

业务领先模型 BLM 训战工作坊

课程背景：

华为为何能成为中国企业的第一名片？华为二十万人为何没有成为乌合之众？华为“力出一孔、利出一孔”依靠什么体系落地？华为如何做到先略后战？华为从战略到执行体系的构建经过了漫长的学习、模仿、创新，从复杂到简单的背后，华为的哪些经验可以值得国内企业学习？

随着客户需求越来越高，市场竞争越来越激烈，行业技术迭代越来越频密，市场机会似乎也越来越多，我们是用投机心态还是战略视野锚定机会？企业做大过程中业务越来越复杂，产品线的长度厚度宽度均在变化，人员越来越多，很多企业开始面临机会选择的困扰！战略决定企业的成败！企业也越来越需要战略视野和战略思维、战略共识和战略定力，战略规划是让企业明白胜兵先胜而后求战！但是，战略是什么？林林总总的战略方法论中如何取舍？本课程期望通过对标学习业务领先模型 BLM 并对标华为战略管理最佳实践进一步洞察战略本质以及对战略管理流程、战略规划方法论，培养企业高层战略思维，提升企业的战略领导力！

课程收益：

- 1、培养企业高层战略思维并通过战略制定与战略共识让企业看得远、看得清、看得准！

2、学习掌握如何通过战略制定与战略执行体系的立体构建，以及从战略规划到执行的全流程以及战略规划、解码和执行监控的关键方法论！为企业持续创造高收益！

3、掌握年度规划、经营分析、流程规划、组织绩效、项目运营五大核心运营工具与方法。

4、通过训战结合及团队协同直接推导出本企业的战略规划基本框架与思考结论

课程特点：

● 实战性：谈老师在华为和三家上市公司有多年高层管理实战经验并完成了几十个经营管理咨询项目，积累了大量客户现场实际案例。课程在案例分享同时采取分组实操练兵研讨方式。

● 实效性：多个成功企业真实而有用的案例在课堂上与学员分享，给学员启示。

● 实用性：多种运营管理的方法和工具传授给学员，帮助学员提升整体运营管理能力

课程时长：

2天，每天6小时

课程对象：

董事长、总经理、中高层管理干部、战略管理部门成员

课程大纲

战略导入篇：目的在于通过对企业发展历程及对战略的理解，分析战略管理对国内企业的重要价值，同时澄清战略基本定义与战略思维，形成战略的共同语言。

一、战略的驱动因素—企业经营问题与管理困惑

1. 战略的定义与本质—活下去、活得更好
2. 无共识不战略、无执行不战略
3. 企业战略规划与经营模式的思考

分享：华为战略规划与经营模式解读

二、战略的初始解剖与战略管理思维

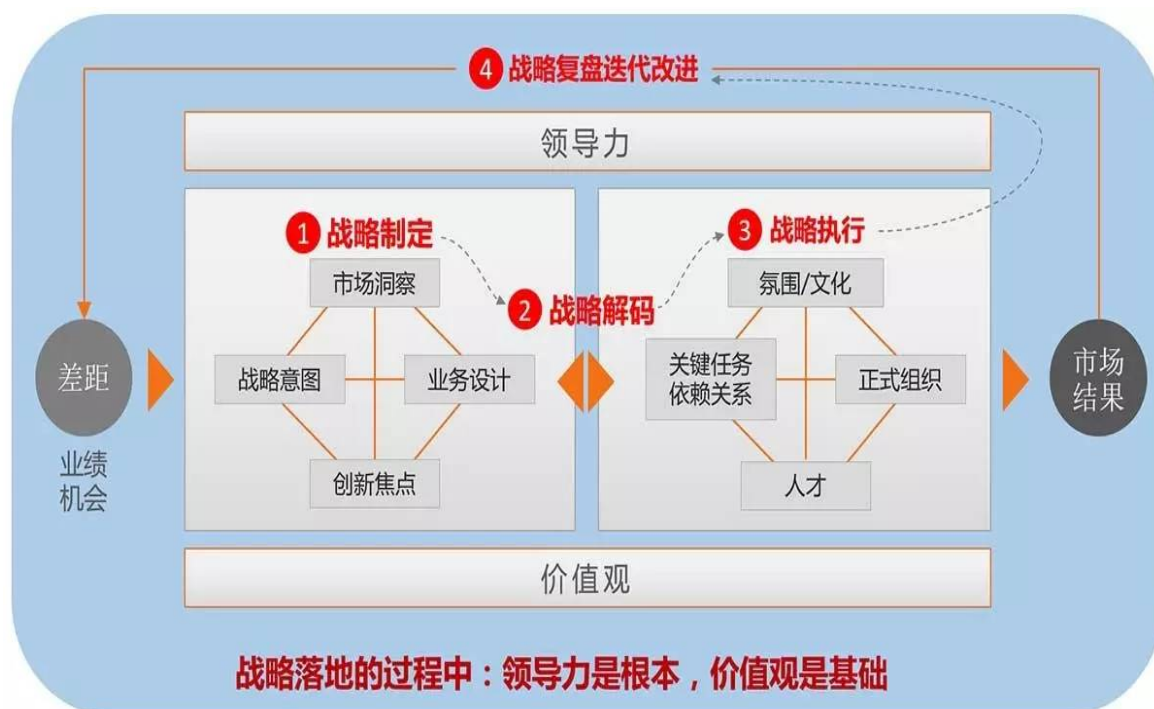
1、战略的土壤—愿景、使命及价值观

2、战略的艺术性与科学性

3、企业领导应该具备的战略思维

研讨：回顾企业发展历程及对标优秀企业确定我们的愿景使命与价值观

战略制定篇:胜兵先胜而后求战，无共识不战略、无客户不战略、无略不战，战略从虚到实必须有科学的流程保证，同时关键工具的“术”的活学活用方可得“道”



四、战略洞察与战略制定—BLM (业务领先模型)

1、什么是业绩差距？什么是机会差距？

2、差距分析的过程和方法

3、市场洞察 (五看三定)

1) 看行业/趋势：价值转移的机会和风险、识别能量场

2) 看市场/客户：对接客户战略规划；研究客户行为变化

3) 看竞争对手：分析对手现状及其战略

4) 看自己：勾画商业模式画布

5) 看机会：市场细分的原则

研讨：基于市场洞察绘制公司 SPAN 图

4、确定战略意图 (3-5 年规划目标)

1) 如何识别市场机会

2) 确定你的战略意图

3) 战略意图的常见误区

研讨：制定本企业 3-5 年战略意图

5、确定战略控制点

1) 持续有效增长来自战略控制点

2) 战略控制点的几个要素

研讨：针对某战略意图设计战略控制点

6、业务设计

1) 创新焦点：产品和技术创新方向

2) 锚定客户需求、依托并放大现有优势

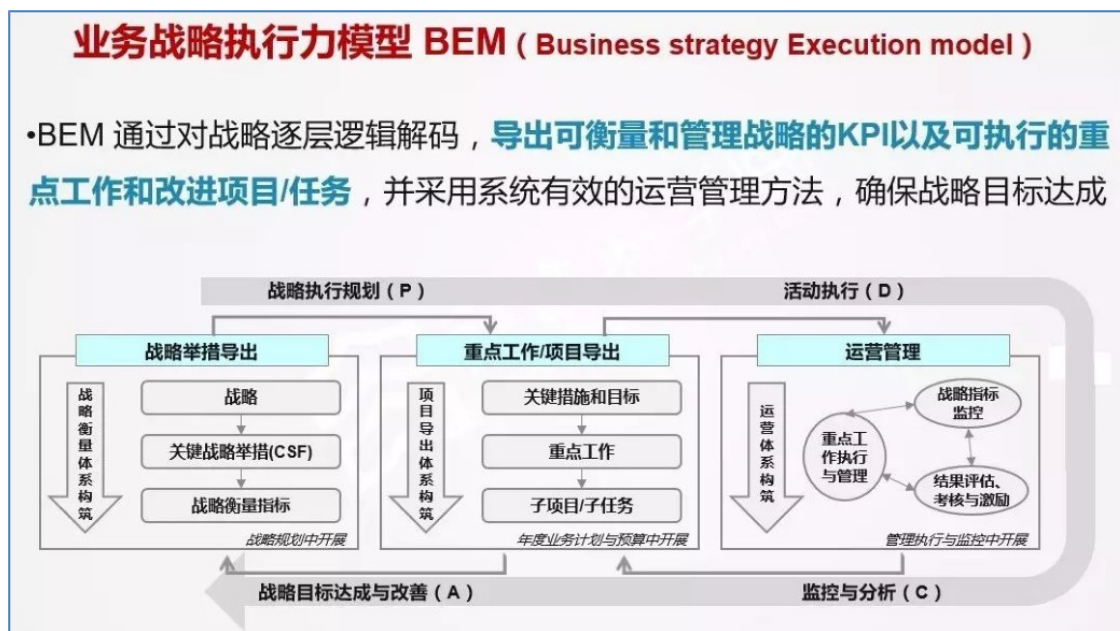
3) 业务设计案例分享

研讨：基于战略意图开展本企业的业务设计

战略执行篇：战略执行能力体系的构建决定企业战略的好坏，执行能力高低不

仅仅依赖体系构建水平，而且需要通过组织能力、流程能力、绩效能力、项目

管理能力、战略复盘能力等构建厚实的执行体系，做到知行合一，保证战略真正执行落地。



五、战略解码与落地执行体系

1. 明确战略共识及战略描述（解码步骤）
2. 从业务设计到关键任务（解码步骤）
3. 组织设计的基本原则
4. 组织能力构建与落地执行
5. 人才战略执行—根据战略和业务流布阵点兵

研讨：选择一个战略控制点订立关键任务

6. 年度经营计划的框架（BP-二次解码）
7. 年度关键措施与目标分解（解码步骤）
8. 业务入流各司其职又能相互依赖
9. 组织协同与责任共担（解码步骤）
10. 绩效管理与战略结合（解码步骤）
11. 构建战略运营管理体系框架

六、战略执行之流程规划与流程管理（事）

1. 流程的定义与流程的基本要素
2. 业务流程在经营管理中的定位
3. 如何规划并打通业务流程主航道
4. 流程型组织的设计与华为经验分享
5. 流程绩效指标设计与应用
6. 构建以客户为中心的流程管理机制

研讨：根据战略意图及差距分析确定公司流程规划

七、战略执行之项目经营

1. 项目如何承接战略—构建组织级的项目管理体系
2. 项目经营的应用场景—产品开发、重大销售、技术革新等

3. 项目经营数据管理（进度、成本、质量等）

4. 项目的数字化经营与分级决策机制

研讨：根据战略制定本企业的改进项目及产品开发路标

八、战略复盘迭代—经营分析与业绩改善

1. 经营报表体系与经营指标体系

2. 经营报表的分析与决策机制

3. 经营稽核与经营指标的监测

4. 战略节奏—月度经营分析总结

5. 组织绩效的评估与检测

九、战略执行之绩效激励机制（人）

1、战略绩效、组织绩效与个人绩效三位一体

2、绩效激励如何利出一孔

研讨：基于战略方向制定公司跨年绩效激励地图

十、战略管理组织及战略管理相关展望、课程总结