

《上兵伐谋》

——战略管理与经营决策课程

【课程背景】

在中国，每年有近 100 万家企业破产倒闭，企业平均寿命 7-8 年，小企业平均寿命 2.9 年。导致企业经营失败的原因很多，**缺乏企业战略管理意识和能力、难以获得和保持企业竞争优势**是其中最重要的原因之一！

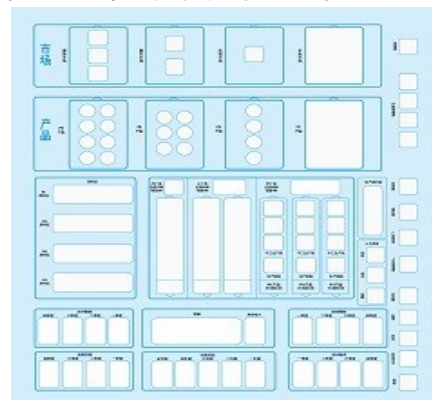
很多企业管理者**认为战略管理不重要或者战略思维模糊，却不知企业每天每个部门每位员工的工作结果直接就会体现企业的“战略意图”**，如果没有经过规划，很可能的结果就是发展方向不符合市场和客户的期望、落后于竞争对手，从而使企业丧失竞争优势走向失败。

《上兵伐谋》沙盘模拟课程是一门面向企业中高层管理者的经典课程，重点通过沙盘模拟的直观方式，使学员能体验和学习**企业战略制定、战略实施和战略评估的完整过程**，从而使自身企业能获得竞争优势。

【沙盘情景】

在本沙盘课程中，学员分成若干团队，每个团队代表一家公司，每个团队 5-8 人组成。

每个团队模拟经营一家注册资金 5000 万元，总资产 1 亿元左右，立足本地市场，年销售额 3000 万元左右，年净利润 300 万元左右的虚拟公司，进行后期的连续五年的企业经营活动。



【课程收益】

- 1、**战略制定与实施能力提升**。全面体验企业战略制定与实施全过程，更深刻理解企业战略管理，提升企业经营战略意识和能力。
- 2、**战略评估与改进能力提升**。学习对企业财务目标和战略目标的评估，确保企业战略实施的效果符合期望，并能持续获得竞争优势。
- 3、**经营决策与应对能力提升**。通过各种情况下企业战略决策思路和模型的分析，全面掌握各种情况下企业经营策略的应对能力。

【课程情况】

课程形式：模拟经营（沙盘推演，市场模拟，小组讨论，讲师复盘与讲解）

课程对象：中高层管理者（董事长、总经理、副总、总监、经理等）

课程容量：50 人以内

课程时间：2 天（13 小时）

【课程大纲】

课程导入，暖场活动。沙盘情景及规则讲解。连续 5 年沙盘模拟运营。
每年的运营会进行小组决策、订单竞标、模拟运营、结果点评等环节。

（一）企业战略管理

- 1、企业战略管理三步曲：战略制定、战略实施和战略评价。
- 2、**企业战略管理分析：战略管理的目的是获得并保持竞争优势。**

- (1)企业使命、愿景与核心价值观 (2)外部环境分析 (3)内部优势分析
- 3、从企业战略静态和动态角度解读《资产负债表》。行业典型案例分析。
- 4、企业战略分析与选择。◆三大基本战略 ◆三大行动战略
- 5、产业五力模型分析，企业定位思考。
- 6、企业蓝海战略创新与突破。如何寻找企业蓝海战略？蓝海战略创新行动的四大步骤分析与应用。

(二) 企业营销策略与竞争战略

- 1、企业目标市场战略（STP 战略）：市场细分、市场选择、市场定位。
- 2、竞争战略选择：领先者、跟随者、模仿者、小规模。
- 3、营销矩阵（PPM）模型分析与营销竞争战略选择。行业典型案例分析。
- 4、竞争对手识别与监控，竞争策略规划与选择。
- 5、市场发展策略（产品市场矩阵）：市场渗透、产品开发、市场开发。
- 6、营销预算管理：精准营销，提升投入产出比。

(三) 企业利润来源——收入提升与成本管控

- 1、竞争战略的本质：根据市场和对手寻找机会。
- 2、《利润表》分析，解读企业利润创造的秘密。如何通过净利润实现的结构分析，来寻找净利润持续提升的方法。行业典型案例分析。
- 3、**营业收入增长的三大策略分析，实际运用方法研讨。**
- 4、**经营成本分析，变动成本与固定成本解读与应对策略。企业降低成本的五大方法分析。企业经营盈亏平衡点分析与实际运用分析。**

(四) 追求财务回报——企业经营评估与控制

- 1、财务评估：杜邦分析模型（新）分析。行业典型案例分析。
- 2、企业经营问题分析及防范。
- 3、企业经营重点指标监控与持续调整改进。
- 4、企业外部环境监控与应对。
- 5、企业内部优势监控与打造。
- 6、企业经营发展三大不平衡性分析，持续经营改善之道。
- 7、战略复盘：企业如何获得竞争优势？
- 8、从战略到执行四部曲打造：战略目标、指标分解、绩效评估、动态改善。