

企业战略管理实务

——企业做强做大的关键

(企业内训课程)

【客户需求】 (摘自调研)

本次培训企业想解决的主要问题：

- 1、帮助中高层经理人建立战略管理的理念意识和知识框架。
- 2、作为多元化集团公司如何协同各业务板块搭建起高效的集团化战略管理体系，来有效开展集团战略、业务战略及职能战略的制定与管理工作。
- 3、针对各业务板块目前的战略管理状况，如何完善各业务板块的战略管理工作。
- 4、控股集团与各所属企业的战略管理边界和各自的分工是什么，如何介入子公司或协同配合子公司进行战略管理，应管理到什么程度。
- 5、如何更好的保证战略的落地执行和战略目标的实现。
- 6、战略管理工作如何与财务、投资、人力资源、绩效、组织发展等其他职能工作有效衔接相互配合，以支持战略目标的实现。
- 7、与三个业务条线负责人进行战略相关问题的沟通探讨。

【课程时间】 两天一夜

根据客户需求，本课程一天时间根本无法实现客户的需求。

最少需要两天一夜时间，才能初步完成培训与研讨训练工作，其中授课时间为一天，其余为研讨训练时间，授课与研讨训练穿插进行。

最好能够三天两夜。

同时，企业要给授课老师提供必要资料；授课老师根据企业实际情况，需要事先向学员下发培训课前准备大纲，学员在参加培训前，需要完成此“课前作业”。

【课程大纲】

引言 从企业当前存在的主要问题谈起

第一篇 战略基础篇

中国是战略大国

什么是企业战略

什么是企业的使命愿景

明确企业使命愿景的作用与重要性

企业战略的要点

企业战略管理过程（战略管理的三步曲）

战略业务单元

规划与管理企业战略

案例研讨：某将上市公司的发展战略研究

背景知识：企业发展战略的由来与流派

第二篇 战略工具篇

掌握企业战略管理工具的意义

学习下述战略工具

工具 1：战略分析模型

工具 2：企业核心能力与行业成功要素分析矩阵

工具 3：企业内部价值链分析

工具 4：产业/行业链分析

工具 5：迈克尔波特的竞争五力模型

工具 6：SWOT 分析与道斯矩阵

工具 7：经过优化的波士顿业务矩阵（多元化发展企业专用）

工具 8：战略钟

工具 9：企业文化建设模型

工具 10：竞争战略基本模型

研讨与训练 1：使用工具 2，对企业内部核心竞争力进行思考

研讨与训练 2：使用工具 6，对企业进行综合分析，并确定基本战略选择

第三篇 战略制订篇

企业发展战略的主要内容

企业发展战略制订流程

战略研讨（战略制订过程的重要意义）

企业外部环境分析

宏观环境分析

市场环境分析

行业环境分析

企业内部环境分析

企业现状分析

企业内部价值链分析

企业核心能力分析

企业综合分析（SWOT 分析）

确定企业使命愿景

明晰企业定位及发展方向

制订企业发展战略目标

确定企业战略业务单元

确定战略业务单元规划

主要职能战略

研讨与训练 3：企业外部环境综合分析基本思路训练

研讨与训练 4：企业战略定位及使命愿景确定思考与训练

研讨与训练 5：使用工具 7 确定集团“战略业务单元”（战略业务板块）

第四篇 战略实施篇

基于战略实施的集团管控体系建立

集团管控模型的建立

权限管理

财务管控

人力资源管控

信息管控

集团与所属企业战略管理工作界限及分工

集团与所属企业战略管理职能的履行要务

业务板块的战略实现地图

业务板块关键业绩控制

用年度经营目标与计划实现企业发展战略

阶段性战略目标实现与年度经营目标的有机结合

基于目标责任书的高管年度激励（根据企业情况决定是否安排此部分内容）

研讨与训练 6：集团管控体系建立思考

研讨与训练 7：基于集团战略实现的年度经营目标计划编制训练

说明：

1. 研讨进行的深度和形成的结论，与本次培训计划进行的时间相关。
2. 本课程大纲将根据企业实际情况进行调整。