

企业高层领导力-----

《企业战略规划落地与有效制定年度经营计划》

---战略决定成败---

-----500 强全景战略思维课程

主讲：任朝彦

一：课程特点：

- 是基于企业战略管理咨询真实案例研究而成，体系完整而实战；
- 本课程集合了麦肯锡战略管理咨询思维与工具；
- 近两年来时间先后被数十企业引进，验证这个课程的实效；
- 本课程成为企业高层经营经理人必须掌握的课程；

二：课程目标：

- 帮助高层职业经理人如何正确的战略逻辑思考路径；
- 帮助高层职业经理人如何在业务经营中预料因市场带来的变化和变革；
- 掌握如何根据环境的变化提出自己的战略思考，如何适应变化；
- 掌握如何根据环境的变化设计业务的生存策略与突破创新；
- 掌握如何在变化中获取业务增长与盈利，并由此成为行业的领先者，成为世界级的企业；
- 如何在战略变革中突破自己的思维定势；

三：本课程核心结构：

- 澄清是“细节决定成败”还是“战略决定成败”；
- 为什么家喻户晓的知名企业成了“先烈”；
- 卓越企业的战略DNA要素；
- 企业战略体系与范式；
- 企业战略的“七局”思维模型；
- 企业战略的层次与战略路径；
- 企业战略的规划、计划、执行；

四：本课程学员将掌握以下内容

- 战略/战略管理要义
- 战略体系中的路径与工具；
- 战略规划方法与思维逻辑
- 清晰战略歧义并提出公司战略体系
- 如何成功地贯彻我们的战略
- 战略管理的基本结构

五：课程时间：2-3天

六：本课程的课程提纲：

课程内容	内容说明
------	------

第一模块：企业家与经理人战略思维与企业跨越式发展

学习收获	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 案例：GE 发展史上的战略里程碑 ◆ 案例：IBM 发展史上的战略里程碑 ◆ 案例：联想发展史上的战略里程碑 ◆ 案例：华为发展史上的战略里程碑 ◆ 案例：摩托罗拉的生死劫 ◆ 案例：索尼的变革之舞 ◆ 什么是战略 ◆ 什么是战略管理 ◆ 企业为什么需要战略 ◆ 战略性思考的要点 ◆ 企业的审视：我们现在何处 ◆ 企业的审视：走向何方 ◆ 企业的审视：我们如何做到这一步 ◆ 战略管理的任务 ◆ 发展的方向 ◆ 界定业务 ◆ 将来计划的能力 ◆ 顾客的需求 ◆ 企业愿景 ◆ 企业使命 ◆ 企业的目标与方向 ◆ 业务战略范围
案例研讨	◆ 格兰仕的成长与转型期战略实践
现场实操	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企业发展阶段的战略重点 ◆ 企业转型期的战略选择
关键工具	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 审视公司的愿景与使命：（头脑风暴练习） ◆ 从新定义公司业务：（头脑风暴练习）
<h3>第二模块：企业的大布局：战略体系规划与设计</h3>	
学习收获	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企业战略范式 ◆ 企业战略的制定体系模型 ◆ 企业战略规划阶段 ◆ 企业战略的制定阶段 ◆ 企业战略的计划阶段 ◆ 企业战略的实施阶段 ◆ 企业战略执行 ◆ 企业战略的监督、评估与纠正
案例分享	◆ 某企业的战略体系
现场实操	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 战略体系图识记与演练 ◆ 剖析企业过去的战略规划缺失
关键工具	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 掌握战略制定各个阶段的核心任务和结构要点（描述性练习） ◆ 掌握战略执行流程（填空练习）
<h3>第三模块：企业的大布局：战略经营环境分析与机会路径</h3>	

<p>学习收获</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企业大识局回答的问题：我们现在在哪里？ ◆ 企业经营的外部环境要素 ◆ 宏观环境分析：PEST ◆ 案例互动：分组对本企业进行 PEST 分析 ◆ 中观环境行业分析 ◆ 业务-市场环境分析 ◆ 行业生命周期分析 ◆ 关键的外部力量要素 ◆ 行业竞争结构分析的思路 ◆ 行业竞争结构分析的工具 ◆ 案例互动：结合本行业各行业情况，分析不同业务所处的生命周期，依据是什么？ ◆ 竞争要素分析 ◆ 互动讨论：分组对公司各业务进行竞争对手优势劣势和竞争策略分析 ◆ 波特行业竞争结构分析——进入者的威胁 ◆ 波特行业竞争结构分析——替代品的威胁 ◆ 波特行业竞争结构分析——供方、购方和行业内部竞争者 ◆ 内部企业环境分析 ◆ 现有业务分析：波士顿矩阵分析、GE 矩阵分析 ◆ 互动：对公司现有所有业务进行按照波士顿矩阵分析 ◆ 资源能力分析 ◆ 互动：根据行业成功关键要素分析与企业内部资源能力分析，分析公司资源能力的表现并且进行评分 ◆ SWOT 综合分析 ◆ 关键的内部因素 ◆ 价值的转移
<p>案例分享</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 某电子企业 PEST 分析 ◆ 某企业的行业竞争分析 ◆ 某企业的五力模型分析
<p>关键工具</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 工具 1：PEST 模型与工具演练 ◆ 工具 2：五力模型与工具演练 ◆ 工具 3：SWOT 模型与工具演练
<p>第四模块：企业的大变局：竞争性战略与策略选择</p>	
<p>学习收获</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企业竞争态势分析 ◆ 企业核心竞争能力 ◆ 企业的竞争战略 ◆ 竞争战略影响因素与类型 ◆ 低成本战略 ◆ 差别化战略 ◆ 重点集中战略 ◆ 公司总体战略 ◆ 进入战略（一） ◆ 进入战略（二） ◆ 整合战略 ◆ 密集型战略 ◆ 防御战略

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 多元化战略 ◆ 竞争性策略制定与实施
案例分享	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 某公司的竞争分析、成功要素分析
现场实操	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 竞争性策略决策模型
关键工具	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 工具 4：竞争与能力评估矩阵（SPACE）模型与演练
第五模块：企业的大定局：企业战略定位与业务战略选择	
学习分享	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企业大定局回答的问题：我们想去哪里？ ◆ 战略路径的选择 ◆ 战略的增长方向 ◆ 战略的增长模式 ◆ 企业现有业务的加减法整合与优化 ◆ 可持续发展模型 ◆ 企业多层次增长阶梯 ◆ 战略方案评估 ◆ 如何在战略中审视使命与愿景 ◆ 战略定位 ◆ 产业定位 ◆ 价值与利益定位 ◆ 区域定位 ◆ 客户定位 ◆ 竞争定位 ◆ 互动讨论：讨论公司的各种战略定位及其异议 ◆ 企业两个业务群战略选择 ◆ 大业务群战略 ◆ 大业务群战略重点 ◆ 大业务群战略选择 ◆ 多样化或多组合战略 ◆ 企业集团战略决策 ◆ 企业投资战略决策 ◆ 跨国业务经营战略 ◆ 小业务群战略 ◆ 战略重点 ◆ 战略选择 ◆ “小而专/小而精”战略 ◆ “钻空子”战略 ◆ 特色经营战略 ◆ 技术创新战略 ◆ 业务联合竞争战略 ◆ 专业化/多元化 ◆ 一体化/外包 ◆ 内部培育/外部并购 ◆ 业务战略的概念 ◆ 业务战略框架（愿景、平台、产品线） ◆ 公司战略与业务战略的关系 ◆ 不同企业的业务战略举例

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 研讨：贵公司业务战略是什么？存在什么困惑和问题？ ◆ 业务战略与产品战略组合 ◆ 产品生命周期战略与市场营销策略
关键工具	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 市场定位模型 ◆ 工具 5：波士顿矩阵模型与演练 ◆ 工具 6：通用矩阵认识与熟记 ◆ 工具 7：产品--市场多元化矩阵模型与演练
第六模块：企业的大控局：企业战略目标与阶段性发展规划	
学习分享	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企业大控局回答的问题：我们如何到达那里？ ◆ 战略目标与阶段性发展规划 ◆ 现场互动：企业为什么要走出 10、5、3 年期规划？ ◆ 互动讨论：如何制定公司的愿景、使命、目标？ ◆ 战略目标与计划的 OGSM 体系 ◆ 战略的有效实施 ◆ 寻找差距与发展瓶颈 ◆ 案例互动：结合战略目标，资源能力分析与行业成功关键要素分析，进行差距分析 ◆ 战略执行的三个层次 ◆ 企业总体战略：总体目标是什么 ◆ 企业业务战略：做什么能达到目标 ◆ 企业职能战略：怎么做才能达到目标； ◆ 战略计划 ◆ 战略控制
关键工具	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企业目标体系图 ◆ 企业目标分解演练 ◆ 工具 8：宝洁 P&G-OGSM 工具演练 ◆ 工具 9：平衡记分卡：Balanced Scorecard，简称 BCS 模型与工具演练
第七模块：企业的大成局：战略组织能力优化与跨文化整合	
学习分享	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企业战略与组织能力关系 ◆ 公司治理结构 ◆ 组织结构与战略的关系 ◆ 战略组织流程重组 ◆ 战略组织结构的设计 ◆ 战略管理制度设计 ◆ 组织结构的设计 ◆ 组织的类型 ◆ 结构、领导与文化 ◆ 达成战略共识 ◆ 制定战略实施计划 ◆ 战略管理工具：平衡计分卡 ◆ 平衡计分卡的四个维度 ◆ 战略地图与赢利模式 ◆ 从战略到计划实施 ◆ 提升战略实施执行力 ◆ 战略与企业文化管理

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企业文化的“柔性” ◆ 企业文化的构成要素 ◆ 战略与企业文化的关系 ◆ 战略与跨文化管理 ◆ 企业文化的再造
关键工具	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 平衡计分卡模型建立
第八模块：企业的年度发展规划：制定年度经营计划与高效执行	
学习分享	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 当前形势分析与状况描述 ◆ 公司业务市场现状 ◆ 产品竞争市场现状 ◆ SWOT 分析 ◆ 企业中短期经营目标 ◆ 当期经营重点 ◆ 市场发展重点 ◆ 产品技术、产品竞争规划重点 ◆ 组织发展计划 ◆ 企业信息化发展规划 ◆ 企业制度规范与优化 ◆ 生产、物流管理 ◆ 年度人才发展规划 ◆ 经营规划总体指导原则 ◆ 长期经营理念 ◆ 企业愿景 ◆ 核心价值观 ◆ 企业文化 ◆ 核心竞争力 ◆ 市场目标定位 ◆ 产品战略 ◆ 管理战略：管理宗旨、实施步骤、管理模式 ◆ 年度经营目标与目标分解 ◆ 全员绩效考核体系
关键工具	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 工具 10：年度经营计划模板工具介绍与指导

培训方式：

- ◆ 培训主要以学员参与和工作经验分享的方式进行
- ◆ 为了确保学习的有效性，我们将采用讲解、小组讨论、案例分析、角色扮演和相关游戏活动等综合教学方法，满足不同风格学员的学习要求