



破解读战略落地的 成功密码

银行战略实施的现状、问题和解决方案



2022年8月

kpmg.com/cn

引言

“

在我从事金融行业战略咨询服务的20多年中，从来没有像今天这样有如此高比例的银行客户认识到了战略管理的重要性。现在几乎所有银行的董事长或行长在聘请我们制定战略规划的时候，都会提：“我们要的是一个能够落地的战略”。也许听起来像是常识，这不是一个对战略规划最基本的要求么？但我们应该能够体会到：这既是银行对战略价值的期待，又是其对战略落地效果的担忧。

近年来，越来越多的银行客户不仅和毕马威合作战略规划的制定，也聘请我们继续提供战略实施服务，我们形象的称为“扶上马，送一程”；当然也有很多银行在规划后再请我们帮忙进行战略落地。在和银行客户共同推进战略落地的过程中，我们切身体会到了很多银行战略实施的挑战，同时更欣喜地看到战略管理为银行提升经营业绩、管理能力和竞争力的巨大价值。

为了解更多银行的情况，我们近期对近40家国内银行进行了问卷调研。所有被调研银行都重视战略落地，但仅有16%的银行能做到卓有成效的落地，有26%的银行的战略还是一纸空文，没有任何推进，这个结果令人震惊，但其实又在意料之中。战略落地是一个巨大的系统工程，对缺乏战略管理经验、战略管理能力偏弱的国内银行而言，实施的难度可想而知。

战略落地是否有章可循？战略要落地需要高质量的规划、行领导的信心和决心、科学的战略管理方法、配套的机制、合理的资源配置和协同能力，当然具备相应经验和能力的专职战略管理团队更不可或缺。我们结合毕马威对战略管理的深入研究、过去几年成功的战略管理咨询服务经验、以及大量的行业调研，总结出了战略落地的六个成功密码，以及常见的三个主要误区。此外，在本文中我们也将为您系统分享毕马威成熟的战略实施管理方案“MAPE”在银行业成功应用的相关经验和案例，希望能够对您和您的银行有所助益。

战略管理能力是一项银行很容易忽略，但是需要尽快提升的一项核心能力；对银行的管理者来说，需要将战略管理和传统的经营管理进行融合，并习惯于用战略指导经营，将战略管理常态化。

”



支宝才

毕马威中国
金融业战略咨询合伙人

近年来，银行面临的外部环境复杂多变、经营压力不断上升，有志于追求转型升级的银行越来越重视制定高质量的中长期业务发展战略，并期望能够真正地落地实施。战略管理工作的重要性不言而喻，“三分靠规划，七分靠执行”这句俗语非常贴切地道出了这项工作的实质。很多银行对战略寄予厚望，花费巨大的人力和物力制定业务发展战略，但我们却经常看到制定规划“热火朝天”，实施动员“轰轰烈烈”，战略执行“偃旗息鼓”，最后结果“不了了之”。

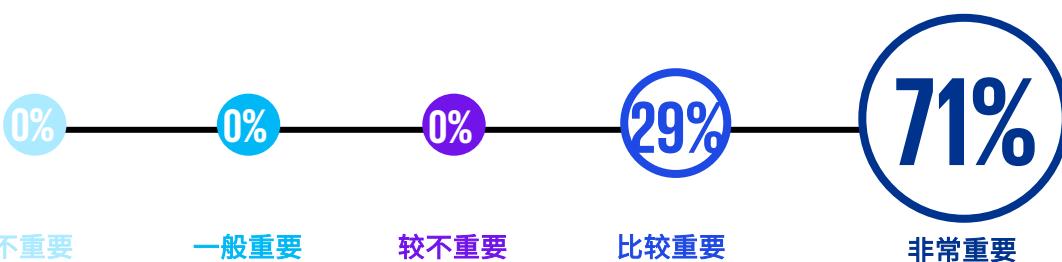
战略不能成功落地实施不仅浪费了银行为制定规划投入的资源和精力，而且会使银行付出极大的时间成本、错过发展机遇。战略落地是否有章可循？那些成功实施战略的银行有什么诀窍和经验可以借鉴？战略实施是否存在成功密码和标准的方法？为了回答这些问题，毕马威开展了一项针对银行管理者的问卷调研，以全面了解十四五期间银行的战略实施落地情况。我们分析了战略落地成效卓著的银行做对了什么、落地效果不佳的银行又做错了什么，提炼成战略落地的成功密码，并提出解决方案，以资银行管理者参考。

了解银行战略落地的现状

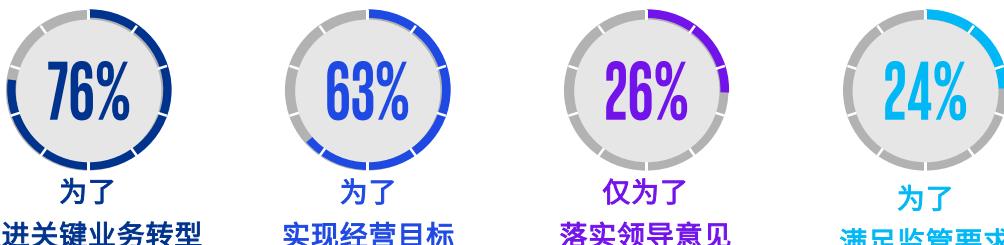
一致认可战略落地的重要性，且更关注中长期目标

参加调研的银行无一例外地认识到了战略落地的重要性，其中超过七成认为落地“非常重要”，重视战略落地的原因主要是为了实现中长期目标，包括促进关键业务转型和实现规划的经营目标。

战略落地的重要性



重视战略落地的原因



注：百分比表示高认同率的样本占比

数据来源：毕马威调研

图1 战略落地重要性及重视原因

毕马威发现，银行对战略落地重要性的认识也明显与其对战略的期望相关。对促进关键业务转型和实现经营目标更关注的银行，对战略落地的重视程度也越高。

对战略落地的重视度与关注的落地目标

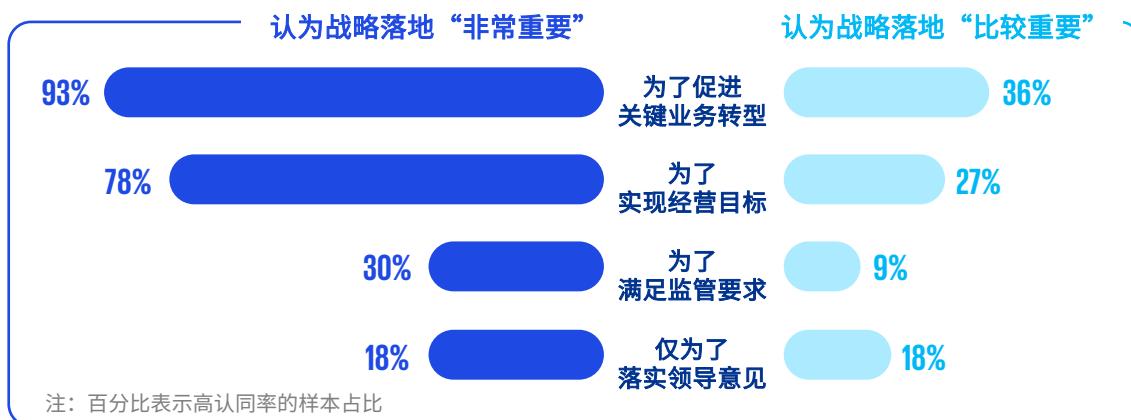
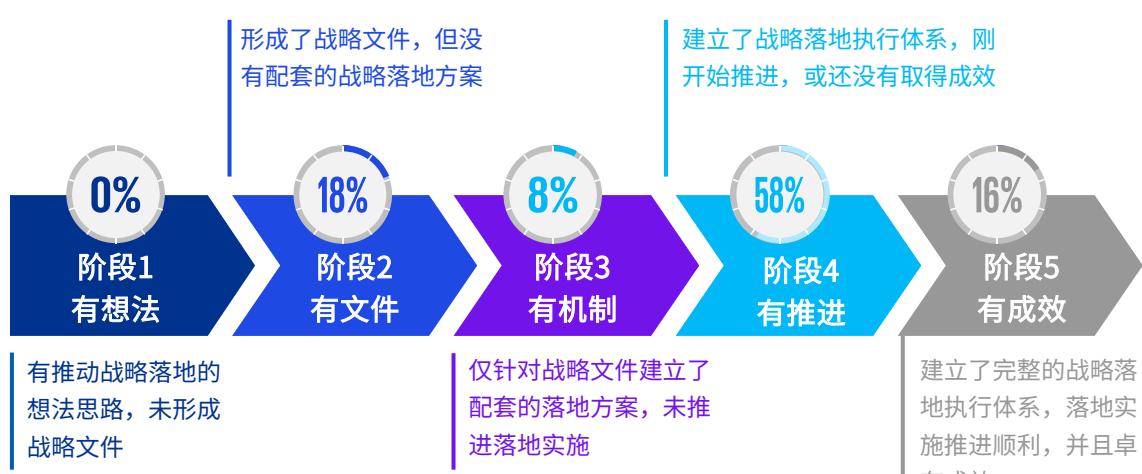


图2 对战略落地的重视度与关注的落地目标

战略落地推进缓慢，实施执行困难重重

虽然战略落地备受重视，但成功者寥寥，裹足不前者却比比皆是。从落地推进阶段看，仅有16%的国内银行在战略规划后成功推进实施并能做到卓有成效的落地。26%的银行卡在了落地方案环节，58%的银行虽然战略实施有所推进，但没能收获明显成效，落地困难重重。

战略落地情况分布



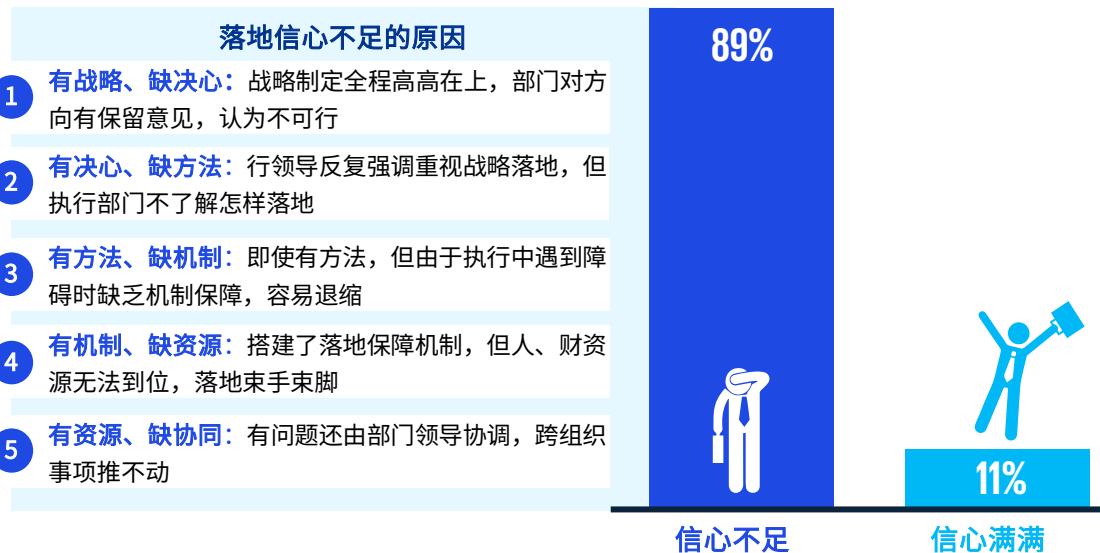
数据来源：毕马威调研

图3 战略落地情况分布

知不易，行更难，9成银行战略落地信心不足

银行对推进战略落地的信心令人担忧，调研显示只有11%的银行表示对战略落地信心满满，其余都表示信心不足。“知道要做，但不知道怎么做，怎么才能做好”是银行的战略管理者面临的普遍困扰。分析信心不足的原因发现，战略落地既要有决心，还要有方法，更要有机制和资源配套，还要解决组织协同的问题，而多数银行认为自身条件明显不足。

战略落地信心



数据来源：毕马威调研

图4 战略落地信心分布及缺乏原因

找到战略落地的成功密码

怎样让战略落地产生实效、让银行重拾信心？战略落地成功是否有规律可循？为了探寻银行战略落地的成功密码，在调研中，毕马威根据战略落地效果自评得分，将受访银行分为优秀组（得分较高的前三分之一银行）与落后组（得分较低的后三分之一银行），并就两组受访银行对影响战略落地关键因素的打分进行了对比分析。结果显示，优秀组和落后组在六项关键因素上存在显著差异，我们将这六项因素总结为战略落地六大成功密码。



图5 战略落地成功密码



六个成功密码

成功密码一：高层领导重视

“

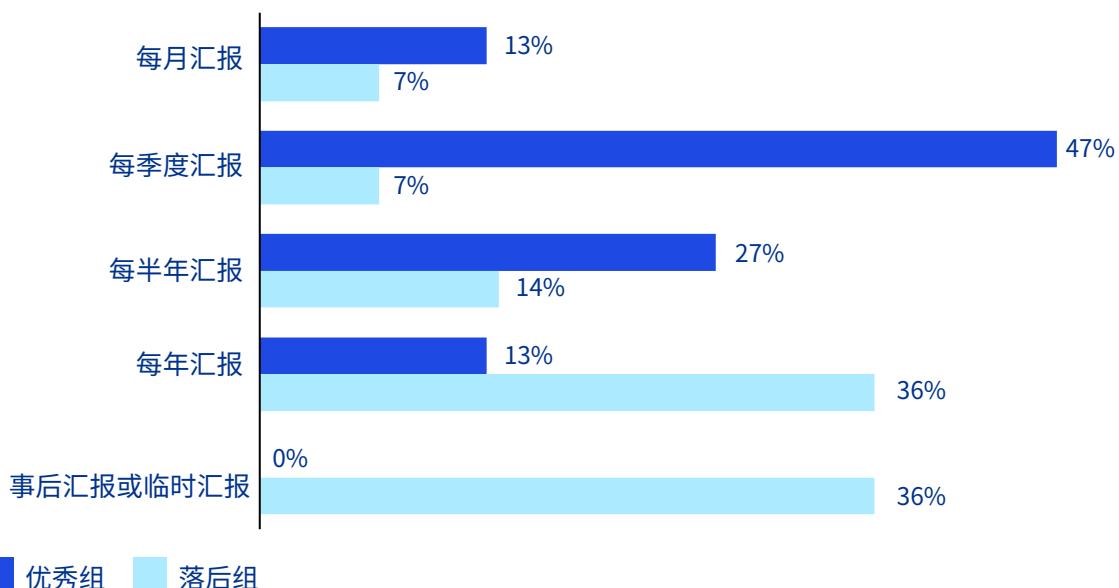
在我行战略实施过程中，董事长和行长持续关注并亲身参与战略推进工作，每季度坐镇战略检视会、现场决策。有领导做表率，大家对战略落地工作也更加重视。

”

——某银行战略部总经理

董事长和行长的重视是战略成功落地的前提保障。战略落地是“一把手工程”，需要通过董事长和行长的关注释放坚定推进落地的信号。优秀银行的成功经验表明，最高领导听取战略落地情况的专题汇报是表达重视度最有效的方式之一，能更快促使全行养成关注战略落地的习惯。

董事长和行长关注战略推进工作的频率



■ 优秀组 ■ 落后组

数据来源：毕马威调研

图6 董事长和行长关注战略推进工作的频率差异

仅从定期战略汇报的频次来看，优秀组中100%的银行做到了常态化战略执行情况汇报，其中60%银行的董事长和行长至少每季度听一次战略推进汇报。而落后组中，有36%的银行没有形成常态化的汇报机制，能做到半年汇报一次的银行仅占28%。

成功密码二：战略拆解到位

“ 我们行战略落地的关键就是战略拆解。通过系统的拆解，全行凝聚了战略共识，形成了责任到人、时间节点清晰、深度嵌入日常工作的实施举措。虽然拆解过程要经历“两上两下”循环，咱们分支机构比较辛苦，但拆解后每个人都知道了自己能做什么。**”**

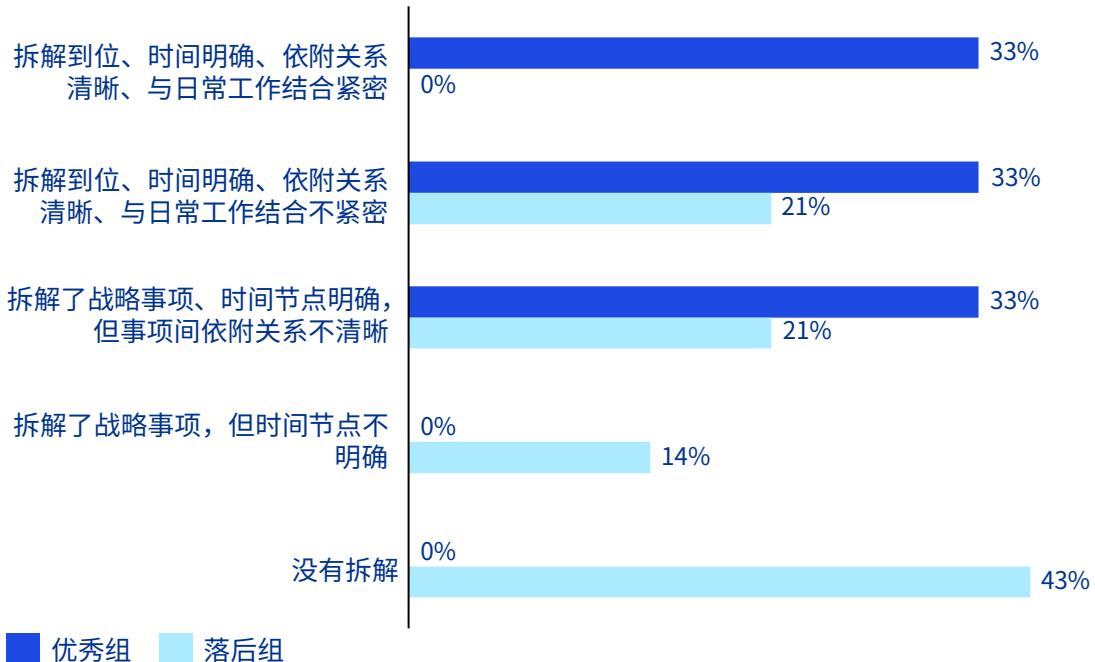
——某银行战略部总经理

除了高质量的战略规划，清晰到位的拆解也是战略成功落地的基础。银行战略在规划与落地执行之间通常存在错位，造成错位的主要原因有两点：一是战略的共识度不足。中层干部和员工对战略的理解与战略规划的本意有偏差；二是战略举措不清晰或缺失。规划中只体现了战略目标，但缺乏明确的实现路径和实施举措，同时战略执行的责任主体也不够明确。战略拆解可有效解决上述两大问题，降低执行中的错位。

战略拆解是连接战略和执行的必由之路。它着眼于三项目标：一是凝聚共识，促进战略再教育，解决内部战略共识度不足的问题。一般来说，两到三轮的“讲解→拆解→审阅→修订”循环，

能充分促使全行员工主动审视战略，并在参与过程中逐步接受战略。二是拆解到事，通过战略拆解将全行转型方向和经营目标落实到具体行动计划。三是落实到人，将转型举措与具体的组织、人进行对接，明确大小事项的责任主体。

战略拆解质量



数据来源：毕马威调研

图7 战略拆解质量差异

从拆解质量看，优秀组中100%的银行都能将战略拆解到位并明确执行工作的时间计划；其中33%的银行能将拆解后的战略事项进一步与日常工作进行紧密结合。而落后组中，43%的银行没有对战略进行拆解，更没有一家银行将战略举措融入日常工作。

成功密码三：重点工作聚焦

“

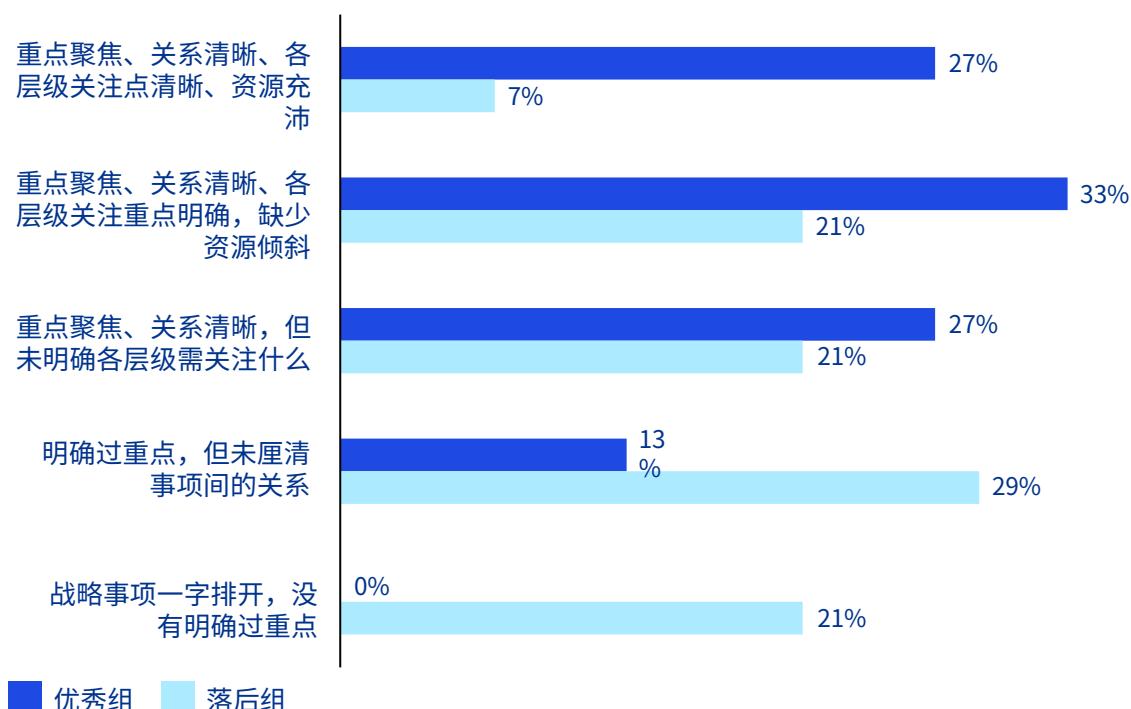
我们行从全行战略举措中筛选并形成了‘七件大事’，针对这七件大事配备了充足的人力与财务资源。每周我都会专门抽空询问推进进展，与负责人讨论问题与风险。因为这七件大事虽然复杂、执行有难度，但牵一发动全身，关乎战略落地成败。

——某银行行长

”

银行的资源是有限的，只有事先明确各类事项的轻重缓急，才能有效地将资源集中于关键事项。战略聚焦是推动转型目标落地的有力保障，能帮助银行激发组织能量、实现战略突围，明确每一阶段的战略重点和重要行动举措，提高关键事项的落地率。

战略重点事项聚焦情况



数据来源：毕马威调研

图8 战略重点事项聚焦程度差异

优秀组中100%的银行在落地过程中都明确了重点战略事项，并梳理了事项间的关联关系；其中27%的银行为重点事项配备了充足资源。而落后组中，21%的银行未能识别落地工作重点；另有29%的银行虽然明确过关键事项，但未厘清事项间的关系。

成功密码四：资源配置充沛

“

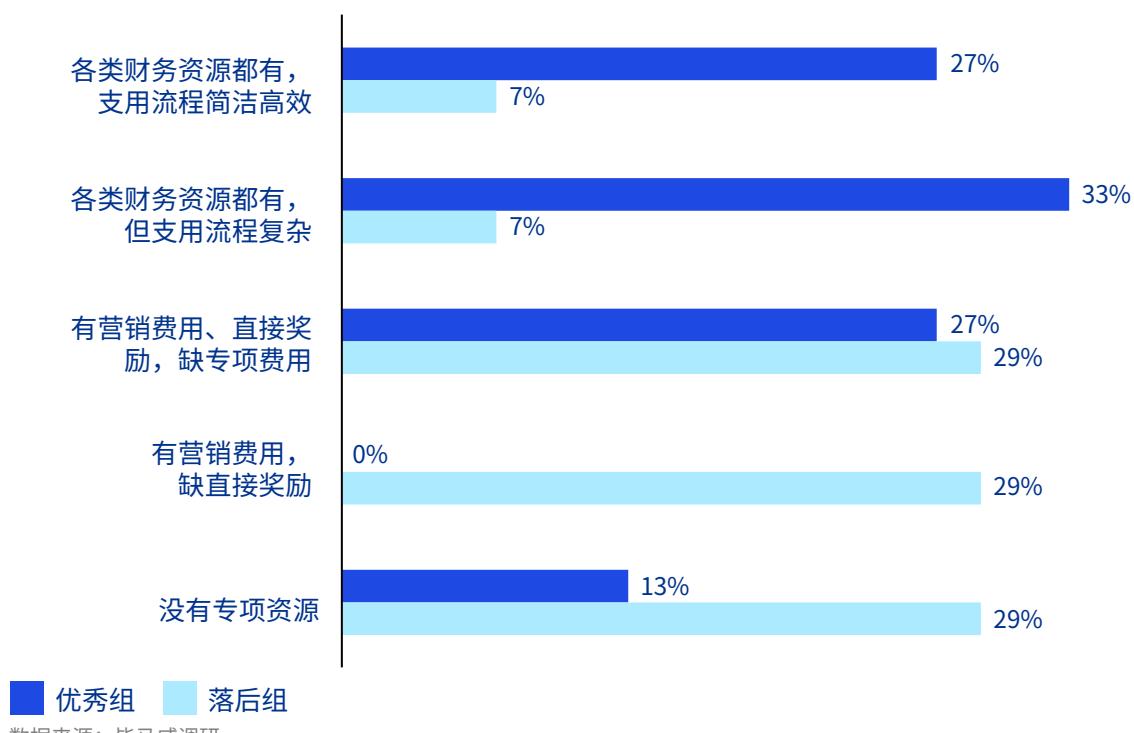
我们行不仅给战略落地重点工作配备了营销资源、直接奖励、专项费用，还建立了一套‘战略工作财务资源支用流程’，护航战略落地。战略落地是全行大事，不能在资源配置上掉链子。

”

——某银行计财部总经理

财务资源是战略成功落地的基础保障。理想的财务资源配置需要做到两点，一是尽可能配足三类资源，即用于营销投入的营销费用、用于人员激励的直接奖励、和用于引入第三方公司等外部支持的专项费用；二是建立战略落地财务资源的专属支用制度，确保资金支用流程简单、高效。

战略落地财务资源配置情况差异



数据来源：毕马威调研

图9 战略落地财务资源配置情况差异

从为战略落地配备的财务资源丰富性看，优秀组中60%的银行为战略落地配备了营销费用、直接奖励、专项费用。而落后组中，配足三类资源的银行仅占14%。从支用流程的顺畅度看，优秀组中27%的银行能做到资金高效支用，而落后组中仅有7%的银行达到同等水平。

成功密码五：协同配合高效

“

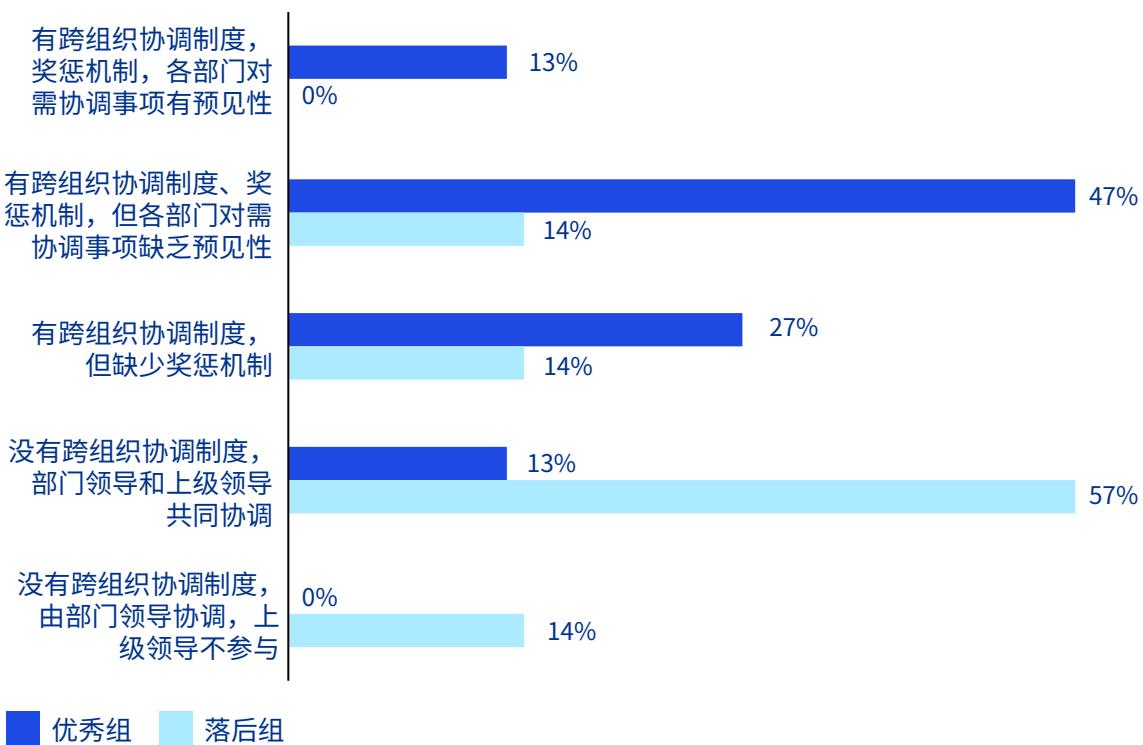
我们行以前很多推进工作卡在跨组织协调环节。自从建立了跨组织协调制度、明确了协调流程与奖惩机制后，各部门对跨组织事项的协同主动性明显提升。这项机制传达了一个理念——‘响应慢、不作为也是懒政’。

——某银行战略部总经理

”

战略事项通常都是复杂的、跨组织的，组织间的协同配合能力一定程度上决定了战略落地的成功与否。跨条线、跨部门、跨总分行的协同不仅需要各类组织间达成共识，更需要通过建立机制保障合作。为做好战略落地的跨组织协同，银行应从两项机制建设入手：一是对于需要多个主体协同推进的事项，银行应结合具体分工设定考核指标，并通过按环节考核、“双记”等方式细化考核指标；二是建立有效的沟通机制，明确沟通层次、形式、响应要求和配套奖惩措施，推动跨组织沟通常态化。

跨条线、跨部门、总分行协同配合情况



数据来源：毕马威调研

图10 跨条线、跨部门、总分行协同配合情况差异

从机制建设情况来看，优秀组中87%的银行建立了跨组织协调制度；而落后组中71%的银行未能通过制度规范跨组织事项的协调方式，仅通过部门或上级领导沟通的方式协调。而组织间的“部门墙”、“条线墙”、“总分行墙”通常很难仅通过领导协调方式打破，从而阻碍落地推进效率，出现“各部门战略执行情况看似较好、但全行战略目标却无法实现”的结果。

成功密码六：日常管理有序

“

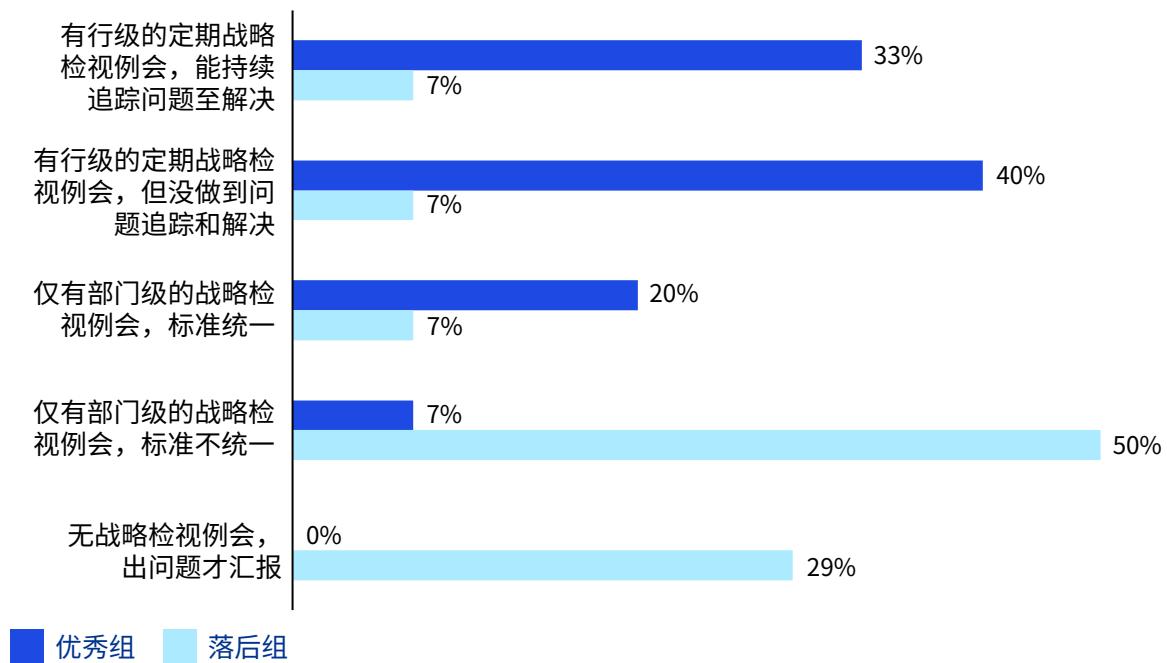
我们银行前期战略拆解其实做的不够好，但目前看来战略落地还是卓有成效，这要归功于常态化的战略检视制度。落地初期，我们行每月开一次战略检视会，推动各机构转变理念、养成习惯；后面转入常态化的季度检视，会上发现问题、提出方案，会下追踪进展、敦促解决。正是依靠日拱一卒的检视与纠偏，我们的战略落地才能一直保持在正确的轨道上。

”

——某银行副董事长（分管战略）

人会懒惰，组织也会熵增，所以银行需要建立定期检视机制，及时发现战略执行中的偏离，持续驱动落地工作有序开展。好的日常管理需要做到两点，一是定期检视，通过执行定期的高级战略检视，对落地进展做出及时把控、分析和反馈；二是持续追踪，对发现的风险点及时提请领导层决策、推动解决、复盘分析并对执行思路加以改进。

战略落地日常检视管理情况



数据来源：毕马威调研

图11 战略落地日常检视管理情况差异

从战略例会开展情况看，优秀组中100%的银行已建立了定期战略检视机制，其中73%的银行能通过定期的全行级例会检视战略执行情况；而落后组中86%的银行没有全行级的例会检视制度，其中29%的银行仅在出现问题后才进行汇报。

银行战略落地三大误区

毕马威分析了银行战略落地的大量案例，结合对调研中“落后组”的行为特征提炼，发现银行在战略落地中普遍存在三大误区，我们将其总结为三个类型：督办依赖型、动员依赖型、项目依赖型。

我们通过战略落地六大成功密码对三种误区类型进行了分析，发现督办依赖型过于依赖形式性工作，而忽视拆解、日常检视等实质性工作；动员依赖型过于依赖运动式的全行动员，而忽视拆解、日常管理；项目依赖型过于依赖组建项目组承载战略任务，而忽视对原生组织运作方式的变革。

战略落地三大误区在六项成功密码上的差异化表现

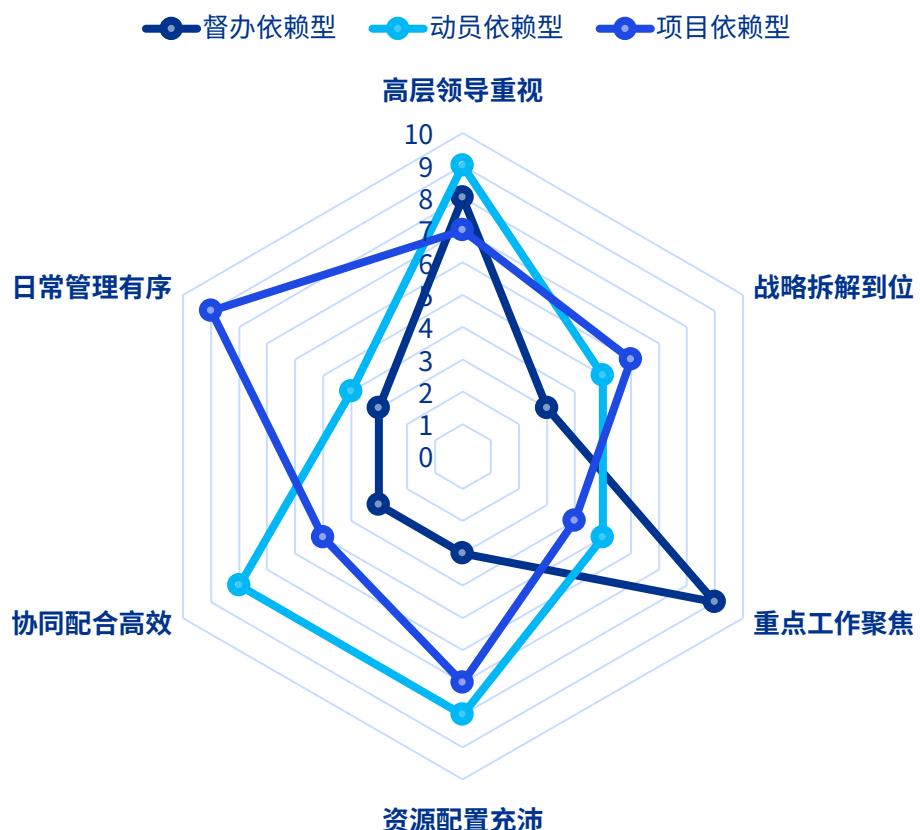


图12 战略落地三大误区在六项成功密码上的差异化表现

三种战略落地形态的关注重点与误区

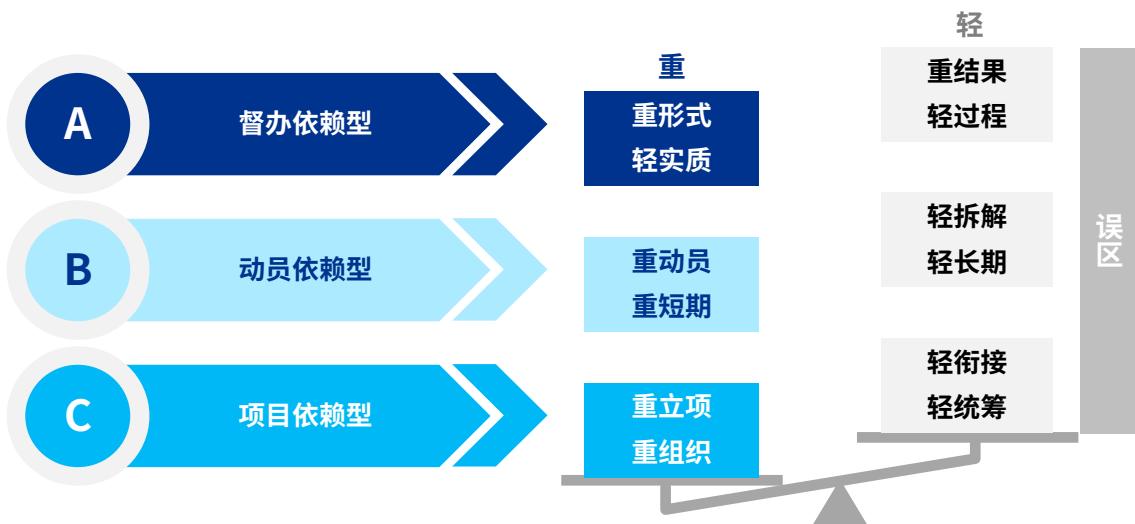


图13 三种战略落地形态的关注重点与误区

(一) 督办依赖型

督办依赖型习惯以“事项下达、督办解决”的方式推动战略，有三大行为表现：**一是囫囵分任务**，战略规划未经拆解，即急于确定各项工作的承接方，再通过拟定军令状、开大会、授旗签署等形式下发；**二是机械催进度**，在战略落地过程中董办或行办仅在形式上督促各部门加快工作进度，忽视对各部门间合作、资源配置的协调，也未对执行工作进行有效的定期检视；**三是自评报成绩**，战略执行情况往往仅由各部门年末自评上报，缺少规范的标准进行评判。

督办依赖型在三个方面给战略落地带来负面影响：**一是执行部门不知如何执行**，战略拆解的缺位造成执行部门对实施路径的理解不到位；**二是战略管理部门不知如何管理**，只能形式化地督促各部门执行；**三是考核部门不知如何考核**，只能听任执行部门对结果的自评。对举措未完成的真实原因，考核部门往往无从知晓。

案例分享：某银行重形式、轻实质，战略落地“乏善可陈”

该银行是一家大型城商行，2020年该银行制定了五年期战略规划，并形成了一百多项战略任务。在战略落地第一年的年初工作会上，董事长、行长与每个责任部门领导郑重签署了《战略任务书》^①，并指派战略部重点督办30多项战略举措（其它70多项战略任务对应业务指标，通过计财、人力等部门下达给相关组织）。

战略部每月走访一遍各部门，询问落地执行是否遇到了问题。在落地初期，由于大家对战略落地的热情还未消退，各部門都很重视此类督查。部门总经理会翻出曾签署的《战略任务书》，亲自跟战略部恳谈，逐条汇报成果和问题。战略部则填写走访记录、收集相关材料，归档以备查阅^②。

年中时，受外部环境影响，全行经营指标完成情况凸显压力，战略部再度走访各部门时，遇到两类情况：第一类部门的领导报告了很多执行亮点，但战略部很难对举措的实际完成情况做出客观评价；第二类部门的领导提出在当前压力下，战略转型可以稍往后挪，建议战略部向领导反映，争取取消某些举措或将截止日期延后。

年底，董事长和行长找到战略部，希望复盘一年来全行战略的推进情况。战略部一边翻出过往11个月对各部门的走访记录、和各部门提交的证明材料，一边通过OA下达紧急通知“请各部门提交战略执行情况年度总结”^③。一周后，战略部发现实在难以基于这些材料做出更深一层的判断，只能得出结论“战略推进整体进展顺利”。至于年初被授予的10分考核权，战略部认为基于自评报告很难区分各部门执行的优劣，再三考虑后只能给每个部门都打了8~9分，平稳收官年度检视工作^④。



误区警示：

- ① 领导认为部门签署战略任务书后，理解和执行即成为部门的职责。但由于战略任务下达前未经拆解，各部门对战略的理解、认可度都有不足；
- ② 战略部在日常督导中仅走访、记录，缺少体系化的问题发现、风险提示、改进情况追踪等环节，导致监督流于形式，起不到“红绿灯”作用；
- ③ 战略部未规范汇报形式和内容，导致各部门自由发挥，倾向于报喜不报忧；
- ④ 银行未制定规则明确、具有区分度的战略考核机制，导致只能由战略部基于直观感受判断结果，缺乏对执行差距的评价依据，进而导致结果区分度过低，起不到“指挥棒”作用。

（二）动员依赖型

动员依赖型习惯以“搞运动”的方式推动战略，有三大行为特征：**一是重动员**，行领导牵头在全行大力宣传、动员全行推动战略落地；**二是重投入**，全行对战略落地事项的人、财、物资源倾斜巨大，甚至不惜打乱银行日常经营节奏；**三是易退缩**，由于各部门对行动细节的把握不足，执行中一旦遇到困难容易退缩。

动员依赖型的工作方式，对战略落地的负面影响体现在：**一是定目标不切实际**，银行为塑造转型氛围和决心，战略目标通常定得很高、且层层加压；**二是挑任务只顾短期**，忽视需长期投入的重要不紧急事项；**三是执行中不计代价**，为了在高压下完成短期目标，往往过度投放营销资源、忽视后续产品和服务承接，透支长期增长。



案例分享：某银行重动员、轻谋划，战略落地“事倍功半”

该银行是一家大型银行，致力于推动零售转型。为实现规模效应、分担成本，该银行提出首要目标是做大客户基础。而该银行也有两项优势：一是银行网点众多，能触达很多街坊社区；二是从属于某综合金融集团，集团持有信托、期货、资管、小贷、租赁等多个牌照，便于集团协同获客。

为动员多方力量做大客户基础，该银行在集团支持下，采取了三项举动：一是开大会，由集团办公室组织下属各金融机构开会，要求各公司积极支持协同获客^①。该银行也通过战略部组织各业务板块、各分支机构开会，宣讲协同获客的重要性、做法，在总行大楼、分支机构楼道张贴标语；二是发大愿，订立了较激进的获客指标，并层层分解，子公司和分支机构都感觉压力很大；三是送大米，银行将“开新卡”作为新客的认定标准^②、“街坊”作为新客的重要来源，大量采购了米面油等生活日用品^③，并发动集团内其它金融机构的营销人员转介客户，鼓励客户开借记卡。

果然，在全行甚至全集团动员之下，战略周刊的喜报一封接一封，看板上的新增户数急速提升，年初设定的激进获客目标，看上去也并非遥不可及。

但一年之后，出现了三个问题：

一是方法钝了。前期较容易营销的新客户大多已经开卡，而其它潜在客户对生活物资不感兴趣。新户增速明显放缓；

二是预算爆了。高额营销投入导致成本骤增，营收却止步不前，利润受到较大冲击；

三是客户走了。在开户目标基本达成后，总行希望进入“收割”阶段，引导客户入金或购买产品，但客户经理很难联系上客户。团队复盘后认为，靠开卡时赠送生活物资建立的弱连接很不稳固，客户拿到权益就将新卡塞进抽屉。



误区警示：

- ① 战略动员会过于注重宣传鼓动，而没有通过战略拆解，对不同意见进行充分吸纳和捏合；
- ② 战略考核过于关注短期目标“开卡量”，忽视对客户经营目标的后续承接，导致营销行为短期化，引来较多的“薅羊毛客户”，很难进一步“活客、黏客”；
- ③ 战略资源配置只关注统一的实物营销资源投放，不注重各地区零售客户的差异化需求。战略拆解和行动方案制定做不到各区域“一行一策”，落地效果打折扣。

(三) 项目依赖型

项目依赖型习惯以“项目群PMO”的方式推动战略，表现为：**重立项**，将项目的成功视同于战略落地成功；**轻衔接**，战略项目与日常经营工作割裂，容易引发项目组与部门间的冲突；**重组组织**，成立很多项目组，PMO负责日常的项目群管理、资源协调、沟通汇报；**轻统筹**，PMO往往缺乏实质抓手，缺乏对人财物的统筹调配权。

项目依赖型的工作方式，对战略落地的负面影响体现为“项目制与银行既有组织形态之间的冲突”：**项目组**抱怨资源不到位、成员被抽调、需求变更、审批不及时、开发排期长、工作开展受阻；**部门**抱怨项目侵占人、财资源；**PMO**抱怨压力太大、沟通困难、经验不足、疲于应付。

案例分享：某银行重立项、轻统筹，落地各方冲突频起

该银行是一家区域型银行，领导希望追赶互联网速度，从零售条线起步，推动全行数字化转型。由于传统的部门制下，跨部门工作推进效率低，所以该银行组建了“零售转型项目群”，形成了数十个转型小组，并搭建了配套流程和工作机制，以减少部门间沟通的中间环节，促进小组创新、在实践中小步迭代。

由于这家银行的科技团队较庞大、资源投入也相当充沛，所以项目群管理模式实施一年来，产生了明显效果，例如新想法过去从诞生到落地需要半年，现在缩短到一个月。高效地推进大大促进了该银行对市场机遇的捕捉，也使其成为中小银行数字化转型的标杆。然而，执行中也发生了一些问题：

一是两类机制冲突，引发内部摩擦。各项目组运作期间，项目成员经常被原部门负责人叫去处理紧急工作、项目工作与部门日常工作也有脱节^①，导致项目经理、部门负责人、项目成员三方经常产生摩擦；

二是资源统筹不够，PMO缺少抓手。根据职责分工，项目组统一联系PMO协调所需的“人财物”资源。但战略委员会没有赋予PMO资源调配权、也没有落实好PMO的资源调配发起流程^②，导致PMO只能以求助的态度与人力、财务部门尝试沟通。项目组迟迟拿不到资源、进度受阻，便会对PMO产生较大意见。



误区警示：

- ① 在部门制与敏捷制并存的环境下，项目组的工作方式不能完全脱离各常设部门，而要与各部门密切配合、并将项目工作与部门工作相融合；
- ② 战略管理机构作为项目管理的枢纽，必须被授予合适的资源调配权、或资源调配发起权。否则PMO在资源协调中缺乏抓手，难以发挥作用。

陷入上述三大误区的银行，战略推进工作通常都在不同方面受到了阻碍。可见战略落地是一项重要而复杂的体系化工作，对任一成功密码的执行不到位，都会对战略落地全局带来负面影响。

破局之道，毕马威MAPE帮助银行战略落地

毕马威深入研究了三大误区，并结合我们对六项战略落地成功密码的理解，提出**MAPE一体化战略实施方案**。毕马威MAPE是一套贯穿战略落地全生命周期、体系完整、经过市场验证的一体化战略实施方案，近两年帮助多家银行成功落地十四五规划，取得了超预期的实施效果和客户的高度评价。

毕马威MAPE一体化战略实施方案



图14 毕马威MAPE一体化战略实施方案

MAPE是毕马威结合对战略落地六大成功密码的理解，按照战略实施的生命周期，对战略落地的工作方法做出的体系化设计。MAPE有方法、有工具、有案例，具有高度的可操作性，主要从战略拆解、推进实施、考核评估、管理赋能四个维度，帮助银行体系化推进战略落地工作。

MAPE各模块重点工作事项

维度	模块	重点工作事项
战略拆解 Measures	战略梳理	确认“高质量战略三要素”：目标愿景是否清晰、当前挑战是否明确、应对途径是否合理
	战略解码	通过解码实现战略“三落实”、“两聚焦”，固化形成“一书一表”
推进实施 Activation	战略管理架构	从顶层设计出发搭建战略管理架构，在组织、人、资源、决策层面做到“三全”、“三要”
	战略检视	建立“四级检视机制”，推动战略检视常态化、形式正规化、内容深度化
	战略协同	通过协同机制、考核指标、沟通流程三大支撑要素，促进横向和纵向协同
	战略敏捷小组	把握“起承转合”原则，按照“章组编权”的方式落实敏捷制，推进重点战略事项
考核评估 Performance	战略考核	关注考核指标、考核资源、考核过程的“三项结合”
	战略重检与修订	每年检查战略的执行情况，结合重检结果修订战略或调整执行方式
管理赋能 Enablement	业务赋能	专项研究、轻咨询、专家辅导
	人员赋能	战略培训、战略专项辅导、战略联合推进
	工具赋能	战略管理工具箱

图15 MAPE各模块重点工作事项

战略拆解 Measures

战略解码

高质量的战略规划是战略能够成功落地的前提，如果银行的战略规划过于“宏观”或战略蓝图和落地实施脱节，首先需要考虑的是重新制定战略或对现有战略进行梳理和修订。

战略规划与战略解码的区别



图16 战略规划与战略解码的区别

而战略解码是战略实施的起点，目标是促进战略转化为方向受认可、目标清晰、步骤明确的行动方案。

战略解码的质量要求和工作成果

三落实

- **落实目标：**全行战略目标有效拆解，确保战略目标有明确的量化指标和定义清晰的里程碑
- **落实任务：**将战略举措拆解成具体的工作细项，明确责任主体、任务内容、资源需求、完成标准，有具体的时间表
- **落实对象：**将全行战略拆解为分板块、条线、前中后台部门、分支行的战略实施方案

两聚焦

- **战略重点聚焦：**明确未来一年内全行、板块、条线、部门和分支行的战略关注重点
- **阶段重心聚焦：**结合战略检视的工作节奏，明确每月及每季度的阶段重点

战略解码的工作成果“一书一表”

- “一书”指战略任务书，包括目标、举措、责任主体、配合部门、完成标准、完成时间等；
- “一表”指项目计划表，由责任主体对战略任务进行再拆解，细化为具体行动，明确该项工作需要的资源。

一书

《战略任务书》

一表

《项目计划表》

图17 战略解码的质量要求和工作成果

毕马威战略解码能帮助银行实现“三落实”和“两聚焦”。

“三落实”包括：

- **落实目标：**全行战略目标有效拆解，确保战略目标有明确的量化指标和定义清晰的里程碑；
- **落实任务：**将战略举措拆解成具体的工作细项，明确责任主体、任务内容、资源需求、完成标准，有具体的时间表；
- **落实对象：**将全行战略拆解为分板块、条线、前中后台部门、分支行的战略实施方案。

“两聚焦”包括：

- **战略重点聚焦：**明确未来一年内全行、板块、条线、部门和分支行的战略关注重点；
- **阶段重心聚焦：**结合战略检视的工作节奏，明确每月及每季度的阶段重点。

战略解码的工作成果是“一书一表”：

- **“一书”**指战略任务书，包括目标、举措、责任主体、配合部门、完成标准、完成时间等；
- **“一表”**指项目计划表，由责任主体对战略任务进行再拆解，细化为具体行动，明确该项工作需要的资源。

战略解码流程示意

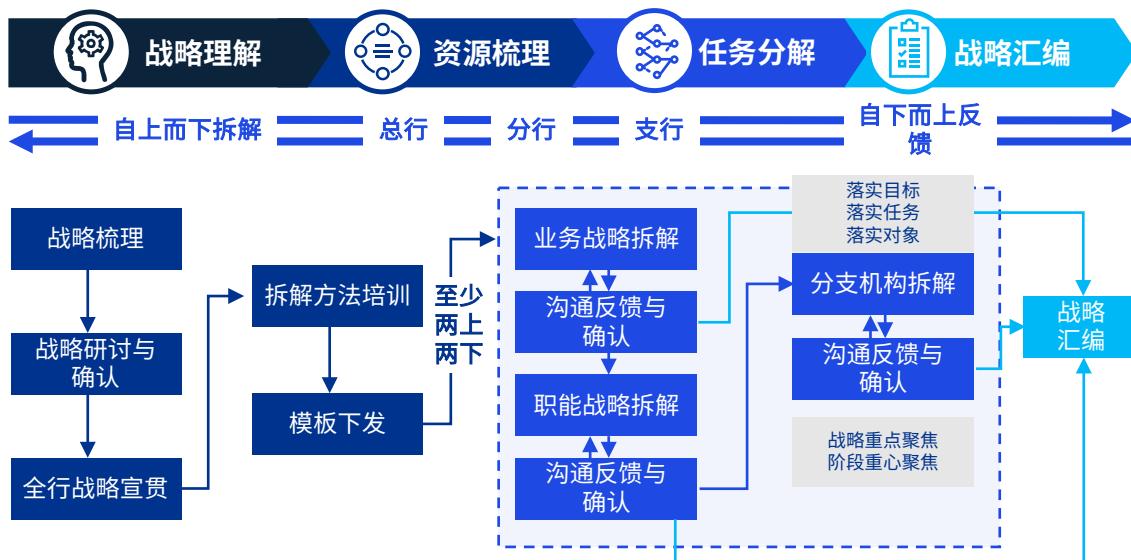


图18 战略解码流程示意

战略解码不是一到两天的战略研讨会或动员会，其目的也不仅是完成战略指标分解。战略解码是一个战略理解、资源梳理、任务分解、战略汇编的过程，一般持续两周到一个月，其间需要全行前、中、后台部门、总行、分行共同参与，并且至少需要经历自上而下拆解、自下而上反馈沟通，再拆解和反馈沟通，以及最后横向确认并汇编等多轮循环。

【示例】某股份行通过“一书一表”固化拆解成果

2022年经营目标		XX银行		XX部门2022年经营计划		XX部门		客户经理工作手册	
2022年经营目标	销售	客户数	年度客户数	授信总量	手续费量	客户数	收入	客户数	收入
一、客户经理概况									
1. 客户经理人数：10人，其中男员工6人，女员工4人。									
2. 团队年龄：平均年龄35岁，年龄在30-40岁之间。									
3. 地域分布：主要集中在一线城市，如北京、上海、广州等。									
4. 工作经验：平均工作经验5年，经验丰富。									
5. 教育背景：本科及以上学历，专业不限。									
6. 培训情况：定期接受公司内部培训，提升专业技能。									
7. 客户资源：目前管理客户数约1500户，客户资产总额约10亿元。									
8. 工作目标：2022年新增客户数100户，新增资产总额1亿元。									
9. 风险评估：客户经理整体风险较低，但需关注部分高净值客户的市场波动影响。									
10. 支持需求：希望获得更多的客户拓展资源和支持。									
二、2022年战略举措									
1. 客户关系维护：定期回访客户，了解客户需求，提供个性化服务。									
2. 新客户拓展：通过线上线下渠道，积极寻找潜在客户，增加客户基数。									
3. 产品创新：持续优化现有产品，推出更多满足客户需求的新产品。									
4. 风险防控：加强风险管理，定期监测客户资产变动情况，及时预警。									
5. 内部培训：定期组织内部培训，提升团队专业能力和服务水平。									
6. 合规管理：严格执行各项规章制度，确保业务合规运营。									
7. 客户体验：不断提升客户服务质量，增强客户满意度和忠诚度。									
8. 市场研究：定期分析行业趋势，把握市场机遇，调整经营策略。									
9. 团队建设：加强团队协作，提高工作效率，打造专业高效的客户经理队伍。									
10. 合作伙伴：积极寻求与金融机构、第三方平台的合作，拓宽业务领域。									
三、2022年重点工作安排									
战略主题		协同		XX部门		XX部门		客户经理工作手册	
战略方向		2022年重点工作安排		2022年重点工作安排		2022年重点工作安排		2022年重点工作安排	
工作重点		2022年重点工作安排		2022年重点工作安排		2022年重点工作安排		2022年重点工作安排	
表 1-1		表 2-1		表 3-1		表 4-1		表 5-1	

资料来源：毕马威项目经验

图19 某股份行通过“一书一表”固化拆解成果示例

而战略解码是战略实施的起点，目标是促进战略转化为方向受认可、目标清晰、步骤明确的行动方案。

【示例】某银行通过拆解形成战略监测指标体系							
发展目标	量化目标						
	现状		稳健		激进		
单位：亿元， %	2020	2021	2022E	2023E	2022E	2023E	
提升客户数量	客户数量	***	***	***	***	***	***
扩大贷款规模	重点客群客户占比	***	***	***	***	***	***
	重点产品提款率	***	***	***	***	***	***
	重点产品续贷率	***	***	***	***	***	***

资料来源：毕马威项目经验

图20 某银行通过拆解形成战略监测指标体系示例

在战略拆解后、推进实施前，通常还有一项重要工作需要完成，毕马威称之为“解扣子行动”，即找到对战略落地最重要的一到三件事，集中精力攻克。

“解扣子行动”有两大目的：一是找到扣子、解开堵点。战略举措纷繁复杂，而战略执行能力偏弱的区域性银行通常不具备齐头并进推动各项举措的能力和经验。但战略举措也是环环相扣的，只要找准要害、先突破最大困难，就更容易驱动全行战略向前走。二是促进速赢、激发动力。战略转型需要全行跳出舒适圈、对抗惰性，而员工在落地初期的转型意愿一般都不强、动不起来。通过“解扣子行动”，让战略落地在某一个或几个领域优先绽放光彩、让全行看到积极变化，更有助于提升大家对转型的信心和动力。

例如毕马威在服务某区域城商行时，全行对战略转型较为迷茫、缺乏推进动力。毕马威提出优先实施利润中心改革，通过推动总行架构和部门职能调整、建立、完善并改革与之相适配的利润分享、中心间协同、绩效考核等机制，提升了总行的管控能力，对后续推动其它战略举措落地起到了引导作用。

推进实施 Activation



战略管理架构

继拆解形成一份良好的战略实施方案后，第一步需要通过搭建架构，明确谁来实施战略。搭建战略管理框架需要从顶层设计出发，在组织、人、资源、决策路径层面做到“三全”、“三要”。

战略管理架构实践中的“三全”“三要”

三全

1 领导全负责

董事长和行长需要亲自挂帅，成立战略领导小组，负责关键决策和方向把握

2 机构全覆盖

战略管理架构需覆盖全行，形成多层次、多类型、多角色的组织安排

- **多层次**: 行领导层、总行部门层、分支行层
- **多类型**: 执行部门、专职组织（PMO）、敏捷小组、外部顾问
- **多角色**: 每个组织既有负责人（负责决策）、又有协调人（负责日常检视与对接）

3 PMO全职

需组建专职战略推进小组，由专职人员担任PMO

三要

1 资源要汇集

人员调配、财务预算、考核资源等权限向PMO汇集，PMO在统筹和申请调配中应有话语权

2 能力要合格

PMO人员既要有业务专业经验，又要具备良好的项目管理能力和沟通素养

3 决策要简洁

实行“两锤定音”，项目组内无法协调确定的事项由PMO上报战略委员会最终决策，PMO引导并确保决策结果简洁、易懂、易执行

图21 战略管理架构实践中的“三全”“三要”

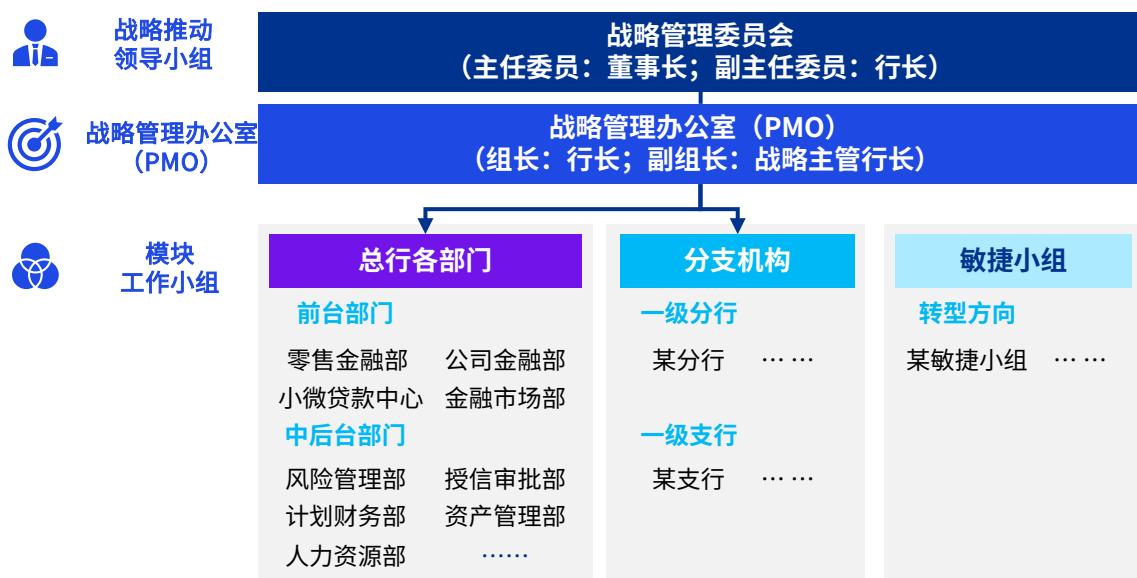
“三全”包括：

- **领导全负责**: 董事长和行长需要亲自挂帅，成立战略领导小组，负责关键决策和整体方向把握；
- **机构全覆盖**: 战略管理架构需覆盖全行，形成多层次、多类型、多角色的组织安排：**多层次**（行领导层、总行部门层、分支行层）；**多类型**（执行部门、专职PMO、敏捷小组、外部顾问）；**多角色**: 每个组织既有负责人（决策）、又有协调人（日常检视与对接）；
- **PMO全职**: 需组建专职战略推进小组，专职人员担任PMO。

“三要”包括：

- 资源要汇集：**人员调配、财务预算、考核资源等权限向PMO汇集，PMO在统筹和申请调配中应有话语权；
- 能力要合格：**PMO人员既要有对各类业务的专业经验，又要有项目管理能力和沟通素养；
- 决策要简洁：**实行“两锤定音”，项目组内无法协调确定的事项由PMO上报战略委员会最终决策，PMO引导并确保决策结果简洁、易懂、易执行。

【示例】某银行战略管理架构



资料来源：毕马威项目经验

图22 某银行战略管理架构示例

战略检视

战略落地不能仅依靠各级管理架构的自发运转，因为各部门的自驱力、发现问题能力、解决协调能力往往有限，所以需要引入战略检视机制，进行定期的通盘校准。银行应建立四级检视机制，推动检视常态化、形式正规化、内容深度化。

战略检视应做到检视常态化、形式正规化、内容深度化



图23 战略检视应做到检视常态化、形式正规化、内容深度化

检视常态化，指建立包括月度小检视、季度大检视、半年回顾、年度重检的四级战略检视机制。在具体执行过程中，银行可通过检视例会机制，对战略落地工作的推进情况及遇到的问题、挑战进行监测，及时识别风险并应对。

形式正规化，指战略检视会需要做到三点：一是董事长和行长亲自参会，既可以引起重视，也可以会上决策，提高效率。二是统一汇报格式，避免“报喜不报忧”现象，将“战略事项进展”、“风险提示”、“需协调的跨部门事项”、“优秀案例分享”作为汇报主体内容。三是形成行动方案，对风险事项形成解决策略、匹配责任主体。

内容深度化，包括会前筹备、会上应对两部分：在会前筹备阶段，汇报材料需要由各机构负责人审阅，把好第一道关，避免汇报内容与事实有出入，战略管理办公室（PMO）把好第二道关。对准备分享的案例，由PMO邀请业务部门提前筛选把关。对需要讨论的风险，PMO提前要求涉及部门准备应对。会上由PMO引导问题讨论与观点对撞，并要求各部门负责人现场回应。

【示例】某银行战略检视例会情况

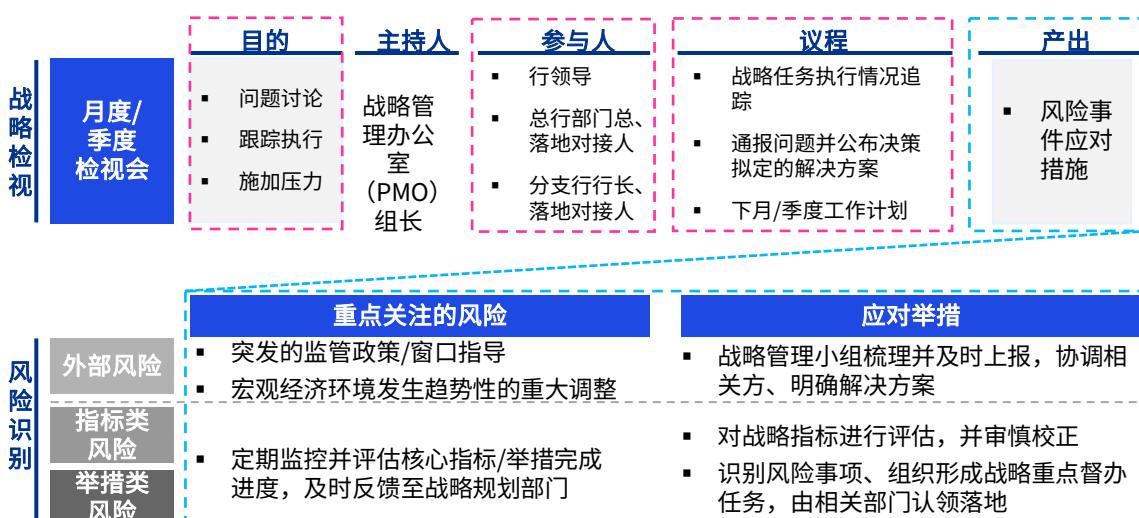


图24 某银行战略检视例会情况示例



战略协同

在过往主持或引导过的战略检视例会中，毕马威发现最频繁产生的冲突来自需要跨部门协作完成的战略举措。只要超出自身部门边界，举措的推动便显得异常困难。而随着银行内部分工趋于细化、专业化，客户服务需求趋于综合化，未来银行的竞争力更多来源于资源整合和综合经营的能力，多数战略任务恰恰都依赖跨组织协同实现落地。

【示例】战略协同应做到有机制、有考核、有流程

01 有机制

建立协同机制，通过奖励转介客户资源、分享先进做法、输送内部人才等行为，提升内部效率

02 有考核

通过设定共同承担的考核指标，促进多个组织目标一致

03 有流程

通过联席会议机制明确沟通流程，优化政策传导、缩短决策链条，推动组织各进一步、避免低效博弈和内耗

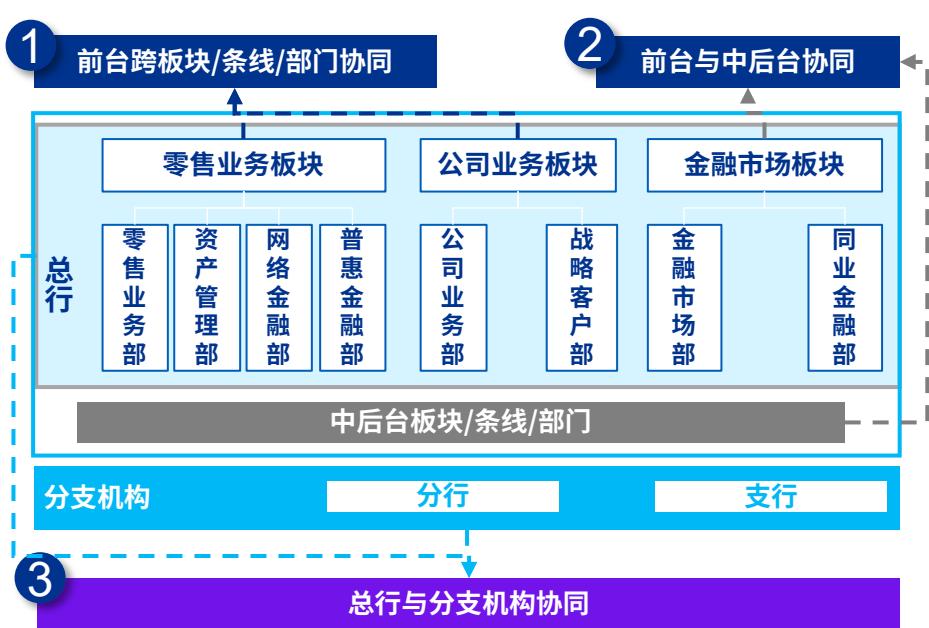


图25 战略协同应做到有机制、有考核、有流程

在战略落地过程中，银行需要通过机制、考核、流程三大支撑要素，促进横向的前台跨板块/条线/部门协同、前台与中后台的协同，以及纵向的总行与分支机构协同。做到：

- **有机制**：建立协同机制，通过奖励转介客户资源、分享先进做法、输送内部人才等行为，提升内部效率；
- **有考核**：通过设定共同承担的考核指标，促进多个组织目标一致；
- **有流程**：通过联席会议机制明确沟通流程，优化政策传导、缩短决策链条，推动组织各进一步、避免低效博弈和内耗。

【示例】某银行战略协同机制

协同维度	协同内容	常见场景示例	推行难度
前台跨板块/条线/部门协同	公私联动	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 为推广代发工资业务，考核对公条线代发企业数量、零售条线个人存款留存率 	较低
	公司银行和投行业务协同	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 为提升对公存款，对投行带来的对公存款，实行利润双计 	
	零售银行和资管业务协同	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 为提升理财规模，对零售销售的理财，实行利润双计 	
	公司银行和金融市场业务协同	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 两部门协作推动资产证券化业务 	
前中后台协同	产品、客户、渠道、营销、风险等多职能协同	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 业务与风险部门协同，对齐准入标准，共同梳理腰部客户白名单，提高后续进件通过率 	较高
总分行协同	金融市场与分支行协同	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 将总行金融市场部费用单列，激励分支行对公客户经理推广金市业务 	中
	零售银行和分支行协同	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 通过零售条线买单绩效，鼓励客户经理、大堂经理、柜员推广零售业务 	
	搭建沟通渠道	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 组织联席会议，优化政策传导、决策链条，推动总分行沟通协作，加强总行领导和分行执行的衔接 	

资料来源：毕马威项目经验

图26 某银行战略协同机制示例



战略敏捷小组

敏捷小组带来的好处是显而易见的，因此在很多银行已经成为常态化的工作模式。针对战略落地的具体项目，银行应考虑通过敏捷小组的形式，组建专门的项目组或项目团队负责推进，并配套相应的敏捷工作机制。具体执行上，敏捷小组由银行抽调专门的人员负责，包括跨部门的人员以及外部专业人员，以突破传统银行体制机制对项目执行方式的限制，提升效率。

【观点】 战略敏捷小组的落实原则



图27 战略敏捷小组的落实原则

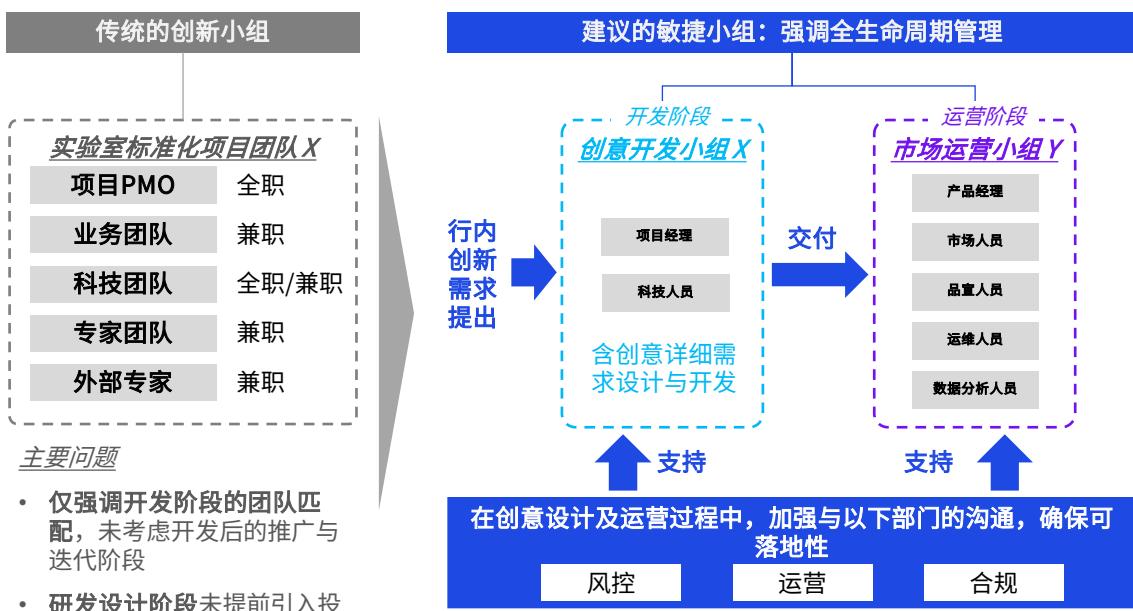
敏捷小组的设立需把握“起承转合”四个原则：

- **起于目标：**敏捷小组的成立要对应清晰的目标和任务；
- **承接重任：**敏捷小组承接的是战略重点项目，其工作不能影响、替代日常工作；
- **转动资源：**敏捷小组的敏捷基于充分的决策权、资源配置权。如果资源分配的权力只给到部门，敏捷机制就无法有效运转；
- **合于结果：**需明确敏捷小组的退出机制，对已完成、或没有机会完成的项目应解散敏捷小组。

敏捷小组的运行需要按照“章架编权(POHA)”的方式执行：

- **章(Policies)——明确运作规范：**明确敏捷小组的成立目标和任务、运作流程与方法、退出条件、投入与产出核算方式；如果仅划分敏捷小组架构，团队往往还会按旧的思维方式、工作习惯惯性运作，有问题就通过私人关系解决，团队对发展前途和个人成长感到迷茫，团队运作内耗严重。所以还应该形成配合敏捷小组运作的流程、方法，促进实现“自组织运作”，打破过往“各人完成份内事”的惯性，强化T型人才的培养与应用；
- **架(Organizational structure)——从全周期视角设计架构：**在架构设计时应顾及项目转入运营后的迭代开发和推广需求，避免无人承接；例如在特定的产品创新工作中，银行可通过组建业务、科技与风险人才组成的跨职能团队，覆盖从创意设计、开发到投产运营的全生命周期；
- **编(Headcounts)——设计弹性编制：**结合敏捷项目的阶段设计弹性编制，最大程度上平衡业务部门的正常工作；
- **权(Authorities)——统筹配备资源：**给予敏捷小组充分的决策权、资源调配权。

【示例】某银行业技一体化敏捷小组



资料来源：毕马威项目经验

图28 某银行业技一体化敏捷小组示例

考核评估Performance

战略考核

无论部门在检视会上的进展汇报多精彩、在跨组织协同中的表现多积极，所负责的战略落地效果如何、成败与否，终究还要通过绩效考核来评价。战略考核机制的复杂性在于，既要考虑战略工作的独特性、前瞻性，又要考虑与当下日常工作、经营指标的结合。毕马威认为，战略考核机制设计中应推动考核指标、考核资源、考核过程的“三个结合”：

【示例】战略考核机制设计应关注考核指标、考核资源、考核过程的“三个结合”

考核指标：业绩指标与战略指标相结合

- **原因：**战略制定后形成的客户、业务结构等指标，易与传统考核中的资产、盈利、成本等指标脱节
- **方式：**
 - **业财协同测算：**协调业财部门共同进行业务理解和沟通，结合战略实施路径，将战略转型指标与传统规模盈利等指标配套
 - **设定共同指标：**设定若干个“北极星指标”，判断与转型目标的贴近程度，纳入经营分析会追踪

考核资源：常规资源与战略资源相结合

- **原因：**战略落地中存在大量当期转型、后续见效的项目，无法根据即时成果发挥资源配置职能
- **方式：**
 - **倾斜战略资源：**对战略事项从更长的考核周期评估资源需求、适度倾斜前期资源投入

考核过程：结果考核与过程考核相结合

- **原因：**战略结果受内外部因素影响较大，如果只以结果考核会打击部门积极性
- **方式：**
 - **尽职免责考核：**对战略任务，约定如果按步骤执行了各项举措，可以得到大部分分值
 - **分阶段考核：**对需长期投入、缓慢见效的战略任务，设定多个阶段里程碑
 - **引入战略执行考核：**鼓励积极推动战略的行为和贡献，如及时暴露难点问题、总结分享优秀案例

图29 战略考核机制设计应关注考核指标、考核资源、考核过程的“三个结合”

考核指标应做到业绩指标与战略指标相结合。战略制定后形成的客户、业务结构等指标，往往容易与传统考核中的资产、盈利、成本等指标脱节。银行可采用两种方式推动两套指标互相挂钩，**一是业财共同测算**，即协调业务和财务部门共同进行业务理解和沟通，结合战略实施路径，将战略转型指标与传统规模盈利等指标配套；**二是设定共同指标**，将与转型目标最为贴近的指标设定为“北极星指标”，纳入经营分析会追踪。

考核资源应做到常规资源与战略资源相结合。战略落地中存在大量当期转型、后续见效的项目，无法根据即时成果发挥资源配置职能。可采用倾斜资源的方式提升资源配置效率，对战略事项从更长的考核周期评估资源需求、适度倾斜前期资源投入。

考核过程应做到结果考核与过程考核相结合。战略结果受内外部因素影响较大，如果只以结果考核会打击部门积极性。可采用三类方式提升对过程的考核占比，**一是尽职免责考核**，对战略任务，约定如果按步骤执行了各项举措，即可得到大部分分值；**二是分阶段考核**，对需长期投入、缓慢见效的战略任务，设定多个里程碑，分阶段考核；**三是引入战略执行考核**，鼓励对战略推动起到积极贡献的行为，如及时暴露难点问题、总结分享优秀案例等皆可得分。

【示例】某银行战略考核体系

- 战略任务完成情况在各组织KPI中占比15%-20%（通过挤压其它分值）；
- 此外，战略任务完成情况执行强制排名，“战略落地奖”获奖者由董事长亲自颁奖、排名末尾的部门或机构负责人受诫勉谈话。

目标达成情况与附加考核

	目标达成情况得分	战略难点任务加分
总行牵头部门	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 分值权重：**分 ▪ 目标事项来源：战略任务书中列明的子任务 ▪ 计分规则：年底按照子任务达成率评分 	 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 战略难点任务来源：定期检视材料，可由总行各板块主动提出，或由总行战略管理办公室识别 ▪ 战略难点任务推动解决：说明具体路径和解决时点，报请行领导确认 ▪ 计分规则： <ul style="list-style-type: none"> ✓ 对于牵头部门积极推动、提示难点的目标事项，如未完成可酌情不扣分 ✓ 难点任务对应不同星级，每解决一项难点任务，奖励该任务星级的对应分数
总行配合部门	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 分值计算：按对应板块平均分 	
重点事项未涉及部门	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 分值计算：统一按**分 	
分支机构	目标达成情况得分（分值权重：**分） <ul style="list-style-type: none"> ▪ 指标来源：战略任务书中列明的指标 ▪ 计分规则：年底按照指标对应的目标达成率进行评分 	优秀案例分享加分 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 优秀案例来源：分支机构呈报、总行业务部门评审 ▪ 计分规则：每个优秀案例加*分，封顶*分

资料来源：毕马威项目经验

图30 某银行战略考核体系示例



战略重检与修订

面对快速变化的外部环境，银行战略规划已经无法做到“一套方案管五年”，银行需要每年检查战略的执行情况，判断阶段性工作、目标达成是否有困难，并对战略目标进行必要的挑战、对战略实施内容进行必要的修订。

【观点】 战略重检三项原则



图31 战略重检三项原则

年度重检遵循三项原则：

一是重检不等于重做。战略重检解决的是调整、调校问题，即结合外部环境和监管政策变化、内部经营情况变动，对战略目标和举措进行适度优化与调整。而战略发展方向、目标要有持续性、有定力，不能每年一换；

二是重检应和年内检视结合。重检一般按年执行，定期检视一般按月或季度。各轮检视发现的战略自身问题，可以累积到年度重检进行统一修正；

三是重视对重检结果的及时应用。行领导需要基于重检结果做出及时应变，如果当初设定的目标在现阶段显得不合理，可以修订战略；如果某些举措的完成时间、负责人不合适，可以调整或调换。

管理赋能 Enablement

虽然上述方法都是基于丰富的实践总结，在理论层面具备极强的可行性，足以推动银行“正确地落地”，但知易行难，毕马威观察到银行战略落地实践中还是会遇到三类困难：

一是“火中取栗难下手”，战略落地总会涉及对新业务、新模式的创新型研究，银行对此缺乏经验和方法，不知从何下手；

二是“心有余而力不足”，战略管理专职组织形成后，负责执行战略管理的人员多从业务骨干中抽调，这些人员过往都积累了一定业务经验，但相比战略管理所需的复合型能力，在战略管理的方法技巧方面还有所欠缺；

三是“万丈高楼从地起”，银行战略落地牵涉几乎所有部门和分支机构，管理起来也是事无巨细，如果没有趁手的工具，要么战略管理人员疲于奔命，要么各类组织抱怨文书工作占据过多工作时间。相比已经推行战略落地多年、工具经过迭代用的得心应手的领先银行，如果追赶中的银行从零搭建战略落地管理工具模板，“重复发明轮子”，显然会阻碍战略推进进程。

毕马威基于多年来服务银行战略落地的成功经验，可在业务、人员、工具三个方面快速赋能银行，提升战略落地成功率和效率。

- **业务赋能**：毕马威可通过专项研究支持、轻咨询等形式，围绕银行在业务发展中遇到的困境难点进行专题研究；
- **人员赋能**：毕马威可通过培训、专项辅导、组建联合项目组推动等方式，提升银行战略管理人员的能力素养；
- **工具赋能**：毕马威可通过定制战略管理工具箱，提高银行战略落地的数字化水平、提升效率。

【观点】 毕马威对银行战略管理的三大赋能途径

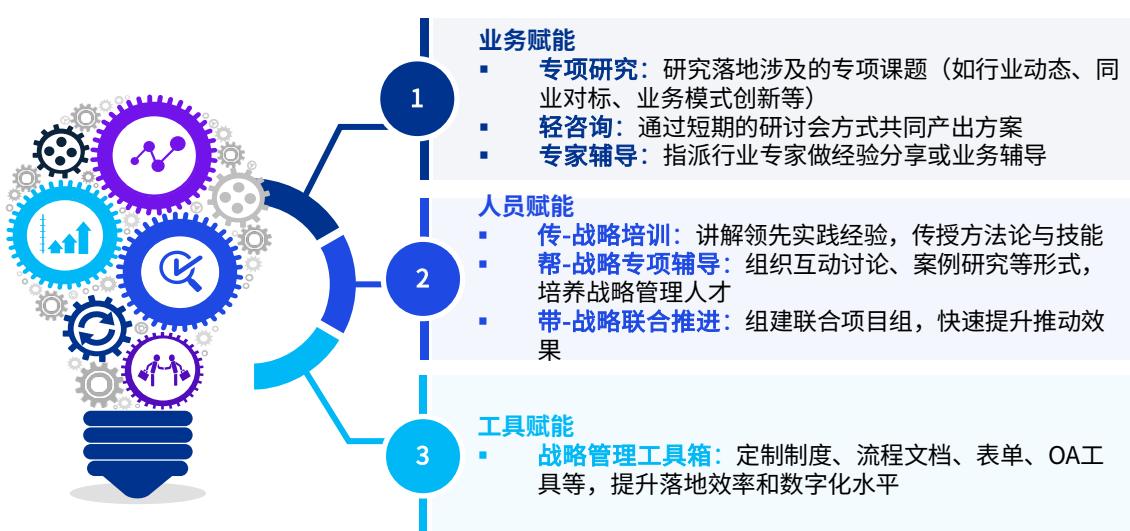


图32 毕马威对银行战略管理的三大赋能途径

战略虽然总强调迅速反应，但战略落地实属慢工细活，不能盲目求快，要厚积薄发。一个战略规划大周期通常横跨三到五年，银行需要在大周期内实现战略管理常态化，同时以年度为单位进行小周期战略管理。从每年工作计划看，下一年的战略实施启动前需要预留半个月到一个月进行战略拆解，然后按照月度检视、季度评估、半年回顾、年度总结的节奏将战略管理工作常态化，年底组织专项工作小组进行战略重检和修订。

【观点】相互嵌套的银行战略管理三大循环



图33 相互嵌套的银行战略管理三大循环

为了将战略落地工作嵌入这个环环相扣的滚动循环，银行可基于年度周期形成《战略管理年历》，列明贯穿全年的重点检视会议、拆解等动作，明确各环节涉及的组织和职责，提前下发给各部门和分支机构，推动管理日历化，确保各级管理体系运作高效、形成闭环。

你准备好了吗？

在摩拳擦掌运用上述方法之前，客观地了解自身的能力水平和短板总是提升战略落地效果的第一步。战略落地涉及面广，但市场上成熟的战略落地能力评价工具有限。毕马威结合MAPE框架设计了一份战略落地能力自测表，帮助银行对战略落地执行情况和战略管理能力进行快速自评，找到当前的短板，并对标更高分值的选项标准进行针对性的改进。

核心要素	1分 立即行动	2分 较大差距	3分 还需努力	4分 可以提升	5分 非常好	自评分
贵行的战略规划更接近哪种程度?	仅停留在领导想法,没有成形的战略方向和目标	有战略方向和目标,缺少业务规划	有业务规划,缺少支撑体系规划	有业务规划、支撑体系规划,缺少实施路径蓝图	有业务规划、支撑体系规划、实施路径蓝图	
贵行高层(董事长、行长)关注战略推进工作的频率更接近哪种?	事后汇报或临时汇报	每年定期汇报	每半年定期汇报	每季度定期汇报	每月定期汇报	
贵行员工对战略的认可程度更接近哪种描述?	不了解战略规划内容	对规划明确持有异议;对落地工作有明显抵抗情绪	对部分内容持保留意见;机械执行,缺乏主观能动性	基本认同规划;配合落地工作,但缺乏积极性	完全认同规划;能发挥主观能动性,积极完善方案、推进工作	
贵行的战略拆解或解码,更接近哪种情况?	没有拆解	拆解了战略事项,但时间节点不明确	拆解了战略事项、时间节点明确,但事项间依附关系不清晰	拆解了战略事项、时间节点明确、依附关系清晰,但与日常工作结合不够	拆解了战略事项、时间节点明确、依附关系清晰,与日常工作深度融合	
贵行在战略落地中对重点事项的聚焦,更接近哪种情况?	战略事项一字排开,没有明确过重点	重点事项明确,但事项间的关系不清晰	重点事项明确、关系清晰,但未明确各层级的关注点	重点事项明确、关系清晰、各层级关注重点明确,但缺少资源倾斜	重点事项明确、关系清晰、各层级关注重点明确、资源投入充沛	
贵行的战略落地管理人才配备更接近哪种情况?	没有战略推进岗位或人员	有战略推进人员,但仅兼职协助	有战略推进人员且专职,但能力不足	有战略推进人员且专职,能力强,但人数不足	有战略推进人员且专职,能力强,人数充足	
贵行对战略落地的财务资源配置更接近哪种情况?	没有专项资源	有营销费用,缺直接奖励	有营销费用、直接奖励,缺专项费用(如支付第三方的项目费用)	有营销费用、直接奖励、专项费用,但支用流程复杂	有营销费用、直接奖励、专项费用,支用高效	
贵行的考核评价体系能否有效支撑战略落地?	战略目标和考核指标没有衔接	战略目标和考核指标有衔接,但战略目标达成的考核权重很低	战略目标和考核指标有衔接、权重合适,但缺乏过程考核	战略目标和考核指标有衔接、权重合适,有过程考核、但规则不清晰	战略目标和考核指标有衔接、权重合适,有过程考核、考核规则清晰	
贵行的战略落地推动组织更接近哪种情况?	没有专门的战略落地推动组织	-	有临时组建的战略推动组织,但不常设	-	有常设的战略推动组织	
贵行关于战略落地过程中涉及的敏捷组织,更接近哪种情况?	没有敏捷组织,都以部门为单位执行战略举措	有敏捷组织,但没有配套的工作机制支撑	有敏捷组织、配套的工作机制支撑,但敏捷组织没有考核权	有敏捷组织、配套的工作机制支撑,但敏捷组织只有考核参与权	有敏捷组织、配套的工作机制支撑,敏捷组织有主要考核权	
贵行战略落地中遇到跨线条、跨部门、总分行的协调难题,通常怎么处理?	没有跨组织协调制度,由部门领导协调,上级领导不参与	没有跨组织协调制度,部门领导和上级领导共同协调	有跨组织协调制度,但缺少奖惩机制	有跨组织协调制度、奖惩机制,但各部门对需协调事项缺乏预见性	有跨组织协调制度,奖惩机制,各部门对需协调事项有预见性	
贵行的战略落地日常管理更接近哪种情况?	无战略检视例会,出问题才汇报	仅有部门级的战略检视例会,但标准不统一	仅有部门级的战略检视例会,标准统一	有行级的定期战略检视例会,但没做到问题追踪和解决	有行级的定期战略检视例会,能持续追踪问题至解决	

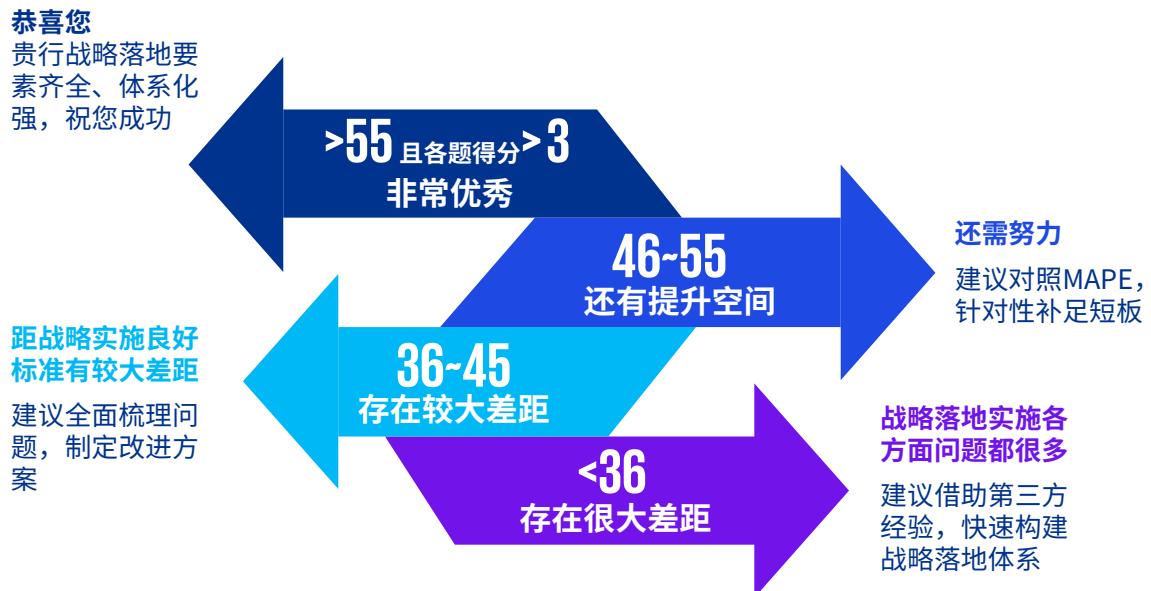


图34 MAPE自测结果对照表



当下复杂多变的经营环境给银行业带来诸多压力，银行间的竞争固然要从求新求变出发、寻求核心竞争力的再造，但最终会落到执行能力的比拼上——效率为王、唯快不破。我们期待银行业领袖能以战略落地管理能力建设为路径，充分发挥战略对银行发展的引领作用。毕马威金融业战略咨询团队将持续跟踪业内最新趋势，帮助银行直面战略落地中的重重困难、提升战略管理水平、扎实推进战略落地。

(主要作者：支宝才、王强、洪夙、周懿、夏秋苓)

联系我们

**张楚东**

毕马威中国
金融业主管合伙人
+86 (21) 2212 2705
tony.cheung@kpmg.com

**支宝才**

毕马威中国
金融业战略咨询合伙人
+86 (21) 2212 3123
daniel.zhi@kpmg.com

**王强**

毕马威中国
金融业战略咨询合伙人
+86 (20) 3813 7494
kelvin.q.wang@kpmg.com

**洪夙**

毕马威中国
金融业战略咨询总监
+86 (21) 2212 2770
carol.hong@kpmg.com



kpmg.com/cn/socialmedia



如需获取毕马威中国各办公室信息，请扫描二维码或登陆我们的网站：

<https://home.kpmg.com/cn/en/home/about/offices.html>

所载资料仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料，但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载资料行事。

© 2022 毕马威华振会计师事务所(特殊普通合伙) — 中国合伙制会计师事务所，毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国有限责任公司，毕马威会计师事务所 — 澳门特别行政区合伙制事务所，及毕马威会计师事务所 — 香港特别行政区合伙制事务所，均是与英国私营担保有限公司 — 毕马威国际有限公司相关联的独立成员所全球性组织中的成员。版权所有，不得转载。在中国印刷。

毕马威的名称和标识均为毕马威全球性组织中的独立成员所经许可后使用的商标。