

任正非：数据是公司的核心资产，要像经营资本一样来“经营”数据

（来源：《价值为纲——华为公司财经管理纲要》，中信出版社）

数据是公司的核心资产，要像经营资本一样来“经营数据”，坚持“数据经营”是华为公司在大数据时代可以立足的重要基础。华为公司一直坚持数据是公司的战略资源，随着数据资源的深度挖掘和应用，新的机会和价值正在不断的被发现和被创造。数据质量支撑着人力资源合理配置、内部管理简化、业务流程集成、运营效率提升和经营结果的真实呈现。任正非也多次在华为内部会议中指出，数据是公司的战略资源。

数据是公司的核心资产，要像经营资本一样来“经营”数据

我们一定要站在全局的高度来看待整体管理构架的进步，系统地、建设性地、简单地，建筑一个有机连接的管理体系，要端到端地打通流程，避免孤立改革带来的壁垒。我们要坚持实事求是，坚持账实相符，不准说假话。我们要努力使内部作业数据在必要的职责分离约束下，尽可能地减少一跳，提高运营效率。（任正非：《用乌龟精神，追上龙飞船》——在公司 2013 年度干部工作会议上的讲话，2013）

为什么要如此强调数据的重要性呢？原因很简单，如今的商业世界其实已经变成了漂浮在数据海洋上的巨轮，只有那些通过大数据能力驶入蓝海的企业，才会赢得丰厚的回报。（来源：《大数据时代的财经管理——郭平在 2013 年集团财经工作会议上的讲话》，《管理优化》第 423 期，2013）

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，因此需要对数据给以足够的重视。（徐直军：《谈业务、流程、IT、质量、运营的关系》，《管理优化》第 421 期，2013）

世界著名的质量管理大师爱德华·戴明有一句名言：“我们信赖上帝，除了上帝，任何人都必须用数据说话。”数据是企业的基因，是财经的灵魂，是至小、至实、至真的逻辑单元。（来源：《大数据时代的财经管理—郭平在 2013 年集团财经工作会议上的讲话》，《管理优化》第 423 期，2013）

数据是公司核心资产，数据准确是有效内控的基础。数据的价值和风险应被有效管理，以支撑内部管理简化、业务流集成、运营效率提升和经营结果的真实呈现。（来源：《公司数据管理总纲》，司发公司政策 [2014] 005 号）

数据是公司流程和管理体系建设中最为关键的管理要素之一，流程集成打通和管理体系运营高效的核心是实现数据的贯通。数据是企业的战略资产，数据准确是内控有效的基础，要通过持续有效的数据管理，确保全流程数据的一致、完整及准确，支撑作业效率提升、决策质量提高、财报内控等管理目标的实现。（来源：《关于数据管理的决议》，EMT 决议 [2016] 001 号）

充分利用数据资源，创造新的竞争优势

数据是我们独一无二的资源。IT 系统可以被复制，流程和组织可以被模仿，员工也可以跳槽，唯有数据既不会被复制也不会被模仿，如果能充分利用数据资源创新产品，为客户提供差异化的服务，我们就能创造出区别于竞争对手的核心竞争力。（来源：《大数据时代的财经管理—郭平在 2013 年集团财经工作会议上的讲话》，《管理优化》

第 423 期，2013)

数据，越来越成为信息社会的价值资源，随着数据应用的深度发掘，新的机会和价值正在不断地被发掘和被创造。奥巴马在两次总统竞选中，也是充分依赖数据分析，把资源投向最有可能获得选票的地方，通过数据建模来运筹帷幄。(孟晚舟：《发现数据的美》，2013)

财经必须思考如何以数据为基础，洞察业务发展趋势，提高决策支撑能力，在有效增长中发挥更大的作用，实现从面向历史到面向未来的转身。(来源：《大数据时代的财经管理—郭平在 2013 年集团财经工作会议上的讲话》，《管理优化》第 423 期，2013)

我们可以将数据分析技术充分运用到做厚对客户和供应商的界面上，创造新的竞争优势，夯实利润来源。我们可以基于对客户、供应商的深度分析，确定最佳的合同条款和账期；可以基于分析平台，支撑面向客户和供应商的定制的财经解决方案；可以实时收集、分析售后数据，为售后服务、产品质量控制和产品设计提供指导；也可以通过改善需求预测和供应计划，提高库存周转效率。(来源：《大数据时代的财经管理—郭平在 2013 年集团财经工作会议上的讲话》，《管理优化》第 423 期，2013)

运用大数据分析方法，充分挖掘和分析公司客户需求的大数据，加强客户洞察，与客户共同创造价值；分析内部运作的合同、订单、项目、配置、库存、物流的大数据，支持及时、准确、优质和低成本的交付；通过对人力资源的大数据分析，实现人力资源的合理配置，牵引优质资源向优质客户的倾斜。(任正非：在“蓝血十杰”表彰会上的讲话，总裁办电邮讲话 [2014] 039 号)

数据质量要从源头抓起

共同重视数据质量，从源头抓起。目前财务数据的准确性、可靠性改进空间很大。财务是创造不了任何数据的，财务的数据来自业务，

所以数据的准确性要从业务源头抓起。如果业务源头的数据创造者们不提高数据质量的话，财务基于失真数据的分析，并不能起到支撑经营和监控风险的目的。（孟晚舟：《IFS：继往开来，携手业务，提升公司财经综合能力》，《管理优化》第 407 期，2012）

业务与财务共同承担数据准确的责任。业务应把完整、准确、清晰的数据传递给财务；财务要按制度、按规则和流程进行正确的处理。行政主管不应干涉流程运作，只可以作为流程优化的发起人和提议者。财务数据的真实、准确依赖于前端流程规范和数据清洁。账务要勇于面对困难，把最优秀的员工派到前线，把账务要求带到作业的过程中去，通过参与业务来落实账务要求。只有规范前端业务行为，才能提高财务数据质量。（任正非：与毛里求斯员工座谈会议纪要，总裁电邮 [2013] 016 号）

关键数据须定义单一数据源，一点录入，多点调用。数据质量问题应在源头解决。（来源：《公司数据管理总纲》，司发公司政策[2014] 005 号）

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。（徐直军：《谈业务、流程、IT、质量、运营的关系》，《管理优化》第 421 期，2013 ）

影响数据质量的因素来自多个方面，包括数据专业问题（架构/标准/集成/IT 遵从）、业务执行问题（规则不明确/执行不到位）及 BCG 遵从问题（业务造假/提供虚假信息）。（来源：关于“公司数据工作汇报”的会议纪要，2015）

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。我们现在的数​​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。（任正非：在变革战略预备队誓师及颁奖典礼上的座谈纪要，总裁办电邮讲话 [2015] 047 号）

2017 年，数据质量综合水平应达到“基本满意”。其相应表现为：数出一孔，经营数据可追溯，经营预测可信赖。（来源：《关于数据管理的决议》，EMT 决议 [2016] 001 号）

高质量的数据是人工智能的前提和基础，高质量数据输出要作为作业完成的标准。人工智能就要靠几万员工在做事的时候把数据有效采集回来，在归纳总结中找出规律来。清晰、准确的现场数据是重要的事情。（任正非：在人工智能应用 GTS 研讨会上的讲话，总裁办电邮讲话 [2017] 034 号）

谁产生数据，谁对数据质量负责

业务主管要对流程遵从负责，要保障业务数据准确、及时、规范，并约束部门不做假账；并具备基础的财务管理能力，及承担监管的责任。业务数据的不准确，不规范，都将导致我们无法形成正确的财务报告。（任正非：《要培养一支能打仗、打胜仗的队伍》——任正非在 2013 年三季度区域总裁会议上的讲话，2013）

谁产生数据，谁对数据质量负责。数据 Owner 负责基于使用要求制定数据质量标准，且须征得关键使用部门的同意。（来源：《公司数据管理总纲》，司发公司政策 2014] 005 号）

数据的质量要从两个方面抓，一方面围绕变革体系和 GPO 管理体系抓好数据的架构、标准以及集成和数据的同源管理，另外一方面围绕代表处与 SPDT 两类经营单元抓一线作战团队产生数据的源头质

量。各 GPO 承担数据质量管理的总体责任，建立并实施有效的管理机制，保障本领域的各项数据持续处于高质量水平。谁创建（录入）数据，谁对数据质量负责。代表处与 SPDT 及其所属的一线各作战团队是各项数据产生的主要源头，需要对产生的数据质量负责。（来源：《关于数据管理的决议》，EMT 决议 [2016] 001 号）

数据是公司的核心资产，数据准确是有效内控的基础。数据 Owner 承担数据工作路标、信息架构、数据责任机制和数据质量的管理责任。发布数据字典，统一数据语言，所有变革项目应遵从数据架构的管控。数据质量由数据使用部门评估，数据的质量问题由产生数据的源头负责。开展数据源的清理工作，实现数据源的“一点录入、多点调用”，以维护公司的数据质量。（来源：关于数据工作组工作汇报的纪要，EMT 纪要 [2014] 024 号）

各业务流程 Owner 是交易数据质量管理第一责任人，须确保本业务所产生的原始交易数据的真实性、合规性、及时性、完整性和一致性。（来源：《财经数据质量管理政策》，联合发文华为财字 [2013] 048 号/ 华为 BP&IT 字 [2013] 015 号）

要构建公司统一的逻辑层数据底座，提供准确/ 可信/ 一致的数据，支撑公司数字化运营，全面挖掘并实现数据的价值，开放数据的能力。数据要按照对象管理，每个数据必须定义唯一的数据源和数据 Owner，数据要同源共享，通过数据服务方式向外提供，以保证跨流程/ 跨系统的信息一致。（来源：《做好架构并遵从架构，推进公司实现敏捷运营和用户 ROADS 体验—徐直军在 2016 年华为企业架构与流程管理大会上的讲话》，《管理优化》第 518 期，2017）

基于数据和事实的理性分析是科学管理的基础

建立财务数据的价值。财务报告是业务单元的经营快照，既要反映当期经营结果，对照年度预算及滚动预测，分析差距、制订并实施

行动计划；也要参照历史数据，对照成本基线、费用基线、销售毛利率指标等，分析各个维度数据的变化趋势，验证已实施的管理措施是否有效。因此，数据规则必须能够指导管理改进，且规则稳定，能够支撑历史数据可比。（孟晚舟：《财务结算对准价值创造考核结算对准价值分配》，总裁办电邮文号〔2012〕040 号）

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，不能准确地反映业务实质，无法有效地指导经营管理。（徐直军：《谈业务、流程、IT、质量、运营的关系》，《管理优化》第 421 期，2013）

基于数据和事实的理性分析和决策，本质上是一种批判性思维，这是一种客观的、公正的、态度谦逊的和不带成见的思维方式。而批判性思维恰恰是创造性思维的出发点。公司经营管理的复杂性使得仅靠主观努力和加大人力投入是无法根本改善的，这也是为什么我们今天还要向蓝血十杰学习的原因，要运用蓝血十杰奉行的基于数据和事实的科学管理方法，剖析问题的根因，寻找系统的解决方案。（任正非：在“蓝血十杰”表彰会上的讲话，总裁办电邮讲话〔2014〕039 号）

交付一定要提高效率，从本职工作开始改善，提高自身能力。正确理解客户需求、正确做出合同、正确录入合同、正确发货、正确交付、正确服务……每个环节都非常重要。2015 上半年，我们的数据有 640 万条错误，数据都错了，你们能够交付正确吗？难道你们都是神仙？有正确的合同，录入也要正确，为什么还不能正确发货？我们的库管系统人员的层级也不能太低，理解得不准确，就把货发错了，造成巨大浪费。因此，首先我们要正确地理解客户需求，否则做出的合同一定是不正确的；能做出正确的合同，但如果不能正确地录入，那绝对不可能正确地发货；不能正确发货，那么正确地交付也是不存在的。（任正非：《将军是打出来的》——在 2015 年项目管理论坛上的

讲话，总裁办电邮讲话〔2015〕118号）

“站点信息库”要围绕站点作业，统一管理站点基本信息和作业信息（勘测、配置、存货等），减少重复勘测，支撑账实相符，信息录入要准确。（任正非：在GTS站点信息库、地理信息库、网络动态运行信息库和集成交付平台建设汇报会上的讲话，总裁办电邮讲话〔2015〕124号）

站点信息收集，要有一些标准作业表格，也可是电子表格。每个人到站点，都要去填好这个表格，临时去的也填，填得不准确也不要紧。当第二个人再去的时候，先下载前一个人填的信息，如果少一个东西，就增加一个东西，信息准确度就提升了。不断循环，三五年就能把老账查清楚、把新账建完整。（任正非：在GTS站点信息库、地理信息库、网络动态运行信息库和集成交付平台建设汇报会上的讲话，总裁办电邮讲话〔2015〕124号）

系统建设好后，每个环节、每个岗位都要高质量的信息录入，才能减少浪费。发错货的原因，首先是合同需求没有理解清楚，没有做出正确合同；合同做正确了，没有正确的录入；录入正确了，没有正确的生产……都会导致发错货。甚至正确的货到了一线仓库也会发错，为什么呢？发货的人读不懂合同，然后就发错货了。这样一算下来，公司浪费极其大。我们把这些做好，就能实现账实相符，就能挤出更多效益来，所以信息录入要严格、要准确。（任正非：在GTS站点信息库、地理信息库、网络动态运行信息库和集成交付平台建设汇报会上的讲话，总裁办电邮讲话〔2015〕124号）