

《赋能创新成长 驱动效能升级》

战略思维在企业的创新与实践

主讲：张子斌老师

【课程背景】

企业在经济下行，未来发展大趋势不明朗的前提下，需要在转型升级或者商业模式创新等方面有所突破，必然涉及战略的设计与调整，如何确定适合企业发展的战略，以及战略确定后如何能够有效的执行和落地，在实操中，常会面临如下的问题：

- 如何在国家政策调整，产业发展变革中，找到企业的机会？设计符合自身发展的战略？
- 在企业价值创造中，如何找到适合自己的定位？确定企业的方向、市场和业务组合、目标和计划、年度“里程碑”举措等？
- 如何能够有效的将目标和任务进行解码，并且能够层层分解到下级单位，如何做好战略的承接？如何调配资源，用什么工具和方式方法比较恰当？
- 为什么我们做了大量的工作，无论外部还是内部，但是投入巨大却收效甚微，到底如何做才能让企业效能升级？

《战略思维在企业的创新与实践》课程，将通过“战略澄清-战略解码-战略执行-战略复盘”的闭环，帮助企业确定战略方向，明确战略目标，解码具体要求，解构战略执行，并且从组织运营的角度，提炼目标及战略管理在企业的创新与应用，通过真实的案例总结的核心点，让大家感受到学有所用。

【课程收益】

- 提升认知：学会战略分析、战略选择、战略实施与经营决策的方法与技巧，明确当下大环境和产业更迭背景下，企业战略的设计与调整的重要性和必要性。
- 掌握方法：掌握目标和战略管理四步法“战略澄清-战略解码-战略执行-战略复盘”
- 学会工具：掌握战略分析、战略解码、战略执行、战略复盘的工具和模型，保障战略落地执行中的实操性。
- 掌握效能升级的理论，了解企业在低成本战略执行中的组织运营方式。
- 工具应用：目标和战略管理四步法、战略洞察 5 看模型、战略解码工具

【课程特色】

- 干货满满：既有宏观分析，又有微观诊断的通用提炼，所有的工具都是源于日常管理咨询工作中的实操方法论。
- 贴合实际：符合当下大环境变化下，企业转型升级的诉求，思维逻辑清晰，课程生动形象，尤其情景教学部分，学员有身临其镜之感。
- 真实接地：所有课程中讲的案例均为实际发生的项目案例，并且符合企业在不同行业、不同阶段的代表性，能够和学员达成共识。

【课程对象】

企业中高层管理人员

【课程时间】

1-2天 (6小时/天)

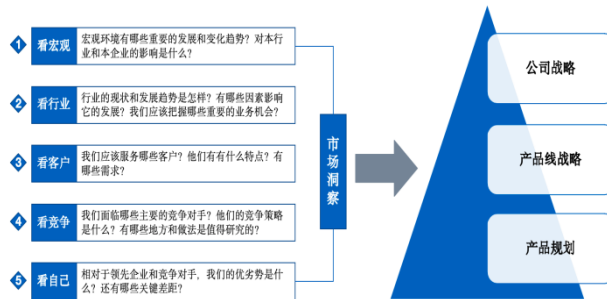
【课程大纲】

一、如何通过战略澄清洞察企业的战略方向

1、宏观和微观的形势趋势分析

- 国家的三次经济格局调整
- 国家聚焦产业更迭的影响
- 新质生产力下的时代要求
- 企业发展第二曲线的形势

2、如何通过战略澄清洞察方向 市场洞察模型



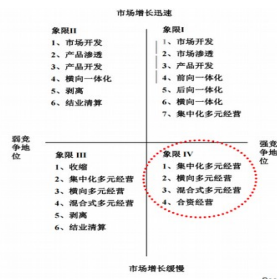
- 看宏观：通过 PEST 模型，找到风口与大市场
- 看行业：未来 10 年的价值转移风险和机会
- 看客户：客户细分模型
- 看竞争：竞争对手分析
- 看自己：识别商业模式创新方向

案例分析：某国企下属事业板块战略调整及企转型升级

演练：模型演练及应用

3、如何做好企业战略模式组合 战略模式组合矩阵

短期	每年预期的增长水平与过去差不多的水平增长，企业继续以基本相似的产品或服务为其客户服务。
增长	1. 集中主要一产品或服务的增长。 2. 集中的多样化经营。
策略	1. 转向 2. 退出 3. 清算
收购	1. 控制市场或战略——利用市场的下降趋势获得市场领导地位。 2. 维持市场地位——保持市场相对于竞争对手的市场地位。 3. 寻求其他市场机会——优先转向有利的市场部分，目标是获取适当的市场范围。 4. 收购投资策略——还可收回领先投资的战略。
组合	1. 同时性战略组合 2. 顺序性战略组合
策略	1. 成本领先战略 2. 差异化战略 3. 目标集中战略（成本领先的目标集中战略、差异化的目标集中战略）
策略	1. 重新组合 2. 重新确定 3. 剥离 4. 形成虚拟联盟
策略	1. 提高结构弹性 2. 增加资源冗余 3. 减少现金流的风险
策略	1. 国际化战略 2. 多国本土化战略 3. 全球战略 4. 跨境战略
策略	1. 交易联盟 2. 联盟联盟 3. 动态联盟



- 经营战略的模式
- 竞争战略的模式
- 行动战略的模式
- 战略澄清效果图

二、如何通过战略解码承接企业的战略目标

1、战略地图的绘制

- BSC 模型确定关键绩效领域

2、战略目标的确定

- 由关键成功因素设定组织 KPI
- 绩效目标设计的方法
 - 定量指标的设计/定性指标的设计
- 各层级目标的确定
 - 公司目标的确定/部门目标的确定
- 目标确定中的协同
 - 分解拆分企业目标至 N-2 级/确定企业年度发展里程碑事件

4、细分策略的制定

- 营销、产品、竞争和能力等策略形成配套策略

三、如何通过战略复盘检验战略的系统运行

1、战略执行情况回顾与评估

2、成功经验总结与问题分析

3、未来战略调整的建议措施