

# 《战略制定与实施》

讲师：黄玉生博士

## 【课程简介】

新中国开创者毛泽东表示：“战略问题是研究战争全局、规律性的东西。”战略学家罗斯说：“没有战略的企业，就像没有舵的航船一样。”战略可以说是企业管理活动中，最高层次的，以决策性为主，而且是事关企业整体的成败与长期发展的重要管理活动。

本课程是专为培养高阶经理人及未来企业领导人提高思维格局而设计，内容分成二大模块：一、战略制定阶段：熟悉企业战略及战略管理是什么及为什么？企业外部及内部环境分析、基本竞争战略、其他战略的选择、产业发展阶段及公司具体情势等；二、战略实施阶段：了解人员核心能力、资源配置、组织架构、政策流程、企业文化及高层领导等的知识、技能与方法。

战略之父安索夫认为“企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展，通过对企业外部环境与内部条件的分析，对企业全部经营活动所进行的根本性和长远性的规划与指导”。战略思维对企业至少有三大长期助益：一、指导组织与企业管理的决策，二、提供资源配置的框架，三、预测并保护企业可能收入的来源。本课程期使学员掌握战略思维为组织提升竞争优势获取绩效，为企业的未来发展和奠定基业长青的基础。

## 【学员收益】

- 1、认识战略和战略管理的基本理论，明确战略管理的过程。
- 2、学会战略分析企业的外部环境，了解产业的竞争者。
- 3、学会战略分析企业的内部环境，评估企业的战略竞争力
- 4、了解战略的层级和种类，并根据企业实际选择匹配的战略。
- 5、面对企业多元化和国际化，选择开创企业的蓝海战略。
- 6、认识企业文化、领导与战略的关系，建设有利于战略执行的组织。

## 【课程目标】

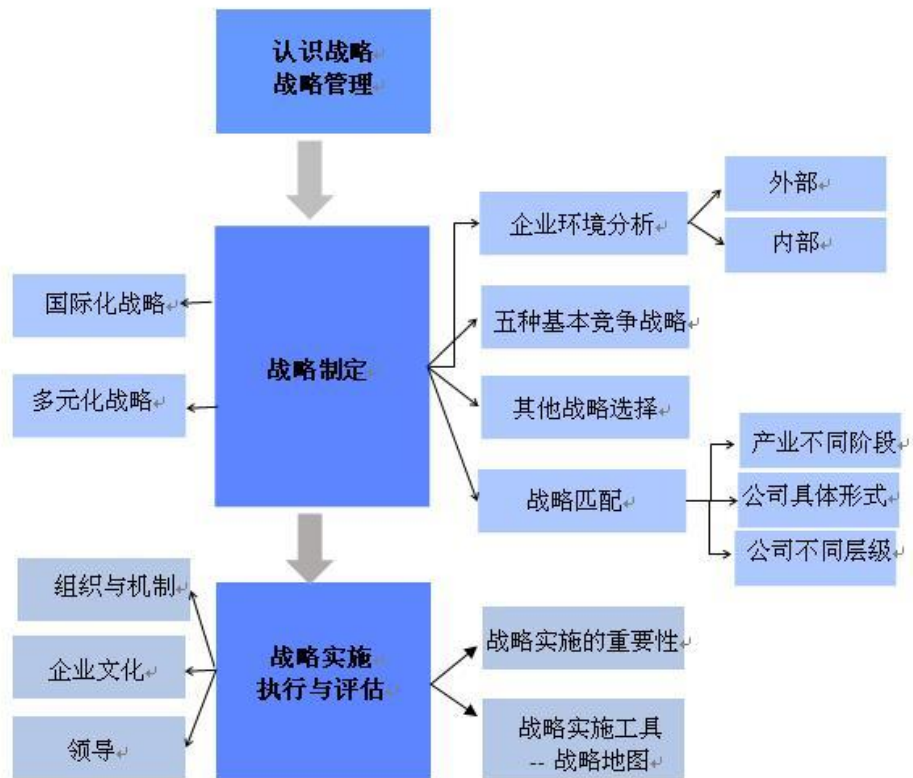
- 1、讲述战略和战略管理的基本理论，战略管理的过程。
- 2、战略分析企业的外部环境，了解波特产业竞争五力模型，明确企业未来竞争成功的战略因素和产业前景。
- 3、战略分析企业的内部环境，评估企业的 SWOT,思考企业的战略性问题。
- 4、讲授战略的层级和种类，并结合实例选择匹配的战略。
- 5、面对企业多元化和国际化，选择开创企业的蓝海战略。
- 6、剖析企业文化、领导与战略的关系，建设有利于战略执行的组织。

## 【授课方式】

以学员为中心，掌握成人学习特点：运用模型架构、知识演绎、经验总结、案例讨论、问卷量表、工具操作等方式，让学员在互动之中，得到启发与激励，本课程重在实战，除掌握关键知识结构与流程方法工具外，并可即学即用，以解决日常工作难题，提升工作效

益。

## 【课程思路】



## 【课程大纲】

### 第一篇：认识战略

#### 壹、认识战略及战略管理

- 1、战略：是什么与为什么？
- 2、企业战略和商业模式
- 3、如何使战略成功？
- 4、战略管理：是什么与为什么？
- 5、战略管理过程
  - 5.1 战略制定过程
  - 5.2 战略实施过程
  - 5.3 战略控制过程
  - 5.4 战略评估过程

### 第二篇：战略制定

#### 贰、企业外部环境战略分析

- 1、企业外部环境的战略相关因素

- 2、从战略上考虑公司所处产业及其竞争环境
- 3、产业成员面临的竞争力（波特产业竞争五力模型）
- 4、产业中竞争者的市场地位
- 5、产业中竞争者最可能采取的战略行动
- 6、未来竞争成功的关键因素
- 7、产业前景是否有吸引力？

### 参、 企业内部环境战略分析（资源、能力、价值链）

- 1、企业目前采用的战略“绩效”如何？
- 2、企业拥有的优势、劣势、机会与威胁（SWOT）
- 3、企业的价格与成本是否有竞争力？
- 4、企业的竞争地位强大吗？
- 5、值得管理者优先考虑的战略性问题

### 四、 战略层级- 基于公司不同层级的观点

- 1、企业层战略
- 2、业务层战略
- 3、职能层战略

案例：企业的蓝海战略

### 伍、 竞争战略

- 1、五种基本竞争战略（Tp100 5-1）
- 2、低成本供应商战略
- 3、差别化战略
- 4、最优成本供应商战略
- 5、基于低成本的聚焦战略
- 6、基于差异化的聚焦战略

### 六、 竞争战略之外- 其他重要战略的选择

- 1、战略联盟和合作伙伴关系
- 2、兼并与收购战略
- 3、纵向一体化战略
- 4、业务外包战略
- 5、为获取竞争优势采用的进攻性战略
- 6、为捍卫公司地位运用的防御性战略
- 7、选择合适的职能战略
- 8、首发者的优势与劣势
- 9、互联网带来的挑战与机遇

### 七、 战略的匹配- 考量产业生命周期、公司具体形势和其他

- 1、不同产业阶段的竞争战略
  - 1.1 在新兴阶段
  - 1.2 在高速动荡阶段
  - 1.3 在正在成熟阶段

- 1.4 在停滞或是衰退阶段
- 2、不同公司形势的竞争战略
  - 2.1 产业领头羊战略
  - 2.2 二流公司战略
  - 2.3 弱小公司与陷入危机公司的战略
- 3、其他
  - 3.1 零散行业的竞争战略
  - 3.2 持续快速成长公司的竞争战略
- 4、制定成功战略的 10 条戒律

## **八、 企业多元化**

- 1、何时进行多元化？
- 2、进入新行业领域的战略
- 3、选择多元化经营战略
  - 3.1 相关多元化战略
  - 3.2 不相关多元化战略
- 4、评估多元化经营公司的战略
- 5、企业多元化之后

## **九、 企业国际化：在国外市场竞争**

- 1、企业为什么要拓展国外市场？
- 2、进入国外市场并与国外市场竞争的战略选择
- 3、与国外合作者的战略联盟与合资
- 4、在新兴的国际市场竞争
- 5、所谓的“全球化”与“本土化”

## **第三篇：战略实施**

### **十、战略实施的重要性**

- 1、战略，5%在于制定，95%在于执行
- 2、为什么战略执行落地重于战略制定

### **十一、建设有利于战略执行的组织**

- 1、 战略执行框架与主要管理任务
- 2、 建立有利于战略执行的核心能力与竞争能力
- 3、 建立有利于战略执行的组织结构与资源配置
- 4、 建立有利于战略执行的政策与程序
- 5、 建立有利于战略执行相关联的薪酬与奖励机制

### **十二、企业文化与领导**

- 1、 企业文化与战略
  - 1.1 识别现有企业文化
  - 1.2 现有企业文化对战略执行的影响
  - 1.3 在战略和企业文化间建立匹配

- 2、领导与战略
  - 2.1 关注战略执行与结果
  - 2.2 适时激励与稽核
  - 2.2 展现道德诚信与社会责任

### **十三、战略实施工具--战略地图**

- 1、绘制战略地图的三大好处
- 2、如何分析与确定组织战略
- 3、如何绘制组织的战略地图

**案例分享：某企业公司级战略地图与部门级战略地图**

### **总结与展望**

- 1、 不要用战术的勤奋掩盖战略的懒惰- 雷军
- 2、 未来之路

### **【授课对象】**

- 1、 公司总经理或是中高层主管
- 2、 未来领导者
- 3、 对战略感兴趣者

### **【授课时间】**

1 - 2 天