

企业战略管理与年度经营计划制订实务

课程大纲 (2天版)

邓博

【课程时长】 2天 (估计每天6小时)

【课程对象】 董事长，总经理，部门总监，其他各级经理和主管

【课程形式】 演讲，问题讨论和个案分析。问题讨论和个案分析将与授课紧密结合。
采取小组互动式教学，学员人数不可超过35人。

【课程提纲】：

第一部分：企业战略规划和管理实务

一、战略规划和管理意义

1. 导入：如何用一句话介绍公司
2. 战略的定义和相关知识
3. 企业经营的本质和五层架构
4. 企业发展的“金三角”
5. 案例：华为的持续成功源自对战略和经营的精细计划
6. 战略规划靠年度经营计划来落地

二、战略规划方法

1. 业务领先模型 BLM 的应用
2. 战略规划的流程与步骤
3. 商业模式创新
4. 愿景、使命和价值观
5. 战略规划的主要方法和9个工具
6. 定位和竞争优势

三、战略规划注意事项

1. 战略规划的三个核心

2. 从产品到生态：战略的演进
3. 新技术重构传统行业
4. 多一些互联网思维

第二部分：战略落地 - 企业年度经营计划

一、公司年度经营计划的流程、方法和工具

1. 年度经营计划工作的常见问题和原则
2. 经营计划的简单逻辑：华为的五看三定一执行
3. 年度经营计划的四个主要内容：目标-措施-资源-绩效
4. 目标设定的主要方法：数值（历史加成等），来源（战略，对标差距，问题等）
5. 关键工具：用 OGSM 制订年度经营计划
6. 年度经营计划制订的天龙八步法（策略中重点介绍 KSF 方法）
7. 年度经营机会分析及其他工具

二、制订公司年度经营地图

1. 把经营计划转化为系统的经营地图
2. 经营地图
 - (1) 经营机会地图
 - (2) 产品地图的核心思想与模板
 - (3) 客户画像与客户地图
 - (4) 营销沙盘的核心与模板
 - (5) 资源配置地图

3. 营销策略工具
4. 重点项目计划地图
5. 项目行动方案的设计与模板
6. 组织保障：架构与激励办法

三、公司年度经营计划分解

1. 部门制订年度工作计划的七步法
2. 业务部门和职能部门工作计划的异同

3. 用 OGSMT 工具将公司经营计划层层分解
4. 部门目标设定原则
5. 用 KSF 等方法制订工作策略
6. 部门工作衡量标准和 KPI 之间的关系
7. 将工作进行项目化管理
8. 资源需求矩阵
9. 经营目标分解过程中的跨部门协同

第三部分：战略落地 - 目标与绩效管理实务

一、绩效管理的作用与内涵

1. 目标达成需要绩效管理来保障
2. 绩效管理闭环
3. 绩效计划与承诺（PBC）
4. 绩效考核与绩效指标
5. OKR 和 KPI 的关系

二、绩效指标（KPI）设计实务

1. 绩效指标和绩效标准的区别
2. 绩效指标的选择标准
3. 绩效指标的设计思想
4. 四个标尺
5. 部门岗位三类绩效指标
6. 关键绩效指标、绩效标准与考核评估的关系
7. 量化考核指标的三个步骤
8. 量化考核指标的两个方法

三、绩效管理技巧

1. 识人用人是重点
2. 行动计划分解与检核表
3. 工作部署方法

4. 过程检查技巧
5. 提高员工绩效的 GROW 方法
6. 制订出台绩效管理办法

第四部分：战略落地与年度经营计划工作的组织和形式

1. 不同层级的角色意识与相关工作重点（华为的高层、中层和基层）
2. 战略研讨会
3. 激发团队，挑战目标
4. 应用创新思维方法
5. 年度工作计划报告撰写与表达技巧（框架和重点项目）
6. 年度工作会议与绩效承诺