

最佳实践——华为核心竞争力构建道法术

(以文化心，以弱胜强，以制度人)

课程背景：

1987年，43岁的任正非，和5个同伴，集资2.1万元人民币开始了创业之路，用任正非自己的话说是生活所迫，人生路窄的时候，创立华为的，无人才、无技术、无资金、无产品，但经过33年的发展，华为已经产生质的飞跃，2020年华为总营收9000亿元，增长11.2%，利润99亿美元，增长10.4%。2020年分红每股1.86元，世界500强排名53位；我们不禁要问：是什么原因推动华为取得如此大的进步？正如任正非说：“管理第一，技术第二；我们正走在西方的路上；华为管理没有秘密，任何人都可以学，都可以学的会”。

本课程以华为在各个阶段面临的困境着手，以真实的案例呈现，全方位解读华为战略及管理体系演进历程，了解华为是如何在国内、国际市场以弱胜强的，掌握如何建设组织能力并保持组织活力，如何实现对竞争对手的超越。通过华为30多年发展历程管理实践经验的梳理和总结，从文化、定位、组织、人才、机制等多角度立体呈现华为的管理演进和创新点，相信一定会给您在企业管理带来新的思考和借鉴

课程收益：

- 掌握核心竞争力构建定位及配称
- 了解华为文化基因
- 了解华为BLM、BEM精髓
- 了解华为铁三角组织成因及机制
- 掌握华为人才管理机制
- 学会制定战略绩效计划制定及复盘工具

课程时间：2天，6小时/天

课程方式：专题讲授+案例讲解+游戏互动+小组研讨

课程对象：企业中高层管理者、战略管理人员

课程大纲

第一讲：明道——华为的核心思想领导力

案例分享：华为成功的秘诀

案例分享：六个猴子的故事

一、企业核心要素：三个头

1. 企业家

2. 文化

3. 战略

二、管理三重境界

境界一：经验-草商

境界二：科学-儒商

境界三：文化-哲商

三、华为奋斗者文化打造

文化支撑战略：从一无所有到三分天下

任正非的管理哲学：灰度、熵增、制度文化

1. 以客户为中心、以奋斗者为本、长期坚持艰苦奋斗

华为抓住了行业的本质：价值和信赖

2. 市场策略：以弱胜强

3. 让雷锋不吃亏

4. 华为团队管理六要求

华为蓝军：勇于自我批判

5. 华为向死而生的危机意识

6. 华为的四次危机管理

小故事：春秋航空定位+陪衬

小故事：向死而生

第二讲：取势（法）——华为战略发展

一、企业战略四个时期的六道坎

1. 创业——企业生存阶段所需要的生存能力

2. 团队——把个人能力变成团队能力

3. 销售——业绩上规模

4. 品牌——市场定位和品牌定位相结合

5. 战略——驾驭企业面临的多种选择

6. 文化——跨越企业并购的兼并重组的文化模式

案例分享：联想并购 IBM 的个人 PC 业务（文化融合）

二、七种竞争性定位

1. 产品特性定位
2. 属性和利益定位
3. 价格与价值定位
4. 竞争者定位
5. 使用者定位
6. 使用和应用定位
7. 品类定位

三、华为的战略选择

1. 先易后难，重点突破
2. 技术领先
3. 扎实稳健的国际化经营战略

案例分析：华为的战略转折

四、华为 BLM 模型——战略规划及战略执行

导入：BLM 由来

小故事：瓦格纳人捕鱼

工具：BLM 分析模型：1212 模型

1. 市场洞察：五看三定
2. 战略意图：第二曲线，首年、3年、中长期战略及目标
3. 创新焦点：业务组合、创新模式、资源利用
4. 业务设计：客户选择、价值主张、价值获得、活动范围、战略控制、风险管理
5. 关键任务：满足业务设计及价值主张的要求必须采取的行动以及与合作伙伴的分工
6. 正式组织：组织结构、岗效薪、晋升系统
7. 关键人才：关键岗位识别、关键人才满足、人才的获取与持续发挥作用
8. 氛围与文化：氛围引领、行为准则

五、华为 BEM 模型——战略解码及定期复盘

1. 重解码：战略解码提炼财务目标、管理目标、人才目标

工具：战略地图、平衡积分法、目标与仪表盘

2. 抓关键：BSC、关键目标仪表盘、战略绩效及行动计划

工具：WBS、行动计划

3. 定人才：精准配置、教练与辅导、快速培养、有效激励

案例分享：华为人才战略

4. 推文化：懂人心、识人性、凝聚人心、与时俱进、基业长期八大机制

案例分享：华为奋斗文化、阿里业务文化双面驱动

5. 抓落实：关键里程碑及关键性成果确认、辅导及反馈

6. 定期（月或周）复盘：战略及行动计划为先导、数字化结果及管理进步为抓手，总结分析，制定新一轮行动计划，形成管理闭环

工具：

1) 高层-战略绩效质询表

2) 中层-KSF 月度计划质询表

案例：某钢铁集团月度、季度复盘

实战演练：结合企业战略要求，提炼月度战略绩效

案例：某企业组织绩效及 PBC 全过程分析

实战研讨：月度战略绩效分解演练（SP-BP-KPI-PBC）

第三讲：优术——华为组织及流程

一、组织发展的“四端”

1. 以客户为中心，力出一孔，利出一孔
2. 从单兵英雄到狼狈组织到“铁三角”
3. 班长的战争：大平台+小前端，让听得见炮声的人决策
4. 针尖战略：不要在非战略机会点上消耗战略资源

二、研发管理

1. 华为技术管理体系五个方面
2. 技术组织创新：公司级（规划）和产品级（市场）
3. 研发投入策略：压强原理

三、流程变革

1. 建立面向客户的流程和制度
- 2. 流程三维度**
维度一：执行
维度二：使能
维度三：支撑
3. 流程变革理念：僵化固化优化

第四讲：树人——华为人才管理机制

一、精准选才

案例：经验和素质哪个更重要

案例：如何避免裙带关系

工具：STAR

讨论：如何加速外部人才融合

1. 内部人才选拔与配置

工具：九宫格-人才盘点及干中选

2. 人才退出机制

二、快速培养

小故事：习大大沙漠阅兵说

小故事：培养比自己厉害的人

讨论：如何规避 教会徒弟 饿死师傅

1. 制度保障——无后备不晋升

2. 纵向领导力计划——人才加速器

3. 横向标准化——华为全真教

案例：少将班长

三、有效激励

讨论：影响敬业度的主要因素

1. 成就认可：从命令式到参与式

案例：认可是一门领导艺术

案例：将“面子”换成“尊严”

案例：棕榈园林，万科供应商

2. 华为四位一体的薪酬策略

1) 固定薪酬：工资

2) 变动薪酬：绩效奖金和单项奖

3) 长效激励：TUP 和虚拟受限股

4) 福利：法定和差异化

3. 华为的增量考核

1) 提升关键短板

2) 补强——发挥优势

4. 华为绩效管理原则

案例：三人如何排序

工具：GE 活力曲线

1) 华为股权激励-TUP

2) 团队期望值管理

讨论：如何平衡新老员工薪酬矛盾

3) 中小企业如何借鉴：建议的五种激励方式

结束语：把握好巨变时代人才管理的三大趋势