

## 从战略到执行，让每一个业务单元都成为有效增长的发动机

### ——解密华为战略管理之道

#### 课程背景

你们公司是否在战略管理方面面临如下困境？

困境一：缺乏方法论。目标制定陷入“四拍”死循环（年初老板拍脑袋定目标、员工拍胸脯保证、年底员工完不成拍屁股走人、最后老板拍大腿后悔）；

困境二：目标不清晰。员工不清楚公司未来方向和长远目标，“日复一日”做着重复的工作，工作没有重心，对未来比较迷惘；

困境三：上下难共识。战略只在老板和少数高管的脑袋里，无法“同频共振”，未实现“同一个愿景，同一个声音”；

困境四：落地没路径。“挂在墙上的口号”，缺乏清晰、可落地的战略落地路径和方法；

困境五：执行无闭环。经营指标和年度经营计划未构建“自上而下层层分解，自下而上层层支撑”闭环体系；

困境六：员工无动力。未设计导向战略成功的组织绩效及奖金包，战略规划与绩效激励脱节；未构建“人人头上有指标，人人头上有蛋糕”的无依赖的压力和动力传导机制；

#### 课程收益

价值一：学习如何“做正确的事”（战略）；

价值二：学习如何“把事做正确”（执行）；

价值三：掌握从战略到执行的闭环体系和实战经验；

#### 课程特点

● **“三讲、三不讲”**：“三讲”——讲真话、讲实话、讲有用的话；“三不讲”——微信头条上的不讲、教科书上的不讲、人云亦云的不讲；

● **实战性**：“在战争中学习战争”，不玩高深理念，强调训战结合，紧扣行业特质，真正帮助学员“听得懂、学得会、用得着”，有非常强的实战指导性和操作针对性；

● **系统性**：从“道、魂、术、器、法”等层面层层解析，步步落地，从宏观到微观，全方位的提升学员系统和框架思维，构建立体的知识架构；

● **咨询式授课**：采取“案例解析+思维引导+工具落地+行动计划+现场辅导”五位一体咨询式培训模式，真正让学员拿到行动方案，让学员学了就能用，用了就见效。

**课程时长**：2天，6小时/天

**课程对象**：企业经营管理团队、中层干部、核心骨干等；

**教学方法**：训战结合、全程互动、案例丰富、现场实操；

## 课程大纲

### Day 1

#### 第一篇 战略制定：战略生成环节的深度思考

##### 1、价值观导向：华为的核心价值判断

- 1.1、核心价值观是华为的胜利之本；
- 1.2、华为公司的核心价值主张；
- 1.3、以奋斗者为本，让听得到炮声的人来决策；

##### 2、差距分析：BLM是以“差距”为始，又以弥补“差距”为终的方法

- 2.1、业绩差距与机会差距；
- 2.2、差距是制定战略的初衷；
- 2.3、市场是规划的起点，差距是规划的结果
- 2.4、“双差”分析与战略目标设计；

##### 3、战略制定：BLM模型“战略”部分详解

- 3.1、战略意图：战略思考的起点；
- 3.2、市场洞察：决定战略思考的深度；
- 3.3、创新焦点：将创新作为战略思考的焦点；
- 3.4、业务设计“五看”：战略思考要归结要业务设计；

3.5、战略生成“三定”：输出机会点和中长期战略规划；

## 第二篇 战略制定：战略生成环节的深度思考

### 4、战略解码：从战略到运营的层层分解；

4.1、战略的务实和务虚；

4.2、战略解码的价值和意义；

4.3、六西格玛质量管理方法——华为战略解码的神奇工具；

### 5、华为战略解码实践；

5.1、价值创造决定价值分配；

5.2、华为战略解码的意义；

5.3、华为的 PBC 个人绩效管理；

5.4、华为人如何升职和加薪；

### 6、华为把控战略机会点的核心要素

6.1、一定要有一片市场；

6.2、心朝一处想，力才能向一处使；

6.3、华为的“五看三定”战略管理框架；

6.4、华为的“五大级别”团队组织能力；

6.5、“专利组合+客户关系”的复合战略控制点；

## Day 2

## 第三篇 战略执行：为什么 BLM 模型可以连接“战略”和“执行”

### 7、高效执行力才是最终的生产力

7.1、“战略”与“执行”哪个更重要；

7.2、为什么战略无法落地；

7.3、为什么 BLM 模型可以连接“战略”和“执行”；

7.4、华为执行理念；

### 8、战屡执行：BLM 模型“执行”部分实操

8.1、关键任务：战略解码确定关键任务；

8.2、组织体系：战略执行的坚实保障；

8.3、人才供应：打造核心人才供应链；

8.4、氛围文化：全力创造价值的企业文化；

## 第四篇 战略复盘：先僵化，后优化，再固化

### 9、战略复盘：战略落地闭合的最后一环

9.1、灰度管理：坚持开放、妥协、灰度；

9.2、制度化管理：企业要实现流程化、制度化、规范化；

9.3、不断改良，先立后破，无穷逼近合理；

9.4、华为战略转型及其战略目标近乎 100%达成的真相何在

9.5、先僵化，后优化，再固化；

### 10、领导力驱动：战略不能被授权，领导力须贯彻始终

10.1、领导力是企业战略成功的关键要素；

10.2、华为的领导力模型；

10.3、任氏领导力的思想基础——辩证法；

10.4、领袖的作用是方向感，在不确定性中给出确定性判断；

10.5、领导者要加强战略集中度，集中力量打歼灭战；

### ——课程总结——

**课前要求：**请企业准备课堂案例，小班教学，每班人数控制在 30 人以内。