

《战略执行力，企业生命力》课程提纲

定战略、搭班子、带队伍，您的企业做到了几点？企业不缺少好老板，最紧缺的是中层。在组织扁平化、流程信息化的企业经营环境下，中层的作用越来越模糊，企业执行力效果越来越差。战略清晰、产品犀利、营销有力的企业，有了轰轰烈烈的市场，可唯独利润寒掺，企业可持续经营的糟糕局面总令高层辗转反侧。执行力，问题处在战略层面，还是组织与机制层面呢？

小到年度业务目标完成，达到企业有序发展，都离不开战略执行力。从战略的资源整合力，到企业运营的效率，再到市场竞争力，都在考验企业战略、运营与营销的对接能力。好的对接能力，其实就是资源内耗小、策略外向性强、执行过程可控。纵观眼下的电商沉浮，说到底还是商业逻辑混乱、战略执行力薄弱的经营问题，再好的行业、再大的资本、再好的概念，都无法取代看得见、摸得着的战略执行力。叶敦明认为：战略执行力，就是企业的生命力。

一、为什么要参加此课程呢？

1、明明是外部称赞、内部称颂的企业战略，最后成了竹篮打水一场空呢？

- 2、战术导向的战略部署，如何将商业机会、做点与组织管理融合为一体？
- 3、战略执行力 ABCD 循环，以市场获得能力为终点，破解企业经营迷局。

二、您不是一个简单的听课者

- 1、你要尝试全新的思维与经营方式，评估企业战略执行力的尺寸短长；
- 2、你要学会以旁观者与投资者眼光，重新审视战略与执行力之间空档；
- 3、你要真善于活学活用、立即改变，赢得战略执行力翻天覆地的变化。

三、课程提纲

- 1、高层会动口，基层为啥难动手？
 - 1) 执行力，被误读的管理星条
 - 2) CEO，您了解 E 代表什么吗？
 - 3) 执行力，文化、组织与流程的叠合力
 - 4) 互动案例（1）：雅芳的四次转型
 - 5) 执行力，谁为结果负责？谁承担过程责任？
 - 6) 高层会动口，基层为啥不会动手？
 - 7) 执行力，不能解决还是另辟蹊径？
 - 8) 互动案例（2）：建行开放模式做电商

9) 课堂讨论 (1) : 评估一下您企业的执行力水平

2、战略执行力的楚河汉界

1) 现象一：战略与执行的“不过界”

2) 现象二：战略与执行的“伪过界”

3) 互动案例 (3) : 施振荣梦断光伏电的因由

4) 破局一：部门本位主义的洪流，堵不如疏

5) 破局二：内部核算机制的威力，多算者胜

6) 互动案例 (4) : 马云和任正非怎样对待新员工的战略万言书

7) 课堂讨论 (2) : 您企业的楚河汉界是啥光景？

3、战略执行力的 ABCD 循环

1) 战略执行力 ABCD 循环，打通战略、运营与执行的断层

2) 战略执行力 ABCD 循环，比 PDCA 与平衡记分卡更好用

3) 互动案例 (5) : 民生银行 200 亿入川“喝酒”

4) 企业必须有的两种能力：市场获得能力、资源整合能力

5) 企业可以有的三化导向：客户化、国际化、网络化 (或智能化)

6) 互动案例 (6) : 中联重科频揽公关高手，工程机械业营销畸形

7) 课堂讨论 (3) : 您企业的战略执行力 ABCD 循环通畅吗?

4、战略执行力的三方差异

1) 老板、职业经理人与职业投资人, 角度决定高度

2) 实业老板: 长板为 AC, 短板为 BD

3) 互动案例 (7) : 李锦记, 以价值观传承破解魔咒

4) 职业经理人: 长板为 CD, 短板为 AB

5) 职业投资人: 长板为 BD, 短板为 AC

6) 互动案例 (8) : 唐骏陈发树缘尽新华都

7) 课堂讨论 (4) : 说说您的战略执行力长短板

5、市场获得能力 (A) , 起点与重点

1) 市场获得能力=开发力 X 成交率 X 持续购买率

2) 四种开发能力: 产品开发、客户开发、营销开发、市场开发

3) 互动案例 (9) : 卡巴斯基中国“变阵”

4) 供应链, 被低估的反向市场获得能力

5) 电商, 从一种新渠道到全新的市场获取方式

6) 互动案例 (10) : 富士康的“W 曲线”

7) 课堂讨论 (5) : 客户不是市场获得能力的唯一中心, 您认为呢?

6、利益分配机制 (B) , 执行力的润滑剂

1) 组织流程, 其实价值判断与价值分配机制

2) 三种营销, 资源分配、市场获得与利益分配的风向标

3) 互动案例 (11) : 五粮液处罚 12 家经销商

4) 绩效考核, 末端的量化评价要符合顶层价值设计

5) 企业文化, 利益面前现形的君子、商人、强盗或阴谋家

6) 互动案例 (12) : 三一重工 2533 名员工获股权激励

7) 课堂讨论 (6) : 股东、高管、中层、员工、客户、合作者的利益排序

7、系统协同效率 (C) , 从火车头到动车组

1) 快消品企业的执行力系统: 火车跑得快, 全靠车头带

2) 工业品企业的执行力系统: 又快又舒服, 要选动车组

3) 互动案例 (13) : 新车矩阵成形 日产反思“大企业病”

4) 看清系统协同效率: 分权制要信仰, 客户导向要坚持, 利益分享要算清

5) 改进系统协同效率: 补需要最长的短板、做重要不紧急事、用跨界管理人

6) 互动案例 (14) : 巨亏难止, 庞大战略失调

7) 课堂讨论 (7) : 中国男足与欧洲男足的系统性差距在哪儿?

8、战略指向明确 (D) , 灯塔式的向心力

1) 战略指向, 凭什么要回归经营愿景、使命与价值观?

2) 互动案例 (15) : 马云, 新员工别给我写战略报告

3) 战略暗战, 一开始就做成了执行力的“局中局”

4) 互动案例 (16) : 哈弗独立, 长城汽车高端之谋

5) 战略规划, 必须要跨越“想做、能做、可做”的闭环

6) 互动案例 (17) : LG 陷退出中国传闻, 4G 梦想或落空

7) 战略再造, 力争形成企业战略的“四环效应”

8) 互动案例 (18) : 联想控股最早 2014 年登陆 A 股

9) 立即行动 (8) : 拿出您企业战略做“靶子”, 瞄准射击与射击瞄准

9、战略执行 ABCD 循环的常见组合

1) 循环组合一: BDCA, 决策层要有大担当

2) 互动案例 (19) : 并购 A123 万向的技术“赌局”

3) 循环组合二: ABCDA, 经理人要练就商人思维

4) 互动案例 (20) : 垂直电商失败案例: 维棉死因剖析

5) 循环组合三：ACBDA，实业家的资本眼光与悟性

6) 互动案例（21）：中投今年将加大制造业及房地产业投资.docx

10、如何玩转你企业的 ABCD 循环？

1) 把握 A 共性中的个性、定量中的定性

2) 现场微诊断（1）：市场获得能力话长短

3) 智慧在民间，D 一开始就要有现场力

4) 现场微诊断（2）：战略方向如何事前验证

5) B 与 C，内部核算机制与客户价值兑现

6) 现场微诊断（3）：启动公司为员工、员工为客户、客户为公司的循环

11、制定战略执行力的进步计划

1) 做实年度营销计划：以项目为中心的成果化管理

2) 现场微创新（1）：找到年度营销计划与结果差距的果与因

3) 推行矩阵式作业法：中高层身兼多职、走动办公

4) 现场微创新（2）：体会并运用稻盛和夫的格言“答案永远在现场”

5) 要培育三种杠杆力：营销突破力、人力梯队力、财务经营力

6) 现场微创新（3）：实业经营怎样赢得虚拟经营的放大效应？

12、战略执行力，企业生命力

1) 战略执行力，串起九种经营力

(战略执行力-营销杠杆力-品牌销售力-渠道扩张力-团队优活力-*流程标准力-组

织简单力-财务统筹力-销售整合力)

2) 自下而上的经营微创新，需要自上而下的战略执行力体系

3) 战略执行力是“程序正义”，基业长青是结果“结果正义”