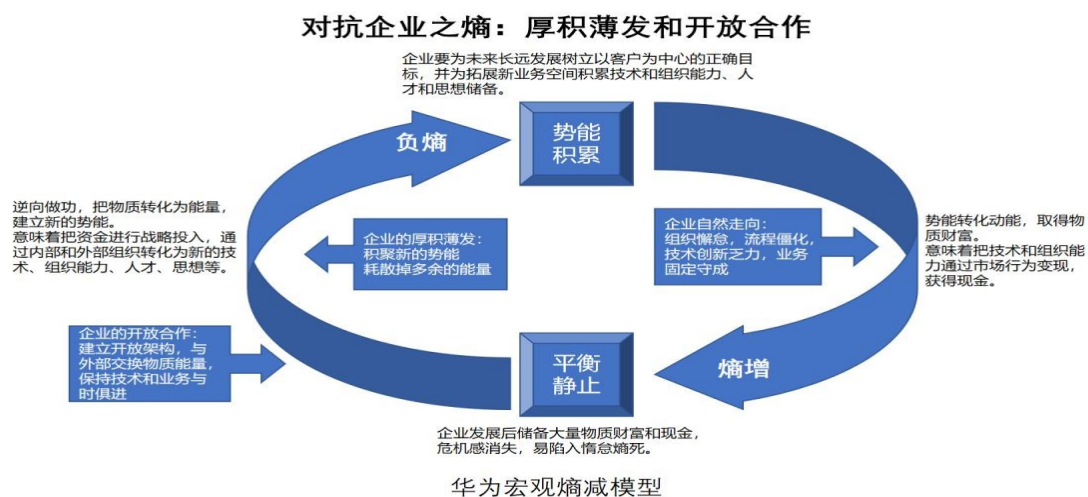


华为领先之道——企业文化与熵减的人才管理实践

课程背景：

我们都知道，阿里巴巴、百度、腾讯这些互联网巨头，背后其实是大量的外国资本，但华为不仅是一家百分之百的中国民营企业，还是一家没有上市圈钱的公司，并已成为全球通信产业龙头。

华为将热力学的熵减概念引入企业管理领域，华为近几年才开始讲熵，但成立 30 多年，华为的文化与制度都符合熵理论的。企业要想生存就要逆向做功，把能量从低到高抽上来，增加势能，这样就发展成厚积薄发的华为理念。公司长期推行的管理结构就是一个耗散的结



构，一定要把能量耗散掉，通过耗散，使我们获得新生。

课程收益：

- 解读华为的成长之路，理解华为的企业文化重要作用
- 华为对组织活力的基本假设及内涵
- 如何激发奋斗者的活力，如何在组织层面激发活力
- 解读华为的封闭与开放
- 明晰华为的创新思维与活力塑造

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业中高层管理者、企业文化类管理者等

课程方式：专题讲授、案例分析、视频分享、互动交流等

课程大纲

第一讲：熵减——人才管理机制

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

第二讲：熵减——华为文化精髓

一、灰度哲学：欲望的激发与控制

1. 太极八卦：人性万花筒
2. 实事求是
3. 秀才与战士，枭雄与将军
4. 坐而论道，起而奋斗
5. “萝卜”与“坑”的辩证法

二、创新之敌：黑白不兼容

1. 领袖胸怀：垃圾处理厂
2. 源与流：包容是一种力量
3. 领袖要摒弃“帝王思想”

三、饥饿与共享

1. “规范性权力”与“观念性力量”
2. “辩证法”与“形而上学”
3. 妥协，生存之道
4. 妥协是金色的
5. 聚焦客户，而不是对手
6. 把权力关进笼子里

分析：华为与腾讯的灰度哲学对比

第三讲：熵减——组织管理变革实践（与时俱进，拥抱变革）

一、推动华为组织管理变革的原动力

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组织管理变革事件

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、组织管理变革的主要核心内容

1. 文化变革

- 1) 开放、消灭优势、留下文明
- 2) 变革、稳定、发展
- 3) 乱中求治、治中求乱

2. 流程变革

- 1) 降低对人的依赖，能力建立在组织上
- 2) “铁打的营盘流水的兵”
- 3) 端到端业务统一平台

3. 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

4. 组织形态变革

- 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”

第四讲：华为对激发组织活力的关键动作

一、个体激活——长期艰苦奋斗

1. 给火车头加满油
2. 考军长
3. 员工能进能出

二、团队激活——小前端、大平台，全营一杆枪

1. 从铁三角到四组一队
2. 全营一杆枪
3. 获取分享制
4. 蒙哥马利计划

三、组织激活——多打粮食、增加土地肥力

1. 战略解码、执行落地、组织保障
2. 合同在代表处审结
3. 一杯咖啡、一桶浆糊
4. 向下授权、平行监督