

华为员工培训读本系列

华为 的 高效执行力

从优秀到卓越的中国式超一流执行力
中国顶尖商学院最受欢迎的执行课程

司辉◎著



中国最牛公司的高效执行法则
引爆员工潜能，要结果不要借口

华为的团队执行能力是怎样训练出来的
全方位提升企业的执行力，读这一本就够



深圳出版发行集团
海天出版社

华为 的 高效执行力

从优秀到卓越的中国式超一流执行力

司辉◎著



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

华为的高效执行力 / 司辉著. — 深圳 : 海天出版社, 2013.10

(华为员工培训读本系列)

ISBN 978-7-5507-0755-9

I. ①华… II. ①司… III. ①通信—邮电企业—企业管理—组织管理学—深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第142093号

华为的高效执行力

HUAWEI DE GAOXIAO ZHIXINGLI

出品人 尹昌龙
责任编辑 杨帆 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460293(批发) 83460397(邮购)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 15.25
字 数 186千
版 次 2013年10月第1版
印 次 2013年10月第1次
定 价 39.00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。

没有执行力，就没有竞争力

任何一个企业，都不缺乏伟大的战略和缜密的计划，但它们真正所需要的，却是把战略落实到位的执行力。执行力是连接企业战略构想和实践的桥梁，战略构想再伟大，也要有人将它付诸实践，这一切靠的就是执行力。

执行力包含“完成任务的意愿、完成任务的能力、完成任务的程度”三个部分。执行力对个人而言就是办事的能力；对团队而言就是团结协作完成任务的能力；对企业而言就是全体员工完成企业战略目标的能力。没有执行力，就没有战斗力；没有战斗力，就没有竞争力；没有竞争力，就没有发展力。

优秀的企业之所以优秀，正是因为它们更注重细节，落实更到位，执行更彻底，更有效果。我们不难发现，凡是发展又快又好的世界级企业，凭借的就是执行力。微软的比尔·盖茨曾经坦言：“微软在未来10年内，所面临的挑战就是执行力。”IBM前CEO郭士纳认为：“一个成功的企业和管理者应该具备三个基本特征，即明确的业务核心、卓越的执行力及优秀的领导能力。”

谈及执行力，就不得不提华为。正是华为总裁任正非卓越的战略洞察力和执行力使得华为从20年前的一家小企业成长为如今国际一流的通信设备供应商。2012年，华为在世界500强排行榜中排名第351位，营收高达350亿美元。作为全球第二大通信设备商的华为，被众人认为是“基于执行的狼性帝国”，是中国企业在全球市场的一张名片。

狼性执行基因、职业化保障、流程化执行……正是华为执行力优势所在！任正非要求做的事就必须立即做到，有时简直是逼着人变出业绩来。这都是军人雷厉风行性格的体现，任正非从军队继承的“攻无不克”的精神成了华为强大执行力的

来源。每年，任正非都会为华为制定下一个目标，虽然很多人都不相信能够兑现，但是多年以来的事实表明，每年他所提出的目标大多实现了。

要提高企业的执行力，不仅要提高企业从上到下的执行力，还应提高每一位员工、每一个部门的执行力。因为执行的核心是人。由于拥有了执行力强大的员工，华为才能拥有强大、高效的执行力。华为拥有众多不折不扣的执行者，正是这些优秀执行者以强有力的执行力确保了华为的不断发展。宏伟的战略思路与踏实的工作态度在华为每个员工、每个团队中都很好地体现出来，这使得华为具备了国内大型企业中罕见的执行力。

华为总裁任正非曾说：“一个新员工，看懂模板，会按模板来做，就已经标准化、职业化了。你3个月就掌握的东西，是前人摸索几十年才摸索出来的，你不必再去摸索。”这其实就是流程化管理、标准化管理的好处。因为一切都按照标准化模板执行，所以可以避免因为变通而带来的各种不确定，保证执行力的稳定性。

《华为的高效执行力》系统总结了华为屡战屡胜的狼性执行力，并为读者全方位解读华为高效执行力，为国内的各类型企业和团队提供世界级狼性团队的高效执行力模式和方法。

《华为的高效执行力》值得每一个企业和员工学习，尤其适合于企业对内部员工和团队进行培训。



第一章 华为：执行重在到位 /01

- 第一节 变不可能为可能 /03
- 第二节 责任是心灵契约 /06
- 第三节 敬业精神：没有借口 /09
- 第四节 荣誉感：员工自我驱动 /14
- 第五节 做好工作就是奉献 /16
- 链接：价值 2 亿美元的工作态度 /20
- 专题：张瑞敏：谈谈自驱力 /23
- 附录：员工敬业程度测试 /27

第二章 华为的高效执行方法 /29

- 第一节 细节成就完美 /31
- 第二节 职业化的管理 /37
- 第三节 优秀的执行者 /43
- 第四节 时间管理原则 /46
- 链接：通用电气：甄选优秀人才 /53
- 附录 1：不在华为看华为 /56
- 附录 2：忘记我是博士后 /60

第三章 华为的高效执行系统 /65

第一节 流程是执行的工具 /67

第二节 推行任职资格制度 /72

第三节 贡献大，报酬就高 /76

第四节 执行成效，需要考核 /79

第五节 成本控制执行力 /82

链接 1：史玉柱：只认功劳，不认苦劳 /86

链接 2：柳传志：只讲制度，不讲人情 /88

链接 3：王石：“一切忠于制度” /91

第四章 提升执行力的策略 /95

第一节 解决“最短的木板” /97

第二节 减少对“人”的依赖 /100

第三节 听见炮声的人决策 /105

第四节 “小改进、大奖励” /109

第五节 中层干部从实践中来 /113

第六节 僵化，优化，再固化 /119

链接：做一个有执行力的基层主管 /125

专题：员工执行力不高的原因 /130

第五章 激活团队执行力 /135

第一节 最棒的团队 /137

第二节 互助精神 /139

第三节 市场部集体辞职 /142

第四节 瓦解工号文化 /149

第五节 “末位淘汰” /152

链接1：海尔的10/10淘汰制度 /156

链接2：阿里巴巴的末位淘汰 /159

附录：华为核心价值观 /161

第六章 华为的营销执行力 /163

第一节 销售效率控制 /165

第二节 营销人员训练 /169

第三节 客户需求为导向 /180

附录：雄赳赳气昂昂 跨过太平洋 /185

第七章 华为的执行力文化 /189

第一节 “华为基本法” /191

第二节 “狼性文化” /196

第三节 “床垫文化” /200

第四节 “口号文化” /202

第五节 “运动文化” /208

第六节 “奋斗文化” /211

第七节 “批评文化” /216

链接：工作是幸福的 奋斗是快乐的 /224

附录：任正非：致新员工书 /226

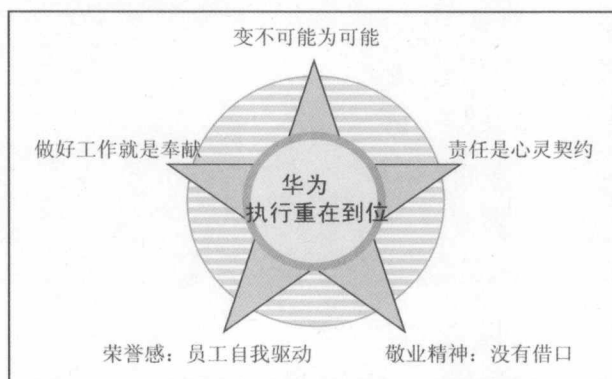
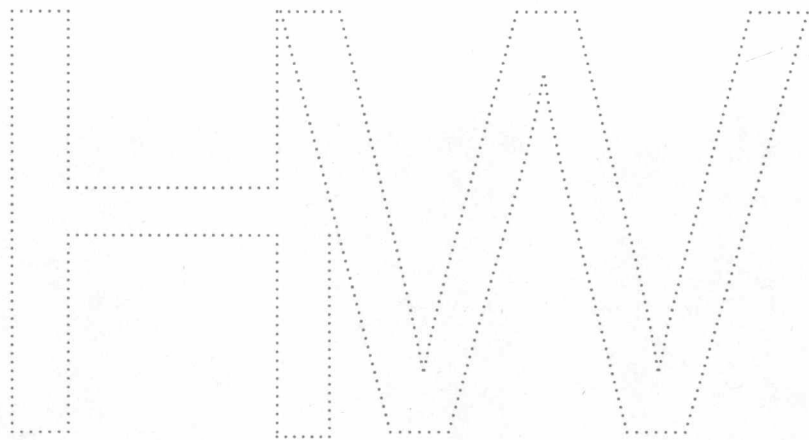
参考文献 /232

后记 /233

HUAWEI

第一章

华为：执行重在到位



章一第

HUAWEI DE GAOXIAO ZHIXINGLI



第一节 变不可能为可能

成功学大师拿破仑·希尔年轻的时候，抱着一颗当作家的雄心。要达到这个目标，他知道自己必须精于遣词造句，字典将是他的工具。但由于他小时候家里很穷，所接受的教育不完整，因此，“善意的朋友”就告诉他，说他的雄心是“不可能”实现的。

年轻的希尔存钱买了一本最好的、最完全的、最漂亮的字典，他所需要的字都在这本字典里面，而他的意念是完全了解和掌握这些字。但是他做了一件奇特的事，他找到“不可能”这个词，用小剪刀把它剪下来，然后丢掉，于是他有了一本没有“不可能”的字典。以后他把他整个的事业建立在这个前提下：那就是没有任何事情是不可能的。

林语堂先生讲过一句话：“为什么世界上95%的人都不成功，而只有5%的人成功？因为在95%的人脑海里面，只有三个字‘不可能’。”

对领导交付的任务，部下一般情况下都会完成。可如果这个任务特别难，完成起来要付出巨大代价，就不好说了。对急难险重任务的态度，才是对执行力的真正检验。执行力强表现为，无论领导交付的任务有多困难，都不打折扣，不讲价钱，千方百计，确保完成。

1995年5月，华为成功地签订了一个STP合同，并要求在18天的时

间里完成生产任务。如按正常的生产能力，车间要近一个月的时间才能顺利完成 4000 块 STP 单板的测试和维修，但为了实现对客户的承诺，华为的相关部门在设备上给予了车间很大的帮助。当时华为员工孔飞燕正负责该项目单板的调试，“五一”3 天假期，她有两天在加班。当她一人同时操作多台设备仍无法按时完成任务时，她主动提出来倒班——她上夜班。从那以后半个多月的时间里，她总是在下午 6 点半以前就来上班，而第二天上午 10 点以后仍会在车间看到她忙碌的身影。经过十多天日日夜夜奋斗，生产任务终于提前半天完成了。当市场传来 STP 顺利安装成功的喜讯时，调测工程师的脸上露出了疲倦的笑容。

当一件看似“不可能完成的任务”摆在你面前时，你要突破困难，勇于挑战，这就是高标准执行力的真实体现！那些勇于向“不可能完成”的工作挑战的员工，是最优秀的执行者，并且始终是最受企业欢迎的人。

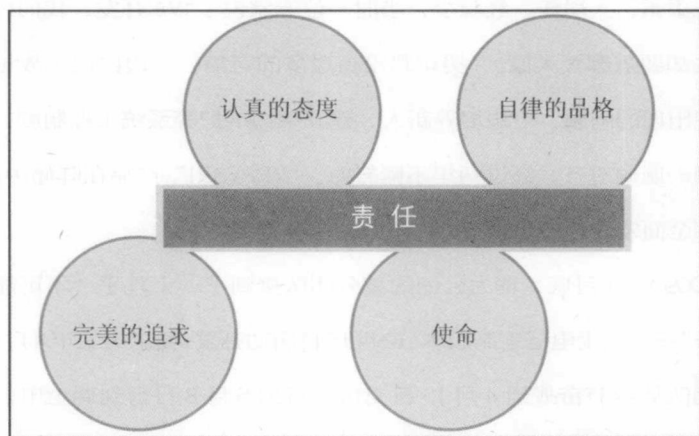
2008 年，华为启动 ALL IP 战略，平台建设是重中之重。当时目标是“用 3 ~ 5 年时间把 VRP V8 打造成 ALL IP 时代运营商网络设备的软件平台”。这一年，华为员工吴东君担任 VRP V8 总设计师，这是吴东君迄今为止接受的“最具挑战、最艰难的一项工作”。当时，对于如何做出业界竞争力领先的 IP 软件平台，大家都感到迷茫，没有方向感。作为 VRP V8 的总设计师，吴东君带领团队大胆地提出“将 V8 架构与 V5 架构剥离，重构 V8”的思路。这是一种全新的设计，与以前 V5 的做法完全不一样，在大家看来这存在着巨大的风险。有人问：“V8 采用全新的架构是否太冒进了？”又有人说：“放弃已有的 V5 架构是不是太可惜了？”还有人担心地说：“我们的队伍经验不足，能否完成这项创新？”……面对大家的不解甚至质疑，吴东君组织召开了技术 PK 会议，让所有与会者从不同角度去寻找问题、

风险。吴东君一个人站在讲台上，以他特有的慢语速，一遍遍不厌其烦地解答，每一次解答他都能提供清晰的方向和具体的指导。

经过数次的PK会议，无数次方案论证和修正，V8最终采用了全新的革命性架构设计方案。架构设计已经确定，然而设计、开发、实现过程更是困难重重，人员新，经验少，当时一位专家说：“V8开发，我们好比只有砖头却要盖摩天大厦。”吴东君没有过多的言语，一边自己上战场解决开发中出现的问题，一边培养新人、建立架构维护等系统工程制度，一次次调测一遍遍对齐。经过两年不懈努力，“VRPV8R1”产品在阵痛中诞生，其性能全面领先，不负众望。

2009年11月底，华为公司的波分团队接到了一个几乎“不可能完成的任务”——瑞士电信定制版本。12月15日启动开发，要求第二年4月交付。波分团队从春节奋战到4月15日交付，再到5月8日得到瑞士电信的验收肯定，团队成员一直在全力以赴地奋战。

第二节 责任是心灵契约



英国一位社会学家曾说：“要激发一个人潜在的本能，叫他承担一种责任是最有效的办法。”在执行工作或任务的过程中，没有做不好的工作，只有不负责任的人，一个没有责任心的人，自然不会对自己经手的任务尽心尽责，也就不会彻底达到预期的目标。

海尔董事局主席张瑞敏曾说：“一个企业，上对国家负责，缴纳税金；下则应对员工负责，帮助每个员工实现他个人所不能实现的目标。作为员工，责任是什么呢？就是要主动地承担起企业在发展中赋予员工的历史责任。只有每个人都来关心企业，我们的目标才能够顺利实现。”

责任是一种心灵契约。契约是两人及两人以上相互间在法律上具有约束力的协议。其实员工和企业之间就是一种契约关系，即员工为企业的发

展贡献自己的力量，企业的发展满足员工的发展需要。企业的发展和员工的成长之间这种互惠互利的关系，虽然没有通过一纸契约载明，但是他们都虔诚地互相遵守着各自的“心灵契约”。

从员工加入一家企业的第一天起，就和企业签下了这个契约。之后，员工就应该认真地执行公司交付的任务。一个有责任心的人，不光为社会作贡献，对家庭负责任，对自己的工作也要积极认真。本着对企业负责、对自己负责的精神的员工，在工作中一定比没有责任心的员工更加积极主动、尽职尽责。所以说，对工作的责任心也催生对工作的主动性。

在华为经过多次轮岗的毛生江说道：“人生常常有不止一条起跑线，不会有永远的成功，也不会有永远的失败，但自己多年坚持一个准则：既然选择，就要履行责任，不管职责如何变迁，不管岗位如何变化，‘责任’两字的真正含义没变。”

2007年加入北非服务拓展部的埃及女员工 Marwa，对工作岗位充满责任心，勤勤恳恳、兢兢业业，一干就是5年。其部门主管对她的评价是：“Marwa 对自己负责模块的业务流程非常清楚，超过地区部任何一个中国人对流程的理解程度，而且经常主动加班完成代表处提交的紧急需求，交给她的工作总是能够按时并高质量完成。”2011年4月，Marwa 的妈妈在医院做手术，她夜里在医院照顾妈妈，白天依然出现在办公室，领导和同事们劝她回家休息，Marwa 固执地说：“谢谢大家对我的关心，请相信，我还能挺得住，把工作处理完我再回去。”

责任是一种认真的态度，一种自律的品格；责任是一种使命，一种对完美的追求。承担责任，可以让人变得坚强，只有这样，才能尽可能地发挥潜能，让执行坚持到底。

责任心极强的 Marwa 在工作中高效执行的同时，也让华为的同事深切感受到她在公司的飞快成长。Marwa 的销售管理与项目监控能力有了质的飞跃，卓越的 Excel 应用技巧与细致严谨的项目跟进，各类数据如同刻在她的大脑一样，大小例会都能把地区部所有服务项目进展汇报得头头是道，她就是地区部服务销售的活账本。连续几年中东北非地区部大型服务客户年会的成功举行，都离不开 Marwa 的精心策划与大力支持。

杜鲁门担任美国总统后，在自己的办公桌上摆着一个牌子——“Book of stop here !”。这句话翻译成中文就是：责任到此，不能再推。在营救驻伊朗的美国大使馆人质的作战计划失败后，当时美国总统卡特立即在电视里郑重声明：“一切责任在我。”如果我们每个人都有这种高度的责任感和强烈的责任意识，并且勇敢地承担责任，那么我们就一定可以创造执行力的奇迹。

歌德曾说：“人生就像一场舞台剧，上天无论赋予你什么角色，你都有责任演绎好它。”的确，无论你在企业中充当何种角色，都要为自己建立完美执行的意识，激发自己的责任心，以促进自己为完美执行竭尽全力。