



· 华为管理方法精要丛书 ·

炸开金字塔

华为组织变革与人才发展

丁伟华 孙雨佳/著

华为打破用人平衡与封闭的创新哲学



彻底颠覆、重构对组织变革的认知
探寻引进人才、用好人才的突破口



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

华为管理方法精要丛书

炸开金字塔 华为组织变革与人才发展

丁伟华 孙雨佳 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

华为在组织变革中，不断思考如何最大限度地吸引人才，用什么机制让人才敢于探索，创造出更大的价值。在这样的背景之下，华为的经验是，让人才在良性约束下自由发挥，创造出最大价值。其中最关键的一点是炸开人才金字塔塔尖，与世界交换能量。金字塔是最稳定的建筑结构，在工业时代，人才金字塔结构的优点显而易见，有秩序、有层级，分工明确且效率高。而在数字时代，这种封闭的、内生的人才金字塔结构不利于创新，且金字塔塔尖细小，容不下更多人才。

本书从华为的英雄主义、企业文化演变、个人奋斗、管理者职责、创新与探索、人才发展通道、一线执行力、思想碰撞等多个方面解读了在新形势下华为的人才策略。把人才金字塔顶端炸开，无限扩大外延，使内生领军人物辈出，处延天才思想云集。人才在哪儿，资源在哪儿，华为就在哪儿。华为尽可能地为人才提供合适的场景、条件、机制，从而激发创新，这也是华为持续发展的创造力。

本书是管理者必备的案头读物，也可作为企业培训教材使用。

图书在版编目（CIP）数据

炸开金字塔：华为组织变革与人才发展 / 丁伟华，孙雨佳著. —北京：机械工业出版社，2018.3

（华为管理方法精要丛书）

ISBN 978-7-111-59341-6

I. ①炸… II. ①丁… ②孙… III. ①通信企业—企业管理—人才管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 043467 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：曹雅君

责任编辑：曹雅君 刘 静

责任校对：王 欣 张 薇 责任印制：孙 炜

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2018 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 17.5 印张 · 241 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-59341-6

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066 机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：（010）68326294 机工官博：weibo.com/cmp1952

（010）88379203 金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

业内诚意推荐 |

随着现代通讯技术和交通水平的发展，世界越来越扁平化，人才的使用上也完全打破了地域限制。但是高层次人才依然是企业最为稀缺、最为关键的资源。“得人才者得天下”，只有优秀人才充足的企业，才能活得更久远。炸开金字塔顶端，吸引世界人才为企业所用，这是优秀企业提升人力效能最好方式。本书很好的解析了华为组织变革与人才发展的理念，值得大家借鉴。

——邓为中 管理咨询顾问、原奥克斯集团奥太乐厨卫电器公司 CEO

未来企业之间的竞争，其实就是人才的竞争。我一直在推进自己公司的组织变革，营造人才自由发展的空间，以求在激烈的市场竞争中抢得领先地位。看了《炸开金字塔：华为组织变革与人才发展》，理解了华为组织变革成功背后的原因，更加坚定了我的人才发展战略，受益匪浅。

——刘 权 智相健康科技（北京）有限公司 CEO、智麦药店引擎创始人

互联网时代的竞争压力之下，企业必须变得更加积极和勇敢，在组织变革与人才发展上也必须更加开放。《炸开金字塔：华为组织变革与人才发展》一书深刻地揭示了华为在新的市场环境下，是如何通过炸开金字塔，让金字塔顶端形成蜂窝状，以达到激励人才，吸引人才，与世界交换能量的目的。

——张 余 高级策划、BOSS 直聘运营经理

作为一家猎头公司的合伙人，对人才的理解以及对人才的流动有着天然的敏感。新的竞争环境下，即便是二三线城市的企业经营者也必须充分理解人才的竞争，这是企业能否继续稳健或快速发展的关键。《炸开金字塔：华为组织变革与人才发展》一书阐述的人才理念值得每一位企业经营者和管理者深思。

——翟丽娟 锐士方达人力资源顾问公司长沙分公司总经理

前 言 |

在华为创办 30 年之际，任正非感受到的不是华为攀上了世界顶峰的自豪感，更多的是考虑如何避免华为由盛而衰。面对华为这样一个庞大的系统，如何打破它的平衡和封闭，如何把它打造成一台耗散结构的开放活力引擎，这是未来很长一段时间留给任总以及华为经营层的课题。

任总在内部讲话中强调，封闭系统终究是要熵死的，没有活力的封闭企业必将灭亡。为此，任总提出了炸开金字塔，引进人才，通过不断的变革与创新来保障组织的活力。回过头来看华为波澜壮阔发展的 30 年，我们不难发现，华为事实上一直处于这种不安的自我求变中，一直在自我革命，一直在稳健发展。

面对风云变幻的市场环境，面对科技创新带来的冲击，很多企业的经营者和管理者却难以做到像华为一样不断审视自身和积极求变。很多管理者陷入了困境：怎样才能让组织更好地适应市场变化？组织变革究竟从哪些方面入手？如何正确并有力地把控变革节奏？

华为就是众多管理者可以参考和借鉴的一个样本。成立初期，任总带领华为人艰苦奋斗，经历了种种磨难，终于活了下来，并逐渐发展壮大。在华为二次创业时期，任总又引导了华为的流程优化和组织变革工作，让华为具备了国际化公司的视野和管理水平。进入互联网的新商业时代，华为还在持续优化组织经营模式和管理水平，以求在激烈的市场竞争中维持领先地位。

当前，许多企业在学习华为的管理，但是在学习过程中，往往是一知

半解，缺乏对实际情况的理性分析，无法深刻领会华为组织变革和人才发展的根本逻辑。虽然每个人对华为有着不同的理解，视角和感悟也不尽相同，但作为有 14 年工作经历的前华为人员，我希望从我的角度为大家解读华为一直以来所坚守的变革理念和关键举措。

为了让读者更加清楚地了解华为组织变革成功背后的原因，本书从“华为的组织演进”“基于流程的组织优化”“聚焦主航道和核心业务”“业务整合与大平台战略”“面向客户的组织形态”“简化机构，减少层级”“人才发展通道与机会”“持续激活，促进人才流动”“炸开金字塔，全面开放”九个方面对华为组织变革过程进行了系统化的阐述，深入浅出地为读者解读华为 30 年发展历程中对组织进行了哪些方面的变革，以适应外界环境的变化。在这其中，大家所熟知的华为在人才发展战略等方面的探索，如“机会和待遇向奋斗者倾斜”“让一线呼唤炮火”“多喝咖啡，吸收宇宙能量”等，都将清晰地展现出来。

感谢华为的开放和包容，能够让我通过公开和公共的渠道获得纷繁的资料从而完成这次写作，同时我也保证不涉及任何具体的方案和数据等，其实我不但没有而且也不会有这方面的考虑。至于我的归纳和总结，也有可能不尽正确，希望读者审慎地参考，落实到具体的企业经营管理中，还得具体问题具体分析。如果本书能够给致力于企业实现持续成功的经营者和管理者提供一些积极的思考和帮助，那就是我最大的欣慰。

最后，还需要感谢我的合作伙伴孙雨佳老师在课题研究中的思想碰撞和辛苦付出。当然，我也深知水平有限，书中论述难免有不足之处，还希望读者朋友提出宝贵的意见和建议。

丁伟华

前 言

第 ① 章 华为的组织演进 // 1

- 1.1 从野蛮生长到自我优化 // 2
 - 市场扩张优于组织建设 //2
 - 人员规模膨胀，组织病初现 //3
 - 从“自救”逐步走向变革 //5
- 1.2 二次创业，走向国际化 // 6
 - 任正非的忧虑 //6
 - 华为二次创业的困境 //8
 - 引进世界级管理经验，改进组织 //9
- 1.3 从规模到效益，提高人均产出 // 10
 - 持续抓管理进步，提高人均产出 //11
 - 追求良好的管理方法与手段 //12
 - 从重视订货到重视收入 //13
- 1.4 整合业务模块，构建资源平台 // 15
 - 面向客户群，打通产业链 //15

业务整合，构建三大业务部 //16

1.5 权力下沉，让一线呼唤炮火 // 18

让听得见炮声的人指挥炮火 //18

机关资源化，资源市场化 // 19

信息对等，前后方协同作战 // 20

1.6 推进组织变革，激发活力 // 22

未来的战争是班长的战争 //22

以项目为中心，激发一线活力 //23

“一国一制”，提高运营效率 //25

第 ② 章 基于流程的组织优化 // 27

2.1 对准客户需求，建设研发管理体系 // 28

从偶然的成功，到引入 IPD//28

梳理价值链，打通端到端的流程 //29

先僵化、后优化、再固化 //31

2.2 集成供应链变革，拉通前后端 // 32

走工农兵相结合的道路 //32

通过 ISC 变革，提高交付能力 //34

实现从中心仓到站点端的打通 //35

2.3 集成财务变革，强化经营和服务功能 // 37

从注重销售额到关注利润 //37

构建全球一体化的财经管理平台 //38

打造合规的内控环境 //40

2.4 以客户为中心，构建客户关系管理体系 // 41

坚持“普遍客户关系” //41

实现从机会到订单，再到现金的流程管理 //43

为客户提供“端到端”的解决方案 //44

2.5 规范人力资源管理机制，用价值分配驱动组织活力 // 46

人力资源管理从无序到规范 //46

基于个体需求：获取分享制 //48

以奋斗者为本，不让雷锋吃亏 //49

2.6 建设项目型组织，提高组织敏捷性 // 51

实现项目为主、功能为辅的强矩阵结构 //51

走向流程责任制，给流程 Owner 赋权 //52

遵从流程化管理，反对事事都请示上级 //54

2.7 警惕大企业病，打破平衡，重建平衡 // 55

企业发展的极端：秩序与活力 //55

寻求动态平衡，防止“熵死” //57

聚焦主航道，持续不断地变革 //58

第 ③ 章 聚焦主航道和核心业务 // 60

3.1 坚守管道战略，巩固 ICT 强者地位 // 61

聚焦管道战略，在主航道进攻 //61

上不碰内容，下不碰数据 //62

认准方向，傻干、傻付出、傻投入 //63

3.2 聚焦主业务，剥离非核心业务 // 65

拒绝“红舞鞋”的诱惑 //65

在战略上“有所为有所不为” //66

不在非战略机会点上消耗战略竞争力量 //68

3.3 加大研发投入，形成核心技术优势 // 69

保持战略定力和耐性，实现战略突破 //70

持续加大投资力度，缩短差距 //71

集中力量，实现重点突破 //72

3.4 全联接时代，把管道撑大，迎接数字洪流 // 73

从联接人到联接物，携手共建全联接世界 //74

加大平台投入，以保证管道流量，保持竞争优势 //75

增强联接能力，抓住数字化转型机遇 //76

3.5 云管端一体化，坚持被集成 // 78

坚持被集成，与合作伙伴共赢 //78

建立开放的体系，构建战略力量 //79

管理合作比管理竞争更重要 //80

3.6 共享价值链，构建和谐的产业链生态 // 81

以利他来利己，是最大的利己 //82

用利益分享来团结所有人 //83

扩大朋友圈，做大产业 //84

3.7 合作创造，共建一个世界统一标准的网络 // 85

开放、合作、共赢，打造良性生态系统 //85

携手供应商积极参与行业合作 //87

帮助合作伙伴提升能力 //88

第 ④ 章 业务整合与大平台战略 // 90

4.1 华为的三大 BG 业务模块 // 91

运营商业务是营收主力 //91

企业业务，扩大企业领先优势 //92

消费者业务，配合进攻主航道 //93

4.2 适应业务发展，构建管理平台 // 94

依靠平台支撑，快速满足新形势下的客户需求 //95

构筑高效管理平台，支撑业务创造价值 //95

提供解决方案，牵引业务的发展 //97

4.3 整合资源平台，提高作战能力 // 99

聚集优质资源，形成创新性平台 //99

聚合产品，形成完整的解决方案 //100

组建独立经营平台，提升竞争力 //102

4.4 打造全球化的交付与服务平台 // 103

持续加强全球交付与服务能力的建设 //103

全球流程集成，把后方变成支持力量 //104

借助云业务平台，实现跨地域批量交付 //106

4.5 发挥行政服务平台的支撑功能 // 107

引入秘书体系，解放生产力 //107

基础保障服务与增值服务并行 //108

行政服务公开化、透明化 //110

4.6 构建信息化平台，提升组织效率 // 111

用互联网的方式优化内部，做好“内互联网” //111

建立 IT 系统，支撑业务发展 //113

建立全球性信息化网络，便捷办公 //114

4.7 面向未来发展的云业务 BG // 115

从 Cloud BU 到云业务 BG //115

全面云化，帮助伙伴实现数字化转型 //117

携手合作伙伴构建云生态 //118

第 ⑤ 章 面向客户的组织形态 // 120

- 5.1 组织和工作要面向客户 // 121
 - 建设面向客户的流程化组织 //121
 - 围绕客户创造业务价值 //122
 - 针对业务变化，随时变化阵形 //124
- 5.2 职能部门转型，强化服务功能 // 125
 - 组织去中心化，分散辅助职能 //125
 - 将权威职能向服务和监督职能转变 //126
 - 职能部门以服务内部客户为主 //128
- 5.3 轮值 CEO：让一群聪明的人做决策 // 129
 - 从必然王国走向自由王国 //129
 - 集体决策与群体奋斗遥相呼应 //130
 - 用一个小团队行使轮值 CEO 职能 //132
- 5.4 以地区部为资源中心灵活作战 // 133
 - 地区部储备和协调作战资源 //133
 - 随时响应一线的炮火，提供支援 //135
 - 优先应对和保障优质项目 //136
- 5.5 构建“小华为”，释放代表处活力 // 137
 - 将试点代表处当作一个完整的公司看待 //138
 - 鼓励代表处积极构建资源能力 //138
 - 在授权范围内，内外合规有效经营 //140
- 5.6 用精兵组织实现组织的敏捷性 // 141
 - 前端精兵化，后端平台化 //141
 - 快速响应一线市场的变化 //142
 - 授权范围内灵活应对不确定的事 //144

- 5.7 在主航道要坚持矩阵化管理 // 146
 - 组织变革要支撑长远业务发展 //146
 - 在主航道要坚持矩阵化运作 //148
 - 在实践中思考，探寻新方向 //149

第 ⑥ 章 简化机构，减少层级 // 151

- 6.1 区分行政管理与业务管理 // 152
 - 管人和管事区分开，提高运作效率 //152
 - 行政服务要释放对主航道部队的拖累 //153
 - 建立完善的外包服务体系 //154
- 6.2 减少机构，减少中间层 // 155
 - 机构设置的目的是作战 //156
 - 本着对事负责的原则精简层级 //157
 - 减少管理层次，增加管理跨度 //158
- 6.3 压缩管理岗位，加大关键人才配比 // 159
 - 综合型和专业型人才要形成蜂群规模 //159
 - 增加专业及业务工作的队列人数 //161
 - 压缩岗位，要注重价值创造和利益再分配 //162
- 6.4 推行大部门制，减少评审点 // 163
 - 少一个决策点，运行速度就会快一些 //164
 - 优化评审，不允许拥有资源的人遥控战争 //165
 - 让每个具有评审职能的人担责 //166
- 6.5 按流程确定责权利，淡化功能组织权威 // 167
 - 按流程来确定责任、权利和角色 //167

干部对事负责制，而不是对人负责制 //169

“主官+职员”就是一线精兵组织 //170

6.6 一线作战部队不需要的，就是多余的 // 171

流程里只有业务，不需要看到部门 //171

一切为作战部队着想 //172

优化流程，保障组织运作的流畅性 //173

第 ⑦ 章 人才发展通道与机会 // 175

7.1 链接个体和组织的成功 // 176

发展机会要双赢对标 //176

用选拔制，选拔更优秀的人上来 //177

公司采取自由雇佣制，促使员工成为强者 //178

7.2 建立人才发展双通道 // 180

发展迅速，推动人才管理机制建设 //180

建立职业双通道，优化职业化发展路径 //181

持续细化职类，更加科学地管理和评价 //182

7.3 干部要之字形成长 // 184

推动优秀干部接手新业务，拓宽视野 //184

有突出贡献的人，走之字形的成长道路 //186

限制干部之字形成长范围，不强调大流动 //187

7.4 选拔优秀人才到战略预备队循环赋能 // 189

通过血液流动，实现循环赋能 //189

通过赋能训战，实现对公司战略的支撑 //191

从培养斗士转向培养将军 //192

- 7.5 机会和待遇向奋斗者倾斜 // 193
 - 培养起一批敢于抢滩登陆的勇士 //193
 - 给奋斗者攻打上甘岭的机会 //194
 - 待遇向成功者倾斜，向奋斗者倾斜 //196
- 7.6 敢于破格录用人才 // 197
 - 不拘一格地选拔使用一切优秀分子 //197
 - 用人所长，不求全责备，尊重个体差异 //199
 - 公司要宽容“歪瓜裂枣”的奇思异想 //200
- 7.7 用人之道：开放、妥协、灰度 // 201
 - 蒙尘的英雄也是英雄 //202
 - 妥协换取最佳的结果 //203
 - 管理不是非黑即白 //204

第 ⑧ 章 持续激活，促进人才流动 // 206

- 8.1 拉开差距，激发活力，提升效率 // 207
 - 拉开待遇差距，使千百人争做雷锋 //207
 - 拉开人才之间的差距，激活活力 //208
 - 拉开差距要有边界限制 //210
- 8.2 通过内部人才市场，使人才流动 // 211
 - 促进优秀人才的脱颖而出，激活沉淀层 //211
 - 促进组织、人才、技术、管理方法及经验的循环流动 //212
 - 促进组织合理、有序地新陈代谢 //214
- 8.3 用干部选拔机制驱动人才流动 // 215
 - 盘活人力资源队伍 //215
 - 专家、机关干部必须参加基层实践 //216

三优先、三鼓励牵引人才 //218

8.4 岗位轮换与能上能下的人才政策 // 219

华为尊重人才，但绝不迁就人才 //219

坚持岗位轮换，避免干部队伍板结 //220

干部不是终身制，要能上能下 //222

8.5 文化驱动下，让人才主动转身 // 223

价值观管辖人的行为 //224

愿景是长期艰苦奋斗的原动力 //225

华为给员工的好处就是“先苦后甜” //226

8.6 末位淘汰：激发组织与个体活力 // 228

优化后 10% 的员工，激活组织 //228

清理下来的干部要降职使用 //230

将末位淘汰融入日常绩效考核体系 //231

第 ⑨ 章 炸开金字塔，全面开放 // 234

9.1 炸开金字塔顶端，让“蜂子”飞进来 // 235

向外对标，引入与用好优秀人才 //235

打开边界，与世界握手 //236

用好中国人才，用好全球优秀人才 //237

9.2 人才国际化，贴近人才建能力 // 238

人才和资源在哪儿，华为就在哪儿 //238

让专家在最佳时间为华为发挥最佳贡献 //240

华为为顶尖人才设立独立研究所 //241

9.3 接纳特别聪明和特别“笨”的人 // 243

华为要容得下世界级人才 //243

广纳天下英才，构建核心能力 //244