

《赋能创新成长 驱动效能升级》

战略解码及目标与计划执行

主讲：张子斌老师

【课程背景】

企业在经济下行，未来发展大趋势不明朗的前提下，需要在转型升级或者商业模式创新等方面有所突破，必然涉及战略的设计与调整，如何做好企业战略优化和升级，以及战略确定后如何能够有效的执行和落地，在实操中，常会面临如下的问题：

- 如何在国家政策调整，产业发展变革中，找到企业的机会？升级符合自身发展的战略？
- 在企业价值创造中，如何找到适合自己的定位？确定企业的方向、市场和业务组合、目标和计划、年度“里程碑”举措等？
- 如何能够有效的将目标和任务进行解码，并且能够层层分解到下级单位，如何做好战略的承接？如何调配资源，用什么工具和方式方法比较恰当？

《战略解码及目标与计划执行》课程，将通过“战略澄清-战略解码-战略执行-战略复盘”的闭环，帮助企业确定战略方向，明确战略目标，解码具体要求，解构战略执行，并且从组织运营的角度，提炼战略解码及目标计划在企业的创新与应用，通过真实的案例总结的核心点，让大家感受到学有所用。

【课程收益】

- **提升认知**：学会战略分析、战略选择、战略实施与经营决策的方法与技巧，明确当下大环境和产业更迭背景下，企业战略的设计与调整的重要性和必要性。
- **掌握方法**：掌握**目战略管理四步法**“战略澄清-战略解码-战略执行-战略复盘”
- **学会工具**：掌握战略分析、战略解码、战略执行、战略复盘的工具和模型，保障战略落地执行中的实操性。

【课程特色】

- **干货满满**：既有宏观分析，又有微观诊断的通用提炼，所有的工具都是源于日常管理咨询工作中的实操方法论。
- **贴合实际**：符合当下大环境变化下，企业转型升级的诉求，思维逻辑清晰，课程生动形象，尤其情景教学部分，学员有身临其镜之感。
- **真实接地**：所有课程中讲的案例均为实际发生的项目案例，并且符合企业在不同行业、不同阶段的代表性，能够和学员达成共识。

【课程对象】

企业中高层管理人员

【课程时间】

1-2天（6小时/天）

【课程大纲】

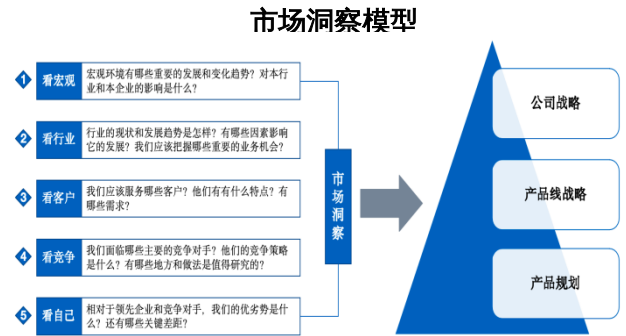
一、如何通过战略澄清洞察企业的战略方向

1、宏观和微观的形势趋势分析

- 国家的三次经济格局调整
- 国家聚焦产业更迭的影响
- 新质生产力下的时代要求
- 企业发展第二曲线的形势

2、如何通过战略澄清洞察方向

- 看宏观：通过 PEST 模型，找到风口与大
- 看行业：未来 10 年的价值转移风险和机
- 看客户：客户细分模型
- 看竞争：竞争对手分析
- 看自己：识别商业模式创新方向



案例分析：某国企下属事业板块战略调整及企转型升级

演练：模型演练及应用

3、如何做好企业战略模式组合

- 经营战略的模式
- 竞争战略的模式
- 行动战略的模式
- 战略澄清效果图

稳定增长	每年预期的绩效水平可以与过去差不多的水平增长；企业继续以基本相同的产品或服务为其客户服务。
增长	1. 集中于单一产品或服务的成长。 2. 集中的多样化经营。 3. 垂直一体化。 4. 水平一体化（或多样化） 5. 联合多样化。
收缩	1. 转向 2. 退出 3. 清算
收割	1. 控制市场战略——利用市场的下降趋势获得市场领导地位。 2. 保持市场孔道——保持市场相对于竞争对手的市场地位的战略。 3. 有选择地紧缩战略——优先转向盈利的市场部位；目标是获取适当的市场范围。 4. 收回投资战略——尽可能收回原先投资的战略。
组合	1. 同时性战略组合 2. 顺序性战略组合
竞争战略	1. 成本领先战略 2. 差异化战略 3. 目标集中战略（成本领先的目标集中战略、差异化的目标集中战略）
进攻性	1. 重新组合 2. 重新确定 3. 投资 4. 形成进攻联盟
防御性	1. 提高结构性障碍 2. 增加预期报复 3. 减少进攻的诱因

战略模式组合矩阵



二、如何通过战略解码承接企业的战略目标

1、战略地图的绘制

- BSC 模型确定关键绩效领域

2、战略目标的确定

- 由关键成功因素设定组织 KPI
- 绩效目标设计的方法

定量指标的设计/定性指标的设计

- 各层级目标的确定

公司目标的确定/部门目标的确定

- 目标确定中的协同

分解拆分企业目标至 N-2 级/确定企业年度发展里程碑事件

3、细分策略的制定

- 营销、产品、竞争和能力等策略形成配套策略

三、如何通过战略执行保证企业战略的落地

1、组织管理 4E 模型的应用

- Enhance operation system 增强运营系统
- Empower operation 促进组织赋能
- Elevate culture 提升文化驱动
- Effectiveness improvement 组织效能升级

案例：美的集团的组织变革保障战略实现的案例研讨

2、卓越绩效管理体系的执行

- 绩效方案的确定
- 绩效考核的组织
- 绩效结果的应用
- 绩效反馈的实施

3、成功经验总结与问题分析

4、战略复盘及调整建议措施