

战略解码-华为等公司战略落地利器

实力主讲：秦杨勇 管理咨询顾问

（一）课程背景

VUCA 时代对企业战略解码等提出诸多新的要求，如何适时地开展差距分析与环境扫描？如何滚动修订公司、SBU 与职能等多层级的战略规划？如何将战略规划转化为企业的年度经营计划？如何实现公司战略规划与年度经营计划、财务预算、绩效考核的无缝隙链接？如何把公司战略转化为实现公司内部各部门、各单位的目标并实现高效协同？如何打造从战略到执行的管理流程？如何对战略与年度经营计划的适时监控，提升公司整体的战略执行力？……所有这些必然会成为众多中国企业高级经理们关注的重要管理议题之一。

管理咨询顾问将与您分享国际与国内企业从战略到执行的成功经验，与您探讨如何开展战略解码，掌握战略地图在战略解码中的实战技巧，将与您探讨：

- ✓ 如何开展企业内外部战略环境扫描分析？
- ✓ 如何理解企业战略三个层级以及多层级战略演绎的侧重点？
- ✓ 运用战略地图来规划并描述、解码公司、SBU、职能层级的战略？
- ✓ 如何运用 BSC 实现战略规划与年度经营计划、财务预算、绩效考核的无缝隙链接，
- ✓ 如何构建一个卓越的战略管理体系对战略过程进行监督、评估、控制与修订？
- ✓ 如何有效地设计战略中心型组织，实现对组织战略执行有效管控？
- ✓ 如何运用战略地图与 BSC 实现企业战略落地执行的有效监督与控制？

.....

（二）课程收益

- ✓ 对企业战略解码的重新再认识与思考
- ✓ 与管理咨询专家进行思想碰撞和交流
- ✓ 学习了解企业从战略到执行的实践案例
- ✓ 掌握战略地图与 BSC 在战略解码中的运用



(三) 课程大纲

	战略解码-华为等公司战略落地利器（标准时间安排：12 小时、2 天）
1	第一部分 企业从战略到执行解决方案 互动：企业管理核心是什么 ✓ 企业为什么需要战略解码？ ✓ 战略、计划、预算、考核、监控的一致性 案例：华为公司 DSTE (Develop Strategy To Execution) 案例：华润集团 6S 战略管理体系 案例：长安汽车 CS15333 战略管理体系
	✓ 公司战略解码的五大操作步骤 第一步 差距回顾与战略环境分析 第二步 多层级滚动战略规划 第三步 编制年度业务计划，链接预算 第四步 确定各单位/部门的《业绩承诺书》 第五步 战略执行监控、评估与审计 案例：为何华为在 2017 年年报中明确提出要引入平衡计分卡，推动战略解码？
2	第二部分 差距回顾与战略环境分析 ✓ 主要输出成果：《经营差距回顾与战略环境分析》模板 ✓ 差距回顾与战略环境分析（KPI与重点工作任务） ✓ 公司经营优势与劣势总结 ✓ 公司外部环境分析 ✓ 公司机遇与威胁总结 ✓ 综合分析与战略启示 案例：华为公司 BLM (Business Leadership Model) 中市场洞察的 5 看 课堂练习：差距分析与战略环境扫描、战略启示
3	第三部分 公司战略滚动修订 ✓ 主要输出成果：《企业战略规划报告》（年度滚动修订版）模板 ✓ 公司层面战略规划 公司使命、价值观与愿景；总体战略目标设定；业务组合战略规划；产业协同战略规划；编制关键战略举措与战略推进计划；战略实施保障措施 案例：华为公司的终极目标、战略目标与近期目标 案例：华为公司的 SPAN 分析三层面业务规划 ✓ SBU 层面战略规划 SBU 使命、价值观与愿景；SBU 基本战略目标；SBU 市场细分与业务增长路径识别；客户价值主张分析；关键战略举措与战略推进计划；战略实施保障措施 案例：华为公司 BLM (Business Leadership Model) 中业务设计 ✓ 职能层面战略规划 职能愿景；设定部门基本战略目标；识别部门关键战略举措；编制战略推进计划 课堂练习：使命与愿景、业务组合分析、三层面业务规划

4	第四部分 分解并编制年度经营计划 ✓ 主要输出成果：《年度业务计划书》模板 案例：某无人机公司《年度经营计划书》 ✓ 战略地图与BSC是如何滚动演绎战略与年度经营目标与计划？ ✓ 年度经营目标与计划滚动修订 第一步 明确年度经营目标与计划问题清单；第二步 公司使命与愿景年度检讨与修订；第三步 年度公司财务类目标滚动设定；第四步 年度公司增长策略与客户类目标设定；第五步 年度公司内部运营类目标设定；第六步 年度公司学习成长类目标设定；第七步 运用差距分析法编制行动计划；第八步 公司年度经营目标与计划定稿 案例：法国LILLE（中国）年度经营目标与计划分解 课堂练习3：模拟战略地图、战略地图、BSC、行动计划表
5	第五部分 下达各单位/部门的《业绩承诺书》 ✓ 年度经营计划与财务预算关系 ➢ 营销业务部门：收入预算、成本费用预算、投资预算 ➢ 管理支持部门：费用预算 ➢ 财务管理部门：企业损益预算、现金流量预算、资产负债预算 ✓ 主要输出成果：《业绩承诺书》模板 ✓ 《业绩承诺书》与《年度经营计划书》关系 ✓ 认识 KPI 与 GS（提取技巧：五因素分析法） ✓ 组织绩效与员工绩效的差异及关联 ✓ 各单位、各部门《绩效考核表》设计操作步骤 ➢ 单位或部门年度经营目标卡指标分解 ➢ 单位或部门职责推导指标 ➢ 汇总指标与实操性检查 ➢ 填写各单位或部门《指标解释表》（指标库） ➢ 设计指标权重，指标赋值，填写《绩效考核表》 ✓ “方向+试错”的公司如何开展年度经营目标与计划管理 案例：华为公司的 PBC(Personal Business Commitment) 案例：Google、华为、字节跳动、华润的 OKR 管理
6	第六部分 战略执行监控、评估与审计 ✓ 主要输出成果：《战略执行监控、评估与审计》模板 ✓ 公司战略执行监控常规手段：回顾会议、追踪报告、追踪工作令 案例：长安汽车战略执行监控的常用手段 案例：华为公司战略执行监控的常用手段 ✓ 战略评估报告与会议一般结构 ✓ 战略审计的主要作用与内容
7	第七部分 部门战略解码 ✓ 部门战略解码与公司战略解码的流程关系 ✓ 部门差距分析与环境扫描；部门战略滚动修订；部门年度经营目标与计划编制；部门财务预算与关键岗位 PBC；部门战略解码追踪手段 案例：M 军工企业战略目标与指标分解矩阵实践案例 案例：长安汽车部门战略解码追踪

（四） 讲师简介

秦杨勇

秦先生是我国企业管理咨询实践方向上的人物之一，在业内享有较高的声誉，他也是目前较早在中国推动公司战略执行变革管理咨询的咨询顾问之一。其个人专著《战略解码-华为等公司战略落地利器》、《集团管控中国最佳实践》、《OKR 开发与应用六步法》、《战略规划-平衡计分卡案例·方法·工具》、《管控流程与组织架构-平衡计分卡案例·方法·工具》、《平衡计分卡与战略管理》、《平衡计分卡与绩效管理》、《平衡计分卡与流程管理》、《平衡计分卡与能力素质模型》、《战略绩效管理》、《集团人力资源管控》、《基于平衡计分卡的战略规划》等系列丛书由中国人民大学出版社、中国经济出版社等出版。

