

---

# 《战略核能》工作坊

- 一幅独创而崭新的“中国版”战略地图；
- 一套行之有效的战略管理逻辑与方法论；
- 一种新型的知识生产与成果创造培训形式；

《战略核能》引领企业管理者“从远处看大象”，全面认识并系统实践“从战略制定到战略落地”的全过程。

## 一 前言

使命、愿景、战略、战略目标、目标分解、业务组合存在什么样的逻辑关系？公司战略、业务战略和职能战略之间的关系如何？

管理标准、工作标准和技术标准三者之间及其与岗位职责之间的关系如何？

制度、标准、流程三者之间的关系是怎样的？它们和表单之间的关系如何？

制度、标准和流程谁先谁后？谁主谁次？是如何相互依存、相互制约并相互转化的？

如何理解流程、描述流程、分析流程？如何评价流程的编制质量和运行质量？

考核什么以及如何考核，对于制度、标准和流程的执行效果有何影响？

好的流程、做法和经验如何得以有效的传承？

现在的流程管理方法有何不足之处？如何建立科学的流程管理体系？

以上这些概念和问题，都是我们在日常管理工作中常说到、常遇到，耳熟能详却又缺乏深入研究、研究之后又很难达成一致的话题。

管理，对我们而言应该说都很熟悉，因为我们一直都既是被管理者，又是管理者；管理，对我们而言又很陌生，因为我们没有系统地学习过管理，即使读完了 MBA，也难以了解和洞悉各个管理领域之间内在的逻辑关系。

铁磁类物质中的铁原子的磁极排列正常情况下是紊乱的，但是如果磁化后所有原子的磁极保持一致，则能够产生极大的磁力。

接力赛，每个运动员必须将接力棒交接出去给下一棒运动员，并不能因为交接而影响速度。只

有每个环节的交接速度和效果不受影响，才有可能拿到冠军。

成立企业的最初的出发点是企业的使命和企业创始人的愿景。必须将使命转化为战略才有可能实现愿景。所以长期以来，战略制定在市场经济领域一直受到格外的关注。

战略管理固然重要，然而许多企业在实际经营中发现，在明晰了战略管理概念、观点和方法及制定了企业发展战略后，“如何使得企业战略真正落地”、“如何使用战略管理促进企业持续经营”成为战略管理的核心和关键问题。

以往的管理培训，都是对企业价值链或工作流程的某一个片段进行展开。如企业战略管理、企业流程管理、企业人力资源管理、企业生产管理、企业资产管理等等。但是人们逐渐发现，每个局部的最优并不能保证系统的最优。

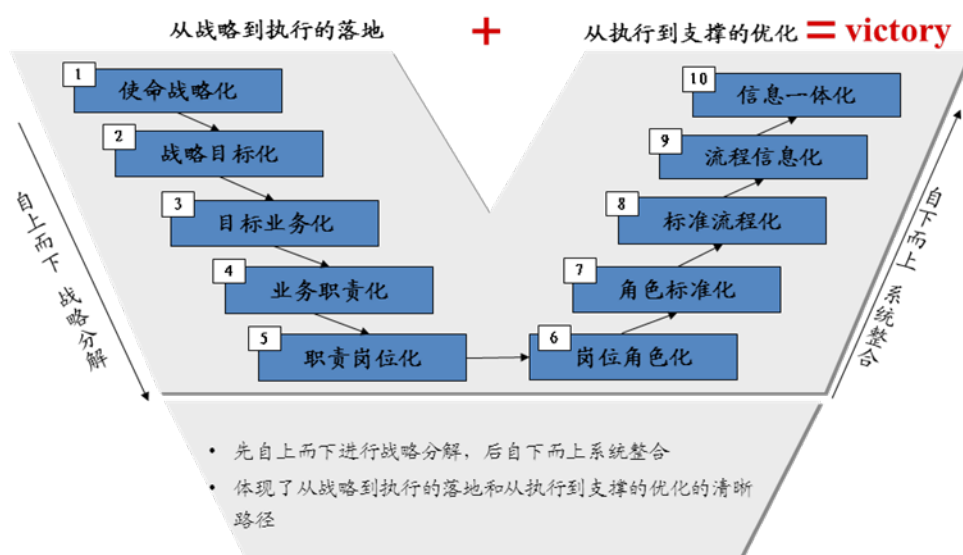
如何让企业中所有的业务单位、职能部门、业务流程和员工的工作都能紧紧围绕战略，确保企业的各方面资源投入和工作努力做到“一个方向”--为战略目标的实现服务？

在战略管理、流程管理、标准化管理和信息化管理领域的管理培训及咨询实践经验的基础上，赵学文老师总结提出了“中国版”的战略地图，并开发出专门的培训课程--《战略核能》，将战略管理、组织管理、人力资源管理、标准化管理、流程管理和信息化管理有机地联系起来，使得此课程成为“战略落地、文化生根”可操作方法论。

《战略核能》在人力资源领域创新性地提出了“岗位角色化”的观点，通过角色这一概念的引入和应用，使得流程管理的稳定性和科学性得以梦想成真。通过“科学的流程管理”理论体系的建立，使得管理成果的可继承性、可维护性、标准化、可考核、稳定性、端到端成为可能。

《战略核能》充分运用“聚焦问题、团队学习、现场吸收、就地转化”的“行动学习理论”与工作坊培训方式，引领受训者澄清战略、管理、监督、制度、标准、流程、职责、绩效及其考核等基本的管理概念和原理，认识到基础管理的重要性，认识到流程管理信息化对于信息一体化的重要意义，并结合本企业实际，实践“从战略制定到战略落地；从战略执行到支撑优化”的全过程。

### 《战略核能》全貌图



---

## 二 课程大纲

### (壹) 序 - 目的和目标

- ◆ 目的和目标的故事
- ◆ 传统管理的离散性
- ◆ 孤岛型的管理体系
- ◆ 难以落地的管理成果
- ◆ 地产企业存在的主要问题
- ◆ 企业管理钻石模型
- ◆ 管理进步的关键成功要素
- ◆ 领导力口诀与执行力口诀
- ◆ 企业领导的目的、目标和困惑分析
- ◆ 本课程目的与目标

### (貳) 战略核能的十个里程碑

#### ✚ 第一站：使命战略化

- ◆ 企业使命与愿景
- ◆ 企业使命与愿景的作用
- ◆ 企业战略的三个层次
- ◆ 使命战略化解析：分阶段与分层次

#### 互动研讨之一：企业的使命、愿景和发展战略

#### ✚ 第二站：战略目标化

- ◆ 战略目标的作用
- ◆ 战略目标的定义
- ◆ 地产企业战略目标案例展示

#### 互动研讨之二：企业战略目标

#### ✚ 第三站：目标业务化

- ◆ 产品与服务的生命周期论
- ◆ 保障可持续发展的业务组合
  - 核心业务
  - 战略业务
  - 新兴业务

- 
- ◆ 不同业务类型的管理模式

### 互动研讨之三：企业业务组合

#### ✚ 第四站：业务职责化

- ◆ 业务职责化解析
- ◆ 业务职责化的原则
- ◆ 案例展示：某地产公司业务职责化分解

#### ✚ 第五站：职责岗位化

- ◆ 职责与岗位的关系
- ◆ 职责岗位化解析

### 互动研讨之四：您的岗位职责描述和企业岗位职责存在问题分析

#### ✚ 第六站：岗位角色化

- ◆ 角色的广义定义
- ◆ 角色的狭义定义
- ◆ 岗位和角色的关系
- ◆ 岗位角色化解析

### 互动研讨之五：岗位角色化分解

#### ✚ 第七站：角色标准化

- ◆ 标准
- ◆ 标准化与企业标准化
- ◆ 标准化管理
- ◆ 国际化的标准管理体系
- ◆ 中国的企业标准化体系

### 互动研讨之六：管理标准、工作标准、技术标准三者之间及其与岗位职责的关系

#### ✚ 第八站：标准流程化

- ◆ 流程五要素、五原则与多层次
- ◆ 流程管理与职能管理的关系
- ◆ 制度、流程、标准及其考核
- ◆ 标准流程化解析

### 互动研讨之七：制度、标准与流程的关系？战略、管理和监督的关系？

- ◆ 制度、标准与流程的关系
- ◆ 考核什么以及如何考核对制度、标准、流程执行效果的影响

- 
- ◆ 流程五要素解析

#### 互动研讨之八：流程五要素分析

- ◆ 传统流程管理咨询存在的常见问题分析

#### ✚ 第九站：流程信息化

- ◆ 流程管理四阶段
- ◆ 流程管理在企业管理进程中的地位变迁
- ◆ 科学的流程管理体系解读
- ◆ 流程绩效及其衡量指标

#### 互动研讨之九

- ◇ 业务流程能否作为一个对象进行描述、衡量和管理？
- ◇ 业务流程管理是否能够成为一个完整的、科学的体系？
- ◇ 为什么手工梳理的业务流程不能有效地发挥作用？
- ◇ 如何借助信息化手段和工具管理业务流程体系？
- ◆ 什么是科学的流程管理体系？
- ◆ 科学的流程管理体系的基础
- ◆ 流程的分类与分层
- ◆ 管理需求与业务流程的融合
- ◆ 案例展示：某地产公司流程管理体系建设

#### ✚ 第十站：信息一体化

- ◆ 企业信息化定义
- ◆ 企业信息化六阶段
- ◆ 常见问题与误区
- ◆ 流程管理与ERP
- ◆ 广义ERP概念与ERP应用分类

#### 互动研讨十：以往的信息化建设，取得了哪些成果？还存在哪些问题？

- ◆ 流程管理信息化与业务管理信息化
- ◆ 信息一体化：流程管理信息化与应用系统信息化的集成与整合

#### (参) 结束语

- ◆ 卡普兰和诺顿名言
- ◆ 平衡计分卡与战略地图在企业战略与运营管理中的应用要点
- ◆ 企业再造十大成功标志

---

◆ 其他重要的管理工具扫描（可选）

- 战略管理 → PESTEL 分析、SWOT 分析、BCG 矩阵、GE 矩阵
- 流程管理 → 五要素、五原则和无层次分析方法
- 项目管理 → 进度控制甘特图和 5W1H 方法
- 时间管理 → 重要性和紧迫度四象限法
- 问题管理 → 问题分类四象限法和两象限法、企业问题模型
- 质量管理 → DMAIC 和 DFSS 方法
- 对标管理 → Xerox Benchmarking 方法
- 知识管理 → Wiki 技术建立企业知识库

### 三 培训时间

为期 2-3 天

### 四 培训对象

企业领导、中层管理人员、职能部门管理专责、企业管理部工作人员

### 五 培训规模

为了互动研讨的充分性，每期 40 人以内。

### 六 培训条件

封闭式会议室、投影仪、白板、大白纸若干张、记事贴每人半本。学员自备 U 盘和电脑；

### 七 咨询式培训流程

- 1、签订培训协议；支付定金；
- 2、企业调研或访谈，学员完成调查问卷；
- 3、封闭式工作坊授课模式；
- 4、输出结果：战略地图、目标责任书、核心价值链、各部门组织架构图、部门职责。