

如何学华为

八个落地模块 · 一篇总纲 · 一套学华为路线图

从分钱、IPD 到流程型组织的九篇落地研究

分配 | 研发 | 作战 | 用人 | 取舍 | 流程 | 客户 | 财经



PREFACE

卷首语



学华为，你多半已经花过钱了。

请过老师，办过培训，墙上刷上了“以客户为中心”，流程图画了几十张。回头看：权力一寸没动，审批节点反倒更多；也有老板咬牙直接上 IPD、加研发，两年下来利润表先撑不住，项目悄悄停了。

不是你决心不够，是顺序和剂量错了。华为自己啃下 IPD 用了五年、20 亿元、几百名 IBM 顾问；一家几亿元收入的公司照原样抄，等于给自行车装飞机引擎。

百思特这些年做了大量 IPD、LTC 和流程型组织的落地项目，最有用的经验只有两句：先学不花钱的，再上重武器；先动利益结构，再动组织架构。钱分对了、真话流通了，后面的流程才推得动；顺序一反，流程一定先压垮利润。

本册九篇就按这个顺序排：从九十天能跑起来的分钱机制和自我批判开始，到 IPD 的轻量化改装、铁三角与 LTC、干部任免的集体评议、主航道取舍、流程型组织、客户视角落进考核表、财经变革，最后一张总图收口——哪件先做，各花多少钱，要你本人让出什么。

每篇都是施工图，不是读后感。时间紧的，先翻最后一篇定顺序，再回来取参数。

百思特管理咨询集团



目 录

如何学华为（一）：分钱与自我批判，先学两件不花大钱的事	4
如何学华为（二）：把 IPD 装进中型企业的一年路线图	8
如何学华为（三）：铁三角怎么组，炮火怎么算钱	12
如何学华为（四）：干部是打出来的，任免是评出来的	16
如何学华为（五）：力出一孔，先决定不做什么	20
如何学华为（六）：流程型组织，把公司从人治切换到流程治	24
如何学华为（七）：以客户为中心，从口号到利益结构	28
如何学华为（八）：财经不是账房，把钱管进流程	32
如何学华为（九）：八篇一图，企业家的学华为总纲	36



如何学华为（一）：分钱与自我批判，先学两件不花大钱的事

——“华为还是美的”实操系列·学华为第一篇：获取分享制与蓝军机制的落地手册

导读：多数企业学华为，从最贵的两样学起——压强研发与 IPD 流程，结果利润表先撑不住。这个顺序是反的。华为体系里有两样东西几乎不花钱、见效最快、且适配所有体质：把钱分对的获取分享制，和让真话流通的自我批判机制。任正非说“钱分好了，管理的一大半问题就解决了”，这句话的下半句他没提——分钱和听真话，恰恰是老板一个人就能拍板启动的变革。本篇给出两套机制的原厂设计、分步实施参数和四种常见死法，目标是九十天内在你的公司跑起第一版。



一、为什么先学这两件：诊断依据

学华为的正确顺序，取决于每样东西的三个属性：花多少钱、依赖什么前提、多久见效。压强研发花钱最多（华为 2025 年研发 1923 亿元、占收入 21.8%），前提最硬（赢家通吃的行业加不上市的资本结构），见效最慢（海思养了十五年）。IPD 流程变革花钱居中（华为首期五年约 20 亿元），前提是一把手十年耐心。而分钱机制与自我批判机制，现金成本接近零，分的是本来就要发的钱，改的是分法；听真话不需要预算，需要的是老板的脸皮。

更关键的是杠杆。华为的分配哲学写在《华为基本法》里：劳动、知识、企业家和资本共同创造价值，而分配向奋斗者倾斜。这套哲学的机制化产物—获取分享制，是华为所有其他机制的动力源：铁三角为什么愿意贴着客户打仗，研发为什么愿意熬十年备胎，答案都在分配里。抄流程不抄分钱，等于装了传动轴不装发动机，这是“形似神不似学华为”的第一死因。自我批判机制则是华为的纠错源：从2001年《华为的冬天》到蓝军参谋部，再到2018年任正非把内部批评帖《华为到该炸掉研发金字塔的时候了》签发全公司转发——一家公司能持续做对决策，靠的不是老板英明，是坏消息能跑赢好消息。

两样合起来，就是本系列反复强调的“变革操作系统”里最先能装的两个组件：分钱装的是投入意志的群众基础，自我批判装的是纠错机制。地基先行，之后学什么都事半功倍。

二、机制拆解：华为原厂设计的四个机关

获取分享制的原厂机关有四个。机关一，先获取、后分享：奖金包不是预算出来的，是业务结果算出来的，多打粮食多分钱，减人增效涨工资；包的大小与利润和现金流硬挂钩，公司没赚到，谁也别想分。机关二，拉开差距：华为的分配坚决向奋斗者和高绩效者倾斜，同职级奖金差距可达数倍，平均主义是分钱机制的头号敌人，钱一平均，机制就死了。机关三，分享跟着责任走：打下山头的团队先分，机关和平台后分；华为的说法是“让听得见炮声的人先吃肉”。机关四，长期与短期分层：当期奖金管冲锋，TUP（时间单位计划，五年期的递延分享）管长跑，只有短期奖金的公司留不住想长跑的人。

自我批判机制的原厂机关也有四个。机关一，制度化而非情绪化：华为的民主生活会、自我批判大会会有固定频次、固定议程，批判自己是干部的例行动作而非危机反应。机关二，专职反对派：蓝军参谋部有编制、有预算、有直达最高层的汇报权，任正非给它的任务书是“想尽办法否定红军”——反对不是允许，是雇佣。



机关三，批评的出口公开：心声社区上，员工可以公开批评公司决策，尖锐帖子常年置顶，批评能被看见，才有人批评。机关四，一把手先挨刀：任正非的自我批判从来公开做，老板不示范挨批，所有批判机制都会退化成批判下级的机制。

三、分步实施：九十天两条线并行

分钱线，四步。

👉 第一步（第 1—15 天），算清旧账：把过去两年的奖金实发数据拉出来，算两个数——同职级奖金的最大差距倍数，以及奖金总额与利润增速的相关性。多数企业会发现差距不到 1.5 倍、奖金与利润基本无关，这两个数字就是变革的起点证据。

👉 第二步（第 16—40 天），设计奖金包公式：参考起点是“团队奖金包=基础包×达成系数+超目标利润×分享比例”，分享比例按业务毛利结构定（制造业参考 10%—20%，高毛利业务可到 30%），达成系数下限设零，不达标可以没有包，公式一旦公布三年不改。

👉 第三步（第 41—60 天），选一个经营单元试点：优先选边界清晰、数据可核的单元；试点期间老单元老办法，避免全员震动。

👉 第四步（第 61—90 天），第一次真实兑现：兑现日老板亲自到场讲清楚每个数字怎么算出来的——分钱机制的信用，全部建立在第一次兑现的透明度上。规模参数参考：五十人以下公司直接全员一套公式；五百人级公司按单元分包；两千人以上先做两个试点单元，次年推广。

真话线，四步。

👉 第一步（第 1—30 天），开一条“坏消息直通车”：任何员工可将风险直报一把手，制度写明免于追责；同时宣布年度“报忧奖”，每年公开表彰至少三名报忧者，奖金规格不低于业绩奖。

👉 第二步（第 31—60 天），把失败复盘做成制度：每季度一次、每次只复盘一个已经黄了的项目，议程固定三问：当时谁提出过反对、反对为什么没被采纳、下次同类决策加什么闸；纪要发全员。

👉 第三步（第 61—90 天），组建最小蓝军：不设专职编制也可以，从业务骨干里抽三人成立“反方小组”，凡超过年收入 2% 的投资决策，反方小组必须提交独立反对报告，董事会先听反方再表决。

👉 第四步（贯穿全程），一把手示范挨批：至少一次在全员会上公开复盘自己的一个错误决策，讲清损失数字——这一次示范，抵得过十份制度文件。

四、四种常见死法与纠偏

死法一：公式年年改。奖金公式第一年慷慨、第二年觉得分多了就收紧，机制信用当场破产——员工从此把公式当谈判起点而不是契约。纠偏：公布时白纸黑字写明有效期三年，期内只能对员工有利方向微调；真设计错了，贴钱认账，到期再改。

死法二：包大差距小。奖金总额涨了，内部还是轮流坐庄、人人有份——钱花了，机制没立。纠偏：给试点单元设硬约束——最高与最低奖金差距不得低于三倍，做不到差距的主管，自己的奖金打七折；差距的依据必须是可核的业绩事实，不是主管印象。

死法三：报忧奖发给假忧。为了拿奖，报一些不痛不痒的“风险”，真雷没人碰。纠偏：报忧奖只发给两类——事后被验证的真预警，和触碰了敏感决策的真反对；由一把手亲自评定，宁缺毋滥；第一年评不出三个，就发两个，标准不降。

死法四：蓝军变成表演。反对报告写得四平八稳，会上一团和气。纠偏：给蓝军的考核只有一条——反对意见的质量与命中率，年度复盘时统计“蓝军当时反对、事后被证明正确”的次数并公开；连续两年零命中的蓝军成员轮换。附一条经验判据：真正起作用的蓝军报告，会让会议室安静几秒——如果每次都笑呵呵地通过，机制已经死了。

五、验收标准：九十天与一年

九十天验收四条：试点单元完成第一次公式化兑现，且每个员工能说清自己的钱怎么算出来的；坏消息直通车收到至少五条实名风险上报；完成一次失败复盘并全员发布纪要；一把手完成一次公开自我批判。四条缺一，说明执行走样，先补课再推进。

一年验收四条：试点单元人均产出增速高于公司平均；主动离职率中，高绩效者占比下降（分钱机制的终极检验是留住谁）；年度重大投资决策中至少一项因蓝军反对而修改或叫停；员工敢在正式会议上当面反对一把手的次数，肉眼可见地变多，最后这条没法量化，但每个老板都知道自己公司有没有。

分钱与真话，是华为体系里唯二不挑体质的机制，也是唯二老板明天就能启动的机制。学华为的万里长征，从这两步起脚最稳——下篇讲那条真正的险路：把 IPD 装进中型企业的一年路线图。

数据来源说明：华为机制细节来自《华为基本法》、华为历年年报（2025 年研发 1923 亿元 / 21.8%）、任正非公开讲话与公司公开史料（获取分享制、TUP、蓝军参谋部、心声社区、2018 年内部批评帖签发转发、《华为的冬天》2001 年）；文中奖金包公式、分享比例区间、差距倍数、蓝军触发线等实施参数为本系列基于公开机制原理给出的参考起点，企业须按自身毛利结构与规模校准。本文不构成投资建议。

如何学华为（二）：把 IPD 装进中型企业的一年路线图

——“华为还是美的”实操系列·学华为第二篇：IPD 轻量化移植与海思配额的落地手册

导读：IPD 是学华为路上最大的一座山，也是尸骨最多的一段路——市面上 IPD 导入项目的失败率，业内共识远高于一半。华为自己用了五年、20 亿元、数百名 IBM 顾问才啃下首期，一家年收入五亿元的企业照原样抄，等于给自行车装飞机引擎。本篇给出 IPD 的轻量化改装方案：保留三个不可删的权力机关，砍掉可以缓装的一切，按季度铺成一年路线图；文末附赠压强投入的最小剂量方案——“海思配额”怎么设。两个主题，一条主线：学华为的重武器，剂量比信仰重要。

一、先想清楚：你的 IPD 要解决什么病

IPD 在华为解决的是三个病：研发靠英雄（能人一走产品线塌方）、立项靠老板（拍脑袋立项、含泪砍项目）、部门墙吃掉上市速度（研发闭门造车、销售卖不动、制造造不出）。上马前先自诊：三个病你占几个？只占一个的，不必上全套 IPD，研发靠英雄，先做技术文档化与平台化；立项混乱，先立评审制；部门墙厚，先改跨部门团队。三个病全占，且产品复杂度足够（开发周期超过一年、涉及三个以上专业、平台可复用），才值得动 IPD 这个大手术。

还要过一道资格线，就是本系列讲过的移植三前提：一把手亲自当变革政委（不是签字支持，是每两周听一次抱怨）；接受先僵化纪律（九十天内不许“结合我司实际”裁剪）；预算与耐心给足（中型企业参考：外部辅导加内部投入约为年收入的 1%，持续两到三年）。三前提缺一，本篇后面的路线图不必看，先回上篇把地基打了。

二、轻量化改装：三个不可删，五个可以缓

IPD 的完整体系庞大，轻量化的要领是分清骨头和肉。三个机关是骨头，删了就不是 IPD：

机关一，立项评审的集体化（Charter 评审）。原厂设计里，立项由跨部门的投资评审委员会决策，评审的是商业计划而不是技术方案——回答

“值不值得做、为谁做、凭什么赢”，而不是“能不能做”。轻量版保留一个五到七人的评审会（一把手、销售、研发、制造、财务各出一人），每个新项目立项前提交一页纸商业论证：目标客户与



场景、竞品与差异点、量价假设、盈亏平衡点。评审会有权毙项目，一年毙不掉一个项目的评审会等于没有。

机关二，跨部门重量级团队（PDT）。每个立项项目配一个横跨研发、销售、制造、采购的项目组，项目经理对商业成功负责而不是对开发完成负责，这是 IPD 最核心的权力再分配：产品的主人从研发部门变成跨部门团队。轻量版里项目经理可以兼职，但三条权力不能少：对成员的考核输入权、对项目预算的支配权、直通评审会的汇报权。

机关三，阶段决审（DCP）。项目在概念、计划、发布三个关口必须过评审会，每关都可以杀——原厂有六个关口，轻量版三个足够。关口评审的第一纪律是允许杀项目且杀了不算失败：华为的逻辑是，在概念关杀掉一个错项目，是评审会当年最大的功劳之一。

五样东西可以缓装：完整的市场管理流程（MM）、需求管理工具链、复杂的角色矩阵（先用五个角色跑）、IT 系统固化（先用表单加例会，流程跑顺一年后再上系统）、量化的流程绩效指标（先追产品成功率与上市周期两个数就够）。缓装不是不装，是等骨头长好再长肉，一上来就买 IPD 软件系统的企业，多数买到的是一套没人用的表单库。

三、一年路线图：按季度铺



第一季度，立法与试点选择。动作四件：一把手全员宣讲为什么动研发（讲三个病的本公司证据，用数字不用形容词）；成立五到七人评审会并公布章程；选一个试点产品线——选择标准是“中等重要、新项目即将启动、产品经理有威信”，绝不拿公司命根子项目试刀；外脑进场（如聘顾问，按三问筛选：操过盘、敢说不、留能力，合同里写明每名顾问带教两名内部骨干）。

第二季度，第一个项目走通概念关与计划关。新项目按新规矩走：一页纸商业论证上会、PDT 组建、计划关交付完整的开发计划与盈亏测算。本季度最重要的管理动作是一把手的两周抱怨会，僵化期的怨气必须导流到有权力的地方；同时执行先僵化纪律：流程表单再难用也先用满九十天，修改意见只记录不执行。

第三季度，僵化期评审与第一次杀项目。第 100 天开数据化评审：对照三条判据——立项材料质量是否上台阶、跨部门冲突是否走会议而不是走老板办公室、项目计划的可信度是否提高；达标则把新规矩推广到第二条产品线，不达标就地修正而不是推倒。本季度还应完成一次真实的项目关闭：从存量项目里清理一个早该死的僵尸项目，按新流程走关闭评审，给团体体面（复盘会上感谢而非追责）。杀第一个项目的那天，才是 IPD 真正开始的日子。

第四季度，固化与配平。把跑顺的表单与节奏写成 1.0 版流程文件（先僵化结束，进入优化）；给 PDT 经理兑现第一次与商业结果挂钩的奖金（衔接上篇的分钱机制，流程与分配必须同步咬合）；年度复盘公布两个数的基线：立项通过率（健康区间参考 50%—70%，过高说明评审放水）与概念到发布的周期。次年再谈第二条产品线全面推广与 IT 固化。

四、海思配额：压强投入的最小剂量

全套压强投入学不起，不等于战略储备可以为零。华为给出的启示不是“砸 21.8%”，而是“给未来的钱设红线、锁死、衰退年不砍”，这个原则可以按剂量缩小。中型企业的参考配方：拿出年收入的 2%—3% 设“战略技术配额”，单列预算科目，投向三年内不可能盈利、但一旦发生就致命



的方向；考核只看里程碑（原型、专利、技术验证）不看回报；汇报线直通一把手，绕开事业部损益表，这最后一条是命门，配额一旦进了当期损益的地盘，年底一定被拿去救业绩。

以年收入 10 亿元的企业演算：2%即 2000 万元，够养一个五到八人的前沿小组、一个高校联合实验室、每年两次竞对拆解与技术侦察。这笔钱买不来领先，买得来知情权——范式的雷声响起时，公司里至少有人听得懂。配套两条纪律：配额三年不动摇（写进预算制度，与研发红线同款措辞），每年由一把手亲自听一次配额项目汇报，听的不是进度，是“我们对未来的判断变了没有”。

五、四类典型失败诱因与落地验收

陷阱一：直接选用公司核心旗舰项目作为 IPD 试点，节奏一慢全公司反弹，流程背锅夭折。
纠偏：试点永远选中等项目，旗舰项目最后一批切换。

陷阱二：立项评审机制流于形式，缺少项目止损动作。立项通过率 95%，评审变仪式。纠偏：给评审会设年度“止损目标”——至少毙掉或叫停一个项目，并把“及时止损”写进评审会的年度功劳簿。

陷阱三：PDT 项目经理权责不对等，空有头衔没有实权。项目经理调不动人、动不了钱，跨部门协同退回老路。纠偏：检查三权（考核输入、预算支配、直通汇报）是否落在文件上；缺一，先补权再问责。

陷阱四：变革第二年高层关注度下降，流程逐渐形同虚设。纠偏：把流程健康度写进高管年度考核（各产品线按新流程立项的比例），并坚持每年一次由一把手主持的流程复盘，流程和分权一样，权威来自最高层持续的注意力。

一年验收五条：至少一条产品线全项目走新流程；至少杀掉一个项目且团队未流失；立项材料从“技术说明书”变成“商业论证书”；概念到发布周期有可比数据（改善与否如实记录，第一年持平即算过关——流程先求对，再求快）；战略配额如数执行且未被挪用。五条过四，第二年扩面；过三以下，回到第一季度重走，问题多半出在一把手的时间投入上。

IPD 这座山，华为爬了五年，你按本篇的轻量路线也要扎实爬两年，但爬过之后你会得到和华为同款的东西：产品成功不再依赖任何一个天才，包括老板自己。这正是学华为的全部意义。

下一篇转到市场侧：铁三角怎么组，炮火怎么算钱。

数据来源说明：IPD 原厂机制（Charter 评审、PDT 重量级团队、DCP 决审、六关口设计）与华为导入史（1998 年拜师 IBM、首期五年约 20 亿元、数百名顾问驻场、先僵化后优化再固化）来自华为公开史料及本系列前文所引口径；研发红线与 2025 年研发数据来自《华为基本法》与华为年度报告。文中轻量版三机关五缓装、季度路线图、立项通过率区间、战略配额 2%—3% 等实施参数，为本系列基于公开机制原理给出的参考起点，企业须按产品复杂度与规模校准；IPD 导入失败率为行业通行说法，无权威统计。本文不构成投资建议。

如何学华为（三）：铁三角怎么组，炮火怎么算钱

——“华为还是美的”实操系列·学华为第三篇：铁三角作战单元与 LTC 轻量版的落地手册

导读：2006 年，华为在苏丹把一个大项目丢给了对手，客户前后见了几拨华为的人，每一拨都说不清楚对方承诺过什么。丢单复盘催生了铁三角，2009 年任正非那句“让听得见炮声的人来呼唤炮火”把它推向全公司。多数企业学到的只有这句口号，没学到口号背后的两样硬东西：炮火是要计价的——一线的资源调用权，对应着一张项目损益表；铁三角只有装在 LTC 流程上才转得动。本篇给出铁三角的组建参数、炮火的计价方法与 LTC 的三关口轻量版，目标是两个季度跑通第一个真单。

一、先诊断：你的大客户销售是不是单兵在打仗



三问。

❓ 第一问：你最大的客户，公司里几个人真正掌握它的关系与需求？答案是一个人，且这个人离职客户就动摇，你的客户资产存在员工口袋里，不在公司账上。

❓ 第二问：去年丢的最大一个标，开过复盘会吗？开了，是原因分析还是追责大会？没复盘或只追责，组织不长记性，同一种死法明年再死一次。

❓ 第三问：销售为了签单可以承诺什么？折扣、货期、定制随口许，合同毛利没人把关，烂单混在好单里，年底算总账才知道白干一年。三问命中两问，往下读。

体质前提照旧：铁三角与 LTC 适配大客户、项目制、长周期、高单值的生意——本系列四维判定里的流程侧。海量小客户的生意不适用，请移步学美的的渠道篇。

二、机制拆解：铁三角与 LTC 的四个机关



机关一，三个角色一张损益表。客户经理（AR）管客户关系与商务、方案经理（SR）管需求翻译与技术应答、交付经理（FR）管履约与成本，三人不是三条汇报线的临时凑班，而是共同对同一个项目的赢单与毛利负责：项目奖金一个池子，按事先约定的贡献比例分，赢了一起分，亏了一起扣。考核不合一，铁三角就是一张通讯录。

机关二，炮火计价。“呼唤炮火”被多数人只读了一半，一线有权调用专家、样机、高层出访，但每一次调用都按内部价计入项目成本，项目结案算总账。权力与成本同框，一线才会精打细算地呼唤；只给权不计价，机关会被薅秃，烂项目会吃掉好项目的资源。参考起点：专家支持按“日成本×1.5倍”作内部结算价，进项目损益表单列一行。

机关三，项目分级授权。项目按金额与战略价值分ABC三级：A级公司级资源、一把手挂帅督导；B级铁三角全权；C级简化流程快打快撤。授权白纸黑字（体例照抄学美的的分权手册，两家的工具在这里握手）：报价折扣参考起点为标准价5%以内铁三角自决、5%—10%上投标评审会、10%以上一把手批，按行业毛利自行校准。

机关四，LTC三关口。从线索到回款一条流程管到底。原厂LTC是华为与埃森哲用十年磨出的重流程（2007—2017年），轻量版先立三根桩：线索关，投不投？客户预算真不真、关系强不强、能力配不配，三项打分，低分坚决不投，不投标是战略动作不是消极怠工；投标关，怎么投？报价、毛利、交付风险过评审，设双门槛：预计毛利低于基准线或交付风险超限，必须上会；关闭关，钱回没回？回款与合同关闭才算项目结束，丢单也要走关闭：丢单复盘一页纸归档，客户档案留在公司。

三、两个季度落地路线图：从组织建制到实战跑通完整项目

第一季度，建制。选三到五个战略客户试点，选择标准：金额中上、竞争激烈、现任销售愿意配合，抵触变革的金牌销售放最后一批，别拿变革去硬碰山头。每个客户组一个铁三角，三角色可以兼职，但必须实名到人、公示到客户，让客户知道找谁，是铁三角对客户的第一承诺。同步发布项目分级与授权表 1.0；建项目损益表模板：收入、直接成本、炮火成本、费用分摊，一单一表。配套两件事：最简版客户档案（一张共享表起步也行）同步上线，客户资产公司化是铁三角的隐藏目标；给试点铁三角设专项奖金池，衔接第一篇的获取分享制，参考起点为赢单毛利的 3%—8%入池，按毛利水平定。



规模与分层参数参考：铁三角不必全员铺开——客户先分三层，战略客户（贡献前 20%收入或有战略卡位价值）配专职铁三角，价值客户配兼职铁三角，交易客户走标准流程不配三角，好钢用在刀刃上；五百人级公司首批铁三角三到五个足够，配一名兼职的“LTC 流程管理员”盯表单与例会即可起步，不必先设流程部门。后方同步做一件事：把最常被呼唤的三类炮火（技术专家、样机演示、高层拜访）做成标准服务目录，明码内部标价、承诺响应时限——前线打仗的底气，一半来自后方交付的确定性。

第二季度，实战走通一单。用新规矩走一个完整项目：线索关开评估会，本季度至少放弃一个不该投的标，第一次理直气壮的“不投”，是这场变革的成人礼；投标关走双门槛评审，毛利红线以下的单，谁签谁自己解释给评审会听；赢单后交付与回款进同一张损益表，FR 的考核从“交完”改为“收完”；季度末开第一次丢单复盘会，纪律只有一条：只问原因不问责任，复盘纪要进客户档案。两个季度里一把手的动作与 IPD 篇同款：两周一次听前线抱怨，僵化期修改意见只记录不执行。

四、四类高频坑点与纠偏

坑点一：铁三角合影不合账。三人挂名同一项目，考核各回各部门，遇事互相甩锅。纠偏：项目奖金池一个口子出，贡献比例三人开工前书面约定；池子分配主官只有建议权，兑现依据是留痕的项目事实。

坑点二：炮火免费。一线无节制呼唤专家站台、样机演示，机关疲于奔命，成本沉进管理费用无人认领。纠偏：内部计价即刻执行，项目损益表上“炮火成本”单列，数字一亮，滥用自止；机关支持设响应时限，计价与时限同时立，前线后方两头都有约束。

坑点二：什么标都投。“投标即勤奋”的旧文化里，线索关形同虚设，投十中一还自我感动。纠偏：给放弃设正向指标，参考起点：线索评估阶段放弃三成以上为健康区间；把“及时不投”写进评审会年度功劳簿，与 IPD 篇的“杀项目是功劳”同一个道理。

坑点四：授权一收了之。一次折扣用砸，老板收回全部一线定价权，单单上会，回到原点。纠偏：对人不对权，分权手册的铁律在这里再次成立：处理用错权的人，不动授权表；授权表的修订每年一次，方向只放不收。

五、验收：两个季度与一年

两个季度四条：至少一单从线索走到合同关闭全流程留痕；至少放弃一个标且理由归档；项目损益表算得出单项目真实毛利（含炮火成本）；丢单复盘开过且无人被追责。

一年四条：试点客户群收入增速高于公司平均；投标赢率上升而投标数量下降——质量替代数量的铁证；低毛利烂单占比下降；试点客户经手销售有离职而客户未流失，留住客户的不再是某个人，是档案、结构与三个角色的冗余。

铁三角与 LTC 动的是销售的既得利益与自由度，阻力来得比研发变革更快更直接，但它交付的东西也最直接：客户从个人资产变成公司资产，签单从艺术变成工程。

下一篇讲组织的另一半：干部是打出来的，任免是评出来的。

数据来源说明：铁三角起源（2006 年苏丹代表处丢单复盘、AR/SR/FR 三角色）、2009 年任正非“让听得见炮声的人来呼唤炮火”讲话、LTC 变革史（2007—2017 年、埃森哲主合同、线索—机会点—合同执行三段）来自华为公开史料与本系列前文所引口径；炮火计入项目核算为华为项目经营机制的通行解读。文中项目分级授权、折扣分档、内部计价倍率、奖金池比例、放弃率区间等实施参数，为本系列基于公开机制原理给出的参考起点，企业须按客单价与毛利结构校准。本文不构成投资建议。

如何学华为（四）：干部是打出来的，任免是评出来的

——“华为还是美的”实操系列·学华为第四篇：干部标准、AT 集体评议与之字形培养的落地手册

导读：中国民企的干部任免，多数是老板一个人深夜想出来的名单。华为把这件事拆成两半：干部从哪来，靠战场——“猛将必发于卒伍，宰相必起于州部”，没有一线成功实践进不了干部池；干部怎么任，靠制度——各级 AT（行政管理团队）集体评议，任免、调薪、奖惩一人一票、主官末位发言。二十一万人的公司，任正非一个人说了算的任命几乎没有。本篇给出干部标准怎么立、AT 怎么开、之字形轮岗怎么转的整套参数，目标是六个月内，让你的公司第一次出现“老板一个人定不了”的干部任命。

一、现状自检：你的干部体系病在哪

三个问题做自我复盘：

- 1、最近三次干部任命，分别是谁提名、谁讨论、谁拍板？三个环节都是老板一个人，那你的公司没有干部体系，只有干部名单。
- 2、关键岗位上待了五年以上的干部有几个？山头不是长出来的，是待出来的——岗位即领地，时间即城墙。
- 3、过去三年，有几个干部被降过职？零——你的职级是单行道，只能上不能下的组织，迟早头重脚轻。

补充对照：美的走赛马制，跑赢的上，损益表当裁判；华为走评议制，评得准才上。差别由生意决定——高周转生意一年分出输赢，赛马最诚实；项目制长周期生意一场仗打三年，等不起赛马，只能靠制度评人。四维判定先对表，再往下学。

二、底层机制拆解：华为干部管理的四大核心模块



模块一，标准先于选拔。干部标准公开成文，三道硬门槛：绩效持续前 25%，一次冲顶不算，连续才算；一线成功实践，无战功不入池，机关楼里长不出将军；价值观关键事件，不是印象分，是可举证的行为记录，一票否决只用在里。标准公开的意义在于让钻营失效：门槛写在墙上，跑老板办公室就没有用了。

模块二，AT 集体评议。任免、调薪、奖金、晋升四件事必须上 AT 会议集体过：一人一票、票票留痕、否决必须给理由；主官末位发言，先发言就是定调，末位发言才有真讨论（华为会议纪律的通行口径）。AT 不剥夺主官的建议权，剥夺的是独裁权。

模块三，之字形培养。晋升高级岗位的硬门槛是跨领域历练：研发到市场、市场到交付、国内到海外，直线晋升养专家，之字形晋升养统帅。配套是三通道分离：管理、专家、职员各走各的梯子，不想带兵的技术高手走专家通道照样升职级，免得千军万马挤管理独木桥。

模块四，能上能下制度化。任期制，一届三年为通行参考；干部末位淘汰约 10%（华为通行口径）。关键在“下”的设计：降级使用、保留再起之路——华为多名高管有过下了再上的履历。下不是处决，是循环；没有体面的下，就没有真实的流动。

三、六个月落地实施路径



第 1-2 个月：明确标准，盘点内部人才家底

正式发布干部标准 1.0，就用三道硬门槛起步，别贪多；对照标准把现任干部盘一遍，产出两张表：达标情况表与继任者地图。同时立下本篇最狠的一条规矩：没有培养出继任者的干部，不得晋升。这条一公布，藏私的老干部会立刻开始带徒弟——机制比动员管用。

第 3-4 个月：搭建企业首个 AT 评审组织

公司级 AT 五到七人（一把手加核心高管），议事规则四条上墙：任免必过会、一人一票留痕、主官末位发言、否决说理由。前两次会议拿低风险议题练手（调薪、评优），第三次开始过任免，先跑程序，再上真刀。

第 5-6 个月：落地首轮轮岗，完成第一次制度化任免

挑选 2-3 名高潜力核心骨干开展跨部门轮岗：任期两到三年写明、回岗通道写明、带着任务行走。轮岗不是换工位，是带题目下战场；同期完成一次完整的 AT 任免：提名、述职、评议、投票、公示，全程留痕。

两件配套工具同步建起来。

- ★ 一是干部战功档案：每名干部一页，只记可核实的事——带过什么仗（项目、单元、扭亏）、结果数字、协作者证言，晋升述职以此为底稿；档案里没有战功只有年头的干部，第一轮盘点就会现形。
- ★ 二是年度述职会：所有关键岗干部每年一次公开述职，内容固定四项——承诺兑现了什么、数字对比目标、明年立什么军令状、继任者培养到什么程度；述职面向 AT 加下属代表，评分计入次年任用依据。这两件工具便宜、朴素，却把“评得准”的原材料备齐了。AT 评议的质量，上限取决于档案与述职喂进来的事实密度。

规模参考：三百人以下公司一个公司级 AT 足够；千人级在事业部层再设一级；AT 层级永远比行政层级少一层——评议是慢功夫，铺太开会把组织拖进会海。

四、四类高频踩坑场景以及纠偏

坑点一：AT 开成汇报会。老板先讲一段“我的想法”，随后全票通过。

👉 纠偏：主官末位发言写进议事规则第一条；连续三次全票通过的 AT 要亮黄灯——从不否决的评议会是仪式，不是机制。

坑点二：轮岗变流放。借轮岗把不顺眼的人挪去边缘部门，轮岗从此人人自危。

👉 纠偏：轮岗资格只给高潜（绩效前 25%），轮岗期绩效由原岗新岗主官联合评定——没人能借轮岗甩人，轮岗才会被当成机会。

坑点三：末位淘汰轮流坐庄。今年你下明年我下，大家轮着背指标，考核变成人情债。

👉 纠偏：末位依据只认两项硬数据——连续绩效与继任者培养；连续两年绩效前 25% 的干部不得被末位，保护真打粮食的人。

坑点四：价值观否决变成忠诚度测试。反对过老板的人，全被“价值观问题”一票否决。

👉纠偏：否决必须援引可举证的关键事件（损害客户、造假、侵占），“提过反对意见”永远不构成否决理由——这条要白纸黑字写进标准，否则干部体系会替老板筛掉所有敢说话的人，与第一篇的自我批判机制正面相撞。

五、落地验收标准：六个月、一年两个节点

六个月四条：干部标准公开发布；AT 开过三次以上且至少否决过一项动议；继任者地图覆盖全部关键岗位；首批轮岗干部在途。

一年四条：至少一名干部凭一线战功提拔；至少一名干部降级使用且未离职——体面的“下”跑通了；关键岗位继任者就位率过半；老板本人的提名在 AT 里被投过至少一次反对票——最后这条是整套机制活着的铁证：连老板的提名都可能被否，标准才算真的立起来了。



干部机制是学华为系列里见效最慢的一篇，也是复利最长的一篇：分钱留住人，流程武装人，铁三角组织人，而干部机制决定十年后谁在指挥这一切。

下一篇，学华为第五篇（第一辑收官）：力出一孔，先决定不做什么。

数据来源说明：华为干部机制（干部标准与一线成功实践要求、AT 行政管理团队集体评议、之字形培养、管理/专家/职员三通道、任期制与约 10%末位淘汰、“猛将必发于卒伍，宰相必起于州部”）来自任正非公开讲话、华为公开史料与广泛管理研究文献，属通行口径；主官末位发言为华为会议纪律的通行表述。文中六个月路线图、AT 规模与层级设置、轮岗参数、“无继任者不晋升”等实施规则为本系列给出的参考起点，企业须按规模校准。本文不构成投资建议。

如何学华为（五）：力出一孔，先决定不做什么

——“华为还是美的”实操系列·学华为第五篇：主航道取舍与年度战略共识的落地手册

导读：华为三十多年只做了一件事：信息的管道。地产最热的年头它不碰地产，资本最疯的年头它不玩资本，任正非的原话是“不在非战略机会点上消耗战略竞争力量”。更少有人细看它的减法史：2001年现金流最紧的时候，把赚钱的安圣电气以7.5亿美元卖给爱默生；2020年绝境之中，把如日中天的荣耀整体剥离——两次都是砍好资产，保主航道。本篇讲学华为为第一辑的最后一课，也是多数老板最难的一课：业务怎么舍，战略会怎么开。两个主题，一个目标：把公司的力气收进一个孔。

一、先照镜子：你的公司有几个“孔”

三份自查清单，帮助看清企业真实现状：

- 1、业务清单：现有业务线几条？逐条核验：它与主业共享技术、客户或供应链吗？三样都不共享的，是另一家公司寄生在你的账上。
- 2、注意力账单：翻你自己过去一个月的日历，统计时间流向。多数老板会发现，贡献八成利润的主业拿到的时间不足四成，而那些“新机会”吃掉了黄金时段。老板的时间流向哪里，公司的真实战略就在哪里，纸上写的不算。
- 3、立项史：过去三年新开的业务，立项时谁反对过、反对意见如何被处理？一路绿灯的多元化，几乎都是老板的个人爱好穿着战略的外衣。

体质说明：聚焦纪律不挑体质，流程侧联邦侧都适用——美的的多品类恰恰建立在“每个品类单独算账、跑不赢就砍”的取舍纪律上：形可以散，神不能散。

二、底层机制拆解：业务取舍的三大核心工具



工具一：主航道三维评估问题。华为判断做不做的尺子，可以移植为三问：这个机会与核心能力共享什么？技术、客户、供应链至少占一样，否则免谈。投进去能不能形成压强？做到该细分市场前三所需的资源，你出不出得起——出不起，就是给行业交学费。输了伤不伤主业？用亏得起的钱试新机会，用亏不起的钱守主航道。三问过不了两问的机会，再性感也放手。

工具二：新业务采用配额制，而非直接划拨预算。看不准的方向，用第二篇《把 IPD 装进中型企业的一年路线图》里的战略配额小步试：配额内试错不问责，试出苗头再立项升格，升格必须过 Charter 评审——老板的点子也要过堂，这条写死。配额与预算之间的防火墙，挡住的正是多元化的最大破坏者：老板的新欢。

工具三：明确业务退出的判断信号。进入要评审，退出要信号：连续两年跑输行业均值、看不到形成压强的路径、持续抽主业的血——三信号占二，启动关停并转。华为的两次经典减法都砍在资产还值钱的时候：安圣电气卖出了好价钱，荣耀剥离保住了团队与渠道。退出的最佳时机，永远比你舍得的时候早。

案例演算：用一家年收入 10 亿元的机械企业演算一遍。它有四条线：主业设备（收入 7 亿、毛利健康）、配套耗材（收入 1.5 亿、共享客户与渠道）、三年前跟风开的新能源部件（收入 0.8 亿、连亏三年、客户供应链全新建）、老板朋友攒局的餐饮投资（收入 0.7 亿、纯财务参与）。

三维评估结果：耗材三问全过，主航道加码；新能源部件共享性弱、压强出不起、已在抽血——三信号占二，进关停并转清单，能卖则卖、不能卖收缩为技术储备进配额；餐饮一问都过不了，退出，账面盈亏不影响判定——它消耗的老板注意力，比它赚的钱贵。演算的要领是把“舍不得”翻译成“三问过没过”：判定交给尺子，感情才有处安放。

三、把取舍装进年历：BLM 轻量版战略会



取舍不能靠老板某天开悟，要装进制度化的年历。华为 2005 年引入 BLM（业务领袖模型），轻量版取其骨架，一年一次、两天闭门。

第一天上午，双差分析。业绩差距——目标没完成，是执行问题，找管理要答案；机会差距——市场在涨你没涨到，是战略问题，找业务设计要答案。多数公司的病是拿执行的鞭子抽战略的病，双差一拆，药就不会开错。第一天下午，市场洞察五看：看行业（技术与政策的拐点）、看客户（需求往哪迁移）、看对手（谁在换打法）、看自己（核心能力还值不值钱）、看机会（列出来，先不表态）。纪律一条：每一看必须有数据页，禁止形容词汇报。

第二天上午，取舍表决。机会清单逐项过主航道三问，分进三个筐：主航道加码、配额试验、关停并转。第二天下午，业务设计一页纸与关键任务：赢的逻辑一句话、资源投向三项、季度里程碑四个，散会前责任人签字。

两条会议纪律：战略会与预算会分开一个月开——合开必然变成讨价还价；战略会禁止表功——双差开场，先看没做到的。之后每季度半天复盘，只对关键任务里程碑，不重开战略辩论：方向一年定一次，中途只修航速，不改航向。

四、四种典型翻车现场与纠偏

翻车一：沉没成本绑架。“再投一年就盈利”连说三年。

👉 纠偏：用机会成本反问。同样的钱投主航道回报几何；给每个亏损业务设“最后预算”，金额与期限写死，到期未达标自动进关停清单，不再上会讨论。

翻车二：关停关出震荡。业务砍了，骨干寒了，好人跟着走光。

👉 纠偏：人员转岗方案先于关停公告。荣耀剥离连团队一起体面送走是教科书；关停复盘定性为“公司决策调整”而非“团队失败”，参战者简历上这一段算战功不算污点。

翻车三：战略会开成愿景朗诵会。两天下来产出一堆形容词。

👉 纠偏：模板硬约束。双差必须有数、五看必须有页、取舍必须有筐、任务必须有签名；散会前检查这四样在不在，缺一样会不散。

翻车四：老板绕过机制开新灶。会上讲聚焦，会后用个人关系又孵了个新项目。

👉 纠偏：这条死法只有老板自己能救。当众承诺一次“我的新想法也走配额与评审”，机制的信用就立住了；破一次例，全套取舍纪律清零重来。

五、一年之后拿什么验收：五篇收束与下辑预告

一年验收四条：业务线数量不增或减；主航道的收入占比与资源占比双升；至少完成一次体面的关停并转——团队平稳、客户交接、复盘归档；年度战略会产出一页纸业务设计，且四次季度复盘如期完成。

学华为为第一辑五篇至此收束，合起来是一张顺序表：

- 1 先分好钱、听真话（第一篇，地基）；
- 2 再装研发流程与战略配额（第二篇，能力）；
- 3 再组铁三角面向客户（第三篇，市场）；
- 4 再立干部评议与轮岗（第四篇，组织）；
- 5 最后把力气收进一个孔（本篇，方向）。

顺序可以按急所调整，地基不能跳过——没有真话与分钱打底，流程是空转的，取舍是拍脑袋的。

学华为为从来不是学它的强大，是学它变强大的那套操作系统；操作系统装好了，你的公司长成的不会是第二个华为，而是更结实的自己。

第二辑三篇接续体系纵深：流程立骨架（第六篇）、客户定方向（第七篇）、财经保血液（第八篇）——下一篇：流程型组织，把公司从人治切换到流程治。

数据来源说明：主航道与聚焦纪律（“不在非战略机会点上消耗战略竞争力量”、不碰房地产等表态）出自任正非公开讲话与华为公开史料；安圣电气 2001 年以 7.5 亿美元售予爱默生、荣耀 2020 年整体剥离、BLM 2005 年引入，为公开史料及本系列前文口径；双差、五看等为 BLM 方法论的通行表述。轻量版议程、退出三信号、“最后预算”等实施设计为本系列给出的参考起点，企业须按自身规模与行业校准。本文不构成投资建议。

如何学华为（六）：流程型组织，把公司从人治切换到流程治

——“华为还是美的”实操系列·学华为第六篇：流程型组织转型的落地手册

导读：学华为的企业十家有九家学过流程，十家里有八家学成了“审批型组织”——把签字链画成泳道图，权力一寸没动，节点反而更多。华为的流程型组织是另一回事：四条端到端主干流程扛起全部主价值链，流程的主人是业务一把手而不是流程部门，职能部门从指挥部退成资源池——用本系列正文的话说，权力属于流程。这场转型华为修了二十多年、投入以百亿元计，但它的骨架完全可以按比例缩小。本篇给出流程型组织的完整施工图：流程地图怎么画、流程主人怎么设、组织怎么跟着流程改，以及怎么防止流程长成官僚。



一、先分清：流程型组织不是“有流程的组织”

三问自诊。

❓ 第一问：翻开你公司的采购流程，数一数节点——几个节点在创造信息（评估、比价、验收），几个节点只在转移责任（签字、知会、备案）？签字节点过半，你有的是审批链，不是流程。

❓ 第二问：任何一条流程出了问题，谁负责改？答不出名字——你的流程是孤儿，孤儿流程只会越长越烂。

❓ 第三问：跨部门的事靠什么摆平？靠老板协调、靠部门长喝酒，都是职能型组织的证据；流程型组织里，部门之间的关系写在流程接口上，不写在人情账上。

把定义立正：流程型组织有三个特征。端到端——每条主干流程从客户需求来、到客户满意去，中间不因部门边界断线；流程有主人——主人有权修流程、考流程；组织服从流程——部门为流程供人供能力，而不是给流程设关卡。三样占全才算数，占一两样都只是“有流程的职能组织”。

二、机制拆解：华为原厂设计的四个机关



机关一，主干只有几条。华为全部主价值链跑在四条端到端主干上：IPD 管从概念到上市，LTC 管从线索到回款，ISC 管从供应商到客户，IFS 管从核算到经营——外加战略、人力等少数使能流程。主干少，是纪律不是简陋：每多一条“主干”，端到端就多一次被切碎的机会。华为公开管理文献里的通行表述是“主干清晰、末端灵活”——主干求稳定，末端给一线留机动。

机关二，流程分级。通行口径下华为流程分六级：高层看前三级的骨架（流程类、流程组、流程），一线优化后三级的动作（子流程、活动、任务）。分级的意义是各管一段：老板不必陷进表单字段，员工不必仰望顶层架构；修订权限也随级别走——前三级动一次要过变革委员会，后三级授权当地优化。

机关三，流程有主人（GPO，全球流程责任人，通行口径）。最要紧的一条：主人是业务高管兼任，不是流程部门的人——LTC 的主人该是管销售的人，不是画图的人。主人三权：流程的定义与修改权、流程绩效的考核权（端到端周期、一次做对率、单位成本）、流程 IT 的需求权。三权给不齐，主人就是牌位。

机关四，组织跟着流程走，变革当项目打。职能部门转型为能力中心：养人、定标准、建方法，作战则交给流程上的角色——PDT、铁三角、项目组从资源池里领人，打完归建。华为的每条主干都是当年一场数年的变革项目（IPD 五年、IFS 七八年、LTC 十年），有专职的变革指导委员会与项目办督阵——流程型组织不是画出来的，是一条一条打出来的。

三、施工路线图：两年三步



第一步（第 1—3 个月），画一页纸流程地图。经营班子闭门两天，把公司画成不超过五条主干流程，全部用客户视角命名：从线索到回款、从订单到交付、从概念到上市、从问题到解决——不许出现部门名。每条主干标三样：现状最痛的三处断点、端到端周期的现状值、一年后的目标值。这张图必须自己画，不许外包——外包画出来的，是别人公司的地图。

第二步（第 4—12 个月），一条主干先行。选最痛的一条动手，多数中型企业该选“订单到交付”或“线索到回款”——研发流程不在此列，那是 IPD 的专门手术（本系列第二篇）。任命主人（业务副总兼），三权当日到位；按四拍走：现状梳理（把真实走法画下来，不是把制度抄下来）、未来设计（砍签字节点：每个节点过增值三问——创造什么信息、拦截什么风险、客户愿不愿为它付钱，三问皆否的节点删除，参考起点是一轮下来节点净减三成）、试点（一个区域或一类订单先跑，先僵化纪律九十天照旧）、固化（表单、职责、IT 需求成文）。流程 KPI 同步上墙：端到端周期、一次做对率、投诉关闭时长。

第三步（第二年），第二条主干加机制固化。第二条主干开工；建立年度流程审视会——各主人述职：流程绩效数字、修订提案、下年 IT 固化申请；流程遵从纳入内审范围；两条主干跑顺之前，坚决不铺全景——华为四条主干修了二十多年，你的每一条至少给两年。

四、流程变革四大死亡陷阱

陷阱 1：流程部门画流程。图很专业，业务不认，挂在墙上落灰。

✎ 纠偏：流程部门退为秘书处——管方法、模板、组织评审；内容必须由主人带业务骨干起草，谁执行谁起草，写流程的手必须沾过泥。

陷阱 2：把审批当流程。再造一轮，签字反而更多，每次出事加一道审批，是组织的条件反射。

👉 纠偏：增值三问制度化——新增任何节点须书面回答三问并经主人批准；每年流程审视会公布各主干节点数，只降不升列为主人的硬指标。

陷阱 3：流程与考核两张皮。流程要求跨部门协同，考核还按部门算账——员工永远听考核的。

👉 纠偏：流程 KPI 进部门与个人考核，权重参考起点 20%—30%；跨部门流程的 KPI 由主人统一定义下发，部门无权改口径。

陷阱 4：全景大跃进。一年立项二十条流程，两年后条条半生不熟。

👉 纠偏：主干一条一条打，先僵化纪律单条执行；宽度让位于深度——流程型组织的失败多数不是方向错，是同时开的战线太多。

五、阶段性验证标尺：一年、两年

一年四条：首条主干端到端周期可测量且下降；主人完成一次述职与一次正式修订；审批节点数量净减少；跨部门争议升级到老板的次数下降——老板的日历就是证据（与力出一孔篇的注意力账单同一把尺子）。

两年四条：两条主干进入固化；流程 KPI 进入考核并兑现过一轮；新员工按流程独立上岗的时长缩短；出现“流程否决老板”的第一案——老板想给某个单子开绿色通道，被流程按规则拦下，事后证明拦得对。这一案是流程型组织的成人礼：权力属于流程，从老板让渡第一次特权开始。

把权力从人身上剥下来、装进流程里，每个人都会疼，老板最疼。但回报也独一份：公司第一次拥有了不依赖任何具体人的交付能力。

铁打的流程，流水的兵，这正是二十万人的华为在制裁下交付不断线的底气。

👉 下一篇讲流程的方向盘：以客户为中心，从口号到机制。

数据来源说明：四大主干流程（IPD / LTC / ISC / IFS）及各自变革年限与投入、“先僵化后优化再固化”，见本系列前文所引华为公开史料口径；“主干清晰、末端灵活”、流程六级架构、GPO（全球流程责任人）、变革指导委员会为华为公开管理文献的通行口径。文中一页纸流程地图、增值三问、节点净减三成、流程 KPI 权重区间、两年三步节奏等实施设计，为本系列基于公开机制原理给出的参考起点，企业须按规模与业务复杂度校准。本文不构成投资建议。

如何学华为（七）：以客户为中心，从口号到利益结构

——“华为还是美的”实操系列·学华为第七篇：客户视角机制化的落地手册

导读：“以客户为中心”大概是中国企业墙上挂得最多、账上落得最少的六个字。华为把它做成了三层硬结构：价值观入法——《华为基本法》第一条写的是顾客，不是技术也不是利润；考核入账——客户满意度年年第三方调查，结果与组织绩效挂钩；组织入位——铁三角把三双眼睛按在客户身上，最高层例行拜访客户，重大投诉直通直办。任正非的表述是“为客户服务是华为存在的唯一理由”，而机制让这句话不必依赖任何人的觉悟。本篇拆解这三层结构，并给出九十天起步版：把客户视角从文化栏目搬进考核表。



一、先诊断：客户在你公司有没有代言人

四问。

？第一问：高管的奖金与客户满意度有一分钱关系吗？没有——“客户第一”在你公司是道德倡议，道德倡议管不住预算和排期。

？第二问：一把手上一次拜访“不满意的客户”是什么时候？注意，不是老朋友客户——拜访投诉客户的收获，十倍于拜访满意客户。

？第三问：客户投诉在你公司走什么路线？层层上报、逐级过滤，到老板耳朵里只剩“个别客户情绪问题”——过滤链越长，公司离真相越远。

？第四问：产品会、政策会的桌上，有没有一个角色的职责就是替客户反对？没有——客户在你公司没有代言人，所有人都代表自己的部门。

四问命中三问，往下读。本篇不挑体质：大客户生意与海量用户生意都适用，只是工具不同——ToB 靠深访与述职，ToC 靠数据与舆情。

二、机制拆解：华为的三层结构

第一层，价值观入法，且写出先后。

《华为基本法》第一条谈的是实现顾客的梦想；核心价值观的语序是“以客户为中心，以奋斗者为本”——客户在奋斗者前面，这个顺序本身就是机制：内部所有价值评价，最终以客户价值为准绳。任正非广为流传的说法更直白：让员工“眼睛盯着客户、屁股对着老板”——组织的姿势不对，一切客户理念都是表演。



第二层，考核入账。客户满意度由第三方年度调查（华为公开披露口径），结果进组织绩效；网络事故、重大交付失败是高压线，一票影响整个团队的年终。要点在“账”字：客户的评价必须能变成某个具体团队奖金包的加减项，否则调查就是一年一度的仪式。

第三层，组织与流程入位。空间上贴近：铁三角三个角色常驻客户界面；层级上贴近：最高层例行客户拜访，客户的战略焦虑直达决策层，不经翻译；流程上贴近：需求走双通道，常规需求进版本漏斗排优先级，致命痛点走快速通道限时响应；投诉走直通车，重大投诉直达片区负责人，限时关闭，复盘进案例库。三层合起来，客户的声音在华为有专用管道、专属预算和专职人员——而多数公司里，客户的声音只有靠嗓门大才能被听见。

三、90 天破冰行动：四件必须落地的动作

📍 目标：不求一步建成完美体系，先打通客户声音从外部传递到高层决策的通路。

🚀 动作一 | 第 1-30 天：搭建客户满意度基线。

不必等体系，先做最小版：前二十大客户逐一深访，一把手亲访前五；问卷只四问：最满意什么、最不满什么、明年还买不买、愿不愿推荐给同行。产出基线报告全员公示，把最扎人的三条客户原话原封不动放进高管例会材料第一页——不许润色，润色是过滤链的开始。

🚀 动作二 | 第 31-60 天：落地重大客户投诉直通车。

重大投诉的定义写清楚（金额线或关键客户名单），四小时上达一把手，责任人二十四小时到客户现场，限期关闭，复盘一页纸归档；关闭后回访客户对处理过程的满意度，回访分计入责任团队。配一条保护性纪律：直通车上来的坏消息，一律不追究上报人——与第一篇的报忧奖同一条血脉。

🚀 动作三 | 第 61-90 天：完成考核绑定的制度立法。

宣布下一年度起：客户满意度进高管奖金，权重参考起点 10%—20%；进铁三角项目奖金池系数；重大客户事故一票否优。给一年缓冲期让大家学会怎么挣这部分钱——但立法要现在立，让所有人知道靠什么吃饭的日子要变了。

🚀 动作四 | 贯穿全程：设立 “客户席”，给客户在会议里的代言人。

产品评审会、价格政策会、年度规划会设 “客户席”：由铁三角成员轮值，职责只有一条——替客户挑刺；无客户席不开会。客户席是市场侧的蓝军（与第一篇的反方小组同构）：反对不是允许，是任命。

四、客户导向容易走偏的四条歧路



歧路一：满意度调查变满意度表演。销售提前给客户打招呼求高分，分数连年上涨，客户连年流失。

👉 纠偏：第三方匿名执行加一把手亲访交叉验证，亲访听到的和报表对不上，先查过滤链；把“流失客户访谈”设为固定动作，流失的客户没有理由陪你演。

歧路二：把 “以客户为中心” 曲解为客户全对。亏本单照接、无理需求全应，销售拿 “客户要求” 当尚方宝剑绑架公司。

👉 纠偏：以客户为中心的边界是以生存为底线，毛利双门槛与需求评审照常运转；对客户最大的负责，是健康地活着陪他十年，而不是用亏损讨好他三个月。

歧路三：只倾听头部大客户，忽略长尾与流失客户。资源全押前三大，新 needs 与长尾市场的信号全部漏掉。

✎ 纠偏：季度客户访谈样本纪律，必访三类：最大的、最不满的、刚流失的；流失客户访谈是市面上最便宜的战略咨询，一分钱不花，句句见血。

歧路四：报喜文化层层过滤，客户差评被修饰美化。层层汇报层层美化，客户的刀子话到董事会变成了表扬信。

✎ 纠偏：客户原话直达制度：基线报告、投诉复盘、满意度评语一律附原文；谁修饰客户原话，按数据造假处理（632 的老规矩，用在客户声音上同样成立）。

五、验收：九十天与一年

九十天四条：基线报告发布且含未润色的客户原话；一把手完成前五大客户亲访；直通车跑通至少一单并完成回访；客户席开过三次会且至少提出一次被采纳的反对。

一年四条：满意度或推荐意愿同口径可比提升；重大投诉平均关闭天数减半；至少一项产品或政策决策因客户席或客户声音而修改、叫停；流失客户访谈覆盖率 100%，且访谈结论进了年度战略会的五看材料。

华为把“以客户为中心”从道德要求做成了利益结构，你不必指望团队比对手更高尚，只需让客户近的人更有权、更有钱、更有话语权。客户不是上帝，客户是发工资的人；这句话进不进考核表，决定它是真话还是横幅。

下一篇讲支撑一切投入的保险柜：财经不是账房，把钱管进流程。

数据来源说明：《华为基本法》第一条与核心价值观语序、“为客户服务是华为存在的唯一理由”“眼睛盯着客户、屁股对着老板”为任正非公开讲话与华为公开史料的通行口径；客户满意度第三方年度调查为华为公开披露口径；铁三角、需求双通道、投诉直通为本系列前文及公开管理文献口径。文中四问问卷、直通车时限、考核权重区间、客户席设计等实施参数，为本系列基于公开机制原理给出的参考起点，企业须按客户结构校准。本文不构成投资建议。

如何学华为（八）：财经不是账房，把钱管进流程

——“华为还是美的”实操系列·学华为第八篇：项目四算与现金流纪律的落地手册

导读：老板们羡慕华为敢把两成收入砸进研发，很少有人看见敢砸的底气从哪来——从财经。IFS 集成财经变革从 2007 年起历时七八年，把财务从月底记账的后台，改造成长在业务流程里的器官：合同签订前有概算，项目执行中有核算，五个工作日全球出月报，利润与现金流在考核里同权。多数民企的财务部至今只回答“赚了多少钱”，回答不了“哪单赚哪单亏”“利润里几成是真金白银”。本篇给出财经变革的最小可行版：项目四算怎么建、现金流纪律怎么立——学华为的胆子之前，先学它的算盘。



一、先诊断：你的财务在记账还是在打仗

三问。

第一问：随便点一个在执行的合同或项目，财务能不能三天内给你算出它的真实盈亏——含分摊、含资金占用？算不出，你的经营在盲飞：公司赚钱，但你不知道靠哪单赚的、被哪单亏的。

第二问：你去年的净利润里，有几成变成了经营性现金流？应收与存货吃掉利润的比例逐年上升，是最常见的慢性失血——利润表在长肉，现金流量表在放血。

第三问：月报几天出、谁在看、看完改什么？月中才出上月报表且只有老板翻一翻的公司，报表是历史文献，不是作战地图。

体质说明：财经纪律不挑体质——流程侧联邦侧通用。美的的经营责任制之所以咬得动人（学美的第一篇的责任状四项里就有现金流），前提同样是算得清、看得见；两家在“数据是管理的地基”这一条上，答案完全相同。

二、财经体系四大能力支柱



支柱一：账实相符，业务与账务同源同步。

IFS 变革的第一目标不是报表快，是业务与账务同源同时：合同、发货、开票、回款一条数据链贯通，业务发生的那一刻账就生成。这与 632 的“唯一数据源”是同一条真理的两种写法。账实不符的公司谈不上任何财务管理，只有财务考古。

支柱二：项目四算，全链路贯穿线索到回款。

概算：投标或立项前算，覆盖收入、直接成本、费用、资金占用、风险金，一页纸输出。算不过基准线的单不投（与铁三角篇的毛利双门槛同一道闸）；预算：签约后按合同条款细化，锁定基线；核算：执行中按月滚动，偏差超限自动亮灯上会；决算：关闭时算总账，与项目奖金兑现绑定。四算贯穿从线索到回款的全程，亏损在投标前就被算死，而不是在年终审计里被发现。

支柱三：利润、现金流考核同权，奖金包和两项指标硬挂钩。

考核认“回款的收入”，不只认“确认的收入”；经营性现金流写进各级奖金包公式。这正是第一篇获取分享制的原句：包的大小与利润和现金流硬挂钩。华为的财经共享中心五个工作日全球出月报，快的意义不在炫技：月初五号看见上月真相，当月还来得及踩刹车。

支柱四：财务 BP 嵌入业务现场，财务要走进业务会议。

财经人员派进项目与经营单元，坐进投标会、经营会——不进业务的财务，四算就是四张表。BP 的考核一半挂业务成功、一半挂财经纪律，两头都占才既懂生意又守底线。

三、半年财经变革推进日程

第一、二个月，账实基线体检。三张表起步：应收账款龄表（按客户与账期分层，超期占比标红）、存货账实差异表（一次全面盘点，差异率公示）、合同—发票—回款勾稽表（三单对不上的挂账逐笔清源）。体检结果向经营班子原样公布——多数公司第一次盘出真相时的沉默，就是财经变革的动员会。

第三、四个月，四算试点。选一类合同或一个事业部先行：概算模板一页纸（收入、直接成本、费用分摊、资金占用成本、风险金五行起步），投标或立项前财务会签成为硬关口；执行中月度核算，偏差超过预算 10%（参考起点）自动上经营会。本阶段的成人礼是第一次让财务的否决票生效——一单概算为负的合同被拦下，且老板顶住了“战略性亏损”的说情。

第五、六个月，考核切换与月报提速。回款进销售与项目奖金公式——参考起点：发货或验收确认六成、回款到账确认四成，按行业账期校准；经营性现金流进单元责任状（与学美的第一篇的责任状四项直接对齐）；月报目标先定十个工作日内出齐三张主表加单元损益，先求准再求快——差异率不达标就提速，是把考古做成了竞速。

四、四种常见死法与纠偏

死法一：财务变警察。四算成了否决程序，财务只会说不行，业务学会绕着走。

✦ 纠偏：BP 考核一半挂业务成功；概算被否的单，财务必须同时给出“怎么改能过线”的路径——刹车和方向盘要长在同一个人手上。

死法二：四算变四张表。表都在填，没人在用，决算做完无人问津。

✦ 纠偏：决算与项目奖金兑现硬绑定——不决算不兑现，决算亏损按事先规则扣减；四算数据进年度经营复盘，投标概算与最终决算的偏差率公示，谁的概算年年放卫星，一目了然。

死法三：现金考核一刀切。全司统一回款天数指标，长账期的战略业务被误伤，短账期业务躺赢。

✦ 纠偏：按业务类别分设应收周转目标，考核对标的是同类基线的改善幅度，不是绝对天数——尺子要分刻度，鞭子才服人。

死法四：月报快而不准。为赶五天出报，估数、挂账满天飞，快出来的是错的。

✦ 纠偏：铁律一条——准是快的前提：账实差异率不达标（参考起点 1% 以内，与 632 篇同一把尺）之前，不追求出报速度；先修数据线，再谈报表快。

五、落地成效标尺：半年度过程检查点 & 一年经营结果标

半年·过程检查点（看制度工具是否建立运转）

- 三张体检表建立且差异逐月收敛；
- 四算覆盖试点全部新签合同；
- 至少一单在概算环节被否且未被翻案；
- 月度经营报告十个工作日之内可以完整出具。

一年·经营结果标尺（看是否真正改变经营）

- 应收周转天数，同统计口径实现下降；
- 经营性现金流与净利润比值得到优化；
- 完整跑完一轮项目决算-奖金兑现闭环；概算决算偏差率完成公示；
- 老板可以直接从月报，查看单个项目、单个业务单元的真实经营盈亏。

从这一天起，企业做战略研讨，才有资格真正拿真实数据作为讨论基础。

财经体系是华为所有豪赌的保险柜：研发敢投十年，是因为财经保证今天不断粮；冬天敢喊“活下去”，是因为现金流的仪表盘从不撒谎。学华为第二辑三篇合起来是一句话——流程立骨架，客户定方向，财经保血液：装完这三样，第一辑五篇的操作系统才算有了机箱。

下一篇是写给企业家的总纲：八篇一图，速览表、三年总路线与一把手私人账单。

数据来源说明：IFS 集成财经变革（2007 年起、历时七八年、与 IBM 合作）、五个工作日全球出月报，见本系列正文所引华为公开史料口径；项目四算、财务 BP、利润与现金流双挂钩为华为财经体系公开管理文献的通行口径；获取分享制“包与利润和现金流硬挂钩”见本系列第一篇。文中概算模板、偏差阈值、回款确认比例、差异率标准等实施参数，为本系列基于公开机制原理给出的参考起点，企业须按行业账期与业务结构校准。本文不构成投资建议。

如何学华为（九）：八篇一图，企业家的学华为总纲

——“华为还是美的”实操系列·学华为第九篇（总纲）：前八篇要点的一页总图

导读：前八篇给了八张施工图，本篇给一张总图。学华为千头万绪，压到底是一句话：把公司从依赖个人，切换到依赖体系——分钱换意志，真话换纠错，流程换确定，客户换方向，干部换梯队，财经换血液，聚焦换力量，配额换未来。八件事怎么排序、各花多少钱、对老板本人要什么，本篇用一张速览表、一条三年路线、一份一把手私人账单说清。时间最紧的企业家从这一篇读起，动手之前，再回各篇取施工参数。



一、总纲一句话：学的是操作系统，不是零件

华为的强大常被读成三样东西：研发猛、狼性足、流程严。前八篇拆完，真正的骨架是一套操作系统——它让二十一万人的公司不依赖任何个人，包括创始人。三组数字当背景板足矣：2025 年研发 1,923 亿元、占收入 21.8%——压强的底气不在胆子，在财经与分配；四条主干流程修了二十余年——体系是长出来的，不是买回来的；制裁五年而交付不断线——这套操作系统的最终产出，是确定性。

检验你学到的是零件还是系统，看三个连接处：分钱连着流程——PDT 经理与铁三角的奖金从项目损益里长出来，流程才有人真跑；真话连着决策——蓝军与客户席有权把反对意见送进表决，批判才不是表演；财经连着一切——四算让每个项目、每次呼唤炮火都有账可查，权力下放才不等于失控。零件市面上到处有人卖，连接处只能自己焊——这是前八篇反复出现“衔接”二字的原因。

二、八件事速览

篇	机制	治什么病	起步周期	现金成本	第一个验收信号
一	获取分享制+自我批判	钱分不对、真话不通	90 天	接近零	员工说得清奖金怎么算出来
二	IPD 轻量版+海思配额	研发靠英雄、立项靠老板	一年铺、两年成	年收入约 1%	杀掉第一个项目而团队没散
三	铁三角+LTC 三关口	客户攥在销售个人手里	两个季度	低	理直气壮放弃一个标
四	干部标准+AT 评议+轮岗	任免一言堂、山头固化	六个月	接近零	老板的提名被投过反对票
五	主航道三问+BLM 战略会	什么钱都想赚	一个季度大扫除	接近零	体面关停一条业务线
六	流程型组织	部门墙厚、事事找老板	两年三步	中	流程否决老板第一案
七	客户机制三层	客户在公司没有代言人	90 天起步	低	客户原话不加修饰进高管例会
八	项目四算+现金流纪律	算不清哪单赚哪单亏	半年	低	概算环节否掉一单亏损合同

表格之外一句提醒：现金成本一栏普遍便宜，因为学华为的真实学费不记在这一栏——记在第四节。

三、三年总路线：地基、体系、纵深

八线齐开是死路，参考排程分三年。

第一年，地基年，干三件便宜的：第一篇全须全尾跑完——一分钱与真话是万物的土壤，90 天见效；铁三角三到五个试点——市场侧最快见钱，用赢单给变革攒人气；财经三张体检表加概算关口——先把秤立起来，后面每件事才有度量衡。

第二年，体系年，做一个大手术：研发病重的上 IPD 轻量版，交付病重的按流程型组织的方法改“订单到交付”主干——二选一，绝不同时开两台大刀；干部标准与第一个 AT 同步立——体系变革需要新的干部机制护航；客户机制三层跑起来，给体系装上方向传感器。

第三年，纵深年：第二条流程主干开工；BLM 战略年历第一次完整转动——此时你才有干净的数据开一场像样的战略会；海思配额落位，给未来上保险。

顺序的总逻辑：先装动力（分钱与真话），再装传动（流程与客户），后装方向与油箱（战略、财经与配额）。次序可按急所微调，唯独第一篇不能跳过——不先立分钱与真话，后面每一步都在流沙上施工，这是前八篇里唯一没有商量余地的一条。

四、一把手的私人账单

八篇对老板本人的要求，合并成三笔账，开工前先自问付不付得起。

第一笔，权力账。任免权交给 AT（第四篇），立项权交给评审会（第二篇），定价特权交给授权表（第三篇），插队特权交给流程（第六篇）——学华为是老板的持续让权运动，每一篇都在从你手里拿走一样东西，换给你一层体系。

第二笔，时间账。两周一次听前线抱怨（第二、六篇），每季主持一次失败复盘（第一篇），每年亲访前五大客户（第七篇），每年听一次配额项目汇报（第二篇），每年两天战略闭门（第五篇）——合计约每月一天半，雷打不动；它替代掉的，是你现在每天救火的十个小时。

第三笔，脸面账。在全员面前复盘自己的一个错误决策并讲清损失数字（第一篇）；提名被 AT 否掉时当众服从程序（第四篇）；想开绿色通道被流程拦下时转身回去（第六篇）；当众承诺“我的新想法也走评审”（第五篇）。三笔账合起来才是学华为的总学费——钱，反而是里面最便宜的一项。付不起的，前八篇不必开工；付得起的，体系会用十年的复利偿还你。

五、学成的十个信号

不必请人评估，十个信号自查，每一条都出自前八篇的验收栏：员工说得清自己的奖金怎么算；坏消息在公司里跑得比好消息快；评审会杀过项目，团队还在；投标数量下降而赢率上升；老板的提名被否过一次；有干部体面地降过级而没有离职；关停过一条业务且人员平稳转岗；流程拦过老板一次特批；客户的刀子话原封不动上过高管例会；月报十个工作日内出齐，且有人照着它改了动作。

十条过六，操作系统已在运转；过三以下，回第一篇重新起步——病根多半在分钱不真或真话不通。学华为的终点不是成为华为，而是获得华为那种“明天不靠运气”的踏实：公司不再依赖任何人的英明，包括你自己的。联邦侧的同款总图见《如何学美的（九）》；两篇总纲对读，再用《学华为·学美的实操手册·总览与阅读指南》的对症表按需取件。

数据来源说明：本篇为前八篇要点提炼，未引入新数据；所涉华为数据与机制（2025 年研发 1,923 亿元 / 21.8%、四大主干流程年限等）均见各篇文末来源说明，为华为年度报告及公开史料口径。文中排程与账单为本系列给出的参考起点。本文不构成投资建议。

百思特管理咨询集团

中国企业变革专家,助力中国企业“以变革·谋未来”

百思特是一家具有国际视野的一体化解决方案式管理咨询机构。聚焦企业长期经营、管理变革与组织能力建设,为客户提供贯通战略与执行、业务与组织、流程与数字化/AI、全球化增长的整体管理解决方案,助力客户搭建可持续发展的经营管理体系,打造核心竞争能力。

深耕咨询行业近三十年,百思特一直秉承标杆、价值、创新、多赢的核心价值观,始终坚持为客户创造价值的咨询信念。迄今已为众多行业的数千家客户提供基于可持续发展的解决方案,助力企业“以变革·谋未来”,全面提升客户行业地位、可持续竞争力与经营效益。

近30年
咨询经验

600+
上市公司

5000+
服务客户

10000+
服务案例

百思特集团4大业务板块

百思特全方位,多维度满足客户各类发展需求,
成为企业提升最有力的合作伙伴。

01

管理咨询
公司

基于中国企业发展特性和标杆最佳实践开发了三大体系七大产品组合,全面提升企业竞争力

02

百思特
未来科技

面向AI时代的经营升级,为企业提供可部署、可运行、可持续升级的AI生态系统

03

中国企业变革
研究院

以研究院、行业活动、智库报告为核心,连接企业家、行业专家、打通产业链、推动新技术应用

04

百思特
商学院

致力于为中国企业、商业组织及商业人士提供全价值链以及全生命周期的能力建设

BEST CONSULTING PRODUCTS

百思特咨询产品@Ai

基于企业作战逻辑端到端打通的全价值链管理解决方案，帮助企业构筑“指挥+作战+护航”的全方位成长体系。基于中国企业发展特性和标杆最佳实践开发了**三大体系七大产品**组合，不断结合新技术和行业变化进行产品的迭代升级。

护航体系

作战体系

指挥体系

P1 战略到执行

- 战略规划
- 战略到执行DSTE
- 集团管控

P2 研发咨询

- 集成产品开发IPD

P3 营销与服务

- 市场到线索MTL
- 线索到回款LTC
- 产品商业化IPMS
- 集成服务交付ISD
- 问题到解决ITR
- 客户关系管理CIM/MCR

P4 供应链咨询

- 集成供应链ISC
- 计划管理
- 采购管理
- 智能制造
- 仓储物流
- 卓越运营
- 业务连续性

P5 流程与数字化

- 流程管理体系
- 数字化规划
- 数字化工厂规划与运营
- 数据治理

P6 财经咨询

- 集成财经IFS
- 财经战略与运营
- 企业绩效改善
- 财务共享
- 风险内控

P7 组织发展

- 人力资源规划
- 人力资源体系
- 组织变革
- 领导力发展
- 企业文化

- 百思特咨询产品在客户端采取专项咨询方式进行沉浸式服务，确保咨询成果有效落地。

BEST AI ECOSYSTEM

百思特AI生态系统

面向AI时代企业经营升级，百思特搭建可部署、可运行、可持续迭代的全链路AI管理生态。

核心模块

AI规划与治理

BestDEP数字员工

BestCowork AI工作台

AI增长办公室

BEST AI系列智能产品

打通咨询方法论、业务场景、AI工具与系统平台，推动AI深度融入企业经营管理全流程，实现业务持续增长。

行业首发《百思特AI宪章》

百思特率先发布国内咨询行业首部AI治理纲领《百思特AI宪章》，所有AI产品与服务遵循宪章管控。以管理进步为目标，以客户信任为边界，八项价值原则、十项客户承诺、六道项目质量关和十二条不可逾越的红线，构成百思特AI咨询的治理底线。

百思特AI七大生态产品



与优秀的企业
一起走向更远

百思特管理咨询集团

集团总部：深圳南山区粤海街道中国储能大厦 17 层

分支机构：北京 | 上海 | 大湾区 | 杭州 | 青岛 | 武汉 | 长沙 | 成都

研发中心：深圳

商学院总部：深圳

未来科技总部：深圳

变革研究院：深圳

百思特投资公司：深圳

海外游学机构：美国纽约

400-803-0798

www.best-consulting.com

出品方：百思特变革研究院

©百思特管理咨询集团版权所有



扫码关注公众号



扫码关注视频号