

《战略工作坊》执行方案

一、总体思路

课程的目，让学员能够站在更高层面、用更宽的视角审视业务，能够在制定战略和经营方面运用创新思维和全局思维。

为了达成目的，采取“做中学”的工作坊方式。首先，回顾行业、公司的历史信息，让学员能够有历史的视角看待战略。然后，分析市场，政策和行业趋势等环境信息，让学员能够从环境角度看待战略。再列举公司发展遇到的机会和挑战等战略环境，使得学员对公司的内外部的有利和不利因素达成共识，认清公司现状。最后，围绕着总战略，分析全班学员选择 6-8 个业务方向，以小组的形式分别设计愿景和目标，分析、梳理现有问题，提出战略举措，制定具体方案。

从总体战略开始，一路刨根问底，探究导致现状与目标之间差异的根本原因是什么，找到战略和业务创新点，获得一个能够有效执行的工作方案。

学员反思自己行为，发现自己的思维局限性。在深刻的体会后，提升全局思维和战略思维的能力。

二、培训方式

培训过程强调“开放心态，坦诚表达、实事求是、反思自我、集思广益”。

培训师将运用结构化的工具引导学员一步步达成目标。

所有成果都是采用群策群力的方式，由学员自主完成。从而让公司战略有最大共识，最好的执行力，以取得最佳的学习效果。

三、培训输出

课程结束时，将获得一套或者几套问题的方案计划书。方案中，将对解决问题的时间、里程碑进行约定，促使责任人承担相应责任。

四、培训对象

中高层管理者，团队或项目领导者

五、课程收益

- 获得方案：找到创新点，获得一套或几套执行方案；
- 推动组织成长：通过分析历史、环境和组织要素，吸取经验教训，将经历转化为经验
- 改进团队表现：通过反思，让团队获得全局思维的能力。
- 掌握战略规划方法：设计愿景和目标，分析、梳理现有问题，提出战略举措，制定具体方案

六、培训天数

2天

七、课程大纲

第一天

模块一、心态准备

目标：引导学员理解本次课程以及工作中解决问题，所需的心态与思维-“积极主动”

- 上帝规则：给痛苦，然后给解决方案
- 积极主动的好处和消极被动的坏处
- 关注圈与影响圈

模块二、历史图

目标：学员共同回顾行业、公司的历史，能够有历史的视角看待战略

- 行业回顾：我们这个行业的过去和今天
- 公司回顾：我们公司的过去和今天
- 个人回顾：在以上回顾中，个人的经历
- 引发学员对于过去历史的思索，从历史的角度思考

模块三、背景图

目标：找到影响公司发展的重要环境要素并达成共识。

- 辨析事实与观点：学习区分观点与事实的方法
- 分析环境现状：写出三个类别的环境要素，如市场因素，行业因素，宏观经济因素
- 同类整理：对现状进行分类
- 团队命名：对分类后的现状命名
- 绘制背景图

模块四、SPOT 网格

目标：在上一模块的基础上，列出优势，问题，机会和威胁。

- 列出公司的优势
- 列出公司的问题
- 列出公司的机会
- 列出公司的威胁
- 绘制 SPOT

模块五、制定目标

目标：让学员了解并掌握制定战略目标 SMART 方法，确定和共识解决问题的目标。

- 以故事的方式，共创愿景
- SMART 的五项原则；
- 根据上一模块的结果，为每一类问题设定 SMART 目标；

第二天

模块六、创新战略

目标：让学员掌握分析问题方法，制定初步战略

- 根据上一模块的结果，分析需要克服的难题
- 学习 5WHY 法分析产生难题的原因，学习鱼骨图法分析产生难题的原因
- 以小组为单位撰写创新点

- 介绍激发集体创造的基本方法：世界咖啡，漫游挂图等
- 以小组创造的解决方案为基础，展开集体创造获得：世界咖啡或漫游挂图

模块七、筛选方案

目标：制定工作方案，掌握制作工作计划的方法。

- 收敛工具：2X2 矩阵，点投法
- 制作 2X2 矩阵
- 制作工作计划表：执行人，执行时间，里程碑，资源需求

模块八、总结与反思

- 呈现工作坊成果
- 反思战略制定过程
- 两天课程的总结
- 要带走的精华
- 要行动的要领