

MM5112: 組織和管理

第二部分:
战略计划

王莉，工商管理博士
Dr. Vivian Wong





管理者的职能 1 - 战略规划管理

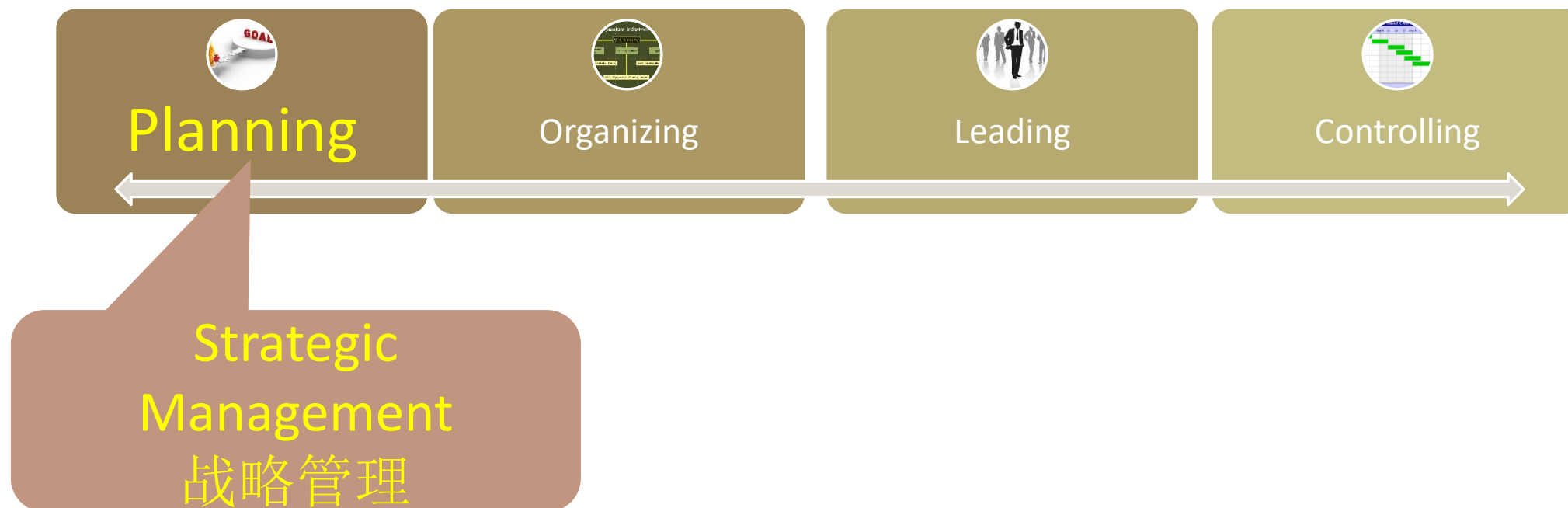
Strategic Planning

战略规划管理

Strategic Management

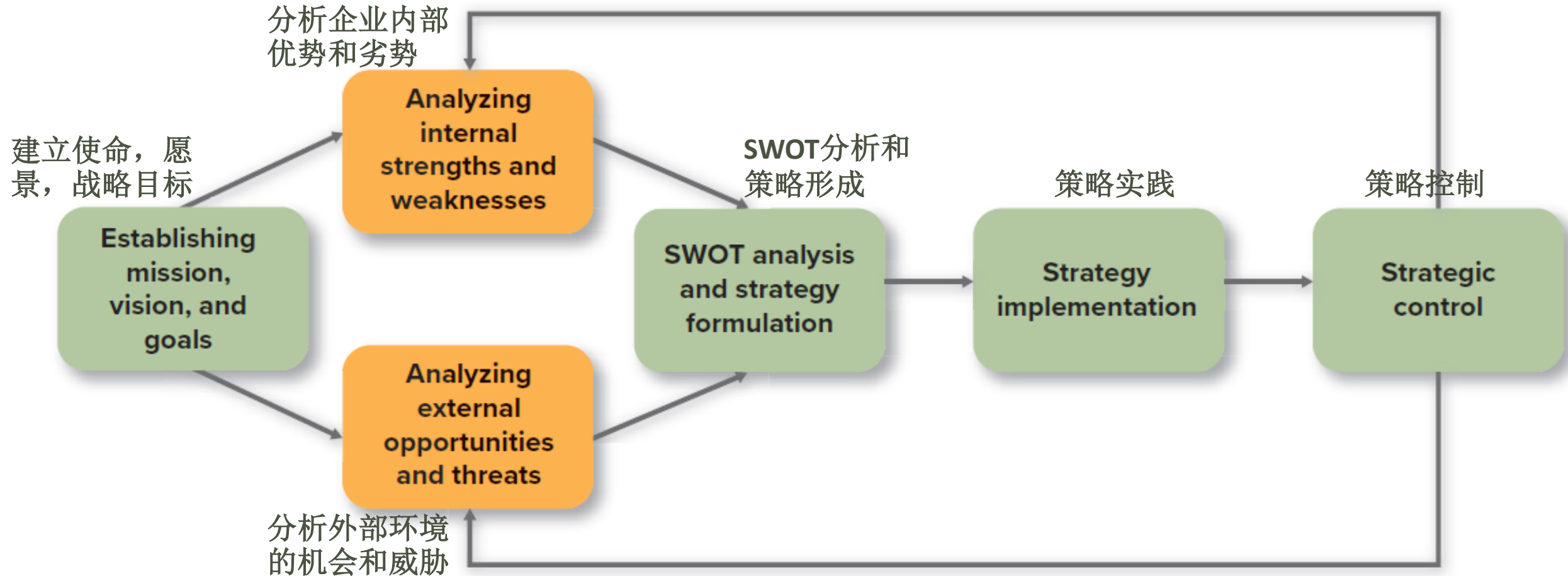
战略管理 Strategic Management

- 一个组织中，与高层目标设定和规划相关的活动，会被称为战略管理。现在我们将深入探讨战略管理涉及哪些具体任务。



战略管理的过程

Strategic Management Process



战略管理-不同类型的目标

战略管理的第一步是确立组织的

- 使命 **Mission**
- 愿景 **Vision**
- 战略目标 **Strategic Goals**

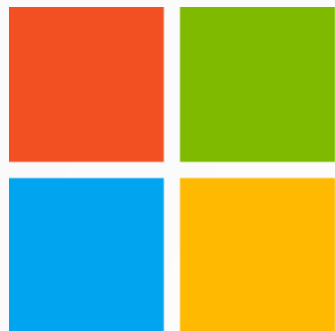




使命陈述 Mission Statement

使命陈述描述了企业为谁提供什么服务、商品或价值

简单来说，是企业陈述自己 “**Why we exist**”, or “**What do we do, for whom?**”



Microsoft

This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA](#)

微软的使命陈述

“to empower every person and every organization on the planet to achieve more.”

9 赋能全球的每一個人與每一個組織，讓他們能夠成就更多

Source: microsoft.com



This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY](#)

麦当劳的使命陈述

“Making delicious feel-good moments easy for everyone.”

讓美味的愉悅時刻輕鬆觸手可及，讓每個人都能享受

Nike 的使命陈述

To bring inspiration and
innovation to every
athlete in the world

为全球每一位运动员带来
灵感与创新



[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY-NC](#)

SemiShare 的使命陈述

中国芯 腾飞梦

助力中国制造自主领先的芯片，
推动全球半导体行业的整体发展





This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-NC-ND](#)

一些小企业的使命陈述

小型公司可能并没有像这些大企业一样宏大的使命。

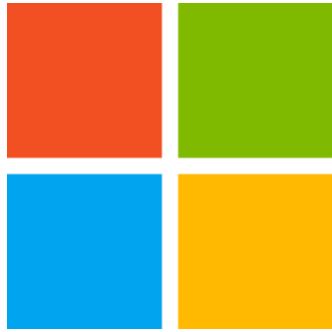
例如，校园旁边的酒吧可能会有这样的一份使命：“向大学生提供性价比良好的饮料和另一个温馨的家。”使命反映了组织目前的经营使命



愿景 Vision

- 愿景描述了企业**未来**的发展方向和**最终/长远目标**
- 有效的愿景通常是具有**激励性质 motivational**的**理想**和**任务陈述**（组织对外的工作目标）。通常**不会**在愿景里描述财务理想(Financial goals),因为财务目标通常不能最大化激励员工。
- 简单来说，愿景是企业陈述自己 “Where do we want to go? What kind of future we want to create”

Source: 纳努斯在《愿景领导》



Microsoft

This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA](#)

微软的愿景（早期）

“Empowering people through great software — any time, any place, and on any device.”

透過卓越软件，隨時、隨地、在任何裝置上賦能人們

Source: microsoft.com

SemiShare 的愿景

成为全球领先的半导体设备供应商；
打造具有国际竞争力的科技创新企业。



讨论

企业为什么要陈述自己的使命和愿景呢？

为什么要陈述自己的使命和愿景

“没有什么比一个有吸引力的、有价值的和可实现的未来愿景更能推动一个组织迈向卓越和长期的成功。”

- 伯特·纳努斯 (Burt Nanus)

有效的使命和愿景能有激励成员的作用, 也能吸引志同道合的员工加入, 为整个公司提供有价值的目标, 并通过共同努力来实现它。

通常这些陈述不是财务性的, 因为仅仅是财务目标并不能激励所有公司成员, 也不能最大化地启发个人的内在驱动力 (intrinsic motivations)

有效的愿景宣言也能帮助企业把有限的资源和策略引领和集中到重心的长远的目标和计划里

企业不同类型的规划和目标



不同类型的目标 示例：迪士尼

愿景：

成为全球领先的娱乐及信息内容制作提供商

战略规划/长期目标（e.g. 3 - 5年或者更长）
例：成为全球领先的流媒体娱乐平台

中期目标（e.g. 1-3 年）

例：3年内做到流媒体市场占有率30%，而且能实现盈利

短期目标（e.g. < 1年）

例：1年内推出Disney+ 并做到流媒体市场占有率20%



[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY-NC-ND](#)



This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA](#)

课堂讨论

如果你要在校园附件开一家新的健身房，你会为这健身房设计什么使命，愿景，和长期目标？

SWOT:
Strengths 优势
Weaknesses 劣势
Opportunities 机会
Threats 威胁

SWOT分析是一种战略工具 STRATEGIC TOOL，用于在个人或者组织想实现既有目标(GOALS)时，评估内部的优势与劣势，以及外部的机会与威胁，然后系统化地将内部能力与外部环境匹配，从而制定比较优化的策略来实现该目标

SWOT: Strengths 优势 Weaknesses 劣势 Opportunities 机会 Threats 威胁

步骤一：设定战略目标 Set Long Term Strategic Goals

- 明确战略目标（比如进入新市场，或者推出新产品）

步骤二：SWOT - 分析组织内部和外部与境 Analyze Internal & External Environments

- 分析组织内部环境在实现上述目标中的优势与劣势（e.g. 独有资源、财务状况、人力资本、技术水平等）
- 识别宏观和竞争外部环境中的机会与威胁

步骤三：SWOT – 制定最优战略 Formulate Optimized Strategies

-根据内部组织优劣与外部环境机会威胁，来制定能够实现目标的最优方案：

SO战略（优势+机会）：利用优势抓住机会

WO战略（劣势+机会）：改善劣势以抓住机会

ST战略（优势+威胁）：发挥优势应对威胁

WT战略（劣势+威胁）：减少劣势、规避风险

SWOT示例： Agenda Asia

步骤一： 设定战略目标

明确战略目标： 转型-成为香港领先互联网技术顾问



步骤二： SWOT - 分析组织内部与外部环境

内部环境优势	内部环境劣势	外部环境中的机会	外部环境中的威胁
<ul style="list-style-type: none">• 管理层来自埃森哲高级顾问，有相关行业知识和财务人脉• 企业文化刻苦灵活，技术团队年轻能干适应力强	<ul style="list-style-type: none">• 没有互联网技术经验和相关案例• 没有创意设计人才	<ul style="list-style-type: none">• 亚洲/香港企业开始接受和理解互联网技术和运用场景• 竞争者不多而且规模很小	<ul style="list-style-type: none">• 进入壁垒低，容易出现竞争对手

SWOT示例： Agenda Asia

步骤三： SWOT – 制定最优战略 formulate optimized strategies

根据内部组织优劣与外部环境机会威胁，来制定能够实现目标的最优方案：

SO战略（优势+机会）：

- 利用管理层背景和人脉，现有成熟技术团队，引进策略性投资者

WO战略（劣势+机会）：

- 吸引和招聘有传统品牌建立经验的创意总监
- 招聘更多有互联网经验人才

ST战略（优势+威胁）：

- 制造先发优势(first mover advantage)
 - 利用管理层的相关经验，财务人脉，和刻苦灵活的企业文化，快速建立销售队伍，累积互联网项目经验和案例，建立香港领先互联网技术顾问的形象
 - 搬进甲级商业大厦，巩固头部互联网技术顾问形象

WT战略（劣势+威胁）：

- 提供团队互联网技术培训

课堂活动

你会随机安排到一个队伍，用10-15分钟，假设你是星巴克中国的战略顾问，为星巴克中国设计一个战略目标 Strategic Goal.

然后，根据这长远战略目标，利用SWOT分析，制定策略(Strategies)来尽量最大化完成目标。



[This Photo](#) by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA-NC](#)



战略实施 Implementation

战略落地行动示例：

星巴克SO策略之一：“利用第三空间定位，推出更多社交场景活动，增加人流”

行动计划 / 运营计划

- **1. 活动类（Event）**

- 举办店内小型音乐会/开放麦，吸引年轻客群
- 配合新品上市举办限定主题音乐或文化活动

- **2. 数字化类（Digital/Engagement）**

- 社交媒体互动：鼓励顾客在小红书/微博晒活动打卡照片获优惠券

- **3. 会员/体验类（Membership/Experience）**

- 设计旗舰店表演角落，打造“社区文化舞台”



This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA-NC](#)

第二部分总结

- 社会责任 Corporate Social Responsibility
- 决策 Decision Making
 - 管理决策特征和流程 Decision Making Process
 - 风险控制 Risk Management
 - 危机管理 Criss Management
- 管理者职能（一）： 战略规划 Strategic Planning
 - 使命Mission / 愿景Vision/战略目标
 - SWOT分析和策略制定