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

坐而学道 起而行之

行政办公室（董事会办公室）副主任 梁江鹏

关于华为之前就有耳闻，也看过零星有关华为的报道，借着走进华为学管理的机会，通过近距离的现场体悟和学习，对华为的创业史、发展史、企业核心价值观有了全新的了解，使我深刻认识到一名中层管理人员在企业发展中的重要意义，也感触到提升中层人员管理能力对企业的重要性。

一、要时刻保持危机意识。华为的发展史就是一部危机管理史，华为的核心价值观是“以客户为中心，以奋斗者为本、长期艰苦奋斗、坚持自我批判”。华为成功的核心因素是危机意识或者自我批判，任正非曾说：“自我批判让华为走到了今天，华为还能向前走多远，取决于我们还能继续坚持自我批判多久”。华为时刻保持危机意识，设立监军参谋部，在各个层面鼓励红蓝军对抗，整天研究如何打败华为，将“最大的敌人是自己”诠释得淋漓尽致。企业越是高速成长、越是发展顺利，越容易忽视隐含在背后的管理问题。作为企业的中层管理人员，应该正确认识“只有强者才会自我批判，也只有自我批判才能使你成为强者”的深刻内涵，在平时要大力强调这种危机意识，闻过则喜，见贤思齐，不断寻找自身的差距和不足，摒弃骄傲自满思想，带头常思忧患之事，并着力培养团队员工的危机感，与时俱进，革故鼎新，立于不败之地。

二、要艰苦奋斗创造价值。华为公司作为一家民营企业，其从来不曾有过国有企业衣来伸手饭来张口的日子，课堂上老师多次提到，华为没有任何稀缺的资源可以依赖，在华为不讲关系、不讲背景，唯有长期艰苦奋斗才能赢得客户的尊重与信赖，唯有创造客户价值、为公司创造竞争力才是成功之道。作为企业的中层管理人员，主要责任就是要带领团队、创造价值、实现目标。中层干部要公平公正、无私无畏，根据团队内成员的知识、经验和绩效设置科学的责任矩阵，建立奖罚分明的评价机制，正向牵引、负向加压，目标正确、驱动有力，持续激发员工工作潜能，不断达成卓越的业务目标，努力让员工在为企业创造价值过程中实现个人价值，在成就企业过程中成就自己，以打造高绩效团队，助力企业高质量发展。

三、要流程再造底线授权。任正非强调“只有管理职业化、流程化，才能真正提高运转效率，降低管理内耗”。打赢底长战争的关键是要让听得见炮声的人做决策，让听得见炮火的人呼叫炮火。具体到我们企业，一线人员无论是跑市场的还是管项目的，他们最贴近市场、贴近现场、贴近客户，也只有他们最了解市场环境、了解竞争对手、了解客户需求。两级总部作为“炮火”，要转变思想观念，以服务为导向转换身份，激发一线活力，提高运营效率，给一线充分授权，在人、财、物、技术、方案、资金等方面多支持多服务基层，想基层所想，急基层所急，快速响应、解决问题。

四、要守正创新多元激励。华为公司的“不让雷锋吃亏”“给火车头加满油”“让拉车的人比坐车的人拿的多”“蒙哥马利计划”等多种激励手段有效满足了不同员工群体差异化的激励需求。于我们企业来说，要不断丰富激励方式，通过建立完善的物质激励与非物质激励相结合的激励体系，有效避免单一激励带来的激励失效，促进企业管理的体系化建设，从而确保员工激励政策长期有效地执行与实施。在物质激励上，要控制刚性，增加弹性，坚持多劳多得、少劳少得、不劳不得，杜绝“吃大锅饭”“搭便车”等现象。在非物质激励上，要通过补充相应的精神激励政策，促使员工将个人发展目标与企业发展目标相联系，培育员工对企业的忠诚度，从而保障企业人才不外流，增强企业竞争力及促进企业可持续发展。

五、要勇于担当主动作为。作为一名中层管理人员，工作中不能事事等着上级交代，要把工作做到前头，积极主动做好日常管理工作的辅垫和准备，把会出现的问题及各种预案提早考虑周全。工作上要主动积极、干事担当，做到工作件件有落实、事事有回音，凡事尽责、担责、明责、履责，真正做到不推、不拖、不争、不靠，调动团队成员工作的主动性，让“要我干”变成“我要干”，以高效、专注、持续的担当作为助推企业健康发展。

学习先进做法 践行“争先文化” 助力企业高质量发展

企业管理部部长 赵 涛

此次为期三天的研修学习，使我对华为文化、核心价值观、人才管理、绩效管理、团队运营模式、激励体系有了初步的熟悉了解。通过学习，我们要更加聚焦核心业务、专长、市场和客户，成为“决策高手”“市场能手”“成本杀手”，求新求变，构建成本领先的生产管理体系，激发共同奋斗的内在驱动利率。通过对标、学习一流企业的运营管理、变革创新，为中铁二十局变革发展提供宝贵经验和借鉴。

让学习为发展赋能。此次培训是在企业快速发展的关键时期组织的一次具有全局性、战略性的重要培训，彰显了中铁二十局领导班子推动企业发生根本性变革的行动尝试。我们要结合企业发展和岗位工作实际，围绕“改正”“改进”“改革”，拿出切实可行的举措，敢于“领题”、勇于“破题”、善于“解题”，为企业高质量发展贡献智慧力量。

学习华为，要系统分析中铁二十局和华为公司的体制、机制异同点。从企业属性、社会责任、利润分配机制等方面对标对表，系统全面地找出不同点，量化可学习借鉴的框架边界。

学习华为，要对标华为的文化理念，完善集团的相关体系。我们要学习华为把企业文化、价值理念落实到制度办法和实际操作中的好经验、好做法，实现各项管理和生产活动中的行为、标准、考核等，就是企业文化和价值理念的具体体现。

学习华为，要学习其价值评价和价值分配的量化体系。要构建对直接创效和间接创效的单位、部门、个人量化评价的体系。要确定合理比例的创效分享机制，使价值创造成为所有管理活动和管理者、“生产者”时刻想到的一条动力准则，除了留给单位价值部分之外，其余部分要拿出来激励给创造价值的各参与方。要构建监督分配、兑现到位的机制。

学习华为，要解决好真实经营业绩的难题。客观真实评价工程项目年度盈亏问题，是关乎子公司年度评价的最根本问题。工程项目新旧交替穿插，如果不能相对公正真实地评价工程项目年度的盈亏或“风险资产”情况，则无法公正评价子公司年度的经营业绩。

学习华为，要解决好“三项制度”改革落地到位的问题，真正实现常态化干部能上能下、员工能进能出、收入能增能减。

学习华为，要构建“一线呼唤炮火的项目经理战争”体系。要构建职能部门、各资源支持方的定价机制，打赢战争后，项目经理要参与项目团队人员的绩效评价和“论功行赏”。

学习华为，要抓好团队建设，尤其是专业人才团队的建设。随着人口负增长趋势的到来，以及建筑业的流动性和施工现场的辛苦性质，从业的吸引力出现了严峻挑战。我们要从工资管理导向、奖金框架、津贴福利、非物质激励等方面给予优化加强，打造具有强吸引力的“营盘”平台。

借鉴华为公司文化，结合企业实际，我们一定要全面加强“争先文化”建设，要通过业务培训、新员工培训、网络课堂、演讲比赛、党建活动等形式，将争先文化作为必学内容，传达学习体悟；借助电子屏幕、宣传橱窗、视频等载体，在办公大楼、项目驻地等地方的显著位置悬挂标语，做到文字上墙、文化入心；利用典型案例教育和引导干部职工勇于争先，敢于担当，切实将思想和精力集中到抓改革、促管理、增效益、强质量上来，使争先文化默化融入干部职工思想意识当中。每位员工要练就过硬的本领和作风，高标准、严要求地履职尽责，担当有为，将争先文化内涵转化为“人人争先进、事事争上流”的自觉追求，升华为“正气、志气、和气”的员工气质，转化为“担责、担难、担险”的实际行动。要强化专业素养，增强总部服务意识，提高科学决策水平，狠抓各项目标任务落实。要将争先文化融入到企业管理各项制度中，通过制度的约束和导向，使员工行为和价值观与争先文化理念保持一致。要以更加务实的风格，继续加大改革创新力度，持续抓好激励约束机制的有效运行，奖优罚劣，解决员工的“内生动力”，促进项目管理良性循环，形成争先创优的激励机制，激发大家干事创业的热情。

学华为四个坚持 受全新理念洗礼

物资设备部部长 张学春

7月23日至25日，我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，华为秉持“以客户为中心”“以奋斗者为本”“长期坚持艰苦奋斗”“坚持自我批判”的核心价值理念，与我们的很多管理理念不谋而合，也让我深受启发。

一、坚持以客户为中心

华为提出“为客户服务是华为存在的唯一理由”“客户满意是衡量一切工作的准绳”，客户需求是华为发展的原动力。服务好客户是企业高质量发展的前提和基础，应该与客户站在利益的共同方，而不是站在客户的对立面，不然即使获得较高的收益，也不会长久。华为公司提出“深海滩、低作堰”，阐释了以客户为中心、为客户长期创造价值的理念。“深海滩”即加大资源投入、强化人才培训，夯实成本管控基础，提升创效本领，通过控本增效，为客户长期创造价值；“低作堰”即控制贪欲，降低收益期望值，把有限的价值利益与客户共同分享，达到互利共赢的目的。结合企业管理实际，我认为客户是广义的，从经营工作角度看，客户主要是给予我们施工任务的建设单位；从施工板块的角度看，客户是为施工生产提供供应、租赁、专业、劳务服务的各相关方；从非工程板块的角度看，客户是企业产品和服务的各种采购方，客户是多种多样的，身份是复杂的，但唯一可以确定的是只有满足客户需求，为客户创造价值，提高客户满意度，企业才能取得高质量发展。

二、坚持以奋斗者为本

华为推崇以奋斗者为本的文化体系，提倡“不让雷锋吃亏”，制定向奋斗者倾斜的激励机制，鼓励奋斗者多为企业创造价值。奋斗者是企业生存和发展的基础，纵观华为发展历史，也曾面临着生存危机，如何活下去，也是早期华为面临的艰难问题。华为靠什么生存下来，并在高科技领域后来居上？追根溯源靠的是其核心竞争力，靠的是以奋斗者为本的价值理念。作为以工程施工为主业的建筑集团，奋斗者体现在各个方面，他是为企业开疆拓土的市场经营人员，更是系统组织、精细管理、奋勇争先的生产人员；既是为完成重难点工程方案挑灯夜战的技术人员，也是为完成各项目标挥洒汗水的保障人员。他们是“优秀团体、先进个人、创效能手”，为集团发展做出了巨大贡献。我们要学习华为重赏有功者、让价值创造人员拥有分配权，一是绩效考核指标更趋量化。量化指标比较直观、便于操作、能够清晰计算，有利于考核执行，能够准确引导员工的努力方向。各级、各部门要重点梳理工作中可量化的指标，结合重点工作将指标纳入考核，以推动落实；二是绩效考核结果更加及时。我们要建立阶段性考核机制，具备条件时及时兑现，让员工切实感受到激励的效果，让冲锋者没有后顾之忧；三是绩效考核要注重反馈纠偏。不同时期应有不同的激励措施，我们要做细做实问题反馈和指标纠偏，这对于企业改进激励工作十分重要。

三、坚持长期艰苦奋斗

任正非提出“只有艰苦奋斗，才能改变命运”，在他看来，处于不同时期，艰苦奋斗的内容和意义也不相同，但其内在的奋斗精神却是一脉相承的。比起身体上的艰苦奋斗，思想上的艰苦奋斗更有意义，也更能创造出价值。我们要学习华为坚持长期艰苦奋斗的文化，但也要在自身发展中挖掘文化底蕴，铁道兵“逢山凿路、遇水架桥、沐雨栉风、攻坚克难”的艰苦奋斗精神支撑着企业的发展，激励着一代代二十局人不断地创造奇迹，改变着企业的命运，应该作为一种财富、一种力量长期传承。

四、坚持自我批判

对于个人或组织来讲，可怕的是失去自我批判的能力，因此关键不是学会如何自我批判，而是构建基于组织的自我批判能力。华为百花齐放、百家争鸣的氛围非常好，最大的特点就是敢于自我批判，敢于揭露矛盾、暴露问题，这样才能更好地治理问题。做好自我批判，才能不让自己成为“局中人”，才能够更加清晰地看到自身存在的问题，形成“认识、改进、提高”的良性循环。自我批判是一种政治本色，更需要有一颗强大的心脏，要摆脱面子、利益的束缚，最终落实到行动上。

注重实效 提升管理

安全监督部部长 崔 旭

7月23日至25日，我有幸到华为公司学习培训，近距离接触了一个世界级科技巨头公司，聆听了华为公司的文化与核心价值观、华为的人才管理体系建设、绩效管理、激励体制及一线呼唤炮火打赢班长战争等课程，通过耳闻目染，深切感受到华为先进的管理理念和科学的管理手段，开拓了思想。

一、为客户创造价值是企业的立身之本

华为文化将“以客户为中心”作为核心价值观，华为所有流程与组织的建设均以客户为中心，为客户创造价值、助力客户长期成功作为使命，甚至提出了客户需求是华为发展的原动力，为客户服务是华为存在的唯一理由的理念。正是华为将这些理念付之行动和实践，赢得了客户的信任和市场。面对美国政府的极限制裁打压，任正非在接受媒体采访时自信地讲到，“我们的产品美国不用，其他国家会用，因为我们的产品质优价廉。”目前，华为的5G业务已拓展到多个国家和地区。在实际工作中，我们也提出了“为用户提供满意产品”的企业文化，与华为文化有相同之处，但关键在践行过程中要言行一致、知行合一，要高度关注主业的需求，想业主之所想，急业主之所急，为业主排忧解难，自觉抓好工期、安全、质量、成本及环水保等工作，建造出合格工程，以优异的工作成绩回馈业主，赢得业主的信任和尊重，现场赢得市场，实现滚动发展。

二、充分激活项目管理团队创造价值动力

华为的班长战争就是将战术指挥重心下沉一线、建立以项目为中心的管理体系，公司给项目放权，项目对实现目标负责，并根据对公司的贡献大小决定项目的绩效。同时授予项目经理人权、事权、财权，缩短管理链条，简化审批流程，充分发挥项目自主主动权。经过长期的实践，我们在项目管理方面积累了一定的经验，但在当前市场环境发生变化的情况下，项目管理也出现了一些问题，存在机制不畅、矛盾上移、项目主动性发挥不够等，我们要转变观念，简政放权搞活项目，让项目团队勇于担当；建立科学的考核政策，激励项目团队干事创业；出台激励政策，让员工愿意到项目工作，在一线有获得感。通过多措并举，激发项目团队创誉创效动力，为企业高质量发展奠定坚实基础。

三、坚持自我批判持续提升

华为的自我批判不是走形式、装样子，而是真刀真枪、触及灵魂，比如华为1996年市场部集体大辞职、2000年研发体系发放“呆死料、机票”反思大会的场面令人震撼，公司高层带头，从上到下进行自我批判，通过批判，及时纠偏，保持正确的方向。结合企业实际，在安全质量工作方面，我们要对安全质量分析会制度进行改变，不讲客观，只谈主观；要深刻剖析自己，少从别人身上找原因；要敢于揭盖子，不怕家丑外扬，真正利用分析会制度警示教育员工，自觉做好安全质量工作。

四、不构一线使用人才

华为公司秉持“积极、多元、开放”的人才观，凡在公司业务边界内能够贡献实出价值的内外部人员，都是公司所追求的人才。在人才管理方面采用模糊组织边界，经营一个共同协作、分享价值的开放平台，团结一切可以团结的力量。随着企业生产经营规模不断扩大，我们企业内部人员已经不能满足项目的需求，需要整合外部资源进行补充，目前我们对这些人员往往是随机性选用、临时性管理，缺乏长远性、系统性考虑，导致他们思想波动大，工作积极性也受到影响。我们可以借鉴华为模式，探索从公司层面搭建一个人才平台，并出台一定的激励政策，在项目需要的时候能够及时补充上来，召之即来，来之能战，同时还能使他们感受到尊重，实现个人的人生价值。

对标先进 铸就“根”“魂” 走向一流

投资开发部部长 张宗靓

7月23日至25日，我有幸到华为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。在三天的培训学习中，聆听了两位老师的精彩授课，参观了华为的研发基地，无论是从华为的历史、华为的发展，还是从华为的管理理念、企业文化，都带给我思想的冲击和心灵的震撼。

一、文化铸就企业的“根”与“魂”

任正非先生认为：“资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。”华为的成长离不开根植于广大员工内心的文化信仰，它激励着华为员工努力奋斗，同时铸就了企业发展的“根”与“魂”。

坚持文化。“一人一厨一狗”，孤岛基站，守住根基的坚持，耐住寂寞的守护，透过现象看本质，就是员工的爱企护企。企业给员工以支持，形成企业的凝聚力；员工为企业的奉献，形成企业的竞争力。

流动文化。“一家四口四个国籍”，华为外勤员工常年驻在国外，成家一换国一生子一换国一生子，他们不论在哪里，时刻心系企业发展。听着他们的故事，感慨颇深。我们铁建人，逢山凿路、遇水架桥，每一名员工都是央企的一面旗帜。

人才文化。平均年龄30岁，最年轻的韶华、奋斗的年纪奉献给了华为，成就了华为，大才的推陈出新，技术的日新月异，产品的不断研发提升，让华为成长为全球通信设备产业的领先企业。

回头看看我们的铁道兵文化，从兵改工到企业化改制，一代铁道兵已基本退休，但铁道兵精神历久弥新，铁道兵之歌依旧传唱，铁建品牌在国际唱响。

二、人力资源管理是企业的核心竞争力

华为的核心竞争力来自于它“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，“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”，人力资源管理就是解决“公正”和“公平”的问题，这两个问题得到解决，员工的目标和企业的目标就实现了最大程度的一致，就有了全力创造价值的动力，这就是企业发展壮大的核心竞争力。

华为的薪酬管理遵循“以岗定级、以级定薪、入岗匹配、易岗易薪”原则，人才流动管理方面，建立“人才资源池”，通过回炉、学习、再就业，管理干部可上可下，重新起步，等效薪酬管理体系灵活。华为识才、惜才、爱才、聚才，在全球有众多研究所，聚集大量专家和精英，在华为数千亿的科研经费支持下，占据天时、地利、人和，助推华为成为国之骄傲、国之骄子。

三、在学习借鉴中助推企业走向一流

在摆渡车上看着无限伐美的工作环境，在小火车上听着优质的播报服务，在图林中穿行，让我仿佛忘记了自己是在华为的研发中心，忘记了自己是在培训学习。华为经历30多年的发展，已经成为我国民营企业的代表，5G领域的一张名片。深圳偏僻的龙岗区有了华为，成为当地聚人、聚财之风水宝地，成为深圳的名片和政府的重要税收来源；广东安静的东莞有了华为，市场复苏、房子升值，人才回流，华为的社会效应显现。

对照华为，我们也有流动性，四海漂泊，让家成为工作的旅馆，而我们成为家的旅客；我们也有很多长驻海外的坚持，也有铁建军旅文化，我们的“六百”人才文化，也是为企业的深远发展做铺垫；我们也有易岗易薪，高岗匹配，但是，在人才激励方面我们还存在短板。华为的人才激励和上下、横向流动的管理机制值得我们学习，华为人的奋斗拼搏和立行立改的自我批评值得我们借鉴，华为人以客户为中心的价值观值得我们推广。我们是央企的排头兵、领头雁，我们肩负国家的责任，也背负数万家庭的重托，70多年的历程沉淀，我们有信心、也有能力助推铁建成为更高质量的国际一流企业。

以客户为中心 服务施工一线 实现项目创誉创效

经济管理部部长 袁战会

为期三天的“中高层管理人员高级研修培训班”在深圳华为公司举办。华为“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，以及以项目为中心的项目管理体系，使我感觉颇深。

一、满足客户需求，实现项目创誉创效

项目管理的核心是合同管理。项目管理团队的根本任务，就是要代表公司为合同的甲乙双方负责，最基本目标是创誉、创效。

满足客户需求，提供优质服务。“满足客户需求才会有我们的生存之路”。以客户需求为导向，最有可能适应规律、顺应市场。以客户为中心，要帮助客户实现价值创造，就要提供及时、准确、优质的服务。要以服务质量取胜，保证工程项目的进度、质量及安全，绝不能走低价格、低成本、低质量的道路。靠偷工减料，损失企业信誉，后期返修成本也影响企业的效益。

去伪存真，深刻理解客户需求。“客户应该是最终客户，不仅仅是运营商。”我们客户的需求就是业主的需求，不仅仅是项目建设指挥部，更要考虑运营使用单位的需要。对客户需求要去粗取精、由表及里，实现工程项目的高效率、高质量，才能真正实现客户的价值创造。满足客户需求，既要关注客户现实要求，也要关注他们的长远需求，但不应包括业主的不合理的需求，包括临时工程的铺张浪费、影响工程质量的盲目赶工、触及企业红线的违法行为等。

实现企业价值，保持效益增长。企业是个功利集团，要实现价值创造。必须保持合理的增长速度才能有足够的利润来支撑企业的发展。在保持适度规模的前提下，要注重效益、效率及质量。企业的效益主要来源于工程项目。要保证经营合同的质量，压缩合同履约的风险，防止走入低价恶战的死胡同。要加强项目内控管理，防止效益的跑、冒、滴、漏。要持续创新技术，提高资源效率，降低施工成本，确保项目创效。

二、服务施工一线，打赢“班长的战争”

工程项目是直接面对业主的团体，也是直接服务客户的组织。为了更好地服务客户，两级总部要以项目为中心，为一线提供优质服务。

转变职能，总部服务施工一线。总部要从管控中心向支持、服务、监控中心转变，一切管理都要服务项目施工一线。要站在服务项目的角度，为项目提供管理人员、施工设备及分供商资源的支持。“三商”的资格由总部把关，采购限价由总部制订，分包商、供应商的选择应由项目决策。要以项目创誉创效为目标，阶段性分解考核指标，及时考核奖罚，利用绩效管理驱动工程项目创造价值。

优化流程，提高项目管理效率。提高项目管理效率，不是增加项目管理强度，也不是增加项目管理层次，更不是增加人数，而是要减少无效工作。我们在项目管理的实践中，存在项目管理层级多重设置、层层传递、工期延长、决策效率低，责任上下推脱；多部门交叉管理，报表数据多重提报等问题。集团公司组织力量，编制了《项目管理标准化手册》，为项目管理的制度化、标准化及流程化奠定了基础，各单位要结合公司的管理现状及项目管理的实际，进一步补充细化，优化流程，从而提高项目管理的效率。

整合资源，长期培育优质分供方。不断扩大的企业规模，需要培育一批有实力的分包商及物资、设备供应商为我所用。在项目管理过程中，我们要善于整合资源，对现场技术的指导、施工安全的管控、对现场的组织、对质量的把控，要将分包商的管理资源纳入我们的管理体系，为我所用。“深海滩、低作堰”，要求我们在加强内部管理、挖掘内部潜力的同时，与分供商建立合作共赢的关系，要让相关方有利可图，不能竭泽而渔、杀鸡取卵。

我们学习华为的管理理念，不能简单地照搬照抄，而要结合企业的实际针对性地吸收营养。经济管理部门要以项目为中心，解决一线的管理难题；以客户为中心，抓好成本管理及二次经营，努力提升项目创效水平。以人为本和以奋斗者为本同在。

他山之石，可以攻玉。华为人一杯咖啡吸收宇宙能量，一桶浆糊粘接世界智慧。华为在向一切先进学习，我们在向华为学习，汲取智慧，导向冲锋，助力企业创新发展。

坚持自我批判 持续改进提升 努力推动个人与企业共同发展

法律合规部（合规办公室）部长 和 进

通过三天的学习，我对华为如何在30多年的时间里成为中国家喻户晓、全球技术领先的世界知名品牌，有了全面的认识。“以客户为中心”“长期艰苦奋斗”“以奋斗者为本”“坚持自我批判”是华为长久以来形成的企业核心价值观，尤其是“坚持自我批判”的思想理念和管理实践，使我感受颇深，让我更加深刻地认识到，具备良好的自我批判能力并能长期坚持下去，对个人成长提升和企业长远发展具有非常重要的意义。

一、坚持自我批判，修正提升自我

对于我们每个人来说，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、改进不足，实现自我能力的完善提升。但坚持自我批判需要主动抛开面子，克服虚荣心和自卑感，揭开自己的伤疤，暴露自身缺点和不足，进行自我惩戒，这需要自我批判者达到一种品德和境界，也就是敢于对个人、对团队、对企业和社会负责任，而不以自我之利害来决定是非标准，抛开“小我”融入“大我”。

在实际工作中，我们很容易找到别人的缺点和问题，而对于自己存在的不足，却很难公之于众，缺乏进行自我批判的勇气和通过自我批判去修正自我、改善自我的信心。

接受别人的批判，是个人气度和胸怀的表现，而进行自我批判还需要有“自我否定”的勇气和决心，又是能够做到自我改进提升的信心和意志。所以，我们每个人只有坚持并善于自我批判，才能不断提升个人承受能力，才能战胜自己的虚荣心和自卑心，才能拥有广阔的胸襟，才能保持清醒的头脑，认清自我并敢于直面自我，不断自我修正、自我改善，才能真正成为一个对自己、对团队、对企业、对社会负责，舍“小家”顾“大家”的强者。

二、坚持自我批判，促进改进创新

对于企业来说，自我批判是一个总结经验，探索发展规律的实践、认知过程，只有在实践中不断反思与总结，持续地改正、改进、改变、改革，才能促使企业长远发展。

坚持自我批判能够增强企业危机意识，具有强烈的危机意识又是企业坚持自我批判的动力源泉。在当今瞬息万变、日趋激烈的市场竞争中，企业失败的原因通常不是因为外界的打击，而是因为沉浸于过去的成绩中，丧失了应有的危机意识，曾经的全球电信行业巨头摩托罗拉、爱立信等就是很好的例子。而华为之所以能够取得今天的成就，就是始终保持着强烈的危机意识。正是这种危机意识促使华为始终懂得坚持自我批判，不断自我调整，保持着企业发展应有的活力。

坚持自我批判能够在企业内部形成自我批判偏机制，促进企业管理的优化提升，不断增强核心竞争力。只有坚持自我批判，才能避免企业固步自封，始终保持虚心学习的态度；只有坚持自我批判，才能通过自省自查来剔除企业管理中的无效成分，建立起一个优质的管理体系并不断改进创新；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，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，找准正确的前进方向，始终保持旺盛的生命力和强大的竞争力。

当前，中铁二十局已经跨入快速发展新阶段，并明确了“十四五”时期建成“国内一流、国际知名的投建营一体化综合建筑产业集团”发展目标。战斗的号角已经吹响，作为具备铁道兵精神传承和优秀企业文化理念的国有施工企业，我们从来不缺乏开放包容的心态和勇攀高峰的勇气，我们要将点点滴滴的学习感悟真正融入到日常管理工作和实际行动中去，始终保持清醒的头脑，发扬艰苦奋斗、求真务实的工作作风，以强烈的使命感和责任心，通过坚持善用自我批判，不断否定自我，认清自我，修正自我，提升自我，进一步提升管理能力，提高管理效率，深入推进中铁二十局管理提升的改正、改进、改变、改革，为中铁二十局发展目标的早日实现而努力奋斗。

文化引领 变革创新 提升能力

党委巡察办公室主任 周长林

2007年，我刚到安哥拉指挥部工作不久，就在天涯论坛上看到了一则关于华为员工在安哥拉的消息，后来慢慢知道华为在海外的知名度比国内高，中美贸易战使华为在国内的知名度急剧上升，华为成为国人的骄傲和民族品牌的代表。带着对任正非、对华为的敬仰，我有幸参加了中铁二十局组织的“走进华为学管理”的中高层管理人员高级研修培训班。通过三天的学习培训，现场感受和与华为西安代表处人员的交流，华为独特的企业文化和先进的管理理念，让我感触深刻。

打造特色文化凝心聚力。“资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。”华为从一个不起眼的小公司，经过短短30多年，发展成一个国际化的知名企业，在不断的探索与总结中形成了“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，华为人一代代长期坚持并传承着，让企业不断从胜利走向胜利。中铁二十局作为有着70余年传承的中央企业，铁道兵精神是我们不变的文化基因，“逢山开路、遇水架桥，铁道兵前无险阻”，永不服输、争创一流是我们一代又一代中铁二十局人的品质和传统。在当今国际国内形势复杂的情况下，我们更应以责任为使命，以目标为方向，以文化为魂，磨续红色基因传承，不畏新长征路上的任何艰难险阻，贯彻落实好中国铁建党委、集团公司党委的各项决策部署，凝心聚力，推动中铁二十局高质量发展。

变革创新保持企业活力。创新是一种活在未来的态度，保持创新，不断改变，才能不被当下淘汰。创新是改变，是跳出舒适圈，创新很难，但创新又是创造璀璨文明的源动力。华为在创新的路上走得艰难而又执着，创新分布式基站使华为成功进军荷兰市场，为应对生存危机，华为支付了天价咨询费用进行内部管理改革。创新不是灵机一动，而是深思熟虑，只有基于详尽调研提出的创新才有说服力。创新的核心价值不是想到，而是做到，创新意识已深入到华为人的骨髓中。中铁二十局也在与时俱进改革创新，从子公司战略搬迁、项目管理“一套定额、两个汇编”，到项目“全生命周期管理”等等，中铁二十局党委巡察工作也不断探索巡察办与巡察组“一体化”工作模式、建立巡察周报制度及时跟踪指导巡察组工作、巡察期间每周评选优秀巡察人员和优秀巡察组等创新，巡察工作质量有了一定的提升。我们企业虽然也重视创新，在不断的尝试和探索中取得了一定的经验和成效，但与华为的改革创新相比，我们的重视程度、资源投入、成果转化都远远不够。创新需要有突破常规的决心，而且必须围绕项目管理“主航道”，从体制、机制方面进行系统设计，从激励措施上进行引导和培养，让创新者受益，打造鼓励持续创新的企业文化。

价值创造助力企业发展。项目是企业得以生存和发展的基础，是经济效益的源头和企业形象的展示窗口，也是培育人才的主要阵地，项目管理的好坏直接决定着企业高质量可持续发展能力。华为的“一线呼吁炮火，打赢班长战争”中讲到“以项目为中心”，就是在公司建立一个组织级的项目管理体系，它不仅仅是业务前端项目形式的运作，而是包括为项目提供全面支持的管理支撑系统，是一个拉通业务前端和后端的完整架构，涉及人员、流程、知识和战略等很多方面。为了打赢班长的战争，华为在班长的选用、授权、职责等方面有着清晰的界定，严格执行项目经营“四算”，保证项目实现公司目标。对于我们施工企业而言，工程项目管理犹如班长的战争，而项目经理就是“班长”，要干好项目，就是要优选“班长”，组建精干高效的项目团队，赋与“班长”充分的授权，总部提供优质、充足的“炮火”支援，实现项目创效创誉。

在一切边界中，最难打破的，就是无形的思维边界。三天的学习时间虽短，但收获颇丰，感悟很多，让我开阔了视野，受到了震撼，思想上有了新的认识。我将带着学习的收获，结合岗位工作，开拓思路，解决问题，提升能力，为中铁二十局高质量发展贡献力量。

汇聚奋斗的力量

执纪审查室主任 郝建伟

奋斗不是简单的为实现一定目标而付出的艰辛，而是全心全意为客户创造价值的同时提升自我，否则再苦再累也谈不上奋斗。

奋斗是青春最亮丽的底色。2022年7月，新员工已走进新时代的中铁二十局，书生意气的少年也已转变成朝气蓬勃的职场青年，努力实现企业与个人共同成长、共同进步、共同强大。

奋斗要明确目标。成大事者无不志存高远，目标远大。毛泽东从青少年时代就树立了“改造中国与世界”的远大目标，最终带领中国人民创造了新民主主义革命、社会主义革命和建设的伟大成就。周恩来在少年时代则立下“为中华之崛起而读书”的坚伟志向，而后为国家和民族奋斗终生。目标明确，才能勇于奋斗、敢于奋斗，任正非说：“活下去，是华为的最低纲领，也是最高纲领。”为了“活下去”，华为不断地向着“弱”出发，历经痛苦的击打过程，最终成就了华为。我们的前身是铁道兵，到祖国最需要的地方去是我们的奋斗目标，逢山凿路、遇水架桥是我们的奋斗精神，作为新人职的员工，要立足当下，热爱企业，担当责任，求真笃实，砥砺奋斗，发挥专业优势，练就过硬本领，助力企业发展，体现自我价值。但我们也要清醒地认识到，当下社会，物欲横流、世态浮华、人心浮躁，还有少数员工不同程度存在三观不正、功利至上的目标导向，错误地认为干得好不如说得好，在本职工作上推诿扯皮，不思进取，疲废了青春，放下了责任，辜负了期望，最终一事无成。

奋斗要学会协作。“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，不管谁胜利，都是集体的胜利，大家一起庆祝；不管谁失败，都是集体的失败，大家必须拼死相救，团队合作是为考核心价值观的重要体现。华为的五角星模型，体现的是4×5=10比4×5=20给企业创造的利润更大，更能满足客户需求。通俗地讲，4项工作，每项工作需要5人，就需要20个人去完成，但是在华为，通过跨区域协作、跨部门协作、跨班组协作，充分发挥“班长”负责制，只需10人就可以完成，就可以降低管理成本，真正实现以客户为中心的服务目标。结合我们企业，经营就是区域指挥部与子公司的协作，生产就是子公司与项目部的协作，进度就是项目部各职能部门的协作，只有心无旁骛、相互配合，协调好资源配置，始终把做强做优企业为己任，坚持为企业创造利益，满足客户需求，才能中标优质的项目，才能“活下去”。对新入职的员工来说，协作不仅可以更好地总结自身得失，更能在协作过程中找准不同工种和工序的契合点，发挥专业特长，练就过硬本领，锤炼品德修为，提升综合素养。要坚决摒弃干得多错得多、事不关己高高挂起的消极心态，主动参与协作，主动借鉴学习，凝心聚力，发挥“狼群”效应，助推企业发展。

奋斗要严格自律。习近平总书记在2022年春季学期中央党校（国家行政学院）中青年干部培训班上强调，守住拒腐防变防线，最紧要的是守住内心，从小事小节上守起，正心明道、怀德自重，勤掸“思想尘”、多思“贪欲害”、常破“心中贼”，以内无妄思保证外无妄动。党的十九大以来，“80后”县委副书记因受贿126万余元落马，“90后”干部沉迷网络赌博挪用贪污公款千万元等年轻干部违纪违法问题频见不鲜，与其他年龄段干部的腐化堕落相比，年轻干部的“早节”失守更加令人叹息、引人警醒。究其原因，就是面对金钱与权力的诱惑无法自持，思想不够成熟，缺乏自律观念、视党纪国法于不顾，束缚章制度于高阁。作为新入职的员工，要严格自律，筑牢信念根基，扣好廉洁从业的“第一粒扣子”，厘清权力边界，坚决守住纪法红线、制度底线，做到心有所畏、行有所止，提高鉴别能力，防止掉入“围猎”者精心设计的人情陷阱。

宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍。只有奋斗才能铸就自我，才能乘风破浪干出一番事业，只有在奋斗中才能实现理想抱负和人生价值。

汲取智慧 导向冲锋 助力企业创新发展

工会组宣部部长 徐 志

为期三天的华为培训结束了，这是一次感悟深刻、令人震撼的学习之旅，不但近距离地接触到了华为的工作场所，资深员工、企业文化和理念，而且还能聞了以前对华为的一些粗浅认知，注入了全新的思维方式和管理理念。结合企业实际，谈三点认识和感受。

一、思维方式与发展方式

随着市场经济的深入发展，我们早已习惯了工业化时代的思维方式，“有什么、干什么”，产品驱动、科层管理、缩减成本、注重规模等等，华为倡导的思维方式是超前的，它更多的是一种互联网思维，其实就是用户思维、大数据思维、跨界思维、迭代思维、流量思维、社会化思维、平台思维、简约思维、极致思维的综合，说到底是一种商业民主化的思维，本质上是客户之上的思维。正是基于这样的一些思维，华为的5G技术10年前就开始研制，早早就准备好了备胎计划，以至于面对美国的打压，才不至于手忙脚乱，拥有了更多的自信和从容。这是站在未来看现在，是一种层安思危式的战略思维。反观我们的企业，虽然体制不同、文化不同，但还是有许多值得向华为学习的地方，因为华为的思维方式不是独创的，它也是吸收了当今世界许多优秀的管理理念和思想，在市场的实践中不断验证和总结出来，并取得了现实效果的。比如，对待我们的项目经理可以尝试更多的授权；对待我们的业主，可以有更多的服务思维；对待我们的合作方或分包商，也需要有共享和服务的理念；对待我们的决策，可以做更多的调查研究、数据模型和外部政策咨询支持。我们要不断适应信息流动速度大大加快的当今世界，努力由“工业人”向“数字人”转变，走出建筑行业一条新路。

二、使用人才与人才管理

当今世界，人才是最重要的资源。任正非说，“人才不是华为的核心竞争力，对人才进行有效管理的能力，才是企业的核心竞争力。”这句话代表了华为最核心的人才理念。华为精准选才、合理配用、科学培养、科学激励、华为培养人、只选择