

战略执行力-战略解码

(完整版86页精华版56页)

目录

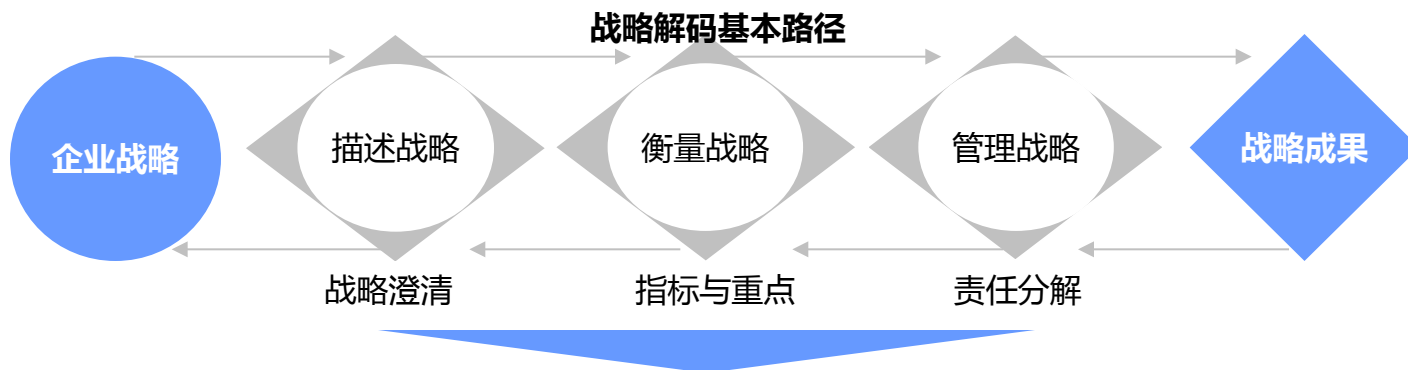
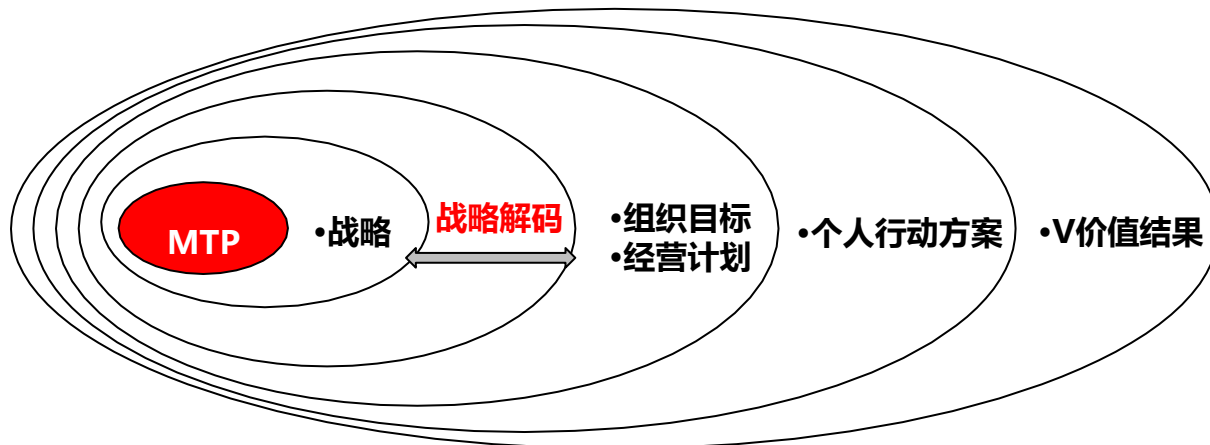
一、认知战略解码

二、如何进行战略解码

三、战略解码案例

战略解码是通过可视化的方式，将组织的战略转化为全体员工可理解、可执行的行为的过程

从企业宏大变革目标到价值管理中战略解码的位置

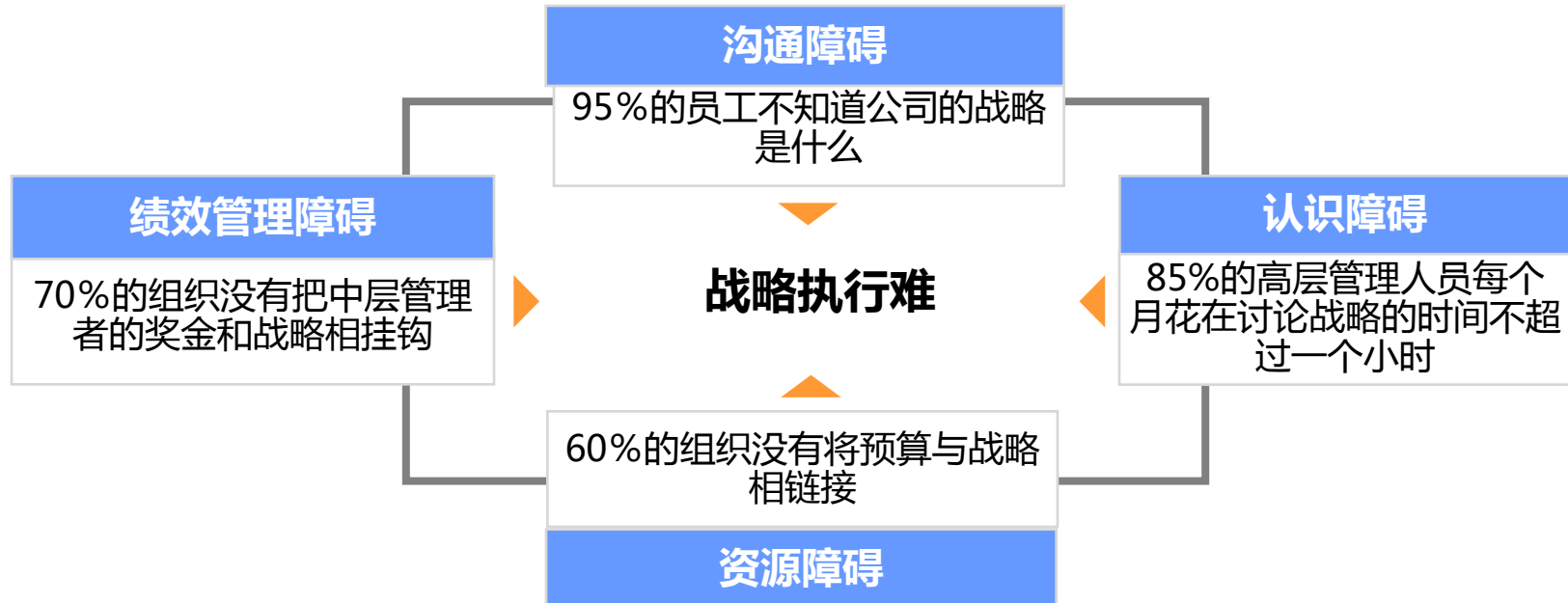


战略解码通过指标衡量和任务分解，让战略执行者能看清、看懂、会干，达成最终战略目标或成果

企业需要战略解码不仅是企业面临着现实的外部竞争，同时也面临战略 执行难的内部挑战

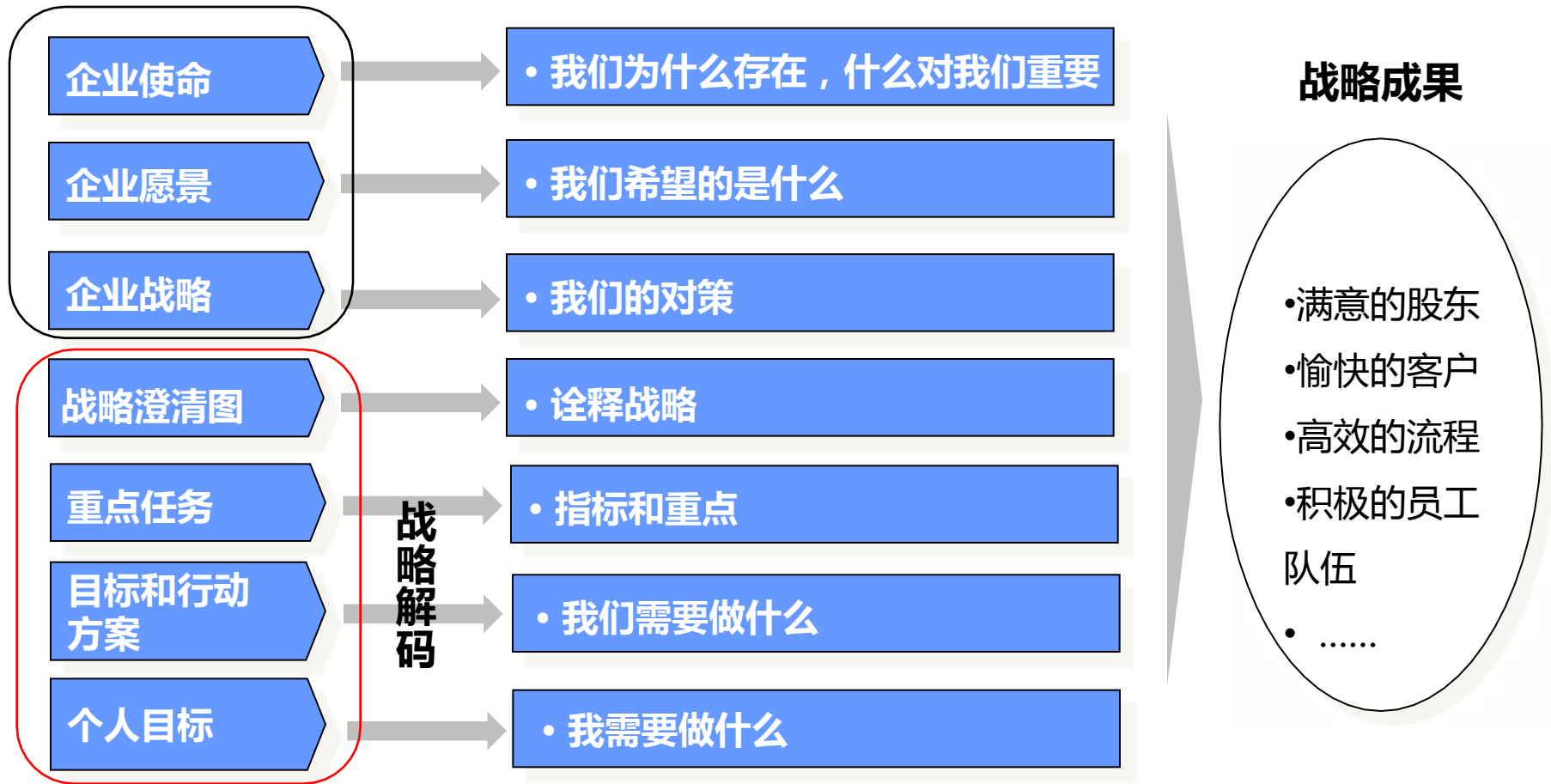
□ 企业面临的现实难题

- 中国企业面对的残酷竞争环境，跟进、复制，蓝海变红海！
- 信息化、透明化加剧，企业战略同质化现象严重！
- 企业战略落地执行难！

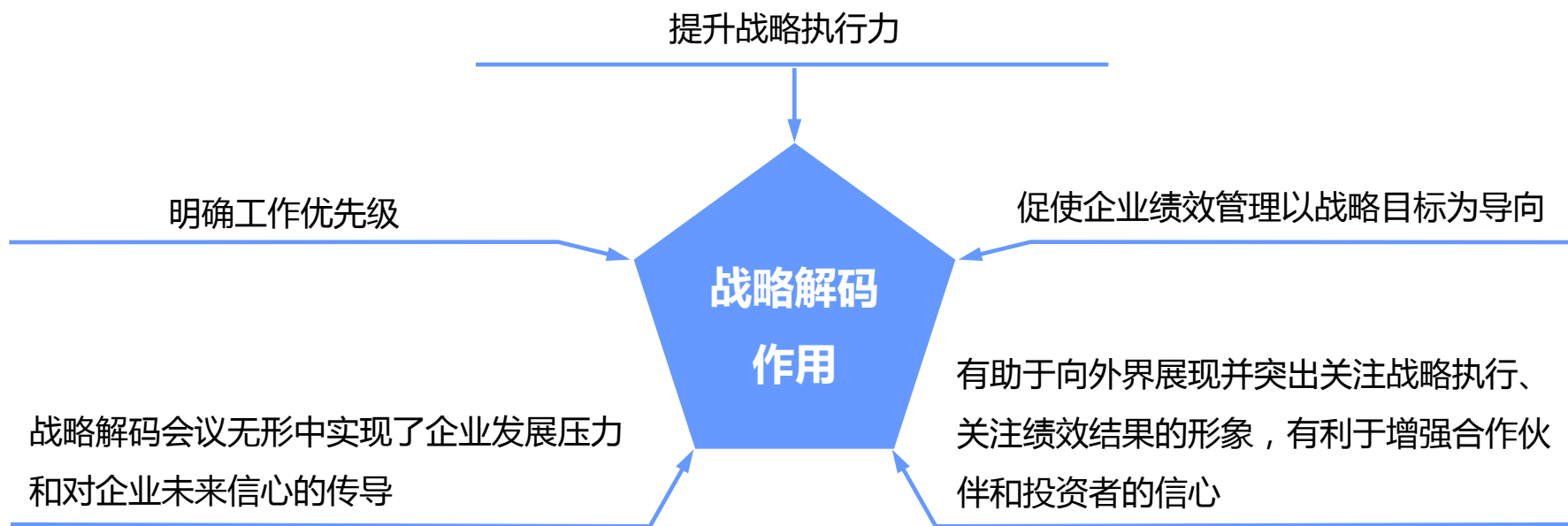


“只有不到10%明确表述的战略能被有效的执行” ——财富杂志《CEO失败的原因是什么》

战略解码的作用



战略解码对企业发展具有重要的作用！



目录

一、认知战略解码

二、如何进行战略解码

三、战略解码案例

战略解码需要从公司战略与业务目标的垂直一致性、对业务流程支撑的水平一致性等四方面原则去重点考虑

对公司战略和业务目标的支撑：

- 以公司战略和部门业务目标为基础，自上而下垂直分解，从公司→部门→岗位，保证个人绩效承诺的一致性。（**垂直一致性**）

指标选取应均衡考虑，并体现部门的责任：

- 指标选取应结合各维度和公司导向、部门责任，均衡考虑选取指标。（**均衡性和导向性**）

原则

对业务流程的支撑：

- 以公司端到端业务流程为基础，建立起部门间的连带责任和协作关系，保证横向一致性。（**水平一致性**）

行动方案责任分解矩阵：

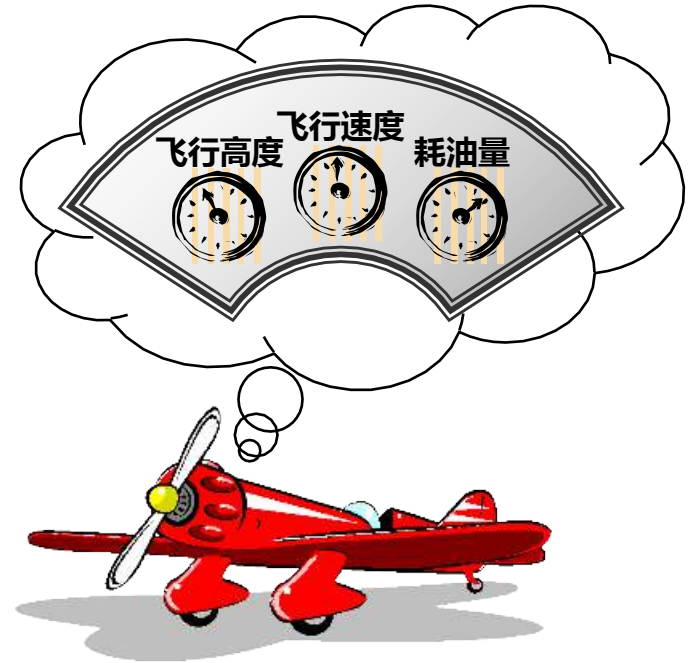
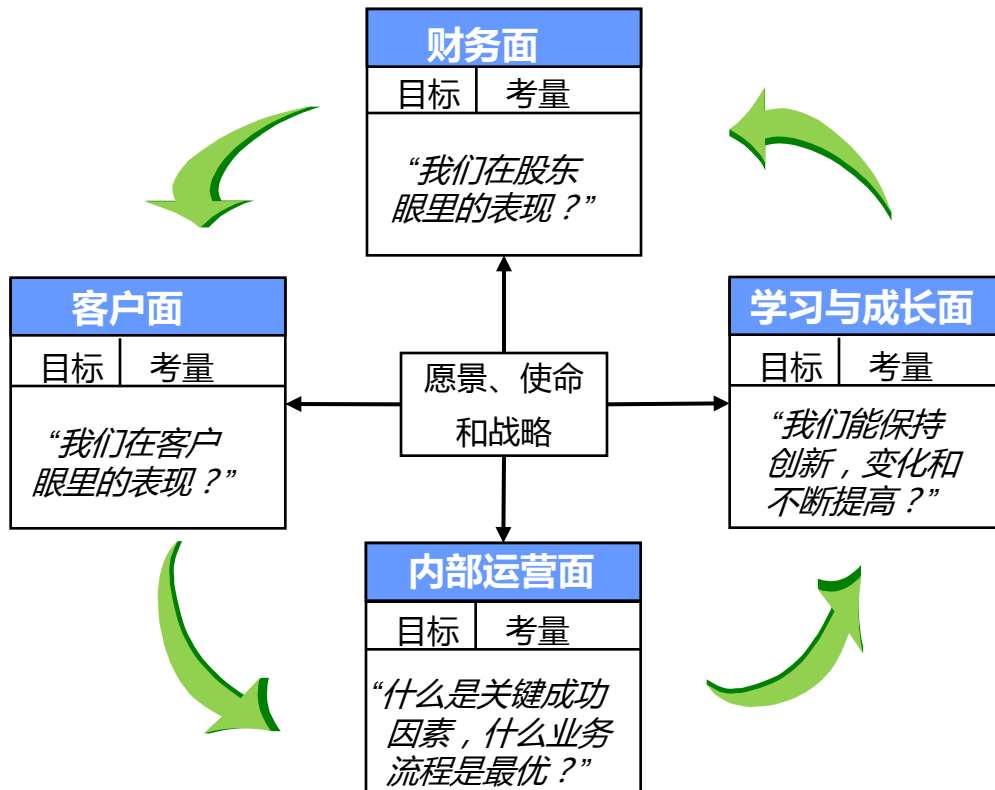
- 落实部门对上级目标的承接和责任，体现“高层考纯利，中层考贡献毛利，基层考销售额”，为个人绩效承诺确定提供依据。（**责任落实**）

常规的战略解码方法有三种

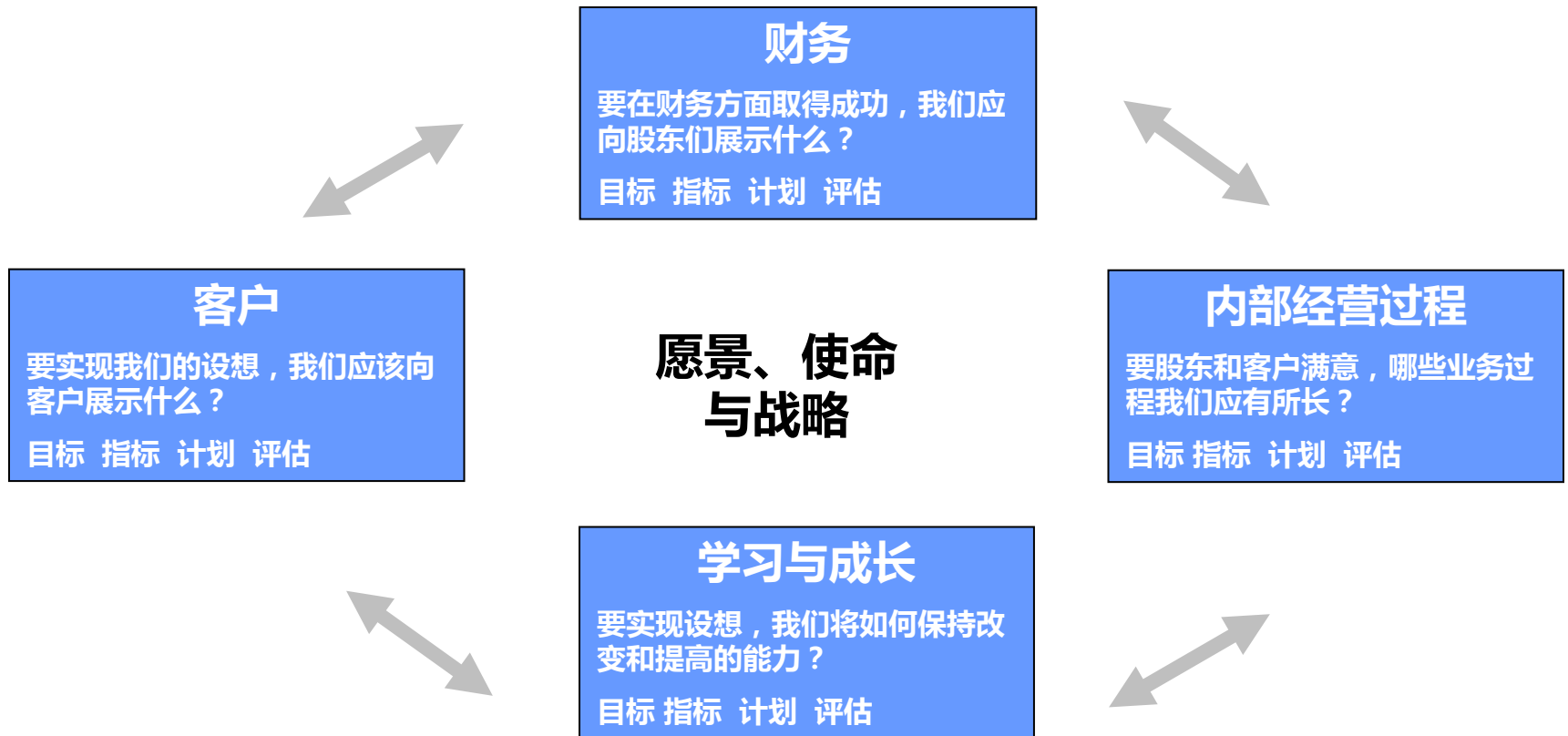
- 基于BSC的战略解码
- 基于BLM的战略解码
- 基于BEM的战略解码

方法一：基于BSC的战略解码

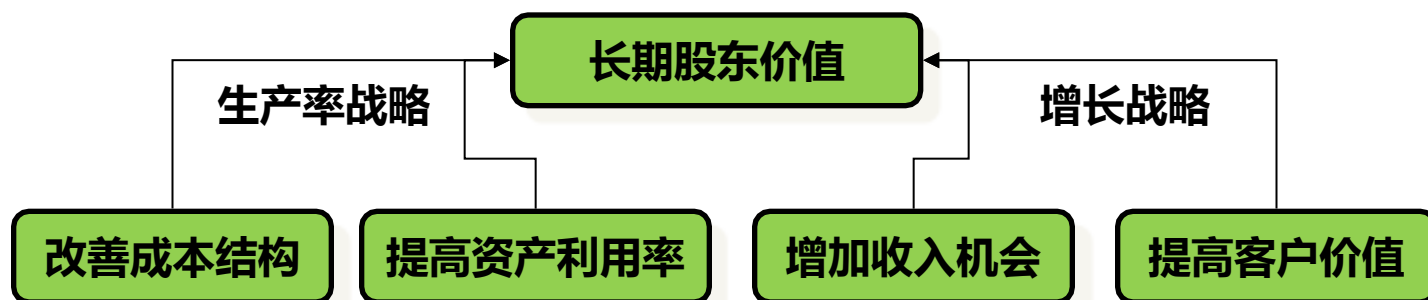
平衡计分卡是哈佛大学财会学教授罗伯特.卡普兰与复兴方案公司总裁戴维.诺顿在积累了大量实践经验的基础上，建立的一套革命性管理系统



根据企业的愿景、使命，制定明确战略与战略目标，通过财务、客户、运营、学习四个纬度制定明确的实施策略与衡量指标，以保证公司各部门基于愿景、使命与战略的积极行动，并实现公司的价值增长！



财务层面：财务层面提供了组织成功的最终定义！



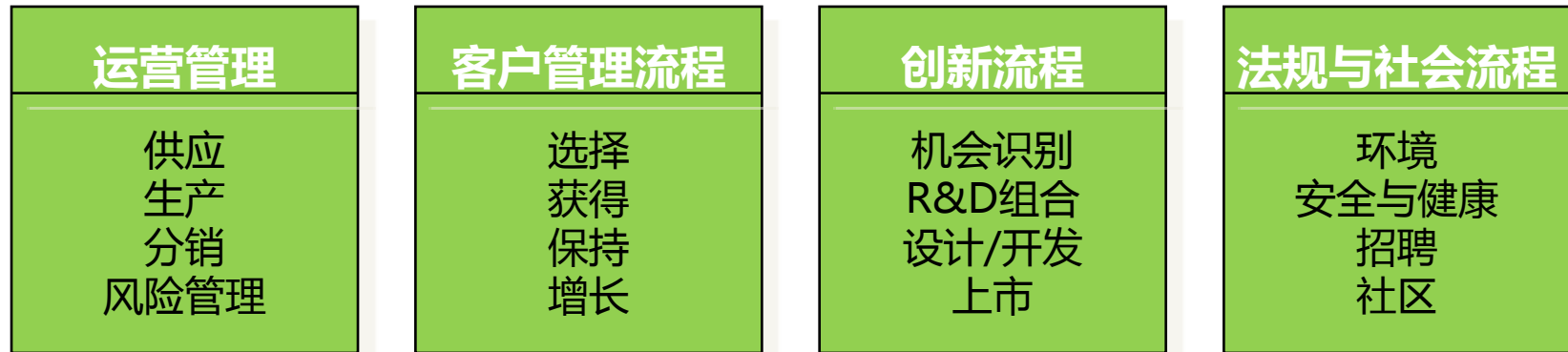
- 收入增长：提高客户价值（改善现有客户的赢利性），增长收入机会（新收入来源，新的产品、市场、伙伴）
- 生产率：改善成本结构（减少现金支出，减少缺陷，提高成品率），提高资产利用率（现有资产的管理能力，进行增量投资减少成本）

方法：

- 基于部门职责和责任中心定位，确定可为公司作出的财务方面的贡献（提高生产率、规模增长、风险控制等）
- 确定实现财务贡献的策略目标
- 基于战略牵引目标，识别重点的财务策略目标

内部层面：内部流程为客户创造并传递价值主张！

描述组织对战略产生最重要影响的少数几个关键流程：



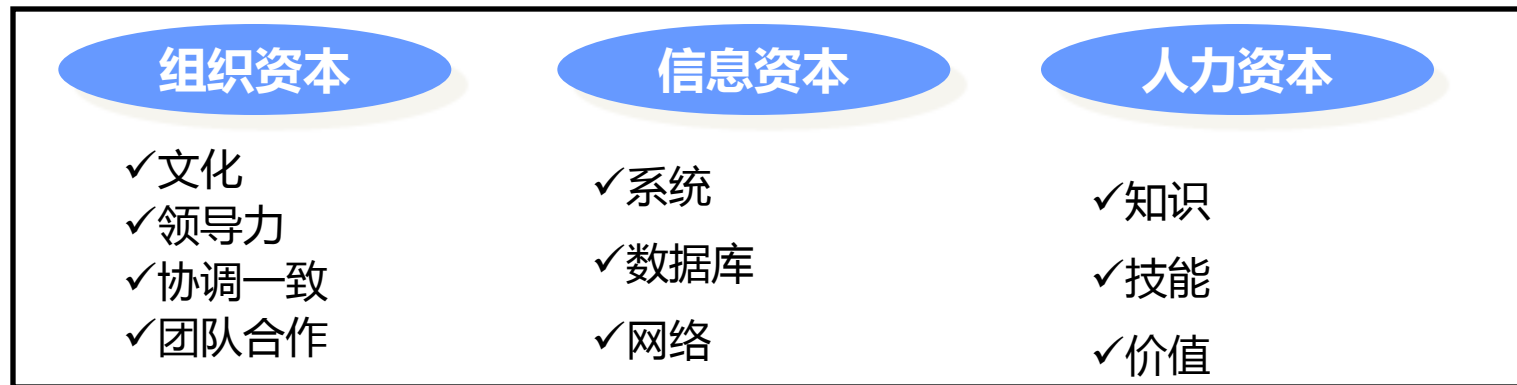
- 运营管理流程：生产并向客户提供产品和服务
- 客户管理流程：建立并利用客户关系
- 创新流程：开发新产品，服务，流程和关系
- 法规与社会流程：遵章守法，满足社会期望

方法：

- 确定能对客户层面的目标实现起决定性作用的流程
- 确定能对财务层面的目标实现起决定性作用的流程
- 对筛选出的关键流程进行归类（可选项）

学习层面：描述如何将人力、技术和组织氛围结合起来支持战略

描述如何将人力、技术和组织氛围结合起来支持战略，通过无形资产驱动内部业务流程绩效的提高，在向客户、股东和社区传递价值时发挥最大的杠杆作用。



- **人力资本（战略能力）**：执行战略活动所要求的技能、才干、技术诀窍等能力
- **信息资本（战略信息）**：支持战略所要求的信息系统，知识运用和基础设施能力
- **组织资本**：执行战略所要求的动员和维持变革流程（为客户和股东创造价值所需的行为变革，执行战略所需的行为变革）的组织能力。
- **无形资产是持续创造价值的最终源泉！**

平衡积分卡的基本流程

确定公司战略

战略澄清

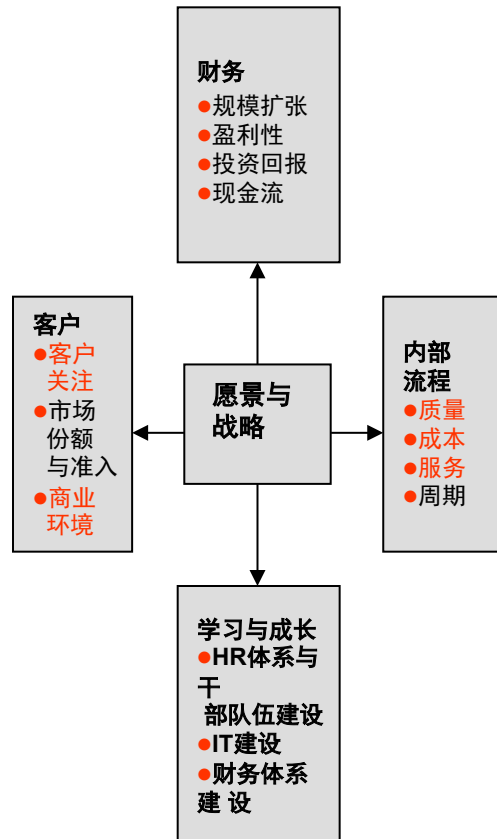
指标体系

指标分解

个人绩效承诺

战略解码

公司愿景、使命、战略



KPI 指标	团队/组织	
	X 团队	X 部门
客户满意度	X	X
新产品销售收入	X	
市场准入	X	
产品故障率	X	X
变革进展测评	X	X
劳动投入产出率		
虚拟利润		

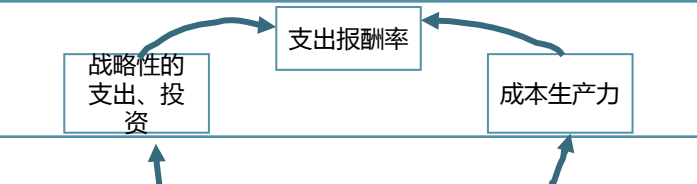
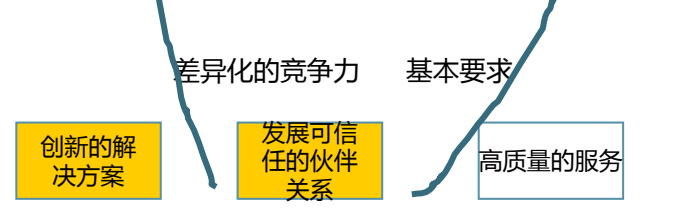
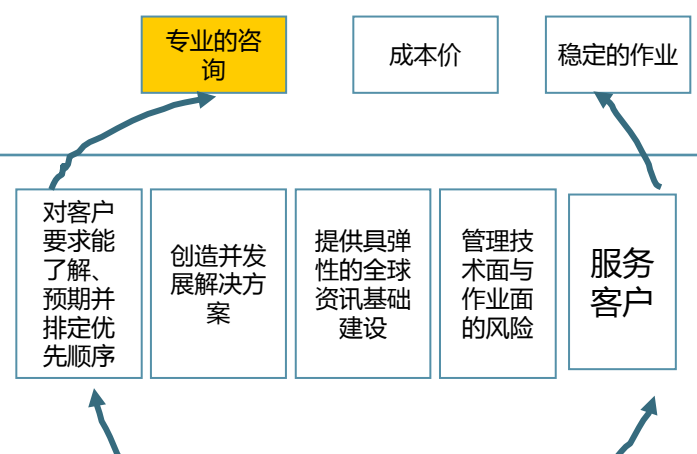
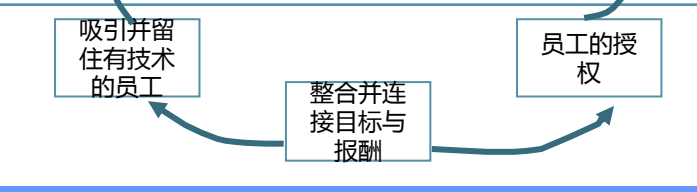
结果目标承诺 (Win)					
目标	权重	持平	达标	挑战	分
执行措施承诺 (Execute)					
目标	权重	衡量标准		分	
团队合作承诺 (Team)					
目标	权重	衡量标准		分	

•公司KPI指标

基于BSC战略解码的主要步骤

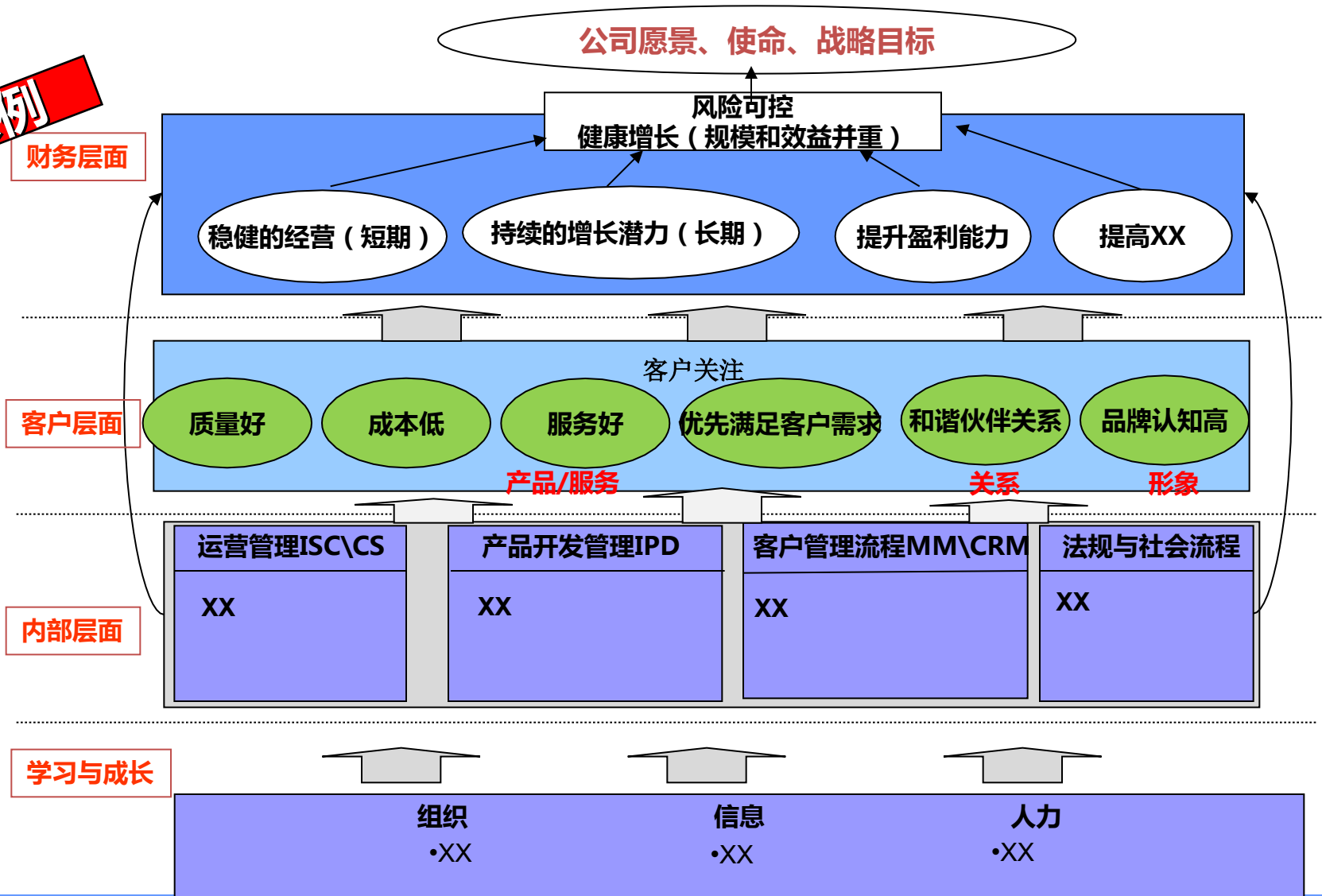


步骤一：梳理公司战略并绘制公司战略地图

愿景	战略主题		战略目标	战略地图
<div data-bbox="0 349 266 506" style="background-color: red; color: white; padding: 5px; transform: rotate(-15deg); display: inline-block;"> 示例 </div> <p data-bbox="48 578 222 1156">我们的愿景是成为最佳的客户导向团队,在全球提供卓越的品质、资讯服务与创新技术,以增加客户与股东的财富。</p>	财务	<p>财会责任 我们确保如人员、设备、资金、科技等资源,都能有效地整合与投资,以达成“增加客户与股东财富”的企业愿景。</p>	<p>财务</p> <ul style="list-style-type: none"> 支出报酬率 战略性支出/投资 成本生产力 	 <p>Diagram showing the relationship between 'Strategic Expenditure/Investment' (战略性的支出、投资) and 'Cost Productivity' (成本生产力), both leading to 'Expense Rate' (支出报酬率). A curved arrow connects the two top boxes.</p>
	客户	<p>客户焦点与品质 我们将提供最卓越的产品与服务,以满足并超越客户当前与未来的需求,服务标准将以客户的整体满意度来衡量。同时,致力于持续性的品质改善项目,以达成世界水准的顾客品质。</p>	<p>客户</p> <ul style="list-style-type: none"> 差异化项目 <ul style="list-style-type: none"> -创新的解决方案 -专业的咨询 -伙伴/信任的关系 基本要求 	 <p>Diagram showing 'Differentiated Competitive Advantage' (差异化的竞争力) and 'Basic Requirements' (基本要求) leading to 'Innovative Solutions' (创新的解决方案) and 'High Quality Service' (高质量的服务). A curved arrow connects the two middle boxes.</p>
	内部流程	<p>资讯基础建设 我们将提供可靠的资讯与创新的科技解决方案,以支援重要的营运目标。着重于系统的整合、互通性、可携性、可扩充性且具连接性,以创造一个整合的、以客户为主的、连续的、全球化规模的流程环境。</p> <p>风险管理 我们将确保有完备的意外事故的应变措施与恢复计划随时就绪。我们将持续评估这些计划,以确保服务中断事故发生后,不会有后遗症影响到公司的重要功能。</p>	<p>内部流程</p> <ul style="list-style-type: none"> -成本价 -高品质的服务 -稳定的作业 	 <p>Diagram showing 'Professional Consulting' (专业的咨询), 'Cost Price' (成本价), and 'Stable Operations' (稳定的作业) leading to 'Service Customers' (服务客户). A curved arrow connects the two bottom boxes.</p>
	学习与成长	<p>最佳雇主 我们要吸引并留住最佳人才,并创造一个鼓励专业成长、价值多元、提升才能、肯定并奖励对团队成员贡献的环境。</p>	<p>学习成长</p> <ul style="list-style-type: none"> 吸引并留住人才 员工的授权(创造力与创新) 整合并联结目标与报酬 	 <p>Diagram showing 'Attracting and Retaining Talented Employees' (吸引并留住有技术的员工) and 'Employee Empowerment' (员工的授权) leading to 'Integrating and Connecting Goals and Rewards' (整合并连接目标与报酬). A curved arrow connects the two bottom boxes.</p>

战略地图

示例



示例

顾客与市场层面

策略性目标	说明
建设优质网络	原有的基础上新店的开店率达40%，单店的销售额递增40%
提高顾客的满意度	用优质的服务,满意的产品获得每位顾客的满意，增加80%回头顾客；
客户档案的管理	建立完善的加盟商信息管理体系，并建立终端零售的VIP顾客档案与管理制；
新品牌的代理	08年实现引进3个高端男装品牌，2个运动品牌，三年内至少3个较为成熟。逐步进入女装市场，选择优秀的2个女装品牌，
分销商的管理	根据不同市场区域的特点的开展分销商开发计划，通过对分销商的类别评估、资金、货物监控等提高对分销商的管理能力。
提高渠道加盟商忠诚度	互惠互利诚信经营良性运作持续发展，,提高加盟商的利润,双方共赢.
提升品牌的市场竞争力	统一品牌形象提升综合的店面管理能力，不断加强市场运营管理，提升品牌的知名度和影响力，
战略联盟	选择与有实力的女装公司形成基于长期发展的战略联盟合作，共同开发市场实现双赢！
提高市场占有率	使市场没有空白网络；一、二线城市100%,三线城市85%
提高单店业绩	实现单店年销售收入每年30%的增长；
完善顾客激励机制	通过广告支持、销售反点、人员培训、道具支持等，提高顾客的购买力和加盟商的积极性。
优质的客户服务	建立客户服务标准制度，并积极开展顾客增值服务与优质服务计划，提高客户满意度与忠诚度。
营销政策	在不同品牌的整体市场规划的基础上，针对不同品牌在不同区域市场的表现，制定不同的销售策略提升品牌业绩与市场的控制。

运营管理层面

示例

策略性目标	说明
建立完整管理体系	根据公司业务与发展的需要，完善组织机构、明确业务流程、健全制度形成完整的管理体系。
业务流程管理	制定完善、明确、可操作的业务流程，让每部门和个人都清晰自己的职责，保障每项工作高效、快捷。
店面管理	制定详细、一致的店面运营手册，形成对店面人员、货品、场地等的有效管理，实现一流店面的目标。
降低费用	实施部门预算管理，保障部门费用合理支持的基础上控制部门费用，降低公司综合管理费用。
加快物流管理	制定详细的物流配送手册，以加快物流速度，减少成本开支，提高物流配送的及时性与准确率。
加强货品开发与管理能力	在对品牌销售状况与市场进行深入调研分析的基础上，制定合理的采购与分配计划，提高货品采购的准确性和合理性。
降低库存	制定合理的库存标准的基础上，提高订货的质量，加大物流配送的速度，完善营销政策，积极的市场开发策略，及时的商品促销等提高货品的销售降低货品库存。
市场信息管理	建立公司市场信息管理制度与流程，提高公司各部门对信息的收集、分析和应用水平
人力资源管理建设	制定和完善各项人力资源管理制度，根据公司发展的需要开展人力资源规划、重点人才开发与绩效管理建设，不断提升公司人力资源能力。
目标管理	建立较为完整的目标管理体系，形成目标的制定、分解、跟踪、考核与评估，以更好的达成公司目标，开发个人能力。

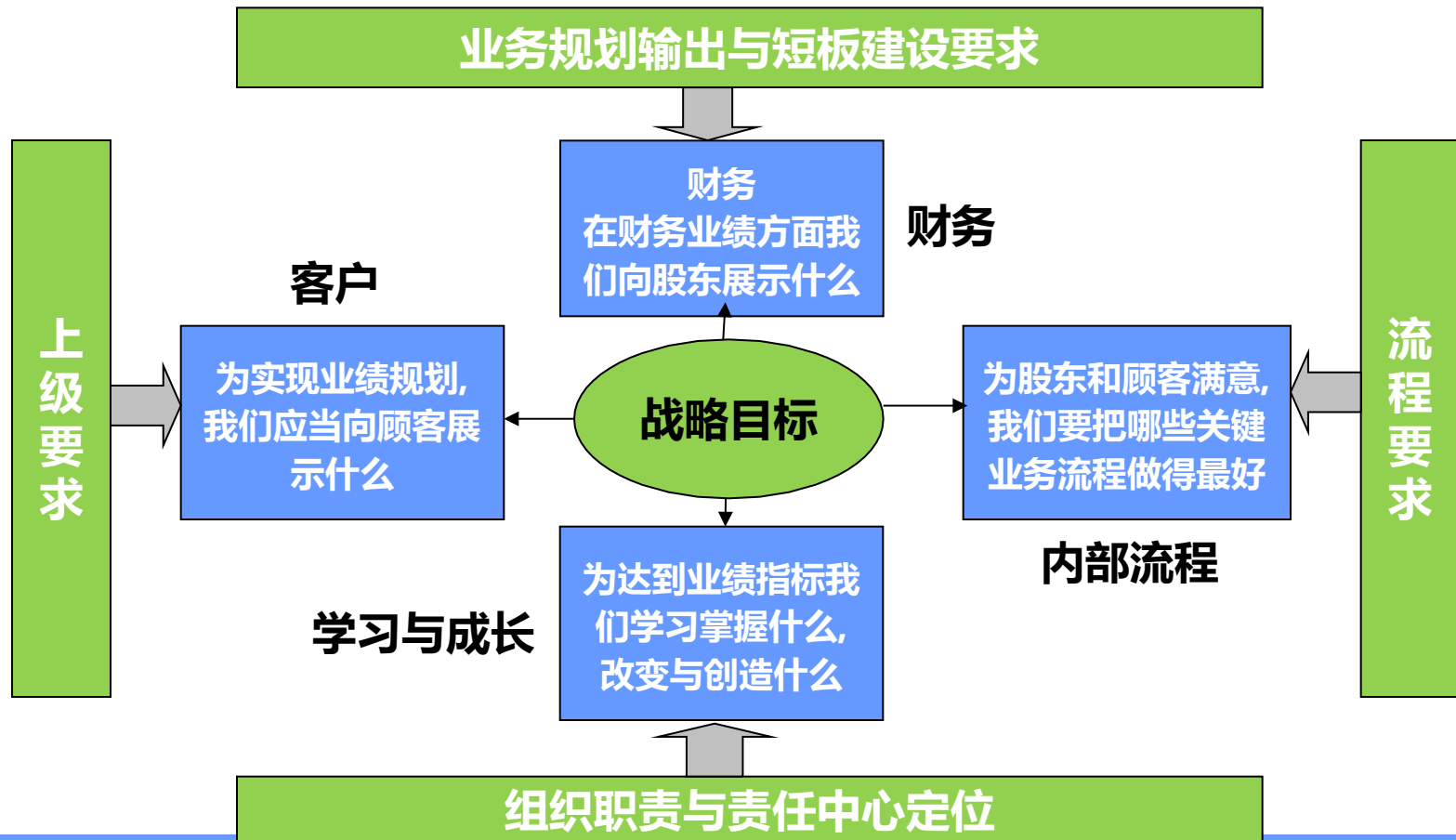
示例

学习与成长层面

策略性目标	说明
团队与建设	在公司愿景、使命与发展目标基础上，使每一个部门和岗位有着明确的目标、鼓励协作与分享
学习型组织建设	制定部门学习目标和计划，定期组织学习，形成共享机制与氛围，提升个人能力推动公司发展
储备人才	根据公司未来发展的需要，实施人才规划，确定需要的人才领域与方向，实施人才甄选与储备。
建立员工职业发展规划	在对每个岗位人员能力评估的基础上，制定出员工的职业发展规划，并制定个人能力改善计划。
提高各岗位的业务技能	通过实施专业培训和工作开展中的专业指导，提高岗位人员的岗位业务技能。
经营和销售能力的提高	综合能力的提升掌握市场信息，评估市场现状、预测未来市场，总结经验
企业文化建设	建立统一思想及价值观明确企业文化、愿景及目标让员工有归属感，提高员工忠诚度
加强执行力	按时按量按标准完成工作监督、控制、反馈、落实，按时按量按标准完成工作
创新能力的提高	建立公司创新机制，鼓励员工创新，并通过培训学习、工作实践，挖掘个人潜力提高创新能力；
终端及渠道管理能力的提高	建立健全制度和流程，通过培训加强渠道和导购的能力提高终端店铺的运营能力
品牌运做能力的提升	通过货品的计划、信息收集分析运用、店面管理、市场分析、品牌定位等活动的开展，制定品牌发展与品牌发展策略，提高品牌对公司贡献率与品牌的持续发展。

形成战略澄清图后，从四个维度的一致性去审视

- 审视经营、客户、内部和员工学习与成长层面的内部一致性，以及与战略牵引目标、业务规划与短板建设、上级/流程要求等四个维度的一致性。



步骤二：公司级BSC确定（策略及策略性目标确定、KPI建立）

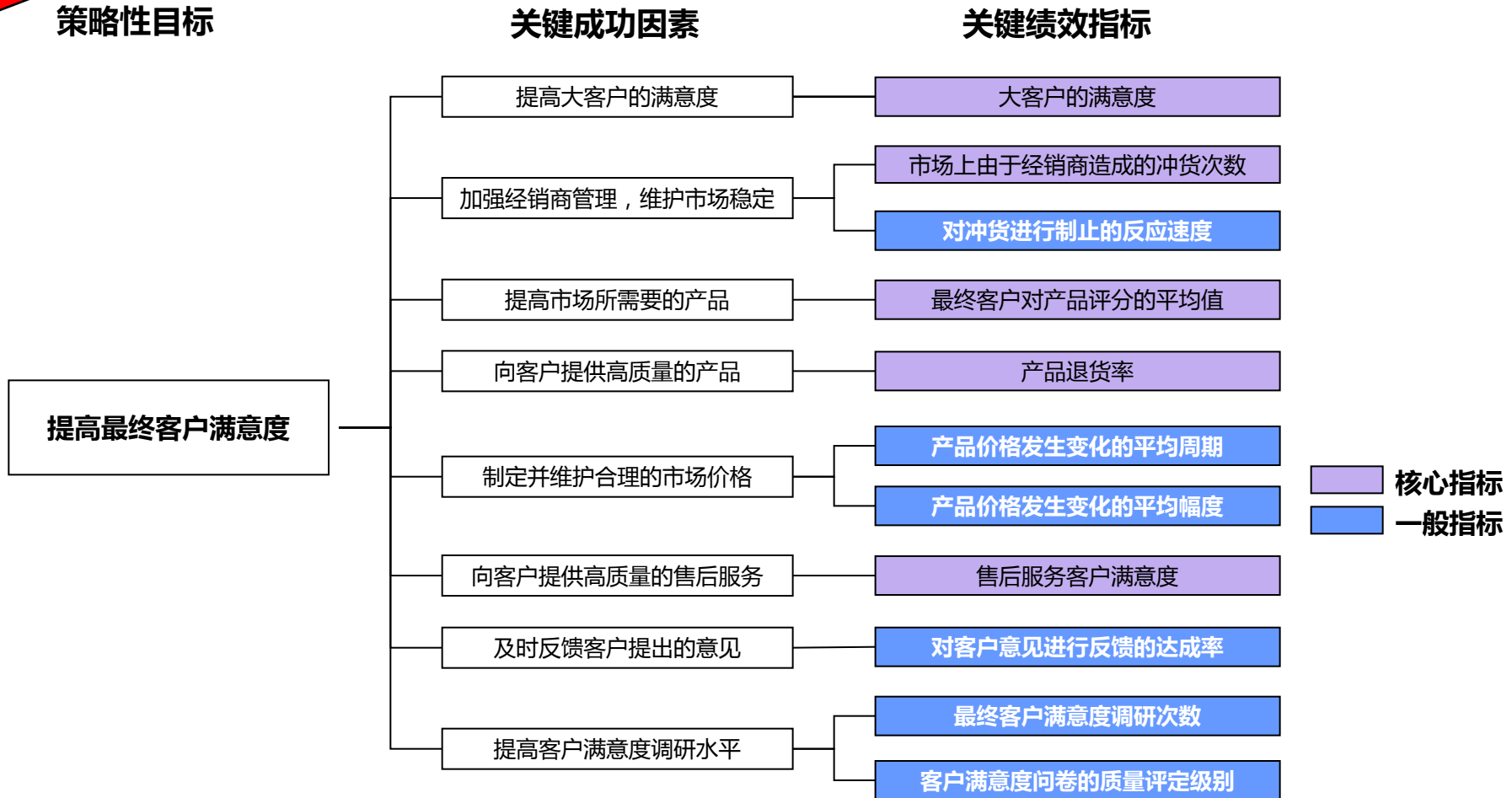
2、建立策略性目标的KPI，简易图表示如下：

	策略性目标	关键成功因素（KSF）	关键绩效指标（KPI）
财务			
市场			
客户			
学习			

示例

客户方面的关键成功因素与绩效指标的因果关系

策略性目标



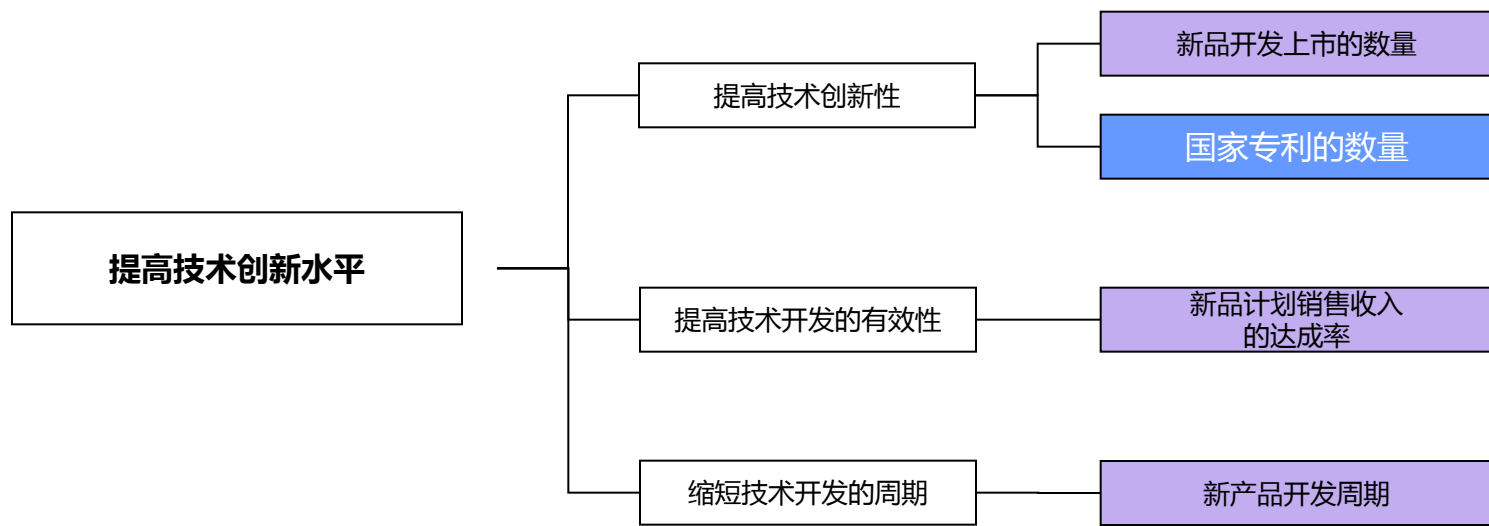
内部营运的关键成功因素与绩效指标的因果关系

示例

策略性目标

关键成功因素

关键绩效指标



核心指标
 一般指标

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/396101021055010211>