

<<华为经营管理智慧>>

图书基本信息

书名：<<华为经营管理智慧>>

13位ISBN编号：9787801703811

10位ISBN编号：7801703812

出版时间：2005-5

出版时间：当代中国出版社

作者：程东升,刘丽丽

页数：270

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>

## <<华为经营管理智慧>>

### 内容概要

作为中国盈利能力最好的电子企业，华为科技有限公司目前已经逐步向全球化大公司的目标迈近了，它的成功，是因为它在技术上从模仿到跟进又到领先，更因为其独特的企业文化和管理方式，《华为经营管理智慧:中国土狼的制胜攻略》为你介绍华为公司制胜商场的独特经营理念和管理方法，相信会为你带来一点如何立身商界的独特理念。

## <<华为经营管理智慧>>

### 作者简介

程东升 《21世纪经济报道》记者。

刘丽丽 广东省研究机构研究人员。

程东升、刘丽丽合著的《华为真相》名列《中国企业家》杂志评选的“2004年度最受中国企业家欢迎的十本商业书”之首。

《华为真相》告诉你华为是什么样的企业 《华为经营管理智慧》告诉你华为为什么会成功。

## &lt;&lt;华为经营管理智慧&gt;&gt;

## 书籍目录

引言 为什么是任正非?/1——探触一个中国企业家的内核传统哲学思想的渗透/3谁在影响任正非的思想/4第一章 大象无形——任正非的经营管理思想11管理与服务无法引进/14事业部制——破解大企业病/15适时变化的矩阵结构/17上层做“势”，基层做实/18要改良，不要革命/20小改进大奖励，大建议只鼓励/2236度体温原则/23建立对事负责制/25建立完善的流程体系/27无为而治/30领袖必须抑制个人英雄情结/32没犯过错误的干部不是好干部/33不迁就功臣，结束论功行赏/34内部创业——组织转型期的新老交替/37任职资格——制度化的新老接替/38绩效导向制——不打粮食的干部要下台/41干部的六条标准/43成本控制比扩大市场更有效/45不合理制度惟修改后才可不遵守/48服务客户是华为存在的唯一理由/49供应商与客户同样重要/51生存是最本质最重要的目标/54瞄准业界最佳才能生存/61成长是第一策略/62只做最核心的产品/64第二章 小胜靠智，大胜在德——华为的企业文化65企业文化的实质是管理/65小胜靠智，大胜在德/67永远在思想上艰苦奋斗/71进步的利器：自我批判/74强调忠诚，但反对愚忠/78倡导集体奋斗/79不精确的数据毫无意义/80从泥沼里爬出来的才是圣人/81文化是永不枯竭的资源/82华为是服务的文化/83细微之处见文化/84聚焦在工作上/86第三章 发展潜力重于学历经验——华为的人才战略/87华为的大门随时敞开/87潜力重于经验/89以贡献评价员工/90人力资本增值优于财务资本增值/92伟大成就来自点滴进步/93经验的浪费是最大的浪费/95非核心培训外包/96员工培养的“低重心”战略/96网络学院培养广泛的后备力量/99项目可失败，人不可失败——轮岗制/101干一行爱一行，干一行专一行/103越能成长，越能战斗——下岗培训/104任人唯亲/105正向考核，逆向考事/105工作日志让员工更有紧迫感/106营造有归属感的工作氛围/108两条上升通道/110建立职业资格认证体系/111培养懂得用户需求的专家/113尽量避免裁员和错误裁员/114团队的成长/114第四章 从技术创造到思想创造117——华为的产品与技术研发模仿战略是不会长久的/118在无线通信领域由跟踪到独树一帜/122GSM：颠覆外国技术垄断/1223G：站在技术领先者行列/1253G等待云开见月明/128数据通信占领国内厂家制高点/129软件：华为第六大产品/131更多技术延伸至终端产品/133资源共享原则/137战略预研与产品研发结合/138个人成功取决于产品的成功/140一流的品格造就一流的产品/141从技术创造到思想创造/142先生产后生活/144适度领先与客户需求导向原则/145研发体系因时而变。/147均衡评价研发体系/149广开言路提高研发效率/150防人之心不可无——保护知识产权/151抓住机会窗/152第五章 华为不是一个养老场所——华为的分配机制/155华为的薪酬体系/156内部利益共同体/158薪酬体系变革/159薪酬制度不能导向福利制度/161利益均沾原则/163第六章 服务客户是华为存在的唯一理由/167——华为的产品策略与国内市场营销样板工程的力量/167从办事处到合资公司/169市场策略调整——由销售型向营销型转变/176从交情营销到技术服务营销/178客户比天大/180客户永远是正确的/182客服没有最好只有更好/182销售中最重要的秘诀/184建立普遍客户关系/189渠道营销——从无序到有序/193把对手变成朋友/195把客户升级为合作者/198外购件的质量华为也负责/201第七章 一家真正国际化公司的诞生/203——华为的国际化华为国际化的逻辑/203到国际市场扩展生存空间/205海外市场破局/208非洲样板工程项目/212海外市场拒绝机会主义/213发达国家的市场策略之一——借船出海/214发达国家的市场策略之二——占领高端/217海外市场攻略之一——实力为王/221海外市场攻略之二——缔结利益共同体/2222003年：海外战略布局完成/224组建海外人才梯队/226构建海外快速响应机制/227反客为主，后来者居上/229控制财务风险/231国际市场成主导力/233管理的国际化/234削足适履/237华为裂变/241研发的国际化/242开放共赢原则/243技术研发引进西方管理/245淡化华为文化——文化的国际化/247知识产权/249第八章 明天的华为什么样?/253从穷小子到豪门大户/253核心问题还是发展/255引进“丙种球蛋白”/256三年之内华为必定上市/257转型的未知数/258附录 任正非与华为大事年表/263后记 中国需要更多的企业家/267

## &lt;&lt;华为经营管理智慧&gt;&gt;

## 章节摘录

贝尔实验室原来属AT&T(美国电话电报公司), 国家垄断经营电信业务获得的巨大利润, 使贝尔实验室每年有多达20亿~30亿美元的研究经费。

在巨额经费的支持下, 贝尔实验室的发明成果非常多。

20世纪60年代, 每天产生一项专利, 90年代每天产生4项专利。

贝尔实验室创立以来, 已有11位科学家因其在贝尔实验室的工作而获得了6次诺贝尔物理奖, 对人类科技进步做出了重大贡献。

贝尔实验室原来主要从事基础科学研究, 归属朗讯旗下后, 贝尔实验室的科研与预研向产品方向转移, 但其综合科研实力在整个世界仍然十分超前。

青年时代的任正非十分崇拜贝尔实验室, 华为的创建使他与贝尔公司在某些产品领域成为了竞争对手。

如今有机会亲自访问自己一直崇拜的对象, 任正非自然十分高兴。

在贝尔实验室, 任正非听取了资深技术主管马丁的报告。

走访美国高科技公司之后, 任正非发现, 在技术研发上, 没有一家美国的高科技公司提出跟在别人后面, 在美国高科技公司看来, 模仿别人的技术是不会长久的, 企业要想长远发展, 必须走自主研发之路。

这其实是华为创建后一直坚持走的道路。

20世纪90年代初, 国内的通信设备市场几乎全是阿尔卡特、朗讯和西门子等国际巨头的天下, 没有人会相信中国企业能造出自己的程控交换机。

上海贝尔开始是引进贝尔公司总部的技术和设备, 后来进口阿尔卡特的。

从创立华为之初, 任正非就一贯主张自主研发为主, 否则, 核心技术掌握在别人手中, 很容易在市场上被动。

他大声提醒华为人: 对核心技术的掌握能力就是华为的生命。

华为的目标是, 把技术作为核心竞争力去赢得超过10%的制造业利润率, 逐渐取得技术的领先和利润空间的扩大。

20世纪90年代初, 华为通过代理香港HAX交换机获得了原始资本积累。

从做代理商那天起, 任正非就希望做出自己的产品, 这种渴望成为华为涉足自有技术开发的源动力。

在代理商阶段, 华为曾不断对那些国外交换机技术开始研究。

当HAX的工程师对已售出产品进行现场维护时, 华为必派出自己的工程师到现场。

此后, 华为用去全部“家当”投入半机械、半数字的入门级产品JKI000开发, 这时的华为与其他同类厂商技术水平没有多大差别。

当其他国内同类厂商看到华为推出JKI000后, 开始做2000门交换机, 华为此时将研发目标直接瞄准了万门级设备。

当时的国际市场上, 通信厂商一致将万门级交换机作为主流技术。

P119国公司的组织管理、企业文化等方方面面的强势所在, 对比相对弱小、管理水平尚比较低下的华为公司, 任正非不禁感叹, 华为取得暂时的成功很大程度上是靠侥幸, 而不是综合实力或管理水平、企业文化真的能赶上跨国公司。

从1998年起, 华为开始花费巨资, 系统地、大规模地引入国外管理咨询公司, 逐步将国际巨头的先进管理模式移植到华为, 重新构建世界级管理体系。

任正非认为, 华为公司从一个分公司发展过来, 是在中国发展起来的, 外部资源不像美国那样丰富, 发展是凭着感觉走, 缺乏理性、科学性和规律, 因此要借助美国的经验和方法, 借用外脑。

美国Hay咨询公司香港分公司第一个进驻华为, 帮助华为设计、指导实施了人力资源管理制度, 逐步建立起了以任职资格为基础、以绩效与薪酬体系为核心的现代人力资源管理制度, 使员工的职业化素质得到了明显加强。

两年后, 华为成为国家劳动部两个与英国合作的“任职资格标准体系”试点企业之一。

美国睿咨询公司随后协助完成了华为内部员工持股制改造, 完善了华为以责任结果和关键行为为导向

## <<华为经营管理智慧>>

的价值评价与价值分配体系、任职资格评价体系。

(相关内容请参考第五章) 华为虽然自初创时期, 每年就将销售额的10%投入产品开发, 但是研发费用浪费比例和产品开发周期仍然是业界最佳水平的两倍以上。

华为销售额虽然连年增长, 但产品的毛利率却逐年下降, 人均效益只有思科、IBM等企业的1/3~1/6。

产品开发流程处于企业价值链最上游, 这里出现的问题通过生产制造、销售、交付、售后服务等下游环节会产生十倍百倍的放大。

在分析采购业务系统时, 就会发现很多问题的根本出在产品开发过程。

因此, 从产品开发这一源头入手, 是提高产品投资收益、解决公司系统性问题的治本之举。

1999年, 华为花了大价钱请来IBM咨询公司, 在其帮助下启动了以IPD(集成产品开发)、ISC(集成供应链)为核心的业务流程变革。

IBM管理顾问在华为IPD项目第一阶段的最终报告中, 对华为公司管理中存在问题的描述十分尖锐, 让每个华为人人都大为震惊。

IBM管理顾问指出, 华为人“没有时间把事情一次做好, 却有足够的时间一做再做”, 公司内“等级森严, 缺乏团队文化, 导致试图通过组织调整来解决问题”。

事实上, 很多华为人并不认同IBM顾问的这些分析, 尤其是对那些称华为“缺乏团队文化”的结论, 遭到了很多华为干部的质疑, 在华为人看来, 华为的成功很大程度上源于团队精神, IBM顾问的说法并不十分确凿。

## <<华为经营管理智慧>>

### 媒体关注与评论

任正非显示出非凡的企业家才能，他在1987年创办了华为技术有限公司，目前正将华为带向像思科和爱立信一样的全球化大公司。

——美国《时代》周刊评选任正非为“2005年度影响世界的100位名人”的评语 华为的崛起引发了一些具有全球性意义的疑问：中国企业能否在价值链上攀升，在高科技行业中重复其在低端制造业的巨大成功？

——英国《金融时报》 中国企业与跨国公司的距离有多远，企业“走出去”的道路有多长？华为公司的实践说明：只要不等不靠，坚定地走出去，看似遥不可及的目标可能就在眼前。

——《人民日报》 任正非几乎是中国最有静气和最有定力的一个企业家。在和跨国公司产生不可避免的对抗性竞争的时候，他屡屡获胜，为中国赢得骄傲。

——《中国企业家》 华为之所以成为中国民营企业的标杆，不仅因为它用10年左右的时间将资产扩张了1000倍，不仅因为它在技术上从模仿到跟进又到领先，更因为华为独特的企业文化和管理方式。

——《中国经营报》

## <<华为经营管理智慧>>

### 编辑推荐

《华为经营管理智慧：中国土狼的制胜攻略》作者是畅销书《华为真相》的作者。在《华为真相》中，作者试图理清华为的发展脉络，告诉公众，华为究竟是什么样的，华为十多年来是如何发展的，而在《华为经营管理智慧：中国土狼的制胜攻略》中，作者探寻华为是如何成功地突破发展瓶颈，取得令人瞩目的成就的，也就是回答华为究竟是靠哪些因素取得成功，《华为经营管理智慧：中国土狼的制胜攻略》将华为成功的经营、管理经验总结出来，使之系统化、简单化，让更多的企业家学习、借鉴。

此外，书中还采用了任正非的许多精彩言论，使全书非常有看点。

《华为经营管理智慧：中国土狼的制胜攻略》告诉你华为为什么会成功。华为的成功是有规律可循的，是有理论指导的，那就是任正非关于企业经营、管理的精辟理论，那些已经被实践反复检验、证明过的企业经营、管理思想，是中国乃至世界企业界的宝贵财富。表达了对中国最大民营企业命运走向的关注，对民营高科技公司发展过程进行了深层解剖，对当代中国最有争议的企业和企业家投注了人文关照。



<<华为经营管理智慧>>

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>