

你的团队与华为团队的距离，只差这套魔鬼管理法！

# 华为 团队管理法

HUAWEI TUANDUI GUANLI FA

千海◎著



详尽解密 华为完美团队的成长基因  
深度揭示 华为狼性团队的锻造法则

SPM

南方出版传媒  
广东经济出版社



# 华为 团队管理法

HUAWEI TUANDUI GUANLI FA

千海◎著

**SPM**

南方出版传媒

广东经济出版社

— 广州 —

## 图书在版编目 (CIP) 数据

华为团队管理法 / 千海著. —广州: 广东经济出版社, 2018. 1  
ISBN 978-7-5454-5907-4

I. ①华… II. ①千… III. ①通信企业-企业管理-经验-深圳IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 274924 号

出版人: 姚丹林  
责任编辑: 蒋先润  
责任技编: 许伟斌  
装帧设计: 回归线

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	惠州报业传媒印务有限公司 (惠城区江北三新村惠州报业传媒大厦 1610 室)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	16.25
字数	205 000 字
版次	2018 年 1 月第 1 版
印次	2018 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000
书号	ISBN 978-7-5454-5907-4
定价	45.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601980 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·



## 完美的团队才能成就完美的企业

华为的好口碑从何而来？

为什么华为的执行力强、效率高？

是什么力量促使华为屡次创造奇迹？

华为靠什么从小作坊变成了国内的行业巨头？

华为为何能稳坐全球智能手机销售榜前三位？

……

不可否认，随着华为的渐渐崛起，很多人的内心中都充满了这些疑问，为了寻找正确答案，大家开始从各方面剖析华为，而随着研究的不断深入，人们终于发现了它创造奇迹的奥秘——团队管理！出神入化的团队管理技巧，不仅给华为带来了丰厚的利润，还帮它赢得了良好的口碑，使其一举夺下国内通信设备厂商“龙头老大”的位置。

创业初期，华为一没产品、二没技术，有的只是团队。为了尽快打开市场，团队在服务上拼尽了全力，但凡接到客户的电话，无论是产品投诉，还是提出疑问，哪怕外面下雹子，他们也会立即去解决，几乎是“随叫随到”。



而为了迅速提升产品技术，研发团队挤在一幢破旧的办公楼里，吃喝拉撒都在一起，他们睡觉的床与厨房、办公桌在同一层楼，他们困了就去躺一会儿，醒来后继续工作。

面对激烈的竞争，是团队齐心协力，帮助华为战胜了大部分对手；遭遇客户投诉，也是团队不畏艰辛积极解决困难，为华为建立了良好的口碑；向外扩张时期，亦是团队一马当先，迅速占领了各大海外市场；危机来临之际，还是团队迎难而上，助华为顺利渡过了难关……可以说，若没有这些团队，华为就无法取得今天的成就！

在优秀团队的努力下，华为从一家做交换机代理销售的小企业，变成了全球最大的电信网络解决方案提供商、全球第二大通信和电信基站设备供应商。现在，它不但以3950.09亿元的年营业收入，占据了“2016年中国民营企业500强”榜的首位，而且，也挤进了“2017年BrandZ最具价值全球品牌100强”居第49位！此外，它还以近25亿元的销量，稳坐2017年全球智能手机榜的第三把交椅。

也许，华为的成功难以复制，但它的团队管理技巧却不能不借鉴，只要有了优秀的团队，即便我们无法像华为那般创造奇迹，至少也可以带领企业走向下一个高峰！虽然失败者的遭遇各不相同，但成功者的经验却都是相似的，唯有踩着他们的脚印前行，才能更快获得成功的青睐，否则就会多走弯路，甚至导致失败！

回望历史，不难发现，那些成功企业的背后，往往不是站着一个人，就是排着好几个团队，若没有这帮人的支持和帮助，别说成功了，可能连它卖的是什么都少有人知道。可见，唯有完美的团队，才能成就完美的企业，只要明白了这一点，那么华为现在的成功，便不再是遥不可及的梦，而是可以实现的未来！

**第一章 灰度：以妥协和宽容维持平衡 … 1**

- 妥协不是让步，而是以退为进 … 2
- 世界不是非白即黑、非此即彼 … 6
- 别较真，跳芭蕾的都有双粗腿 … 10
- 各打五十大板那不叫公平 … 14
- 华为灰度管理：妥协、开放和宽容 … 18

**第二章 目标：有目的能更快到达终点 … 23**

- 三分天下，华为占一分 … 24
- 只要能实现，做第二也高兴 … 28
- 不执行，一切都是空谈 … 32
- 设个期限，看谁还敢再拖 … 36
- 把目标切开，才能大口地“吃” … 40
- 必要时，给目标来个“微整形” … 44
- 华为目标法：聚焦关键点 … 48

**第三章 绩效：能倒出来的才是饺子 … 53**

- 发展要均衡，抓住短木板 … 54

- 来点刺激，效率会更高 … 58
- 先僵化、后优化、再固化 … 62
- 客户满意了，才能算有了成绩 … 66
- 好干部就必须出好业绩 … 70
- 华为执行秘诀：“三高政策” … 74

#### **第四章** 时间：让听得见炮火声的人来决策 … 79

- 正确打开时间的方式 … 80
- 充分授权，没必要事事都请示 … 84
- 能精简就精简，不要制造垃圾 … 88
- 要想不浪费，就别什么都凑合 … 93
- 别心急，重要的事得多花些时间 … 98
- 时间有弹性，才能让计划赶得上变化 … 103
- 华为的高效管理：无为而治 … 107

#### **第五章** 项目：做项目可以检验一个团队 … 111

- 要想项目好，准备少不了 … 112
- 有计划地执行，才能完成得更好 … 116
- 定个标准，谁都甭想蒙混过关 … 121
- 沟通得顺畅，不然容易“卡壳” … 125
- 严密监控，确保项目的质量和效率 … 130
- 收好尾巴，越到后面越不能松懈 … 134
- 华为做项目：确保人尽其责 … 138

#### **第六章** 人才：烧不死的鸟就是凤凰 … 143

- 别管劳动者，得多培养奋斗者 … 144
- 奋斗掺不得假，坚决抵制“赝品” … 148
- 想要惊喜，就给坐冷板凳的人机会 … 153

- 不怕死的人，才能进“华为墓” … 157
- 把没干劲的都从管理岗位调出来 … 162
- 保持团队活力，让人才循环起来 … 166
- 华为选人：好干部四个标准 … 170

## 第七章 激励：分好钱，才能管好人 … 175

- 人人持股，大家一起来赚钱 … 176
- 树标杆，让“雷锋”先富起来 … 180
- 拉大差异，充分发挥奖金的功效 … 185
- 华为人不缺钱，缺的是荣誉 … 189
- 想留住人才，先亮出“底牌” … 193
- 华为没人特殊：以贡献领酬劳 … 197

## 第八章 危机：华为没有成功，只是在成长 … 201

- 世界瞬息万变，唯惶者才能生存 … 202
- 想顺利过冬，春天就得做准备 … 206
- 轮值 CEO，干部没有终身制 … 210
- 设立“红、蓝军”，有对手才能进步 … 214
- 越是成绩傲人，越要保持清醒 … 218
- 华为成长法则：末位淘汰制 … 222

## 第九章 文化：资源会枯竭，唯文化生生不息 … 227

- 能传下去的，才算得上是文化 … 228
- 以客户为中心，以奋斗者为本 … 232
- 企业要扩张，就得训练一批“狼” … 236
- 静水潜流，要慢慢地去发展 … 240
- 人可以不完美，但团队必须完美 … 244
- 华为理念：活着才是硬道理 … 249



## 灰度：以妥协和宽容维持平衡

┌

一个领导人重要的能力是把握方向、节奏，他的水平体现在合适的灰度上。坚定不移的正确方向来自灰度，妥协与宽容！

└

## 妥协不是让步，而是以退为进

“

为了达到主要的目标，可以在次要的目标上做适当的让步。这种妥协并不是完全放弃原则，而是以退为进，通过适当的交换来确保目标的实现！

”

也许，在有些人看来，要想管理好一个团队，就得拿出不退让、不妥协的强硬态度，唯有这样，才能守住自己的底线和原则，让成员们乖乖地听话。对此，任正非会第一个站出来反对，因为他崇尚灰度：“没有妥协就没有灰度”“明智的妥协是一种适当的交换”“妥协并不意味着放弃原则，一味地让步”……

任正非坚持以灰度管理团队，而灰度的要素之一便是妥协，他认为妥协才是管理团队最有效的手段，他在华为向海外扩展时，这点表现得尤为明显。

华为最初在打开美国市场时，屡屡吃到“闭门羹”，可尽管如此，任正非也坚持要敲开美国的“门”，因为他知道，华为要想获得更好的发展，就必须这样做！无奈之下，任正非只好选择妥协，为了能尽快打开美国市场，更为

## 灰度：以妥协和宽容维持平衡

了企业的长足发展，他决定给华为穿上一双“美国鞋”——引进西方现代企业的管理制度！

任正非想要的，不仅仅是表面上的神似或形似，而是真正的“全盘西化”，因为他心里清楚，要想真正地打进西方市场，就必须放弃“老祖宗”的东西，将华为打造成国际化团队！为了做到这一点，任正非聘请了70位管理专家，对华为进行了全方位的“诊断”，为此，他付出了每小时300~600美元的高额费用。

经过专家们的观察和审核，华为在管理制度上的缺陷暴露无遗：缺乏必要的前瞻性，以致员工们经常做无用功，白白浪费了不少企业资源；操作流程没有统一化，所有部门都各自为政，从而导致企业内耗严重；英雄主义太强，真正能做事的就那么一些人，大部分人的技术和能力都有待提高；项目太乱，没约束力……

当任正非听到这些时，脑子里除了“嗡嗡”的响声，其他的什么都没有！

为了尽快解决这些问题，任正非开始实行一系列的改革，甚至时至今日，华为的变革也依然没有结束，因为妥协已经成了他管理企业的必要手段，只要能有助于华为的成长，他就会毫不犹豫地妥协，哪怕要“削足适履”，也在所不惜！

在任正非看来，“妥协其实是非常务实、通权达变的丛林智慧，凡是人性丛林里的智者，都懂得在恰当时机接受别人的妥协，或向别人妥协，毕竟人要生存，靠的是理性，而不是意气”。因此，他认为“明智的妥协是一种让步的艺术”，能让自己更好地管理团队，“相反，不明智的妥协，就是缺乏适当的权衡，或是坚持了次要目标而放弃了主要目标，或是妥协的代价过高而遭受不必要的损失”。

可是，“在一些人的眼中，妥协似乎是软弱和不坚定的表现，似乎只有毫不妥协，方能显示英雄本色。但是，这种非此即彼的思维方式，实际上是认定人与人之间的关系，是征服与被征服的关系，没有任何妥协的余地”。殊不知，为了英雄主义而盲目地对立，对团队有百害而无一利，且不说能不能找来合作，仅失去人性化这一点，就足以让成员们纷纷离去，让你变成个

“光杆司令”了！

曾经，宝马有位优秀的发动机研究员，来自阿根廷的他在宝马干了3年，有一天他突然向上司提出了离职申请，经过一番询问，上司才知道，原来的孩子明年就要上学了，妻子想让他回国工作，一起陪伴孩子成长！对此，上司恳请他先干完今年，这样既能拿到年终奖，也没耽误孩子上学，他想想也对，便答应了！

转眼间，1年的时间过去了，于是，这位阿根廷研究员兴高采烈地去拿年终奖，一想到拿完钱就能回家看孩子了，他心里有种说不出的喜悦！然而，他却被告知没有年终奖，心里顿时“咯噔”一下：完了、完了、完了，不是公司知道我要走，就不想给我发了吧！想到这里，他便转身气呼呼地去找上司理论了！

上司见这位研究员进门后，便立刻笑着迎了上去，说道：“别生气，你的年终奖在我这儿！不过你得先做个选择题，你是想要这里一所学校的寄读名额呢？还是想要你原本的年终奖！我有必要告诉你一声，这名额里也包括了你妻子的那一份，当然，如果她愿意来的话！”研究员听到后，简直不敢相信自己的耳朵！

从那以后，这位阿根廷研究员再没提过辞职的事，不仅如此，他还比以前更努力地工作。在他的努力下，宝马推出了新一代发动机N20，瞬间占领了市场！

看到这，可能有人会提出质疑：制度不是用来遵守的吗？怎么能说改就改了呢？的确，那些关于规范行为和工作的制度，必须坚决实行按章办事；至于员工的激励体制，就完全没必要上纲上线了，像宝马这样适当地做些改变、做点妥协，反而更能起到激励员工的作用，让他们心甘情愿、心无旁骛地为企业做贡献！

正因为如此，任正非才说出了这样一番话：“妥协是双方或多方在某种条件下达成的共识，在解决问题上，它不是最好的办法，但在没有更好的方法出现之前，它却是最好的方法，因为它有不少的好处。”无数事实证明，无论是面对客户、合作盟友、竞争对手，还是对待自己的员工，那些强硬的态度

## 灰度：以妥协和宽容维持平衡

和手段，往往只有在固定的模式下，才能获得成功，而大多数时候，却是适当的妥协获胜！

可见，妥协是团队管理的必要手段，因为“只有妥协，才能实现‘双赢’和‘多赢’，否则必然两败俱伤。因为妥协能够消除冲突，拒绝妥协，必然是对抗的前奏；我们的各级干部真正领悟了妥协的艺术，学会了宽容，保持开放的心态，就会真正达到灰度的境界，就能够在正确的道路上走得更远，走得更扎实”。

### 管理 红绿灯

对于团队来说，虽然妥协有百利而无一害，但在具体实施的过程中，也不能太过随意，一定要牢牢记住它的两大前提：方向不能妥协，原则也不能妥协！可能有人会问：究竟什么是方向和原则呢？通俗一点讲，方向是指团队的大目标，而原则是指最后的底线！只要这两点不会发生改变，其他的一切都能妥协。

## 世界不是非白即黑、非此即彼

“

一个清晰的方向，是在混沌中产生的，是从灰色中脱颖而出，方向是随时间和空间而变的，但它常常又会变得不清晰。并不是非白即黑、非此即彼！

”

“灰”是介于黑、白之间的过渡色，也许，在警察、法官这类执法者的世界里，这个世界除了黑就是白，但对于团队管理者而言，世界却不能非白即黑、非此即彼。为什么？因为团队里既没有真正的对立，也没有永远的敌人，有的只是暂时的矛盾和不和谐，所以，大家没必要非得拼个你死我活、鱼死网破不可！

也正是基于这一点，任正非才提出了“灰度管理”的理念，他认为：“灰度是常态，黑与白是哲学上的假设，所以我们反对在公司管理上走极端，提倡系统性思维。”因此，无论是内部的经营管理，还是外部的合作与竞争，华为都坚持以灰度为准则，不用简单的是非黑白去处理问题，而是将原有的界限丢在一边，更长远、更全面、更完整地看待事物，并迅速寻找出一个相对

## 灰度：以妥协和宽容维持平衡

安全的灰色地带。

众所周知，任正非是一个十分低调的企业家，他既不喜欢高调地展现才华，也不愿过多地出现在各大媒体上，这跟他一直提倡务实的管理态度不谋而合。

在华为，任正非始终强调做人要务实，不能搞那些形式化的务虚，要保持低调的品质。然而，他的这番言论，却没有进到余承东的耳朵里，在任正非如此大力的宣传之下，余承东依然我行我素地高调行事，并且，还有一种语不惊人死不休的趋势，华为人人都担心长此以往，势必会影响到企业的发展，于是议论纷纷。

随着议论的声音愈变愈大，任正非不得不给余承东点教训，让他禁言以示惩戒，可有些华为人却并不买这个账，对余承东的言论是不依不饶，那气势像是直接奔着让他“下课”去的。对此，任正非毫不犹豫地站了出来，表明了自己的态度：“允许异见，就是战略储备。我对自己的批判远比我自己的决定要多！”

显然，任正非这是要“护犊子”的节奏，他不是最讨厌浮夸的吗？为什么还要站出来保余承东呢？因为他觉得余承东是个真正的人才，既然华为需要他的能力，就要尊重他的个性，不能用道德捆绑他、用制度压迫他，而应当给他一个相对安全的灰色空间，否则，华为失去的，很可能就不仅仅只是一个余承东了！

其实，任正非不仅仅对员工如此，在团队的改革和发展上，更是始终坚持灰度管理的原则。华为的每一次调整、每一次改革、每一次新老更替，都会引起相关利益团体的冲突，对此，他从不会盲目地“一边倒”，哪怕问题就出在其中一方的身上，他也会用“灰度”来协调好各方的利益，以维持团队的安定团结。

很多时候，管理者在面对问题时，之所以会感到无路可走，就是因为他们陷入了思维的封闭区，并在趋同性的误导下走向了极端，以致非要把事情弄个清清楚楚，分辨出个是非黑白不可。殊不知，这样除了会激化矛盾外，起不到任何的作用，唯有撇清自己的立场，找个相对安全的灰色地带，才能

## 灰度：以妥协和宽容维持平衡

发现问题的关键。

曾有段时间，柳传志一想到由谁来接管联想，脑袋就开始“嗡嗡”作响！

实际上，柳传志早已相中了两个人——郭为和杨元庆。郭为负责的是“联想科技”，企业20%的利润来自他的团队，而剩下80%的利润，则出自杨元庆掌管的“联想电脑”。虽然杨元庆的业绩占优势，但管理能力和郭为却不相上下，杨元庆非常善于打“持久战”，而郭为的优势是打“游击战”，哪里需要就去哪里！

经过深思熟虑后，柳传志决定以杨元庆为主、郭为为辅，共同管理联想！

不知是由于处事风格迥异，还是因为管理理念不同，两人竟暗暗地较起劲来了，别说共同合作了，就连在一起的时间都很少。不仅如此，杨元庆绞尽脑汁地推销联想微机，而郭为却一门心思地想做品牌“代理”，由于目标不一致，两人一见面不是吵就是闹。最后，他们都选择了尽量不见，自己去“玩”自己的。

两人的各自为政导致公司业绩大幅度下降，这让柳传志意识到，一山容不下二虎。就在大家纷纷猜测谁走、谁留时，最后的结果竟没有一个人能猜到，最终柳传志宣布：杨元庆接班管理联想，郭为去从联想集团分出来的“神舟数码”！

今时今日，无论是杨元庆，还是郭为，都依然还在联想里“做牛做马”！

但凡是有人的地方，总会不可避免地产生摩擦、矛盾或争端，此时，管理者一个不留神就会犯下大错，做出危害到团队发展的事来。要想和平友好地解决问题，就不能把是非黑白看得过重，应先站到各方都能接受的“灰色地带”，再用适当的妥协来化解冲突，唯有如此，才能做出比“壮士断臂”更明智的选择！

可以说，对于任何一个团队而言，管理都意味着要处理复杂的人际关系，因为一旦内部产生了不和谐的因素，便会影响到企业的正常运作。对此，华为的管理者会影响、促进、激发队伍中的个体，以使他们乐于追随自己并实现整个团队的目标。他们是怎么做到的呢？答案是学点协调、妥协和协同的技巧，找到能令大家都满意的灰度，并以此去协调各阶层、各部门、各利益



团体之间的关系。

实际上，无论是面对团队的发展难题，还是在与对手或上下级“交锋”时，灰度管理都是一种更稳妥、更具效率的解决方式。与其一味地探究谁是谁非，弄清楚黑白，不如以合适的灰度去思考解决方案，毕竟团队想要的不是什么真相，而是能够帮它解决问题的办法。可见，管理并不是一个非黑即白、非此即彼的世界，恰恰相反，只有那些不纠结是非黑白的人，才能把团队经营得风生水起！

### 管理 红绿灯

灰度管理对团队的裨益不容置疑，但怎样才能找到那个合适的灰度呢？任正非认为，要想做到这一点，就必须具备宽文化背景。对此，他做了进一步说明：“宽文化背景怎么理解？大杂烩，什么都懂一点。”的确，一个人书读得够多、所学够杂、文化背景够深厚，看问题的角度才能多元化，思维方式才能摆脱简单的固化和机械化，也唯有这样的人，才能对解决团队中的“疑难杂症”手到擒来。