

华为战略管理法（DSTE）实战体系

【课程背景】

华为轮值董事长徐直军说：如果资源是无限的，那么我们不需要战略管理，但很遗憾任何组织的资源都是有限的。很多人说战略是一门艺术，但战略管理却是一门科学。无可否认，当今社会像任正非、马云，包括已经故去的乔布斯这些大牛，都是非常优秀的战略家。但是如果让他们这些人针对某一个行业做出自己的战略选择，我相信得出的战略一定是不一样的。那么哪个人的战略是好的战略呢？

答案是，谁能把它执行落地，谁就是好战略。不能落地的，统统都是口号。所以战略必须要跟执行结合起来，这样才能够真正有说服力。华为的发展历程在外界看来像个奇迹，因为它似乎在每一个重大的历史关口，都在做了很正确的选择。

- ◆ 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，现已成为全公司全体用于战略制定与执行连接的方法与平台——**华为战略管理的流程框架DSTE**。

企业在不同的发展阶段，如何确定符合自身实际的战略规划而不是写在墙上的标语口号？如何将企业的战略目标通过层层分解落实到各个岗位绩效计划和承诺中？

清晰、科学的战略规划，细致、可行的战略解码，是企业从战略到执行、建设核心竞争能力、实现可持续发展的重要保障。很多企业的各层级员工绩效计划往往是空中阁楼、流于形式，是因为忽略了战略解码工作。我们说“战略解码是绩效管理的前提，绩效管理是战略落地的闭环！”

本课程以华为DSTE（develop strategy to execution）“从战略到执行”模型为方法，解剖华为通过成功战略解码打通从战略规划到战略执行的背后逻辑。

采用训战营模式，以企业自身为案例，通过案例剖析、学员研讨、组织学习等多种形式，带领大家重新理解和审视战略，掌握战略解码的有效方法和工具，让企业“方向大致正确，组织充满活力”。

【培训课时】 3天，18小时

【知识框架】



【课程收益】

- 1、理解战略规划，理解企业战略目标；
- 2、掌握从公司级战略到一级部门、二级部门乃至关键岗位的目标自上而下分解和自下而上的沟通理解方法论；
- 4、掌握战略管理的通用流程、工具、方法及模板；
- 5、理解企业实践案例，导入到本企业中实践。

相匹配，确定企

【课程纲要】

第一章：华为的发展历程和战略管理

- (一) 华为的战略管理变革之路
- (二) 华为的战略管理特点
- (三) 华为管理的两大基本原则：以客户为中心，以目标为导向

第二章：华为 DSTE 战略管理体系概要

- (一) 重新认识流程
- (二) 企业运作管理架构和流程框架
- (三) DSTE 开发战略到执行整体框架介绍
- (四) 战略规划子流程
- (五) 年度业务计划与预算子流程
- (六) 管理执行与监控子流程
- (七) DSTE 的例行运作安排

第三章：战略制定（战略规划 SP）

- (一) 战略五看
 - 1. 看宏观与行业
 - 2. 看市场与客户
 - 3. 看竞争
 - 4. 看自己
 - 5. 看机会
- (二) 战略三定
 - 1. 定战略控制点
 - 2. 定目标
 - 3. 定策略
- 输出总体战略目标及关键战略举措

第四章：战略解码（年度业务规划 BP）

- (一) BEM 战略解码六步法介绍
- (二) 基于战略地图解码的基本过程
 - 1. 确定公司战略
 - 2. 战略澄清
 - 3. 指标体系
 - 4. 指标分解
 - 5. 绩效承诺
- (三) 基于华为的战略解码工具应用
 - 1. 战略澄清工具 1——BSC 平衡计分卡
 - 1) 财务维度
 - 2) 客户维度
 - 3) 内部运营维度
 - 4) 学习与成长维度
 - BSC 平衡记分卡工具演练

2. 战略澄清工具 2——战略地图
 - 1) 基于平衡记分卡构建战略地图
 - 战略地图工具演练
 3. 基于华为的战略解码工具——OGSM-T 分解工具
 - 1) 什么是 OGSM-T
 - 2) 如何运用 OGSM-T 做战略分解
 - 3) OGSM-T 的层次关系
 - 案例：西南航空公司 OGSM-T 战略解码全过程
 - 某企业 OGSM-T 工具实操案例
 4. 关键绩效指标 CSF 导出的工具方法——IPOOC
 5. 关键任务的责任矩阵工具应用与演练
 6. 部门重点工作的责任矩阵工具应用与演练
 7. 组织与个人绩效考核表应用
 - 年度绩效考核表
 - 员工个人绩效承诺表
 8. 部门绩效解码的步骤
 - 第一步：解码学习
 - 第二步：撰写述职报告
 - 第三步：撰写部门 PBC
 - 第四步：进行部门指标分解，输出部门指标定义及报表
 - 第五步：制定部门工作的 WBS 计划
- 输出关键战略举措及衡量目标
 - 输出关键任务及依赖关系图
 - 输出各部门年度重点工作计划

第五章:战略落地抓手——组织绩效管理

(一) 组织绩效管理的应用

1. 制定绩效目标
2. 建立工作期望
3. 建立目标任务指导书
4. 绩效形成过程指导
5. 绩效考核
6. 绩效考核面谈

第六章：战略执行与监控，通过运营管理保证战略落地

(一) 运营管理的几个要点

(二) 经营分析会是战略执行的重要抓手

第七章：战略评估及复盘：让组织缺陷自愈

(一) 构建自我批判的复盘机制

1. 第一步：回顾目标
2. 第二步：评估结果
3. 第三步：分析原因
4. 第四步：总结规律

(二) 战略健康度审视

(三) 变革进展指数 (TPM)

第八章：第八章 战略驱动变革，变革保障战略落地

(一) 持续管理变革，提升组织能力并抓住战略机会点

(二) 如何对待和践行变革管理？

(三) 华为的变革管理机制

(四) DSTE 实战专业用语