

华为眼中管理者的 18 种惰怠行为

◎转载

小麦说：华为成功的一个很重要的因素，就是始终警惕员工惰怠的蔓延和泛滥。

有什么能阻挡我们前进的步伐，唯有我们内部的惰怠与腐败。要杜绝腐败，惰怠就是一种最广泛、最有害的腐败，人人皆有可能为之，不要以为与己无关。置公司于死地的就是这种成功以后的惰怠。

——任正非

以下这篇文章是华为 CEO 徐直军在 2011 年 5 月 10 日 PSST 体系干部大会上的讲话，谈的正是管理者的惰怠行为。

1 安于现状，不思进取

安于现状、不思进取应该只适用于我们的少数的管理者，虽然不多，但肯定存在。

对于管理者而言，你敢不敢于去挑战新的领域，敢不敢于去挑战新的难题，敢不敢于有所追求？如果是不敢的话，都是安于现状的表现，也是不思进取的表现。

2 明哲保身，怕得罪人

我们有的管理者，什么事情心里都清楚，什么事情都讲得头头是道，但就是不敢站出来说话、反馈问题，或者不敢去推动，怕得罪周边，怕得罪领导，还怕得罪下属。

这样，在我们这么大的组织里，在流程还不健全的情况下，这种管理者怎么能推动解决问题，怎么能够当责，怎么能够持续改进？

3 以领导为核心，不以客户为中心

现在公司最深恶痛绝的就是做胶片。有些主管在给上级做汇报前，为了做一个汇报胶片，不知道要召集自己的下属开多少次会。

所以任总说，以后要做什么事情都不敢提前通知，都得临时通知，别为了他要来听一次汇报，要来看一看，下面就花费很多时间，搞很多人做胶片。

我想说的是，对做胶片我们不要僵化地理解。如果说，我们做胶片的过程，是进一步去思考、去讨论、去达成共识、去找到方向、找到思路，那做胶片的过程是增值的；如果连这个过程都不要了，那也太教条了。

但是这个过程主管不要找太多人，如果我们做一套胶片要一二十人集体来做，那效率就太低了，就太以领导为中心了。按道理来说，主管自己的汇报，最好是自己来写胶片。

任总的所有讲话都是自己亲自写的，从来都不让别人写，他写完后再征求 EMT（EMT 是华为日常经营的最高责任机构，受董事会委托执行华为的日常管理。）成员的意见，让大家看写得对不对。

我们的主管就不能向任总学习吗？你要汇报的胶片，能不能自己写？写完了，可以像任总一样把大家召集起来一起评审。你要自己写的话，我相信不会超过很多页，也不会弄得花花绿绿，搞得那么漂亮了。

为了美化、格式好看，而浪费下属和你自己大量的时间，这是不增值的。不能以领导为核心，我们首先不要组织大队人马来写汇报胶片。我们要做增值的部分，坚决不做不增值的部分。

4 推卸责任

面对问题，部分高级主管已经形成了习惯：首先是搞清楚是别人的问题，那就跟自己没关系了。如果发生任何事情，主管都习惯性地先看自己有什么问题，都先把自己的原因找出来，那么真正的原因就出来了。

但我们最习惯的却是先找别人的问题，不找自己的问题；还有一种情况，就是老担心别人做不好，不担心自己做不好。现在很多人，很习惯去讲一大堆别人的问题，从来不讲自己的问题。

5 发现问题不找根因

马来事情是这样的，AIS 也是这样，出了问题后整个过程中就是投诉，就是指责，却不知道到底是什么原因。

相当多的管理者，养成了一个非常不好的习惯，出了什么事情，打个电话“你搞定”；上级领导问他“你抓了没”，他说“抓了”。

我们只是打了一个电话，或者批示一下，这样怎么能够把事情搞透彻，怎么能够找到解决办法？怎么能真正解决问题？

6 只顾部门局部利益没有整体利益

有些主管为了自己的部门利益，明明知道影响公司利益，明明知道公司的想法和要求，却在下面想方设法，花了很多时间、精力去搞他的小九九。

尤其涉及到我们有业务拆分和整合、团队和人员要划分的时候都表现得非常明显。你这样做，公司怎么敢交给你更大的责任。如果你的责任更大，你更以局部利益为主的话，那以后公司的整体利益谁来保证？

7 不敢淘汰惰怠员工，不敢拉开差距，搞“平均主义”

其实主管对他的下属有没有惰怠的很清楚，就是拉不下面子去处理，尤其是对老员工，有些还是自己的老领导或老同事，更拉不下面子。

在这种情况下，你不淘汰，你不拉开差距，你就是对那些高绩效者、对那些优秀者不尊重。

在我们身边，惰怠的员工比比皆是，那我们敢不敢给他降级、降等、降薪？

8 经常抱怨流程有问题，从来不推动流程改进

有主管经常抱怨流程多、流程复杂，并且时时挂在口头上。如果真发现流程有问题，一定要指出哪里流程多、哪个流程有问题。我们希望所有觉得流程有问题、流程多的人，要给所在组织的质量与运营组织、QA（Quality Assurance，品质保证）提出来，这样才好改进。

很多人就只抱怨，而且最后都成了口头禅，动不动流程很多、流程很长、流程阻碍了发展，但从来不去推动流程的改进，从来不指出哪里流程多了，哪个流程长了，哪个流程有问题。那怎么改进呢？

9 不敢接受新挑战，不愿意离开舒适区

在研发还好一点，因为没有哪个地方很差。但也有主管不想去新领域，不敢接受挑战。今年一个很重要的导向就是希望干部、骨干能到新领域去，有人就怕这个怕那个，患得患失。

10 不敢为被冤枉的员工说话

有的主管怕为被冤枉的员工说句公道话，因为说了，可能就会被公司“戴帽子”。如果你真的觉得某个员工被冤枉了，为什么不敢说呢？要么你根本就不对这个员工负责任，要么就是怕说了以后被主管批评，怕得罪人。但如果你都不敢说话，那又如何保护他们？

11 只做二传手，不做过滤器

有很多主管只做二传手，不做过滤器。任何地方来了事，他立即就传下去了，不管这个事情该不该做、要不要做，反正不是自己亲自做，这样一来就让下属苦不堪言，不能聚焦工作。

12 热衷于讨论存在的问题，从不去解决问题

很多主管讨论存在问题的时候，都是洋洋洒洒，能道出具体问题来，但从不去解决问题。无论是潜规则还是流程问题，或者是现在政策执行上存在的问题。

作为主管，如果能够把你们授权范围内能解决掉的问题全部解决掉，那么很多问题就没有了，特别是潜规则。对于你解决不了的，不在你授权范围内的，若你不去推动解决，那怎么能够解决？

13 只顾指标不顾目标

在我们当中，存在一些主管只关注 KPI 的完成，但不知道 KPI 完成得很好是为了什么。比如某个平台，每年的考核指标都很好，因为考核指标都是质量、进度、网上问题，但慢慢把自己做没了。

华为到底是为了追求一个卓越的、有竞争力的嵌入式操作系统，还是仅仅为了追求网上没事故？因此各级干部都要思考，我们的工作到底是为了什么，不是为了几个考核指标。仅仅为了考核指标工作，就是不当责。当责的干部是有清晰的目标的。

14 把成绩透支在本任期，把问题留给下一任

在研发比较多的是，只关注当期不关注长期，只关注现在不关注未来，该投入的不敢投入，不敢在新领域、新产品上投入，不愿在架构、平台等长期才能看到绩效的工作上投入，甚至只关注仗打得漂亮，而忽视组织能力、流程优化、人员能力提升等长远的事。

如果我们只关注眼前，华为就会失去竞争力，这样的干部就是不当责。

15 只报喜不报忧，不敢暴露问题

捂盖子现象不能说少，无论是写总结还是做述职，讲起成绩、经验来头头是道，问题和不足则一笔带过。

最可怕的是质量上的捂盖子，搞“和谐”，不主动暴露质量问题、流程执行问题，甚至为了过 TR（Technical Review 技术评审）点而作假。如果我们睁一只眼、闭一只眼，马马虎虎应付了事，那产品的质量就没办法保证，我们就会失信于客户。

16 不开放进取，不主动学习，业务能力下降

有一部分干部凭着经验做事，走的是“经验主义”的老路。华为要从“土八路”走向正规军，过去的成功经验并不是未来前进的方向标，必须开放自己，自我批判，时刻学习。我们在 CT（通讯技术产业）领域的成功，不能确保我们在 ICT（信息通信技术）领域的成功。

17 不敢决策，不当责，把责任推给公司

这一点跟前面讲的抱怨流程的问题类似。绩效是评责任结果，还是评亮点和表扬信？说起来我们都清楚评的是责任结果，但真的评的时候却去评亮点。这些现象谁能纠正？就是我们各位主管。

18 只对过程负责，不对结果负责

这一点比较好理解，与只关注指标不顾目标相类似，有些主管只关注“我做了呀”，但不管”做的结果如何”。只对过程负责，不对结果负责，就会形式主义，很容易把事情复杂化，把动作做得很优美，效果却不好。

这就是我今天重点讲的管理者的惰怠行为，希望大家能把管理者的惰怠行为作为自我批判的依据。每个人都在自己身上去找几条出来，然后写几个案例，这也是一个反思的过程。不敢写自己的案例，事实上也是自我批判不够透彻。

我们也希望，每个主管能把这些惰怠行为贴在你办公桌上、放在你笔记本里，经常看一看是不是又在产生惰怠行为了。这样，我们管理者才能真正地自我批判开始，与惰怠行为作斗争，管理者才能真正地当起责来。（杨薇明/供稿）