

局、趋向准确判断的基础上,思考并形成整体性、系统性战略框架;二是居安思危,进行动态的战略调整和变革;三是坚持不懈地建设能力体系和平台,打造企业长治久安的能力基石。具有“战略导向”理念和行为的关键在于强烈的使命意识——它是“战略导向”的前提和源泉,不竭的组织智慧和正确的战略思维方式。更为重要的,它是组织智慧生成的机制、程序和手段,这才是竞争能力的内核所在。

### 2. 惠及广大员工的利益分享机制

华为创始人持有的公司股份比例很小。华为大范围地吸纳员工入股,形成开放、共享的利益结构。华为认为:企业是一个利益共同体(事业共同体、命运共同体是在此基础上形成的)。组织成员共同的愿景、协同的愿望,以及组织的合力需以利益机制为基础。华为重视企业文化,但从不用虚头巴脑的“理念”来替代利益。

华为以“奋斗者”对企业的贡献和自身的人力资本为尺度,通过产权和利益分配制度的创新,使员工对企业发展产生真正的关切,让员工分享企业成长的收益;同时保持了高效、统一的治理结构。从效率角度看,形成了“高能力、高报酬、高绩效”之间的良性循环。华为的利益机制是部分民营企业难以企及的,一方面许多企业创始人和实际控制人缺乏与员工分享利益的胸怀和境界;另一方面,客观地说,许多企业领导人缺少基于能力、人格魅力的权威,只能以产权控制为依托保持在组织中的领导和权威地位。

### 3. 大规模企业的内部“组织化”

华为坚决倡导内部的合作,坚持客户导向的流程化管理,以复杂的矩阵式组织结构,将内部不同机构、不同职位以及不同人员,编织成一张整体性的、纵横交错的协同之网。这种结构将事业(业务)分工和专业职能分工有机结合起来,兼顾平台能力打造和市场快速反应,充分体现组织的作用和力量。华为

汇集了大量的高素质人才,但并没有出现各自为战的个人主义,而是彰显出以对人格尊重为前提的团队精神。“组织化”的难点在于合作文化、流程文化的塑造和延续,也在于流程建设的决心。

### 4. 知识型员工的管理

华为的主体是来源于一流大学的知识型员工。华为将他山之石和自身实际结合起来,经过长期积累,形成了知识型员工管理的结构化体系:以能力为核心,以任职资格为基础,招录、培养、使用等多个模块相互衔接;以体现公正原则的价值评价为中心,考核激励、职业发展等多个环节联为一体,同时注重企业文化和组织氛围管理,营造员工满意度高的文化环境。从华为的经验看,知识型员工管理的关键在于:是否真正重视人力资本,是否真正尊重和了解知识型员工,是否坚守客观、公正的组织规则,是否愿意投入资源长期进行体系建设,是否具备对知识分子的领导力,以及与其沟通的能力等等。除了以上几点,“不易学会”的华为经验还包括民主决策机制(例如最近实行的轮值CEO制),以及科学决策程序(例如“红军”、“蓝军”的设置)。尤其需要指出的是,华为长期遵循和践行核心价值理念(如以客户为中心、以奋斗者为本、天道酬勤、艰苦奋斗等),使之成为重要的组织制约和牵引机制。■

(摘自慧聪网)

## 温商五大致富秘诀

吴辉

### 1. 慎选合作伙伴

无论是团队,还是个人,很多时候,我们都渴望有能够一起联手打天下的黄金搭档,但亲密战友是一定要慎重选择的。亲密战友一定要符合下面这些前提条件:其一,他和你一定需要在一个战壕里,一起战斗过至少一年;其二,在你没有负他的前提下,他对你所说的每

一句话都能负责任;其三,他必须是个实在而且能踏实干事的人;其四,他考虑得更多的是你们之间共同的利益;其五,关键时刻,他没有躲开,更没有出卖你。五点缺一不可。

### 2. 不要轻易相信合约或合同

哪怕合约让你的律师看过了,公证处公证了,都不要轻易相信,甚至当你的客户把钱已经汇入你指定的账户以后,你都必须确认,这笔钱你能不能拿出来,能不能动。而合约以外的、涉及到利益冲突的任何口头承诺与解释,在对方兑现承诺以前都不要沉湎其中,更无论对方是谁,哪怕那是你交了十年的朋友也是如此。

### 3. 不要过多用金钱粉饰自己

虽然面子对你而言很重要,但相对于你自己的人格魅力而言,有没有名车、带游泳池的别墅、高尔夫以及你的服饰,甚至发型,这些都会显得微不足道。当然,你可以按自己的喜欢,穿一双“内联升”的布鞋,也可以在有时间的时候,飞到异国他乡去看一场你喜欢的球队的主场或客场比赛,甚至你可以在很多人面前,抽你自己喜欢抽的劣质香烟。

### 4. 不要让自己没时间放松与思考

不要把自己搞得没有时间与朋友交流,最重要的是不要让自己没有时间放松与思考。所以,应该学会让别人去帮你打点生意,处理业务,而业务的核心部分你自己必须牢牢把握。同时,把事情交给别人去做的风险,你要考虑清楚并能够预防,以免你把事情交给别人去做以后,你自己又成了一名忙碌的救火队员。记住消防和救火是有区别的,消防的口号是“消防结合,预防为主”。

### 5. 不要太在乎得失

切记有所得就有所失、有所失就有所得的古训,更何况,更大的商业机会正在等着你去把握。基本上,你应该没有时间计较一时的得失才对,哪怕你有的是时间去品尝茗色。■

(摘自《投资与理财》)