



华为执行力

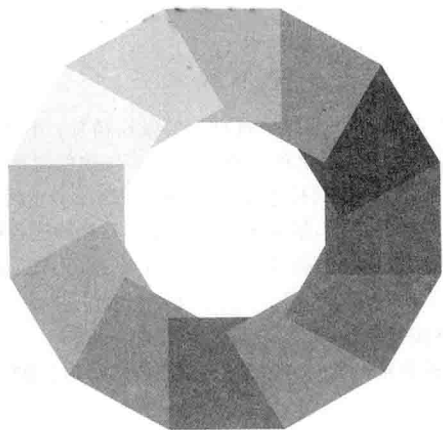
于细节处揭示华为强大、精准的**执行文化**

提供华为高效执行的**逻辑、策略、方法**

华通咨询 著



清华大学出版社



华为执行力

华通咨询 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书以华为执行力为主题,共分九章:危机下的狼性精神;不断促进管理的进步;带好队伍用好人;持续优化业务流程;强化项目组织能力;高效的时间管理;专业化的后勤服务;成为职业的华为;不断改良,保持领先。本书充分挖掘了华为的真实案例和任正非的领导意志,对华为执行力的内在逻辑、策略和方法进行了系统阐述与解读。

本书可供企业管理者和普通员工阅读,也可作为企业内训、员工教育的培训教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

华为执行力/华通咨询著.--北京:清华大学出版社,2015

ISBN 978-7-302-37336-0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 159500 号

责任编辑:陈凌云

封面设计:傅瑞学

责任校对:袁芳

责任印制:沈露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印 张:14 字 数:256千字

版 次:2015年1月第1版 印 次:2015年1月第1次印刷

定 价:32.00元

中国企业自改革开放以来经历了 30 多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争正在进一步加剧，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。这是大部分管理者都承认的一个现实，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。”在这位执掌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，仍然能够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。

而纵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。

这是由我们的底子较弱、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？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？或者，哪些企业能够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？这些问题很重要，但并没有现成的答案，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。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是企业必须改变过去普遍存在的粗放管理状态，寻求在各个关键资源、关键业务上的价值产出最大化。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第一要务，今天，质量、成本以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：在一个多变的时期，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——市场位置的锚定、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到系统整合、优化的范围。最终，我们需要通过“全面管理”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。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，有意识地去消除企业经营中落后的因素。

鉴于过去近 10 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，我们有机会了解到各类型企业管理中常见的问题，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 10 年时间里，已经形成了较优秀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。

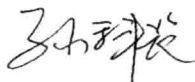
在过去的一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理体系的使命感努力地工作，未来我们也将如此。读者现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们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以及自身的不足，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，是不符合当下以及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过对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！



2014 年 10 月

华为是一个创造奇迹的企业。虽然华为一贯行事低调,但其迅猛的发展势头却使之很难离开人们的视线。自1988年创立以来,华为以爆炸般的速度成长为中国乃至世界通信行业的领头羊。2013年,华为销售额近400亿美元,超过爱立信,成为全球最大的通信设备供应商。短短二十几年的时间,华为就取得了如此巨大的成功,华为凭什么?

答案是:执行力。

作为中国高科技企业的领跑者,华为在高速成长的过程中,始终强调打造一流的执行力。任正非认为,执行力就是竞争力。军人出身的任正非深知,要保证战斗力就必须有强劲的执行力。强大的执行力,不仅是华为人身上的一种重要品质,也是华为成功的秘诀之一。那么,华为的执行力又是如何形成的呢?

华为的执行力主要来自公司良好的管理制度。华为与IBM、Hcy、FhG、盖洛普等公司合作进行的人力资源管理、生产质量控制、客户满意度调查等,使华为公司的管理体系真正与国际接轨。当华为宏伟的战略思路与踏实的工作态度在每个华为人身上体现出来时,华为就具备了国内大型企业中罕见的执行力。

为了系统化地剖析和解读华为的执行文化,帮助广大企业管理者完善对执行力的思考与管理,提升企业内部的执行素养和执行能力,华通咨询的顾问老师和研发人员共同创作了这本《华为执行力》。

本书共九章,分别是:危机下的狼性精神;不断促进管理的进步;带好队伍用好人;持续优化业务流程;强化项目组织能力;高效的时间管理;专业化的后勤服务;成为职业的华为人;不断改良,保持领先。我们希望通过逻辑清晰的分析与深入浅出的解读,帮助读者朋友们全面、系统地了解华为执行力的关键点,形成超强的执行思路。

创作过程中,我们充分挖掘了华为的真实案例和任正非的领导意志,对华为执行力的内在逻辑、策略和方法进行了梳理、分析与解读,力求使读者朋友更全面地了解华为,切实感受到华为的执行文化,掌握提升执行力的技巧。

衷心希望本书能给广大读者朋友带来工作上的帮助。如果读者发现书中有不足之处,敬请提出宝贵的意见和建议。

作者

2014年10月

第一章 危机下的狼性精神 / 1

- 先生产,后生活 / 2
- 发扬奋斗者精神 / 4
- 让听得见炮声的人做决策 / 7
- 传递无依赖的压力 / 10
- 用负激励激发内驱力 / 13
- 忍辱负重,默默耕耘 / 16
- 至柔至刚,围剿猎物 / 19
- 企业就是要发展成一批狼 / 22

第二章 不断促进管理的进步 / 24

- 审视组织,优化管理 / 25
- 坚持向管理要效益 / 28
- 选拔贤能的人做干部 / 31
- 到实践中获取管理经验 / 34
- 基层务实,高层务虚 / 37
- 强化干部绩效承诺制 / 40
- 充分授权,打造精、准、狠的基层 / 44
- 易职、易岗、易地,不断清零 / 48
- 正视官僚习气的影响 / 51
- 不符合要求的干部要离开 / 53

第三章 带好队伍用好人 / 55

- 带兵的班长要会打枪 / 56
- 关注团队成员的感受 / 58
- 让下属看到“希望” / 61
- 用言行传递导向 / 64
- 及时给予下属反馈 / 67

- 虚心承认下属能力 / 70
- 公平、公正评价下属 / 73
- 多样化的团队共建 / 76
- 掌握“管理灰度” / 79
- 与下属保持适当的距离 / 81

第四章 持续优化业务流程 / 84

- 聚焦主营业务,务实为本 / 85
- 一切评价以商品化为导向 / 87
- 贴身服务,快速响应 / 90
- 改革一切不合理的流程 / 93
- 先僵化,后优化,再固化 / 96
- 实现工作规范化管理 / 99
- 塑造不依赖于人的流程文化 / 102

第五章 强化项目组织能力 / 104

- 先瞄准,再开枪 / 105
- 大胆假设,小心求证 / 108
- 砍柴之前先磨刀 / 110
- 资源利用最优化 / 112
- 用过程控制保证效能 / 115
- 强化沟通,实现无缝对接 / 118
- 工作严谨,一丝不苟 / 121
- 无法离开的“床垫子” / 124
- 事后回顾,获得改善 / 127

第六章 高效的时间管理 / 130

- 拒绝拖延 / 131
- 明晰工作目标 / 133
- 区分事情的紧急和重要 / 137
- 把时间用于少数重要的事 / 140
- 保持自己的工作节奏 / 142
- 尊重制度,职业化处事 / 145
- 简化工作,优化流程 / 148

第七章 专业化的后勤服务 / 151

- 决不让雷锋吃亏 / 152
- 提供均等的发展机会 / 154
- 选派骨干进修 / 157
- 与奋斗者分享利益 / 159
- 建立双职业通道 / 162
- 职能工资制：向优秀员工倾斜 / 164
- 搭建员工归属感体系 / 166
- 让家属随行 / 169
- “将军的摇篮”：华为大学 / 172

第八章 成为职业的华为人 / 175

- 胜则举杯相庆，败则拼死相救 / 176
- 烧不死的鸟就是凤凰 / 178
- 板凳要坐十年冷 / 181
- 开放进取，勇于挑战 / 184
- 任何时候都要关注细节 / 186
- 事事、时时以“客户满意”为标准 / 188
- 无私奉献 / 191
- 华为不相信眼泪 / 194

第九章 不断改良，保持领先 / 196

- 不断检讨昨天，规划明天 / 197
- 持续提高人均效益 / 200
- 小改进，大奖励；大建议，只鼓励 / 203
- 保持服务与业务“双领先” / 205
- 在自我批判中成长 / 207
- 预见困难，与世界同步 / 209

参考文献 / 211

第一章

危机下的狼性精神

任正非说：“十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。”繁荣的背后，都充满危机。华为在走向繁荣的过程中，时刻保有危机感，保持清醒的头脑，不骄不躁。

■ 先生产,后生活

任正非在《华为的红旗到底能打多久》中说过这样一段话：“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。”

“先生产，后生活”是在国内经济严重困难、环境十分严峻的形势下，由大庆人提出来用于处理生产和生活关系的原则，也是大庆人艰苦奋斗精神的重要体现。大庆人宁可在生活上吃大苦，也要高速度、高水平地拿下油田，为国家分担困难。任正非要求华为人学习大庆人“先生产，后生活”的精神，发扬艰苦奋斗的作风。

1991年9月，华为租下了深圳宝安县蚝业村工业大厦三楼，集中全部资金和人力，开发、生产华为品牌的新型用户程控交换机。此时，华为仅有几十名员工，资金严重短缺，没有更多的资源可以利用。为了节约成本，华为人坚持了“先生产，后生活”的原则：几十个人把一层楼分隔为单板、电源、总测、准备四个工作区；宿舍、仓库、厨房也设在同层楼。宿舍里面十几张床挨着墙一溜排开，床不够，就用泡沫板上加床垫代替。整层楼没有空调，只有吊扇。在大部分时间里，他们都是汗流浹背。

拿着很少的工资，还经常加班，华为人坚决不要加班费，而且干劲十足。实在太累了就趴在桌上，或在地上找张泡沫板、纸板，席地而卧，醒来接着干。有时睡到半夜，突然到货，不论是很重的蓄电池，还是机柜，大家都立即起来，卸完再睡。在交货时间异常紧张的情况下，很多人甚至足不出户。很多员工在这里工作了几个月，对周围的交通、环境依然没有什么概念。甚至到了1999年，很多华为高层还居住在郊区的民房内。

除了受制于自身的资源有限，华为还诞生在一个激烈竞争的时代。那时候，世界通信巨头云集中国，都想在中国这块巨大的市场上“狠狠地咬上一口肉”。以华为当初的实力来说，想要打破这种格局几乎是不可能的，而且随时都有被“吃掉”的危险。华为人之所以能在“列强林立”的环境中活下来，法宝之一就是“先生产，后生活”的艰苦奋斗精神。

在“天道酬勤”一文中，任正非用了下面这样一段文字来形容华为人艰苦奋斗精神。

我们不得不在夹缝中生存。当我们走出国门拓展国际市场时,放眼望去,所能看得到的良田沃土,早已被西方公司抢占一空,只有在那些偏远、动乱、自然环境恶劣的地方,它们动作稍慢,投入较小,我们才有一线机会。为了抓住这最后的机会,无数优秀的华为儿女离别故土,远离亲情,奔赴海外。无论是在疾病肆虐的非洲,还是在硝烟未散的伊拉克,或者海啸灾后的印度尼西亚,以及地震后的阿尔及利亚……到处都可以看到华为人奋斗的身影……

“先生产,后生活”的艰苦奋斗精神使华为渡过了一个又一个难关,取得了一次又一次的跨越。

2005年2月,美国最大的专业电信行业媒体 Light Reading 下属调研公司调查表明,在2005年的整体排名中,华为知名度从2003年的第十八名一跃而到第八名,成为电信行业设备买方市场中知名度提升最快的公司。

截至2006年,华为的3G业务跻身全球第一阵容,智能网用户数全球第一,MSAN和全球软交换出货量排名第一,长途波分全球市场排名第一,路由器运营商市场全球排名第三……

华为的崛起让思科的总裁钱伯斯发出了这样的感叹:“思科未来的最大对手就是华为。”

面对华为取得的成绩,国内外越来越多的媒体和个人都在宣传。人们会很容易因为突如其来的成就而躺在桂冠上,并把傲慢变成习惯,这样,失败早晚会上来。海尔集团的张瑞敏说:“我每天的心情都是如履薄冰,如临深渊。”比尔·盖茨也会说:“微软离破产永远只有18个月。”

这样的危机意识,在任正非的身上体现得更加明显。在经历了最艰苦的创业阶段后,任正非始终没有忘记艰苦奋斗,他时刻提醒所有华为人要牢记艰苦奋斗,并且要身体力行。任正非告诫华为员工:“我们是否会沾沾自喜?在我们队伍中是否会滋生一些不良的浅薄习气?华为人自豪是否会挂在脸上?凭什么自豪?华为人能否持续自豪?我们前进的道路是越来越宽广,还是越来越困难?木秀于林,风必摧之。”

任正非反复强调,相比国外的大公司,华为还显得很年轻,还有很长的路要走。他时刻向员工强调,艰苦奋斗的作风一定要保持下去,继续发扬“先生产,后生活”的精神,这是华为能够持续发展的关键。

■ 发扬奋斗者精神

任正非曾说,他最佩服的勇士是蜘蛛,不管狂风暴雨,不畏任何艰难困苦,不论网破了多少次,仍然勤奋,不屈不挠;他最欣赏的是蜜蜂,每天埋头苦干,不会因为缺少别人的赞美而少产一点蜂蜜。它们发扬的就是奋斗者的精神。

从成立至今,华为每一点成就都是一代又一代华为人奋斗的结晶。任正非说:“20年的历程,20年的国际化,都伴随着汗水、泪水、艰辛、坎坷和牺牲。”这一点,无论是离开华为的老员工还是继续在华为奋斗的人都深有感触。

一名经历了华为最早创业生活的老华为人回忆道:“由于当时华为一共只有50多人,人手很是紧张,大家都要一个人做多个职位。当时没有包装工段,也没有搬运及包装临时工。当设备测好后,就会临时叫上在场的几个人,不分工人、工段长或是经理,也不论是大专生、本科生还是硕士、博士,一起包纸箱,装入木箱再钉上边角铁,然后四五个人一起抬起机具箱,装车发货。一名新到的硕士毕业生,第一天上班就打包,手指被铁皮划破,鲜血流出来,用止血胶布简单包扎后接着干。”

华为能够有今天的繁荣,事实上就是这一代早期的华为人扮演了奋斗者的角色,并且影响着新一代的华为人。

巴基斯坦代表处的条件相对较差,却是华为在海外最大的代表处,人员和业务布局在全国有30多个专区。华为在这里有着巨大的市场机会。

据说,1494号站附近是巴基斯坦最热的地方,在白天,河水里面的水都是烫的。有一次,代表处员工的车不小心开到水里去了,他们明明知道这里水很烫,但员工们二话不说,跳进水里将车子推出来。后来,据曾在那里工作过的华为人得知,在巴基斯坦1494号站工作的华为人经常会遭遇龙卷风。如果站在山顶上,总是能“欣赏”在地面、峡谷刮起的龙卷风,由远及近,有时会同时看到四五个龙卷风,飞沙走石,场面非常壮观。而这些,华为的员工只是当成一次奇妙的经历罢了。

面对艰苦的环境和高强度的工作压力,巴基斯坦代表处的华为人没有抱怨生活的艰苦,而是以一种乐观、积极、自然的心态去面对,苦中作乐,并扮演着奋斗者的角色,发扬着艰苦奋斗的精神。

华为人在海外市场的艰苦远非如此。任正非在谈到中东市场开拓时,有过这样的描述:“为了获得中东某电信运营商的认可,面对世界电信商的竞争,我们冒着室外 60℃ 的高温进行现场作业,长达数月,靠着全心全意为客户服务的诚意,经过两年多的坚持不懈,终于开通了我们全球第一个 3G 商用局。”

华为人的奋斗者精神在任正非的“天道酬勤”中被描绘得淋漓尽致。任正非在文章中这样说道:“18 年来,公司高层管理团队夜以继日地工作,有许多高级干部几乎没有什么节假日,24 小时不能关手机,随时随地都在处理随时发生的问题。现在,更因为全球化的时差问题,总是在夜里开会……”

任正非在文章中特意强调:“我们有员工在高原缺氧地带工作,爬雪山,越丛林,徒步行走了 8 天,为服务客户无怨无悔;有员工在国外遭歹徒袭击头上缝了三十多针,康复后又投入工作;有员工在飞机失事中幸存,惊魂未定又去救助他人,赢得当地政府和人民的尊敬;也有员工在恐怖爆炸中受伤,或几度患疟疾,康复后继续坚守岗位;我们还有三名年轻的非洲籍优秀员工在出差途中因飞机失事不幸遇难,永远地离开了我们……”

可见,华为的历史里程碑都是一代又一代华为人艰苦奋斗的足迹。随着这篇“天道酬勤”的迅速流传,华为的奋斗者精神很快得到了社会的认同和赞许。

华为发展至今,经过二三十年的艰苦奋斗以后,已经成为销售额近 400 亿美元的成功企业。按照一般人的思维,任正非和华为员工都该歇一歇了,然后慢慢地享受成功。小部分华为人确实出现了这样的松懈心理,就连一些刚进华为的年轻人也会掏出华为的特色胸卡,跟他人炫耀“我是华为的”。

华为内部小部分人出现懈怠心理后,任正非开始有所警惕,他在一次内部讲话中引用了胡锦涛在 2002 年西柏坡考察时的一段话:“历史和实践都表明:一个没有艰苦奋斗精神作支撑的民族,是难以自立自强的;一个没有艰苦奋斗精神作支撑的国家,是难以发展进步的;一个没有艰苦奋斗精神作支撑的政党,是难以兴旺发达的。”任正非引用这段话的意思大家都能明白:“一个没有艰苦奋斗精神作支撑的企业是不会长久生存的。”任正非确实做到了这点,并继续发扬艰苦奋斗精神。

华为总部设有一个专门招待来宾的餐厅,每次宴请外宾,任正非总是吃得最干净。有一次,新来的服务员并不熟悉任正非的习惯,以为他饿了,肯定还没吃饱,就急忙问他要不要再加点,任正非赶紧说:“已经吃得够饱了。”

在华为内部还流传着这样一个故事。有一次,任正非到华为某办事处拜访客户,办事处主任不了解任正非朴素的工作习惯,就想当然地租用了一辆高级轿车去接他。任正非一见面就火冒三丈,把办事处

主任训斥了一顿：“这纯属浪费，要这样的高级车干吗？如果办事处一般的车不够用，我可以自己打车过去，而且你这时候更应该待在客户的办公室里。”

面对社会大环境的影响，任正非并没有“停下来歇一歇”，他本人依然坚守着自己的核心价值观，保持着简朴的生活习惯，不铺张浪费，不用高级车，这也正是华为艰苦奋斗的真实写照。

■ 让听得见炮声的人做决策

艰苦奋斗就不能养尊处优，领导者和管理者应该深入现场，和客户打成一片，也只有这样才能真正地了解市场，赢得市场。华为始终坚持着这种朴素的管理理念，在提拔管理干部时也非常注重其是否有基层工作经验。

唯有深入一线才能了解最真实的市场现况，才能帮助企业做出最合理的决策。

2009年新年伊始，任正非向华为全体员工发出了震耳欲聋的呐喊——“让听得见炮声的人作决策”。对此，任正非在颁奖大会的讲话中特意强调：“谁来呼唤炮火，应该让听得见炮声的人来决策。而现在我们恰好是反过来的。机关不了解前线，但拥有太多的权力与资源，为了控制运营的风险，自然而然地设置了许多流程控制点，而且不愿意授权。过多的流程控制点，会降低运行效率，增加运作成本，滋生官僚主义及教条主义。”

任正非认为，华为在当时的情况是，前方的作战部队只有不到三分之一的的时间是用在找目标、找机会以及将机会转化为结果上，大量的时间是用在频繁地与后方平台往返沟通、协调上。后方应解决的问题让前方来协调，拖了作战部队的后腿，好钢没有用在刀刃上。

2009年第三季度末，华为成功超越西门子和阿尔卡特朗讯，成为仅次于爱立信的全球第二大移动通信设备供应商。很多华为的员工，甚至同行业的人，都为华为的这一飞跃而欢欣鼓舞。

面对空前的成就，任正非没有丝毫松懈，反而开始担心华为会随着整个机构日益庞大，很容易造成机关不了解前线，逐渐滋生官僚主义和教条主义。如果真是这样，华为的冬天就不远了。任正非无比感慨地说：“哪怕每年提高千分之一的效率都是可喜的。千万不要形成臃肿、官僚化的机关组织。”

任正非在讲话中提到过美军在阿富汗的特种部队的例子。

以前前线的连长指挥不了炮兵，要报告师部请求支援，师部下命令炮兵才开炸。现在系统的支持力量超强，前端功能全面，授权明确，特种战士一个通信呼叫，飞机就开炸，炮兵就开打。前线3人一组，包括一名信息情报专家，一名火力炸弹专家，一名战斗专家。他们互相了解对方的领域，紧急救援、包扎等都经过训练。当发现目标后，信息专家利用先进的卫星工具等确定敌人的集群、目标、方向、装备等，炸

弹专家配置炸弹、火力,其按授权许可度,用通信呼唤炮火,完全消灭了敌人。美军作战小组的授权是以作战规模来定位的,例如:5000万美元,在授权范围内,后方根据前方命令可及时提供炮火支援。

在任正非看来,那些因为脱离前线久远而失去了现场解决问题能力的人,已经失去了对“战场”的敏锐力,应该被淘汰,真正的决策者应该交给那些听得见炮火的人。2010年年初,任正非再次明确表示,华为在过去困难的一年,已同步展开了组织结构及人力资源机制的改革,宗旨是从过去的集权管理过渡到分权制衡管理,让一线拥有更多的决策权,以适应情况变化中的及时决策。

管理专家王育琨坚信:“答案永远在现场。”从一线摸爬滚打出来的任正非深知这点,因此他才呼吁“让听得见炮声的人作决策”。在华为,要求真正的专家要源于一线,也要走向一线。对此,任正非曾在“追求专业造诣,走好专家路”一文中有过论述。

对于专家的培养,我们过去有一些成见和误解,往往认为总部才是专家的摇篮。理由很简单而且看似合理:总部资源丰富,视野开阔,同时距离研发最近,从而离一线时间过长也成为很多人解释自己技术退化、知识沉淀不足的自然而然的借口。这些认识固然有一定的道理,但是仔细推敲却不见得有其内在的必然性,并且容易让人忽视一线实践对于专家培养的重要性。正如有位客户这样评价我们的技术人员:你们有些专家能讲清楚光纤的种类,而讲不清楚光纤的熔接;能讲清楚设备功耗的指标,却无法为我推荐一款可靠的电池;能讲清楚业务发放的流程,却从来没有去过运营商的营业厅。

真正的专家是不能缺少一线经验的,我们最好的给养其实来源于我们的客户。专家要从一线中来,也要到一线中去,在与客户的碰撞和交融中检查和修正我们对待专业的标准,避免成为伪专家。

任正非深信,实践出真知,即使拥有深厚的理论依据,如果没有“战火”的洗礼,还是很难做出准确的决策。因此,华为总会提拔具有基层工作经验的人做高级管理工作。

2000年9月,李盛(化名)正式成为华为的员工,被分配到无线技术支持部的第一线,从事GMSC35新产品的技术支持工作。他每天的工作就是现场开局、现场割接支持、远程支持问题处理工作等。一年以后,华为开始实施中国移动GSM目标网全网升级项目,李盛负责组织全网项目实施以及做好远程支持工作。工作任务很多,李盛几乎每个月有将近20天都是在公司过夜的。就这样,在两年时间里,他现场