

---

# 力出一孔：基于 BLM(业务领先模型)的战略解码与组织绩效管理

主讲老师：蒋石刚

## 【课程背景】：

战略规划关键是业务规划，业务规划的核心是产品规划。系统、具体与可扫行的战略解码，是企业从战略到执行、建设核心竞争能力、实现可持续发展的重要保障。

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？

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】：

- 理解战略规划、产品规划的实质，将企业有限的自身资源/能力和复杂多变的外部环境相匹配，确定企业的战略目标、价值客户、价值产品、价值技术等；
- 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、OTB 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】：6 课时（1 天）。

## 【课程大纲】：

### 1、战略与战略管理概述

- 战略管理：洞察市场变化，抓住战略机会，构筑能力，持续发展
- 谁负责战略？各组织都思考本领域内的战略，奋力牵引公司进步

- 
- 领先者思维模式，由弱到强
  - 战略管理全景图：DSTE，实现 SP、BP、KPI、PBC 的闭环管理
  - 战略的灵魂：经营哲学、核心价值观与业务理念

## 2、战略规划

- 方法论介绍 BLM
- 战略研讨“登山图”
- 第一站：关注两种差距：绩效差距和机会差距
  - 不满意是对现状和期望业绩之间差距的一种感知
  - 进行差距分析：由表及里，找到可以行动的根因
  - 以差距为导向，集中力量解决关键业务问题
- 第二站：市场洞察
  - 五看：看宏观/行业、看客户、看竞争、看自己，看机会寻找方向、目标、差距与战略机会点
  - 分组研讨
- 第三站：战略意图
  - 公司的方向和最终目标；体现竞争优势，格局目标
  - 战略目标制定常见的问题
- 第四站：创新焦点
  - 业务（产品/服务）组合策略
  - 创新的三种典型模式
- 第五站：业务设计
  - 业务设计框架
  - 价值获取模式与案例：发现利润区
  - 战略控制点：企业护城河，为基业长青保驾护航
  - 业务设计思考方向，如何落实聚集、创新和压强

## 3、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

## 4、公司级战略解码 BSC

- 如何做战略解码—战略地图、贡献路径法、平衡积分卡
- 战略解码五步法：财务-客户-内部运行-战略地图
- 案例讲解：某企业公司级战略解码

## 5、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

- 
- 战略解码会议引导五步法：
    - 关键成功要素及衡量指标
    - 关键任务共识与矩阵
    - 关键人才规划
    - 战略目标与部门责任（实战演练）
    - 部门组织绩效方案

#### 6、部门战略解码 OTB

- 战略解码内涵：上下对齐、目标承诺、层层落实、考核闭环
- 差距工具介绍：根因分析
- 战略解码的主要方法介绍：OTB+BEM
- 团队的发展阶段：群体、团体、团队、高绩效团队
- 高绩效团队的四大特点
- OTB 解码前的两大输入（需课前准备）
- OTB 旅程（实战演练）
  - 第一站：独特价值，明确团队的目的，重点讨论其能力范围内对公司最重要的贡献
  - 第二站：重点工作，是全局性、团队独有的任务
  - 第三站：责任矩阵，重点工作实施计划、衡量标准、领导和支持者及其任务
  - 第四站：团队规则，团队运作的游戏规则、信息流动和决策的程序、行为规范

#### 7、组织绩效

- 责任中心的明确划分：利润中心、收入中心、成本中心、费用中心
- 各经营单元不同产品生命周期的划分
- 各类责任中心的牵引点及控制点
- 战略指标库和矩阵图（样例）
- 生成典型部门的“组织绩效”（模板）