

# 华为 问题 管理法

华为精准管理丛书

实践经验的积累，  
一代又一代华为人的心血

发挥主观能动性，  
找到解决问题的方法



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 问题管理法

周锋◎著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

## 内 容 简 介

华为自上而下都具有强烈的危机意识，并善于通过批评与自我批评等手段不断完成自我革新与成长。在华为人的危机意识之下，是对问题的重视，是对解决问题、持续改善的不懈追求。每一位华为人在日常工作中都养成了重视问题、发现问题、分析问题和解决问题的习惯，而这也是众多职场人士需要学习的内容。本书将从九个方面详细解读华为解决问题的系统思路和实施全景。

本书既可以作为企业内部改善工作的培训教材，也可以作为人力资源管理者、中基层干部、知识型工作者提升自我的学习读本。

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

华为问题管理法 / 周锋著. —北京：电子工业出版社，2019.7

（华为精准管理丛书）

ISBN 978-7-121-35648-3

I. ①华… II. ①周… III. ①通信—邮电企业—企业管理—管理方法—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第011366号

责任编辑：王陶然 特约编辑：田学清

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：中国电影出版社印刷厂

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：16 字数：288千字

版 次：2019年7月第1版

印 次：2019年7月第1次印刷

定 价：65.00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zltz@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。



**周锋** 组织变革、人力资源管理专家；华为“金牌个人”奖、“金牌团队”奖获得者；长期致力于华为管理模式创新运用；曾在三一重工、远大住工集团开展卓有成效的管理变革实践；现任远大住工集团人力行政中心总经理。



课程培训 落地咨询

电话: 13520129692  
15399978951

Q Q: 3586284057

视频微课 案例分享

华为一直强调在问题中学习，在问题中进步。系统化的问题分析与解决能力是每个华为必须掌握的职业技能。基于此，华为在培训工作中，更多的是运用案例研讨的方法，针对华为经营管理中的案例和问题进行反复研讨与辩论，发挥所有人的主观能动性，找到解决问题的方法。因此，华为为具备良好的问题分析与解决能力，同时敢于承担责任的干部，开通了快速成长的通道。

通过长期的训战结合，不管是经营层，还是中基层管理者，抑或是普通员工，所有华为人身上都具备一个共同的特性，那就是出色的问题解决能力。华为人具备从发现问题，到分析问题，再到解决问题和防止问题再发生的系统管理能力。

在推进项目型组织的前提下，市场一线的业务开展完整地体现了问题管理的全过程，涵盖了问题调查（客户需求分析）、问题分析（解决方案设计）、问题解决（项目交付管理）、防止问题再发生（经验传承）等关键步骤。华为人就问题管理建立了系统化的思考路径和行动模式。总之，华为人只要参与项目管理，就意味着会遵循问题管理模式开展工作，这也是华为人具有一流执行力的重要原因。

华为旗下的三大业务BG（运营业务BG、企业业务BG和消

费者业务BG)广泛服务于世界知名的运营商、电力机构、超市、医院及金融机构等,不论是何种行业和作业现场,华为解决问题的方法都能够适用于其中,并取得非凡的成就。华为问题管理法是经年累月的实践经验的积累,是一代又一代华为人的心血结晶。

事实上,人们在工作和生活中,总会遇到各种各样的问题,如方案构思和写作的问题、工作进度管理的问题、工作汇报的问题、客户投诉的问题、个人成长的问题、孩子教育的问题、周末出行安排的问题等。人们的大部分心力总是为它们所牵扯。

我们常常觉得自己每天都不停地陷于焦灼中,像消防员一样四处奔波,其实这在很大程度上是由于我们缺乏系统解决问题的能力。反观华为,通过系统地分析和解决问题,在高度紧张的工作环境中还能保持清醒的头脑和高效的行动能力,并取得良好的成绩。可见,学习华为的问题管理方法,帮助人们提高这方面的能力非常必要。当我们具备了同华为一样的系统化解决问题的能力时,就能做到对准目标,高效快速地解决问题,从而提高我们的工作效率,管理好我们的生活。

本书结合众多华为人的工作实践,对华为问题管理法进行了全面、系统的解读。书中在介绍华为解决问题的流程和关键点时,还以华为优秀员工的具体案例为例,帮助读者更加深入地理解华为解决问题的方法和技巧,进而学会如何定位问题、如何分析问题、如何设计解决方案、如何采取行动,以及如何总结经验等。

如果通过阅读本书能够提高大家解决问题的能力,帮助大家在职场中取得更大的成就,那将是作者的荣幸。如果您发现书中有不足之处,敬请提出宝贵的意见和建议。

## **第 1 章 问题，就是机会**

- 002 没有问题就是最大的问题
- 006 正视问题，而不是抱怨和逃避
- 010 重视问题，并主动去发现问题
- 016 在工作中，迎着问题去探索
- 020 问题是业务危机，也是业务机会

## **第 2 章 针对问题的全面调查**

- 026 问题发生后要在第一时间响应
- 029 快速组建跨职能问题响应小组
- 033 制定抑制措施，防止问题再扩大
- 038 围绕问题搜集内外围数据资料
- 043 科学归纳、整理和筛选数据
- 047 全面检查已有数据，不放过任何细节



### 第 3 章 抓住问题的主要矛盾

- 054 贴近业务，精确追查问题源头
- 057 由表及里，验证问题的真伪
- 062 坚持目标导向，做出正确的判断和行动
- 066 价值诉求背后往往就是问题的主要矛盾
- 070 从结果倒推矛盾的主要方面
- 075 用破坏性思维化解问题管理的困局

### 第 4 章 对问题的系统化分析

- 082 从点到面，分析问题涉及的范围
- 086 厘清优先顺序，找准解决问题的路径
- 090 从分析的广度和深度穷尽问题
- 095 找出问题的关键性驱动因素
- 099 分析问题遵从先整体后局部的原则
- 104 从枝节分析问题，最后集成

### 第 5 章 解决问题的方法

- 110 通过SCQA分析法逐步接近最重要的问题
- 113 利用逻辑树做出解决问题的正确决策
- 117 启动8D问题解决法，客观解决问题
- 123 发起“头脑风暴”，激发创新性设想
- 126 用PDPC法预测可能出现的问题
- 130 用关联图在众多原因中找到问题的根源

## 第 6 章 制定一体化解决方案

- 138 将现场调查结果导入解决方案
- 141 从“问题解决者”的角度设计解决方案
- 145 解决方案要体现商业价值
- 149 确认利益相关方的责任边界
- 152 充分论证，确保解决方案的可执行性
- 156 前后端协同，共同输出解决方案
- 159 拟定备选方案，做好应对突发问题的准备

## 第 7 章 对实施人员赋能培训

- 164 实施人员要熟知问题的来龙去脉
- 167 通过情景演练提升解决问题的专业技能
- 172 培养解决复杂问题的系统思维力
- 177 培训工作方法，提高问题处理效率
- 181 通过训战为关键执行者重新赋能
- 184 保持优良的工作作风，是“打胜仗”的前提

## 第 8 章 全力实施和过程督导

- 190 以项目方式启动问题解决方案
- 193 按解决问题的难易程度和重要性展开行动
- 197 充分利用以往经验解决现有问题
- 200 重点跟踪高风险项，并采取纠偏措施
- 204 严格监控进度，及时处理进度滞后问题
- 208 做好例外管理，防止出现新的问题
- 211 问题的解决过程必须做到闭环

## 第 9 章 改善评审和经验总结

- 216 以结果导向评估和验收问题改善成果
- 220 及时输出和上报问题改善报告
- 224 事后要明确问题责任归属，处理责任人
- 228 总结经验教训，防止问题再发生
- 231 积极做好问题点的回访与跟踪
- 234 建设问题管理档案，传承经验

## 参考文献

## 第1章 问题，就是机会

解决问题并不是最终目标，而是一个过程，我们要通过这个过程，识别同类事件在系统建设中的不足，从而推动作业方式、作业流程的改进。

任正非

## 没有问题 就是最大的问题

正如“任何企业都存在问题”一样，企业中的任何个体也都存在问题，从“外行”到初级入门者，再到专家……始终存在有待提升的空间。

问题意识对人们的决策、行为具有重要影响。不仅是华为人，许多职场人士也是依靠问题驱动下一步行动的。另外，提出问题本身就是一个思考的过程，一个管理者如果不能提出问题，就意味着他丧失了对危机的感知能力。

### 盲目乐观的背后是隐患

在企业经营中，一叶障目的现象比比皆是。每个人都可能出于自己的专业理解、经验积累而盲目乐观，导致故步自封。早年，在华为引入IBM公司的集成产品开发（IPD）模式进行变革时，就有一些资深的华为人认为，我们自己探索出的经营理念、管理模式已经非常好，根本不需要改革。言下之意，从IBM公司导入的流程体系反而会影其工作效率。

苏格拉底说，知道得越多，才知知道得越少。然而，在企业经营中，有这样清醒认知的人还是太少。正如当初的华为人一样，每个人都基于自己的经历和感知建立起一个看似完美的世界。

KDDI是日本第二大电信运营商。2008年，华为经过努力，获得了KDDI体系审核的机会。审核的结果直接影响华为公司在日本市场的发展前景。来料检验（IQC）是此次审核的第一个环节。当时，华为刚刚通过英国电信的严格认证，ISO 9000、TL 9000、ISO 14000、OHSAS 18000等证书齐全，并且，2008年4月接到KDDI审核认证的通知后，华为人对IQC做了充分准备。所有人都自信满满，相信很快就会通过审核。

2008年7月，华为迎来了KDDI对IQC的第一次审核。审核负责人是KDDI体系、质量方面的专家福田先生。

然而，福田一进门就指出了问题：“为何一年中有两次测试没有达到湿度的要求？”面对福田的质疑，华为方负责人李挺解释道：“在95%的时间里是能满足要求的。”“不能是95%，而是100%。”福田说。福田提出的高要求让李挺心里发虚，他心想：怎么可能做到100%？温度可以用空调控制，那湿度呢？

8S审核是福田关注的另一个重点，李挺详细地向其讲解了8S如何管控，但福田却从裤子口袋中拿出一副白手套和一个手电筒。在众人的注视下，福田戴着白手套擦了擦柜子底部的地面，拿出来一看，全是灰。他又站在凳子上，擦了擦柜子顶部，也全是灰。再拿手电筒一照，柜子里依然全是灰。随后他又打开一个办公桌的抽屉，里面的工装、文件、书摆放得乱七八糟。

原来准备好的地方，福田一个都没看，这让站在一旁的李挺和同事们一脸茫然。与欧美客户的关注点不同，日本客户更关注管理过程的细节。

在随后的审核过程中，福田也发现了很多问题，华为的工程师不停地解释这些都是符合国际或业界标准的。第一次审核完毕后，福田丢下93个不合格项，返回日本，并回复说：“华为质量水平不行，而且华为的工程师太骄傲，很多问题都认为自己是对的，不够谦逊。”客户走后，很多人都没反应过来，到底是哪里出了错？

这次的结果犹如当头一棒，敲醒了华为人，使他们意识到，华为在ESD管理、8S管理、现场精益管理等方面与客户的要求还相差甚远。原本的自信也被自我反思所替代：自认为没有问题，是因为站在自己的立场进行审视，若能换个角度重新评估，也许就会发现存在的问题。

这一点，中国的部分企业需要丢掉速成的幻想，可以学习德国人的一丝不苟和日本人的踏踏实实。只有认真务实，不断解决问题、改善作业流程和工作标准，才能真正成长为一流的企业。正如任正非在面向新员工的讲话中所强调的，华为要造就一批业精于勤，行成于思，有真正动手能力、管理能力的干部。

### 透过表象看到本质

没有什么事情是无缘无故发生的，一切事情的发生都有其原因和必然性。换句话说，世界上任何现象都是作为原因的结果而存在的，有什么样的原因就

有什么样的结果。

但是，在工作中能够透过表象看到本质的人却很少。抓住问题的关键是很困难的，这就要求解决问题的人或是做出决策的人，必须具备仔细观察、勤于思考的习惯和能力，能够透过表象看到本质。

世界上第一个亿万富翁、被称为“石油大王”的约翰·戴维森·洛克菲勒，年轻时在一家石油公司工作。

初入石油公司，由于既没有学历也没有技术，洛克菲勒便被分配去检查石油罐盖有没有自动焊接好。这是整个公司里最简单、枯燥的工序，公司里的人都说这是3岁小孩也能做好的工作。洛克菲勒对自己的工作非常负责，他从不偷懒耍滑。每一次，他都会认真观察罐盖的焊接过程。时间久了，他发现每当焊接器滴落39滴焊接剂之后，一个罐盖的焊接工作就可以完成。然而，在计算过观察到的每滴焊接剂的滴量之后，他发现只要38滴焊接剂就可以将罐盖完全焊接好。

经过多次观察，他确定自己计算的结果是正确的。因此，他开始着手研究只滴38滴焊接剂的焊接器。经过反复测试、试验，洛克菲勒最终研制出“38滴型”焊接器。使用这种焊接器焊接的石油罐盖，质量和原来的一样，但是比原先节约了1滴焊接剂。就是这一滴焊接剂，一年就可以为公司节约5万美元的开支。

大多数人都能够很容易地检查出石油罐盖有没有焊接好，但是未必看得出39滴焊接剂中所隐藏的问题。正如日本著名管理学家大前研一所说：“会发生某种现象，一定有原因。但是懒得找原因，只以现象做判断，这种判断绝不会是正确的。”

2000年，华为成立资料开发部，整理出6本涵盖技术、安装、操作、维护、运行、验收方面的资料。2005年，资料增加到34本。

“全”的问题解决了，是否意味着万事大吉、没有问题了呢？当然不是。随着华为向海外扩张业务，“资料不完整”又成了公司的一大问题，于是资料开发部联合服务部、市场部整理出113本资料，使体系更加全面。

8年中进行两次资料清单升级，之后是否就可以高枕无忧了呢？资料开发部主动进行客户调查，得到了以下几方面的反馈。

客户T说：“操作指南太专业，资料没兴趣看下去。”服务工程师A说：“资料太多了。”开发项目经理B说：“资料至少要精简50%。”基层资料项目经理C说：“需要交付的资料太多了，工作越来越累，质量难以保证，但因发布有齐套性要求，无法裁减。”

资料开发部并没有被资料的全面性所迷惑，而是更加注重用户的感知调查。在进一步的工作优化中，他们积极转变视角，做到“为用户写资料”，而不是“为产品写资料”，在资料建设中努力帮助用户完成任务，发挥实际价值。

由此可见，没有问题只是一种表象、一种自我麻痹。只有贴近现实，亲自感知，才能不断地发现问题，做出准确的判断。在面对问题时，我们还需要用严谨理智的思维，分析清楚问题发生的因果关系，进而避免被事物的表象所迷惑。

### 在不断尝试中探寻问题

在精益管理中，人们都会强调问题就是机会。以“精益改善”闻名的丰田公司提出了“改善永无止境”的口号，这意味着有源源不断的问题等待着人们去发掘、去改进。

任正非说：“面对发展需要，面对管理问题，如果讨论清楚了，我们可能就不会死，即延续了我们的生命。怎样提高管理效率，我们每年都会写一些要点，这些要点可能对我们的工作有所帮助，只要每个人都改进一点，我们就前进了。”

2012年8月，吕广锋入职华为。2013年某版本软件发行，吕广锋发现该软件安装后无法正常运行，当日直到22:00，大家还在定位修改代码。吕广锋沮丧地说：“今天又要熬到凌晨2:00了。”他问自己：“难道不能让平台编译更快速、高效一点吗？”

想到这里，他立即动手改善，最终将构建时间从90分钟减少到50分钟。吕广锋心里有一点得意，但很快他又给自己提出了更高的要求。然而，经过一次又一次尝试，他仍然没有找到提速的方法。但他并未罢手，改善的念头一直留在心底。一次，他在无意中获得了灵感，将构建时间从50分钟减少到30分钟，速度比一年前快了不少。

就到这里了吗？吕广锋陷入了反思。2014年，华为推出了加速服务器，



但对吕广锋所在部门的工程加速效果并不明显。于是他开始寻找开源解决方案。功夫不负有心人，他找到了一款工具，部署后可以使构建速度降到4分钟，但加速度不稳定。吕广锋继续翻阅国内外相关资料，并对该工具进行了二次开发，最终解决了加速速度不稳定的问题。

能既高效又省钱吗？吕广锋刚完成改善，又对自己提出了新的要求。他又开启了新的探索模式。一天，他发现了一个工程加速的契机，便决心进行开发，编写了2 000多行的脚本，最终使整个工程的加速时间降至4分钟，既提升了效率，又降低了成本。吕广锋也因此获得了部门的“金网络”奖。2015年，吕广锋又创新性地解决了平台构建中间件体积巨大的难题，并使平台构建时间降至1.5分钟。

由此可见，越深究，可改善的问题也就越多。当我们无法找到问题时，何不尝试采用不同的方法呢？在一次、两次的尝试中，总会发现另一个错误或自己不满意的地方，然后再尝试。通过不断深入探究或者不断尝试以获得改进，就会使自己的能力与知识水平得以提升。

丰田公司前任董事长张富士夫曾说：“我们最重视的是确实执行与采取行动。我们尚未了解的事情还很多。”丰田公司将问题改善视为一项重要的工作能力，并依此构建了一系列的问题管理方法，且融入企业的精益管理工作中。这样的管理理念不仅影响了华为，而且对中国大部分企业来说也是非常有益的。

## 正视问题， 而不是抱怨和逃避

在问题管理中，仅仅能发现问题还远远不够，还必须正视问题，认识到解决问题是每个人必须履行的责任。

人性中存在一个弱点，就是经常将问题归结到他人身上，认为别人是问题和麻烦的制造者，而自己只是无辜的受害者。企业是一个大系统，系统中出现问题，没有谁会幸运者。做一个围观群众，对企业来说，本身就是很大的问题。