

---

# 企业家、经营者，高层管理者应关注的战略规划与解码

## 培训与实战输出

主讲：林 安

### 课程背景

企业通过每一轮的战略来实现其愿景与使命，这就要求我们的企业家、经营者及高层管理者能熟练地、规范地进行战略规划与战略解码，以确保企业达成每一轮的战略目标，朝着愿景的方向发展。

这门研讨加实战将帮助企业解决规划与解码问题。

### 培训收益：

企业收益：确保企业战略方向正确。

学员收益：掌握战略管理的理念、方法、工具；建立战略管理结构化的思考；提高战略思维能力。

知识点：BLM 模型；平衡计分卡；关键成功要素分解法。

### 课程特点：

授课 40%+讨论 25%+练习 15%+案例 20%

参训对象：企业家、经营者；高层、中层，及基层管理者

培训时长：6 天（2X（2+1），6 小时/天）

### 课程大纲

第一阶段：制定战略规划（**BLM 模型，3 天（2 天培训+1 天实战输出，或者 2 天培训+2 晚实战输出）**）

#### 一、制定战略内容规划

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应关注的内容
6. 战略规划制定的逻辑与结构化思考
7. 差距根因的系统分析，为制定战略规划提供初始依据
8. 明确初步的战略意图
9. 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
  10. 战略意图
    - 1) 基于洞察优化初步的战略意图
    - 2) 案例：华为是如何制定战略意图的
    - 3) 讨论：  
业务愿景：对整体业务未来发展的设想和蓝图？  
战略目标：3-5 年后的业务特征和关键指标体系？  
阶段里程碑（主要发展路径）：不同阶段的战略重点和主要发展思路是什么？主要阶段性里程碑是什么？
    - 4) 练习：确定企业的战略意图
    - 5) 小结
  11. 业务设计
    - 1) 业务设计的周期性
    - 2) 业务涉及的关键要素
    - 3) 多维度审视你的业务设计
    - 4) 业务设计输出模板
    - 5) 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
    - 6) 小结：业务设计
  12. 创新焦点
    - 1) 端到端的创新框架
    - 2) 产品创新、业务创新与创新框架的关系
    - 3) 产品创新
      - a) 波士顿矩阵
      - b) 讨论：产品创新
      - c) 练习 1：按照波斯顿矩阵，将企业的产品列入不同的象限（10 分钟）
      - d) 练习 2：根据练习 1，对企业的产品结构做出分析评价（20 分钟）
      - e) 讨论：现有的产品结构存在哪些问题？要实现本轮战略目标，应采取什么策略来调整企业的产品结构？（20 分钟）
      - f) 练习：基于练习 1~2，得出产品投资的商务策略
    - 4) 业务创新
      - a) 三类成长的业务
      - b) 讨论：  
从业务整体来看，其中的子业务或子产品各属于 H1、H2 还是 H3？为什么？  
市场及竞争对手有哪些创新实践值得借鉴，未来我们可能采取哪些创新举动？
      - c) 小结
  13. 企业对各部门战略规划制定的要求
  14. 讨论：战略规划制定效果不好的主要原因？
  15. 小结
- ## 二、 制定战略执行规划
1. 执行框架整体介绍
  2. 关键任务/依赖关系
    - 1) 关键任务/依赖关系
    - 2) 练习
  3. 组织
    - 1) 组织
    - 2) 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. 分析各要素之间的一致性

#### 7. 讨论：一致性评估，识别挑战因素

#### 8. 战略执行规划需适配业务设计

#### 9. 讨论：战略执行规划效果不好的主要原因

#### 10. 战略执行规划效果不好的主要原因

#### 11. 小结

### 三、战略规划中，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

#### 3. 小结

### 四、实战与输出（产品投资组合策略、业务策略、战略规划）

### 五、阶段总结

## 第二阶段：战略解码（3天（2天培训+1天实战输出，或者2天培训+2晚实战输出））

### 一、战略澄清

#### 1. 解码前战略规划的宣贯与达成共识

#### 2. 平衡计分卡

#### 3. 战略（澄清）地图

#### 4. 案例：华为战略（澄清）地图

#### 5. 练习：制定本企业的战略（澄清）地图

#### 6. 讨论：战略澄清常出现的问题？这些问题会导致经营管理出现哪些问题（战略、目标、指标）

#### 7. 战略澄清是横向协同的结果

#### 8. 小结

### 二、战略分解

#### 1. 关键成功要素的分解

#### 2. 将战略（澄清）地图各要素分解为公司层面的指标与完成指标所需的对应工作

#### 3. 确定关键指标和重点工作

#### 4. 练习：将本企业的战略（澄清）地图分解为关键指标与重点工作

#### 5. 战略分解需分管业务的高层领导拉通评审

#### 6. 小结

### 三、制定目标

#### 1. 制定目标

#### 2. 练习：制定企业目标

#### 3. 目标与指标的关系

#### 4. 目标对标指标

#### 5. 案例：将英国犯人安全、健康地运往澳大利亚

#### 6. 讨论：出现运犯人问题的根本原因是什么？实际工作中是否也有相似的案例？请举例说明

---

## 7. 小结

### 四、 让指标完全代表目标

### 五、 实战与输出 (战略地图、分子公司层面的目标、KPI 指标与重点工作)

### 六、 总结

\*\*\*\*\*The

**END**\*\*\*\*\*

#### 说明：

1. 整个项目分为 2 个阶段：战略规划、战略解码，各 3 天（2 天培训+1 天实战输出，或 2 天培训+2 晚实战输出）。
2. 分组要求：一个分子公司为一组，必须为战略制定人员（除业务高层外，行政职能支撑的高层领导须参加），以便讨论。
3. 要求各分子公司采用本企业的真实数据，以确保实战输出结果的真实有效性！
4. 实战输出结果不能直接使用，需进一步做好拉通评审及彼此协同。
5. 收到该项目大纲后请组织一次澄清答疑。