

华为项目管理法

孙科炎◎著

华为为什么成为中国企业走向国际化的成功典范？
华为凭什么比思科、爱立信这些大跨国公司更胜一筹？
华为加快步伐向世界顶尖企业迈进的根源在哪里？

华为项目管理法

孙科炎◎著

华为为什么成为中国企业走向国际化的成功典范
华为凭什么比思科、爱立信这些大公司成长得更快
华为如何成为世界顶尖企业？它的根源在哪里

《华为项目管理法》为读者提供的是项目管理的“瘦身版本”，也就是项目管理的精华部分。我们按照华为项目管理的操作步骤，将本书分为12个部分，并按照这12个步骤对项目管理进行了详细阐述。本书的内容并不是那种必须要遵循的条条框框，而是与项目管理相匹配的一些方法。本书还结合了华为项目管理的实践，从而帮助读者快速学习如何成功应对项目管理各个阶段的不同问题。

图书在版编目 (CIP) 数据

华为项目管理法 / 孙科炎著. —北京: 机械工业出版社, 2014. 1

ISBN 978 - 7 - 111 - 45292 - 8

I. ①华… II. ①孙… III. ①项目管理 IV. ①F224. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 312916 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: 解文涛 责任编辑: 解文涛

版式设计: 张文贵

保定市 中画美凯印刷有限公司印刷

2014 年 1 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 230mm · 15 印张 · 212 千字

标准书号: ISBN 978 - 7 - 111 - 45292 - 8

定价: 38.00 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

社服务中心: (010) 88361066

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售一部: (010) 68326294

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

销售二部: (010) 88379649

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版



序

中国企业从改革开放以来经历了三十多年的发展，现在正处于经济和产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺。这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是由我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中，被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应能力？这些问题很重要，但没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放管理现状，寻求企业在各个关键

资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本，以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的瞄定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中去，落实到实际管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时间里，已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作。未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

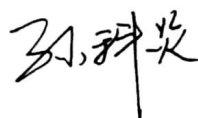
站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一家企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我

们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上所述。

但是，除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下以及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同仁们共勉！

Handwritten signature in black ink, appearing to read '孙科' (Sun Ke).

2014年1月



前 言

随着市场经济的发展，企业与企业之间、企业内部团队之间的合作越来越灵活，项目管理也成为企业管理者所推崇的工作方式。

然而，与西方国家不同的是，中国企业对项目管理人才的培养比较晚，因而项目管理人才一直处于供不应求的状态。特别是随着信息时代的到来，IT、通信等行业不仅对项目管理人才的需求日益增长，而且对项目管理人才的能力要求也越来越高。

正是因为企业内部缺乏优秀的项目管理人才，所以很多企业只能眼睁睁地看着一个个小问题变得越来越复杂，或者一次又一次地让好机会悄悄地从自己身边溜走，却找不到解决这些问题的好办法。

在众多企业还在为培养优秀项目人才发愁时，有一家企业却在不断地创造奇迹，它就是华为。自1988年创立以来，华为以爆炸般的速度迅速成长为中国通信行业领头羊。即使在金融危机中，即使面对许多企业惨淡经营的情况，华为依然保持着骄人的业绩。

华为之所以能够成功，其中有一部分原因是华为人崇尚狼性文化的因素。但只要更深入地研究华为和华为人，就能意识到华为的一个重要品质——华为人在工作中非常注重方法，并不断努力追求更高的工作效率。特别是华为项目的成功，是非常值得其他企业学习与效仿的。

市场上关于项目管理的书籍已经多如牛毛，我们为什么还要策划这本项目管理的图书？原因很简单，市场上的书籍大多都是以介绍项目管理理论为主的，系统地介绍一线实战经验的书籍几乎没有。而且，项目管理的全过程是基于团队的系统方法，因而对项目团队的领导也是非常重要的内容。我们策划并完成的《华为项目管理法》是从华为项目经理的角度出发，呈现一个完整的项目管理过程。

本书按照华为项目管理的一般操作步骤，共分为12个部分：项目分析、项目组队、项目分工、项目计划、项目作业流程、项目领导、项目执行、项目沟通、项目团队激励、维持团队稳定、项目控制和项目收尾。

在每一部分的写作过程中，我们把重点放在如何将理论“落地”的方法上。因此，本书重点介绍的是项目管理中的方法、经验和人际关系的“软技能”。同时，本书还结合了一些真实的华为项目管理案例，进一步帮助读者学习如何又快又好地应对项目管理各个阶段的不同问题。

在写作方式上，我们没有沿袭大多数方法类图书的写作模式——仅仅介绍一些常规的操作步骤和理论思想。传统的写作模式不仅使内容枯燥无味，而且容易让读者失去阅读兴趣。本书从一个项目经理的角度出发，介绍了项目管理的实战技能和经验教训，不仅内容比较贴近实际，而且读者阅读起来也会轻松许多。

因此，《华为项目管理法》在选题和内容写作上都是一个突破，它对于当下项目管理者，特别是项目经理来说，是一本值得购买和阅读的书籍。

最后，我们衷心地希望，这本书能够为意识到项目管理的重要性，并试图成为一流项目经理的读者带来切实的帮助。书无法尽善尽美，本人的经验有限，瑕疵难免。如果您发现这本书中的不足之处，也请您向我们提出宝贵的意见和建议。

作者

2014年1月



目 录

序
前言

第1章 项目分析

识别最根本的问题或目标需求，是整个项目管理工作中第一个需要完成的步骤。

1. 弄清项目任务	2
2. 了解项目需求	4
3. 接受项目任务	6
4. 目标与任务展开	7
5. 执行单元细化法	9
6. 分目标与总目标对接	12
7. 列一份工作任务清单	14

第2章 项目组

你不可能懂得一切！大小项目，应该是项目团队所有成员努力的结果。

1. 明确项目团队结构	18
2. 估算项目团队规模	20
3. 挑选合适的成员	22
4. 跳出印象怪圈择人	25
5. 敢用有一技之长的人	27
6. 挑选尽职尽责的成员	29

7. 根据各自的特点进行组合·····	31
8. 增进成员之间的了解·····	33

第3章 项目分工

任务分工看似“小事情”，实际上却有“大门道”。

1. 根据工作能力派发任务·····	36
2. 擅长什么，就让他干什么·····	38
3. 责任落实到每个人·····	40
4. 确保每个人都要有事做·····	43
5. 任务分工要均衡·····	46
6. 多设计一些集体性的任务·····	48
7. 考虑项目成员的想法·····	50
8. 明确岗位说明书·····	52

第4章 项目计划

凡事预则立，不预则废。无论做什么项目，按照计划进行总比没有计划效率更高。

1. 让成员为困难做准备·····	56
2. 给工作任务排序·····	58
3. 给工作任务设定时间限制·····	61
4. 重要的任务多留一些时间·····	62
5. 给关键任务安排整块时间·····	65
6. 完成任务所需资源的配置·····	67
7. 制订风险防范计划·····	69
8. 制订沟通计划·····	72

第5章 项目作业流程

项目工作的效率取决于精确的业务设计和畅通的操作流程。简化了流程，就等于提高了效率。

1. 界定项目作业流程····· 76
2. 去掉多余的流程····· 78
3. 重新设计作业流程····· 80
4. 确定流程的工作标准····· 83
5. 每个步骤都要走到位····· 86
6. 复杂的标准简单化····· 88
7. 创造有序的工作环境····· 90

第6章 项目领导

项目管理的难题并不是员工不懂规矩，而是你不懂如何定规矩，或者如何把规矩立起来。

1. 设计团队的制度与规则····· 96
2. 让成员理解制度和规则····· 98
3. 你自己要以身作则····· 100
4. 原则性问题不允许探讨····· 102
5. 团队内部不搞特殊化····· 104
6. 控制好自己的坏情绪····· 107
7. 是“做人”，不是“管人”····· 109
8. 锻造非凡的领导魅力····· 111

第7章 项目执行

当你用心指导成员的时候，他们的工作效率就会有所提升；当你沉迷于

抱怨成员的时候，他们的表现反而更糟糕。

1. 改掉成员拖延的习惯	116
2. 引导他们从小事做起	118
3. 执行中不忘指导成员	121
4. 纠正工作中的坏习惯	123
5. 要有节奏感地做事	125
6. 保证工作一次做到位	129
7. 琐事要集中起来处理	131
8. 指出错误，并说出原因	133

第8章 项目沟通

没有沟通就无所谓理解。同样，没有沟通也无法群策群力。有效的管理总是离不开有效的沟通。

1. 明确地传达你的指令	138
2. 与项目成员平等交流	140
3. 和项目成员共享信息	142
4. 让项目成员敢说真话	144
5. 让项目成员把不满说出来	146
6. 否定项目成员建议的方法	148
7. 积极地给成员反馈信息	150
8. 让沉默的人也说说话	153

第9章 项目团队激励

一个人的力量无足轻重，只有点燃了每个人的工作积极性，才能确保项目工作早日完成。

1. 对项目成员说：我相信你	158
2. 让项目成员相信：我能行	160
3. 他想要什么，你就给什么	162
4. 给成员施加一点工作压力	163
5. 消除重复工作带来的倦怠	165
6. 不妨试试激将法	167
7. 刺激成员的攀比心	170
8. 让成员们自我激励	172

第 10 章 维持团队稳定

项目团队不稳定，就会影响项目工作的正常进行，如期实现项目工作的目标也将沦为空中楼阁。

1. 在工作中要尊重成员	176
2. 关注成员的生活状态	178
3. 疏导成员的工作情绪	180
4. 创造良好的工作环境	182
5. 肯定项目成员的工作成果	184
6. 协调项目成员之间的冲突	186
7. 让项目成员看到“希望”	189

第 11 章 项目控制

结果重要，过程也重要。如果不能对过程实施有效的监控，纠正出现的问题，那么理想结果的达到就需要花费更多的时间和精力。

1. 时刻关注工作进度	192
2. 用里程碑切分项目	195
3. 定期听取工作汇报	197

4. 发现问题要及时解决	199
5. 根据变化来调整计划	201
6. 不要让过程取代目标	203
7. 工作结果绝不打折扣	205

第 12 章 项目收尾

项目工作结束了，项目经理的工作还在继续，你应该让项目有一个完美的结局。

1. 评估项目结果	208
2. 提交项目成果	210
3. 赞扬成员的工作成绩	211
4. 奖励表现优秀的成员	213
5. 指出项目工作中的不足	215
6. 对失败的成员也要鼓励	217
7. 总结经验，再出发	219

参考文献	221
后记	223



第 1 章

项目分析

识别最根本的问题或目标需求，是整个项目管理工作第一个需要完成的步骤。

1. 弄清项目任务

接手一个项目，你首先要弄清楚这个项目的目标是什么，项目背后有哪些隐藏的需求，然后再来组建一支项目团队，进行项目分工和计划等工作。因此，我们先应该从项目分析谈起，而项目分析的首要工作就是弄清项目任务是什么。

这就好比打猎一样，我们首先要清楚目标在哪里，然后才能采取行动。如果胡乱打一通，不仅会浪费了力气，还可能打不着猎物，运气不好的话还会伤了你的同伙。只有正确地理解了领导交代的项目任务，我们才不会把事情做错，也才可以实现项目目标。

这个道理听起来挺简单，但在实践中却并不容易被人拿来即用。即使是训练有素的华为人，也曾犯过类似的错误。

在华为公司创立初期，曾一度出现工作结果和预期目标不符合的问题，让公司多次陷入危机。那时候，无论是计划部门还是员工，都承受了很大的压力。

公司不得不通过咨询找出原因，在访问了一些员工之后得知：大部分华为项目经理在领导分配任务后，竟然不清楚自己应该在什么时间执行任务、什么时间完成、怎么去操作、具体完成到什么程度才算合格……这些人习惯于听到任务以后，什么都不考虑，召集几个员工就埋头干起来，也不管自己理解的任务跟领导交代的任务是否一样。

华为项目经理的这种工作态度值得提倡，也令人敬佩，这也是华为之所以能够快速发展的原因之一。不过，这并不意味着他们是合格的项目管理

者。合格的项目管理者应该按照领导的意图做正确的事，而且是高效地做事。

不过，更多的人会把问题归咎于上级领导，认为领导没有把项目任务交代清楚。事实上，领导交代不清楚是一方面的原因，不过更主要的问题还在于自己。

一方面，可能是项目经理在接受任务时，没有认真听好、听对项目任务，结果造成对项目任务的误解。为了避免这种情况再次发生，当上级领导或客户给项目经理交代项目任务时，项目经理一定要记录有关任务的关键信息，偶尔还要记录领导或客户当时的情绪状态，方便对任务的理解。

另一方面，有可能是领导确实遗漏了一些项目工作的信息，造成项目经理对项目工作的误解。这个时候，项目经理就要第一时间向领导进行确认，了解项目工作的真正诉求。如果项目经理在工作任务安排给项目成员以后，或者在项目工作执行期间才找领导或客户确认，就会做很多的无用功。这样做的结果既耽误了项目工期，也给领导或客户留下了不好的印象。

据笔者的观察来看，现在很多项目经理在这一方面的意识还是比较弱的，这也造成了不少项目团队总是返工、返工、再返工。于是，领导就会抱怨：“这个项目经理的领导能力真差。”项目成员也不会闲着，他们也会抱怨：“为什么每天早出晚归，废寝忘食地工作，做完以后才被告知做的工作都是没用的。这本来就是项目经理没弄清楚，是他的责任，凭什么这个黑锅要我们来背？”

可见，没有目标的行动都是徒劳无功的。由此，管理之父彼得·德鲁克的亲传弟子詹文明先生才感慨道：“他们忙，忙对了地方吗？我们先要确定他们忙的是不是正确的事。”所以，你应该弄清楚自己应该做什么，这样才能够清楚自己的目标。明确了目标之后再采取具体的行动，才不会像无头苍蝇一样，飞到哪里是哪里。

根据笔者的项目管理经验，笔者觉得项目经理在接手一个项目任务以后，首先要弄清楚“我究竟要做什么”“这个项目的具体目标是什么”等问题。项目任务的目标明确了，项目成员才能有正确的工作方向，整个项目团