



企业文化理念与管理实践

---基于华为的企业文化与核心价值观展开

课程背景：

从成立到今天，华为用了短短三十年的时间，成为世界五百强企业，成为中国乃至世界诸多企业及政府部门研究与学习的标杆。

大家希望通过系统地学习华为的文化、运作与管理，来指导自己的企业健康发展，政府也希望更好地发挥政府对企业的政策支持引领作用。但是，在学习华为的同时，人们发现很难将华为的文化及其管理哲学直接移植到自己的企业与政府职能部门，人们希望听“华为故事”的同时，能够将华为精髓真正落地到自己的企业。

该门课程除了系统诠释了华为企业文化及其核心价值观外，还增加了大量的研讨，结合自己企业的具体情况，重点研讨如何将华为的企业文化与核心价值观与自己企业的具体情况结合起来，使企业管理者真正将华为的企业文化与核心价值观内化成自己的东西，真正对企业的健康发展有指导作用，而不是像原来的课程仅机械单一地介绍华为的文化与核心价值观。

大家有兴趣听华为的故事，但大家的最终目的是通过分享华为的故事，通过研讨，让华为的经验为大家的企业产生价值，而这正是本门课程的价值所在。

课程收益：

- 1、 华为“榜样”的力量变得非常清晰，企业可以清晰地比照华为，结合自身特点，找到自己在文化管理方面存在的问题并有针对性地调整自己，使得文化管理在企业内部“听得到”、“看得见”，“摸得着”（简称“三得”）。
- 2、 学员将理解企业文化及核心价值观在企业的发展过程中如何形成、在制度及行为层面如何落地的方法，掌握文化管理“三得”落地的具体措施。
- 3、 课程价值点：核心价值观是企业发展的源动力；企业文化的结构模型；核心价值观逐层落地的重点实践；结合具体案例与华为文化管理的方法论，通过研讨，初步找出用企业文化管理自己企业的思路，或者发现自己在用企业文化管理企业方面的问题及改进方法。
- 4、 应掌握的基本知识与技能：企业愿景、使命、核心价值观的关系；掌握企业文化与核心价值观践行落地的主要方法。

学员对象：



企业法人代表、各级管理者、与企业经营管理强相关的政府部门。

授课方式：

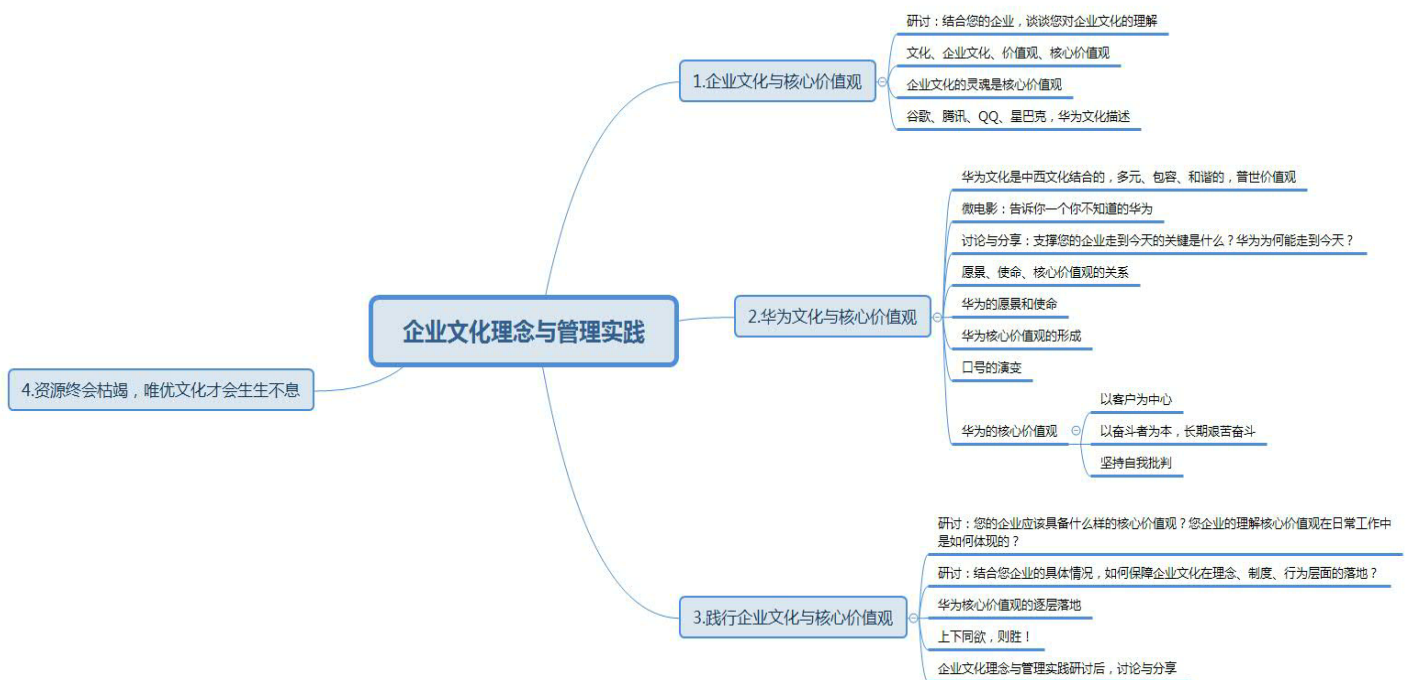
学员分组（方便讨论交流）；授课（40%）+视频（5%）+案例分享（5%）+讨论（50%）。

授课贯穿双向交流、引导与启发，由学员自己得出关键结论与判断。

授课天数：

2天（每天6小时）。

课程模型：



课程大纲

导引研讨：

结合您的企业，谈谈您对企业文化是如何理解的？

您会选择停车吗？

文化在哪里？

一、企业文化及核心价值观

1. 文化、企业文化、价值观、核心价值观

2. 企业文化的灵魂是核心价值观

3. 谷歌、腾讯、QQ、星巴克及华为的文化描述



二、华为文化与核心价值观

1. 华为文化是中西文化结合的，多元、包容、和谐的，普世价值观
2. 微电影：告诉你一个你不知道的华为
3. 讨论与分享：支撑您的企业走到今天的关键是什么？华为为何能走到今天？
4. 愿景、使命、核心价值观的关系
5. 华为的愿景和使命
6. 华为核心价值观的形成
7. 口号的演变
8. 华为核心价值观
 - 1) 以客户为中心
 - 研讨：您对“以客户为中心”如何理解？有何疑问与困惑？
 - 关键内涵
 - 组织架构的变迁
 - 面向客户的组织-让听得见炮火的人来决策
 - 聚焦客户的压力与挑战
 - 以客户为中心在华为的实践
 - 情景研讨
 - 是否应该继续为客户解决问题？
 - 案例思考与启发
 - 以客户为中心在行为上的具体体现
 - 研讨：您是否认同华为“以客户为中心”的理解？对您的企业有何借鉴意义？
 - 2) 以奋斗者为本，长期艰苦奋斗
 - 研讨：您对“以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”如何理解？有何疑问与困惑？
 - 关键内涵
 - 干部要长期、持续地坚持艰苦奋斗的牺牲精神
 - 以奋斗者为本，长期艰苦奋斗的具体体现
 - 唯有艰苦奋斗才能赢得客户的尊重与信赖
 - 艰苦奋斗在华为的实践
 - 用制度保障奋斗者得到合理回报



- 情景研讨
 - 面临组织外派，去还是不去？
 - 案例思考与启发
 - 研讨：您是否认同华为“以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”的理解？对您及您的企业有何借鉴意义？
- 3) 坚持自我批判
- 研讨：您对“坚持自我批判”是如何理解的？有何疑问与困惑？
 - 关键内涵
 - 自我批判在工作中的具体体现
 - 案例：1996年市场部集体大辞职
 - 华为自我批判典型活动回顾
 - 自我批判的内涵与外延
 - 自我批判在华为的实践
 - 研讨：您是否认同华为“坚持自我批判”的理解？对您及您的企业有何借鉴意义？

小结

三、践行企业文化与核心价值观

1. 研讨：您的企业应该具备什么样的核心价值观？您企业的理解核心价值观在日常工作中是如何体现的？
2. 研讨：结合您企业的具体情况，如何保障企业文化在理念、制度、行为层面的落地？
3. 华为核心价值观的逐层落地
 - 1) 从理念层、制度层、行为层，及物质层描述
 - 2) 华为核心价值观 在日常行为中的体现
 - 3) 学发助力价值观的传承
 - 4) 新员工：了解、适应、融入核心价值观
 - 5) 让文化“听得见”
 - 全员：唱响主旋律，揭露管理问题，让文化“听得见”
 - 6) 让文化“看得见”



- 科学评价绩效贡献，让文化“看得见”
- 关爱员工成长机身心健康，让文化“看得见”
- 7) 让文化“摸得着”
- 清晰的激励政策导向，让文化“摸得着”
- 8) 全员：以员工喜闻乐见的方式，润物无声地传播
- 9) 多元文化的差异与融合
- 10) 一致性的企业文化传播
- 11) 中高层干部：传承公司文化，发酵管理哲学
- 12) 基层干部：核心价值观的学习是角色认知的基础
- 4. 上下同欲，则胜
- 5. 企业文化理念与管理实践研讨后的讨论与分享
- 1) 我的收获及转变
- 2) 我的行动计划（保持与发扬。。。+调整与改进。。。）

小结

总结（详细的思维导图）

*****END*****
