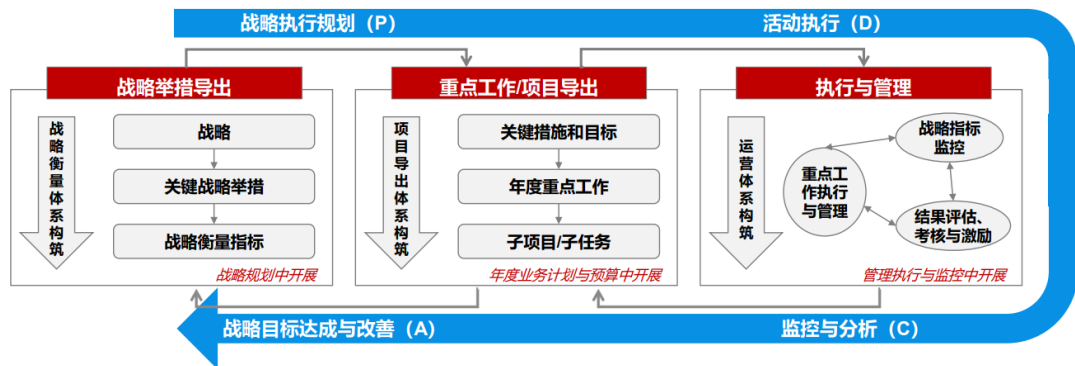


对标华为，建立业务领先的战略管理体系

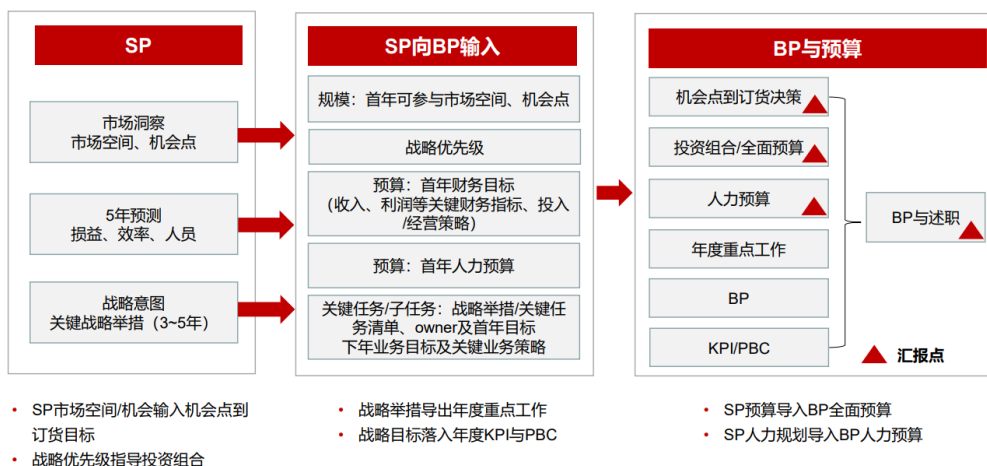
【课程背景】

不能落地的战略是无效的，公司的战略规划需落实在年度业务计划和预算中（战略解码），形成可以监控和衡量的指标与事项进行闭环管理，而基于平衡计分卡战略解码方法是一种较为实用的战略落地管理工具。在战略目标的牵引下，从财务、客户、内部流程以及学习与成长四个层面对战略进行基于组织结构的自上而下的垂直分解。从公司到部门再到岗位，保证责任层层落实，落实部门对上级目标的承接和责任，为个人绩效承诺的确定提供依据，从而保证纵向承接的一致性。

华为通过 BEM (Business strategy Execution model)，对战略逐层逻辑解码，导出可衡量和管理战略的 KPI 以及可执行的重点工作和改进项目/任务，并采用系统有效的运营管理方法，确保战略达成。



在这个 BEM 的过程中，值得我们借鉴的是华为对于平衡计分卡在这套体系里面的灵活应用的模式：用平衡计分卡的管理思维来衔接战略规划（SP）到业务规划（BP），用平衡计分卡对战略举措进行校验和调整，在这个基础上形成部门关键考核指标与事项（KPI），经过部门分解，形成各级员工的各人绩效承诺书（PBC）。



平衡计分卡的使用切忌生搬硬套，它最大的作用是为了校验关键战略举措是否均衡的问题，通过对战略举措进行综合衡量评估后，形成较为合理和科学的部门组织绩效指标关联体系，而不是简单的指标和考核要求的堆叠。

我们在使用 BSC 这个工具在进行目标制定时，一定要注意战略举措落地对应的输入、

输出、活动、收益四个维度的内容，从而形成战略举措的关键成功要素，由关键成功要素导出指标库。没有这个过程而导出的 KPI 指标是“苍白无力”的。

讲师会系统介绍华为战略制定到战略落地的全流程，并结合公司目前情况做案例举例，通过对标的方式帮助公司找到目前 BSC 应用的问题，并在具体工具使用上给与一定的启发和示范。

【参课对象】

企业中高层管理人员、战略流程运营管理体系人员

【课前准备】

- 1、公司目前的战略管理流程和运行机制
- 2、公司今年关键的战略举措以及对应的分解指标
- 3、某一级部门和他下属分管的二级部门的年度考核指标
- 4、公司目前绩效考核模式（频次、奖惩规则等）
- 5、公司在运行战略管理流程时遇到的具体困难和问题

【课程收益】

- 1、对标华为战略管理体系，了解平衡计分卡在华为战略管理体系中的作用以及落地使用模式；
- 2、掌握从战略举措制定、结构战略举措的关键成功因素、形成关键指标的系统性战略落地思考的方法，结合本公司实际案例，检查我们的战略举措从制定到形成指标之间有哪些可以优化的点；
- 3、对于平衡计分卡的四个层面做深度的解读与案例展示，让参训学员夯实对于平衡计分卡这个工具的理解，掌握指标设置的关键因素；
- 4、了解华为战略绩效与干部管理的方法；

【课程大纲：1天】

课前引导 1：华为的“价值客户+价值区域+价值产品”管理思路对我们的启发

课前引导 2：战略要解决什么问题？

第一章：华为战略方法论概述

1、理解战略：平衡计分卡在战略管理金字塔中的位置

案例：华为的核心竞争力与华为战略

2、华为战略管理体系内容；

案例：华为 DSTE 战略规划到执行流程

3、华为 BLM 模型介绍

案例：华为无线扩张战略

第二章：平衡积分卡与华为战略解码实战

1、平衡计分卡的深度解析

- 1) 平衡计分卡概述
- 2) 平衡计分卡使用的常见误区
- 3) 平衡计分卡四个层面的深度解读以及应用举例

2、华为基于平衡积分卡的 BEM（战略解码）流程

- 1) BEM 的流程概述
- 2) 从战略规划到年度业务规划
- 3) 平衡计分卡对战略举措检验与衡量

案例：公司目前平衡计分卡与战略地图点评

4) 从业务规划到部门组织绩效与个人绩效

案例：华为铁三角的绩效考核指标

3、战略运营是平衡计分卡落地的重要保障

第三章：平衡积分卡的闭环—战略绩效与激励管理

1、从战略到组织绩效；

2、从组织绩效到个人绩效；

3、华为典型的激励模式分享