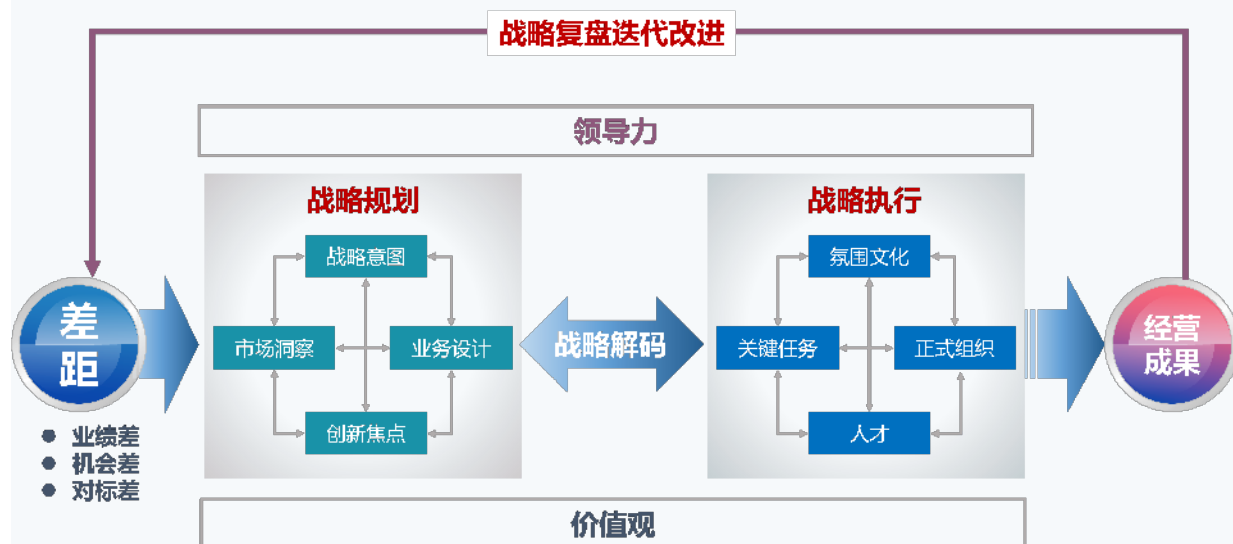


## BLM：从战略规划到解码执行

### 什么是 BLM？

2005 年，华为花费 3000 万，和 IBM 深度合作，引入战略领先模型 BLM (Business Leadership Model)。经过十多年的管理实践，BLM 在华为成了管理层人人都精通的五确保工具：确保一流的战略盘点、确保一流的战略规划，确保一流的战略解码，确保一流的战略执行，确保一流的战略绩效，任正非说 BLM 为华为的基业长青贡献了力量！

BLM 创建了一套独特的战略逻辑和战略语言：①首先进行差距分析，差距是战略规划的起点，分析业绩差、机会差、对标差。②然后进行市场洞察，看行业/看趋势、看市场/看客户、看竞争、看机会、看自己。③通过三差五看，第一明确企业的战略意图，使命愿景、价值观、长期目标。第二明确企业的创新焦点，业务组合创新、资源整合创新、商业模式创新。④然后进行业务设计，优化六大要素之间的逻辑关系。⑤通过战略解码，输出关键任务，即基于平衡计分卡战略地图。⑥依靠领导力、价值观、正式组织、人才、氛围与文化进行战略执行，实现企业的经营成果。



### 课程介绍

冉斌老师对 BLM 有着非常深入的研究，在多年的咨询实践中，一直对 BLM 进行着与时俱进的创新迭代，详见冉斌老师的《五环战略》《21 张战略画布》《企脉系统》等书籍。冉斌老师的 BLM 课程已在一汽集团、南方航空、中国兵器、华润燃气、中国制造网、中大总裁班、湖大总裁班、西安交大等企业和高校授课超过一百堂！

### 讲师介绍

冉斌老师是知名的管理专家，在知名企业和高校担任高管超过二十年，对战略、领导力、人力资源和绩效管理有着非常深入的研究和实践，授课超过一千堂，为一百多家企业提供过管理咨询，已出版的书籍有《二十一张战略画布》《五环战略》《企脉系统》《人力资源九大系统》《战略性人力资源管理》《你就是公司顾问-如何建设人力资源 3P 系统》《你就是公司顾问-三层级绩效管理》《你就是公司顾问-经理用制度说话》《三个和尚有水喝-高绩效管理五步法》《宽带薪酬》《抓不好绩效就当不好总经理》《绩效指标词典(合著)》《薪酬设计六步法》《员工满意度测量手册》等！

**授课要求：**分组，50 人以内。

**课程成果：**通过工作坊共创输出二十张战略画布。

**课程时间：**1-3 天。

## 第一章、战略规划

### 板块一、三差分析

1.1 业绩差分析。

1.2 机会差分析。

1.3 对标差分析。

共创输出：三差分析画布

## **板块二、市场洞察**

2.1 看行业/看趋势。

2.2 看市场/看客户。

2.3 看竞争侧。

2.4 看机会。

2.5 看自己。

共创输出：市场五看画布

## **板块三、战略意图**

3.1 使命愿景、价值观。

3.2 长期目标。

共创输出：战略意图画布

## **板块四、创新焦点**

4.1 业务组合创新。

4.2 资源整合创新。

4.3 商业模式创新。

共创输出：业务组合创新画布、资源整合创新画布、商业模式创新画布

## **板块五、业务设计**

5.1 客户选择。

5.2 价值主张。

5.3 价值获取。

5.4 活动范围。

5.5 战略控制。

5.6 风险管理。

共创输出：业务模式设计画布

## **第二章、战略解码**

### **模块六、关键任务**

6.1 定财务视角的关键任务。

6.1.1 营收增长。

6.1.2 财效最佳。

6.1.3 成本合理。

6.2 定客户视角的关键任务。

6.2.1 产品领先。

6.2.2 价格领先。

6.2.3 品牌领先。

6.2.4 服务领先。

6.3 定流程视角的关键任务。

6.3.1 流程高效。

6.3.2 流程经济。

6.3.3 流程正确。

---

6.3.4 流程容易。

6.4 定学习发展视角的关键任务。

6.4.1 提升人才能力。

6.4.2 提升组织能力。

6.4.3 提升数字能力。

成果：基于 BSC 的战略地图

### 第三章、战略执行

#### 模块七、领导力

7.1 以身作则。

7.2 共启愿景。

7.3 打破常规。

7.4 使众人行。

7.5 激励人心。

共创输出：战略领导力画布

#### 模块八、价值观

8.1 价值观建设。

共创输出：价值观画布

#### 模块九、氛围与文化

9.1 企业文化的四型八态。

共创输出：企业文化建设画布

#### 模块十、人才

10.1 人力资源战略、人力资源目标。

10.2 人力资源数量规划。

10.3 人力资源素质规划。

10.4 人力资源政策规划。

共创输出：人力资源画布

共创输出：人力资源战略规划画布

#### 模块十一、正式组织

11.1 组织结构。

11.2 绩效管理。

11.3 全面激励。

共创输出：组织结构画布、绩效管理画布、全面激励画布