

三年，从士兵到将

——任正非在LTC S2/S3项目演示汇报会上的讲话 2014年3月14 【导读】LTC S2/S3项目组介绍了“配置打通”及“交付上ERP”如何实现销售、供应、交付、财经业务流程与IT的集成方案，并以德国Vodafone系统部的项目做了演示汇报

一、坚决贯彻全流程打通，但不追求所有地方必须做到电子化 坚决贯彻全流程打通，这就是我们最重要的互联网。什么叫互联网时代？互联网的特性是对标准化、数字化的内容传输的便利性和规模化，它是促进实业在挖掘、消化信息后的改进，并不仅仅是指网络目前配置打通只覆盖了我们百分九左右标准化的业务场景，这部分场景全部快捷通过；剩下百分之十无法打通的特殊场景（如按线报价、按容量报价等），可以走人工，请高级专家来做。不需要追求所有的地方都必须做到纯粹的电子化、快捷化，若为了这百分之几的打通付出超额的代价，那就是负能量，没必要。比如：牛走在马路上，谁也不知道它在哪里会拉屎，为了解决这个问题，非要搞个自动化流程跟着这头牛，那么流程就会非常的复杂。为什么要人？人是智能化的，机器智能化也是人授予的快捷通过的部分进入主航道，区域所有合同都要有编码，上到系统里承载，消除断点。我认为供应链和相关部门要在一起研究编码通用的问题。怎么能够在全世界扫描这个码，就知道账实相符的信息。目前的信息和过去的存量信息是否能够清晰地知道（梁华：GTS已经在做设备存量管理系统，可以将所有的网元集中在系统里管理起来了，未来还可以把跟我们相关的其他网上存量管理起来。

二、以商业成功为导向，通过获取分享制来促进服务形象的改变 公司未来的价值评价体系要以商业成功为导向。各个口长期亏损的行政干部一定要实行末位淘汰制，一定要降职降薪，给大家一个威慑。即使是优秀苗子，落下去一下有啥不可以，进入战略预备队当普通员工，有贡献你还可以上来。先降职降薪降下来，你还可以冲锋，干好了还可以再上来。所以，效益做不上去的干部就要换掉，“将熊熊一窝”，不能产生战略贡献的干部不能提拔 如何改变你们的服务形象？我认为就是与优质客户实现服务分享。公司对管理服务已有明确的经营要求，要改变过去销售导向，要加强对管理服务的贡献考核。我们需要提高优质客户的优质资源配置，把能打战的员工多派一些到优质客户那里，增强战斗力，提高服务质量。这样高薪的员工派往那里，优质客户那里赚取的利润消化一些，客户一看，“华为在我们这里也没赚多少钱。”他心里是舒服的，而且我们为他们提高了竞争力，战斗力增强了那么多啊 另外，对于定额的管理，我们的外包工程人员多数不懂工程，没有做过成功的项目经理，然后就胡乱外包，要么包的价格高得很，要么就残酷压价，要有定额和基线

三、培训赋能要训战结合，关键是提升实战能力；加快干部循环 华为大学的培训要训战结合，培训与实战操作一致，不仅是流程、表格、代码一致，连标识符.....都要一模一样。我们主要是培养能开炮的“炮兵”，员工培训回去后，拿着表格就会干活。公司按照这种方式准备教材，培养员工的进度就加快了。将来华大派出一些讲师跟着作战部队前进，一边战斗，一边培训。通过这种训战结合的方式对前端基层员工赋能，送回来培训、考试合格后、再送出去上战场。经过一系列循环后，我们的新东西就推下去了。我们当然也可鼓励，他们自发成长为优秀战士。华为这二十几年来，之所以走的这么慢，是因为我们一直在摸着石头过河，一会儿摸弯了，一会儿摸左了，老员工也跟着我们晃来晃去 GTS可以自己建立教导队，干部进入到你们S2/S3推行的资源池，进行沙盘演练赋能。考试就按你所在国的项目进行沙盘的推演，无论从计划、预算、核算.....，都是以真实的场景来实行。这样对回去作战有帮助。再看你的实战后的结果来考核，员工的成长快。但野战军不要欺负地方部队，因为地方部队对地形、地貌、合同、环境都非常熟悉，但由于他们缺少正规化的作战经验，野战军来了以后要在当地组织培训。如果领军的干部回来汇报地方部队都不行，那就是你自己不行；地方部队打得比你们好，就是你最行，因为你把地方部队都渗入到野战军了，那你就该升官。每个人都必须循环起来，所有人都可以是野战军，所有人都可以是地方部队，这样就没有地方部队和野战军的矛盾了 一定要加强干部循环。LTC在德国试点落地，可以留下一批守城部队，多余的人员一分为二，派到另外两个国家去，和当地干部融合起来，推行我们的系统的编码管理系统和合同生成系统。按照这种循环方式，一分二、二分四、四分八，几次循环以后，干部全部被激活了。而且很多长期呆在前线的干部又能回来被赋能，否则对艰苦地区的国家是不公平的。艰苦国家工程小、简单，工程落地后，他在上甘岭像黄继光一样付出了青春，如果我们不给他赋能，他有可能就会被历史淘汰。把德国、土耳其作为教导队的培训基地，严格的对培训学员考核。学员可以国家成组，也可以项目成组，不考试模拟题目，考试他们要回去干的项目的沙盘推演，真枪真战实干 我们现在通过片联大规模循环干部，重新配置干部，调整方法和资源，把这个队伍派遣到全世界，相信3—5年一定能把问题解决。将来要选拔一部分项目财务人员当项目PD，选拔一批业务人员去做项目财务，进行交换，这就是我们所期待的干部苗子。高级干部若不学习、不读公司文件，就有可能被这些年轻苗子所取代

四、先易后难，两年完成S2/S3的推行，三年实现账实相符，有一部分人会从士兵升到将军 过去我们在区域的账实是不一致的，其实很大一部分原因就是供应链发货以后就把SO关了，具体的物料信息在区域就没有了。我们在流程上（在货发站点和验收完成这两个点），切两刀，形成两个断面，要求任何一个环节都应该账实相符。这个流程中，没有水蒸发，应该是100%一致的。现阶段没要求100%准确，希望通过三年时间的改进实现“账实相符”，五年实现“五个一”。当然也可以“五个二”、“五个三”，只要逐年进步就行 变革推行和账实相符的推进一般是先易后难，比如，今年实现小国的账实相符，培养和选拔100个金种子；第二年把这些金种子种到中等国家去，中等国家账实相符，同时扩大金种子的规模与层级；第三年让这些种子去大国开花、结果，实现大国的账实相符。当然，从小国还是大国开始工作比较容易，由你们来定。这样三年我们在全球账实相符。若纯粹靠财务来实现账实相符，是不现实的，因为他没有实战经验。可以从供应链找一批12级（华大认证过）左右有实践经验的老员工，英语又过了关；以及GTS的老员工，他们在管理上有经验；再从财务找一批优秀的种子，经过华为大学的培训、考试以后，组成“混凝土”工作队。在容易的地方开始实战，一边训练、培养干部，到第三年大会战时一定要出一批将军 三年，从士兵到将军！你们要敢于把口号提出来，那还有谁不想上战场呀？上战场，枪一响，就会有牺牲，不能保证人人都能当将军，没有牺牲的是电影。但要相信，一路打仗下来，肯定有看破红尘的，

那就是将军 你们走到这一步已经很简单，做得不错，谢谢你们