

从战略到执行

——企业战略执行机制构建实务

【课程背景】

孙正义跟我有同一个观点，一个方案是一流的Idea 加三流的实施；另外一个方案，一流的实施，三流的Idea，哪个好？我们俩同时选择一流的实施，三流的Idea。

——马云

人们通常错误地认为，只要制定正确的战略就可以超越竞争对手。实际上，在竞争中战略的作用还不到一半。在大多数情况下，真正的问题不是战略不好，而是执行不力。”

——《财富》杂志的封面故事

超过72%的CEO认为成功执行商业战略远比制定战略要难得多。

【课程特色】

该课程以刘洪兵老师自主研发的战略落地6+3系统理论模型为依据，围绕战略引导、计划承接、绩效驱动的三环驱动体系、六大外围系统对战略落地执行机制进行了全面深入地讲解。该课程融大量战略落地执行工具和方法 and 国内外企业优秀战略管理实践于一体，使企业中高层管理者迅速形成战略执行机制思维框架，为企业战略执行能力提升奠定基础。

注：本课程的相关内容已经出版，详细内容可见刘老师专著《这样执行战略最有效——战略落地的学问》一书。



【课程对象】 企业中高层管理者、战略管理人员

【课程时间】 3天

【授课方式】

专题讲授、案例讲解、实操演练、小组研讨等，并通过大量情景案例和视频案例的分析讲解使教学过程寓教于乐、深入浅出、贴近实际。

【课程目标】

- * 树立正确的战略落地观
- * 了解战略为何不能落地
- * 掌握战略落地的三环驱动机制
- * 掌握战略落地的六大关键系统

【课程提纲】

第一单元：战略落地难

一、课程导入：

- 1、落寞的柯达与崛起的三星
- 2、分粥的启示

启示：战略执行力就是核心竞争力，解决战略执行问题需要机制

二、战略执行难

- 1、战略执行难的三大表现 *(小组研讨)*
- 2、战略执行难的四大根源
[游戏案例 2-1]
- 3、战略落地 6+3
六大系统、一大核心 *(三环驱动)*

第二单元：战略落地的三环驱动

三、战略引导

- 1、战略的四个“是”与“不是”
- 2、中国企业战略管理的七大误区
[情景案例 3-1]
- 3、战略规划的六项关键内容
- 4、战略解析与战略目标分解

四、计划承接

- 1、中国企业计划管理的四大偏差
[游戏案例 4-1]

2、计划管理的基本原理

[情景案例 4-2]

3、计划管理的四大要素

4、公司级年度经营计划制定

5、部门级年度经营计划制定 (实操演练)

五、绩效驱动

1、绩效评估为何成为杀人工具？

2、绩效评估的三个“是”与“不是”

3、从绩效评估到战略绩效管理

4、战略绩效管理的两大难点及解决策略

第三单元：战略落地的六大系统

六、以文化管理为核心的战略氛围教育系统

1、战略与文化的三大关系

2、文化的本质是“人”、“类”、“习”、“惯”

3、文化落地的三个阶段、四种力量、五个抓手和七大手段

[情景案例 6-1]

七、以组织管理为核心的战略传导系统

1、战略是电，组织是网

[情景案例 7-1]

2、不同战略对应的不同组织形式

3、基于战略的组织审计

4、构建战略导向组织的五个步骤

八、以计划审计为核心的战略监控系统

1、没有监控的战略必然腐烂

2、战略监督的三大手段

3、半年度及年度计划审计会议

九、以薪酬管理为核心的战略激励系统

1、战略要落地，利益必先落地

2、激励的四项基本原理和三大原则

[情景案例 9-1]

- 3、基于战略的企业薪酬体系构建的基本方法和技巧
- 4、六种常见的非物质激励手段

十、以能力提升为核心的管理者培训系统

- 1、战略执行与管理者的三力修炼
- 2、管理者的六级进阶

十一、以预算管理为核心的资源整合系统

- 1、资源只有整合才有效力
- 2、预算的四大误区
- 3、预算的三大内容
- 4、预算的五种方法

十二、答疑和沟通

(注：以上课程大纲为初步大纲，仅列明了课堂关键内容和思想脉络，在使用时具体内容会根据参训者情况有所调整。)