



• 华为管理方法精要丛书 •

班长的战争

华为一线管理者实战指南

丁伟华 陈金心/著

华为一线管理者的创新管理哲学

深度解密华为如何从单兵作战变为团队作战
还原一线呼唤炮火背后的组织模式和管理机制



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

作者简介



丁伟华

资深管理顾问、职业培训师，14年华为公司中国、西非、南部非洲等地区部工作经历，先后在研发、市场、人力资源等部门工作，担任过各代表处／地区部销售管理经理、人力资源经理、讲师等职。对销售管理体系建设以及人力规划、组织建设与管控、职位与任职、薪酬、绩效、培训赋能、组织氛围等人力资源管理工作具有丰富的经验。主导和参与过多个部门的项目型组织建设、人才管理与发展规划、管理者继任计划、人力规划及优化、综合经营指标优化等内部改善和变革项目。

华为管理方法精要丛书

班长的战争 华为一线管理者实战指南

丁伟华 陈金心 著

 **机械工业出版社**
CHINA MACHINE PRESS

本书是对任正非和华为所倡导的“班长的战争”的实践解读。军人出身的任正非善于从军事领域吸取管理经验，他从信息化的现代战争中悟出华为未来的作战方式是“班长的战争”。所谓“班长的战争”，就是要求“班长”在最前线发挥主导作用，让最清楚市场形势的人决策，从而提高组织的反应速度，快速抓住机会，取得成果。本书从精兵组织、目标管理、导师角色、激励与沟通、规范作业、过程督导、绩效管理和改善与优化八个方面系统阐述了华为“班长的战争”的逻辑，以及华为基层干部在一线是怎样带好团队、如何呼唤炮火、牵引资源进行规模作战的。

本书可供基层管理人员、工作人员阅读，也可作为企业内训的培训教材。

图书在版编目 (CIP) 数据

班长的战争：华为一线管理者实战指南/丁伟华，陈金心著.—北京：机械工业出版社，2018.3

(华为管理方法精要丛书)

ISBN 978-7-111-59159-7

I. ①班… II. ①丁… ②陈… III. ①通信企业-企业管理-深圳-指南 IV. ①F632.765.3-62

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第028251号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037)

策划编辑：曹雅君 责任编辑：曹雅君 杨洋

责任印制：孙炜 责任校对：李伟

保定市中画美凯印刷有限公司印刷

2018年3月第1版第1次印刷

170mm×242mm·14.75印张·222千字

标准书号：ISBN 978-7-111-59159-7

定价：55.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线：(010) 88361066

读者购书热线：(010) 68326294

(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工官博：weibo.com/cmp1952

金书网：www.golden-book.com

教育服务网：www.cmpedu.com

业内诚意推荐

企业经营需要返朴归真，抓常识，做好管理建设。看完《班长的战争：华为一线管理者实战指南》一书，让我想起在晟通集团的经营过程中，公司的管理举措和华为有着诸多的相似之处。当下，许多企业学习华为，就我的经验来说，对外抓住以客户为中心，对内抓住以奋斗者为本这两条线不放，只要沉到一线，做厚做实，还是能有明显改善的。

—邓南方 原晟通集团总经理、2017年中国经济新领军人物

每年在为三一集团中基层人员进行赋能活动时，一线管理者是我们重点关注的对象。在《班长的战争：华为一线管理者实战指南》一书中，对于落实责任和导师角色方面的描述，让我有所共鸣。每个管理者除了担当责任，对结果负责外，还需要做好导师，做好承上启下的工作，只有做到这样才能算得上是一名合格的管理者。

—李文智 三一重工集团培训中心负责人

一直在帮不同的企业做职业成长训练，感觉每个企业对一线管理者的要求都大同小异。但是对于激励与沟通，都会要求管理者给予员工信任，让员工能干、敢干，建立融洽的内部沟通环境。但是要如何才能营造这种轻松的内部沟通环境，部分企业都会有一些困惑。《班长的战争：华为一线管理者实战指南》一书，就很好的展现了优秀一线主管是如何营造好一个小环境，满足员工特定需求的。

—谭承军 管理咨询顾问、珠海市培训师协会执行会长

我之前任职的百事公司，从2006年起就积极推行“目标性绩效”策略，通过调研与制定务实的策略，推动了公司的战略变革。看完《班长的战争：华为一线管理者实战指南》一书，更深刻理解了管理者在绩效管理中的积极作用，价值创造要对准客户，一切行动要以目标为导向，同时以组织绩效目标牵引个人目标，才能更好的达成公司目标。

—周仁钺 职业经理人、原百事可乐公司高级经理

前言

如何将组织战略导向基层，一线团队如何用行动力支撑企业的经营目标，使企业得以持续发展，这是众多企业在经营活动中最为关注的问题。企业大小有别，但对于执行力的建设来说，并无太大差异。如何让一线班组长快速高效地完成任务，如何让一线市场人员又准又狠地抢订单贡献利润，这是每个企业都需要着重去解决的。

华为早在多年前就开始推进各种组织变革工作，而其中最为显著，也给华为的发展带来持续动力的就是它的精兵组织模式，也就是任总常说的“班长的战争”。这种强化一线作战能力的小组织模式为华为的发展壮大贡献了非凡的力量。在我与华为荣辱与共的14年奋斗中，在西非流过汗水，也在南非收获过成功，这一路走来，更加深化了我对一线管理的感触和思考。作为咨询顾问，很多企业友人都向我询问，华为如此出色的一线管理，其成功的背后究竟有哪些核心的指导思想和运营模式？

总的来说，华为的业务运营主要是围绕前端的一线团队展开的，通过授权前置，充分授予一线团队调动后方平台资源的权力，并佐以系统、全面的其他配套体系，贯彻落实华为的战略目标。事实上，我在华为所积累的经验 and 继承的先进管理思想，是我能够不断改进和充实自我的最初的推动力。我本人也曾多次在华为市场部、人力资源部等部门带领团队负责过多项重要任务，这些都给了我切身的体验，让我受益匪浅。

随着华为越加发展壮大，很多企业的管理工作都会直接或间接地受到华为成功案例的影响，有意无意地借鉴华为先进的企业文化，并模仿华为的组织形式、制度和流程。在为众多的企业友人提供咨询服务时，我发现大部分的“学习者”对其核心理念与方法的理解和掌握还比较表面化。华为的发展是一个动态的过程，华为的管理模式和管理方法有其特定的时代背景、经营环境，并不是照搬照抄就能解决问题的。基于此，我们学习华为，必须全面了解华为面对了什么问题又是如何进行管理的，在这样的管理之下产生了怎样的改变等。只有做到知己知彼，才能有效地消化，再进一步进行取舍，并灵活应用。

回到华为的精兵组织建设来说，为了帮助更多的企业经营者和管理者系统、全面地了解并掌握华为的“班长的战争”，通过学习成功案例进而改善自身；我按照华为一线团队管理的各个关键要素策划编写了本书。希望通过对华为超一流的一线运营的解读，为众多企业管理者提供全方位、细致化的一线团队管理思路和执行提升模板。

本书从精兵组织、目标管理、导师角色、激励与沟通、规范作业、过程督导、绩效管理、改善与优化八个方面系统化地阐述了华为一线运营系统。此外，本书所用案例大多来自华为真实发生的故事，力求为广大读者展现“原生态”的华为，帮助读者在明快的阅读中感受到华为人的情感经历和管理智慧，轻松便捷地学到华为独特的企业文化和业务管理模式。

本书得以顺利出版，要感谢我的合作伙伴陈金心先生做出的努力。同时，在图书的创作过程中，我获得了大量业内同行和华为同人的帮助，在此一并表示感谢。

衷心地希望这本书能给广大读者朋友在工作上带来帮助。如果您发现书中不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

丁伟华

目录

业内诚意推荐

前言

第1章 精兵组织

1.1 贴近客户，捕捉市场机会

积极响应客户提出的需求

主动发现和满足客户未表达的需求

服务上比客户想得更多一些

1.2 带领项目组深入市场末端

随时变化阵型应对不确定性的事

发挥班长在前线的主导作用

向客户提供一个一致的归口

1.3 承担一线指挥的战术职能

发现机会点，呼叫炮火支援

在授权范围内灵活指挥作战

独立对项目经营活动负责

1.4 拉动后方，引发任务式管理

业务拉动，去行政化管理

打通部门墙，促进跨部门合作

抓短板，向管理要效益

1.5 快速适应新角色，服务团队

班长首先是管理者，在实战中成长

激发一线多打粮，公司和个人双发展

能够为了公司利益牺牲个人利益

第2章 目标管理

2.1 在市场驱动下创造价值

以虔诚的态度对待客户

迎难而上，为客户承受枪林弹雨

不断为客户创造长期价值

2.2 一切行动要以目标为导向

目标明确，行动才有效

员工目标要与公司目标一致

以组织绩效目标牵引个人目标

2.3 反复论证，把计划做准确

计划管理要先纸上谈兵

以踏实的工作精神做计划

工作计划的设定要讲方法

2.4 明确任务安排，落实责任

细化目标任务，明确分工

人员安排方面要有前瞻性

落实每个成员的目标责任

2.5 协调人、财、物，保障执行

多协调，确保前后方需求一致

资源要素，保障行动力

为员工提供良好的工作环境

第3章 导师角色

3.1 传承公司文化和价值观

以身作则，感召团队成员

让员工亲眼看到奋斗的回报

宣传加实践，内化成员认识

3.2 主动给予员工思想关怀

开展心理辅导，缓解压力

平衡好员工的工作与生活

业务之余，组织文娱活动

3.3 鼓励员工多思考、多学习

自主解决工作中的难题

学会多思考，思而后行

学习的路上要踏踏实实

3.4 提高员工的综合能力

辅导员工工作技能，防患于未然

分享经验与知识，培养一专多能的人才

根据员工特点，规划发展方向

3.5 用“导师制”帮助新人适应工作

让导师解决新人的个性化问题

帮助新人应对困难，树立信心

一帮一，快速提高新人水平

第4章 激励与沟通

4.1 给予信任，让员工能干、敢干

信任员工，成就员工

敢于授权，让员工放心大胆地干

授权后，还要监管到位

4.2 激发团队的“战斗”气氛

重视对员工的人文关怀

以内部“比武”刺激成员进步

4.3 营造轻松的内部沟通环境

理解他人，实现双向沟通

鼓励员工积极表达自己的意见

敢于批评员工的错误

4.4 积极协调，建立融洽的合作关系

取长补短，发挥各自优势

合作讨论，加快工作进度

鼓励成员积极施援与求助

4.5 预防和化解团队内的冲突

必须确保内部竞争是有序的

主动沟通，消化不良情绪

引导不同类型的员工团队合作

第5章 规范作业

5.1 优化流程，提高作业效率

弄清楚流程对效率的影响

寻求对既有工作流程的改变

去除流程中的重复、多余的环节

5.2 推行工作标准，一次把事做对

做正确的事，正确地做事

遵从流程，建立工作标准

实施规范化和标准化管理

5.3 贯彻流程责任制，杜绝例外

明确内部前后端的流程责任

主管是流程的第一责任人

员工出了问题要及时问责

5.4 让流程文化融入团队日常行为

低效的背后是对规则的践踏

用制度强化员工的遵从行为

在实战中培育员工的责任心

5.5 引导下属高质量地工作

干一行，爱一行，专一行

在质量面前不讨价还价

传递压力，激发员工潜能

第6章 过程督导

6.1 以成果为导向紧抓执行

工作中快速调整，找准切入点

专注于团队的关键绩效区间

不在无法改变的事上纠缠

6.2 厘清并明确任务关键节点

与员工一同探讨，达成一致

从核心需求中梳理关键节点

实现关键节点的可视化管理

6.3 强化工作节奏，保障工作进度

工作要有节奏，才更有效果

分清事情的轻重缓急，做重要的事

强化时间管理，提升工作效率

6.4 督促离开舒适区，持续艰苦奋斗

适时改变，跳出业务舒适区

对待员工要能拉得下情面

6.5 用过程检查对进度实施全程监控

把握全局，紧盯项目执行

检查和反馈下属工作情况

确保每项工作都要完成闭环

第7章 绩效管理

7.1 公平、公正地评价员工

考核员工要看结果、看贡献

让工作的相关者评价考核对象

打破平衡，拉开员工间差距

7.2 利用好“绩效沟通”

认可下属贡献，也要指出问题

引导员工正确对待绩效结果

掌握一定的灰度，达成一致对话

7.3 辅导下属提升绩效水平

鼓励下属持续不断地改进工作

为优秀员工设置挑战性目标

为下属选择个性化的培训方式

7.4 按贡献大小进行奖励和惩罚

让面向客户的贡献者“升官发财”

兑现对员工个人发展的承诺

惩罚既要讲原则，也要讲方法

7.5 总结经验教训，及时汇报

做好绩效总结，巩固成果

将成果用于工作优化之中

向上级单位做述职报告

第8章 改善与优化

8.1 打造具有自我批判精神的团队

鼓励员工要敢于自我批判

开好团队的自我批判会

8.2 受挫时，也是出成绩的时候

从泥坑里爬出来的就是圣人

勇于实践，勇于犯错，善于反思

宽容下属所犯的错误

8.3 带领团队不断清零，不断超越

从“零”起飞，挑战不可能

每天都要进步，每天都要学习

烧不死的鸟就是凤凰

8.4 鼓励团队成员开展改进活动

小改进，大奖励，大改进只鼓励

在内部树立全员改善意识

结果并非终结，坚持持续改进

参考文献

第1章 精兵组织

我们将用五至十年的改革逐步实现“班长的战争”，在IT系统支持下灵活作战。将来代表处的作战指挥权力前移，从屯兵模式走向精兵模式，同时作战过程要可视透明，监管同步。

——任正非

1.1 贴近客户，捕捉市场机会

华为在经营管理上强调以客户为中心，由市场前端指挥大后方。而要做到这一点，就必须贴近客户，捕捉市场机会，了解客户的真正需求是什么。

积极响应客户提出的需求

任正非在内部会议上这样强调道：“面对国际的残酷竞争，我们必须提升对未来客户需求和技术趋势的前瞻力，未雨绸缪；我们必须提升对客户需求的理解的准确性，提高打中靶心的成功率。”

华为的市场人员、项目组成员抱着这样的服务心态与客户积极沟通，为客户解决问题。日本作为通信设备的高端市场，各大通信设备商都想尽办法在日本站稳脚跟。

通过“ATOM BOOK”这款非主力产品，华为在2014年正式入驻日本东京、名古屋以及大阪这三大一线城市，次年顺利用于商业，FDD首次在软银完成突破。

实现突破并不意味着一了百了，终端客户软银的高质量要求“逼迫”着华为的小站产品必须持续改进，精益求精，不断满足客户新的需求。

2015年7月，软银客户通知华为，要将无线网络业务拓展到城市的郊区。在日本，人口密度最大的就是东京等几大城市，每月产生的数据交互高达1300多万Gbit，无线流量的需求十分巨大。要完成这场洪水般的数据泄洪工作，对华为的技术研发是个不小的挑战。

2014年，华为项目组为客户方开发的3911E平台化产品，已经不能满足客户的需求。于是，客户提出了“产品体积不变，发射功率增加一倍”的新诉求。如果不能满足客户的需求，华为则可能会失去进一步站稳脚跟、继续扩张的机会。

庞大的数据量要求3911E产品的功率必须达到20W，然而当时的产品功率仅为10W，在技术上的难度远不止2倍。基于时下的需求和为客户的日后发展考虑，华为最终设计出一款可以独立更换和演进内部单元模块。

新方案不仅可以满足现有的流量需求，而且可以方便客户在将来的发展规划上灵活更换更高效率的放大器单元。

客户在收到这个平台化设计方案后非常满意，认为可以满足自身的需求，对华为予以了高度的认可和信任。

精诚所至，金石为开，华为用切合客户需求的解决方案打动了客户。在这背后，华为项目组深入客户现场，与客户不断沟通，针对性地为客户提供高品质的产品和解决方案上的创新。

强化与客户的近距离接触，深入了解客户需求，是华为进行组织变革的重要目的，也是华为能够开发出符合市场需要的产品，以及为客户提供针对性的服务的有利条件。

2008年2月，SONATE项目邀请华为意大利代表处参加答标。经过分析，SONATE项目是瑞士电信下一代全国传输提案，规模庞大，技术问题繁多。标书多达1000多页，客户对答标的细节规范要求很严谨。面对巨大的竞标压力，代表处决定从深入客户需求方面着手。

机关研发、行销等为项目组配备了最强的资源，经过项目组的努力，从2008年2月到7月，项目组在客户RFI和RFQ（报价邀请书）两次标书的技术评比中均获第一。

之后，项目进入标后技术澄清阶段，由华为和N公司进行最后的角逐。项目解决方案非常复杂，客户技术团队投入了全部的人力和精力，只为确保对两家公司提供的方案和产品细节有详细的了解。

技术澄清工作开始后，就进入了密集的车轮战。客户安排每周一、周四和华为澄清，周二、周五和N公司澄清。在一个半月的时间里，项目组要把标文里的每一个技术问题、方案细节都与客户面对面澄清核实一遍。在澄清的过程中，客户还会要求项目组对他们提出的任何问题快速给出清晰的答案。

经过一轮又一轮复杂的澄清，项目组每天加班加点，在6周后，项目组对客户提出的技术细节问题都给出了满意的答案。在项目交付运维细节问题上，项目组定制编写了300多页的Implementation Specification PPT，和客户一起讨论、刷新了28个版本，成功把客户关心的技术和细节问题在决策前用文档明确了下来。最后，客户对项目组的工作给予了高度评价。后来项目组也了解到，N公司准备的同类材料只刷新了9个版本，内容不到90页。当然，在对比之下，客户也认为N公司的方案不够完整。

同年10月，华为终于得到通知，瑞士电信正式将项目工程交与华为。华为成功中标，独家供应瑞士电信相关的技术产品，顺利地打开了瑞士市场。

正如任正非强调的一样：“前方人员要有对市场的灵敏嗅觉，就像香水设计师一样，能够灵敏区分各种香味，不能区分就不能当IRB人员。这种嗅觉就是对客户需求的感觉。”

这种嗅觉能力来自于哪里？来自于客户，来自于与客户聊天、吃饭，来自于贴近客户的真实感知。

主动发现和满足客户未表达的需求

著名营销大师杰克·特劳特认为，客户是否购买一件商品的关键因素，是他的感知需求。而客户的需求往往千差万别，有时还会受到情绪和外部环境的影响。因此，只有贴近客户群体，才能敏锐地捕捉到不同客户潜在的需求。

任正非曾在华为的会议中强调：“坚持与客户进行交流，听一听客户的心声，才能了解客户的更多想法。我们今天之所以有进步，是客户教给我们

的。我们要不断地与客户进行沟通，发现客户未表达的需求。”

V运营商作为B国三大运营商之一，是华为重要的客户之一。华为驻B国代表处的负责人一次与本地员工喝咖啡，无意间了解到B国南部的一个小镇有一个重要的节日——Gramado电影节，该电影节也是南美洲最有名的电影节。

华为负责人意识到这是一个巨大的潜在客户需求。经过深入了解，该小镇常住人口仅3万人。而在每年8月14日到8月19日举办Gramado电影节期间，当地的旅游人数将大幅度增加。同时，这也是V运营商在商用GSM网络后的第一次电影节。

于是这位代表处负责人制订了一份详细的宣传计划书。当代表处负责人把这份电影节网络保障计划和建议书放在V运营商总监桌子上时，客户总监十分惊讶。当看到原有CDMA网络在电影节期间的通话量数据时，客户总监说，他看到了一份“商机”。

第二天，华为建议召开一个小型的媒体宣传活动，很快被客户采纳了。而电影节后，因为华为完善的活动计划和成功的活动执行，成功地为V运营商拓展了众多新客户，其用户数在南部几大城市完全超越了其他的老牌运营商。

如果不是这位华为销售代表主动的服务意识，就很难发现当地客户独特的潜在需求。贴近客户才能了解客户最真实的想法和需求。

任正非建议华为的各个部门，尤其是干部，要不断地提问：“目标客户的需求是什么？产品（服务）的功能是否符合客户的需求？为什么客户要提这样的要求？”为此，他要求华为人要走出去，和客户在一起，主动发现和满足客户未表达的需求。

朱毅玮所在的S系统部是华为驻马里共和国代表处最大的系统部。除了扩容项目，其他项目都以公开招标的形式进行，仅2015年上半年S系统部就收到20多个标书。马里共和国是西非的内陆国，官方语言为法语和班巴拉语。由于当地客户的法语口音严重，与外地人沟通存在一定障碍，导致产品与客户需求间的平衡难以调研。

转调到马里共和国的朱毅玮很快也面临同样的难题。由于语言的障碍，刚开始朱毅玮在每次与客户交付的周例会上都会遭到投诉。坚持要贴近客户的朱毅玮意识到，仅仅靠态度是不够的，贴近客户还需要适当的方式和方法。

为了拉近和客户间的关系，朱毅玮向当地客户提供了更多的资源保障。与此同时，他将大部分的业余时间都用来学习当地的法语。几个月后，朱毅玮不仅能够和客户正常交流，甚至还学会了一些班巴拉语，让客户觉得他格外亲切。

后来，客户的诸多问题都被朱毅玮及时发现并解决了，客户对他的满意度也得以提高。经过三个月的努力，他与客户之间的关系得到了拓展和夯实，大部分客户对华为的态度也由中立转变为支持，并且还在关键商务决策上给予了建议。

短短几个月时间，朱毅玮甚至可以接触到对口CXO级别的客户。而这种职位的客户，往往是那些坐在办公室里的代表们工作几年都无法接触到的。

正如朱毅玮所说，客户经理是最接近客户的一个岗位，更要通过倾听客户的声音，获取客户的诉求，解决已知的问题，满足客户未表达的需求，从

而得到客户支持。

立足于行动，积极主动地服务客户，不断地完善自我，是华为进行组织变革的最终目的。

服务上比客户想得更多一些

华为在抓住市场需求、产品研发以及为客户服务上，一直努力地多想一些，多做一些。通过业务拉通，减少无谓的消耗，为后端交付争取宝贵的作业时间，减少了不必要的急行军。

2007年11月，华为承建的中国移动T局全网顺利开通。建网初期，客户一再强调软交换的稳定性，向华为提出要求：“如果软交换出现问题，要能回退到原来的网络上。”

对此，华为派出项目组制订解决方案，设计了“呼叫失败路由重选”方案。当落地SS检测到TMG不可达或者落地路由无电路可用（不包括VMSC/GMSC/B局返回软交换无可用电路的原因值情况），则向发端SS返回一个内部失败原因值，发端SS收到该原因值后，启动呼叫失败重选路由功能，重新选择路由继续此次呼叫。这个方案开创性地使得网络的柔性和安全性大幅提升，保障了客户方的用户完成呼叫。

同时，通过“软交换”的问题，华为公司率先考虑到一个网元出现问题，很可能会直接影响客户正常的工作生活。因此，华为公司在2005年推出“双归属”计划。该计划提供了容灾备份。如果一个网元出问题，网络就自动切换到另一个。华为在专业和服务领域的思考上一直努力走在客户的前面。

企业的发展要以客户为中心，积极识别客户的关注点，抓住客户的迫切需要，并解决现实问题。

在与同行业的竞争中，谁能在服务上比客户想得更多一些，谁就可以主动出击，避免被动选择，在差异化竞争中立于不败之地。

2011年张英石加入华为驻印度交换机产品规划团队。当时印度地区部提出交换机形态需求：交换机必须支持不间断电源供电，在断电情况下也能够正常工作。对于这个要求张英石有些不解，于是询问当地企业业务产品经理，得知印度经常停电，每次停电几分钟不等，一般照明和生活供电都有不间断电源备份，但部署在楼道内的交换机却没有电源备份，经常断网，客户体验很差。

在了解到客户需求后，张英石并没有急于设计方案，而是继续在当地调研，深入了解当地交换机产业的状况。果然，印度本地多家交换机生产厂商已经设计出几种支持不间断电源供电的交换机，每年的销售额高达1000万美元。

随后，张英石针对客户的使用场景和痛点做了方案，并在印度进行市场调研和方案讨论，明确了设备的应用场景和技术细节。但是，能做出相同款型设备的厂商不只华为，现有方案只是补齐特性。该如何超出客户预期，如何差异化竞争？

为了能够增强华为的市场竞争力，规划团队联合研发部门，通过与客户访谈、实地调研、竞争力分析等一系列行动后，终于设计出堪称“必杀器”的方案——带有内置蓄电池的交换机。内置、易安装，比不间断电源成本更

低，还能可视化查询蓄电池的状态，相比印度本地的不间断电源，电池的使用寿命也更长，更能满足当地客户的需求。

华为的交换机极具竞争力的专业性，给印度当地的客户带来了惊喜，也成为华为交换机在印度企业市场上独有的名片。

张英石在曾发表的文章中把自己比作一名厨师，他说一个好厨师不仅仅要技术精湛，更要了解客户的需求，知道客户的口味。产品规划就是鼻子和舌头，要有敏锐的嗅觉和味觉。察觉客户需求，洞察市场，深度挖掘市场，为客户服务至上，多方面满足客户要求。

华为为客户服务，比客户想得更多，考虑也更周全，终于赢得了市场机会。张英石总结道：“产品规划的核心职责就是洞察市场和构建竞争力，服务上要比客户想得更多一些，依靠‘Me too’是没有市场价值的。”

1.2 带领项目组深入市场末端

华为的精兵组织“铁三角”，并不是一个三权分立的制约体系，而是一个能够发现机会、咬住机会、聚焦客户需求的共同作战单元。它们的目的只有一个：满足客户需求，成就客户的理想。

随时变化阵型应对不确定性的事

军人出身的任正非在华为公司内部推荐冯仑的文章，“军事组织的变革是商业组织变革的先导。今天从全世界范围来观察，军事组织在朝两个方面变革，即正规组织、合法组织特种部队化和非法组织或非契约性组织基地化”。

要想打破传统的金字塔管理模式，从“屯兵”变为“精兵”，首先要变革的就是掌握大量资源、拥有决策权的高层领导结构。

轮值CEO是华为公司的一种特殊企业文化，企业最高行政首长从内部产生、短期任职、轮换坐庄。在华为公司，CEO由八名高管轮值出任，任职期为6个月。

大约在2004年，美国顾问公司帮助华为设计公司组织结构时，对华为还没有中枢机构感到不可思议。并且华为公司的高层只是空任命，并不运作，提出来要建立EMT（Executive Management Team，经营管理团队），然而任正非不愿做EMT的主席，于是便出现了轮值主席制度。由八位领导轮流执政，每人半年，经过两个循环，逐渐演变到2011年的轮值CEO制度。

在华为董事会领导下的轮值CEO制度，在轮值期间轮值CEO是公司最高的行政首长。他们更多的是着眼公司的战略，着眼制度建设，将日常经营决策的权力进一步下放，以推动扩张的合理进行。

CEO作为企业最高行政首长，以高层管理团队轮流坐庄的方式产生，对企业战略策划和制度建设短期负责；而企业的日常经营管理工作，由高层管理团队的成员分头负责。显然，这是一种独特的制度设计，最大的特征就是最高行政首长并非生产经营决策者，而是战略策划和制度建设的主持者，而且只是短期负责。

CEO轮值制度使每个轮值者都有担负公司COO职责的机会。处理日常事务，为高层会议准备起草文件，这些工作锻炼了每个轮值者。同时，当值

CEO很难罔顾集体利益，否则就无法获得别人对其决议的拥护，这也促进了全局利益的平衡，使公司得以均衡成长。

在华为2015年市场工作会议上，任正非强调华为未来十年的变革，不仅是在高层的管理上，更要在整体运营模式上实现“精兵作战”，完全从屯兵组织转变为精兵组织。

关于企业运营模式的变革，任正非从一本有关美国军队变革的军事著作中得到启发：前端的组织要变成全能的，后台要变成系统，要成为支持的力量。

文章中介绍，几乎所有的强国、大国都在增加特种部队，又着重增加信息战部队和心理战部队，并减少常规的海陆空军。而特种部队增加之后，它的成本和收益也发生相应的变化。简单总结就是“大后台，小前端”，将70%的钱用来寻找目标，30%的钱直接作用在目标上，高效迅速地解决问题。

“‘班长的战争’这个理念应该这么来看，大规模人员作战很笨重，缩小作战单位，更加灵活，综合作战能力提升，机关要更综合，决策人不能更多。”任正非认为，“军队的作战单位已经开始从‘师’变成‘旅’，部队作战的能力却增强了，而且像美国这样的老牌军事强国还在变革，未来的方向是，作战单位有可能从‘旅’直管‘营’，去除‘团’一级，还要缩小成‘排’‘班’……如此一来，班长可能真就是‘少将’或‘少校’，因为一个班的火力配置很强（巡航导弹、飞机、航母……），就没有必要大部队作战。”

让组织更轻、更灵活，是适应未来社会发展的。“铁三角”模式是华为未来组织改革的重点目标。

“将来华为的作战方式也是综合性的，我们讲‘班长的战争’，强调授权以后，精化前方作战组织，缩小后方机构，加强战略机动部队的建设。”任正非总结道：“划小作战单位，不是指分工很细，而是通过配备先进武器和提供重型火力支持，使小团队的作战实力大大增强。通过组织改革，华为要坚定不移地逐步实现让前方来呼唤炮火，多余的机构要关掉，这样机关逐渐不会那么官僚化。”

“大后台，小前端”的管理模式，即对于前端的不确定，依靠能力出众的精兵组织；对确定的事情，由后方的组织提供重型火力支持，以增强精兵作战实力。

任正非在与埃森哲董事长谈话时指出：“对不确定性的考核是风险的把握，对确定性的考核是效率与效益。未来的竞争，需要位于前端的精英来主导。”

发挥班长在前线的主导作用

华为一直在学军队，军队是走在变革最前面的组织，也是最有功利性的组织，军事组织变革也是商业组织变革的先导。同时，军事组织变革和商业组织变革的可比性也非常强。

“权力要进一步下沉。”任正非在讨论以客户为中心的战略时指出：“前端的代表处应有客户的选择权、产品的选择权、合同的决策权，以此来推动后方的各项改革。”

美军对阿富汗的战争就是主要由前端的特种部队完成的。美军现代的军事系统支持力量强，前端功能全面。战争中，前线三人一组，包括一名信息

情报专家，一名火力炸弹专家，一名战斗专家。授权明确，特种战士一个通信呼叫，飞机就开炸，炮兵就开打。

任正非说：“支援炸弹专家负责炸弹、火力，计算出必要的作战方式，按其授权许可度，用通信呼唤炮火，可以完全消灭敌人。美军作战小组的授权是以作战规模来定位的。例如：5000万美元，在授权范围内，后方根据前方命令就可以及时提供炮火支援。这样的模式，完全可以运用在我们的企业运营中。”

受到启发的任正非改变了对一线作战单元的授权方式，他在会议中强调：“公司将以毛利、现金流对基层作战单元授权，并明确各单元组织的授权范围。”

正如军队的作战小队时刻处于作战一线，指挥权也全部向前沿延伸，由战时指挥官全权负责。军队的目的是消灭敌人，企业的目的则是获取利润，决策与行动的反射弧要尽可能缩短，否则所有的管理活动将没有主心骨、没有灵魂。

市场及客户需求的多变性要求华为必须下放权力给代表处，以确保其能够因事因时灵活经营，那些纳入流程的各类资源，华为依据代表处的响应按需提供，避免无谓地消耗，将“战争”交给“班长们”。

“我认为，如果士兵们在丛林里陷入敌人阵地而不知该怎么办，我又因距离太远而无法下达命令时，我的职责就是使他们知道自己该怎么办。他们该做什么，完全依赖于他们对形势的判断。”任正非认为有必要将权力下放到基层，他说：“我的做法是，责成现场的人自己做决定。”

在华为，实行的是“让听得见炮声的人来执行”。

2009年新年伊始，任正非向华为员工提出：“把指挥所建在听得到炮声的地方，让听得到炮声的人呼唤炮火。”他特意强调：“谁来呼唤炮火，应该让听得见炮声的人来决策。”

华为引入IPD后，迅速地抓住了短期的机会窗，企业各层级的高效率也使得企业获得了快速的成长，在一定时间里保持了较高的盈利能力。

后来，在很长一段时间里，销售模块仍然主要是由销售部门来完成的，再加之初期形成的垂直化管理模式，组织越发壮大后，开始出现运行不够灵活，对前线的响应能力不足，决策和资源支持滞后，机关和前线之间缺乏了解等问题。

正是出于上述原因，任正非才决定让“班长们”发起冲锋的“炮火”。任正非指出：“听得见炮火的人”是贴近客户的团队，他们也可以是销售人员，售前、售后技术人员等，包括市场一线团队，也包括支撑服务团队。只有公司内部听到的炮火声音是一致的，才能做到理解一致，才能保证呼叫的准确性。

就在2010年年初，任正非明确表示，“华为已从去年展开了组织结构及人力资源机制的改革，意图从过去的集权管理过渡到分权制衡管理，让一线拥有更多的决策权，以便在千变万化的市场中及时做出准确决策”。

在现代战争中，远程火力配置是依靠强大的信息网络来实现的。呼唤炮火的不一定再是塔顶的将军，而是贴近前线的铁三角。

给基层指挥的权力，将传统的作战方式转变为班长的战争，正是华为建立的贴近客户的敏捷化组织。以项目为中心，一线团队时时刻刻与客户在一

起，发掘和了解其需求，随时通过华为建设的大平台迅速地获得相应的支援。

向客户提供一个一致的归口

“以客户为中心”的主要战略不仅要求各服务渠道时刻与客户在一起，还要确保客户能够快速获得横向分布的产品和服务，向客户提供一个一致的归口。

传统的金字塔模式显然不能满足这一要求，组织的垂直化使其边界分明，很多部门或个人固守自己的长期目标，无法满足企业需要的目标。

华为为实现向客户提供一个一致的归口，成立了以项目为中心的一线作战单元，即铁三角组织。华为的铁三角组织模式最早源于华为苏丹代表处。

2006年，华为公司在苏丹的业务快速增长，但在投标一个移动通信网络项目时没有中标。当地代表处在总结时发现各部门之间，包括客户关系、产品与解决方案、交付与服务、商务合同、融资回款等问题上，各自为政，缺少横向交流，往往对客户的需求理解有遗漏，抑或是被动地响应，难以准确、主动地把握住客户真正的需求。加之客户接口涉及的部门、人员较多，重复交流严重，最终导致客户对解决方案、交付能力感到失望。

面对困境，华为苏丹代表处决心打破部门、个体责任间的边界，提出以客户为中心架构新组织结构，实现客户接口归一化管理。经过各基层不断地磨合、尝试，最终华为苏丹代表处经过努力终于形成了一个以客户经理、解决方案专家、交付专家等部门精英为核心的项目一线作战单元——铁三角。

华为苏丹代表处的铁三角一致面向客户，在市场的最前端，使用联合力量作战，充分体现了团体的综合能力，为客户提供综合性的解决方案，使客户感到华为的服务团队是一个友善的界面。

通过这样一种推拉结合的模式，以整个企业、部门为主导，提出目标及任务，提供强大的资源，推动任务的完成，再由一线组织提出需求，后方支援，拉动企业整体发展。

这样的铁三角并不是一个相互制衡和牵制的组织体系，而是一个抱成一团的聚焦客户、满足客户需求共同作战单元。其精髓是打破了组织职能边界，优化对客户的服务运作。

早在1993年，摩根公司为了使客户能够快速办理现金和证券业务，向客户推销和安装了电子通信工具。

然而，一开始客户们就怨声四起。客户们为了节省时间才办理的电子通信工具，居然需要花费一个多月的时间来安装，大部分客户纷纷要求停止与摩根公司的合作。这些电子通信工具的安装，涉及技术服务、系统、产品开发以及客户关系管理等多个部门。如果仍然按照摩根公司原有的“各自为政”的运营模式去运作，一定不能有效地缩短安装时间，势必要损失相当数量的稳定客户。

为此，摩根高层紧急组建了一个帮客户接入通信工具的改造团队。这个团队的成员们来自大部门，并在团队内建立了一个责任矩阵，以明确成员的责任和流程步骤。同时，队员们共同设计了安装流程图，大幅缩短了安装时间。

在接下来的工作中，团队成员以一致的形象面对客户，完成一次安装只用了七天时间，客户对示范安装非常满意。

摩根的改造团队围绕一个项目重新定位公司的经营业务，用各自熟练的专业技能协同完成客户需求，与华为的铁三角组织异曲同工。

华为“铁三角”团队的设计，不只是为了解决问题，更是为了完善对客户的服务。它不隶属于华为现有的任何一个部门。它们随客户需求变化而变化，可以是专门的、临时的或是虚拟的，能够随时增加人员或调配资源。

任正非说：“公司业务开展的各领域、各环节，都会存在铁三角，三角只是形象说法，不是简单理解为三角，四角、五角，甚至更多也是可能的，客户有什么需求，我们就有什么支持，随时随地在前端满足客户的需求，为客户提供一致的归口。”

1.3 承担一线指挥的战术职能

华为的“精兵铁三角”作为直接服务客户的团队，在大后台的支援、推动下，被赋予了越来越高的行动职权，在快速发展的时代中，确保了华为能够紧跟客户的需求，不断完善对客户的服务。

发现机会点，呼叫炮火支援

有些企业经常要求一线团队和人员适时汇报，等待指示，这不仅错失了市场机会，而且也导致组织运行越来越僵化，依赖性不断增强。

市场信息瞬息万变。优秀的组织形态，必须确保前端成员在目标管理和执行上能够随时做出灵活调整，以确保始终在做正确的事。

2015年7月初，华为驻马里共和国代表处最大的系统部S系统部迎来了巨大的挑战。马里共和国由于地理位置特殊，旱季日照强烈，平均气温高达40摄氏度；雨季则易滋生蚊虫，传播疾病，环境十分艰苦。

此时的北非，正处于伊斯兰教的斋月，是穆斯林封斋的一个月，很多代表处的员工都处于培训和休假状态，特别是作为“铁三角”核心成员的无线和能源部门的产品经理，支持系统部的技术顾问，以及系统部主任也都分别回国培训或休假。一时间，整个系统部售前铁三角只剩下朱毅玮和另一位交付经理。

在半个多月的时间里，代表处接到的客户需求竟然比往年多了好几倍。朱毅玮意识到，大量的客户需求是一个机会点，要牢牢地将它抓住。

然而，作为客户界面唯一的接口人，朱毅玮每天接到的电话、要接待的客户实在是太多了，他甚至每天要加班到凌晨三四点才能回复完所有的客户邮件。第二天一大早又要出门，中午还要经常饿着肚子和客户“交锋”，傍晚才拖着疲惫的身子回到办公室。一天的睡眠时间只有两三个小时。

这个时候，正是朱毅玮最需要帮助和陪伴的时候。华为驻马里共和国代表处首先听到呼叫的信号，打响了第一波支援的战役。交付经理迅速地找到朱毅玮，主动要求分担大量的工作，和朱毅玮一起加班，一起熬夜，一起中午饿肚子。

很快，正在国内培训、休假的代表处同事们和总部也收到消息，并陆续返回自己的岗位上。一些正在公司参与培训的同事，像系统部主任则通过远程出谋划策给予帮助，同时还积极联系国内的精英同事一起群策群力提出意见，修改方案。

终于，在众多同事的支援下，代表处成功地抓住了这次突兀而来的机会，帮助华为在马里共和国及北非的市场中深入发展。

人力有穷时，朱毅玮的成功所体现的不仅是职员们优秀的个人奉献精神，更重要的是团队之间的紧密相连，协同合作。在需要炮火的时候，八方支援。

因此，华为人善于抓住时机，创造机会。敏锐的洞察先机，然后在大后方强有力的炮火支援下抢占先机，打造出符合客户需求的主流产品。

早在2010年年底，当时的手机市场还是诺基亚的天下，智能终端刚开始上市，国内产品的技术还局限于被动地跟随国际主流。

张英石作为一个入职华为仅仅三年多的新人“攻城狮”，在某一天，突然兴起了一个“神奇的念头”——我要完成一个移动端的主流技术方案。然而事实上，他早期的经历跟手机软件可以说是八竿子都打不到。

事情要追溯到一通海外电话。

一天，张英石收到海外某办事处的电话，说某国发生了电话泄密，引发了恶性事件，该国高层正急着寻找电话加密方案，为了防范此类事件，急需一个端到端的解决方案。

张英石敏锐地感觉到这个移动端的需求将成为社会主流。当时的PDT经理思考了一下便认可了张英石的判断，果断地召集了一批专业的人才，从技术方案到产品开发计划，再到未来蓝图，仅仅一个会议的时间就已经大致敲定。不过，当时的主流是塞班、黑莓，Android和iPhone才刚兴起，团队对开发移动设备缺乏经验。

接下来，华为大后端的平台在研发资料和搭建手机开发环境上也提供了全力的支持。功夫不负有心人，40天后，张英石的团队让两个手机在Wi-Fi网络下，第一次完成互相通话。

3个月后，第一个测试版本出来了。两天后，团队收到的反馈却是：在各种网络切换和特殊条件下，加密通话语音质量奇差，几乎不可用！面对挫折，团队成员继续沉下心投入到问题定位和修改之中。华为大后方的资金与资料支持也从未中断过。又4个月过去了，产品终于接近收官。经过测试部和一线部门的联合测试，无论在正常状态还是在恶劣条件下，新产品都能达到预期效果。

产品正式上线。该国高层不再担心电话泄密了，而这项新移动技术自然成了炙手可热的方向。

我们总是说“机会留给有准备的人”，华为独特的“大后端”策略时刻帮助着前端的精英们做好充足的准备。前端一旦发现机会点，一声呼唤，资源庞大准备充分的大后端可以立即提供人力物力，炮火支援。

任正非在推进“让听得到炮声的人能呼唤炮火”的改革中强调，要实现大平台支持精兵作战的战略，就要做到和做好逐步分离管理权和指挥权。

在授权范围内灵活指挥作战

公司对一线组织进行清晰有效的授权授责，有利于一线组织围绕业务特点灵活设置，人员规模弹性管理，从而提高团队的灵活性和自适应性。

一定程度的自主运营，使一线人员拥有自我选择、自我管理的能力，工作热情也随之提高。

日本社会学家横山宁夫指出：“触发个体内在的自发控制能够实现有效且持续不断的控制，而不是强制。”后来，这个理念由日本企业引入企业管理领域，并称为横山法则，具体是指“激励员工自发地工作才是最有效的”。

1997年，毛永刚被招进微软中国研究开发中心时负责做Word。当时他只有一个大概的资料，没有人告诉他该怎么做，该用什么工具。他尝试着与美国总部沟通，希望得到更多的指示，然而得到的答复却是：一切都要靠自己。毛永康笑了笑，“嗯，被放养了”。

接下来的工作中，毛永康原以为自己会因为困难而延误研发，可结果却发现自己越干越起劲。比如要测试一项成果，却没有硬性规定的测试程序和步骤，完全要根据自己的理解，考虑产品的设计和用户的使用习惯等，可以最大化地发挥主动性，他的工作热情随之高涨，思路也越来越清晰，最终设计出的产品让他和总部都感到十分满意。

微软是个很公平的公司，几乎没有特权，也没有过多的条条框框。员工基本上都是自己管理自己。简单地说，微软的工作方式是“给你一个抽象的任务，要你具体地完成”。正是这种公平和富有挑战性的自主环境，激发了微软员工巨大的工作热情。

日本企业也在经营管理中发现，那些拥有自觉性的员工工作时更加积极；处于“约束”和“压制”的环境中，也就是事事按条条框框执行的员工缺少持续创造价值的能动性。因而日本企业普遍采取了灵活而有弹性的管理手段。即管理对象在一个必要约束条件限度内有一个弹性范围，在这个范围内其拥有自我选择、自我管理的权力，以更好地适应和参与企业管理。这在很大程度上为员工提供了发展空间，并给予他们尊重，员工的主动性大大增强。

20世纪80年代随着日本企业的发展，这一管理理念逐渐被人们所认识和接受。

横山法则告诉我们，一线组织如果在公司授予的权限和预算范围内开展业务，那么企业就不应该处处过问或掣肘。

华为的一线组织——项目铁三角团队就具有较高的自主权，拥有经营管理、奖金分配、资源调度、相关重大问题决策、成员绩效目标承诺和关键绩效指标制定等重要权力。

2014年年初，华为与AM集团最大子网Telcel签订无线搬迁项目合同。搬迁项目是当时该区域内最具挑战、规模最大的项目。

华为公司面对如此巨大且关键的项目，没有像很多企业一样选择“稳妥处理”，实施“高层研讨方案”“空降钦察临场督阵”“责成数据考核”等常规办法，具体“怎么做，一线自己全权负责”。

交付开始时，客户对华为的能力心存忧虑。项目交付管理平台主管张伟（化名）争取到项目的全权主导权后，客户要求张伟两周后向其汇报搬迁结果。这意味着，在10天内必须完成第一个城市的搬迁任务。

张伟急赴交付现场指挥。然而，当他到了现场却发现人们按部就班地干着活，毫无压力。张伟马上联想到公司给予自己的自主权，于是他决定利用分享制来激励员工工作，以快速调动员工的工作积极性。

第二天，他立即召开目标解读会，层层明确整体目标和个人目标。同时，公布激励政策，每天第一个完成任务的队伍和工程师可获得薪资奖励。就在他宣布奖励政策的当天，员工的工作热情前所未有，甚至有人主动增加任务量。

在华为的授权政策下，项目组主管能够针对现场突发问题采取对策，在管理上具有很大的自主权，可以采用必要的激励措施。这两件事都无须向上级或总部汇报。就这样，在他的灵活调配下，一线团队在预定时间内完成了首个城市的搬迁。在后续的18个月内，项目组还要完成7000多个站点的搬迁。为了持续保持团队的士气，张伟决定改变过去项目结束后发放奖金的方式，改为项目边进行、边评价的方式及时评定奖金。该方案自然得到了所有员工的认同，最终如期完成所有项目。

在企业经营中，被授权的团队不可能什么事都要请示，团队的责任人必须依据现场情况随机应变。

任正非指出：“一个优秀的士兵，应该听从将军的领导，但打起仗来，将军不在身旁怎么办？这就要求优秀的士兵一定要有独立完成任务的胆魄与能力。”

独立对项目经营活动负责

将在外君命有所不受。任正非说：“已经有规定，或者成为惯例的东西，不必请示，应快速让它通过。”

在项目经营活动中，只要坚守住“以客户为中心”，围绕着核心任务，一线团队要勇于开展自主经营活动。

1940年5月，德军对法国开战，德第4军团第7装甲师师长隆美尔负责突破缪斯河向瑟堡入侵的任务。仅仅上任三个多月，隆美尔便以其卓越的战术能力，为该师赢得了“魔鬼之师”的称号。

隆美尔在统战时，往往会依据战场情况制定新的作战技术：一是指挥出其不意，不合乎正统；二是建立了“冲入线”的概念；三是违反了总部一切训令，让部队沿着交通线快速跟进。尽管隆美尔的举动招致各方面的批评，说他有战场抗命、拥兵自重的嫌疑，然而柏林总部却并没有干预的打算。

隆美尔依然我行我素，结果也成效显著。德第7装甲师越过法国边界后，隆美尔的前卫部队一直尾随撤退的法军第1、第4两个骑兵师前进到达缪斯河，位于地南特和豪克斯的两处桥梁已被法军炸毁，隆美尔的装甲师渡河受阻。

随后隆美尔不顾“半渡而击”的危险，用强大的炮火压住西岸所有被怀疑是法军隐伏的地区，以燃烧沿岸一带房屋充作烟幕掩护，下令强渡缪斯河。并成功一举突破缪斯河防线，给法军造成了严重威胁，法军遂放弃缪斯河防线向后撤退。

隆美尔因独立指挥高超，于法国战役期间立下赫赫战功，随后又转战北非，进入了军事上的黄金时代。

正如任正非所说，事事请示或按部就班，不仅会影响公司的运营速度，贻误战机，也将制约士兵的发展潜能。

作为前线指挥官，隆美尔通过弹性自主的战术安排，不断完成总部在战略大方向上的预定计划，使其生前声名显赫，身后亦殊荣不断，是为数不多的被敌对双方都认可的杰出将领之一。

战场形势瞬息万变，按部就班盲从上峰，很可能招致灭顶之灾。明确目的，反对错误的命令，是一线责任人的一个重要的素质。

1628年8月10日，瑞典瓦萨号在万众瞩目中扬帆起航，仅仅出海10分钟后就葬身海底，令人扼腕。瓦萨号的悲剧并不是因为天灾，而是在于人祸。

瓦萨是一艘古战船之名，是以瑞典瓦萨王朝创始人Gustavus Vasa的姓氏命名，于1625年奉瑞典国王古斯塔夫二世的旨意开始建造的。

在建造的过程中，暴躁又自大的国王不断地依照他的旨意改变设计和建造要求，甚至在瓦萨号的骨架已经安装好时，古斯塔夫二世仍然无视造船师的意见，一意孤行，下令增加战舰的长度。经验丰富的主造船师亨里克·哈伯特倍感无奈，只得奉命行事。

1627年，亨里克病逝。他的助手、没有太多经验的海因·雅各布森接替他主持建造。而此时，古斯塔夫二世得知了丹麦建成双层炮舰的消息，于是他又决定，为原计划修建单层炮舰的瓦萨号增加一个枪械甲板，把它改建成“双层”炮舰，打造当时装备最齐全、武装程度最高的战船。

事实上，基于原来设计的横梁和压舱物来说，这些装备对于快要完工的萨瓦号来说显得过高过长了，但国王的命令没人敢违抗。在对战舰的稳定性测试中，瓦萨号发生了危险的摇动，对这个预警信号，海因·雅各布森视而不见。

瓦萨号终于建成，这一天微微地吹着西南风，大船面朝东，停泊在港口朝南的海滨上，船上升起三面风帆，炮眼全部打开，炮口伸出来，并在起航离开斯德哥尔摩时鸣炮致礼。

古斯塔夫二世凝视着这艘被他给予无限期盼的心血之作。“启航了”码头人头攒动，人群一片欢呼。然而，大船航行不及1海里（1海里=1852米），一阵大风浪过后便开始侧倾，又因船体过重逐渐地加速沉没了。

瓦萨号这艘“伟大的”战船首航仅仅10多分钟便被终结了生命，成为绝唱。无论它身后有多么热切的期望，多么充足的资源支持，它“伟大的战场统治力”还没开始，就已经结束了。

在企业中也是一样的。处于一线的团队直接负责项目的经营活动，承担一线战术指挥职能，这就要求前端要有独立经营的态度和方法。正如任正非所说：“优秀的士兵要有自己的方式和思想，屁股要对着领导，脑子要想着事情。这样的弹性模式对业务管理来说也有利于形成良性循环。”

1.4 拉动后方，引发任务式管理

一个良性循环的管理模式一定是前后方相互支持、相互促进的。优秀的前端作业不仅要深入市场末端，同时也要拉动后方，促进整体发展。

业务拉动，去行政管理

任正非说：“结构臃肿、人事冗杂的管理层绝不是该有的大后方，后方的大要体现在对前端的支持上。庙小一点，方丈减几个，和尚少一点，机关的改革就是这样。”

机关精简后主要起参谋服务的作用，团队的速度性、灵活性、创新性和整合性都会大大加强。

美国晨星公司在过去的20年里不断保持着增长规模和利润的记录，其奥秘被众多企业纷纷效仿。

管理大师加里·哈默对晨星有着深入的研究。他指出，晨星公司的管理模式采用的是一种“无为而治”的方法。

在晨星公司本部，管理层将公司的总目标按天分解至个人任务表中，通过同事谅解函说明各自之间正式的业务关系，实现明确的衡量任务的具体步骤。

所有员工没有上级，也没有职位，都自动自发地进行工作，每个人都是自己的老板。建立基于SBU的业绩评估机制，没有提拔和晋升机制，薪酬取决于同事的评价，让同事相互评价对方的工作成绩。

通过内部供求协议谈判，内部23个业务单位之间每年进行供求协议谈判。员工在工作中需要主动与同事、客户、供应商沟通并协调自己的工作计划和进度，建立同事间的纠纷调解机制，一旦出现纠纷，该机制立即触发。

同时，实行信息公开化。公司所有业务、财务等信息全部公开，员工通过相互沟通和协作完成各自的任务，每个人自己负责工作所需的资源，必要时可以用公司的钱购买。

晨星公司正是通过这一系列管理措施来实现“无为而治”的管理的。

晨星公司的这些举措相辅相成，相互强化，目的是使每个人都成为管理者。晨星公司相当于在公司内部建立一个高度“市场化”的组织。

后方管理层对客户需求的分析是远离一线市场的，高度“市场化”的组织建设离不开时刻贴近客户的一线责任人。

苹果（Apple）公司曾被评为“世界最具价值品牌”，旗下很多产品都被世人熟知，20世纪90年代的Apple II更是开启了个人计算机时代。然而，很多人可能不知道的是，另一家商业巨头公司在计算机行业完全可以领先苹果一步。

早在1973年，施乐公司帕洛阿尔托研究中心的工程师就已经开发出了第一台个人计算机，它首次使用鼠标驱动和桌面比拟的图形用户界面技术。这比苹果公司推出Apple I的时间早了三年。

当时帕洛阿尔托研究中心的工程师敏锐地察觉到个人计算机的巨大市场前景，然而却未能说服公司的高层接受他们的创意。施乐公司的高层认为这与复印机不相关，也没有兴趣生产个人计算机，所以他们的创意没有得到足够的重视和资助。

据说史蒂夫·乔布斯参观完帕洛阿尔托研究中心后受到启发，在苹果系统上添加了屏幕拖拽、菜单栏、下拉菜单以及复制、粘贴等更方便客户使用的功能。相比苹果公司的认可，这些工程师们认为施乐公司的行政命令体系实在是过于僵化了，严重阻碍了高层决策的方向。像这样一个还在实验室的样品，这种小事还不足以引起高层管理的重视，因为高层们有着更重要的事情等着决策。

工程师们感到失望，很多核心的工程师带着所掌握的技术离开了施乐公司，其中许多人去了等级不那么森严的苹果公司。而苹果公司后续推出的Apple II计算机，作为首款个人计算机大获成功，奠定了苹果公司在计算机行业的巨头地位。

杰克·韦尔奇曾说：“管理层级就像羊毛衫，当你穿了好多件时，你就不知道外面到底冷不冷。”

后方发展的拉动力来自于前端“班长们”发挥自主管理的力量。行政干预严重、官僚习气严重的组织，在迅速变化的市场和信息化下，很可能出现机能失调、决策失误等问题。

打通部门墙，促进跨部门合作

当下大多数中国企业依然围绕专业来划分部门，这些部门具备自己的日程安排、资源调配能力，却很难与其他部门同步服务于公司整体目标。

未来的组织形态，必须打破部门间的壁垒，与精简机关一样去中心化，强化一线的机动性和服务能力。

美国密歇根州最大的城市底特律被誉为“汽车城”，1896年亨利·福特在麦克大道租用的厂房里制造出了他的第一辆汽车，随后在福特与其他汽车先驱者共同努力下，底特律慢慢成为世界汽车工业之都。

在20世纪70年代末期，底特律作为全球最大的汽车生产基地，各大汽车制造商都想在底特律占据更大的市场，包括福特、通用、克莱斯勒和阿美利加这四家美国最大的汽车制造公司，全部将总部设在底特律市。

然而在市场竞争中，作为东道主的美国四大汽车公司却输给了外来势力的日本制造商。据社会学家布鲁斯·菲利普斯研究发现，当时美国几大汽车制造商最大的问题在于不同部门之间的协作效率低下，整个研发工作必须按“顺序”开发，也就是相关部门严格按部门责任一个接一个地单独完成各自环节。

这种研发模式是先要由市场部提供调查数据，研发部门根据调查数据设计出“新产品”图纸，然后转交给工程部，工程部再生产样品，还经常需要重新修正，样品无误后再由工程部把样品和数据转交给制造部，制造部在制造过程中为了便于组装新车还会重新设计，最后才能把最终的新产品送交市场部。

但是据统计，市场部很难将这些新产品卖出去，因为它早在几年前就过时了。而日本的汽车制造商研发一款新产品，从设计到生产出成品只需要美国汽车制造商一半的时间，结果日本汽车顺利地击败竞争对手，占领了底特律市场。

在今天看来，案例中的美国汽车制造商的生产方式是一种不合理的流动，部门之间缺乏协同和服务意识。

在面对这样的局面时，任正非指出：“我们的产品经理要对从研发到售后负责任，贯彻沿产品生命线的一体化管理方式，各部门工作的开展都要以商品化为导向。”

1996年，中国邮电部允许交换机嵌入其他厂家的用户模块。华为在接入网产品的竞争中却步履维艰。

起初，华为中研部接入网产品研发十分缓慢，并且中研部的接入网产品无法与其他模块对接。其原因是中研部独自开发，其他部门因不是自己的职责而未予以积极配合。

此时华为的老对手中兴在接入网产品的市场上占有率却很高，并且新对手UT斯达康也借接入网产品在中国市场上风生水起。华为的市场部迟迟拿不到完善的产品，频频向总部告急。

最后，任正非不得不站出来主持工作。他要求华为必须成立以交换机业务部、传输业务部、无线业务部、多媒体业务部等多部门共同参与的跨部门接入网新产品研发团队。

各部门只好选调核心技术人员参加项目组，在项目组的统一安排下开展各项工作。此举很快实现了研发资源的共享，发挥了产品和技术的组合优势，一举突破了接入网新产品的关键技术。

同时，在相互配合研讨下，特殊研发项目组发现市场先机，抢先在组建接入网络、ETS无线接入、会议电视等方面提出预案，并成功在同业中率先实现了商用技术的应用。

部门壁垒的另一个表现就是，事不关己高高挂起，甚至各部门为保护自己的势力范围，互相竞争，使局部目标优于企业目标。

打破部门壁垒，华为的一线主管们跨部门合作，不仅可以使各自的部门并行工作，提高工作效率，改善工作质量；并且能够促进各部门对市场的深入了解与判断，有利于企业掌握市场先机。

抓短板，向管理要效益

不同部门之间的协作互助，也是企业发现并弥补短板的过程。个体都会存在缺点，而精细化配合的集体是可以没有漏洞的。

在企业运作中，每个部门每一个链条都很重要，任何一个环节的薄弱都可能会影响整体的质量。

华为法人财报管理部税务CA、账务五级专家王勇峰在获得金牌个人奖时说：“工作中的痛点就是优化点，我向公司提交的效益就是抓住短板。”

2003年王勇峰初入华为，在“深圳共享中心”工作，每天的日常工作就是处理国内、驻外办事处的费用报销。

当时的华为还没有SSE，业务人员在NOTES中填写报销电子数据，主管审批后，会计手工录入到ERP先付款，办事处再定期把报销单寄到深圳，会计进行检查和匹配。对有问题的报销，要记员工备用金，其中免不了与员工“交锋”。

由于每天要重复着录单、审单和与一线“交锋”，员工们对于简单枯燥的工作相当厌烦，经常导致错误的发生，一些员工甚至萌发了很深的挫败感，怀疑自己的文凭与能力。

王勇峰在发生了几次失误后，发现很多员工也存在着同样的问题。“该如何优化工作呢？”王勇峰经过思考，决定利用自己在IT方面的特长，开发一个简单易操作的Excel宏。

新工具的出现实现了报销单的IT工具录入，在很大程度上提升了部门效率，部门之后的工作也很少出现失误。在多次与员工谈心后，大家的工作热

情也有了很大的改善。

企业要取得效益，就必须依靠一线主管发现问题、解决短板。一线主管作为前端的负责人，要能够整合队员的优势，同时针对每个成员的个人问题予以帮助，特别是一些共性问题更要尽快地解决。

同时，作为一线的主管，班长们更要能够因地制宜地下达命令，理智地分析团队整体的薄弱处，避免出现“全军覆没”的情况。

任正非在埃及代表处讲话中曾经发表过对《莫斯科保卫战》的观后感，要求管理者一定要走对路，抓住自身短板，不要在指挥上出现问题。

在第二次世界大战中，由于苏联的短板过于明显，曾在早期苏德战场的西线上全面溃败。

在苏德战争初期，斯大林同志有些刚愎自用，听不进任何意见，不仅没有做好战略准备，还“清洗”了八百万红军和苏共的干部，从而使苏联红军的机制不成熟，教条主义横行，中层不做决策、做不了决策。

当希特勒以闪电战出击苏联的时候，苏军僵化教条的执行，使得部队毫无应对之策，在西线全线溃败，被德军合围。据统计，苏联在卫国战争中共死亡3500万人，其中2500万是军人，很多人应该就是在早期西线溃败的时候牺牲的。

当敌人兵临城下，对方坦克的履带都已经压到哨兵鼻子的时候，部队没有战争准备，甚至很多苏联红军的中层将领不决策、不敢做决策，一定要等到领袖斯大林的命令才能指挥作战。

莫斯科保卫战最后还是胜利了，除了朱可夫元帅的指挥策略和战士们顽强作战的因素外，奇迹般的天时减少了苏军的伤亡，甚至左右了战场的走势。1941—1942年的莫斯科冬季就算以苏联人的标准来看都异常严寒。

希特勒的部队向来以擅长闪电战著称，德军的“台风”计划正好打在苏联作战机制不完善、决策迟缓的要害上。数百万铁骨铮铮的军人为此付出了生命的代价。

从个人到集体，坚持不断前行、不断进取的道路，也正是其不断完善自身的历程。一线主管要抓住方方面面的短板，既是为企业取得效益的必经之路，又是避免被对手抓住要害的必要措施。

1.5 快速适应新角色，服务团队

在危机的处理中，各级主管应时刻担负起自己的岗位职责，正确指明队员的“冲锋”方向，以企业的整体效益为重。不要对自己的个人得失太过于斤斤计较，要受得了委屈，耐得住寂寞，不以个人利益为中心。

班长首先是管理者，在实战中成长

团队中的每个人都应该加强团队意识，在大局面前懂得“单位在前，自我靠后”，才能打造出高绩效的团队。

尤其是干部，在受到更多优待的同时，势必更要承担起全团队的责任，要能带领整个团队实现商业成功。

在动物界，个体以团队大局为重，首领肩负整个种族重任的例子屡见不鲜，雁群和蚁群更是其中的典型。

大雁是雁属鸟类的通称，受季节的影响，具有迁徙的生物习性，常常排成人字形或一字形。一个大型的雁类迁徙团队往往都是由多个不同的家庭或小群体组成的，极为团结。

每只大雁的飞行都受到团队责任的约束，并且一定要有一只年老且经验丰富的大雁作为领头者，自动自觉地顶在队伍的最前方，时刻警惕着危险，并保持正确的飞行线路。其他的大雁也不会闲着，它们会在飞行和休息的过程中随时留意四周的情况，而且相互关照。

雁群通过团队协作和头领导向，每年将完成从俄罗斯的西伯利亚到中国南方的几千公里的长途跋涉。

同样，蚂蚁作为一种社会化程度极高的物种，在群体中也有严格的分工合作，针对不同的环境，蚁群能够凭借良好的团队意识迅速做出响应和调整，因此一直是“高效”的代名词。

与头雁类似，一线主管作为团队中的领军人物，不仅个人能力要突出，带领团队高效率、高质量地完成项目任务，还要有出色的大局意识。

同时，一线主管在管理工作中，还要肩负起合理评价下属的职责，为企业营造公平、公正的奋斗环境。

2000年，华为某团队成员张其（化名）和同事们通过市场调研后，觉得开发视频产品的市场很大，于是就向直接上级提交了一份详细的项目报告，但没有被批复。原因是他的上级觉得，项目成功了固然好，自己也将成为第一功臣，可一旦项目失败，自己就很有可能受牵连，多年努力的结果也会随之失去。后来，张其又先后几次提交了产品计划，都因其上级不敢承担责任而搁浅了，最后他愤然离开华为，创立了自己的公司，而且还凭借着在华为没有得到认可的项目，让公司获利颇丰。当任正非知道此事以后，果断地辞退了张其原来的直接上级。

这件事给华为造成了很大的损失，也给了任正非很大的触动。如果干部都因为担心自己的前途而置企业大局不顾，那么华为最终只有死路一条。也正是从这件事起，任正非开始决心在华为推行干部的绩效承诺制，将大局发展与个人发展更好地捆绑在一起。促使华为员工与员工之间，干部与干部之间，部门与部门之间能够相互团结，相互协作。

选择干部，就是要选择正直而敢于管理的人，这样才能保证整个组织的健康和活力。就像任正非所说的：“只有无私才会公平、公正，才能团结好一个团队；只有无私才会无畏，才能坚持原则；只有无私，才敢于批评与自我批评，敢于改正自己的缺点，去除自己的不足；只有无私才会心胸宽广，境界高远，才会包容一切需要容纳的东西，才有能力肩负起应该承担的责任。”

华为的成就充分地证明了，只有那些无论何时、何地都能心系团队、以大局为重的干部才是企业需要的人才，这样的企业也才有凝聚力，每一位员工都会对企业有发自内心的认同感、归属感，每个人都会尽心尽力、兢兢业业地工作，与企业共同成长。

激发一线多打粮，公司和个人双发展

麦肯锡咨询顾问唐·高戈尔说：“不要去询问你的上司什么是最需要去做的，团队和组织所需要的，就是必须立刻去完成的。”

公司和个人的双发展最终要落实在前线的效益上。所以，最终要解决的就是前端人员，要像创业公司一样，勤劳耕种，激情打粮。

2013年张伟成为华为公司最早的海外专职董事之一。在两年多的专职董事履职实践中，张伟对一线主管在公司中的作用有了深刻的认识和理解。

“我从泰国子公司董事会方案试点到东南亚日韩区域规模推广，再到南太区域，一直没有离开项目经理的岗位。其实，我觉得自己更像是在创业，在我当一线主管的两年来，看着一座座平台从无到有，就像看到自己的新房子建成一样，可以遮风挡雨，一往无前。”张伟认为：“建设子公司董事会，就是建设一线的综合监督治理平台，只有把这个监管机制和平台建设好，我们才能保证未来向一线全面授权不会乱，公司才能迎来更大的业务发展，基业才能长治久安。”

大平台优势确实是华为成功的优势之一。建设海外子公司董事会，有利于前端自主发挥能动性，可以及时对前线给予大力的支持。

张伟说自己真的就是华为公司里的一名班长。“从个人英雄到英雄辈出，我有幸见证了公司项目管理从无到有，直至生根发芽、深入人心的过程，也深切地明白公司母体的健康在极大程度上取决于每个项目细胞的健康。未来，在公司项目交付的海洋中，依然会面临新挑战，而我要做好的就是建团队、重质量、抓经营、学技术，成为一个与时俱进的项目经理！”

一线项目组的工作态度往往取决于主管的管理热情，要将团队看成自己的创业小组，将项目运作的过程当成自己创业的过程。

同时，作为项目组的负责人，项目经理要敢于担责任，能够担得起责任，不断完善自我成长、自我发展。

“项目经理勇担责任，是支撑公司从以功能为中心向以项目为中心转变的关键。”华为公司常务董事、人力资源部总裁李杰在项目经理论坛上发表讲话。

“有人会问，公司对我们项目经理是否满意？我们能不能达到公司的要求？公司对项目经理队伍的发展有任职资格体系牵引，但是项目经理的自我成长、自我发展是不能替代的要素。我们唯一能做的是通过对责任贡献的真实达成的衡量，来证明项目经理在这个项目上扮演的角色是否成功。”

“每一个人在公司的发展只有一条路，就是通过一个责任贡献的达成，来实现另一个责任贡献的承担。说得直接一点就是你们未来的发展，就是从从一个成功走向另一个成功，从一个胜利走向另一个胜利。未来的前途就是靠你们从一个项目走到另外一个项目，从承担责任并且成功，进而发展到下一步承担更大的责任，取得更大的成功。

“前段时间，我们邀请了一位外部专家到公司作“关于队伍的灵魂与血性”的讲座，专家在讲座中介绍了美军的干部发展导向和管理方法，重点讲述了军队以作战为核心，军人的责任是胜利。在美军晋升体系里面，个人所获得的发展，是靠他在每一个岗位上责任贡献的积累，一步一步走向更高的发展通道。同样，在华为公司，项目经理个人发展的牵引，核心就是靠自己不断通过承担责任而取得成功，不断从一个成功的获取走向另一个责任的承担，这样的牵引作用远远大于专业委员会给你评定的任职资格的牵引作用。今天你们还可以自豪地站起来说你是6级或者7级项目经理，那么未来真正值

得你们骄傲的，或者说应该被各级管理团队重点关注的是你做过某国的什么难度的项目，你曾经把某一个项目从危险的边缘拉向成功……这是未来每个人最重要的荣誉榜，它可以直接支撑你去承担更大的责任，而不需要靠专业委员会这样的体系对你们进行量化，给你们画格子，评价你是几级项目经理，来决定你们将来是否有晋升机会。”

精兵作战一定要有动机和动力，这取决于项目经理在一线作战中是否能够带动团队。一线多打粮，拉动公司和个人双发展，这是良性循环。

同时，随着公司的不断发展，一定阶段后可能会偏离“以客户为中心”的价值观，转向以领导为中心。前线粮产减收，后方的支持力度越来越小，这是公司要避免的恶性循环。

能够为了公司利益牺牲个人利益

在公司和个人的发展过程中，有时为了保障公司的利益，需要个人能够牺牲一定的利益。

这就要求一线经理们要“不以利益大小而动心，关注整体局面，勇于奉献，优先服从集体的长远发展”。

2011年，华为荷兰代表处杨猛开始接手经营管理模块。工作中他发现传统的单兵作战方式已经不适用了。他认为只有依靠一线项目组设定一个共同的目标，建立有效的沟通渠道，创造经验共享的平台，使团队高效化运作，才能实现经营管理的目标。

之后，他开始不断地转变，尝试忘记“我是谁”，不以个人利益为中心，取而代之的是“我们是谁”，一切以团队发展为重。日复一日，年复一年，他所带领的经营管理团队的运作步入了正轨，团队成员也都已经熟知各岗位的工作要点与其他模块的沟通方式、业务接口等方面的技能。经营管理能够独当一面的人越来越多，团队整体战斗力显著提升，使团队在区域经营和组织运作的考核上名列前茅。

更为知名的例子，华为副总裁毛生江从1992至2000年八年时间里，数易其岗，在公司的职业轨迹甚至经历了几次大起大落。

曾经有人问他：“你就真的不在乎？”毛生江的回答感人至深：“说不在乎是不真实的。我想，不会有人心甘情愿去为自己制造磨难，如果真是这样，只能是在给自己脸上贴金，也是不真实的。”他的话透露出一个普通人的真实感情，同样担心未来的不确定性。

然而，毛生江更在乎团队。他说：“我在乎的是华为的兴旺和发展；在乎的是一代华为人的青春、热血和汗水；在乎的是我能够继续为华为做些什么，在乎的是战友们的期望和嘱托。面子、位置，这些虚的东西，我真的不在乎。”

这是众多华为人心真实写照的一个缩影。他们看重的是未来和团队的发展，而不是满足于当下的安逸。

华为的一线主管们认为公司的利益与自己的利益是真正息息相关的。因此，在工作中，只要公司需要，华为人会义无反顾地遵从。

2011年5月28日，斯里兰卡华为代表处的会议室，斯里兰卡电信系统部客户经理黄振宇和所有人一样眉头紧锁，都在反思系统部的重大项目N在最后

一刻丢失的原因。

有近半年的时间，黄振宇每个周末都会去客户家里。每天不是和客户沟通，就是在见客户的路上，然而却遭遇了重大失利。黄振宇并不甘心，他希望再次亮剑，展开反攻。

重大项目C很快就来临了，黄振宇和团队成员在客户正式发标前的三个月就开始布局，几乎放弃了个人生活。他邀请客户到总部参观的同时，抓住一切机会对客户方的员工逐个拜访，从项目工程师、中层主管到高层决策人员，逐渐建立了由点到面的客户关系，并获得了客户中基层的支持。

项目C招标一开始，黄振宇团队就遭到友商猛烈的“进攻”。黄振宇和中基层客户艰难回应，在这个时候，客户的一名关键中层被调离项目，另一名关键中层也对他说：“我不知道还能支持你多久”。几番缠斗，项目陷入了拉锯战。黄振宇已经完全顾不上自己的生活了，原本定好的婚礼一拖再拖，一年前领的结婚证已经被各种文件压在抽屉最底部。

终于到了客户开项目决策会的时候了，黄振宇在办公室焦急地等待。电话铃响了，传来客户负责人的声音：项目是你们的了！代表处的员工都露出了久违的笑容。2012年5月，黄振宇被调往欧洲。在离开斯里兰卡前，客户首席采购官握住黄振宇的手为他做了最后一次祷告：“保佑你在欧洲一切顺利。”

任正非指出：“在华为当干部要理解为一种责任，一种牺牲了个人欢愉的选择，一种要做出更多奉献的机会。我们考核干部要看他担当的社会责任（狭义），是否有利于公司的整体利益，是否促进部门的管理进步。做华为的干部就不能满足于个人成就欲，任何未经社会责任改造的人，都不能成为高中级干部。”

追求个人利益，是正当的权利，没有必要羞羞答答，每个人都应该追求自己合法的权利。然而，在触及集体利益的情况下，作为干部一定要率先摆正个人利益和集体利益之间的关系，从大局出发，以团队发展为核心。每一个干部都要有远大的目光、开阔的胸怀，能够艰苦奋斗，不沉迷于享受特权，与战友同甘共苦，勇于奉献。

第2章 目标管理

有管理进步的愿望，而没有良好的管理方法与手段，必定效率低下，难以持久。华为公司的人均效益和西方公司相比，至少要低三倍以上，那么我们浪费的是什么呢？是资源和时间，这是由于管理无效造成的。我们正在引进西方的各种先进管理，要通过我们的消化来融会贯通。

——任正非

2.1 在市场驱动下创造价值

如今市场的变化程度已远远超过了传统的企业管理模式所能反应的速度。信息技术的高速发展模糊了组织与市场的边界并加速了决策步伐。因此，企业要紧跟市场，开展准确、迅速的运营。

以虔诚的态度对待客户

任正非在巴塞罗那举办的一个恳谈会上，精简地概括了华为精神：爹还是那个爹，娘还是那个娘。做企业就是要对得起客户，你给他们满意的产品，他们付钱养活你。华为走到今天，就是靠着对客户需求的信仰和敬畏，坚持把对客户的诚信做到极致。

在华为，所有员工上至总裁下至司机，都将“客户至上”作为服务意识。2014年4月，客户杨波（化名）等一行人去深圳考察华为的新媒体展馆。陪同他们考察的是华为公司辽宁代表处客户经理的李玉（化名），一见面就说：“到了华为，希望各位多提意见”。

一下飞机，徐徐的海风裹着青草丛花的清香幽幽而至，清雅的环境使人顿忘奔波的疲劳。杨波很快注意到丰田商务车旁的司机一身职业装，一直微笑地注视着代表团，直到临近便打开车门说：“欢迎到华为来，请小心上车。”接待的司机是姜师傅，深圳本地人，在华为工作了近20年，他总是将车保养得干干净净，一尘不染。

在后来的参观中，杨波发现，每当上下车时，姜师傅都会提前把车门拉开，并面带微笑地说：“领导请上车，小心碰头。”一路上，他不失时机地向杨波等人介绍华为人的工作与生活。每到一处地方参观，姜师傅都会提示一下；每次吃饭，他都快速吃完，回到车上等候。

杨波了解后得知，在华为上至董事长下至司机，都以最真诚的态度对待客户。华为的司机规范明确要求司机着职业装，本人也要干净，车里要整洁、空气清新。对任何客户，都要早早打开车门，一手扶车门，一手扶车顶上沿，说：“您好！请当心。”杨波感受到，他们不开快车，不猛踩刹车和油门，车速平稳，情绪也平稳。

一路参观下来，杨波觉得华为司机的职业素养非常高，对华为有极强的归属感。让他以及一行人对华为的管理、文化感到钦佩。杨波甚至认为司机是华为的最佳宣传者和传播者。

华为的司机对客户真诚细致的服务意识赢得了客户对华为的好感。虽然司机只是普通的员工，甚至完全不涉及产品服务，但作为公司的一员所表现出的爱岗敬业与对客户的尊重，是华为不断发展壮大的根本。

对待客户不仅要做到“为用户提供最好的服务”，同时也要有“我就是公司”的态度，特别是作为直接服务客户的前端负责人，要有代表公司的气度与意识，一切以客户满意为行动准则。

2014年，华为南研软件SDPSDU的消息网关团队除夕夜连续加班近30个小时处理网上服务的隐患。

这样的网关团队负责保障春节期间的信息运行和计费等工作。虽然现代化产品越来越成熟，但在春节这样的高峰期，网上还是有可能出现各种意想不到的情况。因此，团队中正休假过年的员工都要保持警惕，随时准备上线参与保障，处理突发情况。

除夕那天，“小概率”的突发状况出现了。值守的曾凡文得知后，第一时间赶往客户机房检查，同时紧急联系周边同事，一个快速保障的作战团队迅速集结：史文强和蔡忠祥协助写补话单脚本，郭涛负责在办公室看代码，验证可行性和方案正确性。项目组成员在外地随时进行电话接入支持。

后来发现，问题是由于网络问题引发的，与网关的版本质量无关。然而，按照标准程序检修问题的“加班小组”，已经加班了近30个小时，在客户机房从除夕一直工作到大年初二的凌晨。

“其实，产品团队一直坚持优化改进，并总结各种现网突发状况处理的案例。有时自我感觉产品已经相当完善了，但是现网情况千变万化，问题场景实在不能全举。”曾凡文说，“不论是什么原因引发的，网关业务一旦受到了影响，就必须紧急处理，帮助客户减少可能出现的损失。”

曾凡文认为：“这次我们发现并消灭了一个全网局点都可能存在的问题隐患。即使是春节加班，也还是值得的。几年后，我们的产品可靠性一定会更高。”

蒙牛公司的创业纲领中有五句话，总结得十分精辟：“股东投资求回报，银行注入图利息，员工参与为收入，合作伙伴需赚钱，父老乡亲盼税收。”然而，这里面却隐含着一个先决条件：追求消费者价值最大化。

“客户是衣食父母”，一条产业链上从股东到员工的所有环节，想要生存，就要得到客户的认同。因此，为客户提供最大化价值是当下所有企业的核心战略。以虔诚的态度对客户，往往比产品的性能更能打动客户。

迎难而上，为客户承受枪林弹雨

在当代市场竞争环境中，针对普遍的客户群体，越来越难以出现产品优势上的绝对压制力，技术和方法的革新能力发展迅猛，无论什么样的产品优势都难以保持下去。

企业与客户之间的关系必须立足于产品，通过服务建立稳定的联系，只有齐头并进，才能共同促进发展。

华为驻利比亚办事处的负责人只有一个，集维护经理、客户经理、后勤总管和办公室主任于一身，然而这里没有大权独揽的潇洒，只有孤独与危险，还有对客户的责任。

这个人叫李向军，一个口音很地道的陕西人，人称老李。老李从2013年7月起开始常驻利比亚，从事网络维护服务。他的工作地点位于利比亚南部沙漠，是一座沙漠城市——塞卜哈。

作为代表处公认的多面手，老李孤身一人，甚至整个塞卜哈都没有其他中资机构常驻的同胞。2014年1月，塞卜哈机场由于部落战争关闭了，老李在这里和外界的联系只能靠电话和邮件。

通常，老李每天早上8点会去客户机房蹲守，应对紧急的问题。午餐一般在客户机房旁边的快餐店解决。下午四点以后，客户下班了，老李才和本地司机一起回到办公室兼宿舍的小天地。晚上，老李除了看看电影，就只能打打一个人的单机游戏。外驻期间，他最大的希望是能看到一个中国人，面对面聊上几句中文。

2014年2月末，塞卜哈刚刚结束半个月的部落战争，紧接着又是反政府武装之间的冲突，一时间四面八方每天都是机枪、坦克和炸弹的声音。

有一次因为客户要给军方建设一个ETC站点，需要专业人员去站点勘测微波。战争环境外出作业危险性较大，客户本以为老李会拒绝，谁知老李想也没想，直接带上工具就出发了。路上遇见军方查岗，由于车上有微波仪器和望远镜这些测量仪器，军方要问讯老李。由于军方的人不会说英语，而老李的阿拉伯语也只是听懂数字的水平，沟通很久未果，军方怀疑的眼神越来越凌厉，直接就要扣押老李。很不巧，老李的手机忘在办公室了，当时心里非常害怕。多亏当地客户开车经过，解释后才得以脱身。客户对老李的敬业精神十分佩服。

事后，老李没有埋怨工作的辛苦和危险，而是第一时间感谢客户的“神兵天降”。老李说：“在这样的非常时期，我们的客户还以如此信任的态度与华为合作，这让我感受到了工作的价值和成就。”

李向军用毅力独守沙漠，冒着枪林弹雨为客户外出服务，用这样爱岗敬业的态度，一个人撑起了团队运营。

在枪林弹雨中为客户迎难而上，即使语言不同，肤色各异，甚至时局敏感，最真、最诚的服务精神仍然深入人心。越是艰难困苦的环境，越是能够检验责任感，做出成绩。

2014年年初，王迪加入华为驻拉萨代表处。从此，不论风雪交加，还是节庆假期，每当出现重大保障行动时，团队中总会出现他的身影。

西藏移动核心网全网都是华为的设备，产品种类多达七种，网元数量达20多个，几乎涵盖传统意义上所有的核心网设备。王迪加入代表处后负责移动核心网的工程交付及维护工作，工作烦琐，难度较大。

在初到现场的70多天时间里，王迪就通过连续30余次高危操作，完成了公司整改升级要求，同时组织开展包括集采、MSCPOOL改造、AOIP改造等多个项目的交付工作。在客户要求严、工期紧的情况下，他甚至快速适应了高原恶劣的自然环境，克服自身诸多不适应的困难。任职期间，王迪顺利完成了各项交付工作，从未出现任何耽搁失误。

在雪顿节、春节、国庆、尼泊尔地震等多次重大节假日及突发事件保障中也都能看到他的身影，用他自己的话说，“最好的服务就是服务本身，没有什么比做好自己应该做的事情更能为客户服务了，核心网需要我，客户需要核心网，再苦再难我也要上啊”。

通过例行的设备巡检、故障处理以及各项应急手段等，王迪确保了西藏移动核心网设备的稳定运行，得到所有客户的高度赞扬和喜爱。

华为的一位高管这样总结：什么叫以客户为中心？不是成天向客户点头哈腰，而是忠实于网络的责任感，完成自己的本职工作。客户使用我们的设备建网络，我们理所当然地要及时、准确、优质、低成本地交付，并提供最好的服务。当地震、战乱等极端困难发生时，我们只能与客户共渡难关，因为这时候客户最需我们的服务。

在现代市场形势下，市场格局由卖方市场过渡到买方市场，华为的基层主管们身处一线，只有牢牢把握住“以客户为中心”的经营理念，为客户承担艰难困苦，才能在激烈的市场竞争中获得生存和发展。

不断为客户创造长期价值

互联网经济的发展改变了企业的经营环境和消费者的需求特点，买方市场的主导地位决定了实施顾客价值最大化的必要性，也对企业实现顾客价值最大化提出了要求。

要实现客户价值最大化，就需要企业和一线团队持续地为客户提供服务，不断地为客户进行价值升级。

从1980年两伊战争开始，到2011年美军完全撤军，伊拉克在这30年里几乎每天都有枪炮声响起。饱经战火的伊拉克人民对富人才掌握的科技产品充满了渴望。

华为驻伊拉克代表处一踏上这片热土，就强烈地感受到了当地人民对发展通信的迫切渴望。代表处的潘恩到达的第二天，当地客户就要求和他进行技术交流。20天之内，潘恩接连收到了客户下的6个PO，总金额达2300万美元。

之前曾在中东北非工作过两年的潘恩说，这是他签得最快的一次单，客户对通信的需求太急切了，不少客户的网络刚商用没多久就要求升级扩容。为了满足客户迫切的需求，团队甚至每天连续加班十几个小时，有时要到下午四五点钟才能吃到早饭。

随着客户的快速发展和代表处的不懈努力，华为的设备和网络也在两年内从伊拉克的东北一隅扩展到伊拉克全境，并帮助客户建设了目前伊拉克唯一一张覆盖全国的移动骨干传输网。

据坚守巴格达多年的阿洪回忆，伊拉克中南部市场竞争异常激烈，不少友商或其代理商同样将代理总部设在巴格达。为了让客户对华为产生更深的信赖，作为中南部唯一负责人的阿洪要独自面对十五六家客户，每天就要拜访五六家。

为了让客户得到更好的服务，尽可能多地了解通信业的发展状态，阿洪想尽办法邀请客户参加一些重要的展会。2007年10月，阿洪邀请了当时的伊拉克通信部长及几个大客户高层参加北京电信展，启程那天早上六点多钟，阿洪在去接通信部长的路上竟然被两个持枪歹徒劫持了，嚣张的歹徒抢走了阿洪的计算机、行李、钱包、护照等所有能抢的东西，临走时还用枪托朝阿洪的脸上狠狠地砸了一下。阿洪的上嘴唇顿时裂开，牙床外露，鲜血直流。

阿洪并没有第一时间到医院就诊，因为他对客户的服务还没有完成。阿洪强忍着疼痛，拦了一辆车赶忙赶回办公室。他凭着记忆拨通了通信部长的

手机：“部长先生，非常抱歉！我因临时有事，不能陪您去北京了。不过您的行程我们都安排好了，北京那边会有专人接待您。请您放心参加北京电信展。”

伊拉克的通信部长到达中国后才得知阿洪的遭遇，深受感动。在北京和深圳期间，他多次打电话给阿洪，关切地询问他的情况。

为客户提供有效服务，要坚持以客户为中心，快速响应客户需求，持续地为客户创造长期价值。

成就客户就是成就自我。一线工作的方向和标尺，就是要站在客户的角度，想客户之所想，急客户之所急。

2009年年初，华为号召学习“海底捞”为客户服务的文化，转变法务人员服务观念，从基于法条说“yes”或“no”，转变成站在当地CEO的角度思考问题，为解决实际业务困难找到解决方案。

华为成立出口管制专业组，研究全球出口管制方面的规则。项目组有针对性地提示风险点和防范方法，甚至将指引提前到研发、生产环节，改变了过去泛泛提醒“在××国家要小心”“不能去××国家卖设备”式的简单僵化的模式。

华为驻印度代表处很快将“站在当地CEO的角度思考问题”的方法运用到实践中，V客户痛快地通过印度国家银行兑付了1亿多美元的银行保函，将拖欠了近两年的设备和服务款项全额打到华为的账户中。

此外，华为还实施了1+1（1名中方干部+1名本地干部）干部合作机制，充分发挥本地员工的价值，并于2009年开始实施“案例回溯与管理改进机制”，有效防止已出现的问题重复发生，极大地促进了代表处与各地客户的紧密合作。

不管是公司还是个人，在与客户交往的时候，服务不应止于产品的交易，应不断提升自己的交付能力，以帮助客户创造长远价值为己任。

在竞争激烈的市场中，单纯的买卖关系已经无法获取长久的利益，“为客户创造最大化价值”已成为市场竞争的核心环节。只有不断地为客户提供超出预期的服务，才会被客户信赖。

2.2 一切行动要以目标为导向

产生业绩并实现利润是企业存在与发展的目的与目标，企业与员工的一切活动都应以此为导向。只有通过运用科学的管理方法，对与企业有关的人、机、法等环节进行统筹调度与精细整合，有目标、有方法地运营，才能最终实现存在与发展的目标。

目标明确，行动才有效

法国伟大的思想家郎贾罗说过：“生活的意义在于美好，在于向往目标的力量，我们应当使征途的每一瞬间都具有崇高的目的。”

在具体的目标管理中，将大目标分解成阶段性目标时，会大大提升员工的成就感和工作积极性。阶段性目标必须明确，这样才便于员工切实了解目标内容，继而将阶段性目标落实到具体的工作中去。

松下幸之助是世界著名电器公司松下集团的创始人，有“经营之神”之美誉，他总是将长远的战略目标明确到各个阶段的工作中。

松下公司在1932年决定将每年的5月5日作为公司的创业纪念日。在第一次纪念日的会议上，松下幸之助召集了公司的全体员工，发表了一个著名的“250年的企业远景规划”：以25年为一个阶段，用10个阶段完成目标。

许多人会觉得，250年之久的规划太让人匪夷所思了。但事实上，当松下先生将250年的目标逐层分解到每个25年到每一年每一个月要完成的目标时，松下员工纷纷充满激情，以积极的心态投入到工作之中。

第一个25年，面对战争给社会造成的萧条与低迷，松下电器在员工们饱满的工作热情中成功地渡过了二战所带来的经济危机，在战后迅速重建、重新崛起。在接下来的第二个25年里，松下电器继续贯彻“250年的企业远景规划”，通过完成每个月、每一天的任务，全年营业额累计突破1000亿日元，其员工的工资水平甚至赶超欧美企业。

松下公司后来的管理实践充分地证明了远景规划与目标分解的价值。如今，经过全体员工的辛勤努力，松下电器已经成为全球最大的电器制造集团之一。

积跬步，致千里。将长远目标明确分解到各阶段内，执行团队才能向着既定的方向坚定地前行，达到目标要求的结果；各部门都能够完成本部门的任务，公司的整体目标也将随之达到。

对于一个优秀的企业经营者来说，制定基于现实的、正确的目标，只是实现目标的基础，最终目标落到实处更为重要。

著名的实业家、哲学家稻盛和夫从年轻时就认为，树立目标之后让员工从内心了解并接受目标尤为重要。

每当工作刚刚开始，设定阶段目标时，稻盛和夫都会将所有事业部的员工召集在一起，仔细地讲解如何具体地开展目标，乃至实现目标的社会意义。通过判断员工接受工作安排时的口吻，他甚至可以预测目标达成的概率。

例如，员工只是平淡地回答一声：“好，知道了”，那么目标实现的可能性就只有30%；如果回答的语气十分坚定：“我们一定全力以赴！”，那么成功的可能性就达到了50%。如果管理者将自己积极的能量传递给团队，让组员们感觉到“这是我们自己的事业”，那么这项工作的成功概率就达到了90%。

为了确保所有人都能够完全接受、清楚各阶段的任务，稻盛和夫常常将自己弄得筋疲力尽。他说，这个过程就好像是在通过话语来将自己的能量转移到对方身上，感觉像是在培养无数个自己。

稻盛和夫创建京瓷公司的整个过程中，作为管理者做得最多的一件事就是召集所有相关员工开会。面对面地和每个一线成员沟通，积极地将任务切实分配到各位员工头上，并确保所有人都真正接受了他描述的任务。

在管理过程中，如果项目负责人期望组员做什么，那么就必须以目标分解为己任，细致地向员工描述其需要完成的工作任务，并将目标逐步传递到整个项目运作中，通过团队配合实现更高的目标。

员工目标要与公司目标一致

个人和集体的目标必须一致。企业效率的实现，关键就在于企业目标与个人目标是否一致。当二者的方向一致时，员工与企业的效率才会同时提高；如果员工个人目标与企业目标的方向背道而驰，那么企业目标就会制约个人目标的实现，而个人目标则会对企业目标的实现产生破坏或阻碍作用。

有这样一个故事：在一座兴建教堂的工地中，有人问三位石匠，你们在做什么？第一位石匠说：“我在混口饭吃。”第二位石匠一边敲打石块一边回答：“我在做全国最好的石匠活。”而第三位石匠眼中带着想象的光辉注视着工地说道：“我在建造一所大教堂，我会成为一位优秀的石匠。”

华为公司认为，第一位石匠的想法是典型的“正当工作然后收取公平报酬”，对个人发展或整体发展都没有既定目标，对公司、员工的双发展没有任何提升的作用。

第二位石匠是大多数专业人员关心专业工作的表现。而潜在问题是，他单单从个人角度着眼，当公司整体目标与个人目标出现较大差异时，如果不能及时予以调节，很容易产生离心力。

第三位石匠则将整体目标与个人目标相结合，既要建造好大教堂又要成为优秀石匠。因此，他与建筑商的总目标达成一致，既能获得报酬，实现个人目标，又能在一定程度上辅助建筑商完善工程。

从这个故事中，我们可以得出这样一个启示：当个人的发展目标与整体目标一致时，才更容易产生双赢结果和更高的效率。

一线团队在深入市场的运营中，包括项目负责人在内的所有员工都应该具备第三个石匠的工作精神，在工作中将个人目标与企业目标完全合二为一。

在华为创业初期，曾经与德国的西门子公司竞争一个重要的订单。当时的华为刚刚崭露头角，西门子已经在全球电子电气工程领域处于领先地位，并且订单项目所需要的系统更是该领域内公认最好的产品。西门子女公司的代表一度以为自己已经稳操胜券。

然而由于可靠性对该项目非常重要，为了稳妥起见，客户还是要求各公司先进行检测试用。厂家将自己的产品陆续运送到客户的机房，试用结束时，令所有厂家大吃一惊的是，“测试结果显示，华为的产品是最好的！”尽管所有人都感觉这是不可能的，但是试用报告和试用本身并无任何不公平之处。

事后，西门子疑虑重重，“难道年轻的华为公司已经在技术方面领先我们这么多了吗”，严谨的德国人决定仔细地开展研究调查。

结果，事实的真相再一次出乎大家的意料。原来，在设备安装完毕后，华为的工程师们并没有离开，而是每人带着行李住在机房里，持续地观察设备的运行状况，一旦发现问题，立即着手解决。

虽然华为的产品在性能上不如西门子完善，但是问题还没有被客户发现，华为就已经重新启动设备，修复完毕。而因为系统测试极为全面，所以当测试结束时，华为的系统已经非常稳定。

华为能够凭借“铺盖卷”的精神击败西门子，完全得益于项目组成员的个人目标与公司的目标相一致，并自愿为之奋斗。华为的工程师们并没有将公司赋予的责任当作普通的工作任务，而是当作个人的事业，所有的行动都是为了实现这项事业。

当个人目标与企业目标合二为一时，员工与公司就保持了极大的关联性，双方的发展也将紧密相连。个人目标对企业发展产生积极推动力的同时，企业目标的实现也会带来个人目标的同步实现。

以组织绩效目标牵引个人目标

一线负责人要以组织绩效目标牵引个人目标，共同为公司愿景和使命而奋斗。对组织绩效目标的理解，要基于公司整体的战略目标进行解码，经过全面、细致的分析和研讨后，明确各环节和任务细化的优先级，聚焦重点，做到组织与个人之间达成目标、策略以及意愿的一致性。

史延丽在华为从事财务工作，在刚刚入职时，由于财务系统尚未完善，费用报销的会计工作很难顺利开展，史延丽为此一度想到辞职。最终，在主管的帮助下，史延丽以组织绩效目标作为牵引自身目标的方向，决心战胜困难，实现自我提升，与部门共同成长。

当时，由于各项报表要求不规范，财务系统工具较为简单，财务部门的工作不仅压力巨大、十分容易出现错误，而且经常会遇到各种纠纷。有时员工的单据不合规，史延丽就要和员工沟通扣减保险金额，每当员工为此发脾气时，史延丽还要耐着性子安抚他们，强烈的委屈感不断地催促着她赶紧递交辞呈。

主管找到史延丽并开导她说：“你说得都对，但你想过怎么改变吗？如果因为这个而放弃，那你以后不管到哪里，再遇到困难，第一反应可能都会是放弃。”此后，史延丽再也没有抱怨过工作，而是尽最大的可能将工作做好，通过为组织绩效贡献自己的力量，从而证明自身的能力与价值，围绕企业的长远规划不断地提升个人工作水平和考核绩效。

后来，史延丽所在的部门投入了大量的人力物力，终于成功完成了SSE平台，使部门业务更系统、高效地开展。于是，各地的员工可以自己填写费用报销类型，及时报销，后来又推行“先付款后审单”，不仅提高了财务部门的工作效率，也大幅提升了部门绩效，强化了财务工作的目标管理。

华为员工史延丽面对财务工作中包括单据、发票、业务代码、财务系统以及数据质量等难题时，没有优先考虑个人发展，而是通过双赢对标的办法，以组织绩效目标为核心，通过整体的发展带动个人的提升，实现了组织和个人的双向发展与共同成长。

一线负责人要引导员工将个人目标与部门组织绩效目标对齐，在工作中充分满足岗位职责与任务要求，围绕个人职责和主要任务的提升或改进，将目标SMART化。部门和员工对齐的目标，是对员工绩效评价的主要依据，也是制定部门规划的主要工具。

2.3 反复论证，把计划做准确

完善的目标计划是企业持续、稳定发展的纲领性前提，只有严谨细致的计划才能指导员工无偏差地精准执行。

一份完善的计划安排总是需要提前统计数据，以踏实的工作精神反复地论证，在细微处考量更行之有效的方法。

计划管理要先纸上谈兵

德国著名的宗教革命家马丁·路德曾经说过：“即使我知道整个世界明天将要毁灭，我今天仍然要种下我的葡萄树。”

这句话同样适合一线管理。项目责任人不能因为急于交付任务而开展毫无效率的运营。无论市场竞争多么激烈，都应该先做好计划再行动。

作为华为GTS方案架构五级专家的贾岭，曾带领团队成功搬迁德国德电网，整个搬迁过程有序、迅速，如此庞大的工程没有丝毫的失误。

德国电网的搬迁项目，是华为第一次承担由西欧5大国发布的大型工程，而且是大T德电集团的本国子网，市场地位领先。华为总部对项目的进展十分重视。

面对如此庞大的工程，施工团队往往会发生进展缓慢，交付期限延后的情况。然而交付经验丰富的贾岭并没有急于立即搬迁，向总部交差。而是花了近半年的时间与客户一起讨论交付策略和流程，共同探讨主体计划和技术方案，仅仅是技术澄清会就召开了上百次。

有一次，一个HLD文档被客户拉着代表处前前后后修改了不下10遍，每一次的修改过程和原因都能被客户准确地写进版本修改记录列表，保证文档的可追溯性和可读性。

这样的严谨细致最终换来了高质量、可持续的搬迁流程和计划。交付过程中，代表处不仅如期完成施工，而且总数达1.2万个物理站的搬迁项目近乎无偏差地精确执行，实现了终端客户的零感知和零投诉的奇迹。

正如本田宗一郎的成功所体现的道理：行动快的人不一定是第一个完成任务的人，准备工作做得最充分的人才是工作效率最高的人。

在计划管理上纸上谈兵，并不是让负责人夸夸其谈，设计不切实际的目标计划，而是要将企业的资源优化、合理地安排。

著名的数学家华罗庚在所著的《统筹方法》中举过一个例子：中国人习惯喝茶，起床后通常也会泡上一杯茶水。人们通常的习惯是：先洗漱，再取出杯子盛放茶叶，最后才是烧水泡茶喝。这样看起来是符合常理的，其实却浪费了很多时间。倘若将这些步骤做一定的重组，在起床以后直接选择烧水，然后再依次洗漱、放茶叶，工作量并没有增加，但所需要的总时间却极大地缩短了。

这就是科学统筹的意义所在，由此可见预先计划的重要性。有了计划，工作自然就有了明确的依循目标，才能合理地运用人力物力，使工作有条不紊地进行。反之，如果没有计划，工作起来可能是一团乱麻。

华为的一线主管十分明白这个道理，在工作开始之前，他们会提早做好一份项目计划书或详细的方案，以便让自己和团队的工作事半功倍。

无法通过理论验证的计划注定是空洞的口号。因此，在管理计划上要先纸上谈兵，只有通过理论上的不断求证，才能完善最终的计划，减少因行动失误而导致的人力和资源的损失。

以踏实的工作精神做计划

著名的民主主义教育家裴斯泰洛齐说过：“实践和行动是人生的基本任务，学问和知识不过是手段和方法，通过这些才能做好主要工作。所以，人生必须具备的知识应该按实践和行动的需要来决定。”

华为HLR项目负责人小A（化名）考虑到归属位置寄存器的市场竞争力相对较低，和主力产品存在明显的差距，要通过细致的计划方案才能弥补。

首先，小A大胆地为自己的交付工作定下了“百万分之一”的目标：产品技术方面不能出现高于百万分之一的故障率。很快，经过三个多月的前期准备，所有的技术规划和架构便已全部完成。

可是让小A失望的是，经理并没有第一时间将其通过审核。经理认为，这份计划没有立足于市场与客户的需求，甚至在技术方面还有很多地方需要反复地论证。他建议小A深入市场前线，与客户深层次沟通，多方面了解客户的需求，然后重新制订一份计划。

经过与客户详细地交流探讨，在客户的需求上，他的架构和方案是可行的。调研的结果让小A十分满意，认为自己的计划已经不需要修改了，可以直接研发然后投入市场。

然而在回国汇报后，事情并没有小A想象得那般顺利。这边的审核还没通过，产品线的领导又带着20多人的架构评估团队来“阻挠”进展。小A有些低落，感觉所有人都在拽着他的后腰带，拖着他的计划进程。

随后短短一个月内，面对评估团提出的38个核心问题，小A终于恍悟领导的良苦用心，计划要脚踏实地地做，不能不求甚解，要考虑到每一处细节。

于是，小A和他的团队一个点、一个点地抓细节，一步一个脚印地完善方案，又经历了两次会议、5个多小时的集体讨论才终于通过审核。

基于计划的仔细和准确性，小A团队在方案执行的过程中十分顺利、高效地完成了预期计划，不仅准确地切合了客户的需求，也为他和他的团队积累了宝贵的经验。

项目负责人在制作产品方案时，要把握住市场需求，深入前线调研客户的需求，与团队反复论证商讨，才能避免空洞、不切实际的计划。理论来源于实践，因此所有理论计划的制订也需要忠于实践。

2013年，华为的微波产品发生“交付难”的问题，订货和销售出现双负增长。代表处的销售团队士气低迷。

为了能够带领团队冲破瓶颈，产品经理小王决心通过科学细致的管理和精准全面的计划改变现状。为此，他制作了一张表格，将微波交付工作中每个步骤一项项地列举，都详细地记录，然后反复和团队分析每一个行动细节可能出现的问题，并梳理出所有可以应对的办法并做好记录。通过历时近两个月的内部考核，项目组的成员将计划安排牢牢地掌握了。

此时的印尼市场产品种类多，产品组合更加复杂。小王将产品进度追踪表加以改进，严格把控每个环节的时间，设计并实施了最符合当地市场的“归一化”交付，统一微波的交付，不仅大大节省了公司资源，供求交付的效率也明显改善了。

业绩的显著提高，让队员们信心满满，工作的情绪和效率都有很大的改善。小王意识到这是一次机会，要趁热打铁顺势拿下一直拒绝合作的X客

户。已经尝到甜头的小王继续以踏实细致的精神设计运作思路，终于将当地所有客户的市场全部打开。

华为一线主管小王从点滴着手，在细节上见真章，用踏实的精神做计划，最终完成了市场开拓，带动了企业与员工的双发展。

团队负责人要担负起制订计划的责任，只有灵光一闪的“好点子”是远远不够的。只有经过深思熟虑，反复推敲，将计划落实到每一处细节，才能使计划忠于实践，确保其可行性。

工作计划的设定要讲方法

市场前端的主管不仅要管理团队的管理负责，同时也要对公司大后方提供的支援负责。负责人一次错误的运营计划不仅会造成公司的资源和团队精力的浪费，还可能错失良机，在激烈的市场竞争中失去主动，甚至被淘汰。

华为公司极其强调实效性，无论是主管们制订的工作规划，还是项目组成员的个人发展计划，都要求周密完整，用科学的方法统筹工作。

移动通信进入3G时代后，各大通信制造商迅速地发现商机，“八仙过海，各显神通”，为了更大的市场份额，每一处空白的区域都成了没有硝烟的战场，竞争十分激烈。

就在泰国的市场竞争即将拉开帷幕的时候，泰国方面却突然延期对3G牌照的拍卖。突如其来的变化使得原计划搁浅，这让华为驻泰国代表处措手不及，不知道该如何处理突如其来的变故，团队也因此处于焦虑的状态。

项目负责人许日海第一时间组织团队，当机立断决定修改原计划。“虽然情况突然，但我们要相信自己，一定可以很好地利用这个空窗期，计划更完善的方案来应对。”许日海坚定地向团队保证。

许日海清楚，原计划是整个团队花费大量时间、经过反复讨论才最终敲定的，本身并不存在问题，因此项目组完全没有必要、也未必有充足的时间去大幅度修改。只需要掌握方法，将时间空窗期所带来的影响一一消除。

牌照拍卖延后也就代表着很可能会吸引更多的友商参与竞争，大家对客户的准备会更充分，制造商之间的优劣比拼也将更有针对性。对华为代表处而言，此时的关键就是要找准最重要的方向，因势利导地制订计划。

经过反复的分析论证，项目组决定将交付的速度和流畅性作为改进计划的重点。通过建立“交付高速公路”，将物资供应、分包资源以及站点建设之间顺畅地链接，大幅度打破泰国月交付400个站点的记录，使项目组具有承担月交付1000个站点的能力。

在优化交付流程的帮助下，华为代表处顺利答标，通过科学的计划预案，整个交付过程没有出现一例投诉和事故，进一步促进了客户和分包商的合作意愿。

任正非在运营商BG营销装备建设思路汇报会上提到，“关于你们提到的‘用兵’和‘养兵’的问题，首先要把一元化的计划变成多元化的计划”。计划的制订方式方法不能单一，针对不同情况要有相应的措施。

西方有句谚语：“一次深思熟虑，胜过百次草率行动。”一份科学的工作计划一定要立足于科学的方法，针对不同的任务安排都能够采取最迅速、最有效的方法，达到在逻辑上周密完整，在行动中行之有效的目的。

2.4 明确任务安排，落实责任

无论是企业的发展规划，还是个人的计划安排，最终要落实到具体的任务上，这就要求班长们在团队建设与运行执行中明确任务安排，落实责任。针对项目合理分工，依据个体差异局部调整任务安排，原则上以岗位职责为基础，以运营目标为核心。

细化目标任务，明确分工

科莱斯平衡计分卡的创立者罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）和诺朗诺顿研究所（Nolan Norton Institute）认为：“不能衡量，就不能管理。”在项目组运营中，要明确任务安排，才能保证团队的有条不紊，特别是在面临突发问题时，更要细化目标任务，以准确快速地解决问题。

曾经，华为巴西代表处“交付难”的问题持续了相当长的一段时间。新到任的项目负责人付伟（化名）为此制订了专门的战略方案，“计划先行，保障交付”。

当时的TIMSWAP项目组由于任务难度较大、缺少团队协调配合的能力，产品供应滞后，无法保障货物及时供应，致使当地客户十分不满，甚至考虑终止与华为的合作。

付伟上任后，很快就收到了客户的交付规划，明确要求的月度发货目标。然而，按照当时项目组的交付能力，还无法达到客户要求的交付效率。

为此，付伟决定将目标任务细化、分层。首先，物资发货的进程要分解至每一天，并优化订单交付的各个环节，做到可视化运营，可以随时找到货物当前位置及负责人，要求责任人按照计划及时准确地反馈工作进展。通过半年的努力，生产环节经常短缺物资的问题基本解决，连续六个月无差错完成了月度发货。

同时，细化搬迁任务。将搬迁任务按照责任划分和阶段要求，联合客户、分包商、区域项目组集成规划，在计划安排中减少不必要的流程，促进各环节的协作能力，提高交接配合的效率，整体加快交付速度。

通过精细的计划方案，付伟带领的项目组在仅仅半年内就完成了1600多个站点，交付效率同比增长一倍多，重新赢得了客户的赞誉与信任。年底表彰大会上，由于出色的计划管理能力和优秀的交付成果，付伟被授予个人金牌奖。

在具体工作中，一线主管也应该要求组员将各自的工作计划具体到可实际量化的程度。例如，华为的销售人员在接到销售任务后，并不会莽撞地开始行动，他们会将项目目标进行周密策划，在他们看来，好的目标管理会带来事半功倍的效果。

华为公司的员工在分解目标时，会采用精细化的系统处理法，以最终的目标为切入点，反向推导行动路径及可能遇见的问题，把总目标分解为分目标。例如招聘时，就会遵循能够量化的一定要量化，不能量化的要明确化这一原则。

小C在华为担任招聘专员，工作流程烦琐冗杂，很难具体量化。因此，人事部门在进行目标管理时，会着重从两个明确的目标上进行管理。

首先是需求目标。人事部门的招聘工作要符合研发部门设计新产品的技术人员不足的需求。由整体到个人，先要满足公司长远的计划安排，还要考虑新员工的技术能力是否够硬，个人职业规划是否匹配公司长远战略等多方面因素。

除此之外，招聘人员还要考虑人事部门的基本岗位职责。人力资源的管理工作需要将资源信息的统计汇总以及成本预算等方面细分量化，以确保本部门完成日常管理工作。

同样，招聘部门的主管也会对小C进行量化考核，将小C的每项工作代入分级评分系统评估。例如，员工信息准确度、人事安排及时更新等。如此，就可以对员工的具体工作情况了如指掌。

像这样，将目标按层次分解，华为的主管人员会遵循三个基本要求：一是子计划要与总规划保持一致方向；二是各分目标之间要协调平衡；三是目标管理要简洁而准确。

对不能量化的目标进行准确化管理，目的是让工作更清晰地可视化，能够直接分层次地把握。将总目标分解，使分目标越来越具体，不再是空谈，以保障行动的可实现性。

人员安排方面要有预瞻性

在20世纪初，著名的经济学家巴莱多（Pareto）提出了二八法则：任何一组事物中，重要的东西只占20%。他在之后的著作《战略预算——管理者的工业革命》中提到：在职场中，只有20%的员工能在工作中充分发挥自身价值。

这就要求各部门主管应该制定正确合理的人事安排，要能够将日常工作准确地分配给最适合这项工作的组员，同时也要未雨绸缪，对可能出现的突发状况提前做出人事安排。

从2000年开始，考虑到环境因素和自身发展计划，华为将国内传统运营中心的成熟产品陆续向西安搬迁。

数字程控交换机是当时最具市场竞争力的主力产品，同样要由深圳中心搬迁到西安研究所。交接过程只是附加的小任务，西研团队的主要工作是承担交换机的监管维护，为客户及时处理突发状况。

交换机首次搬迁时，虽然整个交接过程十分顺利，但是很快，西安研究所团队就迎来了巨大的挑战。交换机正式入驻西安研究所后的一个周末，一场突发的紧急情况让整个团队忙碌起来。

当时，国内某省32模的点突然瘫痪，几万通信用户全部受到影响，西研团队必须力争在最短时间内拿出方案，解决问题。如此众多的用户无法正常通信，瘫痪持续一刻钟，造成的影响和损失就会十分巨大。

然而，由于团队组建不久，人员的工作安排还不够完善，团队协作十分混乱。十个小时过去了，年轻的西研团队仍然无法成功攻关。来自公司和客户的压力铺天盖地。

通信混乱拖得太久了，继续下去无疑是一场重大的事故。最终，还是该省的技术团队站了出来，细致明确地分工后，顺利地解决了问题，使通信完全恢复畅通。

事后，西研团队痛定思痛，为此召开多次总结会议。经过反复分析讨论，将重大事故处理机制明确地分工至具体员工。在此之后，团队的协作能力有了显著提高，在网络搬迁过程中，全程准确迅速，在突发事件中也能游刃有余地解决问题。

华为西研所在首次发生交换机故障时，由于人员安排疏漏，未能及时组织有效的行动，恢复瘫痪的系统，最终在反思中“知耻而后勇”，完善了人员安排的合理性，极大地增强了前端的作战能力。

“尺有所短，寸有所长。”在团队管理中，让组员发挥自我优势最为关键。因此，一线主管在日常工作中要时刻观察，深入了解并挖掘团队成员的“闪光点”，准确地评估每一位成员的工作类型，合理地统筹安排。

吴楠是华为前端市场的一名项目组组长，曾带领团队多次获得公司内部奖励和表彰。在工作管理上，吴楠总结出自己的诀窍：“加强自我学习，组员对号入座。”

吴楠认为，要当好“班长”，首先自身的能力一定要过关，要能起到带头示范和学习指导的作用。此外，项目组组长最重要的责任是管理好团队，带领队伍更好地完成任务。因此，项目组组长一定要全面地了解组员，让每个人充分发挥自身的价值。

一次，吴楠临危受命，接手一项已经延期的交付任务，这个项目在之前的运营中已经陆续出现了几十个问题，都没有被很好地解决，全部连同任务一起转交到吴楠手上。

这个时候吴楠的项目组刚刚成立不久，团队里每个人之前的业务背景、工作习惯等都不尽相同。在年龄上，大家的差异也很大，有而立、不惑的中年支柱，也有刚刚走出校园的及冠青年。在团队集中开展工作时，几种差异明显的做事风格严重阻碍了团队的协作能力。

经过认真地思考，吴楠认为小组成员的个人能力是可以快速完成这项任务的，唯一的问题就是该如何将大家的力量用到最适合的地方，如何让每个组员发挥最大的价值。

通过和组员们深入地沟通和不断地观察分析，吴楠不仅详细地了解到每一个问题的出处，而且掌握了所有人擅长的领域和工作方式。经过缜密的思考，吴楠针对每个成员的能力和特长重新分配任务，打散原来的小队组合，依据工作方式的特点重新进行分组搭配。

“大家拿着几号的座位牌，就应该对号入座。”吴楠开始调兵遣将，“咱们家里的90后都是沟通交流的好手，年轻人可以负责对外接口；咱们手上这些遗留的顽固问题，就应该交给经验丰富、更有耐心的老技术员们；执行力强的同志要多辛苦，抓一抓交付的效率……”

很快，在重新安排人员后，组员们的个人能力找到了可以充分发挥的舞台，团队的协同作战能力也越来越强，整个运营过程中所遇到的各种问题都被一一化解，项目组最终高效、无误差地完成了交付任务。

人具有一定的差异性，在能力、性格、天赋、工作模式等方面都不尽相同。一个喜欢创新，总是能够“灵光一闪”想出妙点子的人，可以在研发领域尽情地发挥，却未必能够适应与客户沟通交流的调研工作。

组员之间的差异化与岗位需求间的平衡是组织开展工作的基础，在具体的人员安排上，要依据组员的能动性、可塑性灵活调整。对于表现出一定天

赋和兴趣的组员，可以有前瞻性地对岗位培养，或者阶段性的安排，针对个人不同阶段的能力与意愿加以调整。

落实每个成员的目标责任

项目组负责人在细化任务、合理分配工作之后，还需要做好项目追踪。要时刻关注项目的进程，应第一时间掌握项目运营中出现的问题，及时收到反馈并予以帮助，将每一阶段行动的责任落实到个人。

优秀的工作品质需要每个员工自觉地保持，同时项目负责人也应该积极主动地引导组员，及时清理团队中可能出现的负面情绪，努力营造拼搏进取的工作氛围。

在美国的IBM公司中，所有的员工在工作上必须以成果为导向，以公司的企业文化为指导思想，通过“个人事业承诺”（PBC，Personal Business Commitments）带动公司与员工的双发展。

“个人事业承诺”是IBM对员工绩效考核的核心，现在也成为华为内部进行个人业绩目标管理的重要工具。

所谓“个人事业承诺”，是公司通过将整体目标细化分解，逐层逐级地下发到每个员工手中，由直属上级与员工签订的完成任务的承诺。每隔一段时间，直属上级都会通过员工阶段内的工作表现和“个人事业承诺”的完成情况做出绩效评分，直接关联员工的薪资和迁调。

“个人事业承诺”主要包含三个方面。首先，员工要对完成任务的态度进行承诺，保证全程积极的工作心态，不散漫、不懈怠。同时，还要承诺用坚定的执行力贯彻公司各项决策，立足于行动，身体力行地完成公司交与的每项任务。此外，还要对团队精神加以承诺，在跨部门工作的过程中与同事积极协调，以良好的团队精神发挥公司的整体优势。

在华为公司，对于员工薪资和职位的变化，同样是用效益评分作为升降调整的主要依据。华为人有个普遍的共识，公司和员工的双发展一定是立足于效益的，只有落实各自的目标责任，才能加薪升职。

任正非这样说道：“我们从来不强调按工龄拿待遇。调薪时经常有人说‘好几年没涨了，是否要涨一点工资’。我说这几年他的劳动质量是否进步了？贡献是否大了？如果没有，为什么要涨工资？只要贡献没有增大，就不应该多拿。”

在华为奋斗者协议里有很多在业内十分出名的制度，其中“成为与公司共同奋斗的目标责任制员工”的制度，极大地激发了员工们的“狼性精神”。

“责任制员工”制度就是通过目标落实协议，员工承诺在任务期间及时有效地完成公司交与的项目运营。举个简单的例子，一个优秀的技术人员如果年薪为10万元，而公司下发的任务奖金是20万元，在要求独立完成的情况下，如果这个技术员成功在规定时间内按要求完成任务就可以领走全部的30万元；如果任务出现纰漏，就会根据完成度相应地减少奖金，甚至连基础薪资也会受到影响。

华为一直强调目标责任的落实，对待干部的要求更为严格。每位部门主管和项目负责人必须签订年度指标。如果某单位不能完成承诺任务，负责人不仅要损失一部分的薪资、分红，更要面对一年之内不准提拔的降职处分。

此外，同部门的组员也将受到影响。整个部门的调薪资格都将被冻结一整年，即使转调到其他部门也要降职留用。在这样的机制下，华为的各部门必须抱成一团，每位员工不仅要完成自己的任务指标，还会协作互助，同心协力地保证整个部门的任务高质量完成。

大企业都会有绩效考核，通过适当的公司文化营造积极的工作环境，让每个员工发挥最大的价值，提高效益，赢得更多的机会。“狼性精神”是华为重要的企业文化，对于华为的一线主管来说，更是必须时刻保持狼一样的战斗热情。不仅要自己能打胜仗，还要能带着团队打胜仗。

华为前副总裁、技术大神徐家俊曾经从一个普通公司职员一路打拼为华为集团的副总裁。徐家俊的职业经历和工作态度值得每一位就业者思考和借鉴。他在离职后给任正非写的一封信中曾写道：对职业负责、对目标负责、对自己负责，成功者往往自觉自律、信守承诺、心无旁骛。

2.5 协调人、财、物，保障执行

能够创造优势的资源才是有价值的资产。充分协调人、财、物三方面的资源，使其发挥最大的生产经营作用，是企业最重要的能力。因此，项目推动者在管理过程中，要正确匹配资源与目标、权利与责任的协调性，保障顺利执行企业的目标规划。

多协调，确保前后方需求一致

企业规划首先要明确计划目标所需要的人力资源要求与应配置的资源要求，多方面协调人力与资源的匹配关系。

对于不能满足匹配要求的人力安排或项目计划，就需要采取培训或相应的其他措施。同时，对于采取的措施应记录与评价，以验证管理的效果。

钟繇（化名）是华为北非代表处负责财经平台的工作人员，凭借敏感的职业观察力以及出色的组织协调能力，为代表处解放了1/4的人力资源，并节省了100多万美元的项目成本。

当时摩洛哥代表处争取到的项目是北非最大的无线框架工程，根据项目组的策划方案，项目单站单次的路测成本就高达600美元，钟繇敏锐地察觉到项目成本很可能存在浪费的环节。通过与邻国已经完成的同种项目进行数据比对，钟繇认定数据存在异常，项目组在管理上存在问题。

之后，钟繇仔细地研究项目组拟定的各项路测框架协议，终于发现问题出在路测分包订单的环节。原来，项目组在与分包商签订路测协议时，只是通过简单地商定便签订了按时间给付工程款的方式，单方面考虑对方能做什么、性价比如何，却没有察觉到自己根本没有那么多的工程交给对方。

由于环境的影响，项目组的交付能力并不是恒定的。在高峰时期项目组可以每月完成250个站点交付，下半年的交付情况却只能维持在每月50个站点左右，前后相差近5倍。然而当时的路测协议是依照高峰水平商定的，因此下半年后大约会有4/5的分包商队伍无活可干，却依然可以从代表处手中领走一份薪水。

明确问题后，钟繇立即向领导反映了这一情况，引起了代表处的高度重视，立即取消了原定路测计划，并派遣采购专家团重新与分包商协商，改为

按实际路测的站点量给付资金。经过专家预算，新方案的单站单次路测成本将不到100美元，项目总成本可以节省100多万美元。

表面看来，摩洛哥代表处的问题在于项目组没有深入地了解分包订单的具体情况。然而事实上，其根本原因在于分包路测的框架协议过于简单、随便，项目负责人对于“需求应落实到具体”的明确性没有表现出足够的重视。

组织缺乏协调性，各部门之间势必会出现壁垒，不仅严重滞缓项目运营，阻碍公司发展，而且对客户的服务也将造成恶劣的影响，使计划执行偏离“以客户服务为中心”的基本原则。

2010年8月5日，一封言辞礼貌、用语诚恳却透露着失望与愤怒的举报信从马来西亚直接被发送到华为董事长孙亚芳的邮箱中。邮件正文摘自《华为为人》：

“主题：TM（马来电信）对华为在马电国家宽带项目中一些问题的关注”

尊敬的孙亚芳女士、主席：

今天距我们上次会面已经六个月了，在上次的会谈中，我们针对国家宽带项目，特别是IPTV部署向华为请求做特殊保障。

非常感谢您的亲力赞助与大力支持，我们才得以成功在3月29日正式启动我们的新品牌（Unify）并商用新业务（Triple-Play）。这次商用仪式由马来西亚首相亲自启动与见证，非常成功！

然而，我们业务的商用并不能代表网络的成功转型，同时也并不说明我们拥有了一个充分测试、安全稳定的网络平台。从四月份开始，我们开始与华为再度努力，力争开创HSBB的未来。但非常遗憾，在过去几个月中，华为的表现并没有达到我对于一个国际大公司的专业标准的期望……过去几个月里，多个问题引起我们管理团队的高度关注和忧虑：

1) 合同履行符合度（产品规格匹配）和交付问题：在一些合同发货中，设备与我们在合同定义、测试过程中不一致……

2) 缺乏专业的项目管理动作（方式）：在我们的反复申诉中，我们刚刚看到华为在跨项目协同方面的一些努力与起色，但是在网络中，仍然存在大量缺乏风险评估的孤立变更……

3) 缺乏合同中要求的优秀的专家资源……

……

我个人非常期望能与您探讨这些紧急关键的问题；如果您能在随后的两周内到吉隆坡和我及管理团队见面，将不胜感激。

……

IPTV项目的建设对马电而言具有重大意义，它是当时马来西亚国家的重点通信工程，政府高度重视，马来西亚首相甚至希望能在交付完工之日亲自宣布宽带在马来西亚正式投入使用。IPTV项目作为华为当时最重要的运营模块之一，其人力调度、资源配置以及运营管理均未能有效推动交付进程，这是华为“马电事件”的主要原因。

项目组是公司经营管理的基础单元，一线的“利益直接生产者”，员工的技能与资源配置都应需求一致。因此，各项目组的负责人在团队工作中既要合理安排调度，又要及时准确地向大后方平台反馈信息，以此来保证公司整体的协调运转。

资源要素，保障行动力

公司要高效地完成运营规划，直接推动力的大小取决于前端的项目组是否拥有强大的执行力。无论是部门，还是项目组负责人，都要能够充分协调、调动充足的人力资源和物资。

华为在发展初期一直面临法务人员“难招难留”的问题，通过梯队建设和“激励矩阵”的实施，成功拓展了人力资源，大幅提升了队伍的战斗力和战斗力。

华为法务部刚刚成立的时候，由于就业者普遍认为华为法务部不是主力部门，属于支撑部门，在企业内部发展空间有限；加之法务领域的专业人才往往更倾向于制度相对成熟的外企，因此很难招聘到专职人员，甚至很多新员工还没过试用期和实习期，就纷纷提交辞职信，员工的流失率较高。

直到2008年，华为学习先进组织的人才管理和培养办法，有计划地建设储备干部梯队，尽可能地给予新人机会，通过不断地完善外派机制和招聘、迁调等环节，显著提高了法务部的整体水平。

同时，大力开展“激励矩阵”，重点关注15级以下的职员和前85%达标员工的奖励与稳定，通过管理和待遇的双推进，稳定地留存了大部分法务专员。而之后的“猎鹰计划”，也对提升专业人才招聘的质量和效率起到了关键作用。

随着法务部的制度逐渐完善，所能提供的人力资源也随之提高。部门规模在短短几年内就扩充到几千人，法务人员的年终绩效达标率高，超过40%的人都获得了最高评级的A阶。

华为法务部负责人运用科学的培养办法和先进的人才管理措施，成功地避免了人才的大量流失，为公司提供了大量的专业性人才，既提高了法务部的运营效率，又保障了各部门间的整体配合。

在实际工作中，团队的主观能动性往往也要受到客观条件的制约，需要通过人力、物资协同发力，双管齐下拉通和集成，以最终协调整体的资源，提高项目的执行力。

华为在早期微波交付中，需要大量的人力进行手工绘图，容错率非常低，再加上手动制作很难适应网络变化的时效性，导致一部分客户对华为的微波交付十分不满意。直到华为驻巴基斯坦代表处集中整合资源，通过与研发部门协调合作，才一举攻克了困扰华为长达7年之久的难题。

2013年的时候，巴基斯坦代表处微波交付量大幅度增长，由原来每年3000跳的交付增加到10000跳，这样爆炸式的增长让代表处猝不及防，手工绘图已经完全无法满足交付的需求了。

项目组为此召开了全体职员大会，群策群力。不约而同地，所有人第一时间想到的就是要通过拉通、集成、协调作战，创造新的运营工具降低交付成本，提高效率，彻底解决手工绘图的弊病。

这个想法早在几年前就已经在交付小组的脑海中酝酿了，然而要调动代表处所有的资金、大部分人力，甚至还需要本部研发小组的协调配合，这些行动实际上已经比手工完成10000跳的交付要难多了。

经过一个多月的讨论分析，虽然交付小组的计划困难重重，但是代表处最终还是下定决心要设计出一款工程交付IT化的工具。因为巴基斯坦微波需求的爆发增长只是一个信号，预示着在不久的将来一定会在更多地区出现更多巨大需求的交付订单。微波交付的技术革新已经迫在眉睫。

确定行动方针后，代表处立刻向公司多个部门传递合作意向，然而所有部门都觉得“巴铁”代表处的计划太过天方夜谭了，纷纷婉拒。有的同事还会反过来劝导巴基斯坦代表处，“总部的力量大不大？花了那么多时间，投入那么多的资金，还请了那么多专家顾问都解决不了的问题，咱们在下面就不要异想天开了好吗”？

一次次的碰壁后代表处并没有轻言放弃，一直积极努力地寻找合作伙伴，最终结识了“2012实验室”的一个工具开发团队，双方的计划目标出奇地一致。短暂的交流后，两个团队正式合作，由一线项目组确定产品规格、提供网规的核心算法，后方实验室的设计师快速研发交付的思路。

整个项目几乎集结了两个团队所有的人力、物力，所有的运营资金优先投入到研发，形成了包括项目经理、财务、供应链、微波产品开发SPDT、“2012实验室”工具开发团队等80人在内的大规模跨区域作战部队。

经过两支团队不懈地努力，最终成功设计出一款全面兼容业内主流规划设计的工具“iRiver”，完成了微波集成交付的创举，困扰华为长达7年之久的“微波交付难”问题自此正式成为历史。

巴基斯坦代表处微波交付项目的项目组理顺交付思路，打破区域壁垒，以开放的、被集成的管理方式打通项目交付流程，集中利用资源，从而完成了长年困扰华为的交付难题。

在部门或是项目管理中，主管们要注重资源要素的整合，以便让它们发挥最佳的效用，推动目标管理。

为员工提供良好的工作环境

任正非认为，为员工提供良好的工作环境，是公司对员工最基本的保证。他说：“内部条件可以继续改善，我们要像美国军队一样，充分做好优质的后勤保障，包括买原装新车，不要去租二手车。买一个房子，旁边再买一块地，建篮球场、游泳池，非洲所有的国家都可以。”

2015年4月25日14时11分，尼泊尔境内北纬28.2度，东经84.7度处发生了里氏8.1级地震，余震达到265次，所释放的能量是汶川地震的1.4倍，共造成8786人死亡，22303人受伤，上百个通信基站需要重建。

震后，华为公司考虑到驻加德满都代表处可能面临疫情威胁，为保障员工安全，华为投入大量资金和救灾物资，并专门制订了严格的管理方案：

- 1) 提供大量的专业医疗设施，组织专业的卫生人员深入现场，方便员工预防和诊治疫情，支援大量卫生用品和器械，充足配备防范疫情的常用药物。

- 2) 与国际救援组织SOS开展合作，连续三周在项目组营地为驻加德满都的代表处成员提供专业的医疗指导，加强针对震后防疾、防疫的安全措施。

- 3) 制订卫生预防的方案，认真把关员工的环境卫生，大范围、高频率地开展卫生消毒，对外出的人员和车辆进行必要的消毒工作，严格控制饮用水安全。

- 4) 对灾后仍然坚持在一线工作的员工提供定期体检，每日测量体温变化，实时监测身体健康情况，每周组织安排系统全面的防疫体检。

.....

在整个灾后救援期间，坚守在尼泊尔的华为员工整体健康水平良好，没有发生霍乱、麻疹或其他传染病的疫情，在一定程度上辅助了当地抗震救灾的工作，对当地网络恢复工作的开展提供了大力的支持。

华为一贯重视员工的福利保障，致力于帮助员工在社会环境的巨大压力下更好地生存。因此，华为既“舍得花钱”也“懂得分钱”。在股份分配上，尽管华为是任正非创办的企业，但其仅持有1.4%的股份，其他98.6%的股份均由其他员工持有。

公司要为员工创建健康安全的工作环境，同时也应该推行物质激励与非物质激励并行的管理模式。通过建设安全舒适的工作环境，营造家庭般的工作氛围，让员工安心工作。

20世纪80年代初，美国通用电气公司（GE）员工大量流失，约1/4的员工在短短五年内陆续离职，累计高达118000余人。这家源自爱迪生的老牌巨头面临发展困境，员工们纷纷陷入紧张、迷茫的状态。然而，新任总裁韦尔奇却通过营造公司的“软价值”力挽狂澜，开启了属于他的传奇时代。

1960年杰克·韦尔奇进入GE时还只是一名初级工程师，短短一年后因痛恨官僚主义横行，便提出辞职。在告别聚会前，韦尔奇的上司鲁本·古托夫历经4个小时的说服和保证，才终于使他答应继续留在GE。当时，年轻的鲁本并没有想到，这位年仅25岁的青年，在20年后竟成了GE历史上最伟大的领袖之一。

1981年，杰克·韦尔奇临危受命，接替雷吉·琼斯就任GE第8任总裁。当时整个公司已经处于混乱之中，各部门工作效率不断降低，很多人都在担心自己明天会怎样，在焦虑和疑惑中逐渐放弃工作，或是混吃等死，或者直接选择离职。

面对危境，韦尔奇并没有急于整顿吏治，而是将精力热衷于一些“十分荒唐”的事情上。韦尔奇制订了一份关于公司建筑设施的修葺计划，他打算在公司总部修建宾馆、健身中心和会议中心，同时将克罗顿维尔的管理发展中心升级，预计投入资金将高达7500万美元。

GE的很多高管非常不理解，认为韦尔奇将资金花在“毫无生产价值”的事情上，还不如直接当作奖金发给员工有作用。韦尔奇解释说：“花这些钱与业务紧缩是一致的。花费数百万元建设不能直接生产产品却能起到辅助作用的宾馆和会议中心，而把不具备市场竞争力的能够直接生产产品的工厂关掉，这与我们要发展壮大，超越别人、超越自我的目标是一致的。”

韦尔奇认为，公司环境要像一流家庭一样，是一种闲适的氛围，而不是像现在这样，员工们要在煤渣堆砌的破屋子里接受培训。很难想象，在这样的环境下，员工怎么能在这些破破烂烂的房子中找到对公司的憧憬和归属感。

韦尔奇最终总结道：“GE要成为世界一流的大公司，必须拥有最优秀的人才，而最优秀的人才要有与之相匹配的工作环境。因为这不仅是夺得竞争优势的重要因素，而且还是吸引和激励员工的法宝。”

随后，历史见证了一代商业教父的传奇。很快，GE吸引了大量富有才华的精英聚集在麾下，公司上下齐心协力，围绕在韦尔奇身边，在短短几年内，GE公司的市值一举增长了30多倍，排名跃居世界第二位。

2001年9月，韦尔奇正式退休，被世人誉为“最受尊敬的CEO”“全球第一CEO”“美国当代最成功最伟大的企业家”。

事实上，韦尔奇投资在高档宾馆、会议室和健身中心上的钱并不多，与工厂设备投入所需要的120亿美元相比，几乎是九牛一毛。但是，韦尔奇打造的优美工作环境，为其聚集了一大批优秀的人才。

为员工提供良好的工作环境，是公司一项吸引人才流入、展现公司实力，以及增强员工归属感的重要软实力。不同层级的管理人员，尤其是一线主管，更应当重视基层员工的工作环境，努力为他们营造一个宽松而舒适的氛围。

第3章 导师角色

我们的各级干部、组织要面对现实，承认现实，热爱现实。如果思想的基础和现实的手段相矛盾，就可能会带来某些冲突，所以我们公司的理念要和现实一致。在这个举措当中，可能有一些员工不满。面对这些改革，干部要在员工中起到稳定剂的作用，通过对自己的严格要求带动周边员工对公司政策的理解和认同。干部要帮助公司了解员工，更重要的是要帮助员工去理解公司。

——任正非

3.1 传承公司文化和价值观

华为的核心价值观可以概括为三句话：“以客户为中心”“以奋斗者为本”和“坚持自我批判”精神。华为提倡每位员工都能够切实地将其传承和发扬。但是，随着企业不断地壮大，人数越来越多，流程越来越长，管理面越来越广。如何确保企业文化以及核心价值观正确、及时、有效传递到每一个员工身上，就成了每一个管理者重要的使命和职责。

以身作则，感召团队成员

我们常说，父母是孩子的第一任老师，也是终身的老师。在幼儿懵懂无知的时候，是家长通过言传身教指导孩子，为其完成最初的启蒙。在随后的长期耳濡目染下，孩子的性格、价值观等往往都会逐渐与家长“同化”，并通过后人一代代传承下去，就会形成所谓的“家风”。

在企业中，各个层级的管理者同样扮演着“家长”的角色，同样需要“以身作则、言传身教”，传承企业的“家风”。

从1987年华为成立至今，任正非始终将个人与公司清楚地区分开，从未将他一手缔造的公司视为自己的私有物品。

当今社会中，很多中小型企业的老板和高层都通过公司为自己配置了符合身份的司机和座驾，然而任正非近30年来坚持不配助理和专车。

2016年2月，有网友抓拍到任正非深夜独自赶飞机，一个人乘坐机场摆渡车，右手抓着吊环，左手还要扶着行李箱。没过两个月，一条任正非在虹桥机场排队等候出租车的微博红遍了大江南北。

任正非认为，华为要时刻保持危机意识，不能在官僚主义中等待衰落。他说：“如果我配了专车，董事长就得有；董事长有，这帮公司高层EMT成员就要有；EMT有，那些大大小小的官也就不平衡了，华为就变成车队了。”

此外，任正非还有一个坚持了8年的习惯，即使话费金额很小，也绝不能“占公司的便宜”。他说：“处理工作上的事情，可以报销，但是打给家里讲私事的，就不能报销。”因此，任正非每个月都会定期打印通话记录，逐条核对电话单能否报销。

作为华为最重要的领导者，任正非一直通过自身的行为为各级干部做出表率。高层管理人员深受其影响，大都能够做到严于律己、以身作则。

德国教育家第斯多惠说过：“教育的艺术不仅在于传授本领，而更主要的是善于激励、唤醒和鼓舞。”耳濡目染则是最好的教育办法。

万洪来印度研究所IT服务部（ITG）已有一个多月。期间，他观察到一个现象：几乎每个客户（内部客户）从ITG办公室离开时，脸上都挂着满意的笑容。

ITG主管Karthik是印研的第29个员工，在华为工作了10年。10年里，他每天早上九点来到办公室，晚上八点离开。平日的工作里，脸上总是挂着笑容。“以客户为中心”是华为的核心文化。Karthik始终以“不能影响客户的业务”作为对ITG团队和自己的基本要求。

作为支撑印研所上千开发人员的IT部门主管，Karthik的邮箱每天都是邮件，但他认真地回复每一份邮件，即使不在他的处理范围内，他也会指导用户找到正确的人。Karthik对工作有个基本标准——客户得到满意的答复。每天一上班，客户的电话和拜访就不断，ITG办公室人来人往，有的员工计算机软件出现问题，有的网络连不上，有的要讨论新需求。Karthik每次和他们交谈时，总会确认对方得到满意答复后才会结束交谈。

客户见到Karthik时总是很热情。万洪问他原因，他笑着说：“因为他们只要找到了我们，需求总能实现。”

来到印度一个多月的时间里，每天万洪都能在ITG同事的脸上看到成就客户的喜悦。有一次万洪问Karthik，为何他的团队能保持这么旺盛的战斗力？他说：“IT人员只要看到给业务创造的价值，自然就会有成就感。”

ITG主管Karthik抱持为“业务创造价值”的使命感，在工作中身体力行，也感染了他的团队，让“以客户为中心”的价值观实实在在地落实到了工作中。

作为一名管理者，不论层级高低，都要让员工看到和感受到你身上企业文化和价值观的影子。

让员工亲眼看到奋斗的回报

己所不欲，勿施于人。企业的领导层在宣传企业文化和价值观时，要让员工在贡献后得到回报；而管理层则要公正、客观地评价和奖励员工。华为一贯秉承“以奋斗者为本”价值观，其能够得到众多华为员工的认同，就是因为员工看到了贡献必有回报。任正非曾说：“我说过我们奋斗的目的，主观上是为了自己和家人的幸福，也就是通过我们的努力奋斗，换来他们的幸福生活。”

华为2000年年底出台过一项政策：全国20几个办事处，都要派一名办事处主任、销售副主任到国际市场去证明产品，为客户创造价值。

2002年5月范厚华前往巴西里约热内卢做办事处主任。在巴西，范厚华没有了以前在国内的待遇，全靠业绩说话。当时的办事处有九个人，有三名本地的客户经理。范厚华让当地的客户经理带他见客户，本地客户经理却告诉他需要一个月才能安排见客户。范厚华说那你明天就辞职。客户经理说半个月如何？结果又被否决了。最后，范厚华拜访了巴西最大的运营商——T客户。苦等三个小时，才见到客户的数通产品项目经理。范厚华说：“他欢迎我的到来，并问我来做什么，我说我是来卖数字交换机、传输和数通设备的。”他说：“我们的数通设备和数通网络全都是美国思科的。”结果他不到五

分钟便和范厚华说再见了。原来对方从未听说过华为有数通设备，而他们一直在用美国思科的。

范厚华分析后改变了策略，50万美元的项目都要到董事会去批。他重组团队，做好客户关系的布局和运作，总监以上的客户由范厚华亲自维护。

后来，通过朋友的介绍，范厚华见到了T客户董事会的关键领导。回来后马上组织人员做汇报材料，用了三个月的时间介绍中国，并邀请客户来参观公司。三个月之后，范厚华又去拜会他，这次他不仅会跳桑巴舞，还会跳本地舞蹈卡波耶（Capoeira）。最终对方同意做测试。

临近一年，范厚华和他的团队推动了IP-DSLAM的招标。当时30万线的招标，客户说100%给阿尔卡特，如果有第二家，也不会是华为。范厚华积极去争取，要求第二家是华为。最后，经过努力，客户给了华为10.5万线。2003年上半年海外市场第一个IP-DSLAM大单谈成了。

从2003年起，范厚华的职务每半年升一级，从里约热内卢办事处主任升至巴西副总裁、片区总裁助理。到2005年，担任地区部商务副总裁，2006年兼任墨西哥及C&C区域总裁。用范厚华的话来说就是：“每升一级都是在用市场业绩说话。”

华为创始人任正非在某公开活动中发表演讲时表示，华为给员工的好处就是“奋斗与坚持”，一些人会觉得“苦”，然而“苦”之后有什么？是成就感，收入改善，看着公司前进的方向有信心，这就是新的东西，这就是吸引员工的地方。

一线主管们要让员工亲眼看到奋斗的回报。在精神上，首先要鼓励、引导员工奋斗；在行动上，要提供足够的平台与支持。让员工在奋斗后收获回报，让企业文化和价值观落地生根。

宣传加实践，内化成员认识

文化和价值观的宣传是一个由浅入深、由表及里、由量变到质变的过程。在此过程中，员工的思想、思维认知会潜移默化地发生转变，由抵触、模糊到认同；然后再经过高强度的实践锻炼，员工的精神往往会发生蜕变和升华。

文化宣导者的个人魅力越强，其宣导的权威性越高，其宣传内容也更容易被员工接受。2014年华为消费者BG CEO余承东曾与新员工进行了一次座谈。讲话具有很强的鼓动性，部分内容节选如下：

“21年前，我加入华为。那时候华为还是一个很小的公司，大概200多人。1995年我一个大学舍友的弟弟找工作时，问他想不想来华为，他说1993年来还可以，现在机会不好了。后来他屡次跟我说，当时进来就好了。我想告诉大家，虽然我们现在有16万员工，但你们加入华为不晚，因为华为是有很强成长性的公司。人的追求和态度，决定了未来的发展。我们在发展的过程中是有偶然的成分的，比如加入差的公司，耽误了好几年；加入有成长潜力的公司，可能就走得更快更顺，但是都没有大的偏差。一个有追求的人，不管在哪个岗位上，都会做得很出色。有的人不论在什么岗位上，都有自己对卓越的追求、不断进取的精神，在岗位上总是越做越好；有的人得过且过，结果可能就完全不同，你的追求就决定了你的未来。”

这样的座谈，对刚出校园的大学生来说，是一次很好的精神上的洗礼，也是一次很成功的宣讲。华为并不囿于形式，怎么好怎么来。但对“实践”的认同度从没有发生改变。细数一下，华为成立29年来，任正非讲过最多的就是关于实践的话题。

俗话到实践出真知。在不断地锤炼中，对企业文化和价值观有强烈认同感的人会不断浮现出来，坚定地追随公司。

胡鹏，2010年任中研北研分部部长。1998年7月刚进公司时，胡鹏想从事硬件开发，却被安排做互联技术，几天后他就向上级申请换岗，但没有实现。那段时间他闷闷不乐。思想导师看到后，就开导他说，互连是国外非常先进的技术，而公司在这方面刚起步，这项工作非常有价值，你要试试看。胡鹏打开了心结，开始拼命学习、工作。1999年胡鹏因业务突出被派往美国做开发，期间他开阔了眼界，也更加热爱互联技术工作了。

2001年12月，胡鹏被调到北研负责SI工作。工作阻力重重。他顶着压力，结合自身的经历分析SI和PCB对业务发展的好处，终于获得了下属的支持和认可。

然而，刚步入正轨的部门在2003年只剩下十几个人，胡鹏想，部门人少，又不是主业务，能做什么？胡鹏带领团队一方面做技术储备，一方面在落后友商的数通方面集中资源攻关，最终取得了傲人的成绩。部门从无到有，业务越做越强。胡鹏说：“很多机会需要自己主动努力争取。如果你做了，可能会失败，但如果你不做，就一定会失败。”

2008年7月，胡鹏承担中研北研分部部长的工作，搭建了部门平台，让团队成员们找到了归属感。

一路走来，没有什么可以阻挡胡鹏追逐卓越的向往。胡鹏在实战中，由抵触到接纳，再到主动争取，思想不断转变，完成了对公司以奋斗者为本的文化和价值观的认同和沉淀。其本人在做主管的同时，也向下属传递着公司的价值观。

企业中不同层级的管理人员，都有义务去宣传和督导下属认同企业的文化和价值观。不过，本人必须是企业文化和价值观坚定的笃信者和践行者。

3.2 主动给予员工思想关怀

一线主管对员工的思想帮助是多方面、持续性的。在传递企业文化与核心思想后，管理者还要在员工的长远发展上给予灯塔式的指引，特别是要时刻关注员工的思想动态，及时发现员工出现的思想动荡，随时给员工关怀，帮助员工解决工作和生活中出现的思想问题。

开展心理辅导，缓解压力

华为一直在强调管理者要与下属沟通、关爱下属，通过有效沟通来帮助员工更好地找到工作的方向，释放压力。在许多管理者看来，打仗并不是自己的唯一职责，带队伍才是工作重心。

华为的王永（化名）在固定网络业务部负责一个时间短、任务重、风险高的紧急项目，他每天都加班到很晚，各方面的问题一时之间得不到解决，使得他整个人都处于高压状态，比较焦虑。

有一天他又加班到深夜，在茶水间碰到了他的主管，主管对他说：“你最近压力很大吧，一定得注意身体，保持劳逸结合。这个项目是一个攻坚战，我看了你的策略与方案，组织得很好，你一直都是一个很有想法、很有智慧的人，所以我也放心让你来负责这个项目。”

他一下感受到了主管那份真诚的关心，得到了主管的认可之后，他顿时觉得前面所受的苦都不算什么了。主管又接着从自己的经验角度给他分析了一下当前的局面，给予了一些有效的建议，包括后面在人力安排上给予很大的支撑，王永不久就顺利完成了任务。

管理者给员工真诚的关怀与激励，以及对员工所做出的努力的认可，最终都会内化为员工敦促自身超越他人的动力，员工则会更加坚定前进的方向和目标。

海外市场是华为最重要的攻坚目标之一，华为派驻了大量精英远赴海外开疆拓土。

李阳好是一名华为新人，他被派去华为印度办事处工作，刚刚到任便被委以重任，负责带领一个技术团队。但是，管理好一个团队不容易，业务压力也大。李阳好甚至几度产生回国的念头。

他的上司知道这件事情之后，立即联系他并安抚他的情绪，体谅他离家万里的艰辛，也理解他带领团队过程中会产生的精神压力。上司在谈话的最后给了他三个建议：一是放松精神，有时间就去印度各个地方看看；二是工作中要做适当的计划，与海外的同事以及团队成员共同商讨并协调工作计划，保持步调一致；三是对所在地的每个人都表示出足够的尊重，他们能够帮助他在异地的工作生活变得轻松愉快。

上司一席话使李阳好找到了工作的方向，心情也好了起来。经过三个月的磨合后，他带领的团队工作效率超越了当地的其他团队。

除了物质上的需求，管理者还要更多地关注员工的心理需求，也要满足他们的情感需求。我国著名兵法家孙子说：“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。”上级只有关心下属，下属才能从内心深处敬重你，才能爆发出战斗力，实现组织和个人的双赢。

平衡好员工的工作与生活

华为的《致新员工书》最早发表于1994年12月25日第11期《华为人》内刊上，里面着重强调了公司提倡员工平衡好工作与生活。

20年里，任正非多次主持修订，建议员工可以在业余时间多安排一些休闲活动，有计划地读些书，充实自我。反对进行不正当的娱乐行为，并真诚地希望“为了你成为一个高尚的人，望您自律”。

华为中央软件院首席编译器专家胡子昂博士，曾经是当代全球最快的计算机系统软件实验室主任。他认为，自己成功的关键因素就是能够将家庭和工作兼顾妥当。

经过在华为的学术与实践的融合，胡子昂主导了华为自研芯片编译器能力构建和成功商用，填补了华为在芯片编译器基础软件领域的技术空白，并为公司提供了核心市场竞争力。

在担任美研软件实验室主任后，胡子昂为华为设计了首个自研领域编程语言CM，创新编程分布式和并行的编程软件，在彩色模型方面取得突破性发展，首次构建了面向基带等领域软件生产方式标准。

2015年12月18日，胡子昂在国际会议中心与众多工程师交流经验心得。有人问他，作为一名工程师需要什么样的核心素质，胡子昂回答道：“靠谱非常重要！”随后身边有工程师向胡子昂请教，如何兼顾家庭生活与工作任务，希望他能分享一些好的经验。

胡子昂回答说：“还是要靠谱啊。对待工作我们要向公司和同事负责，在居家生活中我们要担起家庭成员的责任。这是不矛盾的，关键是态度问题。当我们事业的责任越来越重，事情越来越多，兼顾会变得越来越难。所以有一个支持自己的家庭也是很重要的，要让家人理解你的工作，理解你正在做的事。”

“许多工程师将自己缺少时间陪伴家人，归结于全身心投入到工作中，这是一种逃避的态度。”胡子昂认为，员工缺少精力用于家庭生活中，多数原因是他们没有真正重视家庭生活的重要性。当人们发自内心想做一件事的时候，是可以挤出时间的。

简言之，每个人都应该做到兼顾家庭与工作。在家庭方面，大家要相互理解、沟通，保持家庭和睦，给予对方足够的尊重与支持。至于时间精力的侧重与比例，每个人的具体情况是无法做到完全相同的，甚至同一个人在面对不同问题、处于不同时期时也是不一样的。

员工除了职业性的工作外，往往还同时经营着家庭生活。家庭对员工有着重大的意义，也会给职业生活带来诸多影响。在一定程度上，分散的精力可能会使工作与家庭之间产生矛盾。

工作与家庭之间的潜在冲突，在现代女性身上更为明显。在实际工作当中，女性由于子女的问题，往往要承担更大的家庭责任。因此，当代青年女性可以利用工作中获得的技能和移动互联的便利妥善地融合工作与生活。

华为的李丽（化名）是一位年轻的母亲，十分疼爱自己的孩子“小豆豆”。虽然由于工作时间的缘故不能经常陪在小豆豆的身边，但李丽很善于协调处理多件事情，利用移动网络完成对孩子的各项看护和指导。

每天，一到晚饭时间，李丽从不去食堂就餐，而是会第一时间拿出手机打电话给小豆豆，通过电话交流完成报默写、教奥数、听英文、催练琴等各种必要的看护和指导。等到同事吃完晚饭回来后，李丽才会一边与小豆豆交流，一边就着白开水吃同事带回来的馕。

多年以后，小豆豆已经是一位十分豁达、聪明和自强的少年，李丽的同事经常羡慕小豆豆的自律与省心。其实，正是因为李丽妥善地协调了工作与生活，在孩子最需要关怀与指导的时候，用四两拨千斤的方法付出了足够的心血，才为小豆豆在成长的道路上打下坚实的基础。

在平衡员工的工作与生活时，企业应该采取工作生活平衡的政策，将有助于提高工作效率、吸引人才、降低流动率和缺勤率、减少管理成本、增强顾客满意度，并可以建立一个更加愉悦、公正并充满活力的工作场所。

工作与生活平衡的影响力是中期的，是间接的因素，因此项目负责人在团队管理上要考虑回报率。在帮助员工妥善协调时间和精力方面，领导者可以通过评估和沟通的方式平衡员工的福利需求，以调查的反馈改进计划。

业务之余，组织文娱活动

定期开展文娱活动是另一个辅助员工调节思想状态的重要方法。员工活动包括：员工聚餐、晚会、辩论赛、演讲比赛、歌手比赛、涌动会等多种文娱类型。

在业务之余组织文娱活动，既能够丰富员工的业余生活，使枯燥的工作得到调解和缓解，促进员工保持饱满的工作热情；又能够有效地增强员工的凝聚力与向心力。

华为西非科特迪瓦代表处的孔庆丰，不仅在自己业务之余通过文娱活动保持积极心态，并且通过定期开展集体活动使整个项目组都充满了工作热情。

在2014年9月初入华为时，孔庆丰几乎毫无相应的工作经验，然而业余的时间他总能够通过自己的业余爱好减轻工作上的压力。经过一年的学习努力，孔庆丰不知不觉间已经掌握了大量的工作技能，仅仅一年的时间就被派往西非的科特迪瓦担任服务解决方案的销售经理。

成为项目组的负责人后，孔庆丰需要快速地独当一面。此时，孔庆丰仍然是从零起步，要独自负责多家运营商及企业网市场，要从头开始学习各项组长的基本工作技能，还要负责带领团队完成各种项目。

除本职工作外，孔庆丰在工作之余还担任着“代表处生活委主任”的职责，一方面要为改善科特迪瓦员工的餐饮尽职尽责，认真收集反馈大家的意见，持续稳步地提高团队伙食质量；另一方面又要积极改进完善生活委管理制度，使账目信息公开透明，规避不必要的风险。

为了充分保持员工的工作热情，凝聚团队的归属感与责任感，孔庆丰还会定期组织团队开展棋牌游戏和户外运动，即使是在西非艰苦的条件下也会按计划如期举办。

结果，整个项目小组都被他东北人特有的热情和幽默所感染，在小组的互动活动中都能够很好地减轻工作的压力，组员之间也十分团结，团队的执行力得到显著提升，为企业出色地完成了几项重大的项目计划。

通过开展企业文娱活动，可以增加项目组成员之间互相接触配合的时间，创造了员工因为较大的工作压力而缺少彼此熟悉的机会，为提高团队整体执行力提供了有效的支撑。

在华为的法务部，有这样一个特别的活动——“三八妇女节”为辛苦的女同事和男同事可敬的女家属送上一朵玫瑰花。

每年的这一天，华为的法务部都会购进大量的玫瑰花，不仅每位女员工都能收到象征对爱情美好祝福的玫瑰花，感谢她们对部门做出的贡献并祝福她们能够一直享受完美的爱情生活；而且在很多男同事的办公桌上也会出现诸如这样的便笺：“Hi, Jake，这是送给你的玫瑰花。”

法务部的秘书为这些男士送上的玫瑰其实是送给他们家中的妻子的。让男同事带着玫瑰花回到家中，既是帮助男同事们维护家庭和谐，也是代表法务部感谢这些默默支持丈夫工作的妻子们，公司部门取得的成就有她们的一份支持的力量。此外，法务部每年还会评选出“模范家属”总裁奖，进一步感谢这些“模范家庭”对集体的贡献。

法务部一直倡导“辛苦并快乐”的工作理念，以“焕发激情、提升战斗力”为目标，在多元化激励费用中预算员工关爱经费。除了妇女节的“特别行

动”外，还组建了瑜伽、K歌等文体协会，多方面、多角度地考虑到员工们的业余生活。

通过用心策划各种健康、快乐的主题活动，在Family Day等部门活动日，以“和睦家庭”“幸福秘诀”“大龄单身男女婚恋秘诀”等话题和员工、家属们进行交流，极大地帮助员工化解了工作中的困惑，从而更加轻松愉快地工作。因而，华为法务部的组织气氛被连续五年测评为高效型。

通过有计划、有目的地组织文娱活动，能够将企业精神从管理与工作层面带入到员工的生活、娱乐中，是实现目标的重要方略之一。

项目组负责人在开展集体活动时，要注重活动的丰富性。针对不同的员工，如年龄结构与喜好兴趣等方面的差异化，强调群众性、讲究实际性、注重参与性，在一定的范围内提供活动的种类，确保每位参与的员工都能从中获得放松。

3.3 鼓励员工多思考、多学习

任正非指出：“员工的智慧是华为最珍贵的资产。”当员工墨守成规，一成不变地守着过去的知识和经验，不仅会中断自身发展的前程，也会影响企业的持续发展。这就要求干部们要能够带领员工保持进步，多思考、多学习。

自主解决工作中的难题

员工在工作中遇到困难，主管要有基本的判断，首先要从管理的角度看问题，即不要有大包大揽的思想，尽量让员工独立处理。总之，要以员工为主，指导为辅。

华为2008年的公司金牌奖获得者刘杰，完成过BTS312项目的开发工作，并主持维护过BTS3012项目，成功交付了当时很有难度的德国重大项目。刘杰凭借刻苦学习的精神，不断地完善自己，伴随产品的成熟直至成为一名“技术大神”。

早在2006年年底，刘杰就已参与BTS312的研发工作。客户对华为的要求是，要在2007年年初完成高质量的BTS3127.0项目，实现商用版本的交付。而此时，刘杰仅仅是刚入职一年的新人，没有任何代码以及项目管理经验。

然而刘杰却给自己的主管出了一道难题，他第一时间向领导请示，希望能获得某一模块的交付任务。刘杰的主管犯难了：“这个任务还是蛮难的，他一个新人能搞定吗？会不会完成不了打击他的自信心？项目的整体进度会不会受到影响？”

刘杰了解到主管的顾虑后，并没有放弃，一方面坚定地向领导做出保证，另一方面又坚持不懈地向开发团队的专家请教。最终，主管被刘杰真诚的态度和锲而不舍的精神所打动，批准了他的请求。

刘杰深切地明白空有热情是远远不够的，能够解决实际问题的真本领才是关键。于是，他开始夜以继日地强化自己。每天不是在与同事面红耳赤地探讨，就是将自己埋在荧光闪烁的计算机屏幕前。主管本以为刘杰会经常找自己寻求帮助，可是没想到他最后竟然闷声不响地高质量地完成了所有任务。

在2008年的时候，刘杰被派到德国主持一项重大项目的保障工作。这是刘杰第一次接触BTS3900，据刘杰自己说，那时候他连BTS3900长什么样都不知道，更别说维护保障了。面对这项重大的项目，完全不熟悉的技术要求让刘杰感到压力巨大。

善于钻研的刘杰没有困难而退，他利用夜间补习知识，白天工作的时候就与现场技术支持团队以及后方研发支撑团队一起研讨计划，在对设备反复地调试与安装的过程中，逐渐从一名“门外汉”变成了“专家”。最终顺利、高效地完成了项目计划，得到客户和公司一致的好评。

刘杰总结说：“要快速切入一个新的领域，只有挑战目标，我们才能更大幅度地提高自己，解决工作中出现的各种难题。”

很多华为人都像刘杰一样从不觉得自己如何优秀，尽管他们当中有些人确实是各自领域的专家，但他们仍然坚持通过自我反省与思考，向他人学习优秀的知识和经验，不断地完善自我，提高个人的工作能力，并对公司做出贡献。

华为的一线主管在学习新的知识和经验时，不一定会依赖公司的培训资源。他们认为，在工作中处理的每一件事情都是一个自我进修的过程，只要能够多思考、多学习，很多工作中的难题都可以自主解决。

华为的小M在刚刚参加工作的时候，总是习惯“躲着”工作中出现的问题，常常希望工作中遇到的问题能够少一些，等问题如潮水般而来的时候，他又暗自期望“等解决了手头上的问题，就没有问题了”。

小M这种躲避问题的心态使他在工作中完全处于被动状态。在一次版本的交付过程中，只面对交付的核心问题，对其他问题能避则避、能躲则躲，结果项目中出现了大量的软件与装备测试方面的问题，毫无准备、没有任何办法的小M只能依靠其他同事帮忙完成，而自己在整个过程中只能像个局外人一样看着，这让他的工作陷入了巨大的困境。

痛定思痛的小M下定决心，要将自身的缺点彻底改正。经过客观地反思，他终于意识到将工作的顺利与否寄托于个人意愿是彻底唯心的，这是只有小孩子才会出现的“幼稚病”。事实上，每个人在工作中遇到的问题总是会随着新的任务与技术革新而来，这是小M必须勇敢面对的客观事实。

随后，小M在接下来的一次交付工作中，在生产保障某批次单板的装备测试时突然出现问题，而这一批次的单板必须在当晚测试完然后立即入库，已经来不及向他人求助了。

无奈之下小M只得亲自动手，尝试着解决问题。将单板测试装备拆开后，小M一个点、一个点地逐个排查，终于发现了问题的源头，在更换固件后经测试设备已经恢复正常。

就此，小M体验到自己研究、琢磨问题，并将之独立解决的成就感，他开始自主解决工作中遇见的问题，并发现原来许多问题其实没有想象中那么难以处理。随着小M的工作能力越来越强，他对公司的贡献也越来越大。

小M克服了逃避问题的心理障碍，以正确的态度和主动思考的方式直面工作中遇到的问题，最终用工作成就证明了自己。

在团队管理中，一线主管要正确引导组员自主解决工作中遇到的难题，要注重培养员工的独立性与创造性。

学会多思考，思而后行

先思考然后再付诸行动，才能找到正确的方向和合适的路径，从而高效、及时地解决问题或完成任务。

华为的小姜在和新同事接触后，发现自己的新同事十分聪明且富有经验，就像一部工作宝典、百科全书一般，工作中遇到的大事小情都能从这位新同事那里得到帮助。

在相处的一段时间里，总能看见小姜转过身，一脸真诚地问同事：“姐姐，你知道哪里能查到程序吗？”“美女，为什么超期未履行会影响合作费”。终于有一天，同事姐姐很严肃地找到小姜，真诚地向她建议：在否定自己之前，先尝试着思考一下，很多问题或许都是你自己能够解决的。不要养成懒惰的习惯，如果我们不能锻炼自己独立思考的能力，我们是没办法提高的。

随后，感到惭愧的小姜开始认真地自己解决工作中的问题，然而结果却不尽人意。一次，小姜把自认为完成得很漂亮的PPT发给经理，希望能得到经理的赞扬。谁知经理第一时间就将小姜叫了过去，语重心长地对小姜讲：“PPT注重的是表述简洁。一个工作不是简单地做完就行，在做之前需要明白工作目标、交付的对象，不盲目执行；做完之后养成审视的习惯，不毛躁。”

之后，小姜开始一项工作之前都会仔细思考、重视细节，关注交付质量、审视交付结果，经过不断地学习、改进，工作返工率得到显著改善。2013年，小姜凭借思而后行的力量获得季度专项个人奖，并在征文比赛中收获铜奖。

华为要求项目组长能够善于学习，能够通过思考发现核心问题。这样，后方的大平台才能够“精确制导”，提供远程的火力支援。任正非说：“我们强调思考的重要性，就像在当今大数据、大流量的时代，故障的定位能力非常关键，维护会越来越重要。维护专家首先要判断故障在哪里，这样才有可能解决问题。”

2001年杨娅飞正式参加华为企业网领域的工作，在改善岗位运作的推进中，不断思考更加完善的方案与可行性，通过反复地思考和实践，在枯燥单调的工作中持续改进运作，使SDH组织的库存周转率由15次/年提升至26次/年，极大地提高了部门的工作效率。

杨娅飞在加入华为一年后，因个人业绩出色，被任命为商务经理。此时，由于公司业务才刚刚开始BG化运作，需要项目组自己完成相关的理论和实践，大平台核算系统无法提供支持，导致部门的工作效率很低。面对喷涌爆发的工作量，杨娅飞决心要改变现状。

要改变现状，就要先判断最关键、最具有可行性的改进点在哪里。“现在问题集中在手工操作上，如果能实现IT化，再大的单量也打不垮我们”，在一次例会上，娅飞提出自己的想法。

组员们也一致赞同，但很快又面面相觑。由于IT工具的开发并不是他们小组的专长，并且技术研发要投入大量的资源，难度非常大。虽然组员们信心不足，但杨娅飞坚信只要找到问题，就一定有解决的办法。

杨娅飞开始系统地思考、计划，“要不要重新设计一个新工具，或者改进现有的低版本商务数据库，毕竟业务流程还是相同的”“如果改进低版本，我需要哪些技术支持和资源保障”……

经过反复地思考和推敲，杨娅飞意识到专业的重要性，需要有技术专家帮助才能真正解决问题。经过一番周折，她终于联系到一位IT工具开发方面的高手。在研发阶段，娅飞经常是刚忙完手头的工作就开始思考，甚至吃饭、睡觉时都在反复论证自己的一些假设。

终于在一次班车的行进中，杨娅飞锲而不舍的思考为她带来了一个灵感，她琢磨出了如何解决正常结算价与实际结算价之间的公式转换问题。经过一段时间的磨合，杨娅飞与专家的配合也越来越融洽。

经过几个月的实践努力，二人终于实践出可以交付的商务核算IT工具和商务存储数据库。新工具的出现使商务核算效率提高了50%，商务数据的存储效率提高了80%，并且在确保商务数据的机密性方面取得了突破性创新。

新工具随后立即在部门内推广使用，有效地支撑了项目的短、平、快决策，辅助业务精准运营，前端的业务人员也对商务部的快速核算支持表示感谢与敬佩。然而，杨娅飞并没有停滞不前，而是继续思考“还能让部门的工作效率再提升吗”？

华为的商务经理杨娅飞通过让思考先行、实践跟进的办法，成功地提高了部门的工作效率。学会思考不仅是个人工作能力的前提保障，同时也会带动部门的整体高效运作。

管理者在遇到问题、解决问题时，不能冲动地立即动手处理，要让自己处于平和的状态，通过思考洞察到事物的本质，然后再行动。

用学习照亮“盲区”

华为倡导与时俱进、摆脱束缚。任正非不止一次地强调：“当外部环境发生变化的时候，当新的机遇来临的时候，谁固守教条，谁就是傻瓜。”他意在告诫众多华为人，要打破常规，不断地学习和探索，保持个人的进步性与团队的活力。

赵娜经过4年的努力奋斗，成长为一名4级项目经理。然而很快她发现了自己工作中的不足。原来公司正在快速开展“以项目为中心”运作的变革。赵娜对项目管理只限于一些“点”的了解，缺少从“面”上的把控。为了快速提升项目管理能力，适应公司的变革，赵娜主动向主管提出要负责PMo部门平台的工作。

接受这项工作后，赵娜从项目经营和War Room出发，逐步承担更多的项目工作，包括人员效率管理、释放以及ISDP工具部署等。虽然工作压力大，但赵娜的项目管理知识面不断加深和拓宽，点、线、面全方位突破，掌握了公司项目变革的目标和方向。经过学习和实践，赵娜具备了项目经理所需要的视野和素质。

赵娜在项目管理上如履薄冰，她深知不进则退，故而不断地主动学习和思考，让自己能够跟得上公司变革的步伐。事实上，这也是众多华为干部和员工的心声。

华为驻埃及开罗代表处在2010年出现交付困难，在通用移动通信系统搬迁后，无线指标明显恶化，客户向华为发出“最后的通牒”——叫停搬迁。以陶茂弟为组长的攻关小组立即成立，并当即着手定位事故发生的关键问题。

攻关小组通过理论猜想定位了一些问题后，便迷失了方向，攻关的进程陷入僵局，陶茂弟意识到自己的团队一定是陷入了“盲区”。而此时，客户的耐心正在逐渐被耗净，“最后的通牒”越来越近。

然而，攻关小组发现的几点定位明显不是核心问题。由于网络结构变化很大，一些负面影响客观存在，即便是将所有定位出的问题全部解决，也不可能将网络结构复原。

为了寻求突破口，陶茂弟一方面调动起平时所有的学习积累，另一方面又刻苦钻研可能解决眼前问题的相关知识，成功摆脱无线外的盲区。虽然指标的压力在无线模块，但攻关小组却可以跳出无线看问题。

在逐一排查搬迁前后网络变化及所有可疑点之后，攻关小组最终将目光锁定在某配置问题上。接下来的调查确实印证了这个怀疑，问题纠正后指标也大幅提升，最终实现了对原有网络的超越。

陶茂弟认为，当下网路革新迅速，技术要求也越来越高端、复杂，有时即便清楚问题细节也会无从下手，这就要求干部要率先带头学习，坚持用学习的力量扫除工作中的“盲区”，为项目前进指引方向。

一线主管在带领团队学习技术和经验时，要深入了解业务，无论是本职工作还是相关业务，不能浅尝辄止。

学习的路上要踏踏实实

优秀的学习品质是单纯地、心无旁骛地追寻真理、向往进步的意愿。我们要在学习的道路上脚踏实地地前行。

很多企业认为华为很神秘、很成功，但华为没有秘密，有的只是傻干、傻学习。从IBM引进IPD时，是用了十几年的时间一点一滴地学习和积累，甚至是“削足适履”，虽然历经曲折，但在学习的路上，始终踏踏实实。

华为在向IBM学习先进的管理技术时，一度曾遭到众多干部的质疑。很多人认为“美国鞋”未必就适合“华为脚”，即使要引进吸收新的管理模式，也应该“根据中国国情，根据实际情况进行改造，有选择地应用”。甚至还有一部分干部觉得华为现有的管理体系要优于IBM的管理流程。

为此，任正非提出“先僵化、后优化、再固化”的方针。他指出：“5年内不允许你们幼稚创新，顾问说什么、用什么样的方法，即便认为他不合理，也不许你们动。5年之后，把人家的系统用好了，我可以授权你们进行局部的改动。至于结构性的改动，那是10年之后的事情。”

曾经有员工问任正非：“我们请了一些德国专家，在合作过程中我们内心有许多矛盾，为什么要全听他们的？”

任正非回答道：“我认为小孩要先学会走路再去学跑，现在我们还是幼稚的，多向人家学一学，等你真正学透了以后，你就可以有思维了。先形式后实质，也是我们公司向外面学习的一个重要原则。我们在向IBM学习，比如学IPD的过程中，从各部门调来一些人，他们开始也在批判IBM，我将他们全部都赶走了。我们就是要好好向人家学，人家就是老师，学明白了再提意见。向人家学习也确实是痛苦的，华为公司就是在‘左’和‘右’的过程中走出来的。”

华为的发展实践证明，任正非一步一个脚印地学IBM是非常明智的。华为是高级知识分子聚集的地方，每个人都有自己独到的见解，如果没有在引进的管理方法中实践，单凭个人经验直接进行“优化”，就会陷入形而上学。如今华为的这种踏踏实实学习的精神也被很好地传承了下来。

1997年，在雷云刚入职的时候，整个团队只有几个人，所有人工作都非常努力，有时甚至会通宵完成一项任务。在工作的过程中，雷云找到了他感兴趣的“新科技”，并相信这项新的兴趣一定可以帮助他提高自己的工作技术，帮助他更加快速地实现晋升的目标。

雷云发现，公司当时主要运用的是C++语言，然而很多领域的代码工作却需要利用Java语言来完成。对于这个陌生的计算机语言，他的评价是“好玩”，并且很有前景。

于是，雷云利用业余时间刻苦学习Java语言，并熟练地掌握。后来，公司突然下发某项需要Java语言来编写的产品任务。这个时候，其他的同事才刚刚开始学习Java，而他则自然而然成了该产品的负责人。

相较其他人而言，暂时的领先并没有使雷云感到满足，他只是很单纯地喜欢编程，向往一切更高端的技术。因此，雷云在接下来的工作中仍然保持着昂扬的学习精神与奋斗热情。

雷云的“成名之战”源于一次2K的代码编写，当时他编写的2K的代码在测试时竟然测不出一个Bug。从此，雷云写代码很厉害的名声便传了开来。

如今他已经成为华为中软架构设计六级专家，并主导过多款主流产品的设计。在接受华为内部访谈时，有人问他在华为的感受。他坚定地回答说：“能够一直从事自己喜欢的软件开发，感觉很开心。我热爱我的工作，并且要一直为之奋斗下去！”

雷云将编码视为自己的爱好，总是不厌其烦地修正代码，学习新技术，最终成为该领域的专家。

工作中，一线主管要引导组员脚踏实地地多学习、多思考，要将思考能力与全员学习结合起来，营造良好的学习氛围，鼓励成员进行思想的碰撞，迸发出智慧火花。

3.4 提高员工的综合能力

任正非在华为“重装旅集训营座谈会上”发表讲话：各级主管一直在苦恼如何持续提升员工的作战能力，如何确保业务效率与质量不断得到提升，一直在寻找解决此苦恼的钥匙。我认为科学管理、辅助提高员工综合能力正是大家要寻找的钥匙。”

辅导员工工作技能，防患于未然

新入职或新转岗的员工在面对陌生环境时，很可能出现一定程度的紧张和焦虑，担心自己无法胜任。部门的负责人应第一时间与员工沟通。在沟通的时候，无论新老员工，都要了解他们已经掌握什么，还需要掌握什么，以判断其对某一项工作的切合程度，从而适当地调整辅导方式和进度。

2014年2月，华为南美代表处的鹿被派往秘鲁，负责维护网络与辅导当地团队。当时秘鲁本地的团队对于网络信息的理解还比较浅显，没有成熟的数据库建设，在应用和整理方面的技术应用还很薄弱。鹿从基础的网元信息开始讲解，手把手地指导当地团队学习网络拓扑学与网络承载业务，引导其正确地认识网络信息库建设的价值。

鹿认为，准确的网络信息库是网络分析和预防的基础，做好网络维护的核心思想就是要能够未雨绸缪、防患于未然。因此，鹿等人从用户和流量信息、网络性能、用户体验各业务套餐等方面为当地团队定制了相应的流程。

随着当地团队对网络信息的应用与服务的理解逐渐加深，各小组之间的配合也更加高效、默契。网络性能指标和服务等级协议的满足率稳步提升，定期为客户开展小组研习会，准确地把握客户的诉求并呈现相应的价值，同时向客户展示华为“以客户为中心”的服务精神。

为了进一步增强维护力度，鹿等人还提议在客户群的常规交流模块中，以及对首席技术官的例行汇报环节，都要增加维护专题。然而几次会议后，首席技术官往往都会跳过议题，因为维护小组的项目运营一直都非常优秀，对突发事件以及预测性的规划都做得比较完善，如果没有特殊问题，就无须研讨。

有的管理者经常采用单纯叙述的指导方法，仅仅向员工叙述该怎样处理分配的任务，或者直接做出演示，由员工自行理解学习。既没有提高员工对工作技术的感兴趣程度，也没有使员工充分认识到自己的工作任务与责任。这样的员工辅导难以保证岗位负责人的能力与客户市场需求之间的平衡。

一线主管在辅导员工时，要落实到细节。针对某些具体问题辅导，辅导时要精确到每一个步骤。重复强调关键性问题，保证清楚、完整地传授。同时还要注意不能操之过急，不要期望让员工一下子掌握所有的工作技能。

华为CDMA、WiMAX & TD产品线的总裁赵明曾在无线产品线第三届新员工大会上，分享了自己初当管理者时一些对新员工的辅导经验，他认为“做教练，就要精细化辅导，以身作则、言传身教”。

2008年1月，赵明开始正式负责CDMA&WiMAX产品线，仅仅十年时间就从“新人小子”做到了部门总裁。

据赵明回忆，在他大学毕业后的第三年，就开始负责项目的管理工作，而在随后的身份转换过程中，很快就遇见了第一个瓶颈。当时那一个季度的项目运转的结果很是不尽人意，同为PM的同事甚至向高层投诉所属的PL，而赵明也被自己的领导叫了过去，询问团队运营的问题。

随后，赵明开始仔细地思考自己到底应该如何带领队伍继续向前。经过反复地论证和求证，他终于发现自己和团队在工作执行中存在的根本问题是出在领导者的心理障碍与员工工作技能的掌握上。

首先，针对很多技术专业要求较高的工作，员工的工作技能十分粗糙，一部分员工根本没有办法独立完成工作。而作为一名管理者，赵明还没有适应身份的转变，在面对一些私交不错的同事时，很难做到耿直秉公，甚至在面对陌生员工时他也不想让别人感觉自己“高高在上”“冷酷苛求”。

经过多番的内心挣扎，赵明还是决定要拉得下脸、硬得了心，因为这不仅是对自己担负的责任负责，也是对员工的职业发展负责。思想已经确定，那么在执行上有没有最科学、最人文的办法呢？

在赵明与PL沟通的过程中，很多人都和他说过类似的一句话，“这些事情我跟他们说了，说了没做就是他们的事”。赵明当时也是年轻的小伙子，马上就听明白了，“他们都是刚刚大学毕业两年左右的新人，而我也只不过比他们多干了一年，凭什么我说一句话大家都要无条件完成呢？如果不能言传身教、以身作则，我又凭什么当领导呢？”

明确了指导方法后，赵明又认真地制定了一套精细化的辅导流程，意在培养员工基本工作技能的同时，也能够教会PL防患于未然的思考方式。经过了大半年的时间后，赵明成功带出了几个能力强的PL，之后的工作也就越发轻松起来。

项目组主管比下属员工有更大的话语权，掌握更多的资源。当员工碰到困难的时候，主管应该利用自己的经验、能力与资源为下属解决他所不能解决的问题，帮助下属成长，并愿意为下属的成长、进步付出心血。

在指导员工工作时要尽可能地陪同，组织员工间互相观摩，找到在实际执行工作任务时出现的问题，并加以指导和纠正。指导的整体流程应该是长期的、可持续性的，通过理论加实践反复演练，充分模拟工作中可能遇见的情况，防患于未然。此外，还要做到上下及时沟通反馈，掌握员工的成长状态与项目计划的执行程度。

分享经验与知识，培养一专多能的人才

华为非常重视复合型人才的培养，尤其是一线组织。在人才配置方面，任正非强调前方综合化，后方专业化。华为市场前端经常面对不确定的事，需要员工有极强的应变和调整能力。其一线项目组经常通过分享经验与知识，快速获得相关能力。

2015年，华为要求全球供应链实现向客户价值创造的转化。华为驻西非的供应链要在短时间内完成多方面的革新，这无疑是一场巨大的挑战。

为了更好地提升员工的工作技能，培养一专多能的人才，西非代表处决定采用“别人眼中的自己才是真实的自己”的计划方案。首先，通过自我批判、头脑风暴、业务沙盘演练等，总结出每个人的业务知识短板。随后，按照订单管理、物流、仓储、内控、清关五大业务模块成立业务专家团，由相应的专家制订提升计划 and 实践机会，切身传授经验与知识，锻炼员工精通并负责某一具体模块，同时对其他任务的技术要求也能够掌握。

在接下来的每周例行开课的供应链大讲堂上，代表处严格按照计划的指导方案实施。在周末的时候，西非代表处的自主学习小组会将课堂搬到户外，进行开放式的研讨与培训。一方面，轻松舒适的学习环境可以充分地消除工作日的紧张，使所有人都会不自觉地“脑洞大开”，极大地丰富了指导内容；另一方面，充分自主的交流方式极大地调动了员工的参与热情，使员工对学习的内容能够更好地理解和接受。

随后，西非本地的员工也表现出了积极的学习欲望。代表处决定趁热打铁，由已经参加指导培训的中方员工充当临时导师，实行一个中方员工帮一个本地员工，一个中方员工带一个新人的策略，使充分掌握工作技能的中方员工能够最大程度地将学到的经验与知识传递给当地员工。

从BCG案例到供应商管理，从供应方案到特殊需求管理，中方员工都毫无保留地分享自己的知识，帮助本地员工更深地理解华为文化和供应链业务，组织凝聚力也逐渐加强，学习的氛围越来越浓。

华为西非代表处及时地抓住了组织运营可能面对的问题，培养员工的工作能力，提高了供应链管理水平和发挥所长，互帮互助，是分享经验与知识的重要方法。

谢智斌是华为网络技术规划优化的六级专家，曾荣获华为“2013年度GTS全球专业技术领军人物奖”。从业十几年中，他始终坚持“夯实本职技术，全面多能力发展”的与时俱进精神。

在2003年的圣诞夜之前，华为终于高价中标拿下阿联酋的ETISALAT项目和香港SUNDAY的3G商用网络工程，实现了华为在WCDMA领域的零突破。当时的华为由于缺乏经验，还没有一套成熟的资料能够指导UMTS网规网优交付。

谢智斌只好利用扎实的技术功底“摸着石头过河”，一边和同事交付香港的SUNDAY项目，一边把交付流程和期间遇到的问题总结整理成指导书，并在项目上进行验证和优化。最后终于成功完成了UMTS第一版的网规网优指导书，为后续的批量交付打下了初步基础。

在之后的团队管理中，谢智斌与成员相互分享经验与知识。这已经成为谢智斌主要的管理方法，并培养出众多一专多能的人才，在后续的十余个重大项目中负责关键位置，并且出色地完成任务，为团队创造突出的贡献。

谢智斌认为，大数据时代已经来临，移动通信作为助力大数据飞速发展的重要支撑力量，正面临着重重挑战。数据流量的疯涨将迫使通信行业的技术不断突破，网络规划和优化服务也必会迎来技术变革。

因此，一个人的经验总结只有转化为团队和组织的资产，才能真正被复制和传承下去。

从企业管理角度讲，任正非提出要不断提高人均效益。如果能培养一大批一专多能的人才，自然可以大大提高人力资源利用的效率，降低管理成本。从员工角度讲，也希望自己能够从事不同的工作，丰富自己的职业经历，提升自己的综合能力。

根据员工特点，规划发展方向

管理者在培养员工技能的同时，还应关注员工的职业规划。职位、职级的不同决定了当事人不同的思考模式和认知方向，主管要抓管理，而员工要谋发展。当双方不能互相理解时，尤其是主管不能就员工未来发展进行沟通时，就会产生冲突。最常见的就是员工离职或怠工。为此，主管要做好员工的职业规划，并定期与之进行沟通。

孔令贤是华为进入openStack社区第一人，也是openStack社区的核心成员。在社区上发表专题文章150余篇，并成功带领一支能够将开源和商业成果相结合的团队，让华为成为openStack的金牌会员。2014年他被公司破格提拔。

但孔令贤最初进入公司的时候，年轻气盛，认为华为条条框框太多，限制了自己的发挥，计划出去证明自己的实力。这个时候，主管发现他对新事物感兴趣，就鼓励他做新技术的预研。之后，他了解了openStack社区，并成为openStack社区的成员，这让他有机会和世界顶级专家交流。作为技术控的他，沉湎于技术钻研、交流和分享，开始坐下来静心研究。几年后，他感慨道公司给他提供了一个很好的平台，也有很多的机会。

孔令贤的主管发现了他的潜能，并为他规划了一条适合的职业路径，结果孔令贤开辟了属于自己的一片天地。管理者在员工管理方面，一方面要注

意员工的心理，另一方面要充分发挥员工的特长，有针对性地安排工作，让员工更好地创造价值。

尤其是新入职的员工，职业状态不稳定，职业规划不成熟，主管要鼓励他们迎难而上，并与上级和导师保持沟通。

华为驻摩洛哥代表处的交付与服务副代表王端军进入华为之初，在部门领导的指导下，为自己制订了“358计划”，并通过组织的定向培养与自身不懈的努力成功地实现了所有的计划目标。

王端军的“358计划”要从他入职华为后的一个半月后说起。2007年6月，王端军从哈尔滨工程大学毕业，跨过3000多千米的路程飞到深圳，在进入华为完成短暂的系统培训后，导师根据他的特点将其安排到利比亚代表处出差工作。

面对北非艰苦的工作环境，王端军没有抱怨，更没有放弃，毅然决然地背上两捆国内生产的光纤，踏上了他的北非之路。由于踏实肯干的职业精神，王端军很快就被高层领导发现，并被予以表扬和关注。

针对王端军的个人特点，领导建议他走项目管理的职业规划路线。在他自身不断学习和代表处针对性地培养下，王端军很快在计划控制方面的工作中表现突出。6个月以后，这个出差到北非支援的小伙子已经彻底留在了北非的代表处，并开始担任项目经理。

这个时候，王端军也经过深思熟虑，完成了“358计划”的制订。即3年要做成一个专业合格的项目经理；5年成为一个合格的PMo主管；8年做到一个副代表。确定目标后，王端军更加努力地学习，持之以恒、以终为始，不断争取提高的机会。

随后，王端军果真顺利地完成了既定目标，先后担任利比亚多个项目的项目经理，系统部FR、埃塞俄比亚ET大标项目早期介入PD、PMo，摩洛哥法电子网Meditel公司A级搬迁项目PD、代表处PMo等职位，并于2015年4月被正式任命为摩洛哥代表处交付与服务副代表。

一线主管为员工制订专项的培训计划时，首先要深入地和员工进行交流，综合个人特点与意愿制订培养方案，充分地发挥员工的专长，实现人才的合理利用。

员工综合能力的培养，首先要以实现企业经营目标为导向，然后有针对性地提升员工相关方面的能力。

3.5 用“导师制”帮助新人适应工作

“导师制”是华为一直大力推进的育才机制，是员工通过“同事老师”的言传身教来实现的一种在职培训方式。在华为的企业文化中，每位员工都有自己的导师。在华为特殊的晋升机制的作用下，几乎每位干部都有过担当导师的经历，同时也经历过被自己的导师一对一指导工作的经验。

让导师解决新人的个性化问题

新人的到来，总是会面临各种各样的问题，无外乎心理问题和业务开展两类。华为的主管们借助导师制的帮助，能够顺利地让新人渡过新环境的“磨合期”，让他们快速地适应新的工作岗位，同时拉近团队成员之间的距离。

王闯是华为网络营销工程部的专家。入职华为的十几年中，王闯先后经历了七个职位的变化，从业史漫长而丰富。由于公司的需要，很多时候王闯才刚刚在这个岗位做出点好的成绩，就必须转调到其他地方，这对王闯的适应性有很大的要求。

每当王闯面临新的工作环境、新的挑战时，导师总能很好地帮助他渡过磨合期，让他及早地适应新的岗位要求、熟悉新的同事和客户资源。直到2005年，王闯从一名技术大师转换成一名Marketing“新兵”。

以往的导师经历培养了王闯成熟、完善的适应技巧。经历之前几次的岗位转调，王闯从多名导师身上学会了用不同的思路制订相应的计划，也培养了他迎难而上的自信心和推动力。

通过产品线竞争分析，深度挖掘情报收集，综合整理部门资源，团结新组员，王闯在数通Marketing工作不到半年就已经能够熟练地经营各种计划项目。

王闯说：“公司提供了非常好的平台，只要员工自己努力，配合导师制的辅导，总能在业务能力和工作方法上获得持续改进。无论在什么岗位上，只要你花精力深入探索，听从导师的意见，就能化例行为精彩，化平庸为神奇。”

公司为了长远发展，会招聘新人，调动人员。让这些人快速融入团队，实现转身是非常迫切的问题。华为的导师制为众多企业提供了一个参考模板。

帮助新人应对困难，树立信心

新员工在工作中往往会出现一些意想不到的问题，业务不熟练，担心自己不能适应岗位，充满忧虑。特别是技术类的员工，在与主管和同事的人际连接上就来得慢一些。这个时候，主管要委派合适的导师，帮助员工渡过困难。

2009年王威（化名）迎来了职业生涯第一个真正的考验。代表处的一位产品维护骨干被调离，当时他负责的业务处于井喷阶段。为确保业务平稳，王威转岗至该产品维护岗，王威接受了挑战，离开了他以前熟悉的岗位。

一开始王威乐观地认为这个产品的维护不过是小菜一碟。结果该产品接连出现故障，导致部分区域用户无法上网，客户业务受损严重。最严重的一次由于版本错误导致计费话单丢失，客户直接向高层投诉。维护责任人王威压力陡增，几个月寝食不安，甚至有了离职的念头。

主管和导师及时发现他的异常，并及时开导了他。导师的鼓励又唤醒了王威激的斗志，他开始通过各种方法学习新产品的维护技能。最终，经过努力王威能够很好地维护产品。

王威在工作中遇到困难时，导师给予了他及时的鼓励，让他重新振作起来。员工在工作中难免磕磕绊绊，主管们发现后要第一时间给予帮助，让他们渡过难关，获得成长。华为导师的职责比较宽泛，除了在业务上的“传、帮、带”以外，还要负责思想上的引导，生活细节的引领等。

2013年年底，张俊松的领导让他做LTC-MCS变革项目经理。而他脑海中浮现的第一个画面就是“李云龙回被服厂绣花”，他有些恐惧。深思熟虑后，

他接受了调动，觉得组织需要始终是第一位，同时这也是扩大视野的好机会。

对如何做变革一无所知，团队也只有他一个人。他边学习，边招人，但来面试的人都不太愿意转身，有的不懂变革、有的则害怕变革以后怎么办，大家都忐忑不安。这种滋味对张俊松来说似曾相识。

于是，他们跟他们讲自己的心路历程，聊公司对变革的重视以及变革后的保障等。慢慢地同事们的心结打开了，陆续加入项目组。

入职的都是多年的老员工，但张俊松依然采用了传统的导师制来帮助他们转身，克服对变革的恐惧。先来的人带新来的人，渐渐地新同事都有了归属感。

“蓬生麻中，不扶自直”，张俊松坚持用导师制“传、帮、带”，帮助新同事克服心理障碍，让它们融入团队。

导师具有言传身教的榜样作用。因此，在导师的选择方面要慎重考虑。华为一般会挑选技术能力强、经验丰富、有过多年奋斗实践的老员工做导师。

一帮一，快速提高新人水平

华为的“一帮一”形式，可以是固定的“导师制”，也可以是自发的。“一帮一”“一对红”，任正非也十分赞同这种辅导方式。其不仅可以将优秀的经验传承下来，而且也可以快速提高新人的水平，同时又能提升团队的管理水平。

在《华为人》中，曾刊登了这样一则小故事。

某汽车制造商的生产车间里制作的一个汽车QCC（零件）圈总是不合格，一位老员工经过反复查看，发现零件总会出现毛刺的问题。于是，他想了一个办法：用锉刀把问题零件的毛刺全部锉掉。这样，生产的零件就完成了100%的合格。然而，当他离开这家汽车公司后，同样的一批零件却出现了大批次的不合格。原因是这位老员工既没有将自己发现的问题上报，也没有把自己的经验传递给其他人。

这个故事在华为引起了很大的反响。通过这件事情，无论是华为员工还是华为管理者都意识到：工作经验不足、工作技能掌握不到位的新人需要一个“导师”。

2015年，刘莉莉（化名）以80%的超高得票率当选终端制造部生产准备部五车间“成长之星”。大家对她的评价是：个子不高，腼腆爱笑，眼神中透着股坚毅的力量。刘莉莉是车间里包装预配岗位的一名普通女工，也是华为松山湖南方工厂里仅有的2%的女“全技工”之一。

刘莉莉2014年5月加入生产车间，在导师的引导下负责手机彩盒预配业务。起初工作总是出错，后来向导师寻求帮助，导师把多年的实践经验告诉她，就是一次性把事情做对。导师说这是指导手册里面学不到的“武功秘籍”。在刚开始工作时，要追求操作的正确性，切不可追求速度，确保每一个步骤做到位，然后逐渐加快操作速度。在导师的指引下，刘莉莉还向零缺陷员工学习，观察他们的作业方法；业余时间多学习违规操作的案例，从错误中成长。在导师的帮助下，她掌握了独门绝技，作业质量和效率在短时间内迅速提升。

导师对新员工的核心性帮助主要体现在工作水平的提高上。在刚刚接手某项工作的时候，员工尚处于初期的磨合阶段，这一时期要求导师能够迅速地带领员工渡过磨合期，顺利展开工作任务。

在具体的指导中，导师首先要将自己的工作经验与技巧传承给新人；其次，鼓励员工参与集体活动，帮助员工融入团队；最后，与新人充分讨论工作任务的处理方法，提供成熟的指导建议，并鼓励员工提出好的建议。总之，导师要全方位地帮助新人快速成长。

第4章 激励与沟通

我们要利用各种激励机制来促进员工把自己的潜能激发出来，不仅要有精神激励，还要有物质激励。通过班长们的沟通和引导，将个性与共性有机地融合到一起，既能推动个性发展，产生更多的高级人才，又能够最大限度地推动公司的发展。

——任正非

4.1 给予信任，让员工能干、敢干

美国学者弗兰西斯说：“你可以买到一个人的时间，你可以雇一个人到固定的工作岗位，你可以买到按时或按日计算的技术操作，但你买不到热情，你买不到创造性，你买不到全身心投入，你不得不设法争取这些。”这说明人是需要被鼓励的，而信任就是最好的鼓励，同时也是最好的奖励。管理者只有充分地信任员工，提供机会，让员工敢于担当、乐于担当，员工才会全身心地投入到工作当中。

信任员工，成就员工

主管就是给员工“打气”的人。在一定程度上，员工的执行力、奋斗精神来自于上级的信任。信任度越高，员工越是能把潜能激发出来。

南非地处非洲大陆最南端，一年四季风景秀丽，被誉为彩虹之国。2003年3月，李景洪（化名）被调至该区跨国运营商拓展部，负责拓展片区第一大移动运营商V。得知这个消息后，李景洪喜忧参半。喜的是今后拓展跨国运营商，有机会到各个国家拓宽视野；忧的是，华为与V运营商的客户关系薄弱，前两任客户经理的业绩都是零。

2003年3月中旬，客户副CEo终于给了华为一次机会做公司汇报。李景洪和片总、主管一起去见客户。简短地介绍后，李景洪开始了汇报。在汇报过程中，虽然片总不时地帮忙，小李的一次口误让客户哄堂大笑。不过对方的CEo没有听完汇报就离开了。

事后李景洪再联系客户时，对方杳无音讯。都说V运营商难做，李景洪算是领教了。他颇感沮丧。主管给他讲了一个华为早年拓展客户的故事：为了准确找到客户的住址，某系统部主任多次在晚上来到客户楼下拨打客户家里的电话，一个门洞、一个楼层地尝试，终于敲响了客户家的门。当客户得知他用这种办法上门拜访时，非常感动，便接待了他。从此，该系统部主任和客户成了朋友，客户关系也由此打开了。

主管的一番话坚定了李景洪的信心，他决定顶住压力。主管也“忍受”了李景洪连续几年的“零绩效”，并且给予他客观的评价。2006年，华为3G数据卡全球热销，李景洪找到机会卖了2万片给V运营商。拿到订单后，李景洪跑到主管的办公室庆祝。主管也很高兴：“总算撕开了口子。今后我们在V运营商方面会有很大突破！”那天晚上，李景洪请V系统部的所有同事吃饭庆祝。从不喝酒的李景洪喝了很多，也说了很多。第二天早晨醒来，李景洪发现自己竟然抱着订单睡了一夜。

华为一向以绩效论英雄。李景洪的主管却能够容忍他几年没有业绩，同时能客观地评价他的工作，并给予他足够的信任。事实证明，主管的这种信任，为公司带来了丰厚的回报。

“定位决定地位，眼界决定境界。”一线主管们应正确地看待员工，并给予员工完成任务的机会和足够的信任。

敢于授权，让员工放心大胆地干

很多管理者在工作中担心工作质量，事无巨细都要牢牢抓在手中，势必会阻碍员工的成长和团队的发展。在管理中，真正的管理者不必事必躬亲，最好的管理方式是信任下属，为他们授权，让他们大胆地去做。

美国管理学家H.米勒也曾说过：“真正的管理者要做的不是事必躬亲，而是要为员工指出路来。”那些凡事喜欢亲力亲为的管理者，看似勤劳，却影响了整个团队建设和人才培养。

华为某产品开发代表吕学，在华为从业17年，在回顾自己的职业生涯时，吕学认为，一名优秀的管理者要正确锁定视野焦距，将主要精力集中于目标、思路和计划，将重心放在最主要的事情上，才能在工作中收获最大的回报。反之，如果将大量的人力、物力用于层出不穷的琐事上，无论部门执行力如何高效，最终的成果也只会差强人意。

“一个优秀的领导一定要有高规格的目标计划，这样才不会限制自身的发展之路。”吕学曾对同事说过：“管理者要分清主次，盯住主要工作和矛盾点。记得我曾经还为自己事无巨细都一手抓而感觉沾沾自喜，现在才知道自己当初是多么可笑。”

在后来的工作中，吕学开始抓大放小，将一部分工作交给基层员工，充分给予组员信任，成功突破部门执行力的局限性，在带动部门发展的同时也将自己和员工推向了更高处。

可见，身为管理者，就应该充分授权、善于授权，并且勇于授权，从而打造出精、准、狠的基层。

李扬2004年2月加入华为。那时他对职场、交付没有任何概念，但他对机械十分感兴趣，也喜欢捣鼓各种设备，甚至连家中电风机都拆掉研究一下。上班第一天，车间主任问他：“有没有兴趣先维护一下3001C无线基站？只要搞定这个基站，所有的无线产品就由你负责维修了。”李扬不假思索，就答应了。

当他看到3001C无线微基站时，被惊呆了。它是华为的第一代无线产品，也是体积最大、结构最复杂、维保年限最长的产品。他担心自己完不成任务，甚至想打退堂鼓，但看到这么“精致”的机器，就又充满了激情。他说既然选择了冲锋，就没有理由再回头。李扬兴奋地跟着导师学习了一个月后，便自己动手承担起维护3001C无线基站的任務。忙碌了一整天，发现困难重重，但这也激起了他的兴趣，他下决心要征服它。由于3001C无线微基站生产已经停产了，导致维修时没有足够的器件更换。第一件维修模块，就是因为缺少一个五金小配件而被迫退入库房。

导师安慰他说，下次维修前，要先选没有缺料的模块维修。李扬认为导师说的是一个好办法，但他觉得，这并能解决根本问题。因为缺少某些小配

件而沦为废品的产品，实在太可惜了。他想，要是能找到配件，问题就可以解决了。

有了第一次的教训，他养成了搜集缺少配件数据的习惯，同事们经常能看到他在库房“捡破烂”，或向其他单位打听配件。他又对维修作业中需求量大的小配件进行临时编码的采购，维修时，如果发现缺少配件，就可以直接按临时编码进行领用。李扬的这个方法不仅提高了维修成功率，而且降低了维修成本，满足了3001C产品的市场交付。后来，这种方法还被推广到了其他维修设备上，每年可节约数百万的维修成本。

通用电气的传奇人物杰克·韦尔奇说，管得少，就是管得好。管理者只有将一部分权力和工作事务充分授权给基层员工，才能够减轻管理者的工作负担，将精力集中在更重要的事上；同时，这种办法也能让员工从中得到锻炼和成长的机会，将个人发展与团队命运联系在一起。

授权后，还要监管到位

对员工充分授权并不是要彻底地向员工放权。企业对授权的尺度要辩证地分析，任何事物都具有两面性。一方面，赋予员工权力固然可以为团队带来许多好处，但也存在一定的隐患，不恰当的权力分配可能会对团队发展形成阻碍。

摩托罗拉的CEO是公司创办人的第三代家族传人克里斯托·高尔文。在高尔文接任公司CEO之初，由于他性格比较随和，员工们普遍认为他将是一名好领导，可以继续带领摩托罗拉在全球市场的竞争中保持领导地位。

然而事实上，由于高尔文一心想让公司的高层领导们充分发挥他们的管理天赋，设想着如果彻底放开他们的手脚，让这些优秀的管理者们充分发挥创造性，或许能够给公司带来意想不到收益，于是他就将权力全部交给公司的管理者了。

结果，高尔文的彻底放权使他完全不了解公司现实的经营实情，直接导致公司制定的发展目标与实际不符。此外，管理授权过度、缺少必要的监管约束，使公司内部各团队缺少协调，各部门几近独立，员工只听从部门领导的安排，各单位全部各自为政。甚至连设计和制造出的每个产品的界限都已分不清楚，极大地滞缓了摩托罗拉公司的运营。

从2000年开始，摩托罗拉的市场占有率、股票市值、公司获利全部持续下跌。曾经手机行业的领导品牌，全年的市场占有率竟只剩下13%，不及“老对手”诺基亚的1/3，股票市值也缩水72%。

在2003年，高尔文因反对剥离半导体业务，在股东的压力下宣布辞职。随后摩托罗拉公司倒贴2亿美元将半导体业务拆分。

辩证地讲，高尔文对员工充分授权的行为是可取的，然而他授权后放任不管却是不可取的行为。张瑞敏说：“过度放权等于放弃权力。”在华为，有一整套完善的授权监督系统。

华为提倡“让听得见炮火的人做决策”，对员工下放的权力幅度十分大，也曾面临授权后如何监督的难题。后来，华为在各子公司分别成立了子公司董事会，专门对一线权力进行约束和监督，才最终解决了这个困扰企业经营的难题。

华为的子公司董事会是一个综合性的监管体系，在一定程度上可以代替股东工会的权力，通过股东工会的资本力量，全面、有效地收放权力配置。相当于将作战的指挥部向前线战场转移，达到监管前移的效果。

任正非在2014年的子公司赋能研讨会上明确指出了子公司董事会的战略意义：“我们既要及时放权，把指挥权交给一线，又要防止一线的人乱打仗，所以监控机制必须及时跟上。我们利用资本的方式跟上去，资本不是流程化的，是在流程外面的。当军队快速前进时，很多车哗哗哗就过去了，子公司董事会就在旁边看半天，如果发现问题了，就坐着直升机来追，这就是非流程化。以资本的力量来实施监督，但监控不要影响人家的操作。他的方法不对可以总结啊，事后可以去讨论呀，事前事后都可以讨论。”

相较于华为子公司董事会的授权监督，华为的各层级主管在授权后，会通过过程控制监督下属的目标完成情况。同时，每个部门都设立了干部部，分担了部分的监督责任。此外，还通过华为的流程责任制规范各流程责任人的行为，从而达到监管的作用。总之，管理者在授权后，必须对被授权的工作成效进行检查和评价。

4.2 激发团队的“战斗”气氛

在华为，一线主管被定位为要能打胜仗。因而建立一支战斗力强、追求高绩效的团队，就成了主管们的重要责任之一。

重视对员工的人文关怀

多年的国内和海外工作经验，华为的一线主管意识到，管理还是人的管理，除了薪酬政策、流程制度外，好的团队工作氛围和发展机会会让员工更愿意留下来或努力工作。管理者应在管理中与时俱进，注重团队融合和对员工的人文关怀，营造愉悦的工作氛围，成为让员工信任的主管。

杨浩（化名）是华为海外某项目组的主管。在2011—2013年MFP中“你觉得自己直线主管的人员管理水平如何”的调查中，员工“非常满意”回答的比例从58%上升到100%。

杨浩认为并不是自己有这么高的管理水平，他相信，员工对主管管理的认可，不完全取决于物质激励，非物质的因素也十分重要。

在日常管理中，新员工加入或老员工调离，杨浩都会举办简单的欢迎会和送别会。尤其是送别会，他觉得谁都有离开的时候，但相处时间久了谁都舍不得。而且送别是对一个人奋斗历程和贡献的尊重和认可。

杨浩任职主管三年来，很注重人文关怀。他心里总想着，大家跟着自己，工作强度这么大，希望能让他们多一些收获，同时保持快乐。他说：“非物质激励的关键真的就是主管用心，有心自然就会有效果。”

杨浩的管理表明，任何时候，一线主管都要营造好一个小环境，满足员工的特定需求。美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛在1943年在《人类激励理论》一文中将人类需求按层次分为五种，即生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。可见，对员工而言，除了物质需求外，最渴望的就是能够得到认可，并实现自我价值。因而，一线主管们在管理中要积极转身，以人为本。

香港和记管理服务项目群是华为公司第一个人力资源转移项目，项目经营压力大，王克2012年到项目组担任项目经理。

彼时，员工离职率也高，网上又刚出现了一次重大事故；客户又收回60名网规网优员工，留下的则觉得被公司遗弃了而士气低落。要解决这些问题，对于第一次担任管理服务项目经理的王克极具挑战。

经过认真分析，王克把“以人为本”作为工作的切入点。因为，管理服务项目几乎都需要员工来承载，连降成本、提效率也需要团队全员的努力，能否打造一支高绩效团队是解决问题的根本。

首先，王克针对多年未加薪的转移员工进行物质激励。将每年6月定为“Salary Review Month”：一方面，识别骨干员工和高绩效员工，并通过考核牵引拉开收入差距；另一方面，设置“留才奖”稳定团队。在非物质激励方面，将员工满意度调查定制化，并把员工反馈落实到关键动作；每个月开展一次员工主题活动；主动去欧洲、中东等地支持其他管理服务拓展，以拓宽视野。

经过一系列的动作，项目经营指标稳步提升，网络指标和员工的稳定性获得客户认可，项目也成了全球MS样板点之一。

王克认为，在项目管理中，人是最关键的要素。采用以人文本为切入点的策略，为其赢得了主动。一线主管们需要注意的是，不能将物质激励与以人为本割裂看待。良好的、公正的绩效激励措施，本身就体现了“以人为本”的一种管理理念。

以内部“比武”刺激成员进步

竞争也是一种不错的激发团队战斗氛围的手段。团队以及成员若想在职场中不被淘汰，必须从安逸走向竞争。在华为，人们将竞争视为常态，大家在竞争中你追我赶，艰苦奋斗。华为人之间的这种竞争现象，心理学上称为“同侪压力”。

美国社会心理学家莫顿·多伊奇和众多心理学家对同侪竞争压力进行了研究。实验都得出了一个共同的结论：在没有特殊条件的作用下，与合作相比较，人们更倾向于选择竞争，他们将这种现象称为“竞争优势效应”。

竞争也是华为文化的一部分，如其末位淘汰制、以奋斗者为本就隐藏了员工之间一种彼此竞争的关系。在华为竞争是普遍存在的，体现最为明显的就是“不打粮食的干部要下岗”的干部能上能下机制，这传递了内部竞争动力和压力，在职的干部只有在工作中更加努力才能保住自己的地位，而下面的员工则通过自我提升来竞争干部职位。显然，华为人也都有着争强好胜的心理，在机会面前得靠自己努力。

刘洋在工作岗位上努力干了三年后，认为自己能力出众，比周围的同事要强，认为项目组组长非自己莫属。但在项目组换组长时，刘洋以为会提拔自己，结果是另外一个同事，他不服气，在工作配合上也不再像从前那样积极主动了。他觉得自己怀才不遇，萌生了离开公司的想法。

这个时候，项目组调来一个新同事，而他在之前的部门已经是主管。因为想从基层做起，就回到项目组和大家一起做研发。刘洋观察到，这位前主管在工作中有一种无欲无求的感觉，对周围的同事非常友善，且对事情对人都非常客观，更是把精力投入在技术的钻研上。这位新来的同事在项目组进

步飞快，不久就成为技术上的骨干，而且他的技术影响及人格魅力得到了同事的一致认同。刘洋认识到与他的谦逊、大度和认真相比，自己显得太幼稚了。

刘洋反思道，以前我并没有真正想过做项目组组长有什么好，自己是否适合，因为大家都觉得做项目组组长是一种组织的认同和提升，所以就去追求。从那时起，刘洋的关注焦点就转移了，他要打造自己的影响力，要得到别人真正的认同，而不是仅仅盯着职位。竞争依然在，但刘洋转变了方式，以一颗平常之心努力工作，结果很快就当上项目组长了，上岗转身也很顺利。刘洋回想自己转型的这个阶段，觉得不公平，对公司产生怀疑，就是没有检讨自身的问题，现在却看得那么清楚，想要升迁，要靠自己的努力，要创造比对手更多的影响力。

刘洋在追逐项目组组长的道路上经历了几次转变，虽有过抱怨，但他及时反省，把竞争视为动力，让他越发坚定地去赢得认同。

竞争，迫使大家向更高的目标迈进。华为还建立了一支“蓝军”，专门研究怎么打败“华为”。此举就是要通过竞争来激发大家的活力，对此任正非指出：“要打破自己的优势，形成新的优势。”

“蓝军”，原是军事术语，相对于“红军”而言。是指在军事演习中专门扮演假想敌部队。华为的“蓝军”也与之类似。对于“蓝军”的作用，任正非解释说：“‘蓝军’想尽办法来否定‘红军’（聚焦主航道的部队）”。“蓝军”最早由郑宝用负责。华为顾问田涛和吴春波在《下一个倒下的会不会是华为》一书中说明了“蓝军参谋部”的关键职责，即“从不同视角观察公司的战略与技术发展，进行逆向思维，审视、论证‘红军’的产品、解决方案的漏洞或问题；模拟对手的策略，指出‘红军’的漏洞或问题等。”可见，华为的“蓝军”是研究怎么打败华为的，是专门挑刺的。例如，华为“红军”设计了一个平台架构。这时“蓝军”的专家会跳出来，说这个产品架构有缺陷，专门写文章论证。“红军”就开始反击，召集专家，不断优化架构和设计，来证明自己的方案正确。可见，“蓝军”的“攻击”激发了“红军”团队的研发和创新斗志。这就是“蓝军”的作用。不断激发华为“红军”的潜力，“迫使”他们在产品和技术上不断创新。在华为内部有一种保护“蓝军”的机制，保证了“蓝军”的地位。因而“蓝军”有各式各样的人才，敢想敢说，思维极具颠覆性。

华为的“蓝军”在与华为“红军”的竞争中不断提高着自身产品的技术和质量。管理者应通过竞争来促使员工保持动力，在连续的甚至有意被夸大的刺激下，全员的潜能不断地被激发，以此来改善和提高个人绩效。

4.3 营造轻松的内部沟通环境

沟通是部门工作正常进行的要素，也是非物质激励的基础。管理者应该营造一种轻松的内部沟通氛围，让员工之间、上下级之间畅所欲言。

理解他人，实现双向沟通

主管与员工之间实现真正的对等沟通取决于主管是否能够做到理解他人。这要求主管在工作中，能捕捉和理解员工没有直接表露出的想法、情绪和行为。了解员工的情绪以及背后的内容，识别员工的意图，进而才可以有针对性地、有的放矢地进行沟通。

华为人才管理部组织过一次MFP（Manager Feedback Program，经理人反馈计划），组织一个部门的全体员工对部门主管进行了匿名评价，当拿到MFP的反馈报告之后，主管惊异地发现这些评价和他心中所想大相径庭。下面是节选拿到反馈报告之后HR和主管的对话记录：

HR：从报告来看，您有三项得分最低，分别是：每个月，主管不定期与我进行一次正式或非正式的工作沟通；主管倾听和了解过我的发展意愿和诉求；在我工作有进展和取得成绩时，我得到了来自主管的肯定和欣赏这三道题。这三个题目背后反映的是“目标和意义明确、关注员工发展、及时肯定”这几个管理维度。对此，您怎么看？

主管：这半年来，在下属的工作任务明确、关注员工发展这方面，我觉得我做得还不错，只是在及时肯定方面做得有点欠缺，对他们的鼓励和表扬少了。

HR：那您都是通过什么方式对下属进行任务分配，明确他们的工作目标的呢？

主管：一般是通过开部门例会，每个月在例会上大家都会说一遍自己的工作任务和进展，有问题在例会上我会给大家反馈，而且我每天都会处理邮件。

HR：那您对下属有没有单独进行过面对面地工作沟通与辅导呢？

主管：比较少，平时会议和业务上的事情太多了，而且每个月的例会上不都给每个人过了一遍工作任务了吗？

HR：这就是您和下属的感知出现了偏差。下属期望您能定期跟他们做工作上的面对面的辅导与沟通，更清晰地了解他们的想法。部门会议毕竟时间有限，单独沟通效果好，对下属的指导意义更大。您可以把与澄清工作目标和责任方面的时间稍微分配多一些，这样后续的绩效沟通和辅导效率就高了。

理解是沟通的重要前提。干部要有一面“真实的镜子”，能够将员工眼中的自己清晰、准确地照出来，只有正确地认识自我，才能够发现自身在管理方面的误区与盲点。

胡瑞是一名南非代表处的项目HR。深入到一线之后，他发现转移的本地员工在转移前工作“悠闲”，上午喝咖啡，下午喝红茶；转移后，无法快速适应华为的文化。胡瑞和项目经理和都很着急。

一次偶然的机会，胡瑞跟几名转移员工交谈时抱怨，他们经常收到主管的邮件，被告知要做什么，何时截止，但又不知道为什么这么做。主管指令式的沟通方式，让他们感觉非常不习惯，至于公司的BCG、PBC和C&Q这些概念，更是一头雾水。

胡瑞听到这里，眼前突然一亮，“这些员工对原有公司的感知好，很大原因是因为文化的相近。要向他们传递华为的价值观和理念，并使之成为发自内心的行动的指南针。还要在任务管理中做到“知其然还要知其所以然”。

总结出“症状”后，胡瑞跟PD沟通了“下连队”的策略，得到首肯后他就下区域了。第一站是比托区域，16名转移员工坐在他的对面，像是谈判一样，胡瑞感到整个会议室里充满了敌对情绪。

总结起来，这些转移员工的主要诉求就是“少干活，多拿钱”，面对这些要求，胡瑞直接阐述激励政策，让转移员工看到了可以比以前在运营商手里

拿到更多的回报的希望。胡瑞告诉他们，只要愿意多干，就多拿钱，当月激励当月发钱。同时以他们身边的同事举例，让他们相信。

很快氛围便轻松了，胡瑞乘胜追击，向转移员工介绍华为以奋斗者为本的文化。转移员工甚至开始开玩笑：“我们要请中国来的HR吃非洲的BBQ，以后有多拿钱的机会！”会议室的现场气氛终于缓和下来了，大家都专心听讲。

在此次下连队后，比托区域的转移员工再也没有人抱怨。胡瑞接下来又组织了近10场路演，梳理华为的核心价值观，得到了本地员工的强烈支持。

胡瑞总结出，工作中要以尊重和平等的心态看待转移员工，倾听他们的合理诉求并帮助他们解决问题。

理解他人是双向沟通的基础。一线主管不仅要正确地认识自我、让员工理解自己，还要积极主动与员工深入交流，掌握员工的所思、所想，在后期加以积极的引导，提供大力的支持。

鼓励员工积极表达自己的意见

在华为，干部会主动与员工进行思想沟通，鼓励员工积极表达自己的意见。对于合理的意见会充分认可并及时落实。任正非说：“做生意不能嘴懒，经营也一定不能偷懒，员工和你反映了问题，你一时三刻不解决可能是没摸到门路，三天五天不解决可以说你是没抽出时间，两三个月还没反馈，还有什么推脱的理由？”在任正非的倡导下，华为管理层经常深入到员工内部，积极地咨询员工的意见，并对基层员工提出的问题予以及时的解决和反馈。

吴敏和（化名）是一名华为PM的项目主管，刚接手PM的工作不久，就察觉到小组成员的工作状态似乎有些变化，就连平时工作积极性最高的两个人，也突然变得有些意兴阑珊了。

吴敏和带着疑惑，找到其中一人询问原因，原来项目组几个月前起草过一个项目方案，原本计划下个季度便要正式启动，可是忽然被叫停了，一时间大家都很迷茫。

了解到大家是由于项目处于缓冲期，一下子找不到方向了，吴敏和立即意识到问题是出在自己身上，于是立即召集大家，并向大家解释：“计划的项目之所以停止，是公司根据市场调整另有考虑决定的，现在我们的首要工作是加强后端关注，解决生产发货问题。”

而后，吴敏和又安排项目组成员到后端学习，让他们有事可做。到了一个陌生的环境，接触许多之前并不了解的程序，项目组的成员们终于发现自己有事可忙了，以前的那股工作劲头又重新回来了。

今天的华为，干部与员工的沟通与反馈已经成了一种常态，每当项目的开展到了缓冲期，管理者总能够准确地找到着力点，通过与员工及时沟通反馈，用团队的力量，克服重重困难。任正非在长期的团队管理中，总结出一个与下属沟通的经验：放低姿态，与员工坐而论道。任正非觉得员工的感受对企业的管理和发展十分重要，而干部想要顺利听到员工的心声则并不容易，只有与员工平起平坐，员工才能够对你畅所欲言。

有一次，任正非和财务部的几名年轻员工同乘电梯，员工并没有意识到总裁也在电梯里，只顾着抱怨公司财务系统有问题。

任正非听到之后，好奇地问道：“你们倒是说说看，财务方面怎么有问题？”员工循声望去，发现说话的竟然是公司总裁，全都脸色铁青，闭上了嘴巴。

任正非知道几个员工在担心什么，于是便微笑地说：“我是公司总裁不假，但我也是要从财务领薪水的，财务有问题，我的利益也受到损害啊，你们不告诉我，这不是坑我钱吗？公司有什么问题，你们就要勇敢地说出来，谁找你们麻烦，你们来告诉我，我再去帮你们找他的麻烦！”

员工见任正非不仅没有冲他们发火，反而与他们开玩笑，不禁全都笑了，其中一人回答说：“任总，是这样的，我们是研发基地的，经常出差，每次因为出差报销的事情，都要在基地和总部之间来回奔波，特别耗费精力。”

任正非听后点头，觉得确实有必要在研发基地建立一个财务系统的子部门，尽量减少员工的麻烦，同时也能提高办事效率。十几天后，在任正非的指示下，研发基地的财务系统建立起来了，财务部的员工不需要周转在两地之间了。员工感受到管理层用心体谅他们，工作起来更加卖力了。

对于这种放低姿态的沟通方式，任正非并不觉得有损于领导者的面子，他说：“在适当的时候，学会放低姿态，并不代表你的管理方式是懦弱的，这恰好表明了你愿意同员工拉近距离，敢于让员工反驳你，恰恰证明了你有颗宽宏大气的。”

所谓“地低成海，人低成王”，就是这个道理。

敢于批评员工的错误

包容员工的错误或问题，不仅不利于员工的成长，也不利于团队的发展。因而，管理者在营造轻松交流氛围的同时，也要敢于批评员工的错误、指正工作中的疏漏。

有一次，松下电器公司的电池厂要盖成品仓库，松下幸之助再三考虑，决定采用木质结构搭建仓库。电池厂厂长得知松下的想法之后，将仓库的设计任务交给了有近重信。

有近重信是工科出身，学过力学，经测算，他认为要使木质结构仓库达到安全系数，就必须在仓库中间增加四根柱子。不久之后，成品仓库依照有近重信的设计方案如期建造落成。松下幸之助前来电池厂视察，当他看见仓库中间矗立的四根柱子时大为恼火，当场就把电池厂厂长批评了一通，随即把有近重信叫到办公室去谈话。

有近重信的设计方案被彻底地否定了，这让他非常不服气，但经过松下的一番说服，他终于意识到了自己的错误。松下告诉他，在仓库中立柱子会产生诸多不便，如果非立不可的话，还不如采用钢筋结构。有近重信明明知道立柱子的弊端却不坚持钢筋结构，这才是松下生气的真实原因。

有近重信在回忆这件事时说道：“我被松下先生整整训斥了9个小时，从下午三四点到半夜12点，甚至晚饭都没有吃。我心里还生气地想过：‘这个老家伙，去你的！’可当我后来听懂了总裁的意思时，才意识到确实是自己犯了大错。”

松下幸之助的批评让有近重信认识到了错误。同时也能够发现，松下幸之助的批评对事不对人，且毫不妥协。此外，管理者在批评员工时不要选择谩骂，有句老话说：响鼓不用重锤。

4.4 积极协调，建立融洽的合作关系

在工作中要建立内部协调的合作关系，团队做出承诺，然后员工们能够愿意齐心协力地完成团队目标。同时，员工之间要互相信赖、互帮互助，为所在的团队感到骄傲，能够为了团队的整体发展“奉献小我，成就大我”。

取长补短，发挥各自优势

所谓优势，就是人无我有、人有我精。每个人都有两面性，一面“强势自我”、一面“弱势自我”。强势的优点需要相互促进提高，弱势的缺点需要正视互补。因此，团队管理者要善于发现员工长处，并正确引导员工在各自岗位发挥优势，在团队配合中取长补短。

有一次，吉林某地网络出现故障，客户要求维护组立即派人前往现场，在机房现场定位。由于维护组刚经历过员工升调，负责支路的新员工陈路（化名）虽然知识扎实，却没有任何现场经验，对于任务很没自信，十分地忧虑。

主管清楚陈路在技术方面其实非常优秀，只要团队帮助他建立充分的自信就一定能顺利地完成任务。于是，主管立刻召集所有项目组成员，通过共同梳理项目，大家对问题的定位纷纷发表看法，帮助陈路分析实际问题，最后一致支持陈路的理论判断。

会议结束后，陈路变得很有底气，在客户机房的实际操作中，仅仅用了不到两天的时间就彻底解决了网络故障，比客户提出的预期要求快了两三倍。为此，一线还特意发来了感谢信。

在团队配合中，华为始终贯彻“群狼胜虎”的互助精神，项目组中的每一个员工都会自觉发挥各自擅长的领域，将大困难撕成若干小问题，再通过专业分配与合作逐一解决。

2011年，杨猛接手华为驻荷兰代表处的经营管理模块，在工作中他发现传统的单兵作战模式已经不适合新的市场形势了，只有通过团队的整体运转，员工之间相互配合、取长补短，才能够更好地经营项目计划。

在随后的工作中，杨猛引导员工正确认识个体与集体的关系，不再提倡“我如何厉害”，而是倡导“我们很优秀”。在他的带动下，所有的员工都放弃了原来的个人主义，不仅主动承担自己擅长的项目划分，而且还会积极帮助负责其他任务的同事解决专业上的难题。

杨猛的团队协同配合后，团队的执行力与战斗力显著提升，很快便在经营成果和组织运作上名列前茅。

当别人的任务需要帮助时，如果某个团队成员只想着藏器待时却不愿意积极奉献，就会失去大量交流知识经验和相互学习促进的机会，也会打破团队良好的氛围。

实施取长补短的策略，还需要管理者不断地整合团队，并采取相应的策略。

合作讨论，加快工作进度

在项目的管理上，一线主管既要引导员工的协作能力，也要充当员工之间的连接枢纽，从项目的各个维度上带动产品行销经理、服务经理、财务人员、研发人员，甚至是办事处秘书文员齐心合作，使项目顺利推进。

由于路由器单板开发的难度十分巨大，华为公司为了及时跟住市场进程，研发全新的400G线路板，集结了驱动软件、芯片验证、转发软件等多个领域的精英团队骨干共同组成研发项目，并要求项目组必须在很短的时间内实现新产品正式上线。

新型的400G线路板在面积上要与之之前的100G/200G的单板保持同样的模型大小，然而在高速信号线、单板密度、散热能力等技术方面的研发要求却成倍增长。仅仅一个主板的研发就已经让项目组在人力的安排上捉襟见肘了，更让研发组雪上加霜的是，同期的硬件产品规划要求项目组要同时完成5个主力单板的研发。有一位技术专家苦笑着说：“这简直是不可能完成的任务，除非有超人来拯救我们。”

研发小组并没有真的放弃工作任务，而是在公司的实验室、办公室、食堂中不断地讨论，反复地交流，甚至是在下班休息的时候，都会第一时间将自己的新点子通知其他同事。

终于，在一次喝茶的时候，一位项目经理提出了一个建设性的想法——“群开发模式”。通过组建一个特别的小组，在组内设立模块owner和单板owner，模块owner负责所有单板在模块上的集成，单板owner负责所有模块在单板上的集成。如此一来，就可以达到多人同时开发的效果，在短时间内完成任务。

在后来的实践中，“群开发模式”的可行性得到证明。研发小组不仅如期完成了5个主力线路板的研发进度，同时，新线路板经检测还实现了0丢包的超高质量。

群策群力是华为在项目研发、项目交付上的一个重要举措。项目组通过集思广益，找出最佳方案和路径，以获得更好的收益。对于单打独斗的行为，任正非是不赞同的。他认为，团队内部可以有英雄，大家可以争当英雄，但不提倡绝对的个人英雄主义。

鼓励成员积极施援与求助

作为管理者，需要站在全局的角度来看问题，有时候不能计较一城一池的得失。虽然公司已经流程化了，但还是有很多流程边界、组织边界和岗位边界模糊不清，这个时候需要企业干部带领员工主动承担责任，积极地施援或求助。

华为驻巴西代表处员工M是巴西本地员工，通过积极主动地为公司发展担负更多的责任，M完成了多次突出的贡献，从一名文档管理员快速升职至法务经理，并于2014年获得公司个人金牌奖。

2012年的时候，M发现华为在本地溢缴了大量的社保税。发现这个问题后，虽然交税与退税的工作并不直接由M负责，但M还是十分主动地承担起与本地税务机关沟通的任务。

想要让政府向公司机构退税，是一件十分烦琐与困难的事。为此，M利用周末时间，对公司保存文档的几百个纸箱进行了地毯式的搜集，找到了150

多份有力的文档存根。通过M不懈的努力，终于帮华为找回3000多万美元的溢缴款，极大地改善了代表处的现金流。

这并不是M第一次帮助公司节约。从2005年开始，M在强烈的责任感的作用下，为公司多次查缺补漏，他的“补位”工作让公司累计收益超过一亿美元。

M认为，每个同事的工作任务都是为了公司能够快速、持久地发展壮大，而公司取得更高的收益能够直接推动员工的成长和收入。因此，公司的每件事情，只要在力所能及的范围内，都是自己应该主动施与援手和帮助的工作。

M在工作中将企业整体的利益放在第一位，即使是别人的任务也会积极承担。这件事该不该我做？自己做不了怎么办？在这两点上华为选择施援与求助，这是华为员工的一项重要工作技能。周边有无法推动的项目时，他们会主动帮忙；在工作中遇到困难会主动求助。对此，任正非说道：“这里有一个责任的问题，也是一个心态的问题；如果我们以平常心对待，并真正能够成长起来，挑起重担，分担整个公司的忧愁，非但不会使公司走上灭亡的道路，更可为社会创造财富，为自己的提高带来更大效益。”

4.5 预防和化解团队内的冲突

团队主管在工作中要密切关注团队潜在的或已有的冲突。平时要积极营造融洽、协作的工作氛围，同时，公平合理地分配任务，考核员工，并及时与有不良情绪的员工沟通，化解他们的不满。

必须确保内部竞争是有序的

冲突是另一种形式的沟通，一般而言表现为两种不同的性质：凡是能够推动和改进团队工作或有利于团队进步的冲突，称为建设性冲突；反之，凡是阻碍团队工作进展、不利于团队内部团结的冲突，称为破坏性冲突。

建设性冲突是良性竞争的主要形式，对团队建设和提高团队效率有积极的作用。团队的管理者应努力确保团队的竞争是良性的、有序的。

任正非在早期创业的时候就认识到团队内部公平竞争环境的重要性，并十分在意干部对团队正面的引导作用。他说：“当企业内部的竞争机制存在漏洞的时候，不可避免会有一部分员工为了在竞争中取胜而不择手段地损害他人的利益，甚至牺牲公司的利益。华为需要竞争，但一定要良性的竞争。恶性竞争会对华为造成不可估量的后果。因此，华为始终会将所有员工的利益放在核心的位置上。我们的干部们要正确地引导内部竞争向良性化发展，在相互促进中不断取得成长和进步。”

任正非认为企业和团队需要的是良性的竞争。管理者有必要在内部创造公平竞争、均等发展的平台。同时，还要把部门整体利益、员工核心利益放在首位，杜绝有些人利用竞争机制中的漏洞。

2014年《华为人》报一篇《“波”澜老成：把“自治权”还给开发者》的文章指出：版本开发团队经常会抱怨X管理部门要求用A工具，Y管理部门要求用B工具，两个工具有很多重叠，付出很多学习成本，但收益甚微；这个工作要求提升效率，那个项目又要求全面排查；试点项目中要求新的交付件，但

流程审计又检查老的交付件，精力都用于转换文档了。面对种种改进要求，版本开发团队直呼伤不起。

开发团队主管向领导反映，请上级领导协调不同“主管部门”的管控要求。领导认为开发团队与这些部门关联并不大，不用受制于人。这个主管抱怨说：“公司的‘庙’多，谁也不敢得罪啊！”

仔细分析不难发现，各路人马在版本开发过程中，纷纷提出改进意见，但他们只考虑某项改进对自己的利益，没有从系统的角度考虑改进是否会发生冲突等问题。一项改进还未落实，又投入到另一项改进中，最后哪个都没改成功。对此，开发团队的上级部门对版本业务进行了重新规划，即明确开发团队、各部门的权力和责任。各部门定位于支撑职能，授予开发团队更大和更多自主改进的权力。改进什么、何时改进、什么时候停止，甚至是设定改进目标、方案、评估效果都由开发团队负责，此外，也对最终结果负责。可以看出此次规划，完全沿流程授权、行权。在这之后，华为内部在测试领域建立了3A（AnyTime，AnyWhere，AnyBody，指定时间支持、指定地点支持、指定人员支持）的责任制。

整体上，各部门要求改进的项目减少了，但测试经理在改进工作上的关注和投入明显增大了，不同改进项目之间的协调也更加有序、充分，不再出现过过去谁都提改进意见，但又没有人负责的冲突。

开发团队的上级领导针对产品开发中各单位与开发部的冲突，建立了明确的责任制，及时化解了冲突。

在冲突管理中，管理人员还要注意到建设性冲突是一个“求同”的过程，员工之间的目标一致，能够更好地完成任务和促进整体发展；而破坏性冲突则往往表现为“存异”，竞争目的更倾向于个人目的。

主动沟通，消化不良情绪

在冲突中，员工的不良情绪会影响自身和团队的工作成效。管理者要主动沟通，倾听员工的诉求和意见，并针对员工的反馈给出解决方案。

2014年年底，杜明（化名）加入了华为，三个月的培训结束后，预备队在地区部分配时将他分配到了泰国，但杜明深思熟虑之后，主动提交了前往非洲艰苦国家的申请，并最终被派往现北部非洲多国代表处，常驻贝宁。

初来乍到的杜明其实内心十分忐忑，尤其贝宁是法语区国家，和本地人的聊天十分困难。为了融入当地的工作氛围，每天下班他都挤在本地员工当中和他们聊天，尽量多地和本地员工交流沟通，本地员工为了照顾杜明也时常说英文。三个月后，杜明完全融入了这个新集体。

2015年下半年，贝宁代维项目有29人合同即将到期。按照项目组制订的方案，这29名员工中大部分转为外包人员，也有部分按要求直接“释放”。一年前这29名员工从客户侧切换给贝宁代维项目组时，发动过罢工事件，造成了非常恶劣的影响，所以项目组的压力非常大，一时之间想不到妥善的处理方法。

作为一个项目HRBP，杜明第一个站出来表示愿意去和这些员工说明情况。完成了专业方案的设计之后，杜明一直在思考怎么向员工传达公司的善意，也在想一个好办法让他们明白转移外包并不意味着将来会被开除，杜明

思来想去，决定明确告知他们只要保持良好的工作态度与绩效，未来的工作还是有保障的。

于是，7月底，这个一句法语都不会说的异乡人孤身一人背起了行囊，开始下站点探访当地站点工程师。三天里，他沿途拜访了所有站点工程师，逐一向他们解释公司的政策与导向，安抚他们的情绪，当遇到英文不好的工程师时，杜明还会请当地员工来帮忙翻译。

当时很多员工深受感动，说道：“这是从之前单位到现在，第一次有HR到这么远的内陆来看望我们。”

2015年10月，华为正式启动贝宁代维项目人员切换计划，29人全部按计划完成切换或“释放”，无一起人员纠纷事件，其后的工作交接也顺利地完成了。

杜明主动沟通，化解了一场潜在的冲突，维护了公司的声誉。很多时候，冲突爆发或不断蔓延，是由于主管人员对冲突熟视无睹或采取强硬的措施造成的。主管若在平时的管理中及时就暴露出的问题与员工进行沟通，就可以最大限度地避免冲突。

引导不同类型的员工团队合作

任何企业都存在个体的差异，若想保证团队的整体目标，关键是管理者要尊重每个人身上的差异性。这是现代团队管理中非常重要的一环。

2009年7月，华为新一轮轮岗工作开始执行，某部门领导把小周和另外一位从其他部门调过来的同事安排到一起工作。他们之间的工作既存在合作，也存在竞争。小周的这位同事是一位能力很强的人，小周担心和他在一起共同承担工作会抢了自己的风头。小周在技术上很自信，但面对那位同事却仍然不自信。

后来，他找到自己的导师，在导师的开导下，小周意识到，每个人都有自己的优点和缺点。有竞争也能够共赢，自己的优势是技术，那么就该把它发挥出来，不必担心那位同事，一个团队的成功远远大于个人的成就，只要努力，领导自然会看到自己的表现。当季的绩效考核中，小周和新来的同事包揽了部门前两名，全都拿到了奖金。

在导师的帮助下，小周和新同事相处融洽，出色地完成了任务。有员工曾问毛生江，在团队中如何与喜欢挑刺的人合作？毛生江回答说：

“一个人对别人的适应或者别人对你的适应就像一个扇形一样，你能适应的就是一个扇形，而不是一整个圆。在工作中需要不断地修炼自己和不同人员的适应能力，欣赏个体差异。公司这么多人，一定有人比你更聪明能干，只有忘记了自己才能更好地适应，不然你会很受挫。在合作中，首先是目标导向，要服从总体目标；其次，我们不鼓励这种挑刺的人，我们是一个集体，就算你个人再强大，也做不了所有的事，所以你需要和别人去合作，需要和不同类型的人去交流。”

可见，态度决定一切。团队的管理者要引导员工有正向心态，积极做事，带着大家一起进步。

华为欧洲供应中心的B是一位匈牙利籍员工，由于待人热情，能够凝聚不同类型的员工协同合作，是欧洲供应中心的核心支柱。

B在华为的工作中，曾带领过上百人的大队伍，队伍中的员工们不仅性格、喜好不同，习惯、信仰各异，甚至连语言都很难统一。在工作中，B对海关相关规则了如指掌，在涉及海关遵从风险的问题上从不妥协，每项供应商的报关数据都会逐条检查，从没有丝毫的懈怠。

在和同事的接触中，B待人真诚，对各国的同事没有任何芥蒂，不仅主动与大家沟通交流，还会帮助其他国家的员工熟悉当地的生活与人文。在B的努力引导下，团队中上百名各有特色的员工都能够很好地协同配合。B所在的一区海关工作总是能够顺利地通过海关监管审计，从未出现过任何差错。

B在文化传承上虽然与中国同事存在一定的差异，但通过对同事的充分熟悉与合理引导，实现了团队的紧密配合。在尊重每位员工差异性的同时，又能够充分发挥所有人的特长与联系。

华为公司的董事会成员陈黎芳认为，干部在管理中要积极地肯定员工的差异性，把全体员工的个性改造成一样无异于把煤洗白，是没有价值和意义的。引导不同类型的员工合作，就要做到尊重和欣赏个体的差异性。

第5章 规范作业

每一个能工巧匠都要模范地遵守流程，严格按规范来操作。任何改进必须经过周密策划，只有经过策划的尝试，失败不应受到指责。那种盲目地将助焊剂不经实验就大规模采用，随意将烘烤温度从100度提升到200度的做法，不是一种认真负责的行为。

—任正非

5.1 优化流程，提高作业效率

企业通过优化作业流程，可以在生产和服务上提升工作效率和工作质量，改善用户的感知，对公司的整体规划和长远发展有积极的提升作用。

弄清楚流程对效率的影响

流程到底是提高了还是降低了业务的效率？华为的一位一线管理者认为，流程能够提升感知，防控风险，提升效率。对于流程的作用，华为前副总裁费敏说：

“流程建设不仅仅是把代表们解放出来，而是把所有人都解放出来。流程不是让大家失业，而是让大家更能体现自己的价值。不仅是发挥主管的价值，更是发挥所有人的价值。因为流程可以从海量、低价值、简单重复枯燥的工作中把每一个人解放出来。

曾经有人问丰田，你们为什么大量使用机器人、机械手。丰田说：‘我的第一诉求不是省人，哪怕人没有成本，也做不出来机器人的质量，机器人的效率特别高，不合格品率极低。’即使我们把雷锋全部招过来，也达不到机器人的质量成本效率。流程会让你的业务运作上一个大台阶，让人发挥智慧，去干更有价值、有创造力的活，比如呼唤炮火，针对很多难题，你也因此可以腾出手来有精力去解决、去改进了。因此丰田的全员改进是做得最好的，它给我们的启示是：应对马拉松式激烈残酷的竞争，海量简单重复枯燥的事，用流程系统去解决是最明智的选择。

我们今天坐在这里研讨，只是相对达成共识，比外面的噪声小一点。因为这个东西太容易夭折了，太容易被别人扔到一边了。”

显然，流程对效率有积极的作用。华为的干部认为，管理者除了要具备优秀的专业技能和组织沟通等能力外，还要不断地提升流程管理的意识和能力，以便让团队在流程的引导下快速展开工作。

华为的干部饶春波，在跟随部门从中东搬迁至巴林的过程中，逐渐加深了“流程对工作效率影响”的理解。饶春波认为，合理的工作流程既可以提升员工的工作效率，也可以帮助主管从容地管理团队。

饶春波在中东代表处担任首席财务官，并自我总结道：“当时我从管理上还完全不熟悉流程的重要性。在很多事情上缺乏全局观，不明白自己的职责与权力，不了解能够为自己提供帮助的部门有哪些，甚至连一些工作项目的最终意义也不清楚。”

随后，在同事的帮助和自身的努力下，饶春波逐渐学习并掌握了科学规范的工作流程方案。先后设计了12个L2流程、68个L3流程、95个L4流程，工作的指导意义显著。在具备充足前线经验的前提下，三层主管要求熟悉2个L4流程，二层领导要求熟悉8个L4流程。

此外，饶春波还针对代表处当地的财经模块设计了一张流程构架图与可视图，并将其挂在办公室中，作为财经管理作战中不可或缺的作战地图，通过各类流程文件的指导作用，从容有序地策划和指挥地区财经工作。

管理不能总是走小道，必须遵从流程化的管理。任正非说：“现在在流程上运作的干部，他们还习惯于事事请示上级。这是错误的。已经有规定或者成为惯例的东西，不必请示，应该快速让它通过。”科学合理的流程能够使整个团队的协调更加流畅，同时降低管理内耗。

寻求对既有工作流程的改变

任何优秀的流程在长远的未来变化中，都难以保持先进性与适用性。随着时间的推移，业务会不断地、随时随地发生重大变化。这就要求管理者的流程管理理念和方法也要与时俱进，不断优化甚至是改变。

在“蓝血十杰”的表彰大会上，华为轮值CEO郭平认为，通过寻求对既有流程的改变，华为实现了对各管理模块的集成，在“客户为中心、以生存为底线”的管理流程中，将多个领域的工作有机地结合在一起，运营效率有了很大的改善。

同时，郭平指出：华为下一步管理流程的变革已经锁定一线组织的作战能力，坚持“为客户创造最大的价值”为行动本质，开展一系列跨功能的集成变革，真正做到“从客户当中来、到客户当中去”，确保公司管理体系能像眼镜蛇的骨骼一样环环相扣、灵活运转、支撑有力，极大地提高了前线为客户创造价值的能力。

新流程的设置要注重各个环节的协调，集中表现为员工在执行项目工作时是否能够进行有效的信息交流和操作，以及是否能够支持业务的展开。

在尼日利亚企业业务部的业务拓展中，很多流程仍是服务于运营商的项目流程。这让刘珍妮他们无所适从，在市场拓展方面步履维艰。企业业务部的增值经销商很少有员工能够掌握华为产品线组网方案或者参数优势。地区部虽组织过多次培训赋能，但效果欠佳。

刘珍妮又指出公司的内部审批流程也不太合理。每个客户经理的目标订货额有千万美元，但小到几万几千美元的渠道订单都要管。例如，金额在10万美元以下的项目，一线就可以核定准确，却要上报到地区部EBG部长和地区部解决方案副总裁邮件审批。最终下单生产需要一周多时间。在下单的几天里，白天要见客户，晚上加班处理内部流程，口头上为业务部门服务，实质则多为业务障碍。还好最近看到机关发文，Po处理两天内完成，才终于看到一线曙光，期望尽快落实。

显然，原有的Po处理流程严重阻碍了业务的开展。后期华为就此问题采取了一系列的动作，将Po处理缩减为两天。

华为的流程设计是倒着梳理，从一线向后方环环打通。同样，在流程的改变上，也是基于从实战中总结，以确保流程的改变是必要的。

任正非说：“如果你想寻求对既有工作程序的改变，你必须先努力了解既有的工作流程是如何运作的。先努力尝试着在既有的体系下开展工作，但如果你觉得这些体系需要改变，那就毫不犹豫地告诉我们。”

去除流程中的重复、多余的环节

任正非说：“不产粮食的流程是多余流程，多余流程创造出来的复杂性，要逐步简化。”管理者在工作中，应最大限度地简化流程，解放生产力。

任正非一手带动了华为的持续成长。公司发展壮大后，任正非发现很多一线员工正在逐渐丧失激情和敏锐，包括一些创业初期的“老班底”也淡化了当初一起创业时的热情，一线团队正在逐渐僵化。

经过仔细的调查研究，任正非了解到，华为在高速发展的道路上竟不知不觉间重复设置了过多的控制流程，冗杂的流程环节极大地阻碍了前线运营的畅通性。不仅加重了一线的负担，降低了工作效率，也逐渐消磨了员工的工作热情。

为此，任正非不惜再次改变公司的权力结构，从中高层管理者的手中削减了大量的权力交与基层员工。任正非认为，摒除流程中的冗杂多余的环节，可以有效精简前线的工作量，节约员工宝贵的精力，是优化工作管理、提高运营效率的基础。

在简化流程的过程中，可以选取被控制目标，然后根据内部控制目标来确定关键的内部控制程序，再分析这些关键程序，以此判断该流程在控制上是否出现重复现象。

在判断控制重复点与分析内部控制环境时，要充分考虑企业的内部控制环境。不同的企业或部门会存在明显差异化的内部控制环境，因此具体分析和简化过程也有一定的区别。例如，对于“职责分离”这样的控制程序，只有通过实地观察才能确定该程序是否得到贯彻。

华为一名中层管理者小刘曾和同事们交流，如何在自己的工作领域内简化工作流程的经验，他说：“简化工作流程已经成为我最大的兴趣爱好之一。我们部门的工作流程完全可以用网络图表示出来，只需要相应的数据代入就可以完成一次模拟分析。在过去的两年里，我会定期分析工作流程的网络图，每次都能发现重复或者还可以继续优化的环节。这让我不仅降低了延误工作的可能，也为我节省了大量宝贵的时间，经过我大致的估算，我先后已经删除或优化了70余个环节，累计节省的时间多达3000多个小时，相当于120余天！”

当流程中出现重复、多余的环节时，会严重损耗工作效率。管理者可以从精简冗余、合并同类项与合理安排流程顺序三个方面快速地对流程完成优化。华为董事长孙亚芳指出：“端到端流程必须非常快捷，非常有效，中间没有水库，没有三峡，流程很顺畅。需要什么就保留什么，多余的都要裁掉。”

5.2 推行工作标准，一次把事做对

规范性作业有助于员工一次性把事情做对。一次性把工作任务做对，是评判做事优秀与平庸的标准之一，是保证员工在激烈的竞争中脱颖而出的重要秘密“武器”。

做正确的事，正确地做事

《孙子·计篇》曰：“谋定而后动，知止而有得。”企业干部不仅要深刻地认识到流程的重要作用，还要深刻地理解流程的原理和关键环节，做到分清主次，将各项任务正确地代入相应的流程环节。

华为驻印度办事处曾在过去一段时间的运营中，个别部门出现了整体执行力低、工作频繁出现问题的情况。项目经理李同（化名）经过分析，终于发现了问题所在。在一次活动期间，李同对一些员工说：“我非常欣赏大家的敬业精神，也很佩服大家的努力，但是我建议大家在工作之前应该多了解、多思考，这样不仅是‘努力地工作’，更是‘聪明地工作’”。

原来，很多员工在工作中虽然扎实肯干，却是十分僵硬地执行工作，对于项目流程不够了解，同时也缺少独立思考的能力。这导致员工在处理复杂工作的时候不能准确地判断任务的重要程度，经常将细化的子项目匹配到错误的流程环节里。于是，李同开始组织大家深入学习流程原理。他在每次的项目准备阶段都会通过思考将项目开发计划、培训计划、质量监督计划、风险控制计划等工作细化到极致，确保每个人都能够在正确的环节上做正确的事情。

在随后的工作中，李同所负责的项目不仅完成质量得到改善，而且项目的完成速度也明显提升。

工作中，很多员工只是被动地执行命令，完全不清楚要先做什么事情、后做什么事情，也不会关心自己负责的任务对整体项目的意义。这是管理者需要警惕和改善的地方。

2008年时，由于华为肯尼亚代表处连续多年业绩落后，任正非曾决定亲自去走访。通过详细地了解当地员工的工作态度和方法，任正非发现，肯尼亚代表处的员工普遍韧性十足，个别员工却缺乏灵活性与创造性。

事实上，当地员工几乎每天都处于高加班状态，每个人每天的平均工作时长达到14个小时之多，然而员工在工作的效果上却不尽如人意。其中只有一小部分的员工可以通过加班完成大部分任务，而其他员工的长时间加班则主要用于重复工作或各种拖延之中。

为此，任正非告诫代表处的员工说：“我们必须知道，只有为客户创造价值才是奋斗。我们反复做一件事情，结果还做得不好，这对客户创造的价值就非常有限了，时间和资源的成本是宝贵的，2个小时可以干完的活，为什么要加班加点拖到14个小时来干？”

任正非十分推崇培养员工学习与思考的能力，倡导员工在熟悉自身工作内容的同时，还要善于思考，能够“在正确的时间，通过正确的方法，完成正确的工作”，一次性将任务解决，高质量地利用人力和物力。

遵从流程，建立工作标准

依照科学的、合理的工作流程和标准执行，能够确保管理者和员工始终做正确的事。华为的管理者们在遵从流程的同时，依据实践情况建立合适的工作标准，用以引导员工更好地开展工作。

2007年，陆钧昀被调往华为驻摩洛哥代表处。在短暂的磨合期后，陆钧昀开始负责硬件安装的督导工作，并通过诚恳的功过态度和科学的工作方

法，获得领导和分包商的一致好评。

在公司初步启动切换中方分包商的政策后，本地的分包交付工作进行迟缓。经过多次培训，本地分包商的交付能力仍然无法达标。于是，陆钧昀决定到实地细致地勘察。

陆钧昀发现，在机柜、电源线、信号线等的安装方式和工艺过程方面，分包商并没有准确的工作标准，直接导致了分包任务难以达标。随后，陆钧昀在现场为分包商一遍遍地演示，包括进站先拆哪个箱子，再取哪个部件，剩余尾料如何堆放标记等，将技术规范落实到每一个动作上，形成了一整套的操作标准。

不久后，分包商的能力便迅速提升，并高效地完成了所有的分包任务，为代表处的整体运营赢得了大量的时间，保证了最终交付的综合质量。

在陆钧昀确立了细致的工作标准之后，分包商的能力得到了质的提升。所以，企业管理者应在工作实践中，积极总结经验教训，建立与工作相关的工作标准，以快速通过流程。

华为南研所在新员工的接待方面有一个特别的方式。每当新员工报到的时候，负责接待的秘书就会将提前准备好的“入职小锦囊”送给新同事。

锦囊当中虽然只有简单的几页纸，却将新员工在日后工作中主要面临的“次要问题”都归纳起来，包括如何领取办公用机、IP电话的拨打方式、各部门秘书的联系方式，甚至是周边的租房信息等应有尽有。虽然这些都是与员工主要工作没有直接关联的细节问题，却可以很好地帮助员工度过初来乍到的磨合期。

然而在几年前，南研所的接待流程却并非如此。当时，新员工报道后，会被各部门秘书统一带到自己的培训教室，由各自部门单独开展会议，往往要花费一两个小时才能彻底讲解清楚各项流程与要求，几乎所有的秘书都在同一时间段做同样的事情，有时因为个人工作的时间冲突，还会严重影响接待工作。

后来，秘书们开始思考能否将接待工作标准化，制定出一套既简单又省时省力的标准来。秘书们在综合各部门的经验后，将需要为新员工讲解的知识全部转换成工作标准书，并把它放在一个小锦囊中。

此后的员工接待只需要一位秘书便可以完成，解放了大量的人力资源。南研所的秘书们通过建立工作标准，为7000多南研人提供了标准化、专业化、集成化的服务。

面对确定的事，建立详细的工作标准，是提升工作效率、降低管理成本的重要举措，特别是针对重复性较高的工作更能显著地改善工作效率。

需要注意的是，在确立工作标准后，华为的管理者们会严格执行和督导，确保标准落地。

实施规范化和标准化管理

美国管理学者詹姆斯·哈林顿曾说过：“量化是管理的第一步，它导致控制，并最终实现改进。如果你不能量化某些事情，那么你就不能理解它。如果你不能理解它，那么你就不能控制它。如果你不能控制它，那么你就不能改进它。”实际上就是强调规范化和标准化管理的重要性。

然而，企业中总有一些人，懂得多、能力强，喜欢不停创新，对已有的规则很抵触。对此，华为内部曾发表过一篇《标准不是一纸空文》的文章，对那些不遵守标准的人提出了批评意见：

“作为个别用户，您也许体会不到标准有多么重要，但作为一个大型制造企业的内部IT热线中心，我们深深感到制定和推行标准的必要性和紧迫性。当今，信息技术迅猛发展，产品换代日益加快。像我们这样拥有一万多名员工的大公司，如果计算环境不实施标准化，各部门或个人的硬件、软件平台全都根据自己的需要进行选择和配置，势必五花八门。那么一旦有人遇到故障，很难想象能够寻出一位“全能技术好手”来应对它，即使是整个IT热线中心倾城出动，也未必能够应付这些千奇百怪、毫无规律的各种软件、硬件故障，更谈不上经验积累。”

华为有17万人和全球几百个国家和地区的业务，没有规则怎么能运行。任正非说：“规范化就是工作模板化，就是把所有的标准工作做成标准的模板，就按模板来做。”

《华为人》报总第110期（2000年10月22日）发表文章《“取巧”的代价》，对工作中投机取巧的行为以及这种行为造成的后果进行了反思。

对D产品组的所有成员来说，1999年春节是一段灰暗的日子。样板局暴露了基站的问题，用户的投诉不断。以开发经理为首的“救火队”紧急出动，全力以赴赶往东北。分析以前的实验报告，终于发现了问题所在。原来为了赶时间，大伙儿想出了一个“巧妙”的主意。不和交换机连接，使用一个测试软件来测试。这样虽然在测试环境没有问题，但一到生产环境问题就爆发了。

一次“取巧”的行为造成了如此严重的后果，事实表明，正是我们没有坚持按流程进行评审，导致问题在市场上出现。这件事情还暴露出我对自己团队的输出还没有真正地负起责任，导致没有严格模拟测试环境“取巧”行为的发生。

遵守工作的规范化和标准化所带来的好处是显而易见的。2001年以前，大部分华为人在直线领导的敦促下，都能完成任务，只是此时的华为人尚未想过把成功的经验和失败的教训总结、固化为标准。

2001年以后，任正非开始重点进行标准化建设。华为规定了一套流程严谨的作业方式，新员工必须按照流程，将电源线、告警线和半波线等分别插上，再按照一定的先后顺序整齐地绑扎，彩色线必须绑扎在外面，而且不能交叉。没有人会提醒哪一步出现了错误，但一旦被检查出来，便会受到相应的惩罚。

规范化的管理是华为每个管理者都必须考虑的问题。任正非说：“华为初期的发展，是靠企业家行为抓住机会，奋力牵引。然而，进入发展阶段后，就必须靠规范的管理。”

5.3 贯彻流程责任制，杜绝例外

直线主管是流程化管理的第一责任人，既要自己遵从流程，合规工作，又要督导员工严格按流程执行。

明确内部前后端的流程责任

华为的一个项目由多个岗位经多个环节协调共同完成，而端到端的流程使各部门、各岗位就其所承担的主要职责获得集成化的、高效的流程支持。每个员工都能够深刻理解按这种工作关系，并按流程执行，每一个环节都能够得到有效落实，每一项工作都会顺利完成。

譬如，品保部不能只对自己负责，公司要求品保部从前期开发时就介入，一直到技术开发、制造和采购的整个流程，同时也要分析售后服务、市场反馈，将质量管理渗透到组织的各个环节中。公司也要求财务部门将成本管理延伸到产品采购和供应商的遴选环节中去。

但在实际工作中，我们遇到这样或那样的问题，某个环节的工作突然停顿，其他环节的人不知道如何继续，只能等待，这就使得整个项目陷入了停滞状态；或者部门间缺少必要的沟通，导致工作重复，或无法获得整体成果。这是流程责任分散的典型表现。

法国著名心理学家马克斯·瑞格曼曾针对“责任分散效应”做了一个拉绳实验。在实验的过程中，瑞格曼找来一些身体强壮的实验对象，并按照一人组、二人组、三人组和八人组人数分配，反复进行拉力试验。

结果显示，当一个人参加测试时，实验对象的平均拉力为63千克，随着被测组人数的增长，人均拉力不断降低，二人组平均拉力为60千克、三人组平均拉力为53.5千克、八人组平均拉力只有31千克。说明集体共同完成一项事情时，随着人数增多，每个成员的有效作用呈下降趋势。

心理学家认为：当集体共同负责某项事情时，集体内的成员会不自觉地将任务通过主观判断与除法运算做平均处理，得到自己任务的预期值，并产生希望他人分担的潜在心理。因此，个体能够接受的分担值往往比实际需求要低很多。

“责任分散效应”也被称为旁观者效应。顾名思义，对同一件事情而言，当单独的个体负责时，往往会表现出很强的责任感；而当集体共同负责时，集体中的成员会出现普遍的责任感不足，甚至出现逃避、推诿的情况。

因此，企业干部在项目管理中要率先明确前后端的流程责任。同时，还要合理划分项目组内部的工作细化，清晰、准确地将它们落实到每位员工身上，以激发员工的责任感，避免项目组内部出现散漫、推诿的不良风气。

2009年2月，王建华（化名）被华为调回深圳参与某产品版本的开发及生产支持工作。由于团队刚刚组建，相关制度、方案还不够成熟，项目运作也十分混乱。产品开发的初期失败率很高，很多研发人员在态度上抱有“自扫门前雪”的想法，有一些员工甚至有意无意地将产品出现的问题推到其他同事负责的环节上去。每当测试部的组员对失败的样品进行测试的时候，经常会听见一句“这不是我的问题”，然后便被研发成员的证据绕得晕头转向，难以判断到底应将问题单交给谁。

针对大家各显神通摆脱“嫌疑”的行为，王建华想出了一个办法，在发现问题以后，只要条件允许，就先把两路功放对调，问题不复现或者跟着通道走，那就确实是“不是我的问题”。

然而，再巧妙的办法，也远不如从根本上纠正研发人员的错误认识与消极心态。于是王建华逐个找到团队里的“问题分子”，通过深入地沟通和引导，让他们认识到了自身的错误，并开始改正不良行为。

随后，团队的氛围逐步走向正轨。每个人都主动地解决自己在研发初期所制造的问题，并在团队协作方面实现了一次突破性的蜕变。大家在努力攻

关自己负责任务的同时，也会积极地与其他同事贡献自己的专业技术。

最终，在研发团队的努力下，正式产品在同年6月底通过验收，而且在进度和质量方面完全符合公司的要求。

这是华为早期发展所暴露出来的问题。我们说，流程运行不畅很大程度上是因为流程责任不清晰，在关键责任上的授权、行权、问责无法落实。企业经营者应该明确在整个流程中谁是主要责任承担人；谁是责任人的上级，他又担多少责任等。在华为，每个流程环节都有明确的责任人、主管人。

不仅仅是华为人，任何职场人士都有必要建立起这样的流程意识，明确自己所在岗位在业务流程中的地位。清楚上一环节由谁执行，自己负责做什么内容，是支撑性的，还是主导性的，用什么工具、方法来做，工作结果输出给谁等。只有知道自己所做的一切会对他人的工作产生怎样的影响，才能从整体目标的角度考虑自己的工作，承担起自己的责任。

主管是流程的第一责任人

实施对人负责，还是对事负责，这是管理的两个原则。在任正非看来，华为要坚持对事负责的原则。在漫长的流程变革中，任正非发现，很多人按流程走，但谁也不负责。最突出的表现就是，流程运作上的管理者习惯于事事向上级请示。他明确指出这种行为是错误的，他说：“已经有的规定或成为习惯的东西，不必请示，应该快速通过，执行流程的人是对事情负责。”其意在强调业务主管要对流程遵从负责。

许明2011年11月加入华为，任职乌鲁木齐办事处客户经理。第一次接触业务后，工作开展得比较顺利，同时也慢慢形成了对“流程”这个概念的初步认识。当时有老客户经理依据经验告诉他，这个评审怎么做，那个合同怎么签就是流程。但后来发现，自己平时用的流程，到了另一个系统部就需要调整。

另一个让他感到困惑的现象是，每个销售人员都承担着很高的销售目标，PBC中A和B之间的差距十分明显。于是好多人抱着这样的想法：“订货越多指标越好，不能按时回款也无妨，先把客户搞定，先签合同。指标上去了，奖金就下来了，反正两年后一交接就不关我的事了。”当时这种想法很普遍，俗称“前人挖坑后人填”。甚至有人调侃：“不填坑怎么能成长！”问题就这样滚动地暴露出来，办事处需要花费几倍精力去解决。这让许明的工作十分被动。

显然，这些销售人员也在走流程，但没有人对结果负责，公司赚没赚钱，也没有人关心。主管完全没有监管责任，其本人也是一个执行者。许明觉得这在公司LTC变革之前，非常普遍。当时，对流程的控制大多依靠主管的责任心，一些责任心强的客户经理会一步步清理遗留问题。公司指标改善了，牺牲的却是本人一年、两年的PBC绩效。

随着公司LTC变革的开展，公司明确了流程责任制，客户经理增加了对流程的监督权，出了事，主管就要承担责任。这让许明的工作也越来越清晰，越来越“大胆”。

经过半年的优化和内控管理，办事处有了日新月异的变化，流程管理不断规范，违规操作得到很好的管理，工作效率也随之提升。

从流程遵从走向流程责任是企业及管理者需要尽快完成的一个转变。任正非说：“业务主管要对流程遵从负责，要保障数据准确、及时、规范，并约束部门不做假。”这也表明，华为要通过贯彻流程责任制，进而从根本上解决流程无法落地的现象。

员工出了问题要及时问责

管理者在流程管理上，既要客观地肯定员工的进步和贡献，也要对员工出现的问题及时问责，对员工的小错误要及时提醒；对于员工的重大问题要坚持不放纵、不隐瞒、不妥协的原则，要充分指导纠正。任正非说：“贯彻流程责任制，就是要担负责任，出了问题要问责，要让大家有威慑感。”

在项目的各环节中，张家栋（化名）所在的财务部门属于支撑系统。在一次项目预算时，上级领导针对项目类型，要求研发部门将研发费用规划到一个极具挑战性的目标线下。

几天后，张家栋的一位下属向老张提交了一份报告，内容是关于如何支撑研发费用达标的方案，虽然这是研发部门的工作，但他还是很感兴趣地看完了。张家栋经过分析，发现这份报告虽然有一定的风险性，但只要再进行合理地优化，这些风险是可控的。于是，张家栋和下属共同修改了报告，并认为无须采取其他行动就能达成目标，因此也没有向领导和研发部门说明报告的风险性。

当项目的整体进程刚刚超过一半的时候，研发费用就已经超标了。上级领导第一时间找到张家栋，请他说明研发团队为什么没有完成对标准线的把控，同时指出了张家栋越权的行为和放纵隐患、轻视流程的管理态度是导致计划失败的根本原因。最后，张家栋的下属接受了指导和教育，而老张则带着内疚与惭愧离开了岗位。

张家栋在发现下属的问题后，不仅没有给予纠正，而且还违规操作，结果导致项目研发出现问题。企业管理者对下属负有监督和考评的责任，任正非指出干部在管理上决不能软沓沓，该问责问责，该处理处理。

5.4 让流程文化融入团队日常行为

通常，员工的日常行为最能反映出一个企业的文化。对流程、制度、规则的遵从与否，以及执行力的高低等，都是衡量企业文化是否落地的标准之一。

低效的背后是对规则的践踏

很多时候，低效是对规则的漠视。华为的中研部成立后，有人给任正非递纸条，认为规范化管理的条条框框会降低部门成员的创新效率。任正非也写了张纸条给这个人：“如果中研部的工具库、数据库，甚至每个功能模块、每段程序都不规范，拿什么去拼出一个具有创造性思维的产品呢？不规范管理将导致公司越大，效益越低，矛盾越多，越没有竞争潜力，最后就破产了。”

生活在城市中的人都有一种体验，就是堵车。许多人提出多种意见治理堵车，效果并不理想。其实，要想彻底治理堵车问题，就必须先弄清楚堵车

背后隐藏的根本性问题——交通参与者的规则意识。一些人或许觉得，遵守秩序和确保效率是互相矛盾的——如果遵守秩序和规则，就会导致效率变得缓慢。基于这种想法，人们为了确保自己的速度最大化，就会不惜去破坏他人的操作环境，影响他人的正常执行效率。这种行为的目标是赢得了高效，但破坏了秩序的正常管理，因此其本身又会陷入一个更糟糕的局面。

例如，右侧超车现象。我们常看到国内的超车道塞满了慢车，所以只能在右侧超车。在驾驶人的意识里，自己开快开慢，别人无权干涉。所以，我们经常看见一些初学驾车的新手、举着手机高谈阔论的人，在不紧不慢地霸占着快车道，而后面堵着一大串心急火燎的驾驶人。而在德国，时速开不到120千米的车是轻易不敢上左线的。即使在左线行驶的车，一旦发现后方有更快的来车，也会主动让到右侧，绝不会出现“慢车霸道”的行为。

员工没有规则意识，势必会导致工作秩序混乱，从而引发工作效率低下等一系列问题。规则是任务完成的重要前提条件。对规则的遵从，华为人有着自己的思考和判断。

2013年，华为心声社区的一位网友谈了自己对规则的看法。他认为华为员工对规则的敬畏要超过对主管和老板的敬畏。

质量出问题，很多人认为是流程规则有问题，现在很多质量回溯也在流程管理上找问题，在流程上增加一些检查点才行。这位员工指出，华为不缺流程规范、不缺发文，缺的是对流程规范的遵守，缺少的是严格执行。谁都不把规则放在眼里。一位同事曾说过，国外优秀的公司70%的工作在规则内可以完成，而华为则相反，70%以上的工作游离在规则之外（可能有些夸张）。仔细分析后，他认为华为不缺规则，而是某一个流程的人不遵守规则，导致上下游相关人员的工作都游离在规则之外，为不遵守规则返工，耗时耗力。然后，有的人就感觉缺少规则或者认为当前的流程规则不全，要补充新的规则；有的人认为规则不对，用各种理由破坏，如客户的要求等。他认为不断破坏规则才是对客户最大危险。我们在规则遵守上总是很灵活。曾经有人找作者通融某事，说不通融就会影响整个部门的KPI、领导的考评……

华为的这位员工一针见血地指出了华为内部存在的一些不遵守规则的弊端，其意在警醒广大华为人能够遵守和敬畏已有规则，而不是破坏它们。这篇文章是《炮轰华为》的一篇读后感，还有更多华为员工写了类似的读后感。这说明华为内部对规则的遵守是十分看重的。任正非也要求华为人多读这些读后感，形成对规则遵从的一些思考。他说：“有人说现在修了高速公路，但没有业务规则，你们可以起草，然后征集所有相关部门意见，围绕业务目标“多产粮食、增加土地肥力”来形成共识。最后形成有效规则，每个部门都要遵守。”

用制度强化员工的遵从行为

在麦肯锡公司流传着一句话：“发生一次例外，就可能会造成接二连三的例外，例外多了就会成为常规和习惯。”旨在提醒麦肯锡人要时刻遵从制度规则，约束自己的工作行为。任正非在华为的内部会议上曾强调过，对规则制度的敬畏与遵守，是集体发展壮大的必要要求。他说：

“我们不需要热血沸腾，因为它不能点燃为基站供电。我们需要的是热烈而镇定的情绪，紧张而有秩序的工作，一切要以创造价值为基础。我们要正

视美国的强大，它先进的制度、灵活的机制、明确清晰的财产权、对个人权利的尊重与保障，这种良好的商业生态环境，吸引了全世界的优秀人才，从而推动亿万人才在美国土地上创新、挤压、井喷。硅谷那盏不灭的灯，仍然在光芒四射，美国并没落后，它仍然是我们学习的榜样。”

任正非希望华为人在日常工作中遵守规则，维持井然有序的状态。他说：《华为基本法》能够在20年后，即使没有什么价值了，也能够指导华为人的工作，能够将企业成功的基本原则和要素系统化、规范化、制度化，将企业家的智慧转化为企业的智慧，并且不断传承下去。”事实上，《华为基本法》在被制定出来的那一刻，就已经强化了员工的遵从意识。强有力的制度是驱动员工高效、有序地开展工作的保障。

新员工在进入华为工作之初，都要先经过为期15天左右的军训，以培养员工的纪律性。

严格的军训制度从方方面面规范员工的日常行为，如衣着方面，就有一条纪律要求：“皮鞋、西裤、衬衫、领带，一个都不能少！”并每日对员工进行严格的检查，不合格者必须及时改正，违者将很可能被开除。

又或者如对程序员统一安排的“编程规范”培训，通过“一二一软件训练营”“一二一硬件训练营”，将公司所有软件编写所用的语言、模式加以统一，甚至连文档的格式都是规范化的，以保障编程语言的统一性。

这样的军训使纪律性融入员工的日常工作中，强化了员工的规则意识，为员工日后按制度做事打下良好的基础。

为了保证执行的效率和绝对的权威，任正非宁可牺牲公平，宁可犯一些明显的低级错误。任正非认为，公司的规章制度也不一定合理、正确，尤其是在不同的情况下，对于不同的对象而言。然而，他还是强调：“不合理的制度唯有修改后才可以不遵守。”由此可见，任正非对执行力的重视，华为员工对制度的绝对尊重和绝对服从。

在实战中培育员工的责任心

事实上，无论制定了多么完善的管理制度，把各种风险预测得多么清晰，都不如员工自己的控制。

杨华（化名）从江西财经大学会计专业毕业后，就进入华为的财务部门工作。在刚刚参加工作的时候，由于杨华对公司业务、工作方法、人际关系等各方面的认知都比较浅显，认为基础的财务工作只是一个高级点的“算账的”，在心态上并不重视自己的工作，结果连续几个月的绩效都处于末端。

杨华的主管对杨华的工作态度感到不满，于是便找到他沟通：“日常工作做得不上心、不扎实，部门怎么会放心交给你更多的责任……”主管的话点醒了杨华，在随后的工作中，杨华每天都会将自己的工作扎实地做好，虽然工作仍然很基础、很枯燥，但他却感受到了一股油然而生的成就感与充实感。

后来，杨华强烈的责任感打动了主管，逐渐交给他很多重要且富有挑战性的工作机会，仅仅一年的时间，他就被领导派去负责东欧地区部的AR变革推行工作，成了能够独当一面的精英。

杨华虽然按制度做事，但却没有产生价值，这是因为制度只能约束，而不能创造。强烈的责任感可以促使员工多思考、多学习，快速地提升个人的工作能力，提高团队的整体执行力。

核心网工程师Vishal是项目组公认的“劳模”。用同事们的话说，什么重活儿他都主动承担。同时，Vishal做事十分细心，加载数据，每一条都会仔细检查几遍。

项目组的6个BSC都是由Vishal负责配置数据，并且整改全部的位置区小区数据。这些工作十分耗费时间和精力。再加上Vishal以前没有相关配置经验，往往是边看指导书边做。不会的就自己钻研，很快学会了如何配置。

在最后冲刺的两个星期，Vishal白天要远程登录站点调试，晚上还要继续干自己站点的工作，到其他区域配置和测试、指挥承包商连接BIT时钟提取线分发线等工作。那两个星期里，Vishal几乎每天从早晨10点一直加班到晚上2点以后，每天都最后一个离开机房。同事看他十分辛苦，离开机房时总不忘提醒别干太晚，而Vishal却说：“我得和我的朋友（设备）多待一会儿。”

天道酬勤，最后Vishal完美地完成了任务。

没有人督促Vishal，也没有哪项制度约束Vishal，是Vishal的责任心驱动着他不断前行和奋斗。

管理者们应该重视华为这种对员工责任意识培养。

5.5 引导下属高质量地工作

德鲁克曾说：“我们应该将行动纳入决策当中，否则就是纸上谈兵。”任正非也强调机械地执行不可取，他要求员工在工作过程中充分发挥主观能动性，利用规范化的流程工具高质量地完成工作，对工作的成果要有精益求精的态度。

干一行，爱一行，专一行

任正非曾在致新员工书中明确指出，华为反对基层员工下车伊始就“哇啦哇啦”，就给公司写万言书，对公司发展激昂陈词，指点江山。他说：“基层员工必须按照流程要求，把事情简单高效地做正确，不需要自作主张，随性发挥，因此要砍掉他们的‘脑袋’。”

任正非强调的砍掉基层的“脑袋”，意在指基层员工要踏踏实实地做事。

有一次，任正非在华为的一个实验室里遇见一名工作人员，本是很随意地一问：“老产品的不断优化和对新产品的开发，你更喜欢哪一行？”然而任正非在听了员工的回答后十分生气。当时，这名员工回答任正非说：“我当然喜欢新东西了，而且越多越好，这样将来离开华为后，还好就业。”

任正非之所以会生气，并不是因为这名工作人员有离开华为的想法，而是对这名员工的工作态度感到失望和担忧。这名员工在工作中过分追求新鲜事物，然而每样技术却只懂得一点点，这样的工作态度很难取得大的成就。

任正非对他说，在华为工作，就相当于在给一条铁轨上的一段枕木钉道钉，如果到了微软，普通员工连钉道钉的工作机会都没有。他说，微软分工比华为更细，还得做频带更窄、更细的工作，简直就是0、1、0、1、0、1地累加下去，这样的工作会更加无聊，却更加专业化。

《庄子》曰：“吾生也有涯，而知也无涯。以有涯随无涯，殆已。”意思是，一个人如果将有限的精力投入到许多个领域的研究，终将会一事无成。

很多人抱怨自己的付出没能获得应有的回报，很大一部分原因就在于此。

2016年6月3日，任正非首登《新闻联播》，发表48秒讲话，倡导企业和员工专心一件事、做好一件事。他说：“中国现在又冒出来很多企业，其实也跟华为一样，也是专心致志做一件事的。一个人一辈子能做成一件事已经很不简单了，为什么？中国13亿人，我们这几个把豆腐磨好，磨成好豆腐，你那几个企业好好去发豆芽，把豆芽做好，我们13亿人每个人做好一件事，拼起来就是伟大的祖国。”

在任正非看来，只有在很小的领域里甘于寂寞、刻苦钻研，才能培养出核心竞争力，才能有所成就。

企业管理者应鼓励基层员工安心工作，扎扎实实地在一个岗位上提高技能。对华为而言，只有干一行、爱一行、专一行才能产生高效率。

在质量面前不讨价还价

工作质量是员工工作能力与态度最直接的表现，企业产品和服务的质量是市场竞争中最为核心的要素，也是带动企业发展、提高员工收入的根本条件。因此，企业干部在质量管理上绝不能讨价还价。

2002年，为了更好地完成技术支援、备件等维护工作，华为从各个项目组抽调骨干，组成了西研维护团队。被抽调的员工在原来的工作领域都是技术专家，然而在新的工作领域都还是“学徒”，因此，要想高质量地完成新工作，就要求维护小组的成员们要放下专家的身段。

新团队成立不久后，维护小组就发现了一处无线设备呼叫的缺陷，由于华为早期产品的接通时间比友商慢了3秒左右，严重影响了客户的使用感知。无形中，让华为损失了许多客户资源。

维护小组的负责人王祥源（化名）当机立断，“产品出现质量问题，我们必须用最快的速度，第一时间解决它。”由于其他团队成员都没有相关的经验，公司库存的单板也很少，王祥源只能自己一行一行地核查代码。

三个月后，刚刚转型不久的王祥源还是没能够成功解决问题，但是他为了能够守住产品质量的底线，仍然坚持着。当时，他的桌子上堆满了单板，每天都要忙到凌晨以后。

终于，在第四个月的时候，王祥源发现了问题所在。经过他的修改后，新的版本在实际的呼叫中，接通时间比原来快了4秒，比友商还要快1秒。

事后，当时维护部的主管说道：“王祥源对产品质量绝不讨价还价的态度，不仅帮助我们守住了质量防线，更让我们在N国站起来了。”

王祥源对产品质量的态度也是一代代华为人对质量的态度。华为自1987年成立起，就坚持“质量好、服务好、运作成本低、优先满足客户”的精神，在28年里华为员工共筑匠心梦，始终坚守品质为先的信念，制造了享誉海内外的优秀产品。

2015年，华为荣耀在运输手机的过程中，车辆轮胎起火造成手机受到高温影响。事后，华为仔细地检测了所有的手机，各项指标均显示正常。然而，一贯追求产品质量标准的荣耀公司，考虑到这些器件经过高温烘烤之后，有加速老化的趋势，一年之后这个隐患有可能会集中爆发，荣耀还是毫不犹豫地这批手机销毁，累计17000余部，总价值高达2000多万元。

对产品质量一丝不苟的精神，让荣耀内部对自己充满了信心。一位荣耀的负责人说，要想让品牌获得强大的生命力与竞争力，取决于企业为客户带来了什么质量的服务与产品。

任正非就华为的产品质量指出：“华为没那么伟大，华为的成功也没什么秘密！华为就是最典型的阿甘，阿甘就一个字‘傻’。每一件事我们都会全身心地投入进去，坚定目标、精益求精做好一件产品。”

传递压力，激发员工潜能

在质量管理工作中，管理者除了在客观上的条件支持外，还要通过一定的压力传递，激发员工精益求精的工作潜能。

每当华为公司经历重大事件需要对内对外沟通时，华为重大文献编译组就会默默地在幕后及时准确、保质保量地完成各项编译工作。在华为，几乎所有的官方声音都要经过编译组的整理与校对。这就意味着，如果小组的工作出现失误，那么华为对内部的宣导和在社会上的发声就会失真，很可能会导致不良影响。因此，编译小组在工作中要承受相当大的压力。

比如在达沃斯论坛上，任正非接受媒体长达45分钟的采访，对话过程整理出的纪要多达六千余字。为了准确表达任正非的讲话精神，编译小组先要在内部组织学习原文重点，之后要拜访相关的专家和业务骨干，对专业性的内容进行解读，最后还要将整理的稿件提交给任正非，对原文进行答疑。

高压力的工作不断鞭策着团队成员保持高度认真负责的态度。多年来，编译小组创造了零失误的奇迹，成为公司运营的幕后支柱。

压力也是动力，企业管理者要合理传递压力，充分调动员工的积极性，激发员工的潜能，最大程度地发挥他们的主观能动性。任正非在一次讲话中指出井无压力不出油，人无压力轻飘飘。面对公司内部个别干部、员工沉迷于安逸的状态，华为发起了竞聘上岗的“运动”。

1995年，华为在C&C08交换机的技术上取得了重大突破，于是产品向市场大面积渗透。华为的年度销售额也达到了15亿元，进入了高速发展阶段。随着创业期涌现的一批个人英雄的职位越升越高，他们发现自己的发展空间越来越小。于是，一部分高层管理者开始丧失了创业时的激情，松懈下来，这极大地影响了下属员工的工作积极性，使华为的继续发展遇到了瓶颈。此时，任正非做出决定：让大家全部“归零”，并通过竞聘上岗，有能力的继续上，没能力的、跟不上形势需要的，转换岗位或下岗。

华为不论资排辈，只重实际能力，这让所有员工都看到了希望，激发了员工的事业心，也让那些居功自傲的人不得不努力提高自身能力，形成内部竞争与选择机制，这更加大了员工的压力感，加强了员工的自我竞争意识。

在合理的压力状态下，员工会激发出巨大的动力。在华为，许多刚参加完培训的新人就要走向一线，没有任何缓冲时间。而且工作结果直接与自己的绩效挂钩，这对华为的新人来说压力极大，但这并不会让他们屈服。

企业管理者要善于在工作中把压力转化为动力，引导员工高质量地完成工作任务。

第6章 过程督导

干部要紧抓过程督导，以获得实效为中心，通过管理对项目进行修正，激发士气，构建团队精神，强化工作收益。

—任正非

6.1 以成果为导向紧抓执行

企业干部的管理能力是否卓越，需要用成果贡献来说明。首先，如果不能指导员工在工作中取得成绩，作为干部也相当于没有成绩。其次，要衡量成就的高低，应该按照团队的实际贡献和公司下达的目标进行客观的比较，才能清晰地衡量干部的管理工作。

工作中快速调整，找准切入点

“现代管理学之父”德鲁克认为，每一个组织都会形成自己的事业理论，一个清晰、准确的切入点的作用是巨大的。管理者只有找到业务上的切入点，把握住工作中的核心要素，才能高效地完成项目计划。

胡朝华入职华为后，负责产品数据的工作。由于BoM的一点“小差错”就会导致批量的错误与实际损失，当时，胡朝华对自己很没有信心。正式上任不久后，任正非的一次全员座谈为他找到了自信与方法。任正非在讲话中说道：“BoM是长江的源头，源头污染了，下游不可能干净，正本清源，要从BoM做起！说白了，就是要‘顺藤摸瓜’，现实情况是摆在眼前的，只要了解问题产生的因果关系，我们就一定能够找到源头问题！”

胡朝华在听完任正非的讲话后，感觉自己一下子就变得信心满满、干劲十足。“想想看，我们的每项细化分工都是落实到具体的个人身上的，每个大环节、小环节也都有明确的流程标准，难道这样我还不能理清问题所在吗？”胡朝华很认真地问着自己。

在开始的时候，胡朝华只能够及时发现自己的问题，并尽力改善，但团队的整体质量管理差强人意。然而，两年之后，胡朝华在工作中经历了各种突发状况，几乎将部门工作中可能遇见的问题都处理了个遍，积累了大量的经验，这让他之后的工作中能够提前一步判断可能出现的问题。在胡朝华的指导下，部门员工往往还没来得及犯错，就已经被他洞察。

在随后的十几年工作中，胡朝华每个月都会将所有的BoM问题反馈单进行分析，并提出改进对策。BoM准确率也从原来的70%提升到了99.9%。当然，胡朝华所负责的部门也成了同事和领导最放心的小组之一。

胡朝华在听完任正非的讲话后，发现了工作的主要矛盾，在后来的个人工作和部门管理上能够迅速找到切入点，完成任务。管理者在应对不断变化的工作时，应该能够带领员工准确地找到工作的切入点，用最有效的办法完成计划中的各项环节。

李雪东在华为工作最初的七年中因个人成绩优异，先后被转调多次。面对新的工作环境和职责，李雪东凭借精准切入工作，出色地完成了各项任

务，多次被公司破格提拔。

2008年12月，李雪东入职华为，参加新员工培训仅一个月，他就被派往印度的班加罗尔参与Aircel项目。一个月后，作为区域TK（站点土建及电力实施）经理，他又被紧急调往Pune组建交付团队。

作为管理新人，李雪东虽然没有足够的经验，但李雪东相信自己只要抓住工作重点，严格按照标准流程就一定能够完成公司交与的任务。于是，李雪东在接到新的工作任务时，总会先静下心来思考工作中的核心任务与执行中可能遇见的难点与细节，并将其带入工作流程，通过各种内外部流程加以厘清。

有一次，BSNL项目Chennai交付TK设计部吃紧，站点业务成了客户投诉焦点，在内部也成了交付进度的瓶颈。李雪东敏锐地发觉其重点在于站点设计管理，于是便迅速组织队伍分析和找出问题根因，优化了设计流程，终于支撑了项目交付进度的需求。

此后，李雪东又先后转调到尼泊尔、南太PMo、菲律宾交付与服务业务部工作，经历了Aircel、BSNL、Ncell和记MEGA等公司级项目，期间通过科学有效的工作方法出色地完成了各项运营管理，获得公司多次嘉奖。

面对工作中可能会出现各类问题，企业干部要有洞察力和科学的管理方法，优先处理关键问题与环节。

需要指出的是，华为的一线主管之所以能够找准切入点，源于长期对团队的关键绩效区间的关注和把控。

专注于团队的关键绩效区间

每个岗位通常都会存在5~7个关键的绩效区间，管理者通过正确地识别这些关键绩效区间，并把精力放在这些关键绩效区间内，可以确保团队在最短时间内得到最为显著的成果。

郑凯铭（化名）加入华为驻南非代表处的早期，负责初期的PoM项目。期间，他系统性地研究了项目管理的方法，掌握了科学的绩效管理方法，这为他以后的工作打下了坚实的基础。

2012年，郑凯铭正式负责Telkom项目。在项目结尾的时候，LTE项目启动，项目组此时既要仔细处理老项目的收尾，又要快速地开展新项目，两个项目如果独立运作，对交付资源，特别是人力的需求将产生巨大的压力。

随后，郑凯铭通过对两项任务的关键绩效的分析，找到了融合两个任务的办法。由郑凯铭任新项目的产品设计师兼老项目的产品设计师，项目团队资源共享，用以保证资源复用以及新老项目的平滑过渡。

最终，两项任务都超额完成全部的计划指标，实现了LTCL5/L6流程在南非的定制和落地。

在项目管理中，郑凯铭抓住项目的关键绩点，重新优化任务，取得了成功。在华为，管理者们实行的是“坚持一点突破”的办法，找到最关键的因素，集中力量、一鼓作气加以解决。

2003年，杨波进入华为任职，现任毛里求斯账务共享中心副总监，曾参与多个重大项目变革工作并顺利完成既定目标。

早年，在杨波主持So订单金额与配置分离项目时，虽然目标方向和解决方案都通过了专家的预审，然而由于关键对象沟通不到位，项目最终未能通过，对部门工作产生了较大的影响。

杨波在事后认真地分析了问题的关键，发现自己的解决方案本身就存在问题，而且缺乏有效的落实途径，完全没有将专家的作用发挥出来。事实上，“专家的价值”就是关键绩效点。账务给出的解决方案，需要依赖前端业务部门和业务流程的配合，才能实现管理价值。

从此，杨波将关键绩效点当作自己工作的重要核心，在工作中紧抓关键绩效区域。最终，经过多年的学习与实践，杨波逐渐成长为华为的账务5级专家。

事实上，绩效增长所带来的收益也直接影响着员工和企业的利益。这就要求企业干部能够坚持围绕关键绩效区间展开项目。

在华为，管理者们一般通过两个方面落实绩效的最大化：一是通过识别发现问题并设计有效的解决方案；二是要具备必要的影响力，推动解决方案的落地，真正解决问题。

不在无法改变的事上纠缠

一般而言，人们在工作上都提倡“坚持不懈”的精神。但事实上，在一些特定的“沉没成本”的事件中，应该学会不在无法改变的事上多做纠缠。

美国经济学家、诺贝尔经济学奖获得者约瑟夫·斯蒂格利茨用一个现实中的例子来说明什么是沉没成本。“假如你花7美元买了一张电影票后，你开始怀疑这个电影是否值7美元，就在你看了半个小时后，你的担心被证实了：影片糟透了。此时你要离开影院，还是继续勉为其难地观看下去？在做决定时，你应当忽视那7美元。它是沉没成本，无论你离开影院与否，钱都不会再收回。”

针对类似的事情，经济学家往往会建议人们选择第二种方式处理。当电影票已经购买并且无法退换时，亏损已经出现，正确的止损办法是能够获得有效的增收，对于没有实际作用的事物则不应该继续投入。心理学家对沉没成本效应有两种不同的解释。

Brockner认为：由于人总有一种自我辩解的倾向，难以接受自己以前的决定是错误的，希望能够与之前的选择保持一致；还有一种解释是，由于之前产生了损失，人们会产生强烈的“回本”愿望，它导致人们继续回到之前的决定上。

Arkes和Blumer认为：先前投入的时间、金钱等资源会影响个体后续的决定；他们还指出，人在做决定的时候很少或根本未考虑沉没成本的原因，即人们被迫接受之前投入损失的事实。如果不继续投入，那么就意味着之前的投入会受到损失。

无论是哪种解释，都有着一个共同的动机，即都是为了顾及过去的成本以及收益。这也是使人产生难以放弃之前行为的想法的心理因素。在这方面华为人也有清醒的认识，任正非说：

“当我们在某个地区遇阻严重、久攻不下时，留下新员工为主的围城部队，把这个地区的战略力量撤到其他主攻地方去，争取一部分地方的胜利，避免在一些极困难的地区纠结过久而错过其他地方的战略机会窗。其实，对

于一个大城市来说，我们真正做好一家、两家运营商就是胜利。我们要的是胜利，不是山头。”

任正非所要表明的是华为人必须有清晰的工作方向，要抓主要矛盾。当人们在一件事情上久拖不决时，要调整方向，做出改变。华为的研发人员曾经十分迷恋技术，总是追求技术上的完美，结果经常导致项目延期，而等到上市时，又发现客户根本不需要。因而任正非要求研发人员抓住客户需求，快速把东西做出来，而不是没完没了地“磨豆腐”。我们说等磨好了，大家也“饿”死了。

稻盛和夫说：坚持下去，直到成功为止，好像一个猎人追捕猎物一般；但是，在偶尔几次遇到资源都已耗尽的情况时，他也会果断地决定收山。

6.2 厘清并明确任务关键节点

在项目管理中，有几个关键控制节点会影响项目全程的运作。对管理者来说，掌握并控制这些节点至关重要。当然，这些关键节点在实施过程中并不是一目了然的，需要管理者足够细心和专业才能发现它们。

与员工一同探讨，达成一致

过程督导不仅仅要关注过程做得怎么样，更重要的是在项目开始前就做好督导准备工作。即项目的参与人员要充分沟通，形成对关键点的一致看法，以便在具体的执行中重点关注，避免开工后不断返工、执行无序等各种问题的发生。

华为心声社区发表了一篇名为《一位华为主管关于员工关系的告白》的文章，文章讲的是在项目管理中员工和主管沟通不到位，认识存在偏差，导致了一系列的问题。

员工的不解：项目汇报材料修改不休，永远没有满意的时候。昨天换思路，今天改架构，明天补数据，有时做了一周的准备，主管突然通知全部重写。

主管的告白：方向和节奏是工作中的两个重点。方向是需要解决什么问题；节奏是什么时候解决。项目初期，员工、主管、主管的上级可能对事情的看法不一致。如果开始就没有达成共识，后续推倒重来的概率就比较高。为了避免后期大量更改，主要手段就是沟通，特别是在项目初期。

这表明在项目初期进行沟通的必要性。华为内部的运作以项目管理的方式进行，通常在任务开始前，不同层级的管理者会召集团队所需的人员，并召开会议，讨论目标及目标实现的方式。在会议中，他们会找出项目实施中的重点、难点、风险口，给出相应的应对策略，并达成一致的共识。会上可以任意讨论，甚至是争论，但在会后要按会议决议贯彻执行。

作为产品的项目经理，欧阳庆锋提供的3911E方案获得日本客户认可后，他欣喜万分，赶紧告诉了项目组其他成员，没想到大家还没高兴几分钟，LTE产品线SPDT经理打来一个电话，让欧阳庆锋高兴不起来了。SPDT经理告诉他客户对3911E非常满意，但由于日本总务省建网诉求迫切，客户要求5个月的时间批量发货。欧阳庆锋谋划着，按照当前硬件产品的开发速度，从硬件开发、测试到可靠性实验，再到产品发货，最快也需要6个月的时间，比客户要求少一个月。对于能不能做到，欧阳庆锋没有把握。

但他还是咬牙应下来，为了保证准时批量发货。他立刻召集项目组，讨论交付方案。功夫不负有心人，他们花了三个多小时制订出一个交付挑战计划，以交付的关键路径为准线，把每项工作细化到小时，并确定了关键风险点，同时安排专人全程跟进；立刻启动风险物料采购备料计划，同时制定了各项测试活动的并行工程。欧阳庆锋将这份交付方案提交给SPDT经理，并由其与日本客户进行沟通。最终，双方就产品交付进度达成一致。客户一下子下了5000台订单，华为亦成为他们的唯一供应商。欧阳庆锋和项目组成员立刻投入到了交付工作之中。

3911E项目的成功得益于欧阳庆锋与项目成员的积极沟通，他们明确了项目的关键路径，并以此展开交付计划，其可执行性得到了客户的认同。

需要指出的是，项目展开的关键点往往来自于事件的核心需求。

从核心需求中梳理关键节点

管理者要抓住工作的核心需求，暂且搁置非核心需求，针对不同岗位的工作特点优先解决“重事”“难事”。例如，在与客户最常见的沟通中，站在客户的立场思考问题，就可以快速地掌握客户的核心需求，以此就能够对比得出部门下一个阶段的工作重点，准确地将各项工作划分出“轻重缓急”。

林海在大学毕业后进入华为工作，在GTS管理服务部任职。通过不断地学习总结，林海培养出了敏锐的思维逻辑和科学的工作方法。

林海初次踏上非洲时，只是一个入职三个月的员工，在所有方面都是一个彻底的新人。在开始工作的时候，经常忙得晕头转向，对眼前的一大堆任务完全没有任何工作的思路。

然而，林海没有懈怠，通过不断地学习和请教，自己终于能梳理清楚工作头绪。同时他总结出了项目顺利开展的关键点：制定油耗上限承包制，来杜绝盗油现象；协助分包商梳理减少下派到区域的人数，来降低成本。

通过林海的努力，项目运营得到明显改善，油耗降低了20%，网络可用度提升了3个点，并在一年后顺利与客户签约。此外，项目组总结的案例还获得了GTS案例一等奖。

林海把握住降成本这一核心需求展开行动，并取得了成效。从核心需求中梳理关键节点，需要有清晰的方法论支撑，还要辅以相应的数据分析，必要时，要与团队整体研讨。通过整体性的论证与分析，既可以避免管理者的决策失误，又能够加深员工对任务核心需求的理解与掌握。

实现关键节点的可视化管理

将关键节点以可视化的方式呈现出来，有助于管理者更加准确地对进度、关键事项进行掌控。在华为，最常见的项目可视化管理模式是里程碑计划。

里程碑计划是目标导向，以目标分解结构（oBS）为基础。里程碑计划是为了达到特定的里程碑，从而展开的一系列活动。通过剖析项目的全部过程，解决项目风险和管理成本高的难题，以及项目落后的问题。同时，还能够促进项目环节的紧密相连，避免浪费时间和精力，推动目标计划能够如期实现。

里程碑计划有着简明、易懂、实用的特点。首先，它具有与公司整体目标体系和经营计划高度一致的特点。其次，该计划本身又含有控制的功能，有利于监督、控制和交接，在上下级之间起着良好的沟通作用。再次，在变化多发的基层，里程碑计划的稳定性较好，明确规定了项目工作范围和项目各方的责任与义务。

2010年，华为在S国中标X项目，是一项50万线固网大型合作。在项目运作中，客户正式向华为反馈了两方面问题：一是项目交货延迟；二是初验测试问题屡次出错，严重影响了客户的计划和对华为的信心。

在近些年市场竞争中，S国一直是华为重要的市场，公司高层在了解到情况后，也对前端项目组施加了压力。为此，项目组召开了全员大会，确定了以“改善客户关系，重建客户的信心”为核心目的的研讨会。

为确保项目能够稳定且准确地按计划执行，相关接待负责人立即着手制订里程碑计划，并明确了包括质量目标、工期目标、费用目标和交付产品特征等各项目标的改进标准。同时他们还邀请客户到华为实地考察，消除客户的顾虑，重新展开对项目的研发与交货。

针对客户的接待工作，项目组为客户各阶段的考察内容及时间安排也制订了详细的里程碑计划，并对此次的行动进行了可行性分析，明确了四项具体要求，以便确保接待工作的顺利进行。

最终，在项目组的努力下，S国客户重拾对华为的信心，并在接下来的合作中顺利地执行了所有的里程碑计划，高质量地完成了X项目的运营与交付。

华为的管理者们在工作中经常使用里程碑计划，将整体项目按需求剖析成不同的细化模块，将关键节点可视化，从而快速、准确地完成各项计划安排。

6.3 强化工作节奏，保障工作进度

在日常工作中，除无法预测和不可控制的突发因素外，多数的工作都需要有基本的节奏，这是项目运营顺利完成的基础因素。企业内的每个员工都应该有自己的工作节奏，而部门干部要积极地加以引导和帮助。

工作要有节奏，才更有效果

美国管理学家蓝斯登曾这样评价有节奏的工作：“我赞美彻底和有条理的工作方式。一旦在某些事情上投入了心血，带着明确的目的去做事，就可以减少重复，这样就能够大大提高工作效率。”良好的工作节奏是一种高效的工作习惯，它可以通过实践培养出来。

蒋为（化名）在进入华为之初，由于不熟悉工作，虽然每天都是忙忙碌碌的状态，但有效的工作成果却十分少。为此，蒋为带着困惑和委屈找到主管进行交流。主管告诉他，工作的事情要杜绝随机性，要有自己的节奏，可以从计划、时间管理和及时求助等方面着手。

蒋为随后认真地观察了许多优秀的同事，发现他们做事情十分专注，始终踩着自己的“节奏”，并且能够和相关领导和同事及时、充分地交流。蒋为经过学习和锻炼，确定了一套节奏化工作流程。

首先，每天工作的第一件事情就是将当天的日工作计划发给团队其他人，确定每日的重点工作。其次，在具体的工作当中，留存大块的工作时间，确保本职工作能在当天及时完成。最后，在下班之前给领导和同事发一份工作总结，反馈自己的工作进展和遇见的困难，将自己的“痛点”与团队交流。

一段时间后，蒋为的工作效率明显提升，并多次获得部门领导的表彰。

可见，良好的工作节奏可以起到事半功倍的效果。员工要养成科学、合理的工作节奏，重点就在于要能够具体落实，不会被其他计划外的事情所阻挠。工作节奏的把控，能够使复杂的工作简单化，能够使枯燥的工作乐趣化。反之，当工作节奏不好的时候，工作状态就会下滑，严重影响工作质量。

科学的工作节奏不仅可以运用于个人，也适用于团队。当团队内的员工工作节奏保持一致时，就会产生共振，激发出团队强大的执行力。因此，企业管理者在培养员工的工作节奏时，还要重视培养部门的工作节奏。

分清事情的轻重缓急，做重要的事

工作有节奏、做事有重点是华为打造高效执行力的一个秘密。华为的干部在工作中会把时间和精力放在少数而重要的事情上，这是他们能够不断打胜仗的关键。

2006年，华为在刚果（金）的客户由于客观原因要改变工程计划。客户要求加快核心网设备的建设速度，将原本30天的预期提升到4天。面对这个有些“强人所难”的项目变更，华为当地代表处决定满足客户需求，实现在非洲市场上的拓展机会。

经过对形势的细致分析、研讨，项目组迅速协调了十几名工程师参与。而此时，这些从其他岗位调配过来的工程师手中还有其他工作任务尚未完成。为了能够优先完成这个项目，所有人放下次要任务，几乎就住在工程现场，争分夺秒地进行项目攻关，最终提前6小时完成了所有的客户KPI指标。

华为的干部在处理工作时，会预先安排最重要的任务，将最重要的任务居于其他工作任务之前，并为之预留充足的工作时间。在时间管理方面，大致会安排时间总量的20%用以完成重要工作，或采用降量的形式，预先对最重要的任务目标做出详细说明，安排较多的时间，先从次要和突发的工作展开计划执行。

华为某分公司人力资源部长助理李明登（化名）每天都要处理大量琐碎、冗杂的事情，然而他在工作当中却从未出现差错，给主管留下了深刻的印象。

在日常工作中，李明登要处理大量工作，包括检查和处理信函、E-mail、电话、传真；协助部长完成信息传达与沟通；协助准备、收集及翻译各种会议、会谈资料及报告；辅助开展人才招聘与面试等工作。

为了处理这些琐碎的工作，李明登按照轻重缓急对事情进行排列，使得他能够在大量的琐碎工作中表现得游刃有余。对于重要和紧急的事情要第一时间解决，相对普通的事情李明登会将它们集中起来处理；在处理文件时，李明登会暂时延缓一般性的文件传达，等到接受紧急文件时再一并交给部长，不仅节省了自身的工作时间，也避免了因琐事而频繁地打扰领导。

由于李明登出色的工作表现，当华为公司在华南区成立办事处的时候，李明登获得分公司大力推荐，并最终被任命为人事经理，全面负责办事处的人事工作。

每个岗位都会存在一定的琐碎工作，虽然将其完成后的效益不高，但是如果处理不当却可能造成较大的负面影响。因此，管理者在引导员工优先解决重要工作任务的同时，也要督促员工及时对“轻”“缓”任务做出处理，灵活地统筹琐碎工作，最大限度地减小次要事情的工时占比。

强化时间管理，提升工作效率

马克思曾经说过：“一切节省，归根到底都归结为时间的节省。”如果工作时间出现大量的浪费，那么所有对人力、物力的节省以及工作效率强化等措施都将失去价值。

惠普公司前总裁格拉特总是会很细致地将自己工作时间进行安排，并制成明确的时间安排表。

在他的计划当中，20%的时间用来与客户进行沟通，35%的时间用来召开公司会议，10%的时间用来进行电话沟通，即使是审阅公司的文件也会专门规划出5%的时间，而剩下30%的时间则用于那些与公司没有直接关系但又有利于公司的活动上。

在具体的执行当中，他还会将大环节下的不同小环节细化。例如，在与客户交谈业务的时候，他会针对客户的时间安排与业务的重要性进行具体的时间规划；在召开会议的时候会根据会议主题与问题，将时间安排精确到每个会议环节。

企业干部在任务执行的管理中，最需要直接把控的事情就是时间安排，要在时间规划上认真、仔细，引导员工杜绝浪费时间的行为，以保障工作效率。

著名管理学大师德鲁克曾讲述过一位银行总裁的时间规划的故事。这位总裁是一位对时间管理非常高效的人士，每当在接待重要客人、处理重要事情的时候，他总是会安排一个半小时进行会晤，并事先做好充分的准备。

在每次与德鲁克会晤时，这位总裁都只谈一个议题。在谈话进行到1小时20分钟左右时，他就会要求进行归纳。十分钟后，他就会准时站在门口与德鲁克告别。

有一次，德鲁克忍不住问他：“为什么每次会晤时你只给我一个半小时？”总裁回答道：“首先，我的注意力集中的时限是一个半小时，一旦超出时限，我会注意力分散。其次，如果时间少于一个半小时，那么重要问题就无法谈透，也没法把自己想说的事情说清楚。此外，我还会关照秘书‘在会晤期间不接任何电话’，以免被打扰，影响这一个半小时的工作效率。”

在强化时间管理方面，管理者首先应有效地细化各项环节的时间安排，清晰准确地将每项计划步骤的时间预算具体化，并在实际的工作中严格遵守。此外，管理者还要引导员工有效利用各专项时间，充分解决实际问题，不被其他因素干扰。

6.4 督促离开舒适区，持续艰苦奋斗

在华为，员工想要获得更好的收入与发展机会，就必须时刻保持奋斗，否则不仅得不到公司“大手笔”的福利，还会遇到公司“铁公鸡”般地待遇。

任正非认为，员工最重要的工作是通过“坚持以奋斗者为本”的工作态度，永远做非常需要做的事，而不是等待被别人要求去做。

在华为，人们对自己的工作总是充满激情，充分利用手边的资源，并积极去寻找外部资源，努力完成工作任务。他们对自己的工作始终保持着敏锐的嗅觉，发现机会，快速调配资源，并迅速展开行动，从不迟疑。

华为财务代表郑燕刚开始工作时，接到合同就例行公事般地审核一下。有一次，前方市场发来一个产品报价单，漏报了一个重要网元配置，业务领导问她为何没有这个配置时，她回答说自己不熟悉，无法进行配置审查。领导对她说：“作为产品的财务代表，你怎么能不知道产品的基本配置关系呢？最后一道关你如何把好？”事后，郑燕进行了总结，认识到财务代表不能被动地满足业务线的需求，要充分了解一线项目信息。随着对业务理解的进一步加深，她发现商务测算不是测算成本那么简单，也可以对一些报价内容把关。郑燕得到教育之后，在以后的工作中，不再被动等待，而是主动完成那些需要完成的事情。

华为业务部门提出，IMS在2009年的任务是实现当期盈利。郑燕认为要实现盈利，就要管理损益表，那业务动作怎么体现到损益表里去？这些问题，都需产品线财务代表给出解答。

郑燕开始摸索，当她学习了任正非在与财经体系人员座谈会上的讲话后，明白了如何把业务动作体现在损益表里，那就是核算。

解决了这个问题，她又开始关注其他事项。郑燕发现，2009年前四个月，固定核心网的销售目标完成了不到计划的一半。她于是主动关注这个异常，分析了往年的历史数据，再结合当年的预测，发现风险很大。她马上向上级汇报，并提出了自己的建议。当时她的上级也意识到了这个问题，但苦于没有一个清晰量化的数据评估，看了郑燕的财务分析后，接受了她的建议。

两年来，郑燕取得到了长足进步。她这样总结道：“业务关注什么，我就去做什么；业务没有关注的，我们也要预先关注；发现问题提前预警；财务要当预警机，不是灭火器。”

郑燕的能力大幅提升，并获得广泛的称赞，是因为她能够积极主动地关注业务，发现问题。在问题还没出现的时候，就已经有消除风险的准备。如果员工缺乏主动性，就会导致企业决策不能很好地推进，这种做法会累及执行的及时性。

美国励志专家鲍勃·尼尔森说：“有一项最重要的职责，或许你的上司永远都会对你秘而不宣，但你在任职期间要始终牢牢地记在心里，那就是企业对你的终极期望——永远做非常需要做的事，而不必等待别人要求你去做。”

适时改变，跳出业务舒适区

“流水不腐，户枢不蠹。”长时间的安逸状态会消磨事物的活力，在熵增现象的作用下，事物的有序性会遭到制约甚至破坏，最终向无序和混乱发展。在管理中同样如此，企业干部要时刻保持危机意识，适时地改变心态和动作，才能持续性地提高，推动企业的良性发展。

在企业运营中，员工如果长期处于“舒适区”，思想就容易僵硬，变得迟钝，行动上的执行力也会下降；反之，如果员工勇于跳出“舒适区”，时刻保持艰苦奋斗的意识，就可以不断提升工作能力。

徐俊在华为工作的最初7年中，一直被分配到海外并历经多次转调，从第一次踏上非洲开始，徐俊每次的新办公室都坐落于相对落后、条件艰苦的地区。

在2012年年初，徐俊终于结束了驻外工作，被调回机关单位，加入了华为“飞虎队”的工作。然而，还没等徐俊安顿下来，领导就安排他马上到海外出差进行“特战”，目的地仍然是艰苦的非洲地区。

短短的一年时间里，徐俊累计飞行十万余公里，相当于绕地球三圈，并支持了多个华为的重大项目。徐俊在对自我的总结中说道：“无论是7年的外派工作，还是现在加入飞虎队‘特战’，这些在艰苦地区奋斗的经验是我最宝贵的财富，加深了我对‘思想上艰苦奋斗’的理解，让我的思想心态成熟很多，工作能力也得到很大的提升。”

知识和经验的掌握在于累积，只有通过不断地实践与奋斗，才能开阔视野、厚积薄发。因此，企业干部在运营管理中要着重引导员工持续艰苦奋斗，不能陷入安逸的自满状态。

正如任正非所说：“艰苦奋斗必将带来繁荣，繁荣以后不再艰苦奋斗，必将失去繁荣。”

对待员工要能拉得下情面

许多企业的干部喜欢做好好先生，不愿得罪人，或是拉不开情面。对此，任正非说：“干部只要在管理岗位上，就一定要拉开情面，要站在公司的原则上，按公司的利益把价值评价体系贯彻到底。”

《华为人》报曾刊登了这样一则文章——《樱桃好吃树难栽大旱来了怎么办》：

奖金增长的员工，主管和员工沟通起来很愉快，员工也信心满满，自然期望着明年奖金应该比今年更多。奖金没有增幅，或者下降的员工，可能就有些抱怨，这种情绪也影响到一些基层主管，不敢去面对员工。

对于管理者来说，奖金的目的在于激励员工更好地为公司创造价值。在给员工发奖金的时候、皆大欢喜的时候，不要忘记作为一名管理者的责任。一名合格的管理者，绝不是“好好先生”，你好我好大家好，“好好先生”是对先进员工的打击，而是不仅要让员工看到希望，也要合理引导和管理员工的期望，不仅要告诉员工未来的无限风光，也要告诉他们可能碰到的困难。当然，“分蛋糕”的事没那么容易做。员工奖金少了，主管不敢跟员工沟通；员工奖金高了，主管会担心万一明年少了，又怎么沟通。作为一名管理者，一定要敢于管理。不能管理的人，要逐步从干部队伍中淘汰出去。

这则文章反映了一个普遍的问题，就是干部不能坚持原则，拉不下情面进行管理。华为顾问田涛老师说：“对于一个组织而言，相当重要的一点是其价值评价和价值分配的标准是否清晰，不能基于人情，而应该基于价值创造。”

石艳东是华为太原代表处的一名主管。在2012年的管理工作中，石艳东经常“护犊子”。但是被他保护的某个下属，工作绩效一直没有进步。代表处

领导和石艳东谈到这位下属时，他回答自己是凭着本能护着。

后来，他问一位客户高层：“管理中法和情孰轻孰重？”他说：“法外情最重。”石艳东恍然大悟。对于一个组织来说，如果不能及时把有问题的人清除掉，那么就是对下属最大的不公平，对组织也是一种伤害。石艳东总结说：“一个奋斗型组织，要控制好每一个人的欲望，这是对管理者负责，对组织负责，更是对每一位下属负责。”

干部有责任把部门内部效率低、不产粮食的人淘汰。很多时候，干部会因为员工与周边关系、上级关系不错，就睁一只眼闭一只眼。对于这样的干部，任正非批评道：“如果一个干部不懂得通过主动置换去创建一个更有效的组织，这个干部是不合适做一把手的。”在华为，干部若拉不下情面开除人，自己就会被开掉。

还有一些干部喜好“为民请命”，出了问题大包大揽，而不是认真地自我批判，找出原因，与相关者一起讨论以后如何正确地工作。在管理上，任正非认为面子是给狗吃的。从任正非教育员工的话语中就可以看到这位老板有多“不近人情”。

“进了华为就是进了坟墓。”“你最近进步很大，从很差进步到了比较差。”“此人如果有精神病，建议送医院治疗；如果没有病，建议辞退。”“5年之内不允许你们进行幼稚创新，顾问们说什么，用什么方法，即使认为不合理，也不允许你们动。5年以后，把系统用好了，我可以授权你们进行局部的改动，至于结构性改动，那是10年之后的事。”

华为在原则性问题上拉得下情面，因此锤炼出了一只令人生畏的“狼性”队伍。干部在管理中要敢于坚持原则、敢于管理，要能够维护公司的利益。尤其是对比自己资历高的专家和员工，一定要敢于管理、有效管理，以发挥他们的价值。切不可因为害怕或是不好意思而“疏”于管理。这种做法既是对企业的不负责任，也是对人才的浪费。

29年来，华为正是因为执着地、有效地、持续地坚持了“基于价值创造，而非人情”的理念，才有了今天的成就。

6.5 用过程检查对进度实施全程监控

对过程实施全程监控是为了最终的项目计划能够实现。因此，企业干部要注重对工作进度和质量进行追踪检查，保证工作按计划执行。对于督导工作中发现的问题，要快速分析事故原因并及时处理。

把握全局，紧盯项目执行

在项目执行过程中，项目负责人以目标为导向，严格盯紧每个环节，特别是关键性的环节，同时做好项目中各种突发状况应对工作。

2012年，华为网络技术规划优化六级专家洪兵被派往澳大利亚代表处，负责V运营商的A级搬迁项目，担任RFT3主管。在此之前，V运营商多次向华为反映搬迁项目的质量问题，有意暂停项目开展。

当洪兵刚刚赶到项目组时，还没来得及与V运营商深入沟通，就收到通知，运营商已经正式叫停搬迁项目。而此时，华为为了这个项目已经投入了大量的人力、物力，暂停项目将会使华为产生高额的成本。

洪兵并没有急于去说服客户，而是第一时间详细地了解了项目运营所出现的问题。据客户反应，在过去的4个月中，V运营商不断地收到越来越多的用户投诉，事故率明显高于搬迁前，已经严重影响运营商的正常运营与信誉度。这是任何一家运营商都无法容忍的事情。

洪兵首先从自身找原因。搬迁项目出现较大的问题，排除了设计方案错误的可能性，影响项目运营的只能是执行的过程出现偏差或是遇到了不可测的突发状况。他立即组织人员对网络进行逐段核查，排查项目组对原计划的执行质量。

最终发现，项目出现问题的原因确实是由于执行中的疏漏所造成的。为此，洪兵先从消除共性问题着手，然后带领项目组再逐个解决单站问题，终于在很短的时间内确定问题出处，并加以改善。

在一个月成功地将V运营商的用户投诉量降低到正常水平。重新赢得了客户的信任，V运营商很快便同意搬迁工程再次启动。为了避免再次出现执行上的问题，洪兵建立了全过程监督机制。

在检查标准方面，洪兵对各小组负责的模块和小环节设置了更合理的标准，并重新整合，新增添了每日审查的环节，强化对搬迁工作的流程把控与督导。在新的监督制度下，搬迁项目再也没有出现用户投诉增加的情况。几个月以后，客户和项目组共同庆祝了搬迁项目的成功收官。

历经项目交付最困难的阶段，洪兵对如何在交付中从计划和风险、资源和组织、流程和标准、需求和方案、网络 and 用户等方面做好监控有了更深的领悟。

对于项目负责人而言，项目执行并不是简单的听取汇报，而是要把握全局、盯紧项目执行，及时发现执行中出现的与疏漏，并在第一时间彻底解决。

检查和反馈下属工作情况

著名的管理学大师汤姆·彼得斯曾在《追求卓越的激情》一书中指出：“很多时候，管理效率的问题实际上很简单，就是管理者已经与自己的员工失去了联系。”

2012年《华为人》报第248期发表了一篇《员工的不解和主管的告白》，讲述了当时存在的汇报沟通问题。员工认为主管分配工作任务时不考虑难度，只要结果，也不在过程中指导，这让他们感到不解。而主管则告白说“结果导向是工作的原则，并无不妥；但过程指导是保证结果的必要手段，同样重要。但对综合性的部门自己也难以面面俱到，不少业务他们也不是非常熟悉，给出专业的指导也很难。另一方面，现在跨部门项目多，需要更多的时间了解和掌握新业务。”文章还指出，一方面，主管的这种管理方式确实有问题，需要主管自己改进；另一方面，建议员工在工作过程中多主动地与主管沟通和汇报。

显然这位主管没有及时检查下属的工作，也没有给予下属更多的反馈，结果招致员工的不满。作为一名管理者，应该认识到检查和反馈对工作的重要性，尤其是以项目为单位的工作。华为一名员工曾这样描述自己在项目工作中遇到的情况：

当时我做的是MAP部分，跟其他接口最多。跟数据库接口，需要向呼叫处理、移动管理等要接口。当时它基本上是一个接口模块，一开始定了一些接口，但是后来大家都做了变动，各变各的，出现偏差，也没有想到去沟通。因为当时这个模块有些是下面的人写的，他们没有这些意识，我自己也没有加强这方面的检查，没有意识到这些地方是很容易出错的。我现在就不会了，这个定下来谁也不能动，什么地方要改，要互相评审，这个地方为什么要改，是严格控制的，就是说，有可能开发人员自己就把这个地方给变了。结果后来在对接口的过程中，发现问题太多了，根本就对不上，改程序互相定了新的接口，大家再调整一次，才能对上，再重新调，为此就浪费了一个月的时间。

这种混乱在一定程度上是由于管理不到位造成的。若管理者每天都能够关注员工的工作任务，并就存在的问题进行反馈和纠正，就不会出现案例中的情况了。这要求管理者要随时和下属保持接触和联系。

检查和反馈并不是简单地交流，在检查工作时一定要有明确的目的性；在反馈上更要简洁明了，抓住精要，必要时让员工复述反馈内容，确保理解到位。

确保每项工作都要完成闭环

企业干部在督导各项工作任务时，不仅要严格把控项目的各流程环节，认真检查和反馈下属的工作情况，还要强调要“有始有终”，无论任务大小，都不忘记“收官”这一过程，也就是一个形成闭环的过程。

华为香港员工的职业化精神是有口皆碑的，这从香港秘书的工作可见一斑，不管工作再忙，事务再多，香港秘书总能严格按照业务规则，将各种工作安排得井井有条，将业务处理的每个环节都做得非常细致。

以文件会签为例，对于需要不同主管签署的文件，秘书都会用不同颜色的标签作索引，在文件最上面统一注明不同主管对应的不同颜色的标签，一份厚厚的文件、几十处的签字，拿到主管那里按照索引很快就可签完，效率很高，而文件附带的跟踪表，则清晰地注明目前处于的状态以及跟踪秘书的名字，最后一位主管签完字后，对应秘书会将跟踪表传真到第一位跟踪人那里。

华为的香港秘书工作的严谨是毋庸置疑的。而更值得管理者们借鉴的是，她们主动完成闭环的这种工作方式，用不同颜色的标签作索引，使得签字人员一下就可以找到位置。

企业干部要在督导过程中培养员工养成闭环处理工作的习惯。我们说的完成闭环既是一种工作态度，也是一种工作境界。

第7章 绩效管理

绩效管理是公司管理优化、业务变革的实现形式与支撑保障，对责任结果与绩效的理解，要从更宽泛、更长远来看问题。

—任正非

7.1 公平、公正地评价员工

企业干部对员工考核要坚持以绩效评判为原则，包括长期的、中期的和短期的执行结果。鼓励员工奋斗的同时不过分强调“加班精神”，客观合理地评价员工的工作效率与成果。

考核员工要看结果、看贡献

在华为的评价体系中，一切不能为客户创造价值的劳动都属于无效劳动。任正非认为，对员工的评价要看贡献，而不是看加班加点，以加班多少来评价工作量和工作态度，是非常局限的方式。

由于受到家庭教育的影响，刘敏（化名）坚信年轻人就应该多吃一些苦，所以他在大学毕业后，很果断地向华为递交了求职申请。他在进入华为之前，以为华为的文化就是“加班文化”。

所在在刚刚参加工作的时候，刘敏抱着加班就是“艰苦奋斗”的想法，经常加班到深夜，周末也不休息，每天都很充实地过着“两点一线”的生活。在工作中，他并没有在磨洋工，而是在实实在在地做事，然而由于知识经验比较少，工作成果并不明显。那个时候，刘敏只是盲目地认为“艰苦奋斗=加班”。

直到刘敏成为项目组组长，第一次参加集体评议时，反复强调项目组某某加班到很晚，所以希望能给予好点的考评结果时，刘敏的主管立即告诉他，评价一个人不是看他辛不辛苦、累不累，而是看他最终在工作中交付的成果。此后，刘敏意识到“艰苦奋斗≠加班”，艰苦奋斗是要结合绩效来考虑的。

在随后的工作中，刘敏时刻保持活跃状态，总是思考自己如何才能将工作更好更快地完成。慢慢地他成了团队的业务精英，并多次在年度考核中获得A。

能力再强，也需要工作绩效来体现。绩效考核考评的是工作中表现出来的过程行为和最终结果，而不是能力。

任正非认为：茶壶里煮饺子，倒不出来就不算饺子。他说：“对员工的评价，看贡献，而不是看加班加点。”

让工作的相关者评价考核对象

管理学者陈春花指出：“很多组织的人员评价会采用各种评价的方式，但是不管使用什么样的方式，共同点都是工作评价会以工作结果作为评价的根

本对象。”这表明，员工的工作绩效必须由工作的相关者评价。

任正非一向注重给予年轻人更多的机会。他把余承东调往消费者BG主持工作。余承东刚一上任，就开始了完全不同于运营商业务的战略。

在2012年巴塞罗那的电信展中，华为用3500台华为手机搭建了一座高达6米的飞马雕像，引起了现场轰动。而这也引起了部分老华为人的不满，对这种张扬的宣传方式很抵触。余承东屡屡“口出狂言”，秉承低调的老华为人更加不满，对余承东的能力倍感怀疑。

然而，任正非深刻地认识到新业务必须用新方法，认为余承东具有战略眼光，敢于担当。每次人们对余承东抱有怀疑时，任正非都会力排众议，坚定地支持余承东。依靠这些优点，他打造了华为消费者业务的领先局面。

不过任正非也会对余承东的业务做出评价。他说：“我让你做手机，不是赚吆喝，是让你赚钱。你们要考虑，到底怎么赚钱？”

2015年，华为手机出货量首次突破1亿台，2016年的目标是1.4亿台，却出货1.39亿台。任正非向余承东表达了不满。有媒体采访余承东“任正非有没有批评他业绩不达标”。余承东说：“产能的问题任总是能理解的。如果非要说批评了什么，那就是批评我们盈利能力还是不足，利润增长太慢，太多利润都被渠道商赚走了，我们成了为渠道商打工的了。这是任总比较不满意的。”这一评价是十分客观的。

华为部分人对余承东的评价不够准确，是因为他们并不是余承东的上级，对其工作展开也缺少足够的了解。而任正非是余承东工作的最直接相关者，看得最为透彻，因而评价也更客观。

华为的咨询顾问包政老师曾提出“经理人管人事”的观点。他认为员工的绩效考核不能完全由考评办执行，必须由直线主管对下属进行评价和考核，否则考核作为一种工具，就是在走过场。他解释说：“因为经理人要通过下属，才有可能实现一个部门、一个单元的目标。”

这说明目标管理中，管理者要对员工工作过程和结果负有责任，这个责任要通过指导、约束、激励和评价表现出来，而不是把责任推给考评部门。这么做目标不仅难以实现，而且对员工的评价也不准确。

打破平衡，拉开员工间差距

企业在人力资源政策上，还要主动打破平衡，不要被迫接受。在失控后被迫重建平衡，将阻碍对人力资源的正确认识。

因此，企业干部要把奖励和机会向成功者、奋斗者和业绩优秀的员工倾斜。拉开差距，后进者就有了奋斗的方向和动力，组织才会始终保持激活的状态。

在20世纪60年代，美国著名的心理学家斯塔西·亚当斯提出了公平理论。其核心思想是：当一个员工取得一定的绩效并获得报酬后，他不仅会思考自己的收入与付出的劳动之间的比率，还会将自己的收入和付出比，与相关人员的收入和付出的比进行比较。

当员工把自己的报酬与做同样工作的同事所获得的报酬相比较时，如果判断二者之间是相等的，就会感到是正常的、公平的，情绪会较为平缓；而

当员工发觉自己与同事的酬劳不相等，特别是低于对方时，内心就会产生不公平感，如果不加以引导就会产生怨气和牢骚。

21世纪初，德国社会行为学家弗雷·莱纳德在亚当斯公平理论的基础上进行了完善。弗雷认为：如果企业能够合理利用这种“相对差距”，并引导员工正确认识差异的根本原因，这种差异并不是管理的失误，而是员工之间确实在价值创造的能力方面存在差异化，那么，这种待遇上的差距就会成为低报酬者努力追赶的动力。

亚当斯和莱纳德的理论都表明了保持待遇差异的必然性和必要性。而华为则身体力行，持续对员工的奖金和提升任职资格方面进行优化，既打破了跨区域的平衡，也打破了区域内的平衡。总的来说，就是要打破员工与员工之间收入和机会的平衡。

例如，华为的网络设备业务部门，从评审到发放奖金的过程都十分简单、科学。对于网络设备这样制度成熟的部门，华为规定，每个代表处必须实现基线管理（不包括工资，只包括奖金），奖金以考核为准，考核以基线为准。

每个代表处的计划出来后，都要有一个相应的业务基线，实际完成情况和这个基线进行比较。基线也不是只有一条线，销售要有基线，利润也要有基线，二者权重谁大谁小，不同时间权重有不同，不同区域也有不同，但不是随意变化的。员工只需要对比基线标准去做，并且努力做好，一个周期结束后，该得多少钱奖金，公司会立刻发放。

如此一来，成果一经公布，谁做出了怎样的成绩都一清二楚，做得好的就多拿，做得差的就少拿，谁也挑不出毛病。获得奖励较少的员工如果想要多拿奖金，就必须赶上绩效领先的员工；而获得奖励较多的员工如果要一直保持高额的奖金收入，就必须一直取得较高的业绩，从而促使所有的员工都能在后面的周期中尽力做好自己的工作。

绝对的平衡分配一方面会打消能力强的员工的积极性，另一方面也会助长员工得过且过的怠惰思想。企业干部在具体的考核中，要拉大员工的奖金与提升任职资格的差距，打破中庸的平衡，以此来强化员工的奋斗动力。

当然，这并不是一味地强调均衡或差异，而是要在利益共享的基础下，围绕“以能力和贡献拿工资”的思想核心，为员工劳作和贡献支付相应的报酬。

7.2 利用好“绩效沟通”

“绩效沟通”是企业干部公平、公正地评价员工的核心工具。干部要端正态度，充分认可员工的贡献，放大正面、过滤负面，为员工提供清晰的建设性指导反馈，用绩效来促进企业和员工的双重发展。

认可下属贡献，也要指出问题

当员工做出突出的业绩和贡献时，干部要及时、充分地予以认可；对于员工工作中出现的问题，也要第一时间予以纠正和指导，以促进员工提升绩效。

华为曾多次组织学习活动，从“老师”IBM处求取绩效沟通管理的“真经”。在其中一期中，IBM主管全程向华为学员展示了如何辅导“个人事业承诺”的过程。

IBM顾问绩效辅导的思路明确，具有固定的流程，具体如下：

第一，了解现状与问题：“产品线2009年与2008年比有哪些变化？这些变化对您这里的业务提出了什么要求？您是怎么考虑的？”

第二，澄清目标：“您今年要达到什么目标？您的目标为什么是这样的？”

第三，聚焦独特价值：“哪些事情是您必须花很大精力去关注的？这些事情，哪些是您主管做的？哪些是您的下属做的？哪些是您做的？为什么必须由您来做？不做行不行？做好这件事情的关键是什么？”

第四，强调结果导向：“这件工作怎样就算落地了？做到什么程度您的主管（或客户）会很满意，或者就体现了您的价值？”必须明确真正成功的标准是什么。

第五，回顾目标与问题：“这样目标就可以实现了吗？问题就可以解决了吗？您的主管（或客户）就满意了吗？”

通过系统化的辅导流程，IBM的主管们可以行之有效地帮助员工提升个人效率，准确地将企业目标反馈给各个员工，实现个人绩效与组织绩效的统一。

在华为，“绩效沟通”是围绕考核结果对员工展开评价的基础。绩效评价讲究客观实际，企业干部要认可员工的贡献，依托事实进行分析和指导。

华为个人金牌奖得主刘卫平在最初加入华为的时候，绩效评价一直处于被辞退的边缘，在导师的帮助下，刘卫平完成了蜕变。

2006年刘卫平进入华为工作，负责交付工作，绩效成绩十分的不理想。一次，刘卫平的导师给他过生日，并与他深入地交流了工作中出现的问题。导师开导刘卫平说：“你要有毅力和决心，千万不能有‘等靠要’的思想，只要你努力主动去想，自然会有一千种实现目标的办法。”

随后刘卫平认真听取导师的意见，对自己定下了三条铁律：第一，每天无论工作再忙，都坚持总结当天工作；第二，做好第二天的工作计划，并严格地执行；第三，把与客户、本地员工、分包商沟通中的问题，详细记录在本上，向导师请教和学习。

经过一段时间的努力，刘卫平的业务越来越熟练，然而在绩效方面却仍然没有明显的起色。在最初的几年里，刘卫平一连拿了几个C评分，已经游离在被辞退的边缘。

由于华为的末位淘汰制度，2010年是刘卫平必须做出改变的一年，如果他的绩效仍然在C评分徘徊，后果将十分严重。为此，主管找到刘卫平，主动帮助他分析绩效问题。“有些任务你还不能独立完成，以后要注意在这些方面加强锻炼。”

在主管的帮助下，刘卫平开始有意识地去培养自己的独立性，并在之后的工作中进步飞快。2010年后，他就开始频繁地拿A，最多的时候一连拿了五个A，成为代表处的一个“神话”。

企业干部有责任去评价、考核和指导下属，帮助下属进步。干部要围绕绩效考核结果反馈，通过沟通反馈员工的优势和不足，提供提升绩效的方

法，激发员工的斗志。同时，项目负责人还要和人力资源管理部门相互沟通，为绩效沟通准备充分的数据信息，明确员工各项绩效目标的达成情况。

引导员工正确对待绩效结果

在员工的奖金没有明显增幅，甚至出现下降的情况时，员工往往会因此产生抱怨情绪，甚至影响业务的正常开展。这个时候，企业干部要及时、正确地引导员工正确对待绩效考核结果。

华为一直强调员工奖金与绩效之间的匹配性。2009年时，由于公司的整体效益较好，仍特别注重奖金向业绩优异的团队和个人倾斜，在高额回报的激励下，绩优员工的总体奖金水平增长明显。

然而在个别部门，有些员工和部门整体都出现了一定的业绩下滑，贡献产出不明显，甚至有5%左右的绩效落后的员工奖金为零。对于奖金增长的员工而言，在主管与其沟通的过程中表现出愉悦、自信的状态，同时也积极规划次年的工作目标，期望获得更优异的成绩。

另外，有些奖金没有增幅以及下降的员工，在后续的工作中出现一些抱怨的情绪，这种情绪在沟通中传递给项目负责人，一些基层干部却不敢面对员工的这种心态，从而导致了整个团队的负面情绪越来越重，最终导致员工个人绩效和部门整体绩效进一步降低，由此陷入恶性的循环。

企业干部在管理中首先要明确，奖金不是固定的收入，它是一种弹性的，必然出现有升有降的一种激励制度。一个员工能够获得多少奖金，主要取决于三点因素：一是公司的经营状况；二是所属部门的整体业绩；三是员工个人的工作考核。企业干部不应规避自己的绩效沟通责任。

在2002年前后，由于市场变化，IT泡沫破灭，华为虽然励精图治，但也没能扭转收益萎缩的局面。华为大量的客户在市场动荡中流失，公司的经营业绩面临巨大挑战。

而此时，大多数的员工奖金都比往年出现了不同程度的下降，很多企业干部甚至采用自动降薪的方式来表明与公司共渡难关的决心与态度，贡献自己一份微薄的力量，希望帮助公司走出困境。

管理者在员工高高兴兴地收获奖金的同时，也要让他们仔细思考收益的来源，正确认识奖金的价值与意义。在华为，奖金多少与奋斗与否、贡献大小相关。

因此，企业干部引导员工，只有在激烈的市场竞争中创造更多的价值，才能收获更多的奖金。此外，干部还要引导员工正确看待贡献的大小、从属问题。多劳多得，贡献大的理应在奖金的分配上予以倾斜。

总而言之，企业干部要使员工充分认识绩效评价结果。

掌握一定的灰度，达成一致对话

在绩效管理中，企业干部要实事求是，以公正、客观作为基本原则，而在处理上下级关系以及矛盾的过程中，要掌握一定的灰度，不能采用极端化的管理方式、方法。

20世纪80年代，由于社会环境的制约，电信市场的份额很小，华为在创立之初就要面临残酷的市场竞争。谁能在电信发展的前期占据更多的份额，不仅能够保证自身当下的发展需求，也将为日后的市场拓展打下良好的基础。

华为为了能够抢占市场，每年都会以惊人的速度扩张，往往一次招聘就会雇佣成百上千的新员工，甚至出现万人招聘的场面。由于当时条件有限，很多新员工还没来得及接受完整、正规的培训学习，就不得不赶赴市场前线。

当时，员工素质的良莠不齐，甚至很多基层干部的素质和能力也没有达到必要的要求就被“火线提拔”。在业务线、研发线的很多干部和员工都会犯错误，但上级主管都会宽容对待。也正是这些人，给华为拿下了一个又一个的市场，推出了具有竞争力的产品。在业务狂飙突进的时候，刚成立的华为首先要确保能够活下来，而不是先规范管理，然后再去拓展市场。

随着华为稳步的发展，在1999年后，华为的各项制度逐渐完善，自身的竞争力也变得足够强大。华为开始实施更加流程化、制度化的管理方式。同时，任正非也意识到，严刑峻法会让企业失去活力。经过不断地总结与思考，他提出了“灰度”理论。

任正非认为，在不能确定两种截然相反的意见和方案哪种是正确的时，或者事物自身就没有绝对正确的情况下，两全其美的办法就是将争论的双方引入黑白之间的灰色地带。“灰度”理论是基于华为多年的管理实践提出的概念，它包含了一个重要的思想——宽容。任正非深知，极端的思维往往是过度的，只有宽容才能够消除冲突，达成共赢。任正非在阐述灰度理论时曾给予论证：

“妥协其实是非常务实、通权达变的丛林智慧，凡是人性丛林里的智者，都懂得在恰当时机接受别人的妥协，或向别人提出妥协，毕竟人要生存靠的是理性，而不是意气。”

“妥协是双方或多方在某种条件下达成的共识，在解决问题上，它不是最好的方法，但在没有更好的方法出现之前，它就是最好的方法，因为它有不少的好处。”

“明智的妥协是一种让步的艺术，妥协也是一种美德，而掌握这种高超的艺术，是管理者的必备素质。”

“只有妥协，才能实现‘双赢’和‘多赢’，否则必然两败俱伤。因为妥协能够消除冲突，拒绝妥协，必然是对抗的前奏；我们的各级干部真正领悟了妥协的艺术，学会了宽容，保持开放的心态，就会真正达到灰度的境界，就能够在正确的道路上走得更远，走得更扎实。”

“妥协并不意味着放弃原则，一味地让步。明智的妥协是一种适当的交换。为了达到主要的目标，可以在次要的目标上做适当的让步。这种妥协并不是完全放弃原则，而是以退为进，通过适当的交换来确保目标的实现。相反，不明智的妥协，就是缺乏适当的权衡，或是坚持了次要目标而放弃了主要目标，或是妥协的代价过高遭受不必要的损失。”

可见，任正非要求华为的干部要学会宽容，保持开放的心态，这样才能真正达到灰度的境界，从而在正确的道路上走得更远。

任何黑白的观点都是十分容易鼓动人心的，但企业真正需要的是灰色的观点，这种介于黑与白之间的灰度，就是考验干部水平之处。

7.3 辅导下属提升绩效水平

企业干部在辅导下属提升绩效水平的过程中，首先应给予员工具体的期望，抓住工作中的主要矛盾和矛盾的主要方面，鼓励下属持续不断地改进和提高。

鼓励下属持续不断地改进工作

企业干部在绩效辅导过程中，对绩效成绩高的员工，除了表扬之外，还要给予他们更高的期望；对于绩效成绩不理想的员工，要给予鼓励，并给出能够提升绩效的具体方法。

华为的主管A所负责的部门有很多老员工，工作中，主管A发现，很多老员工在工作能力方面已经停滞不前，难以继续取得显著的改进和提升，绩效成绩也有所下滑。为此，主管A想尽了各种解决办法，但效果都不尽人意。

在一次“春秋俱乐部”的学习交流中，主管A找到了解决老员工工作懈怠的办法。另一个部门的主管B向主管A推荐了“期望理论”的管理思想，主管A这才恍然大悟，原来是自己对老员工的鼓励和期望不够。

为了更加科学、有效地实践“期望理论”，主管A事先求助干部部HR访谈了50多名SE、专家和主管。并将归纳出的问题交给俱乐部成员共同研讨，最终讨论出SE成长、知识共享、周边协同、规划交付与支撑、高效会议、归一化、设计质量与卓越意识、激励价值朋友等八个维度共27条重点改进措施，并将其纳入2009年改进计划。

随后，在主管A的激励下，老员工们的精神面貌焕然一新，工作效率也大幅提高。一些工作中原本十分顽固的小问题也全都被纠正过来，还有一些老员工甚至在创新方面取得了惊人的成绩。

要鼓励下属持续不断地改进工作，就必须让员工明确工作所能提供给他们真正需要的东西，给予员工准确的目标，通过个人的发展追求带动工作能力的提升，从而帮助员工取得更优异的绩效成绩。

为优秀员工设置挑战性目标

对于优秀的员工，干部要鼓励其承担更富有挑战性的任务。通过分配难度更大、责任更重的工作，最大限度地释放他们的潜能，进而创造更大的价值。

华为一名外籍员工伊娃因其优秀的工作能力和出色的学习能力，被转调至行政人事部门，负责招聘工作。

陌生的工作环境和一知半解的新工作任务，使伊娃感到了巨大的压力。为了避免公司因自己的工作失误造成损失，伊娃找到有关的领导，说明自己的情况，希望可以返回自己熟悉的老部门工作。

然而负责人却坚持希望伊娃能留在新的部门，负责人对伊娃说：“你是一名优秀的员工，过去的考评也充分显示了你的能力。公司将你调到新的岗位，是希望你能承担更有挑战性的工作，充分发掘你的潜力。公司既然为你提供了平台和机会，就是信任你能够胜任新的挑战，你也要相信自己才对。”

受到负责人的鼓励后，伊娃变得自信起来，同时也很感激公司对自己的认可。下定决心一定要在最短的时间内掌握新的工作任务。

为了能够快速适应新的工作要求，伊娃主动找到其他文秘进行咨询。她还在闲暇时间查阅相关的操作指导。经过努力，她逐渐整理出适用于部门的招聘流程，在一个月内便让部门工作顺利运转起来。

3个月后，伊娃已经做得得心应手，并出色完成了几项任务。然而总部的一纸调令却将她派到了区域部门。这一次，伊娃没有再为之焦虑，而是十分自信地响应号召，直面挑战。

有时，员工的自我突破需要干部的引导和帮助。干部要做的就是，绝不要求员工做他力所能及的事情，而是赋予他更高的使命和责任，并为其重新划定他之前不知道、并认为不可能达到的限度，鼓励员工挑战自我、超越自我。

著名的女性企业家玛丽·凯·阿什在一次通话中得知，某位工作勤勤恳恳的员工总是在工作中表现平平。她决定帮助这位员工摆脱自身的不足，提高工作能力。

玛丽·凯对这位员工说：“你的问题出在你不够自信上，你通常每个月只能做一两个化妆品展示会，这是远远不够的。我希望你能在下周布置10场化妆品展示会，在举办完这些展示活动后，请你打电话告诉我你的感受以及你是如何做的。”

这位员工在听到新的工作安排后大吃一惊，一周之内开10场化妆品展示会，这是她连做梦都不敢想的事情。玛丽·凯接着说道：“你可以打电话给所有你认识的展示会承办人，告诉他们你刚刚和我通过电话，并表示你很想完成这项任务，并请他们做下周展示会的承办人。”

一周的时间转瞬即逝。这名员工主动向玛丽·凯汇报工作成果：一周内，她的销售业绩达到了748美元。虽然这并不是所有员工当中最优秀的业绩，但却是这名员工有史以来最好的成绩。

尽管这位员工最终并没有完成10场化妆品展示会，但是她已经尽了自己最大的努力，玛丽·凯对她给予了表扬和鼓励，希望她在日后的工作中保持这样的工作状态，以更高的目标要求自己。

后来，这位员工在不断地自我挑战中成长为一名销售精英。

玛丽·凯·阿什为员工设立了“超乎想象”的极限目标，并予以充分的鼓励和引导。最终，这名员工实现了跨越式的成长。

事实上，很多员工都可以通过更具有挑战性的工作提升自己的工作能力和绩效，特别是那些潜力较大、扎实肯干的员工。但在具体的工作分配中，企业干部也要注意任务难度的适度性，确保目标完成确实具有较大的可能性，以免浪费资源与机会，造成得不偿失的后果。

为下属选择个性化的培训方式

华为要求各层级负责人要反复观察、思考员工的综合表现，绝不轻易放弃一个员工，力争找到每位员工的潜力点，并为其制订专属的培训方案。比如，对于某些没有通过年度考核的员工，华为并不会直接辞退，而是通过“下岗培训”的方式，帮助他们提升能力，重新上岗。

1998年葛建（化名）加入华为，被分配到辽宁办事处，负责市场开拓。不久后，他被通知要求接受“下岗再培训”，此时葛建陷入矛盾之中。

一方面，葛建完全可以凭借自己建立的客户关系再找一份好的工作，而“下岗”的字眼也让他觉得十分没面子，如果继续留在公司接受下岗再培训的话，就会在同事面前丢人。

另一方面，葛建认为自己不应该轻言放弃，要忠于自己的初衷，有始有终地将每一个选择进行到底，况且自己在工作中确实存在明显的不足，如果下岗再培训可以提高自己的工作能力，那么自己就应该珍惜这次提升水平的机会。经过短暂的犹豫后，葛建最终决定还是抓住这次“培训”的机会。

在第一周内，华为组织了众多的专家对葛建等一批员工展开了专项的企业文化培训，在批评与自我批评中正确认识到自身的不足，充分地继承企业精神与文化。接下来，葛建又体验了为期五周的生产线工作。通过一线的生产工作，葛建才真正理解如何正确地将理论知识运用到实践中来。

下岗培训后，葛建又重新回到自己原来的工作岗位，负责一线的市场开拓，并利用自己在培训中所学的知识与经验，出色地完成了各项任务。

华为不仅针对考核未通过的员工进行培训，而且针对其他类型的员工，例如后备干部、优秀员工、海外员工等进行培训。培训的方式有华为大学、重装旅、资源池、调岗、自主培训等。

华为在内部宣导中，多次强调“亮剑精神”与强化实践的重要性。华为的企业精神中将市场竞争视作没有硝烟的战场，任正非也多次提出“将军是打出来的，而不是纸上考出来的”。因此，对员工的培训既要保证专项化与个性化，同时也要统一按照公司的要求来开展，确保员工与公司步伐一致。

7.4 按贡献大小进行奖励和惩罚

华为公司从创立至今，一直秉承“多产能、多贡献者‘发财’”的理念。因此，在华为的发展历程中很少发生因分配不公所引起的“内耗”；同时，让不打粮食的人下岗，有效地激活了内部的“沉淀”层。

让面向客户的贡献者“升官发财”

在价值宣导上，华为一直坚持“以客户为中心”的价值创造原则，以及“以奋斗者为本”的价值评价和分配理念，并付诸实施。

华为在2012年成功中标某国近10亿美元的大型项目，完成了一次重大的突破。为此，公司专项拨款700万元奖励参与竞标的团队。次年，合同正式签订，任正非决定再次拿出1000万元奖励相关团队。

所在地区的总裁在收到二次奖励的消息后，第一时间联系到任正非。他说：“老板，已经奖励了，这次您请大家吃个饭就行了。”任正非听到后很是生气：“你自己吃饱了就不管兄弟们的死活吗，那我请你吃饭，把你的奖金、股票、工资都给我，我天天请你吃饭……”

任正非接连打过去5个电话，“你要认真想想，弟兄们在一线干活不容易，要给大家分好钱啊……”地区部总裁只好向任正非传达自己的顾虑：“老板，1000万元太多了，我不敢要，压力太大，哪有一个项目奖这么多的？我

虽然一分钱不分，但我内疚啊！”后来，任正非表示“虚心”听取意见，“那你告诉我多少合适……”

经过商讨，华为最终还是拿出了700万元进行二次奖励，受到奖励的团队和员工无形中又提高了工作热情，此后的绩效考核也都完成得十分出色。

华为的奖惩文化虽然简单，但贯彻力度很强。作为企业的管理者就是要有一种魄力，该奖励的时候要奖励，该罚的时候要罚。除了奖励机制外，华为对于干部政策导向方面也提出了三优先、三鼓励的政策。目的是鼓励那些以客户为中心，长期坚持艰苦奋斗的员工。

三优先原则是：干部选拔要优先从业绩突出的团队中选取，先让出成绩的团队出干部，反之，部门考核连续不能达标的主管要免职，主管被免职的部门的副职不能提为正职；对于绩效优秀的一线团队和海外艰苦地区的工作人员要优先考虑，充分肯定工作付出较多的员工对企业和部门的贡献；此外，还要优先选拔绩效优秀并且具有自我批判精神以及领袖风范的员工，领袖风范包含清晰的目标方向、实现目标的管理节奏、高的素质和团队感召力这四个方面。

三鼓励政策是：鼓励专家型人才进入技术和业务专家职业发展通道；鼓励干部到一线团队，特别是海外艰苦地区工作；鼓励干部向国际化、职业化转变，学习并掌握先进的管理理念。

总的来说，华为的奖励机制就是向付出的、为客户创造更多价值的员工倾斜，贯彻落实让面向客户的员工“升官发财”的价值观。

企业干部要围绕员工对客户的贡献进行奖励，让奉献者得到合理的回报。

兑现对员工个人发展的承诺

企业和员工彼此间要形成良性循环。员工取得优秀的绩效成果将直接带来团队业绩的提升。因此，企业也要严格兑现对员工个人发展的承诺。

吕晓峰担任过华为行销机关的三级部门主管，还负责过对专家员工的专项培养，为一线行销组织输送了大量的人才。在培训一位尼泊尔籍员工时，吕晓峰体会到兑现对员工个人发展的承诺，是企业干部必须贯彻落实的重要职责。

巴尔马（化名）是华为一位尼泊尔籍员工，因大学期间在清华大学留学，从而有机会以外籍的身份进入华为。从留学期间开始，巴尔马在中国陆续生活了十几年，不仅熟练掌握了基础汉语，还娶了一位中国太太，是一名典型的“中国通”。

加入华为后，巴尔马一直在电信领域工作，由于他的英语很好，对客户理解也很到位，深受行销主管的器重。在日常的工作中，行销主管经常会将一些重要的工作交给巴尔马，而巴尔马也能够很好地完成各项任务。

在一次快要年度考核的时候，巴尔马对行销主管说：“晓峰，为什么大家都能够多劳多得，而我却没有配股呢，在很多时候，我比很多获得配股的中国员工干得好，这你是知道的。”

在华为，行销主管并不负责员工配股的分配，一时间行销主管也是充满疑问。但是他相信，公司必然会兑现对员工的承诺，绝不会在奖金和晋升方

面出现不公平的情况。他找到相关部门了解到情况后马上告诉巴尔马，所有公司的政策都必须在当地法律的监管和约束下执行，由于法律的限制，像他这样的外国籍员工无法获得华为的配股。但是，华为的文化是“绝不会让雷锋吃亏”，绝对贯彻对员工做出的承诺。

该营销主管表示，华为将会以其他形式对巴尔马予以奖励。得到合理的解释后，巴尔马十分高兴，并没有因为这件事情产生不良的情绪，而是更加努力地工作，在之后的工作中也做出了重要贡献。

在年终奖评定时，该营销主管并没有拘泥于巴尔马当时的级别，而是为他评了高出当时同等级别、同等绩效一定比例的年终奖，并提升他为17级专家。同时，巴尔马还获得了2008年度销服体系金牌员工的荣誉。

巴尔马的事情体现了企业要兑现对员工承诺的重要性。如果华为没能将配股所产生的实际奖金以其他形式补给巴尔马，那么华为不仅可能会流失一名优秀的员工，同时也可能会损失很多潜在的商业机会。

干部在奖励员工的同时，也免不了对员工进行惩罚。而如何惩罚是管理者需要认真考虑的一个问题。

惩罚既要讲原则，也要讲方法

干部在帮助员工提高工作水平、增加绩效收入的同时，还要合理利用惩罚手段对员工施加影响。

郑波在华为担任广西南宁代表处助理期间，发现一名员工在周报和报销上存在严重的弄虚作假行为，且绩效成绩也一直很差，故而决定辞退该员工。随后，该员工心生不满，在论坛上指责郑波存在作风问题。郑波一下子成了代表处的“名人”。

一时间，整个代表处都开始议论纷纷。一位朋友劝郑波：“你为什么不给他打一个B，然后调一个部门呢？不要把自己搞得如此被动，上级会认为你管理不力。”然而郑波认为，“这名员工所负责的区域业绩一直很差；不但如此，该员工下到地市后，经常不去见客户，但所有的周报、报销都正常。这是明显的虚报谎报，严重违反了华为的相关制度。”

在代表处的AT会议上，郑波坚持原则的行为得到了团队的支持，最终还是将这名员工劝退了。恼羞成怒的员工一气之下将郑波投诉到公司党委。公司党委收到投诉后，高度重视，立即组织开展专项调查。经多方面的调查，党委小组最终证实了郑波所说完全属实。

华为的高层领导在听到消息后，大力赞扬了郑波这种坚守原则的工作态度。郑波也因此成了代表处真正的名人。

华为在惩罚上既有力度，也能够坚持原则。但是，也坚持“灰度”管理。任正非认为“处理人是有分寸和水平的，但是该‘杀头’时还得‘杀头’。你可以先把他的‘头’砍了，半年以后再把‘头’给他装上去嘛。”

一位在公司曾经一帆风顺的干部，2010年在东南非地区部被末位淘汰，后来选择到埃塞俄比亚迎接挑战、再次奋斗。

2001年，尹玉昆以网优工程师的身份加入华为，2002—2004年在国内办事处工作，业绩优异。2005年3月，他主动申请到刚果拓展市场，完成了从客户经理、系统部主任到销售副代表的转身。2010年年底，尹玉昆的两位老领

导跟他沟通，告诉他被干部末位淘汰了。尹玉昆平时一直在“培养”别人，现在却被淘汰了，他觉得这简直是一个天大的讽刺。此时，尹玉昆的事业、家庭都遭遇了困境，一度有了离职的念头。

不久，老领导给他打来电话，让他去埃塞俄比亚“戴罪立功”。埃塞俄比亚是公司级重点竞争市场，长期被友商独家垄断，是一块难啃的骨头。尹玉昆答应了领导的要求，一周内赶到了埃塞俄比亚，开始新的战斗。

在埃塞俄比亚，尹玉昆投入了全身心的力量，以更严格的标准要求自己。工作中，他不断反思：在刚果代表处六年，慢慢产生了惰性。作为销售副代表，没能抓住当时代表处缺少订货的主要矛盾，导致目标没能完成。哪里跌倒就要在哪里爬起来，他给自己确定了个人目标：总结过往的教训和经验，拿下埃塞俄比亚市场。

在新的环境中，尹玉昆获得了新的机会。

可见，华为对于那些能够坚持奋斗、敢于担责、但绩效低的员工是比较宽容的。通过一定的途径给予他们重新奋斗的机会，但会降低薪酬待遇和职级。

在员工的惩罚上，任正非强调：“对没犯过错，又没有改进的干部可以就地免职。在一线干部的本职工作中，必须敢于担负责任，使流程速度加快，而那些明哲保身、无所事事的人就一定要清除。”实际上，华为的惩罚结果是基于贡献来决定的。

7.5 总结经验教训，及时汇报

绩效考核完成后，参与评价的管理者应重视巩固考核成果。华为通常会在绩效奖惩后总结本次的考评情况，用以支持部门、项目组后续的改善工作。同时，会将考核中暴露出的问题上报给上级领导，作为决策依据。

做好绩效总结，巩固成果

绩效考核有总结才会有进步。任正非说：“要想进步，就要善于不断归纳总结。如果没有平时的归纳总结，结成这种思维的网，那就无法解决随时出现的问题。不归纳，就不能前进；不前进，就不能上台阶。”

员工L在2013年年底入职，勤奋好学，转正成绩是A，2014年上半年和年度考评结果都是B。员工Z是员工L的思想导师，工作8年以上，经验非常丰富，是项目组骨干。2015年3月员工L突然提出离职，大家都很惊讶：十分被看好，且有一个优秀的导师，为什么选择离职？为此部门成立了调查组。

与员工L沟通后得知，他认为PL总是给他安排没有挑战性的工作，导致他绩效考核欠佳。因此他感觉发展无望。

与PL沟通，PL认为员工L当前的能力还不足以承担挑战性工作。

与员工Z沟通，他反馈PL给他安排了太多的工作，他曾多次给PL反馈，希望让别人分担一些工作，但每次PL都以“能者多劳”为由拒绝了。

调查组随后又与项目组其他成员进行沟通，大家普遍表示，PL把项目组的“要事”都安排给骨干，新人根本没有机会承担挑战性工作。这些员工对自己的绩效由此感到担忧。经过沟通，部门内部也做了反思。

PL安排工作仅考虑了业务对人员的匹配度，未能关注业务与人员“共赢”。能力强的工作压力大，新人则缺少机会而裹足不前。

可见，工作安排没有双向选择机制，即强调自上而下的强制安排，缺少自下而上的任务选择机制，对员工工作意愿关注不足，导致员工工作主动性不高，工作效果打了折扣。

调整工作后，员工L留了下来。

为了留住L这样的优秀员工，部门进行了一系列改进：

1) 制定每个员工的长期职业发展规划，将业务规划与员工充分沟通对齐。

2) 工作安排时采用“认领”“竞聘”等自下而上的方式进行，确保机会面前人人均等。

3) 对于技能匹配确实存在能力不足的人员，安排骨干辅导，降低交付风险。

经过改进后，团队氛围得到了明显改善，员工也提升了对主管和团队的信任。员工L竞聘FPM成功，更多的员工看到了自己的未来。员工Z这样的骨干，工作也轻松了。

经过调整，整个团队的精神面貌焕然一新。越有挑战性的目标，越能激发大家的能动性，尤其是当这些目标与绩效挂钩的时候。当然，在设置挑战性的目标时，还应有目标分解这一动作，以确保目标可执行。

该部门在绩效考核后，面对要离职的员工迅速进行调查。总结了绩效考核所反映出的问题，并积极进行改进，挽救了一次管理危机。

很多企业发展到一定程度，就会出现各种各样的问题，很大一部分原因就在于，这些企业的管理没有从绩效考核中发现潜在的危机。尽管他们可能看到员工的绩效不理想，但苦于缺少彻底解决的办法。这是因为在绩效领域企业缺少长期的总结，导致不能系统地分析员工绩效管理中的漏洞和相关的细节问题。

将成果用于工作优化之中

对工作的总结和分析，不仅可以巩固已有的成果，还可以将其进一步运用在组织和个体工作的优化当中。后者也是总结绩效考核经验的主要目的之一。

2011年，华为在B国的订单大量积压，五大项目全面爆发，仅V项目就要在4个月内完成8000站的交付，中国新仓库的发货需求成倍增加，远远满足不了客户的需求。

根据B国的法律，员工每日的加班时长不得超过2小时，每周的总工时不得超过54小时。因此，代表处将有限的中国员工全部转调到中心仓库。然而，当所有中国员工全部加班加点，每天连轴工作十几小时时，当地的员工工作状态仍显得不紧不慢，虽然节奏较平时快了一些，但却像是挤牙膏一样。显然，当时的考核政策并没有激发起本地员工的斗志。

为了将本地员工的工作热情快速调动起来，主管们开展了集体讨论，总结之前绩效激励中的不足之处。在群策群力的作用下，主管们很快锁定问题的根源，并找到了先进的管理案例。

代表处首先对现场三个班次的本地主管明确简化工作目标，不再每天细分客户群，只要求每班次总发货总量至少70站；同时，将本地员工按工作流程“捡、验、发”分成三人一组，现场增加“发货绩效看板”，每天记录发货结果，并用“柱状图”的形式将各小组的结果公示出来，每周对前三名的小组从多元化激励中发放奖励，并张榜公布优秀团队照片。执行改进措施的一周后，有效地在本地员工团队中带动了“比”“拚”“赶”“超”的竞争机制，个别团队还自发研究了许多小工具提升工作效率，员工的工作热情明显高涨。

代表处在没有增加任何新员工的情况下，发货量提升了80%，基本稳定了每天210站点的工作量。并最终按时、高质量地完成了项目工程。

优秀的工作成果必然经历过成熟的工作过程，其工作理念也具有科学性。华为B国代表处善于借鉴优秀的成功模板，快速、准确地解决实际问题，保障了项目顺利推进。

优秀的成功案例或失败的案例都能够为企业和团队的运作带来帮助。管理者在开展工作的之初，或是在工作中遇到困难时，首先应考虑这些已有的成果。

向上级单位做述职报告

所谓述职，就是陈述职守的意思。华为采用年终（年中）述职的方式，全面检查不同层级干部上一年（期）承诺KPI的完成情况，并对下一年（期）的KPI做出新的承诺，并在述职中说明本部门达成KPI的措施和策略。

在管理中，述职是上级跨地区地了解并指挥下级的重要手段。麦肯锡大中华区总裁每年都要到美国芝加哥的公司总部向董事会汇报工作并阐述未来发展规划。

事实上，述职由来已久。早在我国的商、周时期，诸侯就要向天子履行述职义务，《孟子·梁惠王下》中曰：“诸侯朝於天子曰述职。述职者，述所职也。”

华为将述职模式更加具体化、普遍化。通过这种方法将公司的战略目标分解成各部门可行动的纲领，为各部门分解和监督工作提供了依据；述职报告结果直接作用于中高层，这提高了中高层人员的责任意识，鞭策其更加努力工作。

和大多数企业只进行高级干部述职管理不同，华为的述职方式是逐级向上的，且多为中期述职。通常公司总裁向董事会述职；各委员会主要负责人、部门正职向总裁述职；各大部门副职向各委员会述职；二级部门主要负责人向大部门正职述职，由此形成一个层层负责的述职机制。在述职日程上，每季度的第一个月中旬进行述职，这有利于公司绩效考核，定期审视和评估当下绩效，以积极做出改善。

从具体执行层面来看，华为中高层干部的述职依据是综合平衡记分卡。华为将公司的战略分解到财务、客户、内部流程、学习与成长四个方面，以实现长期目标与短期目标之间、财务指标与非财务指标之间、结果与过程之间的平衡。

在此基础上华为描述了具体的述职内容。述职人员对照经批准的年度（半年、季度月度）业务规划、预算和KPI指标，总结上一期的执行情况，找出差距和成因；预测年度业务计划和预算目标的完成程度，对下一期的各项

目标做出承诺，提出具体策略措施和资源需求。华为具体述职内容一般包括八个方面：

（1）不足/成绩。总结上一期的业务开展工作，针对KPI目标和影响KPI的根本原因，按照优先次序，列出最主要的不足和成绩，并清晰地指出原因。

（2）竞争对手比较/业务环境及最佳基准比较。通过准确的数据和指标，说明客户、竞争对手和自身的地位、差异、潜力和策略；尤其是关注变化、动向、机会和风险，关注影响公司和部门KPI达成的市场因素和环境因素，以及业界最佳基准。

（3）KPI实现程度。报告上一期KPI完成情况，与往期水平相比的进步情况，审视本期目标、挑战目标的达成程度，说明差距和原因。

（4）核心竞争力提升的措施。核心竞争力提升的措施是要完成KPI和增强管理潜力的措施。各部门围绕公司目标，回顾和评价部门业务策略、重点工作/业务推进措施的落实情况，并对措施的实施结果进行计划。

（5）客户/内部客户满意度。每个部门说明和分析内部客户满意度，特别是最满意的比率，最不满意的比率，哪些客户和内部部门最满意，哪些最不满意，下一期如何改进。

（6）组织学习与成长。提出和检查提高员工技能的计划、措施和效果，报告和分析组织氛围指数，检查公司重大管理项目在本部门的推进计划和阶段目标的完成情况。

（7）预算与KPI承诺。华为要求管理必须形成闭环。各部门根据历史水平及与竞争对手的对比和公司要求，对KPI指标和业务目标做出承诺，提出挑战目标。形成自我激励、自我约束的机制。

（8）意见反馈。提出在运作过程中需要的支持，以便公司协调相关资源。

华为的中高层述职，建立了统一、均衡和有效的考绩制度，使企业管理形成闭环，让中高层管理人员在不断向下施压的同时更加关注公司的整体绩效，有效地保证了绩效目标的逐级落地。

第8章 改善与优化

在管理改善中，必须要强调改善木板最短的那一块。各部门、各科室、各流程的主要领导都要抓薄弱环节。要坚持均衡发展，在贴合公司整体核心竞争力提升的条件下，不断优化工作，提高贡献率。

—任正非

8.1 打造具有自我批判精神的团队

自我批判是团队改善的最重要行为。一个组织，无论多么优秀，如果没有自我批判，注定是没有活力的。在华为，各级组织要能够直面问题，客观理性分析，推动团队自我改进。

鼓励员工要敢于自我批判

自我批判是华为三大核心价值观之一，在内部员工管理上具有举足轻重的地位。任正非在对华为员工的寄语中讲到“没有昨天，就没有今天，在与错误、落后进行批判的同时，我们也自我陶冶，成长起一批宏大的英雄队伍。我们要坚持自我批判，只有强者才会自我批判，也只有自我批判才会成为强者。”

许多华为员工在工作中对“自我批判”很有感触。《华为人》报刊登了一位员工的对自我批判的认识：

我认为自我批判可以分成两个层面，一是个人的自我批判，二是集体组织的自我批判。每日三省吾身，从古至今的贤者都能通过自我批判进行自我改进。简而言之就是多反思、多思考。比如在工作中发了一封邮件，后来觉得采用另一种措辞可能效果更好，以后类似的事情就有了更好的方法。其实这就是一种自我批判、自我改进。当然能意识到自己越多的不足，改进得越快、越彻底，进步也越快。和个人自我批判的随时反思、随地改进不同，组织的自我批判没这么容易进行，因为会涉及对领导或团队决策的全部或部分否定，可能是对以前工作的检视或再思考。对事故的回溯机制应该算是一种集体的自我批判。

我们可以看出，华为的员工个体的自我批判基本上立足于本职工作，通过在工作中的反思，发现不足，加以改善。对企业干部而言，应积极鼓励员工的这种自我批判行为。

华为的副董事长纪平刚进入公司时，在工作结束前发现自己当天上交的报表存在一处失误。由于纪平仍处于试用期，他很担心自己因为这次工作失误被辞退。不过，他很快平静下来。他说：“当时，我想一想这些失误能造成的最坏的结果，然后说服自己去坦然接受，当我从心理上接受之后，我发现我已经轻松了很多。随后，我马上采取了积极的措施，争取最大限度地挽救不良后果。”事实证明，他的做法是正确的。他非但没有被辞退，还因及时弥补了失误，重新获得了管理者的认可。

事实证明，纪平的自我批判、自我改进的思想是正确的，并采取了有效的补救措施。通过那次事件之后，他不仅没有被公司辞退，而且由于及时弥

补了失误，表现出了端正、积极的态度与方法，更加获得了主管的信任。

自我批评永远是自我纠偏、自我改正的利器。企业干部要积极打造具有自我批判精神的团队，就要鼓励员工敢于自我批判。

需要注意的是，干部要限制员工对其他员工的批判。在华为，一般鼓励干部之间进行批判，但不倡导基层员工之间开展批判，因为华为强调“基层务实”。

开好团队的自我批判会

华为的自我批判会又被称为民主生活会。上至EMT团队，下至PDT团队都可以召开。会议没有限制，但唯有一点例外，那就是深入地剖析自己的问题，或指出他人的问题。对于不痛不痒、和和气气的观点，任正非深恶痛绝。他规定凡是不能做到自我批判的干部，都不能提拔。

在民主生活会上，自我批判从高级干部开始，提的问题都非常尖锐。

曾在华为工作的汤圣平就对自身经历的一次“批斗会”记忆深刻。在整个过程中，汤圣平不仅没有觉得担心，反而为这种“批斗文化”叫好。

刘元刚调至杭州办事处任代表，上任不久就听到很多关于办事处存在的问题，他也亲自感受到了一些员工之间的矛盾。在一次季度例会上，他安排了一个民主生活会。

刘元：“今天我们大家要好好地谈谈心，把你心中最想说的话给说出来，有问题不要藏着，暴露出来，我们反而容易解决。哪一个先讲？”王利第一个站出来，并开始“发炮”：“我觉得我们客户经理到前线拼命，可我们却得不到行政资源的支持。比如，我跑好几个本地网，却要不到车……”刘元：“你还没把最重要的东西说出来，哪一个再上来？”何龙军第二个站了起来，可是，他依然没有说出刘元想听到的要害问题。刘元说：“还是没讲到点子上，你下去，汤圣平你上来讲讲。你不是前段时间想离开公司吗？有什么想法谈谈！”

汤圣平站了起来，并一口气说了很多，他说：“我有两点要谈。第一点，在分组的讨论会上我也说过，华为公司的激励机制出了问题。公司把老员工的内部股份全部1比1置换成期权，这样新员工无论如何努力也赶不上老员工。股权是华为的命脉，如果新员工不能获得激励，公司的动力也就不存在了。第二点，我觉得现在的考核和淘汰是面对基层员工的，中层干部却能安然无恙，我觉得无论责任在谁，中层干部都要站出来承担责任……我觉得这就是导向。我就这么多。”

很多人看来，汤圣平说的话似乎已经说到了重点，而且关系到很多资深老员工和中层干部的利益，没有胆量的人是不敢说出来的。不过，刘元觉得汤圣平并没有说到重点。他补充说：“汤圣平，你说的还是官话，还是没有把心里话说出来，我帮你说，你和张××的矛盾我是知道的，我前两天和张××谈话，我说你这个人的缺点就是不能包容人。张××辞职时也和我谈到这个问题，我觉得在这一方面张××是有问题的。”

刘元的话就像刺刀一样，深深地插进别人的心窝，让人听着就难受，不过这就是“批斗会”需要的效果。

在民主生活会上，没有职位高低，就连任正非都要做出检讨。在2010年时，社会上的流言蜚语对华为的形象造成了严重的影响。为此，华为组织董

事长孙亚芳、常务副总裁徐直军、郭平等相关人员就“向媒体开放”问题开展座谈。

座谈会上，任正非率先自我检讨。任正非诚恳地表示：“我和媒体打交道的方法是存在障碍的，但华为才是个二十多岁、朝气蓬勃的小伙子，确实需要被世界正确认识。别人对公司的误解，有很重要的原因是我们不主动与别人沟通，甚至连被动的沟通我们都害怕，还把这当成了低调。在舆论面前，公司长期的做法就是一只把头埋在沙子里的鸵鸟，我可以做鸵鸟，但公司不能。”

此后，任正非鼓励公司宣传部门勇敢地向社会发出华为的声音，不要害怕对外说错话。

自我批评对于企业和个人发展有极大的帮助，但是，过分的自我否定也很可能会造成一蹶不振的情况。拿破仑曾说：“默认自己无能，无疑是给失败创造机会。”而华为人也指出自我批评实质上是要认识到自己的错误并且改正，而不是过分的贬低自我，尤其是在人格方面，将自己推进“无能者”的陷阱之中。华为人在平时就养成了一个习惯，那就是“厚脸皮”，这让他们在接受批评时有着很强的抗打击能力。

任正非曾说郑宝用进步很快。当初他只是一个技术专家，任正非带着他到邮电系统去跑业务。结果郑宝用在邮电系统“胡说八道”，引得在场的人群起而攻之，回来后跟任正非笑嘻嘻地说：“明白啦，这是一个问题。”郑宝用受到众人的批评，但他厚着脸皮与他们周旋，情绪并未受到影响，回来改正就可以了。任正非认为只有厚脸皮的人才能当干部，面子薄，不能接受别人的批评，逐渐地故步自封，各方面都会落后。他要求华为一定要打掉好“面子”的思想。

华为“厚脸皮”接受批评，我们不妨一学。经历的风雨多了，内心自然就会变得强大起来。此外，华为虽然坚持不断的自我批判，但从不死搬硬套。

华为虽然建立了华为大学，以供华为进修培训之用，但更严格来说，华为大学并不是传授知识的地方。任正非在华为大学干部高级管理研讨班上强调：

“我们要从过去的培养制和苦口婆心的培育方式，转变成你爱学就学，不学我们也不会给你穿小鞋，关键是看你工作干得好不好来确定你的去留，而不是看你爱不爱学习。历史上不好好学习最后成了伟大人物的例子很多，学习不要强求。我们不搞培养制，我们没有责任培养你，我们是选拔制，选拔更优秀的人上来，在全公司和全世界范围内选拔优秀者，落后者我们就淘汰。我们不会派一批老专家苦口婆心地与落后者沟通，迁就落后者。在这个问题上我们要改变过去的一些做法。”

“华为大学的老师在后备干部培养这一系统中，是组织者，不是传授者，如果他们是传授者，水平就限制在一定高度了。我们的学习就是启发式的学习，这里没有老师上课，只有‘吵架’，吵完一个月就各奔前程，不知道最后谁是将军，谁是列兵。相信真理一定会萌芽的，相信随着时间的久远，会有香醇的酒酿成的。”

华为视挨批为进步的种子。强烈的自我批判反而激发出他们强大的信心。但企业干部也要注意员工在自我批判中的思想情况，发现不良情绪时要及时化解和引导，避免他们产生自卑情结。

8.2 受挫时，也是出成绩的时候

爱默生曾说过，每一种挫折或带着不利的突变，都带着同样或较大的有利的种子。企业干部在带领团队时总会遇到挫折，关键是如何正确地看待挫折、战胜挫折，甚至利用挫折做出成绩。

从泥坑里爬出来的就是圣人

华为认为，当一个团队遇到困难和挫折时，是一次成长的机会。管理者可以借此将弱勢的团队带到强势。在这个过程中管理者和团队所能积累的经验 and 声望，以及团队培养出的战斗力都是无可比拟的。

一次，华为某产品线B团队转战西安，负责一个MUSA平台的版本开发。由于团队刚经历人事调动，新加入的员工较多，工作经验与技术相对薄弱，团队负责人向领导申请将任务安排推迟两个月。领导在了解到情况后，便对团队负责人说：“这个时候是打造团队战斗力、意志力的最好时机。如果这一关挺过去了，你以后会有一批精兵强将，他们会不习惯于失败。如果一个团队习惯于延迟、习惯于失败的话，那么以后它就会给自己找很多借口”。

在领导的开导下，B团队负责人重新调整士气，坚定了迎难而上的信心，并在之后的工作中克服了重重困难，为新版本的研发完成了几十万行零偏差的代码编辑，打造了无线少有的五星级项目工程。

当企业干部带领的团队处在最困难的时候，往往也是团队最容易取得成绩的时候。因为已经差到谷底的团队，这个时候无论向哪个方向前进，只要迈开步子，都是在向上走。团队面临困难时，也往往是做出变革的最佳机会。

在印尼第一个海缆项目标书的澄清会后，华为驻印尼的解决方案副代表杨庆（化名）丢失了客户的行踪，不仅使原本准备好的策略失去了用武之地，更糟糕的是，客户是被友商从后门接走的。在竞争实力相差不大的情况下，对于这项竞标，华为近乎被逼到绝地。

印尼第三大城市万隆的夜晚风雨交加，灯火正一盏盏地熄灭，杨庆和一位客户经理站在街口，不禁陷入回忆，从一年前的风光无限，到去年一整年连续发生的几起重大失利，落差之大，让人丧气。身旁的客户经理打着寒噤。杨庆想，“项目组没日没夜地工作了好几个月，眼看所有人的努力都付诸东流吗！无论如何，也要拿到客户最新的一手信息，不然怎么对得起项目组一起拼命的同事。”

杨庆和客户经理挨家饭馆地搜寻，然而在偌大的万隆找一个人又谈何容易。终于，他们在一家饭馆的门口看见了客户的车。几经努力，杨庆终于拿到了最新的信息。杨庆迅速赶回办公室，连夜调整了策略。最终项目组一举拿下了华为全球第一个海缆项目，并在之后的“战役”里势如破竹，连战连捷，占据客户的网络市场总体份额超过50%。

从某种意义上讲，奋斗的意义就在于不断地克服困难、战胜挫折。任正非在2008年核心网表彰大会上发表讲话提到：“从泥坑里爬起来的都是圣人。录用一个干部，最主要是要考虑这个人曾经是不是在外面受过重大挫折，而且这个人已经认识到这个挫折，已经改进了。人的一生太顺利也许是灾难，你没有注意看，你注意看后你就会认为你受的挫折是福而不是灾难。”

勇于实践，勇于犯错，善于反思

很多事情知易行难，但也要有行动，空谈、空规划一点用都没有，不如实实在在把事做出来，把决策落地。做出来后不断反思改进，才最有说服力。不能在实践中反复演练和反思，即使是简单的事情要做好都不容易。这也是任正非一再强调的“将军是打出来的”之用意所在。

被公司评为“管理十杰”的王海墩，总结了自己在交付项目管理领域的看法，他总结了项目经理成长的三个关键条件：

一是项目经理都是在不断犯错中成长的。

他指出：“在项目中做错误的决策比不做决策好！”项目本身对项目经理随机应变的要求比较高。项目经理为推进项目，每天要围绕客户需求、项目经营、内部管控做出无数个决策，每个决策都难以考虑严密。

审视自己过去的项目决策，王海墩发现千疮百孔，不胜枚举。当年巴西Vivo项目，为了赶进度，王海墩他们现场开发了一个“项目站点整改流程”，一边赶进度，一边整改。在埃及三牌项目上，为了增加项目盈利，从BoQ里面分析出最赚钱的不是基站而是油机，从而推动客户加大站点油机配置，钱是赚到了，但到代维阶段，油费和相关运维成本却难以承受。

总之，项目的困难和挑战永远都在，只有履险蹈危，才有可能获取项目胜利，裹足不前，永远无法达成目标。虽然也有可能失败，王海墩认为，优秀的项目经理，一定是犯错最多，坚持到最后、达成目标的那个。

二是项目需要“容错”的环境和企业文化。

王海墩说：“项目经理的成长会不断犯错，如果一出差错就免职，那么也就永远没有优秀的项目经理了。”

在华为海外市场拓展初期，客户一投诉，就换项目经理，不论是华为从外部引入的，还是自身培养的，纷纷折戟沉沙。后来公司认识到这个问题，对被投诉的项目经理，有了看绩效贡献、不以成败论英雄的评价原则。

王海墩经历过被狂怒的客户从办公室里骂出去，也曾被客户CEO一直投诉到公司管理层。做PD的项目时，被公司审计、稽查过，挨过批评、罚款和问责，但也没有妨碍他拿到多块项目金牌和管理十杰的奖牌。正是华为有“容错”的土壤和文化，才造就了像王海墩这样的优秀项目经理。

三是“试错”的经验是最宝贵的项目知识资产，需要总结。

王海墩在公司的项目救火中发现，从前面的项目经理的经历中收集失败的经验教训，避免犯相同的错误，项目就会顺利一半。王海墩注重收集失败的案例。因为当年的Vivo的CTO就问过他一个至今无法回答的问题：“华为的项目组什么时候能做到不犯同样的错误？”王海墩反思道：“如果连错误的总结都没做好，无疑永远不能进步。”

勇于实践，敢于犯错，才能有拨开迷雾见晴天的收获之日。任正非说：“在这个复杂多变的时代，把握住正确的方向最重要。一方面我们要强化对不确定性的投入，要多梯次、多路径、高强度地进行投资，允许犯错，寻求突破。”

宽容下属所犯的错误

华为在制度与流程上坚持向西方学习黑白分明，坚持流程与制度神圣不可侵犯。然而又在管理上宽容下属犯的错误。任正非说：“我们不是生死敌人，是同一个战壕中的战友。同一个战壕中的战友，哪里搞脏了一点，洗掉就行了。没啥了不起。不要那么纯洁，至少干部部门不要那么纯洁。如果戴着有色眼镜看人，世界上就没有好人。”

原本在运营商工作的王丹为了追求成就感，义无反顾地离开了舒适、安逸的工作环境，选择加入华为。进入华为后，王丹在资料部从事资料编写工作。

熟悉了工作环境和工作流程后，王丹很快就接手了她在华为的第一项任务。领导希望王丹能够负责跟踪写作一个项目资料手册，而这个新立项的项目在当时是华为网络产品线的重点项目。经过几个月的跟进努力，王丹终于编写完了手册，第一时间上传给用服部门。

然而，在几天之后，用服部门反馈，参照王丹所写的安装文档，经多次尝试并排除相关问题，在安装服务器时，仍然问题百出，必须大范围地改动。

王丹感到十分羞愧，以为会受到领导严厉的批评。谁知领导不仅没有责怪她，反而十分肯定王丹在工作中刻苦的精神，并鼓励她要充分总结这次的失误，提高工作水平，再接再厉。

领导的宽容让王丹的工作热情又重新被点燃。第一时间总结分析问题，她发现，自己在跟进编写资料时，由于时间紧，很多安装环节自己都没有验证，最终导致手册无法使用。

经过这次的失败，王丹对工作更加细心了，思考的问题也更加全面了。王丹重新编写了文档，先搭建环境、安装，反复多遍验证后才敲定最终内容。不仅如此，在文档交付后，王丹还跟随用服、研发部门员工到现场开实验局，用服按资料安装，结果全部通过。

华为对员工犯错的态度是，“允许犯创新性的错误，但要及时改正并取得进步”，“不允许犯流程性的错误”。

作为干部，员工犯了错，要及时予以纠正，避免出现更大的疏漏。同时要善于在实践后仔细地归纳总结，在犯错中不断成长。

8.3 带领团队不断清零，不断超越

不断清零是华为的一种人才观。当一个团队有太多的老员工时，无论是思想还是行动都会不可避免地僵化、懈怠，甚至不思进取，这无疑会影响团队的绩效和效率。管理者要实施清零管理，让干部、员工不断地自我批评、否定自己，浴火重生。

从“零”起飞，挑战不可能

华为是一个年轻的公司，干部、员工也是以年轻人为主。任正非指出：“华为的优点是年轻，缺点也是年轻，年轻往往都充满希望，干劲十足，但也容易很快就得到满足。”因此，他要求华为人员易职、易岗，不断清零。

毛生江从1992年正式进入华为，到2000年成为华为集团的执行副总裁。在这8年的时间里，毛生江被频繁地更换岗位和工作地点。有时候，连他自己

都不确定自己在第二天会被派去哪个部门，要飞往哪个城市。

后来统计，毛生江在8年的时间里，横跨了8个部门的工作岗位，职位也变动了8次：1992年12月任项目组经理；1993年5月任开发部副经理、副总工程师；1993年11月任生产部总经理；1995年11月调任市场部代总裁；1996年5月，任终端事业部总经理；1997年1月任“华为通信”副总裁；1998年7月任山东代表处代表、山东华为总经理；2000年1月，被任命为华为执行副总裁。

古人说：“人非生而知之，而是学而知之。”每个人都要认识到自己的不足，并怀着“清空归零”的心态，不断学习，不断提升自己。

华为人对归零挑战的态度就是勇敢无畏。任正非在华为终端的“遵义会议”上发表讲话说：“只有进攻才可能成功，防御是不可能成功的。”

2004年，彭博被华为调往欧洲与沃达丰协商合作事宜。初到沃达丰，彭博说他是从3个0开始的。这里除了他，团队没有其他任何人；在此之前，华为与沃达丰没有展开过任何生意上的合作；当地的代表处也对沃达丰不了解，甚至连一个沃达丰的员工也不认识。

彭博在初期洽谈时，进展十分艰难。很多时候，彭博为了能够见客户一面必须在欧洲各国来回奔波，有时即使见到客户，也会被果断决绝。

经过一个冬天的拉锯战，彭博始终没有撬开沃达丰的大门。公司高层专程赴欧洲拜访客户的时候，当场表示“华为的无线产品经得起任何考验”的承诺。这样的承诺让客户吃惊不已：“这是在吹牛吧？”沃达丰集团的CTo也是将信将疑：“那就把华为的产品放到最严格的德国来进行测试吧。”

为了做好这项测试，华为全面准备了数月，却被德国方面以各种原因阻碍，华为不仅失去了一次证明自己的机会，还为此耗费了大量的人力和物力。尽管彭博的内心充满了挫败感，但他还是迅速地调整情绪，再次以旺盛的斗志投入战斗。经过辗转努力，华为在西班牙争取到测试的机会。

整个团队奋力拼搏，像做商业网那样做实验局，客户的每一个要求都积极响应。客户提出了希望看看华为的解决方案，他们三个月内就在上海的磁悬浮沿线搭建了覆盖，请客户到上海现场体验。

2006年，当华为把实验局做完时，沃达丰出人意料地选择了华为进入沃达丰西班牙子网，这是沃达丰最大的四个子网之一。沃达丰的代表说：“是你们9个月来的表现打动了我们，你们做事的严谨、规范、响应迅速，解决难题的决心和坚韧，我们都非常认可。”

华为在沃达丰项目上从零起飞，迎接挑战，最终进入大国、大网、一流大T的市场。

事实上，华为将市场目标转向海外的早期拓展阶段，都是通过艰辛的奋斗，实现从无到有、从弱到强的。即使在取得了成绩后，仍然不忘对自己成绩清零，重新开始新的“征程”。

每天都要进步，每天都要学习

不积跬步无以至千里。任正非说：“一天不进步，就可能出局；三天不学习，就赶不上业界巨头，这是严酷的事实。”这番话意在强调每天都要学习和进步，方能提升竞争力。世界著名的质量管理大师戴明博士从日本回国后，遭到美国企业界的抨击，指责他帮日本企业提高了同美国的竞争能力。戴明

博士解释说：“我并没有教日本企业任何东西，只是告诉他们一个道理，就是每天进步1%。”

1994年，李德成为华为公司的一员，被安排在交换机装配中粘贴板名条。工作了几天，李德发现自己每天都是机械地重复工作，无论自己如何努力，工作效率都很低。

李德决定改变这种低效的工作状况。他买了一些关于交换机、排队机的相关知识的书籍，然后利用业余时间认真研究学习。同时，李德还会主动找到一些熟悉产品的老员工，了解一些产品的知识。最后，他对交换机的每一种配置都相当清楚，粘贴板名条的工作效率有了很大的改善。

日积月累，华为无线接入系统（ETS）正式进入了试生产阶段，李德就被安排到ETS车间，负责ETS基站装配工作。由于自己此前对装配工艺不是很了解，李德便主动开始学习总装车间装配工艺文件的设计，每天都会坚持看一点，直到掌握了一整套工艺体系的基础知识。

记得在装配车间工作的时候，需要一些工作指导图。因为那时候公司装配区还没有配备计算机，只能用手绘制，所以速度很慢而且效果也不好。这一次，李德便充当了“先锋官”，自己花“血本”买了一台计算机，开始自学Auto CAD。后来，他从一个对Auto CAD一窍不通的人，成长为车间里仅有的Auto CAD软件应用专家，设计工作的效率和质量都得到了提升，装配区指导图也得以优化。

华为有许许多多向李德这样的员工。他们每天都有新目标，在每一项工作中，一小步一小步地跑，累积着大的进步。任何发展前进的道路上都不会事先铺满鲜花，所有过去取得的成就都不是未来成功的绝对保障，面对未知而充满变数的未来，企业和员工必须不断学习。

作为管理者，必须让员工意识到今天完成的工作必须比昨天有质的提高，明天的目标也必须高于今天。

烧不死的鸟就是凤凰

追求挑战的过程，其实就是我们在工作中完成自我改善的过程，而在这一过程中，主动意识是最为重要的。佳能公司号召员工具备“三自精神”，即自发、自治、自觉。也就是说，无论我们面对什么工作任务，都要学会自己管理自己的事情，认清自己的立场和职务，从而做出正确的改变。

在华为，今年的部门总裁，明年就可能成为区域办事处的主任，后年还可能被派去海外工作，帮助华为开拓新的市场。在经受了儿起儿落、无数次“折腾”后，他们才能回到重要的岗位上来。

毛生江在最开始进入华为公司的时候，是做产品开发工作的，但没多久，他就成了华为08机的开发项目经理，参与开发第一台08机的工作。可是，好景不长，1994次年那次集体大辞职事件摘掉了毛生江好不容易得来的“帽子”，他不得不从头学起，还有随时都有被淘汰的可能，对于毛生江来说，有时候会有一种刻骨铭心的刺痛感。

毛生江并没有停下前进的脚步，他毅然选择暂时将家庭放在一边，全身心地投入到新市场开拓的工作中。由于其他厂家的低价营销，使得新市场的开拓工作推进缓慢。在这种情况下，毛生江意识到，一个有竞争力的团队能够克服重重困难。于是，他将成员们召集起来，开民主生活会，引导大家自

我批评，改进不足。然后，毛生江针对具体的项目进行分析，结合定期的培训活动，致力于打造团结进取的组织气氛。

毛生江没有让人失望，他所带领的项目组克服了无数次困难，经受无数次被磨炼的痛苦后，市场开拓取得了骄人的成绩。2000年，毛生江就被任命为公司执行副总裁。

后来，谈到毛生江的这次事情，任正非就会用“烧不死的鸟就是凤凰”来形容。他要求华为人向毛生江学习，只有经历了职业磨难，才能获得新生。作为企业干部，也应该引导员工学习毛生江这种精神，不贪图安逸，在岗位转身中做出积极的选择。

波士顿国际咨询公司创始人布鲁斯·亨德森说：“世界不可能停滞不前，因此，我们也不能因为一时幸运的站稳脚跟而故步自封。麦肯锡人是我们永恒的对手，我们必须以他们为坐标，时时校准自己前进的目标。”

8.4 鼓励团队成员开展改进活动

对一个团队来说，一个人的进步是不够的，必须与周围的人共同进步。在改进的意识上，管理者应让所有团队成员形成正确的价值观念，找出改进点，不断改进，使项目的控制越来越精确，管理效能越来越高。

小改进，大奖励，大改进只鼓励

对基层员工来说，华为倡导的创新是从小处改进。任正非说：“能提出大建议的人已不是一般的员工了，也不用奖励；一般员工提大建议，我们不提倡，因为每个员工首先要做好本职工作。大的经营政策要有阶段的稳定性，不能每个阶段大家都不停地提意见。我们鼓励员工做小改进，将每个缺憾都弥补起来，公司也就有了进步。”

在华为与R国的一次合作中，由于项目庞大，涉及3000个无线站点，27种站型，近万条的配置清单条目，结果物流报价方案历经7个小时的评估，结果依然不能确定。

负责人王林在R国V系统部LTE项目办公室里急得焦头烂额，同事李亮不解，问他说：“老王，你没用供应链货量预估小工具吗？”李亮看出王林的困惑，继续解释道：“它能比正常统计节省四倍时间，像你这个项目的工作量1小时内便可完成，而且准确性更高，全球通用。”

王林原本是不指望这么一件小工具能产生多大的作用，然而他当时也没有更好的办法，抱着“死马当成活马医”的心态决定尝试一下。结果，在李亮的指导下，王林重新匹配，竟然花了不到40分钟就得到了预估结果，不仅效率提升了60%以上，而且得到的数据更加可靠。

王林很快就意识到，只要有了这个小工具，以后在项目投标中的物流报价、仓储规划等方面的困难都将迎刃而解，可以极大地提高部门的工作速度与工作质量，简直堪称“神器”。

其实，这个小工具是华为EasyTools平台研发出来的，专门针对业务工作中的“痛点”进行改进。而且由于这项工具的产品种类覆盖全面，准确性高达90%，效率可提升50%，其他的一线人员也对这个小工具赞赏有加。

供应链货量预估小工具上线以后，总访问量突破18万人次，累计访问量超过100万人次，每年为华为节省工时收益可达250多万元，间接节省的成本每年可达1000万元以上。

华为EasyTools平台的一个小改进，就为华为带来了惊人的收益。华为人这种小改进的行为，充分体现了他们高超的工作和经营哲学。

任正非说：“创新也是一个永恒的过程，核心竞争力也是一个不断提升的过程。大家可以想一想，发错货少一点，公司的核心竞争力不就提升一点了吗？订单处理速度提高30%，我们的整个业务运行速度不就提高30%了吗？这些都有利于核心竞争力的提升。”

2002年刘爱群进入华为，从一名基层的维修工做起，始终坚守在维修岗位上。通过自己不懈的努力，最终成长为个人金牌奖获得者。

初入华为，刘爱群的维修技术和工作经验都很薄弱，但在可维修性建设方面，刘爱群牵引维修技师在维修工具方法上却有很多思考。例如，在企业网多数服务器产品上所使用的LGA2011CPU插座，一个单板上4个插座，每个插座2011个管脚。刘爱群在实际工作中发现，之前对该插座的测量需要逐个管脚测量。判断起来不仅耗费时间，而且诊断效率很低。

刘爱群决心将其改进。根据他自己的工作经验，刘爱群判断该产品在业界应该存在更成熟的测量方案。通过实地调查和分析，并通过网络查询相关的技术资料，他判断LGA2011CPUQPI总线测试仪可以大幅提高这种产品的测量效率。

为了验证自己的猜想，刘爱群自掏腰包购买了这种工具，并在同事的帮助下，进行改进。经过多次试用，QPI总线测量诊断时间从原来需要1小时降低到1~2分钟，大幅度提高了公司业务效率。

此后，刘爱群更加重视在细小处的改进，在2014年牵头电装长期在制攻关，长期在制从过去的6195万下降到748万，最终实现近三年首次180天、90天在制清零，超额完成目标。

刘爱群在普通的维修工的岗位上，坚持从工作中发现改进点，从而为公司创造了巨大的价值。

对于员工而言，大的建议很多都无法用于实际的工作当中。如果没有一定的积累就贸然提出“大建议”，往往会使工作计划脱离实际。因此，管理者要引导员工脚踏实地工作，避免员工盲目地搞一鸣惊人的大动作。

在内部树立全员改善意识

建立全员改善意识，一方面能够推动“小改进，大奖励”在员工心中落地生根；另一方面能够形成一种改进文化，持久地提升企业的管理水平，使组织保持活力和竞争力。

日本东京大学的石川馨提出的质量圈，便是由员工参与质量改进的典范。无论是20世纪还是21世纪，质量圈在日本得到了全面的普及，参与的工人达数百万之众。丰田公司发现其售后保证损失50%是由120个大问题和4000个小问题导致的，对此，丰田公司将前者交给工程解决，后者则交给质量圈去解决。

丰田公司的员工每年会向公司提出大约300万条建议，平均每名员工贡献60条，其中约有85%的建议被管理层采纳。

对于丰田公司而言这是一笔巨大的财富，这些建议不仅改善了问题，还提高了组织的效率，更重要的是提案改善成为一种良性循环，不断为其企业提供诊断，并不断进行改善，使组织的绩效得到提高。

全员改进既为个人提供了更多的机会，也使平时许多无法注意到的问题得以改进。改善无时无刻不在，只要用心观察和体会，总会发现改善点。

华为代表团曾到诺基亚公司交接平台的试制基地进行参观。在参观过程中，他们发现了这样一个细节：该基地厂房的各块之间有门相通，且门一般都是关着的。在离门约2米处都有一根从顶棚上垂下来的绳子。当需要打开门的时候，就拉一下绳子。华为的员工有点疑惑不解，在他们看来，这根绳子应该被放在门边的墙壁上，挂在离门2米处，显得既不美观，也没有实用价值。后来，当一名诺基亚员工推着车子经过时，华为的这位员工才明白这根绳子的真正用意：当员工推着车子到门前的时候，绳子正好伸手可及。如果将绳子安放在门边的墙上，那么推车子的人必须走到墙边去拉绳子，然后才能回来推车子，这样就多浪费了很多时间。

仅仅是这样一处小细节，也充分体现了试制基地不断改进的精神和意识。而华为在随后的发展史中，像这种人人充当主人翁的自我完善精神，在华为的运营中早已随处可见。

除华为外，很多国际知名的大型企业也很早就注重在内部树立全员改善意识，并取得了显著的成效。阿曼德·劳是通用电气公司旗下马萨诸塞州的飞机发动机工厂服务部负责人。在一次“work-out”会议上，他接到了来自员工的108项建议，其中有100项被采纳。其中的一份设备护罩图被质量改进小组竞标获得，而所需要的改进费用比外部报价低了80000万美元。

事实上，造成企业损失的原因往往正是那些毫不起眼的小问题，而要做到这些细小的“病根”，单单只依靠干部和个别员工是不够的。只有在团队内部树立全员改善的意识，充分调动每位员工的改善意识和行为，才能最大程度挖掘出管理潜力。

结果并非终结，坚持持续改进

改善永无止境。华为众多坚守在普通岗位上的员工，不会因为小有成就而沾沾自喜。他们在平凡单调、日复一日的岗位上持续改进，每完成一次改进，总是问自己“还能再改进吗”。作为管理者不仅自己要参与改进，还要不断激励和引导员工持续改进。

华为“金网奖”获得者吕广锋，在2013年时还只是华为一名工龄不足一年的新兵。当时，在某个版本的发行中，吕广锋发现该软件生成后无法正常运行。由于当时华为平台编译的速率无法满足要求，直到忙碌到晚上10点，他都没能顺利定位修改代码。吕广锋生出了改进平台编译的念头。

为此，吕广锋开始了改进行动，并最终将构建时间从90分钟下降到了50分钟。开始的时候，吕广锋还有些沾沾自喜，但很快他就醒悟到“发展的结果是相对的，任何阶段的结果都不是最终的完结”。

吕广锋马上又对自己提出了更高的要求。经历了一次又一次的失败，但是吕广锋始终没有放弃改进工作效率的想法，并将改善的念头一直保持在心

里。通过一次偶然获得的灵感，吕广锋最终成功地将构建时间从50分钟改进到30分钟。

此时，吕广锋成了部门的名人，领导也开始注意到这位年轻的“新兵”，并鼓励他再接再厉。吕广锋没有对已取得成就感到满足，而是将视线转移到了公司新推出的加速服务器上。

最初，加速服务器对吕广锋所在部门的工程加速效果不明显。于是他开始寻找开源的加速解决方案。经过不断地努力和尝试，吕广锋终于找到了一款工具，成功地将构建速度下降到4分钟，并进行二次开发，稳定了加速的性能。

在同事们看来，吕广锋将原本90分钟工时的构建工作改进到短短4分钟，已经十分了不起了，吕广锋却说：“只要还能提高，我就要坚持持续改进。”

结果，2015年，吕广锋又创新性地解决了平台构建中间件体积巨大的难题，使平台构建降至1.5分钟，无可争议地获得了华为的“金网奖”。

众多的华为员工如同吕广锋一样，在例行的工作上持续挖掘可改进点，助力企业业务腾飞。

企业干部在鼓励成员开展改进活动的时候，要明确改进目标和方向，并让其意识到寻求改进是一个持续的过程，不要让完美成为优秀的敌人。此外，干部还要就员工的改进行为和结果给予公正的评价和及时的奖励。

参考文献

- [1] 黄卫伟.以奋斗者为本[M].北京：中信出版社，2014.
- [2] 黄卫伟.以客户为中心[M].北京：中信出版集团，2016.
- [3] 田涛，殷志峰.枪林弹雨中成长[M].北京：生活·读书·新知三联书店，2016
- [4] 田涛，殷志峰.厚积薄发[M].北京：生活·读书·新知三联书店，2017.
- [5] 杨少龙.华为靠什么[M].北京：中信出版社，2014.
- [6] 田涛，吴春波.下一个倒下的会不会是华为[M].北京：中信出版社，2012.
- [7] 程东升，刘丽丽.华为真相[M].北京：当代中国出版社，2004.
- [8] 汤圣平.走出华为[M].北京：中国社会科学出版社，2004.
- [9] 张利华.华为研发[M].北京：机械工业出版社，2009.
- [10] 程东升，程海燕.任正非管理日志[M].北京：中信出版社，2008.
- [11] 文丽颜，等.华为人力资源[M].深圳：海天出版社，2006.
- [12] 吴春波.华为没有秘密[M].北京：中信出版社，2014.
- [13] 周留征.华为哲学[M].北京：机械工业出版社，2015.
- [14] 李玉琢.一路直行我的企业理想[M].北京：当代中国出版社，2013.
- [15] 刘劲松，胡必刚.华为能，你也能[M].北京：北京大学出版社，2015.
- [16] 孔茨，马春光.管理学：国际化与领导力的视角[M].北京：中国人民大学出版社，2014.
- [17] 彼得·德鲁克.成果管理[M].朱雁冰，译.北京：机械工业出版社.2006.
- [18] 艾森·拉塞尔.麦肯锡方法[M].张薇薇，译.北京：机械工业出版社，2009.
- [19] 大前研一.专业主义[M].裴立杰，译.2版.北京：中信出版社，2010.
- [20] 大岛祥誉.麦肯锡工作法[M].王柏静，译.北京：中信出版社，2014.
- [21] 罗宾斯，等.管理学[M].李自杰，等译.7版.北京：机械工业出版社，2013.
- [22] 戈德·史密斯，等.领导力教练[M].徐中，等译.北京：机械工业出版社，2013.
- [23] 库泽斯，等.领导力如何在组织中成就卓越[M].徐中，等译.北京：电子工业出版社，2013.
- [24] 大卫·戴，约翰·安东纳基斯.领导力的本质[M].林嵩，徐中，译.北京：北京大学出版社，2015.
- [25] 罗宾斯，库尔特.管理学[M].李原，等译.北京：中国人民大学出版社，2012.

[26] 哈格斯, 等.领导学：在实践中提升领导力[M].朱舟, 译.北京：机械工业出版社，2012.

[27] 华为人[J].第7、21、44、51、59、66、70、72、75、81、85、90、94、103、107、113、114、123、130、134、141、158、162~325期，1997—2017.

一套书解密华为管理要诀



- 《人治到法治：华为人力资源管理方法》
- 《炸开金字塔：华为组织变革与人才发展》
- 《获取分享制：华为奋斗者的价值链管理》
- 《班长的战争：华为一线管理者实战指南》
- 《请给我结果：华为高绩效员工工作方法》
- 《训战出英雄：华为干部九条》