

# 两天原理课/内训课程大纲

## 【战略解码，从战略规划到战略执行】

----- 授课老师：宗英涛 -----

**【课程背景】** 在不确定时代，企业高层制定战略需要新的思考逻辑和方法，战略能否落地很大程度取决于各事业部领导对战略的理解与分析能力以及在执行中展示的动力和热情，正如华为任正非倡导华为要推动“让听见炮火的人指挥战争”的目的，因为当前企业面对的竞争与市场动态复杂，计划赶不上变化，如果企业只是按照传统的运营方式：高层当大脑，中层做四肢，那么企业无法构建快速反应能力，就无法在互联网时代赢得终端。

战略着眼于未来，执行关注于当下。唯有战略正确，执行有力，才能为企业赢得未来。因此，战略规划、战略解码与战略执行本身就是不可分割的孪生兄弟。如果公司缺乏有效的战略解码工具，将战略转化为员工可理解、可操作的语言，势必造成战略规划、年度经营计划、财务预算、绩效考核被严重割裂；如果企业制订了正确的战略，而各级干部没有落地战略的方法和意愿，导致战略被束之高阁。

**【课程简介】** 本课程针对战略规划、战略解码和战略执行三个维度，设计了RIDPER模型，通过调研分析、战略澄清、战略解码、过程保障、执行跟踪和评估更新6个步骤，系统传授企业需要掌握的基本理念、核心方法、配套工具等，通过内容、工具和模板的规划，以企业制定战略的路线图，用类似工作坊的方式推动企业如何进行系统的战略管理，如何在执行中提升组织能力、挖掘创新和潜力，达成目标。宗英涛老师结合10数年的培训和咨询经验，著作了《阿米巴经营领先之道》一书，并注册了版权课程【心法+干法】原点阿米巴经营体系，本课程涵盖了稻盛和夫为代表的日本企业战略制订的核心内容。

### 【培训收益】

- 1、厘清战略规划、解码和执行的承接关系，引导管理干部从“战略执行者”变成“战略参与者”
- 2、掌握战略规划的基本逻辑和工具，让规划更能应对当下不确定的外部环境
- 3、掌握战略澄清的基本方法和工具，学会构建本企业的战略方向和实施策略
- 4、学习何为年度“必赢的硬仗”、选择硬仗的领域、打法以及团队构造
- 5、掌握目标管理和执行的方法策略：用目标和绩效倒逼经营能力和业绩水平的提升
- 6、掌握战略执行过程的正确性，通过目标、指标和考评等一系列步骤，实现过程对结果的保驾护航
- 7、学习如何用高目标和“赛马”机制，倒逼团队能力的提升，以及创新和潜力的挖掘
- 8、制订符合人性的公平分配和激励机制，实现收入的“能增能减”
- 9、掌握运用复盘和业绩分析工具，实现降本增效，提高经营单元的盈利水平

**【课程特色】** 遵循以中为体、洋为中用的原则，宗老师采用引导式授课，在系统研究日本阿米巴的基础上，将西方管理思想和中国企业实践相结合，突出课程的本土落地性，用亲自辅导过的真实案例增强亲切感。

**【课程对象】** 董事长/总裁、总经理、部门经理等企业中层以上管理人员。

**【课程时间】** 12 小时（6 小时/天）

### 【课程大纲】

## 第一篇 认知战略和战略解码

- 1.1 不确定的时代，如何制订战略？
- 1.2 战略三环：战略规划、战略解码和战略执行
- 1.3 战略执行为何这样难？
- 1.4 何谓战略解码？为何要解码战略？
- 1.5 战略解码的逻辑和内涵

## 1.6 战略管理的 RIDPER 模型

# 第二篇 战略规划和战略澄清

- 2.1 战略规划路线图
  - 2.2 战略规划通用工具一览
  - 2.3 战略制订从找差距开始
  - 2.4 战略管理的 BLM 模型详解
  - 2.5 定位客户价值主张，直击目标客户痛点
  - 2.6 策略梳理利器 SWOT
- 【案例分享】诸葛亮《隆中对》中的 SWOT 分析

# 第三篇 战略解码，年度必赢之仗

- 3.1 战略解码会和战略解码工具
  - 3.2 何谓年度“必须打赢的仗”
  - 3.3 必赢之仗的特征和描述
  - 3.4 主帅当先，实现责权对等
  - 3.5 年度硬仗清单和个人绩效合约
  - 3.6 指标物理分解和化学分解
  - 3.7 打赢硬仗的行动分解
- 【案例分享】某航空公司的年度硬仗清单

# 第四篇 目标管理，让组织激情永续

- 4.1 中国选择德鲁克，日本选择戴明
- 4.2 目标制订和执行的方针策略
- 4.3 领导人的资质取决于目标
- 4.4 为何我们总觉得公司的目标太高？
- 4.5 乐观地构思、悲观地策划、乐观地实施
- 4.6 不能以现在的能力制订目标
- 4.7 三维定三杆：三级目标体系
- 4.8 目标承诺方式

# 第五篇 战略分解，过程跟踪

- 5.1 绩效指标来源的三条主线
  - 5.2 绩效工具的优势和劣势分析
  - 5.3 华为绩效考评工具 PBC
  - 5.4 平衡计分卡的内在逻辑
  - 5.5 用 BSC 制订目标和行动计划
  - 5.6 “一分为三”的考评指标分类
  - 5.7 绩效指标设计的原则
- 【案例分享】某制造企业的指标设计

# 第六篇 绩效辅导，挖掘能力和创新

6.1 创新源于心纯见真

6.2 能力提升是经营的起点，也是终点

- 企业学校化、干部导师化
- 领导角色的改变：要做教练，而非裁判
  - 积极性决定能力的发挥水平，组织能力决定绩效水平
- 逻辑思考能力的转变：系统思考≠系统地思考

6.3 绩效考评，不是用绩效检验结果，而是用结果检验

- 业绩、行为和能力评价三位一体
- 干部职位等级与绩效考评重点
- 先组织评价，后个人评价
  - 优胜劣汰，绩效结果正态分布

【案例分享：苏炳添跑进百米 10 秒的启示】

## 第七篇 价值评价，价值分配和绩效合约

7.1 企业激励和分配演化路线图

7.2 现代激励逻辑和分配原则（解决能多能少）

7.3 需求层次和双因素理论

7.4 超额利润分享法

7.5 增量驱动力的构建方法

7.6 赛马不相马，升迁靠竞争（解决能上能下）

7.7 实施自主经营的“七步组合法”

7.8 个人绩效合约的设计和签订

【案例分享：某公司绩效合约项目内容分享】

## 第八篇 绩效复盘，确保行稳致远

8.1 盯住结果，业绩分析会是业绩复盘的抓手

8.2 业绩管理的逻辑：假设-验证

8.3 盯住结果，月度复盘

8.4 管控前置，解决偏差企业激励和分配演化路线图

【案例分享：中石油某天然气公司绩效复盘内容分享】