



战略复盘会



主要内容

- 1. 战略落地行动的回顾**
- 2. 执行力的系统工程**
- 3. 复盘**
- 4. 战略落地行动的问题解决**



成果与进展

关键行动名称:

	预计	实际	差距	原因
KPI 1				
KPI 2				
KPI X				
行动计划 A				
行动计划 B				
行动计划 X				

关键行动复盘

关键行动名称:

	分数 1-10	成功之处	存在问题	经验借鉴	后续建议
战略定位					
目标设定					
项目规划					
项目创新与风险管理					
推动组织与能力					
氛围与文化					
领导力					



战略落地行动的回顾

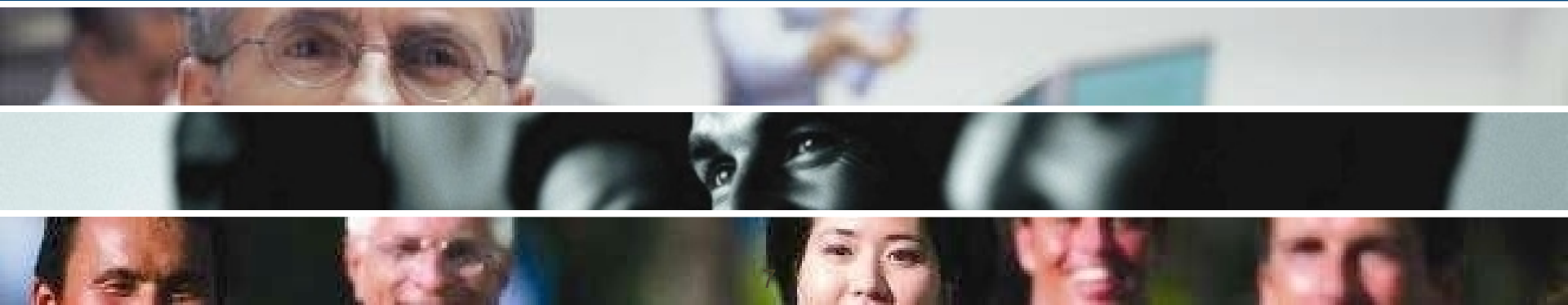


战略落地行动汇报总结

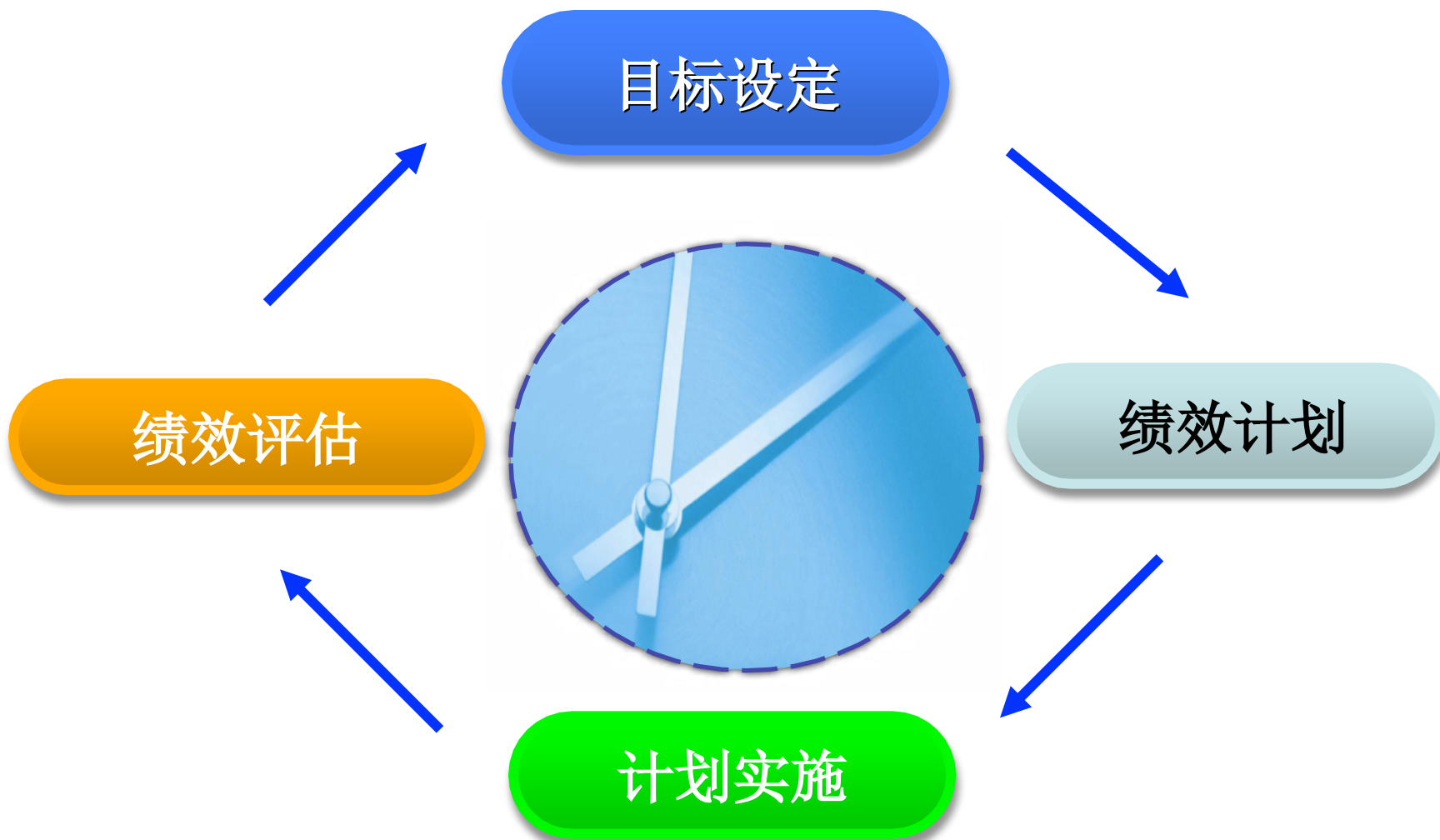
- 执行成效与进度汇报
- 发现
 - 值得嘉奖之处
 - 共性问题的总结



绩效管理与执行力



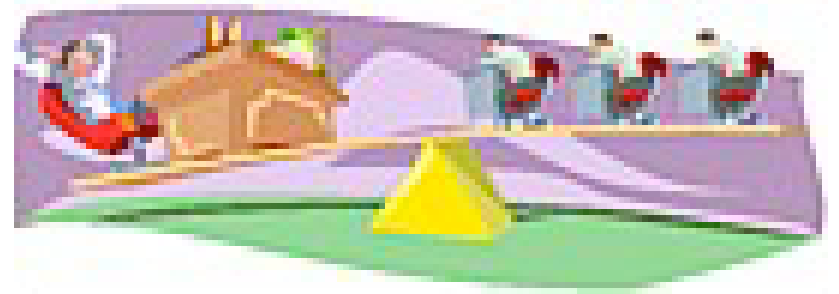
绩效管理



计划与执行的三大问题

1、计划问题：

- 目标与现实偏离
- 目标与计划偏离
- 有目标、没计划



2、行动问题：

- 任务责权不明
- 团队合作困难
- 资源总是不够



3、控制问题：

- 进度不断在拖延
- 计划赶不上变化
- 如何掌握控制点

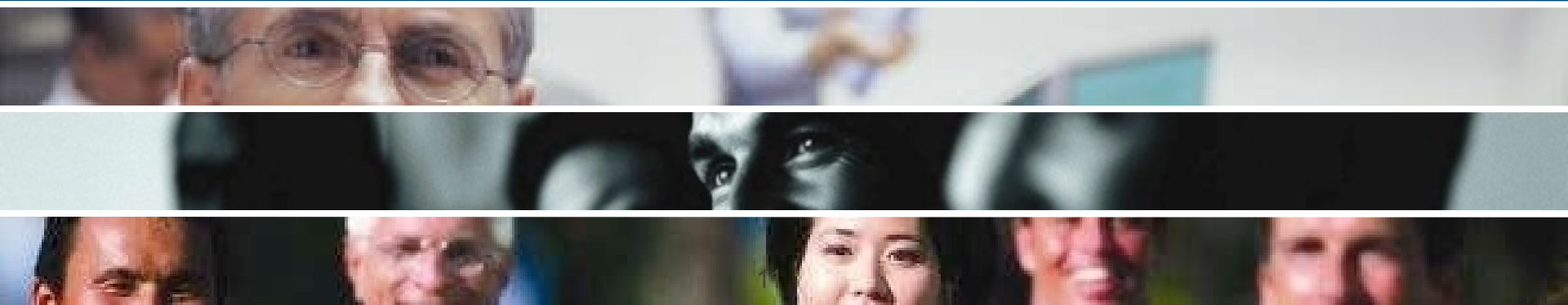
解决之道

- 1、系统：战略到行动的一致性
- 2、人：相信及拥有计划与行动的技能
- 3、工具：简易可行的行动钥匙

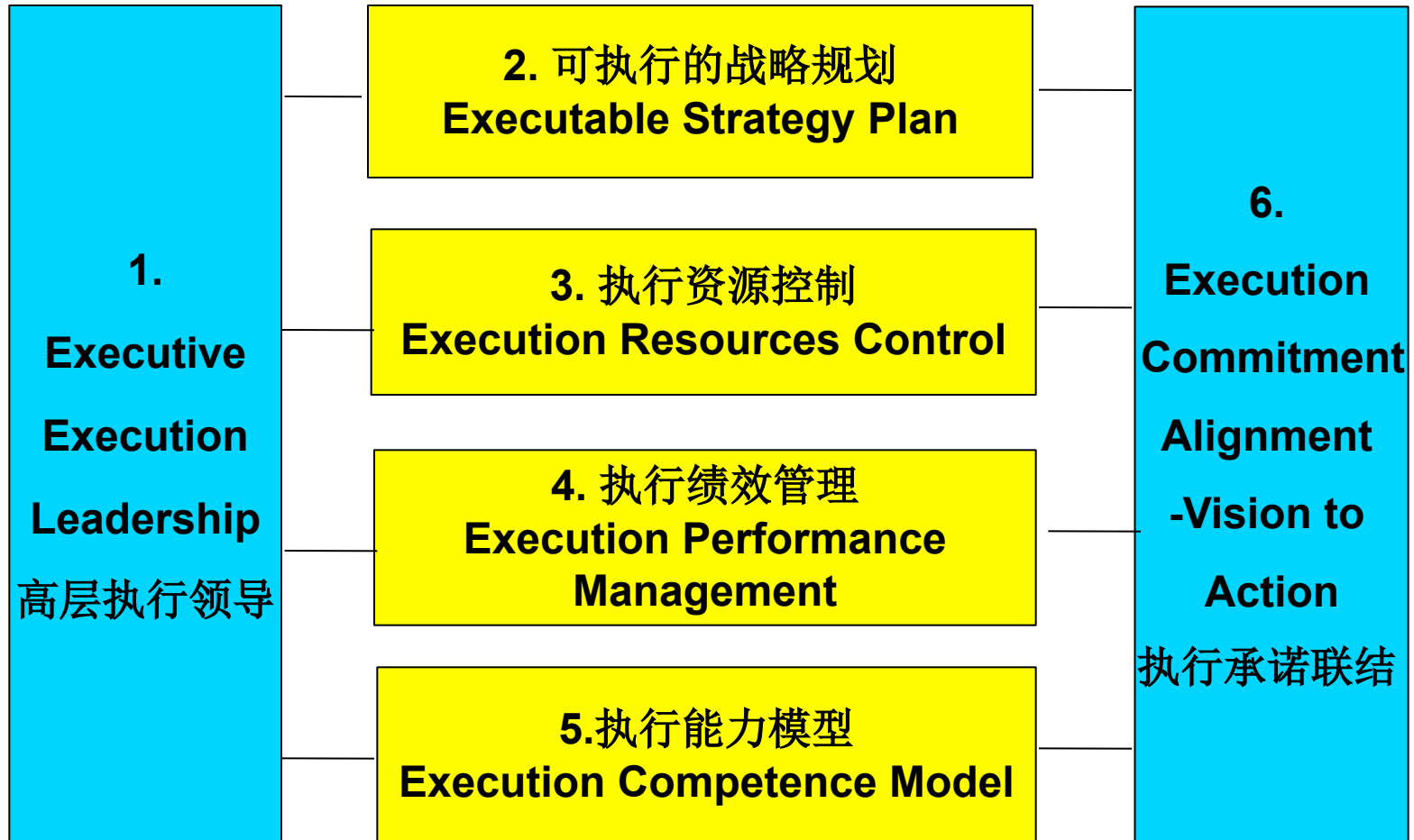




绩效执行力的系统工程



绩效执行力的系统工程



高层领导人的领导行为与组织执行力

哪些领导行为？
发挥什么作用？



展现领导力

1. 激发愿景
2. 挑战现状
3. 促进行动
4. 鼓舞人心
5. 以身作则



高层领导对于执行力的影响

- 决定主要方向
- 决定资源
- 检视主要里程碑
- 促进团队合作
- 发挥以身作则的作用



中层主管如何影响高层主管执行力



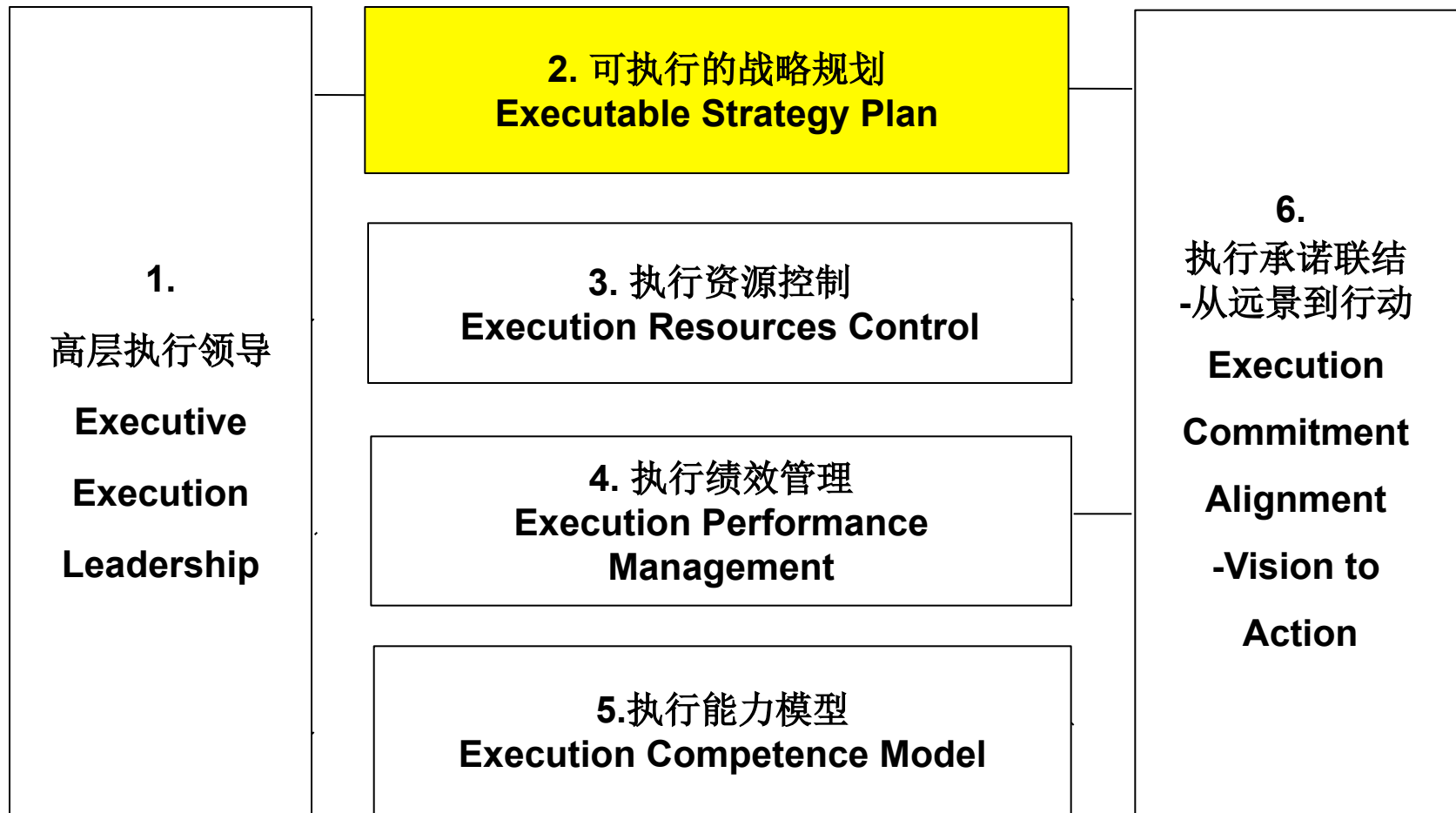
如何提高高层领导的关注

- 1.让领导知道你在做什么？有多重要？**
- 2.及时汇报**
- 3.让领导看见执行结果与领导负责的运营指标的关系**
- 4.运用外围力量**
- 5.让领导负责/参与一部分非他不可的工作**

1、高层执行领导（EEL）

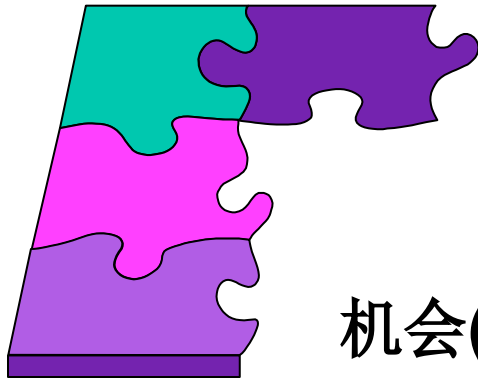
- 1、高层领导重视程度，自身负责行动的实效性
- 2、高层领导的内部客户导向程度
- 3、高层领导检查行动成果的力度
- 4、高层领导对执行系统联结度的敏感度
- 5、高层领导强化组织学习的程度

绩效执行力的系统工程

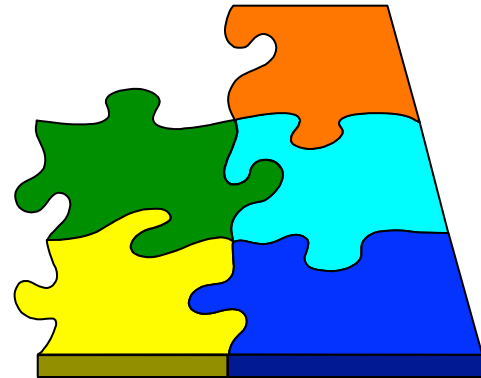


战略规划

根据公司资源和市场机会的评估而确定可达成的营业目标

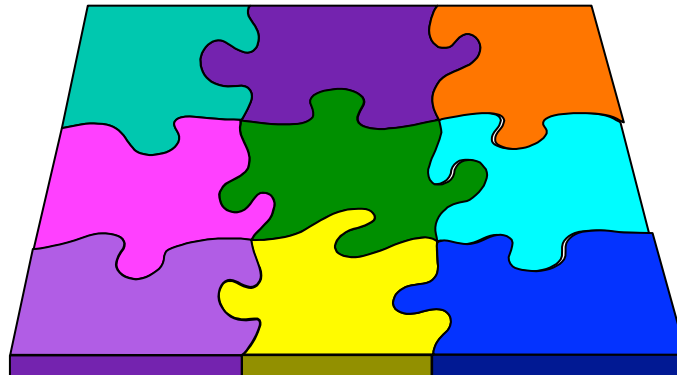
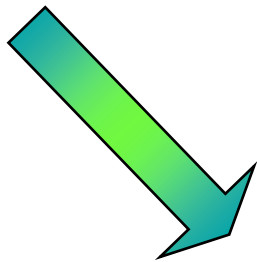


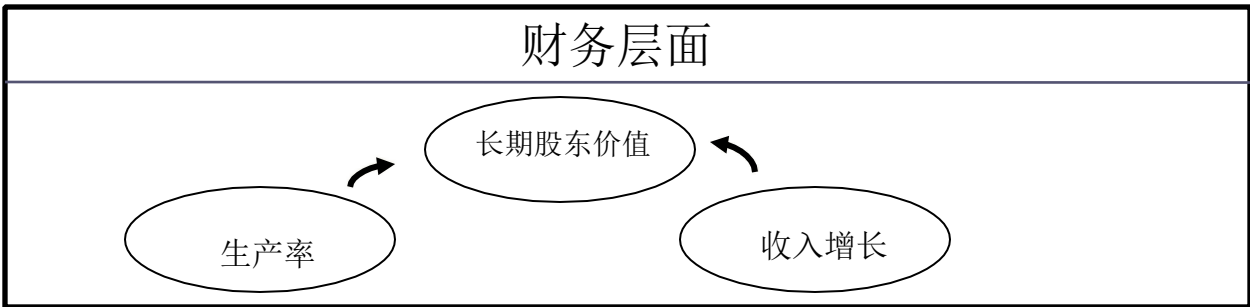
适配(Fit)



机会(Opportunity)

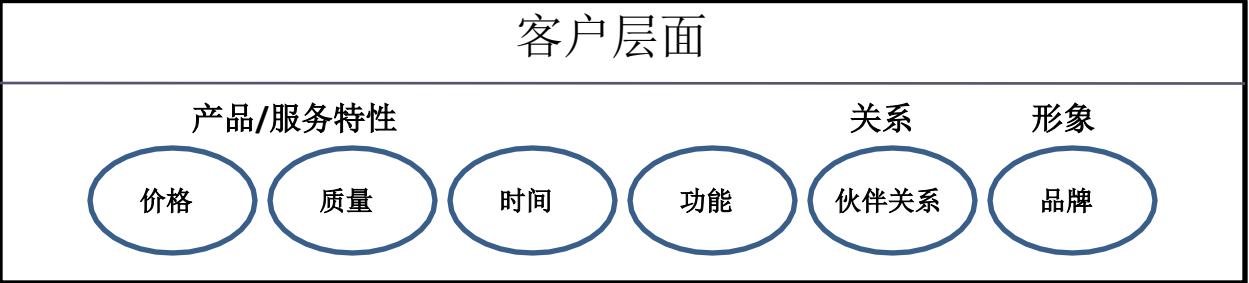
能力
(Competency)





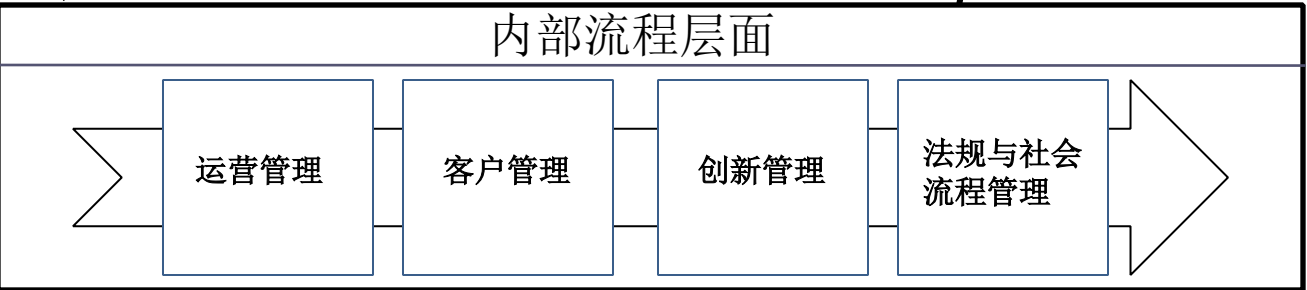
因果关系

界定将无形资产转化为有形价值的逻辑链条



客户价值主张

明晰创造客户价值的条件



价值创造流程

界定将无形资产转化为客户和财务成果的流程

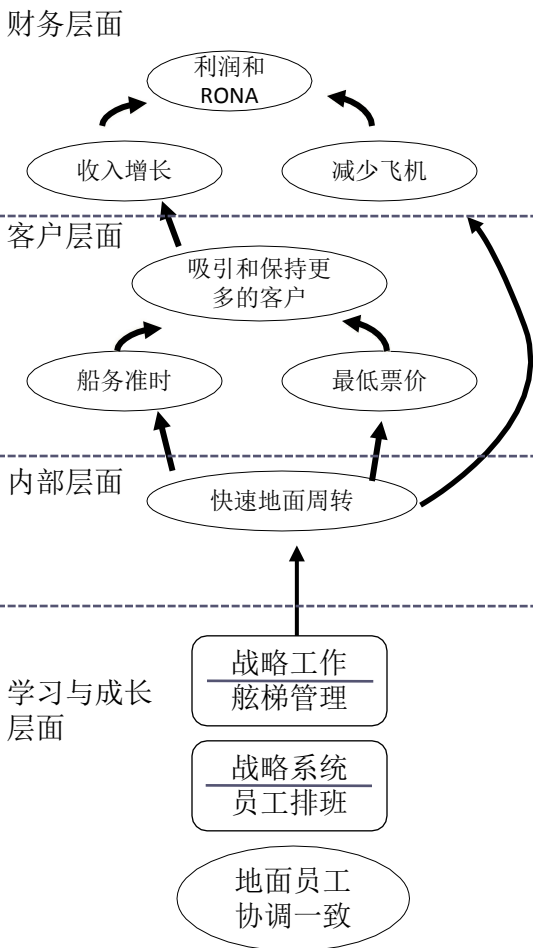


将资产和作业分组

界定与价值创造协调一致且有机融合的无形资产

战略地图

流程：运营管理
主题：地面周转



- 目标**
- 盈利性
 - 收入增长
 - 减少飞机
 - 吸引和保持更多的客户
 - 航班准时
 - 最低票价
 - 快速地面周转
 - 开发必要的技能
 - 开发支持系统
 - 地面员工与战略协调一致

绩效指标

- | 指标 | 目标值 |
|-------------|-------------|
| ■ 市场价值 | ■ 30% CAGR |
| ■ 座位收入 | ■ 20% CAGR |
| ■ 飞机租赁成本 | ■ 5% CAGR |
| ■ #回头客数量 | ■ #1 |
| ■ #客户数量 | ■ 70% |
| ■ FAA准时到达评比 | ■ 每年提高12% |
| ■ 客户评比 | ■ #1 |
| ■ 降落时间 | ■ #1 |
| ■ 准时起飞 | ■ 30分钟 |
| ■ 战略工作准度 | ■ 90% |
| ■ 信息系统可用性 | ■ Yr.1-70% |
| ■ 战略意识 | ■ Yr.3-90% |
| ■ 地面员工持股比率 | ■ Yr.5-100% |
| | ■ 100% |
| | ■ 100% |

行动计划

- | 行动方案 | 预算 |
|------------|---------|
| ■ 实施CRM系统 | ■ \$XXX |
| ■ 质量管理 | ■ \$XXX |
| ■ 客户忠诚项目 | ■ \$XXX |
| ■ 周转期最优化 | ■ \$XXX |
| ■ 地面员工培训 | ■ \$XXX |
| ■ 完成员工排班系统 | ■ \$XXX |
| ■ 沟通项目 | ■ \$XXX |
| ■ 员工持股计划 | ■ \$XXX |

战略主题界定了战略执行所需求的流程、无形资产、目标值和行动方案

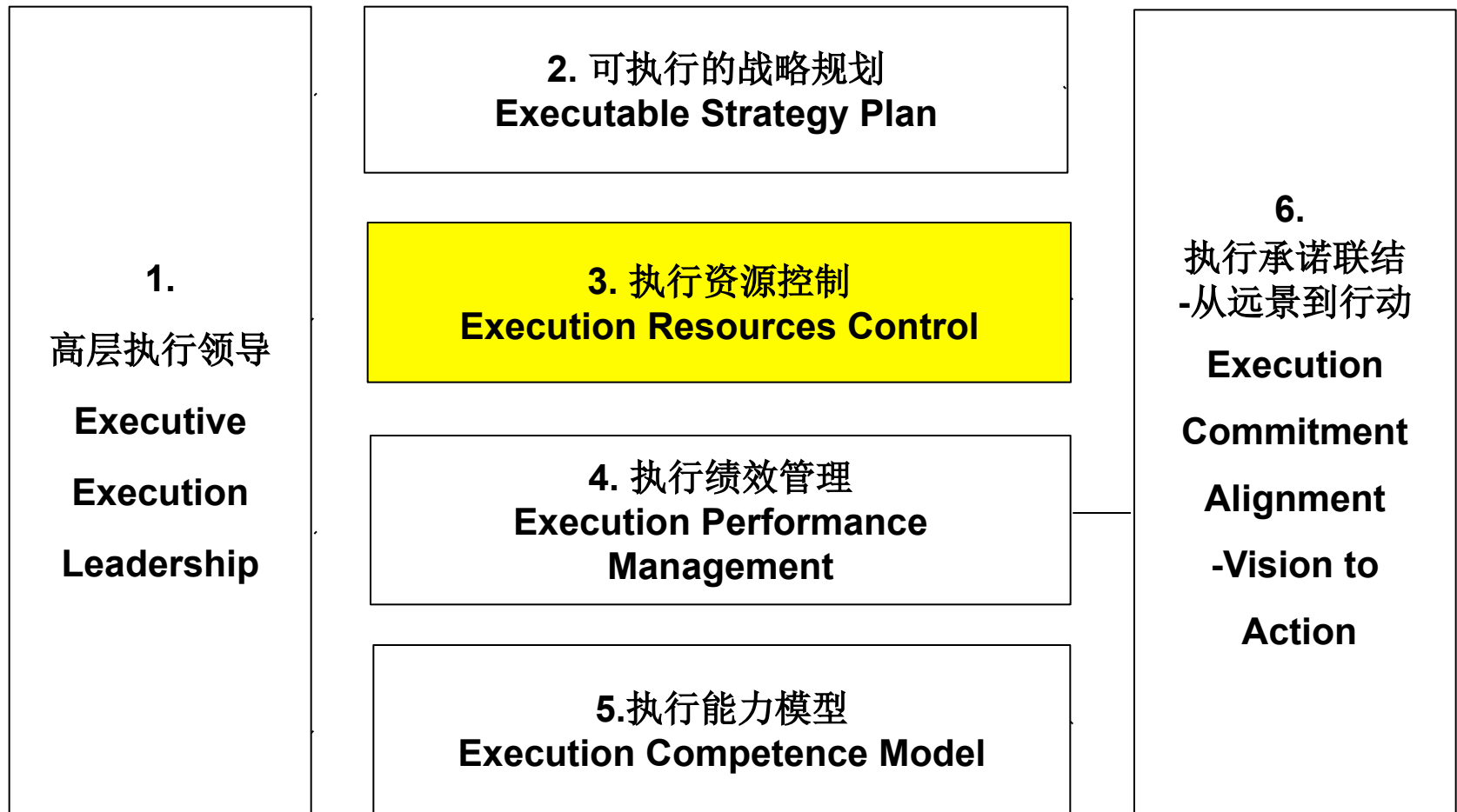
关键行动的实施计划

时间 (周) 工序	1	2	3	4	5	6	7	8	9	人数周 总计
A	1E	1E								2
B			2E	2E	2E					6
C			1E	2E						3
D			4E	4E	4E	4E				16
E						3E	3E			6
F							2E	2E		4
G									1E	1
合计	1	1	7	8	7	6	5	2	1	38

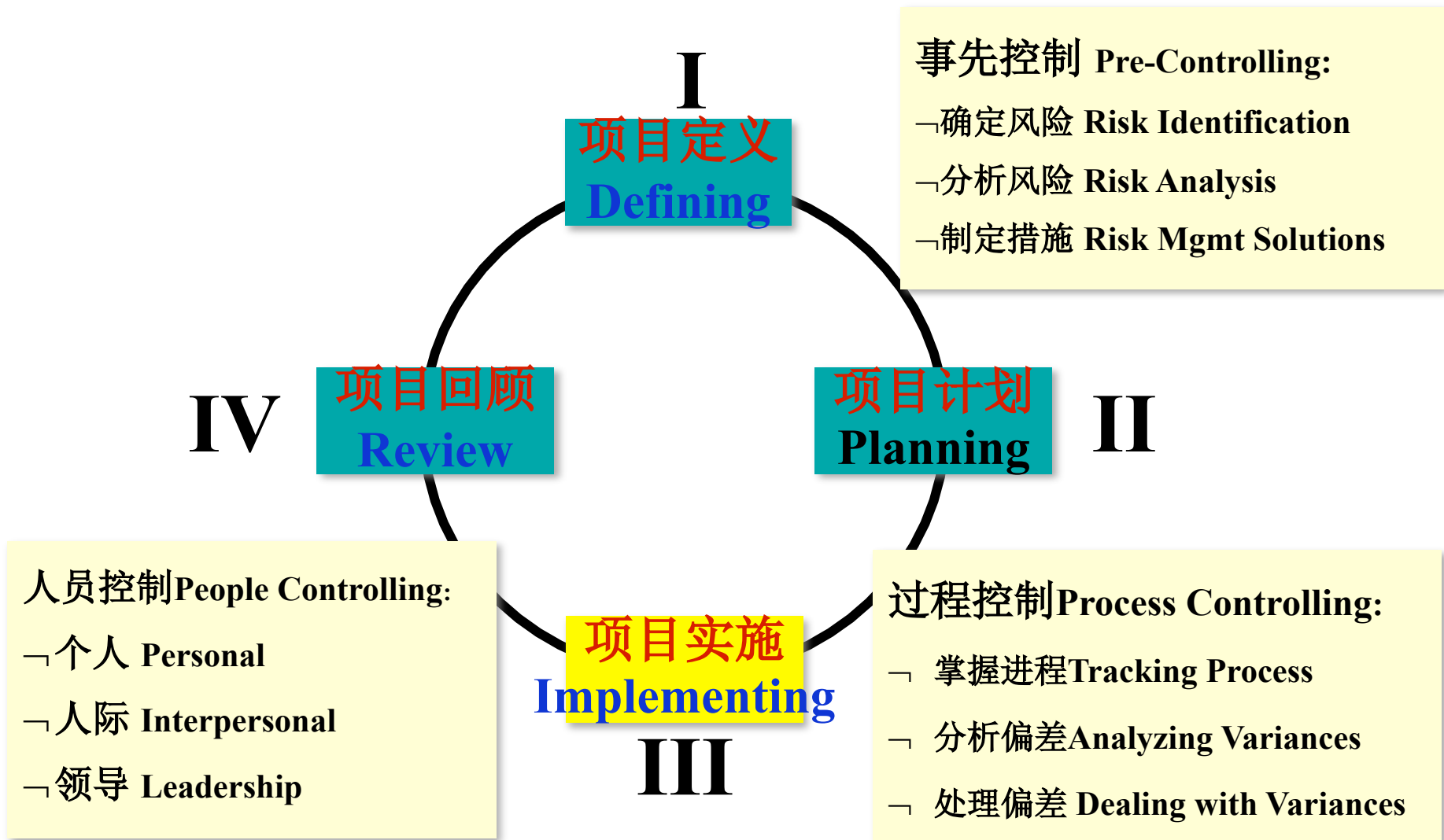
2、可执行的战略规划（ESP）

- 1、战略规划是否明确竞争的方式及重点
- 2、战略规划是否得到组织可衡量的突破点
- 3、战略规划是否经过财务资源可行性测算
- 4、战略规划是否产生关键任务安排
- 5、战略规划是否定期检查进展状况

绩效执行力的系统工程



项目实施与控制



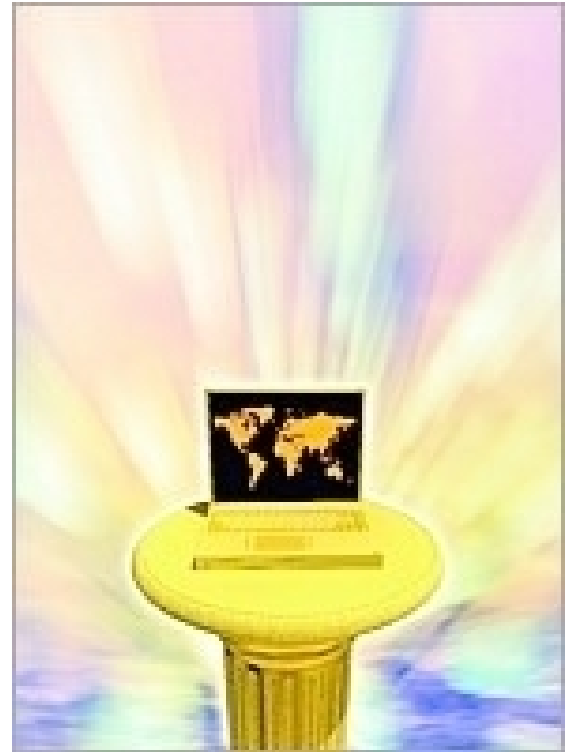
项目控制

确保项目能按原计划进行并达成它的目标:

- 监督和报告项目偏差
- 范围变更控制
- 进度变更控制
- 成本控制
- 质量控制
- 风险应对

控制项目方法

- 应用项目进度表
- 建立项目基线
- 定期反馈及报告
- 召集会议
- 观察/检查
- 跟踪行动计划



项目状态报告

- 至报告日期为止，工作进展到什么地步？
- 下一次会议时，在时间窗口中将会出现什么样的新的活动？
- 当前的财务状况怎样？
- 哪些活动可能造成延迟，需要应急计划？
- 有没有人，他的工作方式需要加以认可？

甘特图

时间 (周) 工序	1	2	3	4	5	6	7	8	9	人数 周 总计
A*	1E	1E								2
B			2E	2E	2E					6
C			1E	2E						3
D*			4E	4E	4E	4E				16
E						3E	3E			6
F*							2E	2E		4
G*									1E	1
合计	1	1	7	8	7	6	5	2	1	38

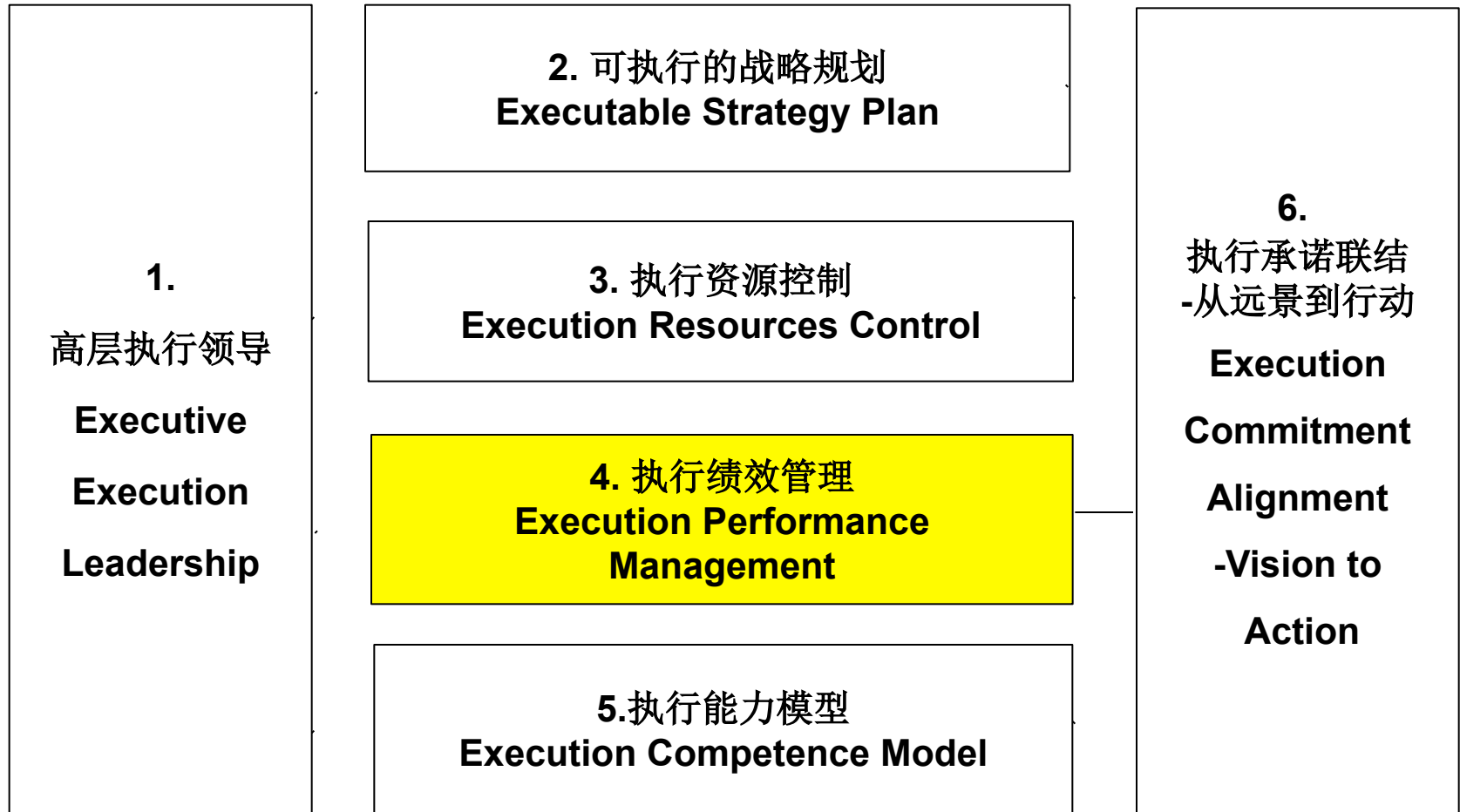
成本控制

成本	工作	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M1	M1	M1	M1				
		0	1	2	3													
		P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	P	A	
A. 直接成本 劳动力 原材料 其他																		P = 计划 A = 实际
B. 间接成本 管理费用																		
C. 其他																		
D. 资本开支 设备 利息																		
E. 一次成本																	计划	实际
目前累计总数																		

3、执行资源控制（ERC）

- 1、资源分配是否有明确数量，质量及时间
- 2、资源拥有者，资源使用者，资源的协调者是否责任明确
- 3、当资源分配未到位时，是否有警示系统
- 4、当发现某项资源不足时，执行系统是否及时反应
- 5、是否有“工具”来协助资源控制系统的运行

绩效执行力的系统工程



绩效管理

目标设定

绩效评估

绩效计划

计划实施

绩效评估

是一种过程，能帮助员工及管理者专注在计划好的工作目标及工作表现，而其结果会影响员工的薪资、福利，待遇及升迁。

绩效评估的目的

1. 审核过去的工作成果
2. 激励与维持高绩效表现
3. 明确的指示员工待改进的地方
4. 建立未来的工作目标
5. 确立员工的发展机会

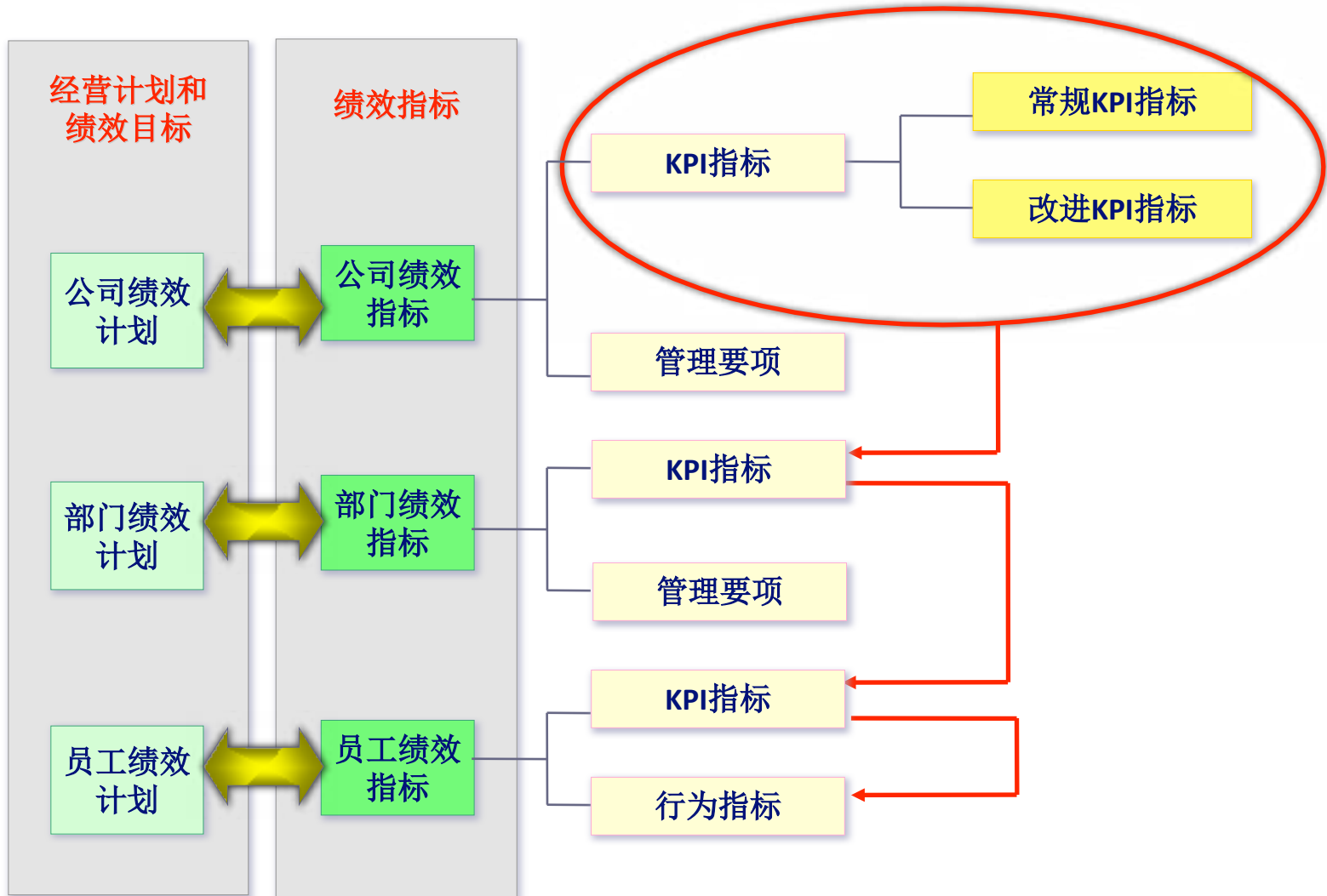


绩效评估时管理人员的角色

- 绩效评估
- 人员教导
- 绩效实施差异的管理
- 作出必要的改变决策
- 改善系统性的管理问题



目标体系的内容



应完成已完成

	目标	实际完成情况
结果指标： 1. 2. 3. 4. 。 。 。		
过程指标： 1. 2. 3. 4. 。 。 。		

应完成未完成

	目标	实际完成情况
结果指标： 1. 2. 3. 4. 。 。 。		
过程指标： 1. 2. 3. 4. 。 。 。		

未达成原因及改善计划

未达成事项	未完成原因	下阶段改善计划
	A	a1: a2: a3: .
	B	b1: b2: b3: .
	C	C1: C2: C3: .

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/347060113006010006>