

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、基于企业核心价值观为核心的流程规划

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
