

# 企业战略梳理与研讨

## 基础信息

1. **课程名称**：企业战略梳理与研讨
2. **授课时长**：2天，12小时
3. **学员人数**：人数控制在30人左右
4. **组织形式**：分小组，每组8人左右，设置名牌
5. **物资准备**：投影仪、白板、白板笔、白板纸、A4纸若干
6. **目标学员**：企业中高层、核心骨干员工
7. **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

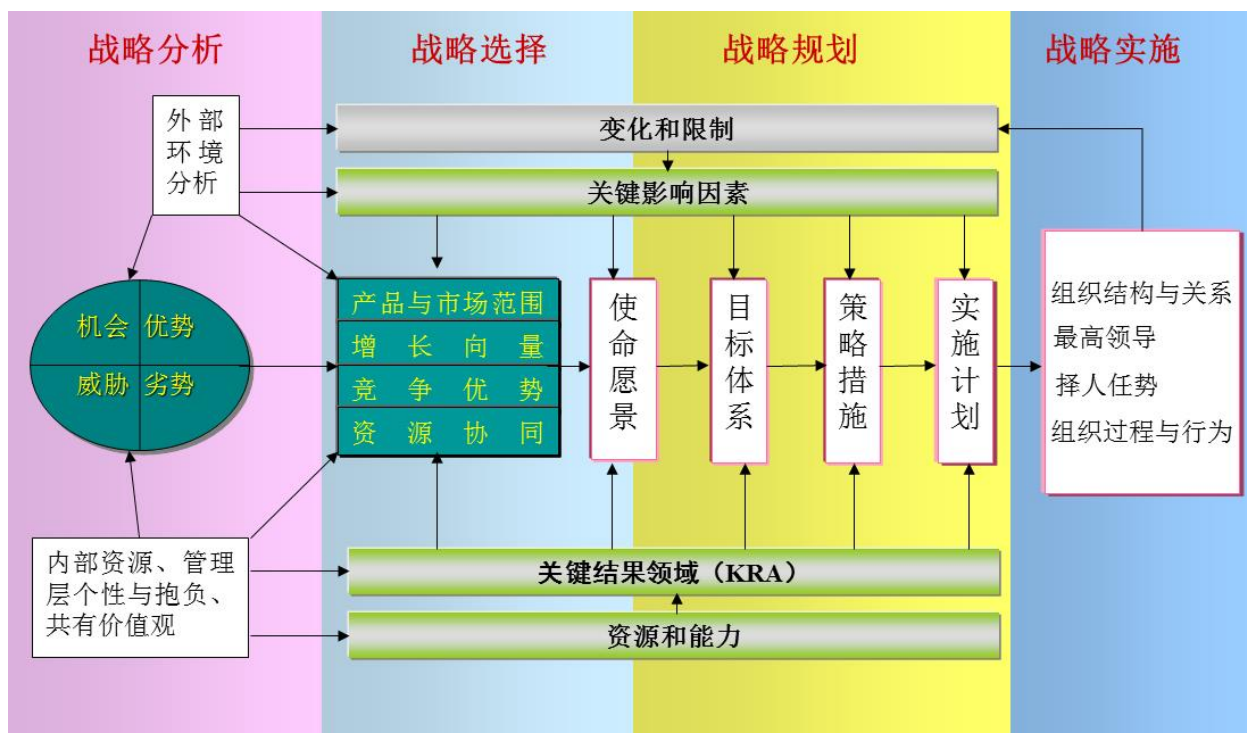
## 课程目标

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

本课程基于企业管理实践经验，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. 专家讲师对战略落地的丰富的实践经验

## 课程大纲

根据时间及客户的实际情况，讲师会对以下内容临场调整讲解

### 壹. 理解什么是战略

- 战略的概念
- 企业战略要解决哪些问题
- 战略的要素有哪些
- 影响公司战略的因素
  - 通过解读《隆中对》理解战略
- 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

- 案例展示：深圳某通讯设备公司战略选择与落地的全过程

## 式 . 外部环境分析

### (一) 宏观环境分析(PEST 分析)

- P:规划/政策/法律
- E:经济环境
- S:社会/文化
- T:技术

### (二) 行业分析

- 市场容量分析- 市场总量分析
- 市场容量分析 - 产品结构变化
- 市场容量分析 - 地区结构变化
- 市场集中度分析：销量集中度曲线
- 市场集中度分析：Top10 名录变化
- 价值链分析
- 关键成功要素分析
- 海外环境简析

### (三) 竞争分析

- 渠道分析
- 行业竞争结构分析
- 主要竞争对手分析

### (四) 外部环境分析总结

- 机会总结
- 威胁总结

## 参 . 内部资源与能力分析

- 财务分析
- 内部运营能力分析
- 销售能力分析
- 研发能力分析
- 供应能力分析
- 职能能力分析

- 品牌能力分析
- 内部价值链分析
- 优势总结
- 劣势总结
- 核心竞争力归纳与总结

#### 四. 公司使命与愿景研讨

- 公司最高层分享：对本企业的理想未来的设定
- 理解使命与愿景对企业发展产生的作用
- 举例：几个公司的使命与愿景的出台背景
- 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
- 小组研讨：公司使命与愿景

#### 伍. 战略研讨

- 企业内外部环境介绍
  - 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
- 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
- 利用 SWOT 工具，分组讨论公司的策略

#### 六. 竞争战略/产品定位/客户群选择

- 竞争战略选择
- 产品定位
- 客户群选择
- 战略定位

#### 七. 三-五年发展规划

- 三-五年战略概述
- 战略定位—路标
- 市场战略

- 研发策略
- 品牌战略
- 人力资源战略及配置
- 财务战略及配置
- 其它战略
- 三年到五年目标规划讨论
  - a) 公司战略规划部门介绍：公司今年的基本目标
  - b) 基于 SWOT 分析结果，讨论公司三到五年的战略目标

#### 八． 公司核心价值观与管理原则讨论

- 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
- 理解什么是核心价值观
- 理解什么是管理原则
- 为何企业需要管理原则
- 某公司核心价值观与管理原则及出台背景介绍
- 案例介绍：郭士纳帮助 IBM 设定的管理原则
- 分组研讨：
  - a) 本公司的核心价值观、管理原则
  - b) 公司战略目标的执行与公司核心价值观是否协调一致？

#### 九． 公司关键结果领域与关键绩效指标研讨

- 什么是关键结果领域（KRA）
- 理解关键绩效指标（KPI）
- 如何选择与确定关键绩效指标
- 深圳某公司 KPI 介绍
- 建立公司 KPI 的作用：建立系统的绩效管理体系
- 建立 KPI 的工具：鱼骨图的使用
- 小组研讨：公司 KRA 与 KPI

#### 壹零． 战略研讨内容的后继落地工作介绍

- 组织结构优化和调整
- 职能规划的建立：模板、案例介绍
- 组织 KPI 的提取
- 基于 KPI 的行动计划制定

## 讲师介绍

### 【乔剑】

- 中山大学，理学硕士
- 电子科技大学，工学学士
- 战略与市场管理专家
- 流程与组织一体化解决方案专家
- 研发管理专家
- 项目管理专家
- 长期主管研发，在大中小不同类型公司有研发管理经验，曾任上市公司副总

### 职业经历：

- 华为公司，产品版本经理、部门副经理；期间：华为“由乱到治”，从 1800 人到 2-3 万人，销售规模 27 亿->317 亿(->3900 亿)
- 宇龙酷派，港交所上市，研发管理部副总监；期间：07 年 12 亿->14 年 249 亿港元，研发 500->3000 人
- 英飞拓公司，深交所上市，公司副总兼研发中心总监，下属：500（研发部分），10 多亿

### 职业经验

- 经历华为“由乱到治”(96-03 年)过程，对成长期的公司的各种问题有亲身的体验；
- 集成产品开发 (IPD)、产品开发流程、研发项目管理、研发绩效管理、研发组织结构设计
- 近二十年研发及管理经历，曾在华为、宇龙酷派、英飞拓等著名公司和上市公司从事技术开发、研发管理等岗位，全面主管研发体系，亦曾担任上市公司高管(公司副总经理兼研发中心总监)多年；对产品研发全流程非常熟悉，覆盖产品一线开发到产品经理、Marketing/规划管理、预研管理、资源部门管理、研发质量管理、研发绩效管理。
- 在多个上市公司推动 IPD 流程建设和落地，深刻了解和把握流程建设中存在各种问题和阻力，深刻理解在相对不规范、基础薄弱的研发团队进行管理提升所需要关注的问题，全面把握研发体系组织建设(市场需求管理、产品规划、产品预研、产品开发、资源部门建设、部门经理团队建设、产品经理队伍建设、专家队伍建设)的平衡。对研发管理、运营管理、尤其是 IPD 研发模式有着丰富的运作实践经验；

### 项目经验

- 曾亲自领导、主导、辅导多家企业如：宇龙酷派、英飞拓、上海银联、南车时代、特变电工、明一国际、三棵树、飞毛腿、九牧、特步等公司的研发流程、内控体系建设、变革项目、两化融合项目；
- 主讲多门研发管理和变革管理课程