

# 《基于战略的中高层计划管理》

主讲人：齐磊

设计原理与思路：1.计划管理是一套系统不是单一的动作，需要更多的工具与方法进行对接落地。  
2.用计划管理这种机制结合企业文化打造中高管团队从而实现公司战略。

无数的企业管理者过度强调员工的执行力度而恰恰忽略企业管理的核心-----中高层执行。中高层团队作为企业的中流砥柱，对于企业的发展起着不可替代的作用。中高层的执行就体现在如何将公司的战略进行分解，实施，变为现实。所以真正的计划管理源于企业战略，真正的计划管理源于中高层的计划管理。中高层计划管理是企业管理力的核心。

齐磊老师多年来致力于企业计划管理课题研究，他认为中高层的计划必须紧紧围绕公司的战略，以战略为中心，中层必须具备战略分解为部门计划的能力，中层的部门计划之和一定等于公司的战略。而计划管理则是实现战略目标的过程，中间包括制定计划的维度，原则，方法和质询改进系统。（如下图所示）

建立一个不依赖于能人的制度化执行系统  
靠制度保证执行

所有的运营系统围绕公司的战略目标，明晰职能责任，加强检查质询系统，及时纠偏，以确保战略实施落地。

公司的战略目标，是由小的结果组成的，分配一对一责任，依靠结果的检查纠偏，用即时激励作驱动。确保员工做出可以与企业和客户交换的结果。

## 4R 计划管理系统解析图

\*

衡量一家企业管理好坏，关键看两个方面，一个方面是公司的战略能否实现---战略变现。另一个方面就是下达的指令能否达成-----指令必达。真正的计划管理不是所有人都在行动，不是所有人都干活了，都敬业就是计划管理力强。齐磊老师认为真正的计划管理是基于公司战略，基于客户价值，基于团队协作。

公司的战略制定出来后，中高层必须具备分解能力，将公司的战略目标分解为部门的计划，我们暂称为月计划，部门负责人必须对月计划负责，因为月计划就是战略的直接支撑。各个部门的月计划完成了，公司的战略就完成了。另外部门负责人还需要对月计划进行分解，形成部门内每个员工的周计划，要求员工对自己的周计划负责，每个人的周计划达成了，部门的月计划就达成了，各个部门的月计划达成了，公司整体的

战略目标就实现了。也就是说公司的计划管理需要由中高层带头去做，对部门负责。计划管理中每个人必须清晰自己的角色定位，处于什么层面，责权利分别是什么，所有人要清晰。

计划做出来之后，需要对分解出来的计划进行检查监督，也就是做好过程管理。过程不检查结果准抓瞎。不要寄托于 KPI 的绩效考核，绩效考核属于事后管理，事情发生后只能总结，分享，只能下一步改进，无法对现有结果起到任何作用，因为事情已经发生了。那么过程管控的 GS，则是对过程进行分解，进行节点的管控，同样目的是保证最终的结果实现。对于完不成计划的同事，公司需要建立平台进行质询，这个平台我们称之为质询会。为了提高效率，必须建立质询会的相关规定和规范，以聚焦我们的思维和行为专注于战略的计划管理。事后需要对结果进行及时的奖惩并公布。同时进入下一轮的循环。

这套计划管理体系直接结合公司的战略，支撑公司战略的计划管理才是真正的计划管理。从实际出发，既有文化的引导又有机制的督促。把公司的业务，各个岗位的职责，重点工作等贯穿于平时的工作中，彻底解决公司计划管理不力，计划管理不对，计划管理不全的情况。

课程精讲

课程主题	《基于战略的中高层计划管理》	培训目标及收益	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 掌握战略目标分解的方式方法，形成月计划的流程和步骤。</li> <li>● 掌握对月计划的分解与重点事项的提取原则，训练月计划的规范性和注意事项。</li> <li>● 掌握质询会的原则和注意事项。</li> <li>● 有利于聚焦大家的时间和精力。做到一切动作，一切计划管理，一切出发点源于战略目标，做到真正的计划管理。</li> </ul>		
序号	章	节	要点	教学方法	时长
1	序：战略与计划管理解析	1) 中高层的计划管理源于责权利	计划管理不力的根源是责权利不对等； 掌握建立机制的方式方法，现场真正的计划管理基于战略，针对客户，帮助团队； 4R 计划管理系统的大小 4R；	讲授	上午
		2) 建立计划管理机制的方法		讲授与训练	
		3) 中高层的角色定位与管理方法		讲授与研讨	
		4) 战略与计划管理关系		讲授	
		5) 战略重点的维度与分解		讲授与训练	
		6) 计划管理系统简介		讲授	

2	计划管理体系的常规武器---月报月计划训练	1) 月计划讲解	掌握分解战略重点与形成月计划的能力，输出标准化月计划，利于检查，利于汇报，利于公开。	讲授	下午
		2) 月计划的格式、维度、规则		讲授	
		3) 月计划话术		讲授与训练	
		4) 什么是结果定义		讲授	
		5) 如何做到可考核		讲授	
		6) 月报月计划的主要问题		讲授	
		7) 月报月计划体系与绩效考核的区别		讲授	
		8) 总结：月报月计划包含的思维与文化		讲授	
3	计划管理之质询会机制	1) 质询会及其意义	掌握质询会的操作流程，规范话术，高效开会减少无关事项对于计划管理战略的干扰。	讲授	上午
		2) 质询会的程序和话术		讲授	
		3) 总裁、高管质询要点		讲授与研讨	
		4) 质询会的原则和标准	讲授		
4	计划管理体系的超级武器 YCYA	1) YCYA 承诺管理系统	掌握应急事件或久拖未决事项的处理方式处理方法，做到高效、有力度。	讲授	下午
		2) YCYA 操作流程		讲授	
		3) YCYA 的使用范围		讲授	
		4) YCYA 的操作要点		讲授	
	5) YCYA 的现场演练	训练			
思考与问答					

备注：本次培训以训练为主，训练与讲授的比例为 1:1