

21 世纪经济管理类精品教材

(第 3 版)

管理学

主 编/曾坤生

Management



清华大学出版社

21世纪经济管理

(第 3 版)

管理学

主 编/曾坤生

Management

RFID

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书共分五篇十五章，是一本融管理学最新研究成果、方法和案例于一体，并配有网络化互动教学系统的实用型管理学教材。本书从管理基础知识入手，根据决策与计划—组织—领导与激励—控制这一主线，层层推进，结合经典案例和管理故事详细剖析了管理的主要职能及其管理方法与技巧。同时，注重国际化视角，引入了有关国际化和跨国公司管理方面的新理论、新方法和新发展，以适应全球化和国际化对管理科学的要求。

本书适用于普通高等院校经济管理类相关专业本科生、研究生和社会各界有志于学习和研究管理学的人士。为适应全球化学习特点，本书特别配套了网络互动化教学系统支持，方便读者进行远程互动式学习。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

管理学/曾坤生主编. —3版. —北京：清华大学出版社，2016

21世纪经济管理类精品教材

ISBN 978-7-302-43707-9

I. ①管… II. ①曾… III. ①管理学—高等学校—教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 084855 号

责任编辑：杜春杰

封面设计：康飞龙

版式设计：魏 远

责任校对：王 云

责任印制：何 芊

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：185mm×230mm 印 张：28.25 字 数：633千字

版 次：2009年9月第1版 2016年6月第3版 印 次：2016年6月第1次印刷

印 数：1~4500

定 价：45.00元

产品编号：067021-01

第3版前言

《管理学（第2版）》于2012年出版发行以来，继续受到全国高等院校管理类专业师生和实际从事管理工作的朋友的热情关注。很多院校都将该书选择为本科生学习管理学的教材，还有一些高校将本书作为管理类专业研究生入学考试的指定参考书籍。本次修订工作进一步收集了各地使用该教材的意见和建议，对一些章节的内容做了适当调整和完善，补充了一些更为鲜活的管理资料，以更好地突出本教材的理论前沿和实践指导性。

本次修订主要调整的内容有：第三章管理决策环境的部分内容进行了重写；第2版中第六章的工作设计和第七章关于职权配置的内容作了互换；第十五章和第十六章的内容进行压缩，调整为一章；其余各章都做了相应的修改，使其内容和体系更趋合理和完善。

本次修订由曾坤生全面负责，并最终完成全书的协调和统稿工作。各章的主要完成责任人分别是：曾坤生，第一章；董俊武，第二章；曾楚宏，第三章、第十章；邱伟年，第四章、第五章；黄立军，第六章、第八章；侯广辉，第七章、第十三章；严红，第九章；宋智能，第十一章、第十二章；谢荣军，第十四章；孟丁，第十五章。

为了方便教学，本书配有网络化互动教学系统，读者可通过访问广东外语外贸大学精品课程网站（<http://www1.gdufs.edu.cn/jwc/bestcourse/>），在校级精品课程中找到《管理学》课程，以获取与本书配套的教学大纲、电子教案、练习题库等其他教学资源。

在编写过程中，我们吸取了管理学现有的众多学术成果，也参考了国内外诸多学者的观点和思路，对各位学者的贡献，我们均在书末参考文献中列出，在此一并致以诚挚的谢意。清华大学出版社的编辑们除了对本书的出版给予了非常多的关心和支持外，还对本书的编写提出了很多非常好的建议，为本书编写质量的提高做了很多工作，在此深致谢意。最后需要指出的是，本书的修订继续得到了广东外语外贸大学校级规划教材的资助，非常感谢广东外语外贸大学教务处的支持！

当然，由于编者水平有限，加之时间较紧，本书各章执笔人大都担负着非常繁重的教学科研工作和行政管理工作的，因而难免使本书出现一些缺点和错误，欢迎各位学界朋友、老师和学生不吝指教。

曾坤生

2016年1月于从化

目 录

第一篇 导 论

第一章 管理导论.....	2
开篇案例 全球化和国际化过程中的华为.....	2
第一节 管理范畴及其性质.....	9
第二节 管理过程与职能.....	15
第三节 管理者与管理系统.....	18
第四节 管理道德与社会责任.....	23
管理案例 实践中的道德：制造运动鞋的血汗工厂.....	27
专栏 强生公司的信条.....	32
结尾案例 波音公司的第二次机会，还有第三次.....	35
本章小结.....	37
关键词.....	37
思考题.....	38
网络练习.....	38
自测题.....	38
第二章 管理思想的产生与发展.....	40
开篇案例 联合邮包服务公司的科学管理.....	40
第一节 管理思想的产生.....	41
第二节 管理思想的发展.....	47
第三节 当代管理思潮.....	51
结尾案例 双星：极致的内包.....	55
本章小结.....	57
关键词.....	58
思考题.....	58
网络练习.....	58
自测题.....	59

第二篇 决策与计划

第三章 管理决策的环境与方法.....	62
开篇案例 迪士尼落户上海.....	62

第一节 管理决策的一般环境.....	63
第二节 管理决策环境分析	69
第三节 管理决策的内涵与程序.....	73
第四节 管理决策方法	79
结尾案例 立石电机公司: 经营制胜之道.....	89
本章小结	92
关键词	92
思考题	92
网络练习	92
自测题	93
第四章 计划管理的基本理论.....	94
开篇案例 乔森家具公司五年目标.....	94
第一节 计划工作的基本要素.....	96
第二节 计划工作的总体程序与关键环节.....	102
第三节 战略规划	108
结尾案例 通用电气战略计划的制订与演变.....	113
本章小结	116
关键词	116
思考题	116
网络练习	117
自测题	117
第五章 计划管理的方法与工具	118
开篇案例 麦当劳的商业模式: 房地产公司.....	118
第一节 商业模式设计及其评价.....	119
第二节 目标管理的技术与实施.....	129
第三节 竞争战略创新分析	132
第四节 平台战略	137
结尾案例 奇士佳服装公司的目标管理.....	141
本章小结	142
关键词	143
思考题	143
网络练习	143
自测题	143

第三篇 组 织

第六章 组织工作的基本理论.....	146
开篇案例 联想给自己“动手术”.....	146
第一节 作为管理职能的组织.....	147
第二节 影响组织设计的因素.....	150
第三节 权力与职权配置.....	152
第四节 组织工作的新工具.....	158
结尾案例 动力工业公司的集权和分权.....	168
本章小结.....	169
关键词.....	169
思考题.....	170
网络练习.....	170
自测题.....	170
第七章 组织设计.....	172
开篇案例 新数据公司的组织设计问题.....	172
第一节 组织结构的设计.....	173
第二节 工作设计.....	186
第三节 新型组织形式.....	190
结尾案例 邵逸夫医院：护理工作新环境.....	192
本章小结.....	194
关键词.....	194
思考题.....	195
网络练习.....	195
自测题.....	195
第八章 组织变革与组织文化.....	197
开篇案例 谁该对苏州项目负责.....	197
第一节 组织变革.....	198
管理案例 英国教授：中国企业将成下一代全球市场明星.....	200
管理案例 绩效主义成就了三星 毁了索尼.....	207
第二节 组织创新.....	212
第三节 组织文化.....	219
结尾案例 海尔的企业文化.....	228

本章小结	230
关键词	231
思考题	231
网络练习	231
自测题	231
第九章 组织人力资源管理	233
开篇案例 这些年,万科是怎样培养干部的	233
第一节 人力资源的性质	236
第二节 人力资源管理过程	238
第三节 战略人力资源管理	250
结尾案例 联想:如何让新员工入模子	256
本章小结	259
关键词	259
思考题	259
网络练习	260
自测题	260

第四篇 领导与激励

第十章 领导工作的基本理论	262
开篇案例 谁才是合适的领导	262
第一节 领导的性质	263
第二节 领导理论	266
第三节 领导工作的方法和工具	281
结尾案例 领导变革——Universal Machinery 自动化机器公司	286
本章小结	287
关键词	287
思考题	287
网络练习	287
自测题	288
第十一章 员工激励管理	289
开篇案例 格兰仕的激励体系	289
第一节 激励的本质与人性假设	291
第二节 激励理论	293

第三节 常用的激励策略	303
结尾案例 海尔员工激励	308
本章小结	309
关键词	310
思考题	310
网络练习	310
自测题	310
第十二章 人际关系与沟通的管理	312
开篇案例 杨瑞的困惑	312
第一节 组织人际关系与沟通	313
第二节 组织中沟通的形式	319
第三节 电子沟通与虚拟组织沟通	325
第四节 组织中的非正式沟通	331
第五节 组织沟通的管理	334
结尾案例 惠普的高效沟通——比尔的“戴帽子过程”	346
本章小结	346
关键词	347
思考题	347
网络练习	347
自测题	348
第十三章 团队与冲突管理	350
开篇案例 全食品市场公司的高绩效团队	350
第一节 团队概述	351
第二节 团队的特性	355
第三节 人际冲突与群体间冲突	364
第四节 组织内冲突的管理	366
结尾案例 谁来领导耐克	370
本章小结	371
关键词	371
思考题	372
网络练习	372
自测题	372

第五篇 控制

第十四章 控制工作的要素	376
开篇案例 尚品宅配的转型	376
第一节 控制的本质	377
小案例 巴菲特真情告白:生命与债务	377
管理小故事 袋鼠跳出了篱笆吗?	384
第二节 控制的类型	385
管理小案例 霍华德总理为什么选择他?	386
管理小案例 30% VS 100%	389
第三节 控制的方法	389
管理小案例 一条横线的激励作用	395
结尾案例 华为用互联网改善管理	396
本章小结	398
关键词	399
思考题	399
网络练习	399
自测题	400
第十五章 控制管理	401
开篇案例 鸡汁快餐生产线	401
第一节 生产经营控制管理	402
第二节 经营者控制	419
管理小故事 英特尔的人才管理	423
第三节 所有者控制	427
案例分析 小股东“逼宫”——赛马实业高送转失利	429
案例分析 保利地产董事会	432
结尾案例 公司治理的尴尬	435
本章小结	436
关键词	436
思考题	436
网络练习	437
自测题	437
参考文献	439



第一篇 导 论



第一章 管理导论

第二章 管理思想的产生与发展

第一章 管理导论

学习目标

- ☑ 理解管理的含义和管理的重要性；懂得管理者的职责，知晓他们如何高效地利用组织资源以实现组织目标
- ☑ 区分计划、组织、领导和控制，能够解释管理者运用每项职能的能力会如何影响组织的绩效
- ☑ 能够区分管理者的层级，理解不同层级管理者的责任
- ☑ 确定管理者扮演的角色，以及管理者有效扮演这些角色所需要的技能
- ☑ 理解管理道德在管理中的重要性，能够区分不同的管理道德对组织绩效的影响
- ☑ 了解社会责任的不同观点，明确管理者的社会责任



开篇案例

全球化和国际化过程中的华为

过去二十多年，华为抓住中国改革开放和 ICT 行业高速发展带来的历史机遇，坚持以客户为中心，以奋斗者为本，基于客户需求持续创新，赢得了客户的尊重和信赖，从一家立足于中国深圳特区，初始资本只有 21 000 元人民币的民营企业，稳健成长为年销售规模近 2 400 亿元人民币的世界 500 强公司。如今，华为的电信网络设备、IT 设备和解决方案以及智能终端已应用于全球 170 多个国家和地区。

作为全球领先的信息与通信解决方案供应商，华为为电信运营商、企业和消费者等提供有竞争力的端到端 ICT 解决方案和服务，帮助客户在数字社会获得成功。我们坚持聚焦战略，对电信基础网络、云数据中心和智能终端等领域持续进行研发投入，以客户需求和前沿技术驱动的创新，使公司始终处于行业前沿，引领行业的发展。华为坚持每年将销售收入的 10% 以上投入研发，在近 15 万华为人中，超过 45% 的员工从事创新、研究与开发。华为在 170 多个标准组织和开源组织中担任核心职位，已累计获得专利授权 36 511 件。

华为积极致力于社会经济的可持续发展，运用信息与通信领域专业经验，弥合数字鸿沟，

让人人享有高品质的宽带联接；华为努力保障网络的安全稳定运作，助力客户和各行各业提升效率、降低能耗，推动低碳经济增长；华为积极开展本地化运作，构建全球价值链，帮助本地发挥出全球价值，实现整个产业链的共赢。

华为深信：未来将是一个全联接的世界。华为决心与合作伙伴一起，开放合作，努力构建一个更加高效整合的数字物流系统，促进人与人、人与物、物与物的全面互联和交融，激发每个人在任何时间、任何地点的无限机遇与潜能，推动世界进步。

华为的核心价值观

- **成就客户**：客户服务是华为存在的唯一理由，客户需求是华为发展的原动力。华为坚持以客户为中心，快速响应客户需求，持续为客户创造长期价值进而成就客户。为客户提供有效服务，是华为工作的方向和价值评价的标尺，成就客户就是成就华为自己。
- **艰苦奋斗**：华为没有任何稀缺的资源可以依赖，唯有艰苦奋斗才能赢得客户的尊重与信赖。奋斗体现在为客户创造价值的任何微小活动中，以及在劳动的准备过程中为充实提升自己而做的努力。华为坚持以奋斗者为本，使奋斗者得到合理的回报。
- **自我批判**：自我批判的目的是不断进步，不断改进，而不是自我否定。只有坚持自我批判，才能倾听、扬弃和持续超越，才能更容易尊重他人和与他人合作，实现客户、公司、团队和个人的共同发展。
- **开放进取**：为了更好地满足客户需求，华为积极进取、勇于开拓，坚持开放与创新。任何先进的技术、产品、解决方案和业务管理，只有转化为商业成功才能产生价值。华为坚持客户需求导向，并围绕客户需求持续创新。
- **至诚守信**：只有内心坦荡诚恳，才能言出必行，信守承诺。诚信是华为最重要的无形资产，华为坚持以诚信赢得客户。
- **团队合作**：胜则举杯相庆，败则拼死相救。团队合作不仅是跨文化的群体协作精神，也是打破部门墙、提升流程效率的有力保障。

华为的价值主张

为适应信息行业正在发生的革命性变化，华为围绕客户需求和领先持续创新，与业界伙伴开放合作，聚焦构筑面向未来的信息管道，持续为客户和全社会创造价值，如图 1-1 所示。基于这些价值主张，华为致力于丰富人们的沟通和生活，提升工作效率。与此同时，我们力争成为电信运营商和企业客户的第一选择和最佳合作伙伴，成为深受消费者喜爱的品牌。

- **无处不在的宽带**：互联网使得信息的传播和获取更加便捷，人们将越来越渴望能在任意时间、任意地点使用任何设备连接到网络，尽情体验快速增长的内容和应用，享受移动办公带来的便利。企业 IT 向数据中心和云服务的迁移，将对网络提出更高的要求。面对即将到来的数字洪水，网络需要变得更宽、覆盖更广、更高效，让更多的人享受到网络带来的好处。由于人类对网络连接、带宽、可靠性和安全性的需求还远远没有得到满足，因此华为致力于帮助运营商提升网络容量、优化网络管理，实现互联网化运营；在新架构（SoftCOM）、Single 平台和新技术等方面持续创新，向客户提供技术领先、平滑演进的产品和解决方案，帮助客户建设高效的基础网络，提供面向用户

On-Demand 的服务，使人们更加自由地享受到无处不在的宽带。



图 1-1 华为公司的价值主张

- **敏捷创新**：展望未来，ICT 仍处于快速发展阶段，移动性、云计算、大数据和社区化等新趋势正在引领行业开创新的格局；世界正在发生深刻的数字化变革，互联网正在促进传统产业的升级和重构。各行各业需要快速洞察商机，并借助 IT 不断提升组织协同，更快更好地将新产品、新业务推向市场。IT 正在从支撑系统转变为生产系统，成为企业的核心竞争力。华为提供基于云计算的数据中心基础设施解决方案，帮助客户提升存储、计算资源的使用效率，实现业务系统的快速部署、精简运维和高效管理；提供移动办公等解决方案，帮助客户提升工作效率；提供基于大数据的智能数据分析系统，帮助客户洞察商机、实现敏捷的商业创新。未来 30 年是企业逐渐拆除自有数据中心、向公有云迁移的 30 年。华为将协助运营商建设公共云，抓住企业 ICT 云服务的巨大机会。
- **极致体验**：好的用户体验是商业成功的基础。除了产品自身的体验，以云为基础的服务体验也越来越重要。未来智能终端的体验将不断丰富和加强人类情感的识别以及对外部环境的感知，其中穿戴式智能设备正成为大家关注的重点。华为的目标是提供业界领先的终端产品，通过关键技术创新（如情境智能、语音交互、新型材料等）、工业设计创新和云服务创新，全方位提升用户体验。

华为的财务概要（见图 1-2）

华为的公司治理

公司股东会是最高权力机构，对公司增资、利润分配、选举董事/监事等重大事项作出决策。董事会是公司战略和经营管理的决策机构，对公司的整体业务运作进行指导和监督，对公司在战略和运作过程中的重大事项进行决策。董事会下设人力资源委员会、财经委员会、战略与发展委员会和审计委员会，协助和支持董事会运作。监事会主要职责包括检查公司财务和公司经营状况，对董事、高级管理人员执行职务的行为和董事会运作规范性进行监督。公司实行董事

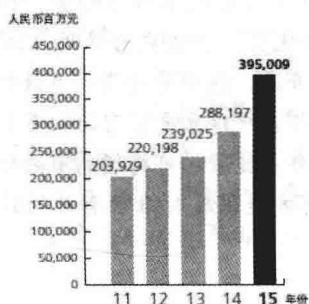
会领导下的轮值 CEO 制度，轮值 CEO 在轮值期间作为公司经营管理以及危机管理的最高责任人，对公司生存发展负责，如图 1-3 所示。

	2015		2014	2013	2012	2011
	美元百万元*	人民币百万元				
销售收入	60,839	395,009	288,197	239,025	220,198	203,929
营业利润	7,052	45,786	34,205	29,128	20,658	18,796
营业利润率	11.6%	11.6%	11.9%	12.2%	9.4%	9.2%
净利润	5,685	36,910	27,866	21,003	15,624	11,655
经营活动现金流	7,595	49,315	41,755	22,554	24,969	17,826
现金与短期投资	19,284	125,208	106,036	81,944	71,649	62,342
运营资本	13,711	89,019	78,566	75,180	63,837	56,996
总资产	57,319	372,155	309,773	244,091	223,348	193,849
总借款	4,464	28,986	28,108	23,033	20,754	20,327
所有者权益	18,339	119,069	99,985	86,266	75,024	66,228
资产负债率	68.0%	68.0%	67.7%	64.7%	66.4%	65.8%

*注：美元金额折算采用2015年12月31日汇率，即1美元兑6.4927元人民币。

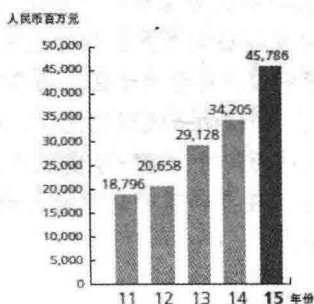
销售收入

年复合增长率：18%



营业利润

年复合增长率：25%



经营活动现金流

年复合增长率：29%

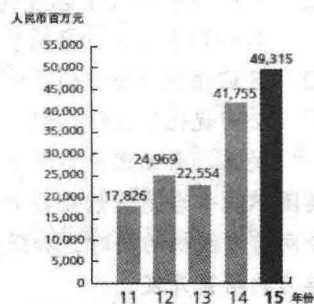


图 1-2 华为的财务概要

自 2000 年起，华为聘用 KPMG 作为独立审计师，负责审计年度财务报告，根据会计准则和审计程序，评估财务报表的准确性和完整性，对财务报告发表审计意见。2014 年，公司业务组织架构逐步调整为基于客户、产品和区域三个维度的组织架构。各相应组织共同为客户创造价值，对公司的财务绩效有效增长、市场竞争力提升和客户满意度负责。

- 公司设立面向三个客户群的 BG 组织，以适应不同客户群的商业规律和经营特点，进一步为客户提供创新、差异化、领先的解决方案。

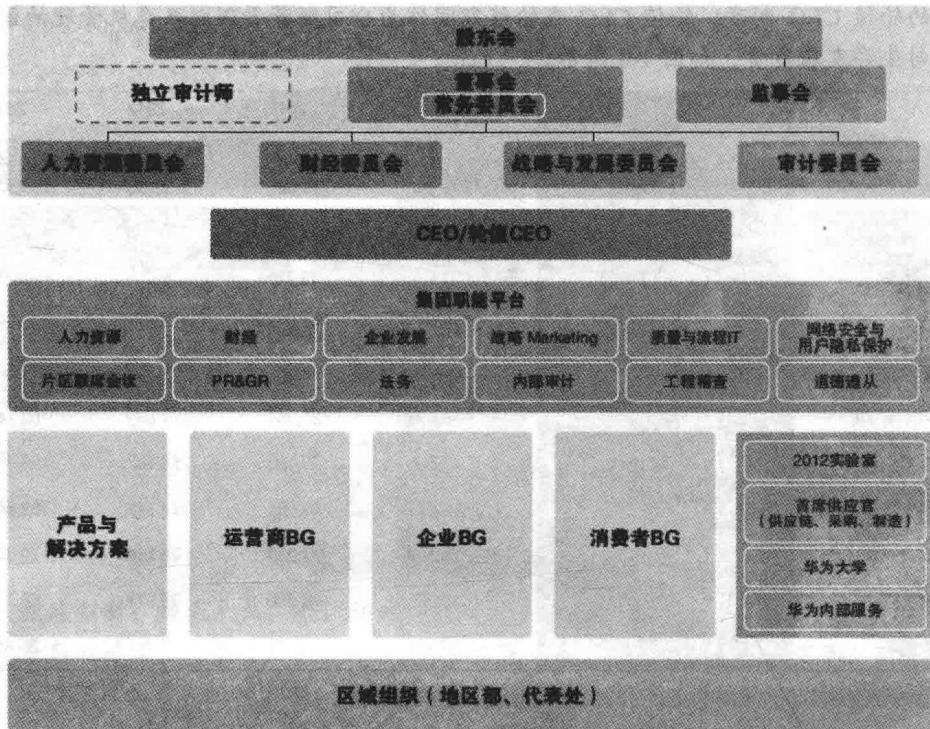


图 1-3 华为公司治理结构图

- 公司新成立 ICT 融合的产品与解决方案组织，以适应 ICT 行业技术融合趋势，构筑产品和解决方案竞争力，充分发挥公司多产品组合的竞争优势，创造更好的用户体验。
- 区域组织是公司的区域经营中心，负责位于区域的各项资源、能力的建设和有效利用。公司优化了区域组织，加大、加快向一线组织授权，在与客户建立更紧密的联系和伙伴关系、帮助客户实现商业成功的同时，进一步实现华为自身健康、可持续的有效增长。

集团职能平台是聚焦业务的支撑、服务和监管的平台，向前方提供及时准确有效的服务，在充分向前方授权的同时，加强监管。

华为的研究开发

华为在德国、瑞典、美国、印度、俄罗斯、日本、加拿大、土耳其、中国等地设立了 16 个研究所，进行产品与解决方案的研究开发人员约 70 000 名（占公司总人数的 45%）。华为聚焦在 ICT 领域的关键技术、架构、标准等方向持续投入，致力于提供更宽、更智能、更高能效的零等待管道，为用户创造更好的体验。华为在未来 5G 通信、网络架构、计算和存储上持续创新，取得重要的创新成果，和来自工业界、学术界、研究机构的伙伴紧密合作，引领未来网络从研究到创新实施。华为还与领先运营商成立 28 个联合创新中心，把领先技术转化为客户的竞争优势和商业成功。截至 2013 年 12 月 31 日，华为累计申请中国专利 44 168 件，外国专利申请累计 18 791 件，国际 PCT 专利申请累计 14 555 件。累计共获得专利授权 36 511 件。

华为将主流国际标准与产业紧密结合，与全球主流运营商密切合作，为做大 ICT 产业做出贡献。华为推动 WRC-15 为 IMT 新增至少 500MHz 全球频段，发布 5G 技术 Vision 白皮书；在 SAE/PCC 领域推动网络能力开放、Service Chaining 等重要议题；领跑 NFV 标准，推动 ICT 融合标准生态环境；促进 Carrier SDN 产业孵化；推动更易互联互通、适当增强的 IP/Internet 领域安全原则；引领 Flex-OTN 标准，是 100GE/400GE 以太网标准的主要贡献者；在 IEEE 802.11 启动和引领下一代 WiFi 标准的研究。截至 2013 年底，华为加入全球 170 多个行业标准组织和开源组织，包括 3GPP、IETF、IEEE、ITU、BBF、ETSI、TMF、WFA、CCSA、GSMA、OMA、ONF、INCITS、OpenStack 和 Open Daylight 等，在任 185 个职位，其中在 ETSI、CCSA、OMA、OASIS 和 WFA 等组织担任董事会成员。2013 年，华为向各标准组织提交提案累计超过 5 000 件。

华为的网络安全

华为将构筑并全面实施端到端的全球网络安全保障体系作为公司的重要发展战略之一。网络安全是一个全球性挑战，只有通过供应商、客户和政策与法律制定者之间的全球合作，才能在应对全球网络安全挑战方面取得显著成绩。华为坚持共享知识和经验，务实合作，共同努力，减少技术被滥用所导致的不可预期风险。

华为全球网络安全官 John Suffolk 先生亲自撰写《网络安全透视：构筑公司的网络安全基因——一套综合流程、政策与标准》，探讨如何构筑公司的网络安全基因，倡议制定并实施统一的网络安全国际标准。华为乐意和大家分享华为在网络安全上的理解和实践，也希望借此可以引发更广泛的、更开放合作的、以理性信息为基础的公共和私有部门之间建设性的对话，以实现共同的网络安全目标。华为坚定不移地强化华为的各个部分以应对网络安全挑战，在端到端的公司政策和业务流程中融入网络安全要求，包括战略与治理、流程与标准、法律法规、人员管理、研发、验证、第三方供应商管理、制造、交付、问题响应、可追溯、审计等 12 个方面，华为员工持续实施改进活动，为客户提供更安全的产品、解决方案和服务。

- 华为对全体员工组织了持续的网络安全意识普及与教育活动，营造全公司范围内的网络安全意识教育氛围和文化氛围，确保每位员工网络安全意识的提升并规范自我行为。
- 华为在新产品开发流程（IPD）中融入了安全活动，网络安全融入到每个人的日常操作中、每个产品中和每项服务中——安全成为每个人的工作。华为持续提升如何从思想上安全地进行产品设计、开发和交付的方法，工作的每个步骤都可以检查、升级、自动化并独立验证。
- 华为极大程度地强化和改进了网络安全技术能力中心，在设计中构筑安全，提升产品健壮性，增强隐私保护。
- 华为建立了一个多层次的网络安全评估流程，通过不同团队对我们的产品独立测试和评估，包括华为内部网络安全实验室、英国安全认证中心（CSEC），客户评估和第三方审计与评估，持续向客户提供最好的安全保障。
- 华为强化了全面的供应商管理体系，持续监控、定期评估合格供应商的安全交付绩效，为了客户的利益我们选择那些愿意对华为所采购的产品和服务的质量和和安全做出贡献的供应商。