

公司经营战略制订与年度战略规划

课程大纲

壹、 战略是什么

- 战略的基本概念？
- VUCA 时代，是否还需要战略？
- 创新的商业模式，是否需要战略？
- 企业在什么样的阶段，开始需要战略？
- 为什么有的企业好像没有战略，也活得非常好？
- 站在风口上的猪，也需要战略吗？

贰、 战略制定过程的五种套路

- 经典的战略制订模式
- 定位理论(STP)
- 业务领先模型 (BLM)
- 分析-聚焦-共识-量化 (AFCC)
- 复盘 (FUPAN)

参、 战略环境分析与战略对标

- 宏观环境分析
- 产业环境分析 (客户与市场、产业链、竞争格局)
- 内部资源能力分析
- 战略对标

- 练习一：企业内外部环境分析

四、 战略定位、聚焦与共识

- 竞争定位：产品导向、成本导向、客情导向、平台导向
- 速度策略：稳健、快速、高速、超高速
- 利润策略：撇脂、长尾、浅深
- 组合策略：相关多元、非关多元、战略联盟
- 如何进行战略聚焦
- 共识之难（小故事）
- 战略目标
- 愿景与使命

伍、 业务规划与支持体系规划

- 影响业务实现的因素
- 业务测算的原则与方法
- 支持体系之一：组织力
- 支持体系之二：人才力
- 支持体系之三：运营力
- 支持体系之四：资本力

六、 战略目标分解与平衡计分卡

- 平衡计分卡原理的先进性
- 战略目标分解与战略地图绘制
- 战略分解六步法
- 指标定量化处理

- 案例讲解

七、 经营预算

- 预算管理的概念与分类
- 预算管理组织
- 预算管理流程
- 练习二：经营预算体系设计

八、 战略管理

- 定期复盘
- 年度质询
- 过程纠偏及干预

九、 小结

同道大叔公司战略规划工作坊

课程大纲

壹、 分组方式

- 根据人员数量，分为 4 组或 5 组
- 每组选定组长 1 名
- 以组为单位进行探讨和发表

贰、 战略环境识别与目标设定

- 重温昨日课程《战略环境分析与战略对标》、《战略定位、聚焦与共识》
- 各组进行环境分析，以 SWOT 方式呈现
- 各组进行战略定位的讨论与描述
- 导师集中点评
- 确定公司 2018 年度战略目标体系

参、 战略目标分解

- 战略分解工具-鱼骨图用法培训
- 战略目标分解练习
- 战略目标分解结果分组展示
- 导师集中点评
- 确定公司 2018 年度战略目标分解方案

四、 经营预算体系

- 经营预算工具培训
- 选择业务部门、职能部门各一个，进行分组演练
- 各组进行展示
- 导师集中点评

伍、总结