

要建立一个均衡的平

——任正非在公司秘书业务培训班上的讲 在座的各位都是秘书，从事着秘书的工作。怎样做一个合格、称职的秘书，来适应华为公司超大规模的发展，是我们这次学习的目的。做一个秘书，首先要具备做一个基本文员的条件。如果你没有达到做一个基本文员的标准，我认为秘书是做不好的。我们公司过去最好的秘书是张燕燕，她是公司最早的秘书。人们常常怀念张燕燕时代，就是她十分投入地服务，人们对她印象很深。她的秘书工作做得相当不错，因为她个人，无论是在品德上、技能上、管理上都出类拔萃。譬如打字，当年她打字是非常非常快的，好多人都比不过她。她参加公司的管理，也做了大量的工作。虽然现在她在做公司的副总裁，但她依然刻苦钻研业务，如进出口业务、物料采购等。从秘书成长为公司的副总裁，张燕燕为公司的发展作出了她应有的贡献！你们以后也可以私下和张燕燕交流交流。我们公司秘书的前途在哪儿呢？我认为在你们手里。华为公司要大规模地推行网络化的管理、矩阵管理，推行计算机体系化管理，怎么个管法呢？秘书在这里面起了很大的作用！经理们主要是对一些宏观的、重要的、更需要平衡思维的方面进行决策，更多的事则由秘书在公司允许的一个误差范围内来处理，因为日常的交流与管理，不一定非要经理亲自来做。如果象公司这样一个大的信息系统都由经理来处理，你说他能有多大水平？所以单就秘书工作而言，这是一个重要的岗位。可是现在有很多秘书，只会打字，我看就很有必要加以提高。应该说，我们华为公司的秘书系统是比较庞大的，可能中国很少有这样的公司，有一百四、五十个秘书人员，而且文化素质总的都是比较高的，基本上都是本科以上，如果大家都能把握到发展的脉搏的话，那发展前途还是十分大的。作为秘书，你要主动地服务。主动地服务，并不是要你成为一个中心，我们全公司都为你服务，这是不可能的。秘书的主动性，是一个很重要的因素。你要做一个合格的秘书，是不容易的。这是我说的第一点。第二点，就是“善解人意”，这是秘书的一个最重要的原则，是必须好好把握的。善解人意，通俗地说，就是人家想做啥，你就把这个事情准备好；或者是人家说了这句话，你就把它整理成一个有条理的东西。当然，要做到善解人意，你必须拓宽你的知识面。如果你不精通天文地理，不通晓古往今来的历史，不了解世界科技发展的现状，你怎么可能善解人意？这是从大的方面讲；从小的方面讲，华为公司有什么重大决策，有什么样的规划、计划……公司发了这么多的文件，你是否认真去读过、思考过？另外，你还要努力寻找彼此间共同的语言，如何才能与经理产生共同的语言，你琢磨过了吗？这些都是你达到善解人意的前提条件。否则，你就不能善解人意。既然不能善解人意，则要你这个秘书又有何用呢？你一定要理解你的领导要做什么？与周边的关系需要你的领导来解决什么？你的领导应该向周围扩散什么？公司的这个运行火车里头有什么在运行？你只有把握住了这个脉搏，才可能成为一个好秘书。我记得张燕燕做秘书的时候，石油部的领导对她有过很好的评价。他对我说：“你的这个秘书，特别能善解人意。你想做什么事，她在电话里就帮你处理了，但是你并没有交待她做什么事。因此我认为对一个秘书来说，不要仅仅满足会打字，还要经常阅读公司的文件。公司的很多文件发下去，首先是到你们手里，并没有说不给你们看，那么你们不学习便是你们自己的问题了。公司的文件要学习，古往今来的历史要学习，天文地理要学习，世界科技发展的潮流要学习，我们客户的投诉要学习……这些都是很重要的信息源。你只有学通了这些东西，并加以掌握，才有可能善解人意。善解人意了，助手的工作不就做成吗？就可以起助手的作用了嘛。”第三，秘书要善于归纳。我觉得秘书的差距有时是很大的，其差距就在归纳上。以前我讲完话以后，我的秘书很快就能归纳成一篇文章。其实，文章里有些话我并不是这么说的，而且在说话过程中，废话一定也不少，这是口语嘛！所以，这就要求秘书善于归纳总结给我看。如果我觉得需要改动的很少，那我就认为这个秘书的水平高，她能够理解、善解人意、善于归纳。有一些秘书用录音机一录音，送给我的便是这样一个录音稿。我想这个录音稿若是发表在报刊上，那一定很“臭”！肯定是很“臭”的！因为演说词与文字稿毕竟是有很大区别的。至少它的条理性并不是很强。你们经理的思维有很多可能是创造性的思维。他有时在会上只讲一、两句，就不说了，因为在座的都是他比较了解的人，一句话、二句话，就可以达到相互间的默契，就会达到相互间应用的交流。但是作为秘书，不能把他的两个字、一句话简单地写上去，那样很多人会读不明白，这个会议的主题是什么都不清楚。因此，要把这些关键、重点的字眼加以发挥，用文字准确地表达出说话者或指示者本人的意思。说话者或指示者的意思错了，那由他本人负责，但是作为秘书要把他本人的意思准确地翻译出来。所以，对一个秘书而言，首先要博览，然后要善于归纳。没有归纳，就掌握不住重点，就没有力量。我认为这是一个很重要的因素。第四，公司要重视文档建设。文档建设很重要的工作是由秘书来完成的。大家知道，开发部有些部门的文档建设做得比较好，我就提出来了，每年我们愿意出几千万购买开发部的文档！就是我们重视到这个程度，但是我们所有的经理都给予了相应的重视呢？不一定的。如果文档未做好，对我们这样的公司来说，是非常危险的。对一个发展非常快的公司，对一个人员结构经常变的公司，如果没有大量的文档建设的话，是非常危险的，甚至会走到破产的边缘。比如说我们的万门机，如果我们没有良好的文档建设，没有记录下我们所走过的历程，当主持万门机工作的同志们一升官，走掉了，或者调到其它部门，过几个月请他回来说一说万门机的情况，可能也说不清楚了。在此情况下，我们只能重做万门机的软件。大家知道我们的200号就是重做了一次软件的。因为许国平出了车祸，当时文档建设还不是很好，为了200号能够出去，我们又相当于重做了一次文档。可见这个软件的重要性有多大呀！有了良好的文档建设，我们就能跟着前人的脚印前进，去理解他们的思维，接收下他们的系统，从而增加产品系统的可继承性。你们知道，我们公司现在不仅仅是在卖一台机器，而在有的地方卖支撑网了。那么支撑网是什么东西呢？就是说我们一个一个的大交换机要用一个网联接起来，网的结构有信令网、同步网、交换网。可以想象，一旦这些支撑网停下来，就等于整个国民经济停下来！——火车不能走了，走了就要撞车了……——那么我们进入到这样一个高的层次以后，越往后走，胆子就越越来越小而不是越来越大。胆子能否大起来，就取决于文档建设。美国纽约到新泽西州的7号信令网出了故障，瘫痪了7个小时。美国的AT&T、贝尔实验室，这么大的公司，做了这么久的的工作，也出了这样的故障！不能说我们华为公司就不会出故障。谁也没有这个胆量拍这个胸口。关键在，出了这个故障以后，我们公司

没有能力在七个小时内排除几千公里的支撑网的技术故障，这里很重要的方面是查看档案，在发现这个问题以后，尽快翻阅我们的历史档案，在这个问题上我们是怎么考虑的？当时的考虑与今天运行的网是否有冲突？有，就尽快把这个软件修改了，然后弥补。可见，文档工作的重要。第五，要进行秘书系统整顿。公司要大规模发展，还要进行整顿。如果我们不提高自身素质，便不能打赢一场大规模的战争。我们公司的办公体系要条理化、规范化、制度化，起点从哪开始？从秘书开始。只有秘书工作条理化、规范化、制度化后，才能带动其它方面进步。“牵一发而动全身”嘛。将来秘书工作规范化、制度化是一个很重要的工作。我们公司下阶段要引进美国的MRPII软件，这个管理软件一旦引进，我们公司大量的经理们就消失了，我们的干部队伍就减少了很多，没有这么复杂了。由计算机取代了这项工作，但实际上秘书队伍会更庞大、服务性队伍会更庞大。因此你们现在提高自己的水平，对公司的发展也是有巨大的意义的。现在我们为什么要对秘书进行评定、进行考核？就是要推动我们公司下一阶段的规模发展。我们现在市场对抗的公司就是美国的AT&T、法国的阿尔卡特、德国的西门子等几家公司，可见我们的对抗力量已经进入国际状况。但是我们公司仍然是一家比较小的公司，公司的能量发挥还不够。公司是建立在我国整个管理平台还比较低的基础上的，什么都靠自己摸索。而且，我们很快要推行矩阵管理，要否定掉宝塔式管理、层层管理这种形式。推行矩阵管理之后，秘书的工作更是纵横交错，公司要形成多个权力中心、受理中心，中心的权力会一步步分配到最原本的机构和单位上去，那么管理和操作这些系统，对秘书的要求会更高。我们公司有很多人到国外访问过，你们可以把他们请来作报告，象郑宝用、张燕燕等，没有一个人不对国外的秘书系统作出高度的评价，包括我自己。不论是欧美、还是日本等，它们的秘书系统发挥得相当出色。反观我们的秘书系统，则还比较混乱、低效。所以我认为今天通过这个培训、通过这个提升，使得我们对公司的经营水平提升一步。这次对你们也要考核、定级，也关系到你们的切身利益，所以你们认真学习、出好成绩也是很重要的。在公司秘书系统里尚没有博士一级的人员，但硕士有不少了，作为秘书系统承担公司发展的重担，现在还是很不够的。我们公司有一部分是畸形发展，不够均衡，过去比较重视技术和市场。这两个部门较受重视、干部也强一点。现在要建立一个均衡的系统，秘书在这里起非常重要的调节作用，很多事情没有必要由经理和经理碰头来完成。我们实行矩阵管理以后，多个权力中心之间的秘书可以相互协商，形成初步意见，报至经理办公会批准，形成一个决议，这个决议对全公司进行指导。象我们这样大小的公司，在美国可能年销售额3~5亿美元，而我们才2亿美元，能量还未充分发挥，其中相当多的是无效劳动。如果秘书能有效地相互沟通，无效劳动是可以减少的。所以，我们要进行现代化的管理，秘书是一个相当大的平台。我们今年要花大资金从国外购买计算机管理网络系统——这个网络系统本来我们也曾开发了，但它的弹性不够，随着公司的大发展，就把这个平台撕开了，撕开了以后，一直在修补，使我们不能有效地利用起这个系统——这个软件回来后，其中有很大的工作是由秘书来完成、是由秘书先来消化的，可能是由秘书先把经理培训会了；也可能是先对经理们进行系列培训。我认为，推行新的管理系统，秘书将会起到非常重大的作用。最后一点，对秘书的希望。大家知道，现在全国程控交换机并不是供不应求，而是供过于求。而华为公司则是供货不已，而且还要限制卖！在这种低潮之下，我们还有这种能量，那么，96、97、98年三年将是华为公司超大规模发展的三年。在这大跃进的三年中，如果我们不乱，则在很大程度上取决于秘书系统不乱，有条不紊。华为公司的整体水平在提升，如果我们的秘书跟不上趟，则你们就拖了公司很大的后腿。我认为，通过这次考核，工作应有调整，即使工资级别的确定，也要参考一下其实际表现和这一次的学习成绩。这些都应有所参考。当然以后还要多次考试、多次学习，那么大家都争取好成绩吧！将来我们也开放一些高级秘书的位置，把高级秘书的条件公布出来，招标嘛！可以用内部招标的形式来解决。我希望大家一定要学习好，认真考核；同时对大家的评定要客观、要公正。至于对个别同志的工作要调整，也不要有什么意见。为了明天更大规模的发展作好准备，每个人的能力有大有小，只要能够到一个你能发挥工作作用的地方，我认为就非常有意义了。我们在座的人都很年轻，你们的可培养性很强。在目前的发展形势之下，我认为我们的秘书队伍总的说来是非常可爱的，为公司的发展作出了很大的贡献。但我们必须正视我们，同世界各国相比，我们还有差距，还须不断地学习、不断地提升。大家不要寄望于这一、二次培训，这一、二次考试上，每一天、每一时、每一刻都是学习的机会！古人云：“三人行，必有我师焉。”希望你们抓紧时间、抓住机遇、不断学习、努力进取，为公司的发展作出自己应有的贡献。