

战略与执行

主讲：林安

课程背景：

企业在制定战略以及战略的落地执行中，往往没有方法论指引，致使战略的制定与执行有很大的盲目性，企业能否成功实现对客户的价值主张从而获得利润，从长远发展的角度完全没有把握。

《战略与执行》这门课程，采用华为 BLM 业务领导力模型，分析了华为在该领域的实践，为企业从战略制定到战略执行端到端的战略思考、业务运作与管理方面，做了系统全面的阐述，是一门很好的赋能研讨，也是一部可操作的、易于理解的指导书。

培训收益：

企业收益：增强基于业务差距，相对准确地制定战略并系统全面执行战略的能力，较好地把握企业的发展方向。

学员收益：掌握战略制定的方法，尤其是基于价值驱动的业务设计的方法及能力；掌握战略执行的方法；能全面系统地考虑战略制定到执行的各种因素，提高战略思维能力。

知识点：BLM 模型；基于价值驱动的业务设计方法；差距分析方法等。

课程特点：

授课 45%+现场研讨 20%+练习与输出 20%+案例分享 10%+视频分享 5%

参训对象：各级管理者

培训时长

2 天（6 小时/天）

课程大纲

壹、 课程目标：

- 1、掌握差距分析方法
- 2、理解并掌握 BLM 模型

贰、 BLM 业务领导力模型（战略规划与执行）

- 1、 视频：从隆中对看战略管理
- 2、 自由分享：通过隆中对的故事及管理实际，您对战略是如何理解的？
- 3、 战略是什么
- 4、 战略的性质
- 5、 进一步理解战略
- 6、 战略思维是什么
- 7、 华为战略思维能力的内涵
- 8、 提高战略思维能力的途径与方法
- 9、 华为战略管理发展历程
- 10、 BLM 是什么
- 11、 为什么用 BLM
- 12、 差距分析
 - 1) 我们在哪里
 - 2) 差距的定义
 - 3) 举例：业绩差距与机会差距
 - 4) 讨论：结合你的工作实际，各列举出 2 个业绩差距与机会差距。
 - 5) 差距分析贯穿 BLM 思考的全过程
 - 6) 如何分析根因

-
- 7) 练习：根因分析
 - 8) 解决方案的优先级排序矩阵
 - 9) 练习：差距分析与分析输出
 - 13、 BLM 业务领导力模型-战略
 - 1) 整体介绍
 - 2) 市场洞察
 - A. 整体介绍
 - B. 看环境
 - C. 看行业
 - D. 看客户
 - a) 整体介绍
 - b) 客户细分
 - E. 看竞争
 - F. 看自己
 - G. 看机会
 - H. 研讨：市场洞察
 - I. 练习与输出：市场洞察
 - J. 小结
 - 3) 战略意图
 - A. 整体介绍
 - B. 愿景、使命、战略、目标与价值观之间的关系
 - C. 举例：战略地图案例
 - D. 讨论：战略意图
 - 4) 创新焦点
 - A. 整体介绍
 - B. 三类成长的业务
 - C. 产品/业务组合-波士顿矩阵法
 - D. 十种创新类型
 - E. 研讨与输出：创新焦点
 - 5) 业务设计
 - A. 整体介绍
 - B. 战略制定的落脚点
 - C. 6大要素
 - D. 价值驱动的业务设计
 - E. 业务设计的周期性
 - F. 业务设计具体内容
 - a) 客户选择
 - 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
 - d) 22种企业盈利模式
 - e) 商业模式、交易模式、盈利模式的关系
 - f) 活动范围
 - g) 战略控制点/核心能力建设

-
- h) 风险和障碍管理
 - i) 讨论：业务设计
 - j) 小结：业务设计
 - G. 小结：战略
- 14、 BLM 业务领导力模型-执行
- 1) 整体介绍
 - 2) 关键任务/依赖关系
 - 3) 练习：关键任务及依赖关系
 - 4) 组织
 - A. 整体介绍
 - B. 业务战略对组织的要求
 - 5) 人才
 - A. 整体介绍
 - B. 业务战略对人才的要求
 - C. 研讨：人才
 - 6) 分为与文化
 - A. 整体介绍
 - B. 业务战略对氛围与文化的要求
 - 7) 分析一致性
 - 8) 讨论：一致性评估，识别挑战因素
 - 9) 执行需适配业务设计
 - 10) 讨论：根因分析
 - 11) 讨论：组织能力建设
 - 12) 小结
- 15、 BLM 业务领导力模型-领导力与价值观
- 1) 领导力是根本
 - 2) 价值观是基础
- 16、 回顾：BLM 全景图
- 17、 讨论：战略效果不好的几个主要原因
- 18、 战略管理体系
- 19、 交流与答疑
- 1) 企业对各部门战略规划的要求
 - 2) 战略管理对各级管理团队与主管的要求
- 20、 华为战略管理简介
- 1) 华为战略管理的总体框架
 - 2) 华为的长期战略-对企业经营哲学层面的思考
 - A. 华为怎么理解企业价值
 - B. 华为如何创造企业价值
 - C. 华为愿景、使命、核心价值观、长期战略
 - D. 华为依靠哪些要素创造企业价值
 - E. 华为的中短期战略（从战略到执行）
 - F. 华为战略管理日历

三、 总结

*****The

END*****