

# 企业战略梳理与研讨——找寻企业做正确事情的基础

## 【基础信息】

1. **课程系列**：组织管理
2. **课程名称**：企业战略梳理与研讨——找寻企业做正确事情的基础
3. **授课时长**：2天，12小时，预计需要晚上的时间；最好是2次，每次2天时间
4. **学员人数**：人数控制在40人以内
5. **组织形式**：分小组，每组8-10人，不要低于8人，每人设置名牌
6. **物资准备**：投影仪、白板、白板笔、白板纸、A4纸若干
7. **目标学员**：企业中高层、核心骨干员工
8. **事前准备**：收集相关信息，包括宏观政策、行业信息、竞争对手、内部资源等

## 【背景介绍】

“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”，这是国人所熟悉的《孙子兵法》，也是中国和世界传统战略思想的开山之作。同样，与诸葛先生大名同垂宇宙的是其赫赫有名的《隆中对》，一个完整的战略：既有战略目标，又有战略态势分析与对策

很多企业其实是有战略的，但这些战略思想大多存在老总的头脑中，部分还处在思索和思想的状态，还不能完全落地。限于企业自身管理的局限性和工具使用的有限性，就是能落地的那部分战略，在执行的过程中也会出现种种问题。如何通过设定正确的事情，让管理者让员工将事情做正确和做事正确，则有赖于我们企业高层管理团队的集体智慧，共同设定一个清晰明确的战略方向和思路。通过战略梳理和澄清，达到统一思想、统一目标的最高目的，从而为各级管理者有效执行奠定最为坚实的基础

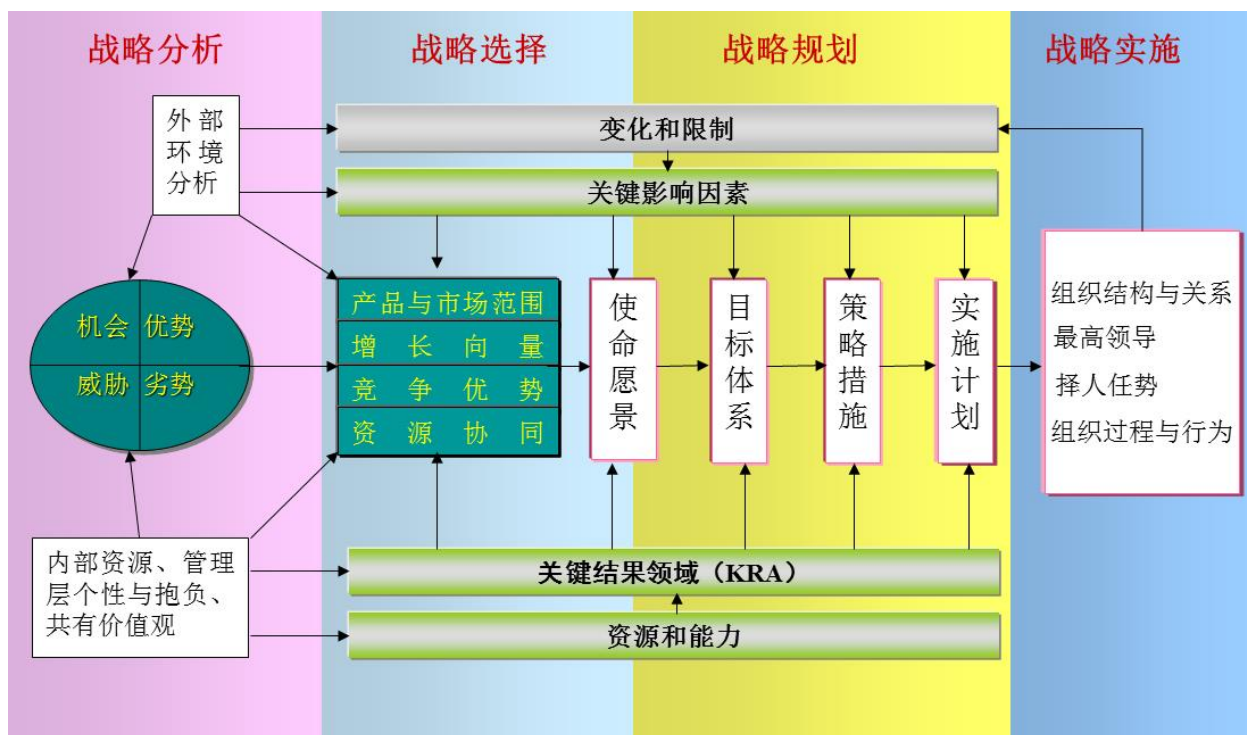
## 【课程目标】

本课程通过集体研讨的方式，在讲师的讲解与引导下，学员可以达成以下目标

1. 了解企业经营管理的来龙去脉
2. 学会使用战略梳理与选择的工具：SWOT、GE矩阵、安索夫矩阵等
3. 明确公司的相关策略
4. 优化公司的使命愿景和价值观
5. 明确公司的KRA和KPI
6. 明确公司未来一年的经营目标和三年的管理目标

## 【方法论及模型】

本次课程的方法论结合相关理论并在多年的管理实践不断丰富和完善。以下是总体企业战略建立的模型



## 【产品特点】

本课程基于超过 20 家企业的管理实践经验，具有适用性与操作性的特点。同时，由专家讲师提供方法论、理论与工具，学员提供内容，因而更贴近企业的现实。其特点如下

1. 专家讲师在战略管理方面的经验和丰富的理论基础
2. 专家讲师引导各层级管理者参与的能力
3. 专家讲师对业务的深刻理解以及对企业文化的快速理解能力
4. 专家讲师高效的沟通技巧
5. 专家讲师对战略落地的丰富的实践经验

## 【课程大纲】

以下内容，基于时间，根据客户的实际情况选择性的进行讲解

### 壹. 理解什么是战略 (120 分钟)

1. 战略的概念
2. 企业战略要解决哪些问题
3. 战略的要素有哪些
4. 影响公司战略的因素
  - 通过解读《隆中对》理解战略
5. 战略管理的五项基本任务
  - 通过解读《赤壁之战》理解五事原则

6. 方太厨具战略梳理与讨论后确定的战略
7. 案例展示：深圳某通讯设备公司战略选择与落地的全过程

#### 贰 . 战略研讨 (200 分钟)

8. 战略研讨的模板与公司介绍
9. 公司内部分管高层呈现下面内容
  - 宏观环境分析报告
  - 行业与市场分析报告
  - 竞争对手分析报告
  - 公司内部环境分析报告
10. SWOT 工具介绍
  - 如何理解机会、威胁、优势和劣势
  - 如何构建策略
  - 相关案例展示：讨论后的 SWOT 策略
11. 利用 SWOT 工具，分组讨论公司的策略

#### 参 . 公司使命与远景研讨 (100 分钟)

12. 公司最高层分享：对本企业的理想未来的设定
13. 理解使命与远景对企业发展产生的作用
14. 举例：几个公司的使命与远景的出台背景
15. 小组信息收集：公司从成立到现在，有哪些好的思想和精神及行为风格
16. 小组研讨：公司使命与远景

#### 四 . 公司核心价值观与管理原则讨论 (120 分钟)

17. 公司人力资源管理负责人分享：公司的可为与不可为的行为
18. 理解什么是核心价值观
19. 理解什么是管理原则
20. 为何企业需要管理原则
21. 某公司核心价值观与管理原则及出台背景介绍
22. 案例介绍：郭士纳帮助 IBM 设定的管理原则
23. 分组研讨：本公司的核心价值观、管理原则

#### 伍 . 公司关键结果领域与关键绩效指标研讨 (90 分钟)

24. 什么是关键结果领域 (KRA)
25. 理解关键绩效指标 (KPI)

26. 如何选择与确定关键绩效指标
27. 深圳某公司 KPI 介绍
28. 建立公司 KPI 的作用：建立系统的绩效管理体系
29. 建立 KPI 的工具：鱼骨图的使用
30. 小组研讨：公司 KRA 与 KPI

**六 . 公司三年到五年目标规划讨论（根据时间情况讲解）（60 分钟）**

31. 公司人力资源管理负责人介绍：公司今年的基本目标
32. 利用已经研讨的 SWOT 分析等结果，讨论公司三到五年的战略目标

**七 . 战略研讨内容的后继落地工作介绍（60 分钟）**

33. 组织结构再设计与优化和调整
34. 职位体系的建立，职位设置与职位分析
35. 职能规划的建立：模板、案例介绍
36. 组织 KPI 的提取
37. 基于 KPI 的行动计划制定