

战略罗盘·行动战图

中基层管理者战略解码与落地实战工作坊

主讲：王伟老师

【课程背景】

在当今瞬息万变的商业环境中，企业战略的清晰制定与高效执行是赢得竞争的关键。然而，许多组织普遍面临一个严峻的“战略断裂层”问题：高层精心勾勒的战略蓝图，在向中基层传递和执行的过程中，常常出现严重的失真、衰减与阻力。战略宣言停留在华丽的 PPT 和抽象的口号上，无法转化为一线团队听得懂、愿意跟、做得出的具体行动。其核心症结在于，中基层管理者普遍缺乏将“战略语言”（为何而战、方向何在）有效“翻译”成“战斗语言”（如何打、谁来做、何时成）的系统化能力与实用工具。

本课程基于决策理论奠基人赫伯特·西蒙关于“管理即决策”的核心思想，以及战略执行领域中的“意义建构”理论，旨在弥合这一断裂带。我们认为，中基层管理者不仅是战略的执行者，更是战略向操作转化过程中至关重要的“翻译官”与“架构师”。他们必须掌握一套科学的“解码”框架，将公司层面的战略意图、目标与优先级，转化为本部门、本团队可理解、可衡量、可执行的任务清单、行为标准与动力机制。

本课程将从认知升级、工具赋能到实战演练，系统化地构建管理者的“战略翻译”能力，将战略从“墙上”真正落到“地上”，最终嵌入团队的“心上”和“行上”，助力组织打通战略到绩效的“最后一公里”，打造一支方向一致、步调协同、战斗力强的执行铁军。

【课程收益】

参与本课程，中层管理者将获得以下三重核心收益：

1. 认知与思维升级

深刻理解自身在战略落地中的关键角色与价值，实现从“被动接收者”到“主动翻译者”和“局部战役指挥官”的思维转型。掌握战略解码的核心逻辑与基本原则，能够精准把握公司战略精髓，并形成清晰的部门战略落地逻辑。

2. 实用工具与方法掌握

获得一套即学即用的“战略翻译”工具箱，包括战略地图演绎、OGSM 目标分解、战斗任务卡设计等。学会运用这些工具，将宏观战略目标逐层分解为部门年度重点、季度攻坚项目、月度核心任务乃至周行动计划，确保战略与日常工作的无缝衔接。

3. 领导力与执行力强化

提升向下沟通战略、激发团队共识与战斗意愿的能力。通过创建团队共同的“行动战图”，能够有效凝聚团队力量，对齐努力方向，并在执行过程中建立敏捷反馈与调整机制。最终，将带领团队从“忙于事务”转变为“赢在战略执行”，不仅提升团队绩效，更彰显自身作为战略型管理者的价值，为个人职业发展注入强劲动力。

【课程目标】

1. 认知目标：参训管理者能够准确复述战略解码的三个核心原则，阐释自身在战略落地中的“翻译官”角色定位。

2. 技能目标：能够独立运用 OGSM 模型或战略地图切片法，完成一份本部门/团队的季度战略重点任务分解草案；能够运用“战斗语言”五要素模板，撰写一份清晰的团队战斗任务指令。

3. 应用目标：课程结束时，输出一份基于公司/事业部当前战略的《团队战略落地 30 天启动计划》，并现场进行模拟发布与动员。

【课程对象】

中层管理者、部门经理、主任等

【课程时长】

2天（6小时/天）

【课程大纲】

单元一：破译密码——理解战略与战斗的语言鸿沟

单元目标：识别战略语言与战斗语言的核心差异，建立“战略翻译”的认知基础，明确管理者在战略落地中的核心角色转变。

一、洞察断层：为何战略总是在中基层“失声”？

（一）战略语言的特征与常见陷阱

1. 抽象化与概念化：探讨战略表述中常见的愿景、使命、价值观等抽象概念，理解其激励方向但缺乏操作指引的局限。

2. 结果导向与长期性：分析战略目标（如“市场份额第一”、“数字化转型领先”）聚焦于终极成果和长期周期的特点。

3. 全局视角与复杂性：理解战略是系统性、全局性的复杂构图，与局部、线性的日常思维存在天然张力。

同步练习 1：请列出您接收到的公司/事业部最新战略中的 3 个典型“战略语言”表述，并分析其特点。

（二）战斗语言的内涵与构建要求

1. 具体化与行动化：战斗语言要求将“做什么”转化为“怎么做、第一步做什么、标准是什么”。

2. 过程导向与短期可控：关注里程碑、关键动作、资源投入与每周/每日的进展。

3. 责任到人与协同界面：明确每项任务的责任主体（谁）、协同对象（和谁）、交付时限（何时）。

同步练习 2：尝试将练习 1 中的一个战略表述，初步翻译成更接近“战斗语言”的表述。

（三）管理者的角色升维：从“传声筒”到“翻译官”与“架构师”

1. 意义建构理论的应用：管理者需为团队解释战略“为什么重要”、“与我们何干”，赋予工作以超越任务本身的意义。

2. 决策漏斗模型：将宏观战略决策，通过层层解码，转化为团队可执行的战术决策与操作决策。

3. 建立战略连接点：在团队日常工作中，有意识地建立与战略目标的显性链接，让战略“看得见、摸得着”。

同步练习 3：反思并分享一个您过去成功将上级指令转化为团队有效行动的案例，其中您扮演了什么样的角色？

单元二：掌握罗盘——战略解码的核心工具与模型

单元目标：掌握至少两种将战略目标分解为部门/团队重点工作的结构化工具，能够初步绘制本团队的“战略-行动”逻辑链路图。

一、工具一：战略地图的纵向分解与横向对齐

（一）平衡计分卡四维视角的精髓：理解财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度间的因果关系链（战略逻辑）。

（二）从公司战略地图到部门贡献地图：学习如何识别公司战略地图中与本部门强相关的战略主题与目标，并推导出本部门的支撑性目标。

（三）绘制部门战略贡献图（实战演练）：以小组为单位，基于提供的简易公司

战略地图模板，讨论并绘制本（模拟）部门的战略贡献图，明确本部门在战略中的价值定位。

同步练习 4：根据提供的战略主题（如“提升新产品市场占有率”），小组讨论并画出研发、市场、销售三个部门可能的战略贡献逻辑链路。

二、工具二：OGSM 模型——从目标到举措的强逻辑规划

（一）OGSM 框架解析：深入理解目的（Objective）、目标（Goal）、策略（Strategy）、衡量（Measure）四要素的层层递进与支撑关系。

（二）策略（Strategy）的精准设计：策略是达成目标的关键路径和选择，学习用“通过……手段，以达成……效果”的句式进行描述，避免与目标混淆。

（三）部门级 OGSM 制定工作坊：运用 OGSM 模板，针对一个具体的部门年度或季度目标，小组协作完成一份完整的 OGSM 计划草案。

同步练习 5：给定一个目标（G）：“第三季度末，A 产品在华东区的销售额提升 15%”。请为其设计 2-3 条清晰的策略（S）。

三、工具融合与情境选择

（一）两种工具的适用场景对比：战略地图更适用于澄清价值定位与协同关系；OGSM 更适用于对具体目标的战役规划。

（二）从重点工作中提取“战斗任务”：学习从战略贡献图或 OGSM 的“策略”与“衡量”中，提取出需要团队攻坚的、具体的“战斗任务”。

（三）“战斗任务”描述规范：介绍“战斗任务卡”模板，包含任务名称、背景价值（Why）、成功标准（What）、关键动作与里程碑（How）、负责人与资源（Who/With What）、时限（When）。

同步练习 6：从练习 5 的任一策略中，提取并填写一份完整的“战斗任务卡”。

单元三：绘制战图——从团队共识到行动指令

单元目标：学会组织团队共识会议，运用视觉化工具将解码后的战略重点转化为团队共同认可的“行动战图”，并掌握发布清晰“战斗指令”的沟通技巧。

一、召开团队战略共识会

（一）会议设计与引导：设计会议议程，运用“世界咖啡”或“团队画布”等引导技术让团队成员参与解读战略、贡献想法。

（二）视觉化呈现“行动战图”：将团队共识的季度重点、关键任务、依赖关系、里程碑等，用甘特图、看板或关系图的形式绘制在大型白板或海报上，形成视觉中心。

（三）处理分歧与建立承诺：学习引导团队讨论任务优先级、资源分配中的分歧，并最终通过公开承诺或签字确认等方式，建立团队心理契约。

同步练习 7：角色扮演。小组中一人扮演管理者，其他扮演团队成员，就“战斗任务卡”中的资源分配或成功标准可能存在分歧的点，进行一场 5 分钟的迷你共识会模拟。

二、发布战斗指令的艺术

（一）“战斗指令”的沟通结构：学习运用“情境-冲突-问题-方案”或“背景-任务-行动-资源-支持”等结构化沟通模型，进行任务下达。

（二）注入能量与意义：在指令沟通中，不仅要讲清任务（What & How），更要反复链接战略意义与团队/个人价值（Why）。

（三）确保双向理解与反馈：采用“复述确认法”或“3W 提问法”（What, When, Who），确保指令被准确理解，并建立初步的反馈渠道。

同步练习 8：根据一份填写完整的“战斗任务卡”，进行一场 2 分钟的“战斗指令”发布模拟演讲。

三、建立执行节奏与反馈机制

(一) 将战略复盘嵌入日常管理：将“行动战图”的进度回顾，作为周例会、站会的固定议程，区别于日常运营工作回顾。

(二) 设计轻量化的战略反馈仪表盘：为关键战斗任务设计 1-2 个核心指标，进行可视化跟踪（如简单的进度条、趋势图）。

(三) 敏捷调整：应对变化的战图更新流程：明确在什么情况下、通过什么流程可以对“行动战图”进行调整，保持战略执行的灵活性。

同步练习 9：为你的“战斗任务卡”设计一个用于周会跟踪的“仪表盘”，包含哪 1-2 个核心指标？准备问团队哪 1-2 个核心问题？

单元四：熔炼内功——塑造战略执行型团队文化

单元目标：理解管理者个人行为对团队战略执行文化的影响，掌握持续强化战略关联、激励团队斗志的日常领导行为要点，制定个人行动计划。

一、领导者行为：最强大的战略信号

(一) 时间分配与关注焦点：分析领导者的时间、会议、提问和表扬资源投向哪里，哪里就会被团队认为是真正的战略重点。

(二) 决策校准：以战略为标尺：在面对日常决策时，有意识地追问：“这个选择更有利于哪个战略目标的实现？”

(三) 故事传播：塑造战略叙事：有意识地收集和讲述团队在战略执行中的“小胜利”故事或攻坚克难的故事，强化战略的生动性和感召力。

同步练习 10：反思你过去一周的工作，列出你花费时间最多的三件事。它们与你理解的公司战略重点，关联度如何？未来一周可以如何调整？

二、持续沟通与迭代

(一) 建立“战略-执行”对话循环：不仅自上而下传达，也自下而上收集前线对战略的洞察与反馈，形成闭环。

(二) 庆祝里程碑与快速复盘：对“行动战图”上的关键里程碑达成，进行及时、公开的庆祝和小复盘，既激励团队，也萃取经验。

(三) 应对挫折与调整预期：当执行遇阻时，如何引导团队聚焦于解决问题和学习改进，而非互相指责，保护团队战略执行热情。

同步练习 11：设计一个针对“战斗任务”某个里程碑达成后的、5 分钟团队庆祝或认可仪式。

三、课程总结与行动承诺

(一) 个人行动计划制定：运用“30 天行动改善计划”模板，规划课程结束后立即可以启动的 3 项关键行动。

(二) 小组学习成果汇报与互评：各小组展示最终的《团队战略落地 30 天启动计划》草案核心内容，并接受其他小组质询与建议。

(三) 导师总结与寄语：培训师总结课程核心逻辑，强调从“知”到“行”的跨越，鼓励学员成为战略落地的“点火者”与“引路人”，并建立后续交流渠道。

同步练习 12 (最终练习)：完成您的《团队战略落地 30 天启动计划》，包含：

1. 我要向团队传达的一个核心战略解读；
2. 我将主导推动的第一个“战斗任务”是什么；
3. 我将改变的一个领导行为（时间分配/沟通方式/会议设计等）。

课程小结：从战略罗盘到行动战图！

