

从战略到执行，跨越战略规划到战略实现的鸿沟

——组织战略分析与解码

主讲：朱立老师

【课程背景】

当问到“您的公司有战略吗？”往往能得到肯定的答复，但是问到“您公司的战略是否得到了有效的执行呢？”几乎全是一声叹息。在企业里，全球成功的战略执行的比例大概也只有25%~35%，那么多的战略得不到有效执行，或者即便执行下来也没有取得理想的业绩，归纳下来主要有以下几种原因：

- ◇ 战略共识度不够。对战略的理解有差异致使员工对组织战略产生迷茫和困惑，甚至对战略的方向产生怀疑；
- ◇ 只见战略目标而不见战略行动和责任分解，责任主体不够明确，缺少明确的实现路径和行动措施；
- ◇ 战略资源的不匹配。缺乏与之相匹配的人/财/物，战略执行过程中各自为战，影响着整体效率和全局胜败；
- ◇ 有效支撑战略实现的制度体系缺少。激励机制没有与战略关联，任务监督、反馈、调整机制不健全或不灵敏。

本课程结合战略分析、战略解码、执行落地中的问题与挑战，通过一套完整、系统、快捷的方法，运营管理理念澄清、工具演练、实战案例研讨等方式，掌握从战略规划到战略实现的工具方法，真正提升组织的战略执行力。

【课程收益】

- ◇ 四步操作法学会战略分析与解码，真正将战略从分析规划到执行实现；
- ◇ 运用战略规划分析的思路与工具，掌握战略规划收集、分析内外部信息的方法，进行企业内外部战略环境扫描分析，有效确定组织战略目标；
- ◇ 了解战略澄清与共识的最佳时机，用战略澄清与共识的方法达成战略共识；
- ◇ 掌握战略目标解码步骤，将战略目标分解为关键项目，明确职责分工、资源投入及行动计划，并链接到个人绩效目标考核，确保战略执行。

【课程特色】

- ◇ 系统化方法：从对标分析入手，利用内、外部环境分析工具识别市场机会，经过业务模式设计筛选机会、形成战略规划并转化为市场策略。
- ◇ 实战演练：按照战略规划的步骤全程演练，切实掌握相应的概念和方法。
- ◇ 工具落地：每个操作步骤均有具体执行和应用的工具方法，对主要分析内容和输出提供参考模板，便于学员今后应用。

【课程对象】 企业决策层、高级管理者、中高层管理者、部门负责人、战略执行人员。

【课程时间】 2天（6小时/天）。

【课程大纲】

一、什么是企业战略？

1. 战略的初体验

【互动】隆中对中的战略思想

2. 战略管理失效分析

- ◇ 战略管理常见问题与挑战

【研讨】战略执行常见问题与挑战

- ◇ 四大失误与纠错机制

二、战略都包括哪些内容？

1. 企业战略管理发展阶段及成长过程

2. 企业战略体系及层次

- ◇ 三个层级以及多层级战略演绎的侧重点

【案例分享】多元化企业集团战略

3. 常见的三种战略类型

- ◇ 成本领先战略

【案例分享】沃尔玛/西南航空的业务战略

- ◇ 差异化战略

【案例分享】海尔的黑海战略

- ◇ 集中化战略

【案例分享】格力空调专一化经营战略

三、战略执行的原则及需要的资源支持

1. 战略执行的四个原则

- ◇ 战略的可靠度
- ◇ 战略的认同度
- ◇ 实现策略的清晰度
- ◇ 组织的支持度

【应用工具】战略评估自我检核问卷

2. 关键资源支持

- ◇ 获得一把手的认同与支持
- ◇ 成立领导小组和工作小组

- ◇ 考核机制：目标计划链接个人绩效

四、四步操作法将战略从分析到执行

1. 战略分析——如何开展企业内外部战略环境扫描分析，形成有效的业务战略？

- ◇ 战略分析的维度
- ◇ 外部环境分析
 - ✓ 方法 1：宏观环境分析
【应用工具】PESTEL 工具
 - ✓ 方法 2：微观环境分析
【应用工具】波特五力
 - ✓ 聚焦市场&客户的分析
【应用工具】总容量/成长性/关键成功要素/发展趋势
【学员练习】市场或客户的分析
- ◇ 内部环境分析
 - ✓ 方法 1：内部资源分析
【应用工具】人/财/物
 - ✓ 方法 2：组织能力分析
【应用工具】五行诊断工具
- ◇ 内&外部结合分析
 - 【应用工具】SWOT 分析方法
 - 【学员练习】企业内&外部环境分析，确定战略策略
- ◇ 产品投资分析
 - 【应用工具】波士顿矩阵
 - 【应用工具】通用矩阵

2. 战略澄清——如何达成战略共识？

- ◇ 为什么要做战略澄清与共识？
 - ✓ 战略执行的障碍
【研讨分析】产生“执行障碍”的五大原因
 - ✓ 战略澄清与共识的时机
【应用工具】6 个最佳时机
- ◇ 战略澄清与共识会
 - ✓ 准备工作——准备工作清单
 - ✓ 共识会内容及安排
【应用工具】共识会讨论框架及内容
【案例分享】共识会的具体议程建议安排

- ✓ 共识会达成的 4 个评价标准

【学员练习】定制战略共识会及议程

3. 战略解码——将战略目标分解为关键项目，明确职责分工、资源投入及行动计划

◇ 战略解码 6 个步骤

◇ 各层级战略解码会预期结果

- ✓ 高层：战略解码会的预期成果
- ✓ 中层：战略解码会的关键步骤和导向
- ✓ 全员：战略解码成果的宣传贯彻

◇ 战略解码三个关键点

- ✓ 形成年度关键项目清单
- ✓ 从关键项目中分解出年度行动计划
- ✓ 将行动计划落实到个人绩效对赌

◇ 关键操作 1：战略目标形成关键指标与项目

- ✓ 年度关键项目清单及分解矩阵

【案例分享】某公司平衡计分卡及责任分解矩阵

- ✓ 关键指标与项目的确认原则

【案例分享】某公司年度战略目标及战略指标

◇ 关键操作 2：从关键项目中分解出年度行动计划

【案例分享】某公司关键项目及年度行动计划

【学员练习】战略目标分解及行动计划制定

◇ 关键操作 3：进行个人绩效对赌（需根据客户绩效考核指标进行）

- ✓ 绩效对赌包含内容

【案例分享】某公司个人绩效对赌格式和内容指标定义及说明

- ✓ 各指标的定义及说明

【案例分享】某公司指标定义及说明

- ✓ 个人绩效签约的步骤

【学员练习】个人绩效承接战略目标及考核目标拟定

4. 执行与总结——对战略过程进行监督、评估、控制与修订

◇ 跟踪与督促机制

◇ 过程跟踪：经营分析会

- ✓ 经营分析会的作用
- ✓ 关键点及各评审阶段
- ✓ 经营预警指标对比

【应用工具】差距与挑战分析的 Gaps 分析方法

【案例分享】经营分析会示例

✓ 经营分析会要点及注意事项

◇ 结果跟踪：年度总结及复盘

五、学习内容答疑及总结回顾