**<华为如何开展经营分析>读后感**

**技术中心 豆志远**

11月份公司组织学习了<华为如何开展经营分析>，通过学习，拨开华为低调、神秘的面纱，初步了解到华为步步为营，逐步壮大，与华为务实高效，科学严谨企业文化，重视沟通，提前策划，严格执行的工作方法是分不开的。华为经营分析中哪些理念和方法能运用到我们的工作当中去呢？

1透过现象看本质

利润表是公司的面子，资产负债表是底子，现金流量表是日子，通俗易懂的话告诉我们要透过现象看本质，抓住问题的关键所在，不能被繁杂的信息蒙蔽眼睛，迷失努力方向。

在科技创新工作中，有部分单位年度科技成果成绩单，数量看着还不错，但细看成果领域和内容，会发现没有系统性和相关性，成果的是离散的。究其原因，是没有前期的策划和立项，没有完善的科技创新体系，成果的产出依赖于技术人员的自发。这样虽然短期看成绩还可以，但无法可持续发展。这样就需要下功夫去培育这个单位科技创新的土壤和氛围，以期后持续产出优秀的项目和成果，支撑公司高质量发展。

2 数据分析方法

会计报表怎么用？所有的经营行为最后都会反映到会计报表上，数据不会说谎，进行财务分析，首先要揭示问题，通过横向、纵向对比析，得出不同对象同期差异，同一对象发展趋势，相关数据的联动逻辑关系，总结规律，寻找寻找异动指标，进而倒过来看，反向追索，查找最前端原因，找到原因之后翻过来看，从业务层面进行定位,并给出解决措施。

从数据分析到给出解决方案,环环相扣,我们做创新管理,也要善于从收集整理和分析数据。技术中心建立了二级单位基本情况表、技术人员数据库，科技成果台账等，数据包括二级单位年产值、技术人员数量和质量、历年科技成果的数量和级别等，据此制定了差异化的考核指标，让技术实力强的单位有用武之地，也考虑到部分单位的实际人员较少情况。

对数据库动态更新，定时做横向纵向对比分析,从数据中总结规律,及时发现异动和问题,并定位到业务层面上，及时与责任单位及时沟通探讨，提出解决问题的方法。比如部分单位存在偏科现象，有成果，无工法，或有工法、无论文，经过面谈，了解到技术人员对某一类成果理解存在偏差，存在畏难情绪。通过开展有针对性的培训，拓宽了各单位成果种类。

我们需要学习华为财务分析的方法，进一步研究数据对业务的支撑作用，完善数据模板和分析方法，挖掘数据的价值。

3有效沟通

华为公司注重沟通的效率，推行财务理论大众化，财务语言通俗化，财务标准统一化，财务输出模板化。

在科技创新工作中，要求我们科技创新各项业务充分熟悉，对创新的意义充分领会的的基础上，利用通俗化的语言进行解读，降低理解的难度，提升培训和宣贯效率。

在统一的标准下，使用统一的文档模板，让技术人员形成正确的思维方式和工作方法，有的放矢，降低编制成果资料难度。在成果评审会上，按照标准和模板，举一反三，分析成果通病，推广优秀成果，提升成果质量。

3预测和检验

预测是管理之神，对经营分析的结果也会应用到对下一段经营工作的预测中去，在本期分析会也会对上一期预测进行检验。华为每次开会都会形成结论，有可操作性的落实措施，有责任人和完成时间。长期以来每一次的预测、执行、检测、调整再预测，重复PDCA循环，积小流成江河，积跬步至千里，最终形成今日之华为。

在科技创新工作中，需要根据历史数据对技术发展趋势进行判断，做好技术选型和引进开发，对公司业务发展起到引领作用，做好技术储备。对下一阶段成果产出情况进行预测，发现异动，及时采取措施纠偏，保证科技项目和阶段创新任务能够完成。在阶段循环的过程中不断汲取经验教训，提高预测水平，策划能力和执行能力，确保创新体系高效畅通运行。