

## 任正非：管理就要狠抓这 3 件事



文 | 陈培根（华为总裁办高级顾问）

编辑 | 单向前

导读：华为总裁任正非曾说过：“企业管理就是抓住这三件事，客户、流程和绩效”。企业管理看似千头万绪，但其实认真归纳起来，也就是那三件事。然而，企业管理往往是知易行难。要做到知行合一，更是难上加难。本文作者通过对企业管理中客户、流程和绩效这三个问题的探究，为企业的发展提供了宝贵的借鉴意义。

“企业管理就是抓住这三件事，客户、流程与绩效”

这话是任总说的。这么简单吗？仔细想一想，企业管理千头万绪，其实认真归纳起来，却也就是这么三件事。但事情就是这样，往往越是看起来简单，就越难做。因为简单的事情，大家都能做。结果大家都能做的事反而成了最难做的事情。因为除非你比大家做得好得多很多，你才会青出于蓝，产生吸引力。而现实是，你要做到与大家一样已属不易，要做到好一点就很难，而要做到好很多很多，并且要保持住，更是难上加难。

### 灵魂源于客户

“产品发展的路标是客户需求导向。”“这是我们一切工作的出发点与归宿，这是华为的魂。”

2001年彼德·德鲁克在发表《管理的实践》47年后，再次强调企业的使命过去是、现在仍然是——创造顾客。

估计再过 470 年，它还是企业的唯一使命。

这个使命是奠定在黄金法则的基础之上的，它蕴涵的崇高精神、丰富哲理和展现的美好前景，无疑可以牵引出人性的真善美情怀，使人浮想联翩。

正因为如此，现在几乎所有的企业，所有的组织都制定了以顾客为中心的使命阐述或是公司宗旨之类的文件。

但企业内照样有人把技术当出发点与归宿，照样有走不出部门围墙的灵魂，照样有人动手脚做假账。可见把路标写在纸上容易，树立在人人心中难。路标，说到底，是一种直觉，是一种高尚的本能，是与潜意识兼容的一种信仰。首先，它是企业法人的信仰，其次它必须成为是企业所有成员的信仰。信仰不是可有可无的，是与生命悠关的头等大事。你所看见的、做出来的，都是你所信仰的。难怪应用心理学之父威廉·詹姆斯说，“信仰创造出事实”。《圣经》上更是说，“万物因为你的信仰而造就”。

前日本的企业领袖松下幸之助则说，“领导一万个人的时候，就只能靠上帝”。这个上帝就是服务于顾客的信仰。

举手宣誓易，心里虔诚难。客户这件事上出问题，往往是有人并不真正地认同路标，或是认为它只是企业法人的信仰，与自己的关系不大。

这种狭隘的看法也不是没有一点来由的。首先，企业的命确实是企业法人的命，企业如果破产了，其他人虽说多少也受一些影响，但估计不会立即就严重到与生命悠关的严重程度，年轻力壮的大不了拍屁股走人，挪个地方再打工，年老体衰的省着用积蓄，也可以把日子熬下去。

但损失最惨重的肯定是企业的法人，估计法人要东山再起重整山河的可能性很渺茫。其次受损失惨重的就是企业的股东们，再还有就是与企业有关的经济团体和社区。

**在一个多年来缺失信仰的历史链条中重新嵌入信仰这一环，在一个周边环境**中不讲信仰的地方建立信仰，是很需要一点自我牺牲精神的，更可能需要几代人，或甚至十几代人的信仰传递。

中世纪的时候基督教曾经濒临崩溃的边缘，只是在经过了一场漫长的文艺复兴和启蒙运动以后，才使它的信仰走下神坛、回归朴实的真理，赢来广大信徒的虔诚信赖，从而与时俱进。

在企业管理的实践中，**如何把法人的信仰转化为每一个人的信仰，显然是非常艰巨、非常细致、非常艺术化的长期工作。**如果说因为是代表着真理，所以你不信也得信，采用这样的强硬态度，或反正是善有善报恶有恶报，你信不信由自可，采用那样的放任态度，恐怕都行不通。

企业不是搞文艺复兴的地方，也没有搞文艺复兴的责任，但可从中得到一些启示，干部可以通过创造性的方法，一点一滴地启发出员工的真善美情怀，帮助他们建立起心中的路标，精心播种，精心耕耘，在献身于客户的事业中实现自我，收获人生，使企业的灵魂由此而得到凝聚。

**认真做好第一件事，难！可是不管多么难，也得做。**

**没有信仰的地方只能长杂草，长不成大树森林。**

**没有灵魂的企业像一盘散沙，聚不起高楼大厦。**

## 责任止于流程

“企业管理的目标是流程化组织建设。”

好，路标已确立，信仰有可依。当客户成为我们一切工作的出发点以后，公司的一切必须随之而调整。虽然我们把客户当上帝，绞尽脑汁地研究他们，但客户对我们如何进行调整，如何建立组织结构，其实都是不感兴趣的。他们对我们的内部运作永远都不会感兴趣，他们感兴趣的只有结果，以及为此而必须付出的代价。

以结果论成败、以价格评高低，正是客户的这种天生属性催生了以流程化组织建设为中心的企业。因为只有流程——这种从顾客需求端来，又回到顾客需求端去的组织，才能适应顾客的这种天生属性。

**流程编织成组织的大网，环环相扣，眼眼相通，路标接着路标，任务连着任务，牵一发而动全身。**“就像一条龙一样，不管如何舞动，其身躯内部的所有关节的相互关系都不会变动，龙头就如 Marketing（营销），它不断追寻客户需求，身体就随龙头不断摆动，因为身体内部所有的相互关系都不变化，使得管理简单，成本低”。（摘自任总 2003 年 5 月 25 日在干部管理培训班上的讲话）

不过，我们在欣赏这个比喻的文学性的同时，不要忘记它后面的商业性。**这个比喻的本质是要实现成本低。**但是只有在龙头舞动的时候保持内部所有的相互关系都不变化，才能“使得管理简单，成本低”。请注意，**这里所指的相互关系，不是传统的、以职能部门为中心的相互关系，而是指的流程化组织中的相互关系。**

还记得周文来这个员工吗？2000 年他曾经创下 SDH 组织构件库存周转率 25 次/年的记录。他对这个相互关系理解得非常准确，他说，“过去我总是潜意识地认为，我的 KPI 指标有所上升，计划做得不比别人差就可以了。其实，我忽略了 SDH 组织的要货特性，从而放过了 SDH 组织构件计划与供货环节存在的巨大改进机会。当时我给自己订了个目标：在第三季度里，要大幅提升 SDH 组织的库存周转率；一定要做到让上游客户、下游客户都满意。”

这，就是流程化组织的内部关系。墨子说，“兼相爱，交相利”。爱别人才会得到相互友爱，利他人的人才得到互惠互利。让上、下游都满意的人，才会得到相互满意。

**实现了流程化组织的企业的一个最重要的标志就是，人人敢于承担责任，没有任何人会打官腔，推诿客户的需求，没有人会打着对流程负责的借口，而推卸对客户的质量责任。**流程就像铁路系统，假使客户的目的地都是北京，但他们一定会就近上车，因为省钱省时间。

但如果有客户要在上游石家庄上车，你说对不起，按我们的流程，你必须到下游深圳来上车，这岂不是莫名其妙，很荒唐，很不负责任的事吗？但这样荒唐的事就在我们身边不断发生，这是对流程负责吗？不是！这是繁文缛节、官僚作风，是冷漠与麻木不仁。

**流程其实是很需要一点当机立断、承担责任的主动精神的，是很需要一点高尚的本能——良知的。**我们千万不要流程还没有建设好，就把负责的精神全丢光。

“枪声就是命令，我们说，需求就是命令，我们一定要重视客户需求”。这话是任总说的。是流程就要重视客户需求，就要能方便他们就近上车，让他们及时赶到北京天安门，不错过看升五星红旗的机会，而留下终生遗憾。千头万绪，归根结底，责任止于流程！

## 生存依靠绩效

**“现在我们的管理线已经开始清晰了，所以我们要追求管理线的效率。”**

**绩效就是利润率。企业是社会和经济的器官，增加价值和创造财富是它唯一的  
功能，不出绩效，留它干什么？**

利润率是考核企业的关键指标，它是企业的新鲜血液，企业的宏观商业模式以及相应的微观商业模式全靠血液的循环才能运转。但从经济学的角度来说，企业内部的一切都是成本，每一个主要目标都存在着风险，甚至潜在着大出血的危机。如果没有绩效来支持这些主要目标，企业很容易滑落到一种无可奈何的边缘状态，生存处于岌岌可危之中。

举国际化营销这个首要目标为例。

国际化营销是靠什么支持的，不是靠外语，而是靠外汇。国际营销一动，各种风险就来，退货索赔的，告状侵权的，反倾销的，低价打压的，风险不断。说好话没门，求情不顶用，退缩是死路一条，正中人家下怀，就是要把你打回老家去。

所以归根到底，只有硬碰硬，用外汇顶上去。于是，眼看着宝贵的外汇像开了闸的洪水一样，哗哗地流出去。

那种惊心动魄的场面，就是久经沙场的老将，看了也很难不发虚。难怪郭平要发感慨，要不是当年泡沫时期，攒下充裕的现金作后盾，果断地走出国际营销这一步，今天是无所谓也没有这个胆量敢走出去的。

说到底，**国际化营销就是一场打现金流的战争，谁能保持充裕的现金流，谁就能笑到最后，成为最终的胜利者。**

记得任总 2001 年在参观日本大坂的古城堡时，曾对着城堡里的一口深水井若有所思，说，“这就是现金流，只要保住它，这个城堡就可以守下去。”

同样地，在人力资源方面，在变革目标方面，在资金资源目标方面，在设备资源目标方面，在战略协作目标方面，无一不是存在着巨大的风险的。

**企业必胜的信心不能建立在它会有远见卓识，能回避风险的假设之上，只能建立在绩效的基础之上。**

说得难听一点，这就叫人**穷志短、财大气粗**。资本、资本、只有资本才能救企业，只有以最小的成本获取的资本才是企业抵御风险的强有力保证。没有绩效，企业的灵魂无论多么崇高，只是死灵魂，企业的商业模式无论多么宏观伟大，只是空壳子。只有出绩效，企业才能活着，才能活出意义来。

**绩效从何处来？**

**经济高涨的泡沫时代，企业靠放开周边、向外扩张赢得绩效。经济平缓、或是微利经济的时代，企业靠收紧核心、紧缩管理降低成本。**

这就像农民种地，遇到灾年怎么办？勒紧裤带、节衣缩食、以稀饭代干粮，但不管怎么样，也要留足种子粮，就是亲人饿得要断气，也得死死守住种子粮，因为这才是家族延续香火的命根子，万万动不得的。

虽然饿着肚子，但至少还有希望，但要没有了种子粮，希望就变成了绝望。这就是农民的朴素管理思想，延续了五千多年的农业文明，就是靠它在维持。

我们已经开始勒紧裤带，向管理要绩效了。

任总最近说，“我们必须合理减少管理层级，扩大基层团队的管理控制量，缩小团队的数目。尽可能地压缩行政管理干部的数量，降低非生产劳动力的比例。”

让我们重温《华为的冬天》中的一段话：“这三年来的管理要点讲的都是人均效益问题。不抓人均效益增长，管理就不会进步。因此一个企业最重要、最核心地就是追求长远地、持续地实现人均效益增长。当然，这不仅仅是当前财务指标的人均贡献率，而且也包含了人均潜力的增长。企业不是要大，也不是要强、短时间的强，而是要有持续活下去的能力与适应力。”

**客户，流程，绩效，抓住这三件事！**

来源：[http://www.sohu.com/a/149487056\\_763935](http://www.sohu.com/a/149487056_763935)