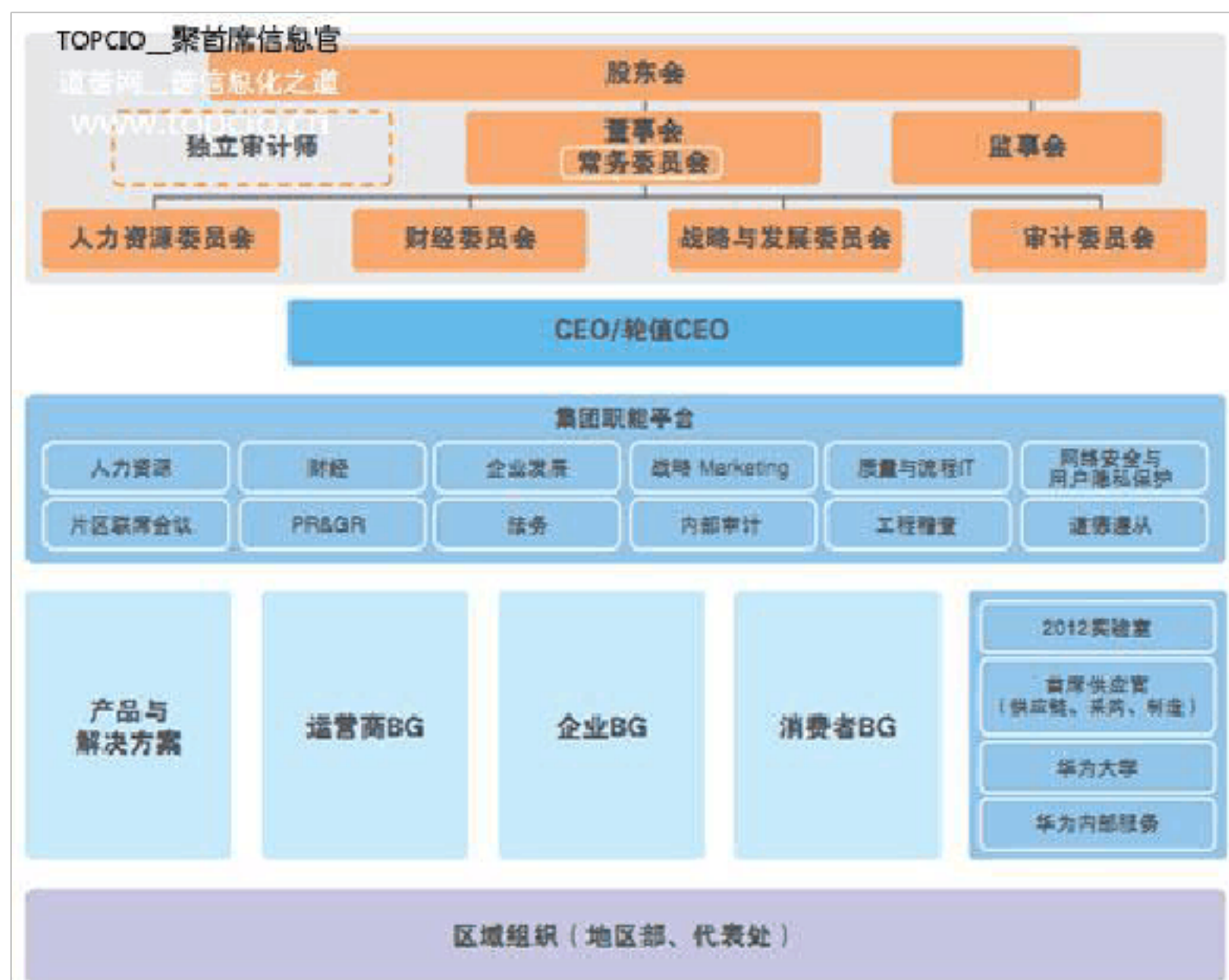


# 华为公司业务变革与 IT 治理实践

华为公司持续有效增收，过去五年收入复合率达 12% ，率润率的贡献来源于业务变革，而业务变革与华为公司的 IT 建设与治理实践密不可分。

## 一、华为公司的治理架构

华为公司的治理结构,股东会下面有董事会,董事会下面有人力资源委员会、战略与发展委员会、审计委员会、财经委员会,在具体的运作上公司采用轮值 CEO 的制度,有三个轮值 CEO 每年都要轮到。



公司股东会是最高权力机构，对公司增资、利润分配、选举董事/监事等重大事项作出决策。

董事会是公司战略和经营管理的决策机构，对公司的整体业务运作进行指导和监督，对公司在战略和运作过程中的重大事项进行决策。董事会下设人力资源委员会、财经委员会、战略与发展委员会和审计委员会，协助和支持董事会运作。

监事会主要职责包括检查公司财务和公司经营状况，对董事、高级管理人员执行职务的行为和董事会运作规范性进行监督。

公司实行董事会领导下的轮值 CEO 制度，轮值 CEO 在轮值期间作为公司经营管理以及危机管理的最高责任人，对公司生存发展负责。

在具体的组织结构上我们可以从三个维度上看华为：

1、第一个维度是华为的文化以客户为中心，在组织上也是以客户为中心的，华为公司三个业务集团就是以客户群来划分的：第一个业务集团是运营商 BG，第二个业务群是政府和企业 BG，第三个业务群是家庭消费者 BG。

2、第二个维度是从区域上看华为，我们分成 16 个地区部，地区部下有代表处（170）。

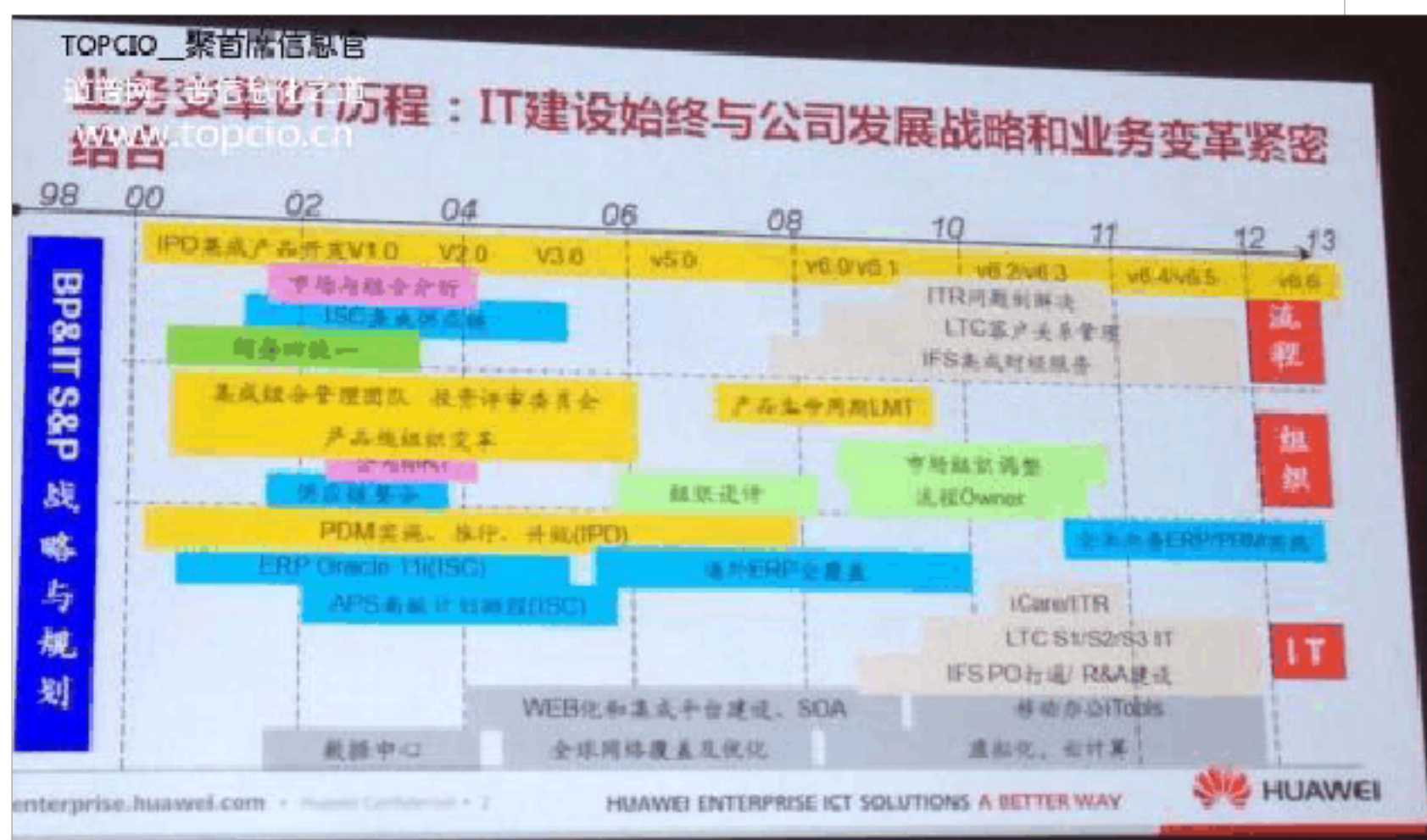
3、第三个维度是从产品与解决方案上看华为。

华为公司对这三个维度进行考核的时候都要考核订货、收入、利润这些经营指标，但权重有所不同。区域利润考核的权重更大，客户群规模的考核权重更大，

产品与解决方案更注重竞争力。同时，为了防止相关的战略层有短期行为，还有15%的战略考核，不能只看今天，要看未来。

华为还有 2012 实验室、首席供应官、华为大学、华为内部服务这几个组织，我们称之为服务型的组织，他要向区域、产品与解决方案以及客户群提供服务，他是价值中心，要服务好三个维度的经营业务。2012 实验室的职能是未来十年二十年在华为所关注的管道领域的核心技术、关键技术的研究，进行技术性开发，使得未来这些技术一旦成熟的时候能够马上商业化。首席供应官是含采购、制造、供应链的服务平台。华为大学担负着人才培养、高层管理的研讨以及为客户提供的学习的责任。华为内部服务主要是行政和基建，是内部后勤的服务。

## 二、业务变革 BT 历程：IT 建设始终与公司发展战略和业务变革紧密结合



华为的发展经历了本土化到国际化再到全球化的发展历程。华为之所以能够走到今天，其中的一个重要因素是业务管理变革，当华为讲业务变革的时候，一般会从四个方面看：

### 一、流程。

1、流程是要基于业务本质的，流程如果不基于业务本质和繁杂的话是不行的，不能让化一为繁的人搞流程；

2、端到端拉通、跨部门集成的流程才有意义；

3、数据要与流程进行匹配。流程里面一定是有业务规则的，输入输出，并产生业务数据，这也要跟流程匹配，不能有重复录入和断点。

### 二、组织。流程要有组织与其匹配，来执行流程的组织以及管理体系的问题。

1、要按角色画流程。按照内控的职责分离的要求以及工作量的大小来组合划分岗位，岗位再跟组织挂钩，部门化。

2、围绕端到端的流程，要有一个决策体系。即由谁做什么样的决策，谁是流程的责任人，谁对管理端到端的绩效负责、谁对流程优化负责，这是一个管理体系的问题。

三、流程管理的落地、规范化、高效要靠 IT 系统来固化流程、组织及管理体系。信息化的作用是使得业务的运作与管理体系的规范化和固化，同时提高运作效率。

除此之外，要使公司上下能够接受流程变化并有能力产生变化，这就要有行为改变管理来使得公司上下能够有意愿接受变化同时有能力去改变。

很多企业上 ERP 等项目，结果 IT 系统运作效果不好甚至失败。原因无外乎两条：一是没有做相关的流程梳理和组织配备；二是没有行为改变管理。

#### 四、战略规划

华为做业务变革的时候，一开始就有顶层设计与战略规划，每年滚动去看未来五年要做什么事，有整体规划。流程管理规划经历了以下阶段：

1、先做跟内部有关系的流程。1990-2004 年，华为重点抓 IPD 集成产品开发、ISC 集成供应链以及与之相配套的组织与 IT 系统的实施。IPD 是产品开发，是华为内部；ISC 也是限于内部，我们只做订单录入到发货。先把内部可管控的操作进行变革。

2、再做跟外部相关的流程及财务融于业务的问题。做好跟内部有关的流程开始做 LTC 客户关系管理，实现端到端的管理；做 IFS 集成财经服务，让财务融于业务。

#### 在信息化方面

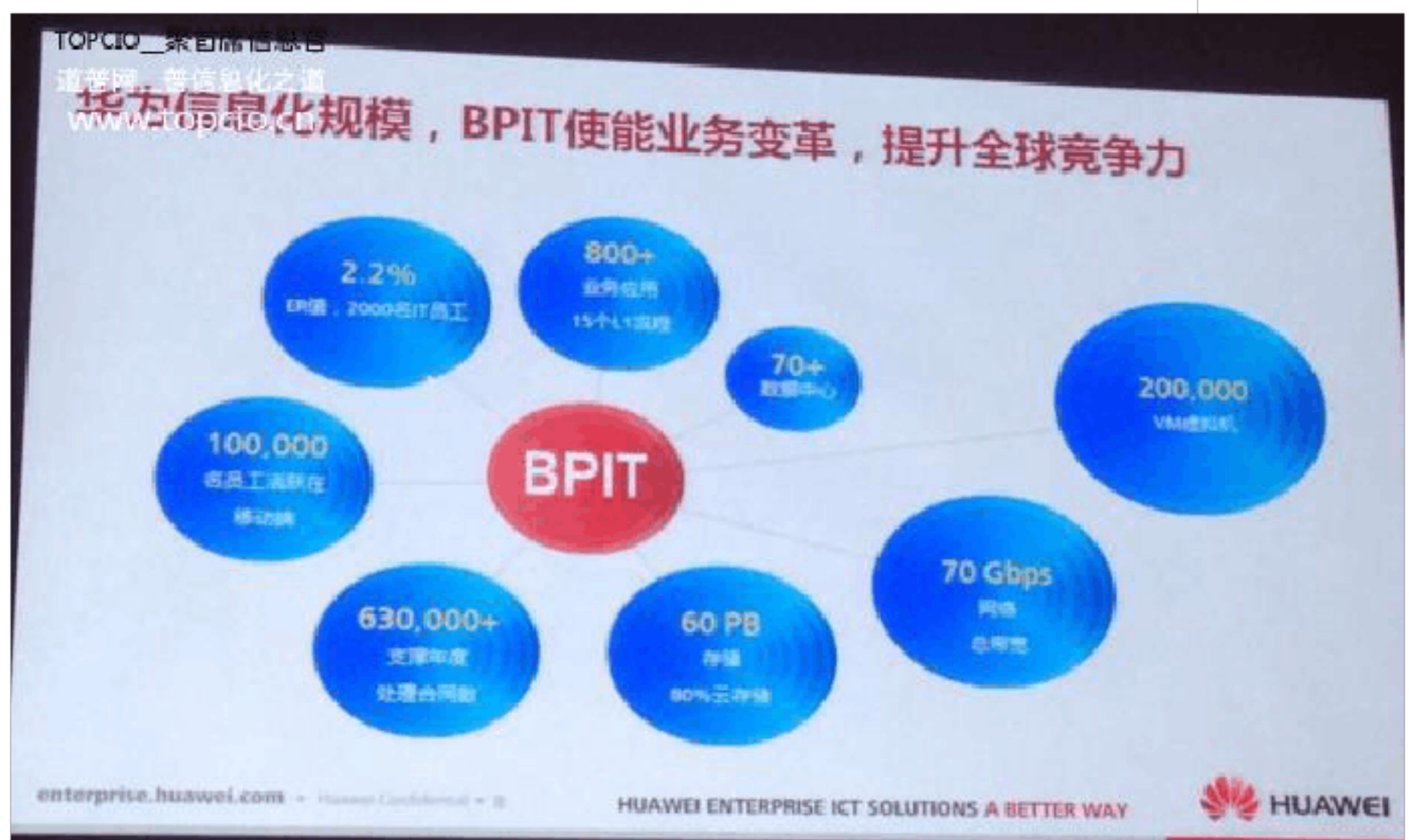
1、我们把基础设施进行整合。

2、信息化由 CS 结构变成 BS 结构，之后变成 web2.0 以及现在的移动化。

3、技术上由数据中心变为 WEB 化和集成平台建设、SOA 全球网络覆盖及优化到移动办公、虚拟化、云计算，相应的技术上有步骤的进行改变以致到现在的 IT2.0。

华为在做业务变革的时候关心的是要把重要的事情做好，所以对质量要求特别高，反而进度不是那么重要，华为一般三五年才搞成一个大事情。同时，IT 建设要与公司发展战略和业务变革紧密结合，IT 不能单打独斗。

### 华为信息化规模，BPIT 使能业务变革，提升全球竞争力



1、华为现在大概有 2000 多人做流程 IT，他们工资奖金占公司销售收入的 2.2%

2、全公司有 15 个 L1 流程支撑全公司，有 800+ 业务应用流程

3、公司全球有 70+ 数据中心

4、200000VM 虚拟机，今年要做到 450000 个虚拟机

5、网络带宽水平达 70Gbps ，今年任总说要把网络扩容增量 170% 。在信息化时代，要致富先修带宽，带宽是信息化的高速公路

6、存储达 60PB

7、支持年度处理合同数 630000+

8、100000 名员工活跃在移动端

**BPIIT 发展历程：支撑华为成为全球 500 强**



IT2.0 持续流程信息化管理变革紧贴业务全球化。有效支撑创新和卓越运营。

1、零散阶段：1988-1997

分散的组织、功能型流程、办公自动化 OA、MPR II、全球化 DDN。

## 2、集中化阶段：1998-2002

IT 战略规划、组织和流程集中管控、IPD 变革、财务四统一、采购管理变革、PDM 平台、HR 管理平台、IT 基础设施统一整合、IT 标准化、企业数据中心。

## 3、国际化过程：2003-2007

ISC 变革、ERP 全球覆盖、APS、全球物流管理、PO 贯通/业务智能、全球协同办公、AD 和 LDAP 平台、企业 WEB/集成平台、安全架构与实施、全球网络/虚拟、区域 RDC/IT 全球运维。

华为走向国际化的第一个挑战是快速响应；第二个是办公系统的快速部署；第三个问题是上海外 ERP 系统。

## 4、全球化过程：2008-2013

EA 规划、集成财务服务 IFS 变革、CRM 变革、LTC E2E 打通、全球移动办公、统一文档管理、企业集成 ESB 推广、主数据管治、端管云 IT 安全体系、业务连续性和容灾、IT 云战略、BSM。

面临的第一个问题是端到端打通交付流程；第二个挑战是外网访问内部应用，一线 IT 装备问题；第三是确保网络安全。

## 5、IT2.0 阶段：2014-



5 个 1 战略（合同签署率周期一周、订单录入系统一天、制造周期一周、从订单录入到现场安装完成一个月、相关软件下载一分钟）、从经营组织的视角驱动流程集成、端到端数据治理支撑公司数据化运营、CRM 天兔/客户服务·罗盘、IT 服务基于角色和场景的服务、IT 交付、产品走向经营、云数据中心、信息安全打造国际企业安全的第一梯队。

主要出发点：IT 中心要进行服务的转型、数据中心要进行云化的转型、信息安全打造国际企业安全的第一梯队。

### 三、华为公司信息化治理

IT 与业务变革充分融合，更好的支持公司战略和目标，更好的满足业务需求

秉承的理念是公司应该有更好的流程和更好的 IT 去支撑公司的业务战略和目标以及满足业务需求。

一、流程是通过业务变革来实现更好的流程。

1、流程与内控。要把内控的要求写到流程里面，一是要职责分离；二是最易出问题的关键控制点是否设计出来；三是检查前面两点是否做到位的检查程序和清单。

2、质量和安全。保密安全和信息化安全也作为流程的要素写到流程里面去。

3、变革管理。管理体系如何与流程匹配。组织任命的文件第一条写的是部门跟公司 15 个流程中哪几个流程是什么关系，你是流程的责任部门还是执行部门。有部门就一定有流程。

## 二、更好的 IT

1、要有好的架构规划与管控，避免重复建设和无人管的问题。

2、应用开发和实施。华为的做法是如果业界有相应的软件包，匹配度达到七八十就直接上这个软件；应用软件二次开发问题；要用第三方的开源软件。要有好的项目管理、好的开发测试集成平台。

3、基础设施与 IT 服务。IT 人员不能够只是运维修修电脑，而是要服务转型，做运营。IT 系统之所以成为 IT 系统是因为支撑了业务运作，在服务水平、数据保护、灾难出现的重大业务阶段有相应的组织去进行支撑，实现系统的业务价值。

### IT 治理体系由五大部分组成

IT 治理至少几大要素要考虑到：

1、如何衡量 IT 部门的工作效果。我们采用平衡计分卡来衡量 IT 部门工作的好坏。做得好要有战略与规划、决策体系，企业架构管控体系，项目管理体系（软件包开发、应用实施、基础设施建设），IT 运维管理体系，人力资源管理体系来保障。

### BP&IT 战略规划与业务规划

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/357135136042006056>