

华为干部领导力

一、干部领导力：“九条”

在对干部战略领导力的建设方面，华为从组织、个人和客户3个角度入手，确立了对干部自身9个方面的培养。

1.关注客户

以客户为中心是华为的核心价值观之一。关注客户需求并实现客户需求是华为干部的核心职责。**干部应通过科学合理的管理工具和方法，保持高度的市场洞察力来关注客户需求，从而实现组织目标。**

一、干部领导力：“九条”

2.建立伙伴关系

对于已经和公司产生交易行为的客户，相关干部应当及时、全面地做好跟进工作，促进买卖双方良好关系的发展，最终在企业和客户之间建立起稳定、持续的伙伴关系，为进一步发掘客户价值奠定基础。

3.团队领导力

华为的干部应当具备像“头狼”一样的团队领导力。这种领导力，一方面要体现在常态化运营的过程中，干部能够带领团队将公司的意志落实到位；另一方面，也体现在当部门或团队遭遇困境时，干部能够稳定团队人心，并找出有效的应对之策。

一、干部领导力：“九条”

4.塑造组织能力

国际化的市场带来的是多样化的挑战，面对各种纷繁复杂的运营环境，千篇一律式的组织形式显然不足以应对。作为各部门的带头人，广大领导干部应当具备塑造组织的能力，**一方面，组织的行事风格要符合特定市场的实际需求，另一方面，组织的内部关系也要适应当地的风土人情。**

5.跨部门合作

对于各个部门的干部来说，在日常工作中应当站在较高的位置审视自己的工作，个人英雄主义在社会大协作的背景下注定是行不通的，所以，华为的干部必须要具备跨部门合作的意识和能力。

一、干部领导力：“九条”

6. 成就导向

理想的工作成果是华为对各部门、各团队进行绩效考核时的重要依据，所以华为的干部应当具备成就导向的能力。在达成目标的过程中，华为的干部一方面要牢牢把握工作的方向，防止员工做无用功，另一方面也应积极开动脑筋，寻求各种高效完成目标的方法。

7. 组织承诺

对于上级，华为的干部应具备良好的组织承诺能力。一方面，相关干部应当实事求是地对本部门的能力进行评估，让本部门对上级的承诺能够具备较高的实现可能。另一方面，华为的干部还应当充分认识本部门的工作潜力，在对上级进行工作承诺时，能“芝麻开花节节高”，让上级充分认识到自己的进取心。

一、干部领导力：“九条”

8. 战略性思维

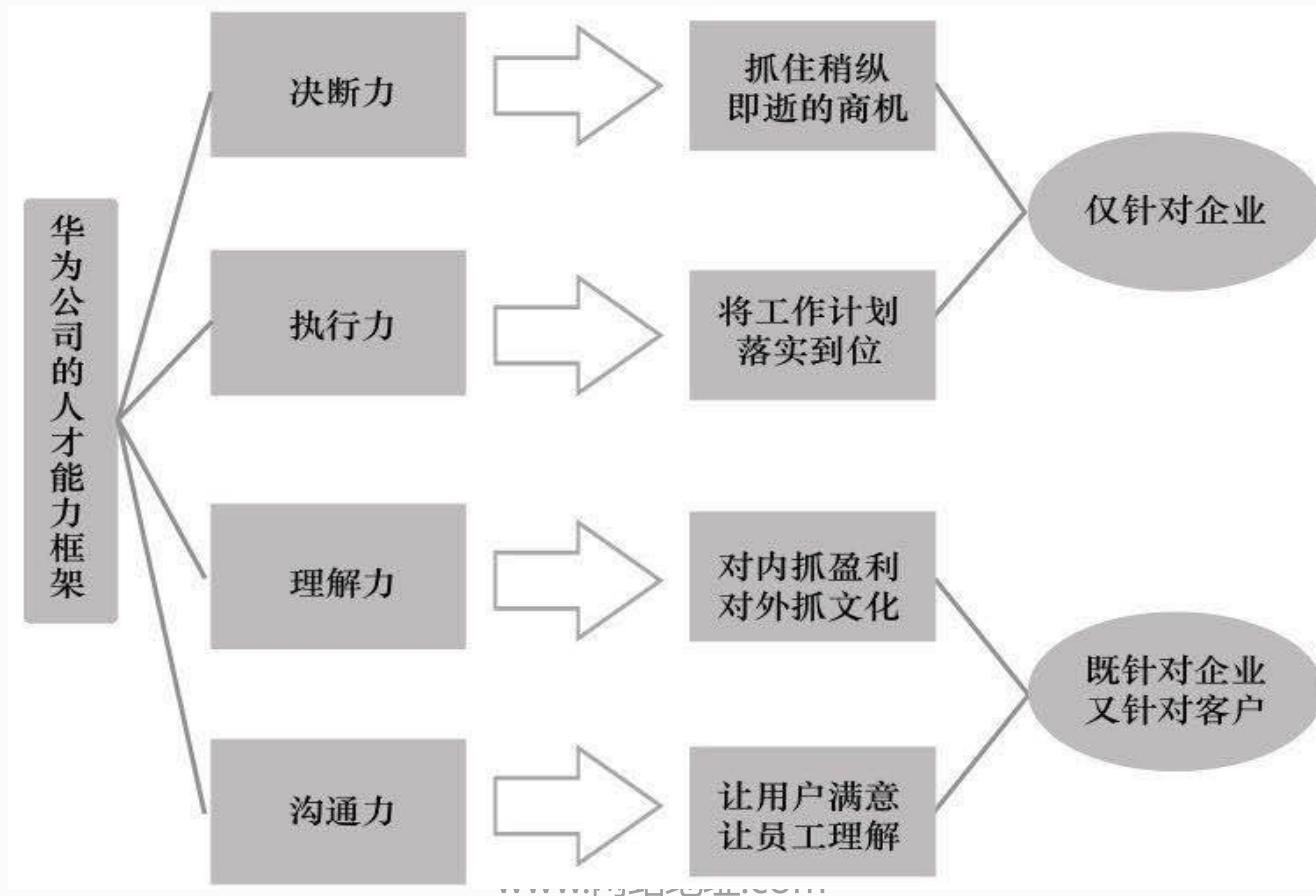
华为的干部应当具备战略性思维。一方面，在日常经营中，华为的干部应当着眼于公司发展的长远打算，**多做一些“未雨绸缪”的前瞻性工作**。另一方面，在公司的长远利益和本部门的短期利益发生冲突时，华为的干部应当具有“舍小家为大家”的心胸。

9. 理解他人

华为干部一方面要对上级的指示负责，另一方面也要对下级的成长负责。在上传下达的过程中，干部难免会遇到一些偏激的言论或过分的行为，而此时需要相关干部做的，并不是一味地指责或处罚别人而是理解他人。一方面，干部要做好倾听，另一方面，干部还应做好宣传和解释。

二、干部“四力”十二要素

干部“四力”是持续取得高绩效的关键行为。干部“四力”十二要素是华为评价领导力的重要内容，具体如图5-17所示。



二、干部“四力”十二要素

华为的领导能力框架如图5-18所示。

通过建立干部能力和经验词典 将经验转化为能力	业务经验	<ul style="list-style-type: none">•特定业务经验•跨区域经验•基层经验•培育客户关系	<ul style="list-style-type: none">•高级干部要有决断力和人际连接力•中层干部要有理解力•基层干部要有执行力
	管理经验	<ul style="list-style-type: none">•人员管理•担当盈亏•项目经营	
	特殊经验	<ul style="list-style-type: none">•开创性经验•业务变革•扭转劣势	
	区域经验	<ul style="list-style-type: none">•特定区域经验•海外经验	

二、干部“四力”十二要素

1. 决断力

根据现实状况和公司要求，对本团队、本部门的工作做出决断是一名华为干部必须具备的领导力，而对事务的决断能力主要表现在以下两个方面。

(1) 作为企业的领导干部，首先要具备善于决断的能力，否则便和普通员工没有什么两样。华为要求自己的干部在开展工作的过程中善于抓住主要问题的主要方面，拥有战略思维。

(2) 华为还要求干部要有担当意识，在需要拍板的关键时刻能够果斷地做出决策，防止错过商机。在自己的项目或团队出现问题时，能够主动承担责任。

二、干部“四力”十二要素

2.执行力

华为的干部特别是中基层干部一方面承担着对下属的管理责任，另一方面也承担着对上级指示的执行责任。为了能够完成上级的指示，华为干部要具有以下4个方面的执行力。

(1) 华为的干部要具有对资源的调配能力，能在资金、时间等资源有限的情况下，出色地完成任务。

(2) 华为的干部要有组织能力，包括在日常工作中巩固、激励以及发展团队的能力，以及在面对具体项目时改进团队工作作风、工作方法的能力。

(3) 作为一个部门的领导，华为的干部还必须具备跨部门沟通、协调以及合作的能力。

(4) 在组织自身的建设方面，华为的干部应当做到持续地进行组织运作、不断加强组织建设并改进工作作风、工作方式。

二、干部“四力”十二要素

3.理解力

对于已经成为干部的华为人来说，对于工作的理解显然不可能再依靠他人的指点来完成。同时，自己也担负着向部门员工进行培训和指导的职责，这就要求这些干部必须具备强大的理解能力。

(1) 华为的干部要具备从业务中找到利润点的能力，这便是人们常说的商业敏感性。

(2) 华为要求自己的干部具有横向思维，也就是说要对自己和本部门所处的企业环境有清醒的认识。

(3) 华为的干部还得对自己所处的文化环境进行全面、深刻、理性的把握，特别是对于那些身处海外的干部，华为更是要求他们在理解当地文化的同时，积极地让企业融入当地的文化中。

二、干部“四力”十二要素

4.沟通力

作为管理干部，出色的沟通能力是干部的基本素质之一，华为干部的沟通能力主要体现在以下3个方面。

(1) 在对外交涉的过程中，华为的干部要秉承开放性，让客户对公司的服务感到满意，并和客户建立彼此信任的关系。

(2) 在沟通中，相关干部应当具有站在客户的角度进行思考的能力，能以客户需求为导向，并最终和客户建立牢固而又亲密的合作伙伴关系，这是一名干部沟通能力强大的重要表现。

(3) 在部门内部的交流过程中，华为也要求自己的干部灵活地掌握灰度和妥协的尺度，既让员工的自主性得到尊重，又不让员工突破企业原则的底线。

三、提升干部领导力的具体做法

现实的商业竞争要求领导力从内在定义转向外在定义。对于华为来说，对一名干部的选拔和任用，也仅仅是对其既有领导力的认可和对其领导力进行进一步培养的契机。**干部必须持续提交结果责任才能证明自己的领导能力。**

实践证明，华为在领导力方面主要有两类具体做法，如图5-19所示。

三、提升干部领导力的具体做法

图5-19 提升干部领导力的具体做法

从内在定义转向外在定义 现实的商业竞争要求领导力	领导者个人	<ul style="list-style-type: none">激励：描绘愿景和目标，激发内部动机尊重：把愿意奋斗的员工当作最重要的资产，尊重个体差异，善于发现下属的优点倾听和沟通：以身作则，帮助下属	唯有结果才能定义领导的成功
	领导者所在团队	<ul style="list-style-type: none">团结：工作自发自动，自觉与组织目标保持一致紧张：强烈的使命感，目标导向，自我设定有挑战性目标严肃：自觉遵守团队规范和维护团队荣誉感，自我领导活泼：营造相互尊重、彼此信任、开放豁达与积极向上的组织氛围	

三、提升干部领导力的具体做法

1. 领导者个人

正人先正己。对于华为的干部来说，想要提升自身的领导力，首先要从本人做起。

(1) 激励。华为的干部要善于向自己描绘愿景和目标，以便激发自身的内部动机。

(2) 尊重。华为的干部应当把愿意奋斗的员工当作本部门最重要的资产，正视并尊重个体差异，同时还要善于发现下属的优点，给予员工及时的鼓励。

(3) 倾听和沟通。干部作为部门领导，应当以身作则，在本部门中积极做出具有前瞻性的决策，同时也要热心帮助下属，关心下属，倾听下属的心声。

三、提升干部领导力的具体做法

2. 领导者所在团队

众人拾柴火焰高。领导者领导力的作用集中体现在其对团队的号召力和指挥能力上，为了让本团队能发挥出较高的效能，领导者应在自身所在团队中做以下4个方面的工作。

(1) 团结。在意识上，华为的干部应当自觉地与组织目标保持一致。在工作中，华为的干部则应做好自发、自动地执行。

(2) 紧张。在带领团队开展工作的过程中，华为的干部应当肩负强烈的使命感，并以目标作为导向，给自己设定出具有挑战性的目标。

(3) 严肃。在对本部门、本团队的工作进行监督的过程中，华为的干部应当自觉地遵守团队规范，并维护团队荣誉感，做到自我领导。

(4) 活泼。在工作和生活中，华为的干部应当营造出相互尊重、彼此信任、开放豁达与积极向上的组织氛围，减少员工紧张感，增加员工归属感。



谢谢观看

名企领先之道 领袖经营哲学



管理咨询 游学培训 名师直播

欢迎关注“云鼎e学堂”微信公众号
查阅更多优质管理干货资料(方案、案例)与报告
【组织与人力资源、战略、文化、阿米巴、医疗大健康研报】



扫一扫二维码
关注公众号

回复：社群
加入“云鼎学堂”微信群，每周可获取数十份管理类
干货资料、电子书、高质量行研报告【无门槛】