

# 任正非：项目管理是公司管理进步的基础细胞

PMO前沿 2022-03-24 08:54

收录于话题

#项目管理 419 #项目经理 333 #PMO前沿 538 #PMO 350



**点击关注 不迷路--PMO前沿一个只分享干货的公号**



PMO前沿

传播项目管理知识，提升项目管理经验，关注PMO前沿动态！

472篇原创内容

公众号

公司本质上都是由一个个项目组成的，无论是研发项目，销售项目，还是交付项目，项目管理好了，流程拉通了，公司的效率就能提升起来，公司就会像长江会一样奔流不息！

对华为来说，项目管理能力就是其“核武器”。那华为是如何看待项目管理的？其项目管理体系又是如何构建的？我们不妨从华为创始人任正非和华为轮值董事长郭平的讲话中窥探一二。

01

## 任正非谈项目管理

2013年11月6日，任正非在华为大学工作汇报会上发表讲话，鲜明地指出：**项目管理是公司管理进步的基础细胞，要把项目管理作为华为公司最重要的一种管理往前推，华为大学的项目管理培训应该是系统工程。**

项目管理是个细胞，**懂了项目管理，你其实当“军长”都够用的**。所以因此项目管理是基本细胞，要管，要进步。项目管理做不好的干部，去管理代表处和地区部就是昏君。以前我们重点培养了销售、研发，在交付、服务、财务、采购、供应、行政服务管理……方面做得还不够。

项目管理我认为你们华为大学应该是逐渐构建系统工程能力，不要做了很多模块，很多模块出来后还是没法系统化。从架构开始，架构有中专本、有大学本、有硕士本，架构虽然粗一点，再有工具、操作和方法，然后再有案例，案例就是让他们对架构和管理方法能够有很好的体现性。华为大学要和重大项目部合作，加强合同场景和概算管理培训。

对项目管理的贡献要用数字去评价，对比产生进步的原因请各部门都来说说，你说哪些改进有华为大学的功劳。你们没有必要让大家承认，各评各的奖，实际就促进整个公司效益的提高。

## 02

### 华为轮值董事长郭平谈项目管理

背景：2014年，华为公司重点工作之一是公司运作要从以功能为中心向以项目为中心转变”，华为轮值董事长郭平本人担任了这个项目的赞助人。以下内容为郭平与公司内部项目管理专家共同探讨实现转变思路的分享。

分享要点：

- 1.为什么要以项目为中心
- 2.什么是项目为中心？
- 3.以项目为中心面临的挑战
- 4.如何实现以项目为中心？
- 5.对项目经理的要求？

#### 01

#### 为什么要以项目为中心？

公司提出以项目为中心、做好项目经营已经有好几年了，为什么我们要以项目为中心呢？

**1、公司设备的增长速度正在放缓：**2013年固网和电软核都是负增长，无线由于LTE的发展，实现了9%左右的增长。但我们看到，在设备增长放缓的同时，整个服务的增长却达到了24%。价值正在从设备向服务和软件转移，而服务和软件都是以项目为驱动的。

**2、交付项目数量众多且大项目仍在增长：**2013年交付项目总量为8267个，ABC类项目呈现增长的趋势。面对这么多项目，如果没有一个好的项目经营管理体系来支撑，是不可能做好公司整体经营管理的。

**3、代表处的规模不断扩大：**2013年，海外有三分之一的代表处销售收入超过1亿美元，销售收入3亿美元以上的代表处达到了24个，代表处管理的跨度和难度越来越大，划小经营管理单元的诉求越来越强烈，有些区域已经自发地开始进行划小经营管理单元的尝试了。

公司的项目经营和京瓷的“阿米巴经营”、海尔的“人单合一”本质上有相似之处，就是要激发一线活力，提高运营效率，这也是我们提出以项目为中心的根本诉求。

## ■ 02

### 什么是项目为中心？

#### 1. 向以项目为中心转变的目的是在公司建立一个组织级的项目管理体系。

我们把公司未来的管理体系比喻为眼镜蛇：头部可以灵活转动，一旦发现觅食或进攻对象，整个身体的行动十分敏捷，可以前后左右甚至垂直窜起发起攻击，而发达的骨骼系统则环环相扣，转动灵活，确保在发起进攻时能为头部提供强大的支撑。眼镜蛇的头部就象我们业务前端的项目经营，而其灵活运转、为捕捉机会提供支撑的骨骼系统，则正如我们的管理支撑体系，这就是公司未来管理体系的基本架构。

以项目为中心不仅仅是业务前端项目形式的运作，而且包括为项目提供全面支持的管理支撑系统，是一个拉通业务前端和后端的完整架构，涉及人、流程、知识和战略等很多方面，也就是业界所称的组织级的项目管理体系。

我们提出的以项目为中心就是指组织级的项目管理，通过成熟的组织级项目管理方法、流程和最佳实践，充分发挥代表处的灵活性、主动性，使代表处的经营活动标准化、流程化，使经营管理向可预测、可管理和可自我约束的方向发展，从而提升运营效率和盈利能力。

## **2、以项目为中心包含项目组合、项目群和项目三个层次。**

以项目为中心的项目也不只是指一个个的具体项目，而是包含组合、项目群和项目三个层次的完整的项目管理体系。代表处、系统部和项目组应该分别对项目组合、项目群和项目负责。当然一些小的代表处，层级可能没有这么清晰，但这种分层的管理方法依然是适用的。

关于这点，我认为目前在公司层面还缺乏清晰的定义。公司的合同、订单和项目这三个概念没有拉通，销售人员通常讲的是一个一个合同，到了供应链变成了一个订单，而到交付部门又变成了一个项目，最后到了财务就成了前面所有环节的集大成者，合同、订单和项目的类别在财务汇总起来达到了130种。合同、订单和项目之间究竟是什么关系？应该如何更好地衔接？解决这些问题需要端到端的视野，这也是我们在向以项目为中心转变过程中面临的现实问题。

## **3、组织运作要从功能为主、项目为辅的弱矩阵向项目为主、功能为辅的强矩阵转变。**

如何更具体地描述以项目为中心呢？我们可以用图一的模型，从项目经理授权、项目预算管理权力、资源可获得性、项目经理角色和项目管理人员（“八大员”）角色等五个方面来对我们的组织进行衡量。按照这个模型，华为目前属于弱矩阵结构，即功能部门发挥主导作用，项目型组织只是起辅助作用。

我们未来是不是要完全以项目化形式来运作呢？这也未必。建筑公司的工程项目、咨询公司的咨询项目可以是完全项目化的运作。但华为的业务特性与建筑公司和咨询公司还是有差异的，因此我们的目标是通过3-5年的努力，逐步过渡到以项目为主、功能为辅的强矩阵结构，而不是完全项目化的运作。

## 以项目为中心面临的挑战

经过多年的努力，我们在项目经理角色和项目管理人员（“八大员”）角色这两个方面已经取得了明显进步，但在项目经理授权、项目预算管理权力和资源可获得性三个方面仍存在很大差距，这是转变过程中面临的最大挑战和障碍。

**向以项目为中心转变不是要去创造一个新的体系，我们一定要充分借鉴和学习业界成熟的项目管理方法。**大家都知道，IBM把不断提高项目能力作为一项长期战略行动，通过十多年的持续变革，逐步建立了完备的项目管理流程和制度，将业务运作构建在项目经营管理之上，实现了组织的弹性化管理。E公司把项目分为研发、客户和变革三类。

Key Account作为利润中心，与区域服务部门之间通过客户项目连接起来，Key Account同时作为资源的买方，申请项目经理。项目经理根据项目级别直接获得相应授权，组建项目组，购买资源，对项目进行端到端管理。同时，E公司打破部门界限，按能力域进行资源建设，以及时响应项目组需求，提高资源使用效率。

华为以代表处作为利润中心，目前从资源部门到项目组的流动基本上只发生在交付部门内部，项目经理获得的授权也比较有限。业界的项目管理方法如何融入到我们以代表处为利润中心的管理体系中？

**下面以E公司为参照，看看我们在上述三个方面究竟存在哪些具体的差异，这种差异并不一定都是差距，但可以为我们的提供思考的方向。**

**首先，从项目经理授权来看，E公司根据项目角色自动进行授权。**项目经理对项目组成员拥有管理和考核的权力，在所负责的业务流程范围内对采购拥有完全控制权，项目组的考核评价与经营结果直接挂钩。

我们目前是转授权，也就是基于管理者的个人风格，按人来确定对项目经理是否授权以及授权的范围。采用转授权是有原因的，按照目前的规则，代表处代表也不能自动获得授权。在采购上，我们非常强调流程遵从，采取的是评审组方式加权控制、集体决策，这与E公司有很大差异。

**其次，在预算管理权力方面，E公司的项目经理拥有的权力是很大的，在预算范围内项目经理有决定权。**当然他们的预算水平也很高，预算偏差很小，这是预算管理权力的基础。我们目前的预算水平还很差，预算偏差超过20%，在这样的基础上行使完全的预算管理权力，进行绩效评价、考核和利益分享，还有难度。预算管理水平的提高需要漫长的过程。要做好预算管理，首先必须有坚实的基线管理基础。

现在全世界650万个站点中，华为已经进去的有170万个左右，我们要通过早期介入、测绘、工勘等把这些站点的数据经营好，使我们的基线管理水平能够有一个坚实的基础，从而提升预算管理水平。

**第三，在资源保障方面，E公司有比较完善的资源计划和保障体系，项目组以预算为基础获取所需要的资源，系统部和资源部门之间是Buy & Sell的关系。**我们希望未来能够建立一种资源部门努力将人推向项目、个人争着进项目、项目组在项目工作完成后及时释放人员的资源管理机制，提升内部运营效率。但华为目前的资源还是卖方市场，有预算不一定能获得资源，有时候领导关注或者客户投诉反而是更有效的获取资源的手段，因此就不难理解为什么代表处要把资源抓在自己手上，要自给自足。如果我们不能改变目前卖方市场的现状，推行资源买卖会面临现实的障碍。

资源只有过剩才有进步。因此在资源保障方面，我们不仅要提高计划和预算的水平，更重要的是要建立起公司、地区部和代表处三级资源池，让每层组织手中都有一定的资源，从而为下一步盘活整个公司的资源奠定基础。

## ■ 04

### 如何实现以项目为中心？

向以项目为中心转变是一个渐进的过程，我们要用3-5年的时间，将公司转变为项目为主、功能为辅的强矩阵结构。在这个过程中，我们既要做好具体项目的管理和相应的配套机制建设，也要重视向以项目为中心转变对代表处经营管理带来的影响，对预算机制进行改革，以适应以项目为中心运作的要求。

在项目经营管理及配套机制的建设上，主要做好以下四个方面的工作：

**1、沿着项目管理主流程，认真做好交付项目基线建设，夯实项目“四算”的基础，提升项目预算管理水平和项目经营水平。**这是以项目为中心的基础，没有这个基础，项目经营就是空中楼阁。

**2、明确项目型组织在整个管理体系中的定位，优化项目型组织的管理控制，**包括项目型组织的生成、任命、责任、授权、考核以及预算的获取与执行等。

**3、建立适应未来发展的项目资源管理规则、流程以及IT平台，提高资源计划水平，做好资源上架，使所有资源对项目都是可视的、透明的。**我们要参考业界实践，探讨Buy & Sell机制在华为的可行性和具体的落地方案。

**4、在总结试点经验的基础上，进一步推动项目利益分享，逐步将利益分享推广到所有交付项目，**提高基层作战组织在项目经营上的积极主动性。

在代表处的经营管理上，我们要运用组织级项目管理的方法，理顺项目组合管理、项目群管理和项目的关系，并以此为出发点优化计划预算核算体系。在未来的架构中，代表处是客户组合和产品组合管理的主体，承担公司战略目标实现的责任。代表处以年度预算为基础，在代表处层面优化资源配置，促进优质资源逐步向优质客户倾斜。

**系统部是项目群管理的主体，要对经营目标的实现和客户满意度负责。**交付项目组是项目经营管理的主体，基于契约开展高效、低成本、优质交付，达成项目经营目标，对交付进度、质量、客户满意等项目目标负责。

要实现这三个层次的目标，我们还必须在预算管理机制和管理控制体系等方面做出重大转变，这个转变会比较痛苦，也会比较漫长。我们初步计划分三个阶段来实现：

◆2014年，将主要精力聚焦在基线建设、预算水平提升和资源配置优化等方面，同时要对公司政策、制度中与以项目为中心相抵触的文件进行清理和优化。

◆2015年，在项目经理授权、预算管理权力等关键问题上进行攻关，并启动以代表处为基本经营单元的组织级项目管理方法的研究和试点。

◆2016年，在试点成熟的基础上，重点推动解决代表处组合管理的相关机制，使优质资源向优质客户倾斜的战略目标能够得到有效的支撑。

## 05

### 对项目经理的要求

今年项目经理峰会的主题是“The Age of Project Manager”，这个主题和我们以项目为中心的方向不谋而合。这里我对项目经理也提三点要求：

1、**多样化的角色、工具和方法是下一代项目经理的标志**，项目经理在驱动业务变革的同时，业务变革反过来对项目领导能力也提出了新的要求，**项目经理要适应未来多样化角色的需要，适应不同的环境、工具和项目管理方法带来的挑战。**

2、**方法很重要，但结果更重要。**成功的项目经理既要能熟练运营项目管理的方法（标准、流程等），也要能交付满意的结果（质量、成本、满意度、绩效等）。

3、**客户的需求在变化，项目的需求在变化，公司的管理要求也在变化，作为向以项目为中心转变过程中最关键的角色，项目经理要能够适应这种变化，为公司创造价值。**

项目经理的发展在华为将进入黄金时代，我希望每个项目经理都能抓住这个机会，在提升自身能力的同时，促进公司长期有效增长！

来源：本文内容转自心声社区，作者：任正非、郭平 交流学习分享，侵删

#### 近期热文：

- 百万年薪PMO&项目经理职场影响力是如何炼成的？【精华笔记】
- PMO&项目经理如何高效解决问题看这篇文章就够了
- 一图掌握项目的核心工具WBS工作分解结构，PM必备技能！
- 这四类项目经理一定带不好项目
- PMO&项目经理必备技能之项目总结与复盘
- 一页纸搞定项目管理及操作步骤（文末附可编辑模板）
- 一图掌握7个管理者必会的管理工具
- 华为是如何从0到1打造以项目为中心运作的项目管理体系的？
- 图解OKR敏捷目标管理如何在公司内部实施
- 项目经理和PMO如何撰写高质量的会议纪要？
- 如何创建和规划PMO团队，并发挥其最大实际价值
- 一文搞定敏捷项目管理精华