

# 商业决策：经营意识与战略决策

## ：课程背景

在公司稳定期，主营业务步入正轨，管理制度相对完善，在经营过程中，人成为最大的可变因素，尤其对于中层。他们的在各担当领域的执行能力没有问题，而执行意愿成为决定公司损益的最重要因素。把脉执行力，寻到病根才有效。

### 一. 埋

怨资源分配不公，最大限度要求资源支持。

总目标制定后的资源配给有战略意图，而中层只追求分子目标而抢占资源，甚者产生内部资源损耗，若不如意，执行意愿将大大折扣。在组织这个生命体中，眼睛比耳朵重要现象的根本还是没有站在大系统上看整体，缺乏大局观。

### 二. 对

策略的调整不适应，缺乏稳定感而敷衍执行。

大多数3年以上老员工即会产生温水青蛙现象，针对内外界变化，反应速度迟缓。要注入变化是常态的观念，将个人的“小安全感”放大到组织的“大安全感”中。

### 三. 经

常想打破公司规章制度，容易埋怨相关部门。

部门本位主义，关系级的团建只能解决表面问题，实际是利益级的冲突。而一个组织的主业务流程、支撑体系、管控体系本身就是环环相扣，要系统的理解组织架构的本质，让各种流程顺利有效的流动。

### 四. 缺

乏分解目标的思路 and 工具，缺乏理性，经验主义。

中层最重要的工作是将高层设定的目标往下分解，而实际公司中的分解较为粗放，且经常发现分解到最后已经和大目标相离甚远。目标分解能力，是中层最基本的理事能力，迫切需要提升。

## ：课程收益

- 提升管理者的全局意识，建立系统思维，形成共同的经营语言 提
- 理解经营本质、组织架构本质、管理的本质，从而使管理手段贴合经营 理
- 理

解长远目标与阶段目标，总目标与分子目标的关系

熟

• 练使用各种目标分解工具，并应用于现实问题

课程时间：2天，6小时/天

授课对象：中高层管理者

授课方式：采用沙盘模拟教学方式、现场练习、经典案例分享、视频观看、小组讨论、work。shop等

：课程大纲

一、全局视角看企业

企业生命·

企业经营的本质·

二、模拟运营

：第0年运营、1

小组成员跳脱出现实工作职位，模拟担任销售、生产、财务、市场主管和总经理的角色熟悉沙盘规则。

2、第1年运营：

初步制定企业的战略规划

你的决定值多少钱？

股东在乎什么？

3、第2年运营：

什么是亏损

企业经营最担心什么？

盈亏“平衡点”介绍

4、第3年运营：

什么是经营的主要指标

调整规划企业战略

5、第4年运营：

制定现金流预算

解锁市场规律与企业的生存

6、第5年运营  
评估企业价值

三、回顾课程、反思复盘