

## 《战略落地》

### 企业年度经营规划及组织执行管控总裁班

主讲：张永林老师

#### 【课程背景】

企业的“企”字。如果取消上面那个“人”，企业就“止”住了，说明人对于企业是很重要的。

而“人”字为什么一定要在企业的“企”字上面呢？因为人是需要支撑的，“人”一旦失去了支撑，倒了下来，就变成“一”了。说明企业对于人来说也是非常重要的。

企业与人之间，人和企业之间，一定有一种东西把他们紧密的联系在一起的，找到这个联系，就能打通二者互赖共赢之路。

这个联系，应该是“目标”吧，是目标让企业命运和个人命运紧密相连，由企业战略目标引发的组织目标、个人目标，目标达成，团队共赢，一损俱损，一荣俱荣。

目标达成四大痛：

- 1、动力之痛：谁能告诉我，员工能和我远多远？
- 2、协调之痛：谁能告诉我，“内战”还要打多久？
- 3、效率之痛：谁能告诉我，怎么能让员工把事情做到位？
- 4、持续之痛：谁能告诉我，我的企业还能活多长？

#### 【课程收益】

1、强化团队凝聚与协同。通过系统学习，企业领导者将洞悉员工动力的内在逻辑，掌握多种激发员工潜力的实用技巧，有效拉近与员工的情感距离，显著提升团队的整体凝聚力和协同作战能力。

2、优化管理架构与策略。课程将引导领导者深度审视现有管理方式，提供切实可行的管理工具和策略，助力优化组织架构，确保企业战略与员工个人目标的高度一致，从而提升决策效率和整体执行力，确保企业在市场竞争中占据优势。

3、提升员工归属与忠诚。课程还将重点探讨如何构建积极的企业文化，通过营造良好的工作氛围，显著提升员工的满意度和忠诚度。通过高效沟通和激励机制的建立，员工将更加认同企业价值观，积极为企业发展贡献力量，实现双方共赢。

4、创造价值与提升竞争力。通过本课程的学习，企业将在团队凝聚力、管理架构优化、员工满意度等方面取得显著提升，这些综合进步将有力推动企业价值的创造，并在激烈的市场竞争中形成难以复制的竞争优势。

#### 【课程对象】

董事长、总经理、高管团队、中高层管理干部、人力资源工作者

#### 【课程时长】

2天，6小时/天

#### 【课程方式】

理论讲授 50%、实战演练 20%、案例讨论、游戏 20%、经验分享、答疑 10%，讲师互动相辅而成

#### 【课程大纲】

##### 一、上兵伐谋-构建优势发展战略

- 1、科学的组织管理需要八大要素
  - 1) 目标分解
  - 2) 明确近期目标

- 3) 理清影响目标实现的关键事项
- 4) 优化业务流程
- 5) 优化组织架构和人力资本
- 6) 推动绩效管理
- 7) 强化执行能力
- 8) 持续改善工作成果

2、何为战略?何为企业战略?

3、企业经营战略管理的本质

4、从《隆中对》解读什么是战略

5、战略思维五要素

6、战略规划工具解构:

1) 华为“五看三定模型”

□战略解构工具 1: 环境洞察分析

□战略解构工具 2: 波士顿产品矩阵

□战略解构工具 3: 市场洞察分析

□战略解构工具 4: 战略意图

□战略解构工具 5: 主要年度指标

□战略解构工具 6: 主要年度指标

□战略解构工具 7: 战略重点-OGSM 关键目标行动计划

□战略解构工具 8: 年度经营计划的分解与实施

7、企业战略计划书编制目录

## 二、目标先行-布局决定结局

1、选择符合企业发展的基因——模式的重要性

司马迁《货殖列传》的五种模式

2、布局——组织经营发展的魂

3、明确工作目标

一个人不能同时骑两匹马，骑上这匹，就要丢掉那匹。

经典案例：“狐狸在哪儿”

4、专注是最大的力量

经典案例：詹何钓鱼、陆逊退兵

5、目标管理的 9 大步骤

## 三、拓展经营-提升组织能力

1、企业经营管理的 12 项核心能力构建

1) 以业务为中心；

2) 以结果为导向；

3) 以客户为中心；

4) 创造力和适应变化；

5) 分析和计划；

6) 技术/职能专业化；

7) 沟通；

8) 尊重人；

9) 追求发展；

10) 职业化；

11) 影响力；

12) 团队合作。

## 2、提升组织能力的十四门绝技

1) 人才

2) 速度

3) 共同的思维模式

4) 问责制

5) 协同

6) 学习

7) 领导力

8) 客户联结

9) 创新

10) 战略一致性

11) 精简化

12) 社会责任

13) 风险管理

14) 效率

## 3、平衡记分卡战略承接和目标绩效管理

### 1) 平衡积分卡——BSC 战略落地架构

□财务指标

□客户指标

□职能任务

□业务流程

□能力资本

### 2) 目标绩效管理

企业绩效管理层级

目标管理核心意义

绩效管理，承接企业战略目标

绩效落地及考核实施办法

绩效管理，是鞭策更是激励；

几种常见的绩效管理工具：

◆ KPI

◆ OKR

◆ KCI

◆ BSC

◆ KSF

◆ .....

### 3) 绩效结果追踪与结果导向文化

### 4) 目标管理四大思想

任务必须转化为目标

目标管理是一种程序

是考核和奖惩的依据

经典案例：朱元璋的干部考核和三工转换

#### 四、引爆组织·强化机制管控

##### 1、使命感，引爆组织的原动力

###### 1) 使命感对战略落地的影响

###### 2) 经典案例：悟空的使命、诸葛亮的使命

###### 3) 将组织使命赋能给团队的经典模型和操作步骤（拓跋濬的启示）

##### 2、机制激励，引爆组织的管控力

###### 1) 组织中的六种激励机制及作用

###### 2) 管控与激励的本质区别及各自效能

###### 3) 可替代绩效考核的六种激励措施及应用策略

□增加式；

□减少式；

□彩票式；

□福利式；

□按揭式；

□股权、期权式。

**结束语：目标达成，致敬奋斗者。**