

# 《不再只是喊口号，让目标实现更有确定性》 ——企业战略目标解码与落地

主讲：刘彤焯老师

## 【课程背景】

当我们提到战略，大多数人会想到战略制定和决策，这将决定一家企业能否在正确的方向上发展。但美国《财富》杂志调查统计，超过 70% 的战略失败发生在执行阶段，而非战略本身。很显然，战略目标不会自然而然地实现，战略解码也并非简单的数字拆解和分工。很多企业在进行战略落地过程中，困难重重：

- 战略会上信心满满、斗志昂扬，但真正落地却不知道如何下手，最后的结果就是，员工日常工作与战略目标实现之间没有直接联系，所谓的战略目标变成了喊口号。
- 各部门目标不对齐、分工不明确，每个部门都专注于自己的目标实现，缺乏整体战略目标意识，协作起来困难重重，导致高优先级的战略目标事项无法推进。
- 管理层只看得到目标实现或者没有实现的结果，过程中员工干没干、干得好不好、是否有卡点或需要支持一概不知，想要干预的时候已经晚了。
- 目标实现或者不实现没有预期，随机性太强，不知道目标为什么实现、做对了什么，也不知道目标为什么没有实现、问题在哪里。

上面这些困难究其根本，其实都指向了同一个核心问题：让战略实现更有确定性，本质上要填平目标和行动之间的 Gap，才能达到行动保质保量完成即战略目标达成的目标。具体来说，需要解决三个问题：

- 结合业务特点，将大目标合理拆解为可分工的子目标。
- 定位子目标的核心策略和关键杠杆，拆解为可落地行动，并且形成 roadmap。
- 做好过程管理和阶段复盘，确保行动不跑偏且进度正常，及时优化和调整。

本课程基于 OKR 目标管理机制、过程管理和项目管理经典理论、增长黑客理论，并且结合中国特色的市场环境、以及最新的经济形势和企业增长发展痛点，为大家带来体系化、可落地的战略目标解码与落地解决方案，从目标拆解与分工、关键杠杆与核心策略制定、行动落地与过程管理等方面，全流程、一站式确保战略目标实现更有确定性，实现结果更可预期，实现过程更可管理。这套方案凝聚了主讲老师 10+ 年的业务实战经验，在多家企业中获得实践检验，同时配合大量经典案例、实用工具、讨论练习、针对性反馈，有效帮助企业实现战略目标，真正做到培训带来认知形成、行为改变、绩效提升。

## 【课程收益】

- 掌握让战略目标实现更有确定性的系统性、拿来即用的工具和方法论
- 获得业务目标拆解方法，确保目标拆解不重不漏且可落地
- 收获定位关键策略、找到关键杠杆的思维和工具
- 提升过程管理能力，构建过程管理机制和数据系统
- 建立以终为始、以结果为导向的业务思维

**【课程对象】** 公司创始人、中高管

**【课程时间】** 1-2 天 (6 小时/天)

**【课程大纲】**

**一、让战略目标实现更有确定性，只需要解决一件事？**

**1. 战略目标与具体行动之间的 gap**

- 目标太大了，无法落地
- 子目标与行动之间断层，缺少策略支持
- 行动会跑偏，落地质量无法保证

**2. 战略目标达成公式**

- 目标达成 = 找到正确的事 (初始速度) \* 把事做对 (加速度) \* 机制保证 (规模化)
- 引出课程结构：目标拆解，找到关键杠杆并拆解为策略、行动，形成 roadmap，过程管理，形成 SOP



**二、目标拆解：如何做到结果导向，不重不漏？**

**1. 定位重点突破业务**

- 新业务与存量业务之争

**案例：某企业战略定位决策：实现业绩翻倍增长，重点在哪一个业务**

**针对性练习 (可选)：客户企业目前重点突破业务是什么？**

**2. 找到关键指标**

- 梳理用户旅程
- 列出计算公式
- 定位高优先级指标

**工具：定位关键指标三步法**

**案例&讨论：新购客户收入目标拆解和优先级**

**针对性练习 (可选)：客户重点业务的指标拆解**



**3. 指标分工，以及团队目标拆解**

新购收入 = 曝光人次 * 曝光游客比例 * 游客注册比例 * 注册试用比例 * 试用转化率 * 客单价							
	2024	2025目标	涨幅	难度 (空间)	见效时间	投入 (成本)	综合打分 (越小越好)
新购收入	19,840,000	39,600,000	100%				
曝光人次	4,000,000	5,500,000	38%	1	1	4	2.00
曝光游客比例	10%	10%	0%	3	2	2	2.33
游客注册比例	20%	20%	0%	2	2	2	2.00
注册试用比例	80%	80%	0%	1	3	3	2.33
试用转化率	3.10%	4.50%	45%	2	1	2	1.67
客单价	10,000	10,000	0%	3	2	2	2.33
权重				1	1	1	

- 关键指标分工
- 反复应用“梳理用户旅程-列出计算公式-定位高优先级指标”，拆到不能再拆

工具：过程指标优先级判断标准与计算工具

案例：市场部团队目标拆解

应用讨论：提升老客户续费收入，该如何拆解

### 三、定位核心策略：如何找到关键杠杆，让战略实现事半功倍？

#### 1. 提升转化率利器：AHA Moment

- 什么是 AHA Moment
- 定位 AHA Moment 经典案例
  - Instagram：发布第一张用精美滤镜修饰的照片，并迅速获得点赞评论
  - Zoom：当你作为参会者，只需点击一个链接就能一键稳定接入高质量会议时
  - Facebook：用户在注册后 7 天内添加至少 7 个好友
  - 某 SaaS 工具：新客户使用并且用懂某个核心功能

#### ➤ 定位 AHA Moment 的数据分析法

- 假设：列出可能的关键行为
- 数据分析：定位几个与长期留存、转化相关的  
关键行为
- 用户调研：确定和交叉验证关键行为
- AB Test：聚焦一个关键行为开始进行  
制变量实验
- 魔法数字：关键行为的次数
- 反馈优化：根据实验结果确定

正  
控

	L	M	N	O	Q
	新注册	使用比例	使用转化率	使用额外转化率 (倍数-1)	比例*额外倍数 (ROI)
透	29.72%	8.15%	7.65	2.27	
查	68.04%	3.19%	1.67	1.14	
透	12.96%	11.16%	4.93	0.64	
时	44.45%	3.65%	1.18	0.52	
查	49.07%	3.30%	0.81	0.40	
透	9.39%	11.69%	4.33	0.41	
	21.66%	4.95%	1.62	0.35	
游	28.24%	3.97%	0.99	0.28	
产	29.84%	3.59%	0.71	0.21	
重	22.69%	3.47%	0.52	0.12	
并	15.25%	3.91%	0.69	0.11	
	2.34%	10.20%	3.31	0.08	
产	4.19%	5.68%	1.35	0.06	
	61.58%	2.48%	-0.07	-0.04	

讨论：定位某产品新购 AHA Moment，及数据分析方法

讨论：定位某产品复购 AHA Moment，及数据分析方法

工具：AHA Moment 定位工具

针对性练习（可选）：讨论客户目前业务的 AHA Moment 可能有哪些

#### 2. 关注到别人看不到的杠杆：用户旅程法

- 关键杠杆，往往不是第一感觉
- 梳理用户旅程，才能找到别人忽略的杠杆

案例：某工具产品，用户注册数翻一倍

案例：某 B 端产品，商机数量翻一倍背后的秘密：线索培育

工具：用户旅程法，每个阶段都问一句 how

工具：用户旅程法，每个阶段都问一句 how

#### 3. 降本神器：解耦法



- 成本太高的本质是什么：资源浪费
- 降低成本的方法
  - 梳理全流程和分工 - 找到资源浪费 - 解耦找到更优解法

案例：某机构如何把项目交付成本降低 60%

案例：某 SaaS 公司，如何把客户成功团队成本降低 60%

针对性练习（可选）：讨论解耦法的落地应用

## 四、策略到行动，形成 Roadmap

### 1. 策略到行动

- 拆解常见误区和问题
  - 头重脚轻
  - 行动完不成目标
  - 又重又漏
- 拆解三步法
  - 列出所有事项（时间顺序法、结果倒推法、实验反馈法...）
  - 按时间线排序
  - 检查是否能完成目标

讨论：销售部案例拆解，通过优化话术提升成交率

### 2. 明确优先级和 **deadline**

- 优先级评价标准和打分工具
- 形成 Roadmap

### 3. 检查 **Roadmap**

- 并行项目与人力是否匹配
- 优先级是否符合
- 时间节点是否准确

讨论：Roadmap 分组撰写以及互评

## 五、过程管理和 SOP

### 1. 过程管理

- 什么时候需要过程管理
- 过程管理三步走
  - 干没干
  - 效果如何，是否达成预期，目标进度如何
  - 怎么办
    - ◆ 没达成，问题在哪里，行动问题还是策略问题，如何优化

◆ 达成，哪些做得好，形成 SOP，规模化

- 主动发现问题和叫停机制
- 数据体系搭建

工具：过程管理三步走模板

案例：某头部企业战略级项目，过程管理机制

针对性练习（可选）：目前有哪些过程管理，还需要在什么节点进行过程管理

2. 形成 SOP

- 什么是好的 SOP：小白跟着做也能做到

80 分以上

- SOP 框架

- 5W+1H
- 覆盖整个旅程
- 有原则，有细则，有 checklist
- 有拿来即用的目标

案例：某企业内容营销 SOP

讨论：客户业务中，有哪些 SOP，哪些还需要变成 SOP

