

# 房地产战略解码与战略地图推演

## ➤ 公司面临的问题：

- 公司战略是老板的，根本无法到部门或者公司内部？
- 战略无法表达出来，当然也无法考核？
- 公司的目标责任书怎么出来？抄袭同行的？
- 在跟各部门制订目标责任状的时候，是不是觉得工作量不平衡？
- KPI 是不是跟员工无关？
- 部门计划靠部门自己上报，多报者多吃亏，少报者少吃亏？
- 部门内部基本没有什么计划，想到哪里做到哪里？
- 如何将 KPI 分解为工作计划？
- 年度工作计划与月度工作计划如何承接？
- 你公司有绩效管理吗？你知道错误的绩效管理比没有绩效管理更有杀伤力吗？
- 你们公司的绩效管理制度是不是很长？是不是很不好操作？
- 你们公司员工抵制绩效管理还是希望绩效管理？
- 部门负责人在绩效管理中是考核员工多还是辅导员工多？
- 你们公司部门负责人是不是不太重视绩效管理？因为他们不懂。
- 你知道企业文化主要靠绩效管理夯实吗？

## ➤ 课程大纲

### 第一章：战略解码

1. 战略、平衡计分卡以及战略地图定义以及他们在企业管理中的重要作用
2. 企业使命、愿景与核心价值观
  - ◇ 企业的使命、使命与企业文化。万科使命的分享。
  - ◇ 企业愿景，企业愿景与员工激励。万科愿景的解析
  - ◇ 企业核心价值观。企业价值观在企业文化、人才开发与绩效管理中的作用
  - ◇ 万科核心价值观的分享
3. 如何描述企业三级战略，推导公司战略体系
  - ◇ 公司层面战略的定义与关键要素，如何描述公司层面战略
  - ◇ 竞争层面战略的内涵与定义，如何分析公司的竞争层面战略
  - ◇ 职能层面的战略的描绘，分析人力资源战略内涵
  - ◇ 有效连接三级战略的内在联系，并如何从人力资源角度形成公司核心竞争力
4. 实操：以平衡计分卡的角度描述公司战略

### 第二章：战略地图

1. 分解战略体系，引入战略地图
  - ◇ 描绘三级战略，为战略地图分解提供背景资料
  - ◇ 分析商业模式与核心竞争力，找出公司核心价值链
2. 平衡计分卡的推导原动力，战略地图是平衡计分卡的理论依据
  - ◇ 分析传统平衡计分卡的瑕疵
  - ◇ 分析抄袭其他公司 KPI 的危害
  - ◇ 分析人力资源部门闭门造车设计 KPI 的危害
  - ◇ 分析业务部门自己提交 KPI 的危害性
  - ◇ 分析项目节点计划作为 KPI 的危害
  - ◇ 分析上级公司经济指标作为下级公司 KPI 的危害

- ◇ 分析战略地图在年度 KPI 设计中的重要思路
- 3. 分解公司职能战略，推导财务构面战略举措；
  - ◇ 财务构面的一级主题
  - ◇ 财务构面一级主题到举措的分析思路
  - ◇ 财务构面 KPI 的甄选
- 4. 分解顾客/客户关系和品牌战略，推导客户构面战略举措；
  - ◇ 客户构面的一级主题
  - ◇ 客户构面一级主题到举措的分析思路
  - ◇ 客户构面 KPI 的甄选
- 5. 分解创新/运营/风险等运营战略，推导运营体系战略举措；
  - ◇ 运营构面的一级主题
  - ◇ 运营构面一级主题到举措的分析思路
  - ◇ 运营构面 KPI 的甄选
- 6. 分解人力资本职能战略，推导学习与成长战略举措；
  - ◇ 人力资本构面的一级主题
  - ◇ 人力资本构面一级主题到举措的分析思路
  - ◇ 人力资本构面 KPI 的甄选
- 7. 战略地图设计实操（专题案例讲解）；
- 8. 如何对 KPI 进行分级分类，起草《目标责任书》
  - ◇ 如何从战略举措分解至 KPI
  - ◇ 设计 KPI 的原则与前提
  - ◇ 如何设计上下级 KPI 的内在联系
  - ◇ 如何设计突破类指标、提升类指标和维持类指标
  - ◇ KPI 的定义、赋值、提取、测量以及来源部门等构建
  - ◇ 目标责任书的编写格式
- 9. 分享万科地产《战略地图》、《BSC 指标库》、《城市公司各部门目标责任状》
- 10. 沙盘演练战略地图