

【中国战略领导力首选讲师】解读

战略回顾与执行工作坊！

在反思中前进，在继承中创造



2017年2月

工作坊主旨：

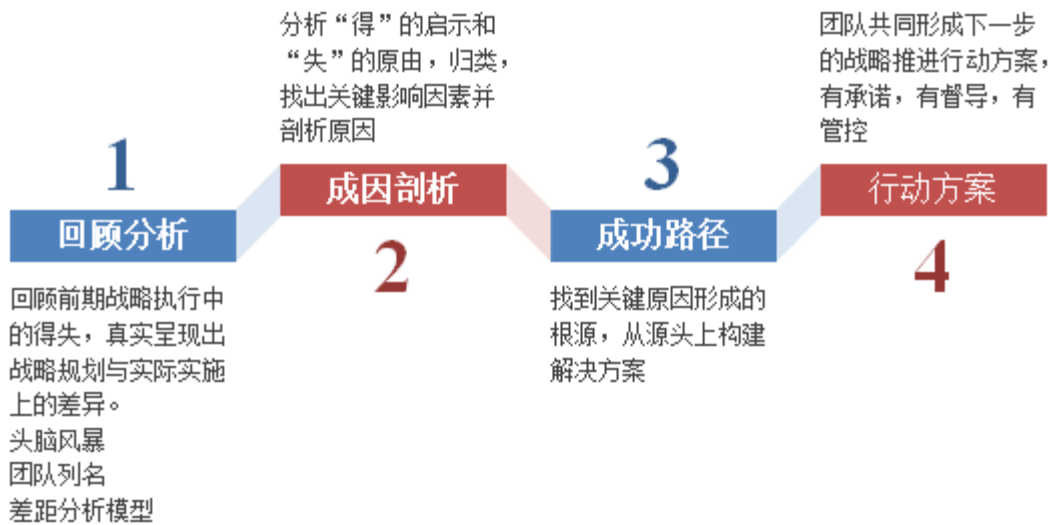
1957年世界500强公司到现在只有不到70个存在，在40多年的时间里，消亡率超过80%，是什么原因让如此之多强大的组织分崩离析？在信息日新月异的今天，企业诞生与消亡的节奏同样在加快，对企业生存发展影响的因素很多，归纳起来主要有三个，宏观环境、企业自身战略、企业把战略变为结果的能力，财富杂志2000年的调查数据显示，70%的世界500强公司的消亡不是因为沒有好的战略，而是因为沒有强大的战略执行推进能力。我们完全可以理解，如果没有好的战略，那企业不可能发展壮大，但如果战略执行能力弱，任何好的战略都会打折扣，在市场环境优越的情况下尚可继续发展，但任何行业不可能永远处于上升期，最终必定回归到依靠执行与对手竞争获取微利，这时候战略执行能力弱的企业注定被淘汰而消亡，而这些消亡的企业中在过去60年里包括了400多家世界500强企业！

沒有好的战略企业无法壮大，沒有好的战略执行能力企业无法生存，而好的战略执行能力需要不断在总结回顾中提升和强化！

战略回顾与执行工作坊通过带领团队回顾过去战略执行中的得失，总结经验、在此基础上修订战略、建立改进措施和下一步战略执行行动计划。

侯震老师 战略回顾与执行

【工作坊流程】



企业课后的

【培训收益】

<p>问题真实呈现</p>	<p>在战略执行过程中会浮现出各种现象，有些带有偶然性，有些则是长期存在且必须解决的根源性问题，如不针对根源下手，问题即使暂时掩盖，以后还会以更猛烈的方式出现，真实的呈现暴露出问题的本质，是解决问题的起点和基础。</p>
<p>强化战略沟通</p>	<p>“如我知道你要用梯子搭桥过河，当我找不到梯子时我会给你找木板或其它东西，但问题是我不知道”战略纵向涉及到各层，横向涉及到各个职能，有效的战略沟通无法仅仅通过文件或普通会议宣导完成，团队不能准确理解战略，就会失去</p>

	思考或调整的空间，沦为执行任务的工具，不仅导致战略流程中出现大量无效工作，还可能使有创造力的员工士气低下，最终伤害企业战略执行能力
找到关键解决方案	针对问题的根源通过引导技术最大限度激发团队的智慧，找到解决方案
促进团队协作	在战略执行过程中有很多问题和协作相关，回顾从前的行为并找到协作中的改进方法，最终达成一致契约，有效促进团队协作。
提升战略执行力	<p>行为心理学的研究告诉我们，我们不能强迫员工执行新的做事方式、规章制度，因为员工虽然不会拒绝改变、但是不会情愿被改造。要让员工成为新方式、新制度的执行专家，不是仅仅通过制度宣讲、知识技能培训能够解决的，这需要经过一个管理者、员工与组织系统互动协同的沟通过程，需要企业管理者有意识地组织各级员工进行与战略目标、组织系统、行为文化的协同互动过程。</p> <p>战略回顾与执行工作坊正是针对转型企业执行力、转型领导力的协同互动本质设计的一种沟通研讨方式，是确保战略要求与组织系统、员工行为形成新的协同互动的沟通与共建平台。</p>
形成行动计划	考虑过执行困难，并充分探讨过协作的行动计划不仅是一份执行地图，还是一份团队彼此间的协议，预先的准备和承诺辅以行动计划的推动措施，有效形成战略回顾、再推动的循环

系统全面的

【工作坊内容】

(2天)

【回顾分析】

前事不忘 后事之师

只有以真实数据为基础的分析方有价值，为判断战略沟通的充分程度，回顾分析的第一步是重新解读战略规划，对前期的战略传达、协作、管控措施等沟通方面进行评估，然后再客观对比目标达成情况，为后边的步骤提供基础数据支撑

本章主旨：

- 1、解读战略规划**
- 2、评估战略沟通效果和辅助执行措施**

3、目标达成数据对比

4、形成表格文件

【成因剖析】

莫看江面平如镜 要看水底万丈深：要看到问题的本

质

世界上绝大部分的问题都有解决方案，关键是是否找到了办法，只有先剖析出问题的根源，才能找到解决方案，战略回顾与执行工作坊引入归因分析方式，结合引导技术，帮助我们追本溯源，找到真正的问题根源

章节主旨：

1、 归因分析工具导入

2、 ORID 焦点讨论法导入

3、 归因确定分类

【成功路径】

修订战略，克服困难

战略的规划运作是一个动态过程，工作坊提供战略修订的有效方法并直接进行战略修订，同时根据分析过的问题成因探讨解决方案，解决方案将成为下一步战略的内容之一，且因在团队共同思考解决方案，在制定解决方案的同时必须考虑协作和分工，在已完成了战略沟通

章节主旨：

1. 成因分类，梳理必须克服的成因
2. 针对要实现的战略目标及必须克服的成因，提出可能的具体措施
3. 采用工具团队共创引导各小组相互补充交流
4. 形成修订后战略计划

【行动计划】

谋定后动：凡事预则立，不预则废

行动计划并非单纯的时间执行表，它代表了一种承诺，一种预先的心里准备，一份团队相互协作努力的誓词，同事根据行动计划提炼出的指标方是真正指向战略的绩效指标（可选）。

章节主旨：

- 1、战略方案的资源配置
- 2、每项措施的具体负责人
- 3、战略方案可能的风险点及应对措施
- 4、明确的时间规划表
- 5、重要事项进度的检查人及检查时间节点
- 6、形成组织战略的里程碑工作计划
- 7、提炼战略绩效指标(可选，需要一天时间)

【培训需知】

【根据培训人群】

- ✓ 参与对象：全部中高层管理者、部分重要岗位的一线经理
- ✓ 教师布局：无课桌式，可灵活多动
- ✓ 教学工具：投影仪、白板及笔、麦克风、可充电电源
- ✓ 工作坊时间：两天（每天视讨论情况 6-8 个小时）