学以明道 学以增智 学以致用

——中铁二十局中高层管理人员高级研修培训班（第二期）学员心得体会

传承古典智慧 推动企业发展

电气化公司党委书记、董事长 王耀辉

"深淘滩，低作堰"是华为公司支撑"以客户为中心"的核心理念，是华为公司发展壮大的商业模式和制胜法宝。思想决定高度，中铁二十局组织的中高层管理人员高级研修培训班，使我更加清晰地认识到，只有通过开拓创新、不断强化内功修炼，才能促进企业在高质量发展的道路上走的越来越远。

一、提高思想认识，树立企业长远发展目标

"深淘滩，低作堰。"李冰父子两千多年前的治水准则，都江堰至今仍然在灌溉并造福于成都平原。其中蕴含的智慧和道理，远远超出了治水本身。

深淘滩，是企业要强修内功，确保增强核心竞争力的投入，确保对未来的投入，不断地提升自己的核心竞争力，从精从深加强内部管理，不断地挖掘内部潜力，降低内部成本，为相关客户提供有价值的服务，同时即使在金融危机时期也不动摇。低作堰，就是节制对利润的贪欲，不要因短期目标而牺牲长期目标，思想上要跳出原有商业模式，大胆创新经营思路，建设精品工程，用时间换取企业发展的空间，善用利益纽带与利益相关者结成同盟，创造和谐的发展环境，纵横捭阖，多元共赢。

二、强化内部管控，保持企业创新发展活力

"深淘滩，低作堰。"很形象地反映了企业管理的本质：一方面要让企业内部管理保持耗散结构，另一方面要长期发展、合作共赢。"深淘滩"不异于企业"清淤"，企业的"淤泥"是什么？就是无效的成本与耗费。企业要不断地挖掘内部潜力，削减无效的高成本投入。如今，企业生存和发展的方式发生了根本的变化，过去人们把创新看作是冒风险，现在不创新才是最大的风险，只有不断地创新，才能不断地促进企业内部发展变革，让企业在高质量发展的道路上平稳的走下去，让自己始终保持旺盛的市场竞争力。而合作共赢的态度又可以让企业保持良好的外部合作环境，不至于招来更多的竞争者，企业可以在行业内有序竞争。唯有如此，企业才能健康、可持续的发展。

三、以奋斗者为本，促进企业奋斗精神传承

任何一个追求有质量、可持续成长的企业，都需要具有奋斗者精神这一企业核心价值。弘扬奋斗精神的同时，企业管理者更需注重营造奋斗的氛围。抓好两级班子人员选拔工作。就是要勤于总结"选"的经验，提升"用"的实效，健全"管"的制度，完善"督"的机制。深入推进"人才强企"战略，统筹"选育用管"环节，畅通晋升通道，营造良好育人环境，激活青年人才成长"一池活水"，组织形式多样的技能培训、岗位练兵和技术比武活动，重点加强项目经理、专业技术人员、经营管理人员、政工人员等队伍建设，培养造就出更多的专家、工匠、能手。

四、优化管理体系，不断提高企业管理水平

要提高企业的运作质量，降低内部运作成本，就必须优化管理体系，在流程、组织、考核、激励等一系列环节上剔除无效的成分，提高公司运作效率。

面对海外市场发力困难，内部市场竞争激烈的复杂形势，作为企业必须不断强化企业内部管理，摒弃企业施工过程中的以包代管、以买求全、以借求进、以他为主、以价增量、以想象为导向、以被动为工作方针的管理思路，强化成本管控意识，坚持贯彻前期策划到位，就是效益；过程管理到位，就是效益；成本管理到位，就是效益；工期提前，就是效益；安全生产，就是效益；质量稳定，就是效益；以干促揽，就是效益；创造信誉，就是效益的管理思路，抓管理、抓效益，在保证高质量发展的前提下，降低内部的运作成本来提升企业竞争力，用管理和效益为企业的发展创造出路、创造竞争力。

顾炎武说，"人之为学，不日进则日退"。这里的"退"，我的理解就是没有不断的学习积累，就谈不上所谓素质，没有过硬的自身素质，外部机遇来了也会从手中滑过。作为企业管理者，只有不断的学习才能开拓思路，才能适应时代发展，才能抓住机遇、变被动为主动，切实解决企业发展实际问题，带领企业在高质量发展道路上昂首阔步的不断前进。

让人才建设为专业化发展蓄势赋能

南方公司总经理 李增良

习近平总书记指出：好学才能上进。作为企业亦是如此，只有对标一流，不断地学习改进提升，才能更好地推动企业高质量发展。

通过三天短暂的华为学习，让我震撼很大，感触很深。华为作为一家民营高科技企业，在短短的30年间，从2.1万元注册资本起家，如今发展到行业翘楚，华为取得的巨大成就值得我们思考和学习。

华为公司始终坚持"人才资本增值优于财务资本增值"的理念，将人才管理视为公司成功的关键。任正非说："人才不是华为的核心竞争力，对人才进行管理的能力才是其核心竞争力。"华为通过机会牵引人才成长机制，让人才在项目中锤炼，在关键事件中涌现；通过能上能下消除惰性的管理模式，用选拔制、淘汰制代替竞聘制和培养制，把能力和业绩作为干部评价的标准。通过论功行赏的绩效评价制，把价值创造作为考核评价的标准，在评价的过程中，区别劳动者和奋斗者，激发奋斗者的潜能。

企业发展的核心是技术，根本在人才，企业之间的竞争归根结底是人才的竞争，谁拥有了高、精、尖的技术人才，谁就拥有了竞争力。作为专业化发展的南方公司，目前我们最短缺的就是专业化人才队伍。尤其缺乏懂管理善经营的经营人才、专业的技术人才和技能人才。当前是南方公司专业化发展的关键时期，需要我们学习借鉴华为的人才管理经验，在专业人才培养和人才资源开发利用上下功夫，聚焦"选、育、管、用"各个环节，打造高素质专业人才队伍，激发高质量发展强劲动力。

精心"选"。加大人才招聘力度，严 格劳务派遣人员管理，充分挖掘社会资源，引进一些人品好、能力强、技术水平高的技能人才，为专业化队伍建设不断输血造血。旗帜鲜明树立重点在基层一线发现和使用年轻干部的导向，鼓励年轻干部多在基层一线岗位上"摔打锻炼"，增才干、壮筋骨。

坚持能者上、庸者下，真正让"吃苦的人吃香、实干的人实惠、有为的人有位、慵懒的人让位"。改进和完善民主推荐、民主评议等机制，综合运用考核与群众监督、干部个人述职与群众评议相结合的方式，不断增强干部选任工作的公信力

细心"育"。认真落实"六百"人才培养方案，按照国企好干部"20字标准"，做好对口部门人才的培养计划。严格落实导师带徒制度，使新员工尽快实现角色转变、融入企业、适应岗位、提升技能，成为技术熟练、作风过硬的青年岗位能手。坚持把多岗锻炼作为培养人才的重要途径，重点围绕专业技术能力提升，统筹推进干部交流，及时发现"好苗子"通过定目标、给任务、压担子等方式，在多岗位锻炼，助力年轻干部早日成才。

严格"管"。严管就是厚爱，更是对年轻干部真正的负责。把党管干部和从严管理的要求落实到干部培养教育、选拔任用和管理监督各个环节中去，确保把年轻干部置于党组织管理监督之中，做到严管干部、严抓作风。认真落实谈心谈话制度，加强与员工的沟通交流，及时了解员工的思想动态和困难，加大对困难员工和新员工的关心和帮助，解决他们后顾之忧，积极营造关心人才、爱护人才，不断提升员工幸福感和获得感。积极构建合理的人才考核体系，将日常考核与年度考核相结合，重日常、重实绩，激发员工的奋斗潜能。

合理"用"。加快建立市场化用工机制，全面推进市场化用工。实行社会化招聘、契约化管理、精细化考核、市场化薪酬、制度化退出，全面推行员工公开招聘、竞争上岗和不胜任退出制度。拓宽用人渠道，搭建青年人才成长平台，打通青年人才晋升渠道；丰富选用方式，破除青年人才发展的制度阻碍；建立项目经理、总工、书记后备人才库，每年定期考核，动态调整，补充品质优秀、能力优秀的干部，打造优良的项目管理团队。坚持人才"一盘棋"思想，既保证老中青梯次合理配备，统筹使用各年龄段干部，又大胆选拔使用优秀年轻干部，做到放开大胆、守稳规范。

以文化为引领 推动企业高质量发展

南方公司总会计师 杨齐伟

很荣幸能够参加中铁二十局第二期中高层管理人员高级研修培训班，通过三天紧张的学习，使我对华为艰苦奋斗的发展历程有了更加深刻的了解，也被华为"以客户为中心、以奋斗者为本、坚持自我批判"的核心价值观、"不为我所有但为我所用"的用人机制、"不让雷锋吃亏、易岗易薪"的绩效考核机制等企业文化深深地触动，就此浅谈几点心得体会：

一、企业文化决定核心竞争力

企业文化是企业内外部为多数成员所共同认知、拥有，影响成员思想和行为的信念、信仰、价值观。

企业文化是所有利益的影响传递者。一个没有文化的企业是不可能拥有出色的团队和长远的利益的。企业文化会影响所有的利益相关者，员工是企业绩效实现的核心利益相关者，顾客是企业经济绩效的直接来源，企业的价值只有通过顾客购买企业的产品或服务才能实现。一个成熟的企业文化会在利益相关者之间进行价值传递，一个利益相关者的认同态度以及由此而来的行为会对其他利益相关者的态度产生直接的积极影响，继而让企业获得更大预期的效益。

企业文化能创造巨大驱动力。优秀而独到的企业文化，是企业发展壮大、立于不败之地的沃土。华为的企业文化恰恰具备这样的特点，纵观华为发展历程，能够有那么多人才投入其怀抱，为其奉献自己的全部，除了物质因素之外，更多的是在这个企业看到了一种能够真正实现自己理想的力量，并使员工有着像任正非一样的发展欲望、精神和激情。而我国企业缺乏的正是这种给员工造梦的能力。这种欲望和勇气，很多时候都会战胜金钱，成为企业发展的绝对因素。

企业文化营造归属感。良好的企业文化能够让员工产生归属感和安全感，培养员工的奉献精神。还可激发员工的积极性、创造性和主观能动性，让员工和管理者成为并肩作战、荣辱与共的合作伙伴。每一个在华为工作的员工都深深地感到一种归属感，这不仅是企业让自己拥有了房子、车子，还让自己在工作的过程中实现了自我的价值。这一切，都使得华为的员工"狼性"十足，拥有一个持久的激励源，为自己的"家"创造一个又一个世界瞩目的发展神话和辉煌。

二、塑造独具特色的企业文化

南方公司刚组建成立，要取得快速、稳定、长足的发展，必须塑造独具特色的企业文化。只有通过不断的抛弃不利于企业成长的习惯和管理方式，学习和利用有利于促进发展的管理方法和制度，在实践中才能逐渐形成符合自身实际的企业文化。

要勇于创新。只有改革，才有活力；只有创新，才有发展。在日常工作中，不断提高创新能力，坚决克服无所用心、生搬硬套问题，充分发挥主观能动性，创造性地开展工作、执行指令。敢于突破思维定势和传统经验的束缚，不断寻求新的思路和方法，使执行的力度更大、速度更快、效果更好。

要建立激励机制。企业文化价值观的形成是一种个性心理的累积过程，这不仅需要很长时间，而且需要给予不断的强化，强化的一个行之有效的手段就是建立适合企业发展的激励机制。企业文化是建立在一定的物质基础之上的，是以完善健全的公司规章制度和薪酬福利体系为基础。华为始终把精神激励和物质激励结合起来，尤其是"不让雷锋吃亏、易岗易薪"的绩效考核机制，将个人利益与企业利益深度融为一体。这样一来，行为得到不断强化而稳定下来，从而使企业的价值观为全体员工所接受，形成优良的企业文化。

领导者要身体力行。企业文化是旗手文化，企业领导者的模范行动是一种无声的号召，对下属成员起着重要的示范作用。领导者本身要通过自己的行动向全体成员灌输企业的价值观念。在每一项工作中体现这种价值观，要注意与所属成员的感情沟通，重视感情的凝聚力量。以平等真诚友好的态度对待下属成员，对下属来说，则会产生"士为知己者死"的效用。上下齐心，为了一个目标共同奋进。

对标对表找差距 聚焦聚力强落实

中铁长安重工公司总经理 田殿军

经过30年艰苦卓绝的奋斗，华为公司发展为全球企业100强，全球电子科技公司前10位，全球通信行业前3位的经济巨头。通过走进华为并近距离学习后，明白华为的成功绝非偶然或者运气使然，精准的利益驱动、合理的价值分配，辅以积极蓬勃的文化系统，使得华为在商业经济战役中赢得一场又一场辉煌的胜利。对此，结合公司发展实际，我有几点感悟：

一、"以客户为中心"是企业赖以生存的重要基石

华为公司的核心价值观中提出："客户是我们生存的唯一理由"。长安重工公司自成立以来，一直秉承客户至上的宗旨，以优质的产品和服务打动客户，为满足客户对不同产品类型的需求，相继研发制造了不同型号电机车组系列产品，其中65吨及以上大吨位电机车已成功助力39个轨道交通建设项目，市场占用率达到70%以上。为隧道施工和轨道交通建设等各类工程项目提供定制化、专业化和智能化的整体解决方案。掌握"第一信息源"，运用"销售+租赁+服务"一体化模式，做好业务谈判、货物调拨、运行维保、维护返修、货款回收等全环节服务，做到从施工配套方案支持到售后维保服务全贯通。虽然这些举措获得了客户的一致好评，但是对标优秀公司，我们今后要在提供全方位的人力和技术支持上面下功夫，使服务型制造成为企业快速发展新的利润增长极和竞争驱动力。

二、"以奋斗者为本"是企业快速发展的原生动力

纵观企业内部，能成为佼佼者、屹立不倒的，都是那些敢拼敢闯敢于成功的人，企业需要培养具备不屈不挠、奋不顾身精神的奋斗者。企业应当坚持以奋斗者为本，并给予奋斗者合理的报酬，让每一个奋斗者都享受到企业发展的红利，利益分配是体现"以奋斗者为本"的一个重要方式，企业应该处理好按绩效分配的关系，要确保利益要向创造业绩的一线"奋斗者"倾斜。同时，企业在任职资格管理、干部培养和选拔方面，应该任用好、激励好这一类人才，把有奋斗经历的员工作为提拔的对象，把有奋斗价值观、进取心强的员工作为加薪的对象，将奋斗者和一般劳动者区别开来，在制度层面来保证对奋斗者来实现高价值的回报，让奋斗者不掉眼泪，让"雷锋"不吃亏，让人才不寒心。

三、"长期艰苦奋斗"是企业高质量发展的助推器

艰苦奋斗是中华民族的传统美德，是我们党的优良作风。"只有艰苦奋斗，才能改变命运。"员工的命运系于企业，只有企业发展好了，员工才会有前途可言，否则一切都是空话，而企业的发展又依靠每个员工的奋斗。企业的每一个员工都是想要改变自己命运的普通人，在没有特别明显的先天优势和资源优势下，只有将艰苦奋斗，吃苦耐劳的精神坚持到底，才有可能突破阶级壁垒和重重困难，打破命运的桎梏，实现自己的人生价值。作为制造企业，面对国内外异常严峻的形势，更要倡导艰苦奋斗精神，使广大干部职工以艰苦奋斗、勤俭节约精神发展企业、建设企业，始终保持昂扬向上、奋发进取的精神状态，积极为企业的高质量、可持续发展贡献力量，实现企业与职工共同富裕，共享发展成果。

四、"坚持自我批判"是企业走向卓越的正确航线

华为董事长任正非先生提出，"将军如果不知道自己错在哪里，就永远不会成为将军"。对于个人来说，只有坚持自我批判，在自我反思中发现自身存在的问题，并及时纠正，才能不断总结经验、实现自我能力的提升。

对于企业来说，坚持自我批判所能发挥的作用更大，如果运用得当，便能在组织内部形成一种良性的"自我纠偏机制"。因为只有坚持自我批判，才能通过自省自查去剔除组织中的无效成分，建立起一个优质的管理体系；只有坚持自我批判，才能避免企业成为"一言堂"，管理层和员工才敢说真话，这样才能及时纠正战略决策中的失误，做出正确的决策和切实的执行；只有坚持自我批判，企业才能在偏航的时候及时调转船头，找准正确的航行方向。

在通往成功的路上，我们应该以勇者和强者为榜，时时对标找差距，聚焦聚力强落实。我将以此次学习为起点，把学习成果运用到工作中，坚定信心，迎难而上，坚定不移推动企业高质量发展，全力以赴完成全年目标任务，以实际行动迎接党的二十大胜利召开。

关注客户需求 用发展坚定信心

中铁建科检测公司总经理 付建伟

三天的华为之行，受益匪浅，感慨良多。由于企业性质、政策环境、行业特点等多重因素，在战略上我们可能难以复制华为的成功路径，但总结华为的管理、文化、经验，可以在战术上给我们带来许多启发。

一、关注客户需求

华为企业管理导向是"以客户为中心"，为客户解决问题，帮助客户创造价值。现实中，我们往往更关注自身的需求，导致我们所说的、所做的，客户都不感兴趣，进而影响客户评价，在市场上失去竞争力。以专业承包的工地试验室为例，在经济关系上处于弱势，而在原材料和混凝土质量管理等方面，又履行管控监督职责，工作中就难免出现矛盾与对抗。有些项目部反映试验室过于教条，影响进度，而试验室也苦不堪言，反映项目部不听话、难协调。其实，解决这些问题，就应该从客户的需求入手。项目部和参建单位只要牢牢守住安全质量底线的同时，确保施工生产顺利这两点"客户需求"，试验室就能与项目部站在同一战线，为共同的目标而努力奋斗。如果还能通过优化配合比、改进工艺帮助降本增效，必然赢得项目部更多好评与尊重。而项目部也尽量少和建设方谈地质复杂、工作辛苦，要多讲为加快形象进度，确保提前完工，为了提升工程质量，确保内实外美，为了扩大项目影响，确保社会效益，多采取一些特殊措施，增加必要费用。只有从客户痛点出发，才能最大程度取得建设方的理解支持。

二、以价值创造论英雄

华为之所以能够引领行业，保持创新驱动，培养和吸引一批又一批精英人才，其主要原因就是"以奋斗者为本""价值为纲"。在华为的理念中，任何资源都有价值，衡量一个人、一个团队、一个项目贡献大小，最终是看创造了多少价值，先"做蛋糕"，再"分蛋糕"，不让"雷锋"吃亏，才能"雷锋"越来越多。反观我们的分配体系，目前还是以岗位、职务为主，通常情况下绩效奖励占比不到一半。虽然，绝大多数职工能够为了企业发展自觉努力工作，但是也难免有"做了这件事，我能得到什么？""为企业创造这么多价值，收入与贡献不匹配"的疑惑与牢骚。因此，对于为企业赚取超额利润，或者节约预算内成本的职工、团队，就必须予以重奖，不是简单用本人的岗位、绩效作为衡量，而是以实际创造的价值为分配基数，与企业之间进行分成，甚至企业可以"拿小头"。

三、时刻牢记艰苦奋斗

众所周知，华为创业初期建立起了"床垫文化"，时至今日仍旧提倡艰苦奋斗。任正非先生一个人出差，自己拿行李、打出租车、乘地铁的图片也广为传播。这成为华为成功的法宝之一，也是各大企业、各位企业家纷纷点赞效仿的成功经验。其实，艰苦奋斗并不是华为独创或者首创，早在中国共产党七届二中全会上，毛主席就要求全党在胜利面前要保持清醒头脑，务必使同志们继续地保持谦虚、谨慎、不骄、不躁的作风，务必使同志们继续地保持艰苦奋斗的作风。个人感觉，无论是华为，还是任正非先生确实做到了不忘初心，企业始终坚持走高质量发展的正路，领路人始终践行企业家精神。正是这么朴素的道理，许多企业和企业家就是做不到。一旦企业上市融资，就有人高位套现，企业就开始走下坡路。一旦拥有财富与权力，高管就开始讲排场，官僚奢靡起来。这无疑给我们敲响了警钟。

四、坚定国企发展的信心

曾几何时，把国有企业说的一无是处，充斥着偏见与误解。华为被奉为民营企业成功案例的典型代表，在他的管理行为中，时时处处都贯穿着国有企业的影子。如华为高级管理人员每年的"八项承诺"与我们的廉洁承诺、中央八项规定精神如出一辙。管理团队每年召开民主生活会，开展批评与自我批评，和我们企业党组织的要求一模一样。在非物质激励中，重视对职工慰问，探望生病职工或者家属，我们工会经常开展。因此，不要把华为的管理神秘化、神圣化，也不要片面认为只有民营企业机制灵活，容易成功。要不断坚定做大做优做强国有企业的信心，增强使命感，汲取优秀企业的先进经验，扬长避短，改进我们的工作，真正闯出一条国有企业高质量发展的成功道路。

助力客户成功才是最高明的经营之道

中铁建安工程设计院党支部书记、董事长 张永鸿

通过三天在华为的培训学习，真正使我实现了一次头脑风暴，在观念和认识上得到了一次质的飞跃，尤其是华为"以客户为中心，长期艰苦奋斗，以奋斗者为本，坚持自我批判"的核心价值观对我的思想冲击很大，使我心有所悟，受益匪浅。

内外共抓，同频共振。以客户为中心，为客户创造价值，助力客户实现长期成功。这一点与设计公司的经营之路不谋而合。长期以来，设计公司坚持外部市场和内部经营齐头并进，两手抓，两手都要硬的原则，外保现金流，内部保规模。但由于公司发展时间短，工程局设计院的模式又没有可对标的单位，因此只有自己摸着石头过河，在黑暗中闯出一条路子来。在外部市场竞争力小，在设计工作中，始终严格按照业主的意图来服务，如此一来，导致业主的要求越来越高、单价越来越低，而我们的市场越来越难做。在内部市场，通过去年的战略调整，基本上做到了与中铁二十局的生产经营同频共振，提高了项目前期实施方案效率和质量，有力助推了中铁二十局片区开发落地率，一举使设计公司新签合同额翻了两番，规模效益显著。

创新理念，积极求变。在上半年的项目实施过程中，设计公司深切地感受到项目因资金和产业导入问题推进缓慢，我个人认为是公司和业主双方对项目的认识信息不对等造成的。前期公司调动资源以中标为目的，业主则是通过项目落地，为其增加政绩为主，中标后公司则想以最少资金实现最大撬动比，想尽一切办法让业主出资，让公司能承揽更多的活。业主方则认为企业是投资者，自己只是出政策、配资源，因此，迟迟开不了工，双方互相报怨，期望值不断降低。如何才能加快推进进度，保证项目年内规划设计年内开工建设，快速形成产值。个人认为华为的"以客户为中心，助力客户实现长期成功"这个理念值得我们借鉴，将其转换成我们的经营理念，就是由"你给我项目做"变成"我帮你把项目做成功"，真正使我们当好政府或者业主的参谋。

绿色发展，互利共赢。设计公司作为中铁二十局项目经营的马前卒，通过打造双碳实践研究中心这个技术平台，以海绵城市设计为切入点加入零碳、无废、数字、艺术、绿色理念，打造海绵城市3.0、4.0，通过前期规划设计，结合政府兴趣点、难点、痛点以及堵点，在解答"双碳如何达标？如何打造绿色城市？如何化解城市建筑垃圾？如何打造绿色农业？如何解决地方就业？"等一系列问题中，把上述六大理念植入到规划设计中，给政府出主意，想办法，真正当一个高级参谋。针对项目中融资问题以及产业导入痛点，双碳实践研究中心作为我们的资源平台，可以吸引更多的双碳产业加入，结合项目当地的人文地理环境及产业优势形成一个能够自我循环并不断迭代的多链条双碳产业经济，走出一条以双碳产业园为先导，地方政府给政策、配项目的双向共赢的片区开发新模式。只有为地方政府或业主创造出价值，加快项目的落地成功速度，运营效益、投资回报显著，这样我们才能让业主或地方政府认可和信任，我们的经营才能够实现滚动发展，才能实现双方互利共赢。

资源整合，丰富外沿。"双碳"目标下，产融加剧正在对"双碳"这个朝阳产业产生深远的影响，我们解决好了它的上下游的产业链的问题，一旦这些产业后期运营的好，经济和社会效益会很显著，而我们的投资回报也就有了保证。比如引进再生砖生产线，彻底解决地方政府的建筑垃圾及污泥、钢渣等废旧材料再利用的难点问题；通过引进菌草等绿色农业，不但可以解决大量的人员就业问题，还能节约大量的木材，为当地碳汇作出贡献，让地方政府经济和政治实现双赢。同时，我们又可以通过产业融合，把相关产业导入到国家绿色银行，充分用好国家帮扶政策达到融资的目的。同理，对于外部市场来说，我们要通过先期与业主的沟通，把我们的想法和理念植入到我们的方案里面去，用"双碳"的理念和相关产业来讲好设计故事，让业主感兴趣、愿意合作，放心把项目交给我们来做，并且在合同单价上面给我们乘以难度系数，真正实现有尊严的规划设计，有尊严的经营，真正成为地方政府和业主的座上宾和高参，从而达到成就客户就是成就我们自己的目的。

秉承客户至上 实现发展共赢

投资运营管理分公司总经理，西咸新区世纪大道工程总承包指挥部党工委书记、指挥长 钱朋亮

7月很荣幸参加了中铁二十局组织的中高层管理人员高级研修培训班，在改革开放前沿阵地的深圳华为坂田基地聆听学习"以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我批判"的核心价值观内涵，使得华为从一个小企业逐步成长为具有国际竞争力的行业标杆，这其中的奥妙吸引我思索良久。尤其是华为"深淘滩，低作堰"的经营理念深深撼动了我，结合实际工作谈点个人心得体会。

一、为客户优质服务是成功正确的方法

只有服务才能换来商业利益，获得客户等价报酬。换位思考看问题，才能看得准、看得透、看的全。为客户提供优质服务，能帮客户赚钱，为客户创造价值，让客户获得更大成功感，而不是简单以企业自我为中心去最大限度赚客户的钱，追求企业利润最大化。一是持续增强核心竞争力的投入，确保对未来的投入，挖掘内部潜力，降低运行成本，为客户提供更有价值的产品和服务。二是节制企业自己的贪欲，不因短期目标而牺牲长期目标，留存的利润低一些，多一些让利客户，善待上游供应商。适量化的追求利润，成就客户的同时获得合理的利润，形成双赢局面，共同发展壮大。在帮助客户成功的过程中来成就自我，而在这过程中企业需要通过质优量足、务实、高效的服务为客户实现价值最大。

二、以客户为中心是成功的必然基础

建筑业企业内卷化严重，竞争日趋白热化。我们想占领更广阔的市场，就需要我们的企业获得更多的客户资源，更需要我们的企业坚持以客户为中心，竭尽所能为客户提供更优质的服务。客户是我们生存的唯一理由，如果我们能聚焦客户需求，抓住客户的痛点，真正做到以客户为中心，那么成就客户的同时，也成就了我们自己。做投资、搞经营的本质是为政府、业主解决问题，把项目的建设资金按需筹措到位，做好项目投融资、建设等一体化服务。每个投资项目就和树叶一样没有相同的纹路，我们要站在客户的角度去运作项目，聚焦客户的压力和挑战，提供有竞争力的项目策划方案和服务。以"为客户创造最大的价值为使命""以客户为中心"为经营目标、积极进取市场、不断开拓，为客户贡献价值。

三、打动客户是成功的客观表现

我们的目标是建成国内一流、国际知名的投建营一体化综合产业集团，打造中铁二十局品牌。品牌的核心是诚信，诚信的保证是质量。客户的需求，是我们努力的方向。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，为客户提供针对性强、效率高的服务，将发现和解决客户内心的消费痛点转变为日常工作的方向，提升服务质量，真心地打动客户，将客户满意度作为衡量一切工作的准绳，在成就客户的同时，也创造和提升了自身价值。始终从为客户服务为工作出发点，通过不断改进服务，从方便客户、深入了解客户真实需求出发，用开放合作的态度，赢得客户赞誉，不断为企业经营发展助力。

通过本次在华为的学习，强化企业的投资经营理念，以客户为中心，以客户的需求为导向，提升企业的市场竞争力，我们要努力让客户在购买我们服务的同时可以获得成功，只有让更多的客户成功了，我们才能赢得更多的客户资源，才能给我们带来了更大的效益，实现双赢。脚踏实地，苦练基本功，坚持遵循"客户至上、诚信为本、业务过硬"的经营理念，把业务能力作为我们最基本的服务，把客户至上作为我们经营的核心，把诚信作为我们经营的道德基准。

解放思想转观念 做强区域谋发展

东北区域指挥部党支部书记、总经理 王建军

解放思想，勇于向前，方向正确。从灵魂深处思改、思变、思革。这次华为公司之行，"开放、妥协、灰度"的管理哲学，让我感触很深、收获很大，分享三点个人体会：

一、以华为之熵，光明之矢，赢发展先机

任正非把物理学、人性和哲学理念直接引入管理中，成就了华为的独特思想文化、价值观、发展战略。开创性的管理思想和战略起着决定性的作用。对抗熵增，就是输入活力。在企业的人才培养上，如何选人、用人，变成我们首要思考的问题。如果随意选人，机会成本会变得非常高，因为选对人，叫事在人为，选错人，叫事与愿违。华为公司"三位一体"管理之道，即精准选配，加速成长，有效激励，成为华为公司选拔人才，培养人才，留住人才的制胜法宝和有效管理法则。

作为央企，又是传统行业，面对当前的现状，如何用人、识人，是企业面临的首要问题，在人才的管理中，对于干部队伍的管理更是尤为重要。东北区域指挥部致力于提升团队"复合能力"。按照区域指挥部"八大能力建设"标准，强化经营队伍建设，不断加强对人才的识辩和管理，完善人才制度。华为的选人理念简单明确，干部是自己打出来的，要打过枪、受过伤，要优先从成功实践的和成功团队中选拔干部，优先从经营一线选拔干部，这个标准的用人导向将复杂问题简单化。我们要把合适的人放到合适的岗位上，人尽其才，才尽其用，优势互补，相得益彰，完善多通道职业发展体系，打造结构合理、梯次分明、能力数量与公司生产经营高度匹配的人才队伍，要围绕指挥部"高质量发展"目标，加强"经营人员等人才队伍建设，完善多通道职业发展体系，打造结构合理、梯次分明、能力数量与指挥部生产经营高度匹配的人才队伍。

二、以客户为中心，塑核心价值观，占市场主导

以客户为中心是普世的价值观，如何围绕客户的需求，为公司定位，为管理者定位，为公司的项目定位。要生存在客户的价值链上，只有走进客户，全面响应客户需求，了解客户的难点、痛点、需求点，持续为客户创造价值，与客户站在同一战壕，结成利益共同体，才能在复杂、多变的市场中赢得主动。

近年来，受国际形势变化和疫情影响，加上国内经济压力不断增大，各级政府财政收入大幅缩水，导致一些重大项目推进缓慢。如何获取优质资源、打造优质项目，如何在困难中发现机会，紧紧抓住国家战略的发展机遇，积极应对市场变化尤为重要。要想取得长足发展，积极开拓区域市场，就要以"战略、创新、合规"为方向，合法合规开展经营工作，以"诚信、品牌、品质"为依托，紧盯国家战略类、"两新一重类""双碳"类相关项目，加大"专精特新"类项目攻坚力度，重视项目经济效益和社会影响，以"质"促"量"；要超前优化调整经营布局，创新完善经营思路，做到近期有计划、短期有措施、长远有方向。做好年度、季度、月度目标细化分解，全面梳理辖区内"大市场、大客户、大项目"情况，准确定位核心市场、滚动市场、重点城市，在保证传统主业市场份额的同时，继续扩大新业务市场订单量，全面提升区域市场份额与项目规模，只有这样，才能快速的抢占市场、赢得市场。

三、以奋斗者为本，学习狼性精神，激发奋进活力

企业的生存和发展离不开艰苦奋斗，华为倡导"高层要有使命感，中层要有危机感，基础要有饥饿感"激发向心力，凝聚力，提升对机会的高度敏感性。

作为区域指挥部，围绕中铁二十局"一个目标""两个着力""三个全面""四大板块"发展要求，以"正气、志气、和气"年主题活动精神为旗帜，树正气、扶志气，促和气；要持续加强"十大文化"建设，全力塑造二十局品牌，实现滚动发展目标。

三天的学习时间虽然很短，但带来的影响和震动是巨大的，如何消化吸收、打破思想壁垒，结合区域指的实际现状，转变为企业管理变革发展的价值，这是留给我的作业，更是我应该主动承担的责任和担当，也是需要我长期思考运用的。

新的时代，新的机遇，我必须要学以致用，坚持做难而正确的事情，把学习成果真正转化为发展的成果，才是真正的答好题目，为中铁二十局高质量发展贡献力量。

以奋斗者为本 在奋斗中求发展

华北区域指挥部党支部书记 殷 简

7月23日至25日，我有幸参加了中铁二十局第二期"走进华为学管理"中高层管理人员高级研修培训班，学习华为公司在创新管理方面的成功经验和企业文化，既开阔了眼界，又增长了知识，感触良多。

此次培训刷新了我对华为的认识，其企业文化、管理模式和人才战略等方面有很多值得我们学习、借鉴的地方，我印象最深的是华为"以奋斗者为本"的核心价值观。

任正非提出"以奋斗者为本"的理念，"奋斗者"不仅能为他所服务的企业、客户创造实实在在的价值，还会通过自己的努力与付出提升个人的综合能力，实现个人成就。华为始终坚持以奋斗者为本，通过考核和激励制度来保障奋斗者的权益，使奋斗者得到合理的回报，对企业的良性发展具有很好的借鉴意义。

一、企业的发展呼唤奋斗者

华为几十年来快速发展的一个根本原因是它奉行"奋斗者为本"的理念，建立了一套科学合理的多元激励机制。在华为官网上，有一段文字体现出华为对奋斗者的重视："我们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高自己而做的努力。我们坚持以奋斗者为本，使奋斗者得到合理的回报。"奋斗是对理想、目标的孜孜以求，是对高水平、高业绩的不断追逐。奋斗者是所有企业都需要的人力资源，也是推动企业各项工作不断向前发展的主力军。

当前区域指挥部的经营工作受疫情防控和市场形势影响，迫切需要志存高远、敢于担当的奋斗者攻坚克难，真正用心实现业主的要求，在经营工作中建功立业、彰显作为。任何员工，无论新老，都需奋斗，都必须奋斗，唯有靠全体员工勤奋努力和艰苦奋斗，保持内部竞争活力，才能在激烈的市场竞争中发展下去。

二、建立"不让雷锋吃亏"的奋斗机制

任正非说过，付出就会有回报，在华为做"雷锋"绝不会吃亏。一个企业，如果贡献突出的奋斗者并没有受到重视，没有获得应有的报酬和荣誉，而一些能力一般，没有为企业创造太多价值的人反而优先享受了企业发展的好处，那对于奋斗者来说是极不公平的。企业的发展需要奋斗者，就必须重视奋斗者这个群体，必须通过相应的制度来保证奋斗者的权益。

华为将考核和奖励制度纳入到"以奋斗者为本"的体系中，提出"工者有其股"的股权分配制度，同时注重利益分配，提出"获取分享制"，每年的利润分配在股东分配之前，先作为奖金以绩效为依据发放，确保利益向创造业绩一线的奋斗者倾斜，让每一个奋斗者都享受到企业发展的红利。

华为还非常注重非物质激励的作用，为此专门成立了一个荣誉部，负责对员工的考核与评奖。无论员工在工作的哪一方面有所进步，都可以得到荣誉部门给予的奖励，涉及的方面与人员即广又多，许多奋斗者在毫不知情的情况下，被荣誉部告知由于自己的进步或者特殊贡献而得到了公司的某种奖励。一方面使员工感受到公司对其努力成果的肯定，另一方面会激发其工作动力，使其向更高的台阶迈进。

在干部选拔上，华为同样坚持"以奋斗者为本"，那些深入到一线的奋斗者、创造了更多价值的奋斗者、具有吃苦耐劳和艰苦奋斗精神的奋斗者，往往会得到优先提拔和晋升。在这样的奋斗机制下，华为拥有了一支强大的、能艰苦奋斗、乐于奉献、创造成功的团队，使企业得到了很好的发展。

奋斗者是企业的财富，对于区域指挥部的经营工作来说，同样需要摒弃平均主义，建立奋斗机制，对待员工要高标准、严要求，坚决杜绝工作马虎、干事凑合等不负责任的行为发生，同时要带头发扬认真负责、艰苦奋斗、无私奉献的精神，对作出突出贡献的员工，坚持"以奋斗者为本"，在分配奖励、颁发荣誉、推荐提拔上给予奋斗者更多的发展机会和回馈，不让奋斗者吃亏，只有这样才能充分调动每一位员工的潜能，形成良好的竞争氛围，对员工个人和企业来说是双赢策略。我将在今后的工作中加以践行和应用，带领华北区域指挥部的奋斗者们为企业的发展做出应该有的贡献。

汲华为文化之髓 践区域经营之行

中原区域指挥部总经理 何长春

为期三天的以"走进华为学管理"为主题的中铁二十局第二期中高层管理人员高级研修培训，对我启发很深、获益良多。被华为"小胜靠智、大胜靠德"的经营理念、"以客户为中心、以奋斗者为本、长期艰苦奋斗、坚持自我批判"的核心价值观、"不为我所有但为我所用"的用人机制、"不让雷锋吃亏、易岗易薪"的绩效考核机制、持续改进的管理体系建设机制、"班长战争"的管控机制深深地触动，我认为与我们的区域经营十分契合。

开班仪式上，文珂总经理要求参加培训的同志以"空杯"心态，虚心学习，做到"四要"。要放下事务专心学，统筹好单位或部门工作；要放下身段虚心学，虚心听讲，尊师重教，严守纪律，确保成效；要放下杂念安心学，发挥自身优势，边学边悟，学悟结合；要学以致用，创造价值。根据培训所学内容，结合区域经营工作，我主要有以下四点体会：

一、区域经营工作必须坚持"以客户为中心"。现在的区域经营已悄然发生了翻天覆地的变化，与过去传统公招下的经营可以说是截然不同。现在的项目已不再只是投出来的而主要是谈出来的，经营承揽更多地是创造项目、创新模式。这样的情况下，就必须掌握客户之所需、思考客户之所想、处理客户之所急、解决客户之所难、实现客户之所愿。创造项目就是要根据客户需求去整合打包项目，创新模式就是要围绕实现客户需求的愿望去解决合规合法、投资融资等堵点、难点，整个经营过程必须让客户有一种我们不只是在承接项目，而主要是在为其解决问题和困难，是在为他工作的感受。

二、经营机制体制必须导向"以奋斗者为本"。我们已建立起区域指挥部、各省经营部、各市市场部的经营架构，但仍需进一步健全和完善诸如指标分解、考核奖罚、末位转岗等制度办法。要区分管服人员及经营人员的待遇，尤其是在绩效奖金和职务提升方面要坚决地向市场经营人员倾斜，市场经营人员的职务职级应明确、奖励收入应不封顶、业绩突出的同志职务职级提升要通畅。要真正地把想干、能干、会干、善干的同志吸引到经营战线、留在经营岗位上。要形成"为经营奋斗、让奋斗者得实惠"的良好氛围。

三、经营团队人员必须树立"长期艰苦奋斗"。区域指挥部是一个经营团队，就要有"狼"性，要有对市场敏感的嗅觉，要有不屈不挠钉钉子的精神，要有团队战斗。区域经营不可能一蹴而就，必须要经过关系建立、资源积累、客户维护等一段较长时间的沉淀过程，这就需要经营人员在身体上、思想上、在物质上、精神上要有长期艰苦奋斗的准备，要能长期坚持驻外、盯在一线，动起来、跑起来，不停学习、反复思考，不断重复拜访客户、沟通交流、会晤谈判等，因此区域指必须团队经营、协同奋斗，考核奖罚时也必须要考虑整体与局部、团队与个人相结合。

四、经营过程之中必须开展"坚持自我批判"。自我批判才能自我提升。经营需要对每个项目甚至每个过程开展评价工作。对成功项目我们需要总结经验，分析过程中的不足，找出可以提升的环节，以便改进提高；对失败项目更应吸取教训，分析过程中的问题，找出真正影响的原因，以便改正纠偏。对于经营人员个人，也需要坚持自我批判，要不断学习、不停思考、努力得升，才能跟上新形势、适应新环境，创造新项目、创新新模式。

如果把将域经营比作一颗树，那么"以奋斗者之本"是树之根，"以客户以中心"是树之干，"长期艰苦奋斗"是树之生长的土壤、养料，"坚持自我批判"是修剪枝叶。只有树根不断向下深扎土壤，充分汲取水分、养料，去除多余枝叶，树干才会粗壮挺拔，才能成长为一颗参天大树。

培训是让我们汲取精髓、吸收养分，为我们持续管理创新注入新动力。我们要坚持以奋斗者为本，深扎区域市场，以客户为中心，艰苦奋斗的同时，多学习、思考、反省，我坚信区域经营这颗树一定会成长为参天大树。