



# 从战略到执行实战工作坊

讲师：陈松

## 课程纲要

**【课程名称】** 从战略到执行实战工作坊

**【课程背景】**

在组织战略实现的过程中，中高层管理者作为承上启下的关键，往往决定着战略实现的最终结果。在战略落地的过程中，如何分解战略目标到具体的员工行动上，就成为了中高层管理者的核心工作。

战略分解是每个企业都必须要做一件重要的工作，在分解战略时，常常存在以下问题：很多分解措施有名无实，不能解决经营的实际问题；制定年度经营计划时往往“拍脑袋”，靠经验不靠科学；经营和管理活动中对风险的考虑不全面，导致执行中遇阻；企业战略只是机械分解，缺乏科学的分解方法……

以往企业在进行战略分解遇到问题且内部无法有效解决时，多数会采用聘请外部咨询机构进驻，进行全程的管理咨询。这种传统咨询方式的特点如下：

专家做：项目核心工作由咨询公司的专家完成。

企业用：企业方获得相关工作成果文件，并直接进行应用。

说明：应用本方法，项目周期较能力让渡式长，成本也较高，但能够节约企业相关人员的时间与精力。

在多年的管理咨询实战中，我们发现，咨询的过程就是改造人的过程，只有在咨询项目中帮助企业的核心团队掌握了相关的思路、方法以及工具，才能称得上是成功的咨询。因此，我们提倡以工作坊为主要形式的能力让渡式咨询法，其特点如下：

**专家教：**专家通过内训的方式将相关方法论向相关人员进行转移，指导企业方人员熟练掌握相关知识和技能。

**企业做：**企业相关人员在专家的指导下完成核心工作成果，保证工作成果“接地气”，节约管理成本与费用。

**专家评：**由专家对企业人员的工作成果进行评价，给予改进建议，保证工作成果输出的准确性。

**企业用：**企业相关人员能够运用所掌握的方法论解决遇到的新问题，实现“自更新、自创造”。

《从战略到执行实战工作坊》课程是专门针对组织实现战略目标落地而设计研发的以能力让渡为主要形式的实战工作坊，不仅系统的讲解战略落地的实质与内涵，还结合案例解析、小组讨论、实操训练等方式，使学员在工作坊上

就能熟练掌握战略分解、目标设定、计划制定、过程管制的方法。

### **【主要收益】**

- 掌握战略分解的相关工具
- 能够制定出符合企业战略的三级行动方案
- 制定经营计划

**【课程对象】** 企业中、高层管理人员

**【课程时长】** 3-4 天，每天 6 小时

### **【课程要求】**

- 分组研讨，按 6-8 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 8 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：战略管理的本质与内涵**

- **小组讨论：战略 VS 战术**
- **小组讨论：是什么在影响战略的实现？**

- **工具一：战略达成五因素模型**
- 各级组织在战略达成中的使命与工作核心

决策层的工作核心

管理层的工作核心

执行层的工作核心

- 战略管理的基本流程

战略制定

战略分解

战略推进

战略控制

## 第二单元：战略分解

- **工具二：战略分解的 OGSM 法**
- O:长期目的的描述方法
- G:短期目标的描述方法

目标分解的四大维度

财务指标是通过非财务指标实现的

**现场演练：运用 BSC 平衡记分卡分解目标**

- S:实施策略的描述方法

业务策略：我们怎样赢得竞争优势？

管理策略：我们如何配置能力资源以推行业务策略？

现场演练：根据短期目标制定实施策略

- M:测量标准的描述方法

测量标准中的两大要素：指标+责任部门

现场演练：为实施策略制定测量标准

- A:行动方案的描述方法

行动方案：由上而下 VS 由下而上

工具三：团队共创法

由下而上的力量

现场演练：运用团队共创法制定行动方案

### 第三单元：经营计划的制定

- 经营计划的五大核心要素

- 工作进度

工作控制的最小时间节点

工作进度控制的策略与方法

- 阶段目标

工作进度+阶段目标=里程碑

案例研讨：某企业的工作控制方法

- 人力资源

人力资源管理系统的基本构成

价值创造系统

价值评价系统

价值分配系统

案例研讨：某企业的人力资源管理体系

- 资源预算

案例研讨：没花出去的 300 万

全面预算管理与企业经营计划

- 风险预案

组织常见的五大风险

风险预案的级别

现场演练：设计某项工作的风险预案

- 工具四：一页纸计划管理表

- 现场演练：一页纸计划管理表演练

#### 第四单元：战略落地方案的审核

- 战略落地方案审核的五大内容
- 提问引发思考，告知引起争辩
- 工具五：城镇会议
- 现场演练：运用城镇会议审核战略落地方案

#### 第五单元：战略的推进与控制

- 战略推进的五大系统
- 战略控制的六大内容
- 战略控制的四大方法

#### 第六单元：课程回顾与总结