

华为 的 项目管理

一本对华为项目管理进行细致分解的图书
中国顶尖商学院最受欢迎的项目管理课程

王伟立◎著



THE PROJECT MANAGEMENT
OF HUAWEI

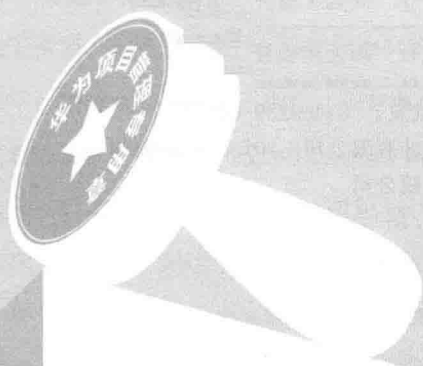
中国最优质的一家民营企业

项目管理是每一个职场人必备的技能，
无论你是工程师、建筑师、设计师还是财务或人力资源

华为 的 项目管理

一本对华为项目管理进行细致分解的图书

王伟立◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

华为的项目管理 / 王伟立著. — 深圳 : 海天出版社, 2016.7 (2017.7重印)

(华为员工培训读本系列)

ISBN 978-7-5507-1574-5

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第041618号

华为的项目管理

HUAWEI DE XIANGMU GUANLI

出品人 聂雄前
责任编辑 陈少扬 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计工作室

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦7-8层 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460397 (批发) 83460239 (邮购)
设计制作 深圳市线艺形象设计有限公司 0755-83460339
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 14
字 数 280千
版 次 2016年7月第1版
印 次 2017年7月第2次
定 价 42.00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。



华为未来成功之道——以项目为中心

在过去的 30 多年时间里，大多数中国民营科技企业总是逃脱不了“各领风骚三五年”的宿命，我们也听到和看到太多关于中国民营企业崛起、衰落、倒闭的悲伤故事。但是华为却成功了！

华为从一家立足于中国深圳经济特区，初始资本只有 2.1 万元人民币的民营企业，稳健成长为年销售规模达 3950 亿元人民币的世界 500 强公司。作为一家无背景、无资源、缺资本的民营企业，华为将西方众多百年巨头纷纷斩落马下。它被众多跨国对手视作“东方幽灵”。20 多年来，华为从一张白纸变为世界级高科技企业，成为中国企业的标杆。

事实上，就在华为开始创业的 20 世纪 80 年代中后期，国内诞生了 400 多家通信制造类企业，但这个行业注定是场死亡竞赛，赢者一定是死得最晚的那个。华为活到了最后——这是中国最优质的一家民营企业。

2015 年的华为，年收入 3950 亿元，利润达到 369 亿元；全球前 50 家运营商，华为服务其中的 40 家；全球 500 强企业中，华为服务 106 家。而且，2014 年，华为摘取了全球专利申请冠军，5G 研发引领全球……

“人们总是崇尚伟大，但当他们看到伟大的面目时，却却步了。”这是法国批判现实主义作家罗曼·罗兰在其名著《约翰·克里斯朵夫》中的一句名言。

事非经过不知难。我们羡慕国际领先企业在公共事务上的有条不紊、游刃有余。而光鲜的背后是大量基础性、事务性的工作，建立规范、发展组织、引进人才、培育能力、推动内部意识转变等，不一而足。

大家被逼着放弃那些看似轻车熟路的经验式做法，转而使每项工作都有章可循，这也是“自我折腾”的过程。

华为从 1996 年开始进行各种改革，不断折腾，在不断折腾中解决企业成长过程中的问题。华为做好项目经营已经有好些年了，如今，华为再次提出“我们的管理运作要从‘以功能为中心’向‘以项目为中心’转变”。

项目管理的资质认证成为国内继 MBA（工商管理硕士）之后的又一热点。越来越多的人开始报考项目管理认证，希望抢先“镀金”。有不少人接受了一些项目管理培训，但是，当他们真正在一个项目中去进行项目管理，却仍然会感到无从下手，无法通过执行项目管理的活动让项目沿着正确的方向前进。

之所以出现这样的情况，是因为他们所掌握的往往还只是项目管理的理论，但却还没有掌握项目管理的方法。而理论的可操作性往往很弱，因此出现这样的情况也是非常正常的。用一句话说，掌握理论只是知道了“**What**”（何事），但还不知道“**How**”（何法）。

项目管理是每一个职场人必备的技能，无论你是工程师、建筑师、设计师还是财务或人力资源。它能让你在千头万绪中理清思路，也能让你在紧迫时间前按时完成任务。《华为的项目管理》结合华为的真实案例来讲述项目管理流程的方方面面，将项目管理知识和方法的有效运用作为目的，更容易使读者接受和运用这些知识和方法。本书的观点大多来自于实践归纳而不是理论分析，侧重于使读者“知行合一”。



第一章 项目不能跟着感觉走 /001

第一节 想对了再做 /003

第二节 项目关键是沟通 /010

第三节 项目沟通计划 /018

第四节 项目团队规模 /023

第五节 确定最后期限 /026

第六节 项目经理授权 /030

延伸阅读 华为研发项目的管理精髓 /034

第二章 项目界定 /041

第一节 “精化”项目范围 /043

第二节 工作分解结构 /048

第三节 目标要明确具体 /055

第四节 用RACI矩阵明确团队职责 /061

第五节 为项目工作制定优先级 /066

延伸阅读 为什么大多数项目经理觉得分配任务很难 /070

延伸阅读 如何避免项目范围蔓延 /074

第三章 项目执行 /079

- 第一节 进攻精神 /081
- 第二节 在艰苦的地方奋斗 /085
- 第三节 “永不放弃” /090
- 第四节 执行力的关键在于细节 /093
- 第五节 执行要靠铁一样的纪律 /097
- 延伸阅读** 华为人勇者无疆 /102

第四章 项目是细节堆起来的 /107

- 第一节 细节始于初期的谋划 /109
- 第二节 工作无小事，成败在细节 /113
- 第三节 微利时代要求精细化管理 /118
- 第四节 创新从细节开始 /122
- 第五节 细节中创造效率 /128
- 第六节 毁灭只因细节管理的松懈 /132

第五章 有效的过程管控 /137

- 第一节 流程制度的过程控制 /139
- 第二节 自始至终地关注 /144
- 第三节 设计关键控制点 /147
- 第四节 资源利用实现最优 /155
- 第五节 考核的责任结果导向 /157

第六章 维持项目团队稳定 /167

第一节 凝聚力 /169

第二节 尊重 /171

第三节 情绪 /174

第四节 氛围 /178

第五节 协调冲突 /181

第六节 新同事关系 /185

第七节 互助精神 /187

第七章 圆满完成：项目收尾与经验总结 /193

第一节 评估项目结果 /195

第二节 奖励项目团队 /197

第三节 总结才是成功之母 /200

延伸阅读 能让员工快乐的奖励措施 /207

链接 特别的奖给特别的你 /211

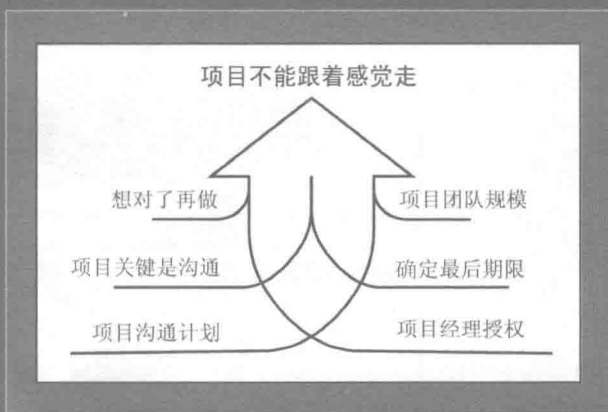
参考文献 /214

后记 /215



第一章 HUAWEI 华为的项目管理

项目不能跟着感觉走



HUAWEI

第一章

为华为的

项

的

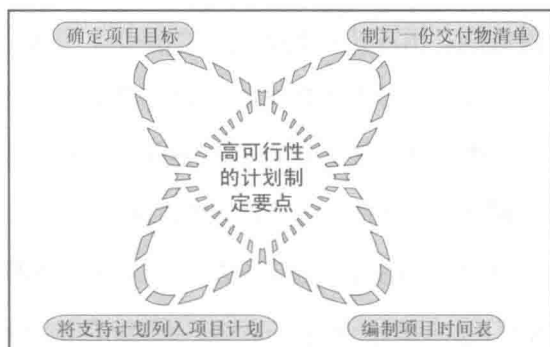
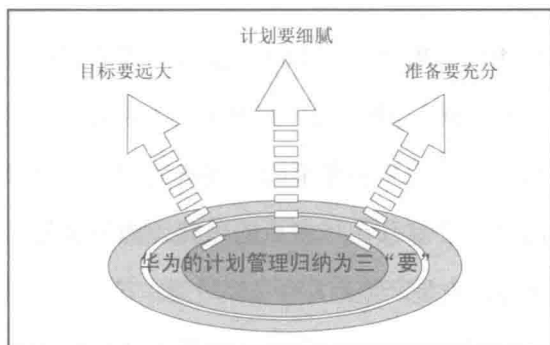
目

管

理



第一节 想对了再做



“开始阶段是一项工作最重要的组成部分。”

——柏拉图

项目组是华为基层最小的组成部分。部门的负责人是部长，项

目组的负责人英文叫 Project Leader，简称 PL。因为项目组是华为最小的组成单位，就像咱解放军一个班的班长一样，因此对项目组的 PL 的管理至关重要，因为他们直接决定了项目组员工的工作质量。一般来说，三个项目组还要有一个比 PL 更大的官来进行管理，这个官介于部长与项目组 PL 之间，叫作项目经理（Project Manager，PM）。

基层项目组的成败关系着产品的成败。华为有一个规定，所有的干部都必须做过 PL 这个岗位，因此上面的领导对于基层的管理都烂熟于心，从而产生了从上至下的高效研发团队。这时候我们理解了，基层干部对于一家公司是多么的重要，他不仅是广大基层员工高效工作的保证，也是产生高层干部的土壤。

现实中，由于相当多的项目经理缺乏集成计划管理意识，项目开始后就盲目实施，出现边实施边修改的情况，要不就是有计划，但计划制订仅仅依托于对历史数据的考虑，脱离现实想当然地输出一份项目计划，实施时出现计划完全无法指导现实，计划变成一纸空文，导致诸多冲突和变更。这样的项目管理理念使得在项目初期，围绕项目生命周期的各阶段的风险无法识别出来，资源无法有效管理，这对实现项目的时间、成本、质量三大目标都存在极大的风险，在项目实施过程中，管理团队也会感到项目难于掌控，管理者往往变成了一个救火队员。

与产品和服务一样，计划如果能被管理者作为进行战略决策的工具，那么它本身也必须被加以管理和塑造。其实，无论是企业还是个人，做事前都应做好计划。有了计划，工作就有了明确的依循

目标，才能有条不紊地进行；如果没有计划，工作开展起来也可能是一团乱麻。可以说，计划也是一种规则，保证了目标任务的实现。

石辉（化名）原是华为某办事处的员工，领导让他策划和操办一次商业演出活动，但是演出的效果并没有他想象中那么完美。石辉无奈地说：“最开始的时候，我在自己的脑子里构思了整个活动的流程，也想出了与众不同的好点子。因为我自以为脑子非常清醒，就没有把整个活动的工作内容详细地罗列出来。可是，等到活动真正开始的那一天，我总是会发现有些事情忘了做，不是没有安排好现场的话筒和音响，就是忘记印嘉宾的姓名牌。我总是认为只要构想非常新颖、策划思路很完美就可以，不必在意一些细节，但我就是没有意识到很多细节问题都是必备的步骤。”

这就是解决了工作思路后没有定义工作任务的结果。如果我们在确定了清晰的工作思路后，好好地计划自己应该做好哪些工作任务，自然能够把思路执行到位，从而一步一步实现目标。

美国企业家理查·史罗马在《无谬管理》一书中指出：“对一个方案，宁可延误其计划之时间以确保日后执行之成功，切勿在毫无适宜的轮廓之前即草率开始执行，而终于导致错失方案之目标。”因此，无论是谁，做事前都应该好好地计划一番。

华为公司的产品开发流程分为概念阶段、计划阶段、开发阶段、验证阶段、发布阶段和生命周期管理阶段 6 个阶段。根据 IBM 咨询顾问设计的产品开发流程，产品开发的计划阶段周期加长，极为重视计划阶段对技术方案的制订及各领域实施方案的制订。这种方法要求产品开发计划达到高可行性后才可进入开发和验证阶段，实施

过程中不会因计划的不可行而返工，整个项目开发周期因此缩短。

有人将华为的计划管理归纳为三“要”——目标要远大，计划要细腻，准备要充分。那么，如何做到这三“要”，形成高可行性的计划呢？

第一，确定项目目标。项目关系人是直接或间接影响项目实施结果的人。只有项目关系人的需求被满足，该项目才能成功。所以，确定项目目标的关键在于找到项目关系人。项目关系人一般为项目发起者、项目组经理、项目组成员、客户和使用者。

在华为，负责人弄清项目关系人后，会通过面对面的交流来了解能真正带来收益的需求，并根据需求进行优先级排序。

接下来，该负责人会根据该列表建立一套可以被度量的项目目标，并借助 SMART 分析法来衡量哪些目标是可实现的。一旦确定了清晰的项目目标，立即将之记录在项目计划中，尽可能细分出项目关系人的需求和目标期望值，使项目目标更具有可行性。

第二，制订一份交付物清单。负责人要基于已经定义了的项目目标，确定目标实现所需交付物，并创建一份交付物清单，明确每件交付物提交的时间和方式，并将交付物清单添加至项目计划中，并为每位员工设定预估的完成期限。

第三，编制项目时间表。根据项目交付物清单，创建一个任务清单。每一项任务包括工时和资源两方面。工时：可以以小时或者天为单位。资源：完成任务所需要的人力、物力。

一旦员工预估出每项任务工时，即可计算出完成每件交付物所需要的工时和工期。这一部分工作，可以使用现成的软件来辅助完

成，如用项目管理软件（Microsoft Project）来完成项目时间表，用现成的模板来录入任务列表、工时和资源等。

如果项目的预估日期难以满足项目发起人对最后期限的期望值，那么，项目负责人会马上与项目发起人协商。

通常的方法：协商项目的最后期限（项目推迟）；减少项目范围（产出减少）；添加额外资源（成本增加）。

在协商的过程中，负责人会基于项目时间表，在多种选择中做出决断。

第四，将支持计划列入项目计划。华为在做项目计划的过程中，往往极其重视相关的支持问题，并将这些问题直接列入项目计划中。支持计划主要包括风险管理计划、沟通计划和人力资源计划。

风险管理计划：风险管理是项目管理的重要组成部分。时间预估不足、客户审查和反馈周期过长、角色和职责不清、资源承诺未兑现等，都是风险管理中常见的事例。华为使用风险日志跟踪项目风险，一经发现新的风险即添入风险日志中，并标明防范方法和处理步骤。

沟通计划：创建一个沟通计划档案，说明不同的项目关系人需要了解的项目信息及获得方法。华为最常采用周例会（月例会）制。所有员工在例会上汇报项目状态，明确阶段性成果和下一步工作计划。

人力资源计划：明确管理该项目的部门或者个人，明确其角色和责任；描述项目参与者的数量和职能，以及每一个参与者清晰的开始时间、参与周期和人员的来源；为进行良好的动态管理，华为

将上述内容制作成一张表格，使之更加清晰化。

在国际化的战略引导下，华为把 IT 战略规划列为管理改革的重中之重，并以全面 BPR&IT（业务流程再造和信息技术）改进计划一同组成华为在第二阶段的主要管理变革方向。

基于 IT 战略规划，华为确定了系列管理 &IT 建设主项目计划以及实施时间表，并建立了一个项目办公室来监督所有的业务流程重整项目和 IT 项目，以确保能够更有效地管理项目之间的相互关系和沟通。由项目指导委员会领导的华为 BPR&IT 部门应运而生，从组织上保障管理与 IT 子项目的推动落实。

完成所有上述步骤后，项目负责人便得到了一份高可行性的项目计划。

华为的一次管理优化曾以《艰难岁月，欢乐英雄》为标题介绍了 Y 项目的开发过程。这个项目从立项到硬件调试成功，前前后后，算起来冷板凳总共只坐了不过 100 天的样子。在华为的产品开发史上，这无论如何可称得上是里程碑式的事件。不过与其说这是一个通过卧薪尝胆创造出来的、一次就把事情做好的范例，还不如说它是一个一次就把事情想对的范例。这个范例颇有耐人寻味之处。

在 1999 年，Y 项目组其实是在没有得到 IPD（集成产品开发）的系统支持之下开始策划这个项目的。那时 Y 项目组的成

员对 IPD 所包含的各种专用术语的了解，可能也没有比对字母 ABC 的了解多少。实际上，当时 IPD 在全公司也才刚进入一个概念性的准备阶段。Y 项目组正式引入 IPD 的概念也是在硬件调试成功后，才一步一步地开展起来的。IPD 对于确保一次就把事情做好，即使不是具备法律效应的国际通行标准，但至少在国际一流公司中是被已经证明是非常有效的工具，是得到系统的硬基础和软文化支持的。而 Y 项目启发我们的是，为什么我们在对 IPD 还不甚了了，更谈不上系统地运用 IPD 的情况下，也可以“一次就把事情做好”呢？唯一有意义的推理是，Y 项目从一开始策划的时候就走到了正确的思维方向上，与 IPD 的精神实质不谋而合，从而产生与 IPD 吻合的行为结果，一次就把事情做好。

作为通信行业的后进入者，任正非多次在华为强调“先瞄准目标，再开枪”的重要性。

华为在倾尽全力、锲而不舍地追逐客户时，没有蛮干、苦干，而是有目的、有准备地进行。华为人首先依据自身实力确定了基本目标和挑战性目标，然后才会按照挑战性目标制订项目方案，这样既保证了成功的概率，也避免了劳而无功、耗时耗力的现象。

狼群在攻击猎物之前，可以花好几天的时间，观察并监视被它们盯上的猎物，在这个过程中，绝不会做任何没有目的的行动，因此，狼的一生很少失误。华为人就是这样的一群狼，瞄准了目标就不放过，这样才创造了中国企业在国际舞台的又一个奇迹。