

《业务战略规划到解码》

主讲：马力

课程背景：

通过对市场的系统洞查，明确企业的战略意图，再基于战略意图设计企业的业务，并在业务设计中充分体现企业创新的节奏，最终制定出企业3~5年的战略规划，这是企业制定战略应该遵循的整个结构化的思维，其中有华为制定战略的案例，也有IBM与美世战略制定与业务设计的方法论。

本课程再全面讲述战略制定的基础上，也讲述了如何将战略规划通过正确的方法与工具分解为年度的业务规划，进而分解为组织的战略牵引目标，使得战略规划成为清晰的指标与重点工作（关键任务），以及如何配置组织、人才、氛围文化等要素，使得这些关键任务得以顺利实施，从而确保战略的落地。

课程目标：

- 1.掌握业务战略规划到解码的理论、工具、方法、流程；
- 2.基于优秀企业的实践案例，吸取市场洞察、业务设计、组织建设方面的经验；
- 3.掌握系统性业务战略解码的方法，启发实践。

授课方式：启发式、教练式、互动式、小组讨论、管理游戏

授课对象：中高级管理者

授课时长：3天2晚

课程大纲：

导入 VUCA 时代下的企业战略

一 思考战略

1 战略思维

- 1.1 居安思危，不断动态把握节奏
- 1.2 突破障碍，成就卓越
- 1.3 战略驱动业务发展
- 1.4 战略四阶实现闭环管理

【案例】某龙头公司的战略演进历程

2 战略前的差距分析

- 2.1 由不满意激发战略动机
- 2.2 不同的差距类别
- 2.3 避免“忽悠式”和“陷阱式”差距分析

【训战1】分析差距

二 设计战略

3 市场洞察

- 3.1 市场洞察的“五看”
- 3.2 市场需求收集途径
- 3.3 看开宏观，把握大势
- 3.4 看清行业，预测转移
- 3.5 看透客户，细分策略
- 3.6 看破竞争，聚焦优势
- 3.7 看出机会，力出一孔

【训战2】洞察市场

4 战略意图

- 4.1 概括性描述对未来的期望
- 4.2 把战略意图落地

5 创新焦点

- 5.1 通过价值链寻找机会并创新
- 5.2 坚持双轮驱动的创新
- 5.3 把握业务节奏，持续发挥优势

【案例】某龙头公司的创新发展

6 业务设计

- 6.1 业务设计是战略落脚点
- 6.2 由外而内的视角看业务设计
- 6.3 业务设计的六个维度
- 6.4 建构战略控制点

【训战 3】设计业务战略画布

三 解码&执行战略

7 战略解码

- 7.1 跨越战略规划到执行的鸿沟
- 7.2 战略解码的业务视图
- 7.3 用 BP 承接 SP
- 7.4 战略解码六步法
- 7.5 战略解码中的关键控制点
- 7.6 预算保障战略落地
- 7.7 组织绩效承接战略

【训战 4】输出战略目标/战略关键任务/衡量指标

8 卓越执行

- 8.1 战略执行管理的方法架构
- 8.2 重点工作管理：三大策略
- 8.3 重点工作项目化业务框架
- 8.4 重点工作项目管理的 9 个关键活动

9 战略监控

- 9.1 战略进展监控和执行审视
- 9.2 战略审视的逻辑框架和类别
- 9.3 风险和问题管理

结语 方向大致正确，组织充满活力