



《华为经营管理》丛书

华为的组织建设

Huawei's Organizational Construction



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6版）

目 录

一、华为的组织架构和部门岗位职责.....	9
（一）华为的组织架构.....	9
（二）华为各部门岗位职责.....	9
1、股东会.....	9
2、董事会.....	10
3、监事会.....	10
4、独立审计师.....	11
5、人力资源管理委员会.....	11
6、轮值 CEO.....	12
7、集团职能平台.....	12
8、华为的 BG.....	12
9、产品与解决方案.....	12
10、运营商 BG 和企业 BG.....	12
11、消费者 BG.....	13
12、Cloud BU.....	13
13、区域组织（地区部、代表处）.....	14
14、全球化的组织结构.....	14
二、华为组织之道：从重装旅到陆战队.....	15
（一）以客户为中心的组织变革.....	15
（二）从重装旅到陆战队的铁三角组织.....	17
（三）从内部攻破还是被外部颠覆.....	19
三、战略与发展委员会下的红蓝军组织.....	21
四、高层决策机构——EMT.....	23
五、营销组织：铁三角.....	32
六、华为的研发组织.....	34

(一) 职能式研发组织模式.....	34
(二) 弱矩阵式项目研发组织模式.....	36
1、基于流程的产品开发.....	36
2、对产品开发项目实施端到端的管理.....	37
3、建立跨部门的项目管理模式.....	38
4、将研发项目按不同业务类型进行分类管理.....	39
5、依靠过程审计保证.....	40
6、培养项目经理.....	41
7、在研发项目中技术管理和项目管理分开.....	42
(三) 强矩阵式项目研发组织模式.....	42
七、华为的人力资源组织.....	44
(一) 组织基础.....	44
1、人力资源委员会.....	44
2、行政与业务关系分离.....	44
3、懂业务的 HR.....	45
(二) 人力资源机构.....	45
1、公平与效率之源——薪酬考核.....	45
2、员工职业化能力助推器——任职资格管理部.....	49
3、人与岗位的匹配——招聘调配部.....	50
4、狼群训练营——员工培训中心.....	50
5、精明强干——人事处.....	51
6、持续的鼓励——荣誉部.....	52
(三) 人才成长机制——片联组织.....	52
(四) 干部部.....	53
1、人力资源管理过度，干部部来自业务一线人员较少，对业务的具体运 作、变化的战略洞察知之甚少。指出未来人力资源管理要进行结构性调 整，把决策权、管理权、执行权分开。.....	54
2、人力资源体系要认认真真把规则管好，交给干部部体系去应用，各级 干部部是业务领导的助手，要贴近业务，把人管好。.....	54

3、人力资源体系要从权力中心变成服务支持中心.....	56
八、华为的组织管理.....	57
（一）矩阵结构应需而生.....	57
（二）事业部制是扩张的利剑.....	59
（三）沟通是团队的润滑剂.....	62
（四）让规则有最高发言权.....	66
（五）不可撼动的激励性团队.....	69
（六）重拳出击的团队力量.....	72
九、组织管理哲学.....	76
（一）开放式组织理念.....	76
（二）使命驱动.....	76
（三）系统整合.....	76
（四）学习型文化.....	76
（五）自我批判.....	77
十、作为 HRBP，你了解“组织”吗？	78
（一）OA 组织能力（Organizational Ability）	78
1、侧重员工与团队的角度.....	78
2、侧重驱动力与平台的角度.....	78
3、侧重竞争和关键优势的角度.....	79
（二）OB 组织行为（Organizational Behavior）	79
1、从个体和群体角度.....	80
2、从正反两个角度.....	80
3、“组织行为”涉及到的学科.....	80
（三）OC 组织文化（Organizational Culture）	81
1、陈春花对组织文化的三个理解.....	81
2、从隐形和显性的两个角度.....	81
3、从正式和非正式的角度.....	82
4、组织文化的四个作用.....	82

5、组织文化的四个层次.....	83
(四) OD 组织发展 (Organizational Development)	83
1、腾讯的 OD 三件套.....	84
2、阿里的 OD 九把剑.....	84
3、京东的 OD 模型.....	85
十一、华为的组织发展和类型.....	86
(一) 非正式组织.....	86
(二) 直线职能型组织.....	87
(三) 跨部门临时型团队组织.....	88
(四) 流程型组织.....	88
1、矩阵式管理.....	89
2、流程型组织.....	91
3、如何通过授权、行权监管的分层授权体系来支持业务的良性运转..	93
十二、华为 30 年组织架构衍变历程.....	97
(一) 华为组织管理的价值导向.....	97
(二) 华为组织架构 30 年衍变历程.....	98
第一阶段 (1987-1994) 主题词：活下去.....	99
关键词：从直线制到职能制，野蛮生长到趋向规范.....	99
第二阶段 (1995-2003) 主题词：走出混沌.....	100
关键词：从职能制到二维矩阵式，由混沌发展到规范建立.....	100
第三阶段 (2003-2011) 主题词：走向全球化.....	106
关键词：从二维矩阵制到矩阵式跨国集团：先建烟囱后拉通.....	106
第四阶段 (2012-至今) 主题词：生态布局，全面开花.....	110
关键词：从弱矩阵到强矩阵：项目中心制运作.....	110
十三、华为三十年组织衍变脉络.....	119
(一) 企业组织结构设计概述.....	119
1、组织结构设计的目的.....	119
2、组织结构设计的任务.....	120

3、组织结构设计的原则.....	120
4、组织结构主要模式.....	121
5、组织结构变革历程.....	122
(二) 华为公司发展与组织结构变革脉络.....	124
1、自发生长阶段.....	124
2、系统设计阶段.....	125
3、自主变革阶段.....	133
十四、华为组织结构演进的理论依据.....	142
(一) 战略决定结构，聚焦战略决定了大平台支撑精兵作战的组织结构.....	142
(二) 基于核心能力的组织架构，着力于核心能力的强化和深化.....	142
(三) 组织决策，受人类问题解决过程和理性选择特征的影响.....	143
(四) 主张改良渐进：管理变革的 7 个反对.....	144
十五、华为的组织变革带来的认知和启示.....	145
(一) 在变革组织时，首先要回答的问题是：我们面临的是组织问题还是管理问题？	145
(二) 新业务是在初创时分立还是在度过初创期以后分立？	146
(三) 在大平台上怎么划小经营单元实行利润中心运作，兼顾两者的优点？	146
十六、组织结构变革的规律探循.....	148
(一) 职能型组织迈向流程型组织之旅.....	148
(二) 流程型组织进化为项目型组织.....	149
(三) 项目型组织的产生来自于市场、技术和人才三方面的因素推动.....	150
1、消费者.....	150
2、技术.....	150
3、全球化的人才和新生代的人才管理.....	151
(四) 项目型组织的内容和要素.....	151
1、项目型组织的内容.....	151
2、项目型组织的要素.....	151

十七、华为的组织结构变革.....	153
（一）从成立到 1995 年，直线型/直线职能型组织结构.....	153
（二）从 1996 年到 2003 年，二维矩阵式组织结构.....	154
（三）从 2004 年到 2012 年，以产品为主导的矩阵式组织结构.....	156
（四）从 2013 年到现在，动态的矩阵式组织结构.....	158
十八、华为如何通过组织变革摆脱对人的依赖？	160
（一）为什么企业组织变革常常失败？	160
（二）要把大海煮沸，华为组织变革的“三阶八步”.....	161
（三）唯一不变的就是变化，华为组织能力建设的三大动态匹配.....	163
1、流程与组织的动态匹配：平台型组织+项目制运作.....	163
2、岗位与人才的动态匹配.....	165
3、能力与动力的动态匹配.....	169
十九、华为是如何炸掉人才“金字塔”的？ ——华为作战组织变革揭秘.....	172
二十、华为如何做组织变革的？	176
（一）华为三次关键组织变革.....	176
1、华为的直线层级组织架构（1987~1994 年）	176
2、华为的矩阵式组织架构（1994~2009 年）	176
3、华为的事业群式组织架构（2010 年至今）	177
（二）华为人力资源管理变革.....	180
1、第一阶段：人事管理（1987—1991）	181
2、第二阶段：人力资源管理的开端（1992—1997）	181
3、第三阶段：战略性人力资源管理（1997—2005）	182
4、第四阶段：国际化人力资源管理（2006—2010）	182
5、第五阶段：员工赋能管理（2010—2016）	183
（三）华为组织变革的驱动因素.....	183
1、华为组织变革背后的制度化.....	183
2、华为变革管理的领导力.....	185
3、华为变革管理的三板斧.....	185

二十一、华为为什么不设事业部制？	188
（一）组织设置就像“拧麻花”	188
（二）首创“贡献毛利”考核利润中心	190
（三）通过虚拟现金流量让利润中心承担资产责任	193
（四）2011 年组织结构调整：从单核到多核	195
（五）2014 年组织结构调整：又回去了？	197
二十二、职能型组织结构导向了“以领导为中心”？	199
（一）被打碎了的组织，只能依靠“英雄”	199
（二）实现客户价值的核心要素究竟是什么？	200
（三）回归以客户为中心，必须重新思考组织结构的构建	200
1、传统型组织结构	200
2、客户导向的流程型组织结构	201
3、客户导向的流程型组织包含了所有的核心流程	203
（四）传统意义上的 KPI 考核也在被颠覆	207
二十三、任正非：让绩效差的、懒散的员工离开岗位	208
（一）优质的资源、优质的服务应向优质客户倾斜	208
（二）加强前端组织的综合化设置，机会及资源要向能打仗的团队倾斜	208
（三）让听得见炮声的人来呼唤炮火，让作战部队来评价平台部门的绩效	209
二十四、华为内部员工爆料：7 个组织发展的核心指南	211
（一）做组织发展，都要读《毛选》	211
（二）组织发展在华为，就是个“插线板”	212
（三）组织层级、岗位薪水、管理幅度	213
（四）先搭班子，再定战略	214
（五）组织发展，鼓励起冲突	215
（六）扁平化就是：请神容易送神难	216
（七）看淡办公室政治	217

一、华为的组织架构和部门岗位职责

（一）华为的组织架构



（二）华为各部门岗位职责

1、股东会

股东会是公司最高权力机构，由工会和任正非两名股东组成。

工会作为公司股东参与决策的公司重大事项，由持股员工代表会审议并决策。

持股员工代表会由全体持股员工代表组成，代表全体持股员工行使有关权利。持股员工代表 51 人和候补持股员工代表 9 人由在职持股员工选举产生，任期五年。2013 年，持股员工代表会举行了 3 次会议，听取了 2012 年度公司经营情况、公司合并财务情况、监事会工作情况等报告，审议通过了利润分配、增资、公司董事监事补选办法等议案，并投票补选了公司董事。

2、董事会

董事会是公司战略和经营管理的决策机构，对公司的整体业务运作进行指导和监督，对公司在战略和运作过程中的重大事项进行决策。

董事会的主要职责为：

对公司重大战略进行决策，审批公司中长期发展规划，并监控其实施；

对公司业务发展中产生的重大问题，包括重大市场变化、重大危机，向管理层提供综合的建议及咨询意见；

审视公司业务运作规律、组织与流程，并批准重大组织调整、业务变革、流程变革的举措；

审批重大的财经政策、财务决策与商业交易活动；

审批公司的经营及财务结果并批准财务报告；

建立公司的监控机制并进行监督；

建立公司高层治理结构，组织优化实施；

首席执行官的选拔、考评和薪酬确定，批准公司高层管理人员的任命和薪酬；

审批公司层面的人力资源规划和重大人力资源政策。

3、监事会

按照中国公司法的要求，公司设立监事会。监事会主要职责包括检查公司财务和公司经营状况，对董事、高级管理人员执行职务的行为和董事会运作规范性进行监督。监事列席董事会会议。监事会成员共 5 名，由全体持股员工代表选举产生。

4、独立审计师

自 2000 年起，华为聘用毕马威作为独立审计师。

毕马威在全球 150 个国家拥有 138,000 名员工， 并且在全球超过 140 个国家或地区设有分支机构。毕马威提供三类主营服务，分别是：审计、税务和咨询。

审计师负责审计年度财务报表，根据会计准则和审计程序，评估财务报表是否真实和公允，对财务报表发表审计意见。

审计范围和年度审计报告需由审计委员会审视。任何潜在影响外部审计师客观性和独立性的关系或服务，都要与审计委员会讨论。此外，独立审计师就审计中可能遇到的问题、困难以及管理层的支持情况，与审计委员会共同商讨。

5、人力资源管理委员会

人力资源委员会，人力资源委员会和财经、战略委员会是同一级别的委员会，人力资源委员会主任就是任正非。公司的人、才、物三点是以三个委员会的形式存在的。

人力资源管理委员会（HRMC）的职责： HRMC 负责管理、监督公司级人力资源决策与活动，为业务发展提供支持；同时对人力资源领域的战略问题向 EMT 提供建议，以支撑公司的增长和公司的战略。

人力资源管理委员会的成员：

主任：人力资源总裁

成员：人力资源部主管、各大部门主管、华为大学主管、各大部门干部部主管；根据具体议题需要，邀请有关业务部门代表参加。秘书机构：人力资源部

人力资源管理委员会的运作：会议频度：每季度一次，可根据需要召开特别会议。

6、轮值 CEO

公司实行董事会领导下的轮值 CEO 制度，轮值 CEO 在轮值期间作为公司经营管理以及危机管理的最高责任人，对公司生存发展负责。

轮值 CEO 负责召集和主持董事会常务委员会会议。在日常管理决策过程中，对履行职责的情况及时向董事会成员、监事会成员通报。

轮值 CEO 由三名副董事长轮流担任，轮值期为 6 个月依次循环。

7、集团职能平台

集团职能平台是聚焦业务的支撑、服务和监管的平台，向前方提供及时准确有效的服务，在充分授权的同时，加强监管。

8、华为的 BG

（BG 即 Business Group，不是一个特指的部门，是指华为的一个业务集团。）

华为公司设立基于客户、产品和区域三个纬度的组织架构，各组织共同为客户创造价值，对公司的财务绩效有效增长、市场竞争力提升和客户满意度负责。

9、产品与解决方案

产品与解决方案是公司面向运营商及企业/行业客户提供 ICT 融合解决方案的组织，负责产品的规划、开发交付和产品竞争力构建，创造更好的用户体验，支持商业成功。

10、运营商 BG 和企业 BG

运营商 BG 和企业 BG 是公司分别面向运营商客户和企业/行业客户的解决方案营销、销售和服务的管理和支撑组织，针对不同客户的业务特点和经营规律提供创新、差异化、领先的解决方案，并不断提升公司的行业竞争力和客户满意度；消

费者 BG 是公司面向终端产品用户的端到端经营组织，对经营结果、风险、市场竞争力和客户满意度负责。

11、消费者 BG

消费者 BG 是华为核心三大业务之一，产品全面覆盖手机、个人电脑和平板电脑、可穿戴设备、移动宽带终端、家庭终端，未来三年的规模基本稳定在 18000 人左右。

消费者 BG 由华为原有的华为终端、华为互联网业务部、华为手机应用商店、华为云计算终端设计部、海思手机芯片部整合而成，余承东是消费者 BG 的 CEO，

从消费者 BG 的组织架构可以大致看出华为手机的几个发展方向

- ① 芯片等核心技术的进一步开发；
- ② 互联网业务的深入发展，如华为商城、华为网盘、天天浏览器等等新的产品应用推出
- ③ 云计算的手机方向开发；
- ④ 手机应用商店利益链的打造；
- ⑤ 操作系统的深度定制与开发。

12、Cloud BU

2017 年，华为公司成立了 Cloud BU。Cloud BU 是云服务产业端到端管理的经营单元，负责构建云服务竞争力，对云服务的客户满意度和商业成功负责。

华为的组织基本框架是矩阵型事业部制，或者说，是矩阵型组织，但这个矩阵型组织在构成维度上具有典型的事业部制的属性。为什么这么说呢？主要理由如下：

- ① 华为的 BG 边界明显，实质就是内部的事业分化，从而构成不同维度的事业部组织载
- ② 华为的 BG 不论是产品线还是区域块都是内部利润中心，从而为业务单元赋予了事业部制的核心体制。
- ③ 华为建立怎样的分层平台，其实都构成了对平台之上业务单元的授权、管控、监督、服务与支持功能。
- ④ 织考核遵循责任结果导向，趋向结果考核，而简化过程。注重 BG 自身的创收能力，也同时强调业务协同。

13、区域组织（地区部、代表处）

区域组织是公司的区域经营中心，负责区域的各项资源、能力的建设和有效利用，并负责公司战略在所辖区域的落地。公司持续优化区域组织，加大、加快向一线组织授权，指挥权、现场决策权逐渐前移至代表处，目前已在部分国家试行“合同在代表处审结”，以进一步提高效率、更快响应客户需求。区域组织在与客户建立更紧密的联系和伙伴关系、帮助客户实现商业成功的同时，进一步支撑公司健康、可持续的有效增长。

14、全球化的组织结构

海外设立了 22 个地区部，100 多个分支机构，更加贴近客户，倾听客户需求并快速响应。华为在美国、德国、瑞典、俄罗斯、印度及中国等地设立了 17 个研究所，每个研发中心的研究侧重点及方向不同。采用国际化的全球同步研发体系，聚集全球的技术、经验和人才来进行产品研究开发，使产品一上市，技术就与全球同步。华为还在全球设立了 36 个培训中心，为当地培养技术人员，并大力推行员工的本地化。

二、华为组织之道：从重装旅到陆战队

华为是比较特殊的公司，既是传统企业（生产型），又算是互联网相关企业（通信领域），同时既有针对企业的 B2B 业务（基础设施建设、信息化等），现在又有针对终端消费者的 B2C 业务（手机、云服务等）。在历史过程中，华为的组织也几经变革，如果说苹果是围绕天才设计的组织的话，华为的组织演进和变革显然就是以客户为中心的战略导向而设计的。

（一）以客户为中心的组织变革

在新技术革命时代，跨界者们颠覆大公司的案例层出不穷，客户已经从产品价值链的终点，变为价值链的起点，成为设计、研发、生产的源头。在这个过程中，很多曾经辉煌的巨无霸企业倒在了自我成功的光环下，我在《绩效管理从入门到精通》书中就探讨了这种自我革命自我演进的成长悖论，对未来叶公好龙，对变革则投鼠忌器。

大型企业应变得更开放、更灵活、与客户或用户贴得更紧，这样才能迅速地响应市场，强有力地应对突然出现的挑战者，做出及时的战略调整与价值链转型。但大企业臃肿、官僚化、决策缓慢、部门内耗、功臣文化盛行让这种自我调整变得更加沉重。华夏基石董事长彭剑锋说：“就像是人变胖了，神经可能开始不灵敏，手脚都不那么灵动了。”事实上，很多企业也都意识到组织结构进化滞后的问题，但在企业尚处于高速增长期时，无暇变革，企业衰退期的时候却又无力变革。“对于它们，组织结构基本上被业务拽着走，（不管是不是）组织架构上面多余的手指，（只要）能把所有的漏洞堵住，基本上就是正常的。”

在中国的领先企业中，华为的危机意识让人印象深刻，从最早的“永不停止的红舞鞋”、到“华为的红旗还能打多久”，到《下一个倒下的会不会是华为》，正是这种居安思危、以客户为中心的思考让华为提前洞察了产业环境的变化，先知先觉，进行随之匹配的组织变革，走在了产业演进的前沿。

组织变革演进阶段

华为的组织变革演进可以分为这么几个阶段：

（1）2002 年前 以本土市场为核心，组织结构以集权为主要特征，专业化、规范化程度高；

（2）2003 年 集权结构向产品线结构改变，以应对快速变化的市场；

（3）2007 年 地区部升级为片区总部，成立七大片区，各大片区拆分为 20 多个地区部，指挥作战中心进一步向一线转移；

（4）2010 年 原按照业务类型变为按照客户类型划分，成立面向企业、运营商和消费者三个客户群的组织架构。2014 年，华为新成立“ICT 融合的产品和解决方案组织”以适应 ICT 行业技术融合趋势。

层层嵌套的纵横组合矩阵式结构

目前，华为已经形成了完善的矩阵式结构以实现全方位的信息沟通。

横向是按照职能专业化原则设立的区域组织，为业务单位提供支持、服务和监管，使各业务群 BG（Business Group）在区域平台上以客户为中心开展各自的经营活动。

纵向是按照业务专业化原则设立的四大业务群，并分别设置经营管理团队 EMT，按照其对应客户需求的规律还确定相应的目标、考核和管理运作机制。

这种纵横组合是在各级组织都是层层嵌套的，形成业务和能力建设的双轮驱动，如本人当年负责终端北京研发分部的时候，就是从能力、组织和环境建设的角度为终端的业务单元提供支持。

治理决策机构

公司最高的权力机构是股东会，华为股东会只有两名股东，工会和任正非，华为是通过工会实行员工持股，截至 2014 年 12 月 31 日，员工持股人数为 82471 人。工会由持股员工代表 51 人和候补持股员工代表 9 人组成的员工持股代表会控制。股东会通过董事会对公司的整体业务运作进行指导和监督，对公司战略和运作过程中的重大事项进行决策。

董事会下设人力资源（15 人）、财经（15 人）、战略（人）、审计（10 人）四大委员会，主任分别是胡厚崑、郭平、徐直军、梁华。审计委员会按季度进行例会，其他委员会按月度进行，可按讨论议题需要邀请相关领域专家列席参加。

在实际运作中，EMT 是华为日常经营的最高权力决策组织。EMT 是什么？就是经营管理团队（Executive Management Team）。这是华为在 2005 年创造的一种决策组织，是华为的“最高权力机关”。虽然董事会存在，但企业的经营决策权基本都在 EMT，主席由各大佬轮值，集体议事。2011 年后，EMT 下沉到华为的各个业务中心 BG，即运营商网络、企业、消费者和服务型业务四个 BG 都成立了自己的 EMT 团队，进行各 BG 的经营决策。

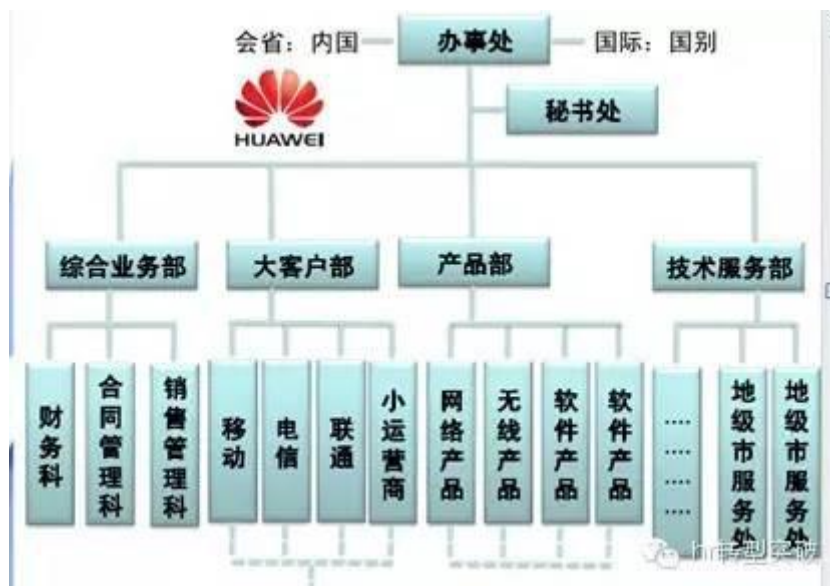
（二）从重装旅到陆战队的铁三角组织

从以上华为的组织演进路线就能看出华为“客户为中心”持续改善公司治理结构、组织、流程、考核机制的思想，尤其是面向不同客户群的 BG 模式的落实。在这种指导思想下，华为历经行业冬天、产业环境变化依然实现了长期可持续的增长，在公司内部实现了跨界业务的发展。

既然是以客户为中心，华为的组织建设特点就是客户在哪里，组织就建到哪里，国内的办事处和海外的地区分部就是最接近客户的组织。

华为区域经营中心（分为地区、国家、代表处），负责位于区域的各项资源、能力的建设和有效利用。目标与客户建立更紧密的联系和伙伴关系。从华为的主航道运营商体系各办事处设计可以窥一斑而知全貌。

各办事处的工作目标就是销售，分客户线（负责各运营商）和产品线（负责各产品）。各线人员都是属地和派出机构的矩阵管理，办事处主任如封疆大吏，拥有团队的考评建议权。华为各片区在海外的各个地区部也在各个国家设立办事处，也分客户线和产品线运作。



华为建设了覆盖全球的矩阵性组织，片区、地区、办事处、代表处管理职能垂直落地，但对于 15 万人的团队、如此众多的业务线，过于矩阵化之后，又会变成流程太长，要协调的婆婆太多。所以，在 2007 年以后，提出了让听得见炮火的人去做决策，即在地区部建重装旅在一线建立陆战队，前端综合化、后端专业化，这就是“铁三角”的组织模式。所谓“铁三角”，就是真正面向客户端的是客户经理、解决方案专家、交付专家，前端针对某一个客户，依据这三类人来做决策。

据说华为面向客户的铁三角设计是受到 2003 年美国打伊拉克的启发。美国打伊拉克时，美军避免与萨达姆军队大规模作战，美国打仗犹如玩电子游戏，侦查专家、地形测量专家、军事专家组成的三人小组深入敌后，看到萨达姆军队，马上制定作战计划，直接指挥导弹飞机开打，把萨达姆的军队化整齐为零消灭掉。

当然，在一线的铁三角是有前提的，即后台必须专业化，否则不但耗费太多的专家资源，而且没有任何平台。华为之所以走到今天，可以把权力授予“铁三

角”，前提是它花了几十亿，建造了技术研发平台、中间试验平台、产品制造平台、全球采购平台、市场营销平台、人力资源平台、财务融资平台、行政服务平台、知识管理平台、公共数据平台等十大平台，让“铁三角”得到最专业的支持。

（三）从内部攻破还是被外部颠覆

华为以客户为中心的矩阵式组织设计，堪称矩阵式组织设计的经典，但其特点又让人难以完全复制。

矩阵式组织的优势：

（1）可以应对竞争环境的不确定性。

华为面对复杂、动态的外部环境，用矩阵的组织设计可以更快感知环境因素的变化，由于决策链短，可以对变化快速做出反应，对运营管理中出现的问题及时进行调整，降低环境不确定性对华为造成的威胁。当矩阵结构网收缩时，就会叠加起来，意味着华为要精简部门、岗位和人员；当其扩张时，网就会拉开，就要增加部门、岗位和人员。在这个矩阵的牵动下，公司的组织结构发生一定的变形，但流程没有变化，只是部门与部门之间联系的次数和内容发生了变化，但这种变形是暂时的，当阶段性的任务完成后，整个组织结构又会恢复到常态。这种组织形态跟军队在非战争期间有序训练和战争期间集中动员的状态也很类似。

（2）可以更好的满足客户的差异化需求。

如果说苹果用标准化的产品满足客户需求，华为则走的是差异化的服务和解决方案的路线，并以此建立壁垒。各地市场尤其是发展中国家和发达国家质检差异很大，一视同仁的看待全球市场会忽视本土市场的发展机遇，错失市场机会。华为横向的区域组织越来越向一线转移，有利于加强对当地市场的组织和管理，及时捕捉到本地市场信息，快速响应本地市场的需求。

（3）可以促进产品的差异化演进。

华为的组织是面向客户群设计的，根据客户群进行部门细分，四大业务中心BG针对不同客户群市场，可以根据不同客户需求研发设计新的产品，推进产品多元化发展，矩阵式的结构也有较好的弹性和扩展性来满足这一需求。当华为进入新的领域时，可以根据需要再增加新的利润中心。

华为矩阵式组织的重要支持：平台与价值观

学习华为的矩阵可能可以“形似”但很难做到“神似”，华为的矩阵式设计的良好运作，除了前述强大的十大平台支持之外，非常重要的是价值观即评价体系的一致性，即华为“以客户为中心、以奋斗者为本、长期坚持艰苦奋斗和自我批判”的理念无论在哪个线上都要清晰和坚决，各团队为了共同目标协同起来，如果目标和标尺不一致，15万人的矩阵形成复杂节点，将会是组织效率的灾难。

新时期的变化：如何支持原创性创新

此外，长期的客户化导向使华为走向成功，但担心成为技术领先的“先烈”的“工程商人”的意识在当前的跨界的产业环境中受到越来越大的挑战。如何应对颠覆性创新？如何做好前瞻性研究、基础研究投入和商业成功的均衡，是成为这个商业巨人从成功企业转型成为伟大企业的基础。华为也已经意识到了这一点，近几年推行的开发和技术分离，除了考核成功率，还考核失败率鼓励冒险和尝试，要养一部分人天天在那里“不着边际”的做原创性创新，这是华为的一个关键转型。华为在各级主管的自律宣誓中强调，“不让堡垒从内部攻破”，但在这个巨变的时代，谁都无法摆脱被外部跨界创新颠覆的危机，此问题的解决，还在于华为以客户中心的核心价值观，如何从适应客户需求到超越和引领需求，华为的变革持续中。

三、战略与发展委员会下的红蓝军组织

华为通过民主生活会来加强自我批判的落地，但在操作上特别强调要注意以下几点：1、自我批判要以企业核心价值观为中心开展，它是公司企业文化建设的内容之一；2、自我批判要定期举行，坚持不懈，要不然当时一激动，后续就流产；3、自我批判要讲究方式方法，领导要带头，要学会妥协；4、自我批判是自我进步的好方法，目的在于塑造良好的工作氛围，不能偏离方向。在此基础上，华为还成立了自我批判的组织——红蓝军组织。

“红军”代表着华为现行的战略发展模式，“蓝军”代表着华为主要竞争对手采用的战略或当下的创新战略模式。蓝军组织最早是由华为前高级副总裁郑宝用主要负责的，而蓝军的核心任务则是在华为经营管理过程中唱反调，大胆虚拟各种可能发生的问题，甚至发出一些近乎危言耸听的警示语。通过这样的批判，再为公司董事会提供一系列有效建议，从而保证华为始终面向未来走在一条正确的道路上，而不至于发生偏差或背离。

“蓝军参谋部”的主要职责包括：1、从不同的视角出发，观察公司的战略与技术发展情况，进行逆向思维模式的思考，审视并论证“红军”战略/产品/解决方案中可能存在的问题；2、模拟对手的策略，指出“红军”战略/产品/解决方案中可能存在的漏洞；3、建立“红蓝军”的对抗体制和运作平台，采用辩论、模拟演练等方式、对当前的战略思想进行逆向分析讨论和批判性辩论，在技术层面上深入探索差异化的颠覆性技术和产品。

当然，在制度层面上，华为对“蓝军”及“蓝军”所代表的反对声音给予了极大的宽容和理解。按照华为规定，华为的“红军”司令要从“蓝军”的优秀干部中选拔出来。在任正非看来，“连你都不知道如何打败华为，说明你的发展已到天花板了。”

“我们在华为内部要创造一种保护机制，一定要让‘蓝军’有地位。‘蓝军’可能胡说八道，有一些疯子，敢想敢说敢干，博弈之后要给他们一些宽容，你怎么

知道他们不能走出一条路来呢？”任正非在会议上引用法国马诺防线失守的典故称“防不胜防，一定要以攻为主”。而“攻”强调的就是发挥蓝军的作用，想尽办法来否定红军的决策和行为；当然，即便最后无法否定，在此过程中仍然是要开动脑筋的。

四、董事会与 EMT

背景：创业初期，华为的研发无章可循，通常是拍脑袋确定研发方向后，所有研发人员经过简单的分工就一哄而上，通过人海战术攻克一个又一个难关。但这种赌博式的研发方式风险极大，JK1000 和小灵通等产品上的失败让任正非认识到了决策机制的重要性。

尝试：华为高科技企业，华为职业化建设的第一步始于研发部门。为了更快地做好研发决策，统筹研发产品线，1995 年华为建立了内部称之为“红军”的中央研究部。中央研究部负责统筹研发，不仅要对产品的销售负责，还要具有前瞻性，确保研发产品在产业的领先地位。

EMT：华为在内部设立了面向重大事件的集体决策机构——执行管理团队（EMT），也就是现在的高层经管团队。EMT 由七位副总裁组成，下设五大产品线。五大产品线分设自己的最高决策机构 IPMT，负责各自领域的研发决策。只有事关公司发展前景的重大决策，才由 EMT 集体讨论决策。最为关键的是，EMT 的设立，改变了华为由任正非一人独断的决策模式，淡化了任正非作为企业领袖的个人色彩，将带头企业长远发展的决策真正建立在了民主的基础上。

任正非在思考和布局上可谓煞费苦心，将来在没有自己的情况下，华为该如何继续健康发展？从 05 年开始建设 EMT，到后来的 CEO 轮值制、再到现在的弱 EMT 强董事会架构，一步一步走得很扎实。经过多年 EMT 磨练的骨干一小部分沉淀为接班人梯队，另一部分则进入董事会进行决策辅助和制衡。既解决了 CEO 的遴选又解决了执行董事的考察与配置、甚至董事会文化的基础塑造也一并完成。这种逆向生长型治理底蕴很厚重，经得起开放的碰撞与融合。

熟悉华为公司架构的人一般都会对华为的 EMT（经营管理团队）比较熟悉，但随着新一届董事会的召开以及董事会人员的选举，华为的组织架构也在悄然发生变化。

第四届董事会

2011年1月15日上午,华为投资控股有限公司在华为深圳总部召开了股东大会,会议选举产生了华为投资控股有限公司第四届董事会、监事会。

而在随后召开的第四届董事会会议上,董事长、副董事长以及常务董事的名单也进一步确定。值得注意的是,华为的董事长仍为孙亚芳,这让之前所谓的孙亚芳离职传言不攻自破。

在之前介绍公司架构以及在年报中对公司管理层的介绍中,华为的 EMT 都是一个比较显著的团队,从目前公开的信息看,董事会将在未来华为的组织架构中担当重要角色。“一方面你可以认为这是华为‘去家族化’的一种举措,也是华为进一步对现代企业制度的探索和完善。”一位华为内部人士对本报记者表示。

1、华为变阵

记者注意到,此次选举董事会的主体为华为投资控股有限公司,记者查阅工商资料了解到,华为投资控股有限公司 100%控股华为技术有限公司。

根据华为投资控股有限公司的选举结果,副董事长有 4 位,分别是郭平、徐直军、胡厚崑、任正非。这与之前的副董事长人选有所变化。根据工商资料,华为之前的 4 位副董事长为纪平、费敏、洪天峰以及任正非,除了任正非之外,其他三位副董事长的人选均有变化。

第四届董事会成员分别为:孙亚芳、郭平、徐直军、胡厚崑、任正非、徐文伟、李杰、丁耘、孟晚舟、陈黎芳、万飏、张平安、余承东。

董事会成员与之前一届也变化不小,一方面是成员大幅增加,另一方面是人员组成也有较大差异。之前的董事会成员为:孙亚芳、纪平、费敏、洪天峰、任正非、郭平、徐直军、胡厚崑、徐文伟。“公司董事会和 EMT 经常需要补充新鲜血液,出现新面孔也是非常正常的。”上述华为内部人士表示。

与前一届董事会相比,新董事会出现了更多的年轻干将。比如:李杰、丁耘、孟晚舟、陈黎芳、万飏、张平安、余承东等人,新面孔的数量在 13 名董事会成员中占到了 7 个席位。

据华为内部人士介绍，除了对管理架构进行调整，华为内部的业务部门也在重新树立和划分，原来华为内部是按照业务类型设备、终端、软件服务等进行划分，不过，在新的内部结构中，华为将分为四个部分，均按照客户类型划分，分别是面向企业、面向运营商、面向消费者以及其他业务。“从发布云计算战略开始，华为已经在考虑传统设备市场的增长边界以及面对未来企业市场的巨大潜力，目前的划分体现了华为作为传统设备商的转型。”一位长期跟踪华为的业内分析师认为。

2、构筑现代企业制度

华为董事会此番的高调亮相以及大规模改组，究竟对华为意味着什么？在华为内部，董事会是个什么机构？

一位不愿透露姓名的华为高管表示，华为的董事会一直都存在，但外界了解不多。

“自从 2005 年产生 EMT 管理团队以来，公司在组织架构上就存在职工代表大会、董事会和 EMT 等几层结构。”

华为在内网上公布董事会成员的同时，再一次强调了华为的企业性质，华为是一家百分之百由员工持股的私营企业，通过工会实行员工持股计划。全体在职持股员工选举产生持股员工代表，并通过持股员工代表行使有关权利。

记者了解到，在华为之前的组织架构中，全体在职持股员工总共选举产生 31 名股东代表，2005 年的时候，华为董事会总共有 11 名成员，而 EMT 主要进行企业运营和管理的具体执行，总共有 9 名成员。

但上述人士也承认，在相当长一段时间里，公司的董事会和 EMT 成员是有部分重合的，这是华为在探索现代企业制度的道路上不够成熟和完善的地方，现在对董事会的改组和任命正是华为为了建立清晰而全面的公司治理架构采取的重要步骤。“如果 CEO 做得不好，董事会随时可以解雇或者聘请 CEO。”上述人士表示。值得注意的是，通过明确和强化董事会的权力，也在一定程度上减轻了华为对个人的依赖。“

任总会不会退休？何时退休？不是现在需要面对的问题，在这一天没来之前，我们要做的，就是靠制度确保我们的未来，把企业的治理架构做好，把治理制度做好，有了好的制度，我们就能应对未来的各种情况。”上述人士表示。

2013 年董事会

2013 年 12 月 27 日，由持股员工代表投票选举增加 4 名董事，公司董事会成员从 13 人增至 17 人。目前，董事会成员为董事长孙亚芳，副董事长郭平、徐直军、胡厚崑、任正非，常务董事徐文伟、李杰、丁耘、孟晚舟，董事陈黎芳、万飏、张平安、余承东、李英涛、李今歌、何庭波、王胜利。

与华为上一届董事会成员对比，2013 年 12 月 27 日的新董事会增加了李英涛、李今歌、何庭波、王胜利共 4 位董事。

2018 年新一届董事会

2018 年 3 月，华为持股员工代表会和股东会进行了董事会换届选举，产生新一届董事会成员和候补董事，董事 17 名，候补董事 3 名。

目前董事会成员包括：

董事长：梁华

副董事长：郭平、徐直军、胡厚崑、孟晚舟

常务董事：丁耘、余承东、汪涛

董事：徐文伟、陈黎芳、彭中阳、何庭波、李英涛、任正非、姚福海、陶景文、阎力大

候补董事包括李建国、彭博、赵明。

副董事长：变化之处是原常务董事、华为 CFO、任正非之女孟晚舟升为副董事长。

常务董事：丁耘、余承东均由原董事成员调升，产品与解决方案总裁的汪涛则是首次进入董事会。

新进入的董事有姚福海、陶景文、阎力大、彭中阳。

除了孙亚芳卸任董事长之外，万飏、张平安、李今歌、王胜利已不再是董事。

未来，公司董事会及董事会常务委员会由轮值董事长主持，轮值董事长在当值期间是公司最高领袖。轮值董事长的轮值期为六个月，未来五年按如下安排依次循环当值：

徐直军：

2018 年 4 月 1 日~2018 年 9 月 30 日

2019 年 10 月 1 日~2020 年 3 月 31 日

2021 年 4 月 1 日~2021 年 9 月 30 日

2022 年 10 月 1 日~2023 年 3 月 31 日

郭 平：

2018 年 10 月 1 日~2019 年 3 月 31 日

2020 年 4 月 1 日~2020 年 9 月 30 日

2021 年 10 月 1 日~2022 年 3 月 31 日

胡厚崑：

2019 年 4 月 1 日~2019 年 9 月 30 日

2020 年 10 月 1 日~2021 年 3 月 31 日

2022 年 4 月 1 日~2022 年 9 月 30 日

华为董事会设常务委员会，常务委员会是董事会的常设执行机构，受董事会委托对重大事项进行研究酝酿，就董事会授权的事项进行决策并监督执行。董事会常务委员会成员包括：郭平、徐直军、胡厚崑、孟晚舟、丁耘、余承东、汪涛。

华为董事会成员都毕业于名校

现在，华为董事会共有 17 名成员，那么，这 17 名成员都毕业于哪所大学呢？又有哪些值得关注的亮点呢？下面我们来看一下。

1、华中科技大学校友最多

从上面可以看到，有 4 位华为董事会成员毕业于华中理工大学，也就是现在的华中科技大学，其中就包括华为总裁任正非的女儿孟晚舟。华中科技大学是我国一所著名的 985 高校，位于湖北武汉，学校的前身是我国 1952 年重点组建的华中工学院。

现在，华中科技大学的实力依旧非常强悍，学校虽然不在东部发达大城市，但近些年来一般在全国高校当中排名第 10 名左右，超过了很多东部著名 985 高校。华中科技大学的计算机科学与技术、光学工程、机械工程、电气工程、材料科学与工程等学科比较强。这几年，华中科技大学进入华为工作的毕业生人数在 985 大学当中也是比较多的。

2、基本上都毕业于名校

从上面的表格当中可以看出，这 17 位董事会成员基本上都是毕业于名校，其中有 4 人分别毕业于清华大学、哈尔滨工业大学、西安交通大学，这 3 所高校都是我国顶尖 985 高校，并入选“九校联盟”。

另外，华为董事会成员当中还有 8 人分别毕业于华中科技大学、东南大学、重庆大学、电子科技大学，这 4 所大学都是 985 高校，无论是高考还是考研，考上都比较难。

剩下的 5 名董事会成员分别毕业于北京邮电大学、南京理工大学、武汉理工大学、西北大学，这 4 所大学虽然不是 985 高校，但也是实力很强的 211 大学，其中北京邮电大学的高考录取分数线经常超过很多 985 高校。

3、毕业院校大都是理工类高校

仔细查看不难发现，华为 17 位董事会成员的毕业院校几乎全部是理工类高校。清华大学、哈尔滨工业大学、重庆大学、西安交通大学都是以工科见长的高校，其中清华大学、哈尔滨工业大学的工科分别在全国高校当中排名第一名、第二名。

华中科技大学、东南大学、电子科技大学都是我国 1952 年重点组建的工科高校，其中华中科技大学、东南大学都是“四大工学院”之一。武汉理工大学、南京理工大学、北京邮电大学很显然也是理工类高校，这从校名当中就可以看出来。

而西北大学要稍微偏文一点，学校除了理学学科强外，经济学、历史学、工商管理等学科也比较强。

任正非谈轮值机制

当值的轮值董事长是公司最高领袖，不当值的轮值董事长也在起辅助和制约作用，常务董事会、董事会也要对轮值起到制约作用。董事长执掌持股员工代表大会，有罢免不合适高管的作用。因此，轮值董事长并不完全是天马行空的，也受到权力制约，权力是关在笼子里的，“王在法下，王在集体会议中”，轮值是在公司制度规则下运行。不当值的人也在同时工作的，不是闲着，只是最后的决策权不在他。没有当值的人实际已经在准备他上台之后如何推动前进，并不是上台以后才开始管理改革的。准备改革的方案和文件他已准备好了，已经进行了充分的调研，等他上来之后就会拿出很多文件来讨论，如果上台以后才开始准备做，那是来不及的，文件没有做出来就到六个月下台了。每个循环的人，包括远循环、近循环，他们都在分工做上台以后的改革，而且也不是他说了算，都需要集体通过，公司一致性没有受到太大影响。

轮值机制最主要是保护干部，不能一朝天子一朝臣。比如，他对一个人印象不好，不可能上来就把他换掉？要经过集体讨论，旁边还有两个轮值、四个常董，还有董事会成员、董事长，牵制着干部的使用。所以，我们公司不存在大规模高级干部和高级专家流失的问题，继承性非常强，干部稳定性非常强。每个干部都不怕领导，这个领导不喜欢我也没关系，过几个月他就下台了，我用工作结果来证明我是好的。

轮值的作用：一，让公司长期保持新鲜感；二，保持干部稳定性；三，下台期间就是他的准备再次上台充电时间。他在全世界跑，指导工作是起作用的，因为他也是高级领导。他与各个部门去座谈，已经胸有成竹，上台以后如何进一步推动改革，做准备。上台以后当机立断要处理问题，他要充电，是下台后的期间充电，上台了没有时间充电，保持合理的循环。应该说，轮值机制整体是比较成功的。

常务董事会也有任期制，每五年接受一次选举，可能选不上。即使这个人太优秀了，能连续选上，最多只能干三届。高级干部要有退出机制，如果都是终身制，年轻人成长不起来。轮值期间，有很多董事、高管都跟他们在合作，这些合作就是下一代接班人在培养。我们也在摸索，不能说肯定做得好。

任正非对子公司董事会建设的要求

搞子公司董事会建设，摊子不要一下子铺得太开，大家尽量聚在一起，有商有量。要多探索可行的方法，提升子公司治理能力。我们目前对子公司的监控还不到位，所以还不能给它完整的自主权。监控效果好一些了，权力就下放多一些，自然作战部队的灵活性就高一些，结果就是能更迅速的满足客户需求。

董事也是可以重新做管理者的。现任的子公司董事感觉到被边缘化这是正常的，因为你要从一个一线经营者转变为一个管理者。首先需要赋能，不然管理会产生混乱。专职董事担负这么重大的历史使命，是很光荣的。如果干了一两年董事，懂得法律了，还是想重返前线，也是完全可能的，但是必须要和子公司董事会好好配合。需要明确两个要点：

- 1、董事随时随地可以要求重新上战场。
- 2、公司作战机构基本稳定下来，干部配置快要到位了，加快破格提拔补充到作战岗位上去。

等公司有了富余编制，人员就可以循环起来，你想上战场就发给你两支枪；你想做子公司董事，就发给你一根指挥棒。未来你需要哪个权力，公司任你们选择。做子公司董事不意味着在公司的职业生涯进入尾声，而是公司希望你们发挥更大的作用。现在公司的董事会也是不合格的，EMT 权力太大，对董事会的还权要有一个过程，对管理层相应的监控一定要跟上。

公司未来发展形式和管理思路。公司通过针尖式发展战略，部分领域我们已进入无人区了，但我们不要低价，如果使用低价，西方公司就进不来，华为公司就是垄断，我们就很危险，所以我们的价格卖的比较高，盈利能力就增加了。“针尖”这种方式使我们摆脱了很多利益集团的纠缠，我们不影响别人的利益范围。这两年人力资源贡献很大，提出来一个“获取分享制”，你赚到钱，交一点给我你才能分享，你赚不到钱活该饿肚子，获取分享制一出现，这两年利润增长很快，大家的积极性和干劲也起来了。

过去思想家“望星空”睡着了，纺织女工通过天窗“望星空”望出了“经纬度”，今天你们这么多董事“望星空”一定也可以“望”出点什么。

五、营销组织：铁三角

现在所有的国家都在增加特种部队，减少常规的海陆空军。特种部队中又着重增加信息战部队和心理战部队。简单的说是大后台小前端。70%的钱用来找目标，30%的钱花在直接摧毁目标上。不能想象，解决阿富汗塔利班的是只有123人的特种部队。三人一组，每支持系统是5000万美元。三人小组包括一名信息情报专家，一名火力炸弹专家，一名战斗专家。他们互相了解一点对方的领域、紧急救援、包扎等都经过训练。我们来看它的成本收益的变化。过去战争成本主要用在军火、死人身上，轰炸目标的成功系数低，70%的成本浪费掉，30%的钱正中目标。现在使用巡航导弹，70%的成本在找目标、卫星定位之类的，30%是炸药成本。军事组织的变革是商业组织变革的先导，目前，军事组织在朝两个方面变革，即正规组织特种化和非法组织基地化。

为了追求扁平化管理，营销公司下设省级代理（市级代理），省级代理（市级代理）下设市级代理（县乡镇级代理或专卖），这种营销管理模式已经被取代，大家普遍采用的是营销公司直接对接市级代理或县乡镇级专卖。这种营销模式看似科学，但在竞争激烈的市场环境下，我们的各级管理都面临着严峻的考验。从高层管理来看，由于分管区域过于分散，各地风土人情差异巨大，很难做出适合市场的决策，往往会出现信息的冲撞和难以区分，如果自行调研市场，又会犯个人主义的错误。从中层管理来看，公司的各类政策与促销方案大部分不符合当前的市场需求，需要不断的修改和提交个性化的需求。从基层执行来看，公司的产品和政策总是难以让经销商满意，经销商经常抱怨自己提出的问题不去不解决，往往做一些无谓的变革，即“哪里不痒挠哪儿”，长期下来，业务人员与经销的关系就陷入僵局。

华为的做法：北非地区部以客户经理、解决方案专家、交付专家组成的工作小组，形成面向客户的“铁三角”作战单元，有效地提升了客户的信任，较深地理解了客户的需求，完成了良好有效的交付和及时回款。“铁三角”的精髓是，为了目标而打破功能壁垒，形成以项目为中心的团队运作模式。公司主要的资源要用在找目标、找机会，并将机会转化成结果上，我们后方配备的先进设备、优质资源，应

该在前线一发现目标和机会就能及时发挥作用，提供有效的支持，而不是让拥有资源的人来指挥战争、拥兵自重。谁要呼唤炮火，应该让听得见炮声的人来决策。而现在我们恰好相反。机关不了解前线，但拥有太多的权力与资源。我们提出将指挥所放到听得到炮响的地方去，已经有了变化，但还不够。北非地区部给我们提供了一条思路，就是把决策权根据授权规则授给一线团队，后方起保障作用。

评价：营销管理模式的选择是需要结合市场和主要竞争对手状况，综合考虑企业内部的人、财、物、技术、信息等资源，以及企业无形的价值和优势，量身打造自身的独特的有强大战斗力的营销管理模式。

六、华为的研发组织

1988 年华为公司创立于中国深圳，从成立到现在，不到 20 年的时间里，华为公司高速、稳健发展，截至 2006 年公司销售收入达 656 亿元人民币。华为在印度、美国、瑞典、俄罗斯以及中国的北京、上海和南京等地设立了多个研究中心，65000 多名员工中的 48% 从事研发工作。华为长期坚持不少于销售收入 10% 的研发投入，并坚持将研发投入的 10% 用于预研，对新技术、新领域进行持续不断的研究和跟踪。华为研发组织的发展变迁分为三个主要阶段：

（一）职能式研发组织模式

1988-1995 年，初期的华为研发组织结构完全是职能式研发组织，分为中研、中试和生产三大部门。部门工作是交接，不是协同。部门间扯皮严重，产品设计人员不懂生产过程，无项目管理，无可行的计划，成本、质量、沟通等管理基本没有，无产品数据管理，无版本管理，文档不标准，文档质量差，没有技术管理，无企业标准，设计只对一个个产品，不考虑复用，造成极大混乱，无企业知识库，同样的错误经常反复出现。造成的后果表现为产品设计缺陷多，设计经常升级，试验跟不上，到处救火。30% 的收入用于救火。

中研部的第一任总裁是郑宝用，下设交换机业务部、智能业务部、新业务部、无线业务部、基础部，总体办、干部部，计划处。其中，交换机业务部，智能业务部、无线业务部是面向产品的研发，产品卖给华为的外部客户，基础研究部面向这三个部门做芯片自主化设计，客户是内部的研发各业务部。划分业务部的一个主要依据是是否形成了生产和销售，1995 年 3 月，华为研发系统形成销售的主要有 C&C08 交换机、C&C08 智能平台、无线业务部三个业务部，而新业务部主要是几个未形成销售的新业务的产品化。划分业务部的另一个主要依据是产品之间的相关性及核心技术点，即成熟一个产品独立一个部门，当然公司也会赋予每个业务部较多的资源和独立运作的研发决策权。在每个业务部下面，设立有各个产品部，也就是中研部成立以前的项目组，如交换机业务部下 2000 门 A 型

机产品部、万门机产品部，智能业务部下有智能平台产品部，排队机产品部。在产品部下面又设立有项目组(很多情况下是以版本来划分的)。

中研部的每个业务部除了要为产品的销售成功负责外，还要致力于使华为公司的产品技术在所属领域居于业内领先地位，做领域前瞻性的技术研究工作。为此，在各个业务部下面又设立有二级的总体组，致力于该领域的总体规划和技术研究工作。在各个业务部下，还有一些特色的，属于本业务部各个产品都会用到的共同平台技术研究的专门部门，如交换机业务部下的信令研究部。中研部成立后，原华为公司的总工郑宝用升为中研部总裁，首位中研总体办的主任是徐文伟。徐文伟是华为研发部资格最老的领导，从模拟交换机 JK1000 开发的时候就是项目经理，后来又担任过无线业务部总经助、预研部的总裁、中研部副总裁。他曾经在中研部是“千年老二”，即总是二把手而没当过一把手，也曾有一段时间相当不得志。不过他的性格很好，无论什么情况都能泰然处之。2009 年他成为华为首席市场销售官，也一直是华为公司八大常务副总裁之一。

干部部是中研部专有的人力资源部。研发人员发展太快，在管理方面也有较多特点，与其他部门相比更具特殊性和复杂性，如研发工程师的薪酬更高，一个工程师的薪酬可能比其他某个部门的经理还要高，因此中研部干部部的成立对中研部研发人员的选拔、培训、薪酬机制、工程级的晋升培养等方面起到重要的作用。中研部的干部部也是从各业务部的技术负责人中抽调专职担任，以体现对研发人员管理工作的专业性。

计划处是统一审核、调度、申购实验室仪器、设备，做实验室物料计划、管理和控制的部门。华为中研部很早就成立对研发实验室物料和仪器进行统一管理和控制的计划处，这在研发管理中也是比较先进的。很多中小企业的研发物料、仪器设备都是产生巨大呆滞物料的地方，一时心血来潮申购的仪器设备常常是每个部门一个，这些都是在研发管理中容易产生浪费和资金沉淀的地方。

中央研究部的建立，标志着华为的研发体系开始正式形成。虽然华为这时在市场上销售成规模的产品只有 C&C08 程控交换机，并且还不太稳定，功能也不齐全，但郑宝用的眼光并没有停留在交换机上。新产品的扩张，并不只是需要技术能力的扩张，还需要技术管理能力的提升，而中研部的建立正是为了进一步加强华为

在技术管理方面的队伍建设和组织保障，以及技术管理的经验和能力之上，它的成立正当其时。对于中研部新开展的体系架构，中研部首任总裁郑宝用做过总结：

- (1) 权力下放。谁最清楚的事情，谁就应该有较大的发言权。
- (2) 分层控制。从上至下分为规划层、管理层与控制层、执行层。
- (3) 线条清晰。从组织结构上保证不要产生官僚主义。

应该说，华为中研部的组织架构的建设和发展很好地围绕在郑宝用于 1995 年提出的这几个重点上，并不断地加以强化和完善。

（二）弱矩阵式项目研发组织模式

1995-2000 年。华为研发组织通过向弱矩阵式研发组织过渡，职能组织结构变化不大，仍分为中研、中试和生产三大部门，有产品经理，相当于项目经理，负责产品中研、中试和生产，对项目进行管理，开始进行计划，有项目管理雏形，建立企业标准、CBB 和基本开发过程，流程重组，后续部门为研发设计制定出许多规范、标准、核检表，开始有简单数据管理、版本管理、更改管理、质量管理。华为公司通过向弱矩阵式项目研发模式转变，使产品开发质量有了很大提高。

1、基于流程的产品开发

华为公司提倡流程化的企业管理方式，任何业务活动都有明确的结构化流程来指导，如产品规划、产品开发、供应链等业务活动。产品研发项目是企业最常见的一种项目方式，华为公司也不例外。为了把产品研发活动管理好，华为公司建立了结构化的产品开发流程，以 LPDT(产品开发项目领导)管理项目工作。

华为公司的产品开发流程分为 6 个阶段，分别是概念阶段、计划阶段、开发阶段、验证阶段、发布阶段、生命周期管理阶段。为了大家了解产品开发的总体概况，华为公司首先建立了产品开发流程的袖珍卡，袖珍卡就是一个产品开发概略图，给人一个产品开发的全貌，因为可以做成象卡片一样放在口袋里随时可以拿出来

学习，所以给起了名字——产品开发袖珍卡。因为袖珍卡在指导产品开发项目团队方面还不足于具体化、可操作，所以针对袖珍卡的每个阶段又进行了展开，制作了阶段流程图，针对流程图中每项活动描述了活动含义，针对项目文档，制作了文档的模板。

按照 IBM 咨询顾问指导设计的产品开发流程，和原来华为公司产品开发模式进行对比，其中一项比较大的差别是：概念阶段和计划阶段明显比原来的流程周期长，更加重视概念阶段对产品的定义以及各领域策略的制定，以及重视计划阶段对技术方案的制订以及各领域实施方案的制定，后来华为公司经过几个 PDT 项目的验证，反而整个产品开发项目的周期缩短了。其原因是在引入 IPD 之前，由于概念阶段和计划阶段时间短，产品定义模糊、方案不具体就进入了开发和验证阶段，导致开发和验证阶段周期加长，反而导致整个项目开发周期加长。

因此，华为公司的产品研发项目，是基于产品开发流程的项目管理，LPDT 带领项目团队成员实施产品开发，要按照公司定义的流程来完成项目目标。

2、对产品开发项目实施端到端的管理

有些企业中，由于对产品开发没有实施端到端的管理，出现了许多问题，如有个医药企业，产品开发完成了，要去销售了才发现注册工作还没有做，还有一些企业，产品开发是串行的，一个部门传递至另外一个部门，各个部门保证部门利益最大化而导致产品开发项目进度延迟。等等现象不胜枚举，在这些企业中缺少了端到端管理项目的特征。

在华为公司，“端到端”在 IBM 顾问引入后，是非常常见的一个术语，它提示我们做产品开发项目，要从市场中来，最终通过项目活动满足市场需求。就是说，产品开发项目不仅仅是技术体系一个部门的工作，而且需要其他部门参与形成跨部门的团队才能完成产品开发目标，保证市场的需求。

为了完成最终的产品开发目标，我们需要市场人员的参与(提供产品需求定义、制定产品宣传方案和实施等)、销售部门参与(销售预测及销售渠道建立等)、注册部门参与(注册方案制定及实施)、技术部门参与(产品技术实现及目标成本达成

等)、制造部门参与(产品试制及生产测试设备开发等),等等,只有各个部门参与了,我们说才是完成了产品开发的任务,丢三落四、顾此失彼开发模式不是“端到端”的产品开发管理。为了完成产品开发项目“端到端”目标,因此产品开发项目团队成员是跨功能部门组成的,项目经理是这个团队的领导。

3、建立跨部门的项目管理模式

在 IBM 咨询引入之前,华为公司也是采用职能式的产品开发模式,将产品开发任务按照职能分配到各个职能体系,没有明确的产品开发项目经理,或者最多指定一个协调人,由于项目成员沟通不顺畅,产品开发周期和竞争对手相比较长,因此必须改变这种按职能模式进行产品开发的现状。

在 1999 年,当时 IBM 在给华为公司做咨询的顾问对华为人讲,“我们这次不光是带给你们一种产品开发的管理模式,更重要的是我们会带给你们做事的文化,那就是跨部门沟通的文化。”IBM 咨询顾问说到也做到了,他们在 IPD 咨询过程中,为华为公司建立了许多跨部门的业务团队,如产品组合管理团队(PMT)、集成技术管理团队(ITMT)等,其中产品开发团队(PDT)是最典型的,团队成员分为核心组和外围组,分别来自于市场、销售、财务、质量、研发、制造、采购、技术服务等部门,他们在 LPDT(产品开发项目领导)的带领下,共同完成由 IPMT(集成组合管理团队)下达的产品开发目标。

现在华为公司产品开发项目团队是采用重度矩阵式的管理模式,由 LPDT 和部门经理共同协商确定 PDT 成员,PDT 成员在 LPDT 的领导下完成产品开发项目目标,职能部门经理由原来既管事又管人转变为只管人,也就是说,在引入 IPD 后,职能部门经理的职责更多关注培养部门的能力,包括对部门人力资源规划与培养、部门技术的规划及开发、部门的管理体系建设、向 PDT 团队提供合格的人力资源等。在矩阵管理模式下,LPDT 对团队成员具有考核的权利,在考核周期,各 LPDT 将核心组成员的考核意见汇总到职能部门经理处,由职能部门经理统一给出对项目成员的最终考核结果。

4、将研发项目按不同业务类型进行分类管理

华为公司一直重视研发，每年将上年度销售收入的 10%投入到研发中，但具体到对研发管理，在 IBM 咨询顾问指导下，将研发分为预研和开发，因此又将研发投入金额的 10%投入到技术研究中去。很多专业书籍将研发分为基础研究、应用研究、工程化开发，华为公司研发费用大量投入在工程化开发中，另外兼顾应用研究。华为公司将研发体系的项目重点分为产品预研、产品开发、技术预研、技术开发共四大类。

产品预研：在市场前景尚不明确或技术难度较大的情况下，如果该产品与公司战略相符且有可能成为新的市场增长点，那么可以对该产品进行立项研究，着重探索和解决产品实现的可行性，使得能够在条件成熟时转移到产品开发。

与产品开发相比，产品预研有以下特点：

- (a)产品预研的目的是验证或引导客户的潜在需求，把握正确的市场方向和抓住市场机会；
- (b)产品预研着眼公司未来发展和未来市场，一般在一年内不产生大量销售；
- (c)市场前景尚不明确；
- (d)存在较大的技术风险；
- (e)主要关注核心功能的实现，一般不作商用要求。

技术预研：在产品应用前景尚不明确或技术难度较大的情况下，如果有利于增强公司产品竞争力，那么可以对这些前瞻性技术、关键技术或技术难点进行立项研究，着重探索和解决技术实现的可行性，使得能够在需要时为产品开发提供支撑。

与技术开发相比，技术预研有以下特点：

- (a)技术预研的目的是验证产品技术方案或产品技术，并做技术储备；

(b)着眼公司未来发展和未来市场;

(c)产品可能还没有明确的需求;

(d)技术预研实现难度较大;

(e)主要关注核心功能的实现，一般不作商用要求。

华为公司各类型研发项目的特点见下表:

	产品开发	产品预研	技术开发	技术预研
目的	根据项目任务书中要求, 保证产品包在财务和市场上取得成功	验证或引导客户的潜在需求, 把握正确的市场方向和抓住市场机会	开发公共技术和平台, 使之符合用户产品的业务目标	验证产品技术方案或产品技术, 并做技术储备市场
市场	针对公司近期的目标市场和客户, 有明确的市场需求	着眼公司未来发展和未来市场, 一般在一年内不产生大量销售, 市场前景不明确	满足公司当前产品对技术的需求	着眼公司未来发展和未来市场, 可能产品没有明确需求
技术难度和风险	较小	大	较小	较大

之所以将研发项目分类, 也是为了考核的需要, 针对预研项目而言, 由于预研项目风险大、结果难于预知, 因此对进度、结果考核的权重要小一些, 而对开发项目而言, 由于进度、结果可以预知, 质量可以控制, 因此针对开发项目, 进度、质量、财务往往成为考核的目标。另外, 不同类型的项目对人力资源要求不同, 对预研项目, 技术倾向明显, 往往是技术水平高的人进行预研工作, 而开发人员往往工程化倾向明显, 华为公司提出的“工程商人”大部分是针对开发人员而言的。

5、依靠过程审计保证

为保证研发项目结果的成功, 华为公司引入 IBM 咨询了研发流程, 为保证项目团队成员按照流程做事, 引入了过程审计的概念。在华为有专门部门组织公司的流程建设与优化, 建立的重大流程包括产品规划流程(又称为市场管理流程)、产品开发流程、集成供应链流程、需求管理流程等, 每个流程都对应一个业务团队(或称项目团队)。流程管理部门有专门人员对流程建设、优化负责。

为保证流程体系得到执行，华为公司引入过程审计的概念，由PQA(产品质量保证)承担过程审计的任务。在每个产品开发项目启动阶段，公司质量部会为项目指定一个PQA，PQA定位于项目中的流程专家，其具体职责为：作为项目的过程引导者，培训项目团队熟悉流程和管理制度；作为过程组织者，组织技术评审，包括选择评审专家、撰写评审报告；独立于项目团队之外，负责过程审计，以审计项目团队成员是否按照公司规定的流程实施项目。

在华为公司，研发管理是东方的文化和西方的科学管理相结合的产物，提倡“三权分立”，就是管理优化部门负责流程的制定，研发团队在执行流程的过程中接受PQA的审计，以保证流程得到有效执行。

6、培养项目经理

根据华为公司建立的项目经理任职资格标准，关于项目经理认证，华为公司从知识、技能、行为和素质四个方面进行认证，并对项目经理认证规定了五个等级，其中从第二级开始规定资格IPD咨询引入后，华为公司发现产品开发项目有两个角色的人员最为欠缺，一个是项目经理，另一个是系统工程师，关于系统工程师的培养，在此部分不作论述。

华为公司为培养项目经理，专门成立了项目管理能力建设组，制定了培养规划，并对项目经理的资格条件进行了规定。华为公司在项目管理建设愿景中明确表示：以不断提升公司的项目管理能力、各业务领域多项目管理能力为龙头，牵引项目经理不断提升个人的项目管理能力，促进公司各业务领域持续提高项目成功率、不断满足客户需求。华为公司通过和外部合作，建立一致的项目经理项目管理能力标认证的条件，有以下对应关系。

APM	PM	SPM	DPM
助理项目经理	负责管理简单项目或协助复杂项目经理	负责管理复杂项目	公司或业务领域多项目管理
二级	三级	四级	五级 职业化管理

7、在研发项目中技术管理和项目管理分开

华为公司的研发项目管理，体现了技术线和管理线分开的思路，在项目团队中有两个非常重要的角色，一个是项目经理，另一个就是系统工程师。PDT 经理来源于研发、市场、制造等各个领域，PDT 经理类似于一个新成立公司的首席执行官，他将业务计划提交给 IPMT，并争取获得项目开发所需的资金。PDT 经理全面负责新产品的成功开发。PDT 经理组织项目开发团队，对团队的结果负责并代表整个团队在产品开发合同上签字。系统工程师在预测需求，及指导产品开发满足这些需求方面扮演重要的角色。系统工程师与 PDT 开发代表和其他代表一起将市场需求转化成产品包需求，更进一步以技术规格表示出来。他监视整个产品的开发过程以确保开发过程一直满足预先规定的产品需求和规格。系统工程师开发产品的总体架构，并推动产品集成和测试策略和计划的实施。

因此，在研发项目中，项目经理更象是管理专家，协调各个部门与角色的关系，而系统工程师更象是技术专家。

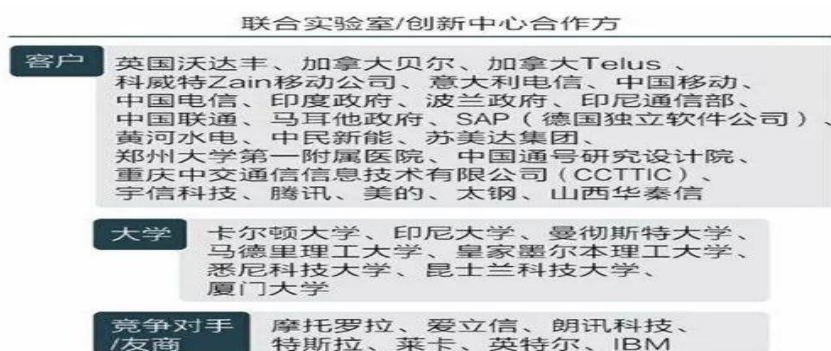
（三）强矩阵式项目研发组织模式

2000 年至今。职能组织结构变化明显，打破原部门设置，建立企业管理平台、技术平台、运作支持平台三大类部门，实行全面的项目管理，建立许多跨部门矩阵组织，建立起企业知识库，企业资源有规划引入，建立起基本企业标准，建立了企业基本标准过程，可以定制过程，更加合理的流程体系，完善的技术管理。华为公司有了良好的项目管理环境，实现了公司范围内跨部门协作，极大地提高了华为公司产品在全球市场的竞争力。华为公司研发项目团队组织结构如下所示。

华为的“2012 实验室”是华为的总研究组织，据称，该实验室的名字来自于任正非在观看《2012》电影后的畅想，他认为未来信息爆炸会像数字洪水一样，华为要想在未来生存发展就得构造自己的“诺亚方舟”。



就在上个月，华为高级副总裁余承东曾表示：“华为的研究投入，去年的数据全球排第九位，但是每年都在增加研发投入，今年的研发投入可能会上升到前几位，在可预见的两三年内，华为的研发投入有望成为世界第一，现在的第一第二名是大众和三星，按照现在华为的研发投入速度，我估计接下来的两三年华为是研发投入最大的。我们接下来会投向人工智能领域，这是一个改变人类信息化时代最重要的一个领域”。截止 2015 年底，华为全球员工总数约 17 万人，研发员工占员工总数的比例为 45%，海外本地化率达 72%。



解读：华为的整体研发体系有三层架构：以 2012 实验室支持的基础研究，面向未来，做长期布局；以分布在全球的 16 个研究所来支持公司在商业应用、响应客户需求上的研发支持；第三层的 36 个全球联合实验室和创新中心比较有意思，它面向三类合作伙伴展开研发合作，一类是世界顶级院校、实验室，第二类是运营商、企业、政府等客户，第三类是友商，甚至竞争对手。这充分反应了华为“开放式”的研发理念。

七、华为的人力资源组织

（一）组织基础

建立一个人力资源体系，首先面临的是组织基础问题。各级人力资源部门怎样设置、怎样管理，选什么样的人做人力资源管理者？华为的 HR 组织基础十分独特，三个关键词是：人力资源委员会、行政与业务关系分离、懂业务的 HR。

1、人力资源委员会

华为实行委员会制，分为五级，公司层面由总裁、副总裁组成，二级委员会由业务部门主要决策层的经理们组成，如此往下，直到由事业部的主任、副主任，业务经理组成的五级委员会。委员会是决策和评价的机构，通过集体决议来贯彻公正、公平的理念。委员会让每一个人都可以发出声音，但要保证从贤不从众。

2、行政与业务关系分离

华为的人力资源部门分多个层次，从功能齐全的公司层面人力资源部，到各事业部、职能部门内的干部部。人力资源总部和各部门人力资源部的关系是“行政与业务关系分离”。各级干部部的行政隶属关系归各所属事业部或职能部门，其个人的业绩考核、工资与奖金由所属部门直接负责，而其人力资源业务管理归总部人力资源部直接领导。在这种管理模式下，各级部门 HR 们在业务归属上被认为是人力资源总部自己的人，这令他们能够更好地融入到人力资源总部中，从而加强了他们的归属感。否则，各部门 HR 们会把人力资源工作看成是“上面”的要求，工作就很难落到实处。另外一个原因是，各个部门的考核指标是不同的，由本部门内的人力资源部来定，也能更有针对性。

3、懂业务的 HR

什么样的人能做人力资源管理工作？首先，人力资源总监应该是本系统的二把手，也就是“一把手管业务，二把手管干部”。其次，人力资源者必须懂业务，必须“沉”到战略决策过程中去，才能成为企业的战略伙伴——事实上，近年流行全国的“战略伙伴”观念，在前些年彭剑锋教授为华为做咨询时就已经提出了。

（二）人力资源机构

华为的人力资源管理体系，在集体决议、业务与行政关系分离的基础上，简单的说就四个字：选育用留。在华为，人力资源的这四个职能是紧密联系的，并渗透到人力资源各个部门中去。它们纠缠得如此紧密，以至于难以单独把每个功能抓出来谈。比如一个“选”字，就贯穿了招聘、调配、任职资格标准、绩效考核等方面；而一个“留”字，则从新员工培训，到职业生涯设计、薪酬、荣誉激励都有体现，事实上还要算上“掠夺毕业生”的招聘策略……华为的人力资源管理体系，又岂是4个字了得！不过，只要您真正了解了华为人力资源部的各个机构，这4个字就很容易理解了。当各级人力资源部门真正成为战略伙伴之后，各个机构便开始发挥自己的功能。公司层面的人力资源部包括招聘调配部、薪酬考核部、任职资格管理部、员工培训部这四大支柱，此外还有荣誉部和人事处等。每一个部门都有自己的职能。它们因解决华为成长过程中的问题而生，为华为企业文化的落地发挥着各自的作用。

1、公平与效率之源——薪酬考核

和其他很多快速成长的企业一样，最先挑战华为的人力资源管理问题，是薪酬和考核。

问题一：如何分配销售人员奖金？ 1994年时的华为进入了一个快速增长的时期，但到年底碰到了一个奖金分配的难题。起因如下：两名业务员分别被派往上海和乌鲁木齐对一种农业化设备进行销售。在乌鲁木齐销售得很成功，而在上海销售量只有几台。若按照以前销售越多奖金越多的分配政策，被派往乌鲁木齐的销

售员可以获得 20 多万元奖金，而去上海的销售员只会获得几千元奖金。公平吗？显然不公平。这种现象将严重打击销售人员的工作积极性。华为认识到，销售业绩只是对销售人员考核的一个方面，而市场开拓难易度、客户满意度、人员努力程度、渠道建设等都应是考核的重要标准。因此，在 1995 年，公司邀请外部咨询公司做了绩效考核的解决方案，建立了一套以绩效目标为导向的考核机制，将业绩考核纳入到日常管理工作中去。具体包括：（1）把考核作为一个管理过程，循环不断的“PDCA”过程使得业务工作与考核工作紧密结合起来；（2）工作绩效的考证侧重在绩效的改进上；工作态度和工作能力的考评侧重在长期表现上；（3）公司的战略目标和顾客满意度是建立绩效改进考核指标体系的两个基本出发点。在对战略目标层层分解的基础上确定公司各部门的目标，在对顾客满意度节节展开的基础上，确定流程各环节和岗位的目标。（4）绩效改进考核目标必须是可度量的和重点突出的。指标水平应当是递进的和具有挑战性的。有了这套考核机制，奖金的分配自然有了公平的依据。华为的薪酬考核部，也就以二位一体的形式运作起来。

问题二： 如何调整员工工资？ 到了 1996 年，公司人员规模进一步扩张，这时又出现了新的问题：员工工资如何进行调整？由于人数已经不是创业时的几十个人，老板不可能对每一个人的绩效都熟悉，没法在薪资单上签字！制定一套科学合理的薪酬方案制度势在必行。此时，公司专门成立了由高层管理者组成的工资效率小组，三个月开了十几次会，每次都吵架，每次都无所得。直到 1998 年，华为找到了 HAY。著名国际管理咨询公司 HAY 为华为提供了解决方案，即以岗位价值为导向的薪酬体系，这种薪酬体系的最大特点是坚持“人与职位分开”原则，也就是三要素评估法。即：知识能力（投入）、解决问题（做事）、应负责任（产出）。经过这样的评估后，把 计算出的每个职位的分数制成职位系列表，从而得出哪些职位等级是平行的，哪些职位是重叠的，在平行职位上的就可以实行薪酬相等。在这种当时世界最先进的价值评价体系下，工资的分配依据不再是年龄、工龄和学历等个人自然因素和历史因素，而是依据个人的职务执行能力和实际贡献。对员工工资支出不再表现为简单的人工成本，而成为人力资本投资。从这时开始，人与职位分离、把人力投入看作投资而非成本等观念，

成为了华为珍贵的管理原则。从 1996 年开始，随着华为风起云涌的人力资源体系建设，华为的薪酬管理渐渐显得卓尔不群。高薪策略和员工持股开始了。

(1) 高薪策略：源自企业家精神的高效手段在华为工作标志着“高额收入”。在华为，只要是本科毕业，年薪起点就在 10 万元，这是招应届大学生的标准（从社会上特招过来的更高），至于工作一两年后达到 20 万元以上是很轻松的事。2002 年后，内部股改为期权，新来的员工收入要少一些，但达到年薪 15 万元也不是难事。在华为，年收入在 50 万元以上的以千人计；其他人，虽没有年薪 10 万元，绝大多数也不会少于年薪 5 万元。本质上，**华为的高薪来源于总裁任正非的企业家精神。**《华为基本法》第六十九条：“华为公司保证在经济景气时期和事业发展良好的阶段，员工的人均年收入高于区域行业相应的最高水平。”一位评论家说：“任正非掌握了知识经济时代的一个根本的东西，那就是价值分享，要敢于与他人分享财富和事业的价值。”高薪体现了华为高效率用人之道。杨东龙认为：“企业雇佣一个人，不仅是要雇身体、双手，更要雇心和脑，拿什么东西能够解决呢？就是钱。”工作与生活紧密不可分，如果员工为生活担忧得更多一些，工作上用心就一定减少。给他 3000 元，只能发挥 30%，给他 5000 元真的能发挥 100%，甚至 120%。**华为的高薪，让人全身心地投入到工作中去，体现的是华为以奋斗者为本来企业文化。**员工成本除了支付薪水外，还有相当大的部分在于对管理的投入，无论员工产出多少，管理和沟通成本都不会明显变化。**高薪便成为挖掘潜力的最好方式**，同时，也避免了人才流失带来的损失。华为虽然流动性也大，但往往是出去创业，很少是被“挖”走的！

(2) 员工持股计划：华为很早便实施员工内部持股计划。一个刚刚毕业，一无所有的大学生，在华为工作一两年后就能获得股权。员工收入中，除工资和奖金之外，股票分红的收入占了相当大的比重。股票如何发，是综合员工的职位、季度绩效和任职资格状况多种因素综合决定的。**在华为看来，知识能产生巨大的增殖价值，让员工通过知识获取资本，可以极大地激励和凝聚员工，这就是“知本主义”的涵义。**2001 年前华为处在高速上升期，华为原薪酬结构中股票发挥了极其有效的激励作用，这段 时间的华为有种 1+1+1 的说法，即员工的收入中，工资、奖金、股票分红的收入是相当的。其中股票是当员工进入公司一年以后，

依据员工的职位、季度绩效、任职资格状况等因素按一元每股的价格派发，一般是用员工的年度奖金来购买。如果新员工的年度奖金还不够派发的股票额，公司会贷款给员工，而员工也是很乐意于这种贷款。员工凭什么能获得这些？凭借的是他的知识和能力，在华为，“知本”能够转化为“资本”。

（3）绩效考核：优劣分明，持续改进。高薪和股权使华为的薪酬对外具有极大优势，但要保证内部公平性，考核不可或缺，它是重要的报酬决定因素之一。在薪酬考核部，绩效考核与报酬管理二位一体，他们的一个信念是：“决不让雷锋吃亏”。华为对学雷锋的文化假设是：雷锋精神的核心本质就是奉献，做好本职工作就是奉献，踏踏实实地做好了本职工作的精神，就是雷锋精神。而绩效考核与报酬分配系统要保证使这种奉献得到合理的回报。另一个信念则是：“通过5%的落后分子促进全体员工努力前进”。跑得慢的会被吃掉。华为人并不是生来就是一条条狼。原华为副总裁兼人力资源总监张建国说：“要把一群食草动物转变为一个狼性组织，必须有狼的出现。也就必须有被狼“吃掉”的个体！”在华为公司，考评体系的建立依据以下假设：

>> 华为绝大多数员工是愿意负责和愿意合作的，是高度自尊和有强烈成就欲望的。

>> 金无足赤，人无完人；优点突出的人往往缺点也很明显。

>> 工作态度和工作能力应该体现在工作绩效的改进上。

>> 失败铺就成功，但重犯同样的错误是不应该的。

>> 员工未能达到考评标准要求，也有管理者的责任。员工的成绩就是管理者的成绩。

员工和干部的考评，是按照明确的目标和要求，对每个员工和干部的工作绩效、工作态度、工作能力的例行考核与评价。工作绩效的考评侧重在绩效的改进上，宜细不宜粗；工作态度和工作能力的考评侧重在长期表现上，宜粗不宜细。考核和薪酬紧密联系，并不意味着考核仅仅是为报酬服务。**华为的绩效考核以绩效**

的改进为目标。主管要对下属进行辅导、检查，再做出评价。和下属的沟通列入了对各级主管的考评。

2、员工职业化能力助推器——任职资格管理部

1998 年，任职资格管理的第一个使命，是解决秘书问题。1998 年，意识到员工的职业化能力问题的，首先是秘书职位。华为的秘书基本是大学本科毕业的，一开始进华为往往图工资高，说自己什么都能做，便做了秘书。几个月后，觉得秘书好像就是打杂，便不想做了——但他们的职业能力实际上并没有提高。后来人力资源部便开始探索秘书的任职资格：打字速度、会议通知、会议所用的文具、会议过程管理、做会议纪要的方法，办公室信息管理、各个部门的流程的连接。比如开会前半小时打电话落实一下，职业化水平就体现在这样的细节中。资格体系做好后，秘书们终于明白了自己发展的方向。后来，华为的秘书一个顶仨。像电脑管理、文档管理、电话处理，别的单位得招 3 个人来做，在华为一人足矣。省下了工资、管理费用、工作空间，效率还更高。秘书问题解决后，人力资源部成立了两个任职资格研究小组，每组三人，开始制订其他人员的任职资格体系。全国各地选出了 20 名优秀的销售人员，研究小组人员跑到各办事处，和这些优秀销售人员吃在一起，住在一起，看他们怎样拜访客户，怎样谈判，最后订出一到五级的任职资格标准。后来正式成立了任职资格管理部。

为了使员工不断提高自身工作能力和价值，有一个更大更广的发展空间，任职资格管理部设计了管理与专业技术双重职业发展通道。员工可以根据自身特点，结合业务发展，为自己设计切实可行的职业发展通道，逐步实现职业发展规划。在华为，6 个培训中心统统归属于任职资格管理部之下，乍看不可思议，其实顺理成章。许多企业都为之头痛的培训无效问题，往往是由于缺少任职资格体系，无法得知“现有”和“应有”的差距。而在华为，有了任职资格体系，从某一级升到上一级，需要提高的能力一目了然，培训便具有针对性。任职资格标准牵引推动，培训体系支持配合，强调开发功能，真正解决员工职业发展问题。

到 1999 年，华为的人力资源管理架构基本成形，绩效管理体系、薪酬分配体系和任职资格评价体系互通互联，三位一体形成动态的结构。这套标准的优越性

在于，华为对员工的评价、待遇和职位不一定具有必然的关联性，在摆脱利益裙带关系之后，职位只是企业中做事的一个简单标志。去除了官本位后的任职机制，员工上升通道自然打开。

3、人与岗位的匹配——招聘调配部

大量进入，大量出人是华为的特点——似乎也是很多招聘草率、留不住人的企业的特征。然而两者存在根本区别。华为进入多，是“集中优势力量压倒对手”的狼群方针的体现，具体的招聘过程非常严谨。华为在招聘和录用中，注重人的素质、潜能、品格、学历和经验。按照双向选择的原则，在人才使用、培养与发展上，提供客观且对等的承诺。公司有严格的面试流程，一个应聘者经过人力资源部、业务部门的主管等四个环节的面试，以及公司人力资源部总裁审批才能正式加盟华为。为保证招聘质量，公司针对主要的岗位建立素质模型，对素质模型中的主要素质进行分级定义，统一各面试考官的考核标准，从而提高面试考核的针对性和准确性。有了标准，还得有执行标准的人才行。华为建立了“面试资格人”管理制度，对所有的面试考官进行培训，合格者才能获得面试资格。而且每年对面试考官进行资格年审，考核把关不严者将取消面试资格。人才进来后，会不断流动，能上能下，征伐四方。华为的调配和一般公司不同，往往不是把差的人调走，而是把最好的员工“发配”各地。一位华为的工程师在文章里写道：“我们开始都不理解，为什么公司派最好的人去农村、去基层……后来终于明白了任总的苦心：只有最好的人去，才能有感受、有体会，真正了解基层，回来以后才能真正改进工作。”另一位员工感言：“在华为的短短4年，我得到了难以想象的丰富经历，从研发、到市场、到服务，在其他企业是完全不可能的。”华为的人员调配致力于锻炼优秀者，搅活“沉淀层”。

4、狼群训练营——员工培训中心

事实上，华为人的心理契约，从进入公司的第一天就开始逐渐形成了。员工培训中心专门做新员工培训，主要针对应届毕业生。华为非常重视校园招聘，因为应届毕业生有自己天然的优势：充满活力、充满朝气、容易培养，很快就能成为

公司的骨干力量。华为 1997 年招聘应届生 700 人，1998 年为 2000 人，1999 年为 4000 人，到 2000 年竟达近 7000 人。关于华为“圈人”的气势，业内流传了一个传说，华为到一个知名高校，便说出这样的“狂语”：“工科硕士研究生全要，本科的前十名也全要。”**华为的“洗脑”**是出名的，来自不同地方、不同学校，还保留着大学生桀骜个性的新员工，如何就变成了像是一个模子出来的华为呢？**新“生”入职开始接受培训，首先进入一个大队接受企业文化以及相关的制度法规教育等综合性培训。**这一环节最关键的是教授大家做人。通过普通员工和高层领导多次现身说法，“让你知道华为公司的理念，华为公司的做人方式”。让员工成为一个正直、诚实的人，一个有大事业的人。**下一步是技能培训。**做市场进入**培训一营，不是教授销售技巧，而是教授产品**，即使是文科生都要接受产品技术培训，从通讯原理开始，直到工厂参观。光让新人知道技术还不成，还要知道客户在想什么。3 个月后，华为会把新人派到“客户服务”前线去，到地方，和客户服务工程师一起干。再 3 个月才能调回总部。**进入二营，内容转为市场和客户服务**，观看胶片和 VCD，一遍一遍地听老师介绍，私下彼此辅助交流，被安排到客户服务展厅去，向客户讲产品。后面还会根据不同的岗位接受不同的考验。在整个培训过程中，新人几乎一年内“白吃白喝”，就是学知识。华为光这一项培训投入花费就很可观。但这一步工作帮助了华为的新人“洗脑”。有人对这样的洗脑颇有异议，然而，如果一个人能够变得更加正直、更加积极，如果一个人的梦想和荣耀能够被重新点燃，那么，这样的洗脑有什么不好吗？

5、精明强干——人事处

华为整体人力资源部的人员编制是按照 1% 的比例配备的，人力资源部员工总共有 200 余人。合同管理、劳动保险以及办理各种证卡等工作是由人事处来负责的，也许对许多企业来说，这便是人事工作的全部了。然而在拥有 2000 余名员工的华为，做这些事只用 4 个人！华为人的精明强干由此可见一斑。

6、持续的鼓励——荣誉部

华为的“狼文化”在业内几乎无人不晓。学雷锋、讲奉献；团队奋斗、“胜则举杯相庆，败则舍身相救”；搞研发的，板凳要坐十年冷；做市场的，干部集体大辞职。讲出来，惊心动魄，对外人而言，甚至有些不可思议。这样的企业文化如何落地生根？很大程度上靠的是“荣誉部”，它专门做三件事情：（1）经常发荣誉奖。每个业务领域都可以申报，一张奖状，200多块钱，似乎平淡无奇。但在华为，小小奖状预兆着大家投向得奖者的钦佩眼神，200块钱则会变成大排挡上一帮同事的整晚狂欢。（2）先进典型事件报道。任正非在一篇讲话中说：“什么是华为的英雄，是谁推动了华为的前进？不是一、二个企业家创造了历史，而是70%以上的优秀员工，互动着推动了华为的前进，他们就是真正的英雄……英雄就在我们的身边，天天和我们相处，他身上就有一点值得您学习。”典型报道对象往往是普通的员工，普通的华为英雄。（3）专家辅导。请什么专家呢？业内强人？心理医生？职业指导师？非也。华为请的是老专家，来自高校或者其他单位，与IT行业不怎么搭界的老专家。来自绵阳导弹基地等地，令人肃然起敬的退休老专家，思想十分纯净，并且非常乐意和后辈交流。老人是人类的财富，他们的岁月转化成了智慧。来自老专家的咨询，总让年轻的华为人豁然开朗。

评论：人们普遍认为，高效的薪酬激励制度和高度激发员工斗志的精神教育是华为进行员工激励的两大法宝。综观华为的人力资源体系，任职资格体系疏通了职业发展道路、科学的考核方法保证了竞争的公平，荣誉部使员工的斗志可以持续地保持下去，人事处提供了高效的基础服务，所有这些结合在一起，构成了两大法宝生效的前提。华为公司的辉煌传说，人力资源管理体系功不可没。

（三）人才成长机制——片联组织

“片联”组织是华为的一种人员整合机制、内部人才流动机制。2013年7月19日，任正非在华为内部会议上宣布成立“片联”组织，该组织是个新生事物，甚至连名字都是华为自创的新名词，其主要职责便是主管华为内部干部队伍的循环流动。

所谓片联，即片区联席会议。根据华为的定义，它是代表公司协调和监督权力以及干部管理的特派员机构。片联组织独立于正常公司运营流程之外，并联于流程运作，其作用是激活流程的流动性。

华为的片联组织要求，其成员必须具有资历、经验、威望的华为资深管理层。这样的素质要求，与片联所担负的组织责任有着莫大关系。任正非希望以片联组织的形式，推动华为干部呈“之”字形成长，从实践中选拔优秀管理层，消除地方主义和部门利益对公司发展带来的损害。

应当说，这是华为正在探索的一项管理创新，其主要出发点可以理解为通过一个相对独立的机构推进人才发现和选拔，以人才发现和选拔的方式拉动人才成长。此项组织创新效果可期，但仍然还需要观察其发展实践。

（四）干部部

在7月份总裁办的邮件中，任正非提出，将人力资源部管人的权限拿出来，成立总干部部。并指出现有的人力资源过于权利中心化，容易“指鹿为马”。同时确定了两个部门的职责如下：

人力资源部：负责规则的建议、执行和监管，负责考核支撑、员工招聘、全员学习与发展等专业支撑工作；

总干部部：负责后备干部的选拔、培养、考核、弹劾、配股、调薪、奖金评定等日常管理工作。

任正非在2018年7月6日总裁办电子邮件中指出三方面的问题：

1、人力资源管理过度，干部部来自业务一线人员较少，对业务的具体运作、变化的战略洞察知之甚少。指出未来人力资源管理要进行结构性调整，把决策权、管理权、执行权分开。

指出，现在管理的问题是对 0 到 80%的判断是基本准确的，但是从 80%到 100%的判断不够准确。如何优化，如何使机关从管控型走向服务支持型是改革的一个问题。

分层分级、按部就班的管理，会滋生官僚主义，关键问题得不到重视和解决。

我从一个点出发激活政策面，政策的优化一定要深入基层，主动到一线调研，了解政策的实际执行效果和存在的问题，不断优化和滚动变化。不能大批判、大变革、乱了阵脚。

未来人力资源总的体系整体定位是找英雄、找领袖、鼓励员工冲锋。管缺点的是道德遵从委员会，管坏人坏事的是审计部。

主管重要的是管干部，管干部能做出主要贡献，能作战、会管理、不是找“内衣模特”。如果你都不会识别、认识干部，怎么能做得成功呢？

我主张政策制定的权力在董事会，人力资源部管规则与监督，干部部管人。

2、人力资源体系要认认真真把规则管好，交给干部部体系去应用，各级干部部是业务领导的助手，要贴近业务，把人的管好。

人力资源体系包括向下延伸到一定层级的部分专业化组织，对于规则的制定建议负责、对于规则的执行予以监督，并辅助相应的干部部更好地将规则应用在实际管理中。

人力资源部所拥有的权力是规则的草拟权力，而规则是由董事会决策的，但董事会可以授权一些权利。

今年要提拔大概 2000 个小火车头，每个业务的大拿就是不火车头，要在一、两年内逐步涵盖所有岗位。小火头职级调整了，明年我们就要对各种做出各自应有贡献的一些重要的岗位、角色进行梳理。这样不断梳理，最后就把落后的人分离出来了。

人力资源部若不把这些结构性问题理出来，只会越管越细，越管越严，却管出了一批乖孩子。

过去简单地强调结果导向，也阻碍了员工专业能力的强化。不重视专业能力的切实提升，我们劳动质量和能力一直都在下降，往往一大批人哄拥而上，却做不成事情，现在公司里的南郭先生还是有一少部分的。

干部提级还要看他有无持续贡献能力，他的能力没有跟上来，那奖金是不能少的，但反映任职能力的个人职级暂时不能给他。

要从数据统计和方法中找到考核基线，确定完基线后，我们会发布一个白皮书，一国一制、一品一策主出来了。

总干部部是公司整个干部管理的 COE。要把干部、专家、职员全部纳入进来，面向不同业务和对象进行政策适用的差异化匹配。

人力资源部体系管理的规则就是长江的河道，管好两侧的堤坝；

干部部体系就是管理水里的船和人，让船及人在河道内的主航道里跑，追逐百舸争流，冲击上甘岭。

总干部部要对各部门、区域的关键干部与人才拿出评估意见，帮助公司培养关键干部与人才梯队建设，协调关键干部与人才流动，让公司整个干部与人才盘子灵活运作起来。

总干部部要分层分级去授权，使用部门有提名权，上一级部门有审批权，这就是两级审结，少数情况可以有三级。

人力资源部还要管理考核支撑、员工招聘、全员学习与发展等人力资源专业支撑工作；负责好公司专业的人力资源支撑服务。

总干部部要重点管好后备干部的选拔、培养、考核、弹劾。做好干部与人才的资格认证管理。

3、人力资源体系要从权力中心变成服务支持中心

我们要把权力分开，业务领导直接管干部与人才，不再两张皮运作，人力资源体系和干部部体系都是支撑机构不是权力机构。从权力中心变为服务中心。

谁是最好的 HR 呢？赵刚、李云龙的助手。

八、华为的组织管理

广阔无垠的旷野上，一群狼踏着积雪寻找猎物。它们最常用的一种行进方法是单列行进，一匹挨一匹。领头狼的体力消耗最大，作为开路先锋，它在松软的雪地上率先冲开一条小路，以便让后边的狼保存体力。领头狼累了时，便会让到一边，让紧跟在身后的那匹狼接替它的位置。组织性是华为团队所向披靡的基础。

（一）矩阵结构应需而生

狼过着群居的生活，一群狼一般 7~8 匹，它们有自己的领地、自己的角色分工。狼如果不得不面对比自己更强大的对手时，必群起而攻之，不管面对任何困难，依靠团队的力量，它们总能成功完成。

矩阵式结构的出现是企业管理水平的一次飞跃。当环境一方面要求专业技术知识，另一方面又要求每个产品线能快速做出变化时，就需要矩阵式结构的管理。与很多主张建立三角形组织结构，强调组织结构稳定的企业管理专家不同，任正非主张建立一种可以有所变化的矩阵结构。

从公布在华为公司网站上的员工职业发展通道图，我们可以看出，华为公司的组织结构一共有五层。任正非说：矩阵式管理结构是公司的惟一出路，公司所有的制度都应有强化矩阵结构的思想，如充分授权、加强监督等，否则官僚主义就会妨害公司的进步。但是，矩阵结构要不断演进，水平和垂直交叉的结构是最稳定的结构。华为的矩阵结构是应需而生的。华为所在的电信产业处于急剧变化中，每 3 个月就会发生一次大的技术创新。为适应这种急剧变化，华为必须建立起一个既可保持相对稳定，又可迅速调整以适应变化的组织结构。华为建立起的组织结构由一个静态结构、一个动态结构和一个逆向求助系统组成。一旦出现机遇，相应的部门就要迅速出手抓住机遇，而不是整个公司都去抓机遇。在该部门的牵动下，公司的组织结构必定产生一定的变形。在这个过程中，相互关联的要素（流程）没有发生变化，但联系的数量和内容变化了。一个系统发生变化，所有

系统都跟着变，这种变形是暂时的，当阶段性的任务完成后，就会恢复到常态，即所谓“纲举目张”。

如为了适应迅速扩张的海外业务，华为的组织结构也同步发生着变化，充分体现了“纲举目张”的灵活性。早在几年前，华为就将销售部门按区域划分成国内和海外两大部分，分别由两位高级副总裁负责。海外这部分又被分成了八大区域，每个区域都组建了区域总部，从而将决策职能前移，加快在海外的决策反应速度。

到了 2005 年年底，随着结构的调整，原来偌大的一个中国区 被“降格”为全球九大区中的一个大区，而原来只负责海外销售的高级副总裁胡厚岷成了全球销售和客户服务部门的负责人。至此，在华为内部，已经没有国内国外之分，而只剩下了全球市场和各个大区的概念。

除了地区线之外，为了适应国际通信行业的变化，华为在产品线和客户线方面也做了很大的调整。在产品线方面，一方面华为将电信核心网业务整合成完整的解决方案，另一方面则计划将业务网分拆出去独立发展。在客户线方面，华为针对每家大客户成立了一对一的全球系统部，一般都是由大客户所在国家的华为公司总经理作为牵头人。这样，华为的组织结构已经与 IBM 的多重矩阵的组织结构非常相似，整个公司有产品线、客户线、支撑平台以及地区总部四条线贯穿其中。

2005 年 11 月，华为又对业务部门做了一次梳理，日常最高决策层重组为 EMT（Execute Management Team, 执行管理团队），包括市场和服务、战略和市场、产品和解决方案、运作和交付几个部门。他们的主要职能分别是销售、市场营销、研发和供应链，这几大业务部门再根据自己的实际情况调整内部的组织结构。加上财务、策略和合作、人力资源三大部门，整个华为被重组成七大部门。

随着组织结构的适时而变，华为市场营销的地位也得到了进一步的提升。总结海外市场开拓的经验，华为把新组建的战略和市场营销部门从原来的营销工程部脱离出来。以前在海外的很多地方，华为的销售和市场营销是重合的，如今，市场营销从原来的销售和客户服务职能中分离出来，并被赋予了更高的定位：它不仅要在研发和销售部门之间建立起一座桥梁，还起到牵引公司发展方向的作用。

为了强力推动这个部门，“猛将”徐直军担任了负责人，他也就成了华为的 CMO（首席营销官）。在战略和市场的下面，新组建了全球市场部门，原欧洲地区部总裁邓涛调任该部门负责人。

矩阵式结构的优势在于它能使人力、设备等资源在不同的产品、服务之间灵活分配，组织能够适应不断变化的外界要求。劣势在于容易形成人浮于事，多头领导官僚作风的氛围。

IBM 的矩阵式组织结构是由郭士纳大胆引进的，IBM 从矩阵结构中更多的是获得利益，而其中最为直接的效果就是大大削减了人力成本。IBM 雇员的高峰期达到了 45 万，经过郭士纳改革，最低谷达到了 26 万左右。如果按照 10 万人民币的平均年薪来算，IBM 每年大概节约了 25 亿美元人力成本。而且，由于矩阵式管理的层级结构，多个领导的审核也可以最大限度地降低决策失误。即使是解决一个小客户的投诉电话，IBM 通常也需要调动两三个部门的五六个员工，这样可以保证决策的正确性。

任正非认为，华为永远都不会有一个稳定的矩阵结构网，当该结构网收缩时，就会叠加起来，意味着华为要精简部门、岗位和人员；扩张时，网就会拉开，就要增加部门、岗位和人员。在这一过程中，流程保持相对稳定。适合的才是最好的，华为在不断调整中寻找最适合的组织结构。

（二）事业部制是扩张的利剑

任正非说：“公司成长到一定时期会有一个新的起步阶段，这个阶段是同等机会阶段，会产生许多新的增长点，新的增长点带来的问题还是管理。人力资源管理和事业部建制是两项很重要的工作，是华为公司膨胀中的首要问题。”

事业部制最早起源于美国的通用汽车公司。20 世纪 20 年代初，通用汽车公司合并收买了许多家小公司，企业规模急剧扩大，产品种类和经营项目增多，而内部管理却纷繁混乱，极不利于公司的发展。当时担任通用汽车公司常务副总经理的 P. 斯隆参考杜邦化学公司的经验，以事业部制的形式于 1924 年完成了对原有组织

的改组，使通用汽车公司的整顿和发展获得了很大的成功，成为实行事业部制的典型，因而事业部制又称“斯隆模型”。

当企业发展到一定规模时，随着原来产品利润空间的下降，多数企业就会面临多元化的选择，而这个发展阶段往往会伴随着组织形态的调整。事业部制被认为是与多元化相适应的组织方式之一。华为的组织形式采用了矩阵形式的事业部制，这适合于其规模大、产品种类多、为保持灵活而分权的特点。各事业部都是利润中心，实行分权原则，有利于增强激励，减小代理成本。同时，由于企业中有一个绝对权威（总裁任正非），因而重大的决策又能够保证集权，统一筹划。实践证明，华为的企业组织是成功的。

早在 1997 年春节制定的《华为基本法》草案中，华为就明确提出要实行事业部制：华为将实行二维结构，即按战略性事业划分的事业部和按地区战略划分的地区公司共同存在，事业部在公司规定的经营范围内承担开发、生产、销售和客户服务职责；地区公司在公司规定的区域市场内有效利用公司的资源开展经营。事业部和地区公司均为利润中心，承担实际利润责任。

1998 年，华为开始有选择、有步骤地进行事业部试点，第一个被选作试点的是华为通信（莫贝克）。1993 年成立的华为通信是在董事会领导下的，由华为控制的具有独立法人资格的子公司。在试点初见成效的基础上，华为先后对公司组织结构进行了重大改造，成立了多个事业部，如华为 3COM 事业部的成立对华为的国际化战略就有着重大的意义，帮助华为实现了当时最需要的“国际化”。“集中政策，分散经营”是事业部制的主要特征，企业最高领导层摆脱日常的行政事务，集中力量研究和制定企业发展的各种经营战略和经营方针，而把最大限度的管理权限下放到各事业部，使他们能够依据企业的经营目标、政策和制度，完全自主经营，充分发挥各自的积极性和主动性。

在实践过程中，事业部制最主要的问题在于“控制”。华为公司对事业部坚持开放周长、控制圆心的策略，下设三大委员会，即人才资源委员会、财经管理委员会和产品战略投资综合评审委员会，保证了对事业部的有效控制。华为认为，如果控制了周长，事业部就很容易被束缚住手脚，没有办法发展；如果不控制圆心，

就会失去方向感。所谓放开周长就是要给予事业部足够大的独立决策的权利，所谓控制圆心就是要始终将事业部限制在可以控制的范围内。华为将包括人力资源、仪器设备在内的公共资源对事业部全部开放，以加快事业部的发展速度。

在任正非看来，对事业部失去控制就失去了建立事业部的目的，“子公司能吞掉母公司，更是个笑话，是控制关系的完全颠倒”。任正非主张通过控制事业部的资产与运营指标，以达到其控制目的。在对事业部的控制系统中，华为把考核作为最重要的因素，通过考核建立起有效的内部动力机制、牵引机制和约束机制。华为对事业部的考核主要是从宏观评价和大指标体系两个方面进行，最终则都是落实到人的评价。

需要指出的是，IBM 与华为对事业部的控制手段是不同的。

IBM 对事业部的有效控制，是通过改善其支持系统来提高领导体制的适应性，健全咨询会议和董事会下的各种委员会，聘请社会名流参加咨询，担任董事，组成有威望的咨询班子、工作班子和监督班子来实现的。尽管 IBM 与华为的控制手段不同，但其原理和结果是相同的。

实施事业部制的另一常见问题是经营部门自主经营，会更多考虑部门利益而忽略整体利益，同时机构重复设置，造成公司资源的浪费。针对这个问题，华为采取了相应的措施。

一定时期内，华为的事业部制仅限于研发环节，其中试验平台、生产平台、采购、市场平台为各事业部共享。在各研发事业部，也强调执行共同的研发流程，通过经验库、公共基础模块的建设以及频繁的人员流动，强化技术共享。在任正非的设想里，事业部是华为的利益主体，是华为经济利益的主要来源。事业部不需要做通用的资源工作，而只需要做专用资源的工作，要创造资源、利用资源，寻找新的经济增长点。

事业部制是把双刃剑，企业必须把握好尺度。1933 年松下电器在日本开始实行事业部制，几十年来事业部的灵活机制为松下电器的高速发展奠定了基础。然而当松下电器的事业部的数目超过 200 多个的时候，事业部制的弊病自然而然地反

映出来。众多的事业部之间在产品研发、资源共享、部门协调、市场敏感等方面出现不可解决的矛盾冲突。

当时松下传真机有两个事业部，家庭传真机事业部见专业传真机销路不错，便研制出专业传真机进行生产和销售，而专业机事业部则反向推出了家庭传真机。松下电器（中国）有限公司总经理浅田隆司曾尖锐地指出：“这还只是部分，其实在松下所有类别的产品中，几乎都有两个或多个事业部在运作。”

2000年6月新上任的社长中村邦夫，做了一个对松下具有革命意义的决定，宣布废除事业部制，从根本上否定了原松下集团的经营方式。松下电器下属的36个部门重新划分为4个业务分公司，即4个分社：AVC网络领域、家电产品领域、产业设备领域以及元器件领域。

在把握事业部的“度”上，华为做得相当成功。华为规定，在地区公司负责的区域市场内，总公司及各事业部不与之进行相同事业的竞争。各事业部如有拓展业务的需要，可采取会同或支持地区公司的方式进行，事业部不能搞军阀割据、自立山头，这样就避免了资源浪费，实现了资源利用的最大化。

没有一种组织结构可以适应任何经营环境和战略，一方面，事业部对产品市场规模、顾客群体的特征以及竞争对手了如指掌；事业部对不断变化的企业经营环境可以迅速作出反应，表现出对消费者的极大关注，充分体现顾客第一的经营理念，可以不断增加企业管理经验，提高企业学习曲线，降低企业内部成本。另一方面，当环境发生变化之后，事业部有着难以克服的弊病：企业的多样化导致事业部数目的不断增加，加重了总部的管理成本；事业部的产品分工不甚清晰，这种体制最终导致部门之间在产品开发时的重复现象；不同事业部里设置的功能部门，如财务处、人事部、销售部等等，耗费了公司大量资源。

适者生存，只有那些在环境发生变化、企业经营战略进行调整之后对企业的组织形式迅速进行调整的企业才能在激烈的竞争中得以生存，华为在以后发展过程中的一大难题是：如何应用事业部这把剑的锋利而又不被割破手指。

（三）沟通是团队的润滑剂

狼是最善交际的食肉动物之一。它们用嚎叫、用鼻尖相互挨擦、用舌头蹭等身体姿态来交流，使用唇、眼、面部表情等复杂精细的身体语言来沟通，利用气味来传递信息。

狼嚎的含义有好几种，有的是为了寻求配偶，也有的是呼唤同伴前来帮助御敌。例如，当一头母狼在狼窝附近发现有一只或几只鬣狗企图袭击幼狼时，母狼不但会勇敢地冲上去保护孩子，与敌人进行拼死搏斗，而且在寡不敌众时，还会把嘴对着地面，做出一种奇怪的动作，然后发出一声长长的嚎叫声。这是母狼在发出求救信号，周围活动的狼一听到这种叫声，都会纷纷赶来相助，协助母狼将敌人驱赶出去。狼嚎还保证了狼在其他方面的广泛合作，尤其在幼狼的养育过程中，母狼经常通过嚎叫，招换来其他的雌狼，帮助它照看孩子，自己则可以抽出身去寻找食物。

美国著名未来学家奈斯比特曾指出：“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其外部组织的有效沟通上。”组织沟通是管理中极为重要的部分。在华为，沟通为员工营造了一个极具人文关怀的工作氛围，增强了员工的归属感。

2004年中秋，数千华为儿女还奋战在世界各地，不能在中秋月圆之夜与家人团聚。华为国际营销部向每一位常驻或出差海外员工的家属，寄去了一封慰问信和一盒月饼，表达公司对他们节日的慰问以及衷心的感谢。这件看似不起眼的小事，却让千万华为人的家属感到无比的温暖。这次邮寄月饼，华为没有花费多少钱，却博得了员工家属们的喝彩，更主要的是，通过这次沟通的机会，任正非让华为人的家属更多地了解华为的过去、现在和将来，让他们知道，自己的亲属在一家极有前途的企业工作。通过赢得家庭的支持，充分调动了华为人工作的积极性。

有这样一个案例，某知名医院被病人投诉于媒体，说医师对病人不负责。院方查看病历，发现从诊断病情到处方都是正确的，这说明医师是认真负责的。为什么病人要投诉呢？院方在处理此问题的过程中发现，病人投诉的原因是：“在整个

接诊的过程中，医生都没有抬头看过我一眼，居然把处方开出来了”。一个沟通的眼神决定了医院的综合素质。

很多企业管理人员认为：沟通并不是很难的事，我们每天不都在企业内外部进行着各种各样的沟通吗？的确，沟通就像人们呼吸空气一样自然。但是，很多组织中仍旧存在这些不良情况：许多信息被扭曲，组织内部充满谣言蜚语，上下级关系不和谐，同事之间相互猜忌，上层决策得不到充分地执行。如何改善组织沟通以避免或减少这些问题的出现呢？

华为十分在意考核沟通的过程和薪酬发放的沟通过程。华为每年都有一个非常宏大的“发红包”活动，那时公司的高层几乎全部出动，包干到户到各个部门进行“发红包”，比如，市场部的几位副总裁按片区分赴各地，根据保密原则，分头分级和员工进行沟通。具体的沟通内容有：（1）发放红包。告诉你今年的“红包”是多少。（2）自我评价。问你对结果的意见，对自己的优缺点的评价，对未来的发展道路的展望。（3）指导意见。结合之前公司的综合评定 活动告诉你去年的表现，指出你的优点和不足以及发展方向。（4）激励沟通。勉励你好好工作。

不只是发钱，只要事关评价，比如季度的例行考核、劳动态度评定、任职资格认证，华为的部门主管都会和员工沟通，就考核结果的由来，优点在哪里，不足在哪里进行讨论，甚至还要制定详细的绩效改进计划。华为把考核不仅当作一个结果，而且作为一个过程，让员工知道公司的战略、公司的导向、自己的价值、自己的优点 和不足以及未来的发展。通过各种形式的考核实现了一次面对面的公司与员工的对话，员工与员工的对话，员工与自我的对话。不仅发了钱，还传递了真情和价值观。

柯达公司有一种很著名的沟通形式：**Open Door**。员工可以随时到主管或更上一级主管的办公室，与公司的管理人员直接进行沟通。柯达倡导员工直接提出自己认为正确的建议，而不必在意级别之分。在柯达内部，员工间直呼其名，无论他是总裁、总监还是经理，让员工感觉大家是完全平等的。

前通用电气 CEO 杰克·韦尔奇在公司管理沟通领域提出了“无边界理念”。通用电气公司“将各个职能部门之间的障碍全部清除，工程、生产、营销以及其他部

门之间的信息能够自由流通，完全透明”。在这样一个沟通理念的指引下，通用电气更为有效地使公司内部信息最大限度上实现了共享。

现代管理理论提出了一个新概念，称为“高度的非正式沟通”。它指的是利用各种场合，通过各种方式，排除各种干扰，来保持他们之间经常不断的信息交流，从而在一个团体、一个企业中形成一巨大的、不拘形式的、开放的信息沟通系统。有很多的反对意见认为：非正式沟通渠道等同于小道消息，它破坏了团队的稳定。华为的“吃”文化是对这种观念的彻底批判。

部门领导请下属吃饭在华为是司空见惯的事情。每次吃饭三五成群、浩浩荡荡，一般都是部门领导和他的员工们同去。菜足饭饱，领导买单。在华为有一种不成文的规定，领导当官是沾了下属的光，领导应该感谢下属，所以领导请客。吃什么不重要，最重要的是和谁一起吃。饭桌拉进了领导与员工的距离，两者充分沟通，组织成员能够提出新意见、好想法，领导能够对员工的意见及时而有效地进行反馈，最终达成良好的沟通氛围，以至在最大限度上调动了组织成员的积极性。

“吃”文化还有效地促进了部门间的合作。华为总部派人到办事处做支持，事情还没谈，先吃饭再说，也就是找一个咖啡厅或者干净的小饭店。吃的同时，顺便把本次来的目的、对策全都穿插进去。饭吃完了，问题也就谈完了。吃人嘴短，办事处各方面当然会积极配合。

戴尔有这样一句话：“能从错误中重整旗鼓，最重要的工具之一就是沟通。”总起来说，改善组织沟通的途径有：

企业应重视沟通者自身的沟通技能的提高。提高组织沟通者自身的沟通技能是改善组织沟通的根本途径。

企业应根据企业发展需求有目的地健全组织的沟通渠道。结合正式沟通渠道和非正式沟通渠道的优缺点，设计一套包含正式沟通和非正式沟通的沟通通道，以使组织内各种需求的沟通都能够准确及时而有效的实现。

企业还应注重组织沟通反馈机制的建立。没有反馈的沟通不是一个完整的沟通，完整的沟通必然具备完善的反馈机制。否则，沟通的效果会大大降低。

企业要注重组织沟通环境的改善。这种环境包括组织的整体状况，组织中人际关系的和谐程度，组织文化氛围和民主气氛，领导者的行为风格等。

狼嚎是一种“语言”，它能使狼群之间保持经常的联系。每当一只狼高声嚎叫时，其他的狼也会跟着嚎叫起来，嚎声此起彼伏，四处回荡，形成一曲令人恐怖的“野狼大合唱”。沟通是组织的润滑剂，它把个性不一的组织成员团结在一起，大大增加组织的执行力。

（四）让规则有最高发言权

狼是群居动物中最有秩序、纪律的族群。一匹狼在狼群中的地位通常可以从它尾巴的姿态来判断。居统治地位的狼的尾巴总是高高地翘着；地位居中的狼的尾巴也较低，与地位相称；垫底的狼的尾巴总是低低的夹在两腿之间。

要使组织成员，能够具有统一的行为，组织者首先需要做的工作就是“建章立制”、确定游戏规则。规矩的制定是保障组织成员行为全体一致的前提和基础。

1947年10月10日，毛泽东在中国人民解放军总政治部颁布了“三大纪律、八项注意”的训令，要求“以此为准，深入教育，严格执行”。“三大纪律、八项纪律”成了不二军规，对统一全军纪律，加强部队的思想和作风建设，具有重大的意义，不仅达到了不扰民且亲民的效果，而且凝聚起了战斗力。

国有国法，家有家规，军队用严明的纪律来保证获取胜利，企业也应该用严肃的制度来保证自己取得成功。任正非知道，用权威说话的组织，是不牢固的，用制度说话，才有最大的说服力，于是，用人制度化就成了华为追求制度规范化的最大目标。华为在打造自己营销队伍的同时也逐步健全了自己的营销制度。

创业初期，华为根本没有任何销售方面的制度。华为销售人员凭借自己对销售的理解去争夺用户的订单，管理客户资源。但是随着销售队伍的扩大，销售区域的

增多，销售问题越来越复杂，华为觉得如何管理巨大的营销团队和客户资源成了一个亟须解决的问题，因为不系统的行为规范和道德准则根本不能满足公司发展的需要。这个时候华为就推出了《华为人行为准则》、《华为员工职业道德规范》，对营销人员行为做出了基本的规范。

然而，这些简单的规范有很大的局限性，虽然后续的人力资源管理制度、财务与资金管理制度、流程管理制度和营销管理制度的出台使得华为的营销制度日趋完善，但是所有的制度很独立，缺乏一个统一的制度思想作为公司制度的灵魂。1997年，《华为公司基本法》诞生了，基本法统一了华为所有的规章制度，其出台标志着公司制度建设的进一步成熟。华为的制度建设经历了从无到有，从局部到全局的过程，日趋完善的制度为华为打造高素质的队伍提供了制度保障。

对于企业组织而言，纪律是最重要的事情，是其能否生存的最基本的前提，可以说，没有纪律，就没有品格，没有忠诚，没有敬业，没有创造力，没有效率和合作，没有一切。为保证制度的权威性，任正非甚至规定：不合理制度惟修改后才可不遵守。

华为一向以严明的纪律著称。“我们每天 5:50 集合，穿统一的黄色运动服开始跑操，然后就是一些简单的军训项目，比如正步走、跑步走等；早餐后开始上课，到 12 点，再排队去吃饭。中午午休到 2:00，下午继续上课，晚上一般上自习，每天写日记，每逢周五在教室看公司指定的电影，不间断的写心得。”这是某位华为新人在培训期间的日记，纪律性是在华为培训中最强调的。曾经身为军人的任正非觉得，组织纪律性是职业化的重要体现。在培训的时候，华为要求员工服装严格统一，白色无暗纹的衬衣，黑色西裤，黑色皮鞋，深色袜子。“班主任经常在我们看书的时候探头探脑地往我们脚下看，并且屡有收获，擒获几个穿白袜子的，每人罚款 200 元，作为班级活动费用。”这些看似苛刻的要求，给员工留下了深刻的印象。他们知道，进了华为的大门，就要把制度奉若神祉，要严格地坚守与执行。

华为为什么会那么强大？有人这样总结，原因在于华为是中国最早用企业基本法管理公司的企业，有法可依，所以，狼性十足，后劲十足。锡恩管理咨询公司

的执行专家姜汝祥博士提出，每一家企业都需要一套红绿灯系统。他认为，华为代表了中国企业在这一阶段的历史使命：用法而不是用能人来完成突破！这就如交通系统一样，老板就像交警，员工就像司机，如果没有红绿灯，警察要多累，而红绿灯又是多简单。华为的管理制度就是企业运作系统中的红绿灯，它保证了系统中各个环节的顺畅流转。在华为的管理实践中，制度发挥了杠杆的作用，只要有合适的支点，就能解决组织内部的各种矛盾和冲突。

规则的制定需要坚守一个原则：关注细节。解放军的“三大纪律、八项注意”的雏形就是从小事入手的。“三大纪律”：第一，行动 听指挥；第二，打土豪款子要归公；第三，不拿老百姓一个红薯。“八 项注意”：第一，上门板；第二，捆铺草；第三，说话和气；第四，买卖 公平；第五，借东西要还；第六，损坏东西要赔；第七，“洗澡避女人”；第八，“不搜敌兵腰包”。这些纪律和规定，看似里 0 罗唆，但是它一方面从细节处规范了军队行为，另一方面，传达了解放军亲 民、爱民的思想内涵。

1985 年，张瑞敏到海尔任厂长，他规定的第一条纪律是“不准在车间大小便”。20 多年后的今天，我们听到这样的规定可能感到 有些可笑，但事实是，如果没有诸如“不准在车间大小便”这样的对 种种工作的具体规定，就不可能有海尔的今天。联想董事局主席柳 传志也是从制定“小”规定开始带领联想开始国际化历程的。柳传 志自己讲：由于是知识分子办企业，最初大家没有时间观念，开会 经常迟到、早退。为此，他规定：谁迟到，谁罚站。但第一个犯规的是 柳传志的老朋友、公司副总经理。怎么办？柳传志最终硬着头皮执 行了纪律。

为了保证有良好的工作秩序，华为首先做到了“有法可依”，制定了各种管理制度和规范。其次，华为还做到了“有法必依”，在管理制度和规范的实施上真正的做到铁面无私，对于违背管理制度和规范、可能损害公司整体利益、妨碍公司事业的发展的行为进行严厉处罚。

让规则有最高发言权，组织才能有效率。“现在，我庄严地承诺和声明，每当有顾客走进我身边 3 米时，我就会微笑，露出 8 颗牙齿，看着他的眼睛，并且招呼他。我敢向萨姆发誓。”这段文字来自于沃尔玛早会上必不可少的宣誓仪式。沃

尔玛认为，做企业就是一个持续的不间断的培养人的工作，把员工培养和训练成守纪律的人，决定了企业存在的可能性以及存在的价值。规则，把组织成员聚集在一起，朝着共同的目标努力。

（五）不可撼动的激励性团队

当狼一起嚎叫时，它们仿佛在宣布：“我们是一个整体，虽然每种声音都各有不同，但我们是一个整体，最好 不要惹我们。”所以，虽然狮子和老虎都比狼强大，但遇到群狼时，它们却不敢发动进攻，它们知道狼群集体的力量是无法撼动的。

美国哈佛大学管理学教授詹姆斯认为，如果没有激励，一个人的能力发挥不过 20%~30%，如果施以激励，一个人的能力则可以发挥到 80%~90%。如何有效地激励部属，打造一支激励性团队，这是各级主管工作的重中之重。主管能否掌握激励的方法，能否有效地激励，将直接关系到团队的发展。

华为把高薪作为挖掘员工潜力的最好方式。宝利嘉顾问公司 首席顾问杨东龙认为：“企业雇佣一个人，不仅是要雇身体、双手， 更要雇心和脑，拿什么东西能够解决呢？就是钱。”任正非很好地理解了高薪的价值：工作与生活紧密不可分，如果员工为生活担忧得 多一些，工作上用心就一定减少。给他 3000 元，只能发挥 30%的潜 能，给他 5000 元就能发挥 100%，甚至 120%。高薪让人全身心地投入到工作中去，这样产生了极大的生产力。

华为是中国员工收入最高的公司，在外界的传说中，在华为工 作 5 年以上的中层干部可以支付一条游轮。华为的高薪一方面使 得优秀的人才聚集华为，另外一方面也激励了人才的积极性。华为实物收入的形式是：工资、奖金、安全退休金、医疗保障、股权、红利。甚至，任正非曾经承诺：“我们一定要买带大阳台的房子，这样如果钱发霉了，就把钱放在上面晒。”

高薪鼓舞了华为人的干劲，而公平的高薪制激励了华为人的 献身精神。华为实施了按劳分配与按资分配相结合的分配方式。在《华为公司的基本法》中规定：“按劳分配的依据是：能力、责任、贡献和工作态度。按劳分配要充分拉开差距，分配曲线要保持连续和不出现拐点。股权分配的依据是：可持续性贡献、突出才

能、品德和所承担的风险。股权分配要向核心层和中坚层倾斜,股权结构要保持动态合理性。按劳分配与按资分配的比例要适当,分配数量和分配比例的增减应以公司的可持续发展为原则。”

华为的精神激励也是十分成功的。华为专门成立了一个荣誉部,负责对员工进行考核、评奖,员工点点滴滴的进步都会给予奖励。华为的荣誉奖有两个特点:第一,面广人多,所以员工很容易在毫无察觉的情况下得知自己获得了公司的某种奖励。只要你有自己的特点,工作有自己的业绩,你就能得到一个荣誉奖。对新员工就有进步奖,你参与完成了一个项目就有项目奖。第二,物质激励和精神激励紧紧绑在一起。只要你获得了一个任意的荣誉奖,你就可以随之得到一定的物质奖励。一旦得到荣誉奖,你就能得到 300 元的奖励;而且荣誉奖没有上限,假设你成了荣誉奖“专业户”,你的物质奖励就不菲了。

华为荣誉奖的做法与海尔有异曲同工之妙。张瑞敏为了抓好企业生存的质量关,用流水线普通工人的名字命名了一些工具和操作方法:“启明焊枪”、“云燕镜子”、“召银扳手”等。这种做法,为生产工人树立了榜样,激发了员工的工作责任心和创造力。正如张瑞敏自己所说:工人的干劲更高了,责任心更强了。产品的优质率提高了。企业能为客户提供真正的优质产品,从而也具有了竞争力。

职权的激励在华为也是非常重要的,为华为留住人才起到了非常大的作用。华为公司的组织结构一共有五层,除了基层业务人员,其他四层都是有一定的职权的,虽然大小不一,但是这些职权却可以激励员工。拿销售人员来说,如果他(她)只想做销售,那么他(她)就可以从处于底层的、分布在各个地区办事处的销售代表开始做起,然后是客户经理,客户经理又有三个发展空间:国际、国内营销专家,国际、国内营销高级专家和国际、国内营销资深专家。一旦他(她)想做管理,或者公司调整要他(她)从事管理职位,那么发展的空间、可以获得的职权就更大了,比如有常务副总裁,市场部部长等公司中高层职位作为奖励奖励给有贡献的员工。

海尔激励体制是十分全备的。除了在集团范围内的年度激励外,还形成了具有自己特色的横向月度激励及纵向日度激励体系。在横向月度激励方面,每月的评比

是分层次进行的，按照本部级、本部内部处级及科级等级别进行评比。具体操作办法为：按照各岗位的主项、辅项指标的经营得分情况对相关人员进行排序，分为表扬类、批评类。对于表扬类人员找出其受表扬的创新角度及案例分析，对于批评类人员找出其业绩差的角度及进行相应的案例分析。在月度总结大会上，由相关人员自己总结。同时，相关领导对表扬类人员现场发奖金，对批评类人员宣读其负激励金额并在当月工资中进行扣除。将月度考核情况张贴于各显要位置，以此起到表扬先进、鞭策落后的作用。管理人员连续3个月受表扬可以进入上一层人才库；连续3个月受批评，则管理岗位降低一个级别。在纵向日度激励体系的建立方面，各层管理者根据其下属当日OEC日清表评出A、B、C三类，并分别找出创新原因及落后原因，予以激励并公布。

所有领导功能的精髓在于发现并激励优秀人才。不管是物质激励还是精神激励，华为的激励体制遵循着一个共同的原则：奖励如同是挂在树上的果子，果子的高度让摘果子的人跳一跳就能够得到。也就是说，激励机制应当让大多数人都能摘到具有激励作用的果子。

激励操作的具体形式是多种多样的，可以归纳为以下几点：

物质激励。通过满足个人物质利益的需求，来调动其完成任务的积极性。

荣誉激励。通过给予集体荣誉，培养集体意识，从而形成一种自觉维护集体荣誉的力量。

目标激励。当人们有意识地明确自己的行动目标，并把自己的行动与目标不断加以对照，知道自己正在不断缩小达到目标的距离时，他的行动的积极性就持续和高涨。

领导行为激励。好的领导行为能给员工带来信心和力量，激励部属，使其心甘情愿地义无反顾地向着目标前进。

榜样激励。榜样是人的行动的参照系，如果能够建立起科学、合理、引人的“参照系”，就会把人们的行为导向组织目标的实现。

评判激励。评判激励是对人的某种行动做出一定的反应，或肯定的奖励、表扬，或否定的惩罚、批评，以及什么都不做的“沉默”。

（六）重拳出击的团队力量

狼与狼之间的默契配合成为狼捕猎成功的关键因素。几只分散的狼在捕猎中变成一个合作、有力量、团结的团队，他们都知道自己必须执行的任务，不管做任何事情，它们总能依靠团体的力量去完成。为了集体目标的实现，它们也完全可以牺牲自己。

羚羊是草原上跑得最快的动物，但它们却常常成为狼群捕食的对象，狼为什么能够捕获到跑得快的羚羊呢？因为狼群懂得分工协作。狼群在围猎时，有严格的战术和作战纪律。每头狼都有自己的任务，任何狼都不能擅离职守。有些狼要做先锋，去骚扰猎物；跑得快的狼去围追或者到前面堵截；强壮的狼去猎杀强壮的猎物；弱小的狼去猎杀相对弱小的猎物。《狼道》的作者龙子民忍不住惊呼：

狼群最伟大的品质就是它们的合作精神。

华为战略合作总监胡力耘博士总结，在华为思科的诉讼案中，高层团队沉着冷静的决策以及团队合作是成功的关键，而并不是如一些媒体和个人所说，是少数几个人的功劳。

比如在思科、华为双方就 IP 问题初步接触商谈的第一阶段，华为公司就快速成立相应的项目组，由公司董事长孙亚芳牵头，郭平、费敏、徐文伟负责，组员有郑树生、吴敬传、陈青、宋柳平、陈树实、胡彦平、胡力耘、李山林、吴钦明、傅军、李杰等人，分别负责市场、知识产权、研发等方面的公关。

任正非任命公司常务副总裁郭平为美国一线总指挥，负责华为在诉讼、公关、合作等方面的总体策划，任命公司法务部副部长陈树实负责具体法律事务的应诉与和解等相关法律事宜。鉴于对于美国本土文化和法律环境的熟悉程度，华为公司选定了世界著名的 Shearman&Sterling 和 Heller Ehrman 律师事务所分别帮助华

为处理相应的和解与应诉的法律事务。他们会分析出从 1%到 90%的各种可能性，供华为进行决策。这种“因地制宜”对华为行动的积极影响是巨大的。

为了解决争议，减少冲击，华为主动采取了相应的实质性行动，从研发、市场、公关三个方面着手，具体如下：

研发方面。由胡力耘和李山林负责产品修改工作，主要做两方面整改：一方面是修改存在争议的地方，另一方面是升级源代码版本，升级后的版本没有 IGRP.EIGRP 和 HSRP 等协议的功能。

市场方面。由陈青、常铮等负责在全球与客户做好沟通工作，及时让客户了解事件的进展，对他们的疑虑做出解答，保证了市场没有受到影响。新产品顺利进入市场，销售与发展都没有受到太大的影响。

公关方面。华为各方面的负责人主动与国内外的公关团队，与国内外的主流媒体进行沟通，改变了诉讼初期舆论一边倒的状况。

团队精神就是公司上下精诚团结、目标一致、协同共进。就如航行于大海的巨舰，有智慧舰长的正确指挥，有勇敢船员的协同配合，在这艘巨舰上每一个人都发挥着重要的作用，凝聚成劈波斩浪的巨大动力。华为的成功，正是因为具备了这种精神，才能在各方面的打击中屹立不倒。

团队精神对任何一个组织来讲都是不可缺少的精髓，否则就如同一盘散沙。一根筷子容易弯，十根筷子折不断，这就是团队精神重要性的直观表现，也是团队精神重要之所在。

华为的智能网系统和 SDH 传输系统研发的成功体现了团队精神的力量。这个系统规模很大，靠几个人、十几个人是不行的，靠的是几百人、上千人的团队奋斗。有些人做这些事，有些人做那些事，大家都力求尽善尽美、精益求精。值得指出的是，这个团队有着共同的价值评价观念：以市场为导向。华为对研发工作的价值评价是，研发人员必须对产品的市场成功负责，而不是对科技成果负责，产品要实现商品化，只有转化为市场上成功的商品才算是成功。华为用对产品的客户

价值负责的理念不断培养出一个又一个对客户有责任心的团队，这保证了华为的产品在推出时能较好地满足客户的需求。

华为上千人的协作注定了研发的成功，协作精神是团队的一大特色，共同完成目标任务的保证就在于发挥每个人的特长，使之产生整体搭配的协同效应。有一个生动的例子：一次，联想运动队和惠普运动队做攀岩比赛。惠普队强调齐心协力，注意安全，共同完成任务。联想队在一旁，没有做太多的士气鼓动，而是一直在合计着什么。比赛开始了，惠普队在全过程中几处碰到险情，尽管大家齐心协力，排除险情，完成了任务，但因时间拉长，最后输给了联想队。那么联想队在比赛前合计着什么呢？原来他们把队员个人的优势和劣势进行了精心的组合：第一个是动作机灵的小个子队员领头示范，第二个是高个子队员，接着是女士和身体庞大的队员放在中间，最后是具有独立攀岩实力的队员。于是，他们几乎没有险情地迅速完成了任务。

“三个臭皮匠顶一个诸葛亮”，团队的智慧可以减少组织决策的错误率，提高组织决策的效率。在国际一流的企业里，除了董事会的各专门委员会进行战略决策和依靠 CEO 的个人智慧之外，企业中的决策参谋团队的作用也是十分重要的。IBM 前任 CEO 郭士纳的许多战略决策都是来自于企业中的许多高级幕僚，如向 IT 服务转型的思想就是来自于原 IBM 高级副总裁兼整合系统服务公司（即 ISSC）总裁丹尼·韦尔什的建议，而发展电子商务的决策也是在他与丹尼·韦尔什的反复讨论中产生的。在 GE 推行六西格玛的开始阶段，当时的 GE 首席执行官杰克·韦尔奇是非常犹豫的，但最终还是采纳了顾问的意见，使得 GE 的六西格玛取得了超越摩托罗拉的成功。在韦尔奇的自传中，他还非常明确地承认，GE “数一数二”的战略是来自于和管理大师彼得·德鲁克交流中所得到的启发。

华为的决策团队的实力是十分强大的，进入华为 EMT（经营管理团队）的有主管产品与研发的副总裁费敏、主管运作与交付系统的洪天峰、主管战略与市场的徐直军、主管财经管理的纪平、主管销售与服务的胡厚岷，这六个人号称“六大金刚”，每个人的能力和资历都是不可小觑的，他们各司其职，独当一面，构成了华为内部稳定的结构。这个战略决策班子对华为的战略起了直接的支持作用。

在动物世界里，羚羊没有互相保护的团队精神，当遇到敌人袭击时，羚羊群会四散逃跑。分散开的羚羊即使跑得再快，也逃不过狼群的围追堵截。在商业丛林中，只有用团队精神武装组织，才不至于成为敌人的美餐。

九、组织管理哲学

了解华为的人知道，华为由五个鲜明的主张构成，即开放式组织理念、使命驱动、系统整合、学习型文化、自我批判。这些组织主张和落实构成了华为不断向前发展的驱动力。

（一）开放式组织理念

是指以开放的心态对待组织发展，这种理念要求华为“走出去学习”、“同行业共享”，要求华为人以开放的意识实行自我管理，以主动的态度来拉动华为的自主成长。

（二）使命驱动

是指华为确立了自己的使命，并围绕这一使命去发展自身。任正非曾多次提到华为的使命：一是华为最基本使命——活下去；二是面向客户的服务使命，即聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信与信息解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。这两个使命驱动着华为结合市场发展，采取各种有效的措施实现快速发展。

（三）系统整合

是指从企业管控的层面对企业实施综合的、系统的管理。虽然企业发展追求细化、规范化，但这并不意味着数十年固化不变。在华为，组织演变是一种随时可能发生的事情。华为认为，影响组织发展的元素数以万计，那么就需要因应这些元素来随时全方位地自我调整。

（四）学习型文化

是促进企业进步的原动力。作为一个技术创新型企业，不学习就意味着退步、落伍、死亡。所以，华为必须是一个学习型组织。为此，华为进行了多方面的努力

——于 2005 年正式注册的华为大学，为华为人员及客户提供了众多的培训课程，使华为人员快速掌握所需的技术和管理技能。

（五）自我批判

是指以批判的态度去持续提升自己，不满足于当下的状态。任正非指出，社会是会自动产生惰性的，而不是自动产生创新，领导干部没有自我批判能力，那么公司很快就会消亡。各级主管和员工要勇于面对过去存在的问题和失误，这样才能不断进步。

在实践中，华为在自身组织决策方面的坚持非常多。拨开繁杂的各类管理元素，我们发现：恰恰是这五大组织哲学作为华为组织模式下的支柱，促动着华为公司健康有序地持续向前发展，并成为世界上知名的通信设备商。

十、作为 HRBP，你了解“组织”吗？

谈起“组织”，大家最容易理解的是“组织架构”，而业内讨论最热的是“组织能力”和“组织发展”，如何正确理解“组织”？小编认为，“组织”核心有四个内容：OA、OB、OC、OD。

（一）OA 组织能力（Organizational Ability）

其实，“组织能力”，常见的翻译都是 OC（organizational capacity），比如杨国安的《组织能力杨三角》，这里我们把 capacity 换成 Ability，一是把 OC 留给了“组织文化（organizational culture）”；二是 ability 含义 capacity 比更准确，也更好记。

“组织能力”我们之前写过一篇文章《“组织能力”到底是什么？》，从专家、老板到 HR，大概四五个版本理解，深入去理解的话，大概有几个角度：

1、侧重员工与团队的角度

最典型的是杨国安版的“组织能力”——组织能力是团队整体的战斗力，植于组织内部而非个人，具有可持续性、要聚焦、清晰。

（1）员工能力（会不会）：员工是否具备组织能力所需的知识、技能和素质？

（2）员工思维（愿不愿意）：员工是否展现与组织能力匹配的价值观、行为和投入度？

（3）员工治理（容不容许）：公司是否提供有效的管理支持和资源，容许员工发挥所长？

2、侧重驱动力与平台的角度

这是美团创始人王慧文和到家集团 CEO 陈小华提出来，他们认为，“组织能力”背后是一种驱动力和平台能力。

(1) 驱动力：企业发展有三个驱动因素，市场驱动、领导力驱动、创新驱动。

(2) 平台能力：一是包括人才的培养，公司平台体系建设、平台化工具，二是企业商业模式的平台化。

3、侧重竞争和关键优势的角度

这是怡安翰威特全球合伙人崔世君提出的，他认为，高成长企业“组织能力”——包括拥有领先的技术、敏锐捕捉客户需求的能力、非常快的市场反应等等。

(1) 人的能力，无论是分解到关键岗位，还是分解到关键人才，最终都会落实到人。

(2) 企业的机制，包括组织结构、管控体系等企业内部的流程和管理机制。

(3) 企业的文化，这一块看起来有点虚，在实践中，确实有很多企业是靠文化在支撑。总之，“组织能力”目前在业内还没有严格划分，所以，你要学习和理解“组织能力”，既可以微观角度（员工与人才培养）、中观角度（团队能力与管理机制），宏观角度（商业模式、战略、领导力等）。

（二）OB 组织行为（Organizational Behavior）

按理说，“组织行为学”是一门比较成熟的管理学科，但是，HR 小伙伴，往往给忽视掉了，如果你要搞想搞明白后面的 OC（组织文化）和 OD（组织发展），OB 是绕不开的。

“组织行为”到底是研究什么的呢？主要研究组织内部的个人、群体、以及他们构成的整个组织及其外部环境的相互作用，许多管理者，把组织行为主要分为“个体行为”和“群体行为”。

正确打开“组织行为”有几个角度：

1、从个体和群体角度

(1) 个体：一是个体行为：态度、能力、人格、动机、压力、认知、学习等；二是人际行为：沟通、领导、谈判等。

(2) 群体：一是群体行为：群体决策、工作团队等；二群际行为：如冲突、权力、政治活动等。这一部分也有叫“团队动力学”。

2、从正反两个角度

(1) 正向的组织行为正向组织行为——是指组织成员表现出来的行为是利于组织目标实现的。如尽职尽责、遵守规章制度等，甚至不计报酬加班、帮助同事完成任务等。通常情况下，组织管理者都要奖励、鼓励、保护正向组织行为。

(2) 反向组织行为反向组织行为——是指组织成员表现出的行为是阻碍组织目标实现，如迟到、缺勤、偷窃、暴力、吸毒、欺骗等极端情况。遇到反向组织行为，组织管理者必须采取各种惩戒、抑制措施。

3、“组织行为”涉及到的学科

(1) 心理学

心理学对“组织行为”主要贡献是个体和微观的分析，心理学中的学习理论、人格理论、还有工业和组织心理学理论，大家要重点理解。尤其是“工业和组织心理学”，早期除了研究疲劳、厌倦等因素影响工作有效性，目前已经扩展到学习、知觉、人格、情绪、培训、领导有效性、需要、激励、工作满意度、决策过程、绩效评估、态度测量、员工甄选、工作设计和工作压力等多方面。

(2) 社会学

社会学对组织行为学的最大贡献是关于组织中群体行为的研究，特别是正式和复杂的组织。社会学，不单纯是研究社会环境、文化与人的关系，它通常也会对正式组织的理论与结构、组织技术、沟通以及权力和冲突有展开的。

（3）人类学

人类学（anthropology），大家接触的比较少，我们现在对组织文化、组织环境和民族文化差异的认识大多来自人类学家的研究结果，或是采用人类学方法得到的研究结果。因此，了解人类学，将助于我们理解文化和环境，有助于我们了解不同国家和不同组织中的人在基本价值观、态度和行为方面的差异。

（三）OC 组织文化（Organizational Culture）

组织文化也称企业文化，是从“组织行为”分离出来的。可参考我们之前写过的《谈企业文化 what 和 how》。

所谓组织文化，指的是组织全体成员共同接受的价值观念、行为准则、团队意识、思维方式、工作作风、心理预期和团体归属感等群体意识的总称。

如何正确打开“组织文化”？可以从几个不同的角度：

1、陈春花对组织文化的三个理解

（1）文化是种像钉子一样坚硬的「柔软」东西；非常软，但影响力特别巨大，这个力量某种程度上会影响到什么样的人组合在这个企业当中。

（2）企业文化并不是虚的，而是非常实的，所谓“实”就是体现在四个方面：共同事物、共同语言、共同举止、共同感觉。

（3）好的企业文化，有三个导向很重要。第一个叫顾客导向，第二个是合作导向，第三个是创新导向。

2、从隐形和显性的两个角度

如果展开学习组织文化，可以从隐形和显性的两个角度：

（1）显性的组织文化

就是大家能看得见摸得着的，直观通过视听器官能感觉到的，而且符合组织文化实质的内容的。通常以精神的物化产品和精神行为为表现形式，典型包括组织 logo 标志、工作环境、规章制度等。

（2）隐性的组织文化

隐性组织文化是组织文化的根本，是最重要的部分。最典型就是，使命、愿景、价值观。背后就是组织哲学、价值观念、道德规范、组织精神等。组织文化划分为四个层次，即物质层、行为层、制度层和精神层。

3、从正式和非正式的角度

（1）正式文化也叫主文化，它为组织大多数成员所认可，正是这种宏观角度的文化，使组织具有独特的个性。

（2）非正式文化也叫亚文化，亚文化是对组织主文化更好的补充，与主文化有一定区别，通常对组织来说是无害的，在一定条件下有可能替代组织的主文化的

4、组织文化的四个作用

通常有四个关键字：界定感、身份感、意义感、稳定感。

如图所示：



5、组织文化的四个层次

(1) 物质层作为是组织文化的表层部分，往往通过重视产品开发、服务质量、产品信誉、生产环境、生活环境、文化设施等物质现象来体现的。

(2) 行为层包括组织经营活动、公共关系活动、人际关系活动、文体体育活动中产生的文化现象，是一个组织的核心价值观的折射。

(3) 制度层主要指对组织和成员的行为产生规范性、约束性影响的部分，包括组织领导体制、组织机构和组织管理制度等三个方面。

(4) 精神层主要指组织的领导和成员共同信守的基本信念、价值标准、职业道德和精神风貌，这是组织文化的核心和灵魂，是组织的道德观、价值观即组织哲学的总和体现和高度概括。

(四) OD 组织发展 (Organizational Development)

目前 OD 领域热得一塌糊涂，没有统一的答案。属于典型的交叉学科，跟“组织行为、组织文化”其实分不开的。

1、腾讯的 OD 三件套

腾讯的 OD 核心聚焦在三件事：

管体系（让体系更敏捷更有效）

管人（让人才脱颖而出）

管组织（让组织更柔性更透明）

2、阿里的 OD 九把剑

阿里的有一个 P&OD（People and Organization Development）部门，核心工作“九把剑”，从文化到人才，甚至还有政委，保罗万象。

组织发展的独孤九剑



第一把剑——全局思维：望闻问切

第二把剑——战略协同，面向未来

第三把剑——团队反思，直面过去

第四把剑——人才盘点，健身增肌

第五把剑——管理三板斧，能力对焦

第六把剑——激励体系，快马加鞭

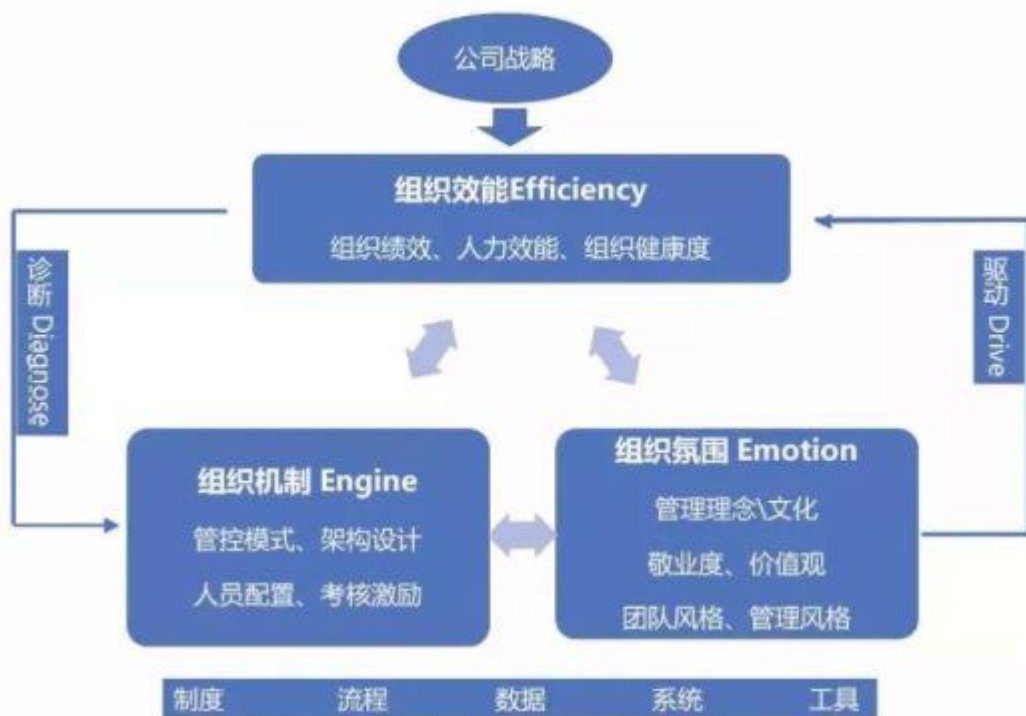
第七把剑——组织进化，通畅经络

第八把剑——文化打造，使命驱动

第九把剑——政委体系，赋能成长

3、京东的 OD 模型

根据京东组织发展与绩效管理部对外展示，他们 OD 模型叫“3E+2D”：



Efficiency 组织效能——上下联动

Engine 组织机制——软硬兼施

Emotion 组织氛围——虚实结合

Diagnosis 诊断——体现专业

十一、华为的组织发展和类型

现在国内有很多企业都在学习华为，一个原因是各行业间的竞争呈现加速趋势，实体经济的日子不好过。反观华为的市场表现却一枝独秀，不但从一家草根企业成长为真正意义的国际化公司，而且拓展新领域的的能力，比如终端增长也同样抢眼，所以大家都想获知华为成长的秘密是什么。但是大家同时又有顾虑，华为现在已经是一个 18 万人体量的公司了，对于这样的华为，我们还能学吗？应该怎么学？

从宏观来看，我们大多数民营企业是正三角的组织架构，即管理人员最多，技术人员最少。这种组织架构是传统制造业的通用架构，它是基于较为初级的生产管理而形成的，管理人员多的原因是企业的流程化做的不够，或者是企业的业务流更多的还依赖于人工传递；企业的技术人员少是因为行业的技术没有独创性，更多的是模仿加创新，从而造成企业的产品同质化非常严重。

从微观来看，华为在 30 年的发展历程当中，组织能力是逐步成长起来的。我们通过对华为组织发展历程的对标，比较容易找到我们学习的方向。华为的组织能力发展可以大致分为五个阶段。



（一）非正式组织

这个阶段主要是基于个人的经验，没有规范的管理要求。华为最开始成立的时候是一家贸易公司，只有十几个人，组织也没有成型，管理边界也很模糊。对于这种阶段的企业而言，能力倒不是第一位的，意愿比能力更重要。大家是一种创业者而不是打工者的心态在做事，混乱中却有无限的生机，公司发展得很快。

随着业务与人员的增长，没有明确的管理要求，渐渐就无法适应了。所以逐步走到了基于企业所需要的功能构建的直线职能型组织。

（二）直线职能型组织

新的组织模式建立，在垂直领域逐步走向专业化，效果也很好，命令一杆子插到底。但是它的缺点就在于跨部门工作运行效率比较低。这种组织的发展是自然而然发生的。因为人员数量与业务复杂度大了，组织就会发生裂变。这样的组织发展在业务运作中会遇到两个问题：

一是跨部门之间的协同。特别是有一定时间要求的业务协同，会遇到大家所熟知的部门墙。由于大家的级别一样，工作推动就很难，很多小事都要升级，由老大去拍板决策。

二是各职能部门的资源配置不均衡。有些部门很容易成为业务的瓶颈，大家都会说人不够，我们也很难判断问题究竟出在哪里，慢慢就会出现推诿扯皮的情况。有大量需要各级领导去推动协调的事情，企业资源就会被内耗掉。

华为也是这么走过来的，这是发展企业的必经阶段：业务规则不明确，大量的问题需要人制，需要各体系的老大之间去沟通，或者由老板去决策。所以老人在企业中就起到了一个仲裁人的作用，大量的精力被用来做组织的平衡，以及和谐各方面的关系上。

这个阶段的老大是比较难当的，在 1998 年以前，华为也处于这样的一个阶段。由于华为的业务快速的发展，人员膨胀的也很快。大量的中高级管理干部任总都不认识了，管理能力的成长滞后于业务的发展。面对这种阶段的企业治理，

很多企业家可能会去国学中寻找答案。比如儒家的中庸，道家的《道德经》等等。老板的心思是比较难猜的，或者是慢慢变得比较难猜。

很多创业的企业家往往在某一方面特别强，或者是技术专家，或者是市场高手，下面的人都是他们一手带起来的，而这种发展起来的公司，往往在企业发展中也会特别偏重某一方面。比如市场出身的老大，就会偏重市场体系的建设；而研发出身的老大，就会比较青睐于技术型人才。

在这一方面，任总感觉是非常深刻的。因为任总曾经说过，觉得别人都比自己强。如果一个老大觉得手下都比自己强，那么内心应该是有多大的不安全感！无论是技术还是开拓市场，都不是任总最擅长的。另外他的脾气还比较暴，郭平曾经跟任总开玩笑：任总，您也就能做做老板，如果要是打工的话，没有哪个老板能够容忍你。

这虽然是他的短板，但同时也是他的长处。因为对于一个企业而言，老大能够清楚什么是自己不擅长的，这个非常重要，这样才能授权给比自己更专业的人去做。如果老大觉得自己什么都懂，那么他就会成为企业发展的最大瓶颈，老板的高度就是企业发展的天花板。

（三）跨部门临时型团队组织

由于直线职能型厚重的部门墙，导致我们在解决很多实效性要求很高的问题的时候，很多企业会采用跨部门的临时型团队去解决。比如联合办公、专项改进组这种方式。这个是项目制管理的雏形，但是规则不是很明确。这种项目制效果的好坏，往往取决于非项目组内的权利。比如说老大亲自挂帅协同效率就会比较高，但是他的权利并不是来自于项目组的权利，而是他原有的职能部门的权利。

这种运作模式的缺陷在于，对组长的权利要求高，这种类型的组织运作，项目本身并没有给负责人赋予太多的权利，不足以制约组内成员的行为，只能依靠项目组以外的权利来弥补。

（四）流程型组织

基于业务流推动的流程型组织的建立，实现上下对齐、左右拉通。这也是华为营销体系强大的奥秘所在。华为据此形成了与其它公司差异化的竞争优势，那就是：矩阵式管理、流程型组织、授权行权监管的权利分配机制三位一体的组织运作模式。

华为的成功是管理体系的成功，也是规则制度战胜人制的成功。它是成功的从权谋型公司治理，向西方法制化治理转型的公司。华为流程型组织的形成，并不全部是跟西方公司学的。

华为的组织能力学习，以实用为第一原则。如果觉得别人的东西对我有用，我就学；如果觉得西方的东西对我没用，我就自己悟。所以华为的能力发展，是采用以自己为主的原则，顾问公司提供的只是业界的最佳实践做参考。这也是华为采用咨询方式，提升管理，与很多公司的本质区别。

很多公司过于依赖外部的力量，希望花了咨询费，就让顾问把企业的问题给解决掉。但实际上这是做不到的，企业的管理提升是没办法假手于人的，因为对于企业问题理解最深的只能是企业自己。华为是在学习的过程当中，参悟华为之道，把别人的东西转化为自己的认知，从而做到青出于蓝。虽然做的慢，但是做的很扎实，做一块夯实一块。比如说华为学习的 IPD 的管理。他现在的 IPD 水平就不会比 IBM 弱。

1、矩阵式管理

任正非 1996 年曾讲过：“世界上我最佩服的勇士是蜘蛛，不管狂风暴雨，不畏任何艰难困苦，不管网破碎多少次，它仍孜孜不倦地用它纤细的丝织补。”由奇妙的蜘蛛网联想到华为的组织战略和组织架构，你不得不惊叹它们之间的惊人相似：处于战略前沿的作战部队类似螺旋型的“粘质蜘蛛丝”，富于弹性，灵活性，机动性，更可怕的是富于“黏性”——一旦接近猎物，便死死地咬着不放，直到捕获到手为止；而放射型、牵引型的蜘蛛丝则类似于强大的后方支撑系统，包括战略司令部、参谋部、后勤部、人力资源部以及其他部门，后来加入了研发部门。华为矩阵式管理的思路即来源于此。

随着规模的扩大，组织的扩张，华为必须进行分权治理。常用的选择一般是两种，事业部制或者是矩阵式管理。

1) 事业部制：为什么华为不选择？

大概是在 2005 年的时候，有专家建议华为可以采用事业部制的公司治理结构。因为西方公司采用事业部制的比较多，包括通用公司，业务发展的也很好。

采用分割业务单元形成独立的经营实体的方式，来降低管理的规模，提升这个组织的效率；采用目标驱动的方式，让经营团队为自己的目标去奋斗，从而实现利益上的绑定。任总在仔细研究了事业部制的运作模式以后，把这个建议给否了。

我们可以用两个故事来理解两种不同的组织管理模式。事业部制就像古代诸侯分封制一样。诸侯分封制在中国历史上有两个著名的朝代，一个是汉朝。刘邦打下天下以后，非刘性不得封王。想法是挺好的，都是一家人，共同来巩固中央，来维持老刘家的天下。还有一个朝代是明朝，朱元璋是讨饭的出身，特别害怕自己的后代会被饿死，所以也分封很多朱姓的王，觉得还是自己家的人靠得住。但是这种方式的弊端就是当我们把经营团队分割以后，每个人都有了自已的小家，都会打自已的小算盘，外部没乱，自己内部先乱了。远到汉朝初年出现的七国之乱，近一点看明朝永乐嘉靖难。

当面临利益冲突的时候，实际上是没有内外之别的。所以不是有句话嘛，不要考验人性，人性是经不起考验的！放在企业来看，如果公司的战略决策跟事业部的利益相吻合，事业部就会支持；如果不吻合，就会抵制，或者是消极对待。在公司做大的战略布局的时候，没有哪个部门愿意被牺牲掉。事业部制不符合任总的想法，华为选用了矩阵式管理的公司管控模式。

2) 矩阵式管理：非华为原创

矩阵式管理并非是华为的独创，但是采用矩阵式管理并取得成功的，目前我还没有发现有哪家。原因是什么呢？矩阵式管理的优点很突出，就是强大的中央集权的控制模式，及与之匹配的超强的执行力。

矩阵式管理在中国历史上也有两个朝代可以去类比，一个是秦朝，另外一个就是宋朝，就是郡县制。这种管控模式采用的是组织内部制衡的方式，用文官来制约武官，所以组织内部各个区域都造不了反。

由于华为早期的管理能力比较弱，也付出了很多惨重的学费。在这个过程当中，也暴露了矩阵式管理非常明显的弊端，一个是管理层级过多，另外一个就是多头管理，一线是往往无所适从。以华为市场体系为例，就分为系统部、代表处、地区部、片联，往上还有 EMT。机构臃肿，人浮于事，效率低，推诿扯皮，各种管理者不作为，这些问题都慢慢爆发出来了。这也是很多企业矩阵式管理不能取得理想效果的很重要原因。

华为是如何来破除这个魔咒呢？答案就是构建流程型的组织。华为的流程型组织就是为了克服矩阵式管理的弊端才出现的。流程型组织构建的一个依赖条件就是公司的执行力要够强，而这恰恰是矩阵式管理的优势，所以他们是互补的。这也是为什么很多事业部制的公司，构建不起来流程型组织的一个很重要的原因。

2、流程型组织

在讲解流程型组织之前，我们先讲解一下流程构建的一个基本概念。

首先，我们怎么去理解业务流？业务流就是企业的业务本身，也就是我们每天企业中做的各种事情。业务流是天然存在的，是基于人的。也就是做同一件事，不同人的做事方式可能是不一样的。我们企业的各种业务运作，就像水一样，水往低处流，如果不加约束，就可能对企业造成损害。所以我们要引入另外一个概念，叫做流程。流程是对业务流的约束，对各个业务构建一个堤坝，规范业务流动的边界。企业是由无数业务流组成的，我们需要对各个业务流分别构建流程。我们对于流程的理解，是分三个阶段的：

第一个阶段：流程是业务本身。 现在有不少企业对于流程的认知还停留在这个阶段。就是把现在的业务流显性化，把现在业务上的做法，或者是整理成流程文件，或者再加上流程视图，把这个作为标准作业流程，用来指导那些没有做过这种业务的员工，可以开展工作。但是现存的做法未必就是最好的，可能现存的做法本身就存在着很多的问题。

第二个阶段：流程是业务最佳路径的总结。 俗话说条条道路通罗马，但总有一条是最近的。遗憾的是在流程构建的过程当中，最佳路径并不是那么容易得到的。而且，我们的公司并不是静态的，时刻都在发生变化。所以流程建设，实际上是包含了流程构建、流程运营、流程优化这样循环往复的过程。流程构建不是一次性的任务，它是一个循环往复的过程。

第三个阶段：流程不但是业务最佳路径的总结，而且还包含了实现业务最佳路径所应该具备的能力。 华为在营销领域的流程型组织构建，起源于 2006 年北非地区部苏丹代表处的铁三角。这是在失败的项目上总结发展出来的组织运作模式。流程型组织的最大价值是把后端由管理型组织向服务型组织转变。一线为客户提供服务，而后方是为一线提供服务，一线就是后方的客户。

所以华为在有一段时间内是去总部化，后方不能做成总部，我们只是为一线提供服务的。管理本身是并不增值的，而且会消耗企业的资源。对于企业而言，我们的管理活动应该解决两个问题：能不能提升业务的质量，有没有控制住业务风险。如果这两点作用都没有起到，那么这个管理活动很可能是无效的。

华为在发展的历程当中，曾经出现过一个比较极端的情况：一个合同走完全部审批流程，上面会盖 23 个章！这种管理其实并没有起到效果，很多部门是看到别人盖了，所以他也就盖了。后来重新梳理了合同审批的流程，优化后的合同评审只要盖三个章就够了。

如果我们从客户那边往回看，会发现我们有很多事情根本不需要做。我们过去的组织和运作机制是总部在推的机制，现在要逐步向一线拉动的机制转变，或者是推拉结合、以拉为主的机制。推的时候，是中央权威的强大发动机在推，一些无用的流程，不出工的岗位你是看不出来的；但是沿着项目拉动企业活动的时候，

看到哪一根绳子不受力，就把它剪去，连在这根绳子上的部门及人员一并剪去，组织效率就会有比较大的提高。

在流程型组织的拉动下，矩阵式管理体系由原来的管理职能向服务职能发生了转变，组织定位发生了根本性的变化，由管理部门转变成了资源部门，后方变成了系统支持力量，必须及时有效的提供服务，以及对风险的分析与监控。所以我们对于各职能部门的定位，就是打造三个中心：一个是资源中心，一个是服务中心，还有一个就是能力中心。

那流程型组织牛在哪里呢？它的强大之处在于，把公司粗放的管理逐步的清晰化，管理能力细化到一个一个具体的项目当中。项目是企业存在的基础，也是业务管理的最小单元。我们研发的产品开发是一个一个的项目，我们的市场订单也是一个一个的项目，订单的后端交付也是一个一个的交付项目。

所以，对于生产销售型的组织而言，项目是企业存在和发展的基础。企业所有的活动，组织应该直接或者间接的为项目提供服务。项目对应的就是一个一个具体的客户，这就明确了企业是以客户为中心来开展活动的。当大家理解了这个观点，如何构建流程型组织也就清楚了。

3、如何通过授权、行权监管的分层授权体系来支持业务的良性运转

一个好的制度能够把坏人变成好人，而一个坏的制度，却会把好人变成坏人。授权、行权监管的分层授权体系，要能够帮助一线把以项目制经营为核心的铁三角运作真正运转起来。兵法上有讲，赏罚分明才能令行禁止。但是能否真正做到赏罚分明，对于一个企业是巨大的挑战。赏罚的标准不清晰，价值导向就会模糊，组织的战斗力也出不来。管理体系的设计是基于人性的理解，去管理人的动机。传统的管理理念中有误区，以为管理精细和严格，就能提升或者改善组织的绩效，事实上未必如此。

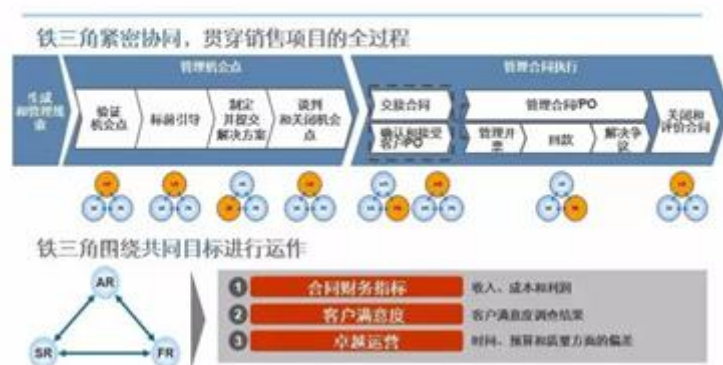
1) 出门打车：你选滴滴还是出租？滴滴大家应该都坐过，与传统的出租车一样，都是解决大家的出行服务。从管理的难度上来讲，出租车公司更容易做到规范化管理，因为所有司机的档案公司都有，例行的管理活动更容易开展。但是从实际的客户感知来看，无论是车况还是服务体验，滴滴车都明显优于出租车。滴滴车一般不会出现绕路、拒载这些传统出租车中经常遇到的问题。

为什么会出现这种管理与服务感知背离的现象？把乘客从甲地拉到乙地去，这个过程我们叫做服务的价值创造流程。在这一点上，出租车与滴滴车是一样的。他们的差别在于第二点，价值评价过程。我们坐滴滴车，司机一般都会说一句，麻烦给一个五星好评，而出租车公司的司机却不会。这影响到第三点的价值回报过程。我们对滴滴车的评价会影响到司机的返点，会影响他得到优先派单的机会，所以他才要在意乘客的感知。而出租车则不然。乘客的感知不会影响到司机的经济利益，除非你去投诉他。一般而言，投诉还挺麻烦的，所以很多乘客也就选择忍了。

从上面两者的比较来看，当来自客户的价值创造、价值评价、价值回报为一体的时候，客户的感知就好。所以以客户为中心，就是要围绕客户去构建价值创造、价值评价、价值回报为一体的组织运作机制。华为的铁三角运作，就是要围绕客户来构建这样的机制。

2) 华为铁三角：华为组织协同的典型代表

铁三角端到端一体化运作



铁三角运作是采用项目管理的方式来管理销售过程，而华为的 RPC 流程建设则为项目 PD 提供了正确衡量各个团队决策、工作质量的工具与方法，在授权、行权、监管的分层授权体系的支撑下，围绕客户协同来开展工作。由于有了这三位一体的机制，华为才可以说是真正构建了流程型组织。

3) 标准化：华为成功的简要概括。 华为的成功，说复杂也复杂，说简单也简单。如果往简单的说，我觉得用三个字可以概括，就是标准化。有一个故事讲的是刘邦和韩信，刘邦问，你觉得我能将多少兵？韩信回答说，最多 10 万。刘邦又问韩信，那么你呢？韩信回答，韩信将兵，多多益善。不同体量的公司对于管理者而言，驾驭的难度是不一样的。任总曾对公司的管理干部讲过：你们不要以为自己管理了几百个人就沾沾自喜，不可一世。你们换到我这个位置，管理几万个人试试？

标准化这三个字特别的重要，能够把管理体系做到标准化，就决定了你可以把管理能力进行复制。无论你的市场有多大，都会用复制的方式去覆盖它。很多公司没能力把管理体系做到标准化，所以也就无法摆脱对人的依赖。举个例子，快餐业的霸主麦当劳和肯德基，他们的成功并不是因为他们的东西特别好吃，而是因为他们不但能够把产品做到标准化，他的每个管理细节也是标准化的。大到店址的选择，小到清洁一块地板，都有明确的标准化要求。所以我们今天交流的内容，就是通过对华为组织能力的发展历程，来看它如何支撑业务管理的标准化运作。通过标准化的管理，解决企业业务活动的贯通。

4) 业务贯通：端到端的组织协同。 企业管理追求的并不是局部业务的最优，而是在价值创造和价值传递过程当中，实现业务的端到端的贯通。业务的贯通特别的难，所以我们一直在讲端到端。在业务贯通的过程当中，如何定义各个组织之间的协同？

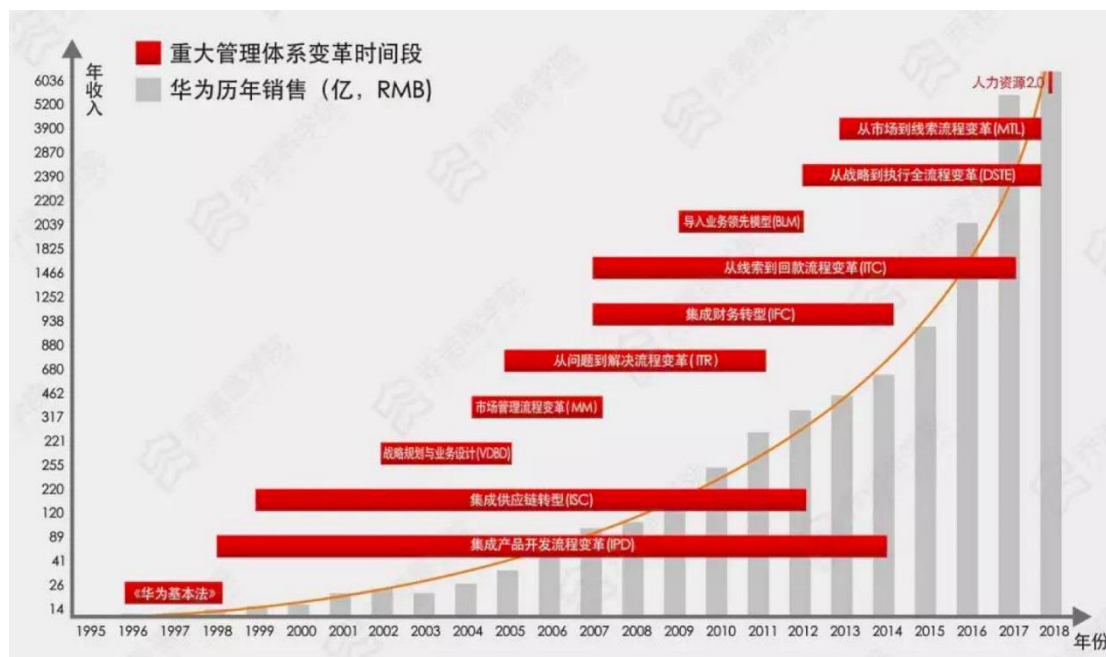
这个协同有两个意思：一个是业务组织之间各个不同角色的协同。比如说我们做销售。在销售过程当中，我们有做客户关系的，有做方案交流的，也有做交付的。在一个项目运作期间，这些决策应该如何协同？是不是能够在一个项目当中合理的分工，这就会影响到客户的感知。

第二个是我们的业务对周边又有依赖的关系。所以还要解决组织之间的协同问题。如果我们答应了客户的货物的交替，那么我们就要去采购，所以我们跟采购部门就有了业务的交互。所以客户满意的达成，脱不开体系之间的工作协同。通过构建由一线业务驱动的流程，形成标准化运作方式。同时在这个过程当中，解决端到端的业务贯通与组织协同，这就是流程型组织运作的核心。

十二、华为 30 年组织架构衍变历程

中美贸易战之下，华为受到了美国的格外“照顾”，居然屹立不倒还愈发坚挺，气死美国佬——只有华为做得到！

不仅如此，由于特朗普的“神助攻”，令华为威名瞬间响彻天下，成为了我们崇拜的偶像和“真神”，并把各路企业竞相学习华为的标杆效应推向新的高潮。其中，华为的组织架构就是一项重要内容。以前各种媒体都有报道或总结，但是不够完整，本文拟就贯穿华为组织变革始终的“与时俱进，业务导向”为主线，花大篇幅介绍一下华为的组织架构衍变历程。



（一）华为组织管理的价值导向

华为，是中国民营企业发展的一部艰辛创业史，不仅浓缩了太多的磨难和心酸，还囊括了国内民营企业发展的所有“必经阶段”，可谓是民营企业发展的“活化石”。众多企业蜂拥而来学习华为，不仅仅是因为华为取得了今天这样的发展成就，还有中国民营企业发展的“要件”，华为一件不少。

从一个民营贸易型小公司，一步一步成长为信息科技领域的“航空母舰”；从一个直线型管理的企业，蜕变为面向区域、客户、产品的多元矩阵式组织；从一个由产品决定组织到“客户与战略决定组织”再到“业务决定组织”。

其中，总结分析华为高绩效团队建设所经历的问题、积累的经验以及当前面对的挑战，有利于为进一步提升高绩效团队效能提供实践经验与指引。论及华为组织管理的价值导向，华为由五个鲜明的主张构成，即开放式组织理念、使命驱动、系统整合、学习型文化、自我批判。这些组织主张和落实构成了华为不断向前发展的驱动力（如下图）。



（二）华为组织架构 30 年衍变历程

华为从成立到现在已走过 30 年有余的历程，这么些年，其战略不断在依据环境的变化而调整，而组织结构也在追随着战略进行优化，从而始终都能让华为处于一个发展的进程中，因而这么多年，华为始终是中国企业发展史上的一面旗帜。

华为发展的这 30 年历程，大致上也是可以划分为四个阶段的：第一个阶段是从 1987 年成立到 1995 年；第二个阶段是从 1996 年到 2003 年；第三个阶段是从 2004 年到 2012 年；第四个阶段是从 2013 年到现在以及未来的几年时间。

第一阶段（1987-1994）主题词：活下去

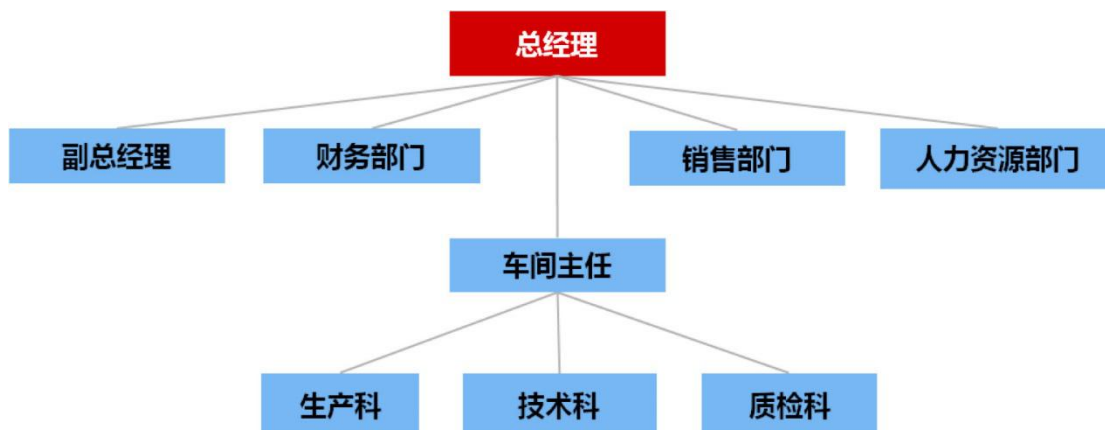
关键词：从直线制到职能制，野蛮生长到趋向规范

1987年，任正非与5位合伙人共同出资2万元成立了华为公司。创业初期的华为只是转售他人设备，人员数量较少，只有6个人，部门功能单一，通过直线制管理（如图1）。



组织结构图 1

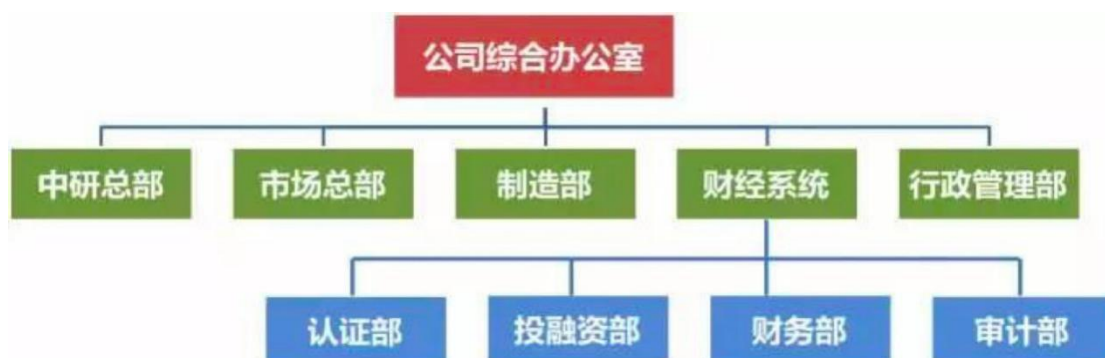
到了1991年，公司增加到了20几个人，这时的组织结构，仍是非常简单的中小企业普遍采用的直线型组织结构，所有员工都是直接向任正非汇报（如图2）。



组织结构图 2

直到1992年，销售规模突破亿元大关，员工人数也达到了200人左右。组织结构开始从直线型的组织结构转变为直线职能制的组织结构，除了有业务流程部

门，例如研发、市场销售、制造，也有了支撑流程部门，例如财经、行政管理等（如图 3）。



组织结构图 3

这一时期，华为坚守集中化发展战略，抵制住外部股市与房地产的高利润的诱惑，持续专注于通信设备制造业的战略目标。由此，华为进一步扩大市场占有率，也突破了当时国外通信设备一统天下的局面。

业务发展背景：

这一时期，市场上国际老牌的通信厂家众多，通信标准“七国八制”，设备价格高昂、国际各大设备厂家对运营商提出的需求响应缓慢。华为在产品开发战略上主要采取的是跟随战略，先是代理香港公司的产品，随后逐渐演变为自主开发产品的集中化战略。华为努力追赶 2G 通信技术发展的末班车，研发能力缺乏积淀，技术支持能力刚刚起步，自身的产品种类不全、功能有限。在市场竞争战略上采取单一产品的持续开发与生产，从农村包围城市的销售策略，通过低成本的方式迅速抢占市场，扩大市场占有率，也扩大了公司的规模。

第二阶段（1995-2003）主题词：走出混沌

关键词：从职能制到二维矩阵式，由混沌发展到规范建立

新组织结构的建立，在垂直领域逐步走向专业化，效果很突出，命令可以一杆子捅到底；但是，它的缺点就是跨部门工作运行效率比较低。

这种组织的发展是自然而然发生的。

因为人员数量与业务复杂度愈发增大了，组织就会发生裂变。

这样的组织发展在业务运作中会遇到两个问题：

一是跨部门之间的协同。尤其是有一定时间要求的业务协同，会遇到“部门墙”。由于大家的级别一样，工作推动就很难，很多琐碎的小事都要上报，由老大去拍板决策。

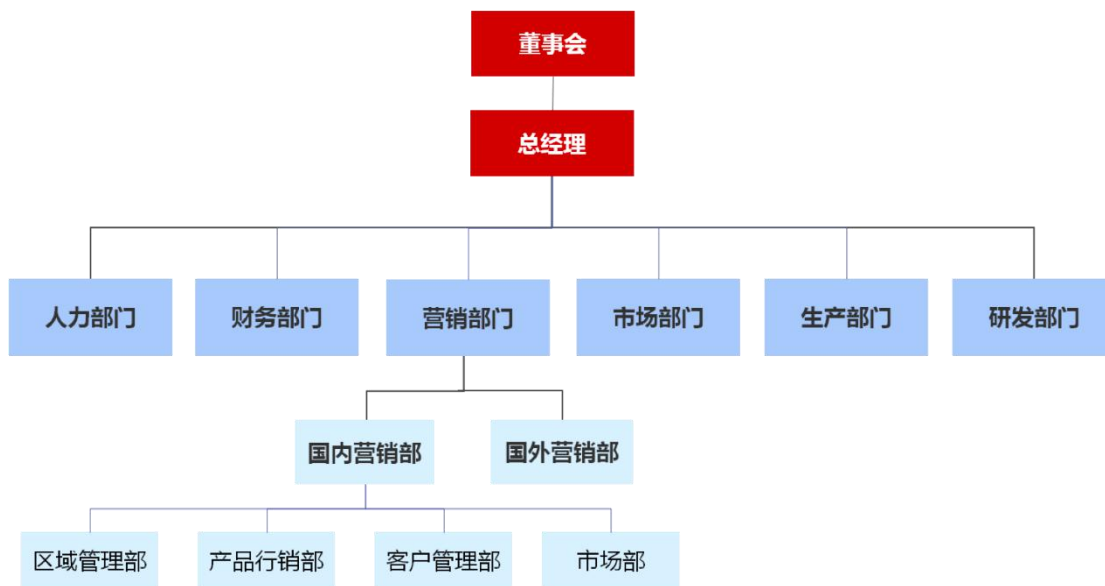
二是各职能部门的资源配置不均衡。有些部门很容易成为业务的瓶颈，大家都会说人手不够，我们也很难判断问题究竟出在哪里，慢慢就会出现推诿扯皮的情况。有大量的事情需要各级领导去推动协调，企业资源就会被内耗掉。

华为也不例外，这是发展企业的必经阶段：

业务规则不明确，大量的问题需要“人治”解决，需要各体系的老大之间去沟通，或者由老板去决策。所以老大在企业中就起到了一个仲裁人的作用，大量的精力被用来做组织内部各种关系的平衡上。

这个阶段的老大是比较难当的，在 1998 年以前，华为就处于这样的一个阶段。由于华为的业务快速的发展，人员膨胀的也很快。有大量的中高级管理干部任总都不认识了，管理能力的成长滞后于业务的发展。1995 到 1998 这三年期间是一个自主优化阶段。这个阶段华为搞了很多变革，包括 ISO9000 质量体系、成立 QCC 小组搞品管圈全员改进、狼狈组织计划、市场部集体大辞职等；最主要的是华为请人大教授们编制了《华为基本法》，这实际上比较系统地定义了华为的“事业理论”。

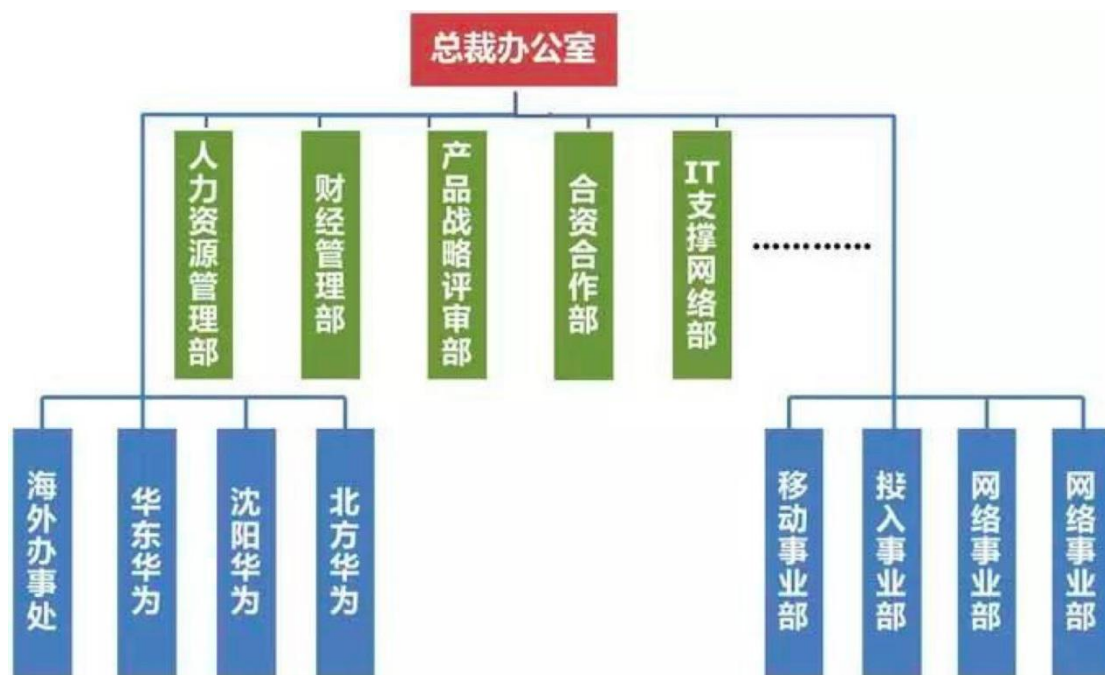
在 1995 年，开始在北京成立研究所；到了 1996 年，又开始广泛进军国际市场。随着华为的战略发生着巨大的变化，组织结构也在进行调整，部门名称趋于规范化（如图 4）。



组织结构图 4

在 1995 年，华为公司的销售规模也已经达到 15 亿人民币，员工数量也达到 800 人，成为全国电子行业百强排名第 26 位的民营企业。从 1998 年开始，华为聘请 IBM 咨询顾问对公司进行流程改造项目（主要内容涵盖集成产品开发 IPD；集成供应链 ISC；客户关系管理 CRM），到 2003 年，该项目获得了很大的成功，其组织结构也跟随这些变化进行了相应的调整。

这一时期，华为原有的集权式的直线型组织结构的优势已经变成其发展的障碍，劣势日益突出。一方面，缺失专门的职能结构，管理者负担变得越来越重，部门之间的协调也很困难；另一方面，华为的员工数量也极速的增加，到 1998 年员工总数已经接近 8000 人，销售规模接近 90 亿，如果还沿用原有的组织结构进行管理，必然制约公司的进一步发展。因此，在此基础上，华为在不断进行的管理变革工作中，开始进行组织结构的调整，从划小经营单位开始，建立了事业部制与地区部相结合的二维矩阵式的组织结构（如图 5）。



组织结构图 5

该组织结构是一个典型的矩阵型的组织结构。其中，事业部的职能主要体现在两个方面：一是在企业宏观领导下充分授权，拥有完全独立的经营自主权，实行独立经营、独立核算；二是产品责任单位或市场责任单位，对产品的设计、生产制造及销售活动的一体化，进行统一领导。

为了能推行这样一种相对复杂的组织结构，华为在 1998 年定稿的《基本法》中，从第 44 条到 47 条中，就组织结构提出了明确的要求：

■ 第 44 条中，公司的基本组织结构将是一种二维结构，按战略性事业划分的事业部和按地区划分的地区公司。事业部在公司规定的经营范围内承担开发、生产、销售和用户服务的职责；地区公司在公司规定的区域市场内有效利用公司的资源开展经营。事业部和地区公司均为利润中心，承担实际利润责任。

■ 第 45 条中，提出了管理部门的构建原则，即职能专业化是建立管理部门的基本原则。而公司的管理资源、研究资源、中试资源、认证资源、生产管理资源、市场资源、财政资源、人力资源和信息资源等等，是公司的公共资源。

■ 在第 46 条中，提出了事业部建立的原则，即对象专业化原则是建立新事业部门的基本原则。事业部的划分原则可以按产品领域建立扩张型的事业部，实行集中政策，分权经营，是利润中心；按工艺过程建立服务型的事业部。

■ 在第 47 条中，提出了地区公司的划分原则。地区公司是按地区划分的、全资或由总公司控股的、具有法人资格的子公司。地区公司在规定的区域市场和事业领域内，充分运用公司分派的资源和尽量调动公司的公共资源寻求发展，对利润承担全部责任。在地区公司负责的区域市场中，总公司及各事业部不与之进行相同事业的竞争。各事业部如有拓展业务的需要，可采取会同或支持地区公司的方式进行。

由此可以看出，华为推行的事业部和地区公司制可以看成是华为经济利益的主要来源，公司总部，主要是公司职能部门代表公司总裁对公司公共资源进行管理，对各事业部、子公司、业务部门进行指导和监督。总部主要做重大决策控制和服务，以集中优势资源和精力突破市场难点。当按照职能专业化原则划分的部门与按某一对象专业化原则划分的部门交叉运作时，在组织上就形成了矩阵式结构。这种矩阵式结构主要体现在地区不同事业部发生业务往来的时候，为了市场目标，此时地区部和事业部采取会同作战的方式，这种会同作战采用的管理结构就是矩阵式管理结构。

当然，由于此时华为已经由单一产品提供商向全面解决方案提供商转变，而市场需求是多样化的。大多数时，为了完成客户的多样化需求，华为的事业部在很多情况下都是联合作战，共同拓展客户需求，此时这种联合作战的管理形式就是采用矩阵式管理组织结构进行的。

华为这种二维矩阵式组织结构，极大促进了华为的战略转变和成功实施。由于事业部制对产品的生产和销售实行统一管理，自主经营独立核算，极大调动了华为内部员工的积极性、主动性，并且使得子公司内部的高层领导者摆脱了日常事务，集中精力去考虑宏观战略。同时还锻炼和培养了本事业部的综合管理人才。而华为地区公司的建立为华为开启了新的销售渠道，极大节约了华为的综合成本，也使得华为的组织结构向矩阵式跨国集团化迈进了一大步。

到了 2000 年，销售额就已经突破 200 亿，这几年的时间，几乎是以 100% 的速度在增长。

华为也是在这段时期，逐渐的从集中化战略转向横向一体化战略，从单一研发生产销售程控交换机产品逐渐进入到移动通信、传输等多类产品领域，战略也开始朝着多元化方面发展，从而成为一个能提供全面通信解决方案的公司。

这样，华为在经过 2000 年到 2002 年的停滞，在 2003 年又获得了一个爆发式的增长，外部环境开始复苏后，得益于华为持续进行的组织管理变革的作用，其销售额很快突破 300 亿，达到 317 亿人民币，依然保持了超过 50% 的增长。这也为华为的全球化发展奠定了非常好的基础。业务发展背景：这一时期，由于国内电信设备市场的总体发展速度放缓，使得华为在传统的程控交换机领域的利润被吞噬，造成其面临着空前的竞争压力。这时的市场需求也开始出现多样化。面对这一竞争环境，华为只能是进行转型求发展。

在产品开发战略上，由单一集中化向横向一体化发展。地域方面，由聚焦国内市场向同时面向国内和国际市场，而国际市场优先转变。市场拓展方面，依然沿用的是“从农村包围城市”的发展战略，选择从发展中国家开始做起，以低成本战略，逐步将产品打入到发达国家市场。

海外市场拓展案例：从 1997 年开始，华为在独联体建立合资公司，以本地化模式开拓市场。尽管这个过程异常艰辛，几年都没有什么回报，但华为依然坚定信念，终于在 2001 年，独联体的销售额超过 1 亿美元，算是取得了海外市场的初步成功。随后，其它国家的拓展也取得了不俗的业绩。1999 年，其海外业务收入占其总营业收入的 4% 不到，到了 2008 年，其海外收入已经占其总营业收入的 75%，从而成为了一家名副其实的国际化公司。

第三阶段（2003-2011）主题词：走向全球化

关键词：从二维矩阵制到矩阵式跨国集团：先建烟囱后拉通

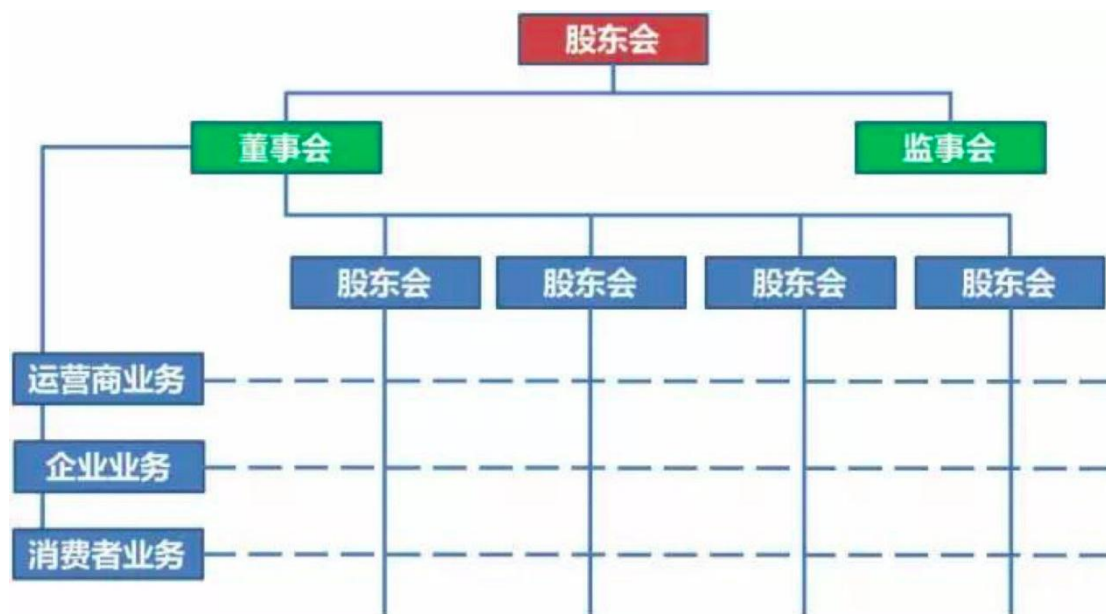
2004年后，华为再次进行组织结构的调整，但基本上是在2003年的基础上进行优化，但主体结构依然是以市场和客户需求为导向的产品线制的组织结构模式，以化小利润中心的模式，加快决策速度，适应快速变化的市场。这次组织机构的变革，使得以IPD、ISC、CRM为主干的流程更加成熟；同时，公司辅以财务、人力资源等变革项目，全面展开公司业务流程变革，引入业界实用的最佳实践，并建设了支撑这种运作的完整IT框架（如图6）。



组织结构图 6

可以说，这次组织结构的变革与调整，为其权力的重新分配以及提高组织的运营效率做出了充分的贡献，使得华为建立了一个与国际接轨的组织运作体系。同时，产品线形式的采用能够更有效地和顾客就产品展开广泛的交流，并及时发现和满足客户需求，从而有力增强了华为的国际市场竞争力。

这时，华为已经是一家多元化企业，形成了运营商业务、企业业务、消费者业务三大业务体系，组织结构在未来依然会保持这样一种矩阵型的组织结构。而这个巨大的矩阵组织结构也是动态的，是随时会跟随着战略的调整而调整的。当企业遭遇外部环境挑战时，这个网络就会收缩并进行叠加，也即是会进行岗位、人员的精简；而环境向好需要扩张时，这个网络就会打开，并进行岗位与人员的扩张。但其基本的业务流程却是会保持相对稳定的（如图 7）。



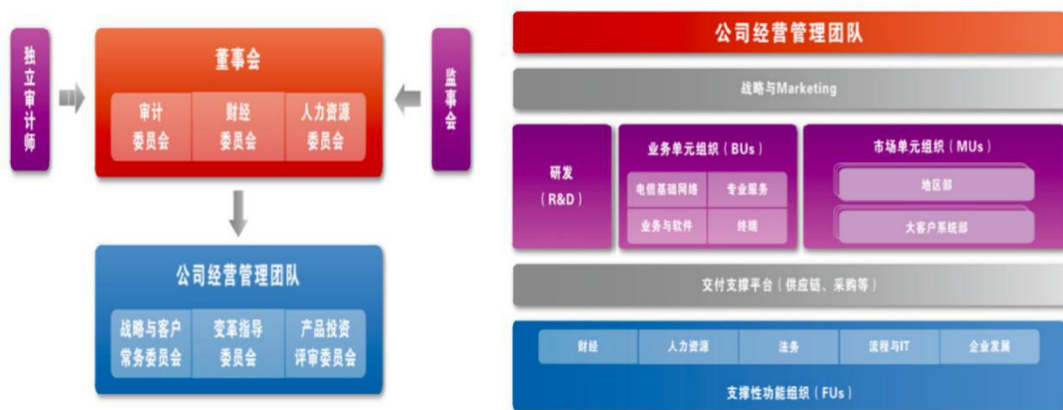
组织结构图 7

这一阶段华为以 IBM 的 IPD、ISC 变革咨询为主轴，在员工股权计划、人力资源管理、财务管理和质量控制等多方面与美、欧、日的 10 多家咨询公司展开合作，开始全面学习西方管理经验。

华为通过与 IBM 等咨询公司的多次合作，引入业界最佳的管理实践经验，固化各个业务流程，做大做强各职能部门。通过系统部和地区部建设贴近客户、围绕客户的区域经营组织，关注订单的获取、交付工程的实施、设备的维护和问题处理。随着业务高速发展，人员和组织规模快速膨胀，为了保证组织运作的灵活性，华为在产品线内划小经营单元，设置若干个 SPDT（Super Product Development Team，超级产品开发团队）作为独立的经营单元，通过弱矩阵式的项目管理，打破部门墙，拉通各个职能部门的资源，成立重量级团队（包含规划、研发、行

销、采购、制造、服务等角色），提升产品开发的效率。当职能部门的能力像烟囱一样被拔高、建设起来，烟囱建得越高烟囱壁也会越来越厚，不可避免的各个职能部门间的“部门墙”也变厚了。具体展开来看一下，结合公司战略的调整，华为每一年的组织结构情况：2009年，华为建立了清晰而全面的公司治理架构，为维持良好的企业表现和长期持续增长奠定基础（如下图）。

基于客户需求驱动，华为逐步建立起包括电信基础网络、业务与软件、专业服务和终端四大业务领域在内的端到端综合优势，致力于为客户提供有竞争力的通信解决方案和服务，帮助运营商改善收益(ARPU)、提升带宽竞争力(Bandwidth)和降低总拥有成本(Cost)，实现商业成功。



组织结构图 8

2010年，坚持以客户为中心、以奋斗者为本的路线，逐步改革公司组织结构、流程和考核，持续牵引公司组织结构向以客户为中心转变。重新梳理业务部门，原来按照业务类型划分为设备、终端、软件服务等，现在按照客户类型划分为面向企业、运营商、消费者及其他业务（如下图）。

基于客户需求，逐步建立在电信网络、全球服务和终端三大业务领域的综合优势，为客户提供云、管、端产品和解决方案，帮助运营商改善收益(ARPU)、提升带宽竞争力(Bandwidth)和降低总拥有成本 (Cost)，实现商业成功。



组织结构图 9

2011 年，坚持以客户为中心、以奋斗者为本的路线，持续改善公司组织、流程和考核，使公司获得有效增长。当年划分为运营商网络 BG、企业业务 BG、消费者业务 BG,三大运营中心(BG)进行运作，此外还有其他业务。各 BG 是面向客户的端到端的运营责任中心，对公司的有效增长和效益提升承担责任，对经营目标的达成和本 BG 的客户满意负责。华为公司各 BG 分别设置 EMT 负责本 BG 业务的管理，BG EMT 主任 由 BG CEO 担任（如下图）。

为适应信息行业正在发生的革命性变化，华为做出面向客户的战略调整，华为的创新将从电信运营商网络向企业业务、消费者领域延伸，协同发展“云- 管 - 端”业务，积极提供大容量和智能化的信息管道、丰富多彩的智能终端以及新一代业务平台和应用，给世界带来高效、绿色、创新的信息化应用和体验。华为将继续围绕客户的需求持续创新，与合作伙伴开放合作，致力于为电信运营商、企业和消费者提供 ICT 解决方案、产品和服务，持续提升客户体验，为客户创造最大价值，丰富人们的沟通和生活，提高工作效率。



组织结构图 10

业务发展背景：到 2004 年，华为几乎每年仍以超过 40% 的速度在增长。

2010 年，在销售规模达到 1853 亿元人民币，首次进入全球 500 强，排名 397 位，其后世界排名稳步前进。在这一阶段，华为在产品开发战略上采取了纵向一体化、多元化和国际化并举的战略；在市场竞争战略上，采取与“合作伙伴”共赢的战略。华为公司通过这么几年的变革调整，也慢慢的由全面通信解决方案电信设备提供商向提供端到端通信解决方案和客户或市场驱动型的电信设备服务商转型。这个时期的组织结构，相比成长期的组织结构，华为进行了渐进式的演变，从原来的事业部与地区部相结合的组织结构，转变成以产品线为主导的组织结构。

第四阶段（2012-至今）主题词：生态布局，全面开花

关键词：从弱矩阵到强矩阵：项目中心制运作

为了既发挥大平台的能力作用，又增强组织的灵活性，保持对客户需求的快速反应能力，华为进一步提出“以项目为中心”，希望用强矩阵的方式来管理项目。这

一阶段管理变革前存在的问题有，职能部门分工过细，机构重叠、数目众多，造成了大量的资源浪费；职能部门之间壁垒厚重，信息流不通畅，沟通成本高；组织官僚化，部分员工丧失进取心，只懂得按部就班例行工作；矩阵组织下负责业务管理的业务线和负责职能管理的资源线割裂，二者的责权不对等，资源线负责提供炮弹，对质量负责，承担的是责任；业务线有开疆拓土和呼唤炮火的权利，却不对资源负责任，这导致业务线向资源线大量提需求，拖累拖垮了资源线的同时，损害了项目的目标达成。

2012 年，华为以 33 亿人民币现金收购与赛门铁克合资子公司全部股份，使其成为华为的全资子公司。启动了“DSTE（Develop Strategy to Execute，开发战略到执行）”的闭环管理体系，开展了项目管理和知识管理变革。2012 年，华为的全年营收达到 2202 亿人民币，同比增长 24.5%，华为在面临全球金融危机和欧债危机双重危机下，仍保持了稳健增长的态势，全面超越最大的竞争对手瑞典爱立信，成为全球通信行业老大。从 2012 年始，华为启动了步步为营的组织变革，每年都有一个新架构。2012 年，华为划分为三大运营中心(BG)进行运作，包括运营商网络 BG、企业业务 BG、消费者 BG。各 BG 是面向客户的端到端的运营责任中心，是公司的主力作战部队，对公司的有效增长和效益提升承担责任，对经营目标的达成和本 BG 的客户满意负责。各 BG 分别设置 EMT 负责本 BG 业务的管理，BG EMT 主任由 BGCEO 担任。服务型 BG(SBG)是为 BG 提供支撑和服务的端到端责任中心，要持续提高效率，降低运作成本（如下图）。



组织结构图 11

为适应信息行业正在发生的革命性变化，华为围绕客户需求和领先持续创新，与业界伙伴开放合作，聚焦构筑面向未来的“智能的信息管道”，持续为客户和全社会创造价值。基于这些价值主张，华为致力于丰富人们的沟通和生活，提升工作效率。与此同时，华为力争成为电信运营商和企业客户的第一选择和最佳合作伙伴，成为深受消费者喜爱的品牌。其组织发展模式也成为行业标杆，被越来越多的企业学习。

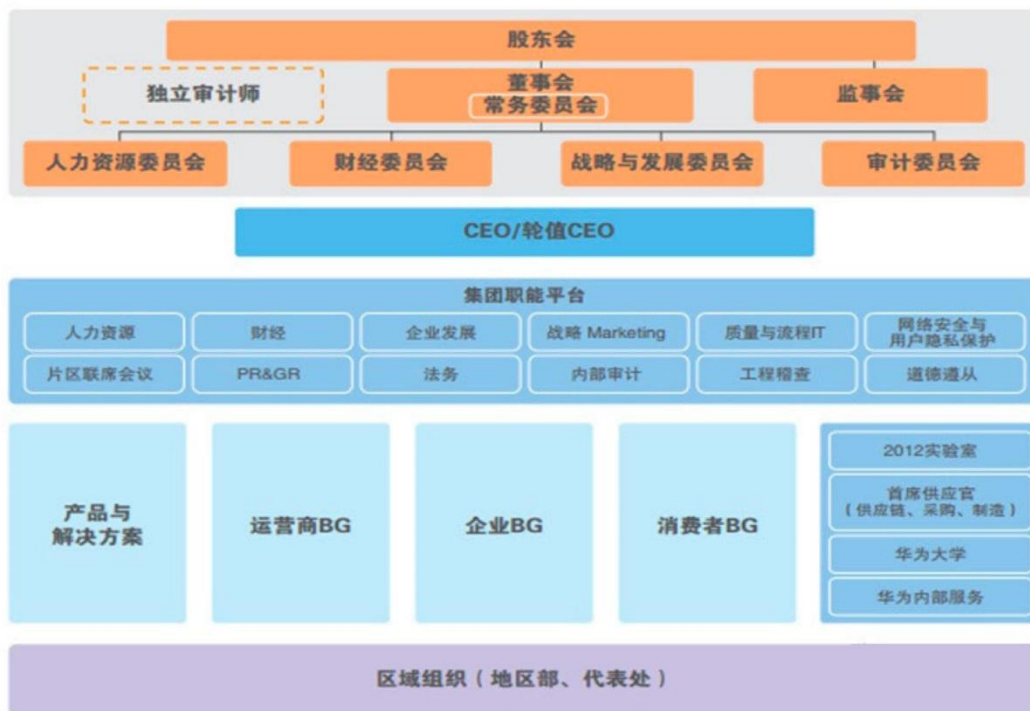
2013 年，划分为三大运营中心(BG)进行运作各 BG 是面向客户的端到端的运营责任中心，是公司的主力作战部队，对公司的有效增长和效益提升承担责任，对经营目标的达成和本 BG 的客户满意负责。服务型 BG(SBG)是为 BG 提供支撑和服务的端到端责任中心，要持续提高效率，降低运作成本。集团职能平台是聚焦 BG 的支撑、服务和监管的平台，向前方提供及时准确有效的服务，在充分向前方授权的同时，加强监管（如下图）。



组织结构图 12

为适应信息行业正在发生的革命性变化，华为围绕客户需求和领先持续创新，与业界伙伴开放合作，聚焦构筑面向未来的信息管道，持续为客户和全社会创造价值。基于这些价值主张，华为致力于丰富人们的沟通和生活，提升工作效率。与此同时，华为力争成为电信运营商和企业客户的第一选择和最佳合作伙伴，成为深受消费者喜爱的品牌。2014年，公司业务组织架构逐步调整为基于客户、产品和区域三个维度的组织架构。设立面向三个客户群的BG组织，以适应不同客户群的商业规律和经营特点，进一步为客户提供创新、差异化、领先的解决方案。新成立ICT融合的产品与解决方案组织，以适应ICT行业技术融合趋势，构筑产品和解决方案竞争力，充分发挥公司多产品组合的竞争优势，创造更好的用户体验。优化了区域组织，加大、加快向一线组织授权，在与客户建立更紧密的联系和伙伴关系、帮助客户实现商业成功的同时，进一步实现华为自身健康、可持续的有效增长。集团职能平台是聚焦业务的支撑、服务和监管的平台，向前方提供及时准确有效的服务，在充分向前方授权的同时，加强监管（如下图）。

2014 年，Interbrand 发布“2014 年全球最具价值品牌 100 强”排行榜，华为排名 94，是首次并唯一入选的中国公司。华为完成全面预算管理体系建设，历时七年的集成财经服务（IFS）变革项目关闭。



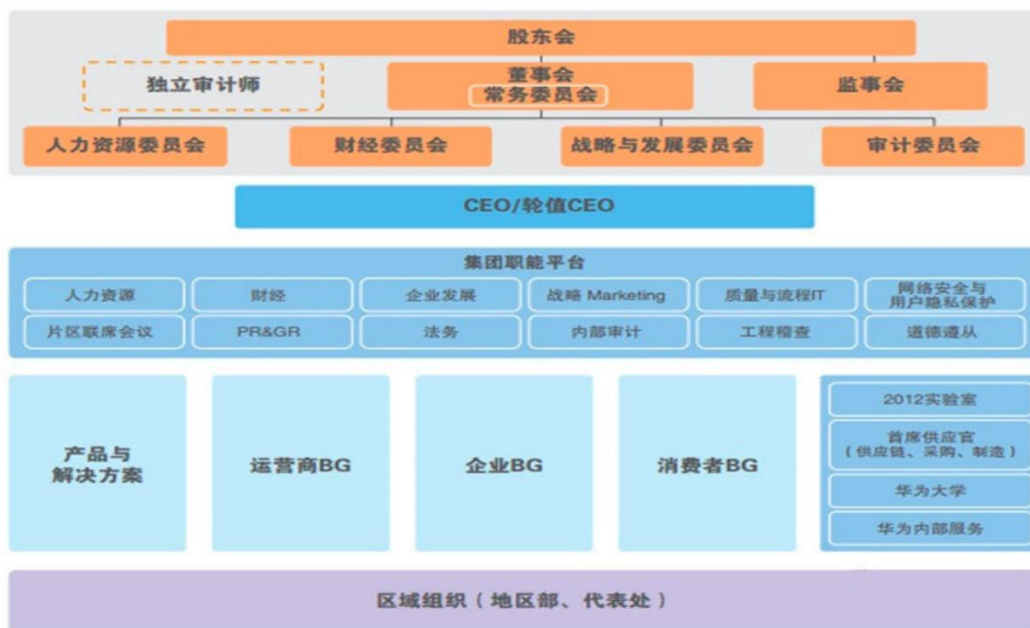
组织结构图 13

2015 年，设立基于客户、产品和区域三个维度的组织架构，各相应组织共同为客户创造价值，对公司的财务绩效有效增长、市场竞争力提升和客户满意度负责。运营商 BG 和企业 BG 是公司分别面向运营商、客户、企业和行业客户的解决方案营销、销售和服务的管理和支撑组织，针对不同客户的业务特点和经营规律提供创新、差异化、领先的解决方案，并不断提升公司的行业竞争力和客户满意度；消费者 BG 是公司面向终端产品用户的端到端经营组织，对经营结果、风险、市场竞争力和客户满意度负责。

产品与解决方案是公司面向运营商及企业/行业客户提供 ICT 融合解决方案的组织，负责产品的规划、开发交付和产品竞争力构建，创造更好的用户体验，支持商业成功。持续优化区域组织，加大、加快向一线组织授权，指挥权、现场决策

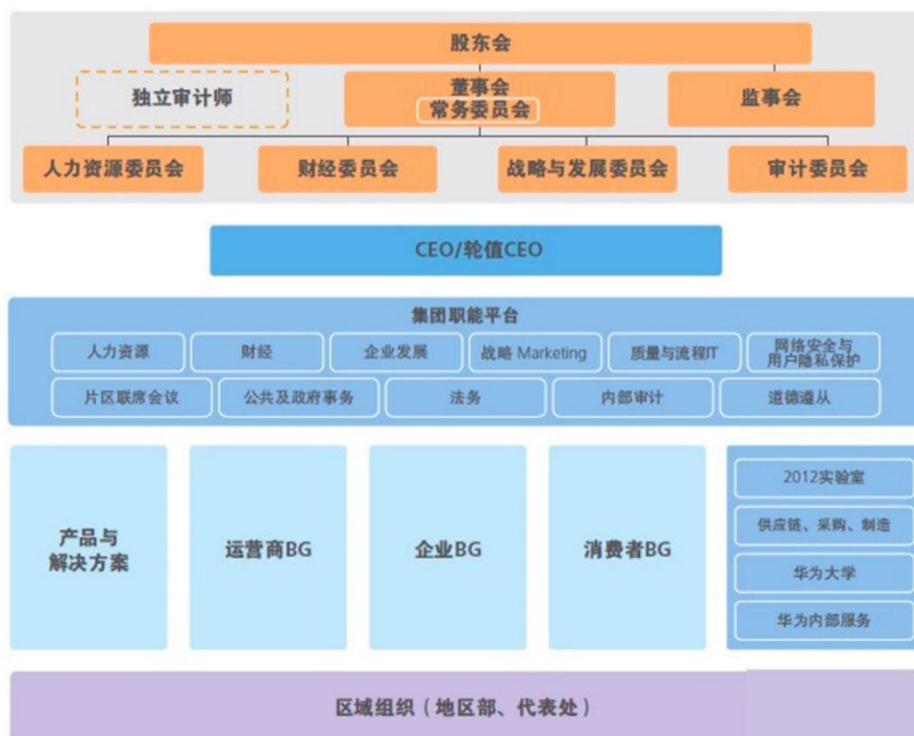
权逐渐前移至代表处。在与客户建立更紧密的联系和伙伴关系、帮助客户实现商业成功的同时，进一步实现华为自身健康、可持续的有效增长。

集团职能平台是聚焦业务的支撑、服务和监管的平台，向前方提供及时准确有效的服务，在充分向前方授权的同时，加强监管（如下图）。



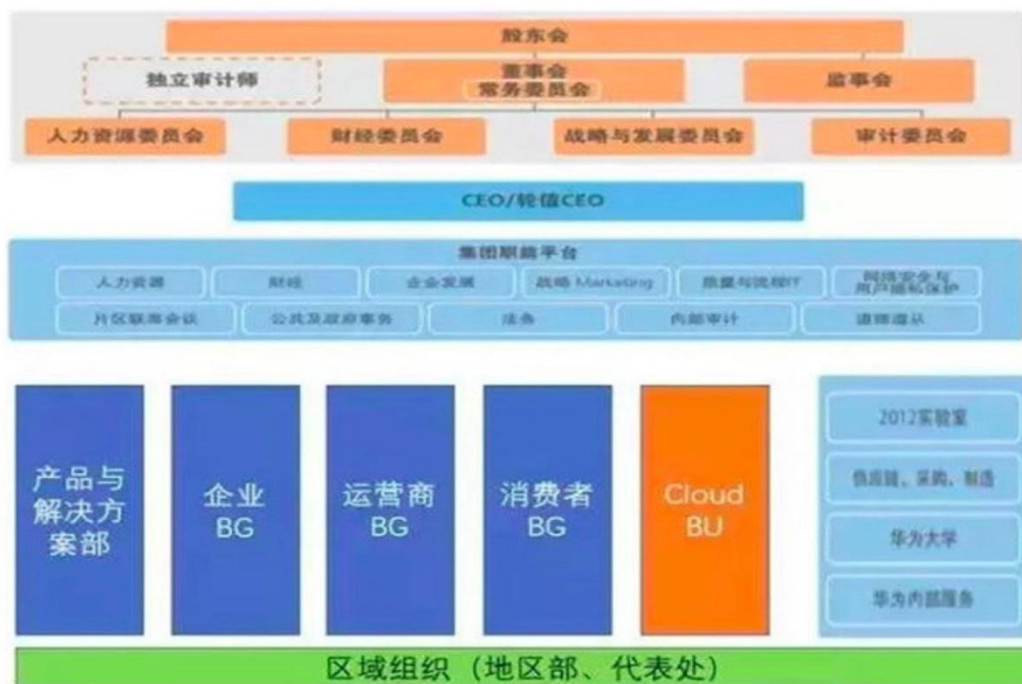
组织结构图 14

2015 年，Interbrand 发布“2015 年全球最具价值品牌 100 强”排行榜，华为排名 88，是排名最高的中国公司。《财富》杂志发布的世界 500 强排名，华为位列第 228 名，较去年 285 位有大幅度提升。华为在全球员工中推行 TUP（Time-based Unit Plan，时间单位计划）激励，推动“获取分享”的奖金机制，加大对关键人才的长期激励力度。2016 年，职能平台中的“工程稽查”部门被撤销，主要并入“道德遵从”部门（如下图）。



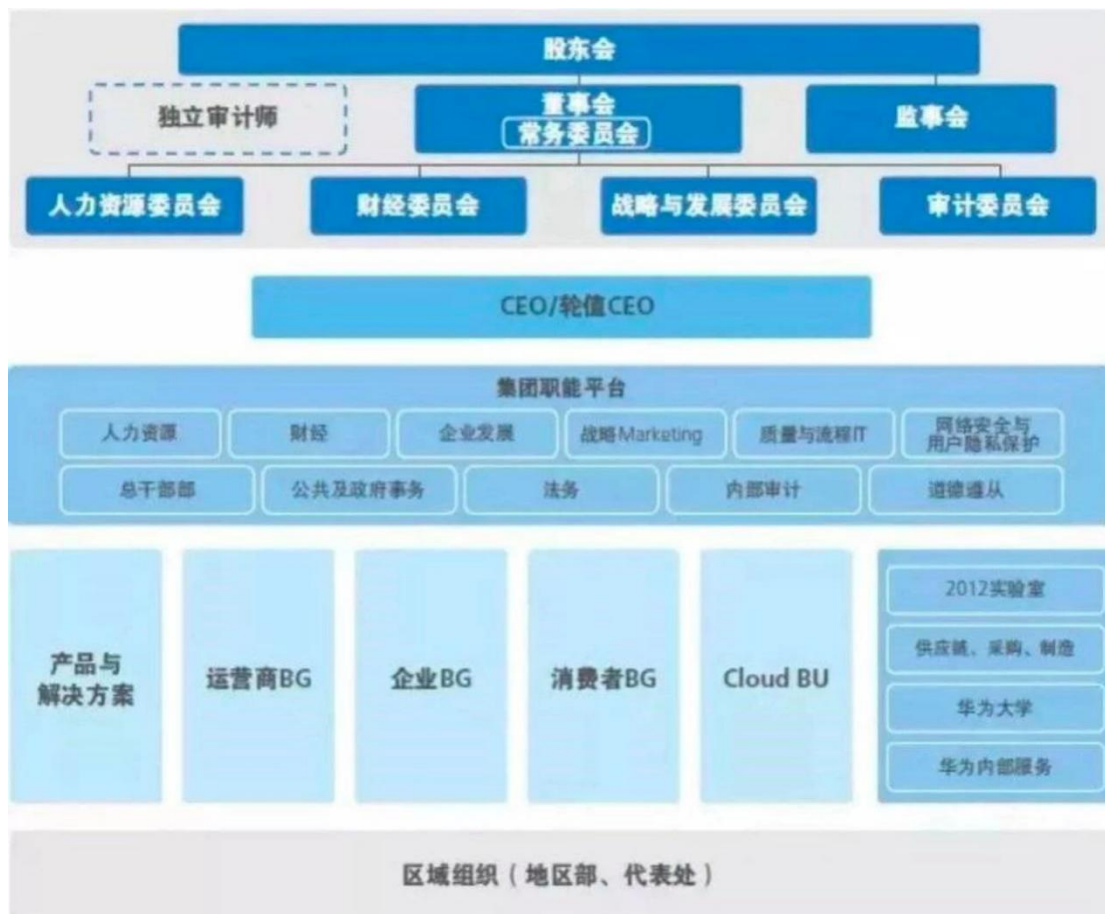
组织结构图 15

2017 年，云业务部门 Cloud BU 升为一级部门，获得更大的业务自主权。



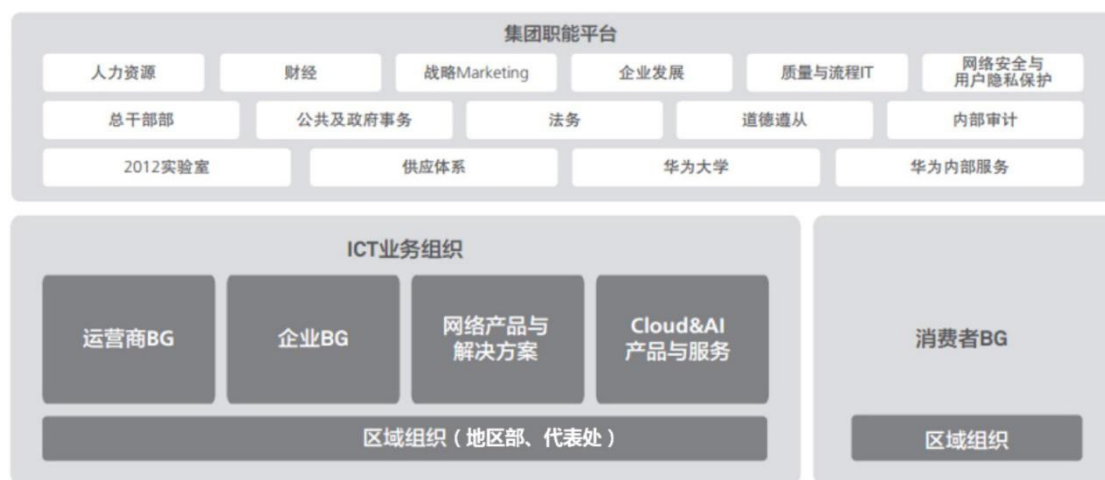
组织结构图 16

2018 年，截止 2018 年上半年，华为云收入同比增长 700%，合作伙伴增长 45%，已发展云服务合作伙伴 6000 家，云市场新增上架应用 872 个。



组织结构图 17

2019 年，任正非 2019 年 3 月 29 日在消费者 BG“军团作战”誓师大会上的讲话：今年公司的改革重点，一是运营商 BG（CNBG），二是消费者 BG。CNBG 改革是我们亲自抓的战略重点，集中精力把管道联接业务做成世界战略高地，所以我们授权 CBG“军团作战”，让你们自主改革。授权什么呢？组织结构设计 and 薪酬体系，消费者管委会对业务体系仍然有管辖权利。在组织设计和薪酬分配的边界内，放开让你们做实验，给五年时间，看看你们能不能打造一支铁军。



组织结构图 18

这一时期进入了以项目为中心的运作阶段，通过上面逐年组织结构的变化，华为重点做好集权和分权的平衡，在公司级的战略制定和信息发布上统一步调，在小的战术实施上分散实施、自主经营、分灶吃饭；明确以项目为中心的预算和考核机制，通过项目向职能部门进行资源买卖和资源评价，确保人人进项目，实现“内部资源的市场化”；做好项目和职能部门间的分工定位，职能部门聚焦技术规划、能力建设和任职资格认证，项目组织做好经营管理、业务管理和价值分配。

预算方案由区域、客户、产品下的各个经营单元根据市场可能实现的年度收入来规划投资规模，集团只控制年度毛利率、人均毛利或投资回报率水平，且依据市场变化情况按季度或半年度调整。这样的预算是弹性授予和弹性执行的，有助于资源随业务的变化而动态匹配，有效避免了投资的浪费。

业务发展背景：经过二十多年的发展，华为也逐渐触及到了传统的电信运营商市场天花板，为了保持持续的高增长，需要开拓新的业务领域，进入企业、消费者市场，适应更为复杂、多变的市场竞争环境。

十三、华为三十年组织衍变脉络

企业是通过从事经营活动、向客户提供产品或服务，从而达到以盈利为目的的经济组织；组织结构，则是企业有效开展经营活动、获得盈利并持续发展的基本保证。

本文包括两部分内容：

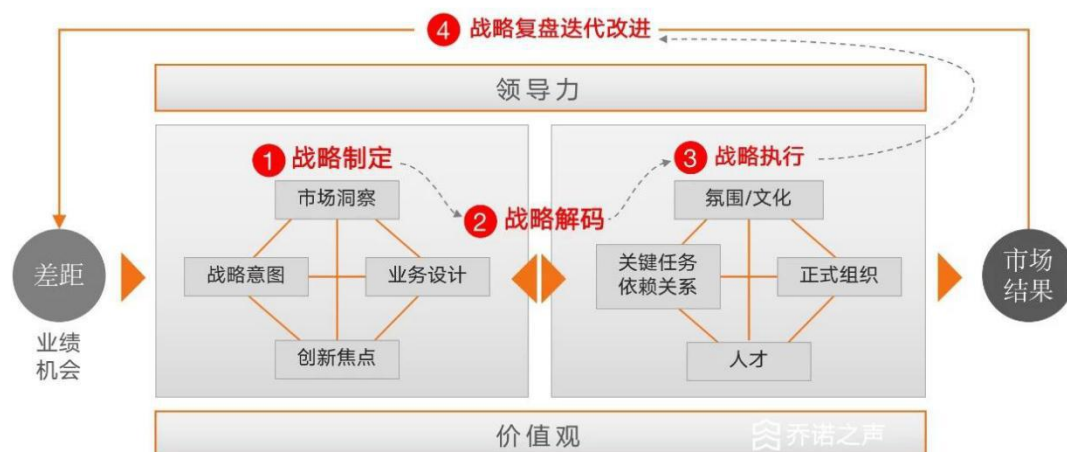
第一部分内容为企业组织结构设计概述，简单地总结组织结构设计的目的、任务、原则，以及组织结构主要模式、组织结构变革历程，为更好地理解第二部分的内容做好铺垫；

第二部分内容为本文的重点，深入地探讨**华为公司发展与组织结构变革历程**、深刻地理解**华为公司组织结构设计**的底层逻辑，以帮助读者更好地掌握组织结构设计精髓，希望达到能够有效地指导读者自主地进行组织结构设计的目的。

（一）企业组织结构设计概述

1、组织结构设计的目的

按照业务领先力模型 **BLM**（Business Leadership Model），企业组织结构设计属于**战略执行的范畴**，其目的是能够高效率地整合企业内部资源、外部资源开展经营活动，通过及时、正确、经济、容易地满足客户需求，实现有利润的增长、有现金流的利润，确保企业的持续发展。



2、组织结构设计的任务

企业组织结构设计的任务，是基于战略制定输出的关键任务依赖关系，将构成企业的组织要素进行拆分和整合：一方面，将组织要素拆分成拥有一定权力和责任的单元，使得各个单元能够独立、高效地完成各自的任务；另一方面，定义各个单元之间的相互关系，使得各个单元能够有机地整合起来、实现企业的整体目标。

3、组织结构设计的原则

管理大师彼得·德鲁克在其成名作《管理的实践》中指出，建立管理结构时首先需要考虑的是：这个结构必须满足哪些条件？

其答案是必须同时满足以下三个条件：

第一，管理结构在组织上必须以绩效为目标；

第二，组织结构必须尽可能地包含最少的管理层级，设计出最便捷的指挥链；

第三，组织结构必须能够培养和检验未来的高层管理者。

基于以上三个条件，围绕企业组织结构设计的目的和任务，笔者总结出企业组织结构设计时需要遵循的三个有利于原则：客户导向原则，必须有利于准确理解、

并准确传递客户需求，这是企业能够满足客户需求、实现企业绩效目标的前提条件；**高效协调原则**，必须有利于以最少的管理层级、最便捷的指挥链高效地协调企业内部资源、外部资源，这是企业能够满足客户需求、实现企业绩效目标的基本保证；**有效激励原则**，必须有利于有效激励员工竭力为客户创造价值，进一步选拔、培养和检验未来的高层管理者，这是企业能够不断满足客户需求、持续实现企业绩效目标的核心竞争力。

4、组织结构主要模式

企业组织结构主要模式有：职能型、事业部制、矩阵型、流程型等。

1) 职能型组织结构

职能型组织结构，是法约尔在上世纪初经营其煤矿公司时建立的，故又称“**法约尔模型**”：是按职能来组织部门分工，即从企业高层到基层，均是把承担相同职能的管理业务及其人员组合在一起，设置相应的管理部门和管理职务；一般是公司下面设有多个职能部门、部门下面设有多个职能小组，形成金字塔形的组织结构；适用于客户需求单一、稳定的市场情况，因此可以通过专业化分工、进行规模化流水线生产，以提高工作效率、降低成本，其前提条件是操作类员工迫于生存压力、比较容易通过经济手段来进行控制。

2) 事业部制组织结构

事业部制组织结构，是美国通用汽车公司总裁斯隆于 1924 年提出，故有“**斯隆模型**”之称：是一种高层集权下的分权管理体制，适用于规模庞大、产品繁多、技术复杂的大型企业；一般是按照产品、地区或市场划分经营单位，在总公司下面设有多个分权管理与独立核算的事业部，每个事业部都有自己的产品和特定的市场，能够完成从生产到销售的全部职能；本质上还是职能型组织结构，因为在企业高层和事业部内部仍然是按照职能制结构进行组织设计，通过分权将复杂的管理事务简单化，但需要处理好集权与分权的关系。

3) 矩阵式组织结构

矩阵式组织结构，是在职能型组织结构基础上，为某种特别任务而成立项目组，纵向职能组织与横向项目组织构成了行列交叉的矩阵形式，因此称为矩阵式组织：**纵向职能组织**，侧重于能力建设与资源协同，支撑公司未来的可持续发展；**横向项目组织**，侧重于客户导向，有效地协调资源更好、更快地满足客户需求，实现短期绩效目标、确保公司的生存；国际商用机器（IBM）等公司成功地运用过矩阵式组织结构。

4）流程型组织结构

流程型组织结构，是以系统、整合理论为指导，为了提高对顾客需求的反应速度与效率、降低对顾客的产品或服务供应成本，而建立起来的以业务流程为中心的组织：本质上也是一种矩阵式组织结构，即横向项目组织的责任和权力、大于纵向职能组织的强矩阵组织结构。

5）小结

从逻辑上讲，所有组织结构均可以认为是矩阵式组织结构：

横向项目组织弱化到极致，便成为了职能型组织；

几个职能型组织简单地整合在一起，便成为了事业部制组织；

横向组织结构的责任和权力强化到一定程度，便成为了流程型组织；

更加复杂的组织结构，也不过是组织要素在横向和纵向的不同划分与排列组合而已，本质上还是矩阵式组织结构、万变不离其宗。

5、组织结构变革历程

一个企业在成长发展过程中，其组织结构一般会经历两个阶段：创业阶段的自发成长、发展阶段的自主变革。

1）创业阶段的自发成长

企业是通过经营活动有效地整合内部资源、外部资源，向客户提供能够满足其需求的产品或服务，从而实现盈利和持续发展，因此企业在成长过程中将自然而然地生成两类功能模块：**一类是**能够直接为客户创造价值的价值单元，一般包括研发、采购、制造和营销等功能模块；**另一类是**不能直接为客户创造价值、而是为价值单元提供支撑的支撑单元，一般包括财务、人事、行政和质量等功能模块。

企业在创业阶段，其组织结构一般是自发生长的，组织单元就像细胞裂变一样从无到有、逐步细分健全起来：初创小型企业是可以没有组织结构的，创始人带着几个人就可以有效合作、包打天下了；企业规模成长到一定程度后，结合业务发展会自然而然地生成价值单元和支撑单元，最初的组织单元相对较少、每个单元承担的职能较杂，如市场、营销与售后服务等职能合并在一起合称营销中心，研发、采购与制造等职能合并在一起合称供应中心，财务、人事与行政等职能合并在一起合称综合管理部；随着企业规模的不断增长，职能单元逐渐专业化，以上所有职能单元会逐步形成单独的职能部门，还会根据需要进一步生成诸如战略规划、信息流程、知识产权等新的职能部门，一般来说，每一个在企业看来比较重要的职能单元、都需要设置与之对应的职能部门，以体现其江湖地位和重要性；

随着企业规模的进一步增长，职能部门的规模也越来越大、职能划分越来越专业化：一级职能部门下面设置二级部门，如人力资源部下设员工招聘、员工培训、绩效管理和员工关系等二级部门；二级职能部门下面还可以设置三级部门，如员工培训下面还可以设置新进员工培训、在职员工培训和管理人员培训等三级部门。

2) 发展阶段的自主变革

伴随着企业规模越来越大，职能部门的规模越来越大、职业划分越来越专业化，大企业病、官僚作风的弊端会开始显露出来，企业整体工作效能大幅度降低，管理层开始意识到企业组织结构已经无法支撑企业的发展、甚至成为了阻碍企业进一步发展的主要因素，这与当蛇皮的尺寸限制了蛇的成长时、唯有通过蜕皮蛇才有可能长得更大的道理是一样的。这个时候，管理层开始思考企业组织结构设

计，希望通过组织结构的自主变革，提高整体工作效能、获得企业的更好发展。实际上，组织结构设计是一个企业由创业阶段转向发展阶段的重要任务，组织结构设计工作启动的时机、设计质量的优劣，很大程度上决定着一个企业的发展好与坏、甚至事关企业的生死存亡。拉勾网创始人许丹丹的总结很有代表性：

“C 轮死是一个现象了。按道理来说，公司走到 C 轮，产品和战略都很难有大问题的，但是战略执行不出来，就是因为组织能力跟不上了。”

组织得从 A 轮搞起，在 A 轮阶段，战略逐步清晰、业务开始规模化的初期，如果没有开始设计组织的话，那么一旦进入 B 轮和竞争对手打仗，就更加没有精力和勇气去调整组织了。即便打下了硬仗，也有‘C 轮死’的槛儿横在前面。”

（二）华为公司发展与组织结构变革脉络

一个企业，能否在转型阶段依据行业发展趋势、企业自身特点等内外因素，设计出合理的组织结构、并保持相对稳定性，是决定一个企业是成为百年老店、还是昙花一现的分水岭；为了更好地完成企业组织结构设计任务，让我们一起来探讨华为公司发展与组织结构变革脉络，看看有何值得学习与借鉴的经验。

从组织结构变革历程的角度来看，华为公司的发展可以划分为 3 个阶段：自发生长阶段、系统规划阶段和持续变革阶段。

1、自发生长阶段

1987 年，任正非在人生路窄之时，与其余 5 人一起创建华为，到 1998 年《华为基本法》发布之前，华为基本上处于自发生长阶段：创业初期，华为代理单位用小型交换机，对技能要求不高，关键是“搞好客户关系，服务好客户”，任正非意识到，没有自己的产品、没有自主研发，为客户提供优质服务就是一句空话；1989 年，认识到代理不能长久的任正非，决心走向自主研发，由于没有技术、没有人才，仅仅是从国营企业购买散件进行组装，因为上游的散件厂家仍然控制着关键货源，在市场需求旺盛时，华为经常无货可发；1990 年，华为决定突破自主研发，实现自己控制生产、控制产品核心部件；1992 年，销售额突破

1 亿元，华为决心进入局（运营商）用交换机研发生产业务，此后运营商用通信设备业务一直是华为的主营业务；1993 年 9 月，C&C082000 门数字程控交换机研发成功，并在浙江义乌首次开局，这标志着华为正式切入局（运营商）用通信设备市场，确立了支撑华为长期发展的主航道，在以后的近 20 年里，华为在这一主航道上“心无旁骛”，一路狂奔；1995 年，华为员工 1750 人，其中研究开发人员占 40%、市场营销 33%、生产 15%、管理 12%，销售额 15 亿；

1996 年，华为员工 3100 人、销售额 26 亿；华为的产品开始多样化，除原有的程控交换机后，还介入了数据业务、无线通讯、GSM 等领域的主导产品；1997 年，华为员工约 6000 人、销售额 41 亿；1998 年，华为员工约 10000 人、销售额 89 亿... 由此可见，华为由代理起步、专注营销，逐步扩展到集成生产、自主研发，1992 年起步入快速发展阶段；到 1995 年华为的市场营销、研究开发、生产制造和基础管理等核心职能组织已有了初步雏形，为迎来更大的发展做好了基本的组织准备。

2、系统设计阶段

华为公司创业 10 年，正好赶上了国家大发展、行业大发展和人口红利的好时代，天时、地利、人和加上创业家精神，使得华为公司业务快速发展、团队飞速壮大，而创始人任正非则陷于了疲于应付、深感力不从心的状态。

面临从创业转型到发展的巨大挑战，1996 年 3 月，华为公司正式成立基本法起草小组，《华为基本法》的起草和讨论历时两年、九易其稿，最终于 1998 年 3 月 23 日定稿发布。

《华为基本法》，即使用今天的眼光来看也堪称高水平的经典之作：既是华为公司由创业阶段、转向发展阶段的重要里程碑事件；也是后续 10 年，华为公司一系列变革的指导大纲。

可以说，华为公司的成功，很大程度上是从《华为基本法》开始的。

1) 华为公司组织结构设计

《华为基本法》共六章，其中第三章《基本组织政策》专门用来讲述组织结构相关的问题，确定了“战略决定结构是我们建立公司组织的基本原则”（注：华为公司后来将组织规划理念，调整为“客户与战略决定组织”），明确了**组织建立的方针是 5 个有利于**：

有利于强化责任，确保公司目标和战略的实现；

有利于简化流程，快速响应顾客的需求和市场的变化；

有利于提高协作的效率，降低管理成本；

有利于信息的交流，促进创新和优秀人才的脱颖而出；

有利于培养未来的领袖人才，使公司可持续成长。

以上 5 个有利于可以概括为：强化责任、简化流程、提高效率、培养人才和促进可持续发展。基于以上方针与原则，结合华为公司客户是集中的、技术是共享的特点，《华为基本法》设计出了一种兼有事业部和矩阵组织优点的准事业部矩阵组织架构，并在相当长的时期内保持了相对稳定，这不仅是稳定政策、稳定干部队伍和提高管理水平的条件，也是提高效率和效果的保证。

《华为基本法》设计的准事业部矩阵组织结构（如下图）



华为公司基本组织结构，是按战略性事业划分的事业部、按地区划分的区域组织的二维结构； 华为公司主体结构，是按专业化原则组织的职能部门，以有效支持上述二维基本组织结构的运行； 为了维护统一指挥和责权对等原则、减少组织上的不确定性和提高组织的效率，华为公司建立起了有效的高层管理组织。

2) 华为公司事业部

对象专业化原则，是华为公司建立事业部门的基本原则，包括按照产品领域原则建立的扩张型事业部、按照工艺过程原则建立的服务型事业部。

扩张型事业部

扩张型事业部在公司规定的经营范围内，承担开发、生产、销售和用户服务的职责，这四大职责整合起来覆盖了端到端地为客户创造价值的全过程：这样既能够让每一个事业部保持非常大的独立性、整体性和系统性，又能够保证比较高的经营灵活性与稳定性，而且还能很好地培养具备综合素养的高级管理者。

扩张型事业部是利润中心，在控制有效的原则下，使之具备开展独立经营所需的必要职能，既充分授权、又加强监督。

在《华为基本法》起草的前后阶段，华为公司设立有一系列的扩张型事业部，比如移动事业部、接入事业部、网络事业部等。

服务型事业部

服务型事业部，是把扩张型事业部里面、共性的工作过程提取出来由公司集中管控：

一方面，可以减少各个扩张型事业部的管理复杂性，提高这些共性工作的规模效应、工作质量与管控水平；

另一方面，能够独立地考核服务型事业部的服务水平与质量、投入产出的效率，更好地为扩张型事业部服务。

服务型事业部，包括负责研发的中研部和中试部、负责制造的华为机器、负责采购的华为供应链、负责后勤服务的惠通商务、负责员工培训的华为大学等，其作用是帮助扩张型事业部去追求利润、而不是自己全力去追求利润。

3) 华为公司区域组织

区域组织是面向客户的，在规定的区域市场和事业领域内，充分运用公司分派的资源、尽量调动公司的公共资源寻求发展，对利润承担全部责任。

华为公司在全球范围内的国外区域组织有很多，一般是在当地注册一个具有法人资格的子公司，其好处是可以将经营风险限定在一个独立法人的责任范围之内；

华为公司国内区域组织基本上都是分公司，其好处是可以避免二次纳税、降低运营成本；在华为内部，区域组织统称为“代表处”，因为从经营的角度来看，子公司和分公司对业务开展的影响并不大。华为公司事业部和区域组织均为利润中心、承担实际利润责任，这样就可以从利益机制上将二者统一起来、尽可能地避免不必要的相互掣肘。打个比方，区域组织就像是一个杂货店，店里面卖各种各样的产品，而事业部则是杂货店的产品供应商了，通过销售来实现盈利是他们共同的目标。针对这种复杂矩阵组织，任正非有一个形象的说法，叫做“拧麻花”：扩张型事业部和区域组织这两个维度的利润中心，就像拧麻花似的拧了一下，从整体上来看是不对称的，不是扩张型事业部维度一直打通，也不是区域组织维度一直打通；扩张型事业部和区域组织的中间拧了一下，即中间的采购、生产、供应链交付、服务等服务型事业部，作为准利润中心进行缓冲；扩张型事业部以开发新产品、实现销售为主；区域组织以签订正确的合同、获取利润为主。二者之间相互促进、又相互制约，形成有机的统一。

4) 华为公司职能部门

华为公司把职能部门视为公共资源，《华为基本法》中提到的公共资源有管理资源、研究资源、中试资源、认证资源、生产管理资源、市场资源、财政资源、人力资源和信息资源等九类。

资源存在的价值，就是被创造利润的事业部、区域组织高效率地调用：

一方面，没有被调用的资源就是不能创造价值的资源，也就是将被改革、被精简的对象；

另一方面，资源调用是需要核算成本的，以避免无效或低效的随意调用、提高资源利用效率。

5) 华为公司高层管理组织

华为公司设计出的这种准事业部矩阵组织结构，能够在各个职能口径专业运作、在技术研究等资源方面集中力量、在产品运作方面独立承担责任、在区域市场整合资源，几乎具备了所有组织模式的优点，唯一的缺点就是太复杂了、需要配套机制确保其高效运行。为此，华为公司需要强有力的高层管理组织，以更好地维护统一指挥原则、责权对等原则，有效地驾驭复杂的准事业部矩阵组织结构。**华为公司高层管理组织包括：公司执行委员会、高层管理委员会与公司职能部门。公司执行委员会**，是《华为基本法》定义的公司最高层管理团队，实际运行中先是叫总裁办公会、后来叫 EMT 团队、再后来又回归为董事会，其职责是确定公司未来的使命、战略与目标，对公司重大问题进行决策，确保公司可持续发展。公司执行委员会之下的**高层管理委员会**，是由资深人员组成的咨询机构，最初只有战略规划委员会、人力资源委员会、财经管理委员会，后来又增加了审计委员会。

高层管理委员会的职责是：

拟制战略规划和基本政策；

审议预算和重大投资项目，提交公司执行委员会批准后执行；

审核规划、基本政策和预算的执行结果。

拟制战略规划和基本政策，是公司的最大权力。实际上华为公司战略规划委员会、人力资源委员会、财经管理委员会等三个管理类型的专业委员会负责人，长期以来都是轮值 CEO 或者轮值董事长兼任：

大多数情况下战略规划委员会的主任都是徐直军，偶尔换胡厚崑当一下；

人力资源委员会基本上都是胡厚崑当主任，偶尔换徐直军去当一下，也就是徐直军和胡厚崑有时候会换一下角色；

财经委员会基本上被郭平垄断了。

管理类型的专业委员会，其存在的价值是帮助公司执行委员会管理好公司的发展；审计委员会属于治理类型的专业委员会，其存在的价值是让公司治理更加规范，主要是行使监督和控制职能。

华为有一个非常规范的预测、计划、预算管理体系，一切工作都是基于对产业发展和市场行情的预测，基于预测拟制了公司的战略规划和基本政策，各级团队需要进一步细化完善工作计划和人、财、物预算，并提交高层管理委员会进行审议。高层管理委员会审议通过之后，各级部门就可以去执行预算了；最后，高层管理委员会还将对各部门预算执行结果进行审核。

拟制、审议和审核，包含了一个闭环的管理逻辑，基本上就覆盖了整个公司经营管理工作，做好了这三件事情，整个公司经营管理基本上就可控了。

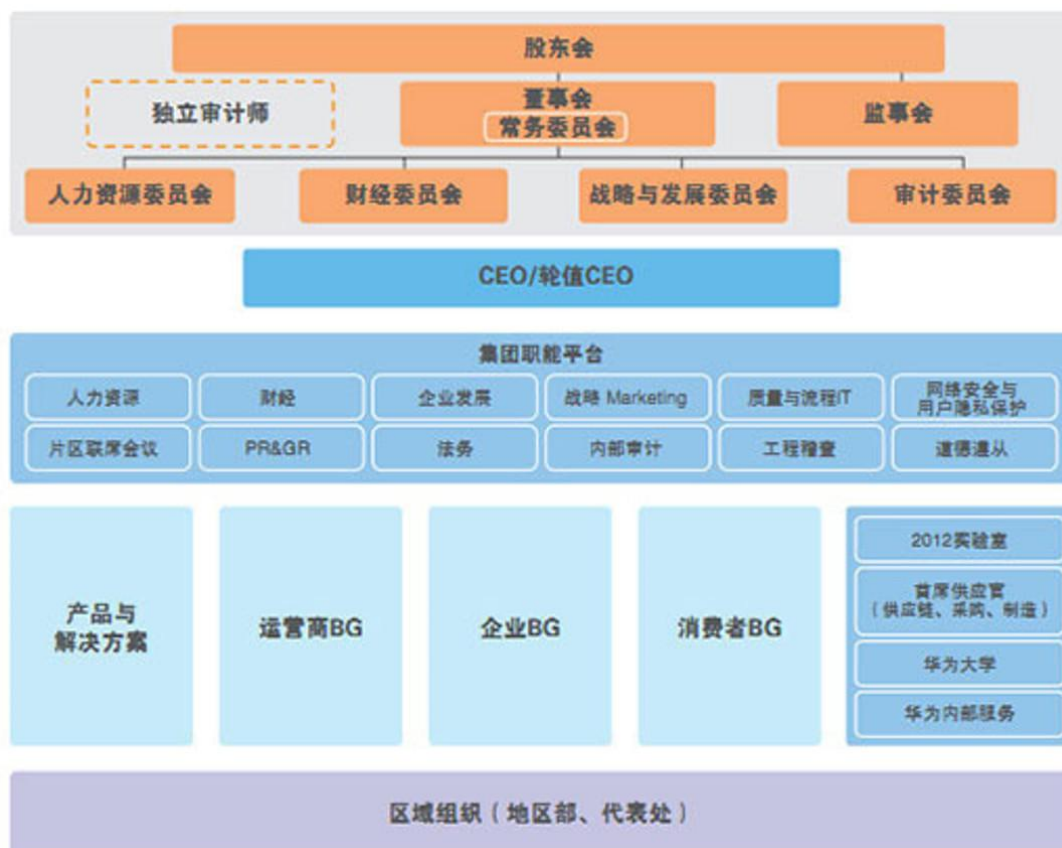
公司职能部门，则是代表公司对公共资源进行管理，并对各事业部和区域组织进行指导和监控。

6) 华为组织结构的稳定性

《华为基本法》明确指出：“组织结构在一定时期内的相对稳定，是稳定政策、稳定干部队伍和提高管理水平的条件，是提高效率和效果的保证。”

实际上一直到现在，华为组织的整体框架与《华为基本法》的设计，依然是相当吻合的。

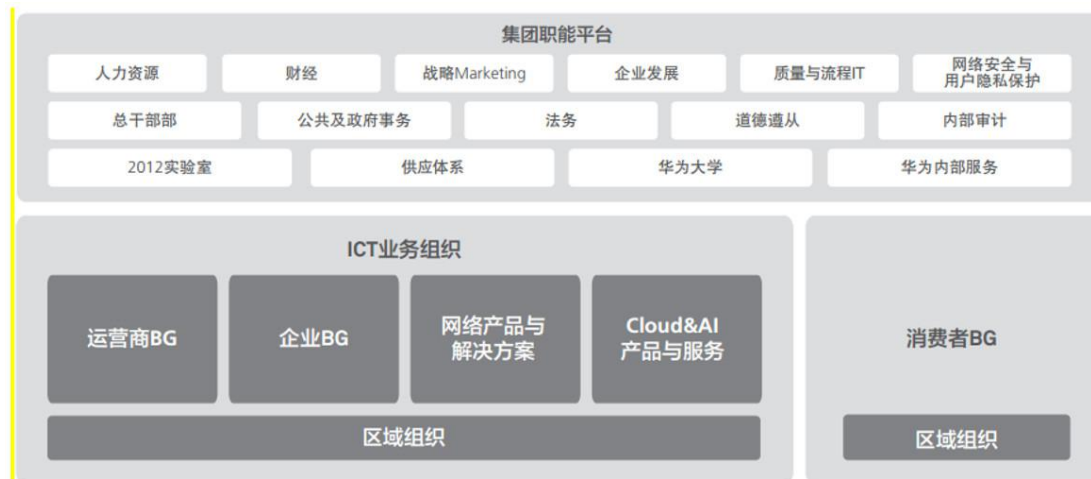
2017 年，华为员工 18 万人、销售额 6036 亿；截止 2017 年 12 月 31 日，华为官方网站上的组织结构图：董事会直接领导下的高层管理组织、事业部群 BG 与区域组织构成的二维结构、集团职能平台构成的主体结构。



高层管理组织，只是在原有的人力资源委员会、财经委员会和战略与发展委员会的基础上，增加了一个审计委员会；集团职能平台得到了极大的扩充与丰富，但依然没有超出《华为基本法》规定的把公司职能部门视为公共资源的范畴；事业部、特别是扩张型事业部，伴随公司的发展得到了极大的扩展，原有的移动事业部、接入事业部、网络事业部等合并为营运商网络 BG (BusinessGroup 事业部群)，而且伴随业务扩展还新增了企业 BG、消费者 BG，与营运商网络 BG 合称为华为公司三大事业部群；中研部和中试部等研发体系统一归到产品和解决方案组织、基础创新研究则纳入 2012 实验室；

区域组织的数量得到了极大的扩张，所承担的职责任务依然是负责区域的各项资源、能力的建设和有效利用，以及战略在所辖区域的落地，侧重于满足客户需求、形成经营结果。

2018 年，华为员工 18.8 万人、销售额 7212 亿；截止 2019 年 7 月 31 日，华为官方网站上的组织结构图：二维结构和主体结构基本保持不变，主要变化体现在 2 点。



2012 实验室、供应体系、华为大学和华为内部服务等原来的服务型事业部，划归到集团职能平台中去，更好地体现了资源统一管理、组织平台化建设的思路；**消费者 BG 拥有独立的区域组织，获得了更大的自主经营权，这与《华为基本法》20 多年前制定的原则也是一致的：**

“对于具有相对独立的市场，经营已达到一定规模，相对独立运作更有利于扩张和强化最终成果责任的产品或业务领域，应及时选择更有利于它发展的组织形式。”

7) 小结

华为公司，在总结创业阶段成功经验的基础上，前瞻性、系统性地完成了组织结构设计，为华为公司接下来 20 多年的持续发展打下了坚实基础。

3、自主变革阶段

《华为基本法》设计的组织结构：一方面保持了相对稳定，另一方面也在随着行业的变化、公司的发展而不断自主变革。除了局部组织结构的持续改进外，华为组织结构全局性的自主变革存在三条主线：流程化强化客户导向、平台化提升工作效率和内部控制以防范风险。

1) 流程化强化客户导向

华为公司组织结构可以称得上完美而复杂,要让这样一个复杂的组织结构有效运转并充分发挥其潜力,需要为其注入灵魂、使其充满活力。

《华为基本法》在此方面已经有了最初的思考与探索,设计出了独特的求助网络运行机制,即在纵向等级结构中适当地引入横向和逆向的“**求助网络**”,以激活整个组织、最大限度地利用和共享资源:

既要确保正向直线职能系统制定和实施决策的政令畅通,又要对逆向和横向的求助系统作出及时灵活的响应:

使最贴近顾客、最先觉察到变化和机会的高度负责的基层主管和员工,能够及时得到组织的支援,为组织目标作出与众不同的贡献。

华为公司的求助网络运行机制,可以说是流程化组织的雏形,也正是因为如此,任正非 1997 年末到美国考察时,才会对 IBM 公司的管理经验一见如故、一见钟情,启动了一段美好而成功的师生之情。面对华为的快速发展和复杂的组织结构,任正非有了茫然与乏力的感觉,于是开始眼光向外对标国际领先企业、寻求外力的帮助:

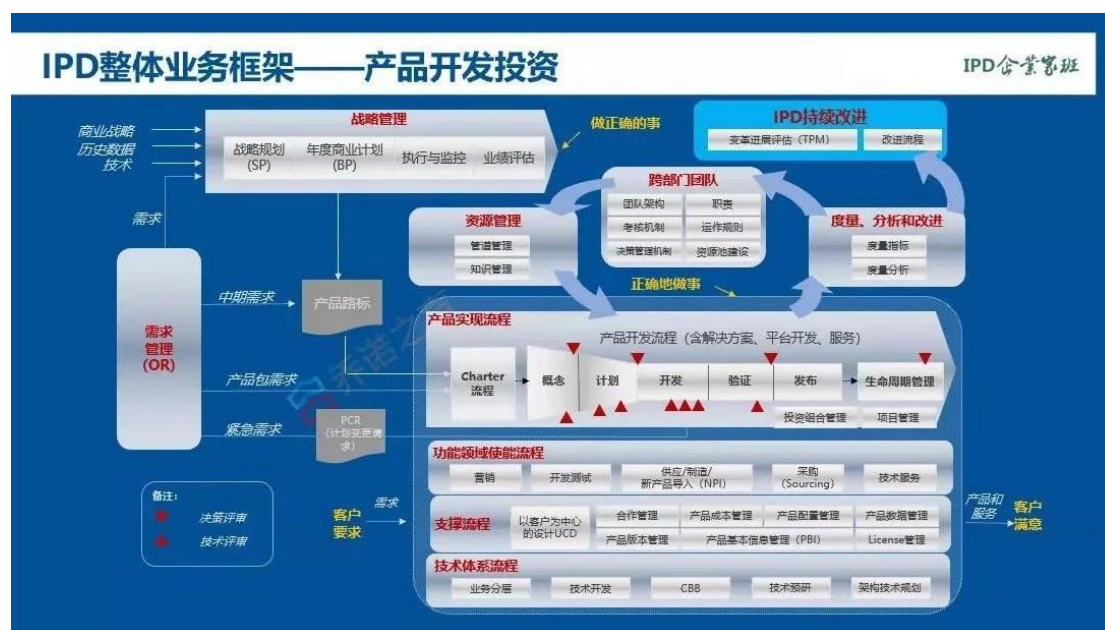
1998 年 8 月,华为与 IBM 公司合作启动了“IT 策略与规划”(ITS&P)项目,开始规划华为未来 3~5 年需要开展的业务变革和 IT 项目,其中包括了集成产品开发 IPD(Integrated Product Development)、集成供应链 ISC(Integrated Supply Chain)、IT 系统重整和财务四统一等 8 个项目,IPD 和 ISC 是其中的重点。2003 年 5 月 25 日,任正非先生在《在理性与平实中存活》一文中,提出流程化组织建设目标:“公司的宏观商业模式是,产品发展的路标是客户需求导向,企业管理的目标是流程化组织建设。

为什么我要认真推 IPD、ISC?就是在摆脱企业对个人的依赖,使要做的事,从输入到输出,直接端到端,简洁并控制有效地连通,尽可能地减少层级,使成本最低,效率最高。

(组织) 就像一条龙一样, 不管如何舞动, 其身驱内部所有关节的相互关系都不会改变, 龙头就如 Marketing, 它不断地追寻客户需求, 身体随龙头不断摆动, 因为身体内部所有的相互关系都不变化, 使得管理简单、成本低。”组织结构对于一个企业而言, 就如同人体的骨骼与肌肉一样, 流程则如同人体的经络与血脉; 唯有打通经络、血脉通畅, 人体才能充满活力, 同样只有流程通畅组织也才能充满活力。

以 IPD 为例, 来对流程化组织进行说明, IPD 的本质是从机会到商业变现, IPD 的核心有 2 条:

- (1) 建立起从客户需求端出发、到满足客户需求端去的, 端到端的产品开发流程, 进一步强化了以客户为导向的核心价值观, 能够更好、更快地满足客户需求;
- (2) 围绕端到端的产品开发流程, 组建跨部门的流程型团队, 打破越来越厚的部门墙, 以确保流程的低成本、高效率地运作。



2016 年 8 月 13 日, 任正非在 IPD 建设蓝血十杰暨优秀 XDT 颁奖大会的讲话中总结说: “历经八年, 研发 IPD 团队从 2008 年的 3.2 分提高到今天的 3.6 分, 这 0.4 分是跨时代的进步。因为 3.5 分以下的 IPD 开发是相对封闭的, 封闭在研发内部, 没有与相关流程关联, 这 0.4 分代表 IPD 与相关流程关联了, 做到这样的突破, 为公司“万里长城”的发展奠定了坚实的基石。”

2) 平台化提升工作效率

2013 年 12 月 30 日，任正非在 2013 年度干部工作会议的讲话中总结到：“未来组织的结构一定要适应信息社会的发展，组织的目的是实现灵活机动的战略战术。...公司管控目标要逐步从中央集权式，转向让听得见炮声的人来呼唤炮火，让前方组织有责、有权；后方组织赋能及监管。这种组织模式，必须建立在一个有效的管理平台上，包括流程、数据、信息、权力.....。

公司现在的铁三角，就是通过公司的平台，及时准确、有效地完成了一系列调节，调动了力量。今天的销售、交付、服务、财务，不都是这样远程支援的吗？前线铁三角，从概算、投标、交付、财务.....，不是孤立一人在作战，而是后方数百人在网络平台上给予支持。这就是胡厚崑所说的‘班长的战争’。”

华为公司持续加强平台化组织建设、持续提高整体工作效率，主要体现在价值创造铁三角、职能平台三支柱等两个方面。华为公司价值创造铁三角，在组织结构上包括两个层次：**直接面向客户的“铁三角”直接作战单元**，**集中公司资源的“铁三角”支撑作战单元**。2009 年 1 月 16 日，任正非先生在销服体系奋斗颁奖大会上的讲话中，肯定了“铁三角”作战单元的作用，这是面向客户的“铁三角”直接作战单元，包括客户经理、解决方案专家、交付专家等三个岗位，是一线呼唤炮火的主叫方、并承担所呼唤炮火的成本。

战略预备队则是集中公司资源的“铁三角”支撑作战单元，包括相互衔接的重大项目部、重装旅、项目管理资源池，是一线呼唤炮火的被叫方，必须及时响应一线的呼唤、及时提供准确的炮火支援：

重大项目部，倾向于商务和策略，对项目要有全局观，对口支援一线的客户经理；

重装旅，倾向于在技术上实施人才循环培养和执行，对口支援一线的解决方案专家；

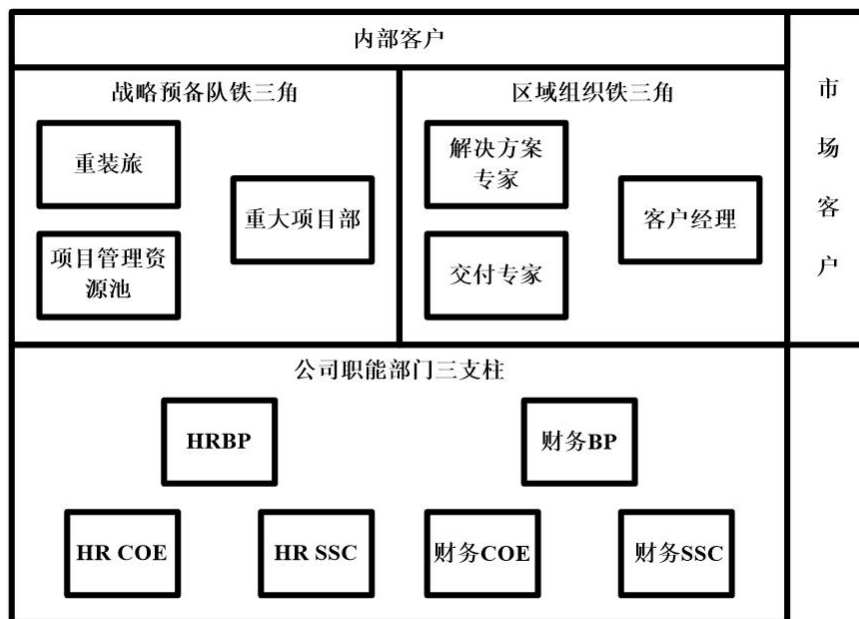
项目管理资源池，主要是推动“八大员”的循环进步，倾向于以执行为中心，对口支援一线的交付专家。（注：项目管理“八大员”，是指项目经理、技术、质量、供应链、财务、合同、法务和项目控制等，与交付项目有关的八个角色成员。）

华为公司职能平台，则主要是采用三支柱模式，打造面向内部客户的端到端流程，通过满足内部客户需求、达到满足市场客户需求的目的；三支柱模式目前主要是体现在人力资源和财经管理两大核心职能模块上，其余职能模块也可以学习借鉴类似的三支柱模式。

人力资源三支柱模式，包括人力资源合作伙伴 HRBP、专家中心 COE 和共享服务中心 SSC。华为财经组织是经营的执行者，为更好的支撑业务和经营，华为财经组织在实践中形成了如下的“三支柱”模式：



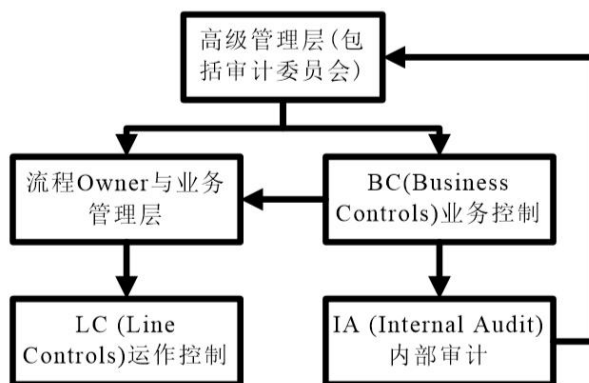
华为财务 BP 是承接业务需求的前线组织，财务 BP 通过调用财经 COE 和会计共享中心组织，实现作战能力协同化、支撑能力专业化、标准服务共享化。华为公司平台化组织建设，就是打造面向市场客户的“铁三角”、面向内部客户的“三支柱”：围绕客户需求、充分调动资源，及时、正确、经济和容易地满足客户需求，实现企业的可持续发展。



3) 内部控制以防范风险

伴随华为公司业务的不断发展，以及流程化组织建设和平台化组织建设的不断推进，导致作战中心不断前移、权力持续向一线作战单元倾斜，为此需要建立并持续健全内部控制体系，以确保在内外合规的基础上良好的业务发展：多产粮食，增加土地肥力。2007年8月24日，任正非签发总裁办电子邮件《关于IBM内部控制实践介绍及EMT对华为内控建设的指导意见》：“EMT很欣赏IBM这套内控体系，华为内控体系建设就是要穿美国鞋，在内控系统建设上不打补丁，要重头做起。在组织与流程不一致时，我们以改组组织以适应流程。”

IBM公司内部控制体系，包括业务自控和审计监控2条线：



(1) 高级管理层 (包括审计委员会) , 是建立内控环境的首要责任人, 任正非则是华为公司内控环境的第一责任人;

(2) 流程 Owner 与业务管理层, 共同对流程设计、推行和过程记录的有效性负责, 及时更新和优化相关流程, 并通过遵从性测试 (Compliance Testing) 监督流程的执行状况;

(3) LC (Line Controls) 运作控制, 是由业务运作人员专职或兼职担任, 帮助本领域的业务管理层/流程 Owner 实施日常内控管理, 主要的职能包括记录及维护流程运作, 实施遵从性测试等;

(4) BC(Business Controls) 业务控制, 负责公司的内控体系框架的建立和维护, 协助管理者建立和维护良好的内控环境, 及进行关键控制点(KCP)和内控工具方法等知识的培训;

(5) IA (Internal Audit) 内部审计, 独立于业务及流程之外, 行使对公司内控体系进行独立评估的职责, 直接向审计委员会汇报。

2016 年 12 月 1 日, 任正非在监管体系座谈会上的讲话《内外合规多打粮, 保驾护航赢未来》总结说: “华为公司建立起这支监管队伍不容易。一个组织要有铁的纪律, 没有铁的纪律就没有持续发展的力量。华为最优秀的一点, 就是将十七万员工团结在一起, 形成了这种力量。公司发展这么快, 腐败这么少, 得益于我们在管理和控制领域做出的努力。”

实际上, 华为公司已经建立起了两个层次、三条防线的内部控制体系。

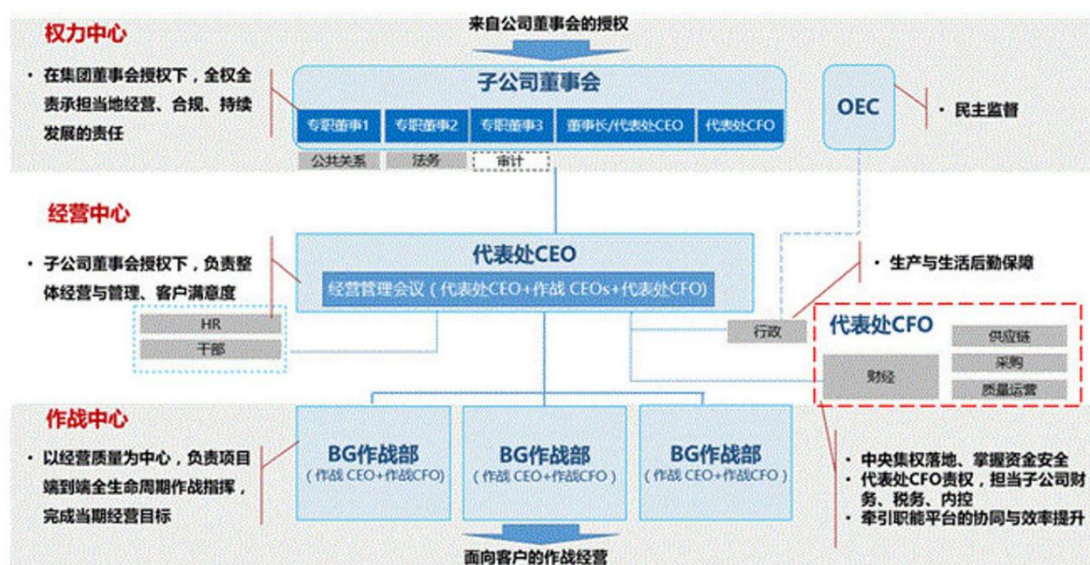
华为公司内部控制体系的两个层次: 公司中央集权、子公司董事会。公司中央集权的三条监督线 (即资金管理权、账务管理权、审计权) 直接穿透各层各级, 在各层各级实现透明:

(1) 资金管理权决不是管、卡、压, 而是要灵活快速服务, 代表处资金使用很灵活;

(2) 账务管理权，集中做账，口号是“不为客户负责，不为业务负责、不为领导负责，为真实性负责”，跟所有业务管理组织脱钩；

(3) 审计是事后监管。

子公司董事会以子公司为维度，构建集成的合规监督平台。风险识别与风险管理要融入到业务中，通过改革试点形成以权力中心、经营中心、作战中心为分层实体，逐步实现“机关手放开、管好钱，一线放开手、用好权”、“钱要体现公司意志，权要听得见炮声”的运作优化意图。



华为公司内部控制体系的三条防线：自查、稽查和审计。

第一层防线，业务主管/流程 Owner，是内控的第一责任人，在流程中建立内控意识和能力，不仅要做到流程的环节遵从，还要做到流程的实质遵从。流程的实质遵从，就是行权质量，95%的风险要在流程化作业中解决。

第二层防线，内控及风险监管的行业部门，针对跨流程、跨领域的高风险事项进行拉通管理，既要负责方法论的建设及推广，也做好各个层级的赋能。稽查体系聚焦事中，是业务主管的帮手，不要越俎代庖，业务主管仍是管理的责任人，稽查体系是要帮助业务主管成熟地管理好自己的业务，发现问题、推动问题改进、有效闭环问题。

第三层防线，内部审计部是司法部队，通过独立评估和事后调查建立冷威慑。冷威慑，就是让大家都不要做坏事、也不敢做坏事。

4) 小结

华为公司，在《华为基本法》设计的组织结构的基础上，坚定不移地持续优化组织，为公司的持续发展提供了根本保证。

组织结构就如同硬件系统，需要与组织匹配的人才队伍、能够激发组织活力的激励机制等软件系统有机地结合在一起，才能真正地发挥出组织结构的潜力，这是另外两个话题，需要另行专题讨论。

结束语

有人说：华为经验学不会，因为今天华为公司所取得的成就，在大多数国内企业眼里已经是高山仰止、完全没有可比性，华为公司的成功经验不是直接拿来就可以用的、因此学不会。**笔者认为：**华为公司的经验是可以学习和借鉴的，要不许多国内企业也不会抱着极大的热情、投入极大的精力来学习华为公司的管理经验。学习华为过程中，重要的是沿着华为公司成长的轨迹、对标华为公司不同成长阶段所面临的挑战，探索华为公司应对措施背后的逻辑；不仅知其然、还要知其所以然，惟有如此才有可能真正理解华为公司成功的精髓、复制华为公司成功的历程。华为的成功，很大程度上开始于《华为基本法》的编写、从 IBM 等公司引入的管理咨询：在那之前，华为公司处于自发生长的创业阶段，《华为基本法》完成了华为公司管理体系架构设计，IBM 等公司则给华为公司带来了国际领先的管理实际操作经验；从那以后，华为逐渐认识到“企业间的竞争，说穿了是管理竞争”(注：任正非语)，在理论体系的指导下、实际操作经验的引导下，华为公司坚持不懈、持续改进，终于打造出了具有中国特色的、国际领先的管理体系，取得了举世瞩目的巨大成就。因此，学习华为组织结构管理经验，需要从探讨华为公司发展与组织结构变革历程开始；学习华为公司其他方面的管理经验，也是如此。

十四、华为组织结构演进的理论依据

那么，华为的组织变革能否在理论上得到解释，还是仅仅是一个特例？这是我们关心的问题。下面，我就尝试从理论上来解释一下华为组织结构的演变。

（一）战略决定结构，聚焦战略决定了大平台支撑精兵作战的组织结构

总体上，华为遵循了“战略决定结构”的组织原则，这是美国哈佛商学院管理史学家钱德勒在 20 世纪 60 年代提出来的命题，他那本经典著作叫《战略与结构》，整本书围绕一个关键的组织命题展开：即“Structure follows strategy”，翻译过来就是“战略决定结构”。战略决定结构，从华为的组织结构来看，是什么战略决定的呢？是一种聚焦的战略，这个我们在前面已经讨论的很多了。

（二）基于核心能力的组织架构，着力于核心能力的强化和深化

聚焦战略所要求的组织结构模式是一种基于核心能力战略的组织模式。这种模式是早在 1990 年，由美国的两位管理大师，普拉哈拉德和哈默在他们合著的经典论文——《The Core Competence of the Corporation》（公司的核心能力）里提出来的一个模式。基于核心能力战略的组织模式应该是什么样的呢？就是基于核心技能建立技能平台，基于核心技能组合建立核心产品平台，在此基础上，在市场前端，按区域或客户群成立事业部，面向特定的区域和客户群开展经营，对利润负责。两位大师在论文里反对那种将研、产、销、封闭在事业部中独立运作的分权制的组织模式，因为企业的竞争优势如果是基于核心能力的，那么按产品也好，按客户也好，按区域也好，实行研、产、销一体化运作，核心能力的平台就被割裂了。

着力于核心能力的强化和深化，所以基于核心能力的组织机构应该是在客户界面建立事业部，客户界面的事业部可以是销售事业部，也可以是带有应用开发的销售事业部。这样的组织结构，它的核心技能是一个也可能是几个平台，核心产品是一个也可能是几个平台。这样核心技能和核心产品是在平台上开发，不针对特定的事业部，是一个共享的资源平台。而应用的开发在前端的事业部，这样有利于应用开发更贴近客户，更快地适应市场变化。这个组织模式最典型的例子就是 Google 的 IT 组织架构。前几年 Google 的 IT 架构是大平台来支撑所有前端的业务，结果运行下来发现响应速度太慢，所以现在的方式是把 IT 的应用开发与 IT 基础设施解耦，IT 应用开发与前端的业务合并。平台只是做基础的网络，做支撑性的、共性的 IT 业务，这样把 IT 应用和业务结合了以后，IT 就是业务，业务就是 IT，响应速度就很快，这就是互联网时代敏捷的组织模式。

这也提示我们，一些应用性的开发比如解决方案的开发可以往前移，和销售结合得更紧，但是核心产品应该放到平台上去开发，提高共享性，让多个事业部来共享核心产品。相反，如果将核心产品和核心技能都按业务切割了，那企业的核心竞争力就被切割了，被分散了，被削弱了，不利于核心能力的深化和发展。

所以，华为 2014 年的组织结构不是向 2011 年结构的回归，不是回去了，而是回归了基于核心能力的组织架构模式，更明确地体现了基于核心能力、基于聚焦战略的组织结构，这个是有理论支撑的，这是一个“战略决定结构”的范例。

（三）组织决策，受人类问题解决过程和理性选择特征的影响

这就是马奇的观点，即组织决策具有人类问题解决过程和理性选择的特征。马奇被尊称为美国组织理论之父，同时也是著名心理学家，在研究人类的问题解决过程和理性选择特征时，他认为企业组织结构选择，实际是受人类的问题解决过程和理性选择特征的影响的。

人类问题解决过程和理性选择的典型特征是什么呢？典型特征包括：一是满意取代最优，人们实际追求的是满意解，不是追求最优解。最优只是限定了条件、限

定了约束空间以后可能在数学上得到最优，真正的现实中的决策结果是不存在限定条件和限定的空间的理想情况的，所以只要能使关键变量达到满意就不错了，这是人们真正的追求。二是备选方案、行动方案和行动后果是通过依次搜寻过程发现的。在一开始决策的时候就把所有的方案、未来可能的演变和结果都看得很清楚，这是不现实的。现实是走出了一步后才能看得清楚一点，再往前走一步才能看得更清楚，是这样的一个依次搜寻的过程，这也符合人们的认识过程。三是在方案的选择中，过去的经验对未来的方案的选择会起到关键作用，也就是说人的认识带有路径依赖的特征，组织就更是这样，带有路径依赖的特征，即便一步跨得很远，最后发现路径依赖还在起作用，以至于不得不退回来。进两步退一步，这样的一些特征归结起来就是马奇称作的“有限理性”。

（四）主张改良渐进：管理变革的 7 个反对

实际上，刚才提到华为组织的演变过程和华为总裁任正非先生的价值观和思维模式是有直接关系的。任总就是一种改良的思维模式，在历史上他就很赞赏英国的“光荣革命”，没有流血，最后也是现代化的制度，而法国的“大革命”流血、翻烙饼，实际上殊途同归，所以他主张要改良，主张灰度，不追求完美，主张改良渐进，特别对管理变革他先后提出了 7 个反对。在 IBM 顾问撤走了以后，任总最担心的就是在 IBM 的体系上，自己人在那上面随意地改动，所以他先后提出了 7 个反对：反对完美主义；反对繁琐哲学；反对盲目的创新；反对没有全局效益提升的局部优化；反对没有全局观的干部主导变革；反对没有业务实践经验的人参加变革；反对没有充分论证的流程进行实用。

十五、华为的组织变革带来的认知和启示

我们从华为的组织变革中可以总结出一些一般性的认知

（一）在变革组织时，首先要回答的问题是：我们面临的是组织问题还是管理问题？

当我们变革组织的时候，首先要搞清楚的一个问题是，到底我们面临的是组织问题还是管理问题？是组织问题，用管理的方法去处理的话，问题会重复地发生，从根本上解决不了。如果是管理问题，比如人事问题就是管理问题，就不要用改变组织的方式去解决人事问题，不要以动组织来代替人事调整。类似这样的问题，还有一些明明是流程的问题，是管理能力的问题，非要以改变组织的方式来回避能力的提升，这也是中国企业很常见的。

所以不应当用组织变革掩盖管理能力的低水平，用调整组织代替管理能力的提升，但是反过来说，就像黑格尔讲的“存在就是合理的”，如果把管理的低水平看作组织成员问题解决过程中理性选择的现实特征的话，管理能力就是这么个水平，提升管理能力需要长期的努力，现在等不及能力提升上来，那怎么办呢？那么，改变组织结构使之简化，以适应管理水平的现状，这往往又是可行的解决方案，具有合理性。这可能是中国企业不论大小崇尚分权化、崇尚事业部制的原因，它反映了管理水平的低下，不是企业战略决定的。一种是盲目的多元化导致的分权，还有一种就是能力驾驭不了组织的复杂性所导致的分权。

这样的组织走到国际上的时候，会发现它的弱点，就是规模不经济，在与国际跨国公司竞争的时候核心能力不足，每一个事业部自己建不起一个体系来。按每个事业部建立国际营销体系的话，规模不经济。而华为这样的平台型组织，可以跨越从 200 多亿美元一直到 800 亿甚至 1000 亿美元以上的规模，它都可以驾驭。不说华为的研发平台，光是几个跟外界有交往的、有直接交流的大平台，比如采购的大平台，供应链的大平台，交付的大平台，市场的大平台……华为都有规模

优势，有整体的能力优势。当然这和华为多年在管理变革上、在能力提升上持续地投入有很大关系。可见任总在这方面还是非常有远见的。

我觉得我国企业国际化面临的组织重构问题，解决这个问题的关键其实是在于管理水平的提升，最终还是回到了马奇和西蒙的命题，组织结构功能的基本特征来源于人们解决问题和理性选择的过程，战略和管理都不过是这一特征的反映。

（二）新业务是在初创时分立还是在度过初创期以后分立？

华为的实践也对西方的组织理论提出了一些挑战，至少是提出了一些值得思考的问题，比如新业务应该是在初创时分立还是在度过初创期以后分立？

按照西方的理论，特别是克里斯坦森在《创新者的窘境》和《创新者的解答》这两本书（这两本书都很经典，在西方的影响很大，克里斯坦森在书中首次提出“颠覆式创新”的理论，此书翻译过来以后，对基于互联网的、IT 的领域影响很大）里的结论：新业务尤其是颠覆性的业务，应该是在初创阶段就从母体中分离，独立运作。这是基本的结论，是有美国许多企业的大样本支撑的。但是从华为实践来看，消费者业务其实已经在母体中运作了七八年了，2011 年才分出来，独立品牌运作；而企业业务分出来以后，大规模扩张 2 年后又回归主干体系，从母体里面再重新逐渐发育成熟，企业业务走顺渠道、直销的管理流程，建立 IT 体系，是需要时间的。所以到底新业务在初创期是分立好还是在母体中发育出成功商业模式再分立好，这个问题是值得研究的。华为企业业务走了一条初创期就分立运作，然后经历了 2 年亏损，缴了 2 年学费，又回归母体中再进行培育，在商业模式成熟和未来形成规模后再考虑分立的道路，这些实践都启发我们对西方管理模式进行思考。

（三）在大平台上怎么划小经营单元实行利润中心运作，兼顾两者的优点？

集中大平台有好处，因为平台很大，便于实现技术融合、深化以及突破，这与单个事业部的小打小闹就不一样了。

管理能力对组织结构的影响在决定平台组织的规模经济性和规模效率递减方面的作用，是一个在选择组织结构模式时需要考虑的重要因素。西方的组织理论认为直线职能制存在规模效率递减的魔咒，随着规模扩大，效率会下降。但是，从华为的实践来看，是可以通过管理能力的提升，通过管理会计的变通和运用，在很大程度上来缓解规模增大带来的边际效率的下降。所以直线职能制的规模到底能做到多大，现在并没有定论。

但是能够实现既有大平台的资源共享的优势，又有大平台中划小核算单位、实行利润中心灵活运作的责任体系，能把这两者结合起来，这个组织就不得了。而不是要不就是划小核算单位，像阿米巴，要不就是功能大平台运作，非此即彼。在任何对立的事物中，中间道路和中间状态，都是一种存在方式，一种选择。

在大平台上怎么实现利润中心的运作和控制体系？多核架构怎么实现战略聚焦？战略决定结构，战略怎么决定结构？组织结构比战略更稳定，结构会不会又决定战略？最后，组织变革应当是演化式的还是革命式的？总之，华为组织变革提出来的这些问题都值得我们去思考，去探索。

十六、组织结构变革的规律探循

组织结构设计的目的就是适应变化、应对变化，获得竞争胜利。一个极其僵化的组织结构是不稳定的，是脆弱的。组织结构只有能使自己适应新的情况、新的需求、新的条件时，才能继续存在。所以，华为在攻克新技术时，使队形变得尖一些，增大压强，以期通过新技术获得更多的市场。当新技术的引导作用减弱的时候，我们要使队形扁平化一些，多做一些有客户现实需求但技术不一定很难的产品。组织结构要有高度的适应性，但是过度的结构调整会带来组织的随意性，其危害却是极大的。

华为的组织变迁共经历了三个阶段：**职能型组织、流程型组织、项目型组织**。这不是华为的首创，也不是华为的特例，而是象 IBM、谷歌、3M 等世界知名企业一样，一步一步走过来的。

（一）职能型组织迈向流程型组织之旅

在华为变革的初期，随着企业规模的扩大，企业的管理问题日渐突出，所有这些引起任正非的思考，并引入 IBM 进行诊断：（1）缺乏准确的、前瞻的客户需求关注，反复做无用功，浪费资源，造成高成本；（2）没有跨部门的结构化流程，各部门都有自己的流程，但部门流程之间是靠人工衔接，运作过程割裂；（3）组织上存在本位主义，部门墙，各自为政，造成内耗；（4）专业技能不足，作业不规范，依赖英雄，这些英雄的成功难以复制；（5）项目计划无效，项目实施混乱，无变更控制，版本泛滥。

这是每个企业在一定的规模阶段都存在的问题，不是华为的特例。在外，大家看到的是华为人不断地疯狂攻城略地；在内，确是企业家任总的居安思危，如果对于我们一般的企业来说，认为形势一片大好，哪来的问题和危机，已经被胜利、表扬和荣誉冲昏了头脑。在这种情况下首先是《华为基本法》的诞生，将核心高层的思想高度统一，并巩固了任正非的领袖地位。其次是任总带领自己的高管

进行了美国之行，让大家看到了与西方世界巨头的差距，并舍得花重金向 IBM 学习。

IBM 给出的方案是华为必须从职能型组织迈向流程型组织。华为从 1998 年的集成产品开发（IPD）起步，一走就是十年，一直持续到 2008 年。下面我们先了解一下三种不同类型的组织有什么区别？

	职能型组织	流程型组织	项目型组织
联接对象	专业能力	工作职责	目标价值
组织形态	垂直科层，直线职能制	扁平科层，矩阵式架构	强健的大后台+精简的小分队
主要特征	通过管人来理事的收敛组织	通过理事来管人的扩张组织	一切围绕和为了胜利的积木组织
优劣分析	着眼专业能力培养，强调控制与忠诚，执行力强；不足是部门墙所导致的山头主义与诸侯心态，易犯“只见树木不见森林”的组织近视，组织越大，内部交易成本就越高	以客户为导向、着眼端到端的价值创造与流程打通，事事有人管、人人有事做；不足是双线汇报易于导致责任难以划清以和组织政治盛行，以及流程主义导致的责任耗散与激情丧失	既有大企业的平台——围绕战略聚焦资源、打造核心竞争能力；也有小企业的敏捷——围绕价值目标迅速组织资源并形成团队、调用和呼唤组织资源，组织可形成“自由人的联合体”

那么为什么企业必然要在三个阶段走完三个组织？实际上，职能型流程重在专业能力，是通过管人来管事，但由于职能的天然划分，必然得到的是局部的最优解，而不是全局的最优解。在各部门都在追求最优的时候，组织整体必然是无序的内耗和低效。在这个时候，组织必须进行端到端的流程重建，从管理上讲就是站在全局的视野下做到整体效能最优。另一方面，职能型组织是根基，流程型组织是框架，项目型组织是内容。三者是递进的关系，后者要以前者为基础，逐渐升级，而不是并列的关系，没有更多的选择性。

（二）流程型组织进化为项目型组织

有人这样来看，职能型组织就象封建社会，强调人身依附和势力割据。各管各的，相互之间虽然往来，但形不成一个整体。流程型组织就更象资本主义，主观利己，客观利他；表面为他，实际为己；形式上服务于别人，内容上服务于自己，通过利他达到利己，通过成全客户来成全自己，通过实现端到端的价值创造达到管理的高效率、低成本、高利润。而项目型组织则更象共产主义，这是企业发展的最

高境界，在前两者的支撑下，项目型组织更多地发挥人才的主观能动性和项目高的成效比，并根据市场的需求对其进行抉择和检验。

项目型组织的建立，是否可以在职能型组织的基础上建立呢？实际上是可以的，但却不高效，成本也高，不是最优解。它需要企业的机制作支撑，要从各职能的权力中心过渡到能力中心和资源中心上来。而在项目型组织中，不仅需要的是各环节流程的畅通，还需要各环节的高效配合，因为它是个团队型的组织，不仅强调团队的合作配合，还强调不同团队的优势互补，从而发挥出整体效能。

（三）项目型组织的产生来自于市场、技术和人才三方面的因素推动

1、消费者

消费者需求的多元化和个性化给组织的柔性提出了严格的挑战，传统的职能型组织很容易以技术为导向来研发产品，而流程型组织能够解决研发的方向问题，但却解决不了研发的效益性问题。在这种情况下，就倒逼企业必须在走偏的道路上重新走上正轨，一方面要贴近市场，研究市场需求的变化，一方面要保证运作的低成本，保证企业的利润和长远发展。那么项目型的组织就可以算是最好的解决方案了。

2、技术

新技术的快速发展对企业组织模式也提出了新的挑战，特别是互联网的崛起，在潜移默化地改变着整体社会和人类的思维、消费观念，对组织的创新能力提出了前所未有的挑战，对于人才的重视前所未有，而传统的组织模式对人才的价值体现显然被淡化了，而项目型组织形态有助于发挥人的主观能动性和创造性，能够发挥人才在技术创新中的主导作用，能够有效解决各级职能人员资源板结、权责利不对等、授权不充分、决策层级多、运转效率低、资源供给不及时等问题。

3、全球化的人才和新生代的人才管理

项目型组织能够避免组织机关的官僚化和体制僵化，能够通过激励手段达到牵引和创造，激发人的潜能，保持组织的活力和敏捷性，并通过项目成员的共同努力，能够创造性地引领企业的发展，实现以规则或机制的确定性来应对未来市场的不确定性，从而适应国际市场复杂的经济形势。

（四）项目型组织的内容和要素

1、项目型组织的内容

目前的项目型组织可以分为交付项目、销售项目、营销项目、基建项目、变革项目和研发项目六大类。

2、项目型组织的要素

（1）组织的定义：这里主要指项目组织的基本形态：包括项目的分级、生成、变更、关闭以及典型场景下的组织标准模型和汇报关系，以及项目的目标管理。组织的定义会直接影响项目型组织运作的模式。

（2）授权管理：主要指基于人、财、事上对项目经理的授权，也就是权力进项目。它还包括了项目经理的选拔、考核、发展与要求，以及对项目组织成员的管理机制等等。

（3）资源的调度和使用：因为项目中所有的人力成本、预算等都要纳入到预核算中，实现机关资源池化、资源市场化，要对资源的定价、上架以及使用等进行设定。这里面的核心是建立资源买卖机制，保证人钱的分离。华为公司内部在研发领域，能够通过工时系统实现资源部门与经营部门基于项目的结算，对于一些难以结算的平台部门，如人力资源、财务等，可以通过公摊的方式进入项目。

（4）评价和激励：评价与激励包括项目奖的来源、分配和发放，评价与激励的主要导向是加大进项目人员和平台人员的奖金差距，营造人人都想进项目的氛

围。项目型组织对项目经理的要求决定了项目的成功与否，项目型组织与职能型组织之间相互配合协同，项目经理的权力虽然是组织授予的，但项目经理更强调的是自己的品牌和影响力，这种影响力是脱离职级、职位的。所以说，项目经理在，团队的信心就在，项目就容易成功。另外，HR 的角色转型也很重要，华为的 HRV—cross 模型，即 HRBP 六角色（战略伙伴、HR 解决方案集成者、HR 流程运作者、关系管理者、变革推动者、核心价值观传承的驱动者、战略伙伴）的认知和定位，虽然比较成功但在实际操作中，HR 的流程和业务的流程是没有办法无缝对接的，所以华为现在提出了项目 HR 角色，实现了向责权管理、资源管理、评价管理的“人”字型转身，为项目型组织拉队伍、评人才、分资金，并提供 HR 的运营。

（5）IT 的支撑：项目型组织与平台资源间的分摊和结算，就必须借助工时系统、运营可视化系统这些工具。

“企业之间的竞争，说穿了是管理竞争，对于华为这样一个以人力资产为主的公司来说，规模经济性更要靠管理来实现，华为留给公司的财富只有两样：一是流程与组织支撑的管理体系；二是对人的管理和激励机制。”

十七、华为的组织结构变革

华为从成立到现在正好走过 30 年的历程，其战略随着环境的变化不断调整，而组织结构也在追随着战略进行优化，从而保持了华为的持续前进，并在中国企业发展史上树立了一面旗帜。截止 2018 年底，其销售规模超过 7000 亿元。**战略决定结构，结构反作用于战略**，华为这三十年的发展历程，大致上可以分为四个阶段：

（一）从成立到 1995 年，直线型/直线职能型组织结构

1987 年，任正非与五位合伙人共同出资 2 万元成立了华为公司。这一时期，华为先是代理香港公司的产品，随后自主开发产品并实施集中化战略。在市场竞争上采取单一产品的持续开发与生产，采用农村包围城市的销售策略，通过低成本迅速抢占市场，扩大市场占有率和公司规模。在华为当初成立的时候，只有 6 个人，还无所谓组织结构。到了 1991 年，公司也才 20 几个人，尽管有组织结构，但也是非常简单的中小企业普遍采用的直线型的组织结构，所有员工都是直接向任正非汇报。直到 1992 年，销售规模突破亿元大关，员工人数达到了 200 人左右。1994 年，华为的销售额突破 8 亿元，员工人数 600 多人。组织结构也开始从直线型组织结构转变为直线职能制的组织结构，除了有业务流程部门，例如研发、市场销售、制造，也有了支撑流程部门，例如财经、行政管理等。



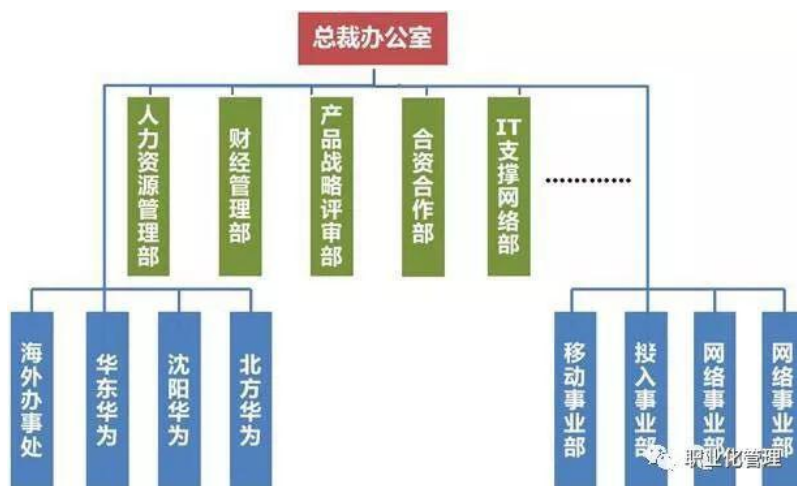
评价：这一时期，华为与其他大多数公司一样，产品单一，销售上采取低价策略。组织结构简单，权力集中，能够迅速统一调配资源参与竞争，并对市场做出快速反应。**直线职能制的组织结构也与公司当时的战略发展是相匹配的。**

在这种结构下，所有的市场营销策略都可以第一时间从公司高层直接传导给一线，从而完成营销任务。再比如，公司产品开发策略，由于通信设备产业是技术密集、资金密集、人才密集型企业，华为的这种直线职能制组织结构，就可以集中调度公司任何资源，并在第一时间内形成对研发战略的支撑。

（二）从 1996 年到 2003 年，二维矩阵式组织结构

到 1995 年，华为公司的销售额已经达到 15 亿元，员工数量达到 800 人，在全国电子行业民营企业排名第 26 位。到 2000 年，销售额突破 200 亿，连续 5 年以 100% 的速度在增长。华为在这段时期的战略逐渐从集中化转向横向一体化，从单一产品逐渐进入到移动通信、传输等多类产品领域，开始朝着多元化方面发展，成为一个能提供全面通信解决方案的公司。1995 年，在北京成立研究所，1996 年，开始进军国际市场。这一阶段，组织结构也在随着战略的变化而进行调整。这一时期，竞争加剧，市场需求出现多样化，华为谋求转型。一方面，产品战略向横向一体化发展；地域方面，开始走向国际市场，市场拓展方面，继续沿用“从农村包围城市”的发展战略，从发展中国家开始做起，以低成本战略，逐步将产品打入发达国家市场。华为打开国际市场，从异常艰辛到开辟出市场，从海外收入占营业额 4% 到 75%，终于实现了华丽转身。

这一时期，直线型组织结构的优势已经变成发展的劣势：一方面没有专门的职能结构，管理者负担变得越来越重，部门之间的协调困难。另一方面，华为的员工数量极速增加，1998 年员工总数接近 8000 人，销售规模接近 90 亿元。如果沿用原来的组织结构，肯定会制约公司的进一步发展。因此，华为开始进行管理变革，从划小经营单位开始，建立了事业部制与地区部相结合的二维矩阵式的组织结构：事业部的职能一是在企业宏观领导下充分授权，拥有完全独立的经营自主权、实行独立经营、独立核算；二是产品责任单位或市场责任单位，对产品的设计、生产制造及销售活动的一体化，负有统一领导的职能。



为了最大限度地抓住各地的市场，做好产品的销售和服务工作，华为还非常重视地区公司的建立。1997年，任正非首次提出建立合资公司，随后与铁通合资建立北方华为，收购原102厂建立四川华为，自此开启了华为市场战略布局大幕。2002年，上海华为改制，成为华为市场部真正意义上的华东分部（即华为的地区公司）。随后，其他合资公司也逐步改制，华为的合资公司最终完成了他们的历史使命，演变成为后来的地区公司。

这种复杂的组织结构，《华为基本法》是这样描述的：公司的基本组织结构将是一种二维结构，按战略性事业划分的事业部和按地区划分的地区公司。事业部在公司规定的经营范围内承担开发、生产、销售和用户服务的职责；地区公司在公司规定的区域市场内有效利用公司的资源开展经营。事业部和地区公司均为利润中心，承担实际利润责任。职能专业化是建立管理部门的基本原则。而公司的管理资源、研究资源、中试资源、认证资源、生产管理资源、市场资源、财政资源、人力资源和信息资源等等，是公司的公共资源。对象专业化原则是建立新事业部门的基本原则。事业部的划分原则可以按产品领域建立扩张型的事业部，实行集中政策，分权经营，是利润中心；按工艺过程建立服务型的事业部。地区公司是按地区划分的、全资或由总公司控股的、具有法人资格的子公司。地区公司在规定的区域市场和事业领域内，充分运用公司分派的资源和尽量调动公司的公共资源寻求发展，对利润承担全部责任。在地区公司负责的区域市场中，总公司及各事业部不与之进行相同事业的竞争。各事业部如有拓展业务的需要，可采取会同或支持地区公司的方式进行。

评价：事业部和地区公司是华为经济利益的主要来源，公司总部对公司公共资源进行管理，对各事业部、子公司、业务部门进行指导和监督。总部主要做重大决策控制和服务，以集中优势资源和精力突破市场难点。当按照职能专业化原则划分的部门与按某一对象专业化原则划分的部门交叉运作时，在组织上就形成了矩阵式结构。为了市场目标，地区部和事业部会采取会同作战的方式，事业部之间也会采取联合作战的方式。

（三）从 2004 年到 2012 年，以产品为主导的矩阵式组织结构

经过两年的低速增长，华为在 2003 年，销售额很快突破 300 亿，依然保持了超过 50% 的增长。2012 年，其销售额超过 2000 亿，员工人数从 2004 年的 3 万人，增长到 2012 年的 13.8 万人。正式成为通信业的老大。

到 2009 年，任正非又开始酝酿新的改革。这一年，在极端困难的外部条件下，华为成功经受住了考验，业绩逆市飘红，全年销售额超过 300 亿美元，销售收入达到 215 亿美元，客户关系得到进一步提升。在内部，亦同步开展了组织结构和人力资源机制的改革，确定了“以代表处系统部铁三角为基础的，轻装及能力综合化的海军陆战队式”作战队形，培育机会、发现机会并咬住机会，在小范围完成对合同获取、合同交付的作战组织以及对中大项目支持的规划与请求。原来，随着时间的流逝和组织的放大，拥有太多权力和资源的华为决策机构远离战场，同时为了控制运营风险，自然而然地设置了许多流程控制点，而且不愿意授权，滋生了严重的官僚主义及教条主义，导致最前线的作战部队，只有不到三分之一的时间用在找目标、找机会以及将机会转化为结果上，大量的时间是用在频繁地与后方平台往返沟通协调上。面对越来越大的市场，战线不断被拉长，战机的稍纵即逝留给华为调动资源的时间越来越少，一线必须拥有更多的决策权，才能适应千变万化中的及时决策。

这个问题如何解决？常规思维，既然是前后方相隔太远，中间协调不足，那么对后方进行精简机关、压缩人员、简化流程，这样前后方沟通与资源调配效率就能

得到提升。但华为 EMT（经营管理团队）却并不认同这个做法，他们认为简单的精简机构并不能从根本上解决问题，机关干部和员工压到一线后，会增加一线负担，增加成本，更重要的是帮不了什么忙，无法产生额外的效益。而且机关干部下去以后以总部自居，反而干预了正常的一线工作，得不偿失。既然常规方法行不通，想要创新却也不易，眼看就要陷于僵局，一份来自华为北非地区的汇报带给任正非一丝启发。在华为北非分部，围绕做厚客户界面，员工成立了以客户经理、解决方案专家、交付专家组成的工作小组，形成面向客户的“铁三角”作战单元。铁三角的精髓是为了目标，而打破功能壁垒，形成以项目为中心的团队运作模式。华为的先进设备、优质资源，应该在前线一发现目标和机会时就能及时发挥作用，提供有效的支持，而不是拥有资源的人来指挥战争、拥兵自重。这为华为组织变革和分权提供了一条思路，就是把决策权根据授权规则授给一线团队，后方仅起保障作用。相应的流程梳理和优化要倒过来做，就是以需求确定目的，以目的驱使保证，一切为前线着想，共同努力地控制有效流程点的设置，从而精简不必要的流程，精简不必要的人员，提高运行效率，为生存下去打好基础。华为过去是中央集权制，组织和运作机制是中央权威的强大发动机在“推”，推的过程中一些无用的流程、不出功的岗位，是看不到的。而现在华为将权力分配给一线团队，逐步形成“拉”的机制，准确的说，是“推”、“拉”结合、以“拉”为主的机制。在拉的时候，看到哪一根绳子不受力，就将它剪去，连在这根绳子上的部门及人员，一并剪去，组织效率就会有较大的提高。权力的重新分配促使华为组织结构、运作机制和流程发生彻底转变，每根链条都能快速灵活的运转，重点的交互节点得到控制，自然也就不会出现臃肿的机构和官僚作风。

这一阶段，华为采取了纵向一体化、多元化和国际化并举的战略；市场竞争采取与“合作伙伴”共赢的战略。公司也由全面通信解决方案电信设备提供商向提供端到端通信解决方案和客户或市场驱动型的电信设备服务商转型。华为组织结构从事业部与地区部相结合的组织结构，转变成以产品线为主导的组织结构。华为虽然引进多家咨询机构进行流程再造，但其主体结构依然是以市场和客户需求为导向的产品线制的组织结构，以化小利润中心的模式，加快决策速度，适应快速变化的市场。



评价：产品线形式的采用能够更有效地和顾客就产品展开广泛的交流，并及时发现和满足客户需求，从而有力增强了华为的国际市场竞争力。华为公司通过这么几年的变革调整，也慢慢的由全面通信解决方案电信设备提供商向提供端到端通信解决方案和客户或市场驱动型的电信设备服务商转型。

（四）从 2013 年到现在，动态的矩阵式组织结构

目前华为已经是一家多元化企业，形成了运营商业务、企业业务、消费者业务三大业务体系，组织结构在未来依然还会保持这样一种矩阵型的组织结构。而这个巨大的矩阵组织结构也是动态的，是随时会跟随着战略的调整而调整的。当企业遭遇外部环境挑战时，这个网络就会收缩并进行叠加，即会进行岗位、人员的精简；而环境向好需要扩张时，这个网络就会打开，并进行岗位与人员的扩张。但其基本的业务流程却是会保持相对稳定的。



正所谓战略决定结构，结构也在反作用于战略，华为三十年的发展历程，也是非常好的诠释了这一理念。华为在进行阶段性战略调整的同时，为了支撑公司战略的实施与达成，也同步进行了一系列的流程再造、组织结构变革，从最初的直线职能制的组织结构，逐渐演变成了现在的产品线的矩阵式组织结构。没有最好的模式，只有最合适的模式，企业应该根据行业和自己的实际情况，探索和建立最适合自己的模式与道路。但通常而言，要走向规范化、专业化、国际化，告别老板“一言堂”，合理的分权与授权是必然要走的道路。只不过是在不同的场合和情况下，具体的方式方法以及“度”的把握的问题。

十八、华为如何通过组织变革摆脱对人的依赖？

1998 年，华为系统地引入了 IBM 等世界级企业的管理经验，开启了以组织能力建设为核心的重大组织变革。这次变革让华为逐步摆脱了对少数个人的依赖，成长为依靠组织能力支撑业务不断壮大的世界级企业。

华为组织能力发展的来龙去脉是什么？

组织能力建设的次序选择和背后的思考逻辑又是什么？

（一）为什么企业组织变革常常失败？

我们先一起来看一个案例：

2016 年，深圳一家成立 8 年的高科技企业，在度过创业期后，启动了全面的组织变革，希望从个人能力和团伙能力走向所谓组织力，也就是摆脱对个人的高度依赖，形成一个可以持续成长的组织系统。

这家企业想做一个系统性的变革，包括企业文化体系的建设，战略和商业模式的澄清，业务流程和组织架构的调整，人才发展和激励机制的打造等等。

他们请的顾问公司也很牛，是一家世界著名管理咨询公司，给出的指导都很专业，公司管理层参与程度也很深……他们用了一年的时间把组织体系 1.0 搭建起来了，但是接下来却无法落地。实施效果很差，组织运作质量和效率都大不如前，最后他们只好放弃，再次回到“解放前”。

你们觉得，这家企业组织变革失败的关键原因可能是什么？

同学 1：没有变革的落地动作，很可能成了两张皮——做了一些纸面的东西，但是没有可操作的行动计划。

同学 2：领导魄力问题，因为推行变革势必会面临很大的阻力和风险。

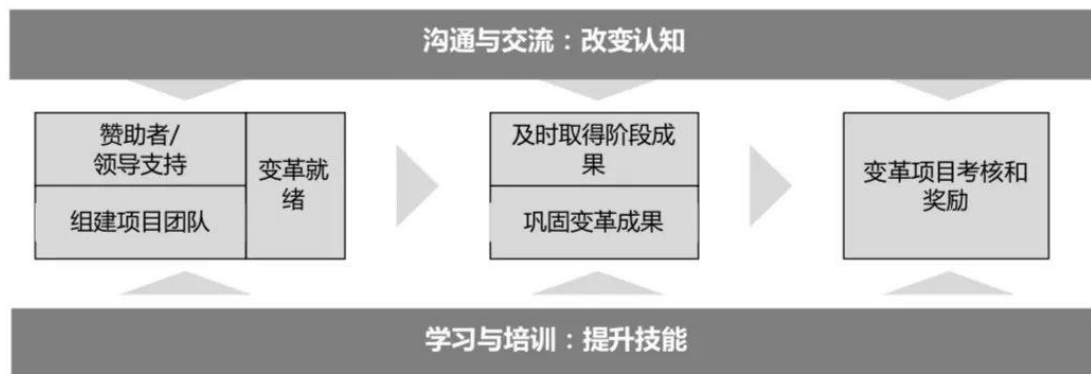
同学 3：“拿来主义”的危险，企业文化不能通过咨询来实现，应该有自己的传承脉络。

同学 4：业务流程和组织架构的变革，管理层跟 CEO 之间如何打通？如果管理层不理解业务流程，只通过咨询公司从业务的角度来规范，这里面是有很差落差的。

在大家回答的基础之上，我今天会尝试补充、提炼出一套可用的方法论。

（二）要把大海煮沸，华为组织变革的“三阶八步”

麦卡锡有句话——不要把大海给煮沸。这是一个前提认知，就是组织变革前，CEO 一定要有全局意识、系统思考，但推进时还需要把握章法节奏。华为在组织变革过程中有一个叫“三阶八步”的方法论。



变革的时候，我们往往先看这张图中间的“硬体”。

一般来说，组织变革的老大是谁？必须是 CEO。业务发展的老大也是组织变革的老大。

在华为就是任正非，一个精神领袖，再加一个执行配合的孙亚芳就是“左非右芳”；在阿里就是马云和彭蕾，我叫“左云右蕾”。CEO 要和顾问一起组建项目组，把准备做好。

这是第一阶段准备阶段的三个动作——1.领导支持；2.组建项目团队；3.变革就绪。

变革一旦启动，就要保证在 3~6 个月之内必须有可见的短期绩效，如果超过 6 个月没有短期可见的阶段成效，变革大多都会失败。

因为大家的耐心是有限度的。人都有惯性，组织也是，所以在变革过程中要先有初步战果，再不断巩固战果。

所以，这是第二个阶段实施阶段的两个动作——4.及时取得阶段成果；5.巩固变革成果。

最后，这个变革过程无论做得好还是不好，都必须要有评价。如果做得好，要给予奖励，如果做得不好，要适当惩戒。

这是第三阶段评估阶段的一个动作——6.变革项目考核和奖励。

上面六个就是变革中的“硬体”部分，但是这还不是最核心的，很多企业请咨询公司做组织变革，结果失败很有可能就是因为只采取硬套路。

为了达到立竿见影的效果，大多数企业少了或轻视了 2 个关键的“软体”——7.通过深度沟通和交流改变认知；8.通过学习和培训提升技能。这两者需要贯穿变革过程的始终。

成年人很不容易被改变，所以要通过深度的沟通和交流去改变对方的认知。第二是通过学习和培训来升级技能，企业发展要求你掌握新的工具、新方法，因为原来“老牛拉车”的套路不对了。

这两个工作都是“软性”的，但是中国企业做变革的时候特别喜欢“霸王硬上弓”：流程不行，改流程；制度不行，改制度。这样不对，你要把“软”的工作、“人”的工作看作是第一重要的。

这个“人”的工作其实有两层，一层是企业家本人，就是看老大有没有变革的决心和毅力；但是光有老大不行，所有的变革都需要牵扯到中高层管理。

比如企业营销体系变更的时候，营销老大如果没有变革的认知，这就没法玩儿了。所以，要改变中高管理层。

当年 IBM 帮华为做组织变革的时候，任正非就说了这么一句话：“谁和华为的变革过不去，我就跟谁过不去。”

可能在座的大家不像任正非这么强势，所以更要做好变革前的思想共识。它不一定是完全达成共识，但是你土松得越好，你的变革就越容易推动。要有充分的讨论和意见发表环节，但最后的决策由 CEO 拍板，并确保在重重阻力下坚定不移地执行。

（三）唯一不变的就是变化，华为组织能力建设的三大动态匹配

比尔·盖茨说微软离死亡永远只有 180 天，任正非说华为明天就会死亡，阿里有句话叫“唯一不变的就是变化”，企业发展永远是一个“动”的状态，所以，组织变革成功的关键，在于是否视静态为瞬态，视变革为常态，不断寻找组织能力发展的动态平衡。

在华为，我们一直在追求组织能力的三大动态匹配：流程与组织的动态匹配、人才与岗位的动态匹配和能力与动力的动态匹配。接下去，我们一个一个来讲。

1、流程与组织的动态匹配：平台型组织+项目制运作

企业的业务发展和组织能力是一枚硬币的两面。脱离组织能力谈业务，没本事谈梦想是空谈；脱离业务谈组织，一群员工聚在一起却不知道目标在哪里，究竟该做什么。所以这两个能力是紧密关联的。

中国企业最大的问题，是业务在动态发展过程中，组织能力没能跟上，两者没能产生动态最优的匹配。

华为轮值董事长徐直军说过一句话——说流程决定组织，业务模式和业务打法决定了你的组织怎么设计。

现在很多公司的组织架构图基本上都不是用来运作的，而是用来看的。按照大多数组织架构图上的描述去做业务的话，基本上都会玩不转。

那么，评价一个组织架构好坏的指标是什么？

是业务在里面的运作的流畅度。大家可以把自己公司的核心业务流程拿出来，看公司内 2-3 个最关键的业务流程在组织里边是怎么跑的，跑顺了，OK；跑不通，就完蛋。

按这个逻辑，你大概率会发现你的组织里面有“不拉马的兵”。

什么是“不拉马的兵”呢？过去部队的炮要用马车来拉，所以就有一个岗位专门负责拉马运炮，后来马车取消了，改用汽车运了，但是这个岗位还在，还叫“拉马的兵”。

这是因为没有按照做事的逻辑来做组织。

华为的组织是什么样的呢？前端是销售端/客户端，后端是赋能平台，我们叫“前方铁三角，后方大平台”。

华为前方项目是销售项目，后端也有很多项目，产品项目、管理项目等。譬如说前方有一个销售项目，这个项目的技术复杂，需要产品线技术大咖的支持；或者合同条款很复杂，需要法务人员配合；又或者这个项目要融资，需要财务人员配合……它就形成了一个从前到后的一个项目制运作。

如果我是一个技术专家，我可能负责某个产品的技术方案，同时我可能还会成为前方的某个项目的专家成员。

那要怎么考核呢？

如果你参加了 1 个项目，项目经理就要对你在项目中的工作表现进行评价，你参加了 N 个项目，就有 N 个项目负责人对你评价，并确定你在各个项目中投入的不同权重，这就是项目考核。

这个非常重要，如果不做项目的考核，就会有问题，前后端会脱节，前方就得不到有效的“炮火”支持。

但这里还涉及到另一个问题，就是资源的合理分配。项目在前端运行，势必会向后方要资源，而一家企业的资源一定是有限的。

首先，在华为，冲在前端做决策的人一定是一个综合能力极强的“少将班长”，他会判断价值，并且懂得基于价值来呼唤“炮火”，不能动不动就找组织要“原子弹”去打一个“小山头”。

另外，在后方资源线的负责人要根据前端的情况合理分配资源，他会平衡前端“少将班长”们的项目资源需求，统筹配比，动态调整，使得公司整体利益实现最大化……如果双方产生无法协调的矛盾，再往高一级管理层仲裁。

这就是“平台型组织+项目制运作”管理模式的基本要点。

2、岗位与人才的动态匹配

中国企业有一个很突出的问题，就是人岗匹配度特别低。

这是一个萝卜和坑的匹配问题，遗憾的是，企业里坑的大小在不断变化，萝卜大小也在变化，有些萝卜长得快，有些萝卜反而越长越小……而且往往越大的坑，萝卜和坑的匹配度就越低。

数据显示，美国企业人岗匹配度的平均值为 50%。目前中国企业只有 30%，核心岗位的匹配度更低，只有 20%左右。

如果你企业的人岗匹配度（特别是关键岗位）能提升十个百分点，企业人力资本的投资回报率就能大幅提高，尤其对于“以人制胜”的智力密集型企业，必然会带来财务资本回报率的显著提升。

当年 IBM 帮助华为的时候，我们就拎出来 30 个最关键的岗位一一逐一审核匹配度。

如果你的企业规模在几百人左右的话，都不用拎出 30 个，拎出 8~10 个就够了。先要保证这些关键岗位的人岗匹配度至少达到 60 分，达不到就不要往下继续变革。

那具体要如何提升企业的人岗匹配度呢？可以从这四个方面入手：一是精准人才画像，有效甄别选拔人才；二是提高“空降兵”的“存活率”；三是“搭班子”要注重价值趋同，能力互补；四是建立“四大退出机制”。

- 精准画像，有效对比

为什么会出现看人不准的情况呢？

因为人的理性是有限的，它容易被自己的情感欺骗，所以我们需要建立客观标准：第一是人才画像，明确岗位对人才的核心要求；第二是特征比对，通过面试（结构化的行为提问）判定候选人是否能够胜任岗位要求。

我做咨询这么多年，发现中国企业都不太会问问题。我看过有面试官问对方“你觉得你的销售能力怎么样？”那他的回答一定是肯定的啊；还有问“你觉得你的缺点是什么？”，这种问题问出去，你只会得到一个由优点包装而成的“缺点”，或者避重就轻，没有多少实际价值。

建议先夯实基础，推荐大家使用验证有效的“STAR”面试工具，搞清楚面试者之前工作任务的情境(situation)、任务(task)、行动(action)、结果(result)。有意识地针对每一个关键能力，问他（她）做过的最重要的事情。

这个尤其需要注意：不要直接用相对固化的 JD，必须从这个岗位的近期工作重点中提取关键能力特征，并据此来设计 STAR 结构的行为面试题。比如，华为组织体系建设阶段，曾经挖了几位摩托罗拉的大牛，但是来了之后发现不能干活，原因是他们只会运营系统，但从来没有搭建过系统。找来的人才和企业现阶段的重点需求不匹配，这就尴尬了。

同时，还要基于环境特征来找人。什么是环境特征？就是人才画像一定要场景化，比如你找一个人力资源总监，直接向 CEO 汇报，那就还需要重点考察他在上一份工作中和老板的沟通能力，因为这个岗位的第一环境就是老板，上下沟通不畅、专业能力白费。

把关键岗位的工作重点，完成工作所需要的最关键的几个能力，以及面试问题提炼出来之后，需要培训面试负责人学会使用，坚持执行，三年以后，企业的面试准确度就有可能从 30% 提高到 40%，甚至 50%，华为用了三年才提高到 50%。

当你在行业内部具有人岗匹配度的优势后，你的企业竞争力就会非常强，因为你的人才入口管理做得比别人好。如果入口管理把得不严，后面的人才管理就会带来巨大的纠错成本。

● 减少空降“阵亡率”

即使招到合适的人才，中国企业还有一个致命的问题，就是空降兵的“阵亡率”居高不下。

大家企业里一定有一些关键岗位需要空降兵，但是不能让他一步到位。因为他作为管理者，直接一步到位的话，会面临两个难题：第一个，他对底下的人一个都不认识；第二个，他对业务运作模式和流程也根本不熟悉。

所以，我建议必须是 CEO 本人或者指派某位高管负责帮扶空降兵的落地。另外，让新来的人先做副职或助理，边熟悉环境，边加大责任，用这种逐渐上位的模式，他的“阵亡率”会大幅下降。

企业领导层必须理解，一个企业就是一个生命体，都天然带有对外来物种的排异性，在空降过程中，CEO 必须要营造一种环境，让大家理解排异是自然的，只要人没选错，包容差异才能汇聚英才。

- 价值趋同，能力互补

人找对了，但班子搭错了，也会出现大问题。大家可能都听过彭蕾的一句话：无论马云的决定是什么，我的任务就是帮助这个决定成为最正确的决定。包括华为也是一样，任正非和孙亚芳，一个是远光灯，看方向；一个是近光灯，躲大坑。

就是说，你不光要考虑你人选得对不对，还要考虑团队核心之间的搭配，不能是优势一样的人来搭班子，要能彼此互补，但核心价值观要保持一致。这叫做价值趋同，能力互补。

- 建立四大退出机制

有人说古今中外的伟人都有三大特点：第一个爱才如命，就是珍惜人才；第二个挥金如土，就是敢于散财，钱聚人散；第三个“杀人如麻”，有点像马老师说的“心慈刀快”。前面两个中国企业做得还算好，最后这个做得很不好。

这个背后反映的问题是什么呢？是企业组织的退出机制缺失，与财务资本对应，我们称之为“人才的流动性”不足。

一个企业的新陈代谢指数和它的组织活力是呈正相关的，如果一个企业进来容易出去难，上去容易下来难，那么时间久了一定会有“泥沙沉淀”。要解决这个问题，我简单讲一个“四大退出机制”。

第一个是辅业分流，没有辅业就创造辅业去分流。华为有个慧通公司，做企业商旅服务，就分流了大量在主业无法继续胜任的元老。

第二个是角色转换，角色转换的最大核心就是从执行层走向非执行层，包括进入董事会或者顾问委员会。

第三个是部分元老的提前退休，用短期超额的资金付出换取组织长期的健康发展。

第四个是内部创业。这方面腾讯和 OPPO 都做得比较成功，通过帮扶政策，让一部分“老人”出去创业，衍生出很多公司生态圈的合作伙伴。

3、能力与动力的动态匹配

大家都知道动能的计算公式： $E=mv^2/2$ 。它里面有两个变量，一个是 m （质量），一个是 v （速度），速度就相当于工作动力，质量就相当于工作能力。

一方面企业要把小萝卜头儿逐渐培养壮大，另一方面要让他们持续保持工作的热情，这两个方面必须匹配，有一个出现问题就完了。

举个例子，很多国有企业的 v 比较差，他们可以从北大和清华招到好学生，但人才进去以后发现才华无法施展，能力也会逐渐退化；而一般民营企业初创的时候 m 比较差，找不到好的人才。

当年任正非挖郑宝用的时候，华为还只是一个成立不久的贸易公司，而郑宝用是清华大学的在读博士生。

任正非和他说：阿宝，你知不知道中国现在的通信市场现状？是七国八制（当时中国通讯市场共有 8 种制式的机型，分别来自 7 个不同的国家），其中没有咱们中国，我想跟你一起改变这个格局，让中国的通信产品自立于民族通信之林。

年轻人最大毛病是什么？容易激动，你要能把他点燃。

然后任正非说：你来我就直接任命你为总工。

最后他还说：你的待遇和我一样，享受公司最高待遇——每个月 500 元，但是每月只发给你 250 元，剩下的年底结算，如果业绩好还能多发，业绩不好就折成股票，等革命成功了数倍奉还。

所以你看，任正非在这一共动用了三大激励手段：第一个叫做愿景激励，第二个叫做成长激励，第三个叫做长效激励。

人才进来了，在组织内部如何快速成长呢？华为在这方面有两大理念：

（1）企业育才是“选拔制”而不是“培养制”。不要说你上了多少课，考试成绩多少？华为培训毕业的时候不是考试，是针对“场景化解决问题能力”的答辩，做到了答辩成绩与“实战”能力的高度一致。

然后，再把你投放到战场上去接受考验，战场上的成就才是对育才效果的最好评判，表现优异者不仅仅得到更多晋升的机会，也会得到更多继续学习成长的机会。

（2）人才成长的“7-2-1”法则。人才的成长，10%来自脱产培训，也就是我们通常的课堂学习；20%来自大家之间的互相学习，包括走出企业与外部的相互学习；70%来自在工作实战中的边干边学。

华为育才的核心就是“以赛代练”，“训”与“战”的高度结合，训练的目的就是为了提升战斗力。这里，重点给大家分享一个“干中学”的实例。

比如，我的下属张三、李四、王五中，王五是最好的发展苗子。我们就会基于王五的成长目标和现实差距，与王五共同制定两项关键能力提升的具体行动计划，每个月跟踪进程，三个月后再用王五行为改变和业绩改变的事实说话，评估人才成长的效果。

管理大师拉姆·查兰有一句话：对于企业的中高层管理者而言，培养人才至少和创造业绩同等重要。因为业绩往往是短期的，只有培养人才才能持续创造业绩，这也就是马云所说的“良将如潮”，我们还可以延伸到“良才如潮”。

总结

最后，我们来总结一下：

第一，组织进化或变革需要一号位领头，且一号位要有全局意识和系统思考，切忌“头痛医头，脚痛医脚”。华为在组织变革方面提出了一个“三阶八步”方法论：

准备阶段：即一号位“搭班子”组建变革团队；

实施阶段：变革一旦启动，就要保证在 3~6 个月之内有可见的短期绩效；

评估阶段：需要设立变革的阶段和结果指标进行评估，并配套考核激励来支撑。

第二，组织进化的成功，关键是要不断做到三大动态匹配：

一是业务流程与组织&运作模式动态匹配，用平台型组织和项目制运作的方式实现系统和人的“双螺旋”式上升；

二是岗位和人才的动态匹配，持续提高人岗匹配度，尤其对业务成长起到关键作用的核心岗位。

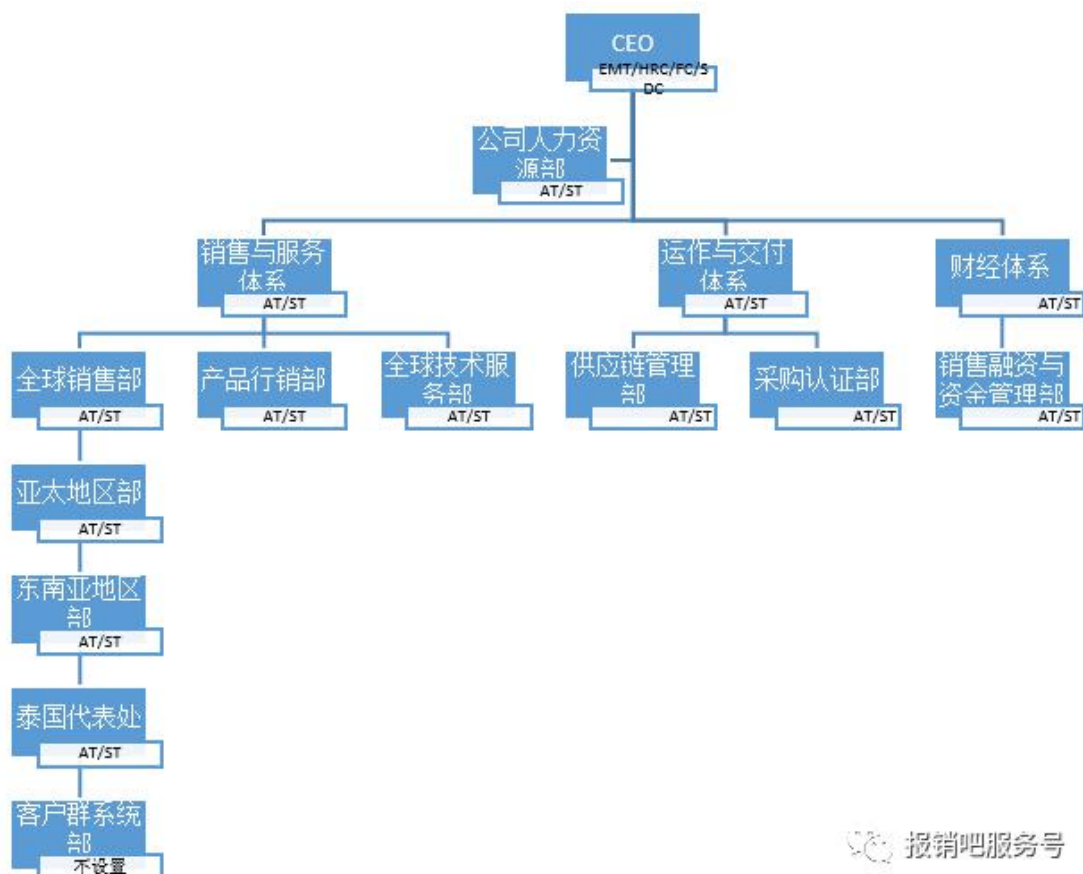
三是动力和能力的动态匹配，用有效的激励机制和训战结合的培养机制，提升企业人才的动力和能力。

十九、华为是如何炸掉人才“金字塔”的？

——华为作战组织变革揭秘

任总认为“大部队最大的问题，就是方向不能错，”所以要炸掉人才“金字塔”的顶端，任总所说的炸掉人才“金字塔”顶端就是指公司的各项管理变革，七八年前指的就是始于 2007 年的 CRM 变革，让华为的市场能够大兵团作战，而非依赖于个人英雄。在 CRM 变革中，配套的作战部门人力资源变革是重中之重。

不同于大多数公司的完全由领导来决策，华为在 2008 年已经上至公司 CEO 下至各二层组织普遍建立了委员会决策模式，委员会由部门一把手及其下属部门领导组成。公司层面有公司管理团队 EMT 负责总体决策，人力资源委员会 HRC 负责公司人力资源政策和公司干部选拔任命，财经委员会 FC 负责公司的财经政策，战略发展委员会 SDC 负责公司的业务战略和发展方向。在各大体系、各一层组织如全球销售部、各二层组织如代表处建立行政管理团队 AT 和业务管理团队 ST，AT 负责干部选拔和任命，ST 负责业务发展，各成员参与讨论，AT 和 ST 主任最终拍板，同时有到的遵从办公室 OEC（实质是党支部）负责干部的弹劾。这种委员会的决策模式看似缓慢，但实则确保了决策正确，对于当时已经有 10 万人的公司来说，还有什么比大部队走在正确的方向上更重要呢？



报销吧服务号

然而，任总是管理艺术大师，他将自然科学的热力学第二定律运用到社会科学，运用到企业管理中。在 2011 年的公司市场大会上说，“公司长期推行的管理结构就是一个耗散结构，我们有能量一定要把它耗散掉，通过耗散，使我们自己获得一个新生。什么是耗散结构？你每天去锻炼身体跑步，就是耗散结构。为什么呢？你身体的能量多了，把它耗散了，就变成肌肉了，就变成了坚强的血液循环了。能量消耗掉了，糖尿病也不会有了，肥胖病也不会有了，身体也苗条了，漂亮了，这就是最简单的耗散结构。那我们为什么要耗散结构呢？大家说，我们非常忠诚这个公司，其实就是公司付的钱太多了，不一定能持续。因此，我们把这种对企业的热爱耗散掉，用奋斗者，用流程优化来巩固。奋斗者是先付出后得到，与先得到再忠诚，有一定的区别，这样就进步了一点。我们要通过把我们潜在的能量耗散掉，从而形成新的势能。”

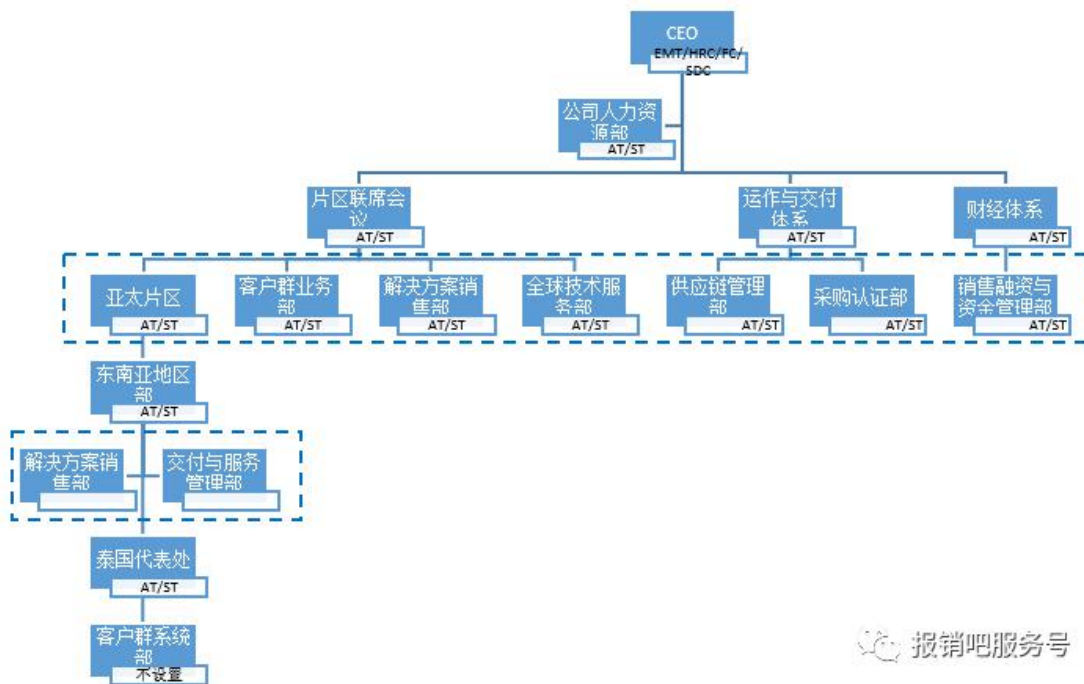
于是，前脚整个公司刚刚建立了委员会决策模式，后脚任总就开始推动打破平衡，克服委员会决策模式的弊端。2009 年市场体系的组织变革拉弓开箭，任总提出改革的指导思想是“把指挥部建在能听到炮声的地方”，“让一线来呼唤炮火”。改

革要“以客户为中心”，具体操作上可以上下一起动，但“要从前线向机关梳理”，回头再调整后方不适应前线的地方。改革最难的是人“观念”的变革，任总提出“不换脑，就换头”，为落实“观念的变革”，公司发文规定深圳不能再称为“总部”，改称为“机关”，市场体系改称为“片区联席会议”，代表处的组织倒着画，客户在上方、客户群系统部在上方，代表在下方。有地区部的海外员工郁闷，给客户说得好好地“Headquarters”，现在不知道咋说了呢？

市场体系的变革分为三个层面：总部成立片区联席会议，总部供应链、政府关系部等组织与原市场体系总裁一起联勤决策，吸收片区总裁参加联席会议，弱化片区一级组织；作战指挥部下沉到地区部，加大向地区部总裁的授权和行权，同时建设地区部重装旅，所谓重装旅就是在地区部加强解决方案销售部、技术服务部，建设“飞虎队”，能够在地区部内飞来飞去支持各代表处的作战；代表处组织结构改革是建设“铁三角”，包括代表处铁三角、系统部铁三角和项目铁三角。

首先是总部开始组织变革，成立片区联席会议（简称片联），销售与服务体系由过去的独立作战，转变为供应链、销资部等一层组织联勤作战，联席 ST 会议共同决策，一线片区总裁也成为片联成员，代表前线。片区有一个较大转变，过去片区是作为客户线部门由机关的全球销售部管理，现在是片区作为公司在全球的区域组织改为直接片联管理，片区办公地点由一线后撤回机关，片总三分之二时间在一线，三分之一时间在机关，片区职能聚焦为“两管”，管干部、管政策。

加强地区部的建设，一方面是向地区部领导授权，地区部领导可以较大决策，另一方面就是地区部重装旅的建设，就是将机关人员下沉到地区部，这些人员就是总部片联的组成部门人员，如解决方案销售部、全球技术服务部、供应链管理、采购认证部、销资部，当然最主要的还是解决方案销售部与全球技术服务部。



这些变革，真正实现了“把指挥部建在能听到炮声的地方”、“一线来呼唤炮火”，“炮火”首先在地区部重装旅，其次是机关的片联，片联的联勤值班，委员会决策保证了大家目标都对着一线、对着客户，这些变革为华为向多 BG 的转型奠定了坚实的组织基础。任总豪迈地说“我们走在大会上，没有什么能阻挡我们成功，除了我们自己！”

二十、华为如何做组织变革的？

华为的组织变革与人力资源管理变革背后，驱动因素都有什么，简单给大家梳理一下。

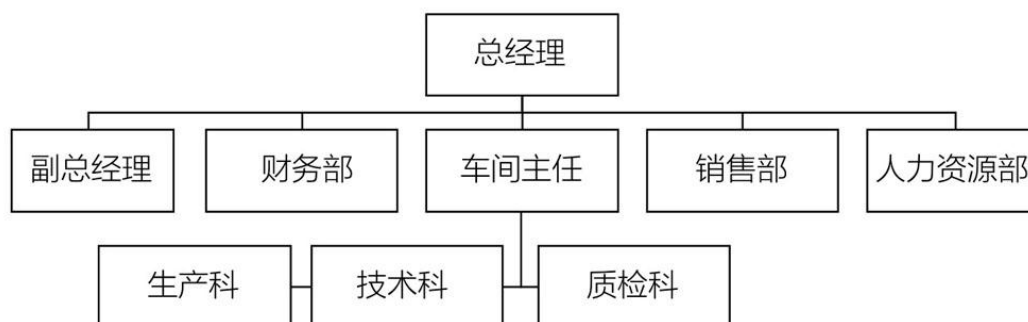
（一）华为三次关键组织变革

我们先来看一下华为组织结构变革过程。

1、华为的直线层级组织架构（1987~1994 年）

华为创业初期，组织结构是非常简单的。到 1991 年，公司也才 20 多个人，尽管有组织结构，但也是非常简单的中小企业普遍采用的扁平组织结构，所有员工都是直接向任正非汇报。

到 1992 年，华为销售规模突破亿元大关，员工人数达到了 200 人左右。组织结构也开始从扁平组织结构转变为直线层级组织结构，除了有生产和销售部门，也有了支撑流程部门，如财务、人力资源部门等。

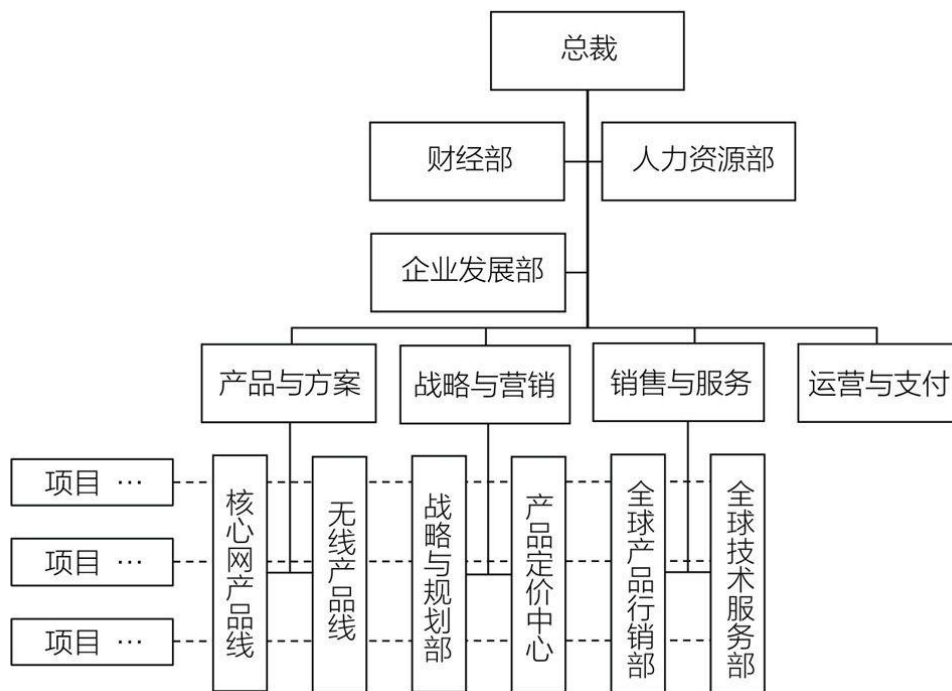


2、华为的矩阵式组织架构（1994~2009 年）

到 1995 年，华为的销售规模已经达到 15 亿元，员工数量也达到 800 人。到了 2000 年，销售额就已经突破 200 亿元，这几年的时间，华为基本上都是以 100% 的速度在增长。

华为在这段时期，逐渐地从集中化战略转向横向一体化战略，从单一研发、生产、销售程控交换机产品，逐渐进入到移动通信、传输等多类产品领域，战略也开始朝着多元化发展，从而成为一个能提供通信整体解决方案的公司。

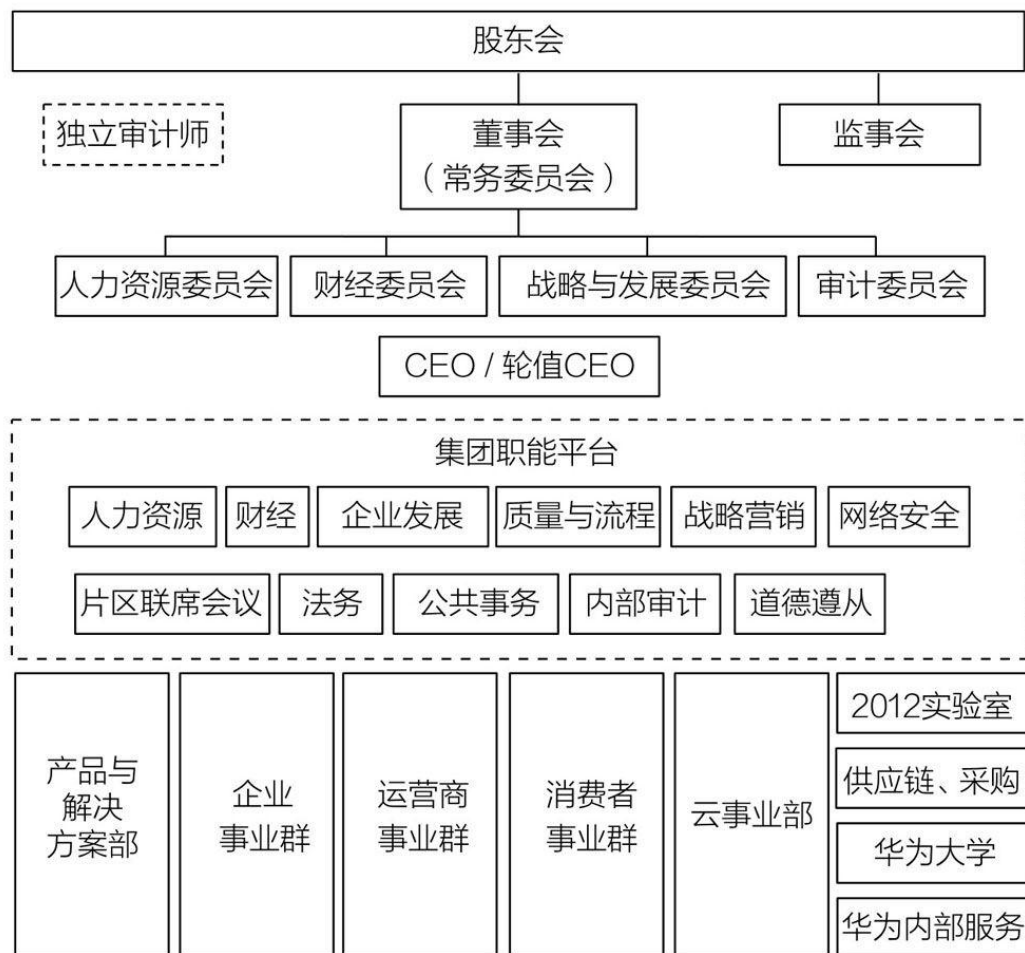
由此，华为开始进行组织结构的调整，从划小经营单位开始，建立了事业部与地区部相结合的二维矩阵式组织结构。



3、华为的事业群式组织架构（2010 年至今）

2010 年，华为的销售规模达到 1853 亿元，首次进入世界 500 强企业，排名第 397 位。在这一阶段，华为在产品开发战略上采取了纵向一体化、多元化和国际化并举的战略。在市场竞争战略上，采取与“合作伙伴”共赢的战略。

华为这个时期的组织结构，从原来的事业部与地区部相结合的组织结构，转变成以产品线为主导的组织结构。



华为的组织结构核心是两部分：

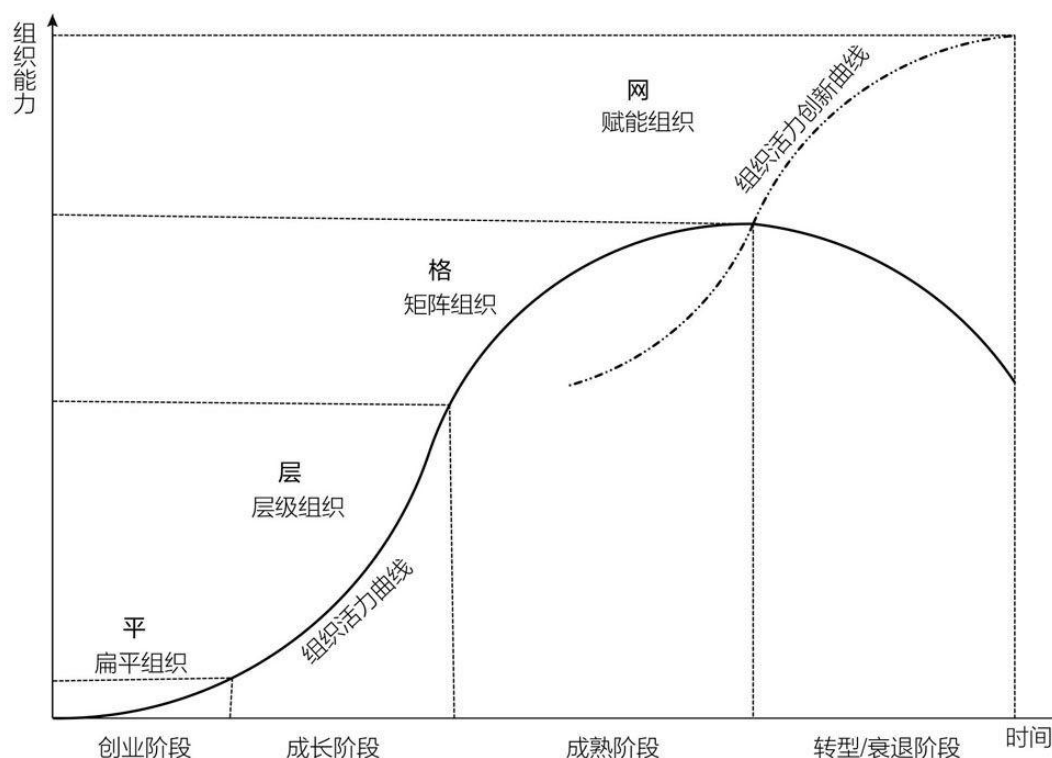
（1）决策结构，股东会是华为公司的最高权力机构，董事会是华为公司战略、经营管理和客户满意度的最高责任机构，行使公司的战略与经营管理决策权，监事会负责对董事/高级管理人员履职以及公司经营、财务、合规的监督等。

（2）业务结构，以客户、产品和区域三个维度的组织架构，共同为客户创造价值，对公司的财务绩效有效增长、市场竞争力提升和客户满意度负责。运营商BG负责运营商客户，企业BG负责面对企业/行业客户，消费者BG负责面向终端产品用户。

华为的组织从扁平化结构进化层次结构，现在又到事业部结构，有什么规律吗？

美国著名企业历史学家钱德勒在其著作《战略和结构》中提出“结构跟随战略”的理论，说的是当企业采取不同发展战略时，为了保证战略的成功，企业必须变革它的组织结构来适应企业战略的需要。

也就是说，当企业处于不同发展阶段时，为了保证企业的发展，企业必须采用适当的组织结构来适应发展阶段的需要。



不只是华为，大部分企业组织结构变化的规律可以总结为：

- (1) 创业阶段企业：的组织结构通常是扁平化的，因为该阶段企业业务单一，不需要复杂的组织结构。
- (2) 成长阶段企业：会快速构建起层级组织结构，以适应不断增长的企业规模。
- (3) 成熟阶段的企业：往往采取矩阵式组织结构，目的是支撑企业多元化的业务。
- (4) 转型阶段的企业：必须通过组织创新，为各个业务单元赋能，激活组织和个体，才能在庞大的业务体量和灵活的组织机能之间取得平衡。

（二）华为人力资源管理变革

华为的人力资源管理变革可以分为五个阶段。

阶段	员工数（名）	主要挑战	主要变革措施
人事管理 （1987—1991）	14~50	在激烈竞争的行业生存下来	实施内部股权激励计划
人力资源 管理的开端 （1992—1997）	270~5 600	- 考核数量越来越多的员工 - 建立工资体系 - 激励经理	- 引入合益集团和职能工资体系 - 集体大辞职
战略性 人力资源管理 （1998—2005）	9 500~50 000	- 选拔有才能的员工 - 管理大量研发人员 - 提拔干部 - 激励员工持续贡献	- 运用个人素质测试模型 - 采用导师制 - 引入 NVQ 体系 - 采用轮岗制 - 采用末位淘汰制
战略性 人力资源管理 （1998—2005）	9 500~50 000	- 缺乏进行长期战略决策的中枢机构 - 培养有才能的员工	- 采用轮值主席制 - 引入合益集团建立领导力培训模型 - 成立华为大学
国际化 人力资源管理 （2006—2010）	50 000~110 000	- 实现全球化运营 - 瓦解明显的层级	- 建立语言改革小组 - 融合不同文化 - 随机分配工号
员工的 赋能管理 （2010—2016）	140 000~180 000	- 开发高管团队领导力 - 提升创新能力 - 提升员工灵活性和才能 - 激励外籍员工和新员工	- 实施轮值 CEO 制度 - 全球建立新的基础研发中心 - 聘请知名科学家 - 建立战略预备队 - 施行时间单位计划（TUP）

1、第一阶段：人事管理（1987—1991）

1990 年之前，华为主要从事销售用户级交换机（PBX），只需要聘请少量员工就能达到公司组装和销售的要求。

总之，当时的华为只有 50 名员工，任正非几乎熟悉每一个员工，因此员工间的利益分配相对比较直接和简单，只需要对已聘用的少量员工进行合理的贡献评估即可，因此，人事管理相对非常简单。

1991 年开始，华为有了大规模的订单，公司员工数开始经历快速增长，华为同步进行大规模的招聘，这些大量新招的员工给华为已有的人力资源体系带来了挑战，同时，标志着华为公司仅仅关注招聘和进行简单直接利益分配的人事管理阶段的结束。

2、第二阶段：人力资源管理的开端（1992—1997）

1992 年华为销售额达到 1 亿元，员工人数从 50 人增加至 270 人。从那时起，华为开始大规模招聘，1995 年时员工超过 1800 名。

与此同时，华为的产品也开始变得越来越多元，这种快速发展对华为人力资源管理带来了如下的诸多影响。比如早期的雇员无法适应公司快速发展带来的更高的要求，这无疑会阻碍华为的发展，这是华为“狼性文化”起点。

华为开始系统性地以员工的个人能力为标准聘用和提拔干部，绩效不好的员工还会受到降级的处理，而不是像中国绝大多数企业那样以资历作为衡量标准。

1997 年，华为还面临一个利益分配问题，因此没有清晰的考核标准，在此背景下，合益集团将职能薪酬体系引入华为公司，这套体系强调每一个不同岗位的价值。

在这一阶段，华为将公司的人事管理体系向人力资源管理体系转变。

3、第三阶段：战略性人力资源管理（1997—2005）

为了在技术迅速迭代变化的产业中不断提升自身技术能力，1997年年末，华为一次性招聘了约 800 名研发人员，而这一数目几乎使华为研发人员数翻了一番。

为了解决人才评估问题，华为开发个人素质模型，1999 年，该模型开始运用在招聘环节，招聘效率得以提高，为让如此一大批新员工迅速融入公司，华为提出“导师制”，如何从基层提拔干部也是华为当时存在的一个比较大的问题，1998 年，华为开始通过引进英国国家职业资格体系（NVQ）作为提拔干部的流程和制度，同时成立一个名为资格审查部的新部门。

截止 2004 年，华为在人力资源管理体系中已经拥有了一个相对完善的整体框架、制度化的流程，包括系统性的选人过程、任职资格体系、轮岗制度、末位淘汰制度、双通道晋升制度以及一系列利益的分配制度。

4、第四阶段：国际化人力资源管理（2006—2010）

2005 年，华为海外市场的销售额首次超过国内。随着华为国际化进程的不断深入，华为遇到了诸多的管理问题和日常运营问题。

最典型的改变是如何使不同的文化恰当地融合，因此，华为在全球外籍员工灌输企业核心价值观的同时，需要通过逐步的文化融合来找到两种文化的平衡点。

其次是工作模式的改变，开始设立不同岗位的语言标准，比如说 2007 年，华为中国员工所有发到海外的邮件和报告必须用英文书写，当收到英文邮件时，必须采用英文进行回复，2008 年，有的特定岗位需要实现全英文化。

2007 年，华为应对《劳动合同法》，所有工作超过 8 年的 7000 余名员工提交辞职，然后重签合同，此后每个员工都会获得一个随机的工号，这样做是为了在某种程度上打破公司内部员工之间明显的阶层划分。

5、第五阶段：员工赋能管理（2010—2016）

到 2010 年，华为已经成为通信领域的巨头之一，年销售额达到 1825 亿人民币，全球雇员超过 11 万名，截止 2019 年，华为员工数已经达到 19 万。

华为这个阶段定下的战略目标是引领通信产业未来的发展，基于这个目标，优秀的员工扮演至关重要的角色，从 2013 年开始，华为在全球陆续建立了 16 个研发中心，并聘请了很多知名科学家和工程师来做最先进的研究。

同时，顶层结构最大的变化是，华为从 2011 年开始施行了轮值 CEO 制度，该制度的初衷是集合了几个人的集体智慧，这样可以减少决策的偏差与偏执。

2014 年，华为还推出了“时间单位计划”（TUP），TUP 是一个包括外国员工在内的、基于所有员工绩效的利润分享和奖励计划。TUP 本质就是为了解决来自不同国籍的所有员工的激励。

在这个阶段，华为人力资源管理管理，还有一个比较大变革是战略预备队的建立，战略预备队的重要功能是挑选出人才并把他们放在前线，战略预备队没有职位分派的权力，他们负责把人推荐到人力资源部门，由人力资源部门决定是否把人安排在前线。

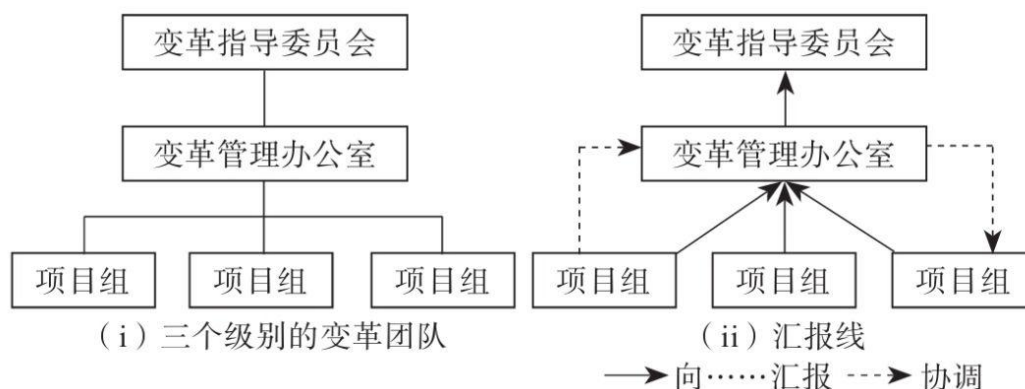
（三）华为组织变革的驱动因素

看完前面华为的组织变革和人力资源管理变革，在思考其驱动因素的时候，有一种模糊的印象，是一种行业变化规律和外部因素，有没有一些内部因素，推动者华为往前走？

1、华为组织变革背后的制度化

华为的变革并不是由某一个部门单独执行并完成的。在历次组织变革中，所有相关部门都以制度化的方式参与了变革过程。

为保证华为变革的制度化实施，华为建立了一套标准化的制度体系以顺利发起和实施变革，在架构上设立了变革指导委员会（RSC）、变革项目管理办公室（PMO）以及变革项目组三个层级的变革机构。



(1) 变革指导委员会

变革总归是“一把手工程”，各变革管理团队的领导者均由华为的高层管理者担任。比如，任正非亲自领导了 IPD 和 ISC 的变革团队；孟晚舟是华为 IFS 变革团队的领导者。

(2) 变革项目管理办公室

变革指导委员会的常设执行机构是变革项目管理办公室，变革项目管理办公室负责统筹不同项目组之间的资源调配、协调不同项目组之间的沟通，避免可能存在的组织冲突，同时推进多个项目。变革项目管理委员会的工作人员都是从业务线上抽调的专业干部。

(3) 变革项目组

华为的每个变革项目都由专门的项目组负责执行。每个项目组都有一个“赞助人”，该赞助人通常由公司的高级副总裁或者常务副总裁担任。

项目组内部通常还包含一个核心组和一个外围组。核心组成员是来自华为各业务线上的骨干员工，他们脱产、全职参与变革工作。外围组成员则在继续做好原岗

位工作的同时，部分参与变革实施，这样，他们能够在参与变革的同时，从实践中了解业务正在发生的变化。

2、华为变革管理的领导力

组织变革是一种“一把手工程”这是毫无疑问，任何一个公司变革的思想常常源自一到两位公司高层管理者，作为华为的创始人，任正非的想法关系到华为的变革目标的实现。

比如 1999 年，华为发起 IPD 和 ISC 变革项目，变革指导委员会也随之成立，任正非与来自 IBM 的专家一同担任指导委员会的顾问，负责项阶段性、关键性的重大决策，从战略层面上确保变革朝着正确的方向演进。

高管团队是组织变革的先行者。变革所建立的新制度在开始时会让员工难以接受，尤其是当某些举措可能会损害员工的既得利益时。领导者需要在变革中为员工树立榜样，甚至是更加严格地要求自己。

比如 1996 年，华为酝酿人力资源体系的变革，对内部员工聘任进行重新洗牌。华为要求市场部代表处正职提交个人述职报告，同时提交辞职报告，时任华为市场体系总负责人的孙亚芳带头辞职，这就在变革中为员工树立了榜样。

3、华为变革管理的三板斧

没有落地的变革都只是纸上谈兵，在变革的每一个环节，华为都将变革的落地视为重中之重。

2001 年，任正非曾经说过，我们现在向合益集团买一双“美国鞋”，中国人可能穿不进去，在管理改进和学习西方先进管理方面，我们的方针是“削足适履”，对系统先僵化，后优化，再固化。

时间	变革事件	咨询公司 / 外部顾问
1996 年 3 月至 1998 年 3 月	《华为公司基本法》	中国人民大学的 6 位教授
1997 年	人力资源体系变革	合益集团
1998 年	信息技术战略和规划	IBM 顾问
1999 年	集成产品开发变革	IBM 顾问
1999 年	集成供应链体系变革	IBM 顾问
2003—2004 年	组织结构设计	美世咨询公司
2007—2014 年	集成财经服务体系变革	IBM & 普华永道
2007—2015 年	销售管理体系 / 客户关系 管理体系变革	埃森哲

所谓，华为变革管理过程三板斧，就是“先僵化，后优化，再固化。”

（1）先僵化

华为所谓的“先僵化”，是指全面吸收外部专家顾问的先进经验，从而确保后续的知识获取。任正非要求所有员工都聆听和遵循专家的意见，在学习先进经验上坚持“削足适履”的方针。

另一方面，在组织内部，“先僵化”也意味着“僵化”地模仿变革成功部门的组织实践。华为的变革先在试点部门开展，当达到预期效果时，其他部门可以模仿该部门的变革举措。

（2）后优化

所谓的“后优化”，企业需要根据实际情况逐渐“优化”组织实践，通过吸收外部知识重新建立组织系统，在这个过程中，组织需要整合外部专业知识和企业内部经验，依据实际情况不断改进和过滤。

任正非鼓励企业高管与外部顾问保持交流。这种持续交流能够促进内外知识的整合：外部顾问可以更深入地了解高管团队的想法；高管团队成员能够学习战略性的思维方式，为实现后续的项目落地进行铺垫。

（3）再固化

所谓的“再固化”，华为开发业务模板与变革模板，员工可以依照模板在短期内掌握变革要领，在领导者缺失时亦可以完成变革工作。

此外，华为在变革的落地中接入配套的 IT 流程体系，使得变革带来的每一项新制度、新的组织惯例都会最终落实到专门的 IT 系统上面。

华为认为，如果不能建立制度化的体系来约束变革，变革终会变得混乱并失去控制。

二十一、华为为什么不设事业部制？

有一家国际咨询公司曾经给华为出过一个方案：按产品线实行功能封闭的运作。华为支付了顾问费，但这家咨询公司顾问撤走了以后，这个方案基本上被搁置起来了，没有实行。

任总不赞成在华为整个体系里设置事业部，因为华为的客户是集中的，技术是共享性很强的，所以要设置事业部，按研产销划开以后，就等于把客户资源割裂了，把研发的技术体系割裂了，这样华为的优势就没有了。对外方面，如果多个事业部面向同样的客户比如跨国运营商和国内运营商销售，客户会问：谁代表华为呢？另外，客户要的是解决方案，谁给客户提供全面的解决方案呢？如果在事业部制下，移动只提供无线的方案，固网只提供固网的方案，业务软件只提供软件的方案，谁给客户提供全面的解决方案呢？因为华为的战略是聚焦的，所以事业部制这个体制、这个组织模式在华为的核心业务领域，是基本上被否定的。

（一）组织设置就像“拧麻花”

按照 P·F·德鲁克的理论，企业的业务单位应尽可能按照利润中心定位和运作。那么在产品线以及市场的区域销售组织对利润的责权不对等的情况下，怎么运作利润中心呢？这就成为华为组织机制设计上一个非常大的问题。华为的做法是，把市场体系按照区域这个主维度来划分销售组织，将区域销售组织定位成利润中心，按照利润中心来核算、来考核、来激励；把研发体系按照产品来划分产品开发组织，将产品线定位成利润中心，也是按照利润中心的方式来核算、来考核、来激励。通过连带责任，主要是销售毛利率、销售收入和经营活动净现金流，建立起两大利润中心体系经营单位的利润责任。销售组织分产品的收入、利润和经营活动净现金流，同时也是产品体系分产品线的收入、利润和经营活动净现金流；产品线降低成本、快速向市场推出优质、满足客户需求的有竞争力的产品，由此带来的利润、收入和现金流增长，同时也是对积极销售其产品的区域销售组织的绩效的贡献。这种连带的利润中心责任体系，并没有出现西方管理控制理论

断言的责任不清和推卸责任问题，反而促进了两大利润中心体系的合作和共同将收入、利润和现金流做大。

这两大利润中心体系经营单位划分的标准是不一样的，市场体系是按区域维度划分的，研发体系是按产品维度划分的，两者并不一一对应；所以从端到端的整体视角来看，经营单位既不是简单地按产品划分的，也不是简单地按区域或客户划分的，但它又同时兼顾了这两种或多种维度划分经营组织的优点，而且，重要的是符合华为公司的市场和技术实际。当然，这在核算、管理控制和激励方面会带来一定的难度，对企业的内部管理提出了更高的要求。

对这种组织设置，任总有一个形象的说法，叫做“拧麻花”，就像拧麻花似的拧了一下，从整体上来看是不对称的，不是产品线一直打通，也不是区域客户维度一直打通，而是拧了一下。中间的采购、供应链交付，是准利润中心。这样的责任中心定位怎么运作？我们举产品线的例子来简要说明一下。在产品线这边，华为在组织上引入了一个叫做产品线运作管理部 and 公司运作管理办公室的两级协调组织。这样，产品线无法直接协调和控制的公共平台资源，包括供应链、交付、技术支援、产品行销、销售……这些都提交到公司的运作管理办公室，由其纳入统一计划来统一协调。产品线只要把要求、把资源的需求和计划，准确地提到公司的运作管理办公室，由公司运作管理办公室统一计划、统一下达、统一考核功能平台来完成。产品线除了参与公司的运作例会，还跟踪计划的执行，积极反馈执行中的问题，推动这些问题的及时解决。靠统一计划、统一指挥、统一协调和统一考核，贯彻了责权对等、统一指挥的组织原则。

这样一种连带责任、不对称衔接的组织体制，很多企业运作不了或运作不好。我曾经在许继电气做顾问。尝试实行过华为这种模式，但运作不起来。非得是研产销一体化了之后，这个利润中心的责任才能够落实。产品线、销售利润区域组织，这两个分别按利润中心来运作，但在接口上矛盾重重，互相掣肘，运作不起来。

华为为什么能运作？跟华为的文化有很大的关系，跟文化中的执行力有很大的关系。

这里所谓的执行力就是设定了基本的架构后，组织就要按规则来运作，如果不按这个规则运作，就把执行者拿下，换一个人来运作。其他企业一般做不到这一点。所以说一个组织的运作，实际上是由文化和人力资源管理来保证的。

（二）首创“贡献毛利”考核利润中心

那么，怎么去考核这些责权不对等的利润中心？这就需要在整个核算上将传统的基于财务损益表的利润中心核算，转化为一个管理控制的损益表，来进行利润中心核算。这里关键是责任中心的利润概念怎么定义和怎么核算。

举例来说，比如制造系统。制造系统的利润中心是什么概念呢？我们把它定义成制造毛利中心，按照可控性原则，它可控的只是制造，即产成品之前的这一块，包括采购成本、直接人工成本和制造费用。生产出产成品入库之后就控制不了，之后的费用包括期间成本、售后服务费用、销售费用、公司期间费用，和制造系统没有关系，也控制不了，所以就将其定义成制造毛利中心，只考核到制造毛利为止。

服务体系怎么核算呢？在制造毛利基础上再扣除服务体系发生的费用，这样就形成销售毛利，服务体系的利润概念就是销售毛利。那服务体系就说了，制造成本不在我手上控制，我怎么对销售毛利负责呢？这里头就有一个假设，就是说因为制造体系是按准利润中心定位的，所以这个机制所形成的成本优势比你亲自去做更好，完全用不着你亲自去做，你承接了以后，只是把你能控制的这块费用、这块业务做好就行，然后给公司的贡献就是销售毛利，这个销售毛利和财务上的毛利是完全对口径的。

对产品线 and 区域销售组织这个利润中心怎么核算呢？产品线是在销售毛利的基础上，扣除产品线的研发费用，扣除产品线的 marketing 费用，扣除产品线的管理费用之后，形成对公司毛利的净贡献，这个我们给它起了个名字叫贡献毛利。贡献毛利在西方的管理会计系统里没这个概念，但是我和 IBM 顾问交流的时候，我把它翻译成英文 contribution margin，他们对 contribution margin 的理解就是 gross margin，就是财务上的销售毛利。我就给他解释，怎么解释呢？比如

举一个地区部的例子，我把管理控制的损益表拿出来给他看，产品线的贡献毛利是在分产品线核算的产品销售毛利基础上，扣掉产品线的研发费用、marketing费用和管理费用的结果；对于区域销售利润中心，比如代表处和地区部，这个利润中心是在承接公司分产品的销售毛利率基础上，按该区域销售组织分产品的销售收入计算出总的销售毛利，再扣除直接销售费用，扣除非正常损失（所谓非正常损失主要包括：借货销售损失，即借货最后没有形成销售的退货损失，还有合同变更的损失，存货跌价损失、超期应收账款的坏账损失等等），最后形成区域销售组织的贡献毛利。在这个贡献毛利的基础上，再扣除公司的期间费用分摊，这样形成一个叫做贡献利润和贡献利润率的概念，这也是华为的创造，它是区域销售组织（产品线也进行类似的核算和分摊）真正给公司利润的贡献。

其实这个贡献利润只是接近了公司的税前利润，但还不等于公司的税前利润，公司在这个基础上，还需扣除营业外支出、汇兑损失等，这些都不在贡献利润的核算范围里，还有投资收益也不在里头。这些都是区域销售利润中心和产品线利润中心不可控的收益和支出。

这样，把产品线和区域销售组织变成一个利润中心以后，它们的整个经营行为就趋于合理了。不然的话，如果定位为成本中心，就只关注降低成本，降低成本未必对企业就是有利的，成本降到已经损害质量了，已经损害产品的竞争力了，那这个成本的降低对公司来说就是一种损失了，公司要这种节约的成本有什么意义呢？

费用中心也是这样。实现预算的费用目标，是不是就是好呢？不一定。有时候可能增加预算能给公司带来更多的收益，那就需要增加。比如说人力资源的管理，也不是说实现费用目标就是一个完全正确的管理。企业需要有预算控制，但仅仅是实现预算的费用目标，只盯住节约费用目标，会忽略掉公司的战略层面的运作。

利润中心的概念，在德鲁克的理论里有个基本的观点，就是对一个企业来说，业务单元能够按利润中心定位和核算的，要尽可能按利润中心来定位和核算，这

是一个基本的原则，特别是对业务部门，因为业务部门是有投入产出的，所以更适合用利润中心来核算。

当然利润中心划小到什么程度，这个是要有讲究的，像日本的稻盛和夫经营的京瓷公司，他创造了一种阿米巴管理模式，业务单元划分得很细很小。海尔集团学他，也是利润中心划得很小，2700多个利润中心。海尔称之为互联网模式的组织，划小利润中心，人单合一，几乎是每个岗位都核算利润，但这样划小以后，大平台之间的协作和资源共享怎么实现就是一个新问题。

我到海尔去参观，临走的时候，他们送了个小礼物，这个小礼物是什么呢？叫手持洗衣机。比如我在吃饭的时候西服溅上了油脂，往手持洗衣机里放点洗衣液，把它在油污上面“滋滋”转一下，就洗干净了。洗衣机里面附的说明书还提示：如果洗不干净的话，请你送去干洗或水洗。就是说不是最终解决方案。接待人员还介绍，这是小利润中心里的三个人的团队开发出来的。我想，这个在华为绝不会这么做，前文已叙，华为的原则是：战略竞争力量不应消耗在非战略机会点上。如果都分散让大家自己去创新，那8万多研发人员还不定搞出多少新东西来，但这些东西有没有战略意义呢？能支持公司核心竞争力的提升吗？能给公司带来持续的销售收入吗？所以，互联网模式，在企业里到底应该是怎么结合，这个是要仔细慎重研究的，经营单位不是说划得越小越好。但是不划小是不行的，不划小、吃大锅饭最后导致的就是成本控制不住，费用控制不住，人员控制不住，整个企业的毛利率控制不住，这样也不行。所以，要划小，关键是怎么划小。

还有就是贡献利润。贡献利润是在贡献毛利基础上再扣除应分摊的公司期间费用，比如市场销售组织，要扣除研发费用，研发费用不发生在你这里，但你要分摊；研发体系呢，产品线也要扣除市场的费用，市场的费用虽然不在你这里发生，但是你要分摊。还有，要扣除公司 marketing 的一些战略投入费，比如用于战略补贴的战略性的费用，有的是战略补贴，补贴在价格上，用亏损的方式卖进去的，但是这个亏损额，因为区域销售组织是按利润中心核算的，所以这个差额就作为公司的战略补贴补上。

再次是公司的管理费和 IT 费，这个就是公司平台的投入。IT 其实是基础设施平台、信息平台的投入。

还有财务费用分摊。财务费用分摊有个过程，最初是按利润中心收入的一定比例摊财务费用，随着核算的深入和细化，后来是按利润中心占用的流动资产的资金成本，核算到毛利中的，这样，利润中心的责任体系就加入了流动资产责任了。

这样就把公司的期间费用全摊下去了。在实行贡献毛利核算之初，当时的海外区域销售组织，大部分处于亏损状态。他们的收入、订货指标、预算的费用指标，都完成得很好，但实际上区域销售组织是亏损的。在实行了贡献毛利核算一年以后，几乎所有的海外销售组织，贡献毛利这一项都转正了。

推行贡献毛利两年以后，公司开始把期间费用也摊下去了。公司期间费用摊下去以后，大部分区域销售组织的贡献利润又变成了负的，于是公司把贡献利润也放在奖金公式里。华为执行力是很强的，一年以后，大部分的海外销售组织，贡献利润就成正的了。这样，公司的效益就有了一个很稳定的支撑了。

从 2003 年开始，华为开始做利润中心的核算、准利润中心的核算以及用管理会计来实施的利润中心的定义和核算，使得华为的效益从 2003 年以后持续地增长，而且是收入、利润持续地增长。华为的利润没有都体现出来，大量的利润用于比如研发的投入、战略市场的投入、IT 及管理变革的投入和给员工涨工资，这些费用投入在损益表上是费用支出，它会减少利润，但实际上这些费用投入是战略性的投资，这样看起来减少了短期的利润，但增加了公司长期有效增长的后劲。所以，仅从财务损益表上，华为的利润或者说赢利能力实际上还没有真正体现出来。

（三）通过虚拟现金流量让利润中心承担资产责任

实行了三年利润中心的核算，磨合好了以后，又开始加码，就是区域利润中心在过去只是对损益表负责，现在又开始把现金流量的责任给加进去了，这实际上就加入了一定的资产的责任。对资产承担责任，在西方的管理会计体系里，属

于投资中心的职责，投资中心才是对资产承担责任，而华为的业务单元是利润中心，但是把经营活动净现金流量加进去以后，就带有部分的投资中心性质了。纳入区域利润中心核算的现金流量叫做虚拟现金流量，什么意思呢？就是说不是全部的现金流量核算，而是在职责可控的范围内的现金流量核算。区域的虚拟现金流量表在结构上分为虚拟现金流入、虚拟现金流出、经营性现金流标准分摊，最后是区域经营性净现金流。简要地说，区域虚拟现金流入主要包括：区域的回款、区域的其他现金流入。区域的现金流出主要包括：支付集团采购（即凡是货到了当地的区域中心仓，都视同用现金向公司采购，属于现金流出；实现了销售，收回了货款，就平衡了，收不回货款，就是缺口），支付本地采购（本地采购主要是辅料），支付期间成本（主要是物流成本和通关的成本），费用性的现金流出（就是当地发生的销售费用和管理费用等），支付直接的财务费用（所谓直接财务费用就是占用集团的现金和流动资产，得支付财务费用，这个财务费用的利息是由公司来定的，参照公司的加权资金成本确定，所以要比外部的贷款利息高很多；这个机制就是促使区域利润中心少占用公司的资金，加快周转，因为公司没有上市，没有直接融资渠道，是靠自己的现金流的及时回收来支撑公司的业绩，所以现金流对企业来说就像血液一样，比利润还重要，利润亏上一年两年还不一定伤筋骨，现金流一旦断了以后，公司就破产了，就没法运作），支付集团的融资利息（集团还有一块资金占用，是面向整个集团运作的，虽然不是占用区域的资金，但这块资金占用他要分摊），支付税金（主要是销售环节的税金），支付固定资产（即当地购置固定资产，这个公司是要审批的，批准以后的固定资产，包括车辆，当地的一些办公设备，也是视同现金流出，都要在现金流量表进行核算），然后，区域的现金流入减去区域的现金支出就是区域的现金收支差额。

在这个差额基础上，再扣除经营性现金流标准分摊（分摊额或分摊率，一般是基于收入按照分摊率往下摊），公司集团平台运作的现金流，也要按照利润中心的收入分摊下去，这样形成区域的经营性净现金流，把这个净现金流放到 KPI 考核指标体系里和激励利润中心的奖金公式里，这样就建立起基于现金流的资产责任。华为的执行力是很强的，考核什么主管就关注什么，因为考核是要排名的，排在后面是要末位淘汰的，这在华为叫做“双负下课”。双负即利润和现金流都是负的，双负是要下课的，要换人的，这个下面的压力就很大了。

实行这个机制以后，利润中心同时还要对资产的应收账款、存货、预付款等承担起责任。这样一来，责任就比较完备了。这个机制甚至影响到销售合同，在和用户的谈判过程中，可能的话，会加大用户的预付款的条款。像中东盛产石油的国家，前几年石油价格很高的时候，那些国家的运营商花钱不在乎，有的时候跟他们签订的合同条款，货到库里，款就全部打过来了，所以就形成了华为现金流的情况比利润的情况还要好的现象。这在许多企业是很难见到的现象，这种现金流的情况支撑了华为期末的或者第二年的分红、投资扩张乃至基建。基建投入很大，但现金流在那里，始终在账上，进来出去自如，这都和机制有关系。

（四）2011 年组织结构调整：从单核到多核

2011 年的时候，华为在组织上有一个大的调整，这个调整，在华为内部的说法，就是从原来的单核架构调整为多核架构。所谓多核，是指多业务。原来的单核业务都是在运营商网络这一个体系下，在 2011 年的新组织结构中，从中分出了企业业务、终端业务和其他业务。其他业务包括前面提到过的能源业务，还有芯片业务，甚至还有互联网业务（互联网 BG，运行了一年，坚决砍掉了，不做靠互联网业务赚钱）。

这样在业务方面就分出了 4 个核，覆盖了运营商基础网络、企业业务（企业业务的全球市场规模大体是运营商业务每年采购额的 8 倍，即后者每年的设备采购额大约是 1200 亿美元，前者大约为 1 万亿美元）、终端业务（终端业务其实在运营商业务中一直用贴牌的方式运行多年，这个业务从来没有亏损过，但是没有自己的品牌，从 2011 年开始划出来用自己的品牌运作，直到 2015 年华为终端 BG 的销售收入达到 200 亿美元，2016 年的预算的挑战目标是 300 亿美元）和其他业务（如芯片和能源基础设施）。划分后的业务组织称为 BG (Business Group)，直译过来叫业务集团，但因为整个公司是一个集团，所以更恰当的译法应该是叫业务群组或业务群。

2011 年的组织结构变革，还有一个重大的组织调整，就是把研究与开发在组织上划开了。开发归在各个 BG 下面，仍采用产品线的组织方式，譬如，运营商这边有无线产品线，固网产品线，数据通信产品线，业务软件产品线等。研究

从研发中划出来以后专门成立了 2012 实验室，专攻前沿技术和面对未来不确定性的探索性研究，这是符合西方大公司管理体系的惯例的。

还有就是几个支撑平台，包括服务、供应链、华为机器、华为内服，华为内服中包含基建。华为内部的行政服务已经全部外包给外面的公司，华为内服只是对其进行管理。这些支撑平台称为服务 BG 或 Sub BG。

这几个支撑平台，其实也具有扩张性，分立初期的扩张欲望也很强。一个是服务，服务将来也是很有前景的，只是公司一直压着，防止它盲目扩张。像爱立信的服务收入已经相当于总收入的三分之一了，但是毛利率并不是很好，而且服务业务是劳动密集型的，会拉低人均效益。所以对服务的扩张要控制，华为就得很稳。

供应链将来实际上是支撑三大 BG 的——终端、企业业务和运营商的供应链，都集中在供应链平台上。主要的物流操作都在这边，物流将来随公司规模的扩张也是很大一块业务，但华为也是控制它的盲目扩张，先把自己的管理和效率做到世界领先。放到其他公司，即使这些支撑业务 BG，都会拆出来上市，但华为不会这么做，要集中形成一个拳头，做世界第一。

另外，投资管理方面，所有的子公司集中由投资管理中心管理，向子公司委派董事、高管。

这个架构的设计方案是请了 BCG（波士顿咨询公司）提供咨询的，主要由华为自己的高层团队进行设计。在我看来，这个架构是设计得非常符合西方公司的标准的，在开始推行的时候，我曾经向任总说过，我说这个架构可以支撑华为 800 亿美元到 1000 亿美元的规模没有问题。但这个架构运行了一年，问题就开始暴露了。

什么问题呢？第一，是核心业务的边界越来越模糊。所有的业务 BG 和 SBG 部门都有很强的扩张欲望，如果不加限制，他们其实都可以扩张出去，因为每个 BG 和 SBG 外部都有足够的市场空间，比如供应链，已经建立起一个全球的供应网络，即物流体系，完全可以承接外部的全球物流；服务就更不用说了。所以新

的组织架构运行不到一年，几乎所有的 BG、SBG 都在向公司打申请报告，讲故事，要投资，要资源，这就使得公司的资源被大大地分散了。

第二，是企业业务的严重亏损。企业业务一开始扩张得太快，一年扩张到 1 万多人，第二年扩张到 2 万多人，原来认为做企业业务，只要整个 copy 运营商的模式做就很容易做上去，最后发现，远远不是那么回事。企业业务的商业模式是分销，运营商业务是直销；企业业务不仅是靠中间商卖设备这么简单，关键是向客户提供解决方案，而且行业千差万别，某个行业的解决方案是不能照搬到其他行业的，这与运营商的业务模式不一样，解决方案性质上是服务，要具备向客户提供咨询服务的能力。而不管分销也好，行业解决方案也好，包括面向企业客户的设备，都不想原来想象的那么简单。所以在能力还未建立起来的时候就快速扩张，结果只能导致严重亏损。

第三，是各 BG 之间的开发资源不能共享，产品的重复开发现象越演越烈。

第四，是市场的主维度在组织和管理上被削弱，几大业务 BG 都试图直接进入市场。

所有上述问题的集中爆发，直接导致了 2014 年组织结构的进一步调整。

（五）2014 年组织结构调整：又回去了？

2014 年，公司的组织结构又有了一个大的调整。这次调整有两个关键举措：一是在市场体系中重新确立了区域作为主维度，原来的企业业务和终端业务都把自己的销售组织伸到了区域，导致了区域市场的内部冲突增大，因为每一个销售组织都有各自的人员配置、激励方案、考核方案和办公条件，马上差别就出来了，这个越是在市场一线，矛盾就越大，所以 2014 年的组织结构调整重新确立了区域作为主维度的市场体系的部门设置原则。二是除了终端 BG 以外，把原来在运营商 BG 和企业 BG 下的研发组织重新归到了产品与解决方案体系下，又回到了大平台下的产品线组织模式上，这样 BG 就只剩下 marketing 的功能了，这种设立专门的 marketing 经营组织，而不是管理部门，在其他企业还很少见。尽管企业 BG 还在相对独立运作，但整体上，与运营商 BG 统称为“泛网络”。这样，研

发又归并在一个大平台上，市场又统一在一个平台上，公司重新确立了基于功能划分的大平台运作的组织体系。难怪有的高管私下里说：“又回去了”。那么，是不是又都回去了呢？

首先，比较一下 2011 年的架构和 2014 年的架构，我们会看到，市场体系建立的主维度是又回去了，又重新确立了区域作为主维度，然后在区域主维度下有客户维度，有产品维度，但是区域是主维度，所以，所有的 BG 的销售组织的管理由区域销售组织来承接，BG 主要是控制商务，进行 marketing 运作。当然企业 BG 还包括渠道运作。终端 BG 的市场运作，是在达到一定规模具有独立运作的规模经济性时，才全部划给终端 BG 独立运作，比如终端 BG 的中国市场规模，在 2014 年已经超过了 100 亿美元，成规模了，所以完全划给终端独立运作。海外大国终端市场规模超过了 5 亿美元再划归终端独立运作。市场规模低于 5 亿美元的，都还归在区域的主维度下，设立终端的销售部门，由区域销售平台来承接，来分管。可见，这是一种演进式的组织变革方式。

其次，就是研发被归到一个大平台上，这样，产品线之间的重复开发问题解决了，技术共享优势发挥出来了。这样的好处是，以运营业务为例，因为整个运营商体系的规模虽然已超过 400 亿美元，但是从企业业务的角度来看，运营商只相当于企业业务的一个行业，相比运营商还有很多规模绝不亚于运营商的行业，比如金融，银行就是一个大规模行业，这是中国的银行还没有完全将业务扩展到世界上去，如果扩展到世界上规模就更大了。而且金融行业除了银行以外，还有保险，还有证券……，金融这个行业是一个非常大的行业，当然，信息化在金融行业中的投资规模只占总投资规模的百分之几，但就这百分之几也不得了。才外大规模行业还有交通、能源、城市、教育、医疗……就是说企业业务中运营商只是其中的一个行业。所以研发归在一个体系下的好处是可以同时面向多个行业来组合产品的解决方案。

当然企业 BG 要是进一步做大，比如做到一、二百亿的规模，市场组织和研发组织要不要划出来归属企业 BG，这是可以讨论的。但整个业务组织的构建采用演进的方式逐步独立运作，这个基本的组织变革策略，从 2014 年这次组织调整的思路来看，是基本定下来了。

二十二、职能型组织结构导向了“以领导为中心”？

每个企业都在倡导以客户为中心，倡导如何来实现客户价值。但是我们发现多数企业只是把客户为中心停留在理念层面和口头上，在真正的实践中，他们没有办法快速的实现对客户的响应，甚至朝着相反的方向。

主要的问题出在哪里呢？最大的问题出在他们的组织结构——典型的职能型、烟囱型结构，这种结构让整个组织中所有员工的目光都盯向领导，而不是客户。

因此，组织结构臃肿，组织效率严重低下。同时，每个员工只按照职位说明书所确定的岗位职责去工作，而忘记了客户的需求是动态变化的，职责是无法完全响应这种需求的变化。

（一）被打碎了的组织，只能依靠“英雄”

过去 100 多年以来传统的组织管理模式，非常强调科层管理制，强调职责明确、分工细化。在这种结构下，一个完整的系统被纵切成若干职能，比如市场、研发、销售、供应链、客服、人力资源、财务等等；同时又被横切成若干管理层级，基层、中层、中高层、高层等等。这一纵一横的不断切割让整个组织变成零敲碎打的豆腐块。

在静态的市场环境下，如果客户要求不高，市场变化不是很频繁，那么这样的组织在领导的协调下是可以完成工作的。只是要求领导者非常能干、非常忙、非常快速、准确地决策，要求每一个员工都是高效的执行者。

但在竞争激烈的市场环境下，它要求科层的组织传递系统也非常快，这种自上而下的传递系统要求打造非常强大的组织执行力，这种力量就是战略管理，战略管理自上而下去贯通整个组织，我们建立战略组织绩效、组织绩效、个人绩效，一

层一层，其实真正落到员工个体绩效层面，我们会发现战略早就已经被稀释得一干二净了。

最后我们会发现多数员工的工作不是按照组织的战略目标去执行的，他们依然是按照职责去执行的。

（二）实现客户价值的核心要素究竟是什么？

所有的问题引发了一个思考：我们整个组织是以管理为中心的、是以控制为中心的、是以自我为中心的，不是以客户为中心的。而客户在组织之外茫然地提出各种需求，组织无法快速响应，无法正确执行。

那么，我们一直在谈客户价值，但什么是实现客户价值的核心要素呢？必备的要素不是“组织”，而是“流程”。这里的“流程”并不是简单的工作程序、工作连接、工作规范，而是满足和实现客户价值的活动连接。

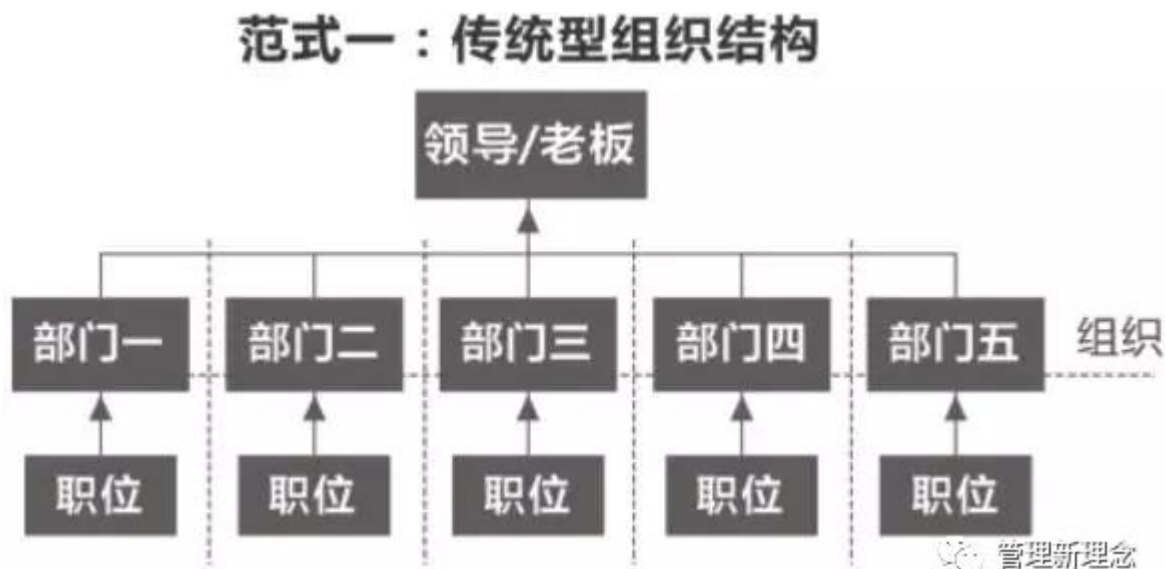
它是以客户需求为输入，以完成客户需求为结束的整个端到端的活动实现过程，也就是“从客户需求来，到客户需求去”。在整个组织中，所有的员工如何协同在一起，以客户的需求为导向，以业务流程为逻辑，快速实现穿越整个公司，并实现客户价值的过程。

（三）回归以客户为中心，必须重新思考组织结构的构建

1、传统型组织结构

传统型组织结构，首先看到的是高高在上的企业领导者，在他的下面是一个固定不变的科层组织结构，我们看到了有部门一、部门二、……，我们把它叫做组织。每个组织里设定了若干个职位，有职位一、职位二、……这就是我们讲的组织决定职位。

职位在执行工作活动。于是我们又看到了活动一、活动二、……活动的连接过程就是流程。



在传统的组织架构下，是一套这样的逻辑：组织决定职位，职位决定流程，流程最终服务客户，而客户早就已经被压在重重的金字塔之下。每个员工是流程中的一个棋子，他们只能在有限的范围内去不断地固化流程，甚至去固化错误的流程。

这就造成了业务流程不是以客户为中心，而是以职能为中心、以员工能力为中心、以岗位职责为中心的流程建设，这个流程不是客户需要的。

这就造成每个部门各管一块，每个员工各管一块，我们的工作非常低效、非常冗长，很多停滞时间，流程不能快速、正确的去满足客户需求，实现客户价值。

这个流程在公司是可以走通的，但是这不是客户要的流程。

所以我们必须去颠覆这个 100 年以来一直为多数企业采用的管理模式——组织决定职位，职位决定流程。这个传统型组织结构必须被颠覆。

2、客户导向的流程型组织结构

客户导向的流程型组织结构要求我们首先要思考客户的需求是什么？

第一步：设计端到端的流程

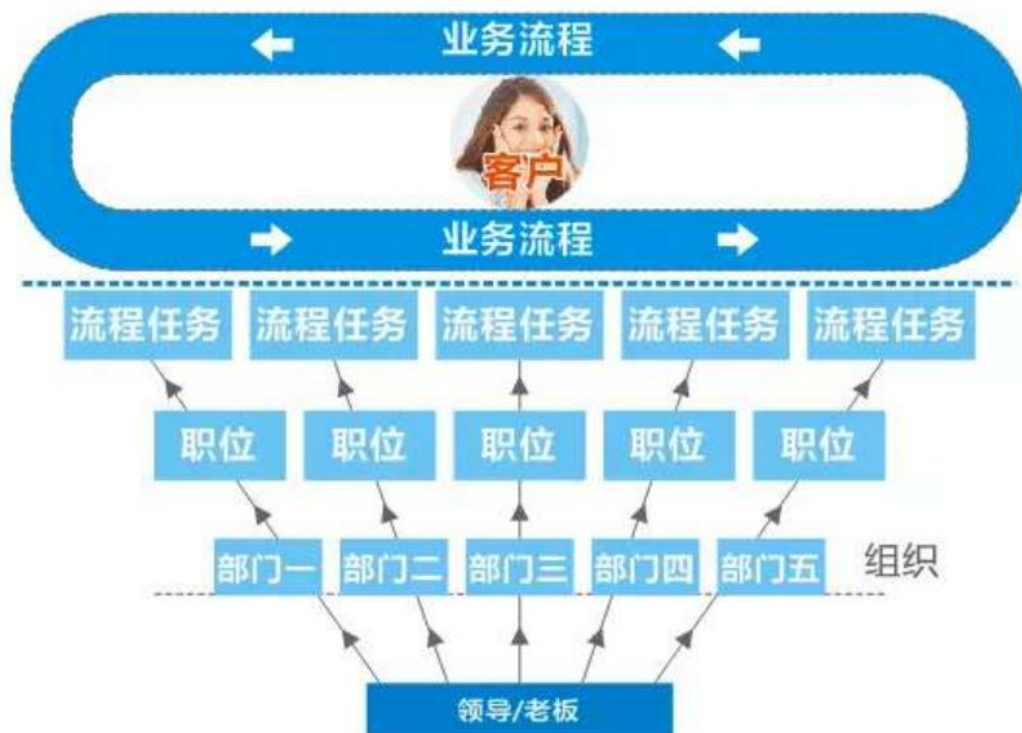
首先要去设计的是以客户需求为中心，满足这个需求的一个端到端的流程。这个流程是高效的、精益的，是能够达成甚至超越客户需求的。在整个设计过程中，不应该考虑组织结构。我们把流程设计成以客户为中心的活动一接活动二接其他活动等等。

第二步：流程里面配置职位

流程里面是什么呢？不是组织结构，而是职位。

流程里面本身的特征不叫职位，叫流程角色，但是由于流程角色可以和人力资源结合而固化下来，所以流程里面实际上是职位。所以活动一对应了职位一，活动二对应了职位二，这就形成了职位之间的连接。

基于这个逻辑，客观说一个组织中，我们不靠任何部门，我们不需要诞生任何组织结构，我们有能够满足客户需求的流程，然后所有的员工按照流程去执行，这个模式就成功了。



我们看到海尔的变革就是这样做的，他们干掉了所有的部门，直接通过流程将员工衔接到一起。

但是，华为认为管理者和部门还是需要存在的，只是需要重新去定位，要从原来的管理特征变成服务特征、赋能特征、支持特征。

第三步：建立组织结构

针对若干个职位，在华为，我们都要建立组织结构，但是这些组织结构是基于职位、流程建立的，而不是原来的组织结构设计方式。在这个理念下，我们基于不同的职位建立了不同的组织结构，有部门一、部门二、.....,从而形成了流程决定职位，职位决定组织结构，从而完全颠覆了传统型组织结构。

在这种模式下，客户高高在上，流程来满足他，组织结构低低在下，越是靠近老板的部门，越是在整个结构的最下方。这就让更多的员工能够有能力以流程为中心去服务客户，而管理部门和老板则成为服务员工的人。

这样，组织结构就从正金字塔变成了倒金字塔，服务客户的核心要素是流程，通过流程再把组织融合到一起。这时的组织结构的内容发生了根本性的变化，比如管理者从原来的执行者变成了教练，原来的控制型管理部门变成了服务型管理部门，组织变革实现了根本的转型。

3、客户导向的流程型组织包含了所有的核心流程

下面是一些真实的实践例子：

1) 战略管理流程

“范式二”下的战略管理流程



在传统型组织下，战略管理是战略管理部门的事，或者老板的事。

但在客户导向的流程型组织下，战略管理是一个从战略规划到战略执行的流程，在它下面，没有哪个部门应该去承接，而是直接到对应的职位，这些职位就是各级干部。由干部来支撑战略管理全过程，这时候的战略管理部门就变成了一个服务部门、支撑部门、提供信息的部门。

也就是说，战略管理就从原来的职能管理变成了真正的流程管理。

2) 产品开发流程

在传统型组织下，新产品开发是开发部门的事情，但在客户导向的流程型组织结构下，新产品开发首先变成一个新产品开发的流程，我们要强调以客户为中心，以市场为导向，建立端到端的新产品开发的流程。

在这个流程中，不再是研发部门去做新产品开发，而是以流程为导向的跨部门团队，比如说产品经理带领软件工程师、硬件工程师、结构工程师等人员，也包括了非研发的采购代表、服务代表、生产代表，来自于各个部门的人员共同对产品开发的端到端的全过程负责。

那么，各个部门的职能是什么呢？在新产品开发的流程下，各级部门变成了资源型，它们通过人力资源管理、赋能、服务来帮助流程人员走完这些流程。所以整个新产品开发变成了高度的流程型的新产品开发。

3) 供应链管理流程



在传统型组织下，供应链被拆得很散，计划、采购、生产、物流、库存、制造、逆向物流等等。

从流程角度看，供应链管理就是一个订单履行的流程。这时，我们首先思考订单管理的流程，然后思考供应链的相关职位如何被连接在一起，并整合成为一个部门，就是供应链管理部，从而来支撑整个供应链管理流程。

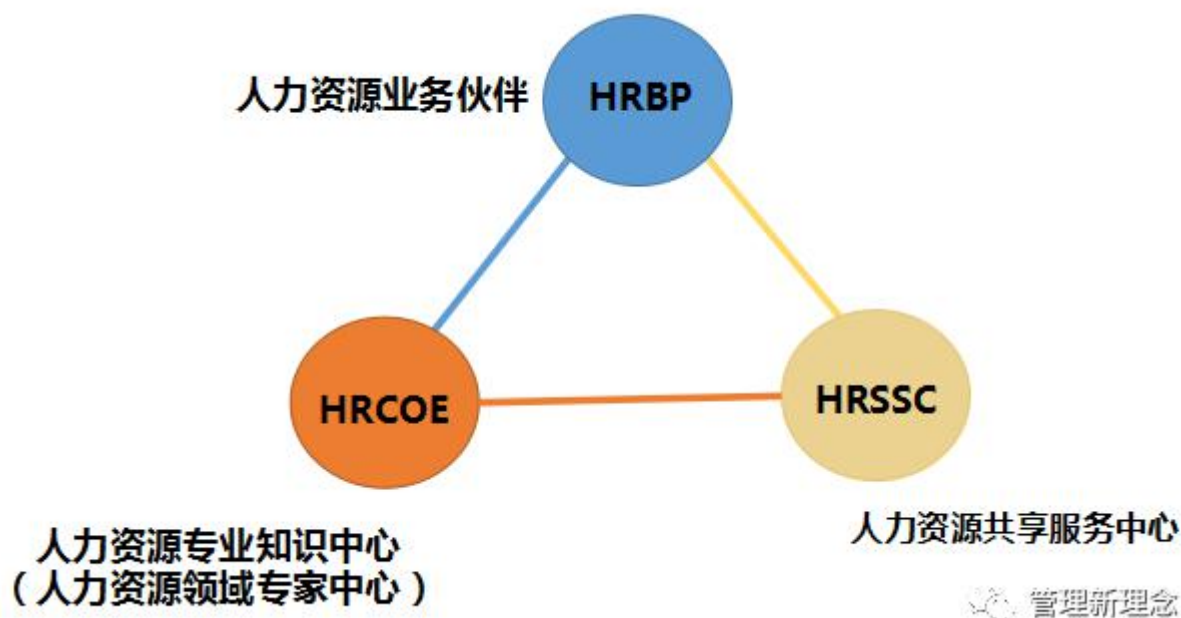
4) 销售管理流程

在传统型组织下，原来的销售职能由销售部门来负责客户关系、合同，由产品开发部门来负责产品或方案，还有其他部门来做支撑。整个销售流程被支离破碎了，客户的信息、需求没有办法真实地反映到我们的研发、方案和交付中。

在客户导向的流程型组织下，华为采用铁三角的方式，首先思考端到端的销售与回款流程是什么，然后思考流程下的组织结构，即以客户经理、方案经理、交付

经理为核心的铁三角。铁三角背后的部门支撑系统依然存在，但其内涵和本质发生了根本的变化，不再是管理，而是赋能。

5) 人力资源管理流程



在传统型组织结构下，人力资源会分成若干个模块，选育用留、职位、任职资格等等，模块越多，人力资源被拆得越散，越支离破碎，造成人力资源管理工作系统性非常差。

在客户导向的流程型组织下，我们首先思考的是，人力资源的客户是谁？

人力资源工作的客户有三个：

第一个是老板，它对应的是公司战略；

第二个是各级业务部门，它对应的是各级管理者；

第三，人力资源部面对的是所有员工。

在这种情况下，人力资源首先思考的是三大流程：

第一大流程是以战略为导向的人力资源战略管理流程；

第二是以业务为导向的 HRBP 流程；

第三是以员工服务为导向的共享服务流程。

人力资源部门这时候就变成了真正支撑三个流程运作的职能部门，所以三支柱的背后实际上是三个服务的流程。

（四）传统意义上的 KPI 考核也在被颠覆

在传统型的组织下，KPI 考核是战略导向，自上而下进行部门的分解。但是我们会发现端到端的流程绩效是被遗漏的，在组织中没有任何一个部门去负责。

但是在流程型组织中，首先思考的是流程绩效，然后才是职位绩效和组织绩效。我们要以流程绩效来保证客户需求的绩效评价体系是客户导向的，然后再拆分到员工和组织身上。

所以我们强调必须把以客户为中心这句话真正骨子里去理解，我们用什么样的机制、运营体系、模式去满足客户为中心，我们强调必须坚定从推行流程型组织的变革和打造。因为只有流程型组织，才能实现所有员工面向流程（本质就是面向客户），所有管理者服务员工，才能真正激发每一个人的主观能动性。

在这种情况下，客户的需求像脉冲一样不断地传递到整个组织，使组织充满生命力，在不断满足客户需求的过程中实现价值提升。

变革就是让整个组织激发活力，变革就是实现以客户为中心。

多数公司的组织变革失败，就是因为他们没有以客户为中心，而是简单的内部组织结构调整，内部人员调整，变成了内部斗争。只有以客户为中心重新去梳理逻辑，才有可能将整个组织从无序变成有序，才有可能将整个组织从静态组织变成真正的动态组织。

二十三、任正非：让绩效差的、懒散的员工 离开岗位

我们这次小国的表彰会，是缘起于三年前对小国经营的批评，现在已有 70% 的小国盈利了。我们这次表彰会的目的，也是想促使大国大 T，用 2-3 年时间，完成向利润中心的转换。

（一）优质的资源、优质的服务应向优质客户倾斜

在一定区域内网络信息的最终客户，应该是一个基本的稳定数。他们的流量增长在一定时间内也应该是一个基本稳定数。

业务是此消彼长的，我们应多帮助优质客户获得更多的业务，从而使我们盈利。

关注最终用户对我们服务的感受，以及我们的业务在最终客户的占有量。当然，这种倾斜也可以按客户、按项目、按产品……来区分。

过去，我们的合同质量不好，执行中又不敢积极地去沟通变更，主要是我们内心恐惧造成的。一怕恶性竞争对手抢单；二怕客户不高兴；三是解决方案有缺陷；因此，打起仗来总是往后退。这是不正确的。

我们要想办法改进这种状态，提高作业者的技能与谈判能力。只有我们活下来，才能对客户很好服务；只有优质客户多给我们一些利益，我们才有能力，多配置一些资源，提供优质服务。这是一个共同利益问题。

（二）加强前端组织的综合化设置，机会及资源要向能打仗的团队倾斜

将一线组织功能归并与分拆的权利在一定范围内授予一线作战部门主管，使其能够适时变换队形，灵活指挥作战，后方部门对于前方部门可以要求功能对齐，但是不要求组织对齐。

提高对一线员工能力的综合化的要求，对于一专多能的员工，其任职资格可以高于那些能力单一的员工，但其个人绩效考核结果应充分反映其岗位贡献。

各级组织绩效考核指标的设置要真正突出其核心战略诉求，不求面面俱到，考核指标科目的数量要有约束。

对个人的评价，不能片面强调技能，而要更重视其个人绩效和持续贡献。

要加强优质团队的资源配置，加强机会向能打仗的团队倾斜，出成绩的地方，也应多出人才，多选拔这些团队的骨干，充实到各个岗位上去。

也要从后进团队抽调一些基层优秀骨干到主航道、主战场去，使他们能得到优秀主管的传、帮、带，以激活整个队伍。

（三）让听得见炮声的人来呼唤炮火，让作战部队来评价平台部门的绩效

我们要用两三年时间，分期分批地提升优秀作战部队的岗位职级，从而充分肯定他们的贡献，提升他们的能力。

相比公司其他管理岗位（尤其是机关各类管理岗位），一线作战单元的管理岗位的职级应该充分反映出其业务环境复杂，管理内容高度综合化的难度特点，而不能简单地与其他岗位比较业务规模与人员规模。这些岗位员工个人职级提升，也要充分考虑在这些岗位上的干部成长周期长的特点，实行小步快跑式提拔。

我们要用两三年时间，统一作战平台的人事管理，薪酬与激励，充分发挥前端的综合服务与执行能力；以及肯定他们与作战部队在前端协同的成就。

后方机关的干部、专家来源的唯一途径，是从有成功实践经验的人中选拔，当然包括在社会上也具有同类经验的人。

具体来说就是公司只能从作战部队，作战平台选拔机关干部、专家（职员除外）。没有有在基层成功作过主管的，回机关后不允许作正职。机关员工想进步的，可以分批分期的下一线，从普通一兵做起。

公司优先从艰苦地区选拔有成功实践经验的人充实机关。

要逐步将后方管理平台从管控向服务、支持、监管转变，胜则举杯相庆，败则拼死相救应成为他们的至理名言。

后方管理平台的考核，首长只能进行批评、指导，表扬则不能计入成绩，即首长只能做减法，他们的表扬、考核计分，主要来自他们服务的对象，他们的绩效应主要由其服务对象来评价。

BG 机关及后方平台的干部、专家选拔（职员除外），必须而且只能从作战部队与作战平台中选调在 3~5 年内有成功实践经验的人。这项工作由片联来监督执行。片联对任用干部的资格选拔方面，有最后否决权。片联是公司的中央特派员机构，主要任务是辖 BG 及区域干部流动及资格管理的。

我们要继续精简机构，缩短流程；加大对 16 级以上的行政管理干部末位淘汰，让他们从管理岗位上，调整到适合他们能力的业务岗位上去，他们在业务或项目岗位上干得好了，还可以有机会重新成为管理干部；要劝退一批臃散人员，提高组织效率。

对于拉不开分配差距、平均分配严重的部门负责人，是没有能力作主管的。

我们的价值体系就是让优秀的员工获得更多机会，让绩效差的员工及懒散的员工，离开岗位。

二十四、华为内部员工爆料：7 个组织发展的核心指南

上周，因工作关系，去了趟深圳。

约上了在华为工作的好朋友老徐，聊了整整一下午，很是尽兴。

老徐现在负责的是华为某个大事业部的组织发展工作，工作很忙，压力也很大。

他一米七不到一点的个子，体重和身高数字是一样的，白白胖胖。我们身边的朋友都喜欢叫他徐老板。徐老板到了下个月，他在华为工作时间也满 5 年了。

这 5 年，我看他的头发和他的话一样，变得越来越少，惜字如金。但他还是说出了一句让我特别有感触的话：

“每个组织都是一条鲜活的生命，它有自己的意志，我们身在其中，可能觉得自己应该最了解它，可是单个器官怎么可能了解全部身体？大脑其实总在骗你。要真正了解一个组织，我们都要走很长很长一段路。”

这次我俩一起讨论了华为组织发展方面的各种细节，接下来和你一一分享，相信会让你受用。

（一）做组织发展，都要读《毛选》

在华为内部，大家都非常喜欢用丘吉尔的这句话，来定义组织发展的工作：“人们塑造组织，而组织成型后就换为组织塑造了我们。”

华为实际的组织发展工作内容，浓缩起来说，就两个词，一个叫“专业分工”，另一个叫“基于分工后的相互合作”。

专业分工，这事看起来简单，做起来却非常的困难。它要求每个组织，在每个领域，都要把事情做得更透、效率更高、比别人更好。没有皮糙肉厚、胆大心细的品质，很难把专业分工这件事情做好。

专业的人来了之后，接下来是团队怎么 Hold 住这群各方面都很优秀的人，并一起带着团队前进，让他们相互高效合作，产生勇猛的战斗力和战斗力，让所有人都有共同的使命、愿景、价值观这些东西。

关于这方面，上层要求我们每一位负责组织发展的小伙伴，都要去深读一遍《毛泽东选集》，还要写学习心得。

老徐说他已经读了两遍，对他的组织发展工作的思考，确实有一些独特的帮助。

（二）组织发展在华为，就是个“插线板”

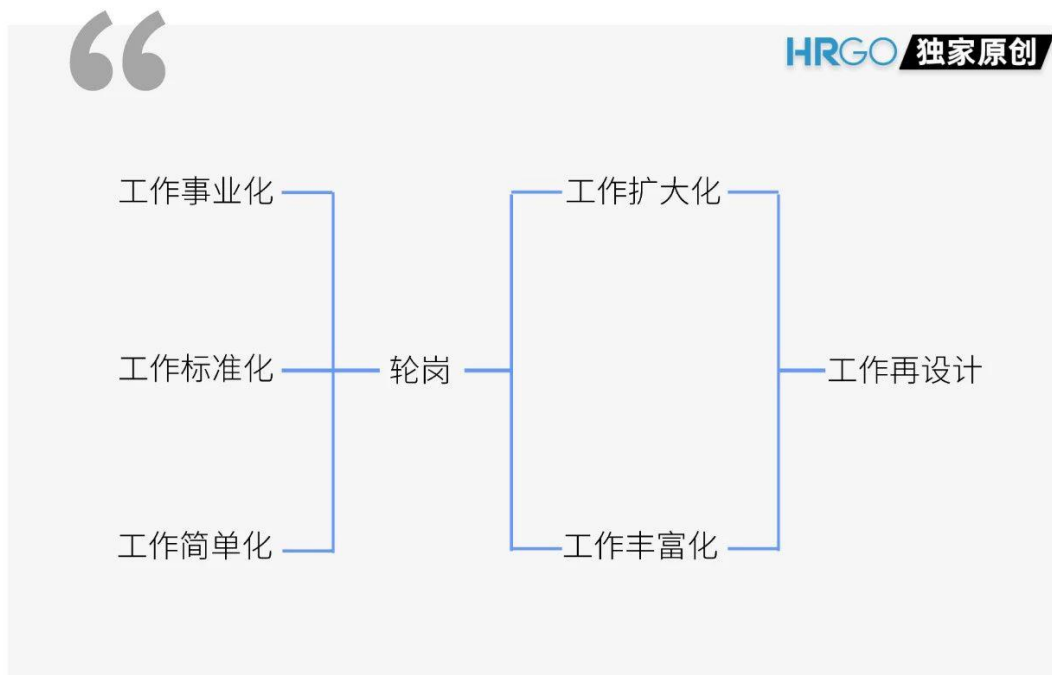
去年 7 月（18 年 7 月），任正非在华为总裁办邮件中明确宣布了一件事：把原来在人力资源部具体管人的权限拿出来，建立一个总干部部。

总干部部的职责很简单，管理和协调全公司的干部队伍，建立一个干部的后备平衡体系。所以，现在的华为人资体系，就包括人力资源体系和干部部体系两个系统。

这个政策上的变化，我们内部的 HR 都做过讨论，现在大家一致认为组织发展部门就是华为的“插线板”。

让干部体系和人力资源体系，都能通过组织发展的一系列举措，及时帮助各个事业部补充到专业人才，以及让专业人才的通力合作，形成一个高绩效组织。

组织发展别听它名头高大上，要做的事也是从最基础的开始的。岗位是组织的最小单位，在华为，所有从事组织发展的小伙伴，不管你情愿不情愿，都需要做最基础的工作设计与岗位设计开始展开。（如下图）



只有岗位工作拎清楚了，组织发展才能顺利起步。

（三）组织层级、岗位薪水、管理幅度

下面来说几个具体一点数据

管理幅度：在华为，一位管理者一般管 5-8 人

管理层级：一个事业部，无论大小，层级一般控制在 6 层

职位晋升：每半年一次机会，每次晋升 1 级；破格最多晋升 3 级，3 级或超过 3 级需任正非亲自批复

职位体系与薪酬：内容比较多，具体看下图

HRGO 独家原创

华为职级体系与薪酬			
级别	薪酬	虚拟股	分级
7	6-8万	无	ABC三级
8	7-9万		
9	8-11万		
10	10-13万		
11	12-15万		
12	13-20万		
13	15-25万		
14	20-30万		
15	30-40万		
16	40-60万		
17	60-80万	跨度很大 每个人都不同	不分级
18	100-180万		
19	180万以上		
20	230万以上		
21	300万以上		
22	400万以上		
23	天文数字		

备注：

华为的第一级从 7 级开始，和阿里与腾讯有较大差异；

定级不根据工作年限，根据人岗匹配，应届生都可能 18 级；

目前，22 级别以上都是总裁级别，人数极少，比如余承东。

（四）先搭班子，再定战略

众所周知，在中国的企业界，华为是出了名爱折腾的。

爱折腾体现在动不动就会进行组织结构调整、重要人员职位调整、这个企业连一把手都要轮流做 ... 诸如此类的变化，在华为内部叫做组织变革。

这套变革基本的流程是这样的：



以上这四步，华为都会严格按照顺序，绝对不会颠倒顺序。组织变革必须自上而下，先搭班子，再定战略。

在内部反复强调过很多次，在组织层面的变化，一定是牵一发而动全身，要形成一个稳定的、有战斗力的结构，就需要一定的时间，需要耐心。

因此华为的 HR，在茶余饭后最喜欢吐槽的三个字就是：“滞后性”，大家都知道，任何变革的成果都有滞后性。

（五）组织发展，鼓励起冲突

一般讲到冲突，我们总会想到它是有害的，所以要尽可能避开它。

每个人都希望自己和外界和平相处，即便有了冲突，也会倾向于隐忍或者闭口不谈。但华为内部非常强调冲突，特别在进行组织发展工作的过程中，对冲突有不一般的要求。

团队内部经常会说：“有什么事情，把话说开了就好了”。这个“把话说开”，就是提倡冲突，大家即便争吵，但把问题都讲出来了那就有解决的可能性。

在华为，现在领导们都非常强调大家去发现冲突，解决冲突。而组织发展工作中，最重要的四个关键字叫：动态平衡。平衡过程中就需要你去解决很多冲突问题。企业就像你开车在路上，左边的实线在僵化，右边的实线叫失控。

卓越的管理者就能控制住组织的格局，把握手中的方向盘，解决一个个冲突，让企业组织能够顺利运行。

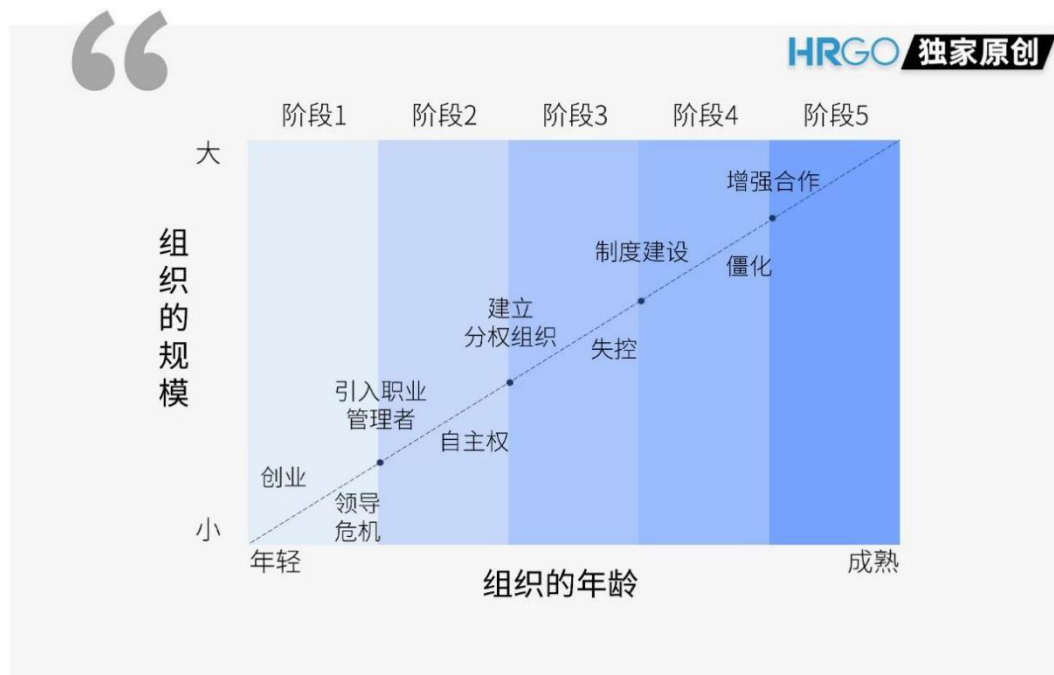
（六）扁平化就是：请神容易送神难

干了组织发展的工作之后，才发现最难的不是专业技术上的问题，而是请神容易送神难。

最近大家都知道的，很多公司都在去掉中间管理层，让组织高效地跑起来，其实这件事挺为难我们的。

要知道，原有的组织，每个都有自己的小中心点，每个组织也都有各自的资源与人员，所有都在围绕着这些小中心运转，现在要去掉，必然打破原有格局，带来的都是不稳定。

即使你稳定住了整体局面，但关键的中间层少了，事情并没有少，高层和基层的事情就变多了，数量和质量是互相牵制的，做事肯定会发生变形。



扁平化现在就是华为正在强调的路子，站在公司层面上，如果组织不断臃肿，就会出现失控和僵化（如上图）。

但扁平化的这个锅，是我们组织发展部门的小伙伴必须要接的。这件事是相当于细化了下层的职责分工，设置了更多的节点人物，对于上层的要求更高了，可能落实一件事不能再像以前一样摊牌给中层领导人，而是要直接部署到下层了。

所以组织发展部门要忙的事情就更多了，让节点人物的互动更强，重要优势的资源有效给节点人物配置，时刻观察不同的分工模式是否有利于组织的效率最大化。

总之，累。

这里要补充一个知识点：中台模式。（之前详细解析过，这里不再赘述）

（七）看淡办公室政治

当然最累人的还不是送神的过程，办公室政治才是最消耗一个人能量的，而做组织发展和 HR 的小伙伴，永远都摆脱不了这个敏感问题。

任正非之前也说：灰度管理，黑白决策。就这八个字就带有浓浓的政治的味儿。

资源是稀缺的，竞争资源是人的本性。组织利益存在但又抽象，办公室政治不可避免地出现。

它就像是人患感冒，偶发的小感冒还有利于健康：杀死了一些病菌、锻炼激活了人体免疫系统。但持续的、重感冒就要借助药物等外力，以免发展成肺炎、心肌炎这类危及生命的病变。

办公室政治无法根除，在华为大家都已经意识到了这一点，但要将它纳入管控。就像菲茨杰拉德说：“两条线做事儿，决策时要归一化处理。”

你看做组织发展的苦逼吧，一会要做插线板，一会要做变革，一会要面对冲突，一会送神送到西，一会还要面对种种办公室政治... ..

老徐在聊天的最后，还特别强调了的是：现在，大家总把组织发展说的特别高大上，都把组织发展当做企业发展的灵丹妙药。这只是一份普通的专业工作，需要花费你很多精力才能做出成绩的专业工作。

没有其他人说的那么神乎其神，华为的组织发展也在不断探索中，和大家一起学习。