**华为战略性绩效管理系统：BLM从战略制定与执行**

**主讲老师：刘善武**

**课程背景：**

学习标杆，与巨人同行，从危局迈向重生、从平庸走向优秀，从优秀迈向卓越。华为不仅仅是世界500强企业，在短短的28年时间里从投资2万元到2016年实现销售收入达5200亿元的世界级通信企业，持续保持行业全球领先。近几年在全球经济衰退、国内经济增长低迷的复杂经济形式下，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”。本课程主要内容是华为如何应用BLM模型，从战略制定与执行打造战略性高绩效管理系统，它的成功实践将给你带来全新的启发和思考。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业负责人、中高层管理者及专业管理人员

**课程方法：**理论讲授+工具分析+案例分析+小组研讨

**课程大纲**

**第一讲：BLM模型的核心要素**

**一、战略与战略制定的基本要点**

1. 战略与战略思维

2. 战略与愿景、使命、价值观的关系

**3. 战略制定的常见主要方法工具**

1）SWOT方法

2）波士顿矩阵

3）波特五力模型

**二、BLM业务领先模型介绍**

**1. BLM基本原则**

1）战略是不能被授权的-领导力贯彻战略制定与执行的全过程

2）差距为导向-集中力量解决关键业务问题

3）战略与执行紧密整合-重在结果

4）年终持续不断-组织学习是持续不断的过程

**2. BLM成功的四核心要素**

1）战略是方向

2）执行是核心

3）价值观是基础

4）领导力是根本

**第二讲：BLM模型的战略描述**

**一、BLM模型中战略制定要点**

1. 市场洞察：核心五看

2. 战略意图：目标制定

3. 创新焦点：业务组合

4. 业务设计：商业模式

**二、战略金字塔与战略描述**

**案例分享：**华为公司管理实践中的典型系列案例

**第三讲：战略解码(SP-BP-KPI-PBC)**

1. 战略闭环管理：从SP到BP衔接解决方案

2. 什么是战略解码

3. 管理者在战略解码过程中的作用

**4. 战略解码的核心步骤**

1）财务层面

2）客户层面

3）内部运营层面

4）学习与成长层面

5）构建各层级战略地图

5. 组织绩效目标KPI的分解

6. 个人绩效目标PBC分解

**案例分享：**华为公司的典型案例及应用经验

**第四讲：战略执行四维核心要素**

**一、关键任务依赖关系管理**

1. 匹配战略的流程运作与基层组织设置，为业务达成提供平台支撑

**2. 有效的流程与组织是战略执行的载体**

1）华为的流程架构L0-L6体系

2）IPD集成产品研发流程体系

3）ISC集成供应链流程体系

4）LTC/CRM/IFS/ITR等流程管理体系

3. 华为流程体系建设实践的主要经验与方法工具

**案例分享：**华为公司管理实践中的典型系列案例及应用经验

**二、正式组织管理**

**1. 华为全球化组织发展阶段**

1）捕捉市场机会个人英雄到“狼狈组织”

2）从“狼狈组织”到“铁三角”

3）一线呼唤炮火“班长的战争”

**2. 从战略到运营闭环管理——绩效管理**

1）组织绩效管理流程

2）组织绩效目标制定的总体思路

3）组织绩效结果管理应用

4）流程绩效管理

5）个人绩效管理PBC

**案例分享：**华为公司管理实践中的典型系列案例及应用经验

**三、人才管理**

1. 战略执行对人才的要求：选-育-用-留

2. 战略需求决定人才需求及管理过程

3. 人才金字塔

**4. 干部管理全流程体系及干部业务能力建设框架**

1）上甘岭出将军，将军是打出来的

2）干部选拔三优先原则

3）干部能上能下，能左能右，坚持末尾淘汰

**5. “导向冲锋”的激励机制**

1）基于战略实现全面激励管理体系

2）虚拟受限股权激励机制

3）TUP激励实施应用

**案例分享：**华为公司管理实践中的典型系列案例及应用经验

**四、文化与氛围管理**

1. 员工行为规范

2. 员工对工作环境的感知

3. 文化价值观的宣导与传播

**案例分享：**华为公司管理实践中的典型系列案例及应用经验

**第五讲：华为价值评价体系**

1. 组织绩效考核要点与方法

2. 个人绩效考评要点与方法

3. 不同层级员工的考评

4. 不同区域员工的考评

5. 绩效考评的常见误区

**案例分享：**华为公司管理实践中的典型系列案例及应用经验

**绩效考评结果的应用**