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

以奋斗之名 向时代致敬

总经理助理，华中区域指挥部党支部书记、总经理 白建伟

近日，我有幸参加了集团公司举办的“中铁二十局中高层管理人员高级研修培训班（第二期）”，受益良多。作为中铁二十局区域经营工作的一名管理者，我感受最深的是华为长期以来沉淀、积累而形成的“以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”的价值理念，值得、适合区域经营工作者去思考、去学习。

一、用奋斗彰显价值、锻造品质

长期以来，华为坚持“艰苦奋斗”导向，把为客户服务做到了极致，坚持自我批判，科学管理人才队伍，高度重视和培育企业核心竞争力，在不断奋斗中逐步壮大。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。华为坚持以奋斗者为本，使奋斗者得到合理的回报。

坚持奋斗，不断成就客户。成就客户是华为存在的唯一理由。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，成就客户就是成就自己。

坚持奋斗，不断自我批判。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。

坚持奋斗，不断开放进取。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。坚持客户需求导向，并围绕客户需求持续创新。

坚持奋斗，不断至诚守信。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。

坚持奋斗，加强团队合作。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。

30多年来，华为公司用事实证明，是奋斗让自己从弱小走向强大，从国内走向世界，成为名副其实的世界500强第一方阵企业。

二、用奋斗打造名片、走向世界

华为作为全球领先的ICT基础设施和智能终端提供商，属于民营企业，在企业性质上和中铁二十局有质的差别，但该公司在企业文化、技术创新、管理模式和人才战略等诸多方面领先行业，经营的业务是世界上新兴科技领域的先进典型，业务遍及170多个国家和地区，服务全球30多亿人口，经营的不仅仅是产品，更是担负着科技领先世界的宏伟使命。华为和中铁二十局一样，都是我们在世界上“为国争光”的一张国家名片，都是我们民族的骄傲，值得敬仰。

近年来，中铁二十局聚焦稳增长、突出高质量，2021年经营承揽取得超2000亿元的历史性突破，极大彰显了企业独特魅力和强大战斗力，极大凸显了二十局人刻在骨子里的铁军本色和奋斗特质。2022年工作会上，集团公司也提出了在“十四五”时期要把中铁二十局建成国内一流、国际知名的投建营一体化产业而努力奋斗的新的更高目标，为今后工作提出新的要求。

中铁二十局在奋力“十四五”的关键时期、党的二十大即将召开之际组织这次培训，对企业发展来说意义深远，正当其时。通过这次学习，结合企业发展和区域经营实际，华中区域指挥部将以诚信为本、实干为要，着力做好“十五个经营”。以奋斗之名，提升经营承揽之“质”，要心系企业效益，跟踪优质项目；要做好项目监管，做强滚动经营，突出经营工作的高质量；要在项目策划、跟踪上突出高效率。以最快的速度，为集团承揽优质项目，为业主打造优质项目。以奋斗之名，提升成长必备之“技”，不断自我批判，开放进取。熟知业务技能，吃透政策文件，完善激励机制，让全员锻造成为“业内精英”，全方位满足工作、客户、市场需求。以奋斗之名，巩固华中区域之“势”，要把人培养成人才，把人才放在合适、关键岗位锻炼，建立“干部能上能下”人才机制，坚决不让“雷锋”吃亏，厚植华中区域人才优势；要着力巩固优质市场、滚动市场区域优势，加强与政府、核心客户、系统内各大平台动态交流，逐步扩大市场份额。

塑造重视贡献团队 打好“班长的战争”

华东区域指挥部党支部书记、总经理 严进喜

7月23日至25日，我有幸参加了中铁二十局组织的以“走进华为学管理”为主题的第二期中高层管理人员高级研修培训班。带着到标杆企业华为“学什么、干什么、补什么”的思考，近距离感受华为如何从追赶到领先的创业历程，聆听华为专家老师的管理实践和理论见解，拓展了我的视野，引发我对现在岗位和团队培育的深思，尤其是作为“打赢班长战争”的理论，使我受益匪浅。“让听得见炮火的人呼唤炮火”，主要是为更好地服务客户，将“指挥所”建到听得见炮声的地方，把更多的责权利授予了一线，让听得见炮声的人来决策。打不打仗，客户决定；怎么打仗，前方说了算。这和中铁二十局打造的“四位一体”区域经营管理体系有着异曲同工之处。

目前，华东区域指挥部班子成员新人多，文化认知不同，经验年轻化，导致对区域经营工作理解深度还需加强，综合能力还需提升。指挥部要良性发展，没有一支互信、团结、向上的团队，肯定是不行的，即便是项目落地，也是存在偶然、运气，甚至是个人英雄主义。

结合三天学习感悟，谈谈自己对华东区域指挥部如何打造团队，打赢班长的战争的思考和想法。

一要构建指挥部文化。队伍有正确的价值观，有共同的奋斗目标，叫创业团队，工作效率可以1+1>2；如没有正确价值观，都以利益为主，没有理想，那就叫团伙。经过磨合和锤炼，团队共同认可了指挥部的价值观；诚信、担当、一切为了经营；共同打造的指挥部文化；实事求是、团结协作、重视贡献、追赶超越。

二要重视贡献。部分员工要求指挥部给予自己多，自己贡献少；要求指挥部理解自己多，自己宽容少；要求指挥部全面进步多，自己给力少；指点江山，点评指挥部，用别的指挥部亮点优势和自己做比较。这些人，如同魏晋时期的清谈名士，不能静下心来仔细思考指挥部的发展，不能脚踏实地干好自己的本职工作，不能满腔热情地帮助同志完成任务。作为“班长”，我将带领团队明确经营方向、选对市场开拓方法，建立团队沟通机制和运作规则，提升贡献意识，多思考自身为指挥部做出了多大贡献，对经营工作、对客户是否尽了最大努力。

三要用人之长。古人云：“骏马能历险，犁田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟。”目前，大家为共同的目标聚合一起，生活阅历、业务能力、志趣爱好等不尽相同，要引导他们多看别人身上的长处，要有容得别人之短的胸怀，警惕自身喜好，让平凡的人多做不平凡的事，少问“不能做什么”，多问“能够做什么”，让其避开短处，发挥长处，加强沟通、互相信任、通力配合，增强团队的战斗力。

四要终身学习。讲学习是个老话题，但对身处经济发达的华东区域来说，我们团队目前的知识储备与市场开拓还不相匹配。所以，加强学习，对我们团队来说是个新话题、新要求。指挥部不少同志在项目部、子公司、区域指挥部、优秀单位经受过多岗位锻炼，具有较为丰富的实践经验和较高的文化水平，但我们还是要不断学习。比如，我们在项目前期的测算、可研分析方面还需借助外部力量，以后随着项目类型的增加，在文旅康养、片区开发、城市更新改造板块等，都需要经营人员有完整的专业知识结构来应对挑战；对于投融资项目的投标，就需要税务策划、融资设计、沟通协调、数据测算等方面的人员冲在前面，但目前我们很多人员还停留在基本业务层面；跟政府、业主对接时，急需能“出口成章”，讲清楚项目设计方案、融资方案、实施模式等方面的人才。

俗话说“打铁还需自身硬”，打赢“班子的战争”，就需要“班组”人员既要练好“唱功”，更要练好“做功”，持续提升思维高度和经营能力，用榜样的力量把作风带好、把人心带齐。

立足长远 让学习成为习惯

华南区域指挥部总经理 李 玲

华为公司，是全球领先的优秀企业，无论从企业实力、品牌价值都排在世界前列，能取得这样的成就，跟华为先进的企业管理分不开。这次到华为，学习了华为文化及核心价值观、人才管理体系、组织架构及运作模式、绩效管理体系，授课老师企业管理实战经验丰富、案例真实生动、分析视角独特，尽管时间短，但从一个个案例，引申到华为的管理，再深入到现代企业管理理论，让人受益非浅。

一、华为以实际行动践行了以客户为中心的文化，进而赢得了市场认可

在华为的核心价值观里，以客户为中心是排在第一位的，是奋斗的方向，华为的所有流程与组织建设均以客户为中心，华为的所有经营管理体系建设均以客户为中心，华为的产品开发以客户需求为导向，华为的交付与服务定位为快速响应客户需求，持续为客户创造价值。我们作为传统建筑企业，在这些方面有一些差距，比如，在合同履约方面，还存在个别项目在质量、安全、工期方面不能完全达到业主要求；因为我们的成本比别的企业高，存在个别项目还不到业主的预期而无法签约等现象。我们要优化企业架构，挖掘自身潜力，科学制定流程，才能更好地服务于客户。

二、华为坚持自我批判，确保前进的方向大致正确

华为的自我批判，能更好地倾听、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。自我批判的目的是不断进步，不断改进，而不是自我否定。我们国企，更多的是注重团结、和谐，在企业战略、制度、管理等方面的自我批评还不够，即使有时候发现了问题，也在在不愿意去说，不愿意去得罪人的现象。自我批评是我党的优良传统和作风，也是保持强身治病、保持肌体健康的锐利武器。我们企业的发展，也非常需要保持自我批评。

三、华为以奋斗者为本的多元激励，充分挖掘人的潜力

华为的激励体系分为薪酬、发展、关系、健康四个方面。薪酬体系属于物质激励，华为工资实行以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪；华为的奖金和战略对应，实行差异化方案，导向是获取分享制，多劳多得，导向冲锋；华为长期激励采用虚拟受限股，吸引员工长期为公司服务，并分享公司的价值增长。发展、关系、健康体系属于非物质激励。发展，华为采取给予机会，优先在成功的团队、主攻的战场、艰苦的地区选拔培养干部，采用“赛马”机制选出适合的优秀的人才；设立快速通道，通过自我推荐的方式去发现、培养人才；设立内部人才市场，双向自由选择，让人才和企业都有更多的选择，更好地留住人才。关系，华为采取人文关怀，在财务费用报销方面，正常业务范围内的报销不需要领导签字，由电脑自动处理，充分体现了对员工的尊重。

我们企业，在物质激励方面，分配方式还不够细，工资没有完全和岗位对应，奖金的分配也没有做到差异化的激励，虽然制订了考核办法，但没有细化到每个岗位，造成在分配时靠集体决策决定，没有达到最好的激励效果。在人才培养方面，华为把“给机会”作为一种激励手段，营造了很好的人才培养和使用氛围，员工只需要不断提升技能，做好工作就行，不需要去搞内部关系。赛马机制给了员工展示和公平竞争的机会，员工得到培养，企业得到人才。我们的企业在这方面还存在一些讲关系、讲圈子的现象，会挫伤一部分踏实肯干员工的积极性，影响人才的成长，使企业受到损失。在非物质激励方面，华为思考得更多，做得更好。马斯洛的需求层次理论，把需求分成生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现需求五层，这个理论以前也学过，但没想到华为一直在应用，产生的效果甚至比物质激励还要好。

虽然学习时间很短，但是得到的启发很多，华为作为一个高科技企业，很多做法没办法直接应用到我们建筑企业，但管理是相通的，通过学习，我们就要去改变、去提升，也必将给我们企业带来大的变革，这也是我们的责任，也是我今后努力的方向。

聚焦客户需求 助力企业高品质发展

华南区域指挥部党支部书记 彭 翔

华为的核心价值观中，贯穿其业务管理主线的就是坚持“以客户为中心”。“客户永远是华为之魂”“为客户服务是华为存在的唯一理由”“成就客户就是成就我们自己”“客户满意是衡量一切工作的准绳”。这些理念表明，客户就是华为发展的“风向标”。同样，我认为，坚持“以客户为中心”，以客户需求为导向，为客户创造价值，帮助客户实现长期成功，也是我们企业高品质发展的方向和价值评价的标尺。

“以客户为中心”是市场经营的出发点。客户的需求是华为的原动力，客户的痛点就是华为的切入点。建筑央企是经济社会发展的重要基础，是市场发展的主体，如何搞清楚客户的痛点在哪里，怎样抓住客户的痛点进行表达，怎么帮助客户解决他的痛点，最终打动客户，得到客户认可。我们的客户通常是各级政府，要替政府排忧解难、出谋划策，想政府之所想、急政府之所急，为各级政府发展融为一体。他们需要干什么，中国铁建就服务什么；需要干成什么样，中国铁建就干成什么样。

走在客户前面，引领、创造和满足客户需求是企业可持续发展的必由之路。要密切关注政府、城市和人的需求，积极讲好“铁建故事”，从项目设计规划、投资融资、建设运营，为政府和业主提供更多高质量的“定制”服务、全产业链综合服务。要针对客户需求的差异性和多样性，“沉下去”倾听客户的呼声，“浮上来”落实客户的诉求。既要“躬到身后”为客户出谋划策，又要“站上前台”为客户实干担当；既要当好助力项目落地的“推手”，又要成为帮助客户纾难解困的“高手”。

要通过数据分析和趋势研判，对客户进行精准分类，在有血的地方腹网、有金的地方挖矿、有草的地方放羊。要遵循“二八法则”，抓住20%的核心用户，逐步渗透市场，最终实现80%左右的市场份额。要建立起维护核心客户的长效机制，与核心客户结成利益共同体、命运共同体，力成“朝奏暮楚，心无定力”的游离主义、“越过板凳上桌子，绕过如来想取经”的理想主义、“有用时上香作揖，无用时形同路人”的投机主义。

“以客户为中心”是项目管理的落脚点。客户的价值主张决定了华为的价值主张，客户的要求就是华为的要求，华为就是这样不断满足客户的种种需求，进而不断扩宽发展市场。华为一“出生”就已经和国际顶尖的跨国公司同台竞技，受种种挤压历经磨难而后生，其中存在着偶然，更充满了必然。作为建筑央企，施工现场是市场开发的“硬公关”，是进行市场维护、占领市场的最有效手段。“干好在建就是最好的经营”，就是对客户最好的回报。

开发一个新客户的投入要远大于维护一个老客户的成本，要树立“全生命周期”的项目管理思维，将“决不当后，努力争先”的项目管理理念贯穿始终，科学配置资源，及时解决项目存在的工期、质量、安全等问题，消除业主的后顾之忧。要通过为客户提供优质的服务，获得合理的利润，实现企业与客户的双赢、共赢、多赢。

积极创建优质工程、品牌工程，让一批优质客户成为我们的“回头客”，以品质铸造品牌，以品牌赢得市场，全面提升企业的市场竞争力、价值创造力、行业引领力，确保企业成为值得政府和业主尊敬信赖的合作伙伴。信誉评价是目前各行业的常态，投标信誉加分也是各行业的普遍做法。要对业主来电来函实施精准管理，完善自查、监管、回访、通报制度。对于业主提出的现场整改问题，今天改就不要明天改，彻底改就不能糊弄改，切实做到守土有责、守土负责、守土尽责。

当然，聚焦客户需求，我们更要积极践行国企“六中力量”，担负起政治、经济、社会责任，把各类学习成果转化为具体行动，转为干事创业激情，坚持“根”从基层扎牢，“魂”从堡垒筑强，抓好抓实抓牢党建工作，全力以赴助力企业高品质发展。

学习先进文化 助推经营发展

重庆区域指挥部总经理 张德平

7月23日至25日，我有幸到华为总部，参加了中铁二十局组织的第二期中高层管理人员高级研修培训班。通过三天的培训与参观学习，我深深地被华为的先进文化及其管理理念所折服，华为的奋斗精神更是深深地触动了我的灵魂，激励着我们前行的脚步。

一、华为文化与核心价值观。企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不懈动力，企业文化短期来说并不会对公司产生直接的效益，但长期来说，时间越长企业文化对一个公司的作用越大，好的企业文化能促进员工的使命感、归属感、责任感，能使员工团结一心、目标一致，共同完成经营目标。每个企业都有着或者正在塑造着自己的企业文化。彼得·德鲁克说过，“一个企业不是由它的名字、章程和条例来定义的。企业只有具备了明确的使命和愿景，才可能制定明确而现实的战略目标。”华为自1987年成立，随着市场的拓展，逐步形成了今天的“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。

二、以客户为中心，坚持自我批判，不断提高经营能力。华为认为为客户服务是存在的唯一理由，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。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。以客户为中心是艰苦奋斗的方向，艰苦奋斗是实现以客户为中心的手段和途径。以奋斗者为本是驱动长期艰苦奋斗的活力源泉，是长期坚持自我批判，已经形成一种风气，加之他们不屈不挠的奋斗精神，在各条战线、各个领域都取得了一定的成绩。自我批判就成了华为，成就了华为今天在世界的地位。

“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。”我们只有坚持否定、肯定、再否定，不断反思，自我改进和扬弃，才能增强我们的自信，才能保证我们的持续进步。

求。还要想方设法为客户创造价值，助力客户实现长期成功，这样，才能最有效地赢得客户的忠诚度。

人才不是华为的核心竞争力，对人才的管理能力才是华为的核心竞争力。于部是人才管理中极其重要的一部分，干部的使命与责任，就是践行和传承公司的文化和价值观，以文化和价值观为核心，管理价值创造、价值评价和价值分配，带领团队持续为客户创造价值，实现公司商业成功和长期生存。华为建立了整套干部管理体系，目的就是为了让人才流动起来，盘活整个企业。打破了干部只上不下“稳定福利”，人才是可以“买卖”的灵活制度。

“不让雷锋吃亏”“给火车头加满油”“让拉车的人比坐车的人拿得多”，这是，才可能制定明确而现实的战略目标。“华为自1987年成立，随着市场的拓展，逐步形成了今天的”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。

坚持自我批判，是华为确保前进的方向大致正确的法宝。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、公司和员工共同发展。指出和承认自己的缺点是最难的事，每个人都很容易指出对方的不足，但对自己的不足却“选择性看不见”。华为所有的领导层、管理层、骨干层，以不断进取、艰苦奋斗的精神和严肃作风，带领团队，已经形成一种风气，加之他们不屈不挠的奋斗精神，在各条战线、各个领域都取得了一定的成绩。自我批判就成了华为，成就了华为今天在世界的地位。

四要终身学习。讲学习是个老话题，但对身处经济发达的华东区域来说，我们团队目前的知识储备与市场开拓还不相匹配。所以，加强学习，对我们团队来说是个新话题、新要求。指挥部不少同志在项目部、子公司、区域指挥部、优秀单位经受过多岗位锻炼，具有较为丰富的实践经验和较高的文化水平，但我们还是要不断学习。比如，我们在项目前期的测算、可研分析方面还需借助外部力量，以后随着项目类型的增加，在文旅康养、片区开发、城市更新改造板块等，都需要经营人员有完整的专业知识结构来应对挑战；对于投融资项目的投标，就需要税务策划、融资设计、沟通协调、数据测算等方面的人员冲在前面，但目前我们很多人员还停留在基本业务层面；跟政府、业主对接时，急需能“出口成章”，讲清楚项目设计方案、融资方案、实施模式等方面的人才。

俗话说“打铁还需自身硬”，打赢“班子的战争”，就需要“班组”人员既要练好“唱功”，更要练好“做功”，持续提升思维高度和经营能力，用榜样的力量把作风带好、把人心带齐。

借鉴华为经验 提升经营管理能力

西北区域指挥部党支部书记、总经理 田培忠

7月23日至25日，我有幸在深圳华为总部参加中铁二十局中高层管理人员高级研修培训班，获益良多，终身受益。

华为公司经过几十年的努力，从改革发展洪流中崛起的民营企业，到成为世界500强企业第一方阵，不断刷新着世人的目光。华为作为中国民族品牌企业、跨国企业，它成功的“秘诀”主要体现在：敏锐的嗅觉，不屈不挠、奋不顾身的进攻，群体奋斗的意识。

一是敏锐的嗅觉

随着社会的进步、企业的发展，谁具有前瞻的眼光，谁就能立于不败。经营工作就是要打有准备之仗，谋定而后动，才能一举拿下目标。如何培养具有前瞻的人才，体现在责任心与敏锐精神。要用主人翁的姿态面对各项工作，认真、仔细、正确做事，积极努力行动，咬定目标，追求理想结果。要怀揣对企业的忠诚和热爱，将责任心与工作热诚，作为良好的性格基础加以引导，具备良好的“土壤”，才能播下“希望”的种子。

二是不屈不挠、奋不顾身的进攻

最有效的发展就是不断地“进攻”。任何事都不会尽善尽美，都有不断进取的过程。我们要不断总结得失，开展自我批评，才能取得更大的成功。“比长不比短”，眼光要向上看，不能出现“差不多”“貌似”“返工”的心态，要从细节着手，不断改进，从而不断进步。即使出现失败，只要及时“复盘”，总结经验，抱有精益求精的态度，我们就能一步步走向成功。

三是群体奋斗的意识

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。”华为的人才管理已形成良性循环，干部正向激励、末尾淘汰、能上能下机制，让企业人才济济、活力进发。一个人的经历是有限的，一个人的能力空间是有限的。要秉持“积极、多元、开放”的人才观，凝聚专业的团队，将人才进行分类、激励、管理，成阶梯状储备，才能让人才不断涌现，才能让团队意识不断进步、不断奋进。对于经营人才，特别是公关能力强、专业素质高的新能源经营人才，我们要面向社会大力引进，并采用聘任加业绩考核进行选拔，这也是引领团队意识与新能源、新产业接轨的重要一步。

习近平总书记说，没有先进文化的积极引领，没有人民精神世界的极大丰富，没有民族精神力量的不断增强，一个国家、一个民族不可能屹立于世界民族之林。经过三天的参观、学习，我对华为的企业文化记忆尤深；拼搏、制度、合规、激励、团队建设等，种种文化深入华为员工的内心。每个企业都有自己的企业文化，这是企业发展的根本思想，可以让员工思想有依靠、工作有动力、生活有保障。以客户为中心是华为核心价值观之一，主要体现在服务意识，华为主动为客户设计方案、提供产品，最终达到合作共赢的经营理念。而我们的经营工作也是以客户为中心，项目就是我们的业绩，就是我们的核心竞争力；资质就是我们的通行证，就是我们的企业简历；主动就是我们的客户，就是我们的“衣食父母”。直面客户，想客户之所想，量身为客户定制合作方案，服务客户、维护客户关系，最终形成共赢。我们每位员工都要立足本职，围绕中心工作，牢固树立服务意识，创造性开展工作，加强“十大文化”建设，用优秀的文化营造浓厚的发展氛围，让“十大文化”成为企业鲜明的符号，文化引领发展，品牌成就未来。

越是往前走，向上攀，越是要善于从走过的路中汲取智慧、提振信心、增添力量。党的二十大即将召开，在新的征程上，要把有生力量团结起来、组织起来、动员起来，为实现第二个百年奋斗目标、实现中华民族伟大复兴的中国梦而奋斗，是我们企业提升的重大课题。我们要增强引领力、组织力、服务力，团结带领广大职工成长为有理想、敢担当、能吃苦、肯奋斗的新时代好员工，用智慧和汗水打拼出一个更加美好的中铁二十局。

以客户为中心 以奋斗者为本

陕西区域指挥部党支部书记、总经理 张娟宁

华为从最初2万多元起家，用30多年时间成长为拥有18万名员工、年销售收入600亿元的国际大企业，其根基就是“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”。这就是华为成功的奥秘所在。7月23日至25日，我有幸参加了集团公司在华为深圳培训中心举办的“中铁二十局中高层管理人员高级研修培训班（第二期）”，学习了华为先进的管理经验和企业文化，对我所从事的经营工作有着很大的启发和借鉴。实际工作中，企业经营承揽工作，就是直面“客户”这个中心，激发全体经营人员成为“奋斗者”这一根本，通过长期艰苦奋斗，使经营业绩不断创造新纪录，为企业高质量发展贡献经营力量。

为什么要以客户为中心？客户是企业生存的源泉，客户需求是企业发展的源动力，所以经营承揽工作是龙头、是企业发展的第一要务。陕西区域指挥部作为中铁二十局“1+N主阵地”中的“1”，属地经营的主体责任承担者，就一定要坚持以业主为中心的思想，服务好业主，急业主所急，想业主所想。这就要求我们经营战线的同志必须充分了解业主的“痛点、堵点和兴奋点”，掌握业主的核心需求是什么，需要解决问题的重点难点是什么，选择中标单位的决策机制和关键因素有哪些，以此为切入点，设身处地为对方着想，善于站在对方的立场思考，发挥中铁二十局全产业链优势，在产品和服务两个方面“雪中送炭”，提供铁建方案，贡献铁建智慧，才能获得业主的认可，提高拿到订单的可能性和把握性，从而立足于激烈的市场竞争之中。

如何做到以奋斗者为本？市场经营的主体责任在经营人员，能扛住沉重压力、适应超负荷工作强度、善于打开市场的经营人员就是优秀的“奋斗者”。“以奋斗者为本”就是将优秀的经营人员作为企业发展的核心资源进行培养、支持、优待，甚至服务好“奋斗者们”。要加大激励力度，采取多样化的奖励措施，对有突出贡献的经营人员进行物质和精神奖励，赏当其功、酬当其劳，充分激发他们的活力、鼓舞士气。要把握用人导向，关注人才的全面发展和综合素质提高，以跨专业复合型经营人才培养为突破口，着力培养懂经营、懂市场、懂技术、一专多能、善于沟通的人才队伍，促进人才规模、质量、结构与企业经营工作高质量发展相适应、相协调；通过搭建平台、拓宽人才成长渠道，稳步推进人岗匹配，形成并完善“收入能增能减、人员能上能下”的激励机制；在深入研究人才与岗位匹配条件的基础上，规范人才晋升机制，通过灵活运用绩效考核评价手段，综合考虑工作能力和工作经验等方式，使晋升条件与经营人员的实际能力、贡献相符，为人才晋升提供机制上的保证。

中铁二十局历来有着艰苦奋斗的优良作风，在硝烟中与新中国共成长。抗美援朝期间修建了“打不烂、炸不断的钢铁运输线”；五上青藏线，三上风火山，被誉为“两弹一星”的开路先锋；自2017年以来连续五年新签合同额超1100亿元，2021年新签合同额首次突破2000亿元……这一串串闪耀的成绩，都是传承着“逢山凿路、遇水架桥，铁道兵前无险阻；风餐露宿、沐雨栉风，铁道兵前无困难”的艰苦奋斗精神实现的。

通过本次培训，我将把所学、所思、所悟运用到实际工作中，全面落实中铁二十局“正气、志气、和气”年主题活动要求，稳字当头抓经营，稳中求进提质量，坚持以客户为中心、以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，拿出敢打必赢、善作善成的战斗作风，紧盯年度承揽目标不放松，奋力开拓市场，在确保完成中铁二十局下达指标的基础上，向更高的承揽目标奋进。

华为危机文化对企业文化建设的启示

海外事业部党工委书记 孙 军

参加了华为的培训，感受最深的是华为的危机文化，始终领先半步的战略思维，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，十年磨一剑、未雨绸缪的高强度研发，千部能上能下，员工末尾淘汰……无不体现华为深刻的危机文化。任正非在《华为的冬天》里写到：“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……失败这一天是一定会到来。”一个如日中天的企业创始人，却经常把企业可能要经受挫折还特别注在嘴边，可见其有多清醒，多警醒，危机意识有多强。

我们提出的“十大文化”建设，其中有实干文化、选贤文化、责任文化、争先文化、品质文化、品牌文化等等，精髓是真干、实干、干好、干长久，这是正向牵引。反过来说，不这样就不行，从负向加压的角度看，这也是危机意识、危机文化的体现。

诚然，我们与华为相比较，在体制、行业定位和所处的市场环境方面，差异非常大，文化体系、价值体系、管理体系照抄照搬是行不通的，也消化不了，但同为做企业，以生存为底线，以创造价值为目标的理念和道求是相通的；同为中国土生土长的企业，吸取中华文化的精华是文化建设的根本依托。华为树立的艰苦奋斗、自我批判价值观，显然是吸收了我党的光荣传统和优良作风。学习华为的危机文化，有几点想浅思考，与大家分享。

一是摒弃有近忧、无远虑的短视思维，减少始终陷在短期焦虑的困扰。危机文化要体现在战略思维上，无远虑必有近忧。我们面临指标逐年增加，更需要坚持战略定力、战略耐心，着清前方的道路，坚持自己的选择。在经营承揽，项目开发的过程中，还存在重指标不重规划、重形式不重实效、着数量不看品质等情况，面对种种现象，我们要加强“十大文化”建设，以实干为先，着眼于集团未来战略，在贯彻新发展理念，融入新发展格局，全力推动传统产业转型升级上高瞻远瞩、未雨绸缪，注重眼前的同时更加注重长远，拥弃取巧思维，脚踏实地，走出历史周期律，用厚重的文化底蕴为中铁二十局可持续发展提供强力支撑。

二是拒买一劳永逸的念想，创造道者生存的环境。“狼”性文化是危机文化的体现。华为的发展史，同时也是一部奋斗史，华为文化真正的内核就是群体奋斗。与华为相比较，我们还有部分人员存在“干多干少一个样”“干好干坏一个样”的懒怠心理，缺少狼性思维，究其根源是企业绝大多数员工长期处于一种相对平和的工作状态，在关缝中求生存的危机意识还停留在“想”的层面，“拼命文化”“进攻精神”还难以体现在具体工作当中，面对这些问题，我们必须在人事制度、晋升制度、考核制度等体制机制的应用未端建立一套符合本行业、本单位、本部门的微循环策略，在执行层面破除思维定势，让能者上，不适者下成为新常态，要让全体员工深刻感受到竞争压力、令优患意识、责任意识、争先意识、斗争意识成为每一位员工的行动准则，营造你追我赶、不走则退、力争上游、全员奋斗的浓厚工作氛围。

三是守住生存线，更要抑制贪功冒进的躁动。危机文化还要体现在对市场的敬畏，很多曾经辉煌的企业都是在无序扩张中“大”死的。华为在激烈的市场竞争中，从公司实际出发，坚持底线思维，从不盲目做大、肆意铺开，而是聚焦少量有价值的客户、少量有价值的产品，在若干点上形成突破，从而产生巨大的榜样作用和示范作用。我们在部分领域还存在“随意盲目登山头、不计成本抢滩头”的情况，有时会不结合自身实际情况，怀着“立刻做大做强”的美好愿望，无依据的数据翻番、“开机船与军舰抢滩”，片面追求“大”，导致主业不专、副业不富，项目落地难、资金回收难、贴钱赚吆喝的事例屡见不鲜，这些“大跃进”式的举动对企业的长远发展造成了严重损害。我们要立足主业主责，发挥核心板块优势，秉持“客户至上、质量第一”的原则，深刻筑牢品牌意识，以“抓铁有痕、踏石留印”的精神，步步为营，积小胜为大胜，实现企业高质量发展。

学以致用 提升能力

安全总监 张利民

7月23日至25日，为期三天的华为培训圆满结束。华为先进的理念、科学的人才绩效管理、坚持自我批判的精神和勇气，给我带来的不仅是心灵上的冲击和震撼，更有视野的开阔、思维的拓展、理念的革新。

一、华为科学的绩效管理体系

组织绩效管理与个人绩效管理支撑企业战略目标的有效达成，其关键绩效指标的设置，将组织绩效目标明确分解落实到相关责任主体，在考核中起到“指挥棒”作用，过程中促进上下组织协调“力出一孔”，结果实现“利出一孔”。关键绩效指标设置精简，一般5~6个，突出战略牵引、短板牵引。聚焦战略、简化管理、方便考核，牵引形成战略协同。

我们施工企业，项目管理绩效考核指标设置，要突出创誉创效，创效就是赚钱，必须突出成本预控和二次经营的考核；创誉要突出对安全、质量、工期、环水保指标的考核，绩效考核指标设置还要增加安全质量标准化管理、标准化工艺及过程控制、建造赢得市场的精品工程、构建和谐稳定共赢的建设环境、牵引生产经营两条主线的战略协同，努力于好现场，用产品质量赢得更多的订单。

二、华为“削足适履”不断革新的勇气和决心

在推行西方知名企业的成功管理经验时，而临种种的不适应，多数人的抵触和怀疑，华为仍旧义无反顾坚决改，直至今日的成功。

联系我们项目的安全管理工作，虽然规定了严格的管理流程和制度冶法，但在现场的执行层面却走了样，在管理面由搞变通，找客观不落实，不按流程严格检查把关，不按施工方案施工，风险防范措施落实流于形式等。归根结底是因为项目管理者缺乏对安全事关生命、一失万无的清醒认识，缺乏规则意识和安全意识，缺乏维护制度办法的刚性和严肃性，心存侥幸、得过且过。更因为项目管理者缺少“削足适履”的勇气，没有将保守的安全理念贯穿项目管理始终，不敬畏安全，不敬畏生命。在实际工作中，我们要让制度规定先僵化、后优化、再固化，最终实现落地生根，守住安全不出事的底线。

三、华为灵活的内部人才市场机制

华为市场化的双向自由选择人才实类机制，给每个人一次自主选择岗位的机会，实现“让合适的人干合适的事”。

爱岗才能敬业，才能业精于勤、业精于专。安全管理是一个系统性、专业性、综合性很强的技术岗位，从业人员应该既要懂技术，还要懂管理，在日常工作中，不仅要检查技术方案的安全性、可靠性，还要提前研判下一步作业的安全风险，安排落实相关的防范措施，施工组织的合理性。因此，安全管理人员必须对整个施工组织过程要了如指掌，对安全技术规范、法规法条要心中有数，这样才不失为一名合格的安全管理人员。如何将更多喜爱安全管理岗位，确实想在安全管理岗位上干出成绩，善钻研、爱学习、愿探索的人才吸引进来，还需要我们认真思考。

四、华为良好的干部选拔原则

猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡。华为干部是自己打出来的，是选拔制和淘汰制，主张从成功的团队、主战场、基层和艰苦地区选拔干部。我们施工企业，项目经理应该多从成功项目、成功团队中选拔，可以复制成功的经验，少走弯路、不捅篓子。他们熟知每个阶段项目的主要矛盾、主攻方向、工作重点、风险点等，并能又好又快地解决这些问题。让会打仗的班长呼唤指挥炮火，实现战术指挥重心下沉一线，两级总部聚焦战略制定、项目策划及资源调配，理清项目经理负责制和法人管项目的权力边界，理顺项目管理的机制体制，实现两级管理“1+1>2”的初衷，最终打赢高效率、低成本的班长战争。

“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越”。通过学习，我将进一步开拓思路，学以致用，提升解决问题的能力，不断助力企业的安全生产，为企业的高质量发展保驾护航。

不破不立，破而后立：管理的革新与阵痛

副总经济师兼海外项目管理中心主任 郭育红

通信设备销售额位居全球第一，研发投入位居全球第二，世界500强企业中位居44，业务遍及全球170多个国家和地区。2020年全球营业收入8914亿元，净利润646亿元，科研投入1419亿元；2021年营业收入6368亿元，净利润1137亿元，科研投入1427亿元；2022年上半年营业收入4506亿元，净利润431亿元。

这就是华为，一个让世界唯一的超级大国害怕并严加制裁的中国民营企业，一个在世界500强中少有的拒绝资本进入而没有上市的高科技企业。

华为的成功，绝不仅仅在于销售和财务数据上的耀眼表现，而在于它的社会影响力与先进管理的创造力，从思想到行为，从流程到方法的全方位洗牌变革，其代价成本与决心毅力绝非寻常人能做到的。如此彻底与先进的管理体系建立，在管理的各个方面都体现着不断推倒重建，承受着巨大的牺牲与痛苦，组织体系、流程管理、人才培养与企业文化核心价值观的建立都经历了时间与市场的考验，先破再立，继而发力，推动华为历久弥新。

削足适履——自上而下的组织管理变革。20世纪末，华为的销售已经大跨步实现了逐年翻番的爆发式增长，但此时的华为人却需要为在动道路上狂奔的企业踩下刹车，短期的快速增长并不能掩盖流程与组织上的臃肿低效，大公司病流行，市场反应迟钝，官僚主义盛行……居安思危，放低身段，怀着空杯心态去学习世界上先进的管理模式，才可能让企业焕发长久的生命力，下一个阿下去的才不会是华为。于是，美国IBM公司的管理咨询团队被引入。除了沟通与高昂学费等客观问题，最大的困难是消化适应来自大洋彼岸的西方管理理念。在这个过程中，华为人