

华为执行力

(第二版)

华为精准管理丛书

钟金 孙科柳 刘佳明 著

华为以成果为导向的
执行密码

企业高效运转的
驱动力解析

 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>

华为精准管理丛书

华为 执行力

(第二版)



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书按照提升组织执行力的严密逻辑，丝丝入扣地剖析了华为高效执行的管理细节和精神内核。本书通过对执行管理中的责任与担当、成果导向、流程与标准、目标管理、时间管理、员工指导、沟通协调、精细作业、过程管控、奖惩激励及问题管理这11个方面详细阐述了华为执行力系统。

本书可供人力资源工作者、一般管理者、工作人员阅读，也可作为企业内训、员工教育的培训教材。

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

华为执行力 / 钟金, 孙科柳, 刘佳明著. —2版. —北京: 电子工业出版社, 2018.4
(华为精准管理丛书)

ISBN 978-7-121-33775-8

I. ①华… II. ①钟… ②孙… ③刘… III. ①通信—邮电企业—企业管理—深圳
IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第037957号

责任编辑：王陶然

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：14.75 字数：265千字

版 次：2014年9月第1版

2018年4月第2版

印 次：2018年7月第2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zits@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。

尽

善

尽

美

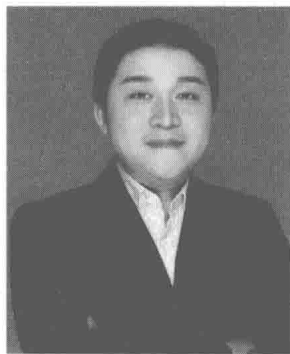


弗

求

弗

迪



钟金 销售培训讲师。在华为、中兴有10多年工作经历，先后在全球技术服务部、政企网营销中心工作，担任过无线工程师、项目经理及销售总监等职。善于结合企业内部资源和外部合作伙伴资源推动品牌确立、渠道拓展、行业覆盖，以及产品销售等营销工作。在大项目运作和规范管理及大客户营销等诸多方面拥有丰富的辅导经验。



孙科柳 管理咨询顾问，产业研究员。拥有近20年外资企业经营管理、课题研究及咨询辅导经历。长期研究华为、麦肯锡、IBM等标杆企业，曾出版相关著作数十部，部分管理学著作曾被英国、韩国、印度，以及中国台湾等地引进。其作品入选2016年度“大众喜爱的50种图书”，其编写的《华为精准管理丛书》部分作品进入“一带一路”倡议的“丝路书香工程”，并被翻译为英语、印地语等在海外发行。



刘佳明 培训导师、企业培训服务商。湖南省企业培训师协会发起人、会长。曾先后任职于晟通科技、三一集团，从事人力资源管理、企业大学建设、内训辅导等工作。作为专业的省级培训师平台发起人、核心运营者，与来自丰田、华为、联想、三一重工等企业的众多优秀培训导师、咨询顾问有着深度合作，在企业大学建设、定制课程开发、职业技能训练、咨询辅导等方面有着丰富的操作经验。



课程培训 落地咨询

电话:13520129692
15399978951

Q Q:3586284057

视频微课 案例分享

前 言

华为的成功是华为人“以客户为中心”的指引下，勇于牺牲、敢于拼搏，以及持续艰苦奋斗的结果。我曾在华为公司供职多年，在一线实战中，积累了丰富的业务推进和销售管理经验。一路走来，感触颇深，尤其是华为内部的执行力。华为从无到有，从弱到强，再到业界的领路人，在一定程度上，都得益于高效的执行力。

许多企业想学习华为，学习它的企业文化，学习它的团队运作，学习它的高效执行，可是到头来总是与预期相差甚远。为此，我一直想将华为内部的这种高效执行文化写出来，以帮助更多的企业和个人。此次，应孙科柳老师的邀请，参与《华为执行力》一书的再版修订工作，这无疑帮助我实现了这一愿望。

谈到华为的执行文化，大家总说华为人如何狼性、如何强悍，并且希望自己企业的员工也能如此。这样的想法并不正确，其实华为人与其他企业的员工在本质上是一样的，他们拥有强大执行力的背后是由华为的组织管理模式决定的。在华为内部一直强调的，不是个人英雄主义，而是群体奋斗，并且以团队成功作为个体成功的基础和依据。华为的价值创造和价值

评价也是沿着这条管理路线走的，所以只要华为人不偏离路线，必然会产生一加一大于二的执行效果。这是我们学习华为企业文化、学习华为执行力时一定要注意的地方。

企业最终拼的是组织层面的竞争力，而不是某一个人的力量。如何像华为一样打造基于群体奋斗的组织竞争力，如何让每一个人基于组织目标进行艰苦奋斗，这是我们学习华为的目标所在，也是本次修订内容的重点。我们以华为的执行文化作为参照，融合行动方案和精选案例，为读者系统解读华为以成果为导向的执行密码和高效执行背后的关键措施。希望众多管理人士能够从中学习到这方面的经验，以解决自己在管理上的困境和职业成长上的瓶颈。

为保持原书的整体逻辑，本次修订没有在结构上做太大的调整，只是重点对个别小节在设计上进行了调整，以使其清晰化，便于读者理解和思考。本书按照华为内部管理现状和执行管理逻辑，从责任与担当、成果导向、流程与标准、目标管理、时间管理、员工指导、沟通协调、精细作业、过程管控、奖惩激励及问题管理这11个方面详细阐述了华为的执行力系统。

本书第一版出版后受到了众多读者的喜爱，此次修订再版希望能够帮助更多的读者从中获取新的知识。我在为企业进行咨询培训服务的过程中，也在不断验证和灵活运用这些管理方法，并尽可能地将我的心得体会提供给各位读者朋友。

在本书的修订过程中，得到了众多管理同行及华为同人的帮助，在此一并表示感谢！同时，也要感谢读者多年来对本书的支持和喜爱！如果您发现书中不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

钟 金

第1章 责任与担当

- 002 这是我的责任
- 005 忠于自己的岗位
- 008 干一行，爱一行，专一行
- 010 拥有自信，才能担当
- 014 无怨无悔地付出
- 017 坚守是职责，更是精神
- 020 成为公司的资本

第2章 成果导向

- 026 聚焦主业务，务实为本
- 028 以商品化为导向
- 031 弄清楚你要到哪里去
- 033 做任何事都不要太匆忙
- 036 分清事物的轻重缓急
- 038 工作一次就做对
- 041 不但要做，而且要做好

第3章 流程与标准

- 046 不产粮食的流程都要砍掉
- 050 穿上一双“美国鞋”
- 052 重新设计流程
- 054 改革一切不合理的流程
- 057 先僵化，后优化，再固化
- 059 实现工作规范化管理
- 062 塑造不依赖于人的执行文化
- 065 养成规范化的工作习惯

第4章 目标管理

- 068 跳起来摘桃
- 070 先瞄准目标，再开枪
- 072 构建系统思维力
- 074 完善工作计划
- 077 让计划赶得上变化
- 078 任务计划可视化

第5章 时间管理

- 082 效率是设计出来的
- 085 集中利用你的时间
- 086 抓住偷走时间的“盗贼”
- 090 确认自己的工作韵律
- 091 保持自己的工作节奏
- 094 把时间留给最重要的事情
- 097 用好下班前的10分钟

第6章 员工指导

- 100 贯彻制度执行力
- 101 用“导师制”帮员工转身
- 103 在实践中不断成长
- 107 请注意，你也是管理者！
- 110 先去摘好摘的果子
- 113 强化沟通，实现无缝对接
- 116 与下属保持适当的距离

第7章 沟通协调

- 120 沟通就是生产力
- 122 放低姿态，员工才会讲真话
- 124 换位思考，实现双向交流
- 126 沟通一定要达到情感共鸣
- 128 请不要浪费他人的时间
- 131 不要动辄就说“我明白了”
- 134 及时反馈，让沟通更顺畅
- 136 别忘记做好汇报工作

第8章 精细作业

- 142 工作也需要一种美
- 144 在例行工作中持续进步
- 147 用细节展示华为人的用心
- 149 只做一件事，做好一件事
- 153 严谨认真，彻底解决问题
- 155 琐碎的事情集中处理
- 158 提供专业的后勤保障

第9章 过程管控

- 162 自始至终地关注
- 164 设计可控的阶段节点
- 167 资源利用实现最优
- 170 项目里程碑计划
- 172 每一个关键都要监控到位
- 173 工作严谨，一丝不苟
- 175 事后回顾，并获得改善

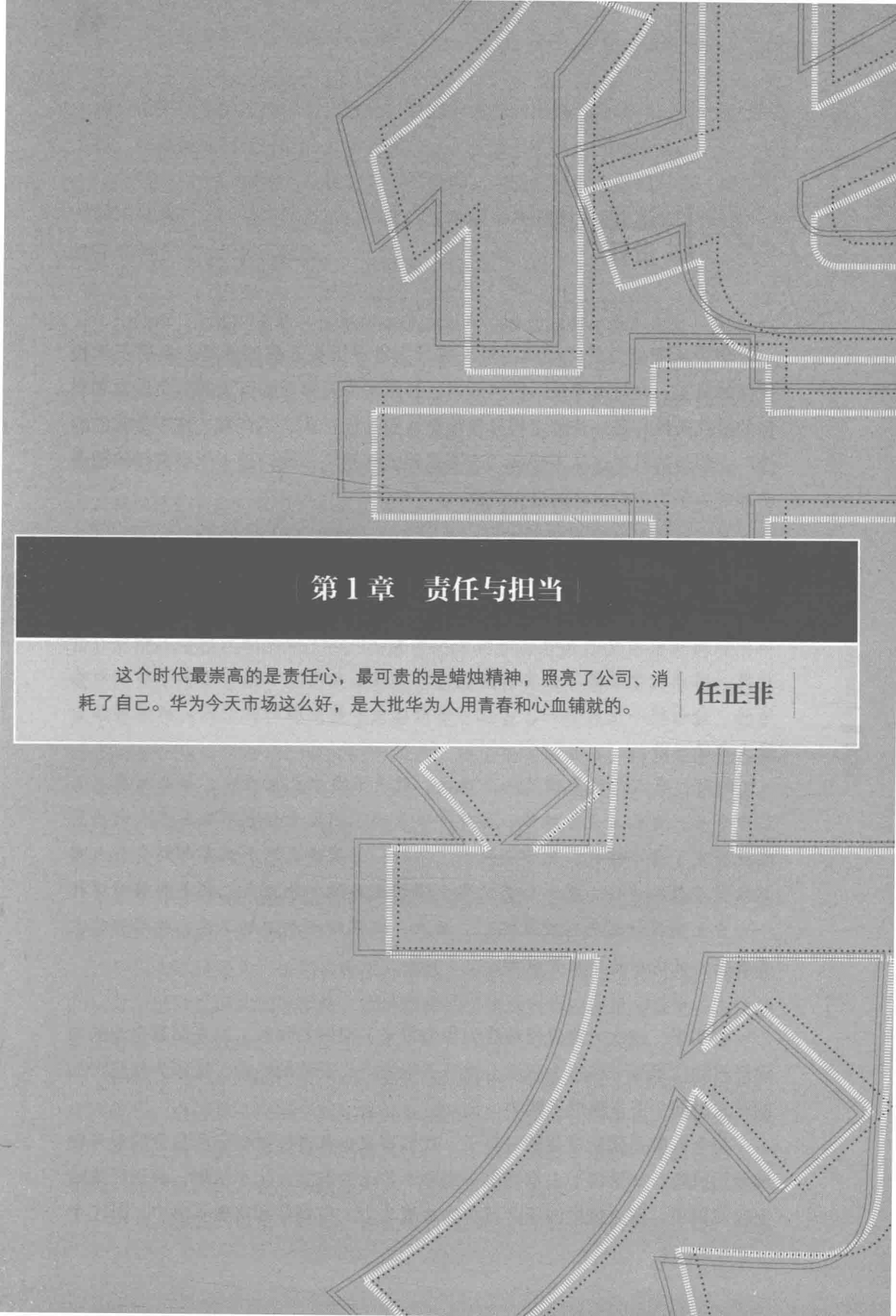
第10章 奖惩激励

- 180 华为的“三高政策”
- 185 贯彻定岗定薪的分配体系
- 188 全员动态分配机制
- 191 用职能工资制激活竞争
- 194 全员持股激励机制
- 197 用负激励激发内驱力

第11章 问题管理

- 202 培养精益求精的精神
- 204 允许犯错，但要有进步
- 207 一直找，直到找到为止
- 209 多问几个“为什么”
- 211 发扬“不要脸”精神
- 214 用团队的智慧实现改善
- 216 总结，总结，再总结

参考文献



第1章 责任与担当

这个时代最崇高的是责任心，最可贵的是蜡烛精神，照亮了公司、消耗了自己。华为今天市场这么好，是大批华为人用青春和心血铺就的。

任正非

这是我的 责任

华为从通信设备领域的门外汉成长为世界巨头，靠的就是一批勇于承担责任的员工。在过去很长一段时间里，虽然华为人要面临巨大的竞争压力和恶劣的生存条件，每一步都走得异常艰难，但是任正非从不轻言“这不是我的问题”，华为的员工也从不轻言“这不是我的问题”，他们勇于承担责任的敬业精神成为华为走向成功的最大资本。

记得某一年，华为看好一家外国公司，准备把它买下来，公司便充分地授权给张平（化名）和他的团队。虽然公司很支持，内部讨论的结果也认为这项收购计划会对华为的发展有重大意义，但张平还是感觉到巨大的压力。毕竟，这是一个数百万美元的外汇支付项目。如果华为公司将来不能很好地消化，公司就不可能盈利，也就意味着这是一次失败的收购案。张平好几个晚上都睡不着。

这时，有人给张平提了一个建议，就是不要自己做决定，等公司高层下达命令后，自己只负责操作，那样即使真出了问题责任也不在自己。张平果断地否定了这个建议，他摇头说：“不行，如果连我这个业务部的负责人都不敢勇于承担责任，那么公司又怎么能够发展这一块业务，又怎能够对这样一个重大购买计划进行决策呢？”后来，他果断地承担起了这次收购案的主要责任，并成功地完成了收购。

事实上，这次风险投资最终为华为带来了很好的收益。原来那家企业的知识产权和技术骨干在很大程度上提升了华为产品设计的经验，让华为相应产品的开发时间一下子缩短了两年。

每个人都是团队重要的一分子，我们有义务和责任对自己所负责的业务领域承担风险。如果每个人都摆出一副事不关己的态度，胆小怕事，将责任推给上级或同事，那么这样的团队就会失去战斗力。在等待和犹豫不决中，员工个

人也会错失很多的发展机会。因此，我们应该充分发挥敬业精神，热爱自己的工作，时刻保持积极进取的工作态度，就会有勇于承担责任的勇气。

在这一点上，华为人是我们学习的榜样。当他们遇到问题的时候，首先想到的不是逃避，而是反问自己：“我们在等谁来帮助，为什么不自己行动？”这样的例子在华为数不胜数。

2014年，巴西代表处的法务经理Marcelo Pan荣获公司金牌个人奖。Marcelo Pan多元化的成长背景让他既拥有中国人艰苦奋斗的优秀品质，又拥有巴西人热情主动的性格。入职华为之后，从文档管理到与本地员工沟通，这些优势都凸显了出来。2012年，Marcelo Pan发现华为INSS退税项目存在问题。INSS属于社保税，由于多方面原因，巴西华为没有使用自己的INSS Credit来抵扣INSS，而是直接向税务局缴纳现金，相当于多交了大量税金。

Marcelo Pan发现问题后，主动承担起了退税的责任。但让税务局退回华为已缴纳的税金并不是一件容易的事。Marcelo Pan利用周末时间，在公司办公室翻遍了200多个装着文档的大纸箱，找出了150多份退税证据的文档。在Marcelo Pan的努力下，公司总计从税务局退回3000万美元的现金税款，大大改善了巴西子公司的现金流。这项工作并不是领导安排他去做的，也不是他分内的工作。但他说看着公司交了那么多“冤枉钱”很心疼，强烈的责任感让他站了出来。自2005年以来，他主动查漏补缺，发现多个税务筹划的机会点，并且协助相关部门推动落实。他做的这些工作让公司累计受益超过1亿美元，为公司业务增长贡献了重要力量。

正是许多像Marcelo Pan这样的华为人主动承担工作责任的敬业精神，汇聚成了华为强大的组织竞争力。

华为人不是圣人，他们也是平凡躯体。不同的是，他们有着对目标的执着和从骨子里散发出的敬业精神，这种精神给了华为人面对困难的勇气，也让他们在磨难中不断成长。

因此，当我们抱怨自己一事无成，或者在公司得不到成长机会时，我们应该想到，也许是自己缺乏对工作的专注和勇于承担责任的意识。在遇到困难时，我们总是习惯于推卸或者逃避责任，工作消极散漫，这种不负责任的工作态度只能让我们成为企业的边缘人物，阻碍我们的成长。

华为人给我们做出了榜样，也让我们明白：责任心是我们做好工作、成就

事业的前提，是我们战胜工作中诸多困难的强大精神力量。

吴迪（化名）是一个细致、认真得有点“固执”的人，用同事的话来说，是个较真儿的人。吴迪每天的主要工作就是负责一级部门发文。当收到需要发布的文件后，她首先会细致地检查一遍，对所有不合乎规范的问题，小到页眉、行距、字体都要求改正。在负责手机话费对接工作时，吴迪会严格审核每一份单据上的姓名、工号等，那些想要投机取巧超额报销，或者报销金额与发票金额不一致的人都被一一揪了出来，并被要求重新填写。吴迪的这种敬业精神在一定程度上提高了工作效率（通常财务发现问题后还要修改），员工也能够早一点收到款项。

到了2005年，公司推行公文规范化，吴迪是第一个做到标准的人。为此，她还特意制定了IT各类公文模板作为参考。后来，吴迪发现那些经常拟制文件的同事并没有掌握规范化的运作，便自告奋勇组织起规范培训并担任主讲。从此，她就多了一个“小吴老师”的称号。

很多人问她，有些工作完全可以睁一只眼闭一只眼，为什么要这么较真儿呢？吴迪却笑着说：“反正出了问题也是我的责任，我还不如兢兢业业地把它做好。这是我的工作，我有义务承担这份责任。”凭着对工作的执着和努力，吴迪获得了部门领导与同事的一致认可，很快就成了文员组组长。

在工作中，我们应该像吴迪一样，严格要求自己，专注于自己的工作，尽职尽责地把工作做好。我们应该认识到，“各人自扫门前雪”的做法不仅不会得到上级和同事的认可，还会影响自己职业生涯的发展。能够赢得他人尊重和信任的员工，往往是那些勇于承担责任的人。

正如任正非所说：“公司的员工是不是有责任心和使命感？如果没有责任心和使命感，就不能当干部。如果你觉得你还是有一点责任心和使命感的，赶快改进，否则最终还是要把你免下去。”我们应该从任正非的话中得到启发，培养主人翁意识，做一个敢作敢为的人。

忠于自己的 岗位

有担当、敢于负责，并且忠于自己的职业、忠于自己的岗位的人永远是企业最宝贵的财富。

很多世界知名的企业家在被问到“员工最应该具备的品质是什么”时，他们无一例外地说出“忠诚”二字，比尔·盖茨更是把忠诚列为员工必须具备的美德的首位。而在世界的任何地方，那些敬业的人之所以被诗人赞美为“翠竹”，正是因为他们有着“咬定青山不放松”的敬业精神。

2014年4月8日到4月13日，客户杨波等一行人去深圳考察华为的新媒体展馆。陪同他们考察的是华为公司辽宁代表处的客户经理李玉，李玉与客户一见面就说：“到了华为，希望各位多提意见。”

一下飞机，微微的海风夹杂着绿树花草的清香扑面而来，沁人心脾，一路奔忙的疲劳感瞬间被吹散。杨波注意到，丰田商务车旁的司机一身职业装，打开车门说：“欢迎到华为来，请小心上车。”司机姜师傅是深圳本地人，在华为工作了17年。他总是将车擦得干干净净，一尘不染。在参观的过程中，杨波发现，每当上下车时，姜师傅都先把车门拉开，并面带微笑地说：“领导请上车，小心碰头。”路上，他不失时机地向杨波等人介绍华为人的工作和生活。每到一处地方参观，姜师傅都会提示大家到达的地点；每次吃饭，他都快速吃完，回到车上等候。华为司机规范明确要求司机着职业装，仪表整洁，车内要干净、空气清新。接待何客户时，要早早打开车门，一手扶车门，一手扶车顶上沿，说：“您好！请当心。”他们不开快车，不猛踩刹车和油门，车速平稳，情绪平和。

一路参观下来，杨波觉得华为司机的职业素养非常高，并且对公司有极强的归属感，这让前来参观的一行人对华为的管理、文化感到钦佩。杨波认为，司机师傅们是华为精神的最佳宣传者和传播者。