

标杆
学习

中国企业标杆管理研究
华为管理方法论丛书

以客户为中心，以生存为底线
全面构建核心竞争力

华为

业务管理 方法论

易生俊 孙科柳 蒋业财◎著



中国人民大学出版社
CHINA RENMIN UNIVERSITY PRESS

华为管理方法论丛书

华为 业务管理 方法论

易生俊 孙科柳 蒋业财◎著

中国人民大学出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

华为业务管理方法论 / 易生俊, 孙科柳, 蒋业财著. —北京: 中国人民大学出版社, 2017. 3

ISBN 978-7-300-24189-0

I. ①华… II. ①易… ②孙… ③蒋… III. ①通信-邮电企业-企业管理-经验-深圳
IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 024156 号

华为管理方法论丛书

华为业务管理方法论

易生俊 孙科柳 蒋业财 著

Huawei Yewu Guanli Fangfalun

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.1kao.com.cn> (中国 1 考网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2017 年 3 月第 1 版

印 张 25 插页 2

印 次 2017 年 3 月第 1 次印刷

字 数 308 000

定 价 59.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

华为业务管理体系

从以销售为中心到以经营为中心
不断优化，用质量铸就企业品牌
做到质量最好、服务好、价格低
品牌的核心是诚信，诚信的保证是质量

夯实质量与品牌

深淘滩，低作堰：让利给客户
就高质量和可持续供应链
坚持服务友商，共享价值链利益
开放式集成，在竞争中创新发展

构建共赢合作关系

坚持压强原则，聚焦主航道
以技术创新为企业构建发展优势
追求长期有效的增长
寻求动态平衡，保持组织活力

追求可持续发展

客户的利益就是我们的利益
强化客户服务，追求客户满意度
以客户满意度作为工作评价依据
以责任结果为导向的价值评价体系

以客户满意度为依据

走近客户才能理解客户
主动沟通，赢得客户信赖
研发掌握以保持客户需求为导向
为客户构建系统解决方案

坚持客户需求导向

聚焦客户，创造价值
脑袋对准客户，摆正服务者姿态
以客户为中心，以生存为底线
发挥市场驱动力，建立发展优势

以客户为中心

持续推动科学管理体系的建设
机关单位去中心化，强化服务意识
以太平台实现资源优化共享
小前方，大后方，后方全力支撑前方

后方大平台支撑

全流程打通，建设流程化组织
用互联网方式融合全流程，让数据畅通
建立流程督导与保障机制
全员培训，强化流程执行力

全流程贯通

建立贴近客户的敏捷化组织
建设高、精、尖的客户界面团队
构建不打领导的客户关系
权力下沉，让一线指挥炮火

深入一线作战

发展

客户

一线

我认为成功的标准只有一个，就是实现商业目的。其他都不是目的。这一点一定要搞清楚。我们一定要有一个导向，就是商业成功才是成功。

——任正非

经过近 30 年的发展，华为已经成为一种现象，成为众多中国企业学习的标杆。“华为现象”代表着中国 30 多年改革开放的经济成就和经营管理成就，对“华为现象”的研究某种意义上也是对中国企业经营管理的研究。正是因为这种意义，包括本书在内的华为系列研究课题，获得了多位管理研究专家、企业管理者以及华为工作人员等多方面的支持和帮助，他们为本书的内容研究贡献了自己的智慧，在此我们致以诚挚敬意和衷心感谢。

(按姓氏笔画排序)

- 王 霖 中国人民大学管理哲学研究中心主任
- 元 萌 曾任职于 IBM 公司，现任职于湖北永喆控股集团
- 左 骏 用友网络股份有限公司高级副总裁
- 吕意凡 国美集团副总裁 & CIO
- 刘智强 华中科技大学管理学院教授
- 祁 婷 前华为，苏交科集团股份有限公司总裁助理、人力资源总监
- 孙 丽 职通线教育科技（北京）股份有限公司管理研究员
- 孙亚彬 华商永续精益生产咨询公司总经理
- 李代华 前华为，北京艾时光餐饮管理有限公司董事长
- 张 余 北京华通正元管理咨询有限公司管理研究员
- 陈林空 前华为，北京华通正元管理咨询有限公司标杆管理研究员
- 陈雨点 华为原资深 HR、变革项目 PMO、管理创新联盟创始人
- 罗建华 原顺丰速运人力资源部经营人才管理负责人
- 季勇军 华为原客户经理、华三通信行业代表，上海智臻智能网络公司北方大区总监
- 周文明 华为原 2012 实验室网络安全研究员，现从事金融投资行业
- 郑亚明 前华为，深圳市英威腾电气股份有限公司副总裁
- 封扬帆 柠聚力科技 CEO，财经作家
- 南 毅 深圳普华宇鹏公司高级经理，深度参与甲骨文、华为等公司项目服务
- 钟虹添 中国人才战略学院院长，美国和思顾问集团首席专家
- 侯振锋 职通线教育科技（北京）股份有限公司副总裁
- 袁海涛 前华为，中国商业经济学会众筹促进会副会长
- 夏 凯 销售罗盘创始人，原用友大学营销学院创始院长
- 柴金山 华为原开发中心项目负责人、深圳创捷科技公司第一事业部总经理
- 郭楚凡 培训师，曾任华为市场部经理、人力资源部经理等职
- 符立明 前华为，小菊咖啡创始人之一
- 彭剑锋 《华为公司基本法》起草小组组长，中国人民大学教授
- 蒋云飞 容纳咨询集团董事长
- 蒋业财 精益生产顾问，原阿迪达斯中国区制造工厂改善部部长
- 路 雷 顺丰速运华南大区销售管理负责人
- 解文涛 小菊咖啡股东合伙人，标杆管理研究课题与管理思想输出负责人
- 潦 寒 作家，学者，企业副总，《销售与管理》主笔

我们着力推进标杆管理研究

你正在翻阅的这本书，是标杆管理研究的成果之一。标杆管理研究是我们与多家机构联合推进的一个研究项目，其目的是深入总结、提炼中国 30 多年来的优秀经营管理思想，为中国广大企业迎战未来、再出发提供经验借鉴。目前，已经有数十家企业以及部分行业协会与我们合作，并获得了中国人民大学出版社的鼎力支持，这让人深感欣慰。

所谓标杆管理研究，是指对企业中的优秀管理经验和思想的研究，其衡量标准是管理的实效性、先进性。由于一段时间里我们研究华为公司的管理，一些人问我们：标杆管理研究是不是就是指标杆企业研究，是不是只研究知名企业或者大企业？这是一个误解，对此要加以澄清。

1. 着眼于管理，而非企业

应当说，华为是一个特例。华为既是非常知名的、规模非常大的企业，也是经营管理思想领先的、具备深厚管理文化和管理创新探索理念的企业。从企业的角度看，放眼望去，中国似乎只有一个华为如此出类拔萃，甚至可以说如此有违常态，但却是如此的让人振奋。

很高兴的是，借着华为，我们看到中国的企业也可以像西方企业那样拥有国际竞争力。所以，一种观念认为华为对中国企业界的贡献不仅仅在于它创造的产业价值，意义更重大的是它对中国企业界经营管理思想和意识的教育和普及，它唤起中国企业的精神觉醒和道路自信。借由华为这种带着鲜明中国文化特色的企业，我们认识到，中国企业也可以做得很好，用我们中国的民族智慧、文化力量赋予企业现代生命力。所以，将华为公司的管理作为重点研究也是情理之中。

但是，客观地说，我们所要做的标杆管理研究并不是必然地指向大企业，事实上我们应该着重研究的是“管理”而非企业，我们并非是要给企业著书立说，我们的本意是“发现管理智慧”。所以，无论企业大小，也无论企业是不是行业第一，我们重点关注的是：它的管理思想、方法和经验是否存在一般意义上的先进性。说到底，我们研究的是“标杆管理”而非“标杆企业”。当然，管理存在于企业的实践当中，不能脱离了企业谈管理。做此提醒，只是希望读者朋友能够用管理的视角看待问题，而非迷失在企业的光环中，或者漠视那些小企业、不知名企业，对它们的优秀管理经验和方法视而不见。

2. 大管理研究

我们所说的管理也需要澄清。管理是什么？学术上的定义不在此讨论，标杆管理研究中所谓管理是大管理概念，是组织运作的全范畴。一些人将战略、运营、市场与管理分开理解，常将管理狭义地理解为内部运营管理。这不是我们的本意，我们讲的标杆管理研究是将企业作为一个系统，用系统视角看待企业各方面，我们称之为“大管理”。当下，在一些企业中几乎不存在系统思考，每遇到一个问题，都只是被动地响应——这里面，既有组织体系带来的问题，也有经营管理者思维局限的问题。企业经营管理者应该具备这样的意识：不仅要解决某个问题，更要了解与之相关联的各种要素，找到问题背后的根因，最终系统性地解决。

理论上，把企业的各个部分拆开来看待是可以的，毕竟每一个部分都有它的特性，人的管理、作业的管理、客户的管理等，都可以单独来看。但是，在实践中，你永远无法将某个部分单独拿出来完全独立地建设，否则就会造成精益管理思想中的“精益孤岛”，产生一种得不偿失的结构失衡。就如德鲁克所言，管理始终是一个系统。它有基础要求的部分，有各管理要素的协同效应。多年管理研究的体会告诉我们：必须把企业视为一个有机体，发现其系统运行的基本规律，然后找准切入点，但并不是止于切入点，而是发现关键驱动因素，利用它改变整体。

3. 从实践出发，供众多企业借鉴

我们的标杆管理研究始终坚持一个角度：借鉴分析、实践导向。中国企业的管理研究工作，并不是不多，事实上各类大学以及科研机构，对中国企业的研究是很多的，但是问题在于，他们的研究更多的是偏向学术性的、理论性的。

我们的研究旨在为众多寻求转型升级的中国企业服务，这既是我们的愿望，也是我们的目标。我们认为，这些致力于持续进步、主动改良和创新的企业是中国经济发展的活力源泉，是持续迸发经济创造力的主要群体，但是这个群体也最需要管理建设上的支持。或者直接点说，我国的众多企业过去是粗放发展的，既缺少管理投入意识，也缺少管理投入能力。真正有意义的管理研究应当为它们打开思维意识，提供智慧支持。

既然是服务于中国企业转型升级，我们就不惧于发表这样一个论点：我们研究标杆管理的根本目的，乃是与中国企业的管理现状相结合，是有目的地选择一般性的、对中国大多数企业具有实用参考价值的管理思想、理念和方法。所以，我们从实践效用的角度进行分析，形成一般的方法论，便于读者朋友们理解自己的问题。我们认为，这才是有意义的管理研究。

发现中国管理道路

我们同样不惮于提出这样的观点：中国企业界到了需要重视管理的时候。可以这样认为，中国企业过去是基础发展的30年，以粗放为特征，未来将是创新发展的30年，以高品质为特征。这必将是一个痛苦的转型期。我们已经感受到了这种转型之痛，这种转型之痛不仅仅是由于企业自身在科技创新能力、资本、市场空间等基础条件上的不足，更是因为很多企业不知道自己该怎么办，不知道自己可以坚持什么，需要放弃什么，不知道自己所坚持的是否正确。

我们必须意识到，近年来科技创新在我国多领域蓬勃发展，资本渠道也越来越多样化，市场方面消费型经济更是异军突起，这些都为企业的第二次崛起奠定了良好的基础。因此，我们真正的问题不是硬条件建设，中国企业真正缺少的是道路自信、理论自信和方法论自信，缺少的是对“我们怎样才能拥抱急剧变化的未来”这一问题的解答。我们缺少一种理论武器和思想武器，就如同马克思主义救中国，中国的中小企业拿什么救自己？

在过去很长一段时间里，中国企业只能向西方企业学习。中国企业面临的社会环境、经济环境、国际产业环境与西方企业所面临的境况大不一样，这就决定了中国企业不可能按部就班地把西方企业的成功经验搬过来直接加以利用。而且，对于大多数中国企业而言，学习西方标杆企业要付出的经济代价和时间成本都是难以承受的。

而且，我们也不缺标杆，不缺管理实践探索的先锋。我们有一大批走在世界前列，或者走在产业前列，具备突出特色的管理思想、实践经验。唯一的问题是，不少人还没有意识到这些企业在哪里，它们怎么做的，它们的做法对于我们产业经济发展有何益处？

我们每个人都需要发现的眼睛！我们的标杆管理研究，就是打造这双眼睛

睛。我们需要有意识地总结、分析我们自身的管理建树，需要在更广泛的视野中将全中国最优秀的管理智慧汇集起来并促成广泛的交流，这种汇集和交流也是凝练、激荡和提升。经此认真的努力，我们有理由相信中国经济产业界形成自己的管理智慧、管理道路是可期待的。也只有这样，我们中国产业界人士才可以自信地说，我们是优秀的，不仅仅有优秀的产品，还在于我们具有特色鲜明的经营管理哲学和思想，这将成为我们民族产业不断向前发展的理论自信、道路自信的源头。

研究性质与方法

在研究性质上，我们坚持站在第三方的维度，采用第三方观察、研究的方式，进行公正、客观、中立的分析，展开研究工作。

1. 第三方研究

要强调，标杆管理研究追寻的是普遍意义上的管理思想和方法论，既不能脱离企业，但也不是深陷企业之中。一个好的经营管理方法，对企业的改变是巨大的，我们看到华为的针尖战略、管道哲学、干部轮岗等，我们也看到日本的精益思想、阿米巴经营模式等。问题是这个“好”，不是企业自身说的。现今中国企业仍然存在一股浮躁之风，自我吹捧、浮夸现象比比皆是。在新时期，这种风气是会要了命的，企业经营管理不能自欺，更不能拿自欺的东西欺人。

所以，我们现在要强调第三方研究原则。要客观、中立，是非分明，要从个别企业的局限中跳出，深入地发掘具有普遍借鉴意义的思维方法。

当然，我们要无限贴近企业的真实。所以，我们每一项标杆管理研究，都需要深入企业，或者与企业内部人士共同研究。我们欣慰地看到，这样的共识越来越多，在我们推进标杆管理研究的这几年里，越来越多的人加入我们的团

队，想来这也是大家都认识到需要务实推进管理建设，具有管理思想建设的紧迫感。

2. 研究团队

有必要说明的是，你手中的每一本标杆管理图书都是多人协作的成果。这是一个团队要做的事。当然，作者在其中承担了绝大部分工作，也是主导者。但是，在整个研究过程中，我们有高校管理专家、企业一线的高级管理人员、专职的管理研究人员，还有采访、编写人员。正是我们团队中的这些人协调合作，产生了这些成果。

当然，这只是开始。未来很长一段时间里，我们将持续不断地跟踪各行业各类企业的管理创见，也希望更多有研究意愿和能力的人加入这个队伍。

3. 研究方法

关于标杆管理研究，我们大体采用了以下几个方法。对这些研究方法的理解也可以帮助读者朋友们更好地理解本套丛书的内容，并学以致用。

(1) 系统归纳方法。本丛书研究的内容最基本的特征，是将国内已经取得巨大成功的标杆企业的管理实践和一些中小企业的某些代表性的标杆管理方法进行理论框架的系统归纳。因而，您所看到的本套丛书不是零散地讲述一些中国企业的成功故事和创业故事，而是遵循一般性的、普遍性的经营管理规律和要求，将它们的历史实践进行了梳理。我们这样做的目的，是让读者朋友能够在阅读过程中理解源于实践的管理逻辑和管理系统，形成管理实践的基本框架思维。采用系统归纳方法当然便于理解，但也会存在问题，即我们所选取的研究对象、收录的关于标杆管理的事例是有取舍的，而不能要求全面，这一点敬请读者理解。确切地说，我们希望促进读者在阅读的过程中有明确的概念和理论的体系化思考，并有目的地学习。

(2) 调查访谈方法。我们的课题研究获得了相关标杆企业内部管理者以

及标杆企业前核心成员的大力支持，他们提供了个人的直观体验和见解，这是直接调查访谈的部分，已经全面融入本套丛书的内容中。出于个人隐私的原因，他们部分人的姓名未见于本书的任何位置，但他们提供的无碍于各企业商业机密的信息和见解，对这套丛书的完成至关重要。在此之外，我们收集整理了过去十多年里标杆管理以及各标杆企业的各类资讯、文章，以及相关的著作，这也是资料调查的一部分。我们相当谨慎地判断了资料中的各项内容，尽最大努力保证客观、公正地讲述标杆管理的真实事例。

(3) 比较分析方法。从学习要求出发，我们当然不能只看一两个标杆企业的经营管理实践案例，也不可能只探讨一两种标杆管理思维。我们认为，在了解标杆管理实践的同时，还应当了解一般企业可能出现的问题、其他企业的优秀实践、管理理论观点这三点。换言之，标杆的实践、一般管理问题、其他企业的实践、管理理论这四者如果能够比照起来，更有利于我们开阔视野。因此，本套丛书依据每一个主题，采用了比较分析方法，其结果是将上述四个方面的内容在必要处进行对标处理。

我们认为，这样的处理方法对大多数管理者都是有益的。这使得本套丛书更像是一套高阶管理普及读本，从中您既可以看到标杆企业处理各类问题的策略和方法，还可以比较形形色色的经营管理理念、方法和策略的优劣。通过比较，可以增进您自身对管理的洞见。

邀请与致谢

作为一项计划，中国企业标杆管理研究的工作将常态化运作。我们计划对中国企业，特别是那些具有经营管理创新做法的企业始终保持关注，并在足够了解、认真评估后，随时把这些企业纳入研究课题。

我们希望，那些有管理创见的企业，能够有开放的心胸，在协调一致的基础上与我们建立研究关系。我们相信这样的理念：当你足够开放而不是封闭的

时候，你拥有的可能更多，这是一个需要总结沉淀、需要碰撞激荡，方能不落
后于人的时代。这也是一种存在哲学！

在这里，我们对参与研究的专家、管理咨询顾问、那些在所研究企业工作
过的人员，以及执笔团队给予最诚挚的敬意。

我们衷心地希望，这套丛书能够给那些致力于提升企业经营效益、谋求持
久发展的企业经营者和管理者带来切实的帮助，哪怕只有些许触动，带来点滴
灵感，亦甚欣慰。同时，倘若您发现本套丛书中存在的不足之处，也请向我们
提出宝贵的意见和建议，我们必当努力修改和完善。谢谢大家！

标杆管理研究组

2016年6月

业务是企业管理的基线。任何组织层面的管理活动都必然要建立在业务运行的效率顺畅上，这是一个常识。从这一常识出发，市场变化了，客户需求变化了，业务开展模式变化了，组织管理方式必须有所调整，包括推倒部门墙、打通决策线、实现前后端不同环境下的协同等。正是这种随着业务进行管理调整和变革的能力，左右着企业经营的成效。

华为是一个能够持续突破成长天花板的企业。为何如此？华为 CFO 孟晚舟有一个答案：“通过一系列的变革项目及流程责任落地，确保客户需求的快速响应，不断降低内部运作成本，提高业务运作效率，有效支撑公司全球化战略目标和可持续发展。”其实就是以业务为导向，全流程贯通。任正非也指出：“要建立一系列以客户为中心、以生存为底线的管理体系，就是在摆脱企业对个人的依赖，使要做的事，从输入到输出，直接地端到端，简洁并控制有效地连通，尽可能地减少层级，使成本最低，效率最高。”这是华为以业务为驱动的核心管理思想，也是华为业务管理的精要所在。无论是组织管理，还是市场销售，都必须以业务为导向。

这不是凭空想象出来的一套运营管理方法，而是华为经过多年实践总结出来的经验。具体到组织末端的业务管理手段，如著名的“铁三角”就是源于华为苏丹代表处的实践和总结。他们在一次中标失败后，反思发现，在与客户接触时，大家各自为政，缺少横向交流，每个人只负责自己的领域，没有整体

方案，导致客户对解决方案、交付能力不满意。这种“以销售为中心”而不是“以经营为中心”的业务管理模式，不正是大多数企业眼下所面临的问题吗？华为苏丹代表处痛定思痛，提出了铁三角模式，并进而在华为内部全面推广。这是典型的从业务角度驱动市场，并倒逼组织变革的经典案例。华为十分重视这种业务驱动的发展模式。从1997年起，华为开始引入世界级管理咨询公司，全面构筑客户需求驱动的组织流程和管理体系，从业务流程、组织、品质控制、人力资源、财务、客户满意度等方面进行了系统变革。通过降低组织运营重心，聚焦到为客户创造价值的业务实战层面。

华为的核心价值观是“以客户为中心，以奋斗者为本，持续地艰苦奋斗”，其落脚点必然会回到业务管理层面，即如何持续地为客户提供优质服务。任正非说：“为客户服务是华为存在的唯一理由，也是华为生存下去的唯一基础。”因而华为的一切业务活动和组织管理行为，诸如组织结构确立、产品研发、绩效评价、干部及员工管理等，都在围绕着客户价值最大化运转。对于华为而言，满足客户需求已经不仅仅局限于销售产品，或售后服务，而是为客户提供从产品设计、生产，到交付、安装，再到后期服务的整体解决方案。华为在尽其所能地帮助客户实现商业成功，这是市场竞争所决定的。在此牵引之下，任正非指出：“华为必须做到质量好、服务好、价格低，优先满足客户需求。”这些经营理念在华为的业务管理中被层层落实、层层做实。

为此，华为不断强化一线作战能力，以及将公司后方建成支撑平台和服务机构，如成立战略预备队、重装旅、资源池等。最明显的就是将原有的矩阵式组织结构变动为“大平台”模式，为的就是及时向一线作战组织提供“炮弹”。我们经常听到任正非说“向管理要效益”。如何落地？业务驱动是手段，以客户为中心是内核。

领导力大师沃伦·本尼斯指出：“每当一个社会系统在时代的持续变化中为了生存而竞争时，它就会培养出一些特定的组织行为。”可以说，华为的业务管理模式是贴近客户需求、适应市场变化的一种自我优化。

为了让读者朋友系统、深入地了解华为业务管理背后的逻辑以及管理思想、策略，华为标杆管理研究团队通过细致地整合、分析，从以客户为中心、客户需求导向、共赢合作关系、质量与品牌、一线作战、后方大平台、全流程贯通、客户满意度、可持续发展九个方面，全面地为广大读者再现了华为业务管理的方法体系。

本书立足于华为当下最新发展动态，同时横跨华为近三十年发展，仔细梳理了华为的业务发展历程及特点，对中国各类企业组织都有一定的借鉴意义。从某种意义上讲，华为是一个可供我们剖析、学习的组织变革样本。

谢谢各位参与者，也谢谢各位读者朋友！

作者

2016年7月于北京