



《华为经营管理》丛书

华为的流程管理

Huawei's process management



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6版）

目 录

一、一流的客户接待.....	7
二、班长的战争.....	9
（一）班长的战争.....	9
1、指挥权下沉到一线.....	10
2、建立流程化组织.....	11
3、倒推流程.....	12
（二）对准客户价值的流程再造.....	13
1、关心客户的价值.....	13
2、建立端到端的流程.....	15
3、风险管控.....	18
（三）流程设计.....	18
1、流程设计：主干清晰，末端灵活.....	19
2、目标导向建设流程，结果导向优化流程.....	20
3、流程不可以彰显权力和存在.....	21
4、效率优先，兼顾管控.....	21
5、流程需要体系化管理.....	22
三、华为的业务流程为何可以不看脸色行事？	24
（一）业务为什么需要流程？	24
（二）华为理解的流程是什么？	24
（三）构建流程的方法有哪些？	27
四、关于流程的定义、易用性和执行保障的思考.....	32
（一）易用的流程是什么样的.....	32
（二）易用的流程是谁制订的.....	36
（三）流程的易用还体现在流程制订后的实施细节管理.....	38
（四）流程执行的组织保障思考.....	39

五、华为流程建设前提与步骤.....	42
（一）瞄准关键点——掌握时间优势.....	42
（二）发挥创造力——打破惯性思维.....	43
（三）环节 1——精简冗余.....	44
（四）环节 2——合并同类项.....	45
（五）环节 3——合理排序.....	46
六、华为的流程管理.....	48
（一）流程管理核心：流程要反映业务.....	48
（二）流程管理的内容.....	49
（三）流程覆盖全业务.....	50
（四）华为以业务为核心的三大流程.....	53
七、华为流程体系建设.....	55
（一）流程管理体系介绍.....	55
（二）流程管理方法介绍.....	59
（三）华为流程示例.....	65
1、LTC 流程（从线索到回款）.....	66
2、IPD 流程（集成产品开发）.....	68
3、IPD 流程（产品开发流程）.....	70
八、华为流程变革之“道法器术”.....	71
（一）变革的原动力.....	71
（二）从道、法、器、术四个层面来揭秘华为的流程变革。.....	74
1、道以明向，法以立本，术以立策，器以成事。.....	74
2、华为流程变革之“法”.....	74
3、华为流程变革之“器”.....	75
4、华为流程变革之“术”.....	75
（三）新知点评.....	77
九、影响流程变革的四大关键因素.....	78
（一）影响流程变革成败的四个关键因素.....	78

第一个因素是变革认知.....	79
第二个因素是变革策略.....	79
第三个因素是变革能力.....	79
第四个因素是变革机制.....	79
(二) 流程变革认知.....	80
1、流程变革的动机.....	80
2、流程对公司的战略价值.....	82
3、建立正确的流程变革意识.....	84
(三) 流程变革的策略.....	85
1、变革策略取决于企业发展阶段及变革准备度.....	85
2、变革要遵循先易后难的原则.....	87
3、控制变革的节奏，管理变革的期望.....	88
(四) 流程变革的方法和工具.....	89
1、流程建设的流程.....	90
2、变革管理的流程.....	95
3、就是变革的过程和结果同样重要.....	96
(五) 影响流程变革的管理机制.....	100
1、要明确各级管理者的流程变革责任.....	100
2、建立流程变革的组织保障.....	101
3、建立流程变革的运作流程.....	102
4、建立多层次的流程变革激励机制.....	103
十、华为前副总裁在华为大学高级管理研讨班上谈流程化组织建设.....	108
(一) 解决问题的方法.....	108
(二) 公司三大业务流.....	108
(三) 业务、业务流、流程、组织以及和客户之间的关系.....	109
(四) 流程的作用与人的作用.....	110
(五) 最顶级的管理是建系统.....	111
(六) 流程的责任人是谁.....	112
(七) 流程管理系统建设的关键问题是什么？怎样进行流程管理？.....	113

(八) 什么是流程化组织建设?	115
(九) “流程化组织建设”和“以客户为中心, 以生存为底线”的关系.....	115
十一、华为轮值 CEO 徐直军讲企业流程管理.....	118
十二、任正非最新讲话: 简化流程, 要学习川普的“日落法”	132
(一) 我们强调, 一定要降低超长期库存和超长期欠款	132
(二) 我们要学习特朗普, 每新增加一个流程节点, 必须关闭另两个流程节点.....	133
(三) 主业务流程和能力解耦, 能力模块化、微服务化是方向	134
十三、华为三大业务流程体系.....	136
(一) 华为 IPD 集成产品开发体系.....	136
(二) 保障商业成功的 LTC (机会至回款) 管理流程体系运作.....	142
(三) 基于流程的优质服务, 运维 (问题到解决 ITR) 管理体系运作.....	148
十四、华为花数亿美金的 LTC 业务流程变革.....	152
(一) 为什么要推行 LTC? 怎么推行的? 推行成了吗?	152
(二) 没有一线业务人员的主导, 不可能做出好的作业流程.....	153
(三) 好的合同条款是实现高质量交付和盈利的基础.....	156
(四) 创建敏捷的供应链和交付平台.....	157
(五) 以客户体验牵引服务流程体系的建设.....	157
十五、华为 LTC 销售流程再造项目是怎么做的? 销售能力怎么提高?	158
第一阶段: 项目启动, 找出问题所在。.....	160
第二阶段: 方案规划设计阶段.....	161
最后, LTC 项目组的部分输出件.....	162
在管理变革、管理创新与流程再造方面值得参考的做法.....	163
2、华为居安思危地不断“折腾”, 不管变革, 不断激活组织、激活人性。	164
3、华为针对管理变革, 定下了一些管理变革原则。.....	164
4、变革的目标一定要清晰!	165
5、华为不断变革, 总结出了变革成功的十六条经验:	165
十六、华为 LTC 在企业中的落地案例.....	167

(一) 客户导向, 分析公司客户业务流.....	168
(二) 分析流程现状.....	171
(三) 客户导向流程设计策略.....	171
(四) 流程再造.....	171
(五) 流程推行.....	172
(六) 推行总结及流程优化, 全面切换。.....	174
十七、解读华为 ITR 体系 (问题到解决) 运作模式.....	174
(一) 企业花了很多钱建设运维体系, 为什么仍旧被唾弃?	175
1、产品的运维管理是企业的三大业务流之一.....	175
2、为什么很多企业的运维体系的运营结果远离预期目标?	176
(二) 标杆企业的 ITR 流程, 是实现企业发展战略的助推器.....	177
(三) 标杆企业 ITR 管理流程的顶层设计.....	178
1、企业为什么要建设端到端的 ITR 流程?	178
2、ITR 体系的目标、范围和构成模块.....	179
3、ITR 管理流程简述.....	180
(四) ITR 管理流程的落地执行.....	183
十八、华为终端产品 IPMS 运作流程介绍.....	185
(一) 什么是 IPMS 流程?	187
(二) IPD 流程和 IPMS 的关系.....	188
(三) 我们用五步法来重新看一下 IPD 流程.....	189
(四) IPMS 流程的特点是什么?	192
(五) GTM 的三个特点.....	194
(六) GTM 操盘经常遇见哪些问题和困难?	195
(七) IPMS 流程是怎么解决这些问题的?	196
1、IPMS 在华为的运作实践总结起来就是“2 会、3 点、4 马车”.....	197
2、IPMS 如何解决 GTM 操盘常见问题的?	199
3、针对 IPMS 流程如果企业采用有哪些建议?	201

一、一流的客户接待

在服务方面，如果仅仅提升客户满意度，表现出“竭诚为客户服务”的态度，这是远远不够的；还需要有专业的服务水准，这是保证为客户服务到位的基础。华为客户接待服务堪称世界一流，其速度、流畅度和精确度令人赞叹。在杭州客户考察时，华为组织客户接待是这样的：

A：办事处秘书。填写客户接待的电子流。地点：杭州。

B：办事处会计。申请销售人员出差备用金。地点：杭州。

C：客户工程部接待人员。打电话确认电子流中行程安排。地点：深圳。

D：司机、接待人员。机场接机，安排住宿。地点：深圳。

E：系统部职员。打电话与销售人员确认接待事宜及注意事项，并且安排公司接待领导。地点：深圳。

F：公司经理 A。宴请客户。地点：深圳某酒店。

G：公司总台。打出电子屏幕：欢迎某局长。地点：总公司。

H：公司经理 B。介绍华为的产品规划。地点一：公司某会议室。地点二：产品展示厅。展厅人员 A：负责讲解移动产品；展厅人员 B：负责讲解传输产品；展厅人员 C：负责讲解宽带产品。

I：生产部人员。带领客户参观生产部。地点：深圳某工厂。

J：人力资源部副总：介绍华为企业文化；财务部副总：介绍华为的财务管理。
地点：某会议室。

K：公司副总。设宴送行。地点：深圳某酒店。

L：客户工程部。安排车辆去游玩等。

一个简单的接待，华为迅速组建了 20 多人的团队直接为客户服务。期间将客户接待流程织成组织一张大网，各项工作环环相扣，任务连着任务，牵一发而动全身。在高效的背后其实是一整套的服务流程和标准，这是所有企业都应借鉴的。

海尔的客户服务四法则：海尔作为世界大型家用电器第一品牌以及中国最具价值品牌，走着一一条“全心全意为客户服务”的道路。海尔公司有一条著名的法则，即一、二、三、四法则，具体内容是：

一个结果：服务圆满；**二个理念：**带走用户的烦恼——烦恼到零，留下海尔的真诚——真诚到永远；**三个控制：**服务投诉率小于 10PPM（十万分之一），服务不满意率小于 10PPM，服务遗漏率小于 10PPM；**四个不漏：**一个不漏地记录用户反映的问题，一个不漏地处理用户反映的问题，一个不漏地复审处理结果，一个不漏地将结果反馈到设计、生产、经营部门并追究责任。

这一法则中，“服务圆满”是海尔公司最核心的法则。海尔人认为，服务圆满是执行中最重要的东西。多年来海尔人都将“服务圆满”作为自己的工作准则。

二、班长的战争

（一）班长的战争

讲华为之前先讲讲美军，现在美军打的是班长的战争。美军向班长的战争转型的主要动因是什么？越南战场和科索沃战争，实际上形态很相似，越战时，美军实际上打得很痛苦，因为他们打的是丛林战和游击战，被拖死，美军的拳头挥起来打不到跳蚤。对方是广泛以小股部队甚至单兵游击、骚扰战术的“非正规”战役，用拳头打跳蚤，未能适应作战形态变化。

再看格林纳达战争和伊拉克战争，格林纳达是十几万人的海岛国，美军入侵格林纳达仅阵亡 19 人，大多死于各军种的配合失误。就好比企业服务大客户的时候，前后方无法联合作战，互相扯皮、争斗、推卸责任，美军当时也是这样。伊拉克战争时，美军出动了二十万人，资源系统更加复杂，但由于他们长期训练陆海空联合作战，仅有一个士兵吃了自己人的枪子。再看二战诺曼底登陆和刺杀本拉登行动，这两个都对时效性要求很高。二战诺曼底登陆耗时 1 年，双方兵力超过 420 万，战役超过 2 个月。刺杀本拉登耗时一个半月，5 月 1 日海豹 6 队 23 名队员展开攻势，从进入建筑到撤出建筑，共用时 38 分钟完成刺杀。

再看看新技术发展。二战时，常规火炮的射程 30 公里，德国 V2 火箭是 300 公里，误差以公里计；使用的是传统模拟通信技术，范围小、速度慢、远程指挥效率低；美军技术兵比例仅为 10%。而海湾战争时，美军使用的“战斧”巡航导弹，射程可达 3000 公里，误差不超过 10 米；使用的是卫星/数字网络技术，单兵即可实时了解战场情况和收发指令；美军技术兵比例超过 50%。美军作为一个组织，不断演进。新技术的发展带来了多元性。**企业为什么要变革，为什么要重整？**因为客户在变，新技术在变，形势也在变。

美国的战略为什么厉害？美国十天之内出兵阿富汗，阿富汗是俄罗斯的后花园，对俄罗斯形成战略包围，这是美国战略水平决定的。他们刺杀本拉登的目标是，要求必须要灭口。

这个过程中包含了最高决策层、支撑平台、一线部队。最高决策层负责战略决策和授权，全程观战，支撑平台部门负责指挥和监督，一线部门负责作战部署、行动制敌。最高层从三种方案里进行决策和授权，实施过程中全程观摩就是信息化。击毙的时候要不要请示首长？不要请示，直接击毙，这就叫**授权**。过程的透明就是最好的内控。很多公司不懂，内控总找监察部门监督，高成本还内控不起来。支撑平台部门，负责搜集情报进行分析，还负责建立仿真建筑做模拟训练，组队实施。刺杀过程中负责策应。一线部队在设计和计划阶段进行训练，队员包括突击队员、狙击手、爆破专家和翻译。

我们说打班长战争，那班长是什么军衔呢？华为的很多项目经理都是公司总裁级的。如果最关键的战役，你都不亲自指挥，以后你怎么领导这只队伍？这时候即便亏钱，也要探索出这条血路，也要锻炼出能力。美军的打法实际上就是华为流程化组织的核心。

1、指挥权下沉到一线

美军示范了班长战争的运作模式，核心是战术指挥下沉到作战单元。授权一定要授权给作战单元，**让作战单元有战术指挥权。什么是战术指挥权？**就是对战争、战斗的成败全权负责，因为你要承担责任。这个项目能不能做好，是你全权负责。很多单位是机关里一堆人吹着空调来指挥，离战场这么远，你知道现场发生了什么，知道客户要什么吗？

谁靠近客户，谁来做决策。如果出了问题怎么办？华为最新的结构是什么？华为的**战术指挥权**归一线，华为总部保留四种核心权利：

第一，干部的**任命权**，调动干部是公司的安排，你必须服从安排。

第二，**审计权**，随时被审计，只要查不出问题就是优秀干部，不要碰红线。给你充分的授权，不意味着你可以乱来。

第三，资金的**调拨权**。

第四，财务的**监督权**。

作战指挥权充分授权给一线，机关里的平台都在负责收集和分析情报、提供解决方案、训练部队、提供策应等等，这就是美军今天的打法，这就是班长战争的核心。机动灵活的“班长的战争”的核心是任务式指挥，它反映的是相比传统战争形态，现代战争形态下“战术指挥重心下沉一线，高层和机关聚焦战略制定、方向把握及资源调配”的新变化。它绝不仅仅是“班长”的战争，也不仅仅是将权力授予一线组织就能实现的，它需要组织运作整体而非局部的改变。前后联动，快速解决战斗，这是班长战争的核心。今天的机关不能是指挥者，指挥者在一线，机关里更多是提供炮火的平常训练员。

原企业里的 HRBP（HR 业务伙伴）听人力资源部的，人力资源部放 HRBP 过去指挥，他能不能得到业务部的信任？不能。因为人力资源部派 HRBP 过来老是汇报小情报，监督、监察，经常把这个事情捅上去，所以一下就烦了。华为的 HRBP 不受人力资源部指挥，他是受一线主管指挥。但是华为的 HR BP 要不要听上面人力资源主管？也要听，因为上面负责人力建设。涨级是他们管，分钱是一线管。基本权利上面也要做好平衡，这才是真正的业务伙伴。沿着流程分配权力、资源以及责任的组织就是流程化组织。

2、建立流程化组织

任正非说，我们所有的目标都是以客户需求为导向，充分满足客户需求以增强核心竞争力。我们的工作方法，其实就是一系列流程化的组织建设。明确了目标，我们就要建立流程化的组织。

第一点，建设前端拉动为主、后端推动为辅的流程化组织。

设计组织，应该从上往下设计，还是从下往上设计？很多公司现在还在从上往下设计，华为是从下往上设计。客户需要什么组织，我们就建设什么样的组织，后面所有的组织都是围绕客户，让组织提供炮火。这样倒着设计，如果上面的组织不给力就剪掉。

第二点，前线组织建设：让听得见炮声的人来呼唤炮火。

第三点，后方组织建设：后方的支持服务要联勤化。

如果机关有八个部门，呼唤炮火的时候，是不是要呼唤八个部门？协调了这个，还要协调那个。一天下来累死了。联勤是什么意思，就是客户呼唤一个点，剩下的是机关之间协调。比如做接待的工作，有客户到华为参观，一线员工只需要把预算需求报上去，派谁来接待、怎么接待就是那个人的事情，这就叫联勤。

第四点，组织能力建设：以全球化视野进行能力中心建设，满足全球化作战需要。

举个例子，一个人需要紧急支援，打客服转来转去，人工客服，等了半天终于接通。你们见到过这样的呼唤炮火吗？我们很多公司都是这么呼喊炮火的。一线战机稍纵即逝，机关把一线折腾死，结果客户丢失了。

如何建立一个能够快速呼唤炮火的机制？沿着业务流构建匹配的流程化组织。围绕客户的业务流是客观存在的。所以当你的流程、组织、运营觉得流程特别舒服的时候，说明你的流程正好和业务流合拍；如果觉得特别别扭，其实业务流已经被扭曲了。流程描述的是业务流。IT 信息化是为了提高效率，务必记得，当你的业务流还不稳定的时候，不要急着做 IT 系统。很多公司做好了 IT 系统之后，才发现根本不对，最后推倒重来，还觉得 IT 经理不行。当你的流程没有捋顺，或者还不够稳定运作的时候，先做 IT 系统就是错的，你会付出两三倍的时间和金钱。IT 建设的前提是流程要相对稳定。

3、倒推流程

华为公司以前没有流程，任正非说软件包驱动，倒推流程。等软件包已经可以运行的时候，再去倒推流程，按标准来。很多公司上 ERP（企业资源计划）的

时候，把 ERP 改造的面目全非。现在数据是最宝贵的资产，客户资源很宝贵。华为正在做数据变革，因为我们发现开始的数据和最终的数据很不一样。

质量是在流程运营中自然做好的。很多公司单独做很多质量部门，每天在做标准，做那么多认证，质量很好但客户不给钱也没意义。所以华为对质量的定义很简单，只要客户愿意给钱，那就是好质量。

华为的质量必须在业务环节中做定义，只要客户认，就是好质量。好多企业说零缺陷，哪有零缺陷？出了问题，反应快才是竞争力，让手机 100%没问题，这怎么可能。运营就是基于业务流，不断地做流程优化，优化到最省钱、成本最低。给大家一个形象的比喻，比如我们要把一批货物，及时、准确地从广州运到武汉。铁路就是流程，上面跑的是高铁还是绿皮火车，这是 IT 工具，提升我们业务运作的效率。红绿灯就是我们的控制点，保障业务安全、有效运作。数据就是装载的货物；《交通法》是必须要遵守的政策和规则。红绿灯能不能多，红绿灯需要几个？一个都没有也不行，太多了又太受制约。在华为，控制点不允许超过五个。

（二）对准客户价值的流程再造

为什么每家麦当劳、肯德基的味道都是一样的，但每家店铺的油泼面的味道不一样？

因为运作模式和工作流程不一样。加油少许、加盐适量、火候适中，这就是我们企业做不大的根本原因。很多东西都不是靠流程运作，而是靠感觉运作，所以做不大。

1、关心客户的价值

迈克尔·哈默定义的流程：业务流程是把一个或者多个输入转化为对客户价值的输出活动。这里面非常重要的词是客户价值。华为定义的流程是给客户创造价值的输出的活动组合。既然是给客户创造价值，那应该由谁来评价？客户评

价。领导评价和客户评价完全不一样，领导评价是我有没有责任、有没有权利、有没有风险。客户评价是多、快、好、省。客户关心能不能快速得到他们需要的东西，周期要短。能不能得到他们想要的东西，并且是满足质量要求的。能不能有个友好、简单的界面，而且满足他们要求的变化。能不能少花钱，成本低一些。这些实现起来不容易，但如果企业能实现这几个字，那这个流程一定是胜利的流程。最好的流程是客户很爽，我们也很爽。次一点的流程是客户很爽，我们不爽。第三流程是客户很不爽，我们爽那也行。最差流程是客户不爽，我们也不爽。扪心自问一下，你们公司的流程属于哪一类？很多公司的客户接入点是摆设。高端客户打过去都是忙、忙、忙。他们有流程，花钱又多，但他们的流程是为了规范和标准服务的，从来不关心客户的价值。

我前两天讲课的时候，有一个企业家跟我说，他为什么要买华为手机。他说华为手机一开始质量也有问题，但是他给服务号打电话是响应最快的。他的华为手机坏了，给客服打电话，客服说这已经是你在华为买的第三部手机了，特别感谢你。我帮你找最近的维修点，还已经帮忙联系了，晚上还打电话跟踪他有没有送去维修点。他说他从此之后都要买华为手机。我们给很多公司打电话，都是推三阻四的，问你这个检查了吗，那个检查了吗？他们的流程是基于标准、规范、责任，从来不是为客户价值而服务。很多公司都有流程，但没有围绕这八个字，快速、正确、便宜、容易。你们自己的流程，能不能实现这八个字。

有一家东北企业，他们做的土地流转，围绕业务流程的就只有一句话，就叫土地流转。剩下全都是审批，一堆机关要审批。根据什么审批？根据文档的配套审批。一线着急死了，上面埋怨说一线拉进来的客户什么都不懂，一线又抱怨机关不懂场景，互相之间争来争去，最后没有人考虑客户的感受。机关里的一堆人，尤其是财务部的人，当时互相吵起来，要求一线的人必须打印签字。机关里总认为找个打印机就可以，但一线的人在下面跑，哪里找得到打印机？多少人把思想困在这里，都围绕着规范、自己的责任转，怕出问题。根本不关心客户如何获取，就靠文档齐不齐、有没有打印、有没有签字，靠齐套性来评审。华为的流程不是评审，华为的流程是决策。

决策和审批有什么不一样的地方？决策就是你说明为什么要带来这个客户，客户能给我们带来什么价值。行的话，就把文件搞齐套一些。而不是先看文档的齐套性，去看字体对不对。流程管理就是标准化工作和财务等风险控制，他们是组织效率低下的帮凶，这是错的。真正的业务流程管理和优化，不是业务的绊脚石，流程应该能给客户创造价值，能给企业创造价值，流程应该永远是助推剂。

2、建立端到端的流程

华为围绕给客户创造价值，建立了端到端的流程。华为有 15 个核心流程，他们全部叫端到端，从客户端到客户端。举个例子，从线索到回款。

线索——机会点——提供解决方案——讨论合同——签订合同——合同归档——生产和备货——发货——海外发货要清关——一次物流——二次物流——工程实施——工程分包与合作——工程合作采购——硬件安装——软件联调——出样——收样——回款。

华为这样的流程需要横跨十几个部门，24 道环节。如果这个流程效率低，就要流程的负责人负责。如果每个部门都是铁路警察，自扫门前雪。把方便留给自己，把困难留给别人。那把流程加起来，这个流程能不能给客户创造价值？这个流程一定是在保护自己，所以很多公司的考核都是围绕着自己的责任进行考核，最后每个部门的 KPI 都是 99 分，但是最后的业绩一塌糊涂。因为这个流程指向的最终目标没有实现，没有人关心最终目标，只关心我是不是规范和标准。所以我们强调的是端到端，而不是段到段。端到端和段到段有很多例子。比如我们以前开车上高速公路，去每个省都有一个收费站，要停下来交钱，这样速度会慢下来。现在怎么改进？对客户来说，只要开车就行，中间怎么分钱是你们内部的事情，客户不用管了，这就是端到端。但是印度的高速公路就非常折磨人，它的收费站不在高速公路上，都在高速公路底下，你要绕下去找，而且每个省的缴费还不一样。所以为什么印度的发展很慢？因为它的流程是段到段，而不是端到端，铁路警察各扫门前雪。

华为围绕业务、场景建设了 15 条高速公路，每年变革都在把高速公路做到围绕客户最快速、最便宜、最简单、最正确来优化。它是通过流程来作战，通过流程授权和赋能，这就叫端到端的流程建设。我们很多公司的流程就是管理规定，不是流程。组织是可以不断变化的，组织是为了流程赋能，确定合适的人，这就是华为流程的核心。华为的 15 个流程分三类：

第一类叫执行类流程，端到端完成对客户价值交付，向其它流程提出需求。

第二类是使能类流程。

第三类是支撑类流程。

第一类：执行类流程

华为有四个围绕客户的执行类流程。

第一，解决给客户提供产品的问题，就是 IPD（集成产品开发 idea to market）。从客户需求中来，到客户的需求满足中去，一直到实验出来，这叫集成产品开发。IPD 是不是研发的事情？不是。谁来把握客户需求？华为是复杂销售，客户经理都是管吃饭、喝酒的，不管技术型需求，所以华为还围绕客户设立了产品经理，华为的全球产品经理是捕捉客户需求的。华为 P20 手机 6 月 28 号发布，产品提前半年就介入了。开发是整个公司的事情，不单是华为研发部的事情。华为早期的集成开发的项目经理，全部是销售主管，而不是研发主管。华为为什么让销售主管来当项目经理？因为他们最了解客户。研发人员不了解客户，没有市场感觉，他们只是负责开发，这就是 IBM 教给华为的投资眼光，从市场、客户角度开发产品，所以华为持续不断地开发出好产品。这个过程中组织如何构建，流程如何打造，这就是华为 IPD 的精髓。每个流程都有变革史。

第二，从市场到线索（market to lead）。

第三，从线索到回款（lead to cash）。

第四，售后（issue to resolution），客户出了问题给 800 打电话，华为有一线、二线专家，比较大的问题交给研发，有专门的团队处理，这就是组织。

昨天我讲课的时候，有一个企业家说，如果我们海量销售，一般反应是很靠后的。我说谁说的？谁能证明大了以后，就不满足客户需求？华为有整个销售队伍和问题处理队伍，接电话只是接电话，接电话之后进行问题归类，让这个问题快速解决。如果一线解决不了就马上给二线，二线解决不了就马上给研发高手，让研发高手来解决疑难复杂问题，这就是华为后面的团队。

第二类：使能类流程

接下来是使能类流程，使之能、使之更能。举个例子，供应链采购。供应链采购流程是为服务交付、客户关系管理、管理资本运作、开发战略到执行这四个主流程服务的。有一次讲引导产品开发流程的课，这家企业最大的痛点是开发药，他们总是不能按照周期开发出来。因为开发药的过程中要采购原料，我问他们采购药的原材料，属不属于你们项目开发计划中的关键路径？什么是关键路径？就是业务流程的最短路径。采购是不是关键路径中的一部分？在华为不是，采购不能作为关键路径的一部分。华为的采购是必须进入到项目中的，比如要求 6 月 18 号原料要到货，6 月 19 号到就要问责采购部，因为采购过程是采购部负责的，不管你什么时候采购，如果没做好就是采购部的能力问题。采购部要配合主流程，响应执行类流程的需要，按期到达，不能影响到了主流程，这就叫使能流程。

第三类：支撑类流程

支撑类流程，使整个公司能够持续高效、低风险运作。比如人力资源流程和财力流程。流程就是业务，华为流程何止 15 个？最顶级的端到端流程是 15 个，每一层全都打开的话，一共有几十万个流程。什么是流程化组织？我用财务流程说明一下。财务需要在公司做计划预算核算，销售投标、工程交付、产品开发、资本运作时，财务都要贴着业务做事，包括管理销售融资、管理资金、管理现金流、管理税务、管理核算报告、管理内控。税务部分又包括了税务筹划，管理关联交易、直接税、间接税、税务审计、税务关系流程。华为是看清楚流程的范围之后，再构建组织的，而不是先设立组织再做一些图来理清流程。一层组织、二层组织、三层组织就是这么来的，这就是流程化组织。

3、风险管控

我们对每个国家都做了作战地图。华为在每个国家的队伍，一旦出现问题，我们都会启动相应的应急响应流程。我们有很多元器件是在日本采购的。前段时间日本地震海啸，华为在半小时内就启动了应急响应流程。不需要等待决策，公司有专门的授权规则，快速在账上调动 30 亿人民币将所有货物全部买断，这就是安全。很多公司第三天第四天后才查库房，货在哪里？都在华为库房里了，因为华为在事发半个小时内，就已经调动买进了，这就是风控。流程是什么？流程就是钱，产品快也是竞争力，比别人运作效率高也是竞争力。实在快不起来，产品实在不行靠什么弥补？靠服务态度。服务态度好点也行，不能说什么都不行。华为早期就是靠服务态度，产品不行的时候，都是随叫随到，24 小时开机。客户说虽然你们的问题多，但是随叫随到。而西方公司太骄傲，出了问题根本叫不过来人，华为就是这么胜利的。虽然流程差一点，但是靠快、靠便宜、靠正确、靠跟客户融成一片等都是竞争力。不能老是比自己的短板，这就是差异化。

（三）流程设计

我给广州一家上市企业讲流程时，我发现他们对流程没有感觉。我说你们找一个你们运作起来特别痛苦的流程，咱们来分析分析。他们共同找到的流程叫固定资产采购。他说，以前买热水壶半个小时就买来了，上了这套流程之后，要**18道手续3个月**才能买下来。我们把流程剖析反映之后，董事长开骂了，谁做的站起来？有一个部门站了起来，那个部门叫标准化部。董事长给他们一个礼拜的时间做流程优化，我说慢一点，不着急。我们先讨论讨论流程是谁设计的，把你们部门名单打开看看。把他们部门名单打开之后，大家都笑了，因为这个部门的人都是新员工。为什么会这样？因为公司不重视这个部门，有经验的员工都不愿意来，所以流程全是新员工设计的。我把一个人叫过来问是怎么设计流程的，**设计流程的主导思想是什么？**他说设计流程的核心是让领导满意。他设计流程的初衷就是不对的，他是想让领导满意的，他从来不会想到客户的事情，也不了解客户。很多公司都是一群职能部门的新员工，在给公司设计流程。

1、流程设计：主干清晰，末端灵活

像华为这样的企业，分布在全球一百七十个国家，华为的操作细节是不是要求全部统一？当然不是，**华为是主干清晰，末端灵活**。华为曾经是机关里设计所有的操作指导，但是我们把操作指导发到巴西，就被他们笑话了，他们说你们来过巴西吗？没来过巴西，还敢设计巴西开票流程？世界上最难做生意的地方，一个是印度，一个是巴西。在印度做生意根本赚不了钱，没有便宜，只有更便宜。巴西以前被葡萄牙统治，葡萄牙的国土面积只有巴西的**九十九分之一**。一个小国家为了控制大国家，就给巴西定了很多规矩，其中之一是货票同行。货票同行，就是把自己的货物从一个库房导入到另一个库房，都需要开票。所以，华为在巴西有4000人，其中有800人都在负责开票，在巴西做生意很难做，费用永远搞不清楚。末端不需要精细设计，末端需要的是固化最佳实践，究竟是牛车、马车还是人力车，只要能走通就是最佳路径。**流程是为了胜利，不是为了规范，也不是为了按照你的要求来**。流程的目标是为了创造客户价值，流程的目标是为了胜利，而不是取悦机关里的人。有一家山东企业，他们是机关里的人设计流程，他自认为他懂业务，但是设计出的流程不太符合一线产品，流程走得很痛苦。最后老板问我怎么办？我说按华为的习惯很简单啊，干部要流

动起来。怎么流动？互换就行了，让一线有成功业务经验的人来主导机关，之前在机关里设计流程的人到一线之后，真的觉得自己之前是乱来。

流程应该在哪里设计？应该在业务的一线，在现场必须走通，现场的场景会验证你的设计，能走通的才是好流程。很多公司理想化的纸上谈兵，根本不是一线设计出来的，机关里熬出来的设计，到一线就很难跑通。

2、目标导向建设流程，结果导向优化流程

你首先要明白这个流程的目标是什么？比如华为卖设备给中国移动，华为要把工程做起来做验收，这样的流程考核目标是什么？是不是验收？是不是客户满意度？是不是质量？不对。这些都是**过程指标**，而不是目标。**卖设备给中国移动的目标是什么？**是回款，但是华为以前的目标真不是回款，那时候觉得目标是验收，我们以为回款是财务的事情。这导致华为每年的损益表很好看，但分红就没有钱，还要靠银行贷款来分红。当流程目标不清晰的时候，就算你的产品质量很好，客户满意度也很高，也验收了，但客户不给你钱，有没有意义？如果客户满意度不高，或者产品质量有问题，或者不验收，款都是回不来的。盯着一个目标考核，就可以考核这个过程所有的问题。很多公司一堆考核指标，最后发现就是实现不了最终目标，其实只要把目标认清楚，之后就能一针见血。报销这件事简不简单？不守规矩的人概率多大？10%不到的人。但往往是一发现不守规矩的人，就要往流程里打补丁，然后再加监控。最后就是一人感冒，全体吃药。坏人出现问题最后惩罚好人，让好人遭罪。很多公司的流程一直在加大监督，流程就堆积起来了。华为是怎么报销的？每一个在华为的人，都有一个报销信用等级，信用等级高的，直接主管签字就可以拿到钱了，免检。如果信用等级是 B 级，他报销的每张票都要细致检查。**管理目的是为了激发善意，好人一路绿灯，坏人就要多监督，这样流程就简化了。**如果我的票出资不清晰，宁愿不要这次报销，也不想因此影响到我的信用等级。我们以客户为中心，是不是所有客户都是一样的流程？华为不是，华为根据客户过去的交易记录，把客户分为六个等级。最高等级 A 级是给的价格高、从来不欠钱、非常守规矩，而且财务状况良好的。最差的是 E 级。A 级客户预付款之后就可以马上

给他货，先让他使用。因为要快速产生价值。E 级客户预付款没有达到 80% 就不会给他货，这就是以客户为中心。否则就是加了一堆监控点，来惩罚好客户。我们重新回到那八个字，对客户能不能更快速、更便宜、更容易、更正确。不守规矩的客户可以让他慢一点，因为他不守规矩，我就让他流程长一点。守规矩的客户流程就短。如果对客户一视同仁，怎么体现客户好坏？**管理要激发人的善意，而不是恶意。**

3、流程不可以彰显权力和存在

流程既然要跨部门，那怎么看待刷存在感、权力感的部门？很多人想显示自己的权威，让别人停下来检查，他觉得别人停留的时间越长，显得自己权力越大，在公司越重要，但这恰恰违背了流程的初衷。如果一个部门的流程，让人感觉不到组织的存在，那这个部门就已经实现了无为而治。很多公司要八个领导一起签字，第一个人问他为什么签？他说后面七个人会审查，问最后一个人为什么签字，他会说前面七个已经看过了。报销需要 CFO（首席财务官）签字吗？CFO 都不认识这个人。该承担责任的不签字，不该承担责任的逼他签字是浪费时间。有的人看领导发脾气，怕让领导去签字，就跟客户说领导不开心，不能找他。**宁愿得罪客户，也不能得罪领导。**领导不高兴和客户有什么关系？华为怎么杜绝这种事情？华为申请签字都有严格的时间规定，比如说让这个领导签，三个小时内没签，那就算自动通过，出了问题他承担责任。他如果出差，就需要授权给别人，凭什么让客户等你？我们都怕领导，但我们可以轻易拒绝一个客户，那这家企业还能胜利吗？**流程最怕的就是彰显和存在。**

4、效率优先，兼顾管控

大家说，非国有企业的效率重要还是控制重要？控制当然重要，控制是要控制，红绿灯是要有的，但是红绿灯要不要多？如何做好内控，是一个很重要的命题。不能到处都是红绿灯，这样成本很高。成本这么高，还怎么盈利？所以华为的内控部门最难，内控部门最大的难处是，不允许增加成本，同时还要做好内控，如果做不好就是水平问题。业务要内控、内控促经营。内控部门应该怎么考核？业绩、效率都提升了，也没出现大的篓子，这就是 A。最怕业绩下滑，效率降

低，内控部门还出现说我们的功劳最大，这就是 B。控制是为高质量服务的，绝对不是为业务下滑埋炸弹的。任正非说，坚决反对内控部门把业务部门逼上梁山。**流程是信息的载体，流程透明是最好的内控。**效率是第一要求，监控管控是第二要求。在流程中落实管控要求，保证业务运行的可靠性。真正的质量不是靠一堆人检查，真正的质量是按流程执行，就可以把质量和内控做好。比如采购式分离，华为是向西方公司学的，需求部门、采购 PO 部门、验收部门和付款部门之间职责分离，这就是最好的内控。将这四个角色都做好就很不错了，就怕一个人承担四个角色，这样很容易有作案动机。很多人问我怎么把东西卖进华为？我说这很难。进入华为有三票，都要集体评议，一个人说了不算，搞定三个人又很难，这就是内控。2016 年，任正非在“质量与流程 IT 管理部员工座谈会”上明确提出“流程必须持续简化，IT 应用及文档文件要用日落法”，即“每增加一段流程，要减少两段流程；每增加一个评审点，要减少两个评审点”。很多公司打着优化流程的旗帜，越优化越差，评审点越加越多。

5、流程需要体系化管理

华为专门有一个部门负责流程，告诉流程所属者，现在流程遇到了什么问题，有什么痛点，流程效率哪里低了，然后每年例行优化，这就是流程的例行优化组织，**这就是运营官。**如何设计、如何推行、如何运营管理，华为都有整套玩法。**为什么将流程管理放在战略高度？**因为流程就是钱，因为流程就是效率，流程就是竞争力。**大家为什么可以加工资？**设备价格只能越卖越便宜，因为内部运作效率高。大家是靠流程运作，不是靠人来协调的。很多总裁各忙各的，但是该签单签单，该回款回款，不依赖于老板，这就是流程化运作。举个例子，以前 IBM 向顾客提供有关 IBM 电脑、软件及服务方面的融资，当时 IBM 处理一线客户的流程是，地方销售代表到经办人员，再到信用部、商务部、估价员，最后下达文书。处理一项客户融资申请的时间需要一周，多时达两周。大部分客户不想等待这么长时间，IBM 丧失了很多商机。有些工作一个人就可以干，人越多，协调成本越高。请你思考一下业务，流程怎么再造，角色怎么再造，要沿着流程重新构造组织和人员。

流程管理 7 个误区：

第一，铁路警察各管一段。

第二，流程的改进没有纳入业务部门的例行工作，常常被认为是流程管理部门的责任。

第三，企业的管控没有融入流程之中，业务和监管部门两张皮运作。

第四，不是基于流程来进行业务的持续改进，而是喜欢不断发文、打补丁、搞运动。

第五，遇到问题，习惯拿流程作为挡箭牌说事，如流程长、可操作性差。

第六，不按照流程执行，就喜欢写工作联络单流程，喜欢走“胡志明小道”，说明这个流程有问题。

第七，缺少流程日常运作的组织，不能保证流程进行持续优化，固化经验。

如果流程和组织出现冲突，是修正流程还是修正组织？先看清流程，再修正组织。

三、华为的业务流程为何可以不看脸色行事？

（一）业务为什么需要流程？

营销组织是企业应对外界变化的第一道防火墙，当行业机会来临的时候，我们能够抓住市场机会，支持企业高速发展；即使行业形势不好，企业也要像冬小麦一样，把根扎得更深，积聚力量，深耕客户，要活得比我们的对手要好。

营销业务管理的困难性在于不同的销售项目，业务差异性大，管理差异性也大。而从管理的角度而言，有共性的业务容易实施有效的管理，比如丰田的精益生产。销售业务的多样性让管理变得很困难，同一个项目，让 10 个人去运作，可能有 10 种做法，有 5 个人取得了成功，那么谁做的最好？这样的规则不好定，需要借助管理者的经验，这就产生了对人的依赖。

流程对于业务的价值，可以让我们逐步摆脱对人的依赖，帮我们把营销的多样性业务进行标准化定义和管理。

（二）华为理解的流程是什么？

现在越来越多的企业渐渐接受了流程的理念，认同流程对企业管理的价值，华为的流程是如何构建起来的？

我们需要理解的第一个概念叫做业务流。业务流是天然存在的，就是我们每天在企业中做的各种事情，它是基于人的，做同一件事，不同人的做事方式可能是不一样的，所以业务流是不稳定的。我们举个例子，水往低处流是水的特性，我们往桌上倒一杯水，你每次倒，它的流动路径都可能有差别，但是有个特性，就是总体上来说，它是从高处流向低处。我们企业的各种业务运作就像水一样，如果

不加以约束，有些对企业会造成损伤，所以我们要引入另一个概念，叫做流程，流程是对业务流的约束，对各个业务流构建了一个堤坝，规范业务流动的边界，企业是由无数业务流动组成的，我们需要对各个业务流分别构建流程。

华为对营销领域流程的理解，经历了三个阶段，第一个阶段是流程就是业务本身，现在有不少企业对于流程的理解还停留在这个阶段里，就是把现在的业务流显性化，把现在业务上的做法或者是整理成流程文件，或者再加上流程视图，把这个作为标准作业流程，用来指导没有做过这项业务的员工可以开展工作。网上有一个段子，如何能把大象放进冰箱了，可以分成三步，第一步，打开冰箱门，第二步，把大象放进冰箱，第三步，关上冰箱门，我们如果把这三步写成指导书，这就是一个简单的流程，我们的员工可以按照指导书的指导，把大象放进冰箱。这样构建出的流程有好的方面，就是解决了大家对业务认知的不一致，按照流程的要求，用同样的方式完成工作；但是也存在不好的方面，就是现在的做法本身就存在很多问题。上一次，有一个国内著名的企业，把各个区域的总经理汇聚到一块儿，分成 7 组进行研讨，结果讨论出了 7 个不同的销售流程，那么问题就来了，哪一个才是我们真正需要的流程呐？

随着对业务理解的逐步深入，并且对流程工具和理念更加熟悉，我们对流程的认识有了进一步的提升，我们把流程理解上升到了第二个阶段：流程是业务最佳路径的总结。俗话说，条条大路通罗马，但是总有一条是最近的。遗憾的是在流程构建的过程中，最佳路径并不是那么容易找到，同时公司并不是静态的，而是时刻的发生变化，所以流程建设实际上包含了流程构建，流程运营，流程优化这样循环往复的过程，流程是一种动态管理体系，流程运营是至关重要的。

时至到今日，我们对流程的认识更进了一步，流程不但是业务最佳路径的总结，而且还包含了实现业务最佳路径所应该具备的能力。以营销体系著名的 LTC 流程为例，LTC 流程是 08 年华为 CRM 变革项目群中最重要的子项目，在立项之初，我们对流程的描述是：华为的 LTC 流程，是华为的优秀业务实践，与埃森哲的质量管理体系相结合的产物。华为把质量管理能力，引到了销售的过程当中

来，所以 LTC 流程是销售领域的质量管理体系，我们把业务驱动进管道，用质量工具与方法进行管理。

流程需要对准端到端的为客户创造价值，而不是段到段。企业基于职能，而不是基于流程的管理，会产生大量无效的管理行为，有大量隐藏的管理浪费我们没有发现。有个故事，讲的是在第一次世界大战期间，法国有个炮兵指挥官发现了一个问题，在每次炮击的时候，总是有个士兵占在大炮的前面，他观察了很久，发现那个士兵什么事情都没干，所以他觉得很奇怪，就过去问那个士兵：“你站在这里干什么？”，那个士兵回答：“我也不知道干啥，但是炮兵手册规定了，在大炮发射的时候，这个位置需要有一名士兵。”，这个炮兵指挥官拿过炮兵手册一看，还真有这个规定，这个炮兵手册是拿破仑时代流传下来的，拿破仑号称西方“兵圣”，为什么会定一个这么奇怪的规定？所以炮兵指挥官就把炮兵手册拿回去研究，经过查资料，对比研究，发现了问题的根因，在拿破仑时代，炮是有马来拉动的，在每次炮击以后，炮由于后坐力会移位，必须由一个士兵牵着马，把炮拉回原来的炮位。后来技术进步了，炮改成了机械牵引，马退出了历史舞台，但是那个牵马的士兵却保留了下来。在我们企业当中，也会存在类似的情形，我们基于问题去解决问题，但是很多隐藏的问题并没有被发现，管理者疲于奔命，到处救火。流程可以让我们摆脱这种头疼医头，脚疼医脚的管理方式。

我们把端到端为客户创造价值的过程可以理解为一条高速公路，而企业内部段到段的管理，就像在高速公路上增加了很多收费站，不但降低了车运行的速度，而且增加了很多运行成本。管理本身并不增值，而且会消耗资源，对于企业而言，如何判断管理是否有效？可以通过两个问题来判断，第一是这个管理活动能不能提升业务质量？第二，这个管理活动有没有控制业务风险？如果这两点作用都没有起到，那这个管理活动很可能就是无效的管理。对于企业而言，所有的事情可以分为两类，一类是突发事件，一类是例行的事情。突发的事情需要人去处理，这里就是管理者发挥价值的时候，而例行事情的管理则交给流程。当我们不断的把优秀业务实践固化到流程里面，并且把所有的业务风险与缺陷在流程中进行管控与预防以后，我们的管理能力就会越来越强大。

（三）构建流程的方法有哪些？

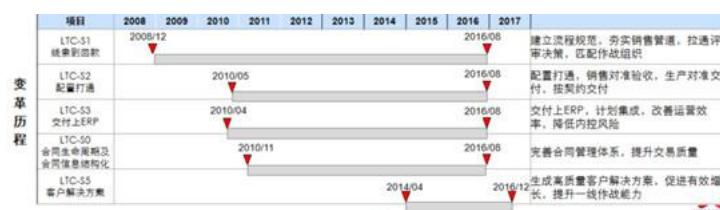
企业流程构建的原则：总体设计，分步实施，不求完美，急用先行。华为的使命、愿景、公司定位决定了，它必须摆脱对人的依赖，走向规则治理，用确定的管理规则来应对未来不确定的市场环境。

流程构建会面临的挑战：主要来自于两个方面，第一个是来自企业原有的强大的组织习惯与个人习惯，这些行为习惯的形成，有些是来自于以往业务的成功，人们很难从以往熟悉的习惯中解脱出来，接受新的方法与观念，这个有点儿像我们减肥的过程中，会出现体重反弹，辛辛苦苦减下去几斤肥肉，只要稍一松懈，很快就长回来，让减肥的人特别有挫败感；第二点挑战来自于人性，人性中有一个弱点，喜欢标新立异。公司构建流程，是希望能够减少对能人的依赖，构建一个稳定的、无生命的、依据规则治理的管理体系，静水潜流。但是作为组织的个体，每个人都有自己的小心思，如果别人怎么干我也怎么干，那怎么能体现出我的能力？领导怎么会看到我并且提拔我？这是人性的弱点，也是现实会存在的问题，很多领导者喜欢找亮点、会试图挑战规则来证明自己的能力。流程构建的过程就是一部斗争史，我们现在看到的流程，不一定是最优的，有可能是各个体系妥协的结果，构建了一个组织内的平衡。

流程解决的是在组织当中实现对业务认知的一致性，让我们用流程的方法来理解业务运行的本质，统一语言，构建共识。

流程应该如何去构建，我们来看一下华为是如何做的。华为是一个全流程管理的公司，所有的业务都基于流程。98年在IBM的帮助下，完成了基于公司业务的流程总体架构，把企业所有的活动纳入到了15个一级流程里面。在构建流程的过程中，我们首先需要明确两件事，第一件就是要明确流程对于企业的价值，说明了我们为什么要做这件事，流程承担了什么企业的职责。比如LTC流程的价值定义是：要为企业生成高质量的合同。在这句话的背后，隐藏着四个需要流程去实现的事，第一个是LTC流程必须能够帮助我们的营销组织，具备强大的商机发现能力，因为如果你只有一个商机，而这个商机很差，签了就赔本，流程的

价值就无法呈现；第二是如果我们的营销发现了很多商机，企业资源就会不够用，我们做不了这么多订单，那么我们就必须根据企业有限的资源进行商机选择，在管理上就是要进行项目立项管理，我们要挑选那些优质的机会去运作，从源头上保障项目质量，项目立项管理是 LTC 流程中最为重要的一个关键决策点，曾经有一个很大的企业，在学习华为 LTC 流程的过程中，把立项管理给省略了，我跟他们说，如果立项管理都可以省略，这个流程就没有做的必要了；第三个是这个流程必须有优质的过程管理能力，一个好的机会，如果过程管理不力，就会跟用筛子去装水，本来应有的利润都会流失掉；最后一个，就是 LTC 流程要有总结复盘，不断优化迭代的能力。只有这四个方面都能够达到，LTC 流程才能够真正承担起，为企业生成高质量合同的流程价值。



（华为 LTC 的变革历程）

任正非曾在流程与 IT 战略务虚会上讲话说：LTC 这个主干流程一旦突破，我们整个流程系统就贯通了。LTC 不能落实，IFS 的落实也是空话。现在上游撒尿，下游不知道，然后为了清理这泡尿要把整个长江水拿过来进行污水处理，每年我们光报废就三十几个亿。源头哪里？合同的前端。我们现在集中力量把 LTC 的前端打通是有机会的，前端只有两类系统：大系统、小系统。国家也只有两类：大国、小国。我们把小国做一个简单的模型，把广州代表处做成一个大国的模型。然后德国做一个试点，把地区部融进来，其实我们可能只用两三年时间，市场系统就贯通了。

第二个要明确的，就是流程必须有且只有一个主人，我们叫做流程 ONWER。流程 ONWER 必须是流程所属的业务部门来主责，比如销服体系来主导销售流程，财经体系来主导财经流程，承担流程建设，流程运营、流程优化的责任。

流程不能跨段，也就是流程当中不能同时包含不同体系的活动，这是至关重要的，否则这个流程构建一定会失败。为什么这么说？如果在一个流程当中定义了不同体系的活动，比如我们在销售流程当中定义了研发的业务活动，一旦发生争议的时候，就会出现责权利无法统一的问题，有点儿像现在美国倡导的长臂管辖权，比如美国单方面对伊朗进行了制裁，用国内法来替代国际法，谁跟伊朗做生意它就制裁谁。国际上很多国家就不支持，国力弱一点儿的，敢怒不敢言，阳奉阴违，实力强一些的，比如俄罗斯，干脆不理睬美国，跟它对着干。在企业内部也会出现类似的情况，就需要各个体系的老大来出面协商，而大家的级别一样，那就出现了一个问题，该听谁的？很多人就会想，我为啥要听你的？这种思想活动有时候已经超出了事情的本身，成为一种情绪的反应。所以这样构建的流程，在实际业务运转中就会出现诸多的问题，特别是遇到突发情况需要处理的时候，推诿扯皮就特别多。所以流程构建的所有业务活动，必须在同一个体系的权力管辖范围以内，都是自己的事情，推动、解决、优化就容易得多。听到这里大家一定会很困惑，因为一个项目的完成，一定会需要多个体系协同，不但包含了销售过程，还包含了采购、生产、交付等诸多活动，你不在流程中明确，业务是无法完成的呀？

这里我们要提出另外一个概念，叫做流程集成，我们前面提到过，华为是一个全流程管理的公司，他的研发、交付、采购、供应链、财经等业务也是全面流程化的，也有自己的流程 OWNER。销售与研发之间的业务交互，就通过流程与流程之间的集成来实现，比如市场向研发提客户需求，我们会通过需求流程来传递给研发，研发对于需求的承诺，也会通过需求流程传递回市场，这个传递的点，叫做集成点，在集成点上，会明确双方各自的职责、分工与协同机制、质量要求等。比如基于项目的客户需求有个明确的要求，就是需求电子流提交到研发以后，研发必须在 72 个小时内回复，需求是否被接纳，如果接纳了，产品什么时候能够提供，这样的业务集成就可以提供企业的组织运作效率。

流程是一种管理产品，整个体系包括了四个方面：一是看流程；二是看角色/部门；三是看管理体系；第四是看 IT 支撑。我们今天重点讲一下流程的构建，流

程构建的第一个核心概念是要理解流程分层，这个不是实体上的物理分层，而是一种分析问题的业务逻辑方法，有点儿像剥洋葱一样，分层是为了把事情看得更清楚，说得更简单。我们以销售流程 LTC，尝试着站在业务的视角进行流程分层，第一层我们明确了流程对于业务的价值，就是帮助公司生产高质量的合同；第二层，我们定义了业务的最佳路径，以及围绕着最佳路径需要构建哪些能力？第三层，要展开二级流程的业务逻辑，以及业务控制点与关键决策点；第四层，要明确各个角色在业务当中的具体动作；第五、六层，是工具与模板，提升我们工作的质量与效率。考虑到营销业务的差异性，必须兼顾标准化与灵活性，在华为公司，三层以上的流程是公司统一的，不允许变，各地区部仅被允许在四层流程上做本地业务适配，但是必须报公司批准，各代表处仅能做五层，六层方面的流程适配工作，末端可以灵活，主干必须清晰，流程的变化是严格管控的。

在了解了流程分层以后，第二个流程构建的概念就是组件化，流程构建要定义业务的最佳路径，但是很多企业只是定义了最佳路径（是不是最佳路径还很难说），这是不够的，流程构建的目的是要在业务中实现质量、成本、效率的平衡，所以完整的流程构建，除了定义业务最佳路径之外，还要包括实现优质高效低成本业务目标所需要的相关能力，这样才能保证业务目标是可实现的，你可以想象成金字塔，从上到下分到不同的层，每一层又分成了不同的小块，这么做有什么好处呐？就是为了便于我们定位业务中的问题，在问题修复的时候又不会对周边的流程产生影响。

流程帮助我们在面向客户的价值创造过程中，实现了业务活动之间的贯通。企业管理追求的并不是局部业务的最优，而是在价值创造和价值传递过程中实现业务的端到端贯通。在业务贯通的过程中又离不开各个组织之间的“协同”。这个协同有两个意思，一个是业务组织之间各个不同角色的协同，比如说我们做销售，在销售过程中我们有做客户关系的，有做方案交流的，也有做交付的，在一个项目运作期间，这些角色应该如何协同？是不是能在一个项目中合理的分工，这会影响到客户的感知；第二个是我们的业务对于周边又有依赖关系，所以还要解决组织之间的协同问题，这个是通过流程集成来实现，比如我们如果答应了客户货物

的交期，我们就要去采购，跟采购部门就有了业务的交互，客户满意的达成，离不开体系之间的工作协同。

流程是希望让我们的组织实现最优的工作状态，那就是让合适的人，在合适的时间、去做合适的事情。

四、关于流程的定义、易用性和执行保障的思考

公司近年来各项变革的出发点，是将以往自发自觉的公司运作方式逐步调整到一个新的宏观商业模式上，即“产品发展的路标是客户需求导向，企业管理的目标是流程化组织建设”，在内部管理上实现客户需求驱动的流程化组织建设。作为公司的一员，我们既欣喜地感受到了流程建设和相应的组织调整给业务发展带来的保障和促进作用，不断增强着对公司持续发展的信心；但作为被变革人的我们同时也感受着变革带来的迷茫、困惑、不适和痛苦，尤其当变革渡过阵痛并初见成效后，如何迅速地普及流程运作？如何确保流程的准确执行？如何切实提高流程的运作效率？如何让组织成为流程执行的保障而非障碍？那么，如何去突破这些瓶颈，实现所预想的价值呢？

我们往往简单地将瓶颈期内的的问题归结为员工流程意识不强、意愿度不高、推动工作不力这些因素。但正如变革管理常识告诉我们，**最容易支持变革的就是变革者本身，因为这是他们的任务或使命；最容易反对变革的就是被变革者，因为这意味着要改变他们所处的舒适区，去面对风险和不确定性；**那么要成功地实施变革就要设法将被变革者变为变革者。这就需要变革者除了重视变革的沟通，更要注重变革内容的易读性、易理解性、易用性和支撑配套。最初的照相机只是少数专业人士的玩物，因为若没有精深的光圈、快门知识和技巧是没办法完成一次高质量的拍摄的；但是随着傻瓜相机的普及，上至七旬老叟、下至幼齿孩童，都能顺手拍下神来之笔。这就是易用性的结果。

（一）易用的流程是什么样的

这似乎是一个特别低级的问题，但关键是我们是否已正确地回答了这个问题呢？**易用流程就是端到端地，以最简单和有效的方式实现对客户的及时、准确、优质、低成本服务。**

在公司工作有机会接触几乎各体系、各部门的规章制度和流程，明显看到很多日常工作所需要的必要流程还没有真正建立起来，随意性过大，**成功经验往往不能被固化和复制**。我们经常能看到在一个部门管理规定、管理规范、指导书甚至是一个临时发出的通知中，既有政策的内容、也有执行流程要求，还有操作细节要求；经常看到为某一件事，根据当前的情况，临时确定一个工作流程，然后就发文推行。至于这个工作流程是否容易被理解、同其他工作流程如何衔接、如何确保流程被准确执行等等，就没人去关心了；我们也经常看到，流程制订人员在流程图画完时往往不自觉地在思想上就结束了流程的制订工作，具体这个流程如何更容易被执行，执行是否起到预期的效果，似乎就不是关键了。这样，执行者因信息不对称往往觉得没头没脑，政策多变，最后无所适从。

让我们从业界实践来看看别人是如何来定义流程的。首先，业务流程文件建设绝对不是一张流程图画完就 OK 了，而是一个由一系列相互配套但又各有侧重的若干文件组成的文件包建设。

就一个业务过程，相应的业务流程文件包通常包括涉及本业务流程的政策（Policy）、程序（Procedure）、操作指导（Guideline）、模板（Template）、检查表（Checklist）等五个文件或表格。而流程是否需要全部这 5 个要素就完全取决于该流程的难易程度，是可以裁减的。

其中，政策（Policy）注重解决这个业务流程在执行中所需要遵循的管理导向、工作要求、政策要点和管控机制，以确保本业务流程的运作是符合公司业务模式、文化要求和商业需求的，这是这个流程的魂。

程序（Procedure）就是我们日常熟悉的流程图和相应的流程说明书，侧重于规定为完成业务过程所需要遵循的活动程序，包括每个关键动作的次序前后关系、输入输出成果以及操作过程所涉及的组织或角色的责权分工，这是这个流程的经络。需要指出的是程序环节也就是通常说的流程动作必须经过细致的设计，

以实现完备简洁的要求。程序环节的设计必须首先明确每个环节的价值，注重有关键价值的环节的设计，尽量保证每个价值环节的内容不重叠，重复的、不增值的环节应予以删除，以提高程序效率，同时要学会将程序环节的辅助动作和沟通动作识别出来，作为程序环节的配套活动而不是程序环节。如原有的招聘考核录用流程通常有十几个审批环节，我们是否真要这么多环节去把关呢？仔细分析，我们发现**实际招聘流程中最关键的就是技术面试、综合面试和考核录用三个环节，三个环节本身的价值是清晰的和独立的**，而其他的环节要么是对这三个环节的辅助动作，要么是因为授权不够造成的不增值同类重复审批，如部门干部部审批、然后是一级部门干部部审批，再是体系干部部审批这类的升级审批，却又很难说清楚这个升级审批序列设计到底是为了什么？层层审批往往带来层层不用负责，责任等于没有落实。后来通过程序动作的重新组合和授权规范就很快地将复杂的考核录用过程简洁化了，质量保证措施也没有减少。再如，在目前的跨部门调动流程中，我们发现很多程序环节其实只是起着沟通和知会的作用，若把这些沟通工作作为环节程序，则程序过程极其长，且从本质上看沟通变成了变相的审批，这样的程序，效率如何提高？将这些沟通环节重新组合和梳理，执行效率必将大大增加。而在另一方面，一些确保程序有效达到预期目的的高价值环节反而没有被设计或设计过于简单，比如客户问题处理流程，往往在客户界面的流程活动设计得少，而内部问题升级和管控的活动却讲得很多，最后在客户界面大家似乎还是不清楚应该做哪些动作，怎么做才算到位，这样的流程如何更有效地打中靶心？这些案例说明我们目前的流程评审过程，可能还只是停留在评审流程图的表面评审，而对其中的每个环节或活动是否有真正的业务价值、是否耗费了太多的成本、执行风险是否被充分考虑了等因素评审还是远远不够的。

操作指南(（Guideline）起到的作用就是解决流程的程序操作性，就关键程序动作的操作细节进行规范或指导，往往会详细说明执行某个程序环节时可能用到的工具、方法以及重要的注意事项，甚至会给出操作案例，是流程运作的润滑剂。操作指南看似繁琐，却对流程的准确和规范执行起到至关重要的作用，

因为 PROCEDURE 在制定时因篇幅和行文规范原因往往简练扼要，但也往往容易引起歧义，需要操作指南来细化和规范操作的要求。

模板((Template)) 和检查表((Checklist)) 是流程得到规范和一致执行的保障，模板和检查表能否设计得合理和清晰，对于流程操作人员尤其是流程操作新手是至关重要的。

五要素模式的流程结构因各要素既各有侧重又相互配合，不仅易读易懂、逻辑清晰，另外还增加了流程变革的弹性。当流程的某个要素，譬如这个流程执行时的管理要求或政策发生了变化了、或者程序动作要微调、或者是某个信息沟通的内容要更改，就没必要进行整个流程的重新更新，只要更新相应文件，并做好版本管理即可。

有人说一个流程的文件包含这么多要素，是否是人为将简单问题复杂化了？让我们来看看现实结果：前些年印度软件行业企业的年度平均离职率通常为 25-35%。而美国行业蓬勃发展，人才需求旺盛，每年都从印度等国引入大量人才。为此，每年 9 月到次年 2 月份美国 L1 签证申请集中期，一些印度软件企业的离职率甚至高达 40-50% 以上。拿我们同一家位于印度马德拉斯市的软件公司项目开发合作经历来看，从 8 月份项目开始到次年 1 月结束，基本上印方参与人员从项目经理到开发人员全部换成了新人。但是这样超高的离职率仍然没能阻碍印度公司高质量地交付项目，基本上没有拖累我们的项目进度，这在当时实在是把我们这些去取经的人惊呆了，也感触良多。究其原因，**这就是流程的作用，更是成熟的、傻瓜式流程的威力**。因此，一个设计良好、结构化、易懂且可操作性强的流程能部分减少流程操作对于人的依赖，降低对于人的技能要求，提高流程的易用性、流程运作的可靠性。从公司内部管理的角度看，就是低成本地运作。

其实，公司产品易用性的改善也遵循了同样的道理。记得 2002 年前公司推向市场的产品基本属于“裸奔”状态，只有硬件和软件，资料不全，只有华为的资

深专家才会使用，客户抱怨我们的产品同国外同行比，没有好的操作指导，可维护性差，公司行销系统也抱怨产品的可行销性不好。随后，**产品和解决方案体系将产品资料及产品可生产性、可维护性、可行销性作为产品开发的重点来抓**，在产品技术水平迅速赶上世界水平的同时，也在“三性”上有了较大的进步，降低了成本。因此，我们也不能让流程“裸奔”。

当然，用流程包这样的交付形式来具体定义流程，对于流程的版本管理、可维护、可操作性的要求就更高了。在业界实际上往往充分利用流程号编码的技术，利用多种字母+数字（+版本号）组合来构建逻辑清晰、关系明确的流程号定义，使每个人只要一看到流程号基本上就能大体了解这个文件在流程架构体系中的位置、上下游关系以及这个文件本身是程序文件还是指导操作指南。同时流程包文件内部也提供流程有效期和相关文件指针，以便督促流程 OWNER 定期审视流程的适用性，并简化流程文件间相互检索的关系。

（二）易用的流程是谁制订的

长期以来，流程应该是由谁来制订一直是让人感到很纠结的问题。单纯让流程人员来制定？我们会担心他们没有实践经验，纸上谈兵，追求理想化的空中楼阁；单纯让业务人员来制定？由于他们往往只有局部的业务经验，虽然可在流程设计的局部可更符合业务要求，但是缺乏整体的结构遵从和协同考虑，最后局部的最优未必带来全局的效率，且规范性可能比较低。

要回答这个问题，我们不妨回到流程为何被制订这个本质来看。流程制订和优化不会脱离业务而独立存在，事实上某个特定业务管理往往客观上已存在着某种“业务流”（这种业务流的存在是客观形成的，并不会因为没有正式的流程而缺失），在业务实践的过程中，为了确保成功的业务做法或经验被可固化、可复制并在此基础上被不断优化，可采用**流程这种统一语言、标准、模板、规范等方式对“业务流”进行准确、客观的描述**，并通过选择更合适的活动路径、更恰当的资源配置方式，进行“业务流”的优化，实现“深淘滩”式的管理改进。

由此可见，流程的本质是为客户创造价值的活动序列的记录和描述。要以“为客户创造价值”为龙头来驱动公司内部流程的建设，就必须协调好业务专家和流程专家在流程制订和优化过程中的作用。

从业界经验来看，流程制订所涉及的具体专业工作，如需求的搜集和理解、流程的设计和具体开发、流程的验证和发布等，主要是由流程专家来进行的，来确保流程制订工作本身的规范性以及同其他流程的衔接和适配；但流程的内容则必须由业务专家来决定，在公司内部，一线业务专家是理解客户需求相对较深刻的角色，通过机制保证使他们积极地参与到流程制订中，将有利于流程对准客户，并剔除那些不为客户增值的环节和动作。业务专家主导流程建设的方式可以通过开展流程的多轮评审来完成。

一般来看，当产生流程制订或优化需求时，流程专家应根据流程开发的方法和整体流程构架的要求做好工具和方法准备，然后开展流程利益相关人的访谈以深入理解需求；结合流程开发要素开发出的流程必须经过业务专家或利益相关人的多轮评审，从可行性、可操作性、流程运作效率等方面完成流程的业务适应性评审，通过评审的流程再经相关流程委员会或指定决策机构的全局一致性评审后予以发布。

可见，流程的开发是一个充分发挥业务专家和流程专家专业特点，结合各自优势的共同开发过程，在流程制订中就融入了业务的理解和需求，同时也遵循了流程构架和端到端的要求。

这里我们需要避免一个大家都认为可笑但确实正在发生的错误，那就是实际操作中究竟是谁能代表业务专家。不是说流程制订中业务部门随便派个人来就可以代表业务参与了。如我们在开发一个设备维护流程时，若从业务部门来的人员是其运作部的人员，那么非常可能这个人其实同流程部门人员一样，还是以职能部门同质化的思维方式参加进来，那么最终设计的流程的可操作性、易用性就会出问题。

流程的建设是否也应该“抓大放小”？变革项目组成员经常会经历的一个困惑就是做出来的流程不被一线认可，推行时一线就应付应付，推行后一线依然故我。或者一线索性自己发明一套“工作流程”，形成上有政策、下有对策的情形。一些主管开玩笑说流程变革经常是“龙头摆龙尾不摆”，公司很多管理政策在一线没有得到真正切实地落实。这里我们是否要思考一个问题，我们是不是应该对流程建设进行分层分级的管理，有些流程就直接开放给一线，让一线根据区域特点去调整、修改或扩展，来丰富在客户端或业务前端的支持，而不是流程部门端到端地大包大揽？我想若在这些方面有所思考和调整，可能更有利于将业务普遍性和特殊性有效结合，扩大变革支持的人群，流程也更灵活、更有生命力。

（三）流程的易用还体现在流程制订后的实施细节管理

流程能得到准确执行的一个关键要点就是流程是否已被准确理解了。若为何要制订这个流程，希望达到什么效果，流程的关键点在什么地方，流程执行所依据的政策和规则是什么，如何评估这个流程执行的好坏这些问题不在一开始就澄清，那么执行过程如何能保证成千上万的流程执行人员能获得一致的理解呢？而一开始大家都用自己的方式来理解流程，那么公司很多流程在执行时出现千奇百怪的情形就可以理解了。

记得很早时一名印度的高级质量经理对我说，流程制订完毕并发布时，所有流程的制订工作其实只完成了 30%，其余 70% 的时间应该花在流程的培训、理解、执行引导和评估改进上。我想这也是以结果为导向的思维方式，我们对流程制订人员（无论是业务专家还是流程专家）的流程工作的考核是否不能简单地以流程的发布为终点，而应该以流程执行的最终结果及带来的管理改进价值作为考核评估的参考呢？若这样调整，我想我们就能逐步牵引流程制订人员在流程发布后投入更多的精力去深入做好培训、引导和推动工作。其实所谓的培训、引导工作也并不简单地理解为大规模的批量性培训，其实在已有电子化发布的流程库中对于优化的流程能否在它的右上角打上个标签“NEW”，辅助于

必要的简要更改或制订说明(包括背景、要点和问题咨询方式等),让大家一下子就能将注意力集中到变化点上,这就能给使用者或执行者提供很大的帮助,帮助他们从浩瀚的流程海洋中找到方向。

另外一个细节需要单独强调的就是流程制订中流程角色的定义问题。公司部分流程中的各环节明确了角色,如 PDT 经理、CSO 等,但是我们也看到大量的流程中的角色还是以部门为单元的,这样的细节处理就会造成流程执行的较大问题,第一,以部门为流程环节的执行主体,尤其在审批、审核环节时,到底是谁代表部门来执行,是部门一把手,还是部门一把手的“拐杖”?如何授权?如何保持授权的合理性?第二,若是“拐杖”来行使这个执行权力,那么是授权授责,还是授权不授责?正是因为这些细节问题没有很好地在流程制订和实施阶段予以定义,造成流程执行的千变万化,流程执行的一致性和规范性也很难得到必要的保障,也无法真正建立清晰的流程授权、行权和问责关系。

最后要强调的是,没有充分论证的流程不应该进入规模应用。要通过试点和验证过程来发现流程制订中存在的冗余和繁琐,或者是同业务实际的脱节,从而使其更加易用高效、更易用,才启动推广。这方面应该说我们有很多深刻的教训,往往因为某个问题我们来优化流程,但优化的流程没有试点就匆匆全面推行,这时却发现旧问题被消灭了,但更多的新问题又出现了,然后又是一轮改进,改进人员成就感越来越好,而一线怨言越来越多。

（四）流程执行的组织保障思考

最后还是想谈一下自己对于组织建设中岗位职责设立如何匹配流程要求,真正实现流程驱动组织建设的设想。流程驱动组织是指流程需要什么,组织就保留什么,“没有鼓出来的肿瘤”,这样流程运作就会高效、低成本。

流程和组织建设谁先谁后,这似乎又是一个“鸡和蛋”的争论。我们通常看到的现实是每个人都承认必须由流程来驱动组织建设,但是,在真正明确组织职责或者编撰职位说明书时,往往发现编撰者总是将这个职位在流程中的作用或角

色抛在脑后，更多地从功能部门角度来定义其职责。最后**流程驱动组织这个想法始终成为一个实现不了的美丽梦想**。这个问题有我们目前流程制订人员同职位说明书编撰人员相互独立工作，两张皮的问题，这里不做深入分析；我想谈的更多是就现状而言，如何去尽量将职位的职责定义同流程运作结合起来。

我们职位说明书的结构模板来源于顾问公司，在最初规范组织建设、理清组织职责的过程中曾起到至关重要的作用。但是目前使用模板的缺陷也是很明显的：一是概念化，二是流程化支撑不足。

职位说明书模板虽有华为化的改进，但从本质上看，在结构和编写规则上还是简单地拷贝了顾问公司的模板，而顾问公司因其职业性质，其提供的模板必然带有高度的浓缩性、概念性和通用性，这样才能放之四海皆可用，因此，我们看到根据这样模板编写的职位说明书对于职位的描述一定是相对比较概念性的，如负责某某方向的什么工作，运作和完善什么什么系统，完成啥啥工作。

另一方面，由于顾问公司的职位说明模板源于早期的企业管理模式，当时企业更多地采用职能管理的模式，较少强调流程的端到端贯通，因此，职位说明书模板也缺乏对于流程性组织的相应支撑。但在我司以流程驱动的业务流、复杂的行政矩阵管理模式以及分权制衡的授权行权问责体系下，很难用一个笼统的词语来概括某个职位在业务管理和流程运作中的全部职责。我们通过业界实践分析，可以看到**很多国际大公司和印度公司，其职位说明书在描述职位职责时往往从业务流程的环节出发，直接采用流程动作化的描述来清晰职位职责**。如：对招聘综合面试环节结果进行部门级审批；对于交付项目的一级资源计划进行审视、提出评审意见等。近期在同翰威特公司做 HR 组织职责梳理项目时，同样看到顾问在描述我们所熟悉岗位的职责时的描写颗粒度也是比较细的。

我想无论组织结构如何设计，若同流程相关或流程贯穿的那些职位，在职位说明书编撰时能直接采用流程动作语言，一方面这个职位对于流程的运行支撑作

用就得到保证；另一方面因其简单扼要，也使上岗者能迅速理解，并扮演好在流程环节中的作用。

根据业界优秀经验的分析，结合自己的实践经验，综上所述，我认为流程制订工作是一个非常专业和需要非常高工作技巧的工作，一个简单、高效的流程建设不仅要关注框架性建设，也要注意细节的完善，在可用性、可实施性上下功夫，这样的流程才能被真正地理解、使用，从而产生预期的业务效果。

五、华为流程建设前提与步骤

华为之所以从小农式作坊全部转变成规模化的运作，流程优化居功至伟。我们不禁要问，它的流程优化是怎样实现的？它在流程管理中又是如何删繁除冗的？

天地有大美，于简单处得；人生有大疲惫，在复杂处藏。流程管理复杂了，企业不仅容易疲惫，更容易遭殃。但越复杂的事情，越可以用简单的方法去化解。若将化繁为简的工作方法应用于流程管理，让各个环节轻解罗裳，变得简单朴实，那么就会起到庖丁解牛的效果，任务完成时间大大减少，失误率也会空前降低。

华为深谙此道。借用华为新闻发言人傅军的话说，华为之所以从小农式作坊全部转变成规模化的运作，流程优化居功至伟。现在，华为专注于全球运营商企业，在全球化的路上小步快跑。我们不禁要问，它的流程优化是怎样实现的？它在流程管理中又是如何删繁除冗的？

（一）瞄准关键点——掌握时间优势

在建立 IT 系统前，华为发出货物就宣告万事大吉，并不会把货物的详细信息提供给客户，这导致客户在接到货物后必须重新填制收货单据。这种服务模式的影响是，入账重审、内部资产等后续环节停滞不前，时间耗费掉了不说，流程作业如泥牛入海连个浪花都没有产生，典型的白费工夫办瞎事。为解决这个问题，去除作业流程中的劣势，华为构建了电子化的客服流程服务，一方面让客户省时省心，另一方面己方也减少了等待时间，一举扭转乾坤，化劣势为优势。

因此，华为要求员工：一旦开始操作，就必须对各个关键环节的执行情况进行监控，以确保工作任务按照计划进度开展，并在此基础上提升效率。那么，如何掌控作业流程中的关键点呢？

持久保持时间优势：时间优势保持得越长，其价值越大。俗话说，“知己知彼百战不殆”。为获得更高的价值，任务执行者应对建立这种优势需要多长时间、获

得的优势会有多少及竞争对手掉转矛头做出有力反应的时间差等问题了然于胸。然后，在此基础上，不断默念紧箍咒，提升关键环节上占有的时间优势。

扭转时间劣势：通过改变作业方式、引进新技术、强化员工熟练度培训等方式，来改变关键环节的劣势状态。“行到水穷处，坐看云起时”是一种境界，有时，劣势之处即是优势转化的灵感来源。

争取更多机会 梳理作业流程，找出可以加以整合的环节，通过减除、合并、重排等方式优化流程，也可以采用新技术代替旧技术，以缩短作业时间。

化解外部威胁：灵魂周围小鬼环伺，优势身边威胁相随。因此，对于影响时间优势的外部威胁要尽快化于无形。例如，一经发现竞争对手引入新技术后，要迅速掌握新技术的优劣势，将其优势之处纳为己用，并形成具有时间优势的技术手段。

（二）发挥创造力——打破惯性思维

回溯到 20 世纪 90 年代初，华为以新兵姿态跻身电信设备制造商的行列。当时，摩托罗拉、思科、爱立信、北电等国外的老牌通信巨头，正以强大的产品供货能力牢牢占据着中国市场。因此华为内部滋生了一种观点：华为作为后来者，应尽快获得产品低成本的竞争优势。不过，华为决策者则认为，必须尽快优化生产管理、质量控制和物流体系，拉近与那些老牌通信巨头的距离。

1993 年初，华为在西门子公司相关技术人员的帮助下，重新设计了整体生产流程。华为希望通过内部统一的物流体系，保障完整的质量控制和生产管理，并减少物料流通环节和生产周期，以全面提高华为的产品供货能力。

现在已无需再评价该项目对华为的深远影响，这一逆流而上、敢于挑战的思维方式，已经起到了为华为改头换面的巨大作用。华为于是一直坚持在流程优化中打破惯性思维。

正向梳理：对已完成的流程进行一次正向梳理，以操作者的态度来预估实现过程中各个环节衔接的流畅度，或选择合适的思维工具分析各环节之间的联系，并预测可能产生的收益。

逆向发现：最利于发挥创造力的流程优化方法是采用逆向思维方法，挑出流程中的缺陷。在华为，每条产品线上会组建两支队伍——红军和蓝军，红军在对某个流程进行规划时，蓝军就要想尽办法来“捣乱”，“吹毛求疵”，找出红军设计流程中存在的缺陷。这种逆向优化方式使流程规划者更简单明了地看到流程的可待改进之处，而改进后的流程将使作业完成期限更易于掌握。

（三）环节 1——精简冗余

2009 年，任正非向华为全体员工发出指示：让一线直接来决策！他曾经百般周折地将一个庞大的企业集团牢牢地控制在手中，但是此时，在一线上奔忙的员工却渐渐缺少了当年创业时的激情和敏锐。他恍然发现，企业中设置了过多流程控制点，冗余的环节阻碍了上传下达的流畅性，降低了工作效率的同时，也磨灭了员工的热情。

任正非认为，去除流程中的冗余环节，让工作流程的各个环节得到精简，是优化工作程序、提高工作效率的第一步。

发现和去除缺少价值的环节：如果流程中各个环节结束后未如愿以偿创造出预期的价值，那么，流程的执行也就失去了意义，执行流程只会平白地消耗资源。此时，只有删除那些冗余的流程，才能将有限的资源投入到其他流程中去，在总体上缩短流程周期。

已成为华为中层管理者的刘宁(化名)说：“我现在最大的爱好之一，就是分析工作流程的网络图，每一次能去掉一个多余的环节，就少了一个工作延误的可能，这意味着大量时间的节省。这两年来，我去掉的各种冗余工作环节达 70 个，粗略评估一下，省下的时间高达 3000 多个小时，也就是 120 多天啊！”

剔除流程中的多余的环节：充分、良好的内部控制才能保证流程输出结果的质量。不过，需要注意的是，最理想的状态并非控制越多越好，而是保证流程中“杂草不生，禾苗旺盛”。反过来，我们可以利用流程进行内部控制分析——确定一个控制目标后，根据内部控制目标来确定关键的内部控制程序，再分析这些关键的控制程序，确定是否存在重复之处，是否存在优化的可能。一环扣一环地分析下来，冗余和重复的环节也就无处藏身了。

对流程进行内部控制分析时，流程设计者必须注意以下两点：

充分考虑企业的内部控制环境：企业不同，其内部控制环境也迥然不同，因而对内部控制程序的要求也不同。好的内部控制环境，控制风险相对较小，适当减少控制程序也不会影响控制目标的实现。

测试流程的实际执行情况：例如，对于“职责分离”这样的控制程序，只有通过实地考察才能确定该程序是否得到贯彻。

改变任务中的问题环节：一些过于复杂的问题环节可能是进一步简化的机会。但是，困难和危险的工作显然不会同样被最高效地完成。例如，华为曾由内部员工来专门开展环境清洁工作，但管理者发现外聘专业保洁人员来操作这项工作比员工亲自操作更节约成本，更节约员工的有效工作时间。一般说来，如果员工都不愿意操作某些工作任务，管理者就应寻根究底，分析原因，解决问题。

（四）环节 2——合并同类项

除冗的另一种方法是合并同类项。庄子云：“丘山积卑而为高，江河合水而为大。”合并的作用不仅在于化零为整，更在于能叠加优势，消除劣势。

在华为，如果当前的工作环节皆不能被取消，那么，管理者就会换个思路，将各个环节适当加以合并怎么样？合并是指将两个或两个以上的事务或环节合为一个。例如，工序或工作任务的合并、工具的合并等。很多情况下，各个环节之间的生产能力不平衡，有的人手短缺，有的则人浮于事，忙闲不均，将这些环节加以调整和合并，往往能去劣存优，取得立竿见影的效果。

合并上下环节：将一项任务的多个环节分别交给几位执行者，可以大大加快企业内部物流和信息流的速度。但是，从上一个环节到下一个环节的交接过程，也可能是一次发生错误的机会。所以，为避免出现交接时的失误，可将多个环节的工作任务交由一位执行者全权负责。

华为通常指定一位员工负责一个产品或服务的全过程——从下订单到发货或服务开始至结束。这些员工在服务业组织中称为“个案员”或“个案经理”，是客户与企业的单一接触点。

合并任务相似的环节：常言道，熟能生巧。任务相同或相似的环节并轨，由一位执行者来完成，能最大限度地减少人力和时间方面的浪费。

借助信息技术整合复杂环节：信息技术可以成为一个流程加速的强大工具。如果用于基础扎实的流程，信息技术能够大大增强它的能力。以数据采集、数据传送为例，华为采用积极代替部分人力数据采集工作，降低了人为差错率；而自动化的数据传送，避免了对已经存在于一个系统里的数据的重复录入，省掉数据不匹配带来的麻烦。

（五）环节 3——合理排序

任正非要求：“员工参加管理，不断地优化从事工作的流程与工作质量……改革一切不合理的流程。”

那么，如何改进才能调整不合理的环节，保证流程的合理，达到化繁为简的目的呢？

衡量各环节安排的合理度：华为通过“何人、何处、何时”3个问题，来确认流程中各个环节的安排是否合理；一经发现不合理之处，立即推倒重来，以使各个环节保持最佳的顺序，保证工作环节的有序性。

何人：该环节由谁操作？操作技能是否娴熟？该环节是否为该员工最擅长的？是否存在岗位与员工能力不匹配的现象？如果让熟悉第一环节工作的员工从第二环节调回，可以节省多少时间？

何处：各环节的操作场所之间距离远近如何？是否便于工作交接？如果将某环节的操作场所加以调换，是否可以使工作交接时间更短？调整设备仪器的摆放位置后，操作者使用起来是否更方便、时间更短？

何时：从第一个环节开始至最后一个环节结束的时间，包括在各个环节之间的移动时间、加工时间及由于机器故障、部件无法得到等问题引起的延迟时间分别是多少？时间安排是否过于紧凑，使员工紧张、疲劳？或过于宽松，难以在交期前完成任务？

理清逻辑顺序：工作流程中可能只有几个环节，也可能有数以百个作业环节。如果对各环节排序不当，不合逻辑，将造成工作秩序的极大混乱，无形中延长了作业时间。

环节安排顺序是否符合逻辑、是否清晰，我们可以从以下两个方面加以评价。

是否等待：一个环节完成后，作业者是否需要等待其他环节结束，才能共同进入下一个环节？

是否混乱：一个环节的开展过程中，是否需要下一个环节完成结果的辅助。

一旦出现等待或混乱的状态，必须予以调整，对此，我们可以采取这样的方法。

减少等待：了解各环节完成的时间，提前处理被等待的环节，保证各环节不必被等待，即可与其他环节直接进入下一环节。

六、华为的流程管理

流程是通过一系列可重复、有逻辑顺序的活动，将一个或多个输入转化成明确的、可衡量的输出。从本质上来说，流程是组织创造的机制。

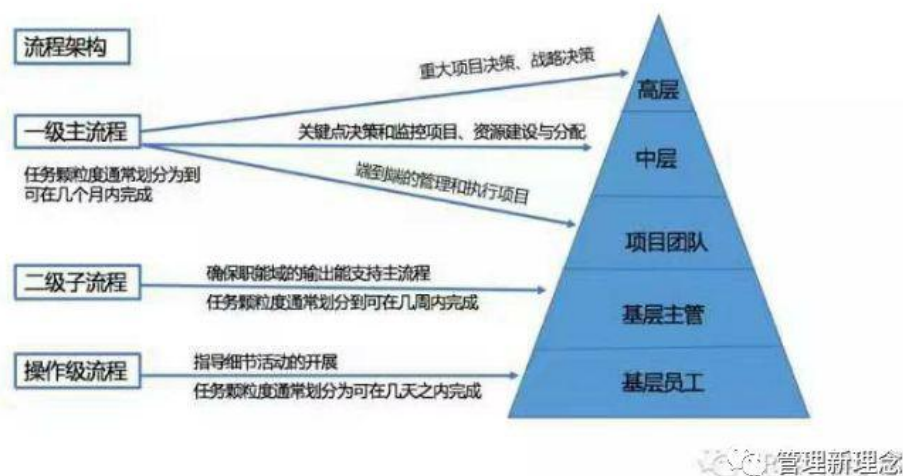
华为公司提倡流程化的企业管理方式，任何业务活动都有明确的结构化流程来指导，流程建设把所有人从海量的、低价值的、简单重复的工作中解放出来。

（一）流程管理核心：流程要反映业务

华为的流程管理，借鉴了业界领先的实践（IBM），总结自身流程运作管理后，整理出一套全球流程管理规则和制度。

流程要反映业务的本质，尤其是完整系统地反映业务的本质，业务中的各关键及其管理不要在流程体系外循环，基于流程建设的管理体系（IPD/LTC/ITR），是一个运营系统，是一个业务操作系统。

流程管理是按业务流程标准，以目标和顾客为导向的责任人推动式管理。处于业务流程中各个岗位上的责任人，无论职位高低，行使流程规定的职权，承担流程规定的责任，遵守流程的制约规则，以下道工序为用户，确保流程运作的优质高效。



建立和健全面向流程的统计和考核指标体系，是落实最终成果责任和强化流程管理的关键。顾客满意度是建立业务流程各环节考核指标体系的核心。提高流程管理的程序化、自动化和信息集成化水平。华为的流程管理要求不断适应市场变化和公司事业拓展的要求，因时而变，因事而变，对原有业务流程体系进行简化和完善。

（二）流程管理的内容

1、流程分类

华为把流程管理分为运营流程（包括战略管理、集成产品开发、客户关系管理、集成供应链）和管理支持流程（各职能部门的流程）。

运营流程是公司管理主线，是为客户创造价值的流程，也是公司存在的基础，管理支持流程为运营流程的高效执行提供服务和支撑。

2、流程层次

流程的层次和管理层次相关，不同的流程层次对应了不同的管理层次的工作，以及主流程用于中高层的业务决策和端到端跨职能部门的业务管理，二级子流

程用于智能领域管理，确保职能域的交付能满足主流程的需要，操作级流程用于指导基层活动。

3、流程架构

流程架构师描述公司的流程分类及层次的全视图。0 层架构师从价值链的角度对流程的分类，对 0 层架构中的流程进行逐层分解就形成了个流程的粉层架构，1 层架构中的流程是主流程（跨职能部门端对端的业务流程），2 层架构中的流程是自流程（职能部门内的业务流程），3 层架构师职能内部的分解。

4、流程管理体系四个阶段：

流程管理体系有四个阶段：流程规划、流程建设、流程执行、流程运营，四个阶段形成一个闭环。

流程规划解决了流程的 what to do 和 how to do 的问题，主要工作有需求管理、版本管理、流程规划；

流程建设则是流程过程资产管理，涉及流程需求分析、流程方案设计、流程文件开发、流程集成验证、流程试点确认。

流程推行则是解决流程文件管理的工作，涉及业务适配、组织适配、推行与赋能的工作。

流程运营则是应对流程分层授权与管理机制，包含一些成熟度评估、流程绩效管理、过程保证、CT/SACA 的工作。

（三）流程覆盖全业务

华为业务流程覆盖全业务，分为三大类：执行类、使能类、支撑类。

执行类：

执行类流程，客户价值创造流程，端到端的定义为完成对客户价值交付所需的业务活动（what to do），并向其他流程提出需求。

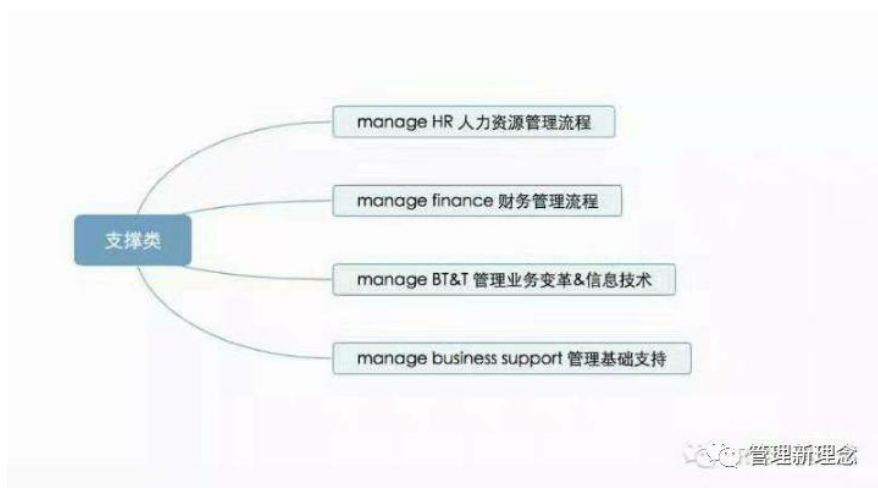


使能类



使能类流程响应执行类流程的需要，用以支撑执行类流程的价值实现。

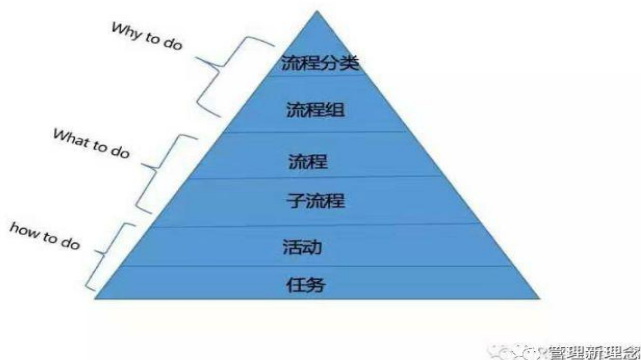
支撑类流程



支持类流程是公司基础性的一些流程，为使整个公司能够持续高效、低风险运作而存在。

华为业务流程颇有深度，涉及了从细化到可执行，从上到下分为：level 1 流程分类、level 2 流程组、level 3 流程、level 4 子流程、level 5 活动、level 6 任务。

其中，level 1 流程分类和 level 2 流程组用于流程管理，回答



why to do 的问题，支撑公司战略和业务目标实现，体现公司业务模式并覆盖公司全部的业务。

level 3 流程和 level 4 子流程则是用于落实方针政策和管控要求，回答 what to do 的问题，聚焦战略执行，体现创造客户价值的主要业务流以及为实现主业务流高效和低成本运作，所需要的支撑业务。

level 5 活动和 level 6 任务用于将流程落实到人，使之可执行，回答 how to do 问题，完成流程目标所需要的具体活动及任务，体现业务的多样化和灵活性。

（四）华为以业务为核心的三大流程

华为内部一直提倡流程化的企业管理方式，用流程把重复的、简单的、大量的工作模版化，建立对应的三个系统，即 **IPD（产品集成开发）、LTC（收款）、ITR（售后）**，同时用流程 IT 的方式进行固化，从接受客户需求,到交付给客户满足要求产品的,端到端跨职能部门的集成管理流程。

华为在 IBM 的帮助下，1998 年开始实施 IPD，打破了华为以部门为管理结构的模式，转向以业务流程和生产线为核心的管理模式。

华为的 IPD 主要由固化的结构化研发流程和支持流程实施的跨部门团队组成。

以前华为的产品开发完全是研发部门的事情，技术方向由关键人物来选择。在 IPD 模式下，各部门都要有人参与到规划和实施的过程里，组成跨部门的团队——IPMT 与 PDT（IPT）。

跨部门的团队基本上要在产品开发之前做出相关联的规划，并且在产品开发的过程中相互协调，以保证这个产品从始至终都是技术领先、成本合理并且符合市场需求。

IPD 分为需求管理、战略规划、产品规划、技术规划、技术开发和产品开发六大模块。

需求管理关注客户需求及实现过程监控，需求管理流程包含:收集、分析、分发、实现、验证等五个阶段。

战略规划制定公司的中长期产品开发战略和方向;产品规划制定公司的产品开发规划和产品版本路标。

技术规划制定公司的关键核心零部件发展规划;技术管理流程包含:技术规划、预研、架构开发、技术与平台开发、部件重用及评价等五个阶段。

技术开发负责提前准备关键的核心技术、核心部件,建设跨产品的共享组件 (CBB)库;产品开发根据产品规划,依靠成熟的共享组件,快速、高质、高效的完成产品开发和上市。产品开发流程包含:概念、计划、开发、验证、发布、生命周期等六个阶段。

而 LTC (Lead To Cash) 是从线索到汇款、端到端贯穿公司运作的主业务流,承载着公司最大的物流、资金流和人力投入, LTC 是公司级面向客户的主业务流程之一。

LTC 流程是从营销视角建立的“发现销售线索-培育线索-将线索转化为订单-管理订单执行/汇款”端到端的流程。

LTC 流程不是简单的流程优化,是从客户视角出发的业务流程重构,保证重构成功的核心要素包括以下三个方面:

- 1、深刻理解客户业务流程,并以此为基础匹配本业务单元(组织)的业务流程;
- 2、流程变革方法论正确,“铁三角”模型是保证流程变革成功的法宝;
- 3、组织架构和绩效考核指标根据重构后的业务流程做相应调整,为流程运作提供支持。

七、华为流程体系建设

（一）流程管理体系介绍

二、华 为

1、流程管理体系介绍

1) 流程分类

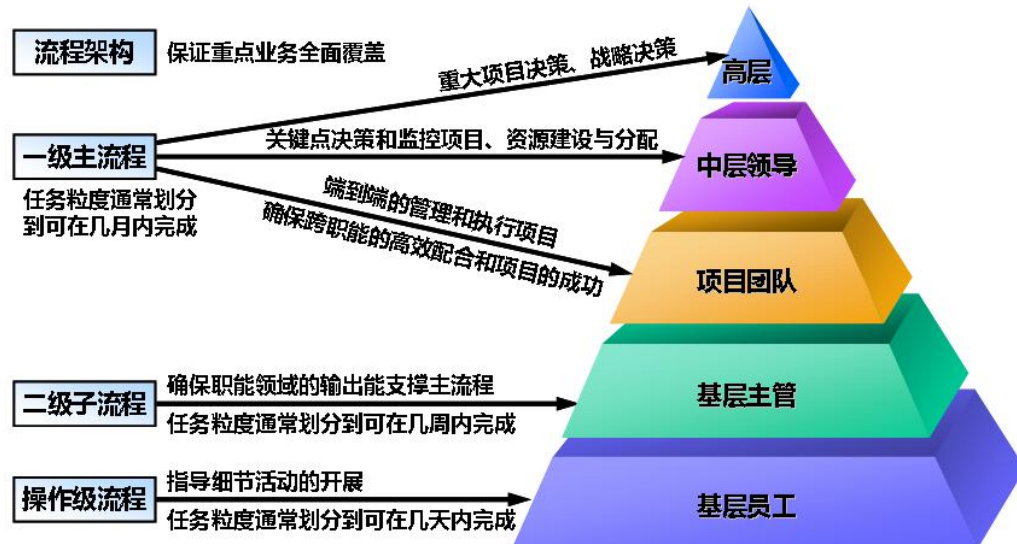
华为把流程分为运营流程（包括战略管理、集成产品开发、客户关系管理、集成供应链）和管理支持流程（各职能部门的流程）。运营流程是公司的管理主线，是为客户创造价值的流程，也是公司存在的基础，管理支持流程为运营流程的高效执行提供服务和支持。



2) 流程分层

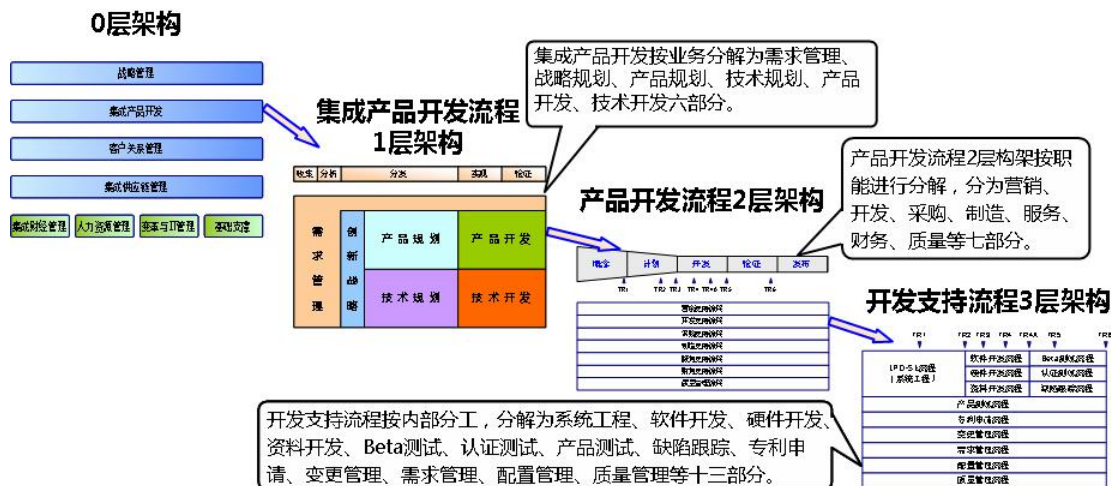
流程的分层和管理层次有一定的对应关系，不同的层次的流程用来规范不同管理层次的工作。

一级主流程用于中高层的业务决策和端到端跨职能部门的业务管理；二级子流程用于职能域的管理，确保职能域的交付能满足主流程的需要；操作级流程，用于指导基层的活动。



3) 流程架构

流程架构是描述公司的流程分类及层次的全视图。0层架构是从价值链的角度对流程的分类，对0层架构中的流程进行逐层分解就形成了各流程的分层架构，1层架构中的流程是主流程（跨职能部门端到端的业务流程），2层架构中的流程是子流程（职能部门内的业务流程），3层架构是职能内部的分解。架构应描述出阶段划分和流程的模块之间的对应关系。



4) 流程文件

流程制定时必须输出的文件通常包括包括流程简图、流程图、流程指南、管理体系指南（描述负责执行流程的组织、团队及其运作规范）、指标体系指南、流程文件清单等描述流程整体内容的文件，还有针对每一个具体活动的指南、模板、检查单等操作指导性文件。

流程文件的标识采用编号加文件名称的方式，编号共由七部分构成，前4段为流程所属各层流程构架的编码，第五部分为流程自定义的类别，第六部分为通用文件分类加编号，第七部分为文件名称，示例如下：

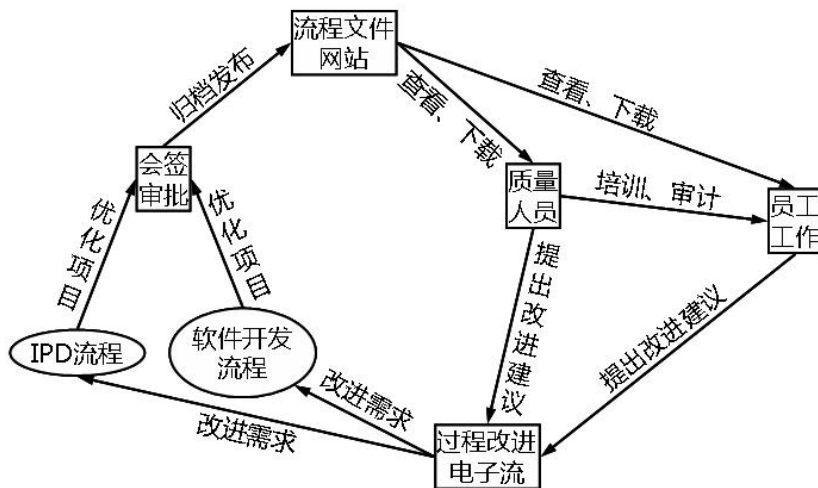


第六部分的通用文件分类有：

指南类，用G表示（Guideline）；流程图，用C表示（Chart）；表格类，用F表示（Form）；模板类，用T表示（Template）。

5) 流程文件的流转过程

流程文件以主流程、子流程为单位成套的进行管理，每半年进行一次小优化，每年进行一次大优化，优化后的流程经会签审批，发布到公司的流程文件网站上，供全体员工随时查看。员工必须从流程文件网站上下载最新的模板来完成工作交付，质量人员审计时检查是否使用了最新模板。

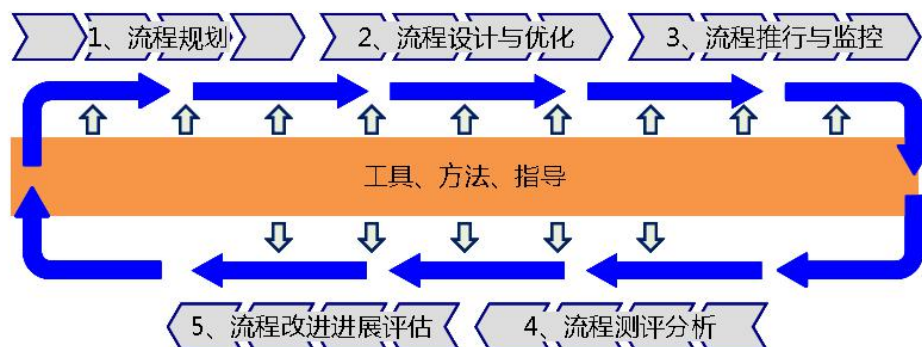


➤ 流程文件成套发布的示例——华为软件开发流程文件列表

□ 整体介绍 XX流程袖珍卡 XX流程图 XX流程指南 XX流程与IPD流程关系 □ 项目管理 XX流程项目管理指南 小项目管理指南 项目过程手册模版 XX项目计划模版 项目WBS工作分解计划 XX项目状态周报模版 XX项目估计表 项目开工会胶片模版 项目开工会检查单 风险管理指南 风险管理计划模版 测试策略模版 缺陷预防活动指南 缺陷预防计划模版 经验教训总结模版 阶段结束汇报报告模版 项目会议纪要模版 项目异常终止报告模版 项目暂停报告模版	□ 配置管理 配置管理活动指南 配置管理计划模版 配置状态发布报告模版 项目配置库目录结构 □ 需求管理 需求管理活动指南 需求跟踪表 □ 质量管理 质量管理指南 项目质量计划模版 项目审计检查单 项目审计报告模版 项目QA工作周报模版 组织度量分析活动指南 组织能力基线发布模版 评审活动指南 评审问题跟踪表 评审报告模版 项目度量活动指南 项目度量表 □ 需求分析阶段 需求分析活动指南 需求规格说明书模版 系统测试设计活动指南 系统测试设计模版 系统测试用例模版 需求阶段结束检查单	□ 设计阶段 设计活动指南 设计说明书模版 集成测试设计活动指南 集成测试计划模版 集成测试用例 设计阶段结束检查单 □ 开发阶段 开发活动指南 编码规范 代码检视指南 单元测试指南 单元测试计划模版 单元测试用例模版 开发阶段结束检查单 □ 测试阶段 单元测试报告 集成测试报告 系统测试报告 测试阶段结束检查单 □ 发布阶段 项目发布指南 项目发布检查单 项目发布报告模版 项目关闭报告模版 项目验收接收通知书
---	--	---

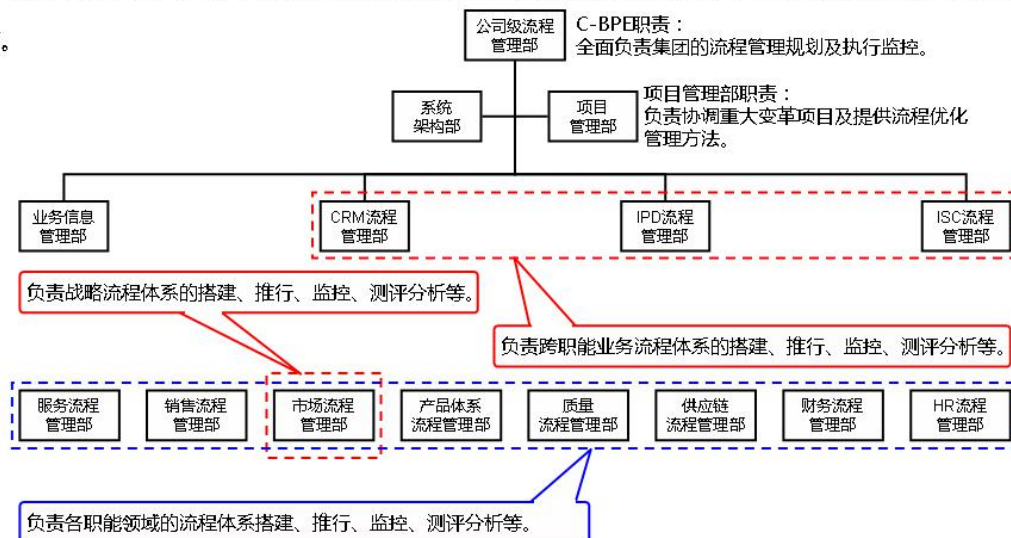
6) 流程管理活动

华为流程管理包括流程规划、流程设计与优化、流程推行与监控、流程测评分析及流程改进进展评估等五大活动。



7) 流程管理组织

华为的流程由公司级流程管理部全面负责，公司级流程管理部下设项目管理部、系统架构部、业务信息管理部、CRM流程管理部、IPD流程管理部、ISC流程管理部六个二级部门。各职能部门设有自己的流程管理部，负责职能领域的流程搭建以支持公司级流程管理部负责的跨业务流程运作。



(二) 流程管理方法介绍

2、流程管理方法介绍

1) 流程设计

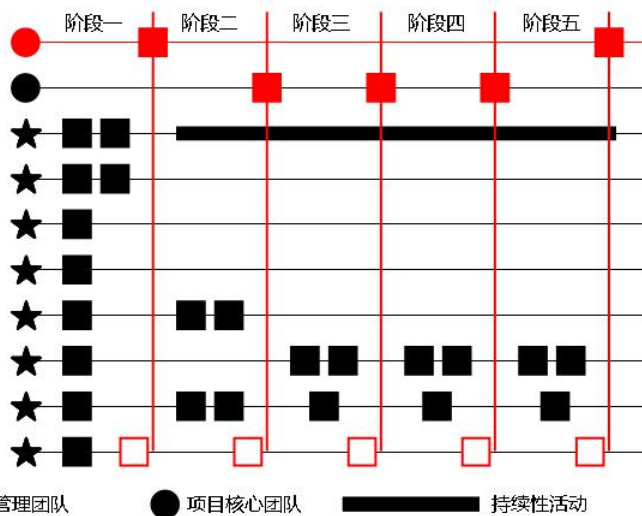
流程的设计步骤包括：设计流程框架、绘制流程图、设计度量指标体系、设计流程活动的模板、指南和检查单、写作整个流程的指南和管理体系指南、开发培训体系。

➤ 设计流程框架

- ① 标识出流程中的所有角色
- ② 识别出每个角色的关键活动
- ③ 根据关键活动和角色划分流程阶段
- ④ 设计管理决策角色或团队
- ⑤ 确定关键的决策控制活动
- ⑥ 绘制流程框架（流程简图）

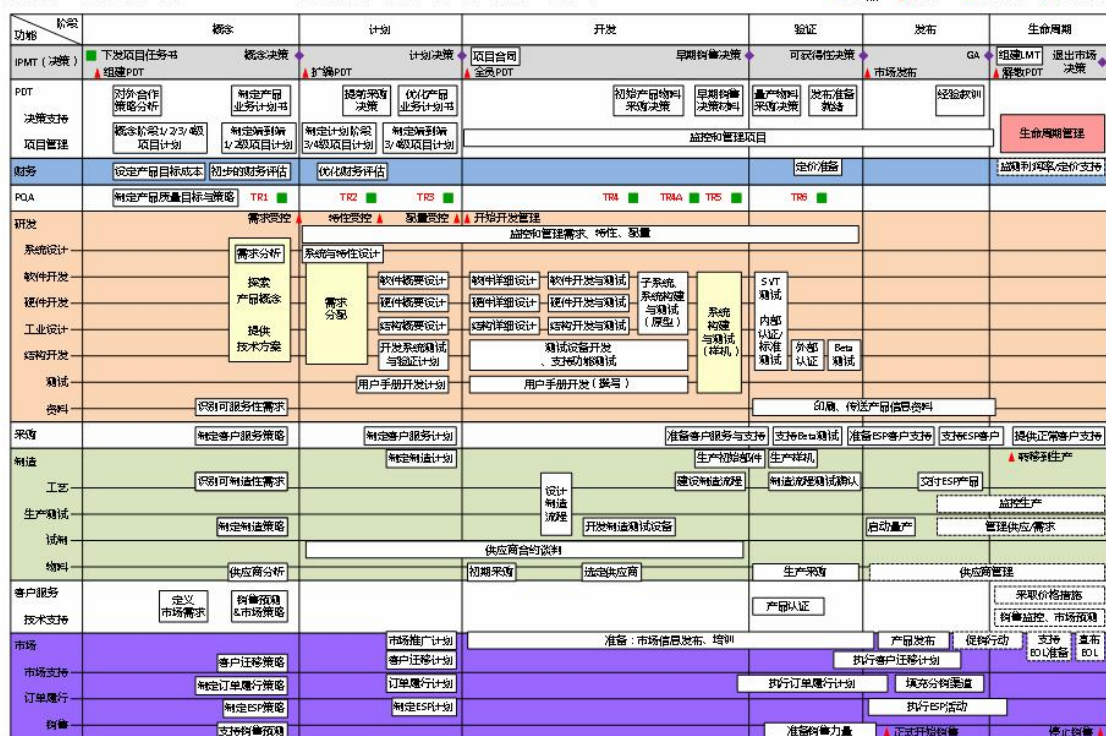
图例

- | | | | | |
|--------|--------|--------|----------|---------|
| ★ 角色 | ■ 关键活动 | ● 管理团队 | ● 项目核心团队 | — 持续性活动 |
| □ 审计活动 | ■ 决策活动 | | | |



⑦ 流程简图示例——IPD（集成产品开发）流程简图

◆ 决策点 ▲ 里程碑 ■ 内容更新 TR：技术评审



► 绘制流程图

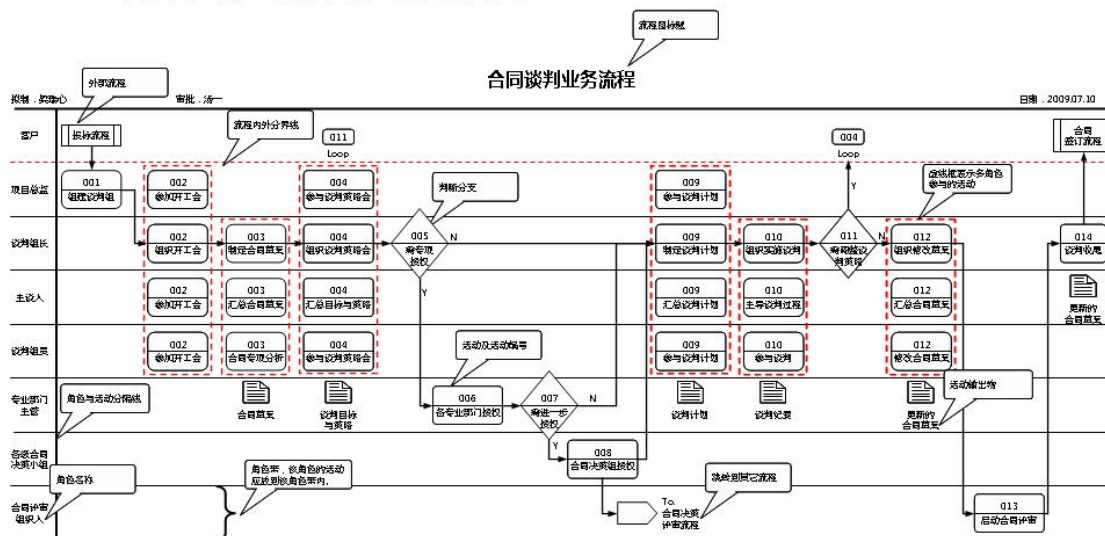
✓ 绘制步骤

- ①对流程简图中的关键活动进行分析和分解
- ②添加管理类、质量保证类等活动
- ③分析每个活动的输入、输出、前后衔接关系
- ④将活动按先后顺序和衔接关系连接起来
- ⑤在每个活动的边上标识出活动的输出
- ⑥绘制流程图初稿
- ⑦分析每个活动的必要性，去除不增值活动
- ⑧分析活动的分解粒度，将不必要的分解合并起来
- ⑨根据活动的输入，将活动尽量提前并行进行
- ⑩将关键路径上的瓶颈活动分解开，以消除瓶颈

绘制方法

①LOVEM画法 (Line Of Visibility Enterprise Modeling, 企业可视化建模方法)

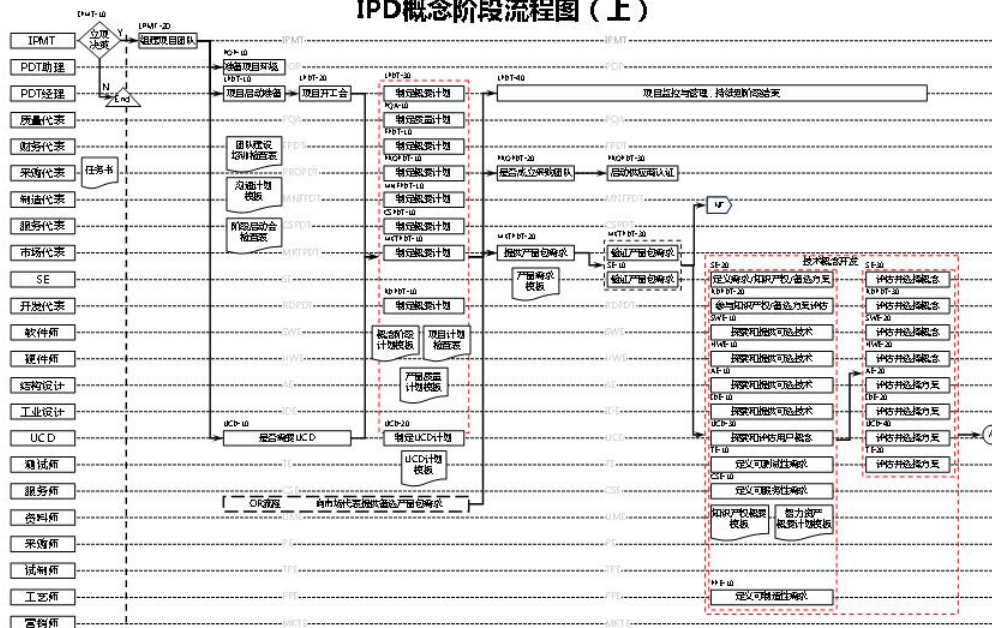
LOVEM图适合于角色和活动相对较少的流程。



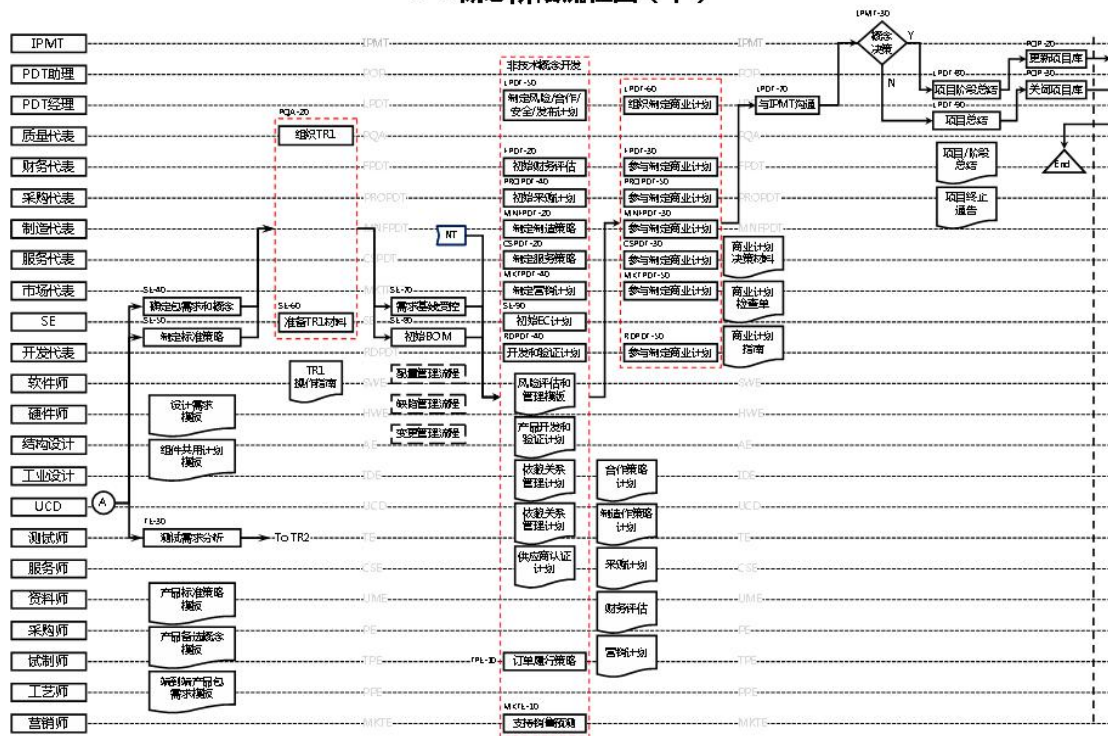
②Design Flow画法

Design Flow适用于角色和活动较多的大型流程图的绘制。

IPD概念阶段流程图 (上)



IPD概念阶段流程图（下）



➤ 设计度量指标体系

✓ 过程性指标

过程性指标是内部管理时用来监控工作状态的指标，对过程指标的分析能够在一定程度上预测出结果是否能达成目标。根据预测结果与目标的差距来及时调整当前的工作，以达成最终目标。过程性指标的主要用途是过程监控和调整，不能用于绩效考核；否则会引起数据的失真，度量和考核都会失去意义。指标包括简单的度量项和由度量项计算得到的综合指标。

规模类度量项	日期类度量项	资源类度量项	综合指标
图纸页数 文档页数 功能权值 代码行数 测试用例数 缺陷数量	计划开始日期 计划结束日期 实际开始日期 实际结束日期	人力工时 设备数量 资金投入	工作效率 阶段进度偏差 整体进度偏差 缺陷密度 质量成本

都是以这个目标为前提的。

规模类指标	日期类指标	资源类指标	计算类指标
销售收入	计划开始日期	人力工时	投入产出比
资金投入	计划结束日期	设备数量	上市周期
.....	实际开始日期	资金投入	盈利周期
	实际结束日期		市场占有率
			收入增长率
			遗留缺陷率
			

[illegible]

✓指南：是工作方法、技巧的详细介绍文档。

✓检查单：当前工作是否符合要求的详细检查项，是规避缺陷、提升质量的保证。

示例：华为硬件设计需求分析检查单

序号	检查项	检查内容	检查结果
1	需求分析	需求分析是否完整、清晰、可操作	
2	需求分析	需求分析是否经过评审	
3	需求分析	需求分析是否经过验证	
4	需求分析	需求分析是否经过确认	
5	需求分析	需求分析是否经过实施	
6	需求分析	需求分析是否经过维护	
7	需求分析	需求分析是否经过变更	
8	需求分析	需求分析是否经过归档	
9	需求分析	需求分析是否经过发布	
10	需求分析	需求分析是否经过回收	
11	需求分析	需求分析是否经过销毁	
12	需求分析	需求分析是否经过备份	
13	需求分析	需求分析是否经过恢复	
14	需求分析	需求分析是否经过迁移	
15	需求分析	需求分析是否经过复制	
16	需求分析	需求分析是否经过粘贴	
17	需求分析	需求分析是否经过删除	
18	需求分析	需求分析是否经过重命名	
19	需求分析	需求分析是否经过移动	
20	需求分析	需求分析是否经过压缩	
21	需求分析	需求分析是否经过解压	
22	需求分析	需求分析是否经过加密	
23	需求分析	需求分析是否经过解密	
24	需求分析	需求分析是否经过签名	
25	需求分析	需求分析是否经过验证签名	
26	需求分析	需求分析是否经过时间戳	
27	需求分析	需求分析是否经过数字证书	
28	需求分析	需求分析是否经过身份认证	
29	需求分析	需求分析是否经过授权	
30	需求分析	需求分析是否经过审计	
31	需求分析	需求分析是否经过日志	
32	需求分析	需求分析是否经过报警	
33	需求分析	需求分析是否经过通知	
34	需求分析	需求分析是否经过提醒	
35	需求分析	需求分析是否经过反馈	
36	需求分析	需求分析是否经过评价	
37	需求分析	需求分析是否经过推荐	
38	需求分析	需求分析是否经过分享	
39	需求分析	需求分析是否经过收藏	
40	需求分析	需求分析是否经过关注	
41	需求分析	需求分析是否经过点赞	
42	需求分析	需求分析是否经过转发	
43	需求分析	需求分析是否经过评论	
44	需求分析	需求分析是否经过私信	
45	需求分析	需求分析是否经过群聊	
46	需求分析	需求分析是否经过朋友圈	
47	需求分析	需求分析是否经过微博	
48	需求分析	需求分析是否经过抖音	
49	需求分析	需求分析是否经过快手	
50	需求分析	需求分析是否经过小红书	
51	需求分析	需求分析是否经过知乎	
52	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
53	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
54	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
55	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
56	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
57	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
58	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
59	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
60	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
61	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
62	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
63	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
64	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
65	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
66	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
67	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
68	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
69	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
70	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
71	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
72	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
73	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
74	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
75	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
76	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
77	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
78	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
79	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
80	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
81	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
82	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
83	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
84	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
85	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
86	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
87	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
88	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
89	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
90	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
91	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
92	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
93	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
94	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
95	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
96	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
97	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
98	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
99	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	
100	需求分析	需求分析是否经过豆瓣	

➤流程指南

流程指南是整个流程的整体介绍和描述，包括流程的框架、阶段、关键活动、团队、角色职责、

度量指标等。如果内容较多，团队和角色职责相关的可以单独写一个管理体系指南，度量指标可

以单独写一个度量体系指南。

示例——华为IPD流程指南目录

前言	5	4.5 概念阶段流程活动图	41	7.4 对输出的描述	84
序	8	4.6 角色与职责	42	7.5 验证阶段流程活动图	87
1.0 背景	9	5.0 IPD 流程——计划阶段详细描述	47	7.6 角色与职责	88
1.1 IPD流程模型概述	9	5.1 范围	47	8.0 IPD 流程——发布阶段详细描述	92
1.2 IPD 组织架构	11	5.2 对输入的描述	48	8.1 范围	92
1.3 IPD 组织架构	15	5.3 主要活动	48	8.2 对输入的描述	92
2.0 IPD 流程概述	22	5.4 对输出的描述	54	8.3 主要活动	95
2.1 IPD流程简介	22	5.5 计划阶段详细活动图	56	8.4 对输出的描述	95
2.2 流程概述	23	5.6 角色与职责	57	8.5 发布阶段详细活动图	91
2.3 主要活动	26	6.0 IPD 流程——开发阶段详细描述	63	8.6 角色与职责	96
2.4 业务情形	26	6.1 范围	63	9.0 IPD流程——生命周期阶段详细描述	101
2.5 决策评审流程	27	6.2 对输入的描述	64	9.1 范围	101
2.6 为了满足ISIRI而进行的组织	28	6.3 主要活动	64	9.2 停止销售目的营销/销售管理	102
2.7 失败关系——阶段建设	29	6.4 对输出的描述	71	9.3 停止生产目的制造管理	112
3.0 产品包/解决方案业务计划 (O/SBP) 概述	30	6.5 开发阶段详细活动图	73	9.4 停止服务目的服务与支持管理	121
4.0 IPD 流程——概念阶段详细描述	31	6.6 角色与职责	74	9.5 生命周期阶段ISIRI角色和职责	129
4.1 范围	31	7.0 IPD 流程——验证阶段详细描述	79	9.6 停止服务目的研发支持管理	132
4.2 对输入的描述	32	7.1 范围	79	10.0 IPD流程的灵活应用实例	134
4.3 主要活动	33	7.2 对输入的描述	79	缩略语表	134
4.4 对输出的描述	39	7.3 主要活动	79		

➤ 培训体系

流程设计完成之后，必须针对不同的角色开发不同的培训课程，形成整个流程的培训体系。流程推行时，根据各层角色人数和培训要求，制定培训覆盖计划并监督落实。

示例——华为市场管理流程培训体系

培训级别	培训课程	培训对象	培训时长
基础培训 (任职三级及以上)	1.MM概要 2.MM初级培训胶片 (Step1-6培训) 3.Charter培训胶片 4.业务分层引导 5.市场预测分析 6.管道管理	Marketing体系运作管理人员 战略与规划部的业务规划部、解决方案部成员 区域Marketing MSD成员和功能部门的规划组成员 各产品线Marketing产品管理部成员 各产品线PDT核心成员 各产品线战略规划部成员	自学
中级培训 (任职四级及以上)	1.MSG管理体系指南 2.VDBD价值驱动业务设计 3.非财务经理财务培训 4.DeepDive (研讨) 5.什么是好的规划	战略与规划部的业务规划部成员 区域Marketing MSD成员和功能部门的规划组成员 各产品线战略规划部成员	自学 4小时 4小时 4小时 3小时
高级培训 (任职五级及以上)	1.财务概念现金流和净现值的计算 2.KPI和价值驱动因素分析 3.蓝海战略 4.华为规划改进提升研讨	战略与规划部的业务规划部成员 区域Marketing MSD成员和功能部门的规划组成员 各产品线战略规划部成员	3小时 3小时 2小时 4小时

(三) 华为流程示例

1、LTC 流程（从线索到回款）

3、华为流程示例

1) LTC流程（从线索到回款）

➤定义

LTC：Lead To Cash，是对从线索到回款全过程进行管理的端到端流程



➤信息内容：

行业信息、客户信息、竞争信息

➤理解市场：

环境分析、行业分析、竞争分析、竞争分析、自身分析、SWOT分析

➤分发信息：

Hot：有针对业务需求的投资计划

标书确认将在近期发放

Warm：有清晰的业务需求和要求

Cold：无清晰的业务需求，但有倾向

➤跟踪信息：

Hot类信息要转入下个阶段处理，另

两类信息应进行跟踪培育。

➤项目类别：

A、B、C、D共4类

➤分层决策管理：

✓公司级项目

✓地区部项目

✓代表处项目

✓一般项目

➤合同交接的内容：

✓项目文档

✓客户信息

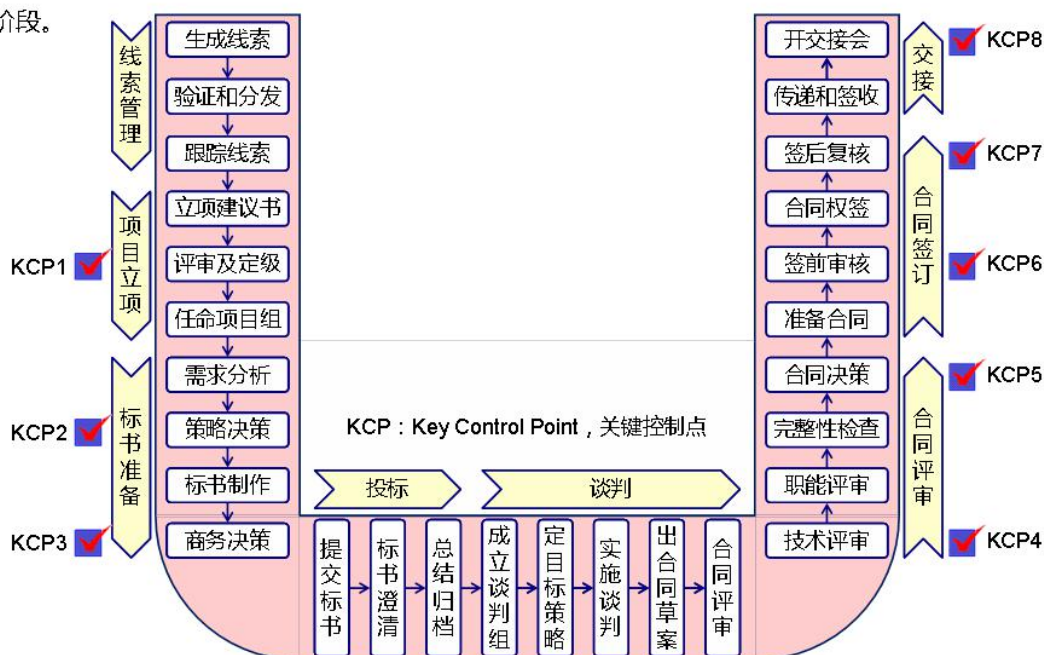
✓项目风险

✓交流纪要

➤节点定义

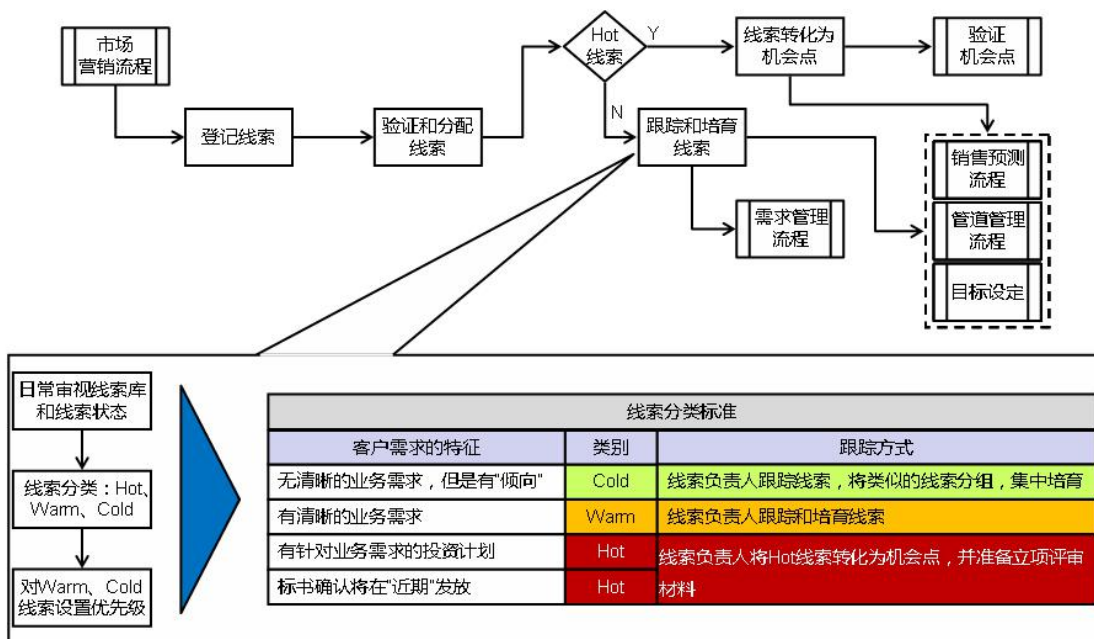
LTC流程包含：线索管理、项目立项、标书准备、投标、谈判、合同评审、合同签订、交接等8

个阶段。

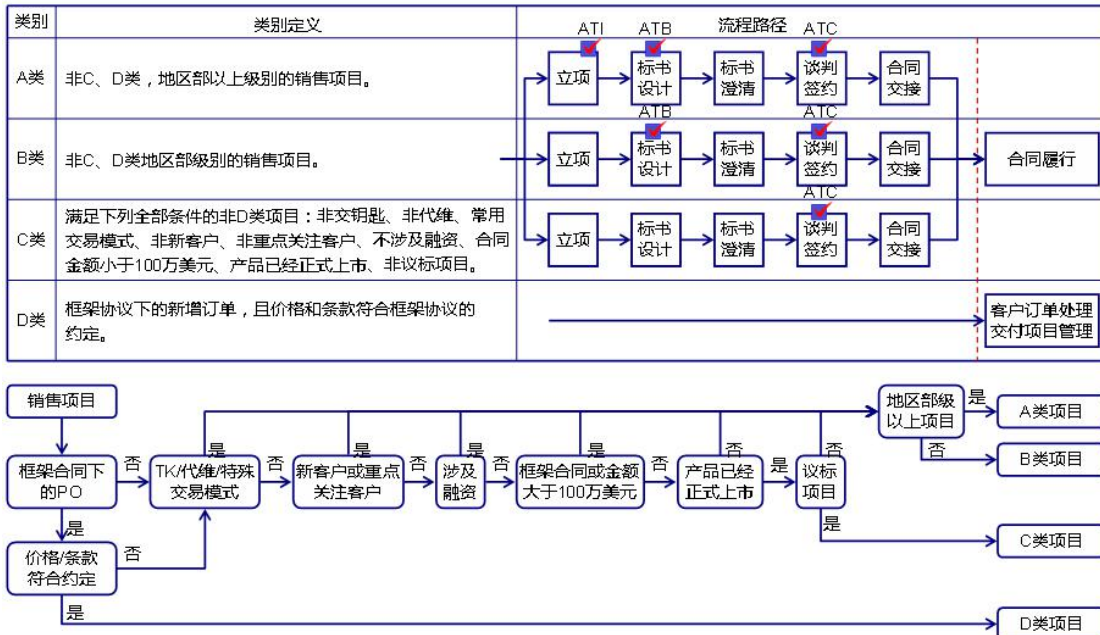


➤ 二级子流程举例

① 线索管理流程（逻辑流程图）



② 销售项目立项管理流程（逻辑流程图）



LTC流程管理要点



LTC各阶段管理关键要素



2、IPD 流程（集成产品开发）

2) IPD流程（集成产品开发）

定义

从接受客户需求，到交付给客户满足要求产品的，端到端跨职能部门的集成管理流程。

IPD分为需求管理、战略规划、产品规划、技术规划、技术开发和产品开发六大模块。

需求管理关注客户需求及实现过程监控；

战略规划制定公司的中长期产品开发战略和方向；

产品规划制定公司的产品开发规划和产品版本路标；

技术规划制定公司的关键核心零部件发展规划；

技术开发负责提前准备关键的核心技术、核心部件，建设跨产品的共享组件（CBB）库；

产品开发根据产品规划，依靠成熟的共享组件，快速、高质、高效的完成产品开发和上市。

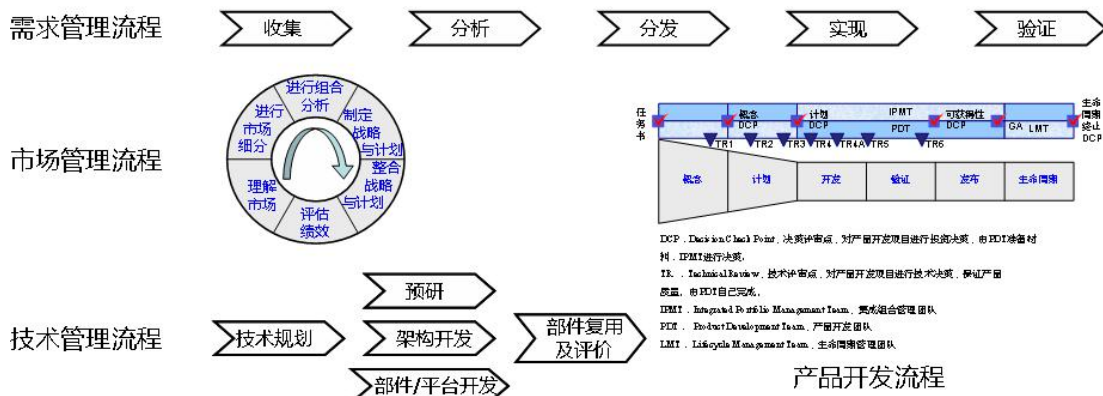
节点定义

需求管理流程包含：收集、分析、分发、实现、验证等五个阶段。

市场管理流程包含：理解市场、进行市场细分、进行组合分析、制定战略与计划、整合战略与计划、评估绩效等六个阶段。

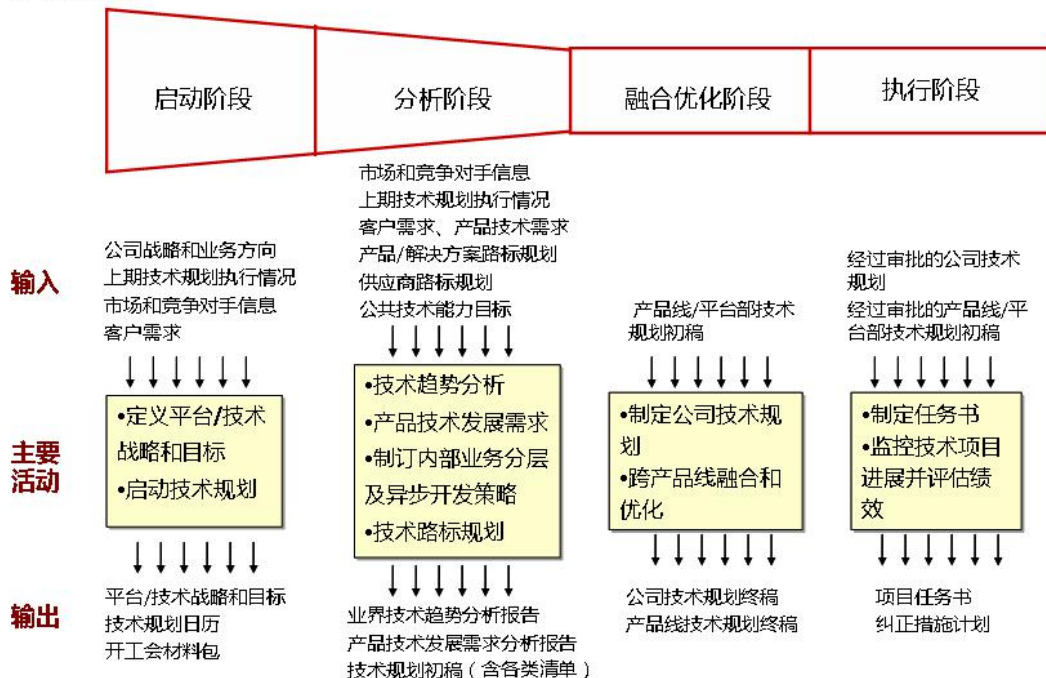
技术管理流程包含：技术规划、预研、架构开发、技术与平台开发、部件重用及评价等五个阶段。

产品开发流程包含：概念、计划、开发、验证、发布、生命周期等六个阶段。



二级子流程举例

① 技术规划流程



②IPD流程（产品开发流程）



TR1	TR2	TR3	TR4	TR4A	TR5	TR6
产品需求、产品概念	产品级规格	概要设计	详细设计、内部测试 模块功能验证	原型机的质量、系统设计验证 初始产品准备	初始产品质量、系统集成测试	Beta、制造系统验证、 认证和标杆测试

	规格 (功能、性能、结构)	产品 数据	采购	制造 (含工艺、装备)	资料	客户服务	定价和 配置器	可获得性 (流程要求)
TR4	模块、单板及功能完成 并进行了调测		采购 开发物料				启动	不能发货
TR4A	系统级的功能测试完成 少量的性能已经测试， 稳定性和可靠性待测	BOM 发布	试制物料 到达	启动试制， 工艺文件初步 归档	资料 开发 完成		确定销售 模型	不能发货
TR5	系统级的功能、性能 完成内部测试，但没有 做认证测试和外部测试	维护 更新 BOM	确定供应商 批量采购	工艺装备完成 开发，并部分 验证	资料 测试 完成	可服务性、 可安装性的测试 ，培训完成	初步完成 配置器的 开发和测试	少量早期发货 (Beta和EDCP 之后)

八、华为流程变革之“道法器术”

近年来，华为公司持续有效增收，过去五年收入复合率达 12%，其流程支撑了全球 170 多个国家和地区每年 1200 多亿美元的产品和解决方案交付，以及 19 万员工协同工作。可以说，华为 20 多年来的成长与其成功地进行了流程变革息息相关。

（一）变革的原动力

1997 年，华为面临着市场环境复杂化和对客户需求响应不足的双重压力，未来方向迷茫，这成为华为必须进行流程变革的原动力。

通过诊断分析，华为发现企业管理存在以下严重问题：

缺乏准确、前瞻的客户需求关注，反复做无用功，浪费资源，造成高成本；

没有跨部门的结构化流程，各部门都有自己的流程，但部门流程之间靠人工衔接，运作过程割裂；

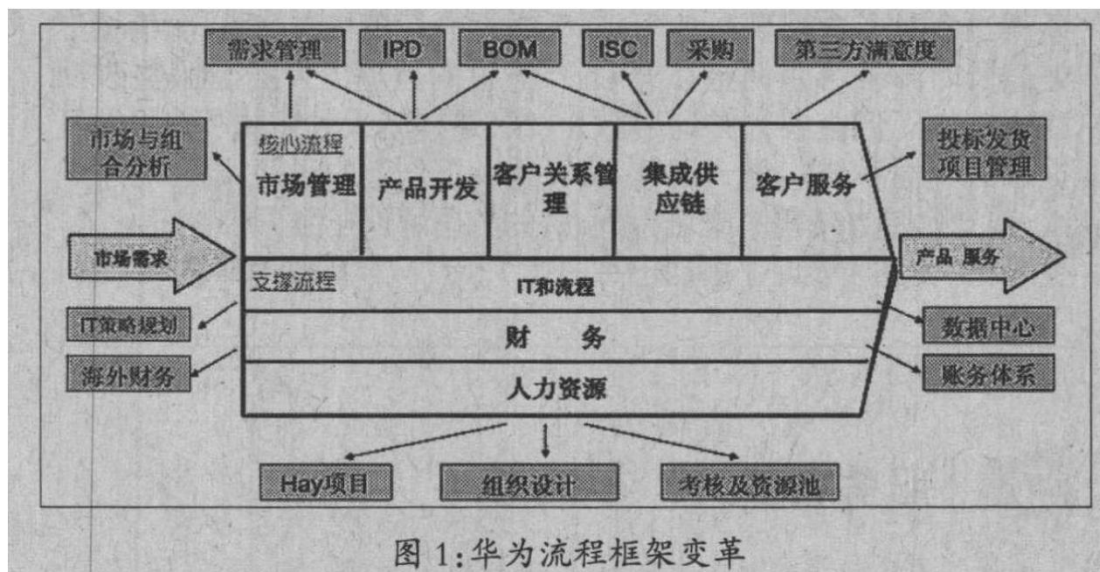
组织上存在本位主义、部门墙，各自为政，造成内耗；

流程作业不规范，依赖英雄，这些英雄的成功难以复制；

项目计划无效，项目实施混乱，无变更控制，版本泛滥。

可以说，那个时代华为产品的成功具有一定的偶然性，研发依靠的是“个人英雄”。这样的处境逼迫华为必须进行转变，1998 年以来，华为在流程、组织和 IT 方面开展了一系列重要的管理变革，主要目的是提升对客户需求的理解、实现、交付能力。

其中基于端到端的流程框架，华为持续实施了一系列的变革项目。



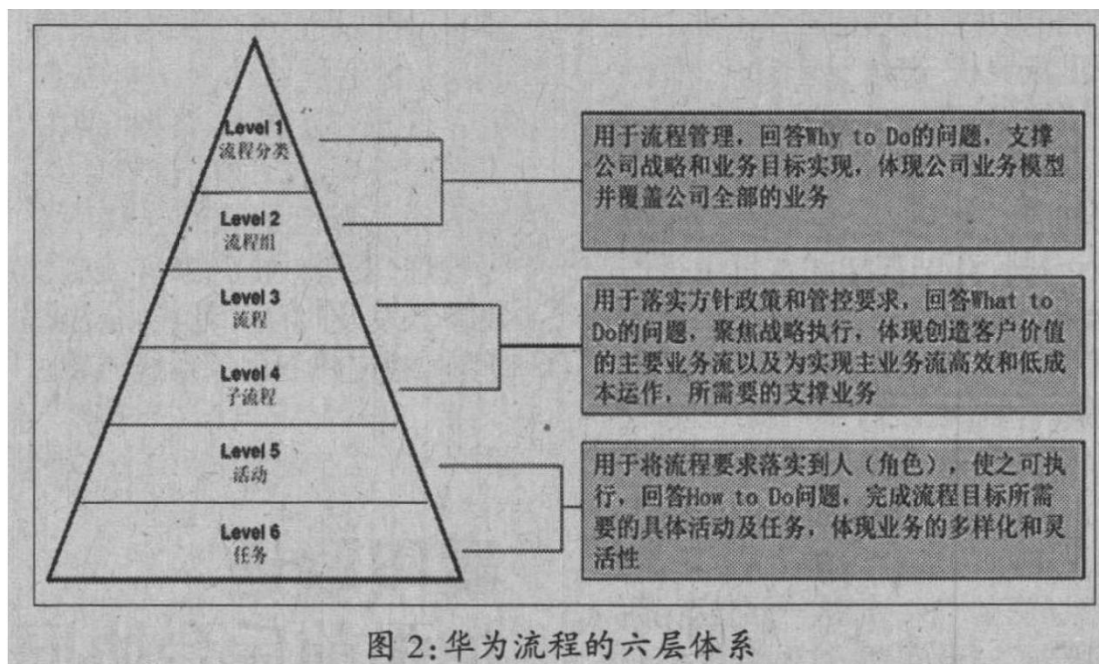
完成了以客户需求为主线的流程框架变革后，华为的业务流程广度逐渐覆盖到全业务，包括执行类、使能类和支撑类三大类业务流程。

执行类：包括产品从开发到交付，完成客户的价值创造。

使能类：响应执行类流程的需求，支撑执行类流程的价值实现。

支撑类：公司基础性的流程，支撑整个公司能够持续高效、低风险运作。

这样一套自上而下、从里到外的覆盖全业务的流程相互配合，为实现客户价值提供了完整而且可执行的解决方案。从流程的深度上来看，华为的流程架构从流程大类到流程组、流程、子流程、流程活动一直到最后的具体任务都一一细化，而主干流程由集团统一制定，末端流程由区域制定，这样保证了主干清晰、末端灵活。为了更好地体现战略，更好地以客户为中心，更好地体现业务本质，华为的流程可以从上到下分为六个层级。



第一级和第二级是回答“Why to do”的问题。第一级是流程分类，即从为客户创造价值和企业发展愿景出发，支撑公司战略和业务目标实现，覆盖全部业务；二级是流程组，即聚焦战略设计，体现创造客户价值的主要业务流程。

第三级和第四级是回答“What to do”的问题，即由哪些具体的业务流程去实现价值创造。

第五级和第六级是回答“How to do”的问题。五级是活动、六级是任务，即完成流程目标所需要的具体活动及任务，体现业务的多样性和灵活性。三层以上的流程要通，即固定不变，五层及六层强调的是灵活，可因地制宜。

流程变革的效果是明显的，从 1998 年到 2013 年，华为的销售额增长超过 27 倍，达到近 400 亿美元，通信设备市场份额增长超过 30 倍，占比超过 25%，员工人数也从不足 1 万人发展到现在超过 15 万人，成为 ICT 行业真正的全球性领导者。

就是这样覆盖全业务，层级分明，细化到可执行的严格、有序、简单的流程体系，支撑华为从一家管理松散的本土公司变身为一家以流程立身的国际化公司。

（二）从道、法、器、术四个层面来揭秘华为的流程变革。

1、道以明向，法以立本，术以立策，器以成事。

落到华为的流程变革上来说，“道”解决的是正确地做事，是流程变革根本性的理念和规律；“法”是流程变革的规范和模式，解决的是如何正确地做事；“器”是有形和实体的工具，即华为最核心的三大流程；而“术”则是具体方法，属于操作层面的技巧。

华为流程变革之“道”简单来讲，华为的流程变革之道是“以战略为指引，以客户为中心，反映业务本质”。这主要有三层意思：

一是流程体系与战略对接，具体体现华为的中长期战略发展要求，将战略所需的核心能力落实到流程里。

二是流程是指向客户需求的，从客户中来，到客户中去，每个一级流程都是端到端设计的，都是直指利益相关方价值创造需求的，而不是被职能割裂成一段一段的流程碎片。

三是流程要反映业务本质，不是为了流程而流程，而是要在流程设计中引入业界最佳业务模型，实现整体业务运作最优化，做到“横向拉通，纵向集成”，形成前、中、后台高度协同的一体化运作。

2、华为流程变革之“法”

基于正确的“道”的指引，确保做正确的事情，接下来是流程变革之“法”，解决如何正确地做事情。

第一，流程必须以客户为中心，业务是从客户中来，也会回到客户中去。因此，华为的流程从客户角度可以分为三类：面向运营商的、面向政府和企业的、面向家庭和消费者的。针对不同客户的不同需求，实现“前端个性化，后端标准化”

运作，并且为了更好地解决客户需求痛点，华为学习西点军校，形成前端的“铁三角模式”，即面向客户，形成“客户经理+解决方案专家+交付专家”的铁三角，让客户得到最专业的支撑。

第二，流程要完整地反映业务本质，因此业务中的各要素及其管理不能在流程体系外。这就包括业务的质量、运营、内控、授权、财经等要素都需要放到流程中去，实行一张皮运作。

第三，流程要落地，必须匹配到组织，固化到 IT。匹配到组织，指的是组织中要有与流程匹配的角色岗位、决策体系、考核体系；固化到 IT，指的是流程需要固化到 IT 系统中，保证其持续、高效地运行。

3、华为流程变革之“器”

“器”是华为实体的流程体系。华为根据公司最核心的三件事，设计了三大主要流程，即按 IPD 做出的产品，按 LTC 流程交付，用 ITR 把问题高效关闭。IPD、LTC 和 ITR 属于华为面向客户的主要的三大执行类流程，梳理了这三大流程，再以其顺利运行作为抓手，梳理背后的使能类和支撑类流程，则顺理成章、水到渠成。

IPD：强调以客户需求作为产品开发的起点，组织跨职能团队承接任务，通过市场规划、产品开发和技术开发三大流程满足客户需求，包含概念、计划、开发、验证、发布、生命周期六个阶段。

LTC：对线索至回款进行管理的端到端流程，包含线索管理、项目立项、标书准备、投标、谈判、合同评审、合同签订、交接八个节点。

ITR：面对客户反馈，解决问题，对产品改造升级是 ITR 流程的根本。

4、华为流程变革之“术”

“术”是具体操作层面的方法和技巧，此处举例说明。

示例 1：如何保证流程能落地到组织？

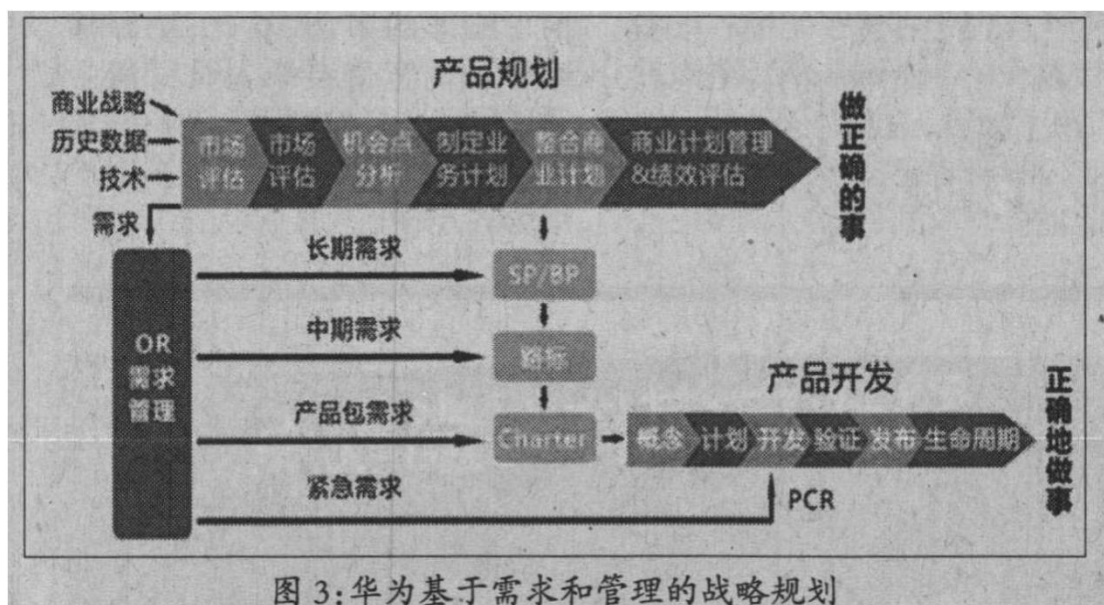
一是组织任命文件要写明部门跟流程的关系，是责任部门还是执行部门；二是要把角色岗位跟流程挂钩，按照内控职责分离的要求以及工作量的大小来组合划分岗位，岗位再跟组织挂钩；三是要有一个决策体系，明确谁是流程的责任人，谁对管理端到端的绩效负责，谁对流程优化负责。比如在该流程中谁的业务比重最大，谁就是最大股东，谁就成为这个流程的 OWNER。

示例 2：如何考量 IT 能否很好地支撑流程？

第一从财务角度，可考量 IT 项目投资收益、IT 运维费用率、IT Cost/Revenue 等；第二从客户角度，考量 IT SLA，即服务水平承诺；第三从业务角度，考量关键业务保障；第四从内部运营角度，考量客户满意度和 IT 项目交付及时率。

示例 3：梳理流程有哪些技巧？

可以正向梳理与逆向发现相结合。正向梳理是对已完成的流程进行正向梳理，以操作者的态度预估实现过程中各个环节衔接的流畅度。逆向发现是采用逆向思维方法，挑出流程中的缺陷。在华为，每条产品线上会组建两支队伍——红军和蓝军，红军在对某个流程进行规划时，蓝军就要想尽办法来“捣乱”，“吹毛求疵”，找出红军设计流程中存在的缺陷。



（三）新知识点评

首先，流程变革无异于改变公司已有的经络运行，需要“一把手”破釜沉舟的决心和魄力，否则即使有方案也由于种种原因无法落地。任正非当时花巨资请 IBM300 位专家驻扎华为，给他们在华为树立了至高的权威性，甚至劝退了 30 名阻挠流程变革的公司高管。

其次，流程变革不是为了流程而流程，而是沿着战略-业务-客户的逻辑循序渐进。以运营商为例，当前运营商普遍面临数字化转型，已有的流程不适应互联网业务，需要按照互联网的业务逻辑来梳理，将互联网业务的价值充分贯穿到流程中。

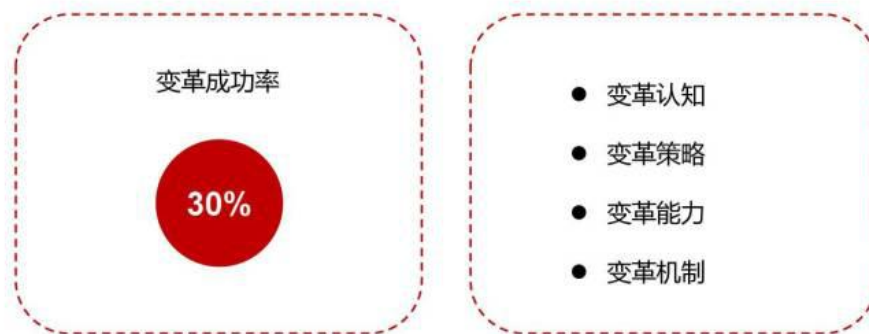
再次，流程变革之后要能长久持续，紧接着需要进行组织变革，将岗位职责分工与流程的每个环节充分匹配耦合，让组织重新适配流程；此外，还需进行 IT 固化，在客户服务、业务交付等角度对 IT 进行设计和考核。

最后，流程变革规划设计需自上而下，而流程的优化、查漏补缺需要自下而上，需发动全公司的力量参与其中，才能实现公司彻底的流程变革。

九、影响流程变革的四大关键因素

近几年有个比较普遍的现象，很多企业都在对标和学习华为，甚至部分的企业家会带队到华为进行参观和学习。回来以后大家都非常激动，因为对标打开了一个组织的格局和视野，激发了一个组织变革的欲望。所以这些企业通常都会启动各种类型的管理变革项目。但是实施一到两年以后，这些企业发现没有取得预期的成效。记得有一家公司的总裁，与我交流的时候问了我一个问题：在中国除了华为，还有哪家企业做 IPD 做成功的？他问这个问题的时候有些困惑，因为几年前，他们公司就实施了 IPD 项目，但感觉研发绩效没有什么变化。

流程变革成功率的关键因素



© 2010 JECN Consulting 2

（一）影响流程变革成败的四个关键因素

根据麦肯锡的调查显示，全球管理变革项目的成功率只有 30%，国际上流程变革的成功率也不到 30%。为什么变革的成功率这么低？我们应该如何控制变革的风险，提升变革的成功率呢？我们总结出影响流程变革成败的四个关键因素。

第一个因素是变革认知

当一个组织启动变革的时候，假如缺乏变革的共识，那么整个变革就不会有群众的基础，也就是没有做变革的充分准备，那么变革很容易变成是一个神秘的人，关在一个神秘的办公室，最后产出一套神秘的方案。到了执行阶段，大家普遍反对他。

第二个因素是变革策略

如果组织缺乏变革的策略就会放大变革的风险。企业处于不同的发展阶段，以及内部变革的环境、资源、能力和配套的机制都有很大差异。所以需要更灵活的策略来控制变革风险。如果企业变得过于激进，就会产生强大的变革阻力，甚至会带来组织上的混乱，导致变革的失败。所以一个企业要采取更加灵活的变革策略，来控制变革的风险。

第三个因素是变革能力

如果变革缺乏方法和工具，就不会有变革方案的质量以及落地的效果。所以组织需要进行变革的赋能。有些企业把开发流程看的过于简单，以为几个人将流程文件编制一下，大家会签以后就发布，结果发现没有任何效果。还有一些企业说不能花三个月的时间把公司的流程都建设好。这说明大家对流程的建设缺乏一个更深入的认识，低估了流程建设的难度和复杂性。

第四个因素是变革机制

如果缺乏变革的机制，变革就不会有持续性，很容易变成运动式变革，所以一个企业的变革需要有变革责任的分解、变革资源的保障以及变革制度和流程的建立，也是相配套的变革激励机制的构建。接下来就分别围绕着这四个关键因素，给大家做一个分享。

目录

01 流程变革认知

02 流程变革策略

03 流程变革方法和工具

04 流程变革机制

© 2020 JECN Consulting 3

（二）流程变革认知

首先进入第一个单元变革认知。当组织准备启动流程变革的时候，首先要问为什么要变革？

流程变革的动机

1. 愿景与战略

2. 组织的危机感

3. 业务痛点

© 2020 JECN Consulting 4

1、流程变革的动机

大多数公司的变革都是问题驱动型的变革。记得有家企业分公司的老总说公司的合同评审效率太低了，一个月都审批下不来，影响到整个市场合同的获取。还有一些企业说采购流程效率太低了，从提交物料申购到物料交付周期太长，对整个公司的订单交付、产品研发都造成影响，能否通过流程变革解决这些问题。还有一些企业说 OA 审批流程太复杂，能否优化一下？这些都是非常现实的一种变革

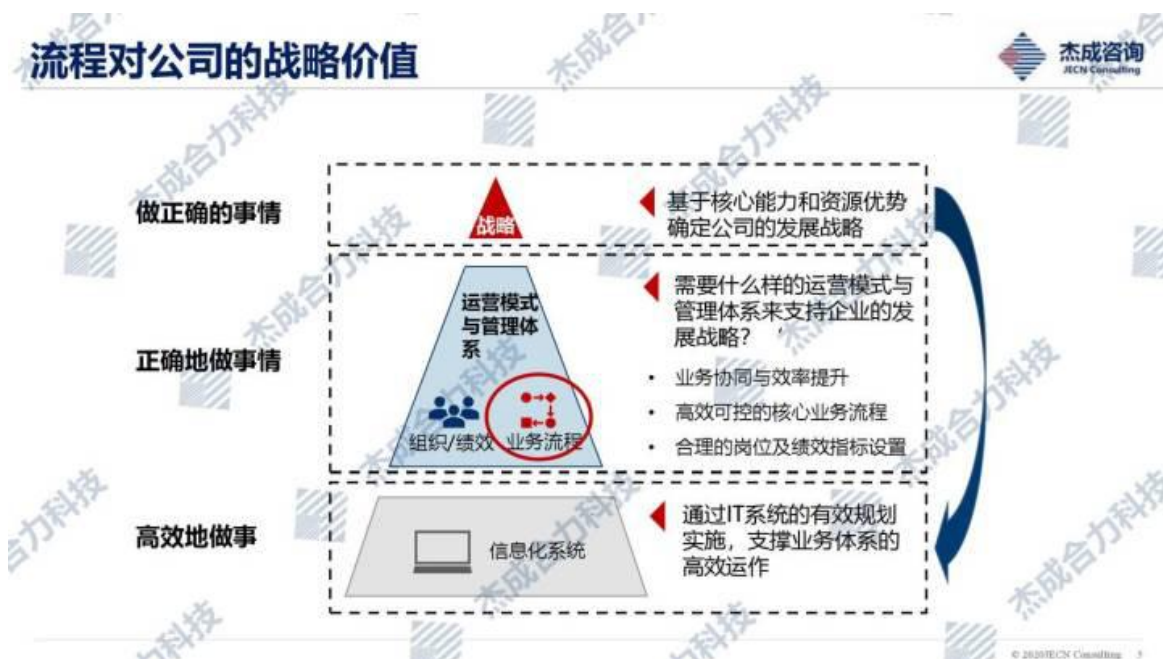
需求,那么这种痛点驱动型的变革有什么问题吗?首先我认为所有的变革都值得赞赏,我们有勇气去暴露问题和解决问题。并且痛点驱动的变革,是企业流程变革的重要组成部分。因为发生问题,就必须解决问题,但是,它不应该成为流程变革的主旋律,**企业流程变革的主旋律一定是组织的愿景和战略驱动**。这和痛点驱动型的变革的区别是主动式变革和被动式变革的区别,变革的成本和效果完全不一样。

回顾一下华为的变革历史。1997年年底,任总带着几个高级副总裁考察了硅谷阿利姆公司,回国以后组织总监以上的干部集体学习和讨论分享,从而启动了整个华为的变革之旅。其实在考察阿利姆公司之前,也就是1996年的时候,任总提出了华为全球化的发展愿景。虽然那个时候,华为的规模只有20多个亿,但任总在董事会议中提到,未来全球电信的设备市场三分天下,华为会占其中一份。所以华为的变革是愿景驱动,华为的快速成长期就对标世界级的公司。因为华为的全球化战略决定了整个华为公司的发展路线,从农村包围城市,再到全球化发展,在不同的阶段对管理的成熟度要求有很大的差别。

因为客户在发生变化,竞争对手在发生变化。过去公司规模小的时候,农村包围城市,农村市场客户对产品的要求没有这么高,产品故障率高一点,只要整个客户服务能弥补,客户也不会给我们太大的压力。但是走向全球化发展,企业面向的是世界级的客户,企业的竞争对手也是世界级的公司,那么整个企业的管理体系,必须要适配公司的战略、适配客户对产品的需求和期望,只有这样,企业才有机会在残酷的竞争环境下生存。

第二个变革动机是组织总是有深刻的危机感,每天都面临客户带来压力、竞争对手带来的压力、产业变化带来的压力,但是这些压力通常没有传导到组织内部。我经常听到有些企业的人说,我们的流程很健全,不需要优化。记得有一个流程管理的工程师,去访谈一个业务部门的领导,他问了这么一个问题:请问贵部门当前流程运行有什么问题吗?结果那个领导说部门流程运行挺好的,没有什么问题,这个访谈就结束了。这是流程管理史上最简短的一次访谈,没有超过10秒钟就关闭了。我们可以说这个流程管理工程师的访谈技术不行,但同时可以发现被访谈的业务系统的领导不愿意暴露问题,所以企业通常缺乏危机感,因为我们

没有从客户的视角审视我们的差距。尤其在公司发展良好的阶段更没有危机感，从而错失了变革的最佳时机。所以要将暴露问题变成一个组织内部的一种机制。华为的内刊管理优化报就是用来暴露问题的，用来驱动公司的管理变革。另外华为每年做战略规划时首先从差距分析开始，往外看机会差距，往内看绩效差距。通过这种差距分析，找到各个领域的变革机会来规划下个年度的重点变革项目清单以及变革的优先级排序。所以一个组织的变革的主旋律要来自组织的愿景和战略。把握组织变革的主动性，同时，要从传递组织的危机意识来达成整个组织的变革共识。



2、流程对公司的战略价值

看这张图片最顶层的是公司的战略，也就是公司的定位。首先，战略要确保做正确的事情。要基于公司的核心能力和资源优势，选择正确的定位。比如企业在什么样的细分市场提供什么样的产品和解决方案，以及设计什么样的商业模式。这一点，我们要向德国的公司学习。在全球 3000 个细分行业里面，其中 3107 个细分行业里的龙头老大都是德国公司，因为他们非常的专注，又都是全球化发展。战略越专注越容易构建组织的能力，战略越发散组织能力建设就越困难。当把组织的战略定下了以后，接下来就要将战略转化成一个组织的执行能力。这不是靠创业期的少量的个人英雄，而是通过流程的组织能力来承载。所以流程就是用正

确的方法去做事情，提炼整个业务的最佳实践，形成标准化的流程和模板。流程和模板就是把过去十多年最佳的业务实践总结标准化、模板化。

当再招聘一个新员工进来，以他们当前的学历和素质，只要花三个月时间，就可以掌握我们花了十几年时间总结的东西，可以加速组织人才的发展进程。其实企业里面最大的浪费，就是流程的浪费。我们往往不具备第一次把事情做正确的能力，因为流程的成熟度太低，所以组织里面的纠偏成本太高。这里给大家分享一个例子，我们曾经有一个变革项目，在实施调研的过程中发现这家企业整个客户的需求管理流程的成熟度非常低，结果给公司带来巨大的浪费。这家企业是为大客户提供定制化的产品服务。但我们发现平均一个大客户的年度需求变更次数可以高达 50 次。其中有一个大客户的年度需求的变更频率最少达到了 80 多次。最少的一家客户也有三四十次的变更次数。每当需求发生变更的时候，流程就会产生大量的返工行为，因为需求变了，研发就会产生大量的设计变更，这对一个组织来说，这些资源的投放是完全没有创造价值的，同时也会延误对客户需求的交付速度，影响客户满意度。所以流程解决什么呢？就是用正确的方法去做事情，第一次就将事情做对。另外当一个组织的战略发生变化的时候，流程和组织要跟着变化。组织的战略指向哪里，流程能力就要建到哪里。然而信息化是什么呢？信息化就要呈现流程建设的一些成果。IT 是执行流程的意图和规则，但是流程不是信息化决定的，是靠战略和市场驱动的。所以现在有些企业说，流程都信息化了，就不需要走流程变革、流程优化了，这是错误的观点。信息化是承载了流程的一些成果，但它本身不会驱动流程做优化、做变革，所以一切都来自组织的愿景，以及客户方对我们的要求，以及整个商业环境的变化。

建立正确的流程变革意识



✓ 围绕组织商业成功设计流程

✓ 为打粮食增加土地肥力

✓ 持续变革



打造流程化组织

© 2020 JECN Consulting

3、建立正确的流程变革意识

所以企业变革的目标就是打造流程化组织，这也是任总在很多会议的场所提出来的。华为管理变革的目标就是打造从客户中来，到客户中去的流程化组织。所有的流程要围绕着组织的商业成功进行设计，而不是从管控的角度。建流程的目的就是为了组织打粮食，增加土地肥力。这种能力不依赖于某个个人英雄，而是靠组织的体系去承载。第三，流程需要一个持续变革的机制。当组织的战略和商业环境发生变化的时候，要不断的自我变革，要把变革这项工作制度化、流程化。以上谈的是组织变革的认知和共识。

我们来看一下华为的变革缩影。华为在启动变革之前，人均销售收入不到 100 万人民币。变革后的今天，华为的人均销售收入达到了 350 万到 400 万之间，人均利润也是大幅度提升。所以组织要通过变革来获取利润。因为在这个残酷的竞争环境中，所有的商业模式都可以被模仿，但组织的能力很难被模仿，因为它需要长时间的积累，靠大量的变革，去巩固这个成果。

目录

01 流程变革认知

02 流程变革策略

03 流程变革方法和工具

04 流程变革机制

© 2020 JECN Consulting 7

（三）流程变革的策略

变革策略取决于企业发展阶段及变革准备度



© 2020 JECN Consulting 8

1、变革策略取决于企业发展阶段及变革准备度

企业在不同的发展阶段，以及不同的变革准备下都会产生不同的变革策略。所以我们要看一下，我们的企业当前处于什么发展阶段。比如说成长期的企业和成熟期的企业，变革的策略就不一样。对于一个从创业期步入成长期的企业，首先要

做管理转型。从过去依赖企业家精神和个人英雄，到培育组织的能力，那么流程首先要解决从无到有的问题。这个阶段，要培育整个组织流程规则意识和尊重意识。也许制定的流程不是最佳的，但可以通过尊重以后再去持续优化。但是对于上了规模的成熟期的企业，最大的问题和挑战就是大公司病。组织对市场需求的反应和交互的效率，以及运营成本都存在很大的问题。所以这就需要通过一些流程的优化和建造来解决这些问题，因为组织的流程太臃肿、并且碎片化协同断点多。所以在企业不同的发展阶段，有不同的变革策略。

还有一个大家比较普遍关心的问题。变革应该自上而下，还是自下而上呢？这就要取决于企业变革的准备度和变革的环境。如果变革的准备度比较低，但直接就上一个重量级的变革项目，通常变革的风险是很大的，我们在很多企业里面都看到变革的失败案例。过去，连流程优化项目都做得很少，突然做一个重量级的高压项目到最后就会不了了之。

所以说组织的变革可以非常灵活。当变革准备度比较低的时候，可以采取自下而上的变革，可以从点到线，再到面。如果变革准备度比较高，大家的共识度比较高，那完全可以自上而下统筹规划，分步实施。因为这样做变革的收益更高，也可以少走一些弯路，也可以避免自下而上带来的变革的碎片化。因为我们看过很多企业过去做过一些局部的变革行为，比如说精益管理。但总的来说，这都是问题解决型的，相对偏点上的碎片化。从一个完整的端到端流程去看，整体的能力并没有得到系统性的提升。那还有人说，我们公司的变革准备度好像不高也不低，那怎么办呢？那么还有一种策略从中往下，变革采取从中往下的策略。可以选择变革准备度比较高的一些局部领域。比如说某一个业务单元，或者某一个事业部，或者某一个区域的领导很重视流程，那就可以从这个领域切入进行系统性的流程建设，通过局部的统筹规划、分步实施。这一点武汉的烽火通信公司就做得非常好。他们 10 年前就启动了流程管理，推动公司流程建设，当时就是先从采购领域切入，因为那个时候采购领域的流程相对比较稳定，领导也比较重视流程，所以当时从采购领域切入以后，他们进行了系统性的流程体系的建设，推动了整个采购体系的标准化、专业化。并将所有的流程建设成果都以统一的标准发布到流程管理平台进行宣贯和持续优化，形成公司的流程资产，后来采购系统给公司的

高层汇报成果以后得到了充分的肯定。然后其他业务领域也主动要求建体系，请求公司流程管理部门进行赋能和支持。目前烽火通信已经建立了完善的流程变革管理机制。

变革要遵从先易后难的原则



我们要坚持“小改进，大奖励”。

“小改进，大奖励”是我们长期坚持不懈的改良方针。应在小改进的基础上，不断归纳，综合分析。**要简化、优化、再固化。**

© 2020 JECN Consulting 9

2、变革要遵循先易后难的原则

华为的任总关于流程优化，有两个比较重要的观点，第一个就是先僵化，后优化，再固化。这个僵化不是贬义词，而是一个企业要培养对流程的尊重感。现在的企业破坏流程的频率太高，包括管理层。所以首先要培育对流程的尊重感。一个企业里面，流程和执行两张皮是很严重的。虽然发布了很多流程，但大家经常都不按流程执行。一方面可能是流程没有设计好、太繁琐，逼着大家破坏流程。还有一个原因就是大家没有尊重流程的习惯，随意惯了。所以首先要培养一个组织的流程意识，我们首先要解决流程从无到有的问题，再通过持续的优化来提升流程的质量。一般来说，华为的流程每两年都要做大的版本升级。华为的 IPD 流程一开始也不是完美的，从 1.0 到今天的 8.1，经过了很多人的参与和投入，经过大家集体的变革努力使得流程越来越优秀。但是业务环境还在变化，整个商业环境在变化，流程版本也要继续优化。所以第一个观点，就是先僵化，后优化，再固化，不要追求完美。

那么任总提出的第二条指导原则就是小改进、大奖励，大建议、只鼓励。假如变革搞休克疗法，对业务的破坏性是很大的，要采取一个渐进式的变革的策略，先从容易的地方优化逐步扩大变革成果。让整个组织产生信心，让更多的人愿意参与变革，为后期的推进实施打下基础。所以一个企业的流程变革是长期的持续行为。要把整个变革看成一个过程，而不仅仅是个结果。所以要控制好变革的节奏，管理好整个组织变革的期望。



3、控制变革的节奏，管理变革的期望

变革要经历的三个阶段。

第一个阶段，建立变革基础。通过一系列的培训形成变革共识，进行变革赋能。接下来要构建标准化的流程体系，以及流程例行化的管理机制。这个阶段的工作可能会耗时 1 到 2 年甚至更长时间，这取决于公司的规模、业务的复杂性，以及变革的预算和资源投入。通过第一个阶段的基础工作，可以将公司流程管理的成熟度提升到 3.0 级，也就是标准级和集成级。

然后步入第二阶段，深度变革。这个阶段会通过流程变革的规划来驱动各领域进行持续的流程优化和再造，提升整个组织流程的绩效，让流程变得更快速、更正确、更便宜、更方便。同时流程变革会带动整个组织体系的优化，以及整个绩

效评价体系、价值分配体系的优化。但是如果没有第一个阶段做基础，第二个阶段就会阻力重重，变革容易虎头蛇尾。通过第二个阶段的深度变革，可以构建组织在整个行业里面的竞争优势，另外我们可以将流程的成熟度提升到 4.0 级也就是度量级。这个阶段就形成了一个公司、流程、绩效持续改进的机制。

第三个阶段是要让流程具备创新能力。这个阶段整个组织的变革已经进入到常态化和理性化，各个领域的干部都有一些对标意识和变革意识。当公司的战略和商业模式发生转型的时候就有能力对流程进行创新。这里给大家举一个例子，比如说几年前，华为的流程架构里面，一级流程也就 4 条，但今天的华为，一级流程已经有 16 条了，因为华为的战略和商业模式在发生转型。过去华为的流程体系里面没有零售管理，但是现在华为的消费者业务，在华为的输入结构领域的比重越来越高，所以华为的一级流程架构里面增加了零售管理这一条流程。这就是商业模式驱动流程创新，构建新的业务能力和组织能力，以适配公司的变化战略。



目录

01 流程变革认知

02 流程变革策略

03 流程变革方法和工具

04 流程变革机制

© 2019 JECN Consulting 11

（四）流程变革的方法和工具

企业的流程变革，除了理念上的共识和辩论的策略，还要进行变革的赋能。

变革方法与工具涉及到人、流程、技术



© 2010 JECN Consulting 12

从这张图的三个要素去看，流程、人和 IT 技术。IT 技术可以通过软件包来引导和支持，比如说导入 ERP 系统、CRM 系统、PRM 系统和 DPLOA 系统。但是流程和人这两个要素，本身也需要流程的支持，也就说流程建设也需要流程，针对人的变革管理也需要流程。

流程建设的流程



© 2010 JECN Consulting 13

1、流程建设的流程

目前大多数上规模的企业都已经建立了流程，并且数量还不少，但是，流程设计的质量并不好，没有反应业务的本质，没有体现绩效导向。几乎所有的流程都没

有绩效目标，所以没有办法去评估流程的有效性。我们来看一下标杆企业怎么开发流程，华为会把流程当成产品的研发，所以流程建设的流程非常类似于 IPD 的开发流程。因为流程也是要批量运行的，就像我们的产品上市以后批量销售。所以我们在建设流程的时候，首先要定义什么叫项目的 **charter**，也就是项目的定义，要回答 **5w2h** 定义项目的背景，为什么要做这个变革？为什么要选择这条流程？我们的目标、我们的范围、项目的路径和时间，预算和资源保障，风险管控。

项目的 **charter** 输入以后就要去启动流程，建设流程的第一个阶段就是流程的需求分析，首先要明白这个流程的客户是谁，现在企业的流程通常都没有识别客户，所以经常有人说企业的流程都挺好的。比如一些人财物的部门，HR 的流程很健全、采购流程也很健全，然后再去看这些流程的客户有很多的抱怨，大家说我一个新员工来报道，领个电脑都领不到，有时候等电脑可能会等一两个礼拜。还有人说我申请一个物品要跑一、两个月还申请不下来。所以，有时候从客户的视角去看流程的时候，就会发现巨大的偏差。所以首先要定义流程的客户，就是给流程发起需求的，比如说订单交付流程，客户就是给我们下订单的。企业里大量的流程，不面向最终客户，可以把下游当客户。因为要给下游提供准确及时的输入。把客户定义完了之后，要去理解客户的需求和期望，并且转化成流程的绩效要求，同时要兼顾交付成本。因为中国的企业有时候喜欢搞人海战术，为了让每一个客户满意，可以不计成本的投入资源。也许最终把客户的满意度实现了，但是组织付出巨大的投入成本，所以在流程方面还要关注组织资源的有效配置。假如配置的资源成本太高，最后这个流程是没有产生价值回报的。所以通过绩效的角度，要去定义一下流程的设计规格，同时要兼顾合规和风控的要求，要关注合规和风控对当前这条流程所对应的业务有没有要求。

在管理华为流程管理部期间，我曾担任制造总部、质量部的总监和公司审计部的总监，在那个阶段我就有了事前预防的管理思维，因为事前管控的成本是最低的。当时任总第一次提出流程审计的时候，就明确要求这些关键流程和高风险的流程里面要去设计关键的风险管控点，及时暴露风险，纠正偏差。

需求定义阶段完成以后，就要进入到第二个阶段：方案设计阶段。首先要看流程的层级，因为所选择的流程有可能是高阶流程也可能是末端流程。假如是高阶流程的话，还不能马上去做这个流程的详细设计，首先要打开流程，通过解读业务过程，理解业务模式，还要进行流程架构的规划，要看清楚这条端到端的流程都包含哪些阶段流程或者子流程，还包含哪些业务场景下的细分的流程，我们不可能用一张流程图，将一个复杂的高级流程的细节都表现得非常清楚。所以首先要做一个顶层的规划，然后再进行详细的流程设计。当然这个阶段不是简单的把当前的现状还原一下进行发布，还要进行差距分析和研讨优化举措。因为我们前期定义了流程的开发需求，就要去看实际跑的流程，跟绩效要求究竟有没有偏差。假如有偏差，就要进行差距分析，研讨优化举措，最终来敲定优化的方案。所以在设计一条流程的时候，需要通过这么一个过程。我记得若干年以前，曾经知道三中的家电企业下面有一家空调公司。当时一个服务费用的结算流程，这个流程从现场去看的话，它的效率是比较低的，要跑两个月的时间。尤其这个流程投入的资源成本是非常高的，从分公司到总部，总共有 38 个人每个月要去做服务单据的审核，服务发票的交易。因为他们的服务是外包的，每个月要给外包服务商付款。所以这个付款流程效率很低，人工成本很高。假如我们把线上流程还原一下就将这个开发流程文档发布的话，那显然这个流程没有给公司创造价值，所以我们要在方案设计阶段，需要去理清楚流程存在哪些痛点，跟设计目标之间有哪些偏差，然后进行差距分析、根因分析以后，发现这个流程里面有很多环节可以优化。比如说流程中有很多不真实的重复环节，还有一些流程业务断点、信息断点、IT 孤岛。把这些都优化了以后，再根据新的目标设计最终方案。比如说把整个结算周期从两个月缩短到一个月，在业务量、结算量不发生变化的前提下把人工成本从 38 个人精简到 9 个人。

第二个阶段把优化方案定下来以后，第三个阶段就是流程文档的开发。现在很多企业做流程开发，就直接从重写流程文档开始，跳过了前面两个阶段。所以流程开发出来的质量就比较差，没有体现出流程的效率和效果。那么文档开发这个阶段的工作不光是画一张流程图，还要开发流程文件，要定义各个文件的要素。比如说流程的目的、流程的范围、术语定义、输入输出，以及对流程图和流程的每个环节的详细的解释、活动说明，对一些重要的活动、高风险的活动还要建立

SOP 作业指导书或者检查表。同时针对每个活动环节的输入和输出，要定义好它的标准化的信息流的表单或者报告来提升整个数据的质量。我们发现企业里面、IT 系统里面有很多第一次的数据，没有数据的源头管理。数据质量的源头，要从开发流程就要进行定义。在开发绩效流程的时候，除了业务流，还要看信息流，每个环节输入什么输出什么，哪些数据给下游。如果这些数据缺乏规范的话，那 IT 系统肯定是混乱的，一定会有很多信息断裂、IT 的孤岛以及低质量的数据。把流程开发的国内标准和模板，固化到整个软件平台上的目的就是为了控制开发质量。

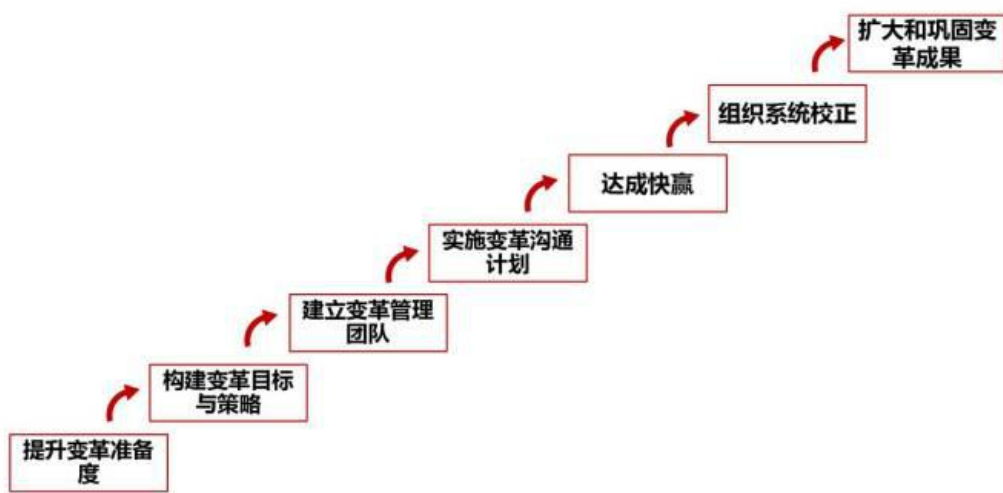
流程建设的第四个阶段，就是流程的集成验证和测试。因为有时动一条流程就会影响上下游的流程，所以要确保流程变动，不会对其他流程产生影响，或者产生影响以后如何管理这个变更，确保上下游流程不产生断裂。另外当一个企业的流程发生变动的时候，会涉及到一个组织的重新适配。所以要验证一下流程的各个角色是不是有组织里面的真实的岗位去适配、去承担，否则这个流程的责任主体是不清晰的，容易产生责任上的盲区。所以在这个阶段需要做充分的流程的集成验证，还要做流程的试运行。这和新产品上市一样，假如这个产品没有充分的验证和试运行，就容易上市以后产生批量的质量问题，因而组织付出的周边成本就很高。所以在发布流程之前同样要对流程进行试运行。当年华为的 IPD 也好，其他流程也好，都要经过充分的 4:1 运作，才能发布这条流程。以前华为有两个比较重要的观点，也是任总提出来的，假如这一条流程我们面对的业务，没有经过充分的验证的话，就不要上流程。比如说一项新业务刚刚启动，没有稳定性，没有规律性，这时候把流程固化下来的话，对之后业务的灵活性不利。其实也没有条件去总结规律，所以需要确保这个流程是稳定的。通过验证以后把它稳定下来，再批量运行，同时没有经过验证的流程，不要轻易上 IT 系统，否则天天给系统。现在有些企业就会直接找 IT 部门将某个功能优化一下，或者提出一些需求，但其实背后都是流程，如果不对流程进行管理，直接上系统的话，一定会产生大量 IT 孤岛。大家听到这里的话，可能会觉得做流程这么麻烦。是的，做流程就需要有工匠精神，要做精品。给大家分享一个案例，我在华为担任流程管理部总监的期间，除了公司级的大型变革项目以外，每年还要启动五六十个跨部门的流程优化项目。在华为启动 LTC 流程变革之前，也就是从线索到回款的流

程，这是 2009 年启动的，但其实华为在很早的阶段就已经启动了对营销流程的建设，我们会重点选择营销里面的一些关键流程。比如说那个时候我们叫营销三板斧，就是如果要拿到一个合同和订单，有 3 条流程是很重要的，比如说客户接待流程、样板间的介绍和参观流程、客户使用的流程就是开始研究的流程。这些流程都很重要。每开发一条流程，都要花很多的资源投入。比如说开发一条客户接待流程，当时投入了 16 个人，这里面有业务专家，也有业务单位的领导，也有公司派出去的流程优化工程师。当时我们花了三个多月的时间，把整个客户接待流程做到系统性的优化。当时还跟华为的任总汇报了 3 次，后来这个流程成了一个优化的典范。所以我们花三个月的时间，把公司所有的流程都建设好，但是因为我们过去不知道流程做到什么程度，以为流程就简单画个图发个文档，其实没有这么简单。

流程发布以后就进入了下一个阶段，也是最后一个阶段，流程的宣贯。现在很多新员工进公司以后，找不到这些流程，也就是我们很多人花了很大的精力和投入写了很多流程，但是很多新员工看不到流程，或者没有一个通道可以快速的去了解公司这些流程。没有给新员工提供一个精确的流程导航，可以让每一个员工可以看到这个岗位究竟在公司里面，整个端到端流程里面或者在支撑流程里面处于什么位置。哪些流程跟个人岗位是有关系的？要到哪些流程里面去承担相应的角色。如果看不到这些流程，那我们做的大量的流程、巨大的投入还有什么用呢？所以说流程的发布和宣贯很重要。以前在华为发布一条流程，要花更多的成本去宣贯。比如说有一年优化的一个订单交付流程，从订单获取到交付，当时组织推行小组到所有的班组进行宣贯，保证大家正确理解，还要组织考试，考试不及格还要补考。所以流程要有一个宣贯的过程，包括新员工进公司以后上岗之前，首先要经过流程的培训，流程的学习。这样的话就有一个职业化的意思，尊重流程的意思。之前我在华为负责流程的时候，有个到新员工培训中心给新员工讲课，灌输流程意识，但不会讲很多高深的方法论，更多的是讲案例。由于公司过去办案流程执行造成了多大的业务损失，客户满意度如何降低的，成本怎么浪费的，效率怎么降低的，大家听了以后都很有感触，就开始重视流程。他们知道，如果不尊重流程，公司要付出很大的代价和成本。

除了流程建设的流程以外，还要关注另外一条跟人有关的流程。当组织去实施流程变革的时候，必然会对组织产生冲击。任何流程的变化，哪怕新建一条流程都会改变整个组织能力的习惯，挑战组织的本位和权利系统。假如在整个变革过程中，只关注方案不关注人，变革一定会有很大的阻力。所以需要有变革管理的流程降低变革的阻力，控制变革的风险。

变革管理的流程



© 2008 JECN Consulting 14

2、变革管理的流程

从这张照片上看，整个变革管理的流程总共有 7 个步骤。重点给大家讲几个环节，比如说提升定位的准备度。提升准备度，对控制变革风险很重要，可以在这个阶段通过培训等各种手段，消除变革的一些阻力因素。利用这个阶段提升组织对变革的共鸣和共识度。另外其中有一个环节叫总监店的管理团队，也就是什么样的人参与流程变革就变得特别重要。记得华为在做 IPD 变革项目的时候，第一次组建项目团队，要求每个部门都派一个最有经验的人参与到项目组。因为当时华为的公司级变革项目，要求所有项目组的核心成员要脱产。所以当时每个部门选了最空闲的人过来也就是新员工。当流程研讨的时候，新员工会说刚来公司报道，不知道业务现状如何运行。所以后来就解散了这个项目团队，重新构建项目组。要求每个部门派的人必须要具备一定的资格，比如说在公司的从业时间，职位等级以及过去三个季度的绩效考核成绩必须要达到几级及以上，核心组的成员

还要经过顾问组的面试才能进入到这个团队。用任总的话来说，要认清变革项目组就是在培养你。所以人员选择很重要，一定要让最了解业务的人参与流程优化。变革管理流程里的要素，都是在解决跟人有关的问题。比如说要建立变革的沟通管理机制就要考虑到一些利益相关者都有联系。我们要和他们多一些沟通，不能关起门定方案，要尊重他们的一些想法。有时候达成共识，比完美更重要，要尊重人性的一些因素。尽量让更多的人赞同变革，打开大家的格局和视野。整个变革，有时候周期比较长，时间久了以后大家可能就会产生一种迷茫感，或者业务一忙，投入度都会下降，所以需要有一些短平快的，能让大家感觉到变革的好处的，所以我们会选择先让变革在某些地方产生一些效果，这样在整个组织的推广就比较容易取得后面更多的一些支持和组织系统的矫正。因为变革从本质来说是对一个组织的文化提出挑战。过去大多数的公司的文化是以责任中心的，基本上都是管控性的文化。变革要在文化上突破，要打造以客户为中心的文化。这个过程中，对每个人来说都是一个很大的挑战，甚至有时候对企业家本人也是个挑战。因为管理企业的过程就把企业看成自己的孩子一样，充满感情。但现在变革，就要把责任下放，那首先就感觉到了会不会失控。这个组织培育了这么久，好不容易取得了今天的成果。当责任下放以后，整个业务会不会失控造成重大风险。所以在文化变革的过程中充满挑战。这就需要注意文化转型，要让组织知道流程化管理对公司产生的商业价值是什么。因为将流程标准化、规则化之后还可以去监控流程的有效执行，控制风险。接下来每年可以做预算管理、核算管理、审计管理，可以帮助很多企业家管控整个业务运营的风险。所以在这个阶段一定要做文化转型，把管控性的文化转型为以客户为中心的服务型的文化。通过变革的责任下放，提高一线人员的效率、培养作战能力。其实很多企业大量的角色上移，对领导的依赖性非常强，所以不只是组织效率比较低，还没办法培养出优秀的干部，因为大家都不承担责任。

3、就是变革的过程和结果同样重要

企业实施变革的过程就是培养干部的过程，因为参与了变革就能看到问题。变革的过程从本质来说自我批判的过程、对标的过程、找差距的过程。这个阶段不只是可以看到自己的差距和问题，还可找到解决问题的系统性方法，会培养干

部的全局视野。过去只看到流程中的某一个环节，所以就容易本位导向。当参加整个变革过程以后，可以看到全流程、客户、整个流程运行的目标。所以这从本质上来说，打开了所有干部的格局和视野。所以变革的过程，就是培养干部的过程，流程变革的过程和结果同样重要。之前在华为变革的过程中，有好几次变革研讨会的时候，任总比较生气，因为他发现没有通知子公司的代表参加研讨会。他说你们这些人进步，子公司的人就不进步了吗，所以说变革的过程非常重要。

流程变革的过程与结果同等重要



© 2019 JECN Consulting 13

大家看这上面的一些照片。左上角是当年辅导蒙牛集团流程优化，左下角是辅导万科做流程优化。当时我们发现房地产项目里面的采购流程有三分之一的环节都可以优化掉。经过这个过程，大家对变革有共识度，对方案有共识度，之后推行的话就会获取到更多的支持。



所有流程建设的成果都要固化到公司的管理平台形成公司的战略资产。很遗憾有些企业做了大量变革类项目，但是很多的变革成果在个人电脑里面，过了几年以后再换一批人都不知道当时做过这个变革。所以需要把整个公司已经固化的流程全部版本化、机械化。当把流程版本化以后，无论人员如何变动，比如干部轮岗、新员工入职等等，只需要遵照同样的流程去运行就可以了。例如：华为印度研究所的附近有一家软件公司，每年的人员离职率高达 40% 以上。其实，印度的软件公司平均每年人员的流动率可以高达 30%。但很惊讶的发现，他们整个项目交付的周期和质量没有受到影响。因为他们所有的流程都是标准化的，所有的软件开发人员都尊重流程、执行流程。然后每天遵从流程里面的每个节点要求，及时产生交付件文档，做好文档管理，接替的人要尊重流程要求、SOP 要求、模板要求，再结合前人留下的开发文档，继续往下做。把流程体系建设起来之后，组织的干部就可以轮岗。为什么现在的干部无法轮岗呢？因为业务把大家绑架了，因为流程很粗放，大量的工作需要上移，需要领导决策，领导天天在救火，那组织怎么可能轮岗。企业要轮岗要培养干部的基础，所以要把体系建设好，这样的话组织能力就形成了。所以要把流程切实的成果变成公司的战略资产。通过版本化的管理，让流程变得越来越好。这种能力所有的竞争对手都很难模仿。需要长周期的变革，然后形成组织的变革成果。所以要把整个公司的流程建设成果资产化。通过统一的流程管理平台，对流程程序实现全生命周期的管理。同时把高频率使用的流程固化到 IT 系统。比如说研发领域有 PLM 系统，营销领域有 CRM

系统，工业领域有 ERP 系统，四大领域有 MES 系统，还有一些管理类、审批类流程有 BPM 或者 OA 系统这些流程也可以做固化，但不是所有的流程都可以固化到系统里，或者同一条流程里面也不是所有的活动都可以上系统，还有大量的业务动作不在系统里。比如说给客户做技术交流会，从会前策划到会中实施，到会后跟踪，大量的活动是线下的，所以除了信息化系统，还需要 SOP 作业指导书。比如交流会的流程，之前在华为花费了三个多月的时间，投入了将近 20 个人去优化交流会的流程。我们把整个流程做得非常清晰，比如会前策划考虑邀请哪些客户参会，开会的目的是什么，会前策划阶段就要求有一个活动，流程的 SOP 里面明确你要拜访谁，哪些关键职位、决策层有哪些岗位，技术层有哪些岗位，事前访谈的时候，要了解哪些关键信息，要了解客户的痛点、竞争对手的信息，然后初步跟客户做一些交流。回来以后修改照片，确保本次交流会能跟客户关心的一些痛点匹配上。所以说做流程的话，不是简单的上一个 CRM 系统里面录入的商机就可以了，商机的质量怎么样呢？需求的质量怎么样呢？假如没有前面的流程建设，没有对这些关键业务活动的一些 SOP 的建议，你怎么能确保你拿到的需求信息是真实的？或许你邀请的人都不对，另外整个议题没有策划好、方案没有设计好，交流会的效果可能很差，第二次就约不到客户做交流会了。所以说不要把 IT 系统里面的流程等同公司所有的流程，这些数据、信息的产生是靠很多流程的活动去产生的，要对这个关键动作做管理。



目录

01 流程变革认知

02 流程变革策略

03 流程变革方法和工具

04 流程变革管理机制

（五）影响流程变革的管理机制

各级管理者的变革责任



© 2020 JECN Consulting 18

1、要明确各级管理者的流程变革责任

现在很多企业都觉得流程是公司管理部门的事，公司把流程制定好我执行就行了。记得有一次参加一家企业的流程建设汇报会，站在讲台上汇报的是流程管理部门的总监，他分析了各个领域存在的流程问题，也提出一些优化建议。我发现当时坐在下面的业务部的总监脸色都不好，因为他觉得这个流程部的总监在批评他。其中一个业务部总监当时就问汇报人说这个方案里有些问题跟现状不吻合，要么你派个人到我们这里调研一下。交流会结束以后，我跟他们公司的总裁说下次流程汇报会，讲台上汇报的不应该是流程管理部门，应该是各个业务部门的总监。既然管这项业务，就要对这个流程的建设负第一责任，所以站在讲台上汇报的是真正的责任者，坐在下面听的是变革的旁观者、评论者。

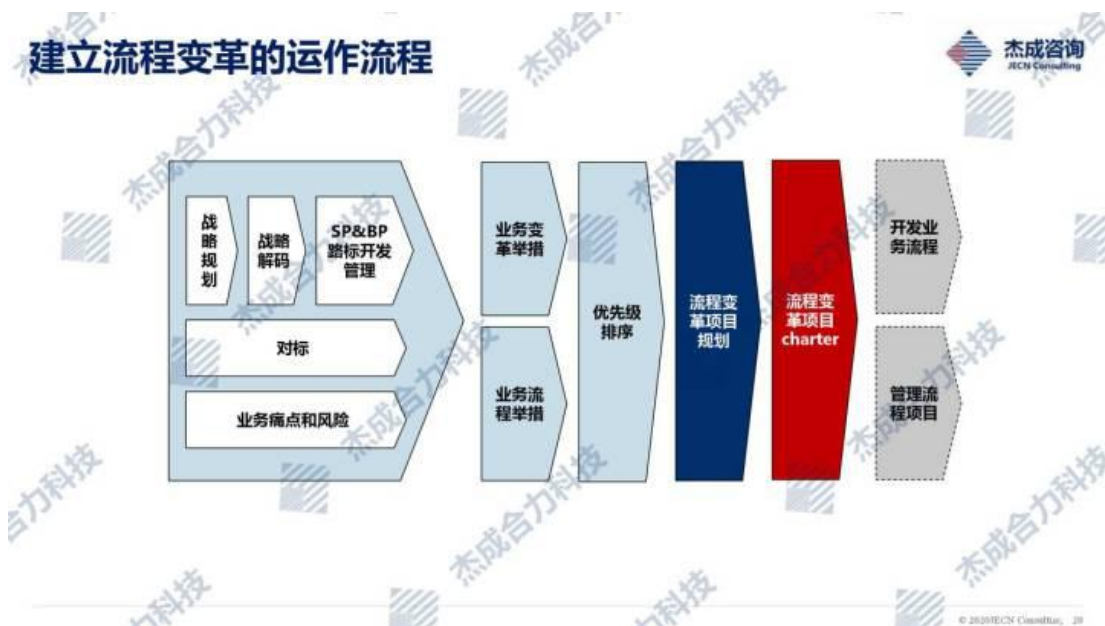
建立流程变革的组织保障



2、建立流程变革的组织保障

公司流程不好，怎么去优化？标杆企业怎么搭建流程管理组织？首先看最顶层公司变革指导委员会由高层团队组成，他们要有变革的投资意识，也就是变革预算和资源投入的意识。所以每年要去审批一些变革的投入，同时对整个公司流程变革的规划进行审批。因为预算是基于整个流程变革规划产生的，要对整个流程变革的成果听取汇报，因为它是变革的投资人，所以公司的变革委员会是变革的赞助人。所有一级流程都需要一个责任人，通常由高管担任，我们把它叫 **GPO**。在华为所有的一级流程都有个 **GPO** 在管理，叫全球流程责任人。要确保这条端到端流程在全球统一实施，推动这条流程的持续变革。一级流程是非常高级的流程，所以还有个角色叫 **BPO**—业务流程责任人，要对第二层到第四层的流程承担管理责任，通常也是由一些中高层的干部担任。但很多高层领导，业务部门的一把手精力有限，因为他要对业务产出目标负责、要对财务指标负责。所以华为的管理组织架构做得比较好，叫狼和狈的组合。部门的一把手是狼，也是变革的第一责任人，但同时有一个狈辅助他做内部的体系化建设、能力建设。所以在整个华为的流程变革的组织保障里面，有一个质量运营部，不光是走流程，其中有些岗位走流程的可以把它看成 **CPC**，可以看成流程的管家，对流程版本的持续优化、宣贯，承担责任，辅助 **GPO** 做流程建设，流程的推行。所以 **GPO** 和 **BPO** 以及质量运营部对第一层到第四层的流程承担变革的管理责任。末端流程还有管

理的组织，比如说每个地区部、每个区域还有 CPO 负责本地区的流程有效推行，每个业务单元或者产品线里面还有 CPO。流程越到末端越需要灵活性，因为不同的地区，不同的业务单元，不同的产品线，流程有差异化，不能很简化的去执行一套流程。顶层要共享，末端要灵活。所以就会提出在这个地区哪些流程需要做一些调整。丰富末端流程，确保流程执行的有效性。所以企业的流程建设需要组织保障。企业规模比较小的时候，流程管理的组织可以简单一点，这取决于企业规模、业务的复杂性。



3、建立流程变革的运作流程

每年从战略出发，基于公司的战略规划、战略解码、内外部对标以及各领域的业务痛点和风险找到业务变革的举措，以及新流程开发的需求。这就是整个公司流程建设的项目领域，要看到哪些领域有业务差距，对业绩有影响，要把能力的短板补上。有些业务转型以后，需要介绍哪些新的能力，可能要制作新的业务流程，所以这要成为年度流程变革的任务。要做流程的优先级排序，生成公司级的变革项目规划，然后针对每个变革项目要有项目定义，之后就进入到流程建设的流程，就是开发过程的流程。如果公司一年运作的流程项目比较多的话，还有管理流程项目的流程。公司级的变革管理部门或者流程管理部门就要承担项目管理的职能。

需要从项目的发起立项，到最后的成功交付做完整的管理。不直接对每个项目领域的责任承担责任，但对整个项目管理承担责任，要给各个项目组赋能。



4、建立多层次的流程变革激励机制

现在很多企业缺乏变革的驱动力。因为做不做流程对干部绩效没有什么影响，另一方面变革会产生时间成本、变革风险，或许会影响他的职位。所以要在机制设计上建立一个多层次的流程变革激励机制。首先要把公司的变革项目分成分，比如说公司的流程变革项目通常是一到二级的流程变革，还有领域级的跨部门的流程优化项目通常是 3 到 4 层的流程。一般领域级的流程优化项目重点是要解决跨部门的一些流程运作的效率，降低运营的成本，起到降本增效的作用。公司级的变革项目通常是要跟公司整个战略规划进行适配确保体系化的能力建设。末端流程的改进一般是自下而上发起，可以全员参与，这个过程需要建立激励系统。高层级的变革项目，一定要让高层级的领导去做，因为他更关注事业机会，所以要在干部的任职资格体系、绩效管理体系里面纳入变革的要求。每年在做战略解码的过程中，各个领域都要规划要提升哪些能力，要形成一些变革的要求。记得以前华为对总监以上的领导，任职资格的标准里面有一个单元就是流程和组织建设。要求干部每年都要建流程，要把一些成熟的业务流程，把自己解放出来。另外的事件亲自抓，每年还要推动一些跨部门上下游的接口流程的优化，以全流程

的绩效来牵引本部门的工作。一旦任职资格标准定下来以后，每年就会做评价，评价的时候必须要举案例。也就是一年下来以后你究竟优化了哪几条流程或者建设了哪几条流程，必须要举出案例：什么时候建的、什么流程、前后有什么变化、你这里面扮演什么样的变革角色。如果描述不清楚的话就不能被提拔，也就是说你不变革，就不提拔你。因为你走了以后，这个组织怎么办，不是又坍塌了吗？所以说企业要通过一套机制来驱动干部愿意变革，有了这套机制以后，做流程优化就很顺利。比如组建项目组时需要变革项目经理，如果由这个业务单元的领导担任，他就很愿意参与，因为有了这么一个项目案例以后，年度写资格评价的时候就有内容、有素材。对基层员工，要重点奖励变革行为，之前在建立合理化提案制度、品管圈的运作制度的时候，对很多员工给了及时的奖励。现在很多的企业变得太功利化，一定要看到成果以后才会给你激励。其实更要关注变革的行为，假如全员参与变革再加上对他们进行变革的赋能，怎么可能产生不了成果？所以当时在建立合理化提案制度、品管圈制度的时候，给员工及时奖励，比如说合理化提案，只要员工认真提的、按模板要求提的、结合本职工作提的都给他奖励。上个月提下个月就把钱转给他。虽然金额不大，但他们很开心，觉得自己的提议受到重视。当时设立这个制度的时候，一个合理化提案上个月提的这个月就把20元奖给他，采纳后再奖100元，年终再评一等奖、二等奖、三等奖，任总亲自颁奖。当时在华为的时候比较有趣的现象，每次做流程优化汇报会的时候，有时候任总亲自来听取汇报，虽然总裁的时间很宝贵，但他特别愿意听取流程优化的汇报，有些流程优化汇报会他是主动要求参加的，有些流程优化会是为他的秘书约他的时间，只要他有时间，他都愿意来参加流程优化汇报会，他参加流程优化汇报会的时候，从来都是笑嘻嘻的。不会因为做得不好，他就批评大家，导致大家以后没有动力做，不敢做了。他从来都笑嘻嘻的很少见过他发脾气。反而有时一些高层会议的时候，他可能会发脾气。

问题回答：

1、公司太小，遵从流程比较困难。什么阶段应该开始建流程？

答：公司小，首先看公司的业务是否稳定。假如还是一个创业型的公司，体量很小，就很难走流程的精细化管理，因为业务太不稳定了，今天写的流程明天就变

了，这个阶段需要高度的灵活性，更多是靠市场驱动，靠机会驱动，靠个人英雄，靠企业家精神，因为这个时候企业小没有流程也能管得好。企业规模大了以后，才需要统一整个组织的业务行为，需要解决跨部门的效率问题。如果公司太小，有时候业务变化很大，建流程比较困难，如果强制性要求员工执行反而对业务造成影响。一般要求成熟的业务建流程或者业务稳定以后再去建流程，甚至有些新业务的流程可以粗放一点，保证灵活性和创新空间。

2、业务部门总是给 IT 部门提要求，还很强势怎么办？

答：要求 IT 部门优化流程，这就涉及到流程意识、变革意识的问题，变革的第一责任人是业务部门的负责人，他可以提给他们做赋能的要求，比如优化一条流程，开发一条流程需要开发标准，需要方法和工具支持，我们当然可以提供支持，但如果要求提供流程优化方案，我们当然要拒绝。我们可以参与到流程优化小组里，以前华为流程优化里一般有两类人员构成，一个是业务专家，另一个是流程管理专家，共同优化流程，但是项目经理必须由业务部门的领导来担任。所以强势的背后，反映着大家可能缺乏一些对流程变革的认识，需要先做一些松土或者培训，让大家意识到自己的变革角色。

3、职能式管理和流程管理有什么区别？

答：职能式管理是很多企业经历的一个阶段，更多的以部门为单位去建流程，它会满足某些需要，比如把工作规范起来。华为也经历过这个阶段，按部门去建设一些流程。但是随着业务规模的变大，会面临流程之间不关联，容易产生协同上的断点问题，尤其跨部门的协同的过程中，有大量的结果不清晰，由于流程不清晰，很多责任就上移来找领导。比如协调某个资源，首先要借助领导的力量，领导不出面这个事情就协调不了。领导影响力比较大，调动资源就很容易，换个领导就很困难。所以职能化管理带来的弊端就是横向协同非常困难，运行效率比较低，业务风险变大。

4、公司里面谁最合适做变革的最高主导？

答：这个问题的答案是很明显的，变革是有角色分工的，变革的投资人、赞助人一定是公司的最高领导，但他未必是具体流程建设的责任人。但是最高的责任人、最高的变革赞助人必须要对变革有理解力，要理解变革的过程和深度，否则变革赞助人可能会比较急躁，希望快点看到变革的成果。而组织的能力和准备度可能不足，就容易造成期望上的偏差，最后变革的工作会造成一些负面影响，甚至中断变革。

5、流程建设初期从哪里入手建流程？

答：很忌讳把所有的流程都同时建好。组织的变革资源是有限的，流程建设的第一个阶段可以选择那些使用频率高，对业务的产出影响大，或者运作风险大，尤其对客户的满意度，对运营成本效率影响比较大的流程。前面给大家谈到了我们当时在处理华为的营销体系流程的时候，选了几个对整个营销目标达成最重要的几条高频率使用的流程，包括技术交流会的流程，开始研制的流程，样板点建设和参观的流程，客户接待流程。因为这几条流程梳理好了以后，营销的业绩可以提升。所以不要追求流程的数量，要确保做了流程以后可以带动整个业务的提升。变革准备度这么高，一般公司一开始都不敢高度准备，都是低度准备，自下而上就成了常态。变革的一个组织，有时候可能会重要不紧急。有时候重要不紧急以后，就没有把变革排成优先等级。所以通常采取一些局部性的变革作为常态化的一种形式，这也反映出整个组织从顶层缺乏变革的整体规划。在初级阶段，通过这种方式比较有效，因为必须要经历这个阶段。但是如果组织规模大了以后，继续按这样的方式的话，那么一些系统性的问题得不到解决。还是要通过准备度的提升，通过顶层的规划，通过战略的驱动，使得整个公司的流程不太碎片化。现在在很多变革故意碎片化，做了很多流程优化，最后没有产生效果。

6、各子公司之间的流程相互不介意，相互不遵守，是否需要统一？

答：企业的流程顶层需要共享，末端需要灵活。在公司流程架构设计的时候，高层次的流程一定是共享的，比如华为的新产品研发流程，华为也有不同的产品线，华为有几个大业务集团，手机业务与运营商业务的流程不可能一模一样，但是高层流程都是一样的，都是遵从了整个产品。从需求管理开始，到产品规划到产品项

目开发过程管理，包括一些支撑流程，在高压件流程上没有太大的区别，包括开发某一个项目的几个阶段都一样。但是底层的流程有差别，比如说贝塔测试产品的验证阶段，一个大型的通信设备要开实验局，首先要选取某个运营商，开局准备要到运营商那安装调试设备，跟进各个性能指标能否达到运营商的要求，所以流程长度就比较长、比较复杂。手机的试用就不用这个流程。所以说流程需要一定的灵活性，各个子公司的业务是否一样，组织规模是否一样，地域特征是否一样，所以允许做流程的变通或者流程的裁剪，体现流程对业务的适配性，以及对当地的一些组织架构的培训。

7、如何让公司领导像任总一样的重视流程？

答：要让最高层的领导参与到整个变革过程中来，尤其在早期的松土阶段，给企业讲课的时候发现职位越高的人破坏流程的频率越高，也就是最高管理层团队的成员首先要对变革有共识。在变革的过程中，可能由于大家缺乏统一的认知和频道，自然会产生一些变革冲突。要通过一系列的培训、对标进行影响。一直认为，有理想的企业才会搞变革，大多数公司的高层领导，企业家们一定关心公司的发展运行。所以只要有一定的松土的过程，相信大多数企业家们愿意重新认识变革。

8、制度和流程体系的关系？

答：制度管人，流程对事，这个是最重要的差别。那么当一个企业业务不成熟的阶段，更多的是把人管好。华为流程变革之前，1995年就启动了管理变革。什么管理变革？来做华为的基本法。当时华为基本法出台的时候，华为刚刚启动ISO9000认证，最早期的流程是通过ISO9000存在的。所以，这个时候通过制定基本法下公司的核心价值观，以及对每个业务领域、市场领域的一些原则性的指导，大家不要偏离方向，确保整个组织形成一个的合力。所以说企业业务成熟度比较低的时候可以使用一些自动力管理，但当企业的业务程度提升的时候，制度从自动化的管理转向流程化的管理。因为大多数的制度以管控为导向，如果流程是以客户为导向，制度可以支持流程，成为流程动力系统。制度主要解决了两个作用，第一个是约束我们的行为，确保价值观的一致性，另外一个作用就是给

流程提供动力系统，要解决一些价值评价和价值分配的问题，流程是要解决价值创造的问题。

十、华为前副总裁在华为大学高级管理研讨班上谈流程化组织建设

以下是华为前副总裁费敏在华为大学高级管理研讨班上有关流程化组织建设的讲话，这是对流程建设思考最深入、最有针对性的文章。

以下为费敏的讲话内容：

（一）解决问题的方法

做事的方法是：先找到问题，然后找到根因，再找到解决措施，最后要关闭。核心就是一个：还原这个事情的本质，还原以后该是谁的，就是谁的。循此道理：流程的核心是要反映业务的本质。

比如，没有 IPD，A 产品的东西（经验教训等）就不能制度化地传递给 B 产品，这就是管理的系统缺失，如果我们把管理的系统缺失补上了改进了，提升就很快了，就不会重复犯错，成本就降低了。

（二）公司三大业务流

一个公司就三件大事：

- 第一件把产品开发出来，产品从有概念开始，到面市；
- 第二件是把产品变现，要有客户买，形成订单，发货、安装、验收、回款；
- 只有上帝做的东西才没问题，当时没问题，时间长了也有问题：客户有这样那样的需求，产品要不断地改进升级。因此，有了第三件事情，网上有问题，发生

了，就要解决，然后关闭。某代表处的问题解决了叫“解决”，全球此类问题都根治了才叫“关闭”！

这三件事情对应三大业务流，这三大业务流有起始终止，对应三个系统（IPD/LTC/ITR），还要有相应的组织去适配（不仅是流程 IT），也要和客户去匹配，很多订单要和客户去对接。

日复一日，年复一年，简单、海量、重复的工作怎么去做更好？就是先要把它流程化，模板化，固化下来，最后采用 IT 支撑。公司三大业务流，日复一日，一年运行下来，就形成了公司的业绩：财务三张表。

（三）业务、业务流、流程、组织以及和客户之间的关系

业务就上面的三件大事，流程要匹配业务流，不长也不短，够用就行。其核心是：流程要反映业务的本质，尤其是完整系统地反映业务的本质。业务中的各关键要素及其管理不要在流程体系外循环。基于流程建设的管理体系（IPD/LTC/ITR），是一个运营系统，是一个业务操作系统（**Business Operation System**），其中最重要的是落实到组织中，就是流程化的组织建设和运作。构建公司的流程体系就是构建公司的运营系统，是要在流程中把质量、运营、内控、授权、财经的要素放到流程中去，一张皮运作。

业务是以客户为中心的，业务流也是从客户中来，到客户中去。为什么流程要改进，一上流程就要不断改进？为什么流程改进一小步，绩效能改进一大步？就像火车，我们平时感觉不到它对现代化的贡献，但是十年下来，有火车比没有火车的时候效率更快。

目前已大到一年有上千亿的人民币在 LTC 的大肚子里面滚，它日复一日地运转，流程每改进一小步，长时间跑下来，对绩效（财务三张表）的贡献是很大的。

在流程和流程化组织建设中，我们需要参考业界标杆来设计。E 公司的卓越运营（ITO/DSO/质量/成本/效率）在业界最具竞争力，我们就要学他们的 LTC 运作。在组织建设中，围绕着流程的项目型组织建设是当前的一個重难点。

流程建设了之后，其实形成了一个系统。这样一个从客户中来，到客户中去，成就客户价值的业务流，通过系统高效低成本地承载了实现了，不就是“以生存为底线、以客户为中心”吗？我们的业务流都瞄准着给客户解决问题、实现客户价值，正是“以客户为中心”的最好体现。基于此系统再不断去改进，也就实现了“深淘滩、低作堰”。

（四）流程的作用与人的作用

为讨论此命题，可借鉴一下美国“人和制度的关系”（有意思的是，制度和系统是同一个英文词：**system**），美国的法治制度实际是个大平台，使美国总统能在上面更好地跳舞，驾驭局面的能力更强，因为他只需关注 **system** 覆盖之外的、更需要人的创造力和领导智慧的事务。所以美国虽是最小的政府，只有 15 个内阁成员，却覆盖全球事务。

我们公司现在 15 万人，管理者应该把精力和智慧放在有挑战性的工作里面去，比如新业务、战略、创新、客户、市场拓展、干部培养选拔，还有一个容易被忽视的是，基于流程搞建设。这是很有挑战性且很重要的，必须是领导者才能推动搞好，其它事都可以委托给别人去做，我以前也不能理解为什么美国人把参与制宪的都称为 **fathers**。

基于流程搞建设，更大的难度是受到很多的噪音、阻力和反弹。很容易人云亦云，随便找个借口就可以打发它。比如说，这个东西上来，我们的效率下降；这个流程好长好长，原来不是这样的；这个东西太难达成共识了……

流程建设不仅仅是把代表们解放出来，而是把所有人都解放出来。流程不是让大家失业，而是让大家更体现自己的价值。不仅是发挥主管的价值，更是发挥所有人的价值。因为他可以从海量、低价值、简单重复枯燥的工作中把每一个人解放出来。

曾经有人问丰田，你们为什么大量使用机器人、机器手。丰田说：“我的第一诉求不是省人，哪怕人没有成本，也做不出来机器人的质量，机器人的效率特别高，不良品率极低。”即使我们把雷锋全部招过来，也达不到机器人的质量成本效率。流程是让你的业务运作上一个大台阶，让人发挥智慧，去干更有价值、有创造力的活，比如呼唤炮火，很多难题，你也因此可以腾出手来有精力去解决去改进了。因此丰田的全员改进是做得最好的，它给我们的启示是：**应对马拉松式激烈残酷的竞争，海量简单重复枯燥的事，用流程系统去解决是最明智的选择。**

我们今天坐在这里研讨，只是相对达成共识，比外面的噪音小一点。因为这个东西太容易夭折了，太容易被别人扔到一边了。

（五）最顶级的管理是建系统

发现问题根本不可怕，应该是一种喜悦，因为能循着这个问题，找到管理的核心要点。管理不是发文，也不是立项。管理的核心是建体系，建系统。

其实到目前为止，现在最大的问题还在 LTC 上面，它承载了海量巨大的业务量。但是它是在一个没有系统的背景下承载的。就比如研发五万人，但没有 IPD（不可想象），这个就像 300 亿美元的业务没有 SYSTEM 支撑。大家只好发文、发文再发文，兵来将挡水来土掩，就像没搞铁路建设，今天这里用三轮车，明天那里搞皮卡。

什么叫用发文的方式解决业务问题——不行就成立一个项目，任命一个工作组，再不行就变成一个部门，然后部门越搞越多，再重新调整，循环往复……我认为发文是打小补丁，是优化。LTC 没有建立前，那是原始的管理方法，最好还是回到 LTC 流程上去整体解决。

这又回到那个问题：流程承载业务，业务在流程上跑，对业务的管理是沿着流程进行的（包括内控），至此，这个问题还只是运营问题。好比高铁分为建设和运营，真正的难题是建系统，这是最大的管理，是顶级管理。为什么业务主管是流程的 OWNER，所以要发挥 OWNER 的职责。

（六）流程的责任人是谁

LTC 到底是个流程还是个业务？如果是流程，owner 是谁？

我也来贡献一下自己的认识，我也是盲人，也是在摸象。假设我是广州办代表，那么我怎么看这个问题？我从上任第一天起，我看到了什么，该怎么做？我管的这摊子的核心是订发收回，其实就是 LTC，最后形成广州办业绩：财务三张表。我为了实现自己的业绩，一个做法是沿用以前的做法，就是各种自由式等方式，把它做下来；第二个做法就是在我的任期内，上到 LTC 崭新的流程上，这是鸟枪换炮嘛，谁也不想总是小米加步枪。

什么是广办最大的管理？除了客户关系、干部培养，和市场有关的高智商活动，我最重要的是，对应广办这 100 亿的业务，用崭新的 LTC2.0 来承载。但是问题来了，我能建立起这个系统吗？退一万步，假设我是诸葛亮，能搞定，我也难。因为我只是一个局部，其他代表每个人都建一个，这不可能吧。怎么办？因为我最迫切，我最懂一线业务实际，我最想要这个流程，我就和机关说，你们赶紧做好，我愿意做第一个深度合作的试点，公司 LTC 系统在广办建好用好的责任在我——为什么说我是 OWENR，如果不是这样，我随便找个理由，就把这个流程 PASS 掉了。即便我被迫用这个流程，也会把这个流程带入歧途。

所以，在广办建 LTC 是我最大的管理责任。为什么是最大的？是因为其他事情都好办，变革是最有挑战的事情。IBM 为什么要变革，变革了他才能重生，他才能跳舞啊。郭士纳做的事情就是变革。

我们现在也是这样，LTC 不是和我无关，它是我广办最大的管理。我们要从过去生产队式的管理，进化到现代化的管理，就是要建好高铁系统，运营好高铁系统。LTC 就是这个高铁系统。

所以，认识事情还是要还原到它的本质，再看怎么办。所以这个问题，要先回到为什么要建 LTC 流程，建流程就是建管理体系，流程是管理体系的核心。

我为什么理解这个命题呢？咱们公司多年来遗留问题，一件事情要么你管，要么我管，要么大家都管（其实是都管不好）。以前，流程有什么问题，就把流程与 IT 拉过来骂一顿。现在看来 LTC 这件事上，业务主管和流程 IT 是夫妻关系，而且，在生育 LTC 这个儿子的问题上，业务主管更重要些，要让业务主管（主动配合流程 IT）担负起流程建设的职责。

（七）流程管理系统建设的关键问题是什么？怎样进行流程管理？

1、我认为 LTC 现在的 TOP3 问题是：

（1）没有统一认识：大家其实并没有达成一致。什么是 LTC？LTC 对我们意味着什么？怎么搞 LTC？大家还是雾里看花，不清晰且没有共识。就像改革开放之前没有明确共识到一个国家的核心是把人民生活搞上去，怎么搞经济。

（2）没有一个 SA 组织：LTC 一定要有一个常设总体架构组。这个总体架构组是什么呢？就是一群瞎子摸象，但每个瞎子的头衔都是 SA，其目标是共同拼出一头真正的大象，而不是以前瞎子们那样无价值的争吵。变革太复杂又太重要，没有一个人能够高瞻远瞩、洞察一切。世上复杂的事情，都是瞎子摸象，谁都说得有道理（因为他摸的那个局部确是那么回事），但谁都没有说到整体系统的本质。以前大家就像一群各自表述的瞎子在叽叽喳喳，而 SA 的组织职责是用全局和顶层视角，看 LTC 总体架构是什么，该怎么做。谁做到过呢？北电、朗讯、阿尔卡特等都没有做好，只有爱立信做到了。关键是：要用组织的方式发育公司 SA 的核心职能，一群 SA 去吵，吵的目标不是以前那样互相不买账，而是建设性地吵出一个 LTC 总体架构 1.0 版本，拼成一个 whole picture（美国宪法吵了 116 天），然后版本 2.0、3.0 地往下走。

（3）业务 OWNER 就是流程责任人，这个事情要搞定，因为 LTC 单靠流程部门搞不定，单靠业务部门也搞不定。建 IPD 时，研发相当于控股（IPD 流过的领域大部分在研发内）因此好搞，而 LTC 是重量级地穿过很多大部门，目前是没有

控股股东的，一群股东在吵。如果一个业务流不在一个部门，穿越了很多部门的时候，公司级的 OWNER 是谁？建议的解决方案是：

- LTC 中谁的业务比重最大，谁就是最大股东，谁就成为 OWNER；
- 或者在他们上面加一个更高的领导成为 OWNER，他对这个业务流要较为熟悉。

2、IPD 做了这么久，依然存在很多问题，所以流程管理要做顶层设计，也要不断维护。就像家里一样，要经常做大扫除。我们的流程也要靠版本去管理。所以 SA 很重要，既要做设计，也要做维护，需要有这个 SA 组织。

其次，部门墙是个问题（下面一点详述）。还有大家习惯性认为控制点加上去，管理加上去，是为了防止风险，效率就一定会下降，这是大家习惯性思维。如果你这个业务本质清楚了，建了流程，时不时维护他，这个时候的管理体系应该是兼顾到流程、组织、运作、成本、质量的关系。以高铁为例，凡坐过高铁的就不会认为利用身份证识别增加抓通缉犯的功能就牺牲了高铁效率。其实成本和质量的关系也是这样的。有人总觉得搞定了质量，成本也就高了。其实沿着流程把质量搞好了，海量简单重复的事日常都按要求一次性做好过掉，不良品率降低，不返工不窝工，效率是最高的，成本是最低的。

其实变革也是这样，如果你不知道变革的本质，加上业务繁杂当期压力又大，你就会去吵。如果清楚本质，你就知道变革应该朝哪条路去走。

以前我们各个都是武工队，打得很漂亮。因为业务小，虽没有流程，但自然而然沿着这个天然的业务流（订发收回）走，也很通畅，响应快是我们的强项，我们要保持。现在 15 万人了，覆盖范围大了，全球了，海量了，产品线宽了，交付形式多样化了，必须有流程。而流程一上上去，会变慢会不适应。为什么变慢了？原来是武工队，是快的，但是这种快，可复制吗？可成长吗？它能线性增加得上去吗？比如，小舢板不可能线性变大为驱逐舰，驱逐舰也不会叠加成航母。这是永恒的命题，任何公司都想发挥大公司的优势，保持小公司的高效。如果我们的流程反映了业务和业务的本质，又不让它长胖、变肥，而让它永远健美，那么流程就真的会使公司长得很大，但是像小公司一样健美。

能实现此目标的就是业务操作系统（Business Operation System），基于此系统的业务运营是卓越运营。

为什么日本电子产品今天几乎全军覆没？因为日本所有的照相机、WALKMAN、MP3、游戏机，学习机等都是烟囱式的产品。苹果把所有烟囱式的产品变成了一个智能手机。它的成本比日本一个照相机还便宜，使用和携带都更方便，客户满意度更高。日本把一个个东西做得有模有样，一个功能一个产品，最后却被苹果一个产品全部收掉。其实，管理也是这样，不要搞成多张皮，产生很多行管部门，人为割裂业务流。这又回到开头，一定要有一个 SA 总体架构组。变革里面特别忌讳你出一个烟囱，他出一个烟囱，要全面考虑，从顶层系统去架构，谋定而后动。

（八）什么是流程化组织建设？

LTC 流程里大家谈得最多的是角色，我以为这里（LTC）核心是组织。大家如果只谈角色，就有点避重就轻了。组织不匹配流程，考核保持不变，那就像学校不变只要学生变，是搞不好的。刚才大家说了这么多，唯上的本质其实是领导比流程厉害。请示的是领导，不是流程这条线，我们还没有建成流程化组织。真正流程化组织是反官僚化的，是去部门墙的。

流程已经匹配了业务，但组织还是那个组织，组织没有匹配业务。这就会造成流程不匹配业务的表象，而且部门墙可能更严重。我们即使喊 100 年，也过渡不到共产主义。因此，我们要还原业务、组织、流程的逻辑关系是什么。这就是流程反映了业务本质，组织没有去匹配。不要以为变革只是几个部门几个人干的事，变革是整个公司的脱胎换骨。

（九）“流程化组织建设”和“以客户为中心，以生存为底线”的关系

整个 LTC、IPD 流程不断优化，走向无穷的未来，绝对是走向以客户为中心的。它打中的是客户的 10 环，按 IPD 做出的产品，按 LTC 流程交付，用 ITR 把问

题高效关闭，客户不满意吗？这三个流程、三件大事，好好搞定了，并比竞争对手还好，质量好，成本低，效率更高，你说客户满不满意？

那么怎么实现“深掏摊、低作堰”？三个业务流（IPD/LTC/ITR）都成了系统，并达到了一个不断优化的境界，就是“深掏摊、低作堰”，就是“以生存为底线”。

很忌讳这里搞一摊子，那里搞一摊子，或者完整的 LTC 却一段段各自去搞。在管理上，学苹果产品（ALL in ONE）学得越像，你就越会打倒别人。你越是像日本，你就越会被别人打倒。

我是从哪里开始认识到这点的呢？当年 BT 对我们做第一次资格认证，他们只来了一个质量官，只用三天，就把我们定位了。他说：“你们是一个万花筒、百宝箱，还是一个博览会。业界所有管理工具你们都有，但都是散落各处的零配件，看不到一个覆盖全流程的系统（system）。” 12 项评分，最好的就是基建，管理系统是最低分。BT 发现：

●公司高管没有谁负责质量，没有质量 **OWNER**。在丰田不谈流程，不谈变革，就谈全面质量管理，就是基于流程的全面管理。

●问到质量方针是什么？沿着业务流走下来，大家都是东一句西一句，没有共识。

●沿着业务全流程，分成一段段，每段都是李云龙，各自为战，各显神通。但是没有统一数据/IT、统一语言、统一方法。前面一段说日语，中间说德语，后面说汉语，从管理系统的角度看，长期运营的质量成本效率是难以确保的。

我们不能老是靠雷锋、焦裕禄取得成功，大家会搞疲的，要向苹果学习。当时苹果 iPhone 一出来，日本厂商都不知道他们大难将至，现在已持续十几个季度亏损，很危险。现在谁还买他烟囱式的产品啊？管理也同此理，不是多，够用就行。我们若不去看各个管理之间是什么关系，就很容易搞成烟囱林立的管理体系。很多办事处说，我们是作战部门，背负了很多作战压力，公司很多行管部门插手进来，就像一个千手观音。其实核心业务流只有一个：LTC。所以，管理体系不能

搞成烟囱式，因为是违背“深掏摊，低作堰”的，也不利于以客户为中心。内部没理顺，一定会影响外部客户满意，内部搞好了，一定会内顺外秀。

十一、华为轮值 CEO 徐直军讲企业流程管理

华为公司明确了企业发展的目标是流程化组织建设。

如何理解呢？我认为流程化组织建设的目标可以分解为：

价值创造流程简洁高效、组织与流程匹配运作高效、管理体系集成高效、运营管理卓越、持续改进的质量文化与契约交付的项目文化已经形成。

公司从十多年前的 IPD、ISC 变革开始就在向这个目标在努力，当前在开展的 IFS、CRM 变革则是实现这个目标的重要手段。

为了实现流程化组织建设这个目标，公司在各级组织中建设了质量与运营组织，这是为实现流程化组织建设的一个非常重要的举措。

除此外，还需要公司上下对业务、流程、IT、质量、运营等一些基本概念以及它们之间的关系有一个正确的认识，以指导我们正确的行动。

为此，特把我在业务管理纲要研讨班上对业务、流程、IT、质量、运营等概念的讲话整理出来，供各位参考。

1、业务流是客观存在的，所有和客户相关的业务流，天然是从客户到客户的。

首先，引入业务流的概念，企业为实现价值创造，从输入客户要求开始到交付产品及服务给客户获得客户满意并实现企业自身价值的 E2E 业务过程就是业务流。

业务流是客观存在的，每家公司在设计自身业务流程时都是想办法要找到真实合理的业务流，去适配这个业务流。

只要企业设定了战略，选择了业务模式，就确定了其业务流，不论是否用业务流程来描述和定义，业务流天然存在，所有业务部门都工作在业务流或者支撑业务流的支撑活动中。条条大路通罗马，但总有一条路是最近的。

业界的研发流程经过这么多年的实践后，经过优化和实践，大家现在的研发流程都是差不多的，没有什么区别。我们跟摩托罗拉打交道，跟诺西打交道，跟 IBM 打交道，发现大家经过这么多年的实践，研发流程都基本是一样的，没什么区别，大家都是通过实践，不断优化和改进，找到真实客观的业务流，然后围绕业务流客观地建设流程。

所有和客户相关的业务流，天然是从客户到客户的，我们围绕业务流开展工作的時候必须瞄准客户，以客户为中心。因为我们本来是围绕客户创造业务价值，不能脱离客户。

识别业务流非常关键，在流程、IT、质量与运营工作中，业务流是一切工作的原点和基础，紧紧的抓住业务流，就不会偏离工作的方向。流程描述的是业务流，IT 承载和使能的是业务流，数据是业务流中流动的信息，质量要求依附于业务流，质量管理基于业务流，运营也是基于业务流开展。

2、流程是对业务流的一种表现方式，是优秀作业实践的总结和固化，目的是为了不同团队执行流程时获得成功的可复制性。越符合业务流的流程就越顺畅。

我讲过两个案例，其一是我们的 ITR 流程（网上问题处理流程），以前根本不关注客户，所有的问题定级都是基于不同产品不同问题来进行技术等级定级，然后相互吵架，吵得一塌糊涂，其实问题是从客户那里触发的，客户是最急的。

我们不去关注问题对客户的影响，以对客户的影响来评价级别，而在内部吵。以前所有做过研发的都和 GTS 吵过（因为研发有这个考核指标）。

后来网上问题处理流程和 IT 系统最大的改变是：以客户对故障的定级来定级。客户很清楚其有多少用户被影响了。通过数量、时间、重要性三个要素来定级，根据这三个要素分几档，自动就定级了。

然后所有的 IT，所有的流程都围绕快速去知道网上发生的问题、快速解决网上问题，所有内部考核的事情先放在一边。流程和 IT 系统先解决这个问题，然后能考核就考核一下，考核不了就算了。流程 IT 系统支持公司快速响应客户需求，知道网上发生的问题，升级上来，快速去解决，其它一切都要让位于这个目的。

其二是交付流程。原来进行 LTC 变革的时候，问交付流程要不要纳入 LTC，我们认为自己的交付流程已经很好，只要在原来的基础上修改一下就 OK 了。当时交付流程立的是一个优化项目，立足于把原有的流程优化一下就可以了。

后来项目组看我们的交付流程，越看越不对劲。第一次项目的 CHARTER 和后来在 3T 汇报的 CHARTER 面目全非，完全变了。其中发现我们的交付流程基本上没有，只有一个项目管理流程和一个站点流程，没有交付流程的，就相当于研发没有研发流程，只有一个研发项目管理流程。

后来终于搞明白了，交付流程要重新整理。刚开始搞的时候没找到方向，不知道交付流程到底该怎么搞？

后来我有次看到 T-MOBILE 自己整个网络部署的端到端流程。我一看，发现这个流程和我们要的不是差不多吗？那我们为何不以 T-MOBILE 的流程为参考呢？本来网络的部署是客户的事情，我们只是被他们调用的。一个客户从他明确需求开始一直到网络交付运营，本来就是他们自己的事情，我们只是在他们整个流程中完成其中一两个或者多个环节而已。

所以我提出我们的交付流程要从运营商视角，从运营商自己的流程来看我们的流程。后来他们再把德电的顾问请过来，再真正从运营商视角来看他从明确需求开始一直到运行维护保障的整个流程，基于运营商视角来设计交付流程。对于欧洲运营商，我们的交付只是运营商整个网络部署流程里的一个环节。而对于马来这些地方的运营商，他们缺乏端到端的整个流程，那我们就需多做几个环节。

这些应该是业务主管最清楚，流程 IT 部是搞不清楚的。

流程是对业务流的一种表现方式。越符合业务流的流程越顺畅。

如果流程恰好符合业务流,就不应该再去简化流程。业务流客观存在是 5 个环节,你一定要缩减到 3 个环节,或者硬要人为地搞成 7 个环节,那它一定要回到它的 5 个环节。

所以流程要客观地表现客观存在的业务流。它跟客观存在的业务流越接近,流程就越畅通,越精简,越能体现真实。如果流程与客观业务流背道而驰,不搞流程反而好,要搞全是多余的。像我们以前网上问题处理流程就是多的,全是内部吵架,全是为了内部管理。我们要把真实的业务流理解得越来越透。

另外以前我们把流程和部门捆死,使得我们很被动:部门说改就改,部门一改就得改流程。我们现在流程设计的新思路,是在流程里看不到部门,不与组织直接挂钩,在流程里只定义角色,组织要来承载流程角色。

我们强调流程决定组织,就是组织首先要承载流程里面定义的角色要履行的职责。同时组织不能跨在两段流程上,不要把组织承载的流程是这边一段,那边一段,要么就一段,要么就两段,不要搞成一边一段。

3、数据是在流程中跑的信息, IT 是用技术手段来固化流程。

理解了业务流和流程,再谈谈数据。

在流程、IT、质量与运营工作中,数据是非常关键的,但是公司当前并没有给以足够的重视。在业务流中流动的是信息,信息的载体即数据,数据包括结构化数据和非结构化数据(文档),数据即业务流各作业活动的输出。

对于每个作业环节来说,其作业的输出需要满足下游的需要,如果一个作业活动没有输出下游所需要的数据,则这个活动就相当于白做了,因为没有达到该环节的质量要求,下游为了补救则需要花费更大的代价。

理想的境界就是每个作业环节匹配其独特价值输出下游需要的刚刚好的信息,不冗余,不缺失,满足该作业环节的质量要求。IPD 变革虽然进行了十多年,也有

力地支撑了公司的发展壮大，但是在早期对数据的关注不够，因此没有系统的梳理产品的信息架构和数据的标准，也没有对业务流中的数据流进行系统的梳理。

从而没有基于梳理的数据来定义 IPD 流程各环节的交付件和数据，也没有基于数据流的梳理来定义 IPD 领域的 IT 应用架构和接口，导致前期 IPD 领域的 IT 和工具建设非常的凌乱，不集成。

IPD 的经验与教训告诉我们，对业务流中信息的梳理是流程定义的前提，是 IT 应用架构定义的基础，也是 IT 系统开发的前提，主流程集成贯通，本质上是数据的集成贯通。数据管理在流程与 IT 中处于最核心的位置，因需要对数据给以足够的重视。

数据是在流程中跑的信息。工作中常见的现象是信息的入口没管理起来，使得进到流程中的是堆没用的东西，流程是通的，但因为里面的东西没有价值，从而流程也是没用的。信息很关键，一定要把住入口。

除了流程贯通需要关注数据外，数据还是公司经营管理的基础，基础数据不准确，则各种经营管理所需要的报告数据也不准确，不能准确的反映业务实质，无法有效的指导经营管理。

IT 是什么，IT 就是承载业务作业流程并实现业务数据自动传递和集成的使能器。IT 承载的是业务流以及数据，IT 支撑每一个作业以及作业输出的数据，通过 IT 实现数据之间的集成，流程的自动化，而不要依靠人来输入、转换数据，因为人是会犯错误的，而 IT 系统不会，而且效率比人高。

因此，流程化的组织建设的最高境界就是端到端、整个业务流全由 IT 支撑，使所有的作业、所有的数据都被 IT 承载，而且从前到后都是集成和自动化的。

IT 是用技术手段把流程承载起来，是用技术手段来固化流程，提升流程的运作效率。在 IT 中跑的是固化的流程，本质上跑的是业务。没有 IT 支撑的流程容易成为一堆纸，难以执行。当然不是所有流程都要借助 IT，只有用的人多，有效率问题才用 IT。如果只是一个部门二三十个人在用，也不一定要借助 IT。

公司明确了企业发展的目标是流程化组织建设。如何理解呢？我认为流程化组织建设的目标可以分解为：

价值创造流程简洁高效、组织与流程匹配运作高效、管理体系集成高效、运营管理卓越、持续改进的质量文化与契约交付的项目文化已经形成。

公司从十多年前的 IPD、ISC 变革开始就在向这个目标在努力，当前在开展的 IFS、CRM 变革则是实现这个目标的重要手段。为了实现流程化组织建设这个目标，公司在各级组织中建设了质量与运营组织，这是为实现流程化组织建设的一个非常重要的举措。

除此外，还需要公司上下对业务、流程、IT、质量、运营等一些基本概念以及它们之间的关系有一个正确的认识，以指导我们正确的行动。为此，特把我在业务管理纲要研讨班上对业务、流程、IT、质量、运营等概念的讲话整理出来，供各位参考。

4、质量的定义就是符合要求，质量要求必须构筑在流程中。内控、信息安全、网络安全是特定形式的质量要求。

质量管理大师 Philip Crosby 说，质量的定义就是符合要求。

任何业务都是要追求质量的，质量要求必须跟随业务流构筑在流程中。为了让每个环节的交付能够刚好好的满足下游的要求，就需要定义每个作业环节的输入与输出交付件及其质量要求，并基于质量管理的方法，确保每个作业环节达成质量要求。

质量管理包括质量策划、质量控制、质量改进，质量策划致力于策划如何达成质量要求，质量控制致力于确保达成质量要求，质量改进致力于如何更好的达成质量要求。

为了让每个作业环节知道其作业的质量要求，需要定义质量标准及 Checklist。同时需要建设并积累支撑该作业环节达成交付要求的为工具、方法、指导书等使

能内容，这些属于支撑作业环节达成交付要求（交付要求属于 **What**）的 **How to do** 部分。

质量分过程质量和结果质量，过程质量如果不构筑在流程中，把业务都跑完了，质量单独在外面存在是不可能的。质量要求也好，质量标准也好，我们要构筑在流程里面，过程质量也有要求有标准，能够得到保证。过程质量有保证才能确保结果质量。基于过程质量的管理能带来结果质量，由于追求结果质量迫使我们到源头来管控过程质量。

内控是内部要求，目的是防止腐败，控制风险。我们最早搞内控的时候，把内控和流程分离。内控在这边搞得热火朝天，流程在那边搞得热火朝天，后来发现存在问题，就把两者合并了。

内控就是我们公司内部要求的风险管理和反腐败。本质就两个点：一个叫职责分离，目的是反腐败和财务风险；另一个是关键控制点，在关键控制点要有控制要素和控制程序。

内控也必须构筑在流程中。内控若在流程外，不在流程里，是不可行的。我们原来支撑流程建设的是流程部，支撑内控建设的是内控部，两个部门各行其是。后来发现问题后，我们把流程建设和内控建设部合并。至于 **SACA**、**CT** 干啥？就是跟质量管理一样，看流程执行到关键控制点和需 **SOD** 的时候是否按流程内控要求遵从了。

信息安全是内部管理要求，是围绕核心资产进行管理和保护。

核心信息资产产生于哪里？是产生于业务流程中的。所以信息安全也要构筑在流程中。以前信息安全管理是修万里长城，修了好多年，防不胜防，发了 100 多个文件。

后来发布了 **EMT** 决议，把信息安全管理思路调了 180 度，要求不要到处防，不要去修万里长城，首先只防核心资产。要防核心资产，首先要把核心资产识别出来，只有识别出来了才好进行保护，要识别出来及很好地保护还是得基于流程。

信息安全部转变观念，不修万里长城了，把 100 多个信息安全的文件清得快没了，这也是为什么大家感觉好点了。

同时把信息安全和共享两个职责都放到信息安全部，要求既要抓信息安全，也要抓信息共享，信息安全部的考核指标是既有信息安全，又有共享，这样就好多了。现在到各个部门去看，很少有人反馈说搞信息安全搞得啥都看不到。

既然不是核心资产就通通共享，是核心资产就在核心资产保护的环境下也共享起来。通过考核共享率，这样就没有特别极端了，合理多了。要把信息安全构筑在流程中，流程走到哪里，核心信息资产就定义到哪里，保护到那里。核心资产怎么定义？由业务部门来定义，基于流程来定义。网络安全也是一样的。网络安全我们强调的是产品在各个流程中要具备网络安全的能力、要有防御能力。

5、运营是瞄准业务目标，周而复始地沿着流程转，通过持续、周期性的业务运营管理活动，以达成业务目标。

前面讨论了流程、IT、数据与质量，下面再谈谈运营。

所谓运营，就是指业务的运转过程中的连续性循环活动，运营的目标是为利益关系者创造价值。说的直白一点，运营就是流程和管理体系 Run 的过程，没有运营，流程和管理体系就是死的（静止的），企业的价值创造就无法实现，也就无法实现业务目标。

因此，在一个企业中，运营无处不在，大到一个企业的运营，小到一个基层组织的运营。运营管理就是对运营过程的计划、组织、实施和控制，运营管理的对象包括业务流程（如 IPD、LTC）和管理系统，运营管理的实质就是通过对运营过程和运营系统的有效管理，以实现投入产出的最大化，因此其关注的目标包括：质量、成本、费用、效率/效益、周期/速度、柔性、客户满意等，最终支撑企业的商业成功。

在一个企业中，战略规划流程 DSTE 是处于最顶层的流程，其将战略规划、业务规划、财经、HR、流程与 IT 围绕从战略到执行实现有机的集成，以实现组织的业务目标。

围绕 DSTE 开展运营管理以实现组织的业务目标是运营管理中最重要的部分，也可以称为绩效运营管理。基于 DSTE 开展运营管理以实现组织的业务目标的基础是基于各业务流程开展的运营管理，如基于 IPD、LTC、ITR 等流程的运营管理，如在 LTC 下开展的项目、项目群、项目组合的运营管理，以实现每个项目、项目群的业务目标。

在谈不同范围的运营时，可以在运营前面加定语以区分，如项目运营管理、销售运营管理、营销运营管理、知识运营管理、客户满意运营管理等，在很多情况下也可以将运营省略，如销售管理、项目管理、质量管理、客户满意管理、知识管理等，这些管理活动本身就是运营管理的一个组成部分。

华为战略管理的流程框架 DSTE（Develop Strategy To Execution）





如果不沿着流程转就不是运营，我们的 IPD 体系，在运营这块是清晰了，是理解透了，我们所有的业务都是在流程里转。

但我们在区域实际上没达成共识，区域有商务管理、销售管理、流程质量、流程管理。销售管理不就是围绕销售流程转的吗，商务管理不是管合同质量的吗？在产品线里这些都是合并的。只要是围绕流程转的，就需有相应的支撑组织，我们的运营组织要全在运营里面，核心是要遵从流程才能转得起来。

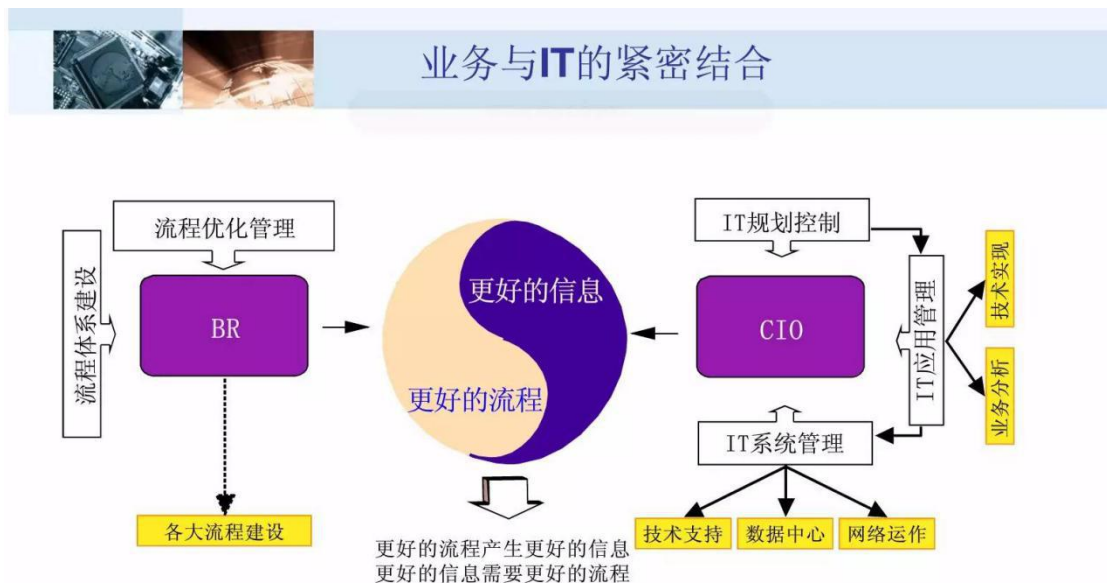
遵从流程后发现和业务场景不匹配，作为主管，在自己授权范围内的，就直接优化好；在自己授权范围外，明显看到流程有问题，与业务场景不匹配的，就要去推动优化。

当然要先遵从流程之后再提出流程的问题，如果都没有遵从流程就说流程有问题是空谈。如果有人对我说流程有问题，我会问他哪个流程有问题。华为公司流程有问题的很多，你要告诉我那个流程有问题。

只有遵从过流程，围着流程转过你才知道问题在哪里，如果不遵从就不可能知道流程有问题，不可能推动和优化流程。因为你转都没转过怎么知道问题在哪里？

这就是运营，几个目的，一个是沿着流程周而复始地转，其次是在遵从过程中发现问题时解决或推动问题解决。

如果我们真的不是流程的奴隶，而是流程的主人的话，我们会去关注流程到底怎样，关注流程是否符合业务场景，关注我们的流程遵从以后还有什么问题，那我们公司流程遵从和流程优化的土壤就改善了。



6、流程确定角色，组织承载角色，流程与组织匹配才能运作高效。

下面再谈一下我对组织设计与流程的匹配的一些理解。在流程与组织变革中，需要遵循如下的过程：

第一个路径是从战略出发，基于战略设计所选择的业务模式，确定主业务流，并识别业务流的关键能力，基于关键能力的差距和优先级确定变革的规划，基于变革，进行流程设计，并基于组织设计原则进行组织设计和流程的匹配。

从一个企业的组织与流程架构设计来看，理想的设计应该实现：从水平来看，每个流程在各 **Business** 组织间如何实现全球的一致性，从垂直看，每个 **Business** 组织如何实现各业务流程的有机集成。主业务流程是直接为客户创造价值的流程，所有组织要么必须工作在主流程中，要么就必须支撑好主业务流以为客户创造价值，否则，这样的组织就是多余的组织。各职能组织如何参与和支撑呢？

项目化运作是最有效的方式，事实上，任何 **Business** 组织都是通过一个个项目/群来实现其经营目标的，项目就是最基础的管理单元，执行主业务流程的是项目/群，而各种组合管理的目的包括组合设计、取舍、以及优先级排序，以使得满足客户需求并实现资源投入产出最大化。因此，各职能组织都需要参与到执行主业务流的跨功能部门项目中，为客户创造价值。

对于各职能组织的设计，需要基于如下核心理念：每个职能组织都要对 **E2E** 结果负责，而不是段到段，各组织之间不是接力赛，而是类似足球赛，共同参与项目，通过项目组的跨职能组织的运作，一起执行主业务流，以实现业务目标。

职能组织的设计基于业务流的需要的能力的一个或者几个专业领域（根据管理的需要），为了让各职能领域能够有一个其执行的 **E2E** 的完整的流程视图，可以引入 **Discipline**（专业领域）的概念，对于每个专业领域，其对应于 **HR** 的一个职类（如软件、硬件），也可对应一个职能部门。流程定义 **What**，**Discipline** 定义 **How to do**，**Discipline** 的建设可以授权给各职能部门进行建设。

因此，流程的授权可以分两个维度，一个是基于经营组织的划分进行主业务流的授权，另外一个是基于 **Discipline** 的划分对各职能组织进行授权。

7、业务主管是流程的责任人，顾问公司和流程 IT 部提供专家，以顾问形式提供专业服务。

以前代表处给老板汇报，反映流程太长，流程有问题，他首先骂的是流程 IT 部，因此流程 IT 部老是挨批。

最近我们已经讨论清楚了流程的责任人是业务主管，于是我给老板建议，他若再看到哪个流程有问题，就给业务部门主管直接打个电话，骂这个业务部门的主管。

既然我们定义了流程的责任人是业务主管，那以后出了问题首先应该找业务主管。流程 IT 部不可能单独开发一个流程出来让大家用，只有业务部门与流程 IT 部一起开发出来的流程才有可能用，业务部门才有可能执行。

我们已经明确了业务流程的责任人是业务主管，那以后流程有问题就要找业务主管解决。不是实际业务的执行者，就不要对业务部门的流程指手画脚，反而会招致更多的反对与不满。

我们强调流程要业务部门来主导设计，为什么还要有流程 IT 部门和顾问公司呢？是因为我们对业务的理解还存在片面性。我们怎么理解自己的业务？就是我们自己做了啥，我们的职责就是啥。

我们在梳理政府事务的流程的时候，就发现政府事务部门仅把自己原来怎么做的变成了自己的流程。后来我们请 IBM 做顾问后，发现整个政府事务部在要负责的事情中少了百分之七八十。我们在顾问的帮助下把业务框架搭起来后，我们发现好多工作都没做。原来法务也是这样的，我们法务只管诉讼，不管预防。

由于各级业务主管的视角还只聚焦在做了啥，理解到了啥，想到了啥，很难全面，因此我们需要顾问公司。顾问公司在其它公司做了类似的事情，他们知道别的公司有哪些环节，可以给我们一个 **Benchmark**，建议我们是否需要考虑这些环节，并给些建议方案。

流程 IT 部门干啥呢？流程 IT 部门有些专家可指导业务部门在流程上该怎么设计，怎么表现，及流程建设上需要注意的一些事项。

我们做变革也好，做流程优化也好，应该是业务部门、流程 IT 部门、顾问这三者的结合，这三者的结合是很有价值的。

但是我们强调主导的是业务部门，只有业务部门自己内心愿意做，做好了才愿意推行，推行了有问题才愿意去面对。否则强加一个流程给业务部门，业务部门不可能推行，也许只可能反对，只要有一点点困难，就会指责流程。

最后，核心的核心还是要问我们自己：

我们到底是流程的奴隶还是流程的主人。

如果我们是流程的主人，那么流程就不是身外之物，不是被动要求的，我们就会主动建设、优化和推行流程。同时，也只有正确理解业务流、流程、IT、质量、运营之间的关系，才能更有效地建设流程、遵从流程，在流程中构筑质量，并通过 IT 固化流程，有效落实企业管理的目的是流程化组织建设。

十二、任正非最新讲话：简化流程，要学习川普的“日落法”

过去几年，质量与流程 IT 支撑了公司业务的高速发展，取得了一些成绩，比如：建成了覆盖全球业务的网络，构建了 8 个 100ms 业务圈，建立了 IT 服务质量承诺，接受业务监督；通过“三朵云”部署，面向客户首次实现体验式营销……虽然还有不满意，华为还是从“农民”公司走到现在的 IT 能对全球业务的支持，而且现在部分领域已经支持单兵作战，是我们很大的进步，一定要肯定。

（一）我们强调，一定要降低超长期库存和超长期欠款

以前我们的货款记录不清晰，客户来还欠款时，我们还莫名其妙，连合同和欠条都找不到了，如果客户不还钱，多少预备金都付诸东流。现在我们已经结束区域站点存货无法盘点的历史，货款记录开始清晰，进步很大。

你们还做出了很多成绩，我就不一一陈述。你们自己去评奖，想表彰多少人都行，奖牌可以从道德遵从委员会领取。今天我们主要谈谈下一步工作的要求和期望。

变革和 IT 也要聚焦，减少变革项目数量，IT 不能遍地开花。每增加一段流程，要减少两段流程；每增加一个评审点，要减少两个评审点。

面向一线，要做好跨功能、跨部门的流程集成和 IT 集成，改变每个变革项目有自己专用 IT 系统的状况。从需求管理与结果评估入手来加强 IT 应用开发的有效性。

对于生产 IT，业务部门要承担决策责任，投入使用后，没有使用量的要建立问责机制并问责。对于办公 IT，流程 IT 部要承担责任，并基于使用量来评价。

（二）我们要学习特朗普，每新增加一个流程节点，必须关闭另两个流程节点

流程必须持续简化，IT 应用及文档文件要有日落法。（注：日落法，即 sunset law，又称“夕阳法”。是美国国会在批准成立一个新的行政机构或批准一个联邦计划项目时，明确规定该机构或该项目的终止日期。在政府行政管理中，建立一个机构和批准一个项目是比较容易的，但要撤消它们却很困难，因为这将使许多人失去工作，会损害许多方面的利益。如何控制自然趋于膨胀的行政机构，对于任何政府来讲都是一个头疼的问题。制定“日落法”这种特殊形式的法律，目的就是为了解决机构自我膨胀的趋势。）

第一，不产粮食的流程是多余流程，多余流程创造出来的复杂性，要逐步简化。

回顾过去五年的变革，看看到底哪些流程使用量大。没有使用量或者使用量很少的流程，能否先把带宽供给压缩一半，支持流程的人员也减少一半；再过三个月，如果没有投诉，把带宽再压缩一半；如果还没有投诉，就只留下一名人员支持。不想升职加薪的人可以守在那里，希望进步、升职加薪的人都聚焦去消除流程断点。

流程是为作战服务，是为多产粮食服务。使用量少的流程是不是多余流程？当带宽不断减少时，可能会有人投诉，你们就去访谈，看看这个需求有无可能合并到其他流程中。

当然，不能简单直接减掉一个流程，因为可能会产生断裂带，引发矛盾冲突，就不会成功。

不可持续的就不能永恒，繁琐的管理哲学要简化。有人说，已经走了很多复杂化道路。不经过复杂，也简化不了，如果一开始就能做出简化方案，那你是神仙。

第二，集中精力消除流程断点，打通信息流。

目前公司的架构流程乱、数据断点多。甚至有些业务流程，操作人员要跳过四、五段流程，才能达到最后目的。举一个例子，以前深圳有很多断头路，之所以堵车这么厉害，因为没有微循环，后来交通改革打通了断头路，让一些车辆不用绕到主干道上，交通就比原来通畅一些。

现在我们公司的流程也比以前好了一些，但还要精简无效流程，将减下来的人员集中精力去打通“断头路”。重点打通合同信息流，目前合同中的配置数据、价格数据依然存在断点。

第三，IT 应用开发投入使用后，没有使用量的要建立问责机制并问责。

对于五年内的无效流程清理，能否敢于实行问责制？谁提议开发这个流程，能否追溯他的责任？如果他提议开发，一直在使用这个流程，可以赦一半罪；如果他自己也不使用，能否狠狠处分两个人？有人在命令高级干部看无效视频，以撑大流量，这种人就是拍马屁的，一律免职。

我们不能满足客户需求多元化，每个人都会有需求也无法都满足。如果把所有个性需求上升到很重要的地步，那公司会乱成一团麻。

（三）主业务流程和能力解耦，能力模块化、微服务化是方向

第一，流程和能力解耦，IT 部门最重要的职责是把“高速公路”修好，打通到前线、到战壕。

能力要和流程解耦，包括财务能力的优化。从单纯自建 IT 基础设施到自建与使用公有云服务相结合，把应用分类，涉及核心信息的应用部署在自建私有云上，不涉及核心信息的应用大胆使用公有云服务，以此来提升资源使用效率，减少运营、运维人员。有部分领域已经在支持单兵作战，这点非常好，我们要巩固。

IT 部门最重要的职责是把“高速公路”修好，至于路上跑的是“轿车”、“卡车”、“牛车”……跟 IT 部门无关。如果流程和能力纠结在一起，“路”不通，能力也就不能用。

我们一定要聚焦主航道，以合同信息流为中心全打通，合同信息包括从合同生成到交付回款，其他先放一边。我在 LTC 会议上说过，我们就是将合同信息流打通，其他优化模块、能力模块，先放一边。现在 GTS 流程基本打通了，企业网流程阎力大也基本打通了。

我们打不通的是做了几十年的系统，为什么？因为不聚焦在主航道上，什么乱七八糟的都往主航道上放。流程要支持主航道主干体系，这个系统的人多提拔，优秀儿女都涌过来，怎么可能会打不通？打通了，再去挖小沟、小渠。大禹治水，如果大江大河都没有打通，难道把小沟挖完后就没有水灾了？

现在流程 IT 之所以困难这么大，就是因为主航道没打通，导致投入了很多兵力，做几百个项目都没有用。

第二，能力要模块化。

我们不要有完美主义思想，流程与能力解耦。能力模块化以后，单个能力能及时、快速优化，不要因为这块能力优化，把其他能力也给拖住。

以前华为公司存在那么多问题，也发展到了今天，所以能力即使达不到最优化，公司也不会活不下去。如果今天的能力能做到完全优化，那五年后我们做什么？

十三、华为三大业务流程体系

华为针对三大业务流，建立对应的三个系统，即 IPD（产品集成开发）、LTC（机会至收款）、ITR（售后），同时用流程 IT 的方式进行固化。大部分企业都可以参照梳理成这三大业务流。基于流程建设的管理体系（IPD/LTC/ITR），是一个运营系统，是一个业务操作系统（BusinessOperationSystem），其中最重要的是落实到组织中，就是流程化的组织建设和运作。



（一）华为 IPD 集成产品开发体系

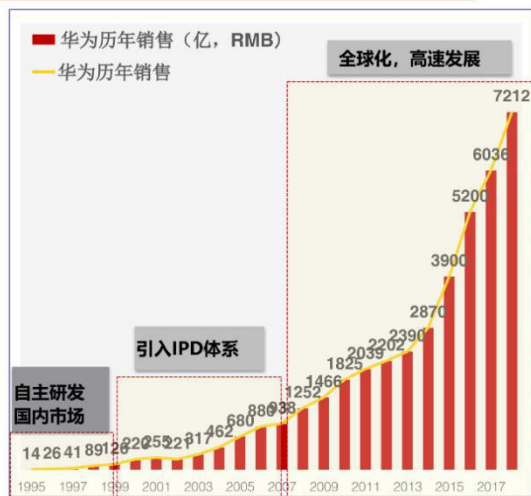
1、IPD 体系的价值

IPD体系的价值：让创新型企业摘下塔尖上的明珠

通过成功实施IPD能给公司带来典型好处：

- 产品投入市场时间缩短40%~60%
- 产品开发浪费减少50%~80%
- 产品开发生产力提高25%~30%
- 新产品收益（占全部收益的百分比）增加100%

（来自国际著名PRTM咨询公司的统计）



2、IPD 整体流程架构

IPD整体流程架构：客户需求和业务战略双驱动的闭环系统



- “产品战略管理”：明确公司各产品线/产品的定位和关系、目标客户群、产品定位及发展方向
- “产品管理”：在产品生命周期中对产品规划、开发、生产、营销、销售和支持等环节进行管理
- “技术管理”：对所依赖的关键技术和共享技术进行识别、规划、开发、应用和优化管理
- “需求管理”：对内、外部需求进行分析、识别、综合、排序、分解、分配、实现、价值兑现管理
- “绩效与激励”：绩效与激励制度、薪酬结构、绩效导向与赋能、非物质激励
- “组织与人力资源管理”：IPD体系下的组织设置、专业型与复合型人才梯队建设
- “支撑体系”：对项目管理、质量管理、系统工程、配置管理、知识管理等基本支撑体系
- “流程IT与变革”：IT承载管理体系，管理体系持续变革和优化

3、IPD 管理体系演进路线

IPD管理体系演进路线图

标杆案例

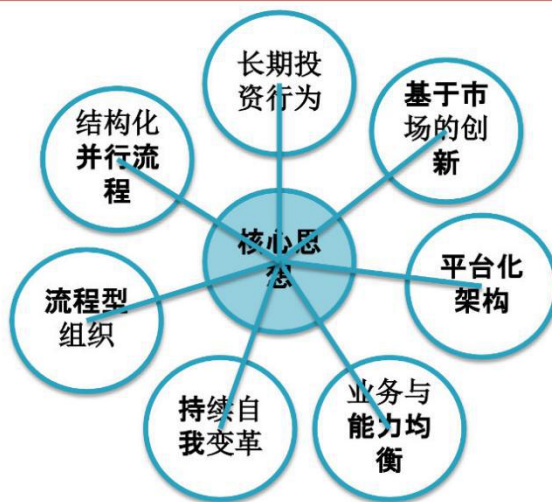
华为公司TPM（变革进展成熟度，满分5分）：
2003年1.8分，2014年3.3，2018年：3.6分



三泰商学院

4、IPD 体系核心思想

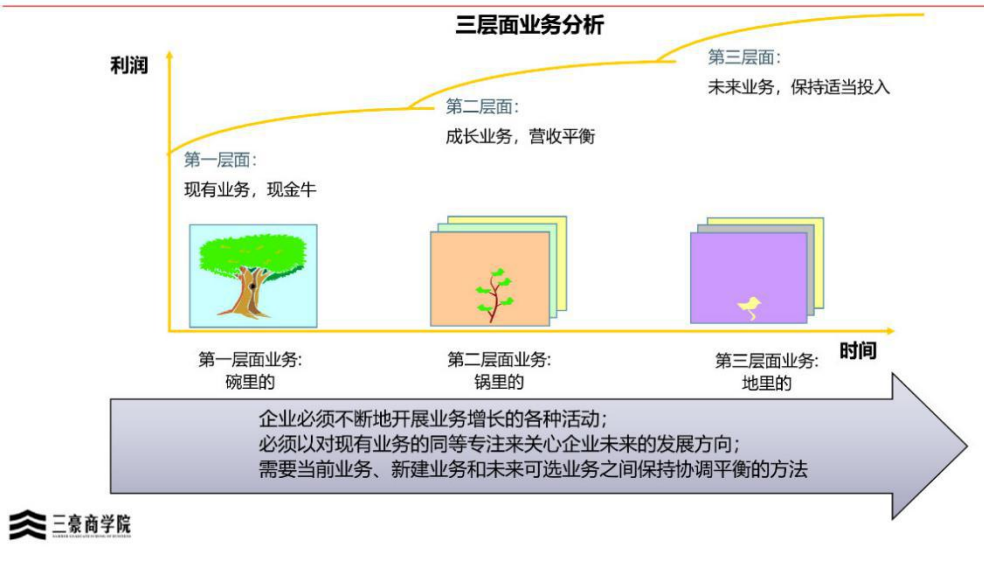
IPD体系核心思想：从偶然成功走向必然成功



三泰商学院

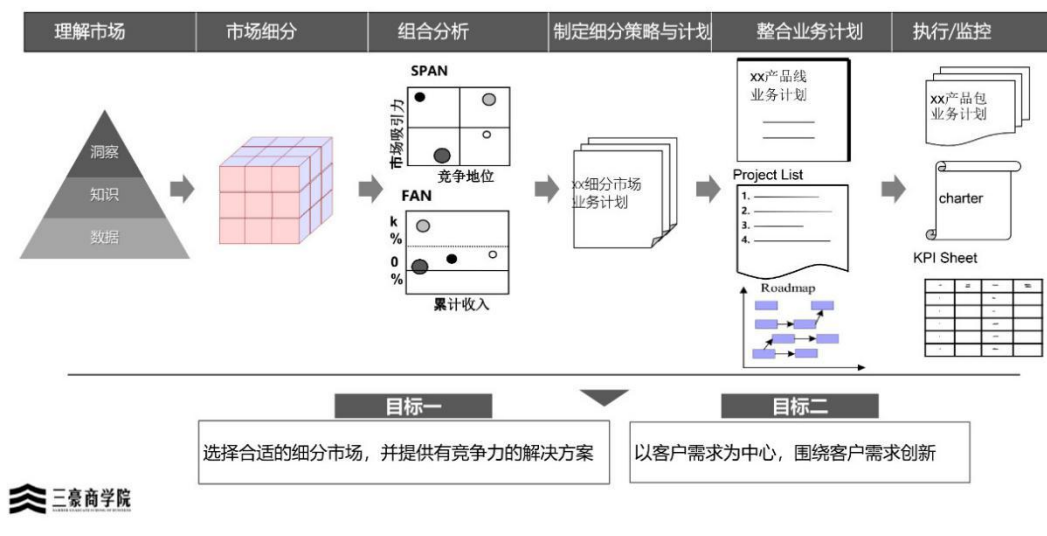
5、长期和短期盈利进行平衡

长期的组合投资行为：长期和短期盈利进行平衡



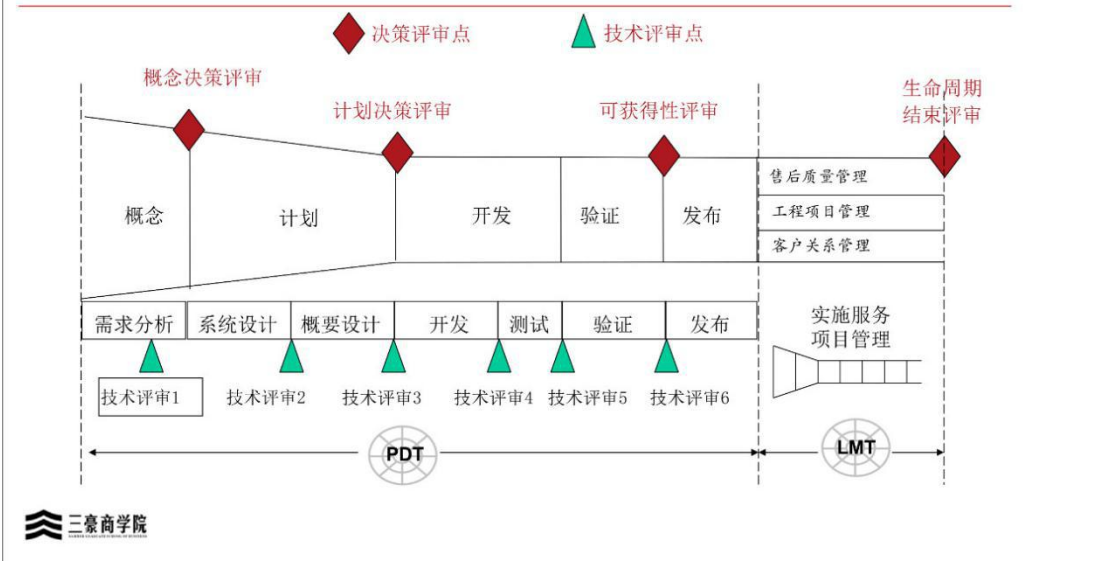
6、选择合适的市场并提供最佳解决方案

基于市场的创新：选择合适的市场并提供最佳解决方案



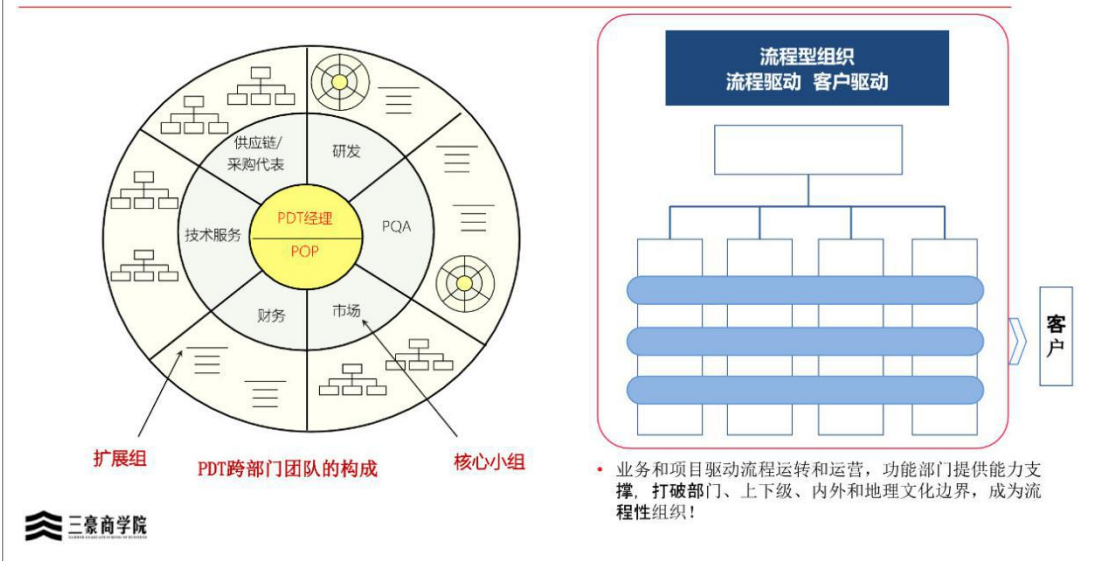
7、使能跨部门多团队高效并行协同

结构化并行流程：使能跨部门多团队高效并行协同



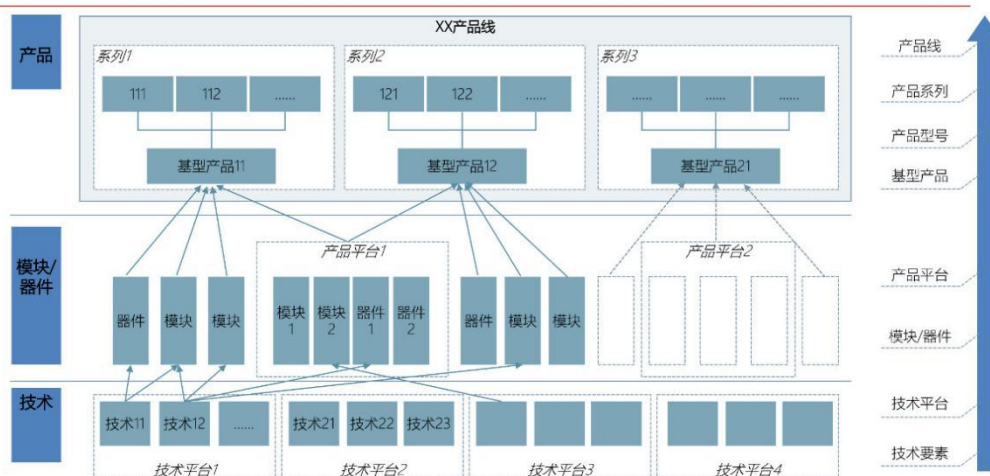
8、使能项目团队为客户提供高效服务

流程型的组织：使能项目团队为客户提供高效服务



9、提升企业投资产出比

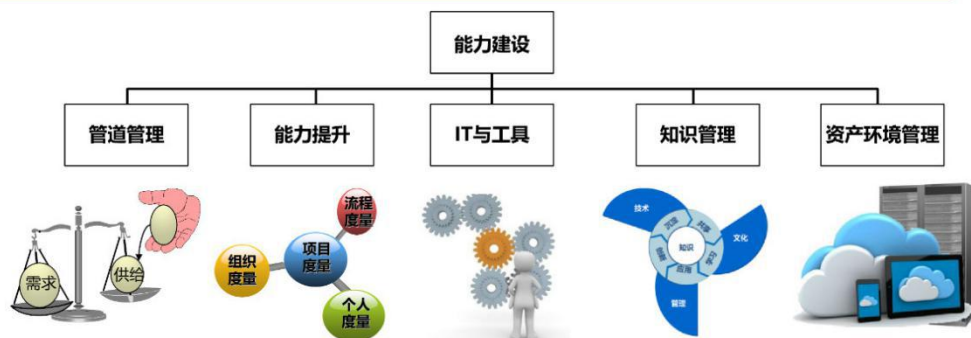
平台化的体系架构：提升企业投资产出比



三泰商学院

10、业务与能力均衡

业务与能力均衡：一边“打仗”、一边“建根据地”



资源部门管理者应提供建立、实施、维护以及改进IPD所需的资源，包括产品实现和管理体系改进的人力投入。管理者应遵循管道管理进行资源分配与跨部门资源协调，保证资源的合力应用。同时也需要为这些人力资源提供相应的能力提升的计划，提供IT与工具、知识管理、职业健康和安全的的工作环境。

三泰商学院

11、适应 VUCA 时代的 IPD 体系

持续变革和优化：适应VUCA时代的IPD体系

在管理改进和学习西方先进管理方面，华为的方针是“削足适履”，对系统先僵化，后优化，再固化！
学习业务流程变革不是只学几个概念并生搬硬套，关键在于学习业务背后的逻辑，学习企业管理的规律。

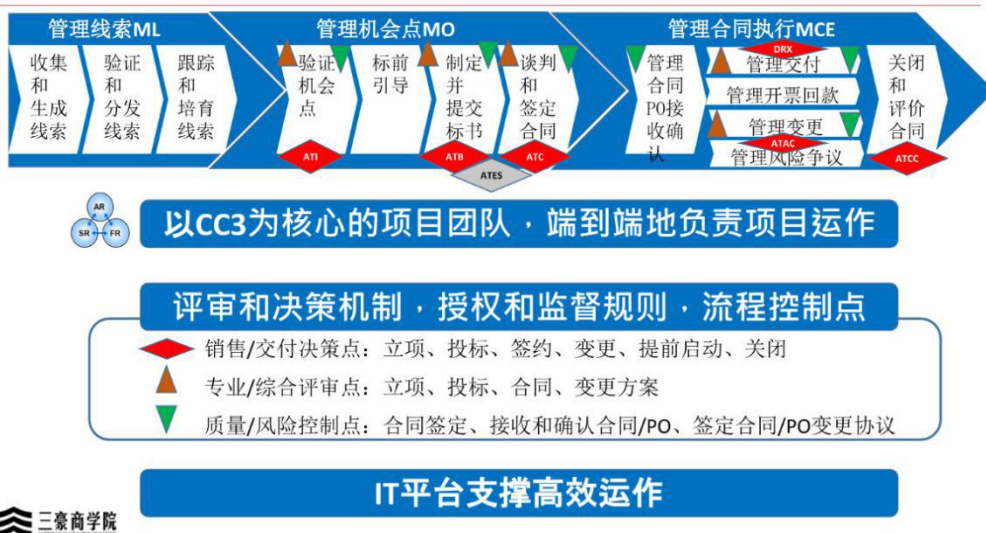


三泰商学院

（二）保障商业成功的 LTC（机会至回款）管理体系运作

1、LTC 流程总览

LTC流程总览：流程+角色+管理规则+IT



2、跨部门协同作战

LTC流程纵向集成：跨部门协同作战



3、基于项目的财务四算

基于项目的财务四算是价值创造和评价的统一语言



4、铁三角高效运作的因素

铁三角高效运作的关键因素



共同的KPI

- 实现铁三角在端到端LTC流程中的协作

能力培养和管理

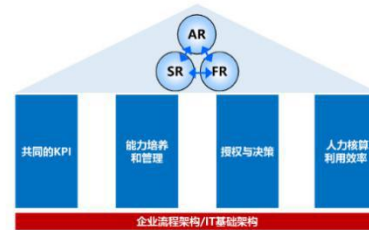
- 铁三角的归属、招聘、培养、认证、管理
- 资源分配：能力等级和项目需求
- 铁三角绩效评价：项目绩效结果

授权与决策

- 项目发起人对铁三角授权以管理线索至回款全流程
- 项目发起人解决铁三角的内部冲突

人力成本核算和使用效率

- 资源标价、上架及可调配
- 资源部门考核：使用率和绩效
- 人力成本核算：项目和项目所属商务机构



三泰商学院

5、项目授权、绩效、激励和发展

项目授权、绩效、激励和发展



项目授权

- 根据项目等级授权
- 财务授权
- 决策授权
- HR授权



绩效管理

- PBC设定（量化）
- 分层考核
- 绩效提升



激励发展

- 任职资格、职级
- 薪酬、福利
- 培训、实践和提高
- 职业发展

三泰商学院

6、管理线索流程

管理线索流程



7、管理机会点流程

管理机会点流程



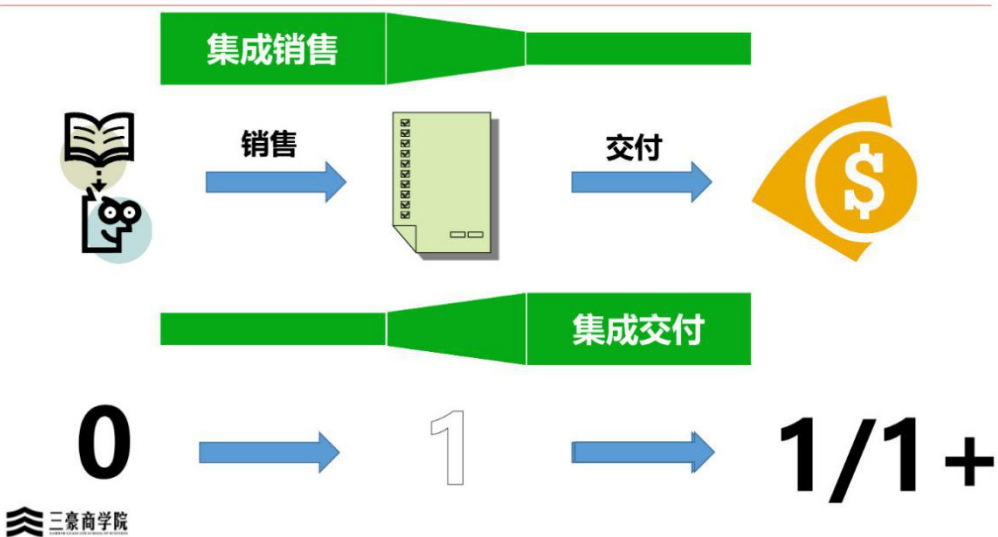
8、合同签订后的首要任务：合同交底会-项目指挥权转移

合同签定后的首要任务：合同交底会-项目指挥权转移



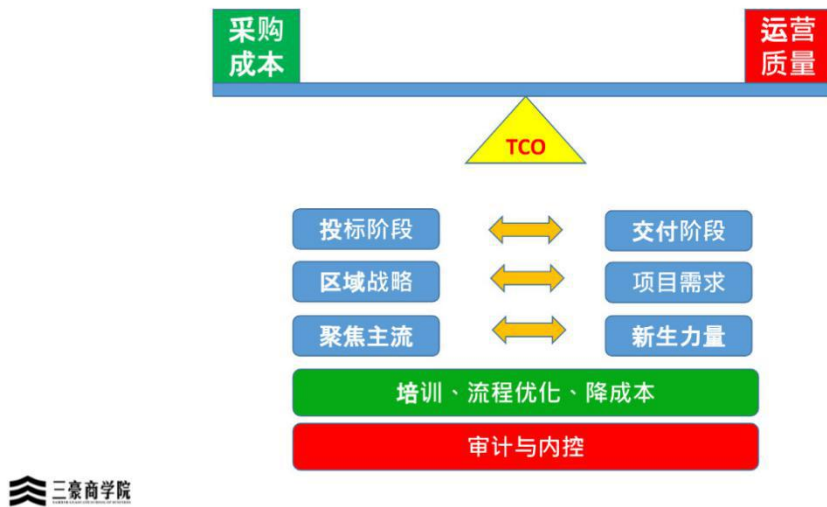
9、管理合同执行流程

管理合同执行流程是“纸钱”变成“十足真钱”的保障



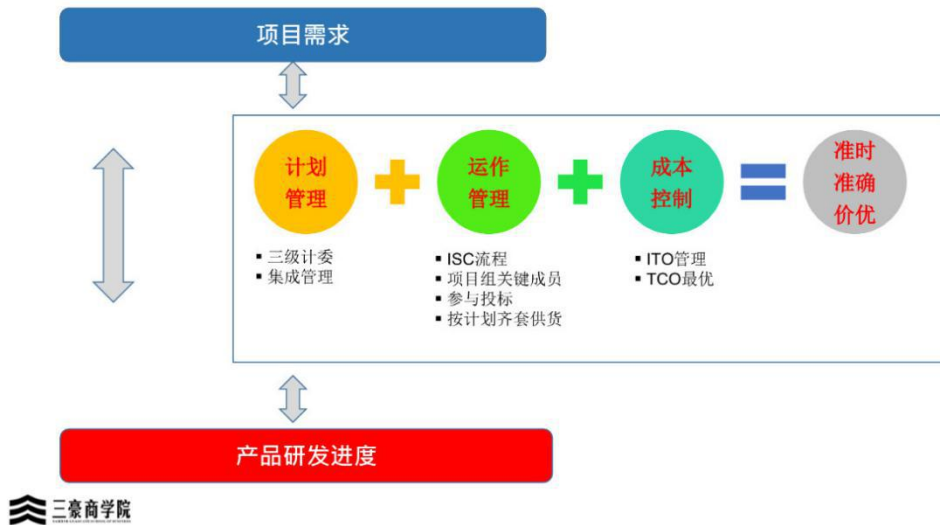
10、长期互惠互利的分包采购

着眼于长期互惠互利的分包采购



11、与项目主计划丝丝相扣的供应计划和方案

与项目主计划丝丝相扣的供应计划和方案



12、LTC 流程变革案例

LTC流程变革案例：某成长型高科技企业

➤ 企业变革背景

- ✓ 高科技企业，每年营收快速增长，2016年营收约3亿，管理能力弱无法支撑高速发展
- ✓ 销售混乱，合同质量低；交付效率低，基本超期交付，成本高
- ✓ 售前售后相互掐架，运作成本高

➤ 2017年引入LTC，其变革措施（提高组织能力和个人能力）

- ✓ 打通售前、售后各环节，提升协同工作效率
- ✓ 提高合同质量，以集成交付提升交付效率和按期交付
- ✓ 通过针对性培训赋能，提升员工个人能力

➤ 变革初期成果

- ✓ 售前、售后统一评价体系，协同效率提升
- ✓ 交易效率提升，按时交付率提升10%+；综合成本降低，盈利率提升7个百分点
- ✓ 2018年营收约10亿，比2017年翻番，但员工总数仅增加35%



（三）基于流程的优质服务，运维（问题到解决 ITR） 管理体系运作

1、ITR 流程在企业业务流中的位置

ITR流程在企业业务流中的位置



ITR是公司级端到端流程



2、ITR 流程为标杆企业带来的收益

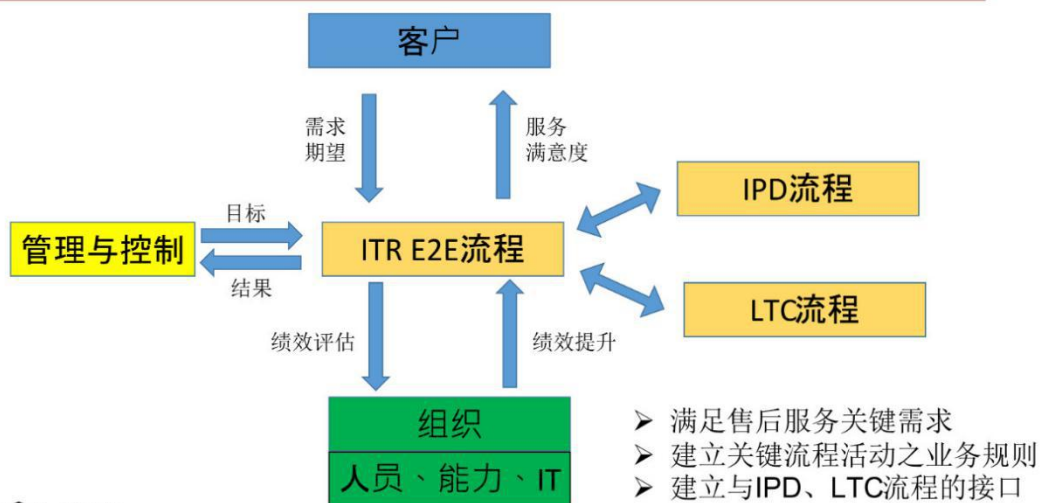
ITR流程为标杆企业带来的巨大收益



三豪商学院

3、ITR 流程设计总体理念

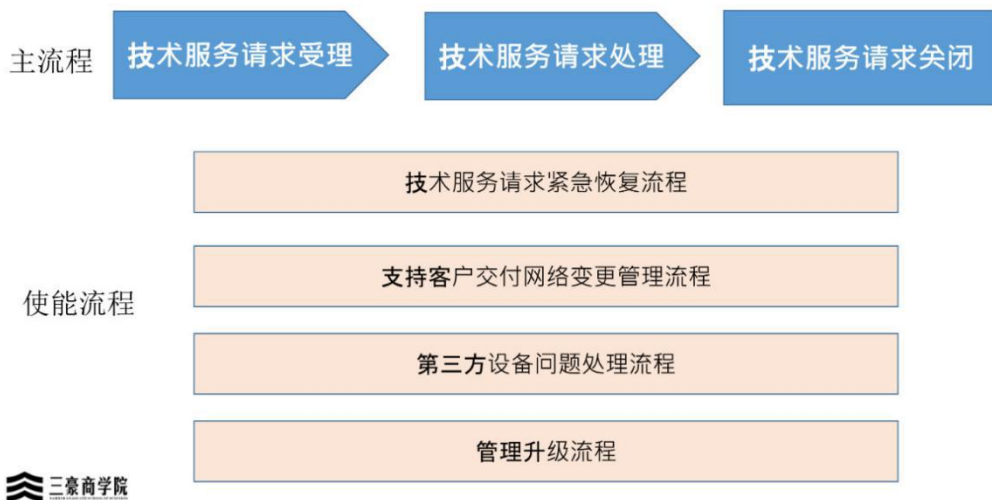
ITR流程设计总体理念



三豪商学院

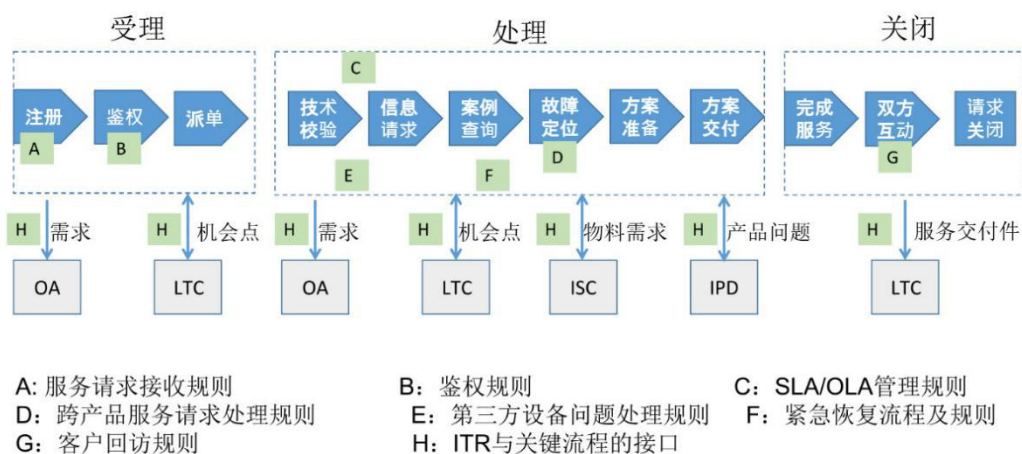
4、ITR 技术服务请求流程

ITR技术服务请求流程视图



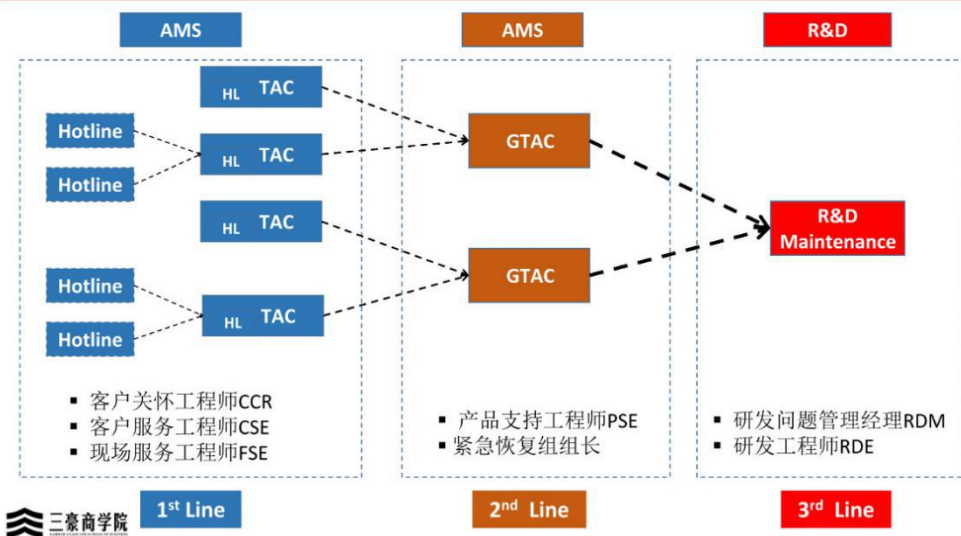
5、ITR 技术服务请求流程关键活动及业务规则

ITR技术服务请求流程关键活动及业务规则



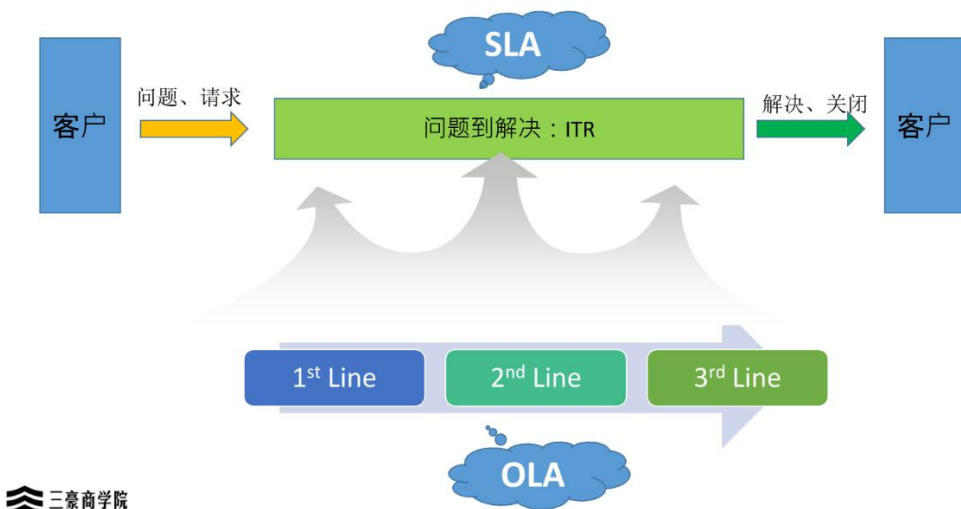
6、ITR 技术服务组织

ITR技术服务组织



7、控制 OLA，保障 SLA

控制OLA，保障SLA



十四、华为花数亿美金的 LTC 业务流程变革

2017 年 6 月 22 日，华为经过变革指导委员会讨论，历时 9 年的 LTC(从线索到回款变革项目关闭：LTC 业务流主干已基本打通，部分场景达成高效通，LTC 流程成熟度达到 3.26 分，内控成熟度 60%（基本满意）、116 个代表处、304 个系统部完成本地适配。LTC 变革项目（含 S0/S1/S2/S3/MCS）完成项目目标，同意关闭。

一图了解 LTC 的变革历程：



面向客户，LTC 包含销售、交付、供应、采购、财经等一线核心业务的集成，LTC 变革推行归根结底，是要实现三个业务价值——通、质、量。

（一）为什么要推行 LTC？怎么推行的？推行成了吗？

则思通，一线面临的痛点多：

客户流程复杂（验收环节多、计划随意、合同随意更改）；

流程责任不清（FR 失责、售前售后缺乏协同）；

评审环节多、效率低；

产品配置复杂（中心仓二次成套开箱率高，多次进站勘测）；

计划未集成（项目信息不可视，交付、供应不能及时响应、安装计划准确率低）；

数据 IT（系统多、数据未集成，产品经理需要同时操作多个 IT 系统）；

“投标、合同签订、交付、开票、回款”是贯穿公司运作的主业务流，承载着公司主要的物流和资金流。针对这个主业务流的流程化组织建设和管理系统的建设，是我们长期的任务。由于我们从小公司走来，相比业界西方公司我们一直处于较低水平，运作与交付上的交叉、不衔接、重复低效、全流程不顺畅现象还较为严重。DSO、ITO 较业界同行还有较大差距，库存和资金周转的改善和 E2E（端到端）的成本降低有很大的改进空间，是公司运作上“深淘滩、低作堰”的主战场，另一个业务流 IPD 是设计中构筑成本优势的主战场。

所有流程首先要在项目管理中横向贯通。当前各个流程都是烟囱式的，还没有横向贯通。IPD、LTC、供应链、财经……的流程都要打通，在代表处面向对象集成的基础上，IT 架构要有清晰的逐步贯通规划，减少跨流程、跨 IT 系统的数据换乘。首先可以在项目的业务流中来贯通，再向上做到代表处流程的贯通。

（二）没有一线业务人员的主导，不可能做出好的作业流程

必须把流程变革的重心放一线，聚焦一线的业务需求，从一线开始往回（总部/机关）进行流程及其管理的梳理。以支持、服务一线的需求为基础，来设立必要的三级、二级部门。流程主要是为一线作战服务，流程是手段，支撑一线、服务市场才是目的。

为支撑 LTC 流程高效运作，机关要继续推动要素评审综合化，加大对一线授权；区域要落实流程适配、遵从、优化，继续加强质量运营队伍建设。

公司业务遍布全球 140 个国家，三百多家重点客户群，每个国家和客户群的具体交易场景千差万别，基层作业活动复杂而多样，建设一个主干清晰、末端灵活的业务流程体系是一项复杂的系统工程。

巴西代表处每年有 15 万单 PO，由于当地税率复杂、货票同行等因素，使得以前每年在 PO 处理上投入约 160 人。PO 效率提升方案选择巴西试点，地总、代表牵头，核心业务骨干作为方案开发人员，LTC 项目组提供方法论支持，开发出了适合当地业务实际的解决方案。PO 效率提升方案上线一年后，PO 处理人员减少到 65 人。巴西 PO 效率提升方案后来作为原型在全球推广。

在此之前，机关也曾多次派人，试图帮助一线解决问题，但成效不大。最终问题还是依靠一线主导、机关支持来得到解决。这个案例让我们更清楚地认识到，没有一线业务人员的主导，我们是不可能做出好的作业流程。

大国+小国双适配

主干流程现最薄弱、最难的是 LTC。如何把区域组织搞清楚，如何把 LTC 这个面向作战的流程落到区域，是下一阶段 LTC 改革的重点。我们也不要把困难想得太多，其实就这一点。LTC 这个主干流程一旦突破，我们整个流程系统就贯通了。LTC 不能落实，IFS 的落实也是空话。现在上游撒尿，下游不知道，然后为了清理这泡尿要把整个长江水拿过来进行污水处理，每年我们光报废就三十几个亿。源头哪里？合同的前端。我们现在集中力量把 LTC 的前端打通是有机会的，前端只有两类系统：大系统、小系统。国家也只有两类：大国、小国。我们把小国做一个简单的模型，把广州代表处做成一个大国的模型。然后德国做一个试点，把地区部融进来，其实我们可能只用两三年时间，市场系统就贯通了。我们所有集中会战就是抓住一个大的，抓住一个小的，做好这两种模型，我们希望很大，前途光明。

小国试点：尼日利亚的经验不一定适配大国模型

LTC 变革落地时也要瞄准一线主要的业务痛点，优先帮助一线解决最重要、最紧急的问题，而不是幻想一开始就设计一个完美的系统。

简单场景下的合同处理效率一直是尼日利亚代表处主要业务痛点，因为尼代的低风险、低金额合同数量占合同总数 84%，对其处理效率有很高的诉求。在进行简单场景优化评审决策流程设计时，怎么样才能既有效规避风险，又能让尽可能多的合同通过简单场景管道提升处理效率，合理门槛设置十分重要。一线与 LTC 项目组通过不断试点和总结，定义了一个指标体系，把尼日利亚简单场景处理周期从 3 天缩减到 0.5 天。但当把尼日利亚的经验指标完全应用到德国、土耳其时，并没有达到预期的收益，还需要针对具体国家的不同交易场景进行定制适配。

大国模型：德国 3G 项目

德电 3G 项目总计 16000+站、共 65 人，2016 年下半年交付 2097 个站，处理 PO 3633 单，收入 1.02 亿美金，贡献毛利率 55.9%。经过变革实现 PO 处理自动化，贡毛比预算提升 10%，人员减 5 人、PO 处理 4.4 天降为 0.3 天、发货到验收 66 降为 28.6 天。

LTC 变革应以国家为单位，逐个推进，为代表处建设一套可复制、可持续改进的 LTC 集成运营管理体系。

流程通最根本是数据要通，数据准确性是下一步的重点

LTC 变革强调首先是通，不要总是强调优化，急于去推出什么优化方案。必须要有系统思维，不要自己局部搞得很精，结果把全盘搞复杂化了。阻挠了端到端流程的通畅，有可能就会变出问题来。

流程通最根本是数据要通。“问渠哪得清如许，为有源头活水来。”数据要做到准确高效地传送，才能做到端到端流程过程数据可视、可用，才能支撑公司的管理可视化。我们现的数据一是不准确，二是数据传送速度甚至低过物流速度。主要是因为我们的不重视数据录入工作，而且信息流各环节责任不清晰。首先，要重视数据录入工作，保证录入准确。要让有实践经验的人来负责录入，不要唯学历论。其次，信息流要跑快，要向高铁学习，每个环节都要落实流程责任制，一定要按规律及时准确地运作。

（三）好的合同条款是实现高质量交付和盈利的基础

3200 万美金就这么打水漂了？

M 国 I 客户的销售合同中注明，初验完成后就可 100%开票，但我们却并不能全额回款，原因就在于合同条款中一段关于“质保款”的描述：客户将每张发票的 10%金额扣留到 FAC（终验证书）时予以回款，同时对 FAC 释放的时间约定为 PAC（初验证书）获取后的 2 年。因此，每张发票开具时对 10%部分给予 2 年展期。而截至 2016 年 12 月，系统已有超长期未回款的质保款 3200 万美元。

好的合同条款是实现高质量交付和盈利的基础，合同谈判中要敢于坚持我们的原则立场，把好合同条款关，不能无原则地退让。

公司不赞成销售订货冲刺，冲刺的结果是牺牲了合同质量，也透支了未来。

华为公司这 25 年的发展，基本踩对了鼓点。世界整体经济大爬坡的时候，我们强调规模化增长，只要有规模，只要有合同，就有可能摊薄我们的固定成本，就一定有利润。当时如果卖高价，客户能买我们的吗？肯定不会。现这种惯性思维公司里还是很严重，大家抓订单、抓合同，不管是否是垃圾质量，只要能装到销售额里，就盲目做大做强。前两年，如果没有我们加强合同质量管理和坚定不移地转变战略目标，坚持以利润为中心，那么今天我们可能不是坐这里开会，而是让大家回家了。

强调“有利润的增长和有现金流的利润”，一定要盈利。条件不行，泛网络的销售规模可以降下来，合同质量不好的就不要签了，收入下降就要减低费用。近一、两年企业业务、终端还会增长，所以公司收入规模总额还会有增长，确保活下来，不要着急。

当前，经济增长缓慢，运营商投资趋缓。我们要适当地把握自己的节奏，不要焦虑。不要硬性地推销售收入增长，以致去承接一些坏的合同。表面的增长，是实质的风险累加，要关闭一些不好的合同。战略力量要聚焦到一些优质客户来，帮助他们打赢胜利，争取优质扩容机会。

合同条款无法优化，项目交付见“好”就收，数字游戏玩转了大小报表，长此以往陈年的欠款是否还有真正收回的可能？

（四）创建敏捷的供应链和交付平台

公司就是一条主流，就像长江是一条主流，长江上面还有很多小溪，供应链就是长江这条主流。集成供应链解决了，公司的运营管理问题就基本上解决了。

供应链的布局主要基于科学管理，不考虑商业环境改善因素。供应链的流量是千亿级的，若为了顺应拐一个弯，不知道工作量需要增加多少。我们要缩短供应时间，供应链布局主要考虑的是如何建立科学有效的供应体系。

建立科学的供应网络：供应中心面向客户缩短货期、快速响应需求，提升客户满意度同时助力区域运营改善，保持公司持续经营，不一味追求最低供应成本，供应链这方面的探索方向是正确的。

简单化、标准化的产品未来要走电商平台交付，后端的所有操作均对一线可视，简化内外部交易界面。

（五）以客户体验牵引服务流程体系的建设

早些年，我们能够竞争中生存，是因为我们有“服务好”这一条。哈佛写的华为案例中，总结华为公司之所以能够国际竞争中取得胜利，最重要的一点“是通过非常贴近客户需求的、真诚的服务取得了客户的信任”，这就是整个华为公司的职业化精神。我们之所以取得客户的认可，就是依靠了很好的服务。

但是，最近几年，关于服务、维护的问题却多有在心声社区上曝光。

【现象 · 乌鸦乌鸦叫】

我看了心声社区上的两个贴子：《中国区维护工程师哪里去了？》和《乌鸦，乌鸦，叫——记代表处一线服务工程师生存现状》，几天来，内心一直无法平复，摘录了几句，和大家一起感受一下：

1、“早几年的时候，客户对华为产品的信赖，更多的是源于对华为现场工程师——那些常年蹲守机房的沉默背影的信赖……当时客户领导们的心声：下班时看到华为工程师还在机房，一般就可以放心回家了；出了故障火烧眉毛冲进机房，看到华为工程师的身影，往往心底就踏实了很多。但现在，一年又一年，随着华为的一排排机架逐渐占满客户机房，华为工程师的身影却越来越少了。客户领导的感觉，已经从原先的温暖变成了抱怨：华为每年赚那么多钱，设备量一年年扩大，然而已经快看不见你们的人了。”

记得十几年前我在国内做市场的时候，有一个县级的客户给我讲了一个故事：当年全球领先的 XX 通讯公司打开他们县分市场的时候骄傲地跟他们说，我们设备 10 年不会出问题，不用派人到你们县来维护，10 年后，XX 公司的确不用再派人来现场维护了，因为设备已经被华为搬了，再也见不到了。

2、“经过再三运作和客户关系支撑，本地客户拿了近百万维护资金，客户的期望是：一定得来几个高级专家……兴冲冲地拿回合同，迎面一盆冷水：没人！……最终还是疲累欲死的原维护工程师上，带着原来就在本地维护的一个合作方……话说我没好意思组织开工会，实在没脸面对客户领导询问的目光。”

我们常说“NO PO, NO SERVICE”，暂不讨论这个提法的对错，相信一线提出的有了 PO，但没有人，是真实存在的，那么过程中到底哪里出了问题？如何 SERVICE？

十五、华为 LTC 销售流程再造项目是怎么做的？销售能力怎么提高？

流程再造与流程管理经典案例：华为 LTC 项目，不仅重新再造跨部门的结构化的端到端销售流程，而且嵌入了销售方法，刷新了许许多多的工具和模板，使得华为整个组织销售能力得到进一步的提高！具体怎么做的呢？下面，原华为 LTC 项目组核心许浩明老师与大家分享：

“企业的竞争说穿了就是管理的竞争”，而企业管理要狠抓三件事，客户、流程、绩效！企业的有效管理需要有效的管理架构和流程来牵引和落实，而企业发展到一定程度后，很多企业发现原来使用的管理流程已经无法满足快速发展的业务要求，甚至制约着企业发展，无论是外部竞争压力（外因）还是内部管理效率急需提升（内因），都迫使企业要做出改变，敢于变革“change”。此时，就该考虑如何设计有前瞻性、能促进企业业务发展的管理架构和流程体系了。

例如销售关乎企业生死，可是很多企业的销售流程体系是散乱无序、效率低下，难以有效跟踪培育线索，难以快速响应客户需求，面向客户界面混乱，销售人员更多单兵作战，难以形成战斗力，直接导致的结果就是：市场中标概率小、中标了交付也存在各种各样风险与问题、回款缓慢甚至最后成为“烂尾工程”应收帐款巨大……这时候，就很有必要梳理并重造流程，并且基于流程，进行销售能力提升，构建出有执行力、有创造力、有活力的狼性营销组织。华为 LTC 销售流程变革项目就是一个典型的案例，其经验值得各企业参考。我（许浩明）本人有幸被华为抽调加入了 LTC 变革项目华为团队方案组与埃森哲咨询团队深度合作，一起完成了华为 LTC 项目的方案设计与推行，因此，在这里做些分享，希望对其他企业有一定启发，少走一些弯路……

为什么华为要下决心花费几十亿来做 LTC 变革项目呢？因为华为已感觉到 LTC 项目启动之前的流程支离破碎，没有跨部门的结构化流程，没有统一端到端拉通，效率不高，项目运作质量差，制约华为发展……，通过早些年的研发 IPD 变革项目，华为产品研发有了长足发展，可是销售线明显感觉跟不上业务发展需要，因此决心对销售流程“动大手术”，就像要成为武林高手，需打通任督二脉一样，华为希望，努力打通企业的任督二脉：研发（IPD）和销售（LTC）两条主流程（脉络），以促进和支撑业务快速发展，成为顶尖高手。

可是，LTC 项目涉及了公司的正在运行中所有销售业务（项目启动之时销售收入已超 3000 亿），困难程度可想而知，有人比喻说，LTC 变革项目就像是高速公路上给奔跑着的跑车换轮胎。确实是很有挑战的，因为不能影响公司业务呀，怎么办？所以当时变革项目我们就要谨慎地分阶段进行，第一阶段是：项目启动，问题调研！抽调各部门的精兵强将（必须深刻理解业务，有丰富经验的专家领导

才能参与)卷入项目,面向全球各一线发问卷调查,当面访谈一部分一线,再结合从一线回来的专家的意见,归类总结出面临的、急需解决的问题);第二阶段是方案规划设计阶段。埃森哲与华为进行梳理,输出切实可行的细化方案(这个过程,华为专家们和埃森哲顾问们不断地探讨,不断地聆听一线的反馈意见,不断地优化,无数个轮回碰撞,争吵,最终才形成一个阶段性方案);第三阶段是IT开发阶段(流程的落地,需要IT系统来承载,让所有的关键任务活动都在IT系统里跑起来,最后LTC的IT是B/S结构,只要有网络,只需在IE等浏览器输入iSales网址即可访问使用);第四阶段是找代表处进行试点,然后再优化流程;第五阶段是找各不同区域的典型代表处来试点,然后继续优化流程;第六阶段是小面积推行,然后继续优化流程;第七阶段就是流程成熟,可大面积推广;第八阶段是不断收集问题反馈进行流程优化,最后发布给全球使用。第九阶段,项目进入收尾阶段,释放项目组专家领导,回归到各业务部门担任要职(经过这样重大管理变革项目锤炼后,这些人更全面深刻理解公司的管理,是公司要重点培养的管理干部),LTC流程Owner归流程与IT部,由其负责管理、跟踪和优化。

第一阶段：项目启动，找出问题所在。

经过对全球一线的调查及访谈后，归纳总结出来十大关键问题：

华为销售流程再造—改造前的问题

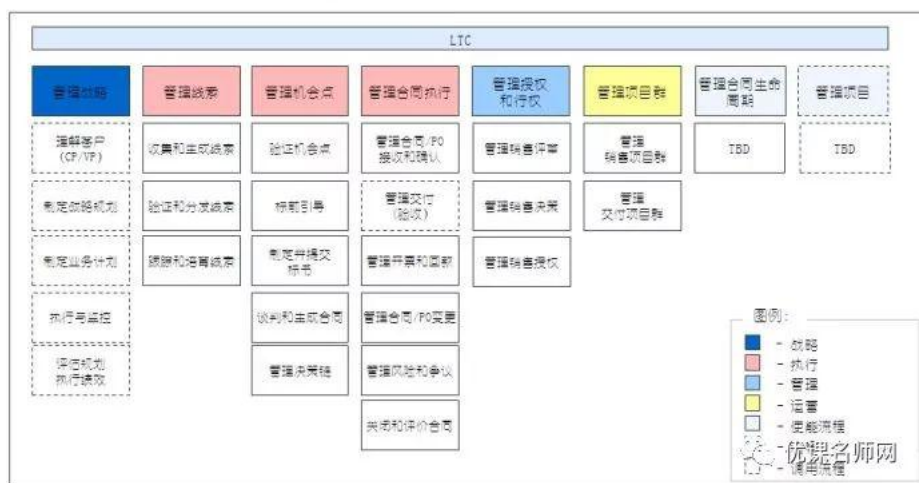


序号	改造前的十大问题
1	没有跨部门的结构化流程，各流程散乱，部门流程之间靠人工衔接，运作过程割裂；
2	组织上存在本位主义、部门墙，各自为政，造成内耗；团队合作需加强；
3	销售人员运作项目不规范，不做规定动作，导致丢单不少；销售人员有些线索不上报，滞后介入，错失良机；
4	销售能力不足，依赖个人英雄，没有形成组织销售能力
5	项目的源头—线索漏挖掘和培育需增强
6	销售人员胡乱报销项目费用；
7	项目问题监控不到位，配合不顺畅，导致项目交付拖延，客户不满意；项目回款困难；
8	项目的决策不规范，有的人为了私利，私自决策；
9	销售折扣混乱，使得有的销售人员从中获利；
10	合同评审混乱使得合同履行存在不少风险；

第二阶段：方案规划设计阶段

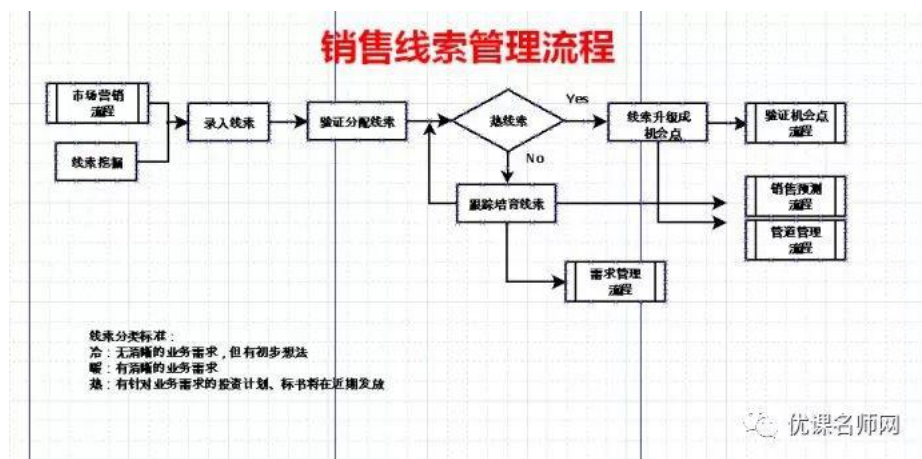
这个阶段也是最关键阶段，我们项目组加班加点与埃森哲咨询讨论切磋，在项目组 War Room，无数次的碰撞讨论，经过无数次的优化后得出下面的机构图：
(这里篇幅有限，只展示部分)

LTC流程模块(标杆)



LTC:流程+角色+管理规则+IT (标杆)





另外，在 LTC 变革项目里，华为方案组不仅与埃森哲咨询顾问合作讨论梳理并再造销售流程，并且还和其他咨询公司合作，把其他咨询公司合适的销售方法、销售理念（如 SPI 解决方案销售方法）等嵌入到销售流程当中，同时方案组建立或刷新了许许多多华为销售工具与模板，还组织无数场销售能力赋能培训，使得项目组结果不仅是“生硬而冷冰冰”的新销售流程，而是整个销售体系升级（包括流程、销售方法、销售工具、销售模板、人员软能力等等），努力达到这样的目标：构建出优秀的销售组织能力，未来项目的成功与否不再严重依赖销售个人能力及其偶然性，而是用组织能力、制度去保障提升销售成功率。新员工入职，只要经过新的销售体系培训，并按照销售流程去进行项目运作，那么可达到资深老销售的水平，确保一定的项目成功率。（不再像过去，如果资深老销售离职，就会严重影响业绩！从而实现“铁打的营盘流水的兵”，销售组织体系和流程足够成熟，人员流动对业绩冲击变小）。

最后，LTC 项目组的部分输出件

如下：《公司各流程关系总概览图》；《销售流程总概览图 V1.1》；《线索管理流程 V1.1》；《项目立项流程 V1.1》；《线索跟踪培育流程 V1.1》；《投标流程 V1.1》；《合同评审流程 V1.1》；《需求引导流程 V1.1》；《合同谈判流程 V1.1》；《合同签订流程 V1.1》；《合同履行流程 V1.1》；《方案设计流程 V1.1》；《投标价格申请决策流程 V1.1》；《销售项目策划报告模板 V1.1》；《痛苦链分析模板 V1.1》；《销售项目失败总结模板 V1.1》；《销售引导九格构想模型模板 V1.1》；《客户决策链分析（客户关系分析）模板 V1.1》；《关键人物表模板 V1.1》；《产品 KeyMessage

模板 V1.1》;《项目运作 checklist 模板 V1.1》;《洞察客户（客户档案）模板 V1.1》;《全球山头项目模板 V1.1》;《大客户管理模板 V1.1》;《如何与 CXO 对话培训材料 V1.1-学员版》;《谈判的道法术培训材料 V1.1-学员版》;《向华为学习狼性营销培训材料 V1.1-学员版》;《项目运作与管理培训材料 V1.1-学员版》;《品牌营销培训材料 V1.1-学员版》;《打造高绩效团队培训材料 V1.1-学员版》;《华为执行力为何很强培训材料 V1.1-学员版》;《狼性渠道管理培训材料 V1.1-学员版》;《塑造卓越的企业文化培训材料 V1.1-学员版》;《谁杀死了合同？ V1.1-学员版》;《以终为始的目标与计划管理 V1.1-学员版》;《战略管理、战略解码与战略执行 V1.1-学员版》;《中层管理领导能力提升 V1.1-学员版》;《跨部门的沟通与协作 V1.1-学员版》;

这点，值得其他企业参考借鉴，流程再造不仅仅是建立输出一些流程文件，而且要同时升级组织销售能力，唯此，才能达到提高市场竞争力的目的，决不能为了仅仅为了造流程而造流程。

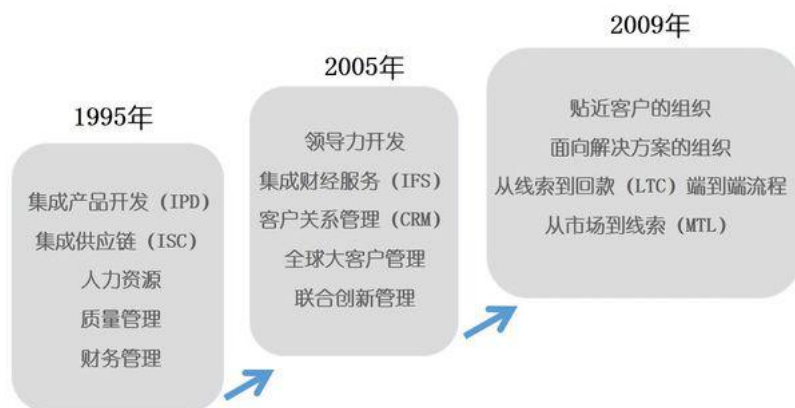
在管理变革、管理创新与流程再造方面值得参考的做法

1、华为有魄力，舍得投入。与很多企业老板的格局明显是不同的。很多企业老板，认为管理就那么回事，管理道理都懂，遇到管理问题，内部员工自己去讨论讨论，改一改流程和管理方法修修补补即可，觉得请顾问是在浪费钱财。殊不知，因为舍不得请顾问投入，而自己看待自己企业问题往往又有局限性，同时也没那个决心和魄力（自己难以下手革自己的命），使得管理总是欠缺些什么，导致错过了发展良机，最终可能碌碌无为或者被市场竞争对手淘汰。



2、华为居安思危地不断“折腾”，不管变革，不断激活组织、激活人性。

绝大多数企业，除非万不得已，否则是乐于呆在自己的“舒适区”，缺少危机感，缺少创新性的。



持续管理变革，降低运作成本，提升运作效率，实现对客户的端到端优质交付。

优课名师网

3、华为针对管理变革，定下了一些管理变革原则。

有些企业老板想变革，但是往往做不下去，或者做得效果不怎么样，因为变革，意味着权力、利益等的变化，往往是阻力很大的，员工们也七嘴八舌，各有各的道理，所以没有一些变革原则，往往是失败而告终的。



4、变革的目标一定要清晰！

不能因为变革而变革，而忘了企业的根本目标！



5、华为不断变革，总结出了变革成功的十六条经验：



任正非说过，

管理就是抓住三件事：客户、流程、绩效，华为未来留给世界只有流程与 IT 支撑的管理体系，因为每个人都会过世，每种产品都终将被淘汰；企业管理归根结底就是流程的管理，就是让业务在以客户为中心的高效的流程上面跑，因此企业的管理流程重要性不言而喻。既然企业的有效管理需要流程来牵引、承载和落实，那么如何设计高效的以客户为中心的运作流程？持续管理变革应该怎么做？很多企业都希望通过重新再造流程来解决企业问题，来提升市场竞争力，大家的认识都很统一，但最终大部分企业都雷声大雨点小？具体应该怎么落地操作呢？不妨与我们联系，一起切磋交流吧！我们有专业团队提供管理咨询服务，可以深入企业进行调研，以客户为中心，进行流程梳理、流程优化与流程再造。

十六、华为 LTC 在企业中的落地案例

LTC(LeadTo Cash), 从线索到回款。LTC 流程是从营销视角建立的“发现销售线索-培育线索-将线索转化为订单-管理订单执行/回款”端到端流程。

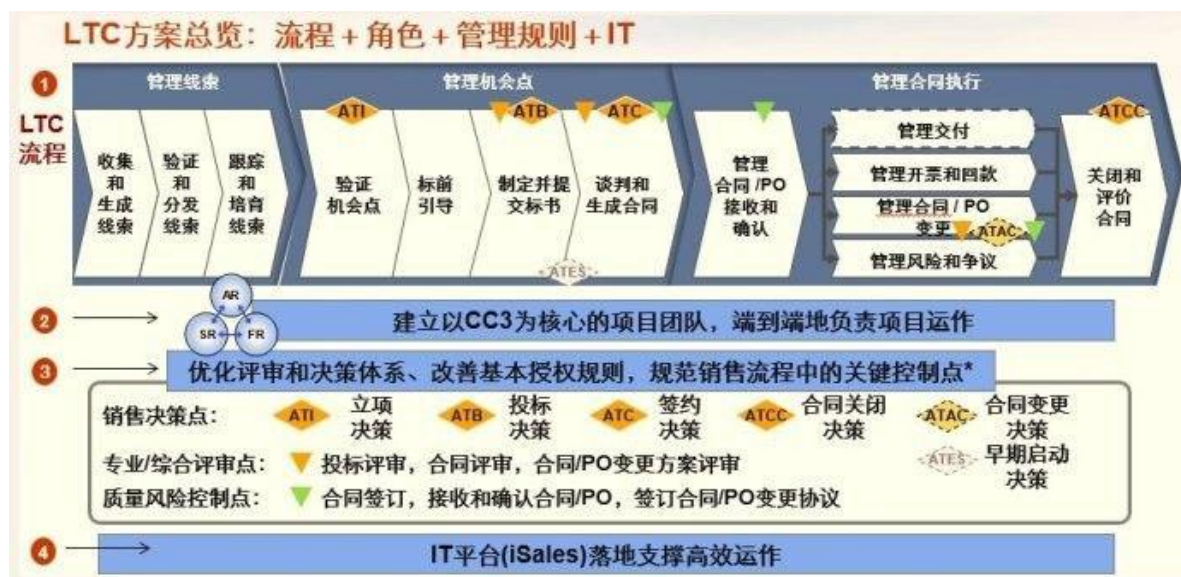
LTC 落地对企业将产生怎样的变化？

IBM：2009 年正式启动 LTC，通过整合流程与 IT，提升运营效率，目标是 6 年节约成本累计 39 亿美元。

联想集团：2007 年启动，提升端到端业务流程的全球整合协作能力与业务绩效，每年节约 IT 开支约 3 亿美元。

中兴通讯：2009 年调研、规划，2011 年设计实施，项目执行损失大幅降低。潜在提升 22 亿元合同销售额，节省 700 人劳动力成本。

华为：2010 年开始 LTC 试点，LTC 变革的最终目标是：通过不断优化以客户为中心的运作和管理，提升整体经营指标（财务指标、客户满意度指标、运营绩效指标），实现卓越运营。



华为 LTC 方案总体框架

单纯从框架图我们可能只可以看到一个通用模型，每个企业基本都可套用，除了端到端闭环没有其它。

LTC 如何成功？以一个真实案例来呈现 LTC 再造成功全过程。

案例背景

珠三角某集团公司，主营业务：提供一站式家居整体解决方案。

困惑：

（1）无法直接与终端客户建立直接联系，公司业务受制于渠道经销商和家装公司设计师。

（2）公司已是一线品牌，但企业客户投标没有竞争优势。

流程再造过程

（一）客户导向，分析公司客户业务流

许多企业流程再造失败，“以客户为中心，客户导向”这一理念没有真正得到运用是根源。实现“客户导向”，首先要了解客户的业务流程，对应客户流程才能真正找到为客户创造价值、“正确、快速、便宜、容易”满足客户需求的方法。

1) 分析客户需求实现流程

终端客户：



企业客户（房地产开发商）：

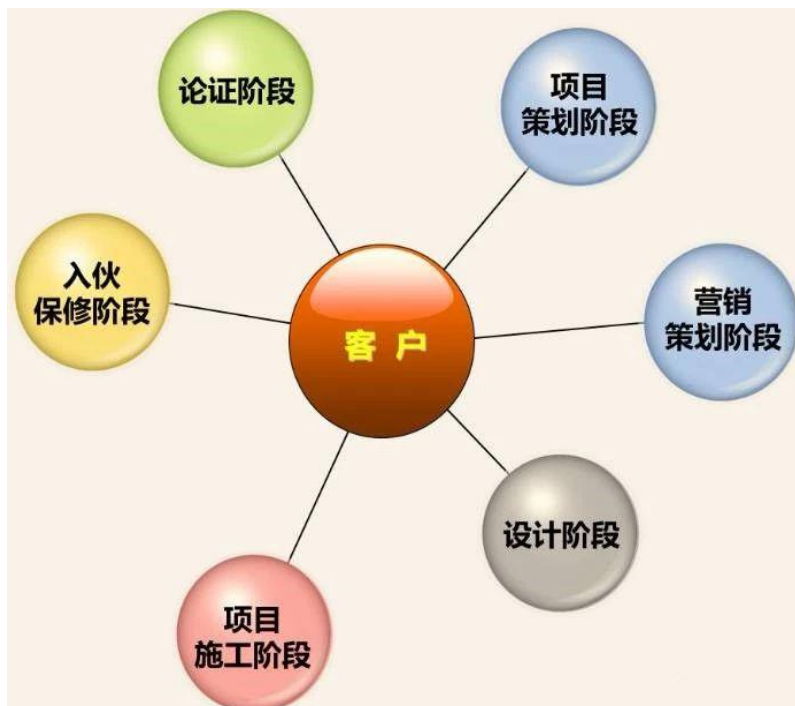


2) 分析客户需求实现关键连接

终端客户：



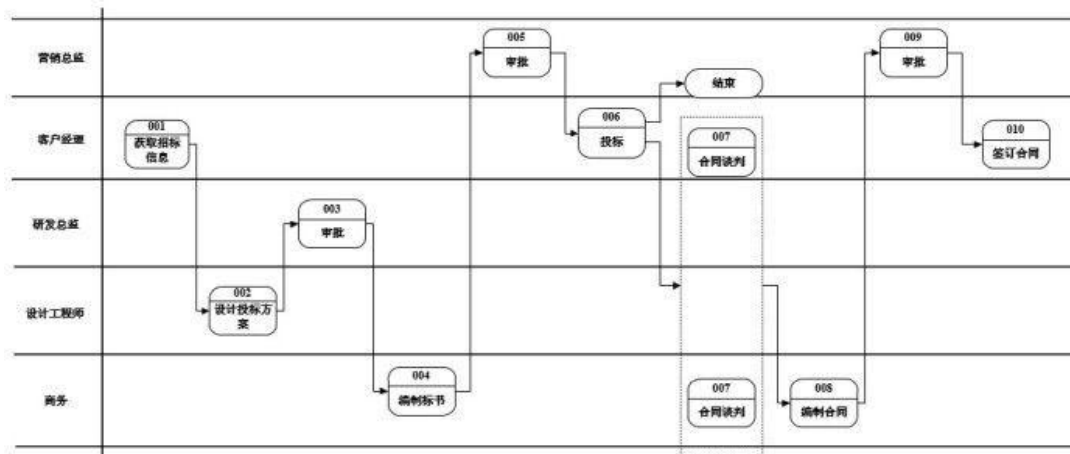
企业客户（房地产开发商）：



根据以上分析，终端客户与企业客户业务流完全不同，我建议该公司分别设计对应的 LTC 流程，下面以企业客户为例说明 LTC 流程设计过程。

（二）分析流程现状

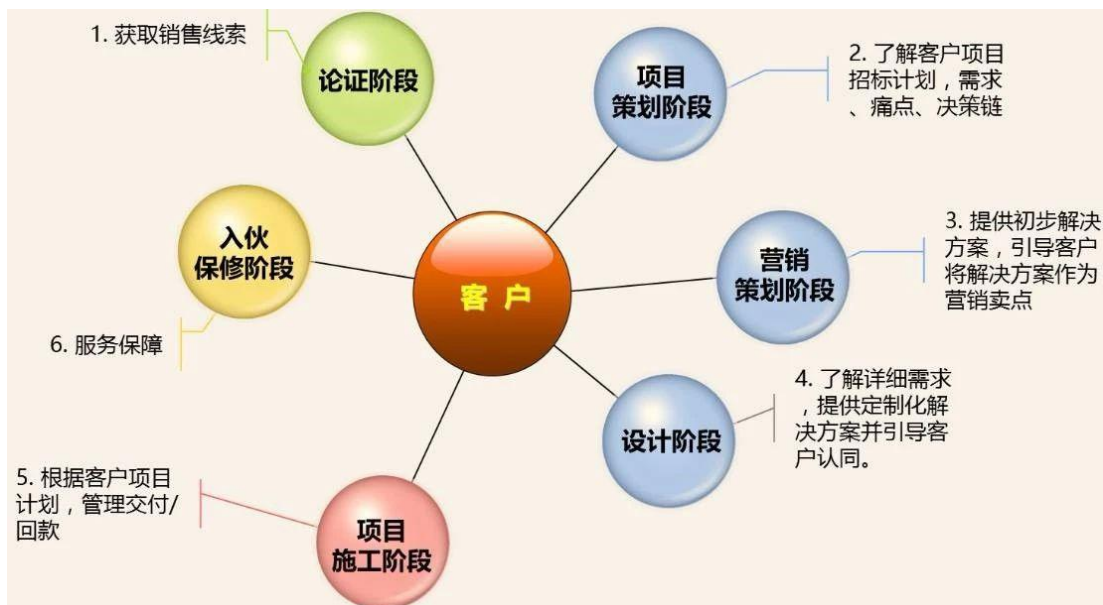
（营销部提供）



从上图不难得出为何“公司已是一线品牌，但企业客户投标没有竞争优势”的答案。

（三）客户导向流程设计策略

（从关键连接确定流程设计点）



（四）流程再造

根据设计策略，细化设计 LTC 每一个流程。再造关键变革点：

变被动为主动，营销工作前置。原流程从获取招标信息开始，公司只能被动从标书理解客户需求。新流程从客户项目论证阶开始切入（铁三角运作），提前理解客户需求（如房型、面积、风格等），后端有充足时间根据客户需求进行定制。

在客户招标计划制定之前即开始方案引导与客情公关，影响客户招标文件（为竞争对手设置门坎），提高中标机率。

提前了解竞争格局，利用 SOWT 分析，引导客户探讨痛点，制定赢单计划。

从合同谈判开始管理交付/回款，保障公司利益。

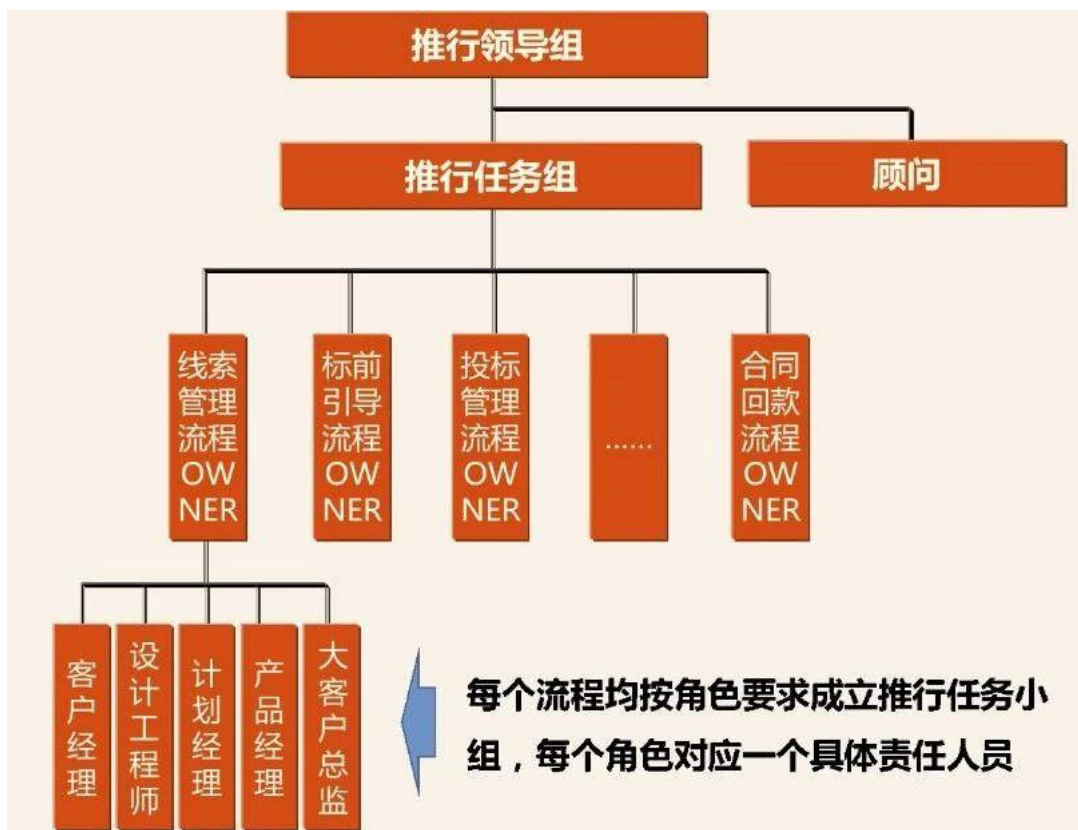
根据客户项目施工计划，管理公司制造、运输、安装、验收、交付全过程。

设计售后服务保障计划，保障终端客户满意同时提升企业客户满意度，为后续合作提供支持。

（五）流程推行

选定一个有过合作的客户做为试点，推行过程如下：

1) 确定推行组织



2) 制定推行计划

序号	任务内容	责任人	验收标准及验收方法	完成时间	输出	完成状态
1						
2						
.....						

3) 制定推行跟踪检查表

序号	流程活动	运行情况及问题发现	优化建议	记录人	记录日期

（六）推行总结及流程优化，全面切换。

不以客户为导向的 BPR（业务流程再造）就是要流氓。

LTC 流程建设不是简单的流程优化，是从客户视角的业务流程重构。成功的前提是：

必须深刻理解客户业务流程，以此为基础匹配组织业务流程。

“铁三角”是成功的标配，有兴趣的朋友可以查看我的另一篇文章“华为铁三角原理解读”。

流程变革方法论是保障。懂流程的人很多，但懂流程变革的不多。

组织和绩效随流程调整，为流程运作提供强力支持。

十七、解读华为 ITR 体系（问题到解决）运作模式

产品的运维是产品完成销售和交付后必要的商业环节，而在产品的销售或交付过程中，销售人员或交付人员也时常受到已经交付的产品的影响，或是正面影响，或是负面影响。实际上，做好产品运维不单纯是产品运维部门的事情，而产品运维没有做好，造成的影响却不仅仅是运维部门，而是公司的运营结果。因此，运维体系（ITR-问题到解决）不是售后服务领域的事情，实际涉及到服务、生产、研发、市场等诸多部门及全流程。

随着企业的市场占有率不断攀升，售后服务的压力越来越大，售后服务人员也不断增加。然而，人员的增加并不能使售后服务的满意度线性增长，有时还会因为人员的增多而打乱仗，降低客户满意度。造成这种窘况的根本原因就是企业没有端到端的管理流程，职能部门各自为政，每个部门只关注自己的 KPI，而公司的整体战略并未得到实现。

本文试图通过简述标杆企业的运维 ITR 体系，使读者对优质的运维体系有基本的了解。

（一）企业花了很多钱建设运维体系，为什么仍旧被唾弃？

1、产品的运维管理是企业的三大业务流之一

下图形象的描绘了企业三大业务流之间的关系以及它们与客户的关系。



无

论企业大小，每个企业都存在这三条业务流：

第一条业务流：产品及其解决方案形成过程。无论是自己开发还是外购，产品及其解决方案从概念上市的过程。

第二条业务流：产品及其解决方案变现过程，即找到客户、形成订单，发货、安装、验收、回款。

第三条业务流：产品运维，即产品问题/客户需求到解决的过程，这也是产品不断改进和更新换代的源泉之一。

这三大业务流始于客户，也终于客户，都是围绕客户的需求运作并满足其需求的过程。这三大业务流贯穿企业的业务过程和组织，需要有端到端的流程支撑，这

就是 IPD、LTC 和 ITR。当然，业务流要有相应的组织去适配，要有 IT 系统去承载和固化流程，也要匹配客户的业务流程。

显然，产品运维能力高低和结果好坏直接影响到第一、二条业务流，是企业运营的重要支柱。

2、为什么很多企业的运维体系的运营结果远离预期目标？

很多企业都认为自己非常重视客户体验，投入了大量的人力物力建设运维体系，可是，其结果不尽人意。总结过往的咨询项目和走访调查的结果，笔者认为这些企业主要存在以下问题：

A. 没有端到端的流程和管理规则

许多企业并没有有效的产品运维体系，其简易的流程体系存在流程职责、角色、管理规则和模式不够清晰等问题，使得问题到解决的效率比较低，客户体验不佳；同时服务体系与其他相关体系流程不通，致使 SLA 与 OLA 无法匹配。

ITR 是实现客户服务请求的过程，如果没有端到端的流程和管理规则支撑，各部门将各自为政，OLA 无法支撑合同的 SLA，不能按契约完成客户服务请求，导致客户满意度越来越低，只能花费更大的成本去弥补，甚至直接影响后续市场。

B. 把 ITR 管理体系等同于客服中心

很多企业对问题到解决的理解局限于客户投诉管理，因此，企业设置的客服中心多由低端的服务人员组成，很难辨识客户的实际需求，对客户的问题解决作用不大，影响客户体验和满意度。

C. 产品运维被定义为销售的附属品

很多企业内部对服务的价值认识不统一，对产品运维、售后服务定位低，仍将服务体系放置在销服系统的从属地位，是销售的附属品，并未看到产品运维、服务

产品的市场价值，也未认识到 ITR 系统对市场新机会点和产品开发带来的价值，服务发展战略不清晰，限制了服务价值创造的发展机会。

D. 没有 IT 系统和知识管理支撑

没有 IT 系统支撑导致问题易于流失、无法回溯，也无法及时转化为新市场机会点或产品革新的机会。没有合适的 IT 系统去承载 ITR 流程，使问题到解决流程未能发挥最大的作用。

没有知识管理导致问题重复出现、解决问题的方法得不到积累，陷于重复犯错或组织效率低下的层次。



（二）标杆企业的 ITR 流程，是实现企业发展战略的助推器

该标杆企业经过数年的努力，建立了以客户为中心的端到端 ITR 流程体系，并使用 IT 系统承载，形成了业务的良性循环：

- A. 减员增效。该企业 2017 年的营收是 2011 年的 3 倍,但人员仅增加了不到 30%,人均效益大幅度提高。在全球市场不断衰退的不利条件下,实现企业营收、利润逆势增长。
- B. 基于 OLA 的任务按时完成率逐年提升,支撑基于 SLA 的问题单关闭率达到业界优秀水平。提高问题处理的效率,客户满意度高,降低运营成本。
- C. 基于流程的优质服务使得问题处理过程可视、可控,客户满意度不断提高。这不仅促进了软硬件产品的销售份额,也使服务产品销售占据了企业营收的 35%。
- D. 在代维、运维(管理服务)等服务项目交付中,可将自身成熟 ITR 体系移植到项目中,使项目提升管理质量、提高效率、降低成本。
- E. 问题处理过程中,通过与 IPD 接口,研发部门能及时将问题转化成产品质量提升或新产品机会。
- F. 通过 ITR 接单和处理过程中,通过与 LTC 接口,发掘服务和产品市场机会,创造新价值。

(三) 标杆企业 ITR 管理流程的顶层设计

1、企业为什么要建设端到端的 ITR 流程?

由于市场竞争日益激烈,该企业的客户都希望供应商具备提供有竞争力的整体解决方案(产品+服务解决方案)的能力。同时,服务能力越来越成为衡量供应商能力的标准,服务收入在供应商营收的占比也越来越大。

2001-2002 年的全球 IT 产业大崩溃造成了软硬件销售低潮,这促使该高层重新审视公司的战略方向。在新的战略中,该公司提升了服务产品和服务销售的地位,把服务体系从纯粹的成本中心(售后服务)向售后服务+服务产品销售转型。从此,服务从粗放、免费的保姆式服务逐步变成分等级、合理收费的服务。

为了达成公司的战略目标，该企业通过内部变革，建立和完善 ITR 体系以及该体系与 LTC、IPD、CRM 等流程体系的联动，设置适配的组织、投入服务设备和软件等效率工具。合理的战略定位、优质的流程和装备使服务体系展现了更强的价值创造能力、提升了客户满意度，促进了软硬件产品和服务产品销售。

由于高层坚定不移地改变服务模式和对服务的投入（包括费用和人力资源），服务产品从简单的售后服务逐步升级到和产品共存的整体解决方案，再进入代维和管理服务的范畴，近年来，服务产品更是扩展到位客户提供咨询服务。随着自身设备网络存量的增加，服务市场越来越大，服务营收在公司销售收入的占比越来越大。该企业的服务销售收入从 2006 年以后逐年增长，2010 年后呈快速增长的模式，目前服务销售营收占公司营收的 35%。

2、ITR 体系的目标、范围和构成模块

A. 流程目标

保障网络安全

客户满意服务内容

渠道畅通、有序、可跟踪

问题解决及时、客户体验好

B. 流程范围

初验后技术问题及其服务请求

合同交付过程中的技术问题

非技术问题和客户投诉

C. 流程构成模块

技术服务请求管理

维护备件管理

非技术问题服务请求管理

客户投诉管理

在四大模块中，最重要、也是最复杂的模块是“技术服务请求管理”，因此，本文重点讲述“技术服务请求管理”模块，其余模块的管理模式与此大同小异，就不再赘述。

需要特别提及的是，流程不是为了方便某个部门的管理，也不是为了某些已经存在的岗位或角色，而是要适配业务的需求。简而言之，流程适配客户（业务）需求，组织适配流程需求，流程确定角色，组织承载角色。

3、ITR 管理流程简述

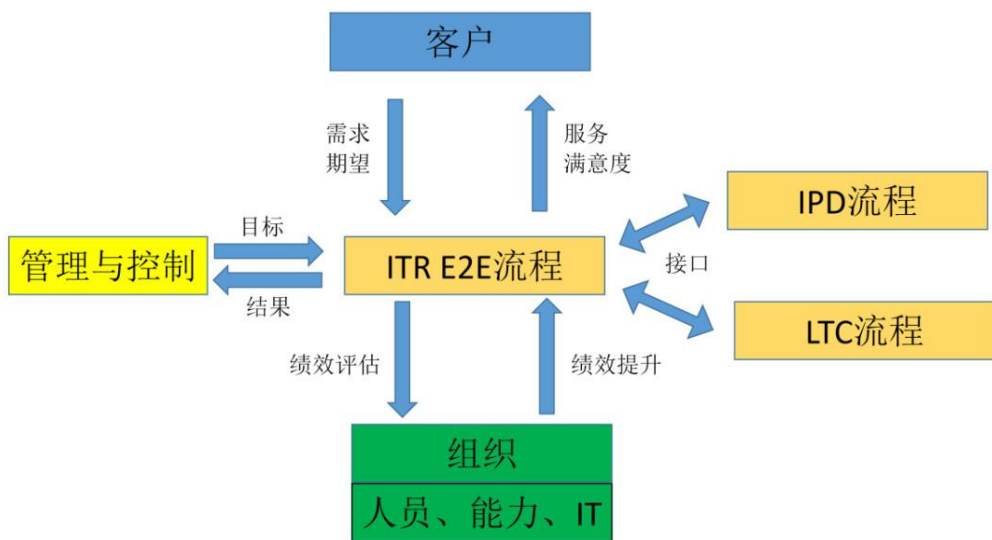
A. ITR 流程的设计思路

满足关键需求，如提升客户满意度及客户体验、问题跟踪管理、问题转化为市场机会或产品需求、指标管理。

建立关键流程活动之业务规则，如角色及其职责定义、SLA 和 OLA 定义、KPI 定义、流程说明等，

建立与 LTC 流程的接口，使问题转化为市场机会的过程流程化、制度化。

建立与 IPD 流程的接口，打通研发环节的技术问题处理流程，也促进问题到需求的管理流程化、制度化。



ITR流程设计的示意图

ITR特训营

B. ITR 流程技术服务请求流程视图

技术服务请求主流程包括：请求受理、请求处理、请求关闭。

使能流程含：技术服务请求紧急恢复流程、客户支持交付网络变更管理流程、第三方设备问题处理流程、管理升级流程。

流程应包含：流程责任人、角色（含对应岗位）及其职责、业务规则及其文档、运作 KPI 及其计算方式等。

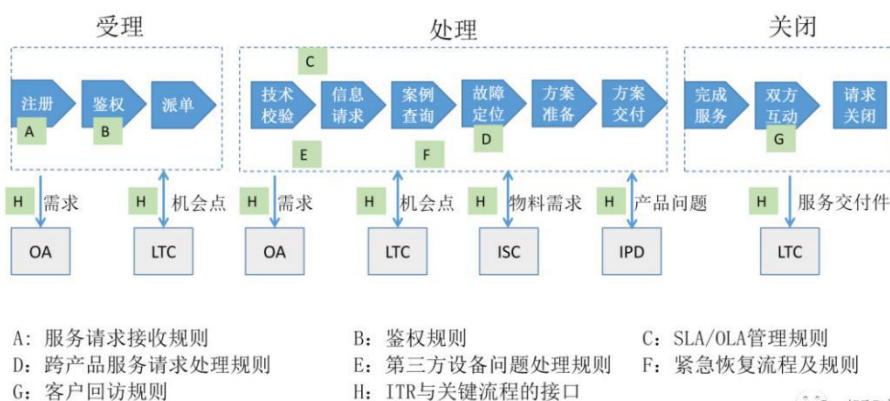
ITR 技术服务请求流程视图如下：



ITR特训营

C. ITR 技术服务请求主流程关键活动框图及业务规则

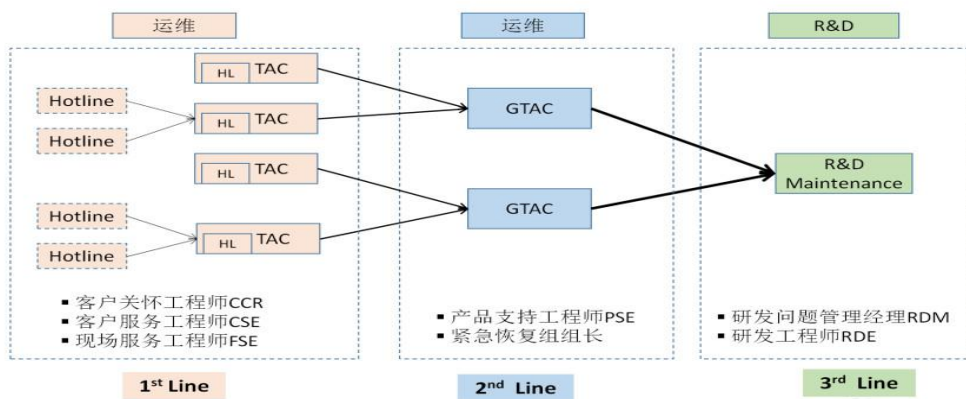
合格的技术服务请求主流程的活动不仅涉及到流程节点的角色、职责、KPI 等，也和其它流程有着密切的联系和接口。这些活动和接口均需有明确的规则来管控，以使流程运作有法可依。技术服务请求主流程的关键活动框图及部分业务规则清如下：



ITR特训营

D. ITR 技术服务请求管理流程的服务组织

ITR 技术服务请求管理流程的活动跨越不同的体系，如：客户驻地的服务机构、TAC、GTAC、研发等，他们之间并没有行政隶属关系。要使服务请求能保质保量的按时完成，需要依赖全流程管理，不仅需要设置节点的角色、职责、KPI 等，更要使各相关部门真正使用这个流程。技术服务请求流程的服务组织框图如下：



ITR特训营

热线、TAC、GTAC 的数量和选址需要根据企业的业务量、业务分布、客户类型等因素决定，三线维护的实体组织则依据流程需求和研发组织结构等因素来决定。

E. ITR 技术服务组织人员管理和培养机制

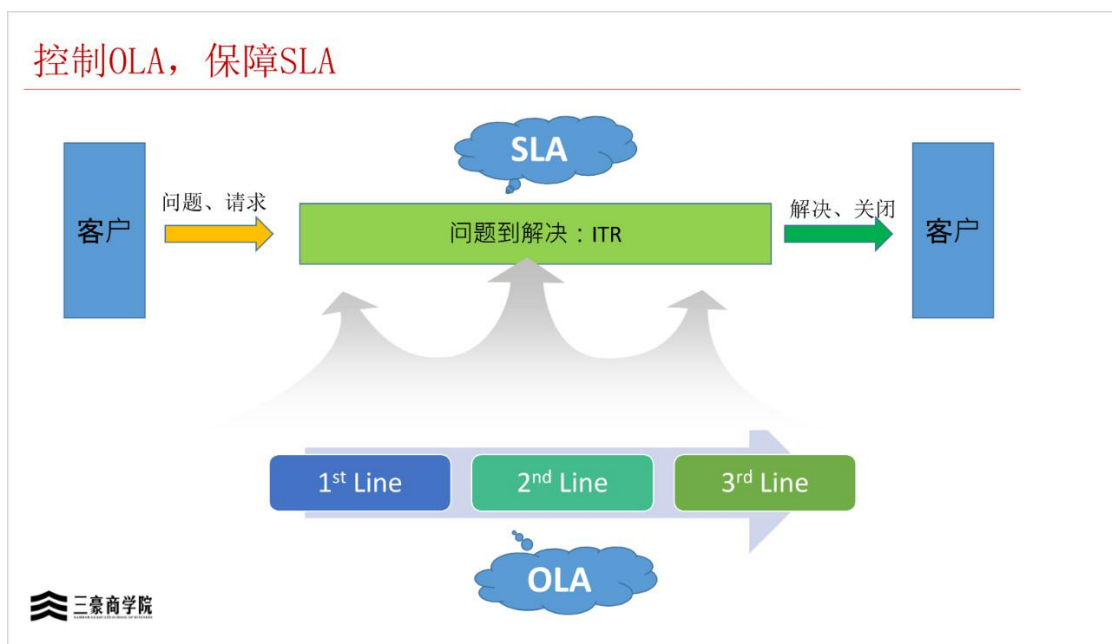
建立 ITR 技术服务体系人员选择、使用、培养和激励的体制，促进人员的综合能力提高和良性循环的环境。这需要业务部门和 HR 部门通力合作，建立有竞争力、有吸引力的人力资源管理模式。

F. ITR 管理体系 IT 化

IT 化是将已经基本成型的 ITR 系统 IT 化，而不是相反。在系统 IT 化的过程中，工作的主体仍旧是业务部门，而非 IT 部门。因为系统 IT 化不过是把已有的流程采用 IT 手段固化下来，使流程更为高效，如移动办公等。只有业务部门管理好需求，IT 部门才可能实现需求。

（四）ITR 管理流程的落地执行

首先，高层领导要有变革的决心，要使中层领导有变革的意愿。



新流程的使用必定会改变现有的工作习惯甚至个人或小团体利益，所以阻力巨大。为了使新流程能够顺利完成制作和执行，除了要对全员实行松土教育、执行培训等工作外，更重要的是将各级部门的一把手设置为流程的责任人。该责任人是本部门制作、执行、优化流程的第一责任人，在其考核 KPI 中，流程运作质量占据较高的权重。部门首长的重视程度直接影响了流程的制作和运行的结果，所以必须有此考核。

其次，统一思想和语言。

企业高层的决心是变更成功的基础，但变革不是领导层自己的事情，而是企业每个员工的事情。因此，企业在变革之初以及变革过程中，应该通过宣讲、培训、考核等不同的方式使员工了解、接受、使用这些流程、制度。只有各级员工真正认识这些流程、制度的作用，他们才能真正使用而不是抵制。这样，无论是在流程的开发阶段还是运行阶段，变革受到的阻力都会小很多。

十八、华为终端产品 IPMS 运作流程介绍

今天分享的主题：GTM 操盘中的业务管理流程-----IPMS 流程。

提到流程在很多人心目中是非常冷冰冰、枯燥的、按部就班的，甚至难以理解的。实际上每个业务流程的设计，背后都有它的业务逻辑和故事。因此这次分享，将会通过讲述故事，梳理逻辑的方法，带大家去解读一下流程。

希望通过今天的分享能达到三个目的：

让大家认识到这个 IPMS 流程的重要性。

让大家了解这个流程的设计逻辑，理解它的实质。

能给在座的企业一些启发，看企业是不是有可能借鉴，并且涉及到自己业务中去，从而提升管理的效率。

先讲个关于大白和小白的故事：

小故事的启示：管理方法是商业成功关键

乔诺商学院 | 乔诺咨询

大白和小白的故事

大白和小白各经营一个服装店



- 月投1万
- 月收入1.5万
- 月利润5000
- 投资回报率 $5000/1万 = 50\%$



- 单周投2500*月投4次
- 月收入1.5万
- 月利润5000
- 投资回报率： $5000/2500 = 200\%$

Q：小白比大白赚钱效率更高，是因为小白更勤快么？

A：是因为小白 做生意 **管理更精细，管理效率更高！**

启示：

高效管理可以提升周转率，获得更高的投资回报率

© 资料版权归乔诺商学院所有，未经许可禁止任何性质公开使用（包括非盈利性公开）

page 2

大白和小白各自经营了一家服装店，大白每个月投 1 万块钱进一次货，月底的时候收入是 15000，他这个月的利润是 5000，然后算它的投资回报率，利润 5000 除以投入的 1 万块钱是 50%，看起来还不错。再看一下小白，小白只投 2500 元

钱，但只进一周的货。这周卖完了再进货，一个月下来，循环 4 次，月底的时候收入是 15000，利润也是 5000，算下投资回报率，利润 5000 除以投入的本金 2500 元钱。最后他的投资回报率是 200%。小白比大白赚钱的效率 high 得多。是因为勤快吗？其实，勤快只是一方面，根本原因是小白做生意的时候，管理更精细，管理效率更高，从而他的周转更高。因此，这个故事给我们的启示就是：高效的商业管理效率，的确可以大大的提高商业的成功率！

怎么提高商业管理效率？

如何提高商业操盘管理效率？

启示：高效的商业管理方法是提升投资回报率的有力杠杆！

IPMS 流程是一种就被华为实践证明的，高效的 GTM 操盘管理流程！

© 资料版权归乔诺商学院所有，未经许可禁止任何性质公开使用（包括非盈利性公开） page 3

今天培训提到的 IPMS 流程，就是一种被华为实践证明的高效的 GTM 操盘管理流程。既然流程这么重要，就先来了解一下什么是 IPMS 流程？

分享内容

- A IPMS 流程概述
- B IPMS 在华为的实践
- C 给企业的建议

© 资料版权归乔诺商学院所有，未经许可禁止任何性质公开使用（包括非盈利性公开） page 4

（一）什么是 IPMS 流程？

先介绍一下 IPMS 概念：i 就 integrated 集成的，p 就是 product 是产品，m 是 marketing 营销，s 是 sales 销售，字面意思叫集成产品营销和销售。可能有些同学接触过 IPD，觉得这个跟 IPD 很像，对，IPD 叫集成产品开发。实际上 IPMS 就是从 IPD 流程里面衍生出来的一个流程。



包含四个重要信息：

第1点：IPMS的前世今生，它就是IPD的衍生流程，因此这个流程跟IPD是密切相关的，流程中运作的每个节点都对应着IPD流程的相应节点。

第2点：它是面向to c领域，是为消费类产品量身定做的一套流程。体现在哪？比方设计的阶段点会按照上市爬坡、稳定销售、退市等阶段点来划分。他的管理领域是各职能部门，包括零售、营销、电商甚至很细的一些动作，包括店员激励、窜货管控，这些都是2c所独有的一些设计。

第3点：它的管理范围，从空间上它覆盖的是跟销售相关的所有前端的领域，像零售、Marketing的渠道服务、供应、财务等等。而后端的那些组织，比方说制造、采购、质量它不会覆盖，IPD里面是有覆盖的。然后从时间维度来看，跟IPD流程一样，是一个全生命周期的端到端的流程。经历了从规划到产品退市的全生命周期。

第4点：它的评价标准，是以商业成功作为评价标准。这个跟 IPD 有差别，因为 IPD 的评价标准,商业成功只是因素之一，另外还有两个，一个是产品的质量，再一个是研发的效率。

最后：流程关键评审点 GR 点，叫 General Review 通用评审点。为什么叫通用评审点？因为这个流程是拉通所有领域的，每个领域都有自己的评审点。比方说 IPD 里面有个 TR 点叫 tag Review 是技术评审点；Marketing 里面有个 MR 叫营销评审点；服务里面有个 SR 服务评审点。GR 把所有组到一起，所以 GR 叫通用评审点。

（二）IPD 流程和 IPMS 的关系



聚焦领域区别：IPD 聚焦的是产品开发管理，是产品开发管理的一个流程；IPMS 是 GTM 上市操盘管理的一个流程。

运作团队区别：IPD 的团队叫 PDT 产品开发团队；IPMS 叫 PCT，C 就是 Commercial 叫产品市场团队。

管理范围区别：时间上看 IPMS 和 IPD 是一样的，都是全生命周期的管理。但从空间上 IPD 是所有领域，而 IPMS 是聚焦到跟销售前端相关的所有领域。正因为 IPMS 聚焦到跟销售相关的地方，所以在销售领域的管理上更加精细、更加精准，而 IPD 是更专、更广。

考核标准区别：IPD 是产品质量、开发效率、投资收益都要考核。IPMS 主要考核投资收益，是以商业成功为最终目的。

关键点：IPMS 的各流程节点都有对应的 IPD 流程对应。通过这个实现了开发进度质量跟产品上市进度互锁。

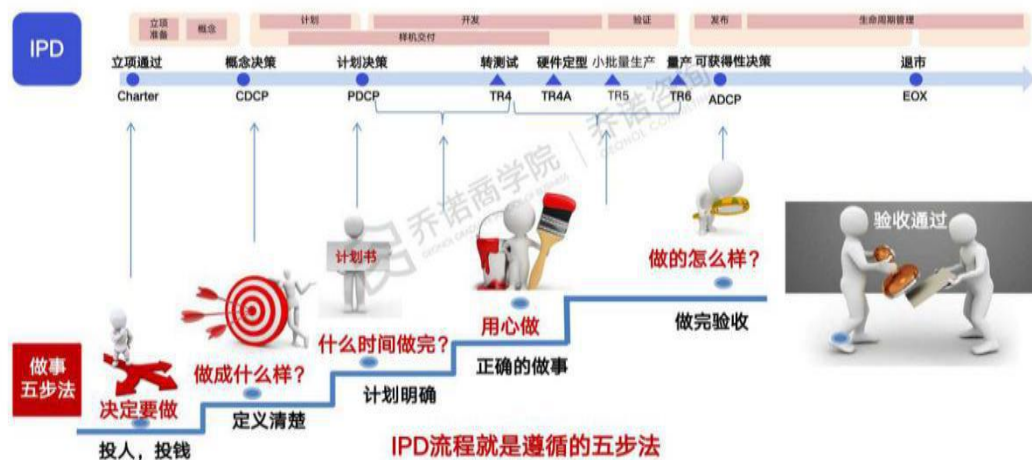


再讲一个故事，还是关于大白和小白的故事。这里大白成了一个对衣柜有需求的人，而小白变成了木工。首先大白想做个衣柜，第一步；他就决定要做衣柜，决定就意味着他要投入人和钱；第二步；就找到小白，跟小白商量要做成什么样子，包括尺寸、大小、颜色、材质等等；第三步；跟小白商量什么时候交货，把计划定清楚；第四步；小白开始做了，做的过程相当于自己内部怎么去打样、加工、修改、刷漆等这些都是内部的事情；第五步，小白给大白按期交货大白完成验收，验收过之后就给钱。其实就是平时生活中非常常见的一种做事过程，总结起来，用五步法来总结：第一步；决定要做；第二步；决定做成什么样；第三步；决定何时做完；第四步；就开始做；第五步；做完验收。我们概括一下就是立项、概念、计划、行动、验收。

（三）我们用五步法来重新看一下 IPD 流程

IPMS流程解读 - 从做事五步法 来看IPD流程

乔诺商学院 | 乔诺咨询
SERVICES AVAILABLE THROUGH QINNOVATION



© 资料版权归乔诺商学院所有, 未经许可禁止任何性质公开使用 (包括非盈利性公开)

page 8

第一步：决定要做？其实就对应 IPD 流程里面的 Charter 立项，就是项目决定要做了，投资人就会给你钱和人。

第二步：做成什么样？其实就对应着 IPD 流程里面的概念决策评审点叫 CDCP。

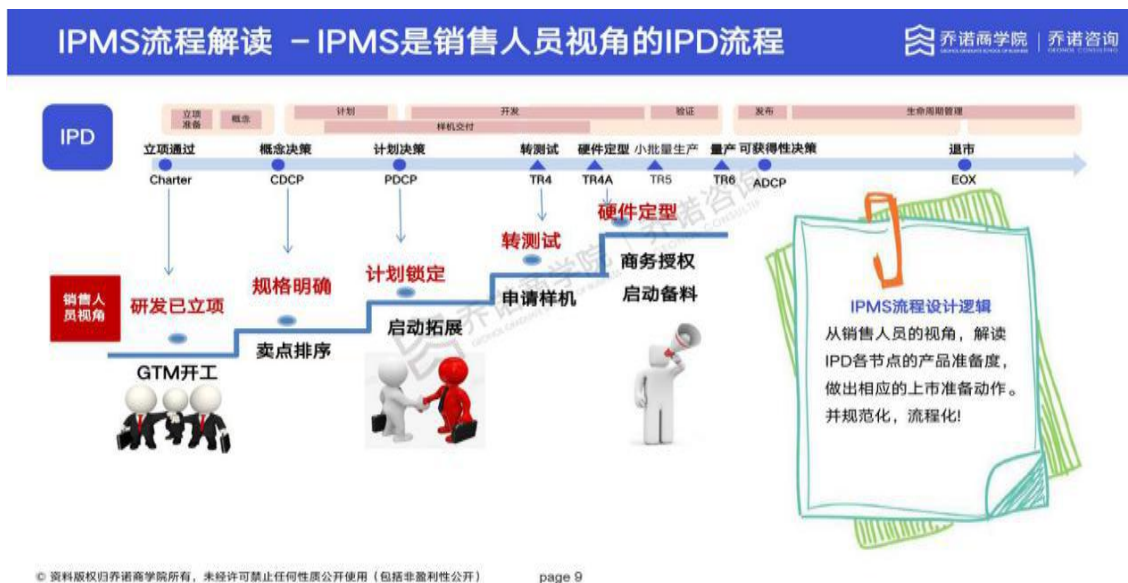
第三步：什么时候做完？就是要定好计划，对应着 IPD 流程里面的计划决策评审点，叫 PDCP，从 PDCP 之后，IPD 流程就到了一个正式开发阶段。

第四步：正确的做事；开发阶段分成几个子步骤：首先是纯开发----转测试----转小批量生产----量产。

第五步：做完、验收、通过；这个相当于 IPD 流程里面的最后一步叫 ADCP。也叫可获得性决策评审点。

因此我们可以看出来，这个 IPD 流程其实就是按照五步法思路设计的。现在理解了 IPD 流程的设计逻辑,再看 IPMS 的流程就简单了，因为 IPMS 是 IPD 的衍生流程。下面我们看一下 IPMS 流程是怎么设计的？

从一个销售的角度来审视 IPD 流程。



第一步：Chart 立项通过。这意味着产品决定要做，要投入开发。这时候销售人员会怎么想？这个产品要做了，做出来以后要去卖，我将来要负责卖的，因此对我来说，越早介入越好。因此你会知道立项以后，张罗成立销售团队，也就是PCT团队，然后就开工。

第二步：概念决策评审点。这个阶段它的规格定下来了，作为一个销售人员会怎么想？规格定下来了，意味着产品的卖点就定了，卖点排序也可以定了，这时候零售、营销这些部门就可以动起来了。可以做卖点包装、零售物料设计、营销的物料设计，这时候对应了IPMS里面GR1点。

第三步：IPD到了PDCP计划决策阶段。对IPD是计划明确的时间，这个阶段计划定下来了，而且计划向IPMP团队已经承诺过，将来是要为计划负责的。这时候销售人员会想，计划已经承诺了，承诺了以后就一定能达成，我要做两件事。第一件事，可以给客户承诺，和客户去启动新产品拓展。第二件事，知道了新产品什么时候上市，老产品就可以退市，什么时候退市就有什么样的计划。这个阶段是一个非常重要的阶段叫启动市场拓展阶段。

第四步：IPD从计划阶段进入到开发阶段。开发阶段其实分成几个子阶段：第一个纯开发；第二个转测试；第三个批量试制。里边有一个TR4点，是开发转测试的关键点。在这个关键点，如果做一个销售人员你会怎么想？你会想到我可以

考虑样机了，既然进行了测试，一定软件、硬件版本都有了。有了样机，就可以申请样机跟客户去拓展，有没有样机实物，对拓展效果影响非常大。这就对应着 IPMS 的叫 GR3 点。

第五步：是 IPD 里面非常关键的点叫 TR4。关键在于它是产品的硬件定型，硬件定型的意思就是所有的器件全部定下来了。这时候如果作为一个销售人员，应该考虑两个问题：第一，硬件定下来了，成本就定下来了，商务报价就可以定了。所以这是提供商务报价的时间点；第二，硬件定下来了，产线上就可以启动备料了。这个阶段已经可以跟客户确定价格，可以启动备料，可以下单签合同了。这个阶段点非常重要叫 GR4 点，就是上市阶段。

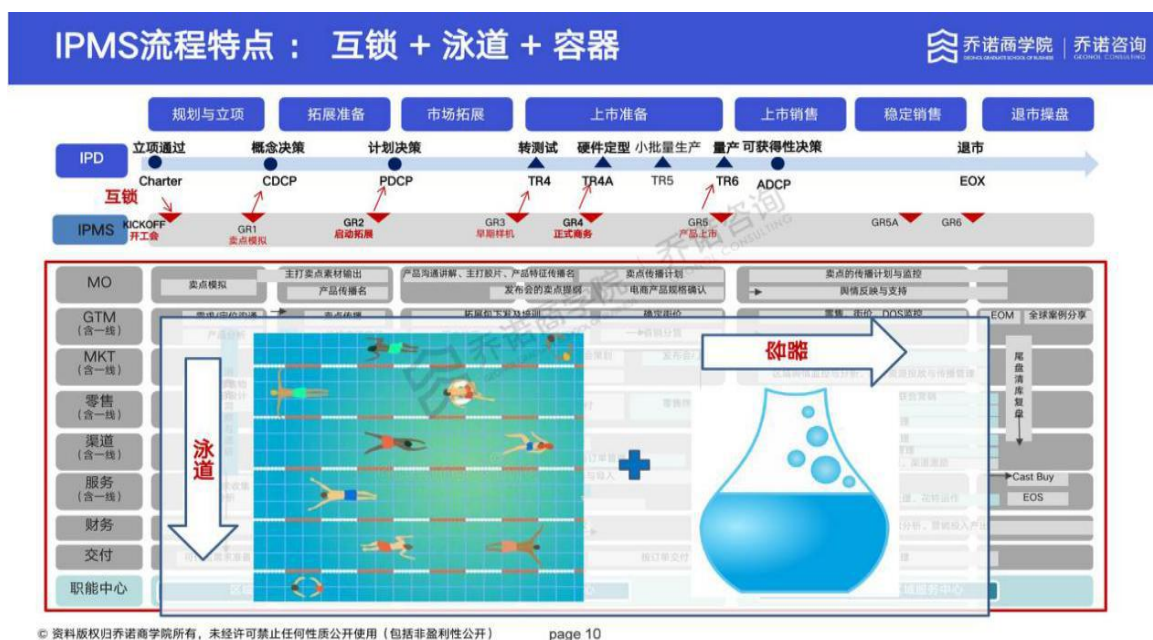
第六步：TR5、TR6 启动大批量生产正式上市。现在看 IPD 强调的是销售员的视角，因为从销售员的心理来讲，给他们提供的弹药越早就越主动。其实人都有这种心理，你给我一个东西，这个东西给我如果没有坏处，宁肯你早点给我，所以在早期，研发跟销售之间没拉通的时候，经常销售人员在产品开发早期的时候会经常拼命催机关催研发：要这个要那个；要样机要价格要卖点；什么都要；但实际上产品开发是有客观规律的。比方说产品什么时候规格定下来，要经过几轮讨论才能定下来；比如产品硬件要经过几轮的试制验证，每次试制在产线验证一周，发现问题以后，要修改再回归要两周，整个硬周期是三周，而且要几轮测试才能把问题全部处理掉，都是有刚性指标的，催也没用。因此，经过这种对标这种梳理让双方都清楚在哪个阶段，产品准备度上它可以提供什么，从市场拓展的角度你需要什么。双方以一种最合理的方式匹配，从而达到管理效率的最大化。

总结一下，这个 IPMS 流程设计逻辑就是：从销售人员的视角去解读 IPD 各节点的产品准备度，从而做出相应的上市准备动作。进一步再规范化、流程化，最终形成这个 IPMS 流程。理解这一点非常关键，这个是 IPMS 的一个核心。

（四）IPMS 流程的特点是什么？

我们用三个词来概括：互锁、泳道、容器；

首先互锁是什么意思？互锁就是说：IPMS 和 IPD 关键流程节点之间是相互锁定的。



大家看一下这张图里面的上面这个红色箭头，注意图上箭头的方向。第一个箭头从 IPD 的 chart 往下,滑到了 IPMS 开工。什么意思呢？chart 立项马上启动 IPMS 的开工。其它箭头是由下往上的，它的意思就是以 GR1 点为例，比如 GR1 过了才能过 CDCP。这样有什么好处？当公司内部 IPD 流程已经普及成为一个主流程的时候，通过这种互锁，IPMS 的推行和落地就非常容易。比方说现在 IPD 过 CDCP 这个点一定要过，要过的话，他们就会检查，过的前提条件是 GR1 点，就是 IPMS 的 GR1 点要过，GR1 点要过，要过 GR1 的项目是不是达到标准要求。一步步倒推回去就保证，导致为了过 IPD，IPMS 的对应点质量要达到要求，通过这种方式反向推据，控制了这个阶段点的交付质量。

再看“泳道”是什么意思？

上面这张图，实际是把各个领域，在 IPMS 各个阶段要做的事情画了一个全景图。全景图的内容不关注，有点乱，我们看里面这几个泳道，各个领域就像在自己的泳道里边往前游泳，但是他们的游泳速度是相互匹配的有控制点，控制点就是每个阶段的 GR 点，到某个 GR 点，这个领域你游到哪，那个泳道游到哪，大家相

互匹配。当然你也可以抢跑，也可以游得快，但是问题是，你是依赖于其他领域的，不可能说其他领域还没有游上来的时候，你自己跑得很靠前。如果企业想适用这套流程，可以自己去增加泳道，根据自己的业务特点去适配。只要是跟上市相关的，匹配研发流程进展的，都可以增加一条泳道来纳入到流程来管理。

容器是什么意思？

容器横向来看，每个泳道中的各个领域都有自己的工作任务，工作任务在项目初期，可以经过实践的检验或适配去增减的。比方说开始的时候认为要做这个，后来发现这个实际上在这做是不合适的可以减掉或者说缺了一个东西要加进来，就像一个容器中，放东西取东西一样，这样根据你的业务实质，在流程中实际可调配。就是我们说的流程先僵化、再优化、再固化的道理。

把一切要求纳入流程中！总结一下，IPMS 流程三个特点：1、和 IPD 互锁保证了业务快速落地的有效性；2、泳道和容器的特性保证了业务快速落地高效性和灵活性。

（五）GTM 的三个特点

我们看一下在华为具体操盘中的实践，回顾 GTM 三个特点：



GTM 的本质就是追求商业成功。

从时间维度看，GTM 是覆盖从规划到退市的全生命周期。全生命周期有多长？比如以平板产品为例：从产品规划到上市差不多 11 个月到 12 个月，然后从上市到退市，有的一年半，有的两年，加起来整个操盘一个项目跨度长达三年。

从空间维度看，GTM 的操盘，跨部门所有领域都需要管理。因此，全生命周期和全领域这两个特点，会给 GTM 操盘带来很多困难。

（六）GTM 操盘经常遇见哪些问题和困难？

在 PMS 流程引入之前，GTM 操盘经常遇见哪些问题和困难？

我们看全领域的特点，它会带来的问题就是要跨部门。跨部门信息来源杂，信息同步非常困难。



比方说在团队里既有研发的人，也有零售的人。研发的人主要精力放在研发的具体工作上，如研发的进度、研发的特性开发等，他没有精力、意识，及时主动的和其他部门通报一些很细节的东西。而零售部作为研发的下游，比方说零售物料里边，会对产品的某个卖点做宣传。这个时候，有时候研发某些特性在开发的时候，可能因为难度问题，有时候会把特性删掉，删掉肯定不能对外宣传，但这时候如果信息没有及时同步到位，可能零售部的几万套物料都做出来，而且把这个特性都写上了。这时候研发再告诉他，对不起你这个不能宣传，先毁掉吧！那就是致命的损失。

第二个问题，跨部门还会产生本位主义，小部门的利益；

虽然你是在一个上市操盘团队里，但本身的职能部门是一个小部门，每个部门都有自己考核的 KPI。以零售部为例，零售部有一个考核指标，他们设计的陈列物料有规划要求，就是做出的物料可以用到很多场景，设计的场景越多涉及的物料种类越少，规划的程度越高。但是，有一次，我们有一款产品，它是第一款支持手写笔的产品，就需要在陈列物料时增加一个放笔的位置，还需要增加一个防盗器，对手写笔进行兼容的防盗器。这个东西以前的通用物料是支持不了的，这时候，如果从零售部考核的角度。跟他讲这个东西让他定制一个，他的第一反应一般会有排斥感觉的。因此，通常这种需求协调是非常困难的。

第三个问题，就是研发的计划与一线的需求脱节；

举个例子：研发会进行样机试制，样机试制的目的是为了检验产线的能力、检验生产的质量。但是样机试制有个副产品就是样机，一线营销会拿去做市场早期拓展。这时候，如果早期大家需求没有拉通，研发做出来的样机全是黑色的，而一线需要拓展的是金色的。比较麻烦，这种事情在早期 IPMS 流程引入之前沟通成本是挺高的。

我们接着看，因为时间跨度大的问题，前边说过，一个产品从规划到退市长达三年，这么长的时间，对人员的管理的基本要求是挺高的，甚至有时候，对人的依赖性很大。因为人能力强，可能管理的就好，能力弱，就管不好，另外，这么长的时间，难免人员有工作调动或者有人离职，做工作交接时，时间跨度大，文档丢失或交接时他写的文档风格不认识或者不适应，造成交接的时候非常困难。

（七）IPMS 流程是怎么解决这些问题的？

1、IPMS 在华为的运作实践总结起来就是“2 会、3 点、4 马车”



（1）组织保障，两个例会：

PCT 例会： PCT 就是 IPMS 团队中最基本的一个运作平台组织，里面参会的都是 PCT 的核心成员。PCT 例会开会频度是周会，一般情况下是一周一次。但是，如果特别紧急也可以随时开。这个会议上解决两类问题：

第 1 类：信息同步的问题。因为大家处于不同的职能部门，在这个会上大家坐到一起相互沟通，知会当前项目的最新进展，或关键变更或拉动需求，大家有的来自开发，有的来自零售，坐到一起，关键进展一说，很快大家就接触到关键信息，都有什么动作，很快就可采纳。

第 2 类：解决问题，就是决策的问题；很多人站到自己小部门的角度，他会有自己的考虑，这个例会作为平台，大家坐到一起来决策，这是一个决策会，不是茶话会，开会之前，大家把自己的主要观点、主要理由要准备好，大家上来后快速说事快速决策，千万不要形成大家坐到一起来讨论，讨论来讨论去东扯西扯达不成一致。因为 PCT 频度很高，一周开一次，如果每周都这么开，每次都扯，大家根本受不了。所以 PCT 例会如果组织好，它将是一个非常有效的平台，可以快速高效的把大家的意见达成一致，把有分歧的东西形成决策结论，甚至可以这么说，如果这个例会组织好的话，它会成为大家每周期盼的一个会。就和看连续剧

一个道理；因为这个会会解决问题，通过这个会了解工作进展，如果这个会组织不好的话，就会成为大家一个非常厌烦的会；

第二个例会，GTM 操盘委员会；这个会比 PCT 会高一个层级，与会人包括销售部的老大、产品线的老大、营销的老大和其他老大等；他们在一起，是个汇报决策会。这个会主要对一些关键进展、关键决策点统一进行评议，进行决策；实际上，IPMS 流程里面需要上到操盘委员会决策的点只有三个：第一个是开工会的结论；第二个是 GR2 启动市场拓展；第三个是 GR4 启动上市。其他重要事项如果 PCT 会解决不了，也可以升级去决策，但是例行决策就这三个点；

（2）三点：IPMS 流程保障三个关键点，需操盘委员会决策：

项目开工会（产品、计划、目标）

GR2 点（启动拓展）

GR4 点（上市准备）

有人奇怪，为什么项目开工会要上到操盘委员会汇报。其实这是我们的一个经验之谈，因为项目开工会常常被人忽略掉，以为就是走个形式，其实这个阶段非常重要，因为，这个时间，是项目刚刚成立之初，项目计划初步明确，包括规格也初步明确，时间节点也明确了，这个时候是一个最好的机会，把大家召集在一起传递这种明确的信息，让大家统一认识，尽早投入；而且让大家提前预留自己的工作量，非常关键，实际上，如果到了后期，你再把大家归拢聚到一起，项目走到一半，想再归拢大家在一起，需要付出几倍的精力。为了便于理解，我举个例子：比如说你现在不是一个操盘手 你是一个养猪的人，需要把一群猪从猪圈里赶到集市去卖，猪从圈里放出来，相当于我们的项目启动了。这时候你有两种选择：一种选择：拿个鞭子把猪全部抽到一条主路上，这个就是开工会，那条路虽然很宽，有的猪往左边跑，有的猪往右边跑 但实际上都是在主路上跑，这个时候快到目的地，你再稍微的去规整一下，他们就很快能到达目的地。第二种选择从猪圈里放出来，也不开工也不打招呼，让猪随便东跑西跑，跑到一半的时候，你想再规整到主路上，你会发现有的猪已经往东跑很远了，有的往西跑很远了，

这时候你会费很多的力气。这个道理你很清楚，早期的项目开工会是非常重要的，他是项目早期让大家快速聚拢的一个方式。

（3）驷马车：最后我们来说说 IPMS 流程的业务保障驷马车；

驷马车指的是以 GTM 为马头的 4 个关键部门，在华为（零售部、营销部、MO 营销运作、产品线（研发部））。解释一下 MO（研发部）在华为定位本身属于研发的，但是他的职责是把研发的一些语言转化成营销的语言。比如卖点的封装，发布会的胶片都是他们来写的。这四个部门是最关键的，要求整个 IPMS 运作过程中，要全部精力投入到项目里，每次 PCT 会一定要参加。其他一些部门，比如说像财务、服务、交付他们可以按需投入，比方说：哪个阶段需要可以来，但这四个部门一定要参加。这是华为的经验，每个公司可能有自己的关键部门，可以去评定。

总结一下，首先有组织的保障；第二要有流程的保障。第三要有业务的保障。通过这几方面，可以保证 IPMS 业务运行良好。



2、IPMS 如何解决 GTM 操盘常见问题的？

（1）跨部门协调难，信息同步困难的问题；

其实 PCT 周例会作为平台，可以非常好的解决这个问题，举个例子，有一次，研发有个音频认证的一个特性，一开始大家寄予很大厚望。这个东西上市以后可以作为一个卖点宣传，研发在开发的同时，零售部接触到信息以后，就开始做一些物料的设计。后来研发自己随着开发进展，发现测试总是测不过，最后他们只能放弃，把那个功能去掉。去掉以后，当周 PCT 会上他们就给大家做了情况通报。幸亏零售部知道了这个消息，因为他们的零售设计物料已经打印完毕了，准备批量生产。几万套的物料如果市场上去，消息晚几天，那这些物料全部报废，上市进度也会受影响。这个例子就说明 PCT 会是一个高效的跨部门沟通平台。

(2) 针对小部门利益或者本位主义，A、大家有分歧可以到 PCT 会上去决策。B、根据 IPMS 流程开工以后，就要任命 PCT 团队。团队里成员就包括各个领域代表，是有他们的责任的，要保证项目成功，而且是有他们的利益的。项目成功后会设定奖赏，就是重量级团队的责、权、利统一。因此，虽然你是小部门的人，但是你拉到这个团队就会全力以赴投入。另外，如果还是达不成一致，还有一个操盘委员会做最后决策的机制。

(3) 研发计划与一线需求脱节的问题，也可以通过 PCT 例会来解决。比方说，之前提到样机的难题，其实非常简单，后来在 GR2 点加了一个评审点叫样机需求收集。就是说，在这个阶段点 一线市场部要把样机的诉求提出，发给研发，研发试制的时候要把这个诉求考虑进去，这个过程拉通了以后，自然生产出来的样机既满足一线要求又满足试制要求。一个非常小的动作，但有了这套机制就非常容易解决，然后我们再看一下，

(4) 针对这个生命周期管理的问题：如果端到端时间太长，对人的依赖性特别强的问题。

实际上流程化就是为了解决这个问题，有了流程，每个节点设置得非常清楚。做的事情列成 Checklist，即使换了人，把对人的依赖完全变成了对流程的依赖。所以说流程设计，可以让不同的人做事情达到同样的效果，就减少了对人的依赖。另外如果人员交替，因为不规范、时间长，造成交付困难。其实，我们在每个阶段，交付件都设置了模板，模板要形成机械化、标准化，不同的人对文档协作的

要求统一。要求大家按标准来做，即使产生了交接，也是人与人的交接，文档风格不交接，这样也很快达到一个相同的标准，从而解决这个问题。

3、针对 IPMS 流程如果企业采用有哪些建议？

给企业的建议

乔诺商学院 | 乔诺咨询

必要性：企业上市操盘管理可以借鉴这个流程

灵活性：

- 流程设计逻辑、主流程、关键环节、运作方式可直接借鉴
- 流程泳道设计，企业根据自己的实际情况进行适配
- 业务细节的容器，企业根据自己的业务实质进行增减

流程变革步骤：

形成初稿-僵化执行-优化迭代-固化推广

© 资料版权归乔诺商学院所有，未经许可禁止任何性质公开使用（包括非盈利性公开）

page 17

首先，流程的必要性，对管理效率提升是非常重要的，而管理效率对业务增长是一个重要的杠杆，所以我们建议企业可以考虑借鉴这个流程。但是借鉴过程要注意灵活性，首先第一个原则：流程的目的是服务于业务，千万不要成为业务的枷锁。流程加入以后，业务整合更有条理，更清晰、更有计划性、配合更好，那就可以采用。如果加上以后，业务成了一个紧箍咒或枷锁，那建议不要采用。另外采用的时候，建议做流程的设计逻辑，比如从销售员的视角去看研发进展，然后自己做匹配的设计逻辑；另外它的主流程，比如几个 GR 点的设置；第三个它的关键环节，比如说 GR2、GR4 要升级汇报；还有运作方式，比如例会制、过点评审，大家可以直接借鉴华为的，因为很成熟，而且跟业务细节关系不大。但是对于业务细节：一个是泳道原则，一个是容器原则。大家在每个阶段点上，Checklist 清单企业一定要根据自己的实际情况进行适配，增加或者减少，完全没必要照搬华为。比如业务里面有一个职能部门，可以当成一个泳道加进来，或者有些可以删掉每个业务部门做的事。哪个阶段点根据自己的实际情况来设置。

最后一点，流程的执行过程，我们建议采用循序渐进的过程。首先你可以定个流程的初稿，选一个试点产品，这个产品最好是一个旗舰产品，它涵盖了方方面面，

东西比较全，实验的效果更好。然后在试用过程中有问题可以优化迭代。最后如果流程完善了使用效果不错，就可以固化下来再向整个公司去推广。

回答问题：

1、PCT 例会是对每一个产品开还是针对产品线开？

答：实际上 PCT 一定是基于单产品来运作，一个产品一个 PCT 团队，人力和时间上都没法监控。针对这个问题，实际上可以选择几种方法：旗舰机一定要按照 IPMS 的完整流程来运作。因为旗舰机的各个领域参与度包括特别是营销领域的参与度，是要高于其他品类的。随着营销领域的参与度，在华为定义是 360 度或者 270 度营销。因此它执行一个完整的 IPMS 流程是比较重要的。而对于非企业级没那么复杂，你可以采取几种方式来简化，比如说可以把 GR 点合并，GR1、GR2 合并到一起，再比如可以把几个品类相同的产品一起运作，一起运作并不意味着开会的时候大家一起开，你可以让产品快速通过，每次开会时占会议的 10 分钟或 20 分钟的，下个产品再过来，但是运作可以放在一起运作，每个产品讨论的时候一定是独立的去讨论。总之 IPMS 运作层面，各个企业可以根据自己的实际情况具体分析，但业务设计逻辑方面，必须是要匹配产品进度，产品进度就只是单一产品的进度。然后确保上市进度要进行匹配，最后保质保量去完成，这是它的一个设计理念。

2、等硬件定型再定价会不会太晚，很多客户的沟通要都需要价格？

答：这个是我们之前遇到的问题，销售总是嫌晚，他总是要的很早，当然对他来说越早越好。但实际上，我所说的 TFC 给产品，就是 GR4 这个阶段给定价，指的是正式签单的定价。但实际上我们在 GR2 的时候，会给一个叫拓展口径，什么意思呢？就是可以给一个范围，也可以给一个价格，这个价格可能比将来的稍微保守一点。比如说拓展的时候说是 100 块钱，实际上市的时候可以说是 90 元钱，那肯定一线觉得越低越好。后面是一个比较保守的价格，但是之前给一个拓展价格。

3、IPMS 是不是一定要与 IPD 流程关联，公司如果还没推行 IPD 流程，能否推行 IPMS 流程？

答：实际上，我刚才说的 IPMS 流程它肯定是基于 IPD 流程的一个延伸流程，所以说，如果能给 IPD 互锁的话，从业务的有效性和执行效率上，都可以实现快速落地。但从设计本质上来说，就是从销售人员的角度去看研发的进展，如果公司没有 IPD 流程，但总有自己的研发流程，看研发流程每个阶段是什么状况，再去匹配销售的进展。通过这种方式也可以实现类似 IPMS 的效果。但不一定非要给 IPD 流程捆绑，但是有一点必须明确，就是流程的本质是依据产品的进度来设置，以前跟一些企业交流的时候，企业问 IPMS 里边能不能把产品去掉。其实就是把产品的主线给去掉了。这个是不建议的，一定还是要以产品作为主线。

4、PCT 成员里面的角色怎么选择？怎么认定？

答：实际上 PCT 成员的角色有点类似于 PDT 成员里面的角色，选的是各个领域的代表。这个代表一方面要有业务经验，一方面要有时间投入。因为有时候企业选人的时候存在两个极端。第一个极端就是把一些部门的一把手当成兼职代表，他根本就不可能全职投入实际业务，所以有时候会形同虚设。还有一种，就是会把一些经验短缺的人任命进来，这些人起的作用只是一个传话筒，他根本没有推动能力，也无法真正作为领域的代表在 IPMS 里面起到真正作用。所以，选择的时候应该参考 PCT 团队代表的任职资格，形成责、权、利统一的重量级团队。

5、IPMS 对 TO B 业务有效果吗？

答：实际上，IPMS 就是专门为 to C 设计的。其设计的特点在流程的细节上，按照 To C 的业务做了很多设计，整个业务逻辑上跟 To B 是同样适用的。To B 是有自己对应的销售口的专门流程，但不适于这种 To C 的业务发展，所以说才会衍生 IPMS 流程。所以从业务逻辑上是适用的，但是这个流程本身是不适用于 To B 的。

6、IPMS 和 IPD 紧密相关，万一 IPD 失败了再来一次呢？

答：紧密相关的意思就是跟随着 IPD 的进展。比如 IPD 硬件定性不了，IPMS 对应的节点就实现不了，这个没办法，但实际上最关键的还是 IPD 的进展要保证按照承诺的时间完成。不存在失败一次再来的问题，这就是一个产品开发执行力的问题。

7、早期样机去给客户拓展，会不会泄密？

答：这个具体的问题具体分析，因为很多样机是不涉及泄密问题，但是如果涉及泄密问题的话，要跟客户去签 NDA 不泄露的协议(不扩展协议)。

8、IPMS 流程实际运行中，通过什么机制来控制评审点的交付质量？

答：我们看到全景图里边列出了每个领域在每个时间点做什么，但是没有指导意义。实际操作中，每个阶段都有一个 Checklist，在这个阶段之前，你必须完成什么。比如过一个点的时候，必须要一项一项去看达到要求没有，达不达要求或标准是大家一起来评议。而且它不是过这个时间点达到要求，一定是在之前达到要求，否则到时间根本来不及做那么多项目。比如 GR1 点之前，PCT 团队要有任命发出来，全公司都看得到，还要有动作开工会，有会议纪要，而且要向操盘委员会汇报，而且还有交付件要求，比如说他要求你输出某个竞品分析报告，我们看到这个报告，报告评审后确实是达到要求。所有这些都达到要求了，你才叫过点，对应 IPD 的 CDCP 才能过，最后 IPD 流程才能走下去。

9、如果要是采用这个流程导入要多久，有没有参考周期？

答复：如果导入这个流程建议先选一个试点产品，最好选择的节点是这个产品刚刚处于立项早期的旗舰产品，所以说从开始试点到试点完成。就是从它立项之后到上市为止，如果这个周期是半年，那导入试点的时间就半年，如果上市时间是一年那就是一年。因为你肯定要从头到尾把这个流程跑完，才能检查出所有的问题来，才能知道下一步该怎么优化。