



《华为经营管理》丛书

华为人力资源管理

Huawei Human Resource Management



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6版）

目 录

第一章 华为的人力资源管理.....	10
1.1 人才不能不争.....	10
1.1.1 打造“黄埔军校”	13
1.1.2 不让“雷锋”吃亏.....	16
1.1.3 烧不死的鸟是凤凰.....	19
1.1.4 永不倒塌的脊梁.....	21
1.2 人力资源规划.....	23
1.2.1 职业生涯规划 and 梯队建设.....	23
1.2.2 打开职场晋升通道.....	31
第二章 华为人力资源管理纲要 2.0 解析.....	39
2.1 胡厚崑：华为人力资源纲要 2.0 解析.....	39
2.2 吴春波：华为人力资源纲要 2.0 解析.....	51
2.2.1 提出纲要 2.0 的背景、时机和历史沿革.....	51
2.2.2 纲要 2.0 的简单解构.....	54
2.2.3 对华为公司 30 年发展的总结.....	54
2.2.4 对人力资源管理的顶层设计.....	54
2.2.5 读完纲要 2.0 的感想.....	56
2.2.6 华为的坚持、强化与纲要 2.0 的创新亮点.....	57
2.2.7 给纲要 2.0 提建议.....	59
第三章 以客户为中心，建设端到端流程化组织.....	60
3.1 理解端到端流程.....	61
3.2 围绕流程优化岗位.....	63
3.3 持续变革组织结构.....	64
第四章 在主航道组织中实现“班长战争”	66
4.1 关于人力资源战略.....	67
4.2 关于组织.....	67

4.2.1 简化组织管理，让组织更轻、更灵活是我们未来组织改革的奋斗目标.....	67
4.2.2 组织绩效.....	70
4.3 关于人才：改良金字塔管理，用人才管理奠定胜利的基础.....	71
4.3.1 保持金字塔的基本架构.....	71
4.3.2 适应业务与管理变化，针对性管理各类人才，激活各级队伍..	72
4.3.3 三板利斧+一把利剑成就了华为的人才济济！	72
第五章 以奋斗者为本，打造“精英+精兵+职员”人才团队.....	75
5.1 精英和精兵选拔机制.....	75
5.2 精英和精兵培养机制.....	78
5.3 稳定的职员队伍.....	84
第六章 干部的选拔.....	88
6.1 各级主管提拔的原则.....	89
6.2 接班人问题.....	90
6.3 领导力素质模型.....	91
6.4 华为如何构建领导力模型.....	93
第七章 华为如何进行年终人才盘点.....	106
7.1 绩效潜能矩阵（方格图）	107
7.2 学习力（潜力）评价表.....	108
7.3 工作定量分析以及效能提升表.....	110
7.4 岗位匹配度矩阵.....	110
7.5 人才的动态评估.....	112
第八章 绩效管理.....	114
8.1 逆向考事.....	114
8.2 减员增效 1.....	115
8.3 减员增效 2.....	116
8.4 工作绩效的考评.....	116
8.5 华为的价值链管理.....	117
8.6 以结果为导向.....	120

8.7	潜力是第一评判标准.....	122
8.8	绩效目标设计.....	133
第九章 解析华为独特的奖金机制（最新）		138
9.1	业界常见的奖金方案与误区.....	140
9.1.1	三种常见的激励模式.....	141
9.1.2	组织层面的奖金包.....	142
9.2	华为奖金包的四个分享层级.....	144
9.2.1	获取分享制.....	144
9.2.2	华为奖金的结构.....	145
9.3	华为四个层面奖金体系的设计.....	147
9.3.1	奖金到组织：公司到体系的奖金设计.....	148
9.3.2	奖金到组织：从体系到组织的奖金设计.....	151
9.3.3	组织到个人：主管级的奖金设计.....	153
9.3.4	组织到个人：员工的奖金设计.....	154
9.4	华为奖金包的四个关键点.....	156
第十章 关于激励.....		160
10.1	多元化的激励机制.....	160
10.2	华为的薪酬策略：正激励、负激励	162
10.3	获取分享制.....	172
10.4	让激励更加有效.....	184
第十一章 长期艰苦奋斗，营造积极向上文化氛围.....		188
11.1	讨论达成共识.....	189
11.2	规范固化习惯.....	192
11.3	营造文化氛围.....	195
第十二章 人力资源总监解密华为.....		198
12.1	创业初期.....	198
12.2	重视人才.....	199
12.2.1	第三类企业家.....	207
12.2.2	在支部建造连队——5级人力资源委员会.....	208

12.2.3	绩效考核就是最好的执行力.....	208
12.2.4	如何快速培养人才.....	209
第十三章 华为人才、员工、干部管理.....		223
13.1	人才管理.....	223
13.1.1	推荐人才.....	224
13.1.2	人才观.....	224
13.1.3	新经济条件下的人资观.....	228
13.1.4	华为“三位一体”的人才管理机制.....	230
13.2	员工管理.....	235
13.3	干部管理.....	252
第十四章 任正非与华为人力资源管理.....		259
14.1	任正非说“分好钱”	259
14.1.1	下属需要成就感.....	259
14.1.2	搞定项目管理.....	261
14.1.3	领导力.....	262
14.1.4	员工不要命，干部不要脸.....	267
14.2	任正非：新员工要辞职，就随他去吧.....	268
14.2.1	对待年轻员工，宁可“右”一点，不要“左”一点.....	268
14.2.2	招聘太急，导致的员工抱怨.....	269
14.2.3	任正非：《致新员工书》	271

第一章 华为的人力资源管理

狼群中每位成员都参与抚养和教育狼崽。每位成员都各司其职：为狼崽提供食物、栖息地、训练和保护，还陪它们玩耍，养育幼狼是所有成员都要参与的工作。正如华为所意识到的：人才是第一资源，是企业最重要的资本，人力资本要优先于财务资本增长。

1.1 人才不能不争

在任正非的概念里，什么都可以缺，人才不能缺；什么都可以少，人才不能少；什么都可以不争，人才不能不争。华为公司最宝贵的财富是人才，其次是产品技术，再次是客户资源。

美国麦肯锡公司曾把现代世界各国对各类专门人才的争夺称之为“人才大战”，高层次人才成为最稀缺的资源，全球范围内针对信息技术、生物工程、国际金融、商贸、企业经营等人才的争夺已全面展开。在人才战中，华为可谓是中国民营企业的鼻祖。

1998 年，华为一次性从全国招聘了 800 多名毕业生，这是华为第一次大规模招聘毕业生。2001 年，华为挨个到全国著名高校招聘最优秀学生，当时华为口出狂言：“工科硕士研究生全要，本科的前十名也全要。”此次，华为招聘了 5000 多人，借助这次全国最大规模的招聘，华为声名鹊起，被媒体誉为“万人招聘”。按照任正非的说法，华为平均每年招聘大约 3000 人。

除了到高校招聘，华为还曾经在西安的纬二街上设了一个招聘处，一名人力资源部领导常驻那里，专管挖人。当时，西安 IT 业界流传着这样一个说法：“要跳槽就到纬二街。”另外，华为公司还与国内几所在业内具有领先科技水平的著名高校建立了定向培训关系，院校负责专业知识和技能的培训，华为负责为院校提供经济资助和企业文化培训，学生毕业后到华为工作。华为还在这些名牌大学

里设有专门的奖学金（奖励学业优秀的学生）、奖教金（奖励教学有突出贡献的老师）、贷学金（帮助那些经济困难的学生），并与中国科技大学、华中理工大学、北京邮电学院等多所名牌高校合作培养研究生。

华为一系列的“大手笔”被一些同行指责为“垄断人才”。媒体指出，华为发展再快，两年内招聘近万名毕业生也用不完，这种“囤积”重点高校的优秀毕业生的策略是一种浪费。另一方面，这种人才策略在一定程度上造成了华为非直接生产性成本居高不下。刚进去的大学毕业生月薪就是 5000 元，研究生在 6000 元以上。即使按照 5000 人计算，每月光工资支出就是 2500 万，一年就是两个多亿。这在公司销售飞速增长的时候，还显示不出来它的负面影响，但公司的发展一旦慢下来，负面效应就十分明显了。

对于“浪费”一说，任正非不以为然：“社会 E,包括一些世界著名公司，说华为浪费太大，但我们认为正是浪费造就了华为。当然，我们不能再犯同样的错误，再浪费下去。”

曾任《华为基本法》起草小组组长的中国人民大学教授彭剑锋认为，人力资本优先的意识现在看来仍具有超前性。他说，信息通讯业是个新兴产业，人才市场上尚没有该行业的成熟人才。从社会零星招聘的效率很低，招聘来的员工因以前的工作经历，对华为的文化认同感存在一定的问题，那些营销行业的业余选手在中国本土营销市场上沾染了很多恶习，养了一身毛病，许多习惯性行为改造难度很大，比直接从大学生培养成本更高。而刚毕业的大学生如一张白纸，可塑性强，容易接受公司的价值观和创新性的营销理念与模式，虽然缺乏工作经验，上手较慢，但是一旦进入状态成长很快，潜力很大。

浪费自有浪费的道理，华为通过这种先入为主、潜移默化的方式，使学生在学校期间就对华为有了强烈的归属感，对华为的企业文化理念有了强烈的认同感，以此培养忠于华为、认同华为价值观念、能够长期服务华为的大批员工。目前，公司核心层、科研中坚，多数都是华为与对口高校培养出来的，大约占总人数的 70%。

没有刀光剑影、没有硝烟，如何成功“抢”到人才？中国人事科学研究院副院长、中国人事与人才科学研究所所长王通讯总结出了全球“人才大战”的 10 种形式：

第一招：吸引留学人员，收割人才。

第二招：兼并购买企业，连锅端才。

第三招：雇佣猎头行动，专猎高才。

第四招：国外设立机构，就地取材。

第五招：趁火打劫，掠夺人才。

第六招：修改移民法规，开门迎才。

第七招：启动特别计划，超前号才。

第八招：利用网络管道，聚集人才。

第九招：领导出国访问，顺手牵才。

第十招：合作办学设奖，养育人才。

华为大量从国内各所名牌大学招聘优秀学生，能够屡屡得手，完全得益于它的“杀手锏”——起薪点高。翻译成华为的语言，也就是提供“有竞争力的薪酬待遇”。有人宣称，华为的工资几乎是深圳所有公司中最高的。2000 年，华为到南开大学招聘时承诺的是“月薪不低于 4500 元”。根据一名华为人提供的 2002 年工资情况显示：一名大学本科毕业生的月工资是 5000 元人民币，研究生月工资 6000 元。但在 2000 年时，学士的月薪达 7150 元，年终还有 10 万元至 16 万元分红，双学士月薪为 7700 元，硕士 8800 元，博士 10000 元。这个水平比深圳一般公司高出 15%~20% 左右。当然这还不是最高的。比如 2000 年深圳证券业本科生的平均工资为 7000 元到 8000 元。企业间的竞争已从产品市场扩展

到了人才市场，在产品市场竞争中的胜利换来的是利润，在人才市场竞争中的成功换取的是企业生生不息。

哈佛有句名言：明智的人往往抓住人才管理这个万物之灵，千方百计收拢人才，实施开发智能战略。华为认为：一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，惟有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……华为的近似“疯狂”的人才引入策略，为他的发展奠定了坚实的基础。

1.1.1 打造“黄埔军校”

狼群极其重视对后代的养育，这是所有成员都要参与的工作。他们陪幼狼嬉戏玩耍，对幼狼进行各种训练，如扑、撕、咬。狼群集体的帮助和关怀伴随着幼崽的成长。

华为在 IT 业有“黄埔军校”之称，华为培养的员工是通信界各大公司争相追逐的对象，在一线市场部，各大公司都以追逐华为的销售人员为最大快乐，工作一两年的员工，几乎每个人都接到过猎头公司的电话。UT 斯达康公司现任华东地区老总李咏，在华为杭州办事处任副主任时被挖到 UT 斯达康做 UT 的杭州分公司总经理，虽然在华为杭办他不是第一把手，但到了 UT 斯达康后，显示了他卓越的才能，升任华东地区老总就是他职业成就的最大注脚。

著名人力资源与管理咨询专家彭剑锋认为：在他所接触到的中国本土企业中，华为是在人力资源培训开发方面倾注的热情最大、资金投入最多的公司。岗前的培训，已经成为很多企业的必修课，但是华为的做法仍然与众不同，并且有“魔鬼训练”之称。

华为的岗前培训有两个特征：一是时间长：5 个月；二是不局限于企业文化培训，而是分为军事训练、企业文化、车间实习、技术培训、市场演习等五个部分。“华为招聘的大学生，到华为报到后，立即就进入包括为期一个月的军事训练在内的 5 个月严格的封闭式培训。负责训练的主教官是中央警卫团的退役教官，训练标准严格按照正规部队的要求，凡是在训练过程中遭到淘汰的员工将被退回

学校，经过几轮筛选幸存的员工才能正式进入华为公司。很多员工总结这段漫长的培训过程时用的是这几个字：苦、累、考试多：

‘如同高考冲刺阶段一般，这一段时间的考试次数远远超过了大学四年的总和。’很多曾经参加过训练的学员都对这种痛苦的煎熬铭记终生。但这段经历又往往成为他们日后向他人炫耀的资本，并受用一生。”这是《华为真相》一书对华为的军事训练的描述。经过 5 个月的培训生活，华为人都有一个共同的感觉：培训就像炼狱。“生存”下来的人都有获得“新生”的感受，此时“华为”三个字已经渗入了他们的血液。

任正非在《致新员工书》中，对那些经受培训“煎熬”的学生充满期望：“实践改造了人，也造就了一代华为。一律从工人做起，已经在公司深入人心。进入公司一周以后，博士、硕士、学士，以及在内地取得的地位均消失，一切凭实际才干定位，已为公司绝大多数人接受。希望您接受命运的挑战，不屈不挠地前进，不惜碰得头破血流。不经磨难，何以成才。”

任正非知道，要真正培养一批人，需要数十年理论与基础的探索，并且很多人并不愿意在如火如荼的信息时代甘坐十年冷板凳。但是，除了长期培养大量优秀人才外，华为别无选择，他说：“人力资本的增长大于财务资本的增长。追求人才更甚于追求资本，有了人才就能创造价值，就能带动资本的迅速增长。知识更新换代的频率不断加速，如果不及时补充新的知识，人力资本就会贬值，更谈不上人力资本的增值。

华为把培训作为企业维持发展的必要手段，任正非主张把培训作为一项长期艰巨的任务来抓。在这样的思想的指导下，华为建立起了完善的员工培训体系，包括新员工培训系统、管理培训系统、技术培训系统、营销培训系统、专业培训系统、生产培训系统。华为培训集一流的教师队伍、一流的技术、一流的教学设备和环境为一体，拥有专、兼职培训教师千余名。建在深圳总部的培训中心占地面积 13 万平方米，拥有含阶梯教室、多媒体教室在内的各类教室 110 余间，能同时实施 2000 人的培训。教室的装备和设计满足教师授课、基础技术培训辅助

教学等多种教学手段的需要。培训中心还拥有三星级学员宿舍、餐厅、健身房等生活、娱乐、体育设施，为培训学员提供舒适的学习生活条件。

华为员工培训方式多种多样：课堂教学、案例教学、上机操作、工程维护实习和网络教学等多种教学形式，使培训更加生动、灵活。此外，华为还逐步发展基于互联网和电视网络的远程培训，使学员无论何时何地均可得到华为系统化、个性化的培训。

世界知名企业各有自己独特的员工培训之道：惠普公司以“不仅用你，而且培养你”著称。摩托罗拉一贯认为，人是企业中最宝贵的资源，只有向这些有限的资源提供各种培训机会并给予发挥的空间，才能释放其最大的能量，从而培养出一支同行业的优秀人才队伍，以不断满足公司在全球范围内日益增长的业务需求。IBM 对员工常常提供“苦行僧”式的培训——“心力交瘁”课程：紧张的学习每天从早上 8 时到晚上 6 时，而附加的课外作业常常要使学生熬到半夜。松下认为，公司既是“制造电器用品”的公司，又是“造就人才”的公司。事业是人为的，而人才则可遇而不可求，培养人才就是当务之急，如果不培养人才，事业成功也就没有希望。海尔集团自创业以来一直将培训工作放在首位，上至集团高层领导，下至车间一线操作工人，集团根据每个人的职业生涯设计为每个人制定了个性化的培训计划，搭建了个性化发展的空间，提供了充分的培训机会，并实行培训与上岗资格相结合。

华为内部形成了独特的培训文化：

培训成为一种习惯。华为的培训不仅仅是在新员工进入公司或出现问题后的救火，而是员工掌握技能的手段，是员工胜任工作的必须。

培训系统化。华为有专门的培训岗位和培训师，培训工作有计划地进行。培训不再是拾漏补缺，不再是临时的安排；公司将按照计划有条不紊地开展；并且，华为组织建立了内部培训师队伍，并拥有外部智力支持机构和培训师队伍。

培训成为一种投资。大多企业把培训当费用，而且，绝大部分企业没有培训费用，更不用说预算，预算是培训有保障进行的前提。在华为，培训不再是费用，而成为企业寻求发展的--笔投资。华为每一年的培训费用投入高达数亿元。

华为培训的教材自己编写。主要有《华为新员工文化培训专题教材》，《优秀客户经历模型》，还有有关华为产品和技术的各种材料。教材自己编写，从实际案例中提炼出思想，使得教材方便于教学。

培训的效果有严格考核评估。绝大部分企业在讲师培训结束后，既不考试，也不评估。华为十分重视培训效果的检视、考核和评估。新员工在进入华为公司前进行系统培训，培训后要进行严格的任职资格考试，只有通过考试的业务员才会被录用。另外，培训的结果与晋升、加薪相挂钩，纳入组织考评体系。

华为培养出来的人才，构成了它“人力资源大厦”的根基，为华为创造了多于培训费用几倍甚至几十倍的效益，让它独步于竞争的森林。

1.1.2 不让“雷锋”吃亏

狼群遵守着严格的“分配原则”：先强后弱。在食物面前，首先是最强壮的狼，即咬死猎物的狼先吃，然后是强壮的狼吃，最后才是身体瘦弱的狼。这种原则保证了团队战斗力。

在谈到华为的人才激励机制的时候，任正非说：“我们是摸着石头过河，没有理论基础。我们激励机制主要有两个方面：一是不让雷锋、焦裕禄吃亏，不让焦裕禄累出肝病，不让雷锋穿破袜子；二是集体奋斗”。

多年来，华为秉承“不让雷锋吃亏”的理念，建立了一套基本合理的评价机制，并基于评价给予激励回报。公司视员工为宝贵的财富，尽力为员工提供好的工作、生活、保险、医疗保健条件，为员工提供业界有竞争力的薪酬，员工的回报基于岗位责任的绩效贡献。

“华为公司保证在经济景气时期和事业发展良好的阶段，员工的人均年收入高于区域行业相应的最高水平”。这是华为在其《华为基本法》中说的话，就一个群体而言，华为的高薪是中国其他任何企业所无法比拟的。在内部薪酬公平这个问题上，有的员工在感到自己受到了不公正的对待后，可能会采取各种消极抵抗的方式对待工作，甚至最终会离开公司。高薪，一定程度上取决于公司的经济效益、老板的魄力和品德，而公平则要考验整个公司的价值体系、评价体系和道德体系，它是由科学的考核制度和系统性的品德结合在一起的，发高薪难，发公平的高薪更难。

为充分调动员工的积极性，华为实行了三位一体的人力资源管理架构：即绩效管理体系、薪酬分配体系和任职资格评价体系，三者互通互联，形成动态结构。这套标准的优越性在于，华为对员工的评价，待遇和位置不一定具有关联性，这样公司上下没有利益关系的拖累，职位只是企业中做事的一个标志，去除了官本位后的任职机制，员工上升通道自然打开，于是才有了时年 23 岁的李一男一年之内坐上副总裁宝座的“神话”。

华为薪酬体系的精髓在于“公平”二字，它主张既不能让雷锋吃亏，也不能让懒人、庸人占便宜。任正非说：“我们公司的薪酬制度不能导向福利制度。如果公司的钱多，应捐献给社会。公司的薪酬要使公司员工在退休之前必须依靠奋斗和努力才能得到。如果员工不努力，不奋斗，不管他们多有才能，也只能请他们离开公司。”

华为的薪酬体系由以下项目构成：

基本工资（起薪）。应届本科毕业生起薪，税前 5000-5500 元，硕士生税前 6000-6500 元，博士 7000-8000 元，从社会上招聘的有工作经验的员工实行协议工资制，一般都比应届毕业生高 20%。在岗位上正式工作半年左右开始加薪，加薪幅度的主要依据是个人表现、所在部门以及公司当时的赢利情况。

福利（补贴、社保基金）。华为的补贴分为交通补贴和出差补贴。华为给深圳总部员工们每月支付一定的交通费用，每月 800-1000 元。华为的出差补贴分为国内出差补贴和海外出差补贴，根据职位、出差地艰苦程度、危险性等标准计

算,标准乘以实际出差的天数,就是可以拿到的补贴。员工国内短期出差补助标准为 100-200 元人民币/天;常驻国外的技术支援或市场部人员,补助标准按地区艰苦程度分为几档,一般 50-100 美元/天。

加班费。华为加班费的计算是以员工的月基本工资除以每月法定工作日乘以加班天数。

年终奖。华为年终奖根据员工的贡献、职务、表现等颁发,一般员工在 1 万~3 万元左右。一般来说,市场系统、研发系统的骨干最高,秘书、生产线上的工人等做重复性工作的员工最少。

内部股票分红。1992 年开始,华为开始推行职工普遍持股制。华为员工在人职满一年后,公司根据其职位、表现、工作业绩等分配给一定数额的内部股票。华为员工一般用自己的年度奖金购买内部股票,购买价格是每股一元。如新员工年度奖金不够派发的股票额,可以申请华为公司的贷款,然后用以后的分红抵还。这种制度增强了凝聚力,吸引和留驻了优秀人才,这一制度使华为员工与公司利益息息相关,在获得公司提供的利益的同时,员工会自觉地与公司共同承担风险。

2001 年,华为将内部股改造成现在的“虚拟受限股”,不再给新员工分派内部股票,老员工所持的内部股票也逐步转化为期权。改革后,华为按照责任与贡献来确定任职资格,按照任职资格确定员工的职能工资,奖金的分配完全与部门的关键绩效目标和个人的绩效挂钩,退休金等福利的分配依赖工作态度的考评结果,医疗保险按级别和贡献计算,拉开不同员工的差距。这种改革的结果是员工必须年年都有进步,难以再依靠股票分红,继续“吃老本”了。

结合在华为集团多年做人力资源的经验,现在的中华人才网总裁张建国这样总结华为薪酬体系的战略观念:其一,在薪酬体系构建上的内部公平性和外部竞争性的辩证统一;其二,在具体的职位评估上的完善分级,即:第一,明确公司价值导向,第二,确定职位评估原则,第三,确定职位评估方法,第四,评估职位等级;其三,在确定了评价体系与标准后,进行详细、充分的调查和研究,制定完善的制度,以保证论证的合理性。

如下图所示，华为公司的绩效管理强调以责任结果为价值导向，力图建立一种自我激励、自我管理、自我约束的机制。通过管理者与员工之间持续不断地设立目标、辅导、评价、反馈，实现绩效改进和员工能力的提升。

任正非认为以贡献来评价，而不是以知识和资历来评价员工，这是企业价值评价体系和价值分配体系公正性和公平性的客观基础。一位不愿意透露姓名、长期为华为担任人力资源顾问的中国人民大学教授说，华为历经十多年发展，已经基本确立了自己的价值观，华为的价值观与由此建立起来的管理架构，已经形成了一种闭合循环体系。它可以像河水一样不断地自我流动、自我优化，尽管中途不断有河床破损，但它还可保证不断地完善和修复。

张建国认为，一个好的薪酬结构体系将有效地保证企业发展中的动态合理性，并促进企业的竞争力与提升员工的成就感，能否在士气上与员工的归属感上创造价值是一个好的薪酬体系评价标准。华为集团公平的薪酬系统搭起了“华为人力资源大厦”的柱梁。

1.1.3 烧不死的鸟是凤凰

华为人认为失败是宝贵财富，并主张在失败中进步。任正非说：“失败并不可怕，失败是一种光荣，一个经常失败的人一定会比一个从不失败的人强，因为他勇于创新，勇于突破。”

在任正非看来，对一个华为员工学习能力的评价，不仅仅评价他对基本知识的学习能力，更重要的是对他从失败中学习能力的评价。华为承认并允许员工有一个成长过程，对于考核不合格的员工，华为不是立即遗弃，而是采取下岗培训的方式，积极地帮助员工进步。下岗再培训是华为提高员工整体素质的重要手段。

1998年加入华为辽宁办事处的葛剑负责开拓一个难度很大的区域市场。工作了一段时间后，葛剑与当地客户初步建立了良好关系，正当他自以为小有进步的时候，接到下岗培训的通知。在华为的文化里，从华为走出去的是好汉，留下来的是英雄。葛剑在短暂彷徨后决定留下来。在华为深圳总部，葛剑与其他留下来的华为人包括曾参加过两弹一星研制工作的老专家、老教授在内的众多专

职辅导老师协助下，进行批评与自我批评，逐步认识到自身存在的问题，并努力克服。这样的企业文化培训进行了整整一周，然后到工厂参加为期 5 周的生产劳动。在华为坂田生产基地宽大、明亮的现代化厂房里，葛剑在工人小师傅们的指导下，具体处理每一块单板、元器件。在生产线上工作后，葛剑才真正理解了那些从书面上学到的产品知识。下岗培训结束后，葛剑又回到市场一线，在接下去的回款工作中，他发现自己的工作效率有了很大提升。

2004 年元月 14 日，任正非在与接受培训的华为人的对话中讲到：“一生走得很顺利的人，你们要警惕一点，你们可能把华为公司拖进了陷阱……人的一生太顺利也许是灾难，处于逆境中的员工注意看，就会发现受挫折是福而不是灾。”

华为录用干部，最主要是考虑这个人是不是曾经在外面受过重大挫折，且已经认识到该挫折并进行了改进。在任正非看来，越是逆境，越能去除年轻的华为人身上的缺点和浮躁，越能萃取出其潜在的优点和能力，即所谓越困难越乐观，越能成长，越能战斗。

为鼓励内部员工勇于尝试失败，2000 年的下半年，华为出台了《关于内部创业的管理规定》，规定凡是在公司工作满两年以上的员工，都可以申请离职创业，成为华为的代理商。公司为创业员工提供优惠扶持的政策，除了给予相当于员工所持股票价值 70% 的华为设备之外，还有半年的保护扶持期，员工在半年之内创业失败，可以回公司重新安排工作。

美国商界流传着这样一句话：一个人如果从未破产过，那他只是个小人物；如果破产过一次，他很可能是个失败者；如果破产过三次，那他就完全有可能无往而不胜。对于失败，我们不仅要正视它，还要从失败中学习。“观看一场你在比赛中把对手打得一败涂地的影片，不会让你学到多少东西。”宝洁首席执行官雷富礼说，“你或许很开心，但不会学到任何东西。只有观看你在比赛中被打得惨败，或在比赛中自以为会赢，结果却失败的影片，你才会真正学到很多东西。在宝洁公司，我们真正深入了解自己做得不好的事情。开会时，讨论重点是描述自己怎么会搞砸，在哪个方面搞砸了以及为什么会搞砸，自己从中学到了什么，下

次准备做出什么改变。当人们刚加入公司时，这样做让他们觉得不舒服，因为人的天性是希望谈论哪些事情做得好，但我们仍要坚持下去。”

很多人知道狼是捕猎的高手，却不知道狼每次成功捕获背后的失败，狼捕获失败的几率非常高，大约为 90%。对于失败，狼只会把它当作对自己技能的磨炼，它们检验失败的原因，并从中吸取教训，失败只是成功的开始，前进的阶梯。日本经营之神松下幸之助对此理念阐述的十分透彻：“跌倒了就要站起来，而且更要往前走。跌倒了站起来只是半个人，站起来后再往前走才是完整的人。”

事物都有两面性，在激励机制建设方面，任正非的见解带有浓厚的辩证色彩：既要从成功的项目中发现和培养干部，又要从失败的项目中，发现人才。他一再强调要避免考绩绝对化、形而上学。创业和创新的路上，没有现成的模式可以套用，失误更在所难免。华为鼓励大胆工作，不怕犯错误，因为失误的过程就是成长的过程，成长的过程就是不断否定过去的失误。所以不要怕承担责任，有失误就改正。

任正非说：“总结这两个字，谁都知道它的意思，但是全世界善于总结的人没有几个。成功了，我们要总结，总结我们成功的地方，下一回发扬光大；失败了，我们也要总结，总结我们错误的地方，下回不再犯同样的错误。通过每一次总结，不断修正我们的方向。只要不断地修正方向，我们肯定会成功。”从泥沼中爬出来的才是圣人，烧不死的鸟才是凤凰，华为站在失败的肩上，看得更远。

1.1.4 永不倒塌的脊梁

盖洛普对企业进行了大量组织行为学研究后发现，企业领导高层对一些员工的工作绩效的影响力为零，而一线经理的日常管理与员工工作绩效的相关影响力为 40%。

中层管理者是企业人才的中坚力量，他们的素质好与差、能力能否得到充分发挥，直接影响到企业的生产经营和发展。如果把一个企业比作一个人，高层管理者就是大脑，要思考企业的方向和战略；中层就是脊梁，要去协助大脑传达和执

行命令到四肢——基层。如何充分发挥企业中层管理者的作用，可以说是人力资源管理的关键。

华为为切实地发挥中层管理者在企业管理中的作用，从以下几个方面加强了管理：（1）企业的高层领导必须对中层管理人员的重要性和在企业中的作用有一个正确的认识。（2）企业应该慎重对待中层管理者的聘任和选拔工作，做到用“正确”的人。（3）建立健全的管理制度和激励机制，最大限度的满足中层管理者在个人发展方面的需求。（4）加强中层管理者的管理技能培训，使他们能切实承担起企业战略执行者的职责。

华为的干部分为三种：30%的第一种干部属于后备队，有机会到华为大学进行管理培训，培训优秀的人有可能在下一届得到实践机会；最后面 20%的干部属于后进干部，后进干部是优先裁员的对象，就拼命往中间挤，50%的中间队伍受不了，也就往前跑。华为强调实践是检验真理的标准，从实践中选拔干部。华为这几年严格控制考核体制，考核体制已形成了一种范本。学历是重要的但不是惟一的，华为在干部考核表上惟一不设的一栏就是学历，都是填你在以往公司工作的评价。

在干部政策导向方面，华为提出三优先、三鼓励的政策。“三优先”是：优先从优秀团队中选拔干部，出成绩的团队要出干部，连续不能实现管理目标的主管要免职，免职的部门副职不能提为正职；优先选拔责任结果好、在一线和海外艰苦地区工作的员工进入干部后备队伍培养，华为大学的第一期就办在尼日利亚；优先选拔责任结果好、有自我批判精神、有领袖风范的干部担任各级一把手。“三鼓励”是：鼓励机关干部到一线特别是海外一线和海外艰苦地区工作，奖励向一线倾斜，奖励大幅度向海外艰苦地区倾斜；鼓励专家性人才进入技术和业务专家职业发展通道；鼓励干部向国际化、职业化转变。所有干部都要填表表示自愿申请到海外最艰苦的地区工作，否则不管你是多么优秀的人才均不招聘。

华为的干部任职标准，从品德、素质、行为、技能、绩效到经验，各个方面都有明确的要求。对任正非的相关论述进行归纳、总结，可以得到华为干部的六个标准：（1）各级干部都必须努力培养超越自己的接班人，不能培养接班人的

干部不能被提拔。（2）要有强烈的进取精神与敬业精神，没有干劲的人不能进入高层，没有职业精神的高级干部要调整职位。（3）那种只说不做，或只会做表面文的人，只会进行原则管理、从不贴近事件的人，不能得到提拔和重用。华为硬性规定把没有实践经验的干部调整到科级以下去。（4）任何一个干部，不仅要团结与自己意见一致的人，也要团结那些与自己意见不一致的人，做不到这一点就谈不上接班人，就永远不会得到提拔。（5）做华为的干部就不能满足个人成就感，任何未经社会责任改造的人，不能成为高级干部。（6）华为持之以恒地在高中级干部中贯彻坚持原则、反对贪污、反对浪费、反对盗窃、反对假公济私、反对任人唯亲。

任正非提醒华为人，没有献身精神的人不要做华为的干部，做干部的华为人一定要有献身精神：“我们要选拔那些品德好、责任结果好的、有领袖风范（即具备高素质与团结感召力、清醒的目标方向，以及实现目标的管理节奏）的干部担任各级一把手。”

任正非十分强调中层队伍的管理，他在一次干部会议上的讲话中，明确指出：各领域要重视专家队伍建设，明确职责，树立标杆，技术专家应按任职标准与岗位职责要求工作，任职复核没有达到要求的专家将降低到相应等级。

80/20 法则在人力资源管理中同样适用，一个组织的生产效率和未来发展往往决定于少数（比如 20%）关键性的人才，加强脊梁的管理，才能保证身体的不弯曲。

1.2 人力资源规划

1.2.1 职业生涯规划 and 梯队建设

1、离职访谈引发管理思路大讨论.....

为了解分析员工辞职的原因及心态，沈阳华为公司人力资源部与工程部几名递交辞职申请的员工进行了多次交流，通过访谈与分析，他们发现“对个人发展前景不乐观”是其中较具共性的主要辞职原因。这引起了工程部与人力资源部各

级主管的不断反思，使他们看到了他们在员工招聘时的一些不足，如没有明确要招聘岗位最合适的人而不是最优秀的人，某些岗位人力资源配置出现“高配现象”，招聘单纯追求高素质，将学历、素质相对较高的员工配置在某些对技术要求相对较低一些的岗位。公司对工程师的正向激励与引导不足，导致工程师平时工作压力较大，组织气氛受到影响。对员工没有实施有效的任职资格管理，员工很难看到标准的职业要求是什么，对自己的任职能力盲目自信与乐观。其中，他们更看到了他们工作中最主要的失误：没有注重员工在公司内部的职业生涯规划，在通过梯队建设激发团队活力方面重视程度不够。

2、引入员工职业生涯规划机制

职业生涯规划是主管与员工共同探讨员工在公司内部的职业发展历程，明确发展目标，实现员工在公司内部的自我发展与自我实现的一个过程。公司提出的“创造让优秀员工脱颖而出的机制”就是实现员工职业生涯规划的有效保障。

薪酬福利、组织气氛、企业文化、企业发展、个人发展前景等都是企业吸引员工的因素，其中薪酬待遇是最常规的因素，也是许多企业吸引和留住优秀人员最常用的手段，但有时候薪酬待遇往往变成最不堪一击的手段。在招聘工作经历中，他们发现绝大部分应聘者都将在原单位发展机会小作为离职的主要理由；通过对社会同类企业的薪酬调查与分析，许多很知名的优秀企业提供给员工的薪酬待遇并不是最好的，甚至明显偏低，但这些企业的员工的精神面貌，员工队伍的稳定性却是很多高薪企业所无法比拟的，员工在这样的企业感觉很有发展前景，也乐意为企业服务。

3、职业生涯规划能够促进企业和员工双赢

通过职业生涯规划，结合企业文化与发展等方式，往往能够起到非常突出的作用。根据马斯洛的需求层次论，个人需要的最高层次是自我实现和自我发展的需要。在高科技企业里，许多员工低层次的需要往往已基本或部分得到满足，因而员工更关注的是个人的未来发展，包括在企业内部的职位发展。通过职业生涯规划，在员工面前放一把企业内部的职业发展梯子，引导员工产生渐近式的发展

目标。通过这种激励方式，促进员工在企业不断成熟与发展，企业员工队伍逐渐稳定与成熟，同时也造就了一种双赢的结果。

在上述访谈中提到的几名辞职员工都认为个人在公司的发展机会太小，公司的前途、产品的前途与个人的前途成为他们最关注的问题。职位上看不到上升空间，技术上感觉发展潜力不大，必然会造成一些员工萌生退意。

4、制度和管理缺乏机会牵引

“机会牵引人才”！缺乏机会，人才也就不能应运而生。通过案例分析，他们发现现实情况并非像离职员工个人想象的那样，产品的前途，个人的发展机会在企业内部还是有不少的，关键在于我们的员工没有看到机会，究其原因，还在于公司在制度上缺乏牵引，在管理上缺乏引导与宣传。公司没有努力让员工看到机会，让员工产生愿景。

5、公司出台相应的政策与措施

通过对上述现象的分析与研究，公司在工程部推行员工职业生涯规划与梯队建设。出台了一系列政策，采取了以下措施。 第一：培育第二梯队，以梯队建设促进团队活力。 公司在辽宁地区的技术支持队伍包括两部分，深圳华为技术支援队伍，合资企业沈阳华为技术支援队伍，两支队伍的业务工作基本是融合为一体的。其中区域经理、项目经理、产品经理基本上由深圳华为工程师担任。1999年沈阳队伍的工程担当能力达到 62%，而且涌现了一批交换、接入网、电源、监控产品的技术专家，逐步挑起了网上维护与技术支持的重担。根据公司的战略规划，合资企业必将成为所在区域产品技术支持的主力军。不断加强第二梯队建设，促进技术专家与技术管理人才的成长，将是未来发展的重要人力资源战略。这无疑给沈阳华为的工程技术人员提供了更广阔的舞台与发展空间。基于此，公司提出了沈阳华为工程部第二梯队建设的“一一三五工程”——成熟一个区域经理，培养一个区域经理，培养三个产品经理，成熟五个技术专家，并且具体到个人。此举旨在牵引沈阳华为工程技术人员的成长与培育，同时也为员工个人发展提供目标牵引。 另一方面，人力资源部与工程部共同制定了新一年的用人计划，

明确提出在保持现有人员总量的前提下，随着深圳华为工程师逐步撤回公司，沈阳华为技术支援队伍将逐步取代深圳队伍。

第二：建立内部岗位调岗制度，为优秀的员工内部流动创造条件，为员工在公司内部的生涯发展提供职业发展通道；通过持续不断地努力，使公司的人力资源配置永远处于激活状态。对任职资格达标，在现岗位业绩显著且希望调岗位的员工，公司可以在拥有职位空缺的前提下，提供内部岗位调动机会，但任何时候任何干部均不得擅自对员工给予岗位调动承诺。具体措施包括：

- 1、坚定不移地贯彻深圳华为关于合资企业干部本地化的政策，不断培养本地干部。
- 2、公司各级管理职位空缺不直接通过社会招聘解决，而是优先从公司内部选拔干部。各部门各级主管必须重视第二梯队建设，凡是没有培养适当接班人的主管不得提升。
- 3、人力资源部根据公司用人计划，在进行人员招聘时，坚持“内部招聘优于社会招聘”的原则，优先发布内部招聘通知，组织内部应聘和竞聘。
- 4、建立工程部与市场部人员双向流动制度，工程技术人员符合以下条件者，经本人申请，可以给予调至市场从事市场营销工作的机会：
 - 1) 在工程部工作一年以上；
 - 2) 任职资格达到三级以上；
 - 3) 具备从事市场营销工作的基本素质与能力。
- 5、工程部及市场部内部不同产品、不同小部门之间允许适当的员工流动，由部门根据员工意愿及业务需要自行安排，并报人力资源部备案。员工可以直接向部门提出部门内调动申请，但必须服从部门整体业务安排。

第三：建立主管与员工的职业生涯规划沟通制度。主管每年与员工就个人在公司内部的职业发展进行双向交流。在最近的交换接入网产品工作例会上，工程部经理与该产品线的员工进行了类似的交流，取得了较好的效果。

第四：推行任职资格认证。任职资格认证的目的在于鼓励员工“干一行，爱一行”，在个人所从事的领域成为专家。公司提供同一职位的人同专业水平阶梯，并辅之以薪酬政策，实现员工个人职业生涯规划的另一突破——既除了向管理层方向发展之外，还可以选择专业技术领域的深入发展。

第五：职业生涯规划不仅适用于核心业务部门员工，同样，对行政后勤服务员工，也可以考虑通过岗位技能等级制度评定的方式来实现对员工的职业发展规划。让员工感到不仅仅可以在公司打工挣钱，养家糊口，而且还能看到个人发展的空间。除了挣钱之外还会感到有奔头，有发展。我们鼓励勤勤恳恳、踏踏实实工作的基层员工，建立基层的行政后勤员工岗位技能等级制度，鼓励员工通过技能与岗位等级的不断提升来实现在公司的发展。

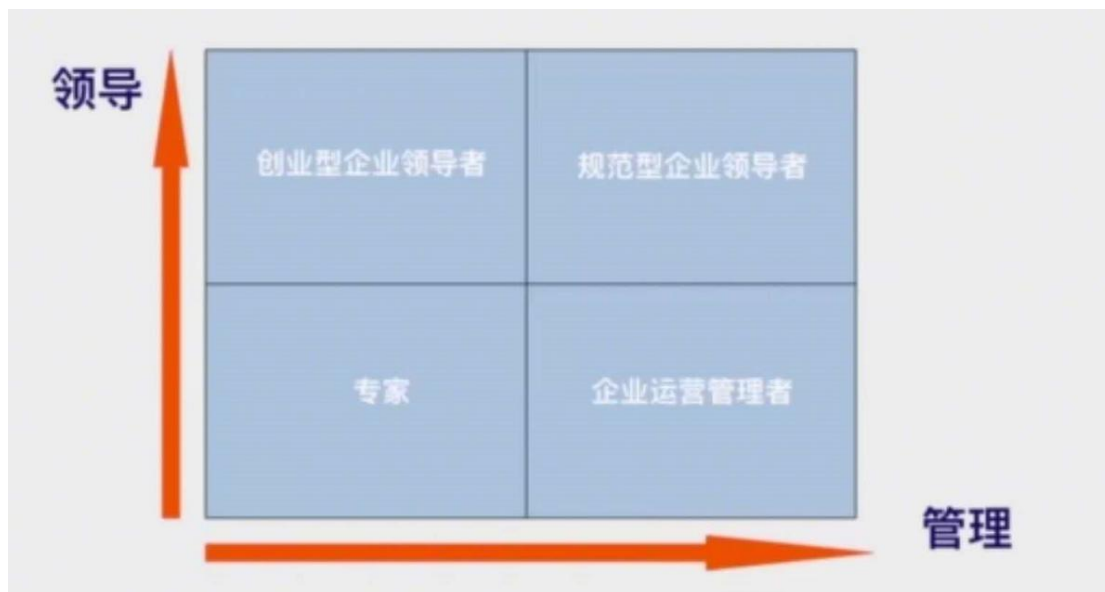
6、华为建团队、搭班子的四个原则！

我们要讲一讲配置，什么叫配置？大家知道，一个重大的问题就是如果我的人都选对了，但是我的组合搭配错了，也就是个体是正确的，但是团队是错误的，你会发现你的人才也是巨大的浪费。因为大家在一块工作的时候，都是以团队的形式来运作。所以你还面临着团队的搭建，比如说马云他是这样的一个人，他就要找一个跟他不一样的人才，就会找一个叫彭磊；任正非也发现他是这样的人才，他会找另外一个跟他不一样的人才叫孙亚芳。马化腾发现他是这样的人才，他就会找一个跟他非常不一样的人才叫刘志平。而当年格力发现董明珠居然是这样一个奇葩，就一定要找个朱江洪跟他对冲，但是很遗憾，朱江洪提前退位了，没有人跟他对冲，结果董姐就开始疯狂。董姐是个非常了不起的，只是现在有点平衡被打破了。周鸿祎说一个公司必须有三个人，不能是五个。我完全同意中国不能是五个。彼得·蒂尔说美国是四五个，中国就三个，不能多，两到三个人。

如果你的一个部门搭建的时候，两个人非常重要就是正职和副职。搭配的一个基本原则就是八字方针：价值趋同，优势互补！价值观一定要趋同，道不同不相谋。

再一个是优势一定是互补，特别强调互补。举个例子，任正非就是个农民，经常说一些你觉得很奇葩的话，记得有一次我们高管开会，就说：“你们知道不知道我在咱们公司，战略思维是最强的！”废话，我们心里说，然后说：“我给你们举个例子，”还举什么例子，我们都知道他是最强的，他非要举，他说他怕你不信，其实我们都信了，他说“我开车的时候是看着红绿灯开，我老远就知道这个开车的速度，因为我看见红绿灯的频率了嘛！”就证明他的战略思维能力强，我们底下说扯淡，他要是看着红绿灯开，前面有个大坑，他就进去了。结果刚说完，我们就会扇自己一个嘴巴子，错了，孙亚芳专门看大坑，大家都理解了吧！任正非是华为的远光灯，孙亚芳是华为的近光灯，因为一个人很难又是近光灯，又是远光灯。马化腾到现在都是腾讯的大产品经理或者产品群的经理，所以他必须有一个人做综合管理，这个人就叫刘志平，既有高胜的资本运作经验，又有麦肯锡的战略与经营经验，这两个经验跟马化腾太互补了。马化腾创业的时候，他和张志东就行，因为他是产品经理，张志东是研发经理，做一个项目就成功了。但是你作为一个公司，你不能只有产品经理。分析一下雷军，他有两个角色是成功的，但是有一个角色是失败的，他是一个合适的产品经理和合适的投资人，但是不是一个合适的 CEO，就这么简单。马云知道自己不合适，所以马云就用了一个非常伟大的方式。这个是非常关键的。

在这里，我给大家讲一个模型，英国一家也是欧洲最著名的人力资源管理公司叫 SHL，他们公司一个最简单的模型，叫做班次搭配，包括团队班子和公司班子搭配的一个模型。



首先，如果你的 **Leadership** 领导力很强，也就是你影响别人能力强。同时你的管理能力强，也就是计划、组织、协调和控制。那么你就可以成为规范企业的领导者；如果你的 **Leadership** 很强，但是你的管理能力很弱，你就成为创业的企业家很好；但是如果你想从创业企业成功，又想真正地发展企业成功的时候，那你如果只是这个能力强，你就要找一个互补的人。就像任正非，任正非的 **Leadership** 非常强，马云也是非常强，他就要找互补的人。否则他在这个阶段没问题，到下个阶段就不灵光了。

如果一个人的 **Leadership** 非常弱，就是影响他人能力很弱。但是他建立规章制度，按规章，按制度规则运行的能力很强。这个人就可以做成熟部门的领导或者是首席运营官，就是日常业务的运营。如果这两个能力都很弱，没关系，还有一个职位给他就是专家，他不能成为管理者，他可能成为营销专家，但是不要做区域营销或者公司营销的负责人，他可以负责营销策划，像华为的市场策划部，需要重大客户的公关这种工作；他如果是个技术专家，他可能不能做产品研发部的总监或者产品研发的副总，但可以作为产品的某个方面的技术研发的带头人，或者产品的评审决策的关键技术把关人，或者公司的技术标准的制定者，这都可以做。

这种管理模式是非常关键的，比如说华为有一个老大，就是华为常年的第二号人物，在孙亚芳之前叫郑宝用，是任正非的干兄弟。我一进华为就是他的直接下属，

他这个人的 **Leadership** 和任正非差不多强。但是，他就是不能管理一个部门，因为他最大的毛病就是践踏人类的所有的制度，他最藐视的就是制度，就是规则，老子想怎么干就怎么干，而且不光是老子想怎么干就怎么干，底下的人想怎么干就怎么干，这明显是草莽阶段嘛！但是这种人伟大啊！这种人冲锋陷阵的能力特别强。任正非就把这个人用好了，公司所有的需要冲锋攻山头的事情，就是他去做，攻下山头来，他不能守山头，他最多干一年，攻下了以后换人手。结果华为几个公关，华为原来只有直销，没有分销，企业网业务、手机业务都需要分销。分销业务让谁建，郑宝用建，他快速就建立起来了，他向思科学习，“啪”就建立起来，赶紧撤。我发现华为不会资本运作，只会刺激运营。那好，第一个资本运作项目他来说，做一年以后换郭平。华为有个部门特别难建，叫战略 **Marketing**，这个部门为什么难建呢？因为一开始公司的战略都是老大一个人弄，但是公司大了以后能见度越来越低，这时候怎么办？要成立一个参谋部门叫战略 **Marketing**，但这个部门太容易做虚了，谁做都死，最后就说阿宝上去，结果一下子做成了，做成了一年不能再做了，永远冲锋。

再举个例子，华为有个人叫李一男，二十六岁的时候，老板觉得郑宝用不行了，研发部门草莽阶段已经过去了，要换人。三个候选人，其实管理能力最弱的，技术能力最强的就是李一男，也是年纪最年轻的，最后老板和郑宝用一起拍板让李一男来做。但李一男一上来，问题就来了，这个人情商极低，智商奇高，结果项目进展突飞猛进，但是员工流失率也是突飞猛进。为什么？因为他不会跟员工沟通，他只会用鞭子抽，鞭打快牛，你跟他沟通根本没法沟通。因为你进去以后，第一，他从来不用眼睛看你，他低着头在干别的，然后跟你沟通，这不是神经病吗？你认为这种人能干吗？然后进去从来不表扬，全是骂，你进去以后问你上个月为什么没有完成任务？而且是这样的，你说了原因后，他要求你这个月必须完成，能完成就行，不能完成直接下岗，然后结束。结果任正非发现这个问题了，马上就干，怎么办？配政委，狼狈计划就是这么来的，华为内部叫狼狈为奸，既然狼当头，就要配一个狈给他做副职，就是看家护院。配的谁呢？就是 **VM** 区华为现在的副董事长叫徐文伟先生，徐文伟一米八五的个子，华为的形象代言人，但是性格温柔似水，李一男一米六几的个子站都站不齐，但是刚烈无比，他俩一配，李一男解决冲锋的问题，徐文伟解决看家护院的问题。结果这个部门“啪”

就上去了。所以说，你组建团队的时候：第一，如果你组建一个新团队，一定要选领导力强能冲锋陷阵的，老团队的运营，要选这种人。如果发现一个人某一方面特别强，另一方面弱，一定要找互补的人跟他搭配，而不能找两只狼在一起，这是非常关键的。你不光要把人选准，你还要把团队组建得到位，你这个团队才是强大的。

1.2.2 打开职场晋升通道

众所周知，艰苦奋斗是华为文化的魂。而华为培养人才的方法却鲜为人知。在 2008 年《劳动合同法》实施的前夕，华为出台一条新规定：华为公司所有工作满 8 年的员工，在 2008 年元旦之前，都要先后主动办理辞职手续（即先主动辞职后竞聘上岗位），再与公司签订 1-3 年的劳动合同。这一规定立即遭遇媒体的轰击，各方谴责一片，言辞激烈的甚至认为这是在变相逃避企业的社会责任，是对新《劳动合同法》的挑战。但在龙岗的华为总部，依旧同往日一样平静和忙碌，没有人因为辞职事件抗议，也没有人为此上访。企业迅捷的步伐丝毫没有受到干扰。在鼓励员工辞职、重新竞聘上岗这一事件上，华为对辞职员工的补偿方案远远高于《劳动法》所规定的标准：在华为工作 12 年的一位员工，可拿到 16 万元的补偿。即使是华为工资水平最低的文员，8 年工龄也能拿到 2 万多元的补偿。相比国企 20 年工龄的下岗工人，买断工龄补偿金普遍只有 2 万多元。并且，华为并没有将员工推向社会，而是辞职后重新竞聘上岗。只要愿意继续留在华为工作的员工，都可以重新应聘，后来大部分工龄满 8 年以上员工重新签订了劳动合同，并且借此机会重新选择了自己的方向。为什么华为会如此稳定？这与华为近些年推进的人力资源管理构架息息相关。

NVQ 在华为的洋为中用

华为的发展是一条加速上扬的抛物线。1996 年左右，随着自主开发的 C&C08 交换机市场地位的提升，华为的年度销售达到了 15 亿元，标志着华为结束了以代理销售为主要赢利模式的创业期，进入了高速发展阶段。但随着生产规

模和员工队伍的迅速膨胀，华为的管理层次不断增加，其中仅秘书就有 500 名。这些秘书在公司各级管理层面和交叉点上工作，为推动公司的管理和发展发挥着重要作用。他们普遍学历较高，基本是大学本科毕业，一开始进华为大都看重高工资，说自己什么都能做，便做了秘书。但几个月后发现自己主要是做一些文件收发、资料录入、会议召集等工作，时间一长，觉得秘书好象就是打杂，便不想做了。1998 年，华为派出当时的副总裁张建国到欧洲考察，在考察中张建国发现久负盛名的英国 NVQ (National Vocational Qualification System) 企业行政管理资格认证并非徒有虚名。在欧洲的巨头企业中，NVQ 管理体系涵盖了所有职业，从办公室文员至公司总裁、经理所需的所有技能和知识层次都做了详细规定，每个级别反映了实际工作中该级别所需的知识和能力，以及在工作中拥有的责任和权利。更重要的是，NVQ 管理体系已经为国际社会所认定，通过这套体系完全可以解决员工的职业发展问题，而且能极大地促进员工的积极性。考评合格的员工可以获得中英机构联合颁发的国际职业资格证书，该证书可以得到社会的认可，对员工来说，这是对他们自身价值的认可。因此，张建国决定将异国的 NVQ 管理体系搬到华为来。（注：NVQ 是英国的国家职业资格证书制度，是以国家职业标准为导向，以实际工作能力为考评依据的一种新型的职业资格证书制度，它的标准不仅代表英国当前的职业标准，也是当前最先进的国际化的职业标准）

无规矩不成方圆

刚开始，文秘人员对推行的英国 NVQ 企业行政管理资格认证并不适应。担任总经理秘书的李元也觉得非常简单，不知考核的目的何在。就一些平常的工作指标，觉得对工作没有什么提高作用。随着学习的深入，李元和其他人才逐步认识到：工作效率的提高是建立在有序的工作之上的，任职资格认证帮助建立工作秩序，从而提高了工作效率：要处理好例行公事之外的工作，需要有思路，资格认证正是提供一个思路、一个想法，帮你找处理问题的共性，建立一种逻辑思维上的顺序，从而提高工作效率。对于文秘工作而言，就是建立一个文秘行为规范，以及达到这一规范的机制。

在引进 NVQ 体系的试点工作中，华为组织文秘和有关管理人员对国际企业行政管理标准进行了认真的学习，对照标准要求来考核工作，使员工们明确了工

作改进的目标和文秘人员的职业发展通道。华为依照 NVQ 企业行政管理标准体系建设公司人事管理和人员培训的平台，确定了文秘工作规范化和职业化的目标，并根据公司的实际情况修订和细化了文秘资格标准，建立了一套符合华为实际的有多个级别的任职资格考评体系。在此原则的指导下，打字速度、会议通知、会议所用的文具、会议过程管理、做会议纪要的方法，办公室信息管理，各个部门的流程连接等都成为华为秘书的任职资格要素。比如开会前半小时打电话落实一下，职业化水平就体现在这样的细节中。资格体系做好后，秘书们终于明白了自己发展的方向。华为秘书的职业能力迅速提高，像电脑管理、文档管理、电话处理，别的单位得招三个人来做，在华为一人足矣。省下了工资、管理费用、办公空间，效率还更高。

确定任职资格

华为还建立了资格认证部，组织培训了专门人员负责考评工作，同时还带动了公司员工的培训工作。秘书问题解决后，人力资源部成立了两个任职资格研究小组，每组三人，开始制订其他人员的任职资格体系。例如，华为对高级管理者进行任职资格认证活动，一方面是通过各级干部一段工作的总结与评价，探索资格认证的有效途径，以便为下一步开展各层次、全部岗位的认证工作起到开路先锋的作用；另一方面也是对高级管理者综合素质进行一次摸底，从中区分出各个管理者的不同职业素养和特点，以便进行人才配置的进一步优化。

销售人员任职资格标准的确立，是先在全国各地选出了 20 名优秀的销售人员，研究小组人员跑到各办事处，看这些优秀销售人员怎么拜访客户、怎样谈判，最后订出一到五级的任职资格标准。紧接着华为正式成立了任职资格管理部，对各个岗位设立相应的任职资格标准。为了使员工不断提高自身工作能力和价值，有一个更大更广的发展空间，任职资格管理部设计了管理与专业技术双重职业发展通道。在华为，6 个培训中心统统归属于任职资格管理部之下，许多企业都为之头痛的培训无效问题，往往是由于缺少任职资格体系，无法得知现有和应有的差距。而在华为，有了任职资格体系，从某一级升到上一级，需要提高的能力一目了然，培训便具有针对性。任职资格标准牵引推动，培训体系支持配合，强调开发功能，真正解决员工职业发展问题。员工可以根据自身特点，结合业务发展，

为自己设计切实可行的职业发展通道。以李元为例，他当时可以有两个选择：一是走管理岗位通道，进入人力资源系统，以人力资源经理为职业目标；二是走技术岗位通道，坚持做人力资源技术性工作，成为内部的人力资源技术专家。

考评牵引力

为了帮助员工快速达成目标，华为为推广 NVQ 体系制定了考评制度。与其他考评区别在于 NVQ 考评不是对工作进行评级，而是辅导帮助员工，考评员与员工的关系是一种彼此互帮互助共同提高的关系，帮助员工早日达标，从而使员工在考评过程中能够比较自如、正常地发挥自己的能力。经过几个月的单元考评后，李元感觉自己好象被一个具备全面素质的优秀秘书指引着工作一样，考评中对照文秘标准来检查自己的工作，有差距时会感自责或恍然大悟，达到标准要求时会感到一种满足。为保证考评工作的质量，华为在试点工作中根据英国 NVQ 体系的要求实行了内外部督考的制度。通过督考工作，公司以推动员工达标为共同的目标，上下协调一致，促进了华为公司各管理层次之间，以及上下级之间关系的改善。

原则上，华为每隔两年进行一次职位资格认证，公司根据论证结果，决定员工是继续留任、晋升，还是降级使用。一年后，在普考阶段参加考评的华为秘书就达到了 300 多人，完成 1 级考评的人数达 180 人，考评优秀的秘书可以到市场部锻炼，也可以获得逐步的提升。借鉴英国 NVQ 企业行政管理资格认证，建立了文秘的行为规范，提高了工作效率，还解决了秘书的职业发展通道问题，极大地促进了秘书的积极性。从此，在华为的每一位员工的职业发展通道都在 NVQ 体系的规划下被打开了。华为资格认证的过程，充分体现了与客观标准比较的相对公正性：任职资格制度的实施，使华为对干部的选拔，转变到组织考核、职业化遴选等更加科学、合理的机制上来；为员工的培养、培训工作明确了方向和具体课题；同时，打开了员工的晋升通道，也是华为实现制度化新老接替所必须经过的一个过程。

体系是纲，纲举目张

华为的 HR 组织基础十分独特，其人力资源委员会制分为五级，公司层面由总裁、副总裁组成，二级委员会由业务部门主要决策层的经理们组成，如此往下，直到由事业部的主任、副主任、业务经理组成的五级委员会。委员会是决策和评价的机构，让每一个人都可以发出声音，通过集体决议来贯彻公正、公平的理念。

华为的人力资源部门也分多个层次，从功能齐全的公司层面人力资源部，到各系统的干部部、人力资源管理总部和各系统干部部的关系是行政与业务关系分离。各级干部部的行政隶属关系归各所属事业部或职能部门，其个人的业绩考核、工资与奖金由所属部门直接负责，而其人力资源业务管理归人力资源管理总部直接领导。除此之外，华为还特别要求 HR 一定要懂业务。认为只有当各级人力资源部门真正成为战略伙伴之后，各个机构才可能开始发挥自己的功能。

李元大学刚毕业进入华为做普通的行政秘书，做了两年，就转向人力资源岗位。在他看来，他之所以能够如此幸运，不仅仅是因为任职资格管理制度，更重要的是因为华为已经建立了相对完善的人力资源管理体系。原因很简单，不管什么样的管理变革，首先面临的的就是组织基础问题。如果没有良好的基础保障，任职资格管理制度在华为的遭遇肯定和其他的企业一样有始无终。

华为职场晋升通道的案例展示：一位老手的深切感悟

华为的薪酬结构与收入曲线特点

华为的收入包括工资、奖金和股票收益三部分，艰苦补助、商业保险等另记。新员工以工资为主，老员工的奖金和股票收入是工资的 N 倍。这体现了公司的控制刚性成本，放开弹性费用的财务策略。入职初两年的收入只是工资；第三年奖金开始发威，第四年股票开始发威。所以你的收入曲线，是一条早期平缓，中期陡峭，但后期又步入平缓的曲线。第一个拐点，是你的薪酬结构发生了变化，有奖金和股票收益了；第二个拐点，是你的个人职级到了天花板，收入的涨势趋缓，两个拐点中的快速增长期，就是你职级不断提升的那个黄金阶段，这个时期，你的工资、奖金和股票都会有比较明显的增长。华为这个渐进的薪酬结构，有一个未经明示的作用，就是那些比较着急的人，或者不适应华为文化的人，一般在三年内就离开了，能够坚持到第四年的，一般是比较适应华为文化待得住的，所

以这种收入增长曲线，能够把利益向那些愿意与公司长期合作的员工倾斜。华为有句话：拿多少钱干多少活，钱越拿越少，干多少活拿多少钱，钱越拿越多，就是不喜欢斤斤计较的人，喜欢埋头苦干出活的人。这就是企业文化。文化这东西，没什么对不对，只有适应不适应，就好比两个道德高尚的人，也可能会因为相处不来而离婚。在华为，人力资源制度是发动机，薪酬制度就是油路，以奋斗者为本，就是给优质人力资源优先输油。只有绝顶高手才能设计并落实这样的冲锋机制。还有就是老板的心胸，近年华为净利润是 20—30 亿美金，按照 20 倍的市盈率，市值就是 400—600 亿美金，如果老板持股 51%，那么身家上千亿，肯定是中国首富了。但现在老板的股票只占 1%，胡润榜都榜上无名，其实上榜的那些房地产商，与老板所创造的事业对社会的贡献差距有多大，大家都清楚。老板把上千亿财产分给几万员工，财散人聚，大家跟老板成就了非凡的事业。这个事业不仅仅是华为自身今天在全球电信设备业的地位，还包括华为为中国高科技行业培养了大批的人才，为中国高科技行业探索出的管理经验，腾讯大半都是前华为的人，巨大的无形财富啊！

华为职业生涯各阶段的情况描述

为了把模型基线化，以下数据的假设条件是：从事技术、销售、服务工作（这三类人员占了公司的 90%）；应届硕士起点；职级晋升速度取常规水平；不考虑艰苦补贴；税前；家安在国内一线城市。

1、职业生涯初级阶段，从士官到尉官

入职后 1-5 年的收入情况：8 万，12 万，20 万，再向 40 万冲；第五年职级到 15 级。第 5 年收入到手后，大致生活水平是：按揭一套总价在 100 万以下的房子，开一辆 10 万的车，老婆最好也工作，最好暂不要孩子，先还清房贷，或存点备用金再说；这样的生活，手头不算宽裕，尚有房奴压力，但年轻健康，朝气蓬勃，算少尉的两人世界小康生活吧。

2、职业生涯中级阶段，从尉官到校官

入职后 6-10 年的收入情况：从 50 万向 80 万冲；第 10 年职级到 17/18 级；第 10 年收入到手后，大致生活水平是：住一套改善性住房，另外有 1-2 套房给长辈住或用于投资，开一辆 20 万以上的车，每年日常消费 15 万元用于供养孩子和老婆没有问题，但就国内的医疗、教育环境而言，还不能说有很强的安全感，而且人到中年，健康开始出现状况，上有老，下有小，平时从事一些理财活动，主要考虑的是孩子的教育费、老人的医疗费和自己的养老费。这样的生活，算少校的三世同堂中产生活吧。

职业生涯的下一步跨越，晋升到 18 级以上，与工龄就没有多大关系了，你必须确实比别人更能干（华为人才济济，出头不易啊），而且，运气也比较好才行。否则 17/18 级可能就是一个专业骨干的天花板。我也见过比较能干而且努力的人，但所负责的客户自身发展不顺（指做客户经理的），或者参加了没有前途的 PDT（指研发人员）；还有人待过的每个部门最后都不幸成为公司组织调整或精简的对象。对于这些同事，祝他们大器晚成。

毕竟 18 级以上的职位，是一个萝卜一个坑，人力资源部、干部部都在盯着，数量受到严格控制的，就象在军事学院，你会看到很多资深大校，但永远升不上少将，因为将官的编制是受到严格控制的，所以大部分兄弟姐妹，会在天花板停下来，不过即使以 17 级的年收入，除去日常开销，老婆不要总买 LV 等名牌产品，不要生三胞胎，那每年结余几十万下来是正常的。所以 10-20 年后，作为一个资深校官，你的存量财富还是很可观的，送孩子出国留学，养老金安享晚年应该没有问题。这就是很多老员工虽然职位不会提升了，工资也不涨了，股票也饱和了不会再配了，但工作状态却还不错的原因。这与 IBM、GE 等大公司的机制是类似的，只不过西方公司是采用退休金制度，华为是采用饱和配股制度，都是一种安全保障机制。进入职业生涯天花板的员工，有些知足常乐，活得平淡而从容；对于那些不满足于天花板的人，就会选择去换换环境，包括在公司内、公司外去折腾折腾，有志得意满的，也有不尽人意的，没关系，今生无悔就好。

正如一个纺锤型的中产阶级群体，就象压舱石，对于社会在面对风云变幻时保持稳定性很重要；一个纺锤型的 16-18 级员工群体就是华为的中产阶级，保证了队伍的稳定性和文化传承，这是他们的价值所在，在此也呼吁公司重视这个群

体的承上启下作用，一个问题是有些老员工的热情下降，但大多数老员工还是胜任岗位绩效要求的，这个要客观地说，老员工毕竟经验技能好，方向判断力强，事情一次做到位，也许他们家里牵挂多，要照顾孩子老人什么的，就不能象年轻时加那么多班了。

3、职业生涯高级阶段，从校官到将官

如果你成长性良好，职级到了 19 级甚至更高，那么年收入会冲到 7 位数，这个群体的数量估计不到员工总数的 1%。生活模式就不用描述了，年收入超过 10 万美金的，在欧美也是高收入者，属于少将的富裕阶层了。现在海外做到国家代表级别的，工龄只有 7、8 年的，有一大批人；有的入职 10 年的，都做到地区部助理或 VP 了，年纪 35 岁左右，想想看他们在 01、02 年入职就去海外，属于海外市场的开荒者，艰苦奋斗了这么些年，其中业绩好的被提拔到这个位置很正常。想当年我们入职时，那时的总监级干部的工龄不过 3 年左右，年龄也不到 30 岁。老板常说林彪 20 岁做军团长，周杰伦 20 岁就成为千万少女的梦中情人。我的好几任领导年纪都比我小。

上述收入水平与公司的业绩强相关

需要强调，这些是建立在公司经营良好的基础上的，当然收入与你所属团队的业绩，你的业绩也是强相关的。如果公司业绩不好，那么工资没得涨，奖金与股票收益都可能很低。记得 02 年 IT 泡沫破灭，每股分红只有两毛钱，03 年只有四毛钱，而今年是 3 块，公司业绩对个人收入的区别可想而知了，打个七折也很正常。那次让我最惊讶的就是，一些左派，就是平时赤胆忠心口号喊得贼嘹亮，在部门制造关卡压白色恐怖氛围的主管，悄无声息地撤退了。倒是很多对公司有时发发牢骚的右派，却留下来继续和公司一起干。从理论上讲，公司发生亏损时，股票收益是负数，本金都会面临危险。所以一个同事总结华为的机制是：大伙拼命干，不然全完蛋。我觉得他比给我们讲核心价值观的教师，更加准确地抓住了华为文化的精髓。

作为一个步入中年的老员工的一点感受

记得二十年前读中学时，看过一部前苏联电影《莫斯科不相信眼泪》，里面一个情节给留下深刻的印象。一个年轻漂亮的女孩子，在莫斯科一家高档商场做营业员，她非常羡慕那些来购买高档化妆品、时装的将军夫人，并立志要做一位将军夫人，她的一个好朋友对她说：如果你想做将军夫人，就必须先嫁给一个上尉，然后陪他去西伯利亚的冰天雪地守二十年的边境。

记得十几年前刚进公司时，思想导师请我在大冲村的小饭馆吃饭，庆祝我转正，东拉西扯一顿后，他看着我的眼睛，吐出三个字，不要急。现在的人比较急，在公司这些年，也看到通过非正常手段想快速致富结果东窗事发的，也看到想通过小三上位来快速成为将军夫人结果弄得将军丢盔卸甲身败名裂的。不过就大多数兄弟姐妹板凳十年冷的历程而言，觉得电影里面的那句话，还是具有普遍性的实在话，否则这个世界就没人踏踏实实干活了。

第二章 华为人力资源管理纲要 2.0 解析

2.1 胡厚崑：华为人力资源纲要 2.0 解析

2017 年 11 月 27 日，华为发布了任正非在人力资源管理纲要 2.0 沟通会上的讲话。

对于团队管理，任正非表示，干部队伍要有使命感与责任感，要具备战略洞察能力、决定力，要富有战役的管控能力，要崇尚战斗的意志和自我牺牲精神。

公司高层干部要多仰望星空，多思考公司的战略方向。

他举例道：“比如三星电子的 CEO，一年中有半年时间在全世界与别人做交流、沟通，通过战略的洞察，确定三星的战略方向。在战略洞察能力上，我们与之还有一定差距。我们是做出了成绩，但还是在低层次的追赶之中，战略布局还不够。”

同时，他也提及：“低绩效员工还是要坚持逐渐辞退的方式，但可以好聚好散。辞退时，也要多肯定人家的优点，可以开个欢送会，像送行朋友一样，让人家留个念想。也欢迎他们常回来玩玩。”

以下为华为轮值 CEO 胡厚崑、华为高级副总裁吕克修改整理的讲话内容：

壹

公司未来的价值创造要以客户为中心，聚焦在万物互联的优势领域（ICT 基础设施和智能终端），汇聚内、外优秀价值链资源，**成为智能社会的使能者和推动者。**

我们要成为智能社会的使能者和推动者，要坚持聚焦，不是什么都做。

万物互联我们要敢于领先，持续扩大优势。万物感知我们只聚焦做一部分，万物感知的特性是传感器，不是我们的业务特长范畴，我们只聚焦在其中的连接和边缘计算、分布计算，持续构建和巩固优势。

终端有感知部分，但，更是一个端、管、云的综合体，不仅仅只是一个网络显示器。

万物智能是行业知识和信息技术相结合的结果，这是各行各业的业务领域，而且数据涉及隐私保护，处理这个问题很难的。

ICT 行业使能各行各业智能化、使能智能社会的关键，将是一个持久的、充满挑战的历史过程，因此也是我们的长期机会。

但我们坚持“不做应用、不碰数据、不做股权投资”，我们聚焦云计算和大数据人工智能平台，让各行各业实现自身的智能时更简单、更容易。

同时也用于我们自己内部管理的智能化，使我们自己的内部管理更加简单、高效。

也用于现有产品和服务的智能化，比如 GTS、消费者云服务，使用智能新技术为现有客户、现有网络创造新价值。

我们要限制我们的领域，一是能力有限；二是这些数据涉及隐私保护，我们要处理好这个问题，要使客户放心、让伙伴放心。我们只要处理好这个问题，在客户授权下，聚焦在 ICT 基础设施和智能终端，是可以有作为的。

战略不要发散，ICT 基础设施和智能终端已经是很大很复杂的业务领域。

未来的价值创造来源“以客户需求和技术创新双轮驱动”，我是同意的。

商业模式创新是一个工具，目标还是满足客户需求。

首先我们要不断地形成方向大致正确、组织充满活力，就能胜出。如果方向不正确，是产生不出价值来的，组织也难以充满活力。

方向正确是领袖要素。领袖要素是方向大致正确的一个保障，组织充满活力要成为方向大致正确的另一个保障。

组织充满活力既要能够使得大致正确的方向得以贯彻执行，也要善于自我批判，使得一旦方向脱离大致正确后，能够及时纠偏。

在知识爆炸、行业快速变化的今天，充满活力的组织要让领袖听得见来自各个层级的声音，吸收全组织的精华，以保证持续维持大致正确的方向。

华为将来的价值循环平台还是全产业链的价值创造与分享，包含对外价值链和对内的价值链。这个平台是应该有方向和业务目标的，要捆绑内、外最优秀的资源。

对内价值链，是激发组织与员工的活力，提高每个组织与员工在价值创造中的机会及输出。

对外价值链，是捆绑组合一切优秀的资源能力，形成优质资源的集合，提高我们的整体竞争能力。

贰

公司未来的运作模式是在共同价值守护、共同平台支撑下的各业务/区域差异化运作，是从“一棵大树”到“一片森林”的改变，要统一思想，但也要耐心改良。

公司运作模式从现在到未来的改变是从“一棵大树”到“一片森林”的改变，这就很形象。

首先我们要认真总结，三十年来是如何种好一棵大树的，让历史的延长线给我们启发，如何去种好一片森林。

“一片森林”顶着公司共同的价值观；下面是共同的平台支撑，就像一片土地，种着各种庄稼；中间是差异化业务系统。

共同的价值观，是共同发展的基础；有了共同发展的基本认知，才可能针对业务特点展开差异化的管理；共同的平台支撑，是我们在差异化的业务管理下，守护共同价值观的保障。

“天”和“地”是守护共同价值的统治，中间业务的差异化是促进业务有效增长的分治。

第一：我们公司的理想，还是要在这个世界上有一定地位，所以要聚焦一个窄窄的航道，跑得比世界均快，现在我们可以强调航道稍微宽一点，但仍聚焦在主航道上。我们总体的业务方向和承载的技术要具有相当的一致性。

第二：如何形成共同基础？我们要有价值创造及价值分配的共同思想基础。

为客户服务是我们共同的价值观，支撑这个价值观的长期、短期激励机制，是实现这个目标的有力措施。

精神激励要导向奋斗，物质激励要导向多产粮食。

我们的长期激励，是对员工已有贡献及可持续贡献的价值分配，这也是共同的基础、共同的理想，是不可动摇的理念。

短期激励，是对当期贡献的分配，同时兼顾其为增加土地长期肥力的隐形努力。这是我们努力改进的方向。

第三：共同平台有中央平台、前方平台。

中央平台要简化，担负着服务与监督的统治责任，虽不参与一线的具体作业决策，但对整体作业质量要起到监督责任。

授权不是分权，授出去的是决策权，保留下来的是监督权。

中央平台同时要担当全球战略性决策的职能，负责战略洞察、整体战略制定及支持关键重大战役。

同时担当集团能力中心，集中、吸收最好的一线经验，孵化能力，并为一线广泛赋能。

前方平台，根据不同国家、不同条件，前方平台跟随业务的差异化、区域的差异化而构建。差异化平台所承载的功能，由服务对象牵引平台功能的构建。

可以在内外合规的条件下，作战方式更加灵活机动。一线的部分数据可以不再上传，但不上传不等于中央平台不能管控，数据要透明。

权力是由中央授予的，是分治权力，中央平台要对授予的权力展开有效监督。

第四：在西伯利亚、亚马逊长的是森林，在内蒙和哈萨克斯坦长的是草，还有沙漠。

我们有 100 多个代表处，100 多个作战平台，消费者业务和网络业务的运作方式也相差很大，业务差异化、区域差异化是必然存在的。

我们允许目标的差异化、考核的差异化，运作方式的差异化，但经营数据的规则不能差异化。

目标的差异化、考核的差异化、运作的差异化，是让作战组织能够在实战中迅速决策、抓住机会。

经营数据的规则不能差异化，否则我们就无法看到每个业务单元的真实经营情况。

因此，差异化只能在共同的“天”和“地”中间产生，必须是“顶天立地”，中间放开，这样就可以在我们共同价值的基础上，又激活了各模块的创造合力。

共同价值、差异化是什么，我们将来都注释清晰。

第五：差异化管理，就是要在内、外合规的边界下充分授权，有效行权。

三项中央集权（资金管理权、账务管理权、审计权）加强垂直监督，要穿透层层业务直至末端，实现有效监督。

其他管理权力，是在中央平台向下授予的各项经营活动权力，由基层主官、职员承担责任。

监督权仍在中央平台手中。管好边界，放开内部活力，守住内、外合规的边界，在边界之内，你可以自由飞翔，作战方式的灵活机动由基层主官担任。

拥有监督权的组织及个人，承担起监督责任，要敢于与业务部门一同作战，也要敢于举手向上反映问题。

拥有决策权的基层作战主官，要敢于决策、勇于担责，只要发自内心愿意成长，行权就是最好的机会。

我们不会吹毛求疵，世界上没有完美的人，任何一个人都会犯错，功过自然分明的。

我们要有统一的思想，也要有耐心地改良，思想松土可以走在前面。

将来中央主要是战略洞察、规则制定、关键干部任用、监督。

机关平台更重在建设而不重在操作；前方平台重执行、服务、支持与监督；前线作战指挥者就应该走向主官责任制方式的道路，一心盯在胜利，如何指挥胜利。

由职员及专家队伍支撑这种决策的实现。主官对不确定性的事情承担决策责任。主管对确定性事情承担责任，可以实行首长负责制，提高运作效率。

我们现在的机关平台是收敛、汇总、再转发，今后改变这个权力分配，转向服务与支持，平台的指挥作用会降下来，服务能力会升上去。

欲速则不达，我们变革也不要急于短期达到目的，人力资源管理纲要 2.0 能否用十年时间去逐步实现。

叁

公司坚持从成功实践中选拔干部。

干部队伍要有使命感与责任感，要具备战略洞察能力、决定力，要富有战役的管控能力，要崇尚战斗的意志和自我牺牲精神。

公司的高层干部要多仰望星空，多思考公司的战略方向。

高级干部不仅要具备业务洞察能力、决定力，还是要强调视野、见识、知识。

爱因斯坦对周有光有句话：“人生的差异在业余”，我们在业余时间里其实能增强很多见解。

比如三星电子的 CEO，一年中有半年时间在全世界与别人做交流、沟通，通过战略的洞察，确定三星的战略方向。

在战略洞察能力上，我们与之还有一定差距。我们是做出了成绩，但还是在低层次的追赶之中，战略布局还不够。

例如，采购现在是以深圳为中心，以中国人为中心，甲方心态。为什么不在采购集中地建立能力中心，为什么不用当地国家人？

我认为，我们不要求基层干部做战略布局这些事情，但的高级干部要抬头仰望星空，看一看这个世界，否则容易迷失道路，走错了方向可能会拖垮整个公司。

我们还强调干部要有牺牲精神，否则如何团结到人？

选拔制要永远要坚持，这是真理性的，我们要制定各级干部的实践经验要求，没有这个经验，就不能再往上一级晋升，不能形成一大堆“空军”司令。

在白皮书里面一定要体现出来排他条件。机关干部要循环下去，再上来。

我们还有新人要提拔，不要过于担心一个人辞职，就迁就落后。

我们还要大胆拉开差距，明年重点在 15、16 级中，显著拉开优秀人员的差距。也要关注 17、18、19 级中的特优秀人员快速走上岗位。

干部可以分两层管理，使用者拥有提议权，上层管理者具有批准权，不一定要层次太多去审查干部。

作战部队的主官要管干部，有干部使用的提议权、编战权，HR 提供支持服务。

HR 的主管也应是本业务的优秀人员出身。

招聘选拔工作主官要多担责，HR 要多作好秘书作用。作战指挥中心如果没有权力挑选干部，怎么去组织这个作战单元？

如果形成帮派、小集团，脱离平台管理，我们可以干预，不要老是怕形成小集团。

肆

贯彻物质激励和精神文明建设双轮驱动，用荣誉感激发责任感，将公司愿景使命与员工工作动机相结合，在规则制度基础上信任员工，激发员工持续奋斗的内在动力。

物质和精神是共存的，雷锋是精神榜样，但同时必须给“雷锋”的责任贡献结果合理的物质回报。

激励不仅仅是物质上，员工也不只是为了钱才努力工作，要给员工荣誉感。

公司荣誉激励的奖章很漂亮，现在社会反映非常好。

以前我是反对搞形式的，对于搞授勋都有很多限制条件，希望简朴一点。但是看看海军官兵上阵很讲究仪式，海军军官还配剑，激励了官兵一生的努力。

仪式与勋章创造荣誉感，荣誉感可以激发出更大的责任感与使命感，所以在发奖的时候有点仪式，正式一点、光鲜一点、欢跃一点，给人一生记忆。拍个照片可能就感到很庄严，这就是激励感，让他感到要承担责任。

以后我们可以继续研究各种活动的仪式，场地费用公司可以补助一部分，另一部分众筹。

我们追求的是精神的一致，不必过多地追求外表的一致。我们不是军队，他们的步调一致使他们更严格的外在与内在管理。

我们更追求多元化的一致，精神多元化的一致，因此，我们不要过多追求服饰的统一，多姿多彩更富有创造力。

公司的使命是使能智能社会的转型、为客户创造价值、为社会做出贡献，员工的目标是为组织的使命达成进行高质量的工作。

公司的商业成功与员工获得的回报是上述努力的结果。

未来我们要认清中基层员工、中高级干部、高层领袖的不同使命动机，要差异化来识别与规划。

如果从上到下都是一个使命，那不正确，基层不需要担负这么重的东西。

价值观不一样，不同的工作人员有不同的动机和要求。

领袖、主官、执行者站在不同角度，对同一事件有不同看法，是正确的，是合乎社会发展的哲学的。

专家要垂直循环，不断吸收实践的东西；主官要跨领域横向循环，螺旋式上升。

将来我们要基于信任进行管理，如果基于不信任，会造成要层层 **PPT** 汇报、搞承诺，使用 **KPI** 这个压力枷锁。

其实我们早期创业就是基于相互信任，每个人都很有干劲，互相帮助。

现在公司的规则、制度等都已经建立起来了，这个时候谈信任是有管理的，应该可以简化考核。

伍

以责任结果导向简化 **KPI** 考核。

第一：我们 **KPI** 考核的改革，是在内、外合规边界内的责任结果导向，减少考核更多的过程行为。

考核的是当责和当责的结果，当瞄准结果考核的时候，我们要简化 **KPI**，而不是复杂化。

KPI 一简单，所有人的奋斗目标也清晰了。

第二：考核要形成一种共同的奋斗精神，像我们过去的“胜则举杯相庆，败则拼死相救”。

像电影《绝密 543》部队那样全营一杆枪（光它一个营击落了四架 U2 飞机，也是全世界第一个用导弹击落飞机的典范）。

现在由于 KPI 考核的不合理，使得共同的奋斗精神弱化了，形成了自私，这种环境制约了群体奋斗、狼群战术的文化。

所以，我们要管住边界，简化考核，结果导向，重塑这种精神。

华为过去“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的精神就很好，大家一听说你做的产品有问题，都到你那里帮忙。

那时虽然我们的产品不够好，但勤能补拙，大家互相帮助、互相信任。我们要回到这种状态，这是有价值的。

低绩效员工还是要坚持逐渐辞退的方式，但可以好聚好散。

辞退时，也要多肯定人家的优点，可以开个欢送会，像送行朋友一样，让人家留个念想。别冷冰冰的。开个欢送会、吃顿饭也是可以报销的。也欢迎他们常回来玩玩。

陆

运作重心前移，反向梳理，逐步精简机关，加强人员流动。

我们支持成熟业务的合同在代表处审结，条件不够，也可以在项目审结。

我们抓一抓这个试点，再进一步扩大一线权利，通过试点，探索经验，逐步推广。

责任前移，从循环实践中选拔，逐步产生前方司令官。

合同在一线审结，机关就是服务与支持的平台，制造、供应“炮弹”。

现在一线对机关怨声载道，说我们都精简了，为什么机关不精简？

作战指挥权前移后，然后看需要哪些机关，一线来投票。

对于大家都不投票的机关，就要精简、合并，减少管理层级，保留功能并入相关部门。

有些功能代表处不需要，自然机关的人就会逐步减少。

比如平台发个邮件要求代表处统计报表，代表处可以不回答，拒绝回答的次数多了，机关这个部门就是多余的，因为你是在干扰前线。

否则，机关永远精简不了。有人说他也是作战部门，那你就不能发命令，直接去产粮食。

柴

在坚持核心价值观和责任结果导向的基础上，通过开放迭代、汇聚智慧的过程，逐步构建面向未来的人力资源管理纲要。

这次汇报的人力资源纲要总体思路我们是一致的，大架构是正确的。

未来总纲要遵循，分卷就是提供一个方法，可以去参考，去差异化执行。

纲要的制定要坚持成功的核心理念。

首先“以客户为中心，以奋斗为本，长期艰苦奋斗”不能变。

我们必须正确地要以客户为中心，否则就会以领导为中心，帮派林立；如果不强调艰苦奋斗，到了一定程度，大家就可能懈怠了；我们还要坚持责任结果导向的评价原则。有这些基础，业务是可以差异化管理的。

要采用开放众筹、快闪方式录用顶级科学家及管理者，形成领导世界的能力。

持续迭代的方式来制定纲要。纲要的版本和结构就像安卓系统一样，安卓是开源的，免费给大家使用，但大家的讨论反向给它，它不断地吸收。

让大家去讨论，群众是聪明的，允许每个人、每个小组都能输出一个版本和结构。

将来五花八门的版本，纲要小组吸收以后沉淀净化，纲要也越来越完善，生成最后的版本。

所有文件起草人员，必须有基层成功实践经验，文秘除外。

在开放讨论中，其实也就完成了对大家的思想松土，公司出正式版本时，他愿意读第二次就等于读了一个正确版本进去。

在研讨纲要哲学过程中，大家不断输出只言片语，要慢慢去引导，允许跨领域、多元化的交流。

2.2 吴春波：华为人力资源纲要 2.0 解析

2.2.1 提出纲要 2.0 的背景、时机和历史沿革

鉴于华为重要文献之间的历史沿袭性，我们需要寻根溯源先讲人力资源管理纲要 1.0（以下简称“纲要 1.0”）的相关情况，因为人力资源管理纲要 2.0（以下简称“纲要 2.0”）与之存在着内在延续性和传承性。

纲要 1.0 正式启动于 2010 年 3 月，实际上没有正式命名为“纲要 1.0”。当时公司成立了一个人力资源管理纲要整理小组，由轮值 CEO 胡厚崑先生任组长，目的是从华为过去 30 年所取得的成功和经历的挫折中，总结华为人力资源管理方面的战略理念、价值体系、基本政策、框架体系、管理原则和基本的方法工具，识别那些未来能够支持华为长期成功的人力资源管理的关键要素以及可能导致华为走向失败的潜在风险。在这个基础上归纳和总结出指导华为成功的人力资源管理体系。

当初的范围界定、探讨总结，主要来自于公司以往的人力资源管理实践，是从战略层面、宏观层面研究探讨人力资源管理理念、管理哲学、政策、原则和方法工具，所以这个小组还有另外一个名字——公司管理哲学整理工作小组。当然我理解这里提的“管理哲学”，不仅仅是人力资源管理哲学，也包括管理哲学、业务管理哲学和财务管理哲学。整理的素材，主要来自于公司的文献（包括内部文献和外部文献），提出的基本框架理论部分，包括组织、组织文化、价值评价、价值分配、干部和员工，共六个部分。

当时提出了六个基本原则：第一是尊重历史；第二是实事求是；第三是重点关注，第四是循序渐进，第五是开放吸纳，第六是过程与结果并重。

2010年4月，形成了初稿。4月初，对初稿进行了修改，向 EMT 做了汇报。5月，各级管理团队进行了第一次讨论。5月底，又一次向 EMT 汇报。6月初，访谈了部分体系的成员，向 EMT 汇报。6月1日，在全体员工中进行研讨。整个过程与外部研讨齐头并进。最后经过素材汇总，形成了几个阶段性的成果：素材汇总；纲要讨论稿；纲要的建议稿；纲要的修订稿；纲要发布稿。

2010年7月15日，公司召开了第一次人力资源管理纲要的研讨会，任总在会上做了重要讲话，但在外界没有引起重视，讲话题目是《干部要担负起公司价值观的传承》。有兴趣的听友可以找来参阅。纲要发布稿形成以后，就作为华为公司高级研讨班的正式教材。

2014年11月，历经四年反复沉淀的“华为人力资源管理纲要 1.0”正式出版了。这就是后来广为人知的《以奋斗者为本》，和华为的《以客户为中心》《价值为纲》，共同构成了华为的价值观。

华为的人力资源管理纲要从 2010 年启动，延续到现在已经 7 年。其间，中国企业界浮浮沉沉，有多少楼起楼塌，所以对于华为这个漫长的讨论、修改、形成文献的过程，我十分感慨：华为做事真地不着急，等得及。

管理行为不能运动化，不能形式化，不是简单地搭一个班子，起草个文件式的，也不是文本式的。华为将之作为一个系统工程来做：大家拿出一个东西来，

经过多次反复的修改，然后沉淀，再经过和高层的交流，形成了一个系统的、体系的、厚重的文献。

2017年8月7日，公司正式发出了“任总在人力资源管理纲要 2.0 沟通会上的讲话”的电子邮件。这个讲话对于我们理解纲要 2.0 非常有价值。

2017年10月，公司召开纲要 2.0 的三次对标会。

2017年11月20日到21日，华为的常务董事会民主生活会，专门辟出一个环节，对纲要 2.0 进行集体讨论。

任总在三次对标会和常务董事会上做了讲话，这也是我们最近看到的“任总关于人力资源纲要 2.0 修订研讨的讲话纪要”。然后网上发布了 2018 年 3 月 20 日总裁办邮件“关于华为公司人力资源管理纲要 2.0 公开征求意见的通知”。现在看到的纲要 2.0 是“总纲”，这意味着后面还有很多内容在支撑它。经过一年的高层运营与研讨，工作组初步形成了纲要 2.0 的总纲。

2018 年 3 月，开始发给高管，开始讨论纲要。我们看到高管们写了大量关于纲要的心得和建议，华为“心声社区”也开始有大量的文章在讨论纲要。到 4 月 5 日为止，纲要 2.0 已经有 30.5 万人次阅读，2071 人次参加讨论。

查了一下相关资料，其中能看到很有意思的一个延续：1996 年华为公司开始起草基本法，其中人力资源占了大概 1/4 的内容；2005 年，华为对公司的愿景、使命和战略重新定位；2008 年，华为对核心价值观进行了梳理；2010 年，提出三个根本保证，即“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”；2017 年，华为提出新的愿景和使命；2018 年，人力资源管理纲要的正式制定……这是一个长期的发酵过程。

换言之，经过了大量的工作，我们才看到了现在这个版本，所以我觉得这个历史背景可能对思考、研究、学习纲要 2.0 有一定价值。在此特别补充一句：研究要“求甚解”。现在这种“学知识靠微信、搞学术靠百度”的行为，是非常短期的、不可取的行为，还是要踏踏实实地静下心来研究。

2.2.2 纲要 2.0 的简单解构

中国人讲：盛世修典。华为进入了一个非常良好的发展阶段。在这个发展阶段中，在这么一个特殊的时期，华为为什么提出纲要 2.0 这个版本？阅读纲要 2.0 后，我想对这一部分做一个简单的解构。我们看到，纲要 2.0 的基本架构体系分为两个部分。

2.2.3 对华为公司 30 年发展的总结

第一部分，是对公司 30 年发展的总结。其中提出一个重要的论点——人力资源管理是公司商业成功与持续发展的关键驱动要素。这个论点总结得非常到位。华为在 30 年发展中，在管理模式上、在战略上、在营销上、在研发上有很多成功的要素，但是人力资源管理是它成功与持续发展的关键驱动要素。这个定位我觉得是对华为 30 年高速发展的高度概括。中国绝大部分企业的问题实际上是人的问题，人力资源管理在很多企业也是一个短板，但是在现实中企业对人力资源的重视程度远远不及对财务、营销、战略和机会的重视程度。华为这句话，对中国企业的启发是非常大的。怎样把人力资源管理作为公司成功和未来继续成功的关键驱动因素？我认为这是一个核心命题。其实纲要 2.0 基本上也是围绕这个核心命题展开的。这个核心命题是解读纲要 2.0 的一把入门钥匙，也是一个关键点。

第一部分分为两点：（1）人力资源管理的坚实基础，一个是人力资源管理的理念与实践体系，还有一个是人力资源管理的基本出发点，我觉得这对于华为的人力资源管理做了一个定位，对这个体系做出一个概括性提炼。（2）对以往人力资源管理存在的问题和挑战进行了分析。

2.2.4 对人力资源管理的顶层设计

纲要的重点是在第二部分：

（1）纲要的核心目标，是让组织充满活力。在分析了公司内外部业务环境变化的基础上，基于新的愿景、使命与发展战略，提出了人力资源管理的理念与

基本框架。这个框架有一个关键点，就是让组织充满活力。也就是说，人力资源体系的聚焦点、关注点，包括终极目标，就是让组织充满活力。2017年一直在讲的就是“方向要大致正确，组织要充满活力”。在不确定的时代，制定一个详细的战略，有时候肯定是很费劲的，也是作用不大的，所以“方向大致正确”，但是公司牢牢抓住终极目标——“组织充满活力”。

（2）分析了公司新时期的机会和挑战，这个机会和挑战概括起来就是“三个万——万物感知、万物智能和万物互联”。

（3）以“组织充满活力”这个目标为前提，它的核心框架就是优化人力资源管理的价值链，关键举措有两个：构筑物质与精神的两个驱动力。这个是新提法，我觉得这个提法也非常重要，是对基本法的一个重要的继承基础上的发展。在基本法上没有写这两个驱动力。

（4）对人力资源管理“三个对象——干部、人才和组织”进行了界定。过去，人力资源管理都是模块化，通俗地讲就是选育用留；纲要 2.0 打破了模块化的特点，对人力资源管理的“干部、人才和组织”三个对象进行管理。这也是在纲要 2.0 占篇幅最多的一个重点。

总体上，第二部分是对公司未来的经营模式进行了概括和提炼，虽然这不是人力资源的问题，但是它和人力资源密切相关。这个界定也非常有意思，值得深思的就是“以核心价值观为天，以共同平台为地”，一“天”一“地”，实现差异化。也就是说，华为作为一个领先者，未来的经营模式可以概括为“共同价值守护与共同平台支撑下的统治与分治并重的分布式经营模式”。这在纲要中有提到，任总的讲话中也一直在阐述，实际上也是刚才彭老师点到的华为作为一个领先企业在人力资源管理上的探索，即探索在共同价值守护、共同平台，一个“天”一个“地”，然后统治与分治并重。因为华为进入了一个新的发展时期，作为一个领先企业，在这一背景下，人力资源管理到底怎么管？任总特别强调：共同的价值观，是共同发展的基础；有了共同发展的基本认知，才可能针对业务特点展开差异化的管理；共同的平台支撑，是我们在差异化的业务管理下，守护共同价值观的保障。

任总提出的从“一棵大树”到“一片森林”业务模式的改变，有一个核心的基础条件，就是要形成共同价值基础。我理解这个共同价值基础就是公司的核心价值观体系，或者讲是公司的经营管理哲学体系。没有这个基础，如果实行差异化经营，那么可能华为作为一个整体就很难存在，整体核心竞争力就会受到破坏，它的文化也可能会被分解。

在纲要 2.0 上，我们会看到，后半部分最主要是对三个管理对象的基本理念、框架、方向、体系和举措作出的顶层设计层面的构建。所以我认为 2.0 是一个顶层设计，是对人力资源管理的一个顶层设计。

2.2.5 读完纲要 2.0 的感想

认真学习纲要 2.0，有以下三个主要感想：

（1）准确地把握了总结、提炼和创新的关系。纲要 2.0 基于历史，也基于现实，还基于未来。“三个基于”形成了管理纲要的主线，它不是颠覆性创新，是连续性的、继承性的提炼和提升。

（2）在对公司人力资源管理的经验和教训做总结的基础上，对人力资源管理做了一种前瞻性的顶层设计，是华为走过了 30 年后又一次对人力资源管理的基本哲学、体系、内在逻辑的一种顶层设计。

（3）纲要是问题导向、现实导向、未来导向。整个纲要不追求形而上的文本之美，不像基本法那么严谨，条理很清楚。当时有人说，基本法一个字都没法改（不是不能改），因为经过三年的反复修改，已经非常精炼。纲要 2.0 从文本上来讲，没有追求形式上的文本之美，大纲是用 PPT 显示的，也不像基本法那样对每一条都很严格，也不追求理论上的完美，我觉得简略、普适、接地气。实际上在纲要中还有错别字，我也发现了，所以这个纲要是问题导向、现实导向、未来导向，核心把握得很准，然后展开的层次也很分明，内在逻辑也非常清晰。

2.2.6 华为的坚持、强化与纲要 2.0 的创新亮点

看到华为人力资源管理纲要 2.0，我估计很多中国企业会失去自信。为什么会失去自信？因为看了华为这么高大上。从基本法到纲要 2.0，这个过程有很多案例。华为这 30 年，我曾经提过四句话：在摸着石头过河中探索，在自我批判中不断地反思，在不断地改进中优化，在顶层设计中成长发展。华为经历这样一个过程，走到了今天，走到了纲要 2.0。

读完之后，我觉得总纲非常宏大，也是非常厚重的，涵盖的内容确实很多。纲要 2.0 有点教科书性质的，涉及到人力资源的各个层面，但是又不是大学意义上的教科书。我认为一些新的提法对中国企业是很有启发的。我们可能学不了总纲，学不了纲要 2.0，但是这些提法，包括华为已经在实践的东西，对中国企业还是有很大启发：

（1）由过去的分配评价制到获取分享制，是华为一个重要的变化。过去是先考核，给个评价，然后再进行分配。实际上华为这几年一直在实践获取分享制。前两天，任总接受媒体采访时也讲到了这点：他强调狼文化，乔布斯强调“海盗”文化（苹果公司原来有一个提法——宁做海盗不做海军）。获取分享制对解决机制的活力问题和人力资源的很多问题，我觉得都是值得学习的。

（2）一个很重要的闪光点就是纲要 2.0 提出了信任的人力资源管理。这在基本法里没有提。外界对华为的一些人力资源管理的批评，可能也和这方面有关。这次提出了“要基于信任，然后简化”。华为的三部曲是“先僵化，后优化，再固化”。现在华为做的应该再加上第四句话——“先僵化，后优化，再固化，然后简化解解决”。

（3）纲要 2.0 多次提到多劳多得，其实是解决分配问题。尽管分配是一个老话题，但是我觉得我们很多企业的人力资源管理并没有解决，这是增强活力很重要的方面。邓小平的改革开放实际上解决的核心就是多劳多得。多劳多得为企业赋予了一种机制性的力量。尽管是一个老词，但是华为在纲要 2.0 中赋予它很多的新意。所以在这一方面，我们应从机制的角度来理解多劳多得。

（4）纲要 2.0 中提出劳动回报优于资本回报，这也是华为的实践。资本的贪婪问题，现在很多企业尤其是互联网企业，实际上并没有解决这方面的问题。华为一直在强调劳动回报与资本回报要实现 3:1，实际上已经实现了。3:1 的回报对我们启发很大。

（5）在纲要 2.0 中提出了人才和超优人才。在基本法中几乎没有看到“人才”，我们还是用的“人力资源”。这一次提出了人才的问题，提出了二八原则的问题。

（6）提出了互联网时代的很多新的概念，比如说平台+业务，生态共赢，众筹快闪……这些都是互联网时代的语言，但是华为没有把去边界化、去 KPI 化等词用进来。

（7）用了很多鲜活性的、可能外人不太知道的、只有华为人清楚的一些语言，使得纲要变得生活、比较鲜活、非常耐读、还有故事性。比如说“全营一杆枪”，来自于电视连续剧《绝密 543》。我于去年年底看完了这部电视剧，“全营一杆枪”，一直打飞机，描写我国第一支导弹部队怎么打下美国飞机。电视剧非常好看，但更贴近华为实践，比如班长战争也接近华为实践。

（8）在纲要 2.0 中，外界可能会有一些误读，比如提出了“主官+专家+资源”的业务运作模式。外界认为可能是不是把词搞错了，是“主管”还是“主官”，在纲要 2.0 里有很大的篇幅对此作出说明。

（9）很鲜活的一些东西，可能需要一些背景来解读。比如说，满广志和向坤山也写进了纲要。满广志是中国陆军第一蓝军旅“六边形旅长”，和红军 33 次对抗，32 次取得胜利。

（10）提出了统治与分治的平台模式，在过去是没有这个提法的。

（11）鼓励集体奋斗中的个人英雄主义。这次强调了个人英雄主义，但是它是有约束的，这也是华为和任总灰度管理思想的一个典型说法。

（12）“要用活荣誉感与荣誉信物”。荣誉感和荣誉信物实际上在人力资源中是非常重要的，但是在很多企业中被忽视了。其实就是基本法中的“小改进，大奖励”。华为发奖和华为年会的仪式感非常强。我认为仪式感也是生产力，我们现在太不讲仪式了。为什么要提到用活仪式感与荣誉信物？实际上这里边的核心是两个驱动力中的其中一个——精神激励。精神激励中，荣誉感是非常好的激励，发奖是很重要的。我觉得这不是拘泥于过去，而是一种创新。对很多企业来说，应该是有很大启发的。发奖也是一门学问，也是一种激励。说白了，人力资源纲要的核心就是组织保持活力，组织充满活力。回到人力资源角度，组织充满活力无非是两个——激励与约束。激励包括物质激励和精神激励，约束是有惩罚性的东西。在这一方面，其实人力资源可以做很多。实际上这里边也不需要太多的创新，但是可以化腐朽为神奇。

（13）“转人磨芯”。这个词我还没有深入理解。我查了，还没查到。

通过以上这些，实际上就是回到了一个问题——团结一切可以团结的人，调动一切可以调动的积极性，挖掘一切可以挖掘的潜力。纲要 2.0 在这个基础上有很多新的提法，这些提法对很多企业都会有启发。实际上这些是探索和创新，也是在丰富人力资源管理纲要 2.0。随着华为实践的一些探索，纲要 2.0 会越来越丰富。

2.2.7 给纲要 2.0 提建议

纲要 2.0 的基本框架是没有问题的，逻辑关系也没有问题，但是一些具体的提法还需要讨论。

（1）“5.3 构建组织职位、规模和考核管理机制”，这个话实际上是有问题的。因为从整个体系来讲，应该是构建职位管理平台，职位永远是人力资源管理的基础和平台。另外，不应该用考核管理机制来替代绩效管理体系。我们现在还仅仅是讲考核，而没有说绩效管理体系。在纲要 2.0 中没有提到绩效管理体系。

（2）有些语句可能不太通顺。比如第 4 页“坚持核心价值观的内在精髓，构建适应业务与人群多元化、奋斗进取的组织氛围”。这句话我读过几遍，感觉不太通顺。

（3）华为过去提出的提倡改进、改良和改善，“小改进，大奖励；大建议，只鼓励”理念，在纲要 2.0 中，对此没有继承。这里，既涉及到干部组织，还涉及到员工。当然，我们要创新，我们要探索，我们要洞察，但是更重要的还是要有工匠精神。工匠精神的核心还是持续地改进，这一块在纲要 2.0 中是缺失的。

（4）“深淘滩，低作堰”的理念是提纲挈领的，这句话其实很容易理解，应该把它作为一个纲要。

（5）“打造价值创造的管理循环”这句话需要探讨。这句话在纲要中多处出现，我觉得不太通顺，应该是人力资源管理的价值链循环。价值创造是人力资源管理价值链的一环（价值链包括价值创造、价值评价和价值分配），而这句话只强调了价值创造的管理循环，在管理循环中，价值创造又是其中一环，我觉得逻辑上不顺。

（6）在“基于信任管理”这一块，关于“信任”界定得太少。当然，再回到刚才提到的人性假设问题，如何信任、体系的构成、内在要素、信任的主体和对象，基于信任管理的一些主要理念和举措等，没有展开。

总体而言，我相信随着内外部讨论的持续发酵，这些最基本的理念，将会不断地进行优化。纲要 2.0 会更丰富，更有体系化，更让人读得懂。

第三章 以客户为中心，建设端到端流程化组织

战略人力资源管理的首要任务，是以客户为中心、围绕战略制定输出的关键任务依赖关系，持续进行组织结构变革。

2003 年 5 月 25 日，任正非先生在《在理性与平实中存活》一文中，提出流程化组织建设目标：

“公司的宏观商业模式是，产品发展的路标是客户需求导向，企业管理的目标是流程化组织建设。”

“公司发展的微观商业模式，就是一部分有效和谐的方法论，完成企业管理诸元素从端到端、高质、快捷、有效的管理。”

企业管理的目标是流程化组织建设，流程化组织建设可以分为三个步骤：理解端到端流程、围绕流程设置岗位和持续变革组织结构。

3.1 理解端到端流程

流程是指企业内部发生的某项业务从起始到完成，由多个部门、多个岗位、经多个环节协调及顺序工作，共同完成的完整过程。简单地讲，流程就是一组将输入转化为输出的过程。

端到端流程是指从客户需求端出发、到满足客户需求端去，提供端到端服务，端到端的输入端是市场、输出端也是市场。

华为公司将流程归纳为执行类、使能类和支撑类等三类，合计 15 个一级流程；并为每一个一级流程任命全球流程责任人 GPO，负责流程建设、推进流程改进、打造流程执行力文化，确保流程高效运作。

1.0 Idea to Market, ITM/IPD 集成产品开发		
2.0 Market to Lead 市场到线索	3.0 Lead to Cash 线索到现金	4.0 Issue to Resolution 问题到解决
5.0 Develop Strategy to Execute 战略制定到战略执行	6.0 Manage Client Relationships 客户关系管理	
	7.0 Service Delivery 服务交付	
	8.0 Supply 供应链	
	9.0 Procurement 采购	
	14.0 Manage Partner & Alliance Relationships 伙伴&联盟关系管理	
	15.0 Manage Capital Investment 资本运作管理	
10.0 Manage HR 人力资源管理		
11.0 Manage Finances 财务管理		
12.0 Manage BT&IT 业务变革&信息技术管理		
13.0 Manage Business Support 基础支持管理		
执行类流程	使能类流程	支撑类流程

执行类流程是客户价值创造流程，定义创造客户价值所需的端到端业务活动，并向其它流程提出协调要求，包括集成产品开发、市场到线索、线索到现金、问题到解决等 4 个流程；

使能类流程响应执行类流程的要求，支撑执行类流程创造客户价值，包括战略制定到战略执行、客户关系管理、服务交付、供应链、采购、伙伴&联盟关系管理、资本运作管理等 7 个流程；

支撑类流程是公共服务支撑流程，支撑公司高效和低风险运作，包括人力资源管理、财务管理、业务变革&信息技术管理、基础支持管理等 4 个流程。

3.2 围绕流程优化岗位

岗位需要围绕流程流环节而持续优化，以保证基于流程的业务高效运行。

岗位描述的是做什么，是个静态的概念；流程强调的是为了完成目标任务，岗位工作是如何依次开展的，是个动态的概念。

打个比喻，帮助理解岗位、流程与业务的关系：

岗位就好比火车站，流程就好比铁路线，高铁就好比业务；

高铁的目的地确定铁路线的走向，铁路线的走向确定火车站的设置；

岗位和流程共同支撑起业务的高效运行，就如同火车站与铁路线共同支撑起高铁的高效运行一样。

华为公司面向客户的“铁三角”作战单元，就是围绕线索到现金的流程，进行岗位优化的结果。

2009年1月16日，任正非先生在销服体系奋斗颁奖大会上的讲话中，肯定了“铁三角”作战单元的作用：

“北非地区部努力做厚客户界面，以客户经理、解决方案专家、交付专家组成的工作小组，形成面向客户的‘铁三角’作战单元，有效地提升了客户的信任，较深地理解了客户需求，关注良好有效的交付和及时的回款。铁三角的精髓是为了目标而打破功能壁垒，形成以项目为中心的团队运作模式。”

面向客户的“铁三角”作战单元，包括客户经理、解决方案专家、交付专家等三个岗位：

客户经理负责管理客户关系，抓住市场线索、确认客户需求；

解决方案经理负责基于客户需求，制定整体解决方案以满足客户需求、为客户更好地创造价值；

交付经理负责确保产品交付周期和质量，通过满足客户需求、实现及时现金回款的目标。

面向客户的“铁三角”作战单元，是一个小而美的团队，其作用就是聚焦客户需求，发现机会、咬住机会，通过呼唤组织力量，驱动公司满足客户需求、成就客户的理想，从而达到现金及时回款、促进公司发展的目的。

围绕流程优化岗位的另一案例，就是由人力资源合作伙伴 HRBP、专家中心 COE 和共享服务中心 SSC 等构成的三支柱模式。

3.3 持续变革组织结构

组织就是指人们为实现一定的目标，互相协作结合而成的集体或团体。

流程化组织，是由流程中多个工作上相互关联、或具有相似职责与能力要求的岗位组成的。

组织结构变革，不仅仅是优化岗位设置与组织结构，更重要的是优化权力与资源在岗位或组织之间的分配。

能够更好地与端到端流程相匹配的组织结构，是基于二维驱动的矩阵型组织：

一个维度是自上而下纵向的、职能型部门，履行专业化人才培养和岗位能力建设的职责；

另一个维度是面向客户横向的、流程化团队，履行以客户为中心、为客户创造价值的职责。

由传统的职能型组织，逐步变革转化到能够与端到端流程充分匹配的强矩阵组织，需要经历弱矩阵组织、平衡型矩阵组织和强矩阵组织三个阶段：

在弱矩阵组织里，面向客户的流程化团队责任人没有任何权力，只是一个协调员，真正的权力还在职能部门经理那里，实际上是一个低效的假矩阵型组织；

在平衡型矩阵组织里，强调横向的力量和纵向的力量基本均等，即流程化团队责任人的权力，与职能部门经理的权力基本相当，拥有一定的资源分配权和绩效考核权；

在强矩阵组织里，进一步强化以客户为中心，增强横向的支撑与服务、减弱纵向的管理与控制，流程化团队责任人的权力，大于职能部门经理的权力。

变革组织结构的阻力，来自既得利益者，即集团公司总部和各级职能组织。

华为公司坚持自我批判的纠偏机制，持续不断地向臃肿、低效的官僚组织机构开刀，逐步转变机关职能、持续合理地下放权限；通过两轮变革，基本建成了高效运行的流程化组织结构。

华为公司流程化组织的第一轮变革，是通过把计划下放到地区部，各地区部计划合并成公司总计划，以确保计划更加接近实际情况。

2007年7月13日，任正非先生在在英国代表处的第二次讲话明确提出：

“我们要以产品线、地区部、代表处为基本单元，建立计划、预算、核算体系。目的是为地区部、代表处及产品线的作战服务，而不是为了总部汇总一张财务报表服务。”

华为公司流程化组织的第二轮变革，是让听得见炮声的人来呼唤炮火，后方平台负责服务、支持及监管，逐步让代表处为主体的作战部队来指挥战斗、实现以技术为中心向以客户为中心的转移。

2019年2月12日，任正非先生在运营商BG组织变革方向汇报会上的讲话中进一步强调：

“改变作战方式，明确代表处是作战中心，机关BG和地区部BG共建面向代表处透明的资源和能力中心，通过市场机制运作和考核。作战资源和能力一步获取，决策两层闭环，支撑代表处高效作战。”

华为公司第二轮组织结构变革的主要任务是：

权力进一步向前线倾斜，使得面向客户的作战单元权力越来越大；

资源进一步向后方聚集，使得提供炮火支援的平台能力越来越强。

目前为止，华为公司高效“蛇形”流程化组织已经基本成型：

小前端的“蛇头”灵活突击，大平台的“蛇身”有力支撑；

小前端的“蛇头”，围绕业务特点灵活设置、规模弹性管理，体现出灵活性和自适应性，确保准确对准客户的痛点、及时满足客户的需要；

大平台的“蛇身”，有效聚集了精兵组织的共享资源，通过直接顺畅的沟通，有力地支撑小前端的“蛇头”更好、更快地为客户创造价值。

总而言之，华为公司以客户为中心、建设端到端流程化组织，所遵循的基本原则就是：在有效监控的前提条件下，充分给一线团队授权，确保一线团队责任到位、支撑到位，更好地为客户创造价值、实现公司战略目标。

第四章 在主航道组织中实现“班长战争”

（此文是任正非 2014 年 8 月 19 日在华为人力资源工作汇报会上的讲话。任正非就华为的人力资源战略、组织管理方法、人才培养与管理、激励策略做出了详细的分析。任正非强调：组织建设方面，在主航道组织中实现“班长战争”，在非主航道组织中去矩阵化或弱矩阵化管理；在人才管理方面，要改良金字塔管理，用人才管理奠定胜利的基础；在薪酬激励方面，“获取分享制”应成为公司价值分配的基本理念。任正非的这些观点，依然保持了他所一直坚持的管理“改良”而非“革命”的企业治理理念。毛主席曾说：政策和策略是党的生命。就民企来讲，政策和策略是企业的生命。基本的人力资源政策需要相对稳定，但在策略实施上应该因地适时进行调整。要坚持持续优化式的“改良”，而不要推倒重来式的“革命”。这是此篇文章给我们的启示。）

4.1 关于人力资源战略

坚持聚焦管道的针尖战略，有效增长，和平崛起，成为 ICT 领导者。业务与人力资源政策都应支撑这一战略目标的实施。

我有一个想法，针尖战略的发展，其实就是和平崛起。我们逐渐突进无人区，踩不到各方利益集团脚，就会和平崛起。坚持这个战略不变化，有可能在这个时代行业领先，实际就是超越美国。因此战略目标中，将“超越美国”这句话改为“有效增长，和平崛起，成为 ICT 领导者”。将来业务政策、人力资源政策等各种政策都应支撑和平崛起这样一种方式。

4.2 关于组织

在主航道组织中实现“班长战争”，一线呼唤炮火，机关转变职能；非主航道组织去矩阵化或弱矩阵化管理，简化组织管理。虚拟考核评价战略贡献，抢占战略高地。

4.2.1 简化组织管理，让组织更轻、更灵活是我们未来组织改革的奋斗目标

你们要去研究一下美国军队变革，乔良写的一本书叫《超限战》，军队的作战单位已经开始从“师”变成“旅”，作战的能力却增强很厉害，而且美国还在变革，未来的方向是，作战单位有可能从“旅”直管“营”，去除“团”一级，还要缩小成“排”、“班”……。班长可能真就是“少将”或“少校”，因为一个班的火力配置很强（巡航导弹、飞机、航母……），就没有必要大部队作战。“班长的战争”这个理念应该这么来看，大规模人员作战很笨重，缩小作战单位，更加灵活，综合作战能力提升，机关要更综合，决策人不能更多。让组织更轻、更灵活，是适应未来社会发展的，也是我们未来组织改革的奋斗目标。

将来华为的作战方式也应该是综合性的，我们讲“班长的战争”，强调授权以后，精化前方作战组织，缩小后方机构，加强战略机动部队的建设。划小作战单

位，不是指分工很细，而是通过配备先进武器和提供重型火力支持，使小团队的作战实力大大增强。当然，授权不是一两天能完成的。目前，管理上的问题没有落地，所以 3~5 年内把 LTC、账实相符，“五个一”作为重点，一定要实现端到端贯通。五年以后，坚定不移地逐步实现让前方来呼唤炮火，多余的机构要关掉，这样机关逐渐不会那么官僚化。

当年我们从小公司走向大公司时，不知道怎么管理，分工过细。现在我们使用的工具先进了，很多流程打通了，功能组织也要综合化，不仅减少层级，也要缩小规模，几个组织合并成一个组织。如商务合同评审的专业组织，应该涵盖运营商 BG、企业网 BG，没有必要成立两个平台。

矩阵化管理主要用于主航道上的作战队伍上，是需要一个大规模的平衡，耗费一点人力资源，称称这个、平衡那个。非主航道就不需要这么复杂的平衡。慧通去矩阵化，第一必须对华为服务，不能到社会上招揽生意，这是对它的制约；第二必须自己养活自己。

内服弱矩阵化，就是流程责任制，只有几个管理的核心干部还是矩阵化的。组织的优化，不要等同时发令上，哪个模块成熟了，就可以先走，若总是追求完美的“齐步走”，等候时间就太长了。

我们要有个假设，将来如果我们担负起 700 亿美元销售收入，不意味着华为总人数会产生大幅度增长。我们每年要招聘一些尖子进来，置换不合适的人员，因此总人数增长是有限的，但作战结果会有极大提高。811 规划中，不能大幅度增加人力资源编制，不要总向研发与市场倾斜。但是可以增加薪酬包。

华为是如何让 4 个人干 5 个人活的？

一把亮剑：就是五个人的活儿，四个人干，发五个人的工资或者五个人的工资加奖金。这个现在就可以用，用了就有效。有人会问，你看，五个人的活，四个人干了，这个挺好，效率提升了，但是你把钱又给发了，不是亏大了吗？折腾了半天对企业没什么好处。实际上，这是一个非常简单的双赢游戏。什么叫简单双赢？大家知道一个企业对人力资本的投入不仅仅是薪酬，比如说，我们企业对人力资

本的投资是三块：一块就是员工获得的那一块，比如说工资、各种福利、N 险 M 金，还有各种补贴等等，这就是员工收入的一部分。

还有两部分：一是培训教育，这个投入是很大的，特别是对于知识型员工，就是员工的知识要求越高，你的培训越高，员工的层次越高，你的培训投入越大。你让员工上 EMBA，一下子几十万就没了。所以这是一块大的投入，这块投入是非常大的。在华为新员工里边，它超过很多岗位的薪酬。

还有一块是什么？就是各种管理摊销，你根本就没有算到里面。举个例子，因为员工的增加，你要增加办公场地、办公设施、食堂、班车，各种各样的管理设施，同时最重要的就是直接的人的管理成本。也就是说，如果我有五个下属，我是个管理者，而我管理这五个下属，我投入最大的一定是管理那个最差的员工，我投入精力最大。而且在这辩护人那边，我的收入又是最高的，而我投入最大的胜利又是这个最差的员工。所以这个管理成本是非常高的，这三个成本组合起来，就是企业对员工的总投入，一般是员工收入的多少倍呢？给大家一个数据。对知识员工是 3 倍，这是西门子给华为的数据。如果一个员工的年薪工资是 10 万的话，你的总投入是 30 万，在华为就是这么简单算的。对于非知识型员工，也就是劳动密集型员工，你就乘以 1.5 就行了。这样，你就知道，这个游戏是双赢了，你哪怕把五个人的工资和奖金都发到四个人身上，你都赚大了，因为你节省了非常大的其他的投入。

怎么干呢？管理者干，不是人力资源部干。人力资源部坚决不能干这个事，人力资源部只能跟老总沟通，确定政策，而这个政策要让管理者明白，要变成管理者的一套管理制度和规则，他们就有办法干了。第一，你不知道怎么干，因为人力资源或者老板都不一定了解业务，你怎么知道研发队伍怎么配置呢？营销队伍怎么配置？生产管理怎么配置呢？你要是全知道，我觉得你就不要当老板了，或者你只能当一个非常小的小微老板。举个例子，华为各个事业部当年减员增效的时候全都有人均产出的指标，把人均产出的指标全部都落下去。人均产出跟事业部老总的业务发展和业绩直接挂钩。第二，你人均产出达标不达标，跟你的奖金包和薪酬调整包挂钩。哪个管理者都希望给自己的员工涨工资，加奖金，特别是优秀员工激励。人均产出从哪里来？这个就不要用互联网思维了，还是用传统思维，

就是羊毛还是出在羊身上。就是你要把好一点的留住，把不好的给梳理梳理。就是激发管理者提高人效的动力，再给他们培训，帮助他们掌握技能。这件事很简单。

4.2.2 组织绩效

根据当期产粮多少来确定基本评价（KPI），根据对土壤未来肥沃的改造来确定战略贡献，两者要兼顾，没有当期贡献就没有薪酬包，没有战略贡献就不能提拔。

我们认为，还是根据产粮食多少来确定基本评价（KPI），根据对土壤未来肥沃的改造程度，来确定战略贡献。比如，根据销售收入+优质交付所产生的共同贡献，拿薪酬包；若没有做出战略贡献，不能被提拔。我们现在的 KPI 也包含了很多战略性贡献，战略贡献要搞 KPI，我也同意，但要单列，战略 KPI 和销售收入 KPI 不能一致。将来公司所有指标都要关注到抢粮食，关注到战略指标。

我们原来的虚拟考核方法很好，可以继续沿用。举例：我们有 68 个战略制高地、200 多个战略机会点，抢占战略高地要靠能力提升、靠策划、靠方法，不完全靠激励。当然，激励也是应该的。虽然做了战略高地，但若利润是负值，乘以任何系数都没用，因此还是至少要实现薄利，不要简单地说“未来如何赚钱”，即使未来赚钱，也是破坏了今天的战略平衡。设定的战略目标，有销售收入浮动的比例。

战略机会点攻入进去了，不允许降价作恶性竞争，但是允许多花钱，比如可以派两个少将去。BG 重心是销售收入，既想卖东西，又想抢占战略高地，是虚拟考核；区域考核的是盈利和战略，即使薄利，也是盈利。当 BG 和区域的诉求完全不一致时，由区域说了算。

4.3 关于人才：改良金字塔管理，用人才管理奠定胜利的基础

4.3.1 保持金字塔的基本架构

拉开金字塔的顶端，形成蜂窝状，让引领发展的“蜂子”飞进来；异化金字塔的内部结构，业务、技术和管理关键岗位，优秀骨干与一般骨干，可以拉开差距。向外差异化对标，引入、用好更优秀的人才。

决定华为公司成败关键的重要时期，估计就在未来 3-5 年。在大数据超宽带时代，如果我们能够在制高点抢占到一定份额，其实就奠定了我们的胜利基础。人力资源政策要支持和平崛起，就是改良人才金字塔结构。

第一，拉伸金字塔顶端，形成蜂窝状。需要一群外面的“蜂子”飞进来，就要有蜂子能够飞进来的空间。现在遇到一个问题，世界上有很多优秀人才进不来，不仅是工资问题，还有组织模型问题。科学家进来，因为较少涉及人际关系处理，所以能留下来。但对于新招入的管理者，他领导的千军万马都是上甘岭来的兄弟连，谁服他？所以这批人员先放到重装旅去参加循环打仗，打仗过程中，也会形成“兄弟血缘”关系，再任命时他已经适应华为文化。

第二，金字塔内部结构要异化。我们人力资源有很多模块，以前薪酬待遇都是对标电子工程师，太标准化。现在金字塔架构体系不发生变化，但里面的各个模块要异化，各自去和市场对标。华为机器的核心制造和新产品制造去市场上对标，技师只要做到高质量，可以高工资。制造要尽快开始激活，把全世界最优秀的技师都挖到我们这里来，还做不出全世界最优秀的产品？也欢迎走掉的技师回来共创未来。

4.3.2 适应业务与管理变化，针对性管理各类人才，激活各级队伍

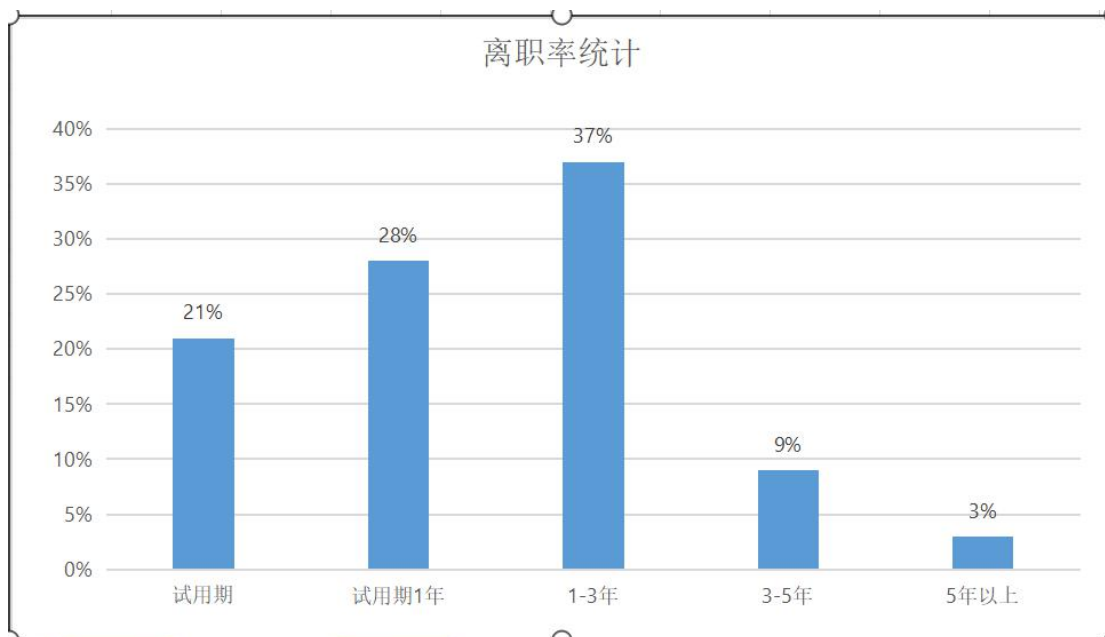
要将高层干部“洞察客户、洞察市场、洞察技术、洞察国际商业生态环境”的发展要求改为“洞察市场、洞察技术、洞察客户、洞察国际商业生态环境”。我们要从客户需求导向转变为社会结构导向了，整个行业转变，客户也有可能落后于我们对社会的认识，要超越客户前进。

将来要限制干部“之”字形成长的范围，不要强调一定要大流动，有些岗位群不需要具有“之”字形成长经验。基层员工还是需要踏踏实实地干一行、爱一行、专一行，贡献多，就多拿钱。这次我在新疆看到，最安心工作的是新疆本地员工，他们在公司工作多年，千方百计从北京、广州调回去。因为家在新疆，家里人知道情况其实没有那么危险，这次我还跟他们去逛街、吃大排档。而外地来的员工感受不一样，虽然在前线的人没有觉得那么可怕，但内地的家里人总是很担心，天天电话施加压力。危险地区可以强调本地化原则，如果实现不了那么多本地化，可以招聘当地的大学毕业生，送到拉丁美洲等地区去培训，然后再返回去。

高级干部被末位淘汰不等于是坏事，可以去重装旅，再重造辉煌。若没有威慑感，大家都会去搞内部平衡。

4.3.3 三板利斧+一把利剑成就了华为的人才济济！

如何有效地提高人力资本的投资回报率？就让你花的钱、投入的精力能够得到更有效的回报。我在系统给大家讲提升方案的时候，先给大家讲几个速效的方案，这里讲三板利斧和一把利剑。



根据前程无忧对全体的中国企业的离职率的统计，前三年离职人数超过了 80%，过了 3 年以后，离职人数开始递减，这时候不是他离不离职了，更多的是你怎么该把他请走的问题。也就是说，从时间角度上，企业人才离职是个分布，它是个全集，未必适合某个特定企业，但是非常接近大部分企业。

如果想快速提高人力资本的投资回报率，马上可以采取以下三招：

第一招叫做试用期管理。试用期管理的时候要做到把最弱的 20%，华为叫 **Bottom 20**，就是至少要把试用期底部的 20%给我拎出来，要么干掉，要么调岗。为什么至少是 20%呢？是因为人才招募的准确率有一个珠穆朗玛顶，这个顶是珠穆朗玛顶，基本上都做不到，企业能做到 50%就已经很厉害了。但是世界第一也就是 GE 做到了 80%，也就是说至少有 20%的员工你看走了眼。这时候如果你不把他们拿出来，就意味着所谓不良资本流入。所以华为坚定的不能低于 20%，我建议大家先设个 20%，可能不止 20%。将来随着准确率的提升，你可以逐步来做，这样你至少把一些非常不良的资产剔出去了。它带来的不仅仅是劳动合同法规定的用工成本的下降，关键的是人力资本是活性资本，如果不良资本进入公司的话，他会影响所谓的优质资本，这个代价太高，中国有句古话叫做物以类聚，人以群分；近朱者赤，近墨者黑。劣币驱逐良币，这是非常可能的。所以，乔布斯说我们只招 **A Class** 的人，这是最棒的，但是我们做不到这一点，我们不能

只招 A Class 的，因为我们还没到这个水平，但是我们至少把 D Class 或者 E Class 的给我干掉，这是第一板斧。

第二板斧是退出机制：一个员工进入公司投资回报率由负转正，一开始肯定是负的，要培训、培养，还要犯错，那么大概得多少年才能够达到盈亏平衡点？一个合格的员工达到人力资本投资回报盈亏平衡点大概需要几年？一年、两年、三年都对，一般的小企业会偏一年，大企业会偏三年，像华为这种。研发类岗位和营销类岗位哪个长哪个短？营销类岗位偏短，往一年偏；研发的岗位长，往三年偏。所以，1 到 3 年是一个企业人力资本投资回报率由负转正的一个关键点。这时候，你最担心的是哪些员工离开？一定是优秀员工，因为你拼命投资，拼命投资，开始收获的时候他离开了，到了竞争对手那里去，自己创业了。那么你就是蒋介石的黄埔军校，拼命地为共产党培养人才，最后把自己给干掉了。这时候，要干的一件最重要的事情就是挑出 1 到 3 年的 30% 的顶部人才，华为叫 Top 30，给这 30% 的人才差别化的待遇和差别化的机会。1-3 年的时候，你不怕赖人的流失，不怕平庸者流失，你知道这个阶段流失率很大，但是你千万要小心，到底是不是 30% 优秀的员工流失。因为这时候，对你的人力资本的整个的优良率带来巨大的影响。

通过差别化的机制，差别化的待遇和差别化的机会，你可以实现所谓的良币驱逐劣币。韦尔奇曾经说过，区分产生差距、动力，姚明说没有买卖就没有伤害，人力资源管理是没有对比就没有管理，要产生反差。大锅饭已经证明是负面的，那我们为什么不做一个反其道而行之的方案？所以，1 到 3 年的员工怎么干？就很清楚了，要越快越好。把公司 1-3 年的员工全部盘点，然后用什么方法评估呢？最简单的排序就可以，挑出 30% 来给予重点地关注。底部的 30% 也要重点关注。这是第二板斧。

第三板斧：人才发展在企业都有规律，一般情况下，若干年后，他再成长就开始慢了，还有一些员工不但不能成长，开始平稳，甚至掉队了。这里有个概念：三分点就是 30% 的员工继续高歌猛进，成为公司的核心、栋梁；还有 30% 的员

工变成了所谓的老油条，虽然他也会创造价值，但是他的成长在减缓，还有30%-40%的就应了那句话老太太过年——一年不如一年，就开始往下掉了。那么到三分点是几年呢？国际标准是6年，新兴的行业如互联网是3-5年，特别传统的行业是8-10年。如果你判断不了这个顶就按6年，这时候，就需要把过了这个时间点的员工也盘个点，给这些人进行三类区分，这时候最关注的是最下面的一层人，要建立人才的退出机制。没了退出机制，新生力量就上不去，这是非常核心的一个观点，中国企业在这方面做得非常差，所以导致中国企业的寿命都非常短，因为中国企业有三个毛病：一是一说退出就是辞退，老员工即使现在没有能力了也是扛过枪的、渡过江的，做过伟大的贡献的，怎么能说走就走呢？实际上辞退是退出机制的极端手段，二是新陈代谢是必然，中国企业辞退员工非常痛苦，都会认为是见不得人的事，我们一般企业在辞退员工的时候叫组织优化或结构优化，连精简都不敢说，实际上并不丢人，市场经济就是如此。这是第三板斧。另外一个是中国企业进来容易退出难，造成发展不平衡，这个不平衡就代表衰退，新陈代谢非常难，从而造成企业未老先衰。

第五章 以奋斗者为本，打造“精英+精兵+职员”人才团队

5.1 精英和精兵选拔机制

2011年1月4日，任正非先生在华为大学干部高级管理研讨班上明确提出：

“华为大学的办学方针要从培养制转变为选拔制，干部员工有偿学习，自我提高。”

公司负责制定岗位的任职资格标准、做一个指引表，帮助员工明确能力提升的努力方向；

公司基于岗位任职资格标准，在全世界范围内选拔优秀者、淘汰落后者，形成你追我赶的赛马文化；

员工要为自己的成长负责，针对岗位任职资格，缺什么就自行去补什么

员工达到相应标准就可以升职、不适合岗位标准就会被淘汰，将压力无依赖地传递给员工，激发员工长期艰苦奋斗。

华为公司建立并持续完善选拔制度，包括选拔原则、选拔标准和选拔程序。

① 选拔原则

华为公司对精英和精兵的选拔原则，坚持素质、绩效和经验全面达标。

素质是基础：一是要认同并践行公司核心价值观，这是衡量干部的基础；二是具有自我批判的能力，公司是通过关键事件过程行为来确认员工是否高素质，如是否愿意到战乱或瘟疫等最艰苦的地方去、是否敢于承担责任等，这是干部的资格底线；

绩效是条件：绩效是必要条件和分水岭，出成绩的团队要出干部，优先选拔责任结果好、在一线和海外艰苦地区工作的员工进入干部后备队伍培养；连续不能实现管理目标的主官要免职；

经验是保证：能力是持续取得绩效的关键成功要素，经验则是对能力的验证；遵循“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”的原则，对高层领导的选拔，要看其是否有基层和一线工作经验、是否在一线和艰苦地区工作过并有过良好的表现、是否有在业务单位独当一面的任职经历并取得过优秀业绩。

② 选拔标准

华为公司不仅对不同层次的干部有不同的选拔标准，对正职与副职、作战主官与平台主官也有着不同的选拔标准。

高层干部要有决断力和人际连接力：洞察变化、把握好组织前行的方向，保持方向基本正确；抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，懂得妥协与灰度，协调好各方资源、控制好组织前行的节奏；

中层干部要有理解力：在充分理解高层干部战略意图基础上，激发组织活力、有效传递压力，确保战略落地；

基层干部要有执行力：坚决执行、大力落实高层制定的战略，坚忍不拔直到出结果、打胜仗。

华为公司认为，“狼獾”合作是最佳进攻型组织：

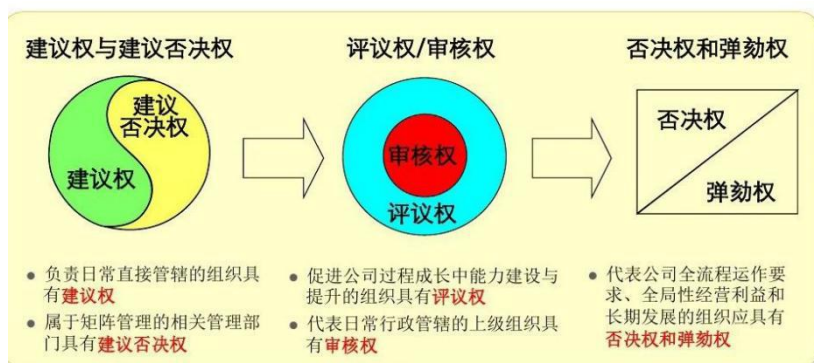
正职或作战主官，应像狼一样关注胜利，敢战方有前途、善战才能胜利；

副职或平台主官，应像獾一样及时、准确地为正职或作战主官提供服务与支持，一切为了前线、一切为了打赢。

职务 比喻		要求	否决
正职 作战 主官	狼	1). 必须要有战略洞察能力与战斗的决断力，要敢于进攻； 2). 必须清晰地理解公司的战略方向，对工作有周密的策划，要善于进攻； 3). 有决心、有意志、有毅力，富于自我牺牲精神，全力去争取胜利； 4). 具备领袖色彩，能带领团队、不断地实现新的突破、取得新的胜利。	文质彬彬、温良恭俭让，事无巨细、眉毛胡子一把抓，而且越抓越细的人不适合做正职或作战主官
副职 平台 主官	獾	1). 要精于管理，具备正确的执行力、来实施组织意图； 2). 在撕开口子后，通过精细化管理、精耕细作，守住胜利果实； 3). 逐步由具有成功实践经验的职业经理人来担任。	大大咧咧的人，不适合做副职或平台主官

③ 选拔程序

华为干部选拔程序是采用三权分立的方式，三个权力分别由不同的组织进行行使、相互制衡，不断地把合格的干部选出来、把不合格的干部挡住或剔除。



第一个权力是建议权与建议否决权：在矩阵型组织结构里，建议权是由日常行政管辖组织、即职能型部门来行使，建议否决权是由矩阵的另一方、即面向客户的流程化团队来行使；

第二个权力是评议权和审核权：评议权是由促进公司能力建设与能力提升的组织、即华为大学来行使，审核权是由日常行政管辖的上级部门来行使；

第三个权力是否决权和弹劾权：由代表公司全流程运作要求、全局性经营利益和长期发展的组织、即党委来行使，在干部选拔任命的过程中行使否决权、在干部日常管理的过程中行使弹劾权，否决权和弹劾权必须要有事实依据。

注：华为的党委归属于人力资源体系，负责干部任用监督，有用人的一票否决权；由于华为是一个全球化的企业，对外比较少地提到党委、而是以道德遵从委员会的名义出现。

5.2 精英和精兵培养机制

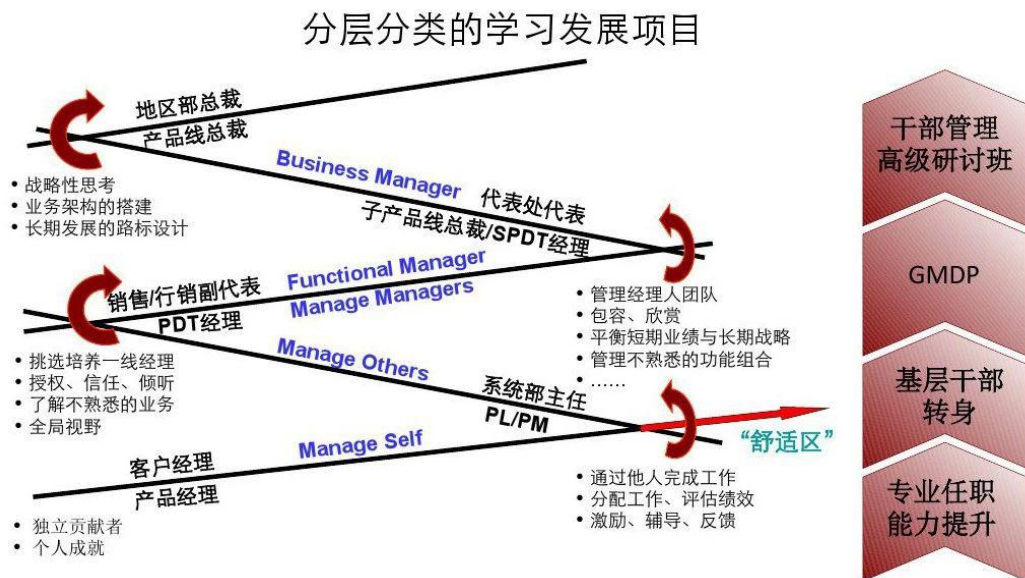
华为公司之所以能够让内部英才倍出、外部优才汇聚，打造出一支匹配业务、结构合理、专业精深、富有创造活力的专业人才队伍，是因为在完善的选拔机制

基础上，精英和精兵的培养机制还具有之字形成长道路、训战注重实效、流动激发活力等三大特色。

① 之字形成长道路

华为公司早期干部大都是“直线”形成长起来的，这样的干部特点是单纯、不太明白横向业务，难于承担起全面发展、协调性强的工作任务。

2009年起，华为公司借鉴美国航空母舰舰长的“之”字形培养机制，开始推动优秀的、有视野的、意志坚强的、品格好的干部走向之字形成长的道路，培养出了大量的将帅。



以具有典型代表意义的应届毕业生培养为例，说明华为公司为员工提供的之字形成长道路：

每年都有大量理工科应届毕业生，通过研发岗位招聘进入华为公司；

首先，会被安排到全球技术服务部 GTS (Global TechnologyService) 实践一段时间；

然后，再到研发岗位工作两、三年，完成一些项目，取得一些成功经验；

最后，再分流到各岗位，为公司提供源源不断、具有战略洞察力的后备力量，因为华为公司坚持认为：懂技术才会有战略洞察。

华为公司现任华为消费者业务 CEO、华为终端公司董事长、华为公司常务董事余承东，也是这样之字形成长起来的：

1993 年加入华为技术有限公司；

历任华为公司中央研究部总工程师、3G 产品总监、无线产品行销副总裁、无线产品线总裁、欧洲区总裁、战略与市场体系总裁等职务；

经历了研发、销售、市场、战略等多个岗位的洗礼，最终成为一代帅才。

② 训战提升能力

华为公司不仅为员工提供之字形成长道路，更重要的是在公司每一次变革转型、员工每一次成长转型期间，提供针对性的有效培训、以帮助员工更好地适应新的工作环境、更快地成长。

华为公司培训体系建设的里程碑事件：

1997 年，开始建立培训体系，以培训新员工与客户管理为导向；

2000 年，各业务部门设立干部中心，培训体系开始走向专业化；

2003 年，成立华为培训中心，课程、师资开始统一规划建设；

2005 年，正式注册成立华为大学。

华为大学的定位，是为华为公司主航道业务培育和输送人才，其特色是训战结合：

一切为了作战胜利，仗怎么打、兵就怎么练，所有训练的表格和实际操作的表格是一模一样的，代码、标识符……也是一模一样的；

将赋能简单化，简单化就是不讲原理、直接讲作战方法，训战结合的赋能和考试全以沙盘为中心进行推演，无论从计划、预算、核算……，都是以真实的场景来实行。

以华为公司线索到现金 LTC (Lead to Cash) 流程变革和一线管理者培训项目 FLMP (First-Line Manager Leadership Program) 为例，来说明华为大学训战结合的特色：

线索到现金 LTC 流程变革，是以多打粮食和一线作战能力提升为目标。

怎么考试？

学员把自己所在国家的沙盘带来，小组学员讨论准备怎么去做这个事情，一起把整个国家的沙盘模型做出来，并输出结论。这个结论，华为大学老师也不评分，然后学员就带着结论回去实施。

实施以后怎么考试？

就考学员所在代表处能不能增产、能不能盈利。不能增产和盈利，就不能提拔学员；粮食丰收了，说明学员的考试成绩合格了，这就是训战结合：将军是靠自己打出来的、而不是靠上级的评估与任命。

一线管理者培训项目 FLMP，通过自学与考试、课堂教学、实践体验、述职答辩和持续学习等 5 个步骤的训战结合，帮助学员完成从骨干（个人贡献者）到管理者的转身，并点燃每个学员的内心之火。

步骤序号	赋能环节	概述
1	自学与考试	学员通过自学，初步了解管理理论及相关知识点
2	课堂教学	基于公司对基层管理者的要求，培训课程包括基层管理者角色认知、团队管理、绩效管理、有效激励和公司人力资源管理政策，转换

		学员思想、为学员植入管理意识和理念
3	实践体验	在岗实践 5~6 个月，通过具体实践固化行为
4	述职答辩	组织“思想”和“业务”双重过硬的“班长”进行考核答辩，成绩作为新任干部未来晋升的依据
5	持续学习	推送 FLMP 知识管理平台和学习地图，方便学员在岗学习

③ 流动激发活力

华为公司为激发员工活力，建立并持续完善横向、纵向和反向等三种流动方式。

通过轮换机制实现横向流动

为了激发组织活力，华为公司明确规定：没有周边工作经验的人不能当主管，严格限制在单一业务领域成长起来的烟囱式干部，鼓励并为员工提供之字形成长机会与路径，实行 2 种轮换机制：

一种是业务轮换，如研发人员去搞中试、生产、服务，使他们具有相关经验、真正理解什么叫做商品，那么他才能成为资深技术人员；

另一种是岗位轮换，让中、高级干部的职务发生变化，这不仅有利于公司管理技巧的传播、形成均衡发展，而且有利于干部快速成长。

采用任期制和末位淘汰实现纵向流动

华为公司认为，不坚持考核、就会以公司结束为代价的，考核是考核不走优秀干部的。

华为公司实行干部目标责任制以及任期负责制，即使是高级干部也要能上能下：

坚持责任结果导向的考评制度，对达不到任职要求的，要实行降职、免职，以及辞退的处分；

已经降职的干部，一年之内不准提拔使用，更不能跨部门的提拔使用；

决不能在本部门将副职补充提成正职，不然以后就会出现正、副职的不合作；

在任期届满，干部必须通过自己的述职报告、以及下一届的任职申请，接受组织与群众评议、并重新确定薪酬。

华为公司还认为，坚持必要的淘汰是需要的，因为没有新陈代谢、就不会有生命的延续。

坚持干部末位淘汰制度，建立良性新陈代谢机制；

坚持引进一批批优秀员工，形成源源不断的干部后备资源；

末位淘汰的目的是通过挤压队伍，来激活组织、鼓励先进、鞭策后进，自然而然地选拔产生出领袖。

鼓励反向流动以培养开放思维

华为公司在其核心职能平台战略与 Marketing 部，下设与“红军”相对应的“蓝军”：

“红军”代表着现行的战略发展模式，“蓝军”代表主要竞争对手或创新型的战略发展模式；

通过唱反调的方式，来保证华为公司方向大致正确。

2013 年 9 月 5 日，任正非在无线业务汇报会议说：

“要想升官，先到“蓝军”去，不把“红军”打败就不要升司令。“红军”的司令如果没有“蓝军”经历，也不要再提拔了。你都不知道如何打败华为，说明你已到天花板了。”

“蓝军”已经成为华为公司中、高级干部重要的反向实习基地，通过反向实践培养干部具有正反两方面的视角和思路、形成战略上的开放思维。

1993 年加入华为，现任华为公司副董事长、轮值 CEO 的徐直军，就曾有过华为公司“蓝军”司令的任职经历。

5.3 稳定的职员队伍

华为公司为了适应越来越复杂的项目要求，在实践中探索并逐步形成了由“主官+专家+职员+新兵”组成的作战队伍：

主官的责任，是盯着战略目标的不确定性；

专家的责任，是研究应对前进路径的方案与不确定性；

职员的责任，是把确定性工作做到最好。

华为公司对于想去做领袖的高端员工，采用末位淘汰制逼着他优秀、更优秀，因为天将将大任于斯人吗？必将先苦其心志；

对于基层员工，则是实行绝对考核，只要他们创造的价值大于公司为其付出的成本，就让他们在轻松的状态下去工作，创造绩效、多些收益。

职员负责职业化的操作与运营，华为公司 95% 的确定性工作是由职员承担的。为此需要建立起稳定的职员队伍，以持续提高工作效率、保证工作质量，夯实公司高效运营、稳定发展的基础。

华为公司对职员的具体要求是：

充分理解本职岗位工作、按照规程和指令来操作；

根据工作量大小、差错率高低等，来确定职员的职级和待遇；

职员按命令的符合度承担责任，而不是对结果负责，以减少沟通成本；

要求职员干一行、爱一行、专一行，只要愿意并且能够认真负责做好本职工作、贡献大于成本，不循环、不流动、没有年龄上限限制，让职员拥有职业安全感、能够快乐地度过幸福平凡的一生。

职业安全感有助于职员专注本职工作，有利于职员高质量、高效率地完成岗位工作，提供质量好、服务好、价格低的产品和服务，更好更快地满足客户需求，更好地践行以客户为中心的核心价值观。

一、退出机制

下面讲一个退出机制。有四种方案，第一种方案叫做副业分流，就是把主业往副业去分，如果你们公司实在没有副业的话，建议你们建立一个副业来专门做分流。大家知道中国电信，当年为了分流就成立了一个叫中通服，就给分流了相当多的人才。否则他几十万人怎么分流？英国电信、西班牙电信都做了这个东西。华为有一个非常重要的公司，任正非的儿子做的公司叫慧通，就是起到分流的作用。华为还有几个公司卖给别的公司，比方说我们跟西门子在杭州，在杭州跟3Com的华三，现在变成惠普了。我们跟西门子有鼎桥，我们跟赛门铁克有华赛。我们还卖给爱默生的华为电气，现在叫安圣电气。每一次销售的时候，我们叫洗脚水与孩子一起卖。听明白了吗？搭着卖。一定要卖，不能把这业务黄了。全卖好这个生意听起来也不太对吧？所以我们内部把任正非叫人贩子，平均一个人的销售价格超过了2500万人民币。所以他的人力资本投资回报率有多高？因为所有这些合作对象都说：任总，你不要出钱，你只要出人。因为我们无法在中国如此快速的培养出来这么多优秀的人才。我要钱干什么，我就要你们出人，我出钱，那么任正非不就变成人贩子了。而人贩子关键的是最贵卖到3000多万一个人，我算了一下，最便宜的也是2600万。你说培养一个人怎么会赚这么多，况且这些人不是光培养还给你赚钱，最后你卖一笔，他卖2000多万，你不是疯了吗？你们抢钱吗？除了卖白粉，还有更好的生意吗？但除了违法乱纪的以外，你没有

什么好生意，所以人力资本的投资回报率太高了。这个是最多的，比如说他在主业不行，让他到副业，没有副业，建立副业。腾讯这方面做的很棒。

角色转换。这时候他原来在执行层，但是因为他年纪大了，精力不够了，能力跟不上，怎么办呢？叫他退出执行层。有两类执行层：一类少数执行层就叫董事会。

提前退休。这个我就不多讲了。就是用暂时的高成本带来未来的收益。

内部创业。这是最近时间最火的，大家都可以尝试去用，就是众创平台。鼓励大家出去创业，形成公司的合作，最好是形成公司的合作伙伴外围圈。实在不行的话，自己突出一个新业务也行，公司只要占股，可以占大股，也可以占小股。我讲一个非常成功的案例就是 **OPPO**，**OPPO** 这个公司，我每年都给他的经销商做培训。我每次给他经销商各个区域的领导讲完课以后，我就会感到一种震撼。我说这个事情居然有这么如此强悍的经销商，强悍到什么程度？经销商的价值理念跟 **OPPO** 总公司的价值理念是一致的，你觉得是不是很可怕？就是大家都追求公司的长远发展，因为我见过的绝大部分经销商都是短期利益，有奶便是娘。但是 **OPPO** 的经销商不是，当时我心里就咯噔一下，我说华为现在遇见对手了，我说小米这个对手其实不可怕。因为互联网的模式华为太容易学了，但是这个地面模式，特别是 **OPPO** 在四级市场、五级市场，也就是县级市场和广大农村市场的这个地推里，华为没法和它抗衡。因为这个建设太慢了，所以华为也知道这个慢，所以华为就走了另外一个东西知道吧，就是专门推一二三线市场，特别是一二线城市，把那个手机做得越来越贵。先跟莱卡觉得推到四五千、五六千，再跟保时捷推到八九千、上万。这就是华为不得而为之的策略。不是华为脑残，他现在是没办法，只要有办法他就不这么做了。他知道解决互联网的问题快，但是解决地面部队的问题很慢。但是你到了县里去，你那个互联网就不灵光了，看谁的广告硬，看谁的牌子大，你到每个县里去，广告牌子最大的一定是 **OPPO** 和 **VIVO**。经销商做的牌子是 **OPPO** 总部帮他做，钱是 **OPPO** 总部出，但是有个前提，你必须让我的牌子千万不要减少，一定要大。因为农民知道，看谁的大就买谁的。第二，看电视，电视里老出现谁就买谁的，他才不知道什么苹果好，三星有什么技术，华为有什么技术。所以我看了以后，我发现他这个厉害。他怎么形成呢？除了经销商的政策我不讲。当年我就问了 **CEO** 陈明，他说，我们原来

工厂特别大，工厂也没有外包，主要是工厂，但是后来工厂要外包，工厂人员就减少，再一个就是工厂的一些人员，他没法在企业发展，他就是什么班组长，什么车间主任，什么厂长，还有计划管理的人员，质量管理的人员，他没办法晋升，怎么办？我一想算了，给他们钱，把他们选一些好苗子给他培训，让他们出去给我做经销商，结果有几年，他经销商里边有一半是他们 **OPPO** 自己的人，而那些人是严重地认同他的价值观。这个太成功了。

我再说腾讯，现在众创平台的投资有一半投的是单飞企鹅，就是离开腾讯的人。我不知道阿里是不是这样做的，我没调查，但是腾讯就是。你要做这种事情，就是你要善待你的前任。什么意思呢？但华为对前任还稍微有点忌惮，像我们这些前任。但现在这些互联网企业对前任还是比较友好。特别是马化腾非常友好。

二、如何解决新老员工的薪酬矛盾？

今天讲内部公平性跟外部竞争性产生的冲突问题。也就是我通过招聘手段，解决了外部竞争性的问题，招到竞争性人才了，否则我招不到人。但是我招到人的代价就是打破了内部公平性。如何解决？千万不要说把工资普调上来，我们分析一下，老员工，他干了一年，他怎么说比新员工更成熟老练，即使同样岗位的时候，他干得会更好。所以他工资即使低一点，但是奖金会多。而这时候整个薪酬包加起来他不会少。这个老员工也会认，他不管是美元、日元都没关系，你到时候告诉我多少钱就行了，这是第一个通过奖金来解决。第二个，通过长效激励。一般情况下，公司对于刚进的的员工不可能有长期的激励，比如说股票期权、虚拟股权分红，各种各样的激励都不可能有。但是，如果老员工做的差就算了，如果做的好，在华为一年以后成为 **Top30**，你就可以享受 **TUP** 或者虚拟股权，这时候你又多出一块，你就不会 **Care** 了。我们当年跟中兴通讯竞争的时候，中兴一看他竞争不过华为，因为华为股票收入特别多，而且特别普及，他怎么办？他就说我们工资高，那我们一看就宣传薪酬包，我们就把工资、奖金和分红都放里边给他宣传，你看谁比得过，这是个招人的策略。第三个，这个叫 **3Bonus**。这是什么？就是叫做签约费或者转会费，这是国外企业用的，国外企业不愿意破坏薪酬制度，就增加了 **3 Bonus**，比如说你是 **5000**，我给你 **6000**，但是 **6000** 元钱，**5000** 元钱是工资，另外 **1000** 元钱就是签资费，我每年还是发给你的，但是，

这个签资费只有两年有效。两年以后，这个签资费自动取消，但是不要紧，因为两年以后，只要差不多优秀的员工待遇已经早就上去了。如果你一直上不去，基本上你就应该离开了。第四种方法就是你不用着急，只要你们公司的薪酬制度是合理的，2到3年以后，这个问题就解决了，逐步的发展，逐步的解决。为什么呢？比如说当年华为有一年，我们是博士生8000，硕士生6000，本科生5000，我们过了3年再统计发现最高的是硕士。为什么呢？因为很多博士在企业里边无法创造价值，最后就慢慢的就歇菜了。

我到很多其他公司去看，硕士和本科进去以后，过几年，不是硕士最高，而是本科最高。为什么会出现这个原理呢？就是你的薪酬体系合理。大家想想，你招聘员工的时候，你为什么博士、硕士和本科价格不一样？是因为你遵循了一个什么价格准则？叫做成本定价。因为他没有贡献吗？所以你只能用成本定价，博士的成本最高，时间投入更长。但是到了企业里面，只要他开始工作，成本定价这块事就彻底没有了，就变成了价值定价，就是所谓的贡献定价。而你按贡献定价就会发现，谁贡献高是谁的，不管他是本科还是硕士还是博士。华为这个规律说明华为当年根本不需要这么多博士。老板弄了很多博士进来，最后发现这些博士都不行。

第六章 干部的选拔

干部的选拔

现状：企业对干部的选拔流程，一般是由主管部门领导提出选拔建议，经过人力资源或选拔委员会的评审，最终确定干部选拔是否通过。有的企业可能更简单，一把手自己觉得哪个该提拔就提拔，一言堂是过度集权的一种表现；还有的企业是由主管部门领导或者人力资源部门说了算，这是过度放权的一种表现。在实际操作过程中，我们会发现即使按照很规范的流程，我们选拔的干部很难做到十分满意。这是因为对人的管理本身就是复杂的，而不象对事的管理那样，流程顺了，卡好了关键点，事情就会做得很好。

华为的做法：要推行正向考绩和关键事件逆向考事相结合的方式，培养和发现优秀干部。

评价：传统的企业对人才的评价有很强的主观因素，不同价值观的领导对干部的素质要求不同，容易以自己的偏好选人，从而造成人才选拔的结果不理想。而通过绩效和关键事件来考察选拔干部是从做事的结果来衡量干部的能力，具有很强的实践性和可操作性。

6.1 各级主管提拔的原则

现状：对于基层员工，我们很多时候会培养其“一专多能”，会对其进行思想教育，对于中高层干部，我们可能更关注其实践经验和专业知识、专业能力的积累。这是基于能力的素质评价模型所倡导的人才评价体系。在企业发展到一定规模的情况下，其弊端就会逐渐暴露出来，特别是对于中高层来说：**1、**每个人的专业能力越来越强，本位主义就越严重；**2、**专业知识积累越多，容易陷入理论主义的怪圈；**3、**专业能力往往体现在细节，细节的成败往往以正确的方向为前提，正如马云所讲的细节非常好的人其视野往往不宽，格局不高；**4、**专业积累越深往往是团队合作的大敌，不能站到对方的角度思考。

华为的做法：我们主张没有周边工作经验的人不能当主管，没有基层工作经验的人不能当科长。我们对基层操作人员实行相对固定的政策，提倡：“爱一行、干一行、专一行”。

评价：对于基层员工，我们要对其挑选，有少数员工是可以培养的，而大多数员工我们还是让其干一行，爱一行，逐渐培养成该方面的专家更好；对于中高层管理人员，要提拔有基层经验的，以免将来成为空中楼阁，高处不胜寒；主张中高层人员到周边岗位轮岗学习，一方面培养相关部门的专业知识，一方面提高认识，主动配合其他部门的工作，从而形成有效的团队合作。

6.2 接班人问题

二代接班模式：传统家族企业的二代接班模式可以作为任正非的一个选项，因为华为是任正非一手经营起来的。但是，如果任正非的子女无能力接班，二代接班模式根本就行不通。即使任正非的子女有能力接班，也会对华为的形象和运作产生不良影响。以华为目前的规模和管理水准，其儿女不具备驾驭的能力，未来若干年，连任正非自己也无法驾驭。

EMT 的成立：2004 年，全球著名的人力资源管理机构美世咨询公司协助华为设计了高层决策机制和流程。随后，华为取消了沿用十几年的常务副总裁职位和总裁办公会议，成立 EMT，公司重大战略决策均由 EMT 决定。当时大家推荐由任正非担任 EMT 主席，但任正非不愿意担任，后采取了一个折衷方案，由 EMT 成员轮值担任。

董事会：2011 年 1 月，华为选举产生了第四届董事会和监事会，董事会下设人力资源委员会、财经委员会和审计委员会。董事会对公司战略和重大事项进行决策。EMT 将回归本位，仅决策具体业务，不再包括制定公司的整体战略。

八年的实践：EMT 制度实施八年多来，讨论的大都不是华为的日常经营，而是战略方向、治理架构、流程等，刚开始几年还有相当比重的 HR 议题。而且在 EMT 实行两年后，任正非打破了原有的规则，开始请相关主管列席会议，目的是培养接班人的群体。

在 EMT 实施的八年里，华为培养了大批主管级以上的管理者，这批列席 EMT 会议的主管级管理者的战略理解、战略落地与推行能力都得到了提升和锻炼。轮值 CEO 更多的是着眼于公司的战略和制度建设，将日常经营决策的权力进一步下放给各事业部和区域，以推动扩张的合理进行。因此，EMT 制度向轮值 CEO 制度转变时，已经有了群众基础。EMT 制度八年多的运作，为 CEO 轮值制的实施积累了丰富的经验，CEO 轮值制的设计肯定比外界所看到的更加完善。

轮值 CEO：轮值 CEO 是四大业务板块的负责人或职能部门（营销、开发、供应链、财务、HR 等）负责人。企业面临重大决策时，很多时候不是 CEO 一个

人说了算，还有董事会、监事会、股东大会等机构参与。轮值 CEO 在战略制定与战略决策上不会有大的作为，它的功能是确保公司的方向不跑偏。

接班人问题：CEO 轮值制度也许是最好的选择，或者说是维持现状最好的选择。华为的这一方案没有参照模式。中国企业的内外部环境，决定了无法因循国际成功企业的模式，而中国其他企业与华为相距甚远，也没有参照的可能。华为目前的模式，属于基于中国环境的创新，如果说有部分借鉴的话，则是 IBM 的 EMT 机制和通用电气的接班人机制，但二者均没有轮流模式。

评价：早在 1998 年，任正非就对接班人进行过描述：“认同华为的核心价值观并具备自我批判精神。”《华为基本法》第 102 条：华为公司的接班人是在集体奋斗中从员工和各级干部中自然产生的领袖。公司高速成长中的挑战性机会，以及公司的民主决策制度和集体奋斗文化，为领袖人才的脱颖而出创造了条件；各级委员会和各级部门首长办公会议，既是公司高层民主生活制度的具体形式，也是培养接班人的温床。要在实践中培养人、选拔人和检验人。

如果从以上来看，轮值 CEO 可能是最佳的选择。但从未来来看，任正非的接班人还要兼备对中国环境的深刻理解和国际高级职业经理的基本素质。目前的轮值 CEO 最不缺的是执行力，最缺的是领导力，再从国际通行的 CEO 制来看，任何一个企业都需要一个真正意义上的统帅，需要一个相对稳定的最高指挥官，因此，华为未来需要也肯定会找到一个适合的接班人。

6.3 领导力素质模型

领导角色的特征：领导角色的特性主要表现为两个“统一”：一是社会属性和个人选择的统一；二是权力和义务的统一。具体而言，它表现为五大特征：

1、导向性：导向性特征表现为：领导者在工作中率领和指引员工朝着指定的目标行进，如制定领导活动目标、把握领导方法、追踪领导决策、调整领导过程中的变化等。

2、服务性：服务性特征表现为：领导者能够竭尽所能地为员工提供服务，并为员工完成任务创造有利条件。

3、感染性：感染性特征表现为：领导者时时努力提高自己的素质能力，借以生成并提高自己的人格凝聚力、组织渗透力以及资源整合力。

4、非我性：非我性特征表现为：领导者在才能、作风等方面超过以往的“自我”，不断地自我完善，对领导过程中的各种情况作出有效反应。

5、多重性：领导角色是一个“复杂角色”，比如，当他与员工发生联系时，其角色是“领导者”；当他与上级发生联系时，他又成为“被领导者”。

华为的实践：1997年，华为邀请 HAY 担任人力资源开发顾问，并于 2005 年为其建立了领导力培养、开发的领导力素质模型，为华为提升领导干部队伍的持续战斗力提供了极大的保证。华为战略领导力素质模型包括三大方面：发展客户能力、发展组织能力和发展个人能力。

发展客户能力：主要是指关注客户，建立伙伴关系。前者是一种致力于了解客户需求，并主动采取有效方法来满足客户需求的行为特征；后者是一种愿意并能够发掘华为与合作伙伴的共同点、与之建立互利共赢的伙伴关系，从而更好地为华为客户服务的行为特征。

发展组织能力：主要是指团队领导力、塑造组织能力和跨部门合作。其中，团队领导力是指通过激励和授权等方式，来促使团队成员关注重点事务、鼓舞团队成员积极解决问题以及运用团队智慧领导团队的行为特征。塑造组织能力是通过辨别机会，不断提升其组织能力、流程和结构效能的行为特征。跨部门合作是指为了实现整体利益而与其他团队开展主动性合作以及全面提供支持性帮助的行为特征。

发展个人能力：主要包括理解他人、组织承诺、战略思维和成就导向。其中，理解他人是指准确地了解他人的各类想法、心态或情绪的行为特征。组织承诺是指为了推动企业发展而承担各种职责和挑战的行为特征。战略思维是指用创

造性或前瞻性的思维方式来制订解决方案的行为特征。成就导向是指关注团队最终目标和带来可能收益的行为的行为特征。

每种能力下覆盖的具体能力要求，皆对应了四个层级能力水平，以便界定自己的能力水平。当领导力素质模型初步建设完成后，华为便开始了在实践中对干部领导力进行培养和提升。

6.4 华为如何构建领导力模型

华为将领导力概括为三种能力：发展客户能力、发展组织能力和发展个人能力。发展客户能力主要是指关注客户和建立伙伴关系；发展组织能力主要是指团队领导、塑造组织能力和跨部门合作。发展个人能力包括成就导向、组织承诺、战略思维和理解他人。

一、发展客户能力

1、关注客户。

定义：致力于理解客户需求，并用各种方法满足客户需求的行为特征。客户是指现存的、潜在的和内部客户。

纬度：对客户理解的深度；采取行动的难度。

层级一、响应明确的客户需求

- (1) 准确理解客户简单、直接的需求
- (2) 基于先前的经验、案例或现在的产品，找到解决途径
- (3) 当出现紧急情况时，可以迅速果断地进行回应

层级二、解决客户的担忧、满足客户尚未明确表达的需求

- (1) 了解客户不是非常明确或不以简单目的显示的需求

(2) 在理解客户的需求以及华为产品/服务背后原理的基础上，为客户提供解决方案

(3) 没有现成的产品或服务可以做参考，需要对已有的方法/方案进行一定的改进或创造以满足客户的需要

(4) 决策时要权衡风险

层级三、探索并满足客户新的需求

(1) 捕捉客户的兴趣点，澄清客户的需求

(2) 通过与客户的合作和互动，并协调华为的资源，共同设计解决方案

层级四、想客户所未想，创造性地服务客户

(1) 从客户的利益出发，研究并引导客户潜在的需求，发掘华为的潜力，提供全新的解决方案

(2) 为客户的业务模式提供战略性的建议，成为客户的长期战略伙伴

2、建立伙伴关系

定义：愿意并能够找出华为与其他精心选择的企业之间的共同点，与他们建立具有共同利益的伙伴关系，以更好地为华为的客户服务

纬度：行动的完全性；与伙伴的亲密程度

层级一、对外开放、建立联系

(1) 与那些精心挑选的企业进行接触或建立友好关系，同时留意潜在的合作伙伴。审视环境以了解各种各样潜在的合作伙伴，他们的名声、市场地位、实力、规模及其他的那些使其成为华为合适的合作伙伴的特征。这些都可能推销华为的潜力并确立华为对其他企业的声誉。

(2) 可能与其他公司的主管人员交朋友，在个人层面上与他们确立一种积极的关系。

层级二、开展对话

(1) 倾听潜在合作伙伴的想法并与其沟通交流，以寻求共同服务客户的合作机会

(2) 表达公司的诚意，表达公司希望成为平等合作伙伴的意愿

层级三、共同确定伙伴关系

(1) 与合作伙伴一起确定合作关系的形式

(2) 对于潜在的伙伴，要准确了解他们的文化、组织结构及市场地位，还要知道他们可能想或不想与公司合作的原因，以便确立共同的理解和将来合作的方式

层级四、达成共识

(1) 通过谈判，对建立一个互利的伙伴关系达成共识，使公司及其合作伙伴适应他们的组织、经验和文化，以便伙伴关系良好运行

二、发展组织能力

1、团队领导力

定义：运用影响、激励等方式，通过推动团队成员关注要点、鼓舞团队成员解决问题以及运用团队智慧等方法来领导团队的行为特征

纬度：授权以及鼓舞团队的程度，集思广益的深度和所发掘出的团队能量的大小

层级一、任务式领导

(1) 自我定位为团队领导，有效地组织团队活动

(2) 确保团队成员获知必要的信息

(3) 明确团队成员的职责和工作任务

(4) 确保团队成员获取足够的资源来完成工作

层级二、设计期望

(1) 明确团队合作的行为准则

(2) 通过建立团队运作的方法和机制，帮助团队能力的持续提升

(3) 公开地表达对团队成员的赞赏以及积极的期望

(4) 逐渐培养对团队成员给予及时反馈的意愿和习惯

层级三、授权于团队

(1) 建立开放民主的团队氛围，鼓励成员畅所欲言、集思广益

(2) 在充分了解团队的优势和局限的基础上发挥集体智慧

(3) 主动地采取各种有效的方法在团队内解决冲突和矛盾

(4) 充分授权于团队去解决问题，并利用各种方法培养团队成员解决问题的意愿、能力和信心

层级四、鼓舞士气

(1) 重新构画团队的整体观点，帮助团队成员调整思路，特别是在所有团队成员的负面感受下，或是不能达成共识的时候

(2) 用生动有力的比喻或故事等多种方式来激励成员、分享经验、鼓舞士气、指明方向，使团队成员对团队的使命表现出极大的热情与奉献精神

2、塑造组织能力

定义：这是一种辨别并发现机会，以不断提升组织能力、流程和结构的行为特征

纬度：变化的冲击

层级一：识别需改进的领域

（1）清晰辨别并理解有关组织能力方面的问题，如绩效管理系统、人员发展需求，组织设计和流程等方面。

层级二、教导团队

（1）为了提高团队成员个体水平以及团队整体水平而教导团队

（2）以个人经验分享、案例学习或传授一些特殊技巧等方式以推动团队实现公司的整体目标

层级三、匹配资源

（1）获取恰当的资源进行能力建设

（2）考虑职位需求、诊断问题、了解个人特长，为岗位找到最适当的资源

（3）或者根据个人的特点来重新分配具体的工作职责、任务等，以便让工作和人员进行完美的匹配，使岗位任职者可以最大程度地发挥自己的水平。

层级四、进行组织或流程的重新设计，以持续提升绩效

（1）进行组织、系统或流程重整，建立跨部门团队，以提升组织的能力或效率

（2）使员工形成对组织重整的承诺，比如展开公开的讨论，听取那些可能受到影响的员工的担心并作出回应。

3、跨部门合作

定义：是一种为了形成端到端解决方案而愿意与其它团队合作、提供支持性帮助并获取其他部门承诺的行为特征。

纬度：需要在华为内部团队之间达成解决方案的努力程度，这里的解决方案不是只对华为的某个部门有利，而是对整个华为有利

层级一、尊重他人，并贡献自己的观点

- (1) 尊重并给予他人发表不同观点的机会和权利
- (2) 在合作中主动贡献自己的观点，以便尽快达成共识

层级二、合作冲突时，愿意做出妥协

- (1) 在发生冲突的时候能坦诚相见，为获取最佳方案愿意做出妥协

层级三、主动寻找双赢

(1) 在跨部门的团队合作中，能够主动调整自身资源，积极配合其他部门工作，寻找可以满足两个部门之间需求的双赢的解决方案。

层级四、整体利益最大化

- (1) 从长远利益出发来解决团队间的争执和冲突
- (2) 牺牲团队利益来实现整体利益最大化

三、发展个人能力

1、成就导向

定义：是一种关注于最终目标，并关注可以为华为带来最大利益的行动的行为特征

纬度：挑战及表现所带来利益大小程度

层级一、把事情做得更好

- (1) 用更快更有效的方法达到业务目标

层级二、设定并实现挑战

- (1) 主动设定并完成有难度但可实现的目标

层级三、做出成本/效益分析

- (1) 在仔细权衡投入和产出后，作出决定，采取行动使组织获得最大利益

层级四、敢冒经过计算的风险

- (1) 为了创造新的业务成就，提高效益，在不确定的情况下，敢于投入相当数量的人力、物力和财力，冒经过计算的风险

2、组织承诺

定义：为了支持公司的发展需要和目标，愿意并能够承担任何职责和挑战的行为特征

纬度：为了支持公司发展所表现出来对组织承诺的程度

层级一、主动融入组织

- (1) 尊重并服从华为的文化，做符合期望的事情
- (2) 主动按华为的要求调整自己的行为

层级二、推广公司的形象

- (1) 尊重并认同公司认为是重要的事情，并以身作则
- (2) 表达作为公司一员的骄傲、愉快和奉献精神
- (3) 在外界面前维护和提高公司的声誉

层级三、做出实际的选择以支持公司

- (1) 根据公司的目标和需要来决定自己在工作中的选择和优先次序
- (2) 深刻理解公司的要求，以身作则带动团队共同行动以实现更高一层的组织目标

层级四、为公司利益做出牺牲

- (1) 牺牲小我，成全大我（牺牲个人或组织，成全部门或公司）
- (2) 将公司的需要置于个人的需要和喜好之前
- (3) 愿接受新挑战，做任何工作

3、战略思维

定义：在复杂、模糊的情境中，用创造性或前瞻性的思维方式，识别潜在问题、制定战略性解决方案的行为特征

纬度：所需思考的情境的复杂程度；对未来趋势发展的洞察力或创新能力

层级一、通过辨别模式来实施战略

- (1) 能够看到事物的全貌、发展趋势以及缺失的部分，或能够辨别两种情况之间的异同之处
- (2) 包括发现机会去实施现有的战略（识别类似的情况），以及预测到战略实施过程中不断变化的需要（识别不同的情况）

层级二、运用复杂的概念去实施战略

- (1) 运用对有关模式的知识、经验和理解去解释现有的情况，或去实现战略目标

(2) 包括运用概念性、原则性的方法去增强组织能力（比如投资收益分析、市场调研，战略分析或者其他从商业学院等地方学习到的方法），或者发现模糊的市场机会

层级三、深入浅出地去洞察战略

- (1) 能够将复杂的观点或情况简单化、通俗化
- (2) 能够将复杂的信息化繁为简，得出清晰明确的解释
- (3) 运用这样的洞察力去发展新的战略性规划

层级四、对业务进行结构性的变革或创造新的战略概念

- (1) 创造新的、别人没有发现的战略概念
- (2) 用全新的眼光来看待事物
- (3) 创造对自己所在行业以及市场的全新理解

4、理解他人

定义：这是一种准确地捕捉和理解别人没有直接表露或只是部分表达出来的想法、情绪以及对其他人的看法的行为特征，该素质衡量理解他人的深度和透彻程度，也可以包括对文化差异的敏感性。

纬度：了解他人的情绪和所表达的内容的程度，即理解他人的彻底性。

层级一、识别情绪

- (1) 通过对肢体语言、面部表情和说话语气等方面的理解来体会别人的情绪

层级二、理解情绪和内容

- (1) 既能理解别人的情绪，通过对肢体语言、面部表情和说话语气等，也能理解别人关于工作或其他方面讨论的内容

层级三、理解意图

(1) 能理解他人当前的、未表达的、表达不完整或不清晰的思想、关切点及感觉，并采取相应的措施让他人朝着自己所希望的方向行事

(2) 识别别人一个单一的个性特征或优点（既不是一个平衡评价的结果，也不是简单地对某个缺点的抱怨）

层级四、深度理解

(1) 对他人行为产生的原因有深入的了解

(2) 理解导致别人目前或长期以来的感觉、想法、行为或担心的原因，采取有针对性的措施以达到目标

(3) 能够全面地认识他人，在基于对他人深刻了解的基础上，客观地评价对方的优点和缺点

6.5 正职要敢于进攻，副职要精于管理

一、打开市场一定要抓住主要矛盾以及矛盾的主要方面，无论对所在国的大T，地区部大T，片区大T，全球大T一定要有清晰的进取策略。

我之前的讲话强调了精细化管理，就是在混乱中怎么走向治，乱中求治。

但没有讲到治中求乱，也就是打破平衡继续扩张的问题。有些代表处执行起我上次的讲话来，有些偏差。

市场不是绘画绣花，不光是精细化管理，一定要有清晰的进取目标，要抓得住市场的主要矛盾与矛盾的主要方面。

进入大T要有策略，要有策划，在撕开城墙口子时，就是比领导者的正确的决策，有效的策划，以及在关键时刻的坚强意志，坚定的决心和持久的毅力，以及领导人的自我牺牲精神。

只强调精细化管理，公司是会萎缩的。精细化管理的目的，是为了扩张不陷入混乱，而并非紧关城门。

我们讲精细化管理，不等于不要扩张，面对竞争，我们还是要敢于竞争，敢于胜利的。只有敢于胜利，才会善于胜利。

扩张和精细化管理并不矛盾，要把两者有效结合起来。

前不久听了几个代表处汇报，汇报胶片面面俱到，像绣花一样，处处都绣得很精细，但是缺少了灵魂，没有抓住核心。简言之，就是没有抓住主要矛盾和矛盾的主要方面。

大家看看在东北战场上，国共双方上百万兵力胶着在一起，双方统帅、高级将领如何抓住主要矛盾，以及抓住矛盾的主要方面的。浑水摸鱼，只有强者才能摸到鱼。

现在人力成本在上升，销售毛利在下降，只有扩大规模才能摊薄成本。一定要想方设法先撕开所在国大 T，地区部大 T，片区大 T，全球大 T 的口子，才有可能扩大销售额。

因此，要继续扩张，攻城占池。撕开口子后通过精细化管理要尽快让已占领地区稳定下来，来提升效率和利润。主要矛盾抓住了，事情就好办了。

二、要加快以财务管理为中心的计划、预算、核算体系的建设。

我们要以产品线、地区部、代表处为基本单元，建立计划、预算、核算体系。目的是为地区部、代表处及产品线的作战服务，而不是为了总部汇总一张财务报表服务。

机关要精简，流程要简单。

我们要减少总部的垂直指挥和遥控，要把指挥所放到前线去，把计划、预算、核算放到前线去，就是把管理授权到前线去，把销售决策权力放到前线去，前线

应有更多的战术机动，可以灵活地面对现实情况变化。后方要加强按计划预算进行服务，用核算监控授权。

权力是受约束的，这样才能既授权又约束，指挥权才能下到一线，而总部也放心。

将来的组织结构的部门数量从上到下是一个纺锤型。上部是总部机关，中部是地区部、产品线及其他执行部门，下部是代表处、生产线…

总部机关小，部门少，是由有成功实践经验的人组成的，他们能理解前方的诉求，有清晰的战略与战术方向，决策准确，速度快，服务好。部门功能比较综合，因此部门少。

中部承担了庞大的作战任务，由于有许多具体的专业支持要实施，部门分工比较细一些，因此部门会多一些。

而基层在操作执行上，部门的职责要综合，不能与中部组织一一对应。否则就会协调太多，内耗严重，成为在前线的官僚主义。因此部门设置也比较少。

因此，近一阶段，我们就要继续缩短流程，精简及合并一些部门。使运作快捷、通畅、安全、可靠。**EMT 决定：全流程管理点超过五个的必须经 EMT 批准，要把管理权与知会权分开来，多一些并联处理，少一些串联审批。**

计划预算是最不好做的，因为它跟你的战略意图密切相关。地区部总裁、产品线总裁、代表处一把手是计划的头。计划要按你的战略意图做，按规范化的方法表达。

三、要敢于胜利，才能善于胜利。

回想当年董事长带着大家进攻 BT、Vodafone、Telefonica……的时候，我们真是蚍蜉撼树，不自量力，没有那时的勇敢精神，就没有今天的好局面。这是值得我们各级正职干部好好学习的榜样。各级管理部门，都要围绕不断地改善自己的工作，有效的符合全流程的效率，来支持公司的扩张。

我们要合理地调整我们挑选干部、培养干部的方法。

如何选好部门正职与副职，正、副职是否可以有不同的培养标准与选拔标准？

我认为副职一定至少要精于管理，大大咧咧的人，不适合做副职。副职一定要通过精细化管理，来实施组织意图，这就是“狈”的行为。

正职必须要敢于进攻，文质彬彬、温良恭俭让、事无巨细、眉毛胡子一把抓，而且越抓越细的人是不适合做正职的。正职必须清晰地理解公司的战略方向，对工作有周密的策划，有决心，有意志，有毅力，富于自我牺牲精神，能带领团队，不断实现新的突破。这就是“狼”的标准。

我们在评价正职时，不一定要以战利品的多少来评价。应对其关键事件过程行为中体现出的领袖色彩给予关注。

我们人力资源政策的制订，是以奋斗者为本的。公司的人力资源体系建设有了很大进步，薪酬，福利政策，保障制度，已经建立起来了，争取在未来几年内梳理完善，稳定下来。

后备干部的建设比什么都重要，要把那些既有决心、有意志、有能力又懂管理的人提升到管理岗位上。江山代有人才出，不要太多的论资排辈。我们的干部要尽快成长起来，即能攻城，也要善于守城。

管理进步，财务跟上，善于进攻，精于管理，为打大仗做好准备。

四、要减轻员工非主营业务的负担，使他们更多精力聚焦在主营业务上。

我们对一般员工的考核太多、太复杂，有些目的性并不明确。应该是干什么，学什么，考核什么，现在搞得面太广，员工负担较重。

我认为对与主营业务关系不大的负担要减轻。各级部门要认真清理，各级管理团队一定要注意把关。

在一般性学习上，应由员工自愿参加，不应强制性，我们只选拔认同我们价值观的员工，有些人无意进入担当管理岗位，何必一定要逼着他呢？他多休息好一些，身体能好一些，工作也会好一些。

盼望所有人都成为 CEO，这是不实际的，期望太高了太累。我们各级主管，不应有工作或变革的亢奋症，事要一步一步地做，而且要留给基层足够的准备时间。

不要培训过度，也不要文化泛滥。特别是不要利用工作时间，做一些与工作无关的活动。

第七章 华为如何进行年终人才盘点

人才盘点也叫做全面人才评价，是通过对组织人才的盘点，使人与组织相匹配，其内容包括明确组织的架构与岗位发展的变化，确定员工的能力水平，挖掘员工的潜能，进而将合适的人放在合适的岗位上。

华为的人才盘点，准确地说应该是组织与人才盘点。因为它不只是对员工进行盘点，更是把人才盘点上升到了战略的高度。

人才盘点是为了传递企业核心价值观、匹配公司业务战略、树立正确的价值导向、提升企业员工效率、建设健康氛围，最后才是梳理员工发展体系。

华为的人才盘点与众不同的地方在于它：

首先建立标准，再盘点队伍，最后形成机制。

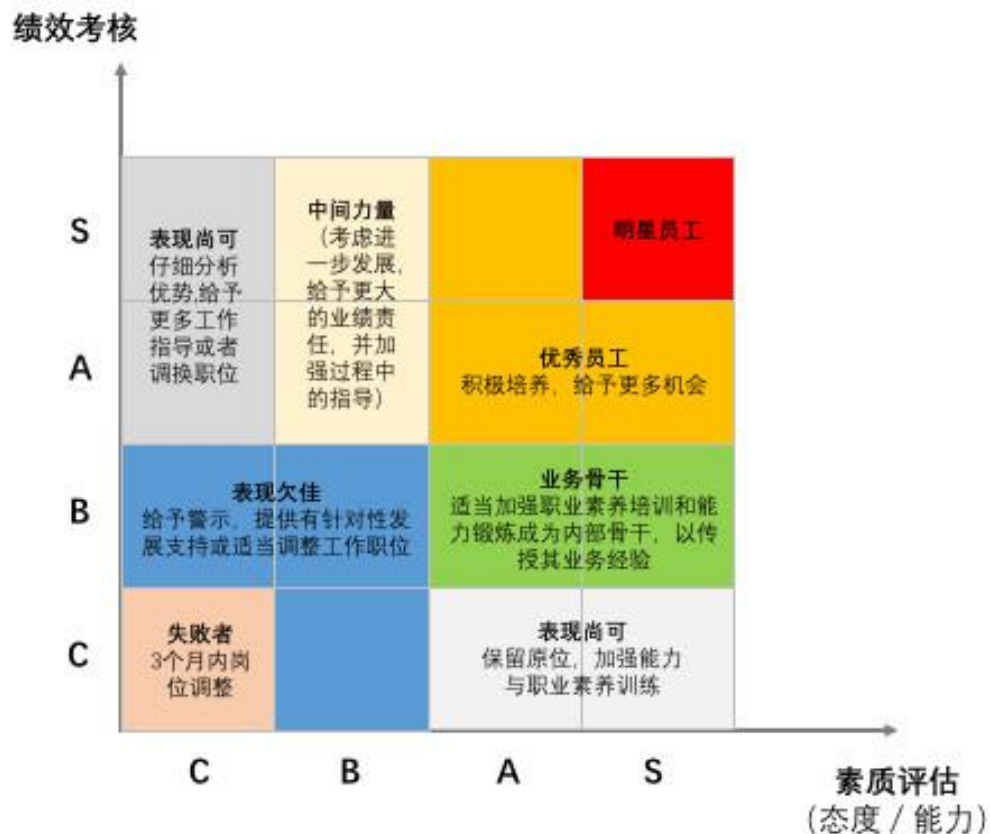
华为常用的人才盘点工具有四个：

绩效潜能矩阵（方格图）、学习力（潜力）评价表、工作量分析及效能提升表、岗位匹配度矩阵。

7.1 绩效潜能矩阵（方格图）

用绩效潜能矩阵做人才盘点有两个维度：绩效考核 + 素质评估。

纵轴是绩效或 KPI 或一些量化的结果，而横轴是行为或者素质等，它反映的是全面绩效，也就是人才在过去的一年当中达到的业绩结果和行为，或结果和过程。



通过绩效贡献考核和素质评估，了解队伍状态和人才特点，制定针对性培训计划，推动上级辅导培养下属，帮助员工认识、发展自我，为人才使用提供依据。

把人才对号入座之后，怎么去识别关键人才，进行人才发展、晋升和激励呢？

华为有一个表仅供参考：

高潜力 S:	在 1 年之内有能力可以承担更高的职责或挑战
中潜力 A:	在 2 年之内有能力可以承担更高的职责或挑战
低潜力 B:	在 3-5 年之内有能力可以承担更高的职责或挑战
无潜力:	未看到几年之内有能力可以承担更高的职责或挑战
卓越绩效 S:	每次工作都出类拔萃，成为公司甚至行业内的榜样
优秀绩效 A:	几乎总是能够出色完成任务，是值得信赖的公认的优秀员工
良好绩效 B:	基本能够较好地完成工作任务，工作表现较为稳定
有待改善绩效 C:	较常表现工作业绩未达到要求

方格盘点的结果运用：

- ▶ 对比盘点结果与业务要求，进行差距分析，找到关键缺失点。
- ▶ 按部门确定招聘和提拔重点，以补充关键性的能力。
- ▶ 针对共性，确定成批次的培养方案。

如果发现某个位置的人特别多，是好还是不好呢？怎么评价一个组织健康还是不健康？

通常情况下，无论是什么组织，都不允许出现人才在某个区域过分扎堆的情况。如果出现，应该尝试在平级部门之间做人员置换和流动。

7.2 学习力（潜力）评价表

潜力等于学习力，高潜力分为四种：

- ▶ 变革敏锐力：永不满足，引入新的观点，热衷于创意，领导变革
- ▶ 结果敏锐力：高能动力、克服万难，打造高绩效团队，激发团队

► 人际敏锐力：政治敏锐力、卓越沟通、冲突管理、自我察觉、自我提高、善于组织

► 思维敏锐力：视野广泛，无所不用其极，从容面对各种环境，清晰解读思考内容

华为内部有一个潜力测试表格，对人才的潜力进行评估，如下图：

学习力（潜力）评价表

学习力	思维心智	人际情商	变革创新	结果导向
能力	在相关专业领域有较强的专业能力和视野	对于人际关系有较高敏感度	不满足于现状，持续改善	有较强的自我驱动力和能动性
得分				
能力	具有解决问题的有效方法	能够通过交流有力地影响他人	愿意迎接挑战，不轻易放弃难点	愿意付出足够的努力，能吃苦耐劳
得分				
能力	从容面对复杂模糊的环境	能够倾听和接纳不同意见和负面情绪	善于引入新的观点和方式	具有较高的绩效标准，并激励团队达成
得分				
能力	向他人清晰解读和思考内容	能够自我察觉内在情绪和自我进化	热衷于收集和尝试新的方案和创意	鼓励自己和他人发挥潜力
得分				
能力	善于发现错误，并将此视为改进机会	善于组织和协调各方	能够推动变革	已结果导向，不拘泥于方式方法
得分				
总分				

从思维、变革、结果、人际理解四个方面，分别做出五个维度的划分，每个维度可以打 1-5 分。

那么如何识别出高潜力人才呢？

根据总得分，20 分及以上、14-19 分、8-13 分、7 分及以下给出高、中、低、弱潜力的评价。

7.3 工作定量分析以及效能提升表

工作定量分析表可以帮助员工进一步明确工作量和实际分配比例，确定工作重点和可能需要的资源，发现工作效能提升的空间。

以一个招聘 HR 为例，每天要做招聘网站、面试、指导实习生、参加周会、要做劳务派遣；每天、每周用时是多少，占工作量的比例是多少。

频率	性质	主要工作内容	用时	日均小时	占日均实际工作量比例	结合公司和部门目标，实现效率提升的方法	调整后用时	调整后日均用时	调整后占日均实际工作量比例
日	固定	招聘网站信息发布	1	1	11.90%	改变发布频率，辅导用人部门明确岗位要求	0.5	0.5	7.60%
日	固定	面试	5	5	59.30%		4	4	61.20%
日	非固定	指导实习生	0.5	0.5	5.90%		1	1	15.30%
周	固定	HR周例会参加及准备	8	1.6	19.00%		4	0.8	12.20%
月	固定	劳务派遣公司的结算	4	0.2	2.30%		3	0.15	2.20%
月	非固定	劳务派遣、猎头费用审批、流转	3	0.15	1.70%		2	0.1	1.50%
合计				8.45	100.00%			6.55	100.00%

HR 配合主管，根据工时的统计呈现结果，进行分析调整，可以帮助员工管理时间，引导员工更关注关键路径上的重点工作，聚焦工作重心。对于任何公司，在做人才管理和运营的时候，最需要做好的就是人的效率的提升。

7.4 岗位匹配度矩阵

通过岗位匹配度矩阵，可帮助主管明确岗位满足度、匹配度、人员潜力等相关信息，有效支撑组织人才管理的选、育、用、留。



这个图可以帮助主管明确各岗位的满足度、匹配度、人员潜力，有力支撑组织人才的选用预留管。

里面信息量非常大，首先最上方是某某总监，数字 17/11，前者是部门的总编制，后者是现有的人员数量。这里面的 2A2B，指的是过往四次的绩效水平，此外还可以还包含工龄、司龄以及薪酬水平是否达标，人员调动或借用是否频繁等信息。

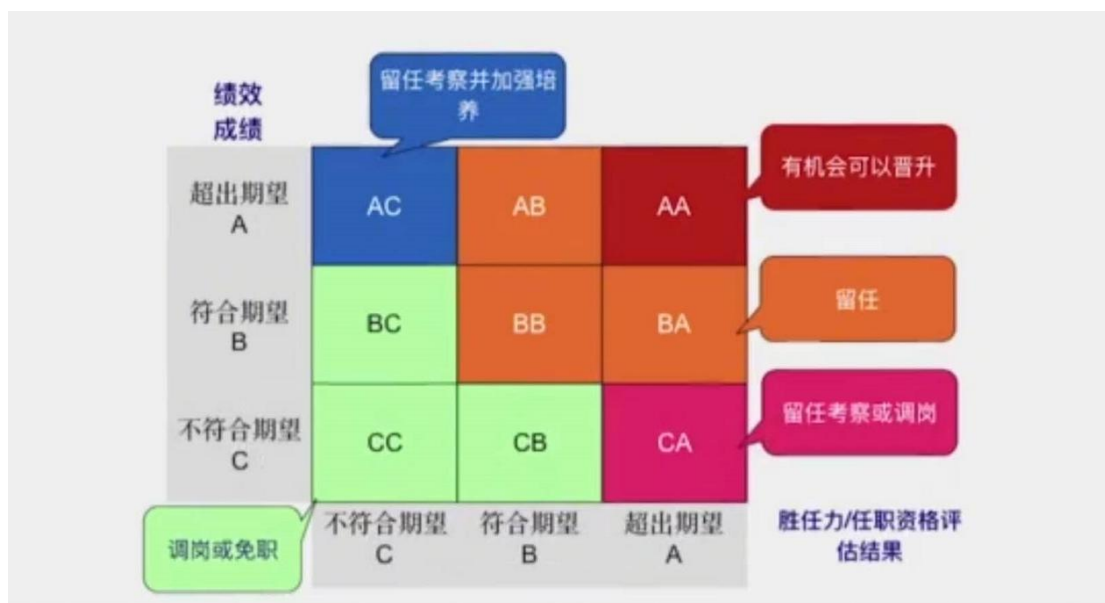
如果经常用这张表格，就可以很清晰的看到组织内部的人才全貌，既有组织结构、上下级关系，又有人员信息和人员状态，各种情况一目了然。

对于一个主管管理一个部门，尤其是新主管管理陌生业务，或者是刚刚晋升的主管，管理一个部门的时候，他会迫切需要这种平面化的全信息呈现，帮助他快速了解每一个员工的情况。这个图需要实时刷新，至少每个季度要 review 一次，确保信息的正确性和及时性。

这个工具基本上可满足对应业务部门的人才盘点和组织审视的要求，尤其适用于管理层和人力资源的盘点。

7.5 人才的动态评估

下面分享人才的动态评估，什么叫动态评估呢？就是人才实际上是会变化的，企业的要求也在变化，这时候你在使用中评估，也就是在干中选才，这个也同样很重要，它不是一次性的。



这个全世界通用的一个表格叫九宫格。大家可以网上看，腾讯也有这个九宫格，华为也有九宫格，我估计阿里京东也都有这个。九宫格大家怎么来理解用好它呢？其实这个九宫格有几个核心：第一个，我是两个维度的评估，不是一个维度的评估，一个是请给我结果也就是业务业绩评估，还有一个维度是能力的评估。那么大家会说，先让结果说话，只要有结果，评估就 ok 了。这个听起来非常有道理，但是仔细琢磨一下很值得推敲。为什么只用结果说话，不是选人的唯一的方案？或者说在某些情况下不是最靠谱的方案吗？我先不说你的业绩评估做的好坏，假设你是做的最棒的，没有任何问题了，但这是不可能的。这时候用业绩评估人才，用结果评估人才也会出现很多问题。为什么呢？有三大问题：

第一个问题就是偶然性，一般有 20% 以上的偶然性因素，就是他的业绩的产生不是由于他个人的贡献或者努力，而是由于天上可能掉了馅饼，一不小心或者也有可能他的业绩很烂，也不是由于他的个人原因，是因为天上下了冰雹。但是很遗憾，这两种情况都有可能发生，占了 20%。但是该发的钱你得认，奖金你不

能少。如果你说要按这种原因来探讨奖金的问题，那你这个业绩评估就没法评估了。每个人都能找出为什么失败的理由，成功他认为自己的，失败他一定认为是别人的，也就是张宇的那首著名的歌词——都是你的错，都是月亮惹的祸，反正不是自己的错。所以该发的钱要发。但是当你要晋升他的时候，这个问题你就要心里有数了，我敢晋升他吗？如果是因为天上掉馅饼给他，他一不小心给砸到了，没来得及躲怎么办？这是20%了，还有20%他的业绩的产生主要是他的上级领导的贡献，而不是他的贡献。因为往往承担更大责任、非常大的公司责任的员工，他往往上级的支持就会非常大。比如说我在华为承担的最主要的两三个项目的话，任正非都是最重要的支持者，但是任正非在发奖金的时候，绝对不会说xxx过来，咱俩来分一分到底我贡献了几成，你贡献了几成，咱们是三七，四六，五五，还是一九，二八，不会跟你扯吧，他该给你的都要给你。但是他心里有点数，知道这件事情到底是你吴建国干的还是我干的，这时候又出现了20%的误差。钱还是要发，但是是他自己干的，还是别人巨大的帮助他干的，他只是做了一个荣誉上责任人，这个完全需要你内部做判断。

第三个就是跟职位的成长有关。一般的情况下，职位越高或者承担的职位越新，比如说新的领域的拓展，新的技术的突破。那么他失败的风险就会大。也就是说可能这个人还是同样的人，但是因为他承担的工作的风险不同，导致他的业绩的不同。这个至少要占20%的责任，所以，你不管用什么简单的业绩考核或者简单的能力考核，你这两个方面都要有，也就是发奖金的时候，你认业绩。但是如果晋升的时候，我强烈建议你们至少业绩只作为一个参考项，而不作为主要项，你如果有能力考核，最好就是认知资格或者胜任力，没有的话，你至少要分析一下他的业绩生成的原因，排除那三个因素，你再说这个人可以提拔。所以这就是非常棒的第一个原理。

第二个，九宫格其实他最终是三分天下，三分天下是什么呢？AA格里的人，我们叫第一类人，BC、CC、CB格里的人，这是第三类人。然后其他格里的人可以认为是第二类人，也就是重点需要提拔和发展的，还有重点需要关注调岗或者干掉的，还有一位是可用，但是存在一些问题需要发展，要么是业绩方面的问题，要么是能力方面的问题，这是第二个问题。

第三个，如果业绩很好，胜任力很低的时候，我们会继续用他，但是要培养他，因为他的能力不足，他的业绩可能是因为很多偶然因素或者领导因素产生的。如果他的能力很强，但是就是不出业绩，这时候我们要考察是不是岗位配错了，没给他配到合适岗位，比如说我们公司有个叫姚明，另外一个人叫潘长江，都是人才，结果我专门派姚明去钻地洞，派潘长江去打篮球。这个蛮大的严重的毛病你没有，但是错配的可能性很大。比如说我在华为的时候，有一个人他忠诚度很高，结果公司就让他负责财务管理，因为财务需要忠诚度高和原则性强的人。但是他有一个最大的毛病就是对数字高度的不敏感，这个人还是当更大的领导，最好不要管财务。这说明这个人能力有，但是你错配了。另外一个还是可以用，因为它能力够，业绩没有产生，可能是因为一些偶然原因。

这样我们选才就好了，各种方式，既要有初选方式，要有配置方式，还有动态选才的方式。所以建议大家业绩评估作为奖金，晋升的时候更多地考虑能力评估，业绩评估做参考。如果没有能力评估，必须剔除业绩评估中的偶然或者其他非相关因素。关于公司调整就不多说了，其实它是业绩和能力的双动。你们公司如果没有能力评估，就只能用业绩来用，但是千万不要用单业绩来调岗，这是个窟窿。

第八章 绩效管理

8.1 逆向考事

现状：对干部的选拔，每个企业有每个企业的标准，每个管理者有每个管理者的标准。在日常管理工作中，我们对干部的选拔往往依赖于管理者的定性评价，通过其直接管理者或二级管理者对其评价做出是否提拔的决定，当然有的企业可能会参考绩效考核的结果。还有的企业会组织专门的评价小组依据素质、能力和态度等指标对参选者进行评价，最终决定评价结果，那到底这种方法是否科学呢？

华为的做法：我们要推行以正向考核为主，但要抓住**关键事件逆向考事**，对每一件错误要逆向去查，找出根本原因，加以改进，并从中发现优良的干部。要从

目标决策管理的成功，特别是成功的过程中发现和培养各级领导干部。在失败的项目中，我们要善于总结，其中有不少好干部也应得到重视，要避免考绩绝对化、形而上学，特别是要从有实践经验、有责任心、有技能，且本职工作做得十分优秀的员工中选拔和培养骨干。

评价：任职资格标准究竟是基于技能、行为、绩效还是资历、学历等其他要求，是等级标准设计需要解决的关键问题。专家一致发现，以员工持续产生高绩效所需要的关键行为为核心的任职资格标准，最能客观评价任职者的胜任程度。

8.2 减员增效 1

现状：企业减员增效是指通过持续重组和深化用工制度改革，使员工总量逐年减少，员工队伍素质逐年提高，员工队伍结构逐步趋于合理，人工总成本得到有效控制，劳动效率有较大幅度提高。企业减员增效有两种主要方式，一是精干主体、分离辅助，即将企业非生产部门和间接辅助部分从企业主体分离出去，面向社会，创收节支，独立核算，自负盈亏；二是下岗分流、转岗就业，即按合理用工定额，确定主体职工编制，通过竞争上岗，裁减富余人员，使多数下岗职工向非工业转移。

在经济形势不好的情况下，企业会考虑精减人员。一般情况下会采取以下的措施：

1、按照入职年限进行划分，对新入职不到 1 年的员工优先精减。因为这一部分员工还处于培养阶段，不具备独立工作的能力，尚未产生价值；**2、按照业务量的下滑幅度，人员也相应下降一定的幅度，**即从各个部门统一执行，有利于保持内部的公平性；**3、剥离某些尚未产生价值的业务版块，**无论是技术、生产还是其他人员，一起剥离，卸掉企业的包袱，轻装上阵。**4、精减非核心岗位人员，**对该部分人员进下岗分流或转岗就业。

华为的做法：我们一定要在监控有效的条件下，尽力精简机关。秘书有权对例行的管理工作进行处理，经理主要对例外事件，以及判别不清的重要例行事件做出处理，例行越多，经理就越少，成本就越低。一定要减少编制，我们的机关编制

是过于庞大的。在同等条件下，机关干部越少越好，当然不能少到一个人也没有。因此我们一定要坚定不移地把一部分机关干部派到直接产生增值的岗上去。

评价：任正非提倡的减员增效，是指尽可能地发挥出每一名员工的能力，以最少的人力收获最让人满意的结果，但减员后企业可能要面对如下风险：1、关键人才、重要技术、商业秘密的流失的风险；2、实施操作与内部公平风险；3、要素资源匹配度低，投入与产出不统一风险；4、企业“软”实力受损风险。

8.3 减员增效 2

现状：通常情况下，我们实行减员增效是根据销售目标核定用工人数，确定人员核减比例并按照部门进行分解。这种情况貌似公平合理，实则对组织的发展不利。企业的人才结构通常有以下分法：产出岗位与非产出岗位，运营岗位与职能岗位，管理岗位与非管理岗位等，对于不同的岗位其产生的价值是不同的，我们在进行减员增效决策的时候必须要考虑到不同岗位的差异。

华为的做法：管理岗位与职能岗位越合并越好，一个岗位的职能越多越好，产出岗位越细越好。对于产出岗位，最好不要让他“升官”，而是要“发财”，要对产出职位“去行政化”。

评价：我们在管理中容易将各类岗位细化，认为这样就是规范化、精细化。殊不知，这种细化带来的是管理效率的降低和高成本。特别是对于产出岗位的关注不够，没有形成先进的管理模式，缺少细化，依靠个人能力推动产出，最终是隐含的成本增加，效益改善不大。

8.4 工作绩效的考评

现状：企业在价值评价体系方面基本上都依据绩效考核的结果进行评价，但往往因为绩效考核的结果缺乏公正性而使评价偏颇，我们的绩效考核往往因为指标制定的过高或过低而流于形式，除了绩效考核之外，我们也对员工的能力和工作态度进行过考评，采取过平衡计分卡、360 全方位考评等方法，但效果都不理想，往往是花费了大量的人力、物力，降低了运营效率，却没有达到应有的效果。

华为的做法：员工和干部的考评，是按明确的目标和要求，对每个员工和干部的工作绩效、工作态度与工作能力的一种例行性的考核与评价。工作绩效的考评侧重在绩效的改进上，宜细不宜粗；工作态度和工作能力的考评侧重在长期表现上，宜粗不宜细。考评结果要建立记录，考评要素随公司不同时期的成长要求应有所侧重。

评价：价值评价要讲究方法和原则，绩效考核以绩效的改进为对象，有助于提高被考核者参与考核的积极性，同时可有效地激发其潜力。

8.5 华为的价值链管理

华为在人力资源方面的成功，一是解决了评价机制，二是解决了分配机制，三是解决了决策机制。评价机制让有能力干得好的上，无能力干得不好的下，在这里，干的好是关键，而不是能力；分配机制真正做到财散人聚，财聚人散，在企业内部形成了强大的凝聚力；决策机制让听得到炮声的人来决策，真正理解客户需求。以上工作的开展都是围绕价值链管理来实现，下面让我们共同学习体会华为的价值链是如何构建的？

一、华为价值链管理的内涵。

华为价值链管理，包含三个部分的内容，即

✱ 以客户为中心的价值创造

✱ 以结果为导向的价值评价

✱ 以奋斗者为本的价值分配

创造价值必须坚持“以客户为中心”。以客户为中心，就是要全力为客户创造价值，真正地成就客户。客户是我们利润的源泉。价值评价要客观公正，必须坚持“以结果为导向”。华为的价值评价，是一个全面立体的评价体系，可以概括为：什么样的员工（任职资格）在什么样的职位（职位评估）创造出了什么样的业绩（绩效评价）。价值分配要科学合理，必须坚持“以奋斗者为本”。价值

分配只有坚持了以奋斗者为本，才会促进更多的奋斗者涌现出来，并积极投入到价值创造中来。华为通过这样的价值链管理体制，促进了价值链的正向循环，促进了企业的不断发展。

二、华为的价值创造

价值创造，在工作中就是做绩效管理。绩效管理包含三个层面：

※ 公司战略管理

※ 组织绩效管理

※ 员工绩效管理

绩效管理区别于绩效考核：绩效考核是一个管理动作，主要目的是为了对部门和个人进行考核和分类；而绩效管理是一个管理过程，主要目的是聚集全员力量达成公司战略目标，实现个人与组织共同成长。绩效考核聚焦于价值分配，把绩效工资和奖金的合理分配作为工作目标，完不成目标，“绩效工资”就打折，把绩效考核作为一种“负向激励”的手段。而绩效管理则聚焦于价值创造，把达成公司战略目标和个人成长作为工作目标，始终牵引员工挑战卓越目标，把绩效管理作为一种“正向激励”的管理方法。华为绩效管理的目的是为了引导和激励员工贡献于组织的战略目标，最终实现个人和组织的共同成长。

华为的绩效管理分为四步：

※ 绩效目标制定

※ 绩效辅导与执行

※ 绩效评价

※ 绩效沟通反馈

各级部门主管在做绩效管理的时候，绩效目标制定和绩效辅导与执行要花90%以上的精力，聚焦实现组织目标，这才能叫绩效管理。要做好绩效管理，主管必须把绩效管理与日常管理工作结合起来，要做到“三个平时”，即沟通在平时、记录在平时、评价在平时。要真正做好绩效管理，还要坚持“双向沟通、激发潜能”的原则。

三、华为价值评价

华为任职资格体系是上世纪90年代从英国引进，“秘书体系”试点，然后逐步推开。但事实证明，任职资格体系思路很好但实施效果并不好，任职资格标准的制定，首先分职位族，然后分职位大类、职位小类，接着还要分级别。每个级别的任职资格标准的分界线非常难定，华为花了大量的人力、财力做了这个事，但后来发现这种标准定得毫无意义。为什么？因为员工的任职资格或能力最终还要通过绩效来证明和体现，实际认证的时候还是看绩效贡献。最后，华为回归了以绩效贡献为主体的任职资格标准体系，这才走上了正轨。后来引进职位评估体系后，任职资格体系和职位职级体系逐步达成了一致：以任职资格为前提，先进行任职资格评定，然后职位等级自动跟上。从此形成了华为相对科学的薪酬标准体系和“以岗定级，以级定薪，人岗匹配，易岗易薪”的薪酬管理16字方针。

四、华为的价值分配

华为员工的绩效结果，在整个分配体系中是强制应用的。员工打了A之后有任职或晋升的快速通道，有非常高的奖金和股票的分配比例。而C和D就很惨了，不仅当年一分钱奖金没有，还会影响第二年的任职和职位晋升。这个机制是围绕着“以奋斗者为本”的核心价值观来进行设计的。通过这种分配方式，可以让优秀的员工能够得到更多的回报，跑的更快，同时也促进了后5%的员工主动离开公司。华为的干部是公司跑得最快的、冲在最前面的人，压力是最大的。干部想要懈怠很难，因为严格的考核赛马机制，谁跑得慢了，谁就要下岗。但是如果有人年纪大了，确实干不动了，怎么办呢？只要他们年满45周年，在华为工作满8年，就可以申请内部退休。退休后按照员工的职级保留一定的股份，然后可以回家休息了。

五、总结

华为价值链是一套完整的体系。价值评价是价值分配的前提，价值评价做好了，有了客观公正的评价，价值分配才会更加科学合理。价值分配合理了，不会让员工“不患寡而患不均”，员工就充满了动力，然后就会充满激情地去创造更大的价值。这就是华为公司的整个价值链管理体系的逻辑关系。

8.6 以结果为导向

在狼的竞技场上，没有成功或失败的划分，只有生存者或死亡者的区分，战斗的结果直接挂钩于生死存亡，没有任何可回旋的余地，正是这种置之死地而后生的竞争格局，练就了狼非凡的战斗精神。

管理大师彼得·德鲁克指出：管理是一种实践，其本质不在于知而在于行，其验证不在于逻辑而在于成果，其惟一的权威就是成就。管理者必须对产生绩效负责——不管是经济的绩效、学生的学业，还是病人的护理，因为这些都是每个组织赖以生存的基础。华为的绩效管理从不同的角度贯彻着“一切以结果为导向”的观念。

任正非提出，不打粮食（绩效成绩不好）的干部要下台：我们要清退那些责任结果不好的、业务素质也不高的干部，我们也不能选拔那些业务素质非常好的，但责任结果不好的人担任管理干部。他们上台，有可能造成一种部门的虚假繁荣，浪费公司的许多机会和资源，也带不出一个有战斗力的团队。

华为在虚拟利润的基础上实行干部个人绩效承诺制，所有干部都要签订个人绩效承诺书。公司每年初根据上年实际完成的各项指标（如虚拟利润、人均销售收入、客户满意度、销售订货、销售发货、销售收入、销售净利润等）制订新一年的工作指标，个人根据公司指标的分解情况，对完成自己负责的部门计划指标立“军令状”，承诺内容根据目标的高低，分为持平、达标、挑战3个等级，一个财政年度结束后，公司会根据该名干部目标的实际完成情况进行评估。这个责任评估将直接影响该干部的任用。

任正非用人有独特的“功过观”：没犯过错误的干部不是好干部。他说，一个部门领导没有犯过什么错误，但人均效益没有增长，他应下台了。他说他也没有犯过错啊，没犯过错就可以当干部吗？另一个部门的领导在工作中犯了一些错误，但他管理的部门人均效益提升很大，我认为这种干部就要用。

对于任正非来讲：无功就是过。有这样一个事例让他耿耿于怀。2000年，华为员工张某与几个同事经过长期市场调研，提交了开发视频产品的项目报告，但直接领导害怕项目一旦失败，造成损失，迟迟不予批复。此后，该员工又先后提交了多项产品计划，都因为直接领导不愿冒风险而不能够实施，导致好几个非常具有市场潜力的项目化作了泡影，该员工最终在2001年愤而辞职，自己创立了公司，实施在华为没有实施的项目，取得了很好的效益。任正非说：“我们一定要敢于负责任，对明哲保身的人一定要清除。凡是要保住自己利益的人，要免除他的职位，因为他已经成为华为改革的绊脚石。那些在一年内基本上没有进步，也没有进行改进的尝试的人属于懒惰型的干部，应该就地免职。”

在华为，功劳只是一个符号，如果员工居功自傲，不再努力，结果只能是被华为抛弃。1992年，毛生江进入华为，不久后，担任华为拳头产品08交换机的开发项目经理，参加了第一台08交换机的开发，之后转做市场。让他最难忘的事是第一次市场商务谈判。那时他在东北与苏厚城、白志东去谈第一台容量超过两万门的交换机，正处年前节骨眼上，这单合同共1000万完成了，全年销售任务就超额完成，否则，任务就泡汤。他们几人轮番上阵，挖尽了“头脑中的大油田、大森林”，最终双方意见趋向一致，当签了合同时，已是精疲力竭，同时受益匪浅，业务能力和心理承受能力都得到了大大的提升。此后，毛生江在市场部大展宏图，取得了令人瞩目的业绩，并于1995年调任市场部代总裁。

这时振聋发聩的集体大辞职到来了，他过去的成就一夜之间归为零，经过短暂的阵痛后，他没有退缩，反而以此为动力，激发起新的斗志和豪情。在后来的工作中，他不再是凭着一股热情、冲动去冲锋陷阵，而是多了一份“运筹帷幄之中，决胜千里之外”的沉稳和自信；不再是“单打独斗”打“游击”，而是调动团队资源，游刃有余，实现“集团军”和“正规军”的整体作战；不再是单一的公关型市场思维模式，而是公关、策划与管理并重的新模式。

华为在“集体辞职”4周年纪念讲话中指出：如果我们顾全每位功臣的历史，那么就会葬送公司的前途。市场集体大辞职宣告华为单纯依据“功劳”提拔干部历史的终结，颠覆了“功臣”可以一劳永逸的传统观念。

“以结果为导向”的绩效考核有以下几点内涵：（1）以达到目标为原则，不为困难所阻挠。（2）以完成结果为标准，没有理由和借口。（3）在目标面前没有体谅和同情可言，所有的结果只有一个：是或者非！（4）在具体的目标和结果面前，没有感情、没有情绪可言，只有成功或者失败！（5）你的事情没有做成，那就“走人吧！”（6）“管理不讲情面”，对部下的体谅不过是迁就而已。（7）在客观的困难面前，你有一千个理由、一万个原因、十万个无能为力、百万个尽心尽力，可是在结果面前来讲，却只有一个简单的现实。（8）在结果导向面前，我们常常不得不“死马当作活马医”，我们不会轻易放弃，因为放弃就意味着投降。（9）不要用你的判定挡住了你的去路。

《请给我结果》一书旗帜鲜明地提出一个口号：企业靠员工提供的结果生存，所以如果你要造就一个强大的公司，那么请你先学会打造强大的员工！“以结果为导向”是打造职业化员工的前提。

8.7 潜力是第一评判标准

在狼群中，没有天生的贵族，在狼王的后代中，具备成为强悍者的潜能的狼才能享受最特别的培养。那是一个靠实力说话的组织，正如华为，进入大门的人，必先经过层层考验。

据了解，目前全球一个较好的用人标准是采用资质评估，资质是指能区分在特定的工作岗位和组织环境中工作绩效的个人特征。对照不同岗位制定的核心资质要求，企业在招聘时就可以了解候选人是否拥有资质模型所要求的资质，在业绩管理过程中就能清楚判断员工是否达到所要求的行为目标；员工则可以根据自身的资质状况设计自己的职业生涯和发展方向。

比如，选用一个职业经理人，需要考察候选人是否具备以下几点品质：决断、战略思维、追求卓越、设身处地、感召力、培育人、主动、变革创新、别人对你

的印象、与老板进行沟通。通过资质评估任用人才，减少了企业误用人才的损失，帮助个人顺利完成了职业生涯规划，学历，其次才是经验。华为十分看重人有无发展培养的潜力，任正非说：“一个可发展的人才更甚于一个客户或一项技术，宁愿牺牲一个客户或一项技术换一个人才的成长。因为，一个有创造性的人才可以为公司带来更多的客户。”

1991年，胡红卫从中国科技大学毕业，顺利通过了华为的招聘考试，成为一名华为的正式员工，他的工号是31号，即华为的第31名员工。虽然顺利进入了华为，但胡红卫心里还是有点忐忑不安，他在中国科技大学学的是精密仪器专业，而华为主要做通信产品，他在华为工作，显然专业不太对口。但专业问题没有成为胡红卫晋升的阻碍。他从最基层干起，以技术员和助理工程师起步，逐步做到工程师、项目经理，参与了华为第一代程控交换机的开发，其后又先后担任了生产部经理、制造部总经理、计划部总经理等多个职务。

1995年，胡红卫升任华为副总裁，不足四年，胡红卫完成了职务上的“大跃进”。在短短的时间内，胡红卫从一名“外行”成长为华为副总裁的经历，是华为在用人策略上不惟经验，注重潜力的典型诠释。

德国管理界有一句名言叫做“垃圾是放错位置的人才”，这句话一语道破用人的关键。是不是人才，关键是看你把他放在什么位置上，让他去做什么事，只要他在这个位置上能够做好，能做出成绩来，他就是人才。如果不行，即使他是硕士、博士，他也不是人才。

杰克·韦尔奇曾经说过，如果一个等级C的人，被你选拔到等级B（更高一级）的岗位上来，那不是个正确的决定，即使你经过培养，使他能够胜任等级B的工作，也不过是错上加错。他应该留在他干得很好的岗位上，提拔他反而浪费他的时间，也浪费你的时间。你需要做的是选择一个其自身能力处于等级B的人，让他直接到位开展工作。

海尔用人的核心理念是：赛马不相马。其要义是：人才之中可能有优有劣，而优劣之分要通过“赛马”来判断。每一个想要自我发展的员工，海尔都会为他

提供公平的竞争平台，在他们各自的工作岗位上加以考核。海尔的员工用自己的行动选择了最适合自己的 LXJ 岗位。

一般说来，选用人才需要遵循以下几种原则：（1）坚持高度重视的原则。企业的主管领导者要把人才问题当成一种战略来考虑。（2）坚持按工作性质和岗位特点的原则。针对岗位特点和工作性质的需要而进行人才选拔，要做到岗有所需、人有所值。正所谓：适用的便是人才。（3）坚持“德才兼备”的原则。人才选用从态度着眼、能力着手、绩效着陆；在细节方面发现，从大事方面把握，争取开发和培养“德才兼备”的能人。（4）坚持多渠道选拔人才的原则。（5）坚持运用科学测评手段选拔人才的原则。

只有适应某个企业、某种环境、某个职位、某种文化的人才是人才，也就是说，人才是带标签的。任正非在用人上主张不避“亲”，他所说的“亲”，是指认同华为企业文化的所有人，甚至包括一些可以被塑造成认同华为企业文化的人。为帮助新员工迅速融入华为的企业文化，华为实施“导师”制，也就是所谓的“一帮一，一对红”。导师大多和学生的职位是一样的，导师的工作是经常性的与学生交流思想。

《走出华为》一书中指出：比如，刚到市场部的员工，连发票报销的标准以及报销的方式都不知道，这时身边有个“导师”自然就派上用场了；至于说拜访客户，制作配置、报价之类，真的是多亏了有个“导师”在，否则还真让人犯晕。华为的“导师”也不怕“学生”成为自己的掘墓人而有意藏着几手。华为人在全国、全球范围内频繁变动，所以师傅不必担心把徒弟教会了，他就把我废了的情况。事实上，华为的干部体系也存在着类似的优点和效率。“思想导师”的存在让华为新员工能迅速地融入集体、切入工作，更快的发挥自己的潜在能力。

有些人力资源专家提出了“谋事在人，成事在人”的观点，任正非说，华为惟一可以依存的是人，是奋斗的、无私的、自律的、有技能的人。“用人”的才能正逐渐成为一个合格的管理者的关键才能，正如，杰克·韦尔奇所说，对于管理者来说，员工第一，策略第二。

8.7.1 别想按核武器的按钮

任正非说：“我们有务虚和务实两套领导班子，只有少数高层才是务虚的班子，基层都是务实的，不能务虚。”华为的“做实”和“狼性”同为华为的两个明星词汇。

华为内部《核武器的按钮可以随便按吗？》一文批评了某些用户服务人员维护设备时随意在机房里拔交换机的板子，强调了华为“做实”的态度。据闻，曾经有位新员工拿着几十页的发展战略书去找任正非，结果被任正非严词批评，那几十页所谓的智慧结晶，被他随意的扔进了垃圾桶。任正非认为基层就是要“务实”。

流程，落实到每一个思维、每一个动作。土夯实了一层，再撒~层，再夯。任正非说，只有这样华为才能不断地造就资源，实现可持续发展。

最能体现华为做实精神的就是“大建议，只鼓励；小建议，大奖励”。任何公司都在提倡做实，可华为简单地把“做实”的“虚”口号，转变成了“实”口号。

“小建议，大奖励”，即员工不断地归纳、综合分析，一点点地改进工作，一旦工作有一点点小改进，就会得到华为的奖励。1999年，华为员工杨玉岗在深入100A电源产品的实践中发现，该电源主变压器成本高、体积大、重量重，其磁芯全世界只有某公司一家生产，全世界也只有华为一家采用。于是，他同部门内同事陈贵林一起对该电磁元件进行了技术改造、优化设计，以消除独家供应商为突破口来降低成本。通过理论分析和多次实验测试，杨玉岗等人研究出了优化设计方案，这种方案减少了变压器的体积和重量，使每个变压器的成本由原来的750元降低到350元，每年可为公司节约成本250万元，并对公司的产品战略决策提供了依据。对于这次小小的技术改进，任正非给予了很高的评价，他亲自点名，对主要参与人员进行了奖励。

对于“大建议，只鼓励”，任正非这样解释：“能提大建议的人已不是一般的员工了，也不用奖励，一般员工提大建议，我们不提倡，因为每个员工要做好自己的本职工作。”

任正非在一次发言中指出：“‘小改进、大奖励’对我们华为公司来说，将是一个长远的政策，而不是一个短期的政策。对于我们这样一个公司，如果谁要来跟我谈一谈华为公司的战略，我没有兴趣。因为华为公司今天的问题不是战略问题，而是怎样才能生存下去的问题。坚持‘小改进，大奖励’，会提高你的本领，提高你的能力，提高你的管理技巧，你一辈子都会受益。”

现在很多人在讨论大学生眼高手低的问题，在华为几乎不存在这种情况，所有的人都得到基层去，但是让他拿着高薪，这是华为和很多企业不一样的地方。华为大学生拿着高薪的基层体验有这些特点：首先，基层工作的时间不固定，短的可能是几个月，长的达到几年；其次基层岗位是人岗对应的，和实习是两回事。再次，大学生当初招聘进来时的工作意向是随时变动的，比如说做市场，但先去装机，装完了再考核，考核合格也不一定就去做市场，还要经过综合评定。

在华为，凡是没有基层管理经验，没有当过工人的，没有当过基层秘书和普通业务员的一律不能提拔为干部，哪怕是博士也不能。你的学历再高，如果你没有这些实践经历，公司就会对你横挑鼻子竖挑眼，你不可能蒙混过关。华为很多时候会有意识把干部“贬”到基层，一方面是培养干部的综合能力，另一方面是强调公司的“务实”作风。这种“贬”不是让某些“领导”去体验生活，更不是去观光，而是实实在在的就职，任正非认为“蜂王想体验生活去当工蜂，那蜜蜂世界就乱了套了”，所以蜂王去当工蜂的时候，他必须舍弃所有“蜂王”的殊荣。

华为有一句很经典的话：“板凳要坐十年冷”。华为冷板凳上坐的都是一代代推动华为转盘的英豪。任正非说：“科学是老老实实的学问，要有思想上艰苦奋斗的工作作风，要有坚定不移的精益工作目标，要有跟随社会进步与市场需求的灵活机动的战略战术。做实不是没有目标、没有跟踪、没有创新，但没有做实就什么也没有。”

华为销售人员具体做实事的精神是让其他厂家望尘莫及的。

华为销售人员在把握客户关系上虽不能做到应付自如,但是他们用勤快和实际行动赢得了客户的心。有人这样评论,“华为简直把客户的办公室当成自己的办公室了,一天来一趟是很正常的,有的运营商干脆无偿让一间办公室给华为员工上班,省得他们来回跑。”“客户说的一件小事,销售人员立刻记在心头,你对哪个技术有疑问,我如果解答不了,马上向技术人员打电话,电话还说不清楚,我明天立刻给你找个专家来现场解答,还给你带上一份资料。”“你说《华为人》报收不到,回去就跟秘书说,客户资料马上填好,发回公司。”“至于说客户的生日、客户的家庭住址、客户的家庭成员,华为销售人员全部烂熟于胸。华为员工的很多节假日都是陪着客户一起过的。”热情、诚恳、踏实,体现了华为人的综合素质。

华为务实的内涵是坚持奋斗型企业文化。任正非说:“不奋斗,华为就没有出路。”任正非在《天道酬勤》一文中警告道,华为走到今天,在很多人眼里看来规模已经很大了、成功了,可以放松一些,这是危险的。我们还必须长期坚持艰苦奋斗,否则就会走向消亡。在任正非看来,信息产业正逐步转变为低毛利率、规模化的传统产业。电信设备厂商已进行和将进行的兼并、整合正是为应对这种挑战。华为相对还很弱小,面临更艰难的困境。要生存和发展,只能用别人看来很“傻”的办法,就是艰苦奋斗。

当现实与规则发生冲突时,狼会毫不犹豫地选择务实。在一个狼群中,一般只有头狼和它的惟一配偶有繁衍后代的权利,这种“优生优育”的做法保证了狼群后代的质量。在外部环境发生变化,狼群数量急剧减少的情况下,狼群会迅速改变“生育政策”,其他的公狼和母狼都可以寻找配偶、生育后代,狼群的生存是它们的第一要义。

8.7.2 5%末位淘汰制

跑得慢的会被吃掉。华为人并不是生来就是一条条狼。原华为副总裁兼人力资源总监张建国说:“要把一群食草动物转变成一个狼性组织,必须有狼的出现,也就是必须有被狼‘吃掉’的个体!”

当狼群中的狼王老了的时候，年轻的狼会把它从头狼的位置上拉下来，这样才能保持群狼整体的强大，这是狼的淘汰机制。任正非曾在一次内部讲话中指示，“每年华为要保持 5% 的自然淘汰率”。这在华为内部被称为“末位淘汰制”。华为认为通过淘汰 5% 的落后分子能促进全体员工努力前进，让员工更有危机感，更有紧迫意识。

IT 行业是技术性很强、竞争很残酷的行业。华为从一开始就注意培养员工的竞争意识和危机意识，让员工真切地知道，除了来自外界的危机和竞争外，公司内部也有竞争。这种危机意识和竞争意识一直贯穿在华为员工整个人生历程中。华为的入职培训是很艰苦的，并且坚持着 5% 的淘汰率，一个班二三十人中，最后一名无论考试成绩多好，都要被淘汰。这种内部竞争机制激励着每一名新员工都努力学习，力争上游。

对于“老资格”的干部，任正非同样实施着严格的淘汰制度，他说：“我们非常多的高级干部都在说空话，说话都不落到实处，‘上有好者，下必甚焉’，因此产生了更大一批说大话、空话的干部。现在我们就开始考核这些说大话、空话的干部，实践这把尺子，一定能让他们扎扎实实干下去，我相信我们的淘汰机制一定能建立起来。”看似残忍的考核制度，杜绝了华为组织内的“南郭先生”。

《华为基本法》第七十条明确指出：公司在经济不景气时期，以及事业成长暂时受挫阶段，或根据事业发展需要，启用自动降薪制度，避免过度裁员与人才流失，确保公司渡过难关。任正非并不主张大量的裁员，有些淘汰的员工也并不解雇，而是进入“再培训”或“内部创业”。IBM 在 1993 年大裁员的时候，将发明光变相法的利文森错裁，导致 IBM 失去了在高精细芯片加工领域的技术领先与垄断地位。任正非也十分担心，类似的事情也会发生在华为。2003 年，华为内部以运动的形式号召公司中层以上员工自愿提交“降薪申请”，并下调了应届毕业生的底薪。这种折中的方式一定程度上缓解了华为的紧迫形势。

有这样一个故事：某国家的森林公园引进了 500 头驯鹿，几年之后，人们发现优越的自然条件并没有使驯鹿的数量明显增加。相反，驯鹿的体质越来越衰弱，数量也不断减少。经过生物学家的指导，森林公园的管理者引进了十几头狼。由

于有狼的追杀，驯鹿开始拼命地奔跑，跑得最慢的驯鹿就成为了狼的食物。在狼的追逐下，驯鹿群的体质大为增强，又经过几年的时间，驯鹿的数量不仅没有因为狼的捕食而减少，反而大量增加。

爱尔兰作家阿奎利斯·艾克斯在他的著作《豺狼的微笑》中写到：狼，是陆地上生物中最高的食物链终结者之一。由于有狼的存在，其他野生动物才得以淘汰老、弱、病、残的不良族群；也因为有狼的威胁存在，其他野生动物才被迫进化得更加优秀，以免被狼群淘汰。所以，是狼使生态处于一种平衡状态。没有狼的存在，生态上将出现良莠不齐、传染病丛生的局面，不利于生命稳定、健康、平衡地发展。

华为淘汰制是一种良性的新陈代谢机制，它把竞争机制引入内部，把竞争的观念输入员工心中，有效的防止了组织内部的情化情绪，提升了组织的生机和各方面的业务能力。

在实际工作中，末位淘汰制有其积极意义：它能起到公平竞争、激励员工、淘汰后进、保护优秀的作用。在中国部分行业采用了末位淘汰制，使该行业中真正不合格的人遭到了淘汰，少数优秀人才因此脱颖而出。末位淘汰制也有其消极意义：员工没有主人翁感，天天沉浸在危机中，人人沉浸在危机中。大家都在担忧：不知哪一天，淘汰的就是我。员工之间相互猜疑、相互嫉妒或贬低，总怕别人比自己强。

所以，在末位淘汰制的实际应用中，应该坚持辩证的思想，美国通用电器公司前总裁杰克·韦尔奇是应用者的学习典范。他认为，挑选最好的人才领导者最重要的职责。他说：“领导者的工作，就是每天把全世界各地最优秀的人才延揽过来。他们必须热爱自己的员工，拥抱自己的员工，激励自己的员工。”作为“世界第一 CEO”，杰克·韦尔奇给公司领导者传授的用人秘诀是他自创的“活力曲线”：一个组织中，必有 20%的人是最好的，70%的人是中间状态的，10%的人是最差的。这是一个动态的曲线，一个合格的领导者，必须随时掌握那 20%和 10%里边的人的姓名和职位，以便做出准确的奖惩措施。

一般来说，实施末位淘汰制应该坚持以下几种原则：

第一，招聘时要尽力做到量才而用，避免一开始就埋下被淘汰的隐患，浪费了企业的职位资源和企业培养的精力。

第二，签订合同时，双方就应在平等自愿的基础上，对“末位淘汰”达成一致，并在合同中有明确的说明。

第三，应用“末位淘汰”的前提是拥有一套客观公正，并且公开透明的绩效评价体系，如果这样做了，排在末位上的员工自然无话可说。

第四，考虑到我们目前正处于转型期，还不能完全按照西方国家的方式运作，对“末位者”应尽可能采取温和的方式处理。

总之，如果企业在使用“末位淘汰”制时，能始终本着“公开、公正、以人为本”的原则，采取科学的评价方法，形成制度，就能不断激发员工的潜能，使企业不断地涌现出新的竞争潜力，增添新的活力，而“末位淘汰”这四个字，就会变得“听起来挺酷，做起来挺好，用起来挺顺，想起来挺棒”！

8.7.3 屁股决定脑袋

原华为副总裁张建国戏称华为的抡岗制为“屁股决定脑袋”，任正非认为：职务变动有利于公司管理技巧的传播，形成均衡发展，同时有利于优秀干部快速成长。

最初提出岗位轮换的是前华为副总裁李一男，他当时给任正非写了一个报告，建议高层领导一年一换，这样不容易形成个人权利圈，造成公司发展整体不平衡。该建议得到了任正非的认可，并立即在华为推广开来。华为公司明确规定，为干部提供机会，创造能担当重任的条件，高中级干部必须强制轮换。

随着公司的发展，华为的岗位轮换制日益成熟起来，它发挥了三种作用：（1）促使员工掌握多种技能，以适应环境的变化；（2）帮助员工顺利完成职业生涯中必须经历的职业路径；（3）避免员工因在同一岗位所处时间太长，导致官僚主义等弊病丛生。现在，华为的人事管理中引入了竞争和选择机制，形成了内部

劳动力市场,通过岗位调换实现了人力资源的合理配置和潜力的激活,促进了人才的合理流动。

张爱东是受益于岗位轮换制的华为员工的典型。1996 年从浙江大学到深圳的张爱东成为华为公司(也是深圳市)培养的第一批博士后。当时的研究课题是虚拟现实,但是他很快发现在华为公司做这个课题还不现实。一个月后,他开始研究 H 产品急需的 T120 协议,成为一个开发经理。

1998 年,中研总部对 H 产品线进行了一次大调整,张爱东开始负责软件工作。当时,他所在的软件开发团队开始了一个月的“软件攻关集中营”生活。他们切断 NOTES 系统,切断电话线,与外界断绝联系,学习建立软件版本库并进行版本控制。他们首创提出了“虚拟 MCU”、“虚拟终端”等大网组建思想,并一一付诸实施,解决了福建、云南等地的组网问题。

1998 年 7 月,张爱东接任产品经理,开始了扭转市场形势和开发新型产品的征程,但华为最终在 H 产品上失败了。华为人有一个传统:项目可以失败,但人不能失败。从一线战场上败下来后,迎接他的是公司含意深远的培养。从 1999 年 5 月至 9 月,张爱东在研发特别工作小组做技术任职资格工作,制定并推广工程师级别标准,从中锻炼了工作方法,亲身体验到哈佛 MBA 教程中“权力与影响”的区别。1999 年 9 月至 12 月,他被派到浙江做货款回收工作。在货款回收支援工作中磨炼意志,重拾了自信。从催款的战场上回来后,他又立即投入到新一轮的会战中——到 X 预研项目组。从产品线的摸爬滚打到更高层次的研究开发,张爱东的个人素质得到了很大的提高。

在岗位轮换上,执行副总裁毛生江的职业经历很具有代表性。从 1992 年进入华为,到 2000 年升任执行副总裁,8 年时间,他的工作岗位横跨了 8 个部门,职位也随之高高低低的变动了 8 次:1992 年 12 月任项目组经理;1993 年 5 月任开发部副经理、副总工程师;1993 年 11 月任生产部总经理;1995 年 11 月调任市场部代总裁;1996 年 5 月,任终端事业部总经理;1997 年 1 月任“华为通信”副总裁;1998 年 7 月任山东代表处代表、山东华为总经理;2000 年 1 月,被任命为公司执行副总裁。

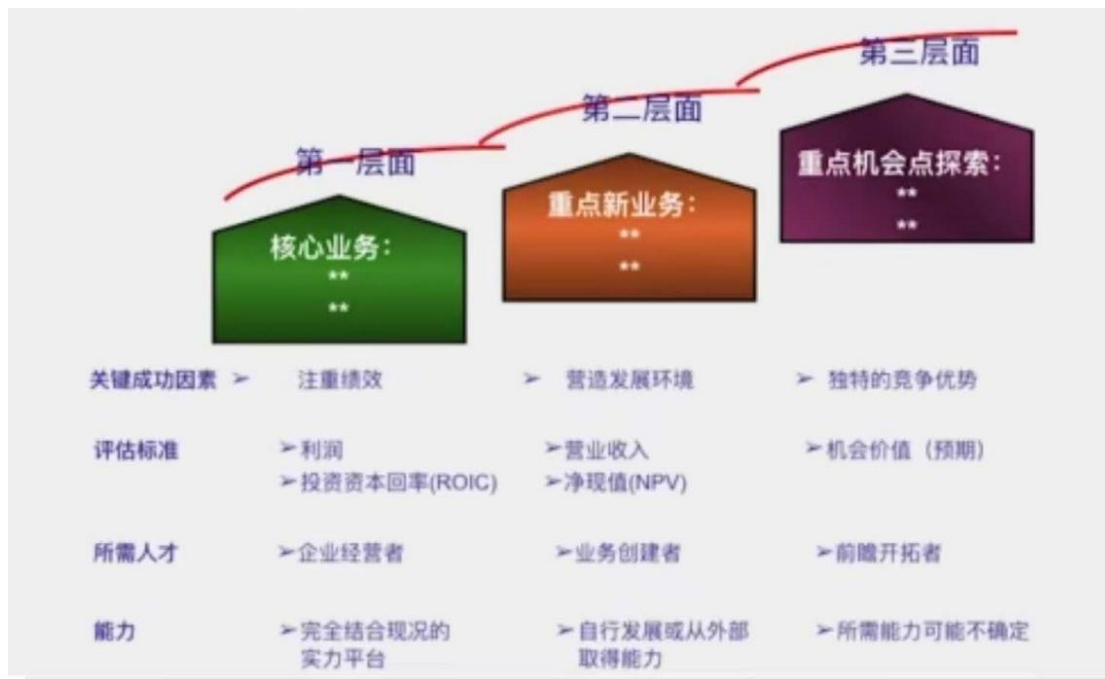
上海交通大学人力资源研究所颜世富教授说：“人像动物一样具有喜新厌旧的本能，任何工作，干的时间一长，就可能感到厌倦、无聊。企业有意识地安排职工轮换做不同的工作，可以给员工带来工作的新鲜感，新奇感，调动员工的工作积极性，可以让员工取得多种技能，同时也挖掘了各职位最合适的人才。”

狼总是对自己周围的东西充满了好奇，它们竖起灵敏的耳朵，倾听自然界的每一种声音，自然界中每一种了无生机的物品，都有可能成为它们的玩具，也许是一根驯鹿的骨头，也许是一只鹿角、一块野牛皮、一颗小松果，甚至是露营者遗留的登山背包，以及里头所包含的各种物品。当然，他们不只是单纯的好奇，通过观察，它们可以学到更多的知识，储备更多应对困境的能力。

华为的轮岗制，迎合了员工的好奇心和新鲜感，克服了职业倦怠，使人力资本的价值发挥到最大。华为的成功经验告诉我们，在实行轮换制度时，要注意：

- （1）在实施之前应建立完整的各项职位的岗位说明书以及作业流程书。
- （2）有些工作性质完全不同的职位是无法轮换的，如人事、财务人员调到技术开发部门，这是行不通的。
- （3）有的职位过于敏感或有高度机密性，也不适合经常调动。
- （4）调动之前要征求员工意见，对于不愿意换岗位的员工也不要勉强，否则一旦调动他就辞职，公司反而要损失人才。
- （5）推行岗位轮换制的出发点是企业的长远利益。

8.8 绩效目标设计



绩效目标设计最好按照三段论的方式进行设计,也就是说你不要把所有的业务目标用同样的考核标准。比如说,一般情况下,一个公司的业务分成三类,一类业务叫做成熟业务,所谓成熟业务我们叫奶牛业务,就是他给公司创造最大的效益。另外一种业务叫做发展型业务。就是现在还没有成为奶牛业务,他要不断的成长,具有一定的规模和市场容量的时候,它才能创造价值。还有第三类业务就是拓展性业务或者开创性业务。它既没有业务量,更没有利润,但是我们需要做,我们为了未来,也就是吃着碗里的,看着锅里的,种着田里的。这三种业务你的考核是不一样的。举个例子,对于奶牛业务,也就是成熟业务最重要的考量是什么?他有挤奶,所以他要有利润。所以它能不能给我们带来利润,这是非常重要的。但是对于第二个业务,叫成长业务,你就不能把利润考得很重,你考的太重,他就无法成长。这样更多的看他们的市场增量或者市场占有率。但是第三类业务,既没有市场规模更没有利润,那我们怎么考核他们?不管是对营销的考核,还是对研发的考核,考核他的关键的节点,也就是它关键的成长节点。那什么叫关键的成长节点?每个公司不一样,我举个华为市场营销的关键成长节点给大家做一个举例,比如说华为刚开始做国际业务的时候,很多市场都是空白市场,什么都没有。这时候你如果给他一个很大的销售额的目标,或者利润目标,

那全都考死了，谁都不干了？这时候怎么办呢？我们就设计了两个关键节点。第一个节点。我们叫市场准入，就是你能不能进去。你只要能进去，哪怕单很小，星星之火可以燎原。比如华为进入西欧市场，这是非常难的。但是我们有幸进入了英国，也进入了德国，进入了德国只有几百万的销售额，我们都会给他市场准入大奖，因为他解决了 0 和 1 的问题，这个不得了。当年我在内蒙做市场的时候，我们有一个产品在整个内蒙是空白，结果我把它做进去了，50 万的销售额按照 500 万来考核，获得了市场准入大奖，可以翻 10 倍甚至百倍来考核。但是你进去一个市场可能还没到准入阶段，准入阶段之前还要铺垫，那还有什么考核指标？再往前华为还有一个前期指标叫做客户关系，那么客户关系怎么考核？是不是跟客户吃了多少次饭？做了多少次交流？都不是，作为 to B 的客户，我们只有一个关键的客户关系指标，考核客户的关键决策人愿意不愿意到公司来访问。或者你们公司的高管、重要人物到当地去访问，他这个关键决策人愿意不愿意见面。这两个满足一个就完成了所谓客户关系。据说当年，华为有一个年轻的小伙子，他被派到了刚果金做国家代表，他负责刚果电信的销售，他不太懂这个指标，他就问我怎么能完成客户关系指标？我说只要你把刚果电信负责采购的副总能够请到华为，你就完成指标。过了两个月，他告诉我，如果把刚果总统叫到华为，算不算完成指标？我说你超额完成，因为他是国家电信，你把总统弄过来能不完成指标吗？华为在 15 年之前就有一个叫新思路计划，就是只要对方的关键决策人能到公司来，我们叫肉包子打狗，有来无回，就是一定能弄下来。如果你不能把他请过来，成不了跟你没关系，因为公司还要做很多工作。他只要来到公司，公司要改变两个形象，第一，就是告诉他华为不是一般的企业，跟全球最优秀的企业爱立信、西门子、IBM 是一样的；第二，告诉你今天的中国也不是你想象中的中国，会带他到中国最棒的地方去。比如上海、北京，反正是最能显示中国的繁荣和中国的科技含量的东西。最后他回去以后八成会接受。所以，你看这种指标就会让大家愿意去做，否则谁做啊？设计什么指标，我们要仔细的去思考，千万不要一刀切的方式，来设计一些自己跟自己过不去的指标，真的是为了业务发展，这才是真正的指标的含义。

下面分享一些激励的关键要素。首先我们看激励的目标是什么？所有激励的目标是提升员工的敬业度，就是 Engagement。有统计表明，员工的敬业度跟公司的

业绩之间有正相关关系。也就是说，你想激励员工，只要把他们的敬业度提高就行了，千万不是提高他们的满意度。员工满意不一定给公司做出贡献。你天天让他吃好喝好，睡好，帮他干活，光拿钱，有很多员工非常满意。员工满意是单向的，敬业是双向的，就是说员工不大满意他还愿意投入。因为 **Engagement** 这个词儿，通常的理解除了敬业度以外，还有投入的意思，就是衡量员工愿意不愿意投入。还有一个生活用语叫做订婚，说个不好听的话，就叫私定终身。就是员工跟你签合同，这叫法律契约，不代表员工愿意在公司投入，但是员工如果敬业度高，他才真正愿意为公司服务。在国外，为什么说订婚非常重要？因为订婚说明这两个人真的愿意一起走下去，而很多婚姻是假婚姻，这就是他的意思。所以我们所有的激励就是如何提高员工的敬业度。否则你的激励就没有效果。所以我建议你们公司每年都像国外的公司一样做敬业度评估。有很多方法，最简单的方法就是盖洛普的 **Q12** 就问 **12** 个问题。

员工是否敬业有四个因素决定。第一个就是职业发展的空间和机会，就是他有没有发展潜力。对我们 **60**、**70**、**80** 的员工，这一条未必是最重要的。但是对于 **90** 和 **00** 已经非常显然，所有调查结果就是这句话。第二个，直接上级的管理水平，你要提升。也就是那句俗话，选择一家公司，可能是因为公司的老板或者这个公司本身的成就，但是离开一家公司很可能是因为他的主管。所以主管如果不行，那么走人是很简单的事情。第三个，公司对本人的成就认可。大家说，我使劲给他填，使劲给他升官，不就认可他了吗？**No**，这些都是你满足了他的外在的物化的需求，但是你并没有满足他的心理的诉求。因为人是一种高级灵长类动物，他有很多心理的诉求。所以为什么有的时候说管理层的沟通很重要？而且非正式沟通比正式沟通更重要。这叫成就认可，你有没有一些方式，除了物质激励以外，能让他感觉到公司对他做的贡献高度的认可。最后一个，就是钱也很重要。如果这四个事情你都做的很棒，那么你的激励就是有效的。这是物质加精神都在里面。比如第一条，既有精神就是职业发展，又有物质的，因为职业发展往往会伴随着物质回报。第二个直接主管的水平。精神的为主，但是也有物质的，就是可能因为主管不行，丧失了或剥夺了你的成长的机会或者公平获得回报的机会。第三个精神，最后一个物质，它是一个物质和精神的混合体，而不是说把什么单纯的看成是物质，什么单纯的看成精神。

这四个方面的要点给大家介绍一下，看看能不能去做一些应用。首先，职业发展这个概念在中国已经被模糊了，或者进入了很多的误区。很多员工认为职业发展就是晋升，就是岗位越来越高。但是非常遗憾，这条路不通，为什么不通呢？因为越往上走，职位越少。第二，除非你的公司在高速发展期，否则的话不会有很多职位空缺出来。但是很多员工可能都进步了。这时候你怎么办？你不能满足很多员工的诉求，或者长期诉求。这时候就麻烦了，但是不要担心有一条路永远通，就是亨利·明茨伯格说的授权就是授责，不一定他的职位提高，但是他的责任和压力会越来越大，同时他的待遇也会提高。怎么解释？就是你不可能永远给他很高的职位，特别是组织在扁平化，比如韦尔奇上任以后，GE 40 万人，16 个层级。他花了几年时间把 16 层降到了六成，40 万人只有 6 个层级。大家都有发展，他设计的是授责加宽带薪酬。薪酬越来越宽，就是你不用升职，只要你的能力成长了，或者业绩表现突出了，你就可以提升你的薪酬。那授责是什么意思呢？就是作为主管，很多事儿本来是你干的，但是你不干了，交给他来干，你干更重要的事情。这是非常重要的。举个例子，我拿我们公司来举例，我们公司的很多人干了很多年还叫项目经理，因为我们公司就是靠项目，只是小项目、中项目、大项目，还有项目群这种划分。但是在外边儿都叫项目经理。成长起来的项目经理和刚开始的项目经理差别巨大，比如说公司创立的时候，我负责谈判项目，跟老板谈都是我的，我不光负责谈判，还负责把项目的方案定下来，甚至把合同定下来，最后其他人做项目经理，实际上充其量就是一个执行项目经理。这时候他的责任和权利都很小，他的收入也很低。但是慢慢不能这么干了，他还是项目经理，但是内涵已经变了，我还是跟老大谈，但是项目的方案由他们来定，他不光执行项目，还要策划来确定这个项目。再过一段时间，一般项目跟老板谈，我都不谈了，他来谈，他还是项目经理。但这个内涵已经产生了巨大的变化。

你们想想你们的下属，你们想想你们公司的层级管理都面临这种问题。如果你不能不断的授权，也就是授责的话，你自己都无法成长。因为你永远干那些低端的事情。但是你应该把低端的事情再往下授，你干中端的事情和高端的事情。慢慢的你再把中端的事情往下授，自己干高端的事情。那么，再往上走，你还可以做更重要的事情，原来没有时间做的事情。我举个例子，我就拿老板这个职位来看，深圳一个小的公司，他的一个区域老总辞职，他的老板想让我挽留他，就让我给

他做面谈。首先，我告诉大家，员工辞职的时候挽留没有任何用处，但是有一个用处就是人之将走，其言也真，他会说实话。因为反正无所谓了，他就告诉我，他说我为什么走，你看我们工作十几年了，我们老大还是公司大 Sales，那我觉得我们公司就没有成长空间了，大客户全是他管，天天跑业务。他当时一口就把我噎死了，我都觉得这个人该走。天花板太低了，老大连业务都不授权，那还有什么？公司十几年了，公司规模已经上百人了。你们知道老大应该干什么？创业期以后，第一个事情就是在人的精力投入上最好超过 50%。雷军和任正非都说 50%，我认为 50%这个界限基本上是定的，不光是找人，还有选人，还有评估人，还有配置人。马云都说不光是我的直接下属我要选，我的直接下属下边的我还要选。我不能说，因为公司体系很完善，人力资源很强，结果招人这件事情我就不管了。招人、培养人、配置人、激励人，这都是你要干的事儿。这个要超过 50%，还有什么事？但是很少有老板这么干，要么跑市场，要么跑产品，还有跑供应链，还有跑钱的，反正是没有跑人的，但最后优秀的人都走了，因为你 not Care 他，他就 Care 你。人不理我，我不理人，人理我，我必理人。方向的问题，至少要占你差不多 20%的时间，还剩下一部分时间，你说管钱也行，我说是管组织的平台建设，就是组织建设。打造什么样的流程，建立什么样的组织，就是组织变革。

战略和商业模式非常重要，但是战略的实现主要靠组织变革以及人才来支撑。所以，老板管战略，管组织变革，管人，当然包括激励了。这是老板的事情。当然你会说老板一下子不能适应，老板还是得操心财务，还是得操心市场营销，没问题，但是你占的比重会越来越低，而不是越来越高。那你不干了，谁来干了？就这样你就给他机会了，你就给他成功了。就任正非那句话，干着干着，我就什么都不会干了，我一下这个公司就成功了。我最害怕 CEO 跟我研究薪酬体系应该怎么设计，给我弄那个薪点表，我俩一起共同设计薪点表；比如任职资格，他跟我一起设计能力标准，我就烦了，我觉得这个公司就没希望了。任正非知道这个东西重要，任正非到现在都不知道任职资格是怎么设计的，他只知道这个东西很重要就行了，它知道能带来什么价值。就像韦尔奇讲了个故事，他说摩托罗拉做六西格玛非常成功，结果呢，六西格玛专家就到他们公司来推销项目，说你们 GE 更应该做六西格玛？韦尔奇说我不管几西格玛，你就告诉我一个问题，为什

么我要做六西格玛？他就把那个专家团队的领导叫来了，说你不能用几句话告诉我为什么要做六西格玛，他说那家伙几句话就把他给服了，他画了一张表，他的意思就是你企业要想发展，要建立一种质量标准，或者任何一个事情的衡量标准。我举个最简单的例子，中国的餐馆为什么开了几个就开不下去了呢？因为第一个餐馆可能是 80 分，第二个餐馆就是 70 分，第三个餐馆可能就 50 分了，或者第一个餐馆今天是 80 分，可能厨子一变，明天就变成 60 分了，再后天又变成 90 分了。六西格玛解决什么问题？让你所有的餐馆，那你所有的生产体系，让你所有的研发质量管理都能达到一个同样的不怎么样，就是讽刺麦当劳那句话，麦当劳最伟大的成就，就是让全世界各个地方的麦当劳做到同样的不怎么好吃。这句话很重要，这个很伟大。只要你同样的不怎么好吃，只要你们公司能做到这个水平，我就知道怎么同步地往上走了。我最害怕的就是 A 是特别好吃，B 是一般好吃，C 是特别不好吃。然后关键是不断在变化，一会好吃，一会儿不好吃。这样，你们公司就完蛋了，韦尔奇一下就听明白了，你是用来解决这个问题，这个当然有用了。这才是职业发展的本质，授予更大的责任。这个你可以不断的受益。因为我们现在中国不是授权太多，而是授权太低。当然另外一个问题告诉你，授权与监管成正比，就是这个事情你授权越深，你的监管体系就更到位。这是你们公司要做到的，华为有句话叫做让前线听得到炮火的人决策。很多人就跟我讲，我们公司不收钱，老板不让我们前线听得到炮火的人决策。我说你知道华为那句话是什么时候说的吗？是任正非 2010 年新年献词的时候说的，华为为什么成长了 20 多年才说这句话呢？因为华为解决了一个监管问题。就是你不管哪个神经末梢，我的财务管理体系，我的信息化管理体系，订单管理体系，我的其他的管理体系，我都能监管到位了。我才能做到授权。

第九章 解析华为独特的奖金机制（最新）

今天跟大家一起来分享华为奖金机制，华为的奖金机制对于很多学习华为的企业来说既陌生又熟悉，熟悉的地方是大家平时通过各种渠道、各种媒体多多少少都接触过华为很多奖金方面的一些资讯，比如说大家经常听到的获取分享，比

如说拉开差距给火车头加满油，不让雷锋吃亏，组织奖金包等等。这是大家平时听到比较多的内容，但是为什么又说华为的奖金包对大家很陌生的呢？因为从外部来说，没有任何一个渠道能够完整又系统地看到华为完整的奖金机制，尤其是华为内部。

现在外部很多关于华为奖金的理念和做法，都是断章取义，往往容易误导我们的企业，我们这次的分享就是希望给大家揭开华为奖金机制的神秘面纱，让大家一睹华为奖金机制的真实面貌，让大家一起来看看华为是如何去分奖金让员工能够在奋斗之后再奋斗，用任总的一句话说就是：“合理的价值分配可以驱动更大的价值创造。”

接下来分享三个方面的主题：第一方面跟大家分享一下业界常见的一些奖金方案和误区；第二方面的重点给大家分享一下华为的奖金是如何设计的。我们会从一个体系的层面去跟大家分享，包括四个层面从华为公司层面的奖金包到体系层面的奖金包，再到组织层面的奖金包，最后到个人层面的奖金包。我会花最多的时间给大家一起来分享这四个层面的奖金到底是如何设计的？相互之间又是如何去承接的？最后花一点点时间把华为的这个奖金包设计的四个要点给大家做一个分享。在讲第一个方面的时候我会讲到很多企业奖金方面存在的一些误区，那同样这些问题华为在设计奖金的时候也要面对，那华为在设计奖金的时候是怎么去规避这些问题呢？华为背后的假设有什么不一样？这三个方面是今天我跟大家分享的重点。

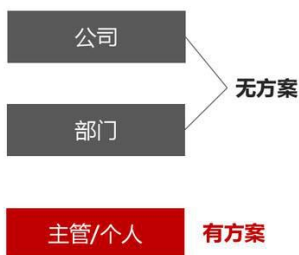
1、业界常见的奖金方案与误区

2、华为奖金包的四个分享层级

3、华为奖金包的四个关键点

业界常见奖金模式

方式一、公司/部门无奖金机制，主管/个人有奖金方案（绝大多数）



- 1、员工对公司、部门业绩不关注
- 2、个人奖金方案复杂，方案年年调

方式二、公司无奖金机制，部门有奖金方案（覆盖管理层），个人有奖金方案



- 1、员工对**公司**业绩不关注
- 2、个人奖金方案复杂，方案年年调

9.1 业界常见的奖金方案与误区

常见的奖金机制，在一个企业里面应该包括三个层面，第一个层面是个人层面，包括我们的员工，我们的干部。其次是部门层面，最上面应该是公司层，在我们接触的企业里面可以说百分之九十以上的企业现状都往往只有个人层面，没有公司和部门层面的解决方案。这一种类型，只有个人层面上的激励，没有组织层面上的激励，那应该是在国内目前绝大部分企业最常见的奖金的模式。另一类

企业，他们有个人层面上的奖金也有部门层面的奖金，但是仍然没有公司层面上的总奖金的约束。

这两种应该代表了目前国内绝大部分企业的奖金现状。这两种奖金方案。不管是哪一种，他们都有两个共同的问题，第一就是个人奖金，因为他们更多侧重的都是做个人的奖金和激励，我们知道个人奖金往往是由个人业绩决定的，如果员工的奖金完全是由个人的业绩决定的话，他就不关注部门的绩效，也不关注公司层面最后的经营结果。这就导致组织无法实现利出一孔。那问题是什么呢？因为这些公司缺少最顶层的公司层面的奖金包的机制，这样往往导致一个结果：到了年底的时候，我们会发现个人的奖金发了很多，但是公司的业绩没有完成。让老板一看，老板就会推翻我们原有的奖金方案。这时候，如果我们的奖金方案不断的调整或者修正，导致的结果就是员工不再相信公司，公司失去的一个最重要的要素就是信任。

9.1.1 三种常见的激励模式

（1）提成制

个人层面上的奖金模式，又有三种最常见的激励模式：第一种就是我们讲的个人提成制；第二种是目标奖金制或者目标年薪制；第三种就是项目奖。我们给大家简单的分析一下提成制，这是最普遍的一种个人激励的方式，很多企业在早期的时候都会采用个人提成制，因为在企业创业的早期，公司没有品牌，公司的平台也比较弱，公司的业绩，公司的销售更多是依赖于个人努力，这个时候个人提成其实是对的。但是，伴随着我们企业的逐步发展，个人提升制的弊端越来越明显，第一个就是老销售躺在老客户、老市场上可以轻松获得高提成，而我们新招的销售呢，他开发客户产生业绩需要一定的时间，这样让很多的新销售存活率非常低；第二个是因为我们的提成制往往只是跟他打的短期粮食挂钩，比如说我们经营一个果园，我们的提成只跟我们摘了多少果子挂钩，至于植树造林、施肥浇水其实在我们的提成方案里是很难兼顾的，因为提升制往往会带来的一个特点是我们的销售人员只做与提成相关的。他们往往是先谈钱，只有你把提成方案讲好了，我们的销售员才开始去工作；第三个是我们的业务人员更多是围绕提成方

案去做事情，我们的销售平台对我们的销售人员慢慢会丧失指挥权，比如说除了短期业绩，公司往往会关注产品结构，价格政策的执行，网点拓展，品牌建设等等，就是我们常说的增加土地肥力的一些东西，往往在提升方案里是很难兼顾的。从而导致我们的平台往往很难去指挥我们的业务人员去做好这些增加土地肥力的事情。

任何一个企业的业务都会经历业务下降或者缓慢增长的时候，那很多公司往往都要考虑的是我怎么去进一步激发销售人员，这时候企业唯一的一个方法就是不断的提高我们销售人员的提成单价，加大激励的刺激力度，提升销售人员积极性，所以做了很多次之后，就会发现销售人员的提成越来越高，投入产出比不断下降，所以这种提升制在早期对于企业是有帮助的，但是伴随着企业发展提升制的弊端就会越来越明显。很多企业的高管经常跟我开玩笑说他们公司一直希望打造销售铁军，相反，这些销售不仅没有变成铁军反而变成了雇佣军。他们只做与钱相关的事情，谈好钱才干活。提成制其实在目前国内应该是一种非常主流的一种个人激励方式，但是提升制的利弊是很值得大家去讨论的。

（2）目标奖金制和项目制

除了提成制，也有很多企业会采用目标奖金制或者目标年薪制。目标奖金制在外企是非常普遍的，绝大部分外企对业务人员体系采用的激励方案都是目标奖金制，而对于职能体系的员工采用的是目标年薪制。也就是说在年初的时候跟你约定一个目标奖金或者目标年薪，然后再给你设定一个考核，你最终奖金就是你的目标奖金乘以你的业绩达成。

第三种就是项目奖。项目奖主要体现在一些 To B 型的企业，都是一些复杂性的销售或者解决方案型的销售。它往往不是单兵作战，而是一个团队作战，它采用的方法不是个人提成而是采用项目奖金的方法，也就是说整个项目组对整个项目的目标实现承担责任，从最终项目创造的价值当中去生成他的项目奖，然后再分配给项目的成员。

9.1.2 组织层面的奖金包

接下来给大家讲一讲有一部分企业已经在推行组织层面的奖金包了，这种奖金包有两种形式：一是用绩效的模式去算我们的奖金，奖金包的算法是由三个要素决定的，第一个要素是部门人数，第二个就是每个人的目标奖金，第三个就是部门的 KPI 达成。举个例子，比如说这个部门到年底的时候它的人数是 100 人，那每一个人都有对应的职级，对应的目标奖金。每一个人的目标奖金求 Σ 就形成了这个部门的总奖金包的一个基数，再用这个基数乘以这个组织 KPI 的达成系数最终就生成这个部门的组织奖金包。

这是一种基于绩效去生成组织奖金包的一种做法。但是，如果我们详细的去看一看这个组织奖金包的公式，我们就会发现这个奖金包里，其实有几个特点，第一个与人数强关联，那既然跟人数强关联自然而然部门就没有去减员增效的动力。因为我人多我的奖金就多，那我的人少，我的奖金就少。

那第二个是什么呢？它是跟 KPI 的达成息息相关的。因为 KPI 达成高，我的奖金就多。KPI 达成低，我的奖金就少，那自然而然就会导致这些部门在年初订这个部门目标的时候，订 KPI 考核方案的时候，这些部门自然而然就会跟组织去 PK，因为一旦把我的 KPI 定低了，奖金就拿到手了。相反，对于一些敢于挑战，有使命感的一些部门负责人，他们去承担更有挑战性的目标的时候，其实在年初制订的时候就吃亏了。所以基于绩效制定奖金包的弊端是很明显的。

在组织层面的奖金模式中，除了基于绩效的这种模式之外，大家还可以看到基于贡献的奖金包的算法。其实比较简单，大家可以看一下，它是从这个部门最终创造的成果去分享奖金，比如说从收入、利润这两方面去分配他的奖金，比如说收入的百分之多少，利润的百分之多少，直接可以计算出部门的这个奖金包。所以这两个其实是目前在国内我们看到的很多企业在做的组织奖金包。目前国内绝大部分企业的做法，它在公司、部门和个人这三个层级之间，往往是没有打通的，也就是说，比如说我做了个人，我可能就没有考虑到组织，我做了组织，可能我就没有考虑到公司。那大家知道，华为是一个非常庞大的一个组织，去年年底华为已经达到 19 万人，这么庞大的一个人数和组织，那华为的奖金体系到底是如何构建的呢？

9.2 华为奖金包的四个分享层级

下面重点给大家分享一下华为的四个层级的奖金体系的设计。大家知道，华为的奖金是获取分享制，那跟获取分享制对应的是授予制，这是一种什么样的奖金机制呢，这种授予制有两个特点：第一它是事后的，事后去生成奖金，事后分配奖金；第二他是从上往下来分配的。授予制往往带来两个问题：第一，它不是以客户为中心，而是以领导为中心，因为我的奖金是由我的领导事后分配给我的，第二因为它是事后分配，他没有事前对大家目标和价值创造的牵引，所以华为在很早的时候就提出来要构建获取分享制，也就是说，每一个组织和个人，他的奖金、物质回报都是来自于这个组织创造的价值和业绩。作战部门是从他直接创造的经营结果去获取收益，平台支持部门则是从它服务的部门里获取。

9.2.1 获取分享制

那华为的获取分享到底有什么特点呢？在华为有一段时间，华为要求在发放年终奖之前，都需要员工去抄写两段话：（1）奖金是挣来的，不是必然的；（2）奖金是变动的，不是固定的。大家知道，在很多企业，大家对于奖金的认知往往是有偏差的，比如说很多公司都认为，尤其是老板认为奖金是弹性的，跟个人的业绩是关联的，如果业绩好，我的奖金可以多，业绩不好奖金可以少，甚至可以没有。但是往往我们很多员工的理解不是这样子的，认为是自己应得的，尤其是在很多企业里面采用的是目标奖金制和目标年薪制的员工。大家认为，这个目标年薪是我来的时候，你给我 Offer 的时候就已经承诺给我的，那为什么到了年终的时候，我拿不满我的目标年薪或目标奖金呢？所以导致组织和个人对于奖金的认知上会存在比较大的偏差。华为也经历过这个阶段，所以华为有几年的时间，每年在发放奖金之前要求每一个员工都要在电脑里面输入上面的两句话。在提交完以后，一个字都没错后，你的奖金才会到账。

这两句话是在说明：在公司经营好的时候，不同组织的奖金有差距，在同样的公司经营情况下，因为组织绩效和个人绩效不同，个人的奖金也会有差异，所以在华为有一段时间，是通过这种形式把大家的这个奖金理念做了一些纠正。



9.2.2 华为奖金的结构

下面我们看看华为奖金的结构。大家知道，华为的奖金是非常大的。2018年华为发放给员工的总薪酬包应该是1200亿。为了执行控制刚性、增加弹性的奖金原则，华为奖金包的比例要大于工资包的比例，也就是华为的这个奖金每年有600亿，在内部又是如何去做它的结构呢？华为的奖金分为两个部分：一部分是经营性奖金包，一部分是战略性奖金包。经营性奖金包主要是针对一些成长型和成熟型的业务，完全采用获取分享，即从自己打的粮食里面按一定比例分配这个奖金包，包括华为的一些成熟的产品线，代表处、地区部这些区域性的组织以及华为大的集团平台，采用的都是获取分享制。

获取分享的特点是与短期业绩挂钩，多劳多得，就是你打的越多，你分配的就越多。这是我们通常所说的经营性奖金包，但是在华为的奖金包里面，还有一个非常大的比例，就是战略性奖金包。战略性奖金包采用的方法不是获取分享，而是悬赏制。因为是战略性奖金包自然是跟战略挂钩，华为组织上每年都会从上

往下和从下往上梳理战略，大家做战略时就会形成战略清单，这个战略清单里就会明确地列出来，哪些项目应该用战略性奖金包对其进行激励。

华为哪些方面会采用这个战略奖金包呢？有很多的业务属于投入期或者爬坡期，我们称之为新业务，这些新业务打的粮食很少，比如说华为的云业务，在早期的时候，可能要投几千人进去，当时他是没有粮食的，但它是公司的战略，这几千人，我们还是要发放奖金啊，所以这些新业务往往采用的方法就是用战略性奖金包。新技术同样如此，像大家熟知的华为 2012 实验室，像华为用了好多年去做海思芯片，这些新技术在华为都采用战略奖金包的方法去激励。除此之外，华为还对一些公司级的项目，比如说在华为，每年在它的 DSTE 战略规划的流程里面，有一个很重要的活动，叫从机会到订货，也就是说，每一个代表处每一个区域年初的时候就要把他的机会点由下往上汇报，到底今年有哪些项目？哪些机会？这些项目最终从代表处汇总到地区部，地区部汇总到公司。公司会给这些项目插上旗帜，哪些是属于公司级项目，哪些属于代表处级别的项目，哪些属于地区部级别的项目。针对公司级别的项目，也就是一些山头项目，公司不仅会有正常的经营性奖金包，而且还会额外追加一个战略悬赏奖。

第三个就是华为有一些变革项目，比如说华为在做 IPD 的时候，他都会从业务体系抽调几十人，甚至上百人，成立专职的项目组，这些专职的从事变革的项目组，做的事情往往不是打粮食，而是构建未来的竞争力，这些奖金包也是需要从战略奖金包里支付的，所以这是第三类战略奖金包。第四个跟前三类都有点不一样，是事前悬赏，也就是事前已经说明这个项目，只要你帮他拿下，只要你把它做到什么程度，公司对应的这个悬赏奖，那我们第五类是什么呢？是事后悬赏，我们举一个例子，比如说在 19 年 11 月底的时候，华为突击给员工发放了大概 20 亿的奖金，这 20 亿的奖金其实并不在年初的经营性奖金包，也不在年初的战略奖金包的范畴。而是属于事后的悬赏，针对的是在 2019 年，华为面对美国断供的时候，华为各种器件的替代，做出突出贡献的人员。像这种奖金也属于战略奖金包，但是跟前四种有一个显著性的区别，它不是事前的，它是事后的。这就应了华为价值分配体系里面经常讲的一句话，就是“不会让雷锋吃亏，不会让焦裕禄穿破袜子”。

奖金获取分享机制介绍逻辑

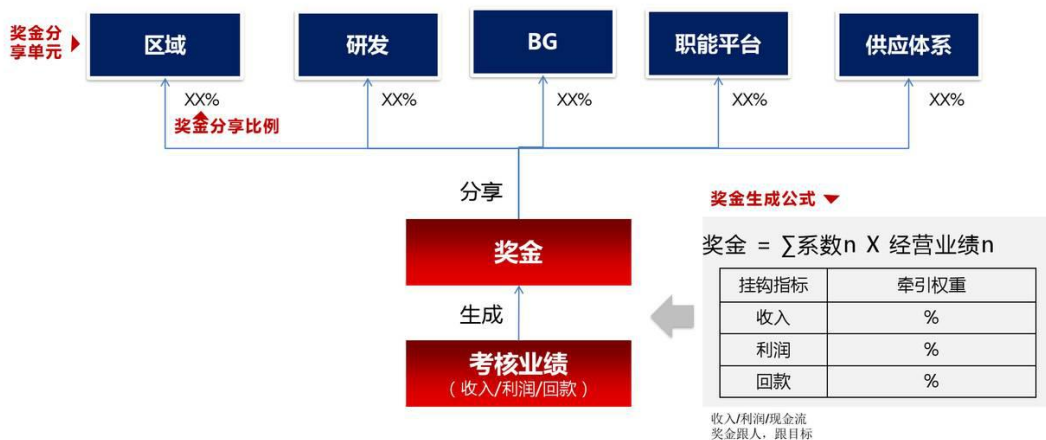


9.3 华为四个层面奖金体系的设计

下面正式分享华为完整的四个层面的奖金体系的设计。华为的奖金其实包括 4 个层级。第一个层级就是公司层的奖金设计，第二个层级是体系层面的奖金设计，第三个层级是到组织，也就是部门层面的奖金设计。第四个层级就是奖金到个人。个人又分为两个群体，一个是部门的主管，一个是部门的员工，两者在华为分配奖金采用的方法是不一样的。华为的整个获取分享奖金机制包括 4 个层级：公司、体系、组织和个人。

奖金到组织：公司→体系

乔诺商学院 | 乔诺咨询



9.3.1 奖金到组织：公司到体系的奖金设计

我们先来看第一个层级和第二个层级奖金的设计，首先，我们看到这张表的最下方是华为公司层面上的奖金设计，对于华为来说，每一年整个华为公司有多少奖金是可以分配给大家的。公司层面上采用的方法仍然是获取分享制，也就是说，公司层面的总奖金包是有一个计算公式的，大家可以看一下边上有个表格，在华为公司层面上的奖金生成是从收入、利润、回款三个要素来生成奖金的，也就是说，华为公司层面上的总的奖金包是在年初的时候就已经确定好奖金包的公式的，比较复杂一些，因为大家知道华为其实有三块大的业务（不包括刚增加了云业务），一块是消费者 BG 的业务，一块是运营商 BG，一块是企业 BG，这三块业务所处的发展阶段和公司对它的战略诉求是不一样的，所以华为的总奖金包其实是由三个生成的单元。在华为里面，华为的运营商 BG 是华为最成熟的业务，公司对于成熟的业务，最看重的可能是利润，所以在生成运营商 BG 这个总奖金包的时候，利润的权重会占大头。对应的收入、回款，占的权重小一些。企业 BG 在华为目前属于一个成长型的业务。公司既关注利润，同时还非常关注收入，所以在公司层面的奖金生成的时候，收入和利润的权重是对等的。对于消费者 BG，公司对它的诉求，尤其在 19 年，消费者 BG 贡献了绝大部分的利润。公司对于消费者 BG 的奖金生成同样是收入和利润。大家知道，T o C 的业务里面，往往回款不是公司最核心的问题，所以回款在消费者 BG 的层面，生成奖金

包的时候是没有的。所以华为公司层面大家可以理解一下，就是这层面上生成奖金有 3 个来源：三个业务要分成不同的奖并在一起，主要是因为公司对这三块业务的战略诉求不一样，所以生成奖金的指标和权重也是不一样的。因为这个奖金生成的指标和权重，代表的是战略诉求，代表是公司的战略的牵引。

第二点，大家可以看到，很多企业也有奖金包。他的奖金包在公司层面只有一个指标，就是利润。因为我接触很多企业，他们公司层面在奖金包只有一个来源，就是利润。但是在华为呢？大家可以看到，华为在公司层面的奖金包不仅仅是利润，它还有收入，还有回款。在华为，如果有一个部门，公司告诉你说，你的奖金就来源于利润其实不是好消息，因为在华为里面只有不重要的业务才只有一个指标也就是利润生成：第一个是什么呢？非主航道的业务。既然你不是公司主航道，你首先要自己养活自己，如果不能自己养活自己，你又不是公司主航道的业务，公司就会直接把你砍掉。第二，华为还有少量的业务会单独从利润生成奖金，也就是华为一些衰退期的业务，公司对规模的诉求就很难把握，所以更多关注的是利润。因此，它的奖金的来源只有一个指标。华为的诉求其实既有规模的诉求，也有利润诉求，也有现金流的诉求，因此奖金生成也有三个指标，一起来计算，一起来生成。

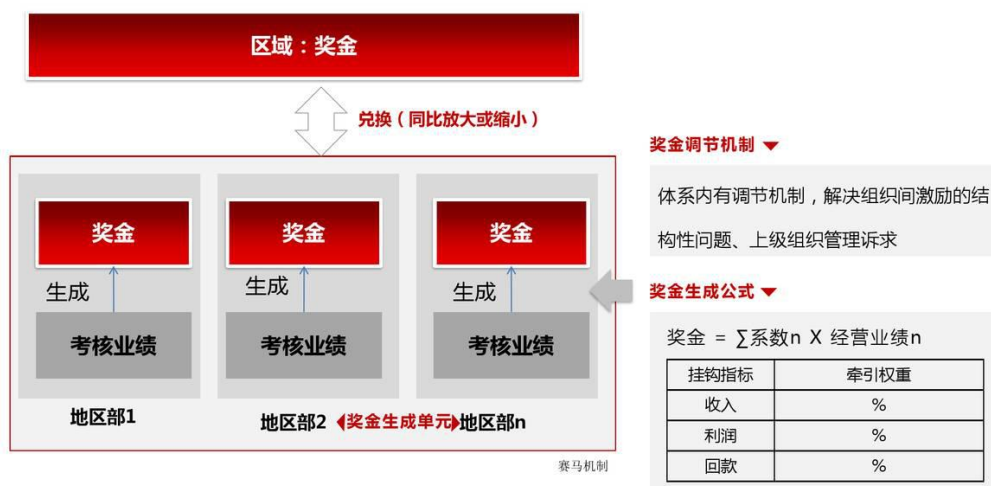
那么从公司如何到体系呢？大家可以看一下这张 P P T 的上方，蓝色部分是包括区域对应的华为的销售体系，还有研发，还有华为的三大 B G，还有总部的职能平台，还有供应链体系。其实华为往下它是有体系层的，体系层的奖金包是如何产生的呢？我们这张图里面，其实已经标注出来，它是有一个固定比例的。为什么是固定比例呢？华为在体系层奖金设计的时候考虑的东西是什么呢？是体系之间分配的均衡性。我们可以回溯一下华为过去奖金的发展历史，华为早期的时候，自己是没有产品的，更多是做代理，所以在那个时候呢销售很重要，所以销售体系的人均奖金会比其他部门高很多。但是慢慢就有人说，我们要做自己的产品，研发很重要，后来慢慢地华为研发的奖金也上来了。到了第三阶段，任总又说：哎，你看业务呢？像研发呀，像我们的销售啊，都是我们的业务，它就像长江里面的水。流程、IT 啊，这些职能部门就像长江的两个堤坝，如果说我们的两个堤坝不强，我们的江水就会泛滥成灾，所以职能平台也很重要。各个企

业都有类似的情况，奖金设计的时候都会有差异和侧重，有些企业是研发在驱动，有些是销售在驱动，在华为，体系之间的奖金差异是有效管控的，比如说，运营商 BG 是单独生成一个奖金包的，生成完之后发到运营商 BG 对应的销售区域，那分配给研发和分配给区域的时候，孰高和孰低呢？在华为的运营商 BG 里面，因为现阶段更重要还是区域，区域的奖金的平均水平会比研发略高。另外，大家熟知的华为的手机，华为的消费者 BG 跟运营商 BG 不一样，消费者 BG 在很早就确定了，它更多是产品驱动，把产品做到极致。所以，在消费者 BG 里面，产品的重要其实是大于区域的。所以说，奖金的分配差异是需要管控的。

以前接触的一些企业里面，管理者更多关注的东西，比如说只关注销售，所以销售的奖金可能是职能体系或者研发体系的 3 到 5 倍。这时候往往带来的一个结果，就是公司一旦要打仗的时候，后台部门说，你销售拿那么高的奖金，你往前冲啊！最终在组织里面形成不了合力。这种制度形成不了合力，其实是因为我们的奖金分配不合理撕裂了我们的组织。这就是华为从公司到体系这一层为什么是固定的比例，而不是生成奖金。

奖金到组织：体系→组织（以区域为例）

乔诺商学院 | 乔诺咨询
JONAS BUSINESS SCHOOL | JONAS CONSULTING



9.3.2 奖金到组织：从体系到组织的奖金设计

那体系往下就会到我们的部门，部门上的奖金包到底是如何设计的呢？我们在这里举一个华为具体的例子，就以华为的销售组织为例，在这个表里面，最上面是区域，其实对应的是华为的销售体系区域的奖金，区域往下华为其实有很多地区部和很多代表处，那每个地区部和每个代表处的奖金又是如何生成的呢？其实在部门的层面，华为采用的方法仍然是获取分享制。它的奖金同样是从收入、利润回款这三个指标来生成，但它的权重是有差异的。如果是成熟型的区域，更多要的是利润，相对应的利润生成奖金应该大头，收入占小头；如果是成长型的区域，公司的战略诉求更多关注的是收入、规模，而不是利润，所以这个时候奖金来源收入的权重要远远大于利润的权重，所以这对应的就是华为经常讲的一区一策略，也就是不同的区域是不一样的。假如说整个的营销体系从公司层面分配到营销部门的时候，按固定比例分配下来，如果是一个亿的话，但是我们下面有那么多地区部。每个地区部的奖金加在一起，很可能会超过一个亿，可能是1.1亿，也可能是9000万，也就是说，每个部门的获取分享生成的奖金跟体系的总奖金包之间可能是不一致的，所以在华为，怎么去解决部门和体系之间奖金的差异呢？它采用的一个方法叫兑换机制。也就是说，下面的每个部门的奖金包加在一起之后，跟体系之间的奖金要形成一个兑换。举个例子，假如体系层面是一个亿，部门层面是9000万，那部门层面大家都同比例放小。所以，华为奖金的逻辑首先是生成，其次是兑换。那第三个步骤是什么呢？是不是每个部门跟体系之间兑换完了，部门的奖金包就直接确认下来呢？其实也不是，因为它还有最后一个动作即调节机制，也就是在体系内部兑换完了以后，上级部门对于这个部门的奖金还有一定的调节权，在华为，针对不同的业务成熟度，奖金的调节比例从10%到30%不等。为什么要给上级的体系部门有这个调节权呢？主要的原因还是要考虑激励的结构性和上级组织管理上的一些诉求。我们举一个例子，在17年的时候，华为有一个区域是印度，当时它跟中国之间产生一些动荡，进行了对峙，战争都差点要打起来。印度代表处签了很多合同，但是这个合同没办法交付，到了年底的时候，印度代表处的这个业绩肯定不好。如果完全按照获取分享制来算的话，这个代表处的奖金肯定就会很低。这个时候就需要在印度代表处往上一级的体系层进行调节。那为什么要调解呢？不是说要拉开差距，多劳多

得吗？那为什么还要给他增加奖金呢？这就是我们通常讲的削峰填谷，这样做的原因跟华为的很多理念有关系，因为华为的业务是木本生意而不是草本生意，什么意思？草本生意就像我们种水稻一样，春天的时候播种，秋天的时候就可以收割，一年一季，收货的时间很快，但是华为的生意是 **To B** 的生意，木本生意，你从进入印度到最终市场开发，至少要 **3 到 5 年** 的时间，最后才有产出，假如说因为某一年，华为给他的奖金很低，这个部门的士气就不好，很多人就会离职，那这个团队就散了，自然自然很多客户就会丢失。其实对于一些业绩不好的地区或部门，华为是有一些补贴机制的，当然补贴也是有原则的，并不是无限制的补贴，那至少有一个原则，就是对补贴的部门，你的奖金比其他的正常的部门的人均奖金肯定是要低的，不会出现补贴的部门的奖金比其他正常的部门的奖金还要高，这就是华为的调节机制。

部门奖金包生成的三个设计步骤

乔诺商学院 | 乔诺咨询

计算 + 兑换 + 调节

获取分享
多劳多得

总额约束
不超总包

解决组织
间激励的
结构性问
题、上级
组织管理
诉求

华为部门层面的奖金包生成有三个步骤：第一个步骤是计算，按照获取分享，多劳多得，每一个部门是从它的收入、利润、回款里面计算它的奖金生成机制。生成完之后，进入第二步即跟他上一级的部门是要兑换的，兑换的目的是要做总额约束，确保每一个部门生成的奖金包最后加总不会超过公司的总包。第三个环节就是调节机制。



给火车头加满油，关注经营、关注土地肥力

9.3.3 组织到个人：主管级的奖金设计

接下来讲一讲部门层面生成完奖金之后怎么到个人呢？其实在华为，又分为两个人群，一个是部门主管，一个是普通员工。部门的主管在华为会专门做一个奖金方案，叫部门火车头奖金方案，火车头奖金方案是怎么设计的呢？首先针对每一个部门的主管，华为会给他设计一个目标奖金，这个目标奖金主要是基于对应的这个岗位的责任，还有历史上他的奖金水平，还有内部同样的岗位之间的公平性。比如在华为的代表处，小的代表处可能是 20 级，大的代表处可能是 24 级，那小的代表处一年可能是 1 亿美金，大的代表处一年可能接近 300 亿人民币，那这种小的代表处和大的代表处的目标奖金可能是不一样的，比如说 20 级的代表处目标奖金可能是 100 万，24 级代表处的目标奖金可能是 300 万，这个奖金的设计，主要是考虑两个维度，一个维度是历史上这些代表处大致的奖金水平，另一个维度就是要考虑代表处之间，包括代表处跟产品线、职能平台之间奖金水平之间的公平性，它首先会设定一个目标奖金，然后乘以这个部门负责人的业绩系数，这个业绩系数专门有一个考核方案叫火车头的奖金考核方案。这个火车头的奖金考核方案，主要考虑三个维度，第一个是牵引增长，第二个是牵引预算，第三个是牵引战略目标。牵引增长的意思是什么呢？主要是跟你的业绩增长率挂钩，你的收入、利润、回款等的增长率挂钩。牵引预算是什么意思呢？就是牵引目标，这个目标同样也是收入、利润和回款，这样一些财务指标的目标的达

成，第三个叫战略目标。战略目标指什么呢？就是华为每年在做战略规划的时候，每个部门都会形成一个战略任务清单。比如说，在华为的代表处，包括在华为的地区部。通常考核的战略目标有 5—10 项，这 5—10 项就是在做战略规划的时候，从战略的角度识别出来，增加土地肥力方面需要开展的 5—10 项关键的战略任务。这些战略任务是一把手工程，所以在一把手部门火车头的考核中会专门有一个权重考核战略目标的实现。牵引增长、牵引预算、牵引战略目标这三者的权重通常是 433，再根据这三个维度算出最后的业绩系数。

把目标奖金的逻辑和业绩系统的逻辑跟大家分享完之后，部门火车头完整的奖金算法，是用目标奖金乘以三个维度按 433 的权重算出来的一个业绩系数，通常这个系数大概在 1.5 到 0.5 之间。如果你的目标奖金是 100 万，你的三个指标算出来的业绩系数是 1.2，那你的奖金就是 100 万乘以 1.2 变成 120 万。这是算的部分，同样有一个调节机制，他的上级主管会对他有一个 10—30%左右的调节权。

组织到个人：员工

乔诺商学院 | 乔诺咨询
JONAS BUSINESS SCHOOL | JONAS CONSULTING

怎么评？

- 基于个人责任贡献评议
- 向绩效优秀者倾斜
- 拉开差距

谁来评？

- 员工：主管建议→部门管理团队批准
- 关键干部：主管建议→行业行权→上层管理团队批准
- 公司关注干部：公司批准

9.3.4 组织到个人：员工的奖金设计

下面讲讲部门的个体奖金，可能很多人会认为，在华为，个人层面是不是公司会有一些非常详细的规则，指引每个部门去分配奖金？其实在华为，个体奖金分配公司是不会有非常详细的规则的。只会有一些整体性的要求，大家可以看一

下上面这张 PPT，主要讲在分配和评议个人奖金的时候主要看三个维度：第一、一定是基于个人责任贡献来评议，要看他的业绩，看他的产出，看他对部门价值创造的贡献；第二，在华为，大家知道，华为的个人绩效等级分为 A、B+、B、C 和 D，那 D 等级一般是没有奖金的，C 等级原则上是没有奖金，但实际上，部门往往还是会给一点。A 等级毫无疑问是绩效优秀者，所以要向他倾斜。通常我们讲 A 等级的奖金，应该是 B 等级奖金的 3 到 5 倍，当然，这是任总希望能达到的一个效果，就是拉开差距，但在实际实践下来，还是很难做到这么大的一个差距，大概这个倍数是 2 到 3 倍。

有了这些原则，谁来评呢？大家知道华为的每个部门都有个 AT 的行政管理团队。普通员工是由自己的直接主管建议，然后再由 AT 最后批准。关键的干部就会复杂一些，他除了直接的行政主管建议之外，他的行业线还要做行权，比如说，华为代表处的 HRBP，他的奖金，首先是由代表处的人力资源负责人来建议，他的行业线区域部的干部部，还要拉通整个区域里面所有的 HRBP，他会拉通来看他的绩效等级。然后，再由上层的管理团队最后来批准。针对少部分公司关注的干部，比如说代表处的代表，像这一个级别的干部。他的奖金和考核不仅要有他的上级部门和 AT 来决定，整个公司层面还来拉通来看，在公司层面还要获得最终审批。这就是奖金到个体（普通员工）层面上的讲解。

华为奖金包的四个关键点

01

奖金包与目标不关联

02

奖金包与人数不关联

03

奖金生成=计算+评议

04

奖金计算公式是线性的

9.4 华为奖金包的四个关键点

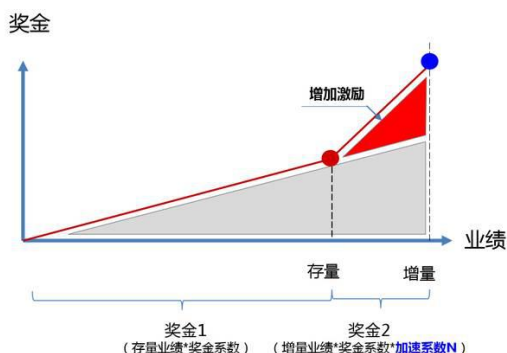
和其他企业不同的是，华为很好地把这四个层级的奖金进行拉通设计，确保了上下的一致性。其实华为在整个奖金设计的时候还有四个方面，让很多企业比较纠结，也是容易掉到坑里面的几个点：一是华为的奖金包跟目标是不关联的，华为的奖金包是从收入、利润、回款直接计算出来的，不会跟他当年度的考核目标相关联，原因很简单，如果你的奖金包跟目标关联的话，就会导致大家去 **pk** 目标。所以奖金跟部门的目标没关联，只跟部门的实际值有关联。

二是奖金包与人数是没有关联的。奖金包跟他对应的财务的经营结果挂钩，跟他部门的人数没有关联，你是 100 个人去做，还是 90 个人去做对你的奖金包是没有影响的，这样就能牵引大家去关注减员增效，因为同样的奖金包，我的人少，那对应的大家可以分配到的人均奖金就多。三是华为的部门奖金包生成是计算加评议的，计算解决的是获取分享，就是每个部门从收入、利润、回款的财务指标直接计算，可以直接得出奖金的多少，但是如果只是计算的话，它往往带来的一个问题，就是上级的主管部门对他没有指挥权，华为常说考核权和分配权是最大的指挥权，如果大家的奖金都是算出来的，那主管对他就没有指挥权。所以华为的奖金生成除了计算，还有个很重要的部分，就是调节，而这个调节背后其实就是考核和评议，所以这样既确保了每个部门自己算奖金又能确保上级部门对他的评议权。最后，是很多企业在设计奖金时都要面对的一个问题，就是你的奖金跟财务指标之间的算法问题，在华为奖金的算法是线性的，什么是线性呢？打比方说，去年你的奖金是利润的 10%。那今年你的奖金公司仍然是按利润的 10%。比如说，如果你今年做 1000 万，那你的奖金就是 1000 万乘以 10% 就是 100 万。做了 800 万，奖金就是 80 万。

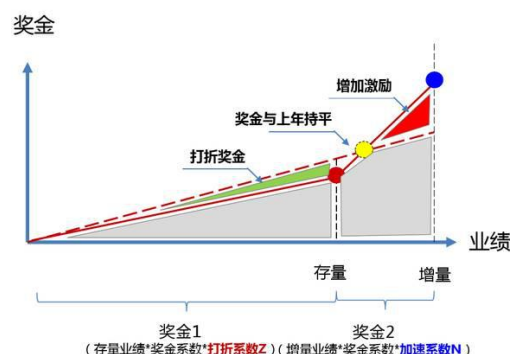
有没有更加刺激的奖金激励？

乔诺商学院 | 乔诺咨询

方式一、增量业绩奖金加速



方式二、存量打折，增量奖金加速



风险：对存量贡献承认不够的话，会打击优势产品/优势市场（粮仓）

华为跟其他企业在奖金设计上有很大的区别，因为很多企业都希望奖金方案能够比较刺激。大家可以看一下上面的 PPT，是业界常见的比较刺激的奖金方案。方式一有一个特点，就是存量部分就是去年的业绩部分维持去年的提成比例，增量部分给更高的提成比例。方式二，就是存量打折，比如说存量部分打 8 折，增量部分我给你两倍。这种方案更刺激。当然，还有更刺激一些的，比如，客户存量部分没有奖金，增量部分才有奖金，甚至还有业绩只有增长超过 15% 以上部分才有奖金。但是，这四种方案都是企业为了促进业务的增长所采用的一个方法。这一点和华为的奖金有很大的不一样，因为华为的奖金计算方法是线性的，也就是说，他的存量和增量部分的奖金计算是一模一样的。它并没有在增量部分去给予更高的一个激励，这个原因很简单，那华为内部其实对这个问题探讨过，对于一些新业务或者成长性的业务，毫无疑问大家希望，能够对增量部分更刺激一些，但是对于一些成熟型的业务，增长会比较困难，那这时候如果你对存量部分打折增量部分给予更高的激励的话，其实对于这种成熟的业务是不公平的。所以在华为内部反复讨论之后，华为最终形成的奖金方案是线性的。当然这一点呢，要结合企业所处的阶段进行选择比较合适。

最后再分享一点，就是刚才也谈到了很多的企业其实是做个人激励的，而华为更多强调的是组织的激励，他们所有的方案在公司体系和部门层面是永包的方式，然后到了年末的时候，我们才会把这个奖金包最后分配到个人，也就意味着

个人其实在平时是不知道自己奖金是多少的，那我们其他的企业呢？相反，奖金直接做到个人。那做到个人的这种方式如何跟华为的这种方案结合呢？我就把华为的一些实践给大家分享一下。其实在华为个人激励和及时激励也是有的，在这里举三个例子，比如说像华为的企业 BG，大家知道 TO 小 b 的这块业务，存在一个客户经理对接很多的小客户，个人的业绩是直接可以清晰算的，所以，在华为的企业 BG 会有一部分员工是存在个人提成的，另一种就像华为的运营商 BG，也是除了大家知道的奖金包之外，也有项目奖，如销售的项目奖，交付的项目奖，这些都是及时激励，包括研发、研发也是有项目奖的，都是个人及时激励的性质，这一部分在华为设计的时候如何控制呢？就是把及时激励部分占整个的激励包控制在 30% 左右的权重，也就是说，每个部门按照我们的奖金包的逻辑生成一个总包，你平时其实是可以做及时激励的，可以做个人激励，你可以发放一部分，可以及时兑现，但是这个及时兑现部分仍然属于总包的一部分，到了年底的时候，部门清算从总包中扣减掉平时已经发放的及时激励部分，就是年底可以给大家作为年终奖再次发放的部分。

下面回答一部分学员提的一些问题。

1、关于华为研发的奖金生成和华为的项目奖？

首先，华为的研发在华为叫产品线，华为大概把整个的研发体系分成 6 到 7 个大的产品线，每个产品线都属于利润中心，因为华为采用责任中心的组织运作机制，那对应的有 3 个利润中心，包括产品线，营销的区域和 BG。如果是利润中心，比如说销售部门，对应区域的收入、利润、回款生成它的奖金包，它是获取分享，那对应的产品线也是一样的，所以华为的研发体系，其实对应的是每个产品线，是利润中心，是作战部门。那它是从对应的自己的产品系列，对应的收入和利润去生成它的总奖金包。总奖金包再往下分配。

再讲一下研发项目奖，大概在 4 年前，华为有一段时间特别想要把研发的项目奖做大一些，就是要加大及时的激励，因为现在大家都说 90 后越来越关注及时的认可和激励，所以华为 4 年前也希望去加大这个研发的项目奖，但是，华为用了两年的时间，实践后发现研发的项目，各种类型的都有，有技术类的，有产

品类的，有些是做预研，有些是做产品上市的研发，所以，它很难去衡量每一个人项目的产出。如果过度地去加大这个研发项目，往往会导致一个结果，就是很多的研发人员就会去挑项目，比如说，哪个研发项目成功率比较高，就主动去进入到这一类项目，而对于一些有风险、有难度、有挑战，成功率比较低的项目就不愿意去做，所以，华为认为研发的项目奖不能作为主体的激励构成，而应该加大组织奖金包和年终的奖金。研发的项目奖不再是物质上的激励，而更多是荣誉上的激励。

华为在组织的奖金包设计的时候，其实是强调组织之间的均衡，最多 2 倍的差距，但是在个人奖金分配的时候，华为是强调拉开差距的，比如说任总希望拿 A 绩效应该是拿 b 绩效的人的奖金的 3 到 5 倍，所以在个体上，华为强调的是拉开差距，所以有人比喻说，华为的奖金机制，其实是有社会主义特色的资本主义。组织之间要均衡，这个叫社会主义，个体层面要拉开差距就是资本主义。

2、质量部门的奖金是如何设计的？

从公司到体系的奖金是一个固定的比例，这个固定比例是怎么来的呢？其实它背后是有测算的，这个测算的方法在华为，是有设计的，举个例子，比如说销售体系的奖金，假如说是 1.5 的系数，研发的奖金比如说是 1.2 的系数，那职能是 1.0 的系数，其实职能体系的总包采用的方法是业务部门的平均奖金的多少倍，比如说 0.8 的系数，对应的有个算法。当然这个平均奖金对应不同的职级，比如华为的职级从 13 级到 30 几级，他都有一个人均奖金，那职能体系就在它的基础上乘以公司设计的这个系数，比如说 0.8 就可以算出整个的职能体系的总奖金包。那职能体系的总奖金包出来了之后，往下就要分到对应的部门，比如说要分到财务、人力资源、流程 IT，分到财务和人力资源之间时会拉开一点差距，方法是跟这个部门的组织绩效挂钩，比如说人力资源今年的组织绩效好，那你的系数可能是 1.1 或者 1.2，财经的部门如果组织绩效完成的不好，那你可能是 0.8。也就是说，刚才算出来整个职能体系总奖金往下分到各个具体部门的时候，又会考虑各个职能具体部门的组织绩效好的，他的人均奖金的系数就高一点，组织绩效不好的，又会再低一点。概括一下职能部门的奖金生成和分配其实有三个动作，就是从公司按一定的比例分配到职能部门。这个固定比例的计算方法，主要是考

虑职能部门的人均奖金是一线作战部门奖金的零点几倍，基于这个可以生成奖金包，在分到职能的具体部门时，要参考这个部门组织绩效的好与坏，适当的拉开差距，再往下就参照个人绩效，然后再做最终的分配。

第十章 关于激励

力出一孔，利出一孔：就是力量从一个地方使的时候，聚集在某一个领域，利益也从那个也出来。前面一个力是力量的力，后面一个利是利益的利。这是《管子》篇里面的一句话，利出一孔。

华为激励机制的特点：

10.1 多元化的激励机制

华为《基本法》第 18 条明确规定，华为可分配的价值主要包括组织权力和经济利益，分配的形式不仅仅是金钱或者是经济利益，还包括发展的机会。也就是说，除了工资、奖金之外，还包括股权、分红、退休保障，以及其他的人事待遇。

国内很多企业，激励员工的方法通常是用钱，容易导致员工斤斤计较，一切向钱看。华为的激励方式非常灵活多变，我们把这种激励方式叫做多元化的激励。

这个多元主要体现在如下五个方面：

第一，多重。包括工资、奖金、分红、专项奖金、艰苦补贴、离家补贴等等。这就是说，员工的经济收入中包含有多重结构。

第二，多次。华为的分配，既包括月度的，也包括季度的和年度的，甚至还包括跨年度（TUP 期权）和不定期的，比如专项奖就会根据其原则和标准进行不定期的多次发放。

第三，多种。激励不仅对应到金钱，还包括荣誉、晋升、职级以及一些成长机会等等，这些都属于分配的内容。

第四，多人。华为的分配或激励方式会尽可能地覆盖到大部分员工，比如在华为内部有一个非常有名的荣誉奖，叫“明日之星”。明日之星基本上会覆盖到80%的员工，尽可能地激发到每一个人，营造人人争做英雄的氛围。

第五，多场景。华为的业务非常复杂，成熟的业务、新的业务、战略任务，老红军（老员工）、新四军（新员工）等等。在不同的业务的场景之下，用不同的激励方式来匹配，尽可能地做到精准激励。

华为通过这样多元化的激励，并根据具体的业务场景不断优化和重新组合，通过这样一套“组合拳”，最终实现了精准激励和持续激励。

二、多元化激励的5种类型

华为是多元化的激励机制，所以它的激励形式分为不同的类型：

即时激励：华为的主管可以给员工发放荣誉券，荣誉券相当于一种内部货币，可以在华为内部超市购买商品。它的“面值”并不大，更多代表的是荣誉。荣誉券发放给哪些人，什么时候发放，全权由主管决定，所以能够形成对员工的即时激励。这是一套员工行为的塑造系统，任何值得鼓励的员工行为都可以通过即时的荣誉券的发放进行肯定和认可。

短期激励：短期激励机制主要对应的是工资管理机制，主要是每个月发放的固定底薪部分。华为有比较完善的宽带薪酬档级表，它主要解决了员工基本报酬的问题。

专项奖：专项奖主要是针对战略贡献或者一些关键的任务项来设定的，解决战略贡献的问题。

中期激励机制：这里是指奖金的管理机制，它通过设定公司的奖金池，然后根据部门绩效分解到各部门的奖金包，最后再分解到个人。大河有水小河才能满，公司整体盈利，部门才有奖金，确保了团队协作、团队奋斗。中期激励机制主要解决员工奖勤罚懒的问题。

股权激励：华为的虚拟饱和配股和 TUP 期权的激励机制解决的主要是为谁打工的问题，奋斗者分享剩余价值实现合伙人的企业文化。在华为，一个员工的基本收入来源包括：基本工资、岗位工资、绩效奖励、特殊补贴、专项奖、分红。其中，基本工资和岗位工资是按季度发送，其他的都是弹性工资。

10.2 华为的薪酬策略：正激励、负激励

薪酬策略是企业薪酬制度的基本方向和原则。华为的薪酬策略有以下几个：

绝对领先：华为的薪酬水平要比市场上同等岗位高 50%。

局部领先：不同的发展阶段，企业的薪酬策略是不一样的。早期的时候，因为华为资金实力不够雄厚，只能采取局部领先的薪酬策略。

核心岗位领先：在华为有三个核心的岗位，分别是产品经理、国家代表/省级总经理和项目经理。这三个岗位是华为重点激励、重点培养的对象，并且会培养 30 个储备干部，以备优胜劣汰。

刚性慢于弹性：涨工资的时候，优先涨弹性工资，因为每月固定的工资一旦涨了就很难降下来。因此，华为会优先发专项奖或者年终奖等弹性工资部分。

知本优于资本：劳动所得高于资本所得。就像我们前面提过的，在华为，员工的劳动所得与资本所得的比例是 3:1。其中劳动所得包括工资、奖金、福利等等的收益，资本所得就是华为员工投了钱所得到的分红。

华为在管理实践中的正激励模式表现为以下几种：企业文化、物质激励、精神激励。

一、企业文化。核心团队的努力来自于对企业核心价值观的认同，来自于对企业愿景和使命的信奉和一往无前的执行。企业文化的打造让华为真正脱颖而出，并成为世界级的一流企业。其中任总写的文章是每一位中高层的指路明灯，在看过任总的文章后，就对未来充满了信心。而且不管基层员工对任总的看法是否认

同，但中高层却是对其充满了期待，另外，华为基本法、企业价值观、床垫文化、企业唱军歌、请老干部到公司讲长征的故事，路边吃饭小聚等等。

（1）以奋斗者为本：华为把员工分为三类：第一类是普通劳动者，第二类是一般的奋斗者，第三类是有成效的奋斗者（70%）。

对于普通劳动者，要按法律相关的报酬条款，保护他们的利益，并根据公司经营情况，给他们稍微好一点的报酬。这是对普通劳动者的关怀。对于一般的奋斗者，我们要允许一部分人不是积极的奋斗者，这种人是理解的，也是人的正常需要。只要他们输出贡献，大于支付给他们的成本，他们就可以在公司存在，或许他的报酬甚至比社会稍微高一点。而对于有成效的奋斗者，这才是公司真正需要的人。华为要让他们分享公司的剩余价值，而分享剩余价值的方式，就是奖金与股票。

在华为公司存在一个情况，地区副总裁会主动把自己的职级从 22 级降到 15 级。15 级是本科毕业加入华为公司的级别。为什么？因为他跟公司申请说已经在非洲奋斗很多年，把身体搞坏了，现在得休息，主动把工资下降，做最基本的工作，劳动贡献大于成本就可以了。公司认不认可？认可。当他休息了三年之后，发现身体又恢复了，一样可以继续去地区当副总裁。

华为公司把人分三六九等，标签可以灵活变换，不是永久的。华为公司的劳动者就是采用《劳动法》管理，9 点钟上班，5 点钟下班，一周工作 5 天这些劳动者，加班加点还要给加班费。奋斗者就是块砖，革命需要哪里就哪里搬。你也不要跟我讲什么《劳动法》，你得随时准备好出差的行李，在办公室里一套，在家里一套。上午让你出差，中午就得走，基本都没有时间让你回去收拾行李，华为基本就是这样的。

在一个激励竞争的市场环境中，必须区分清楚哪些是劳动者，哪些是奋斗者，并且通过激励，让奋斗者一起冲锋上阵，才能保证公司的核心竞争力。华为将员工区分为奋斗者和劳动者，就是在打造这种无需扬鞭自奋进的“千里马”，尤其是对于奋斗者而言。华为通过分名、分权，更好地导向员工的内在激励，而不是一味地强调分钱。

（2）以客户为中心。任正非指出：“进入华为并不意味着高待遇，因为公司是以贡献定报酬，凭责任定待遇的。”这实际上体现了一种公平竞争的原则，不论资排辈、不投机取巧，只要作出贡献，人人都可以拿高待遇。主要体现在华为各项工作的以客户为中心，而以客户为中心主要体现在结果导向上。

在华为，所谓的结果管理就是一切以产品的商品化为导向。任正非曾强调华为的工作开展以及绩效评价都要以商品化为导向。这体现了华为在执行上最核心的要求——即满足客户需求，为公司创造价值。这一理论的推出是以 JK1000 和 CT2 项目的惨痛代价为基础的，事件发生后，任正非吸取教训，意识到华为的研发执行团队必须从技术驱动转变为市场驱动，紧紧抓住产品的商业化，坚持不研发“卖不掉的世界顶尖水平”。因此，华为人强调技术是用来卖钱的，卖出去的技术才有价值，不仅要懂得研发新技术，还要懂得将技术转化成商品。

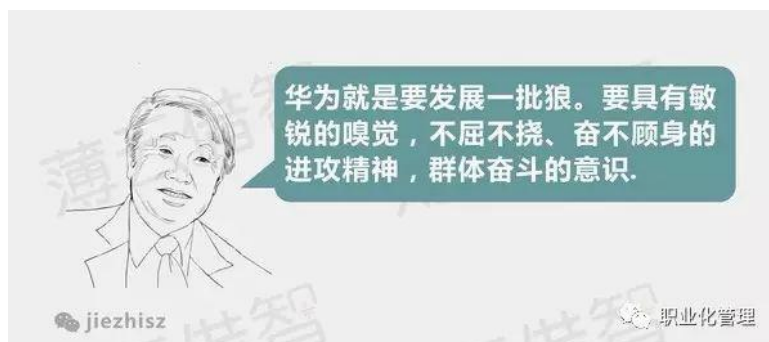
以结果为导向的工作。工作以结果为导向，不只是研究部门要以商品化为导向，而是要求所有部门及员工都要以商品化的思维去组织工作。研发的新产品以能够实现销售，获得销量和赢利为导向；人力资源的配置以是否为客户服务为中心配置；财务部门的岗位职责以是否服务市场为导向。

以结果为导向的考评。在华为，加班不等于艰苦奋斗，评价一个人工作成效并不是看他累不累，加不加班，而是看他在工作中交付的结果。一个部门、一个员工，即使再努力，但没有效率，没有成果，对公司而言都是有害无益的行为，因而工作评价应以结果为导向。如果不注重商品化，哪怕产品做得再好，工作再努力，只会破坏和降低公司的绩效。

结果逆推行动。人们首先要确定自己或企业试图达成的终极结果，再去分析实现这个结果所需要的人力物力、在实现过程中可能会遇到的瓶颈或困难；随后，结合这些分析结果，提出解决过程难题的预案，并补足企业管理方面存在的不足，最终全力以赴地去达成预期的结果。在前期华为的员工经常出现此类问题：员工接受任务后，根本就不清楚预期工作结果和要求是什么，就开始埋头苦干，等到工作结果后才发现自己的工作结果与预期不符合。因此，以结果逆推行动不仅是一种工作方法，更是以结果为导向思维的真实体现。

过程决定结果。在工作中，很多时候工作不能产生成果的原因主要是不少人有忽略细节的坏毛病，工作不严谨，不能一次将工作做对。从而造成工作效率低下，浪费很多资源。日本企业的成功关键就是一次将工作做对。因此，在华为，任正非极力推崇一步到位的精神，他曾强调做工作是一种热爱，是一种献身的驱动，是一种机遇和挑战。认真地做好每一件事，不管是大事还是小事。只有全身心地投入，认真细致，潜心钻研，才会有爱因斯坦、居里夫人、爱迪生这些世界巨人的诞生。

（3）**团队精神：**团队精神看似简单，实则不易，因为我们所处的社会环境比较复杂，从而塑造出了我们的员工偏于精明。但团队精神需要的不是精明人，而是“傻子”或者真正拥有”智慧“的人。这两种人都需要培养，培养的内容就是企业所倡导的企业精神，而且这种精神只有与人的收入挂起钩来才能落到实处。“胜则举杯欢庆”，“败则拼死相救”。



二、 物质激励。

总的薪酬包的确定

首先看一下，华为总的薪酬包是如何来确定的。

华为将销售额的 15%设定为公司总薪酬成本的控制基线，它能够很好地控制人员规模、人均效益以及加薪空间。

加薪包

在人员编制不变的情况下，如果销售额增加，大家的加薪空间就会比较大。所以，每年的加薪包是在总薪酬包的预算约束下，在考虑了人员编制和人均效益的情况下进行确定的。比如，总的加薪包=预算销售额×15%的基线值-上一年的薪酬包-新增的编制薪酬包。

加薪包的部门分配

总的加薪包出来之后，又如何分配到各个部门呢？这就要根据公司的加薪包和人员平均薪酬占比、人均效益系数等参数来分配到每个部门。部门则会根据这个加薪包的大小，并结合员工的绩效，决定给哪些人加薪以及加薪的额度等。

固定底薪的确定和调整

华为每个月的固定底薪是如何确定和调整的呢？华为确定底薪的总体原则是定岗定级、以级定薪，人岗匹配、易岗易薪。

其中，固定底薪部分是根据员工的能力和 responsibility，基于岗位价值的薪酬档级表来确定的。在这个薪酬的档级表中，每个员工都有他相应的职级。它不像一些企业会因人而设薪酬，调整也没有规则。

社会上有很多猎头公司要挖华为员工的时候，都要事先了解他在华为的职级。你是 18 级还是 20 级，只要告诉这个级别，基本上就知道，你在华为的工资水平和资历水平。

所以，华为的这个薪酬档级表，让全公司在同一个标准下面进行薪酬水平的确定，并且可以实现部门之间的横向、纵向的流动。

薪酬调整机制

针对固定底薪，易岗易薪，能升能降的原则，华为还有一个薪酬的调整机制。当岗位发生变动时，要实现薪酬的变动，有这样几种情况：

第一，岗位变动对应职级上升时，要根据新的职级对应关系来重新套岗入级。但是，华为并不会在易岗的同时即作出相应的薪酬调整，而是设计了一个考察期。尤其是针对干部晋升，会保留有 90 天的考察期，合格之后才会调整工资。

第二，在绩效非常优秀的情况下，员工也有调整的机会，公司会在 AT 会议上对员工加薪进行定期审视。

我们知道，很多公司都有年度加薪的惯例，这不是一个好的机制，因为所有的矛盾都会集中在加薪的时点爆发。为什么呢？

因为员工在这个时间之前就产生了预期，一旦预期没有达到，就会导致员工和公司的对立。由于公司不愿意面对这种压力，为了利益的平衡，最终会做成大锅饭的薪酬调整机制，每个人每年都加一点，比如每年加 5-8%，最后导致员工薪酬的差距无法拉开。

但是，华为公司不会在某个时间点上统一加薪，而是采取了不定时的加薪措施，在每个季度都会提供加薪的机会。而对于一些优秀的员工来说，一年可能获得数次加薪机会。这在其它每年定期加薪的企业是不可能的，这就为什么很多企业无法吸引和留住优秀的新员工，因为新员工入职薪水起点低，每年定期加薪，收入增长太慢。

第三，在任职资格调整之后，员工也可以获得加薪。在华为，每一个任职资格都跟薪酬档级表有着相对应的关系，通过任职资格的评定，从三级专家到五级专家，这个时候就会触发加薪机制。

第四，普调。华为会根据公司的经营情况，参考外部的市场薪酬水平，会进行无差别或有差别化的普遍调整薪酬。

（2）奖金包如何确定

华为员工除了基本的工资收入，还有非常可观的奖金收入。对于大部分华为员工而言，年底的奖金会大大超过全年的工资收入，所以为了能够获得高额奖金，华为的员工积极性都很高。

对于很多中小企业而言，奖金成为了公司的刚性福利，不管公司今年赚不赚钱，年底至少要给员工发个双薪。但华为不是这样的，它是基于经营结果或者贡献发放奖金。员工的收入与公司的效益息息相关，促使员工为了做好工作而付出更多的努力。

奖金包

奖金的多少取决于公司的整体业绩、组织绩效和个人绩效。

首先，总的奖金包是如何确定的呢？

奖金包实际上是企业剩余价值的分配权，华为公司核心价值的创造者和资本共同分享企业的净利润，也就是剩余价值。

奖金包的确定有一个公式：公司年度总奖金池=（公司年度净利润- 年度经营性净资产收益率）x 人力资本分配比例。

因为华为的资本都是员工投入的股权，在奖金分配之前，首先要满足资本投入的最低要求的财务回报率，华为并不让资本享有最大化的剩余价值，只是保证合理的投资回报率就可以了。

华为每年都有内部分红的要求，员工股权投资平均回报率会在 25%左右，这就要求设定一个基准的投资回报率，不然员工就不一定愿意投资。并且，如果得不到合理的回报，华为公司也没有办法向员工交待。

比如，当年度净资产的规模达到一百个亿的时候，假如我设定净资产的最低回报率基线是 15%的时候，即意味着，只有公司有超过 15 个亿的利润之后，知识资本（价值创造者）和货币资本分享超额利润，超额利润分配优先向价值创造者分配，这样就平衡了资本和劳动方的利益。

提取公司总的奖金包以后，就要根据部门价值系数、组织绩效和个人绩效等进行分配。

这就是华为公司奖金包的确定和分配机制。

我们讲一个最关键的就是物质激励的核心。为什么我们公司的物质激励有效性很低。我给大家讲最核心的问题，你们没有做期望值管理，那么大家说什么是期望值管理呢？1997年年底，我刚刚负责华为的人力资源管理工作，任正非就跟我讲，在薪酬激励方面，你重点要做好期望值管理。我也不敢问他什么是期望值管理，因为我原来是研发部门调到人力资源，我是个外行，我不是做人力资源的，我是做研发的。然后我也不知道，我就回去研究，这个学习还是可以的，本人特别喜欢学习。在座的大家可能也很喜欢学习，我就回去上网啊看书啊，拼命的学，诶，没几天我就知道什么叫期望值管理，我现在可以交给大家。期望值管理的核心就是，员工不是看你发给他的钱的绝对值是10万，还是20万，还是30万，还是100万，500万，1000万。是看他的期望值跟你发给他的那个值之间的差。我再给大家举一个通俗例子，就是如果员工的期望年薪是15万，你给他18万。他就ok。好，ok比我期望值高。如果他的期望值20万，你同时给他的还是18万，他就不ok。有学员说，我的期望值为什么是15万，20万，我的身上是一个亿小目标，这不麻烦了吗？好，我说没关系。这就给大家出了一道题目，回答大家疑问，实际上人的期望值是有一定的度量，这不是随便来的。比如说你招一个新员工到你们公司，他会认为他应该拿CEO的待遇吗？不应该吧！如果他认为他应该拿十年工龄的待遇或者高管的待遇，我觉得这个人你就直接辞退就行了。比如你可能认为他应该拿6000，他可能想要8000，或者你想给他8000，他想要一万，只有这种差别，不可能太离谱。这就叫基本理性。因为70%的人会高估自己，然后这70%里边女的更容易高估自己，因为评估自己和低估自己的往往是女性。所以你别看这个女孩不好追，没准你使使劲就追下来了。

有一个女孩，去年我帮着一个老板面试，我觉得这个女孩特别出色，结果我问您的待遇要求是多少，他开口吓了我一大跳。他说3000，我已经给她定了7000了。我当时说你要多少不重要，我该给你多少给多少，我只是想知道你想要多少。那个男的不一样了，那个男的要8000，跟他一个学校毕业的，但是我给了他那个男的9000，那个男的确实比这个女的要厉害一些。但是这一天把我吓坏了，但其实不用吓坏，经常遇见。但是高估自己和离谱这两个事情还是有差距的。

第二个，给我们所有管理者一个任务，就是如何有效的管理期望值，让期望值尽量回归合理水准。而不是今晚就给你要百万年薪，10万客户，或者说老觉得自己干的特别多，贡献特别大，但是公司的酬劳又特别低，其实是一种心理感受，不一定是正常的。你看你们公司干的少的那些人，从来没觉得自己干的少。就觉得奖金少。真的是这样！这里面就教给大家一个法宝，如何对期望值有效管理？优秀企业特别成功，国际企业都很成功，中国企业大部分不成功。但是中国的优秀企业成功了，我就举一个例子，还是用华为来作例子。中国企业为什么期望值做的很慢？为什么拼命的发钱，结果让员工的欲望越来越深，永远填不满？但是公司还做不好。我告诉你，你如果做不好期望值管理，你们公司有再多的钱也填不满那个欲望的深坑，因为那个欲望是没有止境的，这是最重的问题。

期望值管理是什么呢？期望管理其实有3点。但是最重要的一点，就是让你的目标具有挑战性。什么叫有挑战性？第一，如果员工伸手就能够着目标不叫挑战性，如果他玩命儿地跳就是够不着，也不叫挑战性。挑战性有两个评价标准，第一个评价标准就是同类员工表现最优秀的那个人，他玩命的跳，使出吃奶的劲跳刚好够着的，这就叫挑战性指标。也就意味着只有个别人能够跳起来，够得着，其他人都够不着。第二个衡量指标就是IBM教给华为的，就是你全公司的目标完成率在70%到80%。也就是只有10%左右的能超越目标，剩下的还有10%-20%的不及格，大部分都在60%到90%这个区间。这个目标就是有挑战性的。所以，如果你们公司今年全面超额完成目标，我只好告诉你。不是你们做的好。而是目标定的太低了。因为国际优秀企业，包括华为在内，没有一年超额完成过目标。我们在华为永远不会想我们会超额，因为我们定目标的时候就不能超。大家知道，人力资源管理里边有个基本管理，叫做压力动力平衡管理，就是要把压力和动力做到一个最佳平衡点。什么意思呢？就是目标太低，就没有压力。很容易就完成了，结果你就没有动力；结果目标太高，压力太高就撑断了就都不及格。而70%和80%刚好是人类的压动的平衡点，就是刚好把潜能全部发挥出来。所以，你会发现评价很有意思，我们在华为的时候经常得C。得B都很难得。

定义	绩效评价等级及其说明	参考比例
杰出	实际绩效经常显著超出预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在计划/目标或岗位职责/分工要求所涉及的各个方面都取得特别出色的成绩。	10%
良好	实际绩效达到或部分超过预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在计划/目标或岗位职责/分工要求所涉及的主要方面取得比较突出的成绩。	40%
正常	实际绩效基本达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，无明显的失误。	45%
需改进	实际绩效未达到预期计划/目标或岗位职责/分工要求，在很多方面或主要方面存在着明显的不足或失误。	5%

给大家看看这张表，得 A 的比例是 10%，得 B 的是 40%。超出目标才能得 A，完成目标或部分超标只能得 B。基本达标是 C，基本不达标得 D。你看 B 和 C 占了 45%，而 C 占了将近一半，而 C 基本就是只能得六七十分的水平。也就意味着华为的目标非常具有挑战性，同时必须超越目标，全面超越目标才能是 A。所以 A 只有 10%左右，这个比例在全世界是越来越小。互联网公司都要求这个指标到 1%。你们知道吗？这是谷歌要求。现在全世界这个指标最宽的是 20%，不能超过 20%，超过 20%就没有。我强烈建议你们不要超过 10%。这时候带来的一个巨大的利好。因为任正非设计的目标很高，任正非的目标每年都完成不了。而我们离任正非越近的人，越完成不了。任正非是 C 嘛，我们基本上很多人都是 C，特别是高管，绝大部分都是 C。为什么？如果绝大部分都是 A，任正非的目标没完成，就不知道怎么设定目标体系了。所以我们就没有完成目标，但是因为我们的目标挑战性很高，我们没有完成目标，不是说我们做的不好。我们做的很好，结果我们的可分配利润就会比很多企业目标定得低的完成了目标可分配利润还要多，这样带来什么问题？一方面，我们都考 C，一方面我们发奖金和分红的时候数又特别多。这时候就麻烦大了，我每次考核下来，我都知道我考核 C，但是我一看这个钱就不对了，我就一边数钱一边内疚。一方面公司我干的这么差，离党和人民的要求有这么长的距离，但是党和人民继续给我这么好的待遇，我真是对不起老板，明年必须撸起袖子继续玩命干。但是中国的大部分公司把目标定

的很容易完成，结果麻烦就来了。不是你干的好事，目标太低了，结果公司没钱发，因为目标太低了。但是好多人都超额了，就会说老板我做的这么好，我不光把 100 分算完了，我连附加题都给做了。你为什么给我这么点钱？结果就助长了这种期望值的非理性。吃肉骂娘的现象就越来越多，这就是所谓期望值管理带来的正面价值和负面价值。我希望大家回去能不能把这条路给走下去，如果你们走下去，你会发现同样的金钱会带来不一样的回报。因为人不是一个简单的动物。他是一个灵长类动物，他有强烈的心理诉求。他不是阿狗阿猫。喂饱了就好，味道好就好。如果这个事情做好了，我觉得你就非常伟大。这是我今天给大家可能一个核心的建议，就是你们的薪酬激励不管怎么做，但是如果你期望值管理做不到，我觉得你其他东西做不做也就无所谓了，因为你肯定完蛋。

10.3 获取分享制

华为的价值分配有两个基本的机制，一个是获取分享制，一个是评价分配制，这两个机制在某种意义上也是互相对立，互相补充。

比如，针对成熟和稳定的业务，通过获取分享制按照业务单元给公司创造的利润，遵照多劳多得的原则，以奖金的形式进行分配：即业务部门为公司创造了多少效益，公司按照一定的比例与团队进行分享，所以叫做获取分享制。

但是，获取分享制往往解决不了没有经济效益，或者暂时无法评价经济效益的业务场景，比如新业务、新区域或者中后台部门等。

与获取分享制相对的，是评价分配制。评价分配制是根据一定的标准或者基线，比如对标行业或者历史的一些数据进行比照以后，确定出相对固定的一种分配机制，它与所创造的直接经济效益不直接关联。

其表现形式为岗位工资、定额奖金、专项奖、补贴，或者干部晋升、荣誉评选、任职资格的认定等。

有些企业非常喜欢采用提成制，以包代管，结果，肥沃的市场，大家都削尖脑袋想去，而一些新的区域或者竞争激烈的市场则无人问津。

不同业务属性的奖金分配

华为的业务多元化，业务范围也很广。因此，成熟业务和新业务的奖金如何平衡？毕竟成熟业务的奖金收入比较可期，但新业务具有较大的不确定性，这往往会影响员工的积极性。

因此，华为根据不同业务属性制定出不同的业务单元利润中心的价值分享规则，其中包括成熟区域、成长区域和拓展区域。

一是成熟区域的业务，有两种分享方式。一个是存量的分享，一个是增量的分享。存量的分享，按照贡献利润来计算。增量的分享，是华为的主要模式，它的奖金分配有个公式：测算奖金包=去年奖金包 $\times$ (1 + 经营效益改善率)。

二是成长区域。成长区域的业务本身增幅波动很大，奖金主要是跟业务增长的挂钩，但是华为引进了熔断机制，例如当奖金超过预算金额的两倍的时候，超出部分就不再予以计算。

三是拓展的区域。拓展区域的业务比较艰难，可能刚开始一年半载都没干出啥业绩，这就大大影响到员工的收入。因此很多人都不大愿意去新拓展的区域。怎么办？

华为会给予有限期的保护期机制。举个例子，假如你从成熟区域调去新拓展区域，你的薪酬对应的奖金是 100 万，那么你调过去的两年内是以 100 万为起点，当然可能会增加一点点考核系数。如果业绩超出了预期，这部分也会有相应的奖励。

除了业务单元，还有支撑部门。他们的奖金怎么算呢？这是跟业务部门的奖金相关的。它的计算公式是：支撑部门总奖金包 = 业务部门平均奖金 $\times$ 支撑部门人员数。得出总的奖金包后，再根据相关的计算规则，落实到部门和个人。

专项奖

专项奖主要指向战略贡献，长期贡献和关键任务项，主要包括重大项目或者某些新领域，新技术、新市场的突破，还有重大的管理改进贡献等等。

华为每年都会做专项奖的战略。专项奖的资金来自于总的奖金包。

华为公司会根据不同的项目设置不同的奖励金额，其表现形式可以是团队的，也可以是个人的。它们可以是公司主动授予的，也可以来自团队或个人的临时申请。

华为的专项奖是事后评价机制。它不会提前告知有哪些专项奖的项目，否则会导致员工以钱为导向。但是华为每年会确定专项奖的预算包，并确定一些奖励的方向，在企业经营的过程当中可以随时进行申报和评定。

虚拟饱和配股。相对于以前的虚拟受限股，饱和配股是指每个职级持有的期权数不同，且都有最高上限，而以往较少有上限的限制。华为推行虚拟饱和配股是为了贯彻“始终按贡献拿待遇”的方针，希望优秀的奋斗者按他们的贡献获得更多的配股机会。

第一步：1990年，华为第一次提出内部融资、员工持股的概念。当时参考的价格为每股1元，以税后利润的15%作为股权分红。那时，华为员工的薪酬由工资、奖金和股票分红组成，这三部分数量几乎相当。其中股票是在员工进入公司一年以后，依据员工的职位、季度绩效、任职资格状况等因素进行派发，一般用员工的年度奖金购买。如果新员工的年度奖金不够派发的股票额，公司帮助员工获得银行贷款购买股权。

第二步：虚拟受限股。授予激励对象一种虚拟的股票，只有分红权和股价升值权，没有所有权和表决权，不能转让和出售，离开公司后自动失效。政策调整：
1、新员工不再派发长期不变一元一股的股票；
2、老员工的股票也逐渐转化为期股；
3、以后员工从期权中获得收益的大头不再是固定的分红，而是期股所对应的公司净资产的增值部分。员工获得一定额度的期权，期权的行使期限为4年，每年兑现额度的1/4，即假设某人在2001年获得100万股，当年股价为1元/股，其在2002年后逐年可选择四种方式行使期权：兑现差价（假设2002年

股价上升为 2 元，则可获利 25 万）、以 1 元/股的价格购买股票、留滞以后兑现、放弃（即什么都不做）。

第三步：2003 年的配股与以往有三个差别：一是配股额度很大，平均接近员工已有股票的总和；二是兑现方式不同，往年积累的配股即使不离开公司也可以选择每年按一定比例兑现，一般员工每年兑现的比例最大不超过个人总股本的 1/4，对于持股较多的核心员工每年可以兑现的比例则不超过 1/10；三是股权向核心层倾斜，即骨干员工获得配股额度大大超过普通员工。此次配股规定了一个 3 年的锁定期，3 年之内离开公司则股票无效。员工本人只需拿出所需资金的 15%，其余部门由公司出面，以银行贷款的方式解决。

第四步：2008 年 12 月，华为配股的股票价格为每股 4.04 元，年利率逾 6%，涉及范围几乎包括所有在华为工作时间一年以上的员工。这次属于“饱和配股”，即不同工作级别匹配不同的持股量，比如级别为 13 级的员工，持股上限为 2 万股，14 级为 5 万股。大部分老员工持股已达上限，本次没有参与配股。此次配股规模在 16 亿左右，之前有业内人士估计，华为的内部股在 2006 年时约有 20 亿股。



(5) TUP

什么是 TUP（奖励期权计划）？

TUP, TimeUnit Plan, 直译为“时间单位计划”。不懂，对吧？目前国内还没有权威翻译，咔嚓来创建一个浅显易懂的中文名：奖励期权计划。

奖励期权计划（TUP），是现金奖励的递延分配，属于中长期的一种激励模式，相当于预先授予一个获取收益的权利，但收益需要在未来 N 年中逐步兑现（也可以跟业绩挂钩）。这与股票不属同一个类别，所以不受诸如《证券法》之类的政策和法规限制，操作灵活。

TUP 本质上是一种特殊的奖金，是基于员工历史贡献和未来发展前途来确定的一种长期但非永久的奖金分配权力。不需要员工花钱购买。

TUP 是如何实施的？

华为 5 年 TUP 计划，采取的是“递延+递增”的分配方案。操作方法举例如下：

假如 2014 年给你 TUP 的授予资格，配了 10000 个单位，虚拟面值假如为 1 元。

2014 年（第一年），没有分红权；

2015 年（第二年），获取 $10000 \times 1/3$ 分红权；

2016 年（第三年），获取 $10000 \times 2/3$ 分红权；

2017 年（第四年），全额获取 10000 个单位的 100% 分红权；

2018 年（第五年），在全额获取分红权的同时，另外进行升值结算，如果面值升值到 5 元，则第五年获取的回报是：全额分红 + $10000 \times (5-1)$ 。同时对这 10000 个 TUP 单位进行权益清零。

TUP 由于不需要购买，本来面值设定没有意义，且不可衡量，但华为把 TUP 面值的计算方法与虚拟受限股的股价做了关联。比如：授予资格时虚拟股的价格是 5 元，5 年后虚拟股增值到 10 元，TUP 对等的权益增值也为 5 元。

分年获得阶段性的分红权属于“递延”部分，权益增值属于“递增”部分。

这一制度安排，比较好地解决了工作 5 年员工的去留问题。按一般规律，员工入职 1-2 年内属于投入期，之后才逐步有产出，对企业有贡献，这个时间点如果优秀员工选择离开，对企业来说无疑是损失。华为采取的 5 年制 TUP 模式以及“递延+递增”的分配方案，恰好可以对冲这种局面，当员工工作满 2-3 年，因离开的机会成本过大，而会考虑选择留下来。工作 5 年之后，不符合公司价值观的员工会离开（主动或被动），而给予真正“奋斗者”配予可观的虚拟受限股的机会，则长期留人的问题就可以得到较好的解决。

TUP 是否可以完全替代虚拟受限股？

华为的变革是积极、持续而稳健的，短期内一定不会对虚拟受限股进行大规模的强制兑现。也还得尊重历史。

奖励期权计划（TUP）虽然有诸多好处，但弊端也很明显，最大的问题就是，其五年一周期，与企业长期发展的捆绑力度不足，并不适用于少数核心层，特别是已具备保持长期使命感的高层。因此，TUP 不可能成为华为唯一的长期激励模式，它与现行虚拟受限股正好可以相互配合，解决短期与长期、多数与少数的问题。

员工是不是就不会买虚拟股了呢？

虽然虚拟受限股的投资回报在下降，但仍然保持在 25%-30%，单纯从理财来看，收益也是不错的，且安全有保障。

三、精神激励

华为《基本法》第 18 条明确规定，华为可分配的价值主要包括组织权力和经济利益，分配的形式不仅仅是金钱或者是经济利益，还包括发展的机会。也就是说，除了工资、奖金、医疗保障之外，还包括股权、分红、退休保障，以及其它的一些人事待遇。

1、权利。国内很多企业，激励员工的方法除了用钱还是用钱，最后就容易导向员工的斤斤计较，一切向钱看。而华为的激励方式却是非常灵活多变的，华为的员工激励机制，除了分钱，还有分权和分名。权力激励机制，即分权。通过权力的分配来激励大家，解决了员工工作成效的问题。钱的资源总是有限的，员工激励不应该紧紧盯住钱。权力也是一种分配资源，中国一直都是官本位，如果拥有一官半职，总是一件令人开心的事情。

华为就很会利用这种权力资源来激励员工。华为设定了很多的头衔或者职权，相应地，还有明确的职位描述和评价机制。比如，公司有董事会，下设四名副董事长，还有若干董事和监事长、监事等等职务。同时，华为还设有各类委员会，包括战略委员会、薪酬委员会、财委会、审计委员会、风险管理委员会等等。

能够进入到这个委员会里面的员工，不仅意味着权力的分配，同时也意味着公司的一种认可。

这里面最为关键的一点是，针对这些职权，华为公司会进行充分授权。

华为的轮值 CEO 机制也是一种权力的分配，把 CEO 的权力也会被分配给核心高管。华为的轮值 CEO 制度是从 2011 年开始实施的，每人做半年。

轮值 CEO 在轮值期间作为公司经营管理以及危机管理的最高责任人，对公司生存发展负责。轮值 CEO 负责召集和主持公司 EMT 会议，在日常管理决策过程中，对履行职责的情况及时向董事会成员、监事会成员通报。而任正非则是正式的 CEO，具有否决权。

轮值 CEO 制度也符合华为的赛马文化，华为的人才培养是赛马不相马，通过淘汰机制来选拔人才。几个轮值 CEO 之间相互 PK，看谁最先做出成绩，最能得到大家的认可。这也是华为一直倡导的结果导向。

近年来越来越多的企业向华为学习，推出轮值 CEO 制度。而华为在今年又将自己独创的管理模式“升级”，开启了“轮值董事长制度”。

2、名声。荣誉激励机制，即分名。荣誉激励机制是解决员工工作有意义的问题，就是赋予工作意义，更多导向于员工内在自我激励。

首先，我们要认知升级：荣誉也是一种资产。很多公司都不注重荣誉奖励，基本上都是物质激励，简单粗暴地发了奖金了事。但是，当你的员工就盯着钱看的时候，导致员工对钱的欲望特别强烈，无法达到持续激励的目的。

在华为公司内部网站上有一个栏目，叫荣誉殿堂。在这里，华为把员工过去获得的各种奖项都挂在上面。荣誉不仅对员工是一种积极的激励，对于其他员工特别是新员工也是一种很好的激励。

华为设置了非常多主题突出的荣誉奖项，包括金牌奖、蓝血十杰、天道酬勤奖、零起飞奖、明日之星以及优秀家属奖等等，它们主要导向员工内在的自我激励。

华为为激励员工，设立了金牌奖，作为授予员工的最高荣誉性奖励，旨在奖励为公司持续商业成功做出突出贡献的团队（每 400 人 1 个）和个人（每 100 人 1 位）。2017 年公司共评选出 1785 名金牌个人，574 个金牌团队。

2015 年华为启动了“明日之星”奖励计划，在全球华为员工中通过民主评选方式选出第一届“明日之星”36058 名（含中方员工 29257 人，海外本地员工 6801 人）。从数量上来看，这个奖励覆盖的员工数量在总体比例上是比较高的。

蓝血十杰奖是对过去做出了重大贡献的员工的激励。华为的业务特点，当时一般很难看出效果，无法进行评价。然而，十年八年过去了，可能效果变得非常明显了，回过头来看，通过这个追溯和追认机制，对做出重大历史贡献的员工进行表彰，激励员工真正扎下心来，愿意为中长期的事业付出努力。所以任正非呼吁，板凳要坐十年冷，要耐下心来，守得住寂寞。

荣誉激励需要用仪式感来强化其在组织内部的价值认同。仪式感主要是从两个方面来进行具体的呈现：一方面，仪式感可以通过一些可见的细节、载体来具象化；另一方面，可以通过具有象征意义的过程或仪式来强化其价值感。

任正非本人也非常重视荣誉奖项，很多荣誉奖的奖牌和奖杯都是任总亲自确定设计方案，并亲自颁发的。获得金牌的员工还可以得到和任总单独合影的机会。

华为第一届“明日之星”的玛雅女神奖牌是由诞生于公元 864 年的巴黎造币厂来专门设计和制作的。巴黎造币厂也是欧洲最大的货币发行机构之一，曾为法国铸造欧元流通硬币，非常有纪念价值。

其实，荣誉激励并不需要公司投入很多成本，但它却会为公司带来很大的并且持续的激励效果。华为甚至考虑对荣誉奖采取积分制，把员工的各种荣誉奖项综合起来，然后决定你退休后能保留多少股票。

在负激励方面，华为有以下的成功实践：

1、将不前进的领导干部免职。华为的领导干部没有终身制，公司将建立一套合理、公正的人员评价与考核系统，不称职的领导干部将被免职，去从事适合他的工作；怠惰者将会被撤销职务、降低收入，直至辞退。

每年华为要保持 5% 的自然淘汰率。这就是华为末位淘汰制的雏形。自这个观点提出后，像许多实行末位淘汰制的企业那样，华为也备受人们的非议。但华为依旧把它当成一项重要的用人制度而坚持下来。只要人在华为，他就要受末位淘汰制的制约。这种制度从员工入职时就开始，同一个小组内，无论最后一名的考试成绩多好，最后也都要淘汰掉 5% 的。在这样内部竞争机制的激励下，每一名新员工都努力学习，不甘落后。



2、易岗易薪。对不能胜任工作、不服从调动、不能吃苦耐劳的人员全部调离，或脱产学习、或调岗，同时报酬也要发生变化。通过易岗易薪，让华为人倍加珍惜工作，以树立积极的价值观，并不断提升自身业务水平。

3、前三名点名批评。在一些法不责众的问题上，华为会通过点名批评的方式来管理。例如：员工的话费过高，有的是办理私事、煲电话粥造成的，华为会将话费较高的前三名公示出来。

4、任正非身先士卒，与员工处罚一视同仁，他不仅遵守公司的各项规章制度，而且带头做表率，例如自己从不让司机接车，自己打出租车；2013年他到日本出差，误将洗衣费报销，被审计查了出来，自己就对自己处罚并通报全公司；而且在以前的一次房屋拆迁事项中，他个人因决策失误，对自己进行了3万元的罚款并通报全公司。自己虽然是老板，但始终将自己作为一名员工来对待，没有任何特权，即使公司总经理的任命，也是通过董事会的整体表决实现的。曾经带头离职，待岗在家，是董事会对其重新任命而重返岗位，而非自己对自己进行的任命，虽然现在年龄大了，但依然在管理思维和战略方向上有超越常人的思维而继续在公司任职，而非自己不愿意退休。

5、任正非每五年要折腾一下企业，防止熵增。1996年集体大辞职，2000年的内部大创业，2007年的老员工全部切换工号，以及2010年的时候奋斗者大排队，2016年的时候劳动者大退休。每五年搞一次，折腾大家。只有不断地折腾，才有活力。

评价：在企业中，激励模式不宜单一，要采取正激励与负激励相结合的方式，在程度上可以有所侧重，这样的管理实践效果会更好。

“获取分享制”应成为公司价值分配的基本理念，敢于开展非物质表彰，导向冲锋，激发员工活力，公司就一定会持续发展。

1、社会保障机制是基础，上面的“获取分享制”是一个个的发动机，合理规划劳动所得和资本所得，导向冲锋，公司就一定会持续发展。

我提出四个假设，你们来看是否正确。第一个假设：流程组织优化，在五年内是否会逐渐有进步？进步的标志就是人员减少，工作效率提高，利润增加。第二个假设：针尖战略是否将增加我们定价和议价的能力？第三个假设：3~5年内，有的竞争对手在衰退，我们的商业生态环境是否在改变？第四个假设：现在人力资源改革产生的动力，特别是分享机制形成以后，会不会提高生产力？如果这四个假设成立，意味着利润会增加，我们可分配薪酬包也就增加了。股东、劳动者收益分配要有合理比例。未来为华为创造价值，要承认资本的力量，但更主要是靠劳动者的力量，特别在互联网时代，年轻人的作战能力提升很迅速。有了合理的资本/劳动分配比例、劳动者创造新价值这几点，那么分钱的方法就出来了，敢于涨工资。这样人力资源改革的胆子就大一些，底气就足一些。

所有细胞都被激活，这个人就不会衰落。拿什么激活？血液就是薪酬制度。社会保障机制是基础，上面的获取分享制是一个个的发动机，两者确保以后，公司一定会持续发展。“先有鸡，才有蛋”这就是我们的假设。因为我们对未来有信心，所以我们敢于先给予，再让他去创造价值。只要我们的激励是导向冲锋，将来一定会越来越厉害。

2、逐步实施岗位职级循环晋升，激发各单位的争当先进。

第一，我们实际已有的薪酬标准就不要改变了，动的是个人职级。第二，以岗定级不能僵化。以后有少部分优秀人员，没岗位但允许有个人职级，要看重这些人有使命感，创造力。如果脱岗定级的问题现在找不到合适方法来操作，就把优秀人员的岗位职级先调整了，然后他自己再去人岗匹配，程序还是不变，这个机制可以叫做“岗位职级循环晋升”。如原来 20 级的组织，其中做得优秀的那 30% 可以转到 21 级，每三年转一圈，做得好的才动。每年拿 30% 优秀部门来评价，如果明年这个岗位还在先进名单里，就更先进了，还要涨。落后的没涨，就会去争先进，争先进的最后结果，我们把钞票发出去了，而且主要发给优秀单位。实行全球 P50 标准工资的人员范围应该还要向下覆盖。若当公司出现危机时，不是一两百人就能够救公司的。具体如何操作法，扩大到多大规模，我不知道。

3、差异化管理各类人员薪酬，激发员工的活力。

特殊专业人群可以采用特殊方式的用工和激励方式，如厨师可以拿提成制，多劳多得，抢着出单，才能促进服务质量的提高；法务、翻译等人群，可保留和激励自己的骨干作战队伍，也可以临时用社会上的资源，比如同声翻译，短期雇佣一次，表面上看起来会花不少钱，实际使用起来的总成本还是降低了；文字翻译，只要能及时交付翻译稿件，也可以家里上班。建立这样的社会平台组织，我们自己的组织就缩小了。

在海外薪酬福利管理要简单化，逐步走向像西方的市场化管理。已经实行全球 P50 高工资的人很多补贴要取消，要建立一个制约措施，不能让大家比赛浪费，过多的补贴不一定让战斗力增强，可能还是惰怠的，不是激励性的。若大家不愿意去利比亚、伊拉克……地区，可以提高特有的激励待遇体系，这是激励措施不是补贴。以前我们为了阿富汗能去 18 个人，却采取各种全球化的限制方案，把整个组织都压得喘不过气来，现在的做法就是用阿富汗、伊拉克或新疆等地区的特有激励方案牵引大家去，别的体系则正常运作。

4、非物质激励就是要把英雄的盘子划大，敢于表彰，促使员工的长期自我激励。

第一，非物质激励就是要把英雄的盘子划大，毛泽东说“遍地英雄下夕烟”。现在我们要把英雄先进比例保持 60%~70%，剩下 30%~40%，每年末尾淘汰，走掉一部分。这样逼着大家前进。第二，敢于花点钱做一些典礼，发颁奖典礼上的精神激励，一定会有人记住的，这就是对他长期自我激励。美军海军学院的毕业典礼很独特，在方尖塔上涂满猪油，让大家爬这个塔，大家一层层地攻，欢庆这个典礼。华为大学也要构思一个华为自己的典礼形式，不要总是扔帽子。

五、充分利用类似微信的平台，加强技能经验共享，提高作战队伍能力。

我支持公司内部开放，不要怕资料被人偷走，我们的队伍比别人厉害，他搞到一两支枪炮有什么用？而且即使去保密，也不一定都能防范住，反而导致自己的作战队伍能力不行。可以建立公司内部类似微信的平台，有授权的人员才能使用，不对外开放。如在战略预备队这个圈里，所有内容全开放，大家可以下载资料、交朋友……。用户按不同战场分类，通过内部圈联络起来，其实也是一个信

息安全圈。他自己建立了一个作战圈，可以横跨拉丁美洲、欧洲……，因为公司下载到的是同一种表格，他不知道如何使用，在朋友圈里发个求助，对他作战能力提升有帮助。

人力资源工作的阶段性汇报和结构性思想，后续可以定期讨论，下次也要把财务叫过来。财务要告诉我们，利润率到底是否预测准确没有。只有坚持账实相符，只有实事求是反映情况，公司才能制定出正确的应对措施。你们要找出一个方法，把公司的内部变化、社会的变化、前进的变化结合起来，跑到最前面的人，就要给他“二两大烟土”。

10.4 让激励更加有效

分享一个更加关键的主题，就是让激励更加有效。这个是非常难的。先简单的分享一下为什么中国的业绩评估失效？首先，中国的绩效管理面临非常尴尬的局面，网上有三大言论，其实代表了这个东西，一种就说绩效管理害死了索尼，好多年以前的言论。大家想想，绩效管理既然能把索尼都害死，那害死我们还不是轻轻松松的事情。但是这个绝对经不起推敲，想想它害死了索尼，他为什么没有害死 GE、IBM、阿里、腾讯、华为这么企业呢？显然不是绩效管理害死的或者是不当的绩效管理害死的。第二，海底捞没有绩效管理。去年在香港上市的有两个奇葩的企业，一个就是著名的海底捞，107 个亿，做火锅能做到 100 多个亿，你不觉得很疯狂吗？第二个就是小米。我们讲讲这个海底捞。海底捞没有绩效管理，但是你看张勇的讲话，看到张勇的很多东西，你会发现他每个阶段都有绩效管理，而且不断的变化绩效管理，其实他的绩效管理跟咱们的绩效管理太不一样了。比如说，他对店面考核没有财务指标。你说你考核一个门店，你得考核收入吧！你得考核毛利吧！你得考核翻台率吧！他都不考，他考核什么？第一个叫做客户满意就是服务。第二考核员工动力。第 3 个考核店长培养。有一个阶段很长时间就这三个指标，他的战略逻辑很简单。考什么财务指标，客户满意带来财务满意，员工满意带来客户满意，员工动力带来客户满意。第三，因为他没有做到麦当劳、肯德基、必胜客、星巴克这种模式，他的复制还是要靠店长人才。所以他就把店长人才的培养教下去了，让你们来给我复制店长。它的翻台率是一般

火锅店的 3 到 5 倍。关键没考这个指标。但是当你没考这个指标，这个翻台率是 3 到 5 倍的话，这个公司你认为赚钱不容易吗？太容易了。所以我给大家讲。他搞明白了一个道理，你会发现海底捞人力资源管理赛，劳动密集型企业是没有比他更成功的。他的自主权很大，你会发现他能决定免不免客户的单，免不免一个菜品的单？会决定给这客户送一个什么样的礼品，有很多很多个性化的东西，他是发自内心的服务，我用的叫用心服务，用心是很难的。只有海底捞真正的把这些员工当人，而且当有灵魂有思想的人，让这帮打工仔、打工妹真的体会到了这种这种东西，所以海底捞的成功绝对是人力资源管理，是价值导向的成功。

其实美国的很多企业都不考财务指标。华为的指标也越来越走向非财务化，而华为财务指标越多，对华为的危害越大。就是财务指标主张短视吗？当然我不是让你们取消财务指标，你们取消要有技术含量，我现在不能告诉你有很多方案，就像我告诉你们，底薪加提成是一个非常落后的方式，但是我要让你否决这个方式，我得告诉你另外一个方式，那就要专门来给你讨论了，但是我首先告诉你底薪加提成是不靠谱的方式，这个在国际上是不存在的。华为创业一过，马上就取消了，因为他知道这个东西麻烦大了，因为底薪加提成有两大毛病：第一个就是个人主义，只顾自己，不顾别人。再一个就是急功近利，我只顾眼前，我开发一个大客户可能要两年，我啃一块死骨头、洗一块盐碱地又要一年半。那谁给我弄啊？最终都没了。管理的原则很简单，真正地设计一套管理体系是很难的。那么，谷歌 OKR 代替 KPI，你不管用 KPI 还是 OKR，其实他要基于你的环境，OKR 对于创业公司，对于科技创新公司，不确定强的情况下用 OKR 是对的，但是确定性业务 OKR 就没有意义或者不对，所以没有好坏，它的本质是不同的评价模式。所以，绩效管理永远存在，现在国际的发展方式就是价值观来评估，所有绩效管理等传统工具全部都消灭掉。但是我们今天做不到，我只能告诉你绩效管理是存在的，必须是基于你们的现实情况，涉及不同的绩效管理。所以不要说绩效管理是错误的，而是你们现在的绩效管理可能都有巨大的错误。举几个例子，我访谈过很多企业，大部分企业都不知道绩效管理是干什么的，很多企业说绩效管理很简单，就是奖优罚劣，论功行赏，论罪行罚，这是马克思主义的初级阶段。如果你只达到了这一步，那么你们公司的绩效管理是小学生水平。怎么能达到中学生水平呢？绩效管理的核心不是奖优罚劣，奖优罚劣是个基础，最关键的是持续改

善。也就是通过建立标准来督促或者指导大家做得更好。因为罗伯特·卡普兰说了：无法衡量也就无法管理。这时候你的工作量就大了，你不光是评员工，还给他发钱，奖励他或者处罚他，你还加了个活，就是不断的指导员工怎么做得更好。但是现在很多管理者根本忽略这个东西，请给我结果。下拉一个目标，甚至可能是单向下拉一个目标就开始考核罚了。这只是中学水平。华为 20 年前 98 年，华为达到了中学生水平。大学生或者现在的高级水平，目前的高级水平就是所谓的目标一致，利益一致，上下同欲。就是你这个目标不是管理者定的，是你跟员工一起定的，他参与了这个过程，甚至他可能会从内心里讨论以后，他认为这个目标是可行的，也就是这个目标是他认同的目标。因为没有一个人愿意干一件别人强加给他的事情。你不愿意，你的下属也不愿意，那你凭什么给个目标他就去执行呢？你为什么不把你的目标变成他的目标呢？怎么做？很简单，他来设定目标，不是你来设计目标，你来咨询他，他的目标要跟公司的目标，跟部门的目标达成一致。他要说服自己，比如说很多公司博弈。老板说你要定 10 个亿，他说 5 个亿，最后 7.5 个亿成交。那我问了为什么是 10 个亿？或者为什么不是 5 个亿？为什么又是 7.5 个亿？没有一个人能说出道理来。我帮着几个公司，很简单，老板，你不用定，第一，公司目标是大家讨论的，讨论着讨论着就出来了，怎么讨论出来？我们看看整个市场的增长率是多少，今年预测一下，如果今年增长率是 20%，你敢定 15% 吗？任正非就会说，如果今年的市场增长率 15%，我们要定到 30%。如果 30% 我们要定到 50%，如果 50% 我们要定到 80%，否则我们活不下去，就个天底下人都知道。真没法打吗？今年电子器件采购降成本率 8%，为什么？很简单，平均采购降低率 5 %。我们的采购量高于同行很多，8% 当然是合理的。就是说我们一起讨论，把合理的公司目标定了。同时底下的人，基于公司目标来定他的目标。如果公司目标定了 10 个亿了，最后底下所有人加起来 5 个亿，这叫什么目标？所有人定出来以后，我要咨询你们，我来咨询你怎么定出来的？最后一定要把你的目标变成他的目标，他愿意去为目标而付出努力，而这个目标完成是他的一种责任和义务，否则这个绩效管理是没法做的。这才是德鲁克在 1954 年那本著名的书《管理的实践》中强调的目标管理。所以他厉害了，过了 60 多年了，我们还没做到，这才是绩效管理。

但是我们中国的企业确实做不到这一点，我想说的是，中国企业绩效管理远远差于这个，甚至还有更荒唐的，培训数量完成率，这个都很容易完成，只要公司给钱就行。我特别会花钱，你让我弄一堂课，我得赶紧弄，公司钱花了一大堆，但是唯一的毛病就是培训的质量不高。质量不高该怎么办呢？没关系，我再搞个满意度调查，是不是啊？培训满意度调查就是一级拼图。这个调查率高，很容易的，培训满意度跟培训成果转化率之间关系很差，你要做培训调查，你必须做到三级评估，就是行为改变，你做不到行为改变，你做考试很容易，考试通过很容易。我去讲课，你觉得满意度会低吗？但我讲的东西可能真的不是您企业所需要的。因为很多高级的东西如阿米巴、IPD、OKR，它对适用的环境是非常有要求的。所以，你要针对某一两类或者两三类关键人才来评估他行为的改变，或者最终对业绩带来的变化。这个是非常重要的。比如他跟这个部门协同，协调能力很差，横向沟通能力很差。最后评估了以后，发现沟通能力好了，特别是行为变了。这个是非常重要的，而且要抓住关键类的人才，比如说招聘，招聘计划完成率就太容易了。不能这么考，华为要这么考，不者是个满分吗？怎么办？直接告诉你某5个或者8个关键岗位第一次到岗率，一把就让你考死了。最关键岗位的及时到岗，大家觉得这件事难不难？太难了。所以很多人说，什么财务部，人力资源部，信息化部，行政部的部门好考核，说营销部研发部好考核，我告诉你没有这回事，所有部门的目标全是挑战性的，都非常难完成，这样才是一个真正的好的目标。

我们公司的指标怎么定呢？我们公司是不是有这个毛病？我告诉你，咱们公司有很多指标都是很扯蛋的指标。举个例子，华为2003年，英国电信来考察华为的供应商资格，最后考察到我们的供应链管理部。当时我们供应链管理部的总裁，就是现在的华为的董事长叫梁华。然后英国电信的副总，认证小组的组长就说：“请问梁总，为了满足客户需求，你们华为的供应链有什么重要的考核指标吗？”我们梁总非常自豪地说：“我们有一个关键指标叫做及时发货率。”大家听听，及时发货率怎么样？大家觉得有毛病了。你们公司可能也有这种指标，什么叫及时发货率？英国电信老总摇了摇头说，对于我们客户来说，我们从来不关注及时发货率，我们只关注及时到货率。你的货发了，在太平洋上游了3个月的泳。到了海关又扣了两个月，你发了，我死了。当时孙亚芳就站在梁华的后面，脸色非常的难看，然后送走了客人就开会。罕见的孙总“啪”拍桌子，丢人啊！作为一

个天天标榜以客户为中心的企业，居然会设计这样的指标，以自己为中心的指标，改，明天就改。但是你想想，要这么一改，其实难度就增大了很多，但是必须这么做，否则就不是真正的为客户着想。我们公司都有多少指标是为自己着想，把它做得简单，把他做得好考核，把它做得很容易实现。我觉得你们如果解决不了这个问题，你们千万不要搞绩效管理。很多公司有一个指标叫做客户投诉率，我告诉大家，设计这个指标的时候，要三思而后行。我举个例子，中国有很多垄断企业，如两桶油、广电系统、电信系统。你们对他们的服务满意吗？你们会投诉他们吗？为什么？吃饱了撑的？投诉也没用。美国管理学界已经得到了共识，你怎么降低有效投诉率？最好的问题就把你们的优秀客户全干掉，留下来全是那些无所谓的客户，这时候你们公司离死就不远了。所以，客户投诉和客户满意没有必然的联系。你要琢磨这个事，上有政策，下有对策，想降低客户投诉率非常容易，但是想提高客户的真正满意度，又把客户满意度又转化成客户忠诚度，这个太难了。最后说一句话，你真的要做考核，能不能把你们公司的考核和部门的考核、个人的考核，拿出来看一看，看看这个考核是不是真正的有意义。先不说能不能考，先说说指标有没有价值？我看了很多公司的指标，我都很疯狂。所以我觉得绩效管理的问题不是该不该做的问题，而是能不能实事求是，真正的做出一些有价值的评价，而关键指标全都有强大的挑战性。

第十一章 长期艰苦奋斗，营造积极向上文化氛围

在持续优化流程化组织结构、不断加强人才团队建设的同时，战略人力资源管理第三项工作任务就是：物质文明和精神文明一起抓，充分激发并长期保持组织活力。

物质文明是基础、精神文明是保证，没有物质文明的精神文明，如同空中楼阁、是缺乏坚实基础的；

惟有物质文明和精神文明交替提升，才能持续营造出积极向上的文化氛围，充分激发组织活力、激励员工长期艰苦奋斗，在公司战略方向大致正确的基础上，确保战略落实、实现公司可持续发展。

华为公司物质文明建设的核心，是基于人性欲望的激励机制，在笔者 2019 年 5 月 1 日在“乔诺之声”发表的《欲望的激发与控制，构成了华为的发展史》一文中，已经有了比较完整的阐述，此处重点说明华为公司精神文明建设的重点，即企业文化建设。

很多公司都会重视企业文化建设，但是企业文化建设很容易流于形式：

如果写在纸上，难免墙上挂挂；

如果烙在心中，可以谓之文化；

如果落在实处，方能成就伟大。

华为公司精神文明建设重点，是在适度的物质激励基础上，以远大目标激发员工雄心，鼓励员工保持成长的愿望、责任感和使命感，坚持长期艰苦奋斗。

华为公司企业文化之所以能够落实到员工实际行动中，是因为其企业文化建设有以下三大特点：讨论达成共识、制度固化习惯、营造文化氛围。

11.1 讨论达成共识

企业文化建设的关键不仅仅是单向宣贯，更加重要的是需要员工深刻理解企业文化，因为：

员工只有深刻理解企业文化，才有可能发自内心地认同企业文化；

员工只有发自内心地认同企业文化，才有可能自觉自愿地践行企业文化；

许多好的文化与制度，员工不是不愿意接受、而是不愿意被动地接受，员工是希望被尊重、而不是被忽视。

批评与自我批评相结合，是中国共产党的优良传统；坚持自我批判，则是华为公司的纠偏机制。

华为公司企业文化建设的法宝是以开放的心态进行自我批判，允许全体员工公开、充分地讨论企业文化与规章制度，帮助员工深刻理解企业核心价值观，进而自觉自愿地践行企业核心价值观。

众所周知，华为的成功是从《华为基本法》（注：以下简称《基本法》）开始的。

1996年6月30日，任正非在《再论反骄破满，在思想上艰苦奋斗》的讲话中指出：

“我们正在进行《基本法》的起草工作，《基本法》是华为公司在宏观上引导企业中长期发展的纲领性文件，是华为公司全体员工的心理契约。要提升每一个华为人的胸怀和境界，提升对大事业和目标的追求。每个员工都要投入到《基本法》的起草与研讨中来，群策群力，达成共识，为华为的成长做出共同的承诺，达成公约，以指导未来的行动，使每一个有智慧、有热情的员工，能朝着共同的宏伟目标努力奋斗，使《基本法》融于每一个华为人的行为与习惯中。”

《基本法》的起草过程比结果更重要。“重要的事情不着急”，这是任正非定下的基本原则。《基本法》起草、讨论的过程，就是华为公司员工统一思想与认识的过程、在深刻理解基础上高度认同核心价值观的过程、引导公司从创业阶段走向发展阶段的过程。

《基本法》从1996年初开始编制、到1998年3月27日定稿发布，历经三年全员参与的充分讨论、期间八易其稿；

《基本法》起草期间，华为的干部每个周日，都要牺牲休息时间，到公司学习讨论《基本法》；

1996 年 12 月 26 日，《基本法》第四讨论稿刊登在了当日出版的第 45 期《华为人》报上，任正非要求所有干部职工带回去读给家人听，回到公司后提出自己的意见和建议；

1997 年春节，任正非为每一个华为人布置了寒假作业，认真学习《基本法》的同时过好春节，“如果说企业文化是公司的精髓，那么《基本法》是企业文化的精髓”。

所以，当《基本法》正式发布后，任正非这样说：

《基本法》的历史使命已经完成了，因为基本法的理念已经融入到华为人的血液里去了。

不仅仅是《基本法》的讨论，华为公司还以各种方式组织大讨论，允许员工批评公司或提出反对意见，以帮助公司持续丰富企业文化、员工深刻理解企业文化：

华为公司大量以“总裁办电子邮件”名义发布的文件，最后部分大都会有“抄送：公司全体员工”的类似字样；

心声社区是华为公司一个面向全体员工、免费免责的罗马广场，STW（战略技术研讨会）会议更是一个面向公司高层、免责的罗马广场；

注：任正非先生认为，“公元 1 世纪至 5 世纪是人类文明繁荣的历史时期，那时没有互联网、没有电话，但是不要认为很落后，民主制度、雅典法典、罗马法典、议会制度……都来源于那个时候，因为每个人都可以站在罗马广场上阐述自己的观点，天才成批来。”

华为大学培训中，有一个环节是针对公司价值观进行大辩论，允许有反对的观点，只要是动了脑筋的、有水平的观点，都是可以过关的；

甚至有员工在大会上当面批评任正非，任正非说：我没生气啊，我生气的是那种唯唯诺诺，根本就不动脑筋的人。

公司老板的高度，决定了公司能够达到的高度；任正非先生虚怀若谷的心态，是铸就华为公司成功的基础。

11.2 规范固化习惯

通过公开、充分的讨论，帮助员工深刻理解公司核心价值观、达成高度共识的基础上，更重要的是需要将公司核心价值观，转换为员工的日常工作行为、帮助员工养成良好日常工作习惯。

为了帮助员工养成良好习惯，华为公司提出了“促进自律，完善他律”的制度建设要求：

一方面要求员工自律，实现低成本管理；

另一方面，持续完善流程规范，落实监管机制，通过有效监督帮助员工养成良好习惯。

为了约束“以自我为中心”的人性、强化“以客户为中心”的核心价值观，华为公司持续建设一线呼唤炮火、后方有求必应的端到端流程，不断完善责任、权力、组织、资源、能力、流程和信息系统等多个组织管理要素。

在责任分工方面，将战术指挥重心下沉一线，高层和机关聚焦战略制定、方向把握及资源调配；

在权力授予方面，行政管理和作战指挥权力分离，基于清晰的授权规则和下属的任务准备度进行合理授权；

在组织配置方面，根据作战需要，模块化地剪裁和调整一线组织；

在资源布局方面，战术资源贴近一线作战部队，战略资源集中布局、快速有效响应；

在能力建设方面，以战略要求为主线，开展综合性能力建设；

在流程运作方面，作战流程是面对复杂多变、不确定的环境，相对灵活、以聚焦作战胜利；行政管理流程则严谨全面，以保证合规合法、规避风险；

在信息系统支撑上，通过构建互通的信息环境，使各级指挥官在任何时间/地点都能获取到完成任务需要的信息，对作战环境形成共同的理解。

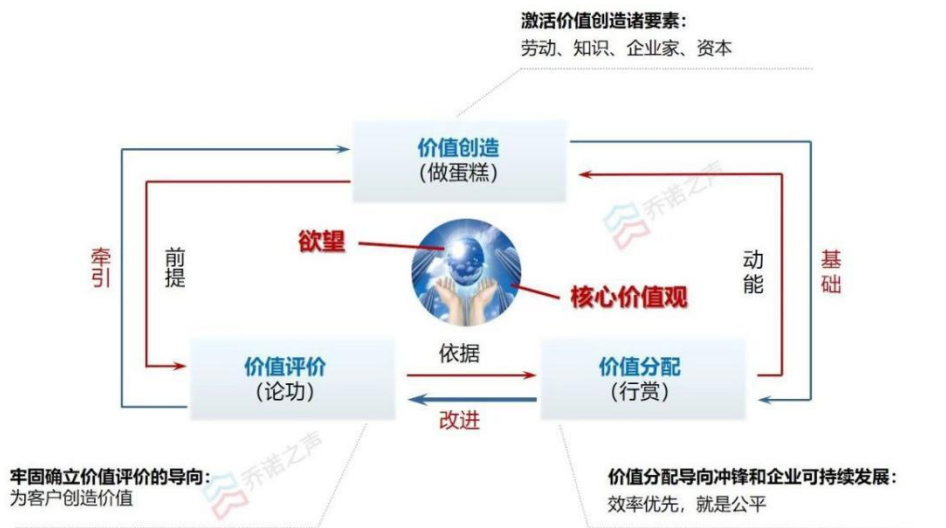
为了约束好逸恶劳的人性、强化“以奋斗者为本”的核心价值观，华为公司将员工分为三类：

第一类是普通劳动者，只要他们创造的价值大于成本，就应该按法律相关的报酬条款保护他们的利益，并根据公司经营情况给他们稍微好一点的报酬；

第二类是一般奋斗者，允许一部分员工不是积极的奋斗者，他们希望平衡工作与生活的关系，每天上班努力奋斗、下班能够早点回家休息；

第三类是有成效的奋斗者，他们是华为事业的中坚力量，他们竭尽全力为公司创造价值，并通过奖金与股票等方式分享公司的剩余价值。

华为公司坚持以价值创造为基础的利益牵引机制，通过价值创造、价值评价和价值分配，保证奋斗者的利益、激励奋斗者持续创造价值，形成良性循环。



全力创造价值，正确评价价值，合理分配价值

随着时间的推移，华为的“老八路”们躺在股票收益上混日子现象越来越严重，甚至形成了“食利”阶层、原来拉车的人变成了坐车的人，因为工资和奖金就只是零花钱，而虚拟股收益可观到可以随便买车买房的地步，这样谁还愿意艰苦奋斗呢！

为了刹住老员工中日益懈怠的风气，强化“长期艰苦奋斗”的核心价值观，华为公司持续改进股权激励制度：

2002 年，华为公司开始实施虚拟股份制度，以鼓励员工奋斗；

2008 年，华为公司微调了虚拟股制度、实行饱和配股制，即规定了员工的配股上限，每个级别达到上限后，就不再参与新的配股，以有利于激励新进员工；

2013 年起，华为公司逐步在全公司范围内实施时间单位计划 TUP (Time Unit Plan)，采用 5 年“递延+递增”的分配方案，基于员工历史贡献和未来发展前途、来确定长期但非永久的奖金分配权力，以消除“一劳永逸、少劳多获”的弊端，使长期激励能够覆盖到华为公司所有员工、将长期艰苦奋斗的文化落到实处。

假如 2014 年给员工 TUP 的授予资格、配了 10000 个单位，虚拟面值假如为 1 元：

2014 年(第一年)，没有分红权；

2015 年(第二年)，获取 $10000 \times 1/3$ 分红权；

2016 年(第三年)，获取 $10000 \times 2/3$ 分红权；

2017 年(第四年)，全额获取 10000 个单位的 100% 分红权；

2018 年(第五年)，在全额获取分红权的同时，另外进行升值结算，如果面值升值到 5 元，则第五年获取的回报是：全额分红 + $10000 \times (5-1)$ ，同时对这 10000 个 TUP 单位进行权益清零。

华为公司是通过物质文明来促进精神文明，即通过薪酬结构的设计来牵引、保证员工的行为规范符合公司“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”的核心价值观。

11.3 营造文化氛围

人是群体动物、大都有随大流的习惯，容易受到他人行动的影响。华为公司通过领导以身作则、老员工持续跟进、新员工发扬光大的方式，营造出了良好的文化氛围。

领导以身作则，起到带头作用

1996 年，孙亚芳带领市场部高管集体辞职，接受组织专业测评、优胜劣汰，初步在华为形成干部能上能下、工作能左能右、人员能进能出、待遇能升能降的“四能”文化。

2017 年 2 月 15 日~16 日，任正非在泰国与地区部负责人、在尼泊尔与员工座谈时承诺：

“只要我还飞得动，就会到艰苦地区来看你们，到战乱、瘟疫地区来陪你们”。

于是，有了那句任正非名言：我若贪生怕死，何来让你们去英勇奋斗？带动了华为公司长期艰苦奋斗文化。

任正非先生认为：将军是选拔出来的，并不是培养出来的，学习与成长是员工自己的责任；

任正非先生多次强调应保持开放的心态：一杯咖啡吸收宇宙能量；

任正非先生不仅坚持与公司内外、不同层次人员的沟通交流，而且 50 年来保持每天学习到深夜的习惯，所以才会 2019 年以来、面对中外记者密集采访中表现出来的博大精深的知识、睿智深远的观点，极大地带动了华为公司对外开放、主动学习的文化。

2018 年 4 月，华为公司“蓝军”整理的《人力资源 2.0 总纲研讨班上对任总的批判意见汇总》、俗称“任正非十宗罪”，直接发给了任正非先生，任正非先生将其公开发布到心声社区，把错误都揽到自己身上：“我错了，我改”、并付之实际行动，带动了华为公司坚持自我批判的文化。

老员工践行企业核心价值观，形成积极向上文化氛围

2014 年 6 月 24 日，任正非在人力资源工作汇报会上总结说：

“非物质激励就是要把英雄的盘子划大，敢于表彰，促使员工的长期自我激励。

第一，非物质激励就是要把英雄的盘子划大，毛泽东说“遍地英雄下夕烟”。现在我们要把英雄先进比例保持 60%~70%，剩下 30%~40%，每年末尾淘汰，走掉一部分。这样逼着大家前进。

第二，敢于花点钱做一些典礼，发颁奖典礼上的精神激励，一定会有人记住的，这就是对他长期自我激励。”

正因为如此，才会有华为公司：

2000 年，五洲宾馆出征将士的送行大会上，“青山处处埋忠骨，何须马革裹尸还”的大幅标语；

2016 年，“出征·磨砺·赢未来”研发将士出征大会，集结 2000 名研发高级专家及干部，奔赴战场的“春江水暖鸭先知，不破楼兰誓不还”壮举；

2019 年 5 月，面对美国全力打压的生死关头，做了两万枚题词“不死的华为”金牌奖章，以表彰先进、激励士气向死而生。

蓬生麻中、不扶自直，影响带动新进员工

2017 年 4 月，任正非在哈佛商学院全球高管论坛上的演讲中提到：

“真正的挑战还是华为的核心价值观能否真正制度化，真正融化在各级干部的血脉中，从而构建起一个奋进的、强壮的、包容的企业文化氛围，使得新加入者不论其动机如何、文化背景如何、价值取向如何，都能融入这一文化氛围，不断壮大我们的奋斗者队伍。这就是蓬生麻中，不扶自直的道理。”

正是在领导以身作则、老员工持续跟进，营造出来的良好文化氛围影响下，华为公司才会不断涌现出、在枪林弹雨中成长起来的新生代：

“华为现实奋战在一线的骨干都是 80 后、90 后，特别是非洲疫情地区及中东战乱地区，以及阿富汗、也门……活跃的奋斗华为人中，80~90%是 80 后、90 后。有些已成为国家代表、地区部总裁。”

华为公司全体员工深刻理解、高度认同、并用实际行动践行核心价值观，坚持自我批判的纠偏机制，为华为公司的持续发展提供了生生不息的核动力。

华为公司战略人力资源管理，将“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”的核心价值观，通过建设端到端流程化组织、打造“精英+精兵+职员”人才团队、营造积极向上文化氛围等实际工作落到实处，充分激发了组织活力、确保了方向大致正确公司战略的落地执行。

正是因为如此，人力资源管理才成为了：华为公司商业成功与持续发展的关键驱动因素。

第十二章 人力资源总监解密华为

12.1 创业初期

1990 年的华为还处于创业初期，其人力资源只干一件事：分奖金。当时的市场部考评办公室负责该项工作，由于当时没经验，奖金就按业绩来计算。那一年奖金制度出来以后，年底出现一个很大的问题：有两个销售人员，一个在上海，华为当时还没有真正打入上海市场，但那是一个战略市场；另外一个销售人员被派到乌鲁木齐，业绩很好，奖金算出来以后，在乌鲁木齐办事处的人的奖金是 20 多万，上海这个人的奖金算下来不到 1 万块钱。最后给上海办事处的人发了大概 3 万来块钱奖金，给乌鲁木齐的人发了大概是 10 来万，他是最高的，但是没那么多。

管理咨询解决绩效考核办法的问题。这件事后，华为开始引入管理咨询项目。当时华为的第一个咨询项目是市场部人员的考核制度，考核制度里面分了 5 个等级，最高是 S，然后 A、B、C、D，每个月考核一次。我们之后又把 5 个等级改为 4 个等级，考核周期从一个月变成一个季度考核一次，这样慢慢的转变了，管理人员也觉得这个东西是可以用的。

薪酬管理体系的形成。1996 年公司已有 1000 多人，每个月每个部门都在申报要给员工调薪，到底发还是不发？当时公司就搞了一个工资改革领导小组，任总要求要有一套薪资调整的评价办法。于是我到香港考察了 10 个公司，找来合益、CRG 帮我们做，合益在华为总部做，CRG 在华为旗下的莫贝克公司做，这才知道什么叫人力资源架构体系，(知道了)工资体系是怎么设计的，开始建立了华为的薪酬管理体系，现在这个框架体系仍然存在。

秘书任职资格体系的形成。薪酬体系建立起来以后，我们又设计了一套秘书任职资格体系。华为的秘书不属于某个领导，是属于部门的，十几个人以上的部

门都配一个秘书，负责部门之间的业务沟通、信息管理，当时华为的秘书大概有五六十人了。华为的任职资格体系是从秘书开始做起的，当时给华为的秘书分了5个级别，你如果到4级、5级，就可以到其它部门做管理人员。这样做了半年以后，觉得秘书的能力提高了很多，这套办法非常管用。从那以后，才做了销售人员的任职资格体系、研发人员的任职资格体系。

12.2 重视人才

机会牵动人才，激励激发人才，人才制造产品，产品创造机会。很多人都认为华为技术很厉害，但是在这个行业里，华为的竞争对手都是贝尔实验室、阿尔卡特这样的企业，跟国外公司还是有差距的。华为的销售是不是很厉害？确实是很厉害的，当时任老板在内部经常会讲循环：华为能发展，首先是这个行业给了我们机会，我们抓住了这个机会以后，又引进了很多的人才，我们把这些人才用好，把他激励起来以后，又获得了产品的开发，生产出产品，最后获得更大的机会，是这么一个循环的过程。互联网公司的成长是爆发式的，它是剖腹产的，一刀就把小孩取出来了，华为的成长是一个自然的分娩过程，它必须经历这个痛苦的过程才行。

一、任正非的人才识别率达 50%，这在国内已是顶尖水平。

一个企业要想全面提升人力资本的投资回报率，就不仅仅是这三把利斧和一把利剑了，就得开始玩一些有技术含量的了。这里讲三点：第一点就是选人要“准”。不管你内部选还是外部选，最大的问题是看走眼了。大家知道选对了人，把事情干成了，我们叫事在人为，但是选错了人，结果把事情搞砸了，我们叫事与愿违。这个差别很大。这个差别有多大？就像选对了老公和选错了老公差别有多大的道理一模一样。当然你说选错了人，我可以辞退，选错了老公这个风险就大了，我说错，一样的，因为你跟老公签的合同是无固定期限劳动合同，属于劳动合同的一种，可以炒，只是代价比较高。

第二个育人，人才成长要“快”。很遗憾，中国有句古话叫十年树木，百年树人。而企业增长的速度往往会快于人才增长的速度，还要叠加一个东西，企业在转型

还需要新型的人才能力的建设，包括外部的人才引入，这就难了。所以要快，等不得。

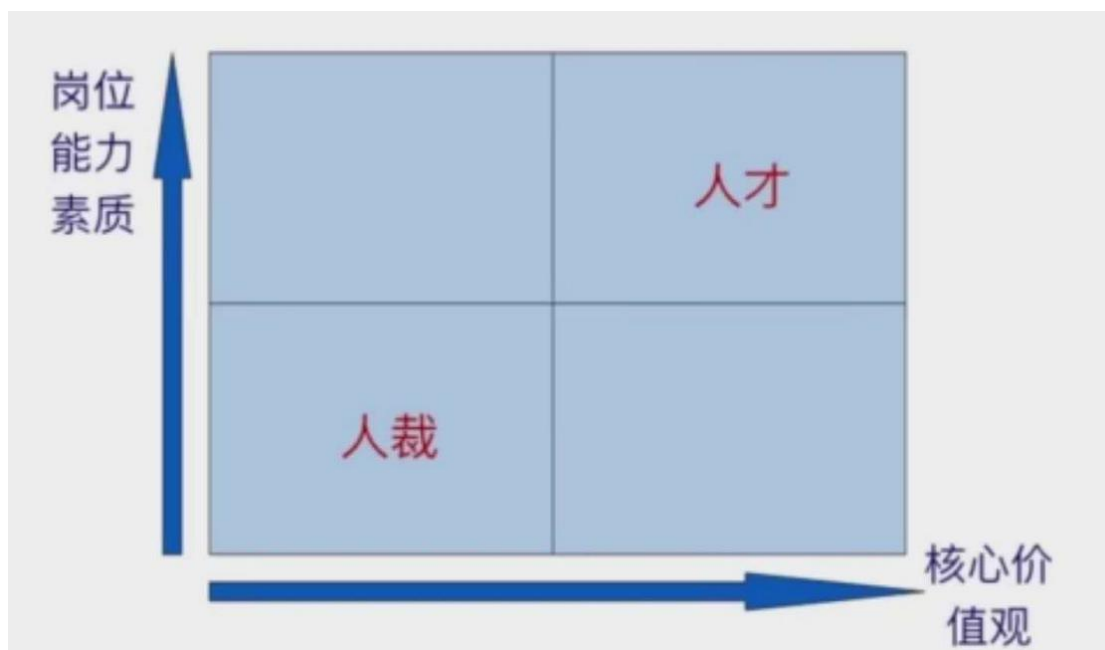
第三个激励，就是对人力资本的投资要有效。一个上海的老板说最近要做一次上海地区普降喜雨，知道什么意思吗？就是全员涨薪，每个人涨一级。我说打住，千万别这么干，你们是福利机构吗？你们是慈善机构吗？你疯了吗？你钱多的吃饱了撑的嘛！你钱再多都不能那么涨，因为这样涨是疯狂的，是要命的。为什么不能工资全面普调？就是不能普降喜雨，为什么它是无效的，是负效的？因为你的价值导向错了，就让大家觉得我为什么能涨薪？是因为CPI涨了，通货膨胀了，所有我能涨，我就拼命地想各地物价涨得越快越好，这样我就可以涨了。第二个，我想水涨了船就高，老子继续南郭先生滥竽充数。因为你们好好干，到时候你们上去了，我也跟着搭车，你会发现企业越来越多的人都是搭车人，而不是拉车的。你会发现拉车的越来越少，都是你们拉车搭车的人都会这么想。为什么呢？很简单，这就是一种大锅饭，每年都有调薪的机会，不代表每个人都能调，事实上是不可能每个人都能调的。因为大家知道工资涨上去，想下来就很难了，实际不涨就是降。

接下来讲解决人力资本投资回报率的三大问题：第一个是能不能把你们的人才识别率、准确率翻一番？能不能让你的人才培养速度翻一番？能不能让你的人才的投入，人力资本的激励投入更加有效？就是投进去以后能直接看到跟贡献度或者价值创造度的关联性。如果这三个问题都能改善，这个公司的人力资本的投资回报率一定会提升，毫无疑问。

第一个，选人如何能“准”？这一招其实找老公，找老婆的时候一样可以用。美国管理协会对全美企业做了一个海量的统计，最后他的效果是只有50%的人能选准，也就是你选两个岗位人选，选对的是一个。这个结论跟1998年任正非给我说的一样，任正非说他统计了一下，他过去创业十年的选任经理，他发现他就是严格的控制在50%没有超越，也没有降低。因为你们知道不知道中国企业的平均人才识别率是多少，只有30%。已经剔除了一些创业和非常小的低端公司。因为长期接触企业老板，我每次跟老板访谈的话，都会问他们很多问题。首先是战略和商业模式，接下来就是组织变革的问题，那么再接下来就是人才管理的问

题。关于人才管理的问题，我就特别想知道他的人才识别率，很遗憾，30%就是一个基本的结论。

我们要提高辨识率，首先要有标准。不管是找老婆还是找老公，其实你心目中还是有一个标准，你希望找一个什么样心仪的人可能更适合你。其实人才也一样。我们现在企业基本上属于没有标准，所以，我们要建立什么样的标准？这个很重要。



这个其实中国的企业都有了，大家知道刘强东经常讲一张图，腾讯也跟强哥一样，我相信阿里也有这张图，我们把这张图简化成一个四象限。这张图是他们公司人才管理的最关键的一张图，强哥说他有了这张图，解决了 50% 的问题。这张图是什么呢？如果这个人符合岗位的能力素质要求，又符合公司的价值观要求，那么这个人就是人才。如果这两个都不符合，这个就叫人裁。想真正用好这个图太难了，我要给大家讲怎么用：

第一个，如果一个人他也不是很差也不是很好，但是他面临这个问题，就是如果这个人核心价值观稍强，另外一个人岗位能力稍强，核心价值观稍弱，核心价值观稍强或者岗位能力稍强，另一个稍弱。这两个之间我们是优选核心价值观稍强的还是选能力稍强的？选哪一个？肯定选核心价值观称强的。但很多老板不认同，

他们说，“我创业的时候不能这么看，特别是我急着用人的时候，我也不能这么看”。好，我今天就告诉你，不管什么阶段，你敢违反这个原则，你的短期收益能保证，前提是你的长期更大的收益被损害。你就记住我说的这句话，如果你觉得我这句话是错的，你去问问杭州的马云，你再问问北京的刘强东。那么任正非你就不用问了，还有一个人你就彻底问不了了，这个人的名字叫松下幸之助，因为他已经去世了。因为松下幸之助和戴维·麦克利兰这两个人一个从企业学派，一个从管理学派共同论证了这个结论。

还有一个问题，这是刘强东说的。如果这个人能力超强，但是价值观非常恶劣，这种人能用吗？这种人更不能用了。因为这种人的破坏力是巨大的。这是第二点。

第三点，能力要和岗位匹配，就是什么岗位需要什么能力。也就是英国的那句谚语，合适的人在合适的岗位。千万别说某某是北京大学毕业的文学博士，这个人的能力怎么样，这个人如果北京大学文学专业的博士，我觉得写作能力肯定不会很差，但是很遗憾，你让他来给你做研发工程师，你问我怎么样，我说可能不怎么样。什么位置需要什么人，一定要把这个位置给我说清楚。而且不光说名字，不能叫 CFO，什么 CEO，什么 CXO，这不行，你得告诉我具体，因为不同企业这个要求是不一样的。

第二个就是怎么来评价核心价值观？我就用华为的教给大家一招，然后你们回去用自己公司的，至少有几条核心价值观，不要多了，至少有一到两条是你们公司特别重要的。比如说华为最关键的两条核心价值观是什么？第一个叫做以客户为中心，就是你心里装的是客户，不是你嘴里说的是客户，你的行为完全是出于客户，这个客户包括内部客户。第二条是什么呢？叫做以奋斗者为本，也就是过去叫不让雷锋吃亏。这两条就是华为评价人才的两大核心。什么叫以客户为中心？华为到校园招聘的时候，任正非讲了一句话，千万不要招那些以自我为中心的人，对自己的父母不理解，对自己的老师不理解，对自己的同学不理解，就考虑自己利益的人，一个都不要，华为不需要这种人。以自我为中心和以客户为中心，就是利他主义，华为强烈的遵从亚当·斯密的利他主义：人都是自私的，但是人类因此而变得更加美好，因为聪明的人，真正有识之人，知道只有一种路径能实现

利己，就是利他，通过利他是实现利己的必由之路，这就是任正非的价值观。以客户为中心，成就客户就成就自己了。这是第一个。

企业选拔干部的时候，三种人就不能要了，不能当高管了。一个是以领导为中心，溜须拍马，搞关系，见人下菜碟的，就是以领导为中心的，一律不能提拔。第二类，以产品和技术为中心的，不能提拔，产品、技术必须以客户为导向。第三类，以自我为中心，不跟别人协作的，不能提拔。这就是三不提拔。

以奋斗者为本，就更容易评了。实际上这个叫思想上艰苦奋斗。大家应该理解吧！不是物质上艰苦奋斗，也就是马化腾说的，要杜绝精神上的富二代，就是小富即安，不思进取。你心里永远有一颗追求卓越的雄心，什么意思？**In Search Of Excellence**，什么叫追求卓越？其实很简单，用一句话概括，就是永远觉得自己做得不够好，明天一定要做得更好，永无止境地追求更好。

二、教你几招面试技巧，帮您提高人才识别率。

无论你的企业发展规模如何，阶段如何，我都建议建立一个简单的评判标准。如果没有标准，其实大家没有共同的制度来衡量这个人是不是合适。但是光有标准不行，还有一个更加关键的，就是如何通过有效的方式来采用标准最后识别人才？这里就讲一个面试的关键技巧或者技能。我记得 1998 年，也就是 22 年前，任正非把我叫到他办公室里，说我们的面试甄别率太低，那么你必须要有办法提升。当时我听说宝洁公司在这方面做的是最棒的，因为当时 GE 也很棒，但 GE 在中国的业务没有保洁这么猛，他说你用三个月的时间要把宝洁的招聘总监给我挖过来。那我没有办法说 OK 我就去了，那就开始吧，结果挖到两个月的时候，我发现有问题了，我就必须向他汇报。我说任总，不好意思，我们去了好多次，晓之以理，动之以情，诱之以利，但是最后不灵光。因为当时华为还是体量太小，品牌不高，所以人家就不来。但是我有一个备选，如果我们挖高露洁的招聘总监，您看行吗？任正非说也行，其实我们已经做好备选了，结果一周之后，高露洁的招聘总监就被我挖过来了。挖过来以后，我们用了三个月的时间，就建立了一套面试系统，而这个面试系统对华为未来的发展起到了巨大的帮助作用。那么 22

年后的今天，我们再看当时的面试识别率 30%左右提高到现在超过 70%。你想想这对一个公司带来多么大的价值。



那么这套系统由几个方面组成？我先讲这里边最核心的构成就是 STAR 提问技术。非常遗憾，这是一个非常传统而古老的技术，在国外已经有 30、40 年的历史，而进入中国也已经 20 多年，但是我在深圳发现 50% 的私营企业没有用。我到北京或者到中国的北方，发现 90% 以上的企业没有用。所以，今天我给大家讲讲到底为什么要用 STAR，为什么 STAR 能产生巨大的价值和怎么用 STAR。我们大家知道，我们在面试的时候经常犯一些同样的错误。第一种错误是 97 年我们经常问一个营销人员，您过去营销水平怎么样，能力高不高？我们会问一位管理人员，你人际沟通能力怎么样？能不能激励下属？这种问题能不能问呢？坚决不能问，为什么不能问？第一，你得不到任何有价值的信息。第二，你鼓励造假，因为面试过程就是一个造假的现场。比如说你问一个营销人员，你营销水平怎么样，他能说怎么样，他一定说他自己非常好，否则他来干什么呢？那么这一类问题，千万不要问；还有一类问题比它升级了，觉得好一点了，大家用的特别多，就是你最大的优点是什么？或者最大的缺点是什么？我说这个问题相当的不好。第一，你最多能够得到一个信息，就是这个人的自知之明怎么样。你通过跟他半小时、一个小时的沟通，你在问他这个问题的时候，你会发现他说的跟你的理解是不一样的。除此之外，你绝对又制造了一个新的造假现场。比如说你问他

最大的缺点是什么，他一定会找缺点，但是他会找什么缺点呢？要么是无关紧要的缺点，因为他绝对不会说，我最大的缺点就是偷鸡摸狗，偷懒耍滑，这个他一定不会说。第二类就是，他一定要把他的优点包装成缺点，然后告诉你，让你发现这个人的缺点真的不是缺点。比如说我们要招一个采购总监，它是一个企业里面最容易滋生腐败的岗位，基本上是 10 个人去了，9.5 个腐败。这时候你问他最大缺点是什么，他会怎么说？讲个例子：我面试的一位先生。他说我最大的缺点就是太坚持原则，得罪了很多亲戚朋友，这个缺点相当大，他一定知道我想面试什么人。所以这个问题不能问，那能问什么？给大家看一个美国 MBA 出现频率最高的问题：

问题：你有二位下属，因为什么原因产生了矛盾，你采取了哪些方法，最终的效果如何？

大家知道，如果你有幸到美国去读 MBA 的话，你会发现所有的考试都是门槛。最重要的是面试，你的托福很高，你的专业基础课很高都没用，最重要的是面试，而它的所有的面试问题都是 STAR，频率最高的就是这个问题，它要求你有两年的管理经验。这个问题完全符合 STAR，第一个就是场景，场景是什么？就是两个下属闹矛盾了，你的任务是什么？解决矛盾，那么你采取什么行动？你要说，最后解决的程度如何？你也要说。大家觉得结果他是不是会造假？完全有可能。但是他最难造假的是什么呢？他没法造假，因为他没干过。这就是一个 STAR 问题的经典。那么 STAR 为什么是最准的？就是结构化行为面谈为什么是最准的？我给大家举一个真实的案例，如果我要招一个没有经验的人来做营销，可能他是一个大学毕业生，或者说我们公司其他岗位的人，他想转岗进入营销体系。这时候我怎么能够快速的判断这家伙能不能来，而且能不能长期为公司创造价值呢？

首先我们就要有标准。这个人没有做过营销，他没有任何销售经验，但是我可以快速的用 STAR 方法来判断这个人能不能是个优秀的营销人员。第一个就是标准。既然他没有营销技能，那我就看他的营销素质。第一条就是作为营销人员最关键的一个素质是什么？人际理解力，就是能不能快速的理解对方的需要，他没做过营销没什么，他知道对方需要什么，这是最重要的。台湾有一位营销大师叫吴若泉，杨澜采访他的时候，他居然写了两本教男女孩子如何谈恋爱的书，杨澜

问他，你怎么还能写这个书呢？他说营销跟谈恋爱是一样的，不是把你最好的一面展示给对方，而是把对方最需要的一面展示给对方。就是你先了解对方需要什么，你再展示什么。

华为为什么大部分研发人员不能做营销？他们跟女孩子谈恋爱的失败率非常高。他天天给他的女朋友谈，他计算机怎么高，编程能力怎么强，天天讲这个讲那个，他女朋友最不爱听的就是这个东西；还有一帮做专业的人就是讲自己的专业，讲自己钓鱼水平怎么高，让自己摄影水平这么高，最后就根本没想到对方对这个根本不感兴趣，拿自己的兴趣当成别人的兴趣，他没想你跟别人沟通，你要讲别人的兴趣，讲别人的需求如何满足。如果你的女朋友觉得这个重要，你就讲这个，女孩子喜欢电影就讲电影，女孩子喜欢文学就讲文学，这才是最重要的。就是所谓的理解对方，然后你才有能力满足对方。这是经过我们 20 年的历练，权重超过 50%。基本上这一项如果不行就把它枪毙掉，而这项要行成功的概率已经超过 80%。

第二项是口头表达，就是沟通能力，第三项是坚韧性，坚韧性可以理解成脸皮厚，胆子大，不要脸。我们首先测试第一条，第一条过关了，第二条、第三条差不多及格就行。第一条越高，成功率越大，而且基本上不会失手。那怎么测试一个人的人际理解力？非常简单，用 STAR 的方式，怎么测试他的人际理解力比别人强？所谓的 Top 20，或者 Top 10。

第三类的问题就是问他有没有谈过恋爱，特别是他最好有失败的经历，看他理解不理解对方。谈恋爱失败的时候，往往对方不会告诉你，为什么他不喜欢你？他一定会说他配不上你，咱俩性格不合适。但是真实的原因不一定。像我们招投标失败，签单失败，客户绝对不会告诉我们真实的原因，他怕伤害了你，非常对不起你。他会说，这个价格就高了那么一点点；对不起，那个客户跟我们时间太久了，哎呀，没办法，领导就看上他了，这个你千万不要信。就是从这个问题看他怎么看对方？怎么理解对方？很多人根本不理解对方，或者完全站在自己角度看对方，讲一些对方陈述的问题。但是很遗憾，这个问题只能排在第三类问题。因为很多人可能真的没谈过恋爱，或者他谈了一把就成功了。这种撞大运的事情也可能出现。

所以，还有两个问题是你可以对所有人问的问题。第一类问题，排在第一的就是父母。因为几乎所有的人除了从小父母双亡，否则，跟父母产生矛盾是必然的，是确定的事件。但是你会发现，当你问他跟父母近期发生的最大的矛盾是什么？你跟父母产生了矛盾，你如何解决矛盾的？这时候你会发现他的人际理解力马上就会凸显出来。很多人际理解力弱的会说父母有代沟：哎呀，年纪大了，已经OUT了，跟不上时代发展了，他就完全不能站在自己父母的角度来理解他跟父母冲突的原因，而是站在自己的角度，要么不理解，要么从自己的角度来理解，这些人都可以被排除营销岗位了。

第二类问题就是他的老师和同学之间的矛盾和冲突，一定要问几个原则，一个是重大的剧烈的东西要问一个极限的问题，第一要问这种极限的问题，挑战性的问题；第二要问先进性的问题，就这一两年发生的，不要太早，这样尝试起来非常准。这个是对没有经验的人应聘营销岗位，其他岗位一样，研发岗位第一素质是创造力，特别适合做原创的技术。第二个就是逻辑思维。而且逻辑思维里面，我特别强调要问的是演绎思维，也就是推导能力，而不是归纳思维，因为归纳思维中国人太强了，而归纳思维作为检验员、实验工程师非常重要，就是发现统一的问题总结出规律来。但是对于研发工程师演绎思维非常重要，就是由 **a** 推出 **b**，**b** 推出 **c**，**c** 推出 **d**，就是发现问题，寻找原因，解决问题，这个能力是非常重要的。你看微软、思科这些公司的面试题，包括现在的谷歌，你到网上去看他的面试题，因为他们招研发人员招的多，他们的问题都是面对这两类问题。第三个就是成就导向，研发人员成就导向就是说他的企图心，什么意思？其实我做的东西不一定为了赚钱，但是我一定要做出伟大的作品，这就是艺术家的粪土。

12.2.1 第三类企业家

企业家可以分成三类，一类是技术型的，公司的寿命取决于产品的寿命；第二类是销售型的，公司能做多大，取决于老板能掌握多少客户资源；第三类企业家是既没有技术，也没有特殊的客户关系，但是他会把人用好。任正非既不懂

技术，也没有客户关系，但是他在用人方面确实是非常独到的。他有一个理念，就是敢于分钱，比如说内部期权，很早就在运作了，这是一般人做不到的。

12.2.2 在支部建造连队——5级人力资源委员会

华为在支部建造连队这方面是非常有特色的，华为有一个人力资源委员会，它是通过这个体系来贯彻的，它一共有5级委员会，一级委员会在公司总部，有任老板和各大系统的头头，大概是20来人组成。然后是研发体系，这是二级委员会，再下面是项目部，或者是分产品，这是三级委员会，在销售领域市场部是二级委员会，然后办事处是三级、四级委员会，通过这些来落实。很多公司很难落实，主要是没有组织体系，华为的组织体系是人力资源委员会，它是这样一级一级下去的，比如说销售部门的市场部委员会，人力资源部是二级委员会，它由主要这个模块的几个部门负责人组成，大概有七八个人，他们干什么呢？首先是分配权，奖金制度分配、股权分配、工资的评定，由这个委员会来讨论决定，不是某个领导说了算，这样形成很好的氛围，员工要拍哪个领导的马屁是没用的，因为领导一个人说了不算。这是一种文化。制度是有限的，文化是无限的。

12.2.3 绩效考核就是最好的执行力

华为最早做绩效考核就从市场部人员的奖金分配开始做起的，后来觉得光是算奖金还是不够的，还得有一个KPI指标的考核。后来华为的奖金不是完全根据销售额的比例去计算，华为分了一个奖金包，比如说各个省的办事处根据业绩获得一个奖金包，个人的奖金在奖金包里面去分，然后根据你的工分去分配，工分是根据你日常的KPI考核指标算出来的。华为的考核是分层分类的，高层主要考核四个方面，第一是组织文化建设，第二是培养干部，第三是怎么制定有效的方针策略，第四是工作态度。管理是考出来的，很多公司的管理体系、管理思想都在讲，但是做的时候总是做不出效果来，或者说半途而废，为什么？因为执行力不够。执行力并不是靠培训能够做出来的，请个老师给公司员工专门讲执行力这个课，前几年很流行讲这个课，但是讲完以后还是没有执行力。考核就是最

好的执行力，就是持续不断地考，每个月或者每个季度考核一次，把目标定下来，看你有没有改进，如果没有改就继续改，这样的执行力一定能提升。

12.2.4 如何快速培养人才

那么，育人怎么能快？这是个很有意思的话题，怎么能够把人培养的快？中国企业人才培养的效率只有美国企业的五分之一，也就是 **20%**。那么，为什么我们的培养或者培训的投资回报率这么低呢？主要是没有解决培训和成果之间的转化率的问题，就是低转化率，大家听的很舒服，学的东西很多，考试也很高，但是没有转化成真正实践中能够运用的东西，这是关键。实际上违背了教育转化的八字方针，前面四个字叫因材施教，后边四个字叫学以致用。

大家教育孩子，三个小孩都是数学不好。有的是代数不好，有的是几何不好，有的是三角不好，关键是这三个人的学习方式不同，有的人自学能力特别强，有的人自学能力非常差，必须要课外辅导，老师盯着做，不太自觉。那第三类呢，特别勤学好问，还有人永远不提问，只会思考。你说这几类人，你的教育方式能一样吗？你觉得这样孩子能教育好吗？所以告诉大家，从中学小学教育开始，大半教育就是错误的。因为 **60** 个人一个班，就无法做到因材施教。所以今天你们来了，也不要指望老师因材施教，公开课就叫散弹猎枪，什么意思？就是打的人全是麻子，就是死不了，把你们都能打花，但是没办法，因为大家的需求都不一样，老师不能把所有的需求都拿出来讲，这样不疯了吗？有的时候，学员最害怕提问，就是结束时候提问，学员问了一个非常特殊的问题，他老板的儿子脑子不太灵光，非要让他当 **CEO** 怎么办？这个就不能这么讲了，就只能私聊了。有的老板天天出去听公开课，我觉得这个就错了，他一定还要有内训课，最好他还有吃小灶的课。所以你看英国和美国的中学教育都是五到八个人为核心，最多不超过十五个人，因为只有这样，他才能因材施教，你的孩子如果在中学学习很烂，基本上老师就绝对不管你了，直接就放弃疗法了。因为他就盯着那几个能考上好大学的，因为没办法，他也是人。所以，第一个问题就意味着你们有没有方法，除了公开课以外一定要有内训课，而除了内训课以外，你还有一对一辅导的方法。如果这三个方法你不结合，那么因材施教，就是胡说八道。

第二个问题更严重。第二个叫学以致用。它拥有两个鸿沟：一个鸿沟就是把你在课堂上学到的知识转化成一种技能，然后再把技能转化成能在现实场景中应用的东西。这两个转化都是两个深深的太平洋，这是非常难的。举个例子，咱们就拿学游泳作一个比喻，一开始你一定要做一些规定的标准动作，或者说一些一般动作，比如说怎么打水，怎么换气儿，这些都是最基本的，就是你把基本功练好了，知识都掌握了。第二步，你会了这个，你就能在游泳池里游吗？不一定，你到了游泳池里，你要考虑好多问题，学了基本动作以后，你必须开始游泳，把这些动作综合起来，在游泳池里用，这就叫案例教学或者叫沙盘模拟。但是你会发现光会游泳池里游泳是不行的，因为你最终要到海里游，大家应该明白，你的企业是海，海有什么，海有三个东西游泳池里解决不了，一个就是潮涨潮落或者大风大浪；第二个就是海水冰冷刺骨；第三呢，有可能有暗流、漩涡、暗礁。以上这几个情况才是真正的企业现实。有的员工就说了，老师你讲的太好了，就我们老板不同意，我不是瞎扯了吗？所以要学以致用。如果你达不到因材施教，学以致用，实际上你的转化率就低。但是很荣幸美国的优秀企业把这两个问题都解决了，我们只要山寨就好了。那么今天我就把华为、也包括腾讯的山寨的成果跟大家分享。然后这个分享如果你们回去能用，能够让你们人才培养的效率提高一倍，也就是说，假设你原来把一个管理者培养成需要一年时间的话，你现在用半年，专业人士也一样，叫做人才培养加速系统，或者叫倍速提升法。那么倍速提升法的核心就是任正非的不像大学，以赛代练。

给大家讲两个故事，讲什么是以赛代练？以及以赛代练可能存在着哪些问题？你要怎么做才能做到以赛代练？华为原来只在一二十个国家有国家代表，也就是国家市场。但是现在有 192 个国家，他总不能一个个的找，那太慢了，那怎么快呢？我们就在这 20 个国家代表里边选出五个最优秀的：第一，这些人都很棒。第二，这些人又覆盖了不同的区域，主要有南美，大洋洲的，有北美的，有非洲的，有独联体的，有欧洲的，有亚太的，我们选出这些优秀的人才——国家代表。然后华为大学就把他们组织到一起，我们教他两个技能：第一个就是你怎么编教材，编案例，编实际的作业。第二个，教你怎么讲课。我们刚开始的时候，让他们每个人提出来，他们所在的区域作为国家代表最关键的 8-10 个问题罗列出来，每个人都列出来了，这样就列出来差不多将近 50 个问题，我们发现这 50 个问

题有很多是重复的，最后我们归纳成 15 个问题。这 15 个问题我们征求了大家的意见，发现只要这 15 个问题，他们能够有效解决。他哪怕没做过国家代表，他去这个国家他都基本上就像做过一样，因为关键问题都解决了。比如说关税问题，比如说当地办厂问题，当地用工问题，比如跟当地政府关系问题，这些问题都是非常重要的问题。那怎么办？第一，你们来编教材，你的所有的教学都是真实案例教学，你们来教，我教你怎么教。第二，每天学完了以后，晚上都会布置作业，晚上他们回去做题，做什么题？做全真题，就是叫全真教。不是沙盘模拟，就是出现过这个问题，而且这个问题很可能你去了就会出现。然后第二天作业分析、讨论。这样连续两周，培训班的成员为了实现因材施教，十五到二十个人，而这些人来源都是有潜力可能成为国家代表的一些骨干。这样我们几个月的时间，就培养了将近一百个人。那么，这里面考试怎么考？考试不是考作业，不是出题，考试就是实战题。特别是对你们企业的关重人才，你不要全面全公司使用，你先告诉我，第一类关键人才是什么？这一类人才又重要又稀缺，又需要快速培养。那就把这些培养起来，因为公司资源是有限的。

12.3 企业文化

企业文化从企业创立时做起。在公司只有 20 多人的时候，他经常是从外面回来以后，把我们叫在一起，上班时间给我们讲故事。讲朝鲜战争是怎么打的，38 军怎么勇敢等等。他讲完以后，我们都热血沸腾，就想干活。这就是一种文化。然后他给我们讲人生，比如说他最崇拜的就是两个人，一个是韩信，能忍受胯下之辱，最后成了大将军；另外一个阿庆嫂，我们做生意的人，来的都是客，八面玲珑，就是这种方式。对一个老板来说，你非常重要的是怎么能够带出队伍，这个队伍能够跟你同心同德，愿意跟着你干，光是发钱没用，这是非常实际的。企业文化并不是说公司大了才有的，在公司一成立的时候企业文化就已经开始了。

12.3.1 企业的核心价值观之一：以客户为中心

如果你以竞争对手为中心，你就永远跟在别人后面，只能模仿别人，很难超越别人，而且你也解决不了根本问题。以客户为中心，你知道客户的需求是什么。华为这一点做得非常好，比如说最早的时候，一个邮电局的小科长到深圳考察，任正非亲自炒菜给他吃。其实旁边就有大排挡，请他吃饭也花不了多少钱，但是自己炒菜的感觉是不一样的，这就是注重客户的感受。华为只有一辆车的时候，如果任正非要出去，同时来了一个客人，那毫无疑问要去接客户的。在汶川地震的时候，华为第一时间响应，移动、联通以后有这种应急响应的时候，他们会第一时间想到华为。这是以客户为中心。

12.3.2 企业的核心价值观之二：以奋斗者为本

在我们的考核体系、评价体系、分配体系里边，怎么样让奋斗的人得到更多的钱，而且比他想象的还多。他要一万块，我给他两万块，他不就很满意吗。华为的压力这么大，为什么大家还愿意受呢？在一定程度上来说，华为给他的钱比别人给的多得多，所以他愿意承受，这也是有关系的。

12.3.3 企业的核心价值观之三：长期坚持艰苦奋斗，敢自我批判

这是一件很难的事情，尤其是中高层管理人员，有了钱以后，他不愿意艰苦奋斗了，怎么样让他艰苦奋斗，干部能上能下机制有没有？华为有一个市场部集体大辞职，这不是说所有人都走了，是华为从游击队变成正规军的过程中，有相当一部分干部，包括市场部的总裁已经不适应这种模式了，但是他是以前的功臣，怎么能让这些主任下来，就搞了一个市场部大辞职的仪式。当时有个主题叫烧不死的鸟是凤凰，虽然我被烧了，但是我的羽毛发出的光照亮了后面的人的道路，也是很光荣，很悲壮的。

然后坚持不断的自我批判，但不是死搬硬套。当年任正非带领的是一批一无所有的人，受了很多的社会主义教育，学雷锋、焦裕禄，所以特别能承受，而且

从小也没有很好的生活环境，都愿意吃苦。我当时只要有口饭吃，我都愿意跟他干，根本没什么理想，只是在跟着干的过程中慢慢有了理想，不是一开始就有的。但是现在 80 后、90 后还要按照这样的方式要求他们，这是很难做到的，包括对他们沟通的方式、方法也不一样了。当时的时代，华为能做的，在我们今天这个时代的企业里边不一定是完全能做，但是核心的东西一定是有价值的，我们的方式方法可能要发生改变才能有效。

12.4 与华为原人力资源部长的六问六答

很多人在学习华为人力资源的过程中，会遇到很多执行上的困惑，下面就是企业的 HRD 遇到的真实问题，我们看看华为原人力资源部长如何解答。

问题一：一般外企都会有一部分钱作为月度绩效奖金，很多民企会每月拿出一定比例作为浮动。华为会不会这么做？如果每个月都这么做非常耗费精力，会不会影响做业务？

华为原人力资源部长：

这是一个用机制方法、激励逻辑体现差异化的问题。在华为，不同员工的月工资不一样，有些业务适合采用固定加变动的模式，有些业务适合基于岗位责任的绩效贡献，通过年度奖金的变动模式刺激。

比如作业人员就是固定加变动，变动就是最简单的，比如生产线的，就是纯粹的固浮变化。

部分研发人员在尝试变动工资的部分。这些人虽然不用市场的收入、贡献利润挂钩，但是可以通过 OKR 的方式，比如我们 2012 实验室一部分就是这样，因为知识变现是一个很漫长的过程，他们很难靠未来收入和利润挂钩计算奖金。

但是市场体系里面，基本是固定工资，通过浮动很大的年度奖金和项目奖金刺激。

我们考核方式不是一刀切，有的是 OKR，有的是 KPI，有的是计件制，所以以一个企业选择考核方式一定有差异化。

问题二：我们集团公司下面有一些子公司，有初创型的，有战略型的，集团给输血，属于拐点，考核周期长。这种情况分奖金遇到困难了，他们没有利润怎么分？我想问的是分未来，有没有好的模式？

华为原人力资源部长：

除了战略投入，还是得看当期绩效。

我们价值分配的要素：

工资是激励多样竞争力、当期绩效奖励和当期员工保留；

奖金是对当期绩效的认可，同时导向多劳多得，导向冲锋；

长期激励是寻找华为的同路人，看过去三年的绩效、使命感和责任感。

所以你的价值分配，奖金奖励未来是否成立？

对于新产品线，都是战略投入做，不是和当年利润挂钩，而是和当年战略诉求挂钩，比如只要签下来，明年要收入，后年要利润。

如果牵引长期的话，比如新业务新市场，我们更多做的是跟投，牵引长期而不是短期。只要你愿意跟投 20%，那么公司愿意投入。有很多方法。但整体来说，你们投资还是要用战略投入，不过要说清楚，不一定是当期财务指标。

问题三：会哭的孩子有奶吃，做分配的时候，有的会说，我为什么得 C，会和管理者沟通。如果管理者不够强大，会被带到沟里去。管理者和员工面谈的时候，会有什么一系列机制避免这种情况吗？

华为原人力资源部长：

一、用倒逼的机制，提升管理者的绩效管理水平和初评的时候就进行内部公示，在执行过程中，反逼着你赋能和发展员工。最忌讳管理者用最近的表现看员工。

二、华为有申诉通道。主管和人力资源不能插手，由第三方的道德遵从委员会调查，如果调查认为是合理的，主管会受到处罚。发展员工本是管理者责任，如果没有做好肯定是要担责任的。

三、使能主管提升他们的绩效水平。这是人力资源的职责，我们有一个 grow 模型，教基层主管怎么做绩效沟通和目标制定沟通，如何做绩效反馈的沟通，做演练。

但是有一点，不能到了分配的时候才说 C 是不合理的，前面评价阶段 ABC 定了之后，就不能变了。如果要变，先把主管的级别下调一等。

问题四：我们这个行业是一个典型的人力资源型，我们希望我们管理体系加强，今天下午的学习有一个管理边界的问题，管和理是 20%:80%，很多过程中我们有一些捆绑，在这个领域我们如何去考核？

华为原人力资源部长：

我觉得你们特别适合用项目的方式，大家到一个项目工作，在这个项目里面分钱。

比如客户经理、解决方案专家、合同履行经理，相互促进、相互补位，这个只能有个大概的责任分工，这个项目做好了就一起拿钱。有的东西我们不应该去定义划分，你分好了反而不利于内部的协同。

当然你们可以把这一项目分为售前和售后，根据你们这个项目的特点做一个区分。

问题五：我们对职能部门的考核，确实有自娱自乐的感觉，没有硝烟味，我们也意识到确实要链接到公司的战略，虽然知道朝这个方向走，但是这么多年做下来，似乎还是解不开这个难题啊？

华为原人力资源部长：

我先问你一个问题，你们设计组织结构图的时候，画组织结构图先画上面还是先画下面？

（先画上面）

错，组织结构应该先画跟客户接触的界面。后台部门存在的价值是什么？就是前线部门有需求。

有个企业说要向华为学习，我们要支持前线，让后端部门设置了 N 多部门，说这个部门支持前线什么，那个部门支持前线什么。这是站在机关看一线。

你站在一线看机关：我要机关提供一个解决方案，结果我要启动 N 个部门才能搞定一个事情，是不是很麻烦？

你把后台部门跟前线业务安排在一起，做业务规划的时候在一起，业务没有完成目标，他的要求是什么，比如说财务部门必须搞定十个亿的融资，人力资源必须给我们前线招到一百个人。这样后台部门跟业务部门不就是并肩作战的关系了吗？

很多企业里的机关部门总想着管控，你不要有管控的思维，你要用支持的思维，要用服务的思维，我们要把观念调整过来，一切为了前线，一切为了商业成功，这个事情就顺了。

问题六：在薪酬分配这一块，大概多少可能跟利润或者跟总额有关系？分到我下面的各个部门什么样的比例能够把他们调动起来？

华为原人力资源部长：

之前服务一个客户，他说他们老板很大气，老板认为公司经营不错，明年想给大家多发一千万，这一千万怎么发，要我给他一些建议。

我说你一定要正确理解老板的心理，老板讲的是分钱，但是我们要把这个分钱的方案变成挣钱的方案，就是你刚刚讲的把他们调动起来挣钱。

如果是我，我就会跟销售部门、供应链部门、职能部门等每个部门提出来，明年你给部门额外带来什么价值，额外带来的价值里面，你想按什么方法来分这个钱。这样明年挣到了钱，老板还会愿意多发钱。

第二个，每个部门之间比例的关系，可以基于历史的情况，基于部门的人员结构，基于部门的薪酬水平，你们可以做一些测算，人力资源一定要做这个测算。

12.5 华为很好，但我不愿再回去

“Welcome to join the conference...”

即便已离开了三年，每当焦虑时，我还是会大概率梦见这句话。

它的效果好过任何惊悚片——

我会立刻惊醒，旋即欣慰发现，哦，幸好只是一场梦……

初入华为，工资奖金加各项福利，我的整体收入正好是前东家三倍。

前东家是一家北欧外企，同样属于 500 强，薪资待遇并不低。

但我很快发现，其实收入没变。

前东家是按 8 小时核算，而华为，是 24 小时。

高薪，几乎买走了我所有的时间。

这是我离开华为的其中一个原因。

三倍收入买断全部时间，

你愿意吗？

前同事老郑约我吃饭，说他也离职了。

我很惊讶。老郑是根正苗红老华为，永远精力旺盛，执行力超强，深得历任领导器重。

他摇头，拼不动了。

忙起来，每周几乎都是 7×24 小时。

不在干活，就在开会。

年轻时还能狠狠朝前冲，现在上有老下有小的……

孩子基本没空管，老婆怀疑我有外遇。

搞到最后自己也困惑了：

人生的终极目标，难道不是追求美好生活吗？

怎么就只剩下天天开会干活？

的确，在华为，晚上开会家常便饭。

通常 19 点开始，顺利的话，24 点前能结束。

上级在开会，不论多晚，你都应该在工位上自觉待命，以备不时之需。

这种“不时之需”可粗糙分成两种情况：

一是上级真的需要你补充；

二是当上级的领导来时，看到你们都在，会赞许你上级管理得当，部门斗志昂扬。

除了坐飞机，我们的手机是不允许关机的。

充电宝得随时带着，防止没电；

最好配备双 SIM 卡，防止没信号；

睡觉时手机放在枕边且不得静音，以便随时响应 “Welcome to join the conferene” 。

正因这种机制，在业界，华为以 “快速响应” 著称。

客户网络出现任何问题，华为工程师一定是第一时间抵达现场。

若处理不了，即刻反馈二线、三线，开会寻求专家介入，整个过程迅疾高效。

多年前，我还在前东家。

客户临时安排任务，要我们和华为配合完成一个方案。

做到 23 点，客户早走了。

我见众人已疲乏，就对华为的人说，我们明天再继续了。

说完带着团队回去休息。

次日，客户问责为何方案没出来，华为负责人看了看我：

“我方负责的部分已弄完。熬了个通宵。”

客户立刻也看了看我，最终虽因与我私交不错，没说什么。

但在他心里，估计已给我和我的前东家打了负分。

这就是狼性的华为。

不计时间与精力的狠，为华为赢得很多市场与客户的心。

当我也进入后，发现诸如这类狼性事件，太司空见惯。

网上有句话：没事早点睡，有空多挣钱。

在华为，是能挣到钱的。

华为从不亏待员工，像我这种不上不下的级别，

待遇也超出前东家三倍，级别更高的，当然只多不少。

但，钱是挣了，真没有空花，也没有办法早点睡。

干活开会，一事连一事。

跟老郑分别时，他叹气：

华为的高薪很好。只是，人到中年，除了健康，我别无仰仗。

我沉默。然后，重重拍了拍他的肩头。

曾在华为的每一步，

都是去看世界的路。

留下的原因大抵相似，离开的缘由各有不同。

Testbird 现任 COO 卫少峰告诉我，在华为干了十四年，还是想要一些变化，

但是又不愿意离开成都（不离开成都，在华为就无法继续升职），于是离职。

北京华友会会长陈国龙说，

他当年负责所在区域的华为手机业务，

因为希望自己能更多元更有作为，所以尝试转换赛道。

华为对于个人的意义，早不再限于是一家公司，它更像军校和母亲。

离开，是毕业，是长大。

不回去，是想试试褪去公司的光环庇护，自己是否能变得更好。

卫少峰笑说，外面的世界更精彩啊。

出来后学了很多东西，大开了眼界。华为，我毕业了。

陈国龙则元气满满，在华为无论多久，始终要有离开母体、独立生活的那一天。

现在，我已经走上创业的路。在路上，发扬和传播任老板的精神。

还有比这更有意思的么？

所以，Testbird 在很多地方都跟华为极为相似，

公司最核心的四个人，全部来自华为。公司文化，也自华为衍生而来。

而陈会长在公司管理上，更是一直延续华为作风，肯干、实在、不喜吹嘘。

华为工作是人生一段经历。

此前风雨兼程拼过，此后坚定不移向前。

世界那么大，处处是风景。

曾在华为的每一步，都是我们去看世界的路。

从前生活是工作，

今后工作是生活

与其平庸到千篇一律，不如精彩得万中无一。

《神坛在左华为在右》一书的作者才女末末，
在离职后写出了火爆全网的《别了！华为八年理工女硕士离职感言》，
还获得了任正非老板的接见和肯定。

她的书里，就描写了那些精彩的华为同事：

你跟他谈新技术，他眼里就发光，他工作起来，就像燃烧着的火球，熠熠生辉。

对他们而言，他们正在干的，恰是自己最爱干的事，“燃料自备，根本不需要外面煽风点火”。

华为对于他们，正是瞌睡遇到枕头。

我亲眼见过，在华为，很多出身贫寒的人通过艰苦打拼，

在北上广深买车买房安身立命，最终实现了财务自由。

而我，是跟末末一样的人，拼久了，想缓一缓，换种生活方式。

华为很好。若未经它的历练和洗礼，我的寻梦之旅，一定还迷雾重重，不似现在踏实沉静。

毛姆说，世界上最大的成功，就是按照自己喜欢的方式过一生。

所以，无论在哪里工作，无论做什么工作，

握住能掌控的生活，遇见更好的自己，便是一件特别幸运又足够幸福的事。

往后余生，愿你我都能，从前生活是工作，今后工作是生活。

第十三章 华为人才、员工、干部管理

13.1 人才管理

任正非：人才从来不是华为的核心竞争力，对人才的有效管理的能力才是企业的核心竞争力。

20 多年前，记得在人大教授给华为做企业管理咨询在编写《华为基本法》的时候，其中一位教授包政就问任正非：“任总，人才是不是企业的核心竞争力？”

任正非的回答是“不是，人才怎么能是企业的核心能力呢？对人才的有效管理的能力才是企业的核心竞争力。任正非，太厉害了！《华为基本法》里就有两句话：一句是认真负责管理有效的员工才是企业的宝贵财富，另一句是我们强调人力资本增值的目标优先于财务资本增值的目标。他讲的是对人才的有效管理的能力，而不是人才。

大家知道，你的企业可以有很多人才进来，但是有可能是乌合之众，但是如果管理有效的话，可能就是精英荟萃。大家想想，乐视汇聚了多少所谓的精英人才，还有很多，包括曾经离开百度的陆奇，绝对是个人才。

今天和大家分享一个好消息和一个坏消息。好消息就是现在中国企业无论大小，无论行业，拼命加大对人才的投入力度。比如说，现在的各个企业在花高薪聘用所谓关键核心的人才方面绝对敢出手，员工的工资待遇也在持续地提升，每个企业的培训投入增长幅度很高很高。也就是人力资本的所谓投资这一项，中国企业的重视程度跟 10 年 20 年之前已经有了巨大的变化。

一个坏消息就是我们重视投入了，但是没重视产出，就是有效管理，我们的投资回报率太低了，低得离谱。我问大家一个问题，你给员工加薪，你的效益就能提升吗？我给大家一个基本的答案，70%以上的企业增加员工的薪酬待遇，不会带来有效的回报率的提升，反而只会空增加成本。另一个数据，中国企业培训的投资回报率是美国企业的五分之一，也就是 20%。MBA，然后不行再 EMBA，学完专业再学管理。杭州有家企业只有 100 多人，只有几千万的产值，但是老板

一年的培训投入就 20 多万。你说企业敢花钱吗？绝对敢花。这和以前不一样了，以前花 2000 元钱就要掂量掂量，带来的结果是什么呢？涛声依旧，今天参加，明天参加，后天还有更好的课程等着你，这是我们面临的巨大的困境。

13.1.1 推荐人才

现状：我们在业务发展中根据市场需要新成立部门，企业会优先选拔内部人才，如果内部没有合适的人选就会对外招聘。但在内部选拔过程中，推荐人才的部门往往是将部门中表现差的、无关紧要的人员推荐出去，更有甚者是将自己要淘汰的人员推荐出去，从而造成新成立的部门开展业务非常困难，有的还会造成部门从成立再走向解散，给出管理者决策失误的假象。这一隐性的问题在很多企业存在，即使通过外部招聘人才，也免不了沦为同样失败的命运。这里面反映出来的是我们的用人机制出了问题，而不是经营决策的问题。

华为的做法：拓展海外市场，千万不要把差的人推荐到海外去。千万不要像卸包袱一样地向国外卸，这一点大原则要明确。建议干部部门要建立制度，凡是有办事处推荐的员工在海外出问题的，推荐他的主任就要给予一定的处分。

评价：用人机制的问题是做任何事情的基础，要做事先选人，选人的问题决定了事情成败的 80%，这个道理大家都明白，但我们在日常管理过程中，却经常犯错误，往往不是把优秀的人才推荐出去，而是将庸才推荐了出去。

13.1.2 人才观

加快人才的循环成长，更多的人走上战场，先学会战争，再学会研发。让优秀人才早一些感知市场、服务、生产、交付、财务……，让人才的成长速度更快一些。（成长的路径：研发——培训——市场——分流）

让优秀人才一定要走上战场，否则研发就会封闭起来做指标，无法正确理解客户需求。研发优秀人才进入战略预备队轮训后分流，一部分回来去做将军，一部分走向产品行销做将军，一部分走向服务做将军……

增强一些综合性人才的成长。多招一些测绘的学生，可能利用卫星来进行网络的规划和调整，研发可招一些“牙科医生”，医学院学生也可以来编程。（成长的创新：创新方法）

要容忍一些“歪瓜裂枣”，容忍一些不太合群的人，允许他们的思想能在公司发酵。（成长的创新：思维）

打开组织边界：炸开人才金字塔尖。现代战争是“班长的战争”，随着华为组织结构变革的深入，“班长”将有更多的作战能动性和更广的作战半径，以及更高效的炮火支援。（两个意义：一是引入一些高管；二是高管去当班长，少将连长）

干部选拔没有年龄、资历标准，只以责任结果贡献为考核标准。

从大学生中大量选拔，同行眼中的“人才浪费”。1998年，华为从全国一次性招聘800余名应届毕业生，2001年，华为到全国著名高校招聘了5000名优秀学生，并声称：“工科硕士研究生全要，本科的前十名也全要。”另外，华为还与部分国内著名高校建立定向培训关系。

任正非认为：“正是浪费造就了华为”。华为通过这种先入为主的方式，使众多在校学生华为产生了极为强烈的归属感，并潜移默化地对华为的企业文化产生了强烈的认同感，这帮助华为轻松而迅速地培养出了一大批忠实于华为、认同华为价值观的员工。目前，华为公司的核心管理层、科研骨干，多数是华为与对口高校培养出来的，占华为总人数的70%。

任人唯贤——华为的用人文化。选拔有能力、有贡献的人，并把工作交给他们，进而使得企业持续保持高绩效。任正非在这个问题上曾说：“华为一贯的文化就不是走家族发展的文化。我们是搞科技的，科学技术不是存在我一个人的脑袋里，是在所有人的脑袋里，大家不去努力，怎么会有今天……我们设计这种结构就确立了任人唯贤的路线，现在我们越走越清晰，怎么还会倒回去搞任人唯亲？这是不可能的事情。”华为始终坚持任人唯贤，贤能的选上来，不胜任的选

下去，不论资排辈。任正非曾经发布过自律誓言：“承诺在任期间，绝不允许亲属与公司发生任何形式的关联交易，绝不在公司的重大决策中掺杂自私的动机。”

（1）举贤不避亲。任正非主张举贤不避亲，“亲”是所有认同华为企业文化的人士，甚至是能够被塑造为认同华为企业文化的人士。在华为，每个人都有责任向企业推荐人才，但不建议中层以上干部推荐本科以下学历的人员。如果推荐这样的人员，推荐人必须积极承担连带责任。而另一方面，对被推荐来的低学历人员，华为将给予最低报酬水平，且需要待试用期3个月后经团队讨论通过，方可留用。此后，华为每年至少为之安排一次考核，如果其成长性不足，将立即被辞退。

（2）虚心接受比自己高明的人。虚心接受比自己高明的人是选择干部的前提，如果管理人员对有才华的人故意视而不见，选出的干部如何服众？管理者应能够虚心承认比自己强的下属，以公司的发展进步和利益最大化目标作为用人的准则，不要因为个人的成见而影响人员的正确配置。

（3）让最有责任心的人担任最重要职务。华为将干部区分有两种原则：一是社会责任（狭义），二是个人成就感。优秀的员工对组织目标的强烈责任心和使命感大于个人成就感。以完成目标为中心，为完成目标提供了大量服务，这种服务就是狭义的社会责任。对有些个人成就欲特强的人，我们不打击他，而是肯定他，支持他，信任他，把他培养成英雄模范。但不能让他当领袖，除非他能慢慢改变过来，否则永远只能从事具体工作。这些人没有经过社会责任感的改造，进入高层，容易引致不团结，甚至分裂。但基层没有英雄就没有活力，就没有希望。

帮助人才成长。为什么华为要不断选派骨干去进修？其背后的管理思路就是：帮助人们实现能力提升，这直接关系到个体和华为公司的绩效问题。华为力图通过选派骨干进修，提高骨干各方面的能力，以应对不断变化的市场与技术。华为在发展过程中，有很多不合适的人被推上了干部的岗位，这些人缺乏实践经验，造成难以胜任工作的局面，为了弥补重要管理岗位的空缺，华为需要选派骨干进修，形成企业的核心力量。任正非希望骨干能够尽职尽责的同时，也提出骨干应横向学习，以提高自身素养，适应公司的发展。

海外进修给了华为人员很好的学习机会，让他们回到华为以后可以大展身手。华为会派出一批骨干参加各类高级别的展览会，以利于骨干员工的成长。为了能够让更多的华为骨干有进修的机会，华为早在 1993 年就在美国硅谷成立了兰博公司。长期以来，华为都会定期派一些骨干人员到这里“进修”。任正非说：“我们以后要定期派中研部的总监到美国去。在那里也没有什么具体的任务，就是交一些朋友，开阔一下眼界。”

进修不仅可以成为开发人员开阔视野的途径，甚至华为还将其作为选拔干部的主要参考标准。任正非指出，员工有不学习的权利，公司也有在选拔干部时不录用的权力。可以说，如果员工不学习、不进步，就意味着下岗。总之，选派骨干进修在华为是一种被上下重视的正向的人才管理模式。

关照员工心态。一个人的心态直接影响着他对工作、对事业、对事物处理的态度和结果。在人才管理过程中，如何让人才以积极心态为主导，让消极心态通过无损害的方式疏通掉，这是管理者进行人员心态关照的核心。

（1）攀比心。对于员工出现的攀比心的问题，任正非认真地分析并找出问题的原因。他说，这些员工之所以会出现暴发户心态，稍微有点钱就开始挥霍，就在于这部分人的攀比心理，总喜欢向上流社会看齐，而不是满足于当下。任正非希望华为的领导干部可以正确引导员工心态。他说：“员工不能成为守财奴，丰厚的薪酬是为了通过优裕、高雅的生活，激发人们更加努力地去工作、有效地奋斗，不是使我们的精神自闭、自锁，人与人之间是有差距的，每个人都要承认差距的存在；一个人对自己所处的环境要有满足感，不要盲目地攀比。满足当下，不攀比才能让自己身心愉悦，才能时刻让自己保持乐观的精神，每天快乐地工作。”

员工的攀比心态很容易在自己得到的利益低于别人时产生消极心理，如果不能正确引导，就会影响到个人的健康，破坏团队团结。因此，任正非希望华为人员能够正确认识到待遇上的差距，要将攀比建立在科学的业务竞争上，这样才是正确的选择。

（2）抑郁症。华为公司一路走来，的确让华为人员付出了代价。一直以来，华为人员承受着高于其他企业数倍的压力，特别是在开拓海外市场的过程中，他们简直

就是“在夹缝中生存”，这是外人无法体会的辛酸，也是无法感受到的压力。于是，有关华为员工轻生的消息便不断出现。当任正非听到越来越多关于华为员工因抑郁症而自杀的消息后，心情十分沉重。此后，任正非说了这样一番话来鼓励华为人要珍惜生命，“不以物喜，不以己悲，唯有奋斗才会有益于社会”，任何时候都不要失去生活的信心。不管遭遇到什么，其实我们拥有的，永远比失去的多。要以积极乐观的人生态度面对危机和挑战，懂得欣赏生命中平凡的美丽与快乐，懂得学会庆祝和鼓励。

13.1.3 新经济条件下的人资观

三个观念：

1、资源观：人力的投入不是一种花销，而是一项投资，这种投资不但能不断产生丰厚的回报，而且比投资设备、购买技术所得到的回报率更高。特别是公司的高管，在做管理决策时，对人力投入持何种观念，将直接影响到公司整体的人才布局与人员层次。

2、战略观：现代的人力资源管理是企业经营战略的一部分，要求企业围绕战略目标，系统地看待企业人力资源管理，以指导整个人力资源工作；高层决策者在制订企业发展战略时，亦应同步思考未来发展所需要的人力配置，而不应仅仅着眼于目前所需。

3、全局观：不论是人力资源部，还是其它部门，都会被围绕“人”的系列问题所包围，人力资源的管理是全体管理者的职责。人力资源管理的大部分工作，如工作分析、对员工的绩效考核、激励等，都是通过各部门完成的，人力资源部主要起协调作用。各部门应改变以往只要是与人有关的事情，都推给人力资源部处理的旧观念。

四项内容：

1、 加强企业内部沟通机制

在公司内定期举办专题讨论、交流会等形式，让员工与管理者之间全面、坦诚地进行双向沟通；推行述职制度，定期让员工与越级主管面谈，以避免因个别管理

人员致使人才长期被压制；在公司内设立意见箱或制定改善提案奖励措施，鼓励员工多提意见和建议，并对切实可行的好意见予以重奖。

总之，人力资源管理应着眼于使领导与员工之间不再只是一种单纯的领导与被领导关系，而要形成一种全新的伙伴式关系，以共同营造一种民主、进取、合作的健康氛围。

2、 改善激励机制

人才流失的一个很重要的因素还在于对人才缺乏有效的激励。谈到激励，许多管理人员立即想到用钱、用高薪来留住人才。的确，高薪是能吸引人，但它不一定能留住人，而精神的激励、成就感、认同感才是留住人才的重要因素，特别是对于高级人才，经济因素对他们已不再是一个主要的考量因素，他们更看重的是精神财富，追求工作上的成就感，但这一点却往往被许多管理人员所忽视。工资、工作条件等属于“保健”因素，它不具有激励作用，只具有保障作用，而工作成就、社会认可、发展前途等因素才是真正的激励因素，特别是对于高素质的人才来说，工作已不仅仅是为了解决生活问题，更重要的是获得社会认同、体现个人价值。

因此，可定期举办经验交流会，让公司中优秀的员工将他们的经验与大家共享，让大家都来认可他们的工作成就；为员工提供晋升机会或规划其在公司的发展道路；在内部职位有空缺时鼓励员工竞争上岗；推行参与式的管理；在中秋、五一、国庆等节假日，由高管带领管理人员慰问轮班的普通职员等，都是值得推行的激励措施。

3、 注重员工的职业生涯规划

企业正如球队一样，虽然可以高薪聘到大腕球星，但如果这些球星以后只能同乙级队打比赛，也一定留不住他们。要想留住人才，不但需要充分发挥他们的作用，还要让他们有明确的奋斗目标。这就要求管理者帮助员工进行职业生涯规划，了解员工任务完成情况、能力状况、需求、愿望，设身处地帮助员工分析现状，设定未来发展的目标，制定实施计划，使员工在为公司做贡献的过程中实现个人的目标，让事业来留住人才。在此过程中，还需切记让员工及时了解公司对他们的

评价、提拔意向，勿使优秀员工因长期没有发展而产生“出走”的念头。因此，在招聘人员的时候，要量需选用，切勿犯高薪聘请博士去做营业员的错误。

4、 加强对员工的培训

培训作为现代企业管理的重要内容和手段，已越来越被企业所重视。一方面，通过培训，可以改变员工的工作态度，增长知识，提高技能，激发他们的创造力和潜能，提高企业运作效率和销售业绩，使企业直接受益。另一方面，培训也增强了员工自身的素质和能力，让员工体会到企业对他们的重视，认识到培训是公司为他们提供的最好福利，是公司给他们的最好礼物。

从人力成本看，通过培训提升员工能力使其胜任现有工作，与直接从社会高薪聘请相应人才相比，其费用亦将低得多。同时，从公司未来发展的角度看，教育和培训跟上了，人才就具有了连续性，而且凝聚力也会大大加强。企业要发展壮大也有了充足的人力保障，毕竟现在社会上具有足够实力与经验，一到任即可发挥作用、创造价值的精英太少，如果一味寄望于外部招聘，而不从内部挖潜，将永远面临着一方面无人可用，一方面现有人员人浮于事的局面。

13.1.4 华为“三位一体”的人才管理机制

韦尔奇说：“先人后事。”

华为完美地诠释了这句话，因为华为从创立初期一直尊崇着先有人才，再有业绩这个道理。

对于很多企业来说，人力资本的 ROI（投资回报率）是企业运作过程中的一大痛点，在有效管理人才方面，华为的“三位一体”的人才管理机制值得借鉴学习：

一、精准选才

很多企业认为，只要把人招进来就好了，管那么多干嘛？

但是，任正非认为，如果随意选人，机会成本会变得非常高，因为选对人，叫事在人为，选错人，叫事与愿违。。

那么华为是如何精选人才的呢？

华为在 1998 年运用 STAR 工具作为人才精选的核心工具。

STAR 工具是一套面试技能工具，S 指的是情景，T 指的是任务，A 指的是怎样行动，R 指的是结果。

华为在运用这套工具后，人才识别率从过去的 30% 上升到目前的 76%，而一般企业的人才识别率在 30% 左右。

领导力和管理能力是不一样的。

领导力是指影响别人的能力，管理能力是指具体做事情的能力，比如计划、组织、安排任务、设定目标、决策、执行等等的能力，这属于管理能力。

除此以外，对于外部人才进入公司，为了加速他们的融合，华为一般采取 3 种手段：

1、对于新进的员工，采用思想导师制。

新员工到一家公司后，有一个“七天之痒”，哪怕这个新员工是从“地狱”到“天堂”，他都会不适应。因为环境差异太大。

而这个思想导师就是解决新员工的适应问题的。

2、对于高级管理人才，采用“金色降落伞”计划。

空降的高级管理人才的死亡率是非常高的，因为他们来自于不同文化背景的公司，光是用股权将他们聚合在一起，管理难度是很大的。

对此，华为用了两种方法来降低了他们的死亡率：

（1）给他们三个月的目标岗位的钱。

(2) 和空降高级管理人才一起工作的相关元老沟通，让他们去理解文化的差异。

3、对于高级专业人才，采用“因人设岗”计划。

管理会涉及到文化的问题，但是技术并不会。如果空降到企业的人才当了管理层，可能会因为文化的差异而离职，如果因为这个原因而失去这个人才，是很可惜的。

这时候，就可以让他们从事技术类的工作，因为技术型或者专家型的工作不涉及文化的差异问题。

不要让空降的人才一开始就当管理者，可以先融合进来再当管理者，否则，这个人才很快就会离开。

二、倍速育才

华为的人才培养加速器就值得企业借鉴。

如果别人需要花一年时间去培养人才，华为只需要半年。

华为如何快速提升人力资本的投资回报率呢？

第一，进行试用期员工的底部管理：

将试用期 20% 底部的员工淘汰，最好辞退掉。采取这个淘汰机制是为了做好入口管理，如果入口管理没有做好，人力资本的投资回报率是很低的。

因为华为非常重视试用期员工的淘汰率，所以，华为人力资本的不良资产率一直保持在中国企业的较低水平。

第二，进行入职 1-3 年员工的顶部管理：

中国企业平均人力资本投资回报率由负转正一般需要 2 年时间。

大一点的企业可能需要 3 年左右。所以，入职 1—3 年的员工，是企业人力资本投资回报率由负转正的核心。

这个阶段，企业最害怕的是员工离职。

当然，这里的员工指的是优秀的员工，而不是差劲的员工。

第三，进行员工的退出机制管理：

目前，中国企业在人才有效管理方面，面临了一个重要的问题：进来容易出去难，上去容易下去难，岗位轮换也很难。

这个问题导致企业新陈代谢的速度变慢。

如果企业不重视人力资本的流动性，只注重现金流，企业的发展就会变慢。

这时候，退出机制非常重要。

退出机制有四种方式：

（1）副业分流

这是目前中国大多数企业在用的方法。将相对进步不那么快的员工分流出去。

举个例子，中国电信通过成立中国通信服务有限公司，分流了 30% 的人。

（2）角色转换

角色转换是把执行层的人变成非执行层。

举个例子，在企业变革的时候，总会遇到一些绊脚石，他们可能曾经和你一起打拼过江山，面对这些人，怎么办？

最好把他们请到董事会，当然，董事会的成员是有限的，除了转换为董事会的成员，还可以将他们转换为中顾委。

（3）提前退休

用现实的利益换未来的成长。这种退休有两种退休方式，第一种是纯退休模式，一次性给予高额补偿金。

第二种是不强行退休，保留部分股份，可以享受收益，但是有一个条件，不能从事与原单位有任何竞争的工作。

（4）内部创业

提供资金给内部员工进行创业，这是互联网时代目前最流行的一种方式，也符合国家政策的要求。

三、有效激励

杰克·韦尔奇说：“任何一家公司如果想要获取竞争优势，就必须让每个员工都保持敬业。”

而进行有效激励的目的，是为了持续提升员工的敬业度。

在此，绩效管理非常重要，绩效管理和能力管理是激励机制的基础，当然，绩效管理不仅仅是为了兑现奖惩。

更重要的是，可以提升目标能力。

华为之所以在人才运营上，成为跨行业的黄埔军校，有一个很重要的原因，是拥有自己的四位一体薪酬激励体系，分别是固定薪酬+变动薪酬+长效激励+福利。

对员工进行有效激励，员工的敬业度就越高，业绩也越好，公司的发展也会越来越好。

华为对人才的有效管理，让人才成长速度成为中国第一。

总结来说，就是选人要准，育人要快，激励要有效，企业只要解决这三大问题，人力资本的投资回报率在行业中更优，长期竞争力更强。

华为经营人才的模式肯定不是适合所有企业，但它对人才发展的理念和重视值得所有企业学习。

13.2 员工管理

13.2.1 应届毕业生

现状: 对于应届毕业生的招聘,我们大多会关注其毕业院校、毕业专业和在学校取得的成绩、实习的相关经历等。我们对人才的衡量关注点在知识、技能、态度等方面,对于应届毕业生来说,其所学到的知识与工作的匹配性并不高,学校的教育注重知识的广度,而企业注重知识的深度,而且企业对实践经验的积累要求更高,两者的知识匹配性非常低;对于技能而言,学校基本没有技能的积累,偶尔会有学生通过自学积累技能;对于态度而言,学校基本没有这方面的教育,对于大多数人而言,目前这方面的教育完全来自于家庭,而西方的教育却包含了这一部分,这也是我们的教育与西方的差别所在。综上,我们所关注的各个方面对一个毕业生在工作中的表现来说基本上毫无意义,只有专业知识的学习和学生自身积累的基本素养在企业中可以看到端倪。

华为的做法: 对应届毕业生要多宣传苦的事情,只有那些本分、知足的员工才有培养前途。(价值观)

评价: 我们经常看到新入职的应届毕业生很多吃不了苦,找工作都想找那些环境好、工作不太累、工资高的工作,这是社会浮躁的表现,这些员工如果不能摆正心态,未来的路会非常坎坷,因此,企业需要的员工更应该是那些本份、知足的员工,因为他们这个阶段是积累的阶段,而不是收获的阶段。

“铁打的营盘流水的兵”

现状: 人力资源培训经营提到一句俗语:“铁打的营盘流水的兵”。意思是说,在企业中各个岗位是固定的,人员可以随意更换,在具体实施的过程中,各级管理者会对下属说这句话,意思是告诉大家,你要珍惜这份工作,公司离开了谁都会转,特别是在员工提出要离职的时候。还有一种解释是,企业花大力气做培训,员工的个人能力日益提升,能力提升后,员工不是在自己的岗位做出了更大的贡献,而是离职跳槽了,这样的事情不断地重复发生,从而给员工留下了这样的印

象：企业成为了培训基地。企业成为培训基地本身没有错，但当大家都这样认为的时候就错了，肯定是企业在留人用人机制上出了问题。

华为的做法：在华为内部，一直实行岗位轮换制度，几乎所有员工都有轮岗的经历。这种岗位轮换制度在中高层管理者之间进行得更加频繁。岗位轮换制度，一可以促使员工和管理者掌握多种技能，培养出适应力强的综合素质高的人才，二在某岗位人才离开时，会马上有合适的人补充上来，三促进各部门、业务流程各环节之间的协调配合，四避免了一些人因在某一岗位任职时间太长，失去工作的动力，形成自己的小圈子的弊病。

评价：华为对“铁打的营盘流水的兵”的理解是，岗位固定，员工们要在企业内部流动，各个部门的协作配合是一个企业高速运转的基础，而部门之间协作不好会成为企业发展的最大阻力，究其原因，通常是人的思维方式、思考角度出了问题。在中高层干部中实行轮岗制度，能够让一个部门的管理者充分体验其他部门的工作情况，从而通过岗位的互换，形成换位思考，培养各部门的协作精神，从而促进企业的快速发展。

13.2.2 留住核心员工

现状：在市场环境恶劣、企业效益滑坡的情况下，大多数企业会选择降低涨薪幅度、不涨薪或降低薪资的方式来应对危机；而一些外资企业则通过减少人员数量的手段降低运营成本。从客观上讲，以上两种方式对于不同的企业效果截然不同。第一种方式如果对于企业凝聚力强的企业来说是最好的方式，但对于企业凝聚力差的企业来说很可能会带来致命性的打击。第二种方式好象略优于第一种方式，但同样对企业的凝聚力是致命的伤害，特别是对于民营企业来说。

华为的做法：留住核心员工，就是给少数优秀的员工涨工资，实行增量绩效管理。强制规定必须给核心员工加工资，从而倒推他要完成多少收入。每年完成任务，给前 20 名的员工加 20%工资，中间 20%的员工加 10%的工资。每超额完成 10%，再增加 10%比例的员工。即使部门做得再差，也要涨工资，但可以减人。

评价：我们经常犯的错误是一锅端：部门绩效越差，就越不给员工涨工资。如果工资不涨，优秀员工肯定要走，剩下的都是比较差的。

13.2.3 优秀员工的标准

任正非对华为的优秀员工提出了 16 条标准：

1、重在参与，敢于向自己挑战。任正非告诫员工，做一件事无论是否成功，你都要找到自己的那份感觉。只要你参与并与之拼搏过，你就是成功了，“胜负无定数，敢搏成七分”。（以奋斗者为本）

2、重视向别人学习，取长补短。任正非说，做人要积极吸收别人的优点，对伙伴则应积极指出他的缺点。别人指出你的缺点，批评你的缺点实际上是在帮助你，希望你进步，如果你把这种帮助也放弃了，那就太亏了。（员工成长）

3、要善于归纳总结。任正非与员工座谈时说，现在给你一把丝线，你是不能把鱼给抓住的。你一定要将这把丝线结成网，这种网就有一个个网点。人生就是通过不断地总结，形成一个一个的网点，进而结成一个大网。如果你不善于归纳总结，就会像猴子掰玉米一样，掰一个，丢一个，你将没有一点收获。大家平时要多记笔记、写总结，不想进步的人肯定就不会这么做。不进步还不安分，牢骚怪话满腹，这样的人我们不接受。如果你不善于归纳总结，你就不能前进。人类的历史就是不断从必然王国走向自由王国的历史。如果没有平时的归纳总结，结成这种思维的网，那就无法解决随时出现的问题。不归纳你就不能前进，不前进你就不能上台阶。人是步步前进的，你只要一小步一小步地前进，过几年当你回头总结时，就会发现你前进了一大步。（成长）

4、实事求是地做职业生涯设计。强调员工要“爱一行，干一行”，你不爱就别干。同时“爱一行，干一行”也要实事求是，要结合自己的专长和专业设计自己的职业生涯。员工进行了实事求是的自我职业生涯设计之后，就要用设计的目标去严格地要求和约束自己，使自己朝着目标走。例如你设计要当总统，那你就得用总统的标准去严格要求自己，注意自己的一言一行。否则人言可畏，禁不起人家的攻击、揭底，自己是很苦的。（成长）

5、培养专家，不要“万能将军”。（要求每一个人要对自己从事的一行热爱、精通、超越，在条件许可、有充沛精力的情况下，可以多了解一些与工作相关的周边的其他业务的运作状况与技能）。华为强调，没有基层工作经验的人不能提拔，学历只是选拔干部的参考因素，主要依据实际才干选拔干部。华为希望员工“爱一行，干一行；干一行，专一行”。君不见用户板测试组，持之以恒数年如一日盯在一块板上，已产生了巨大的成绩。我们这个时代需要的是专家，而不是万金油式的通才。焊接专家、插件专家、线缆及机框组装专家、包装专家、货运专家、仓库专家、打字专家等各种各样的专家组合在一起，这就是一个极有战斗力的联合兵团。试想一个炮兵团，人人都是全面手，软件会搞一下，网络也会一点，芯片也懂，设计，财务还明白，成天糊糊涂涂地能说一通，就是“炮”打不准，全团都是这样高学历的人才，什么都懂，就是没人打得准“炮”，上“战场”这个团有什么战斗力，非垮不可。如果真充满了这种“万能将军”，华为非垮不可。（1996年）（成长）

6、要宽容好心犯错的员工。任正非认为，员工都是在犯错中成长，对于由于经验不足犯错的员工要宽容，鼓励大家改进工作。思想不经磨炼就容易钝化。那种善于动脑筋的人，就越来越聪明。他们也许以身尝试，惹些小毛病，各级领导要区分他们是为了改进工作而惹的病呢？还是责任心不强而犯下的错误？是前者，你们要手下留情。我们要鼓励员工去改进工作。（1996年）（成长）

7、员工要热爱工作。希望员工将做工作当成一种热爱，当成一种献身的驱动，是一种难得的机遇和挑战，应该好好珍惜。每个员工要认真地做好每一件事，不管是大事还是小事。大家目光要远大，胸怀要开阔，要富有责任心，不计较个人的得失。只有全身心的投入、潜心钻研，才会成就自己。人只要热爱它，终会认识它，在严格的、大量的实践中，看出破绽，产生新的突破。没有实践的创造发明越来越难。长期不懈的做实，最终将创造奇迹，这是历史的启示，也是量变到质变的规律。我们必须有所作为，一切有志于献身事业的人，都应义无反顾地勇往直前，不管两旁的鲜花、荆棘。（1997年）

8、员工应从小事开始关心他人。培养员工从小事开始关心他人。华为要求员工要尊敬父母、帮助弟妹、对亲人负责。在此基础上关心他人，支持希望工程、寒

门学子、烛光计划……并且平时关心同事以及周围有困难的人。鼓励员工把本职工作做好，本职工作做好了，公司发展了，对国家的贡献就变大了。（成长、团队）

9、对基层员工注重专长培养。华为对基层主管、专业人员和操作人员实行岗位相对固定的政策，提倡“爱一行，干一行；干一行，专一行”。“爱一行”的基础是要通得过录用考试，已上岗的员工继续这一行的条件是要经受岗位考核的筛选。去年我们动员了两百多个硕士到售后服务系统去锻炼。我们是怎样动员的呢？我们说，跨世纪的网络营销专家、技术专家要从现场工程师中选拔，另外，凡是到现场的人机会和待遇可能会更好一点。一年后，他们有的分流到各种岗位上去，有的留下做了维修专家。他们有实践经验，在各种岗位上进步很快，又推动新的员工进入这种循环。这种技术、业务、管理的循环都把优良的东西带到基层去了。（1998年）

10、提倡“干一行，爱一行”。华为允许员工适当地挑选工作岗位，但不鼓励员工频繁地更换工作岗位。鼓励员工“干一行，爱一行”，在干的过程中逐步产生兴趣，最终成长为专家。公司允许员工有挑选岗位的机会，不过首先在工作中要先服从分配，尽快磨合，让思想火花在本职工作中闪烁出来，慢慢爱上这个岗位。如果发现很不合适，还有调换机会。但万不可这山望着那山高，结果哪座山也爬不上，最后被公司淘汰了。“干一行爱一行；爱一行干一行”是相对的，不能无限地乱爱下去，也不能无限制地调换岗位。（1999年）

11、由“抬石头”变成“修教堂”。华为要求员工了解公司的奋斗大目标，要以企业发展大目标来牵引日常工作，这样工作的意义不同了，工作的质量也更高了。我曾经给市场部的人讲过一个故事：五十年前有两个青年在抬石头修教堂，一个智者问他们：“你们在干什么？”一个青年告诉他：“我在抬石头”，另外一个青年则说“我在修教堂”。五十年过去以后，大家回过头来看一看，说抬石头的人还在抬石头，说修教堂的已成了哲学家。这个故事谁告诉我的呢？是一个朋友到我们公司访问的时候，他跟我谈到这个故事。他讲华为公司现在每天都在“修教堂”，为什么？我们瞄准了一个发展大目标，做的事情是天天在“抬石头”，但是总目标是为了公司的核心竞争力的提升。所以我们每天都在“修教堂”，五

十年后你们可能就修成了，大家都能成为哲学家、企业家，或成为一个很好的管理者和专家。大家想想，在公司里你的工作总目标是修教堂，而你的人生目标不是也在变化吗？（1999 年）

12、员工要长期坚持自我批判。任正非认为，青年人要长期具有自我批判精神。一个人只有坚持自我批判，才能不断进步。在公司内部，一定要打掉好面子的思想。大多数人走上工作岗位后会变成小心眼的人，如果你们的那种小心眼不克服掉，对华为公司的发展不仅不是动力，反而可能是绊脚石，不仅不能使公司壮大，反而会削弱公司的竞争力。真正能使华为公司更快、更大发展的就是依靠每个员工开放自己，要加强对自我的批判。我唯一的优点是自己有错能改，没有面子观，这样的人以后也容易找，所以接班并没有什么难。千万不可以把一个人神化，否则就是扭曲华为的价值创造体系，公司就会垮掉。因为，员工认为自己在创造价值，积极性就会很高，如果员工认为只是某一个人在创造价值，积极性就会丧失。（1999 年）

13、不要有“打工仔”心态。希望员工不要认为“这公司跟我没关系，我就是打工的”。如果总以这种“打工仔”观念来想问题，就没有跟公司建立起一种生死与共的命运观念。华为号召员工学习他人那种一丝不苟、踏踏实实的实干精神。

14、加强自我培训，超越自我。接受培训是重要的，但自我培训更重要。要真正想成为一个高级人员，就要自己培训自己，只有自我培训才能实现超越。人生苦短，青春宝贵，不要蹉跎了岁月。梦想成大事，就一定要有“头悬梁、锥刺股”的精神。任何时间、任何地点都有自我培训的机会。要开放自己，广泛地吸收别人的营养，珍惜时间，珍惜机会，找到你自己的人生切入点，加强自我培训，超越自我。技术培训主要靠自己努力，而不是天天听别人讲课。其实每个岗位天天都在接受培训，培训无处不在、无时不有。成功者都主要靠自己努力学习，成为有效的学习者，而不是被动的被灌输者，要不断刻苦学习提高自己的水平。（1999 年）在一次与员工谈话中，任正非提到了自己是如何争分夺秒地自我学习：我不知道你一天学习多少个小时，你能否拿一个你一天的作业时间表给我看看？我可以告诉你我是怎么学习的，如果是坐两个半小时到北京的飞机的话我至少是看两

个小时的书。我这一辈子晚上没有打过牌、跳过舞、唱过歌，因此我才有进步。
(2000 年)

15、给敬业的员工更多的机会。认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性、集体奋斗的员工，是事业可持续成长的内在要求。华为希望每一个员工都要立足本职，有所作为。那些一心想做大事而本职工作做不好的员工要下岗。要给那些敬业的员工更多的成长和发展机会。我们要创造更多的机会，给那些严于律己，宽以待人；对工作高度投入，追求不懈改进，时而还会犯小错误和不善于原谅自己的员工。只有高度的投入，高度的敬业，才会看破“红尘”，找到改进的机会，才能找到自身的发展。敢于坚持真理，敢于讲真话，敢于自我批判，在没有深刻认识事物的时候不乱发言，不哗众取宠的员工是我们事业的希望。(1999 年)

16、茶壶里倒不出的饺子等于没饺子。华为不以学历、知识作为确定收入的标准，而是以贡献和业绩评定薪酬。有知识没业绩就好比茶壶里有饺子但是没倒出来，没倒出来就等于实际上没有饺子。我认为一个人文凭如何并不重要，一个人要努力提高自己的基础知识和技能，这很重要。拥有学历的人他们曾受到很好的基础训练，容易吸收新的技术与管理。但是有知识的人不一定有很好的技能。我们要以贡献来评价薪酬。如果这个人很有学问，“里面装了很多饺子，倒不出来，倒不出来就等于实际上没有饺子”。企业不是按一个人的知识来确定收入，而是以他拥有知识的贡献度来确定的。我们强调使用一个干部时，不要考虑他的标记，不能按他的知识来使用，我们必须要按照承担责任、他的能力、他的贡献等素质来考核干部。

5、思想导师

认识：思想工作是管理者的一项重点工作。我们伟大的毛主席是做思想工作楷模。实际在企业管理中同样需要做思想工作的领导干部，五羊本田的经营理念中提到，不会做思想工作的员工不能成为干部。思想工作是管理沟通中的润滑剂，也是企业管理中人员管理的利器，同时也是降低成本的无形法宝。

华为的做法：我们建立了一种思想导师的培养制度，这是从中研部党支部设立以党员为主的思想导师制度，对新员工进行指导开始的。公司立法，没有担任过思想导师的员工，不得提拔为行政干部，不能继续担任导师的，不能再晋升。要把培养接班人的好制度固化下来。

评价：思想工作是企业文化的一部分，从员工成长角度来看，它可以指导员工快速成长，少走弯路，减少企业员工流失，强化执行力。

6、一名出色的销售人员应具备的 3 项技能

假设一个人他有两年以上的营销经验，也就是你招募的是一个有经验者。这时候你就不用问素质或者素质不是最关键的，更多的是他干的怎么样了。这时候，你想判断一个营销人员他到底干的怎么样，而不是他说他干的很好。作为一个有经验的营销人员，他在三个方面的技能是体现它的营销能力的。

第一个技能叫市场策划。他不管是做直销还是分销，他不管是做区域营销，还是大客户营销，他都需要市场策划能力。市场策划能力是什么？就是不管我面对的客户群和区域是什么，我都知道我的重点客户是什么，他的需求是什么，我用什么打法来快速打进去？就是我知道怎么干是我的策略。

第二个叫做客户关系，客户关系很简单，一个是新客户怎么第一次就能快速地把它变成你的客户，变成自己的独家客户。另外一个就是让老的优秀客户能够持续的地保留。这两个能力就是客户关系，你能留住老的，还能快速吸纳新的，这不就是你的客户关系能力强吗？

第三个是项目运作。前两个一个解决事怎么干的问题，一个解决人怎么干的问题，第三个就是关键的解决签单的问题，我们叫项目运作，就是如何把单拿过来，每一个单就是一个项目，营销里面以单作为项目单元，你怎么拿单？就到了最后落地的一个环节了。所以，你就在这三个方面各提两到三个关键问题，也就加起来六到九个问题，半个小时之内你就能够把这个人看得非常准。

第一个市场策划的问题，怎么问？最成功的案例，这个最成功的案例一定要具体化。要么他原来负责的是区域市场，要么负责的是某些重点客户。问题就是，你负责某个区域的时候，比如你进入一个新区，或者跟一个新的重点客户，你怎么制定你的打法，你不用告诉我，你打没打下来，你就说怎么策划。这时候，他要把这个区域市场和这个大客户的需求告诉你，比如说市场容量有多大，他要做三个分析：一个是市场分析，一个是行业发展分析，第三个是竞争分析。他要这三个分析有一个没做，他就回答不了你的问题。如果这三个都做了，又能变成一套问题，因为他了解三个东西，一个是了解竞争，一个是了解客户，一个是了解行业，这三个都了解，那么他的市场策划能力基本上就强。所以我们会问他：你的竞争对手是谁？我们要想获得竞争优势，必须采取什么样的差异化的打法？我们的主要客户特点是什么？您负责这个区域或者这个重大客户群，他的特点是什么？基于这种特点，你要采取什么样的策略最容易打进去？第二个，你这个行业，你所负责的区域或者客户，他的发展动态是什么？是一个高幅的快速增长情况，还是一个平稳增长情况，还是个持续下滑的情况？基于这三种情况，你采取的策略一定是不一样的。比如说市场平稳甚至下滑，你就要虎口夺食，你要么就是抢占竞争对手地盘，要么就是在客户里面要拿给他一些亮剑新的东西。但是如果快速增长，那就不是这样，而是快速把握机会点，占领根据地，这就是你的策略。

第二个客户关系问什么问题？两大类问题，一类问题是你赢得客户的能力，就是你能不能给我讲一个故事，讲一个实际案例，就是有一个大客户原来不是你的客户，但是你用了什么策略快速地让他变成了你的客户。第二个问题就问他，你有没有出现过跟客户重大的分歧和矛盾？你怎么处理的？基于这种处理，你把这个客户重大问题解决了，挽留住了客户。第三个问题，您告诉我，你们公司流失的主要是什么类的客户？为什么流失？你采取什么手段来减少流失？为什么第三个问题重要呢？因为客户为什么离开你，给你的信息远远大于客户为什么选择你。也就是谈恋爱的时候，总结失败的教训比总结成功的经验更重要。因为失败的教训你不知道，就会继续犯同样的错误。为什么流失？这是非常关键的，而且很多企业一边开口是吸收客户，一边漏斗是流失客户，最后，当你发现这两个出现反比的时候，就是流失的比吸收的还多的时候，你的企业离死就越来越近，特别是优质客户的流失。

第三个项目运作，就是他怎么拿单？他的拿单能力强不强？这个就可以问你去年或者你最近拿的最大的单是什么？你在里边担当什么样的角色？你采取了什么手段？怎么能拿过来？我问的最经典的问题就是我们在中兴通讯挖来个人，我问他：您在中兴通讯去年负责的最大的标是什么？他说四川联通 CDMA 招投标，我知道这个单，千万元的标太大了，我就问他在里边干什么，他说负责整个的商务标，一般大的项目是技术标负责人，商务标负责人，上面还有一个总负责人，他是商务标负责人，已经比较大了。那么问题来了，在商务策略方面，你的主要竞争对手是谁？摩托罗拉、爱立信、西门子，我们跟他们在商务方面有什么优势？有什么不足？我们采取什么样针对性的策略？最后拿下了多大的份额？份额可以造假，策略是不太容易造假的。因为你会问为什么，他怎么做的。他如果理解不到位，他就开始瞎说，但是你不会瞎听，这是重要的。你还可以问他，你们去年丢过的最大的单是什么？你从中获得的最大的教训是什么？为什么这个单离你而去，你觉得如何避免这类事情发生？但是，要记住一定要让他说具体的例子，千万不要讲笼统的。例如：我认为营销应该具备这四个素质，应该把这几件事情做好，失败都是这样造成的，成功都是那样造成的，这些话一个都不要问。只要回答这个问题，我一定让他打住，因为能背书的东西就不要问了，他如果真的能把菲利普·科特勒的《市场营销》给你背一遍，你是不是觉得这个人就变成营销大师了，这个人就是赵括，就是所谓的纸上谈兵。

我建议每个公司建立最基本的 STAR 经验，只要坚持用，你会发现三年以后你们公司的面试甄辨率，可以从 30% 提高到 50%。这样对你们公司人力资本的投资回报率带来巨大的收入，就是你已经做好了所谓的入口管理，就让人力资本的不良资产率从入口就开始下降。当然，华为除了做这个 STAR 型面谈以外，还做了几个事情：第一，建立了一套面试规程，它有三件事，第一，建立面试程序；第二，建立所有重点岗位的素质和能力标准；第三，建设了所有问题的问题库。同时要求所有的面试资格人全部要通过考试持证上岗，不能通过不能成为面试资格人。这样对一个管理者是一个巨大的名誉损失，所以他们拼命地考，拼命地考，必须要通过。但是，面试资格人考试不是通过考试，而是通过实战的演练。

13.2.4 对技术人员的评价

现状：企业对技术人员都非常重视，往往给予高薪来留人。但对技术人员的评价，很多企业做得很不够，技术人员晋升更多地来自上一级的提携，也有的企业通过职称评定考试实现晋升。

华为的做法：华为的专家一共分为七个等级，最高的是七级专家。而新人晋升之路，是靠“结果”来证明自身能力，并不是通过书面考试。专家的每一次晋级，都是通过在实地完善解决客户问题赢取的。必须用在一线作战的战果，证明你的任务由专业能力主导而完成，成功全凭自己的真才实干。

评价：对技术人员的评价，一般比较困难，很多企业都会采取职称评定的方式进行，但我们的职称评定很多时候考的是理论，而对实践的考核很难组织。而华为采用解决问题的结果来衡量技术人员，给我们提供了一种更科学有效的方法，值得我们学习和借鉴。

13.2.5 所有岗位都要去南郭化

近日，任正非在“从定位和职责出发，持续优化运营商 BG 机关组织和规模”汇报会上发表讲话表示，“要坚持去‘南郭化’，坚持干什么考什么，专家要具备专家的水平并做出专家的贡献。”

一、我们对未来要充满信心，客户需求是客观存在的，要去研究怎么满足客户需求，解决客户问题。

美国 AT&T 收购时代华纳意味着全世界的图像时代要大规模的到来，时代华纳有那么多资源、视频，AT&T 就是要把它们传播出去。这个合并，可能会引起更多运营商去考虑，到底是被内容提供商吃掉，还是吃掉内容提供商？

如果这形成一个趋势，就会出现巨大的视频市场，管道的填充速度就要加快了。

客户需求是客观存在的，关键是存在的客户需求怎么去解决。我认为要研究家庭网络的价值。家庭网络不是现在的这种服务模式，这种只关注技术、不关注体验的模式不会成功。家庭网络这个网络空间还是极大的，还是空白空间。

各个环节都要有体验官，敢批评公司的体验官应该优先晋职晋级。

二、坚持简化管理，精简组织，做强战斗部队，**BG** 机关要从管控到服务和支持的转变，支撑一线作战。缩短机关经线，合并小部门，限制小部门发文。实行大部门制，多角色、少官员；通畅纬线，加强机关快速协同支持前线；改造机关的服务、支持、监管职责。精简非生产机构及人员。

BG 机关要减少层级。我去过这么多小国，70%-80%固网是我们做的，60%-70%无线是我们做的，但网络体验不好。谁去管体验？体验都没搞好，躲在机关叫什么专家？没有体验叫啥质量？

我们网络体验不好，可能是人家落后不明白，我们明白人应该去负责提升网络质量。现在好像是“温水煮青蛙”，客户不学习，我们的员工也不学习，这样的代表处怎么成长起来？

原来我们展厅讲解叫咨询专家，我建议展厅就叫体验专家。这次日本众议院大岛议长访华团，访问公司参观展厅时，一个日本员工的讲解就非常好，应是我们讲解专家的榜样。经常我到展厅去，专家讲的内容只能顺着讲，一跳就不行了，还是没有作战能力。

战争真正打起来，炮火是变化的，炮要跟随目标变化来打，如果不能及时应对目标变化，就是体验不行。客户的思想是跳跃的，我们要随之跳跃，还要系统讲明问题。

马化腾说他是首席体验官，我觉得这个观点很正确。我们的展厅专家首先就是体验官，要有一线作战实践经验。客户来展厅，因为你站在客户的角度体验过，就知道如何围绕客户的体验来讲。

我们公司非作战队伍太多，要精简这些组织。将非生产人员压缩到最小。

对于向一线要报告，要的是哪些报告，哪些人在看？干部要定期组织考试，你要的这份报告到底看过没有？要那么多报告，主官又不读报告，没有被阅读的报告，就应该被减掉。

我曾经与 PO 管理的人座谈，我问“谁读过一个 PO”，只有一个老实人说他读过半个，管 PO 的人都没读过一个完整的 PO，那要这么多管 PO 的层级干啥？

我说把 PO 就改成两层，第一层实打实地做，下到代表处一次把事做对；即使错了，错了再改，也比设立这么多机构的损失小。第二层 PO 管理是监控，发货过程中的错误，分析是供给的错误，还是前线将士疏忽而产生的错误，如果是供给产生的错误，我们要及时修改我们的供给 BOM，使供给变得符合实际，如果是前线的错误，我们就要矫正前线人员的工作方法和质量。

共享中心是参战部队，它不是机关。

三、机关干部要有持续成功实践经验，要有专业能力；梳理职员岗位，建立职员人群的管理机制。

机关干部要有成功的项目实践经验。

对机关的干部要限定一个条件，过去有成功实践经验，最近五年内没有实践经验的就成白丁，三年内没有成功实践经验的人员不能被提拔，这样强制性的循环流动起来。

机关的主官应是专业出身，业务出身也是技术出身。主官首先要有专家的身份，否则就没法有业务洞察，没法抓住机会点，当然不一定要要求是最牛的专家。

主官的职业生涯可能是大起大落，升职速度快，降得可能也很快，降职以后就到内部人才市场找工作。如果以后他的能力又提升了，也可以重新任职，但也有可能他再也上不了岗。我们对主官应该这样，否则主官一个台阶、一个台阶的下，下得太慢了，岗位没法让出来

我们要加强对一些肯打肯干、头脑清晰的优秀干部重点培养，加快提拔。

主官可以大起大落；专家一定是要不断循环，要真刀真枪有本领，要真实上过战场，在战场打赢过；职员工作要稳定，经验很重要，职员可以不懂得战略，但要知晓他的服务对象。职员队伍要稳定，只要胜任，就不要换人，动不动拿人家末位的风气要改变。

我们要梳理出来哪些岗位是职员，哪些人是优秀职员。

岗位是确定性的内容，就定为职员岗位，他胜任工作，可以连续工作十年、二十年。我们就把一些确定性工作稳定下来，这样改革就在主战部队里面改。不能改革的同时把职员给改丢了，然后换个主战部队人员去当职员，其实这个效率很低。

什么叫职员？美国副部长以下的所有人都是职员，只有正部长、国务卿和总统不是职员，竞选的时候换的是部长，不换副部长，因为副部长是职员。我们要明确这个就是我们改革的法则，不要为了流动而流动。

炊事班长上航母，回来还是煮饭，他也当不了航母舰长，不需要这样不增值的岗位流动，这样的流动，形式主义，成本太高。在改革过程中，我们要把不同的人群区分出来。

四、要坚持去“南郭化”，坚持干什么考什么，专家要具备专家的水平并做出专家的贡献。

我还是要强调一点，针对不同地区、不同岗位，干什么考核什么。当地不涉及 5G，就不要考 5G，不要搞统一的考题，非洲人员做 3G 但考 5G，这就是战略性破坏，要一 T 一策，一国一策，干什么考什么。可以指引学习未来 1-2 年会发生的内容，3-5 年以后的可以不用先学习。

我认为，将来专家的待遇有可能普遍高于主官。专家是一个待遇体系，不是行政管辖体系，那专家级别为什么不能高呢？对产品来说，优生永远比优育重要，优生的基因好，才能有优育的基础。

市场代表的 **GTM** 首先要做好优育的工作，同时更好地使能优生。17、18、19 级是主作战部队，平均年龄 40 岁，那还打什么仗？要给优秀人员升得快一些。飞机制造厂有军代表，他不一定是最厉害的飞机专家，但能管飞机质量；铁道部厉害的军代表（军事代表师），天天来研究运行图，一旦调兵的时候就懂得怎么调兵，这就是叫真干。

所有到市场和服务去的技术专家，应该有成功的研发经验和成功的项目实践经验。现在强调，学理工的新员工要有半年的交付实践经验，交付锻炼以后再到研发干 2-3 年，3 年后开始分流，一定要有成功的开发经验。

全科医生先有专科经验，从点的突破，到面的丰富。然后一部分又从全科医生深化为专科医生。如果没有成功的业务和技术经验，不可能有战略洞察力。我们未来的人力资源模型就要进行这种结构性的调整。

机关要保留顶级专家，顶级专家也要不断实践。现场交付要有独立作战能力，售前专家要和 **GTS** 专家联合起来解决体验问题，在能力建设上可以合署办公。

对于组织整合和精简，可以输送一些人给人工智能。人工智能那些算法专家许多是不懂业务的，只有和业务专家一起工作才知道做出来是干啥的，他们才会去把这个东西做好。另外一部分就下基层，五年之内没有下过基层就边缘化，在内部人才市场找工作。

所有岗位都要去南郭化。我之前对人力资源讲，作为 **HR** 管理者先考人力资源管理模板；人力资源模板懂了，再考所服务的业务；然后看有没有洞察能力。如果既不懂人力资源模板，也不懂所服务的主航道业务，就是“南郭先生”。你总叫别的部门减人，自己不动刀子捅自己两刀，这怎么行呢？

13.2.6 如何激励 90 后才能降低离职率？华为针对 90 后的激励方案

希望你们公司如果有培训经费的话，尽量多花在管理者的提升上，因为如果管理者不提升，你培养了一堆专业技术人员，他们的离职率会非常高，你们非常有可

能变成黄埔军校，就是替别人培养人才。所以 90 年代华为花了 85% 的培训经费培训管理者。我问老板，为什么？老板说这个还要用问为什么吗？领导不行，那其他人行，你觉得这是个什么团队？这肯定是个离职团队，我一下子就明白了。今天谈 90 后的管理，确实跟 80 后 70 后产生了巨大差别。你看很多公司都在改变管理模式，但是有两个特征决定了我们改变的方向，大家知道 90 后，00 后跟 80、70 后最大的区别是什么？特别讲究自我，第一个，一定要张扬自我。这时候所谓命令式的领导就一去不复返了，全部都变成了西方说的参与式领导。什么叫参与式领导？即使他很年轻幼稚，他说的是错的，你也要让他有发言的机会，让他参与讨论沟通的机会，而不是说你说他做，就是演双簧，你是那个说的人，他是那个做的人。大家知道双簧是一个非常高难度的艺术，在中国已经快失传了，你们公司研究双簧，你说得多难，一定要变成单簧。单簧是什么？就是他参与进来，他自己能够确认对目标负责。这就叫做张扬个性，就是你的领导风格一定要改。华为改，互联网公司基本上都在这个方向上走。原来华为都是毛主席挥手我前进，任正非的大脑决定了大家的方向，这一招是彻底不灵了，走向参与制。第二个，就是个性除了他讲究自我，衍生的就是张扬个性。60 后、70 后喜欢从众，就是最好没有个性，我们当时的衣服是一样的，大家一呼百应，只要大家群体认同我们就认同。但是现在不是，他必须要有自己独立个性的声音。那怎么表达呢？公司从着装到服饰到其他要求，尽量地不要标准化，除非没有办法，一些安全生产岗位，一些其他岗位是必需的。比如说 IBM 当年有一个非常强调的文化，就叫深蓝，就是所有的员工都是深色的西装，浅色的衬衫和深色的领带。但是 20 年前郭士纳上台，十几年前就把它取消了，因为他这样不人性化，不追求个性。现在你看，越发达的城市，衣着越休闲越个性。我进了华为以后，这一点就特别明显。我刚进华为时看了一篇文章，这篇文章是李一男写的，叫《新机器的灵魂》。他就写华为的一个重大项目万门机开发的经历。大概经历了两年左右时间，他们的团队成员经历了非常多的坎坷，最后成功了。因为李一男的文采很一般，这篇文章写的其实一般般，但是他里边儿的真情实景写的很好。然后特别是最后几句话感染了我。那时项目成功以后，很多人要么离开了公司，要么到了别的部门或者团队，大家知道一个产品研发出来，到市场成功一般要隔一段时间，少的话一年，多的话可能两三年。所以实际上项目研发出来的时候，和最终兑现市场价值

的时候有一个时间差，而真正兑现价值在两年以后，其实大很多人都已经离开了。要么离开了团队，要么离开了公司。但是每当我们聚在一起的时候，我们都会为当时所做的这件事情感到骄傲和自豪，因为那是我们人生的作品。这个很重要，每一件工作都是人生的作品。我给大家再举一个例子，非常重要的激励案例。这是我曾经服务过的一家企业，在广州叫棕榈园林。当年给他咨询的时候，我就跟他当时的 CEO 成为了朋友，有一天大家一块吃饭聊天，我就说，你们这帮团队就是种草种树的，天天在那里，你怎么能激励这个团队发展到几千人，收入能做到几十个亿呢？这么 low 的工作，他告诉我，创业的时候，他就跟着团队一起种草种树，然后晚上也没什么事儿，大家就在一起喝酒，打麻将，在打麻将和喝酒的时候，他就给大家说：“弟兄们，我们不是在种草种树、搭亭子。咱们是美化环境啊，我们给每个小区做的园林绿化工程，都是我们的作品。”他们没有一个人愿意说，某某某小区的园林建设是他们棕榈做的，现在你看树都死了，草都黄了，亭子都塌了。他们都愿意给别人说，你看看某个小区是他们做的，你看多美呀，带来了多大的人生的享受！他说这一招特别灵，结果激励大家去做。就是大家知道网上的故事，就是修教堂和砌砖墙的故事，真的不一样。后来他们成了万科的最大的战略供应商。所以，一定要告诉你的员工，他工作的意义和价值。即使他作为一个普通员工或者低职员工，他做的事情不是非常重要。这种成就认可可是满足员工心理诉求非常重要的一点，而尊严是中国应该是一个企业最大的面子。而我们中国人因为特别爱面子，你要让中国人不要脸是太难了，就叫死要面子活受罪，结果导致企业的什么问题呢？下属有问题，你不能批评，部门协作的时候出了问题，也不能说对方。就是大家之间出了问题，要一团和气，有问题要改进的时候也要非常温柔。结果导致大家就是企业进步很慢，大家看起来很和气，很温柔，很祥和的气氛。然后最后企业发展受到了阻碍。这时候一个非常好的方法就是把面子换成尊严，因为尊严是真正的面子。我觉得这就是所谓的成就认可。我用正面和反面这两个问题来跟大家分享。这个东西不需要花一分钱，但是他带来的激励效果绝对不会比物质激励更弱。我希望大家可以去参考。不要认为重赏之下必有勇夫，不要认为金钱能解决绝大部分问题，事实是不对的。哪个企业是用钱砸出来的，你见过吗？

13.3 干部管理

13.3.1 空降部队

现状：企业对于“空降部队”的引进始终没有清醒的认识。有的企业完全排斥，认为引进了一个人会影响一批人。有的企业完全接纳，不断地引进“空降部队”，有两种情况：一次性引入一个团队，在使用过程中，发现团队中的成员很多还不如现有人员，如果考虑辞退不合格人员，又担心影响整个团队和团队负责人的积极性，从而陷入两难境地；另一种情况是一次性引入一名“空降兵”，随着时间的推移，外来的“空降兵”越来越多，并且来自不同的企业，有着不同的价值观、工作方法和业务流程，长期下来，虽然在个人能力上有所发挥，但却将公司的整体管理和流程陷入复杂和混乱。

华为的做法：任正非认为可适当引进一些优秀的人才，弥补公司的短板，但要认可公司的价值观和企业文化。前期华为是筑巢引凤，后期是在有风的地方筑巢。

史玉柱认为：“这么多年我自己最深刻的体会就是团队要自己培养。用‘空降部队’成功的概率很低。”

马云认为自己创业成功首先就是创立了一支优秀的团队，这比融资找钱重要得多。

董明珠对别人来挖自己的人才和挖别人的人才非常憎恨。

评价：伟大的公司都是培养人才的公司，有的人会说：“公司成培养基地了，培养的人才都给别人用了。”这种现象反映的是公司的文化建设问题，而不是培养人才本身的问题。人才的引进在某种特定条件下是必须的，例如：新技术、新产品、先进管理模式的引进等，但引进的人才不能成为主流，而是要融入到现有的企业文化中。

13.3.2 少将连长

背景：“少将连长”是按员工面对项目的价值与难度，以及已产生的价值与贡献，合理配置管理团队及专家团队。**传统金字塔的最底层，过去级别最低**，他们恰恰是我们面对 CEO 团队、面对复杂项目、面对极端困难突破的着力点，**过去的配置恰恰是最软点着力**。

我们是要让具有少将能力的人去作连长。支持少将连长存在的基础，是你那儿必须有盈利。我不知道在座各位是否有人愿意做**雷锋少将**，我是不支持的，雷锋是一种精神，但不能作为一种机制。我们要从有效益，能养高级别专家、干部的代表处开始改革，“**优质资源向优质客户倾斜**”。只有从优质客户赚到更多的钱，才能提高优质队伍的级别配置，否则哪来的钱呢？

华为的做法：我们要提高作战队伍的能力，连长首先必须是少将，他们必须具有管理确定性的能力，以及对不确定性事情有清晰的视野与方向感。连队也必须具有师一级的火力。机关的主管，必须有成功的实践经验，而且必须不断循环上战场，为何不可以再有“中将”班长呢？少将上前线，不仅自己贴身现实，而且对年轻苗子的感染力，是非常有力的传帮带。

评价：任正非的少将连长的哲学，也符合扁平化组织架构的方向，同时在此基础上，他对人才的培养和使用提出了实践性的要求，这一点是我们在实践工作中所缺乏的。

13.3.3 英雄主义

现状：企业中英雄主义的人很多，特别是技术骨干、营销精英、公司高层很多属于英雄主义的类型。**英雄主义在企业规模小的情况下，的确能够创造历史，能够改变企业的命运**。但在企业发展到一定规模后，我们从短期来看，英雄主义者能够提出很多新点子、新办法、新思路，对企业的发展献计献策是好事；但从长期来看，英雄主义往往是规则的破坏者，英雄的引入会将现有的制度和流程完全

推翻重新建立，英雄的引入会左右周边人的思维 and 选择，英雄的引入会造成公司帮派生成并对立，英雄的引入会将公司引入极端.....

华为的做法：淡化英雄色彩，特别是淡化领导人、创业者的色彩是实现职业化的必然之路。第二次创业的一大特点就是职业化管理，职业化管理就是使英雄难以在高层生成。

评价：如果我们的价值评价体系的导向是不正确的，就会引发行为英雄化。行为英雄化不仅仅会破坏公司的流程，严重的还会导致公司最终分裂。**华为李一男**是活生生的例子。华为之所以能够越做越大，越走越健康，就是彻底改变了以前的英雄主义情结，走上了职业化发展的道路。

13.3.4 中层领导力提升

今天分享华为的中层领导力提升的一个项目。大家知道很多公司的老八路都该退了。华为做了领导力模型以后，任正非说新人新办法，老人老办法，高层领导他就这样了，四五十岁了还能怎么样？你重点把中层给我弄好，将来能把这个班接上来。我们就弄了一个中层管理者的加速培养计划。



这个中层管理者加速培养计划就是，因为华为有领导力模型，华为会把大家领导力模型评估中的一些关键的普遍需要的拿出来做培训，培训也可能三五天，也可能七八天，也可能十几天，这个没关系，反正这个就是常规的培训。但是重要的不是培训，重要的是这个叫做在岗教练，培训完了以后就指定这个梯队人才的直接领导，也就是他的主管作为直接培养责任人，这是第一。第二，每个人不管他有多少要培养的项，三个月的周期中只聚焦两项。不管这个人有多少毛病，只去交两项关键毛病。这关键毛病不是最关键的短板，可能是短板。但是更重要的是他最需要提升的方面。比如说这个人外语是他的短板，但是发现未来发展外语对他不重要，那这个也不用，必须是即使他不好，又是未来发展特别重要的。第三，用实战的方法，不是培训了，什么培训都不用了，就是直接在实战中怎么提升。最后评估。

我拿自己举例子。假设是一个中层高潜人员，可能要准备提拔我、培养我。我就跟我的主管沟通，主管就说发现我有两个最需要提升的，一个就是跨部门沟通，就是我这个人可能跨部门沟通能力很差，这是很多中层共性的毛病，这时候我们主管就把跟我沟通最密切，经常出现矛盾的那个部门的部门长叫过来，我们三个坐在一起制定一个行动计划：首先是为什么出现问题，主要有哪些问题需要改善？然后我们制定一个三个月的改善行动计划，最后由那个部门长和那个部门中跟我联络最密切的人一起来给我打分，看我是不是有提高，那不需要任何其他干预，你只要把行动计划怎么做就行了。因为我肯定在工作中要跟那个部门沟通，你不需要多花钱，只要把原来的散养变成圈养就行了。什么叫散养和圈养？实际上就是你任意发展，放羊式的发展，现在是一种有目的的、导向性的发展。这第一个毛病：跨部门协调。

第二个毛病就是人才培养。我个人不喜欢培养人才，我觉得教会徒弟会饿死师傅，我就是个人英雄主义，底下人弄了一堆五大郎。这时候我们主管就跟我聊了，说你觉得你的下属里面哪一位最值得培养？他的成长对你这个部门的成长，包括后续接你的班是最关键的？我就捋了一下，张老四、王老五、刘老六，我说王老五可能是最值得的，我给他讲原因，我们就确定了王老五，那好，咱们讨论一下如何培养王老五，要制定一个计划，最需要提升哪两项列出来，同时你怎么培养他，

咱们定出来。然后三个月以后，我们会把王老五叫过来，根据要培养的方面我来举证，说王老五哪些提升了，然后我的主管会基于对王老五的评估，来看我到底对他的培养带来了多少帮助。

另外一个人有另外两项毛病，一个是叫规划能力，就是前瞻性不足，只会低头拉车，不会抬头看路。这种管理者也很多，就是党叫干啥就干啥，你让我干我就干，但是我从来不去想到底方向是什么，应该怎么弄？不会做部门规划，没有前瞻性思考，这个将来提升他到高管就完蛋了。怎么做呢？如果我是他的主管，我就会把他叫到一起，说原来你的部门规划或者业务规划都是我帮你做，你执行就行了。现在咱们改了，你来做前瞻性的业务规划或者分析。你负责信息化，你去做信息化规划，你负责人力资源，你就做人力资源规划，你负责市场就做市场规划。你做规划出来以后，我不给你改，只是提问，我就问你的毛病，我会教你一些方法论。但是我就质疑，不断地问你，通过提问的方式让你改善。千万不要一顿乱改，最后你的下属说高，实在是高，但是你的下属成长就完蛋了。你教给他方法，他去做，他做得不好，你用提问的方式。比如说您这个营销方案没有考虑竞争对手的策略？你没有考虑客户需求的变化，你是不是应该考虑？用这种方法让他提升。他还有一项能力弱，就是商务谈判技巧。他不管是跟合作伙伴还是跟供应商谈判的时候，经常是要么谈的合同很难看，要么就是跟人家打起来了。然后这时候我们谈，我就给他说，咱们先模拟甲方乙方，我做合作伙伴，你做谈判代表，我先模拟，我提一些刁钻的问题，你来回答我。当我们俩这种模拟，我提的问题你都回答了的话。咱们去一次谈判，谈判的时候，你主谈我在旁边坐着不说话。然后谈完了以后，回来咱们再讨论这里边有哪些得失，怎么改善？

这些方案最大的核心就是基于他个人最需要发展的重点而采取的完全实战方式的提升方案。也就是说，只要他提升了，他的实战能力一定会提高，对业绩一定会带来帮助。也就是任正非说的训战结合，以赛代练。而三个月以后，我们发现**57%**的被培养者（超过一半）两项都有明显改善。而一项明显改善的超过**65%**，差不多三分之二。然后我们就进入第二轮，另外三个月就是第二个半年。第二个半年，如果你某一项或者某两项已经取得了重大提升，比如从**60**分左右提高到了**80**分以上，那我们就不再弄这两项了，我给你换两项或者换一项，因为没提

高的还要继续提高。再过半年，你会发现三分之二的人两项都有明显提升，至少两项，有的已经跑到三四项了，但是你们也会发现这里边有个别的人一项都没提升。这个你也不用担心，为什么？说明这个人不是值得培养的发展的人才。

这个方法用下来，比通常的学习和训练速度刚好提高了一倍，也就是半年的时间，比你平常的学习培训，不断的给他上各种班及其他的培训方式快了一倍。这就叫人才培养加速器。这个方法已经被很多优秀企业山寨了，你们可以试一试，但是在你山寨之前，我先告诉你这个东西为什么好，在很多公司不能实现呢？即使你有企业大学也没用，你有很强的培训体系也没用，你要解决几个 bug，有几个关键 bug 我来提出来，如果能解决就可以了。

第一个问题就是这种关键人才加速培养体系，它的最高领导应该是谁？是老大，真正的大佬，老板都退了，不管了，只做投资人了，这就不是老大。华为就从制度上保证大家都特别喜欢培养人才，第一条，华为完全山寨 GE 的制度，就是公司制度中规定不能培养本岗位接班人的中高层永远不能被提拔。也就意味着你培养的人才很烂，你业绩再好，也属于你个人业绩，最后拿奖金可以，不能晋升。这时候大家就知道培养人才太重要了。第二条，如果你们公司没有胜任力评估，你就把人才培养变成中高管的 KPI 指标，而且权重不能低于 20%，否则没用。如果你们有了胜任力，就建议你们用胜任力评估，华为 1998 年第一版的高管胜任力 35% 的权重（共四项），也是最高权重的一项是人才培养。当然还有战略洞察，目标管理这些东西。但是有一项最高的就是人才培养。当时我们所有人都不同意，都觉得：作为高管应该是实现业绩目标，完成贡献，为什么把人才培养放在第一位呢？拉姆·扎兰说过一句话：作为企业的中高层领导者培养人才，至少跟创造业绩同等重要。任正非的话更直接：光看业绩是短期行为，没有人才梯队，没有人才的源源辈出，长期的业绩是无法保证的。而你企业又不是做三五年的生意，你看中国有多少企业人才断档，青黄不接，有几个牛人在那里就自己觉得自己了不起，在华为不会出现这个事情，因为什么，你把你的身后事都已经解决了。

GE 现在是每个高管有三个接班人基本胜任。所以韦尔奇当年才会说，谁都可以辞职，你们随便辞职，八个小时之内，我会任命你的后任。华为各位高管已经有

两个接班人，也基本上做到你随便辞职。就是你辞职没关系，但是你也得把屁股擦干净再走，你得把你的身后事料理好了，你不能把烂摊子给我留下。再教大家一招，你们如果挖两个空降兵来的话，你千万不要光让这个空降兵给你冲业绩，一定要让他给你培养人才，把这个指标给他，否则他万一走了，至少还能给你留几个种，而且这个种很好，因为他是杂交品种。这招就变成，让我交变成我要交，你们要不让我培养人才，我跟你没完，因为你不让我培养人才，我自己就没有成长机会了。这招是最灵光了，这一招你要敢用，你就会发现你们公司人愿意培养人才。但是中国的绝大部分公司不愿意培养人才，教会徒弟饿死师傅。深圳有个企业，甚至说教会徒弟直接杀死师傅，就是徒弟是师傅的掘墓人，培养的越好，死的越惨，因为他给你挖的那个坑越深。你还可以看一本书叫《基业常青》，你们公司不是都想做百年老店吗？即使你三年的企业，你离百年老店也只有 97 年。我想说的是，都说什么长治久安、百年老店、基业常青。但就在这件事情上，你这个想法跟基业长青差得有点远，任正非在这一方面非常伟大，我为什么说任正非像贝索斯呢？他俩都是坚持长期主义路线，才能做长久。所以说，百度这种企业肯定不是我心目中的企业。这是第二个问题，就是让大家内心里愿意培养人才。

第三个问题就简单了。用一些方法，用教练技术或者其他东西培养他们，把管理者培养成为教练员。

第四个问题是抓落实的两项。只抓这两项，千万不要多，千万不要培养十项全能的运动员，因为这样效率太低了。公司培养人才的时候有几个重点：第一，选择重点的类别，一个公司一年重点培养的类别绝对不超过两类，哪一类是最关键的？是营销类还是研发类？还是产品经理类，还是什么其他类，选一到两类，最多两类，最好一类。第二，每一个人最多两项采取这种方式加速培养，这样才能加速。当你把这种人加速了，本身对公司的重点带来帮助。同时你做别的就容易了，做什么都要有重点，任正非说了一句话，战略最重要的不是战肯定要战，最重要的是略就是有所为有所不为，略才风功夫。所以我不希望一个公司做一个企业大家，德智体全面发展，全员能力快速提高，这个都是说的好听，最后全都不落地。最后你到了老板那里，老板也不认账，老板肯定不会认账，而且你也无法让老板认账。我看了很多人力资源的人做事情，我特别担心，就是他不知道抓什

么重点，解决真正公司的焦点问题。而是完全出于所谓专业化考虑，搞一些大而全的方案，三年五年只开花不结果。

第十四章 任正非与华为人力资源管理

14.1 任正非说“分好钱”

企业管理有三个要素。**第一个要素是战略**，战略的意义是引导企业做正确的事情，避免无效的努力。那么什么是战略？有所不为，才能有所为，这是战略的要义，通过一定的方法，企业要找到正确的事情、正确的战略方向。**第二大要素是人力资源**，在正确的时间、用正确的人做正确的事。**第三大要素是运营**，是对战略目标、机制、流程等的落实，是把事情做正确。

很多企业当下都在学华为，**为什么要学华为**？人们常说，机会属于有准备的人，当机会来到时，华为抓住了机会。比如手机业务，2011年之前，华为的手机是不赚钱的，我记得2012年华为做手机终端的同事说：我们要做到世界第一，虽然现在手机的利润只有百分之一点儿。机会对大家都是一样的，而华为成功了，因为它准备得好。成功有其偶然性，也有必然性，华为抓住了重要的发展机会，使偶然变成了必然，这就是大家为什么要学华为。

14.1.1 下属需要成就感

华为是如何取得持续增长的？它从一开始就强调要以客户为中心，为客户创造价值。我们讲到企业文化时，必然要讲到愿景、使命和价值观，一个组织的愿景就是它想成为什么，**华为从来没说过自己要活一百岁诸如此类的组织宏愿**，而专注于聚焦客户的需求、提供最好的产品与服务，为客户创造价值最大化。

华为牢牢把握住战略方向，具有战略耐性，这是它成功的第一个主要因素。它是在深圳这样一个市场环境下的产物，面对房地产、炒股票等发财的捷径，很多企业都去钻营了，华为一直不去涉足，30年来一直坚守在电信行业，致力于

实现更有效的人与人的连接、万物联通的使命，去实现业务的拓展和突破。华为的主业聚焦于数字传输管道，以做好“数字物流”为己任。

其次，华为对战略性目标实行“压强投入、饱和攻击”，这是华为成功的第二个要素。选定了方向就要持续投入，而且不是一般的投入，是大量地投入，直到把认准的方向做得非常好，华为现在的重要业务，有的已经成为世界第一，企业业务和终端服务业务也正走在成为世界第一的路上。

华为成功的第三个原因是持续的价值驱动的机制，集全公司的力量朝着一个目标坚定地走下去。我们也在问自己，为什么华为高学历、高素质的 18 万员工愿意在这里奉献自己的青春和力量？有一些人是为了事业的追求，但对绝大多数人来说，恐怕是主要是因为利益的驱动。人性有三个基本点，第一是贪婪，包括对物质的贪婪、对成就感的贪婪。如果你一直得不到成就感，还会努力干吗？一些领导把下属的工作都揽过来自己做，这样是不对的，为什么？这等于你剥夺了下属工作的意义和成就感。所以我们带下属的时候，要记住**下属需要成就感，人性有对成就感的贪婪**。我们在企业里做绩效管理，出发点是什么？是帮助员工实现价值的达成，帮助下属找到成就感，推动他们去实现持续的成功。

人性还有对权力的贪婪。当员工具有了一定的能力，能够独立承担一些工作时，他会抱怨自己没有权力、自主力。所以企业的激励机制除了要有利益、金钱的奖励，还要重视人性对成就感、自主的需求，驱动员工克服懒惰、努力工作。价值的驱动是华为成功的另一个要素。

人性中还有恐惧。人是群居动物，如果一个人完全隔离于外界，他可能就什么都不是了。人性的需求、特点是我们做管理工作时要思考的。曾经有人总结过，**华为的成功源自它对人性的假设**。一些企业也研究人性，目的却是想让员工多干活、少拿钱。华为对人性的假设，首先它认为人是自私的，不想挣钱的员工不是好员工，华为鼓励员工多挣钱，提高自身的价值。

14.1.2 搞定项目管理

华为的管理体系不是它闭门造车、自己想出来的，它从一开始就瞄准了世界最佳的管理实践，立志做世界的企业。华为请来很多老师帮助自己变革，从 1997 年的 IPD 项目，一直到现在，坚持持续变革、持续改进。国外有的业界人士称华为是“IBM 的关门弟子”，IBM 帮助了华为走向成功，现在一些华为的人也在从事管理咨询方面的工作，因为他们经历了自己的企业组织变革过程，获得了实战经验。

华为是一个通过拷贝、学习别人而成功的公司，它在学习一套先进、完备的管理体系投入了巨大的经费代价。第一个 IPD 项目投入了 7 年时间，花了 20 亿人民币。一个企业的管理架构包括三大块——财经怎么管，业务怎么管，人力资源怎么管。其中，华为公司业务的管理遵循“以客户为中心”，人力资源的管理遵循“以奋斗者为本”，这两个原则也是华为文化的主要内容。

财务管理的核心目的是追求长期成长，做好企业各运营端、各业务板块的总体的平衡，财经管理的原则是“价值为纲”。20 多年来，华为专门有一个工作小组，整理自己的成功经验和失败教训，汇总、提炼成为华为的管理哲学。

一个企业最核心、最基础的管理是对项目的管理，项目管理是所有管理的基础。企业的目标、愿景是靠一个一个的项目、一件一件的事情去实现的，我们构建企业的管理要从项目管理入手，把项目管理搞定，企业的管理也就大致搞定了。在企业的三大经营要素——产品、人力资源和运营中，大家认为哪一个最难搞定？人力资源是最难弄的，也是最重要的。

企业里所有的困境可以说都是人制造出来的。人力资源管理部门是对业务部门起支撑作用的，人力资源管理的第一责任人其实是各级业务的一把手。如果企业的各级领导都不关注人力资源管理，那是很危险的，因为我们所有的任务都是依靠人去完成的。关于什么是人力资源管理，你如果在网上去查，很难得到一个满意的答案，这是一个很难的问题。

人力资源管理的出发点和痛点都是着眼于人。人才不是古董，古董是越老越值钱，而人才是容易贬值的。对于人才，要么你及时用人才，要么你把他淘汰掉，因为在一些情况下，人才的破坏性也会很大。人才同时也是难以辨识、难以测试的，因为他从事的是脑力劳动。所以说让人才发挥好的作用，要靠激励机制。

人力资源是第一资源，我们经营客户的前提是要先经营我们的人才。员工和企业之间有两个契约，一个是经济契约，一个是心理契约。如果心理契约没有达成，就会“人在曹营心在汉”，员工人在你这里，但他的内心不愿意在这里。员工需要认同组织，认同组织的观念，所以作为管理者，你天天跟员工对着干，大家好像是对头，这肯定是不行的，企业的效益提高更无从谈起。

企业的持续成长靠的是核心竞争力、行业优势，核心竞争力、核心资产是支撑企业进步的关键要素。企业的核心能力首先体现在自己的人力资本的积累。我们给人力资源管理下一个定义，它是影响员工的态度、行为以及员工的绩效投入的管理实践和制度的总称，人力资源管理影响到企业内部的所有关系和运作。

我们要深入了解制度和人性的关系，好的制度会培养出好的态度、行为，从而产生好的绩效，差的制度会导致不良的态度、行为和失败的绩效达成。所以我们作为管理者，要设计好人力资源管理制度，引导好的行为。

14.1.3 领导力

首先是**岗位管理**，然后是基于素质要求的**能力管理**，接下来是**业绩管理**，以及基于素质能力和业绩表现的**选人、用人、留人、育人**。企业的人力资源战略要做的是人才战略、组织战略、文化战略、企业氛围战略，以及人力资源规划、规模的管控和组织绩效的管控，职位的设计、人才的供应、个人绩效管理（持续成长、持续改进）和任职资格的牵引、薪酬激励的管理。人力资源管理的出发点一定是瞄准企业的战略进行的，做人力资源管理是为了实现组织的目标。有的企业把人力资源管理叫做“人事管理”，人事管理只是人力资源管理的启蒙阶段，还不是真正的人力资源管理。

没有谁能够一眼看清未来，因为现在这个世界充满了不确定性，也充满了机会，这样就造成了一些人容易迷失自己努力的方向，什么都想做。而战略目标应该是确定的、唯一的，是有所放弃之后的有所为。**战略决定了业务，业务决定流程。**有人总结过这样的话：世界上不缺战略，缺的是执行。有人统计过，世界上70%的公司有战略却没有得到成功的执行。战略的制订和执行过程是一个全流程的系统工程，组织的各个职能部门、机制和制度、文化等要协同一致，以共同达成战略有效落地的目的。

什么是领导力？它是影响别人自动自发跟随你的能力。在战略执行的过程中，领导力要贯穿始终地发挥作用，引领全体员工朝向共同的目标努力。领导力在社会生活中无处不在，在生活中我们具有各种不同的社会角色，在群体生活中人们相互发生影响，如说服别人、引领别人，其实都是影响力在发挥作用。

企业、机构选拔干部的一个重要指标是考察其**是否具有战略思维**。对组织来讲，重视战略规划、执行中人力资源管理的协同、配合很重要，战略分解也很重要，找到企业的成功要素，再进行年度、季度、月度目标、任务的分解。这个过程在业界叫做 **BLM**，即“战略的执行与管理”，也有人把它译作领导力模型、业务领先模型。

除了战略的制订与执行，另一种构建战略的途径是在组织内部发动“**头脑风暴**”，集思广益。大家可能都反对“拍脑袋作决策”，但风行世界的“头脑风暴”其实也可以说是一种“拍脑袋作决策”，大家一起碰撞思想，达成共识，激发创意，政府间、国际合作机构间的一些高级峰会，在英文里有时也被称作“头脑风暴”峰会、论坛。

诸位在工作、管理中其实也是经常“拍脑袋作决策”的，而且其中一些决策是正确、有效的，这是因为我们“拍脑袋”是有基础的，这就是我们的生活阅历、**工作经验**。所以华为选干部一定是选有一线工作成功经验的人，因为他们经历了，积累了有价值的经验。我们跟几位教授聊关于管理的话题，最后得出一个结论，不知道大家是否同意，或有同感，这就是：小事靠管理，大事靠感觉。也就

是说，我们**做小事靠规则、流程**，决定大方向、策划大事情的时候，离不开我们的**经验判断、直觉和洞察力**。

人力资源部门的价值不在于自身，在于支撑组织的事务性工作。

高绩效团队要具备几个必备的标准，包括要有共同的方向和目标，要有与战略方向高度一致的执行计划，建立层层闭环的战略执行管理机制，要有良好的绩效，实现个人与团队（而不是团伙）的共同成长。人力资源部门的价值不在于自身，而在于支撑组织的事务性工作，**它在战略目标制订时就要开始介入**，在战略的执行过程中起到主导、支撑的作用。

人力资源管理实现的途径是价值链的闭环管理，价值创造、提升效益是人力资源管理的核心内容，价值创造必须以客户为中心。在这个闭环中，作好价值评价很重要，因为评价的结果对价值创造直接起到了牵引的作用，要进行正向牵引。华为的管理干部对自己有这样的总结，即**华为的成功很大程度上是人力资源管理的成功**。

核心价值观是一个企业的世界观，**是它判断是非的标准**，同时也是**企业建立内部和外部关系的标准**。华为建立了自我批判的纠偏机制，打造了一个价值创造的管理的循环链，让利益驱动机制发挥出最优的作用，让奋斗者得到丰厚的回报，保持企业持续进步的活力。

总而言之，人力资源管理是公司商业发展、持续进步的一个驱动因素，非常重要。华为不断做大做强的两个推动力一个是精神推动，一个是物质推动。重视人力资源管理的公司几乎都成功了，不重视人力资源管理的公司都在艰难中茫然地挣扎着。

你挖来一个牛人，可能就带动了一个产业。

前面主要谈了人力资源管理的定位和重要性，接下来我们来看一看**人力资源管理的运作模式**，看一看一个高效的人力资源管理体系应该如何构建。

在企业发展的早期，人力资源管理被人们仅视作一种例行的事务，如劳动管理、工资计算、考核评价等，人力资源部门叫做“**人事部**”，部门的目标是提高效率和规范性。后来人力资源管理逐渐专业化，开始注重员工培训、绩效管理、领导力培养等方面。这些职能和协同工作起到了提升其他业务部门的工作效率的作用，**人力资源工作从而具有了自己的专业性。**

当人力资源管理进化到当下的 3.0 人力资源管理时代，“**合作伙伴**”的理念深入人心，广为接受。**什么是合作伙伴呢？**中国是一个关系的社会、关系型的市场，先要有关系，人家才给你生意做。西方是一个专业的市场，你先有了专业，才有了生意，在中国，这个先后顺序是反过来的，先有了关系，然后我请你来合作。在中国社会，人脉很重要，找熟悉的人办事顺利，找不熟悉的人办事费劲。所以做生意，要先搞好关系，相互认识，建立信任，**最高层次是结成合作伙伴。**合作伙伴之间是相互信任、依赖的关系，这也是人力资源管理部门和其他业务部门之间的关系，达成这样的关系，才能顺利地以人力资源管理驱动业务的发展。

业界现在有一种说法，说现在是一个“**打劫**”的时代，你挖来一个牛逼的人才，可能就带动了一个产业。当今，人力资源管理正从 3.0 时代向 4.0 时代迈进，我认为企业的人力资源管理水平至少应该达到 2.0 和 3.0 之间，不应该再停留在事务性工作的落后状况里。

以上是人力资源管理的本质的演进。那么，企业对人力资源管理的期望有哪些呢？首先是供应人才，满足企业业务的需求，此外还包括劳动力规划、职业评估与反馈、人才的使用策略，提升干部领导力和关键人才的能力，建立干部评价标准、新任职岗位的辅导、关键角色的认知、高潜质人才的发展等。

企业对人力资源管理也提出了期望和诉求，人力资源要构建实现企业战略的人才能力，构建战略支撑的解决方案，及相应的文化、组织氛围。**文化和氛围有什么区别？**文化旨在长远，是判断是非的标准，氛围是组织的行为表现出的有企业特点的集体性、从众性。人力资源管理工作要瞄准企业的战略和业务，旨在配合、支撑、协同。

人力资源工作是一个“眼高手低”的工作。

那么，人力资源管理部门怎么去实现企业的期望和诉求呢？业界有一个“三D”模型，首先是“发现”，其次是“设计”，最后是“落地、执行”。发现问题，设计方案，解决问题，这是人力资源管理部门处理业务的一个思路和方法论。人力资源部门工作的误区往往是耗费时间和人力做了很多事务性的工作，但到最后发现，最重要的工作往往却忽略、遗漏了。

人力资源部门要深度理解自己的业务，面向企业的战略，建立自己的人力资源战略。其次要构建好企业的人才模型、专家模型（COE），还要建立服务共享模型，一些事务性、政策性、常规性的人力资源工作在这个服务共享平台统一得到解决，提高办事效率和服务质量。我们现在一些企业都在做的“三支柱”模型，在理论上是源于“三D”模型。人力资源工作要提升到企业的战略人力资源的高度，在工作模型的设计、运行中不断优化、提升，在实际工作中不断进行标准化的改善，以满足战略目标的要求、人才需求的要求和各项工作合规性的要求。

变革的核心本质是权力的重新分配，人力资源在企业变革中担当了重要的角色，它要管理员工关系，关系就是一种生产力，它要帮助企业了解员工，帮助员工理解公司。人力资源部门还是企业例行业务的运行者，是人力资源解决方案的执行者。比如现在很多企业面临人才流失的问题，人力资源部门的职责就是用激励机制留住关键人才，并为企业引进适配的急需人才。

有人说，人力资源工作是一个“眼高手低”的工作，既要跟随企业战略，还要做好实操工作。其中，企业核心价值观的传承体现在哪里？它应该沉淀在公司的各种制度里，核心价值观的传承不是背诵墙上的标语，而是认真解读公司的政策和文件。所以华为要求每一个核心部门每个月要例行学习公司的政策、文件、各种规则。员工对价值观的接受不是靠领导说教，而是靠政策、制度的规范、培养。

人力资源服务共享中心的职责是标准服务的提供者，提供一些标准化的常规服务，服务内容不需要过多地去改变、演化。所有一流的企业都应该拥有这样一个清晰的人力资源管理的体系架构，这是一个专业性很强的业务，而不是像一些企业误以为的那样只是一个辅助性业务。

人力资源管理存在的价值是什么？是企业业务的增长和效率的提升做好支撑、配合的工作。企业对人力资源工作的认识不能再停留在“选用育留”的层面，而要用新思路、新高度来对待这项工作。要从对人力资源管理的价值的认识出发，来构建适合企业自身的人力资源工作体系。

14.1.4 员工不要命，干部不要脸

人力资源工作最终的核心还是要回到价值创造、价值评价、价值分配这个价值链上来，“就地分赃、公平分赃”很重要，还要有好的制度来保障价值分配，分好赃，牵引员工从用力工作提升到用心工作，开动脑筋，投入智慧和心血，心无旁骛，就像一些人评价华为人，形容他们是“员工不要命，干部不要脸”。华为要求干部要经常作触及灵魂的自我批判，为了企业的利益，放下自己的脸面，不断自新，提升领导力。

我有一个企业做到几十亿规模的企业家朋友，事业做得不错，2015 年去参加创新大会的时候和任总相遇了，他向任总请教：我的企业也很努力，为什么做不出你们华为这样的业绩呢？任总对他讲了三个字：分好钱。可见把价值分配真正做好，才能撬动更大的价值创造。钱要花出去才有价值，怎么花？把利益驱动做好，分好钱，去推动企业的价值创造。

企业要想从必然王国走向自由王国，管理工作最重要，未来的核心竞争力是管理。企业在正确战略的引导下，通过人力资源工作建立起正确做事的体系，在新经济时代还要引进数字管理的技术，不断改进，提升人力资源管理的核心竞争力。在打造好队伍与做好人才管理、干部管理、流程管理的同时，价值观的贯彻和领导力的提升要贯穿人力资源工作的始终。

来日并不方长，实现变革和增长、跨越的时机时不我待，掌控好企业战略和人力资源战略的正确选择、做正确的事，比把事情做正确更重要。其次是行动比思考更重要，读万卷书，行万里路，才能到达胜利的终点。最后，希望大家还要记得感恩，以感恩的心情对待企业内部和外部的合作伙伴，这样才能得到更多支

持，获得更大的成功。**我认为成功的人生有三个标准**，首先要包容别人，宽容待人，其次是不断自我改进，最后是要怀有感恩的心。

希望拥抱变革的企业要快速把别人成功的经验复制过来，把核心能力融汇在自己的制度和组织建设之中。对人力资源管理的竞争力来说，首先是认知力的竞争，其次是扎实、持久的实践和改进，在这个过程中组织的能力就能得到持续地增强。作为管理者和企业家，要有持续学习、自我变革的决心和意志，不断提升自己的管理水平和领导境界。

14.2 任正非：新员工要辞职，就随他去吧

任正非的《致新员工书》里面没有鸡血，全是薄荷糖。

14.2.1 对待年轻员工，宁可“右”一点，不要“左”一点

华为荣誉部 1999 年开始，陆续从四川绵阳聘请 20 多位的部队退休的老专家来华为，专门从事员工思想工作。

这些老专家，有些来自四川绵阳某研究所，这也是当年任正非工作过的地方；也有来自中国工程物理研究院，其中还有当年参加过中国二弹一星的研制工作者；还有一些是国内著名高校的退休教授，如中国科技大学、华东科技大学的退休教授。

任正非让这些老专家，通过自己的亲身经历与言传身教，来影响教育华为的新员工。

任正非认为：

华为员工最大的优点和缺点都是“年轻”。

明天华为有没有希望，就需要有一批领路人，帮助年轻人健康成长。

请老前辈就是要站在人生经验方面，给年轻人多多指导。用他们自己非常丰富的人生经验，讲述他们的艰苦岁月和奋斗精神，使华为的年轻人能够成为对国家、对企业有用的人。

让老专家与年轻人结成忘年交，做他们人生的思想老师。帮助他们克服考核和经历的挫折。

任正非认为：

年轻人捧快了、培养快了，弄不好就是“捧杀”！

结果浪费了聪明才智，甚至人生，也不是所有弯路都是人生的财富。

所以让老专家要“以正面教育为主，控制教育为辅”的方式，影响年轻人。但处理事情一定不能简单和草率，也要冷静、灰色。即使处置一个人，也宁可“右”一点，不要“左”一点。

华为多年来没有矛盾激化，就是华为在处理事情的时候比较灰色、一贯“右倾”，多数都是很宽松的，最重的处分就是辞退员工了。

14.2.2 招聘太急，导致的员工抱怨

1999 年起，华为因为开始大规模地向海外拓展，招了很多入。

由于要完成庞大的招聘工作，所以华为的人力资源部门那两年在校招时，有的专业几乎是一锅端。

由于太急，有过一些给新员工的承诺，如承诺转正工资等。

但到了 2000 年到 2003 年，行业进入寒冬，所以华为基本上是 3 年没涨工资。

反而在 2003 年年初，举行了总监级以上干部的自愿降薪活动。

再加上当时华为在产品开发判断上失误，使华为在新的增长点上没有什么项目，结果导致干部与员工不少的抱怨。

从某种角度来看，确实也让任正非伤心。

大概十年前，起薪一来就是 5000、6000、7000；那时华为最高的薪水是本科 6000、硕士 7000、博士 8000 元，结果有些老员工还没有新员工高。而老员工的起薪是本科 3000、硕士 4000、博士 5000 元，导致一些人开始牢骚怪话。

因为公司 3 年基本上没有涨什么工资，公司政策也要减少副职干部、精官减政，不能轻易提拔干部，使得一些急功近利的员工难以忍受。毕竟“板凳要坐十年冷”，说起来容易做起来难。

公司的未来发展吸引了一些新员工，但由于他们对公司期望值较高，不了解现实的艰难，实际与想象存在一定差距。

任正非认为：

新员工对未来美好幻想太多。

培训中心让新员工看到的都是华为美好的一面，一些神化了的東西。

新员工对公司的期望值其实是被鼓起来的，虚火得厉害。所以鼓励大家多看看《胡耀邦平反冤假错案》，看看潘汉年、胡风，对现实多一些清醒认识。

有些应届生，比较幼稚，因为他们学习成绩好，在家里、在学校里总是被追捧的，爸爸、妈妈捧，老师、同学捧。心中充满了大理想，对于小事不愿意做、或不屑做，而大事又做不来，也没有经验。

还没给华为做出什么贡献，就和老员工比工资、比奖金。工作没多久就想涨工资，考核受一点挫折，就受不了。

所以对这些新员工，任正非的态度是：

“他要辞职，就让他辞职。让他到社会上去受点挫折，才会觉得华为还不错。”

在喧嚣浮躁的时代背景下，任正非也曾说出了自己的无奈：

我们面临的现实，人才也在流失。

哪个企业说要 IPO，我们的人也会往那儿跑，我们也抵挡不住互联网企业招我们的人。

我们做的是大平台，不可能激励少数人。”

但“你要吃饭，就得做工，所以 90 后也总会有人留下来的。

所以，在任正非的《致新员工书》里面没有鸡血，全是薄荷糖。

14.2.3 任正非：《致新员工书》

您有幸加入了华为公司，我们也有幸获得了与您合作的机会。

我们将在相互尊重、相互理解和共同信任的基础上，与您一起度过在公司工作的岁月。这种尊重、理解和信任是愉快地进行共同奋斗的桥梁与纽带。

华为公司共同的价值体系，就是要建立一个共同为世界、为社会、为祖国作出贡献的企业文化。这个文化是开放的、包容的，不断吸纳世界上好的优良文化和管理的。

如果把这个文化封闭起来，以狭隘的自尊心，狭隘的自豪感为主导，排斥别的先进文化，那么华为一定会失败的。

这个企业文化粘合全体员工团结合作，走群体奋斗的道路。有了这个平台，您的聪明才智方能很好发挥，并有所成就。

没有责任心，缺乏自我批判精神，不善于合作，不能群体奋斗的人，等于丧失了华为进步的机会，那样您会空耗了宝贵的光阴。

公司管理是一个矩阵系统，运作起来就是一个求助网。希望您们成为这个大系统中一个开放的子系统，积极、有效地既求助于他人，同时又给予他人支援。

这样您就能充分地利用公司资源，您就能借助别人提供的基础，吸取别人的经验，很快进入角色、很快进步。求助没有什么不光彩的，做不好事才不光彩，求助是参与群体奋斗的最好形式。

实践是您水平提高的基础，它充分地检验了您的不足，只有暴露出来，您才会有进步。实践再实践，尤其对青年学生十分重要。只有实践后，善于用理论去归纳总结，才会有飞跃的提高。

要摆正自己的位置，不怕做小角色，才有可能做大角色。

我们呼唤英雄，不让雷锋吃亏，本身就是创造让各路英雄脱颖而出的条件。雷锋精神与英雄行为的核心本质，就是奋斗和奉献。

雷锋和英雄都不是超纯的人，也没有固定的标准，其标准是随时代变化的。在华为，一丝不苟地做好本职工作，就是奉献、就是英雄行为、就是雷锋精神。

实践改造了，也造就了一代华为。人。“您想做专家吗？一律从基层做起”，已经在公司深入人心。一切凭实际能力与责任心定位，对您个人的评价以及应得到的回报主要取决于您的贡献度。

在华为，您给公司添上一块砖，公司给您提供走向成功的阶梯。希望您接受命运的挑战，不屈不挠地前进，您也许会碰得头破血流，但不经磨难，何以成才！

在华为改变自己命运的方法，只有二个：

- 1、努力奋斗；
- 2、做出良好的贡献。

公司要求每一个员工，要热爱自己的祖国，热爱我们这个刚刚开始振兴的民族。只有背负着民族的希望，才能进行艰苦的搏击，而无怨无悔。

我们总有一天，会在世界舞台上占据一席之地。但无论任何时候、无论任何地点都不要做对不起祖国、对不起民族的事情。不要做对不起家人、对不起同事、对不起您奋斗的事业的人。

要模范遵守所在国家法规和社会公德，要严格遵守公司的各项制度与管理规范。对不合理的制度，只有修改以后才可以不遵守。任何人不能超越法律与制度，不贪污、不盗窃、不腐化。严于律己，帮助别人。

您有时会感到公司没有您想像得公平。

真正绝对的公平是没有的，您不能对这方面期望太高。但在努力者面前，机会总是均等的，要承受得起“做好事反受委屈”。

“烧不死的鸟就是凤凰！”，这是华为人对待委屈和挫折的态度，和挑选干部的准则。

没有一定的承受能力，今后如何能做大梁？其实一个人的命运，就掌握在自己手上。生活的评价，是会有误差的，但绝不至于黑白颠倒，差之千里。要深信，是太阳总会升起，哪怕暂时还在地平线下。

您有可能不理解公司而暂时离开，我们欢迎您回来。

世上有许多“欲速则不达”的案例，希望您丢掉速成的幻想，学习日本人踏踏实实、德国人一丝不苟的敬业精神。

现实生活中能把某一项业务精通是十分难的，您不必面面俱到地去努力，那样更难。干一行，爱一行，行行出状元。您想提高效益、待遇，只有把精力集中在一个有限的工作面上，不然就很难熟能生巧。

您什么都想会、什么都想做，就意味着什么都不精通。做任何一件事对您都是一个学习和提高的机会，都不是多余的，努力钻进去兴趣自然在。

我们要造就一批业精于勤、行成于思，有真正动手能力和管理能力的干部。机遇偏爱踏踏实实的工作者。

公司永远不会提拔一个没有基层经验的人做高层管理者。

遵循循序渐进的原则，每一个环节对您的人生都有巨大的意义，您要十分认真地去对待现在手中的任何一件工作，十分认真地走好职业生涯的每一个台阶。

您要尊重您的直接领导，尽管您也有能力，甚至更强，否则将来您的部下也不会尊重您。长江后浪总在推前浪。

要有系统、有分析地提出您的建议，您是一个有文化者，草率的提议，对您是不负责任，也浪费了别人的时间。

特别是新来者，不要下车伊始，动不动就哇啦哇啦。要深入、透彻地分析，找出一个环节的问题，找到解决的办法，踏踏实实地一点一点地去做，不要哗众取宠。

为帮助员工不断超越自我，公司建立了各种培训中心。培训很重要，它是贯彻公司战略意图、推动管理进步和培训干部的重要手段，是华为公司通向未来、通向明天的重要阶梯。

您要充分利用这个“大平台”，努力学习先进的科学技术、管理技能、科学的思维方法和工作方法，培训也是您们走向成功的阶梯。当然您想获得培训，并不是没有条件的。

物质资源终会枯竭，唯有文化才能生生不息。

一个高新技术企业，不能没有文化，只有文化才能支撑她持续发展。华为的文化就是奋斗文化。它的所有文化的内涵，都来自世界的、来自各民族的、伙伴的……，甚至竞争对手的先进合理的部分。

若说华为有没有自己的核心文化，那就剩下奋斗与牺牲精神算我们自己的吧！其实奋斗与牺牲也是从别人那里抄来的。

有人问我，您形象地描述一下华为文化是什么？

我也不能形象地描述什么叫华为文化。

我看了“可可西里”的电影，以及残疾人表演的“千手观音”后，我想他们的精神就叫华为文化吧！

对于一个新员工来说，要融入华为文化需要一个艰苦过程。

每一位员工都要积极主动、脚踏实地地在做实的过程中，不断去领悟华为文化的核心价值。从而认同直至消化接纳华为的价值观，使自己成为一个既认同华为文化，又能创造价值的华为入。

只有每一批新员工，都能尽早地接纳和弘扬华为的文化，才能使华为文化生生不息。

华为文化的特征就是服务文化，谁为谁服务的问题一定要解决。

服务的涵义是很广的，总的是为用户服务，但具体来讲，下一道工序就是用户，就是您的“上帝”。您必须认真地对待每一道工序和每一个用户。任何时间，任何地点，华为都意味着高品质。希望您时刻牢记。

华为多年来铸就的成就只有两个字——诚信。诚信是生存之本、发展之源，诚信文化是公司最重要的无形资产，诚信也是每一个员工最宝贵的财富。

业余时间可安排一些休闲，但还是要有计划地读些书。不要搞不正当的娱乐活动，为了您成为一个高尚的人，望您自律。

我们不赞成您去指点江山，激扬文字。目前，在中国共产党领导下，国家政治稳定、经济繁荣，这就为企业的发展提供了良好的社会环境，我们要十分珍惜。

21 世纪，是历史给予中华民族一次难得的振兴机会，机不可失，时不再来。

“21 世纪究竟属于谁”，这个问题的实质是国力的较量，国际间的竞争归根到底是在大企业和大企业之间进行。

国家综合国力的增强需要无数大企业组成的产业群去支撑。一个企业要长期保持在国际竞争中的优势，唯一的办法便是拥有自己的竞争力。如何提高企业的竞争力，文章就等你们来做了。

希望你加速磨炼，茁壮成长，我们将一起去托起明天的太阳。