

从战略到执行

(业务战略领先模型 BLM)

主讲：林 安

课程背景

从战略到执行的战略规划制定是很多企业面临的挑战。战略规划制定不好，后面的规范执行将失去意义，规范的执行甚至给企业造成很大的伤害。

业务领先的战略规划模型 BLM 很好地解决了企业相对系统、正确地制定战略到执行规划的问题，是的不懂战略的企业只要按照该模型走完整个过程，也能相对正确、系统地制定本企业的战略与执行规划。

本研讨基于 IBM 与华为的 BLM 模型，结合自身在华为 15 年的战略管理经验，通过理念、方法论、工具、练习、讨论等方式，引导学员系统掌握 BLM 模型的框架逻辑，并具备一定的战略规划能力，有很强的实操性！

培训收益：

企业收益：增强端到端的战略管理能力。

学员收益：掌握战略与执行规划的理念、方法、工具；建立结构化的思考；提高战略思维能力。

知识点：BLM 模型

课程特点：

授课 40%+讨论 25%+练习 15%+案例 15%+视频 5%

参训对象：高层、中层，及基层管理者

培训时长：2 天

课程大纲

一、 导论

- 1、 战略的特点
- 2、 战略思维能力及提升方法
- 3、 愿景、使命、价值观、战略、目标的关系
- 4、 端到端的战略管理体系
- 5、 不同层级的干部在战略管理体系的不同阶段中应关注的内容

二、 制定战略规划

- 1、 战略规划制定的逻辑与结构化思考
- 2、 差距根因的系统分析，为制定战略规划提供初始依据
- 3、 明确初步的战略意图
- 4、 市场洞察
 - 1) 看环境
 - 2) 看行业

-
- 3) 看客户
 - 4) 看竞争
 - 5) 看自己
 - 6) 看机会
 - 7) 练习：市场洞察
 - 8) 小结
- 5、战略意图
- 1) 愿景、使命、战略、目标与价值观之间的关系
 - 2) 战略意图
 - 3) 举例：战略意图
 - 4) 讨论：战略意图
 - 5) 练习：确定企业的战略意图
- 6、业务设计
- 1) 业务设计的周期性
 - 2) 6大要素
 - a) 客户选择
 - i. 客户选择是驱动业务设计的关键
 - ii. 客户选择的思考要点
 - iii. 客户细分
 - b) 价值主张
 - i. 整体介绍
 - ii. 价值主张的思考要点
 - iii. 从客户战略与经营的视角分析客户诉求
 - iv. 讨论：客户选择与价值主张
 - c) 价值获取/盈利模式
 - i. 客户关系类型
 - ii. 渠道
 - iii. 交易模式
 - iv. 22种企业交易模式
 - v. 8种典型的盈利模式
 - vi. 商业模式、盈利模式、及交易模式的关系
 - d) 活动范围
 - e) 战略控制点/核心能力建设
 - f) 风险和障碍管理
 - 3) 多维度审视你的业务设计
 - 4) 业务设计输出模板
 - 5) 讨论：业务设计
 - 6) 练习：依据市场洞察、战略意图，以及差距根因分析，设计企业的业务
 - 7) 小结：业务设计
- 7、创新焦点
- 1) 产品组合-波士顿矩阵法
 - 2) 讨论：
 - a) 按照波士顿矩阵，将企业的产品列入不同的象限（10分钟）
 - b) 根据不同象限内产品的分布状况，对企业的产品结构做出分析评价（20分钟）
 - c) 现有的产品结构存在哪些关键问题？
 - i. 竞争力，抵御风险的能力？
 - ii. 现金流，盈利能力等等？

-
- iii. 与竞争对手的差异化（优劣势及对市场的影响）
 - iv. 要实现今年的战略目标，应采取什么策略来调整企业的产品结构？（20分钟）

3) 练习：将企业的产品按照波士顿矩阵组合，并得出商务策略

4) 业务组合-三类成长的业务

5) 十种创新类型

6) 讨论：创新焦点

7) 小结：创新焦点

8、企业对各部门战略规划制定的要求

9、讨论：战略规划制定效果不好的主要原因？

10、小结：战略规划的制定

三、制定执行规划

1、整体介绍

2、关键任务/依赖关系

1) 练习：关键任务及依赖关系

3、组织

1) 整体介绍

2) 业务战略对组织的要求

4、人才

1) 整体介绍

2) 业务战略对人才的要求

3) 研讨：人才

5、氛围与文化

1) 整体介绍

2) 业务战略对氛围与文化的要求

6、分析一致性：我们的一致性如何？

7、讨论：一致性评估，识别挑战因素

8、领导力、价值观-BLM的根本及基础

1) 领导力是根本

2) 价值观是基础

9、战略执行规划需适配业务设计

10、讨论：组织能力建设

战略执行规划效果不好的主要原因

11、回顾：BLM全景图

12、战略执行规划效果不好的几个主要原因

13、战略管理对各级管理团队与主管的要求

四、战略与执行规划是集体互动、彼此协同的结晶

1、规划是一把手工程

2、规划是一起“吵”出来的

五、与学员对话

六、总结

*****The

END*****