

基于业务领先模型 BLM 的战略规划与执行

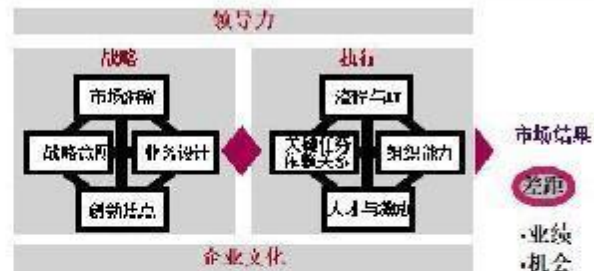
徐增利 两天

工作坊背景

本坊是基于《BLM 业务领先模型》的基础上，结合老师在多家优秀公司工作期间的战略规划与执行实操经验，倾力打造的一堂适合企业转型升级需要的咨询式培训实战课程。升级后的模型如下图：

具体内容——徐增利老师

- 概述
- 战略
- 执行
- 领导力
- 企业文化
- 讨论



- Business Leadership Model升级版是徐增利老师根据中国优秀公司的实践，提炼出的一套中高层用于战略制定与执行联接的方法与平台
 - 它从市场分析、战略意图、创新焦点、业务设计、关键任务、组织能力、人才与激励、流程与绩效以及领导力与企业文化等各个方面帮助管理层在企业战略制定与执行的过程中帮助系统的思考，务实的分析，有效的资源调配及执行跟踪

本坊收益

1. 导入业界领先的战略规划执行工具和框架（BLM）及升级版的 BLM，适合不同规模的企业，从战略到执行。
2. 识别业务逻辑是否正确，需求是否靠谱，运营方式是否能落地。
3. 转型升级中成为业务领先企业需要的系统与方法。
4. 输出各个模块的方法与落地模版。
5. 企业根据自身的情况选择战略中的一两个模块，与老师共建适合自身企业落地的行动计划与方案。
6. 培训完成后，企业进行业务规划与设计实践，在企业落地遇到困难，老师可一对一指导落地。

参加对象

企业家、副总经理、销售负责人、产品负责人、HR 负责人。

工作坊的前期准备工作

- 1、 每个企业根据企业的需求选择 BLM 升级版中的一两个模块进行练习
- 2、 白板、白板笔、A3 大白纸和各种颜色的便利贴。

工作坊的主要内容

一、BLM 战略模型及工作坊的方法导入

- 1、 升级后的 BLM 战略与执行框架简介
- 2、 工作坊实战练习规则说明

二、工作坊第一模块：市场洞察

- 1、 市场洞察方法（五看与三定）
 - 1.1、 看行业/趋势的工具方法详解
 - 1.2、 看市场/客户的工具方法详解
 - 1.3、 看竞争对手的工具方法详解
 - 1.4、 看自己的工具方法详解
 - 1.5、 看机会的工具方法详解
- 2、 业务单元的内、外部环境综合分析
- 3、 业务单元当前的业务设计评估
- 4、 市场洞察实战研讨
- 5、 市场机会撰写实战练习

三、工作坊第一模块：双差分析及战略意图

- 1、 什么是双差分析
- 2、 差距分析过程与方法
- 3、 差距分析实战研讨
- 4、 什么是战略意图
- 5、 公司总体战略目标是如何分解到业务单元的，战略分解的方法论
- 6、 业务战略
- 7、 商业逻辑
- 8、 业务战略目标设计实战研讨
- 9、 商业模式/画布案例分析与实战练习

四、工作坊第三模块：创新焦点

- 1、 创新包含的产品/服务创新、商业模式创新、运营创新
- 2、 一些知名公司创新案例的分析
- 3、 企业内部运营的创新设计
- 4、 创新的机制是如何设定与管理的
- 5、 案例分析

五、工作坊第四模块：业务设计

- 1、 业务计划准备性信息收集和整理
- 2、 细分市场各业务要素的战略举措
- 3、 业务单元的市场细分
- 4、 业务单元目标细分市场的选择
- 5、 各目标市场的定位
- 6、 战略规划 SP 与业务计划 BP 流程

- 7、 指标体系，BLM 与平衡记分卡
- 8、 业务单元的业务发展路径选择
- 9、 业务单元新的业务设计
 - 客户选择
 - 价值主张
 - 盈利模式
 - 战略控制
 - 重要伙伴
- 10、 关键控制点、风险控制点与应对措施
- 11、 业务单元年度关键任务识别
- 12、 业务计划分解与组织绩效/个人绩效
- 13、 业务单元组织绩效、年度 KPI 指标及个人 PBC 分解
- 14、 案例分析与实战练习

六、工作坊第五模块：关键任务

- 1、 需要完成哪些关键任务
- 2、 各角色价值链的分析
- 3、 关键任务间有哪些依赖关系
- 4、 需要哪些关键资源并如何做出年度资源的预算

六、工作坊第六模块：流程与 IT

- 1、 执行过程中公司流程体系的建设，流程的设计、再造与优化，流程建设中的注意事项
- 2、 流程固化的 IT 系统建设，如何最小成本实现信息化
- 3、 IT 信息化系统与数字化转型，提高企业效率
- 4、 没有信息化系统时如何应对
- 5、 研讨

七、工作坊第七模块：人才与激励

- 1、 不同阶段，不同人才的激励措施
- 2、 人才的选择与绩效之间的关系
- 3、 目前股权激励适合哪些企业，不适合哪些企业
- 4、 适合股权激励的企业如何做
- 5、 案例分析与讨论

八、工作坊第八模块：组织能力

- 1、 组织能力保障人才的更迭与企业的变革
- 2、 怎么样的组织能力才能保障战略的落地，组织能力通常包括哪些内容
- 3、 如何建设组织能力
- 4、 优秀公司案例分析：比如腾讯公司的组织能力是如何建设的
- 5、 组织能力现状分析与提升实战练习

十一、工作坊总结

- 1、 战略管理工作坊方法总结

- 2、学习心得体会分析
- 3、各企业输出业务规划设计行动方案