

你与华为人的距离，只差这套高效的工作方法！

# 华为 高效工作法

HUA WEI GAO XIAO GONG ZUO FA

冯南石◎著

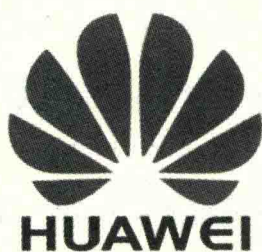


HUAWEI

揭秘 **名企华为** 的高效 **工作执行力**  
洞悉 **惊人效率** 背后的 **魔鬼工作法**

**SPM**

南方出版传媒  
广东经济出版社



# 华为 高效工作法

HUA WEI GAO XIAO GONG ZUO FA

冯南石◎著

**SPM**

南方出版传媒

广东经济出版社

— 广州 —

## 图书在版编目 (CIP) 数据

华为高效工作法 / 冯南石著. —广州: 广东经济出版社, 2017. 11

ISBN 978 - 7 - 5454 - 5755 - 1

I. ①华… II. ①冯… 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 (2017) 第 196295 号

出版人: 姚丹林  
责任编辑: 蒋先润  
责任技编: 许伟斌  
装帧设计: 回归线

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	惠州报业传媒印务有限公司 (惠城区江北三新村惠州报业传媒大厦 1610 室)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	15.5
字数	229 000 字
版次	2017 年 11 月第 1 版
印次	2017 年 11 月第 1 次
印数	1 ~ 5 000
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 5755 - 1
定价	45.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

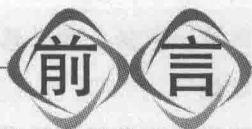
邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601980 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻印必究 ·



## 为什么你如此拼命，却还一事无成？

有一首歌是这样唱的：

“真的好想精于某事情

好想好好地打拼

可惜得到只有差评 没有半粒星

真的不想早给你定型

笑我那么拼命

几年来毫无成绩

地位未有跃升

高峰上不成

……”

总之，一句话，你那么拼命，却还是一事无成？

你有没有这样的经历：出门在外，往往被打上各种各样的标签，比如“高级白领”“经理”“老板”等。时间久了，你更是习惯于别人眼中的你，每天忙忙碌碌，但殊不知却也逐渐迷失了自己。



别人看到你，几乎每天都在做“空中飞人”，脚不着地，饭都没空吃。事实上呢？加班是因为你的效率不够高；不断来回修改设计，是因为你工作没做到位；客户屡次不满意，是因为你能力不足……

有一句话，很残忍，也很现实——“忙不可怕，可怕的是你的忙换不来高效能”。

华为人在拼搏努力方面从来不会盲目而为，而是结合工作效率有方法地工作，在工作中逐渐形成了华为式独特的工作法，正是这些工作法的有效实施，让华为人的效率得到大大提高。

这种工作法的养成，从华为还是实习员工的时候就已经具备了。2016年3月，在互联网上很流行的一篇文章——《领导给下属的一封信：不要问那么多为什么》，就恰好说明了这一点。

这是华为一个领导写给下属（实习生）的一封电子邮件，在邮件中，领导告诉了这名实习生应该如何提高效率，如何快速成为独当一面的员工。

下面节选部分内容：

上面说了这么多“不要”的，接下来我想简单告诉你：我，以及像我一样的管理者，想要的是什么样的实习生和下属。

1. 在我面对面跟你交代一件事的时候，你要梳理清楚做事的重点，然后说：明白了。要说得斩钉截铁，干脆利落。

2. 在我用微信给你交代工作的时候，你要理解任务，并且第一时间回复：收到。我心里才会踏实。

3. 在我或者其他前辈给你讲一件事的时候，不要急于表达自己的想法。你要先全部听完，等对方讲完了，再表达你的看法或者发问。

4. 在开会和讨论的时候，你要记下相关事宜，记在本子上，因为你不可能靠脑子记住所有的细节和灵感。

5. 在执行工作，尤其是需要其他人配合的时候，你要多思考、多询问，没有人会讨厌好学、努力的人，只要你够谦虚，你的“老师”就会很多。

6. 在上交工作的时候，你要超出预期，不需要每次都以达到目标为上限，但是如果你不能超出预期，你的职业发展空间，也就这样了。

其实我知道你想成功，但是你不知道怎么成功，不知道问题在哪儿，着急却没有办法。

我们既然有缘共事，我既然看好你，就花点时间告诉你这些事。

成功，或者说，做一个成功的职场人，你要做到的、要规避的，其实还是那些烂大街的条条框框，所有人都知道，只是极少有人能够做到。

做到会很累，抵抗累的办法，是自己有目标、有梦想、有科学的工作理念和方法。

通过这封电子邮件，我们不仅可以看出华为实习生需要学习和掌握许许多多的工作方法，更明白了华为在同行中，员工的工作效率最高的原因。

蛮干、盲干、瞎干都不会得到高效能，只能让你越忙越累，久之工作效率会更加下降。真正的高效能精英需要的是行之有效的办法。

本书重点结合华为内部员工的工作特点和方法，为更多需要这方面指导的读者提供一套完整的高效工作法体系。任何员工都可根据自己的实际情况“修改套用”或者“拿来即用”，为企业打造高效能的团队、员工提供了参考指南，为每一个员工带去高效的工作秘籍。

因此，本书的核心在于帮助员工解决工作低效的困惑，让每一个工作者都能掌握华为人的高效工作法。

此外，作者在写作过程中，尤其注重语言通俗易懂，更将华为人的工作法赋予制度化、流程化、标准化、工具化、精细化，给读者带去一个逻辑清晰、流程明确的工作法大全。本书适用于任何类型的企业员工，让各级工作人员在忙碌的工作中掌握高效工具，形成高效工作法，最终通过这种高效工作法让自己摆脱蛮干、盲干、瞎干，走上一条不需要太拼命就能有高效成就的道路！

## 第一章 目标诺言：今年搞定明年的任务 … 1

实事求是地设定目标 … 3

由“抬石头”变成“修教堂” … 6

“四象限”工作法设定目标 … 9

用统筹布局代替“先干起来” … 13

用“目标金字塔”来搞定大任务 … 16

把明天的事留给今天 … 20

以 SMART 为导向的目标原则 … 23

## 第二章 时间规划：以“每分钟一英里”的速度做事 … 29

以结果为导向控制时钟 … 31

下班前 10 分钟做好明天的工作计划 … 35

在空档时间中创造时间区 … 39

韵律法则：赶超第一时间大盗 … 42

番茄工作法：最适合上班族的时间管理法 … 46

追踪法则：追踪并分析时间使用状况 … 50

崔西定律：精简工作流程 … 54

80/20 法则：用 20% 的时间创造 80% 的产出 … 57

### 第三章 高效团队：将“拧麻花”机制进行到底 … 61

- 个人与团队要无缝对接 … 63
- 让身边的人都成为你的好帮手 … 67
- 点对点建立链接，杜绝“九龙治水” … 70
- 与高效者组成“狼狽组织” … 73
- 分解团队目标，明晰职责 … 76
- 想尽一切办法做团队中的“冠军” … 79
- 利用高效团队会议解决问题 … 83

### 第四章 沟通协同：不懂得汇报就没法做高效精英 … 87

- 一杯咖啡吸收宇宙能量 … 89
- 搞清华为汇报法的三要素 … 93
- 图表演示让你的工作效率更高 … 97
- 有什么问题一次问清楚 … 101
- 必要时要学会说“不” … 105
- 打破部门墙，提升沟通效率 … 108
- 掌握多种新型网络沟通模式 … 111

### 第五章 匠心精神：每个华为人都在走“针尖战略” … 117

- 抠细节才能出高品质 … 119
- 华为人绝对不允许“差不多” … 123
- 坚持“力出一孔”的做法 … 127
- 在主航道上发挥个体最大主观能动性 … 131
- 能亲手打磨的绝不粗制滥造 … 134
- 拿出“阿甘”的执着劲儿 … 138
- 不为了出成绩而做“批量活儿” … 142



## 第六章 创新原理：把精力聚焦在有意义的改变上 … 145

稳中出新，千万不要妄谈颠覆 … 147

通过一连串增量式步骤去创新 … 151

跳出框架去解决问题更高效 … 155

领先半步是先进，领先三步成先烈 … 159

从客户需求搞创新 … 163

## 第七章 超越自我：“用乌龟精神，追上龙飞船” … 167

坚持自我批判才能做得更好 … 169

向别人学习，努力取长补短 … 172

给自己定一个每日进步计划 … 175

解决自己的“短板”才能高效工作 … 178

结网原理：用归纳法结成高效思维的“网” … 182

学习快速处理多项任务的能力 … 185

## 第八章 工具风暴：坚持向工具要效益 … 189

任务记录单：记录和总结你的任务 … 191

吉德林表格：把关键的难题都写下来 … 194

思维导图：助你管理和控制你的工作计划 … 198

EMUI：适用于大多数追求高效的人 … 203

纸质记录：用好纸和笔能加倍提高工作效率 … 206

用好坚果云盘提高团队合作效率 … 209

## 第九章 狼性危机：把强烈的生存意识全部投入在工作上 … 213

每天思考失败而不是成功 … 215

留意市场动向快速做出规划 … 218

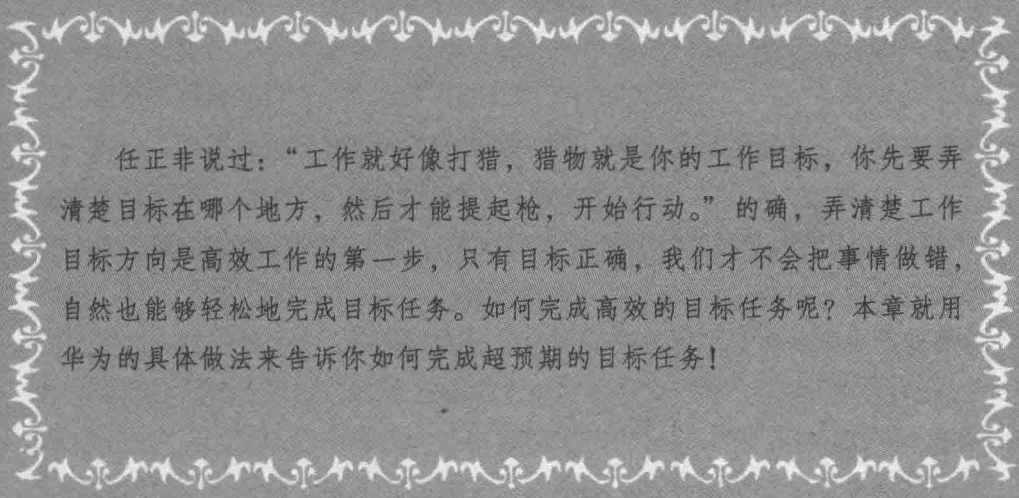
有些事冒险也要去做 … 221

把自己放在离炮火最近的地方 ... 224	
让“现在、立刻、马上”成为工作口令 ... 227	
必要时做到“舍一腿保全身” ... 230	
事前给自己下一条“生死状” ... 233	
一周只工作 40 小时成不了专家 ... 236	



## 第一章

# 目标诺言：今年搞定明年的任务



任正非说过：“工作就好像打猎，猎物就是你的工作目标，你先要弄清楚目标在哪个地方，然后才能提起枪，开始行动。”的确，弄清楚工作目标方向是高效工作的第一步，只有目标正确，我们才不会把事情做错，自然也能够轻松地完成目标任务。如何完成高效的目标任务呢？本章就用华为的具体做法来告诉你如何完成超预期的目标任务！



## 实事求是地设定目标

华为的高效工作法首先体现在设定目标，做职业生涯设计方面。

华为员工认为，工作就好比打猎，猎物就是你的工作目标，你先要弄清楚目标在哪里，然后才能采取具体行动。如果盲目打猎，不仅浪费时间和精力，也不可能击中猎物，甚至还可能会伤了你的同伴。

所以，弄清楚我们的目标方向是第一步，只有目标正确了，工作中才不会把事情做错，也能轻松完成目标。

这个道理听起来容易理解，但是在工作实践中却并不容易被人拿来即用。即使是华为这样的大企业，在它的创业初期，也依然有很多员工没有意识到这个原则。当时华为的很多员工在领导分配任务之后，并不清楚自己应该在什么时间执行任务和什么时间完成任务，甚至不知道怎么去操作，这些员工接到任务之后，什么都不考虑，卷起裤腿埋头干起来，实际上他们根本不懂得花时间考虑自己的工作目标是什么。这样做给华为初期带来了很大阻碍和困难。

华为人开始痛定思痛，员工决定自我反省，最终发现在工作方法上存在问题：员工的工作没有目的性。

华为人埋头苦干的精神值得提倡，也让很多企业敬佩，但是这并不是高效的唯一做法。真正让华为人工作高效的是首先要明确自己的目标是什么，确认自己做的是否正确，是否对完成目标有价值。

华为强调员工要“爱一行，干一行”，你不爱就别干。同时“爱一行，干

## 目标诺言：今年搞定明年的任务

一行”也要实事求是，充分结合自己的专长和专业设计自己的职业生涯。

员工进行实事求是的自我职业生涯设计之后，就要设计目标去严格地要求和约束自己，使自己朝着目标一步步走去。举个例子，你设计要当经理，那就要用经理的做法严格要求自己，注意自己的一言一行。

在日益竞争激烈的市场下，任正非对员工提出“先瞄准目标，再开枪”的工作理念，就是要提醒华为人有目的地工作，不要浪费宝贵的资源。

任正非这样强调：“面对国际的残酷竞争，我们必须提升对未来客户需求的满意度和技术趋势的前瞻力，未雨绸缪，从根本上扭转所面临的被动挨打局面；我们必须提升对客户需求的准确性，提高打中靶心的成功率，减少无谓的消耗；我们还要加强前端需求的管理，理性承诺，为后端交付争取宝贵的作业时间，减少不必要的急行军。”

那么，华为人到底是怎么做的呢？

### 1. 从工作的具体步骤策划。

以华为的销售人员来说，通常情况下，他们会先找准客户，然后充分调查客户信息，把销售当成一个项目策划来做。在销售的执行过程中，华为员工也会按计划一步一步定目标。通常情况下，华为销售人员会按步骤来计划，一个项目先最低拿下50%的份额，准备好之后再拿下80%的份额，到可挑战的程度拿下100%的份额。任何目标都要从基础开始，本着实事求是的态度一步步往上实现。

### 2. 将目标详细拆分写在黑板上。

以上述华为销售人员为例，当具体步骤策划之后，接下来，项目组的成员开始围绕着100%的目标努力，把项目涉及的所有客户的详细信息、所有竞争对手的策略和优势劣势、自己的优势和劣势都写在黑板上，拟定一个详尽的具体可靠的行动方案。

随后，项目组的工作人员就可以分头行动。这样一个“目标一步行动”的实事求是的过程，让华为的销售业绩稳定增长，真正意义上达到了



## 目标诺言：今年搞定明年的任务

100%的目标追求。更重要的是，这样一来，华为工作人员的效率也得到了大大提高。

事实上，大多数的员工在工作中目标无法实现的原因就是目标太过庞大或者模棱两可，不能给人具体的行动指引和建议，从而导致执行结果与目标迥异的效果。

曾经在微软做部门负责人的李开复，给自己定过一个目标：“认识更多人，增加影响力。”

然而他很快就意识到一个问题：“认识更多人”或“增加影响力”这样的目标太笼统了，根本没办法量化，也无法实施。于是他很快纠正了这个决定，努力去找一个更实际的、可执行的目标。

他给自己实事求是地制定了这个计划：每周只和一位有影响力的人吃饭，在吃饭的过程中，再让这个人介绍一个有影响力的人给他。

换句话说，他的目标由原来的“认识更多人”变为了“每周只与一人吃饭、餐后再认识一人”。时间长了，大多数部门的经理、主管包括员工都是在这样的计划中认识的。

因而，工作目标的设置不仅要使工作内容饱满，还要具有可实施性。在华为，这种说法叫作“跳起来摘桃子”，而不是“跳起来摘星星”。不得不说，在这一点上，华为人是明智的，他们在工作中极其重视工作目标的可实施性。华为人深知：只有心中对目标有数，才能保证工作的顺利开展，也才能保证高效工作。



## 由“抬石头”变成“修教堂”

华为公司对员工的要求里有一项：要把“抬石头”变为“修教堂”。这句话什么意思呢？先来看一下在华为内部流传的一个故事：

五十年前，有两个青年在抬石头修教堂。这时候走过来一个智者问他们：“你们在干什么？”

一个青年告诉他“我在抬石头”，另外一个青年则说“我在修教堂”。智者听了微笑着走了。五十年以后，两个青年人走上了不同的道路。说抬石头的青年人依然还在抬石头，说修教堂的已成了一位大哲学家。

这个故事告诉我们什么呢？讲的是工作中，我们必须每天都要“修教堂”而不是“抬石头”。华为总的目标是为了公司核心竞争力的提升和自己工作能力的提升，所以华为每天都在“修教堂”，五十年后可能就修成了，大家都可能成为哲学家、企业家，或成为一个很好的管理者和专家。

言归正传，华为要求每个员工都应该了解公司的奋斗大目标，然后以企业发展大目标来引领日常的工作，这样工作的意义不同了，工作的质量和效率也会更高。

### 1. 给你的目标一个可量化的数字。

任正非经常说的一句话是：“一定要思考怎么做……”即便是两三年的目标看起来不甚远大，也一定要考虑清楚“怎么做”，这样就会使这个目标变得明确化。通过这个明确的目标，华为能够选取一条最短最便捷的路径，因





## 目标诺言：今年搞定明年的任务

而效率也是最高的。

在华为，任何目标都必须是可衡量的，这样可以使员工执行过程中或者执行后清晰地看到执行结果是否有效。例如，“我们准备大幅度提高生产能力”和“我们准备同比增长生产能力 20%”这两个目标。到底多少才是“大幅度”？这是无法判断的；但是“目标为增长 20%”是可以衡量的。后者自然能够顺利地完成任务。

华为在实施目标管理过程中，非常注重目标的可衡量原则。员工在执行目标时，会先考虑三个关键量化指标：

- (1) 时量。
- (2) 数量。
- (3) 质量。

这三个关键的量化指标既是华为人布置工作、设定目标的要求，也是衡量工作效果的指标，贯穿于工作完成的全部过程，缺一不可。

举个例子，华为计划部的员工通常会根据具体的工作过程，按照基本的流程设定相对独立的工作步骤或动作单元，然后设定时量、数量和质量指标。

对于某些可直接量化的目标，可从数量角度去一一衡量，比如产品生产数量、检查次数等。而对于那些无法直接量化的目标便从质量、时量的角度考虑。如此一来，华为的员工在头脑中会清晰地形成三个“量”的概念，最终确保工作目标执行到位。若取消任何一个“量”，结果都可能会出现偏差。即便是不同的员工，在执行同一项工作时，也能达成目标要求，保证按时、同量、同质地完成任务。

### 2. 能量化的量化，不能量化的质化。

很多情况下，目标并非都可以拿来量化衡量。例如某些大方向类的目标就难以衡量。怎么办？华为的员工在制定目标可衡量标准时，会遵循一个法则：“能量化的量化，不能量化的质化。”让工作可以判定，从而确保目标有一个统一、清晰的衡量标准。

华为有一名负责招聘工作的员工，他的工作目标就很难量化。对此，他