



《理念制度人》读后感

力出一孔 心向一处

■ 张志勇 / 天津中玻

通过学习集团发放的《理念制度人》这本书，让我充分的深刻认识到了华为公司的强大，一个19万人的组织，是靠什么样的机制使全体华为人凝心聚力，不断的创造出一个又一个奇迹？带着这样的疑惑，我开始了阅读，而在书中，我也找到所要的答案：田涛老师在书中提到，一个健康的组织，必须有自己的组织理念，也就是价值观。

那什么是价值观呢？价值观是要回答和解决组织为什么而设立，朝什么方向走、如何走的组织精神层面的问题，代表了组织的灵魂。

一个公司能够得到良好的发展必须要有自己的发展理念，有了清晰的理念，制度才能依附理念而生，组织个体也会因为理念相合而聚集。我们公司从变革开始就非常崇尚华为文化，从而制定出自己的价值观和发展理念，大多数员工对发展理念“以客户为中心、以奋斗者为本、以共赢促发展”印象是很深刻的，管理者也时常在强调。通过阅读此书，使我更加清楚认识到理念、制度、人三者的逻辑关系，书中讲到有一位华为前高管评价：“人们跟随任总，不是为了他，而是为了自己。老板厉害的地方就是让多数华人都觉得在华为工作就是在为自己奋斗。”这就说明华为公司的价值观和理念已实实在在的得到了落实执行，让全员以客户为中心去奋斗，并且长期艰苦奋斗，最终的收益在以奋斗者为本中有效体现，所以华为核心价值观在本质上反映的是一种深层的利益关系，是关于人的欲望的激发与满足的哲学观。我们也通过参考华为来制定很多规章制度，但在实际落实中都没有得到有效的执行，效果总是差强人意，其根本原因在于我们管理者的片面理解，综合素质差，很多东西都没有去深入的领会，没有形成自己的特色，导致最后出现了应付应对的现象。

华为公司总结并推广了较多方法论，这些丰富的管理哲学大多来源于任正非的经历和远大的胸怀。从小时候历经饥饿吃不上馒头和母亲的

制造企业的数字化转型之路

■ 王帅州 / 沙河安全

数字时代已来临，根据工信部直属研究机构日前发布的报告显示，2017年，中国数字经济规模达27.2万亿元，占国内生产总值（GDP）比重达到32.9%，其中数字经济融合部分，即传统产业通过应用数字技术所实现的生产效率和质量提升，已经占到整个数字经济的77.2%。

转型的最大的驱动在于，在中国依靠低成本人力作为竞争优势的企业正急剧减少甚至消失，而这样的企业在几十年前在中国占有绝对优势。当下企业负责人已经意识到，若想迎头赶上只有从提高效率入手并快速淘汰低效的管理、生产和销售方式。麦肯锡调查报告显示，只有57%的中国企业对工业4.0做好了充分的准备，远低于美国（71%）和德国（68%）。仅有6%的中国企业制定了明确的实施路径，远低于美、德、日企业（22%、22%、31%）。数字化转型非一朝一夕之功，包含领导作用、团队、全员参与、规划、实施、沟通等各要素，最重要的是变革决心。信息系统建设过程是企业流程再造、业务标准化、数据标准化的过程，会对原有习惯和文化造成很大冲突，牵扯到各部门职责职能的变化。而且深入到了技术创新与产品开发、物流与仓储、生产过程与设备维护、销售与售后服务等业务发展的各方面。企业生产经营过程中的每个环节、每项行为活动，都有数字技术与管理参与其中，甚至发挥主导作用，企业决策更多地依赖企业的数字化、智能化系统作出分析。

在互联网应用普及的今天，传统制造企业的商务运营模式正面临电子商务的冲击。不过，对于制造业企业来说，数字化转型并非一哄而上，而是要根据企业自身的特点，从某一个关键点出发，由点带面，全面带动企业的数字化转型。

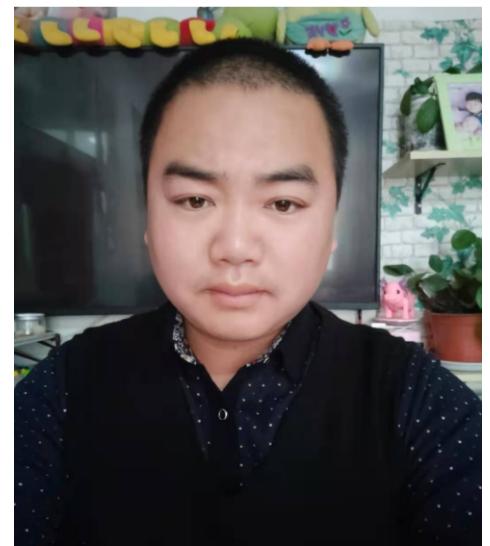
怎样做好一名管理者

■ 刘晏权 / 中玻朝阳

管理者首先思想要提升，要有大局意识，从整体角度出发，站在全局的高度看问题，不能因为自己之力而影响公司生产，比如班组与班组之间、部门与部门之间因为责任问题相互推脱，导致影响了公司的生产或发展，所以要有大局意识，不能“分帮派”。

想要提高自己的管理能力就要不断的学习和锻炼组织的能力，要敢于迈出“敢说”和“敢做”的第一步，敢说敢做就能成为一名好的管理者吗？很显然是远远不够的，还需要沟通的能力，与上级领导的沟通、与员工之间的沟通。对于管理者许多人都会有个误区，认为管理者是压迫别人的，其实，作为管理者，需要说服别人，尊重员工、激励员工，但这并不是代表犯了错误不处罚，在罚的同时要询问什么原因、需不需要帮助，要以鼓励的方式去“批评”，要让员工自己意识到自己错误的严重性，让其从心里产生“我必须要改正”的想法。当然管理者也要自我批评，要经得住批评和不公平的待遇并正确对待不公平待遇，要有足够的承受能力遇到困难时正确的想问题，顺境时也要反面去思考问题，要能听进和虚心接受下属的批评和不同的意见。

为什么西游记中师徒四人的能力截然不同却能组成一个超强团队？一个团队的好与不好是管理者能力与水平的体现，管理者是一个主导者也是一个执行者，在执行过程中细节体现了团队中领导者的重要性。所以对工作要有谋划、安排的周详，对人员要配置合理、配合和谐，目标要明确能准确发布命令，及时指导同时也要给予一定的荣誉，让我们更有激情的为我们这个大家庭共同努力吧！



一张蓝图绘到底 同频共振抓落实

内部刊物 注意保存

今日望美

2020年11月15日 星期日

第十一期 总第58期



关注集团微信
更多精彩内容

一张蓝图绘到底 同频共振抓落实

9月30日，在数字化转型预热会议上，望美集团董事长姚建龙提出：当前我们要以数字化转型为抓手，实现我们的变革转型工作。11月5日，在集团五年战略规划启动会上，集团总经理姚衡提到：战略并不是遥不可及，其实它就在我们身边。作为管理者，我们只有清楚战略的作用，认清公司未来的发展方向，找准今后工作的着力点，才能将战略层层分解，真正深入执行落地。

实现深化变革转型升级，公司的发展方向、中心战略已然确定，那么接下来最为关键的环节就是执行。否则没有执行的战略将会是一纸空文，而盲目地执行也将带来结果与目标南辕北辙，导致与公司的战略方向偏离。在战略目标的实施过程中，我们能否认清每个人执行角色，按照正确的方向有效执行公司战略也就显得尤为重要。

认清每个人的执行角色

一个公司的执行力，很大程度上取决于我们每个人对执行角色的认知，取决于执行者能否在执行过程中充分展示自己的能力、落实自己的责任、最终实现执行的目标。

管理者的执行角色

【基本法】管理职务设立的依据是对职能和业务流程的合理分工，并以实现组织目标所必须从事的一项经常性工作为基础。德鲁克在著作《卓有成效的管理者》中，也把管理者定义为“对组织负有贡献的责任，实质影响组织经营能力和成果的人”。

在企业里，承担管理职责的管理者在公司的组织架构系统中处于中坚位置，可以说是“上有老下有小”的角色，也是一个承上启下的角色。作为管理者，一个团队的领头羊，我们的价值实质上更多的是体现在带队伍、抓任务上，体现在能否圆满完成公司任务目标的落实力、执行力上。可以说，一个部门的落实力很大程度上源于管理者的落实力。

部门员工对于公司战略、执行目标的理解和领会程度，对于目标任务的重视程度，直接影响着所在团队执行力的方向和力度。作为承上启下的关键角色，管理者就是企业与员工捆绑发展的纽带，可以说公司的战略目标能否实现，与管理者的执行力密切相关。

基层员工的执行角色

对于基层员工来说，基层员工是公司执行力最基础的部分，作为在基层一线冲锋陷阵的排头兵，基层员工执行者的每一个行动都直接影响着工作目标的达成。而一个团队的落实力，绝大部分产生于基层员工的落实力，基层员工就是企业的手和脚，离开了手脚，企业就无法发展壮大。

实质上，在最短时间内高效地完成工作，这是对基层员工的基本要求。在实际工作中，每一个基层员工都应该提升自我岗位的执行能力，遵循“认真、听话、自发”的原则。认真是基层员工的基本工作态度，听话是执行到位的基本保障，自发是对执行力的进一步深化。

同频共振、持之以恒地落地执行

上下同欲者胜，只有上下声音一致、步调统一、同频共振，我们的变革才能取得成功。作为望美的一员，我们不能忽视自身在深化改革中的影响力，只有认清自己在公司变革战略中的执行角色，充分地理

解战略、执行战略，才能扎实推动深化变革转型升级战略的实现。

而让公司战略变成具体的、实实在在的工作行为在基层落地、生根、发芽，离不开我们每个人强有力执行力推动，并且要在久久为功、持之以恒上见真章、下功夫。就像钉钉子一样，只有一锤接着一锤敲，才能把钉子钉牢；干工作，只有一件接着一件干，才能达到预定的目标。

近期，董事长姚建龙曾在集团部门负责人汇报群里分享了个人坚持跑步的亲身经历和成效，董事长吃降血脂血糖的药物已经好几年，是药三分毒，还引起了很多副作用，当他听到医学专家提出跑步能解决此问题后便开始跑步，从最初的二十、三十分钟到现在已经能坚持跑到八十分钟，几乎没有间断，这样雷打不动地跑了8个多月后，体重减了8公斤，血糖降到正常水平，终于暂停了已经吃了5年的药物。

通过董事长分享的事例，我们可以由衷地感受到：无论做什么事情，都必须要持之以恒去做，用坚定的信念战胜自己懈怠的心魔，不找任何的理由和借口。对于公司转型升级战略而言，亦是如此。

以科学、有效的手段促进执行

董事长曾在管理者群内做了一个形象的比喻：我们公司是一个三千多人的组织群体，所有的人都必须围绕着公司变革战略方向去开展工作，都要聚焦公司变革战略发力，都要紧密团结融合配合战略中心开展工作。这个战略中心就像我们手机上的芯片一样，为什么芯片接收各种信息时仍旧可以良好运转？这是因为手机里的众多线路运行规则明确清晰，才能井然有序的运行。

同样，我们集团三千余人，应该怎样围绕集团战略的中心开展各种工作却又不凌乱呢？答案是：清晰明了各种各样的流程标准，让所有人都有秩序、有规则的开展工作，以科学、有效的手段促进执行。

随着行业形势的转变，如果现在做工作还全靠单打独斗、靠人治、经验、体力辛苦干工作是远远不够的，我们需要用各种机制办法、工作流程标准、政策制度、绩效考核、数字化信息、自动智能化等先进的技术来开展工作，才能保障我们公司的各种工作能够很好的落地执行，使各种混乱的事情变得更有秩序。我们必须转变工作思路方法，深刻认识到在今后的工作中必须要用科学的机制方法和先进的数字化工具去建立起来规则、标准，才能适应时代公司的需求，才能更好的汇聚全员力量，执行集团的最高目标。

实质上，在转型升级深化变革的关键时期，无论是管理者还是基层员工，作为望美的一员，我们都不能当公司转型升级战略的旁观者、坐享其成者，而是实现转型升级战略目标的实践者、推动者，这一点我们必须深刻认知。变革战略的实现与否与我们每个人的未来息息相关，这不是老板一个人的事，而是我们每个人的事情。

全面深化变革的蓝图已经绘就，全体员工要秉承一张蓝图绘到底、同频共振抓落实、不达目的誓不休的精神，以实际行动推动公司战略在基层的落地。在实际工作中，我们要立足本职岗位，当好工作的塞子，强化认知，狠抓执行，把集团的各项决策坚决地落地执行下去，推动牵引我们的各项业务、管理工作改进提升。只有让我们每个人所负责的各个环节工作发挥作用，并不断良性运转强化改进，才能让集团公司整体工作的轮子不断向上滚动，最终实现公司的战略目标，进而推动望美集团在未来的发展道路上行稳致远。



制度派生于文化 文化是组织的灵魂

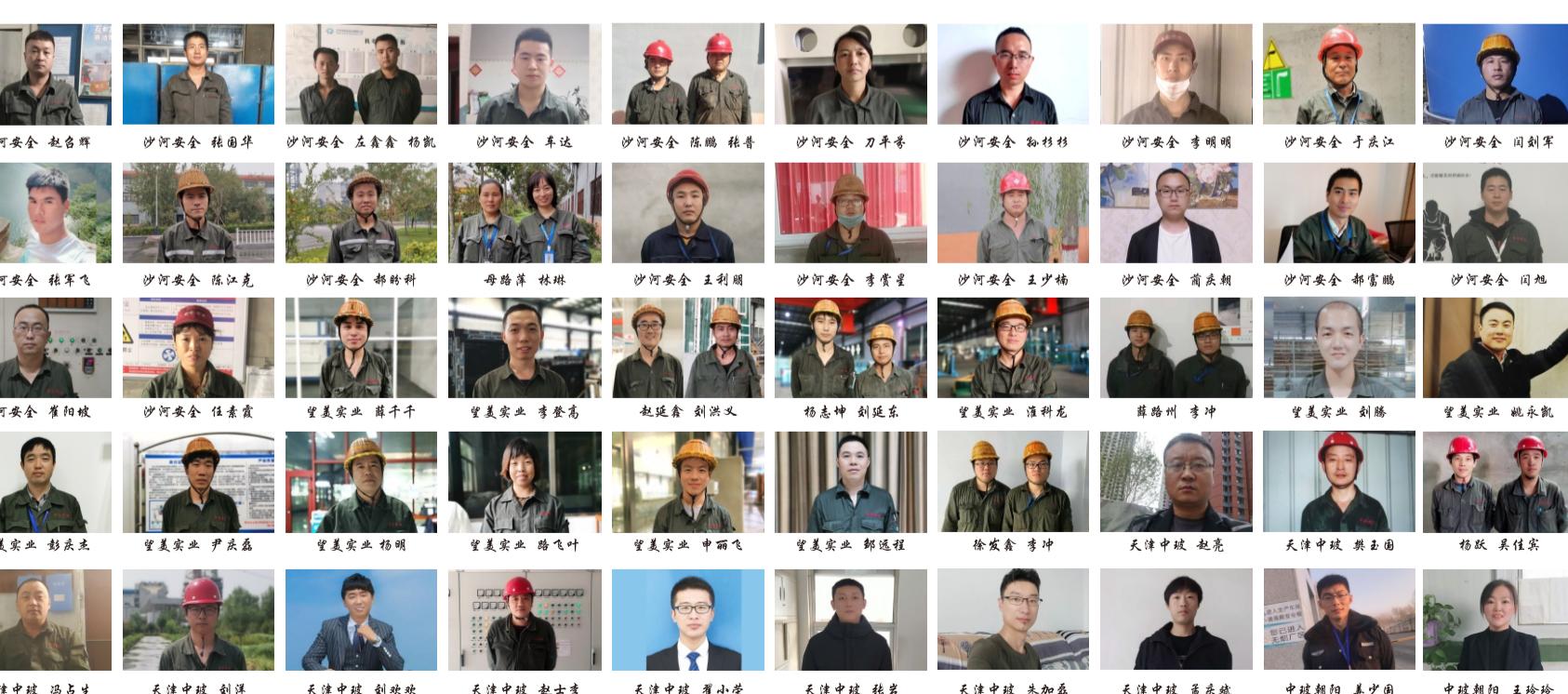
■ 姚佳 / 沙河安全

很高兴和庆幸在董事长的组织下阅读了田涛老师的《理念制度人》这本书，通过它阐述的华为胜利的本质，相信会拨开困扰很多人前进的迷雾，让想要活下来可持续的我们在清晰的前进方向上有了理论和方法支撑。

书的开篇首先给我们展开的是华企业文化中的胜利，以坚韧的类蜘蛛网组织来形容卓越的组织，支撑网状组织的是“制度派生于文化，文化是组织的灵魂”，可见企业文化是理念、制度、人当中的重中之重。企业文化牵引着华为员工不懈地心甘情愿地为客户奉献、为客户艰苦奋斗，这就像让球无视重力自发地朝上坡的方向滚动，难以想象的不可能发生的事情确实在华为发生了。企业文化在我们企业是越来越重要，但远远没有成为我们企业的灵魂。要想让企业文化成为组织的灵魂，田涛老师点出了其中的关键，也就是让员工从企业的价值理念中获得正收益，让员工左手实现目标右手就拿到了“赏金”，而且员工拿到的是足以让团队和个体血脉喷张的可量化的激励指标，只有这样，企业文化才不是虚的存在。我想，这正是我们目前企业文化做得非常不到位的地方，脱离组织和业务目标、大力奖励激励和优质制度支撑的价值理念宣导是空洞的、无力的、脆弱的，这样下去，我们的企业文化建设只会越走越茫然。所以说庆幸通过这本书了解了华为的企业文化胜利，我们要做的就是深入学习领悟到管理本质，运用理念、制度、人，将之形成正向良性闭环体系，发挥企业文化实实在在的灵魂作用。

书中提到，管理包含一套理念体系、制度和流程体系，同时它也是一连串管理动作的连续体。很多企业从弱管理到规范化管理走过的都是生死坎，少数企业貌似管理过度使企业经营不善，但实际上经营不善恰恰是企业管理实力弱、缺乏科学管理、缺乏顶层设计、没有文化理念驾驭造成的。这些企业常常左边漏水，右侧补洞，一人患病，人人吃药，管理制度与行为充满了矛盾、冲突以及盲目性和随意性。这样的描述和我们公司目前的现状非常相似，我们非常重视管理，但往往按下葫芦起了瓢，工作常常在起火，管理者和员工无奈地常常救火，这让我们的管理者和员工都非常辛苦，却始终打着圆圈，走不出良性发展，反复做着无用功。正是为了解决这些问题，我们企业正走在规范化管理演进道路中，这同样是我们企业的生死坎，过去了就是活下来，过不去，唯有死路一条。企业危机重重，正想尽办法育新机开新局。我们企业从上到下也都必须深刻认识到管理粗放问题对企业的致命性，必须深深认识到我们大多数人的人不配岗，所以在现在这个生死关键时期，我们必须抓紧当前可贵的一切机会结合外部专家，争分夺秒地去构建我们企业的管理根基，构建我们企业的核心管理实力。

书中的很多管理理念都值得我们深入领悟学习，难以全面一一陈



10月份以奋斗者为导向的优秀人物公示

一
张
蓝
图
绘
到
底
同
频
共
振
抓
落
实



认知机制人

■ 潘清涛 / 沙河安全

田涛老师的《理念制度人》，把卓越公司的持续发展逻辑讲得很清晰、很系统。也再一次让我领悟到什么是领导者角色，什么是管理者角色。

华为的成功在于文化的成功，在于愿景、使命、价值观及外延文化的深入人心。这也让我认识到什么是一位合格的领导者，领导者的作用是什么？领导者就应该是让公司的文化深入人心，营造组织氛围而激发员工创造高绩效的人。如何让一位员工从内心有意愿开展工作？如何让员工围绕公司的愿景、使命开展工作？如何培养员工树立正确的价值观？是每位领导者永恒的命题。

华为的文化为何能够深入人心？为何能够得到大家广泛的认可？华为公司深刻认识到了人性的弱点，深刻认识到了“自组织理论是反人性逻辑的乌托邦”，提出了“徒木立信，文化要构筑在制度的磐石上”。华为公司在人力资源建设上，在奖惩机制创新上，在业务流程设计上，永远以价值观的要求为导向、为准绳，使得文化贯穿于业务的方方面面，使得晦涩的文化变得可以被衡量。从而把文化的要求变成员工的工作习惯，变成员工的日常工作行为。什么是管理者？管理者就应该是把公司文化要求融入业务流程，融入制度建设的人，是让员工在制度要求下实现高绩效的人。

华为公司永远坚持自我批判，提出了“中台转型”：从“司令员”到“司令员的炊事员”。华为公司永远从工作实际出发，永远以提升客户价值为导向，经常反思业务开展的流程与模式。充分削弱后方的管控职能，监督职能，让“听得见炮火的地方拥有决策权”，充分发挥后方职能部门的服务功能，充分发挥后方职能部门的专业技能给前沿阵地赋能，从而让前线的工作更有效率，更具成效。

华为公司崇尚英雄主义，更能够客观的认定什么是英雄。人无完人，所以提出了“有缺点的英雄也是英雄”。这是一个从内心能够激人奋进的方式，促进了人员的成长，鼓励了创新，鼓励了奋斗。因为“失败并不可怕，怕的是意志的涣散”。孔夫子曾言：“不因人废言，亦不因言废人”。评价一个人一定要客观，要从是否真正在为工作而奋斗为

出发点，更不能因一时或一件事情的失败而将人完全否定，从而营造出敢于创新，敢于奋斗的氛围。

华为公司重视仪式感，形成了荣誉感+使命感的创新激励模式。当前，很多人都认为精神激励不如物质激励有效，华为公司的成功恰恰说明了精神激励与物质激励同等的重要。人的成就感不仅来自于生活物质的需求，更多的来自于领导的认可，来自于精神层面的鼓励。管理者是什么？管理者就是通过他人产生高绩效的人。作为管理者，更应该利用好这种手段，在员工工作表现好时，及时的对员工的工作给予肯定反馈，从而促使员工工作向好的方向发展，从而产生更好的工作绩效。

最近，董事长提出了“认知-机制-人”的循环管理模型，与田涛老师讲的“理念-制度-人”有异曲同工之妙。认知是什么，是对理念的深刻理解，是对发展方向的深刻理解，是对发展路径的深刻理解，从而才能形成共同的目标。再而，在相同的目标下，制定出科学的工作方式，制定出工作的规则、标准和评价制度，最终促进员工的绩效提升，促进员工认知的提升。从而循环往复，把公司打造成学习型的组织，创新型的组织。

《理念制度人》这本书绝对是一部可以放到案头随时研读的书籍，是一部从成功公司实际出发总结出来的管理理论，值得我们反复琢磨。



产生无限能量

■ 乔志敏 / 望美实业

作为中国最有感召力的公司，华为是许多企业竞相学习的标杆，在其创办短短30年就成为世界通信设备产业的领先企业，这不能不引起人们的关注，华为为什么能在世界高科技领域后来居上？华为是靠什么成长起来的？带着这些疑问读了《理念制度人》这本书，通过阅读自己也得到一些答案。

一、华为的崛起与成功有其坚实的文化基础。华为的文化烙印在了华为19万知识型劳动者的心里，每个人将自己的行为调整成与公司要求的步调一致，并且发自内心的愿意朝这样的方向去努力。从另一个层面也反映了华为的核心价值观是一个深层的利益关系，有了这样的关系，就愿意接纳这样的理念，也就愿意为这样的理念要求去奋斗，从整个理念世界的层面也形成了有机的闭环。

二、华为的制度。制度是行为管理的工具系统，华为价值观既遵循人性，又是逆人性，人性从来不是只有好的一面，同时他还有不好的一面，就比如华为核心价值观以奋斗者为本，可人性天生是不愿意奋斗的，这个时候就需要制度加以约束，为此华为内部采取了一系列制度措施来保证理念的运行，例如倡导长期艰苦奋斗、长期自我批判、给予奋斗者高绩效回报等等，这些机制的运用都是为了加强对理念的强化和纠偏。王在法下，人人有权，人人权利又有限，人人又必须遵循。

三、对人的激发和牵引。华为沉淀和积累了一套完整的体系，从第一层人对物质的诉求+事业平台，第二层权利+荣耀感，第三层使命感，不同层级的员工、不同层级管理者给予不同的激励措施，满足了知识型劳动者多层次需求，形成自己特有的激励体系并不断优化完善。

