

# 企业经营——战略制定与落实

## 课程背景：

现今企业最重要的挑战是战略，重点是赢在市场，组织从不自满于当下的成就，需要改变。环境变化快速，组织欲成长与繁荣，更需要改变。

战略是组织创造、使内部资源得以适应外部环境的变化而营造优势的表现。实行战略管理，不断强化战略与组织的链接，使组织在市场的行动得以落实，并实现内外上下的整合，使组织治理与绩效目标皆能有效达成。

战略管理具有宏观的市场思维，与微观的管理行为，是企业领导人经营的必备秘籍，配合使用工具与方法，让领导者在管理上得心应手。

## 课程目的：

- ▲ 全面了解战略的意义、树立正确的战略落地观
- ▲ 培养企业中、高层对战略的理解和执行
- ▲ 锻造企业核心竞争力
- ▲ 全面提高企业管理者的战略领导力，形成战略执行机制
- ▲ 帮助企业把握大未来和大趋势
- ▲ 掌握从战略到目标战略引导机制构建技巧
- ▲ 掌握从目标到计划的计划承接机制构建技巧

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**各公司董事长，总经理等管理人员

**课程方式：**商业模式讲授、案例研讨、分组讨论、学员企业案例分析、学员分享

## 课程大纲

### 企业发展战略的目的介绍：

1. 培养能力培养竞争力
2. 提高素质把握大未来

### 第一讲：企业战略价值

案例介绍：苹果崛起的秘密

案例介绍：诺基亚衰落的根源

#### 一、战略是一种超常规发展

1. 战略研究的结果
2. 对战略研究的过程

学员企业案例分析、学员分享

### 第二讲：企业战略内容

案例介绍：联想的七条战略路线

#### 一、从企业面剖析战略

1. 企业的外部：战略就是管理变化，确定外部机会
2. 企业的内部：战略培养取胜的能力
3. 企业家内心：战略找到企业取胜思想和目标

案例介绍：可口可乐价值使命

## 二、企业战略的基本涵义

互动讨论：华为战略和阿里战略

## 三、与战略相关的几个概念

案例介绍：索尼，为何你的品牌套路开始失效？

1. 定位、方向、指导思想、取舍、经营理念
2. 资源、机会、风险、整合
3. 规划、目标、计划
4. 远景、愿景、使命、价值观、企业文化
5. 发展阶段、发展步骤
6. 发展战略、经营战略、转型
7. 商业模式

## 四、企业战略管理的整体架构

案例介绍：海尔，优势企业经营战略

1. 战略——文化——结构
2. 企业总体战略
3. 经营单位战略
4. 职能部门战略

## 五、中国企业战略管理的现状及问题

案例介绍：格兰仕的蓝海之路

1. 部分企业缺乏必要的战略管理的条件
2. 部分企业有制定战略的潜在需求，但对战略的认识还处于普及的初级阶段
3. 往往是以经验代替战略。是总裁战略而不是企业战略
4. 企业领导人没有认识到企业战略管理的重要性、必要性及迫切性
5. 战略制定缺乏必要的工具和方法

学员企业案例分析、学员分享

## 第三讲：企业战略制定

### 一、外部分析：环境、行业——机会

案例介绍：华为的国际研发战略

#### 1. 宏观环境分析

分析方法：PESTC 分析

- 1) 政治环境
- 2) 经济环境
- 3) 社会环境
- 4) 技术环境
- 5) 文化环境

#### 2. 行业环境分析

- 1) 产业选择与资源配置
- 2) 行业环境分析与方法

a 行业分析的价值

b 行业分析的方法：产业周期分析——产业链分析——五力分析

### 二、内部分析：能力、管理——资源

案例介绍：娃哈哈的产品战略

1. 构成核心能力的管理能力
2. 价值链分析法

### 3. 环境与资源的匹配

## 三、目标分析：远景、使命——目标

案例介绍：中国新能源汽车行业国家战略

1. 目标是为社会做贡献吗？（顾客）
2. 和公司发展的未来方向一致吗？（方向）
3. 下级目标有助于上级目标吗？（支持）
4. 下级目标有助于上级目标吗？（支持）
5. 目标对提高业绩有贡献吗？（业绩）
6. 含有革新、改善的主要因素吗？（革新）
7. 比本人的能力高吗？（挑战）
8. 对自身而言有兴趣吗？（兴趣）
9. 措施、手段，能让人坚信目标的可实现性吗？（实现）
10. 完成的资源具备吗？（证明）

## 四、新经济社会环境的特点

案例介绍：海底捞的突破

### 1. 不确定性越来越突出

- 1) 人的重要性程度提高
- 2) 人与人的关系变得复杂性
- 3) 劳动力的变化
- 4) 内心渴望有意义的生活

### 2. 社会资本出现

- 1) 速度成为一种重要的竞争手段
- 2) 投资方式多样化

## 五、新经济环境的四大趋势

案例介绍：西贝的转型升级

1. 个体化趋势更加明显，人越来越贵
2. 通货膨胀成必然
3. 大企业规模化，小企业个性化
4. 在全球范围内运作，以中国为代表的文化成为社会的主流

学员企业案例分析、学员分享

## 第四讲：企业战略执行

### 一、战略制定与战略实施的区别

案例介绍：中美两国无人机领域的战略对比

#### 1. 环境假设

- 1) 战略规划是线性假设
- 2) 战略管理是非连续假设
2. 战略焦点：前者是方案，后者关注行动
3. 战略取向：前者是过程取向，后者是结果取向
4. 战略主体：前者集中在高层、专业技术人员进行决策。后者是分散的，全体人员集体决策
5. 战略形成：前者偏正式的，原则性决策。后者偏向应急
6. 战略思维：前者偏理性，定量分析，精准预测。后者偏非理性，关注能力
7. 战略视野：前者关注外部环境，后者关注内部因素

## 二、战略实施的八个管理任务

**案例介绍：华为的海外战略执行**

1. 建立一个有竞争力的与战略相适应的组织
2. 合理预算和规划资源，保证对关键价值环节的投入
3. 建立战略实施管理的程序和政策
4. 不断提高价值链各个环节的运作水准
5. 建立信息交流与运营系统，保证经理人员承担战略实施中的角色
6. 建立和战略目标及实施策略相联系的业绩管理与薪酬激励体系
7. 创造一种与战略相吻合的企业文化氛围
8. 发挥领导的作用，不断提高战略实施的水平

**学员企业案例分析、学员分享**

## 课程总结

1. 战略是系统化的思维方式
2. 战略是长期的企业经营定位
3. 战略是整体运作的企业经营
4. 战略是竞争优势的思想