让战略变为现实：

战略解码与年度经营计划研修班

|  |  |
| --- | --- |
| **讲师/Lecturer：**苏正 | **费用/Price：**¥4980元/人 |
| 企业团报/提前15天报名课联系顾问了解优惠价 |

**课程排期/Scheduling**

**深圳：2024年07月19-20日**

**课程概述/Overview**

**课程背景：**

战略到现实的四大鸿沟：

**鸿沟1**∣缺乏清晰的业务重点排序

**鸿沟2**∣缺乏必胜的战略路径共识

**鸿沟3**∣战略执行与规划脱钩

**鸿沟4**∣缺乏支撑战略落地的考核与激励机制

**课程收益:**

**收益1**∣统一思想：专家团队和训战团队运作，企业高管带领团队集体训战，共同作业，群策群力，在训战中统一方法、统一工具、统一语音、统一思想。

**收益2**∣绩效增长：洞察战略机会，清晰战略定位（客户、产品、竞争）和增长路径，共识增长战略和目标。通过战斗项目，经济成果三个月可见，通过胜利树立团队的信心。

**收益3**∣系统学习：掌握战略生成与澄清+年度经营计划的整套战略解码底层逻辑。

**收益4**∣掌握工具：掌握战略解码10个核心工具

①市场洞察工具②市场细分工具③客户定位工具④空间和时间定位工具⑤价值主张工具⑥五大增长杠杆工具⑦必胜战役工具⑧战略地图工具⑨年度经营会计报表⑩年度战斗落地表等

**收益5**∣方案输出：通过课程实战输出

①《市场洞察输出》②《三年战略地图》③《三年结构业绩增长表》【特色】④《三年必胜战役清单和章程》【特色】⑤《年度经营目标与计划》⑥《年度经营会计报表》⑦《年度战斗计划表》【特色】

**课程特色：**

**特色1|**实战性：华为、美的等标杆最佳实践深入系统研究+产品历经多年打磨+久经考验=百万级管理咨询项目融入实战落地，非常适合成长型企业。

**特色2|**系统性：带走一套完整的战略规划和年度经营计划方案。

**特色3|**实操性：课前作业准备，课中提供工具表单并落地指导，课后落地。班级采用团队化小组运作，打造互动的学习环境和氛围，学员之间群策群力、互相支持、互助互利。

**课程对象：**

HR负责人、绩效负责人、企业负责人、企业高管等

**课程大纲/Outline**

**第一部分：6步战略生成、澄清与共识**

**第一步、差距分析和战略复盘**

目的：从差距分析找改进之处，滚动刷新战略目标

1、业绩差距、机会差距、标杆差距分析

2、差距根因分析和对策

3、战略差距滚动刷新

实战演练输出：《差距回顾表》

**第二步、战略洞察**

目的：战略全面洞察，明确想做、可做和能做

1、想做：意图洞察-使命、愿景、战略目标

2、可做：PEST洞察-大事件、大趋势

3、可做：行业洞察-趋势、价值链、细分市场

4、可做：客户洞察-客户需求和定位

5、可做：竞争洞察-竞争战术

6、能做：自身洞察-核心能力

实战演练输出：《SPAN市场空间定位、客户定位、价值主张定位》

**第三步、战略目标制定**

目的：确定三年增长结构业绩目标

1、增长矩阵：运营增长、客户增长、渠道增长、产品增长、模式增长

2、三年目标：时间定位和经营结构（客户维度、产品维度）

实战演练输出：《三年战略结构目标》

**第四步、3+1战术制定**

目的：根据三年增长目标制定产销研+职能支撑战术

1、研发致胜战术：技术路线图、产品组合和矩阵、完整产品、解决方案

2、营销致胜战术：品牌战术、渠道战术、大客户战术、市场推广

3、供应致胜战术：低成本、高品质、快服务、工艺领先

4、组织致胜战术：组织规划、人才战略、预算制定

实战演练输出：《三年产销研和职能战术》

**第五步、三年必胜战略制定**

目的：输出战略关键任务

1、关键战役确定方法

2、必胜战役集体评审

实战演练输出：《战役清单和战役章程》

**第六步、战略地图整理**

目标：千言万语不及一张图，图示化的战略更加容易澄清和共识

1、企：战略意图和企图-2定：（要什么）定增长进攻方向+定战略目标

2、业：业务组合-2定：（卖给谁）定客户+（卖什么）定产品

3、战：价值竞争策略-1定：（拼什么）定竞争

4、略：战术支撑-4定：（如何拼）研发、营销、供应、组织战术

实战演练输出：《三年战略地图》

**第二部分：年度经营计划制定**

**第一步、年度主题确定**

目的：对齐三年战略主题

1、对齐三年战略主题、聚焦年度主题

实战演练输出：《年度经营主题》

**第二步、差距回顾与分析**

目的：明确差距和滚动刷新

1、年度差距回顾与分析

2、年度差距分析与滚动刷新

实战演练输出：《年度差距整理表》

**第三步、战略洞察检视**

目的：洞察年度机会

1、战略洞察年度检视

2、市场年度变化与应对

实战演练输出：《战略洞察年度整理表》

**第四步、杀敌：年度经营目标**

目的：明确年度经营目标

1、制定年度营收和利润目标

2、制定年度降本目标

实战演练输出：《年度销售结构业绩》《年度经营会计报表》

**第五步、布阵：年度经营策略**

目的：明确年度经营策略

1、客户价值主张运营协同

2、销售策略协同与制定

3、研发策略协同与制定

4、供应策略协同与制定

实战演练输出：《年度必胜战斗清单》

**第六步、排兵：年度组织策略**

目的：明确年度组织策略

1、年度人才规划

2、年度奖金包设计

3、年度高管考核合约

实战演练输出：《年度组织绩效与考核合约》

**第七步：整理年度战略经营地图**

整体：《年度目标管理卡》

销售：《销售结构业绩表》

财务：《年度经营会计表报》

关键任务：《年度战斗表》

**结束：课程总结和复盘**

1-课程总结和复盘

2-课后作业和说明

**讲师介绍/Lecturer**

**苏正**



* 华为管理经验研究和实践者
* 近15年管理和咨询经验
* 战略绩效管理咨询顾问
* 高绩效中高管团队教练
* 企业高管教练
* 工商管理硕士
* ICF国际认证专业教练
* EMCC 认证团队教练
* 国家高级人力资源管理师
* 国家心理咨询师
* 教练学习正规时数：832
* 团队教练和个人教练时数：1000+

**职业经历**：苏正老师自退伍以来，从事研发、人力资源、销售、经营管理、管理咨询和团队教练工作，在近15年的管理和咨询生涯中，陪伴企业1到N有着丰富的实战经验。例如：某民营上市公司，从上市3亿规模到12亿高速发展，5年全面陪跑，从战略到执行（DSTE）的体系建设、各部门深入辅导、人才梯队建设与培养。

**擅长**：从战略到执行-战略增长绩效、中高管团队打造和业绩提升、中高管团队领导力提升

**版权产品：**

《组织人效增长》、《战略增长绩效》、《全面有效分钱》、《团队全程五力激励》、《3×3组织增长

教练》、《3+2团队绩效教练》、《3×1增强回路教练领导力》