
企业战略落地操作实务

刘涛

【课程背景】

过去数年很多遭受失败的高科技公司给我们敲响了警钟：它们现在面对着无法回避甚至无法预测的挑战，但是缺乏适应这些挑战所必需的领导、灵活性和想象力。不是因为它们没有意识到这些问题，也不是因为它们不够精明，而是因为变化的速度超过了它们。在战略上很多组织不能及时调整方向，没有及时适应新的环境，因为错误的假设而迷失，因为错误的航标而消失。在商业层面，我们应当承认 VUCA 的客观存在，重新调整战略和战术在商业管理中的功能和权重，设计更灵活、更开放、更动态、更符合实际的绩效管理方案。

【课程收益】

本培训课程结束后，学员将能够：

- ★ 认识了解组织各级组织的计划和执行框架。
- ★ 识别和应用战略、作战计划和战术执行的概念和原则。
- ★ 创建和维护组织结构，流程和系统，以确保战术，业务和战略的成功。
- ★ 理解并应用战略，运营和战术领导力框架。
- ★ 识别和评估领导与战略、操作、组织和战术的联系和相互关系。

【课程对象】

- ★ 鼓励管理者、企业家和管理者必须建立和领导充满活力和高绩效的团队和组织，在苛刻的竞争条件下，鼓励参加这门课程。
- ★ 各种规模的组织中的直线和职能经理、团队领导和主管。
- ★ 负责战略、市场营销、业务开发、生产、运营、人力资源和/或产品开发的专业人员。
- ★ 中级和高级管理人员，团队领导人和主管部门负责人
- ★ 人力资源专业人员

【课程形式】

现场讲授、互动讨论、角色演练、小组交流、案例分析等多元化教学方式

【课程时长】 1-2 天；6 小时/天

【培训大纲】

第一单元：了解平衡记分卡体系

- ★ 案例研讨：执行不下去的战略
- ★ 小组讨论：财务指标是如何实现的？

一、平衡记分卡简介

二、平衡记分卡的意义和作用

三、平衡记分卡体系的结构：

- ★ 战略地图
- ★ 计分卡

第二单元：描述战略---绘制战略地图

一、战略地图如何帮助企业创造价值

二、战略地图绘制工具介绍

三、绘制战略地图的六个步骤

- ★ 明确股东价值需求
- ★ 梳理客户价值主张
- ★ 价值链优化
- ★ 识别关键要素
- ★ 确定战略主题
- ★ 绘制地图
- ★ 现场演练：绘制某项战略的战略地图

第三单元：衡量战略---设计记分卡

一、设计平衡记分卡指标体系

- ★ 案例研讨：某企业的平衡记分卡设计
- ★ 现场演练：平衡记分卡设计

二、分解平衡记分卡指标体系

- ★ 案例研讨：某企业的平衡记分卡分解
- ★ 现场演练：平衡记分卡指标分解

三、确定平衡记分卡评价标准

- ★ 案例研讨：某企业的平衡记分卡指标评价标准
- ★ 现场演练：平衡记分卡指标评价标准设计

四、制定平衡记分卡的行动方案

- ★ 案例研讨：某企业的平衡记分卡行动方案
- ★ 现场演练：战略行动方案制定

第四单元：管理战略---平衡记分卡的运作

一、平衡记分卡的监控、反馈和调整

二、数据来源与数据处理

- ★ 案例研讨：财务方面指标管理
- ★ 案例研讨：客户方面指标管理

三、内部运营指标管理

- ★ 内部运营管理体系导图
- ★ 案例研讨：基于战略的流程管理与优化
- ★ 基于战略的组织架构
- ★ 案例研讨：内部运营的管控体系

四、学习和成长指标管理

- ★ 案例研讨：人力资源管理的四大机制

★ 案例研讨：以团队为基础的个人目标管理

★ 上下同欲者胜

五、平衡记分卡的推行

★ 分享战略

★ 案例研讨：沟通与教育计划

★ 案例研讨：内部宣传要点

第五单元：课程回顾与答疑