华为为何选择责任中心制，而非事业部制？

文｜王华林

**书享界导语：**

我在讲授《华为管理之道》这门课时，经常被问到一个问题：华为18万人，为什么不采用事业部制，而选择责任中心制？是不是事业部制不好？我经常从这个角度回答：事业部制非常好，华为隔壁的美的，就是事业部制，也非常成功。华为选择责任中心制，主要是华为所在的产业需要聚合智慧“打群架”，在华为，很难说哪件事情是哪个部门能单兵独斗打下来的，需要通力合作才行，所以，至今没有采用销售提成，而采用奖金方式激励销售团队。

这几天，与原华为资深财经专家王华林老师交流，他从财经角度对这个问题给出专业答案，让我茅塞顿开。征得他的授权，书享界刊登他的一篇原创文章，与关心华为管理的企业家朋友们分享。王华林老师近期有公开课，感兴趣的朋友可留意文末。

邓斌，书享界创始人

2019.06.06

责任中心管理的本质是，合理的把整个公司的经营责任，根据组织在公司的经营职责定位，分解到各个组织中去，通过经营指标的牵引，形成组织间的目标协同，力出一孔的运作机制。这是华为销售、研发、生产等作战部门及财经管理、人力资源等平台部门协同一致，保持超强战斗力的机制保障。

目前90%以上的研发制造类企业由于公司规模不断扩大，会出现原有的组织架构无法匹配公司规模的问题，从而需要进行组织调整。

**举例**

一家公司，由于公司规模扩大，原有的组织架构不能支持业务的高效管理。公司现有四个产品线所面对的客户相同，A产品线是公司收入主力，占公司销售收入60%；B产品线是公司现在快速增长的产品线，销售年增长50%。C和D产品线是公司希望孵化和拓展的，但目前无论从规模，亦或是增长的角度上看，成绩都未能令公司满意。

**协同性的主要问题是利益如何协同**

**1.同一部门内缺乏有效的协同机制**

销售最愿意卖的是A产品，其次是B产品。由于C和D产品处于孵化期，许多问题并不完善，销售人员担心消耗客户关系，而且客户的表面需求量也不大，因而并不愿意放心思在销售C和D产品。再者，研发多是传统产品出身，倾向于做熟悉的A和B产品，对于公司战略未来的C和D产品明显支持不足。

**2.不同部门之间的配合同样存在协同性问题**

销售和研发协同不足，销售抱怨研发没有针对客户需求开发产品，研发也在抱怨销售组织的能力再不如从前；销售和生产也协同不足，销售抱怨生产供货不及时，生产抱怨销售预测不准确，导致加班加点还有大量存货和呆滞料。同时公司应收账款增加，积压在年末集中回款，导致公司日常经营的资金面紧张，需要银行贷款支撑。

面对这些问题，绝大多数公司的解决方案是，按照产品线划分事业部，把销售和研发部门拆分到不同的事业部，每个事业部都有自己独立的销售、研发和生产。这样在同一个事业部内，事业部的负责人像管理小公司一样，确保各部门以内、各部门之间的协同。同时每个事业部独立核算，方便评价和激励细致化。

**华为在公司规模扩大之后也遇到同样的问题。**公司规模变大后，很多人对公司认知变得陌生，应当采取怎样的办法去管理是个问题。任总当时让顾问进行研究，顾问提交报告，建议使用GE的模式，杰克·韦尔奇用的就是事业部制。每个事业部一定要在行业中做到第一第二，否则就应该撤掉。顾问为华为出过一个方案：按产品线实行功能封闭的运作。其后，华为支付了顾问费，但咨询公司顾问撤出项目后，方案基本上被搁置，并未真正实行。

任总不赞成在华为整个体系里设置事业部，因为华为的客户具有集中的特点，技术共享性很强，所以如果要设置事业部，将研、产、销划开，就等同于把客户资源割裂，把研发的技术体系割裂，这样华为的优势就会被消减。

对外方面，如果多个事业部面向同样的客户，例如跨国运营商和国内运营商销售，客户会问：谁代表华为呢？

除此以外，客户需要完整的解决方案，如果在事业部制度下，移动只提供无线的方案，固网只提供固网的方案，业务软件只提供软件的方案，谁给客户提供全面的解决方案呢？

由于华为的战略是聚焦的，因而事业部制这样的体制和组织模式在华为的核心业务领域，基本上被否定。

**三个问题**

1. 在客户界面，谁代表华为；

2. 谁给客户提供全面的解决方案；

3. 战略聚焦；

**不应当用组织调整掩盖管理能力的低水平。**

但是反过来说，就像黑格尔讲的“存在就是合理的”。如果把管理的低水平看作组织成员问题解决过程中，理性选择的现实特征的话，由于提升管理能力需要长期的努力，与其漫长等待能力的提升，不如先改变组织结构使之简化，以适应管理水平的现状，这种做法也是可以理解的，但不利于企业的长远发展。

这也可能是中国企业不论规模大小，都会崇尚事业部的原因，它反映出中国大部分企业的管理水平较为低下。

这并不是企业战略所决定的。一种是由于盲目的多元化导致的分权，另一种是由于能力驾驭不了组织的复杂性所导致的分权。

**我在与管理团队交流时提出以下三个问题：**

1. 对于公司产品线的客户重叠现象，哪个产品线的销售在客户界面是代表公司的？当某产品线的销售知道客户有另一产品线的需求时，是否会传递到另一个产品线上的销售？

2. 将公司量少且不精的研发人员分拆到各个事业部，是否有能力承接未来的技术和新产品开发，是否能跟公司做强研发的战略匹配？研发人员培养以及技术积累能否做起？

3. 未来公司推起新项目研发，应选择哪一产品线来负责孵化？

这种事业部的安排，看上去好像是业界通行的事业部制的组织调整，核算清楚，权责明确。

其本质上却是企业规模做大后，管理能力跟不上企业规模的扩大速度，减少管理幅度，没有流程构建能力，企图用人治去解决管理落后的问题。

**华为如何治“病”**

**原则一在集权的基础上分权**

公司规模扩大后，必然需要分权。但是分权需要在集权的基础上分权。集权是为了保证力出一孔，更好的聚焦主航道，把企业有限的资源聚集一点，撕开口子，扩大战果。

任总总结华为的经验有三点，其中一点正是战略聚焦。

持续不断地进行战略聚焦，而聚焦的必然要求就是力出一孔，压强原则。

这就需要一个企业对于资源的掌控和投入服从于企业的战略选择，而且这个战略选择是聚焦的。

“聚焦”这个词对于中国企业来说，不管强调多少遍，都并不为过。

**原则二自己复杂而让客户简单**

企业的组织划分和职责设计有个根本目标，就是让客户变简单。但很多企业却是让自己简单，让客户复杂。没有高效、优质、低成本地给客户提供服务和创造价值。

确定原则后，企业管理团队将面对一个两难的选择，既要通过集权保持资源集中，产生规模和集约化，又要协同好公司的核心部门（销售、研发、生产），协同一致为客户创造价值。

**华为的协同机制**

1.通过责任中心组合管理，落实经营责任到组织KPI，根据应负经营责任的不同，把公司销售、研发、供应链、财经、人力资源，划分为利润中心、成本中心和费用中心。

2.通过责任中心的目标互锁，来解决作战部门之前协同，以及作战部门与平台支撑部门协同问题。

**以销售为例**

【做大规模是最重要的目标】

华为销售在早期只承担规模指标，当时销售最重要的考核指标是订货，也就是合同额。由于华为早期主要业务是设备售卖，设备的制造物料成本很低，成本主要产生在研发上，因而规模可带动利润。在这种市场环境下，做大规模是最重要的目标。

【承担收入指标】

由于销售组织只承担合同额指标，过度承诺以及虚假合同等问题也逐渐凸显。为了解决此问题，销售除了需要承担合同额指标以外，还需承担收入指标，即销售需要考虑签约的合同的可执行性以及客户的满意度。但旧的问题解决后，新的问题也随之而来：通过低价合同牺牲利润换取订单就是典型。

【贡献毛利】

由于销售不对利润负责，大量空运以及紧急要货，大量牺牲了公司的利润。在华为海外市场，运费占成本极大比例，运费差异可能决定项目是否盈利。如果销售不对利润负责，会出现大量紧急要货而使用空运的情况，侵蚀公司大额利润。所以销售组织需要承担利润指标，即贡献毛利。华为责任中心管理有个原则：给员工的指标，必须是员工能承担的。

【高效运营】

销售只承担利润指标并不足够，公司希望的是高效运营。汇款指标不能只考核回款绝对额，由于资金具有时间价值，因而公司仍需考核及时回款，提前回款，修改付款条款缩短回款周期等方面。

【被管理者自我管理】

销售预测不准，一方面导致大量库存积压，另一方面占用公司的资金。一般公司只让供应链承担这个指标，导致真假需求分辨不清；所以华为提出了“运营资产资金占用”这个指标。从需求发起开始，就开始算资金占用，销售对滞销库存负责。

因为本质上，需求之后伴随着采购、生产、运输等活动都需要是公司提前垫付资金。这样更能驱使销售在提出需求的时候，多方面、多渠道去甄别客户真实需求。

最好的管理，是让被管理者自我管理，而不是让管理者代替他来做管理。