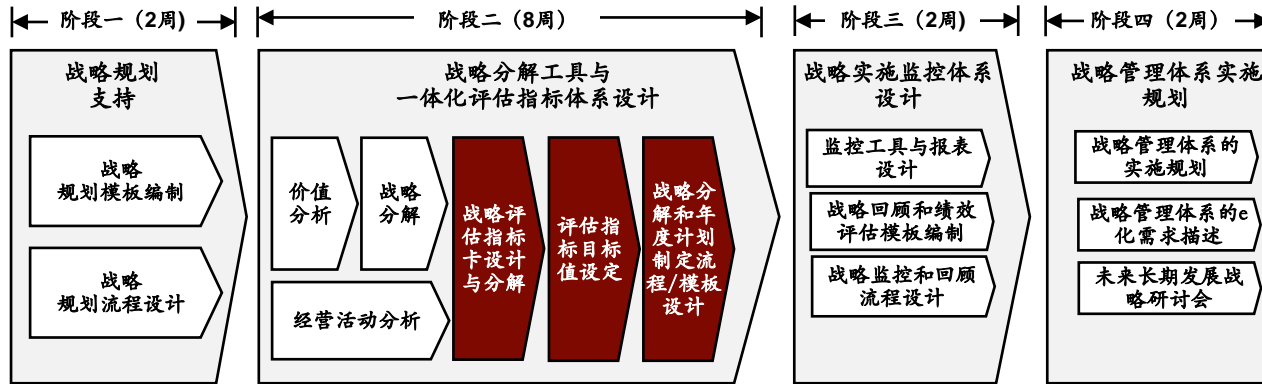
评估指标库中的价值、战略和日常指标
(xx个评估指)

评估指标	评分			
	战略影响力	价值影响力	可控性	可评估性
用户数	5	4	3	5
每用户营业额	5	4	3	5
网络运营成本	5	4	5	5
使用时间(分钟)	5	4	3	5
新用户	5	4	3	5
每用户获得成本	5	3	3	5
总营业额	5	4	3	5
经济收益	4	4	2	0
断线	4	3	2	0
每用户手持设备补贴	4	4	2	3
净PPE	4	4	2	4
每用户的加入佣金	3	4	3	3
每用户线路租赁成本	4	4	4	4
每分钟平均价格	4	5	4	4
固定月费	3	5	3	3
每用户互连成本	4	5	4	4
连接费	4	5	4	4
VAS费(声音邮件)	4	3	4	4
断线:转向竞争者	4	3	4	4
每用户广告成本	3	3	3	3
运营人力成本	3	4	3	3
新进入者的初选	3	3	3	3
每雇员的总人力成本	3	3	3	3
全职员工总数	3	3	3	3



指标对战略和价值影响程度

阶段二B：设计战略分解工具，建立主营业务板块的战略评估指标卡以及各指标的目标值，并设计相关模板和流程（续）



主要工作

- 战略评估指标卡设计与分解
 - 筛选出与战略分解图相关的指标，根据价值与战略影响力、可操作性等作优先排序
 - 建立主营业务板块的战略评估指标卡
 - 将战略评估指标卡分解到各责任部门，并建立相应的指标卡
- 确定指标目标值
 - 讨论指标量化方法，初步量化各项指标
 - 与各有关部门讨论、修改各项指标数值
 - 目标值定案
- 战略分解和年度计划制定流程和模板设计

主要成果

- 主营业务板块整体与各职能部门的战略评估指标卡
 - 评估指标卡
 - 评估指标权重
 - 评估指标卡制订和实施管理手册
- 各评估指标的目标值
 - 量化的具体指标数值
 - 相关责任部门/人员
- 战略分解和年度计划制定流程和模板
 - 战略分解和年度经营计划流程设计
 - 战略分解和年度经营计划模板设计

2.3 涵盖价值指标、战略指标和日常指标的精选关键战略指标，构成了完整的战略评估指标体系...

客户成果示例



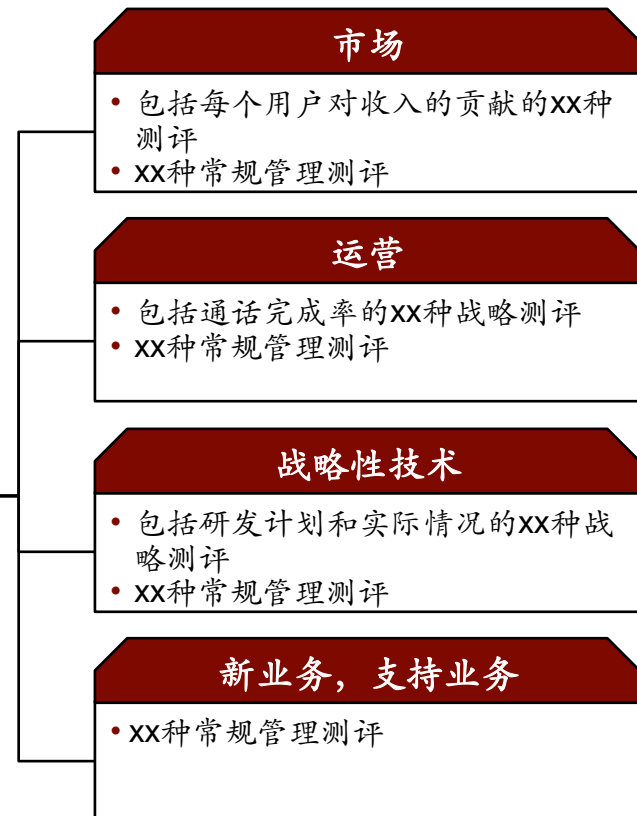
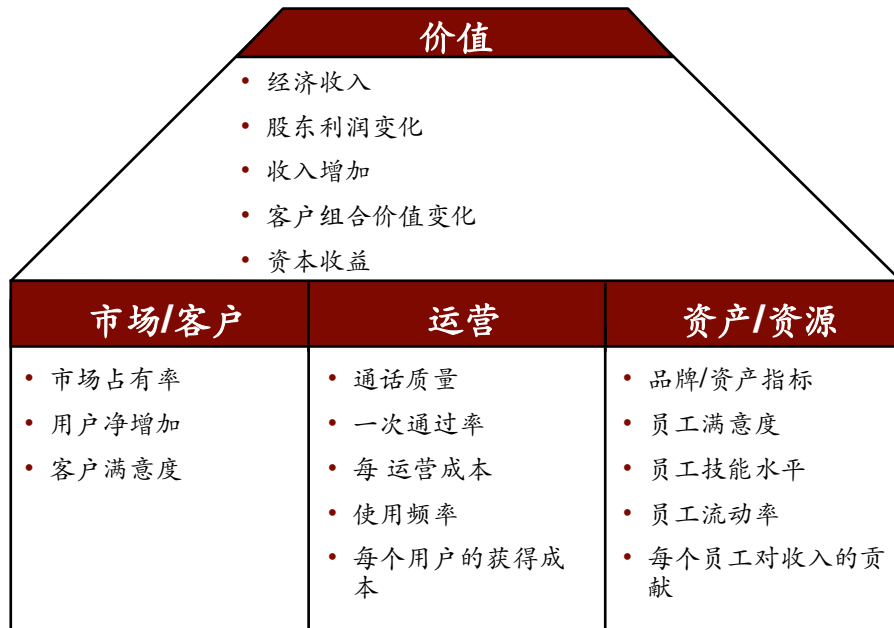
* 通过价值分析获得

关键战略指标应该能够与战略分解图中的各部分对应

2.3 ... 以及企业总体的战略评估指标卡

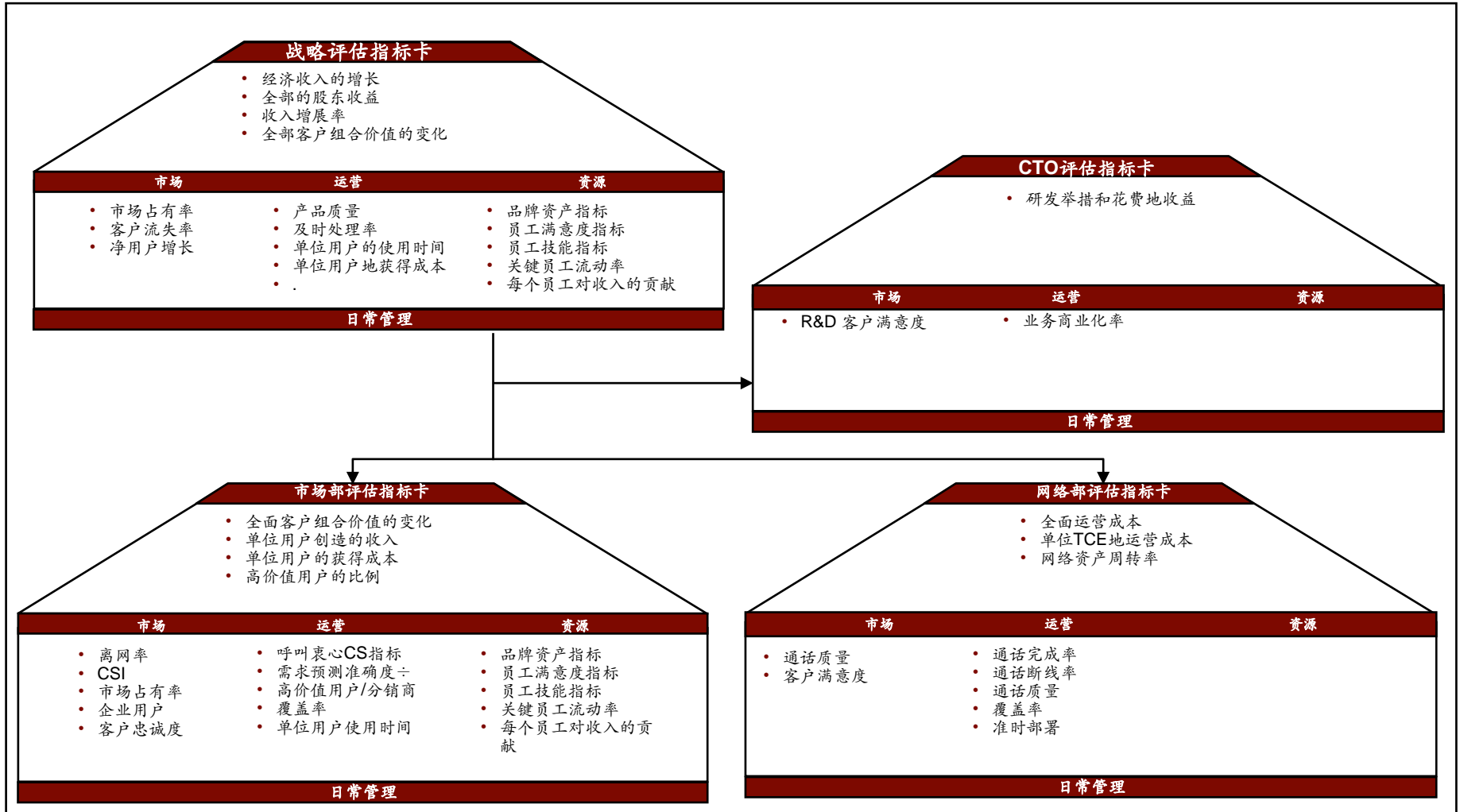
客户成果示例

战略评估指标卡



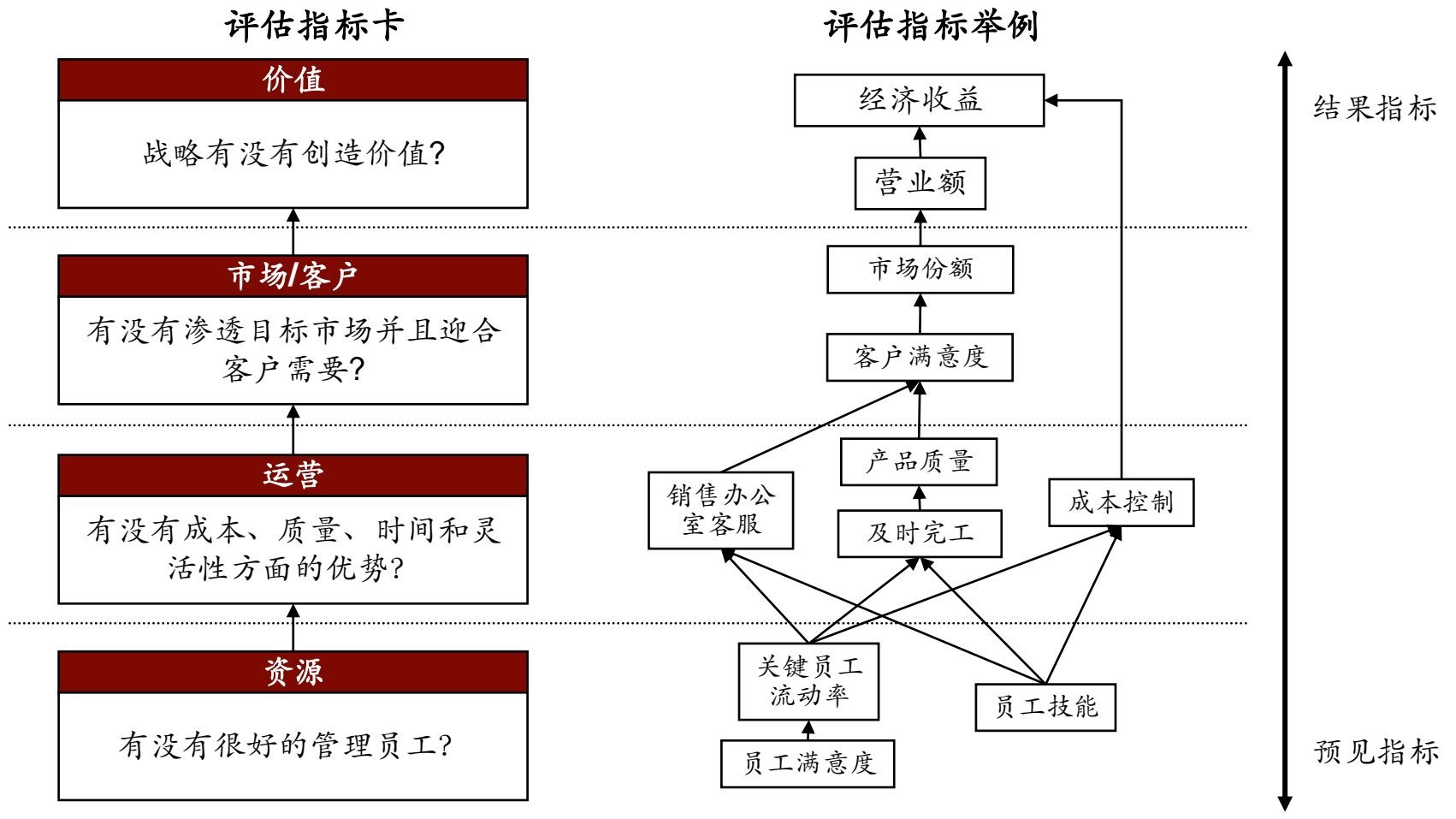
2.3 战略评估指标卡经过分解可以形成各部门、分公司和各岗位的评估指标卡

客户成果示例



2.3 构成战略评估指标卡的各类指标分别属于企业价值树的不同层面，既有定量的结果指标，也有定性的预见指标

示例



2.3 每一个指标的定义与计量都由详细的可逐层分解的数据支持

客户成果示例

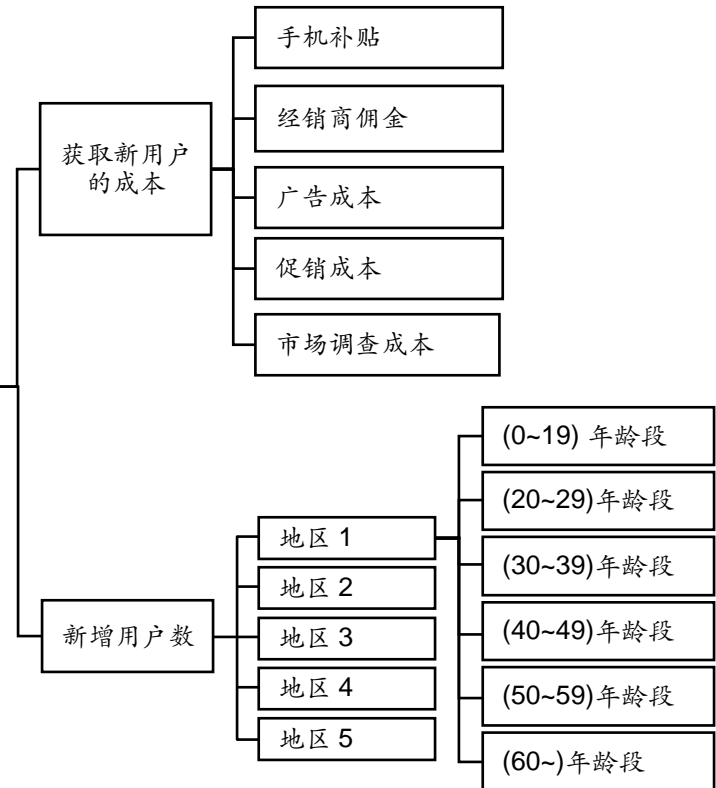
指标定义

逐层分解的数据

名称： 新增用户平均获得成本
 责任部门： 营销

定义/计算方法	原理	考虑因素						
<p><u>总用户获取支出</u> 新增用户总数</p>	<ul style="list-style-type: none"> 为评价客户销售与营销人员提高用户数量的能力，必须把用户获取成本作为衡量指标之一。这一点在当前的市场环境下十分重要——高用户流失率，不断提高且逐渐失控的用户获取花费与营销活动 	<ul style="list-style-type: none"> 月数据与季度数据可能因吸引新用户上的时间滞后而有所扭曲，可以考虑利用相应的滞后指标以提供更好的信息 						
与客户战略的联系		其它信息						
<p>通过保持在无线通信服务市场的领先地位来提高股东价值</p> <ul style="list-style-type: none"> 最大化用户基础的价值 有效提供目标网络服务质量 提高员工能力 		<table border="1"> <tr> <td>频率</td> <td>每周，每季度，每年</td> </tr> <tr> <td>数据来源</td> <td>营销部门</td> </tr> <tr> <td>数据汇报责任部门</td> <td>营销部门</td> </tr> </table>	频率	每周，每季度，每年	数据来源	营销部门	数据汇报责任部门	营销部门
频率	每周，每季度，每年							
数据来源	营销部门							
数据汇报责任部门	营销部门							

新增用户平均获得成本



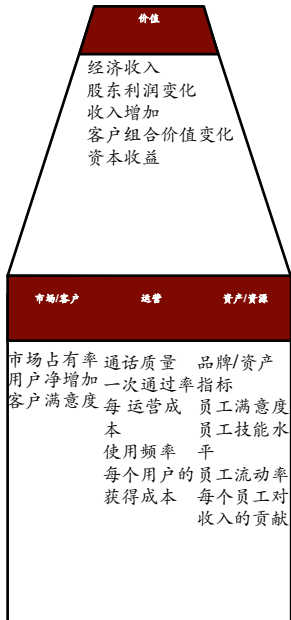
2.4 在建立评估指标卡后，将建立财务模型，并使用标杆对比、增量改进和延伸目标等方法来设定指标的年度目标值，以及制定年度经营计划

示例

指标卡

目标值设定

年度经营计划和预算生成



财务模型分析

标杆/增量等分析

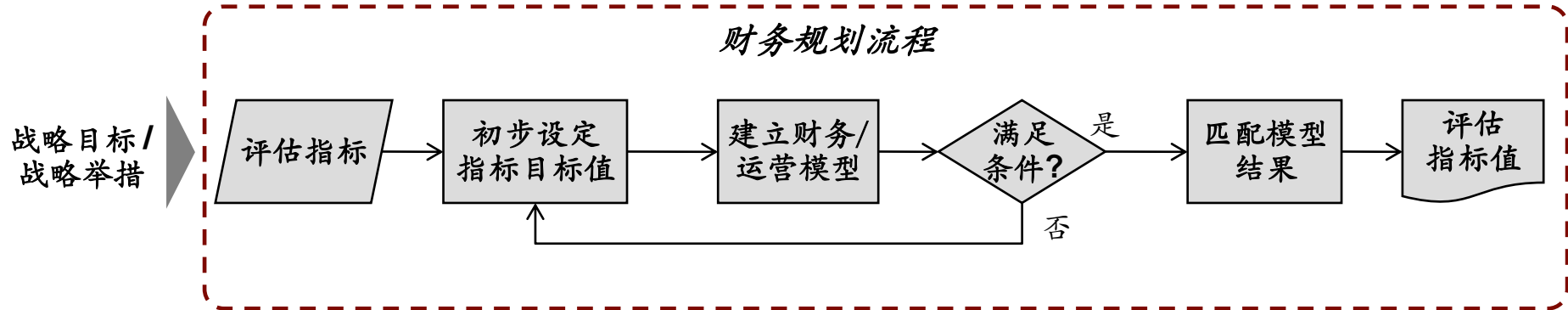
年度预算

年度经营计划

战略评估指标卡驱动的年度经营计划和预算可以确保资源使用于价值创造和战略实施的关键运营工作，提高整个企业的资源配置效率

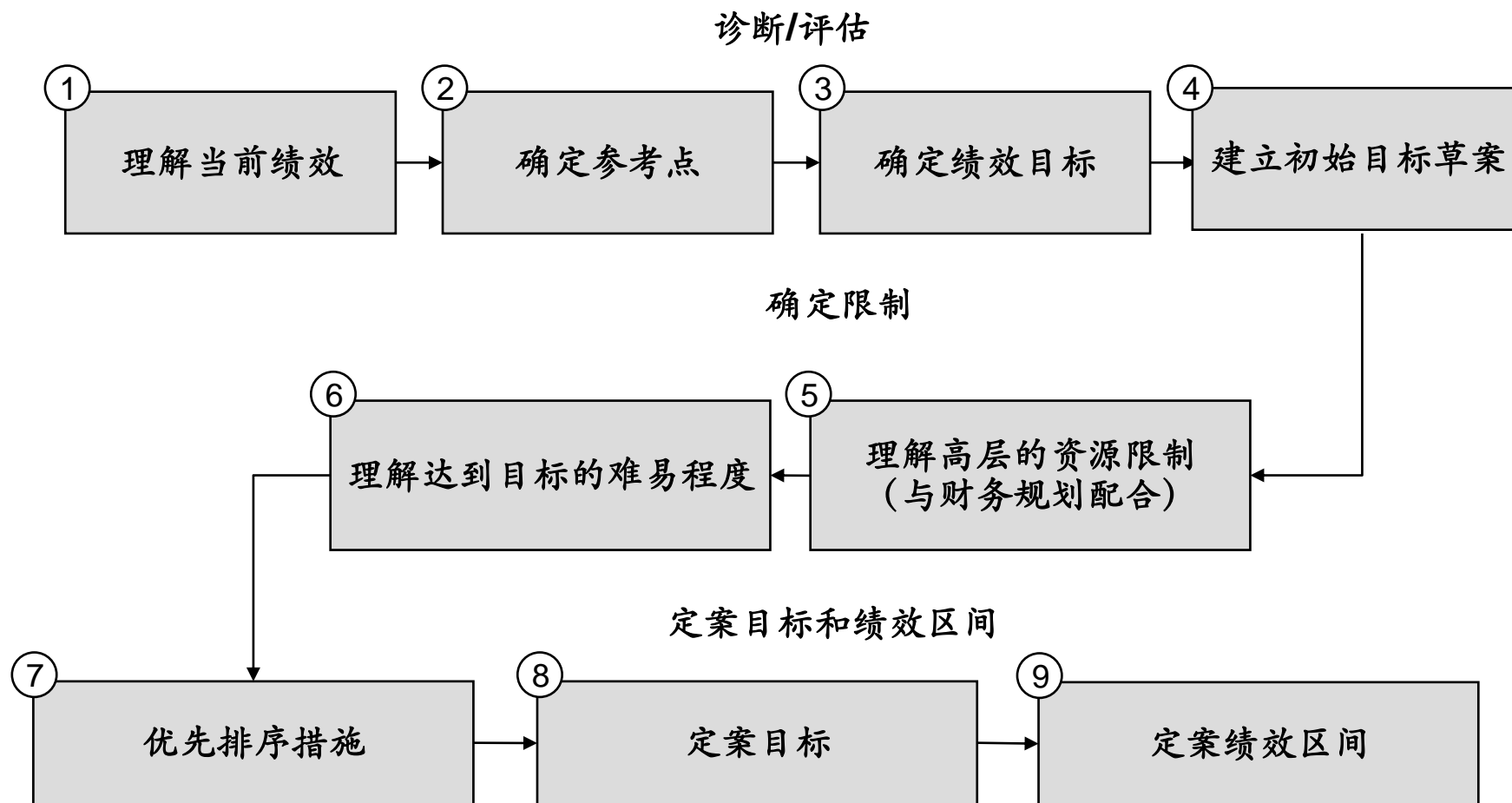
2.4 通过建立财务和运营模型分析，通常可以对大多数的评估指标设定目标值

指标目标值设定流程



- 以部分预见性价值指标和战略指标为模型输入
- 初步设定预见性指标的目标值
- 建立历史绩效的基准
- 进行类似群体的对标分析
- 采取杠杆比照、增量改进和延伸目标等方法设定目标
- 基于业务中的关键财务/运营驱动因素建立财务/运营分析模型
- 通过模型了解资源限制和战略目标的可实现性
- 判断以下条件是否满足：满足资源约束条件；满足战略目标的要求
- 必要时根据模型分析结果调整指标目标值
- 当资源能满足战略目标时，可以得到模型输入指标的目标值
- 将模型分析结果与战略评估指标体系匹配起来
- 财务规划流程可以确定部分预见性指标的目标值
- 另一部分高层指标的目标值需要通过计算得出

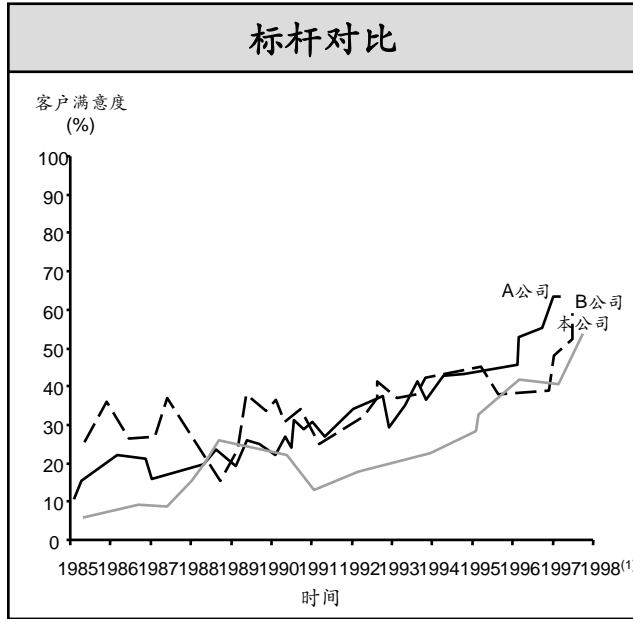
2.4 对于不能通过财务模型直接得到的指标目标值，可以通过检查绩效目标和资源限制来设定目标...



2.4 ...该过程可以利用标杆对比、增量改进和延伸目标等方法

目标设定的工具

客户成果示例



描述

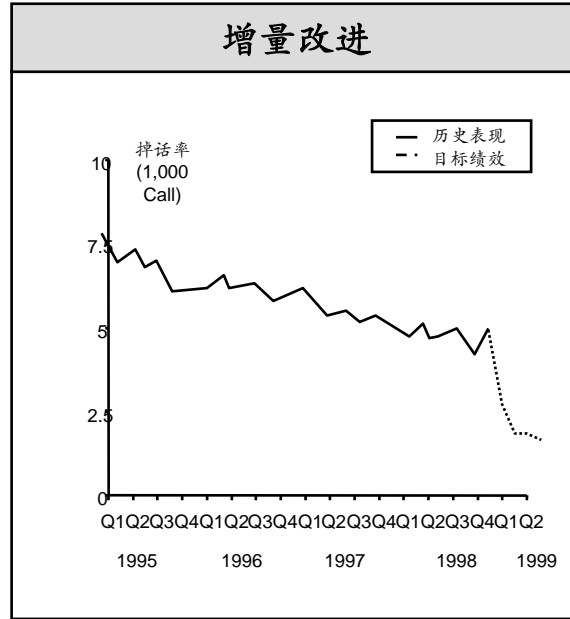
- 根据与同类公司相关绩效的比较来改进

优点

- 典型的数据收集过程
- 突出了本公司的弱点
- 易于阐明目标设定背后的逻辑

缺点

- 同类公司的战略可能与本公司不一样，从而削弱可比性
- 进行全局的比较需较大的投入
- 没有激励本公司超越竞争者的表现



描述

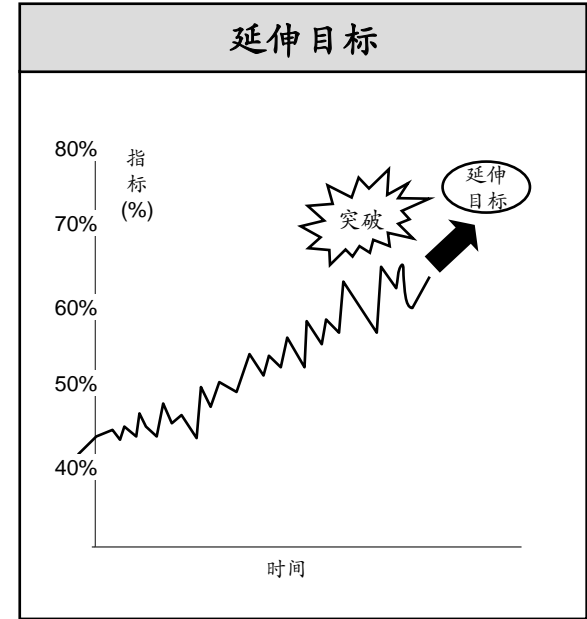
- 通过了解历史数据和目前状况，在过去绩效的基础上作改进

优点

- 易于阐明目标背后的逻辑
- 方法简便，不会耗费太多时间
- 合适于非战略的评估指标

缺点

- 忽略了设定的目标可能不足以达成战略目标
- 与战略没有连接
- 基本没有考虑延伸客户的能力来获得突破性的绩效



描述

- 对于为突破性的战略目标服务的举措来说，延伸目标法是可行的

优点

- 推动组织向更高的成就行进
- 易于计算（在范围内）

缺点

- 经常会导致公司低层对相关经理的反感
- 缺乏信息的逻辑，解释目标值与公司战略目标之间的联系

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/146055033110010035>