

华为组织变革丛书

胡伟 郑超 韩茹 著

华为 流程变革

责权利梳理与流程体系建设

华为30年来
高速发展的核心经验

通过流程责任落地，
快速响应客户需求

构建流程体系
以支撑全球化战略目标

非外借



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
www.phei.com.cn

华为组织变革丛书

胡伟 郑超 韩茹◎著

华为 流程变革

责权利梳理与
流程体系建设

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从流程文化、流程组织、流程规划、流程梳理、流程规范、流程执行、流程检查、流程优化8个方面解读了华为是如何进行流程体系建设,使其支撑华为公司全球化业务开展的。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

华为流程变革:责权利梳理与流程体系建设 / 胡伟, 郑超, 韩茹著. —北京: 电子工业出版社, 2018.10

(华为组织变革丛书)

ISBN 978-7-121-34913-3

I. ①华… II. ①胡… ②郑… ③韩… III. ①通信企业—企业管理—经验—深圳

IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第187935号

责任编辑:王陶然

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本:720×1000 1/16 印张:15.5 字数:279千字

版 次:2018年10月第1版

印 次:2018年10月第1次印刷

定 价:55.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888,88258888。

质量投诉请发邮件至zltz@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:(010)57565890,meidipub@phei.com.cn。



胡伟 管理咨询顾问，精益推行导师，国际注册内部审计师。拥有 20 多年制造行业国企、民企、上市公司等企业生产管理实战经历及精益管理咨询经验。担任国内 500 强晟通集团生产负责人期间，与日本精益生产专家共同推进精益化管理。擅长业务流程梳理、精益型组织建设、绩效驱动体系建设、流程优化与持续改善等内容模块的咨询服务工作。



郑超 中南大学商学院项目管理硕士，流程管理高级咨询顾问。曾任职于富士康、华为、远大集团、晟通集团、海康威视等知名企业，从事供应链管理、流程管理、变革项目管理等工作。精通流程管理体系构建，擅长战略、财经、行政、供应链、人力资源五大管理领域的流程架构规划，在搭建变革项目管理框架、落实变革项目管理方法论等方面成功导入众多优秀实践，在流程需求管理、流程方案设计、流程开发、集成验证、试点推行、组织适配等全生命周期过程中有丰富的咨询式培训辅导经验。



韩茹 长期从事组织经营与企业管理的课题研究。曾参与多个咨询项目的协调工作，对项目管理、组织建设、流程优化、人力资源管理等方面的资料和信息整合具有良好的咨询协作能力。擅长咨询调研中的问题发掘和分析，并能有效推动组织改善活动的落地执行。对企业管理中的制度体系建设、流程规范、精益改善等有深刻的认知。

我加入晟通集团不久后就开始负责生产工作，并与日本精益生产专家共同推进精益生产，将精益生产和流程管理相结合，帮助晟通集团实现了产量增加到10倍的业绩。从此，开启了我长达23年之久的企业管理职业生涯。

在我从事管理咨询工作后，我和我的团队接触到了大量的组织变革、流程优化、效能提升、持续改善等方面的服务需求。这些咨询案例无一不指向企业的流程建设和再造。我们发现，无论是国有、民营企业，抑或是著名上市公司，对流程建设和优化也越来越重视，加之流程管理理念在中国的推行，众多企业不再吝惜巨额成本，引进先进的流程管理体系和方法。其中，尤以作为中国企业标杆的华为在流程变革与建设中取得的成就最为显著。显然，华为的流程建设也经过了一个痛苦的磨合期，并最终在任正非先生的强大意志力的领导下，构建了研发、供应链、财经等多个流程体系。华为的流程体系支撑了华为公司的全球化业务开展，形成了平台化的资源调配模式，后方支持前方作战，为项目化的精兵组织运作打下了坚实的基础。

在晟通集团的组织建设和流程优化中，我们除了学习日本

的精益管理，也深度学习了华为的流程管理理念和方法。在华为和富士康都有过从业经历的郑超老师，就常常与我一起探讨如何将华为、富士康的经验应用到晟通集团的持续改善中，这成为我们一起共事多年中最珍贵的思想碰撞，也为我们一起写作此书积累了丰富的素材。

当下，众多企业都在学习华为，包括学习华为的流程管理。但事实上，就是我们的了解，众多管理者对于如何利用推动流程管理为企业带来明显的成效，实现价值增值，依然存在诸多疑惑，也尚未形成一套有效的解决办法。许多企业在业务流程推进的过程中，只能寻求某些环节或某个分支流程，即局部的优化和完善，缺少从全业务流程出发的全局性视角推进流程优化改善、贯通端到端的流程高效运行的经验。

需要实现这样的目标，显然是没法直接照搬华为的流程管理体系的，因为华为的组织规模、业务形态、发展变化等与自身企业总是有着巨大的差异性。为了解决这个问题，我们在编写本书时，着重从流程建设的普遍性规律入手，对华为在流程建设中的思想、方法进行解读，并以案例分析的方式阐述了华为为什么这样做，以及这样做的目的。学习是为了了解企业在流程建设中的因果关系及运作的逻辑，只有做到这些，我们才能更好地审视自己企业内的问题，并找到解决办法。

本书的读者可以是从事流程工作的管理人员、分支流程上具体的执行者、组织中分管流程管理工作或总揽全局的高层管理者等。我们在编写本书的过程中，一方面，希望能够帮助企业高层管理者认识到流程管理工作的重要性，在高层管理者的支持下于组织中形成流程文化的氛围；另一方面，希望能够帮助流程管理领域的实际工作者深化对理论和知识的理解，帮助实际执行者掌握流程管理知识的应用技能，提高整个流程管理工作团队将理论转化为具体而有效的工具的能力。

本书是由我的团队、我的同事和我本人在具体的流程工作实战中与客户共同探索并总结出来的成果。当然，我们自知水平有限，难免存在疏漏错误之

处，但我们依然坚持将这些基层的流程管理经验和教训分享出来，希望我们经历过的困难、经验及解决方案能够帮助同道中人，这是我们编写此书的最大心愿。在本书写作过程中，我的团队、我的客户、我的合作伙伴都付出了辛勤的劳动，在此要对他们表示诚挚的谢意！谨以此书与读者共勉，希望读者朋友们在阅读本书后，能够对流程管理领域的理论有更加深入的理解，真正将流程工作中的点滴经验落到实处，真正理解“流程之美”。

胡 伟

第1章 华为的流程文化

- 002 为客户服务是华为存在的唯一理由
- 005 前端拉动后端，使组织灵活适应市场变化
- 009 视奉献关系为组织关系的基础
- 013 待遇和机会向奋斗者倾斜，让“火车头”加满油
- 017 允许犯创新性错误，不允许犯流程性错误
- 022 在奋斗中传承和创新流程文化

第2章 华为的流程组织

- 028 建立一个推动流程建设的综合组织
- 032 确立人人对事负责的流程责任制
- 037 强化上下游客户关系，维护生态圈
- 040 组建跨部门的动态化精兵组织
- 045 人才是驱动组织成功的关键要素
- 049 让听得见炮声的人呼唤炮火
- 052 机关单位向支持和服务中心转变

第3章 华为的流程规划

- 058 以业务为导向，力出一孔
- 062 围绕最大价值流设计主干流程和枝节流程
- 066 流程的层级、分类和收敛口要清晰
- 071 以客户体验牵引流程体系的建设
- 076 构建信息共享平台，汇集“云”和“雨”
- 080 以产业链思维整合流程资源和要素

第4章 华为的流程梳理

- 086 流程的目的是提高效率、赚到钱、没有腐败
- 090 贯通从客户中来，到客户中去的端到端流程
- 094 流程梳理要倒过来做，以设置有效的流程点
- 098 从实践中总结出的成功经验就是流程
- 102 流程工作要直指客户的“痛点”
- 106 流程运作均衡化，就是抓短的一块木板
- 110 用“欧美砖”建一座IT“万里长城”

第5章 华为的流程规范

- 116 主干流程要简单，次要流程要灵活开放
- 120 新流程要先僵化，后优化，再固化
- 123 清晰的、重复运行的流程和工作要标准化
- 127 将流程制度化、文本化，保证权威性
- 131 树立遵从流程化管理的规则意识
- 134 建立不依赖人才、技术、资源的管理体系
- 137 将例外管理转化为例行管理

第6章 华为的流程执行

- 142 将权力授予最明白流程和最有责任心的人
- 145 对已有的流程要快速通过，不必事事请示
- 149 用严谨细致的计划实现精确执行
- 153 找到执行任务的最佳方法和路径
- 158 踏踏实实按照已有的计划把事情做到位
- 162 工作中快速调整和适配，保障项目进度
- 166 以事事闭环的态度投入到流程循环中

第7章 华为的流程检查

- 172 适时委派流程督查小组深入业务单元检查
- 176 业务主管是流程管理的第一责任人
- 181 建立流程响应机制，以及时预警和介入
- 186 对违反既定流程的相关方要及时追责
- 191 控制住节点，就能控制好工作流程
- 195 因事、因时妥善处理，防止问题再发生
- 199 归集检查信息，为流程评估和决策提供依据

第8章 华为的流程优化

- 206 不产粮食、不增加肥力的流程都要砍掉
- 209 利用ECRS分析法简化工作流程，提高工作效率
- 213 IT应用及文档文件要有“日落法”
- 217 主动寻求作业行为和工作方法的改进
- 221 小改进，大奖励；大改进，不奖励
- 226 遵循PDCA原则，形成阶梯式上升的持续改进

参考文献



第1章 华为的流程文化

以需求确定目的，以目的驱使保证，一切为前线着想，就会共同努力地控制有效流程点的设置。

任正非

为客户服务是 华为存在的唯一理由

汪远航加入华为工作后常年参与并主导海外的项目交付，他所在的团队积累了丰富的项目交付经验，成长迅速。回顾那些周期长、难度大的海外项目，尼日尔的N项目交付使整个团队的能力提升有了质的飞跃。

2015年秋天，华为在尼日尔的代表处成功收获了A客户在非洲多国子网代维项目，这让处于项目交付一线的成员举杯相庆，整个项目的成功源于项目团队对客户提供的跟踪式服务，使得客户逐渐信任了这支年轻的团队。

时间回到2013年10月的一个凌晨，A客户的核心机房空调爆炸并着火，导致整个网络陷入瘫痪状态。尼日尔代表处的项目交付主管兼工程师韩佳月得知这一事故时，立刻带领小部分团队成员赶赴现场，冒着浓烟不断进出机房进行网络抢修，终于在当天下午帮助客户成功恢复业务。A客户被华为团队成员的敬业精神所感动，将全网的应急保障订单交给了华为。这是北非在没有代维合同下单独销售备件管理服务的第一单，从此华为与A客户频繁合作。

成功获得订单后困难才刚刚开始，A客户的核心网络采用华为设备，而传输无线设备则是B供应商提供的，更棘手的是客户方的CTO对B供应商有着强烈的好感。客户关系难题摆在眼前，处理这个问题的团队成员余昕正在一筹莫展时，正值当地节日到来，网络出现了故障，3G语音数据瘫痪，2G语音堵塞。余昕还没等到客户来求助，就已经带着几名技术工程师奔赴客户中心机房解决问题，并对关键复杂的技术问题连线总部技术专家共同解决。

经过全程6个多小时的抢修，确定了问题不是华为的设备引发的，故障也被及时排除，又一次增加了客户对华为的信任和依赖程度。这支年轻的队伍及时高效地完成几次抢修，最终客户决定其数通产品都采用华为的设备，在多国子网的集中采购中，华为在A客户的全部设备中中标了80%的业务。

服务产品经理涂伟在项目顺利交付后，还经常与A客户工作人员共同参与多国的技术维护和澄清会议，制定应急预案和技术维护方案，每个方案都

及时递交，让客户感受到了精致、完美的服务。A客户曾经在参观项目团队驻地时表达了对华为的充分信任，相信这支总能创造惊喜的队伍能够做好网络维护。

流程管理强调倾听客户的声音，以客户为导向是流程管理的起点，也是基础，能够帮助客户实现价值增值的流程才是把握了正确的流程管理的大方向。有时，客户对于需求的表达并不很明确，甚至是零散的、碎片化的，因此需要企业对客户的心声进行提炼和分析。不仅要倾听客户对产品服务本身的满意度，还要倾听客户的新需求，更细致地倾听客户对流程解决方案的评估和意见，从而及时调整流程，更好地满足客户所需，提高客户满意度。

在国内众多企业进行流程管理的探索时，取得卓越成效的往往都是抓住了以客户需求梳理组织流程的关键。例如，华为的流程管理十分强调为客户服务的意义，长期以来致力于提供真正为客户解决问题的流程方案，时刻关注客户对产品和服务的体验感知。

Karthik是华为印度研究所的ITG主管，他在华为工作了10年，每天面对大量的客户问题，但总能在忙碌中梳理出一条清晰的解决问题的思路，并将客户的满意度作为衡量工作的准绳，以此作为对团队和自己的基本要求，坚持了10年。

Karthik作为印度研究所的ITG主管，负责管理2000名开发人员，工作十分忙碌。尽管如此，他对每封邮件都会认真答复，尤其对于客户的问题，他尽可能帮助客户找到对应的责任人，并为客户提供解决方案，如果当天不能完成，他也会告诉客户具体的计划。每天ITG的办公室会出现许多客户，Karthik每次在与客户的交谈中都会确认客户满意之后才结束会谈，力求帮助客户解决问题，满足客户的需求。也因此，Karthik面对不同的客户始终保持自信，客户每每见到他也十分热情。

Karthik秉承对客户满意度的追求，带领整个团队也时刻以客户满意度为准绳进行业务和项目的交付。Karthik不仅对客户十分耐心，对团队成员的问题也会认真地加以解决。在推进一些事务时，Karthik对于安排任务的邮件常常字斟句酌，确保对方能够理解他的意思。Karthik的团队成员总是会在业务搭建前提前完成任务，整个部门的业务运作井然有序。

Karthik在一次总结时强调，每天总能看到ITG员工脸上的微笑，那是

因为客户对他们的工作有着很高的满意度。在客户满意度的激励下，整个团队的工作多年来一直保持着最初的战斗力和战斗力，ITG员工通过客户满意度看到了他们为业务创造的价值，因此能够长期保持愉悦的心情，自然也会有成就感。

由此可见，分布在世界各地的华为人，已经将为客户提供满意的服务，帮助客户真正解决面临的问题内化为自己的工作标准，表现为一种职业习惯。客户对华为的产品、服务及解决方案感到满意，成为ITG员工们成就感的来源。

任正非曾经强调，华为的所有目标都要以客户需求为导向

通过充分满足客户需求来增强企业核心竞争力。华为的工作方法就是围绕IPD等一系列流程化的组织建设，明确了为客户服务的目标，建立了与之配套的流程化组织，逐渐实现了流程管理的有效运作。

黄卫伟教授在解读华为的“以客户为中心”时提出了一些看法，并对华为的为客户服务的命题进行了分析。任正非曾经强调，“为客户服务是华为存在的唯一理由”，这凸显了华为的业务管理体系和西方管理体系的最大区别，即华为不仅仅以股东价值及相关利益者的价值增值为己任，还十分重视客户的价值。

从客户的视角来看这个命题，是强调为客户提供近乎完美的服务，客户才更倾向于选择华为，通过充分满足客户需求达到留在客户心里的目的。因此，任正非提出的“为客户服务是华为存在的唯一理由”尽管会在西方的学术界或企业界引起争议，但从客户的视角来看，如果华为的业务已经不能为客户提供满意的服务，脱离了客户这个基础，股东的利益、员工的利益、其他利益相关者的利益都将不复存在。从这个角度看，“以客户为中心”是一种立足企业长远发展的表述。

任正非还曾强调，华为什么都可能发生变化，但唯一不变的是“以客户为中心”。2007年以后华为对价值观进行了修订和完善，强调将“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”作为核心价值观，这是华为探索了二十几年后总结提炼出来的。在这一价值观的引领下，尽管未来充满了不确定性，华为也可能面临颠覆式创新带来的冲击，但坚持“为客户提供服

务，以客户为中心”能够有效应对这些风险。华为目前处于行业发展的前沿，承担着探索企业甚至整个行业未来的责任，而要找到未来发展的方向，需要坚持“以客户为中心”。如果能把客户需求把握住，把客户需求的趋势看准，就奠定了做出正确技术选择的基础。

华为的流程化组织是基于以客户需求为导向这一发展目标建立起来的，这样的组织形式能够实现流程的迅速响应，减少了过去由于节点响应所花费的时间成本。以客户需求、为客户提供服务为目标建立起来的流程化组织，根据需要保留组织和人员设置的资源，删除多余环节，以高效率、低成本拉动整个流程运行。

华为的产品发展思路是以客户需求为导向，管理目标是流程化组织建设

2003年，华为提出的客户需求是经过去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的改造制作之后的精华，旨在建立能够及时满足客户需求的流程化组织，根据需求和环境的变化协调内部相互关系，及时调整流程布局，为客户提供更好的服务。

前端拉动后端， 使组织灵活适应市场变化

2013年8月，中国移动4G网络部署逐渐展开，要实现全面铺开网络，需要在一年内建成50万座基站，以保证4G网络的全面普及。而华为作为中国移动最大的供应商，接手了这个艰巨而困难的任务。要在这么短的时间内完成50万座基站，这样的项目在业界很多人看来是不可能实现的交付任务，对华为而言也同样是困难重重。

在3G网络时代，要确保后端供货敏捷需要通过增加人力和货物资源，然而这种“手提肩扛”的应对方式已经不适用于跨度更广泛、难度更深层的4G网络基站建设。在4G网络基站建设项目中，华为项目团队根据客户需求来设计安装计划，并做好相应的站点准备，最大限度地发挥端到端业务流程的价

值。华为项目组按照这一套计划集成的原则展开了移动的基站建设。随着进度的加快，项目建设的进度压力转化为后端的供货压力，项目组前端要货需求呈井喷式增长，计划集成组组长霍陈家的手机在那一段时间成为接听前端货品需求的专线。在计划集成组全体成员的共同努力下，基本满足了前端的要货需求，保障了准确敏捷的供货。

到2013年年底，仅8个月时间，成都项目组与中国移动共同建成近8000个4G基站，是成都3G网络基站过去6年数量的总和。2014年3月，广东项目组与中国移动共同建成1万个4G基站，随后各地项目组也相应在进度内完成任务。纵观华为项目组与中国移动的基站建设项目，能够如期完成交付任务，离不开项目团队的每一位成员的努力，项目前端对货品需求量准确报备，后端及时供应货品，加快了端到端之间货品资源的流动，整个组织也在前后端的拉通过程中做到了灵活适应市场变化。

管理学家约翰·西里·布朗和约翰·哈格尔三世的“拉动力”理论强调，在复杂而不可预测的市场环境中，更好的经营模式应该是发挥自主管理的力量，即由前端拉动后端的更开放、协作性更强的经营模式，通过拉动力促进企业的成长。由此可见，通过拉动力管理能够使流程中各个分环节上分散的资源 and 能力高效聚集起来，从而快速响应前端需求，疏通端到端流程节点。

华为将公司的管理体系比喻为“眼镜蛇”，整个项目在这种灵活的管理体系的带动下能够十分敏捷地应对市场的变化。项目团队为前端识别到的市场机会提供支撑的骨骼系统。以项目为中心组建的组织架构就是能够灵活调整，适应组织发展的项目管理体系。

以项目为中心的组织一方面能够为项目前端的运作提供及时有效的调整和变动，另一方面也能够为项目运行过程中后期的管理提供坚实的系统支持。这是一个拉通项目前后端的完整架构，在这套完整的架构中还覆盖了流程、知识等资源的流通。华为正在组建的组织级的项目管理体系，就是以项目为中心，并运用成熟的项目管理理论、流程运作工具形成的一套管理体系。这样的项目管理体系能够充分发挥代表处的主动性，根据项目需求和客户需求的变化灵活调整流程的设计，并就事务性的管理形成一套标准化的管理模式。

在这种组织级的项目管理体系的带动下，项目团队能够以一致的形象为

客户提供交付成果，还能够预测项目未来的发展方向和态势，以便于及时做出调整和布局，从而提升团队的运作效率和赢利能力。华为组织架构经过几年时间的调整，逐步由原来的以功能为主的弱矩阵式组织架构转变为以功能为辅、项目为主的组织架构。同时在项目经理的角色认知方面也取得了巨大的进步，但在对项目经理的授权和预算管理能力和方面还是停留在传统的管理模式中。因此，为应对这些挑战，华为内部需要提前做好与项目团队配套的机制建设，发挥组织级项目管理体系的优势。

端到端流程是多个部门针对某项业务的全程闭环。由于业务的开展往往是若干部门协作的结果，因此端到端流程通常包含与若干部门相关的局部流程。例如，新产品的端到端流程实际上包含了营销流程、研发流程、采购流程等局部流程。由此，端到端流程可以被看作是全流程的主干线。国内流程管理水平较高的企业在端到端流程方面已经开展工作并取得良好成绩，如华为的集成产品开发（IPD）端到端流程和集成供应链（ISC）流程。图1-1阐述了华为集成产品开发端到端流程的两条主线索。

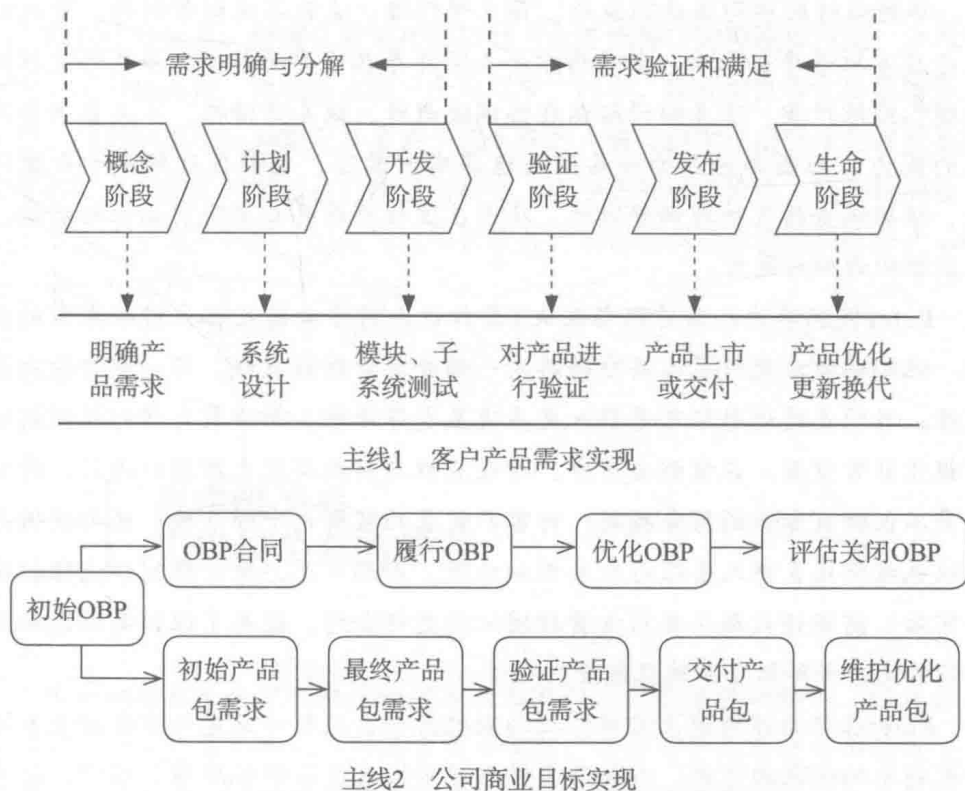


图 1-1 华为集成产品开发端到端流程的两条主线索