

**战略管理行动学习**

**—— 战略解码与执行工作坊**



主讲老师： 蔡晓清

**【课程背景】**

有无战略已经不是衡量 一 家组织能够成功的依 据。无论是优秀的组织还是平庸的组织都有战略， 但

战略的执行力如何却是区分它们的标志。

—— 《从优秀到卓越》吉姆 · 柯林斯

战略总是以失败告终， 原因在于执行； 只有不到

10%明确表述的战略能被有效执行

——《执行》拉里 · 博西迪 / 拉姆 · 查兰

每 一 家企业都面临着战略制定和实现的挑战，但大多数企业从战略到执行的价值创 造之路并不清晰。事实证明， 只有在战略和执行方面都见长者 ，才能将价值主张转化成

实实在在的成果。 战略解码是化战略为行动 、变愿景为现实的利器。 它通过团队共创的

方式， 对企业战略进行澄清诠释， 助企业明晰路径 、明确硬仗 、分解任务， 将企业的战 略规划转化为 一 线员工能够理解的语言，并落实为绩效承诺，输出为绩效结果，实现“ 上

下同欲 ”“ 左右协同 ”“ 力出 一 孔 ”“ 使命必达 ”的局面。

本《战略解码与执行工作坊》的完整版共计四大部分 ，每 一 部分包含四个不同的专 题（讲）。每个部分的课程告 一 段落后， 学员将在授课导师的指导下， 结合本企业的实 际情况进行相关的研讨并完成相应的作业。全部课程结束， 学员企业的战略得以有效执 行落地的方案举措也随之而出，从而实现“以行动促学习，达成组织战略目标上的共识 ” 和“ 化战略为行动， 推动企业战略执行上的实践 ”的课程目标。 其中课程的第 一 部分— — 从战略思维到战略澄清， 旨在拓展学员战略认知的视野与高度 ，帮助学员准确理解公 司战略 ，有效澄清战略目标并达成 一 致共识 ；课程的第二部分—— 从战略解码到战略落 地， 旨在帮助学员掌握有效的策略工具（如战略地图）进行战略解码 ，将企业的战略目 标转化为相应的行动计划 ，让战略开始落地 ；课程的第三部分—— 从公司治理到组织运 营， 旨在解决战略执行落地的组织保障问题 ，通过企业年度经营计划预算体系 、绩效管 理体系等机制体制的建设 ，实现组织的有序运营及不断更新 ；课程的第四部分—— 高效 战略执行团队打造， 将从组织行为与企业文化塑造的维度， 提升企业战略的执行能力、

管理者的领导能力。

本课程的授课老师从 2009 年开始研究和演讲战略与执行， 已经十余年的时间了， 这个过程中从理论到实践 ，积累了大量经验，希望通过教学与咨询的方式与中国的企业 家及企业管理人员共同为企业打造从战略规划到执行落地的系统性绩效组织，探索中国

企业更好符合新时代的发展之路。

**【课程特色】**

1. **理论夯实：** 以经过实践检验的经典战略管理理论模型为基础 ，确保课程方向与

内容的正确性 、 有效性；

2. **逻辑清晰：** 课程模块之间因果关系明确 ，课程内容循序渐进 ，便于学员“ 知其

然， 且知其所以然 ”；

3. **工具实用：** 结合课堂实践需要 ，精选并设计多个实用管理工具， 有提升问题的

分析与解决的效率；

4. **行动学习：** 以对本企业战略解码的实战场景为主轴， 有机穿插多项专题研讨、

实操演练， 以实践行动促进学习；

5. **案例详实：** 课程中的主要案例，均为导师亲身经历实践，案例完整，分析透彻，

聚焦准确， 杜绝浅藏辄止；

6. **成果具体：** 课程结束，学习成果也随之而出。全体学员在达成战略共识的同时，

也明确了行动方向 、路径及方法。

**【课程收益】**

1. 拓展战略视野， 了解战略分析及规划的思路及方法；

2. 加强战略沟通， 厘清和明确组织使命及发展目标；

3. 通过战略解码， 探讨和明确组织的经营重点和策略；

4. 明确公司年度目标并在参与人员的管理层对公司目标达成共识； 5. 构建企业的绩效目标体系及明确实现企业工作目标的达成路径；

6. 通过指标化的语言将公司年度目标变成行动计划 、 从而有效落地；

7. 明确下级部门如何承接公司目标， 及如何支撑公司目标实现；

8. 提升组织的战略执行能力， 提升组织的战略决策与领导力。

**【师资简介】**

本课程的主讲人蔡晓清老师为国内资深战略管理/公司治理/组织行为领域的研究专 家 、 美国弗吉尼亚州立大学 MBA， 麦可睿管理咨询公司董事长兼 CEO ， 武汉问津商学 院院长，新加坡经济管理学院副院长，清华大学、北京大学 、南开大学 、西安交通大学、 浙江大学 、中山大学等高校 EMBA/MBA 班客座教授 ，湖北省委党校 、湖北省社会主义学 院 、武汉大学 、华中科技大学 、湖南大学特聘教授， 中国建筑科学院首席战略顾问， 多

家上市公司独立董事。 其授课风格如下：

1. 高屋建瓴 、 落地生根 、 讲演结合 、 声情并茂 、风趣幽默。

2. 案例丰富， 理论指导， 部分案例现场实操。

3. 思路清晰， 逻辑严谨， 理论夯实， 案例精彩。对学员始终贯彻学习的十六字方

针“ 博览古今 、 学致中西 、 团结紧张 、 严肃活泼 ”。

**【授课方式】**

**课程讲授+ 案例分析+ 现场研讨+ 作业实操**

“ 授人以鱼， 不如授人以渔 ”。 工作坊的 一 个主要目标， 是在完成相关理论及方法 讲授的同时， 在导师的指导下， 通过精准有效案例分析， 透彻理解战略解码的意义， 掌 握战略落地执行的方法路径， 并以多场现场研讨， 逐步完成公司自身的战略解码成果，

设计具体有效的执行策略方案。

**【课程时长】**

2 — 4 天 ，12-24 课时。

本课程的完整版为 4 天（24 课时）。可根据客户实际需求 ，对课程结构及内容进行 适当调整， 设计成 2 天版（12 课时） 、2.5 天版（或 2 天 1 夜 ，15 课时） 、3 天版（或

2 天 2 夜 ，18 课时） 、4 天版（或 3 天 2 夜 ，24 课时）。

**【适用场景】**

**场景 一： 企业内训**

适用于各类大中型国有或民营企业 、集团公司组织开展的内训活动 ，参训人员为企 业中高层管理人员 ，包括企业的董事长 、总经理 、副总经理 、总监 、分/子公司经理 、职 能部门的负责人等。对于正处于战略及组织变革期间 ，或正在进行年度经营计划制定期

间的企业尤为适合。

**场景二： 公开课（专题培训班）**

适用于管理培训机构 、 高校 EMBA/MBA 培训中心 、 商会/协会举办的专题培训班， 参训人员各类中小企业的负责人及核心经营管理人员（每家参训企业安排多人同时参加

学习）。

**【课程大纲】**

**第 一 部分 从战略思维到战略澄清**

**第 一 讲 百年未有大变局之战略**

（ 一 ）感知百年未有之大变局： 世界之变 、 时代之变 、 历史之变

（二）如何面对新世纪人类历史进程中的三大矛盾

（三）世纪变局溯源—— 三大矛盾与三大巨变聚合的结果

（四） 中国式现代化的全面认知

（五） 国家战略关键举措解析： 新发展理念 、 双循环经济 、 一带 一 路 、 国企改革等

（六）揭开卓越企业的十二大迷思

**第二讲 从战略思维到战略分析**

（ 一 ）卓越绩效公司战略逻辑

（二）战略思维的三个层级与三个问题

（三）公司战略的五大基本特征

（四）战略的思维过程与活动管理过程

（五）企业内外部环境分析的思路方法

（六）投资公司与运营公司战略管理的差异

**第三讲 从战略愿景到战略规划**

（ 一 ）企业愿景 、 使命的源起及本质的认知

（二）战略规划（设计）的类别释义

（三）公司层面战略规划的重点 —— 多角化方向的选择

（四）业务层面战略规划的重点 —— 产品/服务的定位

（五）深度理解从战略规划理论到实操

（六）对战略的决定性影响——“ 战略者 ”决策

**第四讲 战略澄清的路径与方法**

（ 一 ）明茨伯格战略 5P 模型（计划 、 策略 、 定位 、模式 、 观念）

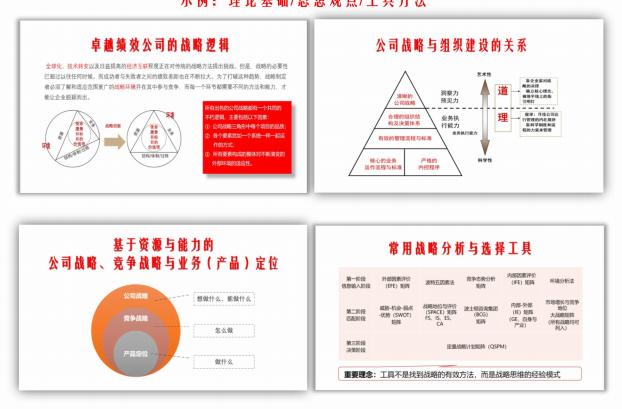
（二）战略执行落地的四个层次（从战略愿景到职能战略）

（三）常见的基本战略类型 （ 一 体化战略 、 多元化战略 、 并购战略 、 防御战略等）

（四）三种基本的竞争战略 （成本领先 、 目标集聚 、 差异化）

（五）常用战略分析与选择工具

（六）企业战略澄清的八个要点

示例： 理论基础/思想观点/工具方法

示例： 案例解析/实操演练/成果分享

课堂作业 一 ：通过对课程第 一 部分的学习， 各小组在授课老师的指导下 ，针对本企业

的战略进行研讨， 并按相应的模板进行战略澄清。

课堂作业模板示意



第二部分 从战略解码到战略落地

第五讲 战略解码关键理解

（ 一 ）战略与执行的层级关系

（二）战略解码的定义与内容

（三）战略解码 KPI 的选取原则

（四）战略解码过程与案例解析

（五）战略解码的具体交付成果

第六讲 如何进行战略解码

（ 一 ）如何澄清公司战略（图解到文解， 写意到写实）

（二）如何确定牵引目标（示例： 通过平衡计分卡提取牵引目标）

（三）如何进行目标分解（示例： 从公司目标， 到团队目标， 再到个人目标）

（四）如何实施绩效考核（案例研讨： 销售部的绩效考核方案利弊分析）

（五）战略执行落地关键（形成共识 、 目标翻译成任务....... ）

第七讲 企业战略地图绘制

（ 一 ）战略地图与平衡记分卡

（二）战略地图的整体框架

（三）战略地图四层面解析： 财务层面/客户层面/内部流程层面/学习与成长层面 （四）战略地图的价值与理解要点： 战略管理＝ 描述战略﹢ 衡量战略﹢ 沟通战略

（五）战略地图绘制五步法

第八讲 战略解码案例分析 （以真实案例为样本， 进行全面步骤解析）

（ 一 ）企业战略分析澄清

（二）战略地图绘制步骤

（三） 客户价值分析示例

（四）战略牵引目标设置

（五）绩效管理指标选取

示例： 理论基础/思想观点/工具方法



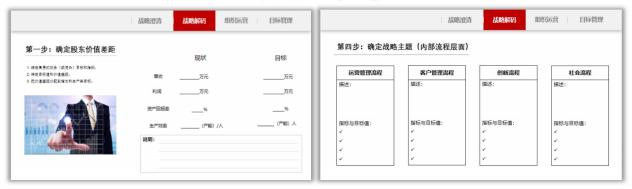
示例： 案例解析/实操演练/成果分享



课堂作业二 ：通过对课程第二部分的学习， 各小组在授课老师的指导下 ，根据已澄清

的本公司战略， 进行战略地图的研讨绘制， 确定各层面的战略牵引目标。

课堂作业模板示意



第三部分 从公司治理到组织运营

第九讲 卓越企业的公司治理

（ 一 ）公司治理结构与组织结构概述

（二）公司治理的两大核心问题

（三）两种不同的公司治理模式（英美模式 、德日模式）

（四）公司治理全球化互鉴研究

（五） 中国特色的现代企业制度（从“ 三会 一 层 ”到“ 五会 一 层 ” ）

第十讲 组织设计与组织变革

（ 一 ）战略落地的两大基础工程—— 组织设计与团队打造

（二）关于四种不同的组织形态—— 政府 、 军队 、 教会 、 企业在组织上的差异

（三）组织设计的基础理论模型—— 价值链分析模型

（四）如何选择组织结构的类型—— 直线型 、 矩阵型 、事业部型 、 网络型

（五）组织设计的八大指导思想

第十 一 讲 经营目标与计划管理

（ 一 ）创建竞争优势的运营管理

（二）如何构建 4R 业务管理系统

（三）部门战略牵引目标的设计（业务部门和职能部门牵引目标设计示例）

（四）年度经营计划及预算制定流程及方式

（五） 目标管理与业绩跟踪质询： 报表体系 、 质询会议 、 行动改进计划

第十二讲 绩效考核与薪酬激励

10

（ 一 ）重新认识绩效管理及考核

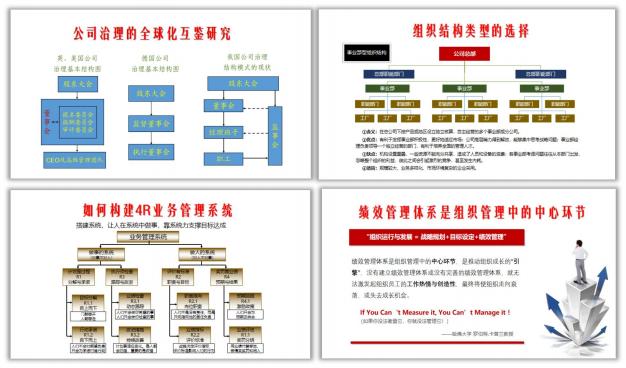
（二）绩效管理中的哲学价值观

（三）世界 一 流企业的绩效管理

（四）绩效考核体系建设之案例

（五）基于绩效的激励薪酬设计

示例： 理论基础/思想观点/工具方法



示例： 案例解析/实操演练/成果分享

课堂作业三 ：通过对课程第三部分的学习， 各小组在授课老师的指导下 ，以对本公司 战略解码成果为基础 ，分别选定 1-3 个部门， 按照学员手册中的相关要求， 讨论并制定

部门的年度经营计划及预算。

课堂作业模板示意



第四部分 高效战略执行团队打造

第十三讲 高效执行团队六脉神剑

（ 一 ）一 个重点： 结果为导向（责任思维 、 价值思维 、 效能思维 、 效率思维...... ）

（二）两大前提： 定目标 、 定责任

（三）三项管理： 自我管理 、 时间管理 、 沟通管理

（四）四种心态： 匠心 、 野心 、开心 、 恒心

（五）五处细节： 合理组建团队 、 阶段性团队蓝图 、360 度领导修炼等

（六）六点技巧： 定期反馈 、 双向践诺 、 守时守信 、 勇于庆功敢于认错等

第十四讲 实用目标管理方法 OKR

（ 一 ）OKR 的定义与前世今生

（二）如何设定 一 个好的 OKR

（三）OKR 特点及与 KPI 的异同

（四）OKR 的实施流程与要点

（五）不同部门岗位 OKR 示例

第十五讲 卓越企业组织文化建设

（ 一 ）对组织文化的深层理解

（二）组织文化是怎样形成的

（三）组织文化作用影响探秘

（四）组织文化如何推动变革

（五）良性组织文化塑造传播

第十六讲 优秀管理者领导力修炼

（ 一 ）管理者的决策系统构建

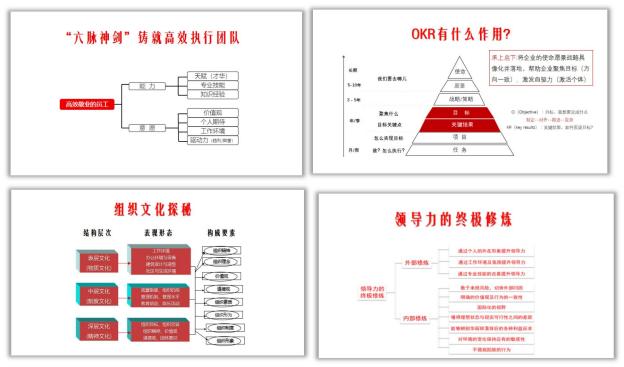
（二）管理者自我领导及修身

（三）杰出领导四大品格特征

（四）优秀领导者的十项修炼

（五）企业领袖四大聚合能力

示例： 理论基础/思想观点/工具方法



示例： 案例解析/实操演练/成果分享





课堂作业四 ：通过对课程第四部分的学习， 各小组在授课老师的指导下 ，根据课程作 业三中制定的公司及部门年度工作计划， 制定公司下 一 季度的 OKR， 包括公司的 OKR，

以及本部门及主要岗位的 OKR。

课堂作业模板示意



13