

向互联网学增长：从战略规划、战略解码与高效执行

课程概述：

一分战略、九分执行，企业经常性是在做跟跑者，蛋糕总是第三、四个拿，问题是缺乏战略规划，没有看清行业发展方向，只能苦等，不能主动出击，缺工具，看不到机会点和风险。本课程通过对 HAT 等头部互联网企业的战略规划战略解码及战略执行全套方法论，助力企业从游击队到正规军，实现持续快速增长：

- 1、运用科学的方法战略管理工具，使企业能够看清方向、做正确的决定、进军行业先驱者；
- 2、BLM 战略方法论知识，掌握市场洞察、战略意图、创新焦点、业务设计工具；
- 3、清晰企业自身的控制点，放大控制点到“峰点”，了解核心控制点，逐步牵引；
- 4、提升战略执行力，掌握战略执行的关键：战略解码成业务目标/关键任务/组织绩效、遵循压强原则配置资源与预算、变革规划及关键能力提升；
- 5、掌握战略解码流程和方法论，BEM 战略解码 6 步法、战略目标分解、两级战略解码、实现不对称竞争、作战能力提升、激活组织；

培训时长：6 小时

课程大纲：

一、战略思想

- ◇ 战略领导力
- ◇ 启示：坚定不移的穿美国鞋
- ◇ 愿景、使命及价值观
- ◇ 战略及业务思想

二、战略规划 SP

1、市场洞察（五看）

- ◇ 看行业（趋势）：核心是价值转移的风险和机会/PEST 工具/
- ◇ 看市场（客户）：对标客户 SP（2B）；客户行为变化、爆款研究（2C）
- ◇ 看对手：全方位分析对手现状和 SP/ 18 要素+雷达图
- ◇ 看自己：商业模式画布
- ◇ 看机会：细分市场的 5 大原则

研讨：给予市场洞察绘制 SPAN 图

2、定立战略意图

- ◇ SPAN 图看机会：吃着碗里的+看着锅里的+望着田里的
- ◇ 定战略意图：机会、能力、对手、环境的综合考虑
- ◇ 常见问题：没有按产品、区域、客户群打开

3、业务设计及战略控制点

- ◇ 创新焦点：下一代产品和技术
- ◇ 创新方向：对准客户需求、依托现有优势
- ◇ 业务设计的核心是战略控制点：6 要素/持续有效增长来自战略控制点
- ◇ 战略控制点的战略控制系数

标杆企业三个发展阶段战略控制点解密：服务/技术/战略
战略解码

4、战略解码方案介绍

- ◇ 战略地图
- ◇ 从战略到组织、能力
- ◇ 绩效与激励与战略落地

演练：组织绩效设计与战略对齐

5、战略解码与执行框架

- ◇ 战略难于落地执行的常见原因
- ◇ 战略解码与执行方法论（BEM，业务执行模型支持强大的执行力）

6、战略目标分解及组织承接

- ◇ 继承战略意图的目标分解
- ◇ 目标分解的指导思想：业务聚焦、挑战性
- ◇ 收入目标分解（按产品、行业、区域）
- ◇ 利润倒逼的全流程成本、费用分解
- ◇ 导向长远发展的格局及能力目标确定
- ◇ 通过拧麻花机制实现产线与销线的目标及费用互锁，实现局部与全局的平衡
- ◇ 实战演练

7、通过两级战略解码形成关键任务，落实到组织绩效

- ◇ 公司级战略解码—支撑战略目标实现的战略地图及关键任务
- ◇ 各部门战略解码—达成战略共识并使公司战略真正落地
- ◇ 确定关键任务的衡量指标及目标，落实到组织绩效：挑战性目标牵引团队执行力及能力提升

- ◇ 实战演练

8、支撑战略落地的变革规划，实现目标与组织能力的平衡

- ◇ 对准发展瓶颈及业界最佳，提前开展变革规划（流程、组织、IT）提升组织能力
- ◇ 变革要趁好时光，每年销售收入的 2-3%投入到变革

◇ 通过改良及小步快跑，迭代式提升组织能力

9、关键任务的落地执行过程管理：实现战略假设与现实执行间的 PK 平衡

◇ 关键任务的项目式管理及高层责任落实

◇ 市场绩效管理：成功案例总结及快速复制推广

◇ 让一线有活力：创造性执行

◇ 根据执行对战略的不断检验修正：让问题暴露上来、蓝军机制

10、对准战略执行的激励实施

◇ 对结果负责的导向建立

◇ 让高层有使命感、中层有危机感、基层有饥饿感

◇ 从上甘岭选拔干部

三、总结、研讨