

# HUAWEI

华为管理之光系列

# 华为时间管理 与高效工作法

郭楚凡◎著

立足于华为的工作法

剖析华为在时间管理、目标规划、工匠精神等方面的技巧

# SPIRIT

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

华为管理之光系列

---

# 华为时间管理 与高效工作法

---

郭楚凡◎著

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

---

## 内 容 简 介

华为作为 ICT 领域的领先者之一，在当今激烈的市场竞争中，依然立于不败之地，这离不开华为独特的时间管理和高效工作法。

本书通过对华为员工的工作方式进行深入了解和阐述，对他们的工作方法进行深入分析和研究，通过系统化的梳理和整合，总结出华为员工的高效工作法，以及他们常用的比较有效的方法。这些高效的工作法，不仅给华为带来了高利润和好声誉，也给更多的企业带来启发，甚至是每个企业员工在工作实践中提高效率应该学习的“法宝”。

本书主要介绍了华为员工在时间管理、目标规划、危机法则、工匠精神、客户导向、改良创新、无缝沟通、团队协作等方面的技巧，语言通俗易懂，案例生动丰富，充分表达出华为的时间管理和高效工作法则的内涵和核心。因此，本书的目标读者可以是企业管理者，也可以是企业工作者，通过本书都能娴熟地掌握华为的独特科学、高效的工作法则和技巧，从而提高工作效率！

### 图书在版编目（CIP）数据

华为时间管理与高效工作法 / 郭楚凡著. — 北京：  
中国铁道出版社，2017.5  
（华为管理之光系列）  
ISBN 978-7-113-22622-0

I. ①华… II. ①郭… III. ①通信企业—职工—工作  
方法—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 307982 号

书 名：华为时间管理与高效工作法  
作 者：郭楚凡 著

策 划：巨 凤  
责任编辑：苏 茜  
责任印制：赵星辰

读者热线：010-63560056

封面设计：MXK DESIGN  
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街8号 邮政编码：100054）  
印 刷：三河市华业印务有限公司  
版 次：2017年5月第1版 2017年5月第1次印刷  
开 本：700 mm×1 000 mm 1/16 印张：15.75 字数：223 千  
书 号：ISBN 978-7-113-22622-0  
定 价：45.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：(010) 51873174

打击盗版举报电话：(010) 51873659

# 前 言

2016年7月，最新的财富世界500强排行榜已出炉。在2016年世界500强新榜单里，华为进步可谓神速，从之前的228名，提升了99名，上升到世界第129名。华为营业收入高达628.554亿美元，仅次于排行第一的太平洋建设集团公司730.469亿美元。华为一跃成为中国内地民营企业第二名。当我们在为华为惊喜的同时，也在榜单中看到了悲哀，那就是很多以前与华为具有同样水平的企业在榜单中的名次逐渐下降，甚至不见踪影。

这不禁让我们感叹市场变化，感叹竞争压力，同时也在思考：为什么华为倒不下？

2016年华为上半年业绩中，实现销售收入774亿元人民币，同比增长41%；智能手机发货量6056万部，同比增长25%，这意味着华为智能手机发货量增速远远跑赢大市。在产品方面，以P9、Mate 8、荣耀V8、MateBook、HUAWEI WATCH为代表的旗舰产品备受全球消费者的认可和喜爱。其中，Mate 8人气口碑超越Mate 7上市同期表现，全球销量增长超过65%。P9及P9 Plus上市三个月销量超过450万台，不论是在海外还是国内，P9销量均较P8同期增长超过120%。

在产品方面有如此的骄人成绩，不禁让人想到了其他国产手机的一夜爆红到迅速萎靡的状况，我们也都在想：为什么华为倒不下？

截至2016年5月底，华为已经在全球范围内建成超过35000个零售阵地，华为在全球渠道合作伙伴门店的覆盖量已经提升至大约15万家。大中华区于2015年第四季度启动的“千县计划”将进一步在中国市场推动零售渠道下沉，截至目前已完成大约300个县市，计划2017年完成千县计划。

为什么华为越来越有劲头，为什么华为倒不下？

当大多数企业的目光落在BAT、房地产、首富等关键词上时，华为作为一家中国的跨国公司已经悄悄进入“无人区”，成为全球ICT（信息和通信技术）的领头羊和探路者。而让我们惊叹的是，这家公司没有首富，没有房地产，更没有上市。

我们不得不再次疑问：这样的华为为什么倒不下？

事实上最大的原因在于华为人的团结、专注，有这些工作方法，华为的工作效率自然居高不下。任正非在回顾创业过程时表示，华为坚定不移 28 年只对准通信领域这个“城墙口”冲锋。哪怕在中国资本市场、房地产爆发时都没炒过股票，没沾过房地产。相比较 20 世纪 80 年代那些耳熟能详的 TMT 公司，哪家公司现在没有房地产呢？

为什么是华为赢？还有一个重要的要素就是企业的精神。事实上，无论是“床垫文化”还是“铁血军团”，华为的第一个决胜要领就是认准目标，这也是每个华为人在实际工作中的第一要求和要素。坚定不移地实现这个目标，屡战屡败，屡败屡战。

第二，团队协作精神。华为有一句话叫“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，强调的就是一个团队。

第三，真正以客户为中心，并不是以竞争为中心。华为人在工作中处处以客户为导向，处处以客户需求来办事，这样不但工作效率提高，而且能够获得更多的客户。

第四，以奋斗者为本，坚持艰苦奋斗。华为所有评价体系都是以奋斗者为主的，并且长期坚持艰苦奋斗。

可以说，华为的工作管理法很关键。再有强大的目标和过硬的口号，也必须依靠每一个华为人的努力实现。因此，华为特别注重员工的工作方法的管理。作为有如此骄人成绩的华为，许许多多的企业管理者、高层领导者，尤其是公司员工都会很疑问，到底华为有什么样的高效工作法？

本书的主要内容就是细述华为员工的时间管理、工作高效法，本书宗旨是让每个读者可以从中学学习到华为人的高效工作法，将这些方法和技巧切实地结合自己的实际情况来运用，提高自己的工作效率。

作者从时间管理、目标规划、危机法则、工匠精神、客户导向、改良创新、无缝沟通、团队协作八个大的方面详细分解，细微到每一步的做法，图文并茂，并结合国内外知名大企业的实践案例来系统陈述。

万事都讲效率，效率是一个员工在工作中的最强说服力，相信读完本书，你会明白华为为什么倒不下，华为能够做到的，你也一样能做到！

编者

2017 年 2 月

## 1

## CHAPTER

## ① 时间管理：1 小时创造 8 小时的效率

时间是最公平的人，每个人所拥有的时间都相同，但这些时间因人而异创造出的价值却不同，这关键看你怎么利用和管理时间。对华为的高效能人士来说，他们充分有效地利用分分秒秒，让每 1 分钟都能产生效益，甚至 1 分钟当作 10 分钟用，1 小时可以创造 8 小时的效率；而对于低效能人士而言，他们则充分有效地浪费分分秒秒，让时间变得一文不值。因此，你如何对待时间，时间就会如何回馈你。管理时间是一门技术活，在华为这个梦想工厂中，时间管理是至关重要的一课！

学会整理时间，给“火车头”加满油 \3

用 SMART 标准提高效率 \7

“四象限法则”就是在正确的时间做正确的事 \12

“番茄工作法”让一分钟时间变成十分钟时间 \16

优化精简你的工作才更省时间 \19

驱逐偷走你时间的“盗贼” \23

下班前半小时是“黄金点” \28

## 2

## CHAPTER

## ① 目标规划：知道自己做什么，世界都会让路

在华为，没有目标就是时间管理和工作的最大禁忌，因此明确目标则是高效工作的一大法宝。事实表明，工作执行的目标越明确，注意力就会越集中，执行者也就越容易在时间选择上做出更明智的决定，更快速地完成工作，实现高效。华为的目标规划中，目标法则不仅需要员工有目标，更要让目标达到一定的高标准。当然，这需要通过多种方法去实现，而这些方法也是本章的内容，同时也是华为员工执行工作所应持有的基本思路。

“跳起来摘桃”，目标不要太高 \35

让目标明确的“5W1H 法” \38

目标数字化，更容易达成 \45

- 排列并灵活分解目标 \49
- 规划好，再去干，效率会更高 \53
- 不以短期利益为目标 \58
- 督促自己跟上计划表 \62

### 3

## CHAPTER

### 危机法则：要么被对手打败，要么打败对手

在如今日益变化的信息时代，压力和竞争力指数同样高升，在这种环境下，华为每个人头脑中都存在着危机意识。如果不进取，就很可能被对方超越。华为无论是在管理层的管理意识中，还是在员工的工作中，都有一种危机意识。华为的危机法则包括发现危机、自我批判、烧不死、军事化训练等。从上到下，华为的“危机感”都充斥在每一个工作环节和细节中，也正是这种要么被对手打败，要么打败对手的“危机”精神，才让华为犹如异军突起，效率突增。

- 在艰苦的地方战斗要有“狠劲” \69
- 自我批判中发现危机 \72
- 华为“特殊”的军事化训练 \76
- 要做一只“烧不死的凤凰鸟” \81
- 轮值 CEO 制度，人人都是领头人 \85
- 做“歪瓜裂枣”的华为员工 \89
- 迅速占领、主动出击 \93

# 4

## CHAPTER

### 工匠精神：把一件事做到极致是最大的成功

说起“工匠精神”可能很多人会首先想到日本、德国等这些严谨保守的国家的企业。但事实上，华为在自我创新和发展的道路上早就汲取了这些国家的“工匠精神”，并且经过不断改良和融合，汇总出属于华为的“工匠精神”。华为的“工匠精神”，不仅在于勤于思考、善于学习、崇尚科学、乐于动手的氛围和特性，更在于华为的管理体制与治理机制。华为的“工匠精神”不是喊出来的，而是在市场竞争中打出来的。本章着重讲述华为的“工匠精神”是如何体现的，给更多在职场打拼的人带去更高效的“工匠法则”。

- 永远要将质量摆在第一位 \101
- “呆死料大会”的工匠行为 \104
- 聚焦，永远是华为的工匠理念 \109
- 华为的“粉末齿轮”精神 \117
- 华为的“无生命管理” \121
- 一直一直……下去，直到最好 \124

# 5

## CHAPTER

### 客户导向：不烧钱、不拼命，客户一样挤满门

在营销的战略中，恐怕很多人只听过：烧钱、砸钱，才能有客户。但事实上，这样的举动在华为看来十分“愚蠢”。用一时表面的利益获得的客户并不能长久，只有真正以客户为导向，以客户为中心，以客户为基础才能长久。在华为，有自己独特的一套客户关系和导向体系，通过这种关系和导向，华为不用烧钱，不用拼命，客户一样十分稳固，一样蜂拥而至。

- 把尊重客户当作尊重自己 \131
- 交客户就应该像交朋友 \134
- 百变服务方式轮番上阵，直到客户点头 \137
- 找到客户的最大“痛点” \141
- 战无不胜的客户关系 \145



## 6

### CHAPTER

## 改良创新：与其被消灭，不如消灭自己

华为作为一个完全意义上的民营公司，能够在 20 多年快速成长为全球通信行业的领导者，它主要依靠的是什么呢？是技术？是人才？是机遇？如果你对华为的过去有所了解，并且进行了详细的考察和研究，你会发现华为最大的成功来源是创新驱动。创新促使华为从一个弱小的、没有任何背景支持的民营企业快速地成长、扩张成为全球通信行业的领导者。华为的创新并不是为了创新而创新，而是一种全方位的创新，其中最重要的是理念创新。在大鱼吃小鱼，快鱼吃慢鱼的年代，华为将创新推向了企业发展的动力位置，为华为带来了高效工作，保障了华为的发展。

永远把创新作为自身发展的原动力 \153

敢于踏进“无人区” \156

开放式合作是创新的基石 \159

换个方法改良，做追随型创新 \164

华为的“专利世界大战” \168

有创新就有激励 \172

用互联网思维提高工作效率 \176

脱掉复杂的外衣，让工作简单起来 \181

华为创新下的“灰度哲学” \185

## 7

### CHAPTER

## 无缝沟通：用最短时间把问题搞明白

在职场之中，想要做一个高效的精英，最擅长的应该是打交道，即沟通。上下属之间、同事之间、客户之间等每一个问题环节解决时都离不开沟通。事实证明，懂得沟通的人，在工作中的效率也是非常高的。华为是一个国际一流的大企业，之所以能够做到不上市却还能有如此之地位，离不开每一个员工的高效工作，而高效工作背后就是有效沟通。

只有在沟通时方法得当，才能在最短时间内解决问题，本章

就带你走入华为式沟通的职场氛围之中。

华为员工人人都要会打“沟通牌” \191

一杯咖啡吸收宇宙能量 \194

问清楚，问明白是做对事的前提 \198

认真倾听是赢得“沟通牌”的秘诀 \203

引导思维沟通法让别人进入你的思维 \207

## 8

### CHAPTER

## 团队协作：华为不是逞个人英雄的地方

公司想要发展得好，讲得最多的就是团队。没错，团队是不是合作？团队力量是不是集中？员工向心力是不是强？这些问题都是企业发展的重要因素。在华为，任正非提倡团队协作时不会高举旗帜，喊口号。任正非要求的是不希望有个人英雄个例，有也必须是团体英雄。正是华为的这种团体协作的力量才让华为的工作效率越来越好。在这里，我们分析华为的团队协作方法，看完之后你会发现，华为可以做到的，你也可以做到！

“猛虎不如群狼”，再单薄也要拧成一股绳 \215

打破封闭的“部门墙” \218

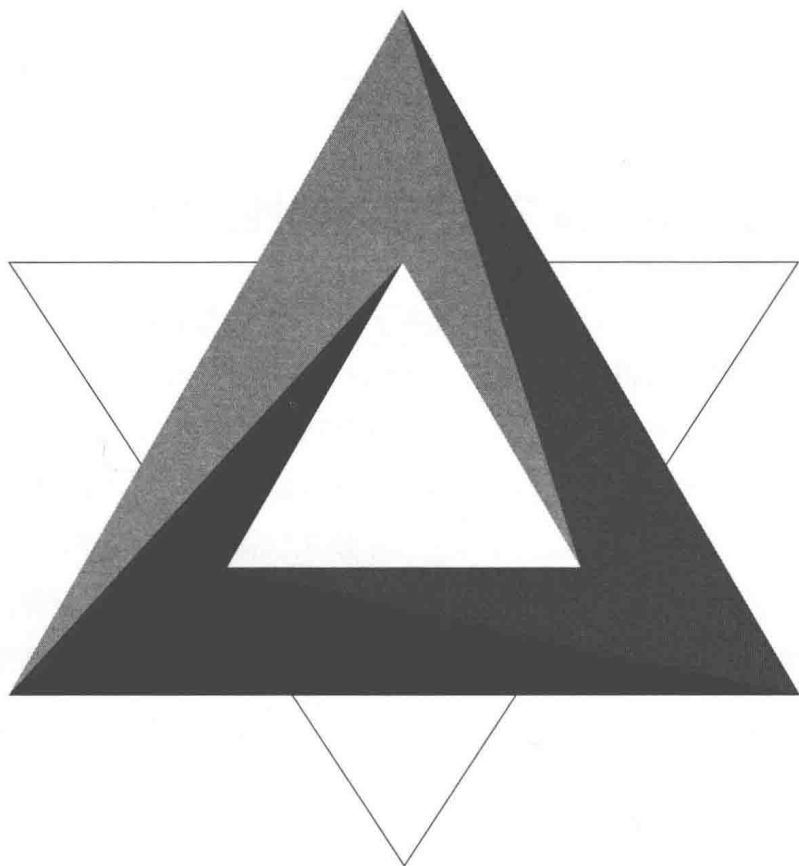
少将连长必须出现在团队里 \222

“策略一元化” \226

“狼獾组织计划” \230

“同甘共苦”的团队更牢固 \234

让听见炮声的人呼唤炮火 \238



• 1 •

CHAPTER

## 时间管理：1 小时创造 8 小时的效率

---

时间是最公平的人，每个人所拥有的时间都相同，但这些时间因人而异创造出的价值却不同，这关键看你怎么利用和管理时间。对华为的高效能人士来说，他们充分地利用分分秒秒，让每 1 分钟都能产生效益，甚至 1 分钟当作 10 分钟用，1 小时可以创造 8 小时的效率；而对于低效能人士而言，他们则充分地浪费分分秒秒，让时间变得一文不值。因此，你如何对待时间，时间就会如何回馈你。管理时间是一门技术活，在华为这个梦想工厂中，时间管理是至关重要的一课！



## 学会整理时间，给“火车头”加满油

有位科学家曾说过：“时间最不偏心，给任何人的都是一天24小时。时间也最偏心，给任何人的都不是24小时。”显然，这句话的意思是每个人每天都有24小时，关键看你如何利用这24小时。对高效精英者来说，他们可以充分利用每1分钟，甚至每1秒钟都能产生效益；而对那些低效能人来说，浪费时间相当于在降低他们的工作效率。

在华为，时间管理这个概念，不仅仅是高层管理者在意的事情，对每一个员工来说也极为重要，可以说时间就等于效率。首先华为员工学会的就是学会整理时间，只有整理好时间，才能给整个华为这个“火车头”加满油。

### 1. 做好“时间+工作”统计

从无数的成功企业和成功者的经历来看，一个不会管理时间的人，是什么也管理不了的。学会管理时间是每个人都应具备的能力，尤其是作为职场人士。

华为的员工每天上班时间那么多，若不懂得管理时间，那么工作就无法产生高效。在华为，老员工往往会对刚上班的新员工传授这样的方法：每天养成一个好习惯，下班时如果发现该做的工作还没有做，那么一定要问问自己：时间到底去哪里了？如果真是这样，那么就该好好学会统计时间了。

那么如何统计时间呢？华为员工是这样做的：每个华为员工都有一个小小的笔记本，上面是“时间+工作”的统计。比如，30分钟做……60分钟做……40分钟做……最后整理并统计一下时间的去向和所产生的价值。善用这种记录方法的开山鼻祖是来自俄罗斯科学家柳比歇夫。这种方法对工作、生活十分有效。

下面我们来看一看一个华为销售部新员工的“时间+工作”表：

“时间 + 工作”表	
上 午	
8:30 ~ 9:20	接受主管布置的任务, 并熟悉工作流程, 定好工作目标
9:20 ~ 10:30	着手任务, 打电话联系客户, 分析客户
10:40 ~ 11:10	针对不明白问题, 寻找老员工解决, 并且做好笔记
11:10 ~ 11:50	继续联系客户, 与客户进一步沟通
11:50 ~ 12:00	总结工作, 做好下午目标计划
下 午	
14:00 ~ 15:00	熟悉客户, 分析客户
15:00 ~ 16:20	针对不同客户, 电话联系, 获得客户意向
16:30 ~ 17:00	与部门同事开会, 总结
其他时间用途	
洗手间时间	不超过 20 分钟
娱乐时间	不超过 30 分钟
休息时间	30 分钟
吃饭时间	60 分钟

通过这种统计时间的方式, 我们可以看到每一天时间都花在哪里了。这种统计法第一大好处就是能够在很大程度上让人增强时间观念。特别是当你定期翻看这些记录时, 你会意识到时间过得飞快, 你会告诫自己不能浪费时间。

第二, 通过这种时间统计, 你还可以发现做一项工作要花多少时间。这个时间可以为你再次做这件事提供参考, 并成为你做计划的重要参考。通过这样的时间记录, 能够将你的每一分钟都充分利用起来, 而且也能有效整理每一分钟, 让时间发挥出高效的价值。

### 时间管理的小测试:

请问, 如果每天都有 86 400 元进入你的银行卡, 而你必须当天消费掉, 你将怎样运用这笔钱? 事实上这就是“时间”。每天每一个人都会有 86 400 秒进账。面对这样一笔财富, 你打算怎样利用它们呢? 让我们来做一个关于时间管理的测试。

下面的每个问题, 请根据自己的实际情况, 如实地评分。

(计分方式: 答案“从不”为 0 分; 答案“偶尔”为 1 分; 答案“经常”

为2分；答案“总是”为3分。）

(1) 在每个工作日之前，都能为计划中的工作做好准备。

(2) 凡是可让别人去做的，都不会自己去做。

(3) 利用工作进度表来规定工作任务与目标。

(4) 喜欢一次性处理完每份文件。

(5) 每天会列出一个应办事项清单，按重要顺序来排列，依次办理这些事情。

(6) 尽量回避或者取消干扰电话、不速之客的来访，以及突然的约会。

(7) 尝试按照生理节奏变动规律曲线来安排工作。

(8) 对日程表留有回旋余地，以便应对突发事件。

(9) 当其他人想占用自己的时间，而自己刚好有更重要的事情需要处理时，会果断拒绝对方。

结论：

0~12分：你没有时间规划，总是习惯让别人牵着鼻子走。

13~17分：你试图掌握自己的时间，却不能持之以恒。

18~22分：你的时间管理状况良好。

23~27分：你的时间管理非常好，是值得学习的典范。

## 2. 养成做检视的习惯

想要整理好自己的时间，充分利用时间，需要按照时间维度来进行反思——做检视。例如一周做一次检视，一月做一次检视，一年做一次检视等。当然，对职场的人来说，最重要的就是周检视。

在这里，我们首先要选择检视的时间，既然是一周做一次检视，那么可以选一周中的任意一天，在这里，我们建议选择周一、周五或者周日。周检视不仅仅是对一周时间的反思和整理，更是对未来一周的计划。

全球电子电气工程领域的领先企业西门子在这方面与华为的时间管理观念很相似。西门子的高效能的工作人员有这样一个检视的流程：

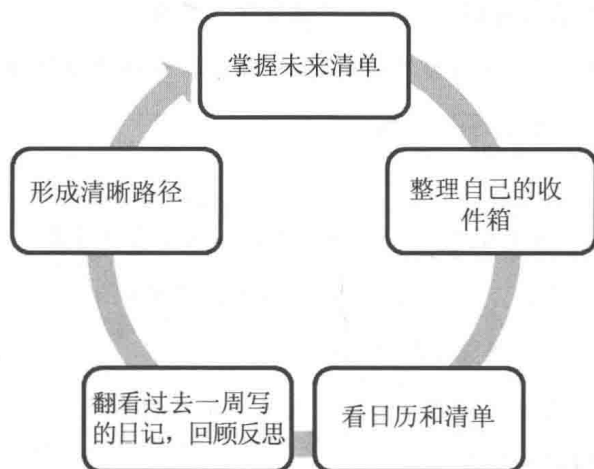
(1) 整理自己的收件箱，收件箱里有大量的事物，还有自己的日志表和各式各样的清单。

(2) 开始检视时，首先看日历和清单，看看过去的一周自己都完成了哪些固定形成和已经做完的事情。

(3) 翻看自己过去一周写的时间日记，回顾自己每天记录的经验 and 反思。

(4) 再次打开日历查看未来 1 ~ 3 个月的行程安排，形成一个清晰的前行路径。

(5) 再次打开清单，清单上写着各种需要做但不太着急的事情，但这些事最好也是越快完成越好。简单评估之后，对未来要完成的清单有掌握。



通过这个检视，批量将收件箱里记录的事情放到日历中。同时，将那些不重要的事情删除，挑出重要的事情确定要做的日期。当西门子的这些高效能的人士对未来一周乃至一个月的事情都已经掌握的时候，他们的视角就会移到未来更长的计划上。

这便是西门子企业之所以能够在世界企业中站住脚跟，获得人们赞同的重要原因之一。西门子的每个员工都善于整理时间，做好时间规划，这样产生的效能自然也是非常高的。



## 【拓展阅读】 柳比歇夫的“时间统计法”

前苏联作家格拉宁所著的《奇特的一生》，是一部描写真人真事的文献性小说，书中讲述的正是前苏联昆虫学家柳比歇夫献身科学的故事。尤其是柳比歇夫于26岁就实行的一种“时间统计法”。

柳比歇夫每天都要核算自己的时间，一天一小结，每月一大结，年终一总结，直到1972年他去世的那一天，五十六年如一日，从不间断。柳比歇夫的“时间统计法”中值得注意的点有：① 保持时间记录的真实性、准确性。要求记录的误差不大于15分钟，否则记录就无使用价值；② 切勿相信凭记忆的估计，人对时间这种抽象物质的记忆是十分不可靠的；③ 选择的时间记录区段要有代表性；④ 及时调整时间分配计划；⑤ 坚持就是成功。

## 用 SMART 标准提高效率

SMART 是一种目标管理方式和原则，这是一个组合词语，分别由 Specific、Measurable、Attainable、Relevant、Time - based 五个词组组成。这也是一个高效的精英员工在工作中进行时间管理，制定工作目标时必须谨记的五项要点。

下面分别来解释：

S 即 Specific，代表具体的，指绩效考核要切中特定的工作指标，不能笼统；

M 即 Measurable，代表可以衡量的；

A 即 Attainable，代表可实现的；

R 即 Relevant，代表相关性，指实现此目标与其他目标的关联情况；

T 即 Time - based，代表有时限，注重完成绩效指标的特定期限。