 DOI: https://doi.org/10.12349/mit.v3i2.11059

Research on the Strategic Implementation Mechanism of Equipment Manufacturing Enterprises: Practical Approaches and Organizational Collaboration Based on Goal Decomposition

Yu Gan Feifei Wang Yang Xu Xinyue Huang

China Electronics Technology Group Corporation Chip Technology Research Institute, China Electronics Technology Group Corporation Chip Technology (Group) Co., Ltd., Chongqing, 400060, China

Abstract

In the context of global competition and rapid technological advancement, equipment manufacturing enterprises commonly face implementation challenges such as strategic misalignment, goal deviation, and execution gaps. Based on industry insights and systematic modeling, this study develops a five-stage model for strategic implementation centered on objective decomposition, covering the entire process chain from top-level design and goal breakdown to execution coordination, dynamic calibration, and cultural alignment. It establishes clear decomposition principles— "focusing on core priorities, layered penetration, and role alignment" —with adaptable approaches for product lines, regions, and functional units, while aligning with practical applications of tools like SMART, OKRs, and KPIs. The study further proposes concrete mechanisms for organizational execution optimization and incentive culture reform, supported by empirical validation. These findings provide a actionable framework to bridge the "strategy–execution" gap and enhance strategic implementation efficacy, while enriching research on strategic management in advanced manufacturing.

Keywords

equipment manufacturing enterprises; strategic implementation; goal decomposition; organizational collaboration; closed-loop management

装备制造企业战略落地机制研究：基于目标拆解的实践路径与组织协同

甘禹 王菲菲 徐扬 黄馨阅

中国电科芯片技术研究院中电科芯片技术（集团）有限公司，中国·重庆 400060

摘 要

在全球化竞争与技术迭代背景下，装备制造企业普遍面临战略失真、目标漂移、执行断层等落地难题。本文基于行业实践总结与系统建模，构建以目标拆解为核心的战略落地“五阶模型”，覆盖顶层设计、目标拆解、执行联动、动态校准、文化支撑全闭环；明确“聚焦主轴、分层穿透、职责对齐”的拆解原则，适配产品线、区域、职能等多维度拆解路径，匹配SMART、OKR、KPI等工具应用场景；进一步提出组织执行优化、激励文化重塑的具体机制，并结合实践验证成效。研究成果可为装备制造企业打通“战略-执行”链路、提升战略执行力提供可操作的参考框架，同时丰富了战略管理在高端制造领域的应用研究。

关键词

装备制造企业；战略落地；目标拆解；组织协同；闭环管理

1 引言

当前装备制造企业身处全球产业链重构、新技术密集涌现、市场需求高频波动的竞争环境，科学制定战略仅是企业发展的起点，战略精准落地才是整合资源、激活组织、实现价值的核心。但多数企业仍存在“顶层规划清晰、基层执行走样”的突出矛盾，战略落地已成为装备制造企业管理升级的核心命题。本研究创新性构建以目标拆解为核心枢纽的战略落地路径，致力于打通从企业顶层战略规划到基层执行实践的通道，解决过程中的问题，确保战略精准落地。于管理理论而言，开辟新视角、丰富内涵；在行业实践方面，为企业提供切实可行的操作方案，有助于推动装备制造企业的可持续发展。

【作者简介】甘禹（1994–），女，中国重庆人，本科，工程师，从事经营管理，战略目标管理研究。

2 战略落地难题的典型表现与成因分析

2.1 目标模糊，任务分配不到人

企业在战略规划阶段，因缺乏对市场趋势、企业资源及能力的精准研判，导致目标设定过于宽泛、笼统，缺乏明确方向指引与清晰可量化的指标。在任务分配环节，难以精准界定责任主体，员工面对模糊目标，执行时迷茫无措，极大地降低战略推进效率，阻碍企业战略目标的实现。

2.2 指标下达，缺乏系统跟踪机制

企业虽然将战略指标分解到各个层面，但是并没有建立相应的追踪制度来跟进战略的执行情况，并未建立起一个有效的跟踪管理体系，对企业战略在实施过程中的进展情况以及质量和可能存在的风险完全不了解；从而使得企业在执行过程中出现偏离的情况不能被及时发现并进行纠偏，很难保证企业的战略能够按照既定的目标和时间顺利开展下去，影响了整个企业的发展进程。

2.3 执行层“知道做什么”但“不知道为何而做”

企业在进行战略宣贯的过程中只是一味地强调，而没有将企业的战略目标与每位员工的具体工作相结合，让员工明白自己的工作对于整个企业战略实现的重要性，在实际工作中像机器人一样，缺乏热情和责任感，从而使自身的执行力大大降低，进而影响到企业战略的实施效率。

2.4 跨部门协同机制缺失，责任界面模糊

公司内部机构设置不合理，职能分工不科学，未建立有效沟通机制，战略实施过程中部门间存在信息孤岛效应，在战略实施中无法形成整体优势，造成战略实施“空转”。

2.5 组织文化与战略导向脱节

没有按照战略方向来培养相应的企业文化。员工长期以来形成的思维模式和工作方法与企业战略严重脱节，行为准则和企业文化与战略方向南辕北辙，并且缺乏对企业战略目标的认可度和参与意识，导致企业的战略无法在企业文化中真正落实和实施下去。

3 战略落地的结构性机制：“五阶模型”

为了更好地解决装备制造企业战略落地的问题，本文提出了战略落地“五阶模型”，见图 1，以目标拆解为主线，包括顶层设计、目标拆解、执行联动、动态校准和文化支撑五大核心环节，并环环相扣、互相影响构成一个完整的闭环系统。

3.1 顶层设计：明晰方向与发展重点

首先，做好顶层设计。企业应根据市场的动向以及自身的资源、能力进行判断，制定战略发展方向及重点，在此基础上进行详细调查研究，制定长远计划及近期计划，并以此来指导后期的战略执行工作。如果在顶层设计上不够具体，则无法保证战略执行能够达到预期的目标，因此具体明确的顶层设计是战略执行的第一步。

3.2 目标拆解：形成可执行的任务链条

围绕顶层设计的战略规划进行目标分解，将抽象的目标分解成具体的、可衡量的、可实现的工作计划，并落实到部门及个人，让每一项工作有目标，变为员工的具体行为，从而保证战略的有效实施，狠抓精准落实。

3.3 执行联动：组织结构与流程机制配套

三是执行联动：战略落地有保障。按照拆解后的任务链来设计组织架构，保证各个部门之间的协调统一。完善流程制度，降低内部沟通成本以及执行过程中的阻力。有效的组织架构和流程制度相互匹配，方能产生巨大的力量推动战略任务按期完成，达成战略目标。

3.4 动态校准：建立战略反馈与优化机制

战略落地的校准器。战略实施是一个持续的过程，在这个过程中外部环境和内部条件会发生变化，因此要建立战略反馈及优化机制。对战略实施的效果进行定期评价，并获取相关方的意见反馈，适时纠正偏差，实现战略的动态校准。战略动态校准可以使企业的战略更加灵活、更有针对性地应对所处环境的变化，能够根据实际的情况随时加以修正，坚持将战略制定与企业实际发展需求相结合，保证战略执行效果。

3.5 文化支撑：以战略导向构建组织氛围

以战略为导向，营造与战略相适应的企业文化环境。通过宣传教化、制度引导等形式，在企业成员的价值观和行为上体现企业的战略意图，塑造一种有利于战略实施、奋发有为、团队合作的企业文化，调动职工的积极性和创造性，使其主动为企业战略目标的实现服务，为战略落地凝聚强大精神力量。

4 目标拆解机制设计：从战略到任务的传导路径

4.1 拆解原则

聚焦主轴是指在目标拆解过程中，企业要紧紧围绕企业的战略核心目标进行，不能四面出击，将所有的目标拆解都围绕战略主轴展开；分层穿透是指企业的战略目标分解至最底层的任务，层层推进，不漏掉任何一环；职责对齐是指企业在目标拆解后，与部门及岗位职责一一对应，确保各主体都明白自己在整个战略中扮演什么角色，承担什么职责，保证战略目标得到有效落实。

4.2 拆解维度

可根据企业实际选择单一或多维组合拆解：

①产品线维度：针对不同产品特性制定差异化目标，提升细分市场竞争力；

②区域维度：适配不同地区市场环境与需求特征；

③职能维度：明确市场、研发、生产、管理等各条线战略任务；

④项目维度：保障重点专项高效推进；

⑤个人维度：将目标落实到具体岗位，激活个体动能。

5 组织执行机制优化：让任务“干得动”、责任“落得实”

5.1 建立“战区制”项目型联动机制

将企业按战略任务划分为不同“战区”，赋予“战区”负责人一定决策权，打破部门壁垒，整合资源，围绕项目目标形成合力，实现高效协同。这种机制能快速响应市场变化，减少沟通成本与内耗，让任务执行更顺畅，责任落实更精准，保障战略任务高效推进。

5.2 资源配置与预算向战略任务倾斜

集中资源及预算投入到战略任务中去，对于符合战略意图的任务在人力、物力、财力等方面予以倾斜，保证足够的资源投入以支撑其完成；避免资源的分散使用以及不必要的浪费，使得资源的利用率最大化。通过对资源以及预算进行合理的分配来保障战略任务的落实，并使其能够“干得动”，从而推进战略目标的实现。

5.3 构建战略执行看板与过程可视化体系

建立战略执行看板及过程可视化系统，实时监控任务执行情况。将关键指标、任务进度、问题风险等内容在看板上体现出来，实现管理层与执行层对任务执行情况的一目了然，并可通过可视化的系统随时发现执行偏差并加以纠正，有利于信息的共享和交流，确保战略任务按照计划顺利实施。

5.4 设立战略复盘机制，打通“计划 – 执行 – 校准”闭环

建立战略复盘机制，定期回顾总结战略执行过程。每半年度开展一次战略执行复盘工作，并结合公司整体经营状况、最新市场形势及任务进展状况，分析计划与执行偏差，寻找问题风险点，总结成功经验和失败教训，基于战略复盘的结果对战略计划进行校准并持续完善，形成“计划—执行—校准”的闭环。该机制可以提高企业的战略管理水平，实现战略不断优化，在动态变化过程中确保企业战略目标顺利实施。

6 激励与文化机制：从“要我干”到“我要干”

6.1 战略宣贯机制：多层级、多场景的目标共识构建

企业应建立多层次、多场景的战略宣贯体系。以高层、中层、基层三个层次及会议、培训、网络三大平台作为载体，把企业的战略目标明确告知全体职工；每个员工都能站在自己的视角去解读战略的意义，并达成战略目标的一致性。这样可以促使广大员工产生一种内生性的驱动力量，由被动地执行公司安排的工作任务向主动为完成公司的战略目标而奋斗迈进。推进公司战略实施。

6.2 绩效挂钩机制：OKR 达成度 + 跨部门协作表现结合考核

将 OKR 达成度和跨部门协作表现结合起来进行考核可以有效激励员工。OKR 达成度考核是对员工个人及所在小组的目标完成情况的考核并鼓励其敢于挑战高目标；而跨部门协作表现考核是为了解除部门之间相互间的壁垒以便于各部门间能有良好地协作配合。二者的结合就是在考察员工个人工作绩效的基础上对其整个小组的工作绩效也进行了考评，目的是让员工认识到只有自己做好了同时也需与其他同事很好地配合才能获得最后的成功。才会取得更好的业绩，进而积极地投入到工作中去。

6.3 文化引导机制：塑造奋斗氛围、激励表彰贡献

文化建设导向能激发职工工作积极性及主动参与意识，并以积分制、全面性的认可奖励制度来规范职工个体行动方向与企业发展目标相一致。在科技工作者创新力发挥上，加强科技创新奖励机制建设，树立敢为人先、拼搏奋进的理念。通过多层次、多渠道的激励手段，有利于提高员工的归属感、认同感及团队凝聚力，有助于提升整体执行力和战斗力，促使员工从被动干事向主动担责转变，更积极主动为企业发展做出应有贡献。

6.4 干部责任机制：推动干部“带目标上岗”、发挥干部引领作用

推进干部“带目标上岗”，能更好地发挥干部队伍的带头作用。根据岗位职责确定“党员星标任务”，增强干部的目标责任意识，促进其围绕目标积极思考、落实行动，并以此带动大家向同一目标不懈努力。干部在工作中坚持率先垂范、以身作则，也可以充分发挥示范引领作用，激发职工责任感和主动性，促进上下联动、主动作为、凝心聚力的工作局面。

7 结语

对于装备制造企业来说，可以利用大数据、人工智能等新兴技术打造数字化的战略管理工具，慢慢发展成为拥有自我驱动力的“自驱型组织”，以智能系统作为外部环境感知和数据分析的基础，自动提供战略建议信息，有助于加快企业的战略应变速度。另一方面，员工可以通过系统自己寻找相关信息，积极进行自我计划、分析、解决问题，增加企业工作的机动性和协作性，在提高企业管理效能的同时也提升了企业的创新水平。

综上所述，装备制造企业战略落地是系统工程，需要以目标拆解为抓手，从优化组织执行机制、完善激励与文化机制等方面着手，从而有效推动战略落地，提高企业的核心竞争能力和持续发展能力。

参考文献

[1] Kaplan R S, Norton D P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action[M]. Harvard Business School Press, 1996.

[2] 彼得・德鲁克. 管理的实践[M]. 机械工业出版社, 2009.

[3] 陈春花. 协同：数字化时代组织效率的本质[M]. 机械工业出版社, 2019.