

参加对象:中高层管理人员

工作坊时长：2-3 天

## 战略解码 3.0 工作坊

Strategy Decoding Workshop

### 项目背景

战略,看起来很美,但为什么执行的效果总是不尽如人意?

“有无战略已经不是衡量一家公司能够成功的依据,无论是优秀的公司还是平庸的公司都有战略,但战略的执行力如何却是区分他们的标志”

跨越从战略到执行的鸿沟,必须破解四大障碍:

- 组织愿景与个人价值的贯通性
- 战略目标与经球策略的一致性
- 业务设计与组织能力的匹配性
- 公司任务与部门工作的联动性

战略解码工作坊是为不满现状、追求卓越的组织,定制化设计的整体解决方案,帮助公司上解战略、下达绩效,实砌持续领先。战略解码是通过可视化的方式,将战略转化为全体员工可理解、可执行的行为的过程。

在工作坊中,公司班子成员及管理层一起就企业发展的战略性问题进行充分的讨论,本身即是对现有工作模式的创新,营造集思广益、畅所欲言的氛围,有助于实现左右协同。

在工作坊中,从领先的意愿展开,使得公司未来发展的愿景和目标更加清晰,通过寻找差距找到未来改变的动力,并集中定位根本原因,通过战略和执行两个维度进行破解,最终通过领先团队的塑造保证关键任务和举措的落地执行,有助于实现上下同欲。

### 前进 - 靠什么登高山

上下同欲的目标  
内部一致性

志同道合的伙伴  
执行有效性

持续发展的基石  
组织敏捷性



## 工作坊效果示例

### Results

## 客户评价

### 成效——凝聚共识，激发活力

这样看来，商客市场的空间还是巨大的，不能因为我们自己不重视就放弃。

领导，三天前我听你们说这个指标觉得不可能，今年再看应该是定低了。

客户需求明确的摆在那里，你不拿别人就拿对子，我不会等你准备好了再开炮的。

### 成效——统一方法，提升能力

做了这么多年市场，原来不懂什么是细分市场，该怎么做 SWOT 分析，这次算是弄明白了。

以前咱们看是在说同样一件事情，市场产品服务，执行这些想当然的概念，其实同样的字眼背后含义完全不同。

经营发展还是要符合科学规律，不能拍脑袋不能蛮干。

### 成效——问题导向，强化执行力

其实问题都知道，感谢狠狠的逼了我们一把，把根因暴露出来。

不是资源不够，是不够聚焦，聚焦首先是一种能力。

先进经验学了不少，原来学的都是结果没学过成自己基本功不扎实，拿到秘籍也练不成神功。

### 1、固化成为业务单元管理模式和流程

以 A 公司为例，从 2016 至 2017 年，连续两年将解码工作坊成果纳入公司年度工作会报告，同时解码流程穿透至县分和支局单元，形成全目标闭环，2016 年底工作坊现场输出 5 大类、23 项公司级的行动举措，并一一落实了牵头负责部门、关键资源部门以及监督检查部门。2017 年春节后，在战略解码项目组的帮助下，A 公司将行动举措进一步分解到 12 个核心职能部室的 66 个部门级行动举措，并确保月度、季度的过程指标，按照 30% 的权重进行全年的绩效考核，同时在 2017 年 4 月内，通过项目同步培养的公司内部战略解码引导员，运用战略解码的实操方法论，帮助 15 个区县分公司分解明确当年的关键业绩差距与行动计划和考核指标，2017 年公司全年完成全业务发展目标 101.4%，省内综合排名由 2016 年的倒数第 2 跃居为正数第 2。

### 2、找到了机会市场，攻坚突破，重塑信心

以 B 公司为例，聚焦细分市场，突破业务格局之战，在实现工作坊中，通过团队碰撞和群策群力，公司核心管理团队提出了极具挑战性的领先目标，每个季度提升一个点的移动份额。在此目标引领下，通过市场洞察的 SWOT 分析表，在表面饱和的移动市场上，找到了规模企业从业人员这一红河中的蓝海细分市场。并针对此市场的用户痛点，重新设计了产品组合渠道布局以及营销方案，工作坊结束第 2 天即刻成立起政企从业人员攻坚项目组。在战略解码项目的支撑帮助下，突破设计政企客户经理和区域社会渠道代理利益分配模型，解决了组织变革中首要的意愿问题，并运用绩效改进的 6 层模型，制定了三阶段六步法的业务流程再造和营销工具创新，开展多波次有效的营销。

截止 2018 年 1 月 31 日，b 公司完成首批 300 家企事业单位开展战狼行动，移动业务新增 3.2 万户，移动产能同比提升了 10 倍，不限量产品完成率，全省第一，人均产能提升 8 倍，全省居首至 2018 年 3 月也实现了每个季度提升一个点移动市场份额的领先目标。

# 工作坊大纲

## Program Outline

### 工作坊收益：

经过本工作坊，帮助组织跨越从战略到执行的鸿沟，省市公司将获得如下收益：

- **理念**：产生对目标的认同和责任，激发对执行的主动性，统一目标实现的方向。
- **方法**：系统性学习战略执行方法论，实战研讨差异化市场策略，细化设计核心业务发展模式。

	第一天	第二天	第三天
早上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 工作坊启动</li> <li>● 讲解:方法论导入</li> <li>● 讲解/练习:确定公司愿景及发展目标</li> <li>● 讲解/练习:差距及核心问题分析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 汇报/点评:领先的意愿战略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小组汇报:领先意愿、战略、执行</li> <li>● 总参汇报</li> </ul>
下午	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 讲解/练习:市场洞察</li> <li>● 讲解:聚焦创新</li> <li>● 讲解/练习:业务设计</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 讲解:领先的执行</li> <li>● 练习:领先的执行</li> <li>● 点评:领先的执行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 班子确定公司级公司关键任务</li> <li>● 实战:确定行动举措</li> <li>● 实战:责任分工</li> <li>● 讲解:领先的团队</li> </ul>
晚上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小组研讨:领先的意愿与领先战略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小组研讨:领先的意愿、战略与执行</li> <li>● 总参组研讨</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●</li> </ul>

