

## 战略解码与落地执行

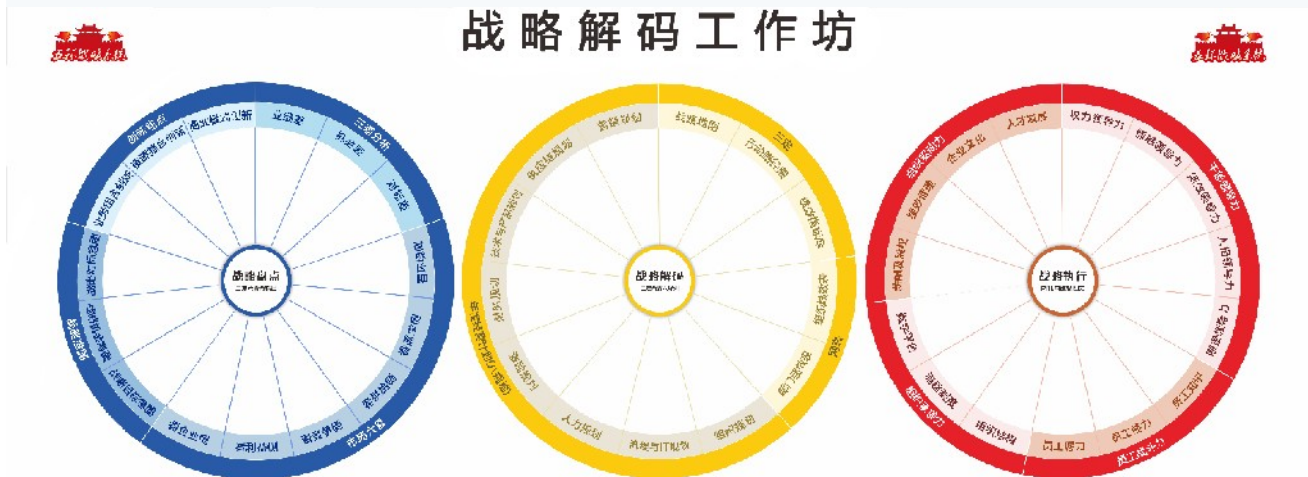
### 课程介绍

基于长期的理论研究和咨询实践，冉斌老师创建了战略解码的方法论，主要包含三大板块，一是战略盘点，二是战略解码，三是战略执行。战略盘点的主要内容是三差六看两输出，战略解码的主要内容是三定两表八规划，战略执行的主要内容是两抓两建聚四力。

什么是战略盘点（三差六看两输出）？三差指分析业绩差、机会差、对标差。六看指看环境侧、需求侧、供给侧、竞争侧、利益侧、企业侧。两输出指输出战略意图和创新焦点。

什么是战略解码（三定两表八规划）？三定指定战略地图、定行动路径图、定指标库，两表指编制组织绩效考核表、部门绩效考核表。八规划指组织规划、流程与IT规划、人力规划、激励规划、财务规划、技术与产品规划、供应链规划、营销规划。

什么是战略执行（两抓两建聚四力）？两抓指抓干部领导力、抓员工战斗力。两建指建设组织承接力、建设组织驱动力。聚四力指将领导力、战斗力、承接力、驱动力凝聚成战略执行力。



### 讲师介绍

冉斌老师是知名的管理专家，在知名企业和高校担任高管超过二十年，对战略、领导力、人力资源和绩效管理有着非常深入的研究和实践，授课超过一千堂，为一百多家企业提供过管理咨询，已出版的书籍有《二十一世纪战略画布》《五环战略》《企脉系统》《人力资源九大系统》《战略性人力资源管理》《你就是公司顾问-如何建设人力资源3P系统》《你就是公司顾问-三层级绩效管理》《你就是公司顾问-经理用制度说话》《三个和尚有水喝-高绩效管理五步法》《抓不好绩效就当不好总经理》《宽带薪酬》《绩效指标词典(合著)》《薪酬设计六步法》《员工满意度测量手册》等！



授课方式：工作坊+沙盘演练。

授课时间：1-2天。

## 第一部分、战略盘点（三差六看两输出）

### 一、三差分析

#### 1.1 业绩差分析。

1.2 机会差分析。

1.3 对标差分析。

成果：业绩差分析画布、机会差分析画布、对标差分析画布

## 二、市场六看

2.1 看环境侧（利好因素&利空因素）。

2.2 看需求侧（利好因素&利空因素）。

2.3 看供给侧（利好因素&利空因素）。

2.4 看竞争侧（利好因素&利空因素）。

2.5 看利益侧（利好因素&利空因素）。

2.6 看企业侧（利好因素&利空因素）。

成果：PESTEL 画布、行业环境分析画布、需求侧分析画布、供给侧分析画布、竞争对手分析画布、替代品分析画布、利益侧分析画布、企业 SWOT 分析画布

## 三、输出战略意图

3.1 战略目标意图。

3.2 战略机会意图。

3.3 战略对标意图。

成果：战略目标画布、战略机会画布、战略对标画布

## 四、输出创新焦点

4.1 业务组合创新（1+2+X）。

4.2 资源整合创新。

4.3 商业模式创新。

成果：未来业务组合画布、资源利用整合画布、商业模式创新画布

## 二、战略解码（三定两表八规划）

### 一、定战略地图

1.1 基于 BSC 财务视角的战略主题。

1.1.1 营收增长。

1.1.2 财效最佳。

1.1.3 成本合理。

1.2 基于 BSC 客户视角的战略主题。

1.2.1 产品领先战略。

1.2.2 价格领先战略、

1.2.3 品牌领先战略。

1.2.4 服务领先战略。

1.3 基于 BSC 流程视角的战略主题。

1.3.1 流程高效战略。

1.3.2 流程经济战略。

1.3.3 流程正确战略。

1.3.4 流程容易战略。

1.4 基于 BSC 学习发展视角的战略主题。

1.4.1 提升人才能力。

---

1.4.2 提升组织能力。

1.4.3 提升数字能力。

成果：年度战略地图

## 二、定行动路径图

2.1 行动策略（效率、资源、成本、风险、收益）。

成果：行动路径图画布

## 三、定指标库

3.1 通过 IPOOC 提取指标。

3.2 编制绩效指标库。

成果：绩效指标库

## 四、编制组织绩效考核表

4.1 编制组织绩效考核表 BSC。

成果：组织绩效考核表

## 五、编制部门绩效考核表

5.1 编制部门绩效考核表

成果：部门绩效考核表

## 六、组织规划

6.1 组织结构（组织六定：定结构、定职责、定权责、定职族、定编制、定任用）。

成果：年度组织体系规划方案

## 七、流程与 IT 规划

7.1 组织流程化（业务流程、管理流程、辅助流程）。

7.2 流程 IT 化。

成果：年度流程规划（战略流程、集成研发流程、从线索到回款流程、从问题到解决流程、集成供应链流程、市场管理流程等）、年度 IT 规划方案

## 八、人力规划

8.1 人力资源战略目标规划。

8.2 人力资源数量规划（数量规划、招聘规划）。

8.3 人力资源素质规划（企业大学建设规划、培训规划）。

8.4 人力资源政策规划。

成果：年度人力资源战略目标规划、年度人力资源数量规划、年度人力资源素质规划、年度人力资源政策规划

## 九、激励规划

9.1 薪酬福利规划（工资、法定福利、第二福利）。

9.2 绩效工资规划（绩效工资）。

9.3 项目提成规划（提成）。

9.4 奖金规划（奖金）。

9.5 股权规划（股权、期权、股票）。

成果：全面激励方案

## 十、财务规划

10.1 业务预算。

10.2 投资预算。

---

10.3 筹资预算（融资、贷款）。

10.4 财务预算。

成果：全面预算方案

## 十一、技术与产品规划

11.1 研发规划。

11.2 产品品类规划、产品品系规划。

成果：研发规划方案、产品规划方案

## 十二、供应链规划

12.1 采购规划。

12.2 生产规划。

成果：供应链规划方案

## 十三、营销规划

13.1 品牌规划。

13.2 广告规划。

13.3 营销规划。

成果：营销规划方案

## 三、战略执行（两抓两建聚四力）

### 一、抓干部领导力

1.1 感召力。

1.2 前瞻力。

1.3 影响力。

1.4 决策力。

1.5 控制力。

成果：卓越领导力画布

### 二、抓员工战斗力

2.1 员工能力。

2.2 员工愿力。

成果：员工战斗力画布

### 三、建设组织承接力

3.1 组织结构（组织五定）。

3.2 流程制度。

3.3 数字平台。

成果：组织结构画布、流程制度画布、数字平台画布

### 四、建设组织驱动力

4.1 薪酬与股权（第一驱动力）。

4.2 绩效激励（第二驱动力）。

4.3 企业文化（第三驱动力）。

4.4 人才发展（第四驱动力）。

成果：薪酬及股权激励画布、绩效激励画布、企业文化画布、人才发展画布