

战略解码与战略执行

课程概述：

战略是确定企业长远发展目标，以及对实现长远目标的策略和途径。如何有效对战略进行分解，落实到具体的操作计划。中国企业不缺乏宏伟的愿景，但是在战略落地方面却是弱项。企业战略将落实到人力、营销、财务、服务等各个方面，需要一种简洁，高效的方法进行分解。

本课程依托 IBM 与华为的战略解码思维，结合中国企业的发展规律，从策略、工具和技巧等层面进行阐述。

课程收益：

了解企业战略的基本知识和概念

掌握企业战略抉择方法以及相关的财务、人力、管理和分析等技能

通过模拟演练提升实战技能，为今后的工作实施打下基础

课程对象：

企业规划及高级管理人员

课程时长：2 天

课程大纲：

第一章 理解战略

第一节 战略是达成愿景的一系列具体举措

第二节 子公司愿景与实现策略

第三节 战略基本工具与模型

1. PEST 模型

2. 环境趋势变化

第四节 IBM 与华为的 BLM——业务领先模型

第五节 战略解码流程

1. 理解企业战略要求

2. 明确关键任务

3. 建立组织架构

4. 制定责任目标

5. 解决付诸执行

第二章 市场洞察与方向选择

第一节 客户与市场的需求

第二节 新业务成功的关键要素 CSF

第三节 应用鱼骨图分析目标能力提升

第四节 运用思维导图打开思维限制

第五节 商业模式的模型设计

1. 爆品思维

2. 痛点思维

3. 平台与整合

4. 持续的竞争力

第六节 现场演练：新业务成功率量化评估方法

第三章 战略解码与关键任务选择

第一节 基于平衡计分卡的战略地图

1. 将战略规划定义成财务指标

2. 通过客户价值实现财务指标

3. 优化流程满足客户要求

4. 提升员工素质创造更高价值

第二节 站在公司和领导的角度看待战略执行

第三节 用科学的方法达成目标

第四节 关键任务与步骤的概念

第五节 现场讨论：领导如何选拔重要人选

第四章 将战略落实到组织

第一节 组织架构赋予战略方向法定的权威性

第二节 组织架构赋予资源的匹配

第三节 组织架构因素

1. 业务方式决定组织模型
2. 横向跨度与纵向层级
3. 组织的生命周期及特点
4. 常见组织架构种类

第四节 组织架构模式

1. 直线型
2. 职能型
3. 扁平型
4. 事业部型
5. 矩阵型

第五节 组织架构的调整可以重新布局人员

第六节 新组织架构形式——阿米巴

第七节 现场演练：与新业务配套的组织模型

第五章 目标设定与分解

第一节 目标管理中的 PDCA

第二节 度量目标与实际能力的差距

第三节 计划要做调查研究

第四节 向 NBA 学目标分解

第五节 间接指标的设计方法

第六节 现场讨论：常见组织部门的间接指标设计

第六章 将战略转化成 KPI 指标

第一节 员工动力从哪里来

第二节 将战略与个人利益挂钩

第三节 将团队目标与个人利益挂钩

第四节 高中基层的 KPI 设计结构

第五节 量化与非量化指标如何设计

第七章 打造高执行力的团队行

第一节 团队氛围与组织文化的建设

第二节 执行力的保证要素

第三节 结果与结果导向思维

第四节 执行力是行动与态度的组合

第五节 提前预估风险

第六节 不找借口行动第一

第七节 边行动边思考

第八章 战略执行中的变革管理

第一节 勇于承担责任

第二节 理解和关注利益平衡

第三节 循序渐进与大刀阔斧的平衡

第四节 变革文化以适应战略需求

第五节 文化具体落实到行为和语言

第六节 现场讨论：战略执行中的可能挑战及应对策略