

案例 85：华为公司的企业文化创新

华为公司进行二次创业，从第一天开始就十分注意培育组织文化，产生了巨大变化。

（一）华为文化是华为凝聚力的源泉

华为价值观假设系统是：“知识是资本”、“智力资本是企业价值创造的主导因素”、“学雷锋、做贡献”。

（二）华为文化是华为二次创业的内在支撑

一次创业与二次创业的文化关系是继承和发扬。公司文化与部门文化是“源”与“流”，反对故步自封，坚持开放式吸纳国内外先进企业文化和中国传统文化精髓，防止社会不良文化和价值观对已有文化的侵扰，鼓励各部门在坚持已有的核心价值观的同时，逐渐形成自己各具工作特点的特色文化，抓好组织行为和个人行为的价值评估工作。

（三）构建华为管理制度

借鉴成功企业经验，在自身文化中酝酿和构建具有华为特色的管理模式和管理制度，《华为公司基本法》起草后，经过员工充分讨论，用条文形式加以固定，并通过试行，反复证明是正确的、可行的。在员工中达成共识后定稿，经过正式签发，再向员工颁布，让大家共同遵守。

（四）华为文化扎根于日常管理之中

8 小时之内的华为文化是对管理制度和规范的酝酿和推行，是对个人、组织行为的考核活动。员工之间管理思想的交流与沟通，管理制度规范的酝酿与推行、员工个人、组织行为的考核与评价，凝聚在产品质量、信誉、品牌和市场竞争之中；任何个人、组织行为都必符合管理制度和规范的要求，管理制度和规范是铁面无私的，违背管理制度和规范就将损害公司整体利益，妨碍公司事业的发展，可辞退、降级、降薪。

在 8 小时之外，华为努力丰富企业文化生活，如球类比赛、文艺联欢、探险、义务劳动等，加强沟通，提高生活质量，刻意培养个人才能、才华、情感等智能与体能的的活动，使大家恢复脑力、体力，有意识地培养乐观向上的企业家精神、敬业精神、创新精神、团结合作精神与奉献精神，陶冶高尚情操，创造丰富多彩和积极人生。为华为的企业目标培养工作能力与高尚情感服务。