

# 《战略解码》

## 企业年度经营计划落地工作坊

主讲：钟意

### 【课程背景】

如何才能为企业的战略目标绘制有效的达成路径，为战略实现确定路标？

如何才能整合内外部资源,形成组织合力,将战略路径转化为行动指南？

如何才能将战略目标层层分解,落实到各部门与岗位,实现市场压力层层传导？

如何才能激发团队内驱力,从要我做到我要做,构建充满战斗力的组织氛围？

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。

课程通过团队共创的方式，对企业战略进行澄清诠释，助企业明晰路径、明确核心、分解任务，助企业的战略规划转化为一线员工能够理解的语言和行动指南，并落实为绩效产出最终助企业实现“上下同欲”“左右协同”“力出一孔”“使命必达”的局面。

### 【课程收益】

- **意识建设:**帮助学员理解公司战略逻辑与绩效落地体系，建立系统性落地意识;
- **工具学习:**学习 BLM、BSC、GRAI 和 OGSM 等工具,掌握战略解码、年度计划制定、经营复盘的方法;
- **结果输出 1:**在解读公司年度战略的基础上,进行年度复盘,寻找新业务机会,制定公司年度经营目标、策略与计划初稿,并分解到各部门;
- **结果输出 2:**在经营目标初稿的基础上,寻找可以推动计划实现的因素,制定基于计划落地的配套激励方向;
- **强化协同:**通过工作坊学习模式，增加横向部门成员学员的理解与交流,促进达成共识,强化内部协同。

**【课程特色】** 互动性强，逻辑清晰；实战聚焦，结果输出；结合企业实际

**【课程对象】** 企业中高层管理者

**【课程时间】** 3天2晚

## 一、战略共识:企业经营的核心是什么?

### 1、企业战略落地逻辑

- 战略落地的基本要素

- 华为与阿里的战略落地逻辑
- 经营计划的形式

案例:一家明星公司的陨落

工具:BLM 模型、W 模型

互动:问答

## 2、愿景共识

- 极简战略
- 企业文化三要件
- 共创:企业成功样子

案例:某企业取胜愿景

工具:极简战略模型

互动:团队共创

## 3、重塑客户价值

- 企业客户价值模型
- 识别真正的客户
- 共创:认知客户价值与传递方式
- 输出 1:未来 3 年主要客户预测
- 输出 2:企业客户价值传递流程

案例:某公益项目的客户认知

工具:企业价值传递模型

互动:小组研讨

## 二、经营复盘:企业过去一年的表现如何?

### 1、客户复盘:我们足够有价值吗?

- 客户价值传递的优势发现
- 逆向思考:客户价值传递的雷区扫描
- 输出:客户价值传递的行动计划

案例:客户的真实声音

工具:评估模型

互动:团队共创

### 2、经营复盘 1:现状认知

- 企业经营的基本假设
- 经营计划达成状况评价

➤ 竞争对手对标状况评价

➤ 经营有效性状况评价

输入：公司年度经营数据

工具：报告分析表、评价维度

互动：小组讨论与评估

### 3、经营复盘 2:优势与问题识别

➤ 成长飞轮:识别企业的关键优势

➤ 根因分析:识别企业的深层问题

➤ 行动计划:改善清单

案例：某体育品牌的成长飞轮

工具：飞轮模型、问题分析模型

互动：团队共创

### 4、战略解码:企业战略落地举措

➤ 战略关键举措寻找

➤ 战略地图绘制

➤ 输出:战略举措与战略地图初版

案例：某企业战略地图样表

工具：关键举措寻找、战略地图

互动：团队共创

## 三、机会寻找:哪些方面可以提高效益的?

### 1、寻找自身增长机会

➤ 企业增长的 4 类机会

➤ 基于增长的机会寻找

➤ 基于提效的机会寻找

➤ 输出:企业增长机会清单

案例:4 类机会案例、资源配置分析案例

工具:机会模型

互动:分组研讨

### 2、增长机会的收益测算

➤ 业务未来价值测算

➤ 减少浪费的价值测算

➤ 输出:各类机会的计算数据

案例:某零售品牌的未来输入测算、淘宝的业务计算

工具:价值计算公式

互动: 分组练习

### 3、增长机会的落地路径

- 设置机会评估模型
- 输出 1:机会清单
- 输出 2:机会落地路径

工具:机会 4 维模型

互动: 分组研讨

## 四、经营落地:设置企业的经营计划

### 1、描述公司的目标

- 企业计划落地模版
- 企业取胜愿景拆解
- 目标值设置的基本原则
- 输出:企业的年度目标

案例:某企业的目标描述

工具:目标设置原则

互动:小组拆解与逻辑验证

### 2、公司落地策略拆解

- 战略拆解模型
- 公司年度重点拆解练习
- 输出:公司年度要点

案例 : 某公司年度炸虐要点

工具: 拆解模型

互动: 小组研讨

### 3、公司经营指标拆解

- 将战略地图进行拆解
- 指标值设置原则与验证逻辑
- 输出:公司经营仪表盘

案例 : 某公司 BSC 指标

工具: BSC、SMART、公司经营仪表盘模版

互动:小组研讨

#### 4、公司经营计划设定

- 练习:公司 OGSM 初稿填写
- 共识:经营指标达成对全员的好处
- 练习:公司行动计划清单输出
- 共识:公司年度硬仗输出

案例:某公司 OGSM、某公司年度硬仗清单

工具: OGSM、5W2H

互动:头脑风暴、小组研讨

#### 五、经营落地:分解部门的经营计划

##### 1、部门如何承接公司计划

- 多层承接逻辑
- 计划承接的 3 要素
- 输出:部门目标描述

案例:某部门的承接案例

工具:验证原则

互动:部门设置与双重验证

##### 2、寻找部门的达成策略与衡量指标

- 不同职能的策略寻找逻辑
- 策略寻找练习
- 指标设定验证
- 输出 1:部门计分卡
- 输出 2:部门 OGSM

案例:

工具:策略寻找框架

互动:模拟召开月度管理复盘会

##### 3、生成部门计划

- 部门计划的承接与分解
- 部门计划落地承接技巧
- 输出:部门计划 10 件大事

案例:某部门的计划落地案例

互动:重要度排序

#### 六、落地保障:资源与激励

## 1、计划落地的保障条件

- 研讨:计划如何落地?
- 识别:计划落地最大的助力和阻力
- 输出:计划落地保障事项清单

工具:优劣势分析

互动:团队共创

## 2、寻找有效的激励措施

- 研讨:激励团队的措施
- 激励理论:有效激励与无效激励
- 评估:企业激励资源有效性
- 输出:企业可行激励措施

案例:年终奖金发放案例;

工具:评价表

互动:头脑风暴、评估

## 3、研讨:年终奖金如何发放

- 研讨:激励团队的奖金发放方式
- 输出:奖金发放方向

工具:重要度评估

互动:学员研讨

## 4、总体回顾

- 内容回顾
- 输出成果盘点
- 下一步推进建议