

华为员工
培训读本系列

华为 的时间管理

于真实工作现场揭示华为员工高效秘诀

张继辰◎著



海天出版社 (中国·深圳)

华为员工
培训读本系列

华为 的 时间管理

于真实工作现场揭示华为员工高效秘诀

张继辰◎著

 海天出版社（中国·深圳）

图书在版编目(CIP)数据

华为的时间管理 / 张继辰著. — 深圳: 海天出版社, 2017.2

(华为员工培训读本系列)

ISBN 978-7-5507-1773-2

I. ①华… II. ①张… III. ①通信企业—职工—时间—管理—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第230150号

华为的时间管理

HUAWEI DE SHIJIAN GUANLI

出品人 聂雄前
责任编辑 涂玉香 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 0755-83460239(邮购) 0755-83460202(批发)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 17.75
字 数 200千
版 次 2017年2月第1版
印 次 2017年2月第1次
定 价 48.00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。

鱼和熊掌兼得的华为时间管理法

现代社会，我们的生活变得越来越忙碌，生活节奏也越来越快，必须飞跑才不会掉队。我们的生活充满着“必须做”“应该做”，更别提“我想做”。这让我们陷入了困境，几乎什么都做不了。

美国著名的管理大师德鲁克说：“不能管理时间，便什么也不能管理。”“时间是世界上最短缺的资源，除非严加管理，否则就会一事无成。”英国散文家、评论家、画家威廉·哈兹利特写道：“没有年轻人认为自己会死。”的确，年轻人认为拥有的时间如此之多，因此他们常常挥霍时间。另一方面，他们又因不知道该怎样运用时间而感到无所事事。

时间是最公平的，不论贫富贵贱，每个人每天所拥有的时间都一样多；时间又是最不公平的，每个人每天取得的成就绝不会一样多。那是因为，每个人在时间观念上的认识不同。时间不能被累积，也不能重生，总是以1分钟60秒的速度流逝着。

把同样的工作交给不同的人，他们完成工作所耗费的时间却各有不同。有些人要花上一个星期，有些人却只需要一天。为什么会有这样大的差别？除了学识和能力不同外，主要还是因为时间管理能力不同。做事效率高的人，往往时间管理能力较强；而做事效率低的人，则时间管理能力较差。

世界进步的脚步从不停歇，但我们一天还是只有24小时。最成功和最不成功的人一样，一天都只有24小时，区别就在于他们如何利用这24小时。富兰克林曾经说过：“你热爱生命吗？那么你就别浪费时间，因为时间是组成生命的材料。”人的生命是有限的，不能绝对延长，但通过时间管理，可以相对延长。

时间管理并不是要把所有事情做完，而是更有效地运用时间。时间管理的目的，除

了决定该做些什么事情之外，还决定什么事情不应该做。时间管理不是完全掌控，而是降低变动性。时间管理最重要的功能是通过事先的规划，对待办事项进行提醒与指引。

1987年，任正非在深圳创立了华为。经过20多年的奋斗，华为已成为全球第二大通信设备供应商，全球第三大智能手机厂商，也是全球领先的信息与通信解决方案供应商。任正非的成就引人注目：

第一，管理能力强。在他的精明管理下，华为逐步成为一个国际化企业。

第二，他毫不松懈地连续应用计划、组织、授权、激励、评价和控制等方法，显示了他管理的专业精神。

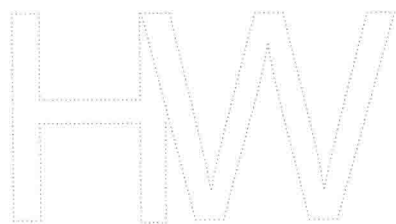
第三，他在华为开设时间管理课程，告诉员工应该如何合理分配时间，在对的时间做对的事，迅速提高工作效率。

因此，我们可以看到：良好的时间管理是成功的基础。

华为人的工作精神和对工作的“讲究”程度也是有目共睹的。对华为和华为人的研究越深入，我们就越意识到华为人的一个重要品质：华为人在工作中非常注重方法，并不断努力追求更高的工作效率。特别是华为人对时间管理的重视，是华为能够实现高效运作的重要原因。人们只要走进华为，就一定会被华为员工高效而井然有序的工作状态所震撼。

于是，我们整理出华为员工在工作中常用的时间管理技巧。这些技巧，不仅是华为每次培训课的重点解说内容，也是华为员工在工作实践中提高效率的法宝。本书结合真实的华为案例，使读者获得更为轻松、愉悦又不失深刻的阅读体验。

同时，本书还介绍了如何保持旺盛的精力、让工作变得更加轻松自如、事半功倍的方法。人们常常既希望出色地完成工作，又期待着品味生活的滋味。现在，这不再是一种鱼和熊掌不可兼得的选择了。学会了华为时间管理法，你完全有可能做到在快乐地享受生活的同时，高效地处理工作事务。



目录

第一章 提高做事效率，充分利用单位时间

谁偷走了你的时间 /002

管理时间就是管理自己 /006

人生目标是时间管理的牵引力 /009

第二章 用“SMART 原则”来提高时间利用率

目标必须是具体的 /016

目标的明确具体性 /017

目标必须是可以衡量的 /030

目标必须是可以达到的 /046

各目标之间要有关联性 /069

目标设置要有时间限制 /085

执行目标要心无旁骛 /088

目标不可随意变更 /092

第三章 用“四象限法则”来规划时间

坚决去掉不重要的部分 /098

处理事情的优先顺序 /102

效率和效能不应偏废 /105

第四章 用“80/20 法则”来找到重要的 20%

找到工作中的重点 /117
从重点问题上寻求突破 /121
发掘你 20% 的优势 /124
集中经营 20% 的优势 /128
高效时间段做重要的事 /135

第五章 用“80/20 法则”来去除 80% 的干扰

用“韵律原则”消除障碍 /138
要适时地说“不” /143
秩序是效率的第一法则 /148
用零碎时间来做零碎的事 /151

第六章 用“战胜拖延”来有效执行

该做的事马上去做 /158
按计划完成每日定额 /163
快速选择，提升效率 /166
善用工作日志 /171

第七章 用“精简原则”来优化时间流程

简单高效源于精简 /176
去除流程中的冗余环节 /179
合并可简化的环节 /182
对不合理的环节重新排序 /185

第八章 用“计划管理”来战胜变化

计划提升工作效率 /192

用计划对抗帕金森 /198

让计划赶得上变化 /201

做好防范与管理 /204

第九章 用“能量管理”来挖掘时间潜力

好身体产生高能量 /208

好情绪，能量的加速器 /221

集中精力可以加强能量 /226

精神追求可以激发能量 /242

第十章 用“零缺陷管理”来减少时间浪费

第一次就把事情做对 /248

执行时拒绝“差不多” /254

认真做好简单之事 /257

脚踏实地去实行 /260

尽职尽责缔造完美工作 /264

将工作标准定高一点 /267

一定要做到最好 /271

参考文献 /274

后记 /276

第一章

提高做事效率， 充分利用单位时间



经营学者彼德·多拉卡如是说：“时间是唯一贫乏的资源，如果它没有妥善地被管理的话，其他的事更不可能妥善地被管理。”

谁偷走了你的时间

现代人的头脑每天被大量的信息轰炸着，几乎得不到一丝一毫的休息。当代人一天所接收到的信息量比 100 年前人类一辈子所接受的信息量还要多。即使你没有在工作，也没有刷手机，随便走在路上，大幅广告牌、轰鸣的喇叭声都无时无刻地在轰炸着你的大脑和神经。

每天早上，来到办公室之后，办公桌上大堆的文件、邮箱里满满的邮件、办公桌上响个不停的工作电话、来自领导的指示、各种会议……让你无暇分身，甚至搞不清眼下需要优先处理的事情和可以拖延处理的事情。等你完成这些工作之后，一天也接近尾声，那些急需解决的事情自然而然没能按时完成。

我们感到身上的压力与日俱增，一个主要的原因在于：工作的性质发生了巨大的变化。在如今这个世界里，工作已经由流水线装配、

制造以及搬运一类的活动转变为彼得·德鲁克所描述的“知识工作”。

以前，工作是一件不言而喻的事情。人们耕田种地，用机器加工工具，装箱搬运，挤牛奶，摆弄精密的工具。人们知道哪些工作必须完成，哪些工作已经大功告成，哪些问题还悬而未决，一切都明明白白。现在，大多数人接手的大部分工作都不具备明确的边界，没有固定的标准，不可能把一切都做到尽善尽美。例如，这次会议有多大的潜力可以挖掘？这个培训计划是否有效？你正在起草的文章是否能够鼓舞人心？即将召开的员工会议能否令人为之振奋不已？公司的重组计划是否行之有效？还有一个问题：要想更加出色地完成这些任务，你能够搜寻到多少相关的资料呢？回答是：通过网络，你可以轻而易举地获取无穷无尽的信息。

几乎每一件事情都可以处理得更加完善。而且，促成这一切成为现实的信息，已数不胜数、唾手可得。另一个问题是，工作缺乏明确的边界导致每个人的工作量加大。由于职责权限没有分清楚，人们或者重复做一项不是很重要的工作，或者不停地处理工作邮件，或者与下属、领导沟通不畅，导致一件事情不停返工，或者被一些计划外的事情所打断，不能持续高效地工作等。

《财富》杂志曾专门设置一期专题讨论“繁忙的工作是最大的苦恼”。其实，我们的“苦恼”更多地是由低效工作带来的。而低效的一大原因是我们没有根据工作环境的变化来调整自己的工作状态和方法，反而将时间浪费在一些跟工作关系不大或并不是很紧急的事情上。

一位华为人曾这样写道：



有一段时间，我得了“Iphone 依赖症”。每天早上醒来第一件事情，就是抓起自己的手机看一看在睡觉的这段时间里，全球发生了什么大事，浏览一下关注的几个人的博客，看一看最近几天的天气。

在生活越来越充实的同时，我也感觉到自己多了很多莫名的焦躁。有一段时间，我曾经严重失眠，中医调理也效果不大，主要是因为沉迷于互联网和 Iphone，导致大量的、肤浅的信息持续进入大脑，而很少花时间思考工作和生活中出现的问题，情绪也常常被各种各样的信息所左右而无所适从。

后来，我每天起床和睡觉前对大脑进行“整理”，把工作和生活思路梳理一下，没想到“Iphone 依赖症”就自然痊愈了。这个梳理过程叫做“留白”，它能够让大脑更清晰，也能帮助自己把兴趣点转移到工作上。

让我们来做一個关于时间管理的测试。

下面的每个问题，请你根据自己的实际情况，如实地评分。计分方式为：选择“从不”记 0 分，选择“有时”记 1 分，选择“经常”记 2 分，选择“总是”记 3 分。

- ◆ 我在每个工作日之前，都能为计划中的工作做些准备。
- ◆ 凡是可交派下属（别人）去做的，我都交派下去。
- ◆ 我利用工作进度表来书面规定工作任务与目标。
- ◆ 我尽量一次性处理完毕每份文件。

- ◆ 我每天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。
- ◆ 我尽量回避干扰电话、不速之客的来访以及突然的约会。
- ◆ 我试着按照生理节奏变动规律曲线来安排我的工作。
- ◆ 我的日程表留有回旋余地，以便应对突发事件。
- ◆ 当其他人想占用我的时间，而我又必须处理更重要的事情时，我会说“不”。

结论：

0~12分：你没有规划自己的时间，总是让别人牵着鼻子走。

13~17分：你试图掌握自己的时间，却不能持之以恒。

18~22分：你的时间管理能力较强。

23~27分：你是值得学习的时间管理典范。

知道了自己的时间管理方面的总体水平，接下来，让我们分析一下时间是如何被浪费的。

浪费时间的原因有主观和客观两大方面。这里，我们来分析一下浪费时间的主观原因，因为，这是一切的根源。

- ◆ 做事目标不明确。
- ◆ 作风拖拉。
- ◆ 缺乏优先顺序，抓不住重点。
- ◆ 过于注重细节。
- ◆ 做事有头无尾。



- ◆ 没有条理，不简洁，简单的事情复杂化。
- ◆ 事必躬亲，不懂得授权。
- ◆ 不会拒绝别人的请求。
- ◆ 消极思考。

一项调查表明：一个低效的人与一个高效的人的工作效率相差可达 10 倍以上。看来，人人都需要掌握时间管理的方法和理念。

管理时间就是管理自己

有关时间管理的研究已有很长的历史。根据人类社会从农业革命演进到工业革命，再到资讯革命，时间管理理论可分为四代，具体如下：

- ◆ 第一代理论着重利用便条与备忘录，在忙碌中调配时间与精力。
- ◆ 第二代理论强调日程表，反映出时间管理已注意到规划未来的重要性。
- ◆ 第三代理论是目前正流行的、讲求优先顺序的观念。也就是依据轻重缓急设定短、中、长期目标，再逐日制订实现目标的计划，将有限的时间、精力加以分配，争取最高的效率。

这种做法有其可取之处。但也有人发现，过分强调效率，把时间掐得死死的，反而会产生反效果，使人失去增进感情、满足个人需要以及享受意外之喜的机会。于是，许多人放弃了这种过于死板拘束的时间管理法，回复前两代的时间管理法，以维持生活的品质。

现在，又有第四代理论出现。与以往各理论截然不同之处在于，它从根本上否定“时间管理”这个名词，主张关键不在于时间管理，而在于个人管理。与其着重于时间与事务的安排，不如把重心放在维持产出与产能的平衡上。

哲学家这样说：“时间是物质运动的顺序性和持续性的体现，其特点是一维性。它是一种特殊资源。”

2011年10月，一部科幻题材电影《时间规划局》在美国上映。

故事发生在未来世界，所有人的遗传基因都被设定为一直停留在25岁。不管他们活了多久，一切的生理特征都保持在25岁时的状态。但是到了25岁，所有人最多只能再活1年，唯一继续活下去的方法就是通过各种途径获取更多的时间，如工作、借贷、交易、变卖，甚至抢劫。

时间成了这个未来世界里的唯一货币。时间管理机构遍布全球，而时间守护者像警察一样，追踪并记录每个人所使用的时间和剩余的时间。一旦时间银行中的时间额度为零，这个人就将被剥夺生命。有钱人就是有时间的人，可以长生不老；穷人就是时间存款很少的人，一旦他们手臂上的表清零，就意味着死亡的来临。



电影用一种虚构的方式，向我们展示了“一寸光阴一寸金”这个亘古不变的道理。

让我们了解一下时间的4个独特性：

供给毫无弹性：时间的供给量是固定不变的，在任何情况下都不会增加，也不会减少，每天都是24小时，所以根本无法“开源”。对任何人、任何事，时间都是毫不留情的，是专制的。时间可以毫无顾忌地被浪费，也可以被有效地利用。拿破仑·希尔认为：“一切节约归根到底都是时间的节约。”

无法蓄积：时间不像人力、财力、物力和技术那样可以被积蓄或储藏。不论你愿不愿意，都必须消费时间，所以无法“节流”。

无法取代：任何一项活动都有赖于时间的堆砌，也就是说，时间是一切活动所不可缺少的基本资源。因此，时间是无法取代的。

无法失而复得：时间无法像失物一样失而复得。它一旦丧失，则永不再来。花费了金钱，尚可赚回，但倘若挥霍了时间，任何人都无力挽回。

从时间的4个独特性我们同样可以看到，时间管理不是对时间的管理，而是对时间所进行的“自我管理者的管理”。所谓“自我管理者的管理”，即引进新的工作方式和生活习惯，包括制定目标、周密计划、合理分配时间、权衡轻重和权力下放，加上自我约束、持

之以恒，以提高效率，达到事半功倍的效果。当我们进行有效的“自我管理者的管理”时，才能减少对目标毫无贡献的时间消耗，在真正意义上把握时间。

这一句“时间的管理”，如非被慎重运用，将会铸成大错。严格说来，人类是不可能管理时间的，因为钟表之针并非在我们管理之下移动。不管我们是勤奋还是懒惰，时间都以相同的速度消逝。因此，所谓的“时间管理”，并非指管理时间，而是通过时间管理我们自己。

时间管理是自我管理中一项十分重要的内容。大凡业绩卓著的人大都是高效管理时间的人士。时间管理不仅可以帮助一个人达到工作目标，还可以在很大程度上发挥个人潜力，并且使工作和个人生活保持平衡。

华为轮值 CEO 徐直军这样说道：“一个给自己高度评价的人会高效地使用时间，因为他知道时间的价值！”

人生目标是时间管理的牵引力

时间管理是为了让你提高工作效率，让你快速地成功。但是，没有目标又谈何成功呢？一句英国谚语说得好：“对一艘盲目航行的船来说，任何方向的风都是逆风。”目标是我们前进的依据，是对我们有效的鞭策。当然，一个目标能否实现，还要看这个目标是否具有价值，是否明确，另外还要看你能不能坚持。

下面是哈佛大学一个非常著名的关于目标对人生影响的跟踪调