

经营决策与战略管理

——从战略规划到落地执行的战略管理系统

课程背景：

《孙子兵法》：兵者，诡道也。生死之地，存亡之道，不可不察也。

两军对垒之前，必有运筹帷幄于后。企业之间的竞争，同样需要通过充分的战略谋划和战略布局，才能实现企业预期的战略目标。

企业最大的失误，是战略失误；企业最高的成本，是决策的成本。本课程从中国企业经营现状和实际出发，深刻解析中国企业的战略软肋，根据企业不同阶段的成长特点，帮助企业经营者和决策层科学决策、准确定位。通过系统的战略管理工具，逐一解析企业的生存战略、成长战略和发展战略的关键要素，让企业经营者和决策层迅速掌握可操作的战略管理工具、系统、理论和确保战略落地的具体方法。

课程收益：

- 理解中国企业生存环境的特殊性和企业成长的规律；
- 掌握企业经营者、领导者必备的战略决策能力；
- 熟练运用经营决策的重要核心工具；
- 把握并了解企业竞争能力提升的方法；
- 学习企业生存战略、成长战略的竞争策略；
- 了解企业多元化发展、企业文化的构建思路；
- 清晰品牌战略的竞争原理；
- 梳理战略绩效和战略执行的管控体系。

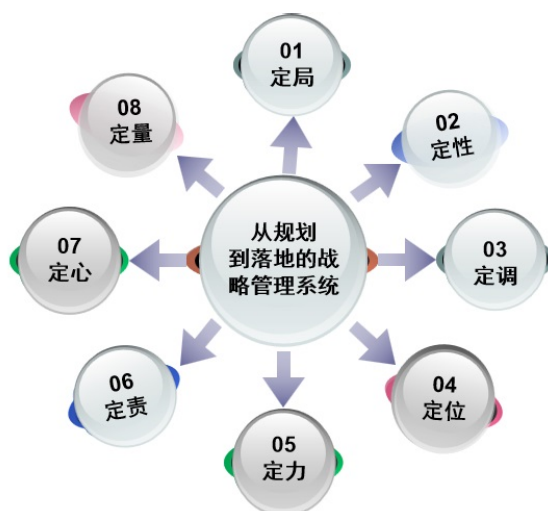
课程时间：2天，6小时/天

课程对象：CEO、董事长、总裁等企业经营者；MBA班、EMBA等总裁班学员；副总裁、总经理、高级经理等企业高级人才

课程方式：专题演讲+案例分析+互动教学+操作演练+实战工具

课程体系：

-  **定局：经营决策与战略格局**
-  **定性：战略诊断与综合分析**
-  **定调：战略类型与平台战略**
-  **定位：战略定位与价值取向**
-  **定力：战略定力与战略能力**
-  **定责：职能战略与业务战略**
-  **定心：文化战略与战略控制**
-  **定量：战略绩效与战略执行**



课程大纲

第一讲：定局，经营决策与战略格局

一、经营决策，选择大于努力

1. 辽沈战役：放眼全局，还是着眼当下
2. 经营决策：选择大于努力

案例分享：华为和联想不同的选择

二、影响决策的几大要素

1. 企业家境界与企业格局

- 1) 苹果的选择与诺基亚的放弃
- 2) 马云和朱新礼的商人思维
2. 外部环境与颠覆性技术创新
3. 个人决策与组织决策

案例分享：荷兰《公司法》是这样修改的

第二讲：定性，战略诊断与综合分析

一、企业战略管理体系

1. 战略诊断
2. 战略制订
3. 战略实施

二、战略诊断三大工具

工具一：行业环境分析 SCP

工具二：关键成功要素分析

工具三：内部资源及能力分析

二、战略综合分析

1. 战略规划分析工具之一：SWOT 综合分析

案例分析：如何分析企业战略的内外部环境

操作演练：SWOY 分析对比与结果选择

2. 战略规划分析工具之二：波士顿 BCG 矩阵（9 宫格矩阵）

案例分析：如何利用 BCG 矩阵分析产品或市场

操作演练：BCG 矩阵、9 宫格矩阵对比分析

第三讲：定调，战略类型与平台战略

一、设计特定的价值链

1. 产业价值链分析
2. 企业价值链与产业价值链对比
3. 分析价值驱动因素
4. 分析成本驱动因素
5. 制定方案（战略构想，寻找成长方式）
 - 1) 价值链是否向上下游延伸？
 - 2) 价值链中每一步创造价值的业务？
 - 3) 分析竞争对手的价值链设计，寻找最佳突破口

二、战略价值创造

1. 战略价值创造原则
2. 战略类型对比分析
 - 1) 专业化战略模型
 - 2) 多元化战略模型

案例分析：格兰仕，不断制造障碍的领先者

三、平台型战略与生态圈

1. 从价值链到生态圈
2. 新形态、特殊的价值链

案例分析：衣邦人，生态圈与平台价值链

第四讲：定位，战略定位与价值取向

一、以客户为导向的价值定位

1. 你将服务什么客户？
2. 你将满足客户什么需求？
3. 企业利润与客户价值（客户能得到什么利益）？

二、以市场为导向的价值定位

1. 在已有市场中寻找价值
2. 创造差异化价值
3. 定位三步曲：细分、目标、定位

三、以差异化为导向的价值定位

1. 产品差异化定位
2. 品类差异化定位
3. 服务差异化定位
4. 客户差异化定位

第五讲：定力，战略定力与战略能力

一、战略方案，与战略相匹配模式选择

模式一，各运营部门活动与战略定位保持一致

模式二，各职能部门联动一致、相互加强

模式三，突破职能约束，达到投入最优化配置

案例分享：麦当劳、沃尔沃、ZARA 飒拉的战略管理模型对比

二、战略定力与战略持续性

1. 战略持续：巩固企业个性化特征、深化商誉和品牌，维护客户关系
2. 战略持续：明确内部目标、精准资源配置，优化、提升基于战略定位的能力和技术
3. 战略持续：促进企业外部资源合作紧密，提升竞争优势
4. 战略持续：有助于员工产生向心力和凝聚力，贡献程度最大化

三、构建企业战略能力体系

1. 战略能力匹配模型
2. 构建企业核心竞争能力体系

第六讲：定责，业务层战略与职能层战略

一、三层战略方案拟定

1. 三层战略

- 1) 麦肯锡三层战略原理
- 2) 企业总体战略（公司层战略）
- 3) 业务层战略

二、职能层战略

1. 职能战略分解：创新研发战略
2. 职能战略分解：生产品控战略
3. 职能战略分解：供应链战略

4. 职能战略分解：人力资源战略
5. 职能战略分解：财务投资战略
6. 职能战略分解：市场营销战略

三、营销战略分解

1. 从替补者到领导者的营销战略
2. 品牌战略
3. 组合战略

第七讲：定心，文化战略与战略控制

一、文化战略：构建企业核心价值观

1. 战略执行力源自组织凝聚力
2. “企业宪法”与企业文化建设
3. 企业文化的四个维度
3. 愿景、使命与核心价值观提炼与塑造

二、战略管理闭环

1. 战略方案与战略流程
2. 核心业务流程与管理制度

三、战略控制

1. 战略控制的几个关键点
2. 战略评价与战略调整
3. 战略执行力

第八讲：定量，战略绩效管理

一、战略目标设计与分解

1. 战略失败的原因分析
2. 战略绩效与目标管理的哲学内涵
3. 战略绩效是保证战略落地的根本大法

二、战略目标设计与分解

1. 经营层目标设计与分解
2. 职能层目标设计与分解
3. 岗位层目标设计与分解

工具 1：职能职责对接法

工具 2：关键成功要素法

三、战略绩效管理的具体步骤和方法

1. 战略地图
2. 平衡记分卡
3. 细项战略目标行动计划表
4. 绩效访谈：决定绩效管理的成败关键