

战略解码与分解管理

--从目标解码到任务分解的层级控制系统

主讲：于洋老师

【课程背景】

在当今复杂多变的市场环境下，企业普遍面临三大核心挑战：

1. 战略失焦的困境：超过 78% 的企业战略无法有效落地，战略意图在传导过程中层层衰减，最终沦为墙上标语。管理层疲于应对日常运营，员工忙碌却不知为何而战，组织能量在无形中消耗殆尽。

2. 管理脱节的现实：传统目标管理往往陷入“数字游戏”的怪圈——目标层层加码分解，却与实际业务脱节；考核指标繁多复杂，却无法驱动真正的价值创造。企业陷入“有目标无管理、有考核无激励”的恶性循环。

3. 增长瓶颈的焦虑：在存量竞争时代，企业亟需从“经验驱动”转向“数据驱动”，从“机会增长”转向“能力增长”。如何精准识别增长突破点，如何设计能真正激发组织活力的目标体系，成为企业转型升级的关键命题。

本课程基于十余年几十家企业的实战咨询辅导经验，创立“增益型绩效管理体系”，直击企业目标管理的三大痛点：战略传导失真、目标设计失准、执行过程失控。通过“思维重塑-方法重构-工具重用”的三重变革，帮助企业建立从战略到执行的无损传导机制，让每个员工都成为企业增长的贡献者。

传统方法问题	本课程解决方案	实际价值
战略悬空：目标直接拆分，越往下越走样	无损传导：四步分解法，确保战略意图精准传递	解决“一把手想的和员工做的不一样”
目标虚设：凭经验定数字，脱离市场实际	数据锚定：三维数据支撑，让目标贴近战场	避免“目标在天上飞，执行在地上爬”
过程黑箱：只问结果不管过程，出现问题已晚	全程可视：双轴动态管理，实时发现问题调整	杜绝“年底才发现目标完不成”
协同内耗：部门各自为战，目标冲突互相掣肘	责任清晰：ARCPI 工具明确谁主导、谁协同	结束“开会共识，散会各自干”
激励失效：考核导向，员工只为 KPI 工作	价值驱动：让员工看到贡献与成长的直接关联	扭转“给钱也不愿多干”的局面

我们的培训宗旨：培训现场必须有产出！彻底的落地实践，杜绝理论化。

【课程收益】

1. 破解“战略传导失真”难题：传统方法直接拆分目标导致层层衰减，本课程提供“四步分解法（四×3 法则）”（版权工具），建立从战略到岗位的无损传导链，实现上下同欲、左右对齐。

2. 解决“目标设计失准”痛点：告别凭经验定目标，掌握“数据驱动”的设计方法，融合行业、竞争、内部三维数据，让目标既具挑战性又切实可行。

3. 根治“执行过程失控”顽疾：改变“年初定、年底考”的黑箱模式，提供“双轴动态管理”工具（纵向任务轴+横向时间轴），实现过程可视化、可调整。

4. 打破“部门协同困难”壁垒：通过 ARCPI 责权划分工具，将模糊的协同责任变为清晰的执行指令，让跨部门协作从“应该做”变成“必须做”。

5. 转变“激励作用有限”现状：从“为考核而工作”转向“为创造价值而奋斗”，建立“人人有方向、人人能算账、人人有发展”的增益型绩效文化。

【课程特色】

实战，拒绝过多理论；科学，注重脉络清晰；落地，讲求学以致用；精华，实例经验分享。

【课程对象】

- 1、决策层、高、中层管理人员（包括董事长、总裁、总经理、副总经理、总监、部门经理、副经理）
- 2、战略及绩效管理部门管理人员
- 3、人力资源专业人员

【课程时长】

1天，6小时

【课程大纲】

第一部分 管理体系建设的顶层战略性思维--增益型绩效管理体系建设的主要价值

➤ 价值和成果导向：管理系的主要价值就是要推动企业目标的实现，脱离此核心的都不重要。

1. 企业的运营的六大核心目标及其逻辑关系
2. 企业做好经营和管理的五大关键因素

实例解析：企业经营激活靠什么？管理体系建设应在哪三条线上不断强化！

3. 体系建设的框架与核心要点

实例解析：某集团体系强化后，利用5年时间将产值从27亿翻番至110+亿

4. 什么是目标管理？

实战问题解读：如何将目标管理融入到企业文化中

5. 目标管理的本质作用

实战问题解读：有目标≠目标管理

第二部分 价值目标设计——锚定关键增长领域与突破点

➤ 将顶层战略意图转化为可执行的行动靶点，为组织增长构建精准的价值实现路径，确保每一分努力都朝着同一个方向发力。

1. 目标设计的快捷数据统计方法

① 行业及区域市场数据统计（外）

实战问题解读：只统计和分析与组织目标设计密切相关的数据

② 主要竞争对手数据统计（外）

实战问题解读：只统计和分析与组织目标设计密切相关的数据

③ 公司经营数据统计（内）

实战问题解读：简化财务数据，强化数据的可用性

2. 关键组织目标设计

① 营业收入目标制定

实战问题解读：营业收入制定的通用公式

实战问题解读：营业收入设计中：老市场（存量）和新市场（增量）的收入占比是多少？

实战落地工具：三维坐标定位法【X轴（市场维度）、Y轴（内部维度）、Z轴（战略维度）】

实例解析：某公司年度营业收入目标设计思路解析（现场实操，直接落地）

实战问题解读：客户数量如何预测？从而确定业务团队编制数量

实战问题解读：研、产、销三主体如何以营收为核心确定年度关键目标？

实例解析：企业在产品不定型（新产品投入市场）情况下如何制定业绩目标？

实例解析：企业在市场不定型（新区域开拓）情况下如何制定业绩目标？

实战问题解读：客户数量如何预测？从而确定业务团队编制数量

实战问题解读：如何解决员工不愿意开发新客户的问题

实战问题解读：销售提成比例是怎么定出来的？

② 利润目标制定

实战问题解读：毛利润目标制定的依据

实战问题解读：阶梯毛利润目标制定和提成的设计

实战问题解读：为何业绩优秀的企业都重视净利润目标的设

③ 回款目标制定

实战问题解读：应收回款率目标如何制定和控制

实战问题解读：账期目标如何制定和控制

综合实例解析：某企业研、产、销针对营业收入、利润、回款年度目标制定的实

操案例解析

3. 《目标责任书》的设计与签订

① 《目标责任书》的三级目标如何设计

② 《目标责任书》的考核标准如何设计

③ 《目标责任书》标准模版解读

实战问题解读 1：如何解决《目标责任书》签订后与制度变化后的冲突

第三部分 目标分解应用--概念纵向贯穿，横向拉通：打造上下同欲的战略传导链

➤ 目标是如何完成战略解码和向下传递的，实操中目标为何不能直接向下拆

分？

1. 什么是目标管理？

实战问题解读：如何将目标管理融入到企业文化中

2. 目标管理的本质作用

实战问题解读：有目标≠目标管理

3. 目标管理现实问题研讨

研讨活动：堆高塔

4. 目标管理的流程框架

5. 平衡积分卡 VS 战略地图是否适合中国企业？

6. 为何目标分解不能直接向下拆分？——破解“战略失真”的魔咒

实例解析--某公司由于目标直接拆分导致全国各销售大区难以统一

3. 目标分解之纵向任务轴维度分解（第一维度）：从“做什么”到“如何赢”

实战应用工具 1：目标单层次目标分解三步骤

第一步：解读与转化——如何将上级的任务，转化为本团队的目标？

第二步：共创与设计——我们团队能做出哪几个最关键的贡献，来支撑这个目标的实现？

第三步：检验与对齐——如何确保我们的目标能真正支撑上级，并与其他团队协同？

实战应用工具 2：目标分解四步法（目标分解 4x3 法则）--确保分解过程的严谨性与系统性。

实例解析 1：某城市水务集团（供水、排水、污水处理一体化）对下述年度目标进行层层分解：（看一流企业如何运用通用逻辑，做出经典、精准的分解示范。）

1. 公司级目标（O1）：2025 年实现营业收入 120 亿元，净利润率达到 15%，经营性现金流净额达到 25 亿元
2. 公司级目标（O2）：供水产销差率控制在 8% 以内，污水处理达标排放率 100%，客户综合满意度达到 92 分
3. 公司级目标（O3）：智能化改造覆盖率达到 85%，单位供水能耗降低 10%，漏损治理示范项目 10 个

实例解析 2：该城市水务集团的生产运营部、管网管理部、客户服务中心、水质监测中心、工程建设部、科技信息部、财务部、战略投资与市场部等部门如何围绕“上述目标分解后”的任务，共创出既独立又协同的目标。

实例解析 3：某城市集中供热集团对下述年度目标进行层层分解：（看一流企业如何运用通用逻辑，做出经典、精准的分解示范。）

1. 公司级目标（O1）：2025 年实现营业收入 80 亿元，净利润率达到 12%，热费回收率达到 99%
2. 公司级目标（O2）：用户室温合格率达到 99%，供热投诉率降至 0.5% 以下，管网失水率控制在 1% 以内
3. 公司级目标（O3）：综合供热能耗降低 8%，清洁供热面积占比提升至 70%，智慧供热系统覆盖率达到 90%

实例解析 4：该城市集中供热集团的生产调度中心、管网运行维护部、客户服务部、工程建设与技术部、计量与结算中心、安全与能源管理部、财务与资产管理部、市场发展部等部门如何围绕“上述目标分解后”的任务，共创出既独立又协同的目标。

实操练习与现场辅导：学员以小组为单位，针对真实业务目标，现场演练“分解三步骤”。

现场点评、调整、优化

4. 目标分解中责权划分的设计：让协同从“应该”变成“必须”

实战应用工具：ARCP1

5. 目标分解之横向时间轴维度分解（第二维度）：从“年度目标”到“周周进展”

实战问题解读 1：时间轴目标调配思路及核算公式

实战问题解读 2：如何进行有效的复盘、及复盘时如何对目标的调整

6. 衡量目标分解的有效性的终极标尺：好的 KR，自己会说话

实战应用工具：SMART 推导模板

实战问题解读：高阶 SMART 应用（最清晰实践）

实战问题解读：高阶 SMART 应用的核心--全部量化（一旦有不量化的，皆为不合规）

7. 综合案例解析——某集团如何运用“目标分解四步法”实现战略落地

全景呈现：从集团战略启动会开始，完整展示该集团如何将一个年度战略主题，通过四步法，层层分解到各个事业部与职能部门，并最终形成全员对齐、能量聚焦的目标集合。

成果展示：用数据和事实说话，展示该集团在当季度取得的突破性进展。