

<<战略规划精要>>

图书基本信息

书名：<<战略规划精要>>

13位ISBN编号：9787301125021

10位ISBN编号：730112502X

出版时间：2007-7

出版时间：北京大学

作者：周坤

页数：216

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<战略规划精要>>

前言

据统计,改革开放以来,中国企业的平均寿命只有三到五年,实属短命鬼。如何才能实现可持续发展,是当今许多企业都在思考的问题。

俗话说:“人无远虑,必有近忧。”

企业的经营管理也是一样的道理。

因此,企业为了实现长治久安,必然需要制订战略性的发展规划。

但问题是企业管理一旦涉及“战略”,我们的企业家们往往就会产生许多困惑:什么是战略?战略是什么?战略有何用?怎样制订战略?怎样实现战略?没有战略又会怎样?为什么会有如此多的困惑?答案是:中国的企业在计划经济年代,根本不需要考虑发展规划,企业的高层管理者不需要为企业做任何发展性的决策,我们甚至可以认为,在计划经济时代,中国的企业事实上从来没有出现过真正的高层管理者和企业决策层。

因此,当我们从计划经济过渡到市场经济时,当中国的企业需要自己决定企业的命运,自己制订企业的发展规划时,困惑的产生就成为必然。

怎么办?当然是缺什么就补什么,没有战略我们就补战略。

但新的问题又产生了,中华民族是一个非常聪明的民族,同时又是一个以“模糊”为最高境界的民族,于是我们的企业在战略问题上玩起了小聪明——我们用“摸着石头过河”来取代战略,用“愿景”取代战略,用财务指标取代战略目标……其结果是许多企业制订了一些非常宏伟的所谓“战略规划”,但最终却是根本无法实现的“空中楼阁”;什么企业的“十五”、“十一五”规划只能成为一份华而不实的“牛皮”文件,战略目标也只是镜中月、水中花;很多战略规划对企业来说,它的意义最后只剩下冷嘲和热讽。

怎么办?干脆找外力帮忙!于是许多企业开始到书店寻找有关战略的书籍;听专家讲授有关战略的培训课程;或者花巨资请咨询公司来为企业做战略规划……然而结果却不尽如人意。

书店里的书多如牛毛,让人看得眼花缭乱;培训课程五花八门,只会越听越糊涂;请咨询公司帮忙,咨询公司又往往良莠不齐,结果是钱没少花却越帮越忙。

“战略”被蒙上了一层神秘的面纱,变得越来越虚无缥缈。

然而,我们又必须清醒地认识到,在市场经济推动下的企业,如果缺乏战略的导向,企业必然是短命的!鉴于此,本人基于自己三十余年企业经营管理的实践,以及十余年企业管理咨询的经历,编写了《战略规划精要》一书,旨在通过简单、系统而通俗的方式,来阐述企业战略规划的含义、目的、结构、制订的方法和步骤,希望能够为企业制订战略规划提供一些参考。

是为序。

<<战略规划精要>>

内容概要

战略规划是企业实施战略和调整战略的第一步，其重要性无需多言。然而，为什么很多企业制定了周详的战略规划，到头来却变成了一份华而不实的“牛皮”文件，各种宏伟的战略目标最终变成了无法实现的空中楼阁？

书店里关于战略制定的图书往往高处着眼，看完却让人感觉无法落地；听的培训课程五花八门，却可能越听越糊涂；请的咨询公司良莠不齐，往往是钱没少花却越帮越忙。企业究竟应该如何制定战略规划？

作者根据其三十多年的企业管理实战经验与研究总结，提出制定战略规划最简单、最有效的方式，就是抓住战略规划的三大核心——战略定位、竞争战略和职能战略。它们是任何一个企业战略规划必不可少的三个部分，是最基础、最根本的战略要素。制定战略规划是一个复杂而系统的工作，企业只要抓住这三个核心，解决主干的问题，其他枝节问题必然迎刃而解。

作者用通俗易懂的语言和大量生动的案例，详细阐述企业进行战略规划的步骤和技巧，可以让企业管理人员迅速脱离瞻前顾后、无从下手的困境，抓住战略要义，制定出务实可行的战略规划。

<<战略规划精要>>

作者简介

周坤，著名实战派管理专家，现任深圳市全息企业管理咨询有限公司、上海全息管理咨询有限公司首席顾问。

曾任国家经贸委1000家大型企业厂长经理培训班主讲导师、中央党校民任总裁班高级讲师，北大、清华、西安交大等一流学府EMBA班高级讲师，被评为“2004年度十佳实战型讲师”。

曾为摩托罗拉（中国）公司、诺基亚（中国）公司、IBM（中国）、长春一汽、红塔集团、中集集团、TCL等100多家著名企业提供过管理顾问与培训服务。

<<战略规划精要>>

书籍目录

序第一章 领悟战略的真谛 一、中国企业的不良症状 症状一：三大口号 症状二：一抓就死，一放就乱，一远就瞎，一大就垮 症状三：摸着石头过河 症状四：西部牛仔 症状五：垂直单向沟通不畅 症状六：抽风式授权 症状七：管理体制不科学 二、企业成长“天花板” 第一阶段：机会驱动 第二阶段：业务驱动 第三阶段：管理驱动 第四阶段：创新驱动 三、中、日、美管理意识比较 中式管理：主人翁意识 日式管理：保险意识 美式管理：危机意识 四、企业管理九段 管理一段：经验管理 管理二段：效率管理 管理三段：成本管理 管理四段：质量管理 管理五段：人性管理 管理六段：知识管理 管理七段：创新管理 管理八段：文化管理 管理九段：战略管理 五、建立企业管理模式 五大系统构成管理模型 管理系统的五大作用力 管理系统的导入

第二章 读懂战略规划 一、企业家的工作方法 二、什么是战略规划 使命、远景、战略 误读的战略规划 战略规划的立体结构 三、战略导向的影响力 对国家或地区的影响力 对企业的影响力 以产业为导向的产品经营 以战略为导向的品牌经营 四、战略规划前奏 五、决策分析系统 六、企业战略规划的三个关键

第三章 战略定位：寻找目标 一、定位前的思考 二、如何定位 三、企业核心竞争力分析 四、企业资源与市场分析 五、进入市场战略 六、战略定位流程

第四章 竞争战略：锁定目标

第五章 职能战略：分解目标

参考答案附录 实例：XX企业战略规划报告

<<战略规划精要>>

章节摘录

企业在确定战略定位并锁定竞争战略之后，就要用战略定位和竞争战略直接指导企业的职能战略规划。

一个企业整体的战略规划必须能够直接指导各职能部门计划的制订。

从另一个角度讲，企业的研发、生产、品控、广告、促销、财务、人力资源等职能部门的计划必须以企业的战略意图和规划为依据。

企业必须先有整体的战略规划，然后才能有部门的职能战略规划。

但很多中国企业的领导自身还没有做好战略规划，却要求下面的职能部门做出经营计划，这就很不合适。

目前国内企业存在的另一个问题是，在制订战略规划时并没有涉及企业的职能战略规划，而这样制订出来的战略规划是不完整的，甚至不能称之为战略规划。

企业战略的实施必须落实到每个职能部门。

一个企业的职能部门包括营销管理、财务管理、供应链管理(包含生产管理)、人力资源管理、质量和研发管理等部门。

各职能部门所制订的战略必须与整个公司的战略意图相符，才能够顺利地实现整个公司的战略目标。职能战略的最终目标是持续提升企业的核心竞争力，实现企业的战略意图和战略目标，否则，所谓“战略规划”将会是一个吹牛的、空中楼阁式的无效文件。

企业的职能战略规划具体如下图所示。

流程管控系统 企业必须建立基于战略规划的流程管控系统，其中包括三个部分：首先是企业的整体战略规划，包括战略定位、竞争战略和职能战略；其次是运营流程，即整个运营系统(采购、生产、营销、服务等)如何与战略相匹配；第三是管理控制流程，包括对人力资源、财务和经营计划的管理。具体如下图所示：如果企业的战略不清晰，那么企业人、财、物等资源就不能得到优化配置，核心业务流程也无法科学制订，企业的组织结构无法设计和完善，管理和控制也都是无从谈起的。

一个企业制订了战略规划之后，还必须建立与企业各运营系统的接口。

因为任何一项战略内容都不可能是独立存在和凭空成功的，它必然和企业的其他各项指标或流程有着非常密切的联系，所以企业的战略规划必须在运营流程和各项职能部门之间建立接口，使企业的运营系统与企业的战略相互匹配。

<<战略规划精要>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>