

《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

课程背景 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：

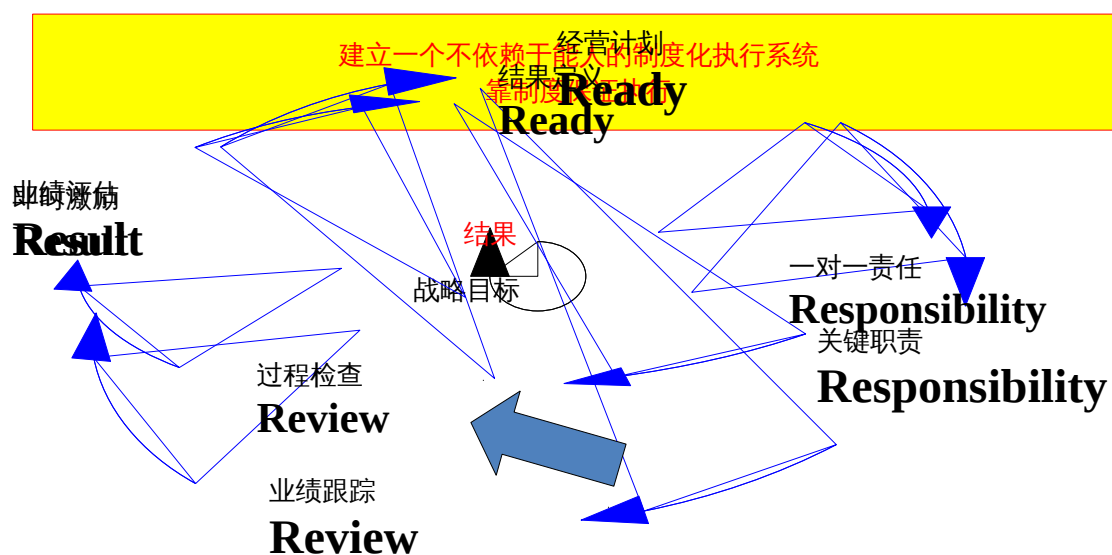
课程设计 (12小时)	要解决的问题	具体内容	授课形式	输出
知天——凝聚人心：战略指导思想	凭什么来指导我们的思想？	1. 远景 2. 使命 3. 价值观 4. 战略目标	讲授40% 训练60%	贵企业的愿景、使命、价值观、战略目标
知地——整合业务链：业务指导原则	凭什么来指导我们对业务的安排？	1. 今天：核心业务 2. 明天：增长业务 3. 后天：种子业务	讲授50% 训练50%	贵企业的未来5—8年的业务安排
知己知彼——客户细分：创造比较竞争优势	凭什么获得比较竞争优势？	1. 客户细分 2. 价值战略 3. 竞争战略	讲授60% 训练40%	贵企业的客户细分及优势对比
不战而屈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



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。

3

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，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

让大家对公司的战略信以为真并且做到内心的安宁。

课程目标 讲

- 帮助学员掌握系统、先进、实用的管理技巧和沟通技能；
- 启发学员触类旁通，在管理实践中知行合一，在日常工作中艺术性应用所学的技能；
- 站在企业变革必须的角度，帮助参训人员更新营销理念，转变思维模式，统一思想；

运营模式 讲

- 1.分组**：课程开始前以分组的形式进行PK，加强团队的概念，模拟企业的实际情况进行PK与训练，借此也能发现每个员工对企业的贡献度与心态。
- 2.小红旗**：设置品牌积分榜，将红旗比作企业的业绩，每个小组通过不断参与互动，参与训练，参与学习与PK来获取业绩，激发学员的积极性与创造力。
- 3.分享**：每半天结束，所有学员都会领到锡恩公司特制分享卡，按照老师对分享内容的要求对半天所学内容进行书面分享，由主讲老师进行评分、公布并纳入品牌积分。每天的早上课前都会对头一天培训内容进行小组内的分享会，分享会的维度为5有：有主题，有主持，有嘉宾，有自由，有总结。
- 4.互动**：课程中有大量的互动，让学员参与其中，投入其中，我们认为经营的最高境界是让客户参与经营，管理的最高境界是让员工参与管理，只有不断参与，不断投入学员学习才会高效。
- 5.纪律**：课程前介绍本次课程纪律，并且由讲师把关，保证纪律坚定执行。

课程纲要 讲

课程内容：

开营：团队建设

一、团队如何建设？

团队是由个体组成，只有互相提供价值，才有合作可能。没有内心的强大的员工，就没有强大的公司。

二、建立高效的学习环境

学习现场形成一种竞争 PK 的学习方式，用这种方式让学员快速进入学习和体验的状态。

第一讲:战略思维启蒙 战略启蒙----剥丝抽茧，揭开战略的神秘面纱

课程内容：

- 一、 关于战略的两个误区：1.大公司才做战略；2.战略是老板的事情；
- 二、 案例：北极熊与爱斯基摩人的故事；
- 三、 中国民营企业在战略方面的普遍问题
 1. 无战略，走一步看一步；
 2. 有战略，不清晰；
 3. 有战略也清晰，只有老板一个人知道；
- 四、 什么是战略，什么不是战略；
 1. 与市场规律违背的不是战略；
 2. 与客户价值违背的不是战略；
 3. 以个人能力取胜的不是战略；
- 五、 战略是罗盘，是地图，是“道理”；
- 六、 盈利模式：把什么产品，通过什么方式，卖给谁；
- 七、 企业发展中的四个阶段的判断标准；
- 八、 战略 4C 框架；
 - 1.生死之理，企业凭什么存在；
 - 2.存活之理，企业为什么存在并活下去；
 - 3.致胜之理，企业靠什么取胜；
 - 4.持续之理，企业靠什么持续以长盛不衰；

价值点：

1.正确认识战略。2.给自己企业定位，并明确战略方向。3.掌握并阐述制定盈利模式的思路。

第二讲: 生死之理---知天的逻辑：凭什么凝集人心

课程内容：

- 一、 企业管理是一个系统，管理不是靠“点子”；
- 二、 案例：NOKIA 的发展；
- 三、 制定战略的思维：
 - 1.敬畏规律，尊重科学；
 - 2.站在未来的角度看现在；

- 3.头脑风暴；
- 4.从远到近，由虚到实；
- 四、“我有一个梦想”训练；
- 五、企业愿景的维度和标准；
- 六、企业愿景的类型
- 七、企业愿景制定训练
- 八、使命的维度、标准、训练；
- 九、价值观的制定原则与方法；
- 十、战略目标的5大关键指标；
- 十一、战略目标的上下限标准；

价值点：

1.掌握制定战略的思维方式。2.掌握制定企业愿景、使命、价值观的方法与维度。3.掌握战略目标的维度与标准。4.了解头脑风暴法在战略目标制定中的应用流程。

第三讲：存活之理----知地的逻辑：凭什么安排今天、明天、后天的业务

课程内容：

- 一、 案例 Motorola、P&G、杜邦业务分析；
- 二、 企业三层业务链讲解；
- 三、 三层业务链的特点及对应方式；
 - 1.三层业务链需要不同的人；
 - 2.三层业务链需要不同的计划管理；
 - 3.三层业务链需要不同的业绩管理；
- 四、 三层区域链、三层客户链；
- 五、 三层业务链现场演练；
- 六、 战略“内功”总结；

价值点：

1.了解三层业务链对与企业持续的重要性。2.掌握制定三层业务链的思维方式。3.制定企业的三层业务链、三层区域链、三层客户链！

第四讲：致胜之理----知彼知己：企业凭什么取胜

课程内容：

- 一、 正确理解比较竞争优势与核心竞争力；
- 二、 战争思维与价值思维的特点；
- 三、 案例 Motorola、P&G、中国移动的产品定位；

- 四、客户细分的标准与方法；
- 五、独特客户价值曲线分析；
- 六、寻找独特客户价值训练；
- 七、通过产品、客户、区域三维聚焦获取竞争优势；

价值点：

1.掌握客户细分的原则与方法！2.掌握独特客户价值的分析。3.掌握比较竞争优势与核心竞争力，学会通过三维聚焦寻找竞争优势。

第五讲:战略与执行：战略是执行的原点与方向！

课程内容：

- 一、战略与执行的关系；
- 二、执行力不强源于“责权利”不对等；
- 三、建立机制的方法
- 四、案例分析：滥竽充数；
- 五、战略重点的维度与分解
- 七、执行系统简介
 - 1.基于战略
 - 2.聚焦客户
 - 3.帮助团队

价值点：

1.站在战略与系统的角度考虑执行。2.理解战略与执行之间的关系。3.掌握建立机制的方法。4.了解计划管理系统。

第六讲:执行的常规武器：月报月计划、周报周计划

课程内容：

- 一、月报月计划与周报周计划的价值与区别；
- 二、月计划格式讲解；
- 三、月计划各要素、维度讲解；
- 四、月计划之结果定义讲解；
- 五、月计划常见问题讲解
- 六、月报月计划管理与绩效管理的关系与区别
- 七、总结：月报月计划所包含的思维与文化

价值点：

1.掌握月计划、周计划的与战略的关系，了解月计划的重要性。2.掌握做月计划的关键要素。3.掌握月计划的格式、维度。4.理解并会使用月报月计划。

第七讲：执行的超级武器 YCYA 非常规问题的重要处理

课程内容：

- 一、 YCYA 讲解
 - a) Y：Yes，承诺
接到任务指令后，明确做出结果承诺
 - b) C：Check，检查
检查人对执行人的过程和结果进行监督和检查
 - c) Y：第二个 Yes，汇报
任务完成后，要明确向指令发出人汇报结果完成情况
 - d) A：Award，奖惩
根据检查结果，即时奖惩，“奖惩不过夜”
- 二、 YCYA 的使用范围
- 三、 YCYA 的操作要点
- 四、 YCYA 模拟训练；
- 五、 独立第三方检查官 COO 选择标准；
- 六、 企业管理中的五级检查体系

价值点：

1.熟练掌握 YCYA 工具。2.了解 COO 检查体系的重要性。

第八讲：执行过程之质询会 计划执行中的纠偏与改善

课程内容：

- 一、 大小 4R 讲解；
- 二、 质询会的价值；
- 三、 质询会的流程；
- 四、 质询会的关键话术（标准化）；
- 五、 质询会的常见问题与注意事项；
- 六、 质询会的原则和标准；
- 七、 总裁、高管质询注意事项；
- 八、 质询会模拟演练；

价值点：

1.理解质询会在管理中的重要作用。2.了解大小4 R.3.掌握质询会的话术。4.掌握质询会流程与特点。

备注：本次培训以训练为主，训练与讲授的比例为 1:1