

HUAWEI  
working method

# 华为工作法

华为公司25年来核心工作方法，重磅披露！

黄继伟 编著



中国华侨出版社

# 华为工作法

华为公司25年来核心工作方法，重磅披露！

黄继伟 编著



中國華僑出版社

---

图书在版编目 ( CIP ) 数据

华为工作法 / 黄继伟编著. —北京: 中国华侨出版社, 2016. 4

ISBN 978-7-5113-6022-9

I. ①华… II. ①黄… 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(2016)第064261号

---

华为工作法

---

著 者: 黄继伟

出 版 人: 方 鸣

责任编辑: 紫 夜

封面设计: 刘红刚

经 销: 新华书店

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 19.5 字数: 300千字

印 刷: 北京市雅迪彩色印刷有限公司

版 次: 2016年5月第1版 2016年5月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-6022-9

定 价: 39.80元

---

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

发 行 部: (010) 82068999 传 真: (010) 82069000

网 址: [www.oveaschin.com](http://www.oveaschin.com)

E-mail: [oveaschin@sina.com](mailto:oveaschin@sina.com)

---

如发现图书质量问题, 可联系调换。质量投诉电话: 010-82069336

# 前言



华为公司是近年来风头最盛的中国企业之一，在国际上也是声名显赫。在短短二十几年的时间里，华为从一家默默无闻的小企业，逐渐壮大成为通信设备行业中的翘楚，从一开始只能在农村和县城里开拓市场的公司，变成了横跨亚洲、非洲、欧洲等地的跨国公司；从一个当初以2万元的资本起家的小公司，变成了年营业额约为3000亿元的超级公司。

这样的扩张速度令行业内的竞争者叫苦不迭，他们都忍不住惊呼“狼来了”。世界通信巨头思科公司的总裁钱伯斯也对华为刮目相看，认为此前思科从未将华为放在眼里的做法是大错特错的。虽然钱伯斯对华为一直抱有敌视态度，但他仍旧警觉地提醒公司里的所有人“在今后几年里，思科将只有一个竞争对手，它就是华为”。美国政府为了保护国内的相关产业，竟然以危害政治安全为由数次将华为拒之门外，而这种做法只不过更加显示出了华为超强的生存能力

与竞争能力。

一方面华为不断扩张，另一方面华为保持神秘与低调，以至于外界并不真正了解华为公司的情况，这也是为什么美国政府始终抓着这个把柄将华为排斥在外的原因。当然，实际上很多人，包括华为的拥趸以及竞争者，也都在想办法了解华为，不过他们更想弄清楚的是华为成功的秘诀，并从华为的成功中汲取经验。

由于保持着神秘性，外界对华为常常会产生一些误解，比如很多人认为华为是一个依靠人数优势和加班文化来实现发展的公司，实际上这样的看法仍然停留在20世纪90年代人们对华为的印象上。这些印象在某种程度上加深了外界的疑惑和不解，因为在那之后，有一大批企业试图追随华为的发展模式，但收效甚微，相比之下，很多人都不免产生了一些疑问。

事实上，经过十几年、二十几年的发展，华为早就脱胎换骨，当初的一些方法和体系也得到了完善，而且引入了新的管理体系和流程，而它的成功在于能够完美地将这些体系融入自己的工作当中，并且细化成各种工作方法，这样员工就可以在战术层面更好地理解 and 执行这些政策、理论。

因此，无论是对于企业还是个人来说，想要学习华为，想要从华为那里真正获取有意义、有价值的东西，那么所学习的不应该只是华为的体系，不应该只是所谓的企业文化，而更应该是华为在运作过程中存在的各种工作方法以及华为人的工作态度和方式，因为这些是华为运作模式的精华。而且企业或个人的发展最终要依靠具体的工作，这些工作能否产生更高的效率，员工能否拥有更好的表现，很大程度

上依赖于工作方法和态度。

为什么华为公司的工作效率很高？为什么华为员工的执行力处于业内一流水平？为什么华为公司要比其他公司更具竞争力？华为的核心竞争力是什么？它依靠什么来获得发展？为什么自己努力工作却收效甚微？为什么工作总是越做越忙，越忙越乱？为什么工作中的错误总是越做越多？为什么公司的业绩始终不见起色？为什么管理得很严格，却总是难以起到应有的效果？通过对华为工作法的深层次挖掘和了解，我们就能够解决工作中的这些疑惑。

很多企业家渴望打造一个华为式的公司，希望拥有华为公司那样的员工；很多上班族也想要像华为人一样工作，想要像华为人一样做出出色的成绩。那么，华为人究竟是怎样工作的呢？

本书立足于华为公司的实际情况，从华为发展过程中的案例、华为人的经验与任正非本人的言谈出发，着重讲解了华为公司的目标管理、工作执行、工作原则、工作态度等情况，从中提取和整合相关的工作法则、实际的操作方法，然后通过相关理论的解读与分析来进行扩展，从而帮助读者更好地理解 and 掌握华为人工作方式以及工作态度，并且使他们从中获取工作的经验。

作为描写华为工作方法和法则的书籍，本书列举了大量的华为案例，但在理论解读时，本书避免了填鸭式的理论说教，而是尽量做到简单化、通俗化，并在理论说明时提供一些符合实际情况的建议，这样就更能够贴近现实的工作需求，也能够帮助读者更好地将华为工作法与自身的工作方法结合起来，从而获得相对轻松的阅读体验。

# 目 录

## 第一章 华为的工作目标管理法

1. 永远不能“先干起来再说” 003
2. 写下最初的梦想 007
3. 跳起来摘果子，而不是摘星星 010
4. 路要一步步去走 014
5. 对钱感兴趣，才能挣钱 018
6. 事前要开好务虚会 021
7. 清晰的方向是在混沌中产生的 025

## 第二章 高效的执行力才是最终的生产力

1. “上层作势，基层做实” 033
2. 借口只会摧毁你 037
3. 你要做的就是服从 041
4. “做过”并不意味着“做好” 044
5. 立即去做该做的事 048
6. 在老板发现问题之前就解决它 051
7. 高效执行力离不开专注的精神 055
8. 保持良好的纪律 058
9. 执行时不能追求差不多 062

### 第三章 华为中的每个人既是工作者，也是管理者

1. 更聪明地进行工作 069
2. 关注并调动身边的资源 073
3. 做好自己的时间规划 076
4. 不要忽视了自己的决策能力 081
5. 及时做好自我反省 084
6. 对自己的工作岗位负责 088
7. 改变工作中的习惯性动作 092

### 第四章 科学合理的华为工作原则

1. 先解决容易解决的问题 099
2. 先做那些重要的事 103
3. 集中处理那些琐碎的事情 106
4. 按流程进行工作很重要 110
5. 把工作变得简单一些 113
6. 用正确的方法去做对的事 117
7. 逆向思维总是不可或缺 121
8. 把握工作的韵律 124
9. “压强原则” 128
10. “整体产品”的营销思维 131

### 第五章 态度有时候比能力更加重要

1. “机遇偏爱于踏踏实实的工作者” 137
2. 时刻做好艰苦工作的准备 141
3. 在工作中倾尽全力 146



4. “板凳要坐十年冷”	149
5. 只有不过分顾及面子的人，才能获得成功	152
6. “尽心与尽力是两回事”	156
7. 工作要专注于实践	160
8. 细节才是关键	163
9. 不要太崇拜技术	167
10. 最好的防御就是进攻	170

## 第六章 华为的成功不是一个人的

1. “胜则举杯相庆，败则拼死相救”	177
2. “你的贡献就是做好分内工作”	180
3. 个人英雄主义要不得	183
4. 独裁管理是对效率最大的破坏	187
5. 首先是华为人，然后是自己	191
6. 保持开放和分享的姿态	195
7. 团结一切可以团结的人	198

## 第七章 沟通与交流是一门技术

1. 懂得向别人说“不”	205
2. 领导并不都是顽固的	209
3. 向上级汇报的基本原则	212
4. 不可轻言“我明白了”	216
5. 提出小建议，而不是写好“万言书”	219
6. 与同事的双向沟通	223
7. 做好与客户之间的沟通	226

## 第八章 自我提升的华为人

1. 华为的“知本主义” 233
2. 精益求精才能够不断进步 237
3. 永远不要忘了多问几个为什么 239
4. 做得多不如做得好 243
5. “每天进步一点点” 247
6. 末位淘汰制下的危机意识 250
7. “在创新中走出自己的道路” 254
8. “木桶理论” 257
9. 挫折中更需要坚守 260
10. 先僵化，后优化，再固化 263

## 第九章 更快乐地工作

1. “享受生活同样很重要” 271
2. “员工不能把钱太当一回事” 275
3. “找最合适的工作才最重要” 278
4. “冬天总会过去，春天一定来到” 281
5. “只要你想快乐，一定会快乐” 284
6. “事业不等同于干大事” 288
7. 正确地认识自己的价值 291
8. 绝对的公平是没有的 294
9. 不要盲目攀比 298



第一章 华为的工作目标管理法



无论做什么事情，首先要明确的就是做事的目标。目标是引导行动的关键，也是证明行动所具备的价值的前提，所以目标管理成了企业与个人管理的重要组成部分。华为公司非常重视目标管理，并且制定了符合SMART标准的目标管理标准。SMART标准是指Specific（要具体）、Measurable（可度量）、Actionable（可实现）、Realistic（结果导向）、Time-based（时间限定），这个标准强调了进行目标管理的基本态度，也为员工执行工作提供了一些基本思路。

## 1. 永远不能“先干起来再说”

以远大的目标规划产品的战略发展。

——任正非

很多人都有这样的经历，每天一大早坐到办公室后，就开始埋头苦干。虽然这样的工作状态总能够让老板感到满意，但实际上员工心里却常常处于盲目而混乱的状态，不清楚自己该做些什么，不清楚自己工作的目的是什么，也不清楚自己应该做到什么样的程度。

这是一个通病，大多数上班族在工作中会出现这种固化思维，他们通常不愿意去考虑自己工作的目标与意义，不愿意去花时间思考一下自己为什么要这样做。“既然老板让我这么做，那么我照做就是了。”这样的想法几乎成了上班族的工作理念之一，最终会影响个人的工作状态和工作效率。而对于老板来说，他们也无法容忍这种非常

被动的、死气沉沉的工作方式。

华为公司目前虽然是国内最出色的企业之一，不过在发展初期也遭遇了很多问题，其中比较突出的就是员工们的业绩总是达不到预期目标，有时候工作结果与预期的目标相差甚远，这种情况给公司的发展带来了很大的危机。

实际上，当时华为员工都非常努力工作，加班加点是常事，可以说大家是真的为公司的发展付出了努力，正是因为这样，公司的管理者才对努力后的结果感到非常意外，他们不得不进行深入调查。他们很快就发现了问题所在，那就是大部分华为员工只是坚定的指令接受者，他们在接受任务后，通常就是立刻埋头苦干，很少愿意花时间来思考一下自己工作的目标，因此他们根本不知道自己最适合何时执行任务，不清楚自己该如何更合理地操作，也搞不清楚自己应该做到何种程度。

这种毫无目的性的工作方式无疑造成了工作的混乱，有的员工最终选择了错误的工作方法，有的员工则在混乱中擅自改变了目标，有的员工完成工作后才发现自己做的都是无用功。面对这种情况，任正非决定召开座谈会，让全体员工进行自我反省，同时也强化他们的工作意识，帮助他们建立和完善自己的工作目标，每个人在工作前都必须提供明确的工作目标以及完整的工作计划。通过工作方法的改革，员工的业绩很快得到了提升，而且公司的发展也逐步走上正轨，并按照预期的目标不断前进。

目标的缺失或者混乱，无论对于企业还是个人来说，往往是致命的。任何一个公司，都不希望招聘那些只知道一味埋头苦干的员工，

毕竟脱离目标的员工同时也是脱离体系的，他们不仅不能真正为公司创造更大的价值，还会打乱公司原有的规划与部署。而对于员工个人而言，无目的的工作只会造成个人工作状态的混乱，会严重影响个人的工作效率，以及自己存在于工作中的价值。

很多时候，勤奋、努力并不意味着就一定能把工作做好，也并不意味着能把工作做对。有的员工几乎一天忙到晚，可能连吃饭时间、睡觉时间也大幅缩减，但是加班加点并没有带来应有的效率；很多看起来工作中非常轻松的人反而总是能够把工作顺利完成。其实根本原因很可能就在于员工的工作目标是不是足够明确，在于他们是不是能够把握自己的工作方向。很多人都很忙，但是他们是否忙对了地方，是否忙对了方向，他们是不是在做一些正确的事情。这一点至关重要，因为方向错了，事情也就错了。

员工必须明白，任何行动都是由工作目标来决定的，一个人的工作绩效始终与目标紧密相连，目标混乱就意味着工作计划的混乱，因为执行过程中容易出现半途而废的情况。而目标的缺失更是会导致工作的盲目无序，最终也决定了工作的价值含量非常低，甚至是无价值的。

也许多数上班族仍旧处于一种为他人工作的思维中，在他们看来，自己的工作都是围着公司、围着老板来转的，自己只负责去做，至于具体该怎么做、做什么，要听领导安排。这种想法完全将员工自己排除在公司的发展规划与发展目标之外了。其实，公司是一个整体，公司的目标也应该成为员工的个人目标，或者说员工至少应该明白自己怎样做才能满足公司当前的发展需要，因此个人的工作目标不

可或缺，而且与公司的发展目标应该是一致的。

华为公司在培训员工的时候，让每一个员工在工作开始前必须弄清楚五个要点：做什么，如何做，做多少，在哪儿做，为什么做。这五点是做好工作的前提，而工作目标的制定恰恰包含了这五个要素，因此制定目标实际上是做好工作的前提条件。可以说，目标具有很强的指向性与引导性，能够正确引导员工的工作，正像华为总裁任正非所说的：“先瞄准目标，再开枪。”如果没有目标和方向，那么就是乱枪打鸟，无论员工的能力有多强，工作有多么勤奋，始终难以获得成功。

1954年，美国管理学大师彼得·德鲁克在《管理实践》中首次提到“目标管理”这个概念。德鲁克认为，无论是企业还是个人，并不是投入工作之后才开始制定目标，而是先制定目标，然后才开始进行工作，因为每一个人的工作都需要依靠目标来引领。

对于企业或管理者来说，重要的是进行目标管理，要让每一个员工都建立起目标，而对于员工自己来说，更要懂得建立工作目标，明确自己的工作方向与工作内容，然后按照目标一步步去行动。目标的导向性会约束员工的行为，会激发员工的工作动力，从而引导员工自发地将工作做好。这就是华为目标管理中的一个重要部分，也是华为一直坚持的理念之一。

而对于员工来说，如果想要成为好员工，想要顺利完成工作，想要成为被老板信任的人，那么首先要做的不是拿出你的干劲，而是要懂得给自己的工作设定一个目标，只有这样，你的所有努力才能够转化成高效的业绩，所有干劲才会为你赢得更多成功的机会。



## 2. 写下最初梦想

为什么不去想一想当初为什么要进华为，为什么要在这里工作？

——任正非

员工的工作通常存在两种最常见的模式，一种是问题驱动，一种是目标驱动。问题驱动的本质在于员工的工作原本就是为了解决问题，因此他们的工作任务实际上是及时发现并及时改正问题；目标驱动则认为员工的任务在于接受目标的牵引和指导，做那些早在计划和规划之中的事。目标驱动能够刺激员工去做得更多、做得更好，但是它同样最容易出现脱节现象，因为目标毕竟与现实工作是有差别的，现实工作中发生的事情容易干扰员工对于目标的判断，甚至让员工迷失自我，以致他们最后都不清楚自己该做什么，不知道怎样去继续自己的工作。

相比而言，老员工可能更容易出现类似的现象。首先，枯燥繁重的工作任务会使人变得更加麻木，因此很多老员工会对工作的意义产生怀疑。其次，老员工在工作和生活的双重压力下会更加倾向于关注现实，以至于失去了对于目标的关注度。所以，很多老员工在工作一段时间之后，不得不面对两个非常尴尬的问题：你最初的工作动力是什么？你梦想得到什么？

任正非曾经问过员工这样一个问题：“2000年以后，华为最大的问题会是什么？”当时很多员工不知道该如何回答，任正非笑呵呵地