

华为世界级管理体系精华

课程背景：

2020 开始我们处于新一轮经济周期开始前的极度深寒！中美贸易战中处于风口浪尖的华为因为美国的背书开始快速成为世界顶级企业，华为今年 33 岁，竞争对手的平均年龄是 108 岁，华为从两万多元起家，发展到高峰 8900 多亿年销售额，3000 多万倍增长，是什么在维系着 20 万虎狼之师不断奋斗且硕果累累！我们眼里的华为只是冰山一角，华为成为中国企业的第一个名片背后是扎根多年管理体系修炼，华为不仅是中国的华为，也是世界的华为，学习华为必定是较长时间内国内企业的自然选择，我们应如何挖掘华为身上的宝藏带动其他国内企业一起快速成长？我们学习华为就必须认真研究如何在实践层面找到一个有效的路径！华为不应仅引来国人惊艳侧目和感叹，我们更应该努力从华为身上深度挖掘出中国企业经营管理创新的强悍逻辑！

课程目标：

- 1、了解华为根深叶茂的管理体系全貌以及对国内企业的借鉴之处。
- 2、学习华为文化中的普世价值并应用到本企业文化建设实践中
- 3、学习华为以客户为中心的流程管理机制以及流程型组织构建实践经验
- 4、学习华为通过绩效激励机制建设，让员工人人成为幸福的奋斗者！
- 5、学习华为人才黑土地的土壤建设以及英雄倍出，良将如潮的机制设计！

课程时长：1-2 天，每天 6 小时

课程对象：企业中高层管理者以及核心骨干

课程大纲

第一讲、华为发展简史及其世界级管理体系总览

1. 华为三十年的发展简史—伟大的背后尽是苦难！
2. 冰山上华为的“成功”与冰山下的华为成长！
3. 华为成功与成长背后没有秘密的秘密
4. 如何高效学习华为—道与术的选择

5. 华为管理体系总览及其成长登顶地图
6. 华为管理三事—客户、流程、绩效

第二讲、百年老店，千年庙堂——华为文化究竟是什么？

1. 华为对企业文化的自我诠释
2. 任正非的“浆糊”哲学
3. 华为文化的真实基因与外显的文化现象

- ◆ 客户就是华为人的鸦片
- ◆ 华为的狼性文化内涵
- ◆ 狼狈对立统一（独狼、狼狈、群狼）
- ◆ 胜则举杯相庆，败则拼死相救
- ◆ 压强文化与三高文化
- ◆ 床垫只是工具，无法传承文化
- ◆ 劳动者与奋斗者的区分
- ◆ 让听得见炮声的人决策
- ◆ 华为铁三角组织的由来
- ◆ 班长的战争与少将连长
- ◆ 单纯的奋斗—华为校园文化
- ◆ 将权力装在笼子里的集体奋斗机制
- ◆ 雷锋精神非机制不能持久—给火车头加满油
- ◆ 最怕死的任正非与华为—活下去是目标
- ◆ 面对“毒瘤”与“黑洞”华为的红旗能打多久？
- ◆ 自我批判西方学不会
- ◆ 华为敢于革自己的命
- ◆ 开放、妥协、灰度—华为文化的境界

总结与思考：企业文化的本质是什么？对中国企业的启示？

第三讲、华为战略管理与运营体系

1. 战略的定义与本质—活下去、活得更好
2. 华为战略规划与经营模式解读
3. 华为战略管理 BLM 模型精华解读

战略的首次解码—年度经营计划（BP）

战略的二次解码—组织绩效（BSC）

4. 华为宏微观商业模式与运营体系
5. 产品规划与项目管理如何保证战略落地

互动交流：目前我们的组织结构中战略管理、产品规划工作角色

第四讲：以客户为中心的流程管理机制

- 1、华为流程优化与变革管理核心理念
 - 1) 流程优化与变革目标：多打粮食，增加土地肥力
 - 2) 只有做到快速、准确、便宜、低成本才能做到以客户为中心
- 2、华为流程管理实践主要内容
 - 1) 端到端流程体系发展历程
 - 2) 华为流程变革三大战役：IPD、ISC、LTC
 - 3) 流程管理变革心法与手法
 - ◆ 龙珠、龙头、龙身、龙心
 - ◆ 主干清晰，末端灵活的流程体系
 - ◆ 从客户到客户的端到端业务流程建设
 - ◆ 削足适履，先僵化、再优化、后固化
 - ◆ 敏锐捕捉市场机会的流程型组织
 - ◆ 华为流程优化的基本原则
 - ◆ 流程优化的核心手法与应用

课堂演练：**业务流程优化

第五讲、以奋斗者为本的绩效激励机制

1. 茶壶里的饺子我们是不认的—华为的绩效观
2. 战略绩效管理流程：SP-BP-BSC-KPI-PBC
3. 华为 PBC 背后的价值逻辑与人性思考
4. 华为奋斗者模样与华为奋斗者宣言

现场互动：如何看待马云 996 文章引发的社会思考？

5. 自带发动机终身学习（自我赋能）
6. 立体平台赋能体系（知识管理）
7. 华为人才激励理念
 - ◆ 以“奋斗者”为本，绝不让雷锋吃亏
 - ◆ 要给火车头加满油、适当拉开差距
 - ◆ 激励服务战略，分配制向获取分享制
8. 钱分好了，管理的问题就解决一大半——华为多元激励

1) 物质激励方法与工具

- 全面薪酬激励管理体系
- TUP 激励实施应用
- 针对不同人群需求精准激励

2) 非物质激励方法与工具

9、华为绩效激励机制启示:

- 人性一体两面——如何激励天使与压制魔鬼
- 如何理解并落地“力出一孔，利出一孔”？
- 不懂人性就不要谈激励！

第六讲、华为人才经营机制与干部管理

1) 华为的人才观念

2) 人才选用育留体系

3) 华为干部管理体系

- ◆ 干部能力与发展管理整体业务框架
- ◆ 干部能力成长——内外结合
- ◆ 干部选拔机制——业绩为王
- ◆ 干部发展机制——快速转身
- ◆ 干部监察机制——内外兼修
- ◆ 干部梯队建设——英雄倍出
- ◆ 干部调整机制——大浪淘沙

■ 华为经营管理模式总结与交流