

# 华为的组织和流程变革

## 课程对象：

公司中高层管理者

## 课程目的：

通过了解华为在组织和流程变革方面的历史，明确公司在组织和流程建设所处的阶段及行动方向

## 课程内容：

### 第一章 概述

- 1、 战略重要还是执行重要？
- 2、“执行”靠什么来保障？或 为什么战略会无法落地？
- 3、什么是“组织能力”？
- 4、“组织能力”的构成是什么？
- 5、如何评价组织能力与个人能力对组织的贡献
- 6、打造“组织能力”的价值？

### 第二章 华为组织及流程的演变史 1

- 1、小型制造时期 1988~1992
- 2、第一阶段：1993~1995
  - (1) 研发体系搭建
  - (2) 销售与服务体系的特点
  - (3) 制造体系的建设
  - (4) 到底应该选择哪个战略？专一化战略、差别化战略、总成本领先战略？
  - (5) 企业是不是一定要做大？

## **第三章 华为组织及流程的演变史 2**

### 第二阶段

1996~1998

- 1、基础设施和流程建设；
- 2、流程与IT化；
- 3、总部职能建设及其要点

## **第四章 华为组织及流程的演变史 3**

第三阶段：从功能型组织向流程型组织转变 1999~2003

- 1、研发、销售、制造体系的告急
- 2、华为是如何解决的？
- 3、什么是功能型组织？什么是流程型组织？
- 4、IPD的推行为何如此艰难？
- 5、变革带来的收益

## **第五章 华为组织及流程的演变史 4**

第四阶段：实现端到端交付能力 2004~2011

- 1、即便从月球上找一个项目经理，也无法交付华为的项目
- 2、实现端到端交付的关键是什么？

## **第六章 华为组织及流程的演变史 5**

第五阶段：2012~

- 1、设立事业部，分灶吃饭
- 2、决策权前移、加强柔韧性

## **第七章 BLM 模型——决策团队的演变**

- 1、任正非的创业期
- 2、老板个人决策时代是如何结束的
- 3、初步形成委员会决策 1996~1998
- 4、建立民主集中决策机制 1999~2003
- 5、轮值 EMT 主席 2004~2011
- 6、轮值 CEO 2012~2106