

华为高效工作法和时间管理

课程背景：

现今社会，只有高效能的企业才能适应这个高速发展的社会，而企业的效能提升是总体员工工作效率高低决定的，目前我国企业管理做的比较好的第一梯队中有华为管理的一席之地。

本课程结合华为公司的高效管理和员工工作效率方法向学员们介绍关于华为的目标管理、计划管理、项目统筹管理、资源配置统筹、执行管理、沟通汇报管理、过程管控、工作方法移植、创新和优化等华为必备工作技能。而特别把华为的时间管理单独拿出来作为一个课题研究，原因是在华为的工作中所总结到的是时间管理与项目管理及里程碑管理是交付一个事物的三个不同的维度，项目管理和里程碑管理如果失去了时间的概念，将会没有任何意义。

课程收益：

- 加深对华为工作的清晰认知，检视自己的长处和短板；
- 能说出为什么华为工作法能有效提高个人工作效能和借鉴的落实意义；
- 去伪存真，批判式思考学习华为工作方法、技巧、工具来提高自己的综合工作能力；
- 提高组织认知和执行力来提高管理和影响他人、团队的效果，从而实现组织的目标。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业高层管理、部门经理主管、储备干部等

课程方式：教案讲授、案例分析、情景演练、小组讨论、参与式研讨等

课程大纲

第一讲：工作思路的“逻辑地图”

一、谋定而后动——把握事物的来龙去脉

1. 思维导图、逻辑树、鱼骨图培养我们什么思维

案例：华为新员工入职轮训中和转正时隐性考核的其中一个要素

2. 一个项目任务的维度有哪些

案例：华为每个项目任务接手时必要做的事情

二、不要“先干起来再说”

1. 华为的新员工培养机制

2. 华为的老员工都学会了问问题

案例：华为校招人员到企业后基本培训时间 6-12 个月

案例：华为培训轮岗制都培训什么侧重点的内容

三、工作的轻重缓急——华为工作法四象限原则

1. 重要且紧急

2. 重要不紧急

3. 不重要紧急

4. 不重要不紧急

案例：华为员工办公桌上的便签纸的张贴方式，一眼便知轻重缓急

案例：华为员工手里的项目很多，他们是怎么协调轻重缓急的

四、设定目标的自我奖赏与自我目标升高

1. 跳起来摘到的那个果子更好吃

2. 每天进步一点点，员工目标与企业目标的统一

案例：华为非洲销售军团的销售策略

案例：华为项目交期中透射的目标设定

五、人与人的不同，未必是智商不同

1. 累你的不是工作，累你的是工作方法

2. 华为培训体系终极敏捷思维培养

案例：华为员工培训的隐性训练是思维的训练

案例：华为员工苦的是加班，乐的也是加班

第二讲：管理者的项目统筹角色

一、生来不是管理者，但生来就是个“项目经理”

案例：街上遇到的那个收破烂的大爷是怎么进行项目统筹的

1. 项目团队领导者

2. 交付项目环境与氛围的营造者

3. 项目经营、质量和客户满意的责任者

4. 项目执行的管理者

5. 项目交付策略/方案制定者

情境演练：我们要统筹一场晚会，你是项目经理，请列出你的 LIST

二、效率是设计出来的——华为沟通的“关键对话”

案例：华为无论是本部还是跨部门沟通从哪里开始

1. 华为人用的 5W2H

2. 沟通的开放式问题与封闭式问题

情境演练：根据实际情况设定一个高效沟通的流程

情境演练：根据以上沟通流程你想问问题吗

三、效率的提高需要帮手——华为之一个好汉三个帮

案例：华为铁三角模式的过人之处

1. 怎样向身边人发出求助

2. 怎么向别人请教

3. 学会放权和放手都是求助的有效手段

案例：任总讲过的一个从南京到北京的故事

互动游戏：把一百张纸片从一写到一百，怎样的方式最快

四、做任何决定都不要太匆忙

案例：华为也是摸着石头过河的两个案例

1. 华为的头脑风暴会

2. 华为的经验阅历法

3. 华为风险识别的三原则

1) 不拘泥于眼前事物，用长远的眼光看问题

2) 不局限于某一方面，全方位多角度地看问题

3) 不拘泥于肢解问题，要看事物的本质

4. 华为的风险计划与应急预案

1) 规避

2) 转移

3) 减轻

4) 接受

案例：华为海外事业部的苏丹战役中的产品路演过程

综合分析：演示几种表达肢体方式，判断心理变化过程

第三讲：规划时间不是时间规划

一、华为时间清单的具体内容

案例：利用好碎片化时间，就可以多学很多知识，对吗？

1. 工作的时间干工作的事情
2. 华为时间甘特图的进程化管理
3. 设定好的时间进程需要调整时怎么做

案例：接到支援性紧急任务时研发人员的时间规划规程

二、自我管理者的管理

1. 时间管理诊断表及时间浪费的六大现象
2. 时间管理做不好的五个原因
3. 自我管理者的时间管理与工作计划

案例：华为刚果金项目中客户临时调整时间计划后还是从 30 天压缩为 4 天的案例

三、把时间留给重要的事——特殊事件特殊对待

1. 什么是特殊事件——特殊事件背后的战略考量
2. 什么是特殊对待——统筹协调背后的素质模型

案例：华为每位员工都会经历不同的特殊事件

案例：华为员工的特殊对待事件的态度与方法

四、集中注意力的工作状态与“被咨询的快乐”的统一

1. 竞技类比赛的暂停策略
2. 夜深人静的思维情绪迸发
3. 给别人当老师的感觉之个人自我认同

案例：华为员工办公桌上的闲暇忙碌指示牌

案例：华为北研老大去下属办公室时也会吃闭门羹

五、咨询他人，你要学会做对方的“共情”背书

1. 什么是“共情”背书？
2. 什么又是高效率咨询？
3. 如何知道对方的相对闲暇时间

案例：华为员工咨询同事时候要做的准备

六、华为工作心得——每天工作结束的总结之习惯的养成

1. 工作做着做着就虎头蛇尾收场了
2. 华为的狼性法则是适应习惯的结果

案例：华为 CRM 系统与个人文件的六级目录

案例：华为员工下班后的办公位很像生产车间的目视化管理

第四讲：从来听不到华为员工嘴上说执行力

一、不同角色层的执行表现

案例：华为的招聘体系的素质元素和培训体系的职业工作者重塑

1. 基层角色的执行力体现
2. 中层角色的执行力体现
3. 高层角色的执行力体现

二、完全按照工作进度排演后的执行力

1. 华为的产品/项目研发交付进度的启示
2. 华为的刻苦努力、锐意进取背后的文化基奠

案例：华为执行力背后的项目推进计划起到的作用

三、华为执行力背后的智慧进化生物学

1. 华为招聘体系到底牛在哪里？
2. 确保用人部门招聘新人的华为 HRBP 制度

案例：华为交换机事业部的一位员工的谈心概要

四、执行力的落地——任务事件流程管控的反推作用

1. 华为通信事业部销售的目标导向及扩大销售
2. 华为研发人员的 16 小时工作背后的目标导向

第五讲：团队成熟协作的指标是有效沟通程度

一、华为人的沟通——“你知我知你”

1. 设定问题的逻辑思维——智商的表现
2. 设定问题不是质问、责问——情商的表现
3. 回答问题的思路——结构化思考的表现
4. 沟通中比较重要的环节是“倾听”——最正确的废话

案例：华为沟通（参与者）六问原则

二、暴力沟通之“哦，我明白了”

1. 沟通质量的检验——善于翻译对方的话语
2. 咨询式沟通重点在于提示对方你不懂的环节
3. 职业工作者的沟通中，听和说之间游刃有余的转换

案例：华为是这样复述沟通决议的

三、关键对话的关键技巧

1. 对话模型与预演表达逻辑
2. 少不了的“询问”“汇报”和“说服”

案例：华为上级向下级询问时的态度带来的启示

案例：汇报工作是逻辑思考和语言组织能力的表现

案例：说服对方首先考虑赢得对方的信任——关系营建的根本

第六讲：制定的了计划，应对的了变化

一、华为人的“里程碑计划”

案例：医院的一个肝脏移植手术的会诊记录

1. 项目任务的合理分解及时间轴对应关系
2. 理工科思维的工作方式——华为人的项目任务公式化求解

二、华为人对精益管理的理解

1. 可以犯错，但不能犯同样的错误
2. 在华为，工作严谨是另一种习惯

案例：湖畔大学只讲失败案例的大智慧

三、工作时间中的工作习惯——华为是这样做的

1. 自己的工作台自己做主，井然有序，归类放置
2. 华为一个事业部行政助理的工作内容浅谈
3. 很多公司学习华为重塑作业流程，学不像的症结在哪里
4. 在华为工作，大会小会不断——华为高效会议制度

案例：华为办公位的 5S 管理辅助

四、华为高层的管理体系优化与基层的个人能力优化

1. 重提华为全员导师制——为什么华为能做好全员导师制？
2. 华为学习 IBM 的“IT 策略与规划”及 HAY 的“职位薪资体系”
3. 木桶理论、挑水和尚故事的创新性解释

案例：大家都想找个好师父，一个好老师想找个好徒弟