

高管战略思维与战略领导力工作坊

1 课程背景：

领导是做正确的事，管理是正确地做事。做正确的事，就是方向问题，就是战略问题。所以领导力首先就是战略领导力。

战略正确，企业的发展就有如神助，战略不正确，那全体员工的努力就“砍柴不对纹累死砍柴人”！

那些迅速崛起的世界级大企业，都是这样的：

华为有个 BLM 战略管理模型，阿里有个 MVO 战略管理模型，而腾讯因为战略上做对了两个选择所以就有了今天的世界老大地位；

而 MBA 教科书还有一门专门的《战略管理》课。

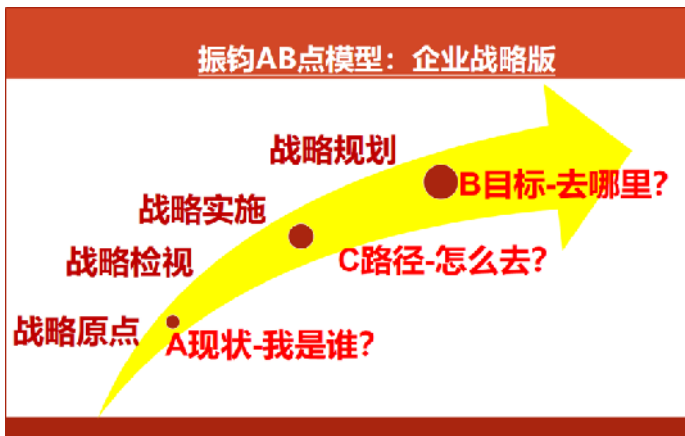
本课程是史振钧老师在研究了著名高速成长企业的战略实践的基础上，结合《战略管理》的理论知识，专门为高层管理者量身定制的一门战略领导力课程。

2 课程特色：

本课程最大的特色就是“私董会”“工作坊”形式，一个比较学术化的名字叫做行动学习。它是基于学员企业的真实状况，在导师的带领下，一起探索、一起思考的一个共同创造的过程。所以，它是一个咨询式培训。具体的好处至少包括：

- 理论上的系统性：你将在导师的带领下全程学习体验战略管理的三个模块：我是谁？去哪里？怎么去？
- 实践上的实战性：这些方法都业经成功企业应用，我们聚焦给企业带来实际效果。

- 与公的低成本：培训的付出，咨询的结果，这个成本太节省了。



- 与私的针对性：公开课的价格，针对性的方案，几近私人订制了。

3 课程模型

4 课程收益：

- 4.1 学会战略管理要解决的三大根本问题；
- 4.2 掌握战略管理的基本工具、方法，并可以应用于自己企业的实践；
- 4.3 学会从战略层的高度给战略执行进行支持赋能的方法，保障公司战略执行成功。

5 课程时间：

2天，6小时/天

6 课程对象：

企业负责人、高层管理者

7 课程方式：

全程以“私董会”“工作坊”形式为主，兼有讲授+案例分析+视频互动+小组讨论+情景模拟+实操演练等。

8 课程大纲：

模块一：基础篇-我是谁？

1 身临其境：为什么全军覆没 vs 为什么全线

生存？

2 知识：

2.1 你不知道的：完整的企业目标长什么样子？

2.2 战略的三层次表现形式

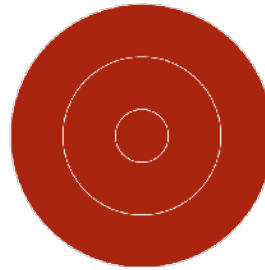
3 案例：华为/阿里/腾讯/苹果

4 工具：MVO

5 现场演练：描述企业的顶层设计

6 成果输出：企业顶层设计层面的战略描述

企业/公司的最高目标/顶层设计



愿景：做什么？

使命：为什么？

价值观：怎么做？

模块二：目标篇-去哪里？

1. 身临其境：市场部 vs 销售部，目标究竟谁说了算？

2. 案例：诺基亚，每年高速增长，但我们却输了！

3. 工具：

3.1 PESTAL

3.2 SWOT

3.3 波特五力模型

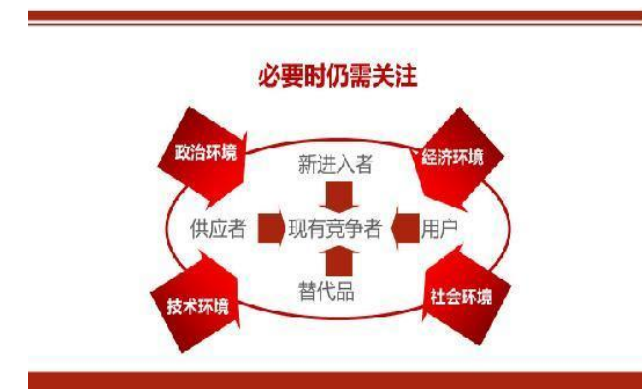
3.4 STP

3.5 确定 B 点

4. 现场演练：应用上述工具确定公司的战略目标

5. 成果输出：企业的战略目标

范例-IT服务业务的SWOT分析	
有利影响	不利影响
Strength S1: 我们的客户、品牌名称及传统上有良好的客户关系 S2: 我们拥有经验丰富的团队、经验和200多人的技术队伍 S3: 我们自产和购买的网络安全产品及解决方案	Weakness W1: 缺少从非系统集成的业务 W2: 缺乏应用软件的开发能力 W3: 缺乏项目管理能力 W4: 缺乏提升、管理战略联盟的能力
Opportunity O1: 网络安全领域业务发展迅速,使得IT服务的需求急剧增加 O2: 国家对信息安全产品的政策,形成了政策保护 O3: 在应用服务高端应用领域中,有能力进行人类交流的人才不多	Threat T1: 来自竞争对手的威胁 T2: 专业人才稀缺,人才竞争激烈,如何进行人力资源管理 T3: 服务标准内部化,在享受合理分配资源,开发对外项目的成功经验 T4: 缺乏应用系统开发



模块三：路径篇-怎么去？

1. 找路径，身临其境：任意两点之间必有连线，一切目标都有实现的方法！

1.1 案例：华为-万亿营收很难吗？

1.2 知识：

1.2.1 战略思维 vs 战术思维，以终为始

vs 以始为终？

1.2.2 三种竞争战略

1.2.3 安索夫矩阵

AB点目标描述	关键动作
在12月31日前，完成1.2亿元的收入。	引入百日达人行动，每日关键动作打卡。
在财年末，将拍卖商品的成交率由70%提升到85%。	确保我们的拍品质量鉴定书能和拍品吻合度达到98%以上。
在年内将顾客满意度从50分提高到70分。	1、每周满足该周99%的顾客服务需求。 2、将客户的行李等待时长缩短到10分钟。
今年内将专利产品的转化数量从8件提高到10件。	就每一项专利向相关部门至少发送3封以上的电子邮件。

1.3 工具：两次创造-关键动作模型

1.4 现场演练：对公司的战略目标进行两次创造

1.4.1 第一次创造

1.4.2 第二次创造

1.4.2.1 有哪些重大机会？

1.4.2.2 有哪些威胁因素？

- 万一……？

- 案例：华为海思的极限生存假设

- 案例：奥密克戎危 vs 机？

1.5 成果输出：实现战略目标的关键控制点

2. 推进实施

2.1 企业领导者要为战略实施创造什么样的土壤？

2.2 阿里的战略六盒模型 vs 麦肯锡的战略七星模型

2.3 使命和目标

2.4 用人和断事

2.4.1 使命感召：找到一个人，打开一个世界（郑宝用、余承东）

2.4.2 招为顾问

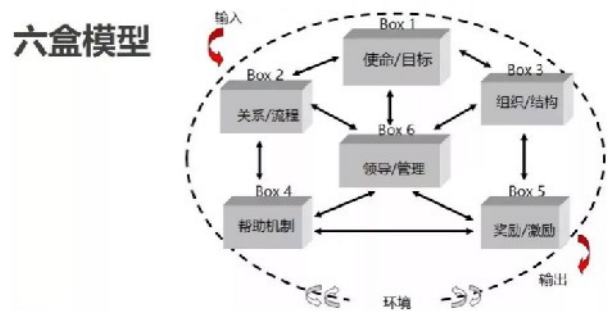
2.4.3 展现诚意

2.4.4 人才盘点

2.4.4.1 挥泪斩马谡

2.4.4.2 知人善用

2.4.5 轮岗交流



2.5 关系和流程

2.6 组织和结构

2.7 领导和管理

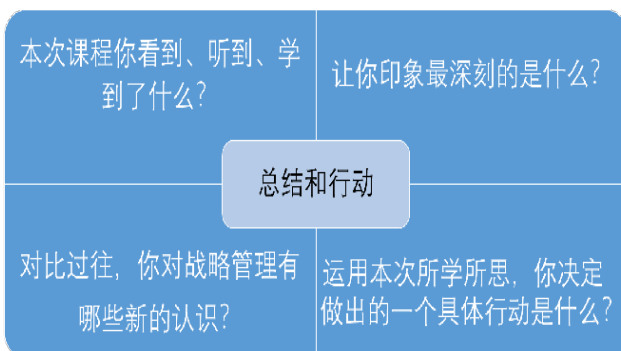
2.8 激励和奖惩

2.9 现场演练：复盘我们的“培土壤”/或复盘我们的断事用人

2.10 成果输出：我们在战略支持上最应该重视的三项工作

模块四：总结、回顾与行动

拿出自己的行动计划，付诸自己的领导力实践，给自己和企业创造价值。



行动计划表							
课题：XXXXXXXX							
小组成员：XXXXXXXXXX							
策略	行动	开始时间	结束时间	产出	验收标准	负责人	监督人
策略1	行动1.1						
	行动1.2						
	行动1.3						
						

9 本课程中可能给到学员的工具和方法 (课后实操工具)

9.1 MVO 描述法

9.2 PESTAL

9.3 SWOT

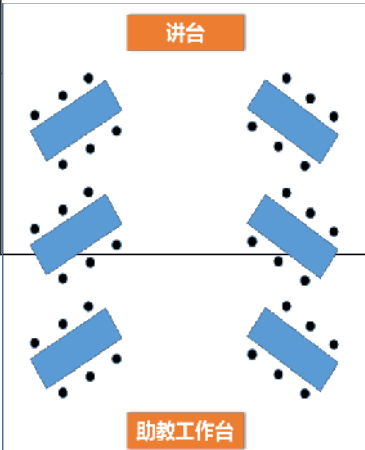
9.4 波特五力模型

9.5 STP

9.6 两次创造的 AB 点法

9.7 安索夫矩阵战略六盒模型

10 授课准备

说明： <input checked="" type="checkbox"/> 为本课程中的必备项 <input type="checkbox"/> 为本课程中的可选项或不用准备	
第一部分： 资料准备 (开 课 前 3 天)	<input checked="" type="checkbox"/> 学员手册 <input checked="" type="checkbox"/> 授课 PPT <input type="checkbox"/> 其他辅助资料
第二部分： 学习环境 (开 课 前 1 天)	<p>教学场地布置及学员分组</p> <input checked="" type="checkbox"/> 分组式 5-7 人一组，共 6 组 <input type="checkbox"/> 八字型 5-7 人一组，共 6 组 <input type="checkbox"/> 圆桌型共 10 人 <input type="checkbox"/> U 字型共 20 人 <input type="checkbox"/> 课堂式共 30 人
	<input type="checkbox"/> 场地面积不低于 60 平方米； <input checked="" type="checkbox"/> 桌椅需要能够移动； <input type="checkbox"/> 空调温度适宜； <input checked="" type="checkbox"/> 室内光线良好，灯光可调整。
	

第三部分： 设施设备 （开课 前 1 天）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 投影仪 ■ 麦克风（耳麦最好） ■ 笔记本电脑（老师带） ■ 音响 ■ 音频线 ■ 麦克风电池（备用） <input type="checkbox"/> 摄像机 <input type="checkbox"/> 照相机 <input type="checkbox"/> 电视机 <input type="checkbox"/> 课程地点指示牌 <input type="checkbox"/> 洗手间指示牌 <input type="checkbox"/> 课程欢迎水牌 <input type="checkbox"/> 课程宣传展架 <input type="checkbox"/> 课程主题横幅 <input type="checkbox"/> 其他设备
第四部分： 教学用品 （开课 前 1 天）	<p>讲师用：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 白板 ■ 老师用白板笔（黑 2/红 2/蓝 2） <input type="checkbox"/> 激光翻页笔 ■ 原开大白纸 18 张 ■ A4 纸（1 包） ■ 扑克牌 3 副 <p>学员用：</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 课程参考书/奖品《人生七彩虹》，史振钧著，有利于更好达成培训目标。 ■ 筒报架+10 张大白纸（原开规格，每组配备 1 个） <input type="checkbox"/> 钟表 ■ 彩色笔，黑白红三色，每组各一只 ■ 3M75 喷胶 1 瓶（因为讲师飞机上不允许携带） <input type="checkbox"/> 移动存储设备 <input type="checkbox"/> 课堂小奖品（20 份） <input type="checkbox"/> 其他教学用品：
第五部分： 学员了解 （开课 前 1 天）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 学员名单及资料 ■ 学员名牌 ■ 学员需求调查表 <input type="checkbox"/> 学员须知（后勤类） <input type="checkbox"/> 学员课前测试成绩 <input type="checkbox"/> 其他：
第六部分： 心态准备 （开课 前 1 天）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 对学习目标负责 ■ 以学员为中心 ■ 不打无准备之战 ■ 平常心对待 ■ 个性化的前提是尊重课程框架与内容
第七部分： 其他事项 （开课 前 1 天）	<ul style="list-style-type: none"> ■ 纯净水 <input type="checkbox"/> 润喉糖 <input type="checkbox"/> 水果或小食 ■ 便笺纸 ■ 盒装纸巾 <input type="checkbox"/> 垃圾桶（讲台前边，隐藏地方） <input type="checkbox"/> 其他



