

战略执行新方法：解码与落地

讲师：王成慧

【课程背景】

越来越多的企业家有一个共识，一个企业永远只做两件事：一是战略，二是执行。所谓“三分战略定天下，七分执行决输赢”就是这个道理。日本经营之神松下幸之助更是认为：“一个企业的成功，20%在战略，80%在执行。”根据对数十位被解职大公司 CEO 的分析研究，结果表明：战略的缺陷并不是决定性的，没有忠实地执行战略才是 CEO 下台的关键因素！其中，最大的因素是用人失败——没有把合适的人放在合适的岗位上——没有及时处理好人的问题，特别是没有处理好一些关键岗位的下属带来的糟糕绩效。可见，没有执行力就没有竞争力。

但是，很多企业在执行上存在问题。最典型的表现是流程繁琐，行动迟缓，互相推诿、执行低下。别人已经干起来，自己还在反复论证“怎么干”，所以失去了市场先机。IBM 总裁郭士纳说：“超级的战略执行并不仅仅是做正确的事，而是必须是比较竞争对手更快、更经常和更有效地去做正确的事。战略制定以后，动作一定要快。不要怕犯错误，即便是犯错误也要由于我们动作太快而不是太慢。”可以说，执行效率低下犹如企业的“毒瘤”，不及时割除，必然发生癌变，企业最终被市场淘汰。

那么，应该如何将战略进行科学解码，如何提升战略执行力，如何打造一支具有执行力的团队呢？本课程将详细告知战略执行的方法和技巧。

讲师通过多年在知名企业咨询落地中的实战经验，以及历次培训学员企业实际需求和问题，手把手传授公司战略规划的方法，解决企业的经营者、领导者和决策者所面临的一系列问题。

【解决问题】

- 为什么战略制定容易战略落地困难？
- 为什么达成战略共识是战略执行的前提？
- 如何进行科学有效的战略解码？
- 绩效评估为什么会失败？
- 怎样塑造团队执行战略的文化？
- 怎样塑造战略执行团队？

课程不只是学习，更重要的是帮助学员找出自身问题、解决问题，通过讲师深厚的理论功底和二十多年的实战经验和成功案例分享，可以提供诸多有效的工具和方法，课程中分享的很多案例代表了国内外企业战略设计、落地实施和经营管理的经典，通过他们的成功，可以给每一个学员更多的宝贵经验和信心。

【课程收益】

- 掌握从战略到目标的战略引导机制构建技巧
- 掌握战略解码的新理论、分析工具和创新思维方法；
- 提高战略解码的系统思维能力；
- 理解战略整体规划，战略执行策略，从而提高企业经营绩效；
- 提升战略执行能力，引领战略管理，提高核心企业竞争力。

【课程特色】理论与实践结合，全部干货；高深理论通俗讲解，逻辑清晰；实战性强，学之即用；案例精彩，与学员匹配度高

【课程对象】地方政府领导、企业董事长、总裁、总经理、市场负责人、营销负责人、品牌负责人等高管人员。

【课程时间】6小时

【授课方式】

专题讲授、案例讲解、实操演练、小组研讨等，并通过大量情景案例和视频案例的分析讲解使教学过程寓教于乐、深入浅出、贴近实际。

【课程大纲】

一、为什么战略落地难

案例引入：从向解放军学习谈起

（一）战略不能有效落地的五大原因

1.战略共识不够

案例：辽沈战役中解放军与国军

2.未明确战略举措

案例：淄博烧烤火出圈 洪雅县康养旅游战略举措

3.战略资源不匹配

案例：海底捞你学不会

4.缺乏战略支撑机制

案例：海尔为什么会被戏称为“青岛第四监狱”

5.部门间缺乏协同

案例：孟良崮战役整编74师的覆灭

（二）战略落地的阻碍因素

1.愿景障碍

2.人员障碍

3.文化障碍

4.制度障碍

二、战略共识——聚焦团队能量

（一）没有战略共识就没有战略行动力

案例：京东的三点战略共识 华为基本法

（二）打造战略行动力的逻辑

1.商业模式绚丽，其实是自我想象

案例：华谊兄弟“中国迪士尼”梦终破碎

2.战略方向明确，但商业逻辑不透

案例：红高粱的败局

3.看到的问题往往不是真正的问题

案例：朝阳桃花山庄的问题诊断 关上你的窗帘

4.头痛医头，问题往往是系统的

(三) 战略务虚也务实

三、战略解码——促进团队协同

(一) 战略解码两大任务：定目标+定责任

1.好目标的三大要素（课堂演练）

2.好目标的几大特征

3.战略目标体系设计的四个维度

4.定责任的三大内容

(二) 用战略地图进行战略目标分解

(三) 用路径系统图进行战略目标分解（课堂演练）

四、绩效管理——促结果与成长

(一) 战略执行必须要有结果思维

1.什么是结果思维

2.好结果的三要素

(二) 绩效评估为何失败

1.指标错误：目标≠指标

案例：四人跳伞的故事

2.定位错误：做饼 VS 分饼

3.导向错误：改善绩效 VS 分清责任

案例：问责俄罗斯矿山

4.方法错误：完成指标≠完成任务

案例：科研考核的例子

5.执行错误：过程辅导与结果考核

案例：让员工跳楼的绩效管理是不是好管理？

(三) 从绩效评估到战略绩效管理

1.制定绩效计划 (P) ——确定关键绩效指标 (KPI)

2.绩效沟通与辅导 (D) ——保证管理过程的有效性

3.绩效考核与反馈 (C) ——对成果进行检验和反馈；

4.绩效诊断与提高——总结提高进入下一循环

(四) 如何提取战略绩效管理指标（实操演练）

五、战略执行——建立追踪机制

(一) 没有追踪的执行事倍功半

(二) 建立有效跟踪的五部曲

1.明确行动内容

2.明确行动计划

3.明确完成期限

4.建立复盘机制

5.明确改进方向

案例：海尔的追踪与复盘机制

六、组织匹配——塑造执行团队

(一) 怎样塑造团队执行战略的文化

1.如何营造积极的组织文化

2.管理负面的企业亚文化

案例：字节跳动的文化

(二) 塑造执行战略团队的职业化

1.德鲁克的管理的使命

案例：八个螺丝钉差点要了企业的命 学校开电梯的例子

2.员工的四项管理——沟通管理+时间管理+自我管理

3.员工的四种心态——匠心+野心+开心+恒心

案例：华为的狼性文化

(三) 领导团队执行战略的 16 项基本功

1.战略管理者的三项基因

2.职业总裁的七种标准

3.职业企业家的六种能力

课堂演练大案例：

榆林市聚贤民俗文化旅游有限公司的中国陶唐都城遗址景区的战略制定与战略执行

(注：以上课程大纲为初步大纲，仅列明了课堂关键内容和思想脉络，在使用时具体内容会根据参训者情况有所调整。)