

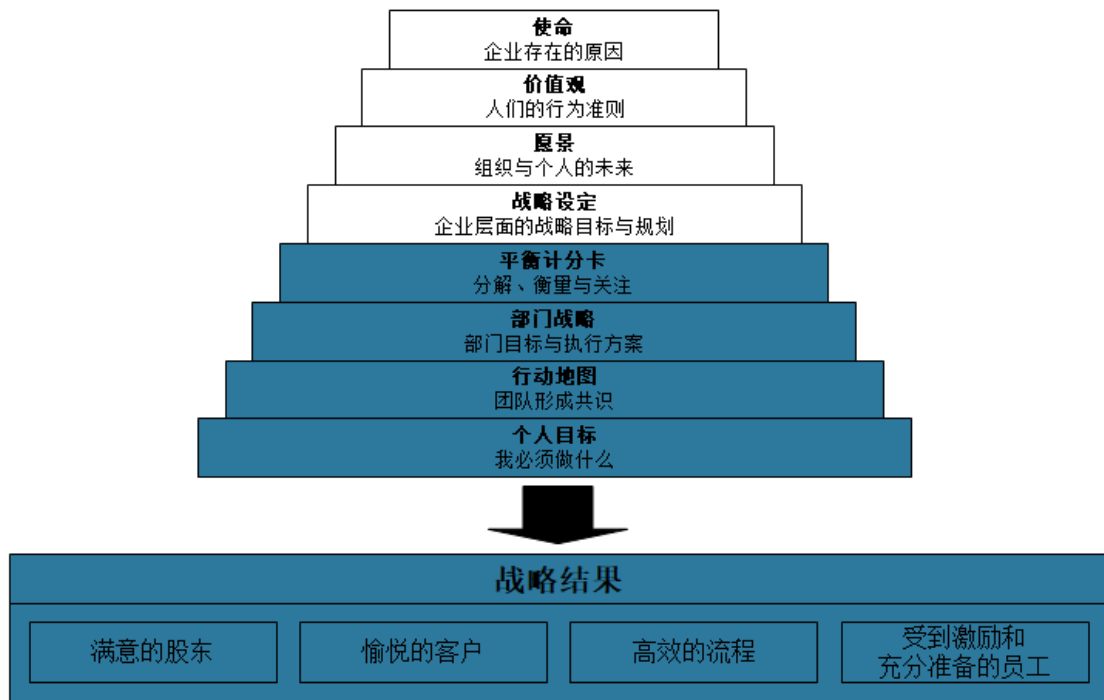
STRATEGY



PRACTICES

德鲁克战略理解、规划与执行

课程设计思路



- 1、从公司的既定战略出发，重点关注战略的落地与执行环节，省略使命、愿景、价值观、宏观政策、市场大环境分析等企业高层管理者的任务
- 2、从实战角度从发，帮助学员掌握相关知识，弱化纯理论性、概念性内容

课程大纲（课前）

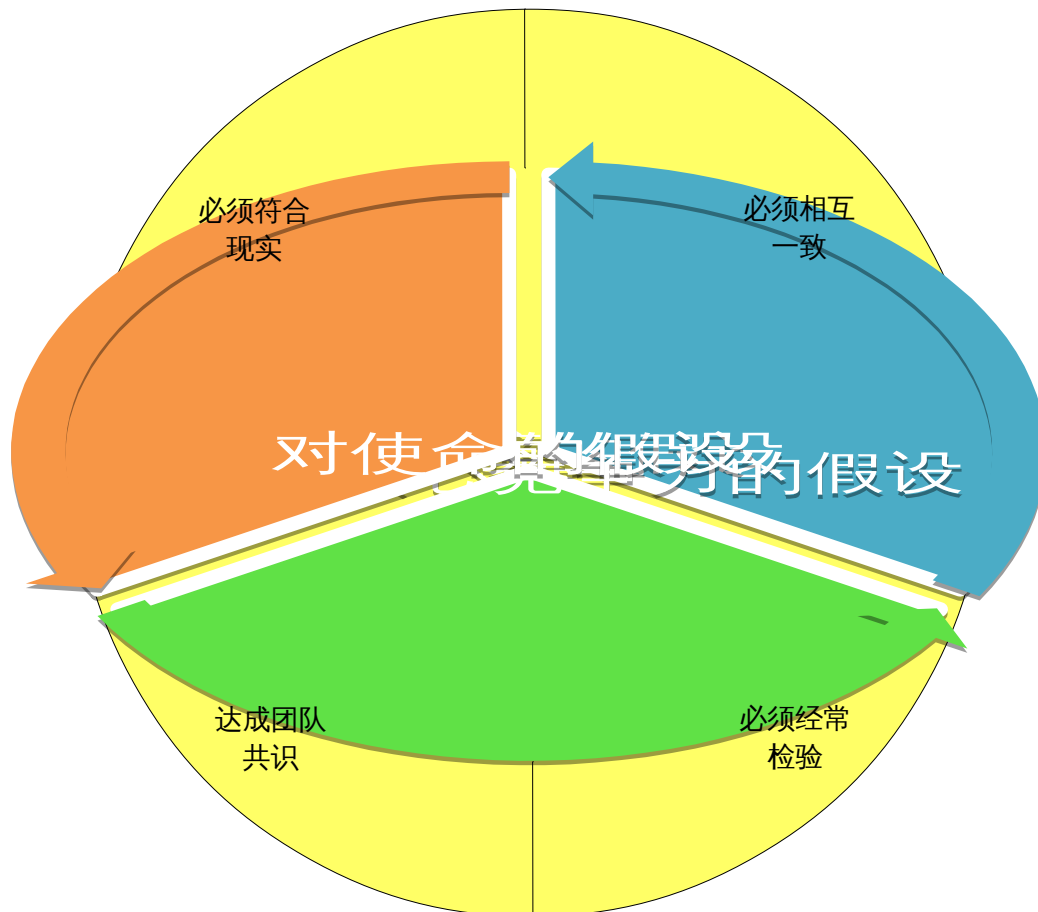
主题	学习目标与要点	案例与教学活动安排
知识点自学	<ul style="list-style-type: none"> - 预习课程相关的知识点 德鲁克事业理论 平衡记分卡与战略地图 	<ul style="list-style-type: none"> - 提供文字材料 - 1次微信端集中答疑
战略访谈	<ul style="list-style-type: none"> - 完成部门战略目标的搜集 与上司做战略访谈 搜集合作部门的战略目标 搜集下属在部门战略方面的看法 	<ul style="list-style-type: none"> - 提供访谈大纲 - 1次微信端战略访谈指导

课程大纲 (2天 13小时)

主题	学习目标与要点	案例与教学活动安排
单元一 关于战略	<ul style="list-style-type: none"> - 知识准备： - 战略思考与规划的基本过程 - 德鲁克战略思想的核心：事业理论 - 平衡计分卡与战略地图理论 - 战略规划过程的 GROW 模型 	<ul style="list-style-type: none"> - 学员回顾事业理论与平衡计分卡 - 视频案例研讨：着眼于明日 - 讲授 GROW 模型 - 拼图游戏 - 3小时
单元二 现状分析	<ul style="list-style-type: none"> - 梳理业务现状 - 投入\产出分析 - 呈现愿景（痛点）：时间停止器 - 有计划地放弃 - 优势\核心能力分析 - 环境分析：已经发生的未来 	<ul style="list-style-type: none"> - 课堂讲授：现状分析的要点 - 小组实践：现状分析 - 展示与点评 - 2-2.5小时
单元三 设定目标	<ul style="list-style-type: none"> - 使用平衡计分卡设定目标 - 理解目标的含义 - 澄清目标背后的假设 - 呈现愿景（甜点）：客户、组织、个人 - 梳理目标之间的相互联系 - 选择恰当的测量方式 	<ul style="list-style-type: none"> - 课堂讲授：设定目标的要点 - 小组实践：设定目标 - 展示与点评 - 2.5-3小时
单元四 实施路径	<ul style="list-style-type: none"> - 针对既定目标设计实施方案（多种） - 不确定环境下的方案设计思路：精益创业法 	<ul style="list-style-type: none"> - 课堂讲授：设计实施路径的要点 - 小组实践：通过头脑风暴汇集实施方案 - 视频案例：我的精益创业 - 展示与点评 - 2-2.5小时
单元五 执行与验证	<ul style="list-style-type: none"> - 确定具体的行动步骤 - 个人行动方案 - 部门行动地图 - 对可能出现的问题进行验证 - 提前管理执行过程中的期望 	<ul style="list-style-type: none"> - 课堂讲授：具体行动方案的要点 - 互动游戏：拥抱变化 - 小组实践：1、绘制行动地图、2、“假如风暴”、3、掌控之旅 - 展示与点评 - 2-2.5小时
单元六 战略规划过程复盘	<ul style="list-style-type: none"> - 回顾战略规划的过程 - 补充相关知识点 	<ul style="list-style-type: none"> - 学员总结与分享 - 讲师补充有关战略的其他知识点 - 2小时

涉及到的背景知识

A. 德鲁克企业事业理论（战略问题的理论框架）



B. 战略规划相关理论与工具

	客户\市场	外部环境	业务\财务	团队能力	组织\流程	个人成长
成果分析	目标客户和市场	对 PEST+资本的预估	业务目标	未来团队能力	未来管理体系	未来心智模式状态
现状分析	现有客户和市场	PEST+资本的现状	业务现状	团队能力现状	管理体系现状	现在的心智模式
策略与途径	发展客户与客户成长路径	PEST+资本合作策略	业务途径	团队能力发展策略	管理体系发展策略	成长途径
执行与验证	客户和市场的验证	对 PEST+资本的验证	具体分工意外情况	团队能力发展验证	组织行为验证	成长验证
工具与应用						
波士顿矩阵	X	X	X	X	X	X
安索夫模型	X		X			
X光分析法	X	X	X	X	X	X
波特五力	X	X				
SWOT 模型	X	X	X	X	X	X
GROW 模型	X	X	X	X	X	X
平衡记分卡			X	X	X	X
战略调色板	X	X	X			
情境规划法	X	X	X			
4D 系统	X	X		X	X	X
教练技术逻辑层次				X		X
精益创业	X	X				