



华通咨询
UATONG
www.huatop.com

联想工作法

孙科柳 陈智慧◎著

lenovo

帮你实现**工作效率翻倍**的首选读本
成为一流员工**必备的理念**和**行为准则**



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

联想工作法

lenovo

孙科柳 陈智慧◎著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 简 介

本书以联想人的工作方法为主线,从目标计划、高效执行、时间控制、工作监督、协作分工、高效沟通、工作态度、工作结果管理、服务管理、自我提升共 10 个方面阐释了联想人科学的工作法。本书值得每一位职场工作者细细研读。

图书在版编目 (CIP) 数据

联想工作法 / 孙科柳, 陈智慧著. —北京: 中国电力出版社, 2014.6

ISBN 978-7-5123-5949-9

I. ①联… II. ①孙… ②陈… III. ①企业—职工—工作方法 IV. ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 108588 号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 [http: //www.cepp.sgcc.com.cn](http://www.cepp.sgcc.com.cn)

责任编辑: 刘红强

责任校对: 黄 蓓 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2014 年 7 月第 1 版·2014 年 7 月北京第 1 次印刷

700 mm × 1000 mm 16 开本·14 印张·191 千字

定价: 35.00 元

敬 告 读 者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前言

2008 年，联想集团以 168 亿美元的营业额成功跻身世界 500 强。美国《财富周刊》对此评论道：“联想集团是第一个以中国民营企业的身份进入世界 500 强的企业。它创造了 21 世纪的一个神话。”

如今，联想集团已经成功击败了惠普、戴尔等跨国企业，顺利登上了中国 IT 企业第一的宝座。看到联想集团取得如此佳绩，我们不禁暗自发问：到底是什么让联想集团获得如此巨大的成功的呢？

对此，联想人给出了答案。他们说：“联想集团之所以会取得如此好的成绩，最重要的一个原因就是，联想人拥有当今世界上最先进的工作方法。”

联想人所说的先进的工作方法到底是什么？为了让更多的读者朋友学到这种方法，我们编写了这本《联想工作法》。

想想我们自己每天的遭遇，你是不是觉得每天都像工蜂一样忙碌，但工作成效并未出现可观的增长，而且越忙越乱。你是不是经常抱怨：为什么我总有做不完的工作？为什么我要把那么多工作带回家去做？与此同时，许多企业经营者和管理者希望我们能够研究并总结一些标杆型企业的工作方法，以便帮助他们的员工掌握科学的做事方法，从而提高工作效率。

基于此，我们的顾问团队和研究小组有意识地与联想的管理者和员工进行

了深入的沟通、了解，对他们的工作方法进行了全面的分析和研究。最后，通过系统化的梳理和整合，我们整理出了一些联想员工在工作中常用的方法。这些方法，不仅是联想公司每次培训课的重点内容，也是员工在工作实践中提高效率的法宝。

本书共分为 10 个章节，分别从目标计划、高效执行、时间控制、工作监督、协作分工、高效沟通、工作态度、工作结果管理、服务管理和自我提升等方面对联想人的工作法进行了深度剖析。

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

最后，我们衷心地希望，本书能够为那些意识到工作方法的重要性，并试图更有效地掌控个人效率的读者带来切实的帮助。对书中的不足之处，敬请各位读者向我们提出宝贵的意见和建议。

孙科炎

2014 年 6 月

目录

前 言

第一章

绝不能蒙眼打，瞄准目标再出击	1
专注目标，排除一切干扰	2
细化目标，成功才能步步为营	5
言出必行，才能化腐朽为神奇	9
一个错误的目标比没有目标强	13
目标如桥牌，叫得越高，胜算越大	16

第二章

执行就像拨电话号码，要一步步来	21
认清自己的实力再行动	22
要为明天时刻做好准备	25
做好每一件小事	29
绝不干输不起的事情	32
执行不只是做事，而是要做好事	36
除非不做，做就要全力以赴	39

第三章

与时间赛跑，做联想高效执行第一人	43
拖延只会误事	44
付诸行动宜早不宜晚	47
永远走在对手前面	50
机会面前，不能有半点儿犹豫	53
事分轻重缓急，合理安排时间	57
忙而有序，才有工作效率	60

第四章

不是做完事，而是做对事、做好事	63
永远都不做甩手掌柜	64
做事一定要有专注精神	68
把简单的事做好就不简单	72
绝不许触碰联想天条	76
永远比期望值高一分	79

第五章

大小发动机同步运转，效率才更高	83
发现“小发动机”型人才	84
拉帮结伙，只会一事无成	87
单打独斗远不如协同作战	90
贪功的人终将众叛亲离	94
重压之下，要懂得一个人扛	97
没有分内、分外之分	101
上下级间及时传达有效信息	105

第六章

高效与人沟通，工作变得更轻松	109
平等交流是沟通的根本	110
用心倾听，才能听到实话	114

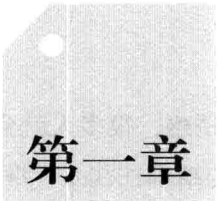
	人与人沟通必须无缝对接	118
	把意见反馈给员工	124
	主动向领导汇报工作	128
	学会用电子邮件跟领导沟通	132
第七章	端正工作态度，把职业当成事业做	137
	“差不多”只会“差太多”	138
	听清领导的工作要求	142
	没有反思，何来进步	145
	同一个错误绝不犯两次	149
	勇敢地跟对方说“不”	152
第八章	工作永远靠销售业绩说话	157
	增长利润是业务人员的义务	158
	拿不出业绩，就没有话语权	161
	制订采购方案，落实行动计划	164
	找准达成合作的关键点	167
	离客户越近，得利机会越高	170
	让客户满意，客户才会让你满意	173
	为客户着想，才能共同致富	176
第九章	把服务做到客户心中是联想的终极目标	179
	弄清客户需求和购买动机	180
	永远把客户的利益放在第一位	183
	差异化服务最能俘获客户的心	185
	第一时间把服务送到客户身边	188
	诚信是最大的资产	191

第十章

不断超越自我，工作才会更完美	195
努力增强自己的优势	196
绝不放走每一次学习机会	199
时刻做好自我反省工作	202
杜绝“井底之蛙”的狂傲	204
用恰当方法提升工作效率	207
做自己最擅长的事情	210

参考文献

后 记



第一章

绝不能蒙眼打，瞄准目标再出击

联想成功地走过 20 多年，有了今日的成就，最重要的一个原因就是：我们制订了明确的战略目标，并且还将这个大目标划分成无数个“跳得起、够得着”的小目标。

——联想集团有限公司董事局名誉主席 柳传志

专注目标，排除一切干扰

在实际工作中，我们经常会遇到各种诱惑。面对这些诱惑，很多人就会变得不淡定，他们试图“西瓜、芝麻一块拣”。但是，最终的结果往往是“西瓜”没捡到，还把“芝麻”给弄丢了。

2000年，联想集团成为中国PC市场上的领军企业，而且还积攒了一定的资金。

就在这一年，手机产品开始畅销全国，而且利润还很高。在此诱惑下，柳传志决定联想集团也涉足手机行业。

不久后，杨元庆便按照柳传志的要求，着手部署相关的工作。然而，市场是瞬息万变的。一年后，手机市场的利润率大幅度下降，而手机产品的更迭速度却加快了2倍。在这种市场情势下，联想集团显然有些“体力不支”了。没过多久，联想集团的资金链就出现了问题。无奈之下，柳传志只得放弃进军手机领域的计划。

在高利润的诱惑下，柳传志选择进军手机领域。然而，世事难料。手机市场一夜之间发生巨变，联想集团不仅没有在手机市场中赚得利润，还把原来在PC市场挣来的钱赔了进去。

面对这样的结果，柳传志无奈地说道：“一个人只有专注做一件事，才会获得成功。如果我们将精力分散开来，最后只会落得个‘偷鸡不成反蚀把米’的下场。”

的确，在诱惑面前，我们只有保持镇定，专注一个目标稳步前进，才能获得最后的成功。如果我们成为诱惑的“俘虏”，等待我们的就只有失败了。

专注一个目标，才有获胜的可能

如果做事三心二意，注定会一事无成。因为，成功只偏爱那些专注做事的人。

面对诱惑，我们会产生动摇之心，继而分散工作的注意力。在阻碍面前，我们同样也容易变得犹豫不决，无法专注做事。

20 世纪末，一个制造商企业要想获得生产许可证可谓是难上加难。因此，很多制造企业选择放弃申请许可证资格的念头。然而，柳传志选择坚持下去。他对所有人说：“我的工作目标就是把联想集团打造成国内一流的计算机制造商。无论遇到什么困难，我都不会退缩。”

于是，他四处奔走，找人帮忙。一年后，在几位高人的指点下，他终于顺利地准备好了一切申请资料。填写申请资料几个月后，生产许可证便寄到了柳传志的手中。

试想，如果当初柳传志也像其他人那样，放弃申请生产许可证，联想集团恐怕就不会有今日的规模了。

阻碍面前，也要勇往直前

在工作中，难免会遇到各种阻碍。只有保持淡定，将阻力化为动力，才会看到胜利的曙光。如果在阻力面前选择退缩，就等于与成功说“拜拜”了。

很多人会有这样的想法：我是公司的“一块砖”，哪里需要哪里搬。从表面上看，这种想法没有错。可是深入分析后，就会发现问题重重。在实际工作中，我们每一个人都扮演着重要的工作角色，都有专属于自己的本职工作。如果我

们放弃自己的本职工作，遇难则退，无疑会让我们在工作中迷失自我。对此，联想人深有体会。

1986年，中关村涌现出至少5000家IT公司。可是两年后，这些公司纷纷转做他行，有的去做光碟生意，有的开始进军房地产行业。此时很多人都建议柳传志也换行，他却说道：“我绝不跟在别人的后面跑。我知道自己创业的目标是什么。我们要做国内一流的计算机生产制造商。所以，跟电脑无关的事情，我都不会做。”

然而，柳传志的这份专注在当时却被同行认为是“犯傻”。几年过去后，那些曾经转行的创业者纷纷破产，而被大家认为“犯傻”的柳传志却将联想集团打造成了一流的大型企业。

对于这种结果，柳传志解释道：“唯有专注做事的人才能获得最后的成功。如果在工作中，我们一味地跟着市场走，市场需要什么我们做什么，我们注定会失败。就像当初那些做光碟生意的人，他们刚开始的确是挣到钱了，可是等到国家开始严惩‘投机倒把’的行为时，他们的财路也就断掉了。”

细化目标，成功才能步步为营

很多人可能都遇到过这样的情况：企业明明已经制订了明确的战略目标，可是到了自己这里，却不知道每天该干些什么了。显然，这样的人正处于一种游离状态，他们已经完全失去了工作的方向。

对于这种情况，联想人认为最好的解决办法就是细化工作目标。

联想公司曾一度出现交货延误的问题。为了尽快解决这个问题，联想公司生产部决定彻查此事。

经过调查发现，生产部门的很多员工并不清楚该在什么时间执行什么任务，也不清楚交货的最后期限，就连每次出厂的产品合格标准也模棱两可。

在调查期间，一位车间员工说道：“我们只知道公司近期要生产一批货，但是我们不知道自己每天的工作任务量是多大，更不知道应该先做什么工作。”

正因为如此，车间的员工出现“磨洋工”的现象，公司自然也就无法按时交货了。

了解到这个情况后，生产部领导意识到细化目标的迫切性，于是立刻组织各生产车间主任开会。在会上，他说：“前一段时间由于我们忽视了细化目标的工作，最终导致公司交货出现延误。为了避免这样的事再次发生，今天我们一定要将生产部门的总体工作目标细化到各个车间，会后每个车间主任还要将各自车间的工作目标细化到各个车间员工的身上。”

经过协商，每个车间主任都明确了自己车间的工作目标。随后，他们将车间的目标细化到每一位员工身上。

经过一个月的调整，车间员工均能各司其职，公司再也没有出现过延迟交货的事情。

从联想集团的这个事例中，我们不难总结出：任何人或者企业要想顺利实现工作目标，首先要对目标进行细化。

细化目标，才能找准工作方向

战略目标都是抽象的。只有及时将大目标细化成一个个可衡量的小目标，员工们才能准确找到各自的工作方向。

当然，我们在细化工作目标的时候，还要尽可能地将目标量化。就像平衡计分卡的创立者罗伯特和诺顿所说：“任何一个目标都应有可衡量的标准。越是可衡量的目标，越能指引人快速完成任务。”

柳传志也常说：“目标必须被量化。只有这样做，我们才能明确工作方向，准确衡量工作结果。”“我们准备大幅度提高我们的生产能力”和“我们准备让我们的生产能力同比增长 20%”这两个目标，显然后者更具可操作性。

李开复在微软做部门负责人时，曾给自己定过这样一个目标：“认识更多的人，增加影响力”。一个月过去了，他却没有认识到一位新朋友。后来，朋友告诉他：“你设定的交友目标太宽泛。如果不对其进行细化，你的交际圈永远不会扩大。”听到朋友这样说，李开复立刻将目标细化为：每周都要和有影响力的人物吃饭。

经过几个月的实践，李开复发现这个细化目标缺乏可衡量性。于是，他决定对这个目标进行量化。

经过客观地分析，他最终确定了“每周只跟一位有影响力的人吃饭，而且餐后最少再认识一个人”的目标。

在这个量化目标的引导下，一年内，李开复的人际关系网迅速扩大起来了。

李开复通过量化目标，迅速扩大了自己的交际圈子，这种做法值得我们每一个人学习。

能量化的量化，不能量化的质化

并非所有的目标都是可以量化，所以，要本着“能量化的量化，不能量化的质化”的原则，灵活设定自己的工作目标。

很多目标是不能量化的，如心理体验、价值观、企业战略等。针对这样的目标，联想人本着“能量化的量化，不能量化的质化”的原则，对其进行灵活的设定。

陈莉主要负责的是联想集团的人员招聘工作。由于她在人力资源方面的工作无法进行数据量化，于是，柳传志决定对这项工作目标采取质化衡量。其中的要点包括招聘率的对应、人员是否按时到位、新聘员工素质是否符合业务需求、新聘员工是否会否在短期内离职等。

尽管质化衡量目标的精确度没有量化衡量的精确度高，但是也能为员工勾勒出清晰的工作方向。所以，这种方式还是值得一试的。

细化目标有步骤可循

在细化目标时，一定要按照科学的流程进行。如果仅凭个人的经验和想法随便细化目标，只会让目标失去原有的指引作用。

经济学鼻祖亚当·斯密曾说：“每一个人在实施工作行为前，一定要先细化自己的工作目标。”对于他的这种想法，柳传志深表认同。

那么，柳传志是按照怎样的步骤对目标进行细化的呢？

第一步，明确企业的战略目标。即企业最终要达到什么样的目标。例如：联想集团是做一个百年老店企业，还是短期实现高利润回报的企业。

第二步，认清中期目标。未来5年，集团将要达到什么样的发展水平。例如：

I 联想工作法

营业额实现 10 亿元，或者市场份额达到 30% 等。

第三步，根据集团的中期目标确定出个人目标计划，并做好时间限制安排。

当然，在细化目标时，我们还需要明确划分母公司与子公司的目标。只有这样，每个部门的员工才能有条不紊地开展工作。

日本的一名马拉松运动员曾经这样说道：“我的成功在于细化目标。每次比赛前，我都会沿途将比赛路线勘查一遍，并且选择醒目的标识将其划分成多段小路程。这样一来，我比赛的时候，每闯过一个小目标节点，就会欣喜无比。跑完全程自然也就不难了。”