

《中国农信系统发展战略规划与执行》研讨营

一、研讨目标

(一) 了解农信系统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；掌握农信系统外部环境与内部条件的分析方法、农信系统总体战略、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) 研讨农信系统走什么路？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《某农信社/农商行发展战略规划报告与管理体系》。

二、参加人员：

农商行董事长/行长、农信社理事长/主任、财务部经理、人力资源部经理，及相关中高层管理者。

三、教练：

钟虹添博士

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，并设计农信系统专用模板，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，全部采用与农信系统类似银行的案例。

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、银行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. PEST工具的使用技巧。

成果：《农信社/农商行宏观环境分析报告》

(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；

——农信社/农商行的竞争对手确定；

——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

——农信社“出轨”的可能性分析；

——如果出轨，有哪些机会？

成果：《农信社/农商行产业环境分析报告》

(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.债权人分析需要思考的五个问题；
 - 农信社/农商行的竞争者分析；
 - 使用 3C 战略模型分析农信系统竞争对手。

成果：《农信社/农商行竞争环境分析报告》

- 4.人力资源供给分析。

成果：《农信社/农商行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：《农信社/农商行企业资源分析报告》

（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：《农信社/农商行核心能力分析报告》

（三）企业 SWOT 分析

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

成果：《农信社/农商行 SWOT 分析报告》

第二讲：战略展望

一、战略构想

（一）企业使命

- 1.使命的作用与内容；
- 2.如何制定企业使命——内部因素分析与外部因素分析。

成果：《农信社/农商行使命综述》

（二）企业愿景

- 1.企业愿景指什么？
- 2.如何制定农信社/农商行的愿景，怎么样的愿景对员工才有吸引力？
- 3.专用工具：农信系统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：《农信社/农商行愿景规划》

（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：《农信社/农商行总体战略目标报告》

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.农信社/农商行的成长方式选择。

成果：《农信社/农商行战略定位》

二、公司层战略选择

（一）农信系统四种战略方案选择

- 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：《农信社/农商行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：《农信社/农商行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：《农信社/农商行职能战略制定报告》

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.各农信社如何结合省联社下达的年度绩效目标。

成果：《农信社/农商行银行级战略目标体系》

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：《农信社/农商行战略目标实施计划》

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《某农信社/农商行发展战略规划报告与管理体系》初稿