



华通咨询
UATONG
www.huatop.com

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为准则

海尔 工作法 Haier

孙科柳 王瑞芳 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



海尔 工作法 Haier

孙科柳 王瑞芳 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 简 介

本书从海尔人的工作方式和方法的角度出发,通过阐述工作法中的目标管理、计划制订、时间管理和各种提升效率、自我发展的方法,对海尔人的工作法进行了全面分析和解读,是自我管理和组织培训的综合教程和优秀知识读本,是职场工作者的必读之作。

图书在版编目(CIP)数据

海尔工作法 / 孙科柳, 王瑞芳著. —北京: 中国电力出版社, 2014.4

ISBN 978-7-5123-5758-7

I. ①海… II. ①孙… ②王… III. ①海尔集团公司—企业管理—经验 IV. ①F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 067046 号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 刘红强

责任校对: 崔燕菊 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2014 年 6 月第 1 版·2014 年 6 月北京第 1 次印刷

700mm×1000mm 16 开本·14 印张·192 千字

定价: 35.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前言

自 1984 年至今，海尔一步步地从一家资不抵债、濒临倒闭的集体小厂发展成为全球白色家电第一品牌。即使在家电行业竞争日趋白热化的今天，海尔仍旧保持着骄人的发展速度。

2012 年 9 月 21 日，在香港科技大学“杰出讲座系列”上，海尔集团首席执行官张瑞敏发表讲话时说：“没有成功的企业，只有时代的企业。”此后，海尔正式迈入网络化战略发展阶段。伦敦商学院市场营销学教授尼尔马利亚·库马尔教授表示，海尔是中国品牌闻名世界的代表。

海尔的成就无须多说。不过由于海尔人的低调，在局外人的感知中，张瑞敏似乎是推动海尔成功的关键因素。事实上，这样的认知是片面的。对海尔和海尔人的研究越深入，人们就越能感觉到海尔人在海尔发展历程中起到的作用。他们都有着一个重要品质——在工作中不仅非常注重方法，而且不断努力追求更高的工作效率。所以，只要人们走进海尔，就一定会被海尔人超强的工作力所震撼。

想想我们自己每天的遭遇，你是不是觉得每天都像工蜂一样忙碌，但工作成效并未出现可观的增长，而且越忙越乱。你是不是经常抱怨：为什么我总有做不完的工作？为什么我要把那么多工作带回家去做？与此同时，许多企业经营者和管理者希望我们能够研究并总结一些标杆型企业的工作方法，以便帮助

他们的员工掌握科学的做事方法，从而提高工作效率。

基于此，我们的顾问团队和研究小组有意识地与海尔的管理者和员工进行了深入的沟通、了解，对他们的工作方法进行了全面的分析和研究。最后，通过系统化的梳理和整合，我们整理出了一些海尔员工在工作中常用的方法。这些方法，不仅是海尔集团每次培训课的重点内容，也是员工在工作实践中提高效率的法宝。

本书介绍了海尔员工在目标管理、计划制订、时间管理等方面的技巧和各种提升效率、自我发展的方法。读者可以通过对海尔的案例、海尔人成功经验的阅读，跳出日常工作上存在的误区，更娴熟地掌握科学的工作技巧，从而提高工作的效率。

在写作方式上，我们并没有沿袭方法类图书的写作手法——介绍一些常规的理论思想和操作步骤，内容枯燥无味，容易让读者失去阅读兴趣。这本书的内容阐释精细到位，语言深入浅出，表达形式较为灵活。同时，结合真实的华为人的案例，可以使读者获得更为轻松、愉悦而又不失深刻的阅读体验。

最后，我们衷心地希望，这本书能够为那些意识到工作方法的重要性，并试图更有效地掌控个人效率的读者带来切实的帮助。对书中的不足之处，敬请各位读者向我们提出宝贵的意见和建议。

孙科炎

2014年5月

目录

前 言

第 1 章

做正确的事，再正确地做事	1
主动界定自己的职责	2
先瞄准目标，再开枪	5
精准地分解工作目标	8
适合自己的，才是最好的	11
该执着时执着，该放弃时放弃	14
切勿“捡了芝麻，丢了西瓜”	17
把正确的事情做到位	21

第 2 章

科学的计划意味着事半功倍	25
从实际中来，到实际中去	26
先规划，再盖房子	29
制订计划要赶上趟	33
计划要与团队的愿景保持一致	36
光说不练是“假把式”	39

第3章

充分利用好每一分钟	43
第一次就把事情做对	44
把时间用在刀刃上	47
给自己上一堂时间管理课	50
永远比对手快一步	53
做一个自律的人	56

第4章

用对方法，结果才有保障	59
集中精力做好一件事	60
认真做好每一个细节	63
日事日毕，日清日高	66
坚持以市场为导向	69
坚持每天提高1%	72

第5章

最重要的是提高工作效率	75
工作要简化，不要简单化	76
把简单的事情做好就是不简单	79
绝不允许自己有任何借口	82
抓反复，反复抓	85
不要在弱点上浪费时间	87
认清优势，扬长避短	90

第6章

做产品质量的守护者	93
就算再差，也不要放弃	94
不要对小问题视而不见	97
一切以用户满意为准	100
不要沦为标准的破坏者	103

	先借鉴，再创造	106
	改善永无止境	109
第 7 章	工作就是要创造价值	113
	我不入地狱，谁入地狱	114
	改变任何不产生价值的行为	117
	用业绩证明自己的价值	121
	在平凡的岗位上做出不平凡的事	124
	不断学习才能持续进步	128
第 8 章	用服务细节提升工作价值	131
	服务不分大小，每一个细节都值得注意	132
	一切以用户为中心来思考	135
	倾听不同用户的声音	138
	给用户创造感动	141
	给用户一个完整的解决方案	144
	走到用户的心里去	147
	让用户离不开我们的服务	151
第 9 章	与团队并肩作战	155
	找到属于自己的位置	156
	尊重每一位工作伙伴	159
	了解与自己共事的人	162
	主动承担工作责任	165
	不要擅自替别人工作	168
	不做木桶中最短的那块	171
	学会借力	174

第 10 章

努力成为沟通高手	179
今天，你微笑了吗	180
表达要有条理，能让他人听懂	183
静下心来听完对方的话	185
远离坏情绪，态度要一致	188
保持适度距离，让沟通产生美	191
不要让沟通扰乱了工作节奏	193

第 11 章

卓越源自不断超越	195
要么不干，要干就要争第一	196
观念不变原地转，观念一变天地宽	200
想他人之未想，做他人之未做	203
主动参与创新，体现自我价值	206
达成别人认为不可能达到的目标	209
勇于自我剖析，战胜自我	212

参考文献

后 记



第1章

做正确的事，再正确地做事

效率是“以正确的方式做事”，而效能则是“做正确的事”。效能比效率更为重要。

——现代管理学之父 彼得·德鲁克

主动界定自己的职责

每家公司都设有很多部门，这些部门各司其职，分工明确，且能够拧成一股绳，发扬团结协作的精神，才能使企业这台大机器高效率地运转。

曾经有人问“全球第一 CEO”杰克·韦尔奇：“是什么因素能够使你在通用集团担任那么长时间的 CEO？”韦尔奇神秘地笑了笑，说道：“Unwilling to comment on something which is not one's own concern.”意思是说不做自己不该做的事情。

公司里很多事情不可能由一个部门独立完成，必须依赖于部门之间的沟通协作。所以，你要主动界定自己的职责，明确自己的职责范围。比如，一个单位的信息采集部门利用网络数据库录入程序，录入客户或员工的档案信息。技术部门已经给了他们足够的权限，但是部门领导由于使用上有一些问题，且本部门的录入人员沟通不顺畅，觉得权限不够，要求技术部门把整个服务器的权限都给他。这样不但他的任务量加大了，还会影响整个单位各部门的整体工作以及单位信息化工作的大局。

职责错了，就什么都错了。要想做正确的事，我们首先需要界定好自己的职责。

在其位，谋其事

在工作中，要清醒地认识到自己的职责，懂得该做什么，不该做什么；不要把自己分内的工作推给他人，也不能把手伸得过长，越权行事。

询问并确定“应该做什么”，是一种“做正确事情”的意识。它是人们发现工作中的问题、把工作做得更到位的关键。如果不知道“应该做什么”，只是一味地由着自己的兴趣或是经验随意为之，那么再努力也难以作出成绩。

在海尔，上至张瑞敏下至基层工人，每一个人都明确知晓自己的职责。曾有记者询问张瑞敏在海尔的角色是什么，张瑞敏回答道：“第一应是设计师，在企业的发展过程中让组织结构适应于企业的发展；第二应是牧师，不断地布道，让员工接受企业文化，把员工自身价值的体现和企业目标的实现结合起来。”

海尔人的工作职责不是高挂在墙上或隐藏在公司章程中的，这些无形的要求指导着海尔人的工作，让每一个海尔人都知道自己“应该做什么”。工作职责让海尔人产生一种不可推卸的责任感，从而使他们将自己的注意力集中在分内之事，尽力做好自己该做的事情。

尽快适应新角色

人的职责并非固定不变的。角色变了，职责也就变了。这时，要尽快投入到新的角色中，重新界定自己的职责。

我们的职业角色总是在不断地变化着，从员工到管理者，从基层管理人员到中高层管理人员，从行政部调至市场部……我们渴望着这些变化，也需要尽快适应这些变化。

海尔物流推进部试点SBU（战略业务单元）经营，张永劭与物流推进部签订合同，由此成为元老级SBU。由此，他开始自主负责钢板采购工作。

合同签订之后，恰逢全国钢板价格上涨。在过去，张永劭可以说：“没办法，钢板提价，与我无关。你们看着办吧！”如今成为SBU，张永劭只得想方设法找出路。

张永劭必须尽快将钢板发送出去，晚发一天，便要多付一天的仓储费。他

I 海尔工作法

主动与有关方面合作，寻找价格低廉且符合要求的替代材料。最终，海尔不仅无亏损，还获得了丰厚利润。

由采购员转变为采购经理，张永劭快速地调整了自己的角色，承担起采购经理的职责，这是他做的正确的事。而正确地做事，也让他实现了成功。

实际上，工作中之所以会产生一些矛盾和问题，大多是因为我们未能够明确自己的岗位职责。因此，主动界定自己的职责是首先要做的事情——做正确的事情远比正确地做事重要。

先瞄准目标，再开枪

每个人都想做正确的事情，那么，什么才是正确的事情呢？怎样才能知道自己现在所做的事情是否正确呢？这样的疑问一个接一个地冒了出来。有些人认为：做好当下的事情，埋头苦干便是真理。但是，缺乏目标的人生是否真的会扶摇直上呢？

陆波是一个喜欢拉琴的年轻人。他刚到美国时，不得不去街头拉小提琴赚钱，他很幸运地认识了一位琴师朋友，并和他一起争取到一个好地盘——一家商业银行的门口。过了一段日子，陆波赚了不少钱，就和琴师朋友道别，进了音乐学府拜师学艺。在大学里，赚钱不像以前那样容易，但他的眼光已经超越金钱，投向更远大的目标和未来。

10年后，再次路过那家商业银行时，陆波发现那个琴师朋友依然在那里拉琴。他的表情一如往昔，透露着得意、满足与陶醉的神情。他问陆波在哪里拉琴，陆波说了一家很著名的音乐厅名字，琴师朋友说：那家音乐厅的门口也是个好地盘，也很好赚钱。他并不知道，陆波此时已是一位国际知名的音乐家了。

现实中，大多数人就像那个琴师一样，并没有明确的行动目标，只知一味地“找最赚钱的地盘拉琴”。

作为海尔人的典型代表，张瑞敏做事是有目标的。当国内家电企业只重数量、不讲质量时，张瑞敏没有盲从，他瞄准“要么不干，要干就争第一”的目标，要求每一个海尔人严把质量关。

由此可见，做事要先有目标，瞄准了目标，才有可能做对事情。这就像选择旅行目的地一样，我们可以向东，也可以向西，可以向南，也可以向北，但是首先必须确定你要去哪里。

想清楚自己要去哪里

只要清楚自己去哪儿，目标就清晰了，也就不怕路远了。

工作一天之后，我们会觉得很累，但是回忆起白天所做的工作，却发现没有特别重要的事情。或者说，那些工作对实现近阶段的工作目标是无关紧要的，我们根本不需要用那么多时间去处理：要么是协助他人做一些事情，要么是受到外界干扰不得已而为之，真正属于自己的工作并未着手处理。要提高效率，我们必须清楚自己什么时候该做什么事情，即想清楚自己的工作目标。

20 世纪 80 年代初，为了从国外引进先进技术，张瑞敏远赴德国考察。他走遍德国超市，发现没有一件商品出自国内。与他在一起的德国人看出了张瑞敏的心思，便告诉他燃放的烟花爆竹来自中国。当时，包括张瑞敏在内的海尔人难受极了：若是一味地吃祖宗的老本，中国将来又有什么发展可言呢？

德国之行给了海尔人严重的警示，中国经济与发达国家相差甚远，让国内品牌走向世界势在必行。“如果中国的企业最终都被外国竞争者打败，我们海尔争取最后一个倒下。”张瑞敏指明了海尔的发展方向。

大至海尔集团、小至每一个海尔人，在迈出步伐之前，他们都会先想清楚自己要去的方向，找到自己的路，然后才开始行动。

强化自己的成果意识

瞄准目标之后，还要盯准靶心，努力争取有个好分数。

为了强化自己的成果意识，海尔人严格执行“6S 大脚印”法。

在海尔生产现场的地面上，有很多卡通脚印图案。海尔人站在大脚印上，

可以看到对面“整理”、“整顿”、“清扫”、“清洁”、“素养”、“安全”12个大字标语。通常情况下，他们会站在“6S大脚印”上，对当天的工作进行小结。对于有突出成绩的人员，还会被要求站在“6S大脚印”上，将自己的心得体会与众人分享；而对于出现工作失误的人员，也可以就自己的失误与众人沟通，以期得到同伴的帮助，使自己的工作能更快提高。

“6S大脚印”法有助于提升海尔人的品质。这些品质包括：凡事认真的习惯、遵守规定的习惯、自觉维护工作环境的良好习惯、文明礼貌的习惯等。要知道，一个人的品质提升了，他的工作成果自然会有改善。

如今，“6S大脚印”法不仅是海尔有效的生产管理方法，更是海尔独特的企业文化。因为，“6S大脚印”法已经深入到了每一位海尔人的心中。

海尔集团美国南卡工厂的6S班前会上，管理人员对员工说：“按照6S的要求，我们每天要对现场进行清理。玛丽做得比较出色，今天我们把她请出来，希望大家能够按照她的方式，严格处理自己的工作现场。”

一位女工走出队列，站到了“6S大脚印”上，说：“今天站到这个地方我非常激动。我注意保持安全、卫生、质量，在这方面我尽了最大的努力。对我的表扬是工厂对我的工作的认可。我非常高兴。在今后的日子里我会继续努力，为海尔贡献我的力量。”

对海尔人来说，严格地遵守“6S大脚印”法是他们瞄准工作目标的第一步，这样他们才能向着正确的方向前进，才能“步步高”。

精准地分解工作目标

目标分解是指将工作目标分解成具体的工作内容、单元和要素。它给了我们一个回想或熟悉工作细节的机会，同时也可以让我们发现工作细节是否需要完善。因此，目标分解得越详细、越准确，执行起来就越有效。

1968年的春天，宗教领袖罗伯特·舒乐博士忽然想在美国加州建造一座水晶大教堂。他向著名的设计师菲力普·约翰逊说出了自己的梦想：“这将是人间最美丽的一座伊甸园，而不是一座普通的教堂。”

“好吧，伙计，但是请问我按照多少钱的预算来设计呢？”约翰逊提醒博士，“这至少需要400万美元。”

“我现在一分钱也没有，”博士耸了耸肩，“所以100万美元与400万美元的预算对我来说没有区别，最重要的是，这座建筑要有足够的魅力来吸引捐款。”

接着，约翰逊为博士梦想的教堂做了最后的预算，高达700万美元。

那天晚上，舒乐博士在自己的桌子上摊开了一页白纸，然后一口气写下了以下10行字：

1. 寻找1笔700万美元的捐款。
2. 寻找7笔100万美元的捐款。
3. 寻找14笔50万美元的捐款。
4. 寻找28笔25万美元的捐款。
5. 寻找70笔10万美元的捐款。
6. 寻找100笔7万美元的捐款。
7. 寻找140笔5万美元的捐款。
8. 寻找280笔2.5万美元的捐款。