



# 从战略到执行

讲师：陈松

## 课程纲要

### 【课程名称】从战略到执行

### 【课程背景】

在组织战略目标或年度目标实现的过程中，中高层管理干部作为承上启下的关键，往往决定着目标实现的最终结果。目前，很多中高层管理者大多来自于具有发展潜力的业务骨干，面对系统、科学的管理，他们有的仅是零散的经验和感觉，并没有真正形成管理概念和管理技能。

在日常管理活动中，中高层管理者经常出现以下误区：战略分解等于目标分解；工作目标分解等于工作任务分解；工作任务分解就是把工作分配给适合的人；工作落实就是抓执行结果……这些对战略、目标、执行的认识是不全面的，这种错误的认识将严重影响企业战略的实现。

那么，如何正确的制定并分解战略、设定工作目标？如何对执行活动进行控制？在执行过程中出现问题要如何科学的处理？

《从战略到执行》课程是专门针对组织实现战略落地而设计研发的实操性课程，不仅系统的讲解战略、目标、过程管理的实质与内涵，还结合案例解析、小组讨论、实操训练等方式，使学员在课堂上就能熟练掌握战略分解、目标设

定、过程管制的方法。

本课程主要特点如下：

- 1、 是经历过近百次以上企业检验的咨询式培训课程；
- 2、 是一次实操训练而不是传统授课，以案例和实操训练贯穿全程；
- 3、 运用团队体验和团队协作的形式，使参训学员在不知不觉中去显现出问题，便于发掘出问题的实质，最终找到有效的解决方法；
- 4、 本课程学员接受度、参与度极高，再结合讲师点评，直接将枯燥的专业知识转换为技能，再将技能转换为应用，培训效果显著，培训后可直接产生系统的目标、计划、执行体系的架构；
- 5、 课程讲师历任国企、外企、私企高管，强调以落地为目标管理理念，实战经验丰富。

### **【课程收益】**

- 掌握战略制定的流程与原则
- 掌握战略分解的方法
- 掌握目标设定的原则和方法
- 掌握执行过程的控制内容和方法

### **【课程对象】**企业中高层管理干部

**【课程时长】** 2天，每天6小时

**【课程要求】**

- 分组研讨，按4-6人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸，每个小组至少需要4张，A4纸若干张；
- 每组准备三色白板笔各一支。

## **【课程大纲】**

### **第一单元：制定战略**

- **案例讨论：管理的起源**
- 企业中的三大角色及主要任务
  - 决策层的核心任务
  - 管理层的核心任务
  - 执行层的核心任务
- 如何做到战略执行中的“人”与“事”的匹配？
- 企业战略设计的基本要素
- 企业战略与商业画布
- **案例研讨：某服务型企业的商业画布**

## 第二单元：描述战略---绘制战略地图

- 战略地图如何帮助企业创造价值
- 战略地图绘制工具介绍
- 绘制战略地图的六个步骤
- **实操演练：绘制战略实施的战略地图**

## 第三单元：衡量战略---设计记分卡

- 目标管理的概念
  - **小组讨论：是什么在影响目标实现？**
  - 目标达成的五个关键点
- 目标、策略、计划、资源、过程控制
- 设计平衡记分卡指标体系

**案例研讨：某物业公司的平衡记分卡设计**

**实操训练：平衡记分卡设计**

- 分解平衡记分卡指标体系

**案例研讨：某物业公司的平衡记分卡分解**

**实操训练：平衡记分卡指标分解**

- 确定平衡记分卡评价标准

**案例研讨：某物业公司的平衡记分卡指标评价标准**

**实操训练：平衡记分卡指标评价标准设计**

- 制定平衡记分卡的行动方案

**案例研讨：某物业公司的平衡记分卡行动方案**

**实操训练：战略行动方案制定**

#### 第四单元：执行与过程控制

- **小组讨论：什么是执行？**

- 执行就是有结果的行动

**案例分析：有苦劳不是执行**

**案例分析：履行职责不是执行**

**案例分析：完成任务不是执行**

- 执行是对自己百分百负责
- **小组讨论：控制的难点是什么？**
- 过程控制的七大内容

目标偏差

质量偏差

进度偏差

预算偏差

流程偏差

衔接偏差

人员偏差

- 过程控制的五大方法

1. 设定标准

什么是标准？

**小组讨论：标准应该高些还是低些？**

**案例分析：被修改的金标准**

2. 看板管理

什么是看板管理？

团队“两板”的运行

**实操训练：管理看板设计**

3. 制度支撑

制度的火炉原理

**案例分析：管理的三个逆向假设**

4. 强化沟通

什么是管理沟通？

达成共识 VS 行为驱动

行为驱动的几个引擎

## 5. 会议追踪

基本的会议体系

如何召开“三会”

## 第五单元：课程回顾与总结