

# 华为高效工作法

丁正◎著

 机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

# 华为 高效 工作法

丁正 / 著



 **机械工业出版社**  
CHINA MACHINE PRESS

深入地研究华为和人为人，就能意识到华为的一个重要品质——华为人工作中非常注重方法，并不断努力追求更高的工作效率，特别是华为高效工作法成功，是非常值得其他企业学习与效仿的。

作者将华为公司员工的工作要求和方法归结为八个方面，提出心智力、思考力、目标力、清理力、分配力、节奏力、简化力、规则力，从华为内部视角深度披露华为高效工作方法，重点告诉我们“怎么做”。

坐而论道，不如起而行之，成就取之于行动，书中介绍的理念、模式、技巧和工具能帮助读者更好地掌握华为高效工作法。

## 图书在版编目（CIP）数据

华为高效工作法 / 丁正著. —北京：机械工业出版社，2017.12

ISBN 978-7-111-58534-3

I. ①华… II. ①丁… III. ①通信—邮电企业—职工—工作方法—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第287195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：胡嘉兴 责任编辑：刘洁

责任印制：孙炜 责任校对：舒莹

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2018年1月第1版第1次印刷

170mm×230mm·14.75印张·211千字

标准书号：ISBN 978-7-111-58534-3

定价：45.00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

服务咨询热线：（010）88361066 机工官网：[www.cmpbook.com](http://www.cmpbook.com)

读者购书热线：（010）68326294 机工官博：[weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

（010）88379203 金书网：[www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：[www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)

## 序 8 种力量改变自己 |

职场中总是会存在三种人：第一种人是努力工作，成效也显著；第二种人是努力工作，但成效低下；第三种人是既不努力，也无成效。第一种人心智聪慧，他们熟于业务，巧于处事，而成于自身，这种人无论在何处都是受欢迎的，而且他们的人生定然是有所成就的；第二种人心智愚钝，但勤能补拙，只要他们心有所志、有韧劲，长此以往也定能心智开悟、熟而精通，成就一番天地。唯独第三种人无志无虑而成庸碌者，这样的人在任何场合都是不足与之为伍的。

人能成就一番事业，当追求成为第一种人时，而知晓自身实为第二种人。这个意思是说，第一种心智聪慧的人必不多，而绝大多数人都是从成为第二种人开始起步的。所以，识清自身的这种状态，确实是通向成功的起始。

我们做人做事一方面是需要有个好的心态，另一方面就是要有个好的学习方法。此二者，决定了我们能够走多远，我们能够做成什么事。本书是思考了华为的管理、工作方法之后形成的一部介绍性作品。

我们都知道，华为经艰苦创业而迈向了企业界的顶峰。这个过程，自少不了企业的战略、组织能力等多方面的上层建筑构建。但更少不了华为人，不管是高层、中层还是基层人员的执着努力和积极进步。这就如同一个成功的人，你定然要了解他如何成功，这是智者的行为方式。有些人善于诋毁，瞎嚷嚷，既显浅薄，也必阻碍自身真正去了解对方的真本事，而一叶障目。

去掉浅薄之态，我们要总结华为的成功之处。但对于我们现在这样的职场

工作者而言，最直接的学习方法莫过于总结华为的优秀工作方法。本书算是一个呈现。

我们把华为对职员的工作要求和方法归结为8个方面，提出8种力量。这8种力量就是心智力、思考力、目标力、清理力、分配力、节奏力、简化力和规则力。书中简洁地说明了这几种力量的主要内容，另一个重点是告诉我们“怎么做”。坐而论道不如起而行之，成就取之于行动，所以必须关注我们怎样行，这是本书的一大特点。行也分盲行、慎行、果行和智行等，我们需要在行的过程中反照自身，总结经验。所以有人说，将经验上升为理论的人一定是智者。

对个人来说，本书是积极提升自身职业能力、改变自己一个简易途径；对企业来说，本书可以作为全员行动力的培训方案。我们希望每个企业都能够培养出一批优秀的职业人，这批优秀的职业人都是聪慧果行的人。

丁正

2017年8月于北京

序 8种力量改变自己

第1章 心智力 // 1

● 第1节 奋斗者准则 // 2

- 1. 不要有骄娇二气 // 2
- 2. 烧不死的鸟是凤凰 // 4
- 3. 坚决反对完美主义 // 6
- 4. 要勇敢担起责任 // 7

● 第2节 心智模式 // 8

- 1. 行动为先 // 9
- 2. 紧凑安排 // 11
- 3. 产生回报 // 13
- 4. 自我强化 // 14
- 5. 社交奖励 // 15
- 6. 情感调适 // 16

● 第3节 管理压力 // 17

- 1. 抑郁和焦虑 // 17
- 2. 情绪效能 // 19
- 3. 检修身心 // 21
- 4. 压力值测试 // 23

## 第2章 思考力 // 25

### ● 第1节 切入问题 // 26

- 1. 看见问题 // 26
- 2. 思维框架 // 27
- 3. 技术：联想 Q10 系统 // 29

### ● 第2节 找到路径 // 39

- 1. 规划意识 // 39
- 2. 工具：关键路径法 // 40
- 3. 技术：风险防范计划 // 45
- 4. 技术：沟通计划 // 46
- 5. 案例：华为的项目管控 // 49

### ● 第3节 分配资源 // 56

- 1. 学会管理 // 56
- 2. 资源盘点 // 58
- 3. 资源运用法 // 60

## 第3章 目标力 // 63

### ○ 第1节 目的捕获 // 64

- 1. 马和驴子 // 64
- 2. 是什么和为什么 // 65
- 3. 超越过程 // 67
- 4. 技术：任务接受的回应模式 // 70

### ● 第2节 SMART 原则 // 72

- 1. 具体化：目标要明确 // 73
- 2. 可衡量：量化要到位 // 76
- 3. 可实现：分解要彻底 // 79
- 4. 相关性：目标要相关 // 82
- 5. 时间点：有时限要求 // 84

- 第3节 节点控制法 // 85
  - 1. 再渡海峡 // 86
  - 2. 设计节点 // 87
  - 3. 规范工具：目标管理卡 // 90
  - 4. 优化工具：目标展开图 // 92
  - 5. 监控工具：甘特图 // 94

## 第4章 清理力 // 99

- 第1节 要事为先 // 100
  - 1. 医者之心 // 100
  - 2. 急事不急 // 101
  - 3. 工具：四象限法 // 103
- 第2节 优先权保证 // 108
  - 1. 确立优先项 // 108
  - 2. 任务标签法 // 110
  - 3. 精力分布 // 112
- 第3节 计划的要领 // 115
  - 1. 任务五步 // 116
  - 2. 落到日计划 // 118
  - 3. 管控周计划 // 120

## 第5章 分配力 // 123

- 第1节 价值锚定 // 124
  - 1. 价值点 // 124
  - 2. 慢哲学 // 125
  - 3. 技术：80/20法则 // 127
  - 4. 工具：ABC分类法 // 129
- 第2节 时间追踪 // 132
  - 1. 时间诊断 // 132



○ 2. 时间开销清单 // 134

○ 3. 时间管理表 // 136

● 第 3 节 时间整理术 // 140

○ 1. 时间块技术 // 140

○ 2. 一次一事 // 142

● 3. 碎片管理 // 144

○ 4. 琐碎事项管理 // 146

○ 5. 下班前 10 分钟 // 149

**第 6 章 节奏力 // 151**

● 第 1 节 个人节奏 // 152

○ 1. 打扰与干扰 // 152

○ 2. 找到工作韵律 // 153

○ 3. 工作习惯 // 156

○ 4. 韵律四法 // 158

● 第 2 节 协作节奏 // 161

○ 1. 整体精进 // 161

○ 2. 协作对接 // 162

○ 3. 沟通节奏 // 164

● 第 3 节 拒绝紊乱 // 166

○ 1. 该给同事帮忙吗 // 166

○ 2. 该给下属帮忙吗 // 167

○ 3. 领导要求怎么办 // 169

○ 4. 客户也可以拒绝吗 // 171

**第 7 章 简化力 // 173**

● 第 1 节 程式化 // 174

○ 1. 流程效能 // 174

○ 2. 流程环境 // 176

- 3. 工具：流程图 // 177
- **第 2 节 简洁美学 // 181**
- 1. 简化流程 // 181
- 2. 工具：ECRS 分析法 // 183
- 3. 工具：5W1H 法提高效率 // 186
- 4. 工具：5WHY 环节诊断 // 188
- **第 3 节 规范流程 // 190**
- 1. 固定的规律 // 190
- 2. 像软件编程 // 191
- 3. 华为三化方针 // 194
- 4. SOP 工作标准 // 196

## **第 8 章 规则力 // 199**

- **第 1 节 夸克原理 // 200**
- 1. 减少摩擦 // 200
- 2. 抢道与让路 // 201
- 3. 重视规则的建立 // 202
- 4. 公平与高效 // 204
- **第 2 节 职业水准 // 206**
- 1. 没有任何借口 // 206
- 2. 一次到位 // 208
- 3. 以终为始 // 210
- 4. 守时观念 // 212
- 5. 我必能负责 // 213
- **第 3 节 走向卓越 // 215**
- 1. 协作之心 // 216
- 2. 再努力一分 // 217
- 3. 不可停止 // 219
- 4. 展现关爱心 // 221

# 第1章 心智力

∨

效能的问题看起来是事务性问题，但根本上却是心智问题，改变工作效能的方法存在于我们的心智潜能中。我们将这个现象称为“效能心智”。

## 第1节 奋斗者准则

如果你在华为工作，有四个原则是你坚守的：

- (1) 不要有骄娇二气。
- (2) 不要滋生享乐主义。
- (3) 不要追求完美主义。
- (4) 不要有怯懦心理。

这就是奋斗者最基本的要求，我们称之为准则！

### 我们一起讨论

华为公司在早期创业阶段艰苦奋斗，形成了“床垫文化”，这就是“奋斗者文化”的早期起源。但是，当华为发展壮大后，领导干部不一定要在前线拼搏，那还要不要提倡艰苦奋斗呢？还是要，但内涵有所变化，变化为要求在思想上艰苦奋斗，要做思想上的艰苦奋斗者。那么，什么才是“思想上的艰苦奋斗者”呢？

#### 1. 不要有骄娇二气

越是事业顺利的时候，就越容易沾染骄娇二气，这就是“失败法则”——成功会造就失败。不管是对企业还是对个人，都是如此。

1995年，华为在C&C08交换机的技术上取得了重大突破，于是产品向市场大面积渗透。华为的年度销售额也达到了15亿元，华为进入了高速发展阶段。

然而，创业期涌现的一批个人英雄随着职位越升越高，他们发现自己的发展空间越来越小。于是，一部分高层管理者丧失了创业时的激情，开始松懈下来，这也极大地影响了下属员工的工作积极性，成

为华为继续发展的瓶颈。

我们要有清醒的认识：每个人都在大踏步向前的时候，自己的每一次停顿和慢步都是一种后退，可能你还在大树下面乘凉的时候很快就被别人落下一大截了。

IBM在与华为的咨询合作中，发现许多由技术岗位晋升上来的管理人员仍然沉溺于自己的技术世界中，而对团队管理、资源协调等管理工作不是很热衷，甚至对国外的先进管理技术存在抵触情绪。IBM明确地指出华为人喜欢沉溺于舒适区的这种现象，并建议华为经营层下狠心进行改善和扭转。

任正非也指出：“我们现在有些干部、员工都沾染了骄娇二气，开始乐于享受生活，放松自我要求，怕苦怕累，对工作不再兢兢业业，对待遇斤斤计较。甚至，连一批创业时期打拼出来的个人英雄都没有了以往的激情。”

骄娇是情态固化，是恶习。华为的要求是：让大家全部“归零”，并通过竞聘上岗，有能力的继续上，没能力的、跟不上形势需要的转换岗位或下岗。

任正非以一篇题为《目前形势与我们的任务》的万言报告，拉开了市场部整顿工作会议的序幕。他指出：“为了明天，我们必须修正今天。你们的集体辞职，体现了大无畏的毫无自私自利之心的精神，你们将光照华为的历史！”

随后，由分管市场的华为副总裁孙亚芳带领26个办事处主任同时向公司递交了两份报告——一份是1995年的工作述职报告，另一份是辞职报告。孙亚芳还做了集体辞职的激情演说。当市场部代表宣读完辞职书的时候，许多人眼含泪水走下主席台，台下则有人带头喊起了口号：“前进，华为！前进，华为！”

华为整顿工作会议历时整整一个月，接着就是竞聘上岗答辩，公

司根据个人的实际表现、发展潜力及公司发展需要进行选拔。

就是这样，华为以极大的决心和毅力，将干部、员工的固有资格全部清零，让他们走出舒适区，重新处于竞争的状态。华为总裁任正非对此有过经典的论述，他说华为需要选择做奋斗者，不能太舒服，太舒服了就没有了追求。在华为，许多主管、项目经理经常换岗，去年还是PL（项目组长）、PM（项目经理），今天可能就是某个项目经理手下的研发人员。也有可能去年还在杭研所，明年就得准备去非洲、马来西亚等。在华为，每个研发人员办公桌下都有一张床垫，累了就在上面躺一躺，然后接着干……正是因为这种狼性精神，让华为始终保持着高昂的进取心和高效的工作执行力。

## 2. 烧不死的鸟是凤凰

“玉不琢，不成器；人不学，不知道。”一个人要琢要学，最好的途径当然是立足于实践。要从实践中练，要在实践中挑战。所以，华为认为唯有经历“战火”的洗礼，才能得到突破，也才能被称为真正的人才。

在华为，几乎所有的高层干部都不是直接提拔上去的，都会有一段被“折腾”的历史。今年还是某个部门的总裁，明年就有可能成为区域办事处主任，后年就要到海外开拓市场。因此，华为有一句名言：“烧不死的鸟是凤凰”，说的就是那些真正经得起“折腾”的人，才能成长为优秀的人才。

魏源说：“逆则生，顺则夭矣；逆则圣，顺则狂矣；草木不霜雪，则生意不固；人不忧患，则智慧不成。”只有逆境才能成才。这正是因为只有在逆境下，人才会产生危机意识，从而激发自己坚持不懈地努力的执着精神。

为了彻底消除华为人一劳永逸的思想，任正非坚决要求实施末位淘汰制，其中包括那些“老资格”的高级管理人员。

任正非说：“我们非常多的高级干部都在说空话，说的话落不到实处，‘上有好者，下必其焉’，因此产生了更大一批说大话、空话的干部。现在我们就开始考核这些说大话、空话的干部，用实践这把尺子一定能让他们扎扎实实干下去，我相信我们的淘汰制度一定能建立起来。”就是这样的淘汰制度，杜绝了让“南郭先生”充当“艰苦奋斗”的华为人。

任正非一直执行的末位淘汰制是一种良性的新陈代谢机制。通过这种负激励的办法，把竞争的观念输入到每一个华为人的脑海里，增加了华为人的危机意识，从而调动了他们的积极性。这样，华为公司就有力避免了员工出现人浮于事、效率低下的不良状态，并将华为人打造成为一支能够长期冲锋陷阵的职业化“铁军”。

如果我们熟悉任正非的经历，就能够明显地发现：正因为任正非深处逆境才会保持着强烈的危机意识，他才没有在小有成就后便开始享受成功，而是更加努力地前进。也正因为这样，华为才有了今天的成就。

### 放弃责任，就等于放弃人生

我们在这里给出一些小建议，希望能够帮助大家走出舒适区。

- 每天清晨起床、晚间入眠时，双手合十，心怀敬畏：加油！我将比任何人都出色。
- 每天工作结束的时候，确认工作成效，并思考如何提高。
- 每周反思本周内自己的失误和不足，人只有在不断反思中才能获得信念和更好的方法。
- 随时清零，保持空杯心态，相信荣誉只属于过去，着眼于未来。

### 3. 坚决反对完美主义

#### 完美的错觉

所有追求完美主义者都将面临这样的困局——时光流逝，但想完成的没有完成。把事情做到极致的完美似乎是一种值得赞赏的态度，但这只反映了部分事实。大多数的完美主义者都过于注重细节，要求工作以无懈可击的方式完成，却不在乎投入的时间和精力。

过于追求完美有时候确实是一种错觉思维——一种看似正确实则极端不利的思维方式。正是因为追求完美，行动上的拖延、成效的降低、正确决策的延误等连锁性的不利影响便纷至沓来。

华为最初创业的时候，面对的是有几十年甚至百年历史的世界级巨头。在这种情况下，华为并没有追求技术的完美，而是不断利用成熟的技术进行创新，对现有技术进行改善，力求在某一方面逐渐成为专家。

华为早期的执行文化，以快速满足客户要求为主，虽然质量上尚有改善的余地，但是出产品以及提供服务的速度非常快。一个产品，竞争对手可能还在研究阶段，华为则已经为客户上线了，然后再通过跟进一些补丁在线上解决问题。华为的这种服务效率让许多同行企业望尘莫及。

任正非在2008年6月的一次员工讲话中指出：“不要做完人，做完人是很痛苦的，……我认为最主要的是要发挥自己的优势，实现比较现实的目标。”

从华为公司的发展中可以得出：真正重要的不是“完美”，而是“持续改善”，懂得在改善中不断提升自己，终将走向卓越。



## 我们应该怎样做

如果我们不能“过于追求完美”，那么应该怎样做呢？

- 以追求完美为目标，但不可以将完美作为过程。
- 安排事情的优先事项表，提醒自己还有很多事情需要做。
- 学会放弃，不要将时间耗费在一件事情上。
- 自己的能力、心智终归有限，要懂得向他人求助。

### 4. 要勇敢担起责任

某夜，一架大型客机从机场正常起飞。飞机升空还不到5分钟，指挥塔台就收到了机组报告：第三台发动机起火！

机组人员全力以赴采取扑救措施，但火仍未能被熄灭，情况非常严重。因此，机组紧急呼救，迫切要求返航降落。同时申请：空中放油。

事情本来很简单，答复其返航即可。但由于飞机在降落接触地面的瞬间容易起火爆炸。因此，问题便产生了。

塔台指挥员从来没有遇到过空中放油的情况，所以不敢做主。指挥员便向值班管理者请示，值班管理者不是飞行出身，不敢点头。又向航空总局调度值班室请示，调度值班室值班员又向上级请示……就这样，一级级、一层层地向上请示。30分钟过去了，前后请示了16道关口，却无人做主。

此刻，载着100多名乘客的飞机机组人员心急如焚地在空中盘旋待命……

对很多人来说，“做出决策”这一行为本身就是一个难以跨越的门槛。对决策的恐惧，更多的是因为害怕承担责任。

华为在2008年，数通产品线某产品版本规模大，维护困难，升级频繁，遇到问题处理流程非常慢，客户投诉不断。曾经有一个测试经