

从思维上转变，拥抱创新和变革，应用新技术，将内卷转化为机会。

2025经营开新局

文 | 沈小滨

关键词 年度经营计划；战略目标；战略落地；经营指标；领导力变革

岁末年初，领导者要做好三件事：回顾过去，展望未来，把握现在。企业过去一年的经验总结和对未来市场机会的洞察，需要在这个时间点转换为年度经营计划，形成清晰的作战地图。

这显然是一项战略任务。展望2025年，各行各业仍将面临激烈竞争，体现为“既要、又要、还要、更要”。对于企业而言，既要业绩增长，又要高额利润，还要持续发展，更要不断创新。这个困局如何破解？只有穿新鞋、走新路，从思维上转变，拥抱创新和变革，应用大数据、云计算、人工智能等新技术，将内卷转化为机会，企业才能闯出一条高质量发展之路。技术创新需要管理创新支撑。从战略上创新，从管理上转型，才会有机会突破。战略执行从年度经营计划开始。2025年年度经营计划如何创新破局，不仅需要勇气，还需要智慧。

先明确必要性，后讨论可行性

制订年度经营计划最常见的误区是一谈到战略目标，大家就开始讨论可行性，最后往往由于目标过高，资源不足，无法达成。员工被迫接受高目标，内心却并不认同，既没有自信，也找不到实现方法。绩效考核的压力层层传递，中层管理者向下强压指标，简单粗暴分解KPI，为了保险起见还会加码，基层目标高得惊人，团队的压力不言而喻。这种工程师式的“可行论”只不过是一面挡箭牌，即给多少资源做多大的事，本质上是一种无为主义的表现。管理者可以从以下几点改善。

第一，先讲理想，再问指标。制订年度经营计划前，管理者先要扪心自问：到底想干多大的事业？有没有雄心壮志？中高层领导者首先要谈理想和抱负、激情与动力、光荣与梦想，而不能上来就讨论具体的量化指标。这个问题不解决，

只能陷入技术可行性的怪圈。如果连想都不敢想，是不可能创新和突破的。

第二，年度经营计划的必要性，本质上是寻找机会。机会在哪里？还是要回到市场，洞察未来的各种可能性。这就要求管理团队格局要大、视野要广，洞察机会，把握关键点，才能制定出正确的战略。如果自我设限，受限于问题导向、资源导向、技术导向，只能限制自己的想象力。在技术上，如何寻找机会，可以采用“五看”“三定”方法论。所谓“五看”，指看市场、看行业、看客户、看友商、看自己；所谓“三定”，即定业务、定目标、定策略。

第三，不能只限于自己跟自己比，要选择正确的坐标系。目标值的高低如何确定？不仅要与自身比，还要与竞争对手比，放眼行业，还要着眼公司战略与领导者预期。在某种意义上，目标不是用来讨价还价，而是用来选人用人的；不是用

来考核评价，而是用来激励人心的——寻找那些干事业、愿意迎接挑战、勇于承担责任的人，制定良性的赛马机制。

第四，激发全员进取心和创造力。吉姆·柯林斯在《基业长青》一书中提到的“胆大包天的目标”，就是先不考虑目标的可行性，不考虑资源约束，大胆想象，敢于设定挑战性目标，激励团队寻找达成目标的各种路径与方法。客户在哪里？市场在哪里？产品在哪里？策略在哪里？倒逼团队思考，提出创新方案。有了想法，才会有理论上的可行性，资源可以不为我所有，但可以为我所用。

先做好战略解码，再执行

战略解码就是要找到达成目标的关键路径与方法，找到成功的关键要素。许多公司有战略，但是没有战略解码。本质上，战略解码要回答五个方面的转化问题：一是战略如何转化为目标，二是目标如何转化为计划，三是计划如何转化为行动，四是行动如何转化为结果，五是结果如何改进提高。做好战略解码，需要遵循四个基本原则。

从虚到实明确目标。企业数字化转型只是一个方向，转什么、怎么转、目标是什么、范围是什么、交付标准是什么，都需要明确。管理者要把数字化转型分解成一个个具体的项目，确定项目目标、范围和评价标准，逐个击破，数字化转型战略才能落地。数字化转型从虚到实，从口号到项目，是一个逐步

清晰和细化的过程。

由远至近制定战略。年度经营计划从战略中来，而战略从愿景、使命中来。从时间轴上看，做好战略解码要看五年、想三年、做一年。然后再把一年的战略分解到季、月、周，甚至到日。企业如果没有长期的愿景目标，当下的战略也就不会有指向性。如果公司的年度经营计划缺乏长期性、一致性，就不可能形成自身竞争优势和核心竞争力。做时间的朋友，首先需要战略的一致性。

自上而下分解战略，自下而上对齐战略。企业战略最终要分解到各个部门、各个业务板块。只有千斤重担众人挑、人人头上有指标，才能保障战略执行。战略解码自上而下是战略的层层分解，自下而上是每个人、每个团队、每个部门对战略目标的理解和执行。一上一下形成闭环，保障战略落地、目标达成。

从左至右横向拉通。战略落地

需要跨部门、跨专业合作，如新品研发不仅是研发部门的工作，也需要销售和生产部门配合。对新品战略而言，从研发到生产，再到销售，整个链条的考核指标绝不是孤立的，而是相互关联的。横向拉通，往往是战略解码的薄弱环节。

战略解码可以从三个方面评价：一是战略是否清晰，是否能够用可视化的方式清晰地描绘出企业战略、实现路径及关键行动，使战略最终成为达成共识的作战地图；二是企业的关键绩效指标 KPI 完整、明确，并且分解到各个层级；三是支撑战略目标的专项工作或重点项目，有明确的责任人和责任单位，以及项目目标、里程碑节点、评价指标和成果。战略解码工作做得越好，年度经营计划目标实现的可能性越大。

推荐三种战略解码方法：一是笔者提出的战略破局五步秘笈——谋局、布局、做局、控局、收局；二是吕守升提出的 RIDER 战略解码



图片来源：视觉中国

▲ 战略解码自上而下是战略的层层分解，自下而上是每个人、每个团队、每个部门对战略目标的理解和执行。

方法；三是华为的 DSTE 战略解码方法。

重视组织能力建设，保障战略落地

战略落地最终要靠能力说话，没有强有力的组织能力支撑就无从谈起。业绩的背后是团队，团队的背后是领导，领导的背后是能力。提升组织能力要做好四个体系闭环。

第一，目标体系。确保目标清晰，长短兼顾；重点突出，分解到位。目标体系不能单一化，不能只是财务指标，还要搭配相应的客户指标、运营指标和学习成长指标。运用平衡计分卡做好目标体系设计。只有目标清晰，才能从“蒙着打”到“瞄准打”，才能在内卷环境下提高自身竞争力。越是环境不确定、市场竞争激烈、资源不足的时候，越需要清晰的战略目标，抓住窗口期，整合有限资源，赢得单点破局的机会。

第二，执行体系。有目标是一回事，执行又是另外一回事。确保战略目标落地，需要做好全过程管理，从计划、执行、监控到纠偏，一定要形成闭环。PDCA 闭环讲起来容易，做起来难。从执行的角度

来看，有行动导向、结果导向、客户导向和责任导向，是执行体系的重中之重。

第三，评估体系。指标体系不能测量就无法评估，无论是对人还是对事，只有合理地评估价值，才能公平地分配价值。绩效评估会直接影响团队的积极性和战略落地。绩效评估工作还要做好绩效沟通、反馈、辅导和激励，这也是领导者管理能力的体现。

第四，激励体系。战略执行要靠激励机制保障。完善的激励机制包括绩效激励与薪酬激励，然而许多企业有考核、无激励，有激励、无公平，很容易打击员工的积极性。企业在构建激励体系时应做到激励机制要灵活、激励策略要有效、激励手段要精准、激励原则要明确。

做好上述四大组织能力体系建设，还需要从三个维度抓好领导力建设。

一是选好人。企业战略的执行最终还要落实到人，选好人（特别是领导干部）是关键。选择合适的人承接高目标，负责有挑战性的创新项目，决定着项目成败。

二是赋能团队。战略设计再好，

如果团队成员不能冲锋陷阵，也打不了胜仗。组织领导力的核心就是让团队想打仗、会打仗、能打仗。2025 年战略破局，企业需要激活团队、赋能团队。赋能强调授权和放权，让一线团队能够呼唤炮火支援，让组织能够快速响应一线作战需求，确保在不确定性环境下组织的敏捷应变能力。组织体系需要进一步扁平化，尽可能减少管理层级，放权搞活才有保障。此外，人才培养是赋能的重点，做好员工、干部培训工作，提升团队效能。

三是从管理者到领导者，从“警察”到“教练”。管理和领导有三个方面区别：管理是对事，领导是对人；管理是管控，领导是激励；管理负责维护秩序，领导负责变革创新，也可以说是“破坏”秩序。如今，新生代员工越来越不愿意被管理，这不是一件坏事，而是时代的进步。他们不仅需要物质激励，更注重精神需求。他们需要被看见、被尊重、被认可，需要情感层面的关注和关怀。因此，企业管理方式也需要随之变革，过去简单粗暴的管理方式、单向的指令和控制已经不适应新生代员工。对领导者而言，从管理到领导，从“警察”到“教练”，从“司令”到“政委”，从“检察官”到“心灵导师”，已成为一种趋势。领导力向前一小步，团队迈出一大步，团队变革创新才有可能实现。

作者系中国企业领导力中心首席顾问，北京知行韬略管理咨询有限责任公司创始人。

编辑 程丹丹

战略解码要回答五个问题：一是战略如何转化为目标，二是目标如何转化为计划，三是计划如何转化为行动，四是行动如何转化为结果，五是结果如何改进提高。