

# 《战略规划与落地执行》

## 行动学习工作坊（18小时）简介
















### 【课程背景】

- 科技发展带来产业环境巨变，传统企业原有的核心竞争力受到巨大挑战；
- 商业模式创新与多样化，促进各行业的角色改变；
- 社会人文环境变化，使企业与客户、员工的交互方式发生了巨大变化。  
身处变革的时代，领导者必须对上述变化有敏锐的观察与清晰的判断；  
战略管理是企业的最核心任务，在宏观环境、产业环境与社会人文环境的频繁变革的今天更是如此，企业急需找到新的发展空间。而在这个过程中，盲目冒进或者固步自封都是不可以的。需要依靠一套科学的方法和工具。  
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。

### 【课程目标】

- 掌握战略管理的整体架构、理论与知识点；
- 学会使用战略设计的实用工具表单；
- 通过现场实战研讨，澄清企业的战略；
- 通过流程和工具，制定战略落地的目标和计划；

### 【学习收益】

- |   |                 |
|---|-----------------|
|  1战略工作坊学习守则12条   | 2020/2/7 9:13   |
|  2顾客定位分析表        | 2020/1/27 10:12 |
|  3顾客需求分析表        | 2020/1/27 10:08 |
|  4战略飞轮分析表        | 2020/1/27 10:12 |
|  5低成本战略分析表       | 2020/1/27 10:13 |
|  6差异化战略分析表       | 2020/1/27 10:14 |
|  7集中化战略分析表       | 2020/1/27 10:15 |
|  8核心竞争力分析表       | 2020/1/29 9:06  |
|  9 SWOT分析表       | 2020/1/28 17:17 |
|  10 多元化分析表       | 2020/1/29 9:58  |
|  11公司级目标清单       | 2020/1/29 11:01 |
|  12 问题清单         | 2020/1/28 17:04 |
|  13 策略清单         | 2020/1/28 17:06 |
|  14 年度计划分解表 (模板) | 2020/1/28 17:07 |
|  15 年度计划汇总表 (模板) | 2020/1/28 17:15 |
| ➤  16 月计划表 (模板)  | 2020/1/28 17:31 |

【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】 3天2夜。

## 【课程大纲】

### 第一部分 战略管理认知

- 一、企业一定需要研究战略吗？
- 二、股东利益和客户利益，哪个在先？
- 三、战略规划和战略执行是什么关系？
- 四、战略管理包括哪些内容？
  - 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；
- 五、经营管理的系统观：
  - 1.系统的边界产出我们想象；
  - 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；

### 第二部分 战略分析的具体方面

- 一、政治法律因素分析；
- 二、宏观经济因素分析；
- 三、科技动态因素分析；
- 四、社会人文因素分析；
- 五、产业环境分析；竞争者、潜在竞争、替代品、上游、下游；
- 六、内部资源能力分析；

### 第三部分 战略设计与共识

- 一、我们的顾客是谁？——聚焦，才能深度理解顾客
  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？——分辨需求的种类，采取相应的策略
  1. 哪些是客户自己都不知道的需求？
  2. 是刚性需求还是显性需求？
  3. 我们选择满足顾客的哪些需求？
- 三、我们如何满足顾客需求？——扬长避短，差异化竞争
  1. 银行业举例；
  2. 机械制造举例；

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、我们的企业宗旨和定位是什么？

1. 什么是加工业思维；

2. 什么是产业链思维；

3. 什么是生态思维；

4. 什么是资本思维；

5. “我来自何方？”——基因的重要影响

6. “我是谁？”——战略定位选择

7. “我要去哪儿？”——使命和愿景

五、我们已经或将要参与哪些业务？——多元化经营的三种途径

1. 上游不变，下游变（案例）；

2. 下游不变，上游变（案例）；

3. 上游下游同时变（案例）；

4. 互相加持竞争力（案例）；

六、我们需要提高哪些内部能力？——SWOT 分析

1. 进攻战略；

2. 扭转战略；

3. 多元化战略；

4. 防御战略。

#### **第四部分 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、基于不同组织特性的目标分解：

1. 强调分工的组织；

2. 注重协作的组织；

四、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**

## 第五部分 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**

## 第六部分 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；