

华

为

只 有 奋 斗 的

致员工书

人 生 才 能

丁伟华 孙科柳

著

就 自 己



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

华为致员工书

只有奋斗的人生
才能成就自己

丁伟华 孙科柳

著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

任正非在《致新员工书》一文中,明确了华为人的职业要求,强调了华为人的成长逻辑。为了清晰再现华为人的成长历程,本书从“认清自己,定位自己”“理解和融入企业文化”“加强自我培训,不断成长”等16个方面梳理了华为人的职业理念、工作哲学和行动法则。

本书可以作为企业文化建设、员工职业化培养的学习用书,也可以作为个人职业提升的参考读本。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

华为致员工书:只有奋斗的人生才能成就自己/丁伟华,孙科柳著. —北京:电子工业出版社,2019.7

ISBN 978-7-121-35644-5

I. ①华… II. ①丁… ②孙… III. ①通信—邮电企业—企业文化—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第011370号

责任编辑:王陶然 特约编辑:田学清

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编:100036

开 本:880×1230 1/32 印张:7.5 字数:168千字

版 次:2019年7月第1版

印 次:2019年7月第1次印刷

定 价:39.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888,88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:(010)57565890, meidipub@phei.com.cn。

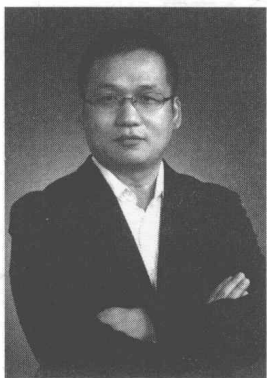
作者简介

ABOUT AUTHORS



丁伟华 资深管理顾问、职业培训师

拥有 14 年华为公司中国、西非、南部非洲等国家和地区工作经历，先后在研发、市场、人力资源等部门工作，担任过各代表处或地区部销售管理经理、人力资源经理、讲师等职。他在企业的职位与任职、薪酬、绩效、干部、人才、培训赋能、组织氛围等人力资源管理内容方面具有丰富的操作经验。他主导和参与过项目型组织建设、人才管理与发展规划、管理者继任计划、人力规划及优化等内部改善和变革项目。



孙科柳 管理咨询顾问、产业研究员

教育部“十二五”职教课题专家组成员

拥有近 20 年外资企业经营管理、课题研究以及咨询辅导经验。长期研究华为、麦肯锡、IBM 等标杆企业，曾出版相关著作数十部，总销量达 100 多万册，部分著作曾被韩国、印度等地引进，被翻译为英语、印地语等在海外发行。他的作品曾入选我国 2016 年度“大众喜爱的 50 种图书”，入选 2017 年“砥砺奋进的五年”出版成就展。



视频微课 案例分享

课程培训 落地咨询

电话:13520129692
15399978951

Q Q:3586284057

前言

PREFACE

华为能够有今天的成就，很重要的一个原因就在于在员工职业化培养方面肯下工夫。在我与许多企业经营者及培训管理者的沟通中，他们都希望了解华为是如何做到的，华为又是如何实现蜕变的。任总曾有一篇著名的《致新员工书》，大家也想了解这篇文章里的要求和观点在华为内部是怎么落实的，是怎样深刻地植入华为人的成长历程的。

我们知道，拼搏在一线的华为大多数是一些“80后”“90后”，这些斯斯文文的知识型员工大部分还是独生子女。在别人家的孩子还在“啃老”，还在对工作横竖都不满意，还在沉溺于吃喝玩乐的时候，他们却奔波在世界各地，在最艰苦的地方“开疆拓土”，在“枪林弹雨”中不离不弃地为客户服务。

军人出身的任总把军队文化传播给了 18 万名知识分子，使之成为一个个“战士”、一个个“将军”，在强调服从意识和团队精神的基础上，又不泯灭激情和斗志。可见，好的文化机制，好的培养方式，能把人的潜力充分挖掘出来。

这就是我想说的：我们学习华为，就必须了解华

为企业文化的底层逻辑，以及长期支撑华为艰苦奋斗的职业理念。为了帮助更多职场新人树立健康的职业观念，快速适应工作环境，找准自己的定位，我结合多年在华为的工作经验及新员工培训经验，对华为的人才成长进行了深入的分析并整理成书，希望能够为广大有理想的职场人士提供一些可供学习的成功案例。

为了更好地帮助读者朋友真正地了解华为人的职业成长经历，以及他们取得不俗成就的原因，我在书中结合华为公司的实际情况、我所了解到的或参与过的华为发展过程中的案例、华为人的经验等内容，为大家深入剖析华为是如何成长起来的。

同时，在写作过程中，我也尽量做到贴近企业当下的现实情况，注重将理论知识与真实事件相结合，以便于读者朋友更好地理解华为员工的成长历程。限于笔者能力，书中难免存在不足之处，希望读者朋友不吝赐教，提出宝贵的意见和建议。

丁伟华

目 录

CONTENTS

第 1 章 认清自己，定位自己 / 1

1.1 找准方向，给自己一个准确的定位 / 2

1.2 树立个人大志向，追求决定未来 / 6

1.3 每个人都要进行自我人生设计 / 11

第 2 章 理解和融入企业文化 / 15

2.1 深入理解企业文化，增进文化认同 / 16

2.2 主动交流和学习，快速融入集体 / 20

2.3 在沟通和总结中传承价值观 / 24

第 3 章 加强自我培训，不断成长 / 29

3.1 个人成长的责任在自己 / 30

3.2 想要成长，必须坚持学习 / 34

3.3 投入一线实战，快速提升能力 / 39

3.4 以开放的心态吸收宇宙能量 / 42

第4章 从最基础的岗位扎实做起 / 47

4.1 踏实做好本职工作，积累经验 / 48

4.2 干一行、爱一行、专一行 / 53

4.3 简单的事也能成就不简单的人生 / 57

第5章 围绕价值创造而工作 / 63

5.1 倾听客户心声，挖掘最真实的需求 / 64

5.2 以客户需求为导向，对产品负责 / 70

5.3 做“工程商人”，让技术创造价值 / 74

第6章 要有服务意识和奉献精神 / 79

6.1 华为文化的特征就是服务文化 / 80

6.2 发扬组织内部的奉献精神 / 84

6.3 成功的背后是牺牲和付出 / 89

第7章 抢着干，让组织看得见 / 93

7.1 学会享受工作带来的乐趣 / 94

7.2 主动迎接挑战，努力提升自我 / 96

7.3 全身心投入工作才能获得更多机会 / 102

第 8 章 做奋斗者，持续地艰苦奋斗 / 107

8.1 努力奋斗是为了明天更好的生活 / 108

8.2 思想上持续艰苦奋斗，保持进取心 / 111

8.3 长期艰苦奋斗，拒绝小富即安 / 115

第 9 章 严谨认真，准确地做事 / 119

9.1 做事要有计划，谋定而后动 / 120

9.2 精益求精地完成每一项工作 / 125

9.3 做好自我管理，提高工作效率 / 130

第 10 章 善于总结，一点一点改进 / 135

10.1 不怕犯错，给自己试错的机会 / 136

10.2 多记笔记，写总结，才能不断进步 / 139

10.3 小改进，适当优化就是真正的创新 / 144

第 11 章 遵从组织理性和制度规范 / 149

11.1 围绕企业价值观，规范个人行为 / 150

11.2 培养对规则的敬畏之心 / 153

11.3 按流程做事，保证工作效率 / 156

第 12 章 受得了委屈，抗得住压力 / 161

12.1 “委曲求全”是个人最大的美德 / 162

12.2 面对压力，敢于放手一搏 / 165

12.3 保持良好的心态，化解困难 / 168

第 13 章 坚持批评与自我批评 / 175

13.1 自我批评是成长的必经之路 / 176

13.2 长期坚持自我批评，不断改进 / 179

13.3 敢于指出他人的不足，共同成长 / 183

第 14 章 融入集体，走群体奋斗之路 / 187

14.1 淡化个人英雄主义，投身集体奋斗 / 188

14.2 既要求助于他人，又要帮助他人 / 191

14.3 胜则举杯相庆，败则拼死相救 / 195

第 15 章 担当责任，成为优秀人才 / 199

15.1 坚守岗位职责，培养敬业精神 / 200

15.2 主动承担责任，磨砺自己 / 203

15.3 增强使命感，与公司共命运 / 206

第 16 章 以成果为导向，做出最佳贡献 / 211

16.1 加班不等于艰苦奋斗 / 212

16.2 茶壶里倒不出饺子等于没饺子 / 215

16.3 做出有效贡献才能获得提拔 / 219

参考文献 / 224

第 1 章

认清自己，定位自己

任正非嘱咐华为人为：“工作就是要找准方向。找准自己的位子，找准未来发展方向，踏踏实实地前进。”无数职业人士的成功经历一再表明，一个人能否清醒地认知自我、自发地设计职业目标并时刻保持目标感，是取得职业成功的关键。

对职业成长的思考：

1. 如何定位自己和找准自己的职业方向？
2. 如何看待工作岗位与职业发展之间的关系？
3. 如何结合个人兴趣，规划自己的职业发展道路？
4. 面对困难和质疑，怎样坚定自我信念？

1.1 找准方向，给自己一个准确的定位

大部分人进行职业定位、选择职业方向时都会产生错觉，这与个人职业上的认知偏差有关。所谓职业认知偏差，是指个人对职业的主观认知与客观事实是不符的。

1.1.1 清醒地认知，避免自我服务偏见

人们极容易过高看待自己。即使一个刚从学校毕业、没有任何工作经验的学生，也有可能认为某些工作轻而易举，而实际情况并非如此。

一名员工刚到华为时，就公司的经营战略问题，写了一封万言书给任正非。这名新员工是国内某顶尖大学的高材生，原以为自己这封万言书能得到任正非的肯定和赞扬，但是结果却出乎意料。任正非看了他的这封万言书后，批复：“建议辞退。”

对于这样的现象，任正非在内部讲话中强调：“要有系统、有分析地提出建议。作为一个有文化的人，草率的提议，对自己是不负责任的，也浪费了别人的时间。特别是新来者，要深入、透彻地分析问题，找到解决的办法，踏踏实实地去做，不要哗众取宠。”

新员工刚入职，对公司文化、业务都不了解，就提出公司的发展建议，无异于纸上谈兵。马云也曾说，刚来公司不到一年的人，千万别写战略报告，千万别提发展大计，谁提谁离开。

职业上的认知偏差，发生在职业初期的3~5年中——这3~5年时间是最关键的时间段。因而，避免这种认知偏差实际上就是让我们少走弯路。

职业管理要点

自我服务偏见

美国心理学家在美国进行的一项全国性的调查中有这样一道题目：“在一个百分制的量表上，你会给自己的道德和价值打多少分？”50%的人给自己打90分或90分以上，只有11%的人给自己打74分或74分以下，按这种自我评价得出的统计结果远远高于一般调查的平均值。这个调查印证了人们常见的心态：每个人都会不自觉地认为自己比其他人更优秀——可能认为自己更聪明、更能胜任工作等。

相比过高地看待自己，也有一部分人会过低地看待自己。当别人有超出自己能力的出色表现时，人们经常性的反应是对方一定有某些特殊的天赋，因而自叹弗如。这种心理的直接后果就是，我们承认自己不行，最终放弃了努力。

我们所不愿意承认的是，他人每一次光芒的背后都有你我看不见的汗水和付出，正如华为著名的芭蕾舞女广告所揭示的那样——华为的辉煌、成功和华丽背后，是华为人30多年来付出的艰辛和努力。

1.1.2 定位自己，坚持自己的职业发展道路

就“如何确定自己的职业方向”这个问题，华为高管陈黎芳给出的建议是，在多种不确定性中，找到一个确定的、准确的判断。

在职业定位上，我们要务实、清醒。任正非谈到自己在华为的角色时，这样说道：“我个人谈不上伟大，只是个普通人，我自己什么都不懂，也什么都不会，只能借助比我更专业和更有能力的人来为华为服务。我就懂将华为人团结在一起，朝着一个大的方向努力。”

听到这样的话语，我们还有什么理由不谦虚、不务实呢？成就我们的一定是我们的行动，而不是想象。

学搜索引擎专业的熊怡加入华为之后吃了不少苦。没有任何项目经验的她刚到岗，主管就给她一份资料，让她直接上手做项目。尽管手足无措，熊怡还是硬着头皮上了。写完代码、做完单元测试之后，熊怡发现自己不知道怎么把写好的代码嵌入到项目中。她不好意思打扰同事，于是经常一个人熬到深夜想办法解决问题。

熊怡接连熬了好几个通宵。最痛苦的时候，她开始质疑自己当初的决定，甚至认为自己是不是应该听取朋友的建议，跳槽到其他公司做搜索引擎。但是等把这个特性嵌入到项目中时，代码顺利运行了起来，她开心得就像自己写出了世界上第一厉害的代码一样，喜悦之情溢于言表。

一晃十几年过去了，熊怡已经成为华为的高级专家。说起最初的经历，她笑道：“不要因为某个职位别人都觉着好，自己就去做。要找准自己的方向，而且一旦做出选择，就要静下心来，坚定不移地朝着自己的目标前进。”

其实每一个人在面临职业发展选择的时候都会困惑、迟疑，但如果你对自己有一个非常清晰的了解，并依据自己的定位，找准最适合自己的职业发展道路并坚定不移地走下去，就能收获事业成就感，构建成功的未来。

1.1.3 长久地坚持和努力，踏踏实实地前进

任正非一再要求华为人，要找到自己存在的问题和缺点，认识到自己是谁，坚持走自己的道路。

如果你已经对自己有了清晰的了解和定位，就要坚定地朝着既定方向和目标努力下去。

2015年，龙国柱博士在华为国际会议中心分享工作经验的时候，感叹道：“我一辈子就做了这么‘一条线’。”

在博士稀缺的20世纪70年代，从清华大学毕业之后赴美深造读博且兼有“DSL Annex.C之父”“美国亚裔杰出工程师”等头衔的龙国柱博士，怎么看也应该去高校或研究所做一名学者，但他却坚持在华为做铜线宽带接入工作，在东北的深山老林里，爬了十年电线杆。

会议上，华为员工对于龙博士的坚持非常不解，直言不讳道：“‘光进铜退’，您干这个还有什么搞头？”自从选择做这