

让员工重燃工作激情、
改变拖延恶习、
提升自控力
张继辰◎著

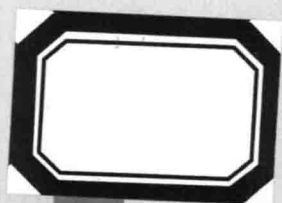
华为 卓越工作法

最受中国企业欢迎并奉为圭臬的
员工培训经典

教会你如何在最短的时间内
做最多最好的工作

全方位解密中国第一家真正意义上的世界级伟大企业的卓越工作方法





华为

卓越工作法

张继辰◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

华为卓越工作法 / 张继辰著. — 深圳: 海天出版社, 2014.4

(华为员工培训读本系列)

ISBN 978-7-5507-0888-4

I. ①华… II. ①张… 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(2013)第259063号

华为卓越工作法

HUAWEI ZHUOYUE GONGZUOFA

出品人 陈新亮
责任编辑 顾童乔 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 深圳市新联美术印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 16
字 数 188千
版 次 2014年4月第1版
印 次 2014年4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。

前言

为什么很多人感觉自己工作很尽力，却没有达到预期的效果或者收效甚微？原因是工作效率低。为什么有的人工作很轻松，却能保质保量地完成工作？原因是工作效率高，工作有方法。

有效率不仅仅是追求速度，它还有更丰富的内涵。单纯地追求速度只会让人陷入越忙越空虚的境地。事实上，随着生活和工作节奏的不断提速，人们越来越不会“慢”了。每天都有写不完的报告，接不完的电话，见不完的客户，开不完的会议……真正有效率的人既懂得如何“快”，更知道如何“慢”下来，享受生活和工作的快乐。同样，原因是因为他们的工作有方法。

效率高，就能快速出成绩！时间重于金钱，效率决定成败。提高工作效率，技巧比努力更重要。因此，掌握提高工作效率的技巧和方法将成为管理者和员工的必备技能。

现代管理学之父德鲁克曾说：“我们的经验显示，一个人擅长的事情，通常就是他从事的工作，工作意愿通常都基于工作能力。”因此所有企业都应该把改进员工的工作方法、员工职务安排当作头等大事，使员工可以充分发挥自己的潜能。

华为总裁任正非认为：“对人的能力进行管理的能力才是企业的核心竞争力”。华为员工在信息技术这个技术快速更新的行业中，形成了其特有的工作方法和套路，以对问题进行系统思考，对解决方案进行战略性的设计。

华为高效的优秀员工并不是天生的，这有赖于华为对员工进行卓越的工作理念、方法的系统培训。很多员工在现实工作中遇到的很多困难和问题，根本原因并非在于自身能力不足，也不是自身努力不够，而是由于选择的工作方法不对。

本书系统总结了华为的卓越工作方法，结合大量华为员工在工作中的案例，提炼和总结出了华为在时间管理、高效工作法等方面的卓越工作法则，观点简约睿智，让读者得以在轻松的阅读中对照、思考、学习和借鉴，以提升和优化自己的工作方法。

《华为卓越工作法》一书正是有效改进企业员工工作方法和提高工作效率的最佳培训读本。本书正如一面镜子，可以令每一位员工都能够清晰地看清自我、完善自我、超越自我。本书呈现的正是一个高效团队员工所必须具备的工作方法。



第一章 正确做事的方法 /01

- 明确工作的意义 /02
- 做正确的事 /05
- 一时专注一件事 /09
- 实现重点突破 /14
- 正确的做事顺序 /19
- 先做最有把握的事情 /24
- 要学会提问题 /27
- 延伸阅读：职场中是发问，还是不问？ /30

第二章 集中精力的方法 /35

- 竭尽全力 /36
- 韵律原则 /40
- 交叉“轮作” /42
- 专心致志 /45
- 拒绝被打扰 /48
- 抽屉与番茄 /51
- 延伸阅读 1：工作压力大？关上 E-mail /55
- 延伸阅读 2：你的生活方式，大脑喜欢吗？ /59

第三章 时间管理的方法 /65

- 时间管理的重要性 /66
- 计划提升工作效率 /69
- 该做的事马上去做 /73
- 工作中要有节奏感 /77
- 高效时间段做重要的事 /82
- 整洁和有条理的方法 /84
- 好情绪提升时间利用率 /86
- 要适时地说“不” /92
- 控制你的电话 /95
- 善用零碎时间 /98
- 延伸阅读 1：改变对时间的感觉 /103
- 延伸阅读 2：柳比歇夫时间管理法 /106

第四章 解决问题的方法 /109

- 找方法不找借口 /110
- 用对的方法做对的事 /114
- 利用前辈经验 /119
- 鱼骨图找原因 /122
- 多用逆向思维 /126
- 工作流程化 /129
- 延伸阅读：工作和生活中的十大错误 /132

第五章 最佳问题解决之道 /135

从尊重同事开始 /136

华为“守弱法” /139

“刺猬相处法” /142

让信息流动起来 /145

延伸阅读：不可不知的 11 种职场肢体语言 /148

第六章 头脑风暴法 /151

适当的事前准备 /152

头脑风暴的基本原则 /156

鼓励交谈的气氛 /159

头脑风暴练习 /161

延伸阅读：改进头脑风暴的七个步骤 /165

第七章 执行到位的方法 /173

变不可能为可能 /174

定位清楚、执行到位 /176

沟通是执行的保障 /184

变通才能得到执行结果 /187

抱着热忱去工作 /193

第八章 战胜拖延的方法 /199

战胜拖延症 /200

战胜懒惰的诱惑 /204

今日事，今日毕 /206

快速选择，提升效率 /210

延伸阅读：如何积极地拖延工作？/216

第九章 自我管理的方法 /221

经营自己的长处 /222

找到自己的导师 /227

做个快乐的“出差家” /231

注重自我学习 /234

工作与私生活 /238

延伸阅读：为将来晋升做准备的4个技巧 /243

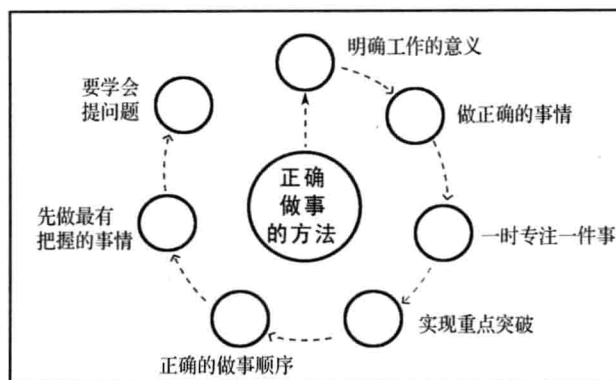
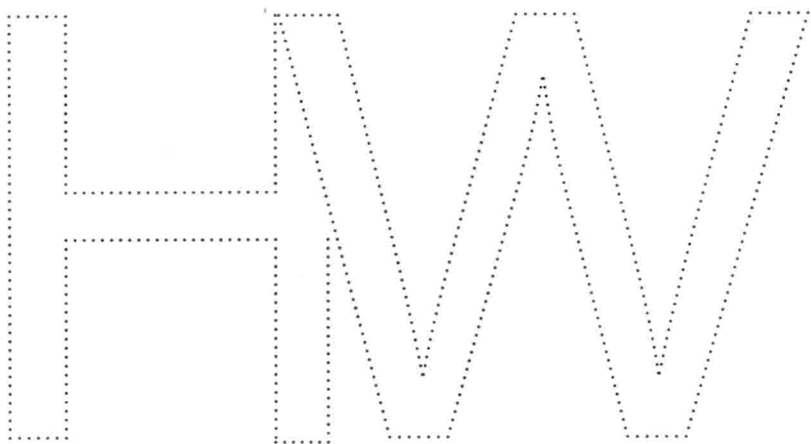
参考文献 /246

后记 /248

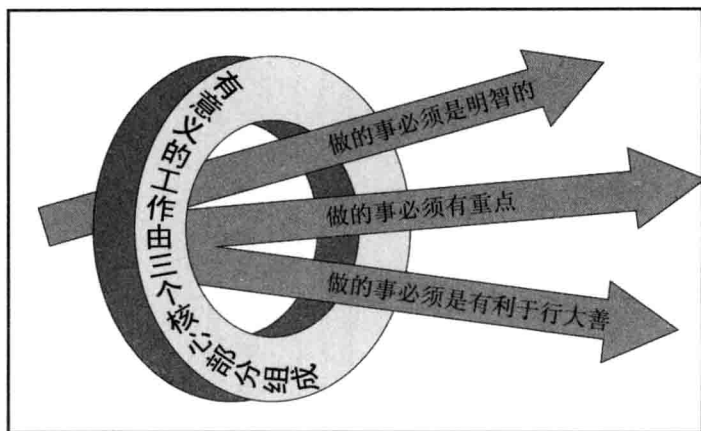
HUAWEI

第一章

正确做事的方法



明确工作的意义



很多人都会想，如果不用工作就好了，工作是多么辛苦啊！真是这样吗？其实是我们不够了解工作对于我们的意义。工作的价值远超过你的想象。一个人工作的价值只在于谋生，只在于那一点薪水吗？

诚然，我们生命的一大半时间都是在工作，如果工作的意义只在于糊口，那么我们的人生未免显得太无趣了。实际上，工作是维系我们生活的根本，在这个世界上，除了人之外不存在任何游手好闲的东西：所有的事物都在按着自身的规律永不停止地运行着。正如德国“铁血首相”俾斯麦所说：“工作是生活的第一要义，不工作，生命就会变得空虚，就会变得

毫无意义，也不会有乐趣。没有人游手好闲却能感受到真正的快乐，对于刚刚跨入生活门槛的年轻人来说，我的建议只是三个词：工作，工作，工作！”

一位华为的行政主管用一个具体的事例，说明了工作的意义：“急业务之所急，是行政人员必备的素质。我记得有一次，某位员工在周五快下班的时候，临时通知因工作需要必须于次日飞往欧洲，希望我们能帮忙买到机票。我随即向各个机票预定点电话咨询，得到的答复都是没有票。此时已经下班了，同事建议我先回家，只需给预定点说一声，有票了打手机通知一声就可以了。但我知道机票非常紧张，非工作时间他人退票的可能性微乎其微，如果不主动争取，很可能即使有一张退票，也会被预订点分配给其他预定人员。但一线客户紧急需求，员工必须到现场。所以我和几位行政同事分别拜访各个退票点，驻守等票。终于，次日凌晨两点，终于有了一张临时退票，那位同事也在次日顺利登上了飞机。

“事后，业务部门和该员工都发来了感谢信。虽然我们希望员工的需求都能按计划执行，这样更利于成本的控制。但能在最紧急时提供支撑，才是真正用心服务。这件小小的事情，让行政部门的同事们感到了工作的意义。”

大多数有工作和正在工作的人并不明白工作对自己的意义。事实上，工作既是我们谋生所必需的手段，更是源自人性深处的一种渴望。它给我们一种负责尽职的生活。

无论是为了谋生还是为了实现自己的理想，人都是一种有职业的存在。从事一种职业就意味着对自己的生命与生活负有责任，实际上也就是一种敬重自己的生命和敬重自己的生活的激情。

平常我们更多的是将工作看作谋生的手段，而忘了工作就是我们的生

活，我们不善于在工作中体会自己的生命滋味，从而使本来是生活一部分的工作成了生活的负担。

当我们将工作与我们的生命和生活联系起来，我们每天上班就不会感到只是打工而无精打采，而会感到在过一种自己选择的生活而情绪饱满；我们做一个产品就不会感到这与我无关而敷衍了事，而会感到将一个产品做得最好是我的责任。

华为总裁任正非表示：“只有高度地投入，高度地敬业，才会看破‘红尘’，找到改进的机会，才能找到自身的发展。”

日本“经营大师”稻盛和夫认为，工作是治百病的良药，因此要“憨直地、认真地、一步一脚印地、诚实地”工作。

稻盛和夫曾谈到，他在一个电视访谈类节目中看到记者采访一位木匠师傅。这位修建神社的木匠师傅所说的话，很令他感动。木匠师傅说：“树木里居住着生命，工作时必须倾听这树木中生命发出的呼声，在使用千年树龄的木材时，我们须以精湛的技术来对待，因为我们的技艺必须像有着千年树龄的树木一样，要经得起千年岁月的考验。”

这种动人心魄的话出自一个平凡木匠之口，但是只有终身努力、埋头于工作的人才能说出来。

木匠工作的意义是什么呢？它的意义不仅在于使用工具建造美轮美奂的房屋，和不断提高木工技术和工艺，而更在于磨炼人的心志，铸造人的灵魂。这是稻盛和夫从这位令人肃然起敬的木匠师傅的肺腑之言中听出的深刻意蕴。

那位木匠师傅已逾 70，职业生涯一直建神社。只有小学毕业文化水平的他从事着木匠这项工作几十年，辛苦劳累。他也曾不胜厌烦，甚至有

时也想辞职不干，但坚忍的他还是坚持了下来，几十年如一日地承受和克服种种劳苦，勤奋工作，潜心钻研，将自己的一生奉献给一种职业。他在埋头工作的过程中逐渐塑造了厚重的人格。孜孜不倦的他在经历了一生的劳苦和磨难后，才用自己的体会说出如此语重心长、警醒世人的智慧。

像那位可敬的木匠师傅一样，将自己的一生奉献给一项职业，埋头苦干的人最有动人心弦的魅力，也最能打动人。稻盛和夫曾经说过，工作是对万病都有疗效的灵丹妙药，通过工作可以克服种种艰难险阻，让自己的命运时来运转。将自己的工作当作信仰，把劳动看得高贵神圣，是非常值得推崇的。

有意义的工作由三个核心部分组成：首先，我们做的事必须是明智的，我们要清楚对我们的要求而且能够发现做此事的个人或组织资源；第二，我们做的事必须有重点，我们要预见过程中的大大小小的任务，看到的每一环节都是团队规划的重要部分；最后，我们做的事必须是有利于行大善，我们应该清楚帮助他人需要付出多少辛劳，不管是拯救星球，救人一命，还是密切配合同事工作，以使他们回到家真正有时间同家人或朋友相聚。越来越多的证据表明，有意义的工作者是快乐的工作者，更尽心尽力的工作者，以及在某些令人着迷的方面，更好的工作者。

做正确的事

做事不仅要讲方法，更要注意方向。只有方法和方向都正确，才能确保有一个好的结果。如果只注重方法而不注重方向，可能会导致方法越正

确，结果就错得越离谱。尽管如此，在现实生活中，无论是企业的商业行为，还是个人的工作方法，人们关注的重点往往都在于前者：效率和正确地做事。

在华为，工作中第一重要的是效能而非效率。管理大师彼得·德鲁克曾在《有效的主管》一书中简明扼要地指出：“效率是以正确的方式做事，而效能则是做正确的事。效率和效能不应偏废，但这并不意味着效率和效能具有同样的重要性。我们当然希望同时提高效率和效能，但在效率与效能无法兼得时，我们首先应着眼于效能，然后再设法提高效率。”

“正确地做事”强调的是效率，其结果是让我们更快地朝目标迈进；“做正确的事”强调的则是效能，其结果是确保我们的工作是在坚定地朝着自己的目标迈进。换句话说，效率重视的是做一件工作的最好方法，效能则重视时间的最佳利用——这包括做或是不做某一项工作。

正确地做事与做正确的事，这是管理学的命题。“做正确的事”是指首先要决策正确，找对方向与目标；“正确地去做事”是指方法选择正确，要有效率。如何理解这两者的关系是本命题的关键，应该是“做正确的事”是基础和前提，也就是说只有先找到了正确的事去做，然后才是选择正确的方法去做。

《华为》报总第115期（2001年3月28日）发表文章《听印度专家讲CMM》。一位研发工程师在参加完两位印度资深专家的介绍会后，分享了自己的心得和感悟：“在CMM（能力成熟模型）理论中，对过程的形象比喻是：有一座山，山上并没有路供游人行走，所以有人从这条溪涧逆流而上，有人沿那道峭壁苦苦攀岩，这样既慢，还易出事故。如果修一条尽量方便游人行走的大道，就会又快又安全。可以说CMM中的过程就是指

这样一条大道，用于规范大家的做事方式，在任何时候都能够‘做正确的事，用正确的方式做事’。我们不能去埋怨程序员偶尔的错误，因为人都是百密一疏的，重要的是我们如何在产品出去之前，以最快的速度 and 最低的代价来找到这些错误，这就体现了过程的重要性。”

麦肯锡资深咨询顾问奥姆威尔·格林绍曾指出：“我们不一定知道正确的道路是什么，但是不要在错误的道路上走得太远。”这是一条对所有人都具有重要意义的告诫，他告诉我们一个十分重要的工作方法，如果我们一时还弄不清楚“正确的道路”（正确的事）在哪里，那就先停下自己手头无足轻重的工作吧！

解决问题的关键，首先就是要做正确的事，否则就可能事倍功半，甚至根本就是在无效劳动。有一个故事是这样的：有一天，动物园管理员发现袋鼠从笼子里跑出来了，于是开会讨论，一致认为是笼子的高度过低。所以他决定将笼子的高度由原来的 10 米加高到 20 米。结果第二天他发现袋鼠还是跑到外面来，于是他又决定再将高度加高到 30 米。没想到隔天又看到袋鼠全跑到外面，于是管理员大为紧张，决定一不做二不休，将笼子的高度加高到 50 米。

一天长颈鹿和几只袋鼠在闲聊：“你们看，这个人会不会再继续加高你们的笼子？”长颈鹿问。

“很难说。”袋鼠说，“如果他再继续忘记关门的话！”

显然，动物园的管理员开了一个错误的会，做出了一个错误的判断，拿错了钥匙，当然也就不可能真正解决问题。

还有一个故事：一群伐木工人走进一片丛林，开始清除矮灌木。当他们千辛万苦，好不容易清除完这一片灌木林，直起腰来，准备享受一下完

成一项艰苦工作后的乐趣时，却猛然发现，不是这块丛林，旁边还有一片丛林，那才是需要他们去清除的！

汽车因为爆胎而抛锚，而我们却去检查引擎。这显然就是南辕北辙的现代版。

彼得·德鲁克在几十年前所传播的“做正确的事”的理念现在看来似乎更有价值。也许你会恍然大悟，我们走了那么多没有收获的路，原来只是因为忽略了某些看似平常的理念，这些理念其实早就给我们指引了方向，诸如以下这些：

正确的事是一种行动前的计划，是一种思想，一种意识，用以指导具体的行动；正确的事用以确定使命、价值观、未来发展方向，具有长远性；正确的事是一种定位，这种定位是为了让自己处于一个更加有力的竞争地位；正确的事应当有一定的创新性和超前性，需要相对地变通和一定的层次性；正确的事不应是目标漂移不定或是反复调整的，而应具有相对的稳定性。

许多时候，做一件正确的事情，要比正确地做十件事情重要得多。在短暂的人生面前，做正确的事情是“延长”生命的最好办法。不要任意挥霍你的精力，把它们用在正确的地方吧。