

《化战略为执行》行动学习式研讨工作坊

课程背景以及目标:

通过 2-3 天的学习研讨，将构建一个有效的学习和研讨的环境，让学员在一个安全、轻松的环境中探讨大家关心的战略问题、战略主题，运用工具进行战略分析，运用系统思维工具分析问题，找到障碍，畅想未来，群策群力，系统思考，从而形成达成共识的对策，形成行动计划，落实为考评点，从而更好地指导和在工作中运用。

于本课程结束时,学员应能：

- 1 掌握帮助企业分析战略、经营现状的相关核心工具使用的模版和套路，包括波特竞争 5 力、企业价值链、SWOT、关键成功因素、核心能力评价、战略地图、平衡积分卡、因果环路图等；
- 2 掌握如何针对企业的问题和目标进行分析、制定、决策的步骤；
- 3 通过实战演练，掌握如何基于问题或者目标进行分析与决策的套路。

课程特点：

- 1 边讲解、边练习的方式，确保学员掌握工具的使用
- 2 采用案例教学的方式，确保学员边学边练，掌握技能，提升培训效果
- 3 结合公司实际案例，引导学员使用工具进行研讨型工作坊，模拟实际操作过程，提升培训效果

研讨工作坊纲要:

第一部分：引子

1、企业管理人员针对企业经营的问题或者战略规划分析要做什么？

- 分析：了解企业所在行业的行业竞争状况和结构；
 - 了解企业竞争对手或者标杆的经营运作
 - 了解企业的内部的经营运作能力状况
 - 了解企业的客户需求 and 特征偏好
- 评价：评价企业的竞争力现状，聚焦企业发展的关键问题

- **结论**：分析原因、制定问题对策或者战略规划和实施计划

第二部分：企业战略与竞争力分析常用工具、流程讲解

1、基本知识

- 什么是战略、战略管理
- 常见战略分类
- 战略执行：将企业的使命转化为行动
- 战略规划：寻找打造竞争优势的路径
- 大多数战略执行的障碍
- 绩效评价：经营框架的关键环节
- 传统绩效管理失败的原因：与战略脱节
- 战略地图

2、战略分析工具：

2.1 波特的五力分析模型、价值链模型

- 工具介绍、适用范围
- 案例讲解
- 案例练习

2.2 企业竞争力分析与企业战略制定工具：SWOT

- 工具介绍、适用范围
- 案例讲解
- 案例练习

2.3 (行业结构(细分市场)分析(侧重)、对标分析)工具：关键成功

(KSF) 因素分析

- 工具介绍、适用范围
- 案例讲解
- 案例练习

2.4 核心竞争力分析工具：核心能力评价

- 工具介绍、适用范围
- 案例讲解
- 案例练习

2.5 平衡积分卡工具

- 工具介绍、适用范围

- 案例讲解
- 案例练习

3 问题分析工具：因果环路图工具

- 工具介绍、适用范围
- 案例讲解
- 案例练习

4 决策工具：决策矩阵

- 工具介绍、适用范围
- 案例讲解
- 案例练习

5 计划制定：计划-风险-对策表

- 工具介绍、适用范围
- 案例讲解
- 案例练习

第三部分：运用上述工具、构建研讨流程，引导团队基于企业实际案例进行主题研讨：例如某某公司的战略或者问题分析

1、确立主题、明确目标和评价标准：

研讨团队分组并确立研讨题目以及研讨目标以及结果的评价标准

2、梳理信息、澄清问题：

针对研讨主题，确立主题涉及的范围的当今现状，比如问题的表现现状，对现状和标杆、现状和期望之间进行问题分类、并描述界定问题、聚焦要研讨的问题

3、选择分析工具、结构化分析问题：

针对聚焦的问题，选择相应分析工具，分析、梳理分析结论，得出关键点以及影响原因。结构化分析的过程要明确企业现有战略和竞争优势是什么？通过行业分析和企业内部的分析，评估企业现有竞争优势，找出制约企业发展的关键点和原因

4、甄选关键、形成对策：

针对分析的关键点以及原因，确立相关对策

5、评估对策、预定风险：

建立评估框架，评价相关对策，甄选最优决策，针对最优决策，分析预设风险性

6、针对以上、制定计划：

针对以上过程，确定行动计划

7、成果呈现、小组分享、领导评价：

各小组将分析过程进行分享和呈现,领导进行评价

说明：小组通过过程研讨将呈现的内容如下：

- ✓ 企业所处行业的分析结论
- ✓ 企业运营状况的评估分析结论
- ✓ 企业战略的 SWOT 分析
- ✓ 企业核心竞争力分析与评估结论
- ✓ 战略规划与平衡计分卡结果呈现
- ✓ 问题结论-对策思路-初步计划

第四部分：小结：作为企业内部运营分析工作人员者，如何开展工作

- 1、像管理咨询顾问一样工作
- 2、管理咨询顾问基本操作流程
- 3、常见问题与对策

