

华为工作法 (第二版)

易生俊 著

解读华为人的工作方法
帮你实现工作效率翻倍的首选读本
成为一流员工必备的理念和行动准则



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>



 华通咨询
HUATONG
专注于管理实践
www.huatop.com

华为精准管理丛书

华为工作法

(第二版)

解读华为人的工作方法
帮你实现工作效率翻倍的首选读本
成为一流员工必备的理念和行动准则

易生俊 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从员工工作效率低效的问题出发,结合华为员工高效的工作方法和实践,介绍了华为员工在目标与计划管理、资源统筹、时间管理、执行管理、请示汇报、过程控制、工作改善、方法创新和自我优化中所使用的常用技巧。同时,本书通过案例分析、口述经验、技巧介绍,对华为员工所常用的工作方法加以解读,全面总结了日常工作中常见的误区和行之有效的的工作方法,从而全面提升工作效率。

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

华为工作法 / 易生俊著. —2 版. —北京: 电子工业出版社, 2016.1
(华为精准管理丛书)
ISBN 978-7-121-27560-9

I. ①华… II. ①易… III. ①通信—邮电企业—职工—工作方法—深圳市 IV. ①F632.765.3
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 269698 号

责任编辑: 杨 雯

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

装 订: 三河市兴达印务有限公司

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: 15.75 字数: 212 千字

版 次: 2016 年 1 月第 1 版

印 次: 2016 年 2 月第 2 次印刷

定 价: 38.00 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。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

就我个人的体会来看，一个人在职业中是否表现出较强的竞争力，可以归纳为“为人处事”能力的强弱，那种天赋的智力水平——如果存在的话——可能被认为是重要的，但却不是决定要素。我认为，决定要素仍然应该是“为人处事”能力。如何理解呢？

假设你是一名普通员工，如果你能够井然有序地执行领导安排的工作，这至少表现出两种突出的素质：领会能力（沟通的一个方面）；较强的计划能力、行动能力。我认为，这样的员工是有发展前途的。

进一步假设你是一名中层管理者，如果你能够将上级安排的任务或者工作本身的内容梳理清楚，合理地分配给每一个下属，并且能够让他们保质保量地实现工作目标，这一点可以看出这位管理者至少具备分析能力、统筹能力和协调能力，我认为这样的管理者是稀缺的。

每个层次的职业工作者都需要处理好各种不同的“关系”，包括人与人的关系、人与事的关系、资源与目标的关系，等等；同样，职业工作者也必须处理好不同的任务：做什么、怎么做、怎样才能把事做得更好，等等。这些基本的工作内容要求每个工作者时刻思考一些基本的问题：我该用什么方法把“关系”和“任务”梳理得更清楚，执行得更到位？我们该怎么行动，才可能确保最佳结果出现？我该如何控制这个过程不出现差错？

对这些问题的自觉思考将引导我们进入到一个更深层次的问题上：工作方法论。什么是工作方法论？我的理解是，解决工作问题并实现工作目标的思路、策略和方式。这种方法论所代表的能力，在我看来就是“为人处事”能力的核心要素。换言之，如果你具备方法论素质，那么你处理关系问题也应该是非常优秀的。

这是我的体会，应该说这也是职业生活的客观现实。问题是，我们很多人欠缺方法论素养，甚至也较少真正去学习工作方法论。最常见的现象是，我们更习惯于听凭自己的惯性、直觉，想到哪儿做到哪儿，想做什么就做什么，或者是想从哪里开始做就从哪里开始做，想用什么方法做就用什么方法做。我们很快会发现，这些人的工作效率极低、工作质量极差，而且工作状态让人很不满意。事实上，这样的人在工作中常常也是不得志的，是缺乏发展后劲的。换句话说，如果你连自己的工作都是不讲方法的、不讲策略的，那么你的职业人生发展谈何方法和谋划呢？

鉴于这个意义，我极力倡导每一个职业工作者积极学习工作方法论，要认真地学、有意识地用。也正因如此，我撰写了这本书。这本书算是一个集合，在过去几年里，我访谈了一些华为的员工，调查了华为的一些资料，并依据我的体会和我们团队的意见，将华为的工作方法进行了一个系统的展示。

我是一名企业管理咨询工作者，改变员工的工作方法（当然，也包括改变企业不科学的管理方法）是我一直以来在做的工作。在我咨询和辅导的客户群体中，我深刻感受到：用科学的方法，才可能有更好的效果。

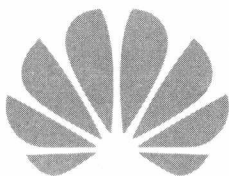
有必要交待的是，我为什么收录华为公司的工作理念和方法论呢？我的考量是，在过去这些年里，华为是一个符号、一个标杆。客观地说，华为是我们每一个人应该学习的榜样，华为人的工作精神和对工作的“讲究”程度是有目共睹的。所以我们要学工作方法论，与

其胡乱搬一套理论，不如让华为的案例发挥效用，这样学习者学起来也更直观、更易接受。

另外，这本书曾以我们团队的形式出版过。这次再版，新增了不少内容。在此，对我和我们团队的工作表示感谢，也感谢华为；更感谢读者朋友们，如果这本书有不足之处，考虑到我们仅仅希望引发共鸣、互相交流，请予以宽容和谅解，同时也欢迎批评指正意见，我们会不断改正！

易生俊

2015年11月于北京



第一章 把事做错了，就什么都错了 / 1

1. 弄清楚你要到哪里去 / 2
2. 目标要像“跳起来摘桃”这么简单 / 6
3. 不要让“先干起来再说”成为习惯 / 11
4. 好好地计划你应该做些什么 / 14
5. 重要之事不受芝麻小事的牵绊 / 18
6. 好记性不如烂笔头 / 23

第二章 你不仅是员工，也是管理者 / 29

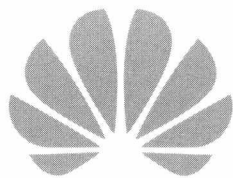
1. 请注意！你也是管理者 / 30
2. 你身边的人都是你的好帮手 / 35
3. 效率首先是设计出来的 / 39
4. 做任何事都不要太匆忙 / 43
5. 为什么教授的裤子不能穿了昵 / 47
6. 要给工作准备一整块的时间 / 51

第三章 规划时间，每天用好8小时 / 57

1. 抓住偷走时间的“盗贼” / 58
2. 把时间留给少数重要的事 / 62
3. 打扰是第一时间大盗 / 67
4. 请不要浪费他人的时间 / 72
5. 你确定没有多余时间吗 / 77
6. 用好下班前的十分钟 / 81

第四章 工作没方法，执行怎么落实 / 87

1. 先去摘容易摘的果子 / 88
2. 只做一件事，做好一件事 / 92
3. 记住：一次就把事情做对 / 97
4. 低效的背后是对规则的践踏 / 101
5. 谨记：一脚油门，一脚牢门 / 105
6. 将琐碎事情集中起来处理 / 110



第五章 沟通讲究技巧，工作会更加顺畅 / 115

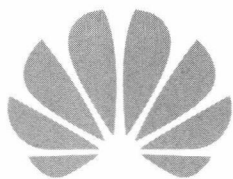
1. 不要动辄就说“我明白了” / 116
2. 不懂得汇报，怎么混职场 / 120
3. 个人与团队要无缝对接 / 125
4. 把握好请示问题的三个要素 / 129
5. 领导并没有想象中的那么顽固 / 133
6. 必要的时候，学会说“不” / 138

第六章 想要时钟走得准，控制好秒钟的运行 / 145

1. 要让计划赶得上变化 / 146
2. 顾得了头，也要顾得了尾 / 148
3. 费罗伦斯是怎么游过太平洋的 / 153
4. 华为项目部的里程碑计划 / 156
5. “做过了”不等于“做好了” / 158

第七章 我们要有精益求精的追求 / 163

1. “差不多先生”死于“差不多” / 164
2. 一直找，直到找到为止 / 168
3. 工作中多问几个“为什么” / 171
4. 要用团队的智慧实现改善 / 174
5. 不要被同一块石头绊倒两次 / 177



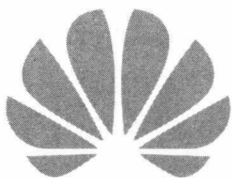
第八章 做个改良者，坚持向工作要效益 / 183

1. 你见过医生的出诊箱吗 / 184
2. 让繁杂的工作变得简单一些 / 188
3. 这样去重新设计流程就对了 / 193
4. 利用网络提高工作效率 / 197
5. 养成规范化的工作习惯 / 202
6. 事半功倍的会议参与方法 / 205

第九章 自我优化，成为公司的资本 / 211

1. 找一个有经验的人做你的师傅 / 212
2. 穿上“美国鞋”可以少走弯路 / 216
3. 别给人生设限，每天进步一点点 / 220
4. 解决了“短板”才会有所突破 / 224
5. 成功了，也不能停下来“歇一歇” / 229
6. 20%的差距很容易被追上 / 233

参考书目 / 238



Chapter 1



第一章

把事做错了， 就什么都错了

他们忙，忙对地方吗？我们先要确定他们忙的是不是正确的事，他们是不是在用正确的方法做错误的事情，一个好的管理者，是不会忙成这样的！

——管理之父 彼得·德鲁克

1

弄清楚你要到哪里去

工作就好比打猎，猎物就是你的工作目标，你先要弄清楚目标在哪里，然后才能采取行动。如果胡乱打一通，不仅浪费了力气，还可能打不着猎物，运气不好的话还会伤了你的同伙。

所以，弄清楚目标方向是第一步，只有目标正确了，我们才不会把事情做错，自然也就能够轻松地完成任务。

这个道理听起来很容易理解，但是在工作实践中却并不容易被人拿来即用。即使是华为这样的成功企业，在它的创业初期，也有很多员工忽视了这个工作原则。

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。

公司不得不派人调查原因，在访问了一些员工后发现：大部分华为的员工在领导分配任务后，竟然不清楚自己应该在什么时间执行任务、什么时间完成任务、怎么去操作、具体完成到什么程度才算合格……这些员工习惯于听到任务后，什么都不考虑，就卷起裤腿埋头干起来，根本不懂得花时间考虑自己的工作目标是什么。

痛定思痛，华为员工决定自我反省，才发现自己的工作方法存在

问题：员工接受任务后，根本就不清楚自己的目标是什么就开始埋头苦干，结果工作就没有目的性。有时候，员工还会在中途改变目标，更严重的情况是等到工作结束了才发现自己的工作结果与目标不符合。

□聪明人不只是埋头苦干

大多数情况下，最后的胜利者不属于那些整天都在埋头苦干的人，而是属于那些有着明确的目标的人。前者的工作态度值得鼓励，后者的工作方法更值得我们去学习。

华为员工埋头苦干的精神值得提倡，也让人敬佩，但这并不是聪明人的做法。聪明的员工首先要明确自己的目标是什么，确认自己做的是否正确、是否有价值。

谈到“聪明人不只会埋头苦干”，让我想到一个寓言故事。

唐太宗贞观年间，有一匹马和一头驴子，它们是好朋友。贞观三年，这匹马被玄奘选中，前往印度取经。

17年后，这匹马驮着佛经回到长安，便到磨房会见它的朋友驴子。老马谈起这次旅途的经历：浩瀚无边的沙漠、高耸入云的山峰、炽热的火山、奇幻的波澜……神话般的境界，让驴子听了大为惊异。

驴子感叹道：“你的见闻多么丰富呀！那么遥远的路途，我连想都不敢想。”老马说：“其实，我们跨过的距离大体是相同的，当我向印度前进的时候，你也一刻没有停步。不同的是，我同玄奘大师有一个遥远的目标，按照始终如一的方向前行，所以我们走进了一个广阔的世界。而你被蒙住了眼睛，一直围着磨盘打转，所以永远也走不出狭隘的天地……”

马和驴子最大的差别就在于：马有了正确的目标，在经历一番努力后见识了广阔的天地；驴子则被蒙蔽双眼，虽然日复一日地工作，却只能围着磨盘打转。

所以，埋头苦干并不意味着你能够到达预定的目标，相反，聪明人并不用付出太多却依然能够顺利地达成目标。秘密何在？只有方向正确了，工作才能产生价值。

因此，我们既要有驴子一样埋头苦干的精神，更应该像马一样沿着正确的方向往前冲。只有这样，我们才能做得更好，更有效益，更有发展性。

□先瞄准目标，再开枪

没有目标，所有的努力只能是徒劳，所以不要陷入这样的误区。你应该懂得停下自己的工作，用几分钟的时间思考自己的目标是什么，这会让你朝着正确的方向前进，并提高你的工作效率。

就华为来看，它是通信行业的后进入者。后进入者当然前有狼后有虎，遭受到的行业发展障碍肯定是有的，自己的劣势也很明显。正是在这样的情况下，任正非提出“先瞄准目标，再开枪”的工作理念，就是要提醒华为人有目的地工作，不要浪费宝贵的资源。任正非在自己的文章中这样强调：

“面对国际的残酷竞争，我们必须提升对未来客户需求和趋势的前瞻力，未雨绸缪，从根本上扭转我们作为通信行业所面临的被动挨打的局面；我们必须提升对客户理解理解的准确性，提高打中靶心的成功率，减少无谓的消耗；我们还要加强前端需求的管理，理性承诺，为后端交付争取宝贵的作业时间，减少不必要的急行军。”

那么，华为人是怎么做的呢？就拿华为的销售人员来说，通常情况下，他们会先找准客户，然后充分调查客户的信息，把销售当成一个项目策划来做。在销售的执行过程中，华人员工也是按计划一步一步定目标。例如，一般情况下，他们会按计划，一个项目最低拿下 50% 的份额，准备得好要拿下 80% 的份额，可以挑战拿下 100% 的份额。

接下来，项目组开始围绕 100% 的目标努力，把项目涉及的所有客户的详细信息、所有竞争对手的策略和优势劣势、自己的优势和劣势都写在黑板上，拟定详尽的行动方案。之后，项目组成员分头行动。

这样一个“目标一步骤一行动”的过程，常常使华为的销售业绩稳定增长，常常使结果真正意义上达到了 100% 的目标追求。更重要的是，华为人的狼性精神也就在这样的点滴中得到了贯彻。

□我们究竟缺了点什么

正确的工作方法是需要在工作中慢慢培养的。我们不要抱怨自己的付出没有得到回报，而是要学会自我反省，做一个成功的目标管理者。当我们朝正确的方向上努力时，我们也能成为一个轻松的员工。

就我的观察来看，现在很多企业在目标管理上还是很弱的，员工也有一些问题，那就是他们工作起来不讲章法，行动低效，甚至常常把事做错了，做的事根本就是牛头不对马嘴。

一些人经常会有这样的困惑：“为什么自己早出晚归，每天忙得废寝忘食，甚至加班到凌晨，结果却并不乐观，甚至还不如那些整天看起来轻松、悠闲的员工？”

一个人的工作成效如何是与他的目标息息相关的。没有目标的行动都是徒劳。管理之父彼得·杜拉克的亲传弟子詹文明先生就说过：“他们

忙，忙对地方了吗？我们先要确定他们忙的是不是正确的事。”所以，你应该看清自己的目标，要为了目标而采取具体的行动，不能成为无头苍蝇，飞到哪里是哪里。

所以，我认为“弄清楚你要到哪里去”“你的目标是什么”这些问题需要我们重视并加以关注。执行者要懂得思考自己的目标究竟是什么，自己究竟应该瞄着什么。

达成“先瞄准再开枪”的方法很多，重要的是具备这样的意识。无论是一线执行者还是管理者，都应该明确正确的工作方向，这样，个人在工作上自然就会少走弯路，企业当然也会有更好的效益。

2

目标要像“跳起来摘桃”这么简单

假设你是一个好厨子，客人让你做一顿饺子，你当然可以做出来，而且口感不错。问题是，当司务长告诉你饺子要体现厨房的精神、经理告诉你饺子要体现酒店的风貌、街道办事处主任告诉你饺子要体现街道的特色、区长告诉你饺子要体现区里的规划，最后，市长还嘱咐你饺子需要体现出这个城市的发展的时候，你还能做出什么样的饺子呢？我想，只能是春晚了。

虽然这是一个笑话，却折射了我们在工作中容易进入的一个误区：只知道大概的工作方向，却不知道明确的目标是什么。

事实上，大多数工作目标无法实现的原因都是因为目标模棱两可，

不能给人具体的行动指引和建议，从而导致执行结果与目标相迥异的效果。

李开复在微软做部门负责人时，曾给自己定过一个目标：“认识更多的人，增加影响力。”但他很快考虑到：“多认识人”或“增加影响力”这样的目标是没有办法去衡量的，根本就无法实施，我需要找一个更实际的、可执行的目标。

于是，他每周和一位有影响力的人吃饭，在吃饭的过程，要这个人再介绍一个有影响的人给他。此时，他的目标是每周与一人一餐、餐后再认识一人。李开复并不满足于此，他认为扩大人际关系网的目的是使工作更成功。因而他思考，在每周一餐中得到了多少信息，有多少部门雇员是在这样的人际网中认识的。

因而，工作目标的设置不仅要使工作内容饱满，还要具有可实现性。也就是说，我们的目标可以是“跳起来摘桃”，但不能是“跳起来摘星星”。

在这一点上，华为人是明智的，他们在工作中极其重视工作目标的明确性。华为人深知：只有心中对目标有数，才能保证工作的顺利开展，也才能保证对时间的整体把握和全程控制。就连任正非都自称：“我没有思考什么远大的理想，我正在思考的不过是未来两年我要做什么，怎么做……”两三年的目标看起来不甚远大，而一旦考虑清楚了“怎么做”，就会使这个目标变得明确化。通过这个明确的目标，华为人能够选取一条最短最便捷的路径，因而效率也是最高的。

□目标要可衡量

任何一个目标都应该有可衡量的标准，越是可衡量的目标，工作方向就越明确，越能帮助我们指引正确的工作行为。
