

任正非:企业管理就像修堤坝



对于企业管理,华为技术有限公司总裁任正非曾有一个形象的比喻。他说,“管理”就像修好堤坝,让水在长江里自由奔流。水流到海里,蒸发成空气;雪落在喜马拉雅山,又化成水;水流到长江,长江又流到海里。海水蒸发,形成了循环以后,它就忘了那个还在岸上喊“逝者如斯夫”的人,这个人就是企业家。

1987年,任正非在深圳创立华为公司。经过30年发展,到2017年华为销售收入约为6000亿元,员工人数超过18万。1998年,中国第一部总结企业战略、价值观和经营管理原则的“企业宪法”——《华为基本法》正式实施。

本文摘录了《华为基本法》的部分章节,以及任正非在公司经营中的一些观点,以期对企业管理起到一些借鉴意义。

经营模式

抓住机遇,靠研究开发的高投入获得产品技术和性能价格比的领先优势。通过大规模的席卷式的市场营销,在最短的时间里形成正反馈的良性循环,充分获取“机会窗”的超额利润。不断优化成熟产品,驾驭市场上的价格竞争,扩大和巩固在战略市场上的主导地位。按照这一经营模式的要求建立组织结构和人才队伍,不断提高公司的整体运作能力。

资源配置

坚持“压强原则”,在成功关键因素和选定的战略生长点上,以超过主要竞争对手的强度配置资源。要么不做,要做就极大地集中人力、物力和财力,实现重点突破。在资源的分配上,应努力消除资源合理配置与有效利用的障碍。对人、财、物这三种关键资源的分配,首先是对优秀人才的分配。使最优秀的人拥有充分的职权和必要的资源,去实现分派给他们的任务。

广泛开放合作

顾客价值观的演变趋势引导着产品方向。产品开发遵循,在自主开发的基础上广泛开放合作的原则。在选择研究开发项目时,敢于打破常规,走别人没有走过的路。要善于利用有节制的混沌状态,寻求对未知领域研究的突破;要完善竞争性的理性选择程序,确保开发过程的成功。按销售额的10%拨付研发经费,有必要且可能时还将加大拨付的比例。

“铁三角”营销模式

市场地位是市场营销的核心目标。不

满足于总体销售额的增长,必须清楚公司的每一种主导产品的市场份额是多大,应该达到多大。特别是新产品、新兴市场的市场份额和销售份额更为重要。品牌、营销网络、服务和市场份额是支撑市场地位的关键要素。

华为构建起“铁三角”营销模式。这个“铁三角”是由围绕着客户的三个人——客户经理、解决方案经理、交付经理所构成的。客户经理负责维持客户关系,解决方案经理负责谈技术,交付经理负责交付。

聚焦主航道

一定要聚焦主航道,以合同信息流为中心全打通。合同信息包括从合同生成到交付回款,其他优化模块、能力模块,先放一边。流程要支持主航道主干体系,这个系统的人多提拔,优秀儿女都涌过来,怎么可能会打不通?打通了,再去挖小沟、小渠。

“端到端”的管理体系

“端到端”的流程化管理体系,即从客户需求端,到客户需求端去。要想走好这条路,首先要知道,客户要什么,客户有什么需求。比如,客户想要一部好手机,但他不是专业人士,在体验之前他不知道一部好手机需要哪些要素。所以,理解客户,要从了解他的挑战和压力开始。

逐步简化多余流程

不产粮食的流程是多余流程,多余流程创造出来的复杂性,要逐步简化。回顾过去五年的变革,看看到底哪些流程使用量大。没有使用量或者使用量很少的流程,能否先把带宽供给压缩一半,支持流程的人员也减少一半;再过三个月,如果没有投诉,把带宽再压缩一半;如果还没有投诉,就只留下一名人员支持。不想升职加薪的人可以守在那里,希望进步、升职加薪的人都聚焦去消除流程断点。

跨部门的项目管理模式

在IBM咨询引入之前,华为公司也是采用职能式的产品开发模式,将产品开发任务按照职能分配到各个职能体系。由于没有明确的产品开发项目经理,或者最多指定一个协调人,由于项目成员沟通不顺畅,产品开发周期和竞争对手相比较长,因此必须改变这种按职能模式进行产品开发的现状。

1999年,IBM为华为公司建立了许多跨部门的业务团队,如产品组合管理团队(PMT)、集成技术管理团队(ITMT)等。其中,产品开发团队(PDT)是最典型的,团队成员分为核心组和外围组,分别来自于市场、销售、财务、质量、研发、制造、采购、技术服务等部门,他们在LPDT(产品开发项目领导)的带领下,共同完成由IPMT(集成组合管理团队)下达的产品开发目标。

事业部管理方针

事业部是利润中心,在公司规定的经营范围内自主经营,承担扩张责任、利润责任和资产责任。

对事业部的考核指标主要为销售收入、销售收入增长率、市场份额和管理利润。考核销售指标的目的在于鼓励事业部扩张;考核管理利润的目的在于兼顾扩张、效益和资产责任。公司将按照对各事业部的不同发展要求,通过调节与事业部销售收入、销售收入增长率和管理利润各部分挂钩的利益分配系数,影响事业部的经营行为。事业部的全部利润由公司根据战略和目标统一分配。

以客户为中心

管理,意味着对人的整合能力。华为总结了它的内部运作模型。其中,理念是永远以客户为中心。在很多公司,都存在好多中心——上级、股东、员工等等,各自是一个中心。这么多的中心,相互消耗、相互绞杀,最终难以形成合力。

任正非任何时候出差,能不带随行人员就不带,往往是单枪匹马一个人。他不让人以他为中心,不要求有人鞍前马后地伺候他,而是要求全体干部都能够眼睛盯着客户,屁股对着自己。

危机管理

高技术的刷新周期越来越短,所有高科技企业的前进路程充满了危机。当公司处于危机点时,既面临危机又面临机遇。危机管理的目标就是变危险为机遇,使企业越过陷阱进入新的成长阶段。

公司应建立预警系统和快速反应机制,以敏感地预测和感知由竞争对手、客户、供应商及政策法规等造成的外部环境的细微但重大的变化;处理公司不测事件和产品原因造成的影响公司形象的重大突发事件。

(本报记者楚贵峰整理)

枣矿集团高煤 打造党建品牌

山东能源枣矿集团高煤公司认真贯彻落实党的十九大精神和国有企业党建工作会议精神,大力实施以“三化”为手段,“五型”为目标,“四聚”为内核的“三化五型四聚”工程,全力打造党建工作新品牌。

“三化”手段 压实责任

以目标化清单,明责任。高煤公司将定性分析与定量分析相融合,对公司党委、3个党总支、39个党支部、97个党小组分层定向、定标,逐级签订目标责任书,确保目标明确、落实到位,并创新开展“互帮互学互促”联谊、晒目标清单、内部交流观摩等活动,激活了基层党建的内驱力。

以项目化推进,创品牌。从党委、党群部门、党支部三个层面,实施“一支部一品牌一特色”项目化管理,相继涌现出了采煤一区“六零”红旗班组,综掘工区党建“双基”标杆管理示范单位,机电运输科“党员创新工作室、红旗诊所、红色轨道物流”,洗煤厂“党员+技术”双领航、“五爱”文化,物业站“星级”服务、食堂党小组“五小五大工作法”等一大批叫得响、立得住、有特色的党建品牌。

以数字化考核,抓实效。通过可量化、易操作,到个人的数字考核清单,将工作目标、进度、质量和标准等细化为具体数值,建立了“一板三单一图表”,对党建工作的实绩和成效,拿标尺来考量、用数据看结果、以分值评业绩。

“五型”目标 扎实落地

强化学习创新,全面提升境界。高煤公司大兴崇学尚德之风,实施党员“读书计划和成才工程”,创新领导干部“大讲堂”、政工人员“上党课”、党支部书记“PPT述职点评”、党支部“微课堂”、班组“小讲桌”等形式,并把“互联网+”引入实际工作,开启“指尖上的党建”网络教学新模式,将党建信息传递到每个党组织和每名党员。

注重服务引领,增强宗旨意识。通过领导干部“联系点”、“六大员”零距离服务等形式,及时掌握基层工作状态和职工思想动态,做好“一人一事、一人一策、一人一档”的思想疏导工作。

(下转第十五版)