

---

# 从战略到落地（DSTE）：

## 战略梳理、战略解码、绩效管理与考核

主讲老师：蒋石刚

### 【课程收益】：

- 理解战略规划 BLM 的实质，将企业有限的自身资源/能力和复杂多变的外部环境相匹配，确定企业的战略目标、价值客户、价值产品、价值技术等；
- 掌握从公司级战略到一级部门、二级部门乃至关键岗位的战略解码方法论，如 OKR、BSC、BEM、OTB 等；
- 掌握组织与组织绩效管理的基本方法，如何给中心/部门制定考核细则？——有效，而不累赘。
- 主管如何在繁忙的工作中利用有限的时间高效地辅导下属的绩效？
- 华为等公司在绩效提升方面的最佳实践和先进方法的分享。

### 【参课对象】：

CEO/总经理、高管；人力资源负责人、技术产品部门负责人、市场经理/营销经理及其他各职能部门主管等中基层管理者、储备干部。

【培训课时】：12 课时/2 天。

### 【课程大纲】：

#### 第一天

##### 1、战略与战略管理概述

- 战略管理：洞察市场变化，抓住战略机会，构筑能力，持续发展
- 谁负责战略？各组织都思考本领域内的战略，奋力牵引公司进步
- 领先者思维模式，由弱到强
- 战略管理全景图：DSTE，实现 SP、BP、KPI、PBC 的闭环管理
- 战略的灵魂：经营哲学、核心价值观与业务理念

##### 2、战略规划（梳理）

- 方法论介绍 BLM
- 战略研讨“登山图”
- 第一站：关注两种差距：绩效差距和机会差距

- 
- 不满意是对现状和期望业绩之间差距的一种感知
  - 进行差距分析：由表及里，找到可以行动的根因
  - 以差距为导向，集中力量解决关键业务问题
  - 第二站：市场洞察
    - 五看：看宏观/行业、看客户、看竞争、看自己，看机会寻找方向、目标、差距与战略机会点
    - 分组研讨
  - 第三站：战略意图
    - 公司的方向和最终目标；体现竞争优势，格局目标
    - 战略目标制定常见的问题
  - 第四站：创新焦点
    - 业务（产品/服务）组合策略
    - 创新的三种典型模式
  - 第五站：业务设计
    - 业务设计框架
    - 价值获取模式与案例：发现利润区
    - 战略控制点：企业护城河，为基业长青保驾护航
    - 业务设计思考方向，如何落实聚集、创新和压强
- 3、战略解码概述
- 什么是战略解码？举例说明
  - 战略解码的七个层次
  - 战略解码步骤：战略-指标与重点工作-部门绩效-个人绩效
  - 如何做战略解码—战略地图，贡献路径法
- 4、公司级战略解码 BSC
- 如何做战略解码—战略地图、贡献路径法、平衡积分卡
  - 战略解码五步法：财务-客户-内部运行-战略地图
  - 案例讲解：某企业公司级战略解码
- 5、公司/业务单元战略解码 BEM
- BLM 之执行逻辑
    - 战略胜也在执行，败也在执行
    - 华为战略解码的方法发展历史
  - 战略解码 BEM 方法论
    - 如何战略解码：上下对齐、左右拉通，目标承诺、层层落实、考核闭环
    - 战略解码工具 BEM 介绍：KSF、KPI、OKR
    - 战略解码工具平衡记分卡 BSC 介绍
    - 战略解码综合方法：BEM+BSC
  - 战略解码会议引导五步法：
    - 关键成功要素及衡量指标
    - 关键任务共识与矩阵
    - 关键人才规划
    - 战略目标与部门责任（实战演练）
    - 部门组织绩效方案
- 6、部门战略解码 OTB
- 战略解码内涵：上下对齐、目标承诺、层层落实、考核闭环

- 
- 差距工具介绍：根因分析
  - 战略解码的主要方法介绍：OTB+BEM
  - 团队的发展阶段：群体、团体、团队、高绩效团队
  - 高绩效团队的四大特点
  - OTB 解码前的两大输入（需课前准备）
  - OTB 旅程（实战演练）
    - 第一站：独特价值，明确团队的目的，重点讨论其能力范围内对公司最重要的贡献
    - 第二站：重点工作，是全局性、团队独有的任务
    - 第三站：责任矩阵，重点工作实施计划、衡量标准、领导和支持者及其任务
    - 第四站：团队规则，团队运作的游戏规则、信息流动和决策的程序、行为规范

#### 7、组织绩效目标设定

- 责任中心的明确划分：利润中心、收入中心、成本中心、费用中心
- 各经营单元不同产品生命周期的划分
  
- 各类责任中心的牵引点及控制点
  
- 战略指标库和矩阵图（样例）
  
- 生成典型部门的“组织绩效”（模板）

## 第二天

### 1、绩效管理的战略意义与本质

- 美国上市公司绩效管理效果
- 绩效管理的矛盾事实
- 绩效管理—知识型员工的提升方法
- 从工业经济时代到知识经济时代管理理念的转变
- 绩效管理的战略地位：企业价值链处于核心环节
- 绩效管理的战略地位：企业生存的唯一基础，成长的唯一理由

### 2、绩效、绩效管理概念绩效的内涵

- 绩效的外延
- 管理者的绩效观念
- 德鲁克对绩效的几个观点

### 3、组织绩效管理

- 组织绩效的基本理念
  - 价值链循环在实践中通过绩效管理落地
  - 价值评价导向和误区
  - 价值评价实施原则
  - 组织绩效管理的定义
  - 组织绩效管理的目的
  - 组织绩效管理原则
  - 组织绩效管理导向

---

#### 4、组织绩效评价

- 基本原则
- 计分规则
- 解读：公平评价“盐碱地”的价值

#### 5、组织绩效的结果应用

- 组织绩效管理结果应用
- 组织绩效是干部选拔的重要标准
- 组织绩效是干部考核与激励的重要依据
- 组织绩效结果影响奖金包的生成和分享
- 组织绩效结果影响员工个人绩效

#### 6、员工绩效管理四步曲

- 第一步：绩效目标阶段
- 第二步：绩效辅导阶段
- 第三步：绩效评价阶段
  - 韦尔奇“活力曲线”
- 第四步：绩效反馈阶段
  - 面谈沟通的程序
  - 考核沟通原则

#### 7、华为绩效考核实践分享

- 绩效考核制度
  - HW 绩效管理的发展历程
  - 分类分层绩效考核制度
- 中高层述职+KPI 考核
  - 为什么要进行述职？
  - 述职参考模板
- 中基层员工绩效考核
  - 绩效考核流程
  - 绩效评价结果等级
  - 部门组织绩效与部门员工考核比例挂钩，从而牵引员工关注并提升组织绩效