

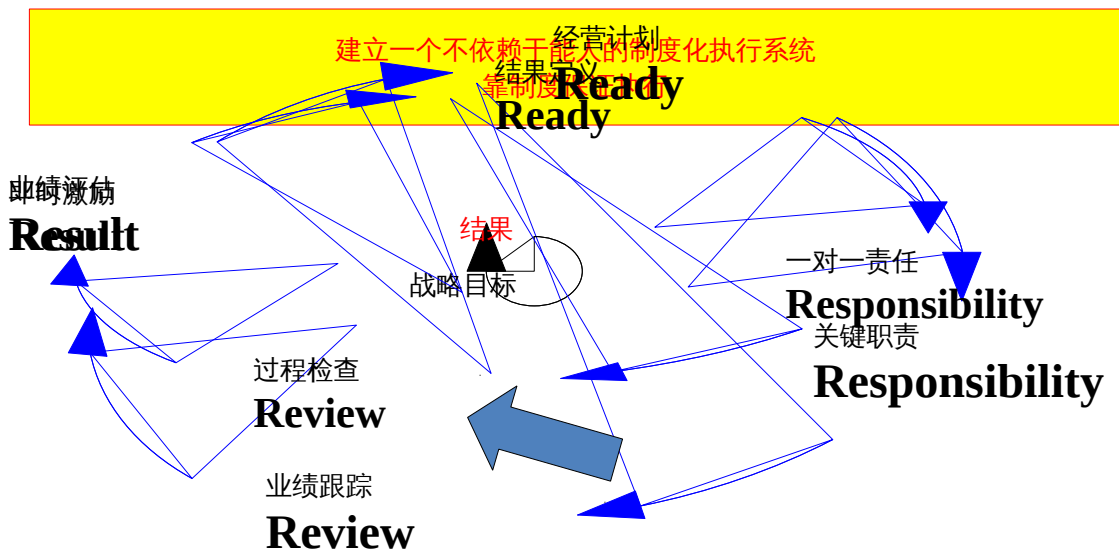
《基于战略计划管理》中高层篇

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）



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。

4R 计划管理系统解析图

3

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。

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

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。

课程目标 讲

- 帮助学员掌握系统、先进、实用的管理技巧和沟通技能；
- 启发学员触类旁通，在管理实践中知行合一，在日常工作中艺术性应用所学的技能；
- 站在企业变革必须的角度，帮助参训人员更新营销理念，转变思维模式，统一思想；

运营模式 讲

- 1.分组：**课程开始前以分组的形式进行 PK，加强团队的概念，模拟企业的实际情况进行 PK 与训练，借此也能发现每个员工对企业的贡献度与心态。
- 2.小红旗：**设置品牌积分榜，将红旗比作企业的业绩，每个小组通过不断参与互动，参与训练，参与学习与 PK 来获取业绩，激发学员的积极性与创造力。
- 3.分享：**每半天结束，所有学员都会领到锡恩公司特制分享卡，按照老师对分享内容的要求对半天所学内容进行书面分享，由主讲老师进行评分、公布并纳入品牌积分。每天的早上课前都会对头一天培训内容进行小组内的分享会，分享会的维度为 5 有：有主题，有主持，有嘉宾，有自由，有总结。
- 4.互动：**课程中有大量的互动，让学员参与其中，投入其中，我们认为经营的最高境界是让客户参与经营，管理的最高境界是让员工参与管理，只有不断参与，不断投入学员学习才会高效。
- 5.纪律：**课程前介绍本次课程纪律，并且由讲师把关，保证纪律坚定执行。

课程纲要 讲

课程内容：

开营：团队建设

一、团队如何建设？

团队是由个体组成，只有互相提供价值，才有合作可能。没有内心的强大的员工，就没有强大的公司。

二、建立高效的学习环境

学习现场形成一种竞争 PK 的学习方式，用这种方式让学员快速进入学习和体验的状态。

第一讲:战略与计划管理：战略统驭计划，计划支撑战略!

课程内容：

- 一、战略与机制、计划管理的关系；
- 二、中高层计划管理不强源于“责权利”不对等；
- 三、建立机制的方法
- 四、案例分析：滥竽充数；
- 五、中高层的角色定位与管理方法
- 六、战略重点的维度与分解
- 七、计划管理系统简介
 - 1.基于战略
 - 2.聚焦客户
 - 3.帮助团队

价值点：

1.站在战略与系统的角度考虑计划。2.理解战略与机制、计划之间的关系。3.掌握建立机制的方法。4.了解计划管理系统。

第二讲: 计划管理的常规武器：月报月计划、周报周计划

课程内容：

- 一、月报月计划与周报周计划的价值与区别；
- 二、月计划格式讲解；
- 三、月计划各要素、维度讲解；
- 四、月计划之结果定义讲解；
- 五、月计划常见问题讲解
- 六、月报月计划管理与绩效管理的关系与区别
- 七、总结：月报月计划所包含的思维与文化

价值点：

1.掌握月计划、周计划的与战略的关系，了解月计划的重要性。2.掌握做月计划的关键要素。3.掌握月计划的格式、维度。4.理解并会使用月报月计划。

第三讲：计划管理的超级武器 YCYA 非常规问题的重要处理

课程内容：

- 一、 YCYA 讲解
 - a) Y : Yes , 承诺
接到任务指令后，明确做出结果承诺
 - b) C : Check , 检查
检查人对执行人的过程和结果进行监督和检查
 - c) Y : 第二个 Yes , 汇报
任务完成后，要明确向指令发出人汇报结果完成情况
 - d) A : Award , 奖惩
根据检查结果，即时奖惩，“奖惩不过夜”
- 二、 YCYA 的使用范围
- 三、 YCYA 的操作要点
- 四、 YCYA 模拟训练；
- 五、 独立第三方检查官 COO 选择标准；
- 六、 企业管理中的五级检查体系

价值点：

1.熟练掌握 YCYA 工具。2.了解 COO 检查体系的重要性。

第四讲：计划管理之质询会 计划执行中的纠偏与改善

课程内容：

- 一、 大小 4R 讲解；
- 二、 质询会的价值；
- 三、 质询会的流程；
- 四、 质询会的关键话术（标准化）；
- 五、 质询会的常见问题与注意事项；
- 六、 质询会的原则和标准；
- 七、 总裁、高管质询注意事项；
- 八、 质询会模拟演练；

价值点：

1.理解质询会在管理中的重要作用。2.了解大小 4 R.3.掌握质询会的话术。4.掌握质询会流程与特点。

备注：本次培训以训练为主，训练与讲授的比例为 1:1