

战略解码——明晰组织战略强化组织执行

课程背景：

当今市场环境瞬息万变，企业在这种快速变化的环境里面做正确的事，比正确地做事更加重要。企业战略规划确定了组织目标，战略制定的好与坏关系到企业的生存与发展，战略执行是否得力则直接关系到战略是否产生效果。如何正确进行战略规划并将战略贯彻执行落地，是困扰企业家与管理层的重要问题。

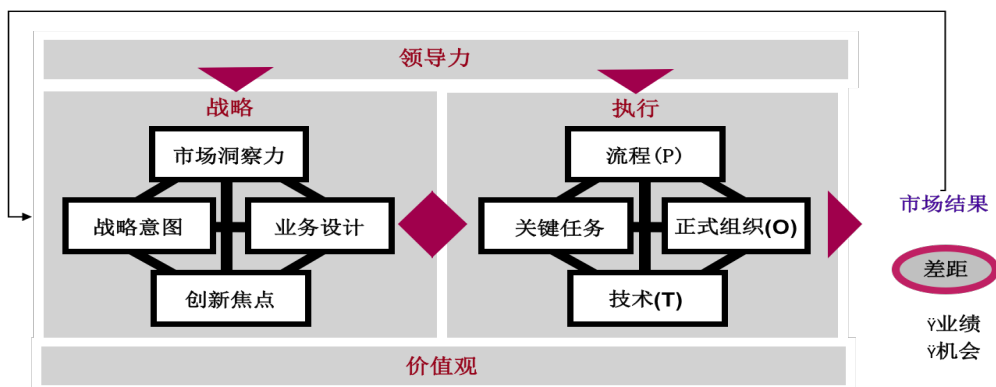
通过本课程的学习，我们可理解战略要坚持有所为有所不为，专注是企业战略的核心，不同企业在不同的阶段专注的内容是不一样的。从动态变化的视角看，企业要提前做好随时进行战略调整的准备。从参与范围视角来看，企业必须要有自上而下的战略，但同时也要有能够激发组织活力的自下而上的战略。

课程收益：

- 理解战略规划、经营计划的实质，将企业有限的自身资源/能力和复杂多变的外部环境相匹配，确定企业战略目标；
- 掌握业务领先模型通用流程、工具、方法及模板；
- 理解企业实践案例，导入到本企业中实践。

课程特色：

- 实战性：案例与素材均来自企业真实的管理实践和多年总结的管理咨询经验；
- 实用性：各种目标管理、计划管理的管理工具传授给学员，帮助学员提升计划管理能力；
- 实操性：课程所讲述的理论与方法均易于学习和践行，在企业中具备很强的实操性。



课程模型：

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业 CEO/总经理、人力资源副总、研发副总、总工/技术总监、产品经理、市场经理/营销经理等；

课程方式：实际案例分享、工具讲解、视频解析、分组作业、团队共创、演练设计等

课程大纲

第一讲：战略管理——企业的成功赢在战略

一、战略管理的四项原则

1. 战略不能被授权
2. 以差距为导向
3. 与执行紧密结合
4. 持续不断、周而复始的组织行为

二、战略管理的三大特点

1. 强调机会驱动公司发展
2. 坚持压强原则
3. 抓住产业调整期，奠定长期增长格局

三、战略制定的五看三定模型

1. 战略洞察（环境与价值分析）
2. 战略制定（目标和策略）
3. 战略展开（年度业务计划）
4. 战略制定与评估（战略执行、监控、评估）

四、输出三大项

1. 输出机会点——战略机会点、机会窗机会点
2. 输出机会点业务设计
3. 输出中长期战略规划
4. 输出年度业务计划

第二讲：业务领先模型的概述

一、战略落地存在的根本问题

1. 战略没有形成共识
2. 战略没有分解到各组织
3. 组织中的个体理解不到位或主动性不够

二、什么是 BLM（业务领先模型）

1. 战略解码的工具
2. 战略形成共识的工具
3. 理解从战略制定到战略执行的闭环管理

案例分析：华为的 BLM 模型运用

三、领导力贯穿整个战略过程

1. 与领导力有关的七项特质

2. 对领导力发展的思考
3. 价值观是战略管理的基础
4. 价值观是战略实现的内动力

第三讲：战略制定

一、从差距出发

1. 关注两种差距：绩效差距和机会差距
2. 差距分析

输出项：差距分析内容与输出结果

二、市场洞察

1. 宏观分析
2. 竞争分析
3. 客户分析
4. 自身分析
5. 移动互联时代的五大基础设施
6. 市场评估的内容及输出——机会、威胁的识别

三、战略意图

1. 价值主张、使命、愿景、价值观、目标及战略的关系
2. 移动互联时代，速度致胜
3. 经营性变化和结构性变化对内外资源关注重点不同
4. 寻找高获利，高成长空间的三大途径
5. 为什么要制定目标与战略？
6. 制定目标与战略的原则（将战略转化成战略描述）

四、创新焦点

1. 未来业务组合

2. 创新模式

产品、服务与市场创新、业务模式创新、运营创新

3. 创新原则

4. 创新驱动持续成长

五、业务设计

战略制定的落脚点是业务设计、业务设计是迈向执行的关键

1. 客户选择

2. 价值主张

3. 价值获得

4. 活动范围

5. 持续价值

6. 风险管理

第四讲：战略解码

一、战略解码的原则

1. 垂直一致性

2. 水平一致性

3. 责任层层落实

4. 均衡性与导向性

二、战略解码的工具 BEM

1. 业务执行力模型 BEM

2. 战略指标体系——平衡计分卡
3. 设计组织 KPI 的集合
4. 提炼组织年度业务关键任务
5. 组织绩效分解到个人

三、战略解码的实践挑战

1. 战略规划不到位，导致无码可解
2. 缺少研讨共创，部门间无法形成共识
3. 层层分解责任，但没有担责与互补意识

第五讲：从战略到执行

一、关键任务

1. 产品线的 3 年战略目标是什么？
2. 第一年的年度差距有多大？
3. 需要完成哪些关键任务？（责）
4. 需要哪些关键资源并如何做出年度资源的预算？（权）
5. 通过哪些绩效指标（KPI）来评价？（利）

二、执行--组织能力支撑

1. 战略执行效果不理想的根因分析方法
2. 理解战略与组织文化的关系
3. 理解领导力在战略管理中的作用
4. 如何改善组织的氛围来提升战略执行力？
5. 如何优化组织架构和流程来提升战略执行力？
6. 如何储备战略执行的人才？