

《战略执行落地》专题研修班课程

主讲：侯震

课程背景：

- ◇ 您知道合理战略目标无法达成的原因和解决策略吗？
- ◇ 您知道为什么员工对下达的合理目标没有信心，甚至讨价还价吗？
- ◇ 您知道不良的战略沟通和贯彻会制约员工对工作进行主动思考吗？
- ◇ 您知道部门、员工之间权责不清带来的巨大危害和解决办法吗？
- ◇ 您知道提早准确预见战略执行的关键事件带来的巨大益处以及如何预测吗？
- ◇ 您知道企业里平均有三分之一的工作属于无效工作，对战略目标无任何帮助，您知道如何规避吗？
- ◇ 您知道 80%的企业不是因为战略而失败，而是因为战略执行不力而失败吗？

战略执行不力是企业最大的成本、是企业最大的危机。或许您认为心态培训可以解决员工信心问题，开会宣讲可以解决战略沟通和贯彻问题，岗位说明书可以解决权责问题，高水平的管理者可以解决关键事件预见和无效工作问题。现在，我肯定的告诉您，如果没有系统的战略执行体系，您所认为的这些只能发挥 10%的作用，《战略执行与落地》课程通过三天两夜为您量身订做战略执行体系，现场制定策略，回去直接落地。

课程对象：董事长或总经理中高管理层，公开课中高层人数不多于 10 人，内训覆盖中高层+ 核心骨干

课时安排：3 天 2 晚（约 24 小时）

课堂形式：分组，同公司内部研讨，跨公司分享

课程设计：

- 第一节 问题解析：剖析战略落地的障碍
- 第二节 解决流程：聚焦执行三大关键节点
- 第三节 分析规划：呈现战略分析及规划的原理，反思战略
- 第四节 战略沟通：结构化呈现和描述战略，核心团队达成共识
- 第五节 战略地图：围绕战略划分权责，实现上下统一，左右贯穿
- 第六节 计划管控：形成部门、个人行动计划并建立管控策略

课程收益：

- ◇ 结构化导入激发团队智慧的战略分析、规划工具——从此摆脱拍脑袋，让战略选择更精准
- ◇ 导入战略执行管控系统，使企业战略执行 PDCA 成为常态
- ◇ 导入结构化、流程化清晰描述战略、分解战略的方法，可使每一个团队成员清晰自己在战略执行中的作用，能准确界定自己的工作目标，消除因权责不通带来的隐患，强化部门、员工的协作关系
- ◇ 清晰年度人、财、物配置，清楚何时需要投入多少钱及需什么样的人并做事先准备，使团队对战略推进做到心中有数，对战略执行做到胸有成竹，未雨绸缪
- ◇ 战略分解、形成各部门年度行动计划

案例分享：

- ◇ 某餐饮企业：通过《战略执行落地》课程准确预测月度现金流，通过稳健投资（无风险理财产品），仅此一项带来 11% 利润增值。
- ◇ 某连锁企业：通过《战略执行落地》课程准确预测每月人员数量和需求，大大降低了人员招聘、培养难度，客户体验显著提升，市场扩张计划提前完成，营业额和利润目标超额完成。（提前一月了解人员需求和提前半年了解人员需求，结果将大大不同）
- ◇ 某农资流通企业：通过《战略执行落地》课程激发核心团队贡献智慧参与目标制订和目标实现策略的设计，成功解决了员工的目标的信任问题和员工参与战略管控问题，企业四季度阶段目标完成率同比增加 70%

不同的企业通过《战略执行落地》课程找到不同的价值点。总之，它必能使您更进一步！

课程特色：

风趣幽默，用通俗的语言传递实用方法，可让任何文化层次的学员轻松理解。善于在导入方法的基础上挖掘参与者智慧，最终将方法与企业实际结合，形成可直接落地生根的操作策略或方案。

课程大纲：

引言 为什么要重视战略执行

- 1) 时代企业发展现状解析
 - 长青企业对比
 - 丰田汽车和通用汽车的区别
 - 诺基亚败退之谜
 - 麦肯锡数据展示:战略与战略转型对企业的影响比重
- 2) 战略执行模型展示
 - 短期业绩：保障短期竞争力
 - 战略定位：保障长期竞争力
 - 战略沟通：科学分解战略目标，实现上下统一，左右贯通
 - 战略管控：把每个节点目标变为结果
- 3) 战略执行落地课程对企业的好处
 - 让战略选择更精准
 - 促进企业战略落地，评价目标达成率提升 30% 以上
 - 促进核心团队成长

第一节 问题解析

解析战略执行中的问题

- 1) 第一障碍：不恰当的战略选择
 - 解析摩托罗拉、TCL、诺基亚案例
- 2) 第二障碍：对战略的理解不一致
 - 三级战略意图传递导致失真案例
 - 互动研讨
- 3) 第三障碍：资源未能聚焦战略
 - 绩效管理与战略脱节实操案例
 - 财务管理与战略脱节实操案例
 - 薪酬管理与战略脱节实操案例
- 4) 克服障碍的思路分析

第二节 解决流程

结构化的思考工具和流程，让核心团队参与每一个关键战略环节的思考并凝聚为团队最佳结果，全流程使战略选择趋近团队智慧的最佳选择，使战略目标理解上下完全一致，战略合理分解并绘制出战略地图

1) 更精准的战略定位—群策群力

群策群力的溯源: 来自 GE 的成功实践案例

群策群力的操作要点及方法

2) 战略规划、评估、修订方法介绍

群策群力战略规划流程 PEST、五力、SWOT 分析介绍

3) 战略执行管控方法、工具介绍

4) 目标统一—微沙盘模拟

第三节 分析规划

透彻分析宏观环境的优势劣势，把握企业优势劣势，导入分析工具方法并指导合理使用，破除单纯 SWORT 蹩脚使用

4) 战略规划前的分析流程

5) 三大战略分析工具导入

6) PEST 分析法使用分析

案例：李嘉诚的成功之道

案例：万科的转型及困局

互动研讨：结合公司实际解析信息

7) 五力分析法使用分析

供应商案例：必和必拓的并购对供应链的影响

替代品案例：互联网时代涌现的替代品对传统行业的影响

消费者案例：宏观经济、人口数量结构对消费者的影响

新玩家案例：苹果转型，GOOGLE 的新业务对未来世界的影响

竞争者案例：德系汽车与日系汽车之争

8) Swot 分析工具使用分析

固化工具导入：直接可以评分的 SWOT 表格

互动案例：结合本企业实际进行 SWOT 分析

9) 战略定位分析

定位唯一要素导入：差异化

超值差异化解析：沃尔玛、小米

独特卖点解析：哈根达斯、百达翡丽、麦当劳

领先差异化：加多宝、万科解析

系统性差异化：IMB、万达

互动研讨：结合企业实际找到差异化定位

第四节 战略沟通

围绕企业获取业绩的三个战略（客户体验、成本和市场）关键点，聚合核心团队智慧，在分析可行性的基础上，制定三个方面的目标，并在过程中引导团队形成目标共识

1) 制定财务目标

2) 客户管理体系

客户选择：客户选择方法介绍

客户选择策略介绍 案例：生物科技、主题酒店

互动研讨：结合企业实际研讨客户选择策略

客户成交：客户成交策略介绍 案例：安利、创义美行销成交模式 哥可服装店坐销成交模式

客户保持：客户保持策略介绍 案例：工商银行的客户保持策略，某食品加工集团客户保持策略

互动研讨：结合企业实际研讨客户保持策略

客户增长：客户增长策略介绍 案例：雪花啤酒的扩张，微软的世界布局

3) 产品管理体系：确定产品组合、功能升级等目标，明确产品开发目标、定价策略

产品组合：产品组合的功能和目的

揽客产品设计 案例：沃尔玛的廉价产品，格力的产品组合

利润产品设计 案例：沃尔玛的利润产品设计

附加产品设计 案例：阿里巴巴的附加产品解析

未来产品设计 案例：创维 TCL 之战

4) 市场分析：明确市场横向纵向扩张目标

市场扩张分析工具表格导入

市场扩张要素分析、陷阱规避

互动研讨 1：结合企业实施完成市场扩张横向（地域、年龄、性别等，与行业及目标客户相关）规划

互动研讨二：结合企业实际按时间节点完成市场纵向规划

5) 人力资本分析：

导入人力资本分析工具 案例：某红木家具人力资本分析案例

互动讨论：结合企业实际制定人力资本规划，包括需求职务、人数、培养需求

6) 成本分析：确定成本控制目标和管控策略

导入成本分析表格

互动研讨：结合企业实际进行人力资本规划，做到清楚什么时间点需要什么样的人，并根据现有人员情况评估差距，设定培养手段。

第五节 战略分解

将战略目标分解到部门、岗位、个人，权责分明，无交叉无扯皮

1) 工作结构分解工具介绍

产品类工作分解案例：汽车生产

活动类工作分解案例：建房工程

2) 目标分解微沙盘演练：一个饺子生产的工作分解

3) 客户、产品、市场目标分解

导入分解工具表格

结合企业实际进行分解（导入 SMART 法则和质化法）

4) 战略地图绘制

第六节 战略管控

把战略地图分解到岗位、个人，并结合公司实际形成行动计划

1) 公司年度经营计划工具讲解导入

结合企业实际完成年度计划

2) 部门年度经营计划工具讲解导入

结合企业实际完成部门年度计划

3) 部门月度计划工具讲解导入

结合企业实际完成部门年度计划

4) 个人月度计划工具讲解导入

结合企业实际完成个人月度计划

5) 个人周、日计划工具导入

结合企业实际完成个人周日计划

6) 计划管控策略导入