



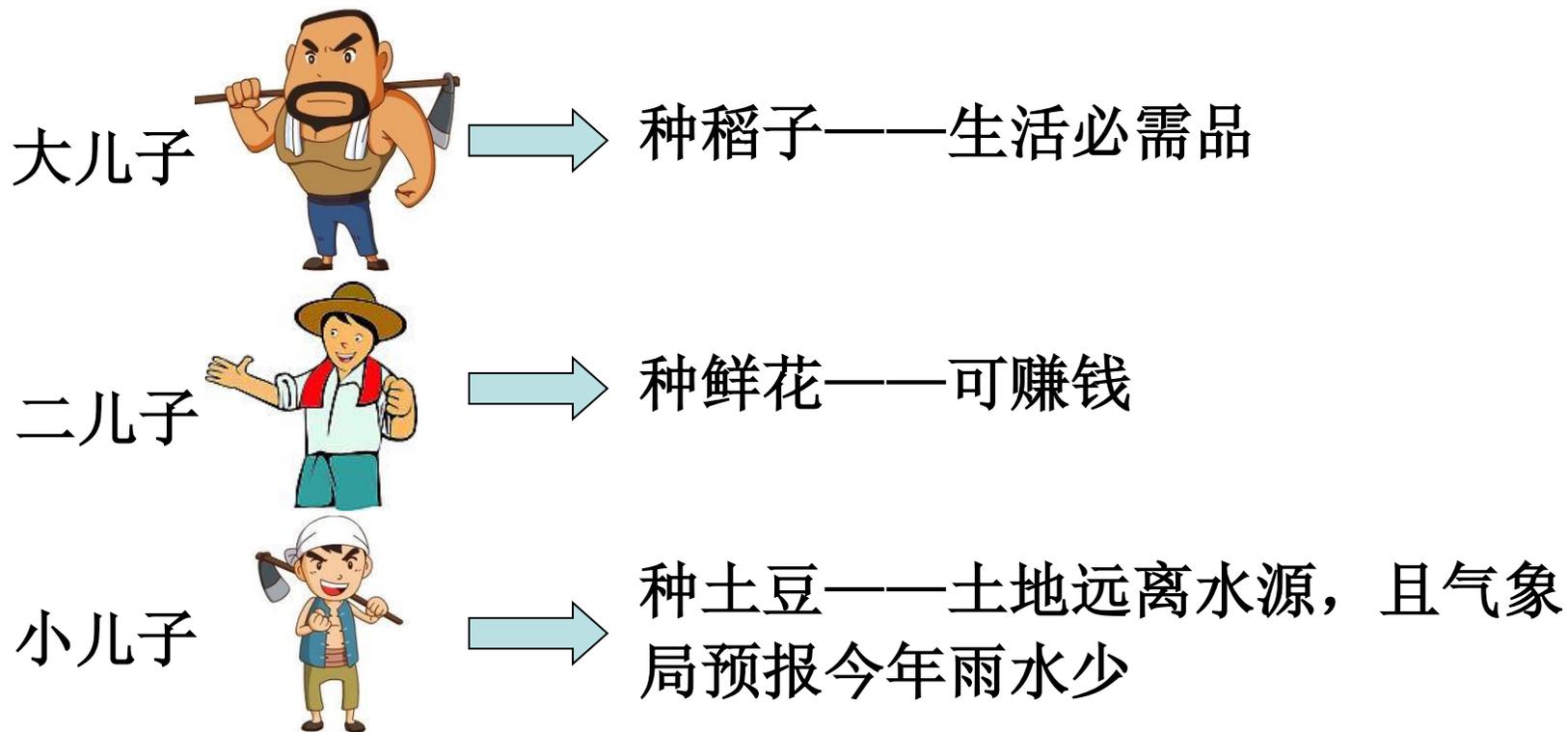
# 如何进行战略规划

## 目 录

- 一、什么是战略？
- 二、为什么要进行战略规划？
- 三、进行战略规划的意义和目的
- 四、如何进行战略规划？
- 五、注意事项

# 案例一：农夫的三个儿子

他们分别去开垦一片荒地：



# 案例一：农夫的三个儿子

结果：



连续干旱，水源又远，收成很不好



开始火了一阵，自临近城里的花圃开张后，  
由于运输成本大，无人问津



土豆抗旱，大丰收

## 案例二：刘备

➤ 刘备

自称刘皇叔



## 案例二：刘备

➤ 桃园三结义



➤ 三顾茅庐



## 案例二：刘备

结果：终成大业，三分天下有其一



## 案例三：长虹集团

始终有着跻身世界五百强的梦想

20世纪90年代末，开启国际化战略



## 案例三：长虹集团

部署：

- A. 资本国际化
- B. 品牌国际化
- C. 产品国际化
- D. 人员国际化



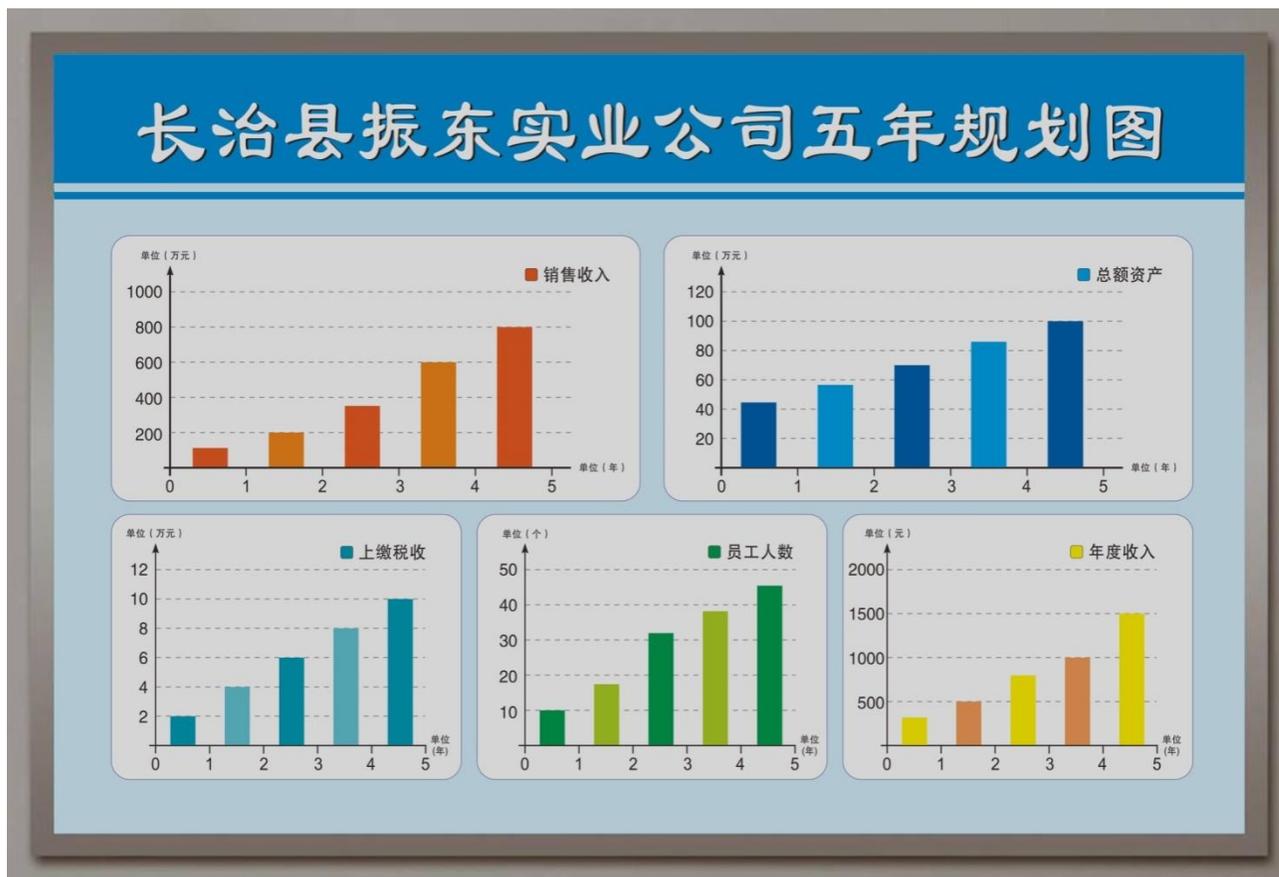
# 案例三：长虹集团

结果：2005年进入世界品牌500强，排名477位

474	VUA	法国之音	53	www.voa.com	美国	媒体	2 3 1 1
475	RepsolYPF	雷普索尔	18	www.repsol.com	西班牙	炼油	2 2 1 2
476	Kmart	凯马特	108	www.kmart.com	美国	零售	2 2 2 1
477	ChangHong	长虹	47	www.changhong.com	中国	电子电器设备	2 1 3 1
478	Bear stearns	贝尔斯特恩	82	www.bearstearns.com	美国	多元化金融	2 1 2 2
479	Mizuno	美津浓	99	www.mizuno.com	日本	服装服饰	2 2 1 2
480	MitsuiChemical	三井化学	8	www.mitsui-chem.co.jp	日本	化学品	2 1 2 2
481	Mizuho	瑞穗金融	4	www.mizuho-fg.co.jp	日本	多元化金融	2 2 1 3
482	ThyssenKrupp	蒂森克虏伯	119	www.thyssenkrupp.com	德国	工业农业设备	2 2 2 1
483	Shiseido	资生堂	133	www.shiseido.co.jp	日本	家居 个人用品	2 1 2 2
484	Chentelle	仙黛尔	129	www.Chantelle.com	法国	服装服饰	2 1 1 3
485	Inbev	英博	639	www.inbev.com	比利时	食品与饮料	1 1 2 1
486	Delhaize	德尔海兹	155	www.delhaizegroup.com	比利时	零售	1 2 1 1
487	Giorgio Armani	乔治·阿玛尼	30	www.giorgioarmani.com	意大利	服装服饰	1 1 1 2
488	West Point	西点军校	203	www.usma.edu	美国	教育	1 2 1 1

# 案例四：振东集团

第一个五年规划



## 案例四：振东集团

结果：

1. 1998年原计划实现销售收入800万，实际2.64亿，是原定计划的**33倍**。
2. 1998年原计划上交国家利税50万，实际235.5万元，是原定计划的**4.7倍**。
3. 1998年原计划总资产30万，实际1600多万元，比原定计划增加了**53.3倍**。
4. 1998年原计划就业员工80人，实际128人，是原定计划的**1.6倍**。
5. 1998年原计划员工年收入3600元，实际5000余元，是原计划的**1.4倍**。

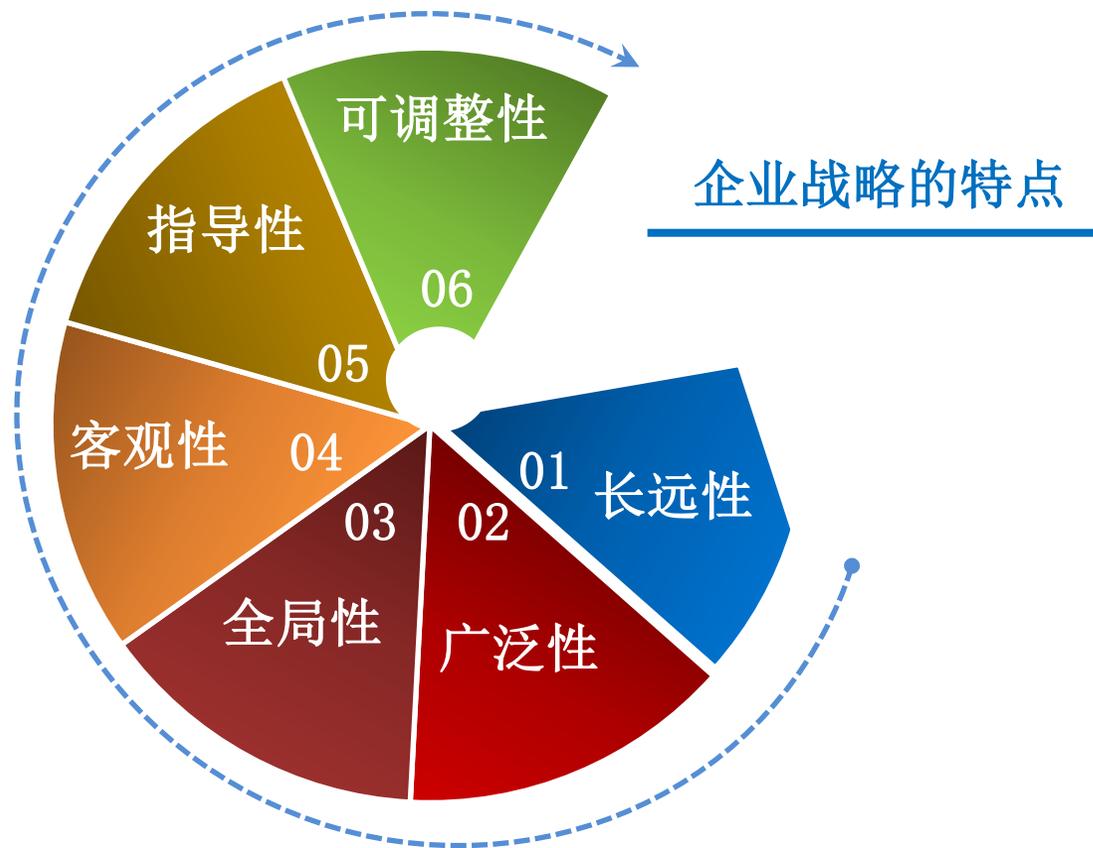
# 一、什么是战略？

# 一、什么是战略？

一个组织打算如何实现其目标和使命的纲领。

## 企业战略：

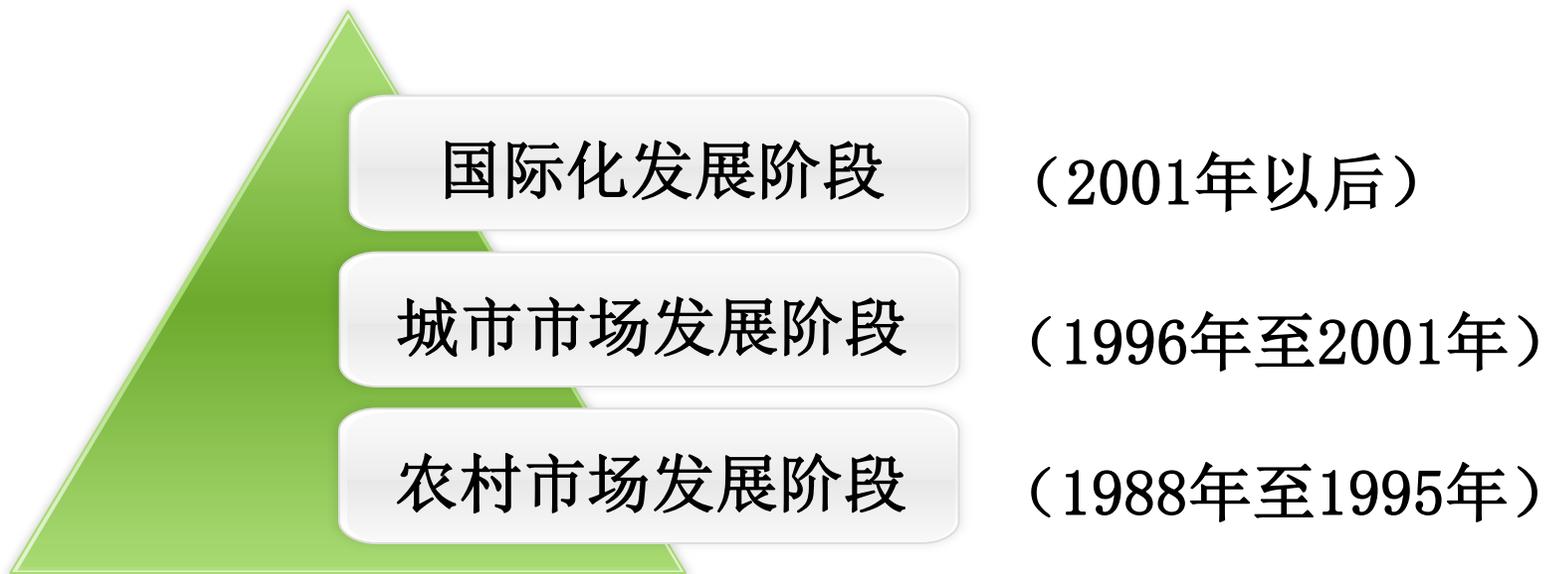
根据企业外部环境及内部资源和能力的状况，为求得企业生存和长期稳定地发展，为不断地获得新的竞争优势，对企业发展目标、实现途径的总体谋划。



# 链接1：海尔的三个阶段战略



## 链接2：华为的三个阶段战略



## 二、为什么要进行战略规划？

## 二、为什么要进行战略规划？

- A. 缺乏方向感，没有明确的、长远的发展目标
- B. 战略性工作缺乏周密的分析
- C. 找不到新的业务增长点，盲目追逐扩大规模，投资过度
- D. 忽略战略管理在企业中的重要管理地位



### 三、进行战略规划的意义和目的

## 三、进行战略规划的意义和目的

- A. 明确追求目标、发展方向
- B. 促使公司形成共同的愿景，  
使员工有向往和追求
- C. 将企业发展形成一个系统工程，  
避免损伤性失误
- D. 为各种决策提供了制定框架



## 四、如何进行战略规划

01

# 企业发展的五个阶段

碰 → 摸 → 理 → 顺 → 放

# 1、碰一尝试阶段

企业家特点	• 不精通、易犯错、胆大敢干
企业特征	• 组织简单、规模小，不懂、错误多
时 限	• 视行业、性质而定
管理方式	• 人管人
经营重点	• 获得利润
目 的	• 存活

## 2、摸一扩张阶段

### 企业家特点

- 有想法，思维有亮点，常总结，边干边总结

### 企业特征

- 方向模糊，制度不完善，各环节矛盾多

### 时 限

- 视行业、性质而定

### 管理方式

- 分层次人管人

### 经营重点

- 扩大业务

### 目 的

- 争夺资源与机会

### 3、理—成熟阶段

#### 企业家特点

- 思维条理，方向明确，逐渐系统化

#### 企业特征

- 校正、提炼，形成程序和流程

#### 时 限

- 视行业、性质而定

#### 管理方式

- 制度管人

#### 经营重点

- 正规化、科学化，快速发展

#### 目 的

- 规模化

## 4、顺一整合阶段

企业家特点

• 有思想，有预见性，举一反三

企业特征

• 完善、巩固

时 限

• 视行业、性质而定

管理方式

• 文化管人

经营重点

• 合理分权、配置资源

目 的

• 品牌化

## 5、放一提升阶段

### 企业家特点

- 可更深层次的发现问题，潇洒自如，行业领军人物

### 企业特征

- 顺其自然、快速发展

### 时 限

- 视行业、性质而定

### 管理方式

- 自主管理

### 经营重点

- 创新与变革

### 目 的

- 开拓新的领域或事业

您自己在哪个阶段？

您的企业在哪个阶段？

02

## 具体措施

1个核心理念 3个层次 4个步骤 6个成功技巧

# 1、核心理念

**取势**——把握大的发展趋势和各级政策导向。

**明道**——明确自己的方向和路线。

**优术**——不断探索和积累具体实用的策略。

## 2、三个层次



A. 公司战略

等级：一级战略



方向：根据企业目标，选择可竞争的经营领域



目的：合理配置资源

## 2、三个层次



B. 业务战略

等级：二级战略

方向：各业务单位将企业目标、发展方向和措施具体化

目的：制定本业务单位具体的战略

## 2、三个层次



C. 职能战略

等级：三级战略

方向：各职能部门更好地为各级战略服务

目的：提高组织效率

# 3、四个步骤



A. 调研分析

- 企业现状
- 发展环境
- 竞争力

宏观环境	微观环境	备注
政治环境	市场环境	
经济环境	竞争环境	
技术环境	资源环境	
社会文化环境		



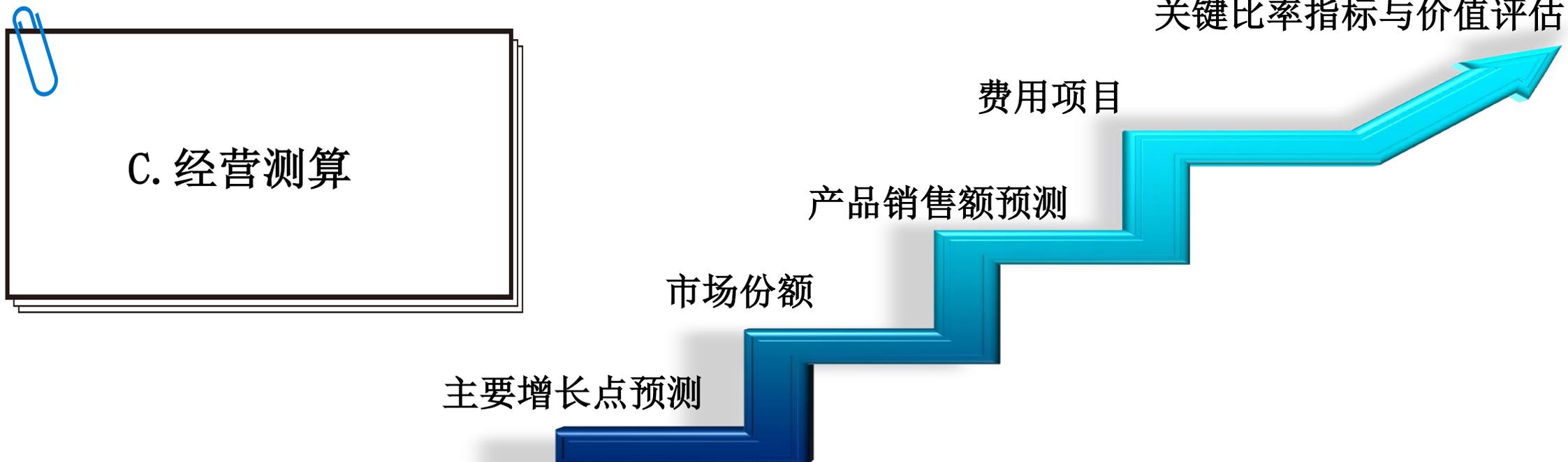
### 3、四个步骤



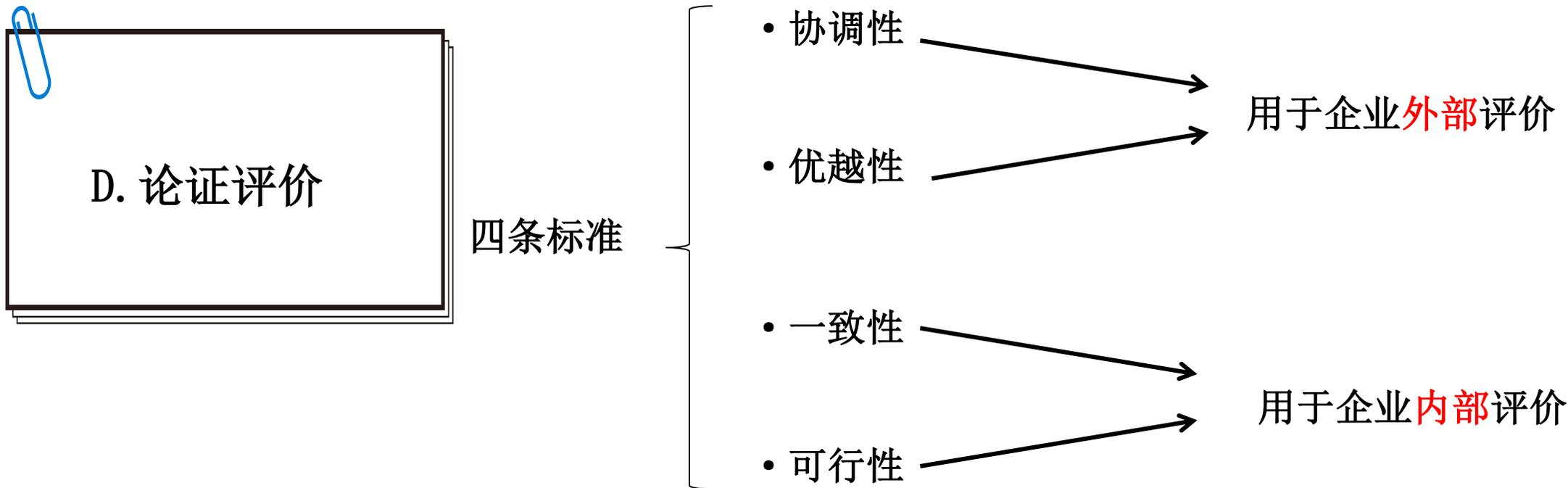
#### B. 战略制定

项目	原则/方向	备注
战略定位	<p><b>核心理念：</b>遵循差异化  <b>决定着</b>能否使你的产品和服务同竞争者的区别开来。  <b>决定着</b>企业能否成功进入市场并立足市场。</p>	
企业目标	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 总体目标</li> <li>2. 主要经济指标</li> <li>3. 产业结构调整目标</li> <li>4. 产品结构调整目标</li> <li>5. 企业组织结构调整目标</li> <li>6. 主要技术指标</li> <li>7. 人力资源指标</li> </ol>	
制定计划	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 体制、机制创新计划</li> <li>2. 组织结构调整和资源优化计划</li> <li>3. 产业和产品结构调整计划</li> <li>4. 投融资计划</li> <li>5. 技术创新与科研开发计划</li> <li>6. 国际化经营计划</li> <li>7. 企业文化建设及其他计划</li> </ol>	
保障实施	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 充分的战略理解</li> <li>2. 明确的行动规划</li> <li>3. 标准的人员配备</li> <li>4. 及时的监督检查</li> </ol>	

### 3、四个步骤



### 3、四个步骤



## 4、六个成功技巧



### A. 建立可靠的计划和考核体系



## 4、六个成功技巧

B. 使用战略规划激发员工  
责任感和合作精神



## 4、六个成功技巧

C. 尽量让每一位同事  
参与计划制定过程



## 4、六个成功技巧

D. 获得每个业务相关人员  
正式的认可



## 4、六个成功技巧

E. 注重持续、清晰的沟通



## 4、六个成功技巧



F. 靠管理体系提高规划执行进度



## 五、注意事项

## 五、注意事项

- A. 董事长的重视与企业高管的参与
- B. 内容要针对性、实用性、可实施性
- C. 定期评估，根据市场变化、实施进展等偏差情况，及时进行调整
- D. 战略规划的对对外保密，对内公开



祝愿大家：

身体健康

工作顺利

幸福快乐每一天！



企业家爱国 就是做好产品

**为中国人设计 让中国人健康**

我是这样想的 也是这样做的

