

锁定关键任务 实现年度目标

——BLM 业务领先模型之关键任务

时光荏苒，一年过半，关于 BLM 业务领先模型中的“战略制定”已完成分享，希望大家能够在实际业务工作中结合《老郭说》的内容不断复盘、不断提升，用战略思维布局业务工作，并全力实现 21 年年度工作目标。

注意：目标包含销售目标，回款、市场、客户、团队、产品、利润等各个目标。

战略制定后，如何布局，如何将战略分解为各年度的阶段性目标，如何将战略转化为具体的行动，如何结合目标建立目标岗位责任制？这就进入了执行环节。

自本期开始，我们就 BLM 中执行四要素：关键任务、正式组织、人才、氛围与文化与大家进行交流，以让我们更加深刻的理解执行要义。

一、战略与执行的关系

战术上的勤奋掩盖不了战略上的懒惰，我们必须从战略的高度上构建清晰的目标与方向。战略是由不满意激发的，这种不满意表现在对于现有的营业规模、市场覆盖、组织能力、员工收入与幸福指数等等综合的不满意。正是这种不满意，我们必须要有更宏远的战略意图实现员工收入与幸福指数的提升，实现组织的可持续发展。同时，我们必须清晰的认识到，正是基于不满意我们制定的战略意图，势必高于我们现有组织能力，这就需要在落地过程中更加讲究执行。

战略确定后，执行便是关键。再完美的战略没有执行一切都是空谈。执行讲的是结果，既然战略目标是脱离目前已有能力，为此，我们必须将我们的战略目标分解成一个个一级关键任务，再拆解到二级、三级、甚至四级五级等可执行、可够得着的作战任务。目标支撑系统搭建后，我们就可以逐阶实现，从而避免一步登天、无处切入的尴尬境地。即使面对低一阶的关键任务，在执行过程中势必也会面对各种各样的不匹配，而我们要把各种不可能变成可能，把没希望变成希望，这才是执行的本质！

2016 年我们提出了集团成为中国领先的智慧安防服务平台战略，为此我们进行了一系列关键任务的设定，开展了持续的组织变革，进行了业务升维，从渠道销售逐步转型为项目方案应用，加大各类精英人才引进，深化产品技术解决方案创新，在全集团打造以奋斗者为本的企业文化等等。现在回头看，虽然我们基于战略落地做了一系列动作，但由于我们执行不到位、未拿到预期结果，时至今日，我们未能实现关键目标的重大突破。

我们的执行主张很简约：目标刻在钢板上，方法写在沙滩上，采取一切可借鉴

和应用的合理方式，集合所有资源，必须保证战略的实现和落地！正如邓小平同志所说“不管黑猫白猫，只要能抓到老鼠就是好猫！”

谈到执行，我们就要直击什么是关键任务，为什么要做关键任务以及如何做的课题。

二、什么是关键任务？

我们用课本上的话来说**关键任务就是战略管理的执行细节，是满足业务设计和价值主张的要求所必须的行动，也是目标落地必须经历的步骤，是执行环节的核心基础要素。**

用通俗的话说，**关键任务就是我们将梦想变成现实、将口号变成动作的一种具体落地形式。**它是基于未来 3-5 年的战略意图匹配的战略控制点，基于市场洞察进行业务设计，根据业务设计所确定的关键任务。

关键任务是一种持续性的战略举措，并非短暂性、临时性的动作。我们在实际工作中，若所做的关键任务持续性不足、区域战略分解不到位、对战略支撑不够，那么目标就不会实现，战略也不会落地！

通过一个案例来帮助大家理解关键任务的含义。每年底各个区域都会圈定年度重点开发客户作为我们攻克的客户目标，基于 PDCA 对客户目标逐层分解形成具体的关键任务，各个区域情况不同，则关键任务标准亦会不同。我们最终的客户目标必将是围绕行业、设计院和甲方客户进行深入。但各个区域结合其特性提炼出具备区域特色的关键任务，即我之前提到的“一城一策、一客一策”，有的是市场目标客户，有的是主航道圈定客户，针对主航道客户，我们就可以拆解为如下关键任务：一，形成基础的商业合作，通过各种渠道建立基础的合作界面和较为简单的交易逻辑，让客户感知我们的服务和产品，构建信任和认同感；二，基于初步合作，为客户提供具有差异化、引领性的解决方案，促进客户的业务发展，形成粘性；三，与客户共同挖掘甲方需求痛点，融入到甲方业务流中，形成泽瑞特色的整体解决方案，从而与甲方达成深度合作，共同构建商业壁垒，与甲方增强粘性。通过这个案例，大家就可以较为全面理解关键任务的战略性、持续性、层级性及具体的行动内容。

三、为什么要做关键任务？

关键任务是实现目标的必经之路，好的战略设计，一定要有好的执行，没有结果的执行，再好的战略也会落空。而好的执行一定要通过关键任务进行锁定。

这里，我们要清晰一个逻辑：目标的分解并不单纯是对数字的拆解，而是基于数字形成关键的任务支撑，简而言之，“**目标转换成数字，数字转换成具体行动**”。

通过关键任务的持续执行落地，才能“行动成果积聚成数字，数字达标实现目标，目标支撑战略落地”。

根据目标分解的业务设计是基于战略与现状之间的补差计划，基于业务设计提炼的关键任务一定是目前力所不能及、能力不具备的事情，我们必须对关键任务进一步多级拆解，拆解为可落地、可执行的具体工作，具备可衡量的结果标准，这样才会在完成具体工作后逐级实现上一阶关键任务，最终实现战略目标。在实现逐级关键任务中，让员工收获阶段性的成就感与幸福感，凝聚更大的动力与激情，实现更大的目标。

我们若永远停留在目标这一层面，不下沉、不提炼、不锁定、不拆解关键任务，那么所有的战略意图和目标都不会落地，它永远是浮在空中的梦中花园！所以说**关键任务的制定和执行就是为了坚定不移的实现年度目标以及战略意图！**要做好关键任务不仅要利用好公司内部资源，外部资源的嫁接也许会成为最大的突破点，与智者同行，与善者同频！

四、如何做好关键任务？

1、基于战略的制定，拆解出关键任务

关键任务是基于明确集团（区域）战略并逐层剖析和分解后，提炼出的各项具有支撑性的任务点，通过关键任务的制定、执行和完成，一定可以支撑战略的实现。

从集团层面来看，**基于集团战略形成业务设计，明确我们的价值主张和目标后锁定关键任务，明确各个部门的关联关系及工作配合点，互相联动形成合力。**例如业务端基于市场覆盖挖掘和提炼深度的市场需求、场景及客户痛点，反馈至产品技术中心不断进化产品和解决方案滋生出核心竞争力，形成集团的推广策略，与人资联动形成培训计划、招聘计划，业务在推广过程中，经管和运营进行过程管理和风控管理，从多部门、多维度完成关键任务，最终实现集团战略落地。

从部门层面来看，**一项合格的关键任务制定，一定是基于部门分战略进行目标分解及工作规划形成的，基于各个区域及部门的实际情况拆解成子目标、子任务，**包含事项、结果标准、时间节点、责任人，遵循 SMART 原则，关键任务的制定必须是具体的、可衡量、可实现、与本职工作相关、有时间节点的。

只有各区域、各部门、每个人制定出有效的关键任务，那我们的下一步工作才会水到渠成，否则通往终点的路都是错的，终点又怎会抵达？

2、“为目标”找办法，孤注一掷完成关键任务

目标刻在钢板上，“为目标”，坚定不移的找方法、找路径，用一切可投入的资

源实现关键任务，战略意图才能落地，才能构筑泽瑞的组织能力。

基于目标制定关键任务后，我向大家推荐一种工作思维方式，即通过有效的时间管理贯穿始终，通过分清哪些是重要紧急、重要不紧急、不重要紧急、不重要不紧急的事项，让我们在工作中游刃有余、有的放矢。永远不要忽略重要不紧急的工作，因为所有重要不紧急的工作往往都会由于时间的迫近变成重要紧急而手忙脚乱。以开拓市场为例，我们必须明确基于主航道布局业务模式才是未来泽瑞主导的重点发力方向，目前来看这只是一项重要不紧急的工作，但我们一定要在完成重要紧急工作的同时提前布局，拿出 30-40%的精力同步开展，这样才会在重要不紧急变为重要紧急时有所准备。

工作不是简单的做了，而是不打折扣的执行到位，做出结果！在执行关键任务时，我认为最核心的是在明确结果标准、在规定时间内节点前由责任人保质保量的完成！没有办法完成和落地的关键任务制定的再完美都是无效、无价值的。我们关注过程，更加关注结果！

3、深挖内因、措施补位，持续反哺我们的成长

只有不断的复盘和总结，从失败中找原因、找路径，从成功中找经验、找门路，持续形成沉淀，才能形成养分不断地供给。每一项关键任务完成后，一定要形成复盘总结意识，不要谈外部原因和无法改变的不可抗力，而是从自身出发找出症结所在，把每一个问题分析透、想清楚，结合内部架构和外部环境找到后续在面对同样问题时的有效解决办法，“问题找内因，方法看内外”。哪怕是每天成长一点点，涓涓细流总能汇成大海！

我建议每周区域部门长与业务人员静下心来交流这一周时间内我们拜访了哪些客户、获取了哪些有效信息和项目储备，项目赢输单的原因是什么，任务未达标的根本原因是什么？基于区域战略制定的关键任务进展如何？遇到了哪些困难需要着重解决？基于目标我们做了哪些工作，还有哪些工作应该做但未做？我们下一步的工作应如何布局等等。

历经满路荆棘，跨过万丈深渊，光明才会更加耀眼！

长风破浪会有时，直挂云帆济沧海！尽管前路漫漫，道阻且长，我们始终要保持一颗初心，毅往直前，前进的脚步永不停歇，终将会抵达战略的彼岸！

郭瑞逸

于 2021 年 7 月 1 日