

华为管理之光系列

华为 项目管理之道

康路晨◎著

学习华为项目管理之成功经验

早日实现企业项目的平稳落地与有序实施

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

华为管理之光系列

华为 项目管理之道

康路晨◎著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

华为项目管理之道 / 康路晨著. —北京: 中国铁道出版社, 2017. 5

(华为管理之光系列)

ISBN 978-7-113-22810-1

I. ①华… II. ①康… III. ①通信企业—项目管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 020160 号

书 名: 华为项目管理之道
作 者: 康路晨 著

责任编辑: 吕 芑

读者热线电话: 010-63560056

责任印制: 赵星辰

封面设计: **MXK** DESIGN
STUDIO

出版发行: 中国铁道出版社 (北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码: 100054)

印 刷: 北京铭成印刷有限公司

版 次: 2017 年 5 月第 1 版 2017 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 700mm×1000mm 1/16 印张: 13.75 字数: 195 千

书 号: ISBN 978-7-113-22810-1

定 价: 45.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书, 如有印制质量问题, 请与本社读者服务部联系调换。电话: (010) 51873174

打击盗版举报电话: (010) 51873659

前言

作为中国最出色的高科技公司之一，华为已成为业界标杆，其创始人任正非更是被誉为华人商业世界中的“经营之神”，他所创建的华为公司，辉煌而神秘。这几年来，华为在电信运营商市场可谓势如破竹，拿下了全球前 50 家运营商中的 45 家，在中国仍然保持着领先的地位，在欧洲市场也占据领先地位。

无数的企业家对华为总裁任正非顶礼膜拜，离开华为的普通员工都会成为炙手可热的人才资源。企业犹如明星，其命运随着潮流的变化而跌宕起伏，但华为似乎可以算是一个例外，在每一个浪尖谷底，它总是坦然以对，走着自己的路，并最终开辟出一条通往世界的扩张之路。

华为的全球扩张模式主要是一种贸易项目式扩张，华为 17 万员工，有 7 万多人的全球特大规模的研发团队，每年以销售额的 10% 投入研发，专利技术项目申请量全球第一。华为做好项目经营已经有好些年了，如今，华为再次提出“我们的管理运作要从‘以功能为中心’向‘以项目为中心’转变”。

研发项目管理是极具挑战性的一项工作：研发面临市场、客户的压力，需要与内外部的各大部门协调，比如内部的测试、工艺工装、生产、采购等相关职能部门，外部的供应商、认证机构等；如何提高研发效率和研发创新能力，缩短研发周期，降低研发成本，快速推出高质量的新产品，迅速占领市场，是现在全球企业发展过程中面临的巨大挑战和学习根本！

项目管理是每一个职场人必备的技能，无论你是工程师、建筑师、设计师还是财务或人力资源。它能让你在千头万绪中厘清思路，也能让你在紧迫时间内按时完成任务。本书结合了华为项目管理的实践，融会贯通地讲解了成功管

理项目的各个要素。书中内容涉及项目管理的整个流程：项目战略创新、项目管理的精髓、项目目标、组建团队、项目工具结构、项目启动、项目风险、项目监控、项目日程安排执行、项目沟通、绩效、收尾、细分项目模块等明确的角色和职责、明确的开发流程、恰到好处的度量标准、发布条件、参与 beta 测试的客户等。所有成功项目管理的必备元素一应俱全。贯穿全书的提示和生动的案例，更能帮助企业 and 读者快速学习如何成功应对项目管理各个阶段的不同问题。

作者

2017 年 2 月

1

CHAPTER



华为战略布局：全球化项目扩张

务实的“先易后难”战略、高品质、技术研发高投入、狼性文化、人才输出战略是华为国际化战略取得成功的关键因素。

华为的全球化扩张战略 \ 3

以项目为中心的国际战略 \ 7

专利技术依法行天下 \ 13

在国际展会上亮相 \ 17

2

CHAPTER



华为项目管理精髓：以实战需求为基础

华为提出的以项目为中心就是指组织级的项目管理，通过成熟的组织级项目管理方法、流程和最佳实践，充分发挥代表处的灵活性、主动性，使代表处的经营活动标准化、流程化，使经营管理向可预测、可管理和可自我约束的方向发展，从而提升运营效率和盈利能力。

华为公司 PMO 的主要功能和职责 \ 23

华为公司研发项目管理精髓 \ 26

建立跨部门的项目管理模式 \ 31

培养职业化的项目经理 \ 34

没有先进的管理就没有先进的开发 \ 38

3

CHAPTER



项目分析：明确项目任务和目标

这就好比打猎一样，我们首先要清楚目标在哪里，然后才能采取行动。如果胡乱打一通，不仅会浪费了力气，还可能打不着猎物，运气不好的话还会伤了你的同伙。

弄清楚项目任务是什么 \ 45

做好项目计划管理 \ 47

列一份工作任务清单 \ 51

做好项目范围管理 \ 53

WBS 项目分解法 \ 55

让目标明确具体 \ 61

4

CHAPTER

项目执行：华为的高效执行技巧

企业经营要想成功，战略和执行力缺一不可。执行力是什么？它是各级组织将战略付诸实施的能力，反映战略方案 and 目标的贯彻程度。许多企业虽然有好的战略，但因为缺少执行力，而最终失败。

改掉成员拖延的习惯 \ 67

保持和谐的工作韵律 \ 70

用制度确保强大的执行力 \ 73

一次就把工作做到位 \ 77

“无为而治”的执行文化 \ 79

军事化管理塑造执行力 \ 82

5

CHAPTER

项目团队：“狼性”团队为产品保驾护航

当一个行业处于群雄逐鹿、硝烟四起的激烈竞争环境时，那些懂得团队合作的组织更容易获得成功。没有团队协作精神，再多的人也无济于事。

华为不需要个人英雄主义 \ 89

互相协助可以更好地完成目标 \ 92

华为人的“群狼战术” \ 95

随需求而变的动态组织结构 \ 97

胜则举杯相庆，败则拼死相救 \ 100

后勤系统保障团队运行 \ 103

用手足情谊增加凝聚力 \ 105

6

CHAPTER

① 项目沟通：沟通是成功的链条

华为的“沟通三原则”：在适当的时间将适当的信息通过当前的渠道发送给适当的利益干系人。

善于沟通是项目管理的重要手段 \ 111

让随时随地的沟通成为习惯 \ 113

“骂”也是一种沟通 \ 115

建立信息共享渠道 \ 117

通过绩效沟通解决思想问题 \ 119

通过会议进行沟通交流 \ 121

不同领域的部门共同交流 \ 123

7

CHAPTER

① 项目控制：结果重要，过程也重要

任务分解得越详细，执行起来维度就越小。每完成一个阶段的工作，就越容易获得成就感，工作压力也会越来越小，也更容易对当下的工作进度进行掌控，并最终确定是否需要调整自己的工作效率。

程序比制度更重要 \ 129

自始至终关注工作进度 \ 132

设置合理的流程控制点 \ 134

用里程碑切分项目 \ 138

目标管控，量化到位 \ 140

定期听取工作汇报 \ 143

以责任结果为导向 \ 145

8

CHAPTER

① 项目绩效：让激励施展无余

重赏之下有勇夫。

高工资激发员工正能量 \ 153

全员持股的激励政策 \ 156

绩效不达标的干部要免职 \ 159

- 易岗易薪，激发活力 \ 162
- 用最差奖大会进行负向激励 \ 165
- “全员导师制”激发战斗力 \ 167

9

CHAPTER

项目细节：细节决定项目成败

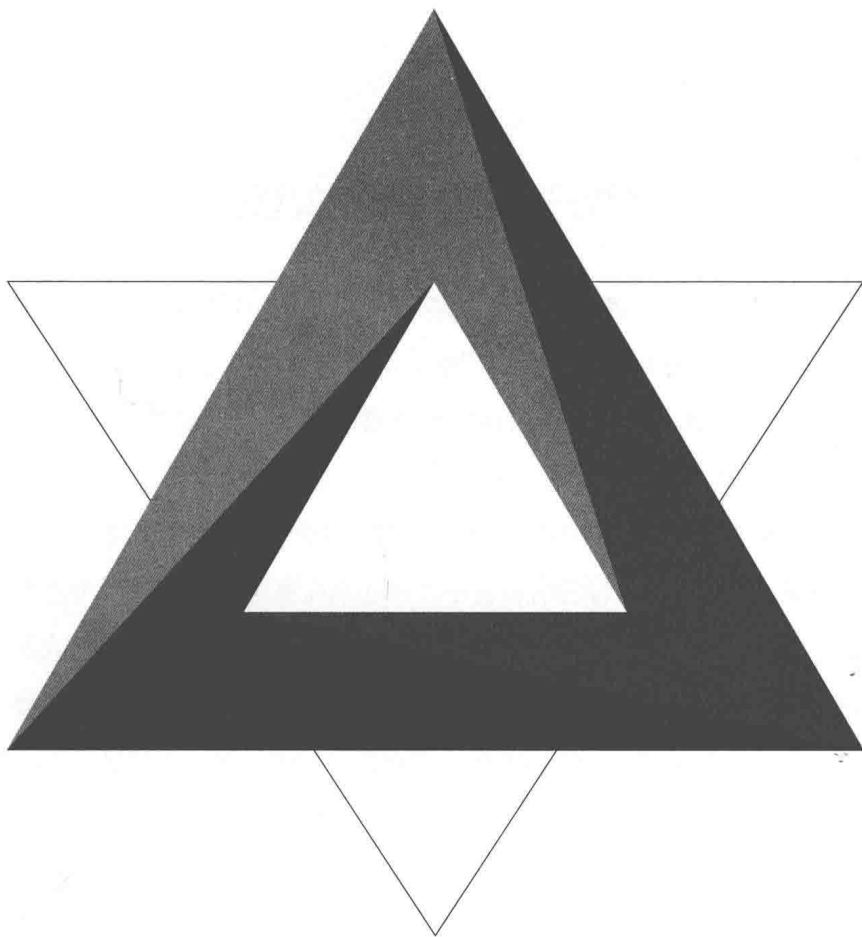
- 企业大量的细节问题应由谁来负责发现和消除？
华为的回答是：依靠全体员工，特别是一线普通员工。
“魔鬼”都隐藏在细节中 \ 173
- 自我批判，严格要求自己 \ 175
- 工作面前无小事 \ 178
- 在细节中获得竞争优势 \ 180
- 制度细节是高效运行的保障 \ 182
- 细节管理需要全员参与 \ 188

10

CHAPTER

价值增值：做好项目收尾

- 项目实践的关键窍门，就是从前面项目团队的“遗产”中收集失败的经验教训，只要自己绕过他们的坑，那么也就成功一半了。
- 评估项目结果 \ 195
- 奖励项目团队 \ 199
- 指出项目工作中的不足 \ 204
- 对失败的成员也要鼓励 \ 205
- 总结项目经验 \ 207



• 1 •

CHAPTER

华为战略布局：全球化项目扩张

作为中国最出色的高科技公司之一，华为已成为业界标杆。到目前为止，华为的战略布局已经覆盖了几乎所有的全球市场，特别是华为在 2006 ~ 2009 年对欧洲市场的突破，更是让华为在发达国家市场中站稳脚跟。

华为的全球化扩张战略

华为在过去 28 年中呈现出了一个高速增长的态势，在全球经济大衰退的一个时期，华为 2015 年销售额达到 3 905 亿元，比 2014 年增长了 37%，2016 年 1~4 月的销售额更好，因为数据还没有经过最终的审核，所以在这儿不好给大家公布。华为有 17 万员工，其中有 4 万多外籍员工，华为的销售额的 65% 来自国外市场，华为在全球 170 个国家有它的分公司和代表处，在全球有 16 个大型的研究所，与全球 200 多所大学有合作的研究机构。4 万多外籍员工中，绝大部分是科研和其他领域的一些中高端的人才。

到目前为止，华为几乎拿下了全球市场，特别是华为对欧洲市场的突破，更是让华为在发达国家市场中站稳脚跟。华为是如何布局全球化战略、如何实现全球资源整合的呢？

1. 国际化战略的路径选择

华为国际化采取的是务实的“先易后难”的战略，是农村包围城市的“海外”翻版。华为的国内市场也是通过先做县城再做城市的农村包围城市的战略创建起来的。华为“先易后难”的发展道路具有两层含义：在国内，华为通过先做县城再做城市的农村包围城市的发展道路创建了企业的国内市场；在国外，华为避免与欧美跨国公司争夺欧美市场，迂回侧翼地把非洲和亚洲的一些第三世界国家作为企业国际化的起点。

1996 年华为启动了拓展国际市场的漫长之旅，起点就是非洲、中东、亚太、独联体及拉美等第三世界国家。在经过长达 10 年的发展中国家市场的磨砺和考验后，华为的产品、技术、团队、服务等已日趋成熟，完全具备了与世界上

发达国家竞争的强大实力。华为才陆续登陆欧洲、日本、美国市场。农村包围城市的“先易后难”的战略取得了阶段性的胜利。

2. 国际化市场营销整合

华为的经营模式是抓住机遇，靠研究开发的高投入获得产品技术和性能价格比的领先优势，通过大规模的席卷式的营销，在最短的时间里形成正反馈的良性循环，充分获取“机会窗”的超额利润。不断优化成熟产品，驾驭市场上的价格竞争，扩大和巩固在战略市场上的主导地位。

华为参与国际竞争的最好武器就是它的高品质的产品，尤其是在欧美发达国家，运营商更看重的是产品质量和性价比。我国是目前全球最大的电信市场，有着世界上最先进的通信网络和领先的技术应用，作为我国最大的方案电信系统和解决方案供应商，华为的产品完全有实力参与国际竞争。同跨国公司竞争，华为的策略是把自己的优势表现出来。华为的优势除了其产品的性价比外，还有其响应客户的需求快。在法国 LDCOM 公司建设 DWDM 国家干线传输网项目中，当时同华为竞争的都是一些国际巨头，但是华为的产品在这个项目的一期建设中就可为 LDCOM 公司节省 35% 的投入，整个工程 4 期建设完工后可节省 50% 的投资。而华为的产品在技术和质量上都不逊色于任何一家竞争对手的产品。这种巨大的优势一下子打动了 LDCOM 公司。

3. 全球研发整合

华为从一开始就非常重视自主技术路线。成立伊始，华为刚刚利润过亿元就斥巨资研发 2000 门交换机，然后又紧接着研发万门交换机直至筹建研究中心，华为一直秉承着对技术研发的高投入的投资导向。其中 48% 的员工从事研发工作。每年，华为将其不低于 10% 的销售额作为研发的投入，从而保证了公司的技术领先和技术储备。在技术策略上华为考虑的因素之一是客户需求。在攻克新技术时，加大研发的投入，以新技术赢得市场，多是一些有客户现实

需求但技术不是很难的产品，即与核心技术相对的应用技术。

2010年，华为继续加大了研发投入，年度研发费用达到人民币16 556百万元，同比增加24.1%。而且投入51 000多名员工（占公司总人数的46%）进行产品与解决方案的研究开发，并在美国、德国、瑞典、俄罗斯、印度及中国等国家和地区设立了20个研究所。华为还与领先运营商成立20多个联合创新中心，把领先技术转化为客户的竞争优势和商业成功。

4. 国际化文化整合

华为的土狼文化在华为国内市场的成功上是起了至关重要的作用。当面对强手如林的国际通信巨头和被瓜分殆尽的“七国八制”的电信市场，华为非常崇尚狼性文化。狼有三种特性：一是良好的嗅觉；二是反应机敏；三是发现猎物集体攻击。从华为的实践来看，华为特殊的狼性精神实质就在于追求卓越的进攻精神，这是华为“狼性”的核心。华为发挥他们的土狼精神，对市场猎物有机敏的嗅觉，发挥团队合作的精神，为获取猎物不择手段，不计后果。而任正非强烈的危机意识则强化了这种“狼性精神”，他认为企业越是高速成长、越是发展顺利，就越容易忽视隐含在背后的管理问题。任正非在平时总是大力强调这种忧患意识，着力培养下属的危机感。这或许也可以解释为何20世纪90年代珠三角那么多的电子企业，中国那么多的民营企业，只有华为等极少数企业成为其中的佼佼者。

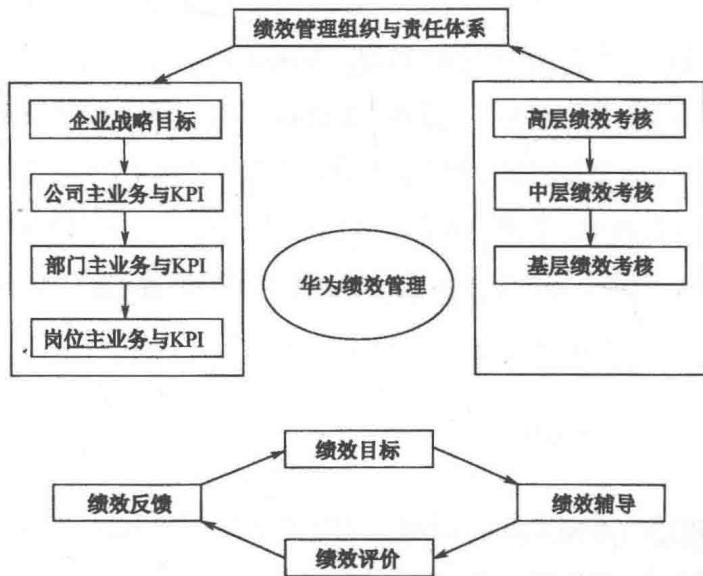
5. 国际化人才整合

华为的人才战略上走的是和很多跨国企业相同的路径：先从国内大批地向海外输出人才开拓国际市场。据说华为在海外工作的有1万人左右，占其员工总数的1/4。华为几乎将其所有的高层管理者“驱逐”到海外去开拓海外市场。华为海外市场的销售业绩基本上是由中国派驻的华为人干出来的。

在华为人看来，机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵动力。机会

牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更大的机会。在这4种牵引力中，人才所掌握的知识处于最核心的地位，这是一种迥异于我国传统企业的人才理念、市场观念。以此为基础，华为的从英国引进任职评价体系，又请美国HAY公司作薪酬顾问，通过消化吸收，华为逐步形成自己的人才管理关系。这种崭新的机制不断孵化“科学疯子”“技术怪人”和一支盛名在外的“营销铁军”。

根据华为网站公布数据，华为在全球设立了31个培训中心，为当地培养技术人员，华为的海外员工70%员工实现了本地化。在7000多名研发人员中，70%以上具有硕士及硕士以上学位，华为公司还设有国家博士后流动工作站，其人才结构是一个倒金字塔型。正是这些一流的人才，倒金字塔型的人才储备使华为的创新和发展具有雄厚的人力资源保证。为华为打下了一流的市场，稳固了华为的大好江山。



华为的绩效体系

一部华为的发展史就是一部血与泪的历史，是十几万华为人在全球打出来

地位。当今天华为成为全球通信行业领导者的时候，华为今天要倡导的是什么呢？倡导的是构建全球的商业生态平衡，与竞争对手共同瓜分世界市场。任正非在公司讲我们不能做希特勒或者成吉思汗，我们要与竞争对手合作竞争中建立一种良序的动态平衡，一起面对越来越不确定的未来。

以项目为中心的国际战略

2014年3月，时任华为轮值CEO的郭平在项目经理峰会2014（Project Management Summit 2014）上重点阐述了华为向“以项目为中心”转变的原因、内涵、挑战、计划及对项目经理的要求这五大方面。对于华为，必须向“以项目为中心”，因为“价值正在从设备向服务和软件转移，而服务和软件都是以项目为驱动的”，而要保证服务质量、效率与灵活性，就必须“要激发一线活力，提高运营效率”。以下是讲话原文：

今年公司重点工作之一是“公司运作要从以功能为中心向以项目为中心转变”，我本人担任了这个项目的赞助人。今天正好借这个机会和大家一起探讨一下实现转变的思路。在座各位都是项目管理专家，希望大家能够在会中和会后提出宝贵的意见和建议。

一、为什么要以项目为中心

公司提出以项目为中心、做好项目经营已经有好几年了，为什么我们要以项目为中心呢？

1. 公司设备的增长速度正在放缓：2013年固网和电软核都是负增长，无线由于LTE的发展，实现了9%左右的增长。但我们看到，在设备增长放缓的同时，整个服务的增长却达到了24%。价值正在从设备向服务和软件转移，

而服务和软件都是以项目为驱动的。

2. 交付项目数量众多且大项目仍在增长: 2013 年交付项目总量为 8 267 个, ABC 类项目呈现增长的趋势。面对这么多项目, 如果没有一个好的项目经营管理体系来支撑, 是不可能做好公司整体经营管理的。

3. 代表处的规模不断扩大: 2013 年, 海外有 1/3 的代表处销售收入超过 1 亿美元, 销售收入 3 亿美元以上的代表处达到了 24 个, 代表处管理的跨度和难度越来越大, 划小经营管理单元的诉求越来越强烈, 有些区域已经自发地开始进行划小经营管理单元的尝试了。公司的项目经营和京瓷的“阿米巴经营”、海尔的“人单合一”本质上有相似之处, 就是要激发一线活力, 提高运营效率, 这也是我们提出以项目为中心的根本诉求。

二、什么是以项目为中心

1. 向以项目为中心转变的目的是在公司建立一个组织级的项目管理体系。我们把公司未来的管理体系比喻为眼镜蛇: 头部可以灵活转动, 一旦发现觅食或进攻对象, 整个身体的行动十分敏捷, 可以前后左右甚至垂直窜起发起攻击, 而发达的骨骼系统则环环相扣, 转动灵活, 确保在发起进攻时能为头部提供强大的支撑。眼镜蛇的头部就像我们业务前端的项目经营, 而其灵活运转、为捕捉机会提供支撑的骨骼系统, 则正如我们的管理支撑体系, 这就是公司未来管理体系的基本架构。以项目为中心不仅仅是业务前端项目形式的运作, 而且包括为项目提供全面支持的管理支撑系统, 是一个拉通业务前端和后端的完整架构, 涉及人、流程、知识和战略等很多方面, 也就是业界所称的组织级的项目管理体系。我们提出的以项目为中心就是指组织级的项目管理, 通过成熟的组织级项目管理方法、流程和最佳实践, 充分发挥代表处的灵活性、主动性, 使代表处的经营活动标准化、流程化, 使经营管理向可预测、可管理和可自我约束的方向发展, 从而提升运营效率和盈利能力。

2. 以项目为中心包含项目组合、项目群和项目三个层次以项目为中心的