

对标华为 DSTE—构建卓越战略管理能力体系

课程背景：

华为为何能成为中国企业的的第一名片？华为二十万人为何没有成为乌合之众？华为“力出一孔、利出一孔”依靠什么体系落地？华为如何做到先略后战？华为向西方学习，结果比西方还西方，华为从战略到执行体系的构建经过了漫长的学习、模仿、创新，从复杂到简单的背后，华为的哪些经验可以值得国内企业学习？

随着客户需求越来越高，市场竞争越来越激烈，行业技术迭代越来越频密，市场机会似乎也越来越多，我们是用投机心态还是战略视野锚定机会？企业做大过程中业务越来越复杂，产品线的长度厚度宽度均在变化，人员越来越多，很多企业开始面临机会选择的困扰！战略决定企业的成败！中小企业也越来越需要战略视野和战略思维、战略共识和战略定力，战略规划是让企业明白胜兵先胜而后求战！但是，战略是什么？林林总总的战略方法论中如何取舍？本课程期望通过对标学习华为战略制定到战略执行的完整体系进一步洞察战略本质以及对战略管理流程、战略规划方法论，培养企业高层战略思维，提升企业的战略领导力！

课程收益：

1、培养企业高层战略思维并通过战略制定与战略共识让企业看得远、看得清、看得准！

2、学习掌握如何通过战略制定与战略执行体系的立体构建，以及从战略规划到执行的全流程以及战略规划、解码和执行监控的关键方法论！为企业持续创造高收益！

3、掌握年度规划、经营分析、流程管理、组织绩效、项目运营五大核心运营工具与方法。

4、对标学习吸收华为战略规划与经营模式，实操掌握经营管理的核心要素以及改进方向

课程特点：

● **实战性：**谈老师在华为和三家上市公司有多年高层管理实战经验并完成了几十个战略与经营管理咨询项目，积累了大量客户现场实际案例。课程在案例分享同时采取分组实操练兵研讨方式。

● **实效性：**多个成功企业真实而有用的案例在课堂上与学员分享，给学员启示。

● 实用性：多种战略与运营管理的方法和工具传授给学员，帮助学员提升战略

与整体运营管理能力

课程时长：

2天，每天6小时

课程对象：

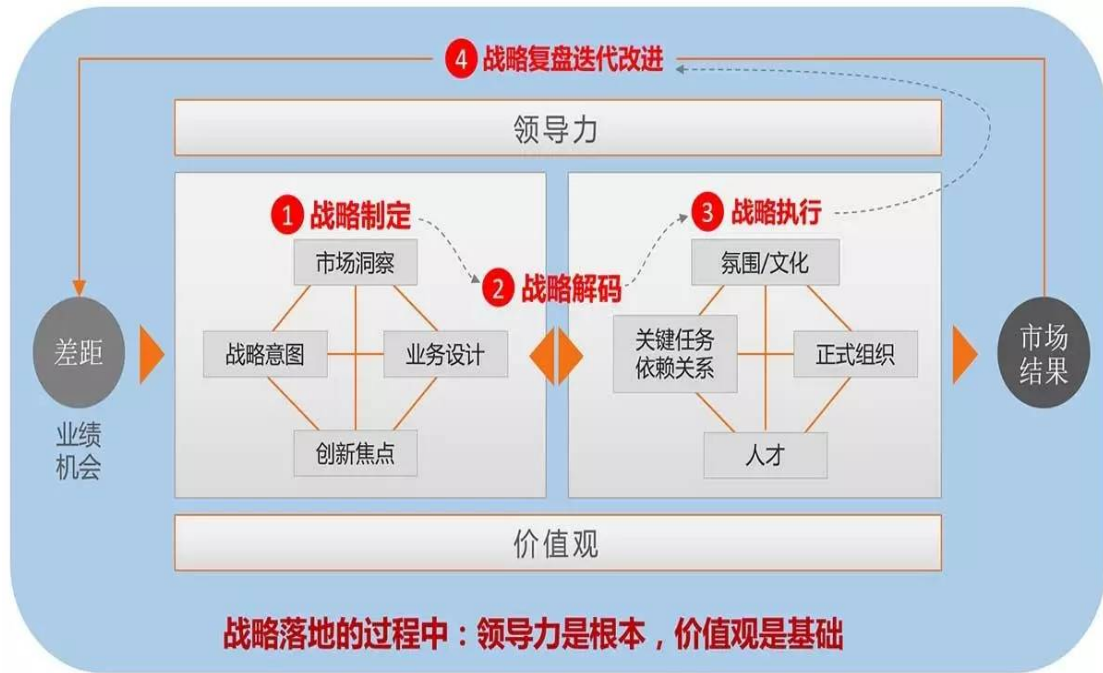
董事长、总经理、中高层管理干部、战略管理部门成员

华为 DSTE 体系框架



战略与规划不只是业务的战略与规划，还包括组织、人才、流程及管理体的变革战略与规划。

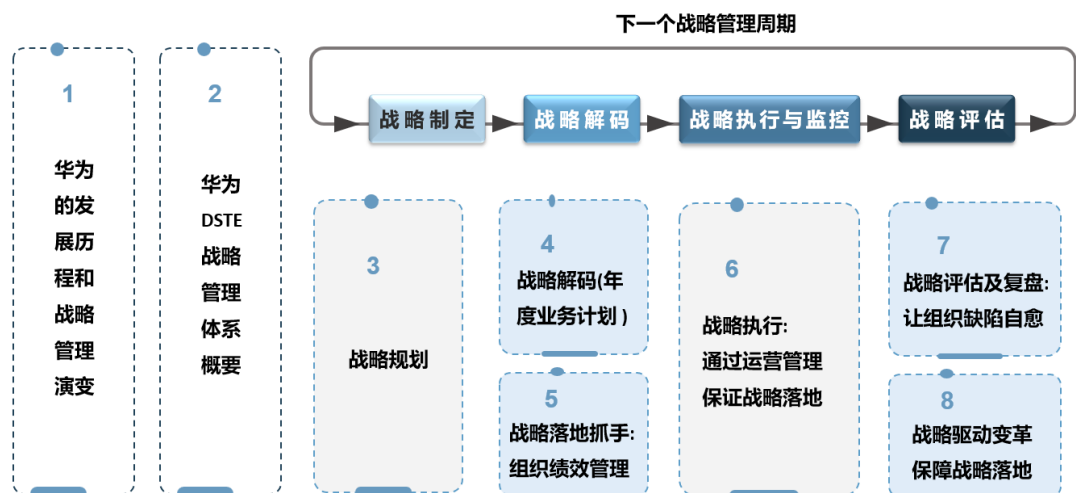
业务领导力模型 BLM



课程大纲

战略导入篇：目的在于通过华为发展历程及对战略的理解，分析华为战略管理

对国内企业的启示，同时澄清战略基本定义与战略思维，形成战略的共同语言。



一、 战略管理与华为战略管理悟道之路

- 1、战略的本质—活下去、活得久、活得好
2. 华为战略规划与经营模式解读
3. 华为三十年发展简史及其战略思维
4. 华为导入战略管理变革的背景
 - ◆ VDBD 为何最适配华为？
 - ◆ 从十大管理要点谈华为战略
 - ◆ 华为的冬天与华为的战略出路
 - ◆ IPD 变革引发的战略规划方向思考
 - ◆ 从战略制定到战略共识
 - ◆ 战略执行为何疲软乏力？
 - ◆ 传统的 HR 为何将绩效认成鸡肋？
 - ◆ 高级干部的领导力与战略管理
 - ◆ 一切流程均需提升质量—六西格玛导入战略管理
 - ◆ 华为发展的中战略案例实践与思考
 - ◆ 华为的三不依赖与 DSTE 流程体系
5. 国内企业发展过程的弯路及战略管理摸索的经验
6. 不做战略管理到底行不行？

7. 战略管理做不好究竟如何影响企业生存发展？

二、 **DSTE 全景构成与华为的组织能力适配过程 (1.5)**

1、从战略制定到战略执行的流程体系 DSTE

2、 战略管理的责任主体及决策组织

3、 BLM (业务领导力模型) 与 BEM

4、 华为战略管理组织能力建设如何适配 DSTE 体系？

5、 国内企业如何学习华为 DSTE ？

三、 **业务领导力模型 BLM**

1、什么是业绩差距？什么是机会差距？

2、差距分析的过程和方法

3、市场洞察 5 看

看行业和趋势

(1) 价值转移趋势和产业链分析；

(2) 识别和发现利润区；

(3) 新技术和技术发展的趋势；

(4) 突破性、颠覆性技术的发展和應用；

(5) 经济发展趋势、产业格局、市场结构、经济结构的变化；

市场和客户

(1) 市场细分及市场规模、市场趋势、可参与空间；

(2) 客户群分析；

(3) 客户购买行为分析；

(4) 客户系统经济学及总体拥有成本分析；

(5) 客户痛点、客户体验、关注重点、关键购买因素；

(6) 客户需求和客户偏好的变化等。

看竞争

(1) 主要竞争对手战略、价值主张、竞争策略分析；

(2) 竞争对手主流产品竞争力分析

(3) 竞争者的投资和发展动向；

(4) 竞争对手可借鉴点；

(5) 替代品分析；

(6) 潜在和新进入者分析

(7) 新的跨界竞争；

(8) 行业标杆分析。

看自己

(1) 商业模式分析；(2) 经营状况分析；(3) 内部核心能力分析等。

看机会

(1) 行业和客户痛点孕育的机会；

(2) 客户偏好转移产生的机会；

(3) 未被满足的需求；

(4) 新的和变化的商业模式；

(5) 行业、政策、市场、客户、竞争环境变化中可能的机会等。

4、确定战略意图 (3-5 年规划目标)

1) 如何识别市场机会

2) 确定你的战略意图

3) 战略意图的常见误区

4) 研讨 (略)：确定本企业 3-5 年战略意图

5、创新焦点与业务设计

- 1) 业务设计/商业模式的本质与内涵
- 2) 华为等企业商业模式经典案例分享及启示
- 3) 创新焦点：业务组合、创新模式、资源利用
- 4) 创新内涵：产品、技术、服务、模式、运营、生态创新
- 5) 业务设计：客户选择、价值主张、活动范围、战略控制、风险管理
- 6) 标杆企业业务设计案例分享

6、业务设计定战略控制点

- 1) 持续有效增长来自战略控制点
- 2) 战略控制点的几个要素

3) 课堂实战研讨：创新焦点与业务设计

战略执行篇：战略执行能力体系的构建决定企业战略的好坏，执行能力高低不

仅仅依赖体系构建水平，而且需要上下对齐、左右拉通，形成共识，并且要通

过组织能力、流程能力、绩效能力、项目经营能力、战略复盘能力等构建厚实的执行体系，做到知行合一，保证战略真正执行落地。

五、战略解码与落地执行体系

1. 明确战略共识及战略描述
2. 战略解码关键工具解读
3. 战略解码 BEM 六步法
- 4. SP 与 BP 如何有效衔接**
5. 年度经营计划的框架
6. 组织绩效管理与 PBC
 - 1) 建立基于战略的大绩效观
 - 2) 绩效目标如何力出一孔
 - 3) 战略绩效、组织绩效与个人绩效
 - 4) 三位一体的绩效管理体系
 - 5) 干部述职与干部 PBC
7. 组织能力构建与落地执行
8. 华为铁三角—组织创新
9. 人才战略执行—布阵点兵

10. 文化氛围如何支持战略执行

11. 构建战略运营管理体系框架

六、流程运营保证战略执行落地（事）

1. 流程的定义与流程的基本要素

2. 业务流程在经营管理中的定位

3. 如何打通业务流程主航道

4. 流程型组织设计与华为经验分享

5. 流程绩效指标设计与应用

6. 流程数字化转型与数字运营

7. 构建以客户为中心的流程管理机制

七、从项目管理到项目经营—战略执行的利器

1. 项目承接战略—构建组织级的项目管理体系

2. 项目经营的应用场景—产品开发、重大销售、技术革新等

3. 项目经营数据管理（进度、成本、质量等）

4. 项目的数字化经营与决策机制

八、经营分析会与数字化经营体系

1. 经营数据梳理及经营报表构建
2. 以经营为导向的管理指标建立
3. 华为一报一会制

九、国轩导入战略管理的参考建议

课堂研讨：对照华为 DSTE 体系，针对国轩当下的经营管理问题思考国轩战略

管理能力现状体系如何构建？

- 1、组织建议
- 2、流程建议
- 3、关键支撑人员培养
- 4、关键的机制和制度建设
- 5、战略管理导入的节奏

十、总结与交流