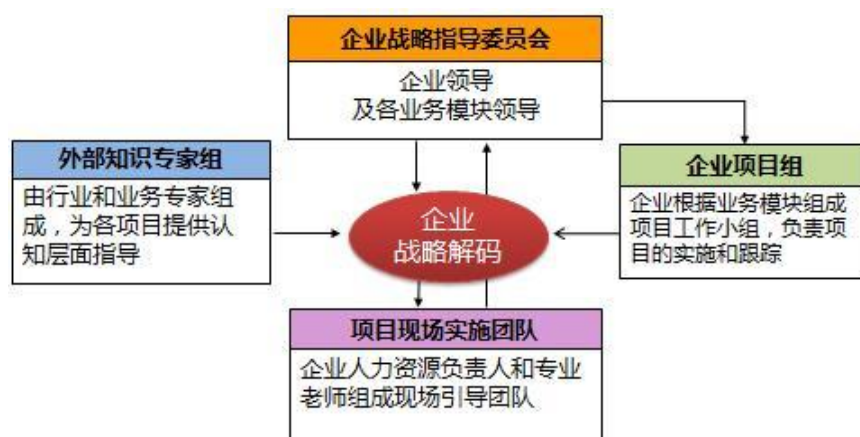


《战略解码》行动学习方案

一、项目组组成

为了保障**企业“战略解码”项目的推进、及时有效地协调沟通、决策以及后续实施，我们建议成立由相关人员共同组成“战略解码”项目工作小组，共同工作。我们建议致力于通过行动学习平台，为“战略解码”搭建有效的工作团队，有效支持组织的战略落地。在“战略解码”中采用协作方式，提供项目所需系统架构、工具、经验和外部观点，引导同事提出内部观点并“拥有”所有的决定和项目实践的成果。



为更好的实施“战略解码”项目，我们将以最佳实务操作经验，结合多领域专家丰富的管理理论研究，为企业设计整合、创新、实效、经济的整体服务解决方案，帮助促进“战略解码”的同时，有效提升组织、人员的能力和绩效，成就企业管理典范。



为了提升“战略解码”行动学习项目的价值，我们建议将分别在课前准备、课中

学习、课后跟踪环节做出以下安排

阶段	课前	课中	课后
事项	1.高管组织动员会，高管布置学习任务、寄予学习期望，给予学员学习动力。	1.高管发言澄清战略规划，组织愿景，以及开展行动学习研讨的目的	1.汇总研讨的成果及整理研讨过程中的记录材料
		2.老师讲解行动学习技术	
	2.澄清企业在2020年度的战略计划，实际工作中可能会遇到的挑战。	3.老师引导“战略解码”研讨会	2.制作视频材料宣传，引起全员重视
		4.运用摄像方式，记录研讨会现场过程	3.总结学习成果，组织内部传播实践经验（以季度复盘形式）
3、自学战略理论知识	5.输出“战略解码”解决方案和执行计划（部门级）	4.树立标杆，奖励先进	

为了企业在战略解码研讨时做到统一认识，统一执行，我们建议对“战略解码”学习班的安排如下

“战略解码”工作坊推进表

第一部分	第二部分	第三部分	第四部分	第五部分	第六部分
理解战略 明确方向	全局思考 提出对策	明确关键 力场分析	设定目标 分解任务	质疑反思 部门协作	落实战略 小组汇报

阶段	项目	项目实施内容	工具应用	建议时长
开场热身	导入行动学习	1、 行动学习定义 2、 行动学习研讨规则 3、 行动学习研讨的三大核心技能	理解行动学习	0.5H
第一部分	理解主题明确方向	基于企业战略，导入 360 度破题，全员统一理解战略 1) 战略的背景分析（国家政策，行业形势） 2) 战略的利益相关方（内部、外部） 3) 对目前实际状况做 SWOT 分析 4) 战略达成的价值和目的	研讨规则 360 度开题 世界咖啡	1.5H
第二部分	全局思考提出对策	1) 达成组织战略目标，各部门应采取的具体对策 2) 将各部门的对策归类整理 3) 形成不同类别之间的逻辑关系图	团队共创 世界咖啡	2H
第三部分	明确关键力场分析	1) 明确达成战略各部门的关键对策 2) 针对关键对策分析有利因素和不利因素 3) 找出影响对策的关键因素	力场分析 决策模型	2.5H
第四部分 第一天晚上	设定目标分解任务	1) 针对重要对策，设定清晰的衡量指标 2) 分析哪些是核心指标，哪些是一般指标 3) 针对于不同对策的指标，团队研讨，提出实现达成指标的工作任务（任务满足 ARRA 条件） 4) 将工作任务整理，团队决策，选择达成战略的重要任务	团队列名 决策矩阵 ARRA 隐形评价	3H
第五部分	质疑反思提出方案部门协作	1) 从三个视角提出质疑 1. 我们提供什么价值的服务 2. 我们为谁提供服务 3. 我们如何提供服务	质疑反思 头脑风暴 资源分析	2.5H

阶段	项目	项目实施内容	工具应用	建议时长
		2) 基于要实现的战略目标，组合各种重要任务，形成解决方案 3) 要落实解决方案，分别需要哪些部门提供什么样的支持 4) 这些部门的支持，是否有相应的资源保障		
第六部分	落实战略小组汇报	1) 根据实施路径设计好各部门工作的行动计划 2) 制定达成战略的行动计划，包括各项工作任务的责任人、可能存在的障碍、所配置的资源、开始和结束的时间、监督人等 3) 小组汇报、现场点评 (时长待定)	行动计划表	3H

备注：

战略层面的行动学习研讨，过程中我们可能会涉及以下管理工具

1. 管理者的角色职责认知、木桶原理、彼得原理、六顶思考帽
2. 平衡计分卡 (BSC)、目标设定、里程碑工作计划, KANO 模型
3. 五力分析、SWOT 分析、SMART 原则、ARRA、甘特图
4. 系统思考之正向变动、反向变动、时滞、增强回路、调节回路、悬摆
5. 盈利矩阵、FEBC、行动计划