
从战略到执行沙盘模拟课程介绍

(或：企业战略管理沙盘模拟、战略制定与执行沙盘模拟等)

课程背景

企业沙盘模拟培训源自军事上的沙盘模拟推演。军事沙盘模拟推演通过红、蓝两军在战场上的对抗与较量，发现双方战略战术上存在的问题，提高指挥员的作战能力。欧、美知名商学院意识到这种方法同样适合企业对中、高层经理的培养和锻炼，随即对军事沙盘模拟推演进行广泛的借鉴与研究，最终开发出了企业沙盘实战模拟培训这一新型现代教学模式。目前，沙盘模拟培训已风靡全球，不仅是欧、美商学院 MBA 的核心课程之一，也是世界 500 强企业中高层管理人员提升经营管理能力的首选课程。

根据以往经验，接近 100% 的 MBA 或企业内训学员会把这门课列为最受欢迎的一门课。

课程特色

沙盘模拟课程采用与传统讲授方式不同的培训设计方法，通过构建模拟的经营环境，使学员在模拟的情境中，体验与感悟经营管理的成败与得失。正如管理大师彼得·德鲁克所言：管理就是实践，其核心不在于知，而在于行，其验证不在于逻辑，而在于成果，其唯一权威就是成就。本课程就是希望在模拟的“实践”中，去学习和理解“管理”。

课程将由构建公司开始，每组学员所组建的公司均将接手一家拥有 1 亿资产，年销售额达 3 千万元的企业。如何通过确立明确的战略定位，不断优化内部资源配置，适时调整外部竞争策略，提高企业的竞争力与盈利能力，将是每一位学员所面临的巨大挑战。

学员将通过沙盘实物教具，围绕市场竞争所面临的内外部环境 and 各项约束条件，对企业经营管理的诸多方面进行决策，制定战略方向并付诸执行。全部经营决策均在沙盘上进行推演，参加者能够清晰地观察到每一步决策对于企业经营运作结果的影响，并通过财务报表了解到企业运营的实际状况。

在两到三天的模拟经营过程中，各组学员均要完成 4 - 6 年的经营决策与执行，除需制定明确的战略规划外，还需根据市场竞争态势，适时调整研发、销售、财务、生产、人力资源等方面的策略，以期不断地超越竞争对手，取得经营战略的成功。

通过模拟经营，锻炼管理者的系统思考与决策执行能力，检验经营管理成果，通过实践、总结、反思、点评等环节，提高学员对战略决策与执行的理解与认知。

课程收益

- 培养统观全局和系统思考的能力；
- 演练战略制定，培养战略思维和决策能力；
- 培养经营意识，强化市场竞争意识；
- 提升经营分析和决策能力；
- 学习制定服从于公司整体战略的职能战略，理解战略的层次性与可执行性；
- 通过战略解码，学会对战略目标进行分解，提升战略执行力；
- 提升学员综合管理能力；
- 从价值创造角度了解企业运营全流程，跳出职能局限，助推跨部门协同；
- 通过学习必要的财务知识培养系统思维方式，用财务思维助力战略规划和执行。

课程对象

企业中高层管理者、MBA、EMBA、总裁班学员等，24-42 人

培训时间

2-3 天，（3 天完整模拟运行到第六年，2 天则模拟运行到第四年）

课程形式

沙盘推演+角色扮演+情景模拟+小组研讨+国内领先的软件分析工具+动态数据分析+专家点评讲解

课程大纲

壹、战略概述

-
- 1、什么是战略？
 - 2、从军事战略解读战略关键点
 - 3、战略的本质
 - 战略定位
 - 战略配称
 - 4、战略制定和执行的框架——五大关键任务
 - 5、延伸学习：战略管理发展历程：十大战略学派
 - 6、解读适合中国国情的企业成长战略模型——ECIRM

贰、战略分析

- 1、外部环境分析
 - 宏观环境分析——工具：PEST
 - 行业环境分析——工具：波特五力模型和“产业为本”战略心诀运用与解读
 - 竞争对手分析——工具：波特竞争对手分析框架
- 2、内部环境分析
 - 资源分析
 - 能力分析
 - 核心竞争力分析
 - 价值链分析
- 3、内外环境结合分析工具：SWOT 分析
- 4、延伸案例：华为战略分析框架——战略洞察五看

参、战略制定、解码与执行

- 1、公司愿景、使命、价值观
- 2、战略三层次框架
 - 公司层战略：发展战略、维持战略、收缩战略
 - 业务层战略：三种竞争战略以及延伸后的五种竞争战略
 - 职能层战略：营销、财务、生产、供应链、人力等部门战略
- 3、设定战略目标
 - 如何制定战略目标？
 - 目标制定的 SMART 原则
- 4、战略解码
 - 演练：如何进行战略解码？
 - 战略解码确定关键任务
- 5、战略执行
 - 研讨：为什么战略无法落地？
 - 战略执行框架：10 大管理任务
 - 战略执行的保证：组织结构、内部流程、企业文化和领导能力
 - 经验借鉴：华为战略执行的三大基石
 - 延伸案例：华为战略模型 BLM
 - 通过全面预算管理配置资源支撑战略落地
 - 战略执行工具：平衡计分卡
- 6、战略评估、复盘与调整，完成闭环循环

四、从产品战略理解长期主义

- 互动：企业基业长青的本质是什么？
- 从企业经营本质探讨基业长青的基点；
- 学习运用产品组合策略和产品开发策略规划产品线，为模拟企业谋求稳定的利润来源；
- 根据产品生命周期的不同阶段制定适应性战略；
- 战略工具：利用波士顿矩阵进行产品或业务规划；
- 启发：公司持续发展三个层面

五、经营决策

- 演练每一个模拟经营环节的管理决策；

- 学习制定融资计划、产品开发计划、固定资产投资计划、原材料采购计划、生产计划、市场开拓计划；
- 利用期末总结，进行经营反思，寻找决策误区；
- 回归企业经营本质，解析财务报表，运用财务思维解决管理问题；
- 现场演练群体决策，亲身体验群体决策的优势与劣势；
- 研讨：企业盈利的决策路径；
- 案例：如何理解结构效率大于运营效率。

六、经营业绩评价

- 基于成本控制的关键岗位评估——木桶原理应用；
- 基于“岗位胜任符合度”的度量评估；
- 团队总体绩效 360 度雷达测评；
- 思考：如何提升企业的“无形资产”价值；
- 团队协作对一个企业的重要性；
- 创新与学习能力对业务流程的支撑意义。

注：课纲内容为三天版本，两天课程内容酌减。

组别	引导年	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	第 6 年	总分
A 组	63	41	22	22	41	75	101	338
	5	22	19		22	31	26	
B 组	63	45	28	58	59	82	86	340
	5	-18	-17	30	1	23	4	
C 组	63	37	29	67	108	117	111	444
	b	-26	-8	38	41	9	-6	
D 组	63	41	34	35	30	26	-10	-24
	b	-22	-7	1	-5	-4	-36	
E 组	63	48	21	30	28	63	74	241
	5	-15	-27	9	-2	35	11	
F 组	63	45	32	33	49	38	68	241
	5	18	13	1	16	11	30	



各中队综合素质评价

00

