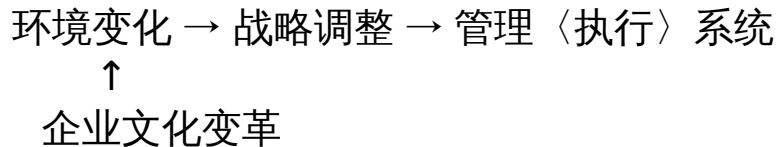


第一部分. 企业战略发展循环系统

壹、企业战略发展系统架构



- **录像案例**：面对死亡、IBM公司大象重新起舞
结论：企业战略发展系统的循环速度越来越快.

二. 企业战略发展系统的自我循环

实例剖析：华为的战略发展自我循环系统

案例剖析：瓶中花园的启示

结论：学习型组织是企业战略发展的组织基础

第二部分、企业战略决策总体流程

- **案例导入**：GE公司的季度总裁会议：

1、制定企业战略方向.

- 1) 战略方向的内含.
 - a 企业宗旨、b 战略经营领域、c 战略目标。
- 2) 战略规划的内容
 - a. 企业使命目标
(企业使命目标报告书)
 - b. 企业战略目标 (两大类)
 - c. 战略计划

- **实例剖析**：华为集团使命目标报告书

2、企业战略分析

1). 企业环境分析

- a. 全球经济环境的变化：(大数据信息时代)
- b. 中国宏观经济环境变化：〈十八大时代〉
- c. SOWT 模型分析
〈 S 强项分析、W 弱项分析、O 机会分析、T 威胁分析 〉
- d. STEP 模型分析

实例剖析：HK 集团的 SOWT 模型分析

2)、竞争对手分析

实例剖析：HK 集团的竞争对手分析

3)、市场战略分析：

(无差异市场战略、差异化市场战略、密集化市场战略)

实例剖析：HK 集团的市场战略分析

3、制定企业总体战略

波特三大竞争战略：

- a 成本领先战略、 b 差异化战略、 c 专业化战略

实例剖析：HK 集团的总体战略特点与竞争战略分析

4、企业文化战略管理

实例剖析：平安保险以‘价值创造’为核心的企业文化特点

a. 企业文化架构：

案例：惠普创始人 1990 年言论启示：

实例剖析：平安企业文化从价值观到理念的系统架构

b. 企业文化变革管理

案例：联想集团的企业文化变革

实例剖析：平安保险的企业文化变革思路

c. 打造企业执行力文化

案例：微软〈中国〉执行力文化内核：

d. 小组活动：我们公司执行力文化内核：

5、制定市场进入战略

a. 市场选择战略：a 无差异策略、b 差异化策略、

c 密集化策略

实例剖析：分析华为集团的市场战略优势

b. 市场渗透策略：a.市场渗透策略、b.市场开发策略

c.产品开发策略 . d..经营多角化策略

实例剖析：HK 集团的市场渗透策略内含

c. 市场进入战略：

安索夫模型

a. 高价.高促 .高价.低促 低价高促 低价.低促

b. 高价.高质 高价.低质 低价高质 低价.低质

实例剖析：HK 集团的安索夫模型分析特征

6. 企业战略评估：

a. 波特5动力模型

a 进入障碍分析、b 对手威胁分析、c 替代品分析、
d 顾客地位分析、 e 供应商地位分析)

b. **实例剖析：**HK 战略的波特五动力模型分析论证

7. 企业战略部署：

对实现企业战略目标的各种方案的拟定和评价。

a 稳定发展、 b 快速发展、 c 兼并合资、 d 收缩.转移……

实例剖析：HK 集团的企业战略部署分析

8. 企业战略实施与评估

战略反馈系统

机会矩阵

威胁矩阵

9. 企业战略总体案例

肯德基 KFT 公司进军中国市场的战略策划案例

第三部分、强化企业战略执行力系统

一. 强化企业战略执行力系统

1 如何提升我们的执行能力

〈制定部属执行能力标准及提升计划〉

2 如何强化我们的执行意识

〈探讨公司到位执行的意识要点〉

3 加强企业执行力系统建设

(战略流程.运营流程.人员流程)

实例剖析：华为集团的战略执行系统剖析

二. 提升团队执行力的四大切入点

实例剖析：华为团队执行力的特点剖析

三.企业执行力问卷调查

〈寻找企业执行力瓶颈〉

- **小组活动：制定突破执行力瓶颈OD行动计划.**

第四部分. 组织发展 OD 与战略目标的执行

一、勒温组织变革三步曲模型：

第一步、介冻期：

第二步、推进期：

第三步、再冻期：

OD 案例. (美) OD 教授对上海 XM 公司战略决策咨询案例.

二. OD推进企业战略管理的8步骤：

1. 分析环境变化？〈SWOT战略分析. 竞争对手分析〉

2 我们应走向何方？〈制定战略目标-OD镜像法〉

3 我们现在何方？〈**企业现状调查-OD力场分析法**〉

4 如何达到彼岸(战略目标).

〈**介冻**：寻找变革瓶颈及措施-OD小组过程技法〉

5 企业文化变革？〈企业文化变革管理〉

6 执行力系统建设 〈战略流程. 运营流程. 人员流程〉

7 行动 〈**推进**：teambuilling活动〉

8 评估并制定新的变革目标 〈**再冻**〉

● **实战练习.** 执行 2014 年公司目标 OD 力场分析活动.

❖ **总结**

(附) 企业战略与2014年公司目标

1. 2014年企业战略目标体系
2. 公司年度战略目标制定〈平衡计分卡〉
3. 2014年公司年度目标分解：
目标分解落地：目标 SMART 准则
4. 2014 年公司战略执行计划及举措

● **实战练习.**

- 1、小组活动 1：公司 2014 年工作重点是什么？
- 2、小组活动 2：每项工作重点的〈KPI〉是什么？
- 3、小组活动 3：关键绩效目标 SMART 准则展开
SMART 计划任务书

