

# 《BLM 企业战略与经营规划的实施》课程教学大纲

## 纲

**课程名称：**《BLM 企业战略与经营规划的实施》

**课程性质：**总裁班

**培训对象：**企业管理层

**教学时数：**2-3 天

**课程收益：**结合总部的这个整个的战略规划去做一些区域的规划，然后分解出来，我们具体到明年这个战略目标怎么去分解，然后去打几场战役就是在区域的承接，总部的战略层面，下边作为他们前端的销售部门的大区的这个战略打法怎么样，那个实现明年的几大战役，明年的必赢之战是什么，具体打法是什么，这里边儿可能会涉及到的业务挑战，增长点，等等，这一系列的就相当于从解码战略到他们自己大区的这个具体的进行的动作

人生的路漫长，可关键处只有几步，对于企业来说也同样如此，我们看到世界 500 强的每年都有一些变化，在全球全球一体化、市场化的今天，故步自封的企业倒下了，涌现了许多创新型的企业，我们切不可用“战术的勤奋掩盖了战略的懒惰”，必须居安思危实时审视行业的变化，实时调整公司的发展战略。通过本课程的学习，学员可以高请什么是战略及容易混淆概念、分析企业战略制定内外部环境，优化或调整本企业发展方向，如何盘点企业资源为战略服务、企业战略制定的方法、战略实施的骤与方法。

**教学要求：**采用课堂讲授与课堂讨论相结合的方式进行，课堂讲授要求理论结合实际，运用大量案例和教学实例，深入浅出、旁征博引，同时配备课堂练习，现场互动以消化课程的课程内容。

**确保课程的效果：**

1 程时间分配：

理论讲解 30% 实战练习 30% 课堂互动 20%

重点案例 10% 工具使用 10%

- ② 整个培训包括案例分析、现场解答、团队竞赛等形式，让学员处在紧张、热烈、投入的状态中，老师讲授的观点简单实用，容易掌握、方便记忆，学员可以系统地学习理念、原则和方法，达到学完就用，而且用之有效。

## 教学纲要

### 第一章：企业内外部环境分析

1. 宏观环境分析主要内容及对企业战略的影响
  - ✓ 政治经济
  - ✓ 社会文化
  - ✓ 科学技术
  - ✓ 政策环境
2. 企业生存的三重图
3. 三种基本市场结构、特点及战略
  - ✓ 无垄断-从事战略竞争是没有任何优势的
  - ✓ 寡头垄断-考虑竞争对手的反应，采取合作或竞争的战略
  - ✓ 完全垄断-由进入障碍的保护来保持单一的卖者从而获得经济利润。
4. 两个核心能力的评价
  - ✓ 一线执行力
  - ✓ 能够产生多大价值
5. 头部企业与行业标杆的研究
  - ✓ 销量与利润空间
  - ✓ 投入规模与产出
  - ✓ 经营模式
  - ✓ 客户质量与数量
  - ✓ 团队战力
  - ✓ 成长路径与关键点
6. 行业产品的生命周期
7. 波特五力模型
8. 波特五力模型考虑因素
9. 公司与主要竞争对手的比较
10. 资源七要素分析
  - ✓ 已经拥有的资源
  - ✓ 被模仿的难易程度
  - ✓ 抵抗替代的能力
  - ✓ 资源利用率
  - ✓ 本质竞争力
  - ✓ 企业革新能力
  - ✓ 持久力
11. 扬长避短才是王道

### 第二章：企业战略规划与实施

1. 战略目标的确定
2. 战略制定的目的
3. 企业战略目标与财务指标
4. 战略的三种选择
  - ✓ 战略调整
  - ✓ 战略转型
  - ✓ 跨界另起炉灶
5. 多元化与专业化
  - ✓ 多元-没有多元经营难有业务领域突破
  - ✓ 专精-没有专精发展难以形成核心优势
6. 多元化战略的六大关键
  - ✓ 稳得住-当前市场不会因为多元受损
  - ✓ 进得去-进入新市场有何独特优势
  - ✓ 站得住-能否迅速超越现有竞争者
  - ✓ 能取胜-在新领域能否成为领先者
  - ✓ 无冲突-是否会破坏公司整体利益
  - ✓ 有发展-能否促进整体竞争力提升
7. 盲目多元化的大忌
  - ✓ 盲目多元化
  - ✓ 轻率去核化
8. 战略目标分解
9. 案例：宝万之争，揭秘姚振华的商业帝国
10. 案例：孜孜以求-专精一行
11. 案例：转行跨界-国有大事必有雅昌
12. 案例：李嘉诚的英国能源产业布局
13. 战略实施的五步法
  - ✓ 画蓝图
  - ✓ 横分解
  - ✓ 纵分布
  - ✓ 配资源
  - ✓ 里程碑
14. 样板在战略实施中的作用
15. 企业成功的黄金法则
  - ✓ 战略为先
  - ✓ 组织为本
  - ✓ 产品为器
  - ✓ 资源为根
  - ✓ 文化为魂
16. 战略实施中的 ECIRM 模型
17. 联想的战略人才观
18. 华为的人才选拔
19. 战略管理的五项任务
  - ✓ 制定战略展望和业务使命
  - ✓ 设置目标体系：战略目标和财务目标

- ✓ 战略制定：制定战略规划
- ✓ 战略实施：建立保障体系，实施战略规划
- ✓ 战略评价：业绩评估及战略调整
- 20. 在预算、政策和激励上支持战略
- 21. 文化与战略的匹配
  - ✓ 诊断文化中哪些只支持战略的，哪些不是？
  - ✓ 找到文化中不得不变革的方面
  - ✓ 修正文化的实际行动
  - ✓ 文化转变需要一定的时间
- 22. 评价业绩、监测环境、采取调整措施

### 第三章：年度经营规划制定与实施

#### 一、年度经营规划六步法

1. 明确公司战略要求与组织能力复盘，明确大方向。
2. 进行内外部环境分析和差距盘点
3. 制定目标和支撑目标的策略。
4. 进行策略解码。
5. 确定资源匹配方案。
6. 制定组织绩效和个人绩效考核方案。

#### 二、年度经营规划的偏差

1. 认知偏差
2. 没有链接
3. 年度目标没有支撑
4. 以自我为中心
5. 没有共识
6. 战略方向/策略理解不透彻

### 第四章：年度规划的分解与执行

#### 一、规划落地执行的氛围

- 1、责任第一，承担使命  
工具：目标责任书
- 2、要放下包袱，克服畏惧
- 3、空杯归零，埋葬过去辉煌业绩  
思考：诸葛亮为何挥泪斩马谡？
- 4、保持高昂的斗志和必胜的信念  
案例分析：某企业区域目标超额达成之谜  
工具：目标宣誓模板

#### 式、 规划达成要依靠团队的力量

1. 树立为团队荣誉而战的意志
2. 打造和谐的团队文化
3. 鼓励团队成员互相协作
4. 天堂与地狱的故事
5. 案例：湘军，成则举杯相庆、败则拼死相救
6. 倡导团队成员彼此欣赏、彼此喝彩
7. 摒弃英雄主义，打造精英团队

#### 三、规划落地，主管应该做什么？

## 1、善于做一个教练

√职责：传道、授业、解惑

√学会培训提升——训练

销售政策：口灿莲花

√教给下属销售目标达成的技巧

销售技巧：二选一法则；分段达标

## 2、年初认真准备

√争取合理的销售任务

√把任务分解到具体的工作规划中

√确保资源到位

√工作必须突出重点

## 3、年中紧抓过程管理

√抓住上半月

√跟踪到位

√及时调整策略规划

## 四、抓住促使营销规划目标达成的三个关键点

1、提前备

2、中间分

3、月底压

## 五、如何对规划目标进行有效的跟踪检查？

### 1、跟踪检查的目的是什么？

√激励——做正确的事

√控制——要注意纠偏

√溯源——找到不达标的原因

### 2、跟踪检查要遵循哪些标准？

√确保目标

√及时性

√控制性

√突出重点

√明确性

√讲求实际

√行动快速

### 3、建立跟踪检查制度要注意哪些要点？

### 4、如何实施营销规划目标绩效奖惩？

√实行绩效奖惩要注意的问题

√奖惩的方法

### 5、业绩考核的方法