

# 华为管理法

层层披露、条分缕析，再现华为内部核心管理理念和法则！

黄继伟 著



Management  
method of Huawei

# 华为管理法

层层披露、条分缕析，再现华为内部核心管理理念和法则！

黄继伟 著



**图书在版编目 ( CIP ) 数据**

华为管理法 / 黄继伟著. — 北京 : 中国友谊出版公司, 2017. 3

ISBN 978-7-5057-3978-9

I. ①华… II. ①黄… III. ①通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 030177 号

书名	华为管理法
作者	黄继伟
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	三河市文通印刷包装有限公司
规格	787×1092 毫米 16 开 21.25 印张 320 千字
版次	2017 年 4 月第 1 版
印次	2017 年 4 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-3978-9
定价	39.80 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

如发现图书质量问题, 可联系调换。质量投诉电话: 010-82069336

# 目 录

## 第一章

### **华为基本法：没有秘密的秘密** ..... 001

1.《华为基本法》的基本内核 ..... 002

2.华为内部是一个自由的王国 ..... 006

3.华为有一支善打硬仗的铁军 ..... 010

4.走得慢，才是最好的发展模式 ..... 014

5.以奋斗者为本 ..... 018

6.狼性精神永远不会过时 ..... 022

延伸阅读：华为成功的秘密是什么？外媒称是企业文化 ..... 026

## 第二章

### **华为团队管理：每位员工都是一支队伍** ..... 029

1.勇于担当，追求精益求精 ..... 030

2.敬业为魂，爱业为骨 ..... 034

- 3.成功没有捷径，唯有天道酬勤 ..... 037
- 4.不找任何借口地去执行 ..... 040
- 5.学会自我管理，持续不断地为自己充电 ..... 043
- 6.良好的沟通是实现工作有效进行的基础 ..... 047
- 7.细节成就品质，品质决定未来 ..... 051
- 延伸阅读：人性大师任正非谈如何保证队伍的纯洁性 ..... 054

### 第三章

#### **华为人才管理：尊重人才，而不迁就人才 ..... 057**

- 1.“知本主义”下的价值创造体系 ..... 058
- 2.不以考核为中心价值评价标准 ..... 062
- 3.员工值多少钱，自己说了算 ..... 066
- 4.你的能力，企业看得见 ..... 070
- 5.华为选人标准的四个原则 ..... 074
- 6.人才是如何炼成的？——华为的用人标准 ..... 078
- 7.将员工培训当作是公司基本政策 ..... 082
- 延伸阅读：华为的未来战略：让一线人员拥有决策权 ..... 087

### 第四章

#### **华为绩效管理：高效执行力密码 ..... 091**

- 1.人人都要保持强烈的忧患意识 ..... 092
- 2.全员持股，每个人都是公司的主人 ..... 096
- 3.用“三高政策”打造执行力 ..... 100
- 4.客户满意是最高绩效导向 ..... 104
- 5.围绕客户需求，强化创新能力 ..... 108

- 6.打造专业高效的行政队伍 ..... 112
- 7.在项目计划中形成卓有成效的约束机制 ..... 116
- 延伸阅读：同样是减员增效加薪，看看华为如何做绩效管理！ ..... 121

## 第五章

### 华为项目管理：打造以项目为中心的管理体系 ..... 125

- 1.做好项目启动前的准备工作 ..... 126
- 2.组建一支高效率的项目团队 ..... 130
- 3.确保团队内每个人各尽其责 ..... 134
- 4.制定一份可行性项目计划书 ..... 138
- 5.优化作业流程，确定工作标准 ..... 143
- 6.在项目中，树立领导的权威 ..... 147
- 7.保证项目制定一次到位 ..... 151
- 8.确保项目成员之间的沟通顺畅无误 ..... 155
- 9.经常给项目团队一点激励 ..... 159
- 10.项目收尾，工作继续 ..... 162
- 延伸阅读：华为项目管理十大板块 ..... 166

## 第六章

### 华为细节管理：将细节做到极致 ..... 171

- 1.工作无小事，成败在细节 ..... 172
- 2.激烈的市场环境要求精细化的管理 ..... 176
- 3.创新源于积累，细节成就伟大 ..... 180
- 4.微利时代，从细节中创造利润 ..... 184
- 5.注重细节，才能防患于未然 ..... 188

- 6.执行力的关键在于细节 ..... 192
- 7.让每个人都参与进细节管理中来 ..... 196
- 8.有奖有罚，维护流程的权威性 ..... 200
- 延伸阅读：EMUI（华为）设计的细节有哪些？ ..... 203

## 第七章

### **华为时间管理：如何让决策更有效率** ..... 207

- 1.分析时间的使用方式 ..... 208
- 2.用明确的目标催生行动力 ..... 212
- 3.必要的时候，学会拒绝 ..... 216
- 4.分清事务的轻重缓急 ..... 220
- 5.善于优化工作流程和细节 ..... 224
- 6.让时间充满弹性 ..... 228
- 7.把时间用于少数重要的事 ..... 232
- 延伸阅读：番茄时间管理法 ..... 236

## 第八章

### **华为经营管理：野蛮生长，向着阳光** ..... 241

- 1.在前进中不断求新 ..... 242
- 2.狼性文化与人性关怀相结合 ..... 246
- 3.注重发展升级，掌握核心技术 ..... 250
- 4.打造一流的领导团队 ..... 254
- 5.将企业文化融入每位员工的血液中 ..... 258
- 6.把对手变成朋友 ..... 262
- 延伸阅读：为什么是任正非？——初探一个中国企业家的内核 ..... 266

## 第九章

### 华为营销管理：走向世界的战术 ..... 269

- 1.品牌就是企业的生命 ..... 270
  - 2.挖掘机会点，发现金矿钥匙 ..... 274
  - 3.避实击虚，撕开市场豁口 ..... 277
  - 4.主动加入国际投标 ..... 281
  - 5.销售谈判：双赢才算真正的成功 ..... 285
  - 6.全力打造良好的客户关系 ..... 289
  - 7.善于利用政府资源 ..... 293
- 延伸阅读：华为国际化营销人才培养战略 ..... 297

## 第十章

### 华为目标管理：凡事预则立，不预则废 ..... 301

- 1.制定目标必须明确具体 ..... 302
  - 2.将目标尽可能量化 ..... 306
  - 3.制定目标时必须尊重事实 ..... 309
  - 4.注意目标与目标之间的关联性 ..... 313
  - 5.给目标设定一个达到时间 ..... 317
  - 6.保证实施目标的执行力 ..... 321
  - 7.要有合理调整目标的能力 ..... 325
- 延伸阅读：雁行理论 ..... 329



## 第一章

# 华为基本法：没有秘密的秘密

未来的世界是一个信息爆炸的时代，“落后就要挨打”甚至会成为我们每天都要高喊的口号，一个企业要想在这样的环境下生存下来，就必须有清晰的方向和清醒的认识。

## 1. 《华为基本法》的基本内核

文章的开始，我们还是老生常谈地说说华为的基本情况。

1987年，解放军退役团级干部、43岁的任正非与几个志同道合的朋友用凑来的两万元人民币在深圳一间破旧厂房里成立了一家名为“华为”的小公司。在那个遍地都是黄金、处处都是陷阱的热血年代，估计连任正非本人都不敢想象这家连明天都不知道在哪儿的小公司将改变中国乃至全世界的通信制造业。

2010年，华为营业收入218.21亿美元，首次杀入《财富》世界500强榜单；2011年，华为再次以273.557亿美元年营业收入强势进入榜单，排名第352位；2013年，华为超越全球第一大电信设备商爱立信，名次排到第315位。在此后的三年里，华为又完成了三级跳，排名从第285位到第228位，2016年来到了第129位。

与此同时，在2016年研究机构Millward Brown编制的全球100个最具价值品牌排行榜中，华为的排名从2015年的第70位上升到了第50位。2016年8月，国家工商联发布的“2016中国民营企业500强”，华为以年营业收入3950.09亿元强势登顶，而在“2016中国企业500强”中排名第27位。

在这些成绩的背后，是以任正非为代表的华为人数十年如一日的坚

持和付出，是时刻处于危机之中的理性思考，以及主动求变、先人一步的决心和勇气。

是的，如果我们研究过很多国外走向衰败的大企业，就会发现这样一个共同点：它们无一例外都是在时代的变革中转型失败了的，尤其是在以技术为王的信息技术和通信技术的领域，诺基亚和柯达便是其中最典型的例子。

在这点上，华为无疑是处理得最好的，因为在历次的演进过程中，它都会选用一种温和的改良方式进行，这一方面保证了企业的平稳运营，另一方面也能够让企业始终充满活力，在市场的风起云涌中乘风破浪。

那么，为什么自成立以来，华为总能保持这样的韧性和弹性呢？其中一个最重要的原因是：《华为基本法》保证了企业基本东西是不变的，在这个基本法里几乎涵盖了公司的核心价值观、愿景以及战略方向等方面的所有内容。

以企业基本法的形式，对公司行为、公司发展方向等做出基本全面的规范，华为并不是“第一个吃螃蟹的人”，国内的鞍钢、马钢先后出台“宪法”，国外一些知名企业也尝试对自己的经营理念、经营方针、经营政策、经营战略等做出总结与归纳，比如东芝总经理土光敏夫的《首脑方针》、比尔·盖茨的《未来之路》等。不过由于种种原因，这些内容并没有发挥出它们应有的作用，大多是昙花一现，因此当1998年，任正非排除万难，力主推进华为通过囊括了企业文化和管理大纲的《华为基本法》时，并不被业界所关注，大家都抱有怀疑甚至都等着看华为的笑话。

然而，时至今日，当我们回过头来看看这段历史，就不得不佩服任正非以及其团队战略眼光。就像沃尔玛创始人萨姆·沃尔顿所说的那

样：公司越大，所考虑的事情就越是基本。当《华为基本法》被确定下来以后，华为人要做的便是任正非在2013年新年献词中说的那样：我们这平凡的16万人25年聚焦在一个目标上持续奋斗，从没有动摇过。就如同在高压下从一个小孔中喷出来的水可以切割钢板，从而取得了今天这么大的成就。

在总共六章103条的《华为基本法》当中，其主要框架包括两大部分：第一是核心价值观，在这部分中，基本法详细阐述了公司追求什么、放弃什么以及为什么会有这样的决定等，这是企业文化的核心，同时也是公司每次做出重大决策的前提；第二是公司的基本政策体系，这部分内容涵盖了企业如何决策、员工行为准则、基本经营政策、高层管理组织等一系列具体内容。这两大部分互相影响，第一部分是核心，第二部分是具体体现，二者相辅相成，共同发挥作用，造就了华为与众不同的企业文化，同时也避免了“企业文化挂在墙上”的尴尬局面。

在《华为基本法》被正式确定以后，华为的发展方向也就基本确定了，在那之后华为的每一次内部运作、华为管理制度的每次实施和变革等都是在此基础上进行的，员工的行为在潜移默化中也深受影响，华为也在长期的发展中形成了良好和谐的氛围。作为公司发展的指导性纲领，它为所有华为人提供了行动上的指引以及精神上的依赖，每一个华为人身上都印着华为精神的深深烙印。

任何一家成功的企业都是用辛勤的汗水和无数失败的眼泪组成的，初创时期的艰难，任正非以及华为人永远铭记于心，他们认识到华为的发展壮大不可能仅仅依靠热血和直觉，而需要理性的思考与判断。《华为基本法》正是以过去为基础，以失败为反面教材，依靠全体华为人智慧将反思总结成经验教训，指导华为沿着正确的道路不断向前。这就难怪《人民日报》曾如此评价《华为基本法》，说它“是中国民营企

业走出混沌，完成系统思考的标志”。

虽然《华为基本法》只是华为人对自己企业内部的一次深刻梳理和总结，是华为为寻求一般解决办法而进行的一次卓有成效的尝试，但正是这部在确定之初遭受很多人质疑的华为“宪法”如今却成为很多企业家、管理学家争相研究的对象。作为我国第一部真正意义上的全面总结企业战略、价值观，落实企业文化建设的纲领性文件，它对我国企业的文化建设起到了巨大的推动作用，将很多企业挂在墙上、装在文件档里的标语口号摔得稀碎，以执行和落地为核心的行为将会在相当长一段时间内成为其他企业重构企业文化、重塑管理组织、重调业务结构等的指导性思想。

未来的世界是一个信息爆炸的时代，“落后就要挨打”甚至会成为我们每天都要高喊的口号，一个企业要想在这样的环境下生存下来，就必须有清晰的方向和清醒的认识。在《华为基本法》的指导下，我们有理由对华为的未来充满信心。若你依旧带有质疑的话，那么就跟着我们的脚步去探究一下华为的所有秘密吧！在接下来的文章里，我们将会向你一一呈现！

## 2.华为内部是一个自由的王国

在马克思主义哲学的基本原理中，有“必然王国”和“自由王国”两个概念。所谓“必然王国”，指的就是人们对于客观事物及其社会规律没有形成真正的认识，在认识和实践过程中，不能自觉支配自己和外部世界的一种无能为力的社会状态，人的行为和活动受到盲目力量的支配和奴役。“必然王国”到“自由王国”的过渡，就是指在人类的发展过程中，逐渐摆脱这种盲目性的奴役和支配，认识和掌握了社会历史的必然性和规律性，自觉支配自己创造历史的这样一个状态，使自己成为自然界和社会的主人。

任正非曾说过：“什么叫自由，火车从北京到广州沿着轨道走，而不翻车，这就是自由。自由是相对必然而言的。自由是对客观的认识。人为地制定一些规则，进行引导、制约，使之运行合理就是自由。孔子说他人生的最高境界是‘从心所欲而不逾矩’，这就是自由。必然是对客观规律还没有完全认识，还不能驾驭和控制这些规律，主观还受到客观的支配。例如……我们的交换机软件如何发展与稳定……”

在企业发展过程中，想要扩大规模获得更多的商业利益，就要迎接无数次机遇与风险并存的挑战。创业初期，华为混乱的管理制度使得任正非对于华为内部开始了重新审视，提出了从“必然王国走向自由王

国”的转型思想。

20世纪90年代初，解放军信息工程学院开发了一种当时还不为人知的大型数字程控交换机，准备大规模生产。当时国内很多家企业都想分一杯羹，但是又害怕风险太大，不敢随便投资。当时华为公司在全国只有30个销售中心和服务网点，在明知巨大风险的情况下，选择铤而走险，背水一战。

当时负责数字机开发任务的工程师和项目经理，每天都要针对各种技术问题进行讨论和研究，一些细微之处也要格外关注。后期的工作量逐渐增大，只好招兵买马。那时候真正有经验、有技术的人才很少，大部分都是刚从大学毕业的毛头小子，很多人甚至对于通信完全不了解。

按照原计划，第二年样机就可以问世了，但是每当工作人员刚刚布图布到一半的时候，就接到通知要求修改，气得技术部每个人都跳脚大叫。开会时讨论出的方案一次次被推翻，再反复研究、测试。

那时候，技术部每天都是连夜加班，工作到清晨，休息几小时以后，又赶紧起来工作，一刻也不敢停下来。第二年年中，数字机的样机终于问世了，但是性能非常不稳定。当时华为的万门机硬件设计也在同时进行，整个公司一团混乱，财务资金也非常紧张，公司每个人都背负着很大的压力，那个时候是华为最为难熬的阶段之一。

后来在公司员工的共同努力下，新样机的测试初步稳定，万门机也顺利组装，华为终于度过了最艰难的那段日子。到了第三年，公司逐渐迎来春天。

一个企业的规模越大，公司的运作就越重要。想到什么就做什么，错了就再重来，这样混沌的状态是不能引领一个企业走向更大的成功的。管理制度的不完善会给企业造成难以想象的影响和危害。任正非对

于这一点很有先见之明，他在一切混乱慢慢平息之后，开始明白一个企业的核心价值和管理制度是非常重要的，于是花了两年的时间起草了《华为基本法》。在制定《基本法》的时候，任正非提出了这样一个指导思想：“人类的历史，就是一个不断地从必然王国向自由王国发展的历史。这个历史永远不会完结……”因此，为了建立相对合理的管理机制，之后数年，他八易其稿，就是要将华为数十年的宝贵经验和泪水铸就的成功，在不断的建立和健全中，实现将企业从必然王国走向自由王国的目标。

为了完成从必然王国走向自由王国的转变，华为开始推行“无为而无不为”的管理理念，让员工能够摆脱对领导的依赖，为员工提供一个相对轻松和自由的工作环境，通过有效的管理构建一个平台，达到“无为而无不为”的境界，使管理体系“不控制也能达到目标”，明明什么都没做，公司的一切就自动发展前行了。

任正非表示：“我相信这些无生命的管理，会随着我们一代又一代的人死去而更加丰富、完善。几千年以后，不是几十年，这些无生命的管理体系就会更加完善，同时又充满活力，这就是企业的生命。”因此，任正非开始重新梳理管理者与员工之间的关系，在多次的修改和决策之后，他决定进行一场全面的改革，鼓励员工适当摆脱身上的包袱和枷锁，给予他们更多的自主权利，让他们的工作富有弹性和活力。

这是华为管理制度最人性化的一部分。在任正非看来，打造一个自由王国的前提就是淡化公司的英雄色彩，特别是淡化管理者的个人色彩。脱离传统的管理制度，让管理者和员工都处在一个自由轻松的工作环境，加强自我管理、自我调节的能力，不再受权利和环境的约束，提



高了员工的积极性，让员工化被动为主动。

任何企业的发展都遵从必然王国到自由王国之间的转变，只有不断地提升改进，才能让企业在历史的发展长河中屹立不倒。华为始终坚信员工是企业的第一生产力，一个自由的管理制度，对于一个企业的可持续发展是很重要的。