
医药企业高管经营能力提升实战实训系列

-----之新产品引进营销创新篇

企业战略是决定企业前途，战略解码是战略落地的核心要素。

【课程背景】：

清晰、科学的战略规划，细致、可行的战略解码，是企业从战略到执行、建设核心竞争能力、实现可持续发展的重要保障。没有战略解码的企业往往是空中阁楼，绩效管理也流于字面。因此，“战略解码是绩效管理的前提，绩效管理是战略落地的闭环！”

本课程通过案例剖析、实战演练、学员研讨等多种形式，带领大家重新理解和审视战略，掌握战略解码的有效方法和工具，使企业在纷繁复杂的外部环境下找到一条符合自身特色的可持续发展之路。

【课程收获】：

- 理解战略规划、经营计划的实质，将企业有限的自身资源/能力和复杂多变的外部环境相匹配，确定企业战略目标；
- 掌握从公司级战略到一级部门、二级部门乃至关键岗位的自上而下分解和自下而上的沟通理解方法论；
- 掌握战略解码的通用流程、工具、方法及模板；
- 实战演练，落地执行。

【参训对象】：

医药企业负责人、CEO/总经理、中高层管理人员。

【培训课时】：12课时/2天。

【课程大纲】：第一天；企业战略解码

1、战略模型概述

- 战略落地存在的根本问题
- 什么是 BLM（业务领先模型）？
- 组建团队

2、战略制定

- 市场洞察
- 战略意图
- 创新焦点

-
- 业务设计

3、战略解码概述

- 案例：医药工业 35 强，为何一年陨落在百名之后？
- 为什么大部分公司的绩效计划不能很好落地？
- 什么是战略解码？
- 为什么要做战略解码和 PBC
- 公司战略解码与设计原则
- 如何做战略解码—解码框架
- 战略解码做什么

4、公司战略解码

- 使命、愿景、目标、战略
- 公司战略澄清图
- 公司平衡计分卡
- 公司年度重点工作
- 案例讲解：某企业公司级战略解码
- 一级部门战略解码
- 部门战略解码流程
- 一级部门战略解码逻辑框架
- 战略解码学习
- 撰写述职报告
- 目标制定的技巧
- 绩效指标/KPI 分解和制定的技巧
- 撰写一级部门 PBC
- 制定部门 WBS 计划以及指标责任分解矩阵
- 输出部门指标定义及报表
- 实战演练

5、二级部门战略解码

- 战略解码学习
- 输出年度述职报告与季度 PBC
- 二级部门 PBC 模板
- 制定部门 WBS 计划以及部门工作分解矩阵
- 部门工作分解矩阵样例
- 案例讲解：硬件开发部的战略解码（战略学习、述职报告及部门 PBC）

6、二级部门到岗位 PBC 制定

- 二级部门到岗位的 PBC 制定要点
- 岗位 PBC 模板
- 案例讲解：某岗位 PBC 的制定

【课程大纲】：第二天；管理工具

7、平衡计分卡基本概念、原理及作用

- 平衡记分卡基本理念
- 平衡记分卡模型
- 平衡记分卡基本内容
- 平衡记分卡的核心应用
- 平衡记分卡深化应用
- 平衡记分卡作用

8、建立平衡计分卡实施卓越绩效管理的流程

- 平衡记分卡在中国应用概况
- 平衡记分卡导入与应用阶段
- IBSC 实施流程

9、绘制公司级、部门级战略地图

- 聚焦战略、价值定位
- 内外部环境扫描
- SWOT 分析
- 特性要因分析
- 战略优先级排序
- 明确并定义战略目标
- 绘制战略地图
- 实战演练；绘制战略地图

10、制定行动方案、编制平衡计分卡与实施流程

- 行动方案概论
- 行动方案开展原则
- 行动方案内容
- 梳理优化流程
- 常用流程图
- 审视改善流程十三法则

11、建立战略绩效考核与管理体系

- 战略管理体系总体框架
- 战略运营管理体系
- 战略绩效回顾
- 战略回顾会议的主要流程
- 综合战略平衡记分卡体系
- 处理好 IBSC 与其他管理工具的关系
- 实战分享；我在管理企业中绩效面谈的应用

12、岗位个人平衡计分卡的建立方法

- 个人平衡记分卡形成思路
- 个人岗位记分卡设计原则

-
- 个人记分卡指标来源
 - 个人平衡记分卡工具表格
- 13、 分享：实战经验**