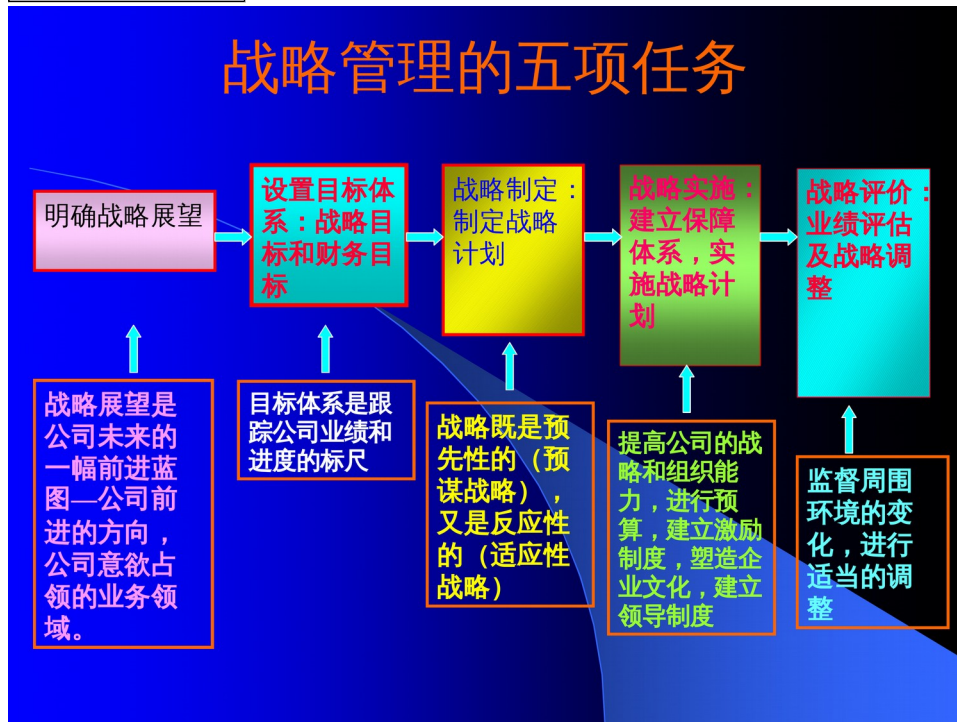


从战略，执行力，到盈利

课程背景



什么是战略？什么是执行力？企业的唯一目标就是高效率的执行战略规划，创造企业利润，从而提升企业的发展，创造全体社会的红利。

但是，什么才是具备高效执行力的团队呢？我们又如何打造这样的一支团队呢？举个最简单的企业案例。凭着彻底执行 PDCA 这四个字，日本从一个二战残破的国家，以惊人的速度在六十年的时间里，几乎已经成为全世界最强大的汽车制造国家。而 PDCA 这四个英文字就是日本企业最关键的战略，执行力，一直到企业获利的落地流

程之一。

全日本第二大的连锁便利店“全家便利”在每个月的管理会议当中，就以这个模式作为战略执行力最核心的工具。每一位经理人只要上台报告自己工作中的这个模块里的每一个动作。

在与上千家国内企业工作接触的过程中，我惊讶的发现，超过 95% 以上的企业根本不知道什么是战略管理的功能，也不知道战略在管理上扮演着什么样的功能与角色，甚至天真的误以为战略管理不过就是一些文字游戏，讲一些伟大的“物虚”。企业在原始发展的过程当中，在开始的阶段，大多数是凭借着“老板”个人在产业的丰富人脉关系以及大量体力，心力的高度集中式管理而建立事业基础，但是在随后的发展步调里，从一个人到甚至一万人，讲究的则是企业内外部整体的人力，物力，财力所有资源的整合运用；而这样的管理结构就必须完全依靠清晰，健全，完整的战略规划。

领导们都希望下属能够主动积极的做事，但是，当我们思考一下，您便会发现，假如企业没有一份完整的方向，或者，假如下属不知道整个大团队的大方向，那，下属如何“主动积极”的做事呢？

如果企业没有具备完善的战略流程管理，是不是就代表：

- ◆ 没有前进的方向，
- ◆ 没有指挥的根据，
- ◆ 没有检讨进展的依据。。。

-
- ◆ 没有对未来可靠的预估。。。
 - ◆ 没有评估效果，赏罚分明的标准。。。
 - ◆ 总而言之，没有战略流程管理，就是主管层没有清晰的思考！
假如企业的主管层不具备对工作清晰的思考，那公司又如何期待他能有效的指挥千军万马？公司又如何成长？这也就是为什么许多企业面对市场不断的做大，管理却无法健康的跟随支撑永远在感受到人才不足的威胁的原因。

当然，最关键的挑战在于战略流程管理的落地，也就是执行。高层谈战略，很好听，对于中层主管而言，战略流程又是工作中的什么角色？如何实现？

基于这个体系的有效管控与企业大需求 (macro needs) 的存在，我个人就过去在世界级企业工作的一点小小知识与经验，制定这样一个完全满足企业实战，实际演练的课程。

课程目标：

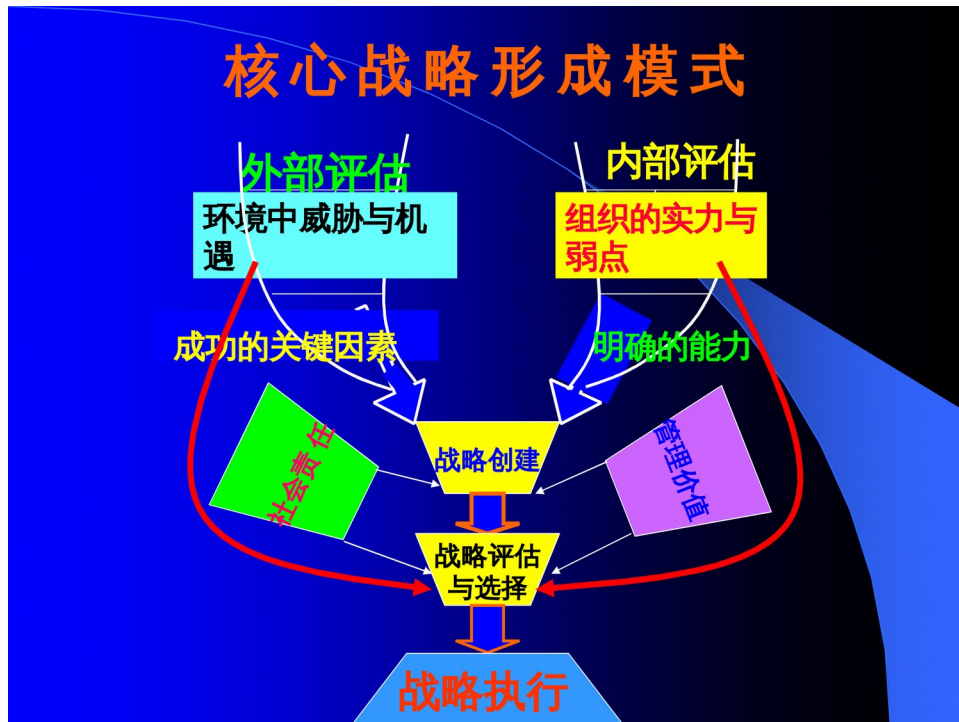
- 以数字管理为思考和工作主轴，探讨企业战略管理的大框架
- 检讨，诊断，分析产业竞争形势与过往运营成效，对症下药，把握机会
- 整合全公司各部门在整体战略框架下的分解行动与计划，形成稳固工作互动框架，架构部门合作与执行的基础
- 培训各层领导理解并制定完整战略管理到实战落地流程的实际操

作技巧

- 提升团队合作凝聚力与打造团队共同语言

课程研讨大纲：

1. 企业的远景与使命—大方向？还是吹牛？
2. 如何正确的制定战略目标？
3. 总体目标与部门（分公司）目标的设立
4. 竞争，市场，与产业分析：工具与内容
5. 客户与渠道分析
6. 历史成功与失败经验的学习，说明了什么？
7. 案例说明：销售的 8 个 P 分析
8. SWOT 内外环境分析
9. BPM 分析
10. Product Life Cycle 的应用
11. 产业的关键成功因素 Key Success Factor
12. Value Chain
13. Organisational Culture – 另一种看不见，最容易被忽略的战略管理工具



14. 如何确保战略执行？下一步，各部门相对应经营管理策略的制定

- 产品
- 价格
- 渠道
- 广告与促销
- 组织
- 财务与现金流量
- 生产
- 研发
- 公关
- 仓储与物流

15. 贯彻：制定全公司各部门呼应的行动计划

16. 人员与组织——可以倒过来做，**甚至可以是战略评估的第一要素**

17. 财务分析 —— 成本与预算 Budgeting

—— 整体时间总表(Master Calendar) 与预估损益表 (Projected P&L)

18. 各部门主管个人年度工作目标设定

19. **什么是确保企业做好了一份厚厚的战略规划之后，很好看，也很壮观，然后交给下属，于是它就会自然实现了？战略规划能够执行的最关键的安全阀门是什么？**

20. 落地----- 怎么做？

● 企业执行战略管理失败的主要问题出在哪里？

(1) 战略？那不就是领导自己的目标？没有压力，就没有动力？

(2) 讨价还价,战略目标变成了数字游戏

(3) 战略目标没有细化到每一个员工

(4) 没有具体的赏罚行动,包括薪资,奖金,与职位升迁;也就是未与人力资源策略紧密挂钩

(5) 不明白过程与结果的关系

◆ 目标管理对于提升团队执行力有什么关键功能？

◆ 所有的事情都是人做的，但是，我们的人员的专业能力能够实现我们的战略吗？

◆ 工具：提供一个参考使用的管理表格，讲解如何使用

◆ 一个现代化战略管理者必须具备的三大工作领域目标

◆ 使用工具表格---

- (1) 制定工作目标与工作成效评估表
- (2) 管理层对被评估员工具体工作行为观察描述表
- (3) 管理层人力资源发展评估与员工反馈表

◆ 长程，中程，短程目标在日常工作管理的运用

◆ 目标管理在战略落地所扮演的角色

◆ 采用目标管理制度会遭遇到哪些阻碍？

这是一次与其他培训课程不一样的实战研讨课程，旨在最大限度的教育和培训公司全体管理层，在团队参与合作的情境下，一起探讨公司在面对新的挑战，应该如何改善旧有的弱点，把握市场的机会，发挥整体的合作力量，赢得胜利。

“从战略到执行力”的管理不是企业管理的全部，却是管理的第一步。

有原则不乱，有计划不忙，有预算不穷！！