

《企业战略规划与实施》课程教学大纲

课程名称：《企业战略规划与实施》

课程性质：内训、公开课

培训对象：企业管理层

教学时数：1-2 天

课程收益：人生的路漫长，可关键处只有几步，对于企业来说也同样如此，我们看到世界 500 强的每年都有一些变化，在全球一体化、市场化的今天，故步自封的企业倒下了，涌现了许多创新型的企业，我们切不可用“战术的勤奋掩盖了战略的懒惰”，必须居安思危实时审视行业的变化，实时调整公司的发展战略。通过本课程的学习，学员可以高请什么是战略及容易混淆概念、分析企业战略制定内外部环境，优化或调整本企业发展方向，如何盘点企业资源为战略服务、企业战略制定的方法、战略实施的骤与方法。

教学要求：采用课堂讲授与课堂讨论相结合的方式进行，课堂讲授要求理论结合实际，运用大量案例和教学实例，深入浅出、旁征博引，同时配备课堂练习，现场互动以消化课程的课程内容。

确保课程的效果：

① 课程时间分配：

理论讲解 40% 实战练习 20% 课堂互动 20%

重点案例 10% 工具使用 10%

② 整个培训包括案例分析、现场解答、团队竞赛等形式，让学员处在紧张、热烈、投入的状态中，老师讲授的观点简单实用，容易掌握、方便记忆，学员可以系统地学习理念、原则和方法，达到学完就用，而且用之有效。

教学纲要

第一章：企业战略规划的重要性

1. 战略-做正确的事
2. 物竞天择优胜劣汰
3. 这些从我们身边消失的名牌
4. 资本竞争下的行业“三阵营”
5. 公司战略包含的主要内容
6. 企业战略发展的四大死穴
- ✓ 行业选错导致企业无法做大

- ✓ 行业上行期没有获得厚利
- ✓ 行业下行期没有形成规模
- ✓ 行业衰退前没有果断转型

第二章：企业内外部环境分析

1. 宏观环境分析主要内容及对企业战略的影响
 - ✓ 政治经济
 - ✓ 社会文化
 - ✓ 科学技术
 - ✓ 政策环境
2. 企业生存的三重图
3. 三种基本市场结构、特点及战略
 - ✓ 无垄断-从事战略竞争是没有任何优势的
 - ✓ 寡头垄断-考虑竞争对手的反应，采取合作或竞争的战略
 - ✓ 完全垄断-由进入障碍的保护来保持单一的卖者从而获得经济利润。
4. 两个核心能力的评价
 - ✓ 一线执行力
 - ✓ 能够产生多大价值
5. 头部企业与行业标杆的研究
 - ✓ 销量与利润空间
 - ✓ 投入规模与产出
 - ✓ 经营模式
 - ✓ 客户质量与数量
 - ✓ 团队战力
 - ✓ 成长路径与关键点
6. 行业产品的生命周期
7. 波特五力模型
8. 波特五力模型考虑因素
9. 公司与主要竞争对手的比较
10. 资源七要素分析
 - ✓ 已经拥有的资源
 - ✓ 被模仿的难易程度
 - ✓ 抵抗替代的能力
 - ✓ 资源利用率
 - ✓ 本质竞争力
 - ✓ 企业革新能力
 - ✓ 持久力
- 11 扬长避短才是王道

第三章：企业战略规划与实施

1. 战略目标的确定
2. 战略制定的目的
3. 企业战略目标与财务指标
4. 战略的三种选择
 - ✓ 战略调整
 - ✓ 战略转型

- ✓ 跨界另起炉灶
- 5. 多元化与专业化
 - ✓ 多元-没有多元经营难有业务领域突破
 - ✓ 专精-没有专精发展难以形成核心优势
- 6. 多元化战略的六大关键
 - ✓ 稳得住-当前市场不会因为多元受损
 - ✓ 进得去-进入新市场有何独特优势
 - ✓ 站得住-能否迅速超越现有竞争者
 - ✓ 能取胜-在新领域能否成为领先者
 - ✓ 无冲突-是否会破坏公司整体利益
 - ✓ 有发展-能否促进整体竞争力提升
- 7. 盲目多元化的大忌
 - ✓ 盲目多元化
 - ✓ 轻率去核化
- 8. 战略目标分解
 - 4. 案例：乐视生态化的得失
 - 5. 案例：宝万之争，揭秘姚振华的商业帝国
 - 6. 案例：孜孜以求-专精一行
 - 7. 案例：转行跨界-国有大事必有雅昌
 - 8. 案例：李嘉诚的英国能源产业布局
 - 9. 战略实施的五步法
 - ✓ 画蓝图
 - ✓ 横分解
 - ✓ 纵分布
 - ✓ 配资源
 - ✓ 里程碑
 - 10. 样板在战略实施中的作用
 - 11. 企业成功的黄金法则
 - ✓ 战略为先
 - ✓ 组织为本
 - ✓ 产品为器
 - ✓ 资源为根
 - ✓ 文化为魂
 - 12. 战略实施中的 ECIRM 模型
 - 13. 联想的战略人才观
 - 14. 华为的人才选拔
 - 15. 战略管理的五项任务
 - ✓ 制定战略展望和业务使命
 - ✓ 设置目标体系：战略目标和财务目标
 - ✓ 战略制定：制定战略计划
 - ✓ 战略实施：建立保障体系，实施战略计划
 - ✓ 战略评价：业绩评估及战略调整
 - 21. 在预算、政策和激励上支持战略
 - 22. 文化与战略的匹配

- ✓ 诊断文化中哪些只支持战略的，哪些不是？
 - ✓ 找到文化中不得不变革的方面
 - ✓ 修正文化的实际行动
 - ✓ 文化转变需要一定的时间
- 23.评价业绩、监测环境、采取调整措施