

《华为系列课程之向华为学组织发展与管理》

作者：有故事的人 来源：范文网 www.wtabcd.cn/fanwen/

本文原地址：<https://www.wtabcd.cn/zhishi/a/169841965225082.html>

范文网，为你加油喝彩！

四川省网上税务局-高中作文



2023年10月27日发(作者：光机电一体化)

向华为学组织发展与管理

课程背景：

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。华为不仅仅是世界500强企业，在短短的28年时间里从投资2万元到2016年实现销售收入达5200亿元的世界级通信企业，持续保持行业全球领先。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，都可以学的会”。本课程通过华为20多年发展历程管理实践经验的梳理和总结，从文化、战略与执行、干部管理、流程机制与管理变革等多角度立体呈现华为的管理模式，将给你带来全新的启发和思考。

课程收益：

诠释成功企业背后的共性逻辑，透析阻碍中国企业持续成长的顽疾及其解决之道

正视我们与“一流企业”的差距，寻求缩小差距的最佳路径

从企业家的视角思考华为过去30多年的得与失，告诉你学习华为到底应该学什么

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业负责人、中高层管理者及专业管理人员

课程方式：理论讲授(30%) + 案例分析、小组研讨(70%)

课程模型：

课程大纲

序：华为的发展历程与经营管理实践一、华为的管理实践核心要点

1. 管理“无为而治”人治-发治-文治
2. 开发、灰度、妥协
3. “师夷长技以制夷”

4. 文化-目标-机制-变革

第一讲：华为企业文化实践解读（思想统一平台）

一、资源是会枯竭的，唯有文化生生不息

1. 任正非与华为的企业文化观
2. 企业文化就是企业管理的思想逻辑
3. 文化核心价值观的稳定与开放
4. 企业文化在本质上是一种利益分配

二、华为企业文化的形成过程

1. 企业生存的商业环境是文化形成的土壤
2. 草莽创业的华为：本能生存的需要“狼文化”
3. 1987年-1992年：创业阶段，口号满天飞
4. 1992年-2000年：走出混沌《华为基本法》
5. 2000年-至今从哲学到实践：愿景-使命-价值观

三、企业文化的核心价值观解读

1. 以客户为中心
2. 以奋斗者为本
3. 长期艰苦奋斗
4. 持续自我批判

四、企业文化建设实践的经验和启示

1. 企业领导人核心作用
2. 各级管理干部的传承
3. 持续系统的文化宣贯

4. 流程制度与文化协同

案例分享：华为公司企业文化塑造典型案例

第二讲：基于BLM模型的战略到执行体系（目标统一平台）

一、战略与战略制定的基本要点

1. 战略与战略思维
2. 战略与愿景、使命、价值观的关系
3. 战略制定的常见主要方法工具

二、BLM业务领先模型介绍

1. BLM基本原则

- 1) 战略是不能被授权的-领导力贯彻战略制定与执行的全过程
- 2) 差距为导向-集中力量解决关键业务问题
- 3) 战略与执行紧密整合-重在结果
- 4) 年终持续不断-组织学习是持续不断的过程

2. BLM成功的四核心要素

三、战略描述（SP战略计划）

1. BLM模型中战略制定要点

- 1) 市场洞察：核心五看
- 2) 战略意图：目标制定
- 3) 创新焦点：业务组合
- 4) 业务设计：商业模式

2. 战略金字塔与战略描述

四、战略解码(SP-BP-KPI-PBC)

1. 什么是战略解码
2. 管理者在战略解码过程中的作用
3. 战略解码的核心步骤
4. 组织绩效目标KPI的分解
5. 个人绩效目标PBC分解

五、战略执行

1. 关键任务
2. 正式组织
3. 人才管理
4. 文化与氛围

六、战略到执行实践的经验和启示

1. 聚焦目标、层层分解，力出一孔
2. 科学方法：SP-BP-KPI-PBC
3. 系统提升组织执行力：关键任务、正式组织、人才、文化与氛围

第三讲：以奋斗者为本的干部管理体系（人才价值链管理）

一、华为干部管理的核心要点

1. 人才发展的核心理念
 - 1) 培养未来管理者的第一个原则是必须培养所有的管理者
 - 2) 培养未来的管理者必须把焦点放在明天的需求上
 - 3) 真正重要的是自我发展，知识是劳动的准备过程
2. 干部的使命和责任
 - 1) 担负起公司文化价值观的传承，培养下属

2) 洞察客户需求，捕捉商业机会，抓业务增长、实现组织目标

3) 全局立场，不断改进端到端的业务流程

3. 对干部的核心要求

1) 长期艰苦奋斗、要有敬业精神和献身精神

2) 不断改进思想方法，把握开放、妥协、灰度

3) 敢讲真话、不捂盖子，批判精神，危机意识

二、干部的选拔与淘汰机制

1. 上甘岭出将军，将军是打出来的

2. 从秀才-士兵-士官-将军

3. 干部选拔三优先原则

4. 干部选拔的关键行为

5. 干部能上能下，能左能右，坚持末尾淘汰

三、“导向冲锋”的激励机制

1. 激励机制理念

1) 以“奋斗者”为本，绝不让雷锋吃亏

2) 要给火车头加满油、适当拉开差距

3) 激励服务战略，分配制向获取分享制

2. 物质激励方法与工具

1) 全面薪酬激励管理体系

2) 虚拟受限股权激励机制

3) TUP激励实施应用

3. 非物质激励方法与工具

四、干部管理主要经验和启示

1. 人才密度与培养、干部选拔与淘汰
2. 严格选拔-系统培训-导师制-压担子
3. 思想权和文化权是干部最大管理权
4. 干部选拔的最高标准是实践中检验
5. 利益共同体：力出一孔，利出一孔

第四讲：流程管理重塑经营（业务价值链：业务统一平台）

一、流程变革管理核心理念

1. 流程变革目标：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、流程管理实践主要内容

1. 端到端流程体系发展历程
 - 1) 90年代：先僵化、后优化、在固化
 - 2) 2009年：让听见炮火的人来决策
 - 3) 2014年：端到端跨业务体系的流程贯通
2. 典型核心流程体系介绍
 - 1) 华为的流程架构L0-L6体系
 - 2) IPD集成产品研发流程体系
 - 3) ISC集成供应链流程体系
 - 4) LTC/CRM/IFS/ITR等流程管理体系
3. 流程管理变革核心工具
 - 1) 业界领先最佳实践WORKSHOP

2) 变革项目管理工具

3) 科勒变革管理八步法应用

三、流程管理实践的经验和启示

1. 客户需求，聚焦价值，一切为了胜利
2. 承接战略，细化任务，高效有序执行
3. 效率第一，兼顾管控，平衡风险效率
4. 引导变革，打通部门，提高协同效应5、关注目标，流程绩效，审计完善优化

第五讲：管理变革实践（与时俱进，拥抱变革）

一、推动华为管理变革的原动力

1. 聚焦客户需求：以客户需求为中心
2. 商业环境变化：大需求、大机会
3. 业务战略调整：设备-服务-云-管-端
4. 企业家的精神：任正非与华为变革

二、华为发展史上的典型变革事件

1. 1996年市场部干部集体大辞职
2. 1997年开始全球化的组织变革
3. 《华为基本法》核心指导作用
4. 1999年开展的主业务流程变革
5. 2000年研发呆死物料反省大会

三、管理变革的主要核心内容

1. 文化变革
- 1) 开放、消灭优势、留下文明

2) 变革、稳定、发展

3) 乱中求治、治中求乱

2. 流程变革

1) 降低对人的依赖，能力建立在组织上

2) “铁打的营盘流水的兵”

3) 端到端业务统一平台

1) 干部能上能下

2) 轮岗-能左能右

3) 以奋斗者为本、坚持选拔和淘汰

4. 组织变革

1) 捕捉市场机会个人英雄到“狼狽组织”

2) 从“狼狽组织”到“铁三角”

3) 一线呼唤炮火“班长的战争”

四、管理变革实践主要经验与启发

1. 变革是一把手工程，动员群众做大事，不换脑袋换人

2. 紧盯变革价值管理，变革的目的就是多产粮食和增加土地肥力

3. 充分认识到变革的艰巨性和复杂性，变革有套路、方法和节奏

4. 变革需要因地制宜，没有包打天下的良药

5. 变革不追求完美，七个反对，不断优化完善

总结与回顾

纸尿裤保质期-五言诗句



更多 在线阅览 请访问 https://www.wtabcd.cn/zhishi/list/91_0.html

文章生成doc功能，由[范文网](#)开发