

## 从“延安”到“北京”——解密华为成长之道

### 课程背景

在 VUCA 时代，你们公司是否面临如下**十大挑战**？

**挑战一：**如何保障企业“变大”过程中而不会“变乱”？

**挑战二：**如何保证战略能够真正地落地？

**挑战三：**如何从“人治”到“法治”？

**挑战四：**如何打造一支狼性团队？

**挑战五：**如何走出“低增长困境”？

**挑战六：**如何构建不依赖“个人英雄”的业务流程？

**挑战七：**如何建立人才后备梯队？

**挑战八：**人力成本逐年高企，还有哪些员工激励方法？

**挑战九：**如何再次激发老员工的工作激情和斗志？

**挑战十：**如何把“挂在墙上的口号”变成人人真正落地践行的企业文化？

.....

“要想成为马拉松冠军，最好的方式就是请拿过冠军的人做你的教练！”以上十大挑战，华为在三十多年的发展历程中全部经历过，如何管理人性，如何从“人治”走向“法治”，如何从“游击队”到“正规军”，如何用“内部规则的确定性应对外部的不确定性”？华为不可复制，但绝对值得学习！本课程会从“道-法-术-器”的各个维度深度解密华为成长之道！

### 课程收益

价值一：系统了解一个真实的华为

价值二：升级管理认知和实战方法

价值三：一站式解决企业变革难题

价值四：场景式体验华为企业文化

价值五：参考借鉴华为的成长之道

**课程特点：**● **“三讲、三不讲”：**“三讲”——讲真话、讲实话、讲有用的话；“三不讲”——微信头条上的不讲、教科书上的不讲、人云亦云的不讲；

● **实战性：**“在战争中学习战争”，不玩高深理念，强调训战结合，紧扣行业特质，真正帮助学员“听得懂、学得会、用得着”，有非常强的实战指导性和操作针对性；

● **系统性：**从“道、魂、术、器、法”等层面层层解析，步步落地，从宏观到微观，全方位的提升学员系统和框架思维，构建立体的知识架构；

● **咨询式授课：**采取“案例解析+思维引导+工具落地+行动计划+现场辅导”五位一体咨询式培训模式，真正让学员拿到行动方案，让学员学了就能用，用了就见效。

**课程时间：**2 天，6 小时/天；

**学习对象：**企业经营管理团队、营销团队、中层干部、核心骨干等；

**课程方式：**训战结合、全程互动、案例丰富、现场实操；

**课前要求：**请企业准备课堂案例，小班教学，每班人数控制在 30 人以内。

## 课程大纲

### Day 1 企业的挑战&华为认知篇

#### 第一篇 VUCA 时代企业面临的共同挑战

- 1、什么是 VUCA 时代？
- 2、民营企业面临哪些挑战？
- 3、什么是管理 2.0 模式？
- 4、为何要向华为学习？
- 5、向华为学习什么？

#### 第二篇 华为认知篇

- 1、华为业务简介；
- 2、华为组织架构演化历程——让听得见炮声的人，来呼唤炮火；

**案例 1：华为铁三角组织起源&运作机制；**

- 3、华为四大委员会简介；

3.1、人力资源委员会；

**案例 2：华为 HR 三支柱运作机制；**

3.2、财经委员会；

**研讨 1：民营企业最应该关注的 KPI 指标是什么？**

3.3、战略与发展委员会；

**案例 3：从战略到执行，从“想到”到“做到”；**

**工具：华为 BLM（业务领先）战略工具；**

3.4、审计委员会；

**研讨 2：如何从机制上避免腐败？**

4、华为大学的四个“怪”——让最优秀的人培养更优秀的人；

**研讨 3：如何避免“教会了徒弟，饿死了师傅”？**

**研讨 4：企业为什么要创办企业大学？**

### Day 2 华为变革篇&华为文化篇

#### 第三篇 华为变革篇

- 1、企业为什么要进行变革？
- 2、变革失败的原因有哪些？
- 3、什么是熵增定律？

**案例 1：NOKIA 的消失；**

**案例 2：柯达的消失；**

**案例 3：高速收费站人工收费窗口的消失；**

4、华为如何对抗熵增？

5、华为变革方法论；

6、华为主要变革流程简介；

6.1、什么是流程？

**案例 4：业务费用报销流程；**

**案例 5：客户接待流程；**

6.2、华为研发流程——IPD；

**案例 6：华为到底得了什么病？——来自 IBM 的诊断报告；**

**案例 7：华为研发“呆死料”大会；**

6.3、华为营销流程——LTC；

**研讨 1：为什么要建立销售流程？（**

**64%的难题）**

研讨 2：金牌销售为何被公司开除了？

## 四、华为文化篇

研讨：企业应该以人为本，还是以事为本？

视频：《HWers——奋斗的华为人为人》

- 1、企业为何需要文化？
- 2、如何创建企业文化？
- 3、文化如何有效落地？
- 4、华为企业文化解析：4.1、以客户为中心；

案例 1：接待是一种竞争力；

案例 2：为何让客户走红地毯？

案例 3：日本福岛核泄漏华为人的坚守；

4.2、以奋斗者为本；

案例 2：东南亚雨林中的华为人为人；

4.3、坚持艰苦奋斗；

案例 3：客户拜访中的弹孔；

案例 4：马电事件的反思；

4.4、坚持自我批判；

案例 5：任正非的“十宗罪”；

案例 6：华为的民主生活会；

——课程总结——