

《卓有成效的企业管理》

SOT 管理模型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，必然会涉及产业链延伸、全国布局、出海拓展、多元化经营、融资筹划等等的重大举措，然而在实际操作中，常会面临以下问题：

- 如何在国家政策调整，产业发展变革，企业自身成长中找到新的机会？在企业价值创造中，如何找到适合自己的定位？确定企业的战略方向、市场和业务组合、目标和计划、年度“里程碑”举措等？
- 大方向确定后，如何做好承接和支撑，如何调配资源？用什么工具、方式和方法，保证转型升级能够有效的落地？
- 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战略落地，如何做到企业的效能升级？

《卓有成效的企业管理》课程，将通过“**SOT 管理模型**”-“**Strategy 战略-Organization 组织-Talent 人才**”三位一体的呈现方式，让参训者能够清晰如何做转型升级，找到转型升级的机会点，以及确定方向后，如何通过组织运营承接转型升级，如何通过人才发展驱动转型升级，并且提炼了转型升级从战略到落地执行的关键环节，通过真实的案例总结的核心点，既能让大家感受到学有所用，又能通过项目咨询经验总结出的“踩过的坑”，让大家少走弯路。

【课程收益】

- 系统分析当下大环境和背景下的企业转型升级问题，输出“**SOT 管理模型**”（**Strategy 战略解码-Organization 组织管理-Talent 人才发展**）。
- 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。
- 掌握通过“**4E**”模型，来提升组织运营能力，承接企业的转型升级和商业模式创新。
- 掌握人才驱动“**Trust**”模型，通过人才驱动，打造企业的人才供应链，保障企业的转型升级。
- 获得工具包如下：卓有成效的 **SOT 管理模型**，战略洞察 5 看模型、战略解码工具，组织运营“**4E**”模型，人才发展 **Trust** 模型等。

【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、如何认知当下的时代发展变化格局

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

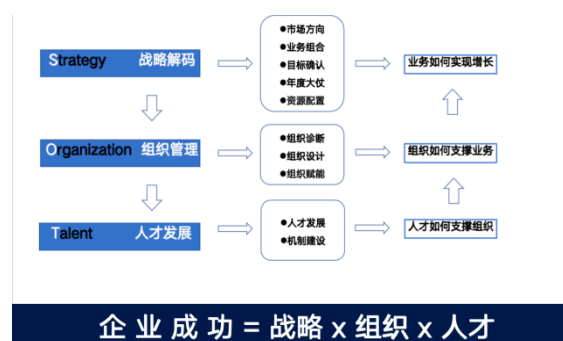
2、环境变化对企业管理的挑战

- 效能升级工作的设计和实施
- 机会定位及模式创新的要求

3、卓有成效的 SOT 管理模型

- **S**trategy 战略澄清及方向确定
- **O**rganizati**O**n 平台搭建及组织运营
- **T**alent 人才驱动及机制创新

SOT 管理模型



二、如何通过战略解码确定企业的方向

1、转型升级战略举措常见问题

- 产业链延伸错的路
- 多元化经营踩的坑
- 全国化布局碰的壁
- 主动性出海翻得船
- 阶段性融资惹的祸

2、战略举措不理想的原因分析

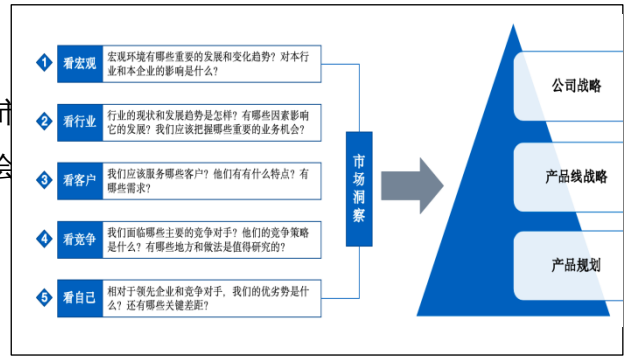
- 对宏观环境的分析不到位
- 对产业的发展机遇不理解
- 对企业能力的掌握不全面

PEST 市场洞察模型

- 对战略落地的方法不掌握

3、如何通过战略澄清洞察方向

- 看宏观：通过 PEST 模型，找到风口与大势
- 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

战略模式组合矩阵

4、如何做好企业战略模式的组合

- 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

稳定	每年预期的绩效水平与过去差不多的水平增长；企业继续以基本相同的产品或服务为其客户服务。
增长	1. 集中于单一产品或服务的增长。 2. 集中的多样化经营。 3. 垂直一体化。 4. 水平一体化（或多样化） 5. 联合多样化。
收缩	1. 转向 2. 退出 3. 清算
收割	1. 控制市场战略——利用市场的下降趋势获得市场领导地位。 2. 保持市场战略——保持市场相对于竞争对手的市场地位的战略。 3. 有选择地实施战略——优先转向盈利的市场部位；目标是获取适当的市场范围。 4. 收回投资战略——尽可能收回原先投资的战略；
组合	1. 同时性战略组合 2. 顺序性战略组合
竞争战略	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）
进攻性	1. 重新组合 2. 重新确定 3. 投资 4. 形成进攻联盟
防御性	1. 提高结构性障碍 2. 增加预期报复 3. 减少进攻的诱因



5、如何进行战略家吗及目标确定

- 战略地图的绘制
- 战略目标的确定
- 细分策略的制定

三、如何通过组织运营来承接公司战略

1、组织运营效果差的六大现象

- 小公司大机构，官僚风气盛行
- 拉山头各执政，部门壁垒严重
- 多推诿不担责，躺平现象普遍
- 流程多审批长，公司效率低下
- 数量够素质差，组织效能偏弱
- 强考核弱激励，团队绩效走低

2、组织运营效果差的原因分析

- 组织运营系统不见效
- 组织结构不合理
- 组织管控模式不科学
- 组织激励方式不适当
- 组织文化创新不及时

3、4E 模型来承接组织转型升级

- **E**nhance operation system 增强运营系统
- **E**mpower operation 促进组织赋能
- **E**levate culture 提升文化驱动
- **E**ffectiveness improvement 组织效能升级

案例：美的集团的组织变革保障战略实现的案例研讨

三、如何通过人才发展驱动战略的落地

1、人才方面影响转型升级的问题

- 两个人才发展的趋势
- 五大企业人才的痛点

2、人才影响战略落地的原因分析

- 人才的规划不清晰
- 人才的选择不合适
- 人才的使用不恰当
- 人才的培养不到位
- 人才的管理不规范

3、人才 **Trust** 模型驱动转型升级

- **T**ogether: 协同作用
- **R**eserve: 人才保留
- **U**se: 人才使用
- **S**elect: 人才精选
- **T**raining: 人才培养

4、机制建设形成人才的循环系统

案例：某高科技公司的人才选用“滑铁卢”

讨论：如何保证外部引进的高管的平安落地