

# 企业战略制定与目标执行

——国企战略解码工作坊指引

## 课程背景

- ◇ 对现今的企业来讲，面对外部竞争和不确定性的经营环境，企业的高层越来越感受到经营面临的压力，依据企业内外部现状采取战略调整、业务转型、组织重构、流程再造等措施。
- ◇ 那么，企业应该通过什么方式来传达这种自上而下的经营压力、转型和变革，促进企业不断发展，使企业各个层级都能行动起来，感受企业经营和自身工作的关系，积极投入到实际工作呢？
- ◇ 战略解码就是将组织（或公司）的战略重点进行清晰地描述，并通过可视化的方式，转化为全体成员可理解、可执行的行为过程。“战略解码”：让战略的细胞深入每个人的骨髓。
- ◇ 战略执行应该通过目标管理和绩效管理有效落实战略目标，增加战略执行力，让员工清楚感受到自身工作与企业发展的关系，在战略和员工之间建立起明确的目标等级链，确保企业经营目标的实现。

## 培训对象

- ◇ 企业中高管、分子公司负责人；
- ◇ 战略规划管理者、企业运营管理者、绩效管理负责人员；

## 授课风格

- ◇ 注重实战落地：从实践中来到实践中去，以解决问题为最终目的；
- ◇ 注重技能操作：以学员掌握方法、技巧为授课方向，上午学，下午回去用；
- ◇ 注重课堂呈现：授课形式多样，风趣幽默，听课与练习相结合，学员吸收

快；

- ◇ 注重课件质量：精心总结、图文并茂，适时更新，确保授课质量；
- ◇ 注重课后辅导：用咨询式服务替学员解决具体运用中的问题和困惑。

### 课程特点

- ◇ 实用性：以问题为导向而非以理论为导向，针对经理人员工管理中遇到的难点和重点展开剖析，确保其所学能直接用于现实的管理操作；
- ◇ 启发性：不仅分享极具操作价值的工具，更注重启发管理思维；
- ◇ 针对性：可以根据课前客户提供的资讯，在讲授过程中进行分析和点评；
- ◇ 系统性：从战略分析到规划，从战略解码到执行，把企业战略“具体化”“可视化”“可行化”，系统的解决问题

### 课程大纲：

#### 课程导入：

《隆中对》解读：

刘备的战略规划是什么？天下形势如何？刘备的自身优势有哪些？实施路径是什么？  
关键成功要素有哪些？最终结果如何？

#### 一、 战略规划制定

##### 1、 企业的魂

1.1 企业使命

1.2 企业愿景

1.3 企业核心价值观

案例：优秀企业愿景鉴赏

##### 2、企业的整体战略

2.1 总体战略的三个维度

2.2 业务选择:GE 矩阵

2.3 增长阶梯：三层业务链

2.4 战略目标：财务目标+发展目标

## 二、 战略解码

### 1、 战略环境扫描

1.1 宏观环境分析

1.2 行业环境分析

1.3 用户分析

1.4 竞争对手分析

1.5 自我研究

1.6swot 的分析

案例分享：某国企的战略环境分析

### 2、 战略澄清

2.1 战略地图和平衡积分卡的运用

2.2 财务层面

2.3 用户层面

2.4 内部流程层面

2.5 学习成长层面

2.6 战略地图的绘制

### 3、 目标制定

3.1 经营策略选择

### 3.2 关键因素分析

### 3.3 平衡计分卡的指标分解

案例：某电力公司的战略解码分析

## 三、 目标管理

- 1、 建立目标管理体系
- 2、 OGSM 工具分解目标
- 3、 指标值的确定方法

## 四、 战略执行-绩效管理

- 1、 目标与绩效管理的关系
- 2、 年度必须打赢的战斗
- 3、 组织绩效目标的设计
- 4、 个人绩效目标的设计
- 5、 绩效管理的技巧和方法

案例：某科技公司绩效管理