华为员工
培训读本系列

华为的时间管理

于真实工作现场揭示华为员工高效秘诀

张继辰◎著

海天出版社（中国·深圳）

华为员工
培训读本系列

华为的时间管理

于真实工作现场揭示华为员工高效秘诀

张继辰◎著

海天出版社（中国·深圳）

图书在版编目(CIP)数据

华为的时间管理 / 张继辰著. — 深圳 : 海天出版社, 2017.2
（华为员工培训读本系列）
ISBN 978-7-5507-1773-2

Ⅰ. ①华… Ⅱ. ①张… Ⅲ. ①通信企业—职工—时间—管理—深圳 Ⅳ. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第230150号

华为的时间管理

HUAWEI DE SHIJIAN GUANLI

出 品 人　聂雄前
责任编辑　涂玉香　张绪华
责任技编　梁立新
封面设计　元明·设计

出版发行　海天出版社
地　　址　深圳市彩田南路海天大厦（518033）
网　　址　www.htph.com.cn
订购电话　0755-83460239（邮购）0755-83460202（批发）
设计制作　蒙丹广告0755-82027867
印　　刷　深圳市希望印务有限公司
开　　本　787mm×1092mm　1/16
印　　张　17.75
字　　数　200千
版　　次　2017年2月第1版
印　　次　2017年2月第1次
定　　价　48.00元

海天版图书版权所有，侵权必究。
海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。

前言

鱼和熊掌兼得的华为时间管理法

现代社会，我们的生活变得越来越忙碌，生活节奏也越来越快，必须飞跑才不会掉队。我们的生活充满着“必须做”“应该做”，更别提“我想做”。这让我们陷入了困境，几乎什么都做不了。

美国著名的管理大师德鲁克说：“不能管理时间，便什么也不能管理。”“时间是世界上最短缺的资源，除非严加管理，否则就会一事无成。”英国散文家、评论家、画家威廉·哈兹利特写道：“没有年轻人认为自己会死。”的确，年轻人认为拥有的时间如此之多，因此他们常常挥霍时间。另一方面，他们又因不知道该怎样运用时间而感到无所事事。

时间是最公平的，不论贫富贵贱，每个人每天所拥有的时间都一样多；时间又是最不公平的，每个人每天取得的成就绝不会一样多。那是因为，每个人在时间观念上的认识不同。时间不能被累积，也不能重生，总是以1分钟60秒的速度流逝着。

把同样的工作交给不同的人，他们完成工作所耗费的时间却各有不同。有些人要花上一个星期，有些人却只需要一天。为什么会有这样大的差别？除了学识和能力不同外，主要还是因为时间管理能力不同。做事效率高的人，往往时间管理能力较强；而做事效率低的人，则时间管理能力较差。

世界进步的脚步从不停歇，但我们一天还是只有24小时。最成功和最不成功的人一样，一天都只有24小时，区别就在于他们如何利用这24小时。富兰克林曾经说过：“你热爱生命吗？那么你就别浪费时间，因为时间是组成生命的材料。”人的生命是有限的，不能绝对延长，但通过时间管理，可以相对延长。

时间管理并不是要把所有事情做完，而是更有效地运用时间。时间管理的目的，除

了决定该做些什么事情之外，还决定什么事情不应该做。时间管理不是完全掌控，而是降低变动性。时间管理最重要的功能是通过事先的规划，对待办事项进行提醒与指引。

1987年，任正非在深圳创立了华为。经过20多年的奋斗，华为已成为全球第二大通信设备供应商，全球第三大智能手机厂商，也是全球领先的信息与通信解决方案供应商。任正非的成就引人注目：

第一，管理能力强。在他的精明管理下，华为逐步成为一个国际化企业。

第二，他毫不松懈地连续应用计划、组织、授权、激励、评价和控制等方法，显示了他管理的专业精神。

第三，他在华为开设时间管理课程，告诉员工应该如何合理分配时间，在对的时间做对的事，迅速提高工作效率。

因此，我们可以看到：良好的时间管理是成功的基础。

华为人的工作精神和对工作的“讲究”程度也是有目共睹的。对华为和华为人的研究越深入，我们就越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。特别是华为人对时间管理的重视，是华为能够实现高效运作的重要原因。人们只要走进华为，就一定会被华为员工高效而井然有序的工作状态所震撼。

于是，我们整理出华为员工在工作中常用的时间管理技巧。这些技巧，不仅是华为每次培训课的重点解说内容，也是华为员工在工作实践中提高效率的法宝。本书结合真实的华为案例，使读者获得更为轻松、愉悦又不失深刻的阅读体验。

同时，本书还介绍了如何保持旺盛的精力、让工作变得更加轻松自如、事半功倍的方法。人们常常既希望出色地完成工作，又期待着品味生活的滋味。现在，这不再是一种鱼和熊掌不可兼得的选择了。学会了华为时间管理法，你完全有可能做到在快乐地享受生活的同时，高效地处理工作事务。

目录

第一章　提高做事效率，充分利用单位时间

谁偷走了你的时间 /002

管理时间就是管理自己 /006

人生目标是时间管理的牵引力 /009

第二章　用“SMART 原则”来提高时间利用率

目标必须是具体的 /016

目标的明确具体性 /017

目标必须是可以衡量的 /030

目标必须是可以达到的 /046

各目标之间要有关联性 /069

目标设置要有时间限制 /085

执行目标要心无旁骛 /088

目标不可随意变更 /092

第三章　用“四象限法则”来规划时间

坚决去掉不重要的部分 /098

处理事情的优先顺序 /102

效率和效能不应偏废 /105

第四章　用“80/20 法则”来找到重要的 20%

找到工作中的重点 /117
从重点问题上寻求突破 /121
发掘你 20% 的优势 /124
集中经营 20% 的优势 /128
高效时间段做重要的事 /135

第五章　用“80/20 法则”来去除 80% 的干扰

用“韵律原则”消除障碍 /138
要适时地说“不” /143
秩序是效率的第一法则 /148
用零碎时间来做零碎的事 /151

第六章　用“战胜拖延”来有效执行

该做的事马上去做 /158
按计划完成每日定额 /163
快速选择，提升效率 /166
善用工作日志 /171

第七章　用“精简原则”来优化时间流程

简单高效源于精简 /176
去除流程中的冗余环节 /179
合并可简化的环节 /182
对不合理的环节重新排序 /185

第八章　用“计划管理”来战胜变化

计划提升工作效率 /192
用计划对抗帕金森 /198
让计划赶得上变化 /201
做好防范与管理 /204

第九章　用“能量管理”来挖掘时间潜力

好身体产生高能量 /208
好情绪，能量的加速器 /221
集中精力可以加强能量 /226
精神追求可以激发能量 /242

第十章　用“零缺陷管理”来减少时间浪费

第一次就把事情做对 /248
执行时拒绝“差不多” /254
认真做好简单之事 /257
脚踏实地去实行 /260
尽职尽责缔造完美工作 /264
将工作标准定高一点 /267
一定要做到最好 /271

参考文献 /274
后记 /276

第一章

提高做事效率，充分利用单位时间

经营学者彼德·多拉卡如是说："时间是唯一贫乏的资源，如果它没有妥善地被管理的话，其他的事更不可能妥善地被管理。"

谁偷走了你的时间

现代人的头脑每天被大量的信息轰炸着，几乎得不到一丝一毫的休息。当代人一天所接收到的信息量比100年前人类一辈子所接受的信息量还要多。即使你没有在工作，也没有刷手机，随便走在路上，大幅广告牌、轰鸣的喇叭声都无时无刻地在轰炸着你的大脑和神经。

每天早上，来到办公室之后，办公桌上大堆的文件、邮箱里满满的邮件、办公桌上响个不停的工作电话、来自领导的指示、各种会议……让你无暇分身，甚至搞不清眼下需要优先处理的事情和可以拖延处理的事情。等你完成这些工作之后，一天也接近尾声，那些急需解决的事情自然而然没能按时完成。

我们感到身上的压力与日俱增，一个主要的原因在于：工作的性质发生了巨大的变化。在如今这个世界里，工作已经由流水线装配、

制造以及搬运一类的活动转变为彼得·德鲁克所描述的“知识工作”。

以前，工作是一件不言而喻的事情。人们耕田种地，用机器加工工具，装箱搬运，挤牛奶，摆弄精密的工具。人们知道哪些工作必须完成，哪些工作已经大功告成，哪些问题还悬而未决，一切都明明白白。现在，大多数人接手的大部分工作都不具备明确的边界，没有固定的标准，不可能把一切都做到尽善尽美。例如，这次会议有多大的潜力可以挖掘？这个培训计划是否有效？你正在起草的文章是否能够鼓舞人心？即将召开的员工会议能否令人为之振奋不已？公司的重组计划是否行之有效？还有一个问题：要想更加出色地完成这些任务，你能够搜寻到多少相关的资料呢？回答是：通过网络，你可以轻而易举地获取无穷无尽的信息。

几乎每一件事情都可以处理得更加完善。而且，促成这一切成为现实的信息，已数不胜数、唾手可得。另一个问题是，工作缺乏明确的边界导致每个人的工作量加大。由于职责权限没有分清楚，人们或者重复做一项不是很重要的工作，或者不停地处理工作邮件，或者与下属、领导沟通不畅，导致一件事情不停返工，或者被一些计划外的事情所打断，不能持续高效地工作等。

《财富》杂志曾专门设置一期专题讨论“繁忙的工作是最大的苦恼”。其实，我们的“苦恼”更多地是由低效工作带来的。而低效的一大原因是我们没有根据工作环境的变化来调整自己的工作状态和方法，反而将时间浪费在一些跟工作关系不大或并不是很紧急的事情上。

一位华为人曾这样写道：

有一段时间，我得了“Iphone 依赖症”。每天早上醒来第一件事情，就是抓起自己的手机看一看在睡觉的这段时间里，全球发生了什么大事，浏览一下关注的几个人的博客，看一看最近几天的天气。

在生活越来越充实的同时，我也感觉到自己多了很多莫名的焦躁。有一段时间，我曾经严重失眠，中医调理也效果不大，主要是因为沉迷于互联网和 Iphone，导致大量的、肤浅的信息持续进入大脑，而很少花时间思考工作和生活中出现的问题，情绪也常常被各种各样的信息所左右而无所适从。

后来，我每天起床和睡觉前对大脑进行“整理”，把工作和生活中的思路梳理一下，没想到“Iphone 依赖症”就自然痊愈了。这个梳理过程叫做“留白”，它能够让大脑更清晰，也能帮助自己把兴趣点转移到工作上。

让我们来做一个关于时间管理的测试。

下面的每个问题，请你根据自己的实际情况，如实地评分。计分方式为：选择“从不”记 0 分，选择“有时”记 1 分，选择“经常”记 2 分，选择“总是”记 3 分。

- ◆ 我在每个工作日之前，都能为计划中的工作做些准备。
- ◆ 凡是可交派下属（别人）去做的，我都交派下去。
- ◆ 我利用工作进度表来书面规定工作任务与目标。
- ◆ 我尽量一次性处理完毕每份文件。

◆ 我每天列出一个应办事项清单，按重要顺序来排列，依次办理这些事情。

◆ 我尽量回避干扰电话、不速之客的来访以及突然的约会。

◆ 我试着按照生理节奏变动规律曲线来安排我的工作。

◆ 我的日程表留有回旋余地，以便应对突发事件。

◆ 当其他人想占用我的时间，而我又必须处理更重要的事情时，我会说“不”。

结论：

0~12 分：你没有规划自己的时间，总是让别人牵着鼻子走。

13~17 分：你试图掌握自己的时间，却不能持之以恒。

18~22 分：你的时间管理能力较强。

23~27 分：你是值得学习的时间管理典范。

知道了自己的时间管理方面的总体水平，接下来，让我们分析一下时间是如何被浪费的。

浪费时间的原因有主观和客观两大方面。这里，我们来分析一下浪费时间的主观原因，因为，这是一切的根源。

◆ 做事目标不明确。

◆ 作风拖拉。

◆ 缺乏优先顺序，抓不住重点。

◆ 过于注重细节。

◆ 做事有头无尾。

- 没有条理，不简洁，简单的事情复杂化。
- 事必躬亲，不懂得授权。
- 不会拒绝别人的请求。
- 消极思考。

一项调查表明：一个低效的人与一个高效的人的工作效率相差可达 10 倍以上。看来，人人都需要掌握时间管理的方法和理念。

管理时间就是管理自己

有关时间管理的研究已有很长的历史。根据人类社会从农业革命演进到工业革命，再到资讯革命，时间管理理论可分为四代，具体如下：

- 第一代理论着重利用便条与备忘录，在忙碌中调配时间与精力。
- 第二代理论强调日程表，反映出时间管理已注意到规划未来的重要性。
- 第三代理论是目前正流行的、讲求优先顺序的观念。也就是依据轻重缓急设定短、中、长期目标，再逐日制订实现目标的计划，将有限的时间、精力加以分配，争取最高的效率。

这种做法有其可取之处。但也有人发现，过分强调效率，把时间掐得死死的，反而会产生反效果，使人失去增进感情、满足个人需要以及享受意外之喜的机会。于是，许多人放弃了这种过于死板拘束的时间管理法，回复前两代的时间管理法，以维持生活的品质。

现在，又有第四代理论出现。与以往各理论截然不同之处在于，它从根本上否定“时间管理”这个名词，主张关键不在于时间管理，而在于个人管理。与其着重于时间与事务的安排，不如把重心放在维持产出与产能的平衡上。

哲学家这样说：“时间是物质运动的顺序性和持续性的体现，其特点是一维性。它是一种特殊资源。”

2011 年 10 月，一部科幻题材电影《时间规划局》在美国上映。

故事发生在未来世界，所有人的遗传基因都被设定为一直停留在 25 岁。不管他们活了多久，一切的生理特征都保持在 25 岁时的状态。但是到了 25 岁，所有人最多只能再活 1 年，唯一继续活下去的方法就是通过各种途径获取更多的时间，如工作、借贷、交易、变卖，甚至抢劫。

时间成了这个未来世界里的唯一货币。时间管理机构遍布全球，而时间守护者像警察一样，追踪并记录每个人所使用的时间和剩余的时间。一旦时间银行中的时间额度为零，这个人就将被剥夺生命。有钱人就是有时间的人，可以长生不老；穷人就是时间存款很少的人，一旦他们手臂上的表清零，就意味着死亡的来临。

电影用一种虚构的方式，向我们展示了“一寸光阴一寸金”这个亘古不变的道理。

让我们了解一下时间的4个独特性：

供给毫无弹性：时间的供给量是固定不变的，在任何情况下都不会增加，也不会减少，每天都是24小时，所以根本无法“开源”。对任何人、任何事，时间都是毫不留情的，是专制的。时间可以毫无顾忌地被浪费，也可以被有效地利用。拿破仑·希尔认为：“一切节约归根到底都是时间的节约。”

无法蓄积：时间不像人力、财力、物力和技术那样可以被积蓄或储藏。不论你愿不愿意，都必须消费时间，所以无法“节流”。

无法取代：任何一项活动都有赖于时间的堆砌，也就是说，时间是任何活动所不可缺少的基本资源。因此，时间是无法取代的。

无法失而复得：时间无法像失物一样失而复得。它一旦丧失，则永不再来。花费了金钱，尚可赚回，但倘若挥霍了时间，任何人都无力挽回。

从时间的4个独特性我们同样可以看到，时间管理不是对时间的管理，而是对时间所进行的“自我管理者的管理”。所谓“自我管理者的管理”，即引进新的工作方式和生活习惯，包括制定目标、周密计划、合理分配时间、权衡轻重和权力下放，加上自我约束、持

之以恒，以提高效率，达到事半功倍的效果。当我们进行有效的“自我管理者的管理”时，才能减少对目标毫无贡献的时间消耗，在真正意义上把握时间。

这一句“时间的管理”，如非被慎重运用，将会铸成大错。严格说来，人类是不可能管理时间的，因为钟表之针并非在我们管理之下移动。不管我们是勤奋还是懒惰，时间都以相同的速度消逝。因此，所谓的“时间管理”，并非指管理时间，而是通过时间管理我们自己。

时间管理是自我管理中一项十分重要的内容。大凡业绩卓著的人大都是高效管理时间的人士。时间管理不仅可以帮助一个人达到工作目标，还可以在很大程度上发挥个人潜力，并且使工作和个人生活保持平衡。

华为轮值 CEO 徐直军这样说道：“一个给自己高度评价的人会高效地使用时间，因为他知道时间的价值！”

人生目标是时间管理的牵引力

时间管理是为了让你提高工作效率，让你快速地成功。但是，没有目标又谈何成功呢？一句英国谚语说得好：“对一艘盲目航行的船来说，任何方向的风都是逆风。”目标是我们前进的依据，是对我们有效的鞭策。当然，一个目标能否实现，还要看这个目标是否具有价值，是否明确，另外还要看你能不能坚持。

下面是哈佛大学一个非常著名的关于目标对人生影响的跟踪调

查。该项目调查的对象是一群智力、学历、环境等条件都差不多的年轻人。调查结果发现：

27% 的人，没有目标；60% 的人，目标模糊；10% 的人，有比较清晰的短期目标；3% 的人，有十分清晰的长期目标。

25 年的跟踪调查发现，他们的生活状况各不相同。

3% 的人：几乎不曾更改自己的人生目标。25 年后，他们几乎都成了社会各界顶尖成功人士。他们中不乏白手创业者、行业领袖、社会精英。

10% 的人：大都生活在社会的中上层。其共同点是不断达到他们所制定的短期目标，生活质量稳步上升。他们成为各行各业不可缺少的专业人士，如医生、律师、工程师、高级主管等。

60% 的人：几乎都生活在社会的中下层。他们能安稳地生活与工作，但都没什么特别的成绩。

27% 的人：几乎都生活在社会的最底层，生活很不如意，常常失业，靠社会救济维持生活。他们常常在抱怨他人，抱怨社会。

其实，最开始时，这些人的智力、学历、环境等诸多条件基本相当，仅仅因为目标的有与无、清晰与模糊、长远与短期的差异，就使各自的生活有了天壤之别。

的确，目标是衡量一个人行为的尺度。目标能使人明确为什么

做一件事，将从中获得什么。没有目标，即使时间计划和工作方法再完美无缺也无济于事。

1952 年 7 月 4 日清晨，美国加利福尼亚海岸笼罩在浓雾中。在海岸以西 55.6 千米的卡塔林纳岛上，一位 54 岁的妇女跃入太平洋海水中，开始向加州海岸游去。如果成功的话，她就是第一个游过卡塔林纳海峡的妇女。

这名妇女叫弗罗伦丝·查德威克。在此之前，她是游过英吉利海峡的第一个妇女。在向加州海岸游的过程中，海水冻得她全身发麻；雾很大，她连护送她的船都几乎看不到。时间一个小时一个小时地过去，千千万万人在电视上看着。有几次，鲨鱼靠近了她，幸而被人开枪吓跑了。她仍然在游着。

15 个小时之后，她又累又冷，知道自己不能再游了，于是就叫人拉她上船。这时，她的母亲和教练在另一条船上。他们都告诉她离海岸很近了，叫她不要放弃。但她朝加州海岸望去，除了浓雾外什么也看不到。在继续坚持了几十分钟后，这时距她出发已是 15 个小时 55 分钟，人们把她拉上了船。在船上过了几个小时，她渐渐觉得暖和多了，却开始承受失败的打击。

她不假思索地对记者说："说实在的，我不是为自己找借口。如果当时我能看见陆地，也许我能坚持下来。"

人们拉她上船的地点，离加州海岸只有不足 1000 米！一生中，查德威克就只有这一次没坚持到底。两个月之后，在

一个晴朗的日子，她成功地游过同一个海峡。

为什么查德威克第一次横渡卡塔林纳海峡失败了？这给你什么启示？

有时，一个人、一个团队或者一个企业看不到自己的目标，结果真的很可怕。当人们有了明确的目标，并且把行动与目标不断加以对照，清楚地看到自己与目标相近时，就会获得动力，自觉地克服一切困难，努力达到目标。

如果父母要求孩子的学习成绩进入班上前三名，是否比仅仅告诉孩子“要好好学习”更能激发孩子的学习劲头呢？答案是显而易见的。

英国有一个名叫斯尔曼的残疾青年，尽管他的腿有慢性肌肉萎缩症，走路有许多不便，但是他还是创造了许多连健全人也无法想象的奇迹。19 岁那一年，他登上了世界屋脊珠穆朗玛峰；21 岁那一年，他征服了著名的阿尔卑斯山；22 岁那一年，他又攀登上了他父母曾经遇难的乞力马扎罗山；28 岁前，世界上所有的著名高山几乎都被踩在了他的脚下。

但是，就在他生命最辉煌的时刻，他却在自己的寓所里自杀了。

为什么一个意志力如此坚强、生命力如此顽强的人，会选择自我毁灭的道路？

他的遗嘱告诉了我们答案：

11岁那一年，他的父母在攀登乞力马扎罗山时遭遇雪崩双双遇难。出发前，父母给小斯尔曼留下了遗言，希望他能够像他们一样，征服世界上的著名高山。因此，他从小就有了明确而具体的目标。目标成为他生活的动力。但是，当28岁的他达到了所有的目标时，就找不到生活的理由了，就开始迷失方向了。他感到空前的孤独、无奈与绝望，给人们留下了这样的遗言：

“如今，功成名就的我感到无事可做了，我没有了新的目标……”没有了人生目标的他，也就感觉不到生命的意义了。

其实，每一个人在这个世界上多少都有自己的目标，尽管许多人并不一定清醒地意识到这一点。在生活中，目标就是人的生命的意义，没有目标，生命就失却了一半。对于那些为目标而存在的个体来说，没有目标，也就没有了生命的价值。

由此，我们可以看出，目标的好处是：

◆ 目标清晰可见，随时可激发你向上努力的意愿与潜能。
◆ 只要目标正确，终有一天你必会成功。
◆ 没目标就没有着力点，到头来一事无成。

华为消费者BG CEO余承东表示，你的追求决定你的未来。曾有人问：“华为有什么优势可以赶上和超越三星、苹果？”余承东的回答是：“这个行业不进则退，今天不管你有多强大，未来还有人比

你更强大；今天不管你多么弱小，不代表未来你不会强大。20 年前，我们做梦都不敢想，我们会成为最领先的通信设备企业。我们定的都是挑战目标，大家感觉跳起来都够不着，结果却实现了，超越了挑战目标。我们的策略和方向是清晰的、坚定的。我们做不了苹果，做不了三星，也做不了小米，我们要做我们自己。”

第二章

用“SMART原则”来提高时间利用率

时间管理与目标设定、目标执行具有相辅相成的关系，时间管理与目标管理是不可分的。每个小目标的完成，会让你清楚地知道与大目标的距离。你每天的工作目标相当于你的每日承诺，它是你的压力和动力来源，每日的行动承诺都必须与你的长远目标相关。这一点说起来容易，但做起来就不那么简单了。

华为的时间管理培训课程指出，制定目标看似简单，每个人都有过制定目标的经历，但是如果上升到技术的层面，必须学习并掌握 SMART 原则。SMART 原则即 Specific（明确性）、Measurable（可衡量性）、Attainable（可实现性）、Relevant（相关性）、Time-bound（时限性）首字母的连写。

目标必须是具体的

“请你告诉我，我该走哪条路？”

“那要看你想去哪里？”猫说。

“去哪儿无所谓。”爱丽丝说。

“那么走哪条路也就无所谓了。”猫说。

——摘自刘易斯·卡罗尔的《爱丽丝漫游奇境记》

这个故事讲的是人要有明确的目标。当一个人没有明确的目标时，不但自己不知道该怎么做，别人也无法帮助你！当你没有清晰的目标时，别人说得再好也是别人的观点，不能转化为自己的有效行动。

目标的明确具体性

某著名厨具企业家问一位年轻的推销员：“你是不是想在厨具这一行赢得不朽的声誉？”推销员回答：“是的，但要怎样才能做到呢？”“只要打破公司所有时期的销售纪录就行了。”听到这句话，推销员的反应冷淡。他说：“说起来容易，但是没有人打破那项纪录。”企业家对他说：“如果一个人创下纪录，就会有另一个人打破纪录。”他接着说，“这样吧，如果你打破所有的销售纪录，我就把你的相片跟我的一起挂在这间办公室。并且，你的照片还会登在全国知名的杂志和报刊上。另外，公司会奖励你一个金壶。怎么样，你能做到吗？”

推销员动心了，他决定努力朝着这个目标迈进。

一个月后，这名推销员给企业家打了一个电话。他兴奋地说：“自从上次我们谈话以来，我就开始精确记录下所做的每一件事。在我敲门时、做电话访谈时、展示或打开样品箱时，我都知道自己将得到多少生意、每周卖出多少、每天卖出多

少以及每小时卖出多少。我将打破那个纪录。”企业家插话道：“不，你不是将打破纪录，你是正在破纪录。”

一年后，这位推销员的销售业绩竟达到了 12 万美元，是以前纪录的三倍——他打破了所有的纪录。

目标设置理论认为：明确而具体的目标能够提高绩效，因为目标的具体化过程本身就是一种内在的推动力；较难达到的目标一旦被人接受，会比容易达到的目标带来更高的绩效；有反馈比无反馈能够带来更高的工作业绩。

从目标设置的具体性来看，目标内容可以是模糊的，如仅告诉员工“请你做这件事”，也可以向他具体明确地提要求：“请在 3 天内完成这批文件的修订。”明确的目标可使人们更清楚要怎么做、付出多大的努力才能达到目标，也便于用来评价个体的能力。很明显，模糊的目标不利于引导个体的行为和评估其成绩。因此，目标设定得越明确越好。

此外，具体的目标本身就具有激励作用。对行为目的和结果的了解，可以减少行为的盲目性，提高行为的自我控制水平。另外，目标的明确与否对绩效的变化也有影响。也就是说，目标明确者的绩效变化很小，而目标模糊者的绩效变化则很大。这是因为模糊目标的不确定性容易产生多种可能的结果。

让目标明确的 5W1H 法

华为在管理工作中极其重视工作目标的明确性。其管理者深知：

只有心中对目标有数，才能保证工作顺利开展，才能保证对时间的整体把握和全程控制。任正非自称：“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”，就会使这个目标变得明确化。通过这个明确的目标，行为者将选取一条最短、最便捷的路径，因而效率也是最高的。

5W1H 是对选定的任何任务，都要从原因、对象、地点、时间、人员、方法 6 个方面提出问题并进行思考。

对象（What，什么事情）。公司生产什么产品？车间生产什么零配件？为什么要生产这个产品？能不能生产别的？我到底应该生产什么？例如：如果这个产品不挣钱，换个利润高点的好不好？

场所（Where，什么地点）。生产是在哪里进行的？为什么偏偏要在这个地方进行？换个地方行不行？到底应该在什么地方进行？这是选择工作场所应该考虑的。

华为在国内的北京、上海、深圳、东莞等地均设立了研发中心。在靠近北京、上海等地建立研发中心，是从人才构建方面考虑的，便于吸引京沪两地的高校毕业生和高端技术人才，解决华为的“脑力”问题；在深圳、东莞一带建立研发中心，则是从生产角度考虑的，可以利用珠三角地区的产业配套环境，同时毗邻香港，出口通关也极其便捷。

时间和程序（When，什么时候）。例如，这个工序是什么时候进行的？为什么要在这个时候进行？能不能在其他时间进行？把后续工序提到前面行不行？到底应该在什么时间进行？

人员（Who，责任人）。这个事情是谁在做？为什么要让他做？如果他既不负责任，脾气又很大，是不是可以换个人？有时候换一个人，整个生产就有起色了。

华为重庆C网替换工程曾在2009年6月完成交付。工程交付以后，项目组要在不到两个月的时间里提升网络质量。此时，项目组面临着复杂的山城地理环境、紧张的网络优化攻关期限以及保证质量与工程进度之间的矛盾等诸多问题。

麻烦总是不期而至。在攻关最紧张的8月初，项目出现了工作难题：需要排查处理网上几个VIP的话音质量问题。要想处理好这类问题，工作人员必须完成扛扫频仪、爬铁塔、调天线等高风险和高难度的工作。项目组找来找去都没有找到合适的人选。即使有这样的人选，也不一定有人愿意干这种苦差事。最后，原本负责网络优化工作的张金，果断承担起这项任务，虽然当时他的身体出现了严重的不适。

张金白天要正常完成任务，下班以后只能随便吃点东西，就立刻参加关于工作进展的分析例会。多日的摸爬滚打，让他的头发看起来非常蓬乱，身上还有些许污泥，同事们都笑称他就是项目组的“泥瓦匠”。

为什么（Why，原因）。做出某项决策前，管理者必会认真思考落实该决策的理由。例如，决定使用某项新技术前，会思考：为什么现在开发这项技术？这项技术会带来哪些收益？是否贴近市场？

这项技术转化为产品后，是否能快速为客户所接受？

方式（How，如何）。如何操作才能速度最快？如何操作才能更省时省力？如何避免失误造成的时间浪费？这是华为在明确目标过程中始终坚持的时间概念。为解决这些问题，华为对于操作规范、流程优化、最有效工作和省时方法等极为重视，并为此制定了相应的奖励制度。

根据以上 6 个要点，结合公司实际，管理者在确定目标前，必须对大目标进行详细分析，力求做到目标的高度明确化。

任正非发现，要成为世界级的企业，华为国际市场的收入要在 5 年之内超过总收入的 50%，就不可能永远依靠国内劳动力低廉的相对优势来参与国际竞争。因此，华为必须马上制定切实可行的目标，逐步缩小与国际企业在人均效率方面的巨大差距。

在 2002 年 8 月召开的人力资源大会上，华为确定了未来 5 年之内人均劳动生产率提升的具体目标：希望到 2006 年，华为人均销售收入在 2001 年的基础上提高 3.5 倍，接近国际一流企业的水平（实际结果是到 2005 年提高了 1.5 倍，与实际要求还存在较大的差距）。根据这个目标，华为制订了未来几年的人力资源发展规划：除了稀缺人才的引进之外，国内招聘员工的数量将会大大降低。未来 3 年，华为在人力资源建设方面的主要任务就是进行人员的结构性调整和清理不适任人员。在这个原则的指导下，2002 年，华为明显减少了对国内人才的招聘数量。而在此之前，华为对国内重点理工大学的应届毕业生一直采取“掠夺式”的招聘策略。

华为轮值 CEO 徐直军在代表华为集团阐述华为战略时，其开场

白很有意思。他表示，“华为是一家能力有限的公司，要有所为有所不为”。言外之意，华为要认清自己的地位和能力，要认清现在的自己。未来做什么，聚焦什么，放弃什么都要理清楚。面向未来，一个 15 万人的公司，要取得商业成功，要让员工挣到钱，除此之外，还应该做什么？华为在 100 多个国家有业务和驻外机构，除了做生意，为中国、为世界还能做什么？华为的愿景是什么？

徐直军表示，华为要致力于打造一个全连接的世界。华为希望与业界共同努力，将人与物全部连接起来，将产生无限的想象和产生各种可能，从而促进人类沟通和产业发展。

任正非很清楚华为的目标和定位。任正非表示：

> 华为今后的目标是要抢占大数据的制高点。华为是不是互联网公司并不重要，华为的精神是不是互联网精神也不重要，这种精神能否使我们活下去，才是最重要的。
>
> 不要为我们有没有互联网精神去争论。互联网有许多好的东西，我们要学习。我们有属于适合自己发展的精神，只要适合自己就行。5000 年后，如果还有人想吃豆腐，就总会有人去磨豆腐的。
>
> 我强调的是，我们为信息互联的管道做“铁皮”，这个世界能做“铁皮”的公司已经只有两三家了，我们也处在优势，不要老羡慕别人。
>
> 现在我们很多员工，一提起互联网，就不断地说：“我们不是互联网公司，我们一定要失败。”他们没有看到，能做太

平洋这么粗管道“铁皮”的公司已经没几家了，我们一定是胜利者……乌龟就是坚定不移往前走，不要纠结、不要攀附，坚信自己的价值观，坚持合理的发展，别隔山羡慕那山的花。

未来的3～5年是华为抓住“大数据”机遇、抢占战略制高点的关键时期。我们的战略要聚焦，组织变革要围绕如何提升作战部队的作战能力。

在我们这个时代，最近的3～5年，对华为至关重要的就是要抢占大数据的制高点。这3～5年如果实现了超宽带化以后，是不可能再有适合我们的下一个时代了。那么什么是大数据的制高点呢？我们在东部华侨城会议已有决议，按决议去理解就行了。不是说那个400G叫制高点，而是任何不可替代的、具有战略地位的地方都叫“制高点”。制高点在什么地方呢？就在10%的企业，10%的地区。从世界范围看大数据流量，在日本是3%的地区，汇聚了70%的数据流量；中国国土大，分散一点，那么10%左右的地区，也会汇聚未来中国90%左右的流量。那么，我们怎么能抓住这个机会？我认为战略上要聚焦，要集中力量。

期望越高，越容易实现

我们时常听到不少关于鲸鱼搁浅海滩的报道。有些新闻说是这些鲸鱼在集体自杀，并对它们自杀的原因感到困惑。鲸鱼研究专家在对鲸鱼进行跟踪研究的过程中发现，它们之所以被搁置在海滩甚至暴死滩头，是因为追逐沙丁鱼的缘故，是这些微小的沙丁鱼群将

这些庞大的鲸鱼引入死亡的歧途。鲸鱼是因为追逐眼前的小利而死亡的，它们经不起蝇头小利的诱惑，将自己巨大的潜能和力量耗费在没有多少意义的小事情上，结果葬送了自己的生命。可见，不管动物的体型如何庞大，如果目标选得不好，结局是一样的悲惨。

仔细想想，现实中有不少人不也像这些鲸鱼一样吗？他们聪明、智慧、有活力、有激情，可是就是没有远大的理想和目标。由于没有目标的牵引，他们失去了人生前进的方向，时而向东，时而向西，把自己的精力和智慧浪费在了没有意义的横冲直撞之中。假如清楚了自己的人生和职业目标，一个人就会把自己稀缺的时间和珍贵的潜力用到应该用的地方，进而调动所有的能量，挖掘所有的潜力，全力以赴于追求人生目标。所以，成为什么样的人比得到什么东西要重要得多。目标不仅仅界定追求的最终结果，在整个人生旅途中都起着重要作用。可以说，目标是成功路上的里程碑。

人人都希望成功，但为什么有的人能达到目标，有的人却常常达不成，就是因为不同的人，对自己目标的期望值不同。电影《乱世佳人》里，斯嘉丽回到被战争毁掉的家园后，手握拳头愤然起誓："上帝为我作证！上帝为我作证！北方佬休想将我整垮！等熬过了这一关，我绝不再忍饥挨饿，也绝不再让我的亲人忍饥挨饿！"

在那样一个苦难的年代，一个女人勇于面对现实，敢于向生活宣战，可谓坚强。正是这种从苦难中衍生出来的求生欲望和成功欲望激励着斯嘉丽战胜了一切困难，重建家园。

心理学有一个叫"期望强度"的概念，即一个人在实现自己预定的目标过程中，面对各种付出与挑战所能承受的心理限度，或者

说期望的牢固程度。就像古希腊哲学家苏格拉底说的那样，要成功，必须有强烈的成功欲望，就像我们有强烈的求生欲望一样。

如果一个人的期望强度太低，将无法面对残酷的现实或自身缺点的挑战而半途而废。只有那些一定要成功的人，由于有足够牢固的期望强度，才能排除万难，坚持到底，永不放弃，直到成功。表 2.1 是期望强度与结果之间的关系：

表 2.1　期望强度与结果之间的关系

期望强度	定义	表现	结果
0%	不想要	真的不想要或不敢要	当然得不到
20% ～ 30%	随便想	空想，随便说说，只说不练，不愿付出，不知从何开始	很快就会忘记自己曾经还这样想过
50%	想要	有了最好，没有也罢，三分钟热度，遇困难退却，想天上掉馅饼	十有八九不成功
70% ～ 80%	很想要	真正的目标，但决心不够，特别是改变自己的决心不够，“等靠要”思想严重，经常认为曾经努力过，没实现就算了，很快改变目标	有可能成功，因为运气成功，也因为运气而失败
99%	非常想	潜意识中那一丝放弃念头，决定他不能排除万难，坚持到底，直到成功	一步之遥，99% 与 100% 的差别不是 1%，而是 100%
100%	一定要	不惜一切代价，不到黄河心不死，不成功便成仁，目标达不成比死还难受	一定能寻找到成功的方法并达成目标

所以，达成目标不是“想要”“争取”“尽力”“试试”，达成目标是“一定要”“全力以赴”。

有了目标后，要加强心理建设，要对自己所写下的目标抱着充分的信心和强烈的期望，就好像圣诞节前夕坐在圣诞老人膝上的小孩一样，要每天都想着目标，把它们写在纸上，贴在每天你都能看见的地方，让这些字条不时地提醒你，别忘了在约定时间之内完成这些目标。在使这些目标实现的过程中，你要时时记得改善，让每一天都能有所进步。

如果一个人的期望强度不高，将无法面对残酷的现实，容易半途而废。只有那些意志坚定，拥有足够牢固的期望强度的人，才能排除万难，坚持到底，永不放弃，逆转人生，用强大的内心化解一个又一个困境，从而使事情变得顺利起来。

> 当年，有个年轻人想拜大哲学家苏格拉底为师。苏格拉底把他带到小河边。两个人跳到河里，苏格拉底突然将年轻人的脑袋按进水里。年轻人拼命挣扎，刚一出水面就又被按进去，如此再三。用尽全身力量挣扎而出的年轻人问："大师，您到底想干什么？"苏格拉底答道："年轻人，如果你想向我学知识的话，就必须有强烈的求知欲望，就像你有强烈的求生欲望一样。"

那些被贫困、坎坷折磨的人们为什么能成功？正是因为他们有强烈的求生欲望和成功欲望。这种欲望带来了一种强大的力量，一种明确的意愿和无坚不摧的欲望所迸发出来的力量。它使人能排除万难，永不放弃。所以，成功是源于"我一定要"，而不仅是"我想要"。

这听起来像是时下流行畅销书中成功理念的老调重弹，但却是人生的不二准则。只有从内心认可了，并采取了切实的行动，它才会起作用。

任正非在其文章《华为的红旗到底能打多久》中，给华为定下了目标：“华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。”

上述目标是任正非在向中国电信调研团汇报以及在联通总部与处级以上干部座谈会发言中提出来的。当年华为的产值在100亿元左右，员工人数在8000人左右。虽然企业规模已经不小，但距离世界领先企业的规模还很远。小小的华为竟提出这样狂妄的口号，也许大家会觉得可笑，但正因为有这种目标做导向，华为才有了今天的成就。事实上，自成立以来，华为与国际行业巨头间的距离正在逐渐缩短。这一年，华为的研发经费是8.8亿元，相当于IBM的1.60倍；这一年，华为的产值是IBM的1/65；华为的研发经费是朗讯的3.5%，产值是它的4%。差距虽然很大，但每年都在缩小。在任正非看来，若不树立企业发展的目标并以此为导向，就无法使客户建立起对华为的信赖，也无法使员工树立远大的奋斗目标和发扬脚踏实地的精神。

在任正非的心中，这个目标似乎已经酝酿了很长的时间。早在1994年，在华为成立还不到7年时，任正非就曾经说过一句让人吃惊的话：“10年之后，电信设备市场将会三分天下，西门子、阿尔卡特和华为。”

在任正非的心目中，《华为基本法》不仅仅要提出成为世界级企业的目标，还要阐述达到这个目标的路径以及需要遵守的规则。

1996 年 1 月，任正非将当时的华为总裁办公室主任陈小东叫到办公室里，给他布置了一项重要任务，要求总裁办牵头制定一个《华为基本法》。任正非当时并没有详细说明这个《华为基本法》是什么东西，只是笼统地说，《华为基本法》是华为在宏观上引导企业中长期发展的纲领性文件，通过《华为基本法》来提升每一位华为人的胸怀和境界，提升对大事业和目标上的追求。所以，总共 16000 字的《华为基本法》，起草时间却用了将近 3 年。可以说，这部《华为基本法》就是任正非开始追寻利用制度来建立一个“基业长青”企业、一个可以一直向其“世界级”目标迈进的企业的起点。

正是因为有着对华为国际化的强烈期待，很早以前任正非就表示：“国际市场拒绝机会主义。”华为在国际市场上是一步一个脚印踏踏实实走过来的。任正非当初的这句话一直被奉为华为开拓国际市场的圭臬。从 1995 年开始，华为就开始了国际市场拓展的征程，而这种征程是在“屡战屡败、屡败屡战”中不断完成的。

对华为而言，国际化是个长期投入的过程。华为国际化是实实在在的投资，目标明确，与“只想捞一把就走”的公司有着本质的区别。

华为决定进军海外之后，提出了一系列打开海外市场的战略方针，其中有一条就是任正非所说的“国际市场拒绝机会主义”。什么叫做机会主义？根据列宁的说法：“机会主义是牺牲根本的利益，贪图暂时的局部的利益。”

任正非表示：“通信行业是一个投资类市场，仅靠短期的机会主义行为是不可能被客户接纳的。因此，我们拒绝机会主义，坚持面向目标市场，持之以恒地开拓市场，自始至终地加强我们的营销网络、

服务网络及队伍建设。”

影响目标实现的因素

影响目标与绩效的因素还有对目标的反馈、自我效能感、任务策略、满意感等。

对目标的反馈。反馈是组织中常用的激励策略和行为矫正手段。目标与反馈结合在一起更能提高绩效。目标指出应达到什么样的目的或结果，同时也是个体评价自己绩效的标准。反馈则告诉人们这些标准满足得怎么样，哪些地方做得好，哪些地方尚待改进。

目标成果评价也即绩效反馈，即是否达成了既定目标。绩效反馈细分为五要素，见表 2.2。

表 2.2　绩效反馈五要素

项目	要素	内容	餐厅经理的目标示例
明确目标	目标是什么？	实现目标的中心思想、项目名称	提高销售额、毛利
	达到什么程度？	达到的质、量、状态	销售额 5000 万元 毛利 2000 万元
计划	怎么办？	为了完成任务，应采取的措施、手段、方法	在东部地区新开一家分店 通过产品开发，实现新增销售收入 500 万元 通过服务品质管理将客户提高 10%
	什么时候完成任务？	期限、预订计划表、日程表	1 月：到东部地区考察店面位置、人流量等，确定新店地址 2 月：为新店招聘新员工
反馈	是否达成了既定目标？	完成成果的评价	实际销售收入 5500 万元 毛利 1100 万元

自我效能感。自我效能感是指个体对自己是否有能力为完成某一任务进行的推测与判断。这是由心理学家班杜拉提出来的。班杜拉对自我效能感的定义是指“人们对自身能否利用所拥有的技能去完成某项工作的自信程度”。该概念被提出以后，心理学、社会学和组织行为学领域开始对此进行大量的研究。

自我效能感影响或决定人们对行为的选择以及对该行为的坚持性和努力程度。它还影响人们的思维模式和情感反应模式，进而影响新行为的习得和习得行为的表现。当对某个任务的自我效能感强时，对这个目标的承诺就会提高。

任务策略。任务策略是指在面对复杂问题时，个体使用的有效的解决方法。相对于简单任务，在复杂任务环境中会出现更多可能的策略，而这些策略并不一定有效。要想完成任务，获得更好的绩效，选择一个有效的策略是至关重要的。

满意感。当个体经过种种努力终于达到目标后，如果能获得其所需要的报酬和奖赏，就会感到满意；如果没有获得预料中的奖赏，就会感到不满意。同时，满意度还受到另一个因素的影响，就是个体对其所获报酬是否公平的理解。

目标必须是可以衡量的

目标必须是可以衡量的，因此，能量化的尽量量化；不能量化的尽量细化；不能细化的尽量流程化。

能量化的尽量量化

什么叫做“量化”？举个简单的例子：很多人喜欢喝酒，而且明明知道喝酒会伤身体也常常喝。为什么还要喝呢？因为对于喝酒伤身体到底伤到什么程度并不清楚，以为喝多少都不会危及生命，对于酒的危害程度其实没什么概念。

但是量化以后认识就深刻了。研究表明，喝一两白酒，肝脏就要连续加重 46 小时的负担，那么如果一晚上喝一斤白酒，肝脏会有多大负担就可想而知了。由于量化，我们对于喝酒伤害身体的程度马上就有很清楚的认识了。

再看另一个例子。某公司提出一个目标：要按照国际一流标准建设好队伍。乍一听，这个目标很是振奋人心。但怎么实现呢？似乎不很明确。首先我们需要明确下面 3 个问题：

第一，自己的员工是否知道自己还不是一流，而是处在二流甚至三流？

第二，是否能明确一流和二流的差别在哪里？

第三，从哪里开始创一流？范围、地域或者侧重点是什么？

知道了什么叫做国际一流，与一流相比差在哪里，从哪里开始创一流之后，再把这些内容进一步划分，这个过程就叫“量化”。

如果目标没有量化，每个人、每个部门都不知道自己的职责所在，在工作中就会出现互相推诿、扯皮的现象。这样的话，目标就只能是一个空洞的口号，从而影响整个企业的发展。

当人们的行动有明确的目标，并且能把自己的行动与目标不断加以对照，清楚地知道自己与目标的距离时，前进的力量就会增强，

就会自觉克服一切困难，努力达到目标。

因此，企业的管理者为员工分解目标并实施管控时，一定要注意为员工树立明确的目标，而且这个目标必须是量化的，不能太空洞。明确的责任意味着企业内的每个成员都知道自己应该做什么，而具体化的目标则能使所有员工都知道应该怎么做。

能量化的尽量量化，首先要检查职能部门工作，哪些工作可以量化。很多职能部门的工作目标都可以量化，这时直接量化就可以了。如培训工作，可以用培训时间、培训次数来衡量；制度制定工作，可以用制定制度的数量、违反次数来衡量。比较难的是那些比较笼统，很难直接量化的工作，如提高质量水平、抓安全促生产等。针对这些工作，可以通过目标转化的方式来实现量化。转化的工具是数量、质量、成本、时间等元素。通过转化工作，许多模糊的目标就变得豁然开朗了，如表 2.3 所示。

表 2.3　目标转化示例

维度	目标转化描述	考核依据
数量	每月召开质量协调会议一次 每周都要对重点部门进行质量巡检 3 次	会议记录 巡检记录
质量	产品质量达标率要在 90% 以上 质量管理体系年审复核通过	客户评议 年审记录
时间	出现的任何质量问题，都必须在 7 天内解决 每月 5 号上交本月质量分析报告，报告符合要求	质量记录 分析报告
成本	因质量造成的损失必须控制在 3 万元之内	财务统计

许多企业管理者将任务交代下去之后，便听之任之了。虽然可用结果来评价员工完成任务与否，但是优秀的管理者在关注结果的

同时，也非常注重管控的流程，注意将目标分解到基层。

麦当劳在全球的管理可谓盛名，特别是麦当劳独特的克隆方式更是其长盛不衰的秘诀。不论你在全球的哪个地方，每一家麦当劳都和你所熟悉的麦当劳一模一样，会让你有种亲切感和温馨感。要做到这一点，关键就在于目标的量化。

任何一家麦当劳店都有一本专门的经营手册，除了指导员工的行为外，更有严格遵守的标准，其中包括食物配置、设备维护、店面环境等。比如，手册要求每扇门窗一天必须擦两次。

此外，在食物的配置上也是如此：小面包只能是3.5英寸宽，一磅肉所含脂肪必须少于19%等。手册规定，食品出炉后存放的时间，炸薯条是7分钟，汉堡包是10分钟，咖啡是30分钟，若超过时间则要将食品倒掉。正是这些具体到数字的量化目标，保证了麦当劳始终如一的行为标准。

总的来说，目标的量化是使目标由抽象到具体的重要一步。只有将目标转化为可量化的指标，在具体考核时才有章可循，例如，公司财务部某个员工具体负责部分工资表的制作，如果这个目标的完成程度，直接和绩效考核联系起来似乎有难度，那么，可以具体量化为月份或年度工资计算正确率。这样一来，就容易操作了。

华为在实施目标管理过程中，考虑3个关键的量化指标：时量、数量和质量。

时量指标：是指完成工作的时间量。它不是唯一的时间量化指标，只是为量化工作提供一个参考。时量指标包括期限、天数、及时性、推出新产品的周期及服务时间等。

数量指标：是指完成工作的数量。不只是完成工作项目的数量，还可以是产量、次数、频率、销售额、利润率及客户保持率等。

质量指标：是指完成工作的程度和标准。可以是百分比或次数，如准确性、满意度、通过率、达标率、创新性及投诉率等。

这 3 个指标既是布置工作的要求，也是衡量工作效果的指标，贯穿于工作的全部过程，缺一不可。

2014 年，华为宣布了一个目标，“未来 4 年华为收入有望翻番。到 2018 年，华为将成长为一家 700 亿美元规模的公司”。创立 26 年来，华为从 6 名员工发展到 15 万名员工（其中外籍员工 3 万多名），从 2 万元创业起家到销售额 2 390 亿元。作为一家民营企业，其发展速度是很惊人的。

事实上，华为之所以提出新的目标，与其一直重视收入规模有关。任正非曾说：“我们怎样才能活下来？同志们，你们要想一想。如果每一年你们的人均产量增加 15%，你可能仅仅保持工资不变或者还可能略有下降。电子产品价格下降幅度一年还不止 15% 吧。我们卖得越来越多，而利润却越来越少。如果不多干一点，我们可能保不住今天的收入，更别说涨工资了。但也不能靠没完没了地加班，所

以一定要改进管理。”

在大目标面前，人们容易产生一种恐惧感，觉得可望而不可即，于是总想着放弃。而且目标“大”，就不容易出成绩，时间一长，人们就会因为没有成就感而变得沮丧，甚至可能放弃目标。但是，把大目标分解成小目标后，目标就在眼前，既容易找到，也容易完成，人们的信心就会大增，当然会更努力前进了。所以，无论你树立的是关乎人类命运的“大目标”，还是关乎个人命运的“小目标”，要想实现目标，都应该将其量化，一小步、一阶段地实施。否则，你的目标很有可能永远停留在心中，或者会拖延很长的一段时间才完成。从现在开始，当你有了一个目标后，一定要记得将其量化，将其分解成几个小目标，然后全力以赴完成第一个小目标。在第一个小目标达成后，就用尽全力实现第二个小目标。这样，你就会一直很有激情地实现最后一个小目标，从而攀登到成功的顶峰。

不只工作指标越来越量化，华为人力资源部负责招聘工作的孙维的工作内容，也越来越强调用数字说明工作完成的情况。

孙维接到写计划书的工作安排。“月初先把该要做的工作列出来，月底再看完成情况。”孙维说：“不仅如此，许多以前没有见过的量化指标也出现在我的工作计划书里。”

在他的工作计划书中，用“招聘成功率”及“新聘员工离职率”代替了原来的“是否招到人”和“招到几个人”的考核条目。

此外，许多之前难以考核的定性指标也逐渐量化，比如

公司HR信息的管理或上报提交。“这是人力资源部的一个常规工作，每个月都做，有时候信息根本就无须改动，也要报上去。原来的考核指标是：你报还是没有报？这是纯定性的。作为上司，只有‘是’与‘否’两个定性的选择。这在操作过程中显然有不尽合理之处。”孙维举例说，“比如，有时候可能按时报上来了，但数据有一些小差错，你怎么衡量？有时候可能推迟一天报上来了，但信息是准确无误的，这又该如何判定？”

后来，考核孙维的这个指标也实现了量化，被分解为“员工人力资源信息与实际情况的吻合程度”“员工信息有变动时是否及时更新，如每周更新”“是否按时上报”等考核指标，然后把这些指标套进A、B、C、D、E五级评分标准中进行评估。如此，对员工的工作要求就一目了然，HR信息不按时上报的情况也得到了彻底改善。

值得注意的是，在华为，连考核推行的步骤也被量化了，即实施强制分布原则，分为ABCD 4个档次，规定每年年底，属于最低D档级的员工数不得少于总员工数的5%，三级主管以下季度考，中高层管理人员半年述职一次。在考核的同时，设定下季度的目标。如果属于D档的，晋升与薪酬都会受到影响。

不能量化的尽量细化

有人做过一个实验：组织3组人，让他们分别步行到10公里以

外的 3 个村子。

第一组的人不知道村庄的名字，也不知道路程有多远，只告诉他们跟着向前走就行了。刚走了两三公里，就有人叫苦了；走了一半时，有人几乎愤怒了，抱怨为什么要走这么远，何时才能走到。有人甚至坐在路边不愿走了，越往后走他们情绪越低落。

第二组的人知道村庄的名字和路程，但路边没有里程碑，他们只能凭经验估计行走的时间和距离。走到一半时，大多数人就想知道他们已经走了多远。比较有经验的人说：“大概走了一半的路程。”于是大家又簇拥着向前走。当走到全程的 3/4 时，大家情绪低落，觉得疲惫不堪，而路程似乎还很远。当有人说：“快到了！”大家又振作起来加快了步伐。

第三组的人不仅知道村子的名字、路程，而且路边每隔一公里就有一块里程碑。人们边走边看里程碑，每缩短一公里大家便感到一阵快乐。行程中，他们用歌声和笑声来消除疲劳，情绪一直很高涨，所以很快就到达了目的地。

同样一段路程，类似的一个团体，而结果的反差却如此之大。其实这不难理解：人们如果清晰地了解自己行动的目标和进度，就会自觉地克服一切困难。目标设计得越具体、越细化，就越容易实现。通常，我们的悲剧不是无法实现自己的目标，而是不知道自己的目标到底是什么。

管理大师彼得·德鲁克曾说过一句经典的话，“管理就是要可衡量”，而对于如何才能做到可衡量，他的解释是，“能量化的尽量量化”。于是“能量化的尽量量化”这句话被奉为圭臬。其实，很多工作是

无法完全量化的。比如，凡是涉及思想的、艺术的、创造的、意识的、人文的等，都是很难量化的。试想，哲学能量化吗？伦理、道德能量化吗？绘画能量化吗？艺术设计能量化吗？显然不能。在企业管理中，干扰产出结果的因素越多就越无法量化。比如，只有市场策略明确，销售目标清晰，销售人员才可以用指标量化自己的业绩，反之则一定混乱。再如，制造业的大批量生产，相对产出结果比较单一，业绩考核指标则相对容易量化，而如果是小单定制的情况，则简单进行量化的考核就未必合适了。

现代人太性急了，只听了德鲁克大师刚说完一句话就马上跑了，其实大师还有句话是这样说的："不能量化的就要细化。"这句话太重要了，什么是"细化"？"细化"就是分解，找出影响产出结果的相关因素，对其进行更加细致的描述。比如麦当劳、肯德基的环境整洁度指标如何量化？用空气质量、污染度都不合适。环境整洁度受地面、桌面、玻璃这 3 个主要因素影响，而这些都无法用量化指标来衡量，只有细化。比如可以规定做到：地面无水渍、桌面无污渍、窗户无指印。这样，环境整洁度应该就可以保证了。

对于企业的一些职能部门的岗位而言，工作繁杂琐碎，无法确定其工作核心是什么，不好量化，即使量化了也不一定做到全面、客观。此类典型岗位包括办公室主任、行政人员、内勤等。碰到这种情况，我们可以采取目标细化的方式：首先对该岗位工作进行盘点，找出该职位所承担的关键职责，然后运用合适的指标进行细化。这样，经过细化的指标就基本上能够涵盖其主要工作了。表 2.4 为办公室主要工作的细化指标。

表 2.4　办公室主要工作

岗位职责	考核指标	考核标准
文件起草	文件的通过率	领导交办的文件能够 × 次通过
制度检查	人员违规次数	人员违规次数不多于 × 次
公司会议组织	及时性人员满意度	会议能够准时举行，参与人员满意度达到 ×%
后勤服务	人员满意度	各部门满意度达到 ×%

再举个例子，年会组织工作的绩效如何考核？以结果为导向，希望年会取得圆满成功，要达到圆满成功就要使参加年会的人吃好、玩好、感觉节目好、有惊喜。要实现这几点，就要选择不同档次的酒店和相应的菜谱，设计好玩的游戏，编排好看的节目，并有抽奖作为惊喜等，都是实现年会圆满成功的细化内容。然后，对每项细化内容再进行可衡量的描述。这样的考核指标才能用，才好用。否则，如果只用量化指标来设定，那么通常就会设年会满意率多少、投诉率多少等很不靠谱的指标。试想，谁又会在年会结束后，愿意填写满意度调查表呢？

在考核方式上，《华为基本法》中规定：

> 员工和干部的考评，是按明确的目标和要求，对每个员工和干部的工作绩效、工作态度与工作能力的一种例行性的考核与评价。工作绩效的考评侧重绩效的改进，宜细不宜粗；工作态度和工作能力的考评侧重长期表现，宜粗不宜细。考评结果要记录，考评要素随公司不同时期的成长要求应有所

> 侧重。在各层上下级主管之间，要建立定期述职制度。各级主管与下属之间都必须进行良好的沟通，以加强相互理解和信任。沟通将列入对各级主管的考评工作。

继 1996 年推出考核制度之后，任正非认为应该进一步完善考核制度，以此激发员工释放最大潜能。

在华为，每年年初，每位员工都要制定绩效目标，然后根据这个目标由直接主管对他进行不定期的辅导、调整，并考察目标完成的情况和存在的问题，在年中六七月时作回顾和反馈，最后才是年底的评估考核，并把绩效结果和激励机制相挂钩。

在华为的考核过程中，集体考核与个人考核既统一又分离。比如，在全国办事处的评比中，杭州办事处获得较低的评价“C”，那么具体到办事处的个人，考核的等级都要受到牵连，总体评价水平都要被降低，可并不妨碍表现好的个人照样得 S。二者很好地达到了平衡。

华为的原则就是，不管花多大代价，一定要把公司目标管理体系理顺。这个目标管理体系既是目标本身的，更是有关目标中的人的。

不能细化的尽量流程化

德鲁克关于可衡量性还有最后一句话，“不能细化的流程化”。这句话揭示了管理的另一个真谛“过程可控，结果才有可能好；过程不可控，结果一定不会好”。还以麦当劳、肯德基为例，看其洗手间的卫生状况如何保证。我们可以看到，在其洗手间门后的插卡处会有保洁人员定时填写工作记录，按规定每半小时保洁人员就要对

洗手间清洁一次，如果按环境整洁度来要求，则洗手间就时刻也离不开保洁人员了，而如果这样做，人员配置就过高了。保安巡逻也是如此，定时定点要巡视。而如果通过流程化来固定过程，通常就能确保最终的结果。

职能部门有很多岗位，工作比较单一，往往一项工作做到底。这种工作如果量化、细化好像都无法准确衡量其价值。比如打字员，其工作就是天天打字，忙得不可开交。类似的工作还有会计、培训专员、监察员等。针对这种工作，可以采用流程化的方式，将其工作按照流程分类，从中找出可以考核的指标。如打字员工作流程可以固定为：接稿→打字→排版→交稿。针对每个流程，可以从多个维度来衡量，还可以对评价标准列出相应等级。如果考核的话，就可以按照这些标准征询客户意见并打分评估。比如，打字员的评价标准如表 2.5 所示。

表 2.5　打字员的评价标准

流程	指标	标准
接稿	客户满意度	对人员要求能及时答复，无不礼貌举止
打字	文稿质量	优秀：能纠正原文中的语法错误 良好：能主动纠正原文中的错别字 合格：文稿 100% 无错别字
排版	版面质量	良好：版面美观大方，令人赏心悦目 合格：版面设计一次完成，不需要客户反复修改
交稿	及时性	总是能在客户要求的时间之前完成

在某些阶段，华为硬件部、软件部工程师天天都在加班开发新产品，而为什么要开发这个新产品，并没有经过仔细论证。产品问题不断，更要命的是等推出来时市场时机已过，大家白忙活一场。研发部下一步如何发展，没有人知道，“看市场和项目情况吧”。研发部总监天天在会上总结：“研发已经做得很好了，就是在市场上卖不出去。”市场部总监的总结却是：“市场形势一片大好，就是研发做不出来。”这样的案例，数不胜数。究其原因，可能是因为不具备完整的研发体系，缺乏正确的研发流程，在研发的技术管理方面更是一片空白。

1996 年后，华为体系化的研发分 3 大部门，相当于重建了研发流程：

产品战略研究规划办公室。负责公司整体的产品战略研究和输出，指导中研部的产品研发方向，目标是回答“做什么产品”，以避免“做错产品”。

中央研究部。主要组织产品的会战，一旦认定某项产品的潜力，就全力以赴地攻坚，其任务是一定要实现产品研发的目标。1996 ～ 1999 年，该部门目标是“做出产品”，以避免无法按时交付产品的情况。

中试部。负责产品的小批量生产验证测试、产品生产工艺、产品从研发转向生产前的成熟度研究。华为的几任副总裁均曾负责领导中试部，目标是“做好产品”，发现产品可能的质量问题并在研发早期加以解决。

华为这3大系统是平行的，技术人才都分布在这3个部门，共同构筑了早期华为的研发体系。

1998年，华为研发部门进行了更为专业的流程化——集成产品开发（Integrated Product Development，简称IPD，包括一套产品开发的模式。——编者注）。

中研部是华为面临IPD挑战的头一个部门。以前中研部全权负责研发，市场部门负责销售。中研部做什么，市场部门就卖什么。现在，产品做成什么样完全由不得研发人员，别人都得参与，而这些“别人”在以前都是和研发根本不搭界的人。

新的运作流程变为，市场代表带着产品规格、技术参数等信息到市场上搜集客户反馈，据此考虑市场空间、客户需求排序、哪些需求会对未来产品的市场潜力和竞争力产生重大影响等。在市场人员的强烈参与下，初步形成产品的概念。

接着，财务代表根据市场代表提供的市场数据算账：研发工程师投入、仪器设备成本、制造成本、物料成本、产品生命周期内销售额、利润等。至此，一份“商业计划书”诞生了，用以说服IPMT（投资管理委员会，分产品线设立，共有9个）同意为该产品投资。

用户服务工程师以前对中研部意见最大，因为产品出了问题，他们要替中研部没完没了地兜着。推行IPD后，在产品策划阶段，用户服务代表“新仇旧恨一起算”，一口气提出100多条可维护性需求，并建议中研部在产品设计时就考虑这些可维护需求，对提高产品未来的市场竞争力极有好处。

研发项目尚未启动，采购人员就先引入元器件供应商竞争并与

之谈判，结果使整个产品的研发、制造成本降低了40%。而以往元器件的选择往往由研发人员决定，他们更多的是想如何使产品功能更强大，很少从降低成本的角度考虑。财务和采购的及早介入，使产品的竞争力提高了许多。

就这样，以前“贴近市场需求”的企业文化和自发行为，以流程的方式固化下来了。

综上所述，绩效考核需要做到可衡量，但可衡量并不代表一定要量化。面对那些难以量化的考核项目，可以考虑通过工作细化和流程化的方式来考核。所以，**绩效考核决不能为了考核而考核，更不能陷入“量化”的误区。**

2009年5月，任正非在其文章中也曾谈过流程化。他这样评价了华为的管理：

> 我们从杂乱的行政管制中走出来，依靠功能组织管理的方法虽然在弱化，但流程化管理的内涵还不够丰富。流程的上、下游还没有有效“拉通”，基于流程化工作对象的管理体系还不是很完善。组织能力还不能达到可重复、可预期、可持续化的可值得信赖的程度。人们还习惯于看官大官小的指令来确定搬道岔，以前还出现过可笑的工号文化。
>
> 工作组是从行政管制走向流程管制的一种过渡形式，对打破部门墙有一定好处，但对破坏流程化建设有更大的坏处。而我们工作组满天飞，流程化组织变成了一个资源池。这样下去能建设成现代化管理体系吗？一般而言，工作组人数逐

渐减少，流程化的建设与运作就越成熟。

华为的宏观商业模式是：产品发展的路标是客户需求导向，企业管理的目标是流程化组织建设。

至于为什么企业管理目标就是流程化的组织建设，任正非在其文章《在理性与平实中存活》中给予了回答：

> 今天大家进行管理能力的培训，如IPD、ISC、CMM……以及任职资格和绩效考核体系一样，都是一些方法论。这些方法论看似无生命实则有生命。它的无生命体现在管理者会离开，会死亡，而管理体系会代代相传；它的有生命则在于随着我们一代一代奋斗者生命的终结，管理体系会一代一代越来越成熟，因为每一代管理者都在我们的体系上添砖加瓦。所以，我们将来留给人类的瑰宝是什么？以前我们就讲过华为什么都不会剩下，就剩下管理。为什么？因为所有产品都会过时，会被淘汰；管理者本人也会更新换代，而企业文化和管理体系则会代代相传。因此，我们要重视企业在这个方面的建设。这样，我们公司会在奋斗中越来越强，越来越厉害。
>
> 刚才有人说不理解IPD、ISC有什么用，这是认识问题。这个东西有什么用？为什么我要认真推IPD、ISC？这就是在摆脱企业对个人的依赖，使要做的事，从输入到输出，直接端到端，简洁并有效地连通，尽可能地减少层级，使成本最低，效率最高，就这么简单。要把可以规范化的管理都变成

扳铁路道岔，使岗位操作标准化、制度化。就像一条龙一样，不管如何舞动，其身躯内部所有关节的相互关系都不会改变。龙头就如 Marketing（市场），不断地追寻客户需求；身体随龙头不断摆动，因为身体内部所有的相互关系都不变化，使得管理简单、成本低。

目标必须是可以达到的

曾经有记者问中国著名的企业家、万象集团的鲁冠球："你为什么能够成功？"他说了 9 个字："有目标、沉住气、悄悄干。"他是一个农民出身的企业家，也是那一代企业家中唯一 30 多年都没有倒的人。他先做一个小公司，后来做成万象集团。这 9 个字，把他成功的方法全部说尽了。

什么是有目标呢？如果你早上起来，发现今天什么事都不用做，第一天，也许你会感觉挺轻松；第二天，你会很迷茫；第三天，你就想找栋高楼跳下去。

有目标，就意味着心中有一个梦想，想去实现。如果找不到工作，那么明天起来就开始找工作，这就是幸福，因为有目标可以追求；如果有了工作，你想变成部门经理、公司副总、总裁，这也是目标；如果你想创业，想自己干伟大的事业，这都是目标。有了目标，你就不会犹豫、不会摇晃、不会迷茫，每天起来，都觉得自己干劲十足，有事可以干。

让总目标的大树分出小树

当目标被清晰地分解了，目标的激励作用就显现了。当实现一个目标时，我们就及时获得了一个正面激励，这对于培养我们挑战目标的信心是非常有用的！

对于企业来说，更需要将主要目标分解成小目标，各部门目标之间要相互配合，方向一致。因为人人参与管理，给每一位员工一个充分发挥潜能的“自由空间”，方能达到“众人拾柴火焰高”的理想状态。每个管理人员和员工的分目标，就是企业对他的目标要求，同时也是他对总目标的贡献。只有每个管理人员和员工都完成了自己的分目标，整个企业的总目标才能完成。

企业高层管理者根据企业的发展战略与企业所处的具体经营环境，制定企业的总体经营目标，也就是我们所说的宏观目标。在这个过程中，必须做好充分的准备，可以通过广泛收集资料来进行调查研究，从而确保企业发展战略目标的清晰。一般来说，制定企业的宏观目标需要遵循以下原则：方向明确，令人鼓舞；年度目标必须可量化，可被分解。

要达到上面的要求是不容易的，在确定目标时，很多企业往往会出现这样或那样的问题，陷入一个又一个误区：宏观目标指标惊人——吹破牛皮；年度目标模糊不清——无所适从；战略目标绝对保密——少有人知晓；部门目标互不支持——各自为政；个人目标听命于行政指令——缺乏反馈。

为了有效确定企业的目标，管理者应该怎样做呢？以下是在确定目标时必须考虑的方面和内容：

公司未来 5 ～ 10 年的奋斗方向：奋斗方向有没有确定下来？内容是什么？

公司和竞争对手的互动关系：竞争对手有哪些？互动关系如何？

全体员工必须认同的价值观：有没有必须认同的价值观？内容是什么？如何巩固和加强？

公司股东董事会的核心关注：关注什么？为什么关注？

可以量化的决策和计划：内容？数量？要求？重要程度？

建立企业文化和团队的依据：企业文化和团队的状态？特征？是否支持企业的发展？有何新的要求？

各级员工思想和行为的准则：崇尚什么？支持什么？反对什么？摒弃什么？[①]

总目标分解过程中需要解决的 4 个问题：

确定分目标的层面。分目标层面通常适用木桶理论和拳头理论。

木桶理论。木桶理论是指一只水桶能盛多少水，并不取决于最长的那块木板，而是取决于最短的那块木板，也称“短板效应”。在确定分目标时，要考虑当前在企业 4 个层面的工作中，究竟哪个层面是制约企业总目标实现的“短板”。

拳头理论。拳头理论是指一个企业要保持其竞争力，不但要做到 4 个层面均衡发展，还要做到具有独特的竞争优势，这一竞争优势就是企业的“拳头”。

企业在确定分目标时，要综合考虑企业的“短板”和“拳头”，

① 周坤．目标与绩效管理．时代光华，http://v.youku.com.

改变“短板”的落后态势，增加“拳头”的竞争优势。

确定分目标的数量。分目标的数量对于企业成功与否至关重要，目标的过度细分会造成企业管理者精力分散，也会使下级无所适从，导致总目标不能实现。

在通常情况下，企业在每个确定的层面下应该只选择一到两个目标。这既有利于保证目标系统的完整性，又有利于保证目标系统的可行性和统一性。

确定分目标的权重。企业的能力和资源是有限的，即使企业已经严格地控制了分目标的数量，也应该按照重要程度对确定的分目标进行排序，并且对每个分目标赋予一定的权重。只有这样，才能够保证企业集中人、财、物等资源分配有利于完成首要目标。

确定分目标的量化标准。没有量化的目标很容易成为不切实际的“浮标”，只有量化才可测定，可测定才可积累，才有助于成功，因为能否量化是目标与空想的分水岭。[①]

从总目标到部门目标的分解

把确定好的公司目标分解到部门时，需要分清是部门可控目标还是可影响目标。同时，在分解过程中，要求各部门目标横向关联、以客户为中心。

部门可控目标分解：要从部门的关键职能入手，把公司级目标分解到各相关部门。在公司运营流程中，各部门都有其存在的理由，比如营销部要完成营销工作、生产部要实现生产目标等，我们据此

① 周永亮．战略执行体系构建手册［M］．北京：机械工业出版社，2010.

可以把公司级目标分别分解到相关部门，如将销售额分解到营销部，将生产目标分解到生产部等。这些目标都是部门关键职能所在，是部门可以直接控制的，从而成为部门的关键业绩目标。

部门可影响目标分解：许多公司级目标属于共担目标，不是单个部门可以直接控制的，但是是可以影响的，比如人员流失率目标、质量目标、降低管理成本目标等。对于这些目标，就要分解给两个甚至多个部门。如何把这些目标分解到各部门，就需要认真审查各部门职能，看看部门有无此工作内容。如产品质量目标，生产部、质管部都有相应职能，因此就需要这两个部门共同分担目标任务。确定了部门后，接着再确定各部门在这个目标中承担什么样的责任。这同样需要审查部门职能的侧重点，根据各部门的责任大小确定分配权重。比如关键人员流失率目标，不仅是人力资源部经理的事情，也是各部门主管的责任。在人力资源部职能中，主要涉及招人、育人、用人、留人的制度设计和组织实施，而各个部门则是具体实施和执行。据此，我们就可以分出责任来：如果公司存在普遍人员流失问题，那么人力资源部就要承担主要责任；如果个别部门的人员流失严重，那么这个部门的负责人就要承担主要责任。这样，部门主管才能对整个部门绩效、人员管理工作全面负责。

横向关联：把目标落实到各部门后，还需要确定各部门目标是否实现了左右关联，是否方向一致，是否相互支持和配合。如果各部门的目标冲突打架、左右撞车，造成严重内耗，那么，这样的目标就不能保证企业整体目标的完成。

要做到横向关联，就需要以客户为中心，客户的要求就是目标。

因此，业务链下游部门要求什么样的服务，上游部门就应该提供相应的服务。由于销售收入是企业的利润源头，而这主要由营销部门来承担，因此，营销部门的目标数值、工作质量和时间节点就成了其他部门制定目标的主要依据。生产部和研发部的计划、质量、人员配置等目标都要与营销部看齐，以其要求为要求。由于职能部门主要为业务部门提供服务和支持，因此，业务部门的需求就是其制定目标的主要依据。这样，职能部门服务意识也会大大增强，而不是只图自己方便。如要提高员工工作效率，就需要人力资源部为各业务部门人员提供高质量的培训；要留住大客户，就需要财务部提供相应的账期延缓服务和资金保障，如图 2.1 所示。①

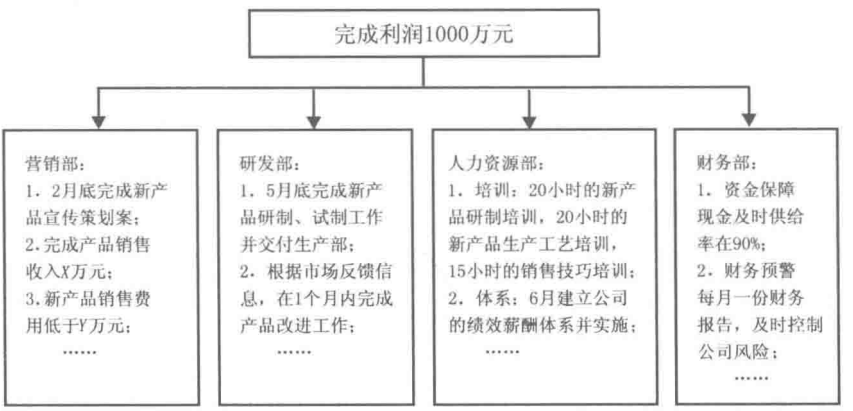


图 2.1　横向目标分解关联图

从部门的关键职能要素着手，将总目标分解到相关职能部门。被分解出的目标是相应部门可以直接控制的关键目标，在分解时要

① 高强．如何让目标分解不走样变形［OL］．全球品牌网，2007.

根据各部门的侧重点，确定目标分配的权重比例。将确定好的目标分解到职能部门时，要做到部门目标之间的横向联系，即实现部门间的左右关联、总目标一致及彼此间的相互支持与配合。

表 2.6 显示了华为产品开发目标分解到研发部的目标分解过程。

表 2.6　华为产品研发部的可实现目标分解 ①

	过程	指标	目标	统计者	频次
过程产品开发	过程设计与开发策划	开发按时完成率	≥ 80%	技术科	年 / 次
		关键路径如期完成率	≥ 80%	技术科	年 / 次
	PFMEA 过程	采取措施后 RPN 值符合率	≥ 90%	技术科	年 / 次
	产品 / 过程更改	更改及时率	≥ 95%	技术科	年 / 次
	产品与过程确认	样件提交一次成功率	≥ 80%	技术科	年 / 次
		PPAP 提交一次成功率	≥ 80%	技术科	年 / 次
	项目移交与总结	首批生产非预计不合格项比率	≥ 20%	生产科	年 / 次

任正非在其文章《不做昙花一现的英雄》中这样写道：

> 产品最后体现出来的经济指标是产品的市场覆盖率、占有率、增长率。考察我们的管理是否有效的指标，就是这 3 个指标。因此，我们现在制定的 KPI 指标要围绕公司的总目标来分解和贯彻，不能各部门孤立地去建立 KPI 指标。每个

① 杨玉柱 . 华为时间管理法 [M] . 北京 : 电子工业出版社，2011.

部门与产品的覆盖率、占有率、增长率都有一定的关系。在总目标引导下的管理与服务目标分解，才会起到综合治理的作用。这就如长江防洪，不能沿江 7 省各搞各的一样。

外延的基础是内涵的做实，没有优良的管理难以保持超过竞争对手的速度。内涵的做实就是公司各级管理体系的不断优化。内涵的做实是管理的根本点。各部门的工作不尽如人意，其实就是内涵没有做实。不论从销售上、科研上、生产上，还是提供的各种服务上，各部门是不是围绕公司的总目标已经做得很好了？对公司《基本法》的认识已经很深刻了？如果我们对公司总目标没有一个整体的、准确的、全面的理解，而只孤立地在一小块一小块地方思考自己管理的进步，我就担心你的进步是建立在制约别人的进步上，而对整体的进步并没有产生巨大效应。因此，管理的目标性应该很明确，内涵做实的目标也应很明确。

华为研发部人员的绩效考核体系的关键绩效指标如下：

- ◆ 财务绩效指标
- ◆ 客户满意指标
- ◆ 内部管理指标
- ◆ 员工成长与创新指标

华为研发部人员的绩效考核体系的岗位能力素质要求评估如下：

- 工作能力
- 工作任务
- 工作态度
- 工作协调
- 纪律性
- 成本意识

华为部门目标的设定流程如图 2.2 所示。

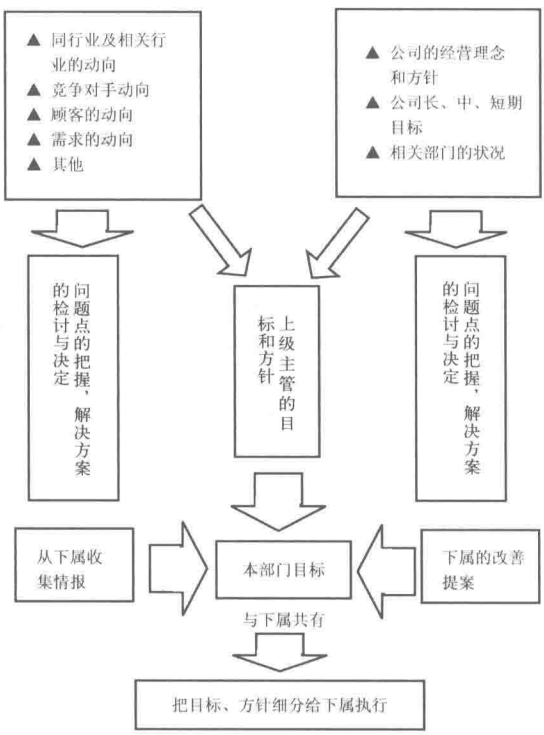


图 2.2　华为部门目标的设定流程

从总目标到员工的目标分解

团队管理者要及时将目标落实到每个员工身上，以保证团队目标的实现。在分解目标时，要将目标分解为可执行的小单元。

华为认为，要想使目标对于任何员工都是可实现的或可以影响员工的执行结果，就应从职能部门或员工的职责着手，分别采取不同的目标分解方法，对目标进行有效分解。

华为分解目标是从员工职责入手，将目标自上而下进行分解，并最终落实到基层员工身上。员工只有明确了自己的工作内容，才能更自发地为团队服务，从而实现团队的目标。

比如，前台的工作职责主要是接待来访客户，而公司的目标是实现 1000 万元的销售额。假设前台在接待工作中态度恶劣、形象邋遢，那么前来拜访的客户很可能对公司产生不好的印象，从而取消 1000 万元的订货。这就是前台工作职责与团队目标的关系。因此，为了实现公司 1000 万元的销售目标，前台必须用一流的形象和服务接待客户。在这里，“一流的形象和服务”就是一个分目标，而且这只是一个笼统的目标。

寻找战略目标的关键支撑因素，最好采用自上而下的系统思考方法。先从最终目的开始，确定需要的路径有哪些，需要具体做哪些事情才能保障其实行。同时，确定公司现在存在的最大短板是什么，克服它的方法和手段有哪些等。寻找支撑要素要求全面，要找到尽可能多的相关因素，直到穷尽为止。同时，不仅要找出显性要素，还要找出其背后的隐性支撑要素，寻找它们的内在关联和关系，寻根究底，顺藤摸瓜。找到完成企业目标的所有支撑要素后，再根据

重要性进行排序。这样，就把总目标分解出很多内容，例如：收入增长、出现利润增长的目标客户市场、为了创造和保持预期增长所需的人力与投资以及相关软硬件设施的配套等，从而形成公司层级目标系统。

在确定目标责任时，要切实考虑岗位职务因素，自上而下地按层次逐级落实，从而建立“目标－责任展开图”（见图 2.3）。

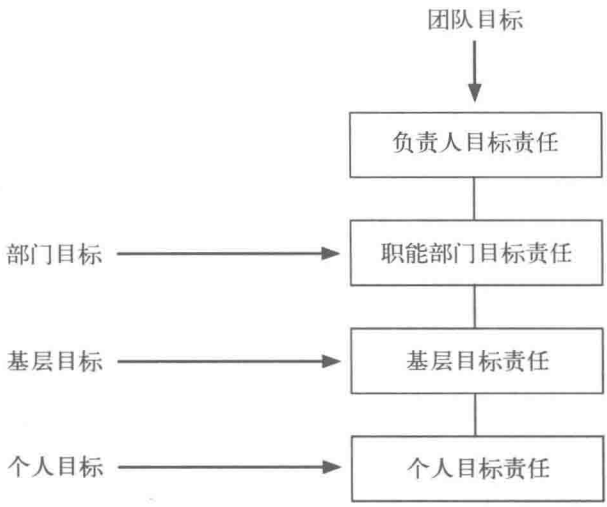


图 2.3 目标－责任展开图

参照上述基本模板，再对各部门目标与责任进行进一步的深入拓展。[①]

华为内部的口号很实际，不空洞，因此常有人说是灰色的。但把这些灰色的口号叠加在一起，就会发现，它与国家的精神目标是完全一致的。比如，各尽所能、按劳分配。怎么使员工各尽所能呢？

① 孙昌华．带出团队正能量［M］．北京：机械工业出版社，2014.

关键是要建立公平的价值评价和价值分配制度，使员工形成合理的预期，让他相信各尽所能后就能得到合理的回报。而怎么使价值评价做到公平呢？就是要实行同等贡献、同等报酬原则。不管你是博士也好，硕士也好，学士也好，只要做出了同样的贡献，公司就给你同等的报酬，这样就把大家的积极性都调动起来了。

把共同的大目标分解成不同的子目标，项目负责人如何跟踪、监控项目也非常重要，这就是考核中最重要的环节——目标管理。与其说华为考核做得好，不如说华为层层级级的目标制定、科学的目标监控以及及时的工作辅导做得好。所以，建议那些急着想把绩效考核做好的公司，应先把公司目标管理体系理顺，这个目标管理既是目标本身的，更是有关目标中的人的。

企业流程的分解与协同

美国企业史学家钱德勒说，现代企业的根本难题就是不断专业化分工之后如何协同。体力劳动的协同，可以依靠外化的标准，形成明确的输入、输出和工作方法。知识劳动的输入、输出和工作方法非常难以标准化，协同起来就无比困难。

部门专业化和岗位专业化的不断发展，会在企业中造成难以逾越的部门墙。每个人都成为自己领域的专家，都站在专业的角度来思考，而不是站在组织共同目标上，从来不思考“自己怎么做才能让别人的工作更有效”，常常以局部效率影响整体效率，这种思维方式是不利于全局的。

把责任分层落实相对容易，分流程落实则难上加难。很多老板

焦头烂额，大约 70% 的时间是作为裁判，处理部门协同的问题。久而久之，就成了老板一个人指挥各个部门，员工成了“听令行事”者，丧失独立思考及做事的能力。系统的基础是流程化。不是有没有流程的问题，而是能不能在专业分工的基础上协同一致的问题。任正非的高明之处，恰恰是把一个打乱仗打得还不错的华为带到了组织化状态，学会了流程化。从集成研发、集成供应链、集成财务等，华为学会了协同，建立起系统。

这是很艰难的过程。很多企业都试图这样做，但大多数半途而废。华为当年学 IBM，同样面临煎熬。管理者不停地向任正非诉说：那一套不适合华为，我们的效率反倒下降了；顾问先说英语然后再翻译给我们听，我们相当于花费双倍的钱；那一套系统太大了，我们小脚穿了一双大鞋，脚趾头还露在外面……各种言论，都指向一点，放弃管理，回到过去。但任正非毫不迟疑，提出“削足适履”，先僵化再优化，终于成功。

华为的流程化过程是每个有追求的企业都要经历的。企业如果不能协同，不能形成系统，就永远无法发挥组织化的力量，老板也就永远是个报时者，甚至是个救火员，或者精疲力竭而死，或者极度厌倦而弃。[①]

企业战略目标或者流程、活动目标，绝大多数是一种文字叙述，是对预期结果的描述。要想把这种文字的东西通过数学计算进行分解，似乎是不太可能的事。目标分解本身依然是一个主观活动，可采用图 2.4 所示的工具性图表来进行企业战略目标的分解工作。

① 白刚．华为的管理为什么会成功［OL］．新浪专栏，2014.

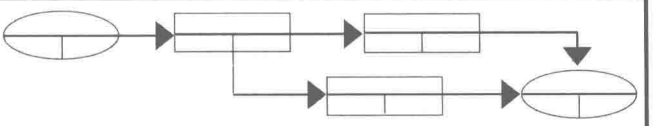
流程名称	
流程略图	
本流程承担的战略目标	本流程对于战略目标的重要程度
1.	
2.	
……	
为实现战略目标，本流程应该达到的目标	1. 2. 3. ……
为实现本流程目标，所需要的资源	1. 2. 3. ……

图 2.4　企业战略目标分解表单

图 2.4 所示“企业战略目标分解表单”，其目的是要把各个核心业务流程承担的企业战略目标转换为该流程的目标，转换的过程由战略目标分解小组成员进行。在该分解表单中，首先绘出流程简图，明确该流程的各个子流程（活动）及其相互之间的关系。流程图框由 3 部分组成，分别表示活动的名称、活动承担者、活动的实现方式（或者活动完成时间）。

该单的第二个部分是列出本流程要承担的企业战略目标，以及该流程与相应的战略目标的关系（重要程度）。重要程度的确定可通过专家打分的方式进行。

将以上两部分列于表单中后，对流程情况和任务，分解者已经比较明确，下一步就要在该表单的第三个部分进行企业战略目标分解的核心工作——确定流程目标。分解者根据自己对企业战略目标和流程的理解进行创造性的工作，列出流程应该达到的目标，以实现战略目标。

传统的战略目标分解（即分解到部门），是从目标出发，逐级向下分解，其着眼点是目标。把企业战略目标分解到流程，也可以采用这种方式，只需重新设计表单，每次关注一个目标，把它向关联流程进行分解，最后汇总各个战略目标的分解情况，即可得到各个流程的目标。但是，这样的分解方式把各个流程的目标放在了多次分解中，最后的流程目标通过汇总而成，势必造成流程目标的混乱。

采用目标分解表单进行战略目标分解时，要把着眼点放在流程上，将企业战略目标作为流程的一个约束条件，在该条件下确定流程目标，这样更有利于保证流程目标的系统性。当那些与战略实现有关的各个核心业务流程的目标确定后，企业所制定的战略目标即实现了分解到流程。

在确立了流程目标后，还需要确定实现流程目标所需要的资源，即填制分解单的第四个部分。流程目标的实现，除了流程本身运作的效率因素外，有的需要资金支持，有的需要人力资源支持，有的需要设备支持，有的需要信息系统的支持。因此，在确定流程目标时，必须从流程顺利运行的角度出发，充分考虑其可能阻碍目标实现的因素，并提出资源要求。在企业衡量目标可行性以及实施战略时，这是资源分配的重要依据，也是相关职能部门（如财务、人力资源）

确立工作目标的重要依据。对各流程提出资源需求时，要注意合理性，虽不能很精确，但也不能狮子大开口，要考虑全局需要。

战略目标分解小组在进行目标分解时，不同的分解者可能会分解出不同的流程目标和所需资源。此时，需要对流程目标进行整合。一般来说，如果分解者与各个流程没有利益关系，即使分解出的目标不一致，所列举的资源需求不一致，那么，通过大家充分地讨论沟通，最终还是可以统一意见。意见不统一时，则采取专家打分的方式进行选择。[①]

用阶段性区分法实施目标

对于目标，如果没有设定完成的截止日期，那就不是目标，而是空想。因此，要实现目标，就要确定截止日期。而目标的管理，也完全可以从不同阶段来加以区分，同时，目标也因具体的阶段性区分而更易于实现。

按时间顺序分解。即定出目标实施进度，以便于实施中的检查和控制。这种分解形式构成了目标的时间体系。

按时间关系分解。其中又包括以下两种：

- 按管理层次纵向分解，即将目标逐级分解到每一个管理层次，有些目标还可以一直分解到个人。
- 按职能部门横向分解，即将目标分解到有关职能部门。这种分解方式构成了目标的空间体系。

① 文忠波．基于流程的企业战略目标分解研究［N］．攀枝花学院学报，2009.

如某企业确定了6项目标、37项目标值；分解到各科室、车间后，形成75项目标、101项目标值；再分解到班组、个人，共形成2000多个目标值。

一个管理组织的目标，如能按时间关系和按空间关系同时展开，形成有机的、立体的目标系统，不仅使各级管理人员和每个人对整体目标一目了然，也能明确各部门或个人目标在目标系统中所处的地位，有利于调动员工的积极性、主动性和创造性。

实现目标是一步一步的，不可能跳过任何一步。王宁（化名）在华为做科研工作已有3年，对于目标分解极有经验。他说："进行技术优化前，我通常会细致地划分目标完成阶段，制定一个个易于实现的小目标。例如，每天接受多长时间的培训或学习，什么时候做到大致了解，什么时候做至熟练，什么时候可以发现技术中存在的缺陷，什么时候能够从掌握的技术中筛选出更新、更贴近用户需求的技术……"

"最后，确定总目标实现的时间。确定这个时间的，通常我会留出10%的宽裕时间，以免因突发事件或临时任务导致目标无法按时完成。"王宁通过循序渐进地实现一个个小的既定目标，最终实现了总目标。

在华为的计划体系中，采购计划属于计划工作的最后一个环节。销售计划是龙头，在众多人眼里采购计划部只是一个操作、执行部门。况且，华为利用的是花大价钱推行的MRPII系统，所以采购计划员的工作在许多部门里被认为是简单的、机械的工作。华为的计划运作模式是年度规划、季度调整、月度滚动。很多人认为，在华为，

一个月只需要花上几天时间制订好计划就可高枕无忧了。这一方面说明华为内部还存在各种问题，另一方面也说明某些部门对计划工作的不了解。

很显然，如果能够仅靠 MRPII 就可以完成计划工作的话，华为就不会在采购计划部配备 10 名计划员，而且经常手忙脚乱、挑灯夜战。销售计划可以不准，但是采购计划不能离谱。计划员总是在库存与缺料之间寻找平衡。

理性是一个计划员必须具备的素质，即使遇到某个销售人员头脑发热，计划员制订的采购计划也不能水涨船高。采购计划是联系公司和供应商的一条纽带，如果多级放大就会产生“啤酒效应”，即紧缺的物料因为华为的预测需求变小而导致供应商没有备货；需求小的物料却因供应商充足备货造成库存积压。采购计划员必须将华为的发展信息准确无误地传递给供应商。现在，华为将物料计划方式转变为“实单”和“虚单”一起下的方式，可避免因市场波动更改产品设计所造成的损失。可见，采购计划并不是销售计划的简单分解，而是一个综合平衡的过程。

计划员每天的工作都离不开 MRPII。计划是 MRPII 的一个重要模块，以数据接口多而著称。其他部门的哪怕是一个很小的疏忽，都有可能在计划这个环节暴露出来而影响目标的实现。因为任何人为的操作都会有失误，不能 100% 准确，所以计划员必须成为一个好的数据筛子。每做一次计划，华为都要进行分析与总结，将计划过程出现的问题及时反馈给其他部门。总之，及时暴露问题既有利于本部门的工作改进，也有利于公司完善管理。

目标清晰，能力也要到位

目标可行性是指在现实条件下目标是否可行、可操作。我们常看到这样的情形：管理者估计当前形势时过于乐观，忽略了达成目标所需要的条件，这些条件包括硬件、技术、系统信息、团队、环境因素等，尤其是人力资源。这常常导致管理者制定一个高于实际能力的目标。

可见，虽然目标的清晰度是实现目标的最重要因素，但执行者是否具备执行的能力却是实现目标的基础。目标的实现与能力成正比。当能力与目标相匹配时，员工才更有执行力。

那么，华为到底会选择具有什么特质的人作为其目标实现者呢？

据华为一位前高管的研究，华为在选人方面有一项约定俗成的原则，即“寒门出身、心怀梦想、团队精神”。华为强调“胜则举杯相庆，败则拼死相救”。这些特质决定了华为人承受压力时所具备的韧性。

华为非常重视人才招聘。在企业中，由于高层管理者之间存在着教育文化背景的差异，用人理念也不尽相同，经常是部门经理推荐的候选人被人事经理否决，而人事经理看重的人又得不到部门经理的赞同。因此，要想提高招聘效率，必须建立一个大家公认的招聘原则。

华为认为，看一个企业的招聘是否有效，主要体现在以下 4 个方面：一是能否及时招到所需人员以满足企业需要；二是能否以最少的投入招到合适人才；三是把录用人员安排在相应岗位上时，其表现是否与预想的一致，是否适合公司和岗位的要求；四是“危险期”

（一般指进公司后的6个月）内的离职率是否为最低。只有满足这些条件，招聘才算是有效的。

根据以上4个要点，结合公司的实际情况，华为制定了一套详细的招聘原则，力求实现招聘效益的最大化。

原则1：最合适的，就是最好的。招聘要求是具体的、可衡量的，以作为招聘部门考察、面试、筛选、录用人才的标杆。因为人才不是越优秀越好，只有合适的才是最好的。

在华为，所谓“合适”，其标准如下：

> **目前企业需要什么样的人？**这是“软”素质，由企业文化决定。即选人是德才兼备、以德为先还是以才为先？是强调个性突出还是团队合作？是开拓型还是稳健型等。这主要侧重于考察应聘者的兴趣、态度、个性等。
>
> **岗位需要什么样的人？**这是“硬”条件，人力资源部门通过职务分析，明确该岗位的人需具备的学历、年龄、技能、体能等。这侧重于考察应聘者的能力、素质等。

只有掌握了标准，招聘人员才能做到心中有数，才能用心中的这把“尺”去衡量每一位应聘者。否则稀里糊涂，根本无法从众多的应聘者中挑出企业需要的人。更严重的是，在试用一段时间后，如果发现经过“层层筛选”出来的优秀的人才其实并不适合本企业，那么将造成企业财力和精力的极大浪费。

原则2：强调“双向选择”。即树立“双向选择”的现代人才流

动观念，与应聘者特别是重点应聘者（潜在的未来雇员）平等地、客观地交流，双向考察，看彼此是否真正适合。

在进行招聘时，华为会特别向招聘人员强调“双向选择”这一条，绝不像一些企业，为吸引应聘者，故意美化、夸大企业，对企业存在的问题却避而不谈，以致应聘者过分相信招聘企业的宣传而对企业满怀期望，而一旦进入企业，却发现企业实际上并没有原先设想的那样好，就会产生失落、上当受骗的感觉，挫伤工作积极性。因此，无论是在最初的招聘现场，还是最后一轮面试的双方交流，华为始终把彼此满意作为录用人才的基础。特别是在最后安排应聘者和相关负责人谈话和吃饭时，负责人会把发展前景、发展现状、普遍存在的问题等实事求是地向应聘者做客观的介绍。

原则 3：坚持条条都要有针对性的招聘策略。企业选人是讲求“实用性”还是为后期发展储备人才？不同的目的有不同的招聘策略。这几年，华为的招聘主要都是针对高校应届毕业生展开的，因此更注重应聘者的发展潜力和可塑性，希望经过几年的培养，可以在将来用人时发挥作用。

如果研究华为的招聘信息，你可能会发现，华为多数招聘信息在经验的要求上都写着“不限”。这为应届毕业生提供了机会。应届毕业生好比一张白纸，更容易接受企业的理念和文化。假设招聘的是有过工作经验的人，他们已经接触社会，对企业会有自己的理解，很可能与华为希望打造的团队格格不入，甚至还会影响其他团队成员。再者，应届毕业生精力旺盛，即使要求长时间在岗工作他们也心甘情愿，而且企业可以提供足够高的薪资。这样一来，他们对企

业的黏性会非常大。

原则 4：招聘人员的职责 = 对企业负责 + 对应聘者负责。招聘人员既要对企业负责，也应对应聘者负责，要树立“优秀≠合适，招进一名不合适的人才是对资源的极大浪费”的观念，这样才能招到企业需要的人才。

在华为，招聘部门会在每年年初就主动参与企业和部门的人力资源规划、深入一线了解企业内部人员流动去向，随时掌握企业在各阶段的用人需求，以采取合适的招聘策略，及时为企业输送所需人才。

原则 5：用人部门要现身考场。在传统观念中，招聘是人事部门的事，用人部门只管提出用人需求。实际上，只有用人部门对自己需要什么样的人才最清楚，而且招进来的人的素质和能力直接关系到部门的工作成效。因此，招聘不只是人力资源部的工作，而是上至 CEO，下至部门主管乃至所有人的工作。

在招聘的过程中，华为会要求具体的用人部门和招聘部门一起完成招聘工作，甚至认为用人部门对招聘的配合、支持程度如何，直接决定了招聘工作的成败。

原则 6：设计科学合理的应聘登记表。有的企业会事先设计一张科学合理的应聘登记表，让应聘者填写企业需要特别关注的项目。通过面试前审查应聘者填写的资料，招聘企业可以淘汰一大部分明显不符合企业要求的人员，并从中筛选出符合条件的意向对象并邀请其参加面试。

经过科学的设计，一张小小的华为招聘表就基本能反映出一个

人的所有情况。例如，在华为的登记表格上，把软件细分为系统软件和应用软件，从而大大减少了面试时间。

原则 7：人才信息储备就是给企业备足粮草。招聘实践中，常会发现一些条件不错且适合企业需要的人才，因为岗位编制、企业阶段发展计划等因素限制无法现时录用，但企业很可能在将来某个时期需要这方面的人才。华为绝不轻易与这些人才擦肩而过。华为的人力资源中心会将这类人才的信息纳入企业的人才信息库（包括个人资料、面试小组意见、评价等），并不定期地与之保持联系，一旦将来出现岗位空缺或企业发展需要，即可招入麾下，既提高了招聘速度也降低了招聘成本。

华为每年都会从高校和社会上招聘大量人才，在招聘和录用过程中，招聘人员最注重应聘者的素质、潜能、品格、学历，其次才是经验。按照“双向选择”的原则，在人才使用、培养与发展上，提供客观且对等的承诺。华为有严格的面试流程。一般来说，一个应聘者必须经过人力资源部、业务部门主管等环节的面试，并经公司人力资源部总裁审批才能正式加盟华为。

为了保障招聘的有效性，在正式招聘之前，华为会建立一个“面试资格人”管理制度，对所有的面试考官进行培训，合格者才能获得面试考官资格。

而且，公司每年对面试考官进行资格年审，考核把关不严者将取消其资格。华为认为，招聘人员是公司招聘人才的第一道门槛，如果这些人自身素质都很一般，那么是不可能指望他们能独具慧眼选拔出公司需要的优秀人才的。

各目标之间要有关联性

个人目标与企业目标

有人经过一个建筑工地，问那里的石匠们在干什么？3个石匠有3个不同的回答：

第一个石匠回答：“我在做养家糊口的事，混口饭吃。”

第二个石匠回答：“我在做整个国家最出色的石匠工作。”

第三个石匠回答：“我正在建造一座大教堂。”

3个石匠的回答给出了3种不同的目标。第一个石匠为了养家糊口，是短期目标导向的人。他只考虑自己的生理需求，没有大的抱负。

第二个石匠为了成为全国最出色的匠人，是职能思维导向的人。他工作时只考虑本职工作，只考虑自己要成为什么样的人，很少考虑组织的要求。

而第三个石匠的回答，说出了目标的真谛。这也说明，他是经营思维导向的人。这类人思考目标时会把自己的工作和组织的目标关联起来，从组织价值的角度看待自己的发展。这样的员工才会获得更大的发展。

我们再用“自我期望”“自我启发”和“自我发展”3个指标来衡量这3个石匠：

第一个石匠的自我期望值太低。在职场上，他缺乏自觉性和自

我发展的动力。

第二个石匠的自我期望值过高。在团队中，他很可能是个特立独行、“笑傲江湖”式的人物。

第三个石匠的目标才真正与公司目标、团队目标高度吻合，因为他的自我激励的意愿与自我发展行为符合组织的要求。

德鲁克说，第三个石匠才是一个管理者，因为他用自己的工作影响组织的绩效，他在做石匠工作时，看到了自己的工作与建设大楼的关系，这种人的想法难能可贵！

日本发明家中松义郎的“目标一致理论”讲的就是这一点。当一个人的目标与组织的目标越一致，他就越能发挥潜能，也越有发展前途！

目标管理的定义是：根据公司的战略规划，组织运用系统化的管理方式，把各项管理事务展开为有主次的、可控的、高效的管理活动，通过激励员工共同参与，以实现组织和个人目标的过程。它强调把组织的整体目标转化为组织和个人的具体目标。

对员工来说，目标管理提出了明确的个体绩效目标，因此，每个人对其所在组织的绩效都可以做出具体的贡献。如果所有人都实现了各自的目标，其所在组织的整体目标也就能够实现。

大多数情况下，企业目标和个人目标会不一致。比如，企业的目标是让你用尽所有的力气完成 300 万元的销售额，而你的计划是通过完成 200 万元销售额来提高收入，你宁愿少一些收入而让个人有时间获得成长，有更多时间陪伴爱人、孩子和父母。显然，你的目标与组织目标是不一致的。

总目标是公司实施目标管理的核心，但不管是公司总目标还是各部门目标，最终都要落实到员工的个人目标。个人目标是部门目标和总目标的基础，不仅支持公司的大小目标，同时也支持部门目标。这里需要注意的是，部门目标其实仍属于该部门主管的个人目标，设定个人目标的用意就是要消除“是部门的集体目标，又不是我的目标”的错误心态，并刻意形成“具有利害关系”的“个人目标”。

设定个人目标要遵循的原则：

对上级目标充分了解，同时分析自己的工作职责，这是员工在设定个人目标时必须考虑的两件事情。在此基础上，再按照一定的原则设定个人目标。以下几项原则可供参考：

- 从个人观点出发，说明上级的目标。
- 设定合适的绩效标准。
- 列出为达成目标需要做的事及面临的主要困难。
- 列举上级的做法，哪些对他有帮助，哪些对他有妨碍。
- 列出为了达成目标本部门准备从哪些工作着手。
- 将本部门准备着手的工作细分为本部门内各成员应配合的项目。
- 选出“保留目标”为本部门主管的个人目标。
- 选择合适的“个人能力启发目标”作为本部门主管的个人目标。

一个优秀的职场人士懂得，如何将自己的长处和奋斗目标与公司的目标结合起来，为公司做出尽可能多的贡献，然后通过公司实

现自己的个人目标。比如，杨元庆通过联想集团的平台让自己成为中国职场上最耀眼的明星之一；唐骏则通过微软、盛大、新华都这样优秀的公司平台让自己成为令很多年轻人羡慕的“打工皇帝”。尽管有“学历门事件”的影响，他仍然不失为一个成功的职业人。

公司想要的结果和个人想要的结果之间是一种动态的平衡关系，没有公司能够无条件、低成本地长期使用高质量的人力资源，也没有个人能够无代价地使用公司的平台资源来实现自身的经济利益和职业成长。二者相互制约，在动态中保持一种平衡关系。

这种兼顾性的、平衡的结果导向意识，不仅告诉我们，首先要明确自己真正要得到的是什么，而且还告诉我们，如何去得到。

职业人首先要清晰地描绘自己想要的结果，包括经济上的、职业发展上的、家庭生活上的以及个人知识技能上的。

职业人要清晰地掌握自己所在的公司想要的结果，公司想要的结果和自己以及自己想要的结果的关系。

职业人要为自己做好定位，将自己的长处与公司达成目标的需求结合起来，为公司做出尽可能多的贡献，然后由公司帮助自己达成个人目标。[①]

因此，总的来说，上级要善于提出下级认同的远景，设定明确的目标，让下属觉得工作有意义，这是成功的灯塔；要有放权的思想，允许下属多实践，自主控制工作；并且要有毫不吝啬地帮助下属的思想，允许下属的工作能力超过自己。

下属的最高境界是自我发展、奋斗的愿望与企业的远景统一。

① 周永亮．我是职业人［M］．北京：机械工业出版社，2007.

这样，下属就能想企业所想、做企业所做，成为为企业献身的人。退一步说，即使下属没有那么远大高尚的理想，但愿意服从企业的需要，享受完成工作的成就感也行；或者干脆就是为报酬而工作，达到一定成果就有一定的收获。这是下属主动工作的动力之源。

目标管理要求上下级一起确定目标。整个企业一级一级设立目标，即建立企业的目标体系。同时，要制定一套公平、公正，而且要简单可以操作即员工普遍接受的评价方法。

任正非在其文章《华为的红旗到底能打多久》中，这样分析了个人目标与企业目标的矛盾及其平衡：

> 管理者与员工之间矛盾的实质是什么呢？其实就是公司目标与个人目标的矛盾。公司考虑的是企业的长远利益，是不断提升企业的长期竞争力。员工主要考虑的是短期利益，因为他们不知道将来还会不会在华为工作。解决这个矛盾就要在长远利益和眼前利益之间找到一个平衡点。我们实行了员工股份制。员工从当期效益中获得工资、奖金、退休金、医疗保障，从长远投资中获得股份分红。这就避免了员工的短视。

华为新员工在进入公司两年之后，如果成绩突出，就可以加入员工持股计划，自愿购买公司根据绩效和级别指定的一定额度的股票。此后，每年公司根据绩效情况进行配股。员工持股后，就与企业利益捆绑，分享企业发展的回报，个人目标与企业目标达成了一致。

用20余年时间，任正非将自己在华为的持股权稀释到了只剩下1.4%。

华为的成功，许多人归功于中国政府的支持。实际上，最支持任正非的是15万华为员工。因为任正非用了中国企业中史无前例的奖酬分红制度，将98.6%的股票都分给员工，任正非本人所持有的股票只占了1.4%，凝聚了华为式管理的向心力。

要如何分辨你是老板级的员工还是打工仔级的员工？在华为，从你的薪资账户余额就很容易分辨。

> “我们不像一般领薪水的打工仔，公司营运好不好，到了年底会非常感同身受，”2002年从日本最大电信商NTT DoCoMo跳槽加入华为LTE TDD产品线副总裁邱恒说，“你拼命的程度，直接反映在薪资收入上。”
>
> 以他自己为例，2009年因为遭遇金融海啸，整体环境不佳，公司成长幅度不如以往，他的底薪不变，但分红跟着缩水。第二年，华为的净利润创下历史新高，他的分红就超过上一年近一倍。

这等于是把公司的利益与员工的个人利益紧紧绑在了一起。在华为，一个外派非洲的基础工程师如果能帮公司服务好客户，争取到一张订单，年终获得的配股额度、股利以及年终奖金总额，会比一个坐在办公室，但绩效未达标的高级主管还要高。

工作2~3年，华为员工就具备配股分红资格。在华为有“1+1+1”的说法，也就是工资、奖金、分红比例是相同的。随着年资与绩效

增长，分红与奖金的比例将会大幅超过工资。这在号称“重视员工福利”的欧美企业都很罕见。

一个领死薪水的员工，不可能主动帮客户想出创新的解决方案。但华为的员工因为把自己当成老板，待得越久，领的股份与分红越多，所以大部分人不会为了追求一两年的短期业绩目标而牺牲客户利益，而是会想尽办法服务客户，让客户愿意长期与之合作，从而形成一种正向循环。

让长短目标紧密结合

山田本一是日本著名的马拉松运动员。他曾在1984年和1987年的国际马拉松比赛中，两次夺得世界冠军。记者问他为什么会取得如此惊人的成绩，山田本一总如是回答：“凭智慧战胜对手！”

大家都知道，马拉松比赛主要是运动员体力和耐力的较量，爆发力、速度和技巧都还在其次。因此，对山田本一的回答，许多人觉得他是在故弄玄虚。

10年之后，这个谜底被揭开了。山田本一在自传中这样写道：“每次比赛之前，我都要乘车把比赛的路线仔细地看一遍，并把沿途比较醒目的标志画下来。比如，第一标志是一家银行、第二标志是一棵古怪的大树、第三标志是一座高楼……这样一直画到赛程结束。比赛开始后，我就以百米冲刺速度奋力向第一个目标冲去，到达第一个目标后，我又以同样的速度向第二个目标冲去。40多公里的赛程，被我分解成几个小目标，跑起来就轻松多了。开始时，我把目标定在终点线的旗帜上，结果当我跑到十几公里时就疲惫不堪了，因为

我被前面那段遥远的路吓到了。”

目标是需要分解的。一个人制定目标时，要有最终目标，比如成为世界冠军；更要有明确的绩效目标，比如在某个时间内成绩提高多少。

最终目标是宏大的，是引领方向的目标；而绩效目标就是一个具体的、有明确衡量标准的目标。

当目标被清晰地分解了，目标的激励作用就显现了；当实现了一个目标时，我们就获得了及时的正面激励，这对于培养我们挑战目标信心的作用是非常巨大的！[①]

对于大多数人来说，控制短期目标要比控制较长远的目标容易得多。整体目标的每一个小任务，如果能够顺利地完成，那么实现大的目标就不会觉得难如登天了。这样，人的内心必然会受到鼓舞，从而增强了实现远大目标的信心。

对于一项战略计划来说，把握好长期目标与短期目标之间的平衡是至关重要的。在制订任何一项计划时，必须同时考虑必要的成本和可能的收益，必须注意在实现长期目标的同时，还要保证短期效益。

赵强国是某集团公司的一个分公司的经理，他曾经向集团总经理提出过一个看起来好像非常棒的计划，如果总经理能够接受该计划的话，在开始的一段时间内，公司的成本会下降，但随后会出现较大的上升。

① 刘兴旺．积累平凡，就是积累卓越［OL］．人民网，2006.

他告诉总经理：“我们很可能在3年之内无法实现收益增长，因为这段时间属于计划启动期。”总经理告诉他：“赵强国，对于一家公司来说，它无法承受如此巨大的代价。一项优秀的计划需要把短期利益和长期利益结合起来。如果我们为了实现长期收益而牺牲短期收益的话，计划实施人员的热情就会大大降低。”

当你逼迫人们考虑这类问题时，他们所表现出来的想象力和革新精神是难以想象的。不久，赵强国回来对总经理说：“我们可以保证短期利益，因为现在我发现它的长期收益并不是那么诱人。我们可以卖掉一些并不适合我们的子公司，通过这种方式，我们可以把成本降低10%——从另外一个角度来讲，这就是一项巨大的收益。我们可以采取四五项措施，来弥补新产品开发阶段公司所面临的损失。”

结果，他们把整个企业团队投入新计划的实施中，并最终取得了成功。可见，要达成长远目标，就必须将大目标与小步子结合起来。只有这样，团队成员才能有热情，才能更好地迎接可能出现的挑战，在实现短期利益的同时，为组织的长期发展奠定基础。

1998年，在创建华为10年后，任正非向他的高管团队宣称，“华为的追求是在电子信息领域成为世界级领先企业”。忆及当年这一场景时，华为市场策划部总监江龙回忆说：“所有人都被这一目标震惊了。当时，很多人都在想，我们这么小的公司怎么可能成为世界级

的领先公司？”而实际上，这并非任正非第一次提出“世界级企业”的目标。

从“农村包围城市”到“最后夺取城市”，华为花了3年的时间。3年之后，“巨大中华”——巨龙、大唐、中兴、华为这四大国内电信设备制造商的排名顺序正好反转了，变成了“华中大巨”，华为第一次成为同行业的老大。

但在任正非的眼里，取得“国内第一”只是华为发展历程中的一个阶段性成果。随着阶段目标的实现，成为“世界级企业”的思想也就变得越来越清晰。评价何为世界级企业有许多衡量标准，但其中有一个统一的标准，就是企业在国际市场上的地位以及业务总收入中，海外收入所占的比例。当时，华为虽然已经在国际市场上取得了一些进展，但国际市场的总收入也只有不到1000万美元，基本上还是名副其实的“本土王”。面对这样的局面，华为定下了走向国际化、寻求新的机会的方向。

1998年年初，在一次员工大会上，任正非说，如果华为保持每年翻番增长，8年之后就有可能赶上IBM。在经过几年的海外试探性进攻之后，1998年，华为更明确地制定了双线战略：在保持国内领先地位的同时，迅速拓展国际市场。

除了向世界市场扩张之外，基于“世界级企业”的远景和通过对IBM等国际一流企业的研究学习，对照自身现状，华为发现了自身在管理制度体系和员工素质方面所存在的巨大差距。于是，通过引入、消化和吸收西方先进成熟的业务流程和管理制度体系来提升华为的综合竞争能力，就成了任正非缩小差距、向世界级目标逐步

逼近的首要思路。

十几年后，当年的那些“诳语”竟然一一实现。华为的蝶变再一次证明：理想主义以及惊人的远见是那些伟大创始人的共同特征。

2012 年 7 月，在一份发言提纲中，任正非写道：“西方公司的兴衰，彰显了华为‘以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗’的正确。”华为反对短期的经济魔术。当爱立信、思科、摩托罗拉这些竞争对手们都在以“财年、财季”的时点规划未来时，华为是以 10 年为单位规划未来。这也正是华为能够追赶并超越对手的奥秘。

新东方董事长俞敏洪的父亲是个木工，常帮别人建房子。每次建完房子，他都会把别人废弃不要的碎砖乱瓦捡回来。久而久之，俞敏洪家院子里多出了一个乱七八糟的砖头碎瓦堆。俞敏洪搞不清这一堆东西的用处，直到有一天，他父亲在院子一角的小空地上开始左右测量，开沟挖槽、和泥、砌墙，用那堆乱砖左拼右凑，一间四四方方的小房子居然拔地而起。

当时，俞敏洪只是觉得父亲很了不起，一个人就盖了一间房子。然后，他就继续和其他小朋友一起，贫困但不失快乐地过他的农村生活。

等到长大以后，他才逐渐发现，父亲做的这件事给他带来的深刻影响。从一块砖头到一堆砖头，最后变成一间小房子，俞敏洪的父亲向他阐释了做成一件事情的全部奥秘。一块砖没有什么用，一堆砖也没有什么用，如果你心中没有一个造

房子的梦想，拥有天下所有的砖头也是一堆废物；但如果只有造房子的梦想，而没有砖头，梦想也没法实现。

后来的日子里，这件事情所体现的精神一直在激励着俞敏洪，也成了他做事的指导思想。俞敏洪在做事时，一般都会问自己两个问题：一是做这件事情的目标是什么？因为盲目做事情就像捡了一堆砖头而不知道干什么一样，会浪费自己的生命。第二个问题是需要多少努力才能够把这件事情做成，也就是需要捡多少砖头才能把房子造好？之后，就要有足够的耐心，因为砖头不是一天就能捡够的。

俞敏洪表示："我生命中的3件事证明了这一思路的好处。第一件事是我的高考，目标明确，'要上大学'。第一第二年我都没考上，我的砖头没有捡够。第三年我继续拼命捡砖头，终于进了北大。第二件事是背单词，目标明确，'成为中国最好的英语词汇老师之一'。于是我开始一个一个背单词，在背过的单词不断遗忘的痛苦中，我父亲捡砖头的形象总能浮现在我眼前。最后我终于背下了两三万个单词，成了一名不错的词汇老师。

"第三件事是我做新东方，目标明确，'要做成中国最好的英语培训机构之一'。然后我就开始给学生上课，平均每天给学生上6～10个小时的课。很多老师倒下了或放弃了，我没有放弃，十几年如一日。每上一次课我就感觉多捡了一块砖头，梦想着把新东方这栋房子建起来。到今天为止，我还在努力着，并已经看到了新东方这座房子能够建好的希望。"

俞敏洪正是将大小目标紧密相连，使得他今天如此成功。

2014 年，华为宣布一个新目标，“未来 4 年华为收入有望翻番，到 2018 年华为将成长为一家 700 亿美元规模的公司”。为了实现这个目标，华为提出“以项目为中心、做好项目经营”已经有好几年了。为什么要以项目为中心呢？这是因为以下几点：

公司设备的增长速度正在放缓：2013 年固网和电软核都是负增长，由于 LTE 的发展，无线业务实现了 9% 左右的增长。但我们看到，在设备增长放缓的同时，整个服务的增长却达到了 24%。价值正在从设备向服务和软件转移，而服务和软件都是以项目为驱动的。

交付项目数量众多且大项目仍在增长：2013 年交付项目总量为 8267 个，ABC 类项目呈现增长的趋势。面对这么多项目，如果没有一个好的项目经营管理体系来支撑，是不可能做好公司整体经营管理的。

代表处的规模不断扩大：2013 年，海外有 1/3 的代表处销售收入超过 1 亿美元，销售收入 3 亿美元以上的代表处达到了 24 个。代表处管理的跨度和难度越来越大，划小经营管理单元的诉求越来越强烈，有些区域甚至已经自发地开始进行划小经营管理单元的尝试了。

华为把未来的管理体系比喻为眼镜蛇：头部可以灵活转动，一旦发现觅食或进攻对象，整个身体的行动十分敏捷，可以前后左右甚至垂直窜起发起攻击，而发达的骨骼系统则环环相扣，转动灵活，确保在发起进攻时能为头部提供强大的支撑。眼镜蛇的头部就像华为业务前端的项目经营，而其灵活运转、为捕捉机会提供支撑的骨骼系统，则正如华为的管理支撑体系，这就是公司未来管理体系的基本架构。

目标展开图

目标展开图是直观形象地显示并明确目标与目标责任的图表。编制目标展开图是目标展开的最后一个环节，是用图表形式将目标和实现目标的对策等主要内容公布于众，便于共同执行。

任何人一看目标展开图就知道工作目标是什么，对策是什么，职责和权力是什么以及遇到问题时需要哪个部门来支持等。

目标展开图的格式众多，没有统一的规定，但编制的原则都一样，即整分合原则。管理层次不同，或展开的方法不同，展开图的格式也不同。

工作安排的展开图。工作安排的展开图是以明确目标和为实现目标的各项工作安排为中心展开的。这种展开图通常以统筹图形式表示，箭杆上方注明工作名称。这些工作都是为实现目标所必需的工作。图的上下方分别为以月份或季度为单位的时间。为实现目标，在何时应做何种工作，一目了然，也便于管理者掌握和检查。

目标责任的展开图。目标责任的展开图主要是以明确目标和目标责任为中心展开的。具体如表 2.7 所示。

表 2.7　目标责任展开图

方针	目标项目	目标值	对策措施	责任者

目标责任展开图能起到以下主要作用：

具体形象。能直观、形象、简明地显示目标与目标对策，使各个岗位的人都明确自己的目标与目标责任，还能起到动员群众、督促提醒和鼓舞士气的作用。

关联。能显示各个目标之间的关系，因而使各个岗位上的人都明确与自己有关的岗位的目标责任，知道各个时期的主要工作，便于取得联系、开展协作、协调发展。

控制。便于领导者对众多目标的管理，有利于从总体上对目标进行协调平衡，控制目标管理活动。

华为管理者认为，让员工了解工作目标、对策、职权及遇到问题时的求助者是十分必要的。当各岗位员工明确相关岗位的目标与责任后，更便于其与各方取得联系、协调；而管理者明确了目标与责任后，则易于从总体上把握目标的协调平衡性，控制目标的按时完成。

华为创立初期，曾一度出现交期延误的问题，企业信誉严重受损。这一点引起了计划部的重视。经调查发现，部分员工并不清楚在什么时间执行任务，什么时间完成，怎样去操作，完成到什么程度才算合格，因而常常出现工作拖沓或因产品返工而造成时间延误等情况，导致企业计划难以按预期完成。

为改变这种情况，计划部与其他相关部门联合，根据每个部门和每位员工的工作目标，明确其在实现总体目标中的内容、数量、

质量及时间等要求，将目标与目标责任加以明确。

确定具体目标时，要综合考虑员工个人能力、发展潜力及资源条件等因素，将目标任务的表述细化至单位时间与工作细节，甚至包括工作的交接人员与支持人员。

确定目标责任时，切实考虑岗位职务因素，自上而下地按层次逐级落实，以建立目标与责任展开图。岗位职务高的，目标责任也大；反之，目标责任就小些。

目标展开主要表现为 3 个环节：

目标分解。目标分解是建立目标体系的基础，是把系统的整体目标在纵向、横向上分解为部门、单位以至个人的各个层次的分目标，从而构成一个目标体系。目标分解要求：分目标要与总体目标方向一致，内容上下贯通；同一层次的各分目标之间在内容和时间上要协调、平衡，各分目标应简明扼要，有具体的考核标准和完成的时限。

对策展开。即制订实现目标的具体对策和措施。第一，进行调查研究，分析本组织或本级组织的现状；第二，对照目标，找出差距和存在的主要问题；第三，针对主要问题查明原因；第四，针对原因，制订出切实可行的对策。

明确目标责任。即在目标分解、协商的基础上，把各层级目标与具体执行人员的工作责任紧密结合并固定下来，建立起目标责任体系，使每个成员都明确自己的工作范围及工作责任。

目标设置要有时间限制

在下达任务后，给接受任务者一个完成工作任务的最后期限。许多员工都有拖拉的毛病，在做事情时往往不到最后关头不着急。如果在执行的过程中，有一个人拖延时间，就有可能会影响整个团队的工作。所以，在给员工布置工作之前，管理者应该事先估计一下完成该项工作需要的时间。然后，在布置工作任务时，向员工提出时限要求，员工要在一定时限内完成该项目的工作任务，否则将要受到处罚。这样，员工就会抓紧时间工作，因为他需要在有限的时间里把任务完成。

没有时间限制的目标，即使被细化或量化，也可能会使目标实现之日变得遥遥无期。因为你可以轻而易举地为自己找到拖延懈怠的借口，而且不知道该用什么样的行动、什么样的力度去实现它。同一目标，完成时间是 3 年还是 13 年，行动计划是完全不一样的。

在团队管理中，“主管口中发出的话”与“下属耳里听进的话”往往是不一样的。主管所谓的“尽快”是下班前，而下属的认知很可能是本周末之前。

主管要下达的指示非常多，根本没办法一一规定最后期限。所以，下达指示时，未规定最后期限很正常，但是在自己等得不耐烦之前，养成后续追踪的习惯是很重要的。向下属追踪后续情况时，绝不可以用生气的口吻询问，应该直接询问事情的进展，而且询问时，不可以问：“进行得怎样了？”应该问：“什么时候可以提交报告呢？”

当然，避免下属做事拖拉的最好办法是，下达任务时规定最后

期限。而且这期限不是由主管做出，而必须由下属自己承诺。因为相比他人强加的约定，对于自己亲口说出的话，人们更能遵守承诺。换句话说，下属对主管做出了承诺，就会努力遵守最后期限。

要让负责的下属遵守最后期限，有个方式非常有效：就是利用便利贴，让他“写下来”。使用小长方形的便利贴，与下属谈论工作时，直接递出便利贴，让他们写下事情内容及最后期限，再收回来；也可以把便利贴交给部下，让他们自己在上面写下最后期限，然后贴在笔记本上。

关于最后期限的确定，只要有自己的方式即可。有多位下属的主管可以这样做：把写着预定完成日的便利贴，全都贴在画有每月日程表的白板上。由于是自己写下的最后期限，不仅可以减轻下属的心理负担，也会让他产生必须遵守最后期限的压力。[①]

目标管理中的目标周期，一般多为 6 个月。另外，也有人将期限全部都设定在周期末，这样在期末工作就都集中一起，最好是把期限尽量往前调。此外，还要设定整个周期的目标。如果目标管理的周期是 6 个月时，有必要填写期中的达成水准，以便在期中能够进行评定。

即便给定最后期限，也有一些员工会拖延，一些人甚至会有拖延症。拖延症患者做起事情，往往非常率性，由着自己的性子，缺乏一定的自控能力。而且，他们总能找到各种各样拖延做事的借口，放任自己的低迷状态。那么，我们该如何克服拖延症呢？可以采用以下方法：

① 李佳蓉 . 给任务定下最后期限 [N] . 企业家日报，2014.

做好准备。在开始工作前，将工作任务分解，再将工作的每一步骤列成清单，并事先做好充分准备，备齐所需物品。这样，在工作完成之前就不必起身到处找东西。做好充分准备是按计划工作的保证。

从最棘手的事开始。当最棘手的问题被克服并完成后，再用余下的时间去完成其他工作任务就显得轻而易举。

华为客户服务部的王克（化名）分享了他的经验：“我从制定的任务清单上了解相关事项，确定清单上最棘手的任务，即花费最多时间或付出最大努力的任务，然后从该任务开始实施，直至完成。相比之下，清单上的其他任务就很容易完成了。”

培养完成工作的紧迫意识。很多人克服了拖延的恶习并开始着手工作，但他们永远无法坚持把工作做完，特别是工作收尾阶段临近时，他们会找到越来越多的借口和理由来拖延最后 5% 或 10% 的工作任务。其实，当最后一个细节完成时，人的大脑会释放出脑内啡，人会感到异常轻松并充满成就感。

在华为，员工们习惯于为任务设定一个清晰、明确的截止日期，以此将任务完成期限置于潜意识中，这种潜意识激励着他们坚持按时完成任务。

保持快节奏。当一个人加快行动步骤而不是维持平常的节奏时，他将完成越来越多的工作，这令人感到惊奇。事实上，如果一个人继续强迫自己更努力、更快速地工作，他将更加自信，并在较短的时间内完成更多工作。在华为，员工们有目的地规划工作，保持工作中的快节奏，这是其高效工作的关键。

为意外事件留有余地。有些人要求工作尽善尽美，又强迫自己在短期内完成，将自己置于强大的压力下，却低估完成计划所必需的时间，完全不考虑发生意外的可能性，而恰恰是这些意外事件使计划泡汤。

在华为，员工们为了避免出现这种情况，会在开始工作之前列出详细的工作进度表，预计实现每阶段工作所需的时间，包括可能出现的问题或者意外。

在此，用一句话说明如何战胜拖延："专心做重要的小事。""专心"是提醒大家对抗冲动和分心，"重要"是提醒大家只做有意义的事情，"小事"是提醒大家把困难的任务转化成可执行的小任务，把漫长的项目拆分成具体的步骤。

执行目标要心无旁骛

大家都知道水和空气是世界上最温柔的东西，因此人们常常赞美细水、轻风。但大家又都知道，同样是温柔的东西，火箭是由空气推动的。火箭燃烧后的高速气体，通过一个叫"拉法尔喷管"的小孔，产生巨大的推力，可以把人类推向太空。而像美人一样的水，一旦在高压下从一个小孔中喷出来，就可以用于切割钢板。可见力出一孔，其威力却无比强大。

与水和空气一样，一个人即便很柔弱，力量不强，但只需要将力量集中于一点，干一行、爱一行、专一行，就能在平凡的岗位上

创造出不平凡的业绩。

有这样一个故事，孔子带领学生去楚国采风。他们一行从树林中走出来，看见一位驼背翁正在捕蝉。他拿着竹竿粘捕树上的蝉就像在地上拾取东西一样自如。

“老先生捕蝉的技术真高超。”孔子恭敬地对老翁表示称赞后问，“您对捕蝉想必是有什么妙法吧？”

“方法肯定是有的，我练捕蝉五六个月后，在竿上垒放两粒粘丸而不掉下，蝉便很少有逃脱的；如垒三粒粘丸仍不落地，蝉十有八九会被捕住；如能将五粒粘丸垒在竹竿上，捕蝉就会像在地上拾东西一样简单容易了。”捕蝉翁说到此处捋捋胡须，对孔子的学生们传授经验。他说：“捕蝉首先要学练站功和臂力。捕蝉时身体定在那里，要像竖立的树桩那样纹丝不动；竹竿从胳膊上伸出去，要像控制树枝一样不颤抖。另外，注意力高度集中，无论天大地广，万物繁多，在我心里只有蝉的翅膀。我专心致志，神情专一。精神到了这番境界，捕起蝉来，那还能不手到擒来，得心应手么？”

大家听完驼背老人捕蝉的经验之谈，无不感慨万分。孔子对身边的弟子深有感触地说：“神情专注、专心致志，才能出神入化、得心应手。道理虽然简单，但捕蝉老翁讲的可是做人办事的大道理啊！”

还有这样一个故事。

一位年老的猎人带着他的3个儿子去草原上捕捉野兔。一切准备妥当，这时老猎人向3个儿子提出了一个莫名其妙的问题：

“你们看到了什么呢？”

老大回答道：“我看到在草原上奔跑的野兔，还有一望无际的草原。”父亲摇摇头说：“不对。”

老二回答的是：“我看到了爸爸、大哥、弟弟、野兔，还有茫茫无际的草原。”

老猎人又摇摇头说：“不对。”

而老三的回答只有一句话：“草原上什么都没有，我只看到了野兔。”

这时老猎人才说：“你答对了。”

执行就像打猎，要专注于你的目标，做到心无旁骛。从事任何工作都不能朝三暮四，三心二意。专注力是优秀的执行者身上的一大特质，也是一个员工的良好品格。

有些员工有着自己的职业目标和职业规划，他们对自己所做的每个选择都十分谨慎。而且，一旦从事某项工作后，他们往往就会不断努力，心无旁骛。这种员工无论在哪行哪业都极易受到企业的重视与欢迎。他们往往是企业内部的精英、骨干，有些甚至是高层管理者，而企业要做的是将其留下来。

嘉信理财的董事长兼CEO施瓦布是一个先天学习能力不

足的人。现在，他快70岁了，仍然读写能力不佳，阅读时必须念出来。有时候，一本书他要看很多次才能理解，写字时也必须以口述的方式，借助电脑软件来完成。这样一个人，他如何成就了一番伟大的事业？施瓦布的答案是：他比别人更懂得专注和用功。

他说：“我不会同时想着18个不同的点子，我只专注于某些领域，并且用心去做好它！”

这种“一次只做一件事”的专注态度，在嘉信公司近30年的历史中体现得特别明显。当其他金融公司纷纷提高服务门槛，将顾客锁定于富裕的投资者时，嘉信别出心裁地推出了平价服务，专心耕耘一般投资大众的市场，心无旁骛，终于开花结果。

每个时期，嘉信都有专心投注的目标，这使它成为业界模仿的对象，在金融业立下一个个里程碑，成为《财富》杂志评选的“全球最受景仰的20大企业之一”，而且是“全美最适合工作的公司”。

对于专注，任正非深有体会，因为专注是华为的一股强大力量。《华为基本法》第一条规定：“为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。”华为专注于自己的核心领域，取得了令人瞩目的成绩，连排名世界500强第83位的思科公司也不得不重新审视这个可怕的对手。

目标不可随意变更

有了明确的目标，才会为行动指出正确的方向，才会在实现目标的道路上少走弯路。事实上，漫无目标，或目标过多，都会阻碍我们前进，最终可能是一事无成。

一个人是应该也必须有目标的，否则我们的人生在那种无序的状态下是难有作为的，所以人生要活得精彩就必须有目标，以指引我们的人生在迷茫和困惑中前行。一个人有了明确的目标会令自己少许多困惑多很多明了，让我们少走弯路，走出一个更辉煌的人生。目标对于企业的意义也是如此。

目标是在充分考虑到未来一定时期（1年或半年）的可能变化后制定出来的，因此不能因为环境的细微变化就要求修正目标；目标是经过努力才能达成的目标，不能因为一些变化造成目标达成困难就要求更改目标，应该努力克服困难，实现目标；不能简单地因为月度或半年度执行进度与计划进度不一致就要求修正目标，而是应考虑整个目标执行期的总体完成情况，即使月度或半年度执行进度慢于计划进度，但如果目标还是能够在一年内完成就不应该调整目标。

企业目标是经过严密程序制定出来的，在制定时包括了对未来的预测和不确定性的估计，所以一般不存在修正的必要。否则，会造成以下后果：

第一，如果变更频繁，目标就失去了严肃性，目标也就失去了意义，这会造成执行目标不认真，把目标当成摆设以及制定目标时

不严肃，搞形式主义，敷衍了事，目标质量大打折扣的后果。

第二，由于目标之间具有高度的相关性，某个目标的改变必然要求企业整个目标体系进行相应的改变，否则就无法维持现行体系。在这种情况下，容易产生3个方面的后果：

- 改变整个目标体系的工作极其复杂，不仅增加管理工作量，而且加大了管理难度，会带来企业管理成本的上升。
- 由于目标执行的进度不一，调整目标体系，会打乱企业现行的生产经营秩序和各项工作间的平衡，使企业陷入混乱。
- 目标管理把目标与员工的利益得失紧密联系在一起，目标体系的变动必然带来利益的变动，而利益的变动对所有人来说并不是均等的，这时就会有人反对，也会有人窃喜，会影响企业内部的团结协作。

总之，在推行目标管理过程中，最好不要修正目标。为了防止目标被修改，一些企业甚至将目标纳入企业章程，就如同国家把发展目标写进《宪法》一样。

华为在创业最初就有国际化的梦想，但这个梦想其实距离华为还是很远的。在向这个目标迈进的过程中，华为遇到了重重困难，但它并没有因此而放弃这个梦想，而是适当地采用了“拐大弯”的策略，走“农村包围城市”的道路。

在华为的国际化市场战略中，有很多都是借鉴其在国内市场的成功经验而制定的。因为中国是世界上最大的通信市场，也是竞争

最激烈的国际市场。世界上所有的通信巨头都活跃在中国市场，而且还曾经垄断过中国市场，也就是业内所说的“七国八制”。中国的电信市场规模巨大，而且一开始就面对的是强大的国际竞争对手，可以说竞争非常激烈。所以，中国市场摸爬滚打的经验可以给华为走向国际市场提供难得的经验。

开拓国际市场时，华为还是沿用在国内市场时所采用的“农村包围城市”的先易后难的策略。华为凭借低价优势进入大的发展中国家，这能规避发达国家准入门槛的种种限制，而且让海外大的电信公司难以在发展中国家与华为“血拼”价格。由于电信业是一个标准化很高的行业，处于新兴市场的发展中国家基础网络设施建设比较差，还没有形成稳定的管理系统，门槛比发达国家低。

华为首先打入亚太、非洲和拉美一些发展中国家，这和当时华为的技术水平是相吻合的。这些新兴市场电话普及率低，进入门槛低，同时也是许多大公司忽略的地方。这些市场同中国初期发展的电信市场有相似之处，这使得华为在中国市场积累的丰富经验有了用武之地。

对于当时走出国门时的艰难，任正非曾这样描述：“当我们走出国门拓展国际市场时，放眼一望，所能看得到的良田沃土，早已被西方公司抢占一空。只有在那些偏远、动乱、自然环境恶劣的地区，他们动作稍慢，投入稍小，我们才有一线机会。为了抓住这最后的机会，无数优秀华为儿女离别故土，远离亲人，奔赴海外。无论是在疾病肆虐的非洲，还是在硝烟未散的伊拉克，或者海啸灾后的印尼以及地震后的阿尔及利亚……到处都可以看到华为人奋斗的

身影。”

华为最开始的重点是市场规模相对较大的俄罗斯和南美地区。以俄罗斯为例，1997 年 4 月华为就在当地建立了合资公司（贝托华为，由俄罗斯贝托康采恩、俄罗斯电信公司和华为 3 家合资成立），以本地化模式开拓市场。2001 年，在俄罗斯市场销售额超过 1 亿美元，2003 年在独联体国家的销售额超过 3 亿美元，位居独联体市场国际大型设备供应商的前列。南美市场的开拓并不顺利，1997 年就在巴西建立了合资企业，但由于南美地区经济环境的持续恶化以及北美电信巨头长期形成的稳定市场地位，一直到 2003 年，华为在南美地区的销售额还不到 1 亿美元。

2000 年之后，华为开始在其他地区全面拓展，包括泰国、新加坡、马来西亚等东南亚市场以及中东、非洲等区域市场。特别是在华人比较集中的泰国市场，华为连续获得较大的移动智慧网订单。此外，在相对比较发达的地区，如沙特、南非等地，华为也取得了良好的销售业绩。

在发展中国家的连战告捷，使华为信心倍增。进入 1999 年后，华为全线产品销量都得到了很大的提升。这时，它就不再满足于仅仅在第三世界国家发展了。

然而，当华为在发展中国家有所发展时，原来根本不把华为看在眼里的跨国巨头们，这时才慢慢察觉到华为将给他们带来的威胁，对华为进行一些战略上的遏制和经济上的遏制，来压制华为在各国市场的发展。不过，对于华为来说，这样的打压根本无法阻止它的前进。

从21世纪初开始，华为开始将目光转向欧美市场，因为这不仅是一块成熟的市场，占全球市场的份额比较大，而且也是各大通信巨头们的传统势力范围。

华为从电信发展较为薄弱的国家入手，逐渐向电信业发达的地域进军。循序渐进，厉兵秣马，卧薪尝胆，投入近10年的人力、物力和财力，终于赢得了厚积薄发的海外市场成功。其国际化之路是这样的：1997年进入俄罗斯，1998年进入印度，2000年进入中东和非洲，2001年迅速扩大到东南亚和欧洲等40多个国家和地区，2002年进入美国。从2003年开始，华为的名字与越来越多的国际主流运营商紧密联系在一起。

华为在国际市场咄咄逼人的气势令海外跨国通信制造商已经不敢轻视这个来自发展中国家的通信制造业的排头兵。思科、富士通状告华为的事例正从另一侧面证明了这一点。

第三章

用“四象限法则”来规划时间

有的人会说自己“没有时间学习”，其实，换个说法就是“学习没有被排上优先级次序”。曾经有一个教学生时间管理的老师，上课时带来两个大玻璃缸和一堆大小不一的石头。他做了一个实验，在其中一个玻璃缸中先把小石头、沙倒进去，最后大石头就放不下了。而另一个玻璃缸中先放大石头，其他小石头和沙却可以慢慢渗入。他以此为比喻说：“时间管理就是要找到自己的优先级，若颠倒顺序，一堆琐事占满了时间，重要的事情就没有空位了。”

坚决去掉不重要的部分

提高时间利用率，提高效能的关键，不在于精通目前的工作，而是要寻找简单的办法，彻底删除不相干的事务，以便投入更多时间在真正紧要的工作上，并发挥个人独特的才能。这才是提升个人生产力的好方法。

分析并且去掉那些不重要的事情。作计划时，写下当天要做的事情，然后挑出最重要的，并对其进行排列。接着想一想，这些事是否值得花时间做？做它有什么作用呢？能不能做更多更有价值的

事呢？这么做有助于确保我们在这一天中所做的事是绝对重要的。然后，将那些不怎么重要的事排在后续日程上，或者将它们从列表中删掉（学会对别人说“不”十分重要）。

每做一件事，都要问问自己这件事到底有多重要。它是否让你更靠近你的梦想？从长远的角度看，它是否能为你的生活创造价值？它值不值得你花费时间？或者你能不能做比这更有价值的事？如果回答是否定的话，就要放弃它，因为你没有必要去做不重要的事。有些事情，即使你花再多时间去做，也对你的生活和工作产生不了任何影响。

“四象限法则”可以让你把生活和工作中不重要的部分展现出来。这样，你可以方便地将它们去除。把事情按照重要和紧急两个不同的程度进行划分，基本上可以将事情分为 4 类，这就是“四象限法则”（图 3.1）。

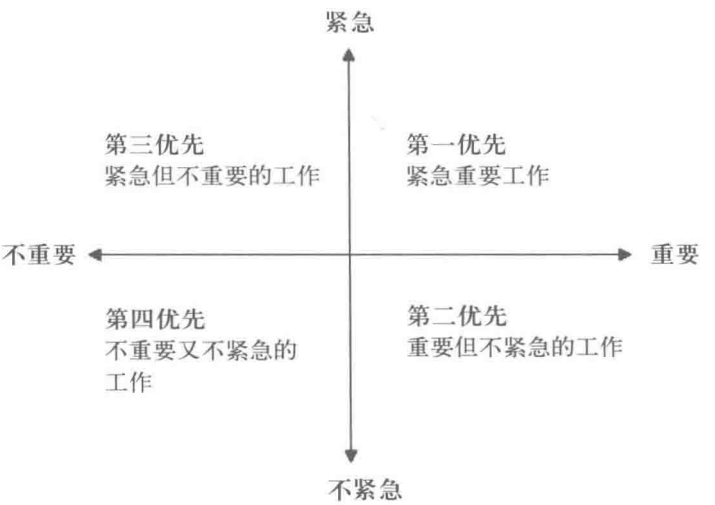


图 3.1　时间管理四象限

第一象限是“重要且紧急”的事情，例如：处理危机、完成有期限压力的工作等。

第二象限是“重要但不紧急”的事情，例如：防患于未然的改善、建立人际关系网络、发展新机会、长期工作规划、有效的休闲。

第三象限是“不重要但紧急”的事情，例如：不速之客、某些电话、会议、信件。

第四象限是“不重要且不紧急”的事情，直接点说，就是“浪费时间”的事件，例如：阅读令人上瘾的无聊小说、收看毫无价值的电视节目等。

按处理顺序划分：先处理第一象限的事，即既紧急又重要的；接着是第二象限的事，即重要但不紧急的；再到第三象限，紧急但不重要的；最后才是第四象限，既不紧急也不重要的。

运用这个方法的关键在于第二和第三象限的顺序问题，必须非常小心区分。另外，也要注意划分第一和第三象限的事，都是紧急的，分别就在于前者能带来价值，实现某种重要目标，而后者不能。

在多数情况下，愈是重要的事偏偏愈不紧迫。任正非曾说过：“重要的事情不着急，着急的事情不重要。”区分重要的事和紧急的事，尽量从紧急的事情中摆脱出来，把主要精力放在思考和处理重要的事情上。

“先做紧迫的事，再做不紧迫的事”，大凡低效能的员工，每天都将 80% 的时间和精力都花在了“紧迫的事”上。也就是说，人们习惯于按照事情的“紧急程度”决定行事的优先次序，而不是首先衡量事情的“重要程度”。

第一象限是需要马上处理的，这些事情很紧急也很重要，并对你造成危机感，人们一般都会首先处理。而如果想真正有效地管理时间，我们就需要把重点放在第二象限事务里。因为，落在第二象限里的事务，如果不及时处理，将会向第一象限发展，届时后果将是灾难性的。

比如，明天就要交报告了，但你还没写，那它就会变成第一象限事务。再比如，你很久没洗衣服，衣服堆了一堆，快发霉了，那它也会变成第一象限事务。第一象限事务的增多将导致你手忙脚乱。而真正处理第二象限事务的技巧就是把它均匀地分配到每一天，而不要任其积累。

任正非曾表示：“要紧紧抓住那些并不紧急而十分重要的事，以引导部门正确前进。各大部门副职应从日常工作抓起，要一条一条去理清，紧紧抓住那些不是十分紧急而又重要的事，一步一步把部门推向前进。”

是什么原因使我们总是把重要的事当做紧急的事来对待，总是摆脱不了紧急事情的困扰呢？压力太大是一个客观原因，但更主要的还是思想上的原因，也就是说，我们过于重视短期的利润和机会，急于求成。

当你想方设法去解决一个困难而复杂的问题时，如果同时盯着许多需求，就容易丧失目标。当你感到完全被其包围时，就应该后退一步，琢磨一下你正在做的事情。问问自己，现在干的事情与大目标是否吻合？它是否引导团队向目标进军？如果不是，那就是浪费时间，而时间实在是太宝贵了。

处理事情的优先顺序

大量研究表明，在工作中，人们总是依据下列各种准则决定事情的优先次序：

- 先做喜欢做的事，然后再做不喜欢做的事。
- 先做熟悉的事，然后再做不熟悉的事。
- 先做容易做的事，然后再做难做的事。
- 先做只需花费少量时间即可做好的事，然后再做需要花费大量时间才能做好的事。
- 先处理资料齐全的事，然后再处理资料不齐全的事。
- 先做已排定时间的事，然后再做未排定时间的事。
- 先做经过筹划的事，然后再做未经筹划的事。
- 先做别人的事，然后再做自己的事。
- 先做紧迫的事，然后再做不紧迫的事。
- 先做有趣的事，然后再做枯燥的事。
- 先做易于完成的事或易于告一段落的事，然后再做难以完成的事或难以告一段落的事。
- 先做自己所尊敬的人或与自己有密切的利害关系的人所拜托的事，然后再做自己所不尊敬的人或与自己没有密切的利害关系的人所拜托的事。

很显然，上述各种准则，都不符合高效工作方法的要求。

重要性和紧迫性这两个维度的地位是不同的，重要性是第一维度，紧迫性是第二维度，也就是说，重要性比紧迫性重要。

郑先生是一家公司的部门经理。这天早上，他和往常一样走进办公室，看到桌子上一叠报表，感到很头痛。但是迫于工作需要，他只好静静地坐下来，认真地审阅。当看了一部分后，秘书走了进来，告诉他有一位客户要见他。

郑先生毫不在意地说：“让他先在会议室等一会，我马上就过去。”

大约一杯茶的时间，郑先生走进了会议室。看见客户正在焦急地徘徊，他马上满脸堆笑地说：“真抱歉，我今天的事情太多了，实在抽不出时间。”

客户听了他的话，非常气愤地说：“既然你实在没有时间，那么我们改天再谈吧。”说完，客户转身就走了。郑先生不知所措地看着客户的背影消失在门口。

第二天，郑先生被公司辞退了，因为他的行为让公司失去了一个重要的客户。

除非你在急诊室工作，否则任务的紧急性不应该是影响你的首要因素，否则你就会落入超级陷阱——急事优先。

只有证实了期望与现实相符之后，你才能考虑紧急性。新准则是这样的：紧急性只有在两项任务具有同等重要性的情况下才会起决定作用。

战地医院就是这么对伤员进行鉴别分类的，不是不尽快给所有病人进行手术治疗，而是先确定每个病人的严重程度以及手术后的存活概率有多大。例如，有几位伤员被送到战地医院，其中两位有生命危险（他们属甲等伤员）；有几位伤得稍轻些，情况稳定（他们属乙等病人）。如果只有一位外科医生，那么紧急性就会决定两位甲等伤员的手术顺序：两位伤员伤势同样严重，但是一位比另一位强壮一些，那位身体稍弱的伤员将会先接受手术。乙等伤员会等待手术，虽然会得到关心和照料，但是不能马上进行手术。

这个分类准则也可以用于商务中：面对两个同等重要的商务问题，用紧急性来决定究竟该优先处理哪一个。如果把任务按其客观重要性进行分类，你就不会被那些认为自己的事情头等重要的人搞得手足无措了。你要牢牢把握以下准则：紧急性不能优先于重要性。当你审视目前以及接下来的工作时，不妨冷静地想一想这条准则。

“四象限法则”告诉我们，面临众多的工作任务时，正确的做事顺序是这样的：首先做“重要且紧迫”的事情；然后做“重要但不紧迫”的事情；接下来做“不重要但紧迫”的事情；最后做“不重要也不紧迫”的事情。

必须先做紧迫且重要的事情。因为这是必须做的事情，必须极早完成。再做重要且不紧迫的事情，是因为它的重要性很强，虽不紧迫，但也是必须要抓紧做的事情。因为它会随时间而变化，说不定过一分钟或者半小时，它就会变得非常紧迫。那样一来，你将会陷入被动的状态之中难于解脱，所以一定要排在第二位。第三位就是抓紧做不重要且紧迫的事情，因为此项事情虽然紧迫，但重要性

不强。重要的事情永远都是应该优先关注和完成的。不重要的事情，只是时间的问题，所以把它排在第三位。最后去做既不重要又不紧迫的事情。

华为在时间管理培训中指出，华为除了和其他企业一样将第三象限事务收缩和将第四象限事务舍弃之外，在第一象限与第二象限事务的处理上，并没有按常理把第一象限放在首位。因为华为认为，当一个团队长期处于高压力的工作状态下，经常忙于收拾残局和处理危机，很容易使人筋疲力尽，长此以往，既不利于个人健康也不利于企业发展。

在进华为之前以及在华为工作的初期，新员工往往有一个想法就是让自己时刻处于忙碌状态，总是寻找那些重要紧迫的事情去做。一段时间下来，天天加班，状态很差，而且工作质量也不尽如人意。后来转换了关注的方向，发现整个状态都改变了。这主要是因为第一象限与第二象限事务本来就是互通的。所以，华为鼓励员工多关注第二象限的事。这样，自然就能使第一象限事务相应减少。而且由于处理时间比较充足，效果更好。

效率和效能不应偏废

做事不仅要讲方法，更要讲方向。只有方法和方向都正确，才能确保好的结果。如果只注重方法而不注重方向，可能会导致方法越正确，结果错得越离谱。美国心理学家詹姆斯·杜布森曾这样说道：

“如果登上成功的阶梯，结果发现这阶梯并不是你想去的地方，那又有什么意义？”

尽管如此，在现实生活中，无论是企业还是个人，人们关注的重点往往都在于前者：效率和正确地做事。

“效率是‘以正确的方式做事’，而效能则是‘做正确的事’。效率和效能不应偏废，但这并不意味着效率和效能具有同样的重要性。我们当然希望同时提高效率和效能，但在效率与效能无法兼得时，我们首先应着眼于效能，然后再设法提高效率。”德鲁克如是说。

德鲁克提出了两组并列的概念：效率和效能，正确做事和做正确的事。虽然在现实生活中人们更注重效率，但实际上第一重要的却是效能而非效率，是做正确的事而非正确地做事。正如德鲁克所说：“不可缺少的是效能，而非效率。”

“正确地做事”强调的是效率，其结果是让我们更快地朝目标迈进；“做正确的事”强调的则是效能，其结果是确保我们的工作是在坚实地朝着自己的目标迈进。换句话说，效率重视的是做一件工作的最好方法，效能则重视的是时间的最佳利用——这包括做或是不做某一项工作。

做正确的事

最重要的是要做正确的事。

朝鲜战争结束以后，美国一位著名的将领不无遗憾地说出了这样一段话：“朝鲜战争，是美国政府在错误的时间、错误的地点和错误的对手进行的错误的战争。”

虽然美国政府为朝鲜战争动用了除原子弹以外几乎所有的先进武器，找到了十几个联合出兵的国家，花费了大量人力财力，但最终并没有取得胜利。对于一向自视甚高的美国政府来说，这是一场无效的战争，没有取得任何成果。

其实，美国政府在当时没有正确地考量国际大环境，错误地估计了苏联、中国和朝鲜之间的关系，尤其是错误判断了中国出兵的可能，才导致他们做出了错误的选择。可以说，从一开始，这样的失误就决定了他们这场战争的失败。

商场如战场，想要具有高效率，你必须避免美国在朝鲜犯下的错误。在开展具体的行动之前，请不要“节约”观察和思考的时间，先确保你做的事情是正确的，是可以最终取得成果的，否则，就果断放弃。

麦肯锡资深咨询顾问奥姆威尔·格林绍曾指出：“我们不一定知道正确的道路是什么，但是不要在错误的道路上走得太远。”这是一条对所有人都具有重要意义的告诫，他告诉我们一个十分重要的工作方法：如果我们一时还弄不清楚“正确的道路”（正确的事）在哪里，最起码，那就先停下自己手头无足轻重的工作吧！

解决问题的关键首先就是要做正确的事，否则就可能会事倍功半，甚至根本就是在无效劳动。有一个故事是这样的：

> 有一天，动物园管理员发现袋鼠从笼子里跑出来了，于是开会讨论，一致认为是笼子的高度过低。所以他决定将笼子的高度由原来的 10 米加高到 20 米。结果第二天他发现，

袋鼠还是跑到了外面，所以他又决定再将高度加高到30米。没想到过了几天，他居然又看到袋鼠全跑到了笼子外面。于是管理员大为紧张，决定一不做二不休，将笼子的高度加高到50米。

一天，长颈鹿和几只袋鼠闲聊："你们看，这个人会不会再继续加高你们的笼子？"长颈鹿问。

"很难说。"袋鼠说，"如果他再继续忘记关门的话！"

显然，动物园的管理员开了一个错误的会，做出了一个错误的判断，拿错了钥匙，当然就不可能真正解决问题。

还有一个故事：

一群伐木工人走进一片丛林，开始清除矮灌木。当他们费尽千辛万苦，好不容易清除完这一片灌木林，直起腰来，准备享受一下完成一项艰苦工作后的乐趣时，却猛然发现，不是这块丛林，而是旁边另一片丛林，那才是需要他们去清除的！

汽车因为爆胎而抛锚，而我们却去检查引擎，这显然就是南辕北辙的现代版。

彼得·德鲁克在几十年前所传播的"做正确的事"理念，在现在看来似乎更有价值。

华为人卓越工作方法的最大秘诀就是，每一个华为人在开始工

作前必须先确保自己是在“做正确的事”。

“正确地做事”与“做正确的事”有着本质的区别。“正确地做事”是以“做正确的事”为前提的，如果没有这样的前提，“正确地做事”将变得毫无意义。试想，在一个企业里，员工在生产线上，按照要求生产产品，其行为和生产出的产品质量都达到了标准，他是在正确地做事。但是，如果这个产品根本就没有买主，没有用户，这就不是在做正确的事。这时，无论他做事的方式方法多么正确，其结果都是徒劳无益的。

正确做事，更要做正确的事，这不仅仅是一个重要的工作方法，更是一种很重要的管理思想。任何时候，对于任何人或者组织而言，“做正确的事”都要远比“正确地做事”重要。

对企业而言，倡导“正确做事”的工作方法和培养“正确做事”的人，与倡导“做正确的事”的工作方法和培养“做正确的事”的人，其产生的效果是截然不同的。前者是保守的、被动接受的，而后者是进取创新的、主动的。[①]

一位华为人有着这样的感触：

> 以前做工程，我们发现，西方友商都会用一两周或更长时间仔仔细细做工勘、测数据。一开始看上去似乎没有进展，但到后面的安装工作时，只用两三天就完成了；而我们是一上来就猛干，后来发现工勘、数据不足或有误，然后重新再来一遍，后面的安装至少要用十天、二十天，效率孰高孰低

① 艾森·拉塞尔（著），张薇薇（译）. 麦肯锡方法 [M]. 北京：机械工业出版社，2010.

不言而喻。磨刀不误砍柴工，效率提升要从聚焦于一点一线转变为重视全景图，从局部某点上看好像效率降低了，但从整体上看效率却提升了，这是非常重要的一点。不能头痛医头，脚痛医脚。

事实证明，从源头上提高效率，保证“做正确的事”，对提升效率的作用最明显。

保持目标正确，是指要避免走弯路。华为人还有这样一个例子：

2008-2010 年是铜线领域的冬天，连某些技术专家都认为“做铜线既没前途也没钱途”。彼时盛行“光进铜退”，但华为的铜线技术研究仍然在压力中坚守并前行。

有一次，华为的龙博士坐飞机回美国，邻座恰好是一位美国通信厂商。一交谈，发现对方这次到中国是为了“挖铜”。原来，有些地方已开始将铜线拆掉卖钱，准备安装光缆取而代之。龙博士面色凝重，似乎感到一丝寒意，但他相信，铜线的冬天还没有到来。

2010 年 5 月，吉隆坡亚洲宽带论坛。龙博士在这次论坛上提出：“‘光进铜退’是大方向，但‘进退’速度远比预期慢，铜线的冬天至少要延期 10 年，未来的主旋律将是‘光铜结合’。”

他是正确的。许多国家，特别是欧洲发达国家的基础设施还是铜线。如果要改造成光缆，改造设备成本巨大、光纤

进户工程费用高、拜访每家每户让户主同意改造等都是大问题。因此，将旧建筑的铜线提速，新建筑光纤接入，“光铜结合”的方式才是最经济的。

当业界一些专家还在犹豫彷徨时，龙博士和团队成员坚守在铜线领域，潜心研究。2010 年 9 月，公司首次发布 Super MIMO 样机，在 4 对线上实现 700Mbps 速率。此次发布在业界产生了巨大轰动，大大提升了华为的技术品牌及运营商在铜线利用上的信心。至此，华为的铜线技术在业界已站稳脚跟。

回想这段时光，龙博士说：“关键要找到正确的方向，坚持下去；如果我们当时犹豫、放弃，那么现在后果将不堪设想。”他带领团队扎根铜线，勇于创新，顺势而上，成为每个阶段的领航人。

正确地做事

正确地做事是一个人和一个组织执行力的体现。

佩恩中心在 1968 年兼并了宾夕法尼亚铁路中心和纽约铁路中心后，曾一度是美国最大的铁路公司。1969 年，它还赢利颇丰。当年，其股票价格是每股 86 美元。但在 1970 年，这家铁路公司却破产了。此后，其股票价格暴跌到每股不到 1 美元。

事后有人在分析这个灾难性的结果时发现，该公司从未对公司的兼并业务做过周密的行动计划，也从来没有真正意义上的合并。同时，这家公司还拟订了一个战略计划，即把其有限的资金投入多

种经营，包括不动产、娱乐公园、运动队、旅馆、煤田以及冶炼厂等，而它的铁路经营业务却一落千丈。

要实现自己的目标，必须使自己的各项活动都能得到有效的控制。计划和控制是一个事物的两个方面，计划是控制的基础，控制是计划得以有效贯彻的保证。企业控制的各项标准都来自于计划。如果没有既定的目标和规划作为衡量尺度，员工就无法确保企业的各项活动都处于受控状态。

目标只是一个未来景象，有了明确、具体的目标，没有明确详细的计划去实施、执行，目标也难以实现。一个成功的人肯定是一个很会计划的人，尤其是对重复频率低的非经常性业务（非经常性业务的典型例子有研究、开发、设计、规划、调查等专业性较强的项目型业务），基本上是根据 PDCA 这个工作循环来进行的。

PDCA 是英语单词 Plan（计划）、Do（执行）、Check（检查）和 Action（纠正）的第一个字母，代表了做事的 4 个阶段。PDCA 循环就是按照这样的顺序进行管理并且循环进行的科学程序（如图 3.2）。

图 3.2　PDCA 工作循环

计划（P）：决定你所要追求的是什么。关于这一点，可利用著名的“5W1H”法来分析：

WHAT（做什么，目的）

WHY（为什么要做，理由）

WHEN（什么时候做最好，时机）

WHERE（在哪里做，地点）

WHO（由谁来做，人）

HOW（怎样做，方法）

执行（D）：拿出行动来。

检查 (C)：观察一下哪个行动管用。

纠正 (A)：如果行动方向有偏则修正之，以能达到目标为准。它包括以下内容：

- 发现问题
- 分析问题
- 解决问题

第四个阶段是 PDCA 循环的关键点，因为这一阶段就是解决存在问题、总结经验和吸取教训的阶段。该阶段的关键点在于修订。

利用 PDCA 循环，可以使我们的思想方法和工作步骤更加条理化、系统化、图像化和科学化。

一位华为人这样写道：

“小改进，大奖励。”好高骛远只会让人失败，让人“希望越大，失望越大”。我们追求的应当是持续不断地、孜孜不倦地、一点一滴地改进，以促进管理。主题明确以后，如何解决问题成为我们QCC活动的关键。通过培训、学习，我们基本掌握了一整套解决问题的方法：第一，利用检查表、统计表、柏拉图找出问题的关键部分；第二，运用脑力激荡法、特性要因图找出导致问题发生的主要原因；第三，分别对每个要因采取对策并制订相应的计划；第四，分工合作实施对策；第五，运用推移图等方法检查对策实施效果；第六，用标准化等方法对每项对策进行巩固。我想，这些方法实际上就是我们经常挂在嘴边的PDCA循环了。

第四章

用“80/20法则”来找到重要的20%

“80/20 法则”是意大利经济学家帕雷托提出的。他认为：原因和结果、投入和产出、努力和报酬之间本来就存在着无法解释的不平衡。一般情形下，产出或报酬是由少数的原因、投入和努力产生的。若以数学方式测算这个不平衡，得到的基准线是一个 80/20 关系——结果、产出或报酬的 80% 取决于 20% 的原因、投入或努力。下面举例说明：

- 80% 的销售额源自 20% 的顾客。
- 80% 的电话是来自 20% 的朋友。
- 80% 的总产量来自 20% 的产品。
- 80% 的财富集中在 20% 的人手中。
- 20% 的人口与 20% 的疾病，会消耗一个组织 80% 的医疗资源。

帕雷托认为：在任何特定群体中，只要能控制具有重要性的少数因子，即能控制全局。这个原理经过多年的演化，已变成当今管理学界所熟知的“80/20 法则”，即 80% 的价值是来自 20% 的因子，其余 20% 的价值则来自 80% 的因子。

找到工作中的重点

一般情况下，人们习惯先做喜欢做的事，然后再做不喜欢做的事；或先做熟悉的事，然后再做不熟悉的事。很显然，这些都不符合高效工作的要求。

“80/20 法则”给我们的一个重要启示便是：避免将时间花在琐碎的不产生最大效能和价值的多数事情上，因为就算你花了 80% 的时间，你也只能取得 20% 的成效；而应该将时间花在重要的少数问题上，因为解决这些重要的少数问题，你只需花 20% 的时间，即可取得 80% 的成效。

按事情的“重要程度”排列做事优先次序的准则，就是建立在“重要的少数与琐碎的多数”的原理的基础上的。

举个例子：在结构上，传统电冰箱的冷冻库是位于上端，冷藏库则位于下端。人们使用冷藏库时，往往非下蹲不可。不幸的是，人们使用冷藏库的概率高达 80%，使用冷冻库的概率只有 20%，这致使许多家庭妇女在使用电冰箱时往往因蹲下次数过多而感到腰酸背疼。基于此，某家电器公司在电冰箱的设计上做了修改，将冷藏库与冷冻库的位置做了对调，大大减少了使用者下蹲的次数。不难发现，这种设计就是利用了 80/20 原理。

在纷繁复杂的工作中，要善于抓住可以解决 80% 问题的主要矛盾、主要问题以及问题的主要方面，要学会在众多的信息中分清主次，分清事情的轻重缓急，明确时间、精力的投入方向，实现工作效率的最大化。法国哲学家布莱斯·巴斯卡曾说：“把什么放在第一位，

是人们最难懂得的。”在紧急但不重要的事情和重要但不紧急的事情之间，人们常常很难做出选择。

一天，一位教授为学生讲课。“我们来个小测验。”教授拿出一个装水的罐子放在桌上。随后，他取出一堆拳头大小的鹅卵石，把它们一块块地放进瓶子里，直到鹅卵石高出瓶口再也放不下了。

他问：“瓶子满了吗？”所有的学生回应道：“满了。”教授反问：“真的？”说着他又从桌子底下取出一袋碎石子，倒了一些进去，并敲击玻璃壁使碎石子填满鹅卵石间的间隙。“现在瓶子满了吗？”这一次，学生有些明白了。一位学生说：“可能还没有。”“很好！”教授伸手从桌子下又拿出一袋沙子，把它慢慢倒进玻璃瓶。沙子填满了鹅卵石的所有间隙。他又一次问学生，“瓶子满了吗？”“没满！”学生们大声说。只见这时，教授又拿起一壶水倒进了玻璃瓶中，直到水面与瓶口齐平。

教授望着学生意味深长地说：“这个实验告诉我们，当你先放进了鹅卵石之后，还可以把碎石子、沙子和水放进去。这样，瓶子可以装下满满一瓶东西；如果你不先把鹅卵石放进瓶子里，而是先装满碎石子或者沙子、水，那么你就再也无法把鹅卵石放进去了。我们在处理事情时，也要先处理这些大的‘鹅卵石’，否则你会因那些次要的、小的事情而错过了做重要事情的时机而留下遗憾。”

同样的空间，放置东西时的先后顺序不同，结局就大相径庭；同样的时间，工作安排的顺序不同，结果也千差万别；同样的人生，如果不先处理与目标密切相关的要事，时间就会被一些琐事或是次要事务挤满。

把精力集中在重要问题上，并从重点问题上寻求突破，这是华为，也是世界500强企业优秀员工的一个重要习惯。如果一个人没有思考重点，就等于没有主要目标，做事的效率必然十分低下。相反，如果他抓住了主要矛盾，解决问题就变得容易多了。

在日常工作中，我们总会遇到各种各样的问题。有时，单从问题本身着手并不能找到解决问题的有效办法。那么，这个时候就要从纷繁复杂的表面，从千丝万缕的关系中找出问题的症结在哪里。这样，问题解决起来就简单多了。

任何问题的发生，都是有根源的。遇到问题时，应该考虑其前因后果并做出正确的分析，先把问题的症结在哪里弄清楚，然后再解决，这才是一种正确的工作方法。

传统的销售方法是客户先交了定金，待收到产品后再将余款全部付清。但是，华为销售人员却发现：虽然一部分客户具有购买意向，但不得不放弃产品购买，因为他们无力马上拿出定金。

2004年，华为申请到政策性银行的支持，自此开始大规模为客户提供信贷。这一系列融资措施催发了华为在海外急速扩张的势头。事实证明，2005年后，华为的合同销售额增长的80%以上来自于海外市场。

不难发现，华为为客户提供信贷的行为正是利用了“80/20法则”——优先考虑带来80%利润的20%的客户，也就是将工作中80%的时间和精力留给了这些带来80%利润的重要客户。并且，“80/20法则”意味着掌握工作中的重点，这种方法也可以使实际工作结果与工作计划不发生偏差；即使有时间危机时，我们仍然可以保证最关键的20%的事务具有最高优先级别。

查尔斯在凯蒙航空公司从事业务工作，他是一个看问题能看到关键点的人。

当时，凯蒙航空公司下属的一家民航公司购置了一架喷气式客机，由于经营不善，连年亏损，到最后就连购机款也偿还不起。1978年，查尔斯调任该公司的总经理。担任新职的查尔斯充分发挥了擅长重点思维的才能。他上任不久，就抓住了公司经营中的症结所在：民航公司所定的收费标准不合理，早晚高峰时间的票价和中午空闲时间的票价一样。查尔斯将中午班机的票价削减一半以上，以吸引去瑞典湖区、山区的滑雪者和登山野营者。此举一出，很快就吸引了大批旅客，载客量猛增。查尔斯任主管后的第一年，民航公司即扭亏为盈，并获得了丰厚利润。

与此同时，查尔斯的另一举措也充分显示了他的重点思维能力，这就是“翻新旧机”。当时市场上的新型飞机引不起查尔斯的兴趣。他说，就乘客的舒适程度而言，从003客机问世之日起，客机在这方面并无多大的改进。他敦促客机制

造厂改革机舱的布局，腾出地盘来加宽过道，使旅客可以随身携带更多的小件行李。查尔斯不会想不到他手下的飞机已使用达 14 年之久，但是他声称，秘诀在于让旅客觉得客机是新的。西南航空公司拿出 1500 万美元（约为购买一架新 009 客机所需要费用的 65%）来给客机整容，更换内部设施，让服务人员换上时尚新装。公司的 009 客机一直使用到 1990 年。这些焕然一新的 009 客机，吸引了一批批新的旅客。

查尔斯是抓重点的典范。成功人士遇到重要的事情时，一定会仔细地考虑：应该把精力集中在哪一方面？

歌德说：“最重要的事情绝不能受制于最不重要的事情。”一项著名的研究重点考察了世界上最成功的一批人，探寻他们高效率的秘密。经过数千次采访，头号因素终于浮出水面：他们都有制订每日“待办事项清单”并且频繁审视的习惯。一天结束时，他们都不会忘记为次日创建新清单。但这还不是全部。他们不仅每天都创建一份“待办事项清单”，而且还确保每天的“待办事项”包括对自己职业生涯和个人生活具有重大意义的活动。

从重点问题上寻求突破

《华为基本法》有这么一条：我们坚持“压强原则”，在成功关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资

源，要么不做，要做，就要集中人力、物力和财力，实现重点突破。“压强原则”就是在工作中要抓住重点，对企业是这样，对个人也是这样。

重点突破是基于一个法则，那就是“80/20 法则”。

80/20 原理对我们的启示是：大智有所不虑，大巧有所不为。工作中应避免将时间花在琐碎的多数问题上，因为就算你花了 80% 的时间，你也只能取得 20% 的成效，出色地完成无关紧要的工作是最浪费时间的。你应该将时间花在重要的少数问题上，因为解决这些重要的少数问题，你只花 20% 的时间，却可取得 80% 的成效。因此，这种法则又叫“省力法则”。它告诉人们那些能为我们带来 80% 收益的事情就是重要的事情，那些高投入低回报的事情就是不重要的事情。把最重要的事情放在最前面去做，不重要的事情放在后面做或者不做。

在华为时间管理培训课上，培训师讲述了一则关于穆尔如何设定目标的故事。

穆尔于 1939 年大学毕业后，在哥利登油漆公司找到一份业务员的工作。当时，他的月薪是 160 美元，但满怀雄心壮志的他仍拟定了一个月薪 1000 美元的目标。当穆尔逐渐对工作得心应手后，他立即拿出客户资料以及销售图表，以确认大部分的业绩来自哪些客户。

他发现，80% 的业绩都来自于 20% 的客户。同时，不管客户的购买量大小，他花在每个客户身上的时间都是一样的。于是，穆尔的下一步就是将其中购买量最小的 36 个客户退回公司，

然后全力服务其余 20% 的客户。

结果如何？第一年，他就实现了月薪 1000 美元的目标。第二年，他便轻易地超越了这个目标，成为美国西海岸数一数二的油漆制造商。最后，他还当上了凯利穆尔油漆公司的董事长。

这个故事除了告诉我们树立正确目标的重要性，还体现了 80/20 原理：总结果的 80% 是由总消耗时间中的 20% 造就的。

在一个充满竞争的市场经济体制下，买方市场决定着市场的走向。随着可选择的商品提供者越来越多，消费者的眼光越来越挑剔，消费者的法律意识也越来越强。因此，一旦用户对产品不满意，对企业的投诉就会增多，企业的品牌价值就会大打折扣。

对于华为来说，客户就是那 20%。华为提出的核心价值观就是“客户第一”。任正非曾这样说过：“公司将继续狠抓管理，提高服务意识，建立以客户价值观为导向的宏观工作计划，各部门均以客户满意度为部门工作的度量衡。无论直接的、间接的客户满意度都激励、鞭策着我们改进。下游就是上游的客户，事事、时时都有客户满意度对你进行监督。”

任正非因此指出，虔诚地服务客户是华为存在的唯一理由。对媒体一概避而不见、对各级官员更是没有时间接待的任正非却说：“最小的客户我都会见。”他还要求华为中层以上的领导，每周必须抽出一定时间直接面对用户，倾听用户的反馈，以便更好地改善华为的服务。

发掘你 20% 的优势

每个人都是独一无二的个体，擅长的 20% 通常也与众不同。不要逃避或掩饰这些个别差异，要接纳、发挥并善用这些特色。

“以前，人没必要了解自己的长处，因为一个人的出身就决定了他一生的地位和职业：农民的儿子也会当农民，工匠的女儿会嫁给另一个工匠等。但是，现在人们有了选择。我们需要知己所长，才能知己所属。”德鲁克如是说。

任正非对华为人说：“大家要正确估计自己，然后做出对自己的正确判断，这样才能够充分发挥自己的作用……应该判别自己是否已经发挥了优势。若已经发挥了，就不要去攀比；若没有发挥好，就发挥出来。”

希尔顿集团创始人希尔顿认为，人的才智各有不同，每个人从事的职业可以相同，别为了要花时间找立足之处而烦恼。希尔顿说，他自己就花了 32 年的时间去发掘自己的优势。他最开始也不过是个小职员，但这没有什么可耻的。

在职业生涯中，一个人如果能够从事与自己优势有关的职业，那么工作对他来讲就是一种乐趣，而不是一种负担。

找到自己的长处，并利用自己的优势进行工作，是获得幸福感的一个重要来源。塞利格曼在美国心理学界地位尊崇，是当代认知心理疗法的创始人之一，也是积极心理学之父。塞利格曼认为存在 3 种不同的幸福生活。其中第三种是有意义的生活，即发挥你的优势，投身于擅长的事业，这是幸福感中最宝贵的方面。他

从东西方文化中发掘了6个核心美德：智慧、勇气、仁爱、正义、节制、超越，并将这6个概念细分为24种优势。他在自己的网站authentichappiness.com上公布了优势测试问卷，通过这个测试，每个人都可以找到自己的优势。

当一个人将20%的优势发挥到极致时，会进入一种完全沉浸于其中的状态，即“Flow”(心流)的状态。这时，他完全意识不到时间的流逝。这是一种让人迷醉的体验。这是“积极心理学”的另一位重要人物美国心理学家米哈伊·柴科金特米哈伊的发现。进入“Flow”状态的关键是，一个显而易见的挑战占据了你全部的注意力。与此同时，你有能力接受这个挑战，并且每前进一步都会得到即时的反馈。

著名昆虫学家法布尔的例子就是一个典型的“Flow”状态。法布尔一生热衷于研究昆虫的生活，他的邻居经常能够看见他一动不动地趴在地上五六个小时。如果有人问他在干什么，他就会回答“我在看蚂蚁们工作”，或者是“正在看蜘蛛产卵”。这些对别人来讲又脏又无趣甚至恶心的事情，对他来讲却是一种乐趣。正是在这种兴趣的驱动下，法布尔穷其一生研究昆虫王国，并写出了许多生动有趣的书，成为著名的昆虫学家。

反之，同样的工作，如果让一个对昆虫毫无兴趣的人去做，他一定会认为这是一种极其无聊的工作，更不可能发现其中的奥秘。和法布尔一样，许多取得辉煌成功的人士都有一个相似之处，就是做自己感兴趣的事，做想要做的事。美国曾对2000多位商界和科学

界知名人士进行调查，发现很少有人是出于谋生的目的而工作的。他们大多是出于对某一领域的强烈兴趣而孜孜以求，不计名利报酬，忘我地工作。他们的成功是与其兴趣相联系的。因此，在规划职业生涯时，务必请注意发现自己的特点，珍惜自己的兴趣，选择自己最喜欢做的事。归根结底，只有将能力与兴趣结合起来考虑，你才有可能取得职业生涯的成功。

那么，如何找到自己 20% 的长处呢？下面介绍一下管理学家是如何定义以及如何找到优势的。

管理大师德鲁克有一套方法发现自己的优势。他在《21 世纪的管理挑战》一书中这样写道：

> 要发现自己的长处，唯一途径就是回馈分析法。每当做出重要决定或采取重要行动时，你都可以事先记录自己对结果的预期。9 ～ 12 个月后，再将实际结果与自己的预期比较。我本人采用这种方法已有 15 ～ 20 年了，而每次都有意外的收获。比如，回馈分析法使我看到，我对专业技术人员，不管是工程师、会计师还是市场研究人员，都容易从直觉上去理解他们。这令我大感意外。它还使我看到，我其实与那些涉猎广泛的通才没有什么共鸣……
>
> 我们只要持之以恒地运用这个简单的方法，就能在较短的时间内（可能两三年），发现自己的长处——这是你需要知道的最重要的事情。在采用这种方法之后，你就能知道，自己正在做（或没有做）的哪些事情会让你的长处无法发挥出

来。同时，你也将看到自己在哪些方面能力不是特别强。最后，你还将了解到，自己在哪些方面完全不擅长，无论如何也做不出成绩来。

人一辈子最大的悲剧是不认识自己，到死时都不了解自己。不了解的根源是因为不做批评与自我批评，所以不知道自己的优点、缺点，对自己没有一个清醒的认识，一辈子碌碌无为。做事先做人，人做不好，怎么能做好事？

比起补齐短板，发挥自己的长处，将长板做长显得更为重要。华为的一位管理者认为，作为管理者，更重要的是发现团队成员优势，发挥每个人的长处，在实战中帮助大家成长，从而带出战斗力强的团队。

任正非强调，不要做一个完人。他更希望，华为人可以发挥自己 20% 的优势。他这样说道：

金无足赤，人无完人。完人实际上是很少的，我不希望大家去做一个完人。大家要充分发挥自己的优点，做一个有益于社会的人，这已经很不错了。我们为了修炼成一个完人，抹去了身上许多的棱角，自己的优势往往也被压抑了，成了一个被驯服的工具。但外部的压抑并不会使人的本性完全消失，人的内在优势，与外在完人的表现形式，不断地形成内心冲突，使人非常痛苦。我希望把你的优势充分发挥出来，贡献于社会，贡献于集体，贡献于我们的事业。这样一来，每个人的优势加在一起，就可以形成一个具有“完人”特质的集体。

集中经营 20% 的优势

任正非在《致新员工书》中说："你想提高效益、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。你什么都想会、什么都想做，就意味着什么都不精通，做任何一件事对你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。"

"80/20 法则"意味着，你要用 80% 的时间去做你最擅长的 20% 的事情。社会中有高成就的人，都不是全才型的天才，却在一两项领域中表现杰出，因而出人头地。你也应该采取类似的做法，与其面面俱到，不如找出自己最擅长的 20%，把另外 80% 的工作交给别人完成。真正有成就且杰出的人，从不认为自己该做大家都在做的事，反而不断寻找能发挥并运用个人才华的新方法。

当我们知道了自己的优势之后，接下来就是"人尽其才，物尽其用"。德鲁克的建议是：

第一，最重要的是，专注于你的长处。把自己放到那些能发挥长处的地方。

第二，加强你的长处。回馈分析法会迅速地显示，你在哪些方面需要改善自己的技能或学习新技能。它还将显示你在知识上的差距。这些差距通常都可以弥补。数学家是天生的，但是人人都能学习三角学。

第三，发现任何由于恃才傲物而造成的偏见和无知，并且加以克服。有太多的人，尤其是那些术业有专攻的人，往往对其他领域的知识不屑一顾，或者认为聪明的头脑就可取代知识。比如，很多一流的工程师遇上与人相关的事就束手无策，他们还以此为荣，因为他们觉得，对条理清晰的工程师头脑来说，人太混乱无序了。与此形成鲜明对照的是，人力资源方面的专业人员常常以自己连基本的会计知识或数量分析都一无所知而自傲。不过，人们要是对这样的无知还沾沾自喜的话，那无异于自取灭亡。其实，要让自己的长处得到充分发挥，你就应该努力学习新技能、汲取新知识。[①]

只有让你的长处有足够的用武之地，才能发挥其最大的功效，也才有源源不断的动力来支撑你去经营它、完善它。

法国哲学家西蒙波娃说：“人不是生下来就是天才，而是变成天才。”历史上的天才总是少数，因为只有少数人既懂得发挥先天的才能，也愿意后天努力。多数人往往过于强调天分，又高估天分或长处对个人发展的影响，因此将杰出者的成功归因于其长处，而这显然是一个错误的观点。

高尔夫球选手老虎·伍兹向来被视为果岭上的天才球员。然而，伍兹为了成功所接受的专业训练却往往受到忽略。从

① 彼得·德鲁克（著），朱雁斌（译）.21世纪的管理挑战［M］.北京：机械工业出版社，2009.

1岁半起，伍兹便在父亲的指导下开始接触高尔夫，4岁开始练球，而到了6岁时，就几乎每天都打球，从4岁到12岁这段期间，都有技艺精湛的专业教练从旁指导。当伍兹在18岁成为美国最年轻的业余高尔夫冠军时，他已经接受至少15年的精准训练。伍兹会持续观察击球的结果，同时不断做出适当调整，并且每一天都坚持进行好几个小时这样的训练。在成名之后，伍兹也没有停止寻求进步，甚至两次重新改变挥杆动作，以追求更理想的成绩。

拥有天分并不等于成功，天分只是带给人一张入场券，想要成功，还是取决于有没有做出正确的选择，并且持之以恒地练习。

Fellow（华为技术线的最高级别）蔡华结合自身经历，谈到自己对工程师的理解："只有专注，才能达成极致的目标。在华为工作的近18年里，我一步一步，脚踏实地，持续专注在基带的编解码调制解调这一领域。高速发展的通信行业，需要追求卓越的激情和毅力。需要我们加强沟通，提高团队效率，为公司做出贡献。为实现万物互联的梦想，更需要我们工程师发挥创造力，在为社会做出贡献的同时，体现自己存在的价值和意义。"

每当你用你的长处完成一件事时，可以把你预期的结果和现实的结果比较一下，这样可以帮助你找到你的缺陷和已经落伍的部分。

不管是谁，每个人在某方面都会有一些让人惊叹的长处。人的一生也只有靠自己的长处才能获得成功，就像善歌者走向舞台，左右逢源的人自动滑进商海。那些成功的人无不是用自己的长处来挖掘自己的成功。

IBM总经理之子托马斯·沃森，小时是个末流学生。同他声名显赫的父亲相比，他简直是个低能儿。在读商业学校时，他的各科学业全靠一名家教的鼎力相助才勉强过关。后来他开始学飞行，却意外有种如鱼得水的感觉，发现驾驶飞机对他而言竟是那样得心应手。这使他对自己信心倍增。第二次世界大战时，他当上了一名空军军官。这段经历使他意识到自己“有一个富有条理的大脑，能抓住主要东西，并能把它准确地传达给别人”。沃森最终继承父业成为公司总经理，使公司迅速跨入了计算机时代，并使年利润在15年里增长了10倍。

正如富兰克林所说：“宝贝放错了地方便是废物。”在人生的坐标上，如果你站错了位置，在你不擅长的领域里谋生，当然会异常艰难。接二连三的失败可能会使你的意志逐渐消沉，从而永远卑微地生活下去。

说到这里，不由得使我们想起中国古代那位“问君能有几多愁”的词人李煜。之所以说他是词人，是因为他更适合写词，更适合做一个文人，而不适合统治一个国家。李煜的词可谓登峰造极，但是他的国家却在他的手中走向灭亡，他也因此成为阶下囚，每天依旧

用文字抒写他的家国情愁。如果不让他去统治国家，而让他尽情地挥毫泼墨，或许他在中国文学史上的地位会更高一级，可能会成为一个伟大的词人。而他却并未将自己的长处发挥到极致，去做了他并不擅长的国君，结果历史上便多了一个亡国之君。

被无数粉丝称为“清华理工男神”“音乐诗人”的歌手李健在华语歌坛一直坚持着自己独特的音乐风格。“很多人问我为什么不尝试其他的乐风。比如，由周杰伦带动起来的R&B以及汪峰式备受欢迎的摇滚，或者《两只蝴蝶》那种口水歌。但我一直认为一个人的能力是有限的。我的音乐就是一条窄线，但我专注于此，不断把它做得更好，就总会有喜欢这类音乐风格的歌迷。”

对于不能成为一个“曲风多变”的音乐人，李健并不在意，“很多伟大的音乐家，一生也只坚持一种风格。比如古典音乐家巴赫、肖邦。而约翰·施特劳斯当年创作圆舞曲时被诟病过于华美，不够深刻，但他坚持下来，如今世界各地的音乐会上演奏得最多的就是他的作品”。在音乐的世界，李健希望自己能够成为一个“匠人”，“就把我擅长的音乐创作做好就行”。

开发个人的独特性是一个自觉的过程。在这个过程中要认清自己，认清楚你是谁，不是谁；你要成为什么样的人，不要成为什么样的人。经过深思熟虑，你会变得更加独特；找到了自己的不同之处，你也就找到了自己的优势。

12岁时，史蒂文·斯皮尔伯格决心当一名电影导演。5年之后，他访问了环球影业公司。这个只有17岁的男孩，巧妙地避开了常规。他没有去学习电影的制作过程，而是闯入环球影业公司的编导部门，直接对部门经理描述了他所要拍摄的电影。

第二天，斯皮尔伯格穿上西装，夹上他父亲的公文包，还在里面放了两块糖和一块三明治，雄赳赳地穿过环球影业公司的大门。他把一辆废弃的拖车纳为己用，并在车门上挂上了“史蒂文·斯皮尔伯格，导演”的牌子。他成了公司的固定一员，与导演、制片人、作家以及编导们混在一起，吸取他们的想法，观察导演的一言一行。

在他20岁时，斯皮尔伯格为环球影业公司展示了他所拍摄的一部短片。凭借这部短片，他获得了一份7年的合约，负责执导一部电视系列剧。随后，你能想象得到，他取得了一连串的成功。

集中精力，经营长处，斯皮尔伯格正是这样做的。

精力集中，经营长处，是个人能力提升、快乐与成功的秘诀。倾注精力于少数事情上，意味着做得更少，烦扰更少。倾注精力，能够让你事半功倍，以少求多。

在我们的生活当中，总是有一些事情让我们得心应手。我们只需花费一点点的金钱或者辛劳，就能够完成得很好。也许这听上去有些陈词滥调，但是生活中最为美好的事情，就是在完全自由或者

接近自由的情况下，劳有所获而且收获颇丰。

华为人唐东风1994年进公司，先后在交换、智能、无线做开发，到市场部之前担任总体办副总监。1999年年底到市场部，担任数据通信行销部副总监。

“中研的员工有一种顾虑，担心自己到市场部做不好，事实上这种担心完全没有必要。你肯定会做得很好，因为你的技术优势别人是不能够超越的。”

“到市场部后，我发现研发人员做市场有很多优势。为什么这样说？因为现在客户的素质提高了，他们懂技术，需要供应商和他们在技术上能够对等沟通。这就需要我们市场人员精通产品和网络，而研发人员正好具备这种素质。”

“现在，产品技术含量越来越高，市场对技术的要求越来越多。比如，必须懂数据产品才能回答客户的诸多问题。我去了很多办事处，客户经理都这样反映。现在是技术性市场，所以中研员工到市场部的机会较多。而让客户经理学技术则比较困难，因为他们经常在外面跑，没有时间。这一点，研发人员的优势较明显。所以，就看你怎样去利用自己的优势了。”

培养个人才能中最关键的20%的方法如下：

辨识自己最擅长的20%才能。检讨自己把时间都花在哪儿，记下自己最有兴趣且花最多心力的活动，这很可能帮助你找出最擅长的20%。通常这也能创造出最大生产力，因为此时你会感到愉悦与满足。

开始训练、磨练、提升个人才能。认真思考如何提升个人技巧。例如，首先检讨自己还有哪些可以改进的空间，然后培养并经常练习这些技巧；研究同事都采取什么做法；听听该领域专家学者的建议。以自己最具价值的20%才能为基础，培养个人特有的风格。

组成团队或伙伴关系。想想要争取哪些伙伴或团队支持，帮你处理那剩下的80%工作。若要真正发挥自己的优势，就必须接受别人的协助。如果这些人是和你平行的工作伙伴，而非部属，这样的工作环境就会更愉快。让他们和你分享全体努力的报酬，因为他们在你比较不擅长的领域贡献才智。[①]

高效时间段做重要的事

当考虑一个日程时间表时，要做到对自己的能量周期心中有数。早晨是一些人精力最旺盛的时期。而另一些人则是在下午达到最高峰。只要可能，尝试使你的日常时间表与你的“最佳时间”吻合。你可能一切都井井有条，但不妨考虑一下这样的主意。阅读、回信或是午餐后回电话，如果你的最佳时间是在早上的话。

人在一天中的精力就像大海的潮水一样，有高潮也有低潮。只是因每个人生理素质的不同，高低潮的时间会有很大差异。有的人早晨精力最充沛，有的人晚上能动性最高。我们要留心摸清自己的精力涨落规律，把一天中最重要的事情放在最佳的20%工作时间里

① 用20%就成功．[电子书] 轻松读文化事业有限公司，2012.

去处理，而把一些较简单的事情放在其他时间处理。

任正非习惯于早上 6 点钟起床。他说，在早晨散步时，他的思路最清晰，并且可以借助锻炼身体的时间，将一天的工作计划过一遍。

如果你适合在下午工作，就不要把主要工作任务放在上午去做。如果你是一个喜欢早睡早起的人，最好把最困难的工作安排到上班的前几个小时里去完成，而不要把工作拖到晚上去干。还有的人周二到周四会比其他几天高效，有的人下午会比上午高效。好好利用这一点。毕竟，在与自然生物节律做斗争方面花费的能量越多，你可用于完成工作任务的精力就越少。

我们要做的就是找出自己的 20% 高效时间，然后尽量去利用这些时间做高效的事情。

找出你已有的 20% 高效时间。肯定会有人说："我怎么就不知道自己的高效时间是什么时候呢？"我们每个人都有高效时间，只是你没有留意而已。简单地回顾一周，或者想想你之前做的事情，什么时候是你感觉能把事情做得更好的时刻。

确保可以掌控你的 20% 高效时间。找到你的高效时间，确保这段时间不被打扰，保证你可以支配这段时间。

在高效时间发挥你的优势来做重要事情。人体器官的运转各按其时，这些节律既是促进也是限制，从出生那一刻起，直到有天我们死去。例如我们的脑电活动、心电活动、呼吸频率，还有我们对食物和休息的需求，会因时而异，就连激素水平也会按照一份时间表循环变化。每个人的节律并不完全相同。长跑运动员和短跑运动员具有不同的节律，这不仅是耐力和爆发力的差别，还有两次休息的间隔时间，即作息节律的差别。

第五章

用“80/20法则”来去除80%的干扰

在处理每天、每小时的事务时，有很多干扰因素分散了我们的注意力，以致我们无法集中足够的精力关注更重要的问题。

时间管理的目的除了要决定你该做些什么事情之外，另一个很重要的目的也是决定什么事情不应该做。

用“韵律原则”消除障碍

你是否注意到最重要的事通常都会被次要的事排挤？每个人每件事似乎一直都在与我们作对，阻止我们实现梦想。未知的事通常吸引我们的注意力，使我们从重要的事情上分心。它们使我们偏离自己想做的，而且代价惨重。

日本专业的统计数据指出：“人们一般每 8 分钟会受到 1 次打扰，每小时大约 7 次，或者说每天 50 ~ 60 次。平均每次被打扰时间大约是 5 分钟，每天大约总计 4 小时，也就是约 50% 的工作时间。其中 80%（约 3 小时）的打扰是没有意义或者极少有价值的。同时，人被打扰后重拾原来的思路平均需要 3 分钟，每天大约总计 2.5 小时。”根据这个统计数据，我们可以发现，每天因打扰而产生的时间损失

约为 5.5 小时。如果按 8 小时工作制算，这占了工作时间的 68.7%。

如果某人成功进入你的账户并偷走了钱，你会恼怒。然而，类似的罪犯溜进你的生活偷走时间，你眼都不会眨一下。表 5.1 所示“时间强盗”名单虽然不够详尽，但是可能会帮助你阻止那些可能偷走你最宝贵时间的因素。这里，我们将它们分成了两组。第一组源自你的工作环境，第二组通常源自你自身。

表 5.1　时间强盗

第一组：外因	第二组：内因
干扰	事必躬亲
等候答复	态度差
工作内容模糊	个人无秩序
不必要的会议	缺乏注意力
工作量大	不会聆听
缺乏交流	犹豫不决
改变优先权	社交
设备问题	疲劳
无组织的领导	自律能力弱
繁文缛节	不及时完成任务
事务优先冲突	文件排序
公司士气较低	拖沓
未训练的员工	户外活动
同事对你的需求	杂乱的工作场所
缺少授权	个人目标不明确
各办公室间交流	完美主义
他人之错	缺乏计划
重定最后期限	全神贯注
会议	过多尝试

外因有可能是你工作时听的音乐、你蜗牛一样运行的电脑、意外的来电、邮件提醒、网络等。这些事都会对你产生阻碍，让你不能完成工作。

你应该怎么处理呢？当然是清掉这些障碍，或者去一个他们无法起作用的地方。你可以这样做：每天一上班就进入工作状态，不要浏览网页，快速聚焦于最重要的工作。一些好习惯的养成，常常有助于工作效率的提高。比如，每天一进入办公室就列出今天要完成的工作，首先集中于做最最重要的事情。不要一上班就浏览网页和新闻，来自朋友的消息和新闻往往会浪费不少时间并分散你的精力。如果你忍不住总是想要上网逛逛，这时候应该告诉自己："晚几个小时看，那些新闻不会消失的！"实践证明，一上班就聚焦在最重要的工作上往往能最高效最快速地解决问题，因为此时你注意力集中，对工作充满热情。但注意力容易被分散，热情容易耗尽，解决的秘诀就在于不让杂事分散自己的注意力、消耗自己的热情。总之，请谨记，每天一到公司先做最重要的事情！

在自己熟悉和相对简单的工作之间换来换去，并不耗费多少精力，比如一边打电话，一边往洗衣机里塞待洗的衣物，可以一心二用。在更为复杂和自己不熟悉的工作之间转换，会耗费大量的时间和精力。这就是为什么开车时打电话非常危险，因为对哪一件事你都不能专心致志，一旦掌握不好，就有可能发生事故。因此，专注是高效工作的不二法门。

华为也明显认识到这一点。在华为人小宁笔记本的页头，赫然用红笔写道"打扰是第一时间大盗"。

为了解决这个问题，华为提出了自己的时间管理法则——“韵律原则”，它包括 3 个方面的内容：

保持自己的韵律。具体的方法包括：

把所有工作划分成事务型和思考型两类，并分别对待。所有的工作无非两类：事务型的工作不需要你动脑筋，可以按照熟悉的流程一路做下去，并且不怕干扰和中断；思考型的工作则必须集中精力，一气呵成。

对于事务型的工作，你可以按照计划在任何情况下依次处理；而对于思考型的工作，你必须谨慎地安排时间，在不被干扰的情况下进行。对于思考型的工作，最好的办法不是匆忙地去做，而是先在日常工作和生活中不停地去想：吃饭时想，睡不着觉时想，在路上想，上卫生间时想。当你的思考累积到一定时间后，再安排时间集中去做。这时你会发现，成果会如泉水一般，不用费力，就会自动地汩汩而来，你要做的无非是记录和整理它们而已！

每天定时完成日常工作。你每天都需要做一些日常工作，以和别人保持必要的接触，或者保持一个良好的工作环境，这些工作包括查看电子邮件、和同事或上级的交流、打扫卫生等。处理这些日常工作的最佳方法是定时完成，即在每天预定好的时段集中处理这些事情，可以是一次也可以是两次，并且一般都安排在上午或下午工作开始时，而在其他时候，根本不要去想它。

要与别人的韵律相协调。具体的方法包括：不要唐突地拜访对方，了解对方的行为习惯等。如果你希望别人尊重你的时间，你就要尊重别人的时间，不要随便打扰同事。当你需要和别人谈话时，

先问问“有时间吗？”不要在工作时间聊天，除非你想让你的同事认为你在制止你确实听到的最新的办公室流言。你可能发现，有几个同事（或房间里的其他人）被打扰时显得很沮丧。如果是这样，寻找一些方法让每个人都舒适一点，比如，早上做需要聚精会神的工作，下午鼓励更多的讨论和合作。

让周围环境适应自身的韵律。缺乏专注并非只因为来自外部的干扰。这也因为音乐、曼妙的更新屏幕背景、购物网站、即时通信的客户端等想吸引你的注意。它们转移你的目光，让你的大脑分心。

比如，凌乱的桌面（包括办公桌和电脑桌面）尤其容易分散你的注意力。所以，请花几分钟时间清理你的办公桌。你拥有了无视觉混乱的工作环境，请清理你的电脑桌面。删掉那些桌面上的小图标，关掉所有的即时通讯软件、音乐播放器、股票行情软件，还有 E-mail 程序。不必担心漏失紧急的消息，如果真有那么紧急，那就是世界末日了。

回顾你每天的工作，看看你在什么时候工作速度变慢了？是什么让你分心了？你可以怎样去避免它？试试在不同的地方工作，适应你周围的环境。在这里试试，在那里试试。除去越多的效率障碍，你的工作效率就会变得越来越高。

为了能让你完成那些真正重要事，建议你为自己建筑一个堡垒。比如，拔掉电话线、关掉手机、关掉邮箱、为自己设立一个 X 天后回复邮件的规矩。这样，这些事就不会轻易地打扰你。这并不是说要你从这个世界上完全消失，而是至少在你工作时，特别是你在做一件特别重要的事时，可以拥有一段不受干扰的时间。过了一段时间，

人们会逐渐习惯，并且会为了想要联系到你而遵循那些规矩。[①]

> 《传奇》《风吹麦浪》《贝加尔湖畔》……“音乐诗人”李健清澈、空灵的歌声，俘获着越来越多的歌迷。然而这位被无数粉丝称为“清华理工男神”“音乐诗人”的歌手，无论生活还是做音乐，都简单而专注得让人咋舌。“我没用智能手机，不能上网，没有微信朋友圈，两三个小时才会看电话回短信。刚开始，朋友都抱怨我回电话和短信太慢。”李健说，手机对我们其实是一个很大的干扰，“我们需要的是知识和智慧，但微信朋友圈提供的各种信息，理论上来说对我们并没有太多用处。”

尽管自己的这种老派做法会得罪一些朋友，却让他有更多时间专注于和自己相处，“倾听自己真正的声音”。

要适时地说“不”

人在职场，总要面对客户、主管与同事的许多要求。有时，碍于公司规定或是工作负荷，必须拒绝那些不合理的要求。但是，习惯于中庸之道的中国人，在拒绝别人时很容易发生一些心理障碍。这是由于受传统观念根深蒂固的影响，同时也与当今社会中的某些

① 高效能职业人的八大习惯［OL］. 壹心理，2012.

从众心理有关。不敢和不善于拒绝别人的人，在工作和生活中，往往就得戴着“假面具”生活，活得很累，而又丢失了自我，浪费了很多时间去做自己做不了或者不能做的事情。所以，适当地拒绝别人会节约很多时间。

一位企业家在谈到这一点时提到：我买家具时，卖新橱柜的那家店的销售员打电话过来，要讨论订单细节和安装细节。我跟他说：“等等，我让我的太太来听电话。”因为买橱柜是我太太的事情，她才知道细节，也会对这件事的进度有兴趣。虽然那位推销员执意要跟我谈细节，但我一点也不关心这件事。最后，我太太走进来接电话，我很礼貌却语气坚定地打断他的话说：“我太太来了，你跟她说。”我把电话拿给我太太，然后走出房间。后来我太太跟我抱怨说：“你一点也不关心这件事。”她说得对，我是不关心这件事。我的时间有限，又有那么多的工作要做，我必须把事情的优先级别排好。而买橱柜这件事并不在我的应办事项清单上。

华为人认为，人们组织工作不当中最常见的一种情况就是不会拒绝，这特别容易发生在热情洋溢的新人身上。新人为了表现自己，往往把来自于各方的请求都一一不假思索地接受下来，但这并不是一种明智的行为。

量力而行地说“不”，对己对人都是一种负责的态度。首先，你不能胜任请求的工作，不仅徒费时间，还会对自己其他工作造成影响。

同时，无论是延误工作还是质量无法达标，都会打乱请求人的时间安排，无论怎样，结果都是“双输”。

所以，华为一向强调，接到别人的请求，不要急于说“是”，而是分析一下自己能不能如期按质地完成工作。如果不能，那就要具体与请求人协调，在必要的时刻，要敢于说“不”。

当无数的人想占用你的时间和精力，希望你答应他们的请求时，能保护你工作的优先顺序不被打扰最有效的工具之一，就是具备对他们说“不”的能力。在你有过多年本来想说“不”却违心地说了“是”的痛苦经历以后，学会说“不”可能是一个比较困难的选择。但是，如果要想有效地把握自己工作的优先顺序，为自己找到更多的时间，这就是一个非学不可的技巧。

来看一看下面这些“自然正常”的要求吧：

- 我下个星期准备搬家，周末你来帮我一下好吗？
- 这个星期你来替我一下吧，这段时间我太累了。
- 下个星期天的上午，我要赶到机场去，你能送送我吗？还有，下个星期五晚上 10 点我还需要你来接我一下。

几乎每一个人都曾有过对一件事明明心里想拒绝，可还是答应下来的经历。无论这样做的理由是什么，太随便地应允他人要求的做法，到后来就会不由自主地把“要求”当做自己的义务，并且一而再再而三毫无意义地履行这些义务。你把本来留给自己的时间都用到了如何“有益于”别人的身上，你宽慰自己说：“以后还会有时

间的”，所以你现在不妨去为别人尽更多的“义务”。

除非你现在就放弃一些事情，否则新的“义务”就会源源不断而来，无休无止地耗费你的时间和精力，“要求”你做这做那，让你不堪重负。

虽然有道是“成功地界定问题就已经解决了问题的一半”，但如果没有切实可行的解决方案，困境还是不会改变。通常，向他人说“不”有以下几种情形：

管理者对员工说“不”。在华为，管理者往往让员工自己想办法、做决定，训练员工独立思考问题的能力和勇于承担责任的行事风格。

第一，学会放权。该下属做决定的事，一定要让他们自己学着做决定。

第二，做决定意味着为自己的决定负责任。不想做决定，常常是潜意识里不想承担责任。

第三，下属不习惯做决定与上司有关。下属不思考问题，不习惯做决定的根源一般有几个：其一是，有“托付思想”，自己不想承担责任，依赖上司或别人。这样的下属不堪大用。其二是，上司习惯代替下属做决定，或喜欢享受别人听命于自己的成就感，这样的上司以及他所带领的团队难以胜任复杂的任务。

第四，让下属自己想办法，做决定，就是训练下属独立思考问题的能力和勇于承担责任的行事风格。但关于这一点，与上司不敢承担责任，任由“集体”来承担责任，以便自己

到时借口“下属办事不力”而推卸责任的“官僚”作风有本质差异。

可见，让下属做决定，意味着管理者已授权给下属做决定。也就是说，作为上司，无论结果如何，最终你也还是无可争辩地要为结果承担全部责任。[①]

对同事说“不”。有些员工在拒绝同事时，因感到不好意思而不敢据实言明，致使对方摸不清自己的意思，而产生许多不必要的误会。

在华为，员工对于一些情况会果断地说“不”，决不拖泥带水。但也会使用下面几种说“不”的技巧：

第一，直接分析法。直接向对方陈述拒绝的客观理由，包括自己的状况不允许、社会条件限制等。

第二，巧妙转移法。不好正面拒绝时，只好采取迂回的战术，转移话题也好，另有理由也好，主要是利用语气的转折——温和而坚持——绝不会答应，但也不致撕破脸。

第三，不用开口法。有时开口拒绝对方也不是件容易的事，往往在心中演练了很多次该怎么说，一旦面对对方时又下不了决心，总是无法启齿。这个时候，肢体语言就派上用场了。一般而言，摇头代表否定，别人一看你摇头，就会明白你的意思，之后你就不用再多说了。另外，微笑中断也是一种暗示。在谈话过程中突然中断笑容，便暗示着无法认同和拒绝。类

① 高伯任．如何学会说不，揭秘工作中的“拒绝艺术”[J]．培训，2008.

似的肢体语言还包括：身体倾斜、目光游移不定、频频看表、心不在焉等。

员工对管理者说“不”。很多员工不好意思向管理者当面说“不”，常常轻易承诺了自己无法履行或执行难度过大的职责，最终给自己带来执行过程中的困难。

在这里，员工拒绝管理者只是一个表面现象，重要的是让管理者了解自己的真实工作状态。员工可以将管理者安排的工作任务按轻重缓急制定优先次序表，由管理者决定最新的工作应排在优先次序表中的什么位置。这种方法既表现出了员工对管理者的尊重，又避免了管理者误认为员工在推卸责任。[①]

秩序是效率的第一法则

在华盛顿国会图书馆的天花板上写着著名诗人波鲁的一句话：秩序是效率的第一条法则。

在日常生活和工作中，我们会养成各种各样的习惯。有些习惯可能不好，但不会造成什么严重的后果。而有些则是我们获取幸福与成功的最大阻碍。我们应该坚决改正它们，将它们摒弃，不然这些恶习将会对我们的生活产生恶劣的影响。我们要培养各种良好的习惯，这会让我们终身受益。

① 杨玉柱．华为时间管理法［M］．北京：电子工业出版社，2010.

芝加哥西北铁路公司的董事长罗德·威姆斯认为，提高效率的第一步就是把桌子上堆积如山的文件仔细清理一下，留下亟待处理的一件事情。这样工作起来更容易，也更方便。

在华为，员工开始工作前，会自动将工作间内所有的物品清理干净，只留下完成优先级别最高的任务所需要的物品。这种精简有序的工作习惯使他们获得了较高的生产力。

据统计，一般公司员工每年要把 6 周时间浪费在寻找乱堆乱放的东西上。这意味着，每年因不整洁和无条理的习惯，员工就要损失近 20%的时间！

办公桌面上应该有条理地放置各种文件。请坐在办公桌旁，客观地看待你的办公桌面。桌面上是否乱放了报纸、信件和文档？如果桌面混乱，会引发你“忙得不可开交”的感觉，并导致你的紧张情绪和挫败感。保持桌面整洁有序的方法如下：

整理办公桌和文档，减少寻找文件的时间。如果不能确定文件的重要性，那就问问自己：“如果我把这个扔掉，将会发生哪些糟糕的事情？”

一旦办公桌收拾整洁后，检查看看所需办公用品的摆放是否合理，以便不用花时间寻找诸如笔、文件夹、尺子、剪刀、装订机、信封、记事本之类的东西。

把桌子看成一个工作台和一个工具箱。许多管理者的办公桌看起来就像一个四边有废纸篓的放零碎东西的仓库，或堆放信件和文档的平面。一个对其时间作了详细记录的管理者发现，一个星期中，他花了 1 小时 17 分在抽屉里或桌子上寻找重要文件。

使用办公用品时，养成哪里拿、哪里放的习惯。比如，在复印完参考书籍上所需数据后，立刻放回原位。因为书架乱七八糟，将浪费大量的时间寻找。有的人可能有这样的体会：要找一份文件或物品，却记不起来放在哪里了。于是，翻箱倒柜，把办公室翻了个底朝天，浪费了大量的时间。

把同样、同类、同时使用的东西放在一起。可以把办公用品按照使用的频繁次数分类，如可以把最常用的东西放在随手能够拿到的地方，把不太常用的东西放在容易拿到的地方，把不常用的东西放在柜子里、箱子里，并在箱子和柜子上标上标签。使用完这些物品后，一定要物归原处。

没用的资料、物品要及时处理，避免重复翻动。

做事应尽量简化。

包好的文件或物品做好编号与内容说明。

彻底清理你的办公桌，保证桌面井井有条。这应该成为一种习惯，因为一张干净的办公桌是高效工作的基础。

芝加哥一家公司的高级主管山姆每天埋头在办公室里，处理着好像没完没了的工作。他第一次到德萨尔医生的诊所时，已处在精神崩溃的边缘。他的脸上写满了焦虑、紧张。他告诉医生，在他的办公室里有 3 张大写字台，上面堆满了东西。他每天都把全部的精力投入到工作中，可工作似乎永远都干不完。在与德萨尔仔细地交谈后，他回到办公室的第一件事就是清理办公桌，最后只留一张写字台，并规定当天的事当天必须处理完毕。从此，他再也感觉不到没完没了的工作的压力了，工作的效率也提高了，身体也逐渐恢复了健康。

用零碎时间来做零碎的事

文学大家梁实秋曾这样说：“我常常听人说，他想读一点书，苦于没有时间。我不太同意这种说法。不管他有多忙，总不至于忙得一点时间都抽不出来。一天中，如果抽出 1 小时来读书，一年就有 365 个小时，10 年就有 3 650 个小时。积少成多，无论研究什么都会有惊人的成绩。零碎的时间最可宝贵，但是也最容易被丢弃。”

每个人一天的时间都一样，但是善于利用零碎时间的人，就能获得更多的时间和益处。

所谓“零碎时间”，是指不连续的时间或一个事务与另一个事务衔接时的空余时间。这样的时间往往被人们毫不在乎地忽略。在日常生活中，有许多零星、片断的时间，如车站候车或吃饭排队的三五分钟，睡前或医院候诊的那段时间等。如果珍惜这些零碎的时间，把它们合理地利用在自己的工作中，积少成多，就会成为一个惊人的数字。

古往今来，许多有成就的人都非常注重零散时间的价值，达尔文就是其中之一。

有一天，生病的达尔文坐在藤椅上晒太阳，面容憔悴，精神不振。一个年轻人走过达尔文的面前。当他知道面前这个衰弱的老人就是写了著名的《物种起源》等著作的达尔文时，不禁惊异地问道：“达尔文先生，您身体这样衰弱，常常生病，怎么能做成那么多事情呢？”达尔文回答说：“我从来不认为半小时是微不足道的很小的一段时间。”

我国著名数学家苏步青教授经常用零星时间著书立说。他说："我用的是零布头。做衣裳有整料固然好，没有整段时间，就尽量把零星时间利用起来，天天二三十分钟，加起来可观得很。"相对论的创始人爱因斯坦也是一个分秒必争的科学家，他曾利用等朋友的时间踱步思考解决了一个重要的数学问题。

爱尔斯金是美国近代诗人、小说家，又是出色的钢琴家。他在谈及利用时间这个老生常谈的话题时，曾深有体会地说："当我在哥伦比亚大学教书时，我想从事创作。可是上课、看卷子、开会等事情把我白天、晚上的时间全占满了。差不多有两个年头，我不曾动笔写过一字，我的借口是没有时间……后来，只要有 5 分钟左右的空闲时间，我就坐下来写 100 字或短短的几行字。出乎我意料，在那个星期的终了，竟积累了有不少的稿子等着我修改。后来，我用同样积少成多的方法，创作长篇小说。"

三国时董遇读书的方法是"三余"："冬者岁之余；夜者日之余；阴雨者晴之余。"即要充分利用寒冬、深夜和雨天，别人歇手之时发奋苦学，从而成为"三余广学，百战雄才"。而鲁迅先生，则"把别人用来喝咖啡的时间都用在了写作上"。

滴水成河。据统计，以"分"为单位来计算时间的人，比用"时"为单位来计算时间的人，时间多 59 倍。

一位华为人这样记载了他如何利用零碎时间：

2005 年，我从产品经理转为了客户经理，一个人负责 F 市的电信公司。F 市电信公司的市场、建设、采购、运维、

财务等各部门各科室的客户都需要我熟悉起来，并保持良好的沟通；F市电信公司一年大小100多个合同，从项目启动到合同签订，到最终的交付回款，都需要我参与。那时，我每天从早忙到晚，有时候从宿舍走到办公室的几分钟，我都在计算要打几个电话，可以把几件事情推动向前走一步。这样的忙碌，逐渐让我明白了什么是时间管理，什么是抓大放小；明白了负责、参与、关注等不同的投入程度如何分别应用在不同的项目中。①

多数人不会浪费大块时间，并且在大块时间内集中精力工作，被忽略的常常是零碎时间或者空闲时间。如果合理利用这些时间的“边角料”，同样能够发挥作用，产生巨大的生产力。所以，你也可以利用零碎时间做以下这些事：

学习专业知识或技能。如果你希望进一步提高自己的能力，可以参加一些培训班、进修班。在保证正常工作的情况下，不失时机为自己“充充电”，为日后的发展做好准备。能力提高了，工作的效率也会相应提高。

了解有关经济信息。利用零碎时间，阅读一些与所在行业有关的报纸、杂志，或者听听相关广播、经济新闻等。这是一种休息，同时对于保持自己与外界的信息沟通是相当重要的。

利用约会空当时间。出席会议、参加重要谈判时，应在约定时间前半小时到一小时之内到达目的地，而这段时间属于空当时间。

① 吕学．我的十年十个关键词［J］．华为人，2010.

提前到达时，可到咖啡厅或其他安静的休闲场所，做一些工作上的准备、处理杂务、理清自己的思路等。

整理办公室。检视一下办公室，把那些没用的文件、旧书或过期不看的杂志以及其他占用空间的垃圾都扔掉。清理一下办公桌和抽屉。如果需要的话，把办公室的摆设换一下，使办公室焕然一新，这样更有利于提高效率。

在空当时间里，一个人可以更专心地思考。所以，空当时间也是一段可以被创造并有效利用的时间。

一家咨询公司将人们在头等舱和经济舱中工作的效率与在普通办公室里的工作效率进行了对比。结果发现，在飞机里 1 小时不中断的工作成果相当于正常工作环境下 3 小时的工作成果。同样，几乎完全被浪费的空当时间，其实可以被转化为宝贵的时间。

华为科研人员张楠（化名）在往来于研究中心、食堂、“百草园”员工宿舍之间时，发现了他的空当时间区。他说：“开始我认为这样的距离实在太远了，实在是浪费我的时间。可是后来我发现，当走出研究中心时，我脑袋里似乎被风吹进了新鲜空气。这时，我会开始一次新的思考、论证，这种思考和论证与我在研究中心里的是完全不同的。”

任正非在飞机上找到自己的空当时间。他曾坦言：“每次去北京出差，3 个小时左右的航程，有两个半小时我都在读书。”

在多年的管理和实践工作中，华为的管理者和员工们灵活应用“活动空当”，甚至整理出在不同的空当里可以做的事情。一位培训师在进行华为时间管理培训时，曾给出下面的示例。

- 如果有5分钟空当，可以打一个电话、看一遍数据、整理笔记或写感谢信。
- 如果有10分钟空当，可以整理桌子、收发电子邮件或整理名片。
- 如果有30分钟空当，可以看看上级下发或其他部门的资料或电子文件等。[①]

① 杨玉柱．华为时间管理法［M］．北京：电子工业出版社，2010.

第六章

用“战胜拖延”来有效执行

你是否听说过“尼加拉瀑布现象”？

如果将人生比作一条大河，当今社会中的大多数人都未思索自己的去向，便跳进这条河里。他们随波逐流，当来到岔路口时，仍然没有决定要去哪里，也没有为自己准备好地图，只是继续随着水流一路漂去。就这样，浑浑噩噩地不知漂了多久，直到有一天听到轰隆巨响，他们才突然意识到自己离尼加拉瀑布只有数尺之距。惊慌之中，他们才急忙去找船桨，以离开这危险之地，可为时已晚，已找不到船桨，只好带着满脸的恐惧冲向深渊，一命呜呼。

这就是拖延所导致的最终结果。每一次拖延所产生的负能量会一点一滴地积累起来，最后，它会以水滴石穿般的威力严重影响你的自信、自尊，最终使你彻底崩溃。

该做的事马上去做

Atari 公司（乔布斯打工的第一家公司）的创始人，电子游戏之父诺兰·布歇尔被问及企业家的成功之道时，这样回答：“关键便在于抛开自己的懒惰，去做点什么。就这么简单。很多人都有很好的

想法，但是只有很少的人会即刻着手付诸实践。不是明天，不是下星期，就在今天。真正的企业家是一位行动者，而不是什么空想家。”

一个成功的时间管理者都是速度的追求者，讲究效率，力求在最短的时间内完美地完成更多的事情。

在《财富》推出的全球最有影响力商业人士名单中，埃克森·美孚石油公司董事会主席兼首席执行官李·雷蒙德曾名列第六。

有人说，李·雷蒙德是工业史上绝顶聪明的 CEO 之一，是洛克菲勒之后最成功的石油公司总裁，因为没有人能够像他一样，令一家超级公司的股息连续 21 年不断攀升，并且成为世界上最赚钱的一台机器。

李·雷蒙德的信条就是：决不拖延。在他的影响下，这一信条已经成为他所在公司秉持的理念之一。埃克森·美孚石油公司之所以跃升为全球利润最高的公司之一，有埃克森公司和美孚公司携手的因素，更是因为它拥有一支决不拖延的员工队伍。李·雷蒙德的一位下属曾经这样解释这一理念：拖延时间常常是少数员工逃避现实、自欺欺人的表现。然而，无论我们是否在拖延时间，工作都必须由我们自己去完成。

“整个事情成功的秘诀在于，”阿莫斯·劳伦斯说，“形成立即行动的好习惯，才会站在时代潮流的前列，而另一些人的习惯是一直拖延，直到时代超越了他们，结果就被甩到后面去了。”成千上万的人都拥有雄心壮志，为什么很多人没有如愿以偿，甚至在温饱线上挣扎？其中大多数人一直在拖延行动。并不是不想行动，只是想过一段时间再开始，这样一晃就是一生。

1989 年 3 月 24 日，埃克森公司的一艘巨型油轮在阿拉斯加触礁，原油大量泄漏，给生态环境造成了巨大破坏，但埃克森公司迟迟没有做出外界期待的反应，以致引发一场“反埃克森运动”，甚至惊动了当时的美国总统布什。最后，埃克森公司总损失达几亿美元，形象严重受损。

无论是公司还是个人，没有在关键时刻及时做出决定或行动，而让事情拖延下去，反而会给自身带来严重的伤害。

《华为员工手册》中有这样的规定：“员工录用分派工作后，应立即赴所分配的单位工作，不得无故拖延推诿。”华为认为，拖延必然要付出更大的代价。能拖就拖的人心情总不愉快，总觉疲乏，因为应做而未做的工作不断给他压迫感。“若无闲事挂心头，便是人间好时节”，拖延者心头不空，因而常有时间压力。其实，拖延并不能省下时间和精力，刚好相反，它使你心力交瘁，疲于奔命。不仅于事无补，反而白白浪费了宝贵时间。

今天该做的事拖到明天完成，现在该打的电话等到一两个小时后才打。拖延并非人的本性，而是一种恶习。它不能使问题消失或使问题变得容易起来，而只会制造问题，给工作造成严重的危害。

遇到不紧急的事情时，很多人总喜欢先拖一拖，结果却发现，等待处理的事情越来越多。而当我们要同时处理一大堆事情时，往往会感到紧张和烦恼，觉得无从下手，于是就把事情无止境地拖下去。这无形中降低了时间利用率，让我们觉得自己总是没有足够多的时间去做事。

著名的“帕金森时间定律”指出，在工作中，如果一个人不能自律的话，那么他做某件事的时间就会自动地膨胀并占满所有可用的时间。

如果上级交代的任务，我们总是不能在规定的期限内完成，那就是由于我们在工作时缺乏应有的时间意识。因此，我们要有时间意识，成为一个拒绝拖拉的人。

比尔·盖茨说过，凡是将应该做的事拖延而不立刻去做，想留待将来再做的人总是弱者。凡是有力量、有能耐的人，都会在对一件事情充满兴趣、充满热忱时，就立刻迎头去做。在对一件事情兴致浓厚时去做，与在兴趣、热忱消失之后去做，其难易程度、苦乐感受是不能等同而语的。

有一个6岁的小男孩，一天在外面玩耍时，发现了一个鸟巢被风从树上吹落在地，从里面滚出了一只嗷嗷待哺的小麻雀。小男孩决定把它带回家喂养。当托着鸟巢走到家门口时，他突然想起妈妈不允许他在家里养小动物。于是，他轻轻地把小麻雀放在门口，急忙走进屋去请求妈妈。在他的哀求下，妈妈终于破例答应了。小男孩兴奋地跑到门口，不料小麻雀已经不见了，他看见一只黑猫正意犹未尽地舔着嘴巴。小男孩为此伤心了很久，但从此他也记住了一个教训：只要是自己认定的事情，绝不可优柔寡断，要马上动手去做。这个小男孩长大后成就了一番事业，他就是华裔电脑名人——王安博士。

你仔细回想一下，你现在所做的急事是不是你几天前或者一个星期前就应该做的事情？

养成把经手的问题立即解决的习惯，会让我们每时每刻都能轻松应对手头的事情，不会因为积攒下来的一大堆事情而手忙脚乱。这样也有助于我们提高工作效率。

因此，在日常的工作和生活中，我们要努力要求自己做到以下几点：

在工作中态度要积极主动。一个人只有以积极主动的态度去面对自己的工作，才会产生自信。这样，在处理事务时，头脑才会保持清醒，内心的恐惧和犹豫也便会烟消云散。只有如此，才能够有效地找到处理这些事务的最佳方法。

要学会立刻着手工作。假如在工作中接到新任务，要学会立刻着手工作。这样，才会在工作中不断摸索、创新，一步步克服困难。如果一味地拖延、犹豫，只会在无形中为自己增加更多的问题，这将不利于自己在工作中做出新成绩。

要善始善终，而不要半途而废。做事善始善终才会有结果，如果朝三暮四，不能盯准一个目标，每一次都半途而废，是没有任何成绩的。在工作中，即使很普通的计划，如果有效执行，并且继续深入发展，都比半途而废的“完美”计划要好得多，因为前者会有所收获，后者只是前功尽弃。

永远不要为自己制造拖延的借口。“明天”“后天”“将来”之类的句子跟“永远不可能做到”的意义相同。所以，我们要时刻注意清理自己的思想，不要让消极拖延的情绪影响行动。

要把创意和行动结合起来。创意本身并不能带来成功，但一旦和行动结合起来，将会成效显著。因此，在工作中，我们要把创意和实践结合起来，付诸行动之中。这样，才会打开新的局面。

永远不要等到万事俱备时才去做。永远都没有万事俱备时，这种想法只是一个幻想。

按计划完成每日定额

确定目标并制订出行动计划后，应合理利用时间，按计划完成每日定额，并适时做出必要调整，这些是成功的时间管理的共同内容。“按计划完成每日定额”也就是我们所说的“今日事、今日毕”。

“今日事、今日毕”这个观点由海尔公司率先提出，而华为对此毫不犹豫地予以吸纳。因为华为深知这种良好的工作习惯能够带来丰厚的价值：企业计划的实现是在同一个链条中进行的，某个环节的延误必然会在当前或日后产生不良影响。如果一个人未完成工作任务，常常会打乱上下游部门工作计划，并因连锁反应而影响整体计划的实现。

为避免“一事压一事”而影响整体工作效率和日后工作计划，华为人力资源部和部门主管联合进行员工工作计划跟踪，了解员工每日工作进度。但是，监督只是外部力量对员工“速战速决”的促进，这种力量的强度远远不及员工自动加速来得有效果。

华为要求员工坚决执行工作计划，按照日程计划编排工作顺序，

并克服一切困难在当天内完成。几十次、几百次、几千次重复去做一件事情会使人感到烦躁。例如，一位员工于5分钟之内即可将报表按要求填报齐备，这项任务并不复杂，但是天天这样做就变得很难。所以，华为要求员工提高自身的素质，并由人力资源部与部门主管监督，真正做到“当天的事当天完成”。

有一个奇怪的银行，给每人都开了一个账户，每天都往这个账户上存入同样数目的资金，如果你当天用不完，余额不能记账，也不得转让；如果你不用，第二天就自动作废。这笔财富就是时间。

时间是人生最大的财富。**如果说昨天是一张作废的支票，明天是一张没有兑现的期票，那么，只有今天才是握在手里的现金。**既然人生最宝贵的财产已经掌握在你的手中，那么就要好好地利用它。

一位华为人记载了他在英国客户身上所学到的时间管理技能。他这样写道：“随着和（英国）客户交流的深入，我们发现客户非常善于利用弹性时间。有时候，早上9：30和我们举行的会议已经是他们当天的第二场会议。客户说，这样既保证了有效的工作时间，也可以避开伦敦M25公路的交通高峰期。”

“无独有偶。善于利用时间并且在有效的时间内高效工作也是华为在英国的项目组的本地员工的特质。在英国的这几年，我比较倾向于将这里的职业化和敬业精神称为‘艰苦奋斗’。大多数情况下，他们在8小时之外可能不会总像中方员工那样加班加点，但他们有自己的一套‘奋斗’方法。从

2008 年开始，我们基本上每周都会坐火车去客户位于伦敦中心城区的办公室开会。由于客户会议基本上都安排在早上 9：00 举行，通常我们都是 6：30 出门坐火车到伦敦再转地铁到客户办公室。我记得前后一共开了 200 多次会。每次乘坐火车时，本地员工都会把电脑拿出来，一般从开完会回到办公室这段时间，一份详细的会议纪要就出来了。而我们中方员工则不太习惯在短途旅行的环境中办公。我们经常与本地员工探讨这样的话题，他们说更习惯于全神贯注将今天的事情在今天做完，因为你永远不知道明天会发生什么。”①

如果把“今天”浪费的话，它就会永远消失。因为所谓“今天”者，乃是“昨天”我们计划做很多事的“明天”。更要记住珍贵的“今天”，转眼又会变成逝去的云烟。前面说过，“昨天”好比兑现过的支票，“明天”则为期票，只有“今天”才是现款——也就是说，只有今天具有流通性。

著名作家玛丽亚·埃奇沃斯对于“从今天做起”而不是“从明天开始”的重要性有着深刻的见解。她在自己的作品中写道：“如果不趁着一股新鲜劲儿，今天就执行自己的想法，那么，明天也不可能有机会将它们付诸实践；它们或者在你的忙忙碌碌中消散、消失和消亡，或者陷入和迷失在好逸恶劳的泥沼之中。”

为了让自己认清每天必须完成的工作并找到完成任务的策略，你可以尝试着运用以下几种方法：

① 黄斌锋．感受英国的职业化［J］．华为人，2011.

每天都以计划结束。每天下班前用 15 分钟的时间写下第二天的任务清单。写出清单后，你就会清楚地知道，哪些工作是今天必须完成的，哪些工作是今后几天内要完成的，哪些是长远的目标。

提前分派任务。检查一下任务清单，认真考虑一下，哪些任务是可以分派给团队中别的成员的。每天早一些把这些任务布置给团队成员，使他们能够尽早开展工作，从而加快完成任务的速度。因为同事和你一样，也希望每天对自己的工作、时间早做安排。如果你是在一天的最后几个小时才把任务分派给同事，同事会产生怨言，因为你有可能打乱了他们的计划。

早工作早离开。加班加点工作到很晚并不是提高工作效率的好方法，它可能会引发恶性循环。工作到很晚通常会使你很疲惫，次日会起得晚，然后又导致你第二天要工作到很晚，如此循环。

不要在工作时间干私事。在工作时间，有一些人常放任自己，为私人事务分心。不过，在工作时完全不考虑私人事务也是不现实的，因此你要把那些影响工作效率的私人事情进行统筹安排。

制定每日的工作时间进度表。每天都有目标，有结果，日清日新。今日不清，必然积累，积累就拖延，拖延必堕落、颓废。

快速选择，提升效率

行动能使人走向成功，似乎人人都知道，但当人们面临行动时，往往就会犹豫不决，畏缩不前。“语言的巨人，行动的矮子”不在少数。

人们害怕行动，大多由于心态的原因，一行动就想到失败。这种恐惧的心理会摧毁我们的自信，关闭我们的潜能，束缚我们的手脚。

对于测试工作，少数华为的开发人员存在着认识偏差，总把测试人员理解为故意和他过不去：

“这个问题不是我的，是某某的，你应当算我通过，而判定是他的错。”

“这个死机问题请你重述一遍，否则我无法修改，也不能据此判我通不过。”

“没有新功能说明？你自己试嘛。没有新版本文档？新版本在某某机子上，你去测吧。”

……

一位华为人对此表示：“似乎非要等到用户说‘不’时，我们的研发人员才会跳出这种思维框架，明白测试的重要性。”北研所任茂林曾说：“如果我的女儿不舒服而我找不到原因，我一定会送她去医院，不管是不是做无用功。我不会犹豫，因为她是我的女儿，我必须对她负责，不能让任何小病不除而影响她的将来。”

许多人喜欢把难事往后拖，迟迟未动手解决，这主要是基于两个原因：第一，不知道如何解决难题；第二，没有信心解决，对难题产生畏惧心理。所以面对难题时，许多人采取的方法都是一拖再拖。其实，“拖”是最糟糕的方法，因为它只会令难题越来越棘手，越来越难以解决，最后发展到不可收拾的地步。

汉斯与邦德是非常要好的朋友。几年前，两人看到本地

人开始摆脱过去那种自给自足的生活方式，穿鞋戴帽都趋向了商品化。于是，两人决定每人办一家服装厂。

汉斯说干就干，立即行动起来。没用多长时间，就将产品推向了市场。而邦德却多了个心眼，他想先看看汉斯的服装厂效益怎么样，因此没有行动。

开办不久，汉斯的服装厂确实遇到了很大困难：市场打不开，产品滞销，资金周转不灵，工资不能按时发放，工人的积极性下降……见此情况，邦德心中暗自庆幸自己没有盲目行动，否则也会陷入困境。但是顽强的汉斯没有在困难面前倒下，他针对困难想出了解决办法。

一年后，他的服装厂终于渡过难关，利润滚滚而来。看到汉斯的腰包一天天鼓起来，邦德后悔莫及。于是，他也开办了一家服装厂，但已为时过晚。由于早办了一年，汉斯赢得了众多的客户和广阔的市场，而邦德的客户却寥寥无几。几年之后，汉斯的营销网络遍及美国各地，拥有数亿元资产。邦德的服装厂却只能为朋友的鞋厂进行代工，资产更是少得可怜。

这两位朋友同时看到了机会，但汉斯马上行动，占尽先机；邦德却犹豫观望，坐失良机，最后走上两条不同的人生轨道。

讲究效率和速度，尽管难免会出现一些差错，但总比失去机会好。这和“不去尝试可以避免失败，但却永远不会成功”是一个道理。

外界也总是有这样那样的因素来动摇你的信心，让你犹豫不决

或做出错误的判断。这时，你要做的就是相信自己，排除杂念，坚持到底。这样才能节省时间，提高效率，并将工作做到最好。

国内某家用电器生产企业，费了很大的力气与国外一家企业取得了联系，并初步拟定了可行性方案，即“双方共同投资，外方提供技术，中方提供场地和人员”。如果双方达成协议合作成功的话，将对这个企业的经营和发展起到极大的推动作用。决策者认识到了这一点，仔细研究分析之后决定按计划实施。可是，在协议将达成的前夕，另一家同行业人士在一次似乎无意接触的过程中，谈起自己与外商合作而遭受了巨大损失的经历。他讲得生动具体，伤心处更是语重心长，发人深省。如此一来，决策者马上萌发了犹豫心理，对自己的决策产生了动摇，对前面做的各种分析开始怀疑，并找借口推迟了签订协议的时间。当他最终决定还是执行原计划时，外方已与第三方签订了合作协议。原来这是同行设下的圈套，就是利用对方的犹豫心理，坐收渔利。

下文中提出了几种方法，可以帮你在不想做任何事情时仍能下决心行动起来。

别总想着让自己显得很精明。很多有才干的人，甚至包括一些已经成绩斐然的人都会花费很大精力免得让自己显得很蠢。实际上，你越精明，你的犹豫不决就越有可能源自于这种对精明的追求。如果一个小孩子创立了一家公司，他可以犯错误、失败而不感到丢脸：

“我还是个孩子，你能要求我什么呢？”但这种方式对于想保全自己精明的名声的人并不适用。担心丢脸是一种有害的心态，因为这并无任何益处。

相信你的直觉（它比你想的更有效）。正如马尔科姆·戈拉德维尔在《眨眼》中尽力想要说的，人们常误以为在情绪推动下做出的决定可能有危险。你的所谓“直觉”事实上是大量知识与经过验证的事实的结合，而后者是你在面临重大抉择时尚未了解的。

不妨再想一想这条轻松的格言：“假如你没有做出正确的决定，你还可以随后修正之。”如果这句话听起来缺乏同情心的话，做了错误选择的你可以拿自己的直觉当稻草人，替你抵挡批评。用直觉当替罪羊，你就能保护自己的分析性自我（你的大脑皮层）不受谴责。

避开选择的悖论。真正的聪明人往往在多项选择考试中表现不佳，因为他们会同时看一个问题的所有可能答案，而不是在解答问题后再看自己的答案是否与某个选项相符。而考试的水平越高，则“错误”选项与正确选项的相似度也越高。

同理，重视外部意见也仅仅在某种程度上算是明智之举。搜罗别人的各种建议只意味着一件事：它会加长你的可选项列表，让你陷于停滞甚至让你最终做出的选择显得不那么令人满意。

对你的需求（和担忧）排序。犹豫不决的人常常对模糊的边界感到无能为力。这也正是迈克尔身上发生的情形：他知道自己作为CEO该做的事就是提升销量，但为了保护朋友却妨碍了提升销量的努力。当他意识到自己首先是公司CEO，才是别人的朋友时，他立刻采取了行动。

接受分析的局限性。据说，通往地狱的路径是由良好意愿、明智的决定以及经过详尽分析的策略所铺就的。例如，意外的天气条件导致战争失利；擅长数据分析的星探所挑选的大学运动员在职业比赛中表现不佳。

所以底线是，避免分析得太多导致行动瘫痪。行动，检视你的结果，做出调整，然后继续行动。（顺便一提，这种方法目前在科技界的初创公司中越发流行起来。）

扔硬币决定。“当你必须要做选择却未做时，这种情况本身就是一种选择。”知名心理学家、哲学家威廉·詹姆斯如是说。他是完全正确的。如果你此时感觉就像是历经 18 次连续投票仍处于僵局的陪审团，不如用一枚硬币打破僵局。

请记住：犹豫不决的全部内涵就是回避以下两种情形：一是在仅有的两个负面选项中必须选出一个的情形；二是在两种彼此相差不多的行动计划中选择一个的情形。无论是何种情形，答案都是硬币的正面或背面。[①]

善用工作日志

写工作日志是自我管理的一种方法。养成坚持每天写工作日志的习惯，可以确保每天的工作不出现遗漏，帮助日后回忆和检视，在日积月累、潜移默化中提高自身的事务管理和时间管理能力。同时，

① 克服犹豫不决的七种方法［OL］. 福布斯中文网，2012.

工作日志也能够为日后出现争议时提供佐证。

在日常工作中，并不是所有的人都能认识到工作日志的重要性，即使认识到了也未必能坚持下来。但是，少数人养成了这样的习惯，每天写一篇工作日志，所以他们取得了让人羡慕的成绩。

无论从事何种岗位，形成写日志的习惯都是很重要的。你不妨在每天早上洗脸时，把当天要办的事情在脑海中过一次，预测一下，如果办不了这件事情，转而办哪件事情，顺路可以办何事；同时激励一下自己，让自己充满信心和激情。

这里要注意一点，工作日志主要是写给自己看的，不要当做应付主管检查的道具。日志看似简单，但记录好的话，将是一笔人生经历的宝贵财富。

任正非在文章《美丽的冰岛》中这样写道：

> 从冰岛人这种统计精神中，我看到了他们做任何一件事的持续改造能力。想想我们公司，如果有一部分员工，能够不断地对自己的工作进行统计分析，就能持续找到改进工作的方向，那么，也许这位皮鞋擦得最亮的士兵，已是将军了。

有感于任正非的文章，2005 年，一位华为人写下了这样的感想：

> 目前度量工作主要开展了对规模（Size）、工作量（Effort）、缺陷（Defects）和时间（Time）的度量。这几项都需要在项目管理中进行。度量数据的一个重要来源是工作

日志。对研发人员来说，工作日志简直就是紧箍咒。要求他们每日准确填写工作日志，就是一个字：难！据身边的情况来看，一方面大家觉得工作日志一条条记录起来太费时间，一般都习惯于周末或周一恶补。而要全凭记忆记写出前一整周每天的工作还是有些难度的。于是乎，日志就不是准确的工作数据来源了。

另一方面，有些研发人员觉得，我一天都在处理问题单，有什么好填写的。于是，不记得从哪天起，质量部门就采取了最原始的办法，那就是，专门进行部门工作日志填写情况的统计、排名，对连续几周工作日志填写率低、排名靠后的部门在公司 PSMT 范围内进行通报，发预警，给三级部门主管发提醒邮件，等等。仔细想来，这有点像小学生时期不能准时记日记而受师长处罚、批评。

华为有个工时分析系统，供员工填写日志。公司会对员工日志进行抽查，同时还会通过回访等形式进行工作配合满意度调查，以增强员工间的团队协作和提高对合作伙伴的服务质量。

即使公司没有规定，填写日志也是个人管理的一个重要工具。

首先，要养成随手记录的习惯，随身携带记录本和笔，或者以手机、电脑记录。记录要求如下。

◆ 每天下班前后要完成，同时编排次日的工作计划。

◆ 每件事毕，随手记录，同时检查下一个工作任务，以提醒

自己不要遗漏。

- 内容简洁明了，看得明白即可，但不能过于简单。
- 每一项任务的前面都要用时间来固定，如 9 :00 ～ 10 :00，拜访某人；10 :00 ～ 11 :00，完成某项报表。
- 善用 5W1H 法。如果你是主管，应该利用 5W1H 法向下属强调每项工作的每个细节，尤其是新人；如果你是新人，就应学会用最基本的 5W1H 法来写日志，且尽可能详尽。

完整的工作日志应包括四方面内容：每日工作计划、完成情况、工作备忘和小结（心得体会）。

很多人都有记工作日志的习惯，因为人都有遗忘时，为了不把一些事情忘记了，特别是一些临时的事情，不需要长期记住，但是届时又必须要用的，有了备忘录，并且经常翻一翻，就能提醒自己。

高效的人都有记录并且查看工作日志的习惯，把要做的或者是现在正在做的、现在突然想到的东西都记录下来，定时去翻看，把完成的任务划掉，把有用的想法或者其他内容很好地保存下来。

第七章

用“精简原则”来优化时间流程

博恩·崔西说："任何工作的困难度与其执行步骤的数目平方成正比：例如完成一件工作有3个执行步骤，则此工作的困难度是9，而完成另一工作有5个执行步骤，则此工作的困难度是25，所以必须要简化工作流程。"简化工作流程，也就节约了时间，提高了工作效率。

简单高效源于精简

崔西定律说："任何工作的困难度与其执行步骤的数目平方成正比：例如完成一件工作有3个执行步骤，则此工作的困难度是9，而完成另一工作有5个执行步骤，则此工作的困难度是25，所以必须要简化工作流程。"

这个定律告诉我们简化工作流程的重要性。而事实上，人类的许多发明，都是在简化工作流程和降低劳动强度的动力下完成的。

Microsoft office过于强大的编辑功能，会吸引我们不停地在已经完成的文件上继续编辑。一封本来改几个字就可以寄出去的信，我们却反复调整字体和篇幅，为了页面的宽度在电脑上调上无数次，

为了字体的美观而费尽心机。时间就在你反复的调整中流失了。实际上，这些改写除了第一次以外都是不必要的，此后的修改都不过是在追求一种更完美的幻觉，却浪费了宝贵的时间。

一位年轻有为的炮兵军官上任伊始，到下属部队参观炮团演习。他发现有一个班的11个人把大炮安装好后，每个人各就各位，但其中一个人却站在旁边一动不动，直到整个演练结束，这个人也没有做任何事。军官感到奇怪：“这个人没做任何动作，也没什么事情，他是干什么的？”大家一愣，说：“在培训教材里就是讲这样编队的，我们也不知道为什么。”军官回去后，经查阅资料才知道设置这样一个人的由来：原来，早期的大炮是用马拉的。炮车到了战场上，大炮一响，马就要跳就要跑，就需要安排一个士兵专门拉马。到了现代，大炮实现了机械化运输，不再用马拉，而那个士兵却没有被减掉，仍旧站在那里。

简单高效源于精简从而不再同时处理多项任务。我们看上去忙忙碌碌，但任务是否都能尽快完成？其实并非如此。当大脑迷糊乱套时，多任务化根本行不通。我们需要专注在一件重要任务上，一心一意直到任务完成。

1997年年底正是市场签订单、收货款的好时辰，华为却将市场部办事处大批骨干召回公司进行流程重整培训，并在全公司抽调干部实施业务流程重整，用任正非的话说，在现阶段，这比技术更能

出效益。

现在是信息时代，全球日趋一体化，市场瞬息万变，险象环生，企业的危机感无时无处不在。原来以专业分工，连续大规模生产的分工论，流程复杂、刻板，效率低，缺乏竞争力，没有创造力，在今天显然已力不从心。最致命的是它无视顾客需求，强调活动而忽视结果。而流程重整能使组织结构有弹性，架构趋扁平化，以适应变化的市场；能让员工更尽心尽力，保持产品高品质，让顾客得到好的服务，以保证市场竞争力。

华为认为，机关干部是不能产生增值行为的，任正非要求一定要在监控有效的条件下，尽力精简机关。如何精简机关、改变机关工作作风、提高工作效率？一个很好的例子是，华为国际策划宣传部由 7 人精简到 2 人。所以，流程建设是把所有人都解放出来，让大家更能体现出自己的价值。

曾经有人问丰田，你们为什么大量使用机器人、机械手？丰田回应说："我的第一诉求不是省人，哪怕人没有成本，也做不出来机器人的质量。机器人的效率特别高，不良品率极低。"简化流程可以让企业的运作上一个大台阶，让人发挥智慧，去干更有价值、更有创造力的活；可以腾出手，更有精力去解决很多难题。丰田的全员改进是做得最好的。它给我们的启示是：应对马拉松式激烈残酷的竞争，对海量的、简单重复的、枯燥的事，用流程系统去解决是最明智的选择。

只有精简了，才会有时间和精力去做精品。华为 P6 手机首席设计师伍国平在接受媒体采访时说道："老子说：'天下难事，必作于

易；天下大事，必作于细。’专注，就是从简单的事情做起，从细微之处入手。以前我们有上百个项目，什么都在做。这几年一直在精简，剩下几十个项目。我们需要再精简，我们要做精品。”

华为一直在不断地对管理进行优化。任正非表示：（对华为来说）简化管理问题已经提上日程。要避免出现管理复杂性随规模非线性增长的问题。

华为人小宁就是标准的“崔西定律”的拥护者，无论对于个人工作的流程，还是部门的工作流程，他都是“能省就省”。“我现在最大的爱好之一，就是分析工作流程的网络图，每一次能去掉一个多余的环节，就少了一个工作延误的可能，就意味着节省了大量时间。这两年来，我去掉的各种多余工作环节达 70 个。我粗略评估了一下，省下的时间竟高达 3000 多个小时，也就是 120 多天啊。”小宁翻开一张又一张的工作流程图，自豪而意味深长地说。

去除流程中的冗余环节

一座破旧的庙里，住着两只蜘蛛，它们都在佛龛上织网。一天，旧庙的屋顶塌掉了，它们依然继续编织着蜘蛛网，只是其中一只转移到了屋檐下。没过几天，佛龛上的蜘蛛发现自己的网总是被弄破。一只小鸟飞过，一阵小风刮起，都会让它忙上半天。它去问屋檐下的蜘蛛：“我们织的丝没有区别，为什么我的网总是会破？而你的网却没事呢？”屋檐下的蜘

蛛笑着说："难道你没有发现屋顶已经没有了吗？"

很多时候，我们会有这种感受：在同样的工作环境下，有的人工作有热情、效率高、质量好，而有的人却忙忙碌碌、无所作为。为什么？因为有的人缺乏诚信和责任感，缺乏一针见血地发现问题和解决问题的能力。

这给我们的启示是，不要纠缠于事物的复杂表象，把宝贵的资源浪费在无价值的环节和推脱上，而是准确地发现问题的本质，并从根本上解决它。

全球第一 CEO 杰克·韦尔奇在接手通用电气时发现，在通用电气辉煌的背后，通用已经变成了一家追求规模、崇尚等级层次、迷信官僚管理的复杂的企业组织。于是，他开始了在通用 20 年的简单文化变革。杰克·韦尔奇经常喜欢说："做生意是很简单的"和"我和街边小贩并无不同"。他认为"要想在一个竞争日趋激烈的世界生存，像通用这样的大公司必须停止像大公司那样行动和思考问题，应当开始像小公司一样考虑问题"。因为小公司沟通更顺畅，没有官僚体制的繁冗；小公司只做重要的事，关注客户，行动快速；小公司有较少的层级和粉饰；小公司浪费少。

因此，杰克·韦尔奇提出的简单管理的目的，就是希望公司在做大做强时，时刻警惕相伴而来的危机，从混沌迈向有序，从粗放走向精细，从复杂走向简单，有着像小公司一样的发展欲望、灵活性、精神和激情，能更精干、更灵活、行动敏捷，同时追求简单的生活，简单的美。

2009 年，任正非向华为全体员工发出指示：让一线直接来决策！他曾经百般周折地将一个庞大的企业集团牢牢地控制在手中，但是此时，在一线上奔忙的员工却渐渐缺少了当年创业时的激情和敏锐。他恍然发现，企业中设置了过多流程控制点，冗余的环节阻碍了上传下达的流畅性，降低了工作效率的同时，也磨灭了员工的热情。

任正非认为，去除流程中的冗余环节，让工作流程的各个环节得到精简，是优化工作程序、提高工作效率的第一步。

任正非在对市场部干部培训讲话时曾说道：

> 思想上的艰苦奋斗就是多动脑筋，身体上的艰苦奋斗就是多动腿，多动嘴。脑子动得越多，工作方法和流程就可以经常得到修正，流程不断丰富，不断简化，然后再丰富、再简化，这种螺旋式上升的过程构成了非常先进而实用的管理。每一次的丰富，每一次的简化，都不是简单的机械的增加和简化，而是产生了质的飞跃。

发现和去除缺少价值的环节是精简流程的关键。如果流程中各个环节结束后未能创造出预期的价值，那么，执行流程也就失去了意义，会平白地消耗资源。此时，只有删除那些冗余的流程，才能将有限的资源投入其他流程中，在总体上缩短流程周期。

剔除流程中的多余的环节，才能获得充分、良好的内部控制，才能保证流程输出结果的质量。不过，需要注意的是，最理想的状态并非控制得越多越好，而是保证流程中“杂草不生，禾苗旺盛”。

反过来，我们可以利用流程进行内部控制分析：确定一个控制目标后，根据内部控制目标来确定关键的内部控制程序，再分析这些关键的控制程序，确定是否存在重复之处，是否存在优化的可能。一环扣一环地分析下来，冗余和重复的环节也就无处藏身了。下面是一则小例子：

> 为了让入职报到更加方便快捷，华为招聘办公室的小伙伴们在入职办理流程上也是下足了工夫。通过化繁为简，把原来分开办理的入职材料验证、落户材料接收、阳光卡办理等环节集中在一个服务台完成，为新员工提供“一站式”服务。

合并可简化的环节

去除冗余流程的另一种方法是合并同类项。庄子云：“丘山积卑而为高，江河合水而为大。”合并的作用不仅在于化零为整，更在于能叠加优势，消除劣势。

在华为，如果当前的工作环节皆不能被取消，那么，华为人就会换个思路，将各个环节适当合并。合并是指将两个或两个以上的事务或环节合为一个。例如，工序或工作任务的合并、工具的合并等。很多情况下，各个环节之间的生产能力不平衡，有的人手短缺，有的则人浮于事，忙闲不均，将这些环节加以调整和合并，往往能去劣存优，取得立竿见影的效果。其主要的合并方法有以下几种：

合并上下环节。将一项任务的多个环节分别交给几位执行者，可以大大加快企业内部物流和信息流的速度。但是，从上一个环节到下一个环节的交接过程，也可能发生错误。所以，为避免出现交接时的失误，可将多个环节的工作任务交由一位执行者全权负责。因为熟能生巧，任务相同或相似的环节并轨，由一位执行者来完成，能最大限度地减少人力和时间方面的浪费。

华为通常指定一位员工负责一个产品或服务的全过程，比如从下订单到发货或服务开始至结束。这些员工被称为“个案员”或“个案经理”，是客户与企业的单线联络点。

借助信息技术整合复杂环节。信息技术可以成为加速一个流程的强大工具。以数据采集、数据传送为例，华为采用机器代替部分人力进行数据采集工作，降低了人为差错率；而自动化的数据传送，避免了对已经存在于一个系统里的数据的重复录入，省掉由于数据不匹配而带来的麻烦。

在化繁为简的过程中，概括是一个非常重要的方法。

IBM信用公司是一个融资机构，早年其作业流程十分繁杂，融资申请流程正常运作通常需要一周，慢者甚至需要两周时间。有时，在某个环节里卡住时，地方销售商除了焦急等待外，别无他法，以致错失销售良机，也产生诸多抱怨。公司两位资深经理人为找出症结所在，拿着申请单从头到尾亲自操作一遍，结果只用了90分钟，并找到了影响流程时间的核心是“公文旅行”。于是，IBM信用公司大胆变革，仅以

一个通才交易员取代了审核员、估价员、文秘等专才，从头到尾全权处理，使作业时间由原先一两周减为4小时，人力成本、物资成本大大降低，一下子增加了100倍的业务量。

由此可见，企业流程重组比技术改造更出效益。

伊莱克斯是全球领先的家用器具企业。它在中国最大的合资企业是伊莱克斯中意冰箱厂。曾经有一段时间，新型号冰箱系列的推出时间被一拖再拖，弄到几乎胎死腹中的地步。总经理一再强调协调合作；高级干部培训班办了数次；企业重组专家也被聘请到企业里面来；欧洲来访的高级管理官员和专家川流不息。

但是，这一切都收效甚微：设计冰箱的工程师们还是在远离制造车间一里之遥的公司大楼第六层楼上闭门造车；工艺师们在第七层楼上勤奋工作；物料供应部门的采购员在第一层楼里忙忙碌碌；项目部的管理人员在第二层楼绞尽脑汁；生产部在第四层楼叫苦连天。在几乎整整两年的时间内，每个星期至少要召开一到两次会议来协调新产品的研制问题。会上往往充斥了部门之间的相互推诿和指责，总经理也曾横下决心来炒掉几个部门的头，仍然没有效果。

后来，这个企业换了一个在美国哈佛大学读过MBA的总经理。他既有在中国传统企业的工作经验，又对现代的流程再造理论有透彻的了解。在他的坚决支持下，有关管理干部

在制造车间里设立了一间无隔断的“联合办公室”，一纸命令把有关专家从公司大楼的各个部门抽调到这个“联合办公室”来工作。由于按照流程的原则确定了新的价值观念和考核制度，大家开始像团队一样地工作，很多问题就在“联合办公室”里当场就得到了解决，工作的进展神速。很快地，新型冰箱设计出来了，成了市场上的畅销商品，并经受了消费者的考验。

在这里，流程不过是稍稍露了一下脸，就显示了它的巨大魅力。

对不合理的环节重新排序

任正非说：“员工参加管理，不断地优化从事工作的流程与工作质量……改革一切不合理的流程。”

那么，如何改进才能调整不合理的环节，保证流程的合理，达到化繁为简的目的呢？

华为通过“何人、何处、何时”3个问题，来确认流程中各个环节的安排是否合理。一经发现不合理之处，立即推倒重来，以保证工作环节的有序性。

何人：该环节由谁操作？操作技能是否娴熟？该环节是否为该员工最擅长的？是否存在岗位与员工能力不匹配的现象？如果让熟悉第一环节工作的员工从第二环节调回，可以节省多少时间？

何处：各环节的操作场所之间距离远近如何？是否便于工作交

接？如果将某环节的操作场所加以调换，是否可以使工作交接时间更短？调整设备仪器的摆放位置后，操作者使用起来是否更方便、时间更短？

何时：从第一个环节开始至最后一个环节结束的时间，包括在各个环节之间的移动时间、加工时间及由于机器故障、部件无法获得等问题引起的延迟时间分别是多少？时间安排是否过于紧凑，从而使员工紧张、疲劳或过于宽松，难以在交期前完成任务？

理清逻辑顺序可以确保工作环节的有序性。工作流程中可能只有几个环节，也可能有数百个作业环节。如果对各环节排序不当，不合逻辑，将造成工作秩序的极大混乱，无形中延长了作业时间。

环节安排顺序是否符合逻辑、是否清晰，我们可以从以下两个方面加以评价。

是否等待：一个环节完成后，作业者是否需要等待其他环节结束，才能共同进入下一个环节？

是否混乱：在一个环节的开展过程中，是否需要下一个环节的完成结果的辅助？

一旦出现等待或混乱的状态，必须予以调整。对此，我们可以采取以下方法。

减少等待：了解各环节完成的时间，提前处理被等待的环节，保证各环节不必等待，即可与其他环节直接进入下一环节。

避免混乱：了解各环节之间的联系，分清哪个环节应在前、哪个环节应在后，前一个环节结束后才能开展后一个环节，保证各环

节之间的有序性。[①]

通常，传统意义上的部门往往都是由一些专业背景相同的人员组成。比如说，研究开发部门都是由有工程背景的工程师们组成；财务部门都是由有金融背景的经济师们组成；营销部门都是由商务背景的业务人员组成等。传统的企业也讲团队精神，但是其所理解的团队与以流程为中心的企业所理解的团队却大相径庭。前者指的往往是在同一个部门里工作的专业人员，而后者却是指由各个部门组合到一个流程里工作的专业人员，后者才是真正的团队。

企业在实行流程化以后，传统的部门不再是为顾客创造价值的工作场所，因为专家们都在流程上工作了。比如，需要工程师的流程除了研究开发流程以外，还可能有制造流程、维护流程、履行合同流程、销售流程等，而这些流程也都需要能对流程的运作成本进行独立核算的经济师和熟悉顾客并能提供顾客反馈的营销专家。这样，部门实际上变成了向流程输送专业人才的人才库。既然如此，我们是否可把传统的部门变成人才优化中心呢?

假设有一个学工程的大学生被招进企业。他首先报到的地方是研究开发部，在研究开发部他要接受有关的专业培训，然后根据企业中流程的需要再把他分配到某个流程上去工作。如果他不能适应某个流程上的工作，那么流程主管就会把他退回研究开发部，让他补充适当的技能和知识，使他能够重返流程工作。

研究开发部除了培训和提高工程师们的技能外，还可以培训其他需要工程师技能的专家，比如经济师。在某个流程上的经济师如

① 杨玉柱 . 华为流程除冗的三个环节 [J]. 商界评论，2011.

果需要有关工程知识的背景，那么流程主管就把他送到研究开发部来培训。同样，我们也可以把需要加强财务知识背景的工程师送到财务部去培训。谁来负责对这些专家的培训呢？原来的部门主管应该是比较合适的人选。因为他们如果不是在某种专业能力方面出类拔萃的话，是不太可能担任原部门的主管职务的。如果我们把某些重要的传统专业部门看成对专业人才不断优化和向流程输出的人才库，那么部门和流程之间的关系就可能变得非常协调。我们把研究开发部比喻成工程师的专业俱乐部也未尝不可（经济师们的专业俱乐部则是财务部，其他专业部门可以类推）。工程师们经常回俱乐部欢聚一堂交流心得体会。其他的专家们也可以来这里串串门，以补充必要的营养。俱乐部则不断地追溯有关专业的发展动态，使俱乐部成员能与专业的最新发展保持同步。

在以流程为中心的企业里，根据个人的能力和流程的需要，一个工程师可以甚至被要求到尽可能多的流程上去工作。一个工程师每周的安排可能是这样：1 个半天在制造流程上工作，2 个半天在维护流程工作，3 个半天在研究开发流程工作，1 个半天在履行合同流程工作，1 个半天在财务人员俱乐部接受成本核算方面的培训，1 个半天到工程师俱乐部回炉补充营养。这样一来，他的专业能力可以得到充分的发挥、复合技能可以得到全面的培训，个人的价值和回报也可能得到超值的体现。同时，他的职业能力在流程的氛围中得到突飞猛进的提高。

在华为，员工通常采用以下 4 个步骤来保证工作的合理性与各环节的流畅性（图 7.1）。

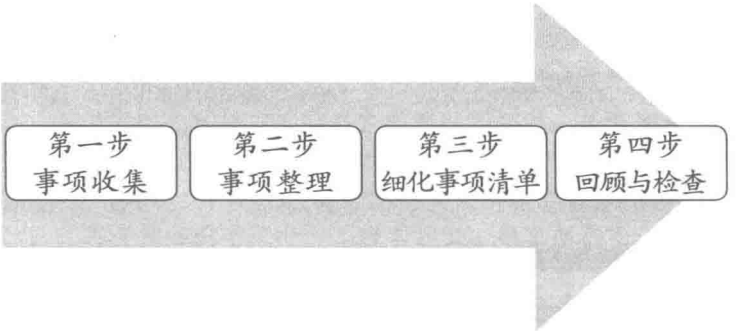


图 7.1　华为工作流程 4 步骤

第一步：事项收集。 这一环节是指将未完成的事项或已经确定的行动计划罗列出来并加以记录。华为的很多工作人员都有随时收集和记录信息的习惯，例如与人沟通时将相关事项记在簿记中，或是在接听电话后做随手记录等，以便在最短的时间内获取极有价值的信息。

第二步：事项整理。华为的员工会定期或不定期地整理工作事项，然后根据能否实施对工作事项进行区分。

- 对于不能实施的工作事项，将其列入参考资料，待日后处理，不付诸时间与精力。
- 对于可实施的工作事项，立即采取行动，集中精力完成任务，及时判定其实质与处理方法，杜绝二次处理，以免浪费时间。

第三步：细化事项清单。这一部分是指对等待清单、未来清单和下一步行动清单的处理。

- 等待清单：指委派他人处理的工作任务，对此应该监督其工作进度。
- 未来清单：指延迟处理或未规定完成时间的工作任务，可给予少量关注。
- 下一步行动清单：指具体的下一步工作任务及要求。

第四步：回顾与检查。华为要求员工每周末要对这一周的工作完成情况进行回顾与检查，并对未来一周的工作制订计划。

第八章

用“计划管理”来战胜变化

事实上，在工作中，大多数人都会感到时间不够用。尽管对于时间管理的重要性，每个人都非常清楚，还是有很多人没有办法在8小时内妥善处理好自己的工作。

人们找到的最心安理得的借口是：不是我偷懒不努力工作，而是因为工作负荷太重，工作时间不够用。事实真的是这样吗？还是让“无计划的工作”偷走了你的时间？

计划提升工作效率

时间管理最普遍的误区就是工作缺乏计划性。

王林是一家公司的销售部经理。一天早上，他和平常一样走进办公室，看到桌子上有一堆助理新送来的材料，感到很头疼。但是迫于工作需要，他只好静静地坐下来，认真地审阅。之后，他发现自己的邮箱里来了几封新邮件，打开一看，是几个普通的客户，但他还是耐着性子一一回复。过了一会儿，他的助理走了进来，对他说：“经理，有一位客人想见你。”

王林正为这些邮件心烦意乱。同时，他还想起两个小时后，他要面试几个新应聘的业务员。烦躁之中，他不在意地说：“让他先在客厅等一会儿，我马上就过去。”

10 分钟过后，王林才从这些漫无边际的邮件中抽出身来，几乎都快忘了会客这件事。等到助理再次催促他时，客人已经很焦急了。当王林走过去时，客人正在房间里来回踱步。王林露出职业的笑容，说：“真不好意思，我太忙了，实在抽不开时间。”

客人听完这句话，淡淡地说了句：“既然你实在没时间，那么我们改天再谈吧。”说完就走了，王林也丝毫没在意。

第二天，公司就辞退了王林，因为那是一位有意与公司合作的大客户。王林的行为使得那位客户对该公司丧失了信心，取消了自己的合作计划。而王林的行为——尽管只是怠慢了一位客人，给公司造成的损失却难以估量。

王林的被辞退，难道只是一个偶然现象或者只是因为他运气不好吗？显然不是。可以说，以王林的工作方法，即使这一次他没有被辞退，那么迟早也会有一天，他还是会因为缺少计划而面临职场的败局。这不是偶然的，而是必然的。[①]

无论你是职场新人，还是工作多年的职场达人，都需要一份简明扼要的工作清单。如果一个人每天都处于紊乱的工作状态，那么他必然处于被动应付的局面。但是，如果每天早上都能花点时间思

① 普原．世界 500 强企业员工时间管理术［M］．北京：人民邮电出版社，2014.

考今天该做什么，让零零碎碎的事情在脑海中过一遍，知道自己今天该着重做什么，如何去完成，那么就能让自己的工作更具有条理性，目标也更容易达成。整理出一个目标清晰、可执行的工作清单，不仅能有效利用时间，也能让自己在工作中变得更加主动，更有信心。

华为的时间管理培训指出，大量的时间浪费来源于工作缺乏计划，比如：没有考虑工作的可并行性，结果使并行的工作以串行的形式进行；没有考虑工作的后续性，结果工作做了一半，就发现有外部因素限制只能搁置；没有考虑工作方法的选择，结果长期用低效率高耗时的方法工作。

美国第 32 任总统富兰克林·罗斯福，一直被视为美国历史上最伟大的总统之一，也是美国历史上唯一连任 4 届总统的人。他是身残志坚的代表，也深受世界人民的尊敬。

罗斯福是一个非常注重计划的人。罗斯福 1921 年因患脊髓灰质炎致残，生活和工作都有很多不便。在担任美国总统期间，他每天都有大量而又繁重的工作要做。如此大的工作量，有时候一个身体健康的人都可能力有不逮，更何况他的身体十分不便。那么，他是怎么完成这么繁重的工作的呢？

他有一个秘诀，其实非常简单：工作计划表。罗斯福为了能更加高效地工作，和他的团队一起制作了一个非常详细的工作计划表，时间具体到每分钟，时时把他要做的事都记下来，规定自己在某时间内做某事。如此，他要做的便是按时完成计划。

通过他的办公日程表可以看出，从上午 9 点钟与夫人在白宫草坪上散步起，到晚上招待客人吃饭为止，整整一天他总是有事做的。

所有的工作都在按照计划表非常详细、有条不紊地进行。当该休息时，因为该做的事都已经做了，他就能放心地去休息。细心计划自己的工作，这便是罗斯福办事有效率的秘诀。

工作计划是我们走向简约工作的起点，是提高工作效率的有效手段。“用兵之道，以计为首。”工作亦如此。为工作制订合理的目标和计划，做起事来才能有条理，时间就会变得很充足，就不会扰乱自己的神志，办事效率也会很高。所以，应当计划工作，在这方面花点时间是值得的。有了计划，工作就有了明确的目标和具体的步骤，就可以协调我们的行动，增强工作的主动性，减少盲目性，使工作有条不紊地进行。

老安，在电信行业工作12年，2008年5月加入华为担任供应链管理部副总裁和订单交付部部长。老安其实全名为Anders Karlborg，同事们为了方便，给他起了个中国名字。

早上7点刚过，小崔就到了公司。上午有个重要的会议，他特地提早来做准备。刚出电梯，他有点惊讶地发现对面老安的办公室亮着灯。“早上好，崔！”伴随着脚步声，老安拿着咖啡杯从茶水间走过来，看样子他已经来了有一会儿了。

熟悉老安的人都知道，他一天的工作是从早上7点开始的，起点是一张白纸。老安习惯将早上7～9点这两个小时作为固定的思考时间。到办公室坐定，他会拿出一张白纸列出一天的日程和需要处理的几十条事项，并标注出重要性和紧急性。作为供应链副总裁和订单交付部部长，老安的一天

通常从9点开始就被大小会议和议题占据，早上的这个习惯能帮他提前理清一天工作的重点和方向。在接下来一天的工作中，老安还会不时拿出这张纸审视，做完一项工作就划掉一项。

除了制订每日计划，这两个小时同时也是老安用来跟拉美、美国等时差大的区域进行沟通的好时机；在计划和沟通之余，老安还会把零碎的时间用来快速而高效地处理一些邮件。邮件“日清日结”是老安的原则，如果早上这段时间和会议间隙没能处理完所有邮件，他还会在下班后留下来继续处理。[①]

你花1分钟制订计划，将为你省下10分钟执行时间。当你事先做好计划，那么在执行时，你会更加专注。而且，你更容易把你的时间安排到特定的工作中，这会让你变得更加高效。

在早期，华为人的做事方式并不像现在这样计划性强。一位华为人这样写道：

在海外我们面临的第二个冲击，更准确地说是收获，那就是工作方法的全面调整。可能是长期以来形成的工作习惯所使，我们总是习惯在接收任务，初步构想一个思路和框架后，就不管三七二十一，立即动手。然后就发现该到开发阶段了，软件还没有购买；该测试了，设备还少条电缆；各个模块设

① 其叶．“老安”[J]．华为人，2010.

计编码完毕，因为参数变化怎么也联不上，要返工；工作计划无法跟踪，因为时间点没有明确等。然后就是发动一切能量，连拉带踹，整合资源，不断调整。然后又发现种种意料之外的问题……

曾经有一个非常腼腆的印度籍经理小心翼翼地对我说，他非常佩服我们员工的执着和干劲，但是建议我们能不能在Work Hard（努力地工作）的同时，注意Work Smart（聪明地工作）。他建议我们首先Do The Right Things（做正确的事），然后Do The Things Right（把事情做对），这样我们才能Do The Things Better（把事情做得更好）。很浅显的道理，但我们平时是不是这样做的呢？这不禁让我们感到羞愧。这同我们领导说的“我们总是有时间一遍遍地做，却没有时间一次做好”何其相似！

计划如果不能驱动自己向前迈进，那么计划的价值就比不上印着计划的那张纸。在管理工作中，华为极其重视工作计划的明确性，他们的管理者深知：只有心中对计划有数，才能保证工作的顺利开展，才能保证对时间的整体把握和全程控制。

任正非自称：“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”，就会使这个目标变得明确化。通过这个明确的目标，行动者将选取一条最短、最便捷的路径，因而效率也是最高的。

用计划对抗帕金森

帕金森定律表明：只要还有时间，工作就会不断扩展，直到用完所有的时间。工作会自动占满你的时间，如果你给了自己充足的时间去完成某项工作，你一定会不自觉地放慢节奏至最后的时间期限，才集中精力去完成这项工作。所以，你会因为时间的拖沓和最后的紧迫感而感到劳累，筋疲力尽。

经过多年调查研究，帕金森发现一个人做一件事所耗费的时间差别如此之大：他可以在 10 分钟内看完一份报纸，也可以看半天；一个忙人 20 分钟可以寄出一叠明信片，但一个无所事事的老太太为了给远方的外甥女寄张明信片，可以足足花一整天：找明信片一个钟头，寻眼镜一个钟头，查地址半个钟头，写问候的话一个钟头零一刻钟……

因为有 8 小时的时间要填满，我们才有满满的 8 小时工作；如果我们有 15 个小时，同样的工作量，我们就会用掉 15 个小时。但如果紧急情况下，必须 2 小时内完成这些工作，我们竟然真的能按时完成……这就是对帕金森定律的形象描绘。

“拖延”是帕金森定律的关键词。我们日常生活中都能感受到它的存在，尤其某些特定的情况下，感受会格外清晰。

一外贸公司资深业务员张某，资深到与老总可以称兄道弟，工资接近副总，再不辞职，公司已经没有合适的位置安放他。于是他辞职了，在家做外贸经纪人。原本以为凭借自

己多年积累的资源，在家赚钱轻轻松松。然而干了一年，他的收入锐减。

张某说：“看来我是天生的奴才命。在家没人管我，我总是看看书、打打游戏、出去逛逛，一晃一天过去了……虽然经常告诫自己要抓紧，可是效率还是比上班时低得多。”

有人把“拖延”归咎于压力太小，也有人把“拖延”归咎于压力过大，其实无论压力大、压力小，都会出现“拖延”现象。“拖延”更多的是意志力薄弱造成的，外因是次要的。很多人小时候都有尿床的经历，尿床前常常会梦见上厕所，潜意识里这其实是逃避起床的麻烦，于是在梦里给自己造了个“厕所”，就地解决……尿床尿到几岁，与生理发育有关，也与心理发育有关。意志力较强的孩子会较早摆脱梦中厕所的诱惑，即便寒夜中也能迫使自己起来上厕所。意志力薄弱的孩子，也许会尿床到十多岁。[①]

要超越“帕金森定律”，让自己宝贵的时间不浪费在磨磨蹭蹭之中，我们需要制订好计划。帕金森定律还指出，制订工作计划时，必须指定工作完成的最后期限。这个期限越近，工作效率越明显。

一般一个品牌的设计师必须在一年之内至少推出4个服装系列，这需要源源不断的创意和充足的精力，更不要说同时身兼两大品牌的设计师了，压力可想而知。身兼二职，对于大牌时装设计师而言，就意味着终日要与工作为伍。我们

① 帕金森定律［N］. 新华日报，2013.

大多数人可能只会想想明天要做什么，他们却必须要仔细规划好每一个小时，甚至每分每秒。

当年同时主理Balenciaga和自有品牌Alexander Wang的王大仁在时间的规划方面就很有一套。他最推崇“最后期限”和“要点式邮件”。在每次会议结束后，他都会发送备忘录，里面把每件事需要完成的要素列得清清楚楚，并且附上截止日期，这样才会让他繁忙的日程变得井然有序。一位与他共事的人表示，王大仁的日程提前一年就会被安排出来，同时还发送给各个同事。这真是应了那句名言：走在时间前面的人才能取得成功。

某位家长试着给孩子很多时间上的自由，让孩子有非常充足的时间去完成某件事情，结果孩子不仅把事情弄得一团糟，全家也跟着混乱不堪。他说，完成计划的时间太多也是一种放任，这并不利于孩子的成长，应该让孩子在规则中自由成长。

每天面对大量的工作，不免让人产生“丢三落四”、忙而无序的状况。如果养成定时做计划的习惯，效果则大不一样。要善于管理自己的工作，可以准备一个记事本，对自己每月的工作计划、每周的工作计划进行规划和跟踪管理。每月末，抽出一定的时间思考一下下个月的工作重点和计划安排。

制订工作计划，关键是要会分解目标，把制定的月目标分解到一周，一周的目标再分解到每一天。原本一个看上去很庞大的，让你担心完成不了的工作目标，经过这样的层层分解后，你会发现，

原来要实现这个目标并不是很难。这样工作起来才不会感到有很大的压力。

此外，制订工作计划之外，要给自己设定一个倒计时，利用倒计时产生的紧迫感提高工作效率。这种紧迫感能激发你的决断力和专注力，调动你的情绪和潜能。

“若无闲事挂心头，便是人间好时节。”拖延者心头不空，因而常感时间压力。拖延并不能省下时间和精力，刚好相反，它使你心力交瘁，疲于奔命。不仅于事无补，反而白白浪费了宝贵时间。

养成把经手的问题立即解决的习惯，会让我们每时每刻都能轻松应对手头的事情，不会因为积攒下来的一大堆事情而手忙脚乱。这样也有助于我们提高工作的效率。

让计划赶得上变化

由于新情况持续不断地产生，策略重点不断地转移，每天的工作安排也必将随之做出相应的调整。因此，事实上，人们不可能提前确定一个工作清单。制订一个工作计划作为一个参照点一般是大有益处的，但在任何时候，这个计划都应该能够调整。

有这样一个案例：

在林总上任之前，许桐觉得，一个项目从立项到落实再到完成，应该是以年计的。比如，独立项目大概是半年，而

需要别的部门配合的大项目，就得一两年。

许桐还是新兵时，领导吩咐了什么事，他总喜欢问："那什么时候要啊？"可时间一长，许桐发现，没人关心你的"限期"，做完了没人夸你，做不完也没人说你，因为总有更慢的人在你后面托底。更何况，每个项目的时间早就提前留出了富余量，肯定不会不够用。

不过，国企的特点在于，领导一换，风格就会大变。比如，现有的平台项目，林总要求把现有的工作进度和下一步的计划写在纸面上，每个人每周、每月要干什么，做到什么程度，都要写清楚。然后，在下个月月初的例会上，小组负责人逐个汇报进展。

一夜之间，大家就从慢条斯理变得忙忙碌碌。

以许桐负责设计的内部网站为例，林总要求他们"辛苦辛苦"，压缩一半的工期。也就是说，3个月要实现网站的上线使用。许桐倍感压力，自发挤掉了上网时间，每天都加一会儿班再走。

很快，第一个汇报例会来了。作为资历最老的项目经理，吴克的发言定好了后面的"调子"：工作虽然如期完成，但是我们人手紧张，任务越来越重，看看谁那里能不能配合我们一下……

紧接着，相关的项目组又开协调会、碰头会。不知不觉间，许桐要参加的会议越来越多。比如，关于这件事哪个项目组做更合适，有时候3个会都扯不明白。

有时候，他只是被要求“听一听”，但不得不放下手边的工作，在会议室一耗就是一个小时。许桐惦记着3个月的工期，心里跟猫爪挠一样。除了加班，他想不出还有什么更好的办法。

不过，似乎没人记得网站要3个月上线，包括林总。好像开了会，就有了进展，就有了那些写在纸上的计划，就有了成绩。如今，工期早就过了，但后台程序还有一半没写。当然，也没人催着他要进展。

如果当真你就输了。许桐觉得，再没有比这句话更有用的了。[①]

工作中总会出现各种意外事件，不管我们的统筹能力多强、计划得多仔细，还是会有一些意外发生，这是我们所不能预测的。很多人也为此伤透了脑筋。

华为员工一直在用的一个很好的解决办法就是，为计划后的工作预留提前期。

什么是预留提前期？就是在工作计划阶段就考虑，在任务执行中可能会发生的一些意外，从而预留出工作的提前期。这样，如果真的在工作的过程中出现“不测”，就有足够的时间进行改正，以保障工作的顺畅进行。

在华为，员工会习惯性地预留提前期。如果客户要求9个月内完成交付任务，华为人就会把交付时间缩短为8个月时间，剩下的1个月时间用来处理突发事件。如果领导让自己周末之前提交项目

① 职场低效率，计划永远是计划．中国青年报［N］，2013.

策划书，员工绝不允许自己在周五下班时踩着时间点把策划书交给领导，因为他们还要为自己留出一点时间来修改。

这种聪明的做法，能让华为员工的工作都处于掌控中。哪怕工作过程中出现一点意外，他们也有充足的时间进行修正，从而避免“计划赶不上变化”的情况出现。

做好防范与管理

2008 年，因为次贷危机，华尔街遭遇了 2001 年以来“最寒冷的冬天”。花旗和美林的 CEO 都丢了饭碗。贝尔斯登、美林被收购，雷曼兄弟宣布破产，但同样作为投行的高盛却幸运地躲过了这场劫难。

严格来讲，各大投行的风险控制程序本身都差不多。高盛能够“幸免于难”，主要应归功于其企业文化，即认真负责的做事态度。在这样的职业化精神下，面对成功或者风险，虽然高盛员工没有总结出“胜则举杯相庆，败则拼死相救”这样的口号，但其实已成为其自觉的行动准则。

对于其他公司而言，风险仅仅是风险控制部门的事情，而在高盛，历来都会把风险与业绩挂钩。比如，业务部门就是风险控制的第一道防线。一个项目来了，首先要被拷问它的风险系数有多大，对高盛品牌有无影响。这个意识是从上到下，渗透到每一个人心里的。

德鲁克曾经说过，成功的创业者并不是勇于面对风险的人，而

是善于管理和规避风险的人。也就是说，“风险”是个中性词。

2012 年，阿里“双十一”创下 191 亿元的惊人交易额。巨大的数目令人感慨，而底层传输的信息量要远远超过这个数字。想要平稳地迎接这短短几小时海量并发的数据流，路由器需要应对的挑战可想而知。

这是华为路由器产品首次被应用于阿里。而对于研发部门来说，还有更多的第一次：第一次在超高流量的企业网络内部部署，流量模型与传统运营商网络截然不同；第一次使用 V5 240G 单板商用开局；第一次面对网络频繁变化的互联网企业……

凡事预则立，针对阿里网络“组网灵活，业务部署变化快，流量极限要求高”的特点，保障组在实验室按照现网架构 1：3 的镜像环境，用最小的成本模拟出现网的所有场景，并制订了“陆海空全覆盖”计划。

“陆”，即从当前网络已经固定的业务部署、配置、现网运行数据中找风险，找问题，和客户一起制订设备巡检计划，输出可能的风险点，确保存量风险消除。

“海”，掌握客户“双十一”封网前的所有网络调整活动，对客户即将要变化的调整及时跟进分析，对可能发生的风险通过验证确认，及时通报客户网络调整风险，支撑客户修正网络调整方案。

“空”，对于“双十一”的未知流量洪峰的分析推断，整

理出基于流量洪峰可能达到的范围以及对业务冲击风险点。

华为定期开展针对全球所有业务流程的风险评估。各流程责任人负责识别和评估与管理相关的各种风险及相应的内控措施。而评估的要素主要包括风险情况发生的可能性及风险的影响程度，例如对于业务规模、财务报告和企业形象的影响度等。在日常的运作中，公司经营管理团队和各业务流程负责人紧密合作，对于公司面对的重要风险进行识别、管理、监控工作，预测外部和内部环境变化对公司造成的潜在风险，并就公司整体的风险管理策略及应对方案进行决策。

第九章

用“能量管理”来挖掘时间潜力

时间是一种有限的资源。相比之下，能量则不同。物理学将能量（Energy）定义为工作时可资使用的潜在能力。对于人类来说，时间的潜在力量——能量主要来自4个源泉——身体、情绪、思想和精神，通过形成特定的习惯，以上每个源泉都能为人类系统地增加并定时补充能量。

所谓“特定的习惯”，就是有意识地按照严格的时间表进行日常活动，并尽快使它们转变为无意识的、自动自觉的行为。

好身体产生高能量

任正非与孟加拉、坦桑尼亚、刚果（金）、肯尼亚、巴基斯坦、阿富汗、利比亚、安哥拉员工座谈时说道：

> 有些人是身体的健康出了问题。我们现在伙食改革了，伙食改革的结果是大家都养成了胖子。这是有害身体健康的，高血压、高血脂、糖尿病等都是从肥胖开始的。肥胖了，身体的负荷就会加重，身体里面积累的糖多了，胰岛素就消化

不动了，就累了，这就是糖尿病。你不运动，脂肪存积在血管中就是高血压、心脏病。那么糖尿病、高血压、心脏病带来什么呢？就是脑出血、心衰竭、肾衰竭。平时，你们应少吃一些油脂，多吃一些蔬菜……生活清淡一些。也许你们去山上装铁塔、基站也算是运动，但平时大家也要经常锻炼身体、出去玩一玩。有些革命老前辈被关在监狱里面，面积只有七八平方米，他们就在狭窄的空间里锻炼身体，保持健康。他们就是不让身体静下来，生命在于运动。

任何问题都要及早发现。如果你的身体有问题，要及时发现。公司不是神仙，没法发现谁有病。要坚持每年体检。公司给大家的支持应该是一个被动的求助系统，而不是一个主动的系统。有问题的话，你要及时给朋友打电话，及时给领导打电话，及时给健康中心打电话，向他们求助。一个人一定要多几个朋友，不要成为孤家寡人。危险时，尽快打电话告诉朋友，或者发出一条事先写好的短信。

首先从对体能的关注开始。谁都知道营养不良、缺少运动、睡眠不足和休息不够会降低人的基础能量水平，削弱其情绪控制力和专注力。然而，现实中，许多人都无法将健康有益的行为坚持下去。

我们需要做的是，定期进行循环系统和力量训练。

在指定的时间就寝，使睡眠时间得以延长。

改变自己的饮食习惯。

在一天的工作当中，间或离开办公桌休息片刻。这种休息的好

处在生理学上是有依据的。“亚昼夜节律”是一个 90~120 分钟的周期。在此期间，我们的身体逐渐从精力旺盛的状态过渡到生理上的低谷期。在每个周期即将结束时，身体就开始渴望进入恢复期。它会发出一些信号，包括坐立不安、打哈欠、饥饿、走神，但我们许多人都不把这些当回事，继续埋头苦干。结果，随着一天工作的结束，我们的能量储备——剩余潜能——也被消耗殆尽了。

高效能并不意味着你要像个机器人一样不停地工作。相反，这是当你效率低下时才应该做的事。当你花在工作上的时间越多，你能完成的工作数量却会以极慢的速度增长，平均每段时间所做的工作的数量都会比平均数量要少。不仅如此，你每段时间所做的工作数量实际上都在减少。

举个简单的例子来说明。比如，你准备写一本书。通常你一个小时可以打 1000 个字。在最初的 2 个小时里，一切都进行得很顺利，并且你平均每个小时可以打 1000 个字。但在第三个小时，你会逐渐感觉到疲惫，因而在第三个小时里你只打了 500 个字。与之前相比，你少打了 500 个字。这就是经济学中的“报酬递减法则”。

间或休息一下来补充能量，能够提高和稳定绩效。休息的质量比时间更为重要。如果你能养成定时放下手头工作休息的习惯，真正做到张弛有度，那么你就有可能在短时间内（甚至是几分钟内）得到很好的恢复。休息的方式多种多样，你可以和同事聊聊工作以外的事，可以听听音乐，也可以在办公楼的楼梯上下走几个来回。虽然在大多数组织文化中，休息都不值得称道，也不符合许多事业有成者的观念，但休息的确给我们带来很多益处。

休息是很重要的。不管你有多想工作，但它不可能满足你生命中的各个方面。这就是为什么我们的人生是由很多部分组成的而不仅仅是一个部分。每一部分都是独一无二的，不能被其他所替代。至于休息，是指在你事业、工作、学习之外的任何部分。休息一段时间让你的电池充电，当你重新开始工作时，你可以全速前进。

你可以做个实验。连续工作了一段时间，没有任何休息（除了那些必要的休息比如睡觉、吃饭）。而在另一段时间，同样是工作，但会在工作期间休息一段时间，比如看看邮件，锻炼锻炼，绕着房子走几圈，看看书，散散步，联系联系朋友，小睡一段时间等。

你会发现，在不停工作没有休息的那段时间，工作效率随着时间而不断减少（直到到了报酬递减的那个点）；而在有休息时间的那段时间里，工作效率始终保持在很高的水准。尽管在休息期间会有一段停工期，但高质量的结果完全可以弥补那段空窗期。

只要感到工作效率低下，你就可以停下来休息一会儿。离开办公桌，去接杯水，去上个厕所，或者和同事讨论讨论工作。当你回到工作上时，你会比之前更加振作。

“间作套种”

《圣经新约》的翻译者詹姆斯·莫法特的书房里有 3 张桌：第一张摆着他正在翻译的《圣经新约》译稿；第二张摆的是他的一篇论文的原稿；第三张摆的是他正在写的一篇侦探小说。莫法特的休息方法就是从一张书桌搬到另一张书桌，继续工作。

“间作套种”是农业上常用的一种科学种田的方法。人们在实践

中发现，连续几季都种相同的作物，土壤的肥力就会下降很多，因为同一种作物吸收的是同一类养分，长此以往，地力就会枯竭。人的脑力和体力也是这样，如果每隔一段时间就变换不同的工作内容，就会产生新的优势兴奋灶，而原来的兴奋灶则得到抑制。这样，人的脑力和体力就可以得到有效的调剂和放松。

我们的时间好比是一块土地，数量是有限的，保有的能力也是有限的，如果连续不断地用于一个方面，效率就会随时间的延长而递减。因此，在时间运筹中，也和土地利用一样，要采用合理的“间作套种”，以保持精力，提高时效。

华为首批Fellow（Fellow在业界相当于企业中的“院士”）白聿生，其办公桌上总是堆着高高的书籍，不是《通讯学报》，就是业界最新的技术论文。当下属遇到困难时，他一边开着玩笑“Like A Child”，一边耐心指导。传送网专家张乐伟回忆说：“2007年，有一次，我向白博士请教如何采用算法补偿光纤色散的原理。白博士马上就想到了他一年多前曾看过的某大学教授的Paper，还向我详细介绍了论文主要观点，并在一分钟内找到了文章，交给了我。这让我敬佩不已。”

生活中的白博士平易近人。他常说：“工作生活要平衡，劳逸结合，贵在坚持。”他每天饭后都坚持补充大量的维生素，问其原因时，白博士笑着说：“吃维生素可以保持大脑的活力，更好地思考问题，有助于创新。”他喜欢古典音乐，品位高雅；也喜欢翻阅《三国演义》和《水浒传》，咀嚼历史；空闲时间，

他坚持打太极和网球。他说：“这样做是对自己负责、对家庭负责，也是对公司负责。”

在进行某种脑力劳动时，我们的大脑皮层只有相关工作区的神经元处于兴奋状态，其他工作区的神经元则处于抑制（休息）状态。当工作或学习的对象发生转换时，大脑皮质的兴奋区和抑制区也随之转换。这样，大脑皮层就出现了兴奋区和抑制区互相镶嵌的活动方式。大脑皮层之所以能够长时间工作，兴奋区和抑制区互相转换是一个非常重要的条件。多种活动互相轮换，就可以使大脑皮层的各个区域得到轮流休息，从而保证大脑的工作效率。如果强制大脑某个区域长时间紧张工作，必然会导致这一局部高度兴奋，血流量加大，代谢加快，营养物质消耗增多，废弃物质堆积，从而影响脑的工作效率。而此时抑制区域的中枢正摩拳擦掌、跃跃欲试等待时机。如果能投脑所需，给工作区域一个休息的指令，让抑制区披挂上阵，就可以两全其美，使营养物质均衡地分布在脑的不同区域。

许多有成就的科学家、革命者都懂得合理用脑，让大脑交叉兴奋。例如，马克思在写《资本论》时，常常是借助读外文和演算数学题来驱散疲劳；达尔文在进化论的研究中，以阅读马尔萨斯的《人口论》作为休息；鲁迅在创作过程中感到疲倦时，就读点政治、经济、历史、地理、考古、文物等书籍。

长时间连续不断地工作，并不代表着有效利用时间，恰恰相反，工作时间过长，人的精力会逐渐减退，身体疲劳，易出现厌烦、紧张的情况，导致失误频率增加。因此，华为鼓励员工进行有益的休息，

并专门设立了员工活动室、休息室供员工休息。当然，也有部分不愿放下工作任务的员工，会通过改做其他不需要耗费过多精力的事（如抄写文稿、整理文件资料等）来给自己解压、放松。

这种劳逸结合法保证了管理者和员工在各个时间段表现出自己的正常水平，不会因上一阶段的疲劳状态而影响到下一阶段的工作效率。

> 曾在中国科学院北京天文台工作的、被称为“中国科幻小说之父”的郑文光，总是把两种性质不同而又互相联系的工作交叉进行。当他被浩瀚的史料、严密的逻辑推导弄得头昏脑涨时，便暂时放下天文史的研究，操起笔来开始科幻小说的创作。这时，他的思想便像插上了翅膀，在广阔的天地间翱翔，使绷紧的神经、疲惫的大脑得到了充分的休息。在写作天文史学专著《中国天文学源流》和中篇科幻小说《飞向银马座》时，他就是同时动手，交替进行的。他在从事《考古天文学》理论著述的同时，又进行了中篇科幻小说《火星建设者》的创作。这种穿插交替式的工作方法是有效的，也是有科学依据的。

医学研究表明，人的大脑分为两半球，左半球是管逻辑思维的，右半球是管形象思维的。大脑长时间地从事逻辑推导就会感到疲乏，如果改用形象思维从事文学创作，就会使大脑的左半球得到充分的休息。反之也是一样。假如不是采取这样的休息方法，效果就会大

打折扣。由于郑文光长期坚持这种积极的工作和休息的方法，年轻时他每天能工作 16 个小时，年过五旬时，仍然坚持每天工作 12 个小时。他不但在天文史研究方面成就显著，在文艺创作方面也异峰突起，令人瞩目。

由此可见，在时间的田地里，采用“间作套种”、一张一弛等方法来合理安排休息时间，对于提高工作效率是很必要的。但在实践中，应努力找到最适合自己的时间分配比例和轮作的间隔点。通常来说，交叉点最好选择在人的精力、体力、智力出现低潮时。

工作中要有节奏感

尽管《劳动法》并不鼓励员工加班，但如果企业确实因发展需要并能给予员工较好的回报，适当的加班还是会受到员工认同的。微软公司的程序设计员为什么能以办公室为家，不分白天黑夜地工作，为企业奉献，就是因为其创始人比尔·盖茨不仅给大家具有吸引力的薪酬，还向他们赠送公司的股票、期权。

在中国，加班对于私营企业的员工来说，已经被看成是一件非常正常的事情。作为现代企业具有敬业精神的员工，他们往往更多表现出的是一种谅解和接受。比如，占 65% 以上的人并不反对加班，即使没有加班费，当工作紧急、需要赶工时，加几天甚至 1 个月的班都是可以的。

自创立以来，华为就有加班的传统。因为当时在通信设备领域，华为没有任何基础，一切都是从零做起。为了能在最短的时间里把高端路由器这块硬骨头啃下来，任正非和技术部的员工们几乎几个

月没有下楼，吃住全在办公室里。由于办公室空间有限，有员工就买来了一种垫子，累了就铺开在上面睡一会，不用时就卷好放在办公桌底下，轻便简单。

正是这个睡觉用的简单垫子，演变成了华为日后的一大特色文化——垫子文化。在2000年以前的华为总部，除了市场人员，新入职的华为员工无一例外都会到华为食堂旁边的小卖部去买一个1M宽的泡沫垫子，用于熬夜加班的过程中休息用。

对于不需要守在电脑边的市场人员来说，其实也一样需要加班，只是地点不同。虽然他们看上去西装革履，满面春风，每天陪客户吃喝玩乐，但是同样面临极大压力，工作辛苦，压力大，生活没有规律，影响家庭生活。非洲与深圳总部时差七八个小时，很多驻非洲的市场人员白天见客户，夜里给总部打电话汇报，一天睡三五个小时也是常事。

1997年1月23日，任正非在来自市场前线汇报会上的讲话中这样说道："我们要从管理上要效益，从管理效益中改善待遇。我们不断推行严格、科学、有效的管理，要逐步减少加班，使员工的身体健康得到保障。有健康的身体，才有思想上的艰苦奋斗。为了华为的生存与发展，第一代、第二代华为人不惜透支了身体，牺牲了健康。"

2001年后，从员工的身体健康及企业的发展定位考虑，华为已不再提倡加班制，并明确规定，普通员工加班需要申请，获得批准后才可以加班，并发放加班费。副总裁以上职位者加班没有加班费。确切地说，从那时起，华为的垫子已经逐渐演变成员工中午睡觉的工具了。

在胡新宇事件发生之后，华为又一次引起了争议。2006年5月28日晚，中山大学附属第三医院，25岁的胡新宇因病毒性脑炎被诊断死亡。多天的抢救仍无法挽回胡新宇的年轻生命，他的全身多个器官在过去的一个月中不断衰竭，直至最后一刻。毕业于四川大学1997级无线电系二班的胡新宇，2002年考上成都电子科技大学继续攻读硕士，2005年毕业以后直接到深圳华为从事研发工作。在4月底住进医院以前，他从事一个封闭研发的工作，经常在公司加班加点，打地铺过夜。

时任华为新闻发言人的傅军说：“虽然专家诊断的结论是，胡新宇的去世跟加班没有直接的因果关系，但加班所造成的疲劳可能会导致免疫力下降，给了病毒可乘之机。所以这件事情发生之后，公司再一次重申了有关加班的规定：第一是加班至晚上10点以后，要领导批准；第二是严禁在公司过夜。”

他又说，IT行业竞争很激烈，甚至很残酷，在华为面向全球的拓展中，有一些客户的要求需快速满足。因此一些团队和小组短期内加班来快速响应。这不仅仅在华为，在IT业界都是较为普遍的现象。“即使需要加班，在加完班之后，按公司规定，加班的员工可以随后进行调休，公司也给员工发了温馨提示，希望大家关注身体健康，做到劳逸结合。”

工作要做好，但也需要注意休息。一位华为人这样记载

了她的调适方法："升级熬夜是女孩子们的大敌，却又是我们这行不可避免的。我的一点经验就是提前把准备工作做好，晚上6点到9点这段时间先回去睡一会，深夜再鼓足精神战斗。"

"江门OCS割接期间，我的肩颈劳损到了非常严重的地步。我观察发现，由于长期疲劳作战，很多同事会在吃完饭后打一会桌球或者抽烟聊天一会，加上吃饭点菜差不多会花1个多小时的时间。我就决定省下吃饭时间（一个面包加牛奶5分钟搞定），利用这一个小时去游泳以利于肩颈的放松。也许有人会说，要是附近没有游泳场所怎么办？其实条件都是靠自己创造的，我当时也是开车20分钟到一个酒店花钱游泳的。后来在泰国时，我也会省下晚饭的时间去做一个按摩，放松一下。"

"在华为工作压力大，尤其是在项目交付过程中，这些都是无法回避的。我们能够做的就是经常性的给自己放松的机会，放空自己再出发。自从有了小长假之后，每年我和老公都会到三亚或者澳门度假，哪里都不去，就在酒店窝两三天，游泳发呆，彻底放空自己。记得有段时间压力比较大，因为很小的事情引发，我在三亚的酒店里面嚎啕大哭了一整天。真是那么多年都没这么哭过了，不过总算是把压力全部释放出去了。"①

在员工健康与安全方面，华为通过了国际标准的环境、健康和

① 周琴霞．一个女服务工程师的感悟［J］．华为人，2011.

安全（EHS）管理体系的认证以及 OHSAS18001：2007 的认证。

华为 EHS 主要包括作业环境管理、特种设备管理、职业健康管理、事故管理、应急和响应管理、宣传与培训、管理评审与持续改进等。通过这些措施，可以最大程度减少伤害、事故、污染等，保证员工职业健康与安全。华为还专门成立了健康指导中心，规范员工餐饮、饮水、办公等健康标准和疾病预防工作，提供健康与心理咨询服务等。

华为拨付专门款项用于员工开展丰富多彩的业余文体活动，也鼓励和引导员工自助开展各类有益身心的活动。华为目前有包括篮球、羽毛球、足球、书画、舞蹈、摄影在内的数十个员工文体协会。“交一个朋友，参加一个活动，培养一种兴趣”，公司鼓励和倡导员工在工作之余健康生活、快乐生活。

任正非在一次内部讲话中说道：

> 我们要加强对员工的关怀。我最近不是讲了吗？我们 EMT 做的决定，就是对那些前线竞争进行投标和高强度作业、压力太大的员工，可以短时间到海滨去度假，费用由公司支付。还有一些奋斗强度太大，短时间身体不太好的，可以临时拖到五星级酒店缓冲一下。我们的国际救援都是一级救援啊。我们买的是美国 AIA 的保险，每年为员工支付的各种保障费用大约是 8 亿人民币。我们员工在海外有意外，有直升机送到他们认证的医院去抢救。当然，我们不希望这种事情发生。
>
> 我们希望大家要互相关爱，特别是各级党组织的支部书

记、支委员。能不能跟员工交交朋友，跟他们谈谈心，吃顿饭？你想想，在非洲那么荒凉的地方，大家出去撮一顿，大家可能就增强了友谊；可能就是因为你跟他的友谊，他给你打了一个电话，你就救了他一条命。所以，我号召我们党组织要跟员工做朋友。当然，我讲每级行政管理团队都要和员工有一定时间的沟通，定一个时间，10 分钟、15 分钟都是可以的，你要沟通。在调动工作时，主管一定要和本人做沟通，不能什么都不告诉他，简单命令一下。这样草率，相当于草菅人命，不好。这种东西容易引起很多矛盾。其实，很多事情并不是想象中的样子，讲清楚就好了。所以，我讲的就是希望大家互相关爱，这种关爱精神一定要有。这样可以舒缓竞争给人们带来的心理压力。

对于那些感觉压力过大的员工，任正非也诚恳地进行引导："我们引导员工拥有高雅的文化与生活，积极、开放地面对人生。人生苦短，不必自己折磨自己。不以物喜，不以己悲。同时也要牢记，唯有奋斗才会有益于社会。"

任正非表示，要爱惜生命，不管是在工作中，还是生活中，不管在哪方面都要爱惜生命。工作太累了一定要休息。公司现在有文件，对那些冲击项目短期太累的员工，可以到海滨度假休整一下，由行政费用开支，公司已有文件。有的员工奋斗强度太大，太艰苦了，主管看到他脸色不太好了，可以从前线把他拖下来，休养休养，缓冲一下。

好情绪，能量的加速器

一些华为人，在每天的工作中充满了笑容。他们的工作效率挺高，一项工作总能够在很短的时间内高质量地完成。所以，他们的工作绩效很好，好像还有个别猛人有“得 A 专业户”的外号（有人连续 5 年年度绩效都是 A）。不仅如此，他们中的很多人取得了工作和生活的平衡，令人艳羡不已。

这些人往往有一个共性：他们的精力显得比一般人旺盛，大多数还有一些才艺（爱好）。他们中的不止一个将“高效工作、快乐生活”作为自己的座右铭。

他们是如何做到的？

你也许会猜测：他们的加班时间特别长，属于周六保证不休息，周日不保证休息的那种人。如果公司评奋斗者，那种人因为工作时间特别长、特别敬业而脱颖而出，成为奋斗者中的战斗机。

很遗憾，答案是否定的。

在很久以前，华为在每个月还会发布“本月剩余工时”。连续几个月，你会发现他们的剩余工时并不是特别的高，差不多也就是平均水平。

那么，他们高效工作的来源在哪里？

不管外部压力有多大，人们只要控制好自己的情绪，就可以提高能量。为做到这一点，我们首先必须弄清楚自己的情绪在一天工作的各个时段中有何变化，这些情绪对我们的效率有何影响。大多数人都发现，当自己情绪愉快时，往往就是绩效最高时。我们可能

会惊奇地发现，一旦不在这种状态，我们的绩效就不理想。

不幸的是，如果不定时休息，我们在生理上就无法长时间保持积极乐观的情绪。当面对严酷的要求和意外的挑战时，我们就容易情绪低落，常常在一日内数度产生“战斗还是逃避”的想法，而且动不动就会发脾气、不耐烦，整天忧心忡忡，没有安全感。这种思想状态会耗尽人的能量，在人际交往中制造摩擦。这种“战斗还是逃避”的情绪还让人无法进行清醒和理性的内省。不过，一旦人们明白哪些类型的事件会引发他们的消极情绪，就会更好地控制自己的反应。

著名的心理学家维克托·弗兰克，他的父母、妻子、兄弟都死于纳粹魔掌，而他本人则在纳粹集中营里受到严刑拷打。有一天，他赤身独处于囚室之中，突然有了一种全新的感受。他突然想明白，“即使是在极端恶劣的环境里，人们也会拥有一种最后的自由，那就是选择自己态度的自由。”

让我们换一种说法，那就是在幡然醒悟之后，弗兰克终于明白了自己其实可以控制自己的大脑，而不是被自己的大脑所左右！于是，在最为艰苦的岁月里，他选择了积极向上的态度。他没有悲观绝望。相反，他在脑海中设想，自己重获自由之后该如何站在讲台上，把这一段痛苦的经历讲给自己的学生听。凭着这种积极、乐观的思维方式，弗兰克尽管身处牢狱，却竟然可以让自己的心灵超越了牢笼的禁锢，在自由的天地里任意驰骋。

好心情，就是一种正能量，可以使人精神焕发，信心倍增。每天用一份好心情对待自己，对待别人，对待自己周围的每一件事，

你会感受到生命的真谛，生活的乐趣，生存的意义；感受到阳光的灿烂，春风的和煦，生活的美好，也使别人感受到你浑身洋溢的活力、朝气。

> 华为人田力是一个开朗乐观的人。只要和她相处，你会很容易被她这种积极快乐的情绪所感染。田力说：“很多时候，负面的情绪是自己造成的，而不是外界造成的。当你感到难过、沮丧时，你要告诉自己，我不能被坏情绪所控制，努力地让自己往好的方面想，想一些高兴的事情。另外，我还有一个‘绝招’就是遗忘，我让自己忘掉过去那些痛苦经历，只留下美好的记忆。情绪是会扩散的，当你有一个好心情，你周围的人，家人、朋友、同事也会被你所感染。人生是一种经历，当你回首往事，你会发现那些当时让你难以逾越的困难其实并没那么严重。”

当情绪稳定时，你不会有什么情绪方面的问题。无论你处在何种情境下，都会觉得很不错。你乐意做事、体贴周到、待人和蔼亲切，因为你接触到最崇高的自我，心中充满了爱。你对未来持乐观态度，不会怀着悔恨回顾过去。你知足、平和，以平常心接受事实，同时充满能量、热忱积极。

当这种感觉失去时，你会认为那是因为人生变了调，但事实并非如此。你可能在高速公路上错过了出口，莫名浪费了 20 分钟折回原处，或者你打开信用卡账单，发现这个月已经超支了。不过这些

事情都没有必要导致你大发雷霆、压力超大或害怕恐惧。你的确可以选择你要体验多少恐惧（这和自信是相对的）以及在悲伤时，心中喜悦的等级。

在情绪稳定时，你会由衷感恩。你会相信自己拥有的天赋和人生中所有美好的事物，而且对于眼前的任何问题，都会正面看待。你觉得应该要对这个世界有所贡献，心中充满了正面的想法。然而，当情绪失衡时，你就会把全部的注意力集中在生活中不可行的事物上，而不是放在可行的事物上。

3 种方式可以让你从情绪上再造自己。把 3 种方式结合起来，将会恢复我们的情绪弹性，阻止日后压力的产生。

建立情绪能量。列出你用来激发情绪能量或从情绪上滋养你的 5 种事物。它们是内能还是外能加速器呢？很多人选择高脂肪食物、疯狂购物或做按摩来缓解压力或激发能量，这些方案可能短期内有效，但大多数情况下，以往的压力很快就卷土重来，因为这些方案都是外能加速器。

当压力模式根深蒂固时，需要用一种不同的方式来改变。最有力的能量加速器是那些我们希望越多越好的正面情感：感激、关怀、热情、宽容、爱。这些真实自然的情感就是内能加速器。

停止情绪消耗。你要了解引发愤怒、挫败、忧虑和失望的是哪些事物。这些情绪是在提示你，如果不采取措施，情绪能量就将流失。列出消耗你能量的最常见的压力来源。请列出消耗你能量的常见情境；频繁遭遇的压力感；写下你用来表达这些感觉的情绪的声音效果（内部和外部）。

清空旧有的情绪账户。列出两个或更多你存储的有关他人、工作、社会事件或个人问题的情绪账户，再列出两个或更多的习惯性情绪反应，比如，有人批评你时你就生气；配偶或同事没有按你的意愿做事时，你就不停地抱怨等。然后自问这两个列表是否有联系。

最后，我们可以学着换一种方式来讲述自己生活中发生的事件，以此来培养积极的情绪。通常，身处冲突旋涡中的人会把自己看成是受害者，遇到难题就怨天尤人。但在某种特定情形下发生的事实是一回事，我们如何解读这些事实又是另外一回事，认识到二者之间的差异是非常重要的。

很多人都会惊奇地发现，可以选择不同的角度来看待某个特定的事件，而叙述这一事件的方式也会对自己的情绪产生重大影响。

如果想换个方式讲故事，最有效的方法是通过 3 种新的“透镜”来看待这种情形，而不是以受害者的眼光去看世界。

例如，透过反向透镜看一看，问问自己：“冲突中的另一方会怎么说？在怎样的情况下他会这样说？”

透过长焦透镜看，问问自己：“半年后，我将会如何看待这一情况？”

透过广角透镜看，问问自己：“且不论这个问题结果如何，我能从中学到些什么？会取得怎样的进步？”每一个透镜都能帮助我们有意识地培养更为积极的情绪。

在团队中，如果情绪出现了问题，需要及时沟通。

华为某测试人员将一个程序开发问题定为致命级别，这

个结论引起版本开发人员的剧烈争议和强烈不满，引起了吐槽不断。大家的情绪在宣泄之后得到引导，渐渐平复下来，注意力重新回到产品和编码本身。

一开始大家因为分歧导致不满情绪积压，因交流不畅而引发冲突，甚至造成关系裂痕，为后续配合埋下地雷。这时，华为的知识社区成为一个渠道和平台，主管鼓励大家把工作中“不爽”的地方全都释放出来，把团队所遇到的问题真实地暴露出来，让各方都能充分表达自己的意见。同时，线上的错时交流，也能给大家一个情绪的缓冲，令当事人能更为理性地陈述问题，避免面对面的剑拔弩张。更重要的是，这种方式可以得到相关专家的引导，聚焦在真正重要的问题上，同时在探讨解决方案的过程中加深对产品和技术的认识。最终，这种方式成功地将一场少数成员之间的危机，转变为整个团队提升产品质量和人员能力的时机。

集中精力可以加强能量

许多人认为，如果有一大堆任务摆在面前，就必须同时着手处理，但实际上，这种做法会降低工作效率。一心多用的代价是高昂的，将注意力从一项任务暂时转移到另一项任务会延长完成主要任务所需的时间，最多的可能会延长 25%，这种现象就是所谓的“切换时间”。如果你能在 90 ~ 120 分钟内集中全部精力去做一件事，然后好好地

休息一下，接着再全力投入下一项活动，那么你的效率就会高得多。

程序员们都知道，任务切换需要耗费许多额外的时间。比如，首先需要保存当前文件以便下次能够顺利切换回来；然后要加载目标任务的上下文。如果一个系统不停地在多个任务之间来回切换，就会耗费大量的时间。

相比之下，如果只进行一个任务，就不会有此损失。这就是为什么专注的人比不专注的人时间利用率高得多的原因。任务切换所花费的时间看似非常不明显，甚至很多人认为“多任务”是件很好的事情（有时候的确是），但长期来看就会发现，消耗在切换上的时间越来越多。

著名行为学者哈迈尔发现了这个事实：最成功的人都是能够迅速而果断地做出决定的人。他们总是首先确定一个明确的目标，然后集中精力、专心致志地朝这个目标努力。譬如，伍尔沃斯的目标是要在全国各地设立一连串的“廉价连锁商店”。于是，他把全部精力花在这件事上，最终成为著名的商界大亨。林肯致力于解放黑奴，于是，他排除万难专心于此，因而成为美国最伟大的总统。李斯特内心充满了成为一名伟大律师的欲望。于是，他把一切心力专注于这项目标，结果成为美国著名的律师之一。

洛克菲勒在给儿子的信中这样写道：

> 虽然我总是强调一次只能做一件事情，但是在一天里，如果精力充沛，你还是可以做好几件事情的。但是，你千万记住，不要同时去做若干件事情。如果你同时做几件事情，

那么即使你花一年的时间，也很难取得什么成就。

我们公司的很多事情都是由法律顾问多德一手操办的。他除了能将这些事情掌握自如以外，每晚的集会，他从来都不缺席。一个人白天公务如此繁忙，但他仍然有时间和大家一起吃饭。那么他到底是怎样安排自己的时间呢？多德先生说："其实这并不是什么特别难的事情，我仅仅是一次只做一件事情。另外，我今日只做今日的事情，仅此而已。"

多德先生的确是一个集中精力的楷模。他总是能够集中精力在一件事情上。他在做事情时，不会受到别的事情的干扰。我想，这就是他比别人突出的地方吧。也许就是因为他有了这项能力，才证明他是一个天才。反过来，一个无论做什么事情都无法集中精力、总是匆匆忙忙的人，就会一无所获。

专心就是把注意力集中在一个目标上的行为，并要一直找出实现这个目标的方法，而且将之付诸实际行动直至实现。

一时专注一件事

有一本叫做《觉者的生涯》的书中有这样一段非常有意思的话：

释迦牟尼说道："一时专注于一件事。当我用斋时，我用斋。当我睡觉时，我睡觉。当我谈话时，我谈话。当我坐禅时，我入定。这就是我的实践。"

"不光是你一个人这样，我一时也只做一件事。"科达那马上反驳道。"不。先生，你和我在讲话，但你却怒气冲冲，你憎恨、恼怒。

你使你自己激动不安。不要这样，安静下来吧，心平气和地和我谈话。”佛陀说道。

任正非曾这样写道：

> 在华为创业初期，除了智慧、热情、干劲，我们几乎一无所有。从创建到现在华为只做了一件事——专注于通信核心网络技术的研究与开发，始终不为其他机会所诱惑。敢于将鸡蛋放在一个篮子里，把活下去的希望全部集中到一点上。我们把代理销售取得的点滴利润几乎全部集中到研究小型交换机上，利用压强原则，形成局部突破，逐渐取得技术上的领先和利润空间的扩大。技术上的领先带来了机会窗利润，我们再将积累的利润又投入到产品升级换代的研究开发中，如此周而复始，不断改进和创新。今天，尽管华为的实力大大地增强了，但我们仍然坚持压强原则，集中力量只投入核心网络的研发，从而形成自己的核心技术。这就使华为一步一步前进，逐步积累到今天的世界先进水平。

平时，我们总能看到许多人心绪不宁，焦躁不安，干什么都不能静下心来，不能集中注意力做好手头的工作，结果不是耽误了时间，就是错过了机会，到最后完不成既定的任务，两手空空。

人们之所以常常分心，是因为没有牢记自己追求的目标是什么。当目标被一系列繁杂的琐事遮挡着看不清楚时，人往往会产生一种茫然的感觉，反映在行动上便是迟钝和分心。

不能紧紧盯着自己追求的目标工作，也就无法专心致志地做手头的事，结果便大大降低了工作效率，影响了目标的顺利实现。因此，一个人在做一件事时，不能同时想着另一件事，而应该把注意力集中在此时此刻正在做的事上。要清楚头脑中那些分散注意力的想法，排除分散注意力的人和事的干扰，使你的思维完全集中到当前的工作状态。

任何公司都要求员工投入最大精力去工作，为公司创造效益。当然，这也是每个员工应具备的职业道德。有的人觉得自己做事的效率很高，一天可以完成好多工作，而且并不甘心一次只做一件事情。虽然做了很多事，可最后公司并没有特别重视自己。其实这很明显，就是因为他们并没有专注于每一件事情，无论什么都追求那种“大概”和“差不多”，而最终在疲于奔命中一事无成。

曾经有人问洛克菲勒这样一个问题：“你是如何完成如此多的工作的？”他回答说：“我在特定的时间内只集中精力做一件事，而且我会尽最大努力去做好它。”

惠子在一家出版社从事校对工作。她曾为自己定下一条原则：除非有特殊的紧急事件要处理，否则就要全身心地投入到校对工作中去。她把所有的精力集中在一件事情上，创造了一个创意与高效率结合的工作环境。当她一坐到桌子前，就不再想别的事，就算是手中的书稿校对到只剩下最后一页，她也绝不会想着下一部书稿是什么。渐渐地她发现，这条原则能让她专心致志地忘我工作，而且让她感觉不到校对是一

> 件枯燥无味的工作。她甚至发现一小时的专心工作，可以抵得上一整天被干扰工作的成果。

这就是当我们“专心致志于一件事情时，好像世界上只有一件事”的状态所带来的效果。

研究多任务处理的科研人员不会对此感到意外。2006 年，当时就职于加州大学洛杉矶分校的心理学家卡琳·弗德、芭芭拉·诺尔顿和拉塞尔·波特拉克做了这样一项实验：在电脑屏幕上向 14 位受试者展示各种形状的图形，同时向他们播放低音调和高音调的声音。在一组实验中，受试者只需要辨认出图形中的样式，并以此为根据做出推测。而在另一组实验中，受试者还需同时对高音调声音计数。

结果十分有趣：在同时处理多任务的实验组中，受试者很善于飞快地做出预测，但随后却不能解释图形所蕴含的样式，也不能将之灵活地应用在其他场合。用术语讲，就是他们的“陈述性记忆”因注意力分散而受到抑制。简而言之，同时处理多任务的人，当时看起来似乎很能干，但可能并没有从自己的经历中汲取多少东西。[①]

现代管理之父彼得·德鲁克的亲传弟子詹文明在优米网的采访时表示：

> 专注力是 Do One Thing Any Time，是德鲁克先生教我的，就是在做一件事情时，仅仅把那件事情做对做好。比如煮一杯咖啡，当你专心致志时，咖啡所散发出来的香味和感染力

① ［美］蒂姆·哈福德．一次只做一件事［N］．金融时报，2011.

就非常强。如果随便煮一下，咖啡的味道就出不来。

在未经训练的情况下，通常一个人的注意力集中时间大概是 15 分钟。所以，很多影视短片时长大约都是 15 分钟。这其实是一种习惯，如果有意识不断自我培养的话，可以延长注意力的时间。我就曾自我训练专注力。我怎么做呢？我一开始采用的是记录的方式，记录在某段时间内，我做了什么事。因为我知道人的注意力不太容易集中，尤其是有外界干扰，或者是有很大压力时，根本无法专注，因为心情复杂。

个人可以考虑以下 3 种方法来提高自己的专注力：

在早晨做完最重要的事。最好在没有干扰的情况下花上 60 ~ 90 分钟，明确开始和结束的时间。可能的话，在没人叨扰的地方做事，或带上隔音耳机。要抵挡任何想分心的冲动，并记住你有一个结束时间。越专注你就会越有效率。当你完成以后，至少要休息几分钟。

定期制定时间来做长远的、富有创意的战略性思考。不这么做的话，你只会臣服于紧急情况所带来的压迫。你可以换个环境来进行此活动，最好是有助于人放松且思维发散的地方。

定期给自己真正放一次假。真正的假期意味着当你度假时你完全脱离工作。如果可以的话，可以一年进行几次。研究明确表明，如果你能够在假期里好好放松和休息的话，你会更健康也更有效率。关键在于，当你在工作时，必须在规定时间内全神贯注。当你休息时，必须完全休息。[①]

① 一次只做一件事的魔力［J］. 经理人，2012.

应该努力专注于当前正在处理的事情上，如果注意力分散，头脑不是在考虑当前的事情，而是想着其他事情，工作效率就会大打折扣。即使事情再多，也要一件一件地进行，做完一件事情再做另一件事情。全神贯注于正在做的事情，集中精力处理完毕后，再把注意力转向其他事情，着手进行下一件事情。

专心致志

通常我们会在电脑上同时打开多个窗口，处理多件事情。听会儿歌，看会儿视频，和N个人聊天，遇到好奇的东西用搜索引擎查询一下，时不时刷新邮箱、微博或者SNS网站查看新消息，个别勤奋的朋友可能同时还在更新空间、博客或日志，也有命苦的朋友在赶稿、写论文。当我们在电脑上手忙脚乱时，一边还开着电视——其实我们是在看电视，顺便上网处理些事情。反正就是很忙，而且正事一点都没干。

专心致志指的是在学习和工作中，要集中精力，不分心，不走神，提高学习和工作效率。学习、工作都是如此，最忌“心猿意马”，注意力分散，要做的几件事样样都拿来摸一摸，却没有坚持做成一件。

一位华为人曾这样写出了自己的困扰。“我曾经常痛斥办事处的一个兄弟在开会时不停地玩自己手中的iPhone。你跟他探讨任何问题，他都会用手机跟你搜索一番，然后告诉你这个问题的出处。但时间长了，我感觉他对互联网业务是发自内心地喜欢，所以他对互联网，对IPTV等业务总是能一针

见血地指出业务的关键所在。受其影响，一段时间我也有了iPhone‘依赖症’，每天早上醒来第一件事情，就是抓起自己的手机看一看，在睡觉的这段时间全球发生了什么大事，浏览一下关注的几个人的博客，看一看最近几天的天气。”

“在感觉到自己的生活越来越充实的同时，我也感觉到自己多了很多莫名的焦躁、脆弱。一段时间我曾经严重失眠，中医调理也效果不大。最大的原因是什么呢？就是因为喜欢互联网、喜欢iPhone，让大量的、肤浅的信息长时间地侵入大脑，而越来越缺少时间去整理和思考工作和生活中出现的深层次的问题，情绪也常常被各种各样的信息所左右而无所适从。”

“所以，在保持自己兴趣点的同时也要把握‘度’。后来，我每天起床和睡觉前对自己大脑进行整理，把工作和生活中的思路梳理一下，病症就自然痊愈了。这个梳理过程叫做‘留白’，它能够让大脑更清醒，也能经常性地把兴趣点转移到工作上。”

你有数过自己同时在处理多少件事情吗？你知道半小时内自己的注意力来回切换了多少次吗？20次，还是40次？

研究人员发现，人们的注意力在27.5分钟内切换了120次，平均每分钟多于4次。也就是说，你的大脑在一分钟内要换挡4次，每换一次挡都意味着要重新熟悉一套新的视听觉刺激系统。[①]

① 约翰·格罗霍尔．互联网缩短了你的注意力［OL］．科学松鼠会，2011.

再审视一下我们的工作状态：一边做着报表，一边听着音乐；不时刷一下微博，间或被提醒收到新的邮件……你可能觉得这样同时处理几个任务效率高，但却苦了你的大脑，因为它从来不能同时处理这些意识层面以上的任务，必须在这些任务之间一项一项地切换。这就好比一个人同时接听几个电话，看起来他在同时拿着几个电话，但事情还得一个一个地说。和第一个人说完，再和第二个人说，回到第一个人时还要想想刚才跟他说到哪里了。大脑也是一样，在几个任务之间切换是对大脑短时记忆的考验。

当你开始做报表时，血液迅速涌向大脑的前额叶皮层前壁，于是大脑的执行网络被激活，你开始进入做报表的状态。这时电脑提示你收到了一封客户的邮件。如果你想回复邮件，就需要让大脑脱离做报表模式，唤起写邮件模式，即让大脑将注意力转向邮件，并调动与邮件相关的记忆。当你回复完邮件，重新将注意力转回报表时，以上过程还要再重复一遍。

所以，你现在终于知道你为什么总是问自己：“咦，我刚才做到哪里了？”[①]

不管做什么事情，大脑都会把此前的长期记忆转化为短期记忆，以此帮你解决问题。例如，假设你正在给同事写电子邮件，回顾你最近参加一个行业会议的有关印象。在你写邮件时，你的大脑会从长期记忆中找出有关内容：你在会上干了什么，你跟谁交谈过，你们讨论的问题是什么，你从会上学到了什么，诸如此类的事情，不一而足。此时此刻，这些信息会再次出现在短期记忆中，直至你写

① 你的生活方式，大脑喜欢吗．[OL] 科学松鼠会，2012.

完那封电子邮件。随后，信息会进入长期记忆状态，如果日后不再回顾，大部分内容都会随着时间的推移而逐渐消亡。

在你写电子邮件的同时，新信息会进入你的短期记忆。在你回忆展销会上跟别人交谈的情景时，一个故事或者一种趋势可能就会浮现在你的脑海中。这可是此时出现的一条新信息。该信息也存在于你的短期记忆中，直到被你遗忘，或者转移到长期记忆中。

可是，短期记忆一次只能存储 5~9 件事情。当你转换思维时，你的大脑就不得不尽力把短期记忆中的现有内容，比如新的想法、观察结论、提示线索等转移到长期记忆中。为了在短期记忆中给新信息腾出空间，原有信息必须要找个地方存放。这时，塞满信息的大脑就跟一个超额售票的航班一样，在超额乘客下机之前，飞机不会起飞。

与此同时，一天到晚，大量的思维转换也会给你增加压力。如果你力图专心致志地完成一项特定任务，却一直心烦意乱，结果就会灰心丧气。一旦出现灰心丧气的情况，剩下的就是向压力的火山口慢慢靠近了。压力越大，越难集中精力。突然之间，恶性循环就会不期而至。

之前提到交叉“轮作”，是指在专心做完一件事情，利用休息时间做性质不同的事情，强调的还是在一段时间内集中精力做一件事。

做事就要有做事的样子、做事的状态，专注、专心致志就是我们应该有的做事状态，同时也是高效工作的方法。不要羡慕那些所谓能“一心二用”的人，因为他们没有明白究竟怎样的状态才是真正高效的做事状态。

美国密歇根大学心理学和神经学科学家研究发现，人的大脑只有在持续不间断地处理一件事务时才能发挥最佳功能，专心致志地做事效果更佳。一个人的心理活动在一定时间内只能指向和集中于一定事物，而不能同时注意所有的事物。因为当一个人的心理活动指向并集中于某事物时，在他大脑皮层的相应区域就形成优势兴奋中心。在优势兴奋中心上，暂时神经联系容易建立，又容易巩固。这就是专心做一件事情可以提高工作效率的原因。

竭尽全力

美国总统卡特青年时，曾在美国海军服役。一天，海曼·里科弗将军在接见他时，问他在海军学院学习成绩情况。“先生，在820人的一个班中，我名列第59。”年轻的卡特颇为骄傲地说。“你竭尽全力了吗？”“没有，”年轻人坦率地答道，“我并不总是竭尽全力的。”“为什么不竭尽全力呢？”将军瞪大眼睛，看了年轻的卡特很久。

卡特终生不忘这次会见。“为什么不竭尽全力呢？”这个问题强烈地震撼了他。此后，他一直将“竭尽全力”作为自己的座右铭，鞭策自己顽强地学习和工作，终于获得丰富的知识和出色的成就，成为美国的一代伟人。

华为创业初期，有一个“112项目”，是在十分困难的条件下起步的。起初，公司并不认为112有多大前途。但电信单位不这么认为，只不过公司当时还不太清楚这一点。看不到产品在市场上的应用，公司必然不会过于重视，不会提供

充足的资源、人力及整套组织，因此开发者个人必然要承担风险。因为产品的命运，往往是人的命运。

总会有人挑战命运。于是，有两三个人自由组合，摸着一点消息，自己跑出去找市场。后来，人员扩充了一些。他们当中没有人做过系统，大多数人开发经验不足，“高水平”的人是要不来的，因为任何领导都不会将资源投入这个看起来希望渺茫的项目。要人没人，要物，还得趁别的项目组不用时借来用并马上还。然而，112 项目组内部拧成了一股绳：别人不认可不重要；别人的误解也算不了什么；工作中有失误，不能成为前进的包袱；前途，暂时不考虑了。他们只有一个念头：产品出来了，比什么都有说服力。

勤奋是必备的。1996 年 1 月，项目组只有 5 个成员。从 1 月到 3 月，过年没有一个人回家，大家紧张地进行方案讨论。1996 年 4 月，他们在济南奋战一年，租了两个三人房，一个做实验室，一个用来睡觉。几个人在还没有见过别人交换机时，就去摸索别人的机器。实验机的条件是很差的，缺少很多模块。每看到一个老外，他们就操着生硬的英语去求教，一边调试不成形的产品，一边摸索着陌生的机型。对他们来说，时间只有绝对概念，没有相对的概念。累了，到附近的农田里散步讲笑话，欣赏自然，放松身心，回来又投入紧张的工作中……

那段日子很苦，很累，也没有什么支持，没有人来安慰、鼓励，只有靠自己。但那段日子回忆起来很美。在那段时间里，每个人都经历了严峻的考验。1996 年 4—7 月，他们赢得了

济南局的认可。在紧张的开发过程中，深夜12点下班是正常的，通宵达旦也是经常的事情，因为这个认可来之不易，机会非常重要。任何人都明白这一点，都珍惜这一点。第二次去济南，他们没有辜负济南局的信任，在短短的3个星期中，在局技术人员配合下，进行了3种机型的对接测试，进入和济南业务的对接工作。如果没有超常的勤奋，112项目就不会有成功。

112项目也许不该上路。但它上路了，虽然走得很艰辛。在这个过程中，全体112项目组成员形成了一个共识：凡是112的事，就是自己的事。他们利用112项目无人重视这个不利条件，使之成为一个有负反馈的闭环系统，哪里有问题，就抓住这一点，全力解决，绝不需要外人督促。所有外部的压力、风险都已内在化了。业务流程重整的目的无意中在这里达到了。[①]

投入全部精力去处理最关键的事情，那么我们很容易就能做到专心致志。无论是出于主动还是被动的原因，我们都可能做到这个程度。如果我们对自己确定的目标非常执著，那么没有任何事情能够把我们的注意力从最重要的事情转移开来——除非面临明显的危机，需要投入全部精力应对。

如果身处上述两种情况的任何一种，人们都不大可能去关注生活和工作中的其他未竟之事。他们往往会把全部精力投入到此时此

① 周学军．做好一件事［J］．华为人，1999.

地发生的事情上。这里的关键就是始终专注于同一件事：从最合适的角度、在最佳时间段内、把适当的注意力用于最合适的事情，不多也不少。然后按照同样的方式，以百分之百的积极性和创造力去关注下一个问题。

美国钢铁大王卡内基还说过这样一段话："把你所有的蛋放在一个篮子里，然后看着这个篮子，不要让任何一个蛋掉下来。"这一形象的比喻，告诉我们一个真理：一个人确定方向后，必须集中精力去完成。

一天，一位牧师对全体学生进行了一场名为"你是否已经竭尽全力"的测试。测试的内容是流利地背诵出《圣经·马太福音》中第五章到第七章的内容。时间为一周。牧师承诺，谁通过了这项测试，就可以去西雅图"太空针"高塔餐厅参加免费聚餐会。

《圣经·马太福音》中第五章到第七章的全部内容有几万字，而且不押韵，很多成年信徒都无法背诵出来。尽管参加免费聚餐会是所有学生梦寐以求的事，但是这段经文实在是太难背了。所以，几乎所有的学生只是试了试，当发现这件事很难时，就纷纷放弃了。

一周很快就过去了，当牧师问"谁可以背诵出经文"时，只有一个孩子举起了手。这名11岁的男孩，站在牧师面前，按照要求从头到尾地背出了要背的内容，而且一字不落，一点没错。

当男孩背诵完经文之后，牧师走上前去，紧握住男孩的手，满怀敬意地说：“恭喜你，先生。你顺利地通过了这次全力以赴的测试。而且你也是唯一个通过此测试的人。做任何事情都不能仅仅做到尽力而为，而必须竭尽全力。只有这样，才能创造奇迹。希望你以后不管做任何事情，都能像背诵经文一样全力以赴。这样，你就会成为一个创造奇迹的人，成为一个了不起的伟人。”

16 年后，那个男孩成了世界著名软件公司的老板。他就是微软的创始人——比尔·盖茨。

多年以后，比尔·盖茨仍然对这堂课记忆犹新。他说：“没有什么能够阻挡一个全力以赴的人。如果一个人肯付出自己的全部精力去做一件事情，那么不管外界的条件有多糟，也不管这个人的能力有多差，他都会取得成功，因为世界会为全力以赴的人让路。”

一位加拿大著名的田径教练曾经说过：“不管是不是从事竞赛的人，大多数都是不愿意付出太多的吝啬鬼；他们经常保留一些什么，因为他们不愿将自己百分之百地投入比赛之中，所以也不能将自己的力量完全发挥出来。”这一点，中国球迷大概感触最深。在中国体育特别是中国足球的种种遗憾中，很多遗憾都是源于我们自身而不是对手的强大。无论是胜负心过重，还是战术思想不统一，归根结底都是没有把全部精力用在比赛中，对比赛之外的得失、利益、恩怨想得太多。

精神追求可以激发能量

时间被我们所拥有和所获得的东西瓜分。新购一辆车甚至一本新书都需要花费时间，因为如何使用、保养汽车或者读完一本书也要耗费时间。生活的快节奏和压力变得如此荒唐，以至于人们觉得无法控制生活。每个人都想控制自己的生活，这是人类最紧迫的愿望之一。最糟糕的感觉莫过于生活失控，让他人或外界因素控制我们的所作所为，犹如线上的木偶任人摆弄却无能为力。实际上，心理学家发现自杀是对控制的极端需求："唯一能控制的便是生死。"当某人某事控制我们的生活时，我们失落低效，内心无法平静。不幸的是，由于人们认识到生活失控，所以平静、高效、幸福成为当今紧俏的三大商品。

时间管理仅是一套帮助我们控制生活琐事的技巧。然而，仅靠有效的时间管理无法使我们内心平静。我们要通过精神追求来获得成就感和幸福感。

当人们的日常工作和活动与他们最为珍视的、能够赋予他们意义感和目的感的东西相一致时，他们的精神能量就会发挥作用。如果他们正在做的工作对他们真的很重要，他们通常就会感到精力充沛、注意力集中，并能够持之以恒地坚持下去。遗憾的是，高要求、快节奏的生活让人们很少有时间去关注这些问题。许多人甚至没意识到，对生活的意义和目的的追求也是能量的潜在源泉。

"唯一让人有工作满足感的方法就是从事你认为伟大的工作，而通向伟大工作的唯一方法就是爱上所从事的工作。如果还没找到这

种工作，那就继续找。不要将就，要跟随自己的心，总有一天你会找到的。”乔布斯如是说。

没有人喜欢平庸，尤其对于年纪轻、干劲足的员工来说，富有挑战性的工作和成就感，比实际拿多少薪水更有激励作用。事实上，很多员工对自己的工作已经驾轻就熟，得心应手，他们希望有更多机会展示自己的技能，也愿意承受更高的挑战。

工作激励的实质就是让工作本身成为激励因素。

一位华为人写道：

> 2013年8月，由于部门人员调整，亚太对账小组组长空缺，主管决定给我一次锻炼的机会，试用期3个月。于是，在忐忑和自我鼓励中，我开始了新角色的征程。
>
> 万事开头难，很快我就遇到了挑战。一次工作安排后，A成员迟迟未交付，原来她认为这种工作意义不大，没有必要按要求执行。我一时间不知道怎么说服和沟通，在向其他同事请教后，意识到是因为自己前期下发工作任务时，没有明确工作的目标和价值，没有让A感觉到工作的意义，后来也没及时沟通，被动地等待问题出现。意识到这些后，我主动找到A同事，了解她的工作习惯并听取建议，大家在愉快的氛围中解决了问题。

一些企业会给员工的工作增添意义，使他们觉得其工作在社会上很高尚，他们担负着某种使命感。另外，尽可能地让他们扩大工

作范围，允许他们经常调换工作，调剂他们的身心或肢体的工作强度，促使他们对工作产生强烈的乐趣。如果企业做不到这一点，就需要员工通过自己的努力，来找到工作的意义，产生工作成就感。工作成就感正是激励员工更好工作的一个有效因素。下面是一位华为测试部员工的感悟：

> 进入工作的执著期这个阶段，在导师的帮助和指引下，不断地学习更深层次的知识，不断地了解系统内外的关系，不断地钻研更前沿的技术，不停地向专家的目标迈进。伴随着自己的学习和积累，我的工作能力得到突飞猛进的提高，工作变得更加顺心。于是，在不经意中，我发现了测试的意义，工作成就感也就油然而生。正如测试部的口号“品质千锤百炼，测试一马当先”，在工作中，我经常为一个问题和开发人员争得面红耳赤，经常为解决系统的Bug而欣喜万分。就这样，我在快乐的工作中度过一天又一天，这也许就是工作的意义，生活的意义。

找到第一份工作时，每个人的心态都是这样的：兴奋、激动，想要证明自己，恨不得每天最早一个到办公室，最晚一个离开。总是在不断学习，不断想要做到更好，看到别人做什么都很激动，打印个文件都恨不得把它装订个花边出来。

当你在职场成长时，不仅能力在提升，薪资待遇在提高，同时工作的心态也在变化。所以，如果你感觉倦怠了，不妨回忆一下自

己的第一份工作，它带给你的是什么？如果你现在的工作情况比起自己的第一份工作，已经有了很大的进步，那么是不是还能有更大的进步呢？是不是还能追求更高的工作标准呢？

回忆自己在第一份工作中的发展和成长，将有助于你梳理自己的思路和调整自己的心态。重新审视自己现在的工作情况，对目前的工作状态提出疑问，将有助于你对自己的工作情况进行反思。只有对自己的工作情况提出疑问，你才能主动改进。问一下自己：

- 对现在的工作你全力以赴了吗？
- 工作能力能否再提高？
- 能否争取更高的业绩？
- 能否培养更好的职业素养？
- 能否追求更好的职业发展？
- 能否在工作中更好地进行沟通？
- 能否在工作中少一些抱怨？
- 能否获得更高的职位和薪水？

华为人老张经历过多次组织变革，最大的一次是华三拆分，原先的部门没有了，不知自己该划归哪个部门、向谁汇报，考评也没有固定的主管，而来自业务的压力还在持续增加，这令他非常苦恼。那段时间他反复琢磨：工作到底是给谁做的？是为了领导吗？不，是因为有业务需求，自己的工作对公司来说是有价值、有意义的。走出混沌，他不管有没有领导关注，一头扎进繁忙的工作中。

经过多年历练，老张已经成为路由器准入测试的第一接班人，负责协调国内国外多个办事处的项目。无论项目多么紧急，他总能很快理清项目的轻重缓急，在行销、市场、技术、开发、产品测试、解决方案测试等多个部门之间协调资源，组织项目开展。

第十章

用“零缺陷管理”来减少时间浪费

不要再为反复总结教训、纠正错误而付出沉痛的代价。学校里，也许我们还可以总结经验教训，可一旦走上社会后，我们可能连总结的机会和必要都没有了。因为绝大多数时候，机会是不会降临第二次的。如果你第一次没有抓住，它就会从此溜走，不再回头。那么，为何不第一次就牢牢抓住呢？这样更节省时间。

第一次就把事情做对

在谈“第一次就把事情做到位”之前，我们必须先谈一下与之相近的另外一个概念：“第一次就把事情做对（DIRTFT 理论）”。

DIRTFT 是“Do It Right The First Time”的简称，其中文意思是：第一次就把事情做对。这个概念的提出者菲利浦·克劳士比，他是世界上最具个人魅力的、最具传奇色彩的、最有企业家精神的管理大师之一。在 20 世纪 60 年代，他率先提出“第一次就把事情做对”的理念，并在美国掀起了一个自上而下的“零缺陷”运动时代。

克劳士比是这样来理解“零缺陷”观念的：“零缺陷就是第一次就把事情做对。”他进一步解释道：“由于日常生活经验所限，人们

已接受了这样一个事实：人非圣贤，孰能无过？在企业里，人们会说：人就是人，是人就会犯错，有人参加的事就不可能完美无缺。于是，在执行标准时，人们会人为设定一个‘出错率’指数，并允许在此范围内出错。这样，所有人都会认为，作为正常的人类，犯错误是应该的。然而，现实的问题令人开始思考：是否人都有一个既定的犯错率？是否在人们所做的每一件事中，都允许有一定的犯错率？事实上并不是。即使工作中会允许有 5% 的时间出错，银行会允许有 5% 的时间不还贷吗？人们会允许有 5% 的时间回家时走错家门吗？当然不会！这说明，在一些事情上，人们愿意接受不完美的情况；而在另一些事情上，人们则希望缺陷数是零。”

为了使他的阐述更为接近实施的方案，克劳士比又进一步分析了造成错误的原因：“错误一般由两个因素造成：一是缺乏知识；二是漫不经心。知识可以通过一些可靠而具体的方法来获得和测定，从而弥补缺陷；而漫不经心只能靠人自身来修正。漫不经心只是一个人的态度问题。一个人如果掌握了可靠而真实的方法，又能关注每一个细节，极其小心地避免犯错的话，他就可以在实现‘零缺陷’的道路上迈出巨大的一步。”

克劳士比说：“在制造业，典型的不符合要求的成本占销售额的 20% ~ 25%；在服务及行政组织中，不符合要求的成本则平均达到营运费用的 30% ~ 40%。举例来说，一公司赚回 100 万美元，典型的情况是，它要因为不符合要求而浪费 30 万~ 35 万美元。”

通过预防缺陷可以让你致富。如果我们在工作上也逐渐强化预防的意识、掌握预防的知识和手段、改掉有意或无意的漫不经心的

态度，那我们就向职业化又迈进了一步。第一次就把事情做好，而不要去救火，因为事情只做一次是最节约的，无论是时间还是金钱。质量能够用金钱来衡量，克劳士比帮我们算过账，如果把做错及重做事情的费用加起来，超过了总收入的20%，甚至还要多得多。

2000年，任正非在中研部将呆死料（废品）作为奖金、奖品发给研发骨干。在大会上，他这样说道："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。之所以搞得这么隆重，是为了使大家刻骨铭记，一代一代传下去。同时也为造就下一代的领导人进行一次很好的洗礼。我建议'得奖者'，将这些废品抱回家去，与亲人共享。今天，它们是废品，洗刷过我们的心灵；明天，它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。"

华为首席管理科学家黄卫伟曾这样说道：

对企业家或经理人来说，什么是最重要的事情呢？据我对华为任总的观察，他最关注的是3件事：方向、节奏和用人。上述3件事情，每一件都关系到企业发展的全局。要处理好这3件事，关键在于不着急。重要决策失误的损失是无法弥补的，所以只有不着急才能来来回回想清楚，一次把事情做好。

比如企业的新产品开发。为什么有那么多新产品在商业上不成功？为什么上市时机一再延误？为什么开发过程中有那么多返工、修改需求、工程更改？一个重要原因就是我们在定义客户需求和定义产品规格时过于急躁。现在许多企业都在推行 IPD（集成产品开发），但凡推行 IPD 的企业无不听到研发人员抱怨走 IPD 流程太慢，其实这是没有领会 IPD 的精髓。那么什么是 IPD 的精髓呢？就是从关注紧急的事到关注重要的事。什么是重要的事呢？就是识别顾客的真正需求，并把它转化为产品的规格。做重要的事一定不能着急，这就是为什么 IPD 在概念阶段和计划阶段设置了许多模板、流程推进得很慢的原因。西方公司的咨询顾问说得好，中国人有的是时间返工，却没有时间一次把事情做对。可见，我们是颠倒了重要和紧急的关系。

质量的要求是一次把事情做对，一次做对才有最大的效益和最好的质量。

海尔董事局主席张瑞敏进一步阐述道：质量问题不能“亡羊补牢”，而要“未雨绸缪”。

在生活中，我们锻炼身体是预防，到医院看病吃药是救火！比如，越来越多的人开始重视预防糖尿病等。很多事情已经说明了预防的成本远远低于救治的成本。

然而在工作上，我们是否曾因漠视风险，而最终导致风险变成问题后又再去救火？有多少时候，提前培训或沟通澄清就可以避免

一个星期甚至一个月的版本推迟发布？有多少时候，我们懊悔地说“要是提前……就好了”！

在我们的生活中这样的例子也很多。例如，往垃圾桶里扔一个棉签，想少走两步路，结果没有命中，只好弯腰捡起来再扔，做重复劳动。

第一次就把事情做对、做好、做到位，是一个良好的习惯。它会节省我们很多的人力、物力、财力，使我们少走很多弯路。在执行工作时，我们第一次哪怕多花点时间、多用些精力，也要把事情做到位，一定要坚决避免一切无谓的从头再来！要提高执行的效率，最重要的一个方法就是“第一次就把工作执行到位”。

任正非认为，因为企业是个整体，但整体是由局部组成的，从采购到营销再到服务等，每个环节都不能少，而每个环节都需要有一批人脚踏实地地去做。只有每个人都把自己的事情做好，整个企业才能正常运作。

下面是一位华为人的经验教训：

> 那是1998年夏天的一个晚上，我刚刚完成一个设计任务，提交投板，准备休息。这时，正在加班的工艺审查人员发现了一个问题，是我较早提交的一个归档设计中使用的一个电感封装不符合标准，焊盘尺寸有少许误差，要求我修改TAXX板的设计。当时，我心中有点不以为然，觉得这少许误差根本不会影响生产；另外我也有点私心，认为这个PCB板不是我设计的，我不过是帮别人把设计好的板归档而已，多

一事不如少一事。我不愿修改，但也不便拒绝工艺人员的要求，只是勉强接受。于是，我匆匆地从库中调出新的封装，替换、连线、调整、光绘，20 分钟，一气呵成，轻松搞定，还能赶上回家的班车，不禁有些得意。

接下来，时光匆匆而过，我也渐渐忘了这个设计。直到一个月后，中试人员紧张地找到我，说：“出问题了，归档板少了一根连线，还要再改一版。”“不会吧。”我还有些不信，可打开设计文件一查，心立刻沉了下去，发现当初做电感替换时，移动了相邻的一个电阻，事后竟然没有把线连回去，又一个致命的“低级错误”！我简直不敢相信，作为一个平时自诩为高手的老员工，这种致命的错误是不能被原谅的，难道真的是“瓦罐不离井上破”？

“那些板会不会报废？”我惴惴不安地问。

“我们已经做了飞线处理。”他无奈地回答。

“总算没有废掉！”就像溺水者抓住一根稻草，我安慰自己，这可是十几万元哪！

然而，“种瓜得瓜，种豆得豆”，仿佛冥冥之中有只无形的大手，在时隔一年之久，仍然将我揪了出来，要对我一年前的错误作最后的清算。原来，我漏掉的那根线是一根电源反馈线，飞线越过板上的其他信号线。由于电线的交叉干扰，产品发出了噪声。那 300 块板终究逃不过用户的终审判决！

第一次没做到位，在下一次可以接着做，但是这样既浪费时间

又浪费精力。如果没有及时发现错误，就会给自己和他人都造成巨大损失。

要想执行到位，由“做事”变为“做成事”，需要用认真的态度去做每一件事情，去执行每一项任务。认真负责是能够执行到位的另一条准则。也只有认真负责，才能把工作真正执行到位，因为在执行的过程中，容不得我们有半点马虎和不负责任。

执行时拒绝“差不多”

给你一支笔、一张纸，让你画一个圆，你能画多圆？

再给你一块橡皮，让你修改，你能改到自己满意吗？

在新员工文化培训课上，华为的老师给学员布置一项任务，每人画一个直径为 2 厘米的圆，看谁画得又圆速度又快。指令发出后，很快有人举手，示意自己画完了。紧接着，陆陆续续，所有人都放下了手中的笔。

当这位老师拿着那些被画得像土豆形状的圆问他们：“你们对自己画的圆满意吗？”

学员异口同声地回答：“不满意。”

这位老师接着又问：“既然连自己都不满意，那你们为什么停下来，宣布自己完成了任务？”

学员无言以对。

其实，很多时候我们都是这样，面对自己承担的任务，为了赶时间、抢速度，急于求成，草草完工，尽管结果并不尽如人意，却依然听之任之，交差了事，对自己说“差不多就行了”“就这样吧”“可以了”。然而，就是这可怕的“差不多就行了”的思想，不知给我们的产品埋下了多少隐患，也不知给我们的人生酿造了多少祸根！仔细想一想，我们就不难发现，工作中那一行行被质疑的程序，那一次次被退回的报告，那一遍遍被返工的设计……有哪一次不是“差不多就行了”的思想在作怪？

如果华为创业之初就抱定这样一种“差不多就行了”的信念，满足于取得的点滴成绩，会有今天这样大规模的发展吗？如果华为人躺在昨天的功劳簿上对自己说“差不多了”“可以了”“就这样吧”，那么，还会有明天的华为吗？

我们处在十倍速变化的时代，业界竞争日趋白热化，IT 技术每 49 天就刷新一次，我们“没有喘气的机会，哪怕只落后一点点，就意味着逐渐死亡”，“活下去，是企业的硬道理”。我们只有永不停息，不断创新，不断改进，不断提升企业的核心竞争力，才能在技术日新月异、竞争日趋激烈的社会中生存下去。

培训中的画圆游戏做了一期又一期，相同的问题在不同学员身上暴露了一遍又一遍。其实，做每一件事情都像画圆，但是标准圆只有一个，我们永远不可能做到，我们唯一能做的是使圆不断趋于完美，不断接近于标准圆。画圆永无止境，人生的奋斗永无止境，企业的发展永无止境，每个人品格的修炼和能力的培养永无止境，做每一件事都是永无止境。无论做什么事，我们都不可能一步到位，

但只要我们摈弃“差不多就行了”的念头，永不满足于现状，不断总结，不断反省，不断创新，不断改进，一丝不苟，精益求精，就可以达到日臻完善的效果，就可以赢得生存的空间。

看到这里，你也许会问：怎么样才能解决人们在画圆中所暴露出的问题？

亚里士多德说得好：“人的行为总是一再重复，因此卓越不是单一的举动，而是习惯。”这就是说，我们只有摆脱那种心浮气躁、急于求成、得过且过的不良习惯，逐渐养成踏踏实实、认认真真、一丝不苟、精益求精的好习惯，才能成就卓越。因此我想，画圆游戏所带给我们的启示，不仅在于你是否画出了标准圆，也在于你是否养成了踏踏实实做人、认认真真做事的习惯，以及你是否具有永不满足于现状、不断改进的思想和行动。

现在，“差不多先生”广泛存在于我们的社会之中。环顾我们周围，大而化之、马马虎虎的毛病随处可见。“好像”“几乎”“将近”“大约”“大致”“大概”“应该”“可能”，成了“差不多”先生的口头禅。就在这些词汇一再使用的同时，许多重大决策都停留在了纸上，许多重点工作都落实在了表面上，许多宏伟的目标都成了海市蜃楼。

上海地铁1号线是德国人设计的。之后，中国人自己又设计了地铁2号线。虽然看上去两者区别不大，但2号线的运营成本远远高出1号线。其主要原因，就是因为地铁2号线的设计与施工人员执行不到位。例如，1号线每个出口都有个“弯”。表面看上去，它似乎给人的出入带来麻烦，而且

还会增加施工成本。于是，我们的中国设计者就把“弯”删去了。后来人们发现，这个“弯”能使进出风量减少，自然也就大大地减少了空调费用，地铁运营成本也降低了很多。

2007 年年底，一位员工离开一家国企项目管理岗位，入职华为能基产品线研发岗位。他现在从事的架构与设计工作是很需要从全局考虑，需要很强的策略执行能力的。从事这份工作以后，他发现任何事情，目标并不是最重要的，而执行过程的质量和节奏才是最重要的。水到渠成，就是这个道理。

认真做好简单之事

1998 年 3 月，华为出于战略发展的考虑，停止了 110 产品的开发和销售。开发部的员工纷纷流向其他部门，没有几个人愿意留下来陪着这些没有前途的产品。当时，110 产品还有许多遗留问题没有解决，用户意见非常大。华为员工陈俊杰当时正负责开发后期的测试和工程文档工作。看着自己曾经开发、测试、安装过的产品就这么报废了，他心里很不是滋味，默默地留了下来。两年后，从前离开的开发部同事们个个春风得意，在不同岗位上干出了非凡的成绩，而陈俊杰仍然留在维护事业部围着“老掉牙”的产品转。但是，每当看到 110 产品经过自己与同事们的优化，已经很稳定地运

行在网络上，为全国各地的公安机关服务，为社会治安发挥作用时，他心里就非常自豪。广西一位公安局通信科长曾经在电话中对陈俊杰说："陈工，你的水平我很欣赏，有空来广西出差时，一定来我这里作客！"

华为有大量如陈俊杰这样在平凡的岗位上默默奉献的员工。认真地做好自己的工作，这正是任正非所提倡的。

任正非认为，不要因为事小就不认真；不要因为任务简单就马虎了事。不要过分高估自己，也不要低估做事的重要性。与其浑浑噩噩、胡思乱想，浪费生命与时间，不如认真地对待眼前的每一件琐事，做好每一件小事。

做任何事情都是这样，不怕你专心，就怕你分心。纵使你有三头六臂，也很难面面俱到。与其羡慕别人的成功，想东想西，人浮于事，还不如集中精力，认真做好眼前的事情。

海尔总裁张瑞敏在比较中日两个民族的认真精神时曾说："如果让一个日本人每天擦桌子6次，日本人会不折不扣地执行，每天都会坚持擦6次；可是，如果让一个中国人去做，那么他在第一天可能擦6次，第二天可能擦6次，但到了第三天，可能就会擦5次、4次、3次，到后来就不了了之。"

把大家公认的非常容易的事认真地做好，是很不容易的。重复简单的程序，是产品质量和信誉的基础。关键是如何把一件简单的事情重复千万遍，而且每次都做好。在大规模的工业生产中，企业每天有数万件产品从流水线上下来，数百万个零件按程序生产和组

装，其中大量工作是简单的重复性工作。任何一个环节的缺陷，都会造成产品的缺陷。要杜绝缺陷，就必须把每一件简单的事情做好。

面对同样的工作任务，一比较就会发现，认真执行和不认真执行，效果真是天壤之别。

一个优秀的员工必须有强烈的执行意识。如果下属不能认真执行上司的命令，那么在达成共同目标时，则可能产生障碍；反之，则能发挥出超强的执行能力，使团队胜人一筹。

员工缺乏认真执行的精神，将会直接导致在贯彻企业经营理念、实现经营目标上大打折扣，更重要的是削弱了管理者、员工的斗志，破坏了工作氛围，影响了企业的整体利益。长此以往，将会断送企业的前程。

做任何工作都要讲究结果，执行不到位是无法得到好结果的。主管下达任务的目标只有一个，就是结果。因此，复命也只有一个指向，就是对任务不能敷衍，认真去办，不能打折扣。

夜晚，有一个人在房间里四处搜寻着什么东西。另一个人问道：“你在找什么呢？”“我丢了一枚金币。”他回答。“你把它丢在房屋的中间，还是墙边？”另一个人问。“都不是。我把它丢在了房屋外面的草地上了。”他又回答道。“那你为什么不到外面去找呢？”“因为那草地上没有灯光。”

也许你觉得这个人的思考逻辑很可笑。然而，我们经常会看到这样的事：有些人不是在认真工作中寻求公司的重用，而是完全寄

希望于投机取巧；有些人则是以应付的态度对待工作，却希望得到领导的赏识，得不到就埋怨领导不能慧眼识英雄，或慨叹命运之不公。他们和那个在房间里找丢失在屋外的金币的人一样，犯了同样的错误，就是在错误的地方寻找他们想要的东西。

一位华为人入职之初不太认真和谨慎，曾经为自己审核PCB板归档文件的漫不经心付出了沉重的代价。后来，同样的审核PCB板改板归档文件的工作，他至少要做3次。即使是在增加了总体组会签审核程序的前提下，他总是拿着上一版本的PCB板归档文件的复印胶片，比照着新版的文件一条一条线地毯式轰炸地查过去，再也没有出过丝毫差错。当他编写相关产品的技术资料，准备客服人员的培训讲义，给市场营销人员提供技术支持，甚至到市场上走一走，了解华为产品的运行情况并给当地客服人员讲解设备使用的注意事项时，这位员工也以此提醒自己。他把这较真的好习惯带到自己所辖产品的转产维护上去，也取得了很好的效果。

脚踏实地去实行

尽管我们一直强调方法，但有一点需要特别注意，那就是：重视方法，但决不投机取巧。方法再好，也需要脚踏实地地去实行。

任正非曾这样说过：

《华为人》的文章“板凳要坐十年冷”是多么好的阐述。在冷板凳上坐的都是一代英豪。科学是老老实实的学问，要有思想上艰苦奋斗的工作作风，要有坚定不移的精益工作目标，要有跟随社会进步与市场需求的灵活机动的战略战术。做实不是没有目标、没有跟踪、没有创新，但没有做实就什么也没有。君不见周劲、余浩泽、吴昆红、谷丰、张来发、张群……的点滴奋斗与持之以恒的努力，踏踏实实地在本职岗位上不断地进取，太阳已经在地平线上升起。

英国著名作家特罗洛普在刚刚从事写作时，一个作家的建议使他受益终生。后来，他又把这句话送给了罗伯特·布坎南。他说：“如果你想成为名垂千古的作家，在坐下来写作之前，先放一点鞋匠的粘胶在椅子上，有这样的创作精神才有希望成功。”

贝克汉姆是英格兰足球队的“灵魂”。他是世界上最好的右路传中球、任意球和角球的球员，曾经连续 2 年在世界和欧洲足球先生评选中名列前茅。而且他的外表十分帅气，是足球场上当之无愧的“万人迷”，也是无数世界球迷心中完美的偶像。

很多人都希望了解他成功的秘诀。一次，一位记者在贝克汉姆的家里采访他的父亲时问道：“您儿子的球踢得那么出色，平时训练时一定有什么秘密武器吧？”

贝克汉姆的父亲听了哈哈大笑，说：“的确有秘密武器！

你看，就在那里！”顺着贝克汉姆父亲指的方向，记者看到了院子里一棵大树上挂的一个汽车轮胎。看着记者迷惑的眼神，贝克汉姆的父亲说：“小时候，那个轮胎就是他的球门。每天，他就这样一次次从不同的角度、不同的距离向那里射门。”答案其实就这么简单：方法加上勤奋。

世界上永远没有一劳永逸的事情。要想得到，必须先付出。就像银行的存款一样，要想从银行取到钱，就必须得先存钱进去，生活和工作中的原理也是一样的。

十几年前，第一批华为人来到印度开拓市场。到2001年，代表处仅有10多人的规模。大家在古尔冈的宿舍办公，客厅里放着打印机和传真机。最早的销售从数通、光网络和终端开始，有些产品一年只有十几万美元的销售额，而且必须通过代理商运作。2002年，代表处拿到了一个上千万美元的销售项目，成为公司当年十大千万级重点项目之一。但直到2006年，系统设备的规模销售始终没有上去。

由于内外条件不具备，遭受了较大挫折，被迫削减人员。赵巍留了下来，一干就是7年多，成为在印度代表处工作时间最长的中国员工。他强调说：“要不断调整自己的心态。”赵巍是来印度做市场财经的。当时代表处十几个人不是客户线就是产品线，市场财经“两头不靠岸”。赵巍回忆道：“那时英语不行，与当地人在电话里约个见面地点也要靠同事帮

忙翻译，所以连电话都不敢接。语言不过关，同事不认可，再想到国内才1岁的女儿，恨不得马上回国算了。”

但他坚持下来，主动包揽了代表处的开发票、清关、拟合同、发货等工作，总之没人做的事他都去做。2002年的千万美元的销售合同文本，他参照一个简单的合同指引，用了一个月的晚上时间拟制出来的，顺便还学了点商务英语。可是客户开不到信用证，融资成为回款的关键。赵巍一边与客户和代理商谈合同，一边为客户找融资。压力之下，他出了一身的疹子。后来，信用证顺利开出，赵巍的工作能力和价值得到了认同，也增强了他留下来的信心。

有了这次经历，此后数次面对转岗、调动、回国的选择，他始终抱着让自己适应环境的心态。2007年赵巍转到客户线，2008年成功拿下代表处当年最大的销售合同。赵巍通过不断调整心态，扎根在印度，脚踏实地地去实行，成长为管理和业务骨干。

一个人的工作，就如同他亲手制作的雕像，是美丽还是丑陋，是可爱还是可憎，都是由他自己决定的。而主管可以通过员工在工作中所做的每一件小事，对他进行评价。所以，任何一个人不管正处于工作的哪个阶段，都应该全心全意做好本职工作，这样才能使自己得到成长。

每一份成功的取得都需要付出脚踏实地的实干，投机取巧无法成功。那些只想着投机取巧的人，最终只能钻进人生的死胡同。

尽职尽责缔造完美工作

我们都知道，当水的温度升到99℃时，还不是开水，其价值有限；若再添加一把火，在99℃的基础上再升高1℃就会使水沸腾，并产生大量水蒸气来开动机器，从而获得巨大的动力和经济价值。这也就像我们的工作，完成99%不算成功，往往是“差一点”而导致整个工作不到位。只有尽职尽责，做到十全十美才能缔造完美工作。

任正非表示：当我们任劳任怨、尽心尽责地完成本职工作时，我们就是英雄。当我们思想上艰苦奋斗，不断地否定过去；当我们不怕困难，越挫越勇，就是真正的英雄。我们要将这些良好的品德保持下去，改正错误，摒弃旧习，做一个无名英雄。

一位哲学家曾这样说过：“如果有事情必须去做，那就全身心投入去做吧！”一个人无论从事何种职业，身居何种地位，都应该尽职尽责，全心全意地把工作做好。这不仅是工作的原则，也是人生的原则。不管工作多么枯燥简单，都不要敷衍应付，因为一时的疏忽就可能带来巨大的损失，这也会给自己的职业生涯画上黑色的一笔。

在一所大医院的手术室里，一位年轻护士第一次担任责任护士。“大夫，你取出了11块纱布，”她对外科大夫说，“我们用了12块。”

“我已经都取出来了，”医生断言道，“我们现在就开始缝合伤口。”

“不行。”护士抗议说，“我们用了12块。”

“由我负责好了！”外科大夫严厉地说，“缝合。”

“你不能这样做！”护士激烈地喊道，“你要为病人负责！”

大夫微微一笑，举起他的手让护士看了看第12块纱布：

“你是一位合格的护士。”他说道。他在考验这名护士是否有责任感，而她具备了这一点。

美国著名心理学家艾尔森，曾对世界100名各领域的杰出人士做了研究，结果发现，60%以上的取得成就的人所从事的职业，都不是他们最喜欢的，也不是他们心目中最理想的。但为什么他们能够取得成功呢？

也许，我们能从艾尔森博士讲的一个故事中找到答案：

苏珊出生在台北，从小爱好音乐，她的理想就是能够在音乐界发展。

然而，阴差阳错，她大学读的是工商管理系，毕业后又被保送到美国麻省理工学院攻读MBA学位，拿到了经济管理专业的博士学位。

毕业后，她到了美国一家证券公司上班。如今，苏珊在业界已经成为风云人物。但她依然心存遗憾，说：“至今，我仍说不上喜欢自己所从事的工作。如果能够重新选择，我会毫不犹豫地选择音乐。但，那只是一个梦想，我现在能做的，只有把手头的工作做好。”

艾尔森博士问她：“你喜欢的是音乐，为何你经济管理专

业学得那么棒？你并不喜欢眼下的工作，为何你却能做得那么成功？”

苏珊回答说：“因为我在这个位置上，我必须认真对待，对它尽职尽责。那是对工作负责，也是对自己负责。”

艾尔森博士并不只是对苏珊做了个案调查，他还走访了很多在某些领域的杰出人士。他们的回答与苏珊大致相同：目前的工作，并非是自己的兴趣所在，而自己又无法改变这些。但心中的责任感，使他们最终没有抱怨、消极、懈怠。

的确，兴趣重要，责任更重要。

对于尽职尽责，美国总统麦金莱曾说过：“比其他事情更重要的是，你们需要尽职尽责地把一件事情做得尽可能完美。与其他有能力做这件事的人相比，如果你能做得更好，那么，你就永远不会失业。”的确，在世界市场的竞争中，以追求完美著称的德国人正是一部活教材。日耳曼民族素以近乎呆板的严谨、认真闻名。所以当你面对奔驰和宝马汽车时，你一定会感受到德国工业品那种特殊的技术美感——从高贵的外观到性能良好的发动机，几乎每一个无可挑剔的细节都深深地体现出德国人对完美产品的无限追求。由于高品质，德国货在国际上几乎成为“精良”的代名词。可以说，正是日耳曼民族独步天下的严谨与认真造就了德国货卓著的口碑。

华为人李攀在市场一线工作。通常标书都很厚，少则几百页，多则上千页，这让评标客户在查找关键信息时显得非

常困难。于是李攀站在客户角度设计出更为直观的集成报价模板，使客户一目了然，使小标书派上了大用场。对于每一次投标书的技术环节，李攀都严格把关，每一个细节都不会错过，万无一失后才会拿去招标现场。对于合作伙伴总代的材料，他也会严格审查，即使是格式、外观上有问题都会要求其重写，确保输出的材料在客户面前完美地呈现。每一次去客户现场测试之前，他都会先在内部测一遍，确保产品在每一个关键时刻都能“零瑕疵”。他说：“我们在这个领域还是新人，只有表现完美才有可能进入客户的视线。”

M省电力行政高清视频会议系统项目一举树立了UC&C产品在M省电力行业的品牌形象。“以客户为中心”绝非停留在嘴上，李攀他们用近乎完美的表现与行动，证明了自己。

将工作标准定高一点

不少企业不断喊出这样一个催人奋进的口号：“没有最好，只有更好。”原因是，我们无论做什么事情都没有最好的客观标准，关键是能否精益求精。唯有一次比一次完成得更好，才能取得持续的进步。

全体员工中，合格的华为人占多少？任正非在回答新员工提问时这样说道：

不同时期有不同标准，华为人的标准是在不断地提高的。按最高标准，合格的人较少；按最低标准，基本上都合格。我们应不断

努力提升自己的标准，按高标准要求自己。

我们华为是一个随时都会崩塌的危险的公司。危机是什么？危机就是我们还不知道危机在什么地方，或者我们感觉不到危机。如果知道危机是什么，华为就没有危机了，就稳操胜券了。

我们要胜利、要成功，就要不断提高合格员工的标准。如果我们合格的员工数量很多，一旦发现公司出现危机，也能凭借有力的挽救措施避免危险。如果每一位员工都担负起重任，华为就一定很有希望。现在信息技术的刷新周期越来越短，一旦出现方向性错误是十分危险的。但危险总是不可避免的，一个公司不可能是常胜将军。出现危险时，内部队伍不乱，员工训练有素，公司还能像 18 世纪的战争那样，吹着号、打着鼓冲锋，我们就少了一分危险。

曾任中国外交学院副院长的任小萍说，在她的职业生涯中，每一步都是组织上安排的，自己并没有什么自主权。但在每一个岗位上，她都有自己的选择，那就是要比别人做得更好。实际上，我们完全可以做得更好。只要我们将自己的工作标准定得高一点，往往就会做得更好。

是什么造就了德国人的严谨与认真，并进而在国际上赢得如此高的声誉的呢？答案是对工作的责任感。德国货之所以精良，是因为德国人不仅仅追求经济效益，而是用一种责任心来看待自己的工作，并把这种责任感完全融入产品的生产过程中。

对于德国人这种严谨、认真的态度，国内某房地产公司的老总曾回忆道："1987 年，一个与我们公司合作的德国公司的工程师，为了拍项目的全景，本来在楼上就可以拍到，但他硬是徒步走了 2 公

里爬到一座山上，连周围的景观都拍得很到位。当时我问他为什么要这么做，他只回答了一句：‘回去董事会成员会向我提问，我要把这整个项目的情况告诉他们才算完成任务，不然就是工作没做到位。’”

这位德国工程师的个人信条就是：“我要做的事情，不会让任何人操心。任何事情，只有做到100分才是合格的，99分都不合格。”

华为Fellow吕劲松，一位土生土长的本土专家，人称“老吕”。

2006年，市场前方不断呼唤性价比更高的载频产品。于是，公司启动了新载频模块的开发，由老吕担任项目的系统设计负责人。项目目标是，性能第一、成本减少40%。

如何实现这个目标？老吕提出了打破常规的设计理念：“只用一块板”，“简单，再简单”。大家都嘀咕，“说起来容易，做起来难”。第一轮优化架构，反复研究实验，把“水分”榨干了不少，但离目标还相差甚远。老吕协调资源，又开始了第二轮改进。产品做完了，大家问老吕：“可以过关了吧？”老吕反问：“大家觉得达到理想的目标了吗？”

虽然心疼大家没日没夜的付出，老吕依然要求更进一步。数月苦战，3轮“简单化”，最终实现了“一块板”方案。

这“一块板”，一举改变了华为GSM产品的竞争地位，为公司带来数十亿的收益，也为无线产品设计树立了一个标杆。

日本著名企业家松下幸之助说：“做人跟做生意都是一样的，第

一要诀就是要勇于承担责任。勇于承担责任就像是树木的根，如果没有了根，那么树木也就没有了生命。”

媒体曾经披露和报道过下面两件事情。两件都是小事情，却都关乎着“责任”二字。它让我们能够从中感受到，即使是不起眼的一件事情，也考验着人们的责任心。

第一件事情发生在武汉。武汉市鄱阳街有一座建于1917年的6层楼房，该楼的设计者是英国的一家建筑设计事务所。20世纪末，那座叫做“景明大楼”的楼宇已经在漫漫岁月中度过了80个春秋。一天，这个大楼的业主收到远方寄来的一份函件，函件告知：景明大楼为本事务所在1917年所设计建造，设计使用年限为80年，现已超期使用，敬请业主注意。60年前盖的楼房，不要说设计者，连当年施工的人，也不会有人在世了吧？然而，至今竟然还有人为它的安危操心。操这份心的，是它的最初设计单位——一个异国的建筑设计事务所。这是怎样的一种责任啊！是一个在时空中更换了数茬人的机构，经历近1个世纪的变迁，仍然守着一份责任。

另一件事情发生在大连。大连市公汽联营公司702路422号双层巴士司机黄志全，在行途的途中突然心脏病发作。在生命的最后1分钟里，他做了3件事：第一件，把车停在路边，拉下了手动刹车；第二件事，把车门打开，让乘客都安全下车；第三件事，把发动机熄火，确保了车和乘客的安全。做完这3件事后，他趴在了方向盘上停止了呼吸。

一定要做到最好

强者上，庸者中，弱者下，这是社会竞争的发展规律。要使自己出类拔萃，就必须要严格要求自己，做任何事情都要力求做到最好。一个人成功与否在于他是不是做什么都力求做到最好。无论从事什么工作，成功者都绝对不会轻率疏忽。因此，在工作中，我们应该以最高的标准要求自己。能做到最好，就必须做到最好。做好了才叫做了，这体现的是一种态度、能力和敬业精神，一种高度的驱动力，也意味着遇到困难时我们会勇敢地挑战自己。

2008 年，阿电招标接入网。当时，华为人宫某某第一次操作项目，没有经验，结果技术标以最后一名进入测试与商务活动。领导很恼火，骂他把公司技术第一的成熟产品卖了个最后一名。跟领导沟通 2008 年三季度的 PBC 时，领导大笔一挥，写了一行字“接入网测试第一”。接着说：“做不到就考虑换人。”

那时，宫某某才意识到事情的严重性。他知道，在个人能力方面，包括外语、技术等他都不是很好，领导也一直对他不太满意，但总不能就这样回去吧。接下来的测试中，他憋着一口气把每项工作都做到自己感觉再没上升的空间为止。记得当时测试的每一根尾纤都是他一个人整理保管，跟研发测试的同事一起把每一个特性、每一个需求、每个测试指标都做了引导。有一天，压力大得让他透不过气来，他就跑到

隔壁的机房，悄悄大哭了一场。没想到被一个客户发现了，他很感动，当场把测试结果拿给他看，说："华为现在是最好的。小伙子，你不要担心。"最终，华为以技术第一名进入商务标，那年宫某某拿了他华为生涯的第一个"A"。

为什么麦当劳的食品那么受欢迎？你可以看看它的工作手册，其中对如何烤肉饼这一项就写了20多页，面包不圆和切口不平都不用；一片小小的牛肉饼要经过40多项质量控制检查；生菜从冷藏库拿到配料台上只有2小时的保鲜期，过时就扔掉；汉堡包超过19分钟就要毫不吝惜地扔掉。对于企业来说，尽力把事情做好，是铸造企业品牌的重要内容。而对于个人来说，这也是打造自己职业品牌的关键一步。

美国一家公司在韩国订购了一批价格昂贵的玻璃杯。为此，美国公司专门派了一位官员来监督生产。来到韩国以后，这位官员发现，这家玻璃厂的技术水平和生产质量都是世界第一流的，生产的产品几乎完美无缺。他很满意，就没有刻意去挑剔什么，因为韩方自己的要求比美方还要严格。

一天，他无意当中来到生产车间，发现工人们正从生产线上挑出一部分杯子放在旁边。他上去仔细看了一下，没有发现两种杯子有什么差别，就奇怪地问："挑出来的杯子是干什么用的？"

"那是不合格的次品。"工人一边工作，一边回答。

“可是我并没有发现它和其他的杯子有什么不同啊？”美方官员不解地问。

“你仔细看，这里多了一个小的气泡，这说明杯子在吹制的过程中漏进了空气。”

“可是那并不影响使用啊？”

工人很自然地回答：“我们既然工作，就一定要做到最好。任何的缺点，哪怕是客户看不出来，对于我们来说，也是不允许的。”

“那么这些次品一般能卖多少钱？”

“10 美分左右吧！”

当天晚上，这位美国人给总部写信汇报：“一个完全合乎我们的检验和使用标准，价值 5 美元的杯子，在这里却被无人监督的情况下的员工用几乎苛刻的标准挑选出来，只卖 10 美分。这样的员工堪称典范，这样的企业又有什么可以不信任的？我建议公司马上与该企业签订长期的供销合同，我也没有必要再待在这里了。”

对于简单的工作，也许会有人说：“这样的工作，一点都不值得做。我这么聪明，怎么能做那样卑微的事情。”事实上，没有任何工作是不值得好好去做的。在演艺圈有一句这样的名言：“无所谓小角色，只有小演员。”换句话讲，职位能带给我们什么东西并不重要，重要的是，在这个职位上可以奉献什么。

参考文献

[1] 史蒂夫·泰勒．时间心理学：时间的快与慢，你说了算［M］．张露，译．江苏：江苏人民出版社，2012.
[2] 章真．高效能人士的时间管理艺术［M］．北京：中国商业出版社，2015.
[3] 杨玉柱．华为时间管理法［M］．北京：电子工业出版社，2010.
[4] 张笑恒．心态放平了，事情就顺了［M］．苏州：古吴轩出版社，2012.
[5] 余世维．赢在执行（员工版）［M］．北京：北京出版社，2009.
[6] 邵雨．管控力：面向目标的执行方法［M］．北京：清华大学出版社，2008.
[7] 彦毓．20岁开始30岁成功你拿这十年做什么［M］．吉林：北方妇女儿童出版社，2011.
[8] 张利华．华为研发［M］．北京：机械工业出版社，2009.
[9] 普原．世界500强企业员工时间管理术［M］．北京：人民邮电出版社，2014.
[10] 周永亮．战略执行体系构建手册［M］．北京：机械工业出版社，2010.
[11] 孙昌华．带出团队正能量［M］．北京：机械工业出版社，2014.
[12] 周永亮．我是职业人［M］．北京：机械工业出版社，2007.
[13] 李佳蓉．给任务定下最后期限［N］．企业家日报，2014.
[14] 文忠波．基于流程的企业战略目标分解研究［J］．攀枝花学院学报，2009.
[15] 艾森·拉塞尔．麦肯锡方法［M］．张薇薇，译．北京：机械工业出版社，2010.
[16] 彼得·德鲁克．21世纪的管理挑战［M］．朱雁斌，译．北京：机械工业出版社，2009.
[17] 高伯任．如何学会说不，揭秘工作中的“拒绝艺术”［J］．培训，2008.
[18] 吕学．我的十年十个关键词［J］．华为人，2010.
[19] 黄斌锋．感受英国的职业化［J］．华为人，2011.
[20] 周学军．做好一件事［J］．华为人，1999.
[21] 蒂姆·哈福德．一次只做一件事［N］．金融时报，2011.
[22] 一次只做一件事的魔力［J］．经理人，2012.
[23] 周琴霞．一个女服务工程师的感悟［J］．华为人，2011.
[24] 职场低效率，计划永远是计划［N］．中国青年报，2013.
[25] 其叶．“老安”［J］．华为人，2010.
[26] 杨玉柱．华为流程除冗的三个环节［J］．商界评论，2011.
[27] 帕金森定律［N］．新华日报，2013.
[28] 克服犹豫不决的七种方法［OL］．福布斯中文网，2012.
[29] 华为的绩效考核秘诀你知道吗［OL］．总裁学习网，2013.

[30] 方旭．绩效考核不能陷入“量化”误区［OL］．今晚网，2012.
[31] 华为：骨子里的中华魂［OL］．新浪，2009.
[32] 周坤．目标与绩效管理［OL］．时代光华，http://v.youku.com.
[33] 互联网缩短了你的注意力［OL］．科学松鼠会，2011.
[34] 你的生活方式，大脑喜欢吗［OL］．科学松鼠会，2012.
[35] 高强．如何让目标分解不走样变形［OL］．全球品牌网，2007.
[36] 高效能职业人的八大习惯［OL］．壹心理，2012.
[37] 用 20% 就成功［OL］．轻松读文化事业有限公司，2012.
[38] 白刚．华为的管理为什么会成功［OL］．新浪专栏，2014.
[39] 刘兴旺．积累平凡，就是积累卓越［OL］．人民网，2006.

后记

在《华为的时间管理》的写作过程中，作者查阅、参考了大量的资料和作品。由于种种原因，部分资料和作品未能注明资料来源并支付稿酬，希望相关版权拥有者见到本声明后及时与我们联系，我们将按相关规定支付稿酬。在此，对他们深深表示歉意与感谢。

由于编者水平有限，书中不足之处在所难免，诚请广大读者指正。同时，为了给读者奉献较好的作品，本书在写作过程中的资料查阅、检索搜集与整理的工作量非常巨大，需要许多人同时协作才能完成，我们也得到了许多人的热心支持与帮助，在此感谢林云、吴银英、吉亚民、文亮、陈仕文等人，感谢他们的辛勤劳动与精益求精的敬业精神。

在本书创作过程中，我们得到了众多管理同行和华为员工的帮助，在此一并表示感谢！

最后，我们衷心希望本书能够为那些意识到时间管理的重要性，并试图更有效地掌控个人时间的读者带来切实的帮助。如果你发现本书中的不足之处，也请向我们提出宝贵的意见和建议。

生活在时间匮乏的时代，
我们怎样做才能更高效，
本书给出了答案。

- “时间管理”所探索的是如何减少时间浪费，以便有效地完成既定目标。
- 华为的时间管理培训指出，制定目标看似一件简单的事情，每个人都有过制定目标的经历，但是如果上升到技术的层面，必须学习并掌握SMART原则。
- 时间管理的目的除了要决定你该做些什么事情之外，另一个很重要的目的也是决定什么事情不应该做。
- 每一次拖延所产生的负面能量会一点一滴地积累起来，最后，它会以水滴石穿般的威力严重影响你的自信、自尊，最终使你彻底崩溃。
- 任何工作的困难度与其执行步骤的数目平方成正比：例如完成一件工作有3个执行步骤，则此工作的困难度是9，而完成另一工作有5个执行步骤，则此工作的困难度是25，所以必须要简化工作流程。
- 机会是不会为我们降临第二次的，如果你第一次没有抓住，它就会从此溜走，不再回头。那么，为何不第一次就牢牢抓住，这样更省时间。
- 时间是唯一贫乏的资源，如果它没有妥善地被管理的话，其他的事更不可能妥善地被管理。
- 一个给自己高度评价的人，会高效地使用自己的时间，因为他知道自己时间的价值！

更高效的时间管理，让我们重新控制人生。

营销分类◎06.02.01企业管理理论

ISBN 978-7-5507-1773-2

9 787550 717732 >

定价：48.00元

[General Information]
书名=华为的时间管理
作者=张继辰
页数=276
SS号=14156642
DX号=
出版日期=2017.02
出版社=深圳海天出版社