

华为的管理模式

主讲：林安

课程背景：

华为既不是纯粹带有东方文化特征的企业，也不是一个西化的企业，华为融合了东西方文化的特点，其管理模式除了具有中国企业的特点，更引入了国际先进的管理模式，通过削足适履、先僵化、后优化、再固化的创新模式，采用开放、妥协、灰度的管理智慧，最终形成了自己的企业特质。

短短的35年，华为由小变大、由弱变强、稳健发展的过程，值得企业认真学习，为企业的发展提供参考。本研讨对华为的管理模式做了系统的分析，为企业改善管理模式提供了帮助！

培训收益：

企业收益：提升企业的综合管理能力

学员收益：建立经营管理端到端的框架逻辑

课程特点：

授课 60%+讨论 20%+案例 20%

参训对象：法人代表，各级管理者

培训时长

2天（6小时/天）

课程大纲

一、 企业经营管理的骨干逻辑

1. 经营管理的骨干逻辑
2. 企业文化对经营管理的影响
3. 讨论：企业文化与业务的关系？你认同企业文化对管理的影响吗？

二、 华为的管理模式

1. 决定企业管理模式的关键因素
2. 华为管理模式特点
 - 1) 开放、妥协、灰度
 - 2) 将“以客户为中心”的经营与服务理念渗透到经营管理的每个角落
 - 3) 先僵化、后优化、再固化
 - 4) 自我批判
 - 5) 无为而治
 - 6) 讨论：华为管理模式特点对你有何启发？联系自己的管理特点，谈谈感想
1. 战略管理模式
 - 1) 规范化的战略规划
 - 2) 高层必须参与战略规划
 - 3) 重视战略的宣贯与达成

- 4) 各级干部对战略的达成层层负责
 - 5) 例行化的战略管理
 - 6) 案例：华为的战略管理日历
 - 7) 讨论：华为的战略管理模式对你的启发是什么？
2. 流程管理模式
- 1) 以客户导向推动流程建设与管理
 - 2) 控制流程质量
 - 3) 分类管理流程
 - 4) 指定具体责任人管理流程
 - 5) 让 IT 系统承载流程运作
 - 6) 案例：流程从客户中来到客户中去
 - 7) 讨论：本企业的流程建设能从华为的流程创新中获得哪些借鉴？
3. 人力资源管理
- 1) 人力资源管理紧扣业务战略需求
 - 2) 重视人力资源管理的三大背景
 - 3) 人才管理
 - 4) 组织管理
 - 5) 激励体系的建设与管理
 - 6) 氛围文化管理
 - 7) 案例：人力资源管理者必须懂业务
 - 8) 讨论：针对人力资源管理的关键因素，结合华为人力资源管理模式，谈谈你的观点
4. 绩效管理
- 1) 华为绩效管理的导向与原则
 - 2) 公平、公正、合理、灰度
 - 3) 结果导向、过程倾斜
 - 4) 重视“盐碱地”的绩效管理
 - 5) 结果达成与核心价值观的认同并重
 - 6) 案例：商业价值与非商业价值的绩效考核
 - 7) 讨论：对比华为的绩效管理模式，企业的绩效管理有哪些问题？如何改进？
5. 干部管理
- 1) 明确的干部标准
 - 2) 副职不能取代正职
 - 3) “之”字型的发展轨迹
 - 4) 能上能下
 - 5) 使命感、危机感、饥饿感的要求
 - 6) 干部选拔制而非培养制
 - 7) 最优秀的人培养更优秀的人
 - 8) 案例：华为干部选拔的“三个优先”
 - 9) 讨论：对比华为的干部管理模式，企业的干部管理长短处有哪些？怎样补齐短板？
6. 技术管理模式
- 1) 按客户与市场要求
 - 2) 控制节奏
 - 3) 前瞻性
 - 4) 鼓励跨界，但聚焦主航道
 - 5) 重视内部的集成与协调
 - 6) 案例：超前半步是先进，超前一步成先烈
 - 7) 讨论：华为的技术管理对企业的启示有哪些？

三、 对话交流

四、 总结

*****The
END*****