

# 《以客户为中心》课程大纲

全面解读“以客户为中心”的组织架构与发展战略  
深度诠释华为成功的动力机制与人才培养

## 【讲师简介】

杨少龙，前华为资深管理者、8年华为财经实战管理经验；  
华为发展史著作《华为靠什么：任正非创业史与华为成长解密》作者：  
中信出版社出版（中文）；美国麦格劳·希尔集团出版（英文）；法国出版集团出版（法文）；韩国民族出版社出版（韩文）；泰国国家出版社出版（泰文）。  
北京大学特聘教授；  
北京大学财智私董会核心教练；  
东方企业家商学院副院长。

## 【课程目的】

- 1、深度诠释华为“以客户为中心，以奋斗者为本”的组织架构与发展战略，全面解析华为从“中国小作坊”到“世界五百强”演变过程中所采取的一系列应对措施；
- 2、将企业自身存在的问题与华为进行对标分析，从中找出企业可持续发展的动力机制；
- 3、以华为作为参照系，明确企业如何打造“以客户为中心”的集体信仰和绩效考核体系；
- 4、全面回顾总结华为32年“以客户为中心”的实践经验，明确我们向华为学习什么。

## 【课程特色】

- 1、结合华为八年的亲身经历和对华为二十年的持续观察研究，揭示影响中国企业可持续发展的瓶颈问题、亟待弥补的缺陷以及应采取的相应措施、战略转型、文化落地与顶层设计；
- 2、让华为交过的巨额学费以及用青春、生命、健康和眼泪换来的宝贵经验，为中国企业发展壮大以真正的启发与借鉴，从而少交学费、少走弯路。

## 【课程收获】

- 1、明确如何聚焦市场需求，构建“以客户为中心”的组织架构；
- 2、建立企业“客户导向”的发展战略与运营机制；
- 3、打造“以客户为中心，以奋斗者为本”的集体信仰与绩效考核体系；
- 4、深刻理解“客户需求之魂，是华为的生命”的含义及对中国企业的启示；
- 5、华为三次企业文化转型的厚重内涵及所承担的历史使命；
- 6、“以客户为中心”的优秀人才批量复制与华为人力资本增值体系。

# 以客户为中心

“以客户为中心，以奋斗者为本，长期保持艰苦奋斗的优良传统，是华为的信仰，也是华为发展壮大的必经之路和唯一之路。”

——任正非

## 一、“以客户为中心”的组织架构与组织政策

- 1、华为组织政策的基本原则
- 2、《华为基本法》的历史使命
- 3、“帮助客户提升盈利能力，是华为的核心竞争力”

### 案例：

- A、客户需求之魂，是华为的生命
- B、国际市场拒绝机会主义
- C、让一线呼唤炮火

## 二、集体氛围：让企业信仰融入员工的灵魂和血液之中

- 1、“绝不让雷锋吃亏”的长效激励
- 2、末位淘汰制
- 3、“明确为谁而战？”
- 4、“公开、公平、公正”的晋升与奖惩机制

## 三、“以客户为中心”在华为落地生根的八大关键措施

- 1、人才的甄别与选拔
- 2、构建学习型组织
- 3、危机管理与“集体忧患意识”
- 4、自我批判
- 5、“能上能下”与“岗位轮换”
- 6、诚信的最高境界
- 7、自律宣誓
- 8、向功臣意识宣战

## 四、华为人力资本增值体系——让优秀的人培养更优秀的人

- 1、任职资格认证
- 2、五级双通道
- 3、优秀人才的批量复制

## 五、任正非总裁“以客户为中心”心得体会视频首度公开：《理性与平实》（0.5小时）

