

华为员工培训读本系列

华为 细节管理法


国内唯一一本对华为细节管理进行细致分解的图书
中国顶尖商学院最受欢迎的管理课程

张继辰 王伟立◎编著



THE DETAIL MANAGEMENT
OF HUAWEI
细节成就完美，细节决定成败

抓住细节，立刻去做，
把重视细节的精神落实到日常工作的行动中去

 海天出版社（中国·深圳）

华为 细节管理法

国内唯一一本对华为细节管理进行细致分解的图书

张继辰 王伟立◎编著



图书在版编目(CIP)数据

华为细节管理法 / 张继辰, 王伟立编著. — 深圳:
海天出版社, 2015.2

(华为员工培训读本系列)

ISBN 978-7-5507-1195-2

I. ①华… II. ①张… ②王… 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225452号

华为细节管理法

HUAWEI XIJIE GUANLIFA

出品人 陈新亮
责任编辑 陈军 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755—83460239 (邮购) 0755—83460202 (批发)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 16.25
字 数 197千
版 次 2015年2月第1版
印 次 2015年2月第1次
定 价 39.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

C 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华人商业世界中的“经营之神”，他所创建的这家公司，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，在中国仍然保持着遥遥领先的地位，在欧洲市场也占据了领先地位。

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。

华为一路高歌猛进，创造着各种各样令人瞠目结舌的神话。从华为国际化道路的历程中不难看出，华为就如任正非本人的性格一样，富有冒险精神、进攻性十足。然而，华为在细节管理方面的做法同样为人们所称道。

华为的魅力在于它的务实，在于它的细节。从小窥大，华为的细节管理，足可放大至所有员工的养成教育和管理训练。就是一些公示于天下、毫不起眼的细节，成就了华为。在华为看来，庞大的华为机器只有两条清晰的主线：客户线和产品线。管理与服务的进步远远比技术进步重要。没有管理，人才、技术和资金就形不成合力；没有服务，管理就没有方向。应该说，细节管理的背后，是基于华为奉客户至上的企业文化精髓。华为人对客户线和产品线上的细节精神为我们提供了学习的典范。正如长江商学院院长项兵所说：“中国企业中，只有华为一家是同时在国际主流产品和国际主流市场这两个方面与国际一流企业展开竞争的。‘华为模式’不仅成为中国企业学习的样板，也是许多华为全球竞争对手所重点研究的内容。”

对于个人来说，能把每一件简单的事做好就是不简单，能把每一件平凡的事做好就是不平凡。对于企业来说，也只有从“大处着眼，小处着手”，才能在目前的精细化时代，打造企业品牌，铸就企业辉煌！精细化是我国企业必须迈过的一道坎，不管是哪种行业，不论是哪家企业，离开了精细化，要想在日趋激烈的国际化竞争中立于不败之地，无异于缘木求鱼。

为此，我们创作了《华为细节管理法》一书。本书以大量案例论述了“细节”在管理中的重要性，旨在提示企业乃至社会各界：精细化管理时代已经到来。芸芸众生能做大事的实在太少，多数人的多数情况总还只能做一些具体的事、琐碎的事、单调的事，也许过于平淡，也许鸡毛蒜皮，但这就是工作，是生活，是成就大事的不可缺少的基础。很多细节都不是什么了不起的发现或设计，不过是多下了一点功夫。中国绝不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行力；绝不缺少各类管理制度，缺少的是对规章条款不折不扣的执行。

《华为细节管理法》是一本实用的细节管理指导用书，我们希望这本书能够帮助你解决工作和生活中的各类细节管理问题。前提是，你必须首先保持对细节管理的严肃态度，审慎地觉察自身在细节管理方法上的不足……经由反省，我们总是能够更明智地认识自己，寻找到改善的途径。

《华为细节管理法》是国内首本从细节管理的角度对华为进行剖析的专著。《华为细节管理法》是企业管理者和华为这家高科技民营企业的拥趸者全面了解华为细节管理的精华读本，也是广大关心企业细节管理的读者的必读参考书。



目录 HUAWEI

第一章 什么是细节管理 /01

- 第一节 细节始于初期的谋划 /02
- 第二节 工作无小事，成败在细节 /05
- 第三节 魔鬼藏在细节之中 /10
- 第四节 小事是成就大事的细节 /14
- 第五节 尽心尽力，把每个细节做好 /18
- 第六节 毁灭只因细节管理的松懈 /21

第二章 时代要求精细化管理 /27

- 第一节 微利时代要求精细化管理 /28
- 第二节 细节化成就专业化 /31
- 第三节 细节拉开同质化距离 /35
- 第四节 细节决定企业成败 /39
- 延伸阅读：适度专业化企业拥有的优势 /43

第三章 伟大源于细节的积累 /45

第一节 创新从细节开始 /46

第二节 细节来自于制度 /52

第三节 细节来自于榜样 /57

第四节 细节来自于习惯 /60

第五节 细节来自于用心 /63

第四章 细节决定利润 /69

第一节 细节中创造效率 /70

第二节 细节管理创造效益 /73

第三节 从细节中获得竞争优势 /79

延伸阅读：粗放管理与精细管理 /84

第五章 细节决定成败 /89

第一节 细节是制定战略目标的基础 /90

第二节 祸患常始于对细节管理的忽视 /97

第三节 只有细节管理才有积累 /101

第六章 细节是执行力的基石 /105

第一节 执行力的关键在于细节 /106

第二节 行动是细节成败的根基 /111

第三节 阴沟里翻船： $100 - 1 = 0$ /114

第四节 细节强化执行力 /119

第五节 把平凡的事情做得不平凡 /121

第六节 伟大的设计就在细节之中 /125

第七节 简单不等于容易 /128

第七章 制度细节是组织高效运行的保障 /133

- 第一节 没有规矩不成方圆 /134
- 第二节 负责人不能独断专行 /140
- 第三节 领导管理中要以身作则 /144

第八章 细化执行的标准流程 /149

- 第一节 豪放型领导抵不过手册 /150
- 第二节 量化每一项工作指标 /154
- 第三节 执行要不折不扣 /159

第九章 有效的过程控制 /167

- 第一节 全员参与是细节管理的保障 /168
- 第二节 在细微之处着力 /172
- 第三节 设定有效的监督考核指标 /176
- 第四节 改变拖延的恶习 /182
- 第五节 执行要靠铁一样的纪律 /185
- 第六节 结果要靠过程来保证 /188

第十章 让标准变成行事的规范 /195

- 第一节 按标准执行的威力 /196
- 第二节 标准执行不打折扣 /201
- 第三节 尊重流程标准 /205
- 第四节 维护制度的严肃性 /210

参考文献 /214

后记 /216

HUAWEI

第一章

什么是细节管理

第一节 细节始于初期的谋划

美国的迪士尼乐园盛名享誉全球，将一个游乐场做得这样成功，迪士尼无疑有它的成功之道。在迪士尼游玩过的人一定都会有这样的感觉，整个游玩过程非常舒服。为什么会有这样的感觉？就是因为这个游乐园非常注重细节的处理，保证每一个游客在游玩的过程中时刻感觉舒服、美好。

比如，在迪士尼游乐园，你不小心倒洒了一杯可乐。为了防止别的游客踩到洒在地上的可乐，他们会有工作人员站在那里对游客发出警告，并且另一批工作人员迅速赶到现场，处理可乐的污渍。一般来说，如果弄洒了一杯可乐，用拖把拖一下就差不多了，然而，迪士尼的工作人员一定会用吸水纸先吸附地上的可乐，然后再用干净的拖把拖掉余下的污渍。

迪士尼人认为，一杯可乐洒在地上是小事，但是因为这杯可乐污染了整个迪士尼的环境才是大事。因为这种污染会影响游客的心情，那么最终结果是影响游客的数量，最终影响整个公司的经济效益。

迪士尼公司为了让顾客满意，在细节方面做了大量的努力。迪士尼的创始人沃特·迪士尼先生一生重视迪士尼的信誉，一次他在游乐园里游览一个景点，经过计算整个游玩过程花费了4分钟，但是在景点的介绍说明书上说：游览完整个景点需要花费7分钟。这让沃特先生非常生气，觉得

这严重影响了迪士尼的信誉，命令在场的工作人员及时改正。

从管理层到普通的员工，迪士尼的每一个人都养成了关注细节的习惯。也许正是由于这种关注，迪士尼才能成为享誉世界的游乐园。¹

细节的执行要贯彻在企业的整个管理过程中，而是否将细节制度化是企业管理水平高低的体现。特别是在即将结束时，更要保持警惕，不能有任何松懈，很多的事业都是因为最后阶段的放松而万劫不复。老子说过一句话“天网恢恢疏而不漏”，这句话同样对企业制度的建立和执行有着指导意义。企业的制度要覆盖全面、全过程，铲除任何漏洞，要做到如下几个要点：1. 企业的细节管理必须制度化，渗透到企业的每一个环节，落实到岗位、落实到人，做到用制度管人。2. 高管层：明确经理岗位工作要点。3. 管理层：制定和贯彻系统且细化的规则。4. 职员层：设计和掌握基础管理工具。5. 坚持细节管理，否则一个小小的失误将导致满盘皆输。

1997年前后，华为的销售额已经达到了几十亿元。由于销售量很大，华为内部又是层层分解任务的做法，在管理的一些具体细节上很难照顾周全，导致时常出现这样那样的错误。当时，市场部某些经理的一大任务就是去给那些恼火的客户“倒气”，也就是去赔礼道歉。1997年12月，刚到华为公司不到半年的陈雪志被派到了西安办事处。延安电信局订购了华为的一套设备却一直没有到货，催了好多次，好不容易收到了货，却发现货发错了。由于比预期到货日期推迟了半年多，又出现这样的情况，延安电信局领导暴跳如雷，直接把多份投诉传真到了华为总部。总部指示一名公司高层与陈雪志一起去处理。陈雪志与这位领导从西安乘火车去，晚上才到延安。冒着严寒，两人在一家环境很恶劣的宾馆住了一晚。第二天，两

1 墨墨. 把工作做到极致. 北京: 北京理工大学出版社, 2010.11

人去延安电信局，耐心地听对方主管领导抱怨、斥责，两人陪着笑，说着好话，将对方的意见一条条记下来，回到办事处后汇总到一起发到公司总部统一处理。

任正非要求，在平时的系统维护中，华为除规定的工作之外，还要思考客户在想什么，其理由是什么。这就需要之前进行谋划，通过交流访谈、邮件、客户的维护制度、集团公司文件、上级考核要求等多种方式获取客户的信息，指导维护工作，使维护工作有的放矢。¹

华为商城的开业是细节始于谋划的典型案例。2012年3月，华为商城内部测试版正式对外试运营，并于3月18日正式上线营业。任正非的电商念头其实与南美大陆有关，“电商做好了以后，我们的酒也在这上面卖，我们将来从阿根廷买回来的牛肉也可以在网上卖。我们的货物是真的，能控制货物质量。我们有货源，全球140多个国家，从每个国家买个好东西放到电商上销售。华为公司的零部件将来都可以拿到网上卖。”

任正非从南美回来，恰好一年一度的华为终端战略研讨会召开。在这次会议上，任正非毫不客气：“你们太僵化了。”任正非称，此前他一直反对终端去做所谓的渠道，因为去做渠道要一家家去谈，成本太高，而应该发展低成本的电商。“我们优先发展低成本的、猛发展低成本的，改变格局。”

“我看可以大胆地干。”任正非为华为电商的发展定了调。早在电商梦之前，华为曾经试图向互联网转型。华为为何自建商城？华为终端公司董事长余承东表示，作为世界最大移动终端厂家，华为手机的公开渠道始终是心病——销量掌握在运营商的手上。“从运营商定制市场到公开市场，华为还在路上。我们必须做出一些改变。”余承东原话如此，原因大家心知肚

1 王永德. 狼性管理在华为. 武汉：武汉大学出版社，2012.6

明：运营商铺货的速度太慢，从谈判到合作再到公开销售，往往耗时甚长，不利于生产商出货，造成积压，也会让一些新设计的手机错失市场销售的最好时机。

2012年6月，华为终端公司的电子商务部悄然成立。这次组织架构调整非常低调，外界几乎毫不知情。成立不到一年已经盈利，华为电商的试水非常符合任正非对终端发展的预期，甚至也让任正非对互联网销售有了切实的感觉和更大的设想，包括卖阿根廷牛肉。尽管任正非有着长远的设想，但华为第一步还是要先把手机电商做好才是最重要的。虽然任正非在讲话中提到了淘宝、京东，但从华为的资源、电商模式上看，与前两者的大规模综合类电商的定位并不相同。任正非的想法其实很简单，并不一定要做成淘宝或者京东，无非就是利用自己的资源优势，以最小的成本做点最可行的事。某种程度上，华为电商其实是对现有电商市场的一个补充，基于优质货源之上的独特电商。¹

第二节 工作无小事，成败在细节

“蝴蝶效应”（The Butterfly Effect）是美国著名气象学家洛伦兹（Lorenz）在20世纪70年代提出的。20世纪60年代初，洛伦兹在利用计算机进行“数值天气预报”试验时发现，计算机中输入的资料如果发生微小的变化，其最终计算结果就会出现巨大的差异。1972年12月29日，在华盛顿召开的美国科学发展学会上，洛伦兹发表了一个伟大的演说——不可预测性，即

¹ 李瀛寰.任正非谋划的另一盘棋：电商.新浪网，2013.8

一只在巴西翩翩起舞的蝴蝶，有可能会在美国的得克萨斯州引起一场龙卷风，这就是著名的“蝴蝶效应”。

从科学的角度来看，“蝴蝶效应”反映了混沌运动的一个重要特征，即系统的长期行为对初始条件的敏感依赖性。在混沌系统中，初始输入资料的十分微小的变化，经过系统的不断放大，其未来状态可能会造成极其巨大的差异。其本质是：细节不容忽视，任何一个微小的事物，都可能引起一场巨大的变化；一点点细微的失误，都有可能带来巨大的损失。由此我们可以联想到，现代企业就是一个分工精细、结构复杂的系统，其运营过程往往由诸多细节构成，这些细节之间环环相扣，每一个细节都有它特殊的功能，任何一个细节出现小小的失误，经过企业系统的运营，都可能会像“蝴蝶效应”那样产生意想不到的巨大差异。

汪中求在《细节决定成败》一书中曾讲了这样一件事情：

浙江某地出口的冻虾仁被欧洲一些商家退了货，并提出索赔。原因是欧洲当地检验部门从 1000 吨中国进口的冻虾仁中查出了 0.2 克氯霉素，即氯霉素的含量占总量的 50 亿分之一。经过自查，环节出在加工上。原来，剥虾仁要靠手工，一些员工因为手痒难耐，用含氯霉素的消毒水止痒，结果将氯霉素带入了冻虾仁。

这起事件，引起不少业内人士的关注。一则认为这是质量“壁垒”，50 亿分之一的含量已经细微到极致了，也不一定会影响人体健康，只是欧洲国家对农产品的质量要求太苛刻了；二则认为是素质“壁垒”，主要是国内企业员工的素质不高造成的；三则认为这是技术“壁垒”，当地冻虾仁加工企业和政府有关质检部门的安全检测技术，大大落后于国际市场对食品质量的要求，

根本检测不出这么细微的有毒物。其实他们都忘记了最关键的，这 50 亿分之一的数据，表面上看起来是一次贸易中的正常失误，其实却隐含着深刻的教训，管理上不容疏忽各种各样的小问题。

员工手痒抹药本没有错，但就是这样一件“小事”，最终导致了 1000 吨冻虾仁的退货。

对企业来说，成败在细节；对个人来说，细节决定命运。沃尔玛、海尔、麦当劳、通用电气、肯德基等企业，之所以能跻身世界 500 强的行列，和他们的员工做好细节工作有着重大的关联。就是因为这些企业懂得在细节上管理员工，要求员工，最终才获得了好成绩。

那些有名的成功者，比如李嘉诚、王永庆、亨利·福特、比尔·盖茨等，无一不是注重细节的人。看看他们的成功史可以发现，他们都是从小事做起，一点一滴积累起来，最终才走上了成功的巅峰。

参加招聘会的那天早上，小李在宿舍不慎碰翻了水杯，将放在桌上的简历浸湿了。为了不迟到，小李只将简历简单地擦了一下，便和其他物品一起，匆匆塞进背包。

在招聘现场，小李看中了一家深圳房地产公司的广告策划主管岗位。按照这家企业的要求，招聘人员将先与应聘者简单交谈，交谈满意的，再收简历，被收简历的人将得到面试的机会。

轮到小李时，招聘人员问了一些问题，便向他要简历。小李受宠若惊地拿出简历，这才发现，简历上不光有一大片水渍，而且放在包里一揉，再加上钥匙等东西造成的划痕，已经不成样子了。小李很尴尬，但是没有办法，

只能尽力将它弄平整，递了过去。看着这份伤痕累累的简历，招聘人员的眉头皱了皱，还是收下了。那份折皱的简历夹在一叠整洁的简历里，显得十分刺眼。三天后，小李参加了面试，表现非常活跃，无论是现场展示策划能力，还是为产品设计营销思路，他都完成得不错。在校读书时曾为文艺骨干分子的小李，还即兴表演了一段小品，赢得了面试负责人的啧啧称赞。当他结束面试走出办公室时，一位人力资源部门的小姐对他说：“你是今天面试者中最出色的一个。”一切似乎胜利在望。

然而，面试过去三周了，小李依然没有得到回复。他着急了，忍不住打电话向那位小姐询问情况。小姐沉默了一会儿，告诉他：“其实招聘负责人对你是很满意的，但你败在了简历上。老总说，一个连简历都保管不好的人，是管理不好一个部门的。你应该知道，简历实际上代表的是你的个人形象。将一份凌乱的简历投出去，有失严谨。”

一次绝好的机会，就这么错过了，真可谓细节决定命运。¹

毛泽东有句名言“世界上怕就怕认真二字”，说的就是对细节的重视和认真执行，如果能做到这一点，世界上就没有什么可怕的事情了。

精细化管理时代已经到来，我们一定要注重细节，把事情做到精准。

在华为的合作项目组里，作为一个30~40人的这么大的项目团队，如果说只有一个项目经理来完成这个团队的管理和工作运作的话，那可以说几乎是不可能的。一般情况下，一个需要承担具体技术工作的基层管理者可直接管理的员工数量不宜超过6人，所以管理的最小单位一般为5~6人，而华为合作项目组也被分为若干个这样的最小管理单位，一般称之为

1 李问渠. 细节思维. 武汉: 武汉出版社, 2011.8

项目小组，比如 × × × 项目组就分为开发一组、开发二组、开发三组、系统组、业务保障组和维护组等，每个小组均任命 1 名组长，而每位组长对项目经理负责，并向项目经理汇报工作。

项目经理制订整个项目组较大层面的进度计划，并监督各小组对计划的执行情况，根据小组的工作进展对小组长进行绩效考核。小组长对各自组员的计划进度安排就更细致了，在任务紧张时期几乎可以细到 2 ~ 3 小时这样粒度的工作量，每位组员的工作量应该说编排得非常饱和了，所以在这样的一个团队里有谁想在工作时间内做与工作无关的事情基本是不可能的；小组长几乎每天要对组员（尤其是开发人员）的工作进度进行一次检查，以尽早发现问题并及时采取措施，防范潜在的风险，细粒度的工作监控也就很容易发现、跟踪到各个组员的表现状态和工作能力；另外，每个小组长一般也会有一份红黑事件记录表，专门记录小组中发生的一些红（表扬）事件和黑（批评）事件，比如某组员帮助其他同事解决一个重大 BUG 或总结出技术经验并写成文档共享给项目组其他同事等都记入红事件，而某组员在系统升级时漏升某个文件而导致升级不成功时就记入黑事件，红事件和黑事件都作为绩效考核中加分和减分的依据。所以绩效考核的评分基本都是客观准确的，是有据可查的。精细客观的绩效考核方式无疑规范了项目组的绩效考核制度，统一了整个项目组的价值认同感。¹

除了进行制度上的细节管理，华为也非常重视对员工的思想进行细节教育。华为给每一位刚进公司的员工培训时都要讲《谁杀死了合同》这个案例，他们认为所有的细节都有可能造成公司的崩溃。

1998 年，华为在九江的传输产品出过重大问题，按惯例是用新设备把

¹ 华为项目团队管理. 项目管理资源网, 2010.9