

华为管理者 22法则

王杰 元萌◎著

张外借



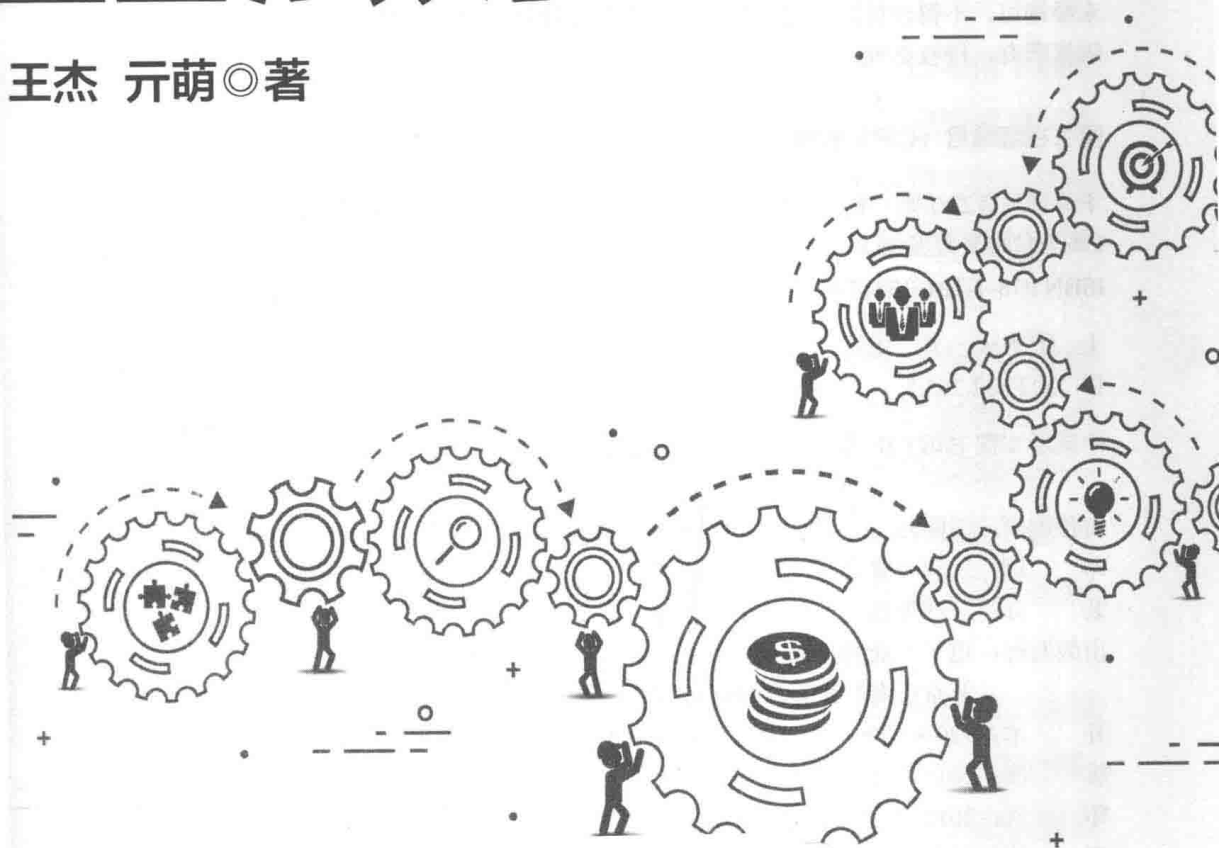
中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

华为管理者 22法则

王杰 元萌◎著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书系统地解读了华为对其管理者在意志、品质、视野、责任担当及行动力等方面的要求,并将其细分为价值观共识、客户思维、艰苦奋斗、一线实战、成就导向、责任担当、务实专注、业绩至上、牺牲精神、至诚守信、自我批判、自律意识、战略思维、团队协作、理解他人、灰度与妥协、轮岗轮训、开放进取、主动学习、导师传教、带兵作战及文化传承 22 个维度进行深入解说。这 22 章节囊括了华为和任正非对其干部群体建设与管理等方方面面的精彩思考与探索。

通过对华为干部群体管理内涵的系统化解读,旨在告诉读者朋友,如何在企业内部建设强有力的管理者团队,如何在进取导向的规则制度下激发群体奋斗。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

华为管理者22法则 / 王杰, 元萌著. —北京: 电子工业出版社, 2017.3

(华为精准管理丛书)

ISBN 978-7-121-30217-6

I. ①华… II. ①王… ②元… III. ①通信—邮电企业—企业管理—深圳

IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 258310 号

责任编辑: 王陶然

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 18.5 字数: 269 千字

版 次: 2017 年 3 月第 1 版

印 次: 2017 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 49.80 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 57565890, meidipub@phei.com.cn。

尽 善 尽 美  弗 求 弗 迪

20年前的华为是一群从青纱帐里走出来的土八路，还习惯于埋地雷、放冷枪、炸炮楼的非常规工作方法，今天的华为却已经成为了职业化、模板化、规范化的管理典范，成为了业界内外争相学习和研究的焦点。然而，到底应该学习华为的什么？华为为什么能够发生如此巨大的转变？是谁来推动的？又是怎样推动的呢？

随着人们对华为研究的不断深入，越来越多的人发现，华为之所以能够在不到 30 年的时间里完成从白手起家到成为世界第一的蜕变，并且持续走向高效，其根源就在于华为公司这些年来在管理上所取得的一系列重大突破。而推动这些变革的华为管理者，他们的意志、品质和视野，他们带队伍、担责任、创效益的行动力，以及在工作中所积累的宝贵经验、教训和方法，都是华为公司能够不断攀越巅峰的基本保证。

那么，华为管理者到底是如何工作、如何实现业务驱动以保证持续的价值输出的呢？带着这样的疑问，我们深入探究了华为的内部治理，高度整合了华为从诞生至今的各种规章、指令、内部报刊及讲话等资料，系统地分析了华为管理者带队伍的管理案例和手段。通过深入剖析他们带领团队的方式和方法，更清楚地挖掘出了其行为背后真正属于华为管理者的管理思维，并将这些逻辑与国内外先进的管理思想相结合，全面地呈现在了本书中。

在写作方式上，本书不同于同类经管书一味理论化或一味案例化的文字堆砌，而是将华为及其他名企的真实案例、知名管理理论，以及一些成功企业管理者的个人见解等诸多元素相结合，以流畅的文字和清晰的表达将其呈现在读者面前，意在以朴实、易于接受的方式，为读者提供更为丰富的管理知识。

为了让读者朋友们能够全面地了解华为管理者的管理逻辑，深入地把握其管理模式的思想精髓，在本书中，我们对华为管理者的管理理念进行了系统梳理，将其细分为价值观共识、客户思维、艰苦奋斗、一线实战、成就导向、责任担当、务实专注、业绩至上、牺牲精神、至诚守信、自我批判、自律意识、战略思维、团队协作、理解他人、灰度与妥协、轮岗轮训、开放进取、主动学习、导师传教、带兵作战及文化传承 22 个维度。可以说，这 22 章囊括了任正非及其他各级华为管理者对企业经营方方面面问题的精彩思考与探索。我们由衷地希望能够通过对以上内容系统化的梳理和整合，帮助广大读者朋友们领会、运用这些简单且实用的管理智慧，并且尽可能地唤醒读者心中蛰伏的管理智慧和潜能，促使大家的管理工作变得更加卓越。

最后，衷心地希望本书能够给致力于提升企业管理成效、谋求持久发展的企业经营者和管理者提供切实的帮助。同时，如果您发现了本书中的不足之处，也请向我们提出宝贵的意见和建议。

作 者

2016年8月

第一章 价值观共识 / 1

1. 统一的价值理念催生战斗力 / 2
2. 不认同公司文化的员工，不能进入中高层 / 5
3. 学习并理解企业文化，融入华为 / 8
4. 承担起公司价值观传承的重任 / 10

第二章 客户思维 / 14

1. 将成就客户视作成就企业的唯一手段 / 15
2. 以需求为准，带入产品经理的角色 / 18
3. 服务客户，构建持久的价值链 / 21
4. 为下属倒水，内部客户也是上帝 / 24

第三章 艰苦奋斗 / 27

1. 奋斗是成就自我的唯一出路 / 28
2. 激情和勇气是蓝血之魂 / 31
3. 哪里都是可以奋斗的上甘岭 / 34
4. 不做沉淀层，唤醒危机感，持续奋斗 / 37

第四章 一线实战 / 40

1. 猛将必发于卒伍之间 / 41

2. 踏实“做实”，板凳要坐十年冷 / 43
3. 能上能下，能打粮食 / 46
4. 坚守一线阵地，呼唤炮火 / 49

第五章 成就导向 / 53

1. 以刚性的工作标准保障工作品质 / 54
2. 以简约、固化的流程确保执行顺畅 / 57
3. 设定有挑战性的目标，大胆挑战 / 59
4. 以成果为导向，保障高贡献的产出 / 62

第六章 责任担当 / 65

1. 勇于担当是干部的必要素质 / 66
2. 以目标承诺激发自身的责任意识 / 69
3. 落实流程责任，带头对目标负责 / 72
4. 把危机和矛盾逐级分解下去 / 75

第七章 务实专注 / 79

1. 做务实主义的“笨鸟” / 80
2. 遵从价值评价体系，导向踏实工作 / 83
3. 把务实与务虚结合起来 / 86
4. 为下属做一个务实的榜样 / 89

第八章 业绩至上 / 92

1. 绩效是选拔和晋升的分水岭 / 93
2. 强调贡献值，以贡献大小评定项目大小 / 95
3. 同等的贡献拿同等的报酬 / 98
4. 不打粮的干部要免职 / 101

第九章 牺牲精神 / 104

1. 奋斗的本质是牺牲和奉献 / 105
2. 只有肯牺牲的人，才有可能成为将军 / 107
3. 冲向暴风眼，做带头抢滩的勇士 / 110
4. 不惧考核，烧不死的鸟是凤凰 / 113

第十章 至诚守信 / 117

1. 把诚信视作最重要的无形资产 / 118
2. 遵守契约精神，许诺下属的要做到 / 120
3. 对客户负责，要用生命兑现承诺 / 123
4. 承担社会责任，做诚信企业的代言人 / 126

第十一章 自我批判 / 129

1. 自我批判是进步的开始 / 130
2. 民主生活会上要刺刀见红 / 133
3. 越是高级干部，越要自我批判 / 135
4. 勇于加入蓝军，为红军纠错 / 139

第十二章 自律意识 / 142

1. 最大的危机是管理层的腐败 / 143
2. 强化自律，严防堡垒从内部攻破 / 145
3. 接受耻感教育，唤醒自身的羞耻心 / 148
4. 遵守企业他律机制，以他律刺激自律 / 151

第十三章 战略思维 / 155

1. 干部要肩负起战略落地的职责 / 156
2. 把握方向，围绕目标展开指挥工作 / 158
3. 勇于进取，以创新为杀手锏 / 161

4. 关注长远价值，杀鸡取卵的事不能做 / 164

第十四章 团队协作 / 167

1. 善用团队力量，不要做英雄式领袖 / 168
2. 强化沟通，实现无缝对接 / 171
3. 身先士卒，发挥个人影响力 / 173
4. 以整体利益最大化为准则 / 176

第十五章 理解他人 / 180

1. 尊重下级，肯定打粮食的人 / 181
2. 识别情绪，领会情绪背后的潜台词 / 184
3. 推己及人，客观地处理他人问题 / 186
4. 发现并化解矛盾，构建和谐的团队关系 / 189

8

第十六章 灰度与妥协 / 193

1. 拒绝形而上的黑白分明 / 194
2. 学会必要的宽容和妥协 / 197
3. 在灰度中寻找正确的方向 / 200
4. 帮助企业实现无生命的管理 / 203

第十七章 轮岗轮训 / 206

1. 练兵点将的秘诀就是勤折腾 / 207
2. 在轮岗中拓宽职业生涯 / 209
3. 主动参与，训战结合，以战为训 / 212
4. 遵循优胜法则，让优秀的连长升上去 / 215

第十八章 开放进取 / 219

1. 管理从来没有静止的完美 / 220

2. 用鸡毛掸子拂去思想的灰尘 / 222
3. 拒绝闭门造车，勇敢地走出去 / 225
4. 只改良，不革命，推动企业小步前进 / 228

第十九章 主动学习 / 231

1. 唯有不断学习才能不被淘汰 / 232
2. 积极回顾，总结管理经验再出发 / 234
3. 放下偶像包袱，坚持放空式学习 / 237
4. 为下属创造一些进步的机会 / 239

第二十章 导师传教 / 243

1. 员工需要好领导，更需要好导师 / 244
2. 传帮带，一帮一，一对红 / 246
3. 创造良好环境，保证授业成效 / 249
4. 亦师亦徒，不僵化，不盲从 / 252

第二十一章 带兵作战 / 256

1. 敢于用人才能常打胜仗 / 257
2. 将军是从胜利者中选出来的 / 260
3. 追求完美也要允许英雄的不完美 / 262
4. 铁军的领袖要懂得爱护士兵 / 265

第二十二章 文化传承 / 269

1. 干部不死，文化不息，传承不灭 / 270
2. 向奋斗者学习，成为奋斗榜样 / 272
3. 以军队的纪律性来管理和约束团队 / 275
4. 以狼性文化带领组织打胜仗 / 278

Chapter 1



第一章

价值观共识

管理者是传递企业管理理念、肩负执行推动责任的人，唯有在统一的价值共识的基础上，他们才能肩负起公司价值理念的传承重任，带领员工融入企业文化，保证企业内部的上下同心，确保执行能准确到位，保持持久的生命力和创造力。

1

统一的价值理念催生战斗力

价值观是一个组织的核心与灵魂，一个顶尖企业的形成过程一定是建立在企业创始人和核心团队以及骨干员工的共识基础之上的。

——任正非

管理大师彼得·德鲁克曾经说过，企业要思考三个问题：第一，我们的企业是什么？第二，我们的企业将是什么？第三，我们的企业应该是什么？而吉姆·柯林斯在《基业长青》一书中则直截了当地指出，真正让企业长盛不衰的是深深植根于员工心中的核心价值观。

是的，一个企业的成功与其领导者持有什么样的价值理念有着莫大的关联。阿里巴巴的成功源于其“让天下没有难做的生意”的伟大使命，微软能够得以傲立于全球，同样是凭借其“为客户服务，用计算机软件丰富人类生活”的颠覆性理念。而作为中国改革开放 30 多年来最伟大的民营企业之一的华为，它的成功，与该企业上下能够坚持一致的价值理念同样有着莫大的联系。

多年来，十几万华为人和华为的产品几乎同时走向世界，无论是在炮火连天的利比亚、病毒肆虐的非洲，还是在印度尼西亚加里曼丹泥泞的沼泽中，都能看到华为人的身影。很多人认为华为人如此“玩命”的奋斗，是因为华为舍得给钱，重赏之下必有勇夫。诚然，华为慷慨的激励政策确实值得称道，但华为人的奋斗精神，也绝非是简单的一个“钱”字能够解释的。或许有些人能够为了钱而无视非洲草原上肆虐的埃博拉病毒，能够忽略利比亚的枪林弹雨，甚至无畏于日本福岛的核辐射，但十几

万华为人人都能如此，真正的原因在于他们有着统一的崇高使命，有着强烈的责任信念。

任正非认为，只有统一的价值理念才能催生出强大的战斗力。早在1997年的华为总裁办公会议上，任正非便语重心长地对在场的华为干部说：“公司要保持高度的团结与统一，靠的是有共同的价值观和认同观。我们要坚定不移地用经济杠杆来撬动公司的发展，用价值评价规律来牵引文化的认同。”

为了统一华为干部的价值认知，进而统一全体华为人的价值观念，任正非不惜巨资，邀请了中国人民大学专家团队深入公司进行“思想变法”。1998年3月，8次易稿的《华为基本法》问世，这部被华为内外普遍称为“管理纲领”的公司文件在开篇第一章中便明确规定了华为公司的基本目标、公司的成长及价值分配宗旨，并指出，华为的核心价值观就是“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗和持续地自我批判”。

“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗和持续地自我批判”的核心价值观是任正非对企业实现长治久安的根本性思考。分开来看，“以客户为中心”强调的是华为的价值从哪里来的问题；“以奋斗者为本”回答的是谁创造了价值的问题，并指明要对奋斗者按贡献给予回报；“长期坚持艰苦奋斗”强调的是要持续地为客户创造价值；而“持续地自我批判”强调的则是企业与员工不断创新、不断自我更新的过程。这样一个系统性的价值理念的提出，有效地对华为人，尤其是对华为发展起着至关重要作用的华为管理者，起到了巨大的指导作用。

华为公司前高级副总裁胡彦平曾经感叹地说：“华为的强大精神力量来自20多年来十几万华为人对任正非所创建的企业文化和核心价值观的虔诚追随、认真实践和持续坚守。很多人不理解华为的管理者为什么能够在不管多么艰难的环境下都会带头往前冲，其实很简单，就是因为大家达

成了统一的价值观共识，公司上下一致地要为客户服务到底。事实上，一旦公司中的各级管理者在价值认知上达成了一致，他们所影响的绝不仅仅是下级员工那么简单，甚至会催生出更强大的力量。”

2015年，华为公司内刊《华为人》报上曾经刊登了一篇来自华为干部家属的文章。这位华为某市场部经理的妻子在文章中总结了华为干部家属的几个特点，其中最突出的一个就是“强大”。

“这种强大，既是心理上的，也是行为上的，”这位妻子感慨地说：“他要忙着公司的事情，24小时电话开机，随叫随到。事实上很多时候，他都是直接住在单位宿舍的，所以家里的很多事，比如，买房子、子女上学、人情来往等，都指望不上他，必须我去处理。从我怀孕到生产，他仅仅陪我去过两次医院，一次是指定亲属必须到场的‘立体B超’，另一次就是分娩。”

在“抱怨”丈夫“不顾家”的同时，这位妻子的另一番感叹则是让人深思的。她说：“别人一听说我爱人是华为的干部，都会羡慕地说‘真好，年薪上百万，忙点也值了，赚够了，累了就辞职走人嘛’，我开始也这样想，但是后来，我的这种想法渐渐地被他改变了，每次回到家，他即便再累，都会和我讲一些华为人艰苦奋斗的故事，哪个员工又和他主动请战去支援非洲了，哪个下属高烧39摄氏度仍然待在为客户服务的一线……无形之中，华为的价值观也在熏陶和感染着我，而每次看着他讲述这些故事时脸上流露出的骄傲，我就会觉得他的付出是值得的，而我为他去付出同样是值得的。所以，只要条件允许，我就会邀请他的下属们来家里吃饭，亲自给他们下厨，让他们吃得更好，更有干劲。这也算是我为华为、为和我一样的华为家属做一份贡献吧。”

《周易》有言：“二人同心，其利断金。”试想，像华为这样，在统一的价值观熏陶下，十几万人齐心，甚至连同员工家属在内，几十万人都齐心

的企业，如何能够不所向披靡呢？而无论任何企业，要想有效地做到这一点，则势必要充分发挥管理者的价值塑造与传递作用，这样才能使企业长治久安。

2

不认同公司文化的员工，不能进入中高层

认同华为文化和价值评价规律，并全心全意为公司而努力的干部才能成为我们事业的中坚力量。不认同公司文化的员工，不能进入中高层。

——任正非

关于价值观共识，任正非有一个十分著名的论调，即“接班人是用核心价值观约束、塑造出来的”，他还指出，企业管理者必须首先认同企业文化和基本的价值理念，然后才能予以重任。

这一观念最早出现在1996年华为著名的市场部干部大辞职事件中。当时，任正非在市场部全体正职干部集体辞职仪式上发表讲话说：“你想要做一个干部，却没有融入华为文化，你会十分别扭，而且常常挨批评，干起来没意思。难以想象作为一个华为人，没有华为文化，没有丰富的内涵，却可以在华为当官。因此，任何一个员工都要遵守华为人的行为准则，任何一个干部都要发扬这种文化，并有所创造。”

1997年4月，任正非在“机关干部下基层，走与生产实践相结合道路欢送会”上发表了《自强不息，荣辱与共，促进管理的进步》的讲话，并在讲话中进一步强调：“认同华为文化和价值评价规律，并全心全意为公司而努力的干部才能成为我们事业的中坚力量。我们允许一些不认同我们的文化但具有专业知识的人在一定的岗位上工作。但是，不能认同我们文化的员工，不能进入中高级管理层。”

事实上，将不认同公司文化的人纳入管理层，对于任何企业来说都是一种隐患。这一点，在我们身边的企业中早有前车之鉴。

2013年5月，由国内著名导演陈可辛执导的《中国合伙人》登上荧幕，斩获奖项无数。故事中，黄晓明所扮演的程冬青、邓超所扮演的孟晓骏，以及佟大为所扮演的王阳三兄弟携手创立了新梦想英语学校，并最终克服种种困难，成功上市，他们也因此走向了人生巅峰。而故事的原型，大家也都熟悉，电影所讲述的，其实正是新东方三大创始人俞敏洪、徐小平和王强的创业故事。

就像电影中所展现的那样，俞敏洪三人在创业之初就因理念的不同而有所分歧，但问题并不严重，然而，伴随着企业越做越大，徐小平等人开始主张上市，而俞敏洪则坚持不想上市，正是这一价值观念的不同，成为了三人最终分道扬镳的导火索。新东方也因徐、王两人的离开而元气大伤，几年后才得以恢复。

不仅仅是新东方，还有万通六君子的解体、王石与郁亮的万科领导权之争、陈天桥与唐骏的“和平分手”、2011年阿里巴巴副总裁卫哲的引咎辞职，究其根源，其实都是领导层和管理层在企业价值观上的分歧。这种共识上的不统一，往往只能有一个结果，那就是秉持异类价值观的管理者与企业两败俱伤。

为了避免误用价值观不达标的干部给企业带来损失，任正非坚持以文化认同感作为提拔干部的重要标准。在华为，一个绩效优秀的员工要想成为干部，仅有“硬条件”是不够的，还需要在价值观的“软条件”上达标。比如，华为规定，区别一个干部是不是一个好干部，标准有四个：

第一，有没有敬业精神。对工作是否认真，如果改进了，还能再改进吗？这就是工作的敬业精神。不敬业的人不能成为干部。