

战略解码与执行（版权沙盘）

【课程背景】

纵观全球高绩效企业特征，都与清晰完整的战略规划、切实可执行落地系统制度、配套的绩效及人才体系等有着绝对密不可分的关联。特别在现阶段全球疫情持续的大环境下，你会发现，不是我们不够努力，而是很多企业都会“用战术上的勤奋来掩盖战略上的不足”，面对 VUCA 时代，这种状况到底还能维持多久？企业经营过程中是否或多或少存在如下困惑：

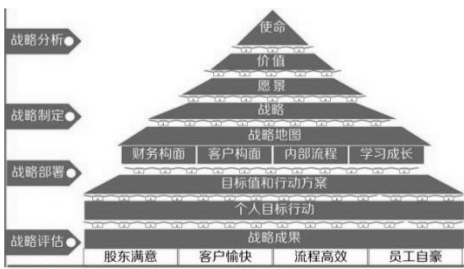
- ✓ 未来看不清：视野局限，缺乏行业深邃洞察以及前瞻分析
 - ✓ 共识不到位：战略理解不一致，个人和组织战略方向偏移
 - ✓ 落地不给力：执行偏差、协作失调、配合不好、推进乏力，
- 本工作坊将聚焦企业当下现状、帮助您理清方向，洞察未来、系统规划，推动企业战略落地执行

【课程收益】

1. 共识战略认知、初步识别战略实施类型和特点，了解战略实施成功的定义
2. 深入理解 OGSM 的内在关联并能够实践运用进行战略解码
3. 学习战略执行的工具方法，能够借助 SWEAR 模型化解战略执行阻力
4. 深刻认知自己在战略执行的角色和职责，突破固有思维，成为战略执行的践行者

【模型工具】

✓ 战略全景图



✓ OGSM 战略解码工具

目的	目标	策略	标准	行动

✓ SWEAR 化解执行阻力工具

使命感 Sense of Agency	参与感 Willing to engage	探索性 Exploration of New Way	执行力 Ability to perform	应变力 Reinforcement of change

1. 课程对象：企业中高层
2. 参加人数：30 人左右
3. 课程天数：2 天时间

【课程纲要】

主要环节	核心步骤（知识点）	目标产出及工具方法
------	-----------	-----------

<p>看清战略全貌</p>	<p>1. 强化战略认知</p> <p>2. 看清战略体系</p> <p>(1) 战略分析-战略信息输入</p> <p>(2) 战略制定-战略共识达成</p> <p>(3) 战略实施-战略解码执行</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ □OGSMT-战略部署执行 ✓ □SWEAR-化解执行阻力 <p>(4) 战略评估-战略成果评估</p> <p>3. 理解战略实施-解码执行</p> <p>(1) 组织战略实施</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 常见 12 类组织战略实施类型 ✓ 战略实施类型的特征 ✓ 互动环节：组织内部战略实施类型的识别 <p>(2) 战略实施的管理与领导</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 互动环节：战略实施面临的挑战分析 ✓ 战略实施的管理与领导 <p>——战略实施的管理：战略解码-任务</p> <p>——战略实施的领导：战略执行-关系</p> <p>(3) 战略实施成功的定义</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ OGSMT 推动战略解码 ✓ SWEAR 消除执行阻力 	<p>■ 目标产出：</p> <p>看清战略全貌、强化战略认知，系统思考战略规划实施</p> <p>初步识别战略实施类型、特征，说出战略实施成功的定义</p> <p>■ 工具方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ POY 图卡 ✓ 小组讨论 ✓ 讲解提问 ✓ 案例解析 ✓ 战略实施类型图
<p>OGSM-T 推动战略解码</p>	<p>1. OGSM-T-理念认知</p> <p>(1) 什么是 OGSM-T</p> <p>(2) OGSM-T 运用的重要条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 有效规划你的方案：支持、内容、技巧 ✓ 充分发挥自身优势 <p>(3) 如何准备 OGSM-T 方案</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ SWOT 分析 ✓ 对持矩阵 ✓ 关注怎么做 <p>2. OGSM-T-结构关联</p> <p>(1) OGSM-T 要素拆解示范</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ O-要点讲解-案例分析-操作贴士 ✓ G-要点讲解-案例分析-操作贴士 ✓ S 要点讲解-案例分析-操作贴士 ✓ M 要点讲解-案例分析--操作贴士 ✓ T 要点讲解-案例分析--操作贴士 <p>(2) OGSM-T 内在要素的关联</p> <p>(3) OGSM-T 和战略框架的关联</p> <p>3. 实践共创-制定你的 OGSM-T</p> <p>(1) 小组共识一个关键任务-共同讨论写出 OGSM-T</p> <p>(2) 小组发表</p> <p>(3) 分享点评</p>	<p>■ 目标产出</p> <p>深入理解 OGSM-T 的内在关联并能够实践运用工具进行战略解码</p> <p>■ 工具方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ OGSM-T 表单 ✓ 小组讨论 ✓ 案例解析 ✓ 互动游戏 ✓ 讲解发问 ✓ 同侪教练
<p>SWEAR 化解执行阻力</p>	<p>1. 了解战略部署执行的周期-沙盘推演</p> <p>(1) 战略部署执行的六个阶段及现象</p> <p>(2) 战略部署中不同人员心智发展模式</p>	<p>■ 目标产出</p> <p>说出战略执行周期，了解不同人员反应规律以</p>

	<p>(3) 互动环节：小组讨论阻力声音</p> <p>2. 战略执行中人员的五个阻力点-沙盘推演</p> <p>(1) 五个阻力点讲解</p> <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>3. 如何化解执行阻力</p> <p>(1) 策略共创</p> <p>(2) 小组讨论</p> <p>(3) 策略发表并讲解</p> <p>4. SWEAR 化解执行阻力的管理策略</p> <p>(1) 如何提升危机意识</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 策略讲解：内容、方式、频率 ✓ 案例解析：某国企案例 <p>(2) 如何增强战略执行的意愿？</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 策略讲解：高质量愿景、以身作则、构建信任、转变最强阻力 ✓ 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) 如何全面解读方案</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 策略讲解：方案深层讨论、战略执行影响分析、培训考核机制 ✓ 案例解析：某大型企业方案宣导 <p>(4) 如何提升战略执行新的能力</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>(5) 如何巩固战略执行成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 策略解读 ✓ 案例解析：某大型企业高管支持度 <p>5. 制定自己的战略执行实施策略</p> <p>(1) 工具讲解：战略执行实战地图</p> <p>(2) 同侪教练：细化自己的行动实施策略</p>	<p>及心智模式</p> <p>学习战略执行策略方法，能够运用工具制定战略执行策略</p> <p>■ 工具方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 沙盘演绎 ✓ 案例解析 ✓ 讲解提问 ✓ 小组讨论练习 ✓ 视频解析 ✓ 阻力卡 ✓ 同侪教练
<p>创建战略执行文化</p>	<p>1. 未来组织需要的文化</p> <p>2. 组织战略执行中的三种角色：</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 战略执行领导者 ✓ 战略执行执行者 ✓ 战略执行推进者 <p>3. 三种角色的职责</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 战略执行领导者职责 ✓ 战略执行执行者职责 ✓ 战略执行推进者职责 <p>4. 我们的角色定位：践行者</p> <p>(1) 互动环节：实践站位</p> <p>(2) 同侪教练：填写自己的行动策略并相互交流</p> <p>5. 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>深刻认知自己在战略执行中的角色职责，突破固有思维，实现对战略执行的承诺，成为战略执行的践行者</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

