企业规划十步法



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

当 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.

直普公司简介

惠普公司现况

- 2000年销售总额: 488亿美元
- o 净利: 36亿美元
- o 成立于1939年
- o 总部位于美国加州 Palo Alto市
- 幸福杂志美国 500大排名第13位
- o 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
- o 生产与研究开发: 遍及18个国家 59个城市
- o 员工总数: 83,200人

2000年全球最受赞赏的前十家[[公司

<u>排名</u>	<u>公司</u>
1 2 3 4 5 6 5 6 7	Microsoft IBM Intel Cisco Hewlett-Packard AOL Yahoo Northern Telecom 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

Gateway

Hewlett-

Packard

IBM

Sun

Del1

Compaq

Canon U.S.A

Appel

NCR

Xerox

资料来源:《财富》中文版 2001/7

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>	夏普
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

资料来源: 美国《商业周刊》2001/8/6

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 签署备定录

(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 签署合资企业备定录

(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

	Λ	
$\overline{}$	/ \	$\overline{}$
\rightarrow		
	\wedge	1

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
最可靠的合作伙伴	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:

中国惠普有限公司

中国著名企业家柳传走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

一个生态系统



十步法原理: 宣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

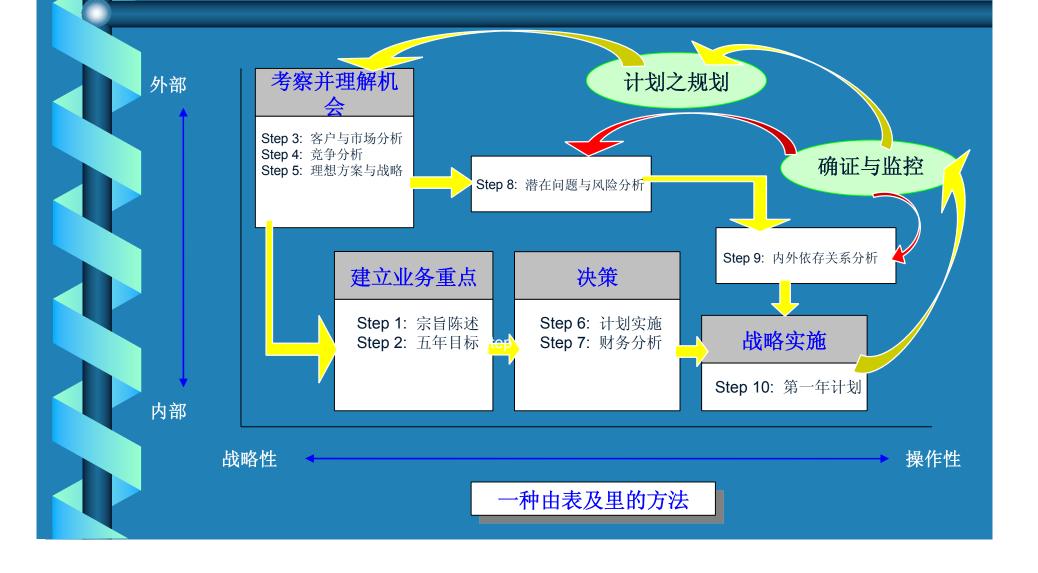
Step 7: 财务分析

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

范 围

现状 分析

目标

框架

行动

计划

解决方案

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

1.业务宗旨 3. 客户需求与市场趋势 4. 竞争分析 优势、劣势以及威胁 机会 2. 三年目标/远景 5. 满足客户需求的理想方案 6.战略实施计划 在总体方法上"如何做" * 战略路径图 * 工作细分 在实施业务上, 需要做"什么" 在组织安排上,"谁"对"什么"负责 * 组织架构 7. 财务预测 8. 潜在外部问题 9. 相互依存关系 "什么"超过我们 需要"谁的"什么 将以什么代价得到 "多少" 控制后会出问题 帮助 财务预算和定价 情景规划 识别生态系统 10 第一年计划 在执行水平上. "谁"在"什么时候"做"什么"

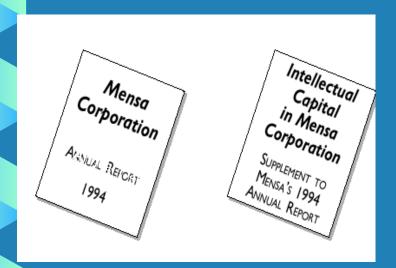
一个好的业务计划导致若干年内业务不断发展和对环境的适应力

惠普的计划与规划理念

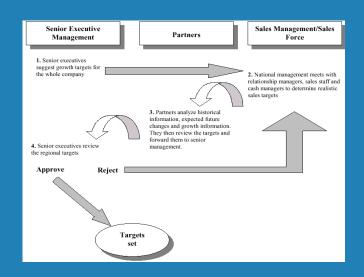
一纸计划无关紧要; 动态规划才是关键。 (PLAN IS NOTHING; PLANNING IS EVERYTHING。)

计划 (PLAN) 与规划 (PLANNING) 的区别

计划是 纸 (PAPER)



规划是 <u>过程 (PROCESS</u>)



十步法在惠普的战略性角色

- **| 理解客户需求**
- **酮研究竞争对手**
- **副激发团队灵感**
- **創促进团队沟通**
- **||实现组织学习**
- **| 操聚全体共识**
- **創鼓舞员工士气**

惠普实例: 选略规划过程

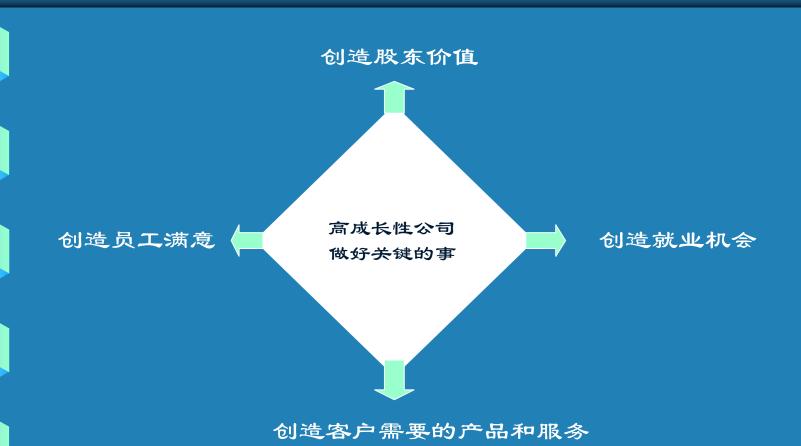
	<u> Ten</u>	Step Plan content		Pla	anning Process	<u>Owner</u>	Date
	3.	Market analysis		A.	Market Data Collection	Mktg	By July
		- EAO directions				-	
		- Customer needs		B.	Individual Biz' 3 Yr plan	BMs	By July
		- Market trends					
					↓		
4	1.	Competition analysis		C.	Ten Step Planning workshop	CSSGM	Jul 6-7
		- ISS	/	1			
		- Competitor profiles		D.	Quota Setting	SM	Jul 8
		- COO, Win-loss data			Pre-SCALE	BMs	Aug 13
7					Final SCALE	BMs	Sep 16
	l.	Mission & Vision					
	2.	Three year objectives		E.	AP CSSG Hoshin Plan	-	Sep 16
	5.	Key success factors			<u> </u>		
	5.	Strategy deployment		F.	CSSC Hoshin Planning	CSSGM	Sep 23
1	7.	Financials					
				G.	Next Level Planning	BMs	Oct 6
8	3.	Potential problems					
9).	Interdependency		H.	Plan Distribution	CSSGM	Nov
	l 0.	First year plan		I.	Communication inside EC	CSSGM	FY00Q1
		- Organization					
		- Hoshin 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
	去除通涨因素
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。

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

惠普企业战略规划 十步法排列顺序

Step1 **为什么要有企业**宗旨?

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-主要的目的和意图

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

摘自《现代汉语词典》

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)

愿景一愿望的景象。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"愿景"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

•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。

•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。 •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

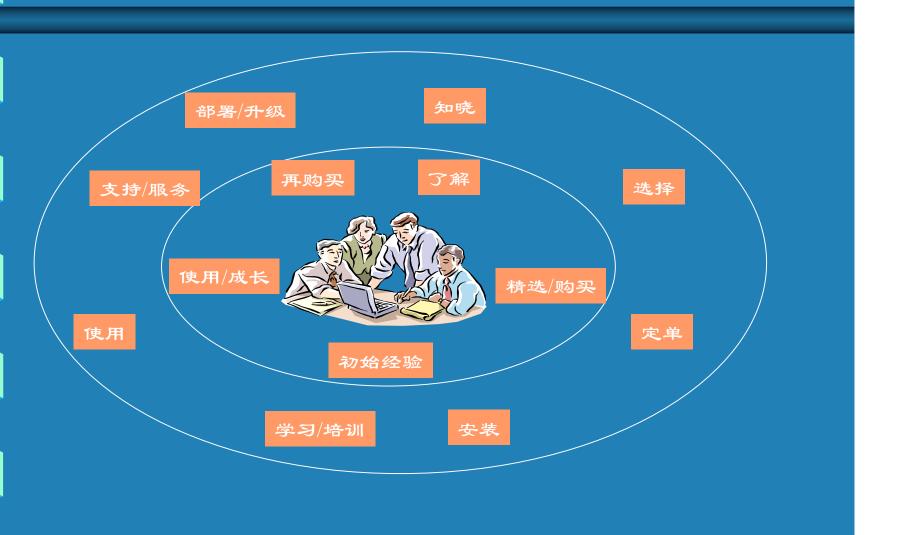
他们为什么买?

- •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?

做什么?

市场策略是什么?

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

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公司 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

Internal

External

2	3	
利用这些	改进这些	机会
优势与机会的组合	劣势与机会的组合	
4	1	
监视这些	消除这些	危机
优势与机会的组合	优势与机会的组合	
优势	3 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

- —电子商多业多发展
- —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

- •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)
- •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

- •高层覆盖有较好基础 (新竞争对手将要争取40% 市场份额)
- •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")

	A 明确的策略	B 不确定的策略
运 十 营 关 注	运 营良 好	返营良好
如 ; 何	С	D
> >	明确的策略	不确定的策略
-	返 营不佳	运营不佳

策略的制定

》用于描述<u>怎样</u>才能达到你 为本组织设定的<u>目标</u>

》指导你<u>如何</u>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 <u>right place</u>
With the <u>right people</u> at the <u>right time</u>
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
- > 多必要在深思熟虑后再思考你的策略
- 章 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 家的独立软件开发商。
- 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

- 7、为合作伙伴提供更高层次的、诸如国际[[市场前瞻、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多实的、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 折旧费用	-140,000 -30,000	-140,000 -25,000
营业利润	80,000	65,000
红利及利息收入 资金成本 税前毛利	+3,000 -13,000 70,000	+2,000 -14,000 53,000
	-20,000 ¥50,000	-18,000 ¥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——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	減少长期贷款10M, 寻找新市场	张
2	無求增加, 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	減少非生产性开支 5%,投入设备更新	王
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落后面

- ❖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,企业战略规划的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
- ❖对客户的价值定位凌乱
- ❖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....."

