

第十二讲 | 自我批判：怎么让企业价值观落地？

破口大骂

每日更新



第十二讲 | 自我批判：怎么让企业价值观落地？



得到案例课·华为的选择

8小时前

第十二讲 | 自我批判：怎么让企业价值观落地？

11分57秒

| 陆音讲述 |

你好，欢迎回到《华为的选择》。

做企业的人都知道企业价值观的重要性，也知道让价值观落地是一件很难的事。很多公司唯一掌握的方法，就是把它做成大标语，贴在办公室的墙上，让员工抬头就能看到。至于效果，那就可想而知了。

有没有更好的方法？这一讲，我们就来看看华为是怎么做的。

1. “开大会”

先把企业价值观这个概念放下，我给你讲一个调研过程中，我发现的很有意思的事。**华为特别喜欢用开大会的形式来给员工颁发一些奇怪的奖励。而这些“奖励”，通常又都是负向激励。**

比如说，华为开过“呆死料大会”，呆板的呆，死气的死，材料的料。会上，华为给那些缺乏商业头脑，没想清楚就研发的工程师颁奖，而奖品就是他们做出来的那些没有市场价值的产品。

再比如说华为还开过“马掌铁颁奖大会”。任正非给消费者BG的服务部门颁发了“马掌铁”，真的是马蹄子底下的那块铁。当时华为手机研发做得不错，但是服务没有跟上。颁发马掌铁，就是希望服务部门“快跑”。

这些大会很奇怪。一般的大公司都有全套的人力资源管理办法，要批评员工，不需要动这么大的阵仗。更何况这样做也有公开羞辱的嫌疑。华为的目的是什么？我发现，**大会的主题往往来自真实挑战。**华为的目的还是为了解决问题。

举个例子，2010年，华为就开了一次类似“呆死料”那样的大会，地点在深圳市民中心，参与者是网络产品线的员工，有2000多人。会议的高潮，就是相关团队和个人陆续上台，从产品线总裁手里接过一个个奖励。刚才说了，这些奖励都是负

向的。有“埋雷奖”“最差CBB奖”“架构紧耦合奖”，等等。

它们都是怎么回事？“埋雷奖”指的是某些生产环节只想着自己，做出来的产品给后面的生产埋了雷；“最差CBB奖”说的是不考虑自己研发的部件能不能被兄弟部门共用，导致重复开发、浪费资源；而“架构紧耦合奖”指的是把系统做得太严密，以至于客户没法单独升级其中的模块。

这些问题都是2008年到2010年之间，无线产品部门多次犯过的错。**华为的目的，是想让大家重视这些问题，解决这些问题。**

但问题又来了。我们讲过，华为之所以竞争力强，就是因为它坚持引进正规的生产流程，坚持用制度解决问题。**有了制度，为什么还要用开会这种原始的手段？**为此，我专门采访了华为内部的工程专家，他们告诉了我两件事。

第一件事，**有些问题很难用流程制度来解决。**就比如刚说的“架构紧耦合”。它的起因，其实是无线产品部发起了“帮助客户降低成本”的攻坚战。解决的途径之一，就是让系统之间达成一定耦合，从而降低成本。拿汽车做个类比。如果你想降低汽车的成本，有一个办法就是把整车工程做好。零件与零件整合在一起，车的重量、体积就能降低，成本也就能降低。

出发点很好，错在哪？很简单，做过头了。耦合得太紧，那就会导致每个部分都没法单独拆下来升级。这就好比整车工程做得太好，以至于轮胎都没法换。而升级单个部件，这其实是大量客户，尤其是小型运营商的真实需求。

那为什么会出现这样的错误？原来，工程师天天和工程打交道。他意识不到客户有这样的需求。也就是说，这是一个发生在员工头脑中的问题。

那我们可以想想，如果用流程制度来避免这个问题，该怎么办呢？那就要把产品、财务、客服、市场，甚至任正非都请来。因为他们有客户意识。大家坐在一起，组建一个“跨部门产品开发团队”，给工程师当参谋，那他就不会出错了。之前我们讲过IPD，它就是这么运作的。

问题是，如果所有的事都这样解决，那效率就太低了。“架构耦合”这样的问题，终究是员工头脑中的问题，它有一定艺术性，也有灰度。如果用流程制度解决，那光定指标，你可能就要开很多会，浪费很多时间。

好，工程专家告诉我的第二件事，是**有些问题本身，其实就是流程造成的。**比如这次大会上，华为还批评了另外一件事。某产品遭到了投诉。结果这个投诉，居然转手了26道，才仅仅完成了定位的工作。为什么会发生这种部门间的相互推诿？就是因为流程让大家的工作目标发生了变化。

以前我要服务客户，现在有了流程，我就做好手头的事就行了。如果事故责任不是我的，那我凭什么要管。实际上“埋雷”“架构紧耦合”“最差CBB”这些问题，背后都有这个影子。做好了自己的工作，不管其他环节，这种情况在流程制度建成后，发生的数量反而增加了。

你看，**有些问题发生在员工的头脑中，有些问题则本来就是流程制度造成的，这都导致我们没法用现代化的流程制度解决所有问题。**

2. “办内刊”和“民主生活会”

那怎么办？答案就是建立企业价值观。

终于说回了我们的主题。为什么讲了这么多？除了引出第一个招数“开大会”以外，最重要的是和你同步一个理念：**企业价值观落地的前提，是价值观本身不是虚无缥缈的大词，而是有针对性、可以指导员工解决问题的原则。**它的存在，归根结底是为了解决制度流程存在的沟沟缝缝。

比如华为的价值观里有“以客户为中心”“以奋斗者为本”。如果一个工程师能时刻想着这两句话，就不会给同伴“挖坑”，犯“架构紧耦合”的错误。

也就是说，如果你的企业价值观并不是来自生产中遇到的真实问题，而是拍脑袋想出来的，那这一讲的内容就不太适合你。也许你应该先按照华为的思路，看看现实工作中，哪些是制度流程解决不好的问题，再重新制定价值观。

好，如果你的企业价值观也来自真实的挑战，那么让它落地的第一个方法好像就有了，“开大会”。但相信这并不能说服你。怎么可能开个会就解决问题？

我发现，开会不是割裂的，它是一套组合拳中的一部分。这套组合拳有一个名字，叫“自我批判”。华为认为，如果员工具备反思的能力和习惯，那么在工作中，他就可以自主纠正错误。

“自我批判”包括三招，开大会只是其中一招。另外两招，一个是“办内刊”，一个是“民主生活会”。先看办内刊。

华为有两份内刊，一个叫《管理优化》，一个叫《华为人》。它们主要刊登公司高层对各个生产环节的指导，以及公司中层对日常业务的反思文章。相比开大会，内刊的发布频率更高，态度也更严肃。举个例子。

2010年，华为重要的客户，马来西亚电信给孙亚芳发了一封投诉邮件。孙亚芳给亚太区、南太平洋区的所有部门打了一圈电话，居然谁都说不是自己的事，这让华为高层意识到自己得了大公司病。于是任正非发起了“我们还是以客户为中心吗”的自我批判活动，主阵地就是这两份刊物。

2011年春节，所有员工都收到了一份《华为人》报。其中本该是新年贺词的位置上，刊登了任正非反思“马电事件”的文章，足足有2.8万字。在采访中，所有工作十年以上的员工都提到，他们当时都被这篇文章震撼到了。他们知道，如果不是大事，老板绝不会在《华为人》上向大家喊话。

再看“民主生活会”，这是华为近20万人自下而上进行反思的方式。每个团队，每个季度都要开。

这可不是走流程。团队长官要提前一周准备话题，通常是近期工作失误的地方。自己定还不行，还要把标杆员工请来，提前询问问题是否合适。这一切会在部门，还有产品线的双重辅助和监督下完成。

到了正式开会的时候，长官要先检讨。然后大家分组，讨论自己的哪些工作违背了企业价值观，需要作出调整。为了避免气氛沉闷，团队长官还要设计彩蛋环节，比如做游戏，或者看电影。生活会结束一周后，他还要汇报问题总结，明确责任人和改进时间，接受产品线主管的监督，并且在下次生活会上，审视闭环状态。部门则要抽查调研落实情况。你看，挺复杂的吧。

“开大会”“办内刊”“开民主生活会”，合起来就是一套实现“自我批判”的组合拳。

首先，内刊和民主生活会都是常设的，针对的是日常反思，而开大会是不定时的，针对的是对偶发事件的反思，这就打出了时间上的组合。

其次，开大会和内刊都是自上而下的，而民主生活会则是自下而上的，打出了方向上的组合。

最后，内刊形式最严肃，但它一般不点名，而是以高层领导者自省的方式来发布；开大会要公开批评人，但是华为会消解掉其中羞辱的成分，这就是为什么会议名称、奖项名称都那么讨喜的原因；而民主生活会范围最小，不会太伤员工自尊心。在降低负面影响上，也打出了组合。

有了这套组合拳，员工就能建立“自我批判”的习惯与意识，华为也就实现了让企业价值观落地的目的。



陆音

好，总结一下这一讲的内容：

- 1) 弥补流程的沟沟缝缝，要依仗员工头脑中的意识。这些意识归结起来取最大公约数，就是企业价值观；
- 2) 价值观落地需要一个可操作的机制。华为找到的方法是“自我批判”，它包括“开大会”“办内刊”“民主生活会”三招；

3) “自我批判”的重点是形成习惯和意识。为此，招数之间要形成配合，覆盖时间、方向两个要素，并且注意降低负面效果。

好，方法讲完了，不知道你有哪些启发，我说说我的。

其实最重要的还是别把价值观落地当成一项单独的人力工作去做，否则一定会弄成贴标语、训话、搞团建。既然价值观是从业务中来的，那总结业务中的问题，反思自己的工作，这不就是一种让价值观落地的方式么？我觉得“自我批判”听起来很高大上，其实最朴素，最返璞归真。

好，给你留一个小作业。任何流程和制度都有沟沟缝缝，你还知道哪些办法能够弥补流程的缺陷，提高运作效率么？欢迎分享给大家。我们下一讲再见。

划重点

添加到笔记

- 1) 员工头脑中意识的最大公约数，就是企业价值观。
- 2) 价值观落地需要“自我批判”的方法，包括“开大会”“办内刊”和“民主生活会”三招。
- 3) “自我批判”的重点是形成习惯和意识。

《任正非在核心网产品线表彰大会上的讲话》（2008年）
09分03秒

| 转述师：徐惟杰 |

任正非在核心网产品线表彰大会上的讲话（2008年）

20多年的奋斗实践，使我们领悟了自我批判对一个公司的发展有多么的重要。如果我们没有坚持这条原则，华为绝不会有今天。

没有自我批判，我们就不会认真听清客户的需求，就不会密切关注并学习同行的优点，就会陷入以自我为中心，必将被快速多变、竞争激烈的市场环境所淘汰。

没有自我批判，我们面对一次次的生存危机，就不能深刻自我反省，自我激励，用生命的微光点燃团队的士气，照亮前进的方向。

没有自我批判，就会固步自封，不能虚心吸收外来的先进东西，就不能打破游击队、土八路的局限和习性，把自己提升到全球化大公司的管理境界。

没有自我批判，我们就不能保持内敛务实的文化作风，就会因为取得的一些成绩而少年得志、忘乎所以，掉入前进道路上遍布的泥坑陷阱中。

没有自我批判，就不能剔除组织、流程中的无效成份，建立起一个优质的管理体系，降低运作成本。

没有自我批判，各级干部不讲真话，听不进批评意见，不学习不进步，就无法保证做出正确决策和切实执行。

只有长期坚持自我批判的人，才有广阔的胸怀；只有长期坚持自我批判的公司，才有光明的未来。自我批判让我们走到了今天；我们还能向前走多远，取决于我们还能继续坚持自我批判多久。

别人说我很了不起，其实只有我自己知道自己，我并不懂技术，也不懂管理及财务，**我的优点是善于反省、反思，像一块海绵，善于将别人的优点、长处吸收进来，转化成为自己的思想、逻辑、语言与行为。**孔子尚能三省吾身，我们又不是圣人，为什么还不能。

回顾核心网二十年的历史，我们无一不在自我批判中前进的。从HJD48的模拟PBX交换机研发开始，到JK1000，再到A型机、C型机、B型机，128，201校园卡，A8010，无一不是在不断地优化改进自己的昨天。没有昨天，就没有今天，在对错误、落后进行批判的同时，我们也自我陶冶，成长起一批宏大的英雄队伍。但**真理的认识是反复的**。

由于昨天在程控交换机上的成功，使我们在下一代产品的规划上偏离了客户需求。2001年底我们用iNET应对软交换的潮流，中国电信选择了包括爱立信、西门子、朗讯、阿尔卡特、中兴在内的五家做实验，华为被排除在门外，遭受了重大挫折。GSM的MSC从G3到G6一直没有市场突破。UMTS V8也遭遇失败。3G电路域核心网、PS分组域和HLR长期投入没有回报，短期也没有抓住机会。我们在核心网上面临着严冬。

当我们认识到错误，在NGN上重新站起来后，我无数次地去北京，仍然得不到一个开试验局的机会。我们提出以坂田基地为试验的要求也得不到同意。我们为我们偏离客户需求、固步自封、以我为中心付出了多少沉重代价。当然最终得到中国电信的宽容，才使我们在中国的土地上，重新站起来。

自我批判是无止境的，就如活到老学到老一样，陪伴我们终身。**学到老就是自我批判到老，学了干什么，就是使自己进步。什么叫进步，就是改正昨天的不正确**。当我们在NGN上重获成功的时候，我们G9又在泰国AIS再次摔了大跟斗，被退网。HLR在泰国、云南的僵局，又一次警钟敲响。

没有我们已形成的自我批判的习惯，就不会有我们在中国移动的T局交付上，获得的成功。对沙特HAJJ的保障，使自我批判的成果，获得辉煌，改变了世界技术发展的历史，也改变了我们核心网的发展方向。

至此以后，我司核心网席卷全球，到2008年6月30日止，有线核心网销售了2.8亿线；GU核心网销售了8.3亿用户；CDMA核心网1.5亿用户。其中移动核心网新增市场占有率43.7%；固定核心网新增市场占有率为24.3%，均为世界第一。

在座的老员工应该记得，2000年9月1日下午，整整八年前，也是在这个会场，研发体系组织了几千人参加了“中研部将呆死料作为奖金、奖品发给研发骨干”的大会。把研发中由于工作不认真、测试不严格、盲目创新等产生的呆死料单板器件，把那些为了去网上救火产生的机票，用镜框装裱起来，作为“奖品”发给研发系统的几百名骨干。**当时研发体系来征求我对大会的意见，我就把“从泥坑里爬起来的人就是圣人”这句话送给他们。**

我想，八年前的自我批判大会，和八年后的这个表彰大会，是有其内在的前因后果的。正是因为我们坚定不移地坚持自我批判，不断反思自己，不断超越自己，才有了今天的成绩，才有了在座的几千圣人。

自我批判，不是自卑，而是自信，只有强者才会自我批判。也只有自我批判才会成为强者。

自我批判是一种武器，也是一种精神。华为所有的领导层、管理层、骨干层，华为的所有产品体系干部，大部分是从交换走出去的。他们带去了你们自我批判的风气，以及不屈不挠的奋斗精神，在各条战线，各个领域取得了一定的成绩。

你们就像一个华为大学，源源不断地向公司输出了多少优秀干部。是自我批判成就了华为，成就了我们今天在世界的地位。我们要继续提高竞争力，就要坚持自我批判的精神不变。

我们提倡自我批判，但不压制批判。为什么不提倡批判，因为批判是批别人的，多数人掌握不了轻重，容易伤人。自我批判是自己批自己，多数人会后手下留情。虽然是鸡毛掸子，但多打几次也会起到同样的效果。

我们开展自我批判的目的也不是要大家专心致志地闭门修身养性，或者大搞灵魂深处的革命。而是要求大家不断去寻找外在更广阔的服务对象，或者更有意义的奋斗目标，并且落实到行动上。

因为无论你内心多么高尚，个人修炼多么超脱，别人无法看见，更是无法衡量和考核的，我们唯一能看见的是你在外部环境中所表现的态度和行为，并通过竭尽全力地服务于它们和实现它们，使我们收获一个幸福、美好、富有意义的人生。

再过二十年，我们再相会，业界必将对你们刮目相看，世界将会因你们而精彩。**只要切实地领悟和把握自我批判的武器，持续地学习，少发牢骚，少说怪话，多一些时间修炼和改进自己，加快融入时代的大潮流。**脚踏着先辈世代繁荣的梦想，背负着民族振兴的希望，积极努力，诚实向上，我相信你们是大有所为的。希望寄托在你们身上！

《得到案例课·华为的选择》

20个典型成长困境的破解方法

版权归得到App所有, 未经许可不得转载



得到App
研究员
陆音

默认最新只看作者回复



伪装

2小时前

任何流程和制度都有沟沟缝缝, 你还知道哪些办法能够弥补流程的缺陷, 提高运作效率么? 流程和制度是一种保守的保护性措施, 为的是防止做错, 但是对于如何做对并无裨益。解决办法只有一个, 那就是简化, 而简化又可以分成两种简化方式, 一个是人动, 知道是流程制度动。所谓人动, 就是扁平化, 让沟通更加顺畅, 流程和制度自然被简化。所谓流程制度动, 就是分权, 让不同的层级可以自主决定不同重要程度的事务, 放弃什么都要报到顶、管到底的习惯, 尽量让听得见炮火的人做决定。

转发

评论

6

分享



拓荒牛

1小时前

“我们在走流程”每当听到这句话就脑壳疼。身为一个乙方每当跟甲方处理完所有的合作问题, 走合作流程的时候, 往往时间周期很长。大公司能理解可是对于有些几十个人的小公司, 着实费解这个流程是走到哪里去了。对于市场化竞争如此高的今天, 时间就是生命, 效率就是生命所以对于我们小公司而言能够有机会超越大公司的“弯道”就是我们没有复杂的流程, 我们每个人都一条心从而提高了我们的研发效率, 提高了我们的市场反应, 这样一直敢死队特种兵就是现代企业战争胜利的保障!

转发

评论

2

分享



月半小王睿

7小时前

启发: 开会不一定是低效率的事情, 不是所有东西按照制度一板一眼做下去就不会出错。制度保证了效率, 是管理的技术, 但是企业价值观是管理的艺术。这种艺术体现在制度之外的交流上, 企业靠员工和员工的知识, 因此开会, 尤其是跨部门会议, 能够激发知识碰撞的高度和浓度。会议只要有明确的目的, 流程能产出更好想法去改进目前的工作流程或者产品改进都是应该被接受的。思考: 面对流程制度的沟沟缝缝另一位做家电的张瑞敏也有一些方法去不断完善这样的制度细节。让一线员工和基层管理者, 不断地发现制度, 产品流程上的错误或者失误, 然后促进生产效率, 以改进者的姓名去命名不同环节改进点。既发挥员工的聪明才智, 让听得见炮火人指挥, 也极大的表示对员工的尊重, 源源不断地激发出企业的活力和创造性。

转发

评论

2

分享



小付爱读书

7小时前

很多企业文化做不好, 很大程度上出发点就是错的。企业文化是经营结果之一, 不是经营手段之一。你打了胜仗, 总结了打法, 总结了自己的经营理念和大家的共同信念, 这才是文化。“你的企业想成为谁”和“让别人知道你的企业是谁”这是两个不同的实现路径。就像万维钢老师说的那样, 企业文化不过是漂亮的羽毛, 作用就是吸引新人加入这家公司。你一旦加入了, 那么这家企业让你感知的真正文化, 其实是你直属上级每天都在雇佣谁、重用谁、惩罚谁和奖励谁.....

转发

评论

1

分享



老师好我叫杨同学

8小时前

我们公司比较注重企业文化塑造，每天有早会制度。前些年的时候比较生硬，大家一起唱司歌、读司训，效果不是很好。因为形式像是给员工洗脑，反而被抵触。后来公司不要求大声唱司歌司训，而是改进了电视晨会的播报内容。选题大多是技术进步、公益建设、社会荣誉等贴合公司文化价值观的内容，这种潜移默化反而让员工更有认同感。光标榜自己是一家什么样的公司是不够的。人们相信你是什么样的公司，看的不是你的口号与话语，而是你的行动。

转发

评论

1

分享



superhu0

1小时前

我觉得团队或组织解决一种问题，可以从共识和组合拳两方面进行。组合拳的意义更多代表的是各种解决问题的手段、工具、制度、流程或途径。共识的意义主要在于统一组织的目标，让每个人心中有目标。组合拳除了提供各个角度上的解决方法，还内涵了促进共识的作用，因为这些组合拳会形成一种文化氛围，保证水流的通畅，给主动思考的员工提供了土壤。而这点往往也是容易出问题的地方，那就是手段最后成了目的，流程制度流于形式，没有起到设计它们时的目的。因此，组合拳在执行时，至少要求活动组织者要非常明确这些活动的目的，并在执行中尽可能的传递目标信息给所有参与者。

转发

评论

赞

分享



老王进阶号

6小时前

“企业价值观落地的前提，是价值观本身不是虚无缥缈的大词，而是有针对性、可以指导员工解决问题的原则。”算是一语道破企业价值观的本质了，即：（企业）价值观是行事原则。每一次取得的商业成功一定是一个系统（即基于天时地利人和技巧）的成功，而非是项目的某个单一因素的成功。这个系统的底层架构必定是由该企业的价值取向构成。可是当价值观不能落实为某个具体的行为指向，那就只能流于书面和口号。个人认为，严防价值观流于形式的核心点不仅在于企业是否有一套完备的组合打法将口号贯彻为执行，还在于企业掌舵人的个人意志。我以为，企业价值观随企业掌舵人的意志为转移，这是不言自明的。毕竟，一定程度上企业的“性格”等同于掌舵人的性格。就如：京瓷与稻盛和夫、丰田与丰田喜一郎、苹果与乔布斯、奈飞与黑斯廷斯、华为与任正非、福耀与曹德望、得到与罗胖和脱不花。

转发

评论

赞

分享