

战略咨询工具模型

来源：新华信管理咨询

图 4-14 描述了战略咨询项目的总体思路。一般而言，企业战略需涉及从愿景设计到管理实施的七个阶段，将战略分解为公司战略、业务战略、职能战略三大层次。

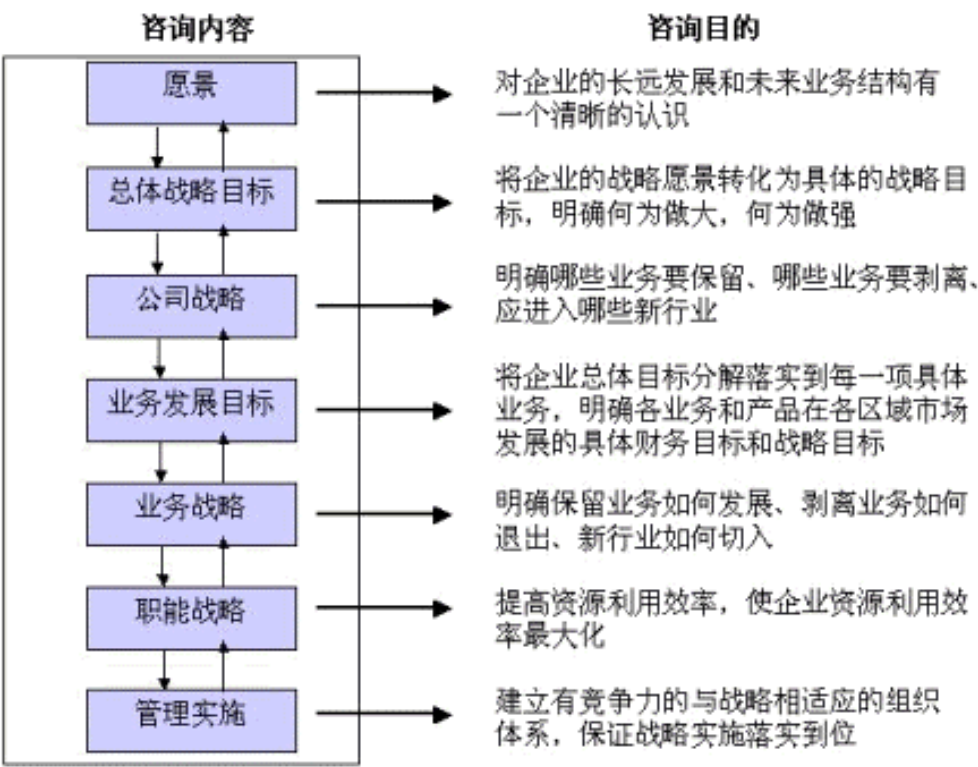


图 4-14 战略咨询项目总体思路

图 4-15 给出了战略咨询项目的框架结构。一个标准的战略咨询项目需要从内外部环境分析入手，在战略方案制定的过程中，将其分解成业务组合与发展、资本运营、资源整合、IT、品牌和人力资源等局部战略。

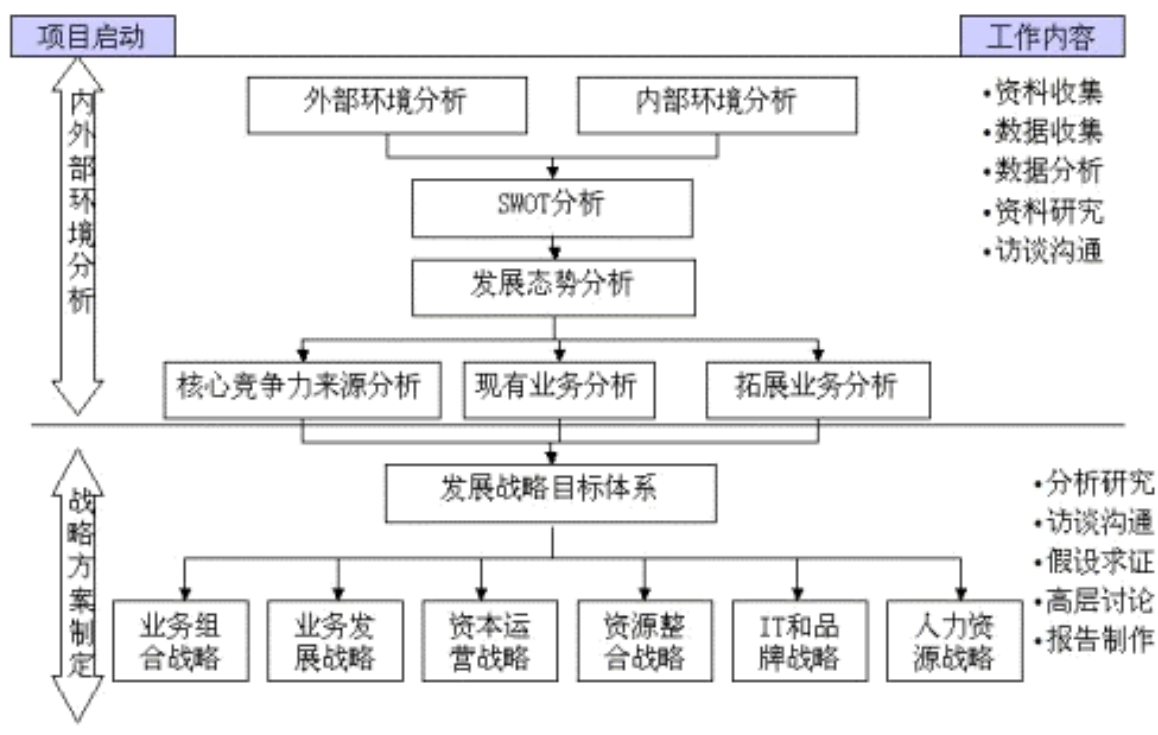


图 4-15 战略咨询项目框架

图 4-16 描述了战略咨询项目的详细步骤。总体来说，战略咨询分为内部能力分析、外部环境分析、战略目标制定和战略方案制定四大步骤。

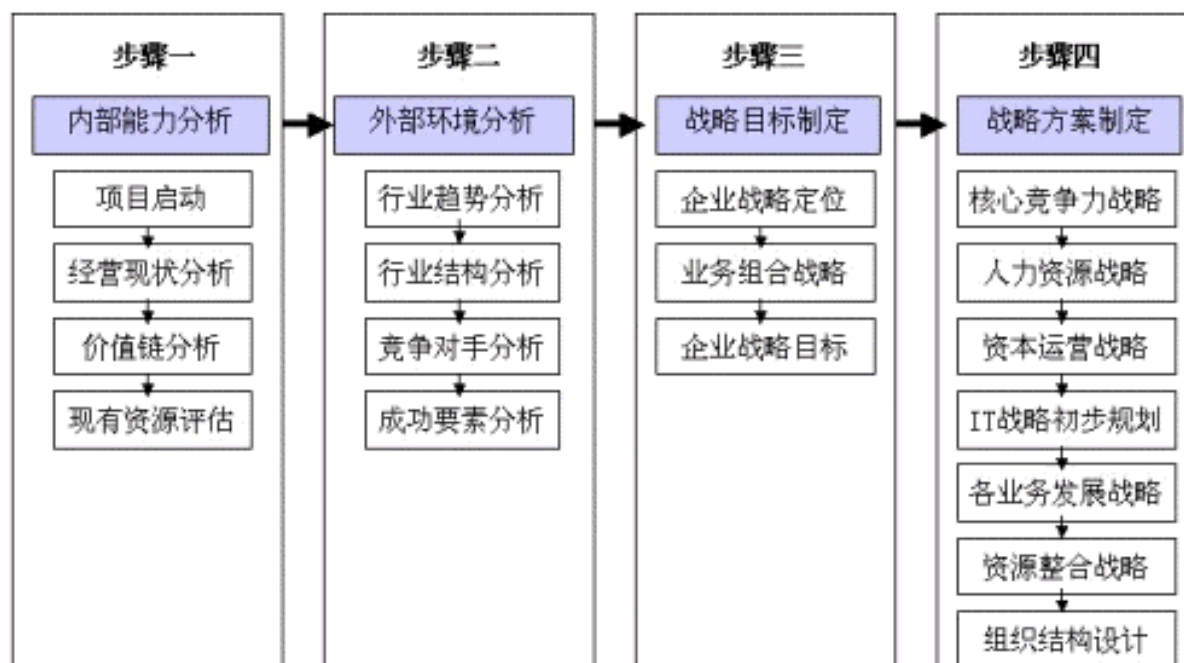


图 4-16 战略项目工作具体步骤

图 4-17 展示了一个系统化的战略管理体系。在这里，战略从制定到实施的每一个环节均得以完整地体现。值得注意的是，一个科学、合理的战略管理体系必须具备完善的沟通、反馈机制，以保证战略目标准确到位的贯彻与执行。

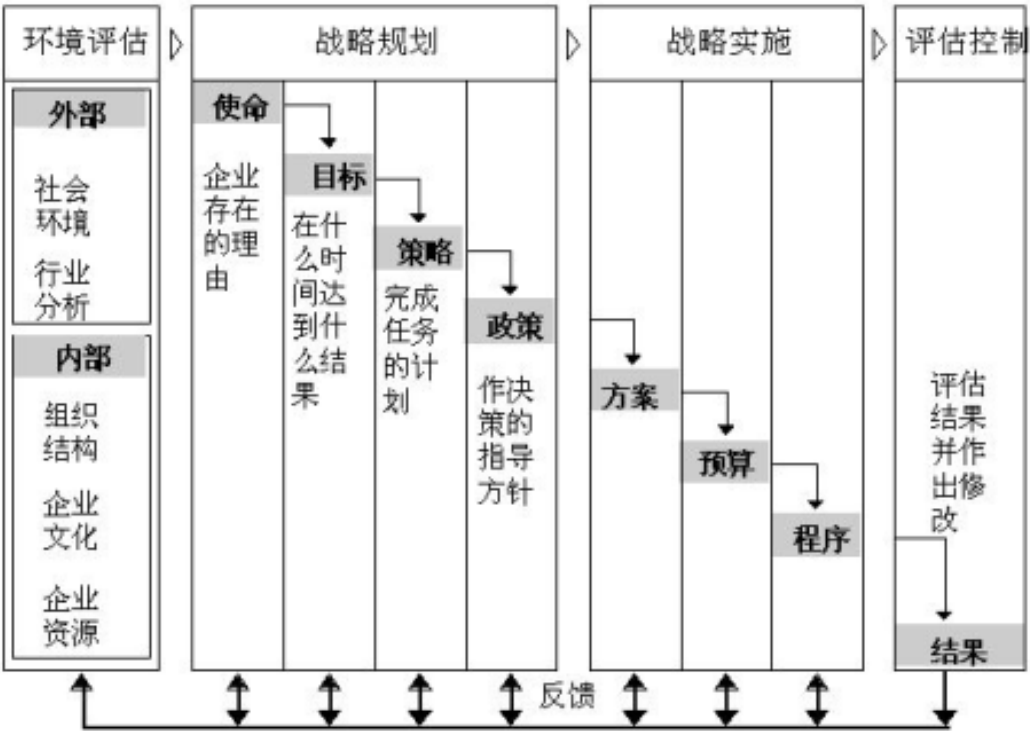


图 4-17 系统化的战略管理体系

图 4-18 描绘了企业进行战略决策的三个层面：既定方针、重点需做出的决策和可推迟的决策。位于这三个层面中的企业战略决策构成了一个决策阶梯。通过阶梯的形式，读者可以清晰地看到不同战略对企业而言的重要性与紧迫性程度。

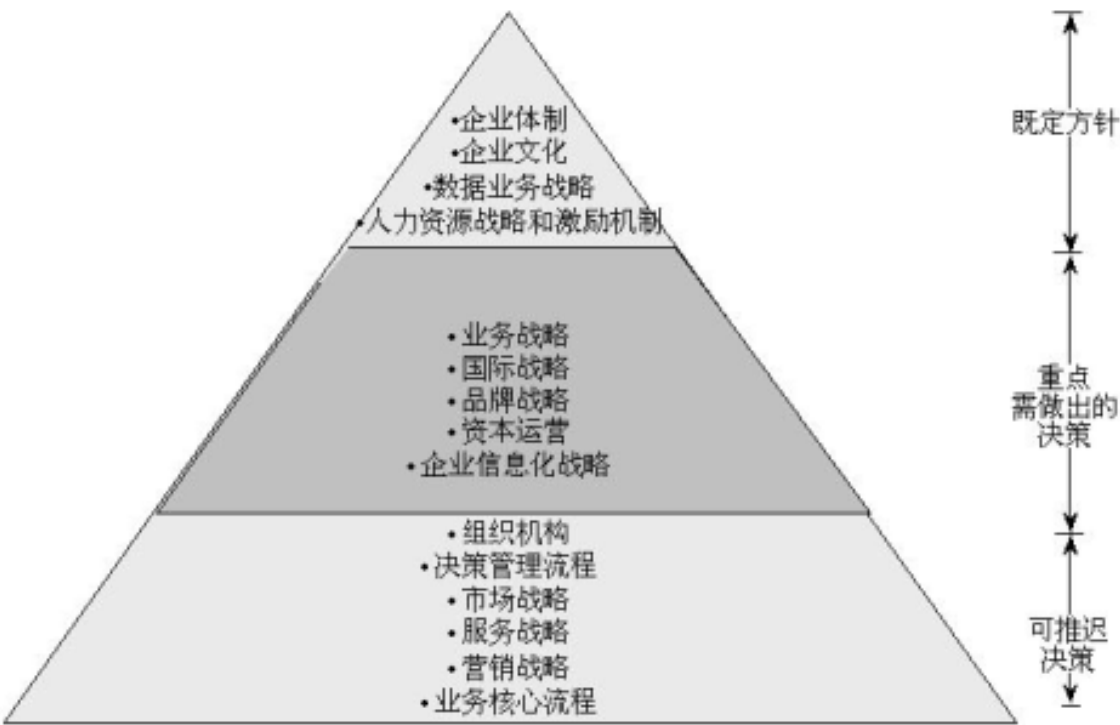
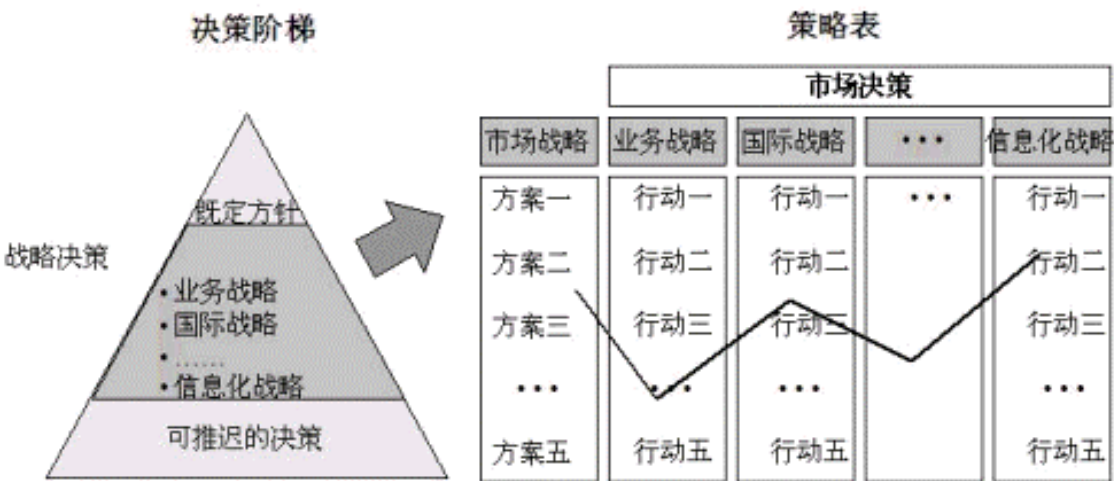


图 4-18 企业战略决策的决策阶梯

图 4-19 给出了一张根据决策阶梯制定的战略决策表。从决策表中可以看出，企业的真实战略往往就是市场决策的有机组合。



注：每个竖栏代表一项战略决策

图 4-19 企业战略的决策表

图 4-20 说明，一个企业的最终战略，极有可能是各种草案的综合体。通过最大化地吸收各种方案的优势，尽可能地规避其各自的风险，保证最终实施方案的完备性与可操作性。

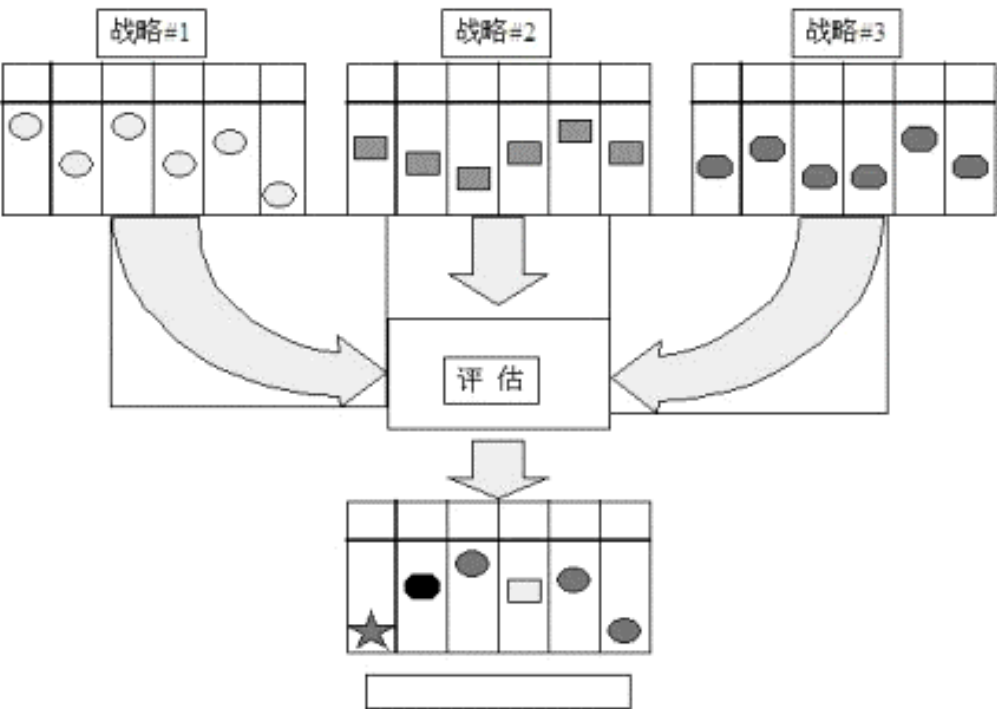


图 4-20 最终战略可能是各种草案的综合

图 4-21 展现了战略从制定到实施的整体流程。从中可见，一个科学的战略需要评估者、实施者和制定者三方共同努力，也只有从这三方角度出发而出台的战略方案，在执行的过程中，才能保证将推行的阻力降到最低，方案的成功几率也就相对较高。

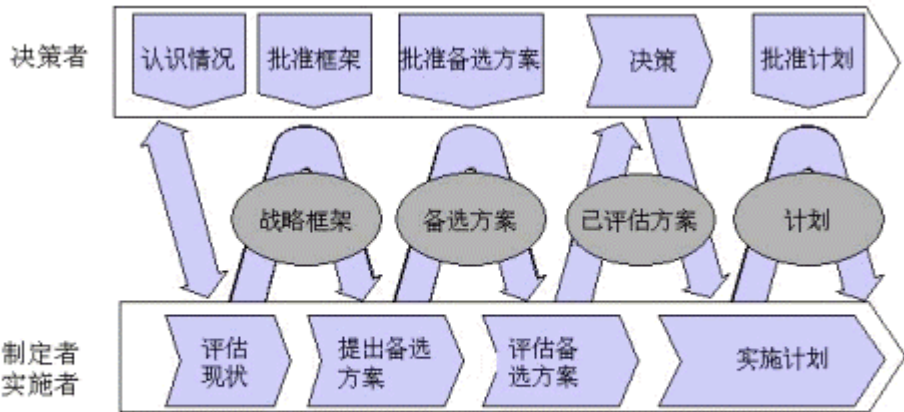


图 4-21 评估者、实施者和制定者三方共同进行方案的制定和评估

图 4-22 说明，一个战略实施的基本思路就是要形成从实施到结果反馈的循环。

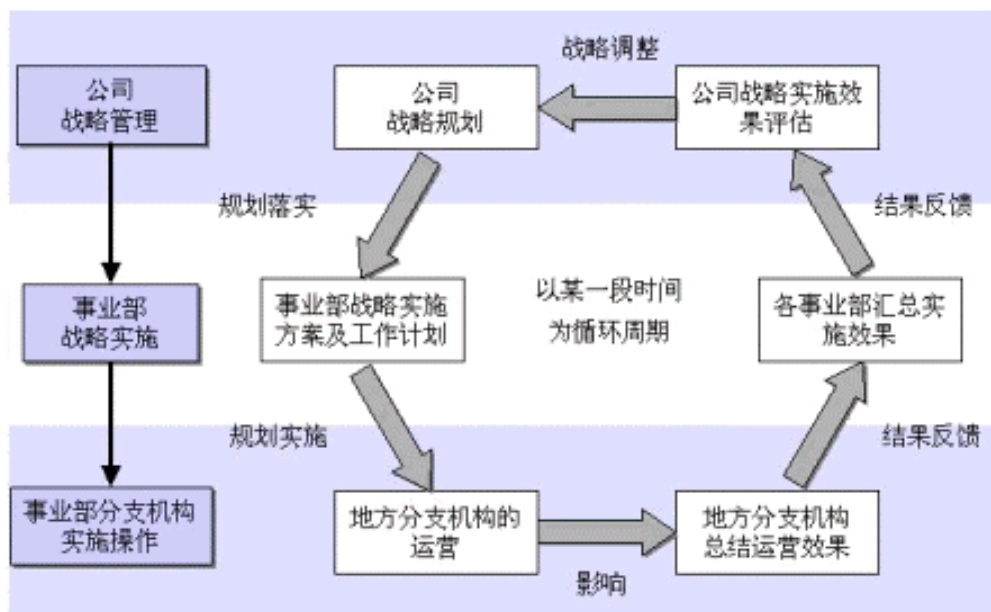


图 4-22 战略实施循环图

图 4-23 描述了战略实施的四个基本步骤。这是一个从诠释战略和规划、反馈调整、建立各级规划到交流和挂钩的过程。同样也是一个循环的过程。

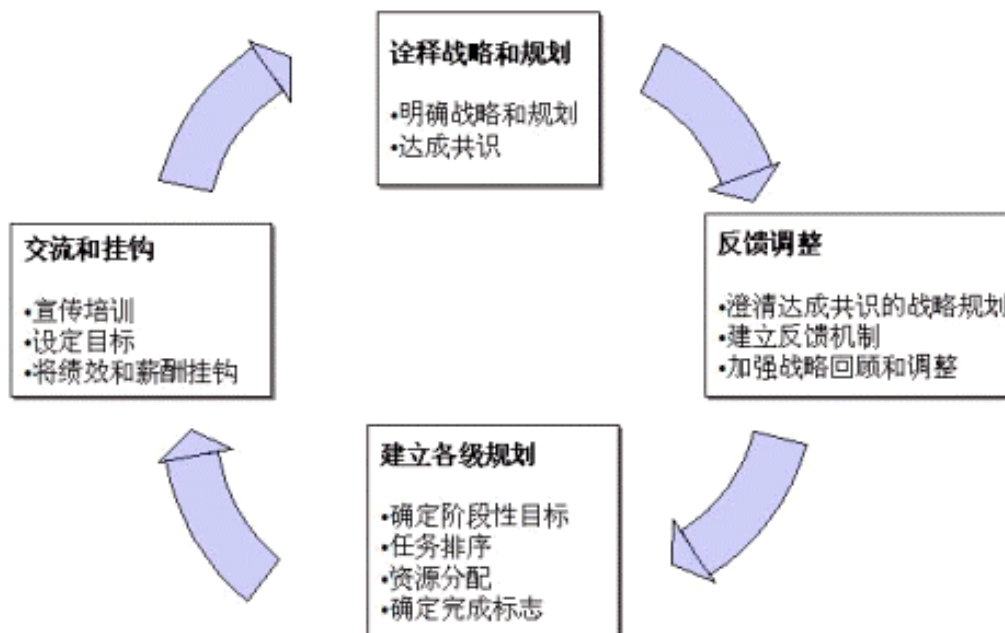


图 4-23 战略实施的四个基本步骤

图 4-24 是产业生命周期模型。一个产业的兴衰跨越了从引入到衰退的四个阶段。对某产业处于哪一阶段的判断，可由图中给出的九个条件推算出来。

	引入期	成长期	成熟期	衰退期
增长率	缓慢增长	加速增长	水平	衰退
销售额	低	上升	顶峰	衰退
每个客户的成本	高	一般	低	低
产品线	很短	增长	多样化	缩减
平均利润率	负	增加	可以很高	衰减
竞争对手	很少	增加	更多但稳定	减少
典型定价方式	成本加成	价格渗透	竞争价格	减价
进入障碍	技术	竞争对手	竞争对手	产量过盛
典型广告方式	认知和教育	大众市场认知		减少

图 4-24 产业生命周期模型

图 4-25 是重要性-迫切性模型 (PQM)。根据此模型, 企业可以将摆在面前的工作分为四大类: 紧急重要型、紧急非重要型、重要非紧急型和紧急非重要型。

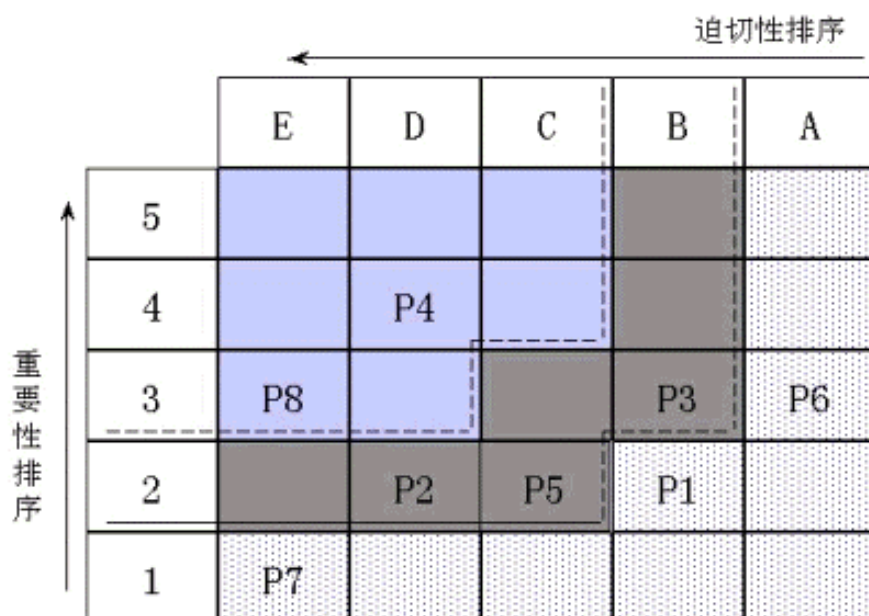


图 4-25 重要性-迫切性模型 (PQM)

图 4-26 描绘了企业风险评估模型。以风险发生概率和风险暴露概率为两轴，可将各种风险划归入风险暴露区和风险控制区内。在风险暴露区内的风险不易控制，在风险控制区内的风险则易控制。

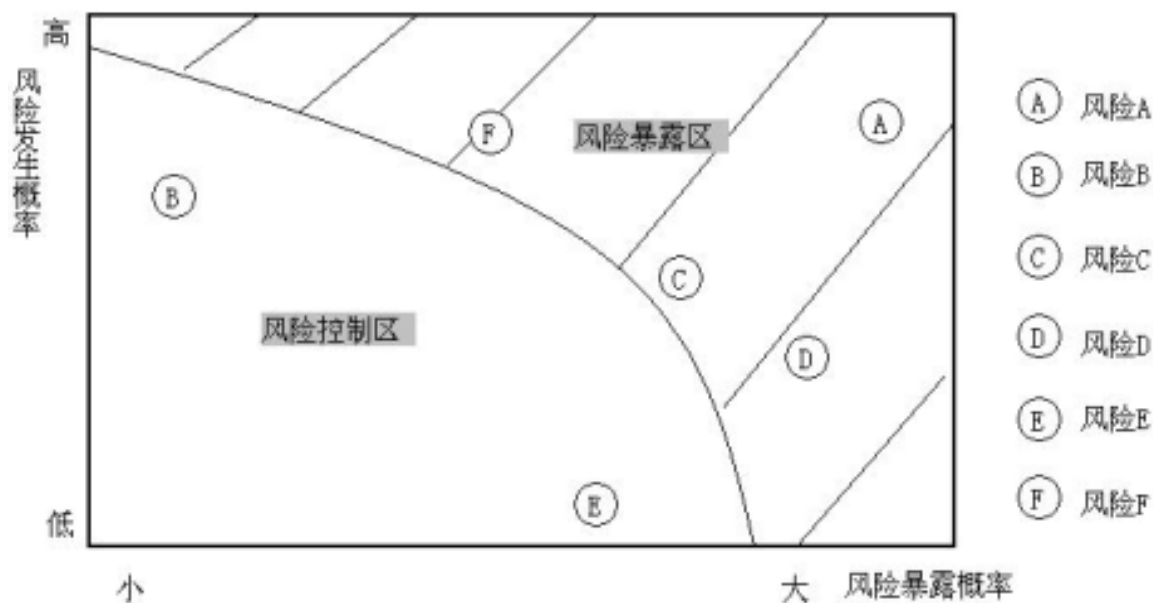


图 4-26 风险评估模型

图 4-27 给出了选择标杆企业的二维模型。通俗而言，标杆企业对本企业而言，就是那个“跳起来就能够得着”的榜样。一般而言，标杆企业的选择应结合企业的实际，从地域范围和业务范围两个方面缩小选择的范围。

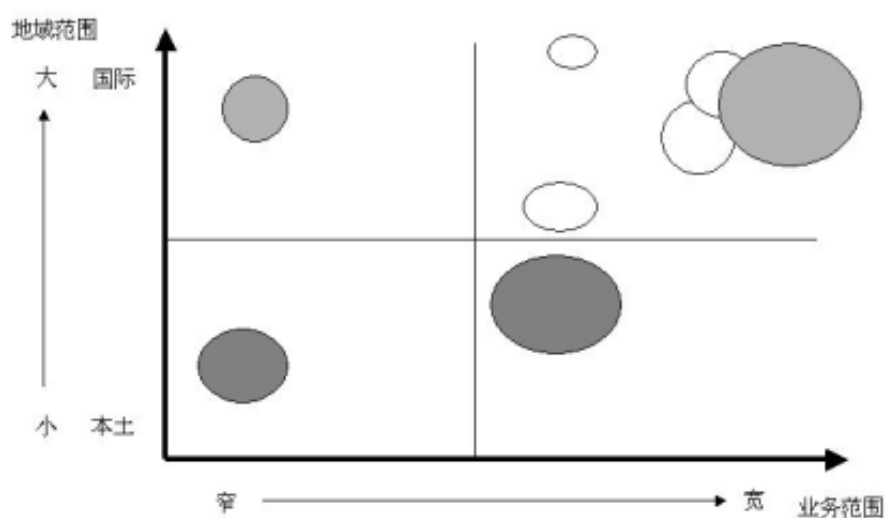


图 4-27 选择标杆企业二维模型