中和企略 · 企业战略落地实战系列

战略落地工具包

《从规划到执行 · 战略闭环实战课》配套工具

第一部分 空白模板 · 第二部分 填写示意

适用对象：参加本课程的老板与高管学员

中和企略刘伟峰编制

目　录

使用说明 1

第一部分　空白模板 2

工具 01　愿景达成衡量量表（第 2 节） 2

工具 02　集团战略路径草拟表（第 2 节） 3

工具 03　待评估业务池（第 3 节） 3

工具 04　业务组合取舍表（第 3 节） 4

工具 05　业务战略卡片（第 4 节） 6

工具 06　集团业务协同校验底稿（第 5 节） 6

工具 07　集团资源诉求优先级清单（第 5 节） 7

工具 08　业务组合到组织形态匹配表（第 6 节） 8

工具 09　关键岗位人才盘点清单（第 6 节） 8

工具 10　战略导向资源配额表（第 6 节） 9

工具 11　战略解码表（第 7 节） 10

工具 12　战略看板栏目清单（第 7 节） 10

工具 13　战略复盘会议程（第 8 节） 11

工具 14　经验教训台账（第 8 节） 11

第二部分　填写示意 13

示意 01　愿景达成衡量量表 13

示意 02　集团战略路径草拟表 14

示意 03　待评估业务池 15

示意 04　业务组合取舍表 15

示意 05　业务战略卡片 17

示意 06　集团业务协同校验底稿 17

示意 07 集团资源诉求优先级清单 17
示意 08 业务组合到组织形态匹配表 19
示意 09 关键岗位人才盘点清单 19
示意 10 战略导向资源配额表 20
示意 11 战略解码表 21
示意 12 战略看板栏目清单 21
示意 13 战略复盘会议程 21
示意 14 经验教训台账 22

使用说明

本册是《从规划到执行 · 战略闭环实战课》的配套工具包，按课程八个节次顺序编排，共收录 14 份工具。第 1 节为导入课，不设工具。

全册分为两个部分，结构完全对应：第一部分是空白模板，供学员课上填写、课后带回；第二部分是同一份工具的填写示意，用课程案例数据填满，供对照参考。两部分编号一致，按编号即可找到对应示例。

每份工具前的填写说明写明四件事：这份工具填什么、数据从哪里来、什么时候提交、由谁主责。建议按课程节奏当堂填写，不要课后补——工具的价值在填写过程中的讨论，不在最终的纸面。

需要说明的是，第二部分示例取自课程中两家已脱密的案例企业（高端金属制品企业、机械加工企业四类业务），数据为教学示意，不代表行业真实水平。学员对照时看的是填写口径与颗粒度，不要照抄数值。

工具 04 中的两套量表（市场吸引力、业务竞争力）各含 5 个子项、权重合计 100%，与课件第 3 节一致；打分规则为每项 1—5 分加权求和，≥3.5 为高、2.5—3.5 为中、<2.5 为低。工具 10 的资源配额表按业务优先级切块，与课件第 6 节口径一致。

第一部分 空白模板

以下 14 份模板按课次顺序排列。每份模板前的填写说明为本份工具的使用口径，请先读说明再动笔。

工具 01 愿景达成衡量量表（第 2 节）

把一句话愿景拆成关键词，再逐层转成可衡量的指标，形成中长期校验标尺。

填写说明

填什么：先拆愿景关键词并标明每个词的角色，再把关键词转成分层衡量指标。

数据从哪来：企业现行愿景表述、近三年经营数据、同行业标杆企业公开数据。

何时提交：第 2 节课堂完成后提交，作为后续业务组合取舍的顶层校验标尺。

谁主责：战略部门主笔，一把手确认口径。

表 1-1 愿景关键词拆解表

关键词	在愿景中的角色	需要回答的问题	本企业的定义
	核心目标 / 约束条件 / 业务范围 / 重要内涵		

表 1-2 愿景分层衡量量表

愿景台阶	指标大类	具体衡量指标	现状	3—5 年目标	权重
修正项	动态校准	年度复盘时增删指标，适配外部环境变化	—	—	—

工具 02 集团战略路径草拟表（第 2 节）

把愿景转成一组可执行的集团级行动原则，统一用“通过……，实现……”句式表述。

填写说明

填什么：先按“通过……，实现……”写清每条战略路径，再勾选它的来源；一般收敛到 3—6 条。

数据从哪来：企业现行愿景表述、愿景关键词与衡量量表、行业底层规律、对标企业做法、关键成功因素。

何时提交：第 2 节课堂完成后提交，作为第 3 节业务组合取舍的顶层校验标尺。

谁主责：战略部门主笔，一把手确认口径。

表 2-1 集团战略路径草拟表

序号	战略路径（通过……，实现……）	来源（可多选）	备注
1		□愿景牵引 □对标参考 □行业本质 □KSF 关键成功因素	
2		□愿景牵引 □对标参考 □行业本质 □KSF 关键成功因素	
3		□愿景牵引 □对标参考 □行业本质 □KSF 关键成功因素	
4		□愿景牵引 □对标参考 □行业本质 □KSF 关键成功因素	

填写提示：① 战略路径是方向与行动原则，不是项目、不是年度任务；② “实现”后面写定性状态，不填数字，数字指标放在表 1-2 愿景分层衡量量表；③ 若干条路径合起来，就是企业常讲的“X 大战略”。

工具 03 待评估业务池（第 3 节）

把所有存量业务和新机会先列全，再粗筛，作为后续正式打分的输入。

填写说明

填什么：存量业务逐条盘点，新机会广泛收集，最后判断是否进入正式打分。

数据从哪来：现有业务清单、近三年营收与毛利结构、市场与渠道反馈。

何时提交：第 3 节第一步完成后提交，作为工具 04 打分的输入。

谁主责：战略部门汇总，各业务负责人补录。

表 3-1 待评估业务池

序号	业务或机会名称	来源	简要描述	是否进入正式打分
1		存量业务 / 新机会		是 / 否 / 待定

填写提示：明显不符合企业愿景、资源完全不匹配的机会，先标记“待定”，不进入正式打分。

工具 04 业务组合取舍表（第 3 节）

两套量表分别打分，投射 GE 九宫格，得出业务类型与处置策略。

填写说明

填什么：先分别给市场吸引力、业务竞争力打分，再把两个加权总分投射到 GE 九宫格，形成取舍结论。

数据从哪来：行业研究、竞争对手公开数据、内部经营数据；团队各自独立打分后再讨论对齐。

何时提交：第 3 节课堂产出，作为第 4 节单业务战略的输入。

谁主责：战略部门主笔，业务负责人与高管团队共同打分。

打分规则：每项 1—5 分，权重合计 100%；加权总分 ≥3.5 为高，2.5—3.5 为中，<2.5 为低。

表 4-1 市场吸引力评价量表（业务名称：_____）

评价维度	权重	得分（1—5）	打分依据
市场规模与容量	20%		
未来 3 年增速	20%		
行业盈利水平	20%		
竞争格局与壁垒	20%		
外部风险	20%		
加权总分	100%		高 / 中 / 低

表 4-2 业务竞争力评价量表（业务名称：_____）

评价维度	权重	得分（1—5）	打分依据
产品/方案能力	20%		
客户与渠道	20%		
成本与供应链	20%		
组织与人才	20%		
专属资源	20%		
加权总分	100%		高 / 中 / 低

表 4-3 业务组合取舍汇总表

业务名称	吸引力总分	竞争力总分	GE 落位	业务类型	处置策略	资源基调	协同业务	主要风险

工具 05 业务战略卡片（第 4 节）

一个业务一张卡片，回答这个业务具体怎么赢。

填写说明

填什么：一个业务一张卡片，逐栏填写价值主张、取胜逻辑、竞争定位、周期目标、关键举措、资源诉求与风险预警。

数据从哪来：上一节 GE 落位结论、SWOT 与差距分析、客户访谈、KSF 关键成功要素推导。

何时提交：第 4 节课堂产出，作为第 5 节集团协同校验的输入材料。

谁主责：业务负责人主笔，战略部门校对口径。

表 5-1 业务战略卡片

项目	内容填写区
业务名称	
GE 落位	
客户价值主张 CVP	
取胜逻辑	
竞争定位	
规划周期目标	
关键举措（3—5 条）	
资源诉求	
主要风险与预警	

填写提示：风险预警要写可观测的信号（如“连续 2 季度交付延期超阈值”），不要写成事后总结。

工具 06 集团业务协同校验底稿（第 5 节）

把全部业务卡片放在一起做四层校验，形成集团研判结论。

填写说明

填什么：逐行完成四层校验——愿景对齐、冲突与重复建设、跨业务协同共享、资源诉求汇总优先级。

数据从哪来：各业务《业务战略卡片》全部信息，以及《愿景达成衡量量表》的目标值。

何时提交：第 5 节课堂产出，作为工具 07 资源诉求优先级清单的提炼依据。

谁主责：集团战略部门主笔，一把手主持研判。

表 6-1 集团业务协同校验底稿

校验维度	涉及业务	现状描述（冲突/机会/缺口）	集团研判结论	后续原则（中长期）
愿景对齐校验	全部业务			
冲突与重复建设				
跨业务协同共享机会				
资源诉求汇总优先级				

工具 07 集团资源诉求优先级清单（第 5 节）

把各业务上报的资源诉求汇总排序，识别总盘缺口。

填写说明

填什么：按业务单元汇总资源诉求，划分高/中/低优先级，写明集团关键备注。

数据从哪来：各业务《业务战略卡片》中的“资源诉求”栏。

何时提交：第 5 节课堂产出，作为第 6 节资源配额表的输入。

谁主责：集团战略部门汇总，经营班子确认排序。

口径限制：本清单只做优先级排序，不分配具体金额与编制，具体分配在第 6 节完成。

表 7-1 集团资源诉求优先级清单

业务单元	资源诉求简述（人/资金/技术/渠道）	优先级	集团关键备注
		高 / 中 / 低	

工具 08 业务组合到组织形态匹配表（第 6 节）

对照业务组合，逐行判断现有组织形态与业务类型是否匹配。

填写说明

填什么：先把每类业务归入成熟/成长/种子，再对照推荐组织形态，写出差异与调整动作。

数据从哪来：第 3 节业务组合取舍结论、现有组织架构与考核办法。

何时提交：第 6 节课堂产出，作为组织调整方案的基础。

谁主责：人力资源部门主笔，一把手确认调整方向。

提示：这张表的价值不在“填对”，在把差异显性化——每一条差异都是一个组织调整动作。

表 8-1 业务组合到组织形态匹配表

本企业业务	归入类型	现有组织形态	推荐组织形态	差异	调整动作
	成熟/成长/种子				

工具 09 关键岗位人才盘点清单（第 6 节）

锁定少数决定成败的关键角色，判断有无缺口与补法。

填写说明

填什么：逐个关键岗位判断支撑哪类业务、现状如何、缺口类型、补法与到位时点。

数据从哪来：组织形态匹配结论、现有人才台账、业务负责人访谈。

何时提交：第 6 节课堂产出，作为人才引进与培养计划的输入。

谁主责：人力资源部门主笔，业务负责人共同判断缺口。

口径限制：只盘关键少数角色，不做全员培训需求调查。

表 9-1 关键岗位人才盘点清单

关键岗位	支撑业务或战略	现状	缺口判断	补法	到位时点

关键岗位	支撑业务或战略	现状	缺口判断	补法	到位时点
		已有/部分具备/暂无	关键/能力/无缺口	内部培养/外部引进/破格	

工具 10 战略导向资源配额表（第 6 节）

按业务优先级切块分配预算与人力，而不是按部门历史均分。

填写说明

填什么：按业务分类切块，写明年度预算占比、核心人力配额与专项约束。

数据从哪来：第 3 节业务组合取舍的资源基调、第 5 节资源诉求优先级、年度预算总盘。

何时提交：第 6 节课堂产出，作为年度经营计划资源配置的依据。

谁主责：财务与人力资源联合编制，经营班子审定。

两条硬规则：①配额是取舍结论的量化落地，不是拍数字；②新业务设独立专项池，中途不许抽走补老业务。

表 10-1 战略导向资源配额表

业务分类	战略优先级	年度预算占比	核心人力配额	专项约束说明
成熟老业务		%	%	
成长业务		%	%	
种子新业务		%	%	
合计	—	100%	100%	—

工具 11 战略解码表（第 7 节）

把取胜逻辑翻译成可认领、有节点的关键举措。

填写说明

填什么：每个业务方向一行，写取胜逻辑、关键举措、衡量指标或里程碑、责任主体与节点。

数据从哪来：第 4 节业务战略卡片、第 6 节资源配额表。

何时提交：第 7 节课堂产出，作为年度经营计划与战略看板的输入。

谁主责：战略部门主笔，业务负责人认领举措与节点。

三条原则：不新增战略方向；只挑战略举措，日常工作不进表；每条举措必须三要素齐备。

表 11-1 战略解码表

业务方向	取胜逻辑	关键举措	衡量指标或里程碑	责任主体	节点

工具 12 战略看板栏目清单（第 7 节）

明确战略看板放什么、谁来更新，避免变成部门台账。

填写说明

填什么：逐栏目写明本企业具体看哪些指标或事项、更新频率、数据来源与责任人。

数据从哪来：工具 11 战略解码表、愿景衡量量表、各业务运营数据。

何时提交：第 7 节课堂产出，季度战略评审会按此执行。

谁主责：战略部门维护看板，各业务负责人提供数据。

硬规则：只放战略级事项；日常生产琐事、部门内部台账一律不上看板。

表 12-1 战略看板栏目清单

栏目	本企业具体指标或事项	更新频率	数据来源	责任人
战略目标总览				
各业务线进度				
重大风险与卡点				

栏目	本企业具体指标或事项	更新频率	数据来源	责任人
跨部门与资源议题				

工具 13 战略复盘会议程（第 8 节）

按五个环节开复盘会，避免开成表功会或绩效批判会。

填写说明

填什么：按五环节排出本企业复盘会的议程、时长、关键问题与主持人。

数据从哪来：愿景量表与主线指标实际值、各业务 KPI 与里程碑达成情况。

何时提交：第 8 节课堂产出，年度大复盘按此议程执行。

谁主责：战略部门组织，一把手主持假设重检环节。

三条纪律：对事不对人；先看事实再归因；每条讨论必须有决议。

表 13-1 战略复盘会议程

环节	时长	关键问题	主持人或产出
1. 数据回顾	30 min		
2. 偏差归因	60 min		
3. 假设重检	60 min		
4. 组合调整	45 min		
5. 规则沉淀	30 min		

工具 14 经验教训台账（第 8 节）

把复盘结论沉淀为下一轮决策规则，让组织学会。

填写说明

填什么：逐条记录关键决策当初的判断、实际结果、教训，以及对应改写的决策规则。

数据从哪来：复盘会偏差归因与假设重检环节的结论，以及历史决策记录。

何时提交：第 8 节课堂产出，每季度复盘会前先回看一次。

谁主责：战略部门维护台账，业务负责人补录。

硬规则：写“规则”不写“感想”，每条教训必须能改写下一条决策。

表 14-1 经验教训台账

日期	事件或决策	当初的判断	实际结果	教训或新规则	已同步到

第二部分 填写示意

以下 14 份示意与第一部分编号一一对应，数据取自课程案例（已脱密）。看的是填写口径与颗粒度，不是数值本身。

示意 01 愿景达成衡量量表

案例：高端金属制品企业，愿景为“国内一流、国际著名的高端金属制品研发制造企业”。

表 1-1 愿景关键词拆解表（示意）

关键词	在愿景中的角色	需要回答的问题	本企业的定义
国内一流	核心目标（评价对象）	“一流”用什么衡量	以规模、效益、内涵、发展四类指标衡量，进入国内同行业第一梯队
国际著名	核心目标（评价对象）	“著名”用什么衡量	以知名度类指标衡量：外贸高端客户、国际标准参与、外贸营收占比
高端	约束条件	高端怎么界定、边界在哪	限定产品等级与客户层级，不进入中低端价格竞争
金属制品	业务范围	做哪些品类	钢丝绳、索具、钢丝、镀锌钢绞线、钢管机械、H 型钢等六类
研发制造	重要内涵	研发与制造各占什么分量	以研发带动制造，掌握关键工艺与产品标准

表 1-2 愿景分层衡量量表（示意）

愿景台阶	指标大类	具体衡量指标	现状	3—5 年目标	权重
国内一流	规模类	营业收入、总产量	见本企业数据	进入国内同行业第一梯队	20%
国内一流	效益类	毛利率、经营性现金流、人均营收、净资产收益率	见本企业数据	毛利率高于行业均值	25%
国内一流	内涵类	高端客户占比、市场占有率、专利数量、客户投诉率	见本企业数据	高端客户占比过半	25%
国内一流	发展类	新产品收入占比	见本企业数据	持续提升	10%
国际著名	知名度类	外贸高端客户数、参与国际标准数、外贸营收占比	见本企业数据	进入国际主流客户体系	20%
修正项	动态校准	年度复盘时增删指标，适配外部环境变化	—	—	—

示意 02 集团战略路径草拟表

案例：某高端金属制品企业，愿景为“国内一流、国际著名的高端金属制品研发制造企业”；6 条路径中前 4 条来自愿景关键词，后 2 条来自行业本质。

表 2-1 集团战略路径草拟表（示意）

序号	战略路径（通过……，实现……）	来源（可多选）	备注
1	通过聚焦高价值产品与目标客户，拒绝低端同质化价格竞争，实现产品结构持续向高端跃迁	☑ 愿景牵引	锚定“高端”
2	通过拓展海外高端客户群体、参与国际标准共建，实现海外业务影响力持续提升	☑ 愿景牵引	锚定“国际著名”
3	通过持续投入产品技术研发、夯实核心制造工艺能力，实现技术驱动型的业务增长	☑ 愿景牵引	锚定“研发制造”
4	通过坚守金属制品主业赛道，审慎评估跨领域机会，实现业务布局不偏离顶层定位	☑ 愿景牵引	锚定“金属制品”
5	通过推进节能技改、严控环境风险，实现生产经营的绿色可持续运行	☑ 行业本质 ☑ KSF	高耗能行业，成本与环保双重约束
6	通过发挥规模化制造优势，在标准化走量市场坚持成本领先，实现夯实基本盘、反哺高价值利基业务	☑ 行业本质 ☑ KSF	标准化品类、价格透明，规模效应决定胜负

示意 03 待评估业务池

案例：机械加工企业四类业务与一个新机会。

表 3-1 待评估业务池（示意）

序号	业务或机会名称	来源	简要描述	是否进入正式打分
1	传统零部件加工（A）	存量业务	标准件与非标零件加工，客户以本地装备厂为主	是
2	高端定制解决方案（B）	存量业务升级	为高端客户提供非标产线成套交付	是
3	设备远程运维服务（C）	新机会	基于存量设备提供远程监测与运维订阅	是
4	老旧标准件产品线（D）	存量业务	低毛利标准件，设备老旧、产能过剩	是（用于退出判断）

示意 04 业务组合取舍表

以 B 业务（高端定制解决方案）为例打分，再汇总四类业务落位。

表 4-1 市场吸引力评价量表（示意）

评价维度	权重	得分	打分依据
市场规模与容量	20%	4	下游高端装备需求扩张，细分市场约 30 亿
未来 3 年增速	20%	4	年增 12% 左右，高于制造业平均
行业盈利水平	20%	4	细分毛利率 30% 上下
竞争格局与壁垒	20%	3	头部三到五家，方案能力形成一定壁垒
外部风险	20%	3	下游投资周期波动，风险可控
加权总分	100%	3.6	高吸引力

表 4-2 业务竞争力评价量表（示意）

评价维度	权重	得分	打分依据
产品/方案能力	20%	4	自研方案能力，可一体化成套交付
客户与渠道	20%	4	头部客户有基础，渠道仍在扩
成本与供应链	20%	4	成本中等，核心件有优先供货
组织与人才	20%	3	方案团队不足，需补人

评价维度	权重	得分	打分依据
专属资源	20%	3	资质部分齐全，专利积累不足
加权总分	100%	3.6	高竞争力

表 4-3 业务组合取舍汇总表（示意）

业务名称	吸引力	竞争力	GE 落位	类型	处置策略	资源基调	协同业务	主要风险
A 传统零部件加工	2.6	4.0	低吸·高竞	现金流	守住、提效	维持性投入	支撑 B 交付	价格战、产能过剩
B 高端定制方案	3.6	3.6	高吸·高竞	明星	加速投入	优先保障	复用 A 产能与渠道	交付能力跟不上
C 设备远程运维	3.8	2.4	高吸·低竞	种子	试点验证	小步试错	依托 A 设备存量	商业模式未验证
D 老旧标准件线	2.2	2.6	低吸·低竞	退出	收缩退出	停止新增	客户导流至 A/B	退出节奏失控

示意 05 业务战略卡片

案例：B 业务（高端装备定制解决方案）。

表 5-1 业务战略卡片（示意）

项目	内容
业务名称	高端装备定制解决方案（B 业务）
GE 落位	明星业务（高吸引力、高竞争力）
客户价值主张 CVP	帮高端客户一站式落地非标产线，省去多家供应商协同的麻烦
取胜逻辑	依托自研方案能力走差异化路线，提供一体化成套交付，解决客户多供应商协同痛点
竞争定位	聚焦头部高端客户非标产线；不参与低端标准件低价竞争
规划周期目标	3 年营收 2800 万增至 7000 万，毛利率不低于 32%，标杆客户新增 12 家
关键举措（3—5 条）	① 扩充研发方案团队　② 打造标杆客户案例库　③ 搭建售前技术支撑体系　④ 锁定上游核心零部件优先供货
资源诉求	研发预算、高端技术人才引进编制、高管客户对接资源
主要风险与预警	高端人才招聘不及预期；预警信号：连续两个季度方案交付延期超阈值

示意 06 集团业务协同校验底稿

四类业务全部列示后的集团研判。

表 6-1 集团业务协同校验底稿（示意）

校验维度	涉及业务	现状描述	集团研判结论	后续原则
愿景对齐校验	全部业务	四类业务叠加后，规模与利润结构距愿景目标仍有差距	组合可支撑规模目标，但利润结构需优化	每年以愿景量表回校一次
冲突与重复建设	A、D	两条产线客户重叠，标准件互相压价	停止 D 线新增产能，客户导流至 A	同一客户群体只保留一条主力线
跨业务协同共享机会	A、B、C	A 的产能与渠道可为 B 交付复用；C 依托 A 的设备存量获客	以 A 为共享底座，B、C 共用产能与客户资源	新业务优先复用存量能力，不重复建设
资源诉求汇总优先级	A、B、C、D	B 要研发与高端人才，C 要试点预算，A 要技改，D 要退出成本	B 列高，C 列中，A 技改次年中，D 按退出计划	资源按组合优先级排队

示意 07 集团资源诉求优先级清单

从校验底稿第四行提炼。

表 7-1 集团资源诉求优先级清单（示意）

业务单元	资源诉求简述	优先级	集团关键备注
B 高端定制方案	研发预算、高端技术人才编制、高管客户对接	高	取胜逻辑必须投入，集团重点保障
C 设备远程运维	试点专项预算、物联网技术合作	中	模式未验证，小步投入
A 传统零部件加工	产线技改、降本专项	中	提效类，次年安排
D 老旧标准件线	退出安置与设备处置	低	按退出计划执行，不新增投入

示意 08 业务组合到组织形态匹配表

四类业务分别对照推荐组织形态。

表 8-1 业务组合到组织形态匹配表（示意）

本企业业务	归入类型	现有组织形态	推荐组织形态	差异	调整动作
A 传统零部件加工	成熟老业务	职能型	职能型或事业部型	基本匹配	保持，压缩管理层级
B 高端定制方案	成长业务	职能型（与 A 共用）	事业部型	缺独立核算与授权	单设事业部，独立核算
C 设备远程运维	种子新业务	无独立主体，挂在 A 下	独立孵化或特区	被老流程卡住	设独立小团队，专项预算
D 老旧标准件线	退出业务	职能型	不适用	—	按计划收缩，停止新增投入

配套的考核与资源规则（对应课件第 6 节匹配表）

业务类型	战略诉求	考核方式	资源规则
成熟老业务	盈利、现金流、效率	利润、周转率、成本	稳定预算，持续提效
成长业务	份额扩张、能力升级	营收增速、毛利率	增量资源倾斜
种子新业务	验证可行性、抓窗口	里程碑验证、机会窗口	专项预算，不考核短期盈利

示意 09 关键岗位人才盘点清单

表 9-1 关键岗位人才盘点清单（示意）

关键岗位	支撑业务或战略	现状	缺口判断	补法	到位时点
新业务带头人（C）	种子业务突破	暂无	关键缺口	外部引进或内部破格	6 个月内
高端方案研发负责人（B）	方案能力建设	部分具备	能力缺口	外部引进＋内部抽调	6 个月内
成长业务经营负责人（B）	份额扩张	已有，能力待升	能力缺口	内部培养＋实战带教	1 年内
老业务效率骨干（A）	保底盘、降本	充足	无缺口	稳定留存	—
设备运维技术负责人（C）	远程运维模式验证	暂无	关键缺口	外部引进	3 个月内

示意 10 战略导向资源配额表

按业务优先级切块，不与财务预算口径混用。

表 10-1 战略导向资源配额表（示意）

业务分类	战略优先级	年度预算占比	核心人力配额	专项约束说明
成熟老业务（A、D）	② 保底盘、现金流	65%	70%	以降本提效为主，增量资源严控
成长业务（B）	① 重点扩张	25%	22%	向客户拓展、工艺升级倾斜
种子新业务（C）	③ 验证探索	10%	8%	独立专项池，不与老业务共用预算；按里程碑拨付
合计	—	100%	100%	—

与普通财务预算的区别：财务预算按部门历史延续；资源配额表按业务优先级重新切块，两者可以并行，但方向必须一致。

示意 11 战略解码表

三类业务三种衡量标尺：成熟用 KPI，种子用里程碑。

表 11-1 战略解码表（示意）

业务方向	取胜逻辑	关键举措	衡量指标或里程碑	责任主体	节点
成熟钢丝绳业务	稳现金流、降本增效	① 工艺优化降本 ② 淘汰低毛利订单	单位成本、低毛利订单占比	生产＋营销	全年滚动
高端索具（成长）	抢国内高端工程份额	① 工程渠道拓展 ② 高端产品认证补齐	高端客户新增数、市占率	市场＋研发	上半年认证，全年拓客
复合材料绳索（种子）	验证技术、拿试点订单	① 小样迭代 ② 寻一到两家试点客户	里程碑：测试报告、试点订单	新业务负责人	按阶段里程碑

最常见的死法：拿成熟业务的财务 KPI 按月考核新业务——新业务前两年天然不赚钱，强行考利润，结果要么没人敢接，要么挑保守动作做。

示意 12 战略看板栏目清单

四个栏目，只放战略级事项。

表 12-1 战略看板栏目清单（示意）

栏目	本企业具体指标或事项	更新频率	数据来源	责任人
战略目标总览	愿景量表综合达成度、五条战略主线指标进度	季度	战略部	战略部负责人
各业务线进度	A、B 的 KPI 达成；C 的里程碑节点	月度（经营会） 季度（战略会）	各业务负责人	分管高管
重大风险与卡点	影响战略方向的关键风险与卡点清单	季度	战略部＋业务	一把手
跨部门与资源议题	需高层拍板的资源追加、组织调整、协同事项	季度	各业务上报	经营班子

边界提醒：战略看板不等于绩效考核。看板看“事有没有走通”，绩效看“人干得怎么样”。战略假设失效、里程碑没达成，不一定代表负责人绩效差。

示意 13 战略复盘会议程

五环节，总时长约三小时四十五分钟。

表 13-1 战略复盘会议程（示意）

环节	时长	关键问题	主持人或产出

环节	时长	关键问题	主持人或产出
1. 数据回顾	30 min	愿景量表、主线指标、各业务 KPI 实际值对目标	战略部 / 一页数据快报
2. 偏差归因	60 min	哪些超预期、哪些不及预期；是当初判断错了，还是执行没做到	业务负责人 / 偏差清单
3. 假设重检	60 min	当初的需求、竞争、技术假设，哪一条变了	一把手主持 / 假设修正表
4. 组合调整	45 min	哪些业务加码、哪些收缩；资源配额怎么调	经营班子 / 调整决议
5. 规则沉淀	30 min	这次学到什么；写进制度还是台账	战略部 / 经验教训台账

示意 14 经验教训台账

写规则不写感想。

表 14-1 经验教训台账（示意）

日期	事件或决策	当初的判断	实际结果	教训或新规则	已同步到
2025.Q1	进入高端索具市场	工程客户更看重价格	客户更看重认证与案例	新业务先补资质、再拓客	战略规划、市场部
2025.Q2	投复合材料小样	技术可行即可推进	客户要小批量交付能力	种子业务里程碑加“交付验证”	新业务、研发部
2025.Q3	老业务降本过度	降本不影响品质	关键客户投诉返工	降本底线：核心工序不碰	生产、质量部

复盘的最终产物不是会议纪要，是下一轮战略规划里那些“默认就这么做”的规则。