

管理转身：战略规划

——从落地执行到参与规划

第一部分：课程背景

聚焦“战略规划”的 7 大问题，提供实战解决方案：

问题一：目标从哪里来，战略到底是什么？

问题二：眼光一直对内，视角何时向外？

问题三：总是抱怨预算不够，谁人关心成本利润？

问题四：战略制定后如何成为大家的共识？

问题五：战略不是口号，如何将战略解码成关键任务及年度经营计划？

问题六：如何激发大家的意愿促进战略的落地？

问题七：如何通过复盘确保战略的动态有效？

第二部分：课程收益

1. 利用 5 看模型识别机会点
2. 利用 BMC 探索战略控制点
3. 通过安索夫矩阵聚焦公司战略目标
4. 借助模板完成年度经营计划的设计
5. 利用 BSC 进行战略解码到部门
6. 利用 OGSM 和 PBC 解码到个人
7. 利用战略思考，进行组织和人才规划

第三部分：培训对象

参加完“管理转身”第一阶段课程的管理者、任职 3-5 年的管理者、中高层管团队

第四部分：培训时间

2 天 (6 小时/天)

第五部分：课程大纲

第一模块：思维理念

1. 经营思维

- 管理和经营的区别
- 经营的 3 大本质
- 经营的 4 大要素

2. 战略思维

- 战略的朴素定义
- 战略管理的痛点：四难一缺
- RADAR 模型：破解痛点的密钥
- 4M 模型：做好战略规划到执行的准备

形式&方法

【小组活动】：
管理与经营的区别

【案例分享】：

SX 挑战极限的降本

HW“以客户为中心“

HW 消费者 BG 的战略发展

第二模块：战略规划

1. 市场洞察 (Research) : 5 看发现机会点

- 如何进行市场洞察
- 看宏观
- 看产业
- 看客户
- 看竞争
- 看自己
- 3 个视角检视机会
- 竞技场-定义自己的竞技舞台
- 机会地图

形式&方法

【案例分享】：

福特 v.s 通用

HXZ 的成功解析

FWH 的产品策略

【实践演练】

5 看发现机会点

定义竞技场

绘制机会地图

2. 战略制定 (Architect) : 3 定形成战略规划

- 业务设计抓住有效机会点
- 定战略控制点
- 定目标
- 定策略

形式&方法

【案例解析】

某公司的业务设计

HW 公司的策略

10 大战略控制点解析

【实践演练】

业务设计

3 年战略规划框架设计

3. 战略解码 (Decode) : 2 次解码清晰路径

- 战略解码的核心：目标为导向
- 一次解码：从战略规划 (SP) 到年度计划 (BP)
- 二次解码：从年度计划解码到部门和个人

- 形成个人绩效合约

形式&方法

【案例解析】

某公司年度硬仗清单

某战略解码总结报告

个人绩效合同

实践演练：

BP年度经营计划 1.0

战略解码到部门

4. 战略执行 (Action)：推动战略落地

- 干部述职
- 启动记分卡
- 跟踪与督促执行
- 搭建战略执行的保障体系

5. 战略复盘 (Review)：实现敏捷迭代

如何理解复盘

一张表读懂复盘的内容

对战略进行评估和迭代

第三模块：学以致用——学员实战问题研讨

本模块将根据企业实际情况做课前深度定制访谈，确定实战问题

(本大纲内容仅供客户参考，具体案例及内容将根据客户课前学员访谈或调研问卷做相应调整，具体内容以培训前提供的学员手册为准)