

挤掉水分
只供干货

《组织战略解码十步法工作坊》

主讲老师：赵亮

(2024 版)

一、课程背景

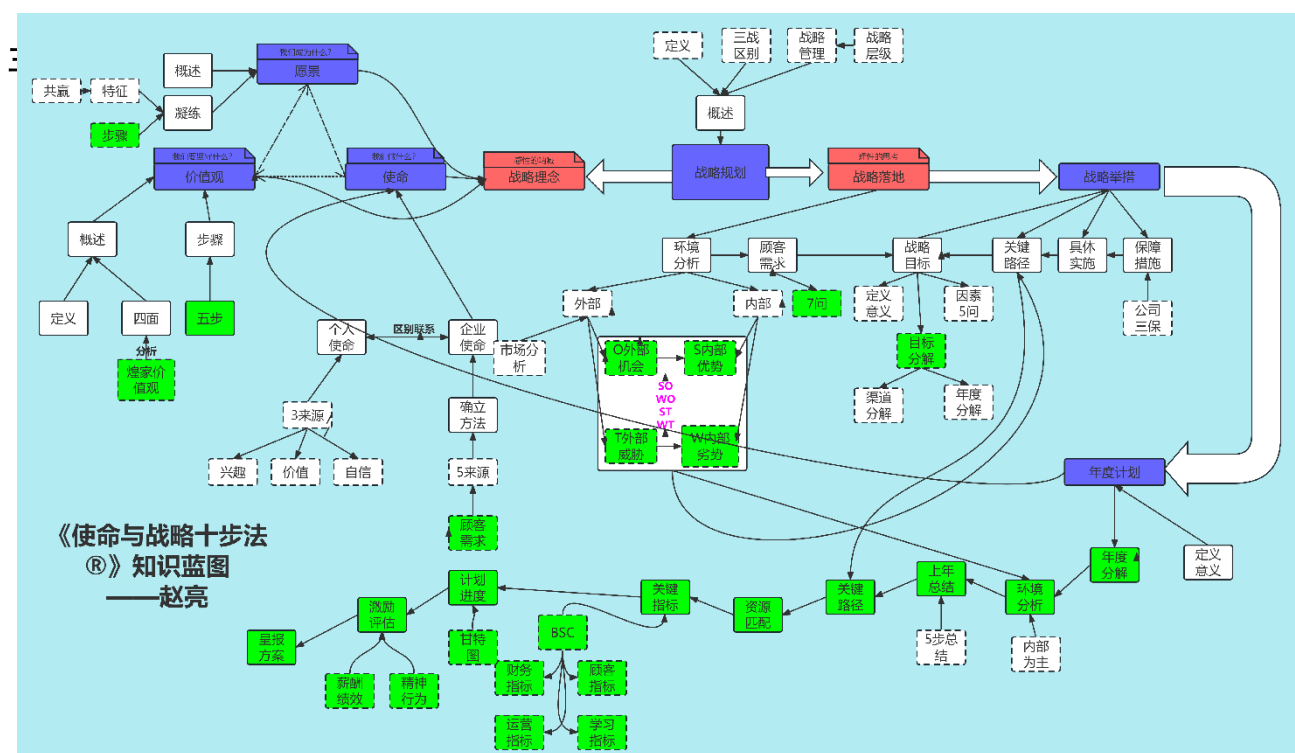
本课程深度解析了企业战略的全貌，从概述到分析，再到选择与制定，每一步都紧密结合企业实际需求。我们不仅教授理论，更重视实战应用。通过 PEST 分析、波特五力模型等工具，帮助学员深入洞察企业内外环境，明确自身优劣势。结合成本领先、差异化、集中化等战略方案，让学员能够根据企业实际情况灵活选择。

战略，5%在于制定，95%在于执行。战略落地是关键，我们提供具体行动计划的制定方法，并教授如何优化组织结构、合理分配资源。战略执行过程中的监控与评估同样重要，我们提供了一套完整的监控机制与绩效评估体系，确保战略能够得到有效执行。课程还涵盖了风险与危机管理，让学员能够在风险来临时从容应对。战略变革与创新也是本课程的一大亮点，我们鼓励学员不断探索新的战略方向，驱动企业持续创新。

通过课程中真实的案例分析与实战演练，学员可以在小组讨论与模拟决策中锻炼战略规划能力，撰写并展示战略规划报告，全面提升战略思维与实战能力。本课程将为学员提供一套完整、实用的战略解码工具，助力企业在复杂多变的市场环境中立于不败之地！

二、课程特色及受训员工收获

- 1、实战性：老师来自企业管理第一线，有多年管理和研究、咨询、培训经验。
- 2、实效性：多个成功企业真实而有用的案例在课堂上与学员分享，给学员启示。
- 3、实用性：多种团队建设与管理的方法和工具传授给学员，帮助学员提升团队管理能力。
- 4、实惠性：课程带给企业和学员的价值，远远超过企业投入的培训费用（价格），物超所值。



三、课程时间：2天班（少演练）3天班（强演练）

五、授课对象：1、公司核心业务部门经理/总监 2、业务/技术专家

六、课程大纲

第一讲 企业战略概述

精讲内容	切题案例	落地工具
<p>一、企业战略概述</p> <p>1. 企业战略定义与重要性</p> <ul style="list-style-type: none"> - 战略概念：长期目标、竞争优势、资源配置 - 战略意义：指引方向、提高效率、应对变革 - 战略与日常运营的区别：长期与短期、全局与局部 - 战略与日常运营的联系：相互促进、相互支撑 <p>2. 企业战略的分类</p> <ul style="list-style-type: none"> - 总体战略：成长、稳定、收缩 - 业务战略：成本领先、差异化、集中化 - 职能战略：营销、研发、人力资源、财务 	<p>微软</p> <p>苹果</p> <p>特斯拉</p> <p>华为</p> <p>碧桂园</p> <p>娃哈哈</p> <p>海底捞</p> <p>案例研讨：三个石匠的目标？管理中如何区分目标层次？</p> <p>深度分析两个案例：</p> <p>1、小米</p> <p>2、字节跳动</p>	<p>战略设计规划积木屋</p> <p>战略决策矩阵</p> <p>产品市场矩阵</p>

第二讲 战略分析演练

精讲内容	切题案例	落地工具
<p>二、战略分析</p> <p>1. 外部环境分析</p> <ul style="list-style-type: none"> - 政治法律环境（P）：政策法规、国际形势 - 经济环境（E）：宏观经济、行业趋势、市场需求 - 社会文化环境（S）：人口结构、消费观念、生活方式 	<p>麦当劳案例</p> <p>GARTNER 咨询案例</p> <p>中车高铁案例</p> <p>朱元璋案例</p> <p>飞鹤奶粉案例</p>	<p>PEST 分析</p> <p>SWOT 分析</p> <p>HYPE 曲线</p> <p>行业轮廓图</p>

<ul style="list-style-type: none"> - 技术环境 (T) : 技术发展、创新趋势、行业影响 - 行业竞争分析 (波特五力模型) : 潜在进入者、替代品威胁、供应商议价能力、购买者议价能力、行业竞争格局 <p>2. 内部环境分析</p> <ul style="list-style-type: none"> - 资源分析 : 有形资源、无形资源、人力资源 - 能力分析 : 研发能力、生产能力、营销能力 - 核心竞争力分析 : 独特优势、难以模仿、价值创造 <p>3. SWOT 分析</p> <ul style="list-style-type: none"> - 优势 (S) : 内部优势识别与评估 - 劣势 (W) : 内部劣势识别与改进 - 机会 (O) : 外部环境机会探索与利用 - 威胁 (T) : 外部环境威胁应对与规避 		<p>品牌渠道图</p> <p>客户群/用途/解决方案图</p> <p>波特五力模型</p>
--	--	--

第三讲 战略落地的五个关键

精讲内容	切题案例	落地工具
<p>三、战略选择与制定</p> <p>1. 使命、愿景与价值观</p> <ul style="list-style-type: none"> - 企业使命 : 定义企业存在的根本目的 - 企业愿景 : 描绘未来发展蓝图 - 价值观 : 塑造企业文化与行为准则 <p>2. 战略目标设定</p> <ul style="list-style-type: none"> - SMART 原则 : 具体、可衡量、可达成、相关、时限性 - 目标分解 : 长期目标、短期目标、具体指标 <p>3. 战略方案制定</p> <ul style="list-style-type: none"> - 成本领先战略 : 降低成本、提高效率、价格优势 - 差异化战略 : 产品创新、服务优化、品牌建设 - 集中化战略 : 聚焦特定市场、细分 	<p>诚品书店</p> <p>《战争论》</p> <p>IBM 案例</p> <p>波音案例</p> <p>强生案例</p> <p>王老吉案例</p> <p>华为的愿景激励</p> <p>联想的愿景激励</p> <p>腾讯的部门愿景激励</p>	<p>个人使命五指图</p> <p>组织使命共创布</p> <p>奎因战略分析工具</p> <p>愿景发布会</p> <p>价值观萃取拍卖会</p> <p>三战工作坊</p> <p>市场地位评价表</p> <p>顾客沟通表</p> <p>战略定量定性表</p> <p>战略效益时间矩阵</p>

领域、客户群体 4.战略制定四步法 -内外环境复盘：PEST、SWOT 提炼汇总 -顾客需求分析：需求识别、需求分析、需求预测 -战略目标调校：战略效益时间矩阵调校 -战略落地举措：策略描述、举措列举。		
--	--	--

第四讲 执行，战略落地的关键

精讲内容	切题案例	落地工具
1. 战略落地 - 计划制定九式：年度分解、环境分析、上年总结、关键路径、资源匹配、关键指标、计划进度、激励评估、呈报方案 - 行动计划：分解为具体任务、时间节点、责任人 - 优先级排序：根据战略重要性、紧急性、资源可用性 - 高效组织会议：组织内高效会议的目标、方法 2. 组织结构优化 - 组织结构：扁平化、网络化、矩阵式 - 组织变革管理：沟通、培训、激励、评估 3. 资源分配与预算 - 资源分配原则：关键资源、瓶颈资源、协同资源 - 预算制定与执行：预算编制、审批、调整、监控 4. 战略平衡记分卡 - 财务层面：收入增长策略、成本管理与优化、盈利能力提升、财务风险管理 - 客户层面：客户满意度提升、市场份额增长、客户忠诚度培养、客户	案例分享： 华为案例 联想案例 腾讯案例：腾讯架构的三次变化 娃哈哈：娃哈哈不设副总 联想：联想的一个特殊的架构 万达案例 任天堂案例 玖龙纸业 华为召开什么会议 IBM 召开什么会议 苹果乔布斯召开什么会议	战略之屋 目标塔 总结五步表 BSC 分解表 BSC 指标库 计划七行表 任务分解法「wbs」 会议责任分解表 会后工作执行表 撰写战略关键路径与计划报告

<p>反馈机制</p> <ul style="list-style-type: none"> - 运营层面：流程优化与创新、技术应用与创新、生产力提升、质量控制与保证 - 支持层面)：员工能力发展、组织文化建设、信息系统与数据、创新与研发 		
---	--	--

第五讲 战略风险管理与创新

精讲内容	切题案例	落地工具
------	------	------

<p>1. 风险识别与评估</p> <ul style="list-style-type: none"> - 风险识别：识别潜在风险、分析风险来源 - 风险评估：评估风险概率、影响程度、优先级排序 <p>2. 危机应对策略</p> <ul style="list-style-type: none"> - 预防策略：建立风险预警机制、制定应急预案 - 应对策略：快速响应、减轻影响、恢复运营 - 学习与改进：总结经验教训、优化风险管理体系 <p>3. 战略变革的驱动因素</p> <ul style="list-style-type: none"> - 外部环境变化：政策调整、市场变化、技术革新 - 内部需求变化：组织成长、能力提升、资源配置优化 <p>4. 创新管理与战略规划</p> <ul style="list-style-type: none"> - 创新管理：培养创新意识、建立创新机制、优化创新流程 - 战略规划：明确创新方向、制定创新计划、实施创新项目 	<p>乔布斯以道取胜</p> <p>案例研讨：高调的格力和低调的美的，格力的转型</p> <p>瑞幸的自我救赎</p> <p>案例研讨：为什么三个和尚没水喝？管理中如何避免这种情况发生</p> <p>案例研讨：字节跳动的赛道转型如何成功？</p> <p>联想案例</p> <p>泡泡玛特案例</p> <p>迪士尼案例</p>	<p>战略变革八步表</p> <p>商业风险评估表</p> <p>创新三维小组列名</p>
--	--	---