

# 上下同欲，战略共创

## ——战略解码与目标分解工作坊

指导老师：贾萌 (Monna Jia)

### 工作坊参加人员

- 公司中高层管理者、核心骨干员工
- 每次工作坊以 30 人以内为宜

### 工作坊时间

- 2 天 1 晚，或 3 天 2 晚，或 2 阶 4 天
- 或根据具体需求确定工作坊次数、每次主题、内容重点、参加人员、时长等

### 工作坊目标与收益

通过群策研讨与智慧共创，帮助企业和学友：

- **将战略解码为行动**：通过工作坊，将公司战略层层分解，产出不同职能领域（例如研发、采购、生产、销售、营销、财务、人力资源等）的关键战略方向，及各项关键战略方向的具体目标、衡量方式、关键实施策略、可落地的具体行动计划、关键部门和核心岗位的绩效目标与指标等
- **达成“上下同欲”的共识**：帮助企业高层与中层、核心骨干员工实现脑力激荡、智慧碰撞、战略共创，对公司的战略方向、战略目标、关键实施策略、行动计划、绩效目标和指标等重要内容达成“上下同欲”的共识
- **掌握基本方法与工具**：帮助工作坊参与人员深刻理解公司战略，掌握战略解码与目标分解的基本方法与工具，为工作坊后的方案细化、落地实施等各项工作做准备

### 工作坊内容要点

工作坊开启之前，与企业高管及核心人员进行沟通，了解公司战略方向、业务现状、管理现状，及存在的关键问题、改进空间等，并确认以下事项：

- 筛选、确定作为工作坊研讨的公司实际问题
- 工作坊的核心产出与目标、收益
- 工作坊的参与人员
- 工作坊的次数、时长、每次内容重点等

#### 一、工作坊开启

- 企业领导宣讲战略方向等
- 工作坊的目标、任务、产出、收益和议程
- 传统战略规划和目标分解方法的弊端
- 战略共创、战略解码与目标分解的基本方法论
- 研讨确定工作坊研讨会的基本规则

#### 二、工作坊研讨

(具体主题、内容、方式等，需根据企业需求进行设计，以下为示例)

- 研讨主题 1：现状分析与组织诊断
  - 围绕战略方向，分析公司业务及管理现状，做出组织诊断
  - 现状分析与组织诊断的常用模型工具讲解，案例分享
  - 研讨成果分享、互动交流与调整改进

- 研讨主题 2：核心职能领域的关键战略方向
  - 研讨公司核心职能领域（例如研发、采购、生产、销售、营销、财务、人力资源等）的关键战略方向及具体目标、衡量方式
  - 制定关键战略方向的基本逻辑讲解，案例分享
  - 制定具体目标和衡量方式的基本逻辑与模型工具讲解，案例分享
  - 研讨成果分享、互动交流与调整改进
- 研讨主题 3：关键实施策略
  - 研讨公司核心职能领域关键战略方向的阻碍因素和关键成功因素，拟定关键实施策略
  - 分析阻碍因素和关键成功因素的方法讲解，案例分享
  - 制定关键实施策略的基本逻辑讲解，案例分享
  - 研讨成果分享、互动交流与调整改进
- 研讨主题 4：具体行动计划
  - 研讨各项关键实施策略的具体行动计划
  - 制定具体行动计划的方法讲解，案例分享
  - 研讨成果分享、互动交流与调整改进
- 研讨主题 5：绩效目标与指标
  - 研讨关键部门和核心岗位的绩效目标与指标
  - 制定绩效目标与指标的常用模型、基本逻辑与方法讲解，案例分享
  - 研讨成果分享、互动交流与调整改进
- 研讨主题 6：系统梳理与修订补充
  - 将上述研讨成果进行系统梳理，做出修订和补充

### 三、工作坊结束

- 工作坊总结回顾与逻辑梳理
- 工作坊各项产出、方案草案、待定事项等梳理总结
- 自我反思与改进计划
- 工作坊之后的工作计划安排