

# 战略规划与执行

## 一、课程背景

战略规划(Strategic Planning)是指由高阶主管负责规划制定公司使命、组织目标、基本政策及战略，以规范达成该组织目标所需的资源使用管理。内容包括 1、公司的使命与目标 2、环境分析（包括内部、顾客与竞争对手的分析）3、战略的制定 4、战略的执行。好的战略规划，需要强的执行力与高效运营，企业的执行力整体上是体现企业执行并实现企业既定战略目标的能力，企业行为是组织行为，组织的每个成员具备很强的执行力并不意味着整个组织就具备强有力的执行力，也就是说企业执行力不等于企业成员个人执行力的累加，它可以远远的小于或大于个人执行力的累加，其差别即在于究竟是产生内耗或是形成团队，之所以这样，是因为组织行为还包含了其他诸如信息传递、协调分工等特征。

## 二、课程特色：

1. 透过讲师深入浅出、幽默风趣、见解独到的讲演，使学习轻松愉快。
2. 讲师行业经验丰富，可针对实际状况进行解析。
3. 授课讲师丰富的实务经验与操作手法使学员能即学即用。
4. 针对个案进行分析与研究，理论与实务能充分结合

## 三、课程目的：

1. 战略规划与战略管理的应有认知。
2. 掌握制定战略规划的方式，学会战略分析技巧
3. 学会制定公司战略规划的步骤，战略方案研讨技巧
4. 战略议题技巧，企业职能战略规划技巧
5. 掌握评估公司战略规划的步骤
6. 掌握战略的执行技巧，了解何谓执行力，如何打造高效执行力
7. 掌握战略运营技巧，以及如何控制运营。

## 四、课程大纲：（2天 12小时）

### 第一单元：战略规划

## 一、战略规划与战略管理的应有认知

- 时代在变，环境在变的趋势分析
- 未来趋势，经营导向的掌握要领
- 亲身体验，个案实证的成功要领
- 讨论:我们的未来共识(战略的基础)
- 我们的使命-我们的事业是什么
- 我们对未来的愿景规划-在未来渴望成为的样子
- 我们的经营目标-中期与长期

## 二、战略规划整体架构

- 战略规划的整体架构
- 战略规划的方式与实务操作
- 使命、理念、愿景、目标、战略的关系
- 总体战略/事业部战略战略
- 各职能战略与部门目标

## 三、战略规划的方法与工具应用技巧

- 市场环境分析
- 竞争对手分析
- 行业成功关键因素 KSF
- 行业五力分析
- 行业集中度分析
- 行业价值分析
- 企业资源能力分析
- SWOT 整合分析与对策矩阵
- 业务优先性评价：吸引力—竞争力分析
- 基于价值链的业务模型
- 分析公司目前的现状，进行 SWOT 分析，并得出战略矩阵。

## 四、战略规划方案与战略制定研讨

- 基本战略
- 公司战略与事业战略
- 成长战略
- 维持战略
- 撤退战略

## 五、战略规划与战略议题探讨

- 多角化的成长战略
- 垂直与水平整合

- 合作与联盟
- 进入新市场的考虑因素
- 市场地位与进入决策

## 六、企业职能战略管理技巧

## 七、评估公司战略规划的步骤与技巧

## 八、战略执行与控制

### **第二单元：战略的执行的流程**

#### 一、人员流程

- 先找对的人上车
- 人员流程的目标与关键作法
- 如何让忠诚, 团结, 激励和改变的问题都不再是问题
- 强力领导与有效授权
- 奖罚机制：准确激励与适当激励
- 严格人事政策的三种实际的做法
- 适合的人，才是最重要的资产
- 如何具备挑选人才的能力
- 建立对人才的信任
- 注重并开发员工的价值

#### 二、策略流程

- 策略流程战略与绩效管理鸟瞰
- 与部属沟通部门目标—你多久与部属沟通你设定的目标
- 战略性经营制度—企业远景、目标及战略—高阶主管的战略(方针)目标—中阶主管的具体行动计划—基层的日常工作计划
- 分析达成绩效的正面因素及负面因素
- 分析加速因子及摧毁因子
- 从组织绩效落实至个人绩效
- 获得团队的共识与支持

#### 三、运营流程

### **第三单元、战略运营与控制**

#### 一、工作运营计划

- 计划的前瞻性，决策性与目标导向性
- 计划要实现自己部门的任务
- 计划要成为部属行动的依据

- 计划要能评价部属工作成果的基准
- 明确任务职掌分配
- 掌握成功关键要素，作成推动方案
- 明订时程表与管制计划

## 二、合理的分权与有效的授权

## 三、有效运营控制

- 检视计划和其实行的过程之偏差。
- 控制的原则—掌握执行的状况：经由检查、测试、调查、观察掌握现状与标准的差异性。
- 资源分配与有效协调