

惠普的战略规划与评审

DW20 (3/2000)



i n v e n t

惠普的计划理念

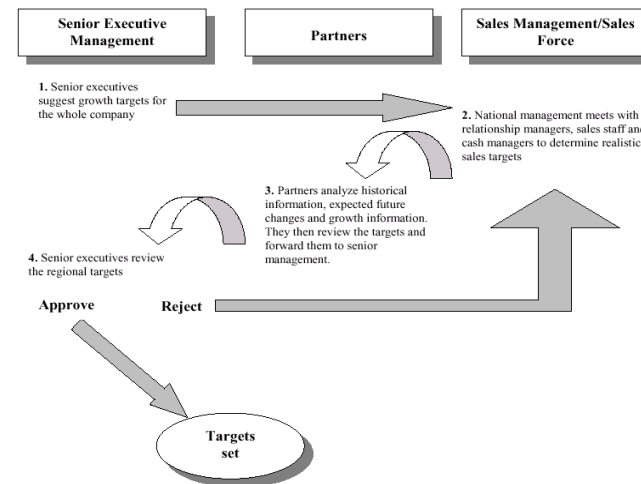
PLAN IS NOTHING; PLANNING IS EVERYTHING.

PLAN与PLANNING的区别

PLAN IS *PAPER*



PLANNING IS *PROCESS*

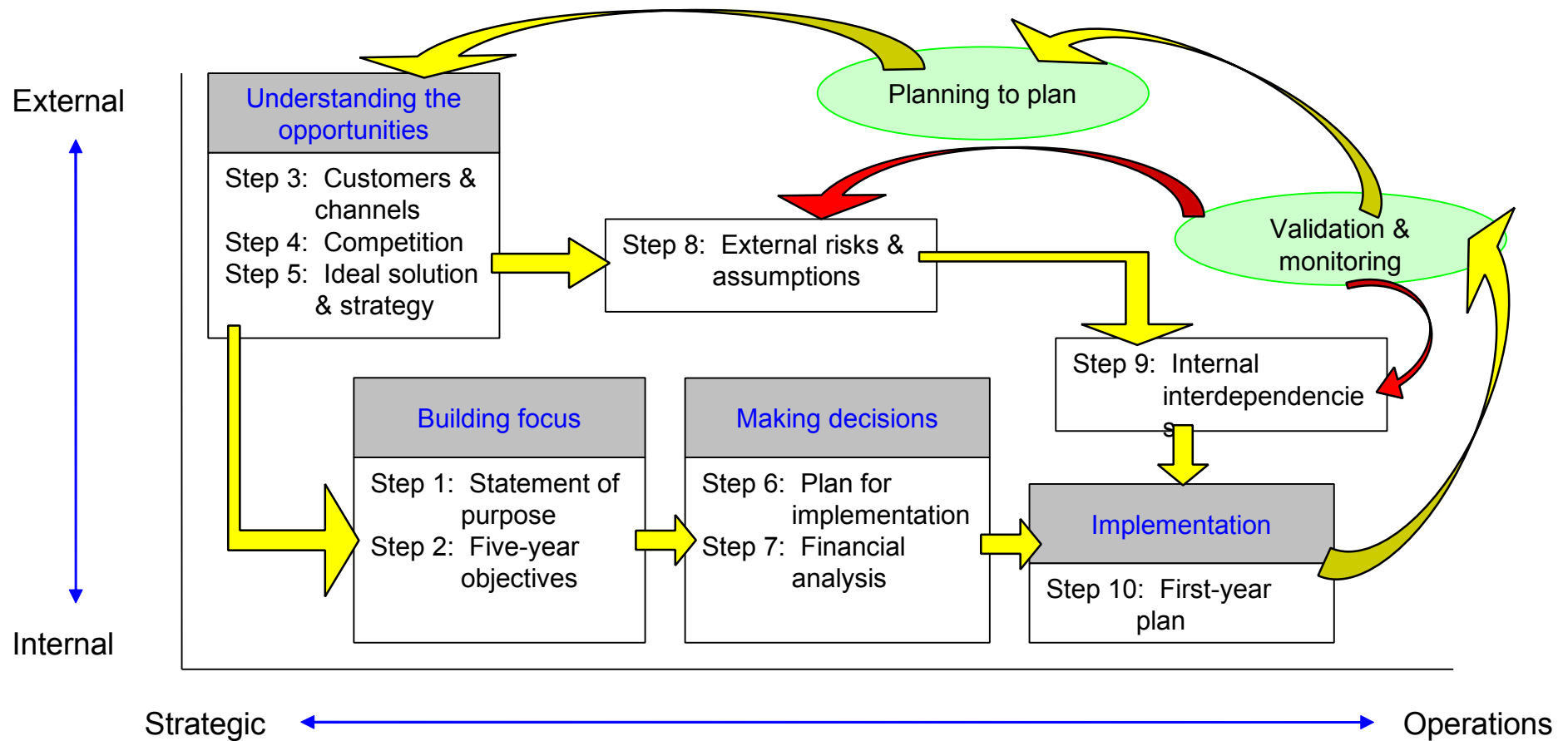


惠普的计划流程 – TEN STEP PLANNING

THE TEN-STEPS

- Step 1: **STATEMENT OF PURPOSE**
- Step 2: **FIVE YEAR OBJECTIVES**
- Step 3: **CUSTOMERS AND CHANNELS**
- Step 4: **COMPETITION**
- Step 5: **IDEAL SOLUTION AND STRATEGY**
- Step 6: **IMPLEMENTATION**
- Step 7: **FINANCIAL ANALYSIS**
- Step 8: **EXTERNAL ASSUMPTIONS**
- Step 9: **INTERNAL INTERDEPENDENCIES**
- Step 10: **FIRST YEAR PLAN**

TEN-STEP PLANNING 的战略逻辑



An outside-in approach

TEN-STEP 运用结果示例

- 年度计划: **VOICE
INFORMATION SERVICES
DIVISION (PDF FILE)**

- TEN-STEP: CHP CSBU FY1998 –
2001 (EXCEL FILE)**

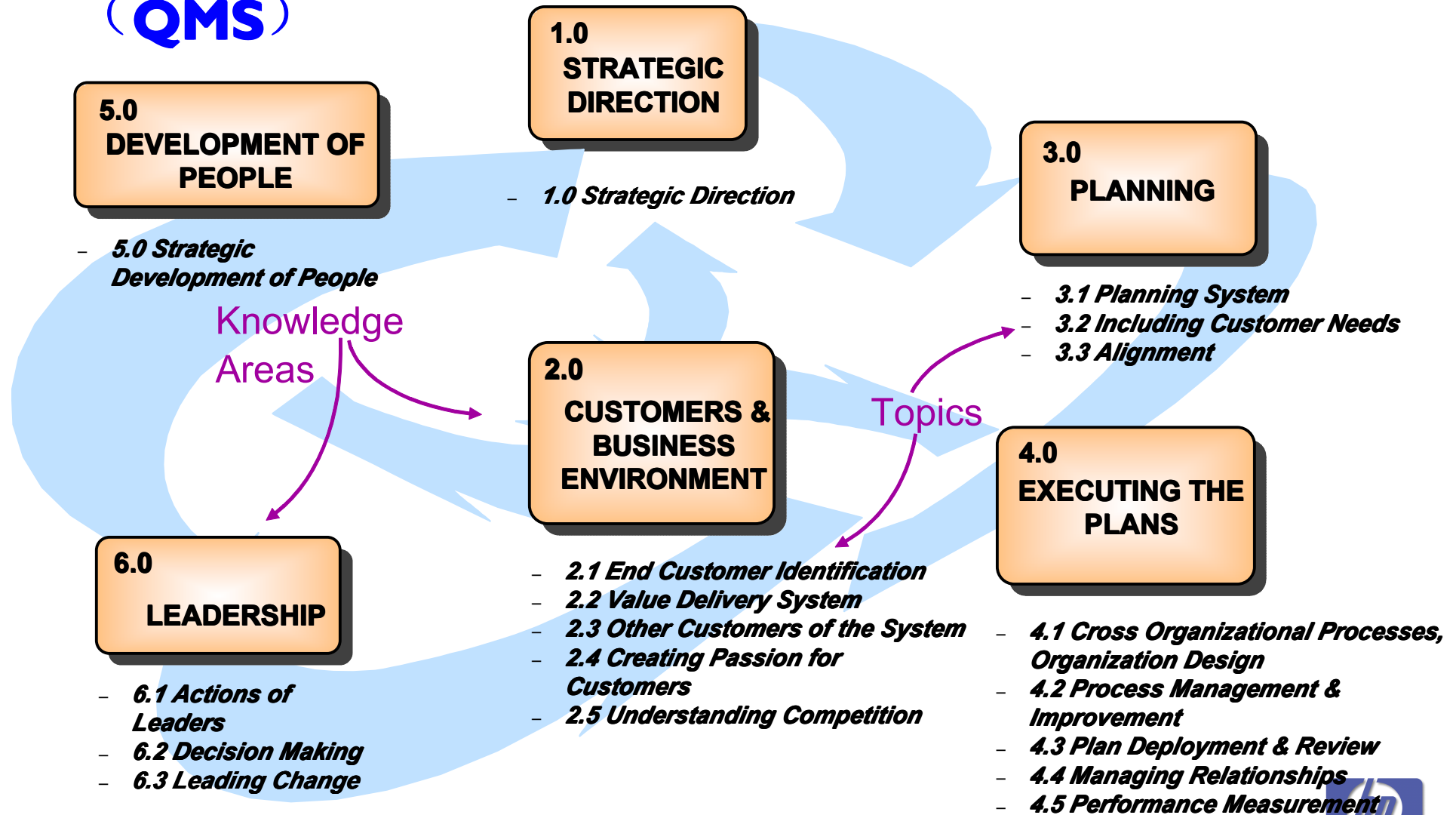
惠普的战略管理评审理念

LOGIC IS NOT NECESSARILY PERSUASIVE

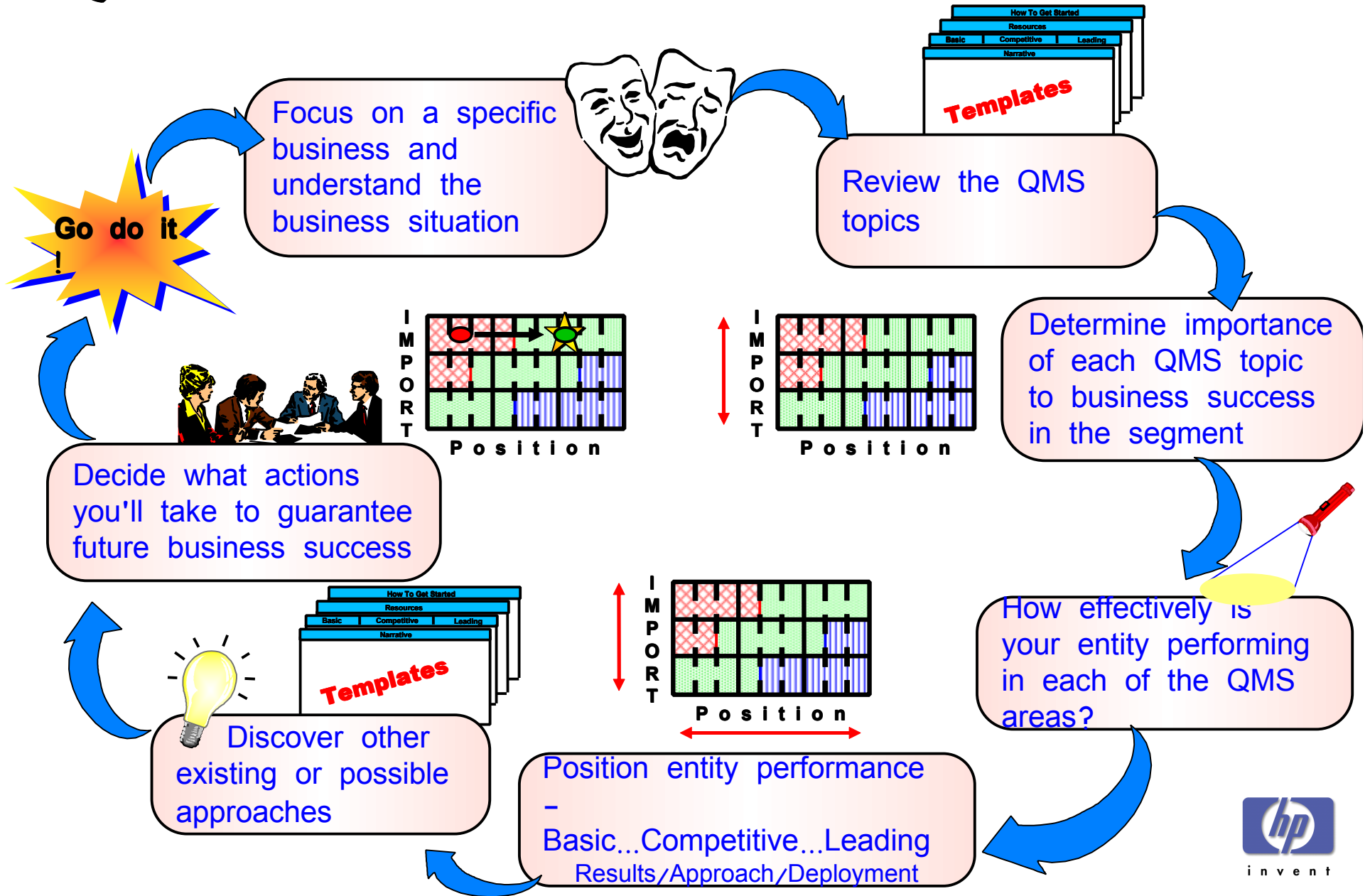
逻辑是不容挑战的

惠普的战略管理评审方法

– QUALITY MATURITY SYSTEM (QMS)



QMS的实施流程



QMS的实施流程实例

部门:	被评估者:	评估者:	日期:
0.0) 简介, 介绍评估日程, 整理图表 (15分钟)			
1.0) 战略重点 (60分钟)	<input type="checkbox"/>	2.0) 业务规划 (15分钟)	<input type="checkbox"/>
1.1) OPTS分析与战略总结	<input type="checkbox"/>	2.1) 规划系统一流程/时间	<input type="checkbox"/>
- 客户与合作伙伴需求		- 包括客户需求 (在计划中)	
- 了解竞争对手		- 协调 (目标与资源)	
1.2) 目的、任务、发展计划	<input type="checkbox"/>	2.2) 关键业务指标	<input type="checkbox"/>
- 价值, 对客户关注程序		2.3) 年度计划	<input type="checkbox"/>
1.3) 价值实施系统	<input type="checkbox"/>	2.4) 业务基本要素统计表	<input type="checkbox"/>
3.0) 流程管理 (30分钟)	<input type="checkbox"/>	5.0) 领导层/参与 (15分钟)	<input type="checkbox"/>
3.1) 流程结构与组织设计	<input type="checkbox"/>	5.1) 领导层	<input type="checkbox"/>
- 部署与评估计划		- 管理者所作的工作 (确保成功)	
- 管理相互关系		- 决策 (与交流)	
3.2) 主要流程管理/控制-PPMs	<input type="checkbox"/>	- 创新 (领导者在其中的作用)	
3.3) 改进措施表	<input type="checkbox"/>	5.2) 对人员的战略培训	<input type="checkbox"/>
4.0) 改进项目 (20分钟)	<input type="checkbox"/>		
6.0) 参与人员反馈 (15分钟)			

QMS评审结果实例

部门: CCC/TSC__ 主讲人: C.H.Kee/ Alan Guo__ 日期: 2000 年 4 月 24 日		QMS 小型评估反馈表		优势	
		主题		建议	评论/说明
战略重点					
1.A	战略发展方向 机构的发展方向是什么? 如何才能达到这一目标(使命等)				“客户满意度第一”
1.B	基础设施 要实现机构的业务目标需要什么样的业务流程和组织结构?				CCC & TSC (需要流程关系图)
1.C	商业环境 机构如何评价和适应所处的商业环境? 市场、分销渠道、客户群、竞争对手等				需要更多 3C 的数据和信息
业务规划					
2.A	规划过程 机构如何管理其计划并令其与战略发展方向相一致?				需要进行战略开发 联系不明确
2.B	3-5 年计划 机构如何制定针对业务目标的发展规划图?				出色的发展规划
2.C	突破性 (Hoshin) 计划 机构如何确定并管理实现业务目标所需进行的突破性发展? (可能包括实施计划)				面向 TCE 的需要 经销商战略
2.D	业务基本要素 机构如何管理基本的日常活动?				在财务与客户方面 表现出色 需要强调员工和 进行统计

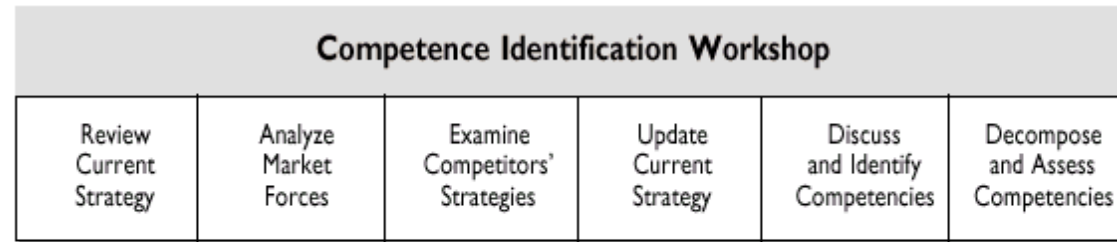
惠普的核心能力识别理念

**DEVELOPING AND OBSOLETEING
OF CORE COMPETENCES ARE
EQUALLY ESSENTIAL TO WIN**

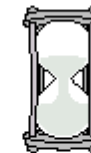
知扬弃者，胜

惠普的核心能力识别方法 – CIW (**DRORING EXERCISE**)

Each workshop
completed in
under 6 hours
(maximum)



Total Time



1.5–3
Hours

0.5–1
Hours

1–2
Hours

3–6
Hours

Competence Identification Workshop Agenda

- Introduction 15 minutes
- Review Current Strategy 15–30 minutes
- Analyze Market Forces 30–60 minutes
- Examine Competitors' Strategies 30–60 minutes
- Update Current Strategy 15–30 minutes
- Discuss and Identify Business Unit Core Competencies 30–60 minutes
- Decompose and Assess Core Competencies 60–120 minutes



Business Unit Executive Team

- President
- Directors of:
 - Strategy
 - Operations
 - Marketing
 - Sales
 - Human Resources
 - Finance



Workshop Facilitator

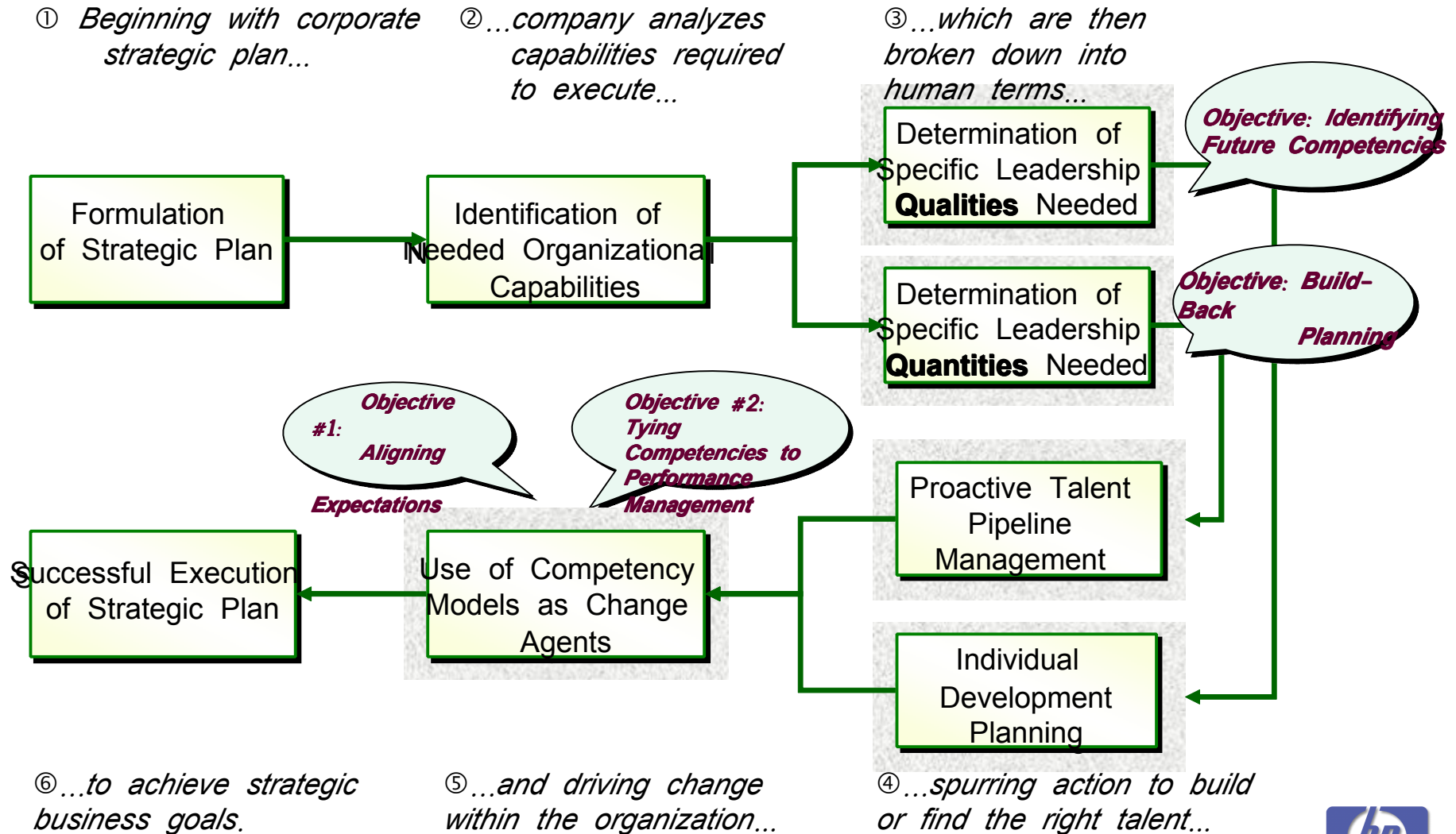
(Supplied by Corporate Headquarters)

Important Facilitator Traits:

- Experienced moderator
- Knowledge of core competence theory
- Working knowledge of corporate strategy
- Nonpartisan

惠普的组织战略方法论

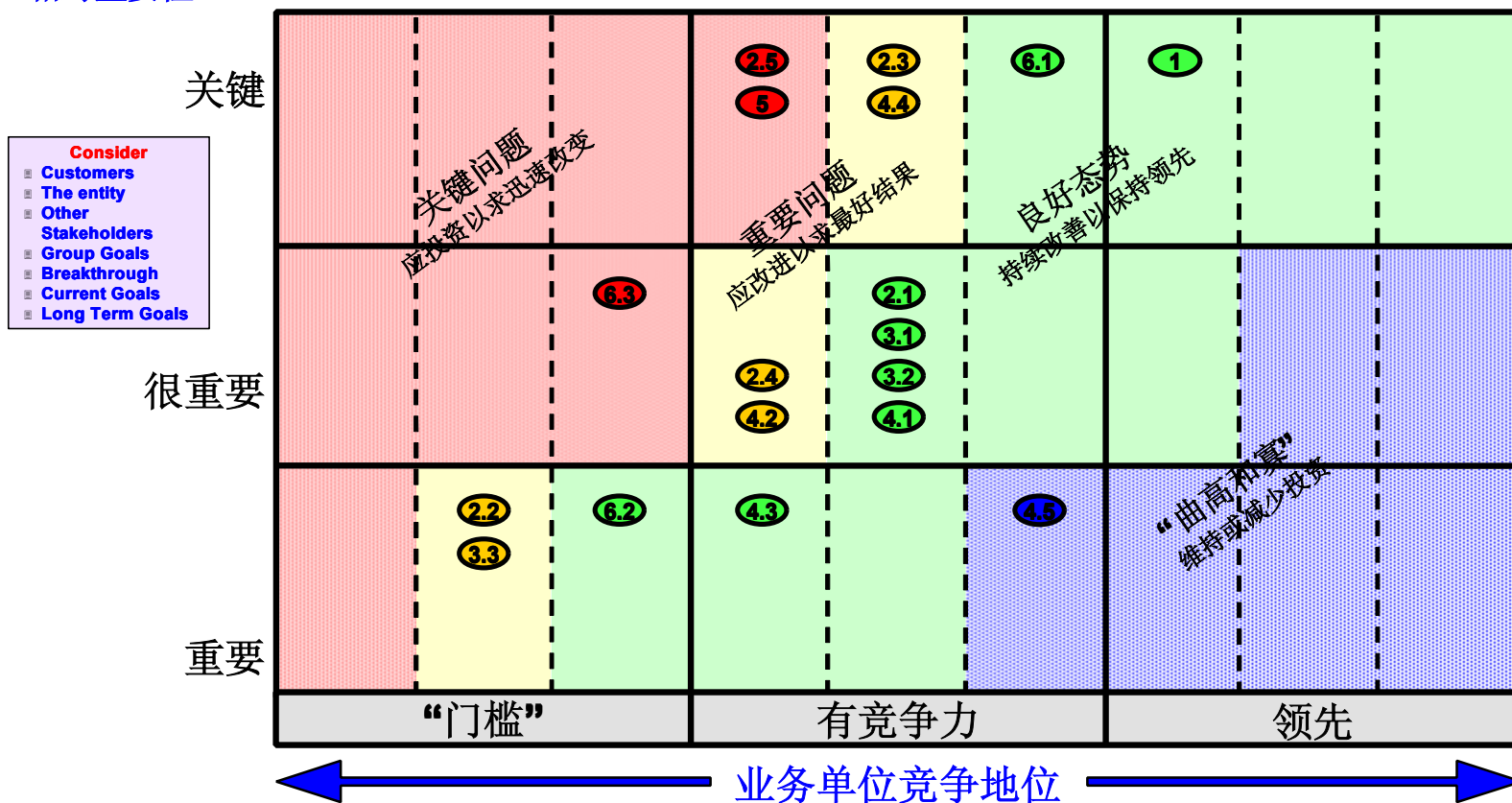
— 基于公司战略的组织开发



QMS评审结果示例

对业务单位的 相对重要性

竞争地位矩阵图



- 1 Strategic Direction
2.1 End Customer Identification
2.2 Value Delivery System
2.3 Other Customers of the System
2.4 Creating Passion for Customers
3.1 Planning System
3.2 Including Customer needs
3.3 Alignment
4.1 Cross Org. Processes & Org. design
4.2 Process Management & Improvement
4.3 Plan Deployment, Communication & Review
4.4 Managing Relationships
4.5 Performance Measurement
5 Strategic Development of People
6.1 Actions of Leaders
6.2 Decision Making
6.3 Leading Change

Page 14 of 19