

人人都要有战略思维

——学习华为 BLM 战略到执行模型

课程背景：

学习标杆，与巨人同行，从危局迈向重生、从平庸走向优秀，从优秀迈向卓越。华为不仅仅是世界 500 强企业，在短短的 30 年时间里从投资 2 万元到 2019 年实现销售收入达 8500 亿元的世界级通信企业，持续保持行业全球领先。近几年在全球经济衰退、国内经济增长低迷的复杂经济形式下，华为靠什么在如此激烈的竞争环境下逆袭发展，是什么管理基因推动企业的持续增长？正如任正非说：“管理第一，技术第二；我们正走在西方的路上；华为管理没有秘密，任何人都可以学，都可以学的会”。同时，华为的观点认为，战略思维能力，是所有企业管理层必须具备的一项核心能力，这样才能保证战略一致性，力出一孔，利出一孔。课程主要内容是介绍华为如何应用 BLM 模型，从战略制定与执行打造战略性高绩效管理系统，它的成功实践将给你带来全新的启发和思考。

课程收益：

- 1、掌握 BLM 模型的通用流程、工具、方法及模板，学习华为的成功实践。
- 2、掌握组织执行力提升的关键因素。
- 3、站在老板角度和公司立场来看待问题，凡事从公司大局、业务角度出发。
- 4、要关注部门、团队和整个企业的需求，着眼宏观，而非微观。
- 5、要有长远眼光，看到两年甚至未来的业务发展，而不是紧盯着下一季度的业务目标。

课程模型：



课程时间：1天，6小时/天

授课对象：企业总经理、副总、总监、经理、主管、各级中基层管理人员、新

提拔的从专业人才转型到管理人员、后备干部等。

课程内容

第一讲：BLM 业务领先模型介绍

1. BLM 基本原则

- 1) 战略是不能被授权的-领导力贯彻战略制定与执行的全过程
- 2) 差距为导向-集中力量解决关键业务问题
- 3) 战略与执行紧密整合-重在结果
- 4) 组织学习是持续不断的过程-学习型组织建设

2. BLM 成功的四个核心要素

- 1) 战略是方向

- 2) 执行是核心
- 3) 价值观是基础
- 4) 领导力是根本

第二讲：BLM模型的战略描述

BLM模型中战略制定要点

1. 市场洞察：核心五看
2. 战略意图：目标制定
3. 创新焦点：业务组合
4. 业务设计：商业模式

案例分享：华为公司管理实践中的典型系列案例

第三讲：战略解码

1. 战略闭环管理
2. 什么是战略解码
3. 管理者在战略解码过程中的作用
4. 战略解码的核心步骤
 - 1) 财务层面
 - 2) 客户层面
 - 3) 内部运营层面
 - 4) 学习与成长层面
 - 5) 构建各层级战略地图

案例分享：华为公司的典型案例及应用经验

第四讲：战略执行四维核心要素

一、关键任务

- 1.明确产品线的3年战略目标
- 2.厘清第一年的年度差距
- 3.制定需要完成的关键任务清单（责）
- 4.分析需要的关键资源并如何做出年度资源的预算（权）
- 5.匹配绩效指标（KPI）来评价（利）

案例分享：华为公司管理实践中的典型系列案例及应用经验

二、正式组织管理

1. 华为全球化组织发展阶段
 - 1) 捕捉市场机会个人英雄到“狼狽组织”
 - 2) 从“狼狽组织”到“铁三角”
 - 3) 一线呼唤炮火“班长的战争”
2. 从战略到运营闭环管理——绩效管理
 - 1) 组织绩效管理流程
 - 2) 组织绩效目标制定的总体思路
 - 3) 组织绩效结果管理应用
 - 4) 流程绩效管理
 - 5) 个人绩效管理 PBC

案例分享：华为公司管理实践中的典型系列案例及应用经验

三、人才管理

1. 战略执行对人才的要求：选-育-用-留
2. 战略需求决定人才需求及管理过程

3. 人才金字塔

4. 干部管理全流程体系及干部业务能力建设框架

1) 上甘岭出将军，将军是打出来的

2) 干部选拔三优先原则

3) 干部能上能下，能左能右，坚持末尾淘汰

案例分享：华为公司管理实践中的典型系列案例及应用经验

四、文化与氛围管理

1. 员工行为规范

2. 员工对工作环境的感知

3. 文化价值观的宣导与传播

案例分享：华为公司管理实践中的典型系列案例及应用经验