



# 战略解码与经营计划制定

## 行动学习工作坊

行动学习高级促动师：王彦

---

**【课程名称】** 《战略解码与经营计划制定》行动学习工作坊

**【课程背景】**

- 我们理解的战略和组织（企业）的战略是否有偏差？组织（企业）成员是不是理解战略的角度又各自不同？我们的工作计划是否与组织（企业）战略方向一致？如果上述问题出现意味着什么？
- 组织（企业）内战略目标确定后，首先要做的事情是达成战略共识。管理者是否自己清晰的理解战略并清晰的传递战略？是否能够清楚的知道达成战略目标的关键“战役”？是否能够有效的利用工具支撑战略落地的整个过程？这都是需要管理者思考的。
- “如果你不能描述，你就不能度量；如果你不能度量，你就不能管理；如果你不能管理，你就不能达到目标。”“战略解码”就是将组织（或公司）的战略重点进行清晰地描述，并通过可视化的方式，转化为全体成员可理解、可执行的行为过程。
- 年度经营计划的制定横跨上、中、下管理层级与前、中、后台部门，目的是为了建立任务的优先顺序达成公司年度目标。有效的年度计划，对上需要承接公司战略目标，对下需要引领每个部门全年需要开展的重点工作，对外需要准确分析营销中的种种问题并拿出对应的策略，对内需要优化部门与部门之间的价值链体系。
- 本课程重点在于厘清达成战略目标过程中的认知共识，同时，相关利益部门及参与者，根据实际战略目标，共同研讨出策略方法及行动计划，以支撑未来组织（企业）战略目标的有效达成。

**【课程收益】**

- 帮助管理者理解和澄清组织战略而不是制定战略；
- 帮助管理者达成战略共识探寻战略落地中的关键战役
- 帮助管理者使用 MECE 法则制定策略并建立优先顺序级；
- 基于组织的诉求，制定出可视化的课程产出结果；

**【课程对象】** 高层管理者 中层管理干部 中层后备

**【授课方式】** 理论讲解+工具应用+结构化研讨

**【课程时长】** 2天，6小时/天

## 【课程大纲】

### 第一部分：战略聚焦

#### 一、战略认知与理解

- 什么是战略（战略的目的在于构建企业现状与未来目标的桥梁）

- 
- 战略的三个层次
  - 战略管理的变化
  - 战略与绩效的关系
  - 战略制定（使命、愿景，环境分析与战略之间的关系）
  - 战略工具（SWOT分析、波特五力模型、价值链分析、GE矩阵）

□ **行动学习工作坊产出内容：**

- 我们理解的战略（使命愿景）
- 描述我们三年后的样子
- 描述我们为了实现三年后的样子，第一年应该做的事情
- 描述内外部环境（SWOT=PEST+价值链）
- 描述我们达成战略目标后的样子（图画未来）

## 第二部分：战略解码

### 一、战略目标解码

- 什么是战略解码
- 为什么要战略解码
- 战略解码流程

□ **案例解析：海底捞差异化战略到具体目标的有效达成**

- 战略解码实现战略实施过程中的四大障碍
  - 解决远景障碍
  - 解决行动障碍
  - 解决解决人员障碍
  - 解决制度障碍
- 在战略规划中必须打赢的仗（关键目标梳理）
  - 什么是必须打赢的仗
  - 必须打赢的仗六个方面描述
  - 必须打赢的仗的模版

□ **行动学习工作坊产出内容：描述关键战役及战略重点（六方面描述）**

### 二、上下级分解目标

- OGSMA工具法
  - O目的
  - G目标
  - S策略
  - M衡量标准
  - A行动计划
- 从上到下逐级分解--从下到上逐级承诺

- **案例解析：某集团公司与分公司运用 OGSMA 方法图示详解**
- **行动学习工作坊产出内容：调整上下级间对于战略目标，已达成上下同欲**

### 三、组织内部价值链

- 分析组织内部经营活动和流程
- 描述主要活动和辅助活动的逻辑关系
- **行动学习工作坊产出内容：基于价值链表描述组织内部主要活动和辅助活动**

## 第三部分：经营计划

### 一、从策略共创到经营计划

- 组织计划流程图示（从目标到计划）
  - 达成目标的策略（促动工具：团队共创）
  - 团队优劣势分析（促动工具：T型看板）
  - 团队资源梳理
  - 达成目标的策略选择（促动工具：盈利矩阵）
  - 从策略到计划的制定（SMART）
  - 优化经营计划建立衡量标准
- **行动学习工作坊产出内容：**
  - 基于目标的策略团队共创
  - 基于具体策略的可能性分析（盈利矩阵）
  - 团队优劣势看板（盘点团队过去三年经营计划，经营优势如何标准化流程化再应用，劣势分析具体原因及未来改善应用方案）
  - 团队资源梳理（现在可用，未来可用）
  - 部门（个人）与战略目标相匹配目标及行动计划
- **城镇会议：基于更高层管理者参与评点部门（个人）目标及行动计划（解决上下同欲、协调相关资源等目的）**

备注：工作坊前的工作流程（填写表格后需根据工作坊需求及相关信息进一步交流）

客户填写的工作坊需求确认表（有多少信息填写多少信息）

经发起人确认的主题	如何_____
	支撑主题的议题（主题之下有哪些议题必须探讨）： 1. 2. 3.

工作坊发起人（公司）	所在行业位置： 公司发展阶段： 公司盈利模式： 公司的战略定位与目标： 公司面临的主要问题或表现：
工作坊发起人（岗位）	岗位角色： 面临的工作难题： 对本次工作坊的担心：
工作坊焦点目标 (关注发起人)	发起人期望有哪些关键成果和产出： 发起人最希望在工作坊现场发生些什么： 发起人打算如何应用工作坊的成果： 工作坊对发起人关心的项目或工作推进有何贡献：
工作坊的体验目标 (关注参与者)	工作坊的成果跟参与者的利益关系：有关系 参与者对工作坊的期望： 本次工作坊过后，大家参会收获的应用场景：
参与者	参与者组成、人数、年龄及性别比例： 团队发展阶段： 团队文化或风格：
工作坊时机与时间	
工作坊地点及会场情况	