

企业战略管理

不谋全局者不足以谋一隅

一、课程前言

不同的企业会经历不同的兴衰成败。激烈的市场竞争和企业管理实践的发展，使得企业经营者不得不从战略上思考和把握企业的经营活动，确定企业发展的长期目标，进行资源整合形成企业的竞争优势，选择机动灵活的企业竞争策略。企业管理的所有问题，若不首先上升到战略的高度去把握，便会失去解决的方向。

战略管理不同于其他学科，它可以说是企业管理所有学科的综合，涵盖了所有的内容，但又不取代其他学科，而是从战略的高度把握企业的经营理念、业务定位、发展方向和目标、资源配置和经营活动方式等。战略管理决定企业的发展方向，决定企业的生死存亡。战略无处不在、无时不在。

二、课程目标

- ☆ 本课程专门针对企业的高层管理人员，通过理解企业战略的制订、管理、变革以及创新，使企业发展的各个阶段，可以有相应的策略方向及对策，并付诸实施。
- ☆ 本课程为学员提供一个完整的策略管理的思路 and 模式。使企业的管理者可以系统的，全面的，多角度的了解企业战略以及发展及其演变或进化过程。从而可以使企业在发展的过程中不走弯路或少走弯路。使企业得到良性的，长远的健康发展。

三、课程收益

在课程结束时，学员将能够：

- ☆ **了解**：企业战略管理的体系，方法论，及其工具。
- ☆ **理解**：企业战略发展和管理的步骤，以及每一步的含义和作用。以及最终成果形成的原因和演进。
- ☆ **认识**：战略及其管理对于企业发展的重要性，以及结合本企业现状，如何迈出关键步伐。
- ☆ **掌握**：战略制订的理论体系，工具模型及评级机制。
- ☆ **行动计划**：将战略管理运用到实际的企业管理中，并为企业发展规划蓝图。

四、课程时间及对象：

- ☆ 课程时间为 2 天（12 小时） 前期一周时间准备
- ☆ 授课对象：企业的创始人，高层管理者

五、培训形式 教案讲授、案例分析、情景演练、角色扮演、小组讨论等

六、课程模块：

一、为什么要研究战略管理？

- 战略管理概论
 - 战略管理的性质
 - 战略管理的演进
 - 战略管理的概念和特点
 - 战略管理过程
 - 战略管理系统

二、企业外部环境掌握了吗？

- 外部环境概述
 - 外部环境的分类
 - 外部环境的特点
- 宏观环境因素分析
 - PEST
 - 其他考虑因素
- 产业有哪些竞争性需要分析？
 - PORTER 五种竞争力模型
 - 决定新加入者的因素
 - 替代品威胁
 - 现有企业间的逐鹿
- 产业内部结构是否清晰？
 - 战略集团的分类
 - 战略集团间的竞争
- 在产业中你的竞争对手了解多少？
 - 竞争对手分析模型
 - 竞争对手的软肋？
- 市场信号辨识度高吗？
 - 市场上有哪些信号类型
 - 对于企业有哪些影响？

三、企业内部条件分析 – 你真的很了解自己吗？

- 企业资源分析
 - 企业资源的分类
 - 企业资源的分析过程
- 企业能力分析
 - 财务能力分析
 - 营销能力分析
 - 生产管理能力分析

- 组织效能分析
- 企业文化分析
- 企业核心能力分析
 - 核心能力的概念
 - 核心能力的判断标准
 - 企业核心能力分析的内容
- 企业内部环境分析的方法
 - 标杆比较法
 - 经验效益
 - 价值链分析法
- 环境、能力、战略的匹配
- SWOT 分析矩阵

四、企业对于社会责任与战略目标又该如何构成？

- 企业社会责任
 - 利益相关者分析
 - 企业对利益相关者的责任
- 企业使命
 - 企业使命的含义
 - 企业使命的内容
- 战略目标
 - 战略目标的涵义
 - 战略目标的构成
 - ◆ 德鲁克的四层次结构
 - ◆ 贝叶斯将战略目标归为四类
 - 企业目标的制定过程
- 战略目标制定过程的步骤
- 战略目标的制定原则

五、不同发展时期公司的发展战略要变化吗？

- 稳定发展战略
 - 稳定发展战略的特征
 - 采用稳定发展战略的原因
 - 采用稳定发展战略的优缺点
- 发展战略
 - 发展战略的特征
 -
 - 发展战略的类型
 - 集中生产单一产品或服务的战略
 - 纵向一体化战略
 - 多样化战略
 - 非相关多样化战略
- 公司发展战略的实施方式

- 内部发展
- 购并
- 合资经营
- 战略联盟
- 防御战略
 - 收获战略
 - 调整战略
 - 放弃战略
 - 清算战略
- 公司业务组合管理
 - 增长率—市场占有率矩阵法 -- BCG 矩阵
 - 行业吸引力—竞争能力分析
 - 汤姆森和斯特克兰方法
 - 战备匹配性评价矩阵法

六、经营单位的如何设置竞争既及战略选择？

- 基本竞争战略
 - 低成本战略
 - 差异化战略
 - 混合型战略
 - 集中化战略
- 不同产业结构下的竞争战略
 - 分散型产业中的企业竞争战略
 - 新兴产业中的企业竞争战略
 - 成熟产业中的企业竞争战略
 - 衰退产业中的竞争战略
- 不同市场竞争地位下的竞争战略
 - 市场领导者战略
 - 市场挑战者
 - 市场追随者
 - 市场补缺者
- 超竞争环境下的竞争战略
 - 超竞争环境下的竞争理念
 - 超竞争环境下的竞争优势基础
- 竞合战略
 - 竞合战略的含义
 - 竞合战略的主要实现形式
 - 战略联盟是竞合战略的主要实现形式。
- 蓝海战略
 - 蓝海战略的本质：价值创新
 - 蓝海战略的制定方法
 - 战略布局图
 - 四步动作框架

- 好的蓝色战略的条件

七、企业国际化战略 – 外战如何内行？

- 企业国际化经营的原因及特点
- 国际化经营的环境因素分析
- 国际化战略的选择
 - 公司层面国际化战略
 - 业务层面的国际化竞争战略
- 企业进入国际市场的方式
 - 出口进入方式
 - 非直接出口；直接代理商或经销商；直接分支机构（子公司）
 - 合同进入方式
 - 许可证贸易；特许经营；技术协议；服务合同；管理合同；建筑或交钥匙工程合同；生产合同；合作生产协议
 - 投资进入方式
 - 独资经营；合资经营
- 影响企业进入国际市场方式的因素

八、企业内部各个职能部门都能很好的为企业战略服务吗

- 职能战略概述
 - 职能战略（functional strategy）是公司内每个职能领域为实施大战略（grand strategy）必须开展的短期活动。
 - 公司的主要职能领域，包括营销、财务、生产/经营、研发和人力资源管理
- 市场营销战略
 - 市场细分化
 - 市场战略
 - 市场营销组合
- 财务战略
 - 资金的筹集
 - 长期资金（本）的筹集
 - 现金预算
 - 资本预算
- 生产（运营）战略
 - 作业系统
 - 系统设计
 - 作业计划和控制
- 研究发展战略
 - 技术非连续性
 - 研究发展的类型
 - 研究发展战略的选择
- 人力资源战略
 - 人力资源规划
 - 招聘

- 挑选
- 团体化、培训和绩效评价
- 人力资源管理过程
 - 人力资源管理过程功效评估：4Cs 模型
- 不同层次的资源配置
 - 公司层的资源规划
 - 公司层的资源分配过程中的几种情况
 - 经营层的资源规划
- 职能战略的整合
 - 好的职能战略的特点

九、组织结构如何服务于战略？

- 战略与组织结构的关系
- 组织结构设计的随机制宜理论
 - 企业环境与组织结构
 - 技术与组织结构--伍德沃德的观点
 - 组织结构设计的原则 --- 哈罗德·孔茨的 14 条原则
- 组织结构类型的选择
 - 职能型组织结构
 - 产品或服务型(事业部)组织结构
 - 区域型组织结构
 - 矩阵型组织结构

十、领导，如何才能有效领导战略？

- 领导的涵义
 - 领导的定义与过程
 - 领导与管理的差别
- 领导理论
 - 领导特质理论
 - 领导行为理论
 - 领导的权变理论
 - Fred Fiedler 的综合领导权变模型
- 领导者能力与战略的匹配
 - 总经理的类型
 - ◆ 开拓型
 - ◆ 征服型
 - ◆ 冷静型
 - 总经理类型与战略的匹配
 - ◆ 开拓型经理的效应
 - ◆ 交际型经理的效应
 - 不同经营单位战略所需要的经理类型
 - ◆ 开拓型经理的效应
 - ◆ 交际型经理的效应

- 经理班子的组建：PAEI 模式
- 经理的来源
- 经理人员的奖酬激励
- 公司治理
 - 公司治理及其主题公司治理的含义
 - 董事会职责
 - 董事会的构成
- 经理层及总经理

十一、你能很好的掌控战略技巧发展吗？

- 控制类型及控制过程
 - 控制结构
 - 控制类型
 - 事前控制
 - 事中控制
 - 事后控制
 - 控制过程
- 控制过程的三要素
- 战略控制方法和控制系统

十二、你能理解变则通通则久吗？

- 战略变革本质
 - 战略变革的两个观点
 - 变革类型
- 战略变革过程
- 战略变革的手段
- 领导战略变革