

# 《从战略解码到部门年度经营规划》

主讲：林安

## 课程背景

针对企业在战略解码及部门年度经营规划制定等方面的问题，我定制了这门研讨，从方法论与工具的维度，结合案例、练习与讨论，使各级管理者理解并掌握战略制定后如何解码战略以及如何制定年度经营规划，帮助各级管理者建立系统的、逻辑的、结构化的思考，并能实战操作。

## 培训收益：

企业收益：提升企业的战略实现能力。

学员收益：掌握战略解码、经营规划的制定、指标紧扣目标的工具、方法。

授课特点：授课 60%+案例 20%+讨论 20%

参训对象：各级管理者

授课时长：2 天（6 小时/天）

## 课程大纲

### 一、战略解码

1. 端到端的战略管理框架与逻辑

2. 战略解码

1) 战略澄清

a) 平衡计分卡

b) 战略（澄清）地图

c) 战略澄清容易出现的关键问题及解决方案

d) 案例：华为战略地图

e) 练习：制作企业或本部门的战略澄清地图

f) 讨论：战略澄清要注意哪些问题？需要跨部门拉通评审吗？为什么？

2) 战略分解

a) 关键成功要素分解法

b) 从战略澄清地图中抽取关键成功要素进行分解，得出组织的 KPI 指标与承接部门

c) 练习：用战略澄清地图与关键成功要素的分解工具，分解出部门的 KPI 指标及完成 KPI 的重点工作。

d) 指标分解的原则

e) 行政职能部门的 KPI 指标

f) 案例：指标设计示例

g) 案例：华为某部门的 KPI

h) 讨论：指标是否越全面越好？为什么？

### 二、制定部门年度经营规划

1. 制定年度经营规划的关键输入与输出

2. 由战略规划制定企业年度经营规划

3. 由企业年度经营规划制定各部门年度经营规划

4. 练习：制定本部门的年度经营规划

---

5. 讨论：目标与指标的关系？经营管理的是指标还是目标？

三、 使部门指标体系紧紧代表部门年度规划

1. 将战略规划各个板块填入平衡计分卡战略澄清地图的四个层面

2. 找出各要素之间的平衡影响关系

3. 分解出部门的 KPI 体系

4. 练习：将 BLM 战略规划（如果有的话）填入澄清地图

5. 讨论：指标完成了，但部门规划没有完成，或者指标与目标相偏离，是什么原因？如何避免指标偏离目标？

\*\*\*\*\***END**\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*