

<<向华为学执行>>

图书基本信息

书名：<<向华为学执行>>

13位ISBN编号：9787213045073

10位ISBN编号：7213045075

出版时间：2011-6

出版时间：浙江人民

作者：刘文辉

页数：160

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;向华为学执行&gt;&gt;

## 前言

基于执行的狼性帝国 2009年，华为以218亿美元的销售额荣登全球第二大通信设备商的宝座。作为一家中国民营通信企业，这是无与伦比的成就，而不仅仅是荣誉。

在中国通信产业发展史上，这是应该载人史册的大事件。

最让人感到吃惊的是，华为的海外销售额已经远远超过了国内，在2008年甚至达到了75%的超高比例，与很多国际巨头相比，也有过之而无不及。

相比于很多已经进入世界500强，或者即将进入世界500强的中国企业来说，华为取得的成就更为令人信服，因为这种基于国际化的业绩，超越了国际社会冠于中国企业的地头蛇、关税保护、市场壁垒和政府关系的标签，更多地体现在强大的技术实力、现代的管理制度和科学的流程体系上。

这一切，正是国际巨头一直标榜而中国企业所欠缺的。

研究国际关系的专家认为，现代国与国之间的竞争，更多地体现为企业之间，尤其是跨国企业之间的竞争。

从这个层面来看，华为就是中国企业在全球市场的一张名片。

基于此，华为在国际通信产业市场上的狂飙突进，对国际巨头的追赶和超越，就具有非凡的现实意义和无与伦比的示范效应。

华为的成功不是偶然的。

以2万元起家，贴着民营企业的标签，以最低的姿态起步，却在国有企业和跨国巨头的环伺中突围而出，成为中国通信企业对抗国际巨头的急先锋。

华为凭借的是任正非独特的个人魅力，在极为艰辛的创业环境下，还能吸引到诸如郑宝用、李一男这样的技术天才；凭借的是华为人强大的群体学习能力，早在1993年就开始引进爱立信的生产流程，1998年至2008年，更是耗资数亿将IBM的IPD、ISC、IFS贴上华为标签。

最为主要的是，凭借以狼性著称的强大执行力，坚持每年不低于收入10%的研发投入，首先在技术上形成了突破并开始反击，前不久以知识产权侵权为由状告摩托罗拉，被郎成平以“历史性的事件”进行高度评价；坚持以高工资为第一推动力，配以超高的分红比例，媒体披露华为2010年每股分红2.

98元，分红比例超过50%。

“领了分红买宝马”，成了华为员工的新春祝福；坚持“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的团队精神，狼性在前，狈智在后，狼狈组合是华为突破市场的利器。

“唯一不同的就是价格”，让强大如思科者，也不得不高呼“狼来了”。

一篇《华为的冬天》，让中国企业第一次清晰地认识了危机意识。

在2001年全球IT产业冬天来临前，做好了过冬的准备；一部《华为基本法》，让中国企业第一次洞悉了企业文化的内涵，在做大后没有跌入农业文化的陷阱，百年基业成了我们全新的选择；23年后，华为已经成为中国的华为、世界的华为，但任正非说了一句：华为正处于一个盛极必衰的阶段。

为了这篇文章，为了这部基本法，为了这句话，让我们向华为致敬！

向华为人致敬！

## <<向华为学执行>>

### 内容概要

谈及执行，就不得不提华为。  
作为全球第二大通信设备商的华为，被众人认为是“基于执行的狼性帝国”，是中国企业在全球市场的一张名片。  
而执行力，正是国际巨头一直标榜而中国企业所欠缺的基因。

本书即是抓住华为最具优势的这一点，系统地阐释了华为的执行力建设，从职业化建设、流程体系及激励机制建设等方面，分析了华为在执行力方面的优势和特点，为正在成长且有志于进一步提升自我的企业提供学习的范例和参考的标杆。

<<向华为学执行>>

作者简介

刘文辉，管理科班出身，长期从事企业人力资源管理工作，擅长企业管理与行政管理的比较研究，对公共部门的人事制度、员工职业生涯规划等领域颇有研究。

## <<向华为学执行>>

### 书籍目录

- 序言 基于执行的狼性帝国
- 第一章 从冬天到北国之春
  - 大器晚成：第一代企业家标签
  - 代理年代：幸福的日子总是很快
  - 南国也有冬天
  - “北国之春”姗姗来迟
  - 亮了东方亮西方
- 第二章 狼性：华为基因
  - 执行：中国企业的命门
  - “企业要发展一批狼”
  - 胜则举杯相庆败则拼死相救
  - “烧不死的鸟是凤凰”
  - 床垫文化
- 第三章 职业化：没有任何借口
  - 《华为基本法》
  - 团队决策（EMT）：创业者权力之殇
  - 前提是信任关键是分权
  - 培养商业人格
- 第四章 流程化：执行第一要素
  - 麦肯锡流程
  - “游击队”和“突击队”
  - 分层研发：试水流程化
  - 新式流程体系（IPD）：十年磨一剑
- 第五章 强激励：执行力的原动力
  - 高工资是第一推动力
  - 七天：从员工到高工
  - 利益均沾 风险共担
  - 5%末位淘汰制
- 第六章 结果导向：以绩效的名义承诺
  - 没有结果就没有执行
  - 对人真诚 对事忠诚
  - 把信送给加西亚
- 参考书目

## &lt;&lt;向华为学执行&gt;&gt;

## 章节摘录

大器晚成：第一代企业家标签 我们通常将与中同改革开放同步成长起来的企业家称为中国第一代企业家，第一代企业家的代表人物包括任正非、张瑞敏、柳传志、王石等。

这代企业家基本上都是企业的创始人，创业时间始于20世纪80年代中后期。

很大程度上是由于历史原因，他们在创业的时候不再年轻，功成名就之时，业已过了耳顺之年，有的已近古稀。

华为1988年创办，任正非44岁，现年67岁；海尔1984年创办，张瑞敏35岁，现年62岁；联想1984年创办，柳传志40岁，现年67岁；万科创办于1984年，王石33岁，现年60岁。

与20余岁就声名鹊起的新一代企业家相比，从年龄上来看，这属于大器晚成的一代企业家。

“被创业”的一代 近些年，随着“被就业”、“被捐款”、“被增长”等“被”系列热词的频繁出现，“被时代”也有人在提了。

其实，在时势大潮前，很多事关个人前途、发展的事早就超出了私人控制的范畴，这并不是当今特有的现象，历史上一直如此。

所谓时势造英雄，说的就是这个道理。

按照现在的流行说法，中国第一代企业家并不是先知先觉，他们中有很多人是“被创业”的。

由于被政策挤兑，被单位抛弃，被生活所迫，而不得不踏上了艰辛的创业之旅。

联想的创立，是由于科技体制改革的原因，国家缩减了对中科院下属科研院所的财政拨款，柳传志在中科院计算所所长曾茂朝支持下下海创业；张瑞敏接手海尔前身青岛电冰箱总厂时，工厂已经亏损一百多万元，靠下乡向农民借钱发工资；而任正非，是在国有企业被骗200万元，为了养活一大家子人，迫不得已辞职创办了华为。

创业前的任正非，除了青少年时期家庭比较贫困，“文化大革命”期间家庭受到冲击外，个人发展一直比较顺利。

即便在“文化大革命”期间，任正非由于在外地求学，后来又参军入伍，并没有受到太多牵连。

在部队的时候，专搞科研的他远离政治，取得了不错的业绩。

转业后任正非加入深圳最好的企业之一——南油集团下属的一家电子公司任副总经理，与柳传志在中科院的郁郁不得志和王石在单位受排挤相比，任正非在公司里并没有受到太多掣肘。

如果事情就这么发展下去，任正非将过上一种虽然平淡无奇却应该算得上幸福的日子。

但时代的发展注定要涌现一批社会精英，社会大形势让他们拥有了大量的机会，而个人天赋和后天的努力让他们把握住了机会。

中国第一代企业家创业有两个高峰期，第一个是1984年后的几年时间内，第二个是1992年后的几年时间内。

这正是邓小平两次视察深圳的那两年，也是中国改革开放具有里程碑意义的两个年头。

改革给了一部分先行者不错的机会，也迫使另一部分还没有做好准备的人茫然“下海”。

在创办华为之前，任正非作为国有企业的副总经理，过着不错的安逸生活。

然而，改革在推动社会经济发展的同时，也不可避免地带来了一些副产品。

SOHO中国董事长潘石屹在《我看万科王石》的文章中写道：“在他们创办公司时，中国连《公司法》都没有，也没有别的适用法律来保障他们作为企业家应得的权利和利益，很多事情处于法律的真空地带，企业家在利益面前没有明晰的法律标准，自身的约束力往往决定了他们的命运。”

凌志军在描述那段历史时，语言更显沉重：“在80年代的中国，中小企业无从向银行借贷，更不知道‘风险资本’是什么东西，所以企业的原始积累背后大都存在道德的甚至法律的问题；可以建立‘血汗工厂’，依靠克扣员工工资，或者增加劳动强度和劳动时间，来赚取超额利润；可以偷税漏税，或者走私……”联想就曾因在发放员工奖金时为了避税，而采用了灵活的方式，被税务部门逼上了门，最终虽然罚款了事，但如果没有足够的人脉的话

## &lt;&lt;向华为学执行&gt;&gt;

，结果很难预料。

华为作为一家民营企业，生存环境更加恶劣。

不过或许是因为没有学过商业知识的缘故，任正非从来没有想过如何实现超额利润。

华为不仅没有加强劳动强度，没有克扣工人工资，甚至提出了高工资是第一推动力的理论，让利益向员工倾斜。

“真空地带”的存在，让道德法则成了唯一的约束。

有良心的企业家能够约束自己，却不能约束别人。

就在这样的市场环境中，任正非初次认识了市场的险恶。

在一笔价值200万元的生意中，任正非被人骗了，无法收回货款。

20世纪80年代中后期的中国，城市平均月收入水平不过几十元；按照实际购买力，200万元折算到今天，不亚于1亿元。

虽然由于是在国有企业，没有让任正非承担经济损失，但这次挫折让他在国有企业的路走到了尽头。

当年，任正非已经有了一双儿女，父母已经退休，还有6个弟弟妹妹需要照顾，普通的工资水平肯定无法养活这么一大群人。

任正非在《我的父亲母亲》一文中感情外泄：“我们兄妹七个，加父母共九人。

全靠父母微薄的工资来生活，毫无其他来源。

儿女一天天在长大，衣服一天天在变短，而且都要读书……直到高中毕业我没有穿过衬衣，有同学看到很热的天，我穿着厚厚的外衣，说让我向妈妈要一件衬衣，我不敢，因为，我有了，弟妹们就会更难了。

我家当时是2—3人合用一条被盖……高考前夕，母亲经常偷偷塞一个小小的玉米饼给任正非，“我能考上大学，小玉米饼起了巨大的功劳。

”就在这样的生活窘境下，任正非作为长子，不得不负起抚养家庭的重任。

那个年代，除了国有企业，想找一份正儿八经的工作是件很难的事。

在迫不得已的情况下，任正非想到了创业。

1988年，任正非和几个科技人员在深圳南山区组建了华为。

创办之初仅有14名员工，注册资本为21000元。

我们在笼统地称呼第一代企业家时，往往认为他们是缺乏知识和学历的一代。

事实上，真正有代表性的第一代企业家，基本上都有过大学的经历。

他们真正缺乏的不是知识和学历，而是市场经济常识。

在法律缺失的年代，他们需要足够的市场经济常识来保护自己。

任正非在后来总结自己的经历时说：“吃亏是福，上当是福，挫折是福！”

”这不过是乐观者的自嘲。

随着市场大潮的汹涌，没有足够的“水性”，只会被潮水所淹没。

所幸，这一代企业家都是善于学习的实干者，他们虽然在懵懂中下海，却在短期内掌握了市场经济规律，成了在中国市场经济发展史上抹下浓墨重彩的弄潮儿。

时代标签 回顾第一代企业家的创业史，我们会发现很多雷同的小事件。

柳传志以中科院计算所的20万元资本创业，第一笔生意就被骗了14万元。

而任正非则是被骗了200万元，因无法在原单位继续工作下去，才创办了华为。

像这样的小事件，并不是偶然的，而是源于中国市场经济规则还没有建立，而第一代企业家也缺乏商学院履历，甚至连基本的价值规律都不懂。

王石在自传中说过，他是在当兵复员选送大学后，利用课余时间自学的政治经济学。

其他人也大体如此。

有了大环境的制约和个人经管知识的匮乏，就不难理解第一代企业家在创业之初为什么会经受如此之多的挫折和磨难。

……



## <<向华为学执行>>

### 媒体关注与评论

执行力顺应了全球跌宕的时势，或是华为胜出的根本所在。

——《21世纪经济报道》 华为在高速成长中并没有出现执行力模糊、整个团队迷失的现象，而是在任正非的带领下逐渐摸索出一套既适合国际规则，又具有中国特色的团队执行力制度。

——创业资讯网 华为强力推行的员工绩效管理和任职资格管理体系，即优胜劣汰、群体人才成长的人力资源管理机制，使得企业人才队伍可以在竞争和学习中不断地优化、优化、再优化。

通过这种持续的“淘金”过程，华为构建出了一支超越国内所有竞争对手的团队。

——《中欧商业评论》 华为之所以能够在高技术、高品质、高服务水平、高竞争环境的国际通信行业中建立自己的王国，是华为多年不间断进行管理变革的结果。

——世界经理人网站



版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>