

《重新定义战略：2025 战略推演与经营计划》

—全程沙盘实战推演+各部门任务解码—

主讲专家：王京刚 博士

(2天2夜)

■ 沙盘剧本背景：

一家 B2B 业务的企业，市场前景广阔，为了在全国快速建立产业生态，公司采取了事业部制的管理模式。但 CEO 面临巨大压力，外面的机会满地都是，但公司的市场份额在全国范围内看，非常之小，并且以央企和地方国企为代表的竞争对手，也正在加大市场开发力度。眼下，又到了制定新一轮的年度经营计划的时候了。那么如何做，年度“**经营计划**”，才能变成年度“**增量计划**”，公司业绩才能在 2025 甚至更长久的时间内做到持续良情增长？

角色设定：

1. 各事业部/分子公司的 **CEO**:事业部运营执行官，肩负着企业增长的重任，面临巨大压力。

存在问题：对于该去哪里找机会，在战略机会点上没有共识，各事业部我行我素、各自为战，导致企业资源无序耗散，业绩与利润增长缓慢。

2. 市场部经理：负责市场调研和分析，对客户和市场有深入了解。

存在问题：一是收集不到市场情报，市场和机会大的产品得不到资源配置；二是害怕考核而隐瞒潜在的增量机会，多一事不如少一事，长此以往，弱化了公司核心竞争力。

3. 销售部经理：负责销售渠道的开发和管理，提高销售业绩。

存在问题：没有对客户问题分析，客户痛点识别，竞争分析，卖点设计；老员工围着老产品和老客户享受高提成，新产品和新客户无人做，无法带来新的增量，创新无法开展，资源无法聚焦到好产

品和好市场。对增量不大的市场，却又无法做减法、释放资源，战略目标与预算和绩效脱节，最终使企业业绩停滞不前。

4.产品研发部经理：负责产品的改进和升级，满足客户需求。

存在问题：只关注研发流程，不关注市场和需求，导致产品开发脱离客户需求；在核心产品所需要的核心技术和关键技术无法进行立体创新和预研，无法确保产品的功能和性能在高端客户中持续领先，无法彻底拉开与竞争对手的差距。

5.人力资源部经理：负责员工激励体系的打造，提高员工工作积极性。

存在问题：如何将公司 KPI 分解到产出线 KPI 和产出节点 KPI,并同步解码到关键职位，形成岗位业绩地图？

6.供应链部经理：负责采购和生产供应与物流配送，为公司整体运作效率负责。

存在问题：新的业务模式需要顺应价值转移趋势并进入利润区，但是目前仅片面强调跨部门团队，而是为管理而管理，导致流程制度和实施两张皮，很多工作是为了应付流程制度而做。

7.财务部经理：负责管理会计与投资回报管理，对公司资产周转效率负责。

存在问题：只关注财务管理和流程的改革，不关注目标、预算与绩效和增量的关联；也不能针对增量设计投资式的预算，不能确保战略聚焦投入和资源向增量倾斜。

8.公司管理变革办公室：负责牵头企业各部门的变革和协同。

存在问题：不能根据增量战略控制节点分配预算，也不能通过经营分析和预警修正战略，实现战略正反馈循环。

■ 剧情梗概：

开始时，企业正面临业绩增长的困境，CEO 感到巨大的压力：如果变革幅度大，公司承受不了；如果变革幅度小，效果又得不到保证。那么，如何在“不改产品，不动组织，不加预算”的背景下，对客户进行重新定位，对市场重新划分，对产品重新调整研发策略，对激励体系重新打造，以实现业绩增长？

“逆袭”，始于一场年度会议，CEO 与各部门经理讨论全年的增长目标。在这个过程中，各部门提出了不同的观点，但缺乏统一的认识。王博士通过沙盘练习、自我诊断和识别机会演练等方式，帮助各部门认清增量机会点，合理分配预算，拉通业务设计和客户群规划，实现了“业财人一体化”，提高组织作战能力。

在接下来的剧情中，各部门导入“增量六预体系”，解决了以下年度计划中的潜在问题：

1. 预案：达成增长共识，在哪里、用什么方法、靠什么产品，要形成统一方案。
2. 预算：合理分配预算，把有限的资源投入到最有价值的增量机会点上。
3. 预策：拉通客户关系和业务流程，使增长目标和策略更具体可行性。
4. 预标：建立业绩倍增指标体系，以增量为前提，设计 pvi 指标体系。
5. 预酬：建立可以测量“干多干少、干快干慢、干好干坏、巧干蛮干”的增量薪酬体系。
6. 预警：做好复盘，形成管理方法论，保持“目标/机会/策略/行动/资源”一致性。

■ 在接下来的剧情中，各个部门在变革办公室的协同下展开行动：

1. 市场部年度“6 场硬仗”：洞察行业增长机会，客户调研和分析，发现新的客户需求和市场趋势，市场重新定位……
2. 销售部年度“6 场硬仗”：梳理客户定位与价值定位，调整销售策略，优化销售渠道，加强线上线下一融合，提高销售效率，逐步扩大市场份额……
3. 产品研发部年度“6 场硬仗”：对产品进行改进和升级，引入新技术和材料，提高产品质量和性能，用解决方案满足客户的需求和偏好……
4. 人力资源部年度“6 场硬仗”：如何画好达成战略的作战地图，如何将目标转化为组织绩效，如何设计增量绩效激励体系，如何提高骨干员工的胜任能力……
5. 供应链部年度“6 场硬仗”：重新设计“三线联动”的运营体系，推进产供销一体化的数字化转型，消除瓶颈提升整体运作效率……
6. 各事业部“6 场硬仗”：共启愿景澄清战略意图，将战略地图转化为经营计划，通过战略复盘形成战略管理闭环流程……

各事业部与集团各部门进行联合复盘，应用 PDCA 循环改善业绩。经过一年的努力，企业终于实现了业绩增长，个别单品以 200% 的幅度增长，CEO 的压力得到了缓解。

结局：企业通过调整增长策略，成功实现了业绩增长，为未来发展奠定了坚实基础。年度增量计划概括为：业务分层、预算分级、绩效分类，以产品为组织绩效单元，进行任务细分、预算、核算和绩效考核。公司管理产品线的预算和绩效，产品线管理支撑产品的节点的预算和绩效，各节点汇总形成职能部门的预算和绩效，实现基于组织绩效和产品绩效之上的部门和个人绩效考核；同时，节点调动资源，呼唤“炮火”支援。

剧本最后，企业召开庆功宴，事业部与各部门分享成功的经验，共同庆祝企业的飞速成长。

■ 授课方式：诊断与辅导+咨询式点评+项目实践=教会

1.运用科学系统的方法来进行战略管理，使企业能够看清方向、敢做战略取舍、能够做出正确的决定，提升战略决断力；

2.理解企业可持续发展的底层逻辑，掌握市场洞察、客户定位、业务规划、战略地图等模型工具，提升战略共识力；

3.跨越从战略到执行的鸿沟：战略意图解码为战略规划，解码为关键策略/组织绩效，并做好战略配称，提升战略执行力；

4.学会从外部市场与客户视角看企业价值，让高管团队具备竞争思维、客户思维、系统思维和未来思维，提升战略领导力；

5.掌握战略管理流程、战略规划与解码的5个步骤、战略实施的3个协同，以及战略管理之屋的5大价值，提升战略驱动力。

■ 研习营-沙盘实战的特点：

实战模拟：企业可以选择事业部长、财务、企管、人力资源、生产、销售、采购、研发等部门负责人参加,课程结合企业实际进行15场现场实战,让培训不再脱离实际。

快速建模：在课程中，导师结合自己多年的企业经营系统及年度经营计划管理实战经验，辅导企业从战略走向年度增量计划，并根据不同企业的实际建立年度增量计划管理模型。

■ 学习安排：

时间	内容	点评	工具表单
----	----	----	------

第一天	预案、预算	作业实践	2024 年企业战略地图、职能战略规划地图、预算表
第二天	预标、预酬	作业实践	PVI 绩效测算表、增量薪酬表、企业经营驾驶舱
第三天	预警、推演	作业实践	年度经营会议体系、决策体系表、项目管理表
结营仪式	核心任务立项		

■ 学习人群：

·董事长、总裁、事业部总经理及核心高管带队学习；

·想学习战略落地系统，突破瓶颈成长为高管的；

·想成长为有效落地企业战略的内外部专家；

本培训班，我们统一规划设计为 2 天 2 晚，，其中，由首席导师担纲执行。

■ 本培训班的资料清单：

学员企业的发展战略规划、过去 3 年年度经营计划。

② 学员企业过去两年年度业务计划。

② 学员企业过去两年年度经营预算。

② 学员企业过去两年年员工激励办法。

说明:如果不能完整提供以上资料,也需请参训人员提前对以上问题进行思考。

开课地点：企业自选。