

# 企业战略管理 相关案例

## 目 录

一、 华润集团 6S 战略管理体系 .....	3
二、 宝武集团绩效驱动型战略执行体系 .....	6
三、 国投集团 5M 战略管控模式 .....	8
四、 华为战略到执行的 DSTE 体系 .....	11
五、 经验借鉴 .....	17

2021年，国务院国资委组织开展国有重点企业管理标杆创建行动，公布了管理标杆企业、标杆项目和标杆模式名单，促进国有企业不断强化管理体系和管理能力建设，推动与世界一流对标、加快向世界一流迈进。其中华润集团的世界一流战略导向管理模式以及国投集团的“5M”管控模式两项战略管理相关的模式入选十大标杆模式，宝武集团绩效驱动型战略执行体系入选了标杆项目。标杆模式及标杆项目入选不仅体现相关国有企业的优秀的管理水平，而且在同行业、本领域都具有较强影响力，管理能力突出、社会认可度高。另外，华为虽然作为民营企业，其战略管理体系也一直是各个企业争相学习的优秀案例。现将这些企业的核心管理战略思想进行进一步梳理分析，以供参考。

## **一、华润集团 6S 战略管理体系**

### **（一）基本情况**

华润(集团)有限公司（简称华润集团）是一家多元化大型中央企业，业务涵盖大消费、综合能源、城市建设运营、大健康、产业金融、科技及新兴产业 6 大领域，下设 25 个业务单元，一家直属机构，实体企业近 2000 家。目前，华润零售、啤酒、燃气、商业地产、制药和医疗等经营规模在全国位居前列。电力、水泥业务的经营业绩、经营效率在行业中表现突出。华润置地是中国内地实力雄厚的综合地产开发商之一。雪花、怡宝、华润万家、万象城、999、双鹤、东阿阿胶、江中等是享誉全国的知名

品牌。“十四五”期间，华润集团将以重塑华润战略为主题，突出高质量发展，强化创新引领，优化资源配置，培育和巩固核心产业，打造具有华润特色的国有资本投资公司，成为具有全球竞争力的世界一流企业。

## **（二）6S 战略管理体系**

6S 战略管理体系是目前华润集团的核心管理体系之一。早在 1998 年，华润即从财务管理的角度出发引入 6S 管理体系。后来随着外部环境的不断，逐步突出战略主线，对 6S 管理体系的战略管理功能进行强化，最终形成了现有的战略规划、商业计划、管理报告、战略评价、战略审计和经理人考核六方面系统性战略管理体系。

### **1、战略规划体系**

战略规划体系的核心内容是对总体战略规划目标的分解。华润集团在 6S 战略管理体系中引入战略地图和平衡计分卡工具，辅助战略目标的分解与商业计划书的形成。华润集团旗下战略业务单元的业务差异性较大，所以华润并未在集团层面，采用战略地图管理，而是选择了以价值管理为核心的财务目标设定。基于集团总体财务发展目标，各业务单元结合自身特点，进行战略地图的绘制，通过战略地图及平衡计分卡，分解利润中心的战略工作目标及相应的战略评价指标。

### **2、商业计划体系**

每年华润集团利润中心本级及下级企业都将开展本年度商

业计划书的制定。商业计划书以战略规划为导向，同时进一步关注行动计划的制定和实施。商业计划书是战略计划与预算计划的结合。在战略计划方面，主要是关注年度战略举措的详细分解、战略举措实施过程中的关键事件，以及战略举措实施目标效果。在预算计划方面，则主要包括关键财务目标以及其他各类预算内容。

### **3、管理报告体系**

管理报告是监控战略执行情况的核心工具。报告一般由会计报表和战略管理分析两部分组成，涵盖战略业务单元的整体经营、投资、现金流等情况，是集团对总体战略执行情况，回顾研讨和决策调整的重要依据。管理报告内容主要包括行业政策解读、财务与运营指标分析、主题研究、竞争对手对标分析，以及行动方案落实跟踪等内容。

### **4 战略审计体系**

战略审计工作，主要通过对战略的推进实施与预算完成情况，以及管理报告的真实性、可靠性进行审核、检查、评价和监督，为战略评价和经理人考核提供依据，促进利润中心改善营运效率和提升经营收益，协助集团进行有效的战略监测。

### **5、战略评价体系**

基于在战略规划体系阶段，分解形成的战略工作目标及相应战略评价指标，开展战略阶段评价工作。评价指标方面，在基于平衡计分卡（BSC）形成的战略评价指标基础上，还积极引入行

业标杆指标水平与行业排名。评价权重设置方面，则以业绩和战略为导向，兼顾行业特点和客观性。

## **6、经理人考核体系**

华润集团战略规划的有效执行主要是依靠经理人考核体系来实现。华润经理人考核体系由战略评价、发展评价和晋升评价组成，对经理人业绩的持续业绩评估、适任性判断和价值评价，形成考核结果以及职业发展建议，并与其薪酬、任免挂钩。同时，华润集团将战略评价与经理人考核挂钩。

## **二、宝武集团绩效驱动型战略执行体系**

### **（一）基本情况**

中国宝武钢铁集团有限公司（简称中国宝武）由原宝钢集团有限公司和武汉钢铁（集团）公司联合重组而成，于2016年12月1日揭牌成立。2019年9月，中国宝武对马钢集团实施联合重组；2020年8月，中国宝武与太钢实施联合重组；2020年10月，中国宝武托管中钢集团；2020年12月，中国宝武成为重庆钢铁实际控制人。中国宝武注册资本527.9亿元，资产规模10141亿元，是国有资本投资公司试点企业。2020年，中国宝武被国务院国资委纳入中央企业创建世界一流示范企业。宝武集团致力打造以绿色精品智慧的钢铁制造业为基础，新材料产业、智慧服务业、资源环境业、产业园区业、产业金融业等相关产业协同发展的格局，形成“亿吨宝武”、“万亿营收”能力。

## （二）绩效驱动型战略执行体系

宝武集团以“管资本”为导向，按照“职责清晰、精简高效、运行专业”的要求，加快建立“分业经营、分级管理”的战略管理架构，打造绩效驱动型战略执行体系。该体系通过商业计划、管理报告、绩效审核、绩效激励等几大环节的有效运行，构成完整的 PDCA（计划、执行、检查和纠正）闭环，坚持以“超越自我、跑赢大盘、追求卓越”为导向，为宝武集团战略规划在各业务单元落地提供了保障。

### 1、商业计划体系和管理报告体系

宝武集团的商业计划体系和管理报告体系分别是整套体系落地的切入点和支撑点。商业计划是集团自上而下推行战略分解、战略落地的工具。商业计划以战略规划为依据和编制起点，强调商业模式创新和资本成本。管理报告体系则是体现各子公司自下而上的执行效果反馈，两大体系上下联通穿透各个管理层级。

### 2、绩效审核体系

绩效审核体系是对于不同发展阶段的子公司做差异化评价，一企一策，倡导分业对标、跑赢行业大盘、行业地位和经济增加值（EVA）表现是重要评价指标，并以此实施产业进退和资源配置，以此来提升企业盈利能力，提升系统抗风险能力，放大国有资本的控制力。绩效审核体系包括年度绩效评价和战略绩效评价。年度绩效评价侧重于对战略实施的支撑，关注过程中的相对

进步。战略绩效评价。三年一次，覆盖企业负责人任期，侧重对各企业实现战略目标的牵引，关注最终成果。随着对标世界一流管理提升行动的开展，宝武集团将对标提升行动与组织绩效评价相结合，引入“一流水平/理论极值”。

### 3、绩效激励体系

宝武集团通过全面实行领导人员任期制契约化管理，传导战略意志、追求卓越绩效，绩效激励是对任期经营责任制公司的领导班子，在年薪系数外，实施任期激励方案。持续优化“1+N+1”工资总额调控机制，确保精准投放、激励有序；借助政企联动、生态圈建设等实现员工转型，通过柔性配置满足项目化、特战队战略任务需要，以人事效率促竞争力提升，以人力资源转型促战略发展。

## 三、国投集团 5M 战略管控模式

### （一）基本情况

国家开发投资集团有限公司（简称国投集团）成立于 1995 年，是首批国有资本投资公司改革试点单位。国投注册资本 338 亿元，截至 2020 年末，集团资产总额 6823 亿元，员工约 5 万人。2020 年，集团实现营业总收入 1531 亿元，利润总额 221 亿元。经过不断的创新探索和结构调整，国投集团在国内、国外两个市场形成了基础产业、战略性新兴产业、金融及服务业三大战略业务单元。基础产业重点发展以电力为主的能源产业，以港口、铁路、油气管道为主的交通产业，以及以钾肥为主的战略性稀缺性



矿产资源开发业务。战略性新兴产业通过控股投资与基金投资“双轮联动”，重点发展先进制造业、新材料、生物能源、健康养老、医药医疗、检验检测、智能科技、生态环保、工程设计等产业。金融及服务业重点发展证券、基金、信托、担保、期货等金融业务，稳妥开展资产管理、人力资源、国际贸易、咨询、物业等服务业务。

## （二）5M 管控模式

国投集团 5M 管控模式以“集团化、专业化、差异化、市场化”为原则，以“总部、子公司、投资企业”三级管理架构为载体，以“要素管理、分类授权、流程把控”为依托，是“以价值创造为核心，以协同管理共创价值，以全面风险管理保护价值，以投资管理发现价值，以投后管理提升价值，以退出管理实现价值”的涵盖股权全生命周期的价值管理体系。其中，与战略执行体系建设息息相关的重要管控手段主要体现在全面预算管理、运营管理、绩效管理以及协同管理几个方面。

### 1、全面预算管理

国投集团实行全面预算管理，建立了战略平衡、考核平衡和专业平衡的均衡化目标确定机制，使全面预算管理成为落实战略规划、保障年度目标完成的有力管控工具。实行差异化的预算编制机制，提升了预算编制的准确性和科学性。形成了流程化的预算控制机制，提高预算刚性约束力。搭建了系统化的预算执行监控机制，加强对考核指标的监控、调度和滚动预测，持续推动短

板指标改善。

## **2、运营过程管理**

在运营过程管理方面，一是设立调度中心，结合信息化手段，及时全面有效掌握各级企业经营信息；二是设置月度、季度经营分析机制和重大经营事项推进落实工作机制；三是聚焦关键管理要素，集团总部督导建立子公司专业化管理、投资企业精细化实施的经营管理体系，对于关键管理要素和薄弱环节，由总部出台指导意见、提出管理要求、明确管理标准，对子公司相关管理制度进行审核备案，并推动管理举措落地和管理提升。

## **3、绩效考核管理**

绩效考核管理方面，一是构建分类考核体系，将子公司考核分为经营业绩、战略培育、协同服务三大类，不同类别企业对应不同的考核重点；二是强化目标、考核及结果兑现联动，坚持将预算目标与考核目标相统一，同时将工资总额目标与考核目标实现捆绑，推动实现预算、考核、工资兑现的闭环管理；三是引入市场对标考核，构建行业宏观、行业企业标杆体系，对经营业绩类子公司全面引入市场对标考核；四是建立短期和中长期相结合的激励机制，对所有子公司经营班子实行任期制和契约化管理。

## **4、协同管理**

协同管理方面，国投集团制定了业务协同实施意见，通过搭建信息平台，共享信息渠道，推动协同全流程线上化、标准化。加强机制建设，确定业务协同工作相关原则，统筹协调内外资源，

形成协同合力。丰富协同模式，通过聚焦产业链、存量资产、客户资源等关键要素，进行商业模式、业务模式创新，打造新的增长点。

## 四、华为战略到执行的 DSTE 体系

华为集团的开发战略到执行 DSTE 体系是端到端的战略管理流程体系，是企业的领导价值流。开发战略到执行 DSTE 流程框架有四大阶段：战略制定、战略解码、战略执行与监控、战略评估。开发战略到执行 DSTE 是制定中长期战略规划、制定年度业务计划与预算、执行并监控评估的统一流程框架和管理体系，保证公司及各业务单元中长期战略目标、与年度计划资源预算和滚动计划的一致性，确保各业务单元协调一致，牵引公司建立稳定和可持续发展的业务，管理公司及产业的投资组合，支撑公司战略与业务目标的实现。在 DSTE 管理体系中，战略规划主要方法论是“业务领先模型”（Business Leadership Model, BLM），年度业务计划与预测主要方法论是“业务执行力模型”（Business Execution Model, BEM）。

### （一）BLM 模型

在战略规划领域，华为从 2005 年引入了 IBM 的 BLM 模型，并且在制定公司战略规划的过程中能够一直坚持使用这个模型，足以证明这一模型具有非常重要的价值。其中较为核心的观点为差距分析、战略制定以及战略执行。

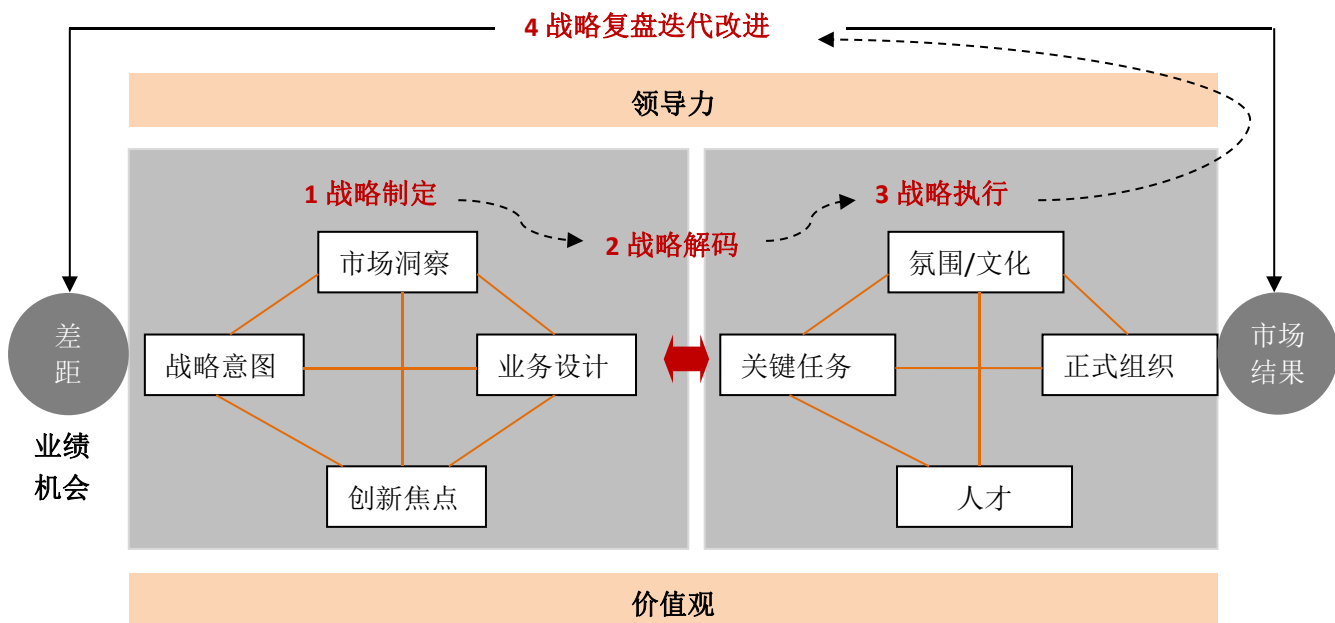


图 1-1 BLM 模型

## 1、差距分析

首先，在 BLM 模型中，市场是所有规划的起点，而差距是这些规划的结果。具体地说，差距既包括机会的差距，也包括业绩的差距。针对业绩差距，要寻根溯源，从中找到差距的成因。而对于机会的差距来说，就是从无到有的这个空间。对它的弥补，需要有新的业务设计相适配。其次，领导力环节。领导者能否带领大家对公司未来发展的战略问题进行识别，能否带领大家不断地解决问题，对事物形成不断深入的洞察和剖析等等。它要求领导者有推动整个公司战略转型的能力。第三，价值观维度。多年以来，华为能够始终坚持聚焦于主航道，专注于 FBB 固定网络和 MBB 移动网络领域，而没有涉足于更赚钱的房地产或金融领

域，其实是华为的核心价值观在起作用。在华为看来，如果把精力分散到其它行业，主航道业务就会受到很大冲击。

## 2、战略制定

一是市场洞察。包括：1) 对宏观趋势的洞察。从宏观的角度，包括怎么看待国家层面的政治、经济、文化、社会等等方面的变化与发展趋势，这些趋势将会为行业带来什么样的影响与变化等；2) 对客户的洞察。客户在未来五年的发展战略方向是什么？在它的发展战略当中存在哪些痛点等；3) 对竞争对手的洞察。在未来，我们的竞争对手的发展战略和定位是什么等；4) 对自身的洞察。发掘自身的优势与弥补内在的不足；5) 对机会的洞察。未来，在客户领域的投资机会及所带来的市场控。二是战略意图。在战略意图领域，所要明确的其实就是未来想要达到一个怎样的高度，企业的愿景、战略目标、战略里程碑以及长期的财务指标等都是在战略意图里需要回答的问题。三是创新焦点。未来，整个公司的产品组合、核心业务以及为追求规模和盈利，需要为未来培育哪些业务等。同时，在一些试点性质的考核指标中，也可以纳入一些对新业务的考核。这样，通过组合的业务管理，既能满足现有产品的运营要求，也能培育未来的新兴战略机会点。当然，在创新焦点当中，要允许失败。四是业务设计。业务设计包括客户选择、价值主张、价值获取、盈利模式、战略控制与风险管理等等几个维度。在整个业务设计层面，要基于价值设计、价值驱动。

### 3、战略执行

战略的实施一定是自上而下的，企业的一把手一定要有对战略的足够重视，才能够把它制定好、执行好。1) 关键任务。在战略执行当中，梳理出未来的战略里程碑，并将其纳入到未来 5 年的关键任务当中。其中，每一年的关键任务又都会有所侧重。而所有这些关键任务必须落地到某个部门或者某个人，直接负责这个关键任务的解决。同时，其它部门要做好支撑 2、正式组织。组织要考量的是如何适配的问题，为实现这些关键任务，公司需要组织架构和组织变革。3) 人才。组织需要更多考虑需要哪些关键人才，以及这些人才需要通过哪些方式来获取。4) 氛围与文化。公司需要打造什么样的氛围和文化等。

#### (二) BEM 模型

BEM (Business Execution Model) 业务执行力模型通过对战略逐层逻辑解码，导出可衡量和管理战略的 KPI 以及可执行的重点工作和改进项目，并采用系统有效的运营管理方法，确保战略目标达成。BEM 方法将质量方法 (6Sigma) 融入战略到执行体系，用数据说话，将战略解码为操作落地的行动并通过规范的改进达成目标。

华为在 2011 年前后将六西格玛质量方法融入战略执行领域，通过对战略逐层逻辑解码，将战略愿景分解成可量化、可执行的策略，战略规划解码之后落地到组织 KPI，甚至到主管、基层员工的个人 PBC。BEM 业务执行力模型方法论主要有两个阶

段：战略导出 CSF&KPI、战略解码并执行闭环。两个阶段共有六个步骤，简称为 BEM“六步法”。阶段一为战略导出 CSF&KPI。包括：第 1 步，明确战略方向及其运营定义；第 2 步，导出中长期关键战略举措（CSF）；第 3 步，导出战略衡量指标（即战略 KPI）。阶段二为战略解码并执行闭环。第 4 步，确定年度业务关键举措及目标；第 5 步，年度业务关键措施&目标分解；第 6 步，年度重点工作导出。



图 1-2 BEM 战略解码“六步法”

第 1 步：明确战略方向及其运营定义。战略方向是为了牵引组织采取达成中长期战略目标的一系列行动而给出的方向性指导。战略运营定义是对战略的具体化、可衡量的描述。主要的描

述方法有：1) 从最高经营层的视角对战略及其目标进行明确定义；2) 以具体行动措施与中长期目标为主描述，概括核心内容。可以采用采用头脑风暴、业务领先或 SWOT 分析方法来导出。

第 2 步：导出中长期关键战略举措（CSF）。中长期关键战略举措又称关键成功因素（CSF），是为达成企业愿景和战略目标，需组织重点管理的，以确保竞争优势的差异化核心要素。战略地图是战略解码中起到承上启下的关键工具，用来形成中长期关键战略举措。

第 3 步：导出战略衡量指标（即战略 KPI）。战略衡量指标是衡量战略是否达成的 KPI 指标，可作为组织考核 KPI 的补充和优化，并选取部分纳入考核。华为内部使用的是 IPOOC（Input、Process、Output、Outcome）方法导出关键成功因素。Input：一般包含资源（人/财/物），信息；Process：从战略的视角看，影响战略举措达成的关键活动、过程；Output：是基于流程视角看流程的直接输出；Outcome：是基于内外部客户视角看收益。

第 4 步：年度业务关键措施&目标导出。年度业务关键措施&目标导出的基本方法是基于关键成功要素及其构成要素，分析现状及差距，同时收集相关信息，识别关键问题。

第 5 步：年度业务关键措施&目标分解。将上层组织的业务行动计划&目标，分解到下级部门，并从上至下，确定各层衡量指标 KPI 的基线和目标值。常用的辅助工具有全量分解法

（TPM）、参数分解法（CPM）和流程分解法（BPM）。



第6步：年度重点工作导出。年度重点工作是在当年的具体措施，包括行动、阶段性模板、责任部门，是优先的工作任务。基于年度业务行动计划和目标整合形成重点工作，设定工作目标及负责人。

## 五、经验借鉴

由于发展阶段、所处行业和核心竞争优势不同，企业所搭建的战略管理体系应当是在基本的框架体系下同时具备自身的发展特色。通过分析几家企业的战略管理体系建设相关的做法，可以提炼以下几个方面可供参考的共性经验。

### （一）发挥不同管理主体的协同作用

战略执行体系往往包含若干不同的管理模块，并需要多层次的人员参与、多元化的资源协同。如果不注重各个管理系统的融合发展，往往会造成操作上互相矛盾，效果上的大打折扣，从而流于形式，无法发挥管理体系的真正作用。比如，华润集团战略规划、商业计划、管理报告、战略评价、战略审计和经理人考核六方面的管理系统之间都是环环相扣，互为关联。宝武集团的各项管理模块围绕的是绩效驱动的核心进行建设。国投集团5M管控模式中的也提出了信息化建设、机制建设等协同管理的手段。华为集团的战略管理体系也是包括了战略制定、战略解码、战略执行与监控、战略评估等各个环节，保证公司及各业务单元中长期战略目标、与年度计划资源预算和滚动计划的一致性，确保各业务单元协调一致。

## （二）强化战略执行的过程监督

实行有效过程监督，才能更好的推动战略举措的实施。国有企业可以建立覆盖整个战略执行全过程的管控体系，通过战略动态监督，及时指导和纠正业务单位在转型过程中的不合理、错误的转型策略，确保每个举措的全流程的系统化管控。比如华润集团实施 6S 战略管理体系过程中，在战略执行的每一个环节、步骤，都形成了明确的管制制度和 workflows，形成了良好的战略执行监测机制，通过战略管理报告、战略审计工作的开展，对战略实施过程中的动态变化形成有效追踪，从而强化了对战略实施环节的动态管理和战略规划的动态调整。宝武集团、国投集团在战略执行过程中也同步搭建了相关的管控机制。

## （三）积极使用科学的管控工具

运用战略管理工具能够高效获取关键信息、对问题形成结构化的概括，进而提升战略管控效能，激发企业的发展活力。信息化体系的搭建在简化管理体系的操作性，固化和强化管理体系的数据收集、分析和应用上，具有显著的促进作用。比如，国投集团即通过信息化建设积极推动战略协同等。平衡计分卡、战略地图等战略管理工具，在战略解码，推动战略落地方面也取得了很多成功的尝试。比如，华润在 6S 战略管理体系中引入战略地图和平衡计分卡工具，用以辅助战略目标的分解与商业计划书的形成。宝武集团通过管理工具构成完整的 PDCA（计划、执行、检

查和纠正)管理闭环。华为集团的战略管理到执行有效使用了业务领先模型 (BLM) 和业务执行力模型 ( BEM) 两个模型。