

## 広東鴻図科技、自動車エンジン部品を受注=米クライスラー向け

14日付の中国紙・中国証券報（B3面）や証券時報（電子版）によると、深セン証取の中小企業ボードに上場する広東鴻図科技股フェン有限公司（本社広東省）は、米自動車メーカーのクライスラー向けにエンジン取り付け部品を納入する。契約期間は2010年までの3年間、総額は約2738万米ドルに上る。このうち、08年は426万ドル相当。

同会社はこのほど、クライスラー系サプライヤーであるカナダのViked a（本社トロント）と納入契約を結んだ。（時事）



### 第53回「中国企業に学ぶ人材マネジメント」(2) = 華為

野村综研(上海)咨询有限公司

華為は高い成長率で発展してきた。2007年の売り上げは160億米ドル前年比45%の伸びであった。通信機器メーカーとしては既に世界で5本の指に入っている。華為は急成長の過程で、深刻な人材不足に見舞われた。このため毎年全国で大規模な新卒採用を行い、従業員を設立当初の十数人から約6万人に、短期間で大幅に増やした。世界トップレベルの企業と競争する上で、人的戦力の強化は今後の重要課題である。社長の任正非氏は「人材は企業のコアコンピタンスではない。企業のコアコンピタンスは有効な人材マネジメントである」と言っている。今回は、華為の人材マネジメントの特徴を探りたい。

#### ◇従業員には危機意識を

00年は華為が中国通信機器業界の最大手になり、利益率は当時の聯想の5倍を誇る年であった。にもかかわらず社長の任正非氏は、世界の同業他社の業績不振やリストラを目の当たりにし、社内報で危機感を強く表す「華為の冬」を発表した。その冒頭で、「皆さんはいつか会社の業績が落ち込み、利益が減り、または倒産することを考えたことがあるか」と問い掛けた。それに続けて「人は予見がなければ予防しない。冬の寒さで凍死する。綿入れを持つ人間は生きていける」と強調した。

業界の「冬」を乗り越える「綿入れ」を作るために、華為は全社の従業員を巻き込んで危機に関する議論を展開した。その議論はさまざまな業務改革のきっかけとなったため、経営の体質強化に大きく貢献した。その後も急成長を遂げたにもかかわらず、04年と08年の今年、任氏は再度「冬」への警戒感を示した。「われわれは他社より競争の厳しさを少し早く意識しただけで、生き残れたのだ」。

多くの場合、企業はそれまでの成功に安住するため、自ら改革を図らず失敗を招く。華為は従業員に常に内外環境に対してはっきりとした認識を持たせ、危機感を感じさせることによって、組織の生命力を高めていくことを重視している。

#### ◇幹部は自律性を持つ

華為は不正行為を防ぐため、05年から「経営層自律自制制度」を導入した。経営層のひとりひとりが幹部会議で毎年、不正をしないことを誓う。中間管理層は部門会議で自律宣言を行う。経営管理層の自制の実行状況は内部監査機関の監督を受ける。

幹部を選抜する際は、その上司、部下および周辺部門による360度評価を行う。また幹部を任命するには、提案権を所属部門、評価権を人事部門、否決権を多部門委員会と党の委員会が持つ。こうした3権分立体制の中で、業績を上げるだけでなく、自律的で自制心のある人物を客観的に見極めて登用しようとしている。

組織が拡大していくと、組織全体に規律を保たせるのは難しくなる。幹部自身が自律性を持って率先垂範していくことが重視されている。（咨詢顧問 趙瑛）