

华为：快速发展的背后 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/254/2021_2022__E5_8D_8E_E4_B8_BA_EF_BC_9A_E5_c67_254954.htm “管理是华为的核心竞争力。华为取得既往成功的关键因素,除了技术、人才、资本,更有管理与服务。”华为总裁任正非这样总结华为的管理经验。回顾华为对管理体系全面西化和提升的过程,是从研发、供应链等后端业务流程入手,逐渐加入人力资源管理等辅助单元,最终在组织结构与涉及市场营销前端业务的流程上与国际接轨。早在1997年,华为就开始与Hay Group(合益集团)合作进行人力资源管理变革。此后,华为又以5000万美元的价格聘请IBM的顾问在产品开发方面进行咨询。在财务和质量控制方面,华为聘请了普华永道和FhG公司做咨询,2005年开始,华为又与Hay合作,进行领导力培养、开发和领导力素质模型的建立,为公司面向全球发展培养领导者。稀释“狼性文化”任正非早年一直提倡“狼性文化”:敏锐、好斗、奋不顾身、团队精神。在企业内部,任正非用军事化的“铁腕”,来治理企业,包括超强的劳动强度、严厉的管理制度、残酷无情的内部优胜劣汰等。随着国内通讯市场饱和、华为的不断壮大和国际化,华为实施“狼性文化”的环境已经改变。企业发展到一定规模,尤其要以更加开放的心态走向国际市场的时候,过度的凝聚力反而会阻碍国际化的实施。华为长期以来的企业文化建设,在推动华为迅猛发展的同时,反过来阻碍了公司的发展。而要真正成为一个国际化的大公司,首先要有一种兼容并包的大企业文化,也就是不同于“土狼”的“大象”文化。文化的改造落实在行动上就是引入科学规范的管理流程和体系。

华为实施IPD、ISC以及财务信息化等对公司业务流程进行规范,改善管理。全盘引进IPD 1997年,华为在战略管理和项目管理之间矛盾重重。华为开发的产品中有相当一部分是极端复杂的大型产品系统,如C&C08交换机、GSM、数据通讯、WCDMA等,软件规模均超过了千万行代码,由分布在不同领域里的数千名开发人员历时2至3年方能完成。要管理和协调这么一支庞大的开发团队,保证千万行代码不出现差错,不仅需要超人的智慧,更需要一种有效的管理策略。20世纪90年代初,郭士纳操刀让技术强大但缺乏章法的IBM进入IPD(Integrated Product Development)的管理文化,成功地推动了IBM技术向市场转化的商业路径,使企业各个环节成为一个有机的整体。IPD在IBM这个巨人身上的商业实验的成功让任正非怦然心动。一年后,华为用“照葫芦画瓢”的强硬方式推行IPD。“先僵化,再固化,再优化。”任正非说。1998年初,华为开始设计并自己摸索实施IPD,但是由于自己设计的IPD方案考虑欠缺、流程在实际运行中有诸多不合理之处而惨遭失败。任正非认识到,华为再也不能闭门造车。于是,华为成为在国内第一家引进和实施西方公司的IPD。1999年初,由IBM作为咨询方设计的IPD变革在华为正式启动。IPD是关于产品开发(从产品概念产生到产品发布的全过程)的一种理念和方法,它强调以市场和客户需求作为产品开发的驱动力,在产品设计中就构建产品质量、成本、可制造性和可服务性等方面的优势。更为重要的是,IPD将产品开发作为一项投资进行管理。在产品开发的每一个阶段,都从商业的角度而不是从技术的角度进行评估,以确保产品投资回报的实现或尽可能减少投资失败所造成的损失。IPD是IBM历时5年总结出来的一套管理模式,其优点主要

在于变革产品的开发模式,缩短产品上市时间,降低费用,提升产品质量,最终能提高产品的赢利能力。但是由于IPD涉及的面很广,华为规模大、产品线宽、系统复杂、技术含量高,IPD在华为的实施十分艰难。但是任正非铁腕推行,将推行IPD上升到了华为的生存层面:“ IPD关系到公司未来的生存和发展。各级组织、各级部门都要充分认识到其重要性。通过‘削足适履’来穿好‘美国鞋’的痛苦,换来的是系统顺畅运行的喜悦。”任正非正是希望华为穿上IBM的鞋来迅速走上国际化管理的轨道。根据IBM咨询的方法,华为IPD项目划分为关注、发明和推行三个阶段。在关注阶段,进行大量的“松土”工作,即在调研诊断的基础上,进行反复的培训、研讨和沟通,使相关部门和人员真正理解IPD的思想和方法。发明阶段的主要任务是方案的设计和选取3个试点。推广阶段是逐步推进的,先在50%的项目中推广,然后扩大到80%的项目,最后推广到所有的项目。单从技术的角度出发,IPD让华为从技术驱动型转向了市场驱动型,它最终改变了华为人的做事方法。在IPD流程里,人们参与另一种非实体的管理开发流程TDT(Technology Development Team)技术开发团队,每个TDT的人员来自不同的部门,从市场到财务,从研发到服务支持,目标导向只有一条:满足市场需求并快速赢利。一般而言,一个TDT或者PDT的运作流程是,市场营销工程部从市场获得需求营销工程部系统工程师对需求进行分解分配需求分析进入相应产品部门形成方案进入IPD最高组织IRB(Investment Review Board)投资决策委员会审核部门ITMT(Integrated Technology Management Team,即集成技术管理团队)和IPMT(Integrated Portfolio Management Team,即集成组合管理

团队)立项、确定目标值返回开发部。按照华为的说法,“项目组就相当于一个小的经营团队”。在上报TPMT及ITMT的同时,项目必须提出完整的预算方案,因而项目组中有市场部门的人,有供应链和技术支持部门的人,还有财务人员,而组长就是一个小的总经理。IPD的理念已经融入华为人的血液。“比方说,产品从一出来就要注意可维护性,技术支持人员随时配备。”一位华为研发人员说,变化随处可见。“过去我们是没有技术支持的,研发人员随便写一些资料,现在都有专门的资料开发人员为我们做新产品的资料配备,没有做,我们就投诉。”他说,IPD强调的是产品开发第一天所有的人都参与进来,以保证产品功能、质量和长期的可维护性这让市场成为技术的指针。100Test 下载频道开通,各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com