

企业最大的管理权是思想文化的管理

自华为创建以来,任正非就是它的“保健医生”,他高超的医术,确保了华为一直以来的肌体健康。

作为“中国最神秘的企业家”,华为总裁任正非的内部讲话一直很受好评和关注。在这篇文章中,我们再一次领教了任正非的“发散性思维”,从这些内容中也可感受到,自华为创建以来,任正非就是它的“保健医生”,他高超的医术,确保了华为一直以来的肌体健康。在华为快速成长期,成绩会掩盖各种矛盾,任正非必须不断形成新的思维和创造力,才能让华为这部战车保持旺盛的战斗力。

参加这次研讨会,我也很兴奋,组织者做得比我想像得好。这次研讨最终会出来一个什么样的结果,我也不清楚。我们追求的是过程而不是结果,在过程中去认识这个规律,若一百年后还未讨论明白,说明一百年后我们还在活着。世界上没有一成不变的真理,任何规律都随时间和空间改变的。这次通过大家总结出来的管理思想,这个思想再通过你们及更多的干部去传承,以这个思想为基础,再去制定各项制度,确保相对正确的思想稳定落地,我们为什么不能继续成功下去呢?

一、开放、妥协、灰度

这句话我是几年前对美国一个政治家说的,主要不太赞同美国的单边主义,太强势、太霸权,也许它弱势一点,不仅世界和平,而且拥护它的人更多。大家都往后退一些,才能够形成稳定的结构。看着华为慢慢地也强大起来了,我们有些干部生长的骄娇二气,越来越像美国,霸气也在我们的干部中滋长,我们要学会示弱。

09 年在市场工作会议上我讲了“开放、妥协、灰度”,没有出纪要,后来网上流传,怕不准确,我亲自修改后,以总裁办邮件发出,以定正误。开放、妥协、灰度还是一个不成熟的概念,但文章反映了我的真实思想,希望领军千部的多读读。我们要深刻理解客户,深刻理解供应伙伴,深刻理解竞争对手,深刻理解部门之间的相互关系,深刻理解人与人之间的关系。任何强者都是在均衡中产生的。

二、以客户为中心,以奋斗者为本,长期艰苦奋斗

这是我们二十多年悟出的道理,是华为文化的真实。我们所有的一切行为都归结到为客户提供及时、准确、优质、低成本的服务。以客户为中心,道理不用多说了,没有客户我们就饿死了。以奋斗者为本,其实也是以客户为中心。把为客户服务好的员工,作为企业的中坚力量,以及一起分享贡献的喜悦,就是促进亲客户的力量成长。

长期艰苦奋斗,也是以客户为中心。你消耗的一切从客户来的,你的无益的消耗就增加了客户的成本,客户是不接受的。你害怕去艰苦地区工作、害怕在艰苦的岗位工作,不以客户为中心,那么客户就不会接受、承认你,你的生活反而是艰苦的。当然,我说的长期艰苦奋斗是指思想上的,并非物质上的。我们还是坚持员工通过优质的劳动和贡献致富起来,我们要警惕的是富起来以后的惰怠。但我也不同意商鞅的做法,财富集中,民



众以饥饿来驱使,这样的强大是不长久的。

三、强调以责任结果为导向的考核机制

我们的中高级干部要学会经营组织,学会以组织行为去推动进步,增强组织弹性。我们已经在航空母舰上了,但有高级干部手里还握着桨。不善于运作组织就是高成本,最终会转嫁给客户。

我们的待遇体系,是基于贡献为准绳的。我们说的贡献和目标结果,并不完全是可视的,它有长期的、短期的,有直接的、间接的,也包括战略、虚的、无形的结果。因为只有以责任结果为导向才是公平的,关键过程行为考核机制,与此没有任何矛盾。关键过程行为与成功的实践经验,有价值的结果,是一致的。不能为客户输出任何有益结果的能力,我们是不承认的,这就是我们多年来不承认茶壶中饺子的原由。无论你人格如何高大,品德如何高尚,学问如何渊博,你得到人们承认的,一定是通过一定形式表现出来的。我们强调以责任结果导向来选拔干部,如何避免偏见和短视,确实是一件非常难的事情,它考验着各级干部。善于处理这些事情的人,就更有可能成长为高级干部。如何包容那些迟发的天才,是一件更难的事情,不然你怎么会是领袖人物呢? 那些一次就将事情做好,表面上工作很轻松的员工,是潜能很大的苗子,党委及各级组织要帮助他们成长。我们要去去除不能为客户创造价值的多余动作,我们要警惕劣胜优汰。世界上最难管理的是人,为什么你不行? 多么难得的机会,你怎么不努力去迎接这个挑战。

四、要理解深淘滩,低作堰的深刻哲理

二千多年来,李冰父子的这条治水哲理,使都江堰保存至今。而同时代的巴比伦空中花园、罗马水渠都已荡然无存。深淘滩、低作堰可以不可以理解为,把做到质量

优、成本低、服务好的困难留给自己,把由此带来的利益和方便多让一些给别人。我们是否要追求利益最大化? 为什么要这么快地榨干人生的价值? 资本的最大特点就是追求利益的最大化,如果我们有一天也进入资本市场,那时我们能否克服我们的贪婪,不去追求利益最大化,不快速地走向灭亡呢? 现在我们内部的考核中也有局部利益最大化的现象,而没有考虑到端到端流程的全局观。我们的利益最大化,就意味着客户、合作伙伴的利益受到挤压,他们为什么要忍受。

我们的高级干部一定要克服自己的贪婪,管理好自己的欲望,特别是组织欲望,那样就没有什么摆不平的内外矛盾。为什么客户这么喜欢我们,是因为我们二十多年信奉深淘滩、低作堰的真理,这条真理指导我们处理客户关系,改善商业生态环境,改善内部关系,坚持诚信对待客户,我们实际上获得了最大的收益。我们的奋斗,主观上是为了客户,因为我们一切工作的出发点,就是为了客户,最后的收益是我们客观获得生存。当一个领导不把功劳归于自己,能够公正评价属下与协作部门的贡献时,就一定会焕发出群体巨大的力量,难道还有什么不能胜利的吗? 其结果最大的受益者反而是你,这就是无私是最大的“自私”。

五、干部政策要遵循正确的导向

坚持正确的干部选拔、使用、管理与培训机制,使我们的力量生生不息。坚持正确的干部管理与制衡机制,使我们的事业长盛不衰。

坚持最简单最有效的管理,是及时、准确、优质、低成本交付的基础。不要把工作复杂化,不要强调多难来选拔干部,要强调做好事来识别干部。我们要坚持从成功的实践

中选拔干部。猛将必发于卒伍,宰相必取于州郡,这不是唯一的选拔方式,但是重要的形式,我们不要教条化、僵化。

我们鼓励员工到艰苦地区、艰苦岗位上去工作,他们要坚持自我激励,自我进步。但组织也要关怀他们,坚持不让雷锋吃亏的价值导向,促进一代又一代的新人成长。

我们要熟悉使用权与管理权相分离的干部管理制度,以保证建议权/建议否决权、评议权/审核权、否决权/弹劾权三权分立的制衡制度的实施。但我们担负监管任务的干部,不可太激进,宁可你们右一些,凡事打个七折,也不要做矫枉过正的事情,以免留下后遗症,这样才能保持队伍的健康稳定。

实行长期激励与短期激励相结合的机制,促进干部使命感、责任感的形成。我们要重视那些有成功实践经验,并无私奋斗的员工,优先选拔他们,这就是我们不能让雷锋吃亏的假设。

六、干部要担负起公司价值观的传承

思想权和文化权是企业最大的管理权,思想权和文化权的实质是假说权。我们这次讨论修改的管理大纲,就是探索一个科学的假设。

从华为过去二十多年所取得的成功和挫折经历中总结华为在人力资源管理方面的价值观、思想方法和管理原则,以识别那些未来能够支撑华为长期成功的人力资源管理的关键要素,以及那些未来可能导致华为走向失败的潜在风险。

通过广泛的开放研讨,使这些指导华为成功的管理哲学获得组织内外广泛的理解与共识,深入人心。要通过总结,让未来的接班人学习、理解、传承公司管理思想,以指导和帮助华为继续活下去,实现长治久安。

(慧聪网)

高效管理和良好的业绩是盯出来的

周彦平

管理者的基本职责是依据公司的战略目标主动和负责地开展工作,完成公司的目标任务,使公司富有前途,工作富有成效,员工富有成就。管理不在于知,而在于行,唯一验证的是业绩。

企业高层管理人员的主要任务是:建立愿景、制定战略、分配资源、管理原则。

企业中层管理人员的主要任务是:建立程序、制订标准、实施管理。

管理者履行职责的前提是专业能力、工作态度和忠诚度。管理者如何保证业绩的实现:一是目标明确,二是策略可行,三是紧盯执行。

管理者面对目标任务,首先要善于去想出好的策略(方法或手段),策略必须要保证目标的实现,这些策略需要对时间进度、人员投入、紧前条件、制约因素、风险或财务费用等做理性的分析。

好的策略需要想象空间,在这些策略(方法或手段)里,如何确定出一个更正确的答案,这就要靠视野、经验和决策力,因此,中层管理者要及时请求(紧盯)高层管理者决策。

高层管理人员一旦决策,中层管理者就要找人来执行制订的决策,紧盯执行。

组织的制度和程序不能自动运转,各部门的配合也不会自己协同。紧盯执行包括紧盯手下的人如何完成工作任务,做好过程控制;紧盯包括主动协调、沟通相关部门的配合情况,获得相关部门及时的支持;紧盯包括执行过程中遇到的问题,及时反馈、调整和决策。

案例:一个制鞋厂定单是如何紧盯保证及时交付的。

温州一制鞋厂,生产的鞋主要出口到非洲国家,偶尔也卖到亚洲国家。2010 年厂时接到一个日本森永公司的定单,要求一周内生产出 30 万双鞋。

到交货期的当天,森永公司派一个叫原田的验收员前来验收。他是一个不到 30 岁的小伙子,约好当开下午 1 点出货。但在验收时,原田发现鞋的数量比订单上所签订的数量少了 5500 双,原田自然不同意接货。此时,鞋厂的销售经理承诺,尽快将缺少的那部分鞋赶制出来,让他回日本等着。

原田住在距鞋厂 10 公里外的市区的一家宾馆。原田没有回宾馆休息,更没有按销售经理的要求回国,而是回市区退了房,然后把随身的行李全带到厂里,接下来他找到厂长,缠着询问如何处理这件事。厂长自知理亏,但和销售经理态度一样,说:你先回去,余下货我们会尽快补齐,补发的物流费用由我们承担。厂长的目的是先将他打发走,而原田却表示,如果不给一个明确的时间表,他是不会走的。

厂长以为原田只是说说而已,没想到原田却付诸行动,每隔 20 分钟就来找厂长一次,厂去到哪里,他就跟到哪里。把厂长弄得心烦意乱,最后决定把下面的车间主任和相关部门全部召集起来,下午四点召开专题处理会议。

开会的时候,原田又提出一个要求,自己要列席旁听,理由是看任务是如何分解和落实的。厂长想只做个样子,走走形式,没想到对方非要列席旁听。

厂长的头再次大了。没有办法,会议形成决议,立即赶制那批鞋,具体负责执行这项任务是生产部的负责人老唐。

会议一结束,原田就找到老唐,问什么时候开始组织生产,老唐说凌晨 2 点就能开始生产,只要鞋模换成森永的,试验时不出现问题。原田说,那就换模具开始试验。老唐说不急,时间有的是。

接着,老唐到哪儿,原田跟到哪儿,就连上厕所他也跟着。老唐实在被原田弄得没有招了,只好提前在晚上 8 点进行模具试验。模具试验需要一个过程,原田就一直站在旁边。老唐对他说,先回去睡觉吧,我保证下半夜 2 点准时开工。原田却回答说,睡觉还早,不困。老唐又说:那你回房间看看电视吧。原田又说看不懂。

原田就这样形影不离地跟着老唐,盯着老唐。以往老唐在工作的时候,每隔一小时就停下来一会儿,出去抽支烟,这次被原田这样一盯,也不好意思出去抽烟,只能一门心思地工作。

模具试验成功地提前结束了,原田直到看到第一双鞋被生产出来,才回去睡觉,此时已经是第二天凌晨 1 点了。

原田走后,老唐长长地出了一口气,心想终于把这个“瘟神”给打发了。

让老唐没有想到的是,凌晨 3 点,原田又来了,他只睡了两个小时,却已经睡好了,过去看看鞋生产得怎么样,老唐叫苦不迭。

老唐又神经紧张起来,于是干脆脚开始生产。天刚亮 5500 双鞋就全部被赶制出来,比预期提前了几个小时。

这就是永不放弃的盯人精神。高效管理和良好的业绩并不是喊出来的,而是盯出来的。人们不做你所期望的,只做人你检查和盯着的。