

向华为学奋斗：管理模式文化-机制-人才

课程背景：华为在短短的 30 年时间里从投资 2 万元到 2017 年实现销售收入达 6000 多亿元的世界级通信企业，位居行业全球第一名。近几年在全球经济衰退、国内经济增长低迷的复杂经济形式下，华为靠什么在如此激烈的竞争环境下逆袭发展，是什么管理基因推动企业的持续增长？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，我们的成功唯有靠自己”。本课程通过华为 30 年发展历程管理实际经验的梳理和总结，通过全面真实的案例呈现，全方位解读华为狼性文化 DNA、人才队伍建设、流程变革重塑经营等核心管理实践，华为的管理实践将给你带来新的思考和启发。学习标杆，与巨人同行，从危局迈向重生、从平庸走向优秀，从优秀迈向卓越。该课程将让您以最快的速度，最快捷的手段，最经济的方式，获得华为管理模式的核心精髓，从理念到方法与工具，它将给您在文化建设、人才团队打造、管理体系建设等方面带来新的启示和思考。

授课对象：中高层管理者

授课时数：2天，6小时/天

授课方法：理论讲授(60%)+案例分析、小组研讨(30%)+实操练习(10%)

课程大纲:

第一天：管理实践与文化建设 上午

序：华为的发展历程

上篇：华为的管理实践总述篇

一、华为经营管理二十字方针总结解读（1.5H）

- 1、以客户为中心
- 2、为奋斗者为本
- 3、长期坚持艰苦奋斗

二、华为的管理实践核心要点

- 1、管理才是第一生产力
- 2、走在西方管理的路上
- 3、华为“双轮”管理模式
- 4、华为管理实践部分核心要点
 - 知识资本化，绝不让雷锋吃亏
 - 灰度管理哲学
 - 企业无为而治
 - 领导干部大浪淘沙，标准与时俱进
 - EMT 轮值主席制

下篇：文化建设实践与启示篇

一、华为企业文化 DNA 实践解读(1.5H)

- 1、企业家精神与任正非
- 2、华为的战略：活下去，走出去
- 3、华为的部分企业文化核心理念

- 以客户为中心的文化
- 以奋斗者为本的文化
- 长期坚持艰苦奋斗的文化
- “持续自我批判”的文化
- 开放、合作、共赢的文化

二、启示 1：企业文化的基本要点

- 1、企业文化与传统文化关系
- 2、企业文化与企业家精神
 - 企业家核心价值观
 - 企业家的行为管理
 - 文化理念与行为塑造
- 3、企业文化与企业的竞争力
 - “人治—法则—文治”
 - 文化建设与战略目标关系
 - 文化导向与目标业绩管理

三、启示 2：企业文化建设三大法宝

- 1、企业领导人的核心作用
- 2、持续系统的文化宣贯
- 3、制度强化文化 DNA

【现场研讨】通过案例分享，全体学员讨论对公司的企业文化建设有何具体的建议及改进措施。

□ 小结

第一天：“狼性”人才团队的管理与复制 下午

序：什么是“狼性”精神与“狼性”团队？

第一部分：团队管理之一——狼性人才的选拔与培养（1.0H）

一、人才选拔与培养理念

- 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、人才选拔与培养方法工具

1、业界领先的人才选拔工具

- BEI 人才面试与选拔应用
- STAR 及结构化面试方法
- 素质模型与人才选拔应用

2、人才培养的方法与工具

- 华为人才培养 721 实践
- 华为全员导师制的应用
- 华为任职资格体系建设
- 华为大学运营管理机制

三、启示与应用

1、人才选拔是一场销售工作

2、实践是选拔与培养人才的唯一标准

- 从实战出发，在实践中选拔人才
- 随时随地，随人随事的培养人才
- 直接主管是人才培养的第一责任人

3、应用科学的方法选拔人才

【现场研讨】通过案例分享，全体学员讨论对公司的人才选拔和培养有何具体的建议及改进措施。

第二部分：团队管理之二：干部选拔与任用（1.0H）

一、干部选拔理念

1、猛将必发于卒伍，宰相必取于洲郡

2、优先从成功团队、主攻战场、一线艰苦地区中选拔干部

3、干部不是终生制，干部要能上能下

4、干部选拔任用的关键行为

- 品德与作风是干部的资格底线
- 绩效是必要条件和分水岭，茶壶的饺子是不承认的

- 领导力素质是干部带领团队持续取得高绩效的关键行为

二、干部选拔与任用方法工具

- 1、战略绩效管理体系：战略解码-KPI-PBC 绩效管理体系
- 2、业绩贡献考评与关键行为考核
- 3、坚持末位淘汰

三、启示与应用

- 1、团队领导干部是打造优秀团队的核心因素
- 2、领导干部必须坚持实践选拔：德先与绩优
- 3、优点突出的人才缺点同样突出、用人所长

【现场研讨】通过案例分享，全体学员讨论对公司的干部任用和选拔有何具体的建议及改进措施。

第三部分：团队管理之三：团队成员的激励（1.0H）

一、人才激励理念

- 1、烧不死的鸟是凤凰，从泥坑里爬出来的是圣人，板凳要做十年冷
- 2、以“奋斗者”为本，绝不让雷锋吃亏
- 3、要给火车头加满油

二、人才激励方法与工具

- 1、全面薪酬激励管理体系
- 2、虚拟饱和股权激励机制
 - 股权激励实施方案
 - 虚拟饱和股权方案
 - TUP 激励实施应用
- 3、经营业绩是激励实施的唯一基础

三、启示与应用

- 1、人才的激励“道”“术”结合，中西融合
- 2、长期与短期、精神与物质激励相结合
- 3、以价值创造为核心，激励对象具有阶段性和特殊性

【现场研讨】通过案例分享，全体学员讨论如何优化和完善公司的团队激励措施，学员全面理解和掌握团队激励的道与术。

□ 小结

第二天：流程变革重塑经营 6H

上篇：华为流程变革实践篇

一、流程变革管理核心理念（0.5H）

- 1、变革目标：多打粮食，增加土地肥力
- 2、宏观商业模式：建立聚焦客户需求的流程性组织
- 3、微观商业模式：构建端到端的流程管理平台机制

二、流程管理变革实践经验（1.0H）

1、端到端流程体系发展历程

- 90年代：先僵化、后优化、再固化
- 2009年：让听见炮火的人来决策
- 2014年：端到端跨业务体系的流程贯通

2、核心流程体系介绍

- IPD 基层产品研发流程体系
- ISC 集成供应链流程体系
- LTC/CRM/IFS 流程管理体系

3、流程管理变革核心工具

- 业界领先最佳实践 WORKSHOP
- 变革项目管理工具
- 科勒变革管理八步法

下篇：应用启示篇

一、重塑流程管理的核心价值（核心理念）（0.5H）

- 1、流程管理就是一场变革管理
- 2、流程管理重塑企业管理模式
- 3、流程管理提升企业的竞争力

二、流程变革管理的三部曲（方法与工具）（3.0H）

1、基于企业核心价值链为核心的流程规划

- 流程规划的三大方法
- 流程规划的四大原则
- 流程规划的分层分级

2、基于客户需求的端到端流程设计

- 流程设计的六大基本原则
- 流程设计的十大关键要素
- 流程图与流程文件、模板

3、基于流程绩效提升的流程优化

- 基于业务需求选择优化策略
- 规范流程优化的机会点管理
- 遵循流程优化七大关键步骤

【现场演练 1】对照业界流程管理最佳实践，以公司的某业务流程为例进行详细设计，包括流程图、流程文件、流程表单模板，熟悉行业标杆公司流程设计分析十大关键要素，全面掌握流程设计的方法和工具。

【现场演练 2】对照业界流程管理最佳实践，以公司的某业务流程为例进行优化，熟悉和掌握流程优化七大关键步骤，全面掌握流程优化的方法和工具，有效提升流程绩效目标。

三、流程绩效管理长效机制建立（管理机制）（1.0H）

1、基于流程生命周期管理 P-D-C-A

2、流程变革管理的组织保障

3、流程审计机制的建立运行

4、流程优化驱动机制的建立

- 流程绩效改善驱动
- 相关业务问题驱动
- 业务策略调整驱动

5、培育流程文化与流程奖惩机制

□ 小结