

从战略规划到年度计划落地的华为 DSTE 体系

高级研讨课程大纲

(线上或线下互动两天版)

【课程关键词】 DSTE 体系、洞察形势、聚焦差距、分析根因、转型突破、业务设计、高效执行、组织承接、经营赋权、量化资源、精准预算、绩效管理、有效激励

【课程时长】 两天（估计每天 6 小时）

【课程对象】 董事长、总经理、高层管理者，区域或事业部总经理、职能部门正副职负责人、战略部负责人

【课程形式】

丰富新鲜的案例分析,深刻的问题解决建议,将与授课紧密结合。

授课现场需准备投影仪,电源拖板,如再配白板和白板水笔更好。

采用了电影剪辑和情境片断等多媒体培训技术,力求既紧紧扣住培训要点又营造活跃,轻松和积极的培训氛围。

采取论坛式教学,在现场影音设备的良好配合下,学员人数无限制。

【课程背景】

中山先生说过：“世界潮流，浩浩荡荡，顺之则昌，逆之则亡”。经济持续高

速增长的时代已经过去，我们进入了低增长速度的“新常态”。在新的阶段，转型升级已成为宏观经济、行业发展和企业运作都必须面对的核心问题。本课程旨在帮助企业在新时期实现高质量、可持续的发展，并展示如何通过系统的方法和有效的创新，找到通向卓越企业的路径。

企业战略规划的重点在于“看准方向、抓住机会、理清业务、设计组织、落实执行”，建立一个企业的核心竞争力和差异化优势，为企业的长期发展奠定基础是企业战略规划的目标。

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？

如何让年度经营计划不再成为集团公司,分子公司和事业部之间讨价还价、对赌博弈的工具？

作为集团公司，总公司的高层管理者,当您看到怎样的年度经营计划才会觉得高枕无忧、一切尽在掌控？

从标杆企业华为公司的历史来看，2002年，华为引入美世咨询公司（Mercer）的VDBD（Value Driven Business Design，价值驱动业务设计）战略模型，开启了战略管理的变革之路。2003年，华为启动战略规划801；2005年，华为启动战略规划803，这是华为第一个真正意义上的比较规范的战略规划，主要参与者是海外地区部等重要主体；2009年，华为在战

略规划 807 中引入 IBM 的 BLM (Business Leadership Model, 业务领先模型) 作为战略规划的方法论, 并且作为中高层战略制定与执行联接的方法, 一直沿用至今; 2012 年, 华为引进战略解码 BEM (Business Execution Model, 业务执行力模型), 经过实践中的不断摸索形成了 DSTE (Develop Strategy to Execute, 开发战略到执行) 战略管理体系。

华为既追求“以客户为中心”战略规划的精妙, 又在战略执行的科学管理上投入大量的时间和精力, 这就是华为近 20 年来所构建的 DSTE 体系。有了这套战略管理框架及方法论, 就能确保从市场洞察、战略规划、战略解码、战略执行到战略复盘形成一套闭环的动态螺旋式成长的机制。

本课程首先通过精典的方法论研讨、大量案例剖析、学员企业现场分享等多种形式, 带领大家重新理解和审视战略与经营, 其主要目的在于帮助学员把握战略的本义和实质; 深刻理解华为的 DSTE 模型这一企业战略制定与执行联接的方法与平台, 掌握战略解码和年度经营计划的通用流程和方法; 并学习进行过程监控和结果保障; 了解战略规划、经营计划和集团与总部管控、资本运作之间的关系。使企业在纷繁复杂的外部环境下找到一条符合自身特色的可持续

发展之路。

由于有效的年度经营计划是企业在本年度内的运营指南和年度战略载体，年度经营计划是企业及各部门对企业进行日常监管和分析的依据，年度经营计划是对企业进行年度业绩考评的依据；

本课程浓缩了顾问讲师将近 20 年的丰富的企业高管和管理咨询的经验。借鉴了华为 DSTE 体系和 IBM 公司等先进企业的战略解码，年度经营计划以及执行与激励的优秀最佳实践。将深度解决年度经营计划与执行二张皮脱节的问题，深度解决年度经营计划的制定和执行过程中的常见的目标分解、过程管控、经营计划调整与风险防范、资源预算推进、组织平台搭建、流程优化和绩效激励等方面的问题，切实实现从战略发展理念、经营管理理念、管理机制等基础支撑体系有效执行

【课程收益】

- 1、帮助管理者掌握战略规划方法，认清宏观趋势，建立全新理念并制定合理的发展战略；
- 2、帮助企业进行商业模式优化；

- 3、帮助企业进行最优的客户资源选择与管理；
- 4、让企业管理人员掌握投资决策的理论和方法；
- 5、帮助管理者系统掌握企业运营创新的思路和方法；
- 6、帮助企业在新的发展阶段建立新的竞争优势；
- 7、掌握创建品牌和提升品牌价值的方法；
- 8、帮助企业建立最优的管理体系。
- 9、学会和体会到将战略规划和年度经营计划制定的互动过程转变为贯彻企业经营理念，达成对经营环境和现状问题的统一认知，统一目标与行动方针，实现上下同欲，进而全员参与经营目标的达成的过程。
- 10、切实认识到年度计划是培养经营人才的开端，制定计划的过程，本身就是选拔、培养经营人才的过程；
- 11、学习如何将年度经营计划切实转换为企业及各部门对企业进行日常监管和分析的依据（月季年经营分析会和半年和年度述职的最佳实践）
- 12、学习如何将年度经营计划转换为对企业进行年度业绩考评的依据，转换为年终奖金分配的依据
- 13、学习面对快速变化的经营环境，如何有效制定战略，牵引年度规划和预

算，如何实施弹性预算管理。

14、突破掌握年度规划和预算的难点：预测和滚动预测方法论。

最终，帮助管理者掌握企业从战略规划到年度计划落地执行的完整思路和系统 DSTE 方法。

第一部分：企业战略规划系统方法论

IBM 的战略发展设计利器：业务领导力模型

华为公司持续战略成功的 DSTE 方法论

麦肯锡公司的三层面业务布局

亚德里安·斯莱沃斯基的发现利润区和 22 种盈利模式。

罗伯特·卡普兰的战略地图

海因茨·韦里克的 SWOT 分析法

企业的价值观，使命和愿景对企业战略的作用

上级集团的战略意图与区域公司或事业部战略发展路径的关系

问题互动研讨：如何设定 BHAG（胆大包天激励人心）的战略愿景？

问题互动研讨：如何融会贯通市场洞察和发展规划方法论，设计企业个性化的战略发展路径？

问题互动研讨：中小企业如何用轻量级方法设计战略发展路径？

问题互动研讨：大型国有企业如何兼顾效益和社会责任，设计战略发展路径？

第二部分：设计战略发展路径从聚焦差距开始

聚焦差距是为了关闭差距

与上级战略意图的差距分析

与自身使命愿景的差距分析

与竞争对手的差距分析

与优秀标杆企业的差距分析

如何进行量化的差距分析？

如何进行差距的根因分析？

稻盛和夫的差距分析案例

微软公司的差距分析案例

大型国企的战略案例分析

问题互动研讨：企业的经营复盘和差距分析的过程如何组织？

问题互动研讨：事业部和区域公司如何承接上级的战略意图？

问题互动研讨：职能部门如何承接上级的战略意图？

第三部分：分析宏观环境捕捉发展信号

宏观环境洞察的重点不是过去而是未来

PEST 宏观环境洞察工具

从宏观环境洞察中挖掘外部的机会和威胁。

“禁酒令”政策对白酒行业的经营影响与策略设计案例。

宏观经济政策对进口产品市场份额的影响预测案例。

日本社会变迁与 7-11 的发展成功案例

当前一些著名企业家对宏观环境的分析

PEST 工具与 SWOT 分析的整合

根据环境机会和威胁形成企业发展的初步策略议题。

问题互动研讨：如何在企业中建立对于宏观环境敏锐洞察的机制。

第四部分：洞察行业发展趋势探寻发展方向

行业分析的重点不是现状而是未来价值变迁

十二个行业价值变迁的规律性趋势举例

波特五力模型概述

波特五力模型的行业细化分析案例

国际电信行业的技术发展趋势案例

ICT 行业创新趋势分析案例

消费品行业的市场和渠道分析案例

某大型跨国公司的波特五力行业分析案例

如何从行业分析中寻找企业发展的机会和威胁

波特五力分析与 SWOT 分析的结合

根据行业机会和威胁形成企业发展的初步策略议题

问题互动研讨：如何在企业中建立对于行业趋势进行有效监测分析的机制。

第五部分：辨析客户需求变化把握发展焦点

只有细分客户才能看清客户。

只有把握需求的变化才能找到发展的焦点。

不要忽略潜在的高价值客户

云服务市场的客户细分案例。

To C 客户细分的方法举例。

To B 客户细分的方法举例。

细分客户之后进行合并分类的案例。

用市场交易地图分析客户需求。

把市场交易地图的分析成果与 SWOT 进行整合。

用客户系统经济学分析客户需求。

辨别 requirements wants pains 三层次需求。

节能减排的政策对 IT 行业的大客户带来的需求变化分析案例。

问题互动研讨：如何从客户视角对 SWOT 分析的初步发展策略议题进行筛选聚焦

问题互动研讨：如何在企业中建立对于客户进行有效细分和分析的机制

第六部分：紧盯竞争模式改变抢占发展先机

准确定义谁是你的竞争对手

竞争和合作的动态变化分析

直接竞争对手

间接竞争对手

微弱的竞争对手

未来的竞争对手

分析竞争模式的十八要素模型

某个区域市场的竞争对手份额分析案例

基于客户视角和上级战略意图视角的\$APPEALS 竞争雷达图的绘制和分析

某政企市场的视频会议产品竞争雷达图分析案例

互联网视频应用行业的竞争雷达图分析案例

问题互动研讨：发现你的竞争对手的产品和模式没有弱点的时候如何突破？

把竞争模式分析的结果嵌入到 SWOT 的优势劣势内容中

根据竞争模式分析形成企业发展的初步策略议题

问题互动研讨：如何合法有效获得竞争对手的关键信息

问题互动研讨：如何在企业中建立对于竞争对手进行有效监测分析的机制

第七部分：审视自身资源优劣锁定发展关键

审视自身是为了超越自己。

同业标杆

内部标杆

异业标杆

未来标杆

某大型企业选取标杆企业的标准案例。

问题互动研讨：用何种分析方法对自身的业务增长情况进行仔细的审视，才能找到新增长的破局点。

降本增效的关键指标分析案例

某大型企业的对标分析指标库案例

用商业模式画布进行全面的对标分析

问题互动研讨：如何在审视自身的时候，克服互相推诿责任的人性弱点

高效建立企业自身对标审视机制的案例

把审视自身资源的结果嵌入入 SWOT 的优势劣势部分

根据自身资源的对标分析形成企业发展的初步策略议题

如何通过业务战略的发展牵引职能战略的升级

供应链升级的案例

第八部分：聚焦创新争取重点突破

汇总所有的企业发展策略议题展开关键的创新设计。

对复杂而不确定性高的一些策略议题进行专门的研究。

IBM 公司对于复杂的企业发展议题进行探讨和决策的案例。

职能部门在企业设计中间的角色和参与时机。

产品和技术创新

服务的创新。

流程的创新。

业务模式创新。

文化和管理创新。

政策和社区创新。

问题互动研讨:如果上级下达了超出本单位有把握完成的业务发展目标怎么办？

市场和产品组合创新的工具。

争取发展突破的工具：立体思考树。

对非连续性多元化要非常谨慎的原因。

云行业的三层面业务突破的案例。

制造型企业三层面企业发展布局的案例。

问题互动研讨：如何激励团队大力拓展发展中的新业务。

在发展中提高资源效率的工具：战略定位矩阵。

问题互动研讨：在发展中两个吸引力相同的机会点，只能选择一个突破，如何决策。

问题互动思考：在难以用市场化的方式更换组织内的成员的环境下，如何用创新方法来推动业务的更新换代？

把经过创新迭代达成共识的策略整合到 SWOT 的交叉策略部分。

第九部分：业务模式设计打开新增长之路

对企业升级发展的机会点破局点的选择和决策方法

对企业升级发展的交叉策略的选择和决策方法。

传统汽车行业零部件企业升级突破新能源汽车行业零部件市场的业务设计案例。

企业升级的细分客户选择设计和决策。

企业升级的客户价值差异化设计和决策。

企业升级的盈利模式设计设计和决策。

企业升级的价值链和价值网分工定位设计和决策。

企业升级的长期发展护城河设计和决策。

企业升级的风险管理设计和决策。

互联网的业务模式设计案例。

企业升级的长期发展护城河设计的案例。

企业的差异化客户价值主张设计案例。

传统行业的差异化价值主张设计工具价值树运用案例

传统制造业的盈利模式（订阅模式，量化模式，效用费用比模式和价值认同模式）的设计案例。

回避风险与利用风险的案例。

某企业三年业务升级规划的案例。

问题互动研讨：企业升级过程中，对于未来升级的市场机会空间，销售部门与上级主管单位意见不一致如何处理？

第十部分：明确关键举措实现高效执行

不能忽略执行过程的走偏会极大的影响转型的成功率。

从企业转型的意图和策略设计中精准提取可执行的关键任务的方法

关键任务必须牵引企业的组织人才和文化方面的协同转型。

关键任务必须牵引企业的流程制度和数字化方面的协同转型。

企业转型的关键任务的执行体系的建设。

关键任务说明书模板。

问题互动研讨：高层和中层管理者在关键任务的执行方面如何分工协同。

问题互动研讨：关键任务的执行周期应该长还是短？

关键任务之间的依赖关系。

用良性博弈来保证不同关键任务之间的合理协同。

人才和组织设计与企业转型的策略高效协同的案例。

问题互动研讨：两个关键任务的目标之间出现矛盾如何处理？

关键任务牵引年度经营计划指定。

第十一部分：战略解码如何通过年度经营规划落地概述

战略的三次解码。

从战略规划输出关键战略举措

将关键战略举措解码成为年度经营计划和预算

根据年度经营计划和预算输出组织的 KPI 和业绩承诺书或 PBC

根据组织的 KPI 或业绩承诺书制定岗位绩效计划。

IBM 公司的 BLM 模型介绍

华为公司的 DSTE 模型介绍。

年度经营计划和预算的管理闭环和有效激励最佳实践

战略规划和年度经营计划的关键连接和主要区别

战略性的关键任务与日常经营工作如何区分？

年度经营计划制定中的三大难题

第一如何跨部门协同

第二如何跨层级对齐

第三如何形成有效衡量的考核指标库。

战略执行与日常运营融合为经营体系

案例：HW 的“压强原则”

第十二部分：年度规划的跨部门拉通

大部分的年度关键任务都非常需要跨部门的协同。

实现跨部门高效协同的年度规划方法一：业务领导力模型 BLM 的战略执行框架。

从关键任务到人才的维度考虑跨部门协同。

从关键任务到正式组织的维度考虑跨部门协同。

从关键任务到氛围和文化建设的角度考虑跨部门协同。

实现跨部门高效协同的年度规划方法二：战略地图拉通跨部门协同。

战略地图的 4 个层面。

案例 业务导向的关键年度任务用战略地图拉通。

案例 中台部门的关键年度任务用战略地图拉通。

案例 后台职能类型的关键年度任务用战略地图拉通。

业务单元的战略地图与职能部门的战略地图的异同辨析。

战略地图与平衡计分卡应用场景的区别。

战略地图与平衡计分卡在年度计划中的一致性使用。

案例 在年度计划中间用图表卡贯通。

业务领导力模型 BLM，差距叠加 SWOT 分析（DSTE），战略地图与平衡计分卡，三种战略解码与年度经营计划的工具有不同的应用场景。

实现跨部门高效协同的年度规划方法三：用责任中心划分与责任矩阵法来实现跨部门拉通。

案例 各种责任中心的权责利。

案例 方案交付中心的独特价值定位。

案例 从责任中心独特价值地位分析出发，实现多关键任务的协同。

年度计划中的跨部门责任矩阵。

实现跨部门高效协同的年度规划方法四：用年度计划中的目标和利益的互锁机制来实现跨部门拉通系统。

案例 年度计划中的销售计划，产品开发计划和产品交付计划的互锁

案例 后台职能部门与直接服务的前台部门的指标互锁。

实现跨部门高效协同的年度规划方法五：用项目化管理实现年度重点工作的跨部门拉通协同。

如何区分战略性的重点工作与运营性的重点工作。

不确定性很高的重点工作，如何进行项目化管理。

第十三部分：年度规划的跨层级穿透对齐

年度计划最终要实现公司的高层目标与一线对齐连接。

案例 公司的高层中层基层在讨论提高销售额这一目标的时候有什么不同？

如何防止“目标层层加码，员工怨声载道，领导胆颤心跳”

跨层级沟通的上下共识。

案例：宝洁公司的 OGSM 年度计划过程。

目的，目标，策略和可测量指标之间的区别和本质。

案例 从定性的目的到定量的目标之间的一致性转换。

如何从业务的目标设计业务策略。

如何从战略目的出发设计职能策略。

从目标到策略到可衡量指标之间的上下级群策群力的过程。

可衡量指标的时间约束。

设计可衡量的指标需要克服人性弱点。

从目的目标策略指标 OGSM 出发设计行动计划。

案例 实现重点新产品销售突破的年度战略目的，配套的行动计划。

案例 编制降本增效预算方案和日常分析的关键任务的季度行动计划。

下级单位的目的和目标的来源是什么？

通过 OGSM 体系实现上下级的意图和目标的可视化一致性。

下级如何承接上级的策略和目标。

案例 年度计划中上级的可测量指标下沉为下级的目的和目标

案例 某企业使用 OGSM 实现跨层级穿透对齐的年度计划过程。。

第十四部分：有效保证年度规划的可执行可衡量

华为的战略执行体系 BEM 的优缺点分析。

有效的策略和行动设计是年度计划可执行的前提

识别关键成功要素 CSF 是有效的策略和行动的起点。

如何使用战略地图识别关键成功因素？

在战略地图中无法看出关键成功因素的情况下，使用 IPOOC 法。

案例 业务类的年度关键任务的 CSF 分析。

案例 职能类的年度关键任务的 CSF 分析。
成熟业务使用 IPOOC 法分析 CSF。
新兴业务使用 IPOOC 法分析 CSF。
案例 使用 5WHY 法识别关键成功因素。
使用 5WHY 法时如何层层深入找根因，防止停留在表面。
使用鱼骨图法识别关键成功因素找根因。
破局型策略和行动的特点。
案例 交叉 SWOT 策略。
常见的企业客户策略，产品策略，增长策略，竞争策略和风险策略。
案例 四大常见年度关键任务和策略对应的行动库。
用安索夫矩阵启发有效策略和行动的设计。
建立有效行动的 KPI 库确保年度计划可衡量。
案例 华为公司的 KPI 库的维护和刷新。
年度计划中，关键成功因素，策略行动和 KPI 的一致性。
案例 职能类的关键任务“卓越运营”备选出 KPI 库评估。
案例 关键年度任务与具体岗位考核任务的一致性。
KPI 库的来源。
KPI 的 4 个维度评估。
职能部门 KPI 的外部化。
存量考核 KPI 和增量考核 KPI 的利弊。
案例 人力资源部门的考核 KPI 的外部化。
在 KPI 考核指标的设计和目标的设置时，如何防止过多的内部博弈？
设计 KPI 库的九宫格工具。
企业年度计划中战略类 KPI 和日常经营类 KPI 的区别。
如何使用平衡计分卡平衡各部门和前后台的考核指标？

第十五部分：严谨的年度规划和预算编制过程

如何确保年度经营计划，向上承接战略向下输出预算和考核。
案例 年度经营规划和预算的日历。
年度业务规划的输出模板。
业务规划中的三类机会点区别。
从战略规划的输出到年度经营计划的输入的关系。
年度经营规划中要考虑的五大风险。
案例 职能单元类的年度规划逻辑。
职能类的年度关键任务目标举例。
项目型战略重点工作的立项规划。
案例 一个重点项目工作的年度规划。
年度规划和预算中，严谨的预测的重要性。
稳定的预测流程可以保障高效的执行。
滚动预测的方法可以应对快速多变的经营环境。
对预测的准确性适当考核。
案例 对于大型政企客户市场的年度业务规划，如何预测收入。
高成长中成长低成长的业务类型，在年度规划中的 KPI 考核权重如何设计？

在严谨的预测基础上设立考核指标的目标值。
在企业的不同的经营周期，考核指标的目标值如何区别设计？
业绩合同和 PBC 的内容分析。
用业绩合同确保年度计划管理闭环。
用个人 PBC 确保年度计划管理闭环。。
年度经营计划与年度预算的关系。
严谨的预算管理流程。
业财融合的预算管理体系。
案例 华为的业财融合预算管理框架。
预算白皮书，预算基准数。预算基线库。
经营预算，能力预算和战略预算。
案例 某区域公司年度预算方案内容列表。
年度预算的基线如何确定？
年度预算如何体现战略意图？
年度预算的弹性管理机制。
年度预算的定额管理机制。
如何严谨的评审和批准年度经营计划和年度预算？
如何在年度预算中间用业务收入的严谨预测来决定总费用和分项费用。
在年度预算中间如何通过严谨的“互拧”的机制实现降本增效。

第十六部分：年度规划和预算执行复盘和科学激励

复盘的底层逻辑。
案例 某著名企业经营绩效复盘的日历。
年度经营计划和预算复盘 5 大步骤。
公司的主要部门在年度经营规划和预算复盘中的分工和配合。
战略执行复盘的主要关注点。
日常经营复盘的主要关注点。
重点工作项目复盘的流程。
复盘的载体“一抱一会”。
年度经营复盘的关键步骤经营分析会。
经营分析会的 4 道必答题。
战略执行专项复盘主题举例。
同时监控关键经营指标和重点战略项目的模板。
半年或年度经营复盘会议的汇报模板。
复盘的滚动预测方法。
3Gap3list。
复盘的差距和根因分析。
复盘的未来行动计划。
职能部门如何在经营分析中做差距分析。
案例 某大型国企的复盘例会文化。
经营分析会中没有群策群力的氛围如何解决？
经营分析会中间如何用机会来牵引行动？

案例 经营分析会中的重点业务缺口预测。

案例 经营分析会中面向机会的策略行动资源部署。

年度经营计划和预算执行的管理闭环。

管理闭环的组织保障

分场景的组织绩效考评和个人绩效考评。

如何对非业务类的关键重点目标进行考核？

案例 某著名企业的管理者述职和绩效考评日历。

案例 某著名企业的大区总经理述职考核内容。

PBC 考评的 5 个等级分析。

如何用价值系数实现激励的战略导向？

案例 如何激励经营团队开拓新市场。

案例 华为公司的 PBC 考评结果对中高层干部的职位影响。