

向华为学习从战略到执行

中国管理科学研究院教授讲师：高思禄

课程背景

企业在发展的历程当中，本身就是一个不断克服困难的过程。今天我们面对的是疫情，明天我们可能要面对更多的危机，比如经济危机、行业危机、企业危机。辉煌的背后是苦难，企业只有一条路，从苦难走向辉煌，面向困难和危机。不管疫情有多么困难，总有战胜的一天。

战略这个话题对中国人来说不太擅长，我们比较擅长的是跟随，但是，现在跟随也是很难的，尤其是在疫情期间，又如何去跟随客户，去跟随这个时代的变化？另外，战略执行同样是很困难的话题，我们接触过几百家企业，超 95% 的企业没有做好战略的落地管理，大部分企业缺少一套从战略规划到执行的流程和机制。

为此，本课程将从五个方面深入全面介绍华为的战略能力建设，与大家分享最真实、最实战的华为经验，帮助企业攻坚克难，度过当下疫情的特殊时期，也强化抵抗未来不确定风险的能力。

课程目的：

- ★华为风险管理解析
- ★华为战略业务创新
- ★华为从战略规划到执行的流程和管理体系

★应对风险的华为预算管理机制

★华为通过经营分析将目标变成结果

课程对象：董事长；总经理；企业中、高层管理者

课时数量：1天6小时/天

课程大纲：

第一章：华为战略规划之风险与危机管理——华为风险管理解析

一、风险的类别

- 1、企业发展经历的风险
- 2、企业会面临的一些风险种类

二、从案例中学习华为的风险管理

- 1、2002年华为的冬天
- 2、区域：日本代表处
- 3、美国实体清单

三、如何减小风险

- 1、企业愿景使命与核心价值观管理
- 2、企业架构管理（业务架构、应用架构、信息架构、技术架构）
- 3、战略：业务组合与资源配置（碗里、锅里、田里、天上）
- 4、稳健的财务管理（业务盈利要求，财务储水池）
- 5、风险与危机管理流程与管理机制

四、如何识别风险并给出措施

- 1、战略规划时，识别风险并给出措施
- 2、规避、承受、利用、减小、分担

五、如何面对危机

- 1、经营哲学与理念（向衡水中学学习）
- 2、危机和忧患意识
- 3、组织活力管理，去除懈怠
- 4、企业使命感与凝聚力塑造
- 5、企业 IT 系统建设与推行
- 6、客户关系：患难见真情

第二章：通过创新，实现企业跨越式增长——华为战略业务创新案例

一、华为的创新理念和实践

- 1、他们的困惑是……
- 2、传统企业的局限性，如何把握未来发展的巨大机会
- 3、在创新中发展，在发展中创新
- 4、华为的企业创新理念和实践
- 5、失败，都是对创新的误解

二、创新和战略规划的关系

- 1、创新是战略规划的基本特性
- 2、新洞察：从内部视角、产品视角到外部视角、生态视角
- 3、华为市场洞察的生态型视角，抓住产业价值领域
- 4、创新焦点：三个典型的创新方向
- 5、市场创新：华为如何从农村走进城市
- 6、业务模式创新

7、运营创新

三、创新管理的若干问题及建议

- 1、创新管理的若干问题
- 2、创新管理的误区
- 3、创新管理的建议

第三章：让每个业务单元都成为业务的发动机——华为从战略规划到执行的流程和管理体系

一、企业痛点

- 1、集权
- 2、放权

二、让每个业务单元都成为业务的发动机

- 1、华为放权案例
- 2、战略制定权如何放权
- 3、产品线端到端管理机制如何运作
- 4、战略管理体系如何构筑
- 5、战略规划方法：BLM 模型
- 6、组织结构重塑：总部和一线关系
- 7、变革路标：流程架构与战略规划驱动

第四章：直面风险、长期增长——应对风险的华为预算管理机制

一、华为成功背后的财经密码

- 1、从华为上空掠过的“黑天鹅”事件
- 2、经历“黑天鹅”后华为的财务表现

3、华为增长的秘诀

二、直面风险的预算管理机制

1、不在非战略机会点上消耗战略竞争力量

2、预算过程中如何管理风险

3、考核指标设置牵引长短期利益平衡

三、不确定性下的预算执行

1、经营目标 VS 预算

2、预算与目标之间的管理

3、基于业务计划预算资源投入弹性管控机制

4、做好经营管理的建议

第五章：经营分析会是为了打胜仗——通过经营分析会将目标变成结果

一、经营分析会的三大通病

1、经营分析会不直面血淋淋的差距和问题

2、经营分析会不找根本原因

3、经营分析会不建流程

二、高效经营分析会怎么开

1、重视价值

2、主题议题

3、流程

三、经营分析会五条具体操作建议

1、每月固定时间+月初尽快开

2、在一线战壕里开

3、上下一级代表参加+中场换人

4、根因=阻止问题+达成目标+能执行的方案

5、记分牌+次月回顾+质量运营部

课程总结与现场交流