

华为组织变革

【培训课时】：1天 / 6小时

【培训老师】：邓斌老师

【课程大纲】：

一、组织本质：“协作体系”

- ✚ 任正非：为什么需要组织？
- ✚ 什么是组织？
- ✚ 巴纳德对组织管理理论的贡献
- ✚ 组织要活下来，存在3点必要条件和2点充分条件
- ✚ 警惕：组织一旦形成，将超越个体意志独立存在
- ✚ 案例解析：太平天国天京事变
- ✚ 案例解析：华为公司最高管理层
- ✚ 正式组织 vs 非正式组织
- ✚ 探讨：是否应该鼓励员工把公司当成家？
- ✚ 组织管理的两个抓手：组织行为、组织结构

二、组织行为：组织的“软件”

- ✚ 组织行为：组织管理的挑战之处
- ✚ 组织中有三种“人”
- ✚ 组织行为学的逻辑：个体、群体、组织

三、组织结构：组织的“硬件”

- ✚ 组织结构：组织内的自我约定关系
- ✚ 组织结构的重要性：金刚石 vs 石墨
- ✚ 战略 vs 组织结构：谁决定谁？
- ✚ 《华为公司基本法》明确给出华为的选择
- ✚ 常见的组织结构
- ✚ 组织结构的两种底层逻辑
- ✚ 以纵向控制为主的设计思路：流程与规则
- ✚ 以横向沟通为主的设计思路：自由与责任
- ✚ 华为 Huawei 向左，网飞 Netflix 向右
- ✚ “自由与责任”组织行得通的四个条件
- ✚ 组织结构调整的注意事项
- ✚ 詹姆斯·马奇：没有最佳组织结构，满意取代最优
- ✚ 组织结构的局限性

四、全景案例：华为 30 年成长之路

- ✚ 企业的经营管理具体是什么？
- ✚ 从企业生命周期角度看华为 30 年成长之路
- ✚ 华为产品定位期 **1987-1994 年**
- ✚ 产品定位期的特征

- ✚ 直线式组织结构
- ✚ 华为的起步：代理香港鸿年公司用户级交换机
- ✚ C&C08 交换机：华为商业帝国的产品基石
- ✚ C&C08 三大贡献
- ✚ 任正非：企业发展初期管理特点就是企业家凭直觉
- ✚ 华为产品定位期的管理手段

✚ 华为市场复制期 **1994-1998 年**

- ✚ 市场复制期的特征期
- ✚ 职能型组织结构
- ✚ 华为组织结构（1998 年之前的组织结构）
- ✚ 在跑马圈地的同时，注意把能力建立在组织之上
- ✚ 组织的“强夯机”
- ✚ 组织能力建设：从报时人到造钟师
- ✚ 华为关键事件启示：起草《华为公司基本法》
- ✚ 华为关键事件启示：市场部集体大辞职
- ✚ 华为在组织建设上形成“四能”机制

✚ 华为管理规范期 **1998-2011 年**

- ✚ 管理规范期的特征
- ✚ 事业部制组织结构
- ✚ 华为为什么不采用事业部制组织结构
- ✚ 华为自 1998 年以来长期坚持使用矩阵式组织结构

- ✚ 华为组织结构（1998-2004 年）
- ✚ 华为组织结构（2004-2011 年）
- ✚ 华为现有的组织体系，主要得益于管理规范期的 10 余年建设
- ✚ 华为组织变革起点：IBM 的大象为何跳起轻盈舞步？
- ✚ 任正非：坚定用“欧美砖”修建华为的万里长城
- ✚ 华为管理变革常态化的“元制度”（meta-routines）
- ✚ 华为如何为管理变革护航？
- ✚ 华为把变革当成一个完整生命周期的项目来对待
- ✚ 经过一系列的管理规范，华为走到另外一个极端

- ✚ **华为生态联动期 2011 年-至今**
- ✚ “云-管-端”业务协同战略决定结构改变
- ✚ 生态联动期的特征
- ✚ 流程型组织结构
- ✚ 流程型组织：管理权与指挥权双向指挥
- ✚ 华为观点：流程主导，组织从属
- ✚ 华为变革的逻辑：流程 → 组织 → IT
- ✚ 拉姆斯菲尔德主导的美军改革对华为的启示
- ✚ 美军组织结构：军政和军令
- ✚ 让听得见炮声的人做决策，打赢“班长的战争”
- ✚ “机关的要求既要听，也不能全听！”
- ✚ 华为组织结构（2011-2014 年）

✚ 2011 年华为组织结构设计有什么问题？

✚ 华为组织结构（2014-2017 年）

✚ 华为组织结构（2018 年）

✚ 华为组织结构（2019 年）

✚ 华为组织结构（2020 年）

✚ 华为近 10 年组织结构演进的三条主线

✚ **关于组织激活：华为的实践**

✚ 组织的三大黑洞

✚ 任正非创造性地把“熵”引入到企业管理

✚ 普利高津提出“熵死”的破解之道：耗散结构

✚ 任正非：华为长期推行的管理结构就是耗散结构

✚ 组织结构的柔性改进四个关键点

✚ 重塑队伍的灵魂和血性

✚ 任正非：从全世界招 300 名天才少年，激活我们的队伍

✚ 加大对 1% 人才的引入

✚ 自 2016 年起，大力提倡炸开华为人才金字塔

五、华为组织变革小结

✚ 华为组织变革之路：持续成长 30 载

✚ 组织的权变观：组织结构设计匹配企业发展的需要

✚ 华为“中央与地方”权力迁移脉络

✚ 华为成长启示：企业每个成长阶段的关键致胜要素是不同的

✚ PCME 模型：把握规律，把企业从一个阶段带向新的阶段

✚ 任正非：没有成功，只有成长