
情景规划：决胜未来的战略艺术

主讲：邱昭良 博士

课程说明：

你知道吗？情景规划法最早出现于军事领域，60年代演化为一种新型战略规划方法，被壳牌石油公司采用，成功地渡过了两次世界石油危机的冲击，从位居七大石油公司末位跃升至第一，使得情景规划法声名鹊起，并被花旗银行、通用汽车等众多跨国公司广泛采用。近年来，情景规划法已成为西方企业最常使用的战略规划方法。

——海尔集团总裁张瑞敏指出，管理可能是中国企业最大的短板。作为企业家，如果不能“运筹于帷幄之中”（有效地制定战略），就难以“决胜于千里之外”（坚决地实施战略）。

你期望吗？借助情景规划法，决策者可以发现产业发展的关键驱动力和主要不确定性，并勾勒出未来可能出现的多种情景，并将本企业的战略进行“风洞测试”，从而提高战略的适应性，从容应对未来多种可能性。

——联想控股董事长柳传志指出，没有战略，明天就吃不到饭；而战略不合理，也许今天就得饿死。情景规划法是一种能激发企业家的雄心、远见和想象力的战略规划方法，并切实提高组织的凝聚力和执行力。

你想要吗？通过对全球最佳情景规划经典案例的分析与实操演练，理解情景规划法的精髓与核心过程，并学会情景规划方法的运作实操与相关的方法、工具，掌握如何经由情景开发、测试与战略模拟，提高组织的战略制定与战略对话能力。

——大多数企业的战略规划都流于形式或者没有产生实效，究其本质源于传统战略规划方法缺乏深入的反思、探询和对话。情景规划法有利于重塑管理团队的心智模式，汇聚集体智慧与洞察力，提高战略对话的质量。

情景规划的五大价值：

- ◆ 情景规划有利于企业从容应对未来变化；
- ◆ 情景规划有助于增强组织的学习与应变能力；
- ◆ 情景规划有助于系统思考，应对复杂性挑战；
- ◆ 情景规划是团队学习、汇聚集体智慧的重要途径；
- ◆ 情景规划有助于改善管理团队的心智模式，激发创新；

北京学而管理咨询有限公司核心顾问团队在吸收借鉴国内外优秀企业成功运用

情景规划法经验的基础上，将其与企业战略管理、组织学习与组织发展实用方法与工具相结合，研发出操作性极强的“情景规划”精品培训课程，作为深化学习型组织创建、推动组织变革与组织发展的“整合应用”专业领域之一。

本课程分为四个单元，时间为 2-3 天。

本课程以互动游戏、大量动手练习、团队交流为主要形式，辅之以讲授、点评、辅导，形式活泼、新颖。

本课程采用的案例均系企业管理中的常见问题，通过精心设计的互动学习环节，分析深入、到位，让学员亲身领悟，具有很强的实用性。

本课程主讲教师邱昭良博士，是学习型组织研修中心创始人、北京学而管理咨询有限公司首席顾问，是国内最早从事学习型组织与知识管理研究与实践的专业人士之一，曾任联想控股董事长业务助理、万达学院副院长、联想投资咨询经理、东方道迩集团首席运营官，并为中石化、中国航天科技集团、中国银行、中国移动、国家电网、创维集团、高等教育出版社、中联鲁宏水泥有限公司、北京市工商局等数百家单位提供学习型组织与知识管理方面的专业培训与咨询服务，有着深厚的研究底蕴和丰富的实务经验。

课程提纲：(2-3天)

第一单元 认识情景规划

- 什么是情景？理解情景的本质与特性
- 什么是情景规划？情景规划法的精髓
- 传统规划方法与情景规划法的异同
- 情景规划的价值——壳牌石油公司 25 年的五项发现
- 情景规划对于中国企业的价值

第二单元 情景规划实战

- 情景规划过程概览：六项过程
- Step 1：发现企业的业务模式和成长引擎
- 六种通用成长引擎
- 明确企业经营理念的步骤与方法
- 实际案例练习
- Step 2：环境分析-方法、工具与练习
- 区分交易环境与背景环境
- 五力模型与 PEST/STEEP
- 识别关键不确定因素
- 实际案例分析
- Step 3：情景开发-方法、案例分析与练习

-
- 情景开发的四种方法：标准情景法、关键不确定性因素法、专家情景法、渐进法
 - 案例分析
 - 模拟演练
 - Step 4：情景分析
 - 迭代式情景优化
 - 经营理念评价
 - Step 5：战略方案评估与选择
 - Step 6：制度化-壳牌石油公司的最佳实践
 - 团队演练

第三单元 情景规划应用指南

- 情景规划法的关键成功因素
- 情景规划法的应用条件
- 情景规划的学习地图
- 情景规划的变式应用
- 情景规划法应用实务问题研讨

