

卓越战略管理-从战略到执行解决方案

中国·上海 公开课 (5月26-27日)

实力主讲：秦杨勇

(一) 课程背景

今天众多企业正在寻找从战略到执行的系统解决方案。如何开展差距分析并对企业内外部环境进行扫描分析？如何规划公司、SBU 与职能等多层级的战略？如何实现公司战略规划与年度经营计划、财务预算、绩效考核的联动？如何把公司战略转化为实现公司内部各部门、各单位的目标并实现高效协同？如何确保公司战略目标落地，提升公司整体的战略执行力？.....所有这些必然会成为众多中国企业高级经理们关注重要议题之一。

本课程系统地介绍了卓越战略管理-从战略到执行解决方案，与您探讨基于“方法+工具+模板+案例”的战略规划与执行的操作技巧，本课程中我们将与您探讨：

- 如何确保战略规划能够在执行层面落地，实现战略规划与执行的无缝隙链接？
- 如何杜绝众多公司的战略规划在实际落地与实施中脱节与不到位的现象的出现？
- 如何深度剖析很多公司战略分解不到位、转化不够好、指导不清晰的根本原因？
- 如何理解战略、计划、预算、监控与考核环节打通是“战略到执行体系”建设关键？
- 如何深挖“战略分析、战略规划、战略解码、战略监控”的联动的最佳实践案例？
- 如何开展战略分析—差距分析与环境扫描，动态监控公司内外部环境的变化？
- 如何开展战略规划—演绎多层级的战略规划，并实现组织、人力、文化、财务等资源匹配？
- 如何实施战略解码—将中长期的多层级战略转化为年度经营目标与计划、财务预算、PBC？
- 如何实施战略监控—运用多种组合工具对战略执行进行监督、评估、审计与修正？

.....

(二) 课程收益

对企业从战略与执行体系建设的认知与思考
与战略绩效管理咨询专家进行思想碰撞和交流
系统学习了解企业从战略到执行最佳实践案例
掌握战略分析、规划、解码与监督的流程运行



(三) 课程大纲

	标准时间安排：12小时、2天
1	<p>第一部分 企业从战略到执行解决方案</p> <p>互动：企业管理核心是什么</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 战略中心型组织的特征？ ✓ 从战略规划到执行的管理体系建设 ✓ 战略、计划、预算、考核、监控的一致性 <p>案例：华为公司 BLM 与 DSTE（从战略到执行）</p> <p>案例：CHAN 汽车从战略到执行管理体系</p> <p>案例：卡普兰与诺顿博士的卓越战略管理体系</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 卓越战略管理-从战略到执行管理体系 <p>第一步 战略分析-差距分析与环境扫描</p> <p>第二步 战略规划-多层次滚动战略规划</p> <p>第三步 战略解码-编制年度业务计划、预算、PBC</p> <p>第四步 战略监控-执行监督、评估与审计</p> <p>案例：上海某电气集团的战略管理流程</p>
2	<p>第二部分 战略分析——差距分析与环境扫描</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 主要输出成果：《差距分析与环境扫描》模板 ✓ 业绩差距与机会差距分析 ✓ 宏观环境扫描分析 ✓ 产业环境扫描分析 ✓ 内部环境扫描分析 ✓ 综合分析与战略启示 <p>工具：差距分析法、PEST、五力模型、资源与能力分析、价值链分析、SWOT分析</p> <p>案例：华为公司市场洞察的5看</p> <p>课堂练习：差距分析与环境扫描、战略启示</p>
3	<p>第三部分 战略规划-多层次滚动战略规划</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 主要输出成果：《企业战略规划报告》（年度滚动修订版）模板 ✓ 公司层面战略规划 <p>公司使命、价值观与愿景；总体战略目标设定；业务组合战略规划；产业协同战略规划；编制关键战略举措与战略推进计划；战略实施保障措施</p> <p>案例：华为公司的终极目标、战略目标与近期目标</p> <p>案例：华润集团战略产产协同、产融协同与融融协同</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ SBU 层面战略规划 <p>SBU 使命、价值观与愿景；SBU 基本战略目标；SBU 市场细分与业务增长路径识别；客户价值主张分析；关键战略举措与战略推进计划；战略实施保障措施</p> <p>工具：GE 矩阵、三层面业务规划法、市场细分图、安索夫矩阵、增长路径识别、客户价值主张分析</p> <p>案例：EDF 公司市场细分与业务增长路径识别</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 职能层面战略规划

4	<p>第四部分 战略解码-确定并分解年度经营目标与计划</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 战略地图如何滚动演绎年度经营目标与计划? 案例：华为为何在2017年引入平衡计分卡，推动战略解码 ✓ 编制并分解年度经营目标与计划 <ul style="list-style-type: none"> 第一步 明确年度经营目标与计划问题清单； 第二步 公司使命与愿景年度检讨与修订； 第三步 年度公司财务类目标滚动设定； 第四步 年度公司增长策略与客户类目标设定； 第五步 年度公司内部运营类目标设定； 第六步 年度公司学习成长类目标设定； 第七步 运用差距分析法编制行动计划； 第八步 公司年度经营目标与计划定稿 <p>工具：战略地图、平衡计分卡、行动计划表 案例：法国LILLE（中国）年度经营目标与计划分解 案例：华润集团以战略到执行为主线的6S管理体系 课堂练习3：模拟战略地图、战略地图、BSC、行动计划表</p>
5	<p>第五部分 战略解码-链接预算与《业绩承诺书》</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 年度经营计划与财务预算关系 <ol style="list-style-type: none"> 1. 业务部门：收入预算、成本费用预算、投资预算 2. 管理部门：费用预算 3. 财务部门：企业损益预算、现金流量预算、资产负债预算 ✓ 年度经营计划与 PBC 关系 <ol style="list-style-type: none"> 1. 各单位/各部门 PBC 设计操作步骤 <ol style="list-style-type: none"> 1.1 单位或部门目标与指标分解 1.2 单位或部门职责推导指标 1.3 汇总指标与实操性检查 1.4 填写各单位或部门《指标解释表》（指标库） 1.5 设计指标权重，指标赋值，填写《绩效考核表》 ✓ “方向+试错”的公司如何开展年度经营目标与计划管理 案例：华为公司的 PBC(Personal Business Commitment) 案例：Google、华为、字节跳动、华润的 OKR 管理
6	<p>第六部分 战略监控-战略执行监督、评估与审计</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 主要输出成果：《执行监控、评估与审计》模板 ✓ 战略监控手段-执行监督、战略评估、战略审计、战略修订 ✓ 案例：华为公司战略监控的常用手段 ✓ 执行监督：回顾会议、追踪报告、追踪工作令 案例：CHAN 汽车执行监督的常用手段 ✓ 战略评估报告与会议一般结构 ✓ 战略审计的主要作用与内容 案例：战略追踪报告在月度、季度、半年、年度追踪中的作用 案例：中小企业（北交所上市公司）从战略到执行管理体系实践
7	<p>现场答疑</p>

(四) 讲师简介



秦杨勇 战略绩效管理权威专家

曾经受邀为国务院国资委、海口市国资委、国家会计学院（上海、北京、厦门）、北京大学、清华大学、中国人民大学、浙江大学、复旦大学、上海交大海外教育学院等机构提供专业培训

秦先生是我国企业管理咨询实践方向上领军人物之一，在业内享有一定声誉，他也是目前较早推动中国企业战略绩效管理变革的咨询顾问之一。个人专著《战略解码-华为等公司战略落地的利器》、《战略绩效管理-案例·方法·工具》、《OKR 开发与应用六步法》、《平衡计分卡制胜方略》、《平衡计分卡与战略管理》、《平衡计分卡与绩效管理》、《互联网+战略绩效管理》、

《互联网+集团管控》《集团人力资源管控》、《薪酬设计七步法》等系列丛书由中国经济出版社等出版。

秦先生在二十年多的管理咨询职业生涯中服务的客户（包括但不限于）：中石油集团总部、中石油大庆油田、中国航空工业集团、中国储备粮总公司、中国兵器装备集团、中国华电集团、国药控股股份、重庆长安汽车、山西潞安集团、上海电气集团、华润化工、华润电力、中材科技股份、帅康电器、安德控股、万向集团、正泰电气、EFD 中国、阿克希龙-舜华、绍兴振德医疗器械、珍宝岛药业股份、四川梓潼宫药业等企业。

金融行业咨询或培训客户包括中国人保 PICC 财险总部，PICC 四川省公司、新华保险、中国建银投资、中国建设银行、工商银行江苏省分行、交通银行金融培训学院、江苏长江商业银行、上海农商银行、中国人民银行上海清算所等。

在黑马学院为京东、松鼠 AI 智能、掌通家园、冻品云、AIA 东晟、义学在线教育、悠贝阅读教育、众能联合、红花朵朵网络、KaDa 故事、易太 OTO、深圳微播信息技术、格知智能硬件等互联网科技型公司学员提供多轮培训。



(五) 报名回执

从战略到执行解决方案圆桌公开课报名回执表

参会人信息							
姓名	部门及职务		性别	联系电话及手机		E-MAIL 地址	
联络人信息							
姓名		职务	部长	手机		E-MAIL	
企业信息							
单位名称							
电 话		传 真		邮 编			
网 址							
通讯地址							
集团规模	<input type="checkbox"/> 500-1000 人 <input type="checkbox"/> 1000-2000 人 <input type="checkbox"/> 2000 人以上						
	<input type="checkbox"/> 1-5 亿 <input type="checkbox"/> 5-10 亿 <input type="checkbox"/> 10-20 亿 <input type="checkbox"/> 20-50 亿 <input type="checkbox"/> 50 亿以上						
单位性质	<input type="checkbox"/> 国有企业 <input type="checkbox"/> 民营企业 <input type="checkbox"/> 其它(请注明):						
您在此次学习所寄予的希望是什么?							
培训时间	2023 年 05 月 26—27 日 (共二天)						
报名费用	6800 元/人, 包含两天午餐费, 提前 15 个工作日汇款可享受 9 折优惠						
费用合计	(人数×单价) 大写: ___ 拾 ___ 万 ___ 仟 ___ 佰 ___ 拾 ___ 元人民币 小写: _____ 元人民币						
付款开户行	开户名称: 南京佐佳卓越企业管理咨询有限公司 帐 号: 533973121746 开 户 行: 中国银行股份有限公司南京江宁经济开发区支行						
联系方式	电 话: 021- 51688731 电话咨询: 葛老师 18251991764 E-mail: zuojia@zuojiaco.com 佐佳大白微信号: evaconsulting 扫下面二维码联系佐佳大白 						