

---

# 企业战略管理与运营分析及诊断

**【课程对象】** 集团总部决策层，总部管理运营主管，地方政府决策与执行官员；

集团战略规划、研发、制造、采购、财务和营销中心主管和骨干；  
地方企业管理运营团队，各职能部门核心骨干。

**【课程安排】** 6课时、12课时 或 30课时（6课时/天）

企业各个层级，既可以同时参加，也可以分章节有序听课。  
根据需求调整课程进度与内容。

## 【课程目标】

**决策层：**领悟智能化运营和企业运营分析，**关重节点准确卡位决策**，  
保障**企业战略目标**，引领变革。

**管理层：**正确领悟企业战略，准确解读当代企业运营分析，  
**前瞻机遇与问题点**，**高效统帅团队**，保障变革行动成功。  
建立健全企业自我学习与诊断能力，实现企业智能升级变革。  
推进团队实现“**行政型→业务型→智能型**”转变，

**运营/执行层：****契合国情厂情**，掌握现代企业运营分析的战略方向与落地行动。

掌握全球化时代企业智能化**自我学习与诊断**的方法，  
把握变革机遇，追逐实现**个人/企业效率效果最大化**。

## 【课程总目录】

课前热身互动

第一部分 野战案例分享

第二部分 企业战略

第三部分 战略管理与运营

第四部分 智能化运营 —运营分析的基础

第五部分 建立企业智能学习能力

第六部分 企业运营分析的目标 —变革

第七部分 企业运营分析实务

第八部分 企业自我诊断 —变革成功的基础

第九部分 打造智能工厂

---

## 第十部分 拥抱变革

### 【课程细化解析】

#### 课前热身互动

传统理念——稳是常规,变是例外;将竞争对手斩杀。

现代理念——变是常规,稳是例外;与竞争伙伴双赢。

现代互联网与物联网

表面现象:大吃小,小吃大;行业垄断;跨行业垄断

本质原因:快吃慢……

#### 第一部分 野战案例分享

美国跨国制造巨头集团级大数据野战案例

最终德国竞争伙伴以“亲零”价格赠送自己企业,洗手江湖。

阳谋运营,没有阴谋(行贿,拆台,勾结政府介入,诋毁与破坏)

#### 第二部分 企业战略

##### 2.1 什么是企业战略

##### 2.2 中国企业战略思维和模式转型

传统:今天有什么?→明天干什么?

现代:明天将怎样?→今天怎么干?

对外:把握机遇→对内:提高核心竞争力

##### 2.3 企业战略的重要性

二十一世纪战略制胜

忽视战略管理:忙→盲→茫→亡

##### 2.4 企业战略的特征

长期性 全局性 创新性 竞争性 风险性 应变性

##### 2.5 企业战略构成要素

生存空间 资源配置 竞争优势 同步与协同

传统:失败是成功之母→现代:成功是失败之母

##### 2.6 企业战略的层次

总体战略 竞争战略 职能战略

战略要素与层次的关系

##### 2.7 企业战略成功的基石——执行

三流策划,一流执行,成就众多巨头 500 强;

一流策划,三流执行,泡泡点 N 多英雄汉汉。

##### 2.8 企业战略成功的手筋——同步执行

- 
- ① 同步策划 横向同步 纵向同步
  - ② 同步策划与执行

### 第三部分 战略管理与运营

#### 3.1 战略管理框架

企业战略 企业环境(内部与外部) 企业能力  
战略分析 战略决策 战略执行—行动

#### 3.2 市场竞争分析

传统：SWOT 分析法、波特模型 →现代：价值链分析  
企业模型 竞争力模型  
成本竞争力 质量竞争力 创新竞争力

#### 3.3 企业战略评估 —效率与效能

效率：产出与投入比值 效能：战略运营执行能力  
效能 = 战略方向 × 效率

#### 3.4 企业战略决策

传统：有所为,有所不为 →现代：有所不为才能有所为  
经济效益 = 产出/投入 机遇效益 = 实际收益/失去收益

#### 3.5 企业战略运营

企业战略目标分解 骨骼 血液和身体 肌肉与拳头  
变革时代战略运营特点  
企业战略重组 整体重组 流程再造  
企业战略转移 服务对象转移 市场领域转移 经营领域转移

#### 3.6 企业运营分析

企业运营分析的指针 —企业战略  
企业运营分析变革 传统：根据过去甄别未来、定性分析  
现代：根据未来决定现在、定量分析  
传统：依据管理层知识和经验  
现代：依据企业自我学习能力、自我诊断流程

### 第四部分 智能化运营 —运营分析的基础

#### 4.1 什么是智能化运营

为什么智能化运营是运营分析的基础

#### 4.2 智能化运营特征

深度全方位引进 IT 技术  
支撑从战略决策到运营分析到行动执行  
支撑企业变革。包括流程再造、跨行业垄断等

#### 4.3 智能化运营特色

智能化运营涵盖，但远远不限于如下特色，包括：  
多维数据聚合与分配 革命性数据标记与标准 实时报告分析预警  
海量数据人机互动接口 统计归纳与仿真模拟 KPI 优化  
依据版本升级掌控流程管理与再造 开放式体系与功能模块

#### 4.4 智能化运营功能 —运营价值

---

运营业绩度量 数据定量分析 数据挖掘 流程挖掘 统计分析  
预测分析 预测建模 运营流程建模 数据族系化 复杂事件处理  
专项分析 数据共享 电子数据转换 机器学习管理

#### 4.5 优先级管控

从根源上奠定杜绝浪费，流程再造的基础。

精确计算有形利润及成本消减 精细考量微小改善企业级放大效果

确认适合战略目标的组织架构 规范量化结构权重甄别战略运营优先级

#### 4.6 智能化运营核心 —数据仓库

① 和竞争情报的比较 和运营分析的关系 和风险分析的关系

② 元数据 非规范数据 半规范数据 规范数据

③ 数据质量

#### 4.7 企业战略级智能化运营平台介绍

① 智能化运营平台模型 平台工作(团)队

② 穷尽源数据区域 保障所需数据采集 质疑，分析数据信息

数据有效转换并展示为可用信息 海量高质量数据处理

③ 知识经验管理 从战略到执行,识别,创建,展现,采纳运营知识和经验

### 第五部分 建立企业智能学习能力

#### 5.1 东西方迥异的工程思维习惯

#### 5.2 东西方思维契合区 —执行部

执行手筋 贝斯特方法 行动标杆

### 第六部分 企业运营分析的目标 —变革

#### 6.1 什么是企业运营分析

企业运营分析与运营智能化的区别 输入输出不同

#### 6.2 为什么要做企业运营分析

企业日益迫切需求：

① 基于事实的决策，特别是分析

② 不仅仅描述性统计，还有预测模型和高级优化优选技术

③ 务实地分析贯穿全运营流程的各个运营活动和功能

④ 管理分析工具，数据，组织运营技能和能力

⑤ 建立企业级流程，[驾驭变革](#)，[实施流程再造](#)

#### 6.3 企业运营分析的种类

① 决策分析 描述性分析 预测分析 专项分析

② 行为分析 同期群分析 采集分析 关联性分析 网络分析

运营优化 ERP/MPR 财务支撑分析 计谋分析 市场分析 定价分析

零售分析 风险与信用评估 供应链分析 卓越竞争力分析

电子沟通与互动分析 运输分析 客户分析

#### 6.4 企业运营分析的目的

① 锁定运营问题的各种解决方案

② 保障所做的变革，符合战略目标。

变革包括：**战略,结构,政策,运营规则,流程**和信息系统等

## 6.5 锁定企业运营分析目标

- ① 运营现状与需求调查 运营活动评估 运营需求文件化
- ② 锁定企业运营分析目标，**着眼点是变革，核心活动是实现企业自我诊断**
- ③ 当前国内企业主要目标  
流程改善 **组织机构变革** 战略策划提升  
政策规章制度改善 人力资源体系变革  
**打造智能工厂** 企业级或之能级**流程再造**

## 6.6 怎样做运营现状与需求调查

从董事会/股东收集 头脑风暴法 文件分析 焦点事件任务 互动分析  
面谈 一线车间调查 反求工程 调查统计 运营任务分析  
流程图示化 影子分析 设计思维思路分析

## 6.7 怎样做运营活动评估

运营架构 运营流程 导向目标 职能结构 数据仓库和数据库

## 6.8 怎样做运营需求文件化

文字实例化故事化 文件可视化矩阵化表格化  
图表数据化定量化，数据流传递迭代 功能方框图 3D 模型描述特征

## 第七部分 企业运营分析实务

### 7.1 术语

预测模型 人工决策 自动决策

### 7.2 企业运营分析通用工具

PESTLE 法(运营分析大棒) 组织溶解法 方向盘法 MOST 法  
SCOT 法 CATWOE 法 报喜鸟彩帽 Five Whys SCRS 法  
MoSCoW 法(莫斯科法) VPEC-T 法

### 7.3 企业运营分析流程

- ① 输入 智能化运营平台 企业自我诊断能力 分析技术工具与手法
- ② 输出 企业战略数据化报告  
初始思路文件物化 提供基本基础文件 减少浪费提升效率  
给出足够技术工具夯实项目 得出流程再造方案

### 7.4 企业运营分析结果评价

实时动态评价 综合评价 用财务指标 ROI 等评价流程再造等行动结果

### 7.5 企业运营分析执行行动

运营分析不光提出问题，而且找出具体办法，参与并推进变革行动

- ① 企业自我诊断能力 一行动保障
- ② 数据平台要求高 项目成本昂贵 机遇成本昂贵
- ③ 满足最高优先级 缩短周期 杜绝返工 按时完成

### 7.6 执行行动实务与经验

- ① 三类人员：战略策划人员 战术策划人员 IT 人员  
三层次活动：战略对齐 战术对齐 IT 对齐  
三大步骤：核心业务流程再造 应用各种手法支撑新流程 变革管控

---

② 战略策划人员主导 战术策划人员主导 IT 人员主导 咨询专家主导  
成立流程再造中心

## 第八部分 企业自我诊断 — 变革成功的基础

### 8.1 为什么要打造企业自我诊断能力

企业运营智能化、企业运营分析的主力

### 8.2 企业自我诊断

全面综合领悟企业智能化运营，包括战略方向、决策选择、甄别行动，  
使企业自我诊断成为实现战略目标的原始推动力

### 8.3 企业自我诊断内容

建立维护运营架构 数据化可行性分析 前瞻机遇和问题点  
甄别覆盖新运营机会 初始化风险分析 提出并实施运营改善项目

### 8.4 企业自我诊断流程

运营需求开发流程 执行最高优先级 管控驾驭变革

自我诊断循环步骤

开始→咨询→自我诊断→行动计划→行动实施→结束(下一循环开始)

### 8.5 现代企业自我诊断模型和工具

力场分析(1951) 莱维特模型(1965) 开放系统法(1966)

李可特系统分析(1967) 维克斯福德六箱模型(1970)

企业模型分析(1977) 麦肯锡 7s 架构法(1982)

蒂希技术政治文化模型(1983) 高效编程法(1984)

个体与组织行为诊断(1987) 布尔科-利特温组织绩效与变革模型(1992)

法莱塔智能组织模型(2008) 网络语义分析模型(2014)

## 第九部分 打造智能工厂

### 9.1 智能工厂结构

### 9.2 智能工厂元素解析

### 9.3 智能工厂建设路线

### 9.4 智能工厂信息和人才安全

## 第十部分 拥抱变革

### 中国智造 2025 — 我们的行动

根据企业具体情况协商，量身定制并锁定课程细目。

备注：有任何细节咨询欢迎与我联系沟通。