

战略管理常用工具汇总

目录

CONTENTS

1

战略研究分析工具

2

战略制定与决策工具

3

战略实施与评估工具

管理阶段	传统的分析框架及模型工具	创新的分析方法及模型工具
战略研究	PEST/PESTEL分析 价值链分析 波特五力模型 利益相关者分析 SCP分析 竞争对手分析 核心竞争力分析 关键成功因素分析	场景分析 组织DNA BXT 沙盘推演
战略制定与决策	SWOT分析 SPACE矩阵 波士顿矩阵 内部-外部矩阵 麦肯锡7S模型 EVA管理 战略调色板 业务领先模型	能力驱动战略 BXT
战略实施	平衡计分法BSC 战略地图 KPI 杜邦分析法 关键事件法 360度绩效考核	OKR

战略研究工具

- PEST/PESTEL分析

- 价值链分析

- 波特五力模型

- 利益相关者分析

- SCP分析

- 竞争对手分析

- 核心竞争力分析

- 关键成功因素分析

- 场景分析

- 组织DNA分析

PEST分析

政治要素 (politics)

- 世界贸易协定
- 垄断与竞争立法
- 环保、消费者保护立法
- 税收政策
- 就业政策与法规
- 贸易规则
- 公司与政府的关系

经济要素 (economy)

- 商业周期
- GDP趋势
- 货币供应、利率
- 通货膨胀
- 失业与就业
- 可支配收入
- 原料、能源来源及成本
- 贸易周期
- 公司投资

社会要素 (society)

- 收入分配
- 人口流动性
- 生活方式及价值观变化
- 对工作和休闲的态度
- 消费结构和水平
- 教育水平

技术要素 (technology)

- 政府对研究的支出
- 政府和行业的技术关注
- 新产品开发
- 技术转让速度
- 劳动生产率
- 优质品率
- 废品率
- 技术工艺发展水平评估

典型的PEST分析

政治（法律）环境	经济人口环境	社会文化环境	科学技术环境
环保制度	经济增长	收入分布	政府研究开支
税收政策	利率与货币政策	人口统计、人口增长率与年龄分布	产业技术关注
国际贸易章程与限制	政府开支	劳动力与社会流动性	新型发明与技术发展
合同执行法 消费者保护法	失业政策	生活方式变革	技术转让率
雇用法律	征税	职业与休闲态度企业家精神	技术更新速度与生命周期
政府组织/态度	汇率	教育	能源利用与成本
竞争规则	通货膨胀率	潮流与风尚	信息技术变革
政治稳定性	商业周期的所处阶段	健康意识、社会福利及安全感	互联网的变革
安全规定	消费者信心	生活条件	移动技术变革

PEST分析是指宏观环境的分析，宏观环境又称一般环境，是指影响一切行业和各种企业的各种宏观力量。

PEST分析应用的领域主要有：公司战略规划、市场规划、产品经营发展和研究报告撰写。

PESTEL分析

PESTEL分析模型又称大环境分析，是分析宏观环境的有效工具，不仅能够分析外部环境，而且能够识别一切对组织有冲击作用的力量，它是调查组织外部影响因素的方法。

- **(1) 政治因素 (Political)**：是指对组织经营活动具有实际与潜在影响的政治力量和有关的政策、法律及法规等因素。
- **(2) 经济因素 (Economic)**：是指组织外部的经济结构、产业布局、资源状况、经济发展水平以及未来的经济走势等。
- **(3) 社会因素 (Social)**：是指组织所在社会中成员的历史发展、文化传统、价值观念、教育水平以及风俗习惯等因素。
- **(4) 技术因素 (Technological)**：技术要素不仅仅包括那些引起革命性变化的发明，还包括与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势以及应用前景。
- **(5) 环境因素 (Environmental)**：一个组织的活动、产品或服务中能与环境发生相互作用的要素。
- **(6) 法律因素 (Legal)**：组织外部的法律、法规、司法状况和公民法律意识所组成的综合系统。

在分析一个企业集团所处的背景的时候，通常是通过这六个因素来进行分析企业集团所面临的状况。

价值链的来源与发展

•—价值链的来源

• “价值链”（Value Chain）最初是由美国哈佛大学教授迈克尔·波特（Michal · Porter）于1985年提出来的。作为一种强有力的**战略分析框架**，不断发展创新并被财务分析、成本管理、市场营销等专门领域广泛融入和吸收。

•—价值链的定义和分类

• 价值链是企业为客户创造价值所进行的一系列经济活动的总称，企业也可以说就是这些活动的集合。价值链在经济活动中是无处不在的，价值链分为三个层面：

- 1、上下游关联的企业与企业之间存在**行业价值链**；
- 2、企业内部各业务单元的联系构成了**企业的价值链**；
- 3、企业内部各业务单元之间也存在着**运营作业链**。

价值链长度与层次

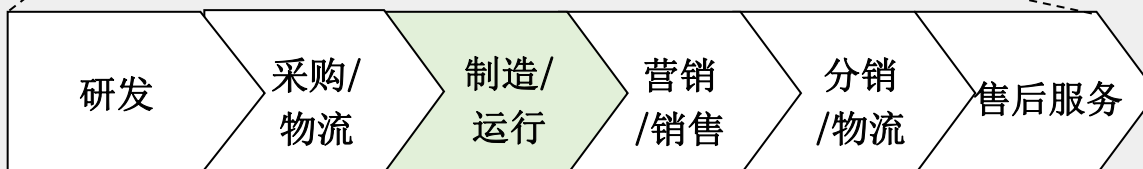
价值链的长度和层次主要取决于项目的范围和目的

行业价值链



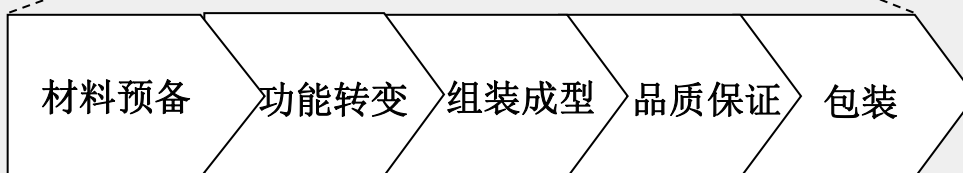
- 项目
- 战略供应商

公司价值链



- 成本分析
- 竞争差异化
- 行业划分

运营价值链



- 流程再造
- 成本分析
- 竞争差异化

最终成果

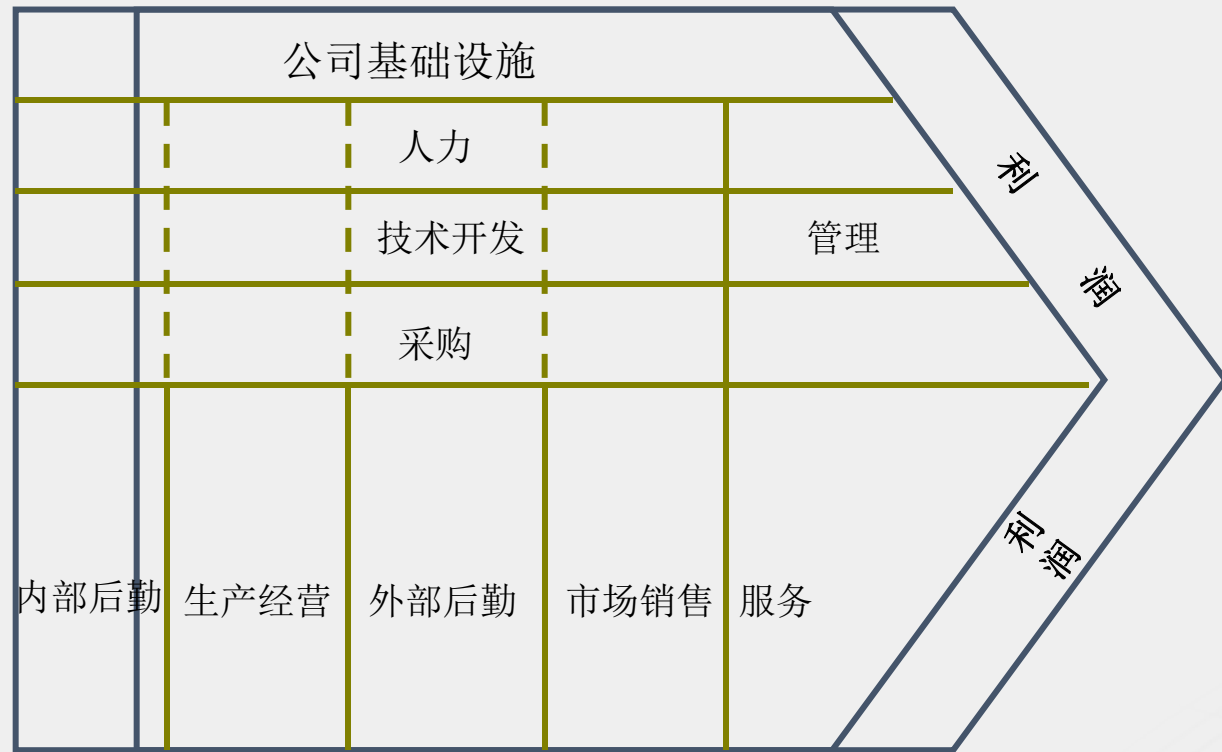
- 1、公司的主要活动?
- 2、哪些活动是关键?
- 3、哪些关键活动提供最大机会 (杠杆效应最大)?

价值链构成

价值链：不仅存在于企业内部，而且存在于企业之间，比较典型的是企业价值链与供应商和销售渠道价值链之间的纵向联系。这些联系可以通过协调和优化各种联系直接影响到企业的成本和效益。因优化和协调各种联系产生的效益的分配，取决于各方的讨价还价能力。

虚线表示采购管理、技术开发和人力资源管理三种支持活动既支持整个价值链的活动，又分别与每项具体的基本活动密切相关。

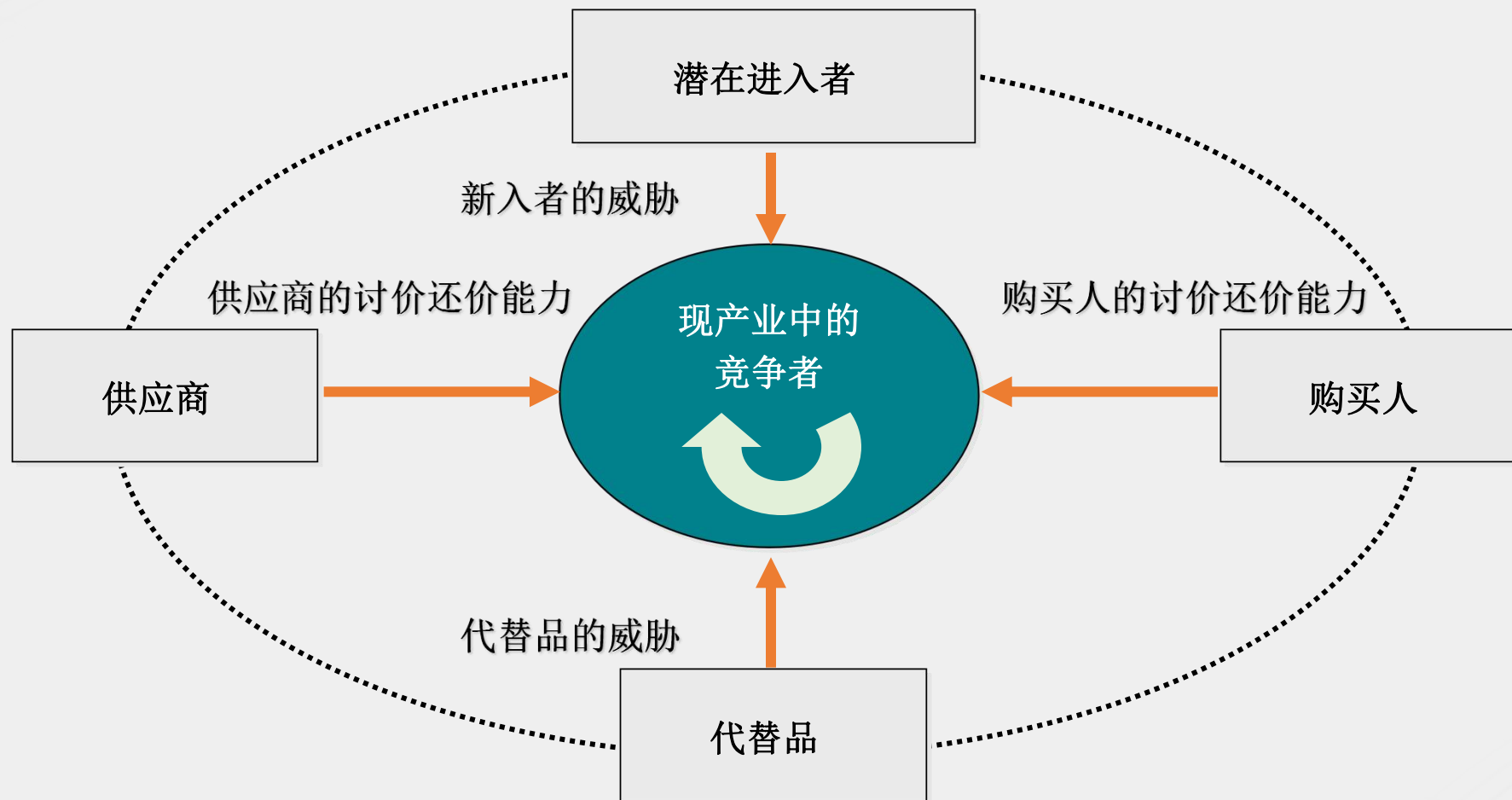
支持活动



基本活动

基本活动支持整个价值链的运行，而不分别与每项基本活动发生直接的联系。

波特五力模型



五力模型详解

• 供应商讨价还价能力

- 供应商所提供的产品在企业整体产品成本中所占的比重
- 供应商前向一体化的战略意图
- 供应商所在行业的集中度
- 供应商所提供的产品对企业生产流程的重要性
- 供应商所提供的产品的成本与企业自己生产的成本比较
- 供应商所提供的产品对企业产品质量的影响
- 企业原材料采购的转换成本
- 供应商产品的标准化程度

• 新进入者的威胁

- 行业的新进入者通常带来大量的资源和额外的生产能力，并且要求获得市场份额
- 行业的新进入者可能使整个市场发生动摇，特别是当他们有计划、有组织地进入某个行业时，这一特征表现得尤为突出

• 购买方讨价还价能力

- 产品在购买者成本中占的比重
- 购买者后向一体化的战略意图
- 大批量购买的普遍性
- 集体购买
- 购买者对产品质量的关注程度
- 替代品的替代程度
- 产品的标准化程度

• 替代品的威胁

- 替代品的盈利能力
- 替代品生产企业的经营战略
- 购买者的转换成本

利益相关者分析

用于分析与客户利益相关的所有个人(和组织)，帮助客户在战略制定时分清重大利益相关者对于战略的影响。

利益相关者是指与客户有一定利益关系的个人或组织群体，可能是客户内部的(如雇员)，也可能是客户外部的(如供应商或压力群体)。大多数情况下，利益相关者可分类如下：

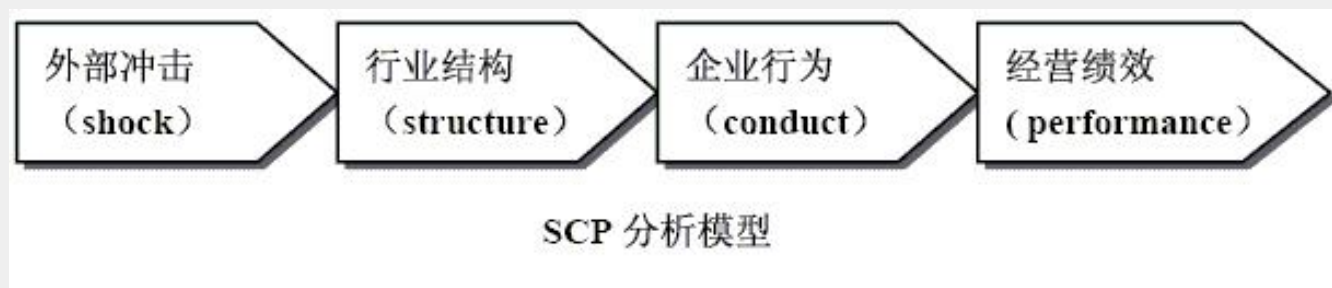
所有者和股东	银行和其它债权人
供应商	购买者和顾客
广告商	管理人员
雇员	工会
竞争对手	地方及国家政府
管制者	媒体
公众利益群体	政党和宗教群体以及军队
其它	

SCP分析模型（结构-行为-绩效模型）

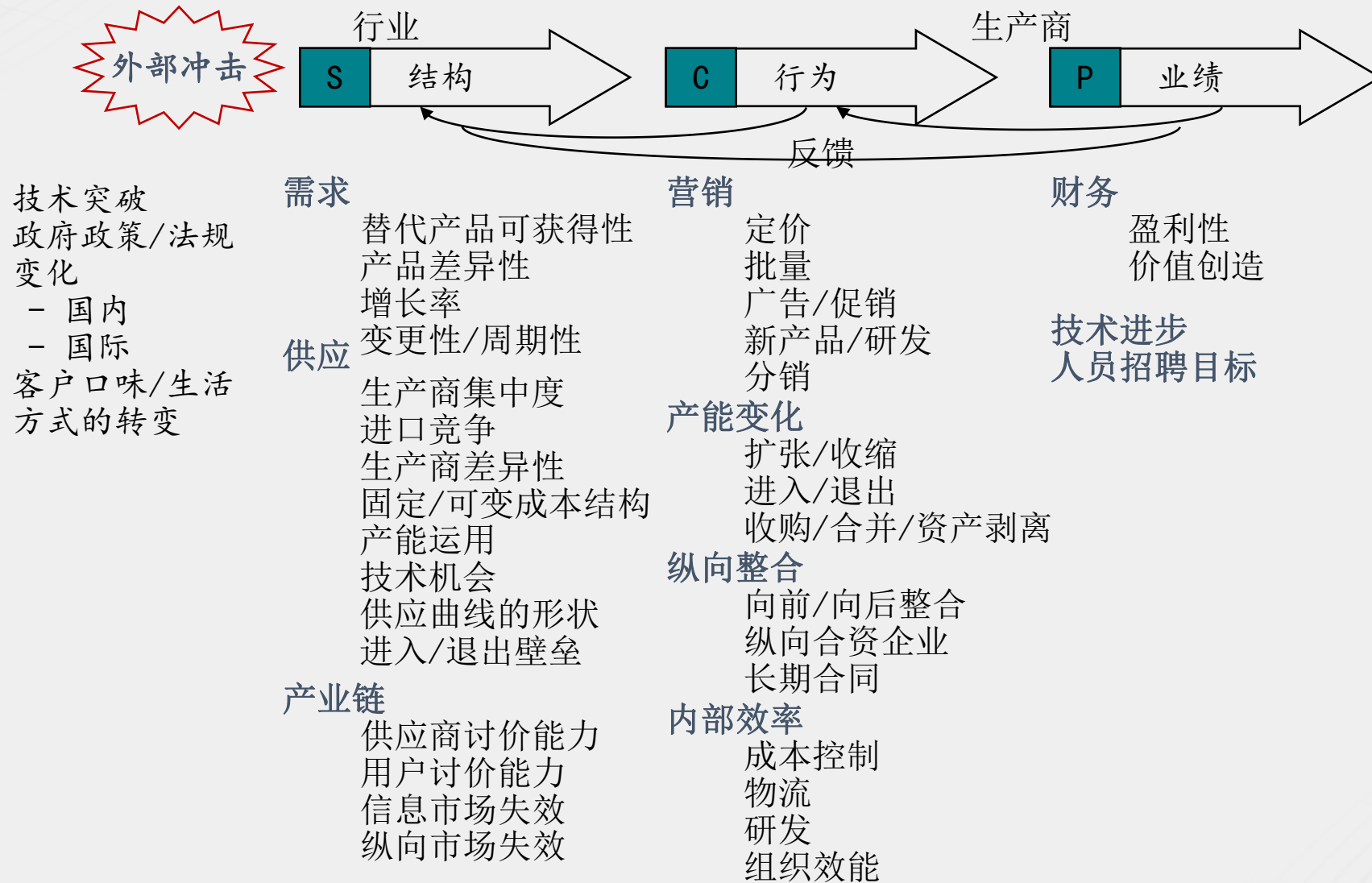
SCP分析模型(Structure-Conduct-Performance Model)，由美国哈佛大学产业经济学权威贝恩(Bain)、谢勒(Scherer)等人于20世纪30年代建立的。该模型提供了一个既能深入具体环节，又有系统逻辑体系的市场结构(Structure)一市场行为(Conduct)一市场绩效(Performance)的产业分析框架。

SCP模型，分析在行业或者企业受到表面冲击时，可能的战略调整及行为变化。

SCP模型，从对特定行业结构、企业行为和经营绩效三个角度来分析外部冲击的影响。

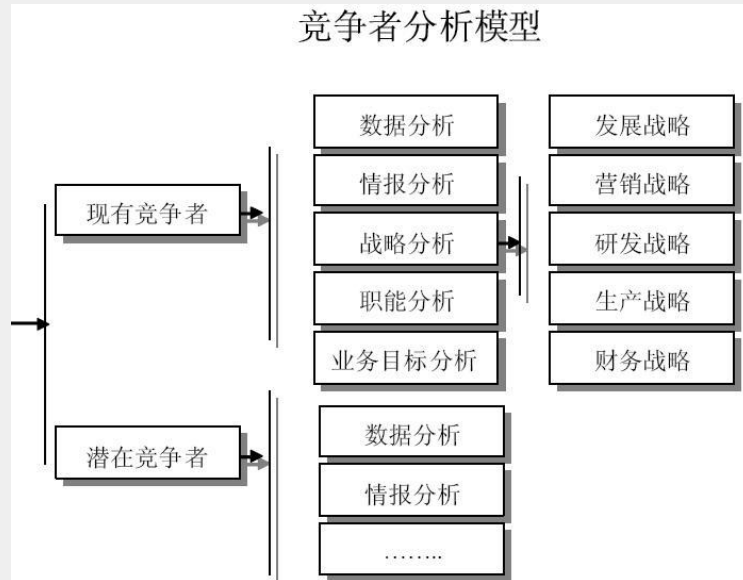


SCP分析框架



竞争对手分析

• 竞争对手分析工具（Competitor Analysis）是一个系统性地对竞争对手进行思考和分析的工具，这一分析的主要目的在于估计竞争对手对本公司的竞争性行动可能采取的战略和反应，从而有效地制定客户自己的战略方向及战略措施。



现有直接竞争对手

应该密切关注主要的直接竞争对手，尤其是那些与自己同速增长或比自己增长快的竞争对手，必须注意发现任何竞争优势的来源。

新的和潜在的进入者

新的竞争对手包括以下几种：

- 进入壁垒低的企业
- 有明显经验效应或协同性收益的企业
- 前向或后向一体化企业
- 非相关产品收购者，进入将给其带来财务上的协同效应
- 具有潜在技术竞争优势的企业

竞争对手情报来源

- 对竞争对手的信息进行例行的、细致的、公开的收集是非常重要的基础工作。

- 竞争信息的主要来源包括以下几部分：

- ④ 年度报告

- ④ 竞争产品的文献资料

- ④ 内部报纸和杂志

- ④ 竞争对手的历史。

- ④ 广告。

- ④ 行业出版物。这对了解财务和战略公告、产品数据等诸如此类的信息是有用的。

- ④ 公司的论文和演讲。这对于获得内部程序细节、组织的高级管理理念和战略意图是有用的。

- ④ 销售人员的报告。

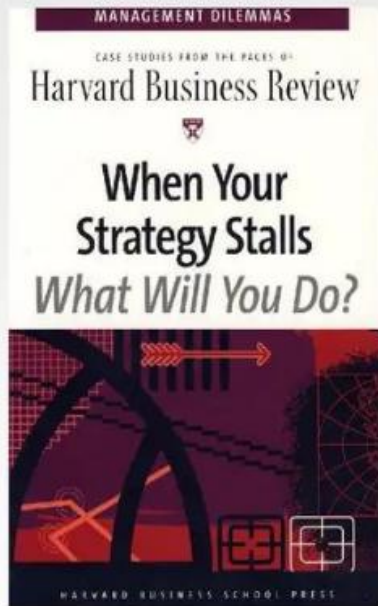
- ④ 顾客。

- ④ 证券分析师。

- ④ 雇佣的高级顾问。

- ④ 管理咨询专家。

核心竞争力



•1990年，美国著名管理学者加里·哈默尔和普拉哈拉德的核心竞争力（Core Competence）模型是一个著名的企业战略模型，其战略流程的出发点是企业的核心力量。

•企业核心竞争力是建立在企业核心资源基础上的企业技术、产品、管理、文化等的综合优势在市场上的反映，是企业 在经营过程中形成的不易被竞争对手仿效、并能带来超额利润的独特能力。在激烈的竞争中，企业只有具有核心竞争力，才能获得持久的竞争优势，保持长盛不衰。

•Hamel和Prahalad在《企业核心竞争力》（The Core Competence of the Corporation, 1990）一文中，驳斥了传统的组合战略。根据他们的观点，把战略事业单元（SBU）放在首位，是一个明显的时代错误。Hamel和Prahalad认为，应该围绕共享的竞争核心来构建企业。SBU的设置必须要有助于强化发展企业的核心竞争力。企业的中心部门如财务不应该作为一个独立层面，它要能够为企业的战略体系链接、竞争力构建增加价值。

核心竞争力识别工具



企业在识别核心竞争力时，需要区别资源和能力这两个概念。如果企业具有非常独特的价值资源，但是企业却没有将这一资源有效发挥，那么，企业所拥有的这一资源就无法为企业创造出竞争优势。另外，当一个企业拥有竞争者所不具有的竞争能力时，那么，该企业并不一定要具有独特而有价值的资源才能建立起独特的竞争能力。

核心竞争力识别

核心力量的条件

❖ 需要有针对竞争公司的差别化的优势

❖ 有助于创造价值

❖ 需要有不能轻易模仿的部分
❖ 核心力量 = 开发+ 经营支援+组织能力

❖ 需要有与其它企业的连接, 应用的可能性

竞争优势的源泉

有形/无形资源

组织力量

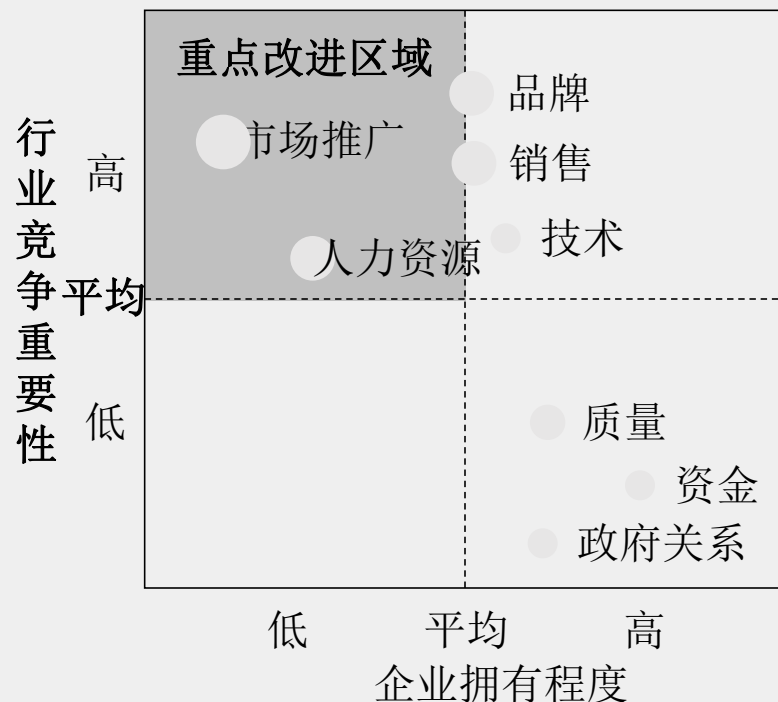
核心力量

持续的竞争优势

行业关键成功要素

• 企业资源与能力分析

分析方法



关键成功因素分析法（Key Successful Factors）是以关键因素为依据来确定系统信息需求的一种MIS总体规划的方法。主要分析各要素对行业竞争的重要性以及本企业拥有程度。通过将各因素根据两维指标在矩阵中定位后，企业可以直观地分析出企业对关键因素的拥有程度。

企业应将其核心能力构建在行业关键成功因素上，企业资源投入应从拥有程度高，但本身重要性不高的那些因素中转移出来，转而投到那些目前拥有程度低，但对行业竞争成功意义重大的那些因素中去。

行业关键成功要素

• 企业资源与能力分析

举例

行业关键成功要素分析

重要程度分析	技术	销售	市场推广	售后服务	品牌	物流	采购	人力资源	资金	产品质量	成本	生产能力	政府关系	横向得分
技术	1	1	1	1	0	2	2	2	2	1	2	2	1	18
销售	1	1	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	21
市场推广	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	22
售后服务	1	0	0	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	16
品牌	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	22
物流	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	2	2	8
采购	0	0	0	1	0	1	1	0	0	2	1	2	2	10
人力资源	0	0	1	0	0	2	2	1	2	2	1	2	2	15
资金	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	2	2	7
产品质量	1	0	0	1	0	2	0	0	1	1	0	2	2	10
成本	0	0	0	1	0	1	1	1	2	2	1	2	2	13
生产能力	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3

- 行业关键成功要素是指在竞争中取胜的关键环节，例如日用消费品行业中品牌销售和市场推广就是其成功关键要素
- 企业可以通过判别矩阵的方法来定性识别行业关键成功要素
- 具体操作过程需要采用集中讨论的形式对矩阵中每一个格子进行打分，其一般采用二二比较的方式，如果A因素比B因素重要则打2分，同样重要打1分，不重要打0分
- 在对矩阵中所有格子进行打分后，企业可以进行横向加总，以此来进行科学的权重分配
- 一般列在权重前列的因素则成为行业成功关键因素

行业关键成功要素

- 企业资源与能力分析

举例

企业拥有程度分析

	优劣衡量指标	竞争对比	
		拥有程度优势	拥有程度劣势
技术	开发速度快、技术领先		
品牌	知名度高、品牌形象好		
市场推广	市场分析能力强、市场推广能力强		
质量	质量稳定且合格率高		
政府关系	良好的与地方政府及行业主管部门的关系		
物流	快速的物流服务、低成本		
生产	满足需要的生产能力、灵活的生产方式		
成本	低成本		
采购	低采购价格、稳定的供货齐套		
销售	快速分销能力、有力的销售控制		
资金	强大的资金实力		
人力资源	丰富且高素质的人力资源		

资源优劣分析

某项资源：例如技术

优	劣
紧密的技术跟踪	较长的开发周期 较差的成本控制

改进方式

...

场景分析

场景分析是对不确定性因素进行描绘和动态追踪，预测不可测未来的一种方法。可以帮助企业加强对于“黑天鹅事件”（指非常难以预测且不寻常的事件，通常会引起市场连锁负面反应甚至颠覆）和“灰犀牛事件”（指太过于常见以至于人们习以为常的风险，比喻大概率且影响巨大的潜在危机）的识别能力，帮助企业在规划中部署有效的应对措施。

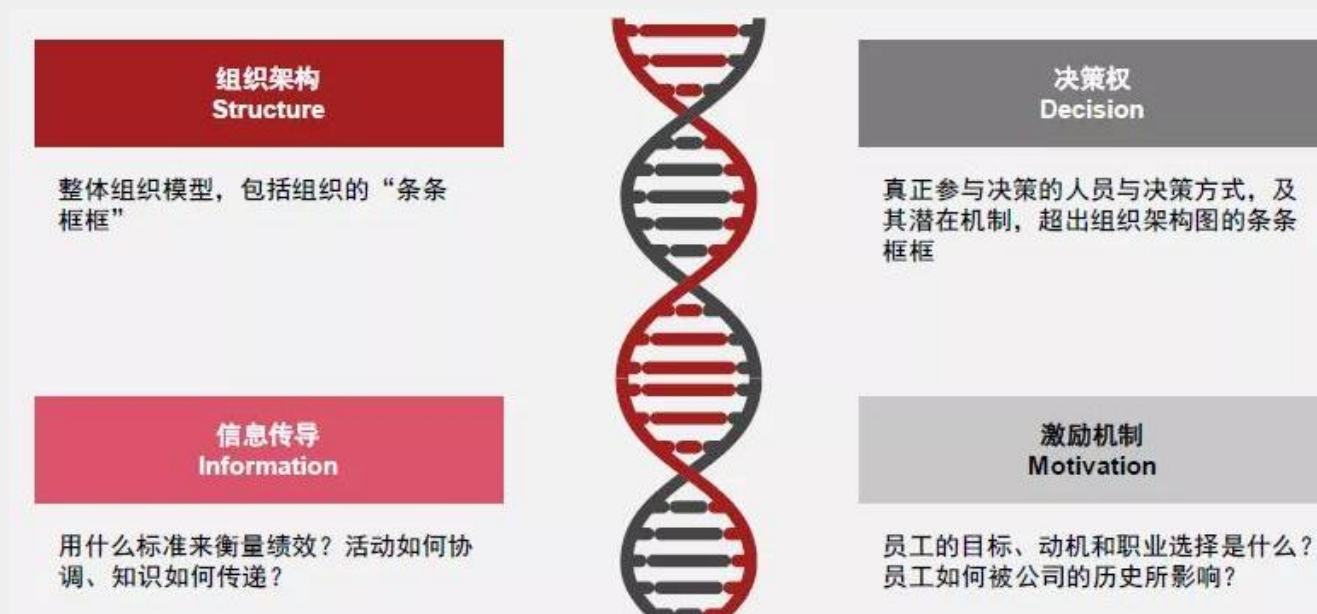
场景分析的步骤，首先识别出包括关键假设，即关键的影响因素。聚焦在这样的因素基础上进行组合的排列。逐个组合分析，判断每个组合多代表的场景是否存在，建立场景。最后对可能的场景进行验证分析。

举例



组织DNA分析

组织DNA是诊断和提升企业的组织能效和文化的有力工具，由普华永道思略特研发，旨在为公司提供一种便捷的途径，鉴别并纠正目前管理中存在的问题和障碍，将帮助企业提高战略管理能力。组织DNA由组织架构、决策权、信息传导和激励机制四种基本模块构成。用组织DNA作为分析框架可以帮助企业进行高效诊断，提升战略管理研究工作的质量。



组织DNA的四大组成要素

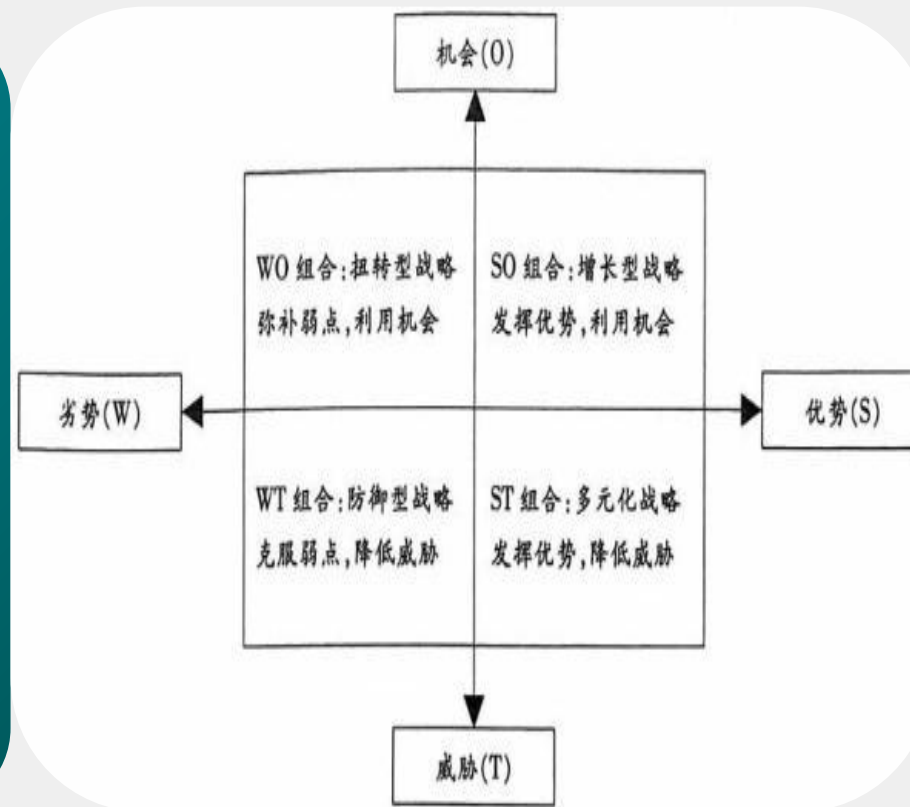
战略制定与决策工具

- SWOT
- 战略地位和行动评估矩阵SPACE
- 波士顿矩阵
- 内部-外部矩阵(Internal-External Matrix, IE矩阵)
- 麦肯锡7S
- EVA管理
- 战略调色板
- 业务领先模型

SWOT分析

SWOT分析是一个简单有效的企战略评估分析工具，它提供了一个自由思维的环境，并不受财务驱动型的预算规划体制影响。

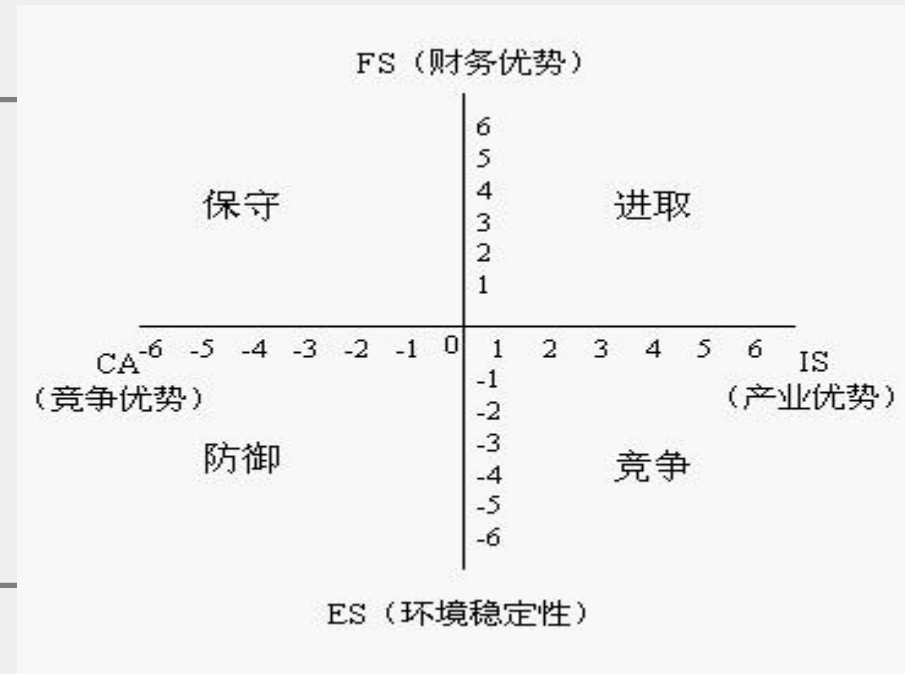
SWOT分析可以用于测试组织内部感知的共识，并支持企业将其战略建立在优势的发挥和劣势的消除的基础之上。



SPACE矩阵

- 战略地位与行动评价矩阵（Strategic Position and Action Evaluation Matrix，简称SPACE矩阵），主要是分析企业外部环境及企业应该采用的**战略组合**。

SPACE矩阵有四个象限分别表示企业采取的**进取、保守、防御和竞争**四种战略模式。这个矩阵的两个数轴分别代表了企业的两个内部因素——**财务优势（FS）**和**竞争优势（CA）**；两个外部因素——**环境稳定性（ES）**和**产业优势（IS）**。这四个因素对于企业的总体战略地位是最为重要的。



建立SPACE矩阵的步骤

- 1) 选择构成财务优势 (FS)、竞争优势 (CA)、环境稳定性 (ES) 和产业优势 (IS) 的一组变量;
- 2) 对构成FS和IS的各变量给予从+1 (最差) 到+6 (最好) 的评分值。而对构成ES和CA的轴的各变量从-1 (最好) 到-6 (最差) 的评分值;
- 3) 将各数轴所有变量的评分值相加, 再分别除以各数轴变量总数, 从而得出FS、CA、IS和ES各自的平均分数;
- 4) 将FS、CA、IS和ES各自的平均分数标再各自的数轴上;
- 5) 将X轴的两个分数相加, 将结果标在X轴上; 将Y轴的两个分数相加, 将结果标在Y轴上; 标出X、Y数轴的交叉点;
- 6) 自SPACE矩阵原点到X、Y 数值的交叉点画一条向量, 这一条向量就表示企业可以采取的战略类型: 进取、竞争、防御或保守。

SPACE矩阵要按照被研究企业的情况而制定, 并要依据尽可能多的事实信息。根据企业类型的不同, SPACE矩阵的轴线可以代表多种不同的变量。如, 投资收益、财务杠杆比率、偿债能力、流动现金、流动资金等。

波士顿矩阵



波士顿矩阵(BCG Matrix) 又称市场增长率-相对市场份额矩阵、波士顿咨询集团法、四象限分析法、产品系列结构管理法等。

该方法是由波士顿咨询集团(Boston Consulting Group, BCG)在上世纪70年代初开发的。BCG矩阵将组织的每一个战略事业单位(SBU)标在一种二维的矩阵图上,从而显示出哪个SBU提供高额的潜在收益,以及哪个SBU是组织资源的漏斗。



BCG矩阵的发明者、波士顿公司的创立者布鲁斯认为“公司若要取得成功,就必须拥有增长率和市场分额各不相同的产品组合。组合的构成取决于现金流量的平衡。”BCG矩阵的实质是为了通过业务的优化组合实现企业的现金流量平衡。

波士顿矩阵

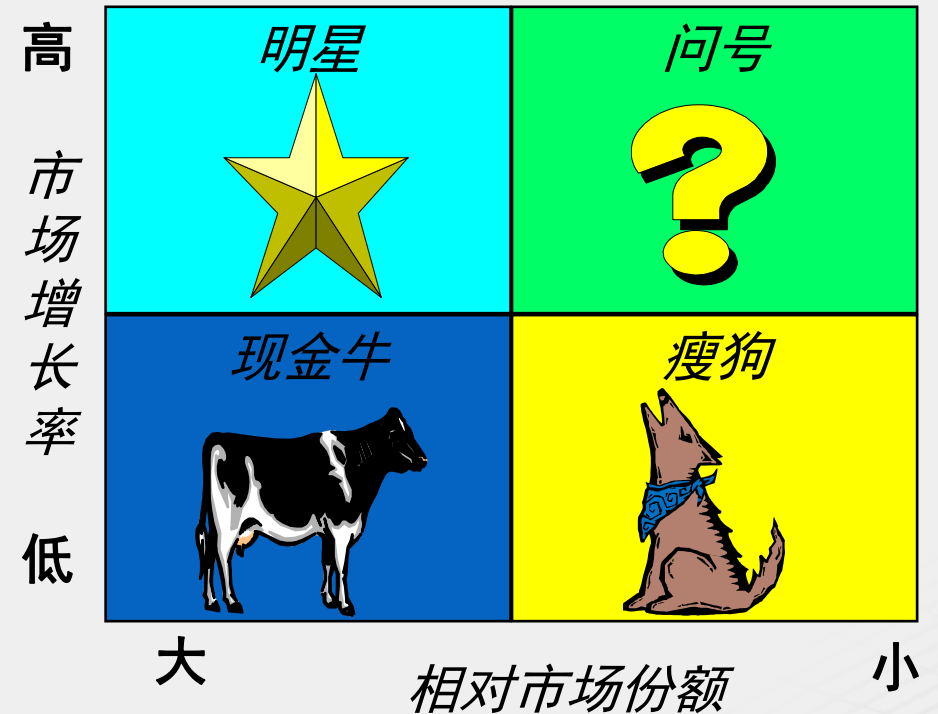
•BCG矩阵的四种主要战略是：

-**发展战略**：继续大量投资，目的是扩大战略业务单位的市场份额。主要针对有发展前途的问题业务和明星中的恒星业务。

-**维持战略**：投资维持现状，目标是保持业务单位现有的市场份额。主要针对强大稳定的现金牛业务。

-**收获**：实质上是一种榨取，目标是在短期内尽可能地得到最大限度的现金收入。主要针对处境不佳的现金牛业务及没有发展前途的问题业务和瘦狗业务。

-**放弃**：目标在于出售和清理某些业务，将资源转移到更有利的领域。这种目标适用于无利可图的瘦狗和问题业务。



BCG矩阵的象限特性

市场增长率	30%	明星 (Stars)	问号 (Question Marks)
		利润：高、稳定、增长中 现金流：中 战略：维持增长率或投资以增加增长率	利润：低、不稳定、增长中 现金流：负 战略：增加市场份额或收获/放弃
		金牛 (Cash cows)	瘦狗 (Dogs)
	-10%	利润：高、稳定 现金流：高、稳定 战略：维持或增加市场份额	利润：低、不稳定 现金流：中或负 战略：收获/放弃
	10 0.1	相对市场份额	

内部-外部矩阵

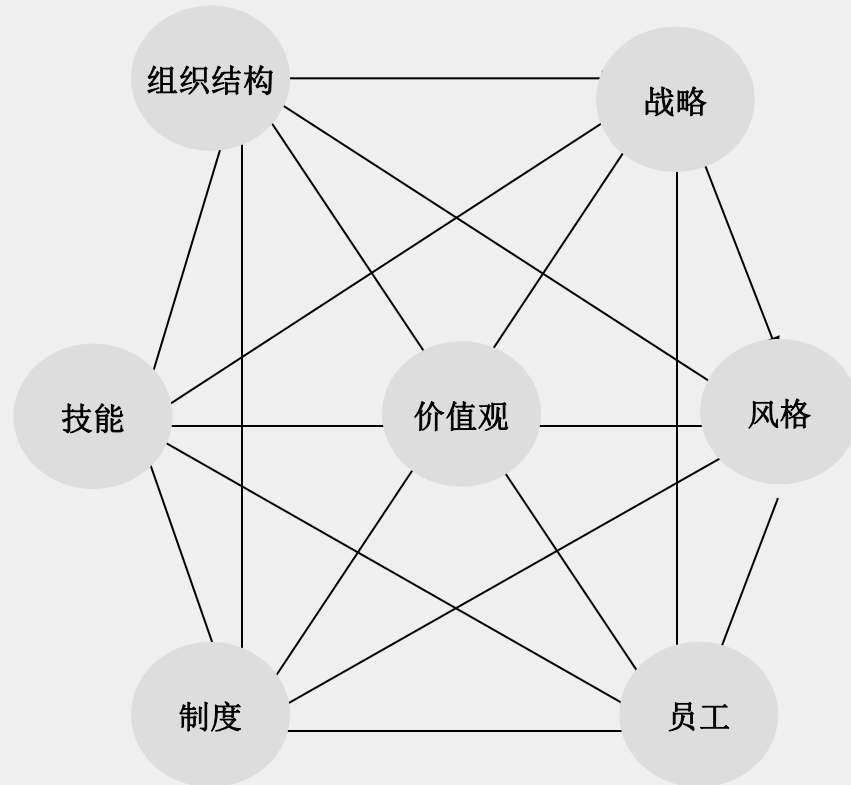
- IE矩阵（Internal-External Matrix,内部-外部矩阵）是在原来由GE公司提出的多因素业务经营组合矩阵基础上发展起来的。多因素业务经营组合矩阵又称市场吸引力-经营实力矩阵（GE矩阵），经营实力表明企业的竞争能力（内部因素），而市场吸引力表明企业所处行业的发展状况与发展趋势（外部因素）。
- 在GE矩阵基础上发展起来的IE矩阵即用内部因素与外部因素取代该矩阵中的竞争能力和行业吸引力。

		IEF加权评分		
		强 (4.0~3.0)	中 (3.0~2.0)	弱 (2.0~1.0)
E F E 加 权 评 分	(4.0~3.0) 高	I	II	III
	(3.0~2.0) 中	IV	V	VI
	(2.0~1.0) 低	VII	VIII	IX

在IE矩阵的横坐标中，IFE加权评分数为1.0~1.99代表企业内部的劣势地位,2.0~2.99代表企业内部的中等地位,而3.0~4.0代表企业内部的优势地位。相应地，在纵坐标上，EFE加权分为1.0~1.99代表企业面临着较严重的外部威胁,而2.0~2.99代表企业面临中等的外部威胁,3.0~3.99代表企业能较好地把外部威胁的不利影响减少到最小程度。

麦肯锡的7S模型

• 麦肯锡7S模型(Mckinsey 7S Model)，简称7s模型，是麦肯锡顾问公司研究中心设计的企业组织七要素，指出了企业在发展过程中必须全面地考虑各方面的情况，包括组织结构（structure）、制度（system）、风格（style）、员工（staff）、技能（skill）、战略（strategy）、共同的价值观（shared values）。7S模型常用于对组织有效性的诊断。



EVA

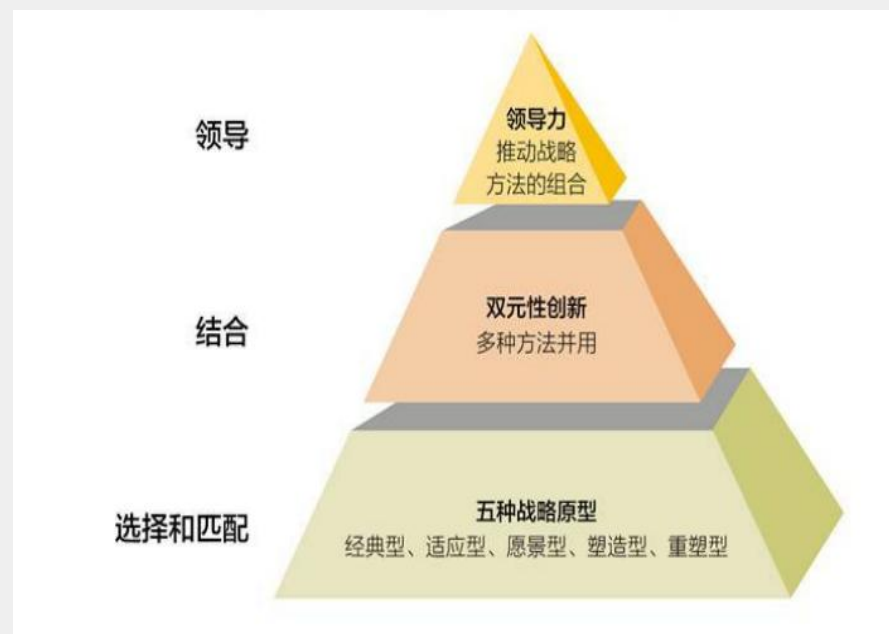
- **经济附加值(Economic Value Added,简称EVA)** 又称经济增加值，是美国思腾思特咨询公司（Stern Stewart & Co.）于1982年提出并实施的一套以经济增加值理念为基础的财务管理系统、决策机制及激励报酬制度。
- 它是基于税后营业净利润和产生这些利润所需资本投入总成本的一种企业绩效财务评价方法。公司每年创造的经济增加值等于税后净营业利润与全部资本成本之间的差额。其中资本成本包括债务资本的成本，也包括股本资本的成本。
- 思腾思特公司提出的 "Four M's" 的概念可以最好地阐释EVA体系，即评价指标 (Measurement)、管理体系(Management)、激励制度(Motivation)以及理念体系(Mindset)。

战略调色板

全球著名管理咨询公司波士顿咨询公司（BCG）资深合伙人马丁·里维斯和纳特·汉拿斯、詹美贾亚·辛哈合作出版了《战略的本质：复杂商业环境中的最优竞争战略》一书，在书中创造性地发明了企业选择最合适战略的实用工具——战略调色板。

战略调色板的应用可分为三个层次：为企业的特定部门或业务领域正确匹配、实施某种战略；有效管理企业不同部门、不同业务在不同发展时期采取的多种战略；帮助企业领导推进战略方法的组合使用。

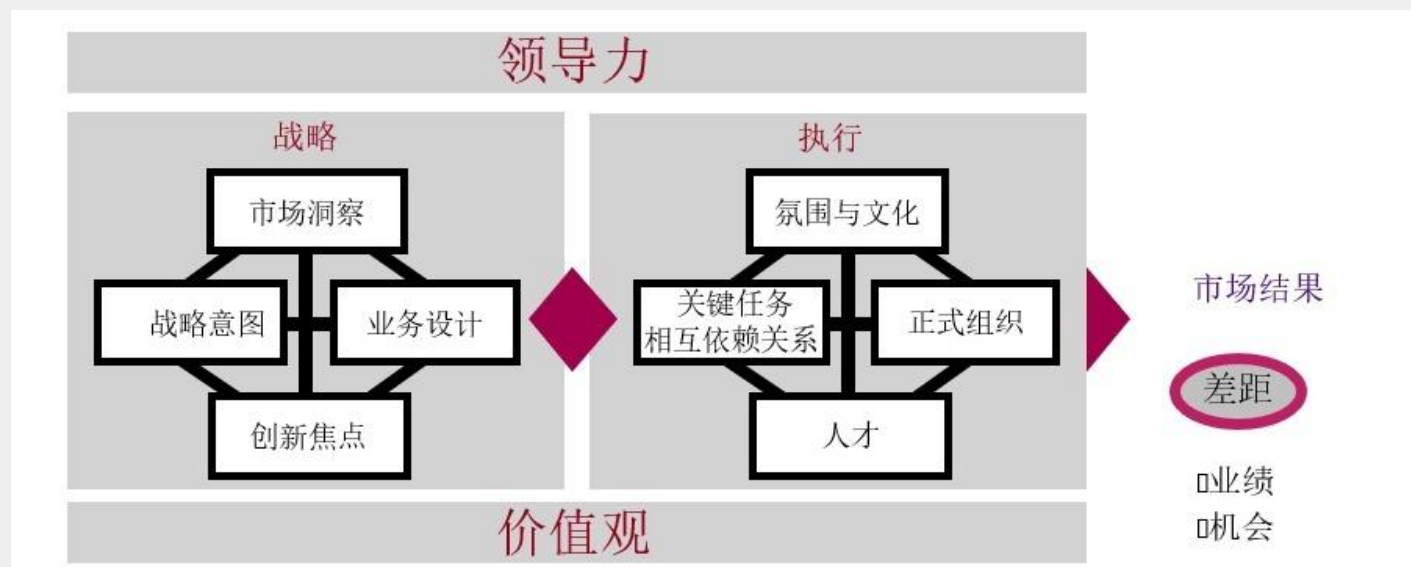
战略调色板为领导者提供了一种全新的方法，来为企业的特定部门或业务领域定义和选择适合的战略。同时，调色板还为企业提供了一条逻辑线索，帮助企业将每一种战略的制对执行联系在一起。



战略调色板应用的三个层次

业务领先模型

业务领先模型（Business Leadership Model, BLM）是指是一个完整的战略规划方法论。这套方法论是IBM在2003年的时候，和美国某商学院一起研发的。后来，这个方法论成为IBM公司全球从公司层面到各个业务部门共同使用的统一的战略规划方法。



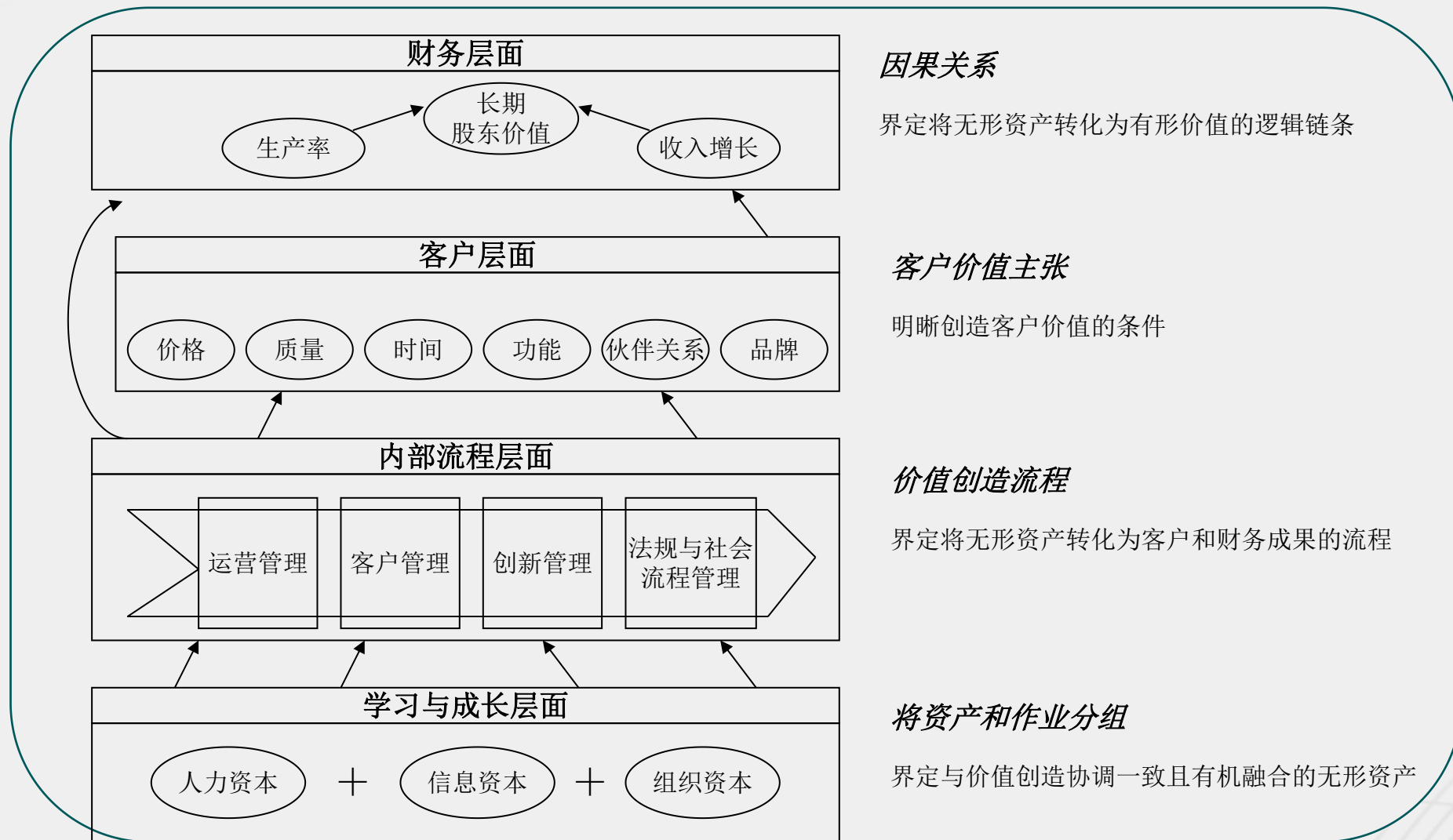
业务领先模型框架图

战略实施与评估工具

- 平衡计分卡
- 战略地图
- OKR

平衡计分卡

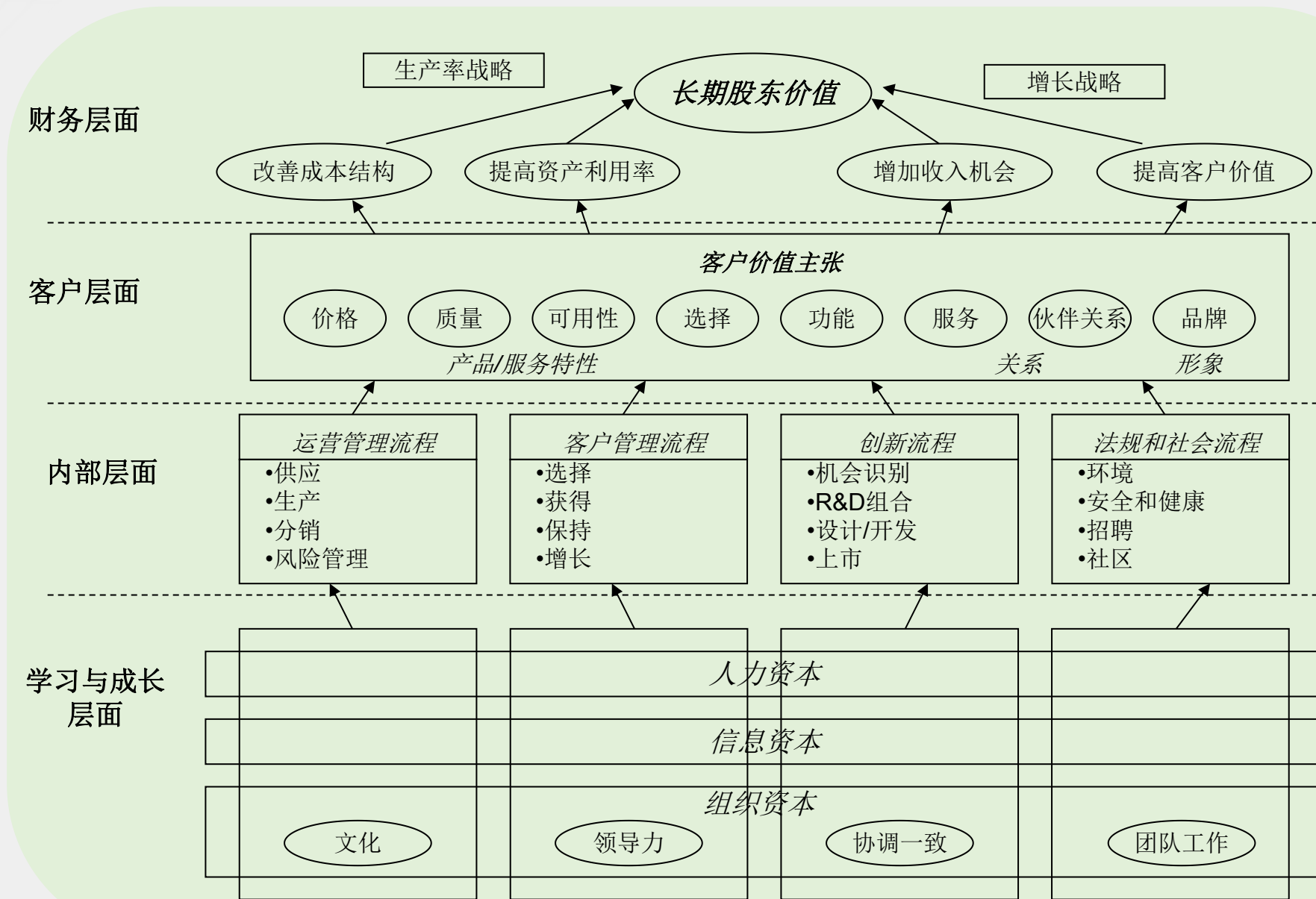
平衡计分卡（Balanced Score Card, BSC）是常见的绩效考核方式之一，平衡计分卡是从财务、客户、内部运营、学习与成长四个角度，将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效管理体系。根据解释，平衡计主要是通过图、卡、表来实现战略的规划。



战略地图

•战略地图(Strategy Map)是由罗伯特·卡普兰(Robert S. Kaplan)和戴维·诺顿(David P. Norton)提出。2004年1月,两位创始人的第三部著作《战略地图——化无形资产为有形成果》出版。

•战略地图是在平衡计分卡的基础上发展来的,与平衡计分卡相比,它增加了两个层次的东西,一是颗粒层,每一个层面下都可以分解为很多要素;二是增加了动态的层面,也就是说战略地图是动态的,可以结合战略规划过程来绘制。



目标与关键成果法(OKR)

目标与关键成果法(OKR)，是一套定义和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法。使用OKR作为执行与审视阶段的工具，可以帮助企业高效进行监督执行和评估反馈工作。

1954年，彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中，明确地提出目标管理（MBO）的重要性的方法；1976年，Intel前CEO安迪·格拉夫为了同步工作重心、统御工作目标，实现“上下同欲”，发明、推行了“OKRs”；1999年，谷歌董事JohnDoerr将在其就职于Oracle时熟悉的“OKRs”带入谷歌；由于谷歌的成功，OKRs方法在Linkedin、Zynga等互联网公司风靡，并逐步被其它企业尤其高科技所关注和应用。



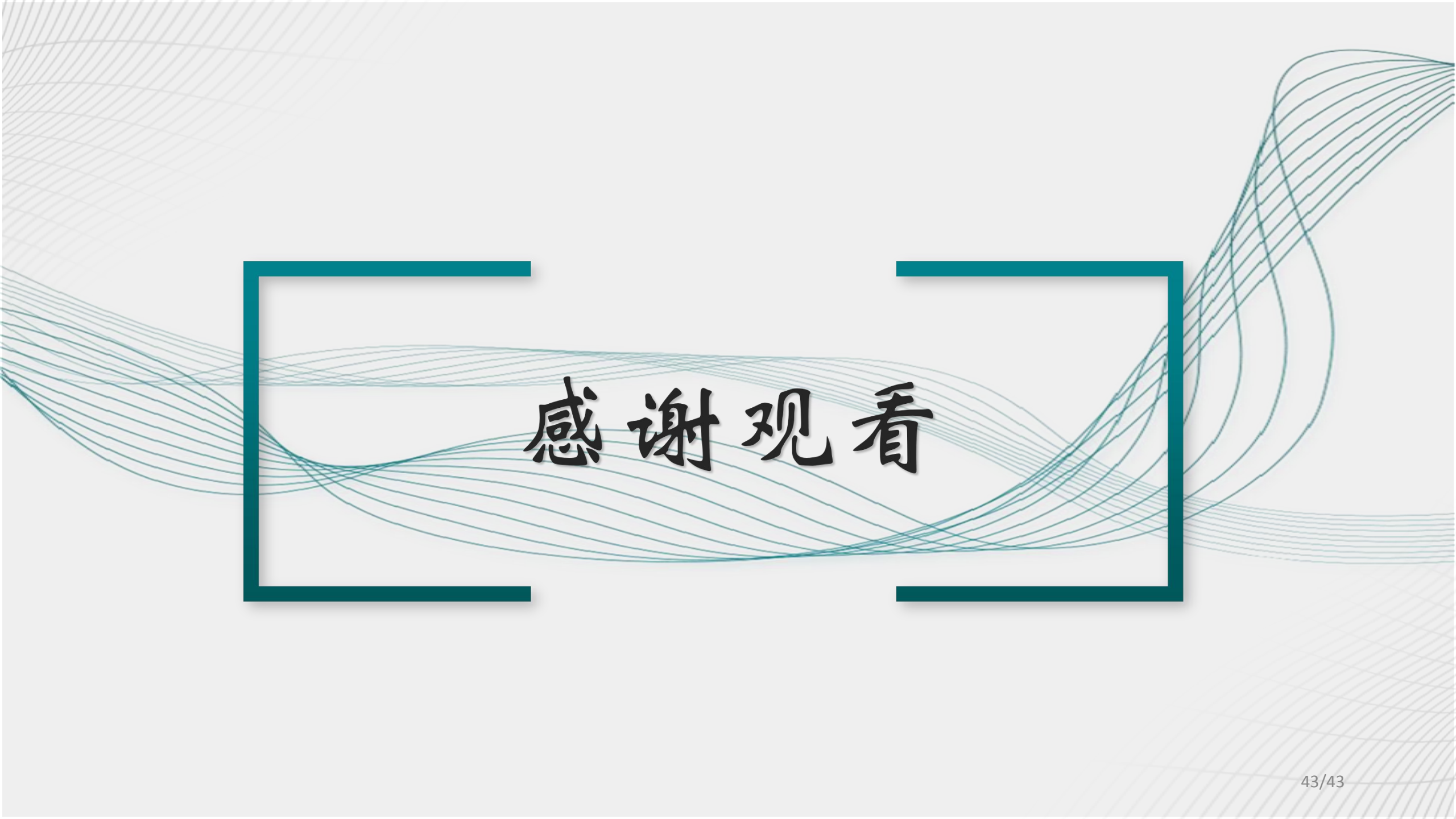
目标与关键成果法(OKR)

OKR有以下几个方面的特点:

- 1) **高度聚焦**: 通常每个单位目标不超过5个, 每个目标的关键结果不超过4个, 确保工作聚焦;
- 2) **公开透明**: 各层级的OKR内容都是公开透明的, 且内容需经过各级人员充分讨论后确认;
- 3) **鼓励挑战**: 鼓励设置挑战性目标, 即目标要是有意志的, 有挑战的;
- 4) **自下而上**: OKR内容的设置是自上而下与自下而上的结合, 并且非常鼓励自下而上的开放式沟通, 与现在很多企业正在推进的自组织文化也是比较契合的, 通常至少60%以上的内容来源于一线;
- 5) **直接、可量化**: 关键结果必须是能直接实现目标的行动, 且必须能量化

OKR是企业、团队及个人设定的战略目标, 其特点在于不作为个人考核, 而聚焦整个组织的努力方向, 强调整体过程管理并拉动经营。





感谢观看