

# IBM-BLM 业务领先模型

## 课程目标和收益：

BLM (Business Leadership Model 业务领先模型) 是 IBM 在总结自身多年经营管理经验的基础上，所形成的一整套战略制定与执行的模式和方法论，是 IBM 中高层用于战略制定与执行联接的工具与平台。它在战略、执行、领导三个层面上高屋建瓴，从市场洞察、战略意图、创新焦点、业务设计、关键任务、正式组织、人才开发、文化氛围、领导力等 9 个方面切入，帮助管理层进行经常性的战略制定、调整及执行跟踪，帮助企业看准方向、抓住机会、理清业务、重构组织、落实执行，从而建立起企业的核心竞争力和差异化优势，为企业的持续发展开辟通途、为企业的基业常青奠定根基。

## 课程长度、人数限定、反馈评分方法：

课程长度：4 天，计  $6*4 = 24$  小时。上课时间：9:00-12:00, 13:30-16:30。  
本课程采用情景式、互动型教学方式，为保证学习效果，限人数不超过 30 人。

## 课程大纲：

### 🌈 IBM BLM 业务领先模型框架

<ul style="list-style-type: none"><li>➤ 什么是 IBM BLM (业务领先模型) ?</li><li>➤ BLM 的三大要素：<ul style="list-style-type: none"><li>· 战略</li><li>· 执行</li><li>· 领导力</li></ul></li><li>➤ IBM BLM 的框架内容<ul style="list-style-type: none"><li>· 理解企业经营管理三大要素间的制衡关系</li><li>· 掌握特定企业经营战略的语言</li><li>· 掌握 BLM 战略制定的步骤和方法</li><li>· 达成企业共同的经营目标</li><li>· 以战略为依据进行执行跟踪</li><li>· 理解战略自上而下的实施方法</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ BLM 的业务价值</li><li>➤ 业绩差距和机会差距</li><li>➤ BLM 战略制定与执行的 9 大交互活动<ul style="list-style-type: none"><li>· 市场洞察</li><li>· 战略意图</li><li>· 创新焦点</li><li>· 业务设计</li><li>· 关键任务</li><li>· 正式组织</li><li>· 人才打造</li><li>· 氛围与文化</li><li>· 领导力</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>● 案例分析</li></ul>	

✓ IBM 历史上的四次转型	✓ 全球企业战略的领先实践
● 互动实践	
✓ 搜索业绩差距和机会差距	

### 🌈 BLM 市场洞察力和市场分析方法

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 什么是洞察力？</li> <li>➤ 管理层洞察力的强弱特征</li> <li>➤ 市场洞察的步骤与方法 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 宏观分析</li> <li>· 竞争态势</li> <li>· 客户分析</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 市场趋势把握 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 客户价值</li> <li>· 对手动向</li> <li>· 业务模式</li> </ul> </li> <li>➤ SPAN 工具——选择细分市场</li> <li>➤ 三道成长的地平线</li> </ul>
● 案例分析	
✓ 烧钱时代：IBM 的一封内部邮件	✓ 葛士纳是如何让 IBM 这头大象跳舞的
● 互动实践	
✓ 舞者与手势	

### 🌈 BLM 战略意图和战略制定

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ BLM 战略意图 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 愿景</li> <li>· 目的</li> <li>· 目标</li> </ul> </li> <li>➤ 战略管理的任务 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 想做</li> <li>· 敢做</li> <li>· 拟做</li> </ul> </li> <li>➤ 战略制定的工具 <ul style="list-style-type: none"> <li>· SWOT 方法</li> <li>· BCG 矩阵</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 企业总体战略的规划 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 集中化战略</li> <li>· 前向一体化与后向一体化</li> <li>· 多元化战略</li> <li>· 并购与重组</li> <li>· 国际化战略</li> </ul> </li> <li>➤ 企业业务单元的竞争战略制定 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 降本增效——成本领先战略</li> <li>· 标新立异——差异化战略</li> <li>· 目标专注——聚焦战略</li> <li>· 两全其美——最优成本供应商战略</li> </ul> </li> </ul>
● 案例分析	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 在你的桌上，比尔盖茨实现了他的愿景</li> <li>✓ IBM1993：起死回生的战略变革</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 与时俱进：IBM 的产品进退</li> <li>✓ 拷贝 IBM Service 战略的失误</li> </ul>
● 互动实践	
✓ 我的与众不同之处在哪里？	

### 🌈 BLM 创新焦点和创新管理

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ IBM 对行业的理解 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 行业发展前景</li> <li>· 行业利润迁移</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 如何突破创新管理的瓶颈 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 经验定势</li> <li>· 利益偏见</li> </ul> </li> </ul>
--	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ BLM 创新焦点 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 时间点</li> <li>· 资源利用</li> <li>· 目标权衡</li> </ul> </li> <li>➤ IBM 的创新举措</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 位置束缚</li> <li>➤ 创新思维训练 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 突破性思维训练</li> <li>· 发散思维技巧</li> <li>· 反向思维技巧</li> </ul> </li> </ul>
● 案例分析	
✓ IBM 引领随需应变时代的开始	✓ 让不成立的事情成立
● 互动实践	
✓ 九点图	

### 🌈 BLM 业务设计方法

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 什么是业务模式？</li> <li>➤ 业务模式的关键要素 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 客户价值最大化</li> <li>· 整合</li> <li>· 高效率</li> <li>· 系统</li> <li>· 赢利</li> <li>· 实现形式</li> <li>· 核心竞争力</li> <li>· 整体解决</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 战略制定的落脚点是业务设计</li> <li>➤ 设计一个新业务的前提 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 我们是否建立现有能力之上？</li> <li>· 能否获得所需要的新能力？</li> </ul> </li> <li>➤ BLM 业务设计的步骤和方法 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 选择客户</li> <li>· 价值主张</li> <li>· 价值获取</li> <li>· 活动范围</li> <li>· 战略控制</li> </ul> </li> </ul>
● 案例分析	
✓ 砖块加鼠标	✓ 高度客户导向的 IBM 业务体系
● 互动实践	
✓ 创造一个新的业务设计	

### 🌈 BLM 关键任务和执行过程

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 什么是 BLM 关键任务？</li> <li>➤ BLM 关键任务的特征 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 支持业务设计</li> <li>· 支持价值主张的实现</li> <li>· 包含重要运营流程的设计与落实</li> <li>· 连接战略与执行的轴心</li> <li>· 作为其它任务的实施基础</li> </ul> </li> <li>➤ BLM 关键任务的实施过程 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 确定年度性的目标</li> <li>· 任务分解</li> <li>· 按季度跟踪考量</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 管理层有效执行的手段 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 读懂行业，了解属下</li> <li>· 正视现状，踏实应对</li> <li>· 设定目标，轻重有序</li> <li>· 解决问题，及时跟进</li> <li>· 考核检查，奖优罚劣</li> <li>· 培养员工，鼓励学习</li> </ul> </li> <li>➤ 如何提升员工层的执行力 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 协作精神的培养</li> <li>· 责任心的内化</li> <li>· 大局观的建立</li> </ul> </li> </ul>
● 案例分析	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IBM 的蓝色方法论</li> <li>✓ 比竞争对手慢了两个月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 营销副总为何贬低执行力</li> <li>✓ 每个人都很职业——我代表 IBM</li> </ul>

● 互动实践	
✓ 从目标到工作分解结构	✓ 方块拼接

### 🌈 BLM 正式组织的建立和管理

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 什么是 BLM 正式组织？</li> <li>➤ BLM 正式组织的作用 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 支持关键任务的执行</li> <li>· 帮助经理管控团队和个人</li> </ul> </li> <li>➤ 如何选择相适应的组织架构 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 让职能型组织打破疆界</li> <li>· 在矩阵型组织中资源重用</li> <li>· 以项目型组织重点攻关</li> <li>· 用事业部组织灵活经营</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 如何部署相应的管理单元 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 人员单位的大小</li> <li>· 不同功能的团队</li> <li>· 员工的岗位角色和活动位置</li> </ul> </li> <li>➤ 如何实施有效的绩效考核 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 考核标准</li> <li>· 考评方法和考评周期</li> <li>· 奖励机制与薪酬系统</li> <li>· 职业规划</li> </ul> </li> </ul>
● 案例分析	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IBM 的三维矩阵</li> <li>✓ Utilization——对 IBM 技术人员的考核</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IBM 销售人员的激励机制</li> <li>✓ 千军万马，不走独木桥</li> </ul>
● 互动实践	
✓ 举手之劳	

### 🌈 BLM 的人才开发、使用和管理

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ BLM 需要什么样的人才？</li> <li>➤ 人才需求的详细定义</li> <li>➤ BLM 人才开发与管理的的方法和步骤 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 获得</li> <li>· 培养</li> <li>· 激励</li> <li>· 留存</li> </ul> </li> <li>➤ BLM 的人才获得 <ul style="list-style-type: none"> <li>· <a href="#">外部招聘</a></li> <li>· <a href="#">内部提升</a></li> <li>· 内外结合</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ BLM 的人才培养 <ul style="list-style-type: none"> <li>· <a href="#">在岗培训</a>和<a href="#">离岗培训</a></li> <li>· 一对一教练</li> <li>· 职务轮换</li> </ul> </li> <li>➤ BLM 的人才激励 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 花钱的方法</li> <li>· 不花钱的方法</li> </ul> </li> <li>➤ BLM 的人才挽留 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 事业留人</li> <li>· 待遇留人</li> <li>· 文化留人</li> </ul> </li> </ul>
● 案例分析	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IBM 的 Top talent</li> <li>✓ 微软的招聘故事</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IBM 培训体系</li> <li>✓ 好马也吃回头草</li> </ul>
● 互动实践	
✓ 面试	

### 🌈 BLM 的组织氛围和企业文化建设

➤ 什么是企业文化？	➤ IBM 是什么样的企业文化？
------------	------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 企业文化的构成要素</li> <li>➤ 企业文化的四种类型 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 强人型</li> <li>· 工作娱乐并重型</li> <li>· 过程惯例型</li> <li>· 赌注型</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ BLM 需要什么样的组织氛围？</li> <li>➤ 构建 BLM 组织氛围从何处入手 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 清晰度</li> <li>· 标准</li> <li>· 责任</li> </ul> </li> <li>➤ 组织氛围对执行的重要性</li> </ul>
● 案例分析	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Google 的工作环境</li> <li>✓ 10 大领先企业为何只剩两家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 拷贝 IBM Service 战略的失误</li> <li>✓ 世界上最大的官僚企业是谁？</li> </ul>
● 互动实践	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 价值观大拍卖</li> </ul>	

### 🌈 BLM 核心能力——领导力

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 什么是领导？——80%的人都答错的问题</li> <li>➤ 要领导、还是要管理？</li> <li>➤ IBM BLM 领导力的构成 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 领导技能</li> <li>· 领导素质</li> <li>· 领导风格</li> </ul> </li> <li>➤ BLM 领导技能——让执行更有效率 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 思维决策和推断能力</li> <li>· 规划能力</li> <li>· 创造能力</li> <li>· 对人理解能力</li> <li>· 劝说能力</li> <li>· 解决问题能力</li> <li>· 培养下级能力</li> <li>· 调动积极性能力</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ BLM 领导素质——维系企业的持续发展 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 事业心</li> <li>· 自信心</li> <li>· 情商</li> <li>· 逆商</li> <li>· 作风</li> <li>· 人际关系</li> </ul> </li> <li>➤ BLM 领导风格——让员工和业务更匹配 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 放任型</li> <li>· 民主型</li> <li>· 领跑型</li> <li>· 专断型</li> </ul> </li> <li>➤ 如何用情景领导技巧管理团队和员工</li> <li>➤ 如何恰到好处地使用权力和权威</li> <li>➤ 施展影响力，让员工跟随你</li> </ul>
● 案例分析	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ IBM 领导能力模型</li> <li>✓ 联想高层的交接班</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 让人心甘情愿地去做本来不想做的事</li> <li>✓ IBM 总裁的工作优先顺序</li> </ul>
● 互动实践	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 打造领袖</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 领导素质测试</li> </ul>