

华为 项目管理法

华为精准管理丛书

任卓巨 黄艳平 韩茹 著

成功的项目实践经验是
担任项目经理的
关键条件

学习华为，
修炼职场核心
竞争力



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>

华为精准管理系列

华为 项目管理法



韩茹◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书通过将项目管理经验与项目管理逻辑相结合的形式,从项目发端和准备工作具体内容、如何规范项目交付全过程、怎样建设项目团队及实施激励三个重要方面阐述了华为优秀项目管理者们的实践经验,为读者了解和学习华为的项目管理是怎样做的、华为的项目型组织是如何建设的提供了现实素材,帮助读者真正将项目交付过程中的点滴落到实处。

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

华为项目管理法 / 任卓巨, 黄艳平, 韩茹著. —北京: 电子工业出版社, 2018.4

(华为精准管理丛书)

ISBN 978-7-121-33719-2

I. ①华… II. ①任… ②黄… ③韩… III. ①通信—邮电企业—企业管理—项目管理—管理方法—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第031210号

责任编辑: 杨 雯

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: 2018年4月第1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zlbs@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。



任卓巨 培训讲师、项目管理咨询顾问。先后在华为、拓维信息、亚信科技等企业工作，担任软件工程师、项目经理、产品经理、解决方案咨询顾问等职。拥有13年软件行业和电信行业工作经验，在售前咨询、团队管理、项目运营管理、软件开发与运维管理等方面具有丰富的一线实战经验。对于促成项目团队高效完成交付目标、科学规划团队建设、系统实施解决方案、全方位制定市场策略、周密开展项目生命周期管理等具有丰富的咨询和辅导经验。



黄艳平 多年华为公司工作经历，担任商务经理、交付项目经理等职，负责经营指标分析、客户需求管理、生产交期管理等工作。对生产过程组织、成本管控、交付管理等有着丰富的操作经验。善于梳理和分析业务流程，完善供应链运作模式，对计划管理、供销关系管理、库存管理、物流管理等子模块有着丰富的辅导经验。



韩茹 长期从事组织经营与企业管理的课题研究。曾参与多个咨询项目的协调工作，对项目管理、组织建设、流程优化、人力资源管理等方面的资料和信息整合具有良好的咨询协作能力。擅长咨询调研中的问题发掘和分析，并能有效推动组织改善活动的落地执行。对企业管理中的制度体系建设、流程规范、精益改善等有深刻的认知。

近几年，我开始从事项目管理咨询顾问方面的工作。由于我在华为工作过的原因，许多客户常常会问华为的项目管理是如何做的，华为的项目型组织是怎样建设的，这引发了我更多的思考。我也常常将在华为学习到的管理思想、工作经验参照应用于咨询服务工作中。面对更多的客户疑问，我试着将项目管理中的实战案例总结出来，通过将项目管理经验与项目管理逻辑相结合写作这样一本指导手册，以帮助遇到困难的组织 and 团队在项目管理实战中继续前行。这样的课题怎么展开、写些什么内容还需要进行系统的思考。在与出版界朋友及团队的合作中，我们查找了相关领域的大量书籍，发现国内项目管理的理论书籍很多，但通过场景代入及案例分析，并融合项目管理理论的指导手册并不多，这也激励着我们尽快完成此书的撰写。

我和我的团队在2017年开始实践了这一想法，收录有关项目管理领域经典的案例集，撰写本书。在著书的过程中，我们主要想从三个重要方面分享一些我们个人及华为优秀项目管理者的实践经历，这个思路构成了本书的总体框架。

第一，项目发端和准备具体要做什么。对于很多从事项目管理工作的朋友而言，往往忽略项目启动阶段的准备工作，甚至忽略对客户需求进行分析。客户希望通过一个项目的执行

解决什么问题都未能明确，就匆匆进入了项目执行阶段，而前期准备规划不足就会导致项目全过程的交付走向失败。因此，本书通过第1章、第3章、第4章共三部分内容，希望帮助读者明确项目启动之初应该具体要做的工作，以及如何做好前期准备才能提高项目交付的成功率。

第二，如何规范项目交付全过程。通常业界人士将项目管理看作对项目交付全过程的管理，大家都知晓交付过程的顺利与否直接影响交付成果的产出。然而受多种因素的影响，项目交付的全过程总是充满着不确定性，即便在项目启动阶段做好了充分准备，也依然有可能会遇到许多棘手的困难。本书通过第5章、第6章、第8章、第9章共四部分内容，希望能够为项目管理工作者提供一些可行的经验，并在如何规范作业流程、如何有效监控过程和质量、如何顺利关闭项目等关键问题上带来更多实战层面的启发。

第三，项目团队建设具有何等重要。无论是项目的发端准备还是交付过程的顺利进行，都离不开一个骁勇善战的项目团队的努力与贡献。一个高效的项目团队在项目的顺利开展和关闭的全过程中扮演着重要的角色。因此，本书通过第2章、第7章重点对项目团队建设和团队激励进行了案例分析和经验总结，希望能够帮助项目经理将拥有不同专业技能、经验的成员整合成一支具有良好协作能力和综合作战能力的队伍，为项目管理提供高质量的人力资源支持。

这些项目管理的内容，一部分是收集了华为优秀项目经理的实践案例，还有一部分是我的团队、同事在项目实战中与客户共同探索并总结出来的成果。当然，我们自知水平有限，难免存在疏漏错误之处，但我们依然坚持将这些基层的项目管理经验和教训分享出来，希望我们经历过的困难、获得的经验及解决方案能够帮助项目管理的同道中人，这是我们编撰此书的最大心愿。

在本书写作过程中，我的同事及客户提供了不少亲历的实践心得，我的团队成员也为本书的出版付出了辛勤的劳动，在此要对他们表示诚挚的谢意！谨以此书与读者共勉，希望读者在阅读本书后，能够对项目管理领域的理论有更深入的理解，在项目管理实战的平台上能够有更多的作为，真正将项目交付过程中的点滴经验落到实处。

第1章 项目需求分析

- 002 洞察客户需求，提高打中靶心成功率
- 005 分析“问题”，发现背后的商业机会
- 008 对项目目标和解决方案要有全局性思考
- 011 这些风险，项目经理需要谨慎预防
- 014 对项目范围要有系统性的预见
- 017 与客户沟通，强化合作共识
- 020 在投标中拉通前后端，创造性构建服务
- 023 以“场景”思维构建合同

第2章 项目团队建设

- 028 发挥项目经理的管理者职能
- 031 以项目经营为中心，以一致形象面向客户
- 034 组建一支具有综合作战能力的队伍
- 037 以规则的确定性来应对环境的不确定性
- 040 培养项目成员的服务意识和责任意识
- 043 加强与周边流程及相关工作岗位的协调
- 046 做好传帮带，提高项目组成员的业务技能
- 049 项目经理的人际关系管理与影响力建设

第3章 项目行动规划

- 054 明确项目启动要素，统一行动认识
- 057 召开项目会议，推进项目启动
- 060 验证项目阶段，梳理出关键控制点
- 064 项目任务细化与明细表
- 067 项目任务委派与责任人落实
- 070 项目时间排程与进度计划
- 074 制订沟通计划，建立内部反馈机制
- 077 调控工作强度，找出高效工作的方法
- 080 评估和应对项目中的不确定性因素

第4章 项目资源调配

- 086 适时向上管理，获得公司的支持
- 089 协调相关方资源，匹配项目需求
- 092 做资源计划，提高资源利用率
- 095 实行项目全预算制，避免无谓浪费
- 098 优化采购管理，疏通供应链流程
- 101 前端保证要货准确，后端保证供货敏捷
- 104 坚持压强原则，充分聚集和利用资源

第5章 项目作业规范

- 110 推进项目时要有日计划和活动清单
- 113 项目标准一定要与客户达成共识
- 116 在既有体系下，寻求对作业流程的优化
- 119 做好项目干系人间的信息传递管理
- 122 按照标准化作业，保障整体工作质量
- 125 选择最佳工作方法，一次就把事情做对
- 128 贴近现场指导，提升项目组成员的作业能力
- 131 每一天的作业任务都要“日清日结”

第6章 项目过程监控

- 136 督导项目进展，合理控制工作节奏
- 139 设计节点控制计划，适时监控项目过程
- 142 管理好分包商，助力项目精准实施
- 145 识别项目风险敞口，提前预警和介入
- 148 发挥管理者职能，及时化解问题和冲突
- 152 项目变更要以不损害项目利润为前提
- 155 适时更改项目进度，以适应时间和资源的约束
- 158 快速跟进与调配，保障项目施工进度

第7章 项目团队激励

- 164 任何时候，都要营造好一个小环境
- 167 控制好自己的情绪，带领大家持续前进
- 170 理解他人，实现双向平等沟通
- 173 给项目组成员分配挑战性的任务
- 176 鼓励试错，宽容犯错，善于反思
- 179 尊重、承认、重视做出贡献的人
- 182 不让奋斗者吃亏，按贡献大小定待遇
- 185 公平、公正地评价项目组成员的绩效

第8章 项目质量控制

- 190 强化以客户为中心的质量意识
- 193 通过细化分解，落实项目质量责任
- 196 建立完整的质量计划，保证项目质量
- 199 规范过程质量检测和质量评审工作
- 202 追求零缺陷，故障不出实验室
- 205 全面分析质量事故，跟踪产品缺陷
- 208 发动QCC运动，改善客户质量体验
- 211 小改进，大奖励；大改进，不奖励

第9章 项目收尾管理

- 216 化整为零，按站点分步验收和回款
- 219 做好收尾沟通工作，适时关闭项目
- 221 转维移交要做到定、清、齐，不留隐患
- 224 为客户提供“保姆式”的后续保障服务
- 227 以客户满意度作为衡量工作的准绳
- 230 及时总结和评价项目，巩固成果
- 233 严格按标准建档和存放项目文件

参考文献

第1章 项目需求分析

我们强调，要坚持客户需求导向。这个客户需求导向是指理性的、没有畸变的、没有压力的导向，代表着市场的真理。有压力、有畸变、有政策行为导致的需求，就不是真正的需求。我们一定要区分真正的需求和机会主义的需求。我们要永远抱着理性的客户需求导向不动摇，不排除在不同时间内采用不同的策略。

任正非

洞察客户需求， 提高打中靶心成功率

我们在项目开展之前，需要足够详尽地探明、记录和收集客户需求，对客户需求进行全面深入的分析，对项目目标方向上进行把握，这些工作十分重要。在收集好客户需求信息后，再用项目管理的专业化表述将客户需求和客户的关键利益诉求，转化为与之相匹配的分解任务。由此可见，任务分析是建立在客户需求分析的基础上进行的。

在任正非看来，一旦项目启动，对客户需求把握程度的高低便决定了项目进展顺利与否。他强调，面对残酷的国际竞争，华为的决策层和管理层必须提升对客户需求的理解准确性，提高打中靶心的成功率，加强对项目前端需求的管理。

欧阳忠华是华为全球技术服务部IP领域方案架构五级专家，开创了IP网络规划设计的规范与标准，是多厂家IP集成项目交付的领路人，拥有11年的IP项目交付经验。他从2003年起从事IP项目交付至今，在项目交付过程中深刻领悟到只有了解客户真实的网络和需求状况，才能摸索出解决客户关键问题的项目交付模式。

2011年西班牙OSPIPCore的网络级搬迁项目给欧阳忠华留下了深刻的印象。作为华为第一个网络级的IP搬迁项目，该项目交付的难度系数和复杂性可想而知。欧阳忠华带领的项目团队在此之前曾交付过多个IP新建项目，在IP新建项目方面积累了相当丰富的经验，因此在设计OSPIPCore的网络级IP搬迁项目时，他们依托以往的经验，按照目标网络精心设计了技术方案。然而方案递交到客户方手中，却引起了对方极大的不满，整个项目团队对此结果也十分疑惑。虽然他们是第一次接触IP搬迁类项目，但其技术路径与IP新建项目完全吻合，项目组成员或在IP项目领域摸爬滚打多年，或拥有扎实的技术积累，团队成员长期形成的工作默契也在过去成功的项目实践中起到了关键作用，这样的团队提出的技术方案遭到客户的质疑，实在令人费解。这

到底是为什么呢？通过与客户交流发现，如果把方案放到新建网络场景中，其实施效果堪称完美，但OSPIPCore目前面临的是网络搬迁场景，客户认为搬迁方案的技术路径中并没有充分考虑现网的实际情况，关键问题在这份精心打造的技术方案中得不到解决，客户的核心利益需求点在技术方案中也丝毫没有体现。这一点当时对欧阳忠华和他的项目团队触动很深，在项目团队内部讨论方案时，团队成员没有发现OSPIPCore的网络级搬迁项目中核心的利益诉求，对OSPIPCore的需求分析不够深入，没有站在客户需求的角度上进行任务分析，导致技术方案中的分解任务与客户的真实需求不匹配，其项目流程当然也就无法解决客户的关键问题。欧阳忠华的项目团队在客户需求分析方面的不成熟，通过这一次项目实践充分暴露了出来。随后团队将OSPIPCore的案例进行了分享，在项目启动之前逐渐加深了对客户需求和核心利益诉求的关注与分析，从而形成了新的项目经验。

可见，有效的客户需求分析是项目需求分析的首要环节，其关键在于明确、清晰地表达核心利益需求点。

在启动项目之前，首先要对客户现在面临的瓶颈进行分析，通过分析客户发展的瓶颈，理解并总结客户的需要，进入识别客户问题的过程。如果识别出错误，将进行客户瓶颈分析和理解客户需要两个阶段的多次迭代，直到正确识别客户真正面临的问题。图1-1呈现了客户需求和任务分析的流程。

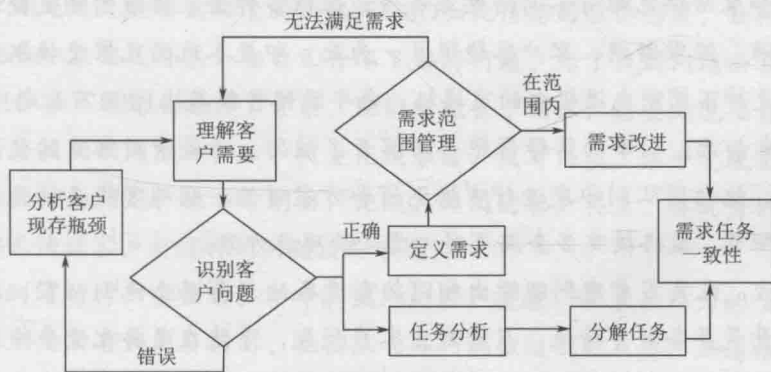


图 1-1 客户需求与任务分析流程图

当对客户的问题有了准确清晰的认知后，便进入需求定义和任务分析阶段。这两个阶段的主要目的是统一项目团队对客户需求的认识，根据所收集的客户需求进行任务分析和设计，改进客户的期望，调整项目的任务设置，将两

者纳入同一项目需求分析的框架。在完成需求定义阶段后，转入需求范围管理阶段。在这一阶段，要定义客户核心利益诉求范围内的需求集，并对需求进行跟踪，明确哪些需求是必须完成而且要优先完成的，而哪些需求是因超出需求范围而在特定条件下不能完成的。在明确了需求范围之后，要进入需求改进阶段，通过改进优先需求和分解项目任务，将客户需求与对应的任务模块进行匹配，从而达到客户需求和分解任务相一致。

张英石从芯片研发到产品规划，从市场拓展到品牌上市的职业成长历程中，每一次角色转变都沉淀为扎实的项目经验。回顾自己的职业生涯，他总结道，一个好厨子，不仅要技术精湛，更要了解客户需求，知道客户的口味。产品规划就是鼻子和舌头，要用敏锐的嗅觉和味觉理解客户需求，洞察市场。

2011年，张英石在印度地区部遇到的客户需求，就让他措手不及，现在项目的实施过程依然历历在目。当时印度地区部提出一个非常特殊的交换机形态需求：交换机必须支持不间断电源供电，在断电情况下仍能够正常工作。面对这样的需求，张英石产生了诸多疑惑：电都没了，还要网络干什么？即便是产品顺利开发，真的有市场空间吗？为什么主流友商都没有做？印度一直是低成本市场，客户会为了额外的不间断电源买单吗？带着这一系列的疑问，张英石找到自己曾经的同事，现在是当地业务的产品经理，他一听，转而问张英石：“你知道印度经常停电吗？每次停电几分钟不等，一般的照明和生活供电都有不间断电源备份，但很多部署在楼道内的交换机没有备份电源，经常断网，客户体验很差。为此，印度本地的几家交换机厂商，设计了支持不间断电源供电的交换机，每年的销售额高达1000万美元！”

原来如此！同事的解释帮张英石解开了谜团。于是针对客户的使用场景和痛点，他的团队到印度进行市场调研和方案讨论，明确了设备的应用场景和技术细节，最终提交多套满足对方需求的项目方案。

随后，张英石考虑到能做出相同款型设备的厂商不止他们一家，现有方案充其量是具备补齐特性，只有超出客户预期，才能在差异化竞争中取胜。为此，张英石和项目组成员联合研发，经过客户访谈、实地调研、竞争力分析，拿出了带有内置蓄电池的交换机。产品内置易安装，相比不间断电源成本更低，还能可视化查询蓄电池的状态，相比印度本地不间断电源固定时间周期更换，电池的使用寿命更长成为同行业市场竞争的“必杀器”。这些极具竞争力的专业特性，给一线人员及客户带来了惊喜，也成为华为交换机在

印度企业市场上独具特色的名片。

华为的产品经理在一次次项目实践中诠释了这样的道理：洞察客户需要，深入分析客户面临的真正问题，进而准确定义并改进客户需求，站在为对方解决问题的角度上匹配对应的分解任务，从而在需求与任务的一致性匹配中构建起华为在市场中的竞争力。

分析“问题”， 发现背后的商业机会

李峥加入华为后不久便被派往津巴布韦参与并主导当地的光缆项目，常年的海外交付经历让他意识到项目经理最重要的职业素养是真诚。当出现问题时是试图掩盖还是向客户坦陈项目中出现的错误和瑕疵，是否提出有效的解决方案，是考验项目经理功力的重要方面。坦诚面对问题可以让客户看到你是在真诚地为客户着想，有解决问题的决心和能力。

李峥曾经参与的一个光缆项目中，客户方的CEO向总部进行了投诉。经过了解，李峥发现项目的主要问题是工期延迟，但考虑到津巴布韦的环境，合理的工期延迟是能够被接受的。然而CEO如此愤怒的投诉态度，让他推断在项目操作中应该还存在一些自己并不了解的问题。为了找到问题的真正所在，李峥和客户对站点进行了考察。他们穿越整个国家，检查光缆项目的交付。最后查出的问题触目惊心：大量光缆暴露，没有回填。李峥发现交付质量才是最严重的问题，他非常明白，此刻再牢固的客户关系、再优秀的客户经理，都无法让客户对这样的问题视而不见。

意识到问题的严重性后，李峥真诚地向客户道歉，并承诺华为的项目团队会及时解决所有问题。同时，在团队内部，他积极调配人员，加速推动项目整改进程，整个团队连夜讨论整改方案。随后，针对回填质量、人井间距，每一样都制定出详细的方案。项目整改花费了半年时间，投入近20万美元，客户在验收阶段肯定了整改结果，取消了200万美元的罚单。之后，客户更是不计前嫌，给了华为2.5亿美元的大订单。

真正解决客户的问题，才能赢得客户的信任，而解决问题的关键在于对问题进行梳理和分析。客户的问题往往表现为当前的现实情况与期望的目标状态之间存在差距。要缩小这种差距，必须知道客户面临的问题究竟是什么，问题发生的地点、时间情况如何，问题发生在哪些流程中或哪个关键人身上，问题出现的频率、当前状态与期望目标到底存在多大的差距等。

要发现客户的问题所在，可以通过表1-1客户问题描述和示例，从以上四个维度，即问题的特征、范围、时间、大小来描述问题，从而帮助项目团队明确客户当前的问题，找到项目缺漏的关键点，并根据实际情况提出项目建议。

表 1-1 客户问题描述和示例

问题的构件	要梳理清楚的问题	津巴布韦光缆项目示例
特征	客户面临的问题是什么？	项目交付质量
范围	问题发生对象是哪些细分市场、哪些产品服务品类、哪个流程或哪个人？	津巴布韦整个国家华为的项目区间
时间	问题发生在什么时间，发生的频次是多少？	客户验收阶段
大小	根据具体问题来衡量现实状态与期望状态的差距有多大；对客户而言，问题带来哪些后果？	大量光缆暴露，没有回填，导致项目使用推迟半年

对客户的问题进行清晰的界定，要求项目团队具有系统思考、统揽全局的思维。在项目执行的过程中，要将以往处理独立模块问题的思维习惯，转变为关注各问题模块之间关联性的思维方式。应从全局视角把握问题，明确实际状态与未来期望之间的差距。

在图1-2客户问题界定说明中，很明确地说明了客户问题来源于现状与期望之间的差距或变化，同时指出了这种差距和变化也意味着机会，即潜在的市场机会存在于解决客户问题的过程中。因此要求项目团队应该具备洞察客户周围的环境、识别机会点的能力。

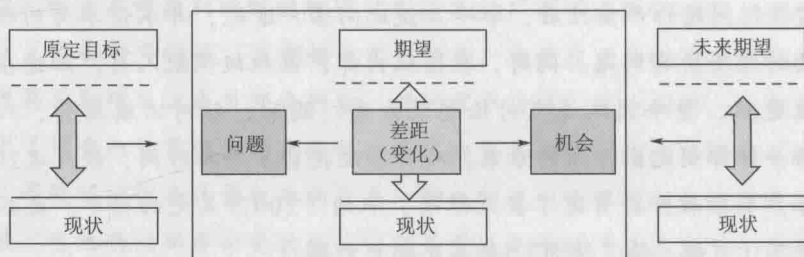


图 1-2 客户问题界定说明

资料来源：联想问题驱动模型。