

 **时间：2017年3月24日—25日 | 厦门**

 **2017年6月23日—24日 | 深圳**

 **费用：9800元/人**

 **(费用含：2天午餐，茶点和教材，不含住宿费）**

 **对象：董事长、总经理、副总等**

 **咨询：137 2429 8118 林老师**

**持续实现业务领先的战略机制与转型之道**

 **(第二期）**

 **【向华为学习】**

 **课程背景收益**

 不转型是等死，转型可能是找死。据《领导力与新科学》一书指出：75% 的组织转型以失败告终。然而在复杂多变的经营环境里，转型已是传统企业不得不面对或者已面对但还处于探索中的问题。华为算是目前转型比较成功的企业。它通过持续不断的管理变革，确保快速响应客户需求，有效支撑公司全球化战略目标和可持续发展”。那么，华为有什么地方究竟是值得学习的，您可以思考这三个问题？

* 华为怎能每次抓牢通讯行业的变化趋势，并获得持续的高增长？为什么？
* 华为历史上经历了三次重大的业务转型，每次转型都关乎企业生死，但每次闯关都能获得成功，靠的是什么？
* 华为的成功转型经验可以给您的企业发展带来什么样的启发和帮助？

**专为转型中的企业精心设计的课程**

 为此，我们邀请了两位资深的华为前高管，他们均**深度参与了华为公司的战略制定、组织变革的主导工作**。届时我们将从更深的层次来剖析华为的战略机制和业务转型。

|  |
| --- |
| **课程结构** |
| **时间** | **主题** | **主讲** |
|  3.24 全天 |  《从土狼到世界级—华为战略驱动的转型成长之道》 | 兰老师 华为前全球战略部总监 |
|  3.25 全天 |  《解码华为战略及运营执行机制》 | 张老师 华为前移动方案部总裁 |

 **课程收益**

1. 系统地了解华为的战略管理机制。
2. 学习借鉴华为成功的业务运营和变革管理经验。
3. 通过深入、完整地了解华为的业务转型历程，开启企业自身的转型思考。
4. 帮助企业中高层管理者提升战略思维和管控能力。

 **课程大纲**

**全天：9：00——17：00**

**主题：从土狼到世界级——市场驱动的经营变革与铁三角组织协同作战**

**主讲：兰老师 华为前全球战略部总监**

**课程前言：**

中国企业进入大转型时代，华为的持续高增长，是中国企业转型成功的典范。我们邀请函了前华为全球战略部部长，来解读华为通过基于客户需求为导向的组织变革体系，实现从量到质的超越。

**课程价值：**

通过深入分析华为的三次业务转型，通过提炼管理变革的精髓，并结合其他企业的转型案例，启发企业深入思考自身管理变革之路。



**课程纲要：**

**第一部分：华为今天的成就，来自业务转型的成功**

1.华为的三次重大转型及其战略价值

 ——从B到C的演变路径

A、从产品到解决方案（服务）的转型

B、从现有模式到互联网+（平台）模式的转型

C、从价值链低端到价值链高端的转型

D、从国内到全球化的转型

E、单一业务模式到多元化模式的转型

* 支撑组织转型成功的能力要求？
* 如何甄别、获取、培养支撑业务转型的关键人才？
1. **中国企业如何有效借鉴华为不同时期的成功经验**

 **——战略制定与执行**

**第二部分：华为是如何用市场驱动的战略决定了管理变革的方向**

 ❖ 如何制定适合企业自身特点的转型战略

 ——从价格竞争到价值优势

 ❖ 华为如何确保业务转型取得成功

 ——华为管理变革的系统模型

**第三部分：华为如何打造市场驱动的高绩效组织？**

**1.华为市场驱动的流程与组织变革**

 ——脑袋变了，身子也要跟着变

A、发现机会（初期的市场选择和模式选择）

B、识别和选择机会（战略机会点和大客户管理）

C、把握机会（“铁三角”和前后高效协同）

* **案例讲解+研讨**



1. **华为前方“铁三角”+“前后协同”的**

 **组织体系**

  **——“少将班长”项目型组织**

1. 铁三角组织运作体系的设置内因是什么？
2. 铁三角的关键设置原则？

 **如何让一线作战单元呼唤“得到”炮火：**

 ——**对一线进行赋权赋能：**

* 前后协同体系建设的关键：规划前移、有效授权、平台支撑
* 一线“力出一孔、利出一孔”的管理机制
* **案例讲解+研讨**
1. **激励将士长期奋勇争先：业务驱动的战略解码和考核激励方案**

 **——战略必须快速“落地”**

 **第二天**

**主题：《解码华为战略及经营执行机制》**

**主讲：张继立老师 华为集团前移动方案总裁**

**课程前言：**

 绝大多数企业迷失在缺乏战略管理，或陷入当下的细节，或追逐热点在运动中消灭了自己。而华为公司能够每次都抓住通讯行业价值转移的机会，这与它非常重视战略，有着强大的战略规划能力密不可分。华为公司经过多年不断借鉴、实践、优化和本土化演变，逐步完善了BLM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。该方法不但帮助华为这头大象仍然保持每年超过30%的增长，而且让上百个业务单元均能高效完成战略目标。**

**课程价值：**

**本课程源自华为高层干部管理研讨班**，结合张老师在华为公司十余年的高层管理经验，通过案例的分享和讲授，帮助学员理清商业和管理的本质，借鉴华为的业务运营方法，促使学员在工作中借鉴和反思。

**课程大纲：**

**课前思考：华为怎能每次抓牢通讯行业的变化趋势？**

**一. 看得准：洞察深刻的战略规划能力**

 ·现代军事战争拼的是班长的战争

 ·各经营单元一把手必备工具：BLM

 ·不满足感是战略的始发点

 ·以客户需求为中心是战略的方向

 ·战略意图引领华为终端的崛起之路

 ·时刻抓住变化趋势的市场洞察力

 ·擅用优势和机会组合创新三法

 ·压强投入引爆焦点而不浪费机会

**二. 理得清：强大的流程组织管理能力**

 ·战略目标作为稳定的灯塔参照

 ·财务核算让经营回归经营的语言

 ·瓶颈突破：抓主要矛盾和矛盾主要方面

 ·经营就是不断执行和完善业务流程

 ·复盘和自我批判让组织缺陷自愈

**三. 做得到：通人性的文化及价值分配**

 ·不通人性无法打造高效执行力

 ·文化和哲学才是华为公司成功的秘密

 ·华为文化的塑造历程和落地

 ·企业经营的基本假设和机制设立

 ·狼狈协同是华为的组织基因

 ·深淘滩低作堰是华为生态法则

 ·干部的第一使命是文化和价值观传承

 ·一辈子假积极就是真积极

 **讲师简介**

**兰老师 华为前全球战略部部长**

 **深圳易达通文化传播有限公司战略变革高级顾问**

 **17年华为工作经历。 历任预研部技术总经理、总体技术办副主任、公司战略部部长、全球区域营销部部长等职**，主抓产品战略规划与创新；主持公司级3~5年业务规划、海外区域级3~5年业务规划和营销计划等。2010年主持与IBM的“从营销到商机”战略变革项目，担任华为企业BG方项目经理，具有丰富的战略与变革咨询经验。

 **负责了包括厦工股份、东方电子、巴德富、威胜集团、海华国际、深圳市政府等十几家企业和单位的企业变革和战略咨询项目.**



**张老师 华为集团前移动解决方案总裁**

 **深圳易达通文化传播有限公司战略变革首席顾问**

* 多家上市公司/民营企业的商业顾问和高管教练
* 多家创投基金/孵化器高级合伙人
* 上海市创业基金会连续4年金牌商业导师

 **华为公司近13年的工作历练，从基层员工迅速成长为集团移动解决方案总裁，历任研发、维护、服务、销售、营销、产品领域总经理、子产品线总裁、解决方案总裁**等多个岗位的首任开拓主管，2010年出任集团最重要的移动解决方案总裁，**为当时集团层面最年轻的面向EMT（董事执行委员会）汇报的集团总裁**。

多年的核心产品和特级项目的管理实战经验，多次临危受命组建新团队完成挑战的经历，多年的跨部门组织管理经验，同时管理幅度跨越深圳、上海、北京、西安、慕尼黑、硅谷等多个地域，是华为内部知名的能打硬仗和敢打硬仗的管理者。

 **客户评价**

 这两天的学习给了我很大的启发。张老师的分享很精彩，用1天的时间讲述了华为获得持续增长背后的战略机制，这套系统的战略方法论是可以学习和借鉴的。

 ——中国民生银行股份有限公司 发展规划部总经理 龚总

 感谢易达通给我们提供学习的机会，我对华为的课程非常关注。为了这次课程的学习，我推掉了一个会议来的。两天的学习收获很大，尤其兰老师讲了的华为三次业务转型，虽然跟我们的行业不同，但给我了我很大的启示。

 ——新百丽鞋业（深圳）有限公司 副总经理 王总

中威这两年也在探寻转型，华为是国内目前少有能获得持续增长并转型成功的企业，这来参加课程主要是想看看华为是怎么转型的。总结了这两天的内容，我的结论是：战略思维能力+组织能力=成功转型

 ——杭州中威电子股份有限公司 董事长 石总

张老师和兰老师所讲的内容，有部分内容我们已经在做了，但对比起华为，还远远不够好。

华为的强大之处在于他能把很多的管理理念和方法落到实处，并且能形成标准化来执行，这就是我们需要向华为学习的地方。

 —— 横店东磁股份有限公司 副总经理 吴总

**往期课程回顾：**

****