

从经营复盘到年度经营计划

——向华为学习复盘、战略解码和年度经营计划

【课程收益】

- 1、掌握经营复盘的方法论和实操方法
- 2、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；
- 3、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；
- 4、掌握战略解码的通用流程、工具、方法及模板；
- 5、理解企业实操案例，导入到本企业中实践。

【课程纲要】

第一章：经营复盘实操

经营复盘六步法：

第一步：复盘澄清

明确本次复盘的对象，将项目/任务的背景和各项数据以书面的方式呈现给每一位学员，并口头解释

第二步：目标回顾

充分回顾该项目立项初期确定的目标、里程碑、计划和行动方案

第三步：评估结果

客观对照，目前目标、里程碑、计划，行动方案达成的情况

第四步：分析原因

分析原因，深度推演，逐项复盘

第五步：总结规律

通过复盘，产生哪些洞见，总结出了什么样的规律、经验和教训

第六步：再次起航

根据以上复盘得出的结论，制定下一阶段具体实施方案和行动计划，包括责任人，截止时间，验收标准等

第二章：寻找业务增长路径是战略解码的前提

- 战略落地存在的三大根本性障碍
- 什么是 BLM（业务领先模型）
- DSTE（开发战略到执行）系统概述
- 五看模型
 1. 看宏观
 2. 看行业
 3. 看客户
 4. 看竞争
 5. 看自己
- 三定模型：定机会点、定目标、定增长路径

第三章：战略解码概述

- 案例导入：如何将五个亿的销售收入目标分解到研发工程师岗位上？
- 为什么大部分公司的绩效计划无法落地？
- 为什么要做战略解码和 PBC
- 什么是战略解码？

- 公司战略解码与设计原则
- 战略解码和年度经营计划框架解析

第四章、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

第五章、一级部门战略解码及 KPI 制定

- 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
- 第一步：明确理解公司战略的要点和原则
- 第二步：明确部门使命、愿景、定位
- 第三步：公司战略、竞争战略、战略目标的理解
- 第四步：识别部门相关战略主题
- 第五步：相关战略主题的行动分析
- 第六步：汇总部门行动并进行优先级排序
- 撰写述职报告
- 第一步：理解公司战略（战略澄清图、KPI、年度重点工作）
- 第二步：经验教训总结以及外部环境和机会点分析
- 第三步：制定部门三年路标（业务目标、能力提升路标）
- 第四步：输出部门年度 KPI 指标
- 第五步：输出本年度部门重点工作
- 第六步：制定本年度部门关键措施及行动计划
- 第七步：部门年度 PBC 承诺
- 第八步：困难与求助
- 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
- Win 的撰写技巧
- Execute 的撰写技巧
- Team 撰写的六个维度
- 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
- 案例讲解：某事业部的战略解码（战略学习、述职报告及部门 PBC）

第六章、部门 KPI 到岗位 PBC 制定

- 部门 KPI 到岗位 PBC 制定要点
- 岗位 PBC 模板
- 岗位 PBC 中 win 部分编写要点
- 岗位 PBC execute 部分编写要点
- 岗位 PBC team 部分编写要点
- 案例讲解：某岗位 PBC 的制定

行动计划：签订目标责任书和绩效承诺

课程总结：成果展示