

《战略复盘工作坊》执行方案

一、课程目标

制定战略是一个连续的过程，并不是制定好就结束了，而要在执行中不断调整和优化。因此，再好的战略在执行过程中都要及时复盘，来校验和修正。

本次战略复盘目的是，检验和校正目标，分析过程中的得失，便于改进和深化认识和总结规律，最终推动公司战略发展。

基本流程是，从梳理最初的目标开始，一路刨根问底，探究导致结果与目标之间差异的根本原因是什么，有什么反思、经验和体会。所以，是一次目标驱动型的学习总结。

二、培训方式

复盘过程强调“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复盘反思工具进行工作总结，即“复盘四步法”：回顾目标-评估结果-分析原因-总结经验，引导学员一步步完成复盘目标。

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解决方案计划书。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：回顾目标，评估结果，分析原因，获得一套或几套执行方案；
- 推动组织成长：通过复盘吸取经验教训，将经历转化为经验
- 改进团队表现：通过反思，让团队获得成功和失败的经验教训。
- 掌握复盘方法：第一，回顾目标，时刻别忘了当初出发的目的，需要一遍一遍地回顾和澄清；第二，对照当初的目标回顾过程评估结果；第三，刨根问底分析原因；第四，总结规律和反思，并制订下一步行动计划，包括需要实施哪些新举措，需要继续哪些举措，叫停哪些举措。

六、课程人数

10-30 人效果最佳

七、培训天数

2天

八、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、回顾目标

目标：学员共同回顾战略制定的时间场景，再次确认战略目标。

- 回到原点，最初的目标是什么？
- 回顾阶段性目标：完成目标的过程中里程碑有哪些？
- SMART 的五项原则；

模块三、梳理现状

目标：针对目标，评估完成结果，让学员共识并明晰公司及团队战略执行状况，觉察目标与执行的差距。

- 辨析事实与观点：学习区分观点与事实的方法
- 呈现执行结果和里程碑
- 分析现状
- 同类整理：对现状进行分类
- 团队命名：对分类后的现状命名
- 共识战略与执行的差距

模块四、差距分析

目标：在上一模块的基础上，分析差距产生的原因，确定阻碍因素。

- 优劣分析：亮点有哪些？不足有哪些？
- 根据差距，确定克服的难题
- 分小组寻找原因
- 分析原因工具：5WHY 法分析，追问问题的原因
- 鱼骨图法分析工具：人，机，物，法，环

第二天

模块五、产生方案

目标：针对阻碍因素，制定解决方案。

- 头脑风暴的基本原则
- 书写式头脑风暴的方法
- 根据上一模块的结果，以小组为单位撰写“解决措施”
- 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

模块六、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

模块七、总结与反思

- 呈现复盘成果
- 反思复盘过程
- 两天课程的总结
- 要带走的精华
- 要行动的要领