

中国金融大鳄

作者 :佟可竟 编著

出版社 :延边大学出版社

中國金融大鱷

作者 佟可竟 编著

出版社 延边大学出版社

字数 1000千字

分类 企业管理 原经验方法 原中国

版权所有 北京炸子工作室

出版日期 1999年 1月

书号 155111.01 原北京延边大学出版社

内容提要

目前在中国 国际性跨国公司在华企业基本采用的是母公司统一购买的 杂字或甲骨文的 耘孕系统和服务 除金融业以外的中国主要大型企业也不太在意 杂字的高额费用。杂孕中国区总裁西曼接受《商务周刊》采访时也得意地表示：“杂孕在中国的客户群已经变得同北美一样稳固。”在此背景下 在银行、政府等市场占有优势的用友要想进一步拓展 只能把目光投向当年福特公司“汽车大众化”的思路。

目摇摇录

第一章摇华为集团 员

华为为什么？	员
任正非：华为十大管理要点	缘
华为企业文化与管理的关系	圆
生生不息的华为文化	怨
华为“新同事文化”：爱你的同事如兄弟	缘
华为文化牵引力	苑
华为的用人之道	猿
华为另类接班人模式	圆
华为的人力资源管理	源
华为任正非“培养一群狼”	愿
华为如何管理海外员工？	愿
华为的薪酬大厦	缘
华为的薪酬体系：给人才狼的 阅读	缘
华为：高工资是第一推动力	猿

第二章摇用友软件

用友的程序员文化	远
用友“数字文化”力挽人才困境	苑
国际管理用友中国制造	愿

用友公司的培训体系	愿苑
能力体系 将战略进行到底	怨愿
用友 耕田武装中小企业	怨苑

第一章摇华为集团

华为为什么？

初识华为还是在 1988 年 1 月，偶然得到了一张《华为报》，上面刊登了《华为基本法》第七稿。看完后热血沸腾，当即四处又找了一些《华为文摘》来看。其实，当时华为在国内还算不上大企业，但令我惊叹于它的有两点：一是 10 万多字的《华为基本法》所蕴涵的深刻而丰富的管理思想；二是华为当时已经拥有 1000 多名博士、1000 多名硕士。华为绝不一般。

有人说华为的成功不可复制，甚至连华为自己也无法再次复制。但所有企业的管理者们都或多或少能从华为身上得到某些启示：

预警“华为的冬天”

1988 年 1 月，正值华为企业经营发展势头良好的时候，华为公司总裁任正非则发表了题为《华为的冬天》的文章。其中丝毫不提它的成就，却要求华为的员工们：“我们大家一起想，怎样才能活下去，也许只有这样才能存活得久一些。失败这一天是一定会到来，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。”十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。也正是这样才存活了这十年。

“公司所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下
员

滑、利润下滑甚至破产 ,我们怎么办?我们公司的太平时间太长了 ,这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信 ,这一天一定会到来。面对这样的未来 ,我们怎样来处理 ,我们是不是思考过?居安思危 ,不是危言耸听。”

《华为的冬天》提出了华为公司应对冬天的思路与措施 ,任正非贯有的忧郁、沧桑论调背后的心态 ,值得所有竞争性行业管理者学习。

“全体都要唱低调”

任正非在一次讲话中谈到 :希望全体员工都要低调 ,因为我们不是上市公司 ,所以我们不需要公示社会。我们主要是对政府负责任 ,对企业的有效运行负责任。对政府的责任就是遵纪守法 ,我们去年交给国家税收共 100 亿 ,今年可能会增加到 120 多个亿。我们已经对社会负责了。

《南风窗》杂志总编辑秦朔的《“ 冬天 ”的震撼 原原华为给中国企业界的启示》一文中说 :“ 华为也许是中国企业界最令人捉摸不透的公司。迄今为止 ,几乎没有任何传媒能够采访它的最高领导人 ,能够对它的发展历程进行详细报道。你当然可以进入它的网站 ,进入‘ 新闻中心 ’ ,但当你点击‘ 媒体报道 ’时 ,它却毫无反应 ,一如这家企业面对传媒时的态度。”

华为的公司简介非常朴素 ,主要内容为介绍其各类产品 ,完全没有要作出大公司气派的意思。

华为的低调体现在内外的诸多方面 ,其实质在于领导人心态的沉稳与做实的信念。

对外的低调并不妨碍其对内部沟通的极端重视。华为内部出版物种类较多 ,《华为报》、《华为技术报》、《华为文摘》

等等,它们主要是向其客户和潜在客户派送,华为总裁任正非也经常《在《华为报》上发表文章。

八大“自救”思路

在《华为的冬天》里,任正非指出了企业发展的八条原则:均衡发展,就是抓短的一块木板;对事负责制;自我批判;建立合理评价干部的有序、有效的制度;不盲目创新;规范化管理;面对变革要有一颗平常心;模板化是所有员工快速管理进步的法宝。

这八项原则与一般企业“加强管理”的口号所不同的是,它实际上都是面对市场新形势下的管理思路,表现形式是细化了加强管理的思路,而非仅仅是“加强管理”这样一个口号,也非在“加强管理”这样一个口号下的若干条具体措施。

这一区别可能会造成结果的巨大差异。与直接推出具体管理措施相比,从管理思路入手无疑效果要好得多。优秀的管理思想具有强大的渗透力和感染力,同时,它是具体管理措施的指引和方向。

“我们没有资源,唯有人脑”

华为核心的观念体现在《华为基本法》中。华为公司在1988年至1990年,花费了三年多时间,组织了包括中国人民大学六位教授在内的力量强大的咨询力量(本刊注:其中包括本刊编委彭剑锋教授),八易其稿,整理出《华为基本法》,完整地阐述了华为公司的价值观体系和管理政策系统,成为了华为公司企业管理及各部门、各级主管的决策指南和全体员工的行为准则。

任正非在《华为基本法》定稿后的一个推广会上说:“一个企业能长治久安的关键,是它的核心价值观被接班人确认,

接班人又具有自我批判的能力。《华为公司基本法》已阐明了我们的核心价值观,我们的数千员工现已认同它,并努力去实践它,实践中把自己造就成各级干部的接班人,这就是希望,这就是曙光。”华中理工大学一位教授从企业文化的高度指出:企业的核心能力就是企业的核心观念,就是企业的理念体系。

任正非极为重视企业文化的作用,他有一段著名的话:“资源是会枯竭的,唯有文化才会生生不息。一切产品都是人类智慧创造的,华为没有可以依存的自然资源,唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿。”

离客户近一点,再近一点

前述的管理思路与理念体系只有落实到企业的市场营销与业务拓展中才能产生实质的作用,而华为的市场营销与客户关系管理体系一直以来不为外人所了解。华为在营销方面设有营销管理委员会,下设市场策划部、客户关系管理部等部门,其中客户关系管理部专门负责研究、评估并督促客户关系的建立和改善。当其他公司还将客户关系停留在“降价、喝酒、回扣”的层次时,华为已在各地进行“咨询、垣营销”,帮助运营商分析网络现状,提供更好服务,也由此以真正的实力抢夺大客户,发展新业务。

任何一个企业都重视经营客户关系。但在华为,这已是一门需要研究的科学,一个需要经营的产品。客户关系管理(悦)在华为内部被总结为“一五一工程”,即:一支队伍、五个手段(参观公司、参观样板点、现场会、技术交流、管理和经营研究)、一个资料库。华为把这些别的企业不屑用心的事固化到企业制度和文化当中,并深刻影响了一批又一批新华

源

为人,变成了华为骨子里的东西。

与众多民营企业相似,最初创业时,华为并没有什么高层关系可以依赖,只好从跨国公司无暇顾及的县城做起。爱立信当时只有三四个人负责盯黑龙江的本地网,华为却派出**圆因**多人常年驻守,每个县电信局的本地网项目都寸土必争。

多年苦心经营,其客户关系已经渗透到市场的每个枝节,任何跨国公司和本地企业都无法与之抗衡。华为在全国有**圆因**多个地区经营部,曾有人建议说,撤销这些经营部可以节约成本,反正现在县局手里已没有采购权了。任正非的批复是:“我相信,这就是华为和西方公司的差别。我们每层每级都要贴近客户,不放弃对我们有利的任何一票。”

任正非 华为十大管理要点

公司所有员工是否考虑过,如果有一天,公司销售额下滑、利润下滑甚至会破产,我们怎么办?居安思危,不是危言耸听。

十年来我天天思考的都是失败,对成功视而不见,也没有什么荣誉感、自豪感,只有危机感。也许是这样才存活了十年。我们大家要一起来想,怎样才能活下去,也许才能存活得久一些。失败这一天是一定会到来,大家要准备迎接,这是我从不动摇的看法,这是历史规律。

目前情况下,我认为我们公司从上到下,还没有真正认识到危机,那么当危机来临的时刻,我们可能是措手不及的。我们是不是已经麻木,是不是头脑里已经没有危机这根弦了,是不是已经没有自我批判能力或者已经很少了。那么,如果四

面出现危机时,我们可能是真没有办法了。如果我们现在不能研究出现危机时的应对方法和措施来,我们就不可能持续活下去。

大家知道,有一家世界一流的公司,确实了不起,但去年说下来就下来了,眨眼之间这个公司就几乎崩溃了。当然,他们有很好的基础研究,有良好的技术储备,他们还能东山再起。最多这两年衰退一下,过两年又会世界领先。而华为有什么呢?我们没有人家的雄厚基础,如果华为再没有良好的管理,那么真正崩溃后,将来就会一无所有,再也不能复活。

华为公司老喊狼来了,喊多了,大家有些不信了。但狼真的会来的。今年我们要广泛展开对危机的讨论,讨论华为有什么危机,你的部门有什么危机,你的科室有什么危机,你的流程的哪一点有什么危机。还能改进吗?还能提高人均效益吗?如果讨论清楚了,那我们可能就不死,就延续了我们的生命。怎样提高管理效率,我们每年都写了一些管理要点,这些要点能不能对你的工作有些改进,如果改进一点,我们就前进了。

一、均衡发展 就是抓短的一块木板

在管理改进中,一定要强调改进我们木板最短的那一块。为什么要解决短木板呢?公司从上到下都重视研发、营销,但不重视理货系统、中央收发系统、出纳系统、订单系统……等很多系统,这些不被重视的系统就是短木板,前面干得再好,后面发不出货,还是等于没干。因此全公司一定要建立起统一的价值评价体系,统一的考评体系,才能使人员在内部流动和平衡成为可能。比如有人说我搞研发创新很厉害,但创新的价值如何体现,创新必须通过转化变成商品,才能产生价

值。我们重视技术、重视营销,这一点我并不反对,但每一个链条都是很重要的。

研发相对用(户)服(务)来说,同等级别的一个用(户)服(务)工程师可能要比研发人员综合处理能力还强一些。所以如果我们对售后服务体系不给认同,那么这体系就永远不是由优秀的人来组成的。不是由优秀的人来组织,就是高成本的组织。因为他飞过去修机器,去一趟修不好,又飞过去修不好,又飞过去又修不好。我们把工资全都赞助给民航了。如果我们一次就能修好,甚至根本不用过去,用远程指导就能修好,我们将节省多少成本啊!

我们这几年来研究了很多产品,但联想等西方公司到我们公司来参观时就笑话我们浪费很大,因为我们研究了很多好东西就是卖不出去,这实际上就是浪费。我们不重视体系的建设,就会造成资源上的浪费。要减少木桶的短木板,就要建立均衡的价值体系,要强调公司整体核心竞争力的提升。

二、对事负责制与对人负责制是有本质区别的,一个是扩张体系,一个是收敛体系

为什么我们要强调以流程型和时效型为主导的体系呢?现在流程上运作的干部,他们还习惯于事事都请示上级。这是错的,已经有规定,或者成为惯例的东西,不必请示,应快速让它通过去。执行流程的人,是对事情负责,这就是对事负责制。事事请示,就是对人负责制,它是收敛的。我们要简化不必要确认的东西,要减少在管理中不必要、不重要的环节,否则公司怎么能高效运行呢?秘书有权对例行的管理工作进行处理,经理主要对例外事件,以及判别不清的重要例行事件作出处理。例行越多,经理就越少,成本就越低。

三、自我批判是思想、品德、素质、技能创新的优良工具

为什么要强调自我批判？我们倡导自我批判，但不提倡相互批评，因为批评不好把握适度，如果批判火药味很浓，就容易造成队伍之间的矛盾。而自己批判自己呢，人们不会自己下猛力，对自己都会手下留情。即使用鸡毛掸子轻轻打一下，也比不打好，多打几年，你就会百炼成钢了。自我批判不光是个人进行自我批判，组织也要对自己进行自我批判。通过自我批判，各级骨干要努力塑造自己，逐步走向职业化，走向国际化。公司认为自我批判是个人进步的好方法，还不能掌握这个武器的员工，希望各级部门不要对他们再提拔了。自我批判从高级干部开始，高级干部每年都有民主生活会，民主生活会上提的问题是非常尖锐的。有人听了以后认为公司内部斗争真激烈，你看他们说起问题来很尖锐，但是说完他们又不握着手打仗去了吗？

四、任职资格及虚拟利润法是推进公司合理评价干部的有序、有效的制度

什么叫领导？什么叫做政客？这次以色列的选举，让我们看到了犹太人的短视。拉宾意识到以色列是一个小国，处在几亿阿拉伯人的包围中。尽管几次中东战争以色列都战胜了，但不能说 ~~1948~~1949年、~~1949~~1950年以后，阿拉伯人不会发展起来，今天不以土地换和平、划定边界，与周边和平相处，那么一旦阿拉伯人强大起来，他们又会重新流离失所。要是这样，犹太人再过 ~~1949~~1950年还回不回得来，就不一定了。而大多数人，只看重眼前的利益，会争得近期利益，人们就拥护他。我们的领导都不要迎合群众，但推进组织目的，要注意工作方法。一时牺牲的是眼前的利益，换来的是长远的发展。

愿

我曾经在与一个世界著名公司,也是我们全方位的竞争对手的合作时讲过,我是拉宾的学生,我们一定要互补、互助,共同生存。我只是就崇敬拉宾,来比喻与竞争对手的长期战略关系。

我们公司在推行激励机制时,不要有短期行为,我们要强调可持续发展。既要看到他的短期贡献,也要看到组织的长期需求。不要对立起来,不要完全短期化,也不要完全长期化。

五、不盲目创新

我们不要把创新炒得太热。我们希望不要随便创新,要保持稳定的流程。要处理好管理创新与稳定流程的关系。尽管我们要管理创新、制度创新,但对一个正常的公司来说,频繁地变革,内外秩序就很难安定地保障和延续。不变革不能提升我们的整体核心竞争力与岗位工作效率;变革,究竟变什么?这是严肃的问题,各级部门切忌草率。一个有效的流程应长期稳定运行,不因有一点问题就常去改动它,改动的成本会抵消改进的效益。

已经证明是稳定的流程,尽管发现它的效率不是很高,除非我们整体设计或大流程设计时发现缺陷,而且这个缺陷非改不可,其它时候就不要改了。今年所有的改革必须经过严格的审批、证实,不能随意去创新和改革,这样创新和改革的成本太高。

六、规范化管理本身已含监控,它的目的是有效、快速的服务业务需要

七、面对变革要有一颗平常心

我在美国时,在和 阿云、悦海、德馨、戴城等几个大公司领导
怨

讨论问题时谈到 ,~~裁~~是什么?他们说 ,~~裁~~就是裁员、裁员、再裁员。以电子流来替代人工的操作 ,以降低运作成本 ,增强企业竞争力。我们也将面临这个问题。伴随着 ~~网络~~ ~~网络~~ 财务四统一、支撑 ~~裁~~的网络等逐步铺开和建立 ,中间层消失。我们预计我们大量裁掉干部的时间大约在 ~~四四年~~或 ~~四四年~~。

今天要看到这个局面 ,我们现在正在扩张 ,还有许多新岗位 ,大家要赶快去占领这些新岗位 ,以免被裁掉。不管是对干部还是普通员工 ,裁员都是不可避免的。我们从来没有承诺过 ,像日本一样执行终身雇佣制。我们公司从创建开始就是强调来去自由。同时 ,公司与社会间的劳动力交流是必要的 ,公司不用的、富余的劳动力在社会上其它地方可能是需要的 ,社会上也许有一些我们短缺的。公司内长木板和短木板的交换也是需要岗位与人员的流动。我们要及时地疏导员工到新岗位上去 ,才会避免以后过度裁员。内部流动是很重要的。当然这个流动有升有降 ,只要公司的核心竞争力提升了 ,个人的升、降又何妨呢?“不以物喜 不以己悲”。

八、模板化是所有员工快速管理进步的法宝

我们认为规范化管理的要领是工作模板化 ,什么叫做规范化?就是把所有的标准工作做成标准的模板 ,就按模板来做。一个新员工 ,看懂模板 ,会按模板来做 ,就已经国际化、职业化 ,现在的文化程度 ,三个月就掌握了。而这个模板是前人摸索几十年才摸索出来的 ,你不必再去摸索。各流程管理部门、合理化管理部门 ,要善于引导各类已经优化的、已经证实行之有效的工作模板化。

九、华为的危机 ,以及萎缩、破产是一定会到来的

现在是春天吧 ,但冬天已经不远了 ,我们在春天与夏天要

念着冬天的问题。我们可否抽一些时间 ,研讨一下如何迎接危机。职业的冬天对别的公司来说不一定是冬天 ,而对华为可能是冬天。华为的冬天可能来得更冷 ,更冷一些。我们还太嫩 ,我们公司经过十年的顺利发展没有经历过挫折 ,不经过挫折 ,就不知道如何走向正确道路。磨难是一笔财富 ,而我们没有经过磨难 ,这是我们最大的弱点。我们完全没有适应不发展的心理准备与技能准备。

我们在讨论危机的过程中 ,最重要的是要结合自身来想一想。我们所有员工的职业化程度都是不够的。我们提拔干部时 ,首先不能讲技能 ,要先讲品德 ,品德是我讲的敬业精神、奉献精神、责任心和使命感。危机并不遥远 ,死亡却是永恒的 ,这一天一定会到来 ,你一定要相信。从哲学上 ,从任何自然规律上来说 ,我们都不能抗拒 ,只是如果我们能够清醒认识到我们存在的问题 ,我们就能延缓这个时候的到来。

危机的到来是不知不觉地 ,我认为所有的员工都不能站在自己的角度立场想问题。如果说你们没有宽广的胸怀 ,就不可能正确对待变革。

十、安安静静地应对外界议论

希望全体员工都要低调 ,因为我们不是上市公司 ,所以我们不需要公示社会。我们主要是对政府负责任 ,对企业的有效运行负责任。对政府的责任就是遵纪守法 ,我们去年交给国家的增值税、所得税是 5 亿个亿 ,关税是 9 个亿 ,加起来一共是 14 个亿。估计我们今年在税收方面可能再增加百分之七、八十 ,可能要给国家交到四十多个亿。我们已经对社会负责了。

前几年国外媒体说我们资不抵债 ,亏损严重 ,快要垮了 ,

不是它说垮就垮的。也许它还麻痹了竞争对手,帮我们的忙。半年前,也还有人在说公司资不抵债,突然去年年底美国媒体又说我们富得流油,还说我有多少钱。我看公司并不富,我个人也没多少钱。你们看我像有钱人吗?你们最了解,我常常被人误认为老工人。财务对我最了解,去年年底,我才真真实实还清了我欠公司的所有账,这世纪才成为无债的人。当然我买了房子、买了车。我原来是 50 万元买了一台广州厂处理的标志车,后来许多领导与我谈,还是买一个好一些的车,万一车祸能抗一下。所以媒体说我们富,就富了?我看未必。

我肯定地说,我同你们在座的人一样,一旦华为破产,我们都一无所有。所有的增值都必须在持续生存中才能产生。要持续发展,没有新陈代谢是不可能的。包括我被代谢掉,都是永恒不变的自然规律,不可抗拒的,我也以平常心对待。

沉舟侧畔千帆过,病树前头万木春。网络股的暴跌,必将对二、三年后的建设预期产生影响,那时制造业就惯性进入了收缩。眼前的繁荣是前几年网络大涨的惯性结果。记住一句话:“物极必反”,这一场网络、设备供应的冬天,也会像它热得人们不理解一样,冷得出奇。没有预见,没有预防,就会冻死。那时,谁有棉衣,谁就活下来了。

华为企业文化与管理的关系

“资源是会枯竭的,唯有文化生生不息”。华为的企业家以其特有的远见卓识,从华为诞生的那一天起就注意精心培育华为企业文化,并自觉地将这种独具特色的文化注入企业的经营管理活动之中,从而产生了巨大的文化管理效能。文

化与管理的关系犹如土壤与庄稼的关系 ,正如任总提出的 :
“文化是为华为公司的发展提供土壤 ,文化的使命是使土壤更肥沃、更疏松 ,管理是种庄稼 ,其使命是多打粮食”。如何正确处理文化与管理的关系 ,进一步运用文化来构建华为管理机制 ,以此推动华为管理的改进与提高 ,使华为文化在继承与创新的基础上生生不息 ,是华为二次创业迫切需要回答与解决的问题。

一、华为文化是华为凝聚力的源泉 ,也是华为二次创业的内在支撑

企业从一次创业进入到二次创业 ,需要寻找二次企业的内在支撑 ,华为二次创业的内在支撑在于华为的组织建设与文化建设。华为文化之所以能发挥使员工凝聚在一起的功能作用 ,关键在于华为文化的假设系统 ,也就是隐含在华为核心价值观背后的假设系统。如“知识是资本”的假设 ,“智力资本是企业价值创造的主导要素”的假设。再如学雷锋的文化假设是 :“雷锋精神的核心本质就是奉献 ,做好本职工作就是奉献 ,踏踏实实地做好了本职工作的精神 ,就是雷锋精神。而华为的价值评价与价值分配系统要保证使这种奉献得到合理的回报。正是这种文化的假设系统使全体华为认同公司的目标 ,并把自己的人生追求与公司的目标相结合 ,帮助员工了解公司的政策 ,调节人与人之间、个人与团队之间、个人与公司之间相互利益关系。从而形成文化对华为人的行为的牵引和约束。

华为文化最终要通过华为的价值评价体系、价值分配体系来发挥其功能。华为的文化功能最终决定华为人的识别系统特征是什么?谁是真正的华为 ,确定每个人在组织中的

员

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com