

向华为学习： 战略规划与年度经营计划制定

适合对象：企业董事长、总裁、战略部总监、各主营业务部门一把手

分享嘉宾：**闻铭** 原华为公司 EBG 战略部长，21 年华为工作经验

苏晗 原华为战略 Marketing 部战略经理，21 年华为经验

学习费用：9800 元/人

- ✓ 解密战略管理在华为高速发展过程起到哪些**关键的作用以及定位**
- ✓ 解读华为如何运用 **BLM 模型**输出中长期战略规划和年度业务规划
 - ✓ 如何对年度经营计划**管理执行与监控**
- ✓ 掌握如何将中长期战略规划**落地执行的**的方法论和流程

市场洞察——>战略规划（SP）——>战略衡量指标（第 1 次战略解码）——>制定年度经营计划（BP）
——>年度重点工作任务（第 2 次战略解码）——>制定全面预算——>制定人力资源预算——>制定 KPI
——>BP 与述职——>PBC 沟通与签署——>管理战略的落地与执行

针对问题>>

企业陷入战略管理常见三大问题，再好的战略机会也不可能抓住！

舍本逐末：公司级战略目标普遍缺乏来自市场/客户一线的机会点洞察，最终用个别管理者决策取代了应用的市场决策机制；

因小失大：战略目标没有完整、合理地分解到组织绩效，最终只能以单纯 KPI 考核来取代应有的目标衡量机制；

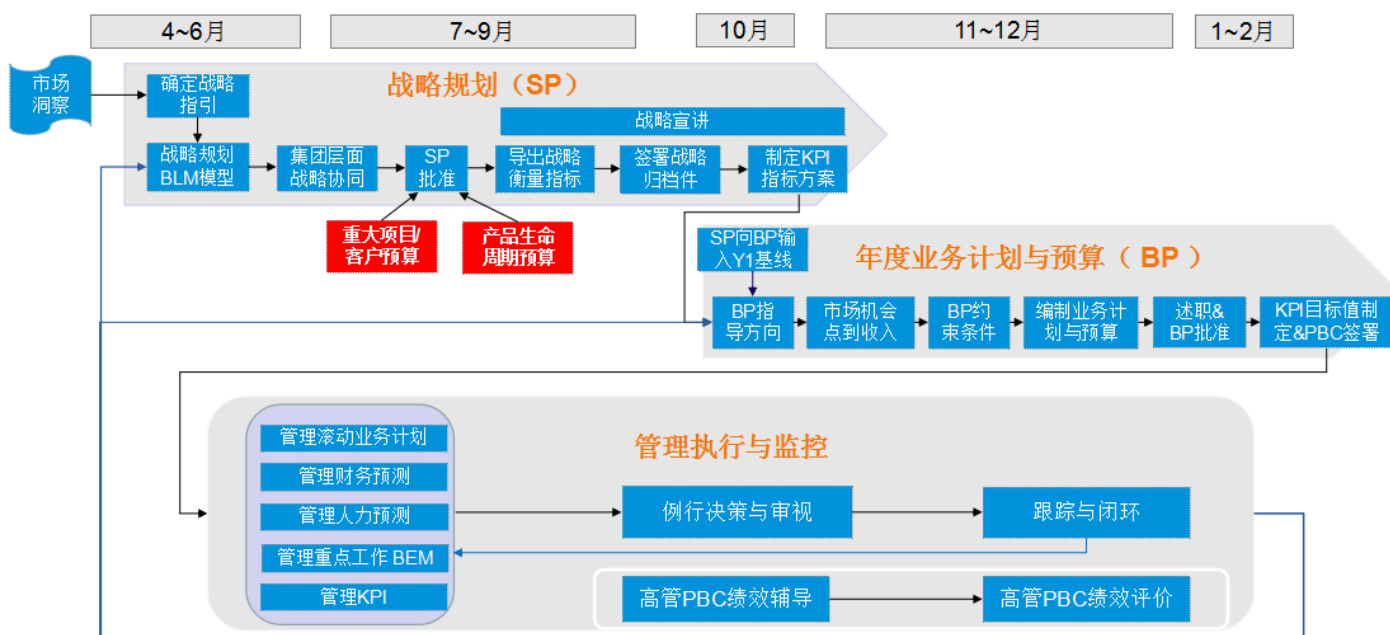
各自为政：各业务单元执行过程缺乏有效监管与复盘，最终执行结果只能秋后算账，从战略到执行没有进行闭环管理机制。

华为公司自 2002 年引入美世公司的 VDBD 模型，2004 年引入战略地图解码工作坊，2006 年引入 IBM 公司的 BLM 模型，经过多年内化和实践，逐步完善了业务领先战略模型，现已成为全公司中高层用于战略制定与执行联接的方法与平台——**华为战略管理的流程框架 DSTE。**

核心价值点>>

- 1、能够通过外部环境分析并结合自身优势创新，制定公司 / 事业部 / 分公司的战略；
- 2、掌握 BLM 的核心方法论及其应用场景及战略制定的关键流程和方法；
- 3、学会用战略地图来解码企业战略目标；
- 4、懂得如何将战略重点工作落实为行动方案，由行动方案转换为 KPI 指标；

核心逻辑>>



战略规划与年度经营计划制定

——助力华为近 100%正确战略选择从战略到执行 DSTE 全流程辅导

阶段一（学）：

01 / 战略思想：让战略有灵魂

1. 愿景（vision）：设计好的愿景能有效指引战略目标的设定
2. 使命（mission）：使命驱动的文化价值观
3. 价值观：组织的粘合剂，团队共通的信仰

讨论 1：愿景、使命、价值观、业务思想

02 / 战略规划组织与流程：战略规划能力建设在组织上

1. 战略规划组织保障：一把手+战略规划部+各 BU/区域/职能主管
2. 战略规划 SP-80X：公司中长期发展计划总体结构（3-5 年）
3. DSTE 流程的几个特点

讨论 2：战略规划组织、能力、流程

03 / 战略方法：战略思维的逻辑框架，从艺术到可管理中长期战略规划（SP）与华为实践

1. 战略规划方法：BLM（业务领先模型）
2. BLM 的四项基本原则
3. 战略：包括市场洞察、战略意图、创新焦点、业务设计
4. 市场洞察：经营数据、行业数据、BI 信息支撑
5. 创新焦点案例：华为 3G 经典创新-BBU/RRU 超越爱立信诺基亚
6. 业务设计是战略规划的落脚点，是迈向执行的关键

讨论 3：战略规划存在的问题

7. BLM——战略执行
8. BLM 模型之关键任务及依赖关系
9. 案例：华为战略解码关键任务举例
10. 正式组织设计：企业内部组织的“一国两制”，并行、灵活的组织

讨论 4：战略执行

年度业务计划制定（BP）与战略解码（BEM）

1. DSTE 战略执行闭环管理方案
2. 采用 BEM 方法进行战略解码，以落地战略规划。
3. 战略举措衡量指标：IPOOC 法

研讨 5：一致/相互牵引的事、人、钱计划，保障业务目标的实现

战略执行监控

1. 通过运营管理支撑年度业务计划（BP）的落地
2. 共识、重点工作按照项目来管理、战略审视的类别、激励与评价、高效运作

04 / 战略驱动的管理变革

1. 与战略定位匹配的持续的管理变革支撑持续有效增长
2. 战略驱动的持续管理变革，提升组织能力，抓住战略机会点

阶段二（练）：

1. 练习与研讨：战略规划

后期（战）：

1. 业务实践、战略管理体系建设（流程、组织、方法）

主讲嘉宾>>



闻铭

原华为公司 EBG 战略规划部部长

21 年华为工作经验

管理实践&咨询经历：

21 年华为工作经验，先后在研发、国内营销、海外营销、战略规划、业务变革等岗位工作。经历了华为从国内向全球扩张、从管理不规范到世界级管理、从跟随到逐步领先的各个发展阶段。

负责华为业务体系变革，建立世界级营销组织、流程、IT 及能力体系，并在全球各区域及总部各 BU 推行。支撑了华为的增长及成为行业领导者。

负责华为的战略规划，包括客户选择，产品方向规划，市场定位，价值主张，财经及人力资源等方面。在海外市场工作近 6 年，负责区域市场的战略规划及市场营销，使华为在本区域年销售额从 3 亿美元增加到 40 亿美元。

擅长领域：

战略规划及市场营销、业务体系变革

主讲嘉宾>>



苏晗

**原华为战略与 Marketing 部战略规划经理
19 年华为工作经验**

管理实践&咨询经历：

近二十年华为公司工作经历，历任战略与 Marketing 部战略规划经理、市场代表等职务。从事战略规划工作多年，具有丰富的战略制定、战略解码、战略执行落地闭环管理，以及战略管理流程开发的实战经验。

GMDP 旨在通过战略、业务、财经、人力资源四个维度提高企业高管的全局观，构建以客户为中心、以奋斗者为本的理念、方法论及其实践经验。

包含五大核心机制：

- A 战略与执行篇** 战略规划与年度经营计划制定
- B 流程与组织篇** 业务流程再造与组织变革管理
- C 责任与预算篇** 责任中心划分与全面预算管理
- D 文化与干部篇** 企业文化建设与干部管理机制
- E 绩效与激励篇** 价值创造、价值评价与价值分配机制

GMDP 课程体系还原华为公司从 1998 年引进变革以来的核心管理体系，以四位华为前高管作为嘉宾进行深度授课，内容将会包含但不限于：



《GMDP 总经理发展计划：战略与执行》

报名表

报名信息

序号	姓名	手机号	邮箱	部门	职位
1					
2					
3					
4					
5					

对接人信息

姓名： 手机号码：
邮箱： 职位：

公司开票

（发票抬头及税号**必填**，如需开具增值税**专用**发票请提供详细开票信息）

合作流程：顾问服务——支付汇款——填写信息——公司开票——现场服务