

学校编码: 10384
学 号: X2011156076

分类号密级
UDC

厦门大学
硕 士 学 位 论 文

和勤公司战略执行的诊断及对策研究
——基于平衡积分卡的分析视角

Diagnosis and Treatment of Strategy Execution in Company
E on Balance Score Card Perspective

杨 海 林

指导教师姓名: 唐炎钊 教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2016 年 9 月

论文答辩时间: 2016 年 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2016 年 月

答辩委员会主席:

评 阅 人:

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

当前公司正在进入一个以有效的战略执行为核心竞争力的时代，谁的企业能够有效的进行战略执行，谁就赢得了先知。因而，战略管理体系中的战略执行环节对于企业的生存发展具有重要的意义。

笔者就职的企业所属的通信网络行业作为中国新世纪的新兴和支柱主业，在战略执行方面面临着巨大的挑战，通信网络行业外部产业环境急剧恶化，加之我国通信网络行业自身的风险管控意识不强，通信网络服务行业正经历着极大地考验。和勤公司并不缺乏战略的制定和描述，缺少的正是战略的由上至下的传递和执行。由此导致企业的经营合力不足，持续竞争优势下降的潜在趋势初见端倪，不得不使公司高级管理层开始关注战略执行。在这样的大背景下，笔者选取所任职的这家典型的通信网络服务企业，将企业在战略执行过程中遇到的问题罗列出来，并分析了问题形成的原因，最后着力针对案例公司在战略执行过程中遇到的问题提出了基于平衡计分卡视角的解决办法：第一，启动由高层管理团队参与并主导的战略沟通；第二，成立若干指标开发小组着手建立平衡计分卡系统，实现由战略向部门绩效、个人绩效的转化；第三，成立专门小组主导战略执行循环过程为和勤公司保持竞争优势、保证公司战略得以实现提供可供借鉴的改善对策，并客观的估计了战略执行初期所面临的潜在挑战及应对策略：例如企业的资源分配应全力支持战略执行的各项行动、各部门之间的协同力将成为战略执行过程中的有力保障、战略实施情况及成效的反馈将确保战略执行在正确的轨道上以及持之以恒的战略执行驱动力将成为战略落地的关键挑战。

至此，本研究借助作者自身的案例企业的实际情况，给出了以战略地图和平衡计分卡为基础的战略执行体系的具体对策和思考，以确保战略执行落地，更进一步论证了以战略地图和平衡计分卡为基础的战略执行系统能够帮助企业进一步将战略实现落地，更是战略执行的有力保障这一结论。

关键词:平衡计分卡；战略执行；通信网络服务。

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

A great deal of business enterprise fulfillment proves that we are getting into for an ages that takes effective strategic performance as core competencies, the whose business enterprise can effectively carry on a strategy performance, who won prophet. As a result, the strategy manages the strategic performance link's existence toward business enterprise development in the system to have important meaning.

Writer inauguration of the correspondence network profession belonged to by business enterprise is Chinese new century of newly arisen with support lord industry, carry out aspect to face a huge challenge in the strategy, correspond by letter external industry environment of network profession sharply worsen, add of our country correspondence network profession oneself of risk control consciousness isn't strong, correspond by letter network service profession be biggest experiencing a test. And frequently company combine have no lack of strategic establishment and description, want for of is exactly strategically from up go to next of deliver and carry out. Cause the management resultant force of business enterprise not enough from here, keep on the latent trend beginning that the competitive advantage descends to see clues, have to make company high class management the layer start paying attention to a strategic performance. At under the big background like this, writer selection work of this typical model of the correspondence network service business enterprise, list problem Luo whom the business enterprise carry out to meet in the process in the strategy, and analyzed the reason of problem formation, finally put forth effort to aim at the problem that the case companies carry out to meet in the process in the strategy to put forward to account the solution of dividing the card angle of view according to the balance: The first, start from the key figures manage the teams participate in and the strategic communication for predominating; The second, establishes some index signs development the group begin establishment balance to account to divide card system, realization from the strategy is to section results, personal conversion of results; The third, establishes panel predominance strategy performance circulating process is with frequently the company keep competitive advantage and promise the company strategy can carry out to provide the improvement counterplan that can provide to draw lessons from, and objective of estimate strategy performance the latent challenge faced by initial stage and should to the strategy: For example the resources allotment of business

enterprise should support the being in conjunction with of dint of each activity, each section of strategic performance with all strength to become the feedback of strategy performance emollient guarantee within process, strategic implementation circumstance and result to ensure strategy performance will become the key challenge that strategy falls to the ground at the correct orbit last and persistent strategic performance driving force.

Go to this, this research asked for help of the actual circumstance of the case business enterprise in the substantial evidence research to application with the strategic map and the balance account to divide card for basal of the concrete counterplan of strategic performance system with ensure a business enterprise of strategy fall to the ground, further argument with the strategic map and the balance account to divide card for basal of strategic performance system can help business enterprise of the strategy fall to the ground, is also a strategic performance of emollient guarantee this conclusion.

Keywords: The balance accounts to divide card; The strategy carries out; Correspond by letter network service

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.1.1 现实背景	1
1.1.2 理论背景	1
1.2 研究目的与意义	1
1.2.1 研究目的	1
1.2.2 研究意义	2
1.3 研究方法、研究内容与技术路线	2
1.3.1 研究方法	2
1.3.2 研究内容	2
1.3.3 技术路线	3
第 2 章 战略执行的相关理论综述	4
2.1 战略执行理论概述	4
2.1.1 战略执行体系的一般涵义	4
2.1.2 基于战略图和平衡计分卡战略执行理论	5
2.1.3 战略执行的影响因素分析	6
2.2 战略执行工具概述	9
2.2.1 战略地图	9
2.2.2 平衡计分卡	11
2.2.3 战略地图与平衡计分卡的关系	14
第 3 章 和勤公司的战略及其执行情况诊断	15
3.1 和勤公司简介	15
3.2 和勤公司的战略制定过程	16
3.2.1 企业外部环境分析	16
3.2.2 竞争对手分析（分三大业务板块）	19
3.2.3 应用 SWOT 分析工具进行综合评估	25
3.2.4 公司目标市场需求分析	28
3.3 和勤公司的战略执行问题现象描述	29

3.3.1 公司员工不清楚公司的战略规划	29
3.3.2 公司员工不清楚自己的工作和公司的战略关系	29
3.3.3 已经设定好的公司战略目标没有实现	30
3.4 造成和勤公司战略执行问题的原因分析.....	30
3.4.1 企业战略未在本地得到明晰的沟通与诠释	30
3.4.2 战略执行没有得到本地高层的支持和推广	31
3.4.3 战略目标未得到有效分解	32
第 4 章 改进公司战略执行的对策建议	33
4.1 和勤公司平衡计分卡业绩考核体系的构建.....	33
4.1.1 和勤公司的平衡计分卡框架	33
4.1.2 构建公司级业绩指标考核体系	36
4.1.3 构建分公司业绩指标考核体系	42
4.1.4 构建员工级业绩指标考核体系	47
4.2 在战略执行推动阶段对和勤公司提出的对策建议.....	49
4.2.1 启动由高层管理团队参与并主导的战略沟通	49
4.2.2 成立若干指标开发小组着手建立平衡计分系统	50
4.2.3 成立专门小组主导战略执行循环过程	50
4.3 在战略执行体系建立后可能遇到的挑战及对策.....	51
4.3.1 企业的资源分配应全力支持战略执行的各项行动	51
4.3.2 各部门之间的协同力将成为战略执行过程中有力保障	52
4.3.3 战略实施情况及成效的反馈将确保战略执行在正确的轨道上	53
4.3.4 持之以恒的战略执行驱动力将成为战略落地的关键挑战	53
第 5 章 结论	54
5.1 总结	54
5.2 论文不足之处.....	54
5.3 论文未来的研究方向.....	55
附件：公司的原战略规划	56
参考文献.....	62
致谢.....	65

第1章 绪论

1.1 研究背景

1.1.1 现实背景

自改革开放以来，我国的经济建设发展迅猛，取得了优异的成绩。经济将进入全球化时代，为广大企业提供了更加广阔的市场，在市场不断扩大的同时，企业也相应面临着巨大的机遇和挑战。企业所面临的这些机遇与挑战一方面要求企业的决策者能够制定出清晰的企业战略，更需要制定行之有效的战略实施计划来确保战略的落地。通信网络行业作为中国新世纪的新兴和支柱产业，也同样在战略执行方面面临着巨大的挑战。在这样的大背景下，笔者选取所任职的这家典型的通信网络服务企业，将企业在战略执行过程中遇到的问题罗列出来，并对问题背后的产生原因进行剖析，最后着力针对案例公司在战略执行过程中遇到的问题提出了建设性的对策，并客观的估计了战略执行初期所面临的潜在挑战及应对策略。

1.1.2 理论背景

基于战略地图和平衡计分卡为基础的战略执行体系的具体对策，以确保企业的战略有效落地。

对平衡计分卡和战略地图的充分理解和应用，对现实企业有直接的指导和借鉴意义。

1.2 研究目的与意义

1.2.1 研究目的

和勤公司并不缺乏战略的制定和描述，缺少的正是战略的由上至下的传递和执行。由此导致企业的经营合力不足，持续竞争优势下降的潜在趋势初见端倪，不得不使公司高级管理层开始关注战略执行。在这样的大背景下，笔者选取所任职的这家典型的通信网络服务企业，将企业在战略执行过程中遇到的问题罗列出来，并分析了问题形成的原因，最后着力针对案例公司在战略执行过程中遇到的

问题提出了基于平衡计分卡视角的解决办法。

1.2.2 研究意义

鉴于通信网络行业外部产业环境的急剧恶化,加之我国通信网络企业自身的风险管控意识不强,单单具备良好的公司愿景和激进的公司战略是远远不够的,分析通信网络服务企业在战略执行过程中的问题,如何扬长避短,探究一条可供我国通信网络服务企业借鉴的战略落地可持续发展之路,无疑具有重要意义。尤其对于本文的案例企业和勤公司,可以说是众多走全国化路线的国内通信网络服务企业的典型代表,由于所面临的挑战其有一定的共性,分析后得出的建议对盖也无疑具有较普遍的借鉴价值。

1.3 研究方法、研究内容与技术路线

1.3.1 研究方法

本文采用了文献综述法和实证研究法:

1、文献综述法。本文对企业战略执行理论和战略执行工具进行了认真梳理,并进行了理论综述。

2、实证分析方法。本文以和勤公司为研究蓝本,阐述了其面临的挑战,并在相关理论的支撑下,提出了其实现可持续发展的系统性对策。

1.3.2 研究内容

基于战略地图和平衡计分卡为基础的战略执行体系的理论基础,并对战略执行过程中存在的问题进行分析,针对分析结果,提出有效举措。本文共分5章。

第1章绪论,阐明了对和勤公司发展战略进行研究的现实背景和研究意义,明确了论文的基本研究方法和路线。

第2章对战略管理的相关理论进行了阐述,重点介绍基于战略地图和平衡计分卡战略执行理论,为下一步的研究提供了理论和方法支持。

第3章是按照战略地图分析思路,绘制和勤公司的战略地图,并对战略执行过程的问题进行剖析,进而对存在问题进行深层的原因分析,在分析的基础上运用SWOT方法得出公司战略的选择。

第4章是针对上一章的分析,提出战略执行的的对策建议,基于平衡计分卡

的业绩考核体系构建，以及体系建立后可能遇到的挑战和对策。

第5章是对全文研究的总结和展望。

1.3.3 技术路线

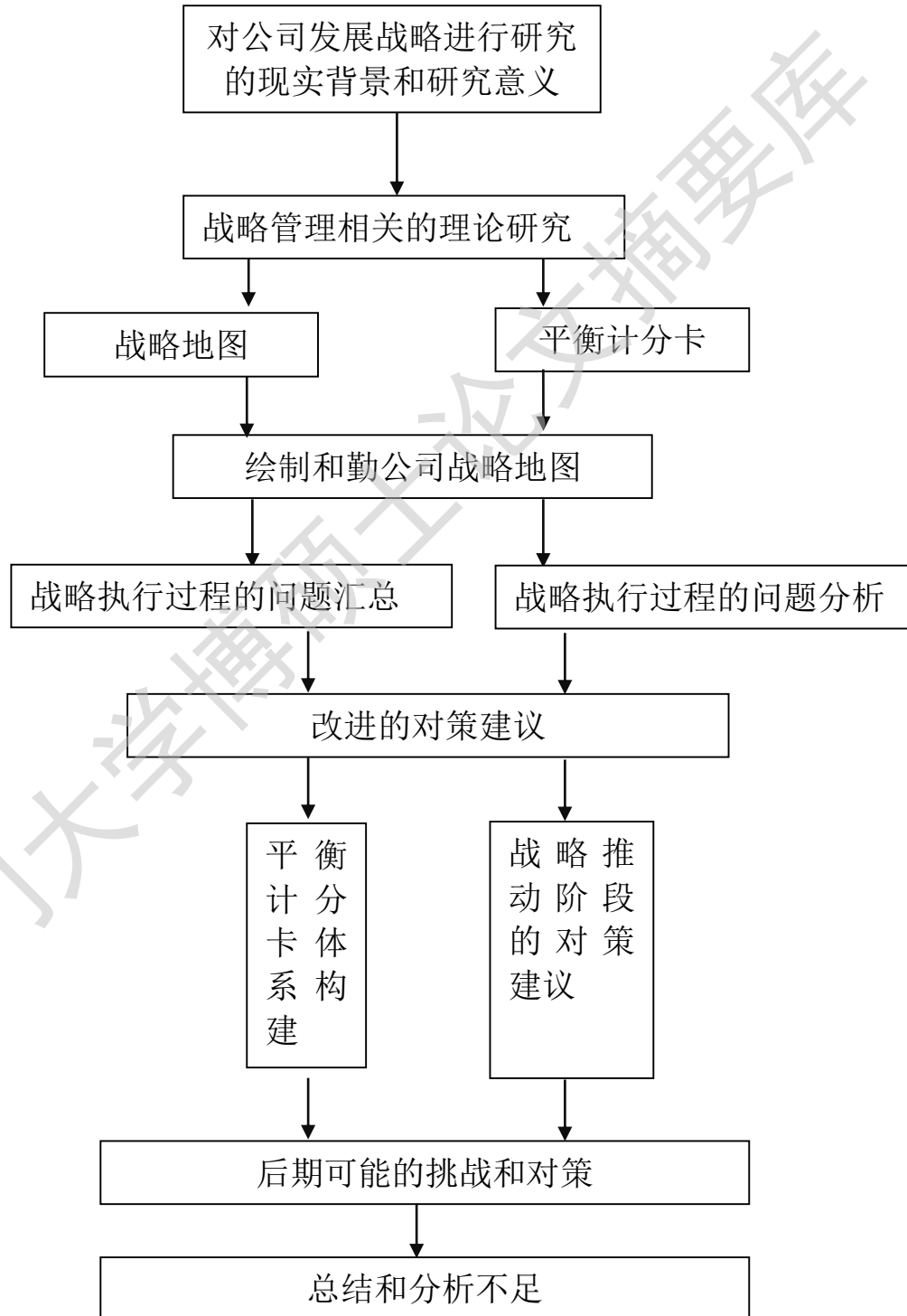


图 1-1 本论文研究技术路线

资料来源：笔者整理绘制。

第 2 章 战略执行的相关理论综述

2.1 战略执行理论概述

2.1.1 战略执行体系的一般涵义

关于战略执行体系定义，外国学者洛朗热等人在 1986 年作出相关阐释，他们认为，战略执行体系的本质是一个系统，管理人员通过对该系统加以利用，对企业实际战略实行评估，同时对企业在实现其战略执行过程中所取得的相应成就进行评价和估计，了解现实情况与战略目标之间的差异，并确定企业战略操作中应当特别注意的方面。通过以上对于战略执行体系定义的相关阐释，可以总结出以下两点，一方面，战略控制系统可以被用来作为商业战略实施的工具；另一方面，制定战略的过程是一个由上而下的过程。

罗伯特·S·卡普兰(Robert S Kaplan) 以及戴维·P·诺顿(David P Norton)是平衡计分卡理论的创始人，他们在 1996 年合作完成了《平衡计分卡——化战略为行动》一书，并撰写论文《将平衡计分卡化作战略管理系统的基石》，在这些著作中，作者提出了不同于以往研究成果的战略执行管理体系，该体系结合长期的战略目标以及短期的行为，同时考虑两者的关系，形成了一个螺旋状的不循环的管理体系。该体系包括四个管理程序，即提出**公司发展战略、联系与沟通、业务规划、学习及反馈**，通过对这四方面的协调与整合，提供了一个整体框架，为管理战略的实施提供了指导和依据，重点关注企业战略。

就国内而言，也有相应学者在企业战略相关研究的基础之上，对我国企业战略目前的状况进行了研究，长江商学院的薛云贵等学者在 2005 年的著作中指出，战略执行系统应该有较为详细且严谨的阐释。

通过以上阐述，可以看到时，就目前而言国内外学者仍未对战略执行系统进行统一的标准化定义。但是通过分析总结，可以发现相关学者在对战略执行系统进行界定时，始终强调战略执行体系的系统性、一致性和流程性。

2.1.2 基于战略图和平衡计分卡的战略执行理论

上世纪末期，平衡计分卡理论体系得到应用及发展，从单纯的绩效管理工具一跃成为战略执行体系的新科学。在战略中心型的组织中，战略执行体系包括五个要素，即**战略、领导力、人力资本、组织、和计划控制系统**。企业之所以能成功是因为公司战略得以较好的执行，成功的企业总是将战略作为其中心，将组织、员工管理系统、流程、战略 4 种要素相互配合起来，取得企业的整体协同效应，重点要强调的是，强而有力的领导构成了协同的根本。平衡计分卡协作私人有限公司在 2003 年做了一项研究，研究在全球范围内进行，该公司调查了全球的多家公司企业，统计数据反映正在或计划在不久的将来实施平衡计分卡的受访企业占总企业数的比例超过七成，有两成左右的企业处于观望阶段，剩下不到一成的公司没有实施平衡计分卡打算。

国外学者卡普兰以及诺顿，将战略地图与平衡计分卡结合起来，进行了一次新的研究成果的尝试，他们将企业自企业使命至战略成果的过程进行排序整理，如图 2-1 所示。企业组织最先设立了使命和愿景，继而生成了战略，战略要落地就必须翻译成从上到下可以沟通的语言，这就是战略地图，有了相对具体的企业组织目标，企业就可以将公司的大目标分解到公司、部门和个人的各级目标，这时平衡计分卡也就随之诞生了，在企业推行平衡计分卡的过程中有五个关键要素保证了企业战略的成功实施，那就是前面提到的领导力、战略、组织、人力资本以及计划控制系统，在本文案例公司的分析中会始终贯穿这个思路，当平衡计分卡的实施帮助组织和个人完成了各自的任务目标后，以股东满意、客户满意、高效过程和优秀人才为主要方面的战略目标也就达成了。当然所有的执行行为都是在日常运营中被贯彻的，它反映在运营过程中的方方面面。企业组织关注的最终目标是成果的实现情况，假设通过步骤和序列的执行能够达成最终成果，那么该步骤的下一级即可作为上一级的具体化，下一级是上一级完成成果的基础和保障。所以根据下图所显示的自公司使命到战略成果实现的过程，可以作以下理解：平衡计分卡能够完全反映企业的战略，平衡计分卡以及战略地图的应用贯穿公司战略的始终，二者均是不可或缺的重要因素。

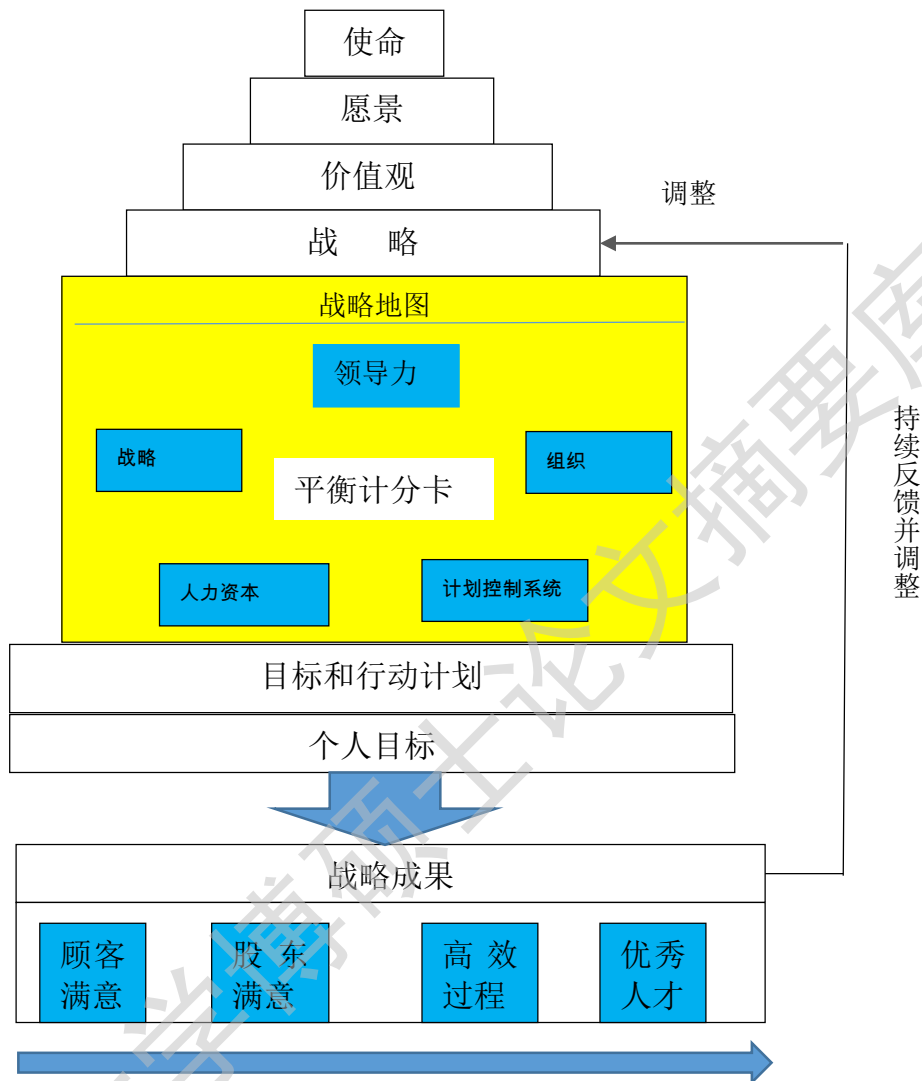


图 2-1：战略执行的传递和循环过程

资料来源：《战略执行力》

2.1.3 战略执行的影响因素分析

不少公司抱有这样的观点，认为战略没有成功执行是因为公司内部各单元之间的战略执行力存在问题，重点是由于执行工作没有做到位。事实上执行工作没有做到位并不是根本原因，只是表征现象，企业战略执行不能达到预期目的，是各种内因和外因共同作用的结果，具体包括以下几点：

2.1.3.1 外部环境因素

1. 分析企业外部环境因素对战略实的意义

战略环境不是静止的，一成不变的，企业处在一个开放的并不断变化的环境

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库