



· 华为管理方法精要丛书 ·

# 班长的战争

## 华为一线管理者实战指南


丁伟华 陈金心/著

华为一线管理者的创新管理哲学



深度解密华为如何从单兵作战变为团队作战  
还原一线呼唤炮火背后的组织模式和管理机制



 机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

华为管理方法精要丛书

# 班长的战争

## 华为一线管理者实战指南

丁伟华 陈金心 著

常州大学图书馆  
藏书章



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

本书是对任正非和华为所倡导的“班长的战争”的实践解读。军人出身的任正非善于从军事领域吸取管理经验，他从信息化的现代战争中悟出华为未来的作战方式是“班长的战争”。所谓“班长的战争”，就是要求“班长”在最前线发挥主导作用，让最清楚市场形势的人决策，从而提高组织的反应速度，快速抓住机会，取得成果。本书从精兵组织、目标管理、导师角色、激励与沟通、规范作业、过程督导、绩效管理和改善与优化八个方面系统阐述了华为“班长的战争”的逻辑，以及华为基层干部在一线是怎样带好团队、如何呼唤炮火、牵引资源进行规模作战的。

本书可供基层管理人员、工作人员阅读，也可作为企业内训的培训教材。

## 图书在版编目（CIP）数据

班长的战争：华为一线管理者实战指南 / 丁伟华，陈金心著. —北京：机械工业出版社，2018.3

（华为管理方法精要丛书）

ISBN 978-7-111-59159-7

I . ①班… II . ①丁… ②陈… III . ①通信企业—企业管理—深圳—指南 IV . ① F632.765.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 028251 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：曹雅君 责任编辑：曹雅君 杨 洋

责任印制：孙 炜 责任校对：李 伟

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2018 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 14.75 印张 · 222 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-59159-7

定价：55.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：（010）88361066 机工官网：[www.cmpbook.com](http://www.cmpbook.com)

读者购书热线：（010）68326294 机工官博：[weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

（010）88379203 金书网：[www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：[www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)

## 业内诚意推荐 |

企业经营需要返朴归真，抓常识，做好管理建设。看完《班长的战争：华为一线管理者实战指南》一书，让我想起在晟通集团的经营过程中，公司的管理举措和华为有着诸多的相似之处。当下，许多企业学习华为，就我的经验来说，对外抓住以客户为中心，对内抓住以奋斗者为本这两条线不放，只要沉到一线，做厚做实，还是能有明显改善的。

——邓南方 原晟通集团总经理、2017年中国经济新领军人物

每年在为三一集团中基层人员进行赋能活动时，一线管理者是我们重点关注的对象。在《班长的战争：华为一线管理者实战指南》一书中，对于落实责任和导师角色方面的描述，让我有所共鸣。每个管理者除了担当责任，对结果负责外，还需要做好导师，做好承上启下的工作，只有做到这样才能算得上是一名合格的管理者。

——李文智 三一重工集团培训中心负责人

一直在帮不同的企业做职业成长训练，感觉每个企业对一线管理者的要求都大同小异。但是对于激励与沟通，都会要求管理者给予员工信任，让员工能干、敢干，建立融洽的内部沟通环境。但是要如何才能营造这种轻松的内部沟通环境，部分企业都会有一些困惑。《班长的战争：华为一线管理者实战指南》一书，就很好的展现了优秀一线主管是如何营造好一个小环境，满足员工特定需求的。

——谭承军 管理咨询顾问、珠海市培训师协会执行会长

我之前任职的百事公司，从2006年起就积极推行“目标性绩效”策略，通过调研与制定务实的策略，推动了公司的战略变革。看完《班长的战争：华为一线管理者实战指南》一书，更深刻理解了管理者在绩效管理中的积极作用，价值创造要对准客户，一切行动要以目标为导向，同时以组织绩效目标牵引个人目标，才能更好的达成公司目标。

——周仁钺 职业经理人、原百事可乐公司高级经理

## 前 言 |

如何将组织战略导向基层，一线团队如何用行动力支撑企业的经营目标，使企业得以持续发展，这是众多企业在经营活动中最为关注的问题。企业大小有别，但对于执行力的建设来说，并无太大差异。如何让一线班组长快速高效地完成任务，如何让一线市场人员又准又狠地抢订单贡献利润，这是每个企业都需要着重去解决的。

华为早在多年前就开始推进各种组织变革工作，而其中最为显著，也给华为的发展带来持续动力的就是它的精兵组织模式，也就是任总常说的“班长的战争”。这种强化一线作战能力的小组织模式为华为的发展壮大贡献了非凡的力量。在我与华为荣辱与共的14年奋斗中，在西非流过汗水，也在南非收获过成功，这一路走来，更加深化了我对一线管理的感触和思考。作为咨询顾问，很多企业友人都向我询问，华为如此出色的一线管理，其成功的背后究竟有哪些核心的指导思想和运营模式？

总的来说，华为的业务运营主要是围绕前端的一线团队展开的，通过授权前置，充分授予一线团队调动后方平台资源的权力，并佐以系统、全面的其他配套体系，贯彻落实华为的战略目标。事实上，我在华为所积累的经验 and 继承的先进管理思想，是我能够不断改进和充实自我的最初的推动力。我本人也曾多次在华为市场部、人力资源部等部门带领团队负责过多项重要任务，这些都给了我切身的体验，让我受益匪浅。

随着华为越加发展壮大，很多企业的管理工作都会直接或间接地受到华为成功案例的影响，有意无意地借鉴华为先进的企业文化，并模仿华为

的组织形式、制度和流程。在为众多的企业友人提供咨询服务时，我发现大部分的“学习者”对其核心理念与方法的理解和掌握还比较表面化。华为的发展是一个动态的过程，华为的管理模式和管理方法有其特定的时代背景、经营环境，并不是照搬照抄就能解决问题的。基于此，我们学习华为，必须全面了解华为面对了什么问题又是如何进行管理的，在这样的管理之下产生了怎样的改变等。只有做到知己知彼，才能有效地消化，再进一步进行取舍，并灵活应用。

回到华为的精兵组织建设来说，为了帮助更多的企业经营者和管理者系统、全面地了解并掌握华为的“班长的战争”，通过学习成功案例进而改善自身；我按照华为一线团队管理的各个关键要素策划编写了本书。希望通过对华为超一流的一线运营的解读，为众多企业管理者提供全方位、细致化的一线团队管理思路和执行提升模板。

本书从精兵组织、目标管理、导师角色、激励与沟通、规范作业、过程督导、绩效管理、改善与优化八个方面系统化地阐述了华为一线运营系统。此外，本书所用案例大多来自华为真实发生的故事，力求为广大读者展现“原生态”的华为，帮助读者在明快的阅读中感受到华为人的情感经历和管理智慧，轻松便捷地学到华为独特的企业文化和业务管理模式。

本书得以顺利出版，要感谢我的合作伙伴陈金心先生做出的努力。同时，在图书的创作过程中，我获得了大量业内同行和华为同人的帮助，在此一并表示感谢。

衷心地希望这本书能给广大读者朋友在工作上带来帮助。如果您发现书中不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

丁伟华

前 言

第 ① 章 精兵组织 // 1

- 1.1 贴近客户，捕捉市场机会 // 2
  - 积极响应客户提出的需求 //2
  - 主动发现和满足客户未表达的需求 //4
  - 服务上比客户想得更多一些 //6
- 1.2 带领项目组深入市场末端 // 8
  - 随时变化阵型应对不确定性的事 //8
  - 发挥班长在前线的主导作用 //11
  - 向客户提供一个一致的归口 //13
- 1.3 承担一线指挥的战术职能 // 15
  - 发现机会点，呼叫炮火支援 //15
  - 在授权范围内灵活指挥作战 //17
  - 独立对项目经营活动负责 //20
- 1.4 拉动后方，引发任务式管理 // 22
  - 业务拉动，去行政化管理 //22



打通部门墙，促进跨部门合作 //24

抓短板，向管理要效益 //26

### 1.5 快速适应新角色，服务团队 // 28

班长首先是管理者，在实战中成长 //28

激发一线多打粮，公司和个人双发展 //30

能够为了公司利益牺牲个人利益 //32

## 第 ② 章 目标管理 // 35

### 2.1 在市场驱动下创造价值 // 36

以虔诚的态度对待客户 //36

迎难而上，为客户承受枪林弹雨 //38

不断为客户创造长期价值 //40

### 2.2 一切行动要以目标为导向 // 43

目标明确，行动才有效 //43

员工目标要与公司目标一致 //45

以组织绩效目标牵引个人目标 //47

### 2.3 反复论证，把计划做准确 // 48

计划管理要先纸上谈兵 //48

以踏实的工作精神做计划 //50

工作计划的设定要讲方法 //52

### 2.4 明确任务安排，落实责任 // 53

细化目标任务，明确分工 //53

人员安排方面要有预瞻性 //55

落实每个成员的目标责任 //58

### 2.5 协调人、财、物，保障执行 // 60

多协调，确保前后方需求一致 //60

资源要素，保障行动力 //63  
为员工提供良好的工作环境 //65

## 第 ③ 章 导师角色 // 69

- 3.1 传承公司文化和价值观 // 70
  - 以身作则，感召团队成员 //70
  - 让员工亲眼看到奋斗的回 报 //72
  - 宣传加实践，内化成员认识 //73
- 3.2 主动给予员工思想关怀 // 75
  - 开展心理辅导，缓解压力 //75
  - 平衡好员工的工作与生活 //77
  - 业务之余，组织文娱活动 //79
- 3.3 鼓励员工多思考、多学习 // 81
  - 自主解决工作中的难题 //81
  - 学会多思考，思而后行 //84
  - 学习的路上要踏踏实实 //88
- 3.4 提高员工的综合能力 // 90
  - 辅导员工工作技能，防患于未然 //90
  - 分享经验与知识，培养一专多能的人才 //92
  - 根据员工特点，规划发展方向 //94
- 3.5 用“导师制”帮助新人适应工作 // 96
  - 让导师解决新人的个性化问题 //97
  - 帮助新人应对困难，树立信心 //98
  - 一帮一，快速提高新人水平 //99

## 第④章 激励与沟通 // 101

- 4.1 给予信任，让员工能干、敢干 // 102
  - 信任员工，成就员工 //102
  - 敢于授权，让员工放心大胆地干 //103
  - 授权后，还要监管到位 //105
- 4.2 激发团队的“战斗”气氛 // 107
  - 重视对员工的人文关怀 //107
  - 以内部“比武”刺激成员进步 //108
- 4.3 营造轻松的内部沟通环境 // 111
  - 理解他人，实现双向沟通 //111
  - 鼓励员工积极表达自己的意见 //113
  - 敢于批评员工的错误 //115
- 4.4 积极协调，建立融洽的合作关系 // 116
  - 取长补短，发挥各自优势 //116
  - 合作讨论，加快工作进度 //118
  - 鼓励成员积极施援与求助 //119
- 4.5 预防和化解团队内的冲突 // 120
  - 必须确保内部竞争是有序的 //120
  - 主动沟通，消化不良情绪 //122
  - 引导不同类型的员工团队合作 //123

## 第⑤章 规范作业 // 126

- 5.1 优化流程，提高作业效率 // 127
  - 弄清楚流程对效率的影响 //127
  - 寻求对既有工作流程的改变 //128

- 去除流程中的重复、多余的环节 //130
- 5.2 推行工作标准，一次把事做对 // 131
  - 做正确的事，正确地做事 //131
  - 遵从流程，建立工作标准 //133
  - 实施规范化和标准化管理 //134
- 5.3 贯彻流程责任制，杜绝例外 // 136
  - 明确内部前后端的流程责任 //136
  - 主管是流程的第一责任人 //138
  - 员工出了问题要及时问责 //140
- 5.4 让流程文化融入团队日常行为 // 141
  - 低效的背后是对规则的践踏 //141
  - 用制度强化员工的遵从行为 //143
  - 在实战中培育员工的责任心 //144
- 5.5 引导下属高质量地工作 // 145
  - 干一行，爱一行，专一行 //146
  - 在质量面前不讨价还价 //147
  - 传递压力，激发员工潜能 //148

## 第 ⑥ 章 过程督导 // 151

- 6.1 以成果为导向紧抓执行 // 152
  - 工作中快速调整，找准切入点 //152
  - 专注于团队的关键绩效区间 //154
  - 不在无法改变的事上纠缠 //155
- 6.2 厘清并明确任务关键节点 // 157
  - 与员工一同探讨，达成一致 //157
  - 从核心需求中梳理关键节点 //158

实现关键节点的可视化管理 //159

### 6.3 强化工作节奏，保障工作进度 // 161

工作要有节奏，才更有效果 //161

分清事情的轻重缓急，做重要的事 //162

强化时间管理，提升工作效率 //163

### 6.4 督促离开舒适区，持续艰苦奋斗 // 165

适时改变，跳出业务舒适区 //166

对待员工要能拉得下情面 //167

### 6.5 用过程检查对进度实施全程监控 // 169

把握全局，紧盯项目执行 //170

检查和反馈下属工作情况 //171

确保每项工作都要完成闭环 //172

## 第 7 章 绩效管理 // 174

### 7.1 公平、公正地评价员工 // 175

考核员工要看结果、看贡献 //175

让工作的相关者评价考核对象 //176

打破平衡，拉开员工间差距 //177

### 7.2 利用好“绩效沟通” // 179

认可下属贡献，也要指出问题 //179

引导员工正确对待绩效结果 //181

掌握一定的灰度，达成一致对话 //182

### 7.3 辅导下属提升绩效水平 // 184

鼓励下属持续不断地改进工作 //184

为优秀员工设置挑战性目标 //185

为下属选择个性化的培训方式 //187

- 7.4 按贡献大小进行奖励和惩罚 // 188
  - 让面向客户的贡献者“升官发财” //188
  - 兑现对员工个人发展的承诺 //190
  - 惩罚既要讲原则，也要讲方法 //191
- 7.5 总结经验教训，及时汇报 // 193
  - 做好绩效总结，巩固成果 //193
  - 将成果用于工作优化之中 //195
  - 向上级单位做述职报告 //196

## 第 8 章 改善与优化 // 199

- 8.1 打造具有自我批判精神的团队 // 200
  - 鼓励员工要敢于自我批判 //200
  - 开好团队的自我批判会 //201
- 8.2 受挫时，也是出成绩的时候 // 204
  - 从泥坑里爬出来的就是圣人 //205
  - 勇于实践，勇于犯错，善于反思 //206
  - 宽容下属所犯的错误 //208
- 8.3 带领团队不断清零，不断超越 // 209
  - 从“零”起飞，挑战不可能 //209
  - 每天都要进步，每天都要学习 //211
  - 烧不死的鸟就是凤凰 //212
- 8.4 鼓励团队成员开展改进活动 // 213
  - 小改进，大奖励，大改进只鼓励 //213
  - 在内部树立全员改善意识 //216
  - 结果并非终结，坚持持续改进 //217

参考文献 // 219

## 第1章 精兵组织

我们将用五至十年的改革逐步实现“班长的战争”，在IT系统支持下灵活作战。将来代表处的作战指挥权力前移，从屯兵模式走向精兵模式，同时作战过程要可视透明，监管同步。

——任正非

## 1.1 贴近客户，捕捉市场机会

华为在经营管理上强调以客户为中心，由市场前端指挥大后方。而要做到这一点，就必须贴近客户，捕捉市场机会，了解客户的真正需求是什么。

### 积极响应客户提出的需求

任正非在内部会议上这样强调道：“面对国际的残酷竞争，我们必须提升对未来客户需求和技术趋势的前瞻力，未雨绸缪；我们必须提升对客户需求理解的准确性，提高打中靶心的成功率。”

华为的市场人员、项目组成员抱着这样的服务心态与客户积极沟通，为客户解决问题。日本作为通信设备的高端市场，各大通信设备商都想尽办法在日本站稳脚跟。

通过“ATOM BOOK”这款非主力产品，华为在2014年正式入驻日本东京、名古屋以及大阪这三大一线城市，次年顺利用于商业，FDD首次在软银完成突破。

实现突破并不意味着一了百了，终端客户软银的高质量要求“逼迫”着华为的小站产品必须持续改进，精益求精，不断满足客户新的需求。

2015年7月，软银客户通知华为，要将无线网络业务拓展到城市的郊区。在日本，人口密度最大的就是东京等几大城市，每月产生的数据交互高达1300多万Gbit，无线流量的需求十分巨大。要完成这场洪水般的数据泄洪工作，对华为的技术研发是个不小的挑战。

2014年，华为项目组为客户方开发的3911E平台化产品，已经不能满足客户的需求。于是，客户提出了“产品体积不变，发射功率增加一倍”的新诉求。如果不能满足客户的需求，华为则可能会失去进一步站稳脚跟、继续扩张的机会。

庞大的数据量要求3911E产品的功率必须达到20W，然而当时的产品



功率仅为 10W，在技术上的难度远不止 2 倍。基于时下的需求和为客户的日后发展考虑，华为最终设计出一款可以独立更换和演进内部单元的模块。

新方案不仅可以满足现有的流量需求，而且可以方便客户在将来的发展规划上灵活更换更高效率的放大器单元。

客户在收到这个平台化设计方案后非常满意，认为可以满足自身的需求，对华为予以了高度的认可和信任。

精诚所至，金石为开，华为用切合客户需求的解决方案打动了客户。在这背后，华为项目组深入客户现场，与客户不断沟通，针对性地为客户提供高品质的产品和解决方案上的创新。

强化与客户的近距离接触，深入了解客户需求，是华为进行组织变革的重要目的，也是华为能够开发出符合市场需要的产品，以及为客户提供针对性的服务的有利条件。

2008 年 2 月，SONATE 项目邀请华为意大利代表处参加答标。经过分析，SONATE 项目是瑞士电信下一代全国传输提案，规模庞大，技术问题繁多。标书多达 1000 多页，客户对答标的细节规范要求很严谨。面对巨大的竞标压力，代表处决定从深入客户需求方面着手。

机关研发、行销等为项目组配备了最强的资源，经过项目组的努力，从 2008 年 2 月到 7 月，项目组在客户 RFI 和 RFQ（报价邀请书）两次标书的技术评比中均获第一。

之后，项目进入标后技术澄清阶段，由华为和 N 公司进行最后的角逐。项目解决方案非常复杂，客户技术团队投入了全部的人力和精力，只为确保对两家公司提供的方案和产品细节有详细的了解。

技术澄清工作开始后，就进入了密集的车轮战。客户安排每周一、周四和华为澄清，周二、周五和 N 公司澄清。在一个半月的时间里，项目组要把标文里的每一个技术问题、方案细节都与客户面对面澄清核实一遍。在澄清的过程中，客户还会要求项目组对他们提出的任何问题快速给出清晰的答案。