

战略规划与解码执行

课程介绍

战略是企业的生死大计，企业越是困难的时候，越要花时间去研究战略。今天吃不上饭，就是因为昨天没有把战略想好，今天有什么样的战略，明天就有什么样的结果！

基于长期的理论研究和咨询实践，冉斌老师创建了五环战略理论体系，五环战略系统由五大模块构成，分别是战略盘点、战略规划、战略解码、战略执行、战略绩效，五大模块相互支撑相互影响，合在一起就是一套完整的从战略规划到战略执行的闭环系统。其中**战略盘点**的核心内容是三差六看两输出、**战略规划**的核心内容是一幅蓝图五战略、**战略解码**的核心内容是三定两表八规划、**战略执行**的核心内容是两抓两建聚四力，**战略绩效**的核心内容是管人管事管战略。

五环战略系统的重要价值在于为 DSTE 创建了一个战略公式、一个战略流程、一套战略语言、一套战略画布。



冉斌老师是知名的战略专家，在知名企业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咨询实践，为一百多家企业提供过管理咨询，授课超过一千堂，著作有《二十一战略画布》《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》《薪酬设计六步法》《宽带薪酬》《员工满意度测量手册》等二十多部！

课程要求：分组，学员人数 50 人内。

课程成果：通过实战共创，输出约 40 张战略画布。

授课时间：1-4 天。

战略概论

本课程涉及八大战略流派（竞争战略流派、蓝海战略流派、定位战略流派、营销战略流派、品牌战略流派、资本战略流派、核心竞争力战略流派、商业模式流派）

一、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、战略规划（一幅蓝图五战略）

一、顶层设计

1.1 使命愿景、道德和价值观。

1.2 远景目标。

成果：使命愿景画布、道德和价值观画布、远景目标画布

二、总体战略

2.1 赛道战略（行业*产业）。

2.2 经营战略（低成本、集中化、差异化）。

2.3 发展战略（扩张、维持、收缩、退出）。

2.4 财富战略（发现利润区）。

2.5 商业模式（创新底层逻辑）。

成果：赛道选择画布、经营战略画布、发展战略画布、财富战略画布、商业模式画布

三、业务战略

3.1 业务布局（专业化/一体化/多元化/生态化）。

3.2 业务壁垒（业务护城河）。

3.3 营销战略（全市场营销要素）。

成果：业务布局画布、业务壁垒画布、营销战略画布

四、产品战略

4.1 产品布局（品类*品系）。

4.2 爆品战略（创新九大要素）。

4.3 供应链战略（安全/质量/分包/成本）。

成果：产品布局画、爆品战略画布、供应链战略画布

五、职能战略

5.1 技术战略。

5.2 品牌战略。

5.3 人才战略。

5.4 股权战略。

5.5 资本战略。

5.6 文化战略。

5.7 数字战略。

成果：技术战略画布、品牌战略画布、人才战略画布、资本战略画布、股权战略画布、文化战略画布、数字战略画布

三、战略解码（三定两表八规划）

（三定）

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

（两表）

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

（八规划-年度经营计划）

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

四、战略执行（两抓两建聚四力）

（两抓）

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

(两建)

三、建设组织承接力

3.1 组织结构（组织五定：定结构、定职责、定权责、定职族、定编制）。

3.2 流程制度（关键流程、关键制度）。

3.3 数字平台。

成果：组织体系画布、流程体系画布、数字体系画布

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

五、战略绩效（管人管事管战略）

(组织绩效管理)

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、定实施路径图

2.1 实施策略（效率、资源、成本、风险、收益）。

成果：实施路径图画布

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、定考核表

4.1 定公司绩效考核表 BSC。

4.2 定部门考核表 PBC。

成果：公司绩效考核表、部门绩效考核表

五、定年度经营计划

5.1 年度经营计划

成果：年度经营计划

六、述职与考核

6.1 中高层季度或年度述职。

6.2 对公司和部门进行季度或年度考核。

成果：述职报告、绩效考核结果

七、经营分析

7.1 问结果。

7.2 问计划

7.3 问过程。

7.4 问变量。

7.5 问对策。

成果：经营分析报告

(员工绩效管理)

一、定员工 PBC

1.1 管理者 PBC（战略性关键指标 KPIs、岗位性关键指标 KPIp、管理性关键指标 KMI、能力素质性关键指标 KCI）。

1.2 员工 PBC（战略性关键指标 KPIs、岗位性关键指标 KPIp、能力素质性关键指标 KCI）。

成果：管理者 PBC、员工 PBC

二、定绩效计划

2.1 绩效计划。

成果：管理者年度绩效计划、员工年度工作计划

三、绩效辅导

3.1 基于绩效计划的辅导。

3.2 基于工作过程的辅导。

成果：绩效辅导画布

四、述职与考核

4.1 工作述职。

4.2 绩效考核。

成果：工作述职报告、绩效考核结果

五、绩效反馈

5.1 绩效成绩反馈。

5.2 绩效问题反馈。

成果：绩效反馈画布

六、绩效改进

6.1 绩效改进问题清单。

6.2 绩效改进方案。

6.3 绩效改进成果评审。

成果：绩效改进方案

七、绩效激励

7.1 经济激励（绩效工资、奖金、调薪等）。

7.2 精神激励（表扬、评优、机会、调岗、末位管理）。

成果：绩效激励画布