

# 华为

HUAWEI

# 工作法

孙科炎◎著

帮你实现工作效率翻倍的首选读本  
成为一流员工必备的理念和行动准则



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

# 华为 HUAWEI 工作法

孙科炎◎著



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

## 内容提要

本书作者结合着华为的案例、华为人的成功经验展开，介绍了华为员工在目标计划、资源统筹、时间管理、工作执行、沟通、过程控制、工作改善、方法创新和自我优化等方面的技巧。以帮助读者跳出日常工作上存在的误区，更娴熟地掌握科学的工作技巧，从而提高工作的效率。

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

华为工作法 / 孙科炎著. —北京: 中国电力出版社, 2013.10

ISBN 978-7-5123-4922-3

I. ①华… II. ①孙… 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 (2013) 第 219276 号

---

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 刘红强

责任校对: 郝军燕 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2013 年 10 月第 1 版·2013 年 10 月北京第 1 次印刷

710 mm × 980 mm 16 开本·14 印张·178 千字

定价: 35.00 元

## 敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

**版权专有 翻印必究**

---

# 前言



华为是一个创造奇迹的企业。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状况，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 亿美元销售业绩引以为荣。看到华为的快速成长，就连世界网络通信巨头、财富 500 强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！”

华为的成就无需多说。不过由于华为的低调，在局外人的印象中，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，人们越能够意识到人为的一个重要品质——人为在工作中非常注重方法，并不断努力追求更高的工作效率。所以，只要人们走进华为公司，一定会被华为员工高效的执行力所震撼。

想想我们自己每天的遭遇，你是不是觉得每天都像工蜂一样忙碌，但工作成效并未出现可观的增长，而且越忙越乱。你是不是经常抱怨：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？与此同时，许多企业经营者和管理者希望我们能够研究并总结一些标杆型企业的工作方法，以便帮助

他们的员工掌握科学的做事方法，从而提高工作效率。

基于此，我们的顾问团队和研究小组有意识地与华为的管理者和员工进行了深入的沟通、了解，对他们的工作方法进行了全面的分析和研究。最后，通过系统化的梳理和整合，我们整理出了一些华为员工在工作中常用的方法。这些方法，不仅是华为公司每次培训课的重点内容，也是员工在工作实践中提高效率的法宝。

本书介绍了华为员工在目标计划、资源统筹、时间管理、工作执行、沟通、过程控制、工作改善、方法创新和自我优化等方面的技巧。读者可以通过对华为的案例、华为人成功经验的阅读，跳出日常工作上存在的误区，更娴熟地掌握科学的工作技巧，从而提高工作的效率。

在写作方式上，我们并没有沿袭方法类图书的写作手法——介绍一些常规的理论思想和操作步骤，内容枯燥无味，容易让读者失去阅读兴趣。这本书的内容阐释精细到位，语言深入浅出，表达形式较为灵活。同时，结合真实的华为人的案例，可以使读者获得更为轻松、愉悦而又不失深刻的阅读体验。

最后，我们衷心地希望，这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效率的读者带来切实的帮助。对书中的不足之处，敬请各位读者向我们提出宝贵的意见和建议。

孙科炎

2013年6月

# 目录



## 前 言

### 第一章

把事做错了，就什么都错了	1
弄清楚你要到哪里去	2
目标要像“跳起来摘桃”一样	6
不要让“先干起来再说”成为习惯	10
好好地计划你应该做些什么	13
要事不受芝麻小事的牵绊	17
好记性不如烂笔头	21

### 第二章

你不只是工作者，也是管理者	25
请注意！你也是管理者	26
你身边的人都是你的好帮手	30
高效率是可以设计出来的	34
做任何事都不要太匆忙	36
为什么教授的裤子不能穿呢	40
给工作准备一整块时间	43

<b>第三章</b>	规划时间，每天用好 8 小时	49
	抓住偷走时间的“盗贼”	50
	把时间留给少数重要的事	54
	打扰是第一时间大盗	58
	请不要浪费他人的时间	63
	你确定没有多余时间吗	67
	用好下班前十分钟	71
<b>第四章</b>	工作没方法，执行怎么落地？	75
	先摘好摘的果子	76
	只做一件事，做好一件事	79
	第一次就把事情做对	84
	低效的背后是对规则的践踏	87
	谨记：一脚油门，一脚牢门	91
	将琐碎事情集中起来处理	95
<b>第五章</b>	沟通掌握技巧，工作会更加顺畅	101
	不要动辄就说“我明白了”	102
	不懂得汇报，怎么混职场	106
	个人与团队要无缝对接	110
	把握好请示问题的三个要素	114
	领导并没有想象中那么顽固	118
	必要的时候，学会说“不”	123
<b>第六章</b>	想要时钟走得准，控制好秒针的运行	129
	要让计划赶得上变化	130
	顾得了头，也要顾得了尾	132
	费罗伦斯是怎么游过太平洋的	136

	华为项目部的里程碑计划	139
	“做过了”不等于“做好了”	141
<b>第七章</b>	<b>要有精益求精的追求</b>	<b>145</b>
	差不多等于差很多	146
	一直找，直到找到为止	149
	工作中多问几个“为什么”	152
	要用团队的智慧实现改善	155
	不要让相同的石头绊倒两次	158
<b>第八章</b>	<b>做个改良者，坚持向工作要效益</b>	<b>163</b>
	你看过医生出诊箱里的样子吗	164
	让繁杂的工作变得简单一些	168
	这样去重新设计流程就对了	172
	利用网络提高工作效率	177
	养成规范化的工作习惯	181
	事半功倍的会议参与方法	184
<b>第九章</b>	<b>自我优化，成为公司的资本</b>	<b>189</b>
	找一个有经验的人做你师傅	190
	穿上“美国鞋”可以少走弯路	193
	别给人生设限，每天进步一点点	197
	解决了“短板”才会有所突破	201
	成功了也不能停下来“歇一歇”	205
	百分之二十的差距很容易被追上	210

## 参考文献

## 后记



## 第一章

# 把事做错了，就什么都错了

他们忙，忙对地方了吗？我们先要确定他们忙的是不是正确的事，他们是不是在用正确的方法做错误的事情，一个好的管理者，是不会忙成这样的！

——现代管理学之父 彼得·德鲁克

## 弄清楚你要到哪里去

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，然后才能采取行动。如果胡乱打一通，不仅浪费了力气，还打不着猎物，运气不好的话还会伤了同伙。

所以，弄清楚我们的目标是第一步，只有目标正确了，我们才不会把事情做错，自然也能够在轻松地完成目标。

这个道理听起来很容易理解，但是在工作实践中却并不容易做到。即使是华为这样的成功企业，在它的创业初期，也有很多员工忽视了这一工作原则。

华为公司创立初期，曾一度出现工作结果和预期目标不相符的问题，让公司多次陷入危机。那时候，无论是计划部门还是员工，都承受了很大的压力。

公司不得不派人调查原因，在访问了一些员工后发现：大部分华为的员工在领导分配任务后，竟然不清楚自己应该在什么时间执行任务、什么时间完成、怎么去操作、具体完成到什么程度才算合格……这些员工习惯于听到任务后，什么都不考虑，就卷起裤腿埋头干，根本就没考虑自己的工作目标是什么。有时候，员工还会在中途改变目标，更严重的情况是等到工作结束了才发现自己的工作结果与目标不符合。

### 聪明人不只是埋头苦干

胜利者大多数情况下不属于那些整天都在埋头苦干的人，而是有着明确目标的人。前者的工作态度值得鼓励，后者的工作方法更值得我们去学习。

华为员工埋头苦干的精神值得称赞，也让人敬佩，但是这并不是聪明人的做法。聪明的员工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。

我们来看一个寓言故事。

唐太宗贞观年间，有一匹马和一头驴，它们是好朋友。贞观三年，这匹马被玄奘选中，前往印度取经。

17年后，这匹马驮着佛经回到长安，便到磨房会见它的朋友驴子。老马谈起这次旅途的经历：浩瀚无边的沙漠、高耸入云的山峰、炽热的火山、旅途的曲折……神话般的境界，让驴子听了大为惊异。

驴子感叹道：“你有多么丰富的见闻呀！那么遥远的路途，我连想都不敢想。”老马说：“其实，我们跨过的距离大体是相同的，当我向印度前进的时候，你也一刻没有停步。不同的是，我同玄奘大师有一个遥远的目标，按照始终如一的方向前行，所以我们走进了广阔的世界里。而你却被蒙住了眼睛，一直围着磨盘打转，所以永远也走不出狭隘的天地……”

马和驴最大的差别就在于：马有了正确的目标，在经历一番努力后就见识了广阔的天地；驴则被蒙住双眼，没有目标，虽然日复一日地工作，却只能围着磨盘打转。

所以，埋头苦干并不意味着你能够到达预定的目标，相反，聪明人并不用付出太多却依然能够顺利地完成任务。秘密何在？只有方向正确了，工作才能产生价值。

因此，我们既要有驴一样埋头苦干的精神，更应该像马一样沿着正确的方向前进。只有这样，我们才能做得更好，更有效率，更有发展性。

## 先瞄准目标，再开枪

没有目标，所有的努力都是徒劳。你应该懂得停下自己的工作，用几分钟的时间思考自己的目标是什么，这会让你朝着正确的方向前进，并提高你的工作效率。

华为是通信行业的后进入者。后进入者当然前有狼后有虎，遭受到的行业发展障碍肯定不少，自己的劣势也是很明显的。正是在这样的情况下，任正非提出“先瞄准目标，再开枪”的工作理念，旨在提醒华为人要有目的地工作，不要浪费宝贵的资源。任正非在自己的文章中这样强调：

“面对国际的残酷竞争，我们必须提升对未来客户需求和趋势的前瞻力，未雨绸缪，从根本上扭转我们作为行业的后入者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，华为人怎么做的呢？以华为的销售人员为例，通常情况下，他们会先找准客户，然后充分调查客户的信息，把销售当成项目策划来做。在销售的执行过程中，华为人也是按计划一步一步定目标。例如，一般情况下，他们会按计划，一个项目最低拿下 50% 的份额，准备得好要拿下 80% 的份额，可以挑战拿下 100% 的份额。

接下来，项目组开始围绕着 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劣势、自己的优劣势都写在黑板上，拟定详尽的行动方案。之后，项目组成员分头行动。

这样一个“目标—步骤—行动”的过程，使华为的销售业绩稳定增长，使

许多结果真正意义上达到了 100% 的目标追求。更重要的是，华为人的“狼性精神”也就在这样的行动中得到贯彻。

## 我们究竟缺了点什么

正确的工作方法是需要在工作中慢慢培养的。我们不要抱怨自己的付出没有得到回报，而是要学会自我反省，做一个成功的目标管理者。当我们在正确的方向上努力时，我们也能成为一个轻松的员工。

现在很多企业在目标管理上还是很弱的，员工也有一些问题，他们工作起来从不讲章法，行动低效，常常把事做错。

一些人经常会有这样的困惑：“为什么自己早出晚归，每天忙得废寝忘食，甚至加班到凌晨，结果却并不乐观，甚至还不如那些整天看起来轻松、悠闲的员工？”

一个人的工作成效如何是与他的目标息息相关的。没有目标的行动都是徒劳无功的。现代管理学之父彼得·德鲁克的亲传弟子詹文明先生就说：“他们忙，忙对了地方吗？我们先要确定他们忙的是不是正确的事。”所以，你应该看清自己的目标，要为了目标而采取具体的行动，不能成为无头苍蝇，飞到哪里是哪里。

所以，弄清楚“你要到哪里去”、“你的目标是什么”，这两个问题需要我们重视。执行者要懂得思考自己的目标究竟是什么，自己究竟应该瞄准什么。

达成“先瞄准目标，再开枪”的方法很多，重要的是具备这样的意识。无论是一线执行者还是管理者，只有明确了正确的工作方向，个人工作才会少走弯路，企业的效益才会更好。

## 目标要像“跳起来摘桃”一样

假如你是一个好厨子，客人让你做一顿饺子，你当然可以做出来，而且口感不错。问题是，当司务长告诉你饺子要体现厨房的精神，经理告诉你饺子要体现酒店的风貌，街道办事处的人告诉你饺子要体现街道的特色，区长告诉你饺子要体现区里的规划，最后，市长还嘱咐你饺子需要体现出这个城市的发展时，你还能做出什么样的饺子呢？

虽然是一个笑话，却折射了我们在工作中容易陷入的一个误区：只知道大概的工作方向，却不知道明确的目标是什么。

事实上，大多数工作目标无法实现的原因都是因为目标模棱两可，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大相径庭。

李开复在微软做部门负责人时，曾给自己定过一个目标：“认识更多的人，增加影响力”。但他很快考虑到：“多认识人”或“增加影响力”这样的目标是没有办法去衡量的，根本就无法实施，我需要找一个更实际的、可执行的目标。

于是，他每周和一位有影响力的人吃饭，在吃饭的过程中，要这个人再介绍一位有影响力的人给他。此时，他的目标是每周与一人共餐，餐后再介绍认识一位新的有影响力的人。李开复并未满足于此，他认为扩大人际关系网的目的是使工作更成功。因而他思考，要在每周一餐中得到多少信息，有多少部门雇员是在这样的人际网中认识的。

因而，工作目标的设置不仅要使工作内容饱满，还要具有可实现性。也就是说，我们的目标可以是“跳起来才能摘到的桃子”，但不能是“跳起来也够不

着的星星”。

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明确性。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，也才能保证对时间的整体把握和全程控制。就连任正非都自称：“我没有思考什么远大的理想，我正在思考的不过是未来两年我要做什么，怎么做……”两三年的目标看起来不甚远大，而一旦考虑清楚了“怎么做”，就会使这个目标明确化。通过这个明确的目标，华为人能够选取一条最快捷的路径。

## 目标要可衡量

任何一个目标都应该有可衡量的标准，越是可衡量的目标，工作方向就越明确，工作行为就越正确。

任何目标必须是可衡量的，这样可以使我们在执行后或者执行过程中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“我们准备将生产能力同比提升 20%”，这两个目标中，“大幅度”具体是多少是无法判断的；“同比提升 20%”却是可以衡量的。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，就非常注重目标的可衡量原则。他们在执行目标时，必定会考虑到时间、数量和质量这三个关键的量化指标。这三个指标既是布置工作的要求，也是衡量工作效果的指标，贯穿于工作完成的全过程，缺一不可。

华为计划部通常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，然后设定时间、数量和质量指标。对于某些可直接量化的目标，从数量角度来衡量，如产品生产数量、检查次数等。对于无法直接量化的目标也可以从质量、时间的角度考虑，如人员对职能部门服务的满意程度，可以通过人员投诉率、服务及时性来表示；文件起草的好坏可以用通过率来表示，文件是一次通过还是修改数次后才通过等。

以考勤统计为例，工作目标会这样表述：“4小时内完成20000人的考勤统计，形成考勤表，上报行政主管”。这样一个工作目标完整地包含了3个量化指标：时间——“4小时内”，数量——“20000人的考勤统计”，结果——“形成考勤表，上报行政主管”。

这样一来，华为的员工在头脑中能够清晰地形成了3个量化的概念，最终确保执行到位。如果缺少任何一个，结果都可能出现偏差。即使是不同的员工，在执行同一项工作时，也能够达成目标要求，保证按时、同量、同质地完成任务。

## 能量化的量化，不能量化的质化

并非所有的目标都可以量化，这就要求我们遵循“能量化的量化，不能量化的要质化”的原则，让工作目标可以判定。

很多情况下，目标并非都可以量化。例如，心理体验、价值观等目标就难以衡量。怎么办？华为的员工在制定目标可衡量标准时，遵循了“能量化的量化，不能量化的质化”的原则，使工作可以判定，从而确保目标有一个统一、清晰的衡量标准。

孙伟（化名）在华为负责招聘工作，由于他的工作难以量化，因而公司采取了质化的方式：一是满足公司研发部门新产品研发人力不足的需求，二是完成人力资源管理的工作。

第一个目标从公司目标的角度自上而下分解，用来支撑公司战略，主要包括招聘率的高低，人员是否按时到位，新聘员工素质是否符合业务需求，新聘员工是否会在规定时间内离职等。

第二个目标主要基于岗位职责，保证部门工作的正常运行，这又细分出很多量化指标，包括公司人力资源信息定时上报，人力资源管理成本削减多少等。



这样一来，工作的完成情况一目了然，而质化目标的优势正在于此。虽然工作完成后，目标是否达成不如量化目标那样精确，但也有一个可判定的尺度。

不论是量化目标还是质化目标，在目标制定时，不能使用“基本了解”“控制”等虚化的描述，因为这样一来，目标是否达成谁也说不清楚，反而会浪费有效工作时间，降低了工作效率。

## 甭想着完成所有目标

人的精力是有限的，即使目标再简单，我们也没有足够的精力去实现所有目标。学会正确接受目标，做一个聪明的员工。

很多人在接受任务时一口答应，在任务执行中却一拖再拖，然后抱怨道：“时间紧，任务重”。出现这种情况，说明在接受任务时没有详细、合理地评估实现任务的能力。我们来看看华为人是怎麼做的。

在华为，对开发过程新增的每一项任务，工程师不会一上来就表明“我的计划很紧，进度不延后的话我做不了”，或“没问题，交给我了。”而会先将任务分析清楚并在确认自己的理解是正确无误后，才告诉你需要多少时间，为什么需要这么多时间。如果限定的时间太短，他就不会接受任务。

这反映了他们的一种任务接受回应模式：必须把事情了解清楚，确认自己的理解正确，不加入个人的臆断，客观地估计自身的能力。两个小时能完成的任务，绝不说1个小时或3个小时。计划准确，工作才不忙乱。

华为总裁任正非说：“如果你发觉自己没有足够的时间去做真正重要的事，那么你必须学会减少你的责任，这样你才能有足够的精力和时间。”

因此，我们要了解自己当前具备的能力和潜力，以保证接受的目标在自己能力所及的范围内，可以通过努力得以实现。