

---

# 《企业发展战略规划与执行》研讨营

## 一、研讨目标

(一) 了解企业战略管理的基本理论和方法；了解战略管理的涵义、产生和发展；掌握企业外部环境与内部条件的分析方法、企业总体战略、成长方法设计与业务战略、竞争战略、职能的制定方法和方案选择方法；掌握常用的战略评价方法；掌握如何进行有效的战略实施和控制方法。

(二) 研讨企业走什么路？使命与愿景是什么？战略如何定位？主业战略、成长发展方式、公司层战略、业务层战略、竞争战略、职能战略如何制定？短中长期战略目标如何制定、如何实现？最终形成《某企业发展战略规划报告与管理体系》。

## 二、参加人员：

企业负责人，相关中高层管理者。

## 三、战略教练：

钟虹添教授

## 四、研讨时长：

三天二夜（等于四天）。

## 五、研讨营特色：

1. 启发式教学：教练讲方法和案例，并设计企业专用模板，学员按要求完成模板的填写即可，通俗易懂，把最复杂的战略规划技术简单化。
2. 案例教学，全部采用与企业类似企业的案例。
3. 互动式教学：课程全程贯穿沟通、演练、研讨、交流、游戏等方式。
4. 形成战略规划与实施的成果、企业一级绩效考核目标体系。

## 六、课程大纲

### 第一讲：战略分析

#### 一、外部环境分析与研究

##### (一) 宏观环境分析

1. 政治与法律因素、经济因素、社会因素、生态环境因素、技术因素分析；
2. P E S T 工具的使用技巧。

成果：《企业宏观环境分析报告》

##### (二) 产业环境分析

#### 1. 产业的界定与边界

- 模糊的产业边界；
- 金融业产业结构分析；
- 企业的竞争对手确定；
- SCP 分析模型的应用。

#### 2. 竞争环境分析

- 行业竞争力分析：顾客、供应商、潜在进入者、替代品、竞争对手；
- 波特五力竞争模型的使用技巧。

#### 3. 战略群组分析

- 企业“出轨”的可能性分析；
- 如果出轨，有哪些机会？

成果：《企业产业环境分析报告》

##### (三) 竞争环境分析

1. 竞争对手分析的八个维度；
2. 客户分析的四个维度；

- 
- 3.客户分析需要思考的五个问题；  
——企业的竞争者分析；  
——使用 3C 战略模型分析企业竞争对手。

成果：《企业竞争环境分析报告》

4.人力资源供给分析。

成果：《企业人力资源环境分析报告》

二、内部资源与能力分析

(一) 企业资源状况分析

- 1.企业有形资源、无形资源、人力资源调研与分析；
- 2.职能法与资源法的调查方法使用；

成果：《企业企业资源分析报告》

(二) 企业核心能力分析

- 1.核心能力的组成：营销能力、管理能力、可持续发展能力；
- 2.战略要素评估矩阵法、价值链分析法

成果：《企业核心能力分析报告》

(三) 企业 SWOT 分析

- 1.企业 SWOT 分析的四个维度；
- 2.企业 SWOT 分析的模板与使用技巧。

成果：《企业 SWOT 分析报告》

**第二讲：战略展望——战略构想**

(一) 企业使命

- 1.使命的作用与内容——企业使命为谁而制定？
- 2.如何制定企业使命——内部因素分析与外部因素分析。
- 3.制定企业使命必须规避的陷阱。

成果：《企业使命综述》

(二) 企业愿景

- 1.企业愿景指什么？
- 2.如何制定企业的愿景，怎么样的愿景对员工才有吸引力？
- 3.专用工具：企业愿景分析与确定的模板使用方法；
- 4.愿景分解：定性分解的内容与方法，定量分解的内容与方法。

成果：《企业愿景规划》

(三) 总体战略目标体系

- 1.总体战略目标的主要特征；
- 2.短期战略目标、中期战略目标、长期战略目标；

成果：《企业总体战略目标报告》

**第三讲：战略选择**

一、战略定位

- 1.主业很明确，我们还应该做什么？波士顿矩阵法的应用（BCG）；
- 2.成长方式选择：集中型/密集型、一体化、多元化、联盟型；
- 3.企业的成长方式选择。

成果：《企业战略定位》

二、公司层战略选择

(一) 企业四种战略方案选择

- 1.稳定性战略；
- 2.增长战略；

---

3.收缩战略；

4.组合战略；

(二) 战略方案选择的方法

1.综合信息分析；

2.战略选择工具——定量化战略计划矩阵(QSPM)，使用的方法。

成果：《企业公司层战略制定报告》

三、业务层战略制定

(一) 在公司成长方式的框架下的战略三层面

1.第一层面：明确的核心业务；

2.第二层面：新的业务的界定与选择；

3.第三层面：开创未来的事业机会；

(二) 竞争战略选择

1.战略架构三轴模型：何处竞争？如何竞争？何时竞争？

2.市场细分与目标市场选择；

3.竞争战略的种类

第一种：差异化战略

第二种：成本领先商战略

第三种：基于低成本的聚焦战略

第四种：基于差异化的聚焦战略

4.使用 QSPM 选择最优竞争战略。

成果：《企业业务层战略制定报告》

四、制定职能战略

(一) 职能战略为谁服务？

(二) 职能战略的制订

1.组织战略，及分析与内容制订；

2.产品战略，及分析与内容制订；

3.市场营销战略，及分析与内容制订；

4.人力资源战略，及分析与内容制订；

5.财务战略，及分析与内容制订；

6.管控系统战略，及分析与内容制订；

成果：《企业职能战略制定报告》

五、战略预算的方法与案例介绍。

## 第四讲：战略实施

一、战略目标分解

1.澄清愿景与公司战略；

2.找出成功关键因素(KSF)；

3.绘制战略地图；

4.财务类战略目标制定；

5.客户类战略目标制定；

6.内部运营类战略目标制定；

7.学习成长类战略目标制定；

8.企业如何层层下达年度绩效目标。

成果：《企业级战略目标体系》

二、战略实施计划制定

(一) 实施计划制定要求

- 
- 1.阶段性目标与时间要求；
  - 2.一级部门/二级部门的实施任务确定；
  - 3.措施与策略，及其描述方法；
  - 4.实施关键点；

#### (二) 战略实施计划制定

- 1.中长期战略目标实施计划制定；
- 2.年度经营计划实施计划制定。

**成果：《企业战略目标实施计划》**

#### 三、战略审计

- 1.战略制定过程审计方法；
- 2.战略执行过程审计方法；
- 3.战略实施效果的审计方法。

#### 四、战略调整

- 1.战略调整的时间与时机；
- 2.战略调整的内容；
- 3.战略调整的操作流程；

**最终形成《某企业发展战略规划报告与管理体系》初稿**