

华为集团公司管理调研报告

目 录

第一部分、公司发展	1
一、 产品及市场	1
二、 公司发展	3
三、 产权与经营机制	4
第二部分、组织管理	5
一、 基本政策	5
二、 组织结构	6
三、 高层管理	7
四、 组织创新	7
五、 反映速度	10
六、 考核体系	13
七、 存在问题	18
第三部分、企业文化	18
一、 重要内容	19
二、 文化特点	20
三、 文化建设	23
四、 文化反思	23
第四部分、人力资源管理	26
一、 管理体系	27
二、 管理特色	28
三、 管理评价	33

第五部分、研发管理	35
一、 研发概况	35
二、 组织与决策	36
三、 并行工程	36
四、 知识产权	38
五、 存在问题	39
第六部分、市场营销与客户服务	39
一、 市场营销	39
二、 用户服务	40
三、 存在问题	41
第七部分、华为与中兴的比较	41
一、 公司文化	42
二、 部门与层次	42
三、 员工构成与流动性	42
四、 激励	42
五、 员工职业生涯设计	43
六、 技术开发流程	43
七、 市场定位	43
八、 国际化	43
九、 华为成功的启示	44

华为公司公司管理调研报告

第一部分 公司发展

深圳市华为技术有限公司是一家专注于电信设备研究、开发、制造与销售的高科技民营公司。1999 年公司销售收入 120 亿元，是中国最大的通信设备制造商，并且在世界通信设备行业已经取得了一定地位，其中程控交换机在同行业综合排名第九。

一、产品及市场

（一）市场概况

华为公司自行研制和生产的覆盖互换、传输、接入网、移动通信及无线通信、ATM、数据通信、智能网、支撑网、智能高频开关电源、动力设备及环境集中监控系统、会议电视、图像监控、CATV 等重要通信领域。

GSM 系统已大规模应用于内蒙古、甘肃、辽宁、福建、四川、云南、贵州、吉林、湖北、山西、广东、河北等十多个省、自治区；

研制的接入服务器已成为北京、上海、广东等地 Internet 建设的主导设备，形成了核心网络的领先优势；

开发的移动智能网，是全球第一家采用 ETSI 最新颁布的 CAMEL PhaseII 规范的系统，以该设备装备的中国移动智能网骨干网，已覆盖了北京、上海、广州等 12 个大城市，并成功开通“神州行”预付费业务；

华为在国内交换机市场的占有率第一。

（二）销售收入

1998 年公司的交换机、接入网设备累计运营共 850 万线，实现销售额 89.3 亿元，利润 16 亿元，分别列中国电子百强公司第 10 名和第 2 名。

1999 年互换设备、接入网设备累计运营 2800 万线，实现销售额 120 亿元，利润总额 17 亿元，分别列中国电子百强公司第 10 名和第 1 名，销售利润比例达 17%，远高于电子百强的其他公司。

截止4月底,2023 年已完结协议销售额 50 亿,计划 2023 年的销售额达 200 亿。

2023 计划销售额为 300 亿。

目前，华为除了深圳总部，在北京、上海、南京设有研究所，在上海、沈阳等地设立了分公司，在全国华为共建立了 33 个办事处和 35 个用户服务中心。为了拓宽发展空间，华为准备于年终将总部搬到坂田，华为坂田基地一期已竣工，是目前世界集中生产通信设备最大的基地（工程分为四期竣工，总投资 60 亿元人民币）。



同时，为了拓展海外市场，华为在美国、香港等 30 多个国家、地区设立了分支机构，产品已广泛进入美国、香港、俄罗斯、立陶宛、保加利亚等 11 个国家和地区，在俄罗斯、巴西建立了合资生产公司，并在印度和美国建立研发中心。

华为现有员工 11000 余人，其中 85% 具有本科以上学历，60% 具有硕士、博士和博士后学历，员工平均年龄是 27 岁。从人员结构看：科研人员占 40%，市场营销和服务人员占 35%，生产人员占 10%，管理及其它人员占 15%。

华为通过短短十二年的时间，从刚起步时的几百万元，到几亿，再到去年的销售收入 120 亿；从开始的 10 多人，到 100 多人，再到现在的一万多人。华为已成功地完毕了第一次创业，在中国的通信领域中拟定了自己的优势。如此快的发展速度，华为靠的是什么？我们认为，华为的发展靠的是极具凝聚力的公司文化、高效的组织、富有特色的人力资源管理、R&D 的高投入、强大的销售能力以及民营公司灵活的机制。华为的成功模式可归纳为：

- 1、独特的公司文化；
- 2、明确的产权关系和灵活的经营机制；
- 3、内部互联网的建立和高效的组织创新；
- 4、有效的人力资源管理；
- 5、领先的核心技术和独特的研发管理；
- 6、处在迅速发展的市场和强大的营销能力。

二、公司战略

“华为将通过二次创业，保证公司连续高速发展，用十年时间使公司各项工作与国际接轨；管理水平达成国际标准；市场营销国际化，具有国际竞争能力。在短期内，坚持以产品经营为主，以“压强原则”，在关键成功要素上集中配置资源，以局部优势迅速增强公司的技术实力、市场定位和管理能力。在中长期内，从产品经营逐步转向资本经营。华为在中短期内不以资本经营为主，重要考虑公司的技术实力、营销能力、管理能力和时机，华为《基本法》明文指出：华为现在不作资本经营，正是为了将来更大规模上展开资本经营。

在这样的目的的指引下，华为将从混沌中去寻找战略方向，抓住从混沌已凝结成机会点的战略机会，迅速转向预研的立项。逐步聚集资源、人力、物力进行项目研究，集中优势兵力一举完毕参数研究，同时转入商品性能研究。在严格的中试阶段，紧紧抓住工艺设计、容差设计，更加突出商品特性。进一步强化产品的可生产性、可销售性研究实验。从难、从严、从实战出发，在百般挑剔中完毕小批量试生产。在大批量的投入生产之后，严格的跟踪用户服务，用一年、两年的时间观测产品的质量与技术状况，完毕一个新产品的诞生的全过程。

“华为将长期专注于通信网络从核心层到接入层整体解决方案的研究开发，同时以标准的中间件形式向用户提供开放的业务平台，并关注宽带化、分组化、个人化的网络发展方向。”华为以现有产品的稳定可靠及平滑演进作为未来发展的基础；在产品稳定的基础上，采用继承和演进、窄带向宽带过度的策略，最大限度的保护用户已有投资；发展以高速分组互换为主的新一代网络的核心技术，建立网络核心平台。具体地说：

在传输层，华为目前可提供 155M-2.5G 全系列的 SDH 传输设备，并将推出 10G SDH 传输设备，在密集波分复用设备上目前可提供 16/32 波 DWDM，并向 80 波 DWDM 设备方向发展。

在核心层，华为目前提供 2500-2700 系列，即将提供 GSR 千兆位骨干路由器，华为目前可提供 2.5G-25G 的 ATM 交换机，并将推出容量为 160G 以上的大容量 ATM 骨干交换机，最终形成 ATM 和 IP 融合的高速分组互换设备。

在接入层，华为目前提供 80 万等效用户线或 18 万中继的具有 SDH 光中继接口的大容量 C&C08 交换机，提供 ISDN、CENTEREX 业务及多种本地智能业务，同时可以嵌入 INTERNET 接入模块实现 IP 旁路及 IP PHONE 网关功能，并通过和 ATM 及 IP 技术的融合，提供宽窄带合一的多业务互换节点。

华为 HONET 接入网目前提供电话、ISDN、PON、DDN 及 CATV 等综合业务接入，并通过扩展宽带模块，提供 ADSL、LAN、CABLEMODEM 等多种宽带及数据接入手段，

并向多业务、宽窄带合一的综合接入平台发展。

在移动通信领域，目前提供符合 GSM PHASE 的 GSM 全套网络设备及无线智能网，即将推出 GPRS 业务，并通过 GPRS 向第三代移动通信系统演进。

在业务层，华为以标准的中间件形式向用户提供开放的业务平台，提供有线/无线智能网、呼喊中心等多种业务，提高用户的业务竞争力。

为了实现公司的发展战略，华为在加强研发力量的同时，在管理上，请 IBM 做管理顾问（重点在流程管理，IPD 项目）、HAY 公司做人力资源顾问、KBMG 做财务顾问。并强行推行。

三、产权与经营机制

华为技术有限公司实行员工持股制度（但是任总个人持有 50%左右），员工享受华为公司的资本增值；华为的研究所都是华为技术有限公司的全资机构，人员属于华为技术公司；地方华为公司重要实现销售职能，也有个别有生产职能；地方华为公司采用由华为技术公司与本地电信职工共同投资入股的方式设立，结成“利益共同体”；华为电气公司和华为集成电路公司都是华为技术与电信部门共同投资的子公司，都不是员工持股公司。

华为是民营高科技公司的代表，民营机制是高科技公司取得成功的关键因素。高科技产业的本质是变化快，它必须信息灵、决策快、行动迅速。民营机制的核心是自主决策，自己承担所有责任。

华为探索了一套适合自身发展的公司经营机制，其不仅具有利益驱动机制，还涉及权利驱动机制、成就驱动机制、抱负追求与价值观驱动机制。华为的价值评价体系 and 利益分派制度是华为之所以成功的关键所在，是华为管理中最具特色之处，其重要内容和特点是：劳动、知识、公司家和资本发明了公司的所有价值；公司的成就，以及全体员工的士气和公司的归属意识是价值分派的对象；机会、职权、工资、奖金、股权、红利、福利以及其别人事待遇是价值分派的方式。

第二部分、组织管理

一、基本政策

华为的组织的建立和健全，必须有助于强化责任，保证公司目的和战略的实现；有助于简化流程，快速响应顾客的需求和市场的变化；有助于提高协作的效率，减少管理成本；有助于信息的交流，促进创新和优秀人才的脱颖而出；有助于培养未来的领袖人才，使公司可连续成长。

华为将始终是一个整体，在任何涉及华为标记的合作形式中保持控制权。具有战略意义的关键业务和新事业生长点，应当在组织上有一个明确的负责单位，这些部门是公司组织的基本构成要素。组织结构的演变不应当是一种自发的过程，其发展具有阶段性。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。

管理职务设立的依据是对职能和业务流程的合理分工，并以实现组织目的所必须从事的一项经常性工作为基础。职务的范围应设计得足够大，以强化责任、减少协调和提高任职的挑战性与成就感。设立职务的权限应集中。对设立职务的目的、工作范围、从属关系、职责和职权，以及任职资格应作出明确规定。

组织的成长和经营的多元化必然规定向外扩张。组织的扩张要抓住机遇，而能否抓住机遇和组织可以扩张到什么限度，取决于公司的干部队伍素质和管理控制能力。当依靠组织的扩张不能有效地提高组织的效率和效果时，公司将放缓对外扩张的步伐，转而致力于组织管理能力的提高。

减少组织的层次，以提高组织的灵活性。减少组织层次一方面要减少部门的层次，另一方面要减少职位的层次。

二、组织结构

基本组织结构。华为的基本组织结构是一种二维结构：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运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。

主体结构。华为对于以提高效率和加强控制为重要目的的业务活动领域，一般按职能专业化原则划分部门。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是公司的公共资源。为了提高公共资源的效率，必须进行审计。按职能专业化原则组织相应的部门，形成公司组织结构的主体。

事业部。事业部的划分原则采用以下两种原则之一，即产品领域原则和工艺过程原则。按产品领域原则建立的事业部是扩张型事业部，按工艺过程原则建立的事业部是服务型事业部。扩张型事业部是利润中心，实行集中政策，分权经营。应在控制有效的原则下，使之具有开展独立经营所需的必要职能，既充足授权，又加强监督。对于具有相对独立的市场，经营已达成一定规模，相对独立运作更有助于扩张和强化最终成果责任的产品或业务领域，应及时选择更有助于它发展的组织形式。

地区公司。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，充足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，对利润承担所有责任。在地区公司负责的区域市场，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，可采用会同或支持地区公司的方式进行。

三、高层管理

高层管理组织的基本结构为三部分：公司执行委员会、高层管理委员会与公司职能部门。公司的高层管理委员会有：战略规划委员会，人力资源委员会，财经管理委员会。公司执行委员会负责拟定公司未来的使命、战略与目的，对公司重大问题进行决策，保证公司可连续成长。高层管理委员会是由资深人员组成的征询机构，负责拟制战略规划和基本政策，审议预算和重大投资项目，以及审核规划、基本政策和预算的执行结果。审议结果由总裁办公会议批准执行。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控。公司职能部门应归口设立，以尽量避免多头领导现象。

遵循民主决策，权威管理的原则。高层重大决策需经高层管理委员会充足讨论。决策的依据是公司的宗旨、目的和基本政策

;决策的原则是，从贤不从众。真理往往掌握在少数人手里，要导致一种环境，让不批准见存在和发表。一经形成决议，就要实行权威管理。高层委员会集体决策以及部门首长负责制下的办公会议制度，是实行高层民主决策的重要措施。华为的方针是，放开高层民主，使智慧充足发挥；强化基层执行，使责任落在实处。各部门首长从属于各个专业委员会，这些委员会议事而不管事，对形成的决议有监督权，以防止一长制中的片面性。各部门首长的平常管理决策，应遵循部门首长办公会拟定的原则，对决策后果承担个人责任。各级首长办公会的讨论结果，以会议纪要的方式向上级呈报。报告上必须有三分之二以上的正式成员署名，报告中要特别注明讨论过程中的不批准见。总裁有最后的决策权，在行使这项权力时，要充足听取意见。

四、组织创新

华为在 1996 年就开始建立内部互联网，一直以来，不断地逐步完善，并在它的基础上形成了许多新的工作方式。内部互联网在华为的组织创新上发挥着重要的作用，具体表现如下：

先进的信息技术使华为的运作效率更高。

以传达一份文献为例，编辑好的文献在电脑终端前轻轻一按鼠标，就可以完毕文献的传递，文献在数分钟内传遍所有的送达目的，且只要是通讯录上有名单的人都能同时收到文献，决无错漏的也许。还可以有声音、图像、动画、幻灯片、甚至是一段可执行程序，内容可以非常丰富，并且节约了纸张、信封及文献分发的的工作量，所以成本非常低。员工之间，部门之间还可以通过互相访问对方的数据库、网页、公告栏等进行交流，互通有无；员工都可以成为信息的提供者。因此，信息在组织内的流动通过内部互联网变得非常高效、丰富、准确、及时。

便捷的信息收集和传播提高了华为的组织反映能力。

公司要贴近市场，捕获市场信息，网络的使用使公司的触角伸的更广，空间也不在成为信息获取的障碍。无论是在深圳、上海还是遥远的印度，获取信息都同样的速度。通过适当的数据分析工具，数据可以及时自动解决，从而可以实现预警功能。在有异常的数据出现时，警报及时发出，而不是要等到月报时才被发现。另一方面，有关的信息可以被员工所掌握，使员工可以及时了解公司的状况，这也非常重要。一个优秀的公司需要作为一个整体来运作，员工需要从系统的角度出发来考虑问题。员工能自由快速获取公司的相关信息，就可以把握公司的脉搏，他们可以获得思考的素材和依据。这样公司才干变得更加智慧。再次，公司的中间层作用变为充当信息的中转站。在信息可以自由流动之后，中间层就可以被削减，这使组织的扁平化成为也许。

中央数据库的建立，使信息的采集、归档、管理更加方便，检索查阅非常迅速。

以华为公司的客户档案管理为例。客户的资料对于新产品的开发、维修服务、市场营销，战略决策都具有非常重要的意义。使用者可以在任何时候通过网络直接访问数据库，与真实、全面的资料打交道。信息的录入也可以由源头直接进入数据库，如一个工程师在外面作了安装或者维修工程之后，通过手提电脑和电话线则可以连接上公司的数据库，及时录入有关的信息，数据的录入者由于对数据非常了解，其犯错的也许性比交由专门的管理员来录入大为减少，数据的可靠性得到提高。网络的使用，可以使员工在需要信息时可以上网检索查询，而不是等待别人(往往是上级)来提供。也就是说，信息、知识的获得是积极性的，而不再是被动接受型的。这些微妙的变化却可以使信息的运用更为有效。

网络作为一个虚拟的空间，在华为的内部提供了一个广泛而有效的交流空间。

在网络上人们可以根据自己的爱好参与各种各样的讨论组，尽情发表自己的观点、见解、互相启发。讨论组的参与者是自发的，不需要正式的组织者，人们在这里可以发表在一般情况下甚至也许被认为是最大胆、荒诞不经的想法。这样人们的思维可以保持在一种高度活跃的状态。在这个空间里，参与者可以是匿名的，人们更乐意发表自己的真实想法，而参与又是那么方便，不需要额外抽出时间，只要在工作的闲暇之余，轻按鼠标就可以进入这里。在网上的空间里，无论是来自哪个部门、那个领域的人都可以在这里交流，思想互相碰撞，人的思考潜能被激活，其中不乏有价值的创意的产生。思想的活跃对于一个需要不断创新的组织是非常重要的。传统的交流如正式的会议虽然有其不可替代的优点，却受到诸多条件的限制，如时间、地点、参与人员的范围等条件的限制，它的应用远没有网络来的方便广泛、可以随时随地进行。

网络的使用，扩大了华为与外界的接触和交流，公司的边界可以变得更加开放。

为了适应不断变化的环境，公司的一个重要的转变是其目光不能仅专注于组织的内部管理和运作，他应当把更多的目光转向外界，更多与顾客、供应商、合作者进行接触，网络的使用无疑在促进公司边界的开放上起着重大的作用。通过和互联网的连接，公司可以在网上宣传自己。顾客、潜在的顾客也许自动找上门来(在公司的销售人员没有发现他们之前)；通过和供应商的联网，特别是战略上重要的供应商，可以更紧密互相跟踪对方的变化，及时积极对自己做出相应的调整，事实上当数据流在两者之间同步流动时，传统意义上的公司边界已经变得模糊，公司的能力得以扩充，快速决策成为也许。华为公司为了增强技术方面的能力，还与许多大学、科研机构建立了合作关系，其中的许多交流就是通过互连网，靠互相访问对方的数据库来进行。虽然在地理上公司与合作者互相隔离，但是在网上空间他们以融合为一个整体，智力上的合作有别于其他有形的形式，网上连接是抱负的形式。通过网络，公司还可以和供应商、顾客、合作者组成虚拟团队，进行开发工作。

网络的使用还使组织内采用许多新型的工作方式成为也许。

员工培训工作可以更加灵活有效。

网络提供了非常灵活有效的培训的方式。一个成功的开发案例，一项工程的失败教训，可以及时在网上传播，相关的人员在不同的岗位工作的时候，就可以加以学习，并可以通过网络与当事人进行互动交流。学习、评价、考核都可以在线上进行，学习的时间可以灵活地安排，比较传统的集中培训，省去了许多舟车劳顿以参与专门组织的培训所消耗的时间、精力、金钱。

可以有效地调动全体员工的智慧来解决问题。

例如，一个开发上碰到的难题，可以通过求助网络公开寻求帮助，全公司的人员都可认为其出谋划策，即使不能直接提供技术上的帮助，但其他部门的人或许可以提供思绪上的启发而使问题的解决茅塞顿开。一个维护人员在遇上的疑难杂症时公司不必象先前那样组织一个专家小组来解决，由于通过网络，处在异地的专家也可以及时提供帮助，并且，参与奉献智力的人员不再限定在专家小组之内，其参与者可以遍及整个组织。

并行地进行工作、虚拟团队的工作成为也许。

围绕一个项目，有关人员不必要集中在一一起来工作，通过网络会议、电子邮件等功能，人们即使不再同一个地方也可以同时开展工作。

网络的使用不仅在物理上极大地改变了组织的运作，并且对于改变员工的观念也起着很大的作用。

在一个高效创新的组织之内，员工的关系要重新定义，要强调每一个员工在奉献智慧方面的作用，那种层层命令、控制的关系必须改变。员工不仅仅是等级链条中的上下级关系，每一个员工都应当是一个资源中心，类似于网络中的一个节点，可以和其他节点自由地发生交流，网络的应用则使这种关系得以具体化。

可以看到网络的应用对于改善一个组织创新的效率是非常有效的，也是非常必要的。但这是否表白为了提高一个组织的创新效率，一个计算机网络把大家联系在一起就可以了呢？当然不，一个组织的改善，更重要的是员工观念的更新、智力的激发、知识的不断学习积累，是采用恰当的组织关系把员工的智慧综合发挥到极至。由于大部分的知识是不可以表达的，不也许放在网上供大家共享。在有形的连接中，假如人们不合作，连接也是白搭。我们看到过一个严格等级制的组织中，它也引进了网络，但它按照等级制的组织规则，每台电脑根据所使用的员工的级别设定了层层限制，到了金字塔的底层，电脑甚至只能用来作为接受上级的指示和向他报告的工具。这样，公司的本质还是没有什么变化。公司只是运作的更快，而不是更好。

所以，引进网络只是建立了一个物理平台，在此基础上还要组织在观念上、工作方法上，围绕公司最重要的资源——人来做更多的文章，才干使公司更有智慧。

五、反映速度

组织对于外界的变化可以迅速感知，并快速反映是非常重要的。在加快组织的反映速度方面华为又有哪些有效的方法呢？

采用先进的信息技术使组织内信息流动速度加快，并在组织结构上做出调整使组织结构的扁平化。

在华为公司的《基本法》中，华为明确地提出了组织的基本方针是“减少组织的层次”，一方面是“减少部门的层次”，另一方面是“减少职位的层次”。这种减少组织中间层的做法使得组织的结构扁平，提高了组织的灵活性。中间层次的作用是监督别人，以及采集、分析、评价和传播组织上下各层次之间的信息，它的功能随着电子邮件、声音邮件、共享的数据库资源等技术的不断发展而减弱，因而可被压缩。中间层的存在对信息起着过滤的作用，使得信息的传递速度被延迟，并存在一定的失真。减少中间层之后，信息的流动更加自由快捷，公司内部

与其信息采集边界的联系更加紧密，公司的技术资源相应向市场分散，和市场的结合也可以更加紧密，因而反映速度得到加强。

弹性的组织原则使得公司可以对于机会做出迅速的反映。

华为公司的任总对此作了精彩的描述：“我们所处时代的特点是不断发生变化的，…，一旦出现机遇时，对象专业化的部门就得抓住，在它的牵动下，结构就会变形，互相关联的要素没有变化，但联系的内容和数量变化了，一个系统发生了变化，所有的系统都跟着变化，这就是所谓的‘纲举目张’。”

机会的出现如同种子的发芽，假如没有相应的资源跟进配置、支持，就如不能对幼苗进行浇水、施肥，幼苗会失去了发展壮大机会。所以，我们看到，组织具有弹性，可以根据出现的机会做出迅速的调整，使得机会成为公司的增长点非常重要。这是公司迅速反映的重要保证。

不仅是市场调研人员，华为的全体员工都成为信息采集的来源。

华为公司是一个强烈的以市场导向为特性的公司，十分注重顾客的需求、市场形势的变化和发展趋势。公司成立了专门的市场调研部门为公司的决策提供参考，但也看到此部门所起的作用非常有限。外界的范围是如此之大，变化多样，发展迅速，专门部门的人员有限，精力有限，结识也有限，对于信息的反映也必然有限。所以，公司还注重全体人员与外界的全面接触，与顾客、用户打交道不仅仅是市场营销部门和用户服务部门的事，公司的研发人员、管理层等也被强调与一线的接触，倾听市场的声音。例如，在一个新用户的开局时，公司组织各部门的人员前往学习、考察，人员的构成具有广泛性，甚至涉及看似离市场最远的秘书。全面的市场接触使得信息的来源广泛，信息更加丰富，更多的机会的种子被播下。此外，员工的结识范围也被拓宽，对外界的反映能力增强，华为公司把此形象地比方为结网，“渔网的结比作是人生的总结，网结多了就能迅速捕作信息和机会，网线是基础训练和知识的固定联结关系，训练和固定联系越多越能网住大鱼。”

把关心延伸到顾客的希望上，延伸到顾客的关心上，提前一步满足顾客的需求。

华为公司的用户中心以前是一个应急中心。随时待命，在用户有问题时就及时赶到。现在不了，他们在作为救火队之余，在用户没有问题时也定期与用户接触，了解自己的设备在他们那里的运作情况，帮助他们预见出现问题的也许性，使问题出现的机会大为减少，为顾客增长了价值。他们也关注顾客的心声，提出设备升级改善的建议，以帮助他们增长价值为出发点，也为自己赢得了市场机会。

建立联盟，建立合作的伙伴关系。

合作关系的建立涉及供应商、科研机构、顾客和分销商等。合作关系的建立，可以使大家分享互补的能力，追求到更短的产品开发周期和减少风险。在联盟中，通过电子网络进入对方的信息系统，信息的交流非常快捷，促进了不同群体之间的交流，互相之间获得新产品发布、新闻公告、改组等多方面的信息。在一定的意义上，公司的边界变得更加开放，触角伸展得更广：

广泛的伙伴关系，事实上是构建了公司的情报网络，这使公司一方面获得与外界的最佳联系，网络到达各个层面或角落，由于合作伙伴们具有不同的视野，并且离发生的事情最接近。如作为合作伙伴的用户对于我们的竞争对手的接触，比本公司有更多的信息来源；另一方面，他们也把公司的信息广为传播，例如当公司在某一方面取得成功，有市场前景时，往往公司未到合作者时，合作者也许会自动找上门来。

在合作伙伴中，大家甚至可以跨边界进行共同的战略规划，使公司的反映更超前；共同的设计，使产品的开发具有先天的适应性。如与供应商的合作，公司在充足了解供应商的能力时，在产品的概念化阶段就可以考虑生产问题。无疑，这使公司的动作变得更为迅捷。华为公司在公司精明的领导下，与其顾客一直致力于建立一种其称为“利益共同体”的合作关系。对于其用户，华为公司不仅出售其产品，还出售他的股票。由于公司有良好的信誉和赚钱能力，他的许多大用户也非常乐意拥有他的股票。华为公司与他们形成了水乳交融的关系，华为公司不仅稳定了它的市场占有率，还获得了智力共享、信息资源等许多好处，此时，信息的获得不是被动的，许多重要信息会自动找上门来，华为公司在掌握市场时不仅是把手搭在其脉搏上，而是和他一起跳动，有先知先觉的优势。

采用哑铃式的人力资源配置结构，也是华为公司取得快捷的反映总体上较高，产品的智力含量是其价值的重要构成部分。

公司的人力资源配置做到“两头重，中间轻”。即：R&

D 占 40%，市场营销占 35%，生产占 10%，管理占 15%。生产系统以关键部件加工和最终产品的组装调试为主，其他的任务大量外包给协作厂，生产的灵活性好。这种人力资源的配置非常适应市场发展速度快，变化快的特性。由于无形思想的转变无疑的实物的工厂的投资来的更灵活。生产系统中大量的中间环节通过转包给外协厂，一方面，当公司为适应市场的需要进行调整时，通过选择改变合作的外协厂就可以实现生产能力的转变，省去了工厂改造、设备更新等许多麻烦的工作；另一方面，生产体系可以按比较成本的原则和贴近顾客原则，在全国和世界范围内合理规划生产，优化供应链，其体系是灵敏的。

六、考核体系

（一）研发系统

1、组织增幅

指标名称：新产品销售额比率增长率和老产品市场增长率；

指标定义：年度新产品订货额占有销售订货额比率的增长率，老产品的净增幅

设立目的：反映产品研发的效果，体现公司后劲的增长，坚持产品的市场检查标准；

数据收集：财务部。

2、生产率提高

指标名称：人均新产品毛利增长率；

指标定义：计划期内新产品销售收入减去新产品销售成本后的毛利与研发系统员工平均人数之比的增长率；

设立目的：反映研发系统人员的平均效率，控制研发系统人员结构和改善研发管理；

数据收集：人力资源部。

3、成本控制

指标名称:老产品技术优化及物料成本减少额;

指标定义:计划期内,销售的老产品扣除可比采购成本升(降)因素后的物料成本减少额;

设立目的:促使研发部门不断完善和改善老产品,减少老产品物料成本,提高老产品竞争力;

指标数据收集:财务部。

指标名称:运营产品故障数下降率;

指标定义:计划期内,网上运营产品故障总数的下降率;

设立目的:促使研发部门提高新、老产品的质量和稳定性,减少产品维护费用
数据收集:市场部。

(二) 营销系统

1、组织增幅

指标名称:销售额增长率;

指标定义:计划期内,分别按订货口径计算和按销售回款口径计算的销售额增长率;

设立目的:作为反映公司整体组织增幅和市场占有率提高的重要指标;

数据收集:财务部。

指标名称:出口收入占销售收入比率增长率;

指标定义:计划期内,出口收入占销售收入比率的增长率;

设立目的:强调增长出口收入的战略意义,促进出口收入增长;

数据收集:财务部。

2、生产率提高

指标名称:人均销售毛利增长率;

指标定义:计划期内,产品销售收入减去产品销售成本后的毛利与营销系统平均员工人数之比;

设立目的:反映营销系统货款回收责任的履行情况和效率,增长公司收入,改善
钞票流量;

数据收集:人力资源部。

3、成本控制

指标名称:采购额增长率;

指标定义:计划期内,到货的物料采购总额与采购系统平均员工人数之比;

设立目的:反映采购系统的生产率,促使其减人增效;

数据收集:人力资源部。

指标名称:销售费用率减少率;

指标定义:计划期销售费用支出占销售收入比率的减少率;

设立目的:反映销售费用投入产生销收入的效果,促使营销系统更有效地分派使
用销售费用;

数据收集:财务部

指标名称:协议错误率减少率;

指标定义:计划期内发生错误的协议数占有所有协议数的比率的减少率;

设立目的:促进营销系统减少协议错误,合理承诺交货期,从而提高整个公司计
划水平和经济效益;

数据收集:生产总部。

(三) 采购系统

1、组织增幅

指标名称:合格物料及时供应率提高率;

指标定义:指计划期内,经 IQC 检查合格的采购物料及时供应的项次各占生产需
求的物料采购项次的比率的提高率;

设立目的:反映采购系统管理供应商的能力,以及对均衡生产的保障能力和响应

能力；

数据收集:生产总部。

2、生产率提高

指标名称:人均物料采购额增长率;

指标定义:计划期内,到货的物料采购总额与采购系统平均员工人数之比;

设立目的:反映采购系统的生产率,促使其减人增效;

数据收集:人力资源部。

3、成本控制

指标名称:可比采购成本减少率;

指标定义:按代表性物料品种(重点是A类物品)计算的与上年同期比较或巧业界最佳水平比较的采购成本减少率,在采购成本中包含采购系统的费用分摊额;

设立目的:减少物料采购综合成本;

数据收集:生产总部。

(四) 生产系统

1、组织增幅

指标名称:及时齐套发货率增长率;

指标定义:指在计划期内生产系统按照订货协议及时齐套对的发货的产值占计划产值的比率;

设立目的:反映生产系统和公司整体的协议履约能力;

数据收集:市场部。

2、生产率提高

指标名称:人均产值增长率;

指标定义:计划期内生产系统总产值与平均员工人数之比;

设立目的:反映生产系统的劳动生产率,促使其减人增效;

数据收集:人力资源部。

3、成本控制

指标名称:制造费用率减少率;

指标定义:产品制导致本中制造费用所占比率的减少率;

设立目的:促使生产系统减少制造费用;

指标定义:产品(含元器件)一次性通过生产过程各阶段检查的批次占有生产批
次的比率的提高率;

设立目的:提高制造质量,减少制造质量成本;

数据收集:管理工程部。

(五) 财经管理系统

1、组织增幅

指标名称:净利润增长率;

指标定义:计划期内,净利润增长率;

设立目的:旨在促进财经管理系统通过全面预算的有效控制和对货款回收的有效
监控,促使公司最终成果的增长;

数据收集:管理工程部。

2、生产率提高

指标名称:财经管理人员比例减少率;

指标定义:计划期内,华为技术财经管理系统人员平均数占公司员工平均数的比
例减少率;

设立目的:旨在促进财经管理系统减人、增效;

数据收集:人力资源部。

3、成本控制

指标名称:管理费用率减少率;

指标定义:计划期内,公司管理费用支出(不含研发费用)占销售收入的比率的减少率;

设立目的:促使财经管理系统通过全面预算管理,有效地提高管理费用支出效果和减少管理费用率;

数据收集:管理工程部。

七、存在问题

横向职能部门的不清楚定位(I T, 采购、人力资源, 财务), 导致应行使的“检查和调衡”的职能不够。——对于关系整个公司利益、使各方面协调一致的政策和规章没有很强的推动力。这些部门为全公司的各直线职能部门提供服务和检查, 因此它们的费用要均摊到各个利润中心, 并且这些部门需要职权。

职能部门缺少对服务水平的关注, 例如:IT 部门不向它所服务的部门收取费用, 也无法与服务对象达成一致的服务水平。

横向的职能部门与直线职能部门在角色和责任上有重叠和混淆, 例如人力资源部与下面各部门干部之间就存在这种问题。

考核指标在分解到各个部门时, 一方面要保障各分解的小指标能为大目的作奉献, 另一方面, 指标不益于分解过细, 如中研的计划及时完毕率, 是从产品投入市场的及时性分解的, 但这样只能鼓励 R&D 的人只关注自己一块的成绩, 而越来越少地考虑下游环节。华为目前在考核指标方面也存在一定的问题, 过度强化部门的绩效, 还需进一步探讨。

公司的高层管理没有发育起来。从小到大, 公司在管理方法上应很有所改变。公司小的时候, 只要有能人会看公司各方面的情况, 拿出主意来, 其他的人只需要听了去做就行了;而公司大了, 会把个人的经验给稀释了, 导致天天都是开会、救火。所以公司尚有一个主线的问题就是如何搞好从小到大的转型。公司的管理不能依靠个人, 公司大了, 其运作只能靠管理体系和制度。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/147131111012006124>