



企业规划十步法

北京翰科天成信息咨询有限公司

<http://www.bjhanketiancheng.com/>

慕继海 18610251711



问题的提出

“一个人或一个企业成功的秘诀是什么？”

并非危言耸听

根据统计，七十年代初名列财富杂志“500强”排行榜的公司，有三分之一已经销声匿迹。也即大型企业平均寿险不到四十年，约为人类寿命的一半。

诸位，您将有百分之五十的机会目睹您现在所服务的公司关门大吉。

摘自《第五项修炼》P19

企业为什么需要战略规划

- ➡ 对本企业所处的外部环境作出正确判断，做到明明白白经营
- ➡ 学会从源头来分析问题、解决问题
- ➡ 指引企业把有限的资源投入到最重要的地方，真正做到有所为有所不为

企业战略规划的重点

- △ 是分析、选择和沟通的过程
- △ 要对现状和未来加以评估
- △ 拟定预期目标和行动策略

古人云：

千里之行，始于足下。

A journey of a thousand miles begin with a step one.



惠普公司现况

- 2000年销售总额：488亿美元
- 净利：36亿美元
- 成立于1939年
- 总部位于美国加州 Palo Alto市
- 幸福杂志美国 500大排名第13位
- 幸福杂志排名, 美国第二大计算机公司
- 销售与服务：在147个国家设有600多家分支构
- 生产与研究开发：遍及18个国家59个城市
- 员工总数：83,200人

2000年全球最受赞赏的十家IT公司

排名

公司

1

Microsoft

2

IBM

3

Intel

4

Cisco

5

Hewlett-Packard

6

AOL

5

Yahoo

6

Northern Telecom

7

Oracle

8

SUN

2000/1999年全美最受赏的前十家计算机、办公设备公司

2000/1999

公司

1	4	Gateway
2	2	Sun
3	5	Hewlett-
4	3	Packard
5	1	IBM
6	8	Dell
7	9	Compaq
8	6	Canon U. S. A
9	10	Appel
10	7	NCR
		Xerox

2001年全球最有价值的100个

品版前20名

排名	公司	排名	公司
1	可口可乐	11	万宝路
2	微软	12	梅赛迪斯
3	IBM	13	花旗银行
4	通用电气	14	丰田
5	诺基亚	<u>15</u>	<u>惠普</u>
6	英特尔	16	思科
7	迪斯尼	17	美国运通
8	福特	18	吉列
9	麦当劳	19	美林
10	AT&T	20	索尼

中国惠普历史简介

- 1979年春 达至合作意向
 （邓小平先生与基欣格先生）
- 1980年3月14日 签署备忘录
 （邹家华先生与帕卡德先生）
- 1981年11月9日 成立中国惠普代表处
- 1983年7月27日 签署合资企业备忘录
 （江泽民先生与帕卡德先生）
- 1984年8月8日 签署合资企业成立合同
 （魏民一先生与帕卡德先生）
- 1985年6月20日 中国惠普有限公司正式成立



中国惠普公司现状

- 2000年销售总额：10亿美元
- 2000年采购总额：24亿美元
- 成立于1985年
- 总部位于北京
- 销售与服务：设八区域总部及30个支持服务中心
- 生产与研究开发：设PC机及打印机工厂
- 其它分支机构：成立3家服务型合资企业
- 员工总数：2000人



其它排名：

产品/服务质量	6
管理方式最创新	7
客户服务最有效率	8
<u>最可靠的合作伙伴</u>	2
最令员工满意的公司	5
最能表现出良好企业公民意识的公司	7

整体最受赞赏的公司排名：

<u>中国惠普有限公司</u>	4
-----------------	---

中国著名企业家柳传志谈惠普与联想的关系：

惠普与联想的合作始于1989年，双方间的交流与收益也是多方面的，我曾经说过，联想与惠普是一种婚姻关系。

惠普是我们最早接触的世界级优秀企业。她的优秀在于技术与市场的均衡，以技术的领先性和市场策略与管理保持发展的优势；她的优秀还在于特有的企业文化与人才管理的融会，使大多数人得以创造地发挥才能。在十多年的合作过程中，联想从中学到了很多宝贵的管理思想与经验，为我们创造自己的管理和发展的模式，提供了大量有益的借鉴。

摘自《不战而胜》序：“学习的任务”



中国惠普在不同时期的挑战

- 组建中国惠普公司
- 全面改革中国惠普的人事及薪资福利政策
- 快速成长惠普公司在华的业务
- 有效执行惠普公司全球革新 (Reinvent) 的策略及在趋向国际化的中国市场中取得真正的领先地位

惠普公司：一个生态系统



十步法原理：惠普历史上成功的关键要素

1. 新产品研究与开发

2. 惠普员工

3. 客户导向

4. 惠普之道

5. 组织结构

十步法原理：惠普的战略决策过程

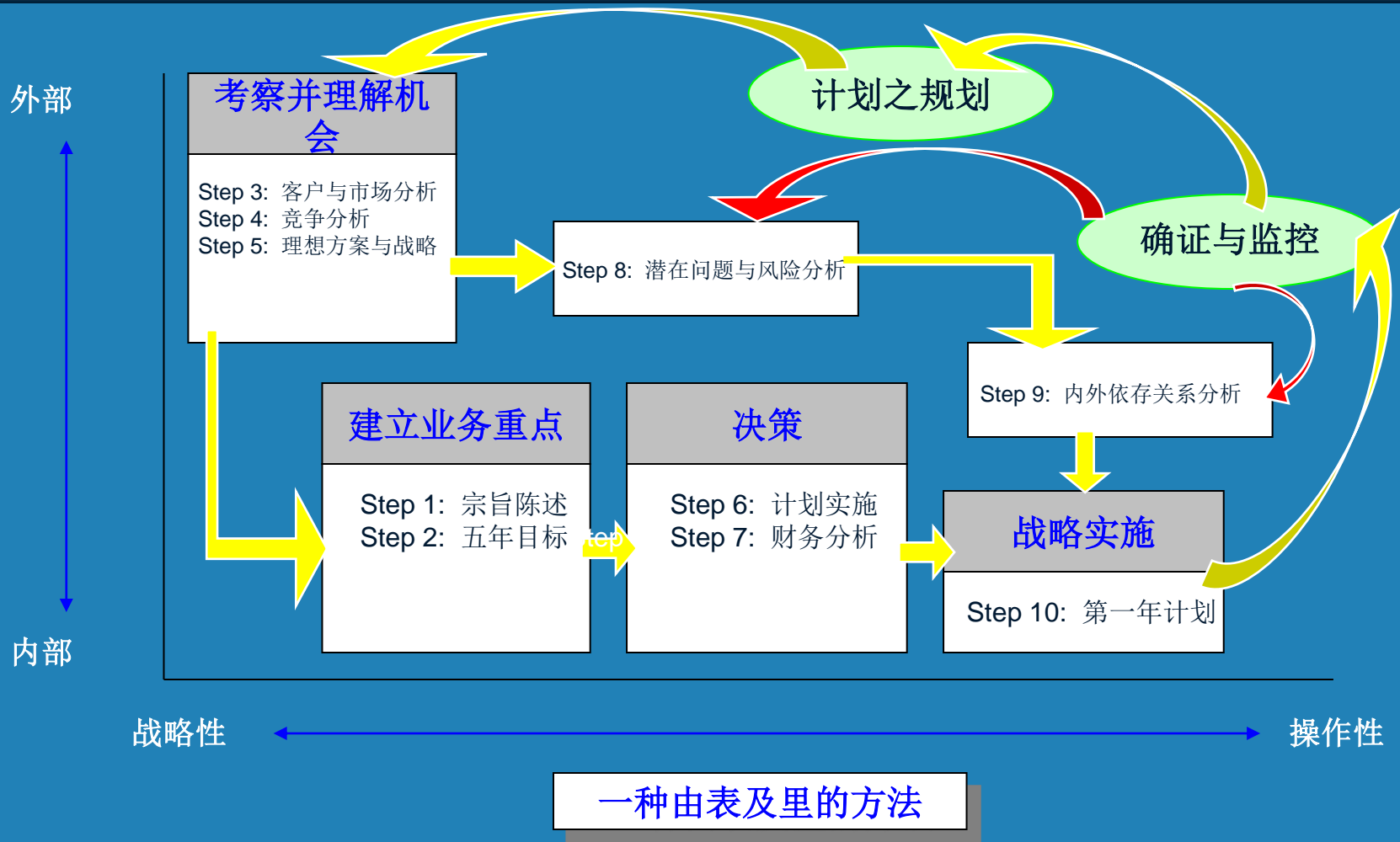
什么是十步法？

- 是一种考察业务环境、制订战略决策的方法
- 是一种具有双重目的的规划框架：
 - ▶ 阐述计划内容的格式
 - ▶ 形成结论的流程与方法

十步法

- Step 1: 业务宗旨
- Step 2: 五年目标
- Step 3: 客户与市场
- Step 4: 竞争分析
- Step 5: 理想方案与战略
- Step 6: 战略实施
- Step 7: 财务分析
- Step 8: 潜在问题与风险分析
- Step 9: 内外依存关系分析
- Step 10: 第一年计划

十步法原理：惠普的关系模型



十步法原理：一种解决问题的系统方法

惠普企业计划十步法

为了获得业务成功而系统考察企业关键领域的一种长期观点



一个好的业务计划导致若干年内 业务不断发展和对环境的适应力

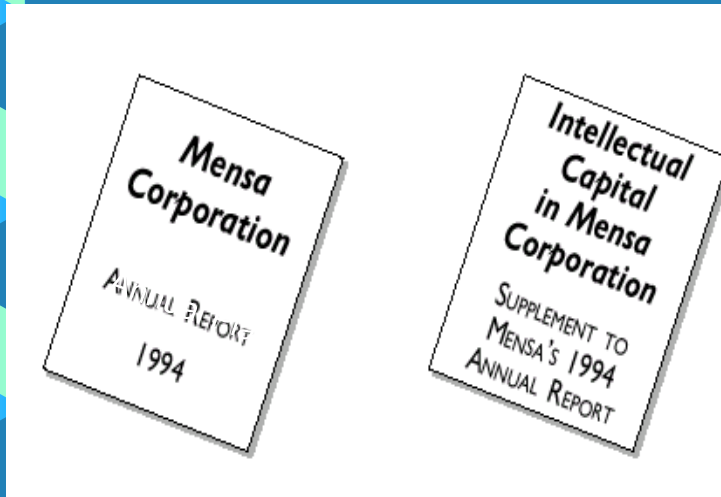
惠普的计划与规划理念

一纸计划无关紧要；动态规划才是关键。

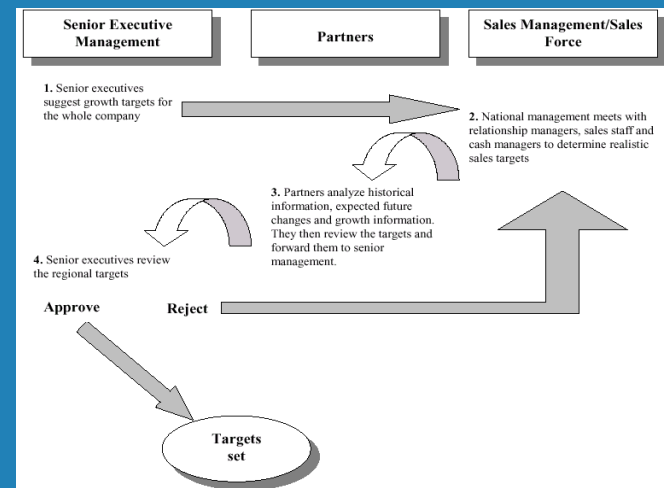
(PLAN IS NOTHING; PLANNING IS EVERYTHING.)

计划 (PLAN) 与规划 (PLANNING) 的区别

计划是 纸 (PAPER)



规划是 过程 (PROCESS)



十步法在惠普的战略性角色

- 理解客户需求
- 研究竞争对手
- 激发团队灵感
- 促进团队沟通
- 实现组织学习
- 凝聚全体共识
- 明确发展方向
- 鼓舞员工士气

惠普实例：战略规划过程

Ten Step Plan content		Planning Process	Owner	Date
3. Market analysis	<ul style="list-style-type: none"> - EAO directions - Customer needs - Market trends 	A. Market Data Collection	Mktg	By July
		B. <u>Individual Biz' 3 Yr plan</u>	BM's	By July
4. Competition analysis	<ul style="list-style-type: none"> - ISS - Competitor profiles - COO, Win-loss data 	C. Ten Step Planning workshop	CSSGM	Jul 6-7
		D. Quota Setting	SM	Jul 8
		Pre-SCALE	BM's	Aug 13
		Final SCALE	BM's	Sep 16
1. Mission & Vision		E. <u>AP CSSG Hoshin Plan</u>	-	Sep 16
2. Three year objectives				
5. Key success factors				
6. Strategy deployment		F. <u>CSSC Hoshin Planning</u>	CSSGM	Sep 23
7. Financials		G. Next Level Planning	BM's	Oct 6
8. Potential problems		H. Plan Distribution	CSSGM	Nov
9. Interdependency		I. Communication inside EC	CSSGM	FY00Q1
10. First year plan		J. Monthly Review	CSSGM	FY00Q1-3

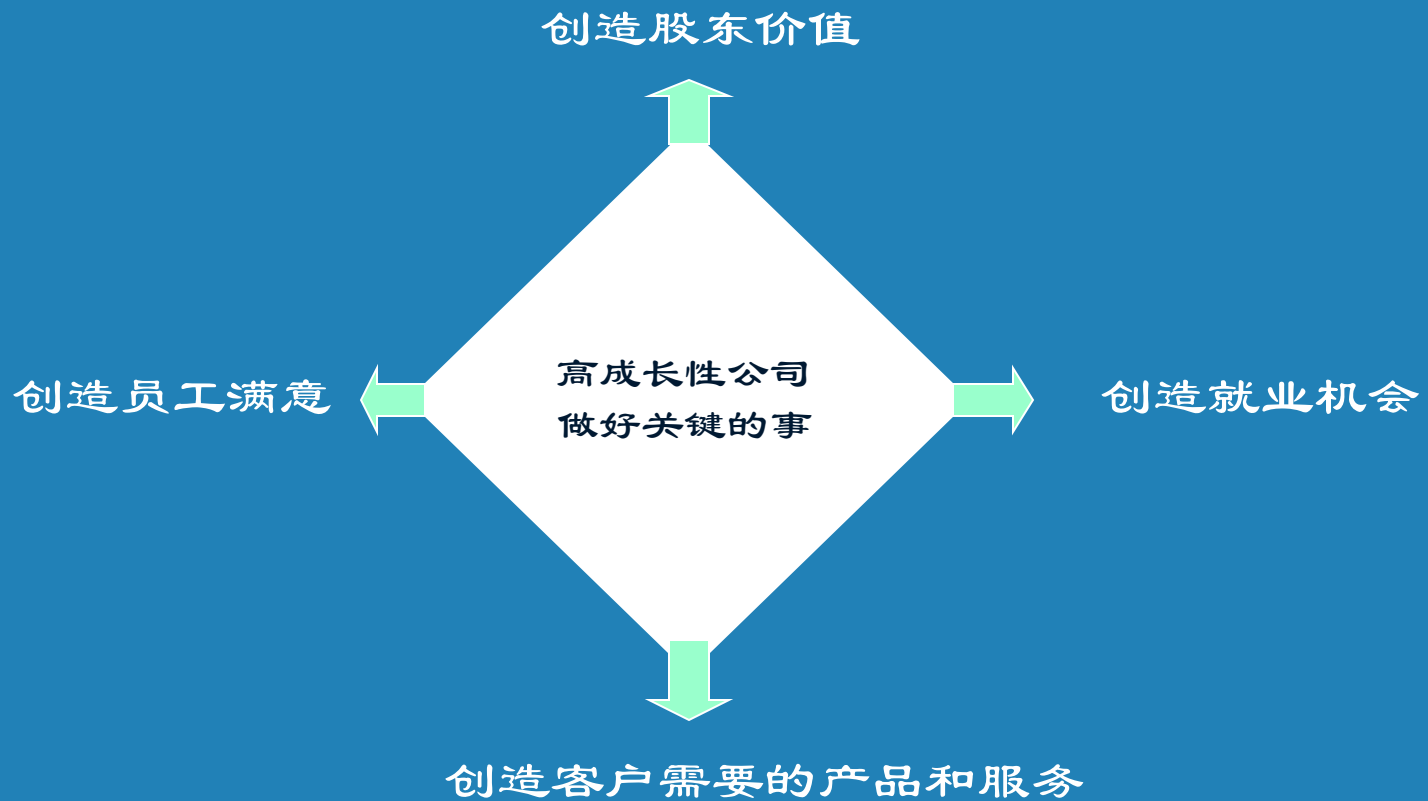
惠普实例：成长的“天花板”

1954-94年惠普销售额年增长额

	GDP
	去除通胀因素
FORTUNE前20家公司	3%
FORTUNE后20家公司	3%
HP	15%

结论：大公司成长最终趋缓

惠普实例：为什么成长很重要？





惠普十步法重要角色：总经理


总经理直接对规划流程以及最终结果的质量负责任。

其责任是：

- 启动和推动整个规划流程
- 获取并承诺资源；扫除障碍；
- 选择规划流程推进专家；
- 领导管理团队作出最终决定
- 将计划与所有员工沟通

惠普十步法重要角色：流程推进专家

- 把规划流程教给团队并在整个过程中提供辅导
- 管理“流程动力学”（排定日程、促进沟通、上报棘手问题）
- 通过以事实为依据的分析协助推导和测试重要假定
- 把团队注意力集中到关键决策点上
- 根据环境需要指导团队“剥洋葱”
- 鼓励团队进行创新和突破性思考
- 整合思想并随时检查进度
- 管理团队氛围、促进建设性冲突



流程推进专家通常来自人力资源、营销、财务或质量部的部门级经理。他/她必须具有以下专业知识/技能：

- 业务知识；
- 团队推进技能；
- 企业计划十步法知识。



惠普企业战略规划 十步法排列顺序

Step1企业宗旨/战略方向分析

Step2三/五年业务发展目标

Step3客户及市场需求分析

Step4竞争环境分析

Step5关键成功要素分析

Step6制定策略实施计划

Step7财务分析

Step8潜在问题和风险分析

Step9实施计划中的相互依存关系

Step10制定第一年计划

Step1

为什么要有企业宗旨？

- 宗旨-主要的目的和意图

摘自《现代汉语词典》

设立目的

- 为本企业组织和合作伙伴提供明确的发展方向。让组织里的每一个人都清楚的了解到自己应完成的工作使命、客户需求、企业目标、业务及技术环境等诸方面

宗旨的重要性

- 决策的参考背景
- 合作的焦点
- 激励成功的动力
- 公司员工的信念、向心力、步调一致之根本

如何设立企业宗旨？

思路

- 揭示客户至上的指导思想
- 明确说明企业组织存在的道理
清楚勾划公司的未来前景
- 确保指导思想在公司各层的贯彻，
- 真正起到的指引作用

做法

- 与客户沟通
- 调研环境
- 与组织的大目标一致
- 勇于创新
- 少用或不用形容词
- 分析和整合资料

重点

- 发动员工参与
- 特别重视过程
- 必须言简意赅



例：

惠普公司的企业宗旨

创造信息产品以便加速人类知识的进步，并且从本质上改进个人及组织的效能。

惠普的企业宗旨告诉了你什么？

- WHAT？-要做什么？
- WHO？-为谁做？
- HOW？-怎么做？
- WHY？-为什么做？
- 有所为并有所不为！

可能您还会问

- 商场如战场。我们能够把握自己的命运吗？
- 市场变化这么快，未知的和不确定的因素这么多，制定战略规划还有意义吗？
- 我们今天是应该“摸着石头过河”还是“踩着地雷探路”？



把握企业战略方向 制定3年目标

建立企业愿景 (Vision)


愿景—愿望的景象。实现了所定下的宗旨目标以后的那一幅激动人心的、无比美好的未来远景。也即你的长远理想及将会 达到境界。主要强调的是达到理想后的境界。

目的

- 鼓舞人们把愿景变为现实
- 正如米歇尔·西尔瓦在“创造卓越”中所说：
“只要人们具有共享的远景，共同的目标和使命感，就能取得真正巨大的成果。”

定义愿景的真正意义

当人们将“愿景”与一个清楚的“现状景象”（相对于“愿
的目前实况景象）同时在脑海中并列时，心中便产生一
种“创造性张力”，一种想要把二者合而为一的力量。这
种由二者的差距所形成的张力，会让人自然产生解决的
倾向，以消除差距。



如果有任何一项领导的理念，几千年来一直能在组织中鼓舞人心，那就是拥有一种能够凝聚、并坚持实现共同的愿景的能力。一个缺少全体衷心共有的目标、价值观与使命的组织，必定难成大器。



中国惠普的愿景

培养一流国际人才，
提供全面创新服务，
与中国共同成长



例：一家保险公司的企业愿景

我们的战略是为机构提供管理人寿、健康和年金风险的再保险产品。我们与其他竞争者不同的是我们又出色的死亡/生病风险管理的特长。我们的重点是任何地区不断增长的客户群，这些地区有可靠的数据库和可预测的风险类型。

把握企业战略方向 制定3年目标

•目的

确定目标和使命，使组织里的每个人都能对他们需要做什么和为什么要做感到有把握和信心。

•定义企业使命 (Mission)

企业使命，即企业/部门的重大责任。须清楚的陈述在一定的时间内可以实现的一个或一组目标，这些目标可以作为本组织凝聚力的出发点。

•使命的特点

- 可将本组织的注意力集中于宗旨目标
- 是明确的、有吸引力的、且一致的
- 是富有挑战性的，有难度的
- 是可以在一特定时间（近期）内实现的

Step3/4

市场、客户及竞争分析

做分析的目的

- 对市场进行不间断的审视，分析商机和不同的市场区割（如行业或地域）
- 其出发点就是我们是否能够垄断这相市场并且赢利。

了解市场什么

- 市场需求，趋势及方向
- 本企业所参与的目标市场
- 技术变化
- 经济状况
- 政府规定，相关法律和条例

机会所在

了解客户什么

- 分析并找出重点客户
- 客户现在及未来的需求
- 客户怎样分类

对象是谁

了解竞争对手什么

- 对于要与之竞争市场的对手优势及劣势
- 竞争对手的战略考虑及其可能的行动
- 你自己在竞争中获取的可能性

威胁何来

企业在市场中的地位

- 企业参与竞争并赢得了竞争的比例

- 企业参与竞争并输掉了竞争的比例

- 企业知道市场和用户需要什么，
但本企业的产品不能满足这些需求

- 企业根本不知道市场和用户需要什么，
尚未参与竞争就输掉了

市场区割的一般基本做法

谁在买？

- 什么地方
- 什么样的人/公司
- 生活方式
- 个人喜好什么

他们买什么？

- 特色
- 包装好
- 价格好
- 送货快

你的产品和服务

他们为什么买？

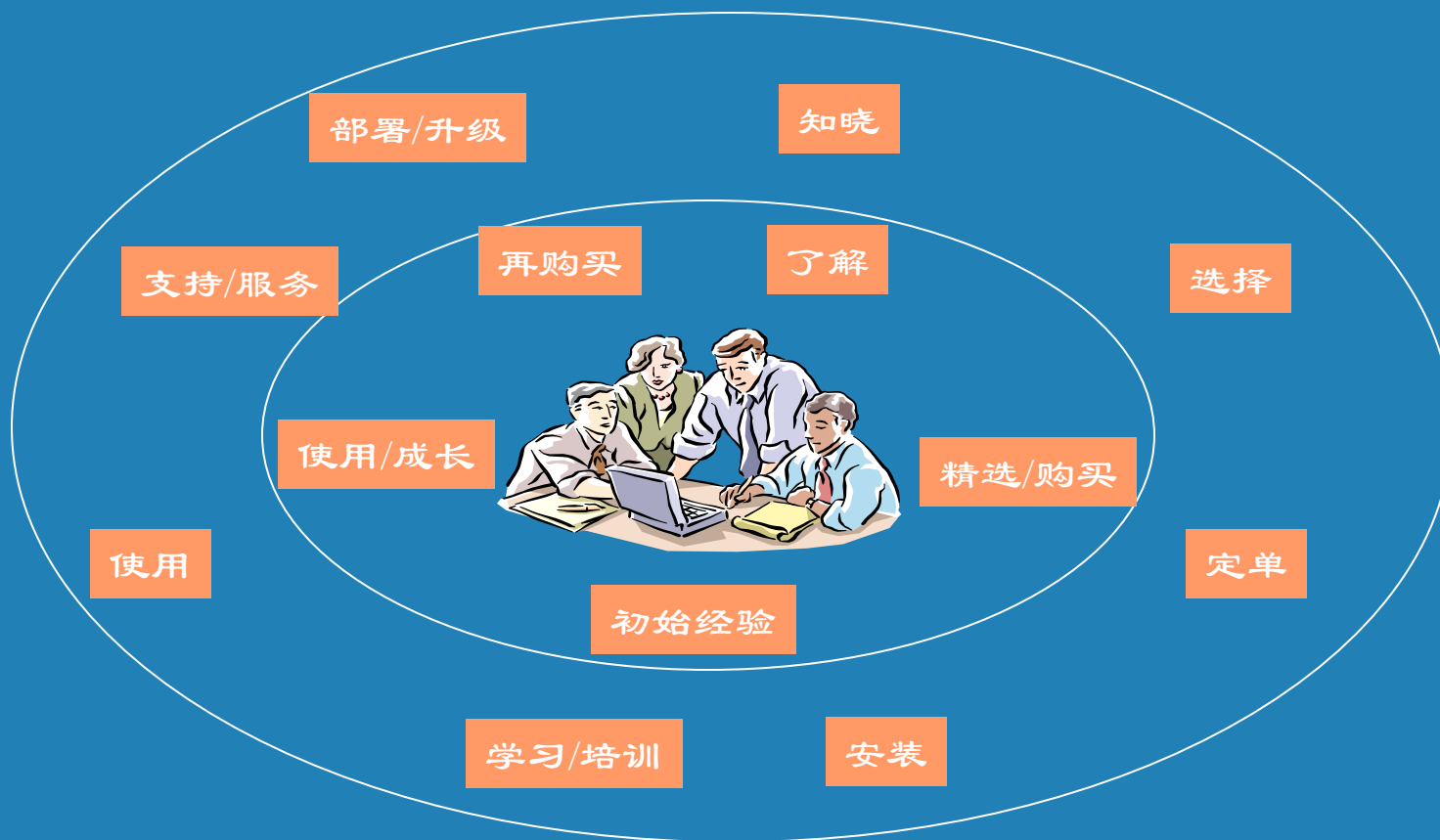
- 有利益好处
- 有特性



客户的分类

- 按行业分
- 按地域分
- 按应用分
- 按产品类别分
- 按职业分
- 按年龄分
-

计算机产品客户生命周期分析



竞争对手分析

谁？

市场策略是什么？

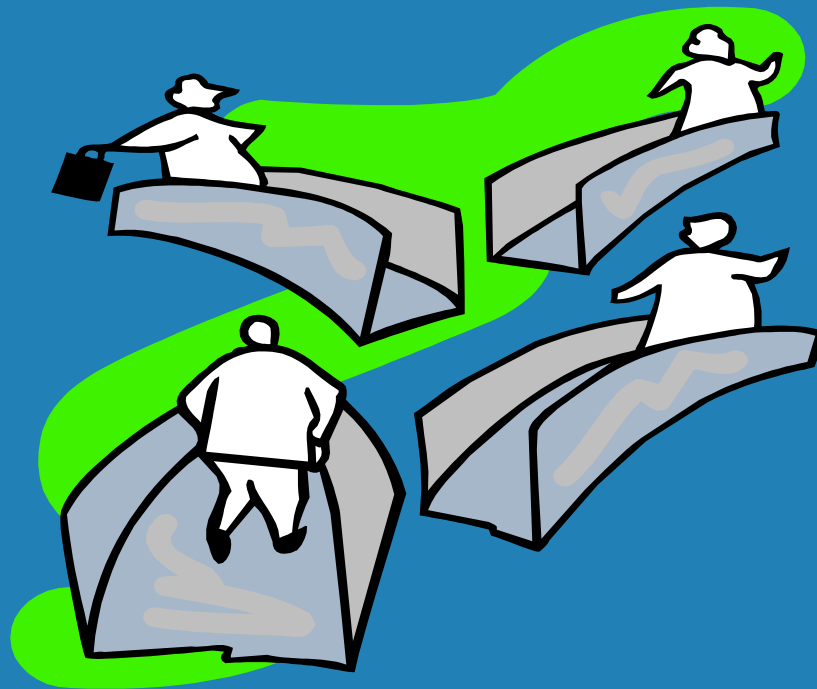
做什么？

产品策略是什么？

什么强？

什么弱？

价格策略是什么？



我们在商战中怎样分析？

分析范围

3C分析：

Customer——客户/市场/产品/机会

Competition——对手

Company ——自己

分析对手和自己的 工具---SWOT法

优势	机会
劣势	危机

特点

- 对客户需求的了解是一切思考的基础
- 更多的从感性/感觉的角度出发
- 结果很重要

如何找出 优势和劣势 INSIDE

优势的发现

优势指的是，为了实施公司的策略和计划，以求达到公司目标而你可利用的公司能力、资源、技能等方面的东西。

劣势的发现

劣势指的是相对与竞争对手及条件（它们有可能阻碍你实施策略和计划的行动）来说，你所缺乏的公司能力、资源和技能。

考虑的方面

- 管理
- 组织机构
- 客户基础
- 财务状况
- 研究与开发
- 运作
- 市场及营销
- 发货及商务



如何找出 机会与危机 OUTSIDE


什么是机会

技术的变化/新客户的产生/新产品的问世/新市场的出现/做生意方式的变化/市场游戏规则的变化/人才的流动/新地域的出现/新的机构产生/法律或法规的改变.....

什么是危机

市场疲软/趋势改变/政策变化/
竞争对手/全球经济/产品被替代/
费用上涨.....

- 来自于超出了你可控制范围内力量、问题、趋势、事件。
- 但是，机会和危机也代表了你必须面对的挑战。其实，竞争对手何尝不是如此呢？




怎样利用SWOT 分析的结果

将已找出的优势根据它们是否与潜在的机会或将来的危机有关而分成两组

用同样的方法将劣势也分成两组

画一个有四个空白方格的图形
再将以上得到的四组结论分别
放入四个格子



对照外部的机会和危机 平衡内部的优势和劣势 (续)

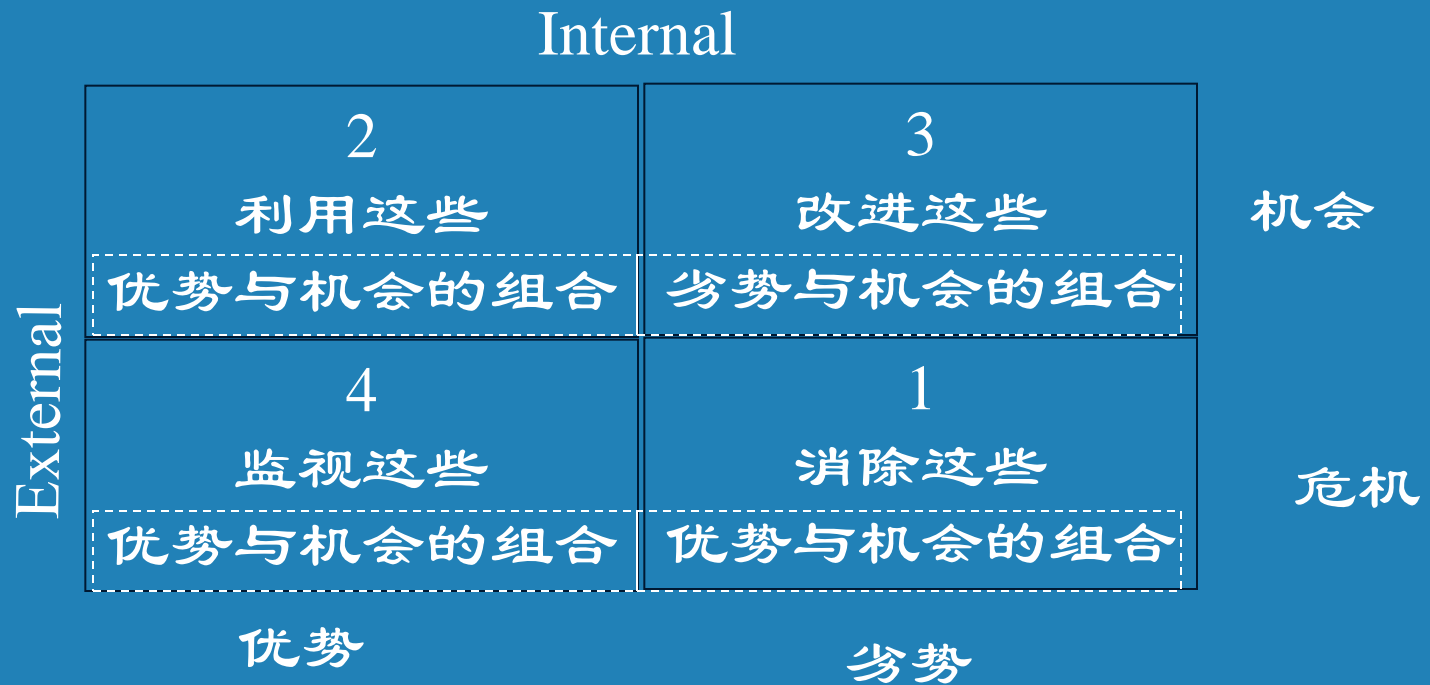
- 在不断变化的生态环境中发现你必须面对的竞争对手严重威胁或那些与你的方向不符的趋势，消除在这些方面你所找到的劣势

- 充分利用任何你已找到的、公司确有优势的任何商机
- 在可能具有潜在商机的地方持续的改进自己的劣势

- 积极监视你今天很强大、但是可能出现潜在危机的业务领域

对照外部的机会和危机

平衡内部的优势和劣势



例：XX行业领域SWOT分析

SWOT Analysis

优势

- 97年开始渗透进入本行业
- 公司和产品形象好
- 公司决心进入本行业

劣势

- 没有可观的客户基础
- 市场知名度欠缺
- 代理商覆盖不足
- 缺乏应用软件
- 销售能力有限

机会

- 电子商务业务发展
- 中央集权采购
- “箱子”集中
- 主要竞争对手正失去优势
- UNIX&NT是大方向

危机

- 电子商务国内刚刚开始
- 新竞争对手将要争取40%份额
- 新对手拥有应用软件

例：利用SWOT分析结果

SWOT Analysis

<ul style="list-style-type: none">•97年开始渗透进入本行业 (电子商务业务发展)•公司和产品形象好 (“箱子”集中)•公司决心进入本行业 (主要竞争对手正失去优势)	<ul style="list-style-type: none">•市场知名度欠缺 (UNIX&NT是大方向)•销售能力有限 (中央集权采购)•代理商覆盖不足	机会
<ul style="list-style-type: none">•高层覆盖有较好基础 (新竞争对手将要争取40% 市场份额)	<ul style="list-style-type: none">•没有可观的用户基础 (电子商务国内刚刚开始)•缺乏应用软件 (新对手拥有应用软件)	危机
优势	劣势	

关键成功要素——必要条件

➤关键性成功因素和障碍因素的分析

1、关键性成功因素（KSF Key Success Factors）

是指象水和空气一样的基本条件。只有满足了，才会有一个取胜的基础。一般不超过3—4个。可从技术和技能、人员、机构、市场、服务、政府规定等方面考虑。

Key Success Factors are the fundamental conditions that absolutely, positively have to be satisfied if a company is going to win in the marketplace.

关键成功要素——必要条件

KSF例：

- 建立一支强大的销售队伍
- 配合行业的解决方案

把握关键性成功因素



To identify the strategies of achieving the KSFs

主要挑战

2、主要障碍性因素

(CBI Critical Business Issues)

——是指保障条件。具备了这些条件就会能更好地完成任务。如，销售技巧、培训、客户满意度，新业务领域的开发等。

可思考：木桶效应

- 木桶由桶帮组成，桶帮整齐，木桶才能装满水
- 如果桶帮参差不齐，木桶的装水能力由最短的那根决定。

最短的地方就是你的CBI

策略——指挥官的艺术
来源于古希腊语。
是企业达到自己目标的计划

策略
军事术语，是指在真正的战斗打
响之前，将指挥员的资源调配到
最有利位置的艺术和科学。

策略思考的三个级别

- **功能级别策略**
- **业务级别策略**
- **公司级别策略**

战术
军事术语，是指短兵相接时安
排及调度资源的艺术和科学。

Right presentation

策略与运营的关系

按：许多高级管理人员不懂得战略和战术的区别。是否明白这一区别是鉴别你是否是个成功的CEO的试金石。

策略WHAT

- 我们要做什么
- 我们要成为什么样的公司/部门

运营HOW

- 我们要怎样做
- 我们如何达到目标

策略思考矩阵

+ 策略（关注“什么”） -

运营关注“如何”

+

-

<p>A</p> <p>明确的策略</p> <p>运营良好</p>	<p>B</p> <p>不确定的策略</p> <p>运营良好</p>
<p>C</p> <p>明确的策略</p> <p>运营不佳</p>	<p>D</p> <p>不确定的策略</p> <p>运营不佳</p>

策略的制定

➤用于描述怎样才能达到你
为本组织设定的目标

➤指导你如何安排及使用人、
财、物、资源

➤引导你通盘考虑与本组织
有关的人及社会的价值

➤帮助你在竞争中建立一种
优势，这种优势使你立于
不败之地。

The objective of a good sales strategy
Is to get yourself in the right place
With the right people at the right time
So you can tactically make the right
Presentation.

策略选择要点

- 紧紧围绕你要实现的业务目标，从KSF、CBI（可从SWOT结果中引出）中找到实现目标的策略
- 策略应该是简明扼要的、目标一致并可实现的
- 强调你的核心优势以利保持这个势头，避开你的劣势
- 记住你的假设条件，保证它们成立，如KSF、CBI.....
- 策略应该具有灵活性
- 熟知你的客户的特点，他们的需求和期望
- 了解你的竞争对手，切勿低估他们
- 务必要在深思熟虑后再思考你的策略
- 策略制定后要宣传而不是让人去猜

If you do not know where you are going ,you could wind up someplace else.



例：对合作伙伴的 两个核心策略

- 双赢是HP合作伙伴的核心策略
- 关注本地市场需求（对代理商的需求和对解决方案的需求）是HP与合作伙伴走向市场的核心策略。

九大实施策略

- 1、精雕细琢、打造更强大的高增值代理商队伍。
- 2、适度扩展UNIX产品分销阵容，以满足高速增长的市场需求。
- 3、以行业为主导，在复盖领域的分工上走出应用细分带动成长的新路。
- 4、结合不同行业典型发展趋势，倾注更多资源投向有优秀本地解决方案的独立软件开发商。
- 5、积极扶持希望在高领域一展风采的合作伙伴，带领并支持他们尽快进入以解决方案为中心的高端应用领域。

九大实施策略

- 6、以众多合作伙伴正策划准备上市及迎接WTO，迫切需求提高管理水平为契机，为伙伴的成长注入强大动力。也即秉承“授之于鱼、不如授之于渔”的宗旨，有重点的与伙伴公司共享HP的优秀管理理念和经验，使得伙伴公司的成长与惠普公司的成长真正有机地结合在一起。
- 7、为合作伙伴提供更高层次的、诸如国际IT市场前景、战略规划指导、融资渠道咨询等外向型协作导向，目的是为惠普合作伙伴铺路架桥。
- 8、在低端产品方面，我们除了继续沿用并扩展传统的分销模式之外，会更加重视行业及地域的用户的需求。我们将加大此方面的力度，突破旧有的销售模式，给予行业代理商更大的空间和支持。

九大实施策略

- 主动地为优秀合作伙伴提供务实的、更灵活的财务支持政策，
从伙伴最急需的地方做起。

ABC公司总收益表一览

截至12月31日：公司总收益

	本年度	上年度
销售总收入	¥810,00	¥750,000
产品成本	-560,000	-520,000
总毛利	250,000	230,000
销售，行政及管理费用	-140,000	-140,000
折旧费用	-30,000	-25,000
营业利润	80,000	65,000
红利及利息收入	+3,000	+2,000
资金成本	-13,000	-14,000
税前毛利	70,000	53,000
缴税	-20,000	-18,000
本年度纯利	¥50,000	¥35,000

重视要达成的财务指标

ABC公司财务及人力资源预测总表

年度 课目	2002	2003	2004
总营收	1,220,000	1,890,000	2,560,000
总毛利	130,000	175,000	240,000
税后纯利	87,000	120,000	180,000
人员总量	38	57	74

潜在问题和风险分析及实施计划中的相互依存关系

目的：

- 了解潜在的风险并制定应急计划以对付外界环境变化，如市场、客户、国家规定、国际条件，经济状况等。

做法：

- 把潜在的问题一一列出
- 分析问题发生的可能性
- 制定应急计划
- 指定处理这些问题的负责人

如何设定潜在问题的顺序

NO	问题	危险性 (A=1~10)	发生可能性 (B=0.1~1.0)	重要性 (C=A*B)	计划	负责人
1						
2						
3						
4						
5						
6						

例：

NO	问题	危险性 (A=1~10)	发生可能性 B=0.1~1.0)	重要性 (C=A*B)	计划	负责人
1	市场萎缩	8	0.6	4.8	减少长期贷款10M, 寻找新市场	张其
2	需求增加, 生产线不足	7	0.4	2.8	紧急贷款5M,购买 1-2条急需生产线	李强
3	国家规定设 备更新期提前	5	0.4	2	减少非生产性开支 5%,投入设备更新	王惠
4						
5						
6						

分析目的

- 搞清组织机构内与其他部门的相互依存关系(如,火车与汽车的关系)

实施计划中的相互依存关系

- 自己需要谁的、什么样的支持？

例如：

- 1、企业客户UNIX系统的销售量
- 2、计算中心的新客服系统准时交用
- 3、人事部人员增加计划的早日批复

- 让上级和同级单位了解如何配合你的工作

例：依赖关系简表

关系部门名称	急需支持详述	时间期限



组织结构和公司运作的关系

一个组织结构如何，常常影响个人的情绪和业绩。有一种军队式的组织方式，然后一直传达到最低一层的人，直到叫他们做什么就做什么，不准提问，也不要说明原因。我们惠普公司过去和现在都不希望这样做。我们认为，要实现我们的目标，必须得到人们的理解和支持，允许他们在致力于实现共同目标中有灵活性，帮助公司确定最适于其运作和组织的方式行事。

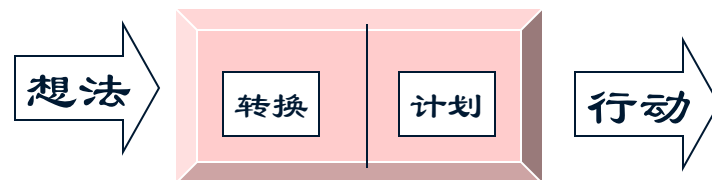
第一年计划

目的

- 制定今后12个月的工作实施计划

要点

- 明确确定出今年的业务考核指标和实施策略
- 根据今年的实施策略，定出行动计划的具体内容
- 责任到人
- 做出预算



例：当年计划

有步骤的制定策略性的当年销售计划

做计划的过程是选择和决定方向的过程

- 分析本地市场、用户及对手
- 选好行业和地域
- 确定并量化年度销售任务目标
- 预估实现毛利指标
- 确定人力资源投入及组织机构
- 找出关键性成功因素
- 定位急待解决的问题
- 确定市场销售策略
- 根据策略制定详细实施计划
- 得到完整资源计划及检查时间表

惠普企业战略规划十步法实际操作

- Step3 客户及市场需求分析
- Step4 竞争环境分析
- Step1 企业宗旨/战略方向分析
- Step2 三/五年业务发展目标
- Step5 关键成功要素分析
- Step6 制定策略实施计划
- Step7 财务分析
- Step8 潜在问题和风险分析
- Step9 实施计划中的相互依存关系
- Step10 制定第一年计划

中国企业战略规划的后方面

- ❖ 错误认为“企业有战略在管理，没有战略也在管理”。因此还没有意识到没有战略就活不下去。
- ❖ 企业、尤其是国营企业，甚至应该由谁来制定战略都没搞清楚。
因，企业战略规划制定不按市场规律来跟进而是按国家标准来拟就。
- ❖ 无法集中在核心业务赢利问题上
- ❖ 不能找到业务增长发动机
- ❖ 业务发展的层次不清
- ❖ 对客户价值定位凌乱
- ❖ 执行的决心不坚定
- ❖ 组织架构中各层的业绩考核不清晰

中国民营企业做不大的主要原因

- ❖ 心气浮躁决策随意——不事战略规划，不靠核心竞争力
- ❖ 群体素质不高——经营上成功，文化上失败
- ❖ 执着于“小富即安”——没有忧患意识，满足于今朝有酒今朝醉
- ❖ 缺乏理想和信仰——只想靠金钱作为驱动，日子不会长久
- ❖ 不善于管人——背离了人本管理的基本信条

惠普实际案例分析

◆公司背景

- 成立于1994年11月1日
- 原名“PT光机电系统集成公司”
- 投资：100万美元
- 股份：原航天部—70%
惠普公司—30%

◆97年以前基本状况

- 没有定义公司宗旨
- 从未做过战略规划
- 业务定位方向不清
- 没有形成公司文化
- 公司管理水平低，人际关系复杂，士气低落，员工人数逐年递减
- 国营企业遗风甚强，出工不出力者众
- 营业额开始回落
- 帐面虽未亏损，其实架子已空



情况明确后采取的主要措施

- 1、主要负责人更替
- 2、制定公司宗旨
- 3、制定公司文化及价值观
- 4、制定公司战略规划
- 5、整理销售人员队伍
- 6、建立人员招聘任用规章
- 7、建立竞争上岗机制
- 8、调整业绩/薪酬架构
- 9、设定员工业绩考核标准
- 10、重新分析市场状况，调整销售行业领域
- 11、进行全员培训并定为公司基本举措



PT公司的宗旨

面向信息技术应用市场，结合航天及惠普的先进技术与产品，有效地为用户提供复杂系统的整体解决方案，推动中国信息技术应用的发展。



PT公司的价值观

•理解尊重

我们理解和尊重个人。我们认为人是公司重要的财富，理应受到信任和尊重。

•协作贡献

我们提倡协作并鼓励贡献。我们坚信团队精神和追求贡献是我们不断进步的基石。

•诚信经营

我们在经营活动中坚守诚实和讲信誉的原则。因为我们着眼于和客户建立长期合作系。

•创新发展

我们追求创新与发展，缘由我们面对IT行业的高速变化和强大竞争。在我们的工作没有最好，只有更好。



PT公司1997年提出的2000年主要战略规划指标

公司规模业绩标准

- 实现20M年度订单
- 公司拥有>60名员工
- 有自己的行业解决方案
- 在全国有4个分支机构

结 论

正确的战略决定着人或企业能否成功。有正确的战略，成功的出现几乎是必然的，而靠错误战略获得成功决不可能。

摘自《战略管理》



我的个人体会：

- 1、成功，就是每一次正确抉择的积累。
- 2、不事战略规划的企业，也不知道自己该抓住什么、放弃什么，而放弃恰恰最难。
- 3、没有文化内涵的企业，不可能在21世纪生存。

“照我们说得去做，
但不要学着我们做……”

谢 谢！

北京翰科天成信息咨询有限公司

<http://www.bjhanketiancheng.com/>

慕继海 18610251711