

华为管理模式

课程收益：

- 通过回顾华为文化的演进与传承过程，掌握华为如何推动企业文化和核心价值观在企业中的落地
- 了解华为的干部管理体系的行程过程、演变及背后的设计思路，如何把握干部队伍建设的关键要素
- 通过华为的变革与危机各关键节点，分析对经营企业的重要启示

课程大纲：

课程大纲

第一讲：华为文化的演进与传承

一、华为企业文化的形成过程

1. 1987年-1992年：创业阶段，口号满天飞
2. 1992年-2000年：走出混沌——《华为基本法》

讨论：华为基本法体现的企业文化

3. 2000年-至今从哲学到实践：愿景-使命-价值观

二、企业文化的核心价值观解读

1. 以客户为中心
2. 以奋斗者为本
3. 长期艰苦奋斗
4. 持续自我批判

三、企业文化启示

1. “灰度”的管理智慧
2. 听得见炮声的人来决策
3. 价值观与业绩同样重要

讨论：企业文化的实质

第二讲：战略管理——缔造狼性和国际化策略

一、群狼下退狮虎

1. 从单兵英雄到狼狈组织
2. 狼狈组织到“铁三角”
3. 一线呼唤炮火“班长的战争”大平台+小前端

二、构建价值主张，基于优势选择大市场

1. 厚积薄发，聚焦成就规模
2. “深淘滩，低作堰”
3. “鲜花插在牛粪上”

三、聚焦客户价值创造的经营模式

1. 实施基于客户商业成功的经营要素
2. 市场机制驱动商品思维取代产品思维
3. 客户需求是一切管理变革的原动力

四、以客户需求为中心，构建系统解决方案

1. 统一思想、力出一孔
2. 为客户服务是华为存在的唯一理由
3. “消灭”客户的“剩余时间”

案例：华为战略管理的优秀实践解析

第三讲：人才管理——华为打造的狼性团队

一、狼性人才的培养理念

1. 选拔事业合伙人
2. “奋斗”DNA，选拔“一贫如洗”，胸怀大志的人才
3. 一线艰苦地区、复杂环境是人才培养的最佳场所

二、狼性团队成员的激励

1. 以“奋斗者”为本，绝不让雷锋吃亏
2. 要给火车头加满油、适当拉开差距
3. 激励服务战略，分配制向获取分享制

三、华为干部的使命与责任

1. 干部选拔理念
 - 1) 优先从成功团队、主攻战场、一线艰苦地区中选拔干部
 - 2) 干部不是终生制，干部要能上能下
 - 3) 干部选拔任用的关键行为
2. 华为对干部的要求和选拔标准
 - 1) 战略绩效管理体系：SP-BP-KPI-PBC
 - 2) 业绩贡献考评与关键行为考核
 - 3) 结果导向、激活过程

第四讲：华为管理变革实践

一、推动华为管理变革的原动力

1. 聚焦客户需求：以客户需求为中心
2. 商业环境变化：大需求、大机会
3. 业务战略调整：设备-服务-云-管-端
4. 企业家的精神：任正非与华为变革

二、华为发展史上的典型变革事件

1. 1996年市场部干部集体大辞职
2. 1997年开始全球化的组织变革
3. 《华为基本法》核心指导作用
4. 1999年开展的主业务流程变革
5. 2000年研发呆死物料反省大会

三、管理变革的主要核心内容

1. 文化变革
2. 干部管理变革
 - 1) 干部能上能下
 - 2) 轮岗-能左能右
 - 3) 以奋斗者为本、坚持选拔和淘汰
3. 组织变革
 - 1) 捕捉市场机会个人英雄到“狼狈组织”
 - 2) 从“狼狈组织”到“铁三角”
 - 3) 一线呼唤炮火“班长的战争”

四、管理变革实践主要经验与启发

1. 变革是一把手工程，动员群众做大事，不换脑袋换人

2. 紧盯变革价值管理，变革的目的就是多产粮食和增加土地肥力
3. 充分认识到变革的艰巨性和复杂性，变革有套路、方法和节奏
4. 变革需要因地制宜，没有包打天下的良药
5. 变革不追求完美，七个反对，不断优化完善

总结与回顾