

对标华为管理、中小企业组织效能提升之道

华为稳定增长背后的管理逻辑

华为 2019 年年报的另类解读与回顾

华为从 2012 年到 2019 年相比而言，业务结构没有出现大的调整，但是业务收入的占比结构发生了明显的改变，企业网与消费者两大 BG 呈现了爆炸式的增长，企业业务增加了 224%，消费者 BG 增加了 261%，在 2019 年消费者业务收入占比达到了 54.4%，这就是华为战略坚持的经营结果，其实早在 2010 年华为就在部署企业网和终端业务的“局”，经历了 2012 年的大跃进的失败后（那年企业网和终端的目标都放了卫星，保底值都没有达到），2017 年的时候企业网+消费者业务的收入占比就已经超过了运营商，运营商的收入增长放缓以及出现天花板效应是华为一直较为焦虑的事情，通过这几年重新在战略机会点上的布局，华为抢回了先机，保证了公司的经营继续健康稳定的增长。

在 2015 年的年报上有这么一句关键的话“不在非战略机会点上消耗战略竞争力量”，这句话在五年之后显示出了巨大的方向指引作用，这就是华为最值得国内企业学习的地方

我们和华为学什么

学习华为的误区

那就是在不了解华为业务管理模式的前提下，急于去对标华为的软性管理机制，比如华为的人力资源管理、华为的企业文化建设等内容。

我们和华为学什么

华为强大的组织能力（以奋斗者为本的企业文化、面向客户的流程管理体系）

华为强大的学习能力（对标先进、本土融合）

华为强大的自我认知能力（危机意识、自我评判）

走出学习华为的误区，给出本次培训交流的目的

组织效能低下的几种显著的管理表现以及华为组织管理逻辑

目标若有实无

战略与年度目标的脱节；无目标的细化分解与过程监控；缺乏对于实现目标所需资源的预估；缺乏对于实现目标所需资源的预估；对于目标的上下共识以及新老业务的平衡问题

流程混乱无序

管控与授权的平衡，业务流与管理流的平衡，客户需求满足与内部资源调配的平衡，价值创造与价值分配的平衡

考核激励无效

组织效能与企业战略、目标管理

人才后继不足

无人可用与无人可信

对照问题，找差距

华为组织效能管理逻辑

各级管理团队要围绕“布阵、点兵、陪客户吃饭”这个核心来开展工作；组织建设是各级管理者的主要责任！

根据华为组织管理逻辑，学习组织诊断的工具和方法，快速找到自己组织管理中可能存在的问题

中小企业可以借鉴学习的华为组织管理的逻辑

组织效能提升的前置条件：内部的管理共识

共识是什么？管理共识是企业最大的成本，也是企业经营的基础

管理层的共识达成方法；基层员工与公司的管理共识达成方法；不同层级管理

共识达成的有效方法以及检验工具

业务战略不清晰是内部管理问题的最大根源

战略目标到底是什么？（价值产品、价值客户、价值区域）

1、首先是格局的影响：对未来3~5年市场格局有重大影响，具有标志性、示范性效应，得到产业和客户认可；

2、其次是产品适应客户和市场的验证，对竞争力和产品质量提升有重大意义；

3、品牌的效应，产品的差异，与竞争对手拉开差距；

用华为三个“价值”管理维度梳理战略目标，不在非战略机会点消耗战略竞争资源

华为BLM与BEM模型与中小企业组织架构设计

组织是基于战略实现而存在的，根据战略发展来确定组织的定位，从而确认主营业务的规划与设计，并根据管理问题的定位与分析来进行组织架构功能重设。让组织的发展有牵引，其中包括了约束与淘汰机制，学习型组织建设，激励与晋升机制等；让组织发展偏重与结果和贡献导向，这就会关联到授权体系重组、考核机制完善以及薪酬激励的配合，制度与流程的设计是组织体系化较为关键的环节。

了解组织架构设计中的一些关键环节：组织设计9问

华为组织绩效管理在中小企业的应用

- 1、绩效管理思维比办法更重要；
- 2、绩效考核的目的不在于“考倒”，而是提高与改进；

绩效管理是组织效能管理水平的重要体现，掌握华为绩效管理的核心逻辑，对标自己公司目前的管理模式

“经营型”企业文化是组织效能持续提升的驱动器

优秀企业的文化基因都是“长”在业务的：华为企业文化的的经营着力点解读

- 1、优秀企业的文化基因都是“长”在业务上的：华为企业文化的的经营着力点解读；
- 2、以客户为中心不是一句口号，更多地是机制联动；
- 3、奋斗是一种选择，奋斗者是价值的创造者，以奋斗者为本是一种经营资源导向；
- 4、自我批判不是个人作秀，是对于经营的反思，不可行左实右；
- 5、华为强大的盈利能力对于企业文化落地的保障

引导学员思考：华为人为什么可以践行企业文化的要求，文化源于业务是怎么样，文化反过来又是如何对业务提升产生影响的

企业文化体系的系统设计与诊断优化

- 1、从核心价值观到核心竞争力；
- 2、价值观的形成来源是基于业务成功的经验萃取，系统介绍企业文化从视觉形象、行为制度精神理念感悟层面的诊断方式；

学习核心价值观的提炼方法与企业文化的诊断工具

企业文化如何考核

企业文化如何融入公司的考核与激励体系

学习企业文化的考核应用方法

“人”与组织效能提升

招聘是头等大事

华为招聘体系建设对于中小公司可以借鉴的部分

学习招聘体系化建设的关键

做好人才管理

基于战略需求，建设整合的人才供应链，基于“选用流育留管”的业务逻辑构建具体人才管理业务，保障“开放型人才构成”中各类人才的数量、质量、结构能够满足战略需求

学习华为人才管理的核心流程与中小企业的融合

训战结合的人才培养模式

华为人员培养的典型模式

中小企业可以借鉴学习的导师制、新员工培训体系以及岗位认证模式

管理进步三部曲

了解华为组织变革的核心理念：僵化、固化和优化

以 LTC 变革为例，让学员了解组织变革的核心其实是业务管理的变革