

CGO*首席增长官-师资认证班

——像咨询师一样思考，像顶级CEO一样决策——

主讲专家：王京刚 博士

11月 青岛开班



如果——

- 您是**企业家**：正在寻找企业增长及业务创新的经营方法，做战略上能够**做难而正确的事**；
- 您是**营销高管**：期望具备设计市场增长战略蓝图的能力；在**市场上能够找到正确战场**；
- 您是**人资经理**：协助CEO**部署正确的兵力**，下达增量任务，制定增量预算，落实增量绩效；
- 您是**供应链经理**：期望降本增效，实现触达与交易效率的提升，**遵循正确的流程**；
- 您是**产品经理**：希望管理公司的新产品策略以及研发，**使用正确的武器**；
- 您是**财务经理**：希望融入业务场景，**实现业财人一体化**，构建客户资产的杠杆性增长……

那么——欢迎有志于推动企业增长及组织变革的各界精英加入【CGO·首席增长官认证班】，认证班旨在为有志之士搭建成长平台，在高端资源平台上以学会友，经考核合格者，颁发北京博雅国研信息科学研究院CGO首席增长官证书。特别优秀者，可进入国研院专家库或商业讲师序列。▶▶

■ 首席增长官的任务：帮助企业解决痛点，重构增长战略与落地路径

痛点 01：规划不足，没有解码出持续增长的关键路径，企业内部缺乏识别增长机会的方法，导致长期战略业务投入不足，经营行为过于短期化与泡沫化，公司净利润无人关心；

痛点 02：创新不足，转型升级动力不足，战略指向未来3-5年，而考核只关注当期经营要求，执行层都关注眼前和短期利益，导致优秀人员不愿挑战新业务、新产品、新区域，无法开疆扩土；

痛点 03：能力不足，组织上下不统一思想，老板看到全是机会，员工看到全是困难。领导将目标往下强压，员工通过糟糕的完成率证明领导是错的，没有高远追求和雄心壮志，只有瞻前顾后和政策博弈；

痛点 04：风控不足，业务规模越来越大，经营风险层出不穷，摞下葫芦起了瓢，没有一抓到底的预警、纠偏机制；没有把管理能力架设在组织上、流程上、体系上。

痛点 05：激励不足，各部门不断申请编制需求，但人效不增长，人均薪酬增长慢，员工抱怨多，没有解决措施和路径；考核牵引分钱而不是挣钱，没有给奋斗者加满油。

归结为一句话，就是形成对未来的**商业战略判断**：就是**在哪儿增长？增长多少？怎么增长？**要形成系统的**增长路径和战略控制点**，最终把新的**商业构想转化为商业价值**。

■ 课程两个核心价值点

1、能力跃迁：企业变革不是盲目的单一学习某种模式，而是先建立系统框架，在经营中不断解决问题，同步提升组织绩效与个人能力，把管理能力架设在组织上、流程上、体系上；

2、价值穿透：解码公司战略，帮助企业建立“**市场分级定位、产品分类策划、营销分层突破、团队分级管理、核算分灶吃饭、激励分步实施、预警分级复盘**”的战略协同模式，有针对性的解决企业自己做的增量计划“不系统”的问题。

■ 本次研讨班收益：首席增长官将引领企业内部的“战略三会”体系

1、战略澄清会	1、从哪里赚钱，又把钱花到哪里： 将公司战略解码到组织行为，使各部门主动承担挑战性任务并积极寻找路径、提出资源需求，基于部门价值定位，输出组织绩效方案，使各部门主动承担新产品和新市场等增量任务。
2、战略解码会	2、凭什么分钱，分钱与业务融合： 本课程既要讲清楚业务战略规划（SP）是如何制定出来的，更会讲明白如何把业务规划转化为当年的经营计划（BP），以及BP与年度预算、KPI、薪酬包的关系。建立公司、部门效率模型和工资包，分灶吃饭、自我约束、自我管理，全使团队主动协同，形成合力，减少内部摩擦。
3、战略预警会	3、知识积累，能力沉淀，干部能力增长： 本课程讲求高效学习，通过二十多个行业的案例和大量模板的分享，带领学员们真正掌握增量战略的精髓，找到适合本企业发展的逻辑、工具、方法论，不断进行管理改善，快速驶上高质量发展的快车道。

首席增长官的主要技能

模块	主要内容	学习成果、价值
一、我们如何突破增长瓶颈： 识别增长机会 捕捉战略机遇	1、如何为企业制订业务增长战略 2、如何洞察客户群需求变化，并领先对手发现商机 3、增量业务设计概述以及各阶段的主要输出	1、输出《2024 战略环境分析表》 2、输出《年度企业间竞争分析表》
二、我们想做什么： 增量业务设计与目标规划	1、如何理解和评估业务线的市场成功与财务成功 2、确定业务线的愿景、使命和未来三年战略目标 3、通过公司总体战略的解码出业务线的战略目标	1、输出《外部利益相关者分析表》 2、输出《外部威胁与机会分析表》
解决问题： 年度计划不分析增量机会点，一刀切地分配资源；规划、预算和 KPI 不分级，部门		

	<p>之间争夺资源；或是害怕考核而隐瞒增量机会，弱化了公司核心竞争力。</p> <p>沙盘演练：自我诊断与机会识别演练</p>	
<p>三、我们如何做强：</p> <p>业务设计与价值定位</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1、三种创新策略及两种基本的业务增长战略 2、客户选择、价值主张及案例、工具、模板分享 3、盈利模式、战略控制及案例、工具、模板分享 4、业务范围及案例、工具、模板分享 	<ol style="list-style-type: none"> 1、输出《2024年企业内部优势与劣势分析表》 2、输出《年度创新项目分析表》
<p>四、我们的关键任务是什么：</p> <p>关键任务解码</p> <p>年度硬仗清单</p>	<p>解决问题：新的业务模式需要顺应价值转移趋势并进入利润区，形成业绩增长的第二曲线，因此业务模式创新是战略制订的核心和落脚点。</p> <p>沙盘演练：针对业绩增长的第二曲线，进行业务创新和业务设计的演练</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、产品线的3年战略目标规划及三线联动机制 2、产品线：产品从规划的关键任务清单（责） 3、资源线：如何做出资源预算，事先算赢（权） 4、决策线：通过哪些绩效指标（KPI）来评价（利） <p>解决问题：业务设计和业务计划需要通过年度战略部署（BP）层层落地，战略部署方案的设计需要遵从责（关键任务）权（资源预算）利（KPI及奖金）对等的原则，构建BSC绩效清单。</p> <p>沙盘推演：“目标/机会/策略/行动/资源”一致性</p>	

<p>五、我们的战略驱动力是什么：增量激励将目标变成结果</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1、P 指标做大：战略控制节点指标的设计 2、V1 指标做强：组织类指标的设计 3、V2 指标做久：高管独特贡献指标的设计 4、I1 指标做细：独特贡献和个人增量重点指标 	<ol style="list-style-type: none"> 1、输出《增量激励机制》模板 2、输出《业务绩效指标体系表》 3、输出《岗位绩效方程式》模板
<p>解决问题：战略设计需要遵从责（关键任务）权（资源预算）利（KPI及奖金）对等的原则，权衡好三者关系，取消提成制，改为毛利以“内部虚拟核算比例+增量计算”的增量激励制度，增量越多，费用包越多，个人收入越多。</p> <p>沙盘推演：关键岗位的增量激励与考核设计</p>		
<p>六、我们还需要哪些能力支撑：组织优化与流程创新</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1、战略执行效果不理想的根因分析方法 2、理解任职资格在战略管理中的作用 3、如何改善组织氛围提升战略执行力 4、如何优化组织架构和流程来提升执行力 	<ol style="list-style-type: none"> 1、输出《经营预警与改善》模板 2、输出《任职资格体系》模板 3、输出《年度组织机能说明书》
<p>解决问题：企业须对组织能力的提升提出建设性的要求或方案，并推动相关部门建立机动灵活的组织形式，建立产品线和资源线，产品线管理绩效；资源线管理任职资格和能力提升。</p> <p>沙盘推演：如何编写《基于责任中心制的组织机能说明书》</p>		
<p>课后作业</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1、通过某集团公司下属一个分公司的业务战略案例演练，了解学员实际制定战略规划的能力基础，提供相应的方法、工具；学员完成自己增量业务设计推进方案； 2、导师点评辅导； 3、合影、返程。 	

线上跟踪	课程结束一个月内，导师为班级提供 1-2 次线上答疑及作业点评的机会。
------	-------------------------------------

附件：导师简介

王京刚博士——“战略+组织+数字化”三栖权威专家



- ◇ 英国剑桥产业创新有限公司首席产业战略专家；
- ◇ 北大纵横高级合伙人；黑海竞争战略首创者；
- ◇ 国务院参事室当代绿色经济研究中心特约研究员；
- ◇ 北京博雅国研信息科学研究院首席战略专家；
- ◇ 北京天农农业科学院双碳经济委员会联席主任；
- ◇ 广东省决策研究院产业数字化专家；
- ◇ 康普锐思氢能源独立董事、数字氢链首席专家；紫菜云（北京）产业发展有限公司独立董事；青岛地铁产投公司独立董事；中芯控股（广东）集团有限公司独立董事；山东特检集团独立董事；淄博市能源集团独立董事；碳纺云平台独立董事；

北京大学国家治理研究院特约研究员；北京大学、上海交大等 15 所高校 EMBA 特聘教授；长期担任多家大型企业的管理顾问，在业界享有极高声誉。

1、他是产业数字化战略权威专家。

产业规划业绩：担任多个部委、省级“优势产业集群+人工智能”的课题负责人；担任全国多个地区政府经济发展特约顾问；深度参与多家大型企业转型项目；为数十家独角兽企业提供数字化转型顾问服务。其中，紫菜云工业互联网平台项目入选“工业和信息化部”2020 年制造业与互联网

融合发展试点示范”公开名单；打造出海王化工“世界溴王”等多个战略与数字化转型标杆案例。

赋能实体经济业绩：做为战略投资人，规划、投资了 60 个产业链链主企业及零碳园区，布局了大基建、大农业、新能源等多个领域。

2、他是组织变革领域的权威专家。

业绩：为国内数家行业领军企业设计经营体系，并进行了长期辅导及咨询。在对几十家企业进行深度调查、研究、整理上百工作笔记的同时，出版了《华为的战略》、《华为人力资源管理-活用版》、《自主绩效》、《图解迈克波特竞争策略上、下》等多部著作，即将出版《碳群战略》、《氢能改变世界》等著作；创建了“增量战略模式”、“华为产品战略”、“自主绩效模式”、“划小经营5 预体系”等著名理论，在中国超过 300 万人次使用。

近两年他做长年顾问指导的优秀企业，影响着我们生活的方方面面：

海尔卡奥斯、国家电网、南方电网、中国电信总部、中国联通总部、华为手机、VIVO 手机、中国烟草、长城汽车、特锐德、AO2 时装、中国溴谷海王化工、联通数科、多地市政府特约顾问
.....