

“战略解码——从战略规划到落地执行”课程大纲

讲师：张冬明

【课程背景】

机会导向的企业发展时代已经过去，在外部不断变化的市场环境和政策的冲击下，企业面临从未有过的压力。互联网时代，伴随着商业环境的快速变革，管理挑战也日益严峻，企业最大的失误，是战略失误；如何制定企业战略确保企业平稳发展？能否未来企业的发展定位，是每一个企业至关重要的基础，中高层管理者需要对企业的战略进行全面分析和规划。

本课程主要介绍企业战略管理的基本概念、重要理论和有效方法，全面介绍战略管理的全过程，即战略分析、战略选择及评价以及战略实施；通过案例分析、模拟练习以及专项研究项目，了解战略管理的决策程序和方法。

【培训对象】

企业中高层管理者、中高层后备人才

【课程目标】

1. 系统掌握战略管理理念与确定框架。
2. 能对本企业经营环境进行全面、客观认知，从而对企业战略制定起到明晰作用。
3. 掌握战略目标制定与解码过程工具方法。

【培训时间】

2天（6小时/天）

【培训方式】

案例分析 + 实践演练 + 提问互动 + 小组竞赛 + 咨询指导

【学习方式】

讲授 + 案例分析 + 实践演练 + 互动交流 + 咨询指导

【培训效果落地输出】

1. 培训现场输出
 - 1) 课堂上学员小组演练，汇集集体智慧的教学问题解决方案；
 - 2) 系统、结构化的认知思维输出；
 - 3) 企业个性要求融入课程，提升认知或解决方案的输出。
2. 课后落地
 - 1) 针对培训主题并结合岗位工作的反思与总结；
 - 2) 课程应用计划任务布置。

【课程大纲】

导入：我们的事业是什么？

第一单元 企业经营与战略管理

- 一、 企业的宗旨与使命
 1. 什么是企业
 2. 组织的假设——事业理论
 3. 企业的目标
- 二、 战略的价值
 - 案例 1：70 年代美国的经济战略
 - 案例 2：郭士纳用战略管理拯救 IBM
- 三、 战略和战略管理的含义与基本内容
 1. 从事业理论到战略规划

2. 与战略相关的基本概念
 - 1) 定位、取舍与经营理念
 - 2) 资源、机会、风险
 - 3) 规划、目标与计划
 - 4) 使命、愿景、价值观
 - 5) 发展阶段
 - 6) 商业模式
 3. 企业战略管理的四个关注点
 4. 战略管理工具 BLM 模型
- 四、 中国企业战略管理的现状
1. 缺乏必要的战略管理条件
 2. 对战略的认识处于初级阶段
 3. 以经验代替战略
 4. 缺乏必要的工具和方法

第二单元 企业战略制定与调整

- 一、 宏观的 PEST 分析
1. 外部环境分析
 - 1) 行业的五力分析
 - 2) 新经济环境的特点
 - 3) 政策变化
 2. 内部能力与资源分析
 - 1) 核心能力
 - 2) 管理基础
 - 3) 资源
- 二、 战略类型
1. 竞争战略
 - 1) 低成本战略
 - 2) 差异化战略
 - 3) 集中化战略
 2. 稳定战略
 - 1) 集中生产单一产品或服务战略
 - 2) 一体化战略
 - 3) 多元化战略
 3. 发展战略
 - 1) 企业并购
 - 2) 战略联盟
 - 3) 产业集群
 4. 防御战略
 - 1) 调整战略
 - 2) 放弃战略
 - 3) 清算战略
- 三、 选择和确定战略的关键
1. 战略规划的三个核心
 2. 从产品到生态：战略的演进
 - 1) 从差距分析与市场中寻找机会

- 2) 用创新满足未来业务组合需求
 案例：华为四大创新机制
- 3. 明确企业实现战略目标的方式
 - 1) 明确目标客户
 - 2) 传递价值主张
 - 3) 选择经营范围
 - 4) 构建战略控制点
 - 5) 做好风险管理
- 四、 战略执行与调整
 - 1. 决策者的作用
 - 2. 资源的配给

第三单元 战略解码与执行

- 一、 战略解码的原则与工具
 - 1. 战略解码的基本原则
 - 2. 战略解码工具——BEM
 - 3. 战略指标体系——平衡记分卡
 - 4. 基于战略地图的 KPI
- 二、 战略解码到各部门
 - 1. 提炼组织年度业务关键任务
 - 2. 明确各关键任务的依赖关系
 - 3. 制定部门业务实施规划和绩效目标
 - 1) 年度经营计划
 - 2) 部门绩效管理五步骤
 小组练习：部门战略目标分解
- 三、 部门绩效分解到个人
 - 1. 员工充分理解组织与部门目标
 - 2. 个人绩效与部门绩效的关联
 - 1) 个人期望与组织期望
 - 2) 个人绩效实现的制度体现
 - 3. 管理者对部门绩效负责
 小组练习：岗位绩效目标设计
- 四、 战略落地执行
 - (一) 领导力是根本，价值观是基础
 - 1. 领导力与战略管理
 - 1) 什么是领导力
 - 2) 领导力贯穿整个战略过程
 - 3) 匹配战略需求，不断发展领导力
 - 2. 价值观与战略管理
 - 1) 价值观的价值
 - 2) 价值观是战略管理的基础
 - 3) 价值观是战略实现的内动力
 案例：华为价值观的战略支撑
 - (二) 匹配战略需求的组织设计与变革
 - 1. 组织设计的重点与关键
 - 2. 匹配战略需求的组织变革

案例：华为战略管理机构与职能

- (三) 人力资本助推战略实现
 - 1. 基于战略的人才布局
 - 2. 围绕业务构建管理者能力
 - 3. 激励提升组织执行力
 - 1) 平等公开的组织氛围营造
 - 2) 有竞争力的激励体系
 - 3) 强化高效协同
- (四) 有效监控过程，强化执行效果
 - 1. 基于战略的全面预算管理
 - 2. 构建全过程监控体系
 - 1) 关键控制节点
 - 2) 现地现物的过程检查
- (五) 战略评估与调整
 - 1. 定期审视战略目标
 - 2. 阶段性复盘

第四单元 卓越成效的战略管理者

- 一、 战略管理者的构成
 - 1. 战略决策模式
 - 1) 决策是选择
 - 2) 决策的流程
 - 2. 管理者的责任
- 二、 战略与企业家精神
 - 1. 企业家精神的核心
 - 2. 战略的突破思考
- 三、 引领变革与创新
 - 1. 关注机遇
 - 2. 创新思维与系统思维能力培养
 - 1) 打破思维惯性
 - 2) 提升认知水平，提高洞察力
 - 3) 全局、动态、深度思考
 - 3. 从放弃开始