

战略与执行的力量—华为业务领导力模型

【课程收获】：

1. 了解战略、BLM 的基本概念；
2. 学习并掌握战略到执行的业务领导力模型（BLM），用统一的语言进行战略制定及执行实施；
3. 参考业界和华为运用 BLM 进行战略与执行运作的实例，启发思考；
4. 通过实战演练，掌握方法论。

【学员对象】：CEO、企业中高层管理者

【课时设计】：2 天

【培训方式】：理论讲授、小组研讨、模拟实战演练、实战点评；

【主要内容】：

一、BLM 战略

1. 什么是战略与战略思维
2. 愿景、使命与价值观
3. 业界优秀实践分享
4. 什么是 BLM
5. BLM 对战略执行与执行的业务价值
6. 领导力
7. 价值观：价值观为所有业务决策提供指导，是战略与执行的基础

二、**战略制定**：战略源于对现状的不满，不满表现为对现在和期望业绩之间差距的感知。弥补业绩差距或者机会差距不仅需要借助战略设计来评估机会和进行有效的业务设计来有效的实施，执行也同样重要，即通过评估和构建组织能力，推动实现市场目标的能力。战略建立在明晰的战略意图、对市场环境的评估和积极创新的基础上，选择恰当的业务设计并与价值观保持一致。战略意图：市场洞察：创新焦点：

三、战略意图

-我们要去哪里？客户战略、产品战略、竞争战略、品牌战略、组织战略、经营战略

1. 愿景
2. 战略目标
3. 业务目标
4. 业界优秀实践分享

四、创新焦点

1. 未来业务组合
2. 创新模式
3. 资源有效利用
4. 业界优秀实践分享

五、业务设计：

1. 业务设计：业务设计一定要与战略重点、价值观、市场现实、创新焦点以及组织能力紧密相连。

2. 业务设计主要聚焦六个重要维度：客户选择：价值主张：价值捕捉：活动范围：持续价值增值

业务设计主要包括6个要素：客户选择、价值主张、价值获取、活动范围、持续价值增值和风险管理。

- 1) 客户选择
- 2) 价值主张
- 3) 价值获取/利润模式
- 4) 活动范围
- 5) 战略控制（持续价值）
- 6) 风险管理
- 7) 业界优秀实践分享
- 8) 课堂演练-业务设计

六、战略执行：执行致力于将组织的能力转变成市场结果，以反思的方式，并与企业价值观保持

一致业务设计的实施。关键任务与相互依赖关系：正式组织：人才氛围与文化

1、关键任务与依赖关系

- 1) 为支撑新的业务设计需要的关键任务
- 2) 实现关键任务所需要的相互依赖关系
- 3) 关键任务的逻辑关系
- 4) 业界优秀实践分享
- 5) 课堂演练：关键任务制作

2、正式组织

- 1) 并行、灵活的组织
- 2) 组织设计与优化的关键要素
- 3) 探讨业务战略对“正式组织”的要求

3、人才

- 1) 人才管理关键要素

- 2) 探讨业务战略对“人才”的要求
- 3) 业界优秀实践分享
- 4、氛围与文化
 - 1) 文化转身
 - 2) 组织氛围与团队效率
 - 3) 领导力的作用
 - 4) 探讨业务战略对“氛围文化”、“价值观”、“领导力”的要求

七、总结与互动交流

- 1、业绩差距与机会差距
 - 1) 案例分享
 - 2) 课堂演练--差距分析
- 2、市场洞察
 - 看趋势、看客户、看对手、看自己、看机会
 - 1) 宏观分析
 - 2) 行业市场
 - 3) 竞争分析
 - 4) 客户分析
 - 5) 业界优秀实践分享
 - 6) 课堂演练—市场洞察、战略意图、华为对业务设计的理解

【授课语言】：中文

【授课方法】：面授

【课前要求】：无：