

战略解码与年度经营计划制定沙盘模拟课程

课程背景：

“如果你不能描述，你就不能度量；如果你不能度量，你就不能管理；如果你不能管理，你就不能达到目标。”战略解码就是将组织（或公司）的战略重点进行清晰地描述，并通过可视化的方式，转化为全体成员可理解、可执行的行为过程。“**战略解码**”：让战略的细胞深入每个人的骨髓。

年度经营计划的制定，横跨公司所有部门，规划的是为达成公司年度目标，需要在整个年度开展的重点工作。它需要公司核心的中高层人员共同参与，按照自上而下，从外至内等多种方式完成的一项重要工作。有效的年度计划，对上需要承接公司中长期的战略发展目标，对下需要引领每个部门全年需要开展的重点工作，对外需要准确分析营销中的种种问题并拿出对应的策略，对内需要关注组织管理中的“短板”并确定提升改进的方向。

课程收益：

- 掌握运用战略地图进行战略梳理的技能
- 掌握年度经营计划制定的核心要点及流程
- 掌握年度经营计划与绩效的融合运用

课程目标：

帮助企业理清战略思路，并通过战略地图对战略进行分解，从而落实到年度经营计划中，提高企业战略管理能力及经营水平。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业总经理及人力资源从业者，中高层管理人员

课程方式：实战教练指导+经典案例分析+实用工具方法+轻松幽默风趣+师生互动升华

课程风格：

以解决问题为导向，关注价值提升，注重实战落地，将西方管理科学与国学智慧及本土化案例相融合，善于综合运用案例、故事、视频、游戏、互动等多种方式教学，寓教于乐，逻辑清晰，风趣幽默，富有激情及感召力。

课程大纲

第一讲：战略梳理与战略目标分解

一、战略地图——描绘你的战略

1. 什么是战略地图

模版：战略地图

二、战略地图的四个层面说明

1. 财务层面
2. 客户角度
3. 内部流程
4. 学习成长

三、战略地图绘制要点

举例：战略目标描述

练习：战略地图目标链接

1. 从集团战略地图到业务战略地图

四、为什么要设置目标

实验：没有目标是危险的

案例分析：为什么部门业绩突出，公司战略没有实现？

1. 企业付出的薪酬真的都是有效的吗？
2. 目标为什么一定要达成共识？

五、如何设置公司的战略目标

1. 战略目标=发展目标+财务目标

举例：发展目标

举例：财务目标

六、什么是好的绩效目标

1. 目标设定的 SMART 原则
2. 目标设定的技巧及步骤

举例：可考核的目标

实战演练：写出你所负责工作的三个目标

七、如何进行战略目标分解

案例分析：为什么销售量增加但公司亏损？

方法一：纵向分解法

方法二：横向分解法

方法三：时序分解法

实战演练：公司战略目标的分解

第二讲：年度经营计划理念与方法

一、什么是经营计划

互动：节日游玩计划

1. 一项完整的计划内容
2. 什么是经营计划
3. 经营计划的四大特点
4. 为什么要做计划
5. 计划对管理的功能和作用

二、为什么要做年度经营计划

1. 为什么要做年度经营计划
2. 年度经营计划的内容和原则
3. 年度经营计划制定的逻辑和流程
4. 完整的年度经营计划书框架

三、如何做好年度经营计划

1. 公司三级计划体系
2. 公司及部门主要计划分类
3. 经营计划管理的组织体系
4. 年度计划的 PDCA 循环

第三讲：年度经营计划的制定步骤

一、年度经营计划的编制要点

1. 制定年度经营计划书遵循的五大原则
2. 经营计划编制的依据
3. 各类计划编制要点

4. 部门年度工作计划的基本内容（含模版）

二、年度经营计划最好的解决方案 OGSM

1. OGSM 相对于传统经营计划的优点

2. OGSM 与工作计划、绩效的关系

案例：OGSM 年度经营计划示例

三、如何用 OGSM 制定年度经营计划

步骤一：目的（Objectives）

案例展示+实战研讨

步骤二：目标（Goals）

案例展示+实战研讨

步骤三：策略（Strategies）

案例展示+实战研讨

步骤四：衡量（Measures）

案例展示+实战研讨

四、如何用 STAR 工具将经营计划转化为行动方案

步骤一：行动步骤（Step）

步骤二：时间（Time）

步骤三：所需协助（Assistance）

步骤四：责任人（Responsibility）

五、OGSM 的系统管理

1. OGSM 的层次及分解

2. 工作主计划：OGSM 的进度管理

3. 成绩卡：OGSM 的绩效管理

4. 技能矩阵；OGSM 的能力准备度

第四讲：经营计划实施与绩效管理

一、从经营计划到绩效管理

二、战略绩效管理的 PDCA 循环

三、绩效计划制定的关键事项

1. 衡量指标的六种主要方法

2. 指标数量与权重设计的经验

3. 误区：不是量化程度越高越好

示例：部门及个人绩效管理常用表单

四、绩效辅导的重要意义

案例：飞机的导航与纠偏

1. 执行力是检查出来，能力是辅导出来的

2. 关键在于问题而不是答案

3. 关键事件 STAR 法的操作技巧

4. 反馈的方式和要点-汉堡原则、BEST 原则

五、如何进行绩效考核

案例讨论：背离现实的考核结果

1. 绩效考核的十大误区

2. 分数虚高的纠偏

3. 考核申诉流程

实战演练：绩效考核中的实际问题研讨

六、绩效改进与诊断

1. 绩效诊断四要素工具箱
2. 绩效改进的两大策略
3. 绩效面谈的常见形式、步骤及准则
4. 模板：绩效改进计划表

实战演练：某公司员工的绩效诊断与改进

七、绩效考核结果的应用

1. 使奖励更有效的关键技巧
2. 绩效奖金的比例及分配方案
3. **趣味思考：**你认为哪个策略最佳，为什么？
4. 常见的四种奖金分配方案
5. 激励的本质：脑袋+口袋

实战演练：一分钟激励

八、战略绩效管理文化保障

1. 从商业变法看绩效变革之痛
2. 绩效体系落地的四大机制

总结提升：体系建设和实施成功的 18 个关键技巧