

学习华为——

以客户为中心、以目标为导向的战略管理

【课程背景】

伴随着国内经济的发展，各个行业的领军企业发展得越来越好，同时领军企业也认识到了战略规划和战略管理的重要性，成立相应的战略部推动战略规划，帮助公司制定战略方向和把握战略机会点，并有效指导公司的业务运营。

华为的发展历程都证实以客户为中心的流程化管理体系对于企业发展的价值，华为通过变革逐步构建了以客户为中心、以目标为导向的流程化战略管理体系，战略规划在华为过去 20 年的稳健且快速的发展起到了关键的作用。华为的战略管理体系在今天依然在指导和帮助华为把握未来的战略方向：“共建全联接世界：万物感知、万物互联、万物智能”，并积极努力抓住未来的战略机会点：云计算（IaaS），人工智能（AI），无线的 5G 网络等。

不过战略思考是一门艺术，战略管理是一门科学，有效的战略规划就是艺术

和科学的有机结合。完整的战略管理流程包括了战略洞察、战略制定（中长期战略规划 SP）、战略展开（年度业务计划 BP）、战略解码、战略执行和监控。通过科学的战略管理流程，可以将企业的核心管理团队的战略洞察和思考有效地分解为明确的战略机会点，并且围绕这些核心管理团队评审通过的战略机会点，用业务设计的方法转化成可落地实施的战略规划（目标、策略和行动计划），并通过科学且实用的战略解码将目标分解成组织 KPI 和高管的个人 PBC（Personal Business Commitment），通过动态的战略执行与监控将战略机会点有效转化为可落地的实际业务，并且为核心业务逐步构建战略控制点。

战略规划的核心活动就是抓住以下两“点”：1) 发现和抓住战略机会点；
2) 设计和构建战略控制点。

讲师根据 17 年从事产品开发、需求管理、产品管理、战略规划和战略管理、销售以及战略咨询工作的实践，发现国内许多企业在战略管理和战略规划中有以下问题：

◇ 关注短期规划：战略规划主要就是来年的年度计划，主要关注于短期运作性和预算事宜的规划，无法有效规划中长期的战略方向；

◇ 高层战略无法落地：高层制定的战略经常得不到落地和实施，无法上下对齐，无法让中层和基层承接战略规划；

◇ 部门间拉通不够：产线、销线和职能部门的战略规划整体规划流程欠顺畅，相互衔接和沟通不畅，无法左右拉通。每年的销售目标无法实现产线和销线的拉通；

◇ 无法闭环：整个战略执行过程欠缺一闭环流程和体系去确保战略规划确实执行；

◇ 战略部定位缺失：公司战略部对于产线和销线更像一个‘监督人’多于‘增值伙伴’，这造成彼此之间的一种对抗的关系；

◇ 战略技能缺失：战略参与人员战略规划能力较弱，缺乏资源、技能、工具、方法和模板；

◇ 无法制定合理的目标：每年的企业目标以拍脑袋为主，无法将企业目标有效分解成各个部门的目标，往往只有简单的财务目标，而没有市场目标（比如：

新产品突破，新客户突破等) ；

◇ 无法制定合理的 KPI：无法为各个部门和岗位制定合理的考核指标，部门考核指标无法和战略方向以及战略目标对齐，每年的指标往往比较固定，无法动态调整。

◇ 无法制定合理的预算：预算制定往往以往年经验和销售额为主，无法制定能

【课程收益】

◇ 了解某高科技领军企业是如何逐步构建以客户为中心、以目标为导向的战略管理体系。

◇ 了解某高科技领军企业如何建立强大的市场洞察 MI (Market Intelligence) 体系，指导公司高效发现和聚焦战略机会点，并通过业务设计的方法论对战略机会点进行深入研究。

◇ 了解顾问老师结合国内企业内化和实操后的中长期战略规划 SP 和年度业务计划 BP 的方法论、工具和目标，了解如何帮助中国企业将艺术的战略思考和战略洞察转变为可落地实施的战略规划（目标、策略和行动计划）。

◇ 了解某高科技领军企业如何有效地以目标为导向，将战略机会点高效且有效地落地，转化成公司的明星或金牛业务，这个落地过程的核心原则有哪些。

◇ 了解顾问老师结合科学的战略解码的方法以及实践的经验，将业务目标分解成组织 KPI 和高管的 PBC。

[培训特色]

◇ 实战性：讲师有产品开发、需求管理、产品管理、销售、战略规划等跨部门的工作经历，经历了某高科技领军企业高速发展过程中战略管理和战略规划的演变过程，见证了战略规划对其发展起到的关键作用，并实操和管理了多年的战略规划。

◇ 互动性：启发式教学，讲师通过案例讲解以及提问引导学员思考并反馈，激活学员间的沟通与讨论。

◇ 实用性：课程讲解中会基于实际案例展开，深入分析战略规划对公司构建核心竞争力起到的实际作用，并且会结合实际案例和演练来分享战略规划过程中实用的工具、方法和模板。

【课程大纲】

以客户为中心、以目标为导向的战略管理

1、HW 过去 29 年的跨越式发展

- ◇ HW 过去 29 年的跨越式发展
- ◇ HW 核心业务高速稳健发展，始终专注商业本质
- ◇ HW 跨越式发展的关键成功因素
- ◇ 战略规划帮助 HW 在快速发展中“走对路”

2、战略规划案例分享

- ◇ XX 公司欧洲区 3 年（2009-2011 年）发展战略（销线）
- ◇ XX 公司消费者 BG 的 3 年（2013-2015 年）发展战略（产线）

3、HW 战略管理演变过程

- ◇ HW 战略管理和战略规划历史演变过程
- ◇ 2001 年启动的年度业务计划（CBP）的背景以及问题
- ◇ 2001-2005 年市场环境和业务发展需要 HW 构建新的战略管理流程

◇ 战略规划和战略规划部门在 HW 的定位

◇ 优秀的中长期发展战略（SP）和年度业务计划（BP）对公司发展有哪些重要性

◇ 2009 年，引入业务领先模型 BLM，期望提升战略执行的领导力和执行力

4、HW 战略管理体系分享

4.1.、战略管理流程体系概述

◇ 战略管理和战略规划的核心理念

◇ 战略管理流程的五大模块

◇ 战略管理流程（DSTE）架构全景

◇ 战略规划（SP&BP）编写框架模型（五看三定模型）

◇ 中长期战略规划 SP 和年度业务计划 BP 如何有效衔接

◇ 业务战略执行力模型 BEM：通过制定合理而明确的组织 KPI 来保障战略的

落地和执行

◇ 确定组织绩效目标之战略解码

◇ 战略管理的关键活动就是做好以下两“点”：战略机会点和战略控制点

4.2.、战略洞察 (MI)

◇ 市场洞察 (MI) 之关键要素

◇ 战略洞察 (五看) 的工具和方法

◇ 看行业：价值转移驱动因素举例

◇ 看市场：用市场地图评估客户购买和决策流程

◇ 看市场：通过分解客户的完整购买行为来分析市场需求

◇ 看客户：从客户的系统经济学来看客户和需求，客户和需求是处于变化中的

◇ 看竞争：全方位分析竞争对手

◇ 看自己：用商业模式画布 (Business Model Canvas) 分析自己

◇ 输出机会点：通过 SPAN 图判断机会的优先级

◇ 战略思考和战略洞察的核心输入

4.3.、中长期战略规划 (SP)

◇ 业务设计能帮助企业有效抓住机会点

◇ “战略专题研究”流程是更加深入的业务设计，可针对现有业务或者新业务制

定创新而且深入的业务设计

◇ 价值驱动的业务设计是经过验证且有效的方法论，可用于战略专题的深入研究

◇ 战略控制点：5种竞争优势可以成为业务设计的战略控制点

◇ 战略控制点举例

◇ 战略控制点案例分享：HW无线业务通过两次转型构建了强大的战略控制点

◇ 战略控制点案例分享：HW无线业务构建战略控制点之关键成功因素KSF

◇ 中长期战略规划（SP）模板提纲

研讨一：OPPO R系列手机和华为Mate系列手机之业务设计和战略控制点分析。

4.4.、年度业务计划（BP）

◇ 中长期战略规划(SP)和年度业务计划(BP)的关系

◇ 年度业务计划BP的流程框架

◇ 年度业务计划（BP）模板提纲

◇ 年度业务计划 BP 之行动计划汇总

4.5.、战略落地和战略解码（BEM）

4.5.1、抓住战略机会点的关键要素

◇ HW 如何抓住战略机会点之案例分享

◇ HW 抓住战略机会点之关键要素

◇ 战略落地思路：通过战略管理流程推动战略高效且有效地落地

◇ 从“虚”到“实”：战略到运营逐层分解

◇ 以客户为中心的流程化战略与运营管理体系

4.5.2、价值创造决定价值分配(KPI 制定)

◇ 核心原则：价值创造决定价值分配

◇ 每个运营驱动因素以及价值都会受到公司各个层级实施的战略和关键举措的

影响

◇ 财务和价值驱动业务设计相挂钩，业务设计的组成部分是选择能够创造价值

的投资的基础

◇ 价值驱动树状图——与业务设计相挂钩

◇ 价值驱动树状图——与 KPI 相挂钩

◇ 将最为至关重要的 KPI 汇集在一起，建立管理仪表盘

4.5.3、战略解码步骤和方法（BEM）

◇ 战略管理体系中的“两次战略解码”

◇ 业务战略执行力模型 BEM

◇ 引入 BEM 方法的效果：极大提升战略执行和落地

◇ BEM 战略解码逻辑

◇ BEM 战略解码“六步法”

◇ 第 1 步：明确战略及战略描述

◇ 第 2 步：导出中长期关键战略举措（CSF）

◇ 第 3 步：导出战略衡量指标

◇ 第 4 步：年度业务关键措施&目标导出

◇ 第 5 步：年度业务关键措施&目标分解

◇ 第 6 步：年度重点工作导出