

战略部署与执行（部分沙盘）

【课程背景】

《孙子兵法》云：“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城；攻城之法为不得已。”意思是上乘的用兵之法是以谋略取胜为最高境界。商场如战场，企业要在激烈的竞争环境中实现变革和发展，同样离不开明确而笃定的发展战略作指引。当前正处于后疫情时代，世界变化太快，新技术层出不穷，各种模式风云变幻。尤其是面对复杂的战略体系，管理者经常会不知不觉陷入战略思维的困境：

1. 缺乏全面系统认知：绝大部分管理者对战略形成的认知犹如盲人摸象，每个人都是从一个视角出发，紧紧抓住战略形成的某一部分，无法系统认知战略全貌。
2. 易患战略短视症：管理者受限于角色职责，囿于日常事务，注意力常聚焦在流程结构，追求短期绩效很难结合组织战略思考长远发展进行战略部署
3. 缺乏落地执行策略：战略战略关乎组织的生存发展，组织中的每位成员都应该思考战略，但现实中每个个体认知不同，需求不同，缺乏落地策略，也直接导致战略无法高效快速执行

【课程收益】

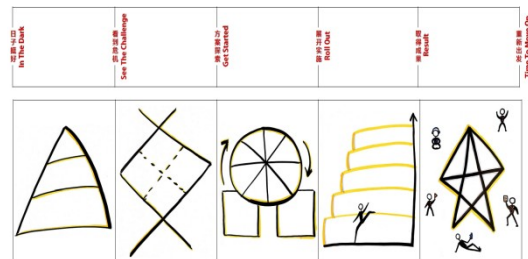
1. 借助模型体验帮助管理者树立危机意识，系统思考战略部署，强化中高层战略执行力，看清战略管理全貌
2. 帮助管理者初步识别战略部署类型、特征以及挑战，说出战略部署周期，了解不同人员反应规律以及心智模式
3. 学习战略部署管理方法及战略部署管理关键工具，并能够运用工具制定战略部署执行策略，切实推动实施，提升战略部署执行能力
4. 识别并深刻认知自己在战略部署部署中的角色和职责，突破固有思维，实现对战略部署执行的承诺，成为战略部署执行的践行者

【模型工具】

➤ 战略地图



➤ 战略部署三折页



【课程安排】

1. 课程对象：中高层管理者
2. 课程时间：2天
3. 课程人数：30人左右

【课程纲要】

主要环节	核心步骤（知识点）	目标产出及工具方法
看清战略全貌	1. 彼此连接 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 芝麻开门-入场调查及随机分组 ✓ 开场 Cheek in ✓ 相互认识、共同约定 ✓ 课程目标及流程安排 	目标产出： 借助模型体验帮助管理者树立危机意识，系统思考战略部署，强化中高层战略执行力，看清战略管理全貌

	<p>2. 看清战略全貌</p> <p>(1) 战略分析-战略信息输入</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 直接竞争者对标分析 ✓ 宏观环境与政策分析 – PEST 分析 ✓ 内部问题分析与解决 – PCF 企业流程管理框架 ✓ 内部优劣势竞争分析 – SWOT 分析 <p>(2) 战略制定-战略共识达成</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 战略如何定锚 – MVV 模型 ✓ 平衡计分卡整体框架 ✓ 战略主轴与关键议题展开 <p>(3) 战略部署-目标任务分解，推动战略执行</p> <p>(4) 战略评估-战略成果评估</p>	<p>■ 工具方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Yes and 活动 ✓ 入场调查活动 ✓ 战略地图工具 ✓ 小组讨论 ✓ 讲解提问 ✓ 案例解析
理解战略部署	<p>1. 组织战略部署类型</p> <p>(1) 常见 12 类组织战略部署类型</p> <p>(2) 战略部署类型的特征</p> <p>(3) 互动环节：组织内部战略执行类型的识别</p> <p>2. 战略部署成功的定义</p> <p>(1) 战略部署成功的定义</p> <p>(2) 战略部署不成功的原因</p> <p>3. 战略部署面临的挑战</p> <p>(1) 战略部署过程中，人员反应的规律</p> <p>(2) 战略部署的失败率</p> <p>(3) 情绪地图讲解</p> <p>(4) 互动：影响您项目成功最大的挑战是哪些？</p>	<p>■ 目标产出</p> <p>帮助管理者初步识别战略部署类型、特征以及挑战，</p> <p>■ 工具方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 战略部署类型图 ✓ POY 图卡 ✓ 小组讨论 ✓ 讲解提问 ✓ 案例解析
了解部署周期	<p>1. 战略部署的周期</p> <p>(1) 战略部署周期沙盘讲解</p> <p>(2) 战略部署六个阶段：</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 日子挺好 ✓ 看到危机 ✓ 方案探索 ✓ 展开实施 ✓ 取得成果 ✓ 重新出发 <p>2. 战略部署中不同人员心智发展模式</p> <p>3. 战略部署中人员的五个阻力点</p> <p>(1) 五个阻力点讲解</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 缺少危机意识 ✓ 缺乏参与意愿 ✓ 缺乏方案认知 ✓ 缺少新的能力 ✓ 成果难以固化 <p>(2) 课堂练习：SWEAR 阻力模型识别并分析阻力</p> <p>(3) 战略执行的六个阶段与五个阻力点的关系</p>	<p>■ 目标产出</p> <p>说出战略部署周期，了解不同人员反应规律以及心智模式</p> <p>■ 工具方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 战略部署沙盘 ✓ 案例解析 ✓ 讲解提问 ✓ 模型分析 ✓ 小组练习
化解部署阻力	<p>1. 如何提升危机意识</p> <p>(1) 知识输入</p>	<p>■ 目标产出</p> <p>学习战略部署管理方法及战略</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 内容：讲解 If ...not...”的重要性 ✓ 方式：使用听得懂的语言，直观易懂，具有冲击力 ✓ 频率：多渠道多频率 <p>(2) 案例解析：</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 某德资企业的业务拓展战略执行主张解读 ✓ 某大型央企的战略执行主张宣导 ✓ 某汽车行业提升客户体验的主张 <p>(3) 同侪教练：填写自己的行动策略并相互交流</p> <p>2. 如何提升参与战略执行的意愿？</p> <p>(1) 知识输入</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 管理者建立高质量的战略执行愿景的能力 ✓ 管理者以身作则的能力 ✓ 管理者的构建信任倾听与帮助的能力 ✓ 转变最强阻力的方法 <p>(2) 互动环节</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 案例解析：如何建立高质量愿景 ✓ 视频解析：第一个追随者 <p>(3) 同侪教练：填写自己的行动策略并相互交流</p> <p>3. 如何应对方案认知阻力</p> <p>(1) 知识输入</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 方案深层讨论 ✓ 详细战略执行影响分析 ✓ 培训与制定考试机制 <p>(2) 互动环节</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 案例解析：某大型企业方案宣导 ✓ 课堂练习：战略执行影响分析 <p>(3) 同侪教练：填写自己的行动策略并相互交流</p> <p>4. 如何提升执行战略执行的能力？</p> <p>(1) 知识输入</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 个人战略执行影响分析 ✓ 创建有效的方法帮助执行者练习新的技术和行为。 ✓ 管理者在过程中需持续反馈、纠偏、辅导、认可 ✓ 及时给予激励和鼓励和表彰 <p>(2) 互动环节：漫游挂图</p> <p>(3) 同侪教练：填写自己的行动策略并相互交流</p> <p>5. 如何巩固战略执行成果</p> <p>(1) 知识输入</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 庆祝阶段性成果 ✓ 及时嘉奖与表彰 ✓ KPI 与流程 ✓ 系统性复盘 <p>(2) 案例解析：某大型企业高管支持度</p> <p>(3) 同侪教练：填写自己的行动策略并相互交流</p> <p>6. 制定自己的行动实施策略</p> <p>(1) 工具讲解：战略执行管理三折页</p> <p>(2) 互动环节：细化自己的行动实施策略</p>	<p>部署管理关键工具，并能够运用工具制定战略部署执行策略，切实推动实施，提升战略部署执行能力</p> <p>■ 工具方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 视频解析 ✓ 案例解析 ✓ 分组讨论 ✓ 阻力卡 ✓ 同侪教练
--	--	--

<p>创建部署文化</p>	<p>1. 组织战略执行中的角色与职责</p> <p>(1) 知识讲解</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 战略执行领导者的角色和职责 ✓ 战略执行执行者的角色和职责 ✓ 战略执行推进者的角色和职责 <p>(2) 互动环节：实践站位</p> <p>(3) 案例解析：IBM 成功案例解读</p> <p>(4) 同侪教练：填写自己的行动策略并相互交流</p> <p>2. 知识回顾</p> <p>(1) 能量翻转-战略执行哀悼告别过去实现能量翻转</p> <p>(2) 胜利圈庆祝-一句话 Cheek out</p>	<p>■ 目标产出</p> <p>识别并深刻认知自己在战略部署部署中的角色和职责，突破固有思维，实现对战略部署执行的承诺，成为战略部署执行的践行者</p> <p>■ 工具方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 实践站位活动 ✓ 案例解读 ✓ 同侪教练
----------------------	---	--