
力出一孔：基于 BEM(业务执行模型)的战略解码与组织绩效工作坊

主讲老师：蒋石刚

【课程背景】：

企业在不同的发展阶段，如何确定符合自身实际的战略规划而不是写在墙上的标语口号？如何将企业的战略目标通过层层分解落实到各部门、岗位绩效计划和承诺中？

战略落地的关键：

- ① 目标层层支撑，上下同欲者胜；
- ② 结果导向，拧麻花原理；
- ③ 注重承诺，目标刻在钢板上；
- ④ 关注过程，执行力来源于正确的做事；
- ⑤ 横向协同，臂并臂手拉手。

本课程通过案例剖析、学员研讨等多种形式，带领大家重新理解和审视战略，掌握战略解码的有效方法和工具。

【课程收获】：

- 掌握从公司级战略到一级部门、二级部门乃至关键岗位的自上而下的沟通理解方法论，如 BSC、BEM 等；
- 掌握战略解码的通用流程、工具、方法及模板；
- 理解企业实践案例，导入到本企业的实践中。

【参课对象】：

CEO/总经理、人力资源负责人、技术产品部门负责人、市场经理/营销经理及其他各职能部门主管等。

【培训课时】：9 课时（一天一夜）。

【课程大纲】：

1、战略解码概述

- 什么是战略解码？举例说明
- 战略解码的七个层次
- 战略解码步骤：战略-指标与重点工作-部门绩效-个人绩效
- 如何做战略解码—战略地图，贡献路径法

2、公司/业务单元战略解码 BEM

- BLM 之执行逻辑
 - 战略胜也在执行，败也在执行
 - 华为战略解码的方法发展历史

- 战略解码 BEM 方法论
 - 如何战略解码：上下对齐、左右拉通，目标承诺、层层落实、考核闭环
 - 战略解码工具 BEM 介绍：KSF、KPI、OKR
 - 战略解码工具平衡记分卡 BSC 介绍
 - 战略解码综合方法：BEM+BSC
- 战略解码会议引导四步法：
 - 第一步：关键成功要素及衡量指标
 - ① 如何导出更有效的战略目标与 KSF？
 - ② 战略目标解读：符合行业发展逻辑的公司战略要点及目标
 - ③ 案例展示
 - ④ 分组研讨，成果发表，评委点评

 - 第二步：关键任务共识与矩阵
 - ① KSF→战略关键任务、年度重点工作：由战略解码生成，是保障战略落地的关键
 - ② 如何准确地描述一个关键任务与重点工作？
 - ③ OKR 原理与方法
 - ④ 案例展示
 - ⑤ 分组研讨，成果发表，评委点评

 - 第三步：组织运作
 - ① 布阵营：流程与组织，强化横向匹配，纵向落地，提升组织执行力
 - ② 抓机会：导向作战，从功能性组织到流程性组织、项目型组织
 - ③ 支撑战略执行需要什么组织设置？组织形态、结构与规模的管理
 - ④ 案例展示
 - ⑤ 分组研讨，成果发表，评委点评

 - 第四步：关键人才规划
 - ① 人才业务逻辑：机会牵引人才，人才牵引产品，产品牵引客户，客户牵引机会
 - ② 规划核心能力与关键岗位人才清单
 - ③ 案例展示
 - ④ 分组研讨，成果发表，评委点评

- 课程总结回顾及展望

-
- 战略解码课程总结
 - 学员问题深度交流
 - 对战略解码应用的展望