

华为战略规划到执行

【培训课时】 : 1天 / 6小时

【培训老师】 : 邓斌老师

【课程价值】 :

- ✚ 学习战略仪表盘，选择适合自己企业的战略原型
- ✚ 学习华为如何输出战略规划（SP）
- ✚ 学习华为如何输出年度商业计划（BP）
- ✚ 学习华为如何分解战略到部门组织绩效/个人绩效
- ✚ 学习华为如何把战略管理工作常态化、日历化

【课程大纲】 :

课程概览：

- ✚ 华为战略管理全景图：SP → BP → 组织绩效 □ 个人 PBC

第一模块· 战略的认知：战略仪表盘

- ✚ 战略管理在企业管理中所在的层级
- ✚ 战略的挑战：刺猬型思维 vs 狐狸型思维

- ✚ 战略的维度：空间维度 + 时间维度
- ✚ 测一测：你的战略是什么？
- ✚ 战略仪表盘：五种战略原型
- ✚ 五种战略原型对应的领导者思维模式：做大、求快、抢先、协调、求存
- ✚ 五种战略原型：领导者分别问下属什么问题？
- ✚ 战略组织能力构建视角：信息管理、创新方式、组织结构、文化、领导力
- ✚ 小结：在战略方面，任正非从毛泽东思想学到什么？

第二模块. 公司战略规划 SP : BLM 模型

- ✚ 战略规划（SP）和年度商业计划（BP）的本质区别
- ✚ 珠峰之旅：战略规划四要素
- ✚ 华为：几乎每一个重大历史关口，都做出正确的战略选择
- ✚ 2003年，华为为什么启动自上而下的战略规划？
- ✚ 业务领导力模型 BLM：华为战略规划的核心工具
- ✚ BLM 的四项基本原则
- ✚ 差距分析是战略规划的起点和终点
- ✚ 战略制定、战略执行是战略互锁的两环
- ✚ 领导力、价值观是战略规划的两道堤坝

- ✚ 差距分析——业绩差距 vs 机会差距（华为实践：差距分析六维度）
- ✚ 战略制定——市场洞察、战略意图、创新焦点、业务设计
- ✚ 市场洞察：华为实践的“五看三定”
- ✚ 战略意图：使命愿景、战略目标、近期目标（华为实践：战略意图五维度）
- ✚ 创新焦点：业务组合（三度地平线）、创新模式
- ✚ 业务设计：1.客户选择 2.价值主张 3.价值获取 4.活动范围 5.战略控制 6.风险管理
- ✚ 战略执行——关键任务/依赖关系、氛围与文化、正式组织、人才
- ✚ 领导力——领导技能、领导素质、领导风格（华为实践案例：任正非、余承东）
- ✚ 价值观——什么钱不能赚？谁是公司的焦点人物？（华为实践：深夜打车的任正非 vs 华为礼宾车队）
- ✚ 业务领导力模型 BLM 小结

第三模块·公司年度商业计划 BP：BEM 模型

- ✚ 战略规划和年度商业计划谨防“Nike 曲线”

- ✚ SP 向 BP 输出的桥梁：战略解码
- ✚ 为什么战略制定之后，还需要战略解码？
- ✚ 战略解码的重要输入
- ✚ 战略解码的核心输出
- ✚ 战略解码的三种主要方法
- ✚ 华为战略解码方法：BEM（业务战略执行力模型）
- ✚ BEM 战略解码的四项基本原则
- ✚ BEM 总体框架和逻辑关系
- ✚ BEM 战略解码“六步法”
- ✚ 华为年度商业计划(BP)

第四模块· 部门组织绩效/个人绩效：PBC 指标

- ✚ 从年度商业计划 BP 到组织绩效
- ✚ 部门战略解码的五个步骤
- ✚ 部门指标责任分解矩阵
- ✚ 组织绩效管理五项基本内容：
 1. 设定组织责任中心
 2. 组织绩效 KPI 指标设计

3. 目标值设定
4. 绩效结果评估
5. 绩效结果应用

🚩 从组织绩效到个人绩效：绩效述职、个人绩效承诺 PBC

🚩 基于战略需要的干部选拔和淘汰

第五模块. 华为战略规划到执行流程：DSTE

🚩 DSTE 是流程，而非模型工具

🚩 华为 DSTE 流程：全景逻辑

🚩 DSTE 三大内容模块：战略规划、年度商业计划、管理执行与监控

🚩 DSTE 流程：关键决策点、评审点

🚩 战略规划日历（SP）拆解

🚩 年度商业计划日历(BP)拆解

🚩 管理执行与监控日历（M&S）拆解

🚩 DSTE 流程精髓（两个输出 + 两个闭环）

华为战略规划到执行课程小结：

🚩 目标与能力的平衡，即为战略