



华为

时间管理法

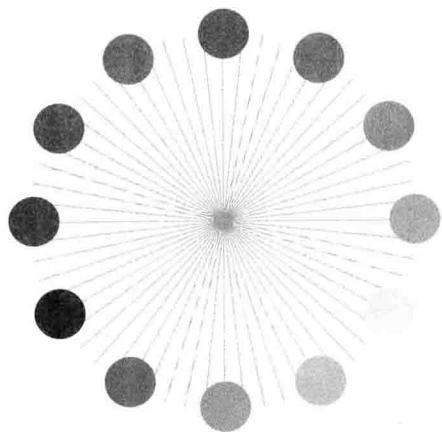
(应用版)

华通咨询 著

于细节处揭示华为员工**高效工作秘诀**
全景展现时间管理的**模板、技巧、工具**

清华大学出版社





华为

时间管理法

(应用版)

华通咨询 著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书结合华为时间管理的七大法则,阐述了华为时间管理的理念、技术和方法。本书重在介绍如何摆脱人性中的拖延习性,如何运用框架思维解决问题,以及如何运用目标管理、四象限法则、80/20 法则、韵律法则等时间管理工具。此外,本书还阐述了如何利用流程优化思维提升时间管理能力,以及如何更加职业化地做事等内容。

本书可供企业管理人员和员工阅读,也可作为企业内训、员工教育的培训教材。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

华为时间管理法:应用版/华通咨询著.--北京:清华大学出版社,2015
ISBN 978-7-302-36170-1

I. ①华… II. ①华… III. ①通信—邮电企业—时间—管理方法—深圳市
IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 072716 号

责任编辑:陈凌云

封面设计:傅瑞学

责任校对:李 梅

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

社总机:010-62770175

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm 印张:12.25 插页:1 字 数:217 千字

版 次:2015 年 1 月第 1 版

印 次:2015 年 1 月第 1 次印刷

定 价:32.00 元



中国企业从改革开放以来经历了三十多年的发展,现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻,全球性竞争正在进一步加剧,而中国企业不管是从研发、管理,还是从品牌、服务上来说,竞争力都有所欠缺,这是大部分管理者都承认的一个现实,且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过:“华为没有成功,只是在成长。”在这位执掌世界排名前三的通信企业的经营者眼中,企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的优秀企业一样,历经市场检验,仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条,与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而综观国内的大多数企业,除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外,真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词,中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是由于我们的底子较薄、管理水平较低所致。

毫无疑问,我们将会迎来一个新的未来,这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中,也必将成就一批优秀的企业。但是,谁是未来的幸运者?哪些企业最有可能在这种变化中被逐步边缘化,以致失去对未来市场的适应力?或者,哪些企业能够安然无恙地踏上通向未来的发展之路,并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地?这些问题很重要,但并没有现成的答案,需要我们在实践中敏锐地察觉变化,总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作,才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的,就是必须改变过去普遍存在的粗放式管理现状,寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出最大化。过去,我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务,今天,这两者同等重要;过去,我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键,今天,质量、成本以及产品创新等都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本的事实就是:在一个多变的时期,把管理的重心压到任何单一经营管理要素上,都是行不通的,都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的锚定、竞争优势的形成与维

护、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入系统整合、优化的范围。最终,我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念,它更需要落实到具体的行动中,落实到实际管理行为中,它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此,我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法,有意识地去消除企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年时间里,华通咨询(全称“北京华通正元管理咨询有限公司”)一直在从事企业管理咨询和研究工作,我们有机会了解到各类型企业经营管理中常见的问题,也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时,华通咨询在过去近十年的时间里,已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此,华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标,华通咨询确立了一项基本的使命,那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去这些年里,我们的研究人员、咨询师队伍满怀着改善中国企业管理水平的使命感努力地工作,未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品,是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题,进行系统分析和总结的成果,也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上,我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙,都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作,并总结咨询研究成果汇集出版,其目的正如上所述。

但是,除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足,意识到这些不足是迫切需要解决的问题,否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生成效。企业管理水平的提升,首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者,是不适应当下以及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法,必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面,这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此,与读者朋友和管理同人们共勉!



2014年10月

过去数年来,华通咨询的顾问老师和研发团队一直致力于企业管理问题研究和咨询辅导工作。在与众多的企业经营者和管理者们的接触中,我们了解到,面对日益严峻的全球化竞争格局以及正在经历着的经济危机,他们充满了无奈和忧虑。

许多企业经营者和管理者希望我们能够提供一些标杆型企业的经营策略和管理方法,这引发了我们的思考。在过去的几年里,我们的顾问团队和研究小组有意识地与一些知名企业的经营者、管理者以及员工进行深入的沟通、了解,对他们的经营策略、管理方式和工作方法进行了深入的研究,通过系统化的梳理和整合,旨在为广大管理同行提供一些可供学习的成功案例。

最近一些年,华为逐渐成为国内众多企业学习的典范。自1988年创立以来,华为以爆炸般的速度成长为中国通信行业的领头羊。即使在金融危机中,面对许多企业惨淡经营的局面,华为依然保持着骄人的业绩。

2009年12月31日,华为总裁任正非向华为员工发表了新年致辞。在致辞中,任正非对华为在2009年成功经受考验、创出300亿美元的销售业绩感到自豪。看到华为的快速成长,就连世界网络通信巨头、财富500强之一的思科公司总裁钱伯斯都不得不警觉起来,认为“在今后几年里,思科将只有一个竞争对手,它就是华为”。

华为的成就无须多说。由于华为的低调,在局外人的感知中,华为只是一家以“狼性文化”著称的通信企业。事实上,这样的认知是片面的。对华为和人为的研究越深入,人们就越能够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作业效率。特别是华为人对时间管理的重视,是他们能够实现高效运作的重要原因。人们只要走进华为公司,就一定会被华为员工高效而井然有序的工作状态所震撼。

然而,看看我们自己每天的境遇,是不是觉得每天都像工蜂一样忙碌,但工作成效并未产生可观的增长,而且经常是越忙越乱。于是你会抱怨:为什么我总有做不完的工作?为什么我要把那么多工作带回家去做?

基于这样的原因,我们通过系统化的梳理和整合,整理出华为员工在工作中常用的时间管理技术。这些技术,不仅是华为公司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。

本书总结了华为人工作理念、模式、技巧和工具,同时融入了华通咨询公司长期在此方面的辅导经验和心得。因而“华为时间管理法”是对个体工作者有效利用时间、高质量完成工作任务的方法汇总。

本书内容阐释精细、深入,语言深入浅出,表达形式较为灵活。同时,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。

在本书创作过程中,我们得到了众多管理同行和华为员工的帮助,在此一并表示感谢!

最后,我们衷心希望本书能够为那些意识到工作方法的重要性,并试图更有效地掌控个人时间的读者带来切实的帮助。如果您发现本书中的不足之处,也请向我们提出宝贵的意见和建议。

作 者

2014 年 10 月

第一章 理解人性,打开时间管理之门 / 1

第一节 理解人的本性 / 2

- ◎人人喜欢的心理舒服区 / 2
- ◎消极人生的生存哲学 / 3
- ◎不可靠的完美错觉 / 5
- ◎对决策和责任的恐惧 / 6

第二节 建立积极的心智模式 / 8

- ◎快速行动是一种力量 / 8
- ◎规划自我,追求高效能 / 9
- ◎用自尊提升自我效能 / 11
- ◎自我奖惩,克服拖延 / 12
- ◎释放时间管理的潜能 / 14

第三节 在压力中保持平衡 / 15

- ◎左边抑郁,右边焦虑 / 15
- ◎别让坏情绪吞噬时间 / 17
- ◎警惕心身耗竭综合征 / 18
- ◎测试:你的压力有多大 / 19

第二章 先解决思路,再考虑技术 / 21

第一节 学会正确的思维方式 / 22

- ◎思维的陷阱 / 22
- ◎理解思维框架 / 23
- ◎工具:六顶思考帽 / 24
- ◎技术:联想 Q10 系统 / 27

第二节 工作问题的解决思路 / 36

- ◎谋定而后动 / 36
- ◎工具:关键路径法 / 37
- ◎技术:风险防范计划 / 40

◎技术：沟通计划/ 41

◎案例：华为的项目管控/ 43

◎项目计划阶段/ 46

第三节 工作资源的管理思路/ 50

◎每个人都是管理者/ 50

◎你需要管理哪些资源/ 51

◎关注资源,调动资源/ 53

第三章 用明确的目标催生行动力 / 55

第一节 学会有目的地工作/ 56

◎马和驴子的故事/ 56

◎想一想：“是什么,为什么”/ 57

◎不要让过程取代目标/ 58

◎技术：任务接收的回应模式/ 60

第二节 目标的 SMART 管理原则/ 62

◎具体化——目标要明确/ 62

◎可衡量——量化要到位/ 65

◎可实现——分解要彻底/ 67

◎相关性——目标要相关/ 69

◎时间点——有时限要求/ 71

第三节 目标的执行控制/ 72

◎越小的目标越容易实现/ 72

◎设计节点,释放压力/ 73

◎工具：目标管理卡/ 75

◎工具：目标—责任展开图/ 77

◎工具：甘特图/ 79

第四章 分清事务的轻重缓急 / 81

第一节 学会区分紧急与重要/ 82

◎工作为什么这么多/ 82

◎懂得放下,才能拥有/ 83

◎工具：四象限法则/ 84

第二节 事务优先权的保证/ 89

◎划分优先与滞后事项/ 89

◎给任务贴上 ABCDE 标签 / 90

◎合理分配自己的精力 / 92

第三节 计划和统筹时间管理 / 95

◎时间利用,规划先行 / 95

◎从日计划开始统筹 / 97

◎做好每周工作计划 / 98

第五章 把时间用于少数重要的事 / 101

第一节 让工作变得有价值 / 102

◎价值最大化的工作 / 102

◎适当放慢脚步 / 103

◎技术: 80/20 法则 / 104

◎工具: ABC 分类法 / 106

第二节 追踪当下时间使用情况 / 108

◎时间的盗贼 / 108

◎诊断时间的基础工具 / 109

◎列一份时间开销清单 / 110

◎反省你的时间管理能力 / 112

第三节 把时间集中起来 / 115

◎积极构建时间块 / 115

◎一次只做一件事 / 116

◎统筹利用空档时间 / 118

◎集中处理琐碎事务 / 119

◎用好下班前的 10 分钟 / 121

第六章 建立自己的防骚扰系统 / 123

第一节 与团队保持统一的节奏 / 124

◎团队的慢跑和崩溃 / 124

◎个体与协作方的任务对接 / 125

◎主动沟通,保障沟通节奏 / 126

第二节 保障自己的工作节奏 / 128

◎打扰是第一时间大盗 / 128

◎优化你的工作韵律 / 129

◎确诊自己是否被打扰 / 129

- ◎培养良好的工作习惯/ 130
- ◎保持工作韵律的 4 种方法/ 132
- 第三节 必要的时候,学会拒绝/ 134
 - ◎对同事说“不”的艺术/ 134
 - ◎对下属说“不”的艺术/ 135
 - ◎对领导说“不”的艺术/ 136
 - ◎对客户说“不”的艺术/ 137

第七章 化繁为简,优化工作流程 / 139

- 第一节 效率是设计出来的/ 140
 - ◎用流程提升效率/ 140
 - ◎流程要适应环境/ 141
 - ◎工具:流程图/ 142
- 第二节 简化工作,优化流程/ 146
 - ◎任何时候都要关注简化流程/ 146
 - ◎工具:ECRS 分析法/ 147
 - ◎工具:5W1H 分析法/ 149
 - ◎工具:5WHY 分析法/ 151
- 第三节 养成规范化的工作习惯/ 153
 - ◎李嘉诚的秩序化工作习惯/ 153
 - ◎华为的规范化工作流程/ 154
 - ◎先僵化,再优化,后固化/ 156
 - ◎工具:标准作业指导书/ 158

第八章 尊重规则,职业化做事 / 160

- 第一节 无规矩,不成方圆/ 161
 - ◎渐近自由法则/ 161
 - ◎堵车的背后/ 162
 - ◎重视规则的建立/ 163
 - ◎规则面前人人平等/ 164
- 第二节 职业化做事利己利人/ 166
 - ◎立即执行,没有任何借口/ 166
 - ◎“第一次就做对”/ 167
 - ◎工作严谨,完成闭环/ 169

◎守时是一种承诺/ 170

◎做勇于承担责任的职场人/ 171

第三节 寻求突破,超越自我/ 173

◎展示值得信赖的工作态度/ 173

◎别给人生设限,多努力一点/ 174

◎持续努力,才能够变得卓越/ 176

◎关爱他人,成就魅力人格/ 177

参考文献 / 179

第一章

理解人性，打开时间管理之门

人的本性中一些陋习和不自觉的行为是造成做事低效的隐形魔鬼。了解人性、理解人性，才能够更好地管理自己，进而为时间管理打下基础——自觉地审视和改善自己在时间管理上的陋习。

第一节 理解人的本性

“我从没遇到过一个喜欢把事情往后拖的人,或喜欢拖延的结果的人,但我看见很多人在这么做。如果我们不喜欢它,也不喜欢拖延的结果,为什么我们总是那样去做呢?”世界上最受追捧的演讲家和畅销书作家奥格·曼狄诺这样评价人们在对待拖延、浪费时间上的态度。一方面,人们不愿意接受因拖延造成的结果;另一方面,人们又享受着拖延过程中的自由和惬意。这就是可爱的人性。

◎人人喜欢的心理舒服区

在心理学中有一个概念——舒服区。处于这一区域的人对自我的认同保持一种良好的感觉。而为了保持这种感觉,人们甚至会拒绝理性的判断,换之以麻痹、拒绝、逃避或勉强等非理性的方式让自己处于安乐之中。

这也是人们做事拖延,不愿意挑战更高效、更优质的工作的原因。

1995年,华为在C&C08交换机上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,华为进入高速发展阶段。

然而,随着创业期涌现的一批个人英雄的职位越升越高,他们发现自己的发展空间越来越小。于是,一部分高层管理者开始丧失创业时的激情,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。

显然,当时的很多华为人已经走入舒服区,开始“享受”了。对此我们要有清醒的认识,身处职业现场,就必须明白:因为竞争激烈,每个人都在大踏步向前的时候,自己的每一次停顿和放慢脚步都是一种后退,可能自己现在还处在“舒适区”里乘凉,但很快就会陷入“困顿区”。

IBM在与华为的咨询合作中,发现许多由技术岗位晋升的管理人员仍然沉溺在自己的技术世界中,而对团队管理、资源协调等管理工作不是很热情,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服区的这种现象,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，对待遇却斤斤计较。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。”

人们在自己的心理舒适区内，做任何事情都是很容易的，而超出了这个范围，平时轻易能做到的事情，很多人就不愿尝试了。但任正非坚决地做出了决定：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。

1995年，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，由分管市场部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，许多人眼含泪水走向主席台，台下则有人带头喊起了口号：“前进，华为！前进，华为！”

华为整训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，让他们走出舒服区，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，他说华为人要做奋斗者，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，去年还是项目组长、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州研究所，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。

◎消极人生的生存哲学

人们在心理舒适区时，往往会抱有消极的人生哲学。消极的生活方式和生活态度，虽然有吸引人的地方，但并不利于个人的生存和发展。

在安东尼·罗宾成为心理大师之前，一无所有。当时他住在一间只有11平方米的单身公寓里，房子小得连洗碗盘都得在浴缸中进行。那时的他意志消沉，身材肥胖，可以说是前途黯淡。

但是，即使是这样，他仍然没有觉得这有什么不对。因为他每天

可以很晚起床,可以肆无忌惮地吃垃圾食品,也可以在邻里街坊面前毫无顾忌地表现自己。换句话说,他在这种生活中感受着各种人性的“自由”,舒服区的惬意使他没有产生任何试图改变的想法。

同样的情况发生在工作中:一些人在工作中碰到困难,或者感觉缺乏激情的时候,常常会陷入无聊的幻想、网络之中。他们将工作问题搁置——除非迫不得已,否则不会积极主动地去解决问题。久而久之,他们习惯沉迷于虚幻之中。

对于工作,如果不能用行动积极去解决问题,而是选择逃避、拖延,最终会将自己置于一个极其被动的职业状态中。

但是,很少有人知晓的另一个奥秘是:这种消极的生存哲学,乃是因为责任感的缺失。一个著名的例子是肯德基创始人桑德斯上校。

桑德斯真正功成名就之前,一直处于人生的最低谷。他年轻的时候,从事过各行各业的工作,包括铁路消防员、养路工人、保险商、轮胎售货员及加油站经营者等。

不幸的是,这些工作无一例外都失败了。特别是在“二战”过后,桑德斯的加油站被迫停业,他转而经营饭店,但美国高速公路建设使他不得不转让这家饭店。桑德斯上校由此成了一个一文不名的穷人。

由于长期的消沉,得过且过,更难堪的局面出现了:他的妻子离他而去,法院判决他未经同意不得见自己的女儿。

直到65岁,他拿到一张105美元的退休金支票,他意识到过去的生活已经乱了套,自己应该也可以对自己的生活负责,对家庭负责,而不是逃避责任、不断抱怨。

后面的故事,就是他拿着105元的退休金开创了一个伟大的商业帝国。

“放弃责任,就等于放弃人生”,桑德斯如果不是勇敢地担负起责任,那么他无疑还会过着自怨自艾的生活,靠着退休金生活下去直到终老。

我们在这里给出一些小建议,希望能够帮助大家走出消极区。

- ☐ 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。

◎不可靠的完美错觉

过于追求完美也是导致拖延时间的一个重要原因。如果你仔细观察周围一些人的工作或者生活，会发现有些人恰恰是因为过于追求完美而导致效率低下。

“告诉我，告诉我，有什么事是做完了的？”——这是拥有着画家、发明家、哲学家、音乐家以及生物学家等等头衔的文艺复兴巨匠达·芬奇，在其恶疾缠身、行将就木之际而发出的满怀悔恨的言语。

最后，他留给世人的是：一箩筐的手稿，记载着无数开了头却没结尾的伟大构想，比如机器人、直升机、温度计等的设计。这位被誉为近代生理解剖学始祖的天才，一生没有就其研究发表过一部相关著作；而以画家身份留下的画作也没有超过 20 幅。有那么多的想法，却被自己拖了一年又一年，直至离世，也没有完成。

达·芬奇生前最后喊出的这句话，可以说是对所有完美主义者未来景象的阐述——时光流逝，但一事无成。

大部分时候，我们错误地认为把事情做到极致的完美是一种值得赞赏的态度，而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，但却不在乎投入的时间和精力。这就导致他们的工作很难在最短的时间内完成，或陷入极端的困境。

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。

华为清醒地认识到了这点。面对有几十年甚至百年历史的世界级巨头，华为并没有追求技术的完美，而是不断地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，以快速满足客户需求为主，虽然质量上尚有改善的余地，但是产品的产出以及服务速度非常快。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……我认为最主要的是发挥自己的优势，实现比较现实的目标。

那么，如果我们不能“过于追求完美”，我们应该怎样做？

☐ 以追求完美为目标，但不可以将完美作为过程。