

# 管理改革，任重道远

——任正非在管理工程事业部工作汇报会上的讲话 1996年12月2日

## 一、ISO9000要从必然王国走向自由王国

ISO9000从一个咨询工作机构逐渐转化成一个权力机构，我们已经把它定位到总裁办公室里，作为其中的一个办公室，给它地位的提升，这就说明我们对它的重视。因此它去干预别人的内部审核，就是理所当然的事情。没有一个部门会说不接受总裁的领导，不接受总裁办的领导。而总裁实际上是不会领导的，是靠一个办公室来领导。这办公室也不是一个真正的、实实在在的办公室，应该是一个虚拟的办公室。它是由一大群散落在各地的专家组成，把他们的意见归纳起来，然后在有关部门里面贯彻执行，这样我们就可能使我们的管理更加贴近真实，也更加贴近科学而远离权威。那么我们现在成立这么一个虚拟的管理机构，说是一个办公室，但没有固定的“将军”。人在循环，洒落在各地的ISO9000人员和各地的长官其实都是我们的管理人员，他们更加贴近真实，贴近了科学的合理，而远离了权力。他们不是以权去压人家，而是以理去服人家。你说这个流程不行，咱们就辩论，总归有个结论，要不就是你办公室辩输了，服从真理，要不就是你办公室辩赢了，服从权力。ISO9000取得了证书是万里长征还没有离开瑞金，还在江西，还没有出来，再过十年，我们能不能说ISO9000做好了？我们认为还不行。

管理是永恒的主题，ISO9000有完吗？没完！即使建立流程后，流程还会再丰富、还会再变化、还需要人去做很多的工作。ISO9000人员应该大循环，ISO9000这个委员会应覆盖公司所有的管理干部。我们已经讲了，ISO9000考试不及格的，没有做干部的资格，我们组织解决。生产总部应聘的时候，先考ISO9000，ISO9000不行，免谈，别应聘。他说他是个天才的科学家，也得先回去把“之乎者也”学完。军队用“一二一”保持步调一致，这种管理就能体现出力量来，经“一二一”练出来的，打仗就有战斗力。我们ISO9000这种管理也体现出力量来。公司会越来越庞大，管理也会越来越复杂，不能用权威机构不断做出各种定义来，要在不断的 management 过程中去寻找自身创造的定义，规范他的行为，这样就能做到整个公司大且活而不乱，管而不僵。我现在想要管好财务，绝对有办法。钱全部冻结，一分都不准往外花，进门就给我装订起来，这样就管住了，公司也死掉了。从这点就看出管理的重要意义，是在运动中加强管理。ISO9000办要组织一个个小组去各模块、各系统战斗，所以现在的机构、力量，都不足以适应未来十年或更长一点时间的管理要求。因此我们的干部要大循环，哪部门乱，就从ISO9000任命一个副职去干，干一段时间，要是那个正职还没有学明白，请那个正职到ISO9000办公室来干。咱们要采取组织解决的方式来推行ISO9000，你不执行ISO9000，你不懂ISO9000，你搞不了ISO9000，你不能对你的员工进行ISO9000培训，就请你从正职位置上下来，换个ISO9000办公室的人去坐坐你那个位置，你来坐坐这个“学者”的位置，你来推广ISO9000。那时候，你还推广不了，ISO9000办公室这个工作我也不会做，那么能不能去做清洁工？我想我们将来可以培养一批博士级、硕士级的清洁工，因为你背弃了管理，你的聪明才智就会极大地破坏，而不是一种极大的力量。因此我认为在管理过程中ISO9000的推行要继续深化。革命尚未成功，同志还需努力。

我认为要深化ISO9000，还要更好地推进规范化，完成我们的管理进步。那么下一阶段应该怎么做呢？就是正职抓培训，就是车间一把手要抓这个车间的ISO9000培训、制造部的一把手抓制造部的培训。培训不是ISO9000办来给各部门讲讲课，而是各部门正职要亲自抓，ISO9000办公室主要抓考核。正职亲自讲至少生产总部的要亲自讲，财务系统也要亲自来讲，这比以前延伸了一步。我们还要用二、三年的时间继续推进，奋力前进。

ISO9000暂时和MRPII机构分开来，保持一定的独立性，但又都属于总裁办公室的机构，又都相互密切联系。我们制造系统假设哪个部门搞得不错，我们就允许那个部门开始活化。ISO9000是个死东西，人的聪明才智怎么在一个规范化的行为中发挥出来？“一二一，一二一”这样一个规范死的东西怎么会产生一个巴顿将军？还有那个蒙哥马利？还有中国这么多将领？这就是他们活用了军事法典。因此要活化ISO9000的管理，既要规范化，又要活化。什么时候去活化呢？这个部门的ISO9000已经到了成熟阶段，他们就要成立一个小组，然后这个小组就不断提出些怪问题，在这些怪问题中去产生新的思想。如果把一些条条框框变成一个活的思想，让管理小组把它玩转了，这就从必然王国走向了自由王国。要非常科学地使用这个东西，以它为井冈山，以它为延安，然后再向外扩展。第一波已经把根据地打下来了，现在第一波在向外扩张，扩到兄弟部门去，第二波就是活化ISO9000的管理，不要把它当作一个一成不变的教条，要先教条后破教条，因此是波浪式的前进。不要每一波都进行同样的行为，不同的波要有不同的行为。我认为ISO9000做到底肯定是可以的，特别是以流程为出发点去建立这个体系，和我们MRPII相配合。ISO9000办公室还要从高起点（所谓高起点就是要抓紧时间，狠抓落实），到现场去，不懂生产的要学会生产，把生产的人循环上来，一定要加强干部的大循环，只有在循环中才能提高，才能传播。

公司哪些部门需要ISO9000呢？所有部门都要有ISO9000，ISO9000已经做到了，还怎么办？回过头再优化，绝对是可以发现问题的，为什么？你们是一股脑从东北打到了海南岛，你们沿途扫荡过去，革命根据地建设不好，建设的思路不完整，产生了一个个独立的区域：洪泽湖啊、鄱阳湖啊.....。因此你们沿着这个打通的基础建立了各个管理体系，管理体系相互有效的、有机的合作，但定义却不是很明确。调整调整，深入思考，咱们来重新认识这个系统，重新优化这个系统。说华为公司的管理是财富，在哪儿？你们的人走光了，华为公司就没有财富了，怎么能说财富在这儿呢？没有。当我们颠来倒去把我们的管理制度运行得很好了，你们走有什么影响呢？公司的管理还在，我们可以拷贝建一个工厂，再拷贝，再建一个工厂，那不就是财富了吗？因此我认为，拿ISO9000来说，你们取得了一个初步的成绩，这本身不是我最担心的问题，大家不要以为我不管ISO9000，我走到哪儿，就讲到哪儿，哪个不搞，组织解决，他不干不要紧，我把他撤了，换个干的上来，我想一定能干通。当初我最担心的是ISO9000根本就不能形成一个真实的、可运行、可操作的东西，对MRPII的担心是同样道理，从这个问题上来说，ISO9000已经有了一个初步的打通，这是一个很了不起的胜利。

如果ISO9000从来没有打通流程，这对华为公司是太恐怖了，我们还能不能再搞一次ISO9000，我怕老是“狼来了”，都没有理了，所以你们就葬送了华为公司的管理前途。我们华为公司的所有管理，最后压宝都压在你们这个业务流程重整上。业务流程没有搞好，我们这个宏观管理管什么呢？所以我们整个管理改革的最后落脚点就是落在ISO9000和MRPII上。从这点来说，你们已经取得了初步的胜利，这很好。现在不是百尺竿头，更进一步，而是你这竿子只有一尺，还要走第二尺，第三尺，什么时候，走到一百尺，还不敢说，百尺竿头更进一步更谈不上。在这问题上我们认为要不松懈，大大加强，而且还要把重心压到财务上。财务所有的管理文件都要ISO9000化，所有流程的描述，都要准确、科学，不惜投入重兵。一个物流，一个资金流，

两大流都是我们公司最重要的流，其它部门也是重要的，至少这两个部门是很重要的。物流和资金流是最厉害的两大块，所以我认为重心要压到这个地方来，不惜吸收一些青年学生，学财务的学生，加入到ISO9000的工作中，这就是未来的干部。你们不要以为你们亏了，你们这次上党校出去就可以当个市长、省长干干。华为公司我们要什么，我们能留下的财富是什么，我在给中研部、中试部、生产总部和用服中心开文档会议的时候，说我们的技术有巨大的财富，在哪儿？文档不清楚、不准确、不是一体化的，拿那个文档造不出机器来，那么人换一帮以后，我们哪有财富？现在我靠人员稳定，所以我们有财富。如果说人都散了以后，重新拿这个文档造不出机器来，哪有技术财富？说我们管理很好，我们是一个优良的管理机构，ISO9000拿出来是牛头不对马嘴，MRPII运转起来是牛头不对马嘴，哪里来的管理财富？为什么我们今天能运行，我们是依靠这几个很熟悉的人，所以我说过有三个摆脱——摆脱对技术的依赖、摆脱对人才的依赖、摆脱对资金的依赖。完成了这三个摆脱，我们就从必然王国走向了自由王国。人利用科学技术就自由了，管理也要做到这一点。我们有ISO9000，有MRPII，我们还有技术工程部的文档，我们依靠这几个系统可重建一个华为。万一出现了意外，只要我们这些东西都存在，我们可以再建一个新华为，这才是财富。财富是无形的，财富不是意识性的，是物资性的。管理虽然很抽象，实际上也是一种物资性的东西。以前我们对财富这个定义不是很清楚，糊里糊涂打了八年仗，我们才有了初步的认识，什么叫财富？财富就是管理，是文档。资本主义国家管理，人家也是依靠文档日积月累。宏观构架的管理当然重要，微观管理在一个企业里面显得比宏观管理重要的多。所以从这点说，ISO9000要“不可沽名学霸王”，不要沾沾自喜。拿两个证书很高兴，宣传也是必要的，但不要理解成已达标了，你没有达标。但是再过三年五年回过头来一看，这世界也可以排排名次了，这个时候你才可以出神入化了，感到巨大的光荣。包括MRPII，所以一定要把这个鼎足之势定在这个位置上，这样，就不会骄傲了。所以我认为ISO9000在制造系统、物料系统取得了很好的贯通，是可喜可贺的事情。今后在资金管理上，在有关部门里还要进一步贯通，向其它部门的延伸是非常必要的事情，但是千万不要急功近利，千万不要有很快我要做大事业的想法，还是要重点突出，一步一步往前走。一定不要想全面性的突破，达到一个高标准。有些系统你们做起来很难，在中央研究系统做起来还是很难的，保持低速度，把重要的力量集中到突破点，就是重点要突出，跟踪要全面。逐步逐步地解决推进。要全面性地解决问题，我认为目前没有这个能力。

## 二、ISO9000、MRPII不是论证要不要搞，而是论证怎么去搞

我们是要深刻地理解MRPII的内涵，而不是二次开发，也不是讨论与其他软件的关系。现在没有争论我们只有搞MRPII、ISO9000。ISO9000、MRPII已经走到这一步了，我们回过头来讨论这个东西是不是适用是没有必要的。因为什么？我们走到这一步了，不能再问姓资姓社，现在再争论不休的话，我们这个管理什么时候才能推进。经过论证的东西，就要坚定不移的贯彻到底。财务为什么不可能上ISO9000，不可能用MRPII，唯有你们怎么去做细、做实的问题，你们做的不细不实，给人家造成很多麻烦，人家可能有一定的抵制。但是我认为不可能在这个时候去论证要不要搞，而是我们只能论证怎么去搞。我认为MRPII和ISO9000都要加强在财务上的力量，要重要突破这一块。全套的财务文件还没有很好的建设，流程管理也没有很好的建设，MRPII又没有很好的建设，我们怎么能把这个系统很好地打下来，我觉得很恐怖。财务已经请了三个顾问公司，一个香港的，一个深圳的，一个中南财大的，将来帮助制定一些文件，是基本的管理文件。ISO9000肯定要我们自己来做。在这问题上可能要很好地推进一下。成本和财务都要大大加强，而且成本的问题更多。所以我认为在这个问题上要加强力量，MRPII要加强力量，ISO9000要加强力量，招一些人进来，特别要让业务人员加进来，业务人员在你们这里滚一段，象培训一样，再回到原来的工作岗位。

## 三、管理科学化，任重而道远

一个科学的管理要摆脱对重复劳动的依赖。重复劳动之所以被摆脱，是用计算机替代人。一台台计算机可以在一个环节上代替人来工作，这是一个方面，但还是有重复劳动。从这个模块跳到那个模块，可能还会有重复劳动，重复劳动的避免就需要有一个大系统软件来解决。华为公司从来没有经历用大的系统软件来推进管理的进步，MRPII就是给我们一个考验，也是一次挑战。这个问题已经到了关键决战时刻了。第一，同志们一定要爱护身体；第二，就是关键时刻要找到突破口，否则就进行不下去了。要重视这个决战阶段，如果没有MRPII的实施推行，华为公司的矩阵管理是难以形成的，整个管理进步就会延缓下来。ISO9000不管你说的天花乱坠再好，如果没有MRPII这个流程去支持去控制，ISO9000也会土崩瓦解。流程已经描述好了，计算机流程也装好了，你只能这么用，不这么用就没有数据出来，人们时间长了就习惯了。所以MRPII的推进已经进入这个关键阶段，不要功亏一篑。一定要连续作战，持续作战，一定要去突破。MRPII为了突破一定要大规模投入进去，不要在这个问题上有含糊。可以增加一些优秀人员，要吸收一些外来优秀人员，也要把我们公司内部人员进行转化，合理调整，特别是你们将来还要推向市场，形成一个比较优良的队伍也是很重要的。在这个问题上我个人认为一个是你要坚持下去，把这个事情搞成功。一个要壮大自己的队伍。队伍壮大到一定程度以后，我把ISO9000和MRPII抽一个小组出来，入到莫贝克去，莫贝克管理也现代化了，我们再抽一个小组出来放到南斯拉夫去，南斯拉夫的管理也现代化，当然还包括企业文化的小组。我们要逐渐从产品经营走向资本经营。资本经营的时候我们都不去管，也管不住，那不就是全国一片红吗？全球一片红吗？怎么一片红呢？财务赤字报告，投多少亏多少，那么我们何必到外面去投资呢？不仅华为公司的管理要突破，而且我们的管理要输出。输出的原因，不光是为了要卖到市场。卖到我们公司行不行？卖到莫贝克，卖到广东分公司，卖到南斯拉夫、罗马利亚、保加利亚、俄罗斯的工厂去行不行？衡量管理的好坏，就是要摆脱对人的依赖。不是说你制造一个系统，使人家摆脱对人的依赖，而是你们本身就要摆脱以人的依赖。所以在MRPII这个问题上，需要公司给予支持，公司还要给更多的支持。这个问题是华为公司生存死亡的问题。ISO9000做成功了，如果没MRPII跟进去巩固，两年以后，ISO9000实际上是没有的。外国人的人才流动比我们大的多，人家说两个月出差回来办公室一坐，三分之一都是新人，人家为什么还能运行的非常良好，其实就是ISO9000，就是MRPII。谁走了都无所谓，你看得懂这个程序，会敲键盘，你上班吧。发命令，发计划单，人家就生产了，肯定没有问题都是很准确的。所以在管理上有许多要推进，华为公司下定决心要用三年到五年时间实现管理上与国际接轨，任重而道远。

## 四、MBC公司ISO9000、MRPII的建设

对莫贝克公司你们要当成一个事业部来说我们要摸索出一个管理的方法来。因为将来华为公司会产生很多事业部，刚才我也讲了管理僵化，不是说你们ISO9000僵化，MRPII僵化。公司为什么僵化呢？昨天我在北京讲话的时候就讲了，C&C08这个庄稼长得又粗又大，其它东西的苗呢，小小的，黄黄的、蔫蔫的，为什么？如果我们实行业务部制我们就可能产生一些新的突破点，避免了管理的僵化。莫贝克如果不独立，莫贝克也不会有今天，所以在华为公司未来的三年中会有事业部不断的产

生。今天只有莫贝克这么一个试点，所以以事业部的管理先摸出一个方法来，摸出一些经验来，我们就可以去拷贝，我们就有了很好的措施和方法。在这个问题上，我希望莫贝克要去做实，继续推进。我认为万里长征也是刚刚起步，对事业部管理的认识，掌握的深度我认为还要进一步去动脑筋。不要把它当成一个独立公司来考虑，它不是华为公司一个平等的独立公司，它必须有控股关系，这种控股性的公司作为事业部来建设，应该怎么管好？既要开放，又要控制，一个是莫贝克自身要努力，一个是公司这边要延伸。

## 五、实现管理的闭合循环，推动管理进步

如果我们管理能够真正做到系统性的进步，而且是闭合循环的体系，本身就会产生一种不断去优化的潜在动力。刚才我说我很多线条没有动力，要有一个第一推动，我在这里说这个事要推动一下，就“达达”地传下去了，它没有自身的闭合循环，如果它有自身的闭合循环，就会产生改进的动力，计划、统计、审计本身就是一个改进的统一，就是一个管理的审查，这样才能使我们的管理获得更多的生命。公司是一个闭合循环体，部门也是一个闭合循环体，每个业务流程都是闭合循环体，任何一件事都是一个闭合循环的，你说我们多少个闭合循环。我想你们MRPII、ISO9000做出来以后你们自己也数不清，这时候公司的管理就走向了一个非常有效的管理，前一阶段你们管理部门是作一个咨询机构在公司存在，不是一个权力机构存在，现在把你们划到总裁办公室是赋予了权力，我们认为你们的事情已经通了，你们可以代表公司拿着尚方宝剑杀人了，这个时候你们有了进一步推动管理进步的基础。为什么胡红卫要集计划和审计总监为一体呢？计划怎么去实行，靠审计去推动，管理怎么优化，靠审计去推动。刚才不是说了管理审计吗，就是一句话，不要把审计理解成“纪检委”。纪检委的责任和审计部的责任是有区别的，纪检委的责任是就事论事，把这个事情给解决了。我们管理部门干什么呢，我们说的是就“是”论“是”，“是”就是要把处理这件事情的管理方法全部要理清楚，这是有区别的。把审计部门老放在纪检委的位置上，你就犯错了，主流是抓管理，使我们的管理进步。

总的来说是有成绩，再接再厉，争取更大的胜利。