

定战略第一课

——企业战略决策与落地执行系统

一、课程主旨

《孙子兵法》：兵者，诡道也。生死之地，存亡之道，不可不察也。

企业与企业之间的竞争，经过充分谋划的战略布局，同样有利于帮助企业率先完成预期的目标。

30年来，中国企业的发展凭借的是市场和客户的“倒逼”，而不是经营者自觉主动的谋篇布局。企业经营者应该把更多的精力放在未来而不仅是眼前，“企业家绝不能把眼光放在10分钟之内，而应该看到10年以后”。

企业最大的失误，是决策失误；企业最高的成本，是决策的成本。企业的失败，是战略执行的失败！

企业今天的现况，是企业昨天决策的结果；企业明天的强弱，是企业今天决策的因果。所以，一流的企业总是顺应经济环境和产业发展的趋势，因应而动率先谋划，掌控先机先发制人。

本课程从战略管理和执行落地的机制出发，细致分析当前企业在战略管理中认知的误区和偏颇，明晰战略管理的系统要素，把握战略分析和形成的方法，了解并掌握战略落地过程中的系列措施；在此基础上，结合公司企业所面临的经济环境、政治环境和生存环境特点，帮助公司高层管理者拓宽视野、提高共识、俯瞰全局、韬略市场；解析公司的优势与存在不足，并根据企业现阶段的特点，逐一解析生存战略、成长战略和发展战略的关键要素；在培训老师的指导和引导下，通过大家分组集体参与讨论公司战略的相关战略要素帮助企业高层管理和核心骨干员工在掌握可操作的竞争战略方法、系统和理论体系的同时形成更多关于公司发展战略的共识和落地的路径。

二、学员收益

通过1天的课程，学员可以掌握并了解：

1. 理解中国企业生存环境的特殊性和企业成长的规律；
2. 认知战略管理中的误区和偏见；
3. 掌握战略管理的要素、方法和执行措施；
4. 熟练运用经营决策的重要核心工具；
5. 参与讨论公司的战略环境、企业实力、竞争能力，形成战略路径和取向；
6. 把握并了解企业战略落地执行力提升的方法；
7. 学习企业生存战略、成长战略的竞争策略；
8. 形成公司战略构建思路的更多共识；
9. 梳理战略绩效和战略执行的管控体系。

三、适用范围

1. CEO、董事长、总裁等企业经营者；
2. 副总裁、总经理、高级经理等企业高级人才；
3. 高级项目经理以及企业核心骨干学员。

四、教学方式

战略分析、主题演讲、互动讨论、案例教学

五、课程时间

1天（穿插讨论）

六、课程大纲

第一讲：企业的战略意识与战略思维

第一节、为什么企业要有战略意识

背景：人民币升值对中国企业的深远影响与2008金融危机

第二节、市场竞争的全方位展开与全球化

回头看：中国企业发展的三大阶段与结论

第三节、正反两方面的经验与教训

共识：成功企业的8大原则

原则1：拥有长远的发展远景方向与谨慎的成长行为

原则2：企业家的低调行为与企业的高调发展（品牌）

原则3：拥有清晰而简约的商业模式

原则4：注重培育以知识与技术为支撑的核心能力，而不仅仅注重机会

原则5：关键战略环节的重点投入与谨慎的财务融资管理，较强的风险意识

原则6：注重利益关系的平衡（资本与经理人、资本之间）

原则7：拥有强调执行而鼓励不断创新的企业文化

原则8：注重核心团队的建设，形成高效的人才梯队

第四节、战略思维：你如何理解？

战术失误可能使企业输掉一次战斗

战略失误一定使企业失去整个生命

- 塑造赢利模式、寻求竞争优势、培育核心能力

案例分享：经典案例与六建国际公司

第二讲：定位企业，理解战略本质

第一节、决策者，领导决定成败

1. 辽沈战役：放眼全国还是着眼东北

2. 决策者：战略领导决定成败

第贰节、 决策反思，正确理解战略

1. 战略是关于未来的学问
2. 战略是关于竞争的学问
3. 战略是关于资源的学问
4. 战略是关于放弃的学问

案例：企业家境界与企业格局

第叁节、 领导决策

1. 领导决策的系统原则
2. 领导决策的信息原则
3. 领导决策的可行原则

第三讲：战略分析的结构、要素与决策管理

第一节、企业发展战略构架与流程

1. 战略整体构架
2. 战略制订流程 500 强

第二节、战略设计的核心基点

1. 目标
2. 市场趋势与需求
3. 行业环境与价值链
4. 竞争结构如何解决
5. 企业优势与资源
6. 企业短板和劣势

第三节、战略规划与战略决策

1. 能做什么？
2. 想做什么？
3. 何时做、哪里做、谁来做？
4. 如何解决？

第三节、战略决策分析

1. 企业战略环境分析（PEST、行业分析、竞争结构五力）
2. 企业战略能力和资源分析
3. SWOT 分析：企业整体战略
4. 具体化战略分析（市场、产品服务、技术、品牌、人力、资本等）
5. 战略保障及其措施

案例分析：新形势、新政策、新环境下的决策分析

第四节、企业选择：战略模式与成长模式

第四讲：战略转型与战略升级

第一节、中国企业的“道”与“势”

1. 三大阶段发现规律
2. 五大关键词决定企业战略
3. 2010 时代的竞争规则

第二节、转型升级是企业成长的关键

1. 什么是战略转型
2. 四大转型与升级
 - 战略转型
 - 机制转型
 - 企业人转型
 - 赢利模式转型

第五讲：战略绩效与战略执行

第一节、战略失败的根源

1. 战略执行是战略成败的核心要素
2. 战略绩效是保证战略执行的必德因素

第二节、战略执行落地管理

1. 战略目标分解的程序和方法
2. 过程管理中的质询会：流程优化

第三节、战略绩效管理

1. 战略地图
2. 平衡记分卡
3. 细项战略实施计划表

第四节、战略领导力与执行力

1. 企业战略管理角色
2. 领导力修炼
3. 带队伍作教练执行

学员讨论：集中半天——方式：分组、参与、互动、发言论证

讨论框架：公司发展战略

- 一、公司战略环境分析
 - 1、PEST 分析
 - 2、行业分析
 - 3、竞争结构五力分析
- 二、公司战略能力和资源分析
 - 1、优势与战略能力分析
 - 2、劣势与短板分析
 - 3、价值链与公司赢利模式分析
- 三、SWOT 分析
 - 1、愿景与目标讨论
 - 2、公司的企业整体战略的“关键词”描述
- 四、具体化战略分析（关键支撑策略）
 - 1、市场战略
 - 2、产品战略
 - 3、服务战略
 - 4、技术战略

- 5、品牌战略
 - 6、职能战略（人力等）
 - 7、资本战略等等
- 五、 战略保障及其执行措施
(略)