

BLM 战略制定与执行

课程背景：

BLM 模型(Business Leadership Model),中文名称叫做业务领导力模型,也译为业务领先模型。在咨询行业,IBM 的 BLM 模型,可以和著名的波士顿矩阵、SWOT 分析以及迈克波特的五力模型相提并论,是企业战略制定与执行连接的方法与平台。BLM 模型从市场分析、战略意图、创新焦点、业务设计、关键任务、正式组织、人才、氛围与文化以及领导力等八个方面,协助管理层进行经常性的战略制定、调整及执行跟踪。

课程收益：

掌握 BLM 业务领先模型的实战操作技能

授课风格：

以解决问题为导向，关注价值提升，注重实战落地，将西方管理科学与国学智慧及本土化案例相融合，善于综合运用案例、故事、视频、游戏、互动等多种方式教学，寓教于乐，逻辑清晰，风趣幽默，富有激情及感召力。

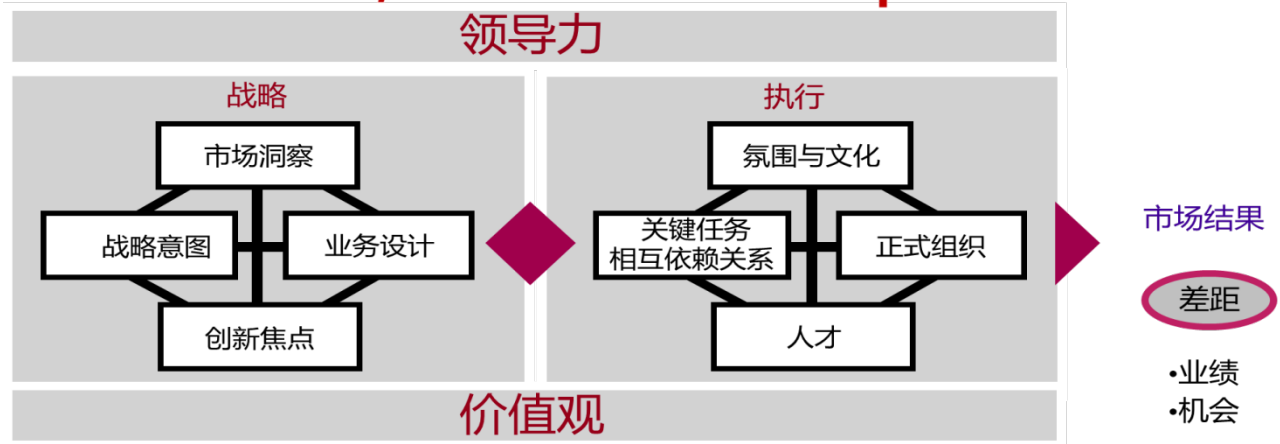
授课方式：实战教练指导+经典案例分析+实用工具方法+轻松幽默风趣+师生互动升华

授课对象：企业总经理及人力资源从业者，中高层管理人员

课程时间：1~3 天；6 小时/天（三天版会融入商业模式画布、战略地图等工具、让 BLM 模型更加实战落地）

课程模型

BLM, Business Leadership Model



课程大纲：

第一讲 BLM 业务领先模型简介

一、什么是 BLM 业务领先模型

- 1、BLM 模型的六大价值
- 2、BLM 的适用情形
- 3、IBM 的战略管理流程

案例：华为的战略解码过程

二、BLM 业务领先模型模块简介

- 1、战略规划
- 2、战略执行
- 3、领导力、价值观及差距分析
- 4、BLM 的整体逻辑和流程

三、差距：业绩差距与机会差距

- 1、举例及演练：业绩差距与机会差距

2、如何寻找差距

3 案例：差距分析

实战研讨：差距分析

第二讲战略模块：战略规划四步骤

一、步骤一：市场洞察

1、市场洞察与战略规划工具模板

2、IBM 市场洞察的重点

3、IBM 市场洞察的关键成功要素

4、信息搜集与情报分析

实战研讨：市场洞察

实战研讨：内部资源能力分析

实战研讨：SWOT 分析

二、步骤二：战略意图

1、愿景、战略目标、近期目标

2、案例：战略意图的承接

实战研讨：战略意图及主要指标

三、步骤三：创新焦点

1、战略定位分析工具-SPAN

2、案例：SPAN

3、业务选择工具：GE 矩阵及案例

实战演练：业务选择(GE/SPAN)

4、业务组合：三层业务链

5、案例：某公司增长阶梯

实战演练：增长阶梯规划

6、三种典型的创新模式

实战研讨：创新焦点

四、步骤四：业务设计

1、客户选择

2、价值主张

3、价值获得

4、活动范围

5、持续价值

6、风险管理

实战研讨：业务设计

五、升级：业务设计的本质-商业模式创新

1、什么是商业模式？

2、如何设计商业模式：商业模式画布

3、商业模式的四个视角

4、商业模式画布的九个构造块

5、案例：恒大房车宝的商业模式

6、五种典型商业模式案例式样

实战演练：与大家一起实用商业模式画布描述一家企业的商业模式

六、商业模式的创新思维：蓝海战略

1、如何设计蓝海战略

2、价值创新：蓝海战略的基石

3、战略布局图

4、四步动作框架

5、蓝海战略的六项原则

6、重建市场边界：寻找蓝海的六大途径

实战演练：重新设计你所在企业的目标群体、价值主张与心智定位

实战演练：商业模式创新大赛（商业模式画布+蓝海战略）

第三讲执行模块：有效执行四维度

一、维度一：关键任务

1、关键任务的相互依赖关系

2、模板及案例：关键任务及行动计划

实战研讨：关键任务

二、升级：用战略地图梳理关键任务

1、战略地图：描绘你的战略

2、什么是战略地图

3、模版：战略地图

4、战略地图的四个层面说明（财务/客户/内部流程/学习成长）

5、战略地图绘制要点

6、举例：战略目标描述

7、练习：战略地图目标链接

实战演练：企业战略地图绘制

三、维度二：正式组织

四、维度三：人才

五、维度四：文化与组织氛围

- 1、分析一致性：我们的一致性如何？
- 2、实战研讨：组织能力
- 3、解决方案的优先级排序矩阵
- 4、深层原因分析

实战研讨：主要障碍与根因分析

实战研讨：解决方案及行动计划

六、OGSM:将战略转化为经营计划

- 1、经营计划最好的解决方案 OGSM
- 2、OGSM 相对于传统经营计划的优点
- 3、OGSM 与工作计划、绩效的关系
- 4、案例：OGSM 年度经营计划示例

七、如何用 OGSM 制定年度经营计划

步骤一：目的 (Objectives) 案例展示+实战研讨

步骤二：目标 (Goals) 案例展示+实战研讨

步骤三：策略 (Strategies) 案例展示+实战研讨

步骤四：衡量 (Measures)案例展示+实战研讨

八、如何用 STAR 工具将经营计划转化为行动方案

步骤一：行动步骤 (Step)

步骤二：时间 (Time)

步骤三：所需协助 (Assistance)

步骤四：责任人 (Responsibility)

第四讲统御全局：价值观与领导力

一、BLM 与变革管理

- 1、BLM 的根本——领导力
- 2、BLM 的基础——价值观
- 3、领导力的角色
- 4、价值观的研讨

二、变革中的核心问题研讨

- 1、为什么要变革
- 2、如何理解变革
- 3、变革的五大特征及变革范畴
- 4、变革的六个必须回答的问题

三、如何成功领导变革

- 1、约翰·科特与《领导变革》
- 2、成功变革的八个步骤
- 3、转变的逻辑：目睹—感受—变革

四、领导变革的八大步骤

步骤 1：树立紧迫感

步骤 2：组建领导团队

步骤 3：设计愿景战略

步骤 4：沟通变革愿景

步骤 5：善于授权赋能

步骤 6：积累短期胜利

步骤 7：促进变革深入

步骤 8：成果融入文化

总结：成功变革的八个步骤及实践心得