

将战略转化为任务，落实成价值

——企业中高层战略解码与执行

【课程背景】

“方向确定后，干部是决定因素。”

——毛泽东

现在的时代变化太快，怎么办？我们只能追求方向大致正确，通过充满活力的组织，和优秀的干部在过程中对冲掉不确定性。

——任正非

马云的决定即使错了，我们也要在执行过程中把它执行对了，而不是评价和埋怨他的决策。

——蚂蚁金服董事长 彭蕾

【课程特色】

企业一把手往往对战略规划是迷恋的，希望出奇制胜，不责于人，可以说99%的企业认为自己有战略，但被问到“真的在按照战略执行吗？”的时候就沉默了。普遍原因有四个：

第一，沟通障碍：90%的基层员工不认为战略对自己的具体工作有指导作用。

第二，认知障碍：除了集中修订战略和预算的月份，85%的高层每个月花在战略的时间不超过1小时。

第三，绩效障碍：75%的企业中层干部的考核不跟战略挂钩。

第四，资源障碍：60%的企业年度预算不跟战略目标挂钩。

这就是大家诟病的“规划规划，墙上一挂”，解决这四个问题，需要战略解码，这是战略方案与战略执行的中间桥梁。

该课程以大量的实践案例为基础，将“讲”与“练”结合起来，启发并训练学员的战略思维，既有理论的高度，又有落地的实操，实现了“教”与“学”的完美结合。学完本课程之后，学员能够深入理解公司战略，并根据实际情况对战略内容进行因地制宜的补充和修正，从而为企业战略落地创造条件并提升企业的整体战略管理水平。

【课程对象】

企业中高层管理者、战略管理人员

【课程时间】

1-2 天

【课程目标】

- ★ 复习战略管理的总体架构
- ★ 了解战略解码与战略执行的运作环境
- ★ 掌握战略解码的具体方法
- ★ 建立支撑战略解码的落实部门和部门的关键工作方式

【授课方式】

专题讲授、案例讲解、游戏互动、小组研讨等，并通过大量情景案例和视频案例的分析讲解使教学过程寓教于乐、深入浅出、贴近实际。

【课程提纲】

一、课程导入

- 1、三家上市公司净利润相同，为什么市值明显有差距？
- 2、案例启示：战略解码如果跟企业的价值结合起来，战略解码就能量化，就能既简单又有效。

二、战略解码服务于公司价值提升

- 1、如何分析一家公司的价值？
- 2、运营价值是如何产生的？
- 3、资本价值是如何产生的？
- 4、战略解码三要素：
 - 经营净利润
 - 资本市盈率
 - 产融互动

5、小结：战略解码就是将公司全员编制到紧密相联的价值贡献网，由此建立起领导权威和企业经营的公理。

三、战略解码的方法论之一：将目标按责任横向协同

- 1、案例
- 2、方法论：BSC
- 3、财务角度如何分解？
- 4、客户角度如何分解？
- 5、关键举措如何分解？
- 6、学习角度如何分解？

四、战略解码的方法论之二：将目标按时间纵向分解

- 1、方法论：五年战略目标滚动分解表
- 2、目标从远到近的分解办法
- 3、资源分配的四象限图

五、战略解码的组织方式

- 1、各相关部门的责任、流程与关键点
- 2、职能部门需要关注的四大障碍（联想控股）
 - 沟通共识
 - 认知渠道
 - 绩效评价
 - 资源分配

六、战略跟踪与复盘

- 1、月度经营分析会是执行关键
- 2、监督体系如何起作用？
- 3、半年度战略复盘怎么做？

七、升级版：正确学习华为 BEM 方法论（可选）

- 1、华为 BEM 的哪些内容可以为我所用？（小组研讨）

八、答疑和沟通

（注：以上课程大纲为初步大纲，仅列明了课堂关键内容和思想脉络，在使用时具体内容会根据参训者情况有所调整。）