

# 《战略绩效落地（沙盘）》课纲

## 问题解析

企业战略执行过程中，容易发生以下问题：

1. 公司上下对战略的理解存在误区，“战略歧义”
2. 公司战略描述不清，没有宣贯到位，“战略模糊”
3. 公司的战略没有具体策略支撑，“战略虚化”
4. 战略没有落实到关键岗位上，“战略漂浮”
5. 战略没有变成目标及任务进行管理，“战略静止”
6. 不能把握战略的刚性与柔性的平衡，“战略僵化”

所有，要避免“战略天上飞，人在地上行”

## 课程特色

1. 以企业战略问题为焦点
2. 实际演练运用战略规划进行关键策略的分解
3. 实际演练使用《职责匹配图》把战略分解到部门及关键岗位
4. 运用角色扮演、问卷调查、案例讨论、UMU 互动投票等授课形式，参与性好

## 课程收益

1. 理解战略的定义，达成共识和合力
2. 对战略做具体清晰的描述
3. 分解战略的关键策略，做好部门及岗位的职能匹配
4. 将关键策略变成绩效目标进行管理

## 授课对象

中高层管理者、战略规划人员、战略执行者、HR

## 授课时长

两天（12 小时）

## 课程大纲

<b>一、战略的定义</b> ——理解什么是战略，比制定战略更重要	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 什么是战略？</li><li>2. 你最认同的一个定义是？</li><li>3. 怎么制定公司的战略最科学？</li><li>4. 哪些因素对战略影响最大？</li><li>5. 谁对战略最有发言权？</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>案例：</b><ul style="list-style-type: none"><li>➢ 《他们辉煌一时，为什么很快陨落？》</li></ul></li><li>• <b>小组讨论：</b><ul style="list-style-type: none"><li>➢ 《为什么战略总得不到认同》</li></ul></li></ul>
<b>二、战略描述</b> ——清晰的表述，是战略执行的基础	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 市场趋势是什么？</li><li>2. 决定市场趋势的因素是什么？</li><li>3. 哪些因素的影响大，风险大？</li><li>4. 我们的相对竞争优势是什么？</li><li>5. 保持相对优势的核心是什么？</li><li>6. 还准备在哪方面增加优势。</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>练习：</b><ul style="list-style-type: none"><li>➢ 《市场趋势的描述》</li><li>➢ 《相对竞争优势的表达》</li></ul></li></ul>

<p><b>三、战略的策略分解及落地</b> ——战略分解是落实责任的关键一步</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 迎接市场趋势变化的关键应对措施是什么？</li> <li>2. 职责匹配到部门、岗位。</li> <li>3. 保持/打造相对竞争优势的关键策略是什么？</li> <li>4. 职责匹配到部门到岗位</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>练习：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 《应对市场趋势的关键策略的职能匹配》</li> <li>➢ 《打造相对竞争优势的职责匹配》</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>四、战略绩效的量化及目标管理</b> ——对目标进行管理</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 如何制定目标？</li> <li>2. 3K1B 量化技术</li> <li>3. 各部门的战略分解目标</li> <li>4. 目标的评价方法</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>练习：</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 《这些是目标吗？》</li> <li>➢ 《模拟岗位的性能量化》</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>五、战略绩效过程管理</b> ——好机制才能发挥考核的作用</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 怎样才能让各级主管重视战略绩效工作？</li> <li>2. 战略绩效如何同其他绩效确定权重？</li> <li>3. 如何定期对绩效进行评估？</li> <li>4. 战略调整如何及时调整考核内容？</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>案例</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 《W 公司战略绩效考核为什么失败？》</li> <li>➢ 《Z 公司为什么抛弃了战略管理？》</li> </ul> </li> </ul>