



《华为经营管理》丛书

华为新员工文化培训

Huawei New Employee Culture Training



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6版）

目 录

第一章 致新员工书.....	6
第二章 诚实守信.....	11
2.1 小胜靠智 大胜在德.....	11
2.2 诚信小议.....	14
2.3 我喜欢和华为交朋友.....	16
2.4 一元钱背后的故事.....	17
第三章 服从组织规则.....	20
3.1 华为行为准则.....	20
3.1.1 基本原则.....	20
3.1.2 尽职尽责.....	20
3.1.3 团结协作.....	21
3.1.4 开放创新.....	21
3.1.5 道德情操.....	21
3.2 华为商业行为准则.....	23
3.2.1 诚信宣言.....	23
3.2.2 基本行为准则.....	23
3.2.3 诚信行为指南.....	23
3.2.4 责任与处罚.....	30
3.3 人不能一辈子做事 但要一辈子做人.....	32
3.4 让规则看守世界.....	36
3.5 核弹的按钮能随便按吗.....	38
3.5.1 “华为真胆大”	38
3.5.2 “艺高胆大”，现场核试验.....	38
3.5.3 服务的规范性迫在眉睫.....	39
第四章 团结合作 集体奋斗.....	41
4.1 自我实现与自我管理.....	41
4.1.1 为自己树立愿景和目标.....	43
4.1.2 赋予工作意义.....	45

4.1.3	自我激励.....	47
4.1.4	走出“以自我为中心”的小圈子.....	49
4.1.5	以世界级先进标准挑战自我.....	54
4.1.6	自我学习——给生命加油.....	55
4.1.7	以理导欲.....	56
4.1.8	暇心偶寄.....	57
4.2	巴西开局记.....	61
4.2.1	凡事预则立.....	61
4.2.2	All needed is sleeping.....	62
4.2.3	Chinese ta bom, Huawei ta bom.....	63
4.2.4	付出，我们无怨无悔.....	64
4.3	学会大雁的精神——我和海外本地新员工.....	65
4.3.1	患难兄弟情.....	66
4.3.2	败中求胜记.....	67
第五章	责任心与敬业精神.....	69
5.1	责任心与“1.0版”.....	69
5.1.1	“让我来试一试”.....	69
5.1.2	小模块里磨出大文章.....	70
5.1.3	用责任心去达到一种境界.....	71
5.1.4	杨岳峰的忧虑.....	72
5.2	空机柜为何漂洋过海.....	74
5.3	你在忙什么？.....	77
5.4	把信带给加西亚.....	79
第六章	自我批判 不断进步.....	83
6.1	为什么要自我批判.....	83
6.2	柏林的街灯.....	88
6.3	是哪个环节出了问题？.....	90
第七章	以客户为中心.....	93
7.1	一封客户的信.....	93

7.2 如果客户错了.....	95
7.3 为后来人把门撑住.....	96

第一章 致新员工书

◇ 任正非

您有幸加入了华为公司，我们也有幸获得了与您合作的机会。我们将在相互尊重、相互理解和共同信任的基础上，与您一起渡过在公司工作的岁月。这种尊重、理解和信任是愉快地进行共同奋斗的桥梁与纽带。

华为公司不单需要有高层次、高素质的科技人才和管理人才，同时还必须有一个能被这些人才认同的价值体系，这就是说要建立一个共同拥有的企业文化。华为的企业文化是建立在民族优秀传统文化基础上的企业文化，同时，这个文化是开放的、包容的，不断吸纳世界上好的优良文化和管理的。如果把这个文化封闭起来，以狭隘的民族自尊心，狭隘的华为自豪感，狭隘的自我品牌意识为主导，排斥别的先进文化，那么华为一定会失败的。这个企业文化粘合全体员工团结合作，走群体奋斗的道路。有了这个平台，你的聪明才智方能很好的发挥，并有所成就。没有责任心，缺乏自我批判精神，不善于合作，不能群体奋斗的人，等于丧失了在华进步的机会。那样您会空耗了宝贵的光阴，还不如在试用期中，重新决定您的选择。进入华为并不意味着高待遇。对新来的员工，因为没有考评记录，起点较低，晋升也许没有您期望得那么快，为此深感歉意。

公司管理是一个矩阵系统，运作起来就是一个求助网。希望您们成为这个大系统中一个开放的子系统，积极、有效地既求助于他人，同时又给予他人支援，这样您就能充分地利用公司资源，您就能借助别人提供的基础，吸取别人的经验，很快进入角色，很快进步。求助没有什么不光彩的，做不好事才不光彩，求助是参与群体奋斗的最好形式。如果封闭自己，怕工分不好算，想单打独斗，搞出点名堂来，是万万不可能的。就算您搞出来，也需要较长时间，也许到那时，你的工作成果已没有什么意义了。实践是您水平提高的基础，它充分地检验了您的不足，只有暴露出来，您才会有进步。实践再实践，尤其对青年学生十分重要。只有实践后善于用理论去归纳总结，才会有飞跃的提高。要摆正自己的位置，不怕

做小角色，才有可能做大角色。有一句名言：“没有记录的公司，迟早是要垮掉的！”多么尖锐。一个不善于总结的公司会有什么前途，个人不也是如此吗？

我们崇尚雷锋、焦裕禄精神，并在公司的价值评价及价值分配体系中体现：决不让雷锋、

焦裕禄们吃亏，奉献者定当得到合理的回报。

我们呼唤英雄。不让雷锋吃亏，本身就是创造让各路英雄脱颖而出的条件。雷锋精神与英雄行为的核心本质就是奉献。雷锋和英雄都不是超纯的人，也没有固定的标准，其标准是随时代变化的。在华为，一丝不苟地做好本职工作就是奉献，就是英雄行为，就是雷锋精神。

实践改造了，也造就了一代华为。人。“您想做专家吗？一律从基层做起，”已经在公司深入人心。进入公司一周以后，博士、硕士、学士以及在原工作单位取得的地位均消失，一切凭实际能力与责任心定位，对您个人的评价以及应得到的回报主要取决于您实干中体现出来的贡献度。在华为，您给公司添上一块砖，公司给您提供走向成功的阶梯。希望您接受命运的挑战，不屈不挠地前进，您也许会碰得头破血流。但不经磨难，何以成才！在华为改变自己命运的方法，只有二个：一、努力奋斗；二、做出良好的贡献。

公司要求每一个员工，要热爱自己的祖国。热爱我们这个刚刚开始振兴的民族。只有背负着民族的希望，才能进行艰苦的搏击，而无怨无悔。我们总有一天，会在世界舞台上，占据一席之地。无论任何时候、无论任何地点都不要作对不起祖国、对不起民族的事。要模范遵守国家法规和社会公德，要严格遵守公司的各项制度与管理规范。对不合理的制度，只有修改以后才可以不遵守。任何人不能超越法律与制度，不贪污、不盗窃、不腐化。严于律己，帮助别人。

您有时会感觉到公司没有您想象的公平。真正绝对的公平是没有的，您不能对这方面期望的太高。但在努力者面前，机会总是均等的，只要您不懈的努力，您的主管会了解您的。要承受得起做好事反受委屈，“烧不死的鸟就是凤凰，”这是华为对待委屈和挫折的态度和挑选干部的准则。没有一定的承受能力，今

后如何能做大梁。其实一个人的命运，就掌握在自己手上。生活的评价，是会有误差的，但决不至于黑白颠倒，差之千里。要深信，在华为，是太阳总会升起，哪怕暂时还在地平线下。您有可能不理解公司而暂时离开，我们欢迎您回来。您更要增加心理的承受能力，连续工龄没有了，与同期伙伴的位置差距拉大了。我们相信您会加步赶上，但时间对任何人都是一样长的。

世上有许多“欲速则不达”的案例，希望您丢掉速成的幻想，学习日本人踏踏实实、德国人一丝不苟的敬业精神。现实生活中能把某一项技术精通是十分难的。您想提高效益、待遇，只有把精力集中在一个有限的工作面上，不然就很难熟能生巧。您什么都想会、什么都想做，就意味着什么都不精通，做任何一件事对您都是一个学习和提高的机会，都不是多余的。努力钻进去兴趣自然在。我们要造就一批业精于勤、行成于思，有真正动手能力和管理能力的干部。机遇偏爱踏踏实实的工作者。

公司永远不会提拔一个没有基层经验的人做高层管理者。遵循循序渐进的原则，每一个环节对您的人生都有巨大的意义，您要十分认真地去对待现在手中的任何一件工作，十分认真的走好职业生涯的每一个台阶。您要尊重您的直接领导，尽管您也有能力、甚至更强，否则将来您的部下也不会尊重您，长江后浪总在推前浪。要有系统、有分析地提出您的建议，您是一个有文化者，草率的提议，对您是不负责，也浪费了别人的时间。特别是新来者，不要下车伊始，动不动就哇啦哇啦。要深入、透彻地分析，找出一个环节的问题，找到解决的办法，踏踏实实地一点一点地去做，不要哗众取宠。

公司建立了各级管理团队，在高层开放民主。在公司的授权下，各级部门首长办公会议负责日常运行的管理。部门首长办公会议是实行权威制，一旦决定了要坚决执行，有不同意见可以反映，但必须服从它的决定，以及快速反应。

公司管理决策的原则是从贤不从众。管理的原则是集体负责制。这种建立在统一经营管理理念基础上的民主决策和权威管理的经营管理体制，有利于防止一长制的片面性，在重大问题上，发挥了集体智慧。这是公司成立十几年来没有摔

大跟头的因素之一。民主讨论还会进一步扩展，权威管理的作用也会进一步加强，这种民主、集中的管理，还需长期探索，希望您成为其中一员。

为帮助员工不断超越自我，公司建立了各种培训中心，培训很重要，它是贯彻公司战略意图、推动管理进步和培训干部的重要手段，是华为公司通向未来、通向明天的重要阶梯。你们要充分利用这个“大平台”，努力学习先进的科学技术、管理技能、科学的思维方法和工作方法，培训也是你们走向成功的阶梯。当然您想获得培训，并不是没有条件的。

物质资源终会枯竭，唯有文化才能生生不息。一个高新技术企业，不能没有文化，只有文化才能支撑她持续发展，华为的文化就是奋斗的文化，我也不能形象地描述什么叫华为文化，我看了“可可西里”的电影，以及残疾人表演的“千手观音”，我想他们的精神就叫华为文化吧！对于一个新员工来说，要融入华为文化需要一个艰苦过程，每一位员工都要积极主动、脚踏实地地在做实的过程中不断去领悟华为文化的核心价值，从而认同直至消化接纳华为的价值观，使自己成为一个既认同华为文化，又能创造价值的华为人为；只有每一批新员工都能尽早地接纳和弘扬华为的文化，才能使华为文化生生不息。

华为文化的特征就是服务文化，谁为谁服务的问题一定要解决。服务的涵义是很广的，总的是为用户服务，但具体来讲，下一道工序就是用户，就是您的“上帝”。您必须认真对待每一道工序和每一个用户。任何时间，任何地点，华为都意味着高品质。希望您时刻牢记。

华为十几来铸就的成就只有两个字——诚信，诚信是生存之本、发展之源，诚信文化是公司最重要的无形资产。信息安全关系着公司的生死存亡。员工在参与公司产品研发、生产、销售等过程中，一是不要侵犯了别人的知识产权，二是不要将公司的智力资产泄漏出去甚至据为己有。诚信和信息安全作为对每个员工的最基本要求，任何人只要违反，都必将受到处罚。

业余时间可安排一些休闲，但还是要有计划地读些书，不要搞不正当的娱乐活动，为了您成为一个高尚的人，望您自律。

我们不赞成您去指点江山，激扬文字。我们以“产业报国”的方式去关心、去爱自己的国家。目前，在中国共产党的领导下，国家政治稳定、经济繁荣，这就为企业的发展提供了良好的社会环境，我们要十分珍惜。21 世纪是历史给予中华民族一次难得的振兴机会，机不可失，时不再来。“21 世纪究竟属于谁”，这个问题的实质是国力的较量，国际间的竞争归根到底是大企业和大企业之间进行。国家综合国力的增强需要无数大企业组成的产业群去支撑。一个企业要长期保持在国际竞争中的优势，唯一的办法就是拥有自己的竞争力。当华为拥有知识产权的产品以强劲的竞争力冲出亚洲，走向世界的时候，它代表着一个国家向全世界展示：中国不但过去曾经是文化科技大国，今天、明天、后天…还会再创辉煌。

希望您加速磨炼，茁壮成长，我们将一起去托起明天的太阳。

第二章 诚实守信

2.1 小胜靠智 大胜在德

◇ 孙亚芳

来自全球的 400 多位公司高级主管，聚集在这里开了 4 天会，研究了公司以客户需求为导向的流程化的组织结构设计，以及如何考核和选拔干部。会议开得激烈、有序，研究了许多正面、反面的问题，丰富了我们的管理经验。特别是绝大多数干部都理解了灰色的哲学，并自觉运用工作中，以及用于处理对干部的考评、考绩，这是十分可喜的，使我们企业在迅速发展中，保持十分的平和与均衡。

上一次人力资源大会我们确立了在冬天里改变竞争格局，并确定了改变竞争格局的四大法宝：质量好、服务好、运作成本低、优先满足客户需求。经过三年的实践，证明我们已取得了初步的成功。这一次干部工作大会，将进一步推动以满足客户需求为导向的流程化组织结构设计与改革，精简机构，精简管理干部，

推动以责任结果为导向的考核机制，明确华为的待遇体系是基于贡献。它必将对华为的下一步发展，打下良好的基础。

这次大会我们明确了加强干部的教育与管理，加强组织的有效性建设，明确干部的优胜劣汰制度。要加强对那些敬业精神好，有责任感、使命感、责任结果完成好的干部的培养。我们明确了要加强对干部的思想道德品质的考核，以及对员工的诚信进行记录。我们将实行对提拔干部实行公示制度，听听员工对他们的责任心，使命感，团队精神，工作能力，思想道德品质的评议，置干部于员工的监督之中。例如，有些干部发牢骚，说怪话，不负责任的传播捕风捉影的消息，这些公司在讨论任命时是不可能知道的，只有周边的员工才清楚。有这种毛病的人，得等他改正一、二年后，他变成一个负责任的人，才可以纳入提升考核。不然盲目提拔以后，会带动一个团队都发牢骚，说怪话。我们要把那些敢于向公司提意见，敢于批评公司的人与之分开。后者是我们最有希望的培养者，也是公司最宝贵的资源，如果他们也善于自我批评的话。干部是带兵的人，是团队的表率，你的一言一行都在影响团队的士气、作战能力，在影响每一个成员的成长。当官才知责任大，不但有完成目标的责任，还有带出一支好队伍的责任。

我们的任职资格考核，以及关键事件过程行为的评价，要聚集在那些要提拔的干部，他们应比别人多一些考核机会。我们希望提拔一些什么样的人呢？我们明确责任结果不好、品德不好的，不提拔。责任结果好的，可以进入考察。我们早就明确华为公司的各级接班人的标准只有二条，一是认同华为的核心价值观；二是有自我批判精神。我们要选拔那些品德好、责任结果好的，有领袖风范的干部，担任各级一把手；我们要清退那些责任结果不好的，业务素质也不高的干部；我们注意也不能选拔那些业务素质非常好的，但责任结果不好的人，担任管理干部。他们上台，有可能造成一种部门的虚假繁荣，浪费公司的许多机会和资源，也带不出一个有战斗力的团队。他们要下去做具体的工作，通过做具体工作，将自己的业务素质转化为能力和实现责任结果。公司最难判断的是责任结果非常好，但没有领袖风范的人（即高的素质与团结感召力，清醒的目标方向，以及实现目标的管理节奏）。这些人可能是华为的英雄模范人物，他们要转为管理者，我们要从二个方向来解决。本人应多学习，多与周边同事交流，丰富自己对案例

的分析、归纳能力。不满足自己的现状，严格要求自己。实在不能提高自己素质的，要心态平和地接受一般性的工作岗位，和比自己年轻的领导很好共事。同时，公司也尽可能多一些对这些干部的培训，使他们掌握一个自我学习的方法。领袖是自己悟出来，在实践中磨练出来的，培训是培训不出来的，因此，自我改选是最重要的方法。俗话讲个人的前途命运是掌握在自己手里的。您最大的敌人就是您自己，说的也就是这个意思。这就是人才的四象限图。

我们在组织改革，以及干部设置上，也要注意灰色，要有弹性。不要走极端，不要一味的追求低潮时期的合理化，而高潮到来时，望洋兴叹，成了一个叶公好龙的案例。坚持实事求是，坚持合理的弹性。以及不适应 3G 时代的浪涌，以及不能收、放有序。我们既反对教条主义，也反对经验主义。

我们要求越高级的干部，越要关注长期发展，中、高级干部也要分程度不同的关注中、长期利益。我们要求基层员工主要关注现实任务的完成，以及自我进步。实行权重不同的，分别关注长期、中期、短期利益的合理架构，以及相适应的激励机制。

注重干部的思想品德的进步，注重干部的综合素质的成长，注重团队建设。创造一个好的环境，让员工的聪明才智围绕在客户需求服务上，得到更大、更宽松的自由的的发展，为公司的长治久安作出贡献。西方公司已开始从泡沫经济的破灭时的衰退中恢复过来，他们正在朝着低成本进行战略的转移，他们留给我们的时间，只有二年左右，我们必须有变革的紧迫感。

从 IT 泡沫破灭后，我们已经历了三年的变革，也取得了较大的成功。事实证明我们头脑是清醒的，上、下是同心协力的。我相信进一步的变革，会使华为以尽快适应新形势的一个优胜者，进入世界强者之林。

我们一定会成功的，我们一定能成功。

思考题：

看了这篇文章，请谈谈你对“小胜靠智，大胜靠德”这句话的理解。

2.2 诚信小议

◇ 鲁生

有一次我去坂田中行存钱，因为是本、外币一卡通存折，银行职员错误地把我的人民币存成了港币，回来公司后我才发现，连忙回去知会她更正，那位职员涨得满脸通红，连连致谢的同时问我是不是华为的，我回答说是，她会意地说难怪，那一刻，我真的很自豪，因为从她不经意的言语中，我体会到了诚信的尊严和价值！

由于工作关系，经常会发现一些诚信方面的问题，如虚假报销、遮掩错误、绕过制度规范等等，其实对于当事人来讲，很多并非是明知故犯，究其原因，无非是认识不够、粗心马虎。但我一直在想，如果是你自己的事情，也会如此漫不经心吗？归根到底，最根本的问题还是缺乏诚信意识。

像一些国际公司，若发现员工有贪污舞弊行为，立即开除，毫无商量余地，因为他们认为员工丢失了最起码的诚信道德，企业无法容忍无诚信的员工。不可否认，华为公司是宽容的，领导是仁慈的，对于发现的问题，总是尽量站在当事人的角度多重考虑，但这些都不应成为故意犯错的借口和理由，我们不能把公司的宽容当成退让。国有国法、家有家规，企业也有企业的制度和规范，我们个人更有道德观念的约束，如果丢失了诚信，无异于自断退路。

出了几次国，去的都不是什么发达国家，但是见惯了国外人生活的悠闲、神情的放松，好像自己也豁达了许多。其实有些国家并不富裕，普通百姓的生活水平甚至还比较低，但是他们大多依然积极、乐观，社会诚信环境和治安相当好，尽管有信仰方面的原因，但我想有一个知足常乐的心态很重要。

我很知足，一毕业就来到华为，从一个懵懵懂懂的学生变成一名企业普通员工，从最基层的仓库管理员、生产计划员到管理岗位，每一步都很踏实，很充实，有一份相对内地同学不算很低的工资，经过几年的积累，也买了自己的房子和车子，也经常扪心自问，相对于自己对于公司的贡献，公司给予我们的实在太多。即使在国外工作，公司也想方设法尽可能提供中国厨师精心烹调餐食，太太经常

说，你们华为太幸福了，到哪里都有中餐吃，公司给你们提供了太好的平台。太太说得没错，每个华为人都是从公司的良性发展中受益颇多，但不能否认，仍有少部分员工不能或不愿正视这些，而只是一味地盯住极个别不足的地方抱怨不止，甚至还会做些损害公司利益的事情，实在是太不应该！公司对我们的要求其实很简单，清清白白、老实地做好自己份内的工作，对得起自己、对得起别人、对得起良心，仅此而已。

联想到孙总的一篇文章《小胜靠智、大胜靠德》，其实我们每个普通员工的工作又何尝不是如此，靠耍小聪明、小智慧，可能工作会出一点小成绩，也许会得到领导的重视和常识，但是长远来看，只有真正严谨对待工作，诚实努力、踏踏实实，才可能做出真正的成绩，才可能从平凡的工作中找到乐趣，最大化地实现自己的人生价值，从这一点上，我由衷地敬佩两弹一星的元勋们，也欣赏板凳能坐十年冷的研发人员，因为他们真正是在享受工作的乐趣。

真心希望每一个华为人，在任何时候，都能对自己问心无愧地说一句：我是一个诚实的人，我用心对待了自己的工作。

思考题：

如何理解诚信是一个人的立世之本？

你在日常的工作和生活中如何可以做到诚信？

2.3 我喜欢和华为交朋友

◇ 山东省邹平通信分公司 刘传彬

我 1989 年参加工作，一直从事传输设备维护。1997 年县局开通了第一条华为 155/622H 传输通道环，从建设到开通运行，便是我认识华为人的过程。当时 SDH 传输技术比较先进，大家对华为工程师也充满了神秘感，现在我还清楚地记得那位工程师给我们上培训课的情形，他瘦瘦高高的个子，随和的性格，由浅入深充满幽默的讲解，通过一个月的相处，他给我们留下了很好的印象，从那时起，我对华为有了初步的认识：他们肯定都是一些有知识有理想的人。

随着华为设备在我局普及应用，我认识了许多做市场和维护的人员，十几年来，从商务谈判和工程建设再到运行维护，我们和 Huawei 人走过了一条共同奋斗和合作的道路。记得当初华为市场人员到我局开拓模块电源设备市场时，大家对模块电源认识很浅，市场人员有用笔记本电脑多次给我们讲解演示，不厌其烦，一连在我局住了许多天，最后的结果是我们采用了华为设备。Huawei 人做事很拼命，有一股无形的凝聚力在鼓舞着每个人，知识新，能吃苦，团队精神好，是我对他们的评价。2001 年我局新建 Optix2005 东环和西环，14 处乡镇交换机中继电路同时割接到新建的 08 机上，多项工程要同时进行，华为公司的工程师和局方的技术人员整整奋战了两个月，几乎是两天割接一次，每次割接从凌晨至 4 点，我们度过了无数不眠之夜，我们曾经一起为割接轻松顺利而欢欣鼓舞，一起为共同克服数据失误艰难割接成功而互相拥抱。那一段时光我们生活艰苦却快乐，割接工程结束后，收获最大的是：大家掌握了扎实的通信技术，具备了顽强拼搏的精神，我们和 Huawei 人建立了深厚的友谊。

岁月流失，友谊长存。仲季文是最早在 1997 年单位建 155/622SDH 环网时认识的，从网络设计，工程谈判，到售后服务，多次合作，配合非常好，又加上性格相投，时间一长，彼此间友谊就更深厚了。他工作的特点是办事层次分明讲究诚信，和用户合作，答应的事保证能办到。往往一次商务合作结束后，他便多交了几个朋友，他性格随和，对待生活喜欢大众化，比较乐观，各地市搞通信的

朋友很多，我是其中交往最长的一个，算起来七八年了，由于比较熟，我经常让他遵守首问负责制，华为的很多事我都愿找他处理。

用服的刘庆仪是一位专门搞传输的工程师，2001年公司建设 Optix2500 传输环网时认识的，东北人，中等个，瘦瘦的，性格外向，乐观主义者，工作狂，他一进机房，女生就非常喜欢他，因为他满口都是“大姐”，嘴乖巧得很。他学师范专业，口才比较好，因此机房的现场培训几乎都是他做的。他勤奋好学，特别能吃苦，一次，为我们局改造建立 SNCP 传输通道环网，由于硬件缺陷，整整搞了两个通宵，白天只睡几个小时，凌晨三点，我们实在太累了，趴在桌子上打个盹。醒来后，发现他仍全神贯注地做数据，当时我觉得他瘦瘦的身形非常伟大。第二天，他坐公共汽车又投入到新的工作去了。由于刘庆仪非常能干，很快成为华为公司滨洲区的维护专家，通过多次并肩战斗，我和他成了好朋友，从生活到事业无所不谈。

铁打的营盘流水的兵，不变的是华为人的创业精神。几年来，我从华为人身上学到了一种乐观向上、奋斗拼搏的高尚品质，我喜欢和华为人交朋友。

思考题：

请谈一谈你对这篇文章的体会？

你从仲季文和刘庆仪身上学到了什么？

2.4 一元钱背后的故事

◇ 韩回朝

曾经读过这样一则故事，一位内地人到香港出差，在公用电话上打电话，他投了一枚一元港币，但打不通。这时他看到电话机外面写有免费求助电话，就抱着试一试的心态打过去。是一位小姐接的电话，她仔细询问了当时的情况，提出了解决的办法，但仍然打不通要打的号码。接线小姐表示歉意后记下了他国内的地址。事后这位先生请教了香港的同事，才知道未打通的原因主要是自己操作失

误。离港后，这件事情马上就忘记了。但过了一个月，这位先生收到了一个香港寄来的邮件，打开一看，是香港电信公司寄来的一元硬币及致歉信。

一份国际邮件少说也要几十元，而一元硬币相信客户也根本不会在意，况且事件原因是客户误操作造成的，电信公司并没有责任，但香港电信公司还是用国际邮件返还了客户的一元硬币，道理很简单，没有享用我的服务，不能收你一分钱（尽管那一元硬币很可能是被下一个打电话的人无意享用了而电信公司并未收到），没能为客户提供电信服务，就要向客户致歉。一元硬币虽小，却折射出了香港的诚信文化。

由于业务关系，笔者时常到香港出差，有机会接触了一些香港的人和事，深有感触于香港的诚信意识。香港地铁在世界上很有名，据称是世界上唯一赢利的地铁公司，香港地铁的便利和服务意识又是一流的。这里每天人流如潮，但一切井然有序，地铁站里指示牌清晰明了，又挂得恰到好处，指明了所在位置以及到地铁站外标志建筑的通道，走道中间还有地铁站的平面图或立体图，还有随时接受询问的服务人员，基本上第一次去香港的人在地铁站不用问路就可以到达要去的地方。香港地铁站里还有很多求援电话，摘下来即可连通应急中心，随时可以求助。在上下班的高峰期，服务人员常常站在出入口观察有无需要帮助。有一次我看到服务人员好象发现了什么，快速跑到 50 米开外的八达通地铁卡充值机前面，原来是一位乘客充了半天没充上值，正着急呢。有人说，看一个城市的文化，地铁站是最好的观察地方，香港地铁的井然有序和细致入微的服务体现了对客户的诚信，也体现了香港的诚信文化。

除了对客户的诚信，香港员工对就职的公司也是很有诚信意识。有一次到香港出差，秘书托我将公司迎春晚会的 VCD 带到香港华为传阅，到香港之后，我就将 VCD 送给了熟悉的港籍同事，表示了谢意之后问我：“请问这是你自己的东西还是公司的东西？”我一愣，说是公司的，他马上就说：“如果是公司的东西的话我是不能收的，我交给我们这边秘书统一安排吧。”香港员工对公司的诚信意识可见一斑。

香港为何具有比较高的诚信文化？根据我的观察和体会，首先，香港的诚信更多的是一种习惯。诚信是做人的商业运作的基本要求，当诚信成为一种习惯的时候，一个人讲诚信、一个公司讲诚信其实并不难，诚信不能有太多的功利性，当一个人，一个公司讲诚信总是把回报挂在口头上时，是做不好诚信的，“桃李不言，下自成蹊”，良好的行为习惯会收获诚信的果实；其次，诚信要有外部规则的约束。香港是一个法制化很强的地方，对个人行为及公司、政府行为，都有很多的法律及政策规定，香港的公司也经常要接受严格的外部审计以及政府职能机关的审查，非诚信的行为也很容易被发现和处置；再次，诚信要有严格的处罚机制。香港法律对海关虚报等行为处罚非常严厉，上不封顶，一次处罚可以使你倾家荡产，在这种外部环境下，非诚信行为成本是非常高的，自然制约了非诚信的行为。

在诚信建设上我们已经做了很多，但我们对待客户是否做到了像香港电信公司那样细致入微的服务意识？是否做到了像香港地铁公司那样的对客户的需求考虑的那么周到？公司的运作是否已经建立了成熟有效的内控机制？从客户私下里对我们服务不到位的不满，从公司研发机密的失窃等现象，说明我们的诚信建设还不够。

诚信，让我们做的更好。

思考题：

为什么“一元硬币虽小，却折射出了香港的诚信文化？”

你如何理解诚信？结合自己的工作实际，谈一谈诚信给你带来的益处？

第三章 服从组织规则

3.1 华为行为准则

（前言）

先辈世代繁荣的梦想，民族振兴的希望，时代的革命精神，我们之义不容辞的责任，铸造了华为。要认真学习美国人美的创新精神，日本人民优秀的管理与团队精神，德国人民的一丝不苟，兢兢业业。只有在开放的基础上，吸纳一切优秀的品质，我们的民族精神才能继往开来，发扬光大。

华为应贯彻以结果为导向的目标责任制；为达此目标的相互沟通应不拘泥形式与级别；要实行严格的工作纪律，没有纪律任何目标都难以有效实现，商场如战场，如果没有纪律，就不可能胜利；我们鼓励员工不断改进工作，不断创新，勇于尝试风险，任何经过策划的试验失败了，都不会受到指责；我们坚持干一行，爱一行，精一行，人人都要事实求是定位自己；我们看重的是工作绩效，注重工作质量，品质永远是企业的生命线；我们任何时候都是为别人服务的，工作的目的将就是为了推进到下一道工序。公司的最后一道工序是客户，因次要永远尊重您的客户，虚心听取下一道工序的批评。

3.1.1 基本原则

第一条 爱祖国、爱人民，爱事业、爱公司，爱家庭、爱生活

第二条 遵守国家法律、法规，自觉维护国家和民族尊严

第三条 遵守社区法规，遵守社会公德，自觉维护良好的社区关系

第四条 遵守公司规章制度，不断提高自身的职业道德水平

3.1.2 尽职尽责

第五条 坚持原则，一切从工作出发，不感情用事

第六条 脚踏实地，一丝不苟做好本职工作

第七条 对工作目标及结果负责，积极努力去实现既定目标

第八条 勇于承担工作责任，把解决问题作为首要任务

第九条 强化服务意识、市场意识和成本意识，工作精益求精，追求高品质

第十条 主动学习业务知识和技能，提高自身的工作能力

第十一条 提倡雷锋、焦裕禄精神，讲贡献和奉献，不计较个人得失

3.1.3 团结协作

第十二条 小我融入大我，在团队的平台上发挥个性

第十三条 从自身做起，积极营造团结向上的团队气氛

第十四条 襟怀坦白，包容他人，积极支持和配合他人工作

第十五条 自觉运用公司的沟通渠道，主动与他人沟通

第十六条 积极求助于他人，同时无私地帮助他人，在互助中共同进步

第十七条 尊重个人人格，不干涉他人隐私，不歧视他人

3.1.4 开放创新

第十八条 学习有益于公司发展的一切优秀的东西，提升工作思想

第十九条 坚持思想上艰苦奋斗，勇于批评与自我批评，不断进取

第二十条 结合公司实际，追求技术与管理的不断进步

第二十一条 拓宽与深化本质业务技能，提高工作适应性

3.1.5 道德情操

第二十二条 上班时间不从事与工作无关的个人活动

- 第二十三条 不利用工作机会和便利谋求私利，不损公利己
- 第二十四条 未经公司授权，不对外从事超越职权范围的活动
- 第二十五条 保守公司的技术秘密和商业秘密
- 第二十六条 自觉维护公司形象，不传播或散布不利于公司的言论
- 第二十七条 珍惜他人劳动、节约公司资源，爱护工作和生活环境
- 第二十八条 生活作风检点，严格遵循社会道德标准
- 第二十九条 言行得体，仪表大方，讲文明，倡礼仪
- 第三十条 重伦理，爱家人，将在华为的第一个月工资寄回家里，孝敬父母
- 第三十一条 关注国家、民族的命运，乐于向遭受各种灾害的地区或急需经济援助的同胞捐献钱。

3.2 华为商业行为准则

3.2.1 诚信宣言

华为十几年来铸就的成就只有两个字——诚信，诚信是华为公司一贯倡导的核心价值观。华为承诺对客户诚信，对社会诚信，对政府诚信，对利益相关者诚信，对员工诚信。华为的成长发展得益于诚信，诚信是华为取之不尽，用之不竭的最重要的无形资产，是华为整体竞争力要素之一。华为的诚信文化是靠华为全体员工长期努力实践建立起来的。

诚信的本质在于责任与使命，在于信仰公司的核心价值观，在于全体干部与员工信守自己的承诺。每个有使命感、责任心的华为员工，有权利、责任和义务信守华为共同的诚信文化，每一位华为干部都应是华为诚信文化建设的倡导者和身体力行的模范，每一位华为员工都应是诚信文化的承传者和实践者。

3.2.2 基本行为准则

所有员工均应信守自己的承诺，诚实劳动、恪尽职守、严禁欺诈

- ◆ 处理所有华为业务活动与业务关系时，要诚实、守信、可靠
- ◆ 遵守适用的、指导华为业务经营活动的法律和法规
- ◆ 保护并正当使用华为资产，尊重他人知识产权
- ◆ 维护公司利益，正确处理公、私利益冲突
- ◆ 通过领导层对自身操守的严格要求，维护诚信的华为文化

3.2.3 诚信行为指南

（一）业务活动与业务关系

华为员工应通过合法和符合道德标准的方式开展业务，员工在代表华为从事商业活动和处理商业关系时，要诚实、守信和可靠。收受贿赂与回扣会损害公司

的利益和个人形象，甚至会触犯所在国家的法律、法规。每一位员工都应严格自律，不要给自己的诚信品德抹黑。

1、收受礼品与接受款待

应该避免受贿或者使人怀疑受贿的行为。员工及家属不能接受可能影响与华为业务关系的任何赠礼；严禁直接或间接索取业务关联单位的礼物或利益；严禁接受任何回扣、佣金、小费等。

在某些特殊情况下，员工因一时推脱不掉，而收到价值较高的礼物，应马上报告主管，并上交公司。

经常性地接受款待会影响员工代表华为公司的客观判断力。员工须谨慎处理外部和各种宴请和交际应酬活动，如果觉得某一邀请不合适，应拒绝或由员工自己付费。

2、避免不当支付

在销售产品和服务,或代表公司与政府部门交往时,不得向顾客或政府官员提供贿赂或回扣而获取不当利益或特殊的照顾;避免给人不正当印象的送礼、捐赠或商业应酬;遵守业务所在国家的法律法规, 以及有关政府交易的特别要求。

3、馈赠与款待

员工代表公司送出的文化礼品必须是合法的、合理的，送出的礼品不仅要符合华为的规定，而且要符合客户的规定，应避免行贿或者使人怀疑行贿的行为。

华为可以按业务需要提供合理、合法的款待，员工遇到疑虑时，应首先咨询主管或公司法律部门。

4、宣传与承诺

在产品及服务推介中，广告与宣传应该是真实、准确的，对客户的承诺应该是切实的和符合公司利益的，并应得到遵守。

5、选择供应商

华为要求员工合法地发展与所有供应商的关系，包括与代理商、经销商、合资企业或联盟等业务伙伴的关系；同时，华为要求其业务伙伴应认同华为有关商业的行为准则。

应以公开的方式（或招标的方式）选择供应商。对供应商的选择是一个集体决策的过程，不应运用个人的影响力或个人私利为目的，使待选供应商得到“特殊待遇”。

员工尤其是高层干部不得介入向认证和采购部门引见或间接方式推荐自己的亲朋好友、熟人参与的供应商活动。如遇到这类情况，采购论证部门有责任向公司汇报，以避免采购中的不公正行为。

6、确保交易过程公正

不应将生意交给亲属或亲密朋友拥有或管理的供应商。员工的亲友与华为的某一供应商存在利益关系时，员工应回避与该供应商的交易活动。

应该对供应商及其它业务伙伴的商业信息保守秘密。供应商的产品状况、报价等相关资料，以及公司对供应商的评估资料，均为商业秘密，不应向其它供应商透露这些商业秘密，不应在工作以外运用这些资料。

7、尊重差异

对来自全世界客户、供应商、业务伙伴以及员工的文化差异、宗教信仰，应以尊重和公正的态度对待。

（2）遵守所在国家法律及国际法规

华为业务遍及全球多个国家，员工的国籍也各不相同。我们的业务经营必须遵守所在国家、地区、或区域经济共同体的法律及国际上的惯例和认可的标准。这些法律或标准涉及投资、贸易、外汇、劳工、环境、合同、消费者保护、知识产权、会计、税务等等各个方面。

- ◆ 员工应了解并遵守业务所在国关于商业秘密、专有信息及其它知识产权的法律法规，尊重他人有效的知识产权；避免由于不正当使用他人知识产权而导致的对个人或对公司的经济或刑事处罚。

- ◆ 了解并遵守国际社会普遍接受的有关人权的法规和惯例，提供公平雇佣机会。员工的招聘、雇佣和晋升是基于个人的能力、素质及表现；根据公司的有关规定正确使用、保存和传送员工个人信息，尊重员工的隐私权。

- ◆ 了解并遵守环保、健康与安全的法律法规，创造和维护健康安全的工作环境，避免对环境和华为业务所在社区造成不良影响及损害。

- ◆ 不应参与业务所在国法律禁止或惩罚的任何限制性贸易活动或抵制行动，对一切与抵制行动有关的业务需求，都应首先向主管汇报。

- ◆ 两个国家或多个国家的适用法律可能会有冲突，当遇到这种情况时，切记应及时咨询公司法律部门，明确如何恰当解决这类冲突。

（三）保护华为资产

编制虚假合同或相关商业文件、盗取公司财物、故意私费公报、一单多报及报假账的行为都是欺诈行为；公司的技术及商业秘密是公司最重要的资产，是全体员工辛勤劳动的果实。华为员工有责任保护公司的一切实物资产、金融资产、信息资产以及其它无形资产。同时，对华为资产的不安全隐患应保持警觉，发现异常情况应立即向直接主管或相应管理部门报告。

1、保护知识产权

华为的知识产权包括但不限于专利、商标、版权、商业秘密和其它专有信息。员工应遵守公司信息安全政策，保护和合法使用华为知识产权。

- ◆ 员工在工作中创造的知识产权属于公司所有。员工申请和获得的专利需要提交一份复本给知识产权部门；员工离职时应返还所持有的记录专有信息的载体及其复本；离职后，这些知识产权继续属于公司所有，

并继续承担约定的专有信息保密义务。

- ◆ 在配合公司知识产权部门完成专利申请之前，不得擅自介绍或披露有关新产品或服务的信息。在开发新产品或服务、或使用新产品或服务的名称之前，应确认是否存在知识产权问题。

- ◆ 要防止知识产权等专有信息的无意泄漏；不要与无关人员（包括家人、朋友、客户或供应商）讨论公司尚未公布的专有信息。

- ◆ 当员工拥有公司的任何内部信息时，除非业务发展需要，不得随意披露。员工不能准确判断时，应先咨询公司法律部门的意见。这些内部信息包括但不限于：即将发生的并购、转让、合资合营企业成立，获得或终止一份重要的合同，得到或失去一个重要的客户或供应商，重大诉讼或索赔，赢利分配或股利分配政策的变更，重大产品开发项目等关于公司情况的任何非公开信息。

2、财物控制

员工应遵守公司的财务制度及审批程序，在信息传递过程中坚持诚信原则。通过全体员工对财务控制的承诺，共同创建一个安全、高效的财务环境。

- ◆ 要在制度规定的范围内合法地报销真实的费用，避免不当费用报销。提供真实的财务记录，严格按财务程序及审批环节进行费用报销或费用支付。

- ◆ 关注似乎与实际情况不一致的财务结果，并认真审核或相关人员报告。

- ◆ 在新成立的业务部门或员工较少的驻外机构，管理者应及时设置妥当的财务程序或控制措施，确保公司资金安全。

3、保护其它资产

不得利用工作时间，以及公司的计算机、电子邮箱、电话等办公设备从事与工作无关的事情。

4、正确处理公私利益冲突

从事第二职业（炒股、开公司、参股其它公司、兼职等行为），参与非公司业务活动或利用工作之便从中获取佣金酬劳的行为，特别是从事与公司有商业竞争的行为是损害公司集体利益的，属于违背职业道德的失信行为。任何人都可能会遇到公司与个人利益的冲突或似乎冲突的情况，这时，员工应不受家庭、金钱或其它个人利益的干扰，从公司利益出发，做出正确的业务决策，这是一项基本的义务。在工作和生活的任何活动中，不得与其作为华为员工的责任发生冲突，员工不得滥用华为的资源或影响力，损害华为的良好声誉。

竞业禁止与兼职

未经公司同意，不得以任何形式与华为竞争、协助华为的竞争者或提供间接服务。如果不清楚自己的行为是否与华为形成竞争，应咨询直接主管及法律部门。

◆ 员工不应滥用在华为的职位或影响，去促进或协助其它外部业务或活动。未经公司授权或批准，员工不得直接或间接从事下列活动：

- ①以公司名义进行考察、谈判、签约、招投标、竞拍等；
- ②以公司名义提供担保、证明；
- ③以公司名义在新闻媒体上发表意见、消息；
- ④代表公司出席公众活动。

◆ 根据公司有关竞业的规定，华为员工在离职后一段时间内，不得在华为的竞争性企业中工作，或提供间接服务；不开发和经营华为的同类产品；任何时候，不利用原有商业渠道从事经营活动；不侵犯华为的合法权益，维护华为声誉。

（四）个人投资

华为员工的个人投资不得影响其代表华为公司履行职责时的客观判断力。

- ◆ 未经公司批准，不得投资于任何关联组织，包括供应商、竞争者、客户、经销商和合作伙伴，避免因此而影响该关联组织与华为的业务。
- ◆ 不得利用内幕消息进行股票买卖或其它证券交易，也不得指使或提示他人进行买卖。
- ◆ 不得采取以他人名义间接投资的方式来回避这些关于投资行为的准则。

（五）个人品行操守

员工个人品德操守直接影响公司的形象与信誉，一个品行操守低俗的人，很难想象他在工作上能够担当重任，在与客户、同事相处时能够获得信任。

- ◆ 严禁出入不健康的场所；
- ◆ 不参与赌博；
- ◆ 不应有可能性被认为性骚扰的言行或举止；
- ◆ 在家庭生活中，要遵守法律和基本的社会公德；
- ◆ 不应诽谤、诋毁他人；
- ◆ 不应有违反国家法律禁止的其它行为；

（六）业务部门行为准则

在公司行为准则的基础上，各部门应根据实际业务需要，制定本业务领域的诚信行为补充细则，包括涉及到诚信行为的政策或制度，这些行为细则不得与公司行为准则冲突，并且在制定和签发过程中需向公司人力资源部和审计部备案。

此外，员工入职时签署的《华为公司员工聘用协议书》，以及有股票期权的员工所签署的《虚拟受限股及股票期权协议》，均是员工的郑重承诺，必须同样得到严格遵守。

3.2.4 责任与处罚

一、适用范围

华为技术有限公司、具有独立法人资格的华为子公司、华为控股的合资公司员工应遵守华为行为准则；华为各业务部门应要求代表华为的第三方，如：代理商、独立承包商、顾问等，同意并遵守华为相关的行为准则。

二、员工责任

员工不但要遵守公司的行为准则，还应遵守各自业务部门的行为准则。遵守这些行为准则是每一个华为员工的责任，除此之外，华为员工还应承担如下基本责任：

- ◆ 详细了解行为准则内容，对适用于自己本职工作的准则，要有更深入的认识。
- ◆ 对于自己或他人违反行为准则的事件或疑虑，有责任及时反馈；反馈时，应以署名方式提出，不应匿名或联名，不应诽谤和诋毁他人。
- ◆ 每一位华为员工都有义务配合有关人员违反行为准则事件的调查工作。

三、管理者责任

除上述所有员工责任外，管理者还应担负起更多的责任：

- ◆ 根据业务需要，制定更严格的行为细则，并通过沟通、培训、监督和检查，确保下属对行为准则的理解和遵守。
- ◆ 身体力行，树立诚信的榜样，营造正向的组织氛围，减少欺诈的动机；绝不利用自身的职权和关系，影响或诱导员工违反行为准则。
- ◆ 对于关键和敏感性岗位，应特别注意雇佣和选拔恰当的员工，并通

过岗位轮换等措施减少欺诈的可能。

- ◆ 对于发现的违纪行为，应及时报告，并采取补救行动，将违纪行为的损失到最低，严禁姑息和纵容违纪的行为。

四、违纪处罚

对违反行为准则的事件或发生诚信方面的问题，将根据华为公司有关违纪处分文件给予处罚，并记入员工个人诚信档案。管理层应对本下属的违纪行为承担管理连带责任。

3.3 人不能一辈子做事 但要一辈子做人

◇ 陈珠芳

企业是一个功利性组织，做企业必须赚钱，这是亘古未变的常识。但是，企业又必须受制于道德，现代企业的雏形是修道院所办的“第三产业”。企业的经营行为其实一直与正义、道德、良知和承诺结合在一起。市场经济的社会基础是诚信，而不是尔虞我诈，坑蒙拐骗。我们可以看到，在那些小商店里，供的不是能带来好运的财神爷，而是代表正义、诚信和道德的关云长。

任总曾说过：“华为这十几年来铸造的就是这二个字：诚信。对客户的诚信，对社会、政府的诚信，对员工的诚信。只要我们坚持下去，这种诚信创造的价值是取之不尽、用之不竭的。”客户为什么选择华为？因为我们能够为他们带来以诚信为基础的价值，因为客户的价值观与华为的价值观是一致的，正是华为的诚信换取了客户的忠诚，在华为顺利时，他们为我们高兴，在华为遇到挫折时，客户给我们鼓舞，所以我们能与客户一路同行。诚信是华为生存的基础，是我们的核心竞争力。国外公司为什么说华为不像中国公司，我想主要是我们比其他公司更讲诚信。

华为的诚信靠什么来体现？一是靠公司的核心价值观来体现，二是靠全体员工对诚信价值观的认同来保证。这是一条诚信的价值链：公司对员工的诚信，员工对公司的诚信，最终才能表现在对客户与社会的诚信。归根结底员工对公司的诚信，才形成了华为对客户的诚信。

员工进入华为公司，在与公司签订劳动合同的同时，还必须签订一个无形的合同，这就是心理契约。你必须认同公司的核心价值观，必须恪守诚信的承诺，在这里容不得讨价还价。因为这是华为全体员工共同的承诺。因为华为公司是什么？华为公司就是我们每一个华为的人。

一个人靠什么在一个组织中立足？靠的是诚信。而不是靠小聪明，因为聪明反被聪明误，机关算尽反误了卿卿性命。一个人对上辈的不忠不孝，必然会遭到后辈不忠不孝的惩罚。这样的案例实在太多了。

一个员工靠什么赢得组织的回报？靠的是辛勤的付出，而不是不劳而获的投机，因为世间自有公道，付出自有回报。你可以在短时间欺骗所有的人，你可以在长时间欺骗少数人，但你永远都不能在长时间内欺骗所有的人。这就是公道，这就是天理。依靠不正当的手段谋取非法的利益；吃进去的，终究会吐出来，而且吐出来的会更多。

古人讲：修身，齐家，治国，平天下。为什么把修身放在前面？因为它是一个人成就事业，有所作为的根本。正如著名作家史蒂文·怀斯所说：“人生有无正确的目的，朝里看是一种责任，朝外看是一种抱负，朝上看是一种信仰。”当你背叛你的信仰，背叛了你的承诺，背叛了诚信，你就会在这个社会上无立身之地。对企业如此，对个人也如此。因为社会正义的阳光照耀着每一个角落。

诺言不是一个人的事，当它一出口，就变成了两个人之间的契约。人不能轻易地毁掉诺言，就像人不能为几文钱轻易地卖掉自己一样。我们要大力提倡自我控制和自我约束，对于“讲话不算数”的人要造成一种舆论压力，促使人们讲话算数成为习惯，这种习惯一旦形成，诚信的品格随之建立。

我们希望社会是一个充满诚信、规范、和谐、进步的社会，我们也不懈地追求理想的人生。但是自我的行为经常与其追求的梦想是相背离的。置身于物欲横流的现代社会；人的心灵就像风沙地区的树木，很容易蒙尘；在纷繁复杂的社会环境中，有些人被诱惑所迷惑，急功近利，铤而走险，做出了违背道德、法律，自毁前途的行为。

近几年公司接二连三地发生了知识产权失窃案件，如有的员工拿着公司的工资干自己“地下”企业或者竞争对手的活；有的把工作文档带走作为自己跳槽另谋“高就”的本钱；有的盗卖公司文档资料。这些案件频频发生，不仅对公司的生存发展构成了很大的威胁；同时这些人也从此走上了人生的迷途。

更值得我们关注的是面对这些情况，公司干部员工中存在几类令人担忧的倾向：有看到别人偷盗，存在效仿之心的，有高高挂起，漠然置之的，有怀以同情宽容之心的。我想就此进行分析和交流。

这里有两个案例：

一个是为跳槽进行盗窃。某公司的一位市场部员工，打算跳槽。窃取了原公司一些绝密的市场信息，作为去新公司的见面礼。他在新公司工作很努力，做了两个大单。但一年下来，上司一点提拔他的意思也没有。他感到迷茫，在一次和老同学喝酒时，就倒苦水。这个老同学正好与市场总监很熟。就对他说：“你太幼稚了。总监和我提到过，象 XX 这样的人，品格是有重大缺陷的；这样的人，以后也会偷我们的。”

另一个是为了自立门户进行盗窃。某公司一位老员工，对公司给他的职位和回报不满。于是策划和一批下属集体辞职，自立门户。在此前，他也做了精心准备，将部门的一些核心技术据为己有。自己的公司开业后，起初也还比较顺利。但半年后，他发现竞争对手那里频频得到自己的核心技术，结果发现是下属在偷卖。他立即对下属严厉责问，结果下属只回了他四个字：“彼此彼此！”

这两个例子的结局正好验证了松下幸之助的一段至理名言：人生有两种资产。一种叫有形资产，一种叫做无形资产。有形资产就是你现在拥有的财富，无形资产就是你自身的诚实和信誉。然而，许多人往往在意有形资产的存在却忽略了自身无形资产的价值。但这恰恰成为他通向富有与成功的障碍。

我们相信那些以生存为借口，侵犯公司知识产权的人，每天都会受到良心的谴责。我们都在承诺书上签下自己的名字，保证不侵犯公司利益，不做任何伤害公司知识产权的事。但有的人一转身，就把自己的承诺和公司的契约置之脑后，也不措毁掉自己在这个行业的个人声誉。在这个行业，声誉比什么都重要。你会不惜公司利益，用不道德或违法的手段达到个人目的，在行业客户跟中，你同样可以以生存为借口，做出伤害客户利益的事，或背弃你对客户的承诺。这样的行为方式或道德标准在这个行业是无法生存的。想想，客户怎么会相信没有诚信的人有诚信呢？怎么可能把他长期投资的建设项目压在这种公司身上呢？

今后，这种人无论走到哪里，在人们心目中你都是缺乏诚信和道德约束的一类人，想一想这个代价是否太沉重了？你可能不会一辈子做事赚钱，但还要一辈子做人。

思考题：学完这篇文章，请谈谈自己对诚信的认识。

3.4 让规则看守世界

世界上如果真有所谓的天堂和地狱，那么，天堂的规则应该比地狱的规则更详细

1764 年的一天深夜，一场大火烧毁了哈佛的图书馆，很多珍贵的古书绝籍被毁于一旦，让人痛心疾首。第二天这场重大事故学校上下得知，有名学生尤其面色凝重。

突发的火灾把这名普通学生推到了一个特殊的位置，逼迫他作出选择。在这之前，他违反图书馆规则，悄悄把哈佛牧师捐赠的一本书带出馆外，准备优哉游哉地阅读完后再归还。突然之间，这本书就成为哈佛捐赠的 250 本书中的惟一珍本。怎么办？是神鬼不知地据为己有，还是光明坦荡地承认错误？一番激烈的思想斗争后，惴惴不安的学生终于敲开了校长办公室的房间，说明理由后郑重地将书还给学校。霍里厄克校长接下来的举动更令人吃惊，收下书表示感谢，对学生的勇气和诚实予以褒奖，然后又把他开除出校。

哈佛的理念是：让校规看守哈佛，比用其他东西看守哈佛更安全有效。

与哈佛人相似，德国人也被看作是世界上最守规则的人类之一。一位留学德国多年的中国学生说，他在德国所到之处，从未看到过一辆闯红灯的车；即使在深更半夜，空寂无声的街头，德国人依旧沿着横行线，看着红绿灯过马路，德国老人喜欢向别人炫耀的是，在他几十年的驾车历史中，违章记录栏内始终是一片空白。

经济学家茅于軾先生在美国作访问学者时，曾对美国邮局前的排队作过观察。他发现排在队伍前面的顾客，一般距离正在接受服务的顾客至少一米远：一方面避免彼此靠得太近不舒服，一方面也是尊重别人的隐私空间，免遭嫌疑。如果服务窗口不止一个，也不是每个窗口前面都排一个队，而是只排一个队，前面的人依次到空出来的窗口去办事，以保证先来的人先接受服务。没有一个人会打破这种默守的规则。小中窥大，茅于軾先生深有感触地说：“在美国生活的一年中，我无时无刻不在思考，为什么美国如此富有？有哪些地方值得我们学习？”

对比之下，中国的银行服务窗口前都画有鲜明的警示线，而有些漠视“请在线外等候”字样的人们，仍然选择无序紧张的拥挤，同样也让外国人百思不得其解。

当我把上面的事例说给周围人听时我得到不同的意见版本：哈佛人是做作的，书交上来了，人家改过了，还计较什么；德国人是刻板的，能够趁机过马路为什么不过，浪费时间；美国人是固执的，来得早不如站得巧，能够早点把事办完为什么不挤。规则是死的，人是活的。活人为什么要被死规则缠住？

到底是怎样的生活才更惬意？没有规则的自由是不是一种真的自由？

德国人的名言是，循规蹈矩，一丝不苟才是轻松的活法，而凡事无章可循，才使人疲惫不堪。自由必须有所约束，不然，A的某种自由可能就要以B的另一种自由为代价。德国人把用规则看守的世界，称为“天堂”。在这个天堂里，规则首先是科学合理的，其次要有对规则的集体信任。或许有些人会将此视为“刻板固执”，嗤之以鼻。但实际上，德国人是聪明的，他们对待任何事物都认真负责，他们把自己的国家建设得洁净美丽，他们在不争吵不拥挤的环境里，不凭体力、投机取巧或者其他伎俩，就可赢得平静安稳的幸福生活。规则不仅保证着人们在工作、学习和生活上的公平公正，带给他们高效率，甚至保证着他们心灵的自由：知道有所为，有所不为，灵魂才在高处放声歌唱。

散文家张丽钧也曾在一篇文章中谈到“规则”的重要，肯定地说：“世界上如果真有所谓的天堂和地狱，那么，天堂的规则应该比地狱的规则更详细。”

让规则看守的世界，是生命的圣洁花园，是人们向往的天堂。而生活在那里的人，也将规则时刻放于心中，心甘情愿接受约束，以获得更完满的自由。

思考题：从文章中请谈谈规则的重要体现在哪里？

3.5 核弹的按钮能随便按吗

◇ 郑树生

要点：俗话说：没有规矩，不成方圆。凡事都有一定之规，银行的保险库你不能随便进去，核弹的按钮更不能随便去按。核弹不发则已，一发射便会危及千万人的生命，严重者令人类灭绝、令地球毁灭。您是否出于好奇，看看核弹会不会爆，就想按一下按钮。按这一下的后果您想过吗？我们生活中有没有您冒失去按过的核按钮呢？

3.5.1 “华为真胆大”

我们有些工程师，不与局方人员打声招呼，在大白天机器最忙的时刻，问题没分析清楚前，拔拔这块板子，插插那块板子，更有甚者，“啪”的一声就将交换机的电源给关了，弄得局方机房人员哭笑不得。局方人员讲“你们华为的人太大胆了，大白天的，把我们的交换机电源说断就断了，板子说拔就拔，说加载就加载，跟在自己家里一样随便。要知道这个交换机现在已经是我们的设备了，是我们自己花钱买回来的，已经不是在你们厂里面可以胡乱折腾的了，你们要动设备，得遵守我们邮电的行规”。不守行规的后果可想而知，用户大量投诉，他们蒙受了巨大损失，而我们自己却被自己炸掉了一片市场，更为可怕的是由此而引发的将可能是一连片的市场爆炸。

到了目前万门机组网时代，设备在网上的地位愈来愈高，整片整片地组网，网连网。按一次按钮，无疑等于发射了一颗“核弹”，并且是会引起连锁反应的“核弹”，炸毁的却是我们自己。用户受炸之后，还有机会选择别的供应商，而我们却无机会再选择市场。

3.5.2 “艺高胆大”，现场核试验

核弹爆炸后果不堪设想，因此核弹研制之前，必须进行严格的试验，试验场所一般都选择在海域或旷无人烟的沙漠。在实际环境中的试验结果，即使是制造

专家本身也不敢想象，更不敢去试。将运行的机器比作是核弹，看看我们现场核试验的结果吧。

事例一：某位 MPU 工程师来到机房，从正在运行的机器的心脏——MPU 板上引出二根线来开始调测，旁边的人担心的问：“你们这样做，会不会出事？”“没事，在实验室象这样调测不知做过多少次，MPU 板我太熟了，小事一桩。”这位工程师凭着对自己的信心满不在乎地说。令人遗憾的是，这一次 MPU 板捉弄了他，调着调着，MPU 板运行死了。看着几万门的设备瘫痪，这下才真慌了，在家里试验可从来没有那么大的设备，出了问题也没人叫，而现在外面早已炸开了锅，投诉不断，手忙脚乱求救，折腾了大半天，才重新恢复正常，而这位工程师却直冒冷汗。

事例二：有位工程师为解决用户的某个小功能问题，拿着刚修改好的软件，白天就在机房升级。这位工程师以前升级过不少版本，认为十拿九稳，信心十足，因此选择了白天。没想到升级之后，发现计费信息未取，前后台中断。如果前后台联系不能恢复，计费信息始终取不出来，几十万元的话单将付之东流。同时升级之后发现不仅没解决问题，还引发了更多的问题。面对用户不断的投诉，求救之时，这位工程师的声音都在颤抖。

如果说我们有时需进行软件升级或试验在所难免的话，能否象核弹试验选择平静的海域、旷无人烟的沙漠一样，选择夜深人静的深夜，并制定出周密的计划来以防万一呢？这是行规，至少影响范围小。由于有周密的计划，补救也及时，给我们艺高胆大的人们造成的心理压力就小些，处理起问题来不至于手忙脚乱。一般情况下，压力愈大，则愈急；而愈急，则愈乱；愈乱，就会愈糟。

3.5.3 服务的规范性迫在眉睫

核弹的按钮不能随便按，是因为有一套严格的控制程序，同时谁都能深刻认识到核弹可怕的危害性。公司在服务方面的不规范已经毁掉了我们一个个市场，这不是危言耸听，这是过去我们曾经发生的事实。尽管随着工程人员技术水平的不断提升，各种制度的不断制定和完善，华为人大胆乱拔板子、乱加载、现场试

验的事例已成为历史。但是我们在很多事情上，大到升级无周密计划，做事操作无记录；小到随便进机房，不穿工衣、不穿拖鞋…从一些小事上可以看出，我们做事很不规范，更何况复杂的大事。许多不起眼的“小”事常常引发出大事，最近发生的一件事会让我们每个人对规范性有一个深刻的认识。

前不久，科技园公司机房有位工程师反映后备电池工作时间短的问题。我们电源工程师和品质人员以及厂家代表到现场现场观察，并作了简单测试。临走时由于“疏忽”没有开启电源模块，结果造成公司机器因电池耗尽而瘫机。事故的原因虽然是电池的质量也有问题，但是造成这一事故的直接原因是“疏忽”、没有检查。因为即使有多好、多么大的后备电池也会迟早被耗尽，仅是时间问题而已，究其最深层的原因是做事不记录，对个人行为没有规范的指导和监督。谁都不是神，总有“疏忽”，但是我们每个操作进行记录并检查，一些最基本的失误应能避免。

年轻不再是我们不规范的理由。有规范不依，没严格执行规范，是绝大部分事情发生的主要原因。按规范来做，许多人认为花时间、烦琐，更主要的原因是对规范意识的认识以及由此产生的严重后果认识不深。我们已经按了一次次核按钮，为此已付出惨重的代价，我们不可能也没有机会让每个人都按一次核按钮来体会爆炸后果的严重性，望从前面的几个事例中，能唤醒那些已按过按钮，尤其是将来可能去按按钮的人们对规范的认识，同时也能呼吁各级领导对规范进行督促检查，并常抓不懈。

思考题：这些工程师的行为是否违背了组织规则？如果是，那么是什么原因使得他们有这样的行为？

第四章 团结合作 集体奋斗

4.1 自我实现与自我管理

陈珠芳

活到今天，将近七十岁了，有一种“人生七十方开始”的感觉。活到这份上，才真正领悟到人生的真谛是什么？人生的真谛是责任。当一个人被托付以责任时，他就有活下去的动力，就会觉得有意义。

每当我回首来时路，看到的只是一连串的责任，显得平淡无华，而自己实属草民一介。诚然，当我回想起对待每一个责任，我那种诚实认真，执着努力，力争上游的精神及行动表现，又会感到自慰。我以积极的心态面对人生。因此，我也常常为这一份平淡而欣赏自我。

为什么平淡，也许是因为我从来没有立过大志，甘于平庸；也许是没有受过太大的挫折，因而没有足够的营养使我变得伟大，成功……

我出生在国家处于灾难深重的年代，战乱、逃难、饥荒……我出生于一个工人家庭，家境贫寒，做过童工，帮过别人带小孩。自小知道生活是艰难的，物质是奇缺的，为了不挨饿、受冻，必须努力劳动。能一生不挨饿，不受冻就心满意足了。这大概就是我童年时代经常做的梦。抗战胜利，全国解放，父辈经常告诫我：“万般皆下品，唯有读书高。”要找一个铁饭碗，就得考上大学，毕业后属国家统一分配，成了国家干部，一生就不会为温饱发愁了。后来，接受了党的教育，看了一些英雄传记，立志要为共产主义事业而奋斗，又因为列宁讲：“苏维埃政权加电气化=共产主义。”于是，决心当一名电气化工程师就考上了电机系……这大概就是我青年时代的梦想。梦想是未来的现实。我的梦想实现了吗？温饱的梦是实现了。其它方面呢？也可以说实现了，也可以说没有实现。

每个人都希望自己有一个成功的人生，幸福的人生。然而，什么是成功，什么是幸福，每个人都有自己的指标体系，有着不同的含义。

亚里斯多德将人生的幸福分成三类：自外界得来的幸福，自心灵得来的幸福和自肉体得来的幸福。

德国哲人叔本华认为人的命运中根本不同点有三类：

1) 什么是人，或人是什么。人就是人格、素质、气质、健康与精力，美与才华，道德品性，智慧和教育等等。

2) 人有什么。人有财富和他占有的事物。

3) 如何面对他人对自己的评价。在人们心目中你是什么。表现在社会，组织中的荣誉、名声、身份……

当代青年人人生价值标准也各不相同，有的人把人生价值与伟大等同，有的人把人生价值与惊天动地，气壮山河相提并论。当代大多数知识青年人的人生价值标准体系有三个维度：

1) 在工作中追求自主和自我管理；

2) 在工作中实现目标和做出贡献；

3) 通过工作获得财富。

当代青年志存高远，最时髦的话题是人生价值的自我实现。从小就懂得规划成功人生路。有的人是为了实现父辈未圆的人生梦去设计自己的人生。社会上“成功学”，“成功人士七个习惯”等，这些书到处都有卖。书的作者们谆谆教导我们如何塑造自己才能实现自我。社会上还有不少咨询公司到企业去教他们的人力资源部如何为每位员工做职业生涯设计。我自从到了经管学院以后，开始学习研究人力资源管理。对马斯洛的需求层次论，麦格雷戈的 X 理论，Y 理论以及其它什么 Z 理论等等，也很着迷。1995 年到华为当上第一任人力资源部长，我想做的第一件事就是要为每一位员工做职业生涯设计，以激励员工的工作积极性和创造性。让每位员工都因为在华为而能够实现自我的人生价值。几年实践下来，在职业生涯设计方面，我没有什么作为。这件事做起来特别困难，它会遇到很多矛

盾冲突。首先企业管理的产出不是管理者有多么高明的想法，而是客户喜欢买的产品。概括说是企业的高绩效。为了企业的高绩效，管理者必须按照企业的需要对工作进行组织分工，让合适的人担任合适的工作。其次，每件工作都让所有的人百做不厌是很难的。再次，人们对“理想的岗位”需求是无穷的，而这种岗位总是稀缺的。华为的创业者们一直有种非常美好的想法：“华为要让员工爱一行，干一行”。其背后的假设是：当一个人喜欢、热爱某项工作时，他的创造力，执着努力程度，他的生产效率也是最高的。然而，现实的情况是：当企业只按员工“我爱做什么，就分配我做什么”来进行组织分工时，企业是无法有产出的，甚至不可能运转。1997年我只得把这个口号改成：“干一行，爱一行；爱一行，干一行。”虽然改了，但我仍心存疑虑：企业真的不能为员工职业生涯设计吗？直到1999年，管理学大师杜拉克在《21世纪的管理挑战》一书中明确地指出：“除了日本以外“组织人”以及做生涯规划的人事部门，早已成为历史。随着它们的消逝，由别人来为自己做生涯规划的想法，也跟着烟消云散。”同时他还提出：“很少人能“爱做什么，就做什么”，并能有所贡献，又能自我实现，而且有成功的结果。”

许多年长的人都会感叹：成功的事业与美满的爱情一样，往往是可遇不可求的。在华为公司看到不少年轻人的成长历程，也使我有同感：成功的事业，不是单靠规划得来的。俗语说：谋事在人，成事在天。社会生活也存在物竞天择适者生存这条自然规律。

但是，无数成功人士也说明，人也是自己命运的主人。如果我们每个人只是消极地听天由命度过一生，对社会，对个人都是不负责任的。我们对自己的人生应该负起管理的责任。你想在工作中有更多的自主和自我管理，你得首先能自我管理。学会经营管理好自己。

4.1.1 为自己树立愿景和目标

自我管理的第一个问题是要为自己树立愿景和目标。要让自己总是过着有目的的生活。要树立一个正确的人生目标，首先要对“自我”的认知来一番自我超越。

斯蒂文·怀斯说：“目标朝里看就变成了责任。目标朝外看就变成了抱负。目标朝上看就变成了信仰。”人在本质上是目的论者，目标或愿景是我们生存必不可少的部份。人没有目标将会衰亡，因为没有目标的刺激，我们将失去生活的原动力。在这物欲横流的世界里，如果不为自己树立正确的人生目的，意味着对自己不负责任，信仰和价值观是树立人生目标的关键。这与立志要过有意义的人生有关，生活的意义在于社会的抱负。自我价值的实现是什么意思呢？“自我”的本质是社会，离开社会这个本质是找不到自我的。自我价值实现是意味着得到社会的认同，得到社会的接纳。是因为我们对社会有贡献有价值。改革开放以来，在校园里，在社会上曾一度不太敢讲“正确的人生观”这一话题。有人说当今的社会，信仰缺失是一大问题。近 10 年来的社会实践与自我学习，使我认识到“要这一个有正确人生目标的人生”不是共产党人的专有话题。斯蒂文·怀斯是生于 1874—1949 年之间的人，也不是共产党人。这就说明，只要你是一个社会人，你要自我价值的实现，就得正确地认识人生的价值是什么？目前，不少青年人都非常自大，以我为中心，把社会，把周边的所有的人都当作利用的手段，当作满足个人欲望的工具。从来不想被别人使用，久而久之，这样的人在人们的心目中将是一个没有价值的人。你的聪明，你的知识，若不能为社会创造财富与社会没有关系。你只能孤芳自赏，最终会因为不能“由士入仕”而抱怨终生。在市场经济的社会里，是没有免费的午餐的，一个对社会没有责任，没有价值的人，他能换来什么呢？要想得到什么，你就得付出，贡献什么。一个成功的，幸福的人生，在他的人生旅途的出发点和归宿都离不开对社会的责任和贡献。因此，当我们考虑树立目标的问题时一定问自己一系列的问题。“我是谁？”“我的长处在哪里；我的价值观是什么；我能贡献什么；我应该贡献什么？才能达到想达到的目的。”“我为自己树立的目标会把我带向哪里？”是否带向公正，带向有道德的行为，带向对别人的尊重，带向对社会，对周边的人的责任。而今，当你问青年人你的愿景是什么时，每一个人的回答几乎是一样：“有一份能发挥自己专长，有地位的工作；有舒适、宽敞的房子和名牌车子；美丽而贤慧的妻子（或能干而帅的丈夫）和聪明的孩子。”其实，每个人的长处，价值观是不同的，能对社会贡献什么也是有差异的，要想达到的目标应该与自己的长处、价值观，贡献相匹配才能成功。比如我们有个学工程专业的青年人，毕业后到一个单位立志要在 3-5 年成

为公司的副总裁，但是他的世界观是潇洒人生，怕辛苦。而作为公司的副总裁，他的工作责任是很重的，压力也很大，作为一个高级干部他要有很强影响力，很好的逻辑思维和综合归纳的思维能力和决策能力，坚韧不拔的意志，对事业非常执着与忠诚，强烈的进取心……。当我们树立愿景目标的时候，大多数人是受社会的潮流的影响，什么工作最吃香，什么岗位最引人注目，什么样的工作能赚更多的钱。很少去想我的价值观是什么，我的长处是什么，我能作什么样的贡献。这些方面与社会那些诱人的职务相匹配吗？如果不匹配，我能在短短的 3-5 年内修炼好这些素质吗？这里讲一个故事：某城市一个公众高尔夫球场的老总，原是市政府一把手的秘书，某委的副主任，论他的能力及素质，他的仕途是看好的，由秘书---厅长----付市长……但是他酷爱高尔夫球，爱到一日不能无此君的地步，是该市唯一一个一杆进洞的人，获业余组竞赛第一名。他非常明白，如果往仕途方向走下去，与他个人的价值观和希望的生活方式可能越来越格格不入。当他面临两难的抉择时，正值某市的一个区要建一个公众高尔夫球场，他毫不犹豫地毛遂自荐，担任这个球场的老总。这个高尔夫球场生意兴隆，而他自己也对自己的选择很满意。

管理自己的人生，除了制定正确的人生目标，接下来就是过程管理，其核心的问题，是把握好当下，漫漫人生路都是由“当下”这一瞬间串起来的，王国维说：“人生有三境，超越自我，创造自我，欣赏自我。”在人生的全过程中这三境是不断循环并逐步上升，经过一次良性的循环，就把我们向目标推进一步。

4.1.2 赋予工作意义

从学生进入社会自我管理、自我超越的第二个问题是寻求工作的意义。我们带着踌躇满志初入社会，发现社会不总是满腔热情地拥抱我们，我们去求职可能会被拒绝。我们希望做我们想做的“伟大”的事，却被人分配到一个很细微的烦琐的工作岗位上。寻求具体做事的意义，是人类最深层的呼唤，然而，我们的烦恼并不是事物的本身，而是我们对事物的认知。意义是我们主观赋予事物的。有一位学外贸的西北大专毕业生，到上海投靠表姐，并在上海找工作，找了很长时间都被雇主拒于门外。后来其表姐建议她到“洋人村”找一份保姆的工作，开

头她无法接受这个建议，对一个有仕途传统观念的知识份子来讲，不接受现实将要给自己的安排，我们都是非常理解的。但是毕竟人生的第一件事是要养活自己，她最后接受了保姆这份工作。能靠自己的劳动养活自己，不给自己的家庭和亲人增加负担，不成为社会的包袱，这就是意义。何况一个月能拿 2000 元工资，雇主还包吃包住。但毕竟这不是自己所爱的工作，女主人又特别的苛刻刁蛮，不但常感体力不支，而且心里好苦，每次顶不住之时就用“一不怕苦，二不怕死”来鼓励自己，但始终是一种无奈的心情。后来因为一件偶然的事件，她表现出既忠诚又勇敢，令女主人对她另眼相看，从而逐渐表现出友好的态度。一天，女主人问她：“你们家快乐吗？”当时她心里嘀咕，我快乐不快乐与你有什么关系，嘴里却说：“在你们外国人眼里，对一个保姆来讲，什么是最重要的，是勤劳、清洁、忠诚还是什么的？”女主人说：“是快乐！”开始她怎样也不能理解为什么快乐是那么重要。最终她想明白：人生想做什么会受到很多历史和现实环境的限制，往往没有太多选择的自由，如果一个人总在想，我只有得到我想做的工作，我才快乐，可能一生都是在苦闷中度过的。如果我们决定不得不做某件事时，一定要选择积极的心态和快乐的心情去做，要学会“乐业”。人生的大部份时间都是在为工作或工作中度过的。不学会“乐业”，人生还能幸福吗？后来，她做了一番自我超越之后，她快乐起来，心情好了，身体好了，效率高了，除了做家务她还帮助男主人打字，起草文件。脸上的微笑多了，从女主人脸上收获的微笑也多起来。与女主人的沟通也更好，更广泛了，她口语有很大进步，她把主人书房的外文书通读了一遍，每天学习到深夜，外文水平，外贸知识有很大的提高，后来雇主回国之前将她介绍到某一外资企业当文员，每月工资 5000 元，而且男主人对她讲：“我不是因为什么个人关系好，把你介绍给我的朋友，而是因为你这个工作能力和水平，胜任这份工作。”这个故事说明了，面对理想目标和现实的差距，如果我们能放弃固有的，传统的，不符合实际的观念，我们就能超越自己，我们就有想象力和创造力去创造自我，最后才能欣赏自我。

当我们不再为生存而工作的时候，在人生道路上仍然会不断遇到愿景与现实之间的矛盾，需要我们做出抉择。在华为公司强调效益的管理变革中，公司将采取减少管理层次，扩大管理跨度，减少副职，压缩机关编制等提高人均效益的措施。我们可能会从管理岗位转入专业岗位或业务岗位。我们的心理可能会失衡。

我们必须以积极的心态，平常的心态去管理和说服自我，做出正确的抉择。在以什么心态去面对组织分配的新工作，我们绝对有选择的自由。我们面对组织上需要我去做，我又不喜欢做的时候，首先面临第一个选择是：我能不能不做？“此处不留爷，自有留爷处。”如果选择不做，我们千万别意气用事，凡事凭感情抉择，正确的概率较少。我们必须考虑这个选择的机会成本将有多大，自己能承受得了吗？如果选择做，接着立即进行第二个抉择：是以快乐的心情接受工作，还是以无可奈何的心情接受工作。同时还要考虑按照什么样的高标准去做才能有好的结局（对公司和对个人）。接着制定一个切实可行的行动计划：在新的岗位上，我能为公司提高绩效所作的最大贡献是什么？为了作出这些贡献我需要什么样的自我发展？我必须掌握哪些新知识和技能？我应该在工作中发挥哪些长处？我应该为自己确定什么样的标准。这种选择是上策。如果选择以无可奈何的态度那是最下策。不但对公司没有好处，对自己也绝无好处，是对公司变革不支持。你会整天怨天尤人，总感到“怀才不遇”，上苍为什么对我这样不公平。我为人踏实，勤勤恳恳，最终落得个无以一展人生才华的地步。“伟大”的，“理想”的工作为什么离我越来越远……太没意思了！面对这种心态，我们要保持高度的警觉，要坚决放弃抱怨。换一个角度看新岗位，你会发现新岗位是自己职业生涯的新起点，具有新的挑战，有新的机会，在新的岗位上去创造新的自我，从而欣赏自我，这时你会突然发现天空比过去更蓝！更宽！更高！

4.1.3 自我激励

自我管理的第三个问题是自我激励。不要刻意追求别人的赞美。青年人在工作中做了一点成绩，希望得到组织及时的肯定，但发现人们总是冷冷地不屑一顾，连起码一个“小伙子你真棒”的赞美都舍不得给予。这些人太吝啬了，真没劲！在 10 多年的学生生活中，我们习惯了学好一门课老师给我们一个高分的激励方式，从别人的肯定中得到激励。我们还不习惯自我激励的生活模式。再加上知识社会是一个崇尚成功的社会，同时又把成功与“获奖”等同。曾经获得诺贝尔和平奖的史怀哲医生曾说：“在人类追求真理的过程中，只有微小的部分能为众所周知；而这部分与其它琐细而模糊的努力的总和相比，就好象浮在深海波涛上的泡沫一般微不足道。”另一位诺贝尔奖得主接受专访时诚恳地告诉记者：“在我

们这一行，全球的精英大约有 100 人，大家的智能、努力和贡献都不相上下，然而只有不到 10% 的人得过奖，绝对不能说其他 90% 没有得过奖的人不如这些得过奖的幸运儿。”我们还可以想一想，一个人的成功又经历过多少挫折和失败呢！如果我们非常刻意地追求别人的及时赞赏，不但没劲，也不可能成功，也很难拥有一个真正幸福的人生。“喜褒恶贬”是人之天性，是一种本能的冲动。这种天性对人类文明的进步有极大的推动作用，并提高人类的自律水平。它使一切对人类文明有利的伦理、道德更有效。聪明的企业管理者利用人的这种本性，采取各式各样的奖惩，激励机制，强化人们有利于企业提高绩效的行为模式，去除不利于提高企业绩效的行为模式。如果人们对待赞美与荣誉表现出极其冷漠的态度，对批评又抱着死猪不怕开水烫的态度，管理者的精神激励招数只能是一套花架子拳脚，对企业提高绩效毫无意义。如果人类对赞美和荣誉都“死了心”，什么体育竞赛，文艺表演……等等精彩、缤纷的世界也就不存在了。整个市场经济就不会有竞争，社会也不会繁荣发展。

从个人幸福人生这一角度看，根据叔本华的观点：如何面对别人对自己的评价是决定人生是否幸福的三大因素之一。如果我们采取我行我素的态度，对别人的评价总是不屑一顾。不去改进工作，不去改造自身那些不适合社会发展的毛病。不能为社会创造任何价值，得不到社会的认同，我们将很难生存，我们会很孤独，更难得到我们想得的财富与物质，人生很难有所成就。但是，如果我们心灵的感受对别人的评价有极高的依赖性，也是很危险的。你可能因为某些人格不成熟的人对你故意的中伤而得了忧郁症。我有一个朋友，只因为怀疑别人不信任她，整天对周围的同事察言观色，活得很累，最后得了严重的神经官能症。病发作时，头痛难忍，而且不断地呕吐，甚至吐出血来。直到后来有朋友教她如何正确面对他人的评价，她学会逐步调教自己，这病才逐步好转。要知道，幸福是存在于心灵的平和及满足之中。所以，我们一方面要培养建立在自知之明基础上的自信心，另一方面修炼荣辱不惊的平常心。合理地限制这种担心别人会怎么看，怎么说的本能冲动。否则，我们将变成很在意别人评价的奴隶——对于一个刻意追求赞美的人来说，伤害他和安抚他都是很容易的。这种人很难有持续的工作积极性。人生唯有了解平凡，力行平凡，才能成为一个不平凡的人。况且，有人得奖，必有

人不得奖。其实，一个人能找到一方可以有所贡献、能发挥影响力的人生领域，使自己觉得人生有意义，有分量，就不错了。我们要学会欣赏自我。

4.1.4 走出“以自我为中心”的小圈子

自我管理的第四个问题是超越“以自我为中心”的思维模式，提高自身合作共事的能力。

解决这一问题，让我们看看社会的现实。1998年金融危机风暴袭击东南亚过程中，我们曾看到过这样的报导：韩国老百姓把自己珍藏的金银手饰捐献给国家；韩国某企业的高层管理者失去了工作，只得到餐馆去端盘子暂时支持生计，因为股票、借钱、贷款买的房子、汽车一夜间变得一无所有。从这一例子可以看到其背后的一条得到证明的哲理：“民族尊严、国家命运、企业盛衰、个人得失、家庭幸福实系一条生命链。”其中企业是我们维持生计的职场，也是我们自我价值实现的舞台。在这个世界里，除了少数伟大的艺术家、运动健将之外，极少数人能靠单打独斗生活并获得成功。无论是企业人或自由工作者大多数都得与他人合作共事。合作共事者理应是利益共同体。但是每个人都与我们一样是有个性的个体，个体之间从个性、到愿景、价值观和心智模式都会有差异，这种差异处理得好，会促进企业，团队的创造力；处理不好就会导致人际冲突，不但会影响工作效率，同时也会影响团队的心理环境。然而，从小到大我们习惯了以我为中心的思维模式和行为习惯，我们在家庭里可能有六七个、七八个大人围着我们转，在学校里老师要求我们独立完成作业，不要交头接耳。学校或社会组织各种辩论，让我们学会如何雄辩却从来不懂得倾听的价值，更不明白有时沉默是金。久而久之，我们便养成了自大，持才自傲的个性。不懂得有知识不等于有智慧；有学问不等于有财富。个人只有通过与他人合作共事的方式，用自己的知识与他人的知识集成起来为社会创造新的财富，才能获得财富、名誉和地位。懂得这一点，就是一个有智慧的人。亦可以说合作共事的能力决定一个人事业的成败。我们同时要认识到，一个从小养成“以自我为中心”的思维模式和行为模式的人，要提高其合作共事的能力是有一定难度的，世界上最难的事就是违背自己固有思维模式和行为习惯去行事，并去建立新的思维模式和行为习惯。这非常需要意志。

要经过不断的见、修、行的磨炼。

首先，我们要提高对集体主义团结奋斗的认知，修正一些模糊的不正确的见识。

创造财富需要集体主义。

一个企业在创业时期，各种管理制度、流程规范都比较模糊，企业的效率，企业的成功，靠的是创始人的个人魅力、凝聚力及团队的集体奋斗团结合作的工作文化和工作关系，这种精神的力量弥补了管理的不足。但是单靠这种精神的力量，企业不可能上规模，不可能有顶尖的高绩效。科学的管理制度及流程规范是高绩效的重要保证，也是使得一个企业不依赖个别人才的去留的重要手段。然而，如果我们认为基本的管理制度及流程规范建立起来以后就不再依赖人的因素，这种观点也是偏颇的。其实在同类企业中各企业和管理制度及流程规范大体上是相同的，而且可以抄。但动作起来各有不同的绩效，可能有天壤之别。因为决定一个组织系统优秀的根本因素不是其机械框架，而是使这个机械框架具有生命力的人的因素。不是个别人，是其全体成员的整体观念，是人与人之间，群体与群体之间联系与互动的品格。工作过程中的人际关系是相互信任、相互负责，还是相互猜疑、互相推诿？相互信任和相互负责的人际品格，是企业的社会资本，是一种价值观、信念、精神的力量，是推动生产力发展的文化，是最重要的竞争力，是很难模仿的核心竞争力。世界银行的史蒂夫奈克指出：“信任是影响一个国家经济健康的最有力的因素之一。在信任程度较低的时候，个人和组织在参与经济交易时就会警惕，这可能抑制国家经济。”一个企业员工之间相互信任、相互负责的程度决定于诚信文化得到普遍认同的程度，在一个相互信任、相互负责、高效、和谐、团结合作、集体奋斗的团队里工作，人的工作不但有效率，更具有创造力。而且每个人身心会更健康，健康的身心会使我们精力更充沛，对环境的变化更敏捷，承受压力的能力更强，使我们可持续地去奋斗。富兰克林讲过：“时间是金钱，诚信也是金钱。”诚信确是高绩效文化的重要因素之一。最近英国有作家（肯·格里姆斯）以《信任是人之本性》为题，论述信任是人类适应社会群体生活的特质。并从实验证明那些选择信任的人都得到较好的结局。然而，在现实的社会里，每天只要你打开报纸总有各种各样的上当受骗的故事报导：米有毒、

盐有毒、菜有毒、鱼有毒、肉有毒。我们自身可能被曾经是朋友的人出卖我们，一次、两次以后，我们的心灵很容易收缩，很容易得出一个结论：人是不可相信的。因此，要让别人相信自己实属不易，但是，要真诚地相信别人更难。“人是不可信的”与“人是可信的”向来都是哲学家们争论不休而又得不到“真解”的大问题。我有自知之明，深知自己没有水平参与这方面的争论。当人们提出“人是不可信的”观点时，会有不少人给他提供实证案例。而当人们提出“人是可信的”观点时，会有更多的人给他提供案例。这就相当于一个人住在乡村别墅里，晚上打开窗户，他可能只看到天空，星光灿烂而心旷神怡；他也可能只看到地面上到处是烂泥、阴暗、潮湿而感到郁郁不安。但是，如果从实用主义的角度来看，生产力发展需要互信文化来支撑，创造财富需要集体主义，而集体主义的内核是“互信”，是利害与共。员工之间的互信文化是企业的社会资本。如果我们因为疏于管理，不建立严格的监控体系；或不严格按法规办事，造成上当受骗，因而失去了几个“假朋友”使我们心灵受伤害，进而认为“人是不可相信的”并把这一价值观当作行为的指南。那么，我们将会失去已经是或将来可能是的全部真朋友，我们可能一单生意都做不成，任何人都不敢用了。更糟糕的是，我们可能亲手摧毁我们亲自培养起来的，并曾经支撑我们成功的核心竞争力——团结合作，集体奋斗的精神力量。管理存在的理由是组织绩效，任何事物的发展都会培养他的对立面。管理的艺术在于在更高层面上使对立面和谐地处在一个统一体中。人是可相信的，但从现实的社会伦理道德水准看，人的欲望是无穷的，人有时可能经不起诱惑，可能会违背社会的、企业的伦理道德。我们要用加强监控体系的建设来弥补社会道德水平的不足。信任的文化要靠我们每一位员工去缔造弘扬。我们要身体力行地缔造相互负责、相互信任的工作文化。在思想上我们有所认识之后，接下来就是下决心从现在做起。至于行动上应如何走出第一步，管理大师杜拉克教给我们一个最有效的方法：“主动负起沟通的责任。”

“知人者智，自知者明”，是有效沟通的基础，学会关注我们的共事者，主动了解他们的长处，做事的方法，他们的工作性质及特点，他们对上下游的期待是什么？他们的价值观是什么？同时要学会了解真实的“我”。要问自己：“我的长处是什么？我的工作方式是什么？我的价值观是什么？我能做出什么样的

贡献？我应该做什么贡献？”接下来还必须问：“谁必须了解我？”“谁会使用我的工作产出，并使它成为有效的产出？”“我的工作必须依赖谁？”

然后，主动负起沟通的责任，主动了解别人，并主动让别人了解自己。了解是为了建立一个配合默契的工作关系。

在行动上我们还要真诚地相信我们的同事。遇到工作中出了问题，首先自觉地找自己的原因，找自己的责任，切勿先去找解脱自己责任的理由。如遇到工作中的意见分歧，要抱着一种自信心相信别人是出于“好心”，是“对事负责”，“不是冲着我来的”。对事情的看法不一致是很自然的事，因为我们每一位同事都是与我们一样的个体。个体之间从个性到愿景、价值观和心智模式都会有差异，所以对事的看法有差异是很正常的。黑格尔讲过：“存在就是合理的。”某人这样讲、这样做自有存在的理由。我们要学会倾听，抱着一种包容心接纳其中合理的部分。抱着一种同理心去理解有分歧的部分，然后以一种平常的心态去交换意见。在这个过程中有时要作必要的“妥协”，以达到良好合作，为共同目标的达成而奋斗。有自信心的人不会轻易地、随意地把“善意”看成“恶意”，不会把朋友推向敌对；有足够自信心的人会化敌为友，即使最终当不成朋友，至少不会是敌人。在沟通过程中带着四心（包容心、同理心、平常心、自信心），二意（诚意、善意）是极重要的。

要取得别人深层次的信任，关键是用自己的言行去证明。诚信的本质在于责任，诚信的意义在于责任，诚信的真谛还是责任。说话算数，说到做到，忠于职守，让托付的人，授权的人一百个放心。让“客户”（工作关系中的同事）迅速、准确、低成本，同时更容易完成职责。每天都这样做，每件事都这样做，点点滴滴锲而不舍地往自己的诚信银行库里存入资金。你就是一个拥有大的诚信资本的资本家，十分值得信赖。

其次，我们要以积极的心态面对同事，心态状态会影响我们对事物的认知。积极的心态帮助我们看到事物的光明面，消极的心态使我们只看到事物的阴暗面。我们要学会欣赏自己的合作伙伴。包括我们的上司、下属及周边工作相关的同事。著名作家柏杨认为：人要是学会当好一个鉴赏家，就是一个了不起的成就。

因为看到他人的缺点很容易，但是只有当你能够从他人身上看到优秀的品质，并由衷地欣赏他们的成就时，你才能真正赢得友谊和赞赏。美国人玛格丽特说：“美存在于观看者的眼中”。当我们谈到这一点的时候，我们每个人必须明白：面对客户的期待，客户的梦想，我们尚有许多不足。我们公司，我们团队及我们个人都还有很多要改进的地方。现实生活中我们不可避免地会遇到批评、抱怨和指责。“忠言逆耳”，孔子曰：“……六十而耳顺……”尽管我们不喜欢批评、抱怨和指责，但是“既来之，则安之”。我们要从中找到它合理的部分，把它当成营养和动力。因为我们所谈的工作中相互负责、相互信任的工作关系是建设性的工作关系，这是良好人际关系的唯一有效的定义。温情和密语倘若最终不能促进工作的进步和高绩效那是毫无意义的。那只能说明这样的工作关系只是虚情假意。实际上是恶劣工作态度的另类表现而已。话说回来，得到员工个人认同的相互负责、相互信任的工作文化，相互之间都会把注意力集中到搞好工作上面来，而不会去斤斤计较沟通过程中的言语轻重和偶然的粗言相对。

在建立良好的工作关系问题上，注重给予他人工作的支持、贡献和学会感恩也是非常重要的。生而为人，要感谢父母的恩惠、感谢妻子（丈夫）为支持自己的工作所作出的牺牲、感谢同事的良好合作、感谢老板的指导和知遇之恩……。感恩不但是美德，感恩是人之所以为人的基本条件，感恩会给你带来富裕的人生。然而，在市场经济的环境里，人们很容易将一切关系都视之为纯粹的商业交换关系。如果真的学会像经济学家那样认识商业交换的基本原理那也好办，至少懂得贡献与索取的关系；也知道“首先要问我能为企业作出最大的贡献是什么？才能考虑企业应该给我什么回报”的道理；才能用历史的辩证观点面对现实。在现实生活中大多情况下我们容易站在自己的小圈子内去看商业交易。我们更多的是抱怨。抱怨的核心问题是“不公”。只看到自己的付出，漠视同事的责任和压力。我们做了一点事，总喜欢夸大自己的努力因素，完全忘却了在工作过程中得到领导的指点和同事的帮助。经常抱怨薪水少了，职位低了，权力小了。遇事不顺，迫不及待地来一通批评、抱怨和责备，以泄心头之积怨。“抱怨”是组织（团队）的腐蚀剂，它会侵蚀员工之间联系的纽带。我们要坚决远离抱怨，以免心灵受到污染。

前两年，有位年轻人问我，他在公司成长得很顺利（未到 30 岁已是公司的副总裁），到底是他自己的原因，还是公司的原因？我说：你中有我，我中有你吧！在当今的社会里，没有能力或没有机会成功地去创业，能够加入一个成功的企业也是万幸的。一个成功的企业离不开一个成功的企业家的经营领导。懂得感恩的人，他深知做老板不易。实质上他在为社会打工，为我们全体员工打工，因为他最累，他的贡献最大，他的付出最多。如果按照经济学家的观点：一个国家的富有程度，取决于这个国家提供产品和服务的能力，那么很自然的，成功的企业家们也是国家的宝贵财富。一个懂得感恩的研发人员，他会感谢市场营销人员把他们研制出来的产品卖出去，使得自己把知识变成社会的财富的梦想得以实现。一个懂得感恩的市场人员他会感谢研发的兄弟们总是给他们提供新的卖点。同样，一个用服人员遇到极挑剔的客户，更应感谢他，由于他的挑剔使自己养成做事精益求精、尽善尽美的工作作风，这样公司才会有更多为客户服务的机会。

4.1.5 以世界级先进标准挑战自我

自我管理的第五个问题是挑战自我。当代青年成长在改革开放年代。这个历史背景造就了他们中的一些人快速成长的机会。无论在财富的积累方面还是职位的升迁方面都比他们的父辈进步得快。在“知识资本”扩大化的炒作下，高新技术企业竞相出高薪争夺人才。因为在 IT 行业涌起时，许多新产品都有较高的附加值，企业也出得起高薪。这无形中给青年人一个错觉：以为在这个世界里，自我价值的实现，就是那么简单。对事业缺乏耐心，空有远大理想，无心执着追求，心浮气躁，凡事浅尝辄止，知难而退。不懂得要成就一番事业最需要的是忠诚和敬业精神。

在人生事业中需要用智慧来决策的大事很少，需要用行动来落实的甚多。在公司里我听到员工叫苦最多的是对自己的岗位，对所分配所做的事感到乏味。一个刚毕业的员工，参加研发工作，只在半年内觉得工作有新鲜感，半年后会做事了，就开始厌倦了。一个一线的市场营销人员，做了三年客户经理，觉得什么都懂了，期待有职位升迁，然而左等右等没有机会。决定跳槽，潇洒！有的人甚至从此得了“跳槽癖”。我们经管学院有位学生，仅仅是因为报到时，他的主管初

次见面时握手不热情，目光没有全神注视着，报到不到三个月就跳槽了。我有一个亲戚在经历了多次跳槽之后，发觉自己在不知不觉中已形成了跳槽的习惯。工作感到乏味想跳槽；主管批评两句想跳槽……有时甚至莫名其妙地就有跳槽的冲动。当然，在现实生活中，人生恐怕要多走几条路，才能实现自己的愿景，在职业生涯中难免要换几种工作。问题是，我们是否对待每一份工作都用心了。我们总想做有挑战性的工作，而且只等到做有挑战性工作时才用心，平时做事只满足于会做的水平上，从不会为自己工作提出一个具有挑战性的目标。其实事物的本身并没有什么挑战性，而是我们能否不断挑战自我去面对事物。比如我们要成为世界级领先的企业，那么世界电信行业的客户经理应该是什么水平呢？有的人连公司的产品都讲不清，网络知识知之甚少，人文知识了解得不多，不敢面对高层客户，或见了高层客户也不敢说话，还有外语水平低下等等，这能行吗？！一定要按照世界领先水平要求自己，沉下心来，精益求精。意大利 19 世纪名作曲家朱森珀·威尔第在 80 岁时完成了其伟大的著作《福斯塔夫》。当人们问他，你这么大年纪还要从事创作歌剧这样艰巨的工作，你对自己是否要求太高了的时候，他说：“我的一生就是作为音乐家而为完美奋斗，而完美总是躲着我。我当然有义务去追求完美。”无数成功人士都有一个共同的特点：敬业。他们不愿一般地（上司不能说不）应付工作。在事业上，哪怕只有上帝才能看见，我们都要用“我要做得更好”来要求自己。其实敬业是乐业的条件，敬业也是尊重自己。

4.1.6 自我学习——给生命加油

自我管理的第六个问题是自我学习。这个问题与前一个问题是相连的。善于挑战自我的人一般都有良好的自学的习惯。人的一生纯学生时代的学习与人的一生的学习时间相比是较短的，人生主要是结合实践学习。特别是管理学科，它本身就是一门实践的科学，没有与作者相同的实践很难理解作者的观点的真谛，何况管理的成功是组织的绩效而非逻辑。人类整部文明史就是靠四个字“继承”与“创新”。文明史的永续就是靠我们每一代人的学习，在学习中继承与创新。不少人在工作以后总爱抱怨：在学校学的东西没有多少用处或不应该学某专业，其实这是极片面的。不错，学校是教了我们许多知识，但是更重要的是教会我们获得知识的方法，提高我们学习的能力；告诉我们在某个领域谁懂得最多，我们需

要时，该去向谁请教。过去我们只知道“知识就是力量”，其实人生真正的核心力量是不断获得知识的能力。在工作过程中要善于向自己的上司学习，向周边的同事学习，向自己的部下学习。向部下学习的最好的方法是听部下讲工作过程中成功与挫败的故事。韩非子说：“孔子曰：三人行必有我师，是故弟子不必不如师。师不必贤于弟子，闻道有先后，术业有专攻，如是而已。”在部下面前要有勇气承认自己某些方面的无知或知之甚少。我们要永远保持求知的欲望，养成爱读书的习惯。要使自己学习的效能高，最好是学习别人的书时先要忘掉自己。杜拉克一生中养成了一个非常好的习惯，每过三四年选学一门新的学科，他学过国际关系、国际法、社会和法律制度史、历史和金额、统计、中世纪史、日本艺术及经济学等，先是结合工作内容学，后来逐步扩展。如果我们也能这样做，人生成功的可能性会越大。不同的科学有不同的假设，而且采用不同的方法去研究。这样兼容并蓄，不但使我们打下坚实的知识基础，而且使我们对事物的认识能从哲学的角度去看问题，使我们更富有智慧。

4.1.7 以理导欲

自我管理的第七个问题是自我约束和自我控制。这个问题实则是人格的自我修炼问题。叔本华说：“人是什么”是影响人生幸福的头等重要的因素。人是什么，实际就是一个具有什么样的人格的人，或者说你要成为一个什么样的人格的人，影响人的幸福最持久不变的因素不是财富而是人的品格，而人的品格的特质很大程度上体现在对欲望自我疏导、自我约束和自我控制的有效程度上。“欲不能无，纵则成灾。”人类有改善生存环境的强烈欲望，而且人类生而就有与四周困难搏斗的力量。正是这种欲望和力量推动人类社会生产力的发展，使得物质上和精神上的产品越来越丰富，并倡导人们在提高生产力方面把人类的潜能发挥至极。但是资源是稀缺的，而人类的个人欲望是无穷的。如果每个人对自己的财富、物质和感官满足的欲望不加疏导、约束和控制。对社会会造成极大的灾难。因此为了人类社会的和谐与进步，人类社会倡导着各方面的伦理道德，企业有企业内的和企业外的伦理。华为在诚信及道德管理方面，也提出了员工必须严格遵守的规则：严禁泄漏公司的商业秘密；严禁故意虚假报销；严禁从事与公司有商业竞争的行为；严禁收受贿赂与回扣；严禁其他违法乱纪行为。每一个企业人理应遵

循。就象俗语说的必须自觉遵守游戏规则。为了强化人们的伦理道德观念，国家、社会、企业都有各种法律法规，对违规违法者进行惩戒。我们一定要明白，你想获得超出法律法规的自由，你可能要付出沉重的代价。在美国安然事件被揭露后，布什也意识到：没有良知就没有资本主义，没有个人约束就没有财富。我们国家经济不发达，我们中国人在很长的一段历史时期内一直过着物质匮乏的日子。我们这一代青年人，大多数都不可能从父辈中继承大量的财富和物质。相反他们上有老下有小，中有一帮困难的兄弟姐妹需要接济与帮助。因此渴望拥有更多的财富与物质的欲望特别的强烈。这是完全可以理解的。但是，面对财富、物质、权力以及其它感官享受的欲望、欲焰，我们一定要清醒看到其背后的实质：人人都不希望过穷日子，但是穷日子不一定是痛苦的；人人向往过富日子，但是富人不一定是幸福的。世界上最富有的人是知足者。我们一定要坚守好自己的人格防线，不能跟着“欲望”走，不能做欲望的奴隶，一定要“见利思义”。当我们偶有妄取非份之财的念头，并被一种侥幸心理主宰时，一定要问自己：要多少钱才能卖掉自己的灵魂。如果我们纵欲，就会变成了欲望的奴隶，见利忘义。那些敛财欲极强的人，若到了没有内疚感，没有负罪感的时候，也就是他走到富裕的反面——赤贫的时候，这时他连本该属于他的个人自由都会失去。

我们一定要抱着“不以善小而不为，不以恶小而为之”的准则，从点滴做起，用行动锻造自己良好的品格。种下行为，收获习惯；种下习惯，收获品格，种下品格，收获命运。你的品格决定你是什么人，也决定你的人生是否幸福。

4.1.8 暇心偶寄

自我管理的第八个问题是休闲时间的自我管理问题。这实则是一项“生活艺术”的修炼。

休闲时间游离于职场之外，“暇心偶寄”是低俗还是高尚却关系到个人的幸福和事业的成败。苏东坡爱好诗词，王徽之爱竹爱到一日不能无此君的地步，而西门庆则追逐女色……。不同的“暇心偶寄”造就了不同的操守、人格和命运。

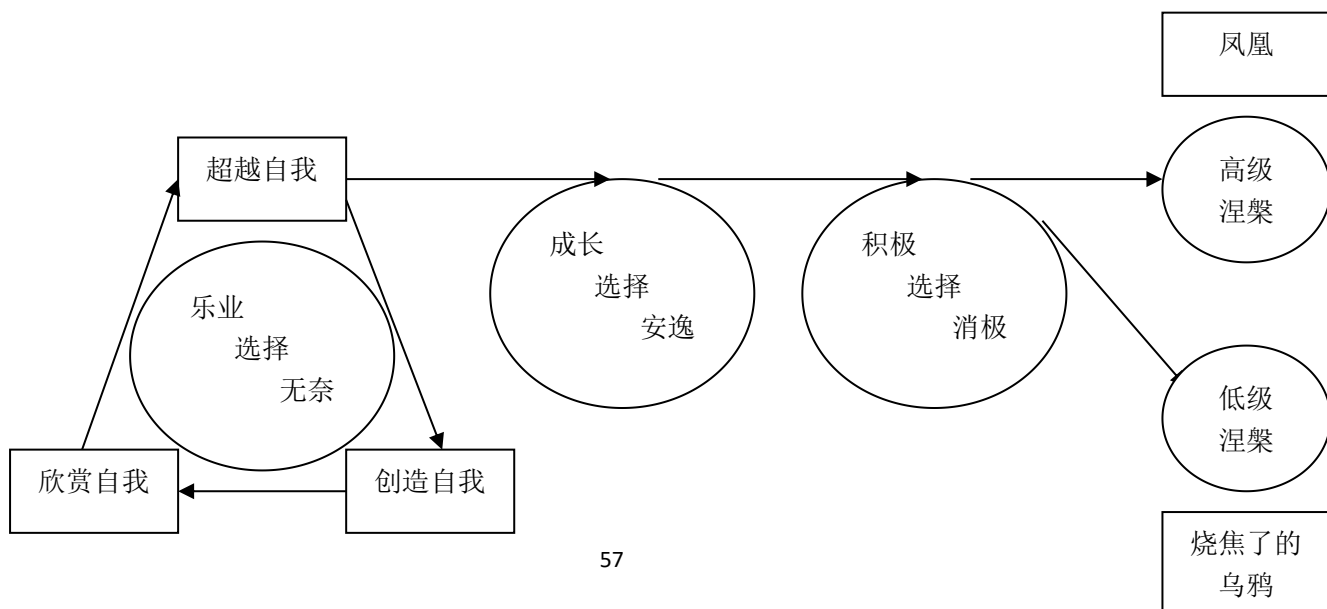
当今市场竞争激烈，市场如战场，企业人的职业生涯好比战场中的戎马生涯。有人作过调查，认为成功外国企业的中高层干部平均每天工作 16 小时左右。不管具体数字是否确切，从定性的角度看工作超负荷这是肯定的。在我们身边也不乏其人。那些自我实现达到“无我”境界的人，他们很少给自己安排休闲时间，上班已经超过，下班还带“家庭作业”回家。一方面是市场压力所致，另一方面已形成了一种习惯。如果你是处于这种状态，要提醒自己，要用辩证唯物主义的观点认识自我。我们既是一个社会人，又是一个自然人，人的社会需求的满足得以实现是以健康身体作为前提条件的。身体这个“自然环境”，它必然地不以我们的意志为转移地受制于自然规律。对身体这个“自然环境”的过度“开发”必然会导致身心疲惫，久而久之，由身心的疲惫可能会发展到对事业的厌倦。这就是精神与物质的对立统一关系。生活的艺术就是对度的把握。成功的事业需要健康身体的支持，俗语说身体是革命的本钱。要适当安排锻炼身体的时间，同时要有意识地灵活地利用零星的工作间歇活动肢体，甚至走路时挺胸收腹，多做两个深呼吸也是好的。

在我们身边还有一类人，他们人生目标局限在较低层次的需求层面上，或是人生目标模糊。他们的自我实现的需求较弱。他们或是已拥有一定的财富与物质，工作方面驾轻就熟，又不愿提出挑战性的目标，或对工作无兴趣没有压力，没有痛苦，也不感到困难。人类生而具有与困难搏斗的力量变得无处使用。这种过剩的力量变成了他们生命的一种负担。此时，厌倦则乘虚而入。他们到处寻找某些具有刺激性的事物来填补空下来的心灵。他们寻求社交，娱乐和各种感官享受，去“打发”休闲时间，逐渐地发展到奢侈、浪费、直至走向低俗，导致身体垮下，家庭暴力等等，灾祸接踵而至。这样度过的休假真是毫无价值。亚里士多德曾说：无知人的闲暇是多么可悲啊！而如何享受闲暇实是现代人的最大问题。闲暇是个人的意识及其个性自由活动的时刻，是我们辛勤劳动挣来的果实。我们一定要很好地利用它。当今成功人士，一般都不会把这些时光在无聊中消磨掉，而是珍惜地用它锻炼身体，安抚妻子（丈夫），教育孩子，欣赏音乐、戏曲，读人文方面的书籍。这些方式都能陶冶个人的高尚情操。

结束语：文章快要结束了！正要搁笔，顿觉：似乎尚有一个重要问题未讲清楚——自我实现到底是个什么东西？如果这个问题没有共识，前面关于自我实现途径的寻寻觅觅也就很难取得共识。

“自我实现”源自“人本主义心理学之父”马斯洛的需求层次论中第五个层次的需求——自我实现的需求（人的最高层次的需求）。马斯洛认为：“自我实现”的需求可以归纳为人有自我发挥、自我完善和实现自身全部潜能的欲望。按照马斯洛的观点，自我实现的人是什么样的人呢？他们是这样一种人，能够充分开拓和利用自己的天赋、才能、潜能等因素，对自己力所能及的事情总是尽力去完成，使自己不断趋向完美。这种人经常全身心地专注某一种事情、某一项使命，全身心地献身于某一件事而忘怀一切；这种人较少自我意识，真正进入到“无我”的境界——充分地、活跃地、无我地体验生活。“自我实现”的最高境界是“无我”的境界。自我实现不是一种结局状态，也不是发生在某一伟大时刻的问题，而是在任何时刻，在任何程度上实现个人潜能的一个过程。这意味着要经过勤奋、历练、坚韧、耐心，它由许许多多微小的进展，一点一滴的锲而不舍的积累组成。自我实现是一种“存在”，是每一个人都有可能达到的长远目标。马斯洛认为：“真正的自我实现，绝不是以自我为中心者所能成就的。事实上，一个人若始终固执于自我的满足，始终无法忘情自我，无法超越自我，便注定要与自我实现绝缘。”因为“自我”的价值是被需要。

至于自我实现，实际上就是超越自我，创造自我，欣赏自我三境的不断循环，螺旋前进的过程（见图）



伴随着这一过程的是一卷永无止境的自由选择的情境系列。自由选择的核心问题是“责任”。我们的命运最终是自我决定的，我们不是简单地存在着，我们总是决定我们是什么样的人以及未来会成为什么样的人。无论现实环境如何，不管过去发生了什么，我们总是保留人的自由的最后仅存的东西——在既定环境中选择个人态度的能力，这种能力是什么力量都夺不走的，除非你自己逃避你对自己命运应负的责任。可悲的是，我们常常花费大量的时间，处心积虑地使自己成为一个受害者而逃避责任，从而使自己丧失自由选择的能力，并冠冕堂皇地抱怨：“领导从来没有给过我施展才华的机会，否则……”、“要是我的主管像你们主管那样是个好人，我也会像你一样……”、“我学错了专业，要是我学的是电信专业就好了，你看现在……”。

我们把全部精力集中到去怪罪那些“阻挠”我们的人和事身上，什么行动都没有，只有抱怨不迭。

自我实现的阻力很多，主要来自内部，因为我们到这个世界来，就开始“入世随俗”，我们的态度、价值观、信仰、兴趣、思考方法和行为模式无不打上家庭、朋友及社会习俗的烙印，形成了一定的人格，其中有些因素不利于自我潜能的发挥。这就是为什么要超越自我的原因。我们一定要坚信，我们完全可以依靠自己的力量重新创造自己。我们可以从有限的环境条件中作出选择，努力按未来的目标重塑现在。

当我们勇于承担起自己命运的责任，学会自我管理，我们就有智慧去面对人生旅途各种意想不到的问题，就会进入良性的“超越自我，创造自我，欣赏自我”的良性循环，实现自我。

志当存高远，始行于足下。（全文完）

思考题：学完这篇文章，请谈谈你的感受。

4.2 巴西开局记

拉美技术服务部

我司在激烈的市场竞争中夺得巴西 **Telemar** 智能网项目，按合同要求，需要从合同签订之日起，两个月内完成全部工程建设。此项目是 **2003** 年华为海外最大的有线智能网项目，业务复杂，难度大。工期如此紧张，按期完工几乎成为不可能。

拉美技术服务部给予了充分的重视，立即成立项目组，缜密筹备、组合资源，准备打一场硬仗。经过项目成员几个月超负荷的辛勤努力，该项目的三具智能业务都已经上网平稳运行，话务量到达了 **1500CAPS**，成为南美洲话务量最高的智能网。我们的产品和服务得到了客户的认可与常识，并顺利地拿到了终验证书。项目组出色地完成了任务，在这里做一些简单总结和回顾，也是自勉和纪念那段艰苦但充满希望的日子。

4.2.1 凡事预则立

项目落单后，地区部立即组织相关人员对项目难度进行深入的分析，并开展了和局方的交流与策划，一次次拜访客户，摸清局方的真正需求、具体计划、实施方案。和局方的会议往往是从上午一直到下午班，午饭往往仅仅是一杯咖啡。局方对于业务的上网时间要求实在是太严格了，绝对不允许有任何一点延迟，局方都拼出去了，我们还有什么说的呢。会议之后就是整理出一叠报告发给中研的兄弟们进行分析，然后半夜再开电话会议讨论局方的方案。整整一个星期下来，没有一天睡够 **5** 个小时觉。

项目组任命后，各方人员的分工就立即明确了。地区部工程管理部、巴西技术服务部和产品线对该项目实施进行了充分的准备，输出了详尽的策划报告和 **Check List**，并召开项目策划分析会议，对于存在的风险和问题，逐项落实责任人。通过这些周密的准备，在整个项目实施过程中，没有因为短缺任何物料或准备不足导致影响工期。

支持人员徐工、程工虽然人还在深圳就已经全身心地投入了紧张的前期准备。徐工在深圳期间就承担起了监控备货、发货的工作。一到生产上，才发现由于电源制式问题，某公司小型机的电源不能适应巴西的环境。于是紧急协调各方，更换电源。之后，一头扎入生产，开始和生产工程师讨论系统配置参数，检查发货。一周的紧张忙碌后，设备终于在 11 月 28 日上了天。2003 年 12 月 8 日，徐工和研发专家谢工一起登上了赴巴西的飞机，程工也在一周后赶到了巴西。

4.2.2 All needed is sleeping

巴西是富饶和美丽的，她美丽的海滩、妖娆的热带风情吸引着世界千千万万的游客。但项目组成员却没有任何闲暇时间来欣赏她的风采。

12 月 16 日，设备陆续到达现场，开始硬件安装。此次施工适逢西方圣诞长假，但通过有效的沟通和管理，合作单位 18 人次采用两班倒的形式，加班加点，仅一周就高质量地完成了全部硬件安装，为软调节省了大量时间。

软调开始后，由于局方给的剩余时间只有 1 个月，大家进入了非常紧张的状态。这个时候，面临的困难是局方要求高，而有些前期的需求没有得到确认，我司现有的软件版本也无法满足局方的全部要求。所以，项目组一线人员一方面要收集局方的需求并弄清楚，另一方面又要跟研发沟通联系。巴西时间比北京时间晚 11 小时，国内上班时间正是巴西晚上休息时间，我们利用此时差，晚上和中研沟通，白天和局方在机房调测。调测安排十分紧凑，项目组一线人员几乎每天都工作在 16 个小时以上。圣诞节和新年是巴西重要的节日，是一年中 longest 的假期。但为了赶进度，项目组一线人员没有休息一天。对项目组的成员来说，2004 年的新年和春节有着特殊的意义，一是在异国他乡度过，二是在机房度过。

里约的海滩举世闻名，从我们的宿舍走到海滩还不到 10 分钟，每天我们坐在出租车上，路过美丽的海滩都是期望着周末能够去海滩走走，呼吸一下海洋的气息，但我们来到里约三个月居然没有去过一次。在公司提供的版本出现问题的时候，我们曾连续 4 个通宵和研发联合定位，白天还需要配合 Telemar 测试人员进行测试。实在顶不住了，就在机房的地板上休息一会儿。那段时间，“All

needed is sleeping”；我们也曾经在凌晨 3 点在返回宿舍的路上，接到总部电话有了新的方案又重新返回机房继续配合总部调测；在连续两周的反馈问题、解决问题的过程中，版本逐渐稳定下来了。由于劳累，研发支持专家谢工瘦了 11 斤，成为典型的“骨感先生”。项目组人员的辛苦劳动换来了产品的稳定运行。在我们的客户满意了地向我们举起大拇指的时候，我们真正体会了“胜则举杯相庆，败则拚死相救”的含义。

4.2.3 Chinese ta bom, Huawei ta bom

经过将近一个月的紧张 TOV 业务的调试，局方同意割接 5%的 Bigbrother 业务到我司设备，每周三次必须到现场，由于电视节目的特殊，每次都是工作到深夜 12 点以后，第二天上午还需要提供设备运行报告。通常是晚上 12 点节目结束，1 点前完成数据收集，2 点回到宿舍开始处理数据，4 点才能完成数据分析，而第二天的早上 9 点又开始了新的一天工作。周而复始，整整一个月，每周三次凌晨才能离开机房，局方的保安人员很快熟悉了我们，每次见到我们，他们都会竖起了大拇指，“Chinese ta bom, Huawei ta bom” (中国人好样的，华为好样的)。他们甚至给我们提供了特殊的方便，晚上进入局方的机房时，需要事先申请密码才能进去，而我们几个中国人可以登记后进入，省去了繁琐的程序。随着局方越来越大的话务量割接到我们平台，我们的工作就更加繁忙了，一个月以后，局方已经将所有的的话务量都割接到了我们平台。记得最后一次 Big Brother 节目，所有 Telemar 相关的人员都到了机房，密密麻麻的 20 多人，当我们的设备顶住了 1500CAPS 的呼叫，整个中心机房都沸腾了，大家都在互相庆祝。我们也流下了欣慰的泪水。为我们的设备顶住大负荷呼叫，为我们几个月的奋斗而自豪。现在每次局方领导去参观我司设备时，局方的项目经理都会自豪地介绍“就是这套设备顶住了 1500CAPS 地呼叫，处理了南美最大的呼叫量”

4.2.4 付出，我们无怨无悔

项目顺利完成，回首过去的历程，感慨良多，从版本的不稳定，Telemar 对我们设备不信任，到现在所有 TOV 的业务都选用我司设备，是一个艰辛的历程，为此付出了汗水，但是值得的。

徐工由于工程需要，以致家中爱人生小孩没有能够回去，现在孩子已经快两个月了，还没有机会亲自抱抱自己的小孩，给予爱人帮助。

程工在 PPS 业务的公用话机问题突然冒出来时，在机房守了整整两个晚上，配合中研做了无数的拨号实验，那部古老的公用话机的按键都被按得不灵光了。

刘工跟项目组成员一道，日夜守在 Telemar 机房，参与业务的调测和项目的协调管理。地区部市场经理小董扎根现场，澄清了一个又一个的需求，让现场能够专注于业务的调测和问题的解决，在 Telemar 提出了难以实现的要求的时候，能够因势利导，避实就虚，极大缓解了现场项目的压力。Fabio Areas 是该项目前期唯一的一名在现场的本地员工，其事无巨细的细致工作使得现场小组能够迅速适应陌生的环境，顺利开展工作。我们也忘不了研发智能总部、智能印度分所以及交换研发为项目做的大量工作，忘不了研发兄弟为了版本的稳定，曾经连续通宵加班一周，白天晚上两班倒支持现场的感人事迹……

为了同一个目标，市场、研发、技术支援团结一致，整个项目组成员如手足兄弟，一起深夜在出租车上打盹，一起在麦当劳啃汉堡，一起深夜加班回来煮面条……，我们为此项目付出了多少辛勤和汗水。但是看到我们的产品在拉美得到了更大的发展，我们要说：“付出，我们无怨无悔”！我们为我们的项目组而自豪。

思考题：你认为怎样才能成为一个成功的团队？请联系你的实际。

4.3 学会大雁的精神——我和海外本地新员工

唐长红

你看到大雁排成“V”字形向南飞行去过冬时，你也许知道科学家已经发现他们为什么那样飞行。研究表明，当每只鸟扇动翅膀时，它为紧随其后的鸟创造了一股向上的升力。按照“V”字队形飞行，整个鸟群会比每只鸟单独飞行至少增加 71% 的飞行距离。

每当一只大雁掉队，它会突然感到单独飞行的阻力。于是它会很快飞回队形以利用前者所提供的升力。当领队的大雁感到疲惫时，“V”字队形中的另一只大雁就会充当领队。后面的大雁会发出鸣叫声，鼓励前面的雁保持速度。

当一只大雁病了，或受了枪伤，掉下来时，另外两只大雁会离开队形，跟着它下来，以帮助和保护它。它们守着这只大雁，直到它能重新飞行或死去，然后它们靠自己的力量再次出发或跟随另一队大雁去追上自己的队伍。

随着公司海外业务拓展的节节胜利，越来越多的外籍本地员工不断加入到我们的队伍中来，壮大了我们的队伍。我有幸加入到公司的海外军团，有幸和这些异国的朋友们一起并肩作战，每当忆起往事，我的脑海里就浮现出大雁群体傲然疾飞的雄姿。

当有人不熟练时，大家帮助他。

2002 年，我被派往 Y 国工作，Y 国代表处在本地刚刚新招一名无线员工 F，地区部产品经理 L 指定我为其导师，在技术思想上对其进行“传帮带”，使其能够迅速独立上岗，成为一名合格的华为工程师。

Y 国的 C 重点试验局项目开始启动，我抓住这个绝好机会，让 F 与我一同参与到项目中去，对 F 进行现场培训，同时他可以做我的助手和翻译，使我和用户能够更好地相互沟通。在制订了详细的培训计划后就一步一步地执行，从网络系统原理和组成讲起，从工作软件的一个个命令讲起……

批评让我们调整步伐，鼓励更能让大家往前迈进。

“Practice makes perfect”，我把此语奉为座右铭，于是在对 F 的培训中就坚决贯彻之，F 一旦闲下来，我就给他布置练习作业，大有不 perfect 不可之势。久而久之，F 感觉枯燥和疲累，对待练习就越来越消极，甚至出现水平倒退的情况，我二话不说，出更多的作业，结果导致不良循环。我在代表处的一些会议上开始对他进行激烈的公开批评，F 也非等闲之辈，抓住我的一些不足向 L 告状，矛盾趋于激化，这样下去我和 F 大有不可合作之势了。

这时，L 给我来信指出：“虽然你说的话很有道理，但是效果如何还要看你怎么说。说得好呢，别人听，而且还感激你，说得不好，即使你一番善意也起不到应有的效果，还被人误解。其实这就是方法问题，有一个原则：我们应该在公开场合去鼓励、肯定别人，在私下场合给别人提意见、指出问题，这样工作就比较好开展”。

经过深刻反思我认识到我方式方法上的错误，于是我多次找 F 谈心，每次我首先坦诚地做自我批评，表扬他的优点和取得的进步，在双方进行了充分的思想交流后，F 也开始主动做自我批评，我趁机帮他指出了一些不足，F 表示诚心接受，我终于成功了。经过这样的坦诚沟通后，我们一起商量的最好的培训方法，F 表现得非常积极，不久就取得了不小的进步，在工作上也为我分担了不少负荷。

4.3.1 患难兄弟情

为了圆满完成 C 项目，我和 F 赶往撒哈拉大沙漠腹地去为几个盛产石油的绿洲安装开通基站，并对我公司和被替换的 E 公司的基站服务范围进行测试对比，出一个基站覆盖对比报告，这是项目成功的关键之一。

绿洲里居住着黑人的古老民族和阿拉伯民族，人们天性纯朴善良，对我的到来十分新奇而友好。然而第一大沙漠却无比残暴，炎炎烈日炙烤着大地，沙暴迫不及待地展示它的狂暴力量，我哪里经历过如此阵势，终于招架不住头重脚轻、浑身发软了。我在开工前已经和客户大区领导及施工队一起在日历上确定了每个基站完工的日期，必须按计划如期完成，我咬牙坚持干下去。F 见我如此苦相，

就主动要求承担室外的的工作，我做室内的工作。当 F 和施工队回到室内，我已经辨认不出经烈日和风沙沐浴洗刷过的这群人谁是谁了，我心头一热，无语，冲上去和他们一一握手，向他们致敬。

工程取得了圆满的成功，当我向客房大区领导汇报时，他表示非常满意并愿意和我们公司继续合作。一句对我们工作肯定的话语，让所有的辛苦顿时化成热泪流淌在心里，我看看身边被洒得黑不溜秋的 F，感觉亲兄弟般亲近。

4.3.2 败中求胜记

我们在 Y 国电信的招标中最后败给了 E 公司，为了夺取这个标代表处做了大量艰苦工作，如今落败，不禁让人扼腕叹息。就在这个时候，我和 F 出差去试验局做网络优化，这个试验局是为了向局方介绍我们的产品而赠送给局方的，当时花费了大量的人力物力，当时同志们信心百倍……。F 情绪低落，一路上唉声叹气，我不得不安慰他并给他打气，引孙子兵法名言“胜败乃兵家之常事”、引美国大片 **Brave Heart** 名句“**Every man dies, not every man lies**”，告诉他不应因为失败就放弃继续努力，我们应当一如既往地为用户提供优质服务，与用户做朋友，赢得用户的信赖，我们今后还是有机会的。我和 F 一起相互鼓劲圆满地完成了任务，得到了用户的赞许。

功夫不负有心人，经过代表处各部门同事的努力，我们终于迎来了胜利，获得了招标范围以外广大地区的建设合同，与 E 公司一起建设 Y 国的全国通讯网络。我和 F 比以前更忙了，然而 F 却天天都是乐呵呵的。

我们必须确定的是我们背后传来的是鼓励的声音，而不是嘘声……

我因为 A 国有更重要的任务离开 Y 国之后，F 曾将他的设计发给我，对自己的成就非常自得，虽然在我看来还不够 **perfect**，但是看得出来他已经很用功了，毕竟他还是个“新兵”。我找了个时间给他写了一封长长的信，对他给予了表扬和鼓励，也指出了不足之处，同时我推心置腹地讲述了自己个人的一些曲折经历，以些相互勉励要牢记“勤能补拙”、“珍惜公司的知遇和栽培”以及大雁

团队精神——大雁之所以能高飞远行是因为它们聪明地懂得相互扶持，不论在困难的时候或在平顺的时候。

没有一只大雁会升得太高，如果它只用自己的翅膀飞行。

Y 国又有新的紧急任务了，这一次，我不用急急忙忙收拾包裹风风火火冲进机场了，我们的 F 同志已经能独立完成这个任务，我只需要做远程指导和监控评审就行了，我在 A 国从容地完成了自己手上的工作。

思考题：谈谈作为新员工你想如何尽快融入工作团队？请举出具体的方法。

第五章 责任心与敬业精神

5.1 责任心与“1.0 版”

童国栋

编者按：

对于一个产品而言，它的每一部分都非常重要。但是我们有些研发人员对此似乎理解有误区，他们非核心的东西不做，没有新功能的东西不做，老产品的优化维护更不愿做。他们想到的不是对产品的整体负责，干一行爱一行，而总考虑所谓个人成就感。殊不知，没有产品的成功，哪有个人的成功？！杨岳峰值得我们钦佩之处就在于，他甘于做别人认为不重要，却又不直没做好的时钟，一做就做得非常稳定，至今仍是 1.0 版。

“如果把 SDH 产品比做一个人的身体，那么时钟板就犹如脉搏监视器，监视、看护着心脏跳动是否有力、是否健康，有了它，整个系统才得以同步，才得以稳定地动作。”

初次见面，戴着厚厚眼镜的杨岳峰用了这样一个形象的比喻，大致描述了他的工作和 SDH 产品的关系，使我这个不懂技术的“门外汉”，对时钟板在感性上一下子有了一定的了解，我们初次见面的距离也一下子拉近了许多。于是，慢慢地，我也就知道了更多的关于 SDH 时钟板和他的故事。

5.1.1 “让我来试一试”

对 SDH 产品了解的行家，都知道时钟板是 SDH 产品中的一个“小板子”，比起光模块来说，它并不是 SDH 产品的核心。但是，就是这样的“小板子”，却让几批传输人伤透了脑筋。每一批人都认为它原理很简单，技术含量不怎么高，但每次做出来后运行效果总是不理想，市场上接二连三的问题都与这个板子有或

多或少的关系。而这时，我们的工程师却早已转向了更“重要”、更能见“挑战性的”模块开发中去了。于是，一块所谓的“小板子”就这样成了一块心病。

1996年7月，在华工攻读硕士刚毕业的杨岳峰，来到了华为。在得知这一情况后，找到有关领导提出“让我来试一试”。

“于是，我就上了“贼船”下不来了！”回想起当年主动请命时的情景，杨岳峰这样诙谐地说。

5.1.2 小模块里磨出大文章

接下来的200个日日夜夜，杨岳峰披星戴月，基本上是以实验室为家。

开始，他和一个同事一块儿做，他主要负责硬件，同事做软件。后来，那位同事由于另有安排，调任其他项目组，时钟板项目就只剩下杨岳峰一个人。

“杨岳峰，干脆软件、硬件你一起做。”领导对工作做了重新的安排。面对这种缺兵少将的状况，杨岳峰听到领导的安排，没有任何怨言。他开始软件、硬件一担挑。于是，他变得更忙了，室友说他早出晚归甚至彻夜不归，一个月见不到几面；同事说，他变黑了、变瘦了……他自己说，既然做了，就应负责到底。

半年之后，他做的时钟板如期完成，并顺利通过了各项测试。接着，他又对其做了进一步的优化。该时钟板投入市场后，以前因时钟引起的问题大大减少，SDH产品在网上的稳定性相应提高了许多。回顾起那段经历，杨岳峰认为自己最大的收获是对“什么是做产品”有了深刻地认识“比如做硬件，不是简单的系统集成，对你使用的任何一个芯片，必须深入的加以了解，考虑它的特性，它的运用环境等等，这样才是认真地做产品。”

至今，杨岳峰开发的时钟板在网上运行稳定，可贵的是依旧是当时的1.0版。

5.1.3 用责任心去达到一种境界

为什么曾经有这么多人做时钟，效果却不理想？我们共同讨论这一问题的时候，杨岳峰谈出了自己的看法：关键是没有用责任心去达到一种境界。

“不管别人怎么样，我要从我自己做起，从我的项目组做起。”杨岳峰是这样说的，也是这样做的。

在他的上衣口袋里塞满了记载项目开发中出现问题 and 备忘的纸条。借助这些纸条，他对每个项目组成员的工作进行督促，一块儿去攻关，不放过任何细小的问题。他鼓励每个人大胆地去做，但强调出现问题是共同的责任，要共同解决。他强调要弄懂每个器件，每个芯片，他强调修改每一行程序，都必须进行回归测试……

“看到一批有责任感的、做实的新人能成长起来，这是我最快乐的事情！”采访快结束时，杨岳峰这样吐露心声。

的确，没有责任心，就会将时钟板看成一个小板，就会因为它不是核心的东西，感到做它没有成就感。如果责任心强一些，真正从做产品角度去理解，就知道这块小板的重要性。国内的时钟技术其实非常落后，我们有最先进的做时钟的原材料出口，技术却要引进。“美国的导弹为什么打得那么准，与其先进的时钟技术是分不开的。为什么会看轻这么重要的事情？！”这位湖南小伙子有些激动的指出，“还是一个做产品的责任心问题。”

杨岳峰的说法，可谓一针见血。当前我们一些开发人员盲目创新，热衷搞新功能，做产品要搞核心部分，以及重技术、轻优化维护等等浮躁、幼稚、急功近利的情绪，不就是一个做产品的责任心问题吗？没有责任心，才会把自己的兴趣置于产品开发的整体利益之上；没有责任心，才会在开发中忽视小问题，任由其进入市场；没有责任心，才会不经分析验证，随便拿一个芯片来用……

访谈中，杨岳峰一再谈道：“不管你做哪一种产品，只要你用心去做，去达到一种境界，你就会体会到一种让人心情愉快的成就感。”

这到底是一种什么样的境界？他喜欢用“竞技”来做比喻：就好象参加一场正规的比赛，你必须使足全力，取得最好的成绩。在我看来，他所追求的境界就是一种“最优化”（借用一个经济学的术语），把产品做得完美、成熟的“最优化”。也许正是在这种信念的支撑下，象他这样开发水平不低的人，才会去做别人眼里“没有价值感”的东西；也许正是在这种信念的支撑下，在开发中他谨言、精益求精，一次性地就拿出经得起市场考验的成熟的产品。

这种精神和信念，不正是我们的一些年轻的研发人员所欠缺的吗？

5.1.4 杨岳峰的忧虑

跟他接触，无论从谈话的思路，还是通过他分析问题的过程，觉得他非常清醒，这种感觉很强烈。这种清醒不仅表现在他深刻地剖析自己进华为做产品的思想历程中，更表现在他对华为目前存在的一些“缺少责任心，缺少踏踏实实的精神”的现象的深深忧虑：

我们的有些年轻人从学校出来太牛气，动辄要搞开发，要搞新东西，不愿做维护，不愿从最基层的事做起。

等到我们的年轻人真正去做开发了，又不愿意做细、做扎实，对别人指出的问题不是细致的改正，而是抱侥幸心理放过、再放过。

为什么我们做软件的没有结构图，为什么我们做硬件的不愿意分析芯片的特性及使用环境？

.....

每每谈到一点，他的眼睛里就会流露出那种触及你心灵深处的忧虑，它唤起你的责任心、唤起你的忧患意识。

这不就是华为文化所提倡的一种责任感吗？！不正是一种“位卑而未忘忧国”的主人翁的境界吗？

思考题：从杨岳峰身上你学到了什么？如何在日常工作中体现责任意识？

5.2 空机柜为何漂洋过海

市场接口处 高行春

近期，我司连续发生两起“将空机柜误发海外”的严重错货事件，极大影响了一线工程的进展和我司在客户心目中的形象：

（1）1月下旬，南美 A 国展示会合同。在该合同货物起运 5 天后，试产订单部才发现其中的一台机柜错发成了空机柜，调测好的机柜还在三楼的总测部呆着呢……

（2）3月5日，独联体 B 国接入网合同。现场工程师开箱后发现，其中有一台机柜错发成了空机柜，里面缺少必需的多种单板和插框。我们在调查时发现，制造部调测好的整机同样还在试产订单部调测现场。

由于再次发货面临很大的清关风险，相关部门花费了大量的人力物力协调安排补货，而我司也将为此付出数额不菲的额外费用。为什么会出现这样严重且似乎不应该发生的错货事件？供应链管理相关业务部门对此进行了深入调查和深刻反思。

5.2.1 非 ATO 物料的审单/预留/发放三者时序关系存在缺陷

ATO 物料和 POC 物料的生产发货走的是两个不同的流程。根据以前的操作规范，POC 物料中的机柜不经过装配工段、调测岛、理货岛，直接进行包装发运；而 ATO 物料中的机柜则需要经过装配和调测（部分非 ATO 物料也要经过装配和调测）。

A 国展示会合同要求的配置很特殊：要将两个 NE40 小机柜装入一总装机柜。按照制造部的流程，调测人员需先对非 ATO 物料进行审单，如果需要装配和调测则要走 ATO 流程，如果不需要装配调节器测（即为 POC 物料）则直接走 POC 流程。

对 A 合同的执行,试产调节器度未按相关要求在订单发货前 4-5 天启动 POC 物料预留,而提前预留,造成审单信息未传递到总装库之前空机柜已按“默认 POC”情况预留并发放到整机包装组(审单环节未能将备注的异常情况及时反馈给调度),然后直接包装发货。由于有“默认 POC”状态的存在,导致“预留发放在前、审单输出在后”,致使机柜的指向与发放错误,这是整个错货事件的源头!

5.2.2 生产环节在实物机柜交接上缺乏必要清晰的控制

在这两起机柜错货事件中,明显可以看出“生产环节在实物机柜的交接上缺乏必要和清晰的控制”,最直接的体现就是“独联体 B 国机柜错货到底如何发生至今无法查清,没有人知道发出去的空机柜究竟从何而来?经过了哪些环节……”

从南美 A 国的投诉中我们还可以看出,总装机柜分料测有按照订单进行,总装车间和总装库房之间关于机柜的交接制度也不够完善,此处存在同一订单重复领用机柜的隐患;另外,发货管理部和制造部之间的机柜交接有时也会出现无人监控的情况(此时由包装工自行拉机柜)……不管我们有着什么样的客观理由,这些问题的存在都是不正常的,也是应该着力避免的。

5.2.3 员工质量意识和责任心未能与公司发展同步提升

这两起严重错货事件的出现,同时暴露出我们在管理和思想上还存在许多不足:A 国合同在执行后期(尚未发货),相关人员已经发现了机柜发放错误,但大家只是用邮件发来发去,甲转乙、乙转丙,结果竟然会不了了之,最终将本应堵在家中的空机柜发了出去……

供应链管理部部长梁华对此指出:刚接到投诉的时候,第一感觉是这种错货事件几乎是不可能的,但确确实实发生了……在汇报材料中大家提的改进措施也比较好,但除了从流程上,制度上来改进,我们的质量意识,责任心还需加强。为什么会出现:知道发生了错货并发了通知,却无人将此事跟踪到底,将空机柜

及时追回？为什么有发货任务，货务部可以加班，制造部却无人值班，以至于让包装工自行拉机柜……我们要整顿思想作风。其实这几起错货，每个环节的人只要加强一点责任心，都可以将问题堵在“家里”，责任心和质量意识一刻也不能松懈和麻痹；在现在 IT 系统切换的非常时期，我们更应该加强责任心。供应链发货是经不起折腾的，发货质量就是我们的自信心和自尊心！近期发货是很辛苦，但辛苦不是错货的理由。越是在困难的时期，越是要加强管理，加强人的责任心。

思考题：责任心与流程制度哪个重要？二者有何关系？

5.3 你在忙什么？

王昆

要点：“第一次把事情做好”是对每位职业人的要求。IBM 公司在给华为做管理诊断时，却发现华为员工没有时间一次性把事情做好，但是有时间一而再，再而三去补错。我们不得不反省，到底在忙什么？

5.3.1 一件小事

为了改善制造部防静电工作，制造工艺部和品质工程部经过调查考证，决定采用在胶箱上套防静电塑料袋的方案。设计图纸出来后，我简单地问了一下设计工程师尺寸是否合适、材料的寿命等等，感觉满意后，“审核”完毕，交外协厂打样。样品出来后，我们发现因为考虑不周到，袋子尺寸小了一些，不能满足使用要求，每个方向需要增加 30mm。为此，我要求出设计图纸的工程师修改图纸后，请行政科申购。修改后的图纸出来后，我照例问一声：“尺寸核对清楚了没有？”在得到肯定答复后，大笔一挥，图纸和采购申请书通过“审核”，要求行政科紧急采购。

该做的事做完了，我正准备外出处理其它问题。另一位工程师偶然间看到放在办公桌上的图纸，幸好他也知道采购防静电塑料袋这件事，立即提醒我图纸尺寸不对。我仔细一看，每个方向增加 30mm 被子错误地标为每个方向增加 3mm。我赶紧问行政科图纸发出去没有，行政科回答：因为是紧急采购，所以图纸已传给供应商，并且要求供应商马上开工生产。

我急得一头汗，赶紧联系供应商改图。幸好供应商还在做生产准备，否则……

5.3.2 几点启示

我们平常经常说到或听到的一句话是：“我很忙。”

是的，我很忙。在上面的案例中，我忙了两个钟头才把错误纠正过来，耽误的其它工作不得不靠加班来弥补。如果不是因为一连串偶然的因素使我纠正了这个错误，造成的忙乱和损失还将进一步放大。平时，在“忙”得心力交瘁的时候我们是否考虑过这种“忙”的必要性和有效性呢？但这件事发生后，我不得不稍稍停顿一下问自己：“假如在审核图纸的时候稍微认真一点，还会这么忙吗？”

“第一次就把事情做好”，在我参加工作之后不久，第一位师傅就告诉我这句话。但一次又一次的错误告诉我，要达到这句话的要求并非易事。在我的经历中也曾发生过更改（即所谓优化）电路时解决了旧问题，又产生新故障，造成批量返工、批量报废的教训。造成这个恶果的原因或借口之一就是：“我太忙了，没有时间做得这么细致。”结果是轻则自己不得不手忙脚乱地改错，浪费大量时间和精力，重则返工报废，造成严重的经济损失。

由此可见，我们的“忙”有时候是自己制造出来的，“忙”什么，忙着改错，改错中又“忙”出新的错误，恶性循环的死结越缠越紧。这些错误往往不仅让自己“忙”，还会放大到让很多人跟着你忙，造成巨大的人力和物资损失。所以，这种盲目的“忙”毫无价值，必须终止。

如何治理上述顽症，“第一次就把事情做好”是一副良药，只要在工作完工之前想一想出错后带给自己和下道工序的负担，想一想出错后造成的损失，就应该能够理解这句话的份量。再忙，也要在必要的时候停下来思考一下，用脑子使巧劲解决问题，而不是盲目地拼体力交差。第一次就把事情做好，把该做的工作做到位，这正是解决“忙”症的要诀。

你还忙吗？当然忙！但希望是忙着创造价值，而不是忙着制造错误或者改错。

思考题：请回忆自己有多少次“第一次就把事情做好”，有多少次是在“不停地补错、灭火”。您今后打算如何努力做到最好？

5.4 把信带给加西亚

（美）卡内基

要点：每个华为是否都有责任心，能“把信带给加西亚”？值得我们反省自察。我们是不是在“一转身之后”就懒散下来，投机取巧，推诿塞责，划地自封？是不是轻飘飘地以流程和狭隘的本位观念遮掩自己的缺乏责任心？本文中的送信人如果害怕危险拒绝送信，或者把信信手扔进小河里，或者在途中走进一家酒吧喝上两盅，都有理由，但战争将是另一种局面，一个国家可能也就完了。让我们时时处处检点，努力做实，尽心尽力做好自己的本职工作，能“把信带给加西亚”。

在一切有关古巴的事物中，有一件事情最让我忘不了。

当美西战争爆发后，美国必须立即跟西班牙的反抗军首领取得联系。加西亚在古巴丛林的山里——没有人知道确切的地点，所以无法写信或打电话给他。美国总统必须尽快地获得他的合作。

怎么办呢？

有人对总统说：“有一个名叫罗文的人，有办法找到加西亚，也只有他才找得到。”

他们把罗文找来，交给他一封写给加西亚的信。关于那个“名叫罗文的人”，如何拿了信，把他装进了一个油布制的袋里，封好，吊在胸口，划着一艘小船。四天之后的一个夜里在古巴上岸，消逝于丛林中。接着在三个星期之后，从古巴岛的那一边出来，已徒步走过一个危机四伏的国家，把那封信交给了加西亚——这些细节都不是我想说明的。我要强调的重点是：麦金利总统把一封写给加西亚的信交给了罗文；而罗文接过信之后没有问：“他在什么地方？”象他这种人，我们应该为他塑造不朽的雕像，放在每一所大学里。年轻人所需要的不是学习书本上的知识，也不是聆听他人种种的指导，而是要加强一种敬业精神，对于上级的托付，立即采取行动，全心全意去完成任务——“把信带给加西亚”。

加西亚将军已不在人间，但现在还有其他的加西亚。凡是需要众多人手的企业经营者，有时候都会因为一般人的被动——无法或不愿专心去做一件事——而大吃一惊，懒懒散散，漠不关心，马马虎虎的做事态度，似乎已经变成常态；除非苦口婆心、威迫利诱地叫属下帮忙，或者除非奇迹出现——上帝派一名助手给他，没有人能把事情办成。

不信的话。我们来做个试验：你此刻坐在办公室里——周围有六名职员。把其中一名叫来，对他说：“请帮我查一查百科全书，把哥立奇的生平做成一篇摘录。”

那个职员会静静地说：“好的，先生”，然后就去执行吗？

我敢说绝不会。他反而会满脸狐疑地提出一个或数个下列的问题：

百科全书放在哪？

这是我的工作吗？

你不是指俾斯麦吧？

为什么不叫查理去做呢？

急不急？

是否把书拿来，由你自己来查？

我敢以十比一的赌注跟你打赌，在你回答了他所提出的问题、解释了怎么样去查那个资料，以及你为什么需要查的理由之后，那个职员会走开，去找另一个职员帮他查哥立奇资料，然后又回来对你说，根本查不到这个人。当然，我这个打赌可能会输，但根据或然率，我还是会赢的。真的，如果你是聪明人，你就不会对你的“助理”解释，你会满面笑容地说：“算了”，然后自己去查。

这种被动的行为，这种道德的愚行，这种心灵的脆弱，这种姑息的作风——都在把这个社会带到三个和尚没水喝的危险境界。如果人们都不能为自己而自动

自发，你又怎么能期待他们为别人采取行动呢？你登广告征求一名速记员，而应征者中，十之八九不会拼也不会写——他们甚至不认为这些是必要条件。这种人能送出一封给加西亚的信吗？

在一家大公司里，总经理对我说：“你看那个簿记员。”

“我看到了，他怎样？”

“他是个不错的会计。不过如果我派他到城里去办个小差事，他可能把任务完成，但也可能就在途中走进一家酒吧，而当他到了闹市区，可能根本忘了他的差事。”这种人你能派他送信给加西亚吗？

近来我们听到了许多人，为“那些为了廉价工资工作而又无出头之日的工人”，以及为“那些力求为温饱而工作的无家可归人士”表示出同情，同时又把那些雇主骂得体无完肤。

但从没有人提到，有些老板一直到年老，都无法使有些不求上进的懒虫做点正经的工作；也没有人提到，有些老板长久而耐心地想感动那些当他一转身就投机取巧的“员工”。在每个商店和工厂，都有一个持续的整顿过程。公司负责人经常地送走那些显然无法对公司有所贡献的“员工”，同时也吸引新的进来。不论业务怎么忙碌，这种整顿一直在进行着。只有当景气不佳，就业机会不多，整顿才会出现较佳的成绩——那些不胜任、没有才能的人，都被摒弃在企业的大门之外。只有最能干的人，才会被留下来。为了自己的利益，使得每个老板只保留那些最佳的职员——那些能够把信带给加西亚的人。

我认识一个极为聪明的人，他没有自己创业的能力，而对别人来说也没有一丝一毫的价值，因为他老是疯狂地怀疑他的雇主在压榨他，或存心压迫他。

他无法下命令，也不敢接受命令。如果你要他带封信给加西亚，他极可能回答说：“你自己带去吧！”

当然，我知道象他这种道德不健全的人，并不会比一个四肢不健全的人更值得同情。但是，我们也应该同情那些努力去从事一项大事业的人，他们不会因为

下班的铃声而放下工作.他们因为努力去使那些漠不关心、偷懒被动、没有良心的员工不离谱太多而日增白发。如果没有这份努力和心血，那些员工将挨饿和无家可归。

我是否说得太严重了？也许是吧。不过，当整个世界变成贫民窟，我要为成功者说几句同情的话——在成功机会极少之下，他引导别人，终于获得了成功；但他从成功中所得到的是一片空虚，除了食物外，就是一片空无。我曾经是为了三餐而替人工作的人，也曾经当过老板，我知道这两方面的种种。贫穷是不好的；贫苦是不值得推介的；并非所有的老板都是贪婪者、专横者，就象并非所有的人都是善良者一样。

我钦佩的是那些不论老板是否在办公室都努力工作的人；我也敬佩那些能够把信交给加西亚的人，静静地把信拿去不会提出任何愚笨问题，也不会存心随手把信丢进水沟里，而是不顾一切地把信送到。这种人永远不会被“解雇”，也永远不会为了要求加薪而罢工。文明，就是为了焦心地寻找这种人才的一段长远过程。这种人不论要求任何事物都会获得。他在每个城市、村庄、乡镇——每个办公室、公司、商店、工厂，都会受到欢迎。世界上急需这种人才，这种能够把信带给加西亚的人。

思考题：

1、你如何看待罗文和他的行为？

2、我们要向罗文学习什么？

第六章 自我批判 不断进步

6.1 为什么要自我批判

---在中研部将呆死料作为奖金、奖品发给研发骨干大会上的讲话

任正非

要点：一个企业能长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认，接班人又具有自我批判的能力。作为一个年轻的公司，我们的管理还不规范，只有不断的自我批判，才能使我们尽快的成熟起来，我们不是为批判而批判，不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判。总的目标是要导向公司整体核心竞争力的提升。

今天研发系统召开几千人大会，将这些年由于工作不认真、**BOM** 填写不清、测试不严格、盲目创新造成的大量废料作为奖品发给研发系统的几百名骨干，让他们牢记。之所以搞的这么隆重，是为了使大家刻骨铭记，一代一代传下去。为造就下一代的领导人，进行一次很好的洗礼。我今天心里很高兴，对未来的交接班充满了信心。

经历了十年的艰苦奋斗，我们从 **40** 门模拟交换机的研制开始，终于在 **SDH** 光传输、接入网、智能网、信令网、电信级 **INTERNET** 接入服务器、**112** 测试头、模块电源……等领域开始处于世界领先地位；密集波分复用 **DWDM**、**C&C08INET** 综合网络平台、路由器、移动通信等系统产品挤入了世界先进的行列；明年华为的宽带 **IP** 交换系统以及宽带 **CDMA** 也将商用化。这标志着在党的领导下，一群土生土长的中国人，争得与世界著名公司平等的技术地位，为伟大祖国争了光。

但华为公司真正能展现实力，还是未来的十年。现在你们平均年龄 **27---28** 岁，十年后才 **37---38** 岁，正当年华。只要我们坚持自我批判，永不满足，你们火红的青春，就会放射光芒，就一定会大有作为。

自我批判不是今天才有，几千年前的曾子“吾日三省吾身”；孟子“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能”；毛泽东同志在写文章时，要求“去粗取精，去伪存真，又表及里，由此及彼”，都是自我批判的典范。没有这些自我批判，就不会造就这些圣人。

华为还是一个年轻的公司，尽管充满了活力和激情，但也充塞着幼稚和自傲。我们的管理还不规范，只有不断地自我批判，才能使我们尽快成熟起来。我们不是为批判而批判，不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判，总的目标是要导向公司整体核心竞争力的提升。

这些年来，公司在《华为人》、《管理优化报》、公司文件和大会上，不断地公开自己的不足，披露自己的错误，勇于自我批判，刨松了整个公司思想建设的土壤。为公司全体员工的自我批判，打下了基础。一批先知先觉、先改正自己缺点与错误的员工已经快速地成长起来。

我们处在 IT 业变化极快的十倍速时代，这个世界上唯一不变的就是变化。我们稍有迟疑，就失之千里。固步自封，拒绝批评，忸忸怩怩，就不只千里了。我们是为面子而走向失败，走向死亡，还是丢掉面子，丢掉错误，迎头赶上呢？要活下去，就只有超越，首先必须超越自我；超越的必要条件，是及时去除一切错误；去除一切错误，首先就要敢于自我批判。古人云：三人行必有我师，这三人中，其中有一人是竞争对手，还有一人是敢于批评我们设备问题的客户，如果你还比较谦虚的话，另一人就是敢于直言的下属、真诚批评的同事、严格要求的领导。只要真正地做到礼贤下士，没有什么改正不了的错误。

真正的科学家，他的一生就是自我批判的一生，他从不满足于现阶段的水平，不断里深究、探索。当一个科学家要退休时，你问他，他的成果怎样？他滔滔不绝说的是存在的问题，改进的方向，以后要达到的目标，他就是在自我批判。没有自我批判，我们的 08 机早就死亡。正因为我们不断地否定，不断地肯定，又不断地否定，才有今天暂存的 C&C08INET 平台。如果有一天停止自我批判，iNET 就会退出历史的舞台。

如果没有长期持续的自我批判，我们的制造平台，就不会把质量提升到20PPM。中国人一向散漫、自由、富于幻想、不安份、喜欢浅尝辄止的创新。不愿从事枯燥无味、日复一日重复的枯燥工作，不愿接受流程和规章的约束，难以真正职业化地对待流程与质量。不能像尼姑面对青灯一样，他们冷静而严肃地面对流水线，每天重复数千次，次次一样的枯燥动作。没有自我批判，克服中国人的不良习气，我们怎么能把产品造到与国际一样高水平，甚至超过了同行。他们这种自身斗争，使自己适应如日本人、德国人一样的工作方法，为公司占有市场打下了良好基础。如果没有这种国际接轨的高质量，我们就不会生存到今天。

我们的管理系统，是从小公司发展过来的，从没有管理，到粗糙的管理；从简单的管理，到IPD（集成开发）、ISC（采购供应链）、财务的四统一、IT的初步建设。公司正在走向国际接轨，如果不是不断的自我批判，哪位领导制定的管理动不得；某某领导讲的话不能改；改动一段流程触及哪些部门的利益，导致要撤消**岗位，都不敢动，那么面对全流程的体系如何建设的起来。没有这些管理的深刻进步，公司如何实现为客户提供低成本、高增值的服务？那么到今天市场产品竞争激烈，价格一降再降，我们就不可能再生存下去了。管理系统天天也在自我批判，没有自我批判，难以在迅速进步的社会里生存下去。

市场营销系统的自我批判，因为身处最前线，最敏感，也最活跃。只有自我批判，迅速地调整、改正一切必须改正的错误，否则早就被逐出市场。集体大辞职，就是他们思想上、精神上的自我批判，开创了公司干部职位流动的先河。他们毫无自私自利的伟大英雄行为，必在公司建设史上永放光芒。

今天他们又从过去的客户经理制，转变到客户代表制。为什么呢？就是要加强自我批判的强度。客户经理的目标很明确，是单方向的，推介式的。而客户代表呢？首先他们必须代表客户，代表客户来监督公司的运作。客户代表的职责就是站在客户的立场来批评公司，他不批评就失职；他乱批评，没有在整改中吸取他的批评，考评也不能好。他只有多批评，并实事求是，使批评的内容得以整改，他才会有进步。这样，我们一定能从客户代表那儿听到批评意见。为什么实行这项制度呢？因为，我们常常听不到客户批评了，客户认为我们的员工太辛苦，工作中有一点点错，告诉公司怕影响他们的进步，有意见也不提了。久而久之，我

们会认为太平无事，问题的累积则会毁坏整个客户关系。而客户代表又不同，他的职责就是批评公司，大到发货不及时、不齐套；小到春节期间您装机，以为没人管您，在机房吃了东西。只要我们时时、处处，把客户利益放到最高的准则，我们又善于改正自己存在的问题，那么客户满意度就会提高。提高到 100%，就没有了竞争对手，当然这是不可能的，但企业的管理就是奋力去提高客户满意度。没有自我批判，认识不到自己的不足，何来客户满意度的提高。

研发系统这次彻底剖析自己的自我批判行动，也是公司建设史上的一次里程碑、分水岭。它告诉我们经历了十年奋斗，我们的研发人员开始成熟，他们真正认识到奋斗的真谛。未来的十年，是他们成熟发挥出作用的十年，而且这未来的十年，将会有大批更优秀的青年涌入我们公司。他们在这批导师的带领下，必将产生更大的成就，公司也一定会在未来十年得到发展。我建议“得奖者”，将这些废品抱回家去，与亲人共享。今天是废品，它洗刷过我们的心灵；明天就会成为优秀的成果，作为奖品奉献给亲人。牢记这一教训，我们将享用永远。

我们将继续推行以自我批判为中心的组织改造与优化活动。我们也决定要把现在的骨干培养为具有国际先进水平的职业化队伍。我们希望一切骨干努力塑造自己，只有认真地自我批判，才能在实践中不断吸收先进和优化自己，才能真正地塑造自己的未来。公司认为自我批判是个人进步的好方法，还没掌握这个武器的员工，希望各级部门不要再给以提拔。两年后，还不能掌握和使用自我批判这个武器的干部，请降低使用。

同时，我们也要告诫员工，过度地自我批判，以至破坏成熟、稳定的动作秩序，是不可取的。自我批判的不断性与阶段性要与周边的动作环境相适应。我们坚决反对形而上学、机械教条的唯心主义。在管理进步中，一定要实事求是，不要形左实右。

尽管我们要管理创新、制度创新，但对一个正常的公司来说，常变革，内、外秩序就很难安定地保障和延续，不变革又不能提升我们的整体核心竞争力与岗位工作效率。改革，究竟改什么？是严肃的问题，各级部门切忌草率。一个有效

的程序应长期稳定运行，不因有一点问题就常去改动它，改动的成本会抵消改进的效益。各级领导一定要把好这个关，宁可保守一些，也不可太激进。

我们开展自我批判的目的不是要大家去专心致志地修身养性，或是大搞灵魂深处的革命。而是要求大家不断地去寻找外在的更广阔的服务对象，或是更有意义的奋斗目标。因为你的内心世界多么高尚，你个人修炼的境界多么超脱，别人是无法看见的，当然更是无法衡量和考核的，我们唯一能够看见的是你在外部环境中所表现出来的态度和行为，它们是否有利于公司建立一个合理的运行秩序与规律，是否有利于去除一切不能使先进文化推进的障碍，是否有利于公司整体核心竞争力的发展。这就需要我们不断走出内心世界，向外去寻找更为广阔的服务对象和更有意义的奋斗目标，并通过竭尽全力地服务于他们和实现它们，使我们收获一个幸福、美好、富有意义的高尚人生。

其实我所说的自我批判的根本意义，也就在于此

思考题：

华为为什么需要进行“自我批判”？我们提倡的自我批判的目的是什么？

6.2 柏林的街灯

三力

夜色中，柏林的街灯典雅地站着，光色迷柔，蕴满诗般的朦胧。我凝望着它们。

“它们是煤气灯。”一个德国人告诉我。

我不相信，怕听错了，也怕他说错。

“gas，”他重复了这个字。

煤气灯于中国好像是半个世纪前的事。“柏林还用煤气灯？”

“煤气比电便宜呀。”

“柏林街上为什么用煤气灯？”我问第二个德国人。

“煤气便宜。”

整个柏林在大兴土木，财气十足，派头十足。于是我问：“柏林不会缺这点钱吧？”我亲眼看见一幢好端端的市政大厅被伤筋动骨地翻造，说是其隔热材料石棉有碍健康。

“柏林市开支一向很紧，总有更需要花钱的地方，”他像个当家的，说着柴火油盐的难处，“这些街灯是很老了，可还能用，挺结实，煤气又比电便宜。去年市政府总算有了钱换这些街灯，可是百姓不同意，说是它们像古董了，不让换。”

于是，德国的首都，街上仍有煤气灯。

不怕寒碜。

素来佩服德国人的认真与执著。据说每个德国人的厨房都有一台天平，用来称量配置各种原料，其职业化的素养首先在厨房就得到了体现。其一是规范意识，

产品严格按规范模板（菜谱）制作；其二是质量意识，各种配料精确到克，杜绝“差不多”思想；第三是成本意识，量入为出，做到不浪费。

当然也有人说，他们这种认真过了头，简直有些刻板，但正是每个个体的刻板，才换来了他们民族整体的精明与进步。

从柏林的煤气街灯，我们同样可以感受到德国人的认真，他们自发的成本意识让人感叹，而且这种成本意识是建立在整体利益最大化的基础上的，并不教条。比如在市政厅的改造上就大兴土木，他们认为这是值得的，因为其隔热材料石棉有损健康。

反观我们，下面的镜头相信大家都不会陌生：偌大的办公室只有一个人在加班，空调大开，几十只灯管光照如昼；某些部门台式电脑已经快“绝迹”了，从主管到秘书清一色的便携机；尽管库房里有大量闲置的电脑，新的申请还在源源不断提交……

当然，随着公司各种成本管理措施的落实，上述浪费行为已经大大减少。在行业的冬天，各部门、各系统都在讲成本，并且已经取得一定的成效，但我们也要警惕形式上的节约和局部利益至上的成本控制。比如，把上游的成本转嫁到下游；节省客户服务的投入；讲成本而忽略了质量，等等。我们提倡降低全流程的综合成本，提高人均效益，形式上的节约是拣芝麻丢西瓜，达不到成本管理的目标，实际上是损害了公司的整体竞争力。

好钢要用在刀刃上。柏林的街灯，让我们汗颜，更应引起我们的深思。

思考题：在日常的工作中我们应该如何改进？

6.3 是哪个环节出了问题？

吕刚 吴新华

11月23日凌晨，某电信局交换机128模开宽窄带一体化B08宽带扩容业务中，B08板所在的用户框母板保险管被烧毁，该框业务中断！

当天办事处一早接到事故报告后，立即赶往现场处理事故。

24日上午公司相关部门经过分析定位给出事故原因，导致事故发生的主要原因就是使用的电缆型号不正确！

现场工程师立即协调用户在库房查找ASU9-16路电缆，发现库房没有该类电缆。经确认，该类电缆全省都没有发货。办事处工程部向公司技术部门咨询该电缆类型，公司给出ASU相关资料，但在资料中根本没有所需的相关信息！办事处再度咨询，后经技术专家数次邮件和电话多方咨询沟通，终于在24日17时确认该电缆类型，立即向公司申请物料。

在当地电子耗材市场无法购买到所需的保险管。办事处在省会城市多家电子耗材市场也没有买到所需型号的保险管后，只能向公司申请发货。

11月30日ASU电缆发到用户现场，办事处于12月1日再度派工程师现场安装调试。

然而事情并没有结束！

在工程现场，工程师将电缆连接成功后，发现B08单板指示灯状态不正确，业务无法开通。经过公司专家分析，公司所发货物还是有问题。

最后公司给出结论，问题是后8路电缆依然有问题！

办事处再次向公司技术部门咨询电缆到底有何问题，公司将问题转给研发部门，研发部门经过试验，给出答复：发到现场的电缆BOM编码没有问题，只是

该电缆发货前没有经过测试，公司在 1999 年做出该电缆后一直都没有用。看来要解决问题，只有公司重新制作电缆、发货或者现场改造电缆。

考虑到客户开通业务的紧迫性，办事处征求客户对现场改造电缆方案的意见，被客户否决！于是立即向公司申请发货。同时公司研发部将原来有问题的电缆紧急隔离。

案例反思：事故发生的导火索只不过是一根小小的电缆，而在处理这根电缆问题的过程中引发一系列问题，不得不教我们反思。

（1）用户现场 ASU 板的电缆型号不全

该电缆从最初方案的设计到现场电缆承载这一系列的环节中，只要有一个环节发现问题，事故就不会发生，谁应该负责这种电缆型号最初方案的确认？谁应该负责要发哪几种型号的电缆呢？

同时，还要指出的是在全省发到现场该型号 ASU 板不止这一个局点，在其它省份也存在。

（2）我们现场工程师包括公司工程师很少知道 H302ASU 要接两种型号的电缆

ASU 板属于固网窄带和光网络边缘产品，很多工程都没有做过该板。而 B08 是公司的新产品，又属于传统窄带和宽带的边缘产品，虽然该设备在窄带的交换机机框取电，而实际开局涉及主要是宽带业务，现场开局工程师属于宽带工程师，对交换设备了解本来就不多，很难要求他对交换边缘产品有很深刻的理解了。

（3）公司相关技术部门在最初定位事故原因时没有找出问题的关键因素，在后续办事处和现场问题咨询中很多答案都不确切，而且答复的周期很长。

从事故发生到问题定位，到电缆型号的咨询，到再次开局时现场工程师的问题咨询，一路下来，没有哪一个环节公司能一次性地给出一个确切的答案。对边

缘产品的技术支持从公司相关技术部门到办事处可能多少都存在一些欠缺。相关指导书的描述也不够详尽。

（4）公司再次发货的电缆有误

公司再次发货的电缆型号是办事处和公司相关技术部门多方咨询确认下来的，发到现场依然不可用！而研发部门反映该电缆当初的开发人员已经离职，该电缆一直都没有用过，也没有测试过。在现场问题的处理中公司研发重新试验才得出问题最终处理方案。

研发人员辞职就必然导致发到现场的电缆不可用吗？工程现场不是实验室！

后记：12月8日新的电缆发到现场；12月11日，业务开通。从事故发生到问题解决前后持续19天！

思考题：看了这案例你最大的感受是什么？你觉得问题出在哪里？

第七章 以客户为中心

7.1 一封客户的信

编者按：在收到这位客户的来信时，《管理优化》报编辑部立即和这位客户取得了联系，我们在征得他的同意将此信刊登在《管理优化报》，并且希望他能提出信中所提到的分公司时，这位客户这样答复：我纯粹是从爱“华为公司”的角度才写的，“华为公司”是IT公司中的领头羊，我希望他是个百年企业，这是华为人的骄傲，也是中国的骄傲，至于是哪个华为分公司，我看没有这个必要提了，因为这可能会涉及到某些个人的利益。但是我可以保证情况属实，并且希望刊登后能对你们的工作有所帮助。

《华为人》报的各位同志：

你们好，你们的《华为人》报内容相当不错，每期我都抽出时间来细细阅读。在这么多企业办的报纸和期刊中，报纸类的只有你们一份，几乎每期我都能够从中得到些什么。

今天，促使我写邮件给你们的原因应该说很复杂，我是一个IT部门的负责人，对华为公司有特殊的感情，有时这种感情可以上升为一种爱国的心态。华为公司不仅是华为人的骄傲，更是中国人的骄傲。由于我所在的行业使用的网络产品价值在上亿元以上，而且每年都在增加，高档部分目前是使用CISCO，在中低端部分使用了部分的华为产品，（这点请你们不要介意）。应该这样说，在竞标的时候，由于华为产品的存在使国外产品的价格降低了很多，所以华为公司虽然没有中标，我还是对华为存在很大的好感。尤其是看到你们老总任先生的《华为的冬天》、《北国之春》等，为你们公司有这样的老总而感到高兴，为中国存在你们这样的IT企业感到非常自豪。所以，如果有机会，我一直想在更大的范围内和华为公司进行更大的合作。

在近期，我们新启动了一个项目，似乎有了与华为合作的机会。我们的一个集成商推荐我们使用华为某一类产品，所以有幸去华为的当地分公司参观考察了

一下。就是这一下，华为公司的光辉形象得到了很大的折扣，请看一下我们那天的经历。

（1）去华为分公司参观产品的前一周，我们已经进行了预约，由于华为分公司会议室使用紧张，参观推迟并约好具体日期时间 9:00（情有可原）；

（2）在约定日的 9:00 前，我们准时到华为分公司楼下，集成商已经在等待，但没有华为公司员工接待（应该说也是正常的，可能接待人员比较紧张）；

（3）9:00 我们准时走入华为分公司租用的楼层，在自我介绍后，终于找到了接待我们的华为员工；

（4）接待人员此时带我们到会议室，才开始调试需要使用的投影仪和演示设备；

（5）过了半个小时，设备调试终于完成，接待人员开始介绍内容。由于介绍人提前没有准备，思路不是很清楚，还不知我们需要了解产品的具体内容，中间又接了几个电话，占用了三分之一的时间。期间不知什么原因，在接到一个电话后，开始发火骂娘，而且当着我们的面说半个小时就到；

（6）我看他们业务繁忙，虽然有些技术问题有待磋商，在 10:30 提出散会，应该说我们去了一行五人，时间也是有价值的。

从这次参观看，存在如下可能：

（1）华为公司可能认为我们是国有企业（我们的确是国有大企业），可以马虎一些（可能对其它企业不这样）；

（2）华为公司员工认为这个单子太小，不值一顾（我们的预算在上百万左右）；

（3）华为公司业务实在太好，员工太忙；

（4）华为公司认为这样的参观介绍没有价值；

（5）这是个别华为人的情况，（但是那天接待我们的还有两个经理呢）。

总之，我参观过 CISCO、IBM 等国外或国内公司，不用说国内，就是总部情况也的确不一样，其规范性和提前的准备度对比反差太大。

这次经历使我心目中的华为和实际的华为反差较大，所以才触动我写这些字，对华为公司而言，这可能是个别人的行为。但是对客户来说，这是华为公司的形象。我不想个别人的行为影响了公司的形象，所以我有一种说不出的感觉。

下次有机会再访华为的时候，我想情况会截然不同（我相信，也确信）。

一个潜在的客户

思考题：文中的“华为人”错在哪里？

7.2 如果客户错了……

裴嘉翔

据说国外某商场的店规仅有两条：第一，客户永远是正确的；第二，如果客户错了，请参考第一条。

不久前，我就经历了一次客户“错了”的事情：

5月某日，某客户自提合同 358 件货物，经公司及时、正确地复核和校验后，在与客户交接时发现：由于客户方清点失误，漏清点 6 件货物，怎么办呢？发货复核和发货组并不是简单地对客户讲：这 358 件货物，我们经过层层把关，并经过 IT 系统保证其准确性，并认真细致地完成装载，过程中并时时提醒客户核对数量，我们输出的质量是正确的，客户的失误不是我们职责范围内的事情。

为保证交付给客户货物的正确、清晰，发货复核及发货组暂停其它货物的装运，克服货物装载紧凑及时间、场地限制等负面因素，主动协助客户卸货重新清点。在发货组卸货重新清点货后，客户经过重新核对和协商，承认可能因自己疏忽而少货。于是，他们又将货物装载紧密后，交付给客户运走。

为确保客户利益，次日，发货复核又多次联系客户，核实货物情况。客户很愧疚地回复：在广州火车站清点后，还是少 6 件货，并请求指导。发货复核和发货组员工通过分析后，认为客户清点存在问题，立即赶广州火车站协助客户再次清点，经过紧张细致的清点，在混乱的火车站台上各种货物中，找到所有货物，也找到了客户漏清点的原因：将几件捆绑在一起的货物当成一件。客户满意地离去了。

在为客户服务的过程中，仅将自己工作做正确是不够的，只有最终使客户满意才是将工作做好的证明。因此，我们心中也应该时时要有这样一条“店规”：如果客户错了，请参考第一条。

思考题：在工作中我们如何做到以客户为中心？

7.3 为后来人把门撑住

要点：民间有句老话：上游放水，下游遭殃。说明流程上游问题的积累将会给下游带来巨大的压力甚至灾难。市场报价是订单流程的先锋，责任重大，但众多问题的出现让我们不禁深省，谁为市场报价把好关？“下一道工序就是客户”，只有每个环节都做好自己的本职工作，整个公司的流程才能顺畅，才能为客户最终提供优质服务。

福特曾经对他下属的几万员工立过一条不成文的规定：“第一个上班开门的人应该想办法把门撑住。”有人问福特难道不能喊清洁工一早就把门打开，然后撑住吗？福特说，“我们可以把人流比做汽车的生产线，前面的人的举手之劳就可以节省后面无数人的举手之劳。如果生产线上前面的人多负责任，把门撑住，我们的生产线就是世界上质量最好、速度最快的生产线。”

在我们的生活中会经历无数次这样的开门时刻，你是否想过要回头看一看，为后来者把门撑住呢？在我们的流程中也同样会经历无数次这样的接力时刻，你是否也想过看一看下游，为后面的环节把门撑住呢？

[案例一]: XX 地区的一单某产品合同, 客户反馈公司发错了货, 局方在合同协议中要求订货有 A 功能的产品, 实际却发成了有 B 功能的产品, 并且整整发错了 30 台, 客户极为不满。

咨询某产品行销部得知, 在合同报价中某产品只有描述, 没有编码; A 功能的产品和 B 功能的产品的区别在报价上仅仅体现在 A 功能产品需要在描述后附加备注“某版”; 查合同, 报价清单中只标明“某产品”, 没有备注, 成套按正常情况理解为 B 功能产品。

问题的症结找到了: 市场人员在报价清单中没有进行必要的备注是此起错货发生的最主要原因, 合同中的所有信息都不足以说明“客户需要 A 功能的产品”; 销售人员指出, 成套人员在面对可能出错的信息时应该和市场人员进行必要的沟通。但需要沟通则同样说明我们的报价不准确、不规范, 如果市场报价人员在报价单中多加上一句说明, 此起错货也就不会出现。

在我们的订单流程中, 市场报价是前端环节, 就是福特所说的第一个早上开门的人。把门撑住从表面看是一种助人之举, 但在上下游紧密相关的工作中, 它更是一种责任和义务, 你必须这样做。实际上在福特公司这条不成文的规定被执行得很好, 因为对别人的尊重就是对自己的尊重。

在报价环节的市场投诉中, “报价人员工作上的随意和疏漏”占了绝大部分, 这不能不引起我们的重视。

[案例二]: 2000 年 6 月, XX 办事处反馈, 某合同中漏发了“网络配件压线工具一套”, 局方要求补发。

原来, 在最初与局方洽谈配置报价时, 局方要求网络配件等由局方自备, 故市场人员在报价清单中标明“压线工具数量为 0, 局方自备”; 但后来我司客户经理等人与局方具体谈判时, 根据局方临时要求又将网络配件选项改为 1, 收 5000 元/套, 却忘记将“局方自备”删去, 导致公司未发货。

类似的问题数不胜数，而“事情多、工作忙”也经常成为这类“粗心和疏漏”的解释；但从深层次分析，对细节问题的忽视以及责任心的不足应是此类错误层出不穷的根源。在投诉调整过程中，部分报价人员对于许多本应由自己负责的错误寄希望于后续环节的把关，经常质问调查人员“为什么工勘和成套环节没有把关？”

2000年上半年，仅报价工程师漏报价、错报价造成的客户投诉就有89起之多；其他的错误则同样不少，如盲目选择推荐版本、工作随意、版本切换不熟悉、产品配置不清楚、客户需求不了解……等等。这说明了部分报价人员没有做好自己的工作，没有为下一道环节把门撑住，错误被一级级累积，直到最后客户投诉时才被算了总帐；当然，还有部分报价错误的根源在于研发环节和行销部没有为报价工程师撑好门——报价模板错误、产品升级清单没有及时更新。

我们一直在讲“下一道工序就是客户”，在目前公司发正确的货形势严峻的时刻，我们更应该加深这个概念：中研、行销部、工程勘测、计划统筹、合同成套、生产货运……每一个环节都应做好自己的本职工作，确保自己工作输出的正确，为后来人把门撑住！

思考题：“下一道工序就是客户”，在我们的日常工作中如何体现？如何为下游环节提供“客户化的服务”？