

## 基于战略目标实现的管理变革

**【课程背景】** 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，唯有努力工作才能获得机会”。华为 30 多年坚持通过战略、流程性组织、干部与人才管理、文化等角度系统性的开展各项管理变革达成公司的战略目标，通过规则的确定性来应对任何结果的不确定性。本课程对标华为公司，帮助学员全方面的系统性的理解和掌握变革的理念、方法和工具，从而更好推动企业管理变革落地实施，增强企业的竞争力和竞争优势。

**【课程收益】** 借鉴标杆公司近 30 年的管理变革实践经验，统一中高层管理团队的变革意识、方法和工具，提升各级管理者的管理变革技能，确保公司管理变革更好的落实与实现公司的战略目标。

**【课程时间】** 2 天

**【授课对象】** 企业负责人、中高层管理者及变革管理者

**【授课方法】** 理论讲授(40%)+问题与案例分析、分组研讨(60%)

**【课程大纲】**

**第一部分：WHY/企业为什么要变？—战略目标实现的必然要求**

## 第一讲：商业竞争的动荡科技时代，不确定性成为新常态

### 第二讲：通过规则的确定性来应对结果的不确定性

- 1、战略方向的不确定性
- 2、客户需求的不确定性
- 3、人性变化的不确定性
- 4、组织思想的不确定性

### 第三讲：聚焦商业底层逻辑：客户需求/尊重人性/管理变革

- 1、客户需求：管理变革的内在源动力
- 2、尊重人性：激发欲望与控制弱点
- 3、管理变革：熵-熵增-熵减-耗散

【案例解析】HW 持续有效增长推进的管理变革历程(1998-2019 年)

## 第二部分：HOW/如何变？—战略目标实现的关键要素

### 前言：基本原则

- 1、开放、妥协、灰度
- 2、战略决定业务、业务决定流程、流程决定组织
- 3、先僵化、后优化、在固化

### 第一讲：培育变革基因—统一思想

【说明】通过统一组织思想文化的变革来应对组织思想变化的不确定性

- 1、思想文化是一种规则利益，具有多样性
- 2、思想权文化权是一个管理者最大的权利
- 3、组织思想文化的变革是管理变革的基础

#### 4、持续管理变革文化氛围塑造的方法工具

【案例解析】HW 公司管理变革基因的培育，HW“文化符号”解析

### 第二讲：战略管理变革—力出一孔

【说明】战略管理/DSTE 流程体系的确定性来应对未来战略方向变化的不确定性

1、战略基本正确，组织必须充满活力

2、战略不仅有灵魂，更要有方法工具

3、力出一孔，利出一孔

4、战略管理流程 DSTE 与战略规划方法论 BLM 模型实践

❖ 统一流程：DSTE 战略管理架构

❖ 统一方法：BLM 业务领先模型

❖ 统一目标：SP（3-5 年战略）-BP(年度)-KPI（组织绩效）-PBC（个人绩效）管理实践

【案例解析】HW 公司 DSTE-BLM 模型应用实践要点

### 第三讲：业务流程变革—端到端流程性组织

【说明】基于端到端流程系统建设规则的确定性来应对客户需求变化的不确定性

1、端到端业务流程介绍

❖ 研发体系：价值实现(IPD)规则

❖ 销售与交付：价值变现（LTC）规则

❖ 售后服务：从问题到解决（ITR）规则

2、关键流程设计与优化方案

3、打造以客户需求为中心的流程性组织

- ❖ 铁三角：客户关系 AR-解决方案 SR-交付团队 FR
- ❖ 让一线呼唤炮火,班长的战争，军团制

【案例分享】HW 公司流程性组织管理变革实践分享

## 第四讲：人才管理变革—利出一孔

【说明】价值创造、价值评价和价值分配规则的确定性来应对人性变化的不确定性

### 1、以客户为中心的价值创造规则

- ❖ 创造价值要素：劳动、知识、企业家、资本
- ❖ 价值创造模式：技术、资金、人才、管理
- ❖ 坚持以满足客户需求的创造价值发展体系

### 2、以责任结果为导向的价值评价规则

- ❖ “正向考绩”与“逆向考事”结合
- ❖ 组织绩效考评(KPI)
- ❖ 个人绩效考评(PBC)

### 3、以奋斗者为本的价值分配规则

- ❖ 资本所得与劳动所得
- ❖ 获取分享制：工资、奖金和 TUP/股权
- ❖ 物质激励与精神激励

【案例解析】HW 利出一孔，价值创造-价值评价-价值分配规则应用实践

## 第三部分：企业管理变革实践八步法

第一步 营造足够的变革紧迫感

第二步 组建管理变革领导团队

第三步 树立明确的愿景战略

第四步 沟通并传播变革愿景

第五步 及时移除变革阻力

第六步 系统规划并取得短期成果

第七步 促进变革的深入

第八步 固化变革成果，形成制度并融入文化