

战略解码与战略地图绘制实操课程大纲

【授课老师】周洪超老师

【课程背景】

【授课老师】周洪超老师

【课程背景】

增长是王道，让方向大致正确、组织充满活力！企业要想长足发展，战略规划是原动力，年度经营计划则是战略落地抓手！

看5年想3年踏踏实实干1年

滚动推进年度经营计划目标

提升系统思想打造经营能力！

从终局看布局，以未来定义现在，从胜利走向胜利，“以终为始”的思考过程，站在后天看明天，才可能提出正确的战略问题；战略管理需要高层和中层之间以及中层之间达成共识，年度经营计划目标做到上下对齐，左右拉通，一张表干到底——打造企业运营驾驶舱和体验表！

如何制定科学、合理的战略规划，回答您企业“凭什么去赢得未来”？

如何发现战略机会点、识别市场价值转移趋势，设计战略实现关键路径？

战略解码BEM六步法，明确战略方向及其运营定义，有效增长、卓越运营、引领行业成果=共识（研讨）+描述（地图）+衡量（KPI）+执行（PBC）

以终为始、跳出事务、聚焦目标；

长期逻辑、关联要素、算法驱动

价值创造、价值评价、价值分配

提升定位、下沉业务、赋能改进。

提升绩效管理对年度经营计划目标的落地与实现能力，拉通并带动从目标、计划、预算、绩效、重点工作的系统执行，通过月度经营计划会议滚动跟踪和通报，倒逼各项工作做精、做细、做严、做实，有效提升团队的执行力、推动各项工作的提升。

【为什么战略解码与年度经营计划这么重要？】

▲战略发展规划是管全局、管根本、管方向、管长远的行动指引，从全局整体上破解发展难题、增强发展动力、厚植发展优势，实现企业的速度变化、结构优化、动力转换！

▲大赢靠战略、小赢靠运营、久赢靠管理，没有战略的管理是随机，没有战略的经营是投机。

▲方向大致正确、组织充满活力、激发员工动力，用战略驱动运营、用绩效管控结果。

▲制定一份年度经营计划的过程，也是系统解决企业问题的最佳过程。其目的是“要将看不见的经营意志传上来，通过战略、战术、战斗的活动落实到各部门、员工的每一天行动中去”。

战略地图统帅中国企业的**战略执行课程**的学习，使学员掌握平衡计分卡战略地图的精髓，**绘制战略地图技能**，设计平衡计分卡指标体系，了解中国企业运用平衡计分卡的成败得失，明晰企业实施平衡计分卡的条件和动力，提高**企业战略执行力**。

在战略执行层面，要有推动战略落地的系统方法。虽然战略目标代表了未来，但是战略意味着现在，是现在要做的事情。只有推动了战略的落地，才能实现未来的战略目标。

战略所要解决的是“做正确的事”，而战术解决的一定是“正确地做事”，首先一定要解决做正确的事，并坚定地沿着这个方向走，才能够达成最终的目标。

让企业内部的战略家和执行者，在日常活动中实现紧密合作，避开执行陷阱，赢在起点。

有效实现组织战略解码和突破考核障碍点，使 KPI 指标体系的设计能够突出并传递企业的战略意图和战略重点，对企业各层级员工的工作行为和成果产出产生强大的牵引作用，并通过 KPI 指标体系的有效实施与落地实现企业预期的经营目标。

建立“以战略为导向，以业务为根本，以价值为驱动”的 KPI 指标体系战略地图，和大家共同分享精彩独到的实操技巧和高效方法！

【培训对象】

企业董事长、高层领导、各部门负责人

【课程时间】1 天

【授课方式】

问题分析+理论讲解+案例分析+互动思考+小组讨论+模拟演练+现场提问答疑

【培训效果】

1. 充分战略解码的价值和深远意义；
2. 熟悉战略作战地图的理论思想、分析和方法；
3. 掌握 KPI 作战地图的方法；
4. 掌握 BSC 战略地图方法；
5. 提升战略管控的能力。

战略解码与战略地图绘制实操课程大纲

第一节 战略解码

研讨：战略规划、年度经营计划、绩效管理和预算管理之间的关系？

一、战略解码——看 5 年想 3 年踏踏实实干 1 年

- (一) 战略引导，紧盯目标
- (二) 上接战略、下启业务
- (三) 战略解码作战地图 5 步法
- (四) 以战略为导向，以年度经营目标为核心思维模型
- (五) 从终局看布局，以未来定义现在
- (六) 嘴巴重视、心理抵触——没有战略思维的表现
- (七) 战略规划管理系统 8 大问题——没有战略共识

二、让梦想照进现实——年度经营计划从战略开始

- (一) 战略的制定必须要解决以下三个基本问题

- (二) 基于企业战略发展的一般性 8 大思考
- (三) 战略规划管理思维模型图
- (四) **“十四五”战略规划实战咨询案例分享**
- (五) 战略规划 5 看 3 定
- (六) 明确与宣导公司战略规划步骤与方法
- (七) **案例分享：某集团公司战略解码案例**
- (八) 上接战略 下接绩效——企业顶层运营管理系统
- (九) 方向大致正确、组织充满活力、激发员工动力
- (十) 用战略驱动运营、用绩效管控结果
- (十一) 战略转型——从胜利走向胜利

实操练习作业 1：用一句话写出您公司的战略发展构想

- (十二) 没有战略的管理是随机，没有战略的经营是投机

研讨：战略规划、年度经营计划、绩效管理和预算管理之间的关系？

三、战略构想

- (一) 企业愿景与使命
- (二) **主要领导者对战略发展构想**
- (三) 战略选择与确定

四、战略制定

- (一) 战略发展定位
- (二) 战略发展目标
- (三) 战略发展规划
- (四) 战略发展举措
- (五) 战略作战地战
- (六) 战略目标分解
- (七) **某装备制造型战略发展规划案例分享**

五、战略落地——对准战略规划作落地执行

- (一) 业务战略发展规划
- (二) 职能战略发展规划
- (三) 年度经营计划
- (四) 年度目标分解
- (五) 企业文化保障
- (六) 组织发展保障
- (七) 人才激励保障

(八) 流程优化保障

(九) 年度绩效保障

第一节 绘制 KPI 战略作战地图

一、关于 KPI 体系问题的探讨

- (一) 如何衡量公司战略发展的实现？
- (二) 公司考核指标产生的源头是什么？
- (三) 怎么样通过 KPI 来体现公司的价值作用？
- (四) 如何通过 KPI 牵引推动各项工作？
- (五) 如何有效监控及评价各部门的工作？

二、目标管理体系

- (一) 战略规划目标
- (二) 年度经营计划目标
- (三) 季度/月度目标
- (四) 绘制 KPI 结构图

实操练习：绘制本部门/本单位的 KPI 结构图

三、指标值实战设计技巧

- (一) 设定目标时常犯的四点错误
- (二) 目标设定必须符合 SMART 原则
- (三) 确定 KPI 目标值的 3 种方法

研讨：基于各部门的职能定位与发展目标的思考？

五、KPI 体系构建思维

- (一) BSC 平衡记分卡；
- (二) 投入产生；
- (三) 效益效能；
- (四) 战略定位；

六、基于 BSC 平衡记分卡的战略地图绘制

- (一) 平衡记分卡——三大平衡；
- (二) 财务维度；
- (三) 客户维度；
- (四) 内部运营维度；
- (五) 学习与成长维度

- (六) 案例分享：某公司基于 BSC 战略地图的案例分享
- (七) 现场实操练习与点评：分组开展用 BSC 绘制本公司的战略地图
- (八) 战略地图关键任务分解。