

战略思维的培养与落地

课程背景：

本课程融最前沿的战略管理思想、最本土化的战略案例和最实战的战略管理工具于一体，充分结合中国企业的现状特征，借鉴国内外最前沿的战略管理实操工具：包括麦肯锡战略规划 7S 模型、BLM 业务领导战略模型，以及业务分析工具、战略能力培养、战略目标与 BSC 战略绩效管理等工具模型。帮助企业经营层和决策者迅速掌握并运用战略工具，有效解码公司战略，系统完成战略目标层层分解，全方位建立保障企业战略落地的战略绩效管理系统、战略管控系统和战略执行系统。

课程格局钩深致远，系统全面。既运筹帷幄、纵览全局，又探赜索隐、实操落地。课程教学运用大量本土案例，客观真实、实用可行；互动研讨，轻松愉悦、学以致用，实战高效。

课程收益：

- ☑ **宏观视野**：全景透视企业经营与战略规划的核心系统
- ☑ **纵深思维**：系统详解战略规划、战略解码、战略定位与战略执行的步骤、方法
- ☑ **实战实用**：真实案例、目标精准、工具实用、理论系统，理论与实操并重
- ☑ **持续受益**：学习掌握本课程理论方法，可解决企业战略规划和战略执行的系统问题
- ☑ **行业案例**：大量国内本土企业战略案例，视角独特、启迪性强

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：CEO、董事长、总裁等企业经营者；副总裁、总经理、高级经理等企业高级人才

课程方式：专题演讲+案例分析+互动教学+故事分享+战略工具

课程大纲

第一讲：战略思维

一、战略格局与经营决策

1. 格局：不谋一域者能以谋一偶，不谋万事者能以谋一时
2. 庙算：未战而庙算者胜，得算多也
3. 决策：选择大于努力

二、战略管理的三大主题

- 主题一：战略定位—是什么？
- 主题二：战略选择—做什么？
- 主题三：战略步骤—如何做？

三、战略思维，使敌自至者明

1. 战略家格局与战略家境界
2. 战略思考的立足点：“敌”与“非我”
3. 战略思维的终极目的：使敌自至

四、经营决策

1. 伐谋：东方战略哲学精髓
2. 规划：战略规划系统
3. 决策“五事”：道、天、地、将、法

第二讲：顶层设计与战略蓝图描绘

一、宏观经济环境与企业微观竞争环境分析

1. 宏观经济分析：“十四五规划”与中国经济发展的顶层设计
2. 未来趋势分析：下一个商业风口：“碳峰值”和“碳中和”
3. 商业环境：新经济时代、新寡头垄断与互联网经济
4. 竞争环境分析：大数据-工具革命与决策革命背景下的竞争趋势
5. 产业行业分析：产业链与价值链上的企业定位与选择

二、战略驱动与商业模式选择

1. 竞争战略：利益驱动与商业模式设计
2. 成长战略：成长驱动与商业模式设计
3. 发展战略：文化驱动与战略蓝图描绘

三、战略蓝图：战略方向与战略目标选择

1. 企业生命周期与战略需求分析
2. 企业产品、市场及竞争优势分析
3. 战略定位：业务、产品、市场的定位与选择
4. 战略方向与战略目标选择
5. 绘制企业战略蓝图

四、三层战略设计

1. 横三层战略

- 1) 横三层战略原理
- 2) 企业总体战略（公司层战略）
- 3) 业务层战略

2. 纵三层战略原理

- 1) 近期战略重点
- 2) 中期战略重点
- 3) 远期战略重点

第三讲：战略能力培养

一、支撑战略的五大关键能力

1. 基础能力：知可以战与不可以战者胜

案例分析：企业基础能力的范围和要求

2. 领导者能力：将能而君不御者胜

案例分析：战略决策与领导艺术

3. 资源整合能力，识众寡之用者胜

案例分析：有形资源与无形资源的整合与利用

4. 以虞待不虞者胜-知识管理能力

案例分析：企业如何降低对核心人才依赖的风险

5. 企业创新与进化能力培养

- 1) 习惯思维与创新思维
- 2) 战略创新的六个原点
- 3) 企业创新法则

二、选择、培养、提升企业个性化核心竞争能力

1. 关键能力与核心竞争能力的区别
2. 战略能力与战略目标的匹配模型
3. 识别、选择、培养企业个性化核心竞争能力
4. 战略管理的四大步骤：战略分析、战略决策、战略执行、战略调整

第四讲：商业洞察与战略解码

一、战略模型-BLM的四大要素

1. BLM-战略规划的系统模型

2. BLM-的四大要素：

- 1) 战略意图
- 2) 商业洞察
- 3) 创新焦点
- 4) 业务设计

二、市场洞察：商机“六看”

- 1) 看趋势
- 2) 看行业
- 3) 看市场
- 4) 看客户
- 5) 看竞争：5L 竞争分析
- 6) 看自己

案例研讨：案例企业战略分析与选择

三、战略落地与保障措施-麦肯锡 7S 模型

案例分析：中粮集团的战略规划与战略保障系统

1. 麦肯锡战略管理系统 7S 模型

2. 7S 模型中的“三硬件”

- 1) 成功的战略设计
- 2) 有效的运营系统
- 3) 高效的组织管理

3. 7S 模型中的“四软件”

- 1) 共同的价值观
- 2) 核心的竞争技能
- 3) 符合需求的员工能力
- 4) 领导风格与高效团队

4. 7S 模型中的“成功模式”和“关键工作”组合设计

第五讲：战略定位与战略模式选择

一、缺口战略模型

1. “蓝海战略”与 ZB 理论
2. 缺口战略模型

案例分析：如家酒店的缺口战略

二、跟随者战略模型

1. “尾灯效应”与跟随者战略
 2. 企业在市场中的竞争地位与战略选择
- 1) 替补者战略
 - 2) 挑战者战略

3) 领导者战略

三、战略定位与差异化战略选择

1. 战略定位三步曲：细分、目标、定位

2. 以差异化为导向的价值定位

- 1) 产品差异化定位
- 2) 品类差异化定位
- 3) 服务差异化定位
- 4) 客户差异化定位

第六讲：战略执行与战略绩效管理

一、战略执行力八大系统

1. 宣导系统： “信愿行”三合一模型
2. 激励系统： 激发“我愿意”的自觉主动
3. 目标系统： 明确“可实现”的层级目标
4. 方法系统： 提供“怎么做”的具体方法
5. 业务系统： 制订“以目标为导向”的业务流程
6. 评价系统： 建立标准化、数字化、公平公正的评价标准
7. 考核系统： 设置“做与不做不一样”的考评机制
8. 保障系统： 构筑“有效监督”的战略控制体系

二、战略绩效管理的具体步骤和方法

1. 战略地图
2. 平衡记分卡
3. 细项战略目标行动计划表
4. 绩效访谈： 决定绩效管理的成败关键