

《战略思维与决策》行动学习工作坊

课程说明：

【做对的事情】比【把事情做对】来得重要，因为【做对的事情】才会真正产生效果，而战略规划就是在追求效果。

战略一词起源于希腊的文字中，是一种军事用语，后来西方多位学者认为它是企业运用它所拥有的资源与技术，在最有利的情况下达成组织愿景的一种科学与艺术。

战略目的的达成需要有效科学的规划，是决策的一种方法，是一种理性的决策过程，它不同于凭直觉、风水或猜测所做的决策，赚不赚钱是一回事，但至少战略规划不是一种赌博。战略观念的简单亦正是它的致命伤。有了战略规划并不等于成功，也不保证企业盈利。战略规划思维的目的，一方面是希望了解环境变迁的趋势，掌握机会，逃避威胁；一方面则需要发挥竞争优势，以弥补经营劣势。战略思维及决策，往往需要企业面对复杂的情境，而这个情境并不容易加以简单地归纳。作为管理者，更加需要冷静地观察与反思，站在全局的角度，站在社会发展的角度，站在企业内部外部的角度，站在竞争对手的角度等方面。好的决策需要有好的组织配合，战略的出现可能只在一念之间，而好的决策往往需要管理者花更多的精神与精力去建构，才能够将战略转化为企业经营成功的必然。

为更好的实施“战略思维与决策”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，帮助促进战略达成的同时，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“战略思维与决策”课程的价值，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 2. 老师讲解行动学习技术和工具方法	1. 汇总研讨的成果及整理研讨过程中的记录材料
	2. 学习企业在 2020 年度的战略规划，思考实际工作中可能会遇到的挑战。	3. 老师引导“战略思维与决策”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 5. 输出战略达成解决方案和行动计划（部门级）	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		4. 树立标杆，奖励先进

为了企业在“战略思维与决策”研讨时做到统一认识，统一执行，我们建议对本次学习班的安排如下

第一部分	第二部分	第三部分	第四部分	第五部分
------	------	------	------	------

理解战略 明确方向	全局思考 提出对策	明确关键 有效决策	分解任务 决策质疑	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、 行动学习研讨的三大核心技能	理解行动学习	0.5H
第一部分	理解战略 明确方向	<p>企业领导开班讲话，宣读企业战略，鼓励学员参与学习</p> <p>培训老师引导学员基于企业战略，导入 360 度破题，研讨：</p> <ol style="list-style-type: none"> 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) 客户群的细分及关键价值链分析 4) 与行业主要竞争对手作对比 SWOT 分析 5) 战略达成的价值和目的 	<p>研讨规则</p> <p>战略思维导入</p> <p>战略视角分析</p>	1H
第二部分	全局思考 提出对策	<ol style="list-style-type: none"> 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关系图 	<p>团队共创</p> <p>世界咖啡</p>	1.5H
第三部分	明确关键 有效决策	<ol style="list-style-type: none"> 1) 明确达成战略的关键对策 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 	<p>决策模型</p> <p>力场分析</p>	1.5H

阶段	项目	项目实施内容	工具应用	建议时长
第四部分	分解任务 质疑决策	1) 针对重要对策，设定清晰的衡量指标 2) 提出达成衡量指标的工作任务（满足 ARRA 条件） 3) 将工作任务整理，团队决策，选择达成战略的重要任务 4) 从三个战略视角对决策提出质疑 <ul style="list-style-type: none"> 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 	团队列名 决策矩阵 ARRA 决策质疑	1H
第五部分	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	行动计划表	0.5H

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知识

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
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