

《战略解码》课程说明

课程价值

清晰、科学的战略规划，细致、可行的战略解码，是企业从战略到执行、建设核心竞争能力、实现可持续发展的重要保障。很多企业没有很好的战略工具，帮助制定企业战略并落地。本课程通过案例剖析、学员研讨等多种形式，带领大家重新理解和审视战略，掌握战略解码的有效方法和工具，使企业在纷繁复杂的外部环境下找到一条符合自身特色的可持续发展之路。

课程时长：2天

培训对象

企业高管层

各业务领域负责人

课程目标

明确公司愿景、使命、长期目标；

研讨确定“赢的逻辑”，制定高杠杆指导策略；

分析“商业模式”，梳理核心业务及核心资源；

分析“战略五要素”，明晰战略路径，实现创新与发展；

制定战略地图并分解平衡计分卡明确指标，制定行动计划

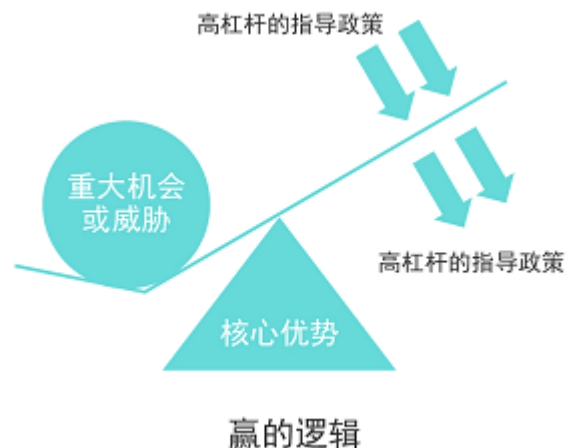
课程大纲

模块一：战略的成功的关键基因

1. 超预测技术分析
2. 战略成功的基因

模块二：战略前战

1. 领域分析
2. 发展路径规划
3. 差异化绘制特点



案例：美孚石油的差异化战略

小组研讨：差异化分析工具研讨

4. 赢的逻辑

现场讲解：战略规划过程及管控制约因素

模块三：战略解码最佳实践

1. 运用平衡记分卡促进目标达成

如何运用 BSC 描述企业目标

明确企业业务重点

现场讲解：如何制定 BSC 战略图

2. 财务层面

案例：吉利发展规划

3. 客户层面

客户价值定位

客户角度的目标

客户层面指标

案例：ZARA 的客户价值定们、中国电信的品牌定位

4. 内部流程层面指标分析

5. 学习与成本层面指标分析

6. 模拟演练：战略拼图模拟游戏

7. 小组研讨：定义组织的战略图

愿景	使命	层面	战略主题	目标	评估指标	目标年度分解					具体行动	里程碑	责任人	资源配置			
						2012	2013	2014	2015	2016							
打造全球建材品牌 让建筑更安全 成就优秀建筑人	财务层面	生产率提升	提高产能	产能利用率	利率率	95%	95%	95%	95%	95%	1. 市场先行，区域发展与区域需求相匹配 2. 加强对国家宏观经济形势研判，重点抓住管桩销售规律 3. 加强对同行业的调研分析，适时进行整合 4. 合理利用资源，注重有效调性产能 5. 重大战略客户年度需求预测的跟踪	1.2012-2014 2.2012-2016 3.2012-2016	1. 营销部 2. 运营部 3. 财务部 4. 运营部				
						客户层面	为业主提供快捷、贴心的产品和服务	客户满意度	85%	70%	85%	85%	85%	1. 精益解决方案 2. 专家、机关单位关系支撑，提供一站式服务 3. CRM信息化平台 4. 制定办事及标准服务流程	2012上半年完成全球方案，下半年再推行	营销部、信息中心	跟进业内专家、朋友软件支持、信息中心支持
									内部流程层面	运营流程管理、降低运营成本	质量合格率	99.5%	99.5%	99.5%	99.5%	99.5%	1. 160质量管理体系深化执行，片区互检会 2. 完善生产设备（更换、维修），操作者培训 3. 严把原材料验收关
学习与成本层面	组织培训	实践知识统一口径	平衡计分卡指标达成率	95%	95%	95%	95%	95%				1. 由负责人主持，中层以上参与指标的合理分解 2. 将指标完成情况与薪酬挂钩 3. 每月对指标数据完成情况进行分析、反省、总结	1.2011.12 2.2012.1 3.持续进行	1. 董事会及总经办 2. 薪酬委员会 3. 董事会及总经办	中层以上部门经理管理人员的薪酬管理		

平衡计分卡将一系列目标丰富成行动计划和配置资源

