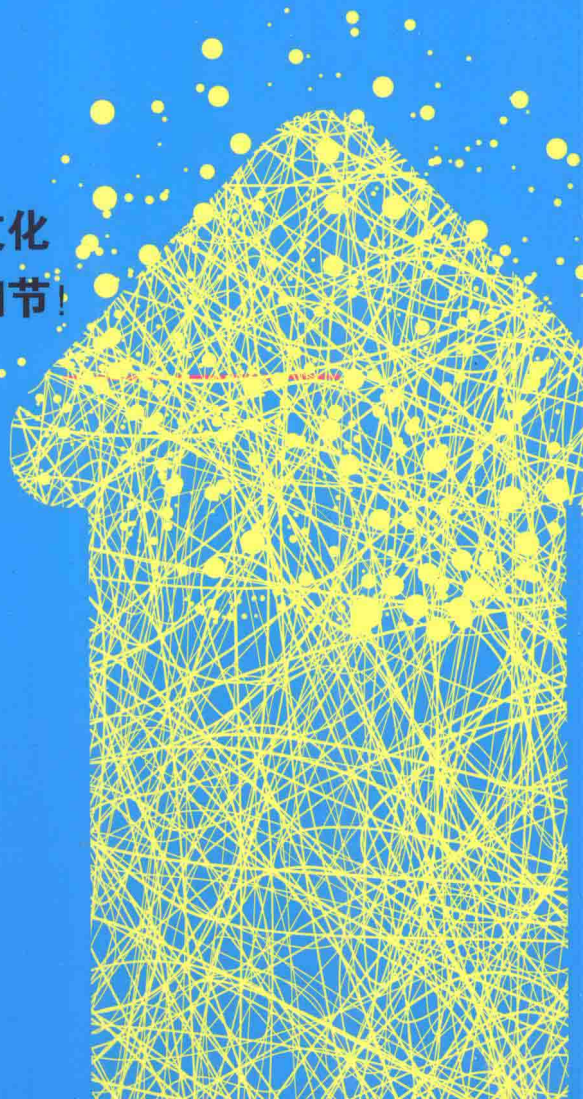


华为执行力

孙科柳 著

了解中国标杆企业的执行文化
洞悉惊人效率背后的管理细节！



 华通咨询
HUATONG
专注于管理实践
www.huatop.com

华为精准管理丛书

华为执行力

了解中国标杆企业的执行文化
洞悉惊人效率背后的管理细节！

孙科柳 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书按照提升执行力的严密逻辑，丝丝入扣地剖析了华为高效执行的管理细节和精神内核。本书从执行管理中的责任与担当、成果导向、流程与标准、目标管理、时间管理、员工指导、沟通协调、精细作业、过程管控、奖惩激励以及问题管理等共 11 个方面系统地阐述了华为执行力系统。本书充分挖掘了华为人在业务执行中的一点一滴以及华为教父任正非的意志传承，读者不仅可以学习到华为独特的执行文化，还能够感受到企业领袖的风采。

本书可供人力资源工作者、一般管理者、工作人员阅读，也可作为企业内训、员工教育的培训教材。

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

华为执行力 / 孙科柳著. —北京: 电子工业出版社, 2014.9

(华为精准管理丛书)

ISBN 978-7-121-23809-3

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 155958 号

责任编辑: 王陶然

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

装 订: 三河市兴达印务有限公司

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: 17

字数: 228 千字

版 次: 2014 年 9 月第 1 版

印 次: 2014 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 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。

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

服务热线：(010) 88258888。

中国企业从改革开放以来经历了三十多年的发展，现在正处于经济和产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样历经市场检验，做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而综观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就

一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中被逐步边缘化，以致失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但这并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

4 我们要做很多工作，才能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放式管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的瞄定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中去，落实到实际管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解

各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时间里，已经形成了较强的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀着改善中国企业管理水平的使命感努力地工作，未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

但是，除非管理者认识到企业的管理不足及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下及未来的经营管理需求的——管理者必须更加努力地学习新知识、新方法，必须更加努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同人们共勉！

孙科炎

作为咨询顾问，我们曾经为众多企业提供过执行力方面的系统建设和内部辅导，在长期的顾问工作中，我们有了更多的感触和思考。许多企业想学华为，学习它的企业文化，学习它的团队运作，学习它的高效执行，可是到头来总是与预期相差甚远。

这里面有众多原因，我在这里不一一分析。我想重点解读的是，企业管理系统的建设是一项艰巨的任务，它是在抱持强烈事业心的基础上由文化传承、制度体系、流程规范、目标管理、绩效管理等众多子系统配套而成的。做好这些除了需要企业经营者具有长远的发展规划外，还需要其具备充足的耐心和毅力。企业经营不是一蹴而就的，它是实实在在、一点一滴的细致工程。

值得欣喜的是，在我们辅导交流的企业中，有一些在这方面的建设上已经颇具经验，也获得了良好的内部回报。2013年年底，我们咨询项目组曾在湖南常德晟通集团进行内部辅导，而这家企业将“以执行力强的奋斗者文化”打造得有声有色。

有些企业隐约可见华为的一些影子，还有一些企业仍然在忙乱中寻找自己的治理文化。作为咨询顾问，我们与华为的管理者、基层员工有过较多的交流沟通，也曾与一些知名企业的经营者、管理者，以及员工进行了深入的沟通，对他们的经营策略、管理方式和工作方法都有较为深入的分析和研究。在此基础上，我们还拜访了曾经为华为编写基本法

或提供咨询辅导的部分高校教授，以期更加深入地了解华为的发展历程和文化基因。这是我们编写这套书的基础所在。

华为的成就无须多说。由于华为的低调，在局外人的感知中，华为只是一家以“狼性文化”著称的通信企业。事实上，这样的认知是片面的。华为除了保持着早期艰苦奋斗的“狼性文化”以外，还有着良好的人文关怀、科学的执行技术及系统化的激励机制。华为中基层的精准执行力让无数的同行企业称羨，但他们总是无法习得其企业文化的精髓。

为了让众多企业经营者、管理者系统化地了解华为，学习华为，我们从各个角度策划编写了这套华为企业管理丛书，包括《华为时间管理法》、《华为带队伍》、《华为执行力》、《华为绩效管理法》，以及反映华为企业文化的《华为基因——华为人的工作哲学》五本书。我们希望通过系统化的解读，为众多企业及企业管理者提供全方位的企业治理思路和模板。

8 《华为执行力》一书按照提升执行力的严密逻辑，丝丝入扣地剖析了华为高效执行的管理细节和精神内核。本书从执行管理中的责任与担当、成果导向、流程与标准、目标管理、时间管理、员工指导、沟通协调、精细作业、过程管控、奖惩激励及问题管理等共11个方面系统化地阐述了华为执行力系统。本书充分挖掘了华为人在业务执行中的一点一滴及华为教父任正非的意志传承，读者不仅可以学习到华为独特的执行文化，还能够感受到企业领袖的风采。

在图书的创作过程中，我们获得了众多管理同行及华为同人的帮助，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。

作者



第一章 责任与担当 / 1

1. 这是我的责任 / 2
2. 忠于自己的岗位 / 6
3. 脚踏实地地做好事 / 9
4. 拥有自信，才能担当 / 12
5. 无怨无悔地付出 / 16
6. 坚守是职责，更是精神 / 20
7. 成为公司的资本 / 24

第二章 成果导向 / 28

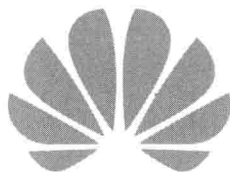
1. 聚焦主业务，务实为本 / 29
2. 以商品化为导向 / 32
3. 弄清楚你要到哪里去 / 35
4. 做任何事都不要太匆忙 / 37
5. 分清事物的轻重缓急 / 40
6. 工作一次就做对 / 42
7. 不但要做，而且要做好 / 46

第三章 流程和标准 / 50

1. 简化工作，优化流程 / 51
2. 穿上一双“美国鞋” / 55
3. 重新设计流程就对了 / 58
4. 改革一切不合理的流程 / 61
5. 先僵化、后优化、再固化 / 64
6. 实现工作规范化管理 / 67
7. 塑造不依赖于人的执行文化 / 70
8. 养成规范化的工作习惯 / 73

第四章 目标管理 / 76

1. 跳起来摘桃 / 77
2. 先瞄准，再开枪 / 80
3. 构建系统思维力 / 82
4. 完善工作计划 / 84
5. 让计划赶得上变化 / 87
6. 任务计划可视化 / 89



第五章 时间管理 / 93

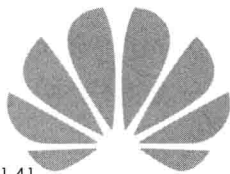
1. 效率是设计出来的 / 94
2. 集中利用你的时间 / 97
3. 抓住偷走时间的“盗贼” / 99
4. 确认自己的工作韵律 / 102
5. 创建自己的工作韵律 / 105
6. 把时间留给重要的事 / 107
7. 用好下班前的十分钟 / 110

第六章 员工指导 / 114

1. 贯彻制度执行力 / 115
2. 华为的“全员导师制” / 117
3. 在实践中不断获得提升 / 120
4. 请注意！你也是管理者 / 123
5. 先去摘好摘的果子 / 127
6. 强化沟通，实现无缝对接 / 130
7. 与下属保持适当的距离 / 134

第七章 沟通协调 / 138

1. 沟通就是生产力 / 139
2. 放低姿态，员工才会讲实话 / 141
3. 交流从相互尊重出发 / 143
4. 同心同德，共同进步 / 146
5. 请不要浪费他人的时间 / 148
6. 不要动辄就说“我明白了” / 152
7. 及时反馈，让沟通更顺畅 / 155
8. 别忘了，做好汇报工作 / 158



第八章 精细作业 / 162

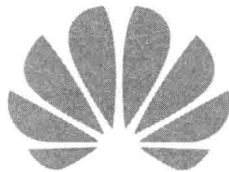
1. 整理你的工作环境 / 163
2. 一步一步向前走 / 166
3. 细节决定成败 / 169
4. 只做一件事，做好一件事 / 173
5. 严谨认真，彻底解决问题 / 177
6. 琐碎的事情集中处理 / 180
7. 提供专业的后勤保障 / 183

第九章 过程管控 / 186

1. 自始至终地关注 / 187
2. 设计可控的阶段节点 / 190
3. 资源利用实现最优 / 193
4. 项目里程碑计划 / 196
5. 每一个细节都要监控到位 / 198
6. 工作严谨，一丝不苟 / 200
7. 事后回顾，并获得改善 / 203

第十章 奖惩激励 / 207

1. 华为的“三高政策” / 208
2. 贯彻定岗定薪的分配体系 / 214
3. 全员动态分配机制 / 218
4. 用职能工资制激活竞争 / 221
5. 全员持股激励机制 / 225
6. 用负激励激发内驱力 / 228



第十一章 问题管理 / 232

1. 培养精益求精的精神 / 233
2. 允许犯错，但要有进步 / 237
3. 一直找，直到找到为止 / 239
4. 多问几个“为什么” / 241
5. 做他人的一面镜子 / 244
6. 用团队的智慧实现改善 / 248
7. 总结，总结，再总结 / 250

华通咨询简介 / 253

参考书目 / 256

1

这是我的责任

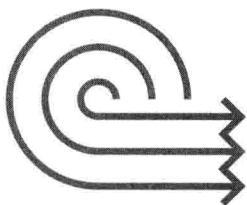
责任不仅能够唤醒人的良知，更能激发人的潜能，使我们更加努力地工作，而且，也只有那些敢于承担责任的人，才能获得别人的认可。

华为从通信设备领域的门外汉成长为世界巨头，靠的就是一批勇挑责任的员工。在过去很长一段时间里，虽然华为人要面临巨大的竞争压力和恶劣的生存条件，每一步都走得异常艰难，可是，任正非从不轻言“这不是我的问题”，华为的员工也从不轻言“这不是我的问题”，他们勇挑责任的敬业精神成为华为走向成功的最大资本。

记得某一年，华为看好了一家外国公司，准备把它买下来，公司便充分地授权给张平（化名）和他的团队。虽然公司很支持，内部讨论的结果也认为这项收购计划会对华为的发展有重大意义，但张平还是感觉到巨大的压力。毕竟，那是一个数百万美元的外汇支付。如果华为公司将来不能很好地消化，公司就不可能赢利，也就意味着这是一次失败的收购案。张平好几个晚上都睡不着。

这时候，有人给张平提了一个建议，就是先不要自己做决定，等公司高层下命令后，自己负责操作就够了，那样要是真出了问题责任就不在自己了。张平果断地否定了这个建议，他摇头说：“不行，如果连我这个负责业务部的人都不敢勇于承担责任，那么公司又怎么能够发展这一块业务，又怎能对这样一个重大购买计划进行决策呢？”后来，他果断

Chapter 1



第一章

责任与担当

华为的执行力的作用不是在战略上占据优势，而是在数量庞大基层员工的责任担当上获得持续动力。华为人的责任感和担当精神让华为快速前行。

地挑起了这次收购案的主要责任，成功地完成了收购案。

事实上，这次风险投资最终还是为华为带来了很好的收益。原来那家企业的知识产权和技术骨干在很大程度上提升了华为产品设计的经验，让华为相应产品的开发时间一下子缩短了两年。

每个人都是团队重要的一分子，我们有义务和责任对自己所负责的业务领域承担风险。如果每个人都摆出一副事不关己的态度，胆小怕事，将责任推给上级或同事，这样的团队就会失去战斗力。在等待和犹豫不决中，员工个人也会错失很多的发展机会。因此，我们应该充分发挥敬业精神，因为只要我们热爱自己的工作，时刻保持积极进取的工作态度，我们就会有勇挑责任的勇气。

在这点上，华为人是我們学习的榜样，当他们遇到问题的时候，首先想到的不是逃避，而是反问自己：“我们在等谁来帮助，为什么不自己行动？”这样的例子在华为数不胜数。

乌尤尼盐沼是世界上最大的盐沼，也是传说中的天空之镜，有让人流连忘返的景色。华为驻伏尔加办事处就在这里，华为人的敬业精神成为了这里另一道美丽的风景。

有一次，某项目开展过程中，客户的组织结构发生调整，导致内部协调不畅，影响到了汤文（化名）所负责的工程实施进度。汤文向当时的区域经理亚历山大（化名）建议，一定要在本周的例会上让客户动起来。等到召开例会的时候，客户都来了，而且比以往多了很多人。下午6点是客户的下班时间，可是，直到下班前的20分钟，亚历山大才拿出事前准备好的问题列表分发给客户，并且要求客户在下班前给出明确的答复。看来，亚历山大是准备跟客户周旋到底了。

果然，每当有客户交表，亚历山大就会请他暂留，一起将问题逐一过滤，而且一直都不紧不慢。下班时间很快就到了，客户显得有点急躁了，

他们纷纷议论起来，似乎都在抱怨。亚历山大假装什么都没听见，还不时地征求汤文的建议，直到有明确的答复。到了晚上8点多，客户对绝大多数问题都承诺解决以后，会议才宣布结束。

后来，汤文问亚历山大怎么敢跟客户这样正面“交锋”，不怕客户翻脸吗？这个年轻的小伙子说：“我必须对结果负责，如果不这样，很多问题无法解决。”正是这种敢于承担责任的敬业精神，鼓舞着汤文和项目组的兄弟们积极地面对挑战，他们并肩作战，成功完成了近60个RNC局点建设。汤文也从一名无线新人成长为一名成熟的无线项目经理。

华为人不是圣人，他们也是平凡躯体，不同的是，他们有着对目标的执著和骨子里散发出的敬业精神，这种精神给了华为人面对困难的勇气，也让他们在磨难中不断成长。

因此，当我们抱怨自己一事无成，或者在公司得不到成长机会时，我们应该想到，并非别人真的没有给自己发展的机会，而是自己缺乏对工作的专注和勇挑责任的意识。遇到困难的时候，我们总是习惯于推卸或者逃避，工作消极散漫，这种不负责任的工作态度只能让我们成为企业的边缘人物，阻碍我们成长。

华为人给我们做出了榜样，也让我们明白：责任心是我们做好工作、成就事业的前提，是战胜工作中诸多困难的强大精神力量。

吴迪（化名）是一个细致、认真得有点“固执”的人，用同事的话来说，是个较真儿的人。吴迪每天的工作主要就是负责一级部门发文。当收到需要发布的文件后，她首先会自己细致检查一遍，对所有不合乎规范的问题，小到页眉、行距、字体都要求改正。在负责手机话费对接工作时，吴迪会严格审核每一份单据上的姓名、工号等，那些想要投机取巧超额报销，或者报销金额与发票金额不一致的人都被一一揪了出来，并被要求重新填写。吴迪的这种敬业精神在一定程度上提高了工作效率，因为

再也不用等到财务发现问题后才修改，员工也能够早一点收到款项。

到了2005年，公司要推行公文规范，吴迪是第一个做到标准的人，为此，她特意制定了IT各类公文模板作为参考。后来，吴迪发现那些经常拟制文件的同事并没有掌握规范化的运作，便自告奋勇组织起规范培训并担任主讲。从此，她就多了一个“小吴老师”的称号。

很多人问她，有些工作完全可以睁一只眼闭一只眼，为什么就是要这么“较真儿”呢？吴迪却笑着说：“反正出了问题也是我的责任，我还不如兢兢业业地把它做好。这是我的工作，我有义务承担这份责任。”凭借着自己的执著和努力，吴迪获得了部门领导与同事的一致认可，很快就成为了文员组组长。

在工作中，我们就应该像吴迪一样，严格要求自己，专注于自己的工作，尽职尽责地把工作做好。我们应该认识到“各人自扫门前雪”的做法，不仅不会得到上级和同事的认可，还会影响到职业生涯的发展。那些赢得尊重和信任的员工，往往是那些勇挑责任的人。

正如任正非所说：“公司的员工是不是有责任心和使命感？如果没有责任心和使命感，就不能当干部。如果你觉得你还是有一点责任心和使命感的，赶快改进，否则最终还是要把你免下去。”我们应从他的话中得到启发，培养主人翁意识，做一个敢作敢为的人。