

战略突围四部曲

战略洞察 | 战略规划 | 战略解码 | 战略复盘

课时：8天

企业面临的挑战：

当今的企业必须直面不进则退的无情铁律，身处在这种背景下，对未来机遇的识别，商业模式的持续改进，高瞻远瞩的战略布局，上下同心的愿景理解，战略目标的逐级分解，基层员工的高效执行，无疑是企业取得商业成果的关键所在。

但是在实际工作中，企业往往会遇到很多问题：

- 如何能够敏锐有效地洞察内外环境，预测趋势走向，识别战略机会？
- 如何能够系统梳理基于战略机会与企业核心优势的商业模式，在运筹帷幄中致胜未来？
- 如何通过逐层解码，保持战略的连贯性与一致性，跨越战略与执行间的鸿沟？
- 如何攻破战略推进过程中的障碍点，直击突破点？
- 如何让战略复盘不流于形式泛泛而谈？

此战略系列，旨在**树立战略突围全景图**，形成从**战略洞察→战略规划→战略解码→战略复盘**的动态系统观，助力企业深刻把脉市场态势，发现市场机会，清晰自身竞争差异与企业护城河，制定上下同欲的战略规划，逐层解码与追踪复盘，总结规律不断形成组织智慧，在层层突围中脱颖而出，赢得未来。

形式：线下实战工作坊（可结合阶段辅导与复盘进行持续推进）

对象：企业的决策者、战略管理者、企业中/高层管理

课程收益

- 塑造战略管理系统观与方法论，在认知、思维、行为、方法上形成统一语言
- 学会利用工具分析内外环境，洞察商业机会，找到持续增长的突破口，制定步步为赢的战略规划
- 学会基于商业模式与运营模式，制定致胜未来的业务设计
- 以战代训，掌握战略落地的有效工具与方法，课堂实战输出的核心成果可直接运用于执行与落地，并建立过程优化与复盘机制，赋能企业在落地执行中实现卓越成果
- 推动企业沟通文化与组织变革的转型，助力企业有效实现战略目标的纵横向贯通，上下同欲，左右协同

课程框架



课程大纲

战略突围四部曲一：战略洞察篇（2天）

洞察内外环境，挖掘战略机会点

模块 1：

树立从战略规划到战略落地的闭环观

何为战略？

揭开面纱：战略是什么，战略不是什么

当我们谈论战略时，到底在谈什么？

好战略 VS. 坏战略

战略 VS. 战术

战略是一种组织能力

战略的三个层次

公司战略

业务战略

职能战略

战略从形成到落地的关键

战略突围全景图：从战略规划到战略落地闭环观

【研讨】 组织战略及战略管理现状自我扫描

模块 2：感知趋势（外部）

战略洞察的重要性：战略在于寻找机会差距

战略洞察的核心维度

了解当下经济走势

后疫情时代及数字化时代的经济走势

经济衰退常见 U/V/W/L 四种不同形态的走势

引发 V 型向 U 型转变的可能路径

行业分析

行业商业模式

行业的市场空间

行业关键指标

行业政策环境和生命周期

行业的竞争格局

行业增长驱动分析

【研讨与输出】 对所在行业的分析报告

模块 3：感知市场/客户（外部）

微观市场 STP 分析

客户分析

需求现状与变化

客户购买行为
服务质量与客户满意度

【研讨与输出】对微观市场和客户画像的分析

模块 4：感知竞争对手（外部）

竞争对手分析
基本概况
商业模式
关键竞争力
财务状况
归纳总结竞争对手的竞争策略

【研讨与输出】对当前竞争态势分析+对未来竞争态势推演

模块 5：分析内部环境（内部）

资源分析
财务诊断
管理诊断
业务诊断
核心竞争力优势

【研讨与输出】对内部能力的评估报告

模块 6：洞察战略机会点

基于外部与内部分析的战略洞察总结
寻找战略机会点
决策战略方向

【研讨与输出】一页纸战略洞察画布+战略机会点

模块 7：阶段性输出与汇报

小组成果汇报：输出学习成果
各小组提出相关反馈
阶段复盘

*** 课后作业：**对课程中的核心输出进行进一步细化与迭代

战略突围四部曲二：战略规划篇（2天）

明确愿景，规划战略方向，制胜商业设计

模块 1：明确愿景

明确愿景

分析保持当前业务状态未来公司的发展趋势

分析改变当前业务状态未来公司的发展趋势

判断是否改变当前业务状态战略

模块 2：聚焦战略意图

战略调色板

经典型战略

适应型战略

愿景型战略

塑造型战略

重塑型战略

确定战略意图

【研讨与输出】 一页纸战略意图

模块 3：挖掘创新焦点

未来业务组合的创新

核心业务

成长业务

新兴机会

三种典型的创新模式

产品、服务和市场创新

业务模式创新

运营创新

【研讨与输出】 寻找创新机会

模块 4：制胜商业设计

商业设计的双驱动引擎

商业模式设计 & 运营模式设计

商业模式设计核心框架与要领

【研讨与输出】 一页纸商业画布

运用模式设计核心框架与要领

【研讨与输出】 一页纸运营画布

双驱动引擎的联动效应

【研讨与输出】 业务线商业模式/运营模式现状与未来分析

模块 5：战略看板，让梦想清晰可见

战略看板核心要素

价值主张 (Value)

竞争差异 (Difference)
企业护城河 (Defence)
关键成果 (Key Result)
一页纸战略看板

【研讨与输出】 通俗易懂、易于传播的一页纸战略看板

模块6：战略决策把脉，减少噪声偏差

决策中的潜在噪声与偏差
无处不在的噪声与偏差
噪声与偏差的原理机制
中介决策法，减少判断中的噪声
决策拆解
中介评估
决策会议

【演练】 运用中介决策法现场模拟战略决策审议会议

模块7：阶段性输出与汇报

小组成果汇报：输出学习成果
各小组提出相关反馈
阶段复盘

*** 课后作业：** 对课程中的核心输出进行进一步细化与迭代

战略突围四部曲三：战略解码篇 (2天)

从目标到任务到行动的层层解码，确保战略一致性与协同性

模块 1：树立战略解码思维观

战略解码的关键成功因素

战略解码常见的问题

战略目标的层级

企业目标

事业部目标

部门目标

团队目标

个人目标

目标管理的常用工具

OGSM

MBO

KPI

BSC

OKR

模块 2：战略解码方法论

战略实现路径规划核心框架 OGSM

Objective 目的

Goal 目标

Strategy 策略

Measurement 衡量

OGSM 优势与框架说明

OGSM 的战术 (Tactics) 里程碑演变

OGSM 运用图解

二天

模块 3：战略解码七步法

战略解码第一步：评估形势

【研讨与输出】 为企业所处位置定义目标和策略

战略解码第二步：明确方向

【研讨与输出】 描述最终想要达到的目标

战略解码第三步：界定目标

【研讨与输出】 关键业务目标、赋能性目标、辅助性目标

战略解码第四步：选择策略

【研讨与输出】 选择聚焦资源，取舍目标的实现方案

战略解码第五步：制定衡量标准

【研讨与输出】 数据化、可实现、可测量，明确负责人

战略解码第六步：沟通

【研讨与输出】 团队共同理解、集中团队动力

战略解码第七步：执行

【研讨与输出】 行动、衡量和重现循环，使用衡量方法不断评估进展

模块4：OGSM 实战演练

基于实际的 OGSM 实战演练

形成与共识 OGSM 画布

【研讨与输出】 一页纸 OGSM 画布

模块5：赢得团队支持

分析造成执行力差的原因

经理人在团队中的责任

赢得团队支持的过程

关注团队成员的需求

热情沟通

倡导持续学习

模块6：阶段性输出与汇报

小组成果汇报：输出学习成果

各小组提出相关反馈

阶段复盘

*** 课后作业：**对课程中的核心输出进行进一步细化与迭代

战略突围四部曲四：战略复盘篇（2天）

反观过去与内部，在深刻反思中总结规律，提取组织智慧

模块1：复盘思维

何为复盘

复盘的意义与价值

复盘常见误区

复盘的基本原则

模块 2：复盘框架（上）

复盘的常见类型

战略与经营复盘

项目复盘

团队复盘

个人复盘

三位一体复盘闭环：OODA+GRAI+KISS 核心框架

OODA 模型内涵及应用详解

观察 Observe

调整 Orient

决策 Decide

行动 Act

【研讨与输出】 基于实际的 OODA 框架演练

二天

模块 3：复盘框架（下）

GRAI 模型内涵及应用详解

回顾目标与关键假设 Goal

评估结果 Result

分析原因 Analysis

领悟规律 Insight

KISS 模型内涵及应用详解

可保持 Keep

可改进 Improve

不要做 Stop

开始做 Start

【研讨与输出】 基于实际的 GRAI 与 KISS 框架演练

1. OODA+GRAI+KISS 核心框架如何形成联动闭环

模块 4：关键议题的复盘实战

年度工作复盘

年度 KPI 完成情况复盘

重点项目复盘

【研讨与输出】 一页纸复盘画布

模块 5：梳理成功规律，形成组织智慧

1. 梳理成功经验

2. 形成组织智慧的关键

【研讨与输出】 成功规律

模块 6：阶段性输出与汇报

小组成果汇报：输出学习成果

各小组提出相关反馈阶段复盘

* **课后作业：**对课程中的核心输出进行进一步细化与迭代