

《战略执行力体系搭建》

--- 打通战略到执行的任督二脉

主讲人：齐磊 老师

课程精讲

一提到战略很多人会存在两个误区：有些人觉得战略是大公司的事情，小公司不用做战略，于是很多专家把战略搞成一堆模型，弄成“玄学”；也有人觉得战略是老板的事情，和中基层没有关系，于是“战略”变得陌生且孤立。

齐磊老师积累多年的战略管理实践，提出从企业发展的原点出发，按照从远而近，从大到小，从上而下的逻辑来制定公司战略方向，遵循大多数人讨论，少数人商量，一个人拍板的原则来制定公司战略模式。真正实现战略的系统性、科学性、可执行性。让战略引起企业全员的共鸣，成为团队为之而努力的指明灯。

战略规划框架解析：

课程设计 (12小时)	要解决的问题	具体内容	授课形式	输出
知天——凝聚人心：战略指导思想	凭什么来指导我们的思想？	1. 远景 2. 使命 3. 价值观 4. 战略目标	讲授40% 训练60%	企业的愿景、使命、价值观、战略目标
知地——整合业务链：业务指导原则	凭什么来指导我们对业务的安排？	1. 今天：核心业务 2. 明天：增长业务 3. 后天：种子业务	讲授50% 训练50%	企业的未来5—8年的业务安排
知己知彼——客户细分：创造比较竞争优势	凭什么获得比较竞争优势？	1. 客户细分 2. 价值战略 3. 竞争战略	讲授60% 训练40%	企业的客户细分及优势对比
不战而屈人之兵——核心竞争力：创造持续竞争优势	凭什么获得持续竞争优势？	1. 核心竞争力认定与培育 2. 基于核心竞争力的战略安排	讲授40% 训练60%	企业的核心竞争力及整套战略体系

在企业实践过程中，战略往往被作为总裁的商业机密或隐私，没有形成全员的共识，最终极易形成“团队有力量无方向”的困态。提到战略很容易联想到竞争，于是无数的管理者将竞争作为主要的思考重点，把消灭敌人作为主要目的而却忽略了自己所能提供的价值，陷入“你死我活”的极限竞争。真正的战略以发挥自身优势，极尽提供价值为核心。违背社会规律的战略不是战略，违背客户价值的战略不是战略，与个人能力有关而与团队能力无关的战略也不是战略。所以战略管理不是总裁的一厢情愿，不是总裁的一偏盖全，更不是总裁的一意孤行。战略需要在社会规律之下，聚焦团队力量直指客户价值，这是前提。

我们认为制定企业战略必须从企业发展的原点开始，从梦想开始，通过团队参与的形式梳理出企业的愿景、使命、价值观等关键指标并达成共识。继而由总裁制定出战略目标。这样才更利于分解和执行，另外还需要梳理出来企业未来的业务规划，规划出未来公司增长业务，种子业务，与公司的核心业务形成三层业务链。这个过程全是“内功”。对外我们则需要对竞争对

手进行分析，从而找出自己的优势。这种优势不是企业竞争持续的根本，只是现阶段下的比较竞争优势。最后形成公司的战略重点。这个过程很重要，是企业管理的原点和基础。

接下来就是如何执行的问题，谈到执行很多人很容易想到领导下达指令，员工去做。这虽然也叫执行但却是狭义的执行，是将领导指令变成结果的一个过程。往往大家忽略了公司宏观的执行，也就是将公司的战略目标变为现实的过程。所以有了公司的战略重点后，需要各个部门的中层从企业的战略重点里面找和自己工作相关的内容，中高层必须具备分解能力，将公司的战略目标分解为部门的计划，我们暂称为月计划，部门负责人必须对月计划负责，因为月计划就是战略的直接支撑。各个部门的月计划完成了，公司的战略就完成了。另外部门负责人还需要对月计划进行分解，形成部门内每个员工的周计划，要求员工对自己的周计划负责，每个人的周计划达成了，部门的月计划就达成了，各个部门的月计划达成了，公司整体的战略目标就实现了。也就是说公司的执行需要由中高层带头去做，对部门负责。执行中每个人必须清晰自己的角色定位，处于什么层面，责权利分别是什么。所有人要清晰。

**建立一个不依赖于能人的制度化执行系统
靠制度保证执行**

所有的运营系统围绕公司的战略目标，明晰职能责任，加强检查质询系统，及时纠偏，以确保战略实施落地。

公司的战略目标，是由小的结果组成的，分配一对一责任，依靠结果的检查纠偏，用即时激励作驱动。确保员工做出可以与企业和客户交换的结果。

*

计划做出来之后，需要对分解出来的计划进行检查监督，也就是做好过程管理。过程不检查结果准抓瞎。不要寄托于 KPI 的绩效考核，绩效考核属于事后管理，事情发生后只能总结，分享，只能下一步改进，无法对现有结果起到任何作用，因为事情已经发生了。那么过程管控的 GS，则是对过程进行分解，进行节点的管控，同样目的是保证最终的结果实现。对于完不成计划的同事，公司需要建立平台进行质询，这个平台我们称之为质询会。为了提高效率，必须建立质询会的相关规定和规范，以聚焦我们的思维和行为专注于战略的执行。事后需要对结果进行及时的奖惩并公布。同时进入下一轮的循环。

因此齐磊老师建议此课程培训是从问题入手、采取训练的方式，让大家多参与，多针对企业实际问题做作业，团队动手梳理出公司的战略，让学员队战略有更加清晰深入的认识，

让大家对公司的战略信以为真并且做到内心的安宁。

课程网主 讲

课程主题	《战略执行力体系搭建》	培训目标及收益	<ul style="list-style-type: none"> ● 掌握和制定公司战略的方式方法；制定出企业的战略目标形成模式化的战略模板。 ● 掌握战略分解的原则与方法，形成可以执行的行动计划。掌握计划执行中的纠偏与改进模式 ● 掌握做战略，做计划，做质询的技巧，形成企业自运营体系； 		
序号	章	节	要点	教学方法	时长
1	凝聚人心	1) 诺基亚，苹果，三星管理案例分析（为什么战略管理毁了诺基亚，问题挖掘、根本原因分析，解决思路和建议）	通过案例分析，解读战略管理的误区，从源头梳理的思维理念和方法； 战略凝聚人心的源头：梦想、愿景、使命、价值观。；	案例分析	上午
		2) 为什么管理者和员工会不理解 and 抵触战略，什么是真正的战略		提问与研讨	
		3) 什么不是战略，战略理解误区；		讲解	
		4) “我有一个梦想”案例展示，现场训练		训练	
		5) 愿景、使命、价值观维度及标准		提问与研讨	
		6) 现场训练并制定出愿景、使命、价值观。		训练	
2	整合业务链	1) 战略目标的维度，要素。梳理出战略目标，形成滚动式三年战略目标。	战略目标与愿景、使命、价值观的逻辑关系。 三层业务链梳理与训练	讲授	下午
		2) 制定战略目标的“头脑风暴法”		讲授	
		3) 三层业务链讲解		讲授与研讨	
		4) 三层业务链的案例分析		讲授	

		5) 三层业务链的现场演练		训练	
		6) PK 训练加评比		训练	
		7) 制定出贵公司的三层业务链		讲授	
		8) 战略“内功”总结		讲授	
3	客户细分	1) 客户细分的原则与标准	转变管理者对客户细分的标准与原则。掌握独特客户价值分析的方式方法	讲授	上午
		2) 价值战略与竞争战略的区分		讲授	
		3) 客户细分现场训练		训练	
		4) 独特客户价值曲线讲解		讲授	
		5) 独特客户价值分析训练		训练	
		6) 比较竞争优势提取		讲授	
		7) 案例分析		讲授	
4	核心竞争力	1) 核心竞争力与比较竞争优势的区别	掌握核心竞争力与比较竞争优势的区分，明白核心竞争力培育的要素。	讲授	下午
		2) 核心竞争力的两个要素		演练与研讨	
		3) 案例分析：沃尔玛的核心竞争力		讲授	
		4) 案例分析：茅台啤酒的悲哀		讲授	
		5) 如何在客户心中留下“不死”的基因		讲授	
		6) 企业短期盈利不难，持续盈利的根本是核心竞争力的培育与打造。		演练与研讨	
		7) 战略规划纲要大 PK		训练	
		8) 年度及月度战略重点		讲授与研讨	
5	序：战略与执行解析	1) 中高层的执行源于责权利	执行不力的根源是责权利不对等；掌握建立机制的方式方法，现场真正的执行基于战略，针对客户，帮助团队；4R 执行系统的大小 4R；	讲授	上午
		2) 建立执行机制的方法		讲授与训练	
		3) 中高层的角色定位与管理方法		讲授与研讨	
		4) 战略与执行关系		讲授	
		5) 战略重点的维度与分解		讲授与训练	
		6) 执行系统简介		讲授	

6	执行体系的常规武器---月报月计划训练	1) 月计划讲解	掌握分解战略重点与形成月计划的能力，输出标准化月计划，利于检查，利于汇报，利于公开。	讲授	下午
		2) 月计划的格式、维度、规则		讲授	
		3) 月计划话术		讲授与训练	
		4) 什么是结果定义		讲授	
		5) 如何做到可考核		讲授	
		6) 月报月计划的主要问题		讲授	
		7) 月报月计划体系与绩效考核的区别		讲授	
		8) 总结：月报月计划包含的思维与文化		讲授	
7	执行机制之质询会机制	1) 质询会及其意义	掌握质询会的操作流程，规范话术，高效开会减少无关事项对于执行战略的干扰。	讲授	上午
		2) 质询会的程序和话术		讲授	
		3) 总裁、高管质询要点		讲授与研讨	
		4) 质询会的原则和标准		讲授	
8	执行体系的超级武器 YCYA	1) YCYA 承诺管理系统	掌握应急事件或久拖未决事项的处理方式处理方法，做到高效、有力度。	讲授	下午
		2) YCYA 操作流程		讲授	
		3) YCYA 的使用范围		讲授	
		4) YCYA 的操作要点		讲授	
	5) YCYA 的现场演练	训练			
思考与问答					