

第五章 我在华为修教堂



网络上有一个传言：“一个清华大学毕业的博士刚入职华为就给任正非写了一封‘万言书’，任正非立马就给他官升三级”。这是真的吗？

华为员工在参加入职培训时，会听到一个故事：

有两个人在工地上搬石头，汗流浹背。一位老者过来问：“你们在干什么？”一人回答说：“在搬石头。”另一人回答说：“在修教堂。”多年以后，回答“在搬石头”的人依然在搬石头，背有点弯。回答“在修教堂”的人成了一位令人尊敬的牧师。

这个故事的寓意是：一个人在工作的时候要明白自己在干什么；胸怀远大的目标，干活才会有激情，并且不会偏离方向。

华为用这个故事告诉新员工不要只是埋头苦干，要围绕公司的战略目标开展工作。

我在华为工作了16年，每当我遇到困难或受到不公平对待的时候，一想起修教堂的故事，心中就充满了力量，因为在我的心中也有一座教堂。

我是1997年2月14日入职华为的，当时的华为只有两三千人，我被安排到中试部工作。中试属于研发后端，通过对新产品进行测试和试制提升产品质量。

初进华为中试部，就见到太多的不合理，太多的扯皮，工作效率极低，我非常郁闷。当时，公司刚办了《管理优化报》，鼓励员工写文章反映公司管理中的问题，我准备把我发现的问题投稿《管理优化报》。稿件写好后，我又犹豫了，问题比较严重，有的还涉及一些高层干部，我不知道登报是否合适，于是我就发到了总裁信箱，这是华为另一个反映问题的渠道。任正非收到后极为重视，给《管理优化报》批示“原文照发”，接着让全公司展开讨论，结果证实了我发现的问题完全属实，公司掀起了一个查问题、改进管理的小高潮。

1997年的华为，经历了十年的发展，交换机已经在国内领先，光传输产品也开始销售，有了约三四十亿元的销售规模。但公司的管理落后，部门之间的配合非常混乱，任正非经常收到客户的投诉。任正非一直在推动公司的管理变革，但阻力重重，我的这篇文章之所以得

到任正非的重视，可能是它揭示了管理混乱的严重程度，对推动管理变革能起到一点作用。

1 发正确货项目组

不久，任正非点名让我加入公司的变革项目组，即“发正确货项目组”，我被任命为秘书长，项目组的组长是生产部的总裁周劲。任正非解释了“发正确货项目组”的目标：不仅要解决发错货的问题，还要及时发货和控制库存。其实就是提升供应链的管理水平，只不过那时大家都还没有供应链的概念。

领导小组是由各大部门的一二把手组成的，作为项目组的秘书长，我也是领导小组的一员，每周跟那些大领导开会很不习惯。会后，我负责整理会议纪要，再上报领导审核。当时我发现会议的效率很低，一开会讨论问题就七嘴八舌，无法判断谁对谁错，难有结论，会议纪要就更难写了。特别是各部门之间的相互扯皮、推诿，作为一名新员工，我谁也得罪不起，只好把原话记录下来，由领导裁决。

项目组每个月向任正非汇报一次，任正非讲话时总是那么生动犀利。第二次汇报会上，任正非批评了我：“你们的会议纪要不痛不痒，我举起板子该打在谁身上？他们是大领导，忙得像没头的苍蝇，你是专职秘书长，你要把问题搞清楚。”

于是我明白了：不能只听领导的，自己必须摸清楚问题的来龙去脉和责任归属。接着，我就把大量的时间花在调研上，逐个部门蹲点以了解情况，从上游市场签单、研发的新产品，到下游生产、采购、物流及客户服务，每个相关部门我都调查了。不清楚的环节我就跟着操作人员一起干，我是农村出身，脏活累活根本不是事。这段时间的经历让我的眼界开阔了许多。

除了业务问题，在调查过程中我还了解到过去的一些趣事儿。

华为早期没有供应链的概念，那时候靠租厂房、买设备、招工人就有了自己的工厂，供应负责人叫厂长，订计划、买物料、抓生产都由一人负责，供应商主要由研发部门选型决定。最初是一年做一次计划，后来有了初级的IT支持后开始滚动计划。但计划总是做不准，供不上货、发错货、库存积压是家常便饭，前后方相互指责，投诉不断。

公司一直认为供货很简单，都知道开发产品不容易，在市场上抢订单也不容易，而供货有什么技术含量？不就是买来元器件再生产出来嘛。在到处都是过剩的时代，拿钱还买不来东西？至于生产，就更容易了，大不了让工人加加班。供应部门早期的干部都知道任正非的名言——只有签不来的合同，没有供不上的货！

任正非的管理风格是“做不好就换人”，换了几任领导仍然供不上货，当时的及时齐套发货率只有30%左右，库存周转率大约为一次。

后来大家明白了，做好计划才是供应的关键，可计划总是做不准，怎么解决这个老大难问题呢？任正非提拔了一个数学博士做计划，让他和一个资深调度搭档。不久，供应果然大为改观，数学博士搞的几个预测公式起到了效果。任正非高兴地说：“计划是个技术活，看来过去没选对人。”第二年，市场情况有些特别，供货又出问题了，这两个领导也被换掉了。任正非在他们卸任前给每人送了一双皮鞋，大概寓意是让他们多走动，多到一线去了解情况。

通过两个月的调研，我了解到供货问题的一些深层原因，最主要的是产品质量尚不稳定就量产发货，造成下游环节事故频发，其次是太多的不受控变数会影响计划准确率，导致供货困难和库存积压。我写了个报告发给了周劲，周劲转发给了任正非。

任正非看后让项目组成员谈谈看法，他们对报告中的问题分析和责任判定一致认可。其实，大部分问题都和研发有关，往往是研发埋的雷到了另一个部门才爆炸，影响最大的却是第三个部门。埋地雷的部门一直不知道自己是在埋雷，而下游部门虽然是受害者，却搞不清

楚产生问题的原因。

任正非很高兴，既然大家都有了认识，就把各自的问题领回去，原话是“谁的孩子谁抱走”；他还让领导组成员结合报告中的问题写检讨，并发表在《管理优化报》上。结果，领导们的检讨都要提到我，说什么自己太官僚，只听汇报，不做调研，一个新员工都能发现的问题，自己竟然不清楚。

因为我的报告搞得大家都灰头土脸地写检讨，我心里很不是滋味。我只想把事情做好，无意间却揭了别人的短处，领导们会不会对我有看法呢？

就在内心挣扎不安的时候，我被官升三级，任命为产品中心副总监，成为姜明武副总裁的副手。我从公司内部网上看到任命通知后，没有一点心理准备，于是去找 HR 领导询问。

对于搞技术，我还算有把握，但搞管理我确实不懂啊。HR 领导的回答是：公司发展得很快，特别缺少管理干部，你善于发现问题，说明有管理素质，做技术的人，随着年龄的增长优势会减小，但做管理就不一样了，随着经验的积累优势会增加；公司那么多高层领导都是做技术出身的，走上管理岗位，发展的空间会更大。

听了这番话，我只好忍痛割爱放弃技术了。走上管理岗位是我人生的转折点，后来的事实证明，我没有做好准备。

BOM 科升级

发正确货项目组的工作多而杂，二十多年过去了，大部分工作我已经记不清了，但有几件事我一直无法忘怀，推动 BOM 科升级算是其中一件。

我在调研中发现，当时大量的产品数据都归 BOM 科管理，因为 BOM 科只是一个最基层的单位，对产品数据的更改控制力度很弱，特别是 BOM 清单的更改率很高，造成下游部门的低效和大量供应问题。

任正非知道这个问题后，让领导小组的成员各写了一篇文章谈谈对BOM的认识。我写了一篇名为《BOM是什么》的文章，没想到这篇文章被公认是第一名，刊登在了《管理优化报》上。接着，任正非讲话了：“你们都想当大官，BOM科却只能当科长，这么重要的枢纽部门，为什么不能提升定位？”很快，BOM科变成了产品数据中心，成为中试部的二级部门。

BOM科升级的过程让我领教了任正非的领导艺术——民主。让大家写文章，既凝聚了共识，又考察了干部，还向全公司宣传了BOM的重要性，制止了当时随便更改BOM的现象。

配置器开发

当时，公司签合同的周期很长，造成后端生产周期被压缩。针对这个问题，项目组专门成立了配置器开发小组，由我带着5名工程师开发配置器软件。开发配置器的主意是姜明武提出的。

配置器把公司产品的组网方案、规格参数等集成进去，它可以安装在市场人员的便携机中。与客户谈判的时候，配置器可以像搭积木一样形成组网方案，并且能够快速生成报价清单，这样便大幅提升了前线人员与客户交流和签订合同的效率，成为前线人员的得力助手。

订单流程重整

发正确货项目组下设四个工作组，其中，订单流程工作组涉及的部门最多，工作难度较大。订单流程工作组的组长是商务部副总监老苗，他是华为的元老级人物。针对合同履行周期短的问题，老苗修订了订单流程，对市场前端提出了更严格的要求。在流程试点阶段，办事处对订单流程颇有意见，说要求太严格，根本做不到，一看就是商务部制订的，并且事先没有充分征求一线人员的意见。作为秘书长，我要跟踪反馈各方面的意见，任正非听了我的汇报后骂老苗太官僚，

教导大家要站在公司的立场上考虑问题，不能“屁股决定脑袋”，当即决定由我做订单流程工作组的组长，老苗被降为副组长。

说实话，对订单流程的理解我远不如老苗，老苗从事调度多年，对订单的履行过程很有经验，任正非让我当组长就是赶鸭子上架。我只好和老苗商量，根据一线人员的意见对流程做了些修改，让各方面都能接受。虽然新的订单流程推下去了，但流程效率的提高却很有限。

在建立流程的过程中，我一直在思考如何提高流程效率，但当时我对业务的理解不深，没想出什么名堂。多亏了这个阶段的磨炼，为我后来在订单流程方面的贡献打下了基础。

到1998年年底，发正确货项目组历时一年按计划日落。我回到中试部，被任命为中试部副总裁，接管中试制造部。

2 试制中心

在接管中试制造部之前，我曾被派到质量部锻炼，如果我对抓质量有感觉，就会任命我专职抓质量部。经过一个月的调研，我跟周劲说自己干不好，因为影响产品质量的因素太多，而质量部能管的方面很有限。质量部主要是在两方面发挥作用：通过检验改善来料和生产过程的质量，通过流程规范保证质量的一致性和可追溯性。后者是ISO 9000的要求，但也只是保证质量的最低标准。影响质量的最主要因素是研发，质量不是检验出来的，而是设计出来的，如何在设计阶段保证质量？当然要靠IPD，产品转量产的管控也很重要。可能是因为我谈到了产品转产管控，所以我被安排到中试制造部，负责试生产及转产管控。

研发的新产品在量产之前需要试生产，中试制造部就是协助研发解决试生产过程中出现的问题的。那时候还没有转量产标准，一般是试生产两批就开始量产发货。一些产品带病量产，造成下游部门的低

效和质量事故频发，严重的还会造成客户投诉，影响市场拓展。

中试部的定位就是把好产品的质量关，显然，转量产标准就是保障产品质量的关键，这个任务落到了我的头上。任正非要求：建立转量产标准要向国际先进标准学习，向 IBM 看齐。

另一方面，由于中试制造部的定位不清晰，长期以来只是给研发部打下手，既需要工程师与研发人员交流，工作又没什么技术含量，导致人员流失严重。我接手的时候，中试制造部甚至没有组织结构，只有一个高级经理。

新官上任三把火，我的第一把火就是明确部门定位：要成为试生产转量产的把关部门。第二把火是重整组织，把中试制造部改组为试制中心。在初步了解情况后，我让每个员工写一份报告，谈谈部门工作的问题及改进建议，根据汇总的报告和个别谈话选出了八位干部。第三把火是开始组织人力制定转量产标准。

转量产标准其实就是产品的质量标准，是品质的堤坝，它要拦住不成熟产品泥石流般的冲击，对于保障供应链顺畅运作非常重要。

转量产标准的制定可谓一波三折，虽然任正非早已拍板，要求制定严格的转量产标准，但研发部总裁洪总却反对。他跟我说：咱们的研发就这个水平，标准太严不能转产市场怎么办？你先制定一个宽松的标准，等将来研发水平提高了再制定严格的标准。我把洪总的意见向供应链部总裁周劲反馈，周劲说：宽松的标准起不到质量把关的作用，等于没有标准；标准不出来，一切产品就停止转量产！

生产部门不接受转量产，新产品只能按试制状态发货，由试制中心承担发货任务，我部门的压力越来越大，我们只能加快标准的制定。我跟部下说：咱们制定转量产标准是对华为有长远意义的大事，转量产标准就像高考大纲，产品通过提升、筛选才能上市；转量产标准不能放宽，但放行的条件可以灵活，毕竟早年高考只得三四十分也可以上大学的嘛。

光模块事件

正当我们为完成发货任务和制定转量产标准加班加点的时候，发生了一件大事。一天，有人通知我，在我部门的垃圾桶里发现了五个光模块，其中两个是良品，干部部已经报告给任正非了。

任正非生气了，要我写检讨，在风华影院的千人大会上做自我批判。我的检讨登上了《管理优化报》，任正非批评说检讨得不够深刻。

我实在不知道自己错在哪里。光模块是一种贵重的器件，良品和次品从外观上看不出差别，研发人员在维修板子的时候，会把拆下来的次品扔到垃圾篓里，这两个良品显然是研发人员不小心扔掉的。我部门的人员只是给研发人员打下手，不会擅自扔掉器件。

洪总和周劲一起帮我认识错误，要求我从自己身上找原因，要触及灵魂，是不是升官太快放松了对自己的要求。

我问：如果说是我的责任，那么我怎么做才能防止这种事再次发生呢？

洪总说：要进行爱惜公司财物的宣传，在墙上贴上标语。

我插嘴问：是不是把垃圾篓也贴上“勿扔良品”？

周劲说：搞一个柜子，把次品都放在柜子里，让研发人员定期拿回去再次筛选。

光模块事件的真相是：中试部 HR 罗织罪名陷害我。

中试部 HR 先是煽动我的部下不要卖力制订转量产标准，说洪总不认可，不要跟着瞎折腾；后来又让我部门的 5S 管理员从垃圾篓里找可疑物品；拿到光模块后又交代测试部门只写良品和次品两种状态。正常情况下，测试结果有三种状态：次品、生产可用、试验可用。扔掉的这两个良品其实是试验可用而生产不可用，虽说试验可用，但试验用量很小，研发人员把不能用于生产发货的器件扔掉也是可以理解的。

我知道了事件真相后更是加快制定转量产标准。经过半年的努力，转量产标准制定好了，并得到了广泛认可，但只有洪总不同意实施。

得罪了大领导

如果转量产标准能够顺利实施，我就不准备再提光模块事件等烂事了。现在洪总不仅否定了我们的劳动成果，更重要的是，我部门实在承受不了新产品放量的冲击。

所以我就把这些事写了个报告发给了任正非，他看到报告后批评了洪总。很快，公司发布了一份文件：明确支持转量产标准，为推行转量产标准，特任命洪总为试制中心副总监。

第一版的转量产标准就是在如此艰难的条件下推出来的，它对华为的产品质量控制起到了很大的作用。华为 IPD 流程的制造红线就来自转量产标准，TR3 到 TR6 的评审项很多也来自转量产标准。

有了转量产标准，试制中心的工作就有了方向，后来试制中心转移到了供应链部，成为新产品导入部，培养了一大批制造代表，支撑了 IPD 流程在制造领域的落地。

这件事结束后，我看似获胜，实则惨败。洪总当时是华为的三号人物，除了任正非和孙亚芳就属他了，把研发部总裁任命为我的副手，我还怎么在研发体系混呢？

在参加发正确货项目组的时候，任正非教导我们说要站在公司的立场考虑问题，现在我明白了做到这一点有多么不容易，也明白了为什么那么多干部“屁股决定脑袋”。

在这困难的时候，供应链部总裁周劲向我招手，把我调到了供应链部，负责无线产品的供应。