

战略制定及战略解码实战

-基于 BLM 模型的战略管理实践

课程背景：

当今中国，不同规模的企业都面临着比以往更大的机会与挑战。企业比以往任何时候都迫切需要发展方向的规划和管理，而战略则是解决企业方向性的问题。孔子说过，“人无远虑必有近忧”，没有战略的企业就像没有舵的航船一样，只能原地打转，最终倾覆。

据《财富》调查显示，95%的企业战略都没有太大的问题，但是最终只有5%-10%的企业战略得到了落实，获得了成功，可见制约企业发展的主要问题是战略无法有效落地。所以

说，战略固然重要，但是战略的实施则更显珍贵。

本课程正是以解决国内企业面临的共性的问题(战略无法有效落地)为目的，从战略制定到战略解码以及制定行动计划整个逻辑出发，重点在于对战略解码的讲授和演练，试图帮助国内大部分的企业实现战略落地，确保战略实施不偏离战略制定的初衷。

课程收益：

- 理解战略的本质
- 理解战略规划、经营计划的实质
- 理解战略与企业使命、愿景和战术计划的区别
- 清晰战略制定过程，熟练掌握战略制定工具
- 理解战略解码过程的逻辑关系，掌握战略解码的通用流程、工具、方法及模板
- 理解战略制定及解码过程，导入到本企业战略管理实践

讲师简介：

王立中老师 流程管理实战专家

深圳市格物流程研究院院长

23年企业流程管理研究实战经验

南开大学 MBA

美国项目管理协会 PMP 认证

华为首批 IPD 流程引导者

华为大学流程/研发管理课程开发者



王立中老师拥有 23 年企业流程管理研究实战经验，历任流程管理经理、企业运营总监、副总裁，现任深圳市格物流程研究院 院长，不仅对全球领先的流程管理技术有深刻认识，同时对我国企业各领域业务流程均有较深入的研究。2015 年牵头启动“流程 标准化”项目，历经 6 年时间，汇聚数十位专家智慧，于 2021 年 5 月正式将研究成果《流程管理 准指南》由清华大学出版社出版。

迄今为止，为华为技术、中国联通、中国航天科工、中电思仪、中电科技、华立集团、中智国际、广东烟草、徐工集团、潍柴集团、四川广电、中国人寿、昆明船舶、武汉烟草、雅兰集团、南方航空、利亚德光电、河南日报、中核动力、中核控制、中国通信、青岛啤酒、青岛平度控股、富海集团、四川长虹、河北联通、重庆电信、贵州电信、东风汽车、三环汽车、一汽集团、鞍钢集团、平高集团、深圳电信、华帝集团、中海物业、中信银行等 200 多家企业进行《流程管理》、《研发管理》、《项目管理》等培训及管理咨询与辅导，累计授课上百场次，辅导实施 30 多个项目，参训学员近万人，满意度高达 92%。

课程风格：

源于实战：课程内容来源国内领先企业的实践经验，注重实战

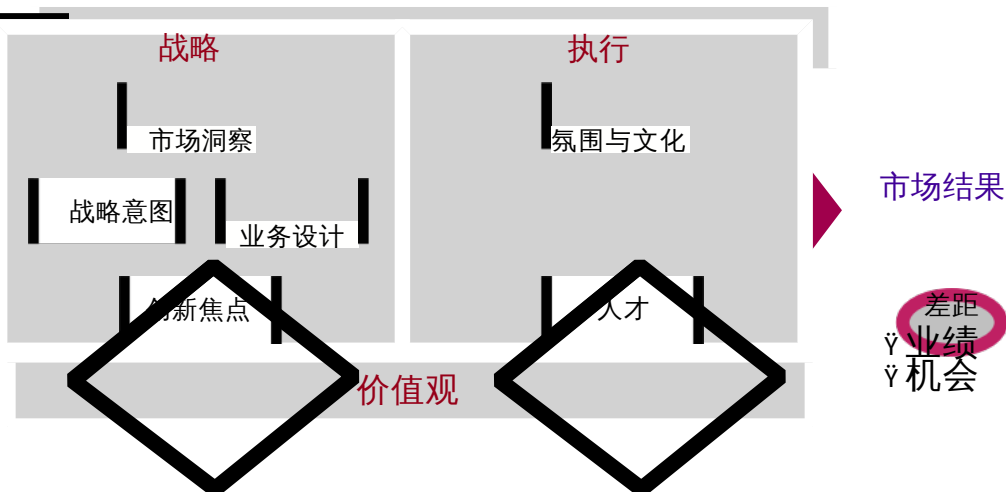
专业易懂：将专业的项目管理模式和过程，采取简单易懂的案例进行阐述

价值度高：课程内容经过多家世界 500 强验证，对企业项目管理能力提升大有裨益，大大提升项目成功率，降低项目成本、周期和风险

方法领先：运用 BLM 模型（IBM 高层管理者战略制定及战略执行工具），将战略管理过程变得科学、合理，确保战略质量及战略落地

课程时间：2 天，6 小时/天

课程模型：



课程对象：企业董事长、总经理及高层管理人员、企业战略管理部、企业各大领域主管

课程方式：理论讲授、现场研讨、案例分析

课程大纲

第一讲：战略管 及 BLM 概述

(第一天：上午 9:00-9:30)

现场调研：公司的战略目标与举措有多大程度被贯彻和实施了（1-5 分评价）？

1. 什么是战略？
2. 企业战略落地过程中，通常的问题
3. 什么是 BLM（业务领先模型）？
4. BLM 为什么能帮助华为/IBM 等企业成功，中小企业如何应用

第二讲：战略制定

一、寻找差距（第一天：上午 9:30-10:30）

1. 关注两种差距：绩效差距和机会差距

演练：找出企业绩效差距和机会差距，哪些差距最重要，为什么？

2. 差距分析

- 1) 回顾我们设定的战略目，在一些关键的绩效指 和财务性指 上，是否存在差距？
 - 2) 与行业内主要竞争对手相比，在哪些方面我们存在差距？
 - 3) 存在哪些市场机会（机会差距）？
 - 4) 哪些是最关键的差距？（考虑结果性的大的差距，尽量具体和量化）
3. 差距分析包括四个方面（财务、客户、内部运营、学习与成长）

输出：差距列表

二、市场洞察（第一天：上午 10：30-12：00）

1. 宏观分析
2. 行业分析
3. 竞争分析
4. 客户分析
5. 自身分析

输出：市场评估的内容及输出——机会、威胁，优势、劣势的识别

三、明确战略意图（企业的愿景、使命与目标）（第一天：下午 14：00-15：30）

1. 明确企业愿景（从事什么业务通过何种方式，成为什么样子）
2. 企业使命
 - a) 为公司创造什么价值
 - b) 为客户创造什么价值
 - c) 差异化能力或体验
 - d) 利润模型和战略控制
 - e) 未来业务发展优先级
3. 战略目
 - a) 财务目
 - b) 市场目
 - c) 产品及技术目
 - d) 组织能力目
 - e) 合作伙伴

演练：

讨论业务未来 3-5 年的战略意图

3-5 年后的业务特征和关键指 体系，如收入、份额，人均服务产值，支撑的设备销售收入
等

四、创新焦点（第一天：下午 15：30-17：00）

1. 未来业务组合（探索 and 发现新的业务组合和增长机会）
2. 创新模式（探索和发展创新模式，以获取竞争优势）
3. 资源利用（谨慎地进行投资和资源分配，以获取最大价值）

演练：

明确未来的业务组合战略及创新焦点

主要发展路径（发展节奏）：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

碑是什么？

五、业务设计（第一天：晚上 18:00-20:30）

战略制定的落脚点是业务设计、业务设计是迈向执行的关键

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

演练：

基于市场洞察和需要解决的关键差距，讨论并就业务设计初步达成共识

针对不同子业务或细分客户群分别设计（可先分别做业务设计，然后再看是否可以合并）

第三讲：战略解码

一、战略澄清（第二天：上午 9:00-10:30）

1. 为什么需要战略解码？
2. 战略解码的定义
3. 如何进行战略解码？
4. 明确并描述战略重点
5. 战略澄清
 - 1) 确定财务层面战略重点
 - 2) 确定客户层面战略重点
 - 3) 确定内部流程层面战略重点
 - 4) 确定内部成长方面战略重点

二、关键任务（第二天：上午 10:30-12:00，下午 14:00-15:00）

1. 企业 3-5 年战略目 是什么？
2. 第一年的年度差距有多大？
3. 需要完成哪些关键任务？（责）
4. 需要哪些关键资源并如何做出年度资源的预算？（权）

5. 通过哪些绩效指 (KPI) 来评价? (利)

演练：

输出支持业务设计的关键任务，将每个任务分解为具体的举措、里程碑、合作伙伴依赖关系

| 分组方向：销售、市场、研发、交付、服务、平台职能、组织能力建设

| 输出格式：关键任务列表、关键任务描述、措施、里程碑、依赖关系、责任人

| 输出要求：将重要运营流程的设计与落实包括在内

三、执行--组织能力提升 (第二天：下午 15:00-17:00)

关键任务和 KPI 的达成需要组织能力的支撑，BLM 分别从氛围文化、正式组织、关键人才等

方面提供了组织支撑的思考方向

1. 战略执行效果不理想的根因分析方法
2. 理解战略与组织文化的关系
3. 理解领导力在战略管理中的作用
4. 如何改善组织的氛围来提升战略执行力？
5. 如何优化组织架构和流程来提升战略执行力？
6. 如何储备战略执行的人才？

演练：

输出：组织能力提升建议

| 组织与职责

| 流程与制度

| 人才与激励

| 文化与氛围

【课程回顾、结业、祝福、合影】