

华为高效工作法冯南石读后感(通用5篇)

当观看完一部作品后，一定有不少感悟吧，这时候十分有必要要写一篇读后感了！那么你会写读后感吗？知道读后感怎么写才比较好吗？接下来我就给大家介绍一下优秀的读后感范文，我们一起来看一看吧，希望对大家有所帮助。

华为高效工作法冯南石读后感篇一

由于所学专业的原因，同学朋友基本也都是从事it类工作，对于华为最初的印象应该是2013年刚刚来到北京找工作时候，同学朋友说的最多的就是华为“工资高”但“加班超级多”，这两年任老爷子也是名气大增。当然也不凡有朋友说能进入华为工作是挺自豪的事情，毕竟是世界级的通信设备商，声名远外可以说是家喻户晓了。老家未曾出过远门的老人听过华为的存在。可见华为之深入人心。

从同学和网络上听到或是看到华为的加班多工资高，也就从未有过多大的兴趣。毕竟毛主席说过身体才是革命的本钱嘛，当然估计自己也进不去，所以呵呵了。

对于华为的重新认知，可能就是从读了《华为工作法》这本书开始的。让我对华为有了更深层次的了解，也渐渐理解华为发展壮大都是有原因的，没有无缘无故的强大。同时作为一名普通技术人员，如何能够在自己的岗位上尽职尽责，如何让工作更有效率，如何让工作更顺利，如何与同事一起为企业发展尽心尽力，这本书给了我一些启示。

工作目标管理法，永远不能“先干起来再说”。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。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。也如书中所说，目标驱动能够刺激员工去做得更多、做得更好；但同样最易出现脱节现象，因为目标毕竟与现实工作是有差别的，提升自己的专注度和控制能力，始终保持对目标的渴望。

高效执行力离不开专注的精神。专注是华为对每一个员工的战术要求。正因为在工作中能够始终保持高度的专注，华为的员工才有着高度的执行力。“一次只做一件事。”无论领导有什么样的命令，无论自己有多忙，都要坚持一件事一件事去做，只有完成一个任务后才能做另外一件事。执行时不能追求差不多。工作一定要规范，要有标准，要尽量做到数据化，这样才能明确自己的工作量、工作效果、工作的方式以及所要达到的结果。

做好自己的时间规划；要有自我批判、自我反省的精神，能够及时找出自己工作中的缺点和不足，了解自己的盲区以及犯下的过错，及时加以改正。正如书中所说“别人的批判能够起到“止血”的作用，那么自我批判与自我反省则是“防止出血”的关键”。任正非认为管理要从大局开始，在细节结束，员工在进行自我管理的时候，不能只顾着提升自己的技术，不能只顾着检验自己的工作方法，或者研究自己的工作计划，想要把工作做得更好，想要让自己的效率更高，想要进一步提升自己的个人魅力，就必须懂得关注自身的一些细节问题，只有把这些问题都解决好，只有约束了自己的一些小缺点，才能够确保自己不断得到完善和提升。

用正确的方法去做对的事；先做那些重要的事。在“四象限”法则中，重要的工作被排在了首位，而不那么重要的事情应当往后靠。

态度有时候比能力更加重要。能力决定了我们最多能干多少工作，决定了我们最多能把工作做到何种程度，因此从某种程度上来说，能力也是一种限度，而且有能力并不意味着能将工作真正做到位。想要把工作做好，想要变得更加出色，还需要拥有良好的工作态度。正所谓“态度决定一切”，良好的工作态度往往是左右工作效率和工作业绩的关键因素，没有专注度，没有艰苦奋斗的精神，没有坚忍不拔的毅力，没有坚持到底的耐力，成功往往或许只是空谈。

沟通与交流是一门技术。上下级沟通；同事之间的沟通；与客户之间的沟通；做好售后服务的沟通。在很多时候，之所以会出现工作效率不高的情况，不是因为能力不行，而是因为沟通出了问题。良好的沟通交流是确保工作顺利执行的关键，也是团队合作的基础，只有沟通工作做到位，所有的工作才会更加顺畅。

2025中国智造，智慧城市，深度学习，大数据[5g]技术等信息大爆发的时代，信息是基础，技术是更好的利用信息创造生活的一种手段。作为it行业中的一员，以己所学并加以运用，以一种积极的态度，不浮不躁、不骄不傲，为社会尽一丢丢微薄之力。为自己的人生增加一份意义。

华为高效工作法冯南石读后感篇二

作为xxxxxx集团有限公司管理干部培训班的第三期学员，我十分荣幸地在深圳华为公司进行了为期三天的参观和学习，此行让我受益良多获益匪浅。

华为公司东北欧地区部人力资源部部长陈xx就谈到：华为成功最大因素是华为的文化，华为是中西文化结合的，多元、包容、和谐的普世价值观。正如任正非（华为创始人）所说：“人类所占有的物质资源是有限的，总有一天石油、煤炭、森林、铁矿会开采光，而唯有知识会越来越多，唯有文化才

能生生不息。”企业文化实际上就是企业沉淀的集体人格。在华为，每个员工脸上都洋溢着自信、低调、谦和以及蕴藏于内心的激情，这是别人无法复制的竞争力。企业文化展现到员工的执行层面，就是为人们所熟知的，华为早期的“狼文化”、“床垫文化”、“激情文化”等等。华为的核心价值观涵盖了：成就客户、艰苦奋斗、自我批判、开放进取、至诚守信、团队合作六个方面。

华为是一家非常热爱学习的企业，也可以说是一家非常够格的学习型组织。这不仅得益于华为领袖任正非的以身作则，也得益于华为管理层自创业以来养成的学习文化与学习精神。华为的学习能力体现在方方面面，从华为向标杆企业学习到华为领导层的自学，从学习先进管理模式到学习先进企业文化，华为始终用超越其它企业的学习激情和持续不断的努力完成着一次又一次的蜕变。华为从1998年至今向ibm投入的顾问和咨询费用高达10亿美金。可以说任正非在学习和顾问咨询领域的投入毫不吝啬，也正是由于华为孜孜不倦的学习和不打折扣的学习终于让华为修成正果，成为目前中国企业中管理效果最高，流程最优化的一家企业。

孟子早在公元前就提出“生于忧患，死于安乐”，这是两千多年前的哲理，放到现在来讲，一样是适用的原则。现代企业处于一个信息高度发达，市场竞争高度激烈的环境下，市场环境、客户需求、市场需求瞬息万变，唯有充满未雨绸缪的高度危机感，不因骄人的业绩、众多的荣誉而陶醉，没有因当前企业发展的大好形势而停滞不前、沾沾自喜，华为人正是不断追求创新，不断超越自己，成为了最终的赢家。

毛主席曾经在1953年发表过关于《批评与自我批评》的重要讲话，一代伟人尚且如此，对于把毛主席作为自己崇拜偶像的任正非在这方面可以说是过犹不及。任正非是一个敢于自我批判并且把自我批判作为一种领导者关键气质的人。在华为内部，自我批判已经成了华为核心价值观的主要内容“自我批判的目的是不断进步，不断改进，而不是自我否定。只

有坚持自我批判，才能倾听、扬弃和持续超越，才能更容易尊重他人和与他人合作，实现客户、公司、团队和个人的共同发展。”

激励机制，华为对于在公司工作三年以上员工可以持有公司股票，并享有分红的权利，这一举措使得员工成为公司的主人，从根本上解决了员工激励的问题，真正实现了“有效管理员工”。以奋斗者为本的理念使华为能招募到并且留住一大批优秀的人才，并充分发挥他们的作用。

通过这次参观学习，我为深圳、以至中国有这样的企业感到骄傲和自豪，而且学习到要有不断创新、追求卓越的精神；要以“专注、创新”的理念开展工作；要通过管理创新，调动全体员工的积极性和主动性；加强对员工的培训，提升员工的工作水平和效率，实现共赢发展。

华为高效工作法冯南石读后感篇三

第1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 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。对华为和华为人的研究越深入，人们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。

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
技术趋势的前瞻力，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理
解的准确性，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“目标一步骤一行动”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。

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目标。

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。

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，新聘员工是否会否在短时间内离职等。

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么做的。

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。

不要让“先干起来再说”成为习惯。

我们通常认为，有了明确的目标，然后朝着目标努力就行了。可是在执行过程中很多人抱怨，无论自己多么努力，时间都不够用，效率也上不去。

先规划，再装修房子？还是边规划，边装修房子？很多人的想法是“先干起来再说”，但常识告诉我们，前者显然更适合。俗话说：“磨刀不误砍柴工。”虽然在目标实现过程中低效率的行为存在的原因很多，但是如果在行动之前就明确项目开展的思路，而不是边执行边思考的话，就会让过程顺利很多。

就以装修房子为例，在没有想清楚工作内容和施工顺序的情况下的闷头蛮干，就会不断出现问题，需要花费更多的时间和人工去返工和修补。如果理清思路，在装修房子之前就将房屋的结构、各种设施、进度、纠错办法设计好，那么施工过程就会很顺利了。走出思维的陷阱。

人们经常陷入思维陷阱，习惯根据过往的经验判断当下或未来的事情，对当下的问题不加思考，错误地以为自己在做着正确的事情。

大野耐一在丰田时，有一次他深入车间视察。发现一名质检员在检查零件时，总是把零件排成一排。于是大野耐一问她：“你为什么不是一个一个地检查，每检查完一个就放入箱子里呢？这样效率岂不更高，更轻松？”工人回答道：“不，这样更快”。当大野耐一让他们一个一个地检验时，5000个零件一天就完成了，比平常快了许多。

工作中，人们经常会陷入思维陷阱，凭借经验、直觉甚至盲从别人的做事方法。他们对面临的问题浑然不知，总以为自己在做着正确的事情。

华为某研究所的员工曾经受过这样一个打击。该员工习惯在接到任务后，初步形成一个框架时就立即动手。然而在工作过程中，常常到了开发阶段，软件还没有购买；该测试了，设备还少几条电缆；各个模块设计编码完毕，却因参数变化无法联上，需要返工；因为时间点未明确定义，工作计划无法跟踪，等等。最后不得不动用一切资源，不断地调整和修补才能过关。

这些“急性子”的华为员工在没有理清思路的情况下，匆忙介入技术领域，结果不得不将大量时间浪费在后续返工上。事后，华为研究所所长感慨道：在做事前一定要先想好该怎么做！所以，我们在行动前也应做如此考量。先解决思路，再考虑技术。

正确的思路是解决问题的前提。如果连思路都错了，不论过程怎么努力，其工作结果都是无效的。《孙子兵法》云：“谋定而后动，知之而有得。”意思是带兵作战必须做到三思而后行，才能“未战而庙算胜”。其实，工作也是一样，找准目标后不要急于下手，应先理清做事情的思路，这样能够减少很多无用功。华为人吸取了教训，在项目开展前会首先解决思路问题。在确定目标后，华为人并不会急于下手，而是保持冷静的心态，考虑行动计划。华为人开拓新的市场时，哪怕面临着“人生地不熟”的境地，依然保持好心态，没有急功近利地仓促行动，这为华为的成功奠定了基础。

如今我们冷静地回过头去看华为人那段经历，其实就是一个面对现实、不断自我调节的过程。如何面对现实，适应变化，是一件言易行难的事。因为这不仅是一个心理状态转变的过程（面对现实），还是一个从观念落实到行动的过程（适应变化）。

也就是说，我们必须结合所拥有的资源现状（包括通过努力能争取到的资源）和面临的近期、远期目标，在经过一番仔

细思考的基础上，拟定一个可实施的工作思路，让工作目标得以实现。构建系统思维力。

思维力是思考问题的一种思维方式，是寻找和使用正确的思维模式的能力，它可以帮助我们有效地决策、沟通和行动。构建系统思维力，可以避免不良情况发生。

目标的达成或失败跟决策有直接的关系。通常情况下，人们会认为决策是管理者或者领导的事情，这是一个极端错误的观念。

事实上，我们每天面临决策。比如当我们接受任务时，我们就必须判定如何才能有效地完成它，为完成应挑选怎样的行动路线等。

如何才能做出正确的决策？这就需要靠思维力发挥作用了。只有当我们具备全局的思考能力，才能成功地界定问题、分析目标实现过程中容易出现的问题，并制定切实可行的行动计划。这种对于未来的预测和风险管理能力，在减少无用功方面起到了至关重要的作用。好好地计划你应该做些什么。

解决了工作思路问题，很多人对自己要做什么似乎已经心中有数了，然后迫不及待想要早一点实现目标。但是，在工作过程中，我们很容易产生其他的想法，很可能会放弃之前的思路。

在工作中，有无数的员工会产生疑问：“最初我是怎么想的，我怎么觉得之前的工作思路是不正确的，现在的想法才是对的”，最糟糕的是，你本来已经想好了最有效的解决思路，但你在工作中“见招拆招”，多了很多不必要的工作，结果没能完成任务。

“最初的想法是对的，但好的想法并不一定能够得到执行”，这是现实工作中普遍存在的现象。长久以来，我们要么忽视

了工作思路的探讨过程，只要接到任务就马不停蹄地干起来；要么会花一定的时间解决工作思路的问题，但在没有清楚地定义自己具体将要做哪些工作的情况下，便迫不及待地干起活来，结果正确的构想却没能成为现实。

石辉（化名）原是华为某办事处的员工，领导让他策划和操办一次商业演出活动，但是演出的效果并没有他想象中那么完美。石辉无奈地说：“最开始的时候，我构思了整个活动的流程，也策划了一个与众不同的方案。因为我自以为脑子非常清醒，就没有把整个活动的工作内容详细地罗列出来。可是，等到活动真正开始的那一天，我发现有些事情忘了做，不是没有安排好现场的话筒和音响，就是忘记印嘉宾的姓名牌。我以为只要构想新颖、策划思路很完美就可以，不必在意一些细节，但我没有意识到很多细节问题都是必备的步骤。”这就是解决了工作思路后没有定义工作任务的结果。如果我们在确定了清晰的工作思路后，好好地计划自己应该做好哪些工作，自然能够把思路执行到位，从而一步一步实现目标。定义你的工作任务。

根据你的工作思路，定义你需要完成哪些具体的工作，避免杂乱无章的工作状态，同时也避免遗漏一些必要的工作环节。

不要以为工作计划可有可无，或将其放在一边不予理会，更不要觉得工作计划完全没有必要，只要心里有了清晰的工作目标，然后朝着目标努力就行了。事实上，并非如此。

美国企业家理查·S·史罗马在《无缪管理》一书中指出：“对一个方案，宁可延误其计划时间以确保日后执行成功，切勿在毫无轮廓之前即草率开始执行，而最终导致错失方案目标。”因此，无论是谁，做事前都应该好好地计划一番。

以我们为客人准备晚餐为例。做饭之前，我们首先要计划好炒哪几个菜，这些菜需要哪些食材、调料，还有装盘的器皿，

等等。如果是一道以鲫鱼为主料的菜，你就应该把要用的配料都准备好，然后才能有条不紊地做出美味佳肴。

因此，为了让我们提前策划的工作思路得到执行，在忙而不乱的工作状态下，用最少的时间、最小的精力来实现目标，就应该提前定义我们的工作任务。

对于华为人的计划管理，就有人将其归纳为“三要”——目标要远大，计划要细腻，准备要充分。华为公司的产品开发流程分为概念阶段、计划阶段、开发阶段、验证阶段、发布阶段和生命周期管理阶段6个阶段。根据ibm咨询顾问指导设计的产品开发流程，华为的产品开发的计划阶段周期加长，极为重视计划阶段对技术方案的制订以及各领域实施方案的制订。这种方法要求产品开发计划达到高可行性后才可进入开发和验证阶段，实施过程中不会因计划的不可行而返工，整个项目开发周期因而缩短。

因此，不论何种事情，我们都要完成自己从事的任务后，再花一点时间处理刚才的想法。根据工作目标和事先设想的工作思路，仔细计划未来的工作任务，而且任务要尽量详细，在这个过程中，我们可以随时将工作任务记录在一个小本子上，以免工作出现遗漏。

“一万次心动不如一次行动。”因此，想到就开始行动吧！当我们准确地计划我们要做哪些工作，工作就有了明确的可依循目标，工作才能有条不紊地进行。如果没有计划，工作开展起来也可能是一团乱麻。合理评估执行能力。

凡事都要量力而行，你要确保未来的工作计划是自己可以实现的。否则，再科学的工作计划，如果执行不了，也只是“痴人说梦”。

有一个叫帕克霍姆的俄国农夫，他很想拥有一大片属于自己的土地。终于，机会终于来了：只要他从一个遥远的地方出

发，一直坚持从日出一直跑到日落，那么到日落之后，那片圈起来的土地就是他的了。出发点选好以后，帕克霍姆迫不及待地出发了，他就像一只离弦的箭一样向前冲，中途没有休息，也没有吃喝。遗憾的是，就在帕克霍姆马上要到达终点的那一刻，却因为身体不支倒地猝死。

这个故事告诉我们一个道理：在计划工作任务的时候，要合理地评估自己的执行能力，做到量力而行。如果你的个人资源和现有的能力不足以完成你计划内的工作，你就要重新计划，采取其他的途径来达到同样的效果；如果你每天只能完成5项工作，你就不能强迫自己一天完成7项工作，不然，结果只能是工作质量下降或者由于根本不能完成那么多的任务，使得你的工作计划形同虚设。

因此，我们应该学会合理地评估执行任务的能力，做到量力而行。正如华为总裁任正非所说：“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。”也就是说，无论是员工还是管理者，都要学会权衡自己的工作能力，必要时减少责任，确保有足够的时间和精力把事情做好。以华为来说，虽然华为的员工中具有大学本科以上学历者超过85%，而且都掌握着业内先进技术并从事电信研究工作达5年以上。但是，华为还是会从个人应知、应会、专业知识、可塑性、背景、个人反应能力、人际关系、实际工作经验等方面，对员工进行考核，并将之分为abcd等不同类型。针对这些不同类型的员工，华为的管理者会有针对性地为他们分配任务，确保工作任务与员工的能力相匹配。这样，华为的目标就能够真正成为“可实现”的目标，而不是空中楼阁。

所以，员工要根据自己的能力定义自己的工作任务，确保在自己的努力下能够实现目标。管理者也需要了解员工当前具备的能力和潜力，以保证所制定的目标为员工能力所及的范围内，这样才会带来员工个人和企业的发展和进步，同时也避免了因员工能力不及、目标无法实现而造成在物力、人力、

精力上的浪费。要事不受芝麻小事的牵绊。

这种情况并不只在你身上发生，很多没有掌握科学工作法的员工都会遇到类似的苦恼：没有区分清工作的重要性与紧急性，出现“瞎忙”的现象。

事实上，造成这种现象的一个重要的原因是因为你缺乏洞悉事物轻重缓急的能力，每天想到什么就做什么，而不是给那些需要优先处理的事情安排处理时间。结果，你经常疲于应付紧迫但未必重要的事情，而对重要但不紧迫的事情，则是有时间便做，没时间便不做。

那么，聪明的员工会怎么处理呢？管理学大师德鲁克告诉我们：坚持把重要的事情放在前面，然后一件一件地去做。按照德鲁克的观点，我们可以不必在意工作量的多少，也不必在意工作项目的多少，只要厘清正确的工作思路，要事优先，就能保持忙而有序的工作状态。工作要有轻重缓急之分。

在我们需要完成的工作任务中，并不是所有的工作都需要立即完成的，实际上我们也做不到，而应该按照轻重缓急排序，依次去完成。往往是那些我们计划晚一些完成的工作更应该立即执行。

无论我们每天工作的多么努力，总是有做不完的工作，甚至越忙越乱。因此，很多人只有躺在病床上时，才不得不从紧张和忙碌的工作中解脱出来。所以有人就这样调侃：“老板最好的管理状态就是在他养病的时候。”难道就没有办法来提高我们的工作效率吗？我们不妨看看效率专家是如何指引我们的。

美国伯利恒钢铁公司总裁查理斯·舒瓦普曾会见效率专家艾维·利，舒瓦普说他自己懂得如何管理，但事实上公司不尽如人意。他说：“告诉我一个主意，怎么样才能更好地利用我的时间，如果成功了，我会给你一笔丰厚的报酬！”

艾维·利说可以在10分钟内给舒瓦普一样东西，这东西能使他的公司的业绩提高至少50%。然后他递给舒瓦普一张空白纸，说：“你把明天必须完成的事情全部写下来，然后按照工作重要性编上号码，明天从1号任务开始做，一直专注于1号任务，直到完成，然后再完成2号和3号，以此类推。这样，你一天结束时候肯定会完成最重要的事情。”

几个月以后，舒瓦普给艾维·利寄去一张2.5万美元的支票，还有一封信。信上说，那是他一生中最有价值的一课。五年之后，这个当年不为人知的小钢铁厂一跃成为世界上最大的钢铁厂。

这是一个真实的故事，它告诉我们一个道理：任何工作都有轻重缓急之分，只有分清哪些是最重要的并将它先做好，才能将工作做到井井有条，卓有成效。先做好重要的事情。

高效执行的过程并不是看你在这个过程中付出了多少努力、完成了多少工作，而是看你是不是把最需要完成的工作优先解决了。德鲁克在《卓有成效的管理者》一书中指出要将重要的事情放在前面做。他认为，只有对要事报以足够的专注度，才会让人们从日常琐事中挣脱出来。

我们可以看看那些优秀的职业人士，他们的工作也很繁重，但为什么他们就能够在工作中游刃有余呢？让二者产生差距的原因就在于，后者具备了根据工作的重要性与紧急性安排工作先后顺序的能力，这样他们就能够确保在执行上的专注力，从而使自己付出的努力更有价值。

1998年，李梅（化名）从舒适的外企白领的工作岗位上跳到华为西南某办事处做了一名行政秘书，新工作内容包括了调车、人力管理、主管的日常事务，以及与客户的联络事务等。李梅俨然成了办事处的大管家，这让悠闲惯了的她常常忙得晕头转向。

不过，在接受了公司培训后，李梅具备了对事情统筹安排的能力。她用了最“朴素”的工作哲学——按照工作的轻重缓重，把这些简单的工作做得秩序化、规范化、条理化，从而极大地提升了她的工作效率。因此，很多时候我们不是被工作压垮了，弄乱了，而是自己的内心先乱了。如果我们始终坚持“要事优先”的原则，那么无论面对多么繁杂的工作任务，我们都可以做到忙而不乱。遵守“四象限法则”

“四象限法则”是指把事情按照重要程度和紧急程度分为四个维度，并且把现象反映出来，来指导人们工作的一种方法。

为了能够让员工更好地安排好工作，华为会为员工进行培训，内容是由美国著名管理学家史蒂芬·科维提出的“四象限法则”，即将工作按照重要和紧急两个维度进行划分，分为“既重要又紧急”、“重要但不紧急”、“紧急但不重要”、“既不紧急也不重要”四个象限。

第一象限是指工作清单中既重要又紧急的事，这些事需要马上处理，如果延误了处理时间或者忘记处理，后果将很严重。属于该象限的工作任务对员工的经验、判断力是极大的考验。该象限中的事情从本质上说是由于缺乏有效的工作计划导致本来尚处于第二象限“重要但不紧急”的事情转变为既重要又紧急的事，也是传统思维状态下的员工“忙”的原因。

第二象限的任务重要但不紧急，但若不及时处理将使第一象限的事越积越多，使员工承担更大的压力，疲于应付。反之，在这个象限多投入时间，第一象限中的事就会越来越少。该象限的工作任务不会对员工产成催促力量，所以必须发挥做事的主动性。

第三象限的任务看似和第一象限一样，实际上它是紧急但并不重要。由于第三象限任务下达具有迫切性，它会让员工产生“这件事很重要”的错觉，并错将大量的时间耗费在该象限的任务中，误认为在完成“第一象限”的工作任务，其实不

过是在满足他人的期望与标准。因此，我们一定要注意不要把一些紧急的任务当成重要的任务来处理，以免造成重要而又紧急的任务被延后处理。

第四象限的任务不值得花费任何时间，但由于员工长时间地在一、三象限来回奔走，忙得焦头烂额，极其希望到第四象限去休息一下，例如上网、和同事在办公室聊天等，其实做这些事未必能起到休息的效果，反而会消耗更多的精力。

华为公司在员工培训时指出，对第三象限的收缩和对第四象限的舍弃是众所周知的管理方式，但是在第一象限与第二象限的处理上，不能只关注第一象限的事件，否则，长期处于高压的工作状态下，很容易使人精疲力竭。

好记性不如烂笔头。很多员工都存在一种心理，即认为自己对工作目标和任务已经心中有数了，没必要详细地记录下来，更不必专门为自己拟定一份工作计划。结果，这种懒惰心理导致他们经常在工作过程中花费大量的时间重新思考或补救，最终可能还是遗漏了一些很重要的工作环节。

王辉在公司的职位是秘书，因为嘴巴甜做事灵活，刚进入公司就深受领导青睐，领导也愿意把事情交给她去做。很快一年过去了，王辉已经积累了足够的工作经验，对自己的工作已经驾轻就熟。

领导还是会把重要的工作交给王辉，不过王辉觉得工作很简单，就没像刚进公司那样谨慎了，以前会提前做好工作计划的习惯已经被抛到九霄云外了。结果王辉的麻烦开始出现了，不是被领导要求返工，就是直接把领导交代的事情搞砸了。出现几次类似的情况后，领导对王辉自然而然地产生了偏见，这导致他还差点被辞退。

我们经常遇到类似的情况，总是把事情看得很简单，实施的过程中却三番五次地出现失误，或是没能达到领导所要求的

标准。事实上，事情确实不难，只是我们的工作方法有问题而已。

在工作中，高效能人士和普通人的差距就在于高效能人士总是比普通的人具有更强的计划和统筹的能力。幸运的是，工作计划与统筹是一门技术，而所有的技术都是可以学习的。花一些时间做好工作规划。

只要拿出几分钟的时间把未来一段时间的工作任务写一份工作清单，就可以避免因为工作任务不明确导致的工作停滞等问题，从而节省时间。

“磨刀不误砍柴工”，工作中需要谨慎的态度，特别是对那些整天都要面对繁杂工作的员工来说，为自己细心准备一份工作计划清单是很有必要的。据统计，如果我们愿意拿出一分钟的时间对自己未来一段时间的工作规划一番，至少能够为我们节省超过30分钟的时间。

在华为，公司会要求员工对下一阶段的工作进行细化并记录。例如，员工会按照地点（电脑旁、办公室、电话旁、仓库）分别记录任务，这些任务只有在这些地方才可以执行。而且只要员工到达这些地点后，就可以一目了然地知道应该执行哪些任务。这种做法也让华为人能够保持流畅的工作节奏，避免中途还要考虑应该做好哪些工作等问题，让华为人始终保持着高效的工作状态。

因此，在开始任何工作任务前，我们应该进行良好的自我规划，这样才能尽可能发挥出自己的最佳水平。列一份工作清单。

工作清单是以书面的形式记录某个时间段内，人们按照某些特定原则来安排的工作内容，以免出现工作遗漏。“好记性不如烂笔头”，即使我们明确地知道我们下一步工作计划是什么，我们也不要盲目地相信自己的记忆，而是要把工作任

务一条一条记录下来。如果忽视了这个环节，几天之后，你可能会发现有些真正重要的工作还没有做。

华为的员工在拟定工作清单的时候，首先会把确定的工作任务统统罗列出来，记在各种事项的专用纸张或pda上。而且，他们会尽可能详细地记录工作任务，以免遗漏。

举一个简单的例子，很多华为员工养成了一个工作习惯，就是在每件手写物品上注明日期，如交给秘书或下属的即时便条、与客户通电话后的随手记录等。

为了更便于工作任务的展开，我们还需要对收集的工作任务进行整理，也就是按照一定的原则进行排序。在华为，员工整理任务时都遵循三个基本原则：从最上面的一项开始处理，尽可能迅速地完成任务，而且不逃避对任何一件任务的处理；一次只处理一件事情，迫使自己集中注意力去判断；决定开始处理任务时，立刻判定它的实质及处理方法，杜绝二次处理的时间浪费。

完成排序后，我们就可以制作一张简单的工作清单了。工作清单是根据自己的工作需要来规划未来一天、一周或者一月的工作计划安排，例如团队的销售任务、召开例行会议、会见客户、工作总结、员工考核，等等。由于这些任务是已知的，我们列出来就可以了。

选择工作清单的时间周期时，如果工作是以处理比较琐碎的事务性内容为主，可以根据工作量大小制作一份周工作清单或者月工作清单。在工作时，我们每日只需看一下当天的任务排列就可以有条不紊地展开。对于那些即时性任务需要随时做好记录，如上级要求完成某项工作、处理客户投诉、解决员工纠纷等。此类任务变化性较大，适合按天记录。

借助工作任务清单，我们就可以按部就班地将工作做好、做彻底。不过，在任务分配上也要量力而行，切记不要给自己

安排过多的工作任务。定期调整你的工作计划。

工作清单需要检查和更新，并且在必要的时候及时修正，这是我们在工作中需要注意的问题。

完成工作清单并不是最终目的，我们的最终诉求是实现工作目标。因此，我们要定期检查和更新工作清单，并对未来的工作计划进行规划或调整。

通过这一章的学习，你已经掌握了一些目标和计划管理的基本工作方法，下一章我们将继续介绍资源统筹与规划的工作方法，相信会对你有所帮助。

第2章你不只是工作者，也是管理者

一位知识工作者如果能够凭借其职位和知识承担起对组织作贡献的责任，并且实质性地提升了该组织的经营能力以及创造出了成果，那么他就是一位管理者。——现代管理学之父彼得·德鲁克 请注意！你也是管理者。

当下，一部分员工对自己的定位存在误区，认为自己仅仅是一个工作者，对于工作中需要哪些资源却漠不关心，结果经常陷入工作效率低下的局面，哪怕他们本身已经足够努力，也不能获得较好的工作业绩。很多新员工在进公司的时候，工作热情很高，但是工作经验不足。上级领导分配了任务，卷起袖子立即执行，也没有什么计划。在任务执行过程中，麻烦很快就出现了。不是这种东西不够用，就是另一种东西手上根本没有。结果，这些员工要么干着急，要么在公司里面到处跑，问张三要这个东西，向李四借那个东西。不仅耗费了大量的时间和精力，工作效率也远远达不到领导的要求。

遇到类似上述情况，我们会抱怨自己在工作中没能得到有力的支持，自己的才华没有得到充分的发挥。但是，正因为如此，我们更应该停下来，仔细地看看周围，思考一下是否用

好了自己所能调动的一切资源。只有当我们用好自己的智慧，能够轻松地分配资源和调动资源时，我们才能够成为工作的主人。树立资源管理意识。

别把自己定位成工作者，你更应该成为管理者，并树立资源管理意识。当你学会对人、事、物等资源进行合理统筹后，你才能成为高效的执行者。

华为某项目经理曾总结过自己在推进项目过程中的种种困难，其中资源匹配和人员协调尤为重要。一般来说，从项目需求提出，到项目运作完成，许多项目往往要花一年半时间。这其中除了经历公司的层层审批以及攻关大领导的评审外，还需要协调好来自各部门项目成员的工作。

在产品开发过程中如何有效管理来自总部以及各个研究所的成员是华为研发中的一个难题。在协作中，各领域代表很难沟通，就算勉强通过电话开个会议，也显得十分生疏。同时，代表们对产品的熟悉程度不够，他们有很多项目要关注，很忙，完全靠项目经理去推动协调。在项目资源的调配上，他们也经常陷入困境，比如研发希望能加快速度，采购则希望能控制成本，服务希望能安装方便等。当工作要求有冲突时，如果没能平衡好，就仿佛是带着一帮零散的人员，被时间追着跑。

这是通信领域研发工作中的常态，但是对于追求高效工作的企业来说，这样的行为是不允许的。怎么办？华为人认为，必须锻造出强有力的资源调配能力，在资源调配方面占据主动地位，这样才能推动项目的持续进展。

规划资源配置。

无论是从公司经营的角度，还是从个人工作推动的角度，要让项目顺利展开，就必须关注资源，调动资源，让资源充分支持任务目标的实现。

管理大师德鲁克说：“一位知识工作者如果能够凭借其职位和知识，承担起对组织做贡献的责任，并且做到实质性地提升了该组织的经营能力以及创造出了成果，那么他就是一位管理者。”

由此可见，我们不仅仅是企业里的一位工作者，还是一位管理者。我们要关注资源、管理资源，让自己的工作得到足够支持，这样才能让我们的工作圆满完成。

美国全食超市公司一共拥有194家分店，每年创造近60亿美元的市场销售额。如果按每平方米营业面积计算，这家公司是美国利润最丰厚的食品零售商。

它是怎么做到的呢？这家公司要求每位团队成员都要以经营者的角度做出团队成员去留、品类引进等各项决策。如此，员工仿佛是在经营着自己的小生意，对所有的资源都需考虑到位并做到合理统筹。他们的工作效率自然比别人要高出很多。

实际上，如今的华为员工也越来越重视对资源的管理。当我们仔细回想华为的成长之路时，我们会发现一个很大的变化，那就是华为的大多数员工已经形成了关注资源的意识，并拥有调动资源的权利。

华为公司一直为员工提供最优秀的技术支持、合作伙伴、指导老师以及先进的开发设备。在这样一个具备优势资源的开发平台上，他们就可以实现自己从创意到产品的过程。这也是很多人愿意到华为发展的重要原因。在华为的研发中心，不再是几个人，而是一大群人在开发。公司在开发上的投入不惜血本。即使早期开发cc08产品的时候，华为的资金流并不充分，任正非在产品开发的投入上毫不吝啬。上百万元的逻辑分析仪、数字示波器、模拟呼叫器等最新的开发工具应有尽有。正是因为这种将所有优势资源聚集在一个产品开发上并持续用力，才会有cc08的成功，从而一举奠定了华为的

发展基础。我们要管理哪些资源。

资源不仅仅局限于设备和资材等物质资源，工作者本人、领导、同事、下属、客户、供应商等都是我们需要管理的资源。

每一项工作所面临的资源需求都不一样，我们需要依据工作的需要，做好资源统筹工作。同时，在工作过程中，我们应该随着自己的工作进度，适时跟踪自己的资源配置情况，在必要时，学会跟催。只有主动对自己所需要的工作资源进行确认和申请，并对相关方进行攻关，才可能在资源匹配上获得优先权。华为的一名老员工曾指出：很多研发人员忙于自己的任务，对于别的协作需求往往一推再推。一般情况下，协作的工作内容，很多只是名义上必须配合，但对提供协作方来说这些任务对他们的工作效益或绩效并没有太大的影响。许多人为了确保自身任务完成，又不被投诉，往往打起了太极：先从技术的角度说自己的方案不合理——至于别人能做不能做先不管，只要不让自己做就行；实在无法推辞时，就虚报自己的工作量，说自己手上要做的方案绝对是海量，“在你前面有n个项目，你得耐心等。”言下之意，等得及你就等，等不及，你自然会另想他法。

我们在工作中会接触很多来自不同部门的人员，因为没有直接的行政关系，一些协调工作在执行中往往拖泥带水。这在其他领域的工作中也能看到，如果不会多方施压、攻关，工作往往很难做好。对此，我们要学会管理资源，调节人际关系。同时，在协作中，将心比心，破除自身的小团体观念，以大局为重，互相支持，以求共赢。

你身边的人都是你的好帮手。

一位企业家对劝他多休息的医生愤怒地说：“医生，你知道吗？我每天都得提着一个沉重的手提包回家，里面装的是满满一包的文件呀！”

“为什么晚上还要审批那么多文件呢？”医生很诧异地问道。这位企业家则很不耐烦地回答：“那些都是当天必须处理的急件。”

“难道没有人可以帮你吗？你的助手、副总呢？”

“不行啊！这些只有我才能正确地批示呀！而且我还必须尽快处理，要不然公司怎么办？”

无论我们的身份是领导还是员工，我们都可能陷入同样的工作陷阱，整天忙于应付各类例行或突发事件，忙得几乎喘不过气来了。乍一看，觉得自己还挺有敬业精神，其实细细想来，这只能证明我们的工作方法不正确而已。

我们总以为自己才是解决问题的最佳人选，把那些有价值的信息和好的方法把握在自己手里，形成一种这事除了我别人无法替代的局面。其实，这正是我们忙得焦头烂额的原因，也是我们必须克服的问题。就像英国著名的维廉·巴克莱博士在其《花香满径》一文中所说的那样：“我们不应该把所有的事都抓在自己手里，认为只有自己才做得好。”管得少，就是管得好。

聪明的员工绝不会事必躬亲，也不会觉得只有自己才能把事情做好，而是充分利用身边的资源，让身边的人成为自己得力的帮手。这样，反而可以用最少的付出完成工作。

一个人的能力是有限的，当你习惯了对工作大包大揽时，会让自己陷入忙碌的怪圈中，很难抽身。这也是为什么很多人即使累倒，在医院的病床上也要处理工作的原因。

所以，当你忙得焦头烂额时，应该停下脚步，看看周围有什么资源可利用。

巴菲特的工作任务不可谓不多，甚至可以用繁杂来形容。可

是，他却能够处理得井井有条。为什么？因为他学会了做一个聪明的“懒人”。

数十年来，巴菲特坚持摒弃常规，将工作放心地交给手下的经理们去做，而且从不干涉他们，也不要求他们经常汇报。大部分时间里，他都会在自己那间没有电脑的办公室里，偶尔给自己的经纪商打一个电话，下达数目惊人的股票交易指令。

巴菲特把工作交给自己的下属，看起来是懒惰的，实际上却是聪明的。正如通用电气的传奇人物杰克·韦尔奇所说的那样，“管得少，就是管得好。”

任正非也很赞同这句话。2000年，任正非在一次讲话中提出，华为管理者的作用不再是依靠个人英雄行为，而是推动和完善组织的运作能力。对此，他还说了一个形象的比喻：“就像一列火车从广州开到北京，有数百人搬了道岔，有数十个司机接力。不能说最后到了北京的人就是英雄。任何一个希望自己在流程中贡献最大、青史留名的人，一定会成为黄河的壶口瀑布，成为流程的阻力！”

任正非希望华为将来的发展不再需要领导者疲于奔命，也能够自动地、势不可挡地奔向成功。

因此，即使我们不是管理者，我们也应该从巴菲特身上学到聪明做事的方法：找到身边的好帮手，做一个聪明的“懒人”。借助合作提升效率。

仅凭个人的力量做好所有事情是非常困难的。我们应该有合作意识，用别人的长处来弥补我们的不足，这样才能够提升工作效率。

一个人的精力和时间是有限的，因此，不要觉得“整天忙得不可开交，只要自己一会儿不在，工作就没法开展下去”是

一件值得自豪的事情。相反，学会用别人的手帮助自己实现工作目标才是一件值得骄傲的事情。喜欢看f1赛车比赛的朋友肯定很羡慕冠军车手登上领奖台豪饮香槟的那一刻。但是，我们应该清楚地认识到，冠军车手夺冠与维修站的工作团队天衣无缝的配合密不可分。

f1赛车维修站的分工协作堪称分工中的经典。每一次赛车进站，都需要22位工作人员参与工作。其中，12位技师负责更换轮胎，每轮3人：1人负责拆、上螺丝，1人负责拆下旧轮、1人负责装新轮胎。此外，1人负责操作前千斤顶，1人负责操作后千斤顶，1人负责在赛车前鼻翼受损需要更换时操作特别千斤顶；1人负责检查发动机气门的气动回复装置所需的高压瓶，必要时需补充高压空气，1人负责操作加油枪，1人负责扶住加油枪；1人负责操作加油机，1人负责持灭火器随时待命，1人负责擦拭车手安全头盔；最后还需要一位工作人员负责操作写有“brake”（刹车）和“gear”（挂挡）字样的指示牌，举起指示牌时，表示赛车可以离开维修站。正是由于这种精细化的合作，车手、车队才可能赢得比赛。

因此，我们应该认识到：一个人最大的本事，并不是自己有多么大的能耐，而是他对自己身后团队资源的合理利用。如果一个人懂得找到合适的帮手，让别人分担压力，那么，困难就会迎刃而解，而他也会是工作最有效率的那个人。华为的求助系统。

求助是群体奋斗的最好方式，学会主动求助的人能够充分调动资源和利用资源，也更容易达成目标。《晏子春秋·内篇问上第三》有：“任人之长，不强其短；任人之工，不强其拙。”任正非赞同这个观点，他一直坚持的用人原则就是取长补短，发挥各自优势。

在华为培训教材中，就有一段关于大雁南飞的描述：大雁每年都需要飞往遥远的南方过冬，在这段艰苦的路程中，它们不是随意地单独飞行，而是有规律地排列成“人”字形。专

家们对此疑惑不解，后来研究才知道，当每只大雁扇动翅膀的时候，就会给紧随其后的大雁创造了一股向上的升力。这样，整个大雁群一起飞行就会比单独飞行省下不少力气，就能够增加一半以上的飞行距离。更令人钦佩的是，每当领头雁感到疲惫时，就会有另一只大雁充当领队的角色，后面的大雁也会发出鸣叫声，鼓励前面的大雁保持速度。大雁之所以排成“人”字形飞行，是因为这样就可以相互借力和相互求助，充分发挥资源效能。华为内部也推行了类似的求助系统——矩阵管理系统。

在华为的矩阵管理系统中，每个人都是这个大系统中一个开放的子系统，员工通过积极、有效地求助，能够充分调动资源和利用资源。

对于华为的求助系统，任正非说：“求助是参与群体奋斗的最好形式。在电信行业，我是新手，是外行，是迟到者，但我想依靠自己的勤奋、忠实苦干和公司的求助网，主动求助，善于学习，定能奋起直追，后来居上。”

高效率是可以设计出来的。高效率虽然有难度，但它是可以设计出来的。虽然效率会受到资源有限的制约，但只要我们科学地规划和设计，做到资源使用最优，我们同样能够实现高效率。

去过香港，搭过港铁的朋友可能会觉得换乘特别方便，很多时候下了车，不用离开站台，转身就可以换乘，不用像在深圳、北京、上海那样得跑很远才能改乘另一条线路。

实际上，香港地铁在很多线路交汇的地方，两条线路会并行走2~3站，这个看似多此一举的安排使得乘客的换乘得到分流，乘客无谓的滞留时间大大缩短！这些站点通常是最繁忙的，并行效益也很高。

反观北京地铁，两条线路，甚至多条线路只有一个交互点，

这使得人流非常集中和拥挤，尤其是在繁华地段。同样是繁华的国际化大都市，香港地铁的乘车效率却高出北京许多。这就给我们一个启示：效率也是可以设计出来的。做好资源统筹，提高效率。

做任何工作都不要急于下手，而是要对资源做好统筹规划，将需要的资源准备充足，这样才能节省更多的时间。

工作中，如果我们在做事情前都能够仔细统筹规划好，将需要的资源准备充足，合理安排，这样不仅不会耽误时间，还能轻而易举地提高工作效率。对此，华为人在印度有着很深刻的体会。

华为驻印度办事处的中国籍员工与本地员工曾开展了一次活动，在此期间，一个看起来非常腼腆的印度籍项目经理小心翼翼地跟一位中国籍华为员工说：“我非常佩服你们中国人的执着和干劲，但是建议你们能不能在‘workhard’（努力地工作）的同时，注意‘worksmartly’（聪明地工作）。”他说，在执行计划前，应该首先‘do the right thing’（做正确的事），然后才‘do the thing right’（把事情做对），这样才能‘do the thing better’（把事情做得更好）。

确实，印度项目经理在项目准备阶段工作做得非常细，包括需求确认、项目预测、项目开发、项目培训计划、项目质量监督计划、项目必要资源（人力、软件和设备）供应计划、风险控制计划、项目流程定义，等等。对此，中国籍员工总觉得他们又慢又傻，在耽误进度。可是，等到项目一旦展开，就会发现在你需要资源时，资源就在手边了。等到项目提前完成了，中国籍员工们才感到了些许惭愧。

在工作中，我们也很容易犯下类似的错误，只是一味地要求自己努力地工作，却不知道聪明地工作。尽管最终完成了任务，却付出了比别人一倍甚至数倍的时间和精力，这是不值得的。

“凡事预则立，不预则废”，这是任正非对华为人的教诲。我们也应该从中学习和体会，提醒自己在接到任务以后不要急于下手，而是要仔细地想清楚应该怎么做。做任何事都不要太匆忙。

无论我们从事什么样的行业，只要在岗位上小有成就，就或多或少会有一些自满心理。这种自满会蒙蔽我们的眼睛，让我们在工作中过于自信，丢弃了谨慎细致的工作态度，开始冲动地做事，对工作过程的风险预测和评估却从不考虑。但冲动不会起到正面作用，只会拖累个人和企业。

c国sc项目，合同总金额超过800万。这个项目对于创业时期的华为来说，可以说是难得的机会了。虽然只有短暂的两个月的工期，华为人还是答应了下来，然后便开始马不停蹄地工作。

可是，项目开展以后，员工们才发现项目存在一定的风险，在两个月时间内根本没法实现工作目标。公司高层不得不一次次到现场与客户“协调”，希望时间能够延长。然而，拉弓没有回头箭，公司为了顶住市场，顶住“客户满意”，一共支出了1200万，工作进行了1年以后，依旧没有进行初验。华为在e国的第一单是总金额超过400万美元的项目，合同要求该项目包括光缆外线设备及其工程服务，是一个典型的turnkey项目，合同签订以后，代表处、地区部和公司都为之振奋。然而，随着项目的展开，之前那种兴奋劲就没有了，从大家脸上也看不到半点喜悦，换来的是沉重的思考。项目尚未结束，公司亏损已经高达200万美元，而且公司需要源源不断地向这个“无底洞”投入资金，一旦停止，公司的损失会更大。两个案例充分说明了项目执行过程中存在诸多的风险，而且风险概率极高，如果我们不慎重对待可能存在的风险，工作就极有可能失败。工作需要严谨地求证。

光有自信是不行的，工作落到实处需要以严谨地求证为依据，只有严谨细致地求证才能得到科学的结论。华为一直在追求

快速发展，特别是在创业时期最为关键10年时间里，所有的华为人人都希望能够在通信领域占有一席之地。可是，任正非却始终坚持严谨的工作作风，从不盲目地让华为更快地发展。任正非说，扩张需要严谨的求证作为依

华为高效工作法冯南石读后感篇四

目录

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。

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 掌握华为人的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。

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。

-56789101112***8华为工作法培训资料

2. 借口只会摧毁你
3. 你要做的就是服从
4. 做过并不意味着做好
5. 立即去做该做的事
6. 在老板发现问题之前就解决它

-303*****4454647484950-

华为高效工作法冯南石读后感篇五

工作意味着责任，每一个岗位所规定的工作任务都是一份责任。如果企业中的每位员工都能对工作充满责任感时，就能战胜工作中的诸多困难，那种强大的精神动力，会使我们有勇气排除万难，甚至可以把不可能完成的工作任务完成得非常出色。一旦失去责任心，即使是做自己擅长的工作也会做得一塌糊涂。因此，我们在做任何一项工作的时候，成不成功，通常取决于是否有强烈的工作责任心以及主动积极的工作态度。

强化责任心，首先要充分发挥主观能动性。在实际工作中，发挥主观能动性就是以积极认真的工作热情和心态来面对各

种各样的实际问题，敢于挑战、敢于创新，以最好的方法解决问题，实现预定目标。当我们接到工作任务时，不能只是盲目被动的服从，抱着完成任务、应付的态度去做，而应该用正确的态度去看待这份责任。我们不仅仅要做好领导要求的工作，而且在工作中还要主动，对自己所做的工作要切实负起责任，并能够结合工作过程中的实际情况，在不违背工作原则的情况下，创造性的完成任务，而不是拘泥于一定的形式，束手束脚，完成按照领导的吩咐办，要保持积极、认真的工作态度。我们要严格按照公司下发的《员工履职规范》，根据各自的岗位职责，结合自己的工作实际，全力以赴完成各项工作。

强化责任心，要有坚忍不拔的打拼精神。在工作中，经常会遇到一些预想不到的困难，这时我们不能退缩，只能前进，鼓足勇气增加干劲，要懂得运用、发挥自己的聪明才智，去克服遇到的各种困难，这就必须有打拼精神。公司提炼出五种打拼精神，在公司范围内大力宣传，确保传达到每一位员工，通过思想教育教化人心，帮助员工树立爱岗敬业、无私奉献的职业道德，真正认识到打拼精神对企业发展的重要性。我们在工作中，要时刻发扬打拼精神，为公司的发展尽职尽责，贡献自己的力量。

强化责任心，还要有不断进取、开拓创新的精神。在当今充满竞争的社会，我们都是竞争的主体，随着知识经济时代化的到来，对大家的工作、学习、生活的能力提出了全新的要求，优胜劣汰的市场竞争法则面前人人平等。随着企业由单一化向一体化的转变，公司对员工的要求也日益提高。在实际工作中，我们不能仅仅满足于现有的知识及工作经验，工作中要不断地充实自己，提高自己，不断创新，虚心的向身边的同事学习，学习他们的宝贵经验并与新的知识相结合，才能使自己永远立于不败之地，不被淘汰。

让我们珍惜今天所拥有的工作权利，珍惜这来之不易的工作岗位，强化自己的工作责任心，为出色的完成各项工作任务

而奋斗，为企业发展贡献自己的一份力量吧。