

《战略落地与执行系统》

课程简介（2天）

【课程背景】

科技快速发展，商业结构也发生巨变，众多知名企业纷纷跨界发展，例如恒大进军汽车业，格力生产手机，小米自建工厂，大白兔生产化妆品，同仁堂牌黄酒，泰康人寿经营养老地产。

在这个变革时代，不进行战略创新是万万不行的，以攻为守已经成为企业的必选项。

而在新的战略规划产生之时，另一个更为严峻的问题就是如何将新战略落实执行。

老板好比头脑，员工好比手脚，头脑向左，手脚向右，这个人就“撕裂”了。原有的团队跟不上变革的步伐，企业将蒙受巨大的损失和痛苦，而**对于企业更为可怕的是，企业将错过大好的发展机遇。**

那么，到底是规划有问题，还是执行出了错？本课程的目标就是要将战略规划与执行之间不协调的根源找出来，并提供系统的解决方案和整体流程，同时辅之以一系列的管理工具，**解决决策层对战略规划不全面、管理层对战略理解不统一、执行层对目标执行不到位等三大问题。使企业自上而下学之解惑，学之能用，战略得以落实，进而使企业在关键阶段的实现转型升级。**

【课程收益】

1. 理解企业战略管理系统的五个维度；
2. 解答六个问题，进行战略解码，团队达成共识；
3. 制定基于战略的目标体系，并根据不同的企业特征进行目标分解；
4. 学会熟练运用“GROW”模型工具，产出科学的计划清单；
5. 掌握“三表三会”进行计划管控，保证战略层层落实；

【课程特色】

- 现场现物：直接研讨课程现场的企业；
- 流程与工具：实操为主，理论为辅；

【课程对象】 董事长、总裁、总经理、副总经理、核心部门中层。

【课程时间】 12 小时。

【主要内容】

第一章 为什么我们的战略无法实现？——战略认知

一：战略的误区：

1. 常见的几种“伪战略”；
2. 股东利益和客户利益，哪个在先？
3. 战略规划和战略执行是什么关系？

二、经营管理的系统观

1. 系统的边界超出我们想象；
2. 系统越不稳定，资源消耗越大；
3. 信息是企业系统生存与发展的命脉；
4. 完美的局部构不成完美的整体；
5. 系统具有时间延迟的特征；

三、战略管理的五个维度：

1. 明确观念 —— 使命和愿景；
2. 寻找定位 —— 在环境中所处的位置；

- 3.设计策略 —— 如何战胜竞争对手；
- 4.调整模式 —— 组织的运营方式；
- 5.制定计划 —— 有效的行动步骤；

第二章 如何使团队对公司战略达成共识？——战略解码“六问”

一，我们的顾客是谁？

- 1.用户和客户分别是谁？
- 2.客户重要还是用户重要？
- 3.顾客的选择为什么要聚焦？

二，顾客的需求是什么？

- 1.顾客并不想购买商品，而是想解决问题；
- 2.究竟是顾客需要，还是我们认为顾客需要？
- 3.哪些是顾客未被满足的需求？
- 4.哪些是顾客自己都不知道的需求？
- 5.我们选择满足目标顾客的哪些需求？
- 6.我们选择满足顾客的哪些需求？

三、我们如何满足顾客需求，以保持竞争优势？

- 1.银行业举例；
- 2.机械制造业举例；
- 3.互联网举例；
- 4.餐饮业举例；
- 5.服装业举例；
- 6.家电业举例；

四，我们已经或将要参与哪些业务？

- 1.上游、下游最好不要同时变；
- 2.既然选择了就要认真并坚持；
- 3.不要把成熟业务的管理模式用于新业务；
- 4.建议采用“专精+股权”模式；
- 5.“生存”与“发展”要平衡兼顾。

五，我们的定位和策略是什么？

1. 加工业模式
2. 产业链模式
3. 生态模式
4. 低成本策略
5. 差异化策略
6. 集中化策略

六，我们还需要加强哪些资源和能力？

- 1.SWOT 分析：外部机会与威胁分析、内部能力和资源分析；
- 2.形成四种战略：进攻、扭转、多元化、防御；
- 3.四种战略的互相验证与贯通；

第三章 如何将战略重点工作落实到人？——目标体系

一、什么是目标？

- 1.目标的定义；
- 2.目标的六大要素；
- 3.目标与计划的三种关系。

二、从战略到目标的三个工具：

- 1.SWOT 分析法；
- 2.重要领域法；

3.战略地图。

三、从目标到计划：“GROW 模型”

- 1.设定科学合理目标；
- 2.分析现状，找到问题；
- 3.策略研讨，制定解决方案；
- 4.制定计划与评审方案。

实战演练：制定公司级目标清单

第四章如何破除达成战略目标的障碍？——工作辅导：

一、什么是问题？

二、发现问题的三个工具：

- 1.五个为什么；
- 2.情景再现法；
- 3.思维导图；

三、问题分析的关键步骤：

- 1.找到根源；
- 2.定义问题；
- 3.问题排序；

四、群策群力的工具运用；

五、策略表述的五个要点；

实战演练：分析问题并制定解决方案

第五章 如何将各项战略重点工作计划管控到位？——计划管控

一、公司各层级之间的计划管理流程；

二、书写计划的“十六字方针”；

三、计划管理“三张表”

四、召开年度经营计划会的操作流程；

五、如何办好月度计划烧烤会和周例会；