

张继辰◎著
让员工重燃工作激情、
改变拖延恶习、
提升自控力

华为 优秀员工的 7个习惯

最受中国企业欢迎并奉为圭臬的
员工培训经典



优秀员工之所以优秀，是因为他们有着良好的工作习惯，
并以其提升自己的工作效率。

全方位解密中国第一家真正意义上的世界级伟大企业优秀员工是怎样炼成的

华为

优秀员工的 7个习惯

张继辰◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

华为优秀员工的7个习惯 / 张继辰著. — 深圳 : 海天出版社, 2014. 4

(华为员工培训读本系列)

ISBN 978-7-5507-0889-1

I. ①华… II. ①张… III. ①企业—职工—修养
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第258545号

华为优秀员工的7个习惯

HuaWei Youxiu Yuangong De Qi ge Xiguan

出品人 陈新亮
责任编辑 顾童乔 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综合大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市知行格致文化传播有限公司 Tel: 0755-83464427
印 刷 深圳市新联美术印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 15.5
字 数 183千字
版 次 2014年4月第1版
印 次 2014年4月第1次
定 价 39.00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

什么是习惯。习惯是我们刻意或深思后而做出的选择，即使过了一段时间不再思考却仍继续、往往每天都在做的行为。习惯成形后，我们的大脑进入省力模式，不再全心全意地参与决策过程，所以除非你刻意对抗某个习惯，或是意识到其他新习惯的存在，否则该行为模式会自然而然地启动。

我们每天做的大部分选择可能会让人觉得是深思熟虑决策的结果，其实并非如此。人每天的活动中，有超过 40% 是习惯的产物，而不是自己主动的决定。虽然每个习惯的影响相对来说比较小，但是习惯经年累月对一个人的生活态度、思维方式和行为模式产生很大的影响。

不管做什么事情，我们都能够从中发现习惯的影子。习惯常常潜移默化地对我们的行为起着决定性作用。因此，好习惯的力量是不可忽视的。

华为总裁任正非认为：“对人的能力进行管理的能力才是企业的核心竞争力”。企业真正有意义的竞争优势是员工的生产效率，而这在极大程度上取决于员工的行为模式。让企业的行为习惯落实到每一个员工的自觉行动中，最终成为员工的行为习惯。让理念转化为行为习惯，日益成为企业获得竞争优势的唯一方式。在企业文化的执行过程中，员工依企业理念而形成的行为习惯是最重要的因素。企业文化的一切努力和最终的追求是员工行为习惯的形成、共同的行动模式以及明确的价值行为选择。除非转化为行为，否则企业文化就不能称之为企业文化，只能够称之为“口号”。

要成为培养一名优秀的高效能员工，只需使其在实践中不断地培养和运用好的工作习惯，就能使其潜能最大限度地发挥出来。“高效能”是一种

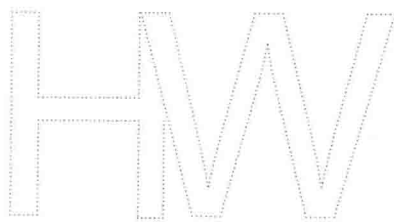
优良品质，一种特质，一种在长期培养并拥有良好习惯中而形成或赢得的宝贵个性，它在工作中的点滴细节之中都有所体现。高效的团队源于每一位队员都能够把自己最优秀的习惯投入到工作。好习惯是高效能员工的第一行为准则。因此，培养员工的好习惯比培养他的专业技能更重要。

许多事实也证明：无论是什么行业的员工，要做出骄人的成绩，获得成功，就必须重视工作习惯的作用和力量。只有养成并坚持良好的工作习惯，才能最大限度地发挥自己的才能，最高效地做事。

优秀员工懂得在长期的工作中培养自己良好的工作习惯，并在长期的积累中形成自己宝贵的个性。优秀员工总是将良好的工作习惯渗透到工作的点滴之中，在工作中发挥无比巨大的力量，不仅激发自己的最大潜能，还带动着周围的人运用工作习惯的作用和力量，实现高效能工作成果，推动企业快速发展。

建立新习惯，就是从一个轨道跨越到另一个轨道，这需要勇气、智慧和能量。本书总结了华为优秀员工的七个工作习惯。书中结合大量华为员工在工作中的案例，提炼和总结出了优秀员工应具备的工作习惯，观点简约睿智，让读者得以在轻松的阅读中对照、思考、学习和借鉴，以优化自己的工作习惯和行为方式。

本书正是有效提升企业员工工作习惯和工作效率的最佳员工培训读本。本书正如一面镜子，可以令每一位员工都能够清晰地看清自我、完善自我、超越自我。本书呈现的正是是一个高效团队员工所必须具备的好习惯。



前言 /001

习惯一 自动自发 /01

- 第一节 自动自发地承担责任 /03
- 第二节 以快乐的心态承担责任 /07
- 第三节 精益求精的职业精神 /10
- 第四节 尽职尽责缔造完美工作 /13
- 第五节 遵守纪律乃责任所系 /16
- 第六节 责任到此，不能再推 /21
- 第七节 责任面前学会担当 /25
- 第八节 不为失败找借口 /27
- 第九节 将工作标准定高一点 /31
- 第十节 和公司一起成长 /34

习惯二 敬业为魂 /37

- 第一节 干一行，爱一行 /39
- 第二节 为荣誉而工作 /43
- 第三节 从尊重工作开始 /46
- 第四节 高质高效地工作 /49
- 第五节 任何时候都能坚守岗位 /53
- 第六节 自觉维护公司形象 /57
- 第七节 永不满足的进取心 /60

- 第八节 专注并全身心投入 /63
- 第九节 热爱是做好的前提 /67
- 第十节 激情建立在敬业之上 /71

习惯三 天道酬勤 /79

- 第一节 上天厚待勤奋的人 /81
- 第二节 约束自我，勤耕不辍 /87
- 第三节 脚踏实地地去实行 /92
- 第四节 主动学习才能事业常青 /96
- 第五节 充分利用零碎的时间 /99
- 第六节 成功因为辛勤耕耘 /101
- 第七节 付出越多，认可越高 /104
- 第八节 比别人多点坚持 /107
- 第九节 忍受寂寞，战胜孤独 /110

习惯四 完美执行 /115

- 第一节 执行要不折不扣 /117
- 第二节 执行就是迎难而上 /121
- 第三节 执行就要心无旁骛 /125
- 第四节 执行时拒绝“差不多” /129
- 第五节 纪律保证执行力 /131
- 第六节 困难面前不找借口 /134

- 第七节 认真做好简单之事 /138
- 第八节 一定要做到最好 /141
- 第九节 第一次就把事情做好 /145
- 第十节 杜绝盲目乐观 /147

习惯五 自我管理 /151

- 第一节 时间管理的秘诀 /153
- 第二节 管理工作中的情绪 /161
- 第三节 找到自己的优势 /163
- 第四节 经营自己的长处 /167
- 第五节 自知者不怨人 /171
- 第六节 唯一持久的优势是学习 /176

习惯六 团队精神 /183

- 第一节 充满集体荣誉感 /185
- 第二节 认清在团队中的位置 /189
- 第三节 放下英雄情怀，与人分享 /191
- 第四节 与团队进行有效沟通 /195
- 第五节 及时让步，解决争端 /197
- 第六节 用感恩列出雁阵 /199

习惯七 细节为王 /203

- 第一节 魔鬼在细节 /205
- 第二节 细节成就品质 /210
- 第三节 细节成就创新 /212
- 第四节 细节执行者 /215
- 第五节 在细微之处着力 /220
- 第六节 勿以事小而不为 /223
- 第七节 简单不等于容易 /227
- 第八节 不要好高骛远 /230

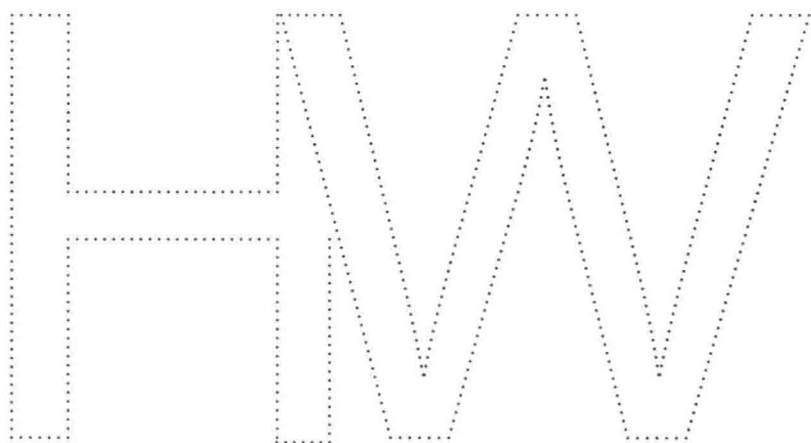
参考文献 /234

后记 /237

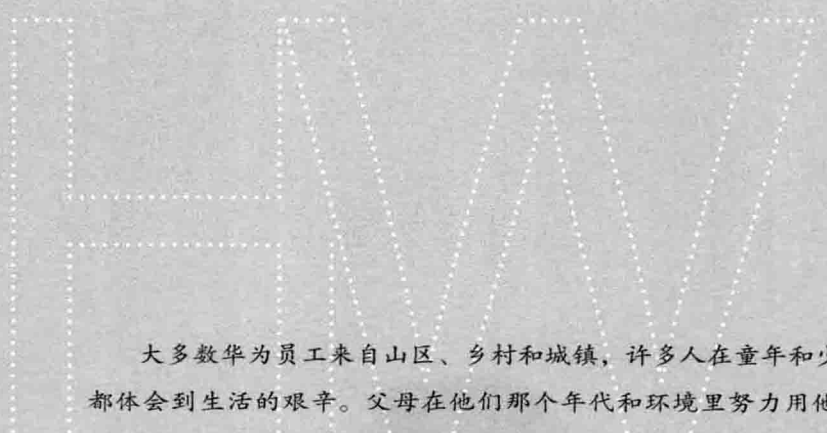
HUAWEI

习惯一

自动自发



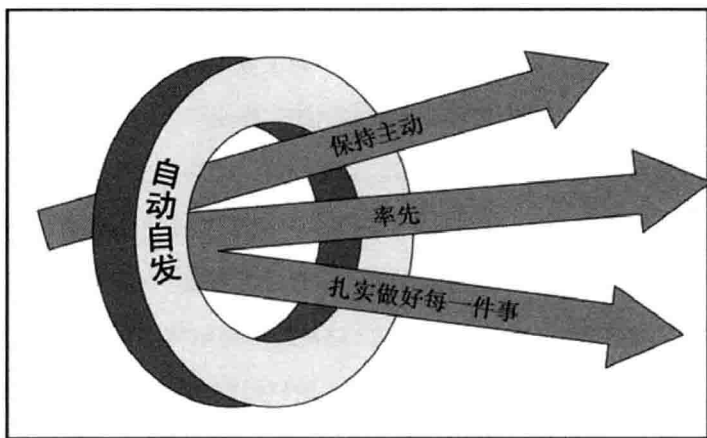
HUAWEI YOUXIU YUANGONG DE QIGEXIGUAN



大多数华为员工来自山区、乡村和城镇，许多人在童年和少年时代都体会到生活的艰辛。父母在他们那个年代和环境里努力用他们的付出，把我们抚养大，从他们身上，我们知道了生活的含义，领悟到了我们现在身上的责任。我们用自己劳动收获寄回了孝敬父母的第一笔钱，虽然可能微薄，但其中的滋味难以言述，就像我们第一次拿到海外的合同一样，从心底里舒畅、宽慰和喜悦。当我们自己成为父母，看着我们的小孩由于我们劳动的付出而能够那么安详地吮吸着生命的乳汁，露出香甜而无忧无虑的睡容，听着老奶奶讲着古老的传说，互相分享着格林的童话，尽情地享受着天真而稚趣的童年……我们有一种从未有过的幸福和神圣的责任感。

——华为总裁 任正非

第一节 自动自发地承担责任



在工作中，具有自动自发精神的人，往往能创造别人无法创造的机会和价值。事实上，不管在哪一家公司，领导都希望自己的员工能主动去承担工作，而不是“挑三拣四”“拈轻怕重”。把信送给加西亚的故事是大家耳熟能详的。在19世纪美西战争中，美方有一封具有战略意义的书信，急需送到古巴盟军将领加西亚的手中，可是加西亚正在丛林作战，没人知道他在什么地方。此时，挺身而出的一名年轻中尉——罗文，不讲任何条件，历尽艰险，徒步三周后，走过危机四伏的国家，把那封信交给了加西亚。

这个故事的核心价值在于美国总统把一封写给加西亚的信交给罗文，而罗文接过信之后，并没有问“他在什么地方”类似这样的问题，而是积极主动、自动自发地去完成任务。

自动自发是一种对待工作的态度，也是一种对待人生的态度，只有当自律与责任成为习惯时，成功才会接踵而至。自动自发就是没有人要求我们、强迫我们，却能自觉而且出色地做好自己的工作。凡事都应该积极主动，并且对自己的行为负责。因为没有人能保证你成功，只有你自己；也没有人能阻挠我们成功，只有我们自己。为了登上成功的巅峰，许多华为总是保持主动、率先的精神。不管面对的工作是多么困难，华为总是能够自动自发地去工作，并最终获得巨大的回报，无论是金钱还是荣誉。

比尔·盖茨说：“一个好员工，应该是一个积极主动去做事，积极主动去提高自身技能的人。这样的员工，不必依靠管理手段去触发他的主观能动性。”接替杰克·韦尔奇担任 GE 总裁的伊梅尔特当年负责的塑料部门亏损 5000 万美元，原因是签了合同后原材料突然涨价，而伊梅尔特本人并没有责任。韦尔奇主动提出要帮助他，他竟然拒绝了，反而立下军令状：“如果这个问题不解决，不用您来解雇，我就自己离开。”果然，他独立地扭亏为盈。后来，韦尔奇在三个同样杰出的候选人中挑选伊梅尔特来掌控通用电气公司。

创新工厂创始人李开复曾说：“不要再被动地等待别人告诉你应该做什么，而是应该主动地去了解自己要做什么。对待工作，你需要以一个母亲对孩子般那样的责任心和爱心全力投入。”没有人会告诉你需要做的是，这都需要自己主动思考，在自动自发的工作的背后，需要你付出的是比别人多得多的智慧、热情、责任、想象力和创造力。当我们清楚地了解

了公司的发展规划和我们今天的工作职责，就能预知该做些什么，然后立刻着手去做，不必等到上司交代。对于华为而言，只有那些能主动执行，并把高难度的工作做得比预期还要好的人，才是最优秀的员工。

华为需要的是那种不必上司交代、积极主动做事的自动自发型员工。你要做一个优秀的员工，就不要只是被动地等待上司给你安排任务，而应该主动去了解自己要做什么，认真地分析，做一个合理的规划，然后全力以赴地去完成。

华为人冉腾对于自动自发地工作有着这样的记录：“2008年，我成为维护PM（项目经理），这个岗位要求我要更多地主动思考。以前网上问题等都是被动去维护，现在必须进行主动维护了。

“端到端地分析维护的短板，与用服一起完成网络运行情况的沙盘。需要清楚地知道所维护产品的最严重的是哪些问题、哪个办事处经常出问题、问题改进 TOPN、流程机制等。为了改进团队的短板，不断地向周边、社会学习先进经验，思考团队维护经营的方向，哪些可以度量团队的效率；我们需要持续降低成本的机会点在哪里。通过被动维护到主动维护思想的转变，通过建立成熟的平台、机制、质量，确保了维护效率的持续提升。”¹

1986年，摄影师出身的张艺谋被吴天明点将出任《老井》一片的男主角。没有任何表演经验的张艺谋接到任务，二话没说，下农村了。他剃光了头，穿上大腰裤，露出了光脊背，就吃住在太行山一个偏僻、贫穷的山村。每天他与老乡一起上山干活，一起下沟担水。为了使皮肤粗糙、黝黑，他每天中午光着膀子在烈日下暴晒。为了使双手变得粗糙，每次摄制

1 冉腾，如何带好维护兄弟，华为人，2009.9

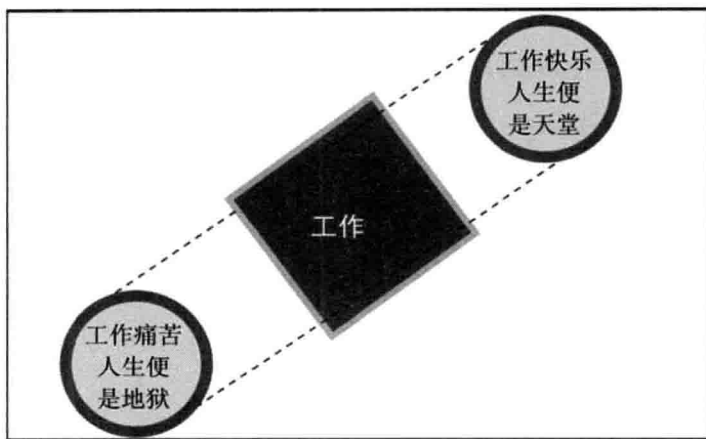


组开会，他不坐板凳，而是学着农民的样子蹲在地上，用沙土搓揉手背。为了电影中的两个短镜头，他打猪食槽子连打了两个月。为了影片中那不足一分钟的背石镜头，张艺谋实实在在地背了两个月的石板，一天 3 块，每块 150 斤。

在拍摄过程中，张艺谋为了达到逼真的视觉效果，真跌真打，主动受罪。在拍“舍身护井”时，他真跳，摔得浑身酸疼；在拍“村落械斗”时，他真打，打得鼻青脸肿；更有甚者，在拍旺泉和巧英在井下那场戏时，为了找到垂死前那种奄奄一息的感觉，他硬是三天半滴水未沾、粒米未进，连滚带爬拍完了全部镜头。张艺谋因此而荣获第 2 届东京国际电影节最佳男主角奖，中国第 11 届百花奖最佳男主角奖，第 8 届金鸡奖最佳男主角奖。导演吴天明这样评价说：“如果我们的专业演员都能下艺谋这样的苦工，我国银幕上的虚假表演不是可以大大减少吗？如果我们的电影创作者都能像艺谋那样全身心地扑到事业上，中国电影还愁赶不上世界先进水平吗？”吴天明的这段话，对于我们每个人，事实上都是很好的诤问。

在华为，工作需要热情和行动，工作需要努力和勤奋，工作需要一种积极主动、自动自发的精神。只有以这样的态度对待工作，我们才可能获得工作所给予的更多的奖赏。应该明白，那些每天早出晚归的人不一定是认真工作的人，那些每天忙忙碌碌的人不一定是优秀地完成了工作的人。对每一个企业和老板而言，他们需要的绝不是那种仅仅遵守纪律、循规蹈矩，却缺乏热情和责任感，不能够积极主动、自动自发工作的员工。

第二节 以快乐的心态承担责任



高尔基曾经说过：“工作快乐，人生便是天堂；工作痛苦，人生便是地狱。”因为在我们的生活当中，有大部分的时间是和工作联系在一起的。不是工作需要人，而是任何一个人都需要工作。我们对工作的态度决定了我们对人生的态度，我们在工作中的表现决定了我们在人生中的表现，我们在工作中的成就决定了我们人生中的成就。所以，如果我们不愿意拿自己的人生开玩笑，那就在工作中勇敢地负起责任。

任正非在回答员工提问时，谈到了快乐工作的问题，他表示：“首先要搞清楚什么叫快乐。如果不搞清什么是快乐呢，那就不知道快乐含义是什么。如果快乐是精神的，应该没问题；如果是物质的，可能就很难了。精神在你自己，是不需要成本的，只要你心里快乐就一定快乐。但物质就不一样，物质在别人手里，他要等价交换的。你不付出别人就不会提供给你的。但如果你把人生的目标定义为希望做一件事，然后为这件事付出多大的努力都在所不辞，你觉得这是快乐，那它就是快乐。你的快乐就是你

的奉献，使你产生快乐，你没有奉献就不能产生快乐。”

一位心理学家在研究过程，为了实地了解人们对于同一件事情在心理上所反映出来的个体差异，他来到一所正在建筑中的大教堂，对现场忙碌的敲石工人进行访问。

心理学家问他遇到的第一位工人：“请问你在做什么？”

工人没好气地回答：“在做什么？你没看到吗？我正在用这个重得要命的铁锤，来敲碎这些该死的石头。而这些石头又特别硬，害得我的手酸麻不已，这真不是人干的工作。”

心理学家又找到第二位工人：“请问你在做什么？”

第二位工人无奈地答道：“为了每天 500 美元的工资，我才会做这件工作，若不是为了一家人的温饱，谁愿意干这份敲石头的粗活？”

心理学家问第三位工人：“请问你在做什么？”

第三位工人眼光中闪烁着喜悦的神采：“我正参与兴建这座雄伟华丽的大教堂。落成之后，这里可以容纳许多人来礼拜。虽然敲石头的工作并不轻松，但当我想到，将来会有无数的人来到这儿，再次接受上帝的爱，心中便常为这份工作献上感恩。”

同样的工作，同样的环境，三位工人却有着截然不同的态度。

姑且不看这三位工人未来的命运如何，单是看到第三位工人工作的态度就非常令人钦佩。如果都像第一位工人，愁苦地面对自己的工作，我想再好的工作也不会有什么成就。而同样平凡的工作，一样的看似简单重复，枯燥乏味，有的人却能以快乐的心情面对，在平凡中感知不平凡，有着一份能够快乐承担的心态，那么对他们来说又有什么样的困难不可以克服的呢？