

华为 队伍

(第二版)

影响中国企业界的
华为团队管理方式

行动方案、
关键措施和
精选案例的集成

华为精准管理丛书

钟金 孙科柳 刘佳明 著



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>

华为精准管理丛书

华为 带队伍

(第二版)

钟金 孙科柳 刘佳明◎著

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

内 容 简 介

本书按照团队管理的模块构成，系统化地解读了华为团队管理中的细节构成和精神内核，从团队管理中的团队气场、团队用人、人才训练、制度规范、内部沟通、团队协作、授权管理、创新进取、服务品质、激励关怀、内部优化、领导力这12个方面系统化地阐述了华为团队管理模式。本书充分挖掘了华为人在团队管理中的一点一滴，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团队管理技术，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

华为带队伍 / 钟金，孙科柳，刘佳明著. —2版. —北京：电子工业出版社，2018.4
（华为精准管理丛书）
ISBN 978-7-121-33798-7

I. ①华… II. ①钟… ②孙… ③刘… III. ①通信—邮电企业—企业管理—组织管理学—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第041453号

责任编辑：王陶然

印 刷：北京画中画印刷有限公司

装 订：北京画中画印刷有限公司

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：15.75 字数：283千字

版 次：2014年9月第1版

2018年4月第2版

印 次：2018年4月第1次印刷

定 价：55.00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）88254888，88258888。

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



钟金 销售培训讲师。在华为、中兴有10多年工作经历，先后在全球技术服务部、政企网营销中心工作，担任过无线工程师、项目经理及销售总监等职。善于结合企业内部资源和外部合作伙伴资源推动品牌确立、渠道拓展、行业覆盖，以及产品销售等营销工作。在大项目运作和规范管理及大客户营销等诸多方面拥有丰富的辅导经验。



孙科柳 管理咨询顾问，产业研究员。拥有近20年外资企业经营管理、课题研究及咨询辅导经历。长期研究华为、麦肯锡、IBM等标杆企业，曾出版相关著作数十部，部分管理学著作曾被英国、韩国、印度，以及中国台湾等地引进。其作品入选2016年度“大众喜爱的50种图书”，其编写的《华为精准管理丛书》部分作品进入“一带一路”倡议的“丝路书香工程”，并被翻译为英语、印地语等在海外发行。



刘佳明 培训导师、企业培训服务商。湖南省企业培训师协会发起人、会长。曾先后任职于晟通科技、三一集团，从事人力资源管理、企业大学建设、内训辅导等工作。作为专业的省级培训师平台发起人、核心运营者，与来自丰田、华为、联想、三一重工等企业的众多优秀培训导师、咨询顾问有着深度合作，在企业大学建设、定制课程开发、职业技能训练、咨询辅导等方面有着丰富的操作经验。



视频微课 案例分享

课程培训 / 落地咨询

电话:13520129692
15399978951

Q Q:3586284057

前 言

作为市面上受到众多读者喜爱的一本华为团队管理方面的书籍，本书在四年间重印了多次，这是对作者深入研究和辛苦写作的肯定。我在华为工作多年，也曾带过团队、做过项目，一直对团队管理的课题有所留意，并对书中的一些观点和细节有着自己的体会和感悟。

受出版社和原作者之邀，我有幸参与此书的修订工作，这也让我得以重新思考关于团队管理的方方面面。本次内容修订，除保持华为一直以来坚守的企业文化和团队管理方法外，更注重对华为最近几年进行的组织变革和一线团队管理方法的表达。华为的组织管理模式，正从最初的集团化作战转向精兵组织模式，在IT系统支持下灵活作战。任总强调，未来的华为要充分实现“班长的战争”，通过一线呼唤炮火，来牵引华为的组织运作。我认为，在此背景下的团队管理方法值得我们进一步研究和学习。

我虽然离开了华为，但对华为仍有着深厚的感情，对华为的企业文化也有着本能的认同。我在工作中积累了不少组织运作、团队管理经验，对市场工作也十分熟悉，这是本人乐于参与此内容修订的机缘所在。通过本书的修订工作，我对华为文

化的理解又更进了一步，希望读者阅读完本书后也有同感。

在中国社会经济转型的重要时期，虽然很多企业都在寻求管理上的升级，但很少有企业能做到像华为那样具备强大的组织竞争力。许多企业都在学习华为“以客户为中心”的理念，但其内部仍然各自为政，缺乏内部协调和服务意识，企业上下无法做到劲儿往一处使，也无法做到客户价值最大化。在不断地损耗中，企业自然无法做大做强，这是众多中国企业的通病，也是让众多企业经营者和管理者头疼的地方。本书旨在解决这方面的困惑和难题。此次修订，我们以华为的团队管理为参照，融合行动方案、关键措施和精选案例，为读者系统解读华为的团队组织方式和华为管理者的带人做事方法。本书写作与修订的初衷，也是希望众多管理人士能够从中学习到这方面的经验，以解决管理上的困境和职业成长上的瓶颈。

为保持原书的整体逻辑，本次修订没有在结构上做大的调整，只是重点对章下小节的设计进行了调整，以使其更加清晰化，便于读者理解和思考。本书从团队气场、团队用人、人才训练、制度规范、内部沟通、团队协作、授权管理、创新进取、服务品质、激励关怀、内部优化、领导力这12个方面系统化地阐述了华为团队管理模式。

本书第一版出版后受到了众多读者的喜爱，此次修订再版希望能够帮助更多的读者朋友从中获取新的知识。我在为企业进行咨询培训服务过程中，也在不断验证和灵活运用这些管理方法，并尽可能地将我的心得体会提供给各位读者朋友。

在图书的修订过程中，我得到了众多管理同行及华为同人的帮助，在此一并表示感谢！同时，也要感谢读者多年来对本书的支持和喜爱！如果您发现书中的不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

钟 金

第1章 团队气场

- 002 华为崛起背后的艰辛
- 005 以客户为中心，艰苦奋斗
- 008 坚持压强原则，力压一孔
- 013 紧盯目标客户，绝不放弃
- 015 从泥坑里爬出来的就是圣人
- 017 走出舒服区，到最需要的地方去
- 019 用“狼性精神”征服世界

第2章 团队用人

- 024 找最懂业务的人
- 025 关注人才的发展潜力
- 028 欣赏个体差异，用人所长
- 030 选好人才，更要用好人才
- 032 机会均等，舞台无限大
- 035 三优先、三鼓励政策
- 039 持续提高人均效益
- 041 华为人的团队自律宣言

第3章 人才训练

- 046 华为大学：将军的摇篮
- 049 走进华为大队训练营
- 053 专家是“打”出来的
- 055 一帮一，一对红
- 058 积极参与经验分享活动
- 060 展开自主学习活动
- 062 审视“短板”，弥补不足
- 064 不断选派骨干进修

第4章 制度规范

- 070 制度是一切管理的根
- 072 低效的背后是对规则的践踏
- 074 建立工作规范，保障工作品质
- 076 培养员工对规则的敬畏之心
- 077 领导做到了，员工才会遵守
- 079 不做人际关系的企业
- 082 用制度保障内部公平、公正

第5章 内部沟通

- 086 个人与团队的无缝对接
- 089 理解他人，实现双向沟通
- 093 及时反馈，让沟通更顺畅
- 094 强化文化认同，消除沟通障碍
- 098 善用高效率的会议交流
- 101 “骂”是另一种大爱
- 103 用共同交流打破部门墙

第6章 团队协作

- 108 像狼群一样作战
- 111 以客户需求拉通前后端
- 113 建立面向市场的动态化组织
- 117 发挥项目计划的约束力
- 122 取长补短，发挥各自优势
- 125 胜则举杯相庆，败则拼死相救
- 128 给予下属思想关怀，缓解压力
- 129 无论何时何地都心系团队

第7章 授权管理

- 134 虚心承认下属的能力
- 136 敢于授权，让下属放心大胆地干
- 138 用人不疑，疑人不用
- 139 授权后要有监督
- 141 管理者要承担责任
- 142 让听得见炮声的人做决策
- 144 试点“少将连长”
- 145 公平、公正地评价下属

第8章 创新进取

- 150 围绕客户需求持续创新
- 151 竞争对手是最好的老师
- 153 在现有成果上持续创新
- 155 组织创新和管理创新也要跟上
- 157 用鸡毛掸子掸掉思想灰尘
- 158 20%的差距很容易被追上

第9章 服务品质

- 162 蕴诚于心，取信于客户
- 165 第一时间全力响应客户问题
- 167 在细节上展示华为人的用心
- 169 用标准化服务提升客户满意度
- 171 服务客户，帮助客户商业成功
- 173 比客户多想一些，创造性服务

第10章 激励关怀

- 176 按贡献大小拿待遇
- 178 分配向优秀员工倾斜
- 181 分配富有挑战性的任务
- 184 提供体贴入微的福利待遇
- 186 以奋斗者为本，不让雷锋吃亏
- 190 适时关注和关怀一线员工
- 193 让大家感受集体的温暖

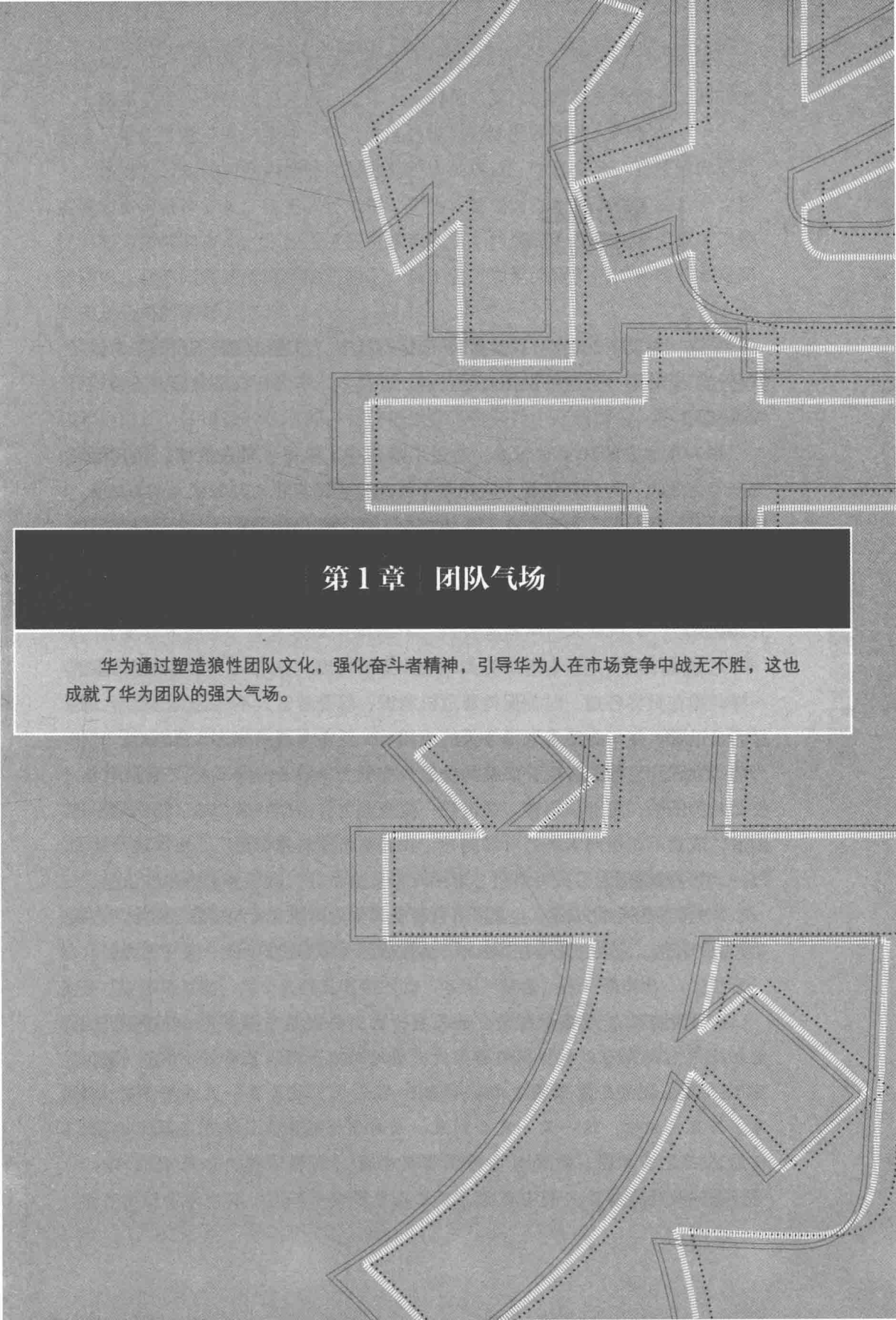
第11章 内部优化

- 198 强化自我批判精神
- 200 深化对自我批判的认识
- 202 召开“最差奖”大会，唤醒耻辱心
- 203 推动易职、易岗、易薪政策
- 205 用学习来驱逐盲区，指引方向
- 210 正视官僚习气的危害
- 212 带领团队不断清零，实现超越

第12章 领导力

- 216 带兵的班长会打枪
- 218 从研发员到管理者转身
- 221 从群众中来，到群众中去
- 223 猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡
- 225 “唯贤是举”选拔领导干部
- 227 倡导直线干部负责制
- 231 不前进的干部要免职

参考文献



第1章 团队气场

华为通过塑造狼性团队文化，强化奋斗者精神，引导华为人在市场竞争中战无不胜，这也成就了华为团队的强大气场。

华为崛起 背后的艰辛

早在《财富》2013年7月世界500强排行榜中，作为电信设备商的华为排名就超过了全球第一大电信设备商爱立信。近几年，华为一直是电信设备领域引领风骚的巨头。

华为在过去的30年时间里，通过不断奋斗，取得了骄人战绩。2016年华为全年营业收入为5216亿元，这相当于其2012年销售收入2202亿元的2.36倍。也就是说，仅仅用了4年时间，华为的销售额就翻了两倍多。华为不仅在国内同行业销售中遥遥领先，在海外的创收也十分可观，从2012年到2016年的5年间，华为约有60%的营业收入来自海外，仅2016年一年，其海外创收就达到约3120亿元。

这些成绩的背后，有着华为人不为人知的付出，一个又一个项目组像狼群一样奔跑在世界各地，时刻保持着危机意识，忍受着常人不能忍受的艰辛，隐忍而且迅猛。在华为还未取得今天的成绩时，任正非就对华为人强调过：“华为公司发展到目前的规模，面临的挑战只会更大。要么停滞不前，逐渐消沉，要么励精图治，更上一层楼，在世界一流企业之林占据一席之地。正所谓不进则退，成功不是走向未来的可靠向导，我们要将危机意识更广、更深地传播到每一个华为人身上。”

华为能取得如此成就，也离不开任正非对华为团队文化的塑造、对华为人职业人格的塑造。正如任正非在2001年年底发表的《华为的冬天》一文中所说：

公司所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至会破产，我们怎么办？我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。“泰坦尼克号”也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来。面对这样的未来，我们怎样来处理，我们是不是思考过。我们好多员工盲目自豪、盲目乐观，如果想过的人太少，也许就快来临了。居安思危，不是危言耸听……

正是这种强烈的忧患意识，让华为时刻对周围的环境充满警觉，同时也锻造了他们锐意进取的精神，可以说这是华为持续发展和壮大的根本。

华为在较短的时间内能够取得如此惊人的成就，与任正非一直灌输的危机意识和拼搏精神有关。任正非要求每个华为人都要时刻想到生存危机，并为目标去努力拼搏和奋斗。华为通过危机意识向员工传递压力，用压力促使员工保持动力，在不间断的危机感的刺激下，员工会迸发出无限的潜能来改善和提高个人及公司的绩效。

2001年任正非踏上了日本的土地，其时樱花盛开、春光明媚。任正非有感于日本企业界的执着精神，日本企业界从20世纪90年代初开始，经历了漫长的10年低增长、零增长、负增长，目前仍然在苦苦坚持中。回国后，任正非充满感慨地写下了《北国之春》，文中写道：

谁能想到，这10年间日本经受了战后最寒冷和最漫长的冬天。正因为现在的所见所闻，是建立在这么长时间的低增长时期的基础上，这使我感受尤深。日本绝大多数企业，近8年来没有增加过工资，但社会治安仍然比北欧还好，真是让人赞叹。日本一旦重新起飞，这样的基础一定会让它一飞冲天。华为若连续遭遇两个冬天，就不知道华为是否还会平静，沉着应对，克服困难，期盼春天。

日本从20世纪90年代初起，连续10年低增长、零增长、负增长……这个冬天太长了。日本企业是如何度过的，他们遇到了什么困难，有些什么经验，能给我们什么启示？

任正非敏锐地意识到，一个企业遇到困境、挫折，是否能够重新振作，关键在于人们是否能够坦然面对，并保持热情和信心。就如日本企业界那样，虽然身处危机，但斗志丝毫未减，反而更加努力，等待春天的到来。在华为，无论是高层还是基层，每个人都具有强烈的“冬天”意识，任正非指出：“10年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，只有危机感。也许是这样才存活了10年。我们大家要一起来想，怎样才能活下去，也许才能存活得久一些。失败这一天一定会到来，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。”

华为成立之初何尝不是从十分艰难的环境中走过来的，资源和技术缺乏，只能在夹缝中求生存。在创业初期，华为凭着“先生产，后生活”的精神慢

慢地扩大了华为的生存空间。

在华为刚创立的几年时间里，公司所有员工都生活在深圳宝安县蚝业村工业大厦三楼。因为公司生活条件艰苦，只能将一层楼分隔为单板、电源、总测、准备四个工作区，还要留出宿舍、仓库、厨房的空间。

在这层楼里，宿舍里要放十几张床，床不够时，就用泡沫板上加床垫代替。在深圳这个炎热的南方城市，办公区和生活区都没有空调，只有吊扇消解酷暑。在工作异常繁忙时，很多华为员工可以一连几天足不出户。工作累了，就趴在桌上，或在地上铺上泡沫板、纸板，躺下休息会儿，醒来就接着干。很多员工在华为工作几个月后，对周围的交通、环境竟一点也不熟悉。到了1999年，很多华为高层还居住在郊区的民房里。

在那段艰苦的岁月里，华为人将大庆人在困难时期创立的“先生产，后生活”的精神视为华为文化的主旋律和华为文化的灵魂。也正因为如此，华为熬过了最艰难的岁月，一步步走上了电信行业的顶端。

时至今日，任正非还多次用华为早期创业的经历来激励现在的华为人发扬艰苦奋斗的精神。任正非在《华为的红旗到底能打多久》中说道：“公司发展这么多年，员工绝大多数没有房子住，我们发扬的是大庆精神，‘先生产，后生活’。”

对于华为而言，一时、一事的成功并不意味着什么，任正非深知，一个企业在创业初期，规模、资金、市场份额都很小时，领导者容易有破釜沉舟的决心，员工们也会有团结一致的斗志。然而当企业做大之后，领导者往往贪图安逸享乐，员工心态剧变，钩心斗角蔓延，企业凝聚力急剧下降。在此种状况下，企业、领导者、员工过往的成就都将最终湮灭。所以，对成功视而不见、充满危机意识，才可能使人保持积极的心态和动力，继而获取更高的业绩和市场份额……

华为早期的程控交换机采用国外的用户电路套片，但它的故障率畸高。板子经常烧坏，且有时整个板子都会烧成灰烬。用户组一度不敢听到“雷”这个字。是继续使用国外的电路套片，还是自己研发？继续使用可以节省很多资源，自己研发则要跨部门协作才能完成，十分麻烦。后来，华为还是决定开发自己的电路套片，不能让雷声（雷击烧坏电路板）吓倒一片市场。之