
战略管理/BLM 模型：从战略制定到执行的管理系统

【课程背景】：学习标杆，与巨人同行，从危局迈向重生、从平庸走向优秀，从优秀迈向卓越。华为不仅仅是世界 500 强企业，在短短的 30 多年时间里从投资 2 万元到 2020 年收入 8914 亿元。华为靠什么在如此激烈的竞争环境下逆袭发展，是什么管理基因推动企业的持续增长？正走在西方的路上；华为管理没有秘密，任何人都可以学，都可以学的会，唯有努力工作才能获得机会”。本课程通过华为 30 多年管理实践经验的梳理和总结，围绕“战略基本正确，组织必须充满活力”这一核心理念，结合华为业务领先战略 BLM 模型的方法论，将给您的战略管理带来全新的启发和思考。

【授课对象】：企业负责人、中高层管理者

【授课时数】：2 天 1 晚

【授课方法】：工作坊—理论讲授(30%)+企业问题分析、小组研讨输出解决方案(70%)

【工作坊收益】：

-
- 一、基于 BLM 模型工具运用，掌握并理解企业经营管理三要素（战略、执行、领导力）之间的内在关系；
 - 二、掌握同一种制定企业经营战略的语言；
 - 三、掌握 BLM 模型的经营战略制定的基本步骤和方法；
 - 四、理清战略制定步骤之间的内在逻辑关系；
 - 五、达成企业共同的企业经营目标，拉通业务经营单元和职能系统的战略整体规划流程，相互衔接和左右拉通，上下对齐，承接战略落地执行与跟踪，理解战略自上而下实施方法。

【工作坊输出成果】

- 一、战略制定、创新聚集与业务设计；
- 二、战略解码、战略执行与战略绩效设计；
- 三、中长期战略规划（SP）模板提纲：SP 战略举措/衡量指标、输出公司战略机会点 及公司/业务/ 职能战略图；
- 四、年度业务计划（BP）模板提纲：公司级/业务/职能部门年度重点工作、财务及人力预算、关键任务责任矩阵、公司级/业务单元/职能系统行动方案；
- 五、年度绩效目标提纲：公司级绩效目标、组织绩效目标（KPI）及个人绩效目标（PBC）。

【课程大纲】：

第一部分 战略管理流程—DSTE

- 一、企业战略整体框架
- 二、战略管理的“道”与“术”：不仅要有思想，还要方法工具
- 三、DSTE 战略管理流程与步骤
- 四、战略规划流程介绍
- 五、战略管理 DSTE 流程特点与价值

第二部分 BLM 模型的核心要素与中长期战略规划（SP）

- 一、业务领导力 BLM 模型核心要素
- 二、差距分析：业绩差距与机会差距
- 三、市场洞察：核心五看三定
- 四、战略意图：愿景-战略目标制定
- 五、创新焦点：业务组合与商业模式
- 六、业务设计：六大核心要素
- 七、中长期战略规划（SP）
 - 1、业务设计帮助企业有效抓住机会点
 - 2、价值驱动的业务设计方法论/商业画布，战略专题的深入研究
 - 3、战略控制点：5 种竞争优势可以成为业务设计的战略控制点
 - 4、战略控制点案例分享：XX 企业通过两次转型构建了强大的战略控制点
- 八、【研讨输出】
 - 1、复盘输出差距；
 - 2、创新焦点和业务突破达成共识；
 - 3、中长期战略规划模板提纲；

4、重大战略举措和关键项目实施计划。

第三部分：战略解码(SP-BP-KPI-PBC)—将战略有效分解到组织和 个人

一、战略解码的原则与工具/BEM

1. 战略管理体系中的“两次战略解码”
2. 业务战略执行力模型
3. BEM 战略解码逻辑
- 4. BEM 战略解码“六步法”**

二、战略解码的流程与核心步骤

- 1 . BSC 四维度目标实现关键路径/任务分解/KPI;
- 2 . 年度业务计划 (BP) ——将经营目标变成结果
- 3 . 中长期战略规划(SP)和年度业务计划(BP)的关系
- 4 . 年度业务计划 BP 的流程框架
- 5 . 年度业务计划 (BP) 模板提纲
- 6 . 年度业务计划 BP 之行动计划汇总

三、设计组织 KPI 的集合

- 1 . 从战略到组织 KPI
- 2 . 识别 CSF 制定战略地图
- 3 . 基于战略地图导出战略 KPI

四、战略解码到部门 KPI

- 1、提炼组织年度业务关键任务
- 2、确定部门年度重点工作
- 3、输出关键任务及责任组织 KPI ;

五、组织绩效分解到个人绩效/PBC

-
- 1、组织绩效与个人绩效捆绑
 - 2、个人绩效 PBC 内容

第四部分：战略执行四维核心要素—组织要充满活力

一、关键任务支持业务价值主张的实现

- 1、关键任务与重点工作落实具体责任人
- 2、关键任务与重点工作关键节点管控

二、建立支撑战略执行的正式组织

- 1、基于端到端的流程体系的搭建
- 2、关键流程的设计与优化
- 3、基于流程客户需求重新调整组织结构

三、人力资本及干部助推战略目标实现

- 1、围绕业务构建干部能力
- 2、管理干部领导力建设：干部的使命与责任；干部“四力”、

干部九条

四、用氛围与激励提升组织执行力

- 1、高效协同的组织执行力-铁三角组织
- 2、构建有竞争力的激励体系
- 3、文化与核心价值关管理
- 4、文化塑造的六大核心方法。

第五部分：战略绩效复盘与迭代改进-有效监控过程、强化执行

结果

- 一、基于战略的全面预算管理
- 二、构建全过程监控体系
- 三、战略评估与优化改进

第六部分：回顾与总结

战略管理流程—战略制定-战略解码-战略执行—战略复盘—战略改进