**《BLM战略制定到执行》**

**课程背景**

谋无术则成事难，术无谋则必败。战略对于一家企业来说有着至关重要的位置，战略的成功与失败决定了一家企业的成败。企业在成长过程中总会面临各种各样的战略机会选择，但是对于企业来说资源是有限的，哪些机会是企业必须要抓住的市场机会，哪些机会是企业应该放弃的机会？这是对企业战略能力的考验。

课程依据业务领导力模型（BLM），看战略如何从规划到良好的执行，如何通盘考虑，从制度到解码到关键任务，再到支撑执行的组织、人、氛围，形成一个系统的思维。

**常见痛点问题**

1. 战略思想不对齐，语言不统一，上级以为战略是清晰的，下级并不理解

2. 不会看市场，看不清市场，做一步看一步

3. 看到市场机会抓不住，战略能力跟不上环境变化速度

4. 业绩增长靠机会和运气，没有持续增长的能力

5. 找不到战略机会点，企业资源投错方向

6. 没有核心竞争力，陷入红海价格战，战略控制点不清晰

7. 战略不更新，不迭代，不能滚动起来，没有定期年度战略规划会议

**课程收益**

1. 为企业植入战略思想，统一战略语言

2. 看清外部环境趋势，挖掘市场机会点

3. 分析自身优劣势，把握机会点

4. 制定战略意图，确定增长目标

5. 设计战略控制点，增强核心竞争力

6. 战略规划分解到组织绩效

7. 制定战略落地保障路径

**针对人群：**董事长，总经理，核心管理层

**课时：**2天（6H/天）

**课程大纲**

**1. 统一战略语言，达成战略共识**

**1.1什么是战略**

企业的成功首先是战略的成功

识别战略成功路上的绊脚石

舍不得“自杀”，就只能被“他杀”

老板的个人能力和眼光，能否替代公司的战略？

战略是在不确定的环境下，站在后天看明天

VUCA时代的战略思考

**1.2华为的战略管理**

华为的成功：从机会牵引到战略驱动

实现跨越式发展的关键成功因素

机会只给有准备的人

**1.3战略的初心和原点（愿景、使命、价值观）**

什么叫做愿景？愿景的意义是什么？

愿景就是挂在墙上的标语？

华为愿景的演变与核心价值观

愿景使命价值观是战略目标得以执行的底座和重要保障

**1.4华为战略管理框架与模型**

华为早期的战略选择并不一直都是成功的

华为的战略实施——BLM业务领先模型

战略管理的DSTE模型

BLM业务领先模型的四项基本原则

高层管理者要亲自参与战略的研讨与制定

战略制定到执行，不是一蹴而就，而是长期坚持践行

中长期战略规划SP和年度业务计划BP如何有效衔接

发现和抓住战略机会点，设计和构建战略控制点

**2. 清晰洞察市场，识别战略机会**

**2.1 BLM的起点——差距分析**

差距分析——业绩差距与机会差距

要识别处理差距产生的根本原因，而不是治标不治本

业绩差距及根因分析

机会差距及根因分析

**2.2 五看三定抓住战略机会点**

市场洞察的五个维度

所有的洞察是为了找到战略机会

看宏观：宏观环境分析，看清整体经济大趋势

看行业：通过价值转移驱动因素看行业

看客户：从客户的系统经济学来看客户和需求

看竞争：全方位分析竞争对手

看自己：多维度分析优劣势

看机会：识别大机会聚焦主航道

工具SPAN图：吃着碗里的+看着锅里的+望着田里的

**3. 明确价值主张，抓住增长核心**

构建战略控制点，建立竞争壁垒

评估战略控制指数，确定增长能力

战略制定—创新焦点，创新冒险，不创新是更大的冒险

构建创新管理机制，创新带来突破

业务设计能帮助企业有效抓住机会点

业务组合：三个成长的地平线

谁是我们的客户？

客户为什么选择我们？

商业画布模型进行业务设计

**4. 全面战略解码，确立必赢之仗**

提升战略执行力的关键因素

战略管理体系中的两次解码

战略解码的基本原则

战略解码的过程就是战略对齐，战略落地的过程

SP分解到BP，BP要分解到预算

BEM业务执行力模型

围绕战略主题，解析战略地图

年度“必赢之仗”行动计划分解

**5. 组织人才氛围，强化执行保障**

BLM业务领先模型-战略执行

建立支撑战略执行的正式组织

组织能力是战略高效且有效落地的基础

人力资本&干部助推战略实现

用氛围与激励提升组织执行力

企业经营机制：本质上是利益驱动机制，通过正确的论功行赏树立导向

**6. 有效过程监控，战略运营闭环**

战略规划的三个关键会议

战略执行过程要监控到位

厘清并明确任务关键控制节点

复盘：不断审视战略与执行的一致性，确保组织长短期收益与持续稳定发展

战略”执行复盘的三环反思