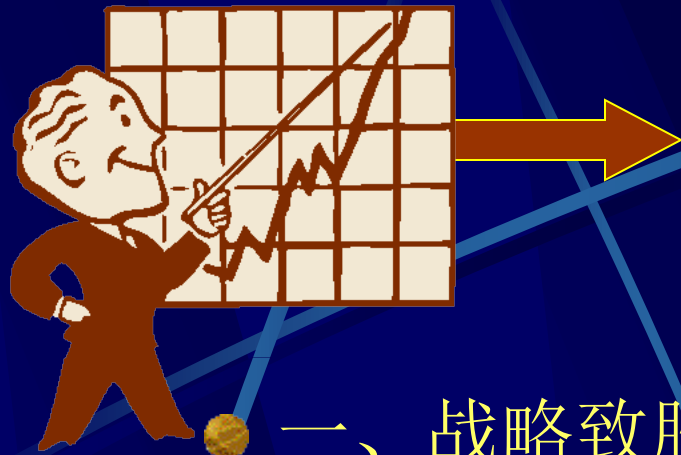


中国大型企业的发展战略问题

——试论提高大型企业的战略管理力

职业经理人“462”核心思维 和管理方式

- “4” — 四句话思维方式：宏观把握，微观解剖，系统思考，关联配套
- “6” — 六定方略：定向、定位、定值、定制、定策、定人
- “2” — 两个层面管理理念：从“三化”（制度化、规范化、科学化）到“三性”（自觉性、主动性、创造性）



主讲内容

- 一、战略致胜—企业成功的法宝
- 二、刨根问底—战略、战略管理与企业战略病
- 三、对症下药—提高企业战略管理力
- 四、别有洞天—战略模块新解
- 五、锦囊妙计—战略管理的十大招式
- 六、支撑载体—企业的战略研究机构

第一部分

战略致胜—企业成功的秘密



- 一、成也战略，败也战略
- 二、驳“战略无用论”
- 三、企业管理主题变奏曲—战略管理时代的到来

一、成也战略，败也战略



- (一) 百年老店是怎样炼成的
- (二) 中国的弄潮儿
- (三) 昨日明星，今日流星

（一）百年老店是怎样炼成的

❖ 基业常青的企业成功在于战略。国际上，战略是跨国公司克敌制胜的法宝利器。

❖ 成功案例：

❖ 诺基亚

❖ IBM

(二) 中国的弄潮儿

- ❖ 我国改革开放以来，在市场经济的大潮中一批优秀企业脱颖而出，它们的成功，根本上是战略的成功。
 - ❖ 成功案例：
 - ❖ 海尔集团
 - ❖ 兖矿集团

(三) 昨日明星，今日流星

❖ 国内外都有一批企业，“其兴也渤焉，其亡也忽焉”。这种昙花一现的企业往往是因为战略的失败，不讲战略，能盛行一时却无法流芳百世。

❖ 案例：

❖ 铱星公司

❖ 春都集团

二、驳“战略无用论”



- 有些人宣扬“战略无用论”，认为企业战略对企业的发展没有多少作用，战略只是文字的游戏，制定战略只是白白浪费时间、人力、物力。这是非常浅薄的见解。在计划经济体制的条件下，企业不需要战略是可以的，在市场经济竞争环境下的今天，企业没有战略是注定没有前途的。

驳“战略无用论”

- **随着企业内外环境条件已发生重大变化，要求我国企业必须重视战略，研究战略，实施战略。**
 - 首先，是适应市场环境变化的需要。
 - 其次，是取得竞争优势的需要。
 - 第三，是建立现代企业制度的需要。
 - 第四，是解决企业实际问题的需要。
 - 第五，是中国企业走向国际化的需要。

三、企业管理主题变奏曲一 战略管理时代的到来



自20世纪初叶以来，随着科学技术的发展和经济全球化的进展，围绕企业管理工作的中心企业管理经历了几次管理主题的演变。

- 生产管理中心时代
- 营销管理中心时代
- 战略管理中心时代

第二部分

刨根问底—战略、战略管理、企业战略病



- 一、战略与战略管理全景扫描
- 二、企业“战略病”会诊

一、战略与战略管理全景扫描



- (一) 战略编年史
- (二) 战略是什么
- (三) 战略的分类
- (四) 战略的特点
- (五) 战略管理

(一) 战略编年史

● 战略的起源

战略在中国和西方的起源。

“战略”一词原本是一个军事术语，是指对战争全局的谋划和指导。

● 战略的延伸

战略引入到社会经济发展和企业经营领域。

● 战略的回归

改革开放以来，经济发展战略和企业战略的概念又被引入中国。

(二) 战略是什么

● 战略的引伸义

- 1、泛指对各种社会经济行为的整体性、长远性、基本性谋划。
- 2、就企业而言，是对企业的整体性、长远性、基本性谋划。
- 3、就特定事宜或重大活动谋划出来的重要结论。

● 企业战略的概念

● 战略与规划、计划的关系

● 战略、战术（策略）的关系

（三）战略的分类

● 按层次划分

企业综合战略

业务战略

职能战略

● 按作用功能划分

主体性战略

辅助性战略

（四）战略的特点

- ❖ 整体性
- ❖ 长远性
- ❖ 方向性
- ❖ 谋略性
- ❖ 竞争性
- ❖ 适应性

(五) 战略管理

- 战略管理的含义
- 战略管理的特点
- 战略管理过程

企业战略管理过程可分为两大阶段，五个环节。两大阶段，即战略研究与制订阶段，战略实施与调控阶段；五个环节，即战略预测、战略决策、战略规划、战略实施、战略调控

- 战略管理与经营管理、生产管理的关系

二、企业“战略病”会诊



- (一) 幼稚病—战略理解简单化
- (二) 多动症—战略构想游击化
- (三) 妄想症—战略蓝图泡沫化
- (四) 打摆子—战略决策两极化
- (五) 失忆症—战略规划脸谱化
- (六) 软骨病—战略执行无序化
- (七) 近视病—战略评价片面化
- (八) 自恋症—战略调整滞后化

（一）幼稚病—战略理解简单化

- ❖ **临床表现一：**把战略等同于工作计划，认为只是企划部门的事
- ❖ **临床表现二：**认为战略无所不能

（二）多动症—战略构想游击化

- ❖ **临床表现：**战略没有方向意识和连贯一致性，过于随意，朝三暮四

（三）妄想症—战略蓝图泡沫化

- ❖ 临床表现一：战略规划空洞无物
- ❖ 临床表现二：战略目标虚无飘渺

（四）打摆子—战略决策两极化

- ❖ 临床表现一：盲目决策误入歧途
- ❖ 临床表现二：不敢决策丧失机遇

（五）失忆症—战略规划脸谱化

- ❖ **临床表现：** 战略制订盲目跟风，缺乏独立判断，与其他企业的发展战略高度雷同

（六）软骨病—战略执行无序化

- ❖ **临床表现：**没有建立一套科学规范的战略管理流程或战略流程紊乱，缺乏组织，工作效率低下。

（七）近视病—战略评价片面化

- ❖ **临床表现一：**进行战略评价时，片面强调短期的财务指标，忽视长远指标
- ❖ **临床表现二：**进行战略评价时，片面强调数量指标，忽视质量指标

（八）自恋症—战略调整滞后化

- ❖ **临床表现：**迷恋于以往成功经验，思维僵化，在客观情况变化时不能对战略进行必要的调整

第三部分

对症下药—提高企业战略管理力



- 一、战略管理力之寻根溯源
- 二、战略管理力之因素分析
- 三、战略管理力之体系框架
- 四、战略管理力之保证措施

一、战略管理力之寻根溯源



- (一) 战略管理力名词诠释
- (二) 战略管理力特点分析
- (三) 战略管理力作用阐述
- (四) 战略管理力概念区分

（一）战略管理力名词诠释

- ❖ 企业战略管理力是以企业战略管理为对象，对企业战略研究、决策、实施、控制，即战略管理流程各个环节运行力的总概称，是对企业战略管理的全过程进行谋划、控制、协调的能力，具体表现为战略预见力、决策力、规划力、执行力、调控力等。

（二）战略管理力特点分析

- ❖ 综合性
- ❖ 延伸性
- ❖ 内生性
- ❖ 开放性
- ❖ 可测性

（三）战略管理力作用阐述

- ❖ 首先，是企业可持续发展的必要前提
- ❖ 其次，是企业战略正确制订和有效实施的重要保证
- ❖ 第三，是促使企业不断进取的内在动力



（四）战略管理力概念区分

❖ 战略管理力与企业战略、战略管理的关系

二、战略管理力之因素分析



◆ 影响战略管理力的八大要素

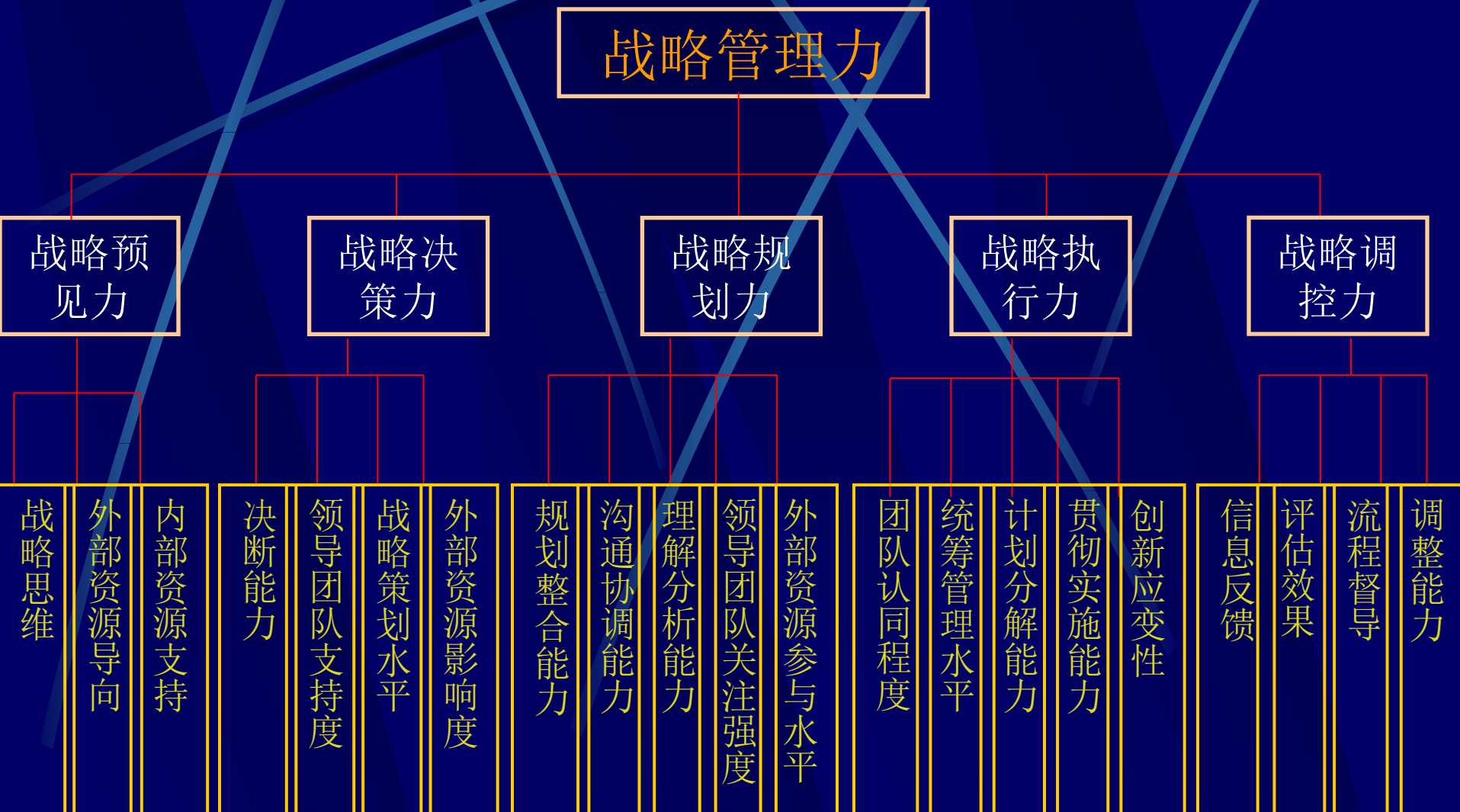
- (一) 企业文化
- (二) 企业家战略素质
- (三) 企业的组织结构
- (四) 企业业务流程
- (五) 企业人才资源
- (六) 企业信息沟通系统
- (七) 控制（约束）及激励制度
- (八) 外部智力资源

三、战略管理力之体系框架



- 战略管理力体系共分为五大构成板块，21项构成要素。包括战略预见力（其中包含战略思维、外部资源导向、内部资源支持3个构成要素）、战略决策力（其中包含决断能力、领导团队支持度、战略策划水平、外部资源影响度4个构成要素）、战略规划力（其中包含规划整合能力、沟通协调能力、理解分析能力、领导团队关注强度、外部资源参与水平5个构成要素）、战略执行力（其中包含团队认同程度、统筹管理水平、计划分解能力、贯彻实施能力、创新应变性5个构成要素）、战略调控力（其中包含信息反馈、评估效果、流程督导、调整能力4个构成要素）

战略管理力构成要素体系示意图

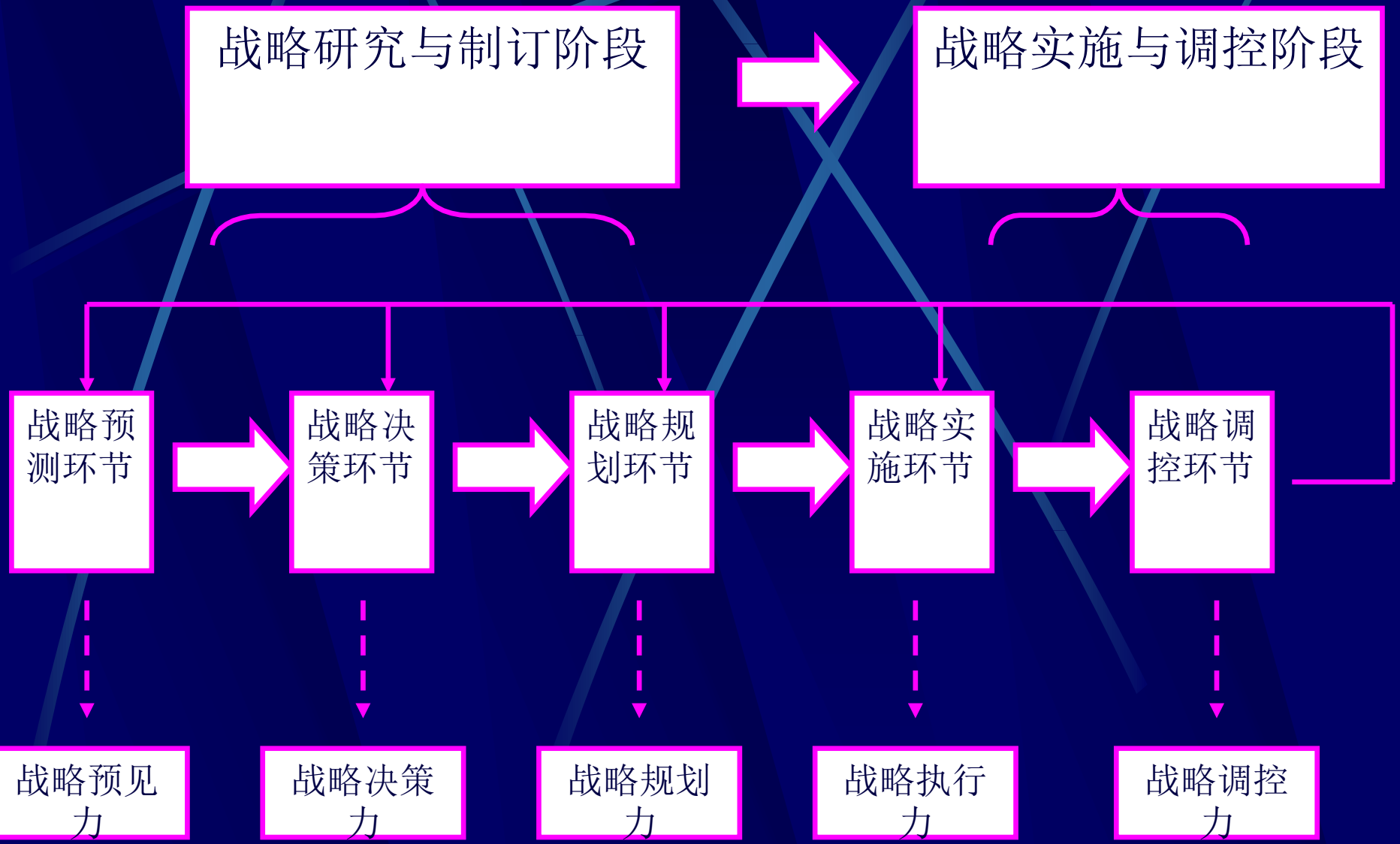


战略管理流程与战略管理力表现形式



- 战略管理过程分两大阶段，五个环节，每个环节分别从流程、载体、表现形式和评价标准四个方面对战略管理力展开分析。
- 战略预测环节—预见力
- 战略决策环节—决策力
- 战略规划环节—规划力
- 战略实施环节—执行力
- 战略调控环节—调控力
- 在研究制订阶段，决策力为主，预见力、规划力为辅；在执行调控阶段，执行力为主，调控力为辅。

战略管理过程示意图



战略管理力流程与载体示意图

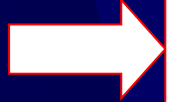
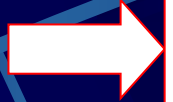
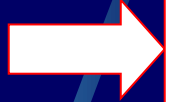
战略预测环节

战略决策环节

战略规划环节

战略实施环节

战略调控环节



外部环境分析
内部条件分析
确定企业的使命目标

选择战略
评估战略备选方案
制订战略选择方案

战略规划发布
战略规划编制
确定规划内容

协助推动实施
目标责任落实
组织机构配套
实施计划编制

战略调整
效果评价
信息反馈

载体：企业领导者、外部专家机构、内部研究机构及其他职能部门

载体：企业领导者、领导团队、外部专家机构、内部研究机构及其他职能部门

载体：企业领导者和领导团队、外部专家机构、内部研究机构、其他职能部门和实体单位

载体：企业领导者、实施管理者、各职能部门和实体单位

载体：企业领导团队、有关职能部门及内部研究机构、各实体单位

战略管理力力值评价标准



- 预见力力值标准：
及时、准确、明晰、创新、前瞻
- 决策力力值标准：
科学、适时、可行、周密、实效
- 规划力力值标准：
客观、全面、具体、重点、连贯
- 执行力力值标准：
量化、强力、配合、持续、高效
- 调控力力值标准：
快捷、务实、适当、有序、严明

（一）战略预测环节—预见力

● 1、流程

外部环境分析、内部条件分析、确定企业的使命和目标

● 2、载体

企业领导者、外部专家机构、内部研究机构和职能机构

● 3、预见力构成要素

战略思维、外部资源导向、内部资源支持

● 4、预见力力值标准

及时、准确、明晰、创新、前瞻

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/018140141040006051>