

中国移动发展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。本课程结合中国移动的最新战略规划，以解读中国移动发展战略为案例，通过对 HAT 等头部企业的战略规划、战略解码及战略执行全套方法论，助力中国移动发展再上新台阶，实现持续快速增长：

- 1、解读中国移动新力量大厦战略规划，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、以中国移动“两个转变”为案例，学习 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、以中国移动“五个红利”为案例，学习如何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、以中国移动算力网络产品体系和网格制管理为案例，学习如何提升战略执行力，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，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；

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

案例：中国移动最新力量大厦战略规划解读及要点把控

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：以中国移动“两个转变”为案例，给予市场洞察，绘制转变的实践路径

2、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

3、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）

研讨：以中国移动“五个红利”为例，给出企业竞争环境洞察，制定具体实践计划

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
- ◇ 实现路径阶段分解
- ◇ **实战演练：以网格制管理和算力网络产品体系为例，分析中国移动网格制管理和产品体系优化的战略意图，并做战略目标分解、并做实践路径的阶段分解**

7、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

三、总结、研讨