



《华为经营管理》丛书

华为培训体系建设

Huawei training syetem construction



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 初入华为：NEO 培训的五天.....	7
第二章 新员工培训.....	10
2.1 一年速成培训计划.....	10
2.2 华为新员工快速融入“狼群”的“721 法则”	13
2.2.1 让新员工快速融入“狼群”	15
2.2.2 员工培训实行“导师制”	17
2.2.3 因岗施教，注重实践.....	19
2.2.4 照着“镜子”主动学习.....	22
第三章 对于华为人才培养的体验—新员工培训的设计感.....	24
第四章 华为大学.....	27
4.1 华为大学概况.....	27
4.2 任正非在华大建设思路汇报会上的讲话.....	28
4.2.1 华为大学的责任定位.....	29
4.2.2 华为大学的管理架构.....	31
4.2.3 华为大学的权威来源.....	32
4.2.4 华为大学的预算管理.....	32
4.2.5 华为大学的获取分享制.....	34
4.2.6 华为大学的激励机制.....	34
4.2.7 华为大学的运营机制.....	36
4.2.8 华为大学的主要任务.....	36
4.2.9 华为大学的教学要求.....	37
4.3 原华为大学执行校长陈海燕关于华为大学的讲话.....	38
4.3.1 华为大学的运营情况.....	38
4.3.2 华为大学的独特定位.....	39
4.3.3 华为大学的根本使命.....	39
4.3.4 华为大学的主要工作.....	40
4.3.5 华为大学的教学理念.....	40
4.3.6 华为大学的核心业务.....	41

第五章 华为从危难走向成长的发动机——华为大学.....	41
第六章 华为大学的组织运作与价值创造.....	47
6.1 组织运作.....	48
6.2 价值创造.....	50
6.3 总 结.....	52
第七章 华为大学：培训有道.....	53
7.1 硬件保障.....	53
7.2 体系完善.....	54
7.3 师资庞大.....	55
7.4 文化保障-军队文化.....	56
第八章 培训思路与方法.....	57
8.1 “掺沙子”行动.....	57
8.2 如何培养全球化的人才？	58
8.2.1 全球区域的划分.....	58
8.2.2 华为全球化的 3 大阶段.....	59
8.2.3 华为大学的定位和价值观.....	61
8.2.4 华为在人才培养上的特点.....	63
8.2.5 对基层和高层干部的培养.....	66
8.3 华为如何打造一支营销铁军？	71
8.3.1 塑造“狼性”与“做实”企业文化.....	72
8.3.2 选择良才.....	76
8.3.3 魔鬼培训.....	78
8.3.4 制度化用人.....	81
第九章 华为导师制：华为如何培养人才.....	84
9.1 什么是导师制员工培养.....	84
9.2 导师制员工培养的目的.....	85
9.3 导师在员工培养中扮演的是什么角色.....	85
9.4 支撑导师制运作的 3 个要素.....	85
9.5 导师制管理办法.....	85

9.5.1	管理组织与责任.....	85
9.5.2	导师的任职资格要求:	86
9.5.3	导师的主要责任.....	86
9.5.4	对导师的考核.....	86
9.5.5	对培养对象的考核.....	88
9.5.6	导师和培养对象的申报.....	88
9.5.7	导师制的工作流程.....	88
9.5.8	导师的调整.....	90
第十章	华为培训体系.....	91
10.1	华为培训体系概要.....	91
10.2	各级人才的培养.....	92
10.3	培训是通往明天的阶梯.....	93
10.3.1	组织保障先行, 提升培训地位.....	93
10.3.2	培训要有特色、多样化.....	93
10.3.3	培训教材的出版和改版	94
10.3.4	华为大学是以自学为主的引导体系.....	94
10.3.5	开展批评与自我批评.....	95
10.3.6	人生自我设计.....	96
第十一章	这套培训体系造就了成功的华为!	96
11.1	责任=让培训高度接近实战.....	96
11.2	实战化的训练模式=沙盘.....	97
11.3	为预备梯队做好准备.....	97
11.4	华为大学的管理纲领.....	98
11.5	建立实体核心能力.....	98
11.6	重点培养种子选手.....	98
11.7	华为大学中层培养秘籍.....	99
11.8	华为大学的运营逻辑.....	99
11.9	华为大学向业务部门收费的四大秘籍.....	100
11.10	华为大学的预算管理.....	100

11.11	华为大学激励分享的机制.....	101
11.12	利用微信作为分享工具.....	102
11.13	讲师以兼职为主.....	102
11.14	华为大学讲师梯队结构与激励.....	102
11.15	会开航母的人来教开航母.....	103
11.16	华为大学内外兼修.....	103
11.17	华为大学的网络教学要求.....	104
11.18	华为高管训练流程.....	105
第十二章	从程序猿的成长来看华为的培训体系搭建.....	106
12.1	开发流程培训.....	107
12.2	编程基础培训.....	107
12.3	业务知识培训.....	108
12.4	答辩考核.....	109
12.5	培训体系.....	110
第十三章	华为“训战”结合的人才培养模式.....	112
13.1	华为技能提升培训.....	112
13.2	后备队训练营.....	115
13.3	战略预备队的前世今生.....	117
13.4	战略预备队的训战培训案例介绍.....	120
13.5	企业如何让培训成为业务的“BP”	123
13.6	培训从实战出发.....	123
13.7	建立经验沉淀与创新的知識管理.....	124
13.8	建立价值观与品牌传播的文化管理.....	126
第十四章	班长的战争:揭秘华为的解决方案重装旅.....	127
14.1	重装旅到底是什么?	127
14.2	任正非:为什么建立重装旅.....	128
14.2.1	为什么建立解决方案重装旅?	128
14.2.2	重装旅是作战单位,是参战单位,不是培训单位。.....	129
14.2.3	作战指挥权在代表处,重装旅更多是助攻。.....	131

14.2.4	工程交付和服务也要加强循环，提高交付质量。.....	132
14.2.5	坚持针尖战略，有所为，有所不为。.....	132
14.3	怎么培训重装旅.....	133
第十五章	华为组织之道：从重装旅到陆战队.....	138
15.1	以客户为中心的组织变革.....	138
15.2	从重装旅到陆战队的铁三角组织.....	139
15.3	从内部攻破还是被外部颠覆.....	141
第十六章	任正非重装旅讲话：华为人才管理和企业大学的最新战略方向和指 导原则.....	142
16.1	重装旅的目的是加强干部和专家循环，盘活人力资源队伍。.....	142
16.2	华为大学赋能要训战结合，加快干部成长。.....	143
16.3	华为要夯实基础平台，端到端实施过程透明化，三年实现账实相符。	144
第十七章	任总在重装旅集训营座谈会上的讲话.....	145
17.1	不仅要有抢项目的重装旅，更要建设好交付、服务和优质财务管理的 重装旅.....	145
17.2	企业网要聚焦在两三个关键行业，首先保证高质量，建立起品牌.....	147
17.3	公司正在准备改革，思想要变成行动，需要大家一起来推动.....	149
17.4	团结一切可以团结的力量，正面进行市场竞争。.....	151
第十八章	华为干部培养与实践案例.....	152
18.1	华为干部培养与发展的核心理念.....	153
18.2	华为干部培养发展之路.....	154
18.2.1	管理培训阶段（MST）.....	155
18.2.2	系统培养阶段（SLD）.....	157
18.2.3	整合领导力开发的阶段（ILD）.....	168
第十九章	任正非最新讲话：华为大学的培训不要对标社会，要对准胜利... ..	175
19.1	没有实践就没有培训.....	175
19.2	将军不是培养出来的.....	176
19.3	干部培训要讲究务实.....	177

19.4	从实战出发，学以致用.....	178
19.5	教精神、教方法论重于教知识.....	179

第一章 初入华为：NEO 培训的五天

坐在新员工 NEO（new employee orientation）培训的教室里，将近 60 的人里，有来自研发、市场、财经不同背景和本硕博不同学历的新员工。marketing 岗位的同学巧舌如簧和对潮流趋势的敏感，搞技术的男生在被要求表现的时候显示出腼腆，一入职级别就藐视众人的博士站在上帝视角“藐视众生”。

所有的人被选拔、召唤到这里，一起听关于华为的故事。七月和八月是入职高峰期，公司让我们自愿选择入职日期，每过一周就有一批员工从华为大学接受了同样流程的培训，然后被送往下一个阶段。

我惊异于华为的大手笔，提供入职交通、住宿，每天培训都有免费夜宵，下课了可以在教室外面看到两大盘满满的果盘，楼下耐心的代办迁户口材料的窗口，在周四的晚上班级聚餐前的关键时刻给我们提前发了一个月的工资，整体加起来有半年多的领薪培训期，有理论培训也有实战结合，这是公司的大手笔的魄力，能够给予一个新员工足够的成长期和完善的培训流程。

入职之前，相信每个人都对华为有一个潜在的印象，也有人觉得开始五天关于公司的介绍就是“洗脑”。每一节课来给我们上课的老师，大多都是九十年代就加入华为的员工，他们讲的不仅是公司的成长过程，还是他们自己的青春。他们每个人都有不同的加入华为的原因，九十年代就拿着上千上万的工资，有时候我在想这是不是“幸存者偏差”，确实他们不能代表华为的整体，但看到他们从容的姿态和谈吐，那些在早年就深入到海外去的人。我觉得对于新员工来说，面对这些可以称作为“跨越时空的讲述者”的人，比从各种渠道获知的碎片信息要更有意义。在周五培训结束的那天，还有一个环节是“高管面对面”，新员工有机会对那些身居高位的某总裁进行提问，其实每个人最关心的就是，该不该或者怎样将他自己的时间支付给华为。

上了这些天的课后，无非是告诉你公司有什么，能给你什么，如何公平地评价你的表现，什么是不能做的。有的老师很直接，毫不隐晦，基本上都围绕着公

司的核心价值观“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我批判”，接受这些价值观才是在公司能够生存的长久之道。

看到任总语句摘录和种种关于公司的文章，我最直观的感受就是，非常大白话。对我一个学文学的人来说，我好像一直都有点追求表达的优美，甚至有些浮华和啰嗦，书上写着，能用 600 字讲清楚的，就不要长篇大论，我开始觉得那些话语都非常土老帽。仔细想想，教室上贴着的那些标语，“烧不死的鸟就是凤凰”、“一杯咖啡吸收宇宙能量，一桶浆糊粘接世界智慧”、“泥坑里爬起来的才是圣人”，好像确实苍白却有力地直透人心。我有种如梦初醒的感觉，我已经不是一个追求文学辞藻的研究生了，简洁的表达是向大多数人传达信息的最佳策略。那么我该放弃对唯美主义与浪漫主义的追求吗？

作为一个纯文科生，我很惶恐自己是否能胜任那些关于通信的知识及考试，但另一方面又很兴奋，这又是一个跨学科的机会，而我之前所学的所做的不是再无武之地。在入职前的最后一个周五的时候，我的导师下午要在一个遥感学院和 esri 举办的会议上发表“城市文学与 GIS”的主题。研究生的最后一年，我仍主动做她给本科生开设课程的助教，看着她在课堂上的奇思异想，说咱武大遥感专业可是全球第一，于是请来了遥感学院的李熙老师给本科生讲他如何用夜光遥感去研究叙利亚内战问题。没想到到了最后，遥感学院居然真的要跟文学院“联姻”，让我导师去给开设遥感与文学的课程。我周五给她做完助教份内的最后一份 ppt，那一刻我觉得特别感伤又很感触。我很欣赏和热爱自己的导师，因为她从来都能把一个天马行空的想法给落到实处，然后去影响更多的学生，让学理工科的学生咋舌文科视野，让文科的学生惊叹自己的潜能。

经过这几天的培训，我真切地感受到了我即将要做什么，我无时不刻不在观察着讲课的老师，听着他们讲公司的“消除数字鸿沟”的愿景，我又发觉公司是有这种理性和感性的两面的，比如现实中我们要为公司创造价值，但又背负着全人类的愿景。以前觉得华为的宣传文案和 ppt 设计挺难看的，也听到过公司是军事化管理，心想着大概是一个土直男公司，不过当去东莞的松山湖欧洲小镇总部时，我又惊叹于植物的配置和欧洲建筑元素的巧妙挪用。我很赞同华为的国际化野

心，和它所说的艰苦奋斗不一定就是条件和环境的艰苦，而是日常一点一滴的微小努力，我学语言从来都觉得秘诀正是如此。

经过五天表演情景剧、早训、画画、上课等多种任务的轰炸后，我们小组获得最佳小组的称号。我慢慢发现组里的 10 个人都有自己不同的性格和所长，有的总在踊跃积极发言的时候打头，有的却是平时不怎么表现自己，关键时刻给组里脸面争光。其实获不获得最佳小组的称号并不重要，但我觉得每一刻都要积极投入地去过，我也很喜欢大家七嘴八舌地发表自己的观点，而并不觉得对方是在出风头。当某个研发发表技术见解的时候，我觉得这是很宝贵的学习机会。

有一节课上，老师开头问，你们想在华为获得什么，实际一点的量化结果，不是“建设万物互联的世界”那种。我站起来说，精通五六种语言吧，老师说，那么不来华为也可以学啊。我说，想获得华为所给予的平台吧。

自得其乐的学习是为了满足自我的乐趣，当我用语言跟不同文化的人交流的时候，承担不只是翻译者还是尽力突破语言屏障去理解彼此的角色，这大概就是华为校园招聘里对客户经理的描述——“驰骋五洲，纵横四海”——给我的愿景吧。确实，我没想好我想要达到什么职级又或者年薪多少，我只想用每一刻的用心去达成人生缥缈的设定。学文学的过程是完善自己的世界观和人生观，现在是需要华为让我去感受现实的磕碰的时候了，最后我相信终究可以丰满人生的理想与现实的两翼。

第二章 新员工培训

2.1 一年速成培训计划

一周内：让其明白干什么

1、给新人安排好座位及办公的桌子，拥有自己的地方，并介绍位置周围的同事相互认识（每人介绍的时间不少于 1 分钟）；

2、开一个欢迎会或聚餐介绍部门里的每一人，相互认识；

3、直接上司与其单独沟通：让其了解公司文化、发展战略等，并了解新人专业能力、家庭背景、职业规划与兴趣爱好；

4、HR 主管告诉新员工的工作职责及给自身的发展空间及价值；

5、直接上司明确安排第一周的工作任务，包括：每天要做什么、怎么做、与任务相关的同事部门负责人是谁。

一个月：知道如何做好

1、带领新员工熟悉公司环境和各部门人，让他知道怎么写规范的公司邮件，怎么发传真，电脑出现问题找哪个人，如何接内部电话等；

2、最好将新员工安排在老同事附近，方便观察和指导；

3、及时观察其情绪状态，做好及时调整，通过询问发现其是否存在压力；

4、适时把自己的经验教给他，让其在实战中学习，学中干，干中学是新员工十分看重的；

5、对其成长和进步及时肯定和赞扬，并提出更高的期望，要点：4C、反馈技巧。

两个月：接受挑战性任务

1、知道新员工的长处及掌握的技能，对其讲清工作的要求及考核的指标要求；

2、多开展公司团队活动，观察其优点和能力，扬长避短；

3、犯了错误时给其改善的机会，观察其逆境时的心态，观察其行为，看其培养价值；

4、如果实在无法胜任当前岗位，看看是否适合其它部门，多给其机会，管理者很容易犯的错误就是一刀切。

一季度：建立互信

- 1、当新员工完成挑战性任务，或者有进步的地方及时给予表扬和奖励，注意表扬鼓励的及时性；
- 2、多种形式的表扬和鼓励，要多给他惊喜，多创造不同的惊喜感，表扬鼓励的多样性；
- 3、向公司同事展示下属的成绩，并分享成功的经验，表扬鼓励的开放性。

四个月：融入团队

- 1、鼓励下属积极踊跃参与团队的会议并在会议中发言，当他们发言之后作出表扬和鼓励；
- 2、对于激励机制、团队建设、任务流程、成长、好的经验要多进行会议商讨、分享；
- 3、与新员工探讨任务处理的方法与建议，当下属提出好的建议时要去肯定他们。

六个月：适当授权

- 1、帮助下属重新定位，让下属重新认识工作的价值、工作的意义、工作的责任、工作的使命、工作的高度，找到自己的目标和方向；
- 2、时刻关注新下属，当下属有负面的情绪时，要及时调整，要对下属的各个方面有敏感性；当下属问到一下负面的、幼稚的问题时，要转换方式，从正面积极的一面去解除他的问题；
- 3、让员工感受到企业的使命，放大公司的愿景和文化价值、放大战略决策和领导意图等，聚焦凝聚人心和文化落地、聚焦方向正确和高效沟通、聚焦绩效提升和职业素质。

一年：制定发展规划

- 1、每个季度保证至少 1~2 次 1 个小时以上的正式绩效面谈，面谈之前做好充分的调查，谈话做到有理、有据、有法；
- 2、绩效面谈要做到：明确目的；员工自评（做了哪些事情，有哪些成果，为成果做了什么努力、哪些方面做的不足、哪些方面和其他同事有差距）；
3. 领导的评价包括：成果、能力、日常表现，要做到先肯定成果，再说不足，谈不足的时候要有真实的例子做支撑（依然是反馈技巧）。

2.2 华为新员工快速融入“狼群”的“721 法则”

“加入华为，大有可为！”相信很多经历过华为公司校园招聘的同学对这句话都不会陌生。

目前，华为的新员工入职前都要进行为期 3 个月的封闭培训，培训分为文化培训和岗位培训两个环节。文化培训是所有入职的校招应届生的必经阶段，而岗位培训根据所在职位不同，培训内容不尽相同。

在此期间，最有意思的要属文化培训了。在华为，文化是一个平面的基础的东西，文化要普及到所有人。

任正非在《写给新员工的信》中说：“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。”

对于团队的一个新成员来说，要融入华为文化需要一个艰苦过程。因此，华为要求每一位新成员都要积极主动、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人为人。

任正非指出：“世界上一切资源终会枯竭，唯有文化才生生不息。只有每一位新成员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。”

文化培训大约需要一周的时间，所有参加培训的新员工会随机分成不同的班级，每个班级会分配教导老师，公司免费向每位员工夏天会发两件 T 恤，秋冬会发一整套运动服。

每天一早，所有新员工必须参加晨练，跑步。每年六七月份是入职的高峰期，那个时候，华为百草园周围到处都是新员工的身影，一排排的新员工围绕着百草园和生产中心晨跑，俨然跟大学校园没啥区别。

早晨训练结束后，所有新员工会穿着正装去教室参加培训，教室里边写着很多标语。大多类似于“以客户为中心”、“胜则举杯同庆，败则拼死相救”、“烧不死的鸟是凤凰”等等，这些就是华为的核心价值观。

新学员每晚要自习，周六和周日会安排休息，班主任会安排第二天的作业，然后晚上小组讨论完成，20:30 下课，坐班车返回公寓。

所以老师会在周五的时候布置很多作业，譬如用一幅画表达对华为核心价值观的理解，这些都会影响最后的得分。

华为对于新员工培训非常人性化，因为考虑到新员工刚入职，囊中羞涩，会给所有新员工预先发放 2000 元工资，这让很多新员工非常高兴，毕竟是毕业后的第一笔收入，感激涕零。

华为推崇的是军事化的管理，不管是上课，还是早上的晨练，学员们都来得准时，迟到会受到教练的惩罚，同样，准时集齐的小组也会有奖励。

华为推崇狼性文化。在课堂上也非常鼓励大家积极发言，不管是回答老师问题，还是主动提问，第一个站出来的都会有适当的奖励，也就是抽扑克牌的机会（抽牌得分累计作为小组得分，最后用来评优秀小组），老师或者同学也往往会记住第一个人，后面的虽然也很鼓励，但是相对而言就没那么让人深刻了。

同样，学员可以试着争取当组长，班长的机会，大家也都知道这些干部角色都是为大家服务的，不要怕吃亏，华为有一个文化就是不会让雷锋吃亏。

文化培训主要是了解华为的历史，文化价值观，俗称“洗脑”培训会。也会请华为老员工来给他们分享成长心得，在上课期间，需要按时签到，分小组讨论，所得成绩计入新员工试用期考核。那时，所有的老师都要求他们埋头做事，少说多做，少空谈，多做些实事。

在华为流传着这样一个故事：几年前，有一位新员工入职，就华为的战略洋洋洒洒几千字的长论发给任正非，任总看后批示了这样一句话：“有病治病，无病建议辞退！”

从 2012 年开始，华为对新员工入职培训进行了大刀阔斧的改革，将授课式培训、网络化授课方式全部取消，采用“721”法则进行员工培训。

所谓的“721”法则，即 70% 的能力提升来自于实践，20% 来自于导师的帮助，10% 来自于课堂的学习。这一培训法则的变革与确定，是华为根据各方面变化做出的调整，并据此合理安排各个阶段的培训内容和时间安排，强调“实践出真知”，强调实践对新员工未来成长的重要性，也给新员工明确了一个信号，就是要想有所作为，就必须扑下身子脚踏实地工作。这种培训方法，也反映了华为的务实态度。

2.2.1 让新员工快速融入“狼群”

华为公司是如何将一批又一批刚刚走出校门的“学生娃”打造成攻城略地的狼性“铁军”的呢？他们的经验是：通过打造系统的入职培训、岗前培训和在岗培训平台，成功解决新人的融入问题。

为了让“学生娃”蜕变成能打硬的狼性“铁军”，并快速融入“狼群”，华为公司新员工入职培训分为“三个阶段”，从入职前的引导培训，到入职时的集中培训，最终到在岗实践培训，实践培训是三个阶段的重点。这三个阶段的流程大约需要 3 个月的时间。

第一个阶段：入职前的引导培训。华为的校园招聘一般安排在每年的 11 月份，对拟录用的大学生提前分配到各个业务部门，在毕业生还未进入华为公司之前，华为会提前给每个人指定一名导师。

为了能更好的管控由于大学生还未入职所带来的风险，华为要求员工导师一个月必须给他们打一次电话，进行沟通，了解他们的个人情况、精神状态、毕业论文的进展、毕业离校安排等，如果毕业生确实想进华为，在这个过程中导师会给他们安排一些任务，提前让他们了解一些岗位知识，看一些书籍和材料，提出岗位知识学习要求等等，让他们做好走向工作岗位上的思想准备。

第二个阶段：入职时的集中培训。这个阶段比较简单，主要是围绕着华为的企业文化来展开，包括规章制度的设立等等，这个阶段时间也不会太长，培训周期是 5-7 天，而且全部要到深圳总部培训。白天跑步、上课，晚上开辩论会，还有演节目、写论文等很多内容。培训内容比较聚焦，主要是围绕企业文化展开，讲清楚为什么公司会出台相应的政策和制度，它反映出的文化、价值观是什么。

另外，华为的新员工在此阶段还要做两件事：一是要学习两篇文章，第一篇文章就是华为总裁任正非写的《致新员工信》，任正非把华为的文化和对新员工的要求全部融入其中。另一篇文章是任正亲点的《把信送给加西亚》，讲的是一名士兵信守承诺，穿过重重障碍将信按时送达加西亚将军；二是看一部电影《那山，那狗，那人》，讲述的是一个老乡村邮递员退休后让儿子第一天接替自己工作引出来的故事，影片倡导的敬业精神，正是华为追求的价值观，非常感人，很多新员工看得眼泪哗哗的，可见，华为对通信的感情之深，也可以看出任正非当时挑选这部影片良苦用心。

同时，大家还要看三本书：《黄沙百战穿金甲》、《下一个倒下的会不会是华为》和《枪林弹雨中成长》，并写读后感。

第三个阶段：岗前实践培训。在这个培训阶段，新员工要在华为导师的带领下，在一线真实的工作环境中去锻炼和提高自己。当然不同岗位的新员工，他们的培训内容和方式是有很大差别的。比如要派往海外的营销类员工，他们必须首先在国内实习半年到一年，通过这些实践掌握公司的流程、掌握工作的方式方法、熟悉业务，过一段时间再派到海外去。

对于技术类员工，公司会先带他们参观生产线，了解生产线上组装的机器，让他们看到实实在在的产品和生产流程。研发类员工在上岗前，安排做很多模拟项目，以便快速掌握一门工具或工作流程。

根据人力资源机构最近的数据统计表明，国内企业近 80% 却没有对新进员工进行有效的培训，就让新人上岗位正式工作了。许多企业错误的认为新员工不需要进行专门的入职培训，直接安排到工作岗位上，边工作边学习就行了；有的企业就算做了入职培训，很多也不太重视，往往把它当作新员工到岗的一个简单“行政步骤”，草草而过，不求效果。这样做的结果很可能就导致新员工无法融入团队，无法适应新的工作环境，无法认同企业的产品甚至是企业文化，直接导致最后和企业一拍两散。

2.2.2 员工培训实行“导师制”

华为是国内最早实行全员“导师制”的企业，也是最规范的企业，三十年始终如一坚持实施，收到极佳的效果。

华为新员工入职培训时公司都指定一名导师。华为对导师的选拔有两个条件：第一绩效必须好，第二要充分认可华为文化。同时，一名导师名下不能超过两个学生，以保证传承的质量。

在华为，导师也被称为“思想导师”，因为他们不仅要负责指导新员工的工作，而且要定期与新员工进行沟通，喝茶吃饭，了解他们的思想状况，对于外地员工还要帮助他们来解决吃住安排，甚至还包括解决个人情感问题。华为新员工入职导师就相当于部队的“指导员”。

为了帮助新员工尽快适应华为工作，华为建立了一套行之有效的导师制度。各个部门领导为每一位新员工指派一位资深员工为其导师，为其答疑解惑，在工作生活等方面进行帮助和指导，包括对公司周围居住环境的介绍，及帮助他们克服刚接手工作时可能出现的困难等。

在新员工成为正式员工的三个月里，导师要对新员工的绩效负责，新员工的绩效也会影响到导师的考核。

除了针对新员工所开展的导师制度外，在每个部门，我们都配有一支资深的教授专家团队，为员工提供顾问支持；团队成员大多为来自各所名牌大学的教授，以及一些研发中心退休的老专家。他们将在员工在工作或生活中遇到问题时，利用自己丰富的工作和生活经验，向员工提出富有成效的建议，以及接受进一步的咨询。

华为对导师有相应的激励政策：一是晋升限制，规定凡是没有担任过导师的人，不能提拔；二是给予导师补贴，补贴会持续发放半年；三是开展年度“优秀导师”评选活动，在公司年会上进行隆重表彰。这些措施，激发了老员工踊跃担任导师的积极性，和带好新员工的责任感。

除此之外，华为内部的学习平台 iLearning，全部转换为 LCE（是一种面向对象的中间件平台）多媒体的方式，全部在线化了。甚至，还有音乐与审美、心理学、如何处理婆媳关系、亲子关系等课程，内容很丰富。而这些学习，不再是强制性的，而是可以自主选择，能在任何时间、地点去学习。

此外，华为公司还针对研发人员，开发了一个 OA（办公自动化系统）平台。研发软件员工会在上面做一些测试编程练习，比如 C 语言、数据库等，里面会有很强大的题库，完全是自动化测试，把你的代码编好之后提交上去，导师会告诉你哪儿做错了，哪儿测试有问题。新员工很喜欢这种方式，他们会利用这种课余时间上面去练去测，提升自己的技能，这也能快速帮助他们提升工作上需要提升的技能。

华为的“导师制”是一项非常好的员工培养制度，不仅可以有效缩短员工进入新环境的“磨合”期，尽快适应新的工作岗位，而且可以密切员工之间、上下级之间的关系，值得所有企业学习和借鉴。

2.2.3 因岗施教，注重实践

华为每年都会从高校招聘大量优秀学员，应届本科毕业生大多擅长编写千行以下的小程序，对于规模软件开发缺乏实际经验，为了使毕业生能快速适应规模软件开发，公司开发了新员工培训体系，主要包含：开发流程培训、编程基础培训、业务知识培训和答辩考核。

（1）开发流程培训

新员工入职三个月内，质量部会组织开发流程培训，培训形式为 5 天封闭培训。5 天内由培训讲师带队完成一个小项目开发，在开发过程中详细讲解公司的开发流程以及质量文化，培训结束进行闭卷考核。

这个培训叫做 mini 项目培训，通过培训，新员工基本对公司的开发流程和质量控制体系有了大概的了解，进入项目组后，能够更好、更快融入项目开发。

（2）编程基础培训

新员工在三个月试用期内必须通过两门基础知识考试：A、编程基础；B、编程规范，试用期满进行答辩，答辩分为 A、B、C、D 四等，打 D 的为没有通过试用期，淘汰或延期转正。

A、编程基础考试：根据语言分为 c/c++类和 java 类，每月举行一次，每人有三次机会，考试 100 分（满分 100）为通过。

内容主要包含数据结构、c/c++编程以及公司总结的在开发过程中容易出错的知识点，具体包含：拷贝/构造函数、运算符/函数重载、虚函数/多态、继承、类成员访问控制、对象模型、模板、内存操作，考察点多，考试题要比面试时的笔试题难。

考试形式为：选择题(含单选、多选)/判断题/填空。

新员工入职一个月内，部门组织技术骨干进行 **c++** 基础培训，平时复习主要通过自学，课余时间为主，考试前部门答疑一次；考试试题主要从公司题库中抽取。

B、编程规范考试：编程规范考试每月一次，每人有三次机会，考试 **90** 分及格(满分 **100**)华为员工培训体系详细介绍华为员工培训体系详细介绍。公司有一本整理的编程规范文档，内容包含排版、注释、标示符命名、可读性、变量/结构定义、可测试性、程序效率、质量保证、代码逻辑/编译、代码测试/维护、宏等规范，涵盖内容比较多，**word** 文档有 **50** 多页。考试形式为选择(单选、多选)/判断，考试以“编程规范”为依据出题。

统一的编程规范能显著提高代码的可读性，降低维护成本。部分优秀学员编程基础不扎实，编码不规范，通过这两个考试，能够巩固基础知识，养成良好的编码习惯，为项目的开发打下较好的基础。其次，编程基础考试是新员工入职面临的第一座大山，考试不通过，或被淘汰或转测试，因此使新员工有一定的学习压力，迫使他主动学习，从进入公司开始就养成较好的学习习惯。

(3) 业务知识培训

业务知识是指与项目相关的知识，主要培训责任人为导师(新员工入职后会分配一个导师，一般为入职比较久，项目骨干，类似于 **uc** 的入职引导人)。培训主要有三项：一是熟悉项目；二是学习经典案例；三是修改 **bug**。

A、熟悉项目：新员工由导师负责熟悉项目的整体知识，学习项目组的培训资料，然后重点学习某一模块，新员工主要学习的模块一般是其导师负责的模块。新员工定期(二周或一个月)输出学习汇报胶片，在项目组中进行汇报讲解。

部门会组织业务骨干对新员工进行技术培训，培训内容为本部门开发使用的平台或组件以及开发过程中需要的业务知识。

B、学习经典案例：华为公司有经典案例库，案例都是员工在实际开发过程某一类问题的解决方法总结和修改 bug 中积累的典型经验教训，通过经典案例学习可以有效的吸收经验，避免或减少重复错误。

C、修改 bug：业务知识的培训主要通过修改 bug，新员工刚开始一般做项目维护，一周内就会安排修改 bug。修改 bug 的过程实际是在有压力条件下，有目的地学习过程，新员工解决了一个 bug 后，往往更有成就感，能够激发学习的欲望。

实际过程中发现，通过修改 bug 熟悉项目整体、深入理解模块是很有效的，我所在的项目组经历过 5 名新员工，无论基础好坏，通过修改 bug 的培训，基本上 2 个月后都能独立修改一个模块的问题。

（4）答辩考核

新员工在三个月试用期满，编程基础考试通过后，准备答辩胶片，描述自己在试用期的学习和工作成果，由部门组织 3-4 个项目经理或骨干员工组成评审专家组，对新员工进行答辩考核，形式跟毕业论文答辩差不多。

考核内容包括公司文化，编程技术，业务知识，答辩成绩分为 A、B、C、D 四等，A 为优秀，占 5%左右，B 为良好，占 40%，C 为合格，占 50%，D 为不合格，3%-5%，D 被淘汰。

目前，华为有 70%的业绩来自海外，但新进的营销类员工，不可能立刻派去海外实践，必须在国内锻炼一下。公司会安排他们在国内实习半年到一年，通过这些实践掌握公司的流程、掌握工作的方式方法、熟悉业务，过一段时间再派到海外去。

2.2.4 照着“镜子”主动学习

通过三个月的试用期培训，大部分员工能够掌握规模软件开发所需要的基础知识并养成良好的编程、学习习惯，为以后的软件开发打下坚实的基础，华为的研发实践证明，这是一套行之有效的培训体系。

在入职之前，华为会组织导师和新人奔赴各地，做软件训练营。而训练营设计的内容仍是遵循“721”法则，公司会将研发流程、研发规范、培训材料发给他们先自学两天，训练开始时会有专业讲师进行案例教学，帮助员工了解这些流程规范。之后，再用大约3天的时间去演练，这就是“7”的部分，并且会拿真实的场景和项目，让学生在机房里提前做编程。三天结束后，最后一天会针对之前培训的内容进行考核，检验他的学习成果。

检验完之后，还要让学员在一起交流：你在这个过程中掌握了什么知识，还有哪些不足，让他们提前知道自己与岗位的差距。让学员明白期望比提升技能更重要，知道自己的差距是什么，就可以利用这段时间主动学习。

举例来说，华为的软件工程师可以从1级开始做到9级，9级相当于副总裁的级别，享受同一级别待遇。新员工进来之后，如何向更高级别发展，怎么知道差距？华为有明确的制度，比如1级标准是写万行代码，做过什么类型的产品等，有量化、明确的要求。员工可以根据这个标准自检。

为打造更好的数字化学习体验，借鉴先进的在线学习平台构建经验，共用成熟的在线学习平台功能模块，在华为云和大数据平台上开发和运营新一代学习平台 iLearningX（包括PC端和移动端）和新的混合式教学方法。

在 iLearningX 平台的研发及运营中，团队充分利用华为云平台及 IT 基础设施，紧跟一线业务需求，用互联网产品思维打造平台及服务，用 MOOC（Massive Open Online Course）+SPOC（Small Private Online Course）的教学方法满足华为训战数量和质的双重要求，在本年度战略预备队训战中发挥了重大作用。2017 年，iLearningX 平台共运营 380 个 MOOC/SPOC 班级，内容涵盖战略预

备队 13 个分队、7 个战略场景、48 个学习方案的 300+课程，共有 3.4 万多人通过平台学习，人均学习 109 分钟。

比如：小张的 C 语言能力差，便可以通过 iLearningX 平台去学，或在工作中有意识地学习和积累。通过一段时间的实践学习，达到了 1 级的水平。接下来，可以向 2 级的标准进发。这就是任职资格的管理。

而任职资格管理的意义就在于：镜子的作用，照出自己的问题；尺子作用，量出与标准的差距；梯子作用，知道自己该往什么方向发展和努力；驾照作用，有新的岗位了，便可以应聘相应职位。这种透明的机制，能不牵引员工主动向上学习吗？

有人可能知道，华为的绩效管理是很残酷的。A 和 B+中间看起来只差一个档次，但奖金却可能是一辆车的差距。所以，在华为绝对没有“大锅饭”，绩效档次拉得很开。华为公司就是要识别出最优秀的人，给他最多的资源、发展机会、薪酬、股票，以此牵引员工不停地向上奋斗。

而让新员工快速融入组织，无非就是要解决好两个问题。一是推动员工产生高绩效，二是让他认可文化。现在 90 后的员工需要尊重，需要你能去倾听，需要你去尊重他个人的一些兴趣。任正非坦陈，华为这块做得还不好，现在内部在强调除了物质激励之外，还要强调非物质激励，通过激发员工内在的驱动力加速融合。

为了留住人才，华为于 2016 年制定了“人才保留解决方案”，会把负责招聘、绩效、培训的人都集结起来，在各个环节内找到针对人才保留能做的事情，最终解决好“留住人、留住心”的问题。

任职资格制度的实施，较好地发挥了四个方面的作用：一是镜子的作用，照出自己的问题；二是尺子的作用，量出与标准的差距；三是梯子的作用，知道自己该往什么方向发展和努力；四是驾照的作用，有新的岗位了，便可以应聘相应职位。

除了任职资格制度之外，华为还通过严格的绩效考核，运用薪酬分配这个重要手段，来实现“不让雷锋吃亏”承诺。即使考核结果仅仅相差一个档次，可能收入差别就是十万二十万甚至更多，所以在华为不存在“大锅饭”的问题，华为就是通过这样的方式，来识别最优秀的人，给他们更多的资源、机会、薪酬和股票，以此牵引员工不停地向上奋斗。

第三章 对于华为人才培训的体验—新员工培训的设计感

说到人才发展与内部培训体系其实是个很大的课题，市面上流行的花样也很多，我有幸去参加过一届美国的 ATD 大会，世界范围内对于各项培训技术的理论与技术的更新也是日新月异的，比如生理科学与专项培训的结合种种，像脑科学与领导力之类的，西方比较重视大量数据和时间沉淀采样的分析结果，但是说到有效和实用，还是觉得在华为的时候所接触的更加务实，效果更明显一些，结合离开华为这几年对于培训管理和人才发展之间的联系，谈谈个人对于华为这套系统的体验和感受。

华为的培训体系对我的影响比较大，这也是我离开华为后投身培训咨询行业的很大的动力，这部分我会用比较详细篇幅来介绍，分为新员工通用十天培训、我的二营专业培训、我的华为讲师之路与成长提升培训三个部分，我们先从第一个部分开始。

2006 年初到华为报到，还没有具体分配到具体部门之前，接受到的第一个要求就是参加公司统一组织的新员工培训，所有的新人其实在参加之前都或多或少的知道这个过程还是有些魔鬼训练营的味道的，因为公司明确告诉我们，新人培训不是走形式的，是有明确考核和节点要求的，我属于销服体系，比一般的职能部门要多至少两个月的时间，此培训包含了企业文化、产品知识、客户接待实习、展厅讲解，有军训，有课堂学习，有参观，有实操，有考核，有淘汰，这个后续介绍二营培训的时候我会详细讲到。

封闭十天的通用类培训，不论什么部门和职位，所有新人都要参加为期十天的封闭文化培训，采用严格的半军事化的管理方式。具体表现为多人一间宿舍，每天早起晨练与队列训练，每天固定时间段就餐，晚上统一休息，白天安排对于华为发展与各个企业文化主题的学习，晚上也有华为文化案例学习与讨论，白天上课的时候有专门的老师巡视是否有人睡觉，晚上班级活动和讨论会弄到很晚，缺失睡眠是那个时候最大的记忆，在整个通用培训过程中没有太多要死记硬背的东西，主要要求就是认真先听，形式表现为跟随各位资深高管的华为发展介绍，企业文化案例的研讨，还有一些 PK 模式的比赛，比如会有辩论赛，我记得当时我们那期的主题是“爱一行干一行”还是“干一行爱一行”，这种形式确实很好，我后来再别的公司做管理的时候也曾经把这种模式引入到新人培训中，就热点问题引发员工多于企业文化的思考，引导员接受企业正向价值观。

华为的十天新人培训给予最多的是对公司发展和文化的初步了解以及建立规则感，那些朗朗上口的口号，什么“胜则举杯相庆，败则拼死相救”、“天道酬勤”、“决不让雷锋吃亏”，通过案例了解这些口号背后的故事和逻辑，就是让所有新人初步明白公司提倡什么和反对什么（那个时候我记得对于诚信二字要求的特别高），用大量案例和讨论的方式强化新人对于华为的认知（先有一个感性认识，公司不指望你能马上认同），用各种班级管理制度和要求来初步建立对于规则的敬畏之心和团队融入感，比如对于作息时间的要求，对于着装的要求（培训期间是统一的商务着装），对于课堂纪律的要求，还有课后作业的交付要求，通过这种方式来洗涤来自不同的公司、职位、年龄、性别的新员工进入公司的差异，我个人觉得这才新人十天通用培训的核心目的。

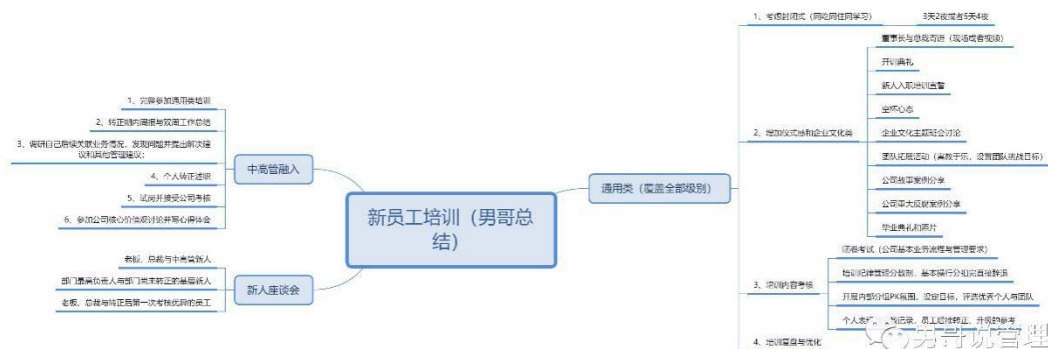
华为采用“用优秀来培养优秀”的理念也同样体现在新人培训中，比如在培训过程中的班主任或者军事教官，就可能是来自于国旗班的退役军人或者某知名部队的退役军官，从这点就可以看出华为对于培训的重视和投入，所有的新人都是脱产全薪的参加培训，公司给提供住宿（餐饮是自己刷工卡）。华为干部部当年还配有从大型国有企业，著名大学，国防军工企业退休的教授，党政干部，技术专家组成的老专家团队，专门负责配合人力资源部做员工思想工作，这个情况

后续我会在起他的培训环节中做详细介绍，以上种种，体现了华为对于新人培训的重视和投入。

在整个新人培训中，那些堪比大学还要好的阶梯教室和员工食堂，完全模拟实际工作场景的实训室和培训用的设备机房，有着丰富资历和阅的班主任以及授课讲师，身边的同学都是来自各个领域和公司绝对的精英人士，参观公司的展厅，众多产品出货不是第一就是前三，每天学习的案例就是华为怎么奋斗拼搏领先世界的，花着钱让你学习和感受，对于新人的融入感就是这样产生的，特别是对于那个时候我这个没怎么见过世面的人绝对是一种震撼，培训设计感非常强，虽然过程苦一点，但是你一旦真心融入，其实十天还是很快的。新员工通过十天的所见，所闻，所感，华为基本可以通过入职的第一时间就能征服大部分新员工的心。

从华为离开后，因为培训与咨询接触到了很多公司，自己也在两家集团工作负责企业大学的运营，综合在华为和后来创业公司的经验，我想说：凡是不重视新员工培训的公司都是没有前途的。

根据我曾经的经验，将新员工培训用如下思维导图进行结构化的图示如下：



新员工培训是公司培训体系的基础，很多公司也在做新人培训，因为投入或者关注不够，基本流于形式，缺乏培训设计感，没有将公司基本要求与培训组织真正结合起来。

我曾经服务过成都本土较大的一家集团地产公司的企业大学，这家公司另我惊讶的是在十几年前就开始关注新员工培训，而且新人通用培训会持续一个月

之久，充分的把企业文化的要求与对新人的管理要求融入到了军训、拓展、文化学习、学员自我管理等项目中去，效果非常明显。

我认为对于新员工培训，需要注意以下几点关键点：

- 1、高层重视与参与；
- 2、紧密联系企业文化要求或者管理要求进行设计，氛围营造很重要；
- 3、让员工体会到公司的优势、关爱、与严格要求，荣誉感体现；
- 4、新员工培训就是面试考核的延伸，设置机制淘汰不合格；

新人培训反应了公司文化与管理土壤的厚度，这个和人数规模多少没有直接关系，几十人的公司也同样可以通过公司老板与新人座谈或者部门欢迎会的形式让新人迅速融入，办法总比困难多，关键还是看重视不重视。

第四章 华为大学

4.1 华为大学概况

概况：2005年华为大学成立。目前，华为大学已经拥有300余名专职和逾千名兼职培训人员，他们遍布华为位于中国和世界各大洲的分部/代表处。

办学宗旨：华为大学的建立，旨在借助中西管理智慧和华为管理实践经验，来培养一大批优秀的职业化经理人。简言之，华为大学被视为华为培养人才、选拔干部的重要阵地，而按照任正非的话来说就是“把华为大学变成培养将军的摇篮”。

对内职能：华为大学依据企业发展总战略和人力资源战略，建立了企业人员培训管理体系，并通过培养工作人员和管理人员来推动企业的战略落地、业务发展和人力资本增值等目标的实现。

对外职能: 华为大学积极配合企业业务发展和客户服务策略,为客户和合作伙伴提供了极为全面的技术和管理培训解决方案,极大地提升了客户满意度;同时,通过积极分享企业管理实践经验,华为也与同行者共同提升了企业竞争力。

讲师资质: 讲师必须是有实践经验的人,没有实践经验的人不允许授课,只能担任组织管理工作,而且以后全部被派遣到一线去服务。市场竞争没有人们想象中那么复杂,也没人们想象中那么简单,如果讲师在授课时抓不住要领,不知道如何应对实践,那么参训的学员面对问题时亦将无从应对。

教学案例: 华为大学的所有教学案例都来自于华为或社会的真实的企业管理案例,那些本本主义的案例完全被禁止使用。虽然这些真实的案例有时难以成为最理想的培训教材,但它具有实用性——他人可能在这方面取得了成功,学习都能学以致用或加以完善补充。

学习思想:

- (1) 强调终身学习。
- (2) 强调全员学习。最典型的事例是华为人学外语。
- (3) 强调全过程学习。学习贯穿于企业组织系统运行的整个过程中。
- (4) 强调团队学习。

评价: 华为的学习型组织主要要求人们通过保持学习的能力,及时铲除发展道路上的障碍,不断突破组织成长的极限,从而保持持续发展的态势。

4.2 任正非在华大建设思路汇报会上的讲话

值得反复阅读,先看几个金句:

“第一是要奋斗,第二要掌握去奋斗的办法,光有干劲没有能力是不行的。”

“为什么汉元帝不知道王昭君?是因为人才没有循环起来。”

“如果没有一个正确的机制，华为大学做做就淹下去了。”

华为大学一定要办得不像大学，因为我们的学员都接受过正规教育。你们的特色就是训战结合，给学员赋予专业作战能力。

整个公司第一是要奋斗，第二要有学会掌握去奋斗的办法，光有干劲没有能力是不行的。

4.2.1 华为大学的责任定位

华为大学要为华为主航道业务培育和输送人才，特色是训战结合，最终就是要作战胜利。

这个目标似乎短浅了一些，但当前华为在转换管理中是迫切需要的。5-10年后怎么样，未来再讨论。

训战结合就是训练和作战是一回事。所有训练的表格要和我们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。我们现在就是要把赋能简单化，简单化就是我不给你讲原理，我直接给你讲作战，那么有没有人能悟出原理呢？悟出原理的将来就是战略家。

训战结合的赋能和考试全以沙盘为中心。比如，在德国建立教导队来培训，做账实相符、LTC、“五个一”工程的综合管理的员工。准备变革的代表处几个人来学习，将代表处沙盘带来，做作业、考试都以沙盘为中心。

在现实工作中，我们不主张多考试，因为浪费实战时间。但是在华大培训，主张多考试，一个星期至少考三次。培训结束之前，先把你自己的沙盘讲清楚，毕业后带着沙盘回去，一边实践，一边修改，最后看结果。

华大不是一个正规院校，正规院校是培养大学生、培养硕士博士。我们和学员都是完成了基础训练才进来的。华大本质是对已经受过正规教育的人再教育，再教育应该跟职能有关系，不再是与基础有关系。我们需要你从事这个工作，就给你赋能，赋能不是全面赋能。

华大的赋能要支撑公司文化、管理平台和关键业务能力尤其是战略预备队的建设。

在文化思想上面，我们要建立统一的管理平台。以文化为基础，文化的上面是土壤，肥沃的土壤就是管理平台；业务是生长在这片土地上的能量。

文化基础平台就是干部管理研讨班；

管理平台是已有的管理，包括现在的系统变革，项目管理支撑，各体系的管理平台；

业务就是冒出来的一个个山峰，山峰是可以独立的。

各方面都有预备队，预备队在哪里，华大就组织讲师跟上去赋能。总的一句话，我们要作战胜利。

而且我们只有五年时间，这五年华为就是要在大数据流量上对世界作出贡献，五年过后就没你的机会了，战略机会点已经过去了，所以在这个时候我一定要培养一批对抢占战略机会点能贡献的人出来。

我提出来三年从士兵到将军，这样的话是要激励很多人上战场，号召重兵压到前线去，把管理贯通；不求最佳也不求最优，求贯通。

前线已经存在的作战方法我们要承认它的合理性，不要急于推翻它，允许各地适当的灵活机动，以及优先、推后的秩序的自主。新的方法是推动已有系统适当改良。

我们一定要强调训战结合，带着问题去研究它为什么成功了，有什么应改进的地方。

4.2.2 华为大学的管理架构

为保证华为大学的方向不搞错，我们在华大上面成立一个指导委员会，我来做指导员，三个轮值 CEO 做委员，半年开一次会。然后成立校级行政组织由需求拉动供给，片联代表需求，华大是供给。需求对华大的供给进行引导管理。

华大是赋能管理，要根据片联提出的业务需求，把培训大纲、考试大纲拿出来。我们要什么样的干部，华大你就给我们培养什么样的干部，没有老师就找去。

学员学前、学后的行政管理还是落在各个行政部门，就是选谁来，华大不管，华大只管上什么课，考核什么，做赋能管理。学中管理由华大或有关机构统一管理。

华大把自己的能力做成实线管理，下面都是华大的实体能力。你们现在的下层组织，四个核心能力系（管理能力系，专业能力系，项目管理系，新员工培训系），再有一个共享平台，设计得很好，这几个系都是赋能教育。

片联代表需求，要推动干部循环赋能，关注和管理优秀种子，每个班挑选优秀学员上项目。项目实践做得好，要敢于提拔。美国军队的培养方式是值得我们学习，你要出去干出点成绩，再回炉赋能，优秀种子又获得一次充电机会，充了电又去上战场。

片联不是拍脑袋提拔干部，而是调动这些干部在循环过程中成长。这样三十几岁的青年也能当将军。在艰苦地区（如伊拉克、阿富汗……）待了很长时间的干部，要允许他们参加到循环赋能。参加战役，可能最初啥也听不明白，但是战争打胜后，一高兴，也开窍了。否则只表扬他们思想品德好，不给予赋能，没有能力怎么能去开航母呢？

现在公司有种现象，人越优秀，越被部门抓着不放，耗干了能量，然后被末位淘汰。所以我们的循环赋能就是推动解决这个问题，释放个人能量。忠诚不能当饭吃，一定要通过循环赋能，把能力提起来，才能产生“忠诚”的价值。

4.2.3 华为大学的权威来源

华为大学主要以赋能为中心，华大的教学就是要和“客户需求”相结合，这个客户就是片联需要培养作战队伍。华大不要担忧自己没有权威性，权威性在于你对干部未来的人生出路真实赋能和有推荐的权利。

第一，大家没经过华大的赋能，就不知道现代化的工作方法，不知道表格怎么填，速度慢了就赶不上别人。所以华大就有了吸引力，大家交钱也要来。

第二，华大可以推荐三分之一优秀学员给片联，片联将这些优秀学员组合起来上前线。将来学员考试题目、答卷、成绩、自我评价等都贴到华大开放的网上。我们合理地去使用这些干部，干部的积极性就来了，就愿意到华大来镀金。

学员在赋能期间的评价由华大说了算。你有资格但是你没有能力，你还是老红军。不能因为你参加了二万五千里长征，你就上航母，航母就会听你指挥作战？这样华大的权威就来了。

我认为华大的激励机制不完全是激励教师，华大可以对优秀学员实施表彰活动，比如毕业典礼、颁奖庆祝……。项目做得好的学员，华大授予他一个称号，把奖品寄给他，然后你们自己登报表彰。他有空回来领奖，就搞一个领奖仪式，激励人们再学习。

我们不限制华大在内部培训的业务发展，对干部能力提高一定是有贡献的。

4.2.4 华为大学的预算管理

华大作为轻装子公司，要简化管理，独立核算，可以逐步实验去矩阵化的管理，首先要保证快速决策；最终华为大学要依靠正确的机制，成为公司所必须需要的组织，并且滚动循环前进，从而走向顶尖。

坚持有偿服务，基于收支平衡，摆脱羁绊。

华大为什么要有偿服务？

一是保证业务部门不会无偿利用资源，并因此学习不认真；

二是让华大可以基于收支平衡，摆脱羁绊，不因为要向公司要预算，超预算后，业务就被限制住。

第一，大家不能无偿利用华大的资源。

华大要基于收支平衡，根据各个项目的预算分别收费。这点你要向梁华学习，因为梁华现在也在卖项目经理。你们也要跟他们一样，用项目管理、基于项目计算费用。

如果说华大不收钱，其实就是华大的灾难，你就会被无穷的调用，直到你累死。每个代表处的代表，“我们这里有个问题，请你们华大来搞一下培训”然后他打完一个电话就算完了，就不管了。打完电话若是要付钱的，那么他就有成本管理了，学习也认真了。所以华大一定要收一些费用，但要合理。但是一定要卖，因为你不增加 他的成本，他就无偿利用资源。

第二，华大基于收支平衡，有偿服务，就可以摆脱羁绊。

如果华大向公司要预算，公司不会给太多，超预算后，业务就会被限制住。如果华大培训服务是产生价值的，每个部门都愿意出钱让你服务；赚钱多了，还可以增加资源，提高教学能力，使华大更受欢迎。华大不用什么事情、每一件事都请示、培训也要批准，批啥呢？只要跟教导队谈好，华大来给平台做咨询要给钱，而且比 IBM、外面的咨询公司要便宜。

所以华大就是坚持收费模式，主要是赚内部钱，而不是到外面去赚钱。华大赚的钱，就是给你们建立更好的学习平台和教学能力。收入预算和分配预算你要有一个机制，如果你们挣了钱，在一定范围内，你们就可以自己做事情。这样华大有作战权，该花钱就花，但同时战果管理要接受公司审计。

还可以建立华大的教育基金，每个人愿意都可以捐献基金，就像哈佛一样，谁想捐立基金，捐多捐少都是光荣，不在乎捐多少，也不强迫。捐 1 元也是好的。只要有这个机制，也不用号召，因为公司的进步都会给每个人带来具体的利益，

因此渴望公司进步的人就会支持，不在乎基金起什么作用，而在乎大家会关注华为大学对整个公司的赋能。

4.2.5 华为大学的获取分享制

第一、华大要建立一个正确的获取分享制，来撬动最优秀的人培养更优秀的人。

兼职讲师队伍需要建起来，在华为是重要的，特别是对训战结合模式。抗大成功了，为什么成功？

我觉得教师就是一定要最优秀的人，才能培养更优秀的人。谁叫最优秀的人？每个人都不能说他最优秀，比如我年轻时很优秀，我 89 岁还优秀吗？人的优秀、人生的优秀，只有短短的一段，你把这段输出去，然后你再干其它事情。

所以我们要解决这个问题，抗大就是教师的循环，教员的循环，我们今天要延伸过去的模范传统，但不是做一个清华或北大，教师终身制。将来的师资队伍要强调每个人的时段，华为公司的兼职教师是能做到的，人最优秀的是哪段你就输出哪段。兼职教师是在人生最好的时刻来给学生讲课，他给了你许多实际启迪。

建立一个微信学习圈，作战若有不明白，发个微信咨询，朋友多了，你能力就提升了。而且讲课对讲师本人促进也很大，等于把自己的思维过一遍，别人一提问就补全漏洞了。

华大有一部分专职教师，希望逐渐变成专职的组织教师，而不是自己上战场的教师。就像洛桑管理学院一样，它总共只有三四十个核心教授，能办成世界第三的学校，它就是经验。

4.2.6 华为大学的激励机制

华大要建立对专兼职讲师队伍真正有效的物质和精神激励机制。

你首先要有著作权，著作权开放后有人可以改版，改版一定要注释，我引用了谁的讲稿，这个人以后写个人自传的时候，可以写产生了什么社会影响，不信你去查！我们要向国家版权管理一样进行著作权，这也是一种激励。

第二，我们也要进行物质激励，最主要是要有正确的机制，你想想，我们现在有钱要分，为什么只能有一种分配模式，谁作战成功了，就分钱嘛。讲课也是冲上山头，就是你要把这个机制制定出来，公司同意这个机制就可以了。

先有鸡还是先有蛋的问题，一定要明确。我们明确先有“鸡”，“鸡”先生“蛋”，我们是先给予，再贡献。

你们现在不要强行想象能建立一所理想的华为大学，不理想也是大学，来讲课的讲师差一点也是讲课。若不先给差的讲师奖励，就没人相信你会改革，就吸引不了优秀的讲师进来。

华大现在是万事在求人，必须要有正确的导向。谁都可以来讲课，应该是开放的，但是要跟得上这个时代的步伐，你们要和片联联合起来，一定要找会开航母的人来教开航母，不然就触礁了。

华大专职教师的职级、工资、配股等，总体沿用大平台机制。

第三，精神激励

讲得好的形成了威望以后，你有影响为什么不能让你当领导呢？华为公司现在的领导都是他们打上来的，那你现在也要允许他们打上来。

总之，我们一个人最有生命力的一段时间，你讲课我是付钱的，第二个你的教案是卖给公司的，我可以上网公开的，你有著作权，但我向你付了稿费，这些都是可以开放的。这样的话你的教师队伍将是个庞大的教师队伍，而不是一个弱小的教师队伍。

4.2.7 华为大学的运营机制

最终华为大学要依靠正确的机制，成为公司所必须需要的组织，并且滚动循环前进，从而走向顶尖。

如果没有一个正确的机制，华为大学做做就淹下去了。没有机制，精神是不能永存的。你一定要建立一个正确的机制，很多时候要无为而治。

这个模式和机制不是你控制和垄断需求，而是它需要你；如果他天天想要甩掉你，你去行政控制也没有用。你有能力和平台、有许多东西能够协调和调动，你调动的机制一定是比它好，特别是系统性的设计它就更难做到。它需要你，就会让你服务。

华大有这么多的人员做系统设计，也可以下去蹲点，然后新的机制就又出来了。因为整个公司都在滚动循环前进，华大的老师自己对自己的赋能也是在滚动中前进。华大就是在赋能过程中不断地走向顶尖。

即使十年后你们要办开放大学，也只讲顶尖这一点，就像美国教育机制一样，5%的院校培养了美国的领袖。

你们也不是全能学校。我这里出去要么是领袖、要么是统帅。当然，上战场，枪一响，不死的是电影，我也不能保证学员个个是将军。

即使未来要走向对外，也要抛弃基础教育的，因为这些基础的东西在真正的大学，已经做了。

4.2.8 华为大学的主要任务

华为大学只管教学赋能，要培养作战队伍。

训战结合的责任是培养将军，哲学是培养统帅的；训战结合的队伍就是要整齐划一，严格纪律，不能躁动；管理哲学班可以躁动，思想可以更解放、更复杂。

华为大学赋能时，不考虑个人命运的公平问题。说小国家不出将军，你怎么知道？赋能要有教无类，我们是要选拔人才，但是不要老是排斥了一部分人受教育，那些被爱情遗忘了的角落也应得到循环赋能。

为什么汉元帝不知道王昭君？是因为人才没有循环起来，所以只能我们加强培养。在赋能过程中也不要忽略了有经验干部教育，他们也可以在新的战争中赋能，赋了以后还可以再上前线。

华为网络教学平台会越来越厉害，这个厉害在于案例教学，有亲身经历的人亲自讲。华大的网络教育平台，我主张更开放，华大可以有多个平台，比如学员的心得平台，他自己可维护，自己写的文章要回去修改一下再贴上去，也是可以的。

要让这些案例循环起来，将来我们逐渐把评价分类一下，有些文章大家觉得没有意义，自然就淘汰了。网络教学平台其实是可以做大的。

4.2.9 华为大学的教学要求

第一是要可以推送到代表处去。将来的网络教学平台可以像展厅的体验中心一样，这段时间这个区域里的学习内容，哪方面的点击率会比较高，我们就把内容推送到前端服务器去，员工晚上闲了就可以自行学习。

第二，将来项目合同都可以移动互联了，教学更应该允许移动互联。在网络教育平台上我们先给你们初期投资，然后演变成一种商业模式。

无论华大做什么样的培训，文化是一个平面的基础的东西，文化是应该普及所有人的。我认为美国是有一种文化，欧洲也有一种文化，统一了，人们才会有有一种能力产生。文化是一个基础，能力是在上面长起来的東西，这两点互相不矛盾的。文化要具有开放性，华为就是因为开放，才冲到世界最前面来了。

总之，可能有人会说，我们现在对华大的规划，训战结合、对项目有效管理等等，这个思维方式有点现实主义，没带有长远理想。

但我认为金融危机可能还没有真正爆发，若我们不在最好的历史时期改革，到了不好的历史时期就更加不敢改革。到那时伟大的事业没做成，基础塌了。

华为公司要在这 3~5 年完成转型，而我们绝大多数人能力不够，没有队形来针对流程管理有充分的认识。

所以我们一定要提高效率，一定要加强考核的有效性，然后对干部末位淘汰，逼大家到华大课堂上去接受赋能。我们要先渡过这几年的困难时期，至于未来怎么样，再讨论。

好了，今天的分享就到这里，还有其他关于华为大学的疑问的话，我们特别邀请了华为大学原执行校长、华为公司原高级副总裁姚老师，实时分享华为企业大学建设的实践与启示，他在中外跨国企业与创业企业管理特别是人力资源管理、领导力发展、企业大学建设管理以及国际化业务发展与海外商业环境建设等领域具有丰富实践经验。

4.3 原华为大学执行校长陈海燕关于华为大学的讲话

4.3.1 华为大学的运营情况

（1）学员：

华为大学的每年培训的新员工超过 2 万人，最多一年 3 万人。

（2）内容：

华大非常强调新人的入职引导这一段，整个入职培训就是一场文化的培训，把新人刷成一个颜色，让他们认同华为最基本的价值观：以客户为中心，以奋斗者为本。

（3）师资：

2013年16万人天的面授课程,而这十六万人天依靠1500多名的兼职讲师,60%以上一层部门的经理人。这是在师资资源上与其他大学很有差异化的特征。

(4) 技术:

E-Learning 上尝试一些突破。有很多的区域,比如说阿富汗,一年就招1个新员工。因此华大借助E手段,一个虚拟教室做文化引导可以接入40多个国家的新员工。

(5) 课程:

华大在E学习的网课也积累了20000多门。总体学习时长的60%依靠E学习积累的。

4.3.2 华为大学的独特定位

(1) 自负盈亏:

华为大学这个组织最独特的特点是,他是一个Service Biz Group (SBG),不是一个成本中心,而是依靠与业务部门的结算和买单,自负盈亏的。

(2) 与业务保持一致:

最大的保证了华大与公司业务的高度一致,和华大的强身自建。如何评估培训效果和价值很简单,就是看明年的业务收入是否增长,业务部门是否愿意给钱、把人送到这里来培养。

4.3.3 华为大学的根本使命

华为大学并不把自己写的非常高远的目标,而是很明确地知道,他们的根本使命是成为公司的使能器,这个使能器帮助企业输出两样东西:

(1) 更符合公司价值观、有精神的人;

(2) 更好地被总结和提炼的知识和经验。

4.3.4 华为大学的主要工作

围绕三件事情：

(1) 传承文化

(2) 提升能力

(3) 萃取知识资产

4.3.5 华为大学的教学理念

(1) 坚持选拔制：

坚持选拔制的目的是让来受训的学员不论从自我感知还是从事实的情况来看都是拔出来的好手。如果不接受这个理念的话，来培训的都是有空的人，针对这些人的赋能，是不会让公司认为真正帮到公司的成长。

(2) 训战结合：

所有教的东西都是打仗用的东西，明年出去打机关枪，就教如何打机关枪。不会叫一个小兵如何在航母上开大炮。

今年大规模的启动了战略预备队的项目，开发了 680 多学时的课程，长达半年工作日的课程。之所以能够开发出这么多学时的课程，关键是因为课程不是理论的堆砌，而是真刀实枪的案例，而这些案例是和业务部门一起花了 2 个多月的时间整理出来的。换句话说，华为大学不做精品，而做实战。

(3) 最优秀的人培养更优秀的人：

170 人的华大员工中，很少有专职的老师。老师从哪儿来？都是一线的优秀经理人员。比如说，华大有一门课程，是帮助新任经理人，从一个好兵实现到一名将领的转身，站在课堂上的都是地区部的经理，而没有专职的老师。

（4）循环赋能：

华为的培训有一个很强的理念，就是要从项目管理与经营实践中选拔发展后备干部。培训的考场和业务的战场是紧密结合的。在循环赋能的过程中，华为尤其关注“项目管理”能力的培养。因为，华为认为“项目管理”的训练过程浓缩了一个管理者最基本的职业化管理的素养。

4.3.6 华为大学的核心业务

华为大学的核心业务围绕“管理能力”、“专业能力”和“项目管理能力”展开，但是其核心的核心是文化传承。华为大学内部部门名字很有意思，不是叫“某某部”而是叫“项目群”。

因为华为自身的组织就是一个以项目为核心的组织，项目是跟着业务需求走的，只要有业务需求，华大就会配合就会出一个项目群。

从组织特征上来看，华大绝对是实用导向而且灵活应变的。教学策略和教学理念是一致的，实战实用、案例教学、发展讲师制。

第五章 华为从危难走向成长的发动机——华为大学

1997 年，华为企业就开始了内部培训；2000 年，各业务部门设立了干部中心。到 2003 年初，华为成立了华为培训中心，课程、师资统一规划建设，总体规划了企业培训目标，培训管理的能力到了国内顶尖行列；2005 年，华为正式注册成立了华为企业大学。

下面，让我们一起来揭开华大神秘的面纱~

“华为大学一定要办得不像大学，因为我们的学员都接受过正规教育。你们的特色就是训战结合，给学员赋予专业作战能力。整个公司第一是要奋斗，第二要有学会掌握去奋斗的办法，光有干劲没有能力是不行的。”

——任正

非

愿景使命价值观

职责与解决方案

课程、师资、运营与评价体系

愿景：将军的摇篮

使命：融汇东西方智慧与华为实践，助推企业全球化发展

定位：企业与人才发展助推器

理念：

- ◆领导者发展领导者
- ◆实时、实战、实用，从实践中来到实践中去
- ◆绩效-结果导向
- ◆向艰苦地区和一线倾斜

IPD变革研习社

愿景使命价值观

职责与解决方案

课程、师资、运营与评价体系

- ◆成为公司干部培养基地与全球化战略助推器
- ◆致力于建设统一的企业文化、价值观和行为标准，形成核心向心力，保持华为公司的整体形象与竞争优势
- ◆提升员工素质和业务技能，促进员工职业发展，吸引人才、发展人才，支持公司业务发展与人力资本增值
- ◆配合公司可持续发展战略，引进先进管理理念，促进企业变革和内部管理进步

领域	解决方案	备注
战略		
文化	高级管理研讨班	传承公司文化，发酵管理哲学
人力资本增值	青训班	训战结合，从项目管理与经营中选拔发展后备干部 生硬的业务流程开始对接了，打通了
企业变革		

IPD变革研习社

高管研讨班：参与三本“管理纲要”学习研讨（纲要为华为管理哲学的精华萃取），使公司战略目标达成一致，并探讨新的管理理论



业务管理纲要主要内容

第一篇，**以客户为中心**。这是贯穿华为业务管理的主线。在开宗明义地提出“为客户服务是华为存在的唯一理由”的命题的基础上，分别阐述了华为的价值主张、质量管理战略、“深淘滩、低作堰”的商业模式，以及将客户满意度作为衡量一切工作的准绳的理念。第二篇，**增长**。围绕长期有效增长这一价值创造主题，系统阐述了华为的业务管理战略和政策。第三篇，**效率**。围绕未来的竞争是管理的竞争这一命题，阐述了华为在组织设计与运行、端到端流程持续改进，以及建设数字化企业方面的政策和原则，并深入讨论了华为管理变革的指导方针

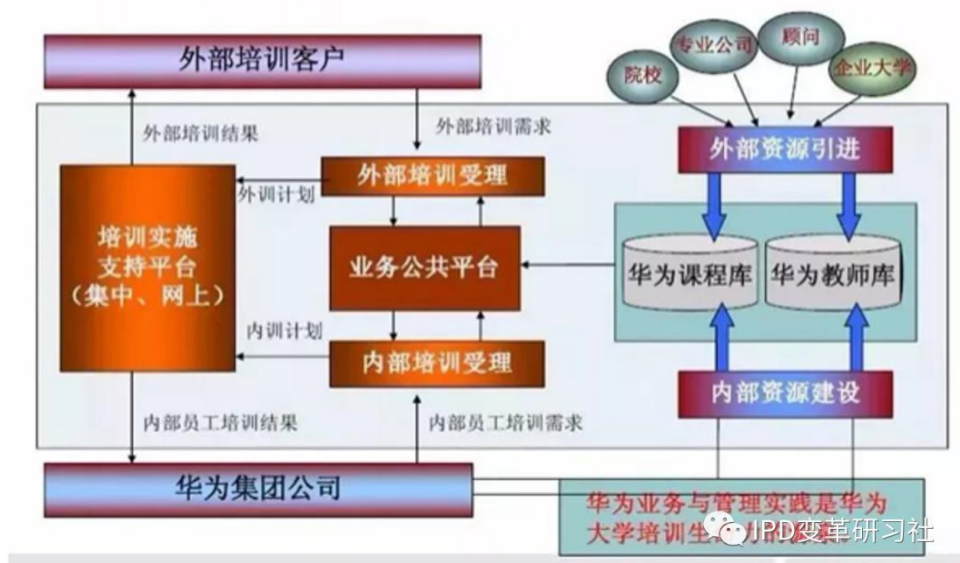
青训班：该项目模拟了一个端到端项目管理和经营的全流程。华为内部主要以项目管理为抓手，华为认为管一个小项目成功、就能管大项目成功到业务成功



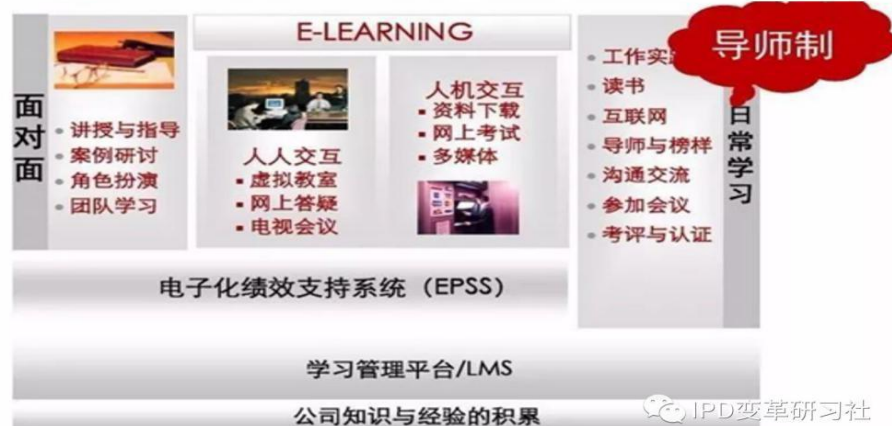
“烧不死的鸟是凤凰”
“不让雷锋吃亏”
“胜则举杯同庆，败则拼死相救”
“板凳要坐十年冷”

IPD变革研习社

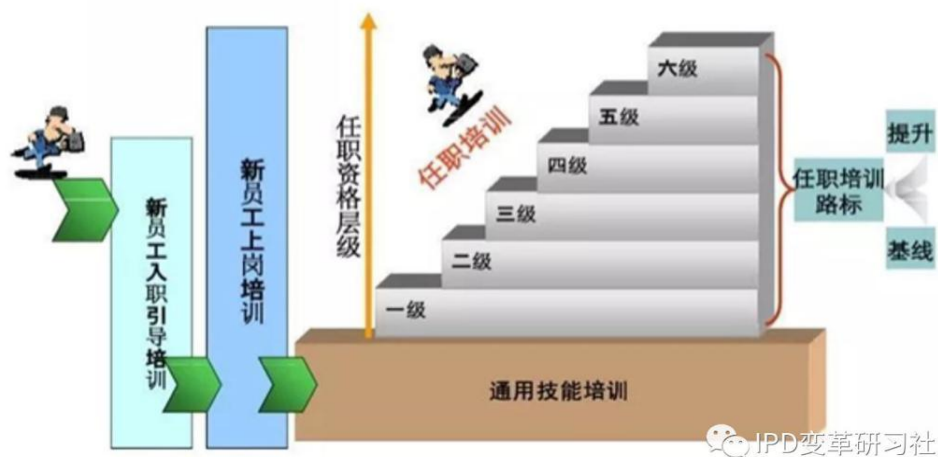
华大培训运作模式：内外结合



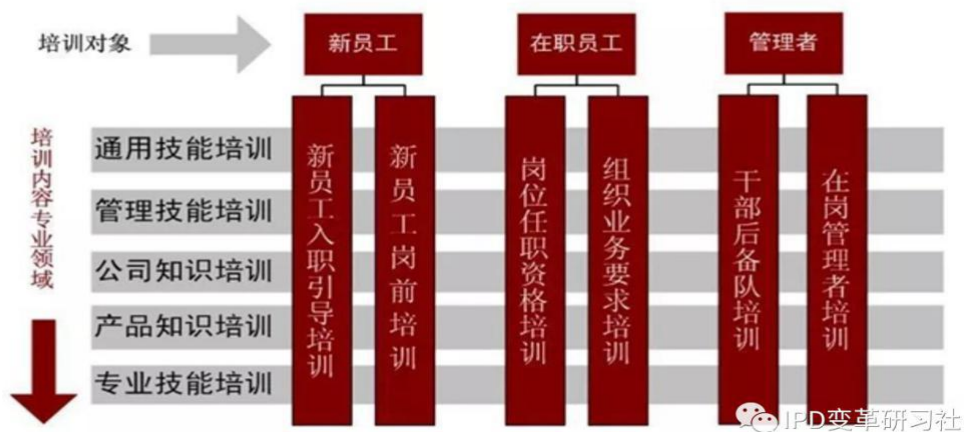
培训方式多样化



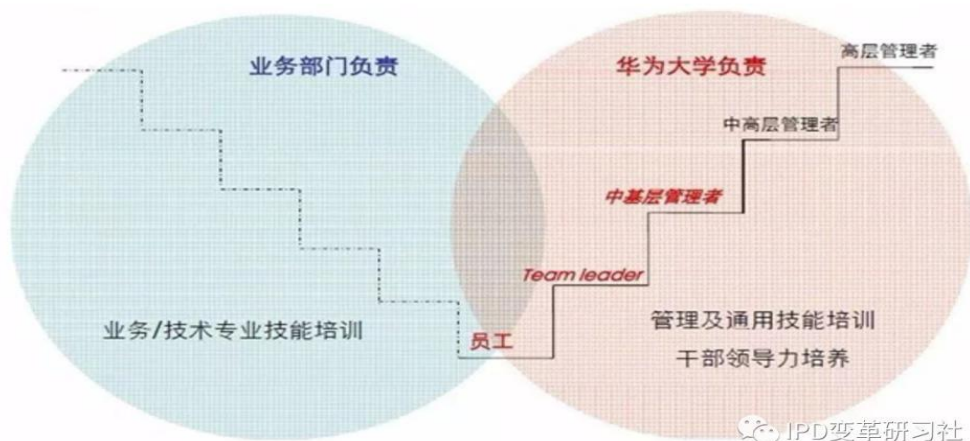
培训与任职资格结合



培训课程体系：分层分级的课程体系，全面覆盖

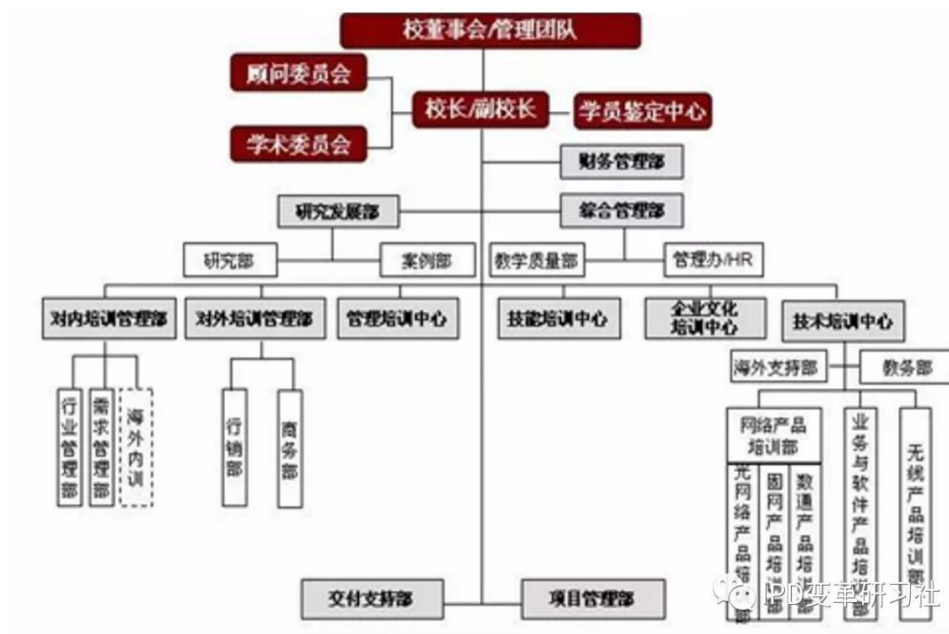


华大与业务部门各有分工，专注在管理技能与领导力培养



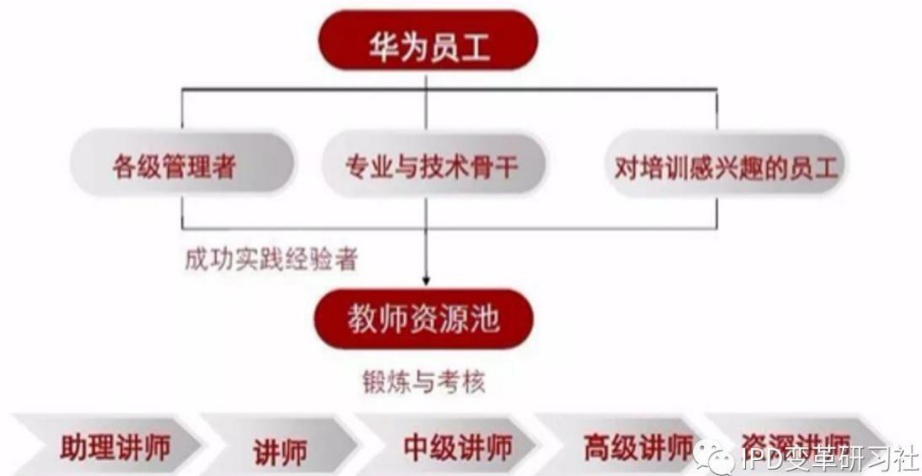
IPD变革研习社

华大战略定位高，组织设置分工细致



IPD变革研习社

华大内部讲师是重要的力量，讲师有相应的激励机制



成功不是知不知，而是用不用，四级评估法全面评价培训效果，华大早就在用啦，而且很彻底

分级的培训效果评估



华为大学的启示

关于文化

华大在文化建设起到非常重要的作用，主要是通过高管研讨会的形式，从业务发展纲要，人力资源纲要和财经纲要等几个方面深入研讨，基于实际案例进行剖析，碰撞，最后统一思想

关于人才发展

华大的青训班模拟一个完整的项目过程，绝大部分都是真实的项目案例学习研讨，认为先从小项目成功入手，再到大项目成功，最后进阶为整个业务成功

总之，华为大学的定位是企业战略的发动机，其他企业全面向学习华为，就不能没有发动机，不然空有外观设计，没有动力输出，难以持续发展。

第六章 华为大学的组织运作与价值创造

在探讨华为大学之前，首先我们要思考这么几个问题：

第一，为什么要办企业大学？华为刚开始建设自己的干部队伍时，选择让做实的人提高水平，让有水平的人做实。当时，任老板就说未来要建一个华为大学，但当时的时机还不成熟，因为还没有成功的经验，所以依然以培训为主。

第二，企业在何时适合开办企业大学？现在企业大学在如火如荼地开展，什么时候适合做？是不是所有企业都适合做企业大学？

第三，我们该如何建立企业大学？如果我们时机对了，也适合，那怎么做？

培训中心和大学最大的区别就在于，大学要从人力资源部的框架里跳出来，而聚焦到战略当中去，成为一个战略伙伴，要把企业的人力资源转化成人力资本和战略服务。既然为战略服务，就一定要让业务发展方向基本定型，有明确的使命、愿景、价值观和战略规划。

那为什么 1998 年不能建华为大学？

第一，1998 年刚开始进行一系列的管理变革。华为自己成熟或相对成熟的管理方式、管理工具、管理理念还没有形成。

第二，公司要有明确的愿景、使命和核心价值观。在 2005 年之前，华为的战略是“活下去”，这让我们非常清楚的系统战略和战术，所以还是可以节节成长。这时候，企业战略还没有成熟就，建立企业大学的战略和使命也无法确定。

第三，怎么建设还是难题。这包括与其他的一些企业的探讨，企业要建立企业大学要从五个层面进行澄清：大学的战略、业务运作、组织架构、组织能力和相应的资源。而这并不能一蹴而就，仍然需要多方努力和尝试。

6.1 组织运作

华为大学在组织运作上具有其独特之处。2004 年，华为正在从国际化向跨国化方向转变，而这时候我们开始首次与咨询公司合作尝试诠释公司战略。这时候公司的脉络和方向相对清晰，战略和使命愿景也非常清晰。在这样的环境下，华为愈发重视对新近员工的培训。

华为下属的每一个部门下都有一个培训中心，这也是为什么说华为的成功有很大的成分是企业大学在其中支撑的。华为每一年招收的新员工，当中 90% 左右是应届生，但这些应届生进入华为以后可以很快地形成战斗力，正是因为岗前培训做得特别好。

在这种组织架构下，公司确定了我们要成立华为大学。我们一起从使命、愿景、外部压力、战略目标和关键成功要素以及针对关键成功要素所具有的使能器/障碍，所要采取的行动进行六个方面的探讨并确定了华为大学的战略。

我们的使命是帮助中国企业共同提升管理能力，走向全球，赢得竞争；成为国际先进管理理念和实践的交流平台；成为华为集团的战略实施的助推器。基于这些使命，我们要确定业务战略和支撑。

华为为何可以建设出一支来之能战，战之能胜的队伍，是因为我们早早地就将这些队伍的标准确定了。企业确定了队伍的标准以后才能知道我要什么样的人，而不是说单纯的将优秀的人招进来。优秀的人不一定适合你，我们要找的是最适合的人。第四是与著名高校联合，打造华为自有品牌。

在筹建华为大学时要经历三个阶段，先有计划和规划才能按照它去一步步地走下来。第一阶段，由公司发起，先写投资立项计划书。审批通过后，按照公司的项目计划书进入第二个筹备阶段。第三是整合测试和试运作阶段。在筹备阶段的时候，我们就要先把筹备团队建起来。非常重要的一点是，不论是大学，还是筹建任何一个组织，我们的经验是筹建之初谁未来要去承担这个部门的管理工作，谁在一开始的时候就进到这个筹备小组中去。这样做的好处是能保证流程和机制是另同一批人来执行和实施，让项目和管理更好地落地。所有的工作都是先

建一个团队，筹建这个部门的团队也是后面将这些机制和流程、业务重点落地的团队。当你的目标确定后，首先要做的就是怎么落地，首先要规划好，规划好就首先要有一批人来保证。

任何一个组织都要有流程，组织架构是基于流程设置的。课程从哪里来？产品从哪里来？课程就是大学的产品，项目也是大学的产品，那大学的产品就是从需求来的，所以首先要进行需求分析，需求分析的喇叭口再往下走就是根据华为大学的特点来定义自己的细分市场。其次，对于客户，我们会进行技术培训和产品培训，这是非常重要的两点。

GTS 是全球技术服务部门，我们与它为何会有这么强的关系？建立了人员流通机制，我们要用最优秀的人来培养更优秀的人。流动机制一定是顺畅且实时的，因为产品技术是实时发展的，而最新的技术就来源于业务部门。如果将这些人都在华为大学的话，这批人的技术、视野就慢慢跟不上时代发展了，所以我们一定要循环起来。

人力资源部要制定培训方案，而且培训方案要满足公司内训，整体上来说，这是内部华为大学与集团相应的一个关系。最核心的是要与人力资源部结成强大的合作关系，才能真正地满足集团的内训需求，这是大学与集团的互动。

每一个部门都会有详细的职责与独一无二的价值，组织架构确定了以后，我们要确定这个组织该有的能力，能力模型是什么。

第一，既然是大学，首要的是了解业务。但大学仅仅了解业务是不够的，还要具备聚焦公司战略的能力。

第二，掌握客观分析并正确辨识真正需求的能力。很多时候，你会发现本质和需求还差几层，所以我们作为大学的分析和设计人员，我们要有透过现象看本质、了解其真实需求的能力。

第三，大学的人要有前瞻性思考，能助推变革转型的能力。在这个过程中要去支撑顾问来促进公司的变革，或是自己能够前瞻性地提出公司的一些问题和建议。

第四，公共工具方法，实施实践教学能力。

第五，学习开发与设计能力，这是指培训领域的，对于培训人员是重中之重的。我们对于培训业务和教学业务、教学方法是最擅长的，所以我们要去开发这部分的能力。大学要建设两方面的能力，一方面是建设老师，一方面是建设自身，而最终是优化整合资源，建设生态学习圈的能力。

第六，整合能力。在能力要求确定了以后，资源（人力资源、平台、硬件）需要得到整合。

到此，整体的组织框架、组织流程、组织部门以及部门职责、关键输出、考核点在这个阶段全部输出了。后续整个过程当中还会不断地进行战略的重新review。

6.2 价值创造

杨天河的文章“企业价值创造的公式”里有一个公式，战略推动力体现在四方面：培训力、学习力、创造力、变革力。

培训力是指华为大学本身专职人员在培训方面所具有的能力；学习力是指在这个过程中使学院所具有的自动、自愿去学习或快速成长的能力；创造力是通过引进一些先进的工具、先进的方法以及先进的理念使受培训的人的视野、境界、知识面打开；变革力，即顾问咨询能力，能帮助去发现公司存在的问题，能驱动或使企业在这些方面进行改善。

文化主要是从三个方面：凝聚力，战斗力和威慑力。文化最重要的是凝聚大家的心，在思想上、精神层面上可以使企业员工产生很大的自我驱动能力，同时，还能从精神上藐视对手。

一个企业有大学，就会让人觉得这个企业对于员工的发展倾注了很多心力，有专门的大学负责员工的发展，无论对于外界的招聘以及企业形象都是正面的、具备吸引力的。企业大学去整合一个外部资源，比一个培训中心去整合外部资源来说更具吸引力。拥有大学的平台，外部资源就愿意在这个平台上与你进行合作，内部外部的企业利润得到提高，同时对于上市公司来说，也能影响其市值。

整个公司第一是要奋斗，第二是要有学会掌握去奋斗的办法，光有干劲没有能力是不行的。“力出一孔，利出一孔”，所有人的力量都只能聚焦在公司的战略上，这个“孔”就是公司战略，所有的利益都来自于公司的收入。

2006年的时候，华为海外市场全面，这时候我们更加意识到华为大学要收缩其范围，聚焦在公司内部的内训上，所以我们重新梳理了华为的愿景和使命。成功了，你就是领袖；失败了，你就是英雄，有这么一个定位，那我们就敢喊出“我们就是将军的摇篮”。

你聚焦于将军的摇篮，那使命和做事的重点就要变，这时候使命就是我们要做华为集团的使能器。使能器就从几个方面而来：第一，输出更符合公司价值观。这就意味着我们要从战略、思想、价值观和文化上搭这个平台。第二，更好地总结和提炼公司的知识和经验，更注重实践与实战两部分。

大学的业务重点聚焦在三方面：传承公司文化、提升业务能力、进行知识管理。针对这三个业务重点，我们要培养的主要内容是这样四方面：围绕核心价值观的传承进行管理能力、专业能力和项目管理能力的培养。专业能力指你要有相应的谈判技巧、沟通等，而项目管理能力，则可以从自我发展、业务管理能力、人际技能这三方面来进行提升。

回过头来说，创造的途径有哪些呢？

第一，选拔制非培养制。来华为大学所有的培训人员不是我求着你来的，也不是业务部门随便送一个人来的，而是通过业务部门选拔出来的。能到华为大学来培训是一种荣誉。

第二，以最优秀培养更优秀。最优秀的人是有时效性的，业务最优秀的员工要担任兼职讲师。

第三，训战结合，以赛代练。在这个过程当中，他学到的，等到部门以后基本是无缝连接。当你学得差不多了，我就给你一个项目去做，但你在做项目的过程中，成败都无所谓，只是如果你表现得好的话，参与的项目会更大。不是说今天在这儿讲企业你就只关注企业大学，而是要有系统的人力资源管理机制来做保证，这样大学才能运行起来。

第四，建设网络平台，教育覆盖每一个组织末梢。整体的培训生态从供应方已延伸到组织、客户以及海外的每一个办事处或办公地点，它都可以实时地上网来学习。

最后，有偿服务，收支平衡。要通过无依赖的压力传递来激活组织。

6.3 总 结

一个大学在价值创造过程当中最重要的是这样三点：

第一，在筹建期要建立筹建团队，而且要去专职地负责大学定位、战略和业务规划，以保证政策的联系性后续能有效落地。领导小组的层级一定要最高，要能对公司的战略和愿景、发展方向要有非常深的了解。只有这样，他才能保证大学的业务规划和大学战略和规划战略是一致的。

第二，执行组。执行组的成员未来一定是核心的这部分人，一定是大学未来的领导和骨干，只有这样，大学业务才能在 1-2 年或 2-3 年之内是连续、可落地的。运作时要定期设施公司与自战略与流程，保证公司战略的一致性。

第三，在实时交付过程当中一定要紧贴业务，保证实时和实战，为公司战略的实现进行服务。

企业大学的建设是任重而道远的，我们也在探索之中，在座的也有很多在这方面的行家里手，期待未来有更多的交流，相互学习。希望中国企业的培训、学习使命的企业大学的建设能够更上一层楼。

第七章 华为大学：培训有道

很多人都在思考华为辉煌光环背后的成功秘诀是什么，华为总裁任正非的一句话很好的回答了这个问题，“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。”人才作为推动华为迅猛发展的力量源泉，人才战略作为贯穿华为成长的指路明灯，它们对成就华为的辉煌起到了关键作用，而华为大学则是在人才战略指导下的重要布局，成为华为人才供给的“源头活水”。

华为大学注册成立于 2005 年，其成立之初就确立了以融贯东西的管理智慧和华为的企业实践经验，培养职业化经理人，发展国际化领导力，成为企业发展的助推器的宗旨。目前，华为大学不仅承担了公司各类员工和管理人员的培训和发展，同时对公司的战略实施、业务发展和人力资本增值提供支持，对外也配合公司业务发展和客户服务策略为客户和合作伙伴提供全面的技术和管理培训解决方案，提升客户满意度等多重任务。

华为大学现已拥有内部专、兼职讲师 1700 余人，其中管理培训 121 人、技术培训讲师 1599 人，可以用中文、英语、法语、俄语、西班牙语、阿拉伯语等进行培训，总裁任正非对培训的重视程度可见一斑。

7.1 硬件保障

华为大学坐落在美丽的深圳华为总部，一直以舒适、一流的硬件配套设施为外界所称道。

华为大学的教学区有培训教学主楼、高级培训中心、教职员楼等主要建筑物。培训教学主楼是培训中心建筑群的主体，拥有各类多媒体教室、高级管理研讨室

120 间、通信实验室 7000 平方米，满足培训的课堂教学、案例教学、上机操作、工程维护实习和网络教学等多种形式的需要，可以同时容纳 3600 多名客户和员工同时进行培训。

为了方便学员学习与休息，培训教学主楼建筑群设计为局部两层和三层的混合体，教室之间设有服务走廊，大楼中设有封闭和开敞式的中庭花园，提供给学员休息的空间均以外廊方式设置，多处设有环境舒适的带自助功能的茶点休息间。

高级培训中心则主要为接待世界各国相关高级培训人员之用，有培训教室 7 间。除了配有高档的视听教学设施以外，还配有供学员课间休息的咖啡厅、茶座等休息间场所，为各国培训学员提供一个设备齐全、环境舒适的高级培训环境。

教职员楼主要是教职员工及管理人士的办公场所，与培训教学主楼有封闭的联廊相连，可供 700 人同时办公。

另外，为了方便培训学员住宿与休闲，华为还专为员工和培训学员修建了具有欧式建筑风格的花园式住宅公寓——百草园，公寓内拥有星级学员公寓 3700 套。百草园作为培训学员的生活小区，配有商业街、健康指导中心、会所等生活配套设施。其中，占地 12000 平方米的会所，提供游泳池、乒乓球、桌球、羽毛球、篮球、网球、沙滩排球、健身房等运动设施，让学员在工作和学习之余，尽情享受健康快乐的休闲生活。

7.2 体系完善

华为大学拥有完善的培训体系，不但员工上岗前进行培训，还有岗中培训和下岗培训。适时的培训，使员工能及时跟上瞬息万变的需要，更好地为公司发展作贡献。

为了帮助新员工尽快适应公司文化，华为大学对新员工的培训涵盖了企业文化、产品知识、营销技巧以及产品开发标准等多个方面。针对不同的工作岗位和工作性质，培训时间从一个月到六个月不等。

华为还拥有完善的在职培训计划，它包括管理和技术两方面。不同的职业资格、级别及员工类别会有不同培训计划，为每个员工的事业发展提供有力的帮助。

除了为员工提供了多种培训资源，帮助其进行自我提高外，华为大学还设有能力与资格鉴定体系，对员工的技术和能力进行鉴定。

为了帮新员工尽快适应华为，华为大学还建立了一套有效的导师制度。部门领导为每一位新员工指派一位资深员工为其导师，为其答疑解惑，在工作生活等方面进行帮助和指导，包括对公司周围居住环境的介绍，帮助他们克服刚接手工作时可能出现的困难等。在新员工成为正式员工的三个月里，导师要对新员工的绩效负责，新员工的绩效也会影响到导师本人的工作绩效。

除了针对新员工所开展的导师制度外，在每个部门，华为都配有一支资深的教授专家团队，为员工提供顾问支持；团队成员大多为来自各所名牌大学的教授，以及一些研发中心退休的老专家。他们将在员工在工作或生活中遇到问题时，利用自己丰富的工作和生活经验，向员工提出富有成效的建议，以及接受进一步的咨询。

7.3 师资庞大

企业如何稳定和管理已有的培训教师，是企业管理者的一大困扰。在企业不是专业办学单位，培训往往容易被人视为“副业”的错误意识影响下，培训教师容易产生为他人做嫁衣裳、吃力不讨好的思想，觉得职务无法晋升，价值难以实现，心理失衡，萌生去意，而华为的师资队伍建设则一直走在培训领域的前列。

华为大学拥有专、兼职培训教师 1700 余名。这些教师都经过了严格的程序评估和筛选。他们中间既有资深的培训师，也有经验丰富的华为专家和工程师，成为员工通过培训获得工作相关知识技能的保障。“讲师必须是有实践经验的人，没有实践经验的教官不能讲课，只能做组织工作”，任正非如是说。

此外，华为还定期特邀业内权威专家及知名大学资深教授前来授课，以保证公司总处在最新技术、业务及管理科学发展的前沿。为使广大员工以更好的心态

面对工作和生活，华为还聘用了一批德高望重的退休专家和教授来华为工作，他们拥有丰富的人生经验和科学的研究方法，通过思想交流和情绪疏导，他们能有效地帮助员工树立正确观念、掌握科学方法，促进员工成长、发展。

案例教学是华为一直以来沿用的重要教学方法。在任正非看来，“所有的教学案例都要来自于华为和社会的真实性案例，本本主义的案例一个也不要。真实的案例虽然不可能成为很好的培训教材，至少它是正在使用的，这是别人做成功的，如果你认为案例还有欠缺，你可以去补充。关起门来编的案例，都是想当然的，打起仗来决不会用到。课程不要盲目正规化。”此外，华为还采用课堂教学、上机操作、工程维护实习、多媒体培训、小电影演示培训等教学手段相结合，并逐步发展基于 Internet 和电视网络的远程教学，使学员无论何时何地均可得到公司系统化、规范化的培训。

7.4 文化保障-军队文化

军人出身的任正非一直以“军队文化”管理着华为，这在培训当中彰显无疑。

华为的岗前培训素有“魔鬼训练”之称，深深打着“军队文化”的烙印。比如，华为招聘的大学生到华为报到后，立即就进入 1 个月的军事训练在内的 5 个月严格封闭式培训，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，经过几轮筛选幸存下来的员工才能正式进入华为，很多员工总结这段漫长的培训过程用的都是这几个字：苦、累、考试多。

军队文化还渗透于华为的日常工作生活中，比如公司号召员工齐唱《团结就是力量》、《解放军进行曲》等革命歌曲。

华为的军队文化在塑造员工组织性、纪律性和集体主义意识等起到了积极的作用，有助于增强员工的工作责任心、不怕吃苦，迎难而上的精神，这也是目前很多公司学习“华为”的重要原因所在。

第八章 培训思路与方法

8.1 “掺沙子”行动

一个企业的快速成长，有赖于企业个体的行动观念的一致性和业务能力水平的提升。在这方面，华为率先采取的措施是：**让国内外员工成为同路人**。所谓同路人，是**减少不同区域员工之间的文化、语言等障碍**，使员工了解华为、认同华为，在建立一致价值认知的基础上再去共同学习与进步。

华为早年策划过一个行动，叫作“掺沙子”行动。2007年8月，华为位于国外的销售服务体系启动了这项计划，为一些优秀的海外本地员工提供业务能力培训，以使之有能力去承担更大的职责；同时，提升华为国内工作人员的英文能力，更有效地倾听国外员工的声音。在这一风潮下，华为体系内各部门根据业务特点及实际情况，迅速开展起各具特色的“掺沙子”行动，如：**全球技术服务部门的“金种子计划”、销服干部部门的“Star计划”、全球产品行销部门的“候鸟行动”、全球销售部门的“凤凰行动”，等等。**

在“掺沙子”行动中，海外代表处率先推选出一些优秀的本地员工到中国：国内工作人员则为他们量身定制出极为详细缜密的**培训计划和项目实践计划**，并指定对应的导师，为其提供指导、答疑解惑。就这样，海外本地员工按计划参加**项目实践、技能培训、文化培训、参观交流**，身临其境地切实了解华为管理运作模式，并感受华为的内部组织文化；而国内工作人员则与海外本地员工不断沟通，学习后者的工作经验，同时倾听海外本地员工的需求与困惑、思考与收获。当**2-6个月的实践期**结束后，华为组织了正式的**培训答辩活动**，以此检验“沙子”们的学习成果。在这个答辩过程中，业务导师一一为“沙子”们给出评价意见，指出优点、不足及改进的方向。

华为销售服务管理人员对“沙子”们及国内工作人员后来的表现进行了跟踪调查。结果表明，“沙子”们的业务能力有所提升；对华为的价值观更加认同；与中方员工、中方主管的**相处、沟通和互动更加和谐融洽**；他们会将在国内的所

见所学与其他海外本地员工分享，对后者也产生了非常积极正向的影响。国内工作的员工们在“沙子”们到国内进行交流学习的过程中，也感受到了“沙子”们带来的国际化气息：最前沿的工作经验、第一线的工作视角、本地化的工作思考，等等。

评价：总体上说，跨地域整合华为人的认知，通过经验分享和业务培训，来强化华为内部交流、学习与进步，这是“掺沙子”行动的初衷，是华为学习型文化建设的突出成果。

8.2 如何培养全球化的人才？

关于华为的全球化，这是一个比较大的命题。我们从人才培养角度，来看一下华为在全球化过程中，人才培养、人才战略上有什么特点。

8.2.1 全球区域的划分

了解世界历史的小伙伴们应该会知道，从大航海时代开始，一直到近现代，整个世界的格局，主要是欧洲列强在世界的殖民过程中形成的。

这个图按照不同的语言，对世界进行了比较粗犷的划分。

比如一些英语区，像美国、英国、加拿大，包括非洲的一些国家等；像法语区，包括欧洲以及非洲的一些国家；还有一些讲德语，或者讲葡萄牙语等等。

华为在全球化的过程中，也把全球市场划分成若干个地区部，基本上是按照语言和文化进行划分的。

有时候地区部并不是完全按照地理来划分。比如像中东和北非这样的区域，虽然他们处于不同的洲别，但他们都是阿拉伯文化，大部分国家都讲阿拉伯语。所以在市场战略上面，华为早期是把中东和北非放在一起的。

在地区部之外，也有一些大国，比如俄罗斯，地理范围比较大，同时战略位置也比较高，跟地区部是平级的。

8.2.2 华为全球化的 3 大阶段

关于华为的全球化，我们可以相对简单地把它划分成如下 3 个阶段。



（1）国际化的阶段（1996-2000 年）

1996 年华为开始做国际业务的拓展。当时华为也开始做基本法，这也是一个比较大的事件。

在这个阶段中，华为在市场上是“农村包围城市”的打法，先走到了不发达的国家，当时到了俄罗斯，包括亚洲的一些国家进行市场的突破和开拓。

从战术上面，可以把它称之为“游击战”的方式。为什么这么说呢？因为当时对于如何做国际化，华为并没有太清晰的思路，这也是无可厚非的。

在人才上面，也没有设想的特别清楚。对于人，其实用一句话可以来形容，就是“谁打下山头，谁就是英雄”。

如果在当时的国际市场上拿到单子，突破竞争对手的格局，比如爱立信、摩托罗拉等，就会有重奖，我们也会邀请他分享一些相应的经验。

（2）跨国公司的阶段（2000-2010 年）

在第一阶段的基础之上，市场战略逐渐成熟，华为也摸索出来了一套打法，到 2000 年以后，可以说是进入到了跨国公司的阶段。

华为在市场上成立了地区部、系统部，地区部下面可能有一些代表处等等，成立了这样的一些市场营销的组织。

在地区部成立之后，都是因地制宜的采用非常灵活和机动的战术，“让听得见炮火的人呼唤炮火”这句话，就是在这个阶段诞生出来的。

这样个阶段，人才战略从原来的草莽阶段，向系统化的阶段转移。华为大学就是在这样的背景下应运而生的。

在早期阶段，华为大学并没有挂牌成立，华为的培训工作的比较支离破碎。在 90 年代，有新员工培训中心、客户培训中心，业务部门也有各自的培训专员等等，其实是处于一种自发的阶段，培训资源散落在公司各个不同的部门之中，并没有得到比较集中化的应用。

为了把这些培训资源统一调拨和使用，在 2005 年，挂牌成立了华为大学。

在这样一个阶段，华为也意识到干部以及后备队的重要性。所以在华为大学非常重视公司各级干部的培养，这个传统也一直坚持下来了，一直到今天，在华为大学的核心业务当中，干部培养一直占据着核心地位。

（3）全球化的阶段（2010 年~）

一个主要的标志是，华为在人才上面已经非常灵活和机动了——不管是从国内往海外派驻人才，还是海外人才的回流，甚至一些外籍人才到总部来工作，都是比较频繁的，并且形成了机制。

所以这个阶段，是在全球标准化下，依然保持了灵活的机动性。

这个阶段，由华为大学主导的全球化人才战略，在赋能上的作用得到了进一步加强，探索出来了很多关于人才培养的机制和打法。

比如大家可能了解的关于战略预备队，在之前被称之为“重装旅”等等，这都是华为大学在自己的运作过程当中，根据实践经验摸索出来的一些教学方式和方法。

另外，华为大学与人力资源、与业务部门等一起参与到了整个华为公司的人才大循环。

8.2.3 华为大学的定位和价值观

（1）华为大学的定位

华为大学在 2005 年挂牌成立，当时提出来一个口号，要把华为打造成一个学习型的组织。

在任正非看来，华为大学应该是华为的西点、黄浦和抗大。

西点军校，美国陆军军官学院，培养出很多军事将领、政界领袖和商界领袖；

黄浦军校，中国近代史上著名的军校，培养了大量高级将领；

抗大，全称“抗日军政大学”，在抗日战争时期成立的一所培养士兵和军官的大学。毛泽东担任抗大教育委员会的主席，抗大第一任的校长是林彪，后面的校长是徐向前，这些都是大名鼎鼎的军事人物。

在任正非看来，华为大学成立了，就应该吸取这样一些知名院校的教育理念，以及人才培养的方法和逻辑。

华为对人才培养这个工作一直非常重视，从组织架构上看，华为有三个比较主要的业务 BG，包括运营商 BG、企业 BG、消费者 BG，华为大学是一个 SBG，单独拿出来作为一级部门。

对华为大学的定位就是内部服务的 BG，它要向员工和管理者赋能、萃取公司的组织经验、管理公司的知识资产。

从这个角度可以看出来，华为对于人才培养是非常重视的。

（2）华为大学的价值观

就是如何在整个公司做好人才培养，你要把握的一些方向。

-  领导者发展领导者
-  从实践中来到实践中去
-  绩效结果导向
-  向艰苦地区倾斜

① 领导者发展领导者

就是要让这个业务领域非常有经验的专家和管理者，去发展其它的专家和领导者。

所以目前在华为大学的讲台上，已经很少有专职的老师了，大部分都是华为内部的兼职讲师，他们是真正了解业务现状的。这些人向学员传授，肯定是讲的最清楚的、最接地气的，能适合一些业务的现状和管理的现状。

② 从实践中来，到实践中去

目前华为的教材当中，很少见到理论化的东西，都是一些活生生的案例。

某个大 T 是怎样把单子打下来的，某个高层领导是怎么把它攻下来的；也可能是在我们内部的管理当中，某些员工的调薪是怎么调的，绩效是怎么评价的等等。

而且这个教材会随着业务的发展不断更新。你甚至能看到上一期的学员对某个案例的具体看法，甚至这个案例就是上一期学员的案例呈现和总结，这个是非常生动的。

所以在人才培养这些课堂中，教学氛围非常的活跃。案例一定会比那些理论知识更能够吸引到大家的眼光。

③ 绩效结果导向

过培养之后的人才，我们输送到业务前线去。培养到底有没有效果，一定要在实践当中得到检验。

甚至华为大学也有一定的权利，可以向一线推荐学员和人才。一方面帮助一线冲锋陷阵攻山头，另一方面也对学习的内容进行检验。

④ 向艰苦地区倾斜

这一点是比较有华为特色的。华为的业务是从农村包围城市，也就是从亚非拉的这样的穷苦国家开始发展。除了在薪酬和福利上面向艰苦地区倾斜，人才培养培训的一些资源，也向他们有所倾斜。

8.2.4 华为在人才培养上的特点

下面跟大家来分析一下，华为在人才培养上到底有什么样的特点。



（1）聚焦于关键岗位和关键人群

这个特点，是经过前面一系列的发展，包括踩了一些坑之后的结果。

在早期，华为培训工作上追求体系化的建设。

比如要针对于公司不同的部门和岗位，要建设比较完整的培训体系，包括学习地图等等。但是随着华为公司的业务不断的发展，发现这样追求大而全的做法其实是行不通的，在落地执行的时候面临一系列的问题。

华为大学就转而去追求聚焦在关键岗位和关键人群的策略。

在每个时期，华为大学都会在公司战略指导下，识别出关键的岗位以及关键的人群，设计一些培养的项目，然后进行交付和实施。

在华为内部，培训其实是一种稀缺的资源，培训从来不是福利。

培训其实是一种选拔的手段。如果一个员工或一个管理者能够进入到华为大学的人才培养项目中，这本身就代表了公司和业务部门对这个人的认可。

（2）非常重视对干部群体的培养

干部群体是公司人才队伍建设的核心，由华为大学牵头做公司级的干部培养项目。

华为有一个非常知名的高管读书班。这个读书班收费非常昂贵，而且是向个人收费的。如果你要参与，一方面你自己要交学费，另一方面你还要请假，又扣工资了。

华为就是通过这样一种方式，向参加培训的学员传达一种理念——每个人要为自己的成长负责。同时也告诉大家，培训在公司是一种稀缺的资源。

公司搭建这样一个人才培养平台，但是每个人要为自己的成长进行负责，这是华为大学收费的逻辑。

（3）项目制培养

现在也有很多企业采用项目制的方法，比如基层管理者的项目，高管的项目，某某关键人才的项目，但并不是把培训班改了一个名字就叫项目了。

什么是真正的项目制人才培养？

华为本身的组织架构调整是非常快的，在华为的工牌上，你很少看到写着某一个部门，它是一种流程化的组织。华为大学也是如此，每年都会根据公司的战略导向和需求，成立一系列的项目。

所以在华为大学，有一个非常关键的岗位——项目经理。

他们在人才培养的相关岗位上有很多经验，是非常专业的，同时对项目管理也非常懂。华为大学把他们放到学发（学习发展）项目经理的岗位上，由他们牵头进行设计、开发和管理，同时对交付和运作进行监控。

会调用华为大学的专业资源，比如课程开发设计的人员、案例写作的人员，也会从业务部门抽调一些资源，共同组成学发项目团队。

现在华为的战略预备队，不仅仅是之前的重装旅、将军池了，已经覆盖到了消费者 BG、人力资源、财经的 CFO 等等，对他们进行赋能。

（4）案例教学

案例教学最早是哈佛商学院采用的，华为大学当年从哈佛商学院和毅伟商学院请了一些专家和教授，分享如何进行案例教学。然后华为大学开发了自己的案例教学的逻辑，形成了非常有华为特色的一些方法。

在华为大学的课堂中，你几乎看不到传统的灌输式教学，都是案例式教学，就是仗怎么打、兵怎么练。经过若干年的探索，这种教学在整个公司得到了非常好的验证。

华为内部也说过，最大的浪费其实是知识和经验的浪费。所以华为成立了案例库，也鼓励和号召公司的专家和管理者往案例库中投稿。

这些案例，一方面会应用到业务部门的总结复盘，另一方面能应用到教学的过程中。

（5）技术手段

华为是国内比较早使用 Elearning 的公司，当时是采用了在这方面做得最好的一家美国公司，当然价格也比较贵。

Elearning 主要是为了解决效率的问题。

这套 Elearning 上面，经过这么多年累积了几万门的课程，一些基础的理论性的东西都已经被放到了 Elearning 平台上。大家先通过 Elearning 自学掌握一些基础知识，在课堂中进行反转教学、案例教学。

华为内部还有一个非常好的技术手段 LVC，这是一个虚拟教室系统。这是华为自己开发的，因为面授其实是一种不可或缺的手段，并不会把所有的教学活动都放到 Elearning 平台上。

LVC 也是为了解决教学效率的问题，它是把课堂换了一种形式，大家通过远程接入，老师在虚拟教室当中授课。这样比 Elearning 自学的效果好很多。

这几种技术手段形成了一种混合学习方式。

8.2.5 对基层和高层干部的培养

刚才跟大家提到了，华为对于干部群体非常重视，华为大学的核心业务之一，就是对各级管理干部的培养。下面拿两个项目来分析和探讨。

（1） 基层管理者的赋能：FLDP

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. 集中培训	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观念。
3. 实践检验	任岗实践5-6个月，同时采编管理和文化案例，通过具体实践固化行为。
4. 述职答辩	“思想”和“业务”双重过硬的“班长”可通过考核答辩，成绩作为新任干部未来晋升和进一步培养的依据。
5. 持续学习	推送FLDP知识管理平台和 Learning Map，方便学员在岗学习。

华为今天有 18 万员工，公司正式任命的管理干部有几千名，其中基层管理者的队伍是非常庞大的，对基层管理者的培养是华为大学的一个核心项目，称为 FLDP。

FLDP: First-Line Manager Leadership Program

翻译过来是“从骨干到管理者的转身”，针对在业务部门中提拔起来的管理者。他们在之前是个人贡献者，提拔起来之后要转身成为团队的管理者。

对他们个人来说，这次转身的成功与否，或者好坏与否，可以说决定了他们以后的管理生涯是否顺畅。

对公司来说，这些人是华为的基座，如果没有他们的支撑，华为各级的中高级干部就很难诞生出来。像现在我们知道的余承东，都是一步步提升起来的。

这个项目主要分成几个环节。

第一步，自学与考试

华为在几乎所有的学发项目中，第一个环节都是员工自学，同时要对自学进行考试，如果你考不合格，不允许进入下面的环节。

在 FLDP 当中，这个环节主要是进行一些基础管理理论的教学，主要在 Elearning 平台上。让你对什么是管理、如何管团队、如何管人等，建立初步的认知。

第二步，集训

最初是到华为大学集训，现在因为华为的人数非常多，华为大学跟区域联办。比如有些在海外回不来的管理者，或者外籍的一些基层管理者，在指定的区域集训。

在这个集训里边，更多的是基于公司对基层管理者的要求，梳理出来一个角色的模型。主要包括基层管理者的角色认知、团队管理、绩效管理、激励，以及公司的人力资源管理政策等。

这些课程都是非常接地气的，包含了大量的案例，会给大家输送一些方式、方法和工具，都是华为在具体的管理实践当中总结出来的，也就是仗怎么打。

还有一些可能看起来是人力资源的知识。

华为一直倡导，各级的管理者是人力资源管理的第一责任人，所以华为通过集训的手段，也向各级的管理者传达这样一个理念。

通过短短几天的集训，并不会让个人贡献者马上做到很好的转身。但是，首先把一个火苗植入到这些管理者的思想中，从火苗长成一个火炬，星星之火可以燎原。

第三步，实践检验

在岗实践 5-6 个月。通过案例的采编和写作，让华为大学来审视他们是否掌握了所学习的知识。同时这些案例会进入到公司的案例库。

第四步，述职答辩

答辩的过程考察两方面：

一方面考察思想，更多的是华为的核心价值观。华为要的不仅仅是同路人，还得是同心人，要的是能够长期跟公司走下去的管理干部。

另一方面考察业务，在管理上面要有自己的一些心得和实践。

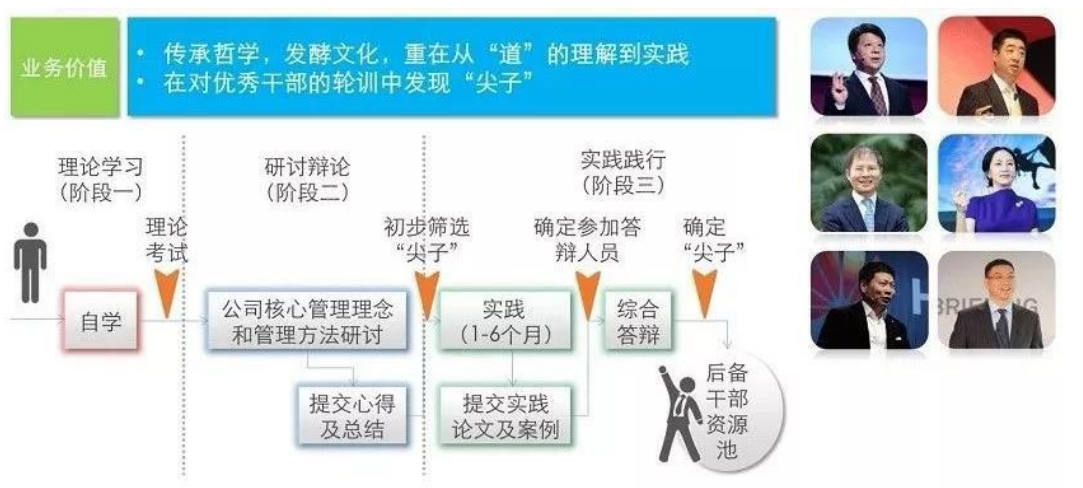
第五步，持续学习

在答辩之后，这个项目并没有结束。

Elearning 平台会持续向他们推送学习内容。因为一个培训项目更多的是树立思想观念，种入一颗种子。而持续的管理改变，是要持续不断的学习和提升的。

同时，学员也知道了公司对于学习的导向，要对自己的成长负责，他也会主动的到 Elearning 平台上面寻找相应的课程，进一步提高自己。

（2） 华为高级干部管理研讨班



这是一个收费昂贵的班，学员的级别比较高，一般在管理岗位上有一些职务的。

这个流程跟 FLDP 有些类似。第一个阶段是自学，第二个阶段是研讨，第三个阶段是实践，分成三个阶段。

这三个阶段是在一年或一年半的周期内分阶段完成的，每一个阶段都有一定的时间给大家进行研讨和总结，学员要提交一些案例和心得。

最后通过答辩确定一些“尖子”，这些尖子会进入后备干部资源池中。如果公司来选拔更高级的干部，就会从高级干部资源池中选拔。

这个项目跟 FLDP 在内容上是有比较大的差异的，更多的是传承文化、发酵哲学，不再讲一些基础的理念，更多的是管理的“道”。另外就是对于公司的核心价值观，比如以客户为中心、以奋斗者为本，要不断地研读、发酵。在这个学习过程中，把公司的管理哲学进一步传承。

在线问答

1、华为的反转教学是什么？

反转教学这个概念不是华为发明的，这是再教育领域一直在提的。但是华为大学一直在做这个事情。

反转教学是什么呢？把传统意义上的培训过程前置。

在传统的培训和教育过程中，老师在课堂当中讲很多知识点；反转教学是学员提前拿到课堂中的材料，先自学，学员可能会产生一些疑问，在课堂中针对学员的疑问和案例进行研讨和教学。

我看到现在很多企业都在这么做。但是这么做的话，一定要有一些机制上的保障。

因为前置学习，没有一些机制上的要求，他可能不会花时间去学习，可能比较忙就忘了。华为是有一些强制性的要求的，通过考试、课堂中有相应的评估等等，从机制上保障学员学习和消化掉前置的内容。

在课堂中，针对问题和案例研讨学习，氛围是非常好的，这个价值可以得到最大化。

2、华为大学的师资主要有哪些人构成？内部培养还是外请？

华为的师资是有一个发展阶段的。

在比较早期的时候，华为大学有一批专职的老师，我就是在华为大学刚成立时被挖过来做的专职讲师。在企业培训还没有建立系统化的机制之前，专职老师是不可或缺的。

但是随着企业的发展，专职老师会有一个很大的问题——他们离业务越来越远，课程和业务实际发生脱节。

所以，华为提出来领导者发展领导者。领导者不是老师教出来的，他一定是领导者来发展出来的。

所以现在走上华为大学讲台的，基本上都是来自业务一线的专家和管理者，由他们来讲是最生动的，学员也会获得最鲜活的实践案例。

3、华为培训投资回报率如何计算？有没有固定公式？

华为没有做投资回报率的概念。

华为大学对整个公司级别的培养项目进行统一规划和管理，自负盈亏。

华为大学是收钱的，不管是个人交钱，还是业务部门交钱，不管怎样是要收钱的。但它也不是赚钱的，收过来的钱再投入到教学中不断改善，包括硬件和软件的改善。

8.3 华为如何打造一支营销铁军？

到目前为止,在中国的企业史上,我们还未发现哪一家企业象华为那样的神秘。华为象幽灵一样,游荡在世人的意识世界中,而华为的低调又使得世人对其好奇心有增无减。外人最能接触到的就是华为的营销人员,而在接触的过程中,外人又深被其所了解的事实所震惊。因为华为的营销人员数量之多、素质之高、分布之广、收入之高都是中国企业史上前所未有的。华为的销售队伍数量高达6000余人,占全部华为员工的33%。他(她)们大部分是国内名牌大学的毕业生,都是经过华为的魔鬼训练之后投入到市场第一线去的,拿的薪水是诱人的,但这些人一线市场寿命一般只有3年。

“华为的产品也许不是最好的,但那又怎么样?什么是核心竞争力?选择我而没有选择你就是核心竞争力”,华为的老板任正非如是说。在华为,市场就是核心竞争力,而市场是前线冲锋陷阵的战士争夺过来的,在本土,华为卖出了一流的市场,并且华为铁骑已跨过亚非欧,把战火烧到了太平洋彼岸的美国。不仅

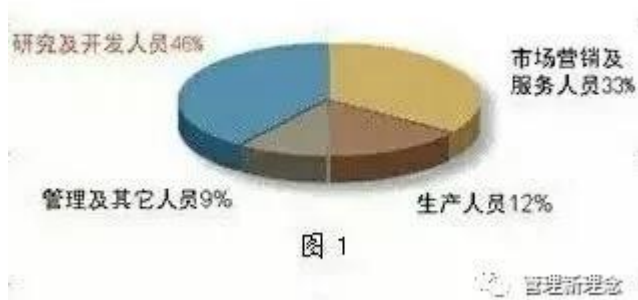
技术是华为公司追求的竞争力,同时营销也是华为公司的核心竞争力之一,而华为营销的核心的核心就是华为营销铁军。

华为的营销铁军是如何锻造出来的呢?下文就一一进行解剖。

华为打造自己的营销铁军主要有五招:第一招:塑造“狼性”与“做实”企业文化;第二招,选择良才;第三招,魔鬼培训;第四招,制度化用人;第五招,有效激励。下文就进行一一分解。

8.3.1 塑造“狼性”与“做实”企业文化

华为是一个巨大的集体,目前员工 2.2 万余人,其中市场人员占 33%,而且素质非常之高,85%以上都是名牌大学的本科以上毕业生。具体人力资源分布如图 1:



30 年来,华为取得的业绩是骄人的,在中国企业史上可谓是一个独一无二的例子。华为需要依赖一种精神把这样的一个巨大而高素质的团队团结起来,而且使企业充满活力。华为找到的因素就是团队精神——狼性。

华为团队精神的核心就是互助。华为非常崇尚“狼”,而狼有三种特性:

其一,有良好的嗅觉;

其二,反应敏捷;

其三,发现猎物集体攻击。

华为认为狼是企业学习的榜样，要向狼学习“狼性”，狼性永远不会过时。

华为的“狼性”不是天生的。现代社会把员工的团队合作精神的问题留给了企业，企业只有解决好了才能获得生存、发展的机会。华为对狼性的执着是外人难以理解的。

“胜则举杯相庆，败则拼死相救”是华为狼性的体现。在华为，对这种狼性的训练是无时无刻不存在的，一向低调的华为时时刻刻把内部员工的神经绷紧。从《华为的冬天》到《华为的红旗还能打多久？》无不流露出华为的忧患意识，而对未来的担忧就要求团队团结，不能丢失狼性。华为人认为只有这样，华为才能找到冬天的棉袄。

华为的管理模式是矩阵式管理模式，矩阵式管理要求企业内部的各个职能部门相互配合，通过互助网络，任何问题都能做出迅速的反应。不然就会暴露出矩阵式管理最大的弱点：多头管理，职责不清。而华为销售人员在相互配合方面效率之高让客户惊叹，让对手心寒，因为华为从签合同到实际供货只要四天的时间。

华为接待客户的能力更是让一家国际知名日本的电子企业领袖在参观华为后震惊，认为华为的接待水平是“世界一流”的。华为的客户关系在华为被总结为“一五一工程”——一支队伍、五个手段、一个资料库，其中五个手段是“参观公司、参观样板店、现场会、技术交流、管理和经营研究”。对客户的服务在华为是一个系统，华为几乎所有部门都会参与进来，假设没有团队精神不可想象一个完整的客户服务流程能够顺利完成。

狼性是华为营销团队的团队精神，这种精神是很抽象的，而且也是很容易扭曲的，这就需要有一种保障机制，使得狼性既可以正本清源地保留，这种保障机制就是华为的企业文化。

在中国，企业文化被各家企业说烂了，但是真正理解企业文化和实施企业文化战略的企业并不多，而华为就是其中之一。企业文化是华为之所以为华为的一个不可缺少的东西。华为的企业文化可以用这样的几个词语来概括：团结，奉献，

学习，创新，获益与公平。华为的企业文化还有一个特点就是：做实。企业文化在华为不单单是口号，而且是实际行动。

团结

任正非在《至新员工书》中写道：“华为的企业文化是建立在国家优秀传统文化基础上的企业文化，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，你的聪明才智方能很好发挥，并有所成就。没有责任心，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。”华为非常厌恶的是个人英雄主义，主张的是团队作战，“胜则举杯相庆，败则拼死相救。”

奉献

可以分为若干个层次，第一层次是为华为人奉献自己的价值，使自己的团队更加卓越。为员工提供良好的发展前途，在本土企业中无出其右。第二层次是为自己的客户奉献价值，一方面通过自己的产品为客户创造价值；另一方面，华为的营销手段已经超越了大多企业的吃喝玩乐拿模式，而采用了“营销+咨询”的模式，为客户提供电信运营解决方案。第三层次是要为整个社会、整个社区奉献华为的价值。实现这个价值华为主要通过两个方面来进行，一个是生产出优质的产品，另外一个设立各种回报社会的基金，如寒门学子奖学金等。

学习

在通讯行业，技术更新速度之快，竞争之激烈是其他行业不能比拟的。要是华为学习能力不强，就一定会被淘汰。而对于学习，华为也有自己的观点：“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技术精通是十分难的。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。”华为经过 17 年的发展，基本成为一个学习型组织。

作为一名合格的华为营销人，必须具备诸方面的知识，比如产品知识、专业知识、营销理论知识、销售技能技巧知识、沟通知识等。而对于任何一个人来说，这些知识不可能是先天具备的。这就要求华为人员必须具备良好的学习能力，而且还要养成学习的习惯；不然，在通信市场日益变化且竞争日趋激烈的今天，华为将注定失败。

创新

华为公司推崇创新。17年来，华为对创新孜孜追求。华为对创新也形成了自己的观点：

其一、不创新是华为最大的风险。这个观点是对创新的肯定。因为华为的研发能力与国外同行相比差距很大，有人据此认为华为没有必要创新。

其二，华为创新的动力来自于客户的需求和竞争对手的优秀，同时也来自于华为内部员工的奋斗。这个观点解决了华为创新动力来源的问题，为华为找到了开启创新之门的钥匙。

其三，创新的内容主要在技术上和管理上。目前后者是关键。这个观点回答了华为要在什么地方创新。

其四，在创新的方式，主张有重点，集中力量，各个击破；主张团队作战，不赞成个人英雄主义。这个观点解决了华为的创新方式。集中了华为的有限力量，为确保华为创新的成功提供了方法保障。

获益与公平

获益是华为文化的核心、基础。任正非说“华为企业文化建立的一个前提是要建立一个公平、合理的价值评价体系与分配体系”。获益的含义是对于为华为奉献的员工华为会给予回报。拿任正非的话来讲就是“我们崇尚雷锋、焦裕禄精神，并在公司的价值评价及价值分配体系中体现，决不让雷锋们、焦裕禄们吃亏，奉献者定当得到合理的回报”。华为绝对相信重奖之下必有勇夫，华为的工资水

平在深圳是最高的，在全国的同行也是最高的，因为华为相信高工资是最大的激励。

“狼性”与做实的企业文化是华为之所以为华为的根本。

8.3.2 选择良才

华为招聘员工的方法主要有两种方法，一种是社会招聘，另外一种就是校园招聘。对于营销人员来说，华为更热衷于用校园招聘的方式进行人才的选拔。华为的校园招聘是很专业的，已经形成了自己的招聘模式。

校园招聘第一步：校园推介会。

每年的 11-12 月份，华为都要在全国高校密集的城市举行推介会。推介会是华为和学校连手的结果，由于现在就业形势严峻，而且华为又是可以在毕业生中呼风唤雨的企业，学校愿意为华为提供一个舞台。而华为为了招到优秀的毕业生则费尽了脑子，想在第一时间进入名牌高校，巴不得把优秀的人才都网罗在华为的旗下。推介会上也是很有讲究的，一般的流程是先介绍华为的基本情况，包括产品，公司现状，企业文化等。然后是安排一、两个华为近年招聘的新员工对参加招聘会的人进行有关自己在华为如何成长的演说，演讲者口若悬河很有煽动性。最后就是接收简历了。在推介会中，细心的华为人会给参加推介会毕业生提供一瓶矿泉水，让人觉得华为是一个非常优秀而且富有人情味的公司。

校园招聘第二步：笔试

面试在华为校园招聘中的环节分量最大。一般来说，华为的招聘人员在收来的简历中选取一些符合公司要求的毕业生，并通知他们来笔试。

笔试主要是专业知识和个人素质测试。目的是考察应聘者的对基本专业知识的掌握程度和应聘者的个人素质，包括智商、情商、个人素养等。试题早在华为招聘大军出发前就已经准备好了。试卷的设计是华为人力资源部组织专业人事设计的。复试只要按照一定的流程做就可以保证万无一失。

校园招聘第三步：面试

经过笔试的选拔，华为会通知笔试成绩不错的毕业生来参加面试。面试的主要目的是确认应聘对象的能力是否与公司的要求相符。面试的内容涉及专业知识、个人的知识面和 personal 素质。作为一个应聘华为公司市场部的毕业生，华为面试的主要内容就会涉及到该生对营销理论的掌握程度、个人心态、基本的业务素质。华为希望挑选一个有理想能吃苦，能够尊重别人且能自重，且谦虚能容纳别人的人加入他们的团队。

面试会有好多次数，因为一个面试官不可能对应聘者进行完全的了解。对于销售人员的面试来说，一般开始的时候面试的是专业知识方面的，面试官也是华为招聘大军中的市场部抽调过来的人。接下来的面试是有关个人素质方面的，面试官主要是人力资源部的专家。最后环节的面试官是市场部里的中高层人员，他们拥有最终的决定权。

整个面试过程要持续 2-5 天，有的可能更长。应聘者需要有耐心，还要做好充分的准备。

校园招聘第四步：公司考察和宴会

面试合格的应聘者会被招聘人员组织参观华为在本地的公司，或者被邀请到一家星级饭店洽谈。在此过程中，应聘者可以更加深入的了解华为，而华为也希望自己可以表现得非常优秀。从而吸引那些优秀的学子加盟华为。这个环节一个必演节目就是现场签协议。华为要在竞争对手招聘之前就要把人才圈到自己的怀里，不给竞争对手任何喘息的机会。

闯过以上四关的毕业生，只要不发生什么意外，他们就能在毕业之后带上毕业证、学位证、派遣证到华为公司报到。

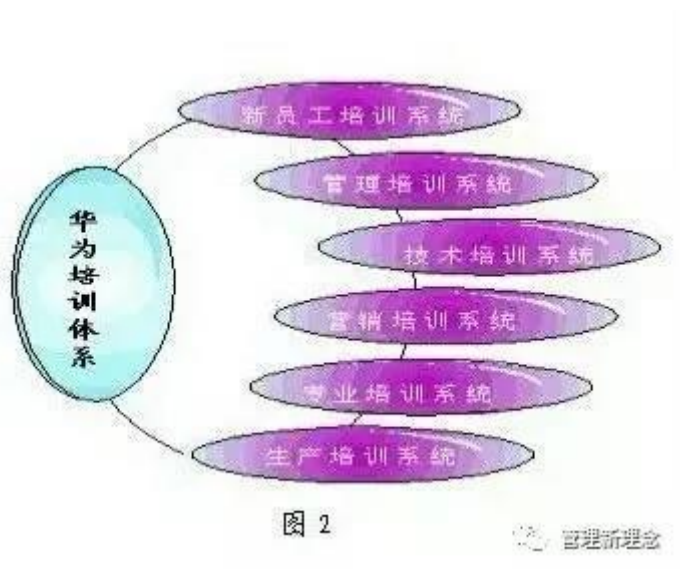
8.3.3 魔鬼培训

进入华为的新员工都要接受华为的培训，对于新员工来说，华为的培训过程就是一次再生经历。华为已经形成了自己的培训体系。在深圳，华为有自己的培训学校和培训基地。华为的所有员工都要经过培训，并合格后才可以上岗。华为也有自己的网上学校，通过这个虚拟的学校华为可以在线为分布在全世界各个地方的华为人进行培训。

华为的培训有如下特征：

1) 培训成为一种习惯。培训不再是在新员工入司或出现问题后的救火，培训是业务员掌握技能的手段，培训是业务员胜任营销工作的必须，培训是企业提高业务员受雇能力的责任。

2) 培训系统化（见图2），有专门培训岗位和培训师，培训有计划。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；另一方面，组织建立内部培训师队伍，并拥有外部智力支持机构和培训师队伍。



3) 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一笔投资。华为每一年的培训费用高达数亿元。

4) 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培训各种材料。教材自己编写，习惯从实际案例中提炼出思想，使得教材方便于教学。

5) 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。

华为培训主要有 3 种，上岗培训，岗中培训，下岗培训。而且这三种培训是一个体系：

1) 上岗培训

接受上岗培训的人主要是应届毕业生，培训过程跨时之长、内容之丰富、考评之严格，对于毕业生来说这样的经历是炼狱，这样的培训又称“魔鬼培训”。主要包括分军事训练、企业文化、车间实习与技术培训和营销理论与市场演习等三个部分。

军事训练

其主要目的是改变新员工的精神面貌。让员工学习不仅达到了强身健体的作用，而且，大家还普遍有以下几点感受，第一，组织性，纪律性和集体主义意识明显增强。第二，增强了工作责任心。公司领导对军训工作严肃认真的态度，来自中央警卫团的教官们高度的责任心和高标准的要求，深深影响着每个新员工，必将激励着大家在自己的工作岗位上，养成严谨的工作作风。第三，不怕吃苦迎难而上的精神。这些素质，对于营销人员来说是必须具备的。

企业文化培训

主要让员工了解华为，接受并溶入华为的价值观。通过这样的培训，让新进的员工完全抛弃自己原有的概念与模式，而注入了华为的理念。任正非在《至新员工书》中写道：“实践改造了，也造就了一代华为。”您想做专家吗？一律

从基层做起”，已经在公司深入人心。进入公司一周以后，博士、硕士、学士以及在原工作单位取得的地位均消失，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实干中体现出来的贡献度。”培养出来的营销人员本能地相信自己的产品是最优秀的，而且愿意去最困难最偏远的地区开发市场。

企业文化培训另外的一个主要目的就是给员工洗脑，让他自己相信华为的产品是最优秀的。在华为的销售人员当中，刚出校门的学生往往比有销售经验和丰富人生经历的人做得更成功。一线销售人员通常以 3 年为限，“我要保证一线的人永远充满激情和活力！”任正非说。

车间实习和技术培训

对于营销人员来说，这个阶段可以帮助她们了解华为产品与开发技术。包括产品的种类，性能，开发技术的特点等。让销售人员对未来要销售的产品很了解。对于毕业于文科类专业的学生来说，这个环节是很痛苦的。培训的内容很多，密度很大，而且内容又是自己以前根本就不了解的，考试又很严格。要是不努力，这个环节就会被淘汰下来。

营销理论和市场演习

由于华为的新员工中想成为营销人员的人不一定是营销专业的毕业生，所以对于营销理论并不了解，营销理论与知识的培训是必须的。营销理论知识培训。这些理论包括消费者行为理论、市场心理学、定位理论、整合营销传播、品牌形象理论等。

理论需要与实践相结合。在理论知识培训结束后，华为还要给新员工搞一次实战演习，主要内容是让员工在深圳的繁华路段以高价卖一些生活用品。而且规定商品的销售价格必须比公司的规定的价格高，不得降价。

经过以上的培训的人都有一种脱胎换骨的感觉。通过培训，可以基本上驱除毕业生的书生气，为派往市场第一线做好心理和智力上的准备。

2) 岗中培训

对于市场人员来说华为的培训绝对不仅仅限于岗前培训。为了保证整个销售队伍时刻充满激情与活力，华为内部形成了一套完整针对个人的成长计划。有计划地，持续地对员工进行充电，让员工能够及时了解通信技术的最新进展、市场营销的新方法和公司的销售策略。

主要的培训形式是实行在职培训与脱产培训相结合，自我开发与教育开发相结合的开发形式，传统教育和网络教育相结合。通过培训提升销售人员的实际能力，保证了一线的市场销售人员具备持久的战斗力。

3) 下岗培训

由于种种原因，有一些销售人员员工不能适合本岗位，华为则会给这些员工提供下岗培训。主要内容是岗位所需的技能与知识。要是员工经过培训还是无法适合原岗位，华为则会给这些员工提供新职位的技能与知识培训，继续帮助他们继续成长。

8.3.4 制度化用人

经过魔鬼培训的业务人员，基本上具备了业务人员的基本素质，缺乏的就是实践经验。华为这个时候把通过培训新销售人员直接派往华为分布在全球各地的分公司或办事处，让他们在市场一线展示自己的才华和接受实践的改造。

有人以为华为这样的行为是盲目的。因为一个刚刚毕业的大学生根本不可能在市场一线杀出一片天地。然而当旁人看到华为的市场在不断的扩大，直到把战火烧到美国时，旁人才对华为的胆识产生敬意。在华为的销售人员中，业绩最好的销售人员并不是有丰富经验和经历的人，而是那些刚刚从大学毕业的雄心勃勃的新员工。华为市场一线人员的工作年限一般不会超过3年，因为3年的时间足以让销售人员了解华为产品于其他公司的产品的优势于劣势，一旦对这些了解，销售人员的士气就会大减，而任正非要保证一线人员永远充满活力。

完善的制度安排

国有国法，家有家规，军队有严明的纪律。华为在打造自己营销队伍的时候也逐步健全了自己的营销制度。

创业初期，华为根本没有任何销售方面制度。华为销售人员凭借自己对销售的理解去争夺用户的订单，管理客户资源。但是随着销售队伍的扩大，销售区域的增多。华为觉得如何管理巨大的营销团队和客户资源成了一个必须解决的问题，因为不系统的行为规范和道德准则根本不能满足公司发展的需要。这个时候华为就推出了《华为人行为准则》、《华为员工职业道德规范》，对营销人员行为作出了基本的规范。

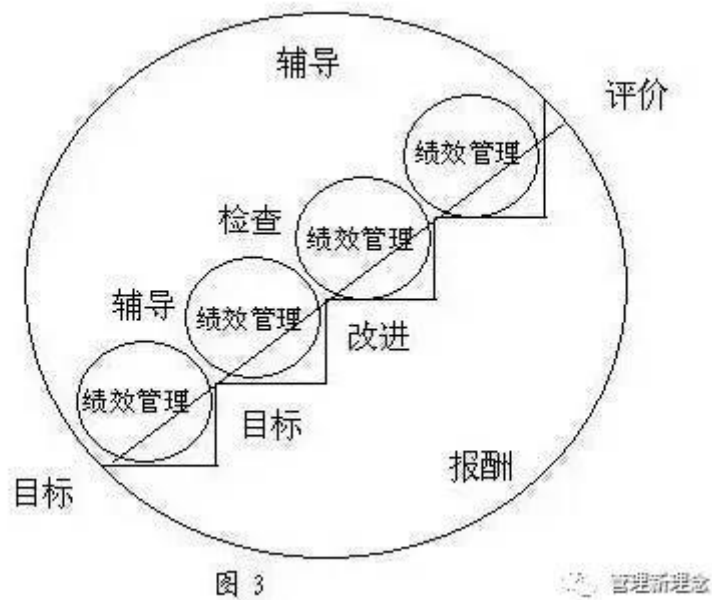
《华为人行为准则》、《华为员工职业道德规范》有很大的局限性。虽然后续的人力资源管理制度、财务与资金管理制度、流程管理制度和营销管理制度的出台使得华为的营销制度日趋完善，但是所有的制度很独立，缺乏一个统一的制度思想作为公司制度的灵魂。

1997 年公司本想对公司对过去的发展做一个总结，但是这样的行动却导致了《华为公司基本法》的诞生。《华为公司基本法》共六章，一百零三条，包含了：公司的宗旨；基本经营政策；基本组织政策；基本人力资源政策；基本控制政策；接班人和基本法的修改。基本法统一了华为所有的规章制度，其出台标志着公司制度建设的进一步成熟。已经出售给美国爱默生公司的华为电器和与华为与美国 3COM 公司合资的华为—3COM 公司的公司制度都是原来华为的模式，全部由华为人打理，对方只是派驻了一名财务总监。由此可见华为的制度建设是一流的，

华为的制度建设经历了从无到有，从局部到全局的过程。日趋完善制度为华为打造营销队伍提供了制度保障——华为的用人制度化了。

考核严格

制度完善并不能保证制度一定能够有效地执行，也就更不能保证一支优秀的营销队伍出现。要确保制度的有效性，考核是关键。那华为是如何考核其庞大的营销队伍呢？华为的考核体系是什么呢？



考核目标：考评是牵引，考评是推动力，考评是制度化的无形和有形激励。华为的考核体系可以作为 MBA 的教材，但是考核的目的并不是量人和选人，考核在华为是一个管理过程。华为的考核目标是通过这个管理过程，华为可以传达给员工自己的核心价值，让员工能够直观地对比、学习看到自己的不足，进而明确自己的努力方向。

考核内容：主要考核营销人员的劳动态度、工作绩效和任职资格。其中劳动态度是工作精神及对规范的遵守，主要涉及责任心、敬业精神、奉献精神、团队精神和基本行为规范；工作绩效是工作的最终成果，主要包括销售、利润、市场和公关；最后，任职资格是为了达到工作成果所表现出来的行为，其主要标准是指完成某一范围工作活动的成功行为，反映了工作人员职位的胜任能力，同时也要参考工作人员的知识、素质和经验。根据考核结果来决定考核对象的工资、奖金、股金的发放数量，并且决定考核对象的晋升机会。

考核的假设：《华为公司基本法》中规定华为员工考评体系的建立依据下述假设：

- 1、华为绝大多数员工是愿意负责和愿意合作的，是高度自尊和有强烈成就欲望的。
- 2、金无足赤，人无完人；优点突出的人往往缺点也很明显。
- 3、工作态度和工作能力应当体现在工作绩效的改进上。
- 4、失败铺就成功，但重犯同样的错误是不应该的。
- 5、员工未能达到考评标准要求，也有管理者的责任。员工的成绩就是管理者的成绩。

第九章 华为导师制：华为如何培养人才

华为大学的墙上有一句宣传语：“用最优秀的人培养更优秀的人 Great leaders lead leaders”

这是华为一直奉行的人才培养理念，也是它人才“倍”出的主要原因之一。

而其富有特色的导师制，将这个理念落地到了每一位管理干部甚至每一位新员工身上。

9.1 什么是导师制员工培养

导师制员工培养是华为公司特有的育才机制，是员工在职培训的一种方式 and 有助于员工技能螺旋上升的一项长期工作；导师制将伴随员工度过在华为的整个职业生涯。

9.2 导师制员工培养的目的

配合公司发展的需要，培养出既有水平又能做实的华为人。

9.3 导师在员工培养中扮演的是什么角色

1) 教师、教练和辅导员 2) 榜样 3) 能力与潜质的开发者 4) 值得员工信赖的保护人 5) 技术带头人、提携者 6) 提供机会和纠正错误者 7) 思想引导者

概括的讲导师是为员工提供职业发展的帮助和指导。

9.4 支撑导师制运作的 3 个要素

任职资格认证是导师制员工培养的牵引绳，它指明了员工职业发展的方向，明确了每个阶段员工的发展目标；

针对员工目前的资格水平与目标的差距，培训部将组织相关知识和能力的培训，帮助员工技能的提高；

员工的进步和存在的问题将通过绩效考核来验证。

因此任职资格认证、知能培训和绩效考核三者是紧密联系在一起的，共同支持着导师制员工培养的运作。

9.5 导师制管理办法

9.5.1 管理组织与责任

华为干部部是导师制的领导机构，全面负责和推动华为电气导师制的执行，制定和签发华为电气导师制的相关管理制度。各系统干部处负责本系统导师的管理工作：

1) 负责制定和完善导师工作细则和评价标准；2) 不定期对导师辅导工作进行检查，推动导师制度的深化；3) 对本部门导师进行资格审查、工作检查、日常管理；4) 导师及员工结束培养期的考核评定，组织答辩；5) 进行导师工作的创新，保证本系统导师工作的正常进行。

9.5.2 导师的任职资格要求：

1) 公司各级主管、部门主管、基层主管和部门业务骨干，有能力对培养对象进行业务方面的指导；2) 认同华为文化，有能力对培养对象进行思想引导，愿意听取意见，并为他人解决思想问题；3) 责任心强，有较强的计划、组织、管理、沟通能力，有能力为培养对象制定合理的学习计划，安排相应的任务；4) 为人正直公正，有能力对培养对象的工作进行客观评价，能利用各种激励方法，引导培养对象进步；

9.5.3 导师的主要责任

帮助培养对象在思想上和业务水平上达到预定的目标。包括：

1) 定期与培养对象沟通，帮助解决其思想上的疑难；2) 根据资格认证标准，针对培养对象的弱点，不足以及共同制定的发展目标、培养计划，在日常工作中开展业务指导和经验传授，促使培养对象达到任职资格的要求或预计的目标；3) 创造和提供机会让培养对象参加各种培训；4) 维护培养手册。

9.5.4 对导师的考核

对导师工作的考核在辅导期结束后，由各系统干部部组织开展。通常导师的答辩和被培养人的答辩同时进行。

答辩委员会针对导师的答辩情况给出评价，部门干部处针对答辩评价，并结合被培养人培养手册中所反映的情况和绩效考核情况，参照等级评定标准，给出具体等级评定意见，然后提交公司干部部，经干部部部长签字确认生效。

以下为导师等级评定标准：

考核结果分为优秀、合格、不合格三等，考核点主要包括导师工作的结果和进程两部分。以培养对象工作学习表现和业务水平的提高做为导师工作的结果，以辅导期内导师工作档案——“培养计划”、“月度总结”及沟通记录等做为导师的工作过程，并参考导师自评、培养对象评价意见、答辩委员会意见和周围同事的意见共同评定。

① 优秀

培养对象在辅导期内工作改善明显，业务水平提高很大，认同并融入公司文化和部门工作氛围，遵守公司各项工作制度，无违纪现象。新员工经过实习期完全可以独立承担较重要的工作；后备业务骨干、后备干部和干部的成长得到公认。导师工作认真负责，过程文档齐备、认真，培养对象及周围同事一致认可，表现突出。

② 合格

培养对象工作有改善，技术水平有所提高；认同并融入公司文化和部门工作氛围，工作较安心，无重大违反公司各种规章制度的行为。导师工作符合要求，过程文档基本完整，培养对象和周围同事都予以认可。

③ 不合格

培养对象工作无改善，业务水平没有得到有效提高，新员工实习期满后不能独立开展工作，对公司文化或部门工作惯例不认可，工作不安定或出现重大违纪事件。后备业务骨干、后备干部和干部的工作没有进步，同时，导师工作过程文档不完整，沟通、计划、总结等工作不合要求。

对考核结果为优秀的思想导师，给予荣誉奖奖励，如果是非干部的新员工思想导师还要列入“后备干部队伍”培养中；考核结果为合格的思想导师，可以继续担任思想导师工作；不合格者将被撤消思想导师资格，以上考核结果将与导师的绩效考核和年终评定直接挂钩。

9.5.5 对培养对象的考核

对培养对象的考核除了在培养期间的绩效考核以外,还包括培养期结束的答辩审核和对新员工转正答辩:3个月培养期结束后,新员工必须接受转正考核答辩,具体方式和考核细则由各系统自行设计。

后备业务骨干、后备干部和干部的答辩:6个月培养期结束后,由各系统干部处组织答辩,建立答辩委员会,制定考核细则,对培养结果做出评定。

对于达到培养目标的被培养人,根据部门实际情况,可以参加另一阶段的培养;对于没有达标的情况,具体部门将上交原因分析报告和处理建议,由系统干部处审核,公司干部部审批生效。

9.5.6 导师和培养对象的申报

新员工导师的申报由各系统下属业务部门负责,导师的申报将结合部门招聘情况,力争做到“1+1”,使每个新员工都有导师。

导师的申报将每季度申报一次,导师申报须填写申报表,由各系统干部处负责审核,系统领导批准后生效。后备业务骨干、后备干部和干部导师的申报将和培养对象一起配套申报,由各业务部门负责,并填写申报表,系统干部处审核备案,重新申报工作在上一轮培养答辩结束后,由系统干部处组织开展。

9.5.7 导师制的工作流程

新员工导师工作流程:

- 1) 新员工进业务部门定岗的第一天,由其所在部门领导为其指定导师(导师必须是预先申报获准的)。通过新员工报到反馈单报各系统干部处备案。导师任期为3个月,期满后师生关系结束,任期内新员工所犯的 error,其思想导师应承担一定的连带责任。

2) 导师应主动向新员工介绍部门的组织结构、工作环境、工作流程、相关业务进度及周边同事。应在一周内与新员工认真沟通,了解其专业知识结构,明确转正标准,并根据本部门需要和新员工实际情况为其制定详细的月度“培养计划”,培养计划一式三份,导师、新员工和干部处各存一份,各系统干部处负责督促培养计划的及时完成,并不定期进行抽查。

3) 导师除在技术上给予新员工指导外,还应在思想上给予帮助,引导新员工严格遵守公司制定的各项规章制度,并不对其妄加评论,对于不应该了解的事项不随意打听。

4) 在 3 个月培养期间,导师应根据实际情况,及时对“培养计划”做出修正,并对新员工的学习和工作情况进行检查。

5) 3 个月培养期满后,思想导师填写“培训工作总结”,要求思想导师对自己的培养工作和新员工的工作进展做出书面评价,并对是否能上岗转正提出意见,提交干部处,作为对导师和新员工工作考核评价的依据之一。

新员工每月填写“月度工作总结”提交导师、干部处,三月个培养期满后,填写“工作总结”,要求对 3 个月来的学习工作做出书面“总结”,对导师工作做出评价,提交干部处,也作为对导师和新员工工作考核评价的依据之一。

根据上述思想,各系统干部处结合新员工转正答辩自行设计本系统的新员工培养手册。

后备业务骨干、后备干部、干部导师工作流程:

1) 整个培养期分为两个阶段,在培养关系获准建立后一个星期内,导师要与培养对象进行一次全面的沟通,针对培养对象特点,目前工作现状,结合任职资格要求和培养目的,制定第一个阶段培养改进计划(包括培养目标和培养措施),此计划的时间区间为一个季度。第一个季度培养完成后,再制定第二个阶段培养改进计划,此计划的时间区间也为一个季度。培养改进计划力求 SMART

化，计划表由导师填写，经导师的上级主管领导签字确认后生效，一式三份，分存导师、培养对象、系统干部处。

2) 导师应针对具体对象实际情况，指定相关资料、书籍要求培养对象限期阅读，并做好读书笔记，沟通时查看读书笔记，听取学习体会、心得，并予以指导。

3) 结合具体工作实例，共同讨论，指出工作中不足之处和提出改进建议。应多与培养对象沟通，每月正式沟通至少一次。正式沟通完毕后，导师应填写好沟通卡，沟通卡经双方签名后，交干部处备案。

4) 在六个月培养期间，导师应根据实际情况，及时对“培养计划”做出修正，并对培养对象学习和工作情况进行检查，对被培养人员的工作进行总结，肯定进步，指出不足，并征求培养对象对自己指导工作的意见，气氛要融洽，坦诚。

5) 培养对象每阶段（一个季度一次）要填写“阶段培养总结表”提交导师，导师要填写好其中的“思想导师评价”项，经导师上级领导签字后反馈给培养对象。

6) 导师与培养对象在确定培养关系后要签定《培养承诺书》，承诺履行承诺书上规定的责任和义务。

9.5.8 导师的调整

为了保证被培养员工发展的持续连贯性，公司不主张导师的频繁更换，但以下情况例外：

1) 若导师调离或出差超过一个月。新员工、后备业务骨干导师调离或出长差：需调离或出长差的导师必须在离开前 10 个工作日向其直接主管提出更换导师的申请，接受申请的直接主管有责任在 5 个工作日内为被培养人确定新导师，并监督调离导师与新任命导师做好工作交接，调整结果报干部处备案；

后备干部、干部导师调离或出长差：需调离或出长差的导师必须在离开前10个工作日向其直接主管提出更换导师的申请，接受申请的领导提出导师调整建议，并填写导师申报表，报系统干部处，经公司干部部部长批准生效，新任导师应及时与原导师保持联系，保证培养的连续性。

2) 若被培养人调离

新员工调离：试用期内新员工不能调动。

除新员工以外的被培养人调离：由该员工调入部门领导根据实际情况对其是否继续实施培养提出建议，经系统干部处审核，公司干部部批准生效。如果继续实施培养，则根据工作流程为其指定新的导师；如果停止实施培养，被培养人在调出部门的导师必须为培养情况做总结，并将总结反馈给原系统干部处，汇总后的培养资料上交公司干部部存入员工个人档案中。

3) 导师的直接上层领导可以根据导师的绩效情况对其资格提出调整建议，经系统干部处审核，公司干部部部长审批生效。

公司干部部将对全公司的导师及被培养人的配对信息、进展情况、答辩结果等信息统一进行管理，结束培养期的培养档案最终上交公司干部部，存入员工个人档案。

第十章 华为培训体系

10.1 华为培训体系概要

现状：现在企业培训慢慢地都上升到了企业的战略层面。原因一是中国还未建立起发育良好的外部劳动力市场，不能完全依赖在市场上解决。二是中国的教育还未实现素质教育，毕业的学生上手的能力还很弱，需要培训。三是信息技术更替周期太快，老员工要不断地充电。企业组织对员工进行职业化培训本身是很好事情，但是在具体的操作过程中，经常感觉到培训的内容很多，员工的能力提高很慢；企业花了很多培训费用，员工却不领情，经常不愿意参加培训；还有

的企业把培训当成经营管理工作，花很大的力气来抓，结果成了其他企业的“培训基地”。

华为的做法：华为员工的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，能同时进行 2000 人的培训。教室的装备和设计满足教师授课、基于技能的培训、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。

华为员工的主要培训方式为：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；广泛采用多媒体 CD 培训、视频培训、音频培训等教学手段，并逐步发展基于互联网和电视网络的远程教学，使学员无论何时何地均可受到华为系统化、个性化的培训。

评价：早在创业初期，松下就已经认识到：拥有优秀的人才，事业就能繁荣，反之就会衰败。松下本人曾说过松下电器是培育人才的公司，兼做电器产品。英雄所见略同，任正非也曾说过，人力资本的增值远远大于财务资本增值。所以说，系统的培训体系是企业持续发展的核心驱动力。

10.2 各级人才的培养

现状：我们对人才的培养一般是这样的：基层人员，重点是基本操作技能；中层人员，重点是管理方法和工具；高层人员，重点是宏观战略思维。这样的培养方案本身没有太大问题，只是不同的企业侧重点有所不同。但在华为，对各层级的培养和要求是完全不同的。

华为的做法：基层干部我们要重视他们的意志力，毅力的培养和选拔，他们努力奋斗，一时成绩不佳，要帮助和辅导；中、高级干部是重视他们的组织能力与协调能力，要学会激活整个组织，充分利用平台，学习别人的经验；高级干部

要培养他们的方向感与节奏控制。方向是什么，方向就是面对目标的位置；节奏是什么，审时度势，因势利导，就是灰度。

评价：华为对人才的培养始终是围绕公司的企业文化展开的，以奋斗者为本，首先就要有吃苦的精神，有坚强的意志和刚强的毅力。进入中层就要会指挥，会组织，会沟通，会协调，能够发挥团队的力量，具备狼的精神，会狼狈合作。到了高层就要有清晰的方向，能够指挥前线打仗，打硬仗，又能够游刃有余。

10.3 培训是通往明天的阶梯

任正非指出：“培训工作很重要，它是贯彻公司战略意图，推动管理进步和培养干部的重要手段，是华为公司通向未来、通向明天的重要阶梯。”

10.3.1 组织保障先行，提升培训地位

（1）成立六个有机联系在一起的干部部门：研究中试干部部、营销工程干部部、进出口干部部、电源工程干部部、生产管理干部部、企管工程干部部。各部门干部部的部长由各部门第二把手担任。

（2）把培训工作做为考核各级干部的重要指标之一，每个干部都应负有培训下级的责任。

（3）建立各类干部标准，对将提拔的人要进行资格审查，没经过相关培训，免谈！ISO9000 没通过，免谈！这样就使得你会主动去补上这一课，以便达到这一标准。

10.3.2 培训要有特色、多样化

（1）市场部的培训要务虚与务实相结合。中高层与基层培训的方式和内容不一样，市场横跨面太宽，不可能有千篇一律的统一大纲和目标。

(2) 中央研究部的案例培训是不错的。哈佛大学的 MBA 很抢手，案例教学功不可没。案例培训将来是我们的一种高级培训方式。收集案例对各个部门来说，都是很重要的。要不断收集好案例，案例要敢“刺刀见红”。

(3) 中央研究部和中试部都要重视方法培训，中试部重视的是描述用统计和管理的方式对产品进行“面试”的方法，而中央研究部是描述产品开发的方法。中试部是一把“大筛子”，中央研究部是一把“小刀子”。

(4) 中央研究部要特别重视企业文化建设。中研部与市场部不一样，市场部在外打市场，只有手拉手才能成功。中研部的人跟尼姑差不多，尼姑面对“青灯”修道几十年。

(5) 让最明白的人讲课和让最不明白的人也讲课，生产总部这种“模糊教学”对干部培养是有启发意义的，它能够激励人们去学习。

(6) 生产总部要大量地培训干部，向公司输送，特别是向用服中心输送。

10.3.3 培训教材的出版和改版

(1) 编委会将来要加强员工培训教材的出版工作，将增加一个编辑部。

(2) 对全局性的、有共性的培养内容应尽快形成教材，在公司内部作为教材出版。

(3) 著书立说可以署名，谁当的责任编辑也可署名，改版的人，也可以署名，但要写清楚在谁的版本上修改和在原版上有哪些改进。

(4) 我们到国外建厂时，我们就可以去拷贝工厂。

10.3.4 华为大学是以自学为主的引导体系

(1) 华为大学没有固定的场所，没有固定的组织形式。它是一种以自学为主的教育引导体系。

（2）通过引导干部员工不断进步，严格要求自己、约束自己，使自己向着目标逐步迈进。这就是华为大学的真谛。

（3）每个人目标设计的发展方向都不相同，培训需求与内容自然也各不相同，而我们只能满足华为公司全局性的、有共同性的培训需求。

（4）脱离共性培养，走向个性培养的方式主要靠自学。那么自学大学怎么办呢？可以定期开一些演讲会、讲座、研讨会，主题你们自己可以提，向人力资源部申报。

（5）利用各种激励机制来促进人们把自己的潜能发挥出来，在发挥潜能的过程中也会发现自己的很多弱点，这样就有利于个性和共性的融合，这种融合能推动个性的发展，这样我们就能够产生高级人才。

（6）高级人才不是培养出来的，而是悟出来的！高级干部的悟性是在全心全意的工作中，在不断地进行思想上的艰苦奋斗中逐渐形成的。

（7）中基层员工更多地要靠灌输，甚至是强灌。

10.3.5 开展批评与自我批评

（1）干部要进步提高，还要过“面子”关，即要能够听取和接受各方面意见。

（2）公司内部必须开展干部批评干部，内部批评内部。只有广泛开展批评和自我批评，华为公司才有希望。

（3）我们缺干部，缺能够真正派上大用场的干部。

（4）要提倡不要“脸”的人，提倡抛开“面子”观念去学习、提高、进步。只有这种不要“脸”的人，才能够做干部。

（5）中基层管理干部还要重视沟通，要有沟通意识。

(6)不单是市场人员要有市场意识,而是全员市场意识,这就是华为的“吃”文化。

10.3.6 人生自我设计

(1) 爱一行,干一行。

总的要求:

(1) 各个培训部应携起手来,加强交流与合作。

(2) 各部门可以各自依托一家或几家顾问机构。

(3) 调整培训资源、实现资源共享。

第十一章 这套培训体系造就了成功的华为!

任正非说:“华为大学一定要办得不像大学,因为我们的学员都接受过正规教育。你们的特色就是训战结合,给学员赋予专业作战能力。整个公司第一是要奋斗,第二要有学会掌握去奋斗的办法,光有干劲没有能力是不行的。”

任正非对培训提出的六点要求:

1、建立培训的组织保障体系,提高培训工作的地位;2、各部门的培训工
作应各具特色,培训形式要多样化;3、加强培训教材的出版和改版工作;4、
华为大学是以自学为主的教育引导体系;5、破除“面子”观念,广泛开展批评与
自我批评;6、实事求是地进行人生自我设计。

11.1 责任=让培训高度接近实战

任正非对实战的要求:华为的训练的表格要和华为的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。简单化就是我不给你讲原理,我直接给你讲作战,那么有没有人能悟出原理呢,悟出原理的将来就是战略家。

其实很多课程、很多企业真心没有做到这一点，讲授的内容永远与实际的工作内容有较大的差距，其实培训为什么不能实现“所学即所得”的模式呢？这值得所有培训师与培训管理者深思的问题。

11.2 实战化的训练模式=沙盘

在华大现实工作中，不主张多考试，因为浪费实战时间。但是在华大培训，主张多考试，一个星期至少考三次。培训结束之前，先把你自己的沙盘讲清楚，毕业后带着沙盘回去，一边实践，一边修改，最后看结果。

那么考试有什么好处呢？

这是应试教育留下的最好的“条件反射”，一谈考试，自学与复盘的动机就会提升；

考试也是一种“自我反馈机制”，帮助学员看到自己的不足，查缺补漏；

考试可以强化已会知识的记忆周期。

11.3 为预备梯队做好准备

任正非认为，华大的核心是为各方面的预备队做好能力储备的训练，从整体上而言，包括了对梯队的：文化的训练、管理的训练以及关键业务能力的训练。

这种人才策略背后有三种含义：

没有经过严格训练的人是不能上岗的；

训练好储备人才为扩张与替换不胜任者做好储备；

形成激励机制，进入储备班者有晋升的机会，“可能性”将产生较大的激励作用；

任正非提出来三年从士兵到将军，这样的话是要激励很多人上战场。

11.4 华为大学的管理纲领

为保证华为大学的方向不搞错，华为在华大上面成立一个指导委员会，任正非做指导员，三个轮值 CEO 做委员，半年开一次会。然后成立校级行政组织由需求拉动供给，片联代表需求，华大是供给。需求对华大的供给进行引导管理。

华大的人才管理，要根据片联提出的业务需求，把培训大纲、考试大纲拿出来。我们要什么样的干部，华大你就给我们培养什么样的干部，这是一种非常接地气的做法，而很多公司则是从市场上找热门的课程或者干脆看看管理者还有那些课可以上的地步，其实这种到处找课程的方式已经让培训与业务的关键渐远，特别需要引起企业高管的重视！培训首先是解决问题，其次才是发展，连问题都没有解决，去谈发展是一件可怕的事情~

11.5 建立实体核心能力

华大有四个核心能力系（管理能力系，专业能力系，项目管理系，新员工培训系），再有一个共享平台，设计得很好，值得企业借鉴，你的每一个体系是否能够支撑业务的真正需求。

11.6 重点培养种子选手

你要出去干出点成绩，再回炉赋能，优秀种子又获得一次充电机会，充了电又去上战场。

基于人才发展的规律，培训不是一次两次的断层式，而是学习与实践的循环式，正如 DDI 在人才管理中提到，人才培养从来不是民主与公平的，资源总是集中在公司的关键人才上。

华为人才培养的重点也是非常关注和管理优秀的种子选手，每个班挑选优秀学员上项目。项目实践做得好，要敢于提拔，提拔了再培养，经过这种正能量的循环，员工的能力有了，忠诚度也自然有了~~~

11.7 华为大学中层培养秘籍



这非常貌似 IBM 的蓝色经理人的经典训练模式，当我们热情高涨地谈移动学习，翻转课堂的时候，华为早已经在多年前默默地做到了~

11.8 华为大学的运营逻辑



华为大学主要以赋能为中心，华大的教学就是要和“客户需求”相结合。华大不要

担忧自己没有权威性，华大的权威性来自教会学员工作中所需要的最真实的智慧及获得绩效的工作技能。

你真的学好了，华大的人才推荐体系则加速你职业发展的速度，这两点做大了，华大的影响力自然就出来了，这是靠系统打造出来了人才培养策略，将华为的烙印深深滴打到了每一个华为人的身上。

11.9 华为大学向业务部门收费的四大秘籍

抓痛点：在华大有最贴合业务的培训，你不来学工作效率就慢，速度慢了就赶不上别人。所以华大就有了吸引力，大家交钱也要来。

塑口碑：华大推荐三分之一优秀学员给片联，片联将这些优秀学员组合起来上前线。一打仗就赢了，华大送来的人好用，这样几个回合口碑就出来了，这是非常值得企业借鉴的地方

透明化：将来学员考试题目、答卷、成绩、自我评价等都贴到华大开放的网上。我们合理地去使用这些干部，干部的积极性就来了，就愿意到华大来镀金。

不仅如此，华大除了激励老师之外，还对优秀学员实施表彰活动，比如毕业典礼、颁奖庆祝……。项目做得好的学员，华大授予他一个称号，把奖品寄给他，然后你们自己登报表彰。他有空回来领奖，就搞一个领奖仪式，激励人们再学习。

这样一来，学员的学习态度端正了，当学员认识到自己要为自己的学习结果负责的时候，学习效果自然就出来了~~

11.10 华为大学的预算管理

华大作为轻装子公司，要简化管理，独立核算，可以逐步实验去矩阵化的管理，首先要保证快速决策；最终华为大学要依靠正确的机制，成为公司所必须需要的组织，并且滚动循环前进，从而走向顶尖。

华大为什么要有偿服务？这是值得企业大学借鉴与学习的地方。

一是保证业务部门不会无偿利用资源，并因此学习不认真；

二是让华大可以基于收支平衡，摆脱羁绊，不因为要向公司要预算，超预算后，业务就被限制住。

第一，大家不能无偿利用华大的资源，华大要基于收支平衡，根据各个项目的预算分别收费。

第二，华大基于收支平衡，有偿服务，就可以摆脱羁绊。如果华大向公司要预算，公司不会给太多，超预算后，业务就会被限制住。如果华大培训服务是产生价值的，每个部门都愿意出钱让你服务；赚钱多了，还可以增加资源，提高教学能力，使华大更受欢迎。

所以华大就是坚持收费模式，主要是赚内部钱，而不是到外面去赚钱。华大赚的钱，就是给你们建立更好的在线平台和教学能力。收入预算和分配预算你要有一个机制，如果你们挣了钱，在一定范围内，你们就可以自己做事情。这样华大有作战权，该花钱就花，但同时战果管理要接受公司审计。

11.11 华为大学激励分享的机制

兼职讲师队伍的建立，在华为是重要的，特别是对训战结合模式。教师就是一定要最优秀的人，才能培养更优秀的人。

什么叫最优秀的人？每个人都不能说他最优秀，比如我年轻时很优秀，我89岁还优秀吗？人的优秀、人生的优秀，只有短短的一段，你把这段输出去，然后你再干其它事情。

所以要解决这个问题，就是教师的循环，教员的循环，我们今天要延伸过去的模范传统，但不是做一个清华或北大，教师终身制。将来的师资队伍要强调每个人的时段，华为公司的兼职教师是能做到的，人最优秀的是哪段你就输出哪段。兼职教师是在人生最好的时刻来给学生讲课，他给了你许多实际启迪。

11.12 利用微信作为分享工具

建立一个微信学习圈，作战若有不明白，发个微信咨询，朋友多了，你能力就提升了。而且讲课对讲师本人促进也很大，等于把自己的思维过一遍，别人一提问就补全漏洞了。

11.13 讲师以兼职为主



在华为大学更强调兼职讲师，理由只有一个，他们离业务最近，内容最具有实战性！

11.14 华为大学讲师梯队结构与激励

华大讲师梯队建设的核心在于三个来源，以及四个等级，最高等级据说可以拿到 18000/天的授课费~~

尊重版权也是一种激励：你首先要有著作权，著作权开放后有人可以改版，改版一定要注释，我引用了谁的讲稿，这个人以后写个人自传的时候，可以写产

生了什么社会影响，不信你去查！我们要向国家版权管理一样进行著作权，这也是一种激励。

进行物质激励是必要的：最主要是要有正确的机制，你想一想，我们现在有钱要分，为什么只能有一种分配模式，谁作战成功了，就分钱嘛。讲课也是冲上山头，就是你要把这个机制制定出来，公司同意这个机制就可以了。

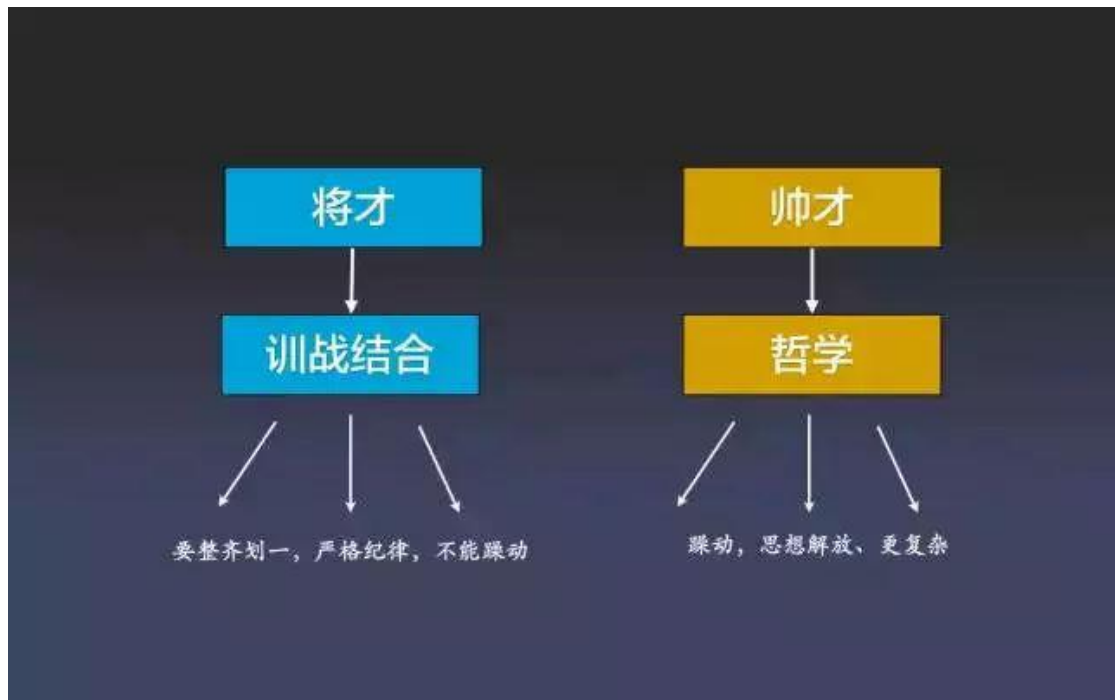
对于内部讲师激励的问题，任正非还提出了先有鸡还是先有蛋的问题：一定要明确。我们明确先有鸡，鸡先生蛋，我们是先给与，再贡献。你们现在不要强行想象能建立一所理想的华为大学，不理想也是大学，来讲课的讲师差一点也是讲课。若不先给差的讲师奖励，就没人相信你会改革，就吸引不了优秀的讲师进来。

11.15 会开航母的人来教开航母

华大现在是万事在求人，必须要有正确的导向。谁都可以来讲课，应该是开放的，但是要跟得上这个时代的步伐，你们要和片联联合起来，一定要找会开航母的人来教开航母，不然就触礁了。

11.16 华为大学内外兼修

那么华为是如何做到在高度流程化又能够兼备组织的灵活性呢？以下的这张训练图很好地说明了这一个问题。



训战结合的责任是培养将军，哲学是培养统帅的；训战结合的队伍就是要整齐划一，严格纪律，不能躁动；管理哲学班可以躁动，思想可以更解放、更复杂。华大的网络教学平台要做大。华大的培训中，文化是一个基础，能力是在上面长出来的东西。

11.17 华为大学的网络教学要求



11.18 华为高管训练流程



完全以学员为主体，学员自主学习，没有老师上课，只有“吵架”。

过程中采用案例式教学，围绕公司高层领导和管理专家主导编写的人力资源管理、财经管理、业务管理三大领域教材（内部称“管理纲要”），让学员采取理论自学、小组研讨、案例演讲、BigQ 讨论、专题交流、大辩论、高层领导引导交流、论文答辩等多种形式，大班小组相结合，进行深入的思想碰撞和互相启发，加深理解。（如下图）



在学习最后，还要从哲学回归实践，输出培训总结：撰写至少一篇真实发生的案例，强化对理论学习的现实分析与应用。

为了保证案例的真实性，学员提交的案例一方面将在内部公示，接受全体员工的监督，让造假者、虚空者无处遁形。同时在内部网络“管理视界”上进行深度发酵，有不少案例真实揭露了管理问题，而引发广大员工和管理者开放讨论、触发深度管理反思。

华为研修班培训了 5300+人次，他们又散布到全球各地，成为华为全球化发展的生力军。华为企业大学的运营与发展完全是基于他们的组织文化、业务特点而设计的，这正是企业大学最值得学习与借鉴的地方！

第十二章 从程序猿的成长来看华为的培训体系搭建

华为每年都会从高校招聘大量应届毕业生，应届本科毕业生大多擅长编写千行以下的小程序，对于规模软件开发缺乏实际经验，为了使毕业生能快速适应规模软件开发，公司开发了新员工培训体系。

主要包含：1、开发流程培训；2、编程基础培训；3、业务知识培训；4、转正答辩考核；通过三个月的试用期培训，大部分员工能够掌握规模软件开发所需要的基础知识并养成良好的编程、学习习惯，为以后的软件开发打下坚实的基础，华为的研发实践证明，这是一套行之有效的培训体系。

12.1 开发流程培训

新员工入职三个月内，质量部会组织开发流程培训，培训形式为 5 天封闭培训。5 天内由培训讲师带队完成一个小项目开发，在开发过程中详细讲解公司的开发流程以及质量文化，培训结束进行闭卷考核。

这个培训叫做 mini 项目培训，通过培训，新员工基本对公司的开发流程和质量控制体系有了大概的了解，进入项目组后，能够更好、更快融入项目开发。

12.2 编程基础培训

新员工在三个月试用期内必须通过两门基础知识考试：1 编程基础；2 编程规范，试用期满进行答辩，答辩分为 A、B、C、D 四等，打 D 的为没有通过试用期，淘汰或延期转正。

1、编程基础考试

根据语言分为 c/c++类和 java 类，每月举行一次，每人有三次机会，考试 100 分（满分 100）为通过。

内容主要包含数据结构、c/c++编程以及公司总结的在开发过程中容易出错的知识点，具体包含：拷贝/构造函数、运算符/函数重载、虚函数/多态、继承、类成员访问控制、对象模型、模板、内存操作，考察点多，考试题要比面试时的笔试题难。

考试形式为：选择题（含单选、多选）/判断题/填空。

新员工入职一个月内，部门组织技术骨干进行 C++ 基础培训，平时复习主要通过自学，课余时间为主，考试前部门答疑一次；考试试题主要从公司题库中抽取。

2、编程规范考试

编程规范考试每月一次，每人有三次机会，考试 90 分及格（满分 100）。

公司有一本整理的编程规范文档，内容包含排版、注释、标示符命名、可读性、变量/结构定义、可测试性、程序效率、质量保证、代码逻辑/编译、代码测试/维护、宏等规范，涵盖内容比较多，word 文档有 50 多页。

考试形式为选择（单选、多选）/判断，考试以“编程规范”为依据出题。

统一的编程规范能显著提高代码的可读性，降低维护成本。

部分应届毕业生编程基础不扎实，编码不规范，通过这两个考试，能够巩固基础知识，养成良好的编码习惯，为项目的开发打下较好的基础。

其次，编程基础考试是新员工入职面临的第一座大山，考试不通过，或被淘汰或转测试，因此使新员工有一定的学习压力，迫使他主动学习，从进入公司开始就养成较好的学习习惯。

12.3 业务知识培训

业务知识是指与项目相关的知识，主要培训责任人为导师（新员工入职后会分配一个导师，一般为入职比较久，项目骨干）。

培训主要有三项：1、熟悉项目；2、学习经典案例；3、修改 bug。

1、熟悉项目

新员工由导师负责熟悉项目的整体知识，学习项目组的培训资料，然后重点学习某一模块，新员工主要学习的模块一般是其导师负责的模块。

新员工定期（二周或一个月）输出学习汇报胶片，在项目组中进行汇报讲解。

部门会组织业务骨干对新员工进行技术培训，培训内容为本部门开发使用的平台或组件以及开发过程中需要的业务知识。

2、学习经典案例

公司有经典案例库，案例都是员工在实际开发过程某一类问题的解决方法总结和修改 bug 中积累的典型经验教训，通过经典案例学习可以有效的吸收经验，避免或减少重复错误。

3、修改 bug

业务知识的培训主要通过修改 bug，新员工刚开始一般做项目维护，一周内就会安排修改 bug。修改 bug 的过程实际是在有压力条件下，有目的地学习过程，新员工解决了一个 bug 后，往往更有成就感，能够激发学习的欲望。

实际过程中发现，通过修改 bug 熟悉项目整体、深入理解模块是很有效的，我所在的项目组经历过 5 名新员工，无论基础好坏，通过修改 bug 的培训，基本上 2 个月后都能独立修改一个模块的问题。

12.4 答辩考核

新员工在三个月试用期满，编程基础考试通过后，准备答辩胶片，描述自己在试用期的学习和工作成果，由部门组织 3-4 个项目经理或骨干员工组成评审专家组，对新员工进行答辩考核，形式跟毕业论文答辩差不多。

考核内容包括公司文化，编程技术，业务知识，答辩成绩分为 A、B、C、D 四等，A 为优秀，占 5%左右，B 为良好，占 40%，C 为合格，占 50%，D 为不合格，3%~5%，D 被淘汰。

12.5 培训体系

在华为近三年里，我印象深刻的是项目开发中好像从来没有搞不定的事情，并且最厉害的是任何事情可以分配给任何人，开始眼看就搞不定，可到最后都能搞定；我经历的项目有两次在将要完成开发转测试的时候，有人离职了，并且模块比较复杂，找了一个新员工，最后都搞定了。

我后来想老大为什么那么自信？其实主要原因是他有靠山，关键时候如果真搞不定，他可以向上请求援助，甚至是跨部门协助，公司有那么一批人确实经验丰富，真是老将出马一个顶俩，其实好多时候他们不用出马，指点一下就好了，我做通信的时候就向一些老家伙求助过。

我觉得公司人才积累主要是靠日常培训体系，华为一直重视员工培训，有一成套的制度，总结一下，大的方面主要有四个：1、经典案例库；2、培训讲师制；3、技术等级制；4、培训组织形式。

1、经典案例库

软件开发过程中错误是不可避免的，避免重复错误是关键，一个团队避免重复错误的能力决定他的软件开发质量和开发能力。

华为避免重复犯错的方法就是对于犯过的错误进行记录，形成经典案例库，并组织员工学习经典案例库。华为公司有很庞大的经典案例库，记录着各个项目各个时间犯过的典型错误以及开发过程中典型问题的解决方法。

经典案例库的建设是通过强制+鼓励的方式，公司要求每个部门每个月都要提交经典案例，由公司进行筛选，通过的会对提交人进行奖励。

各个项目组一般也有经典案例库，这些案例就是自己项目开发维护过程中犯过的典型错误和一些典型问题的解决方法。

2、培训讲师制

经验丰富、技术水平高的员工是公司的宝贵财富，而这些员工迟早是要脱离开发一线，因此在他离开开发一线前，要最大程度的让他的经验得到传承。

公司构建培训讲师资源池，由技术水平较高的员工组成，要求资源池输出培训，并作为绩效考核的一部分，为了鼓励培训，培训讲师有培训课酬。

3、技术等级划分

刚从大学毕业的新员工，由于不懂得东西多，再加上对项目开发比较好奇，是学习主动性最强的一年，也是编程技术提高较快的一年。之后项目进入维护期或增量开发期，已经掌握的知识就能够满足项目开发的需求，学习主动性下降。

实际上，对于软件开发，能够完成和能够做好有非常大的差别，软件质量的高低依赖于开发人员的技能，熟悉内存管理机制、对象模型、设计模式的开发人员能够使代码有更好的稳定性、效率和可维护性。

为了激发员工提高技能的主动性，华为实行了技术等级制，从 4 个方面来正向牵引：

（1）技术级别初级到七级，每一级都制定了详细的可参照的标准，包含两大部分：1） 绩效指标；2） 业务能力；3） 技术能力；级别越高对技术要求越深入，越强调设计能力，例如 1 级具有独立的模块设计能力，2 级要求具有架构设计能力；

（2）强调培训输出，高级别的员工必须输出培训课程，为部门内低一级的员工进行培训，并作为升级的条件；

（3）为所有员工建立培训档案，申请升级的员工必须完成本级别规定课程的培训，并通过考试，培训课程由公司设计，有网课，也有讲座课程；

（4）升 3 级以上的员工必须有申请的专利。

华为公司的工作机是不能连接外网的，编程过程中遇到问题不能去 google、或百度，只能通过公司的技术论坛发帖，不过几乎所有的问题都能很快得到解决，这就反映出公司的人才培训是相当有效果的。

4、培训的组织形式

公司在组织上通过设立技术委员会、技术资源池和培训经理、培训接口人来保证培训的正常运作。

每个产品线设立技术委员会，有 4 级以上技术专家组成，统筹产品线的技术规划研究和技术培训、技术考核。

各个部门设立技术人才资源池，成员为各个项目组骨干，由各部门的系统分析组重点培养，目标是成为系统分析组成员和某方面技术专家，资源池保证每月至少有一次技术交流。

每个部门设培训经理和项目组培训接口人，培训经理：一般为兼职，根据各项目组的需求，安排培训，包括协调培训老师，安排培训时间地点，培训效果跟踪，为培训老师申请课酬，以及培训资料归档。

项目组培训接口人：一般为兼职，负责在每个月收集培训需求，报给培训经理。部门内培训向项目组传达，督促大家参加培训。项目组在工作中有新技能需求的时候都可以报培训经理。

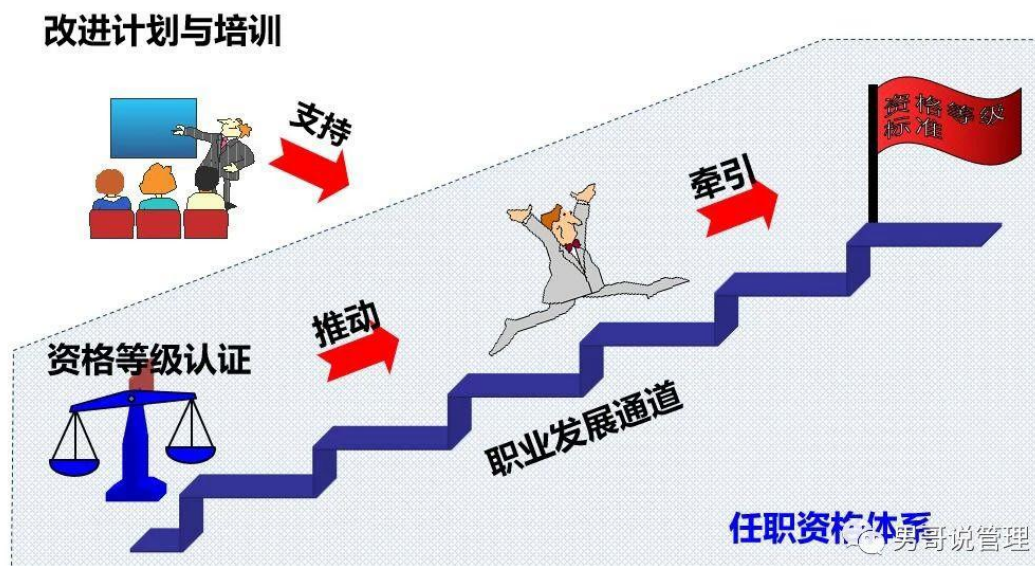
产品线每个季度会组织培训满意度调查，并进行排名，督促各个部门的培训。

第十三章 华为“训战”结合的人才培养模式

13.1 华为技能提升培训

华为对于员工技能培训的重视程度是非常高的，在华为的成长路径有专家线和管理线（现在管理线的认证好像提的比较少了），专家线的专业任职一般都是

5级，每一个级别对应着不同的工作要求，培训是实现其任职达标和能力提升非常重要的一个工具，不同的任职对应不同的级别（我记得那个时候级别没有那么多13~23级吧），每个级别又分成三等，业绩当然是最重要的衡量指标，但是培训对于级别和自我能力的提升有着至关重要的作用。



以产品经理为例，完成新人培训之后回到部门，面临着更加残酷的工作技能提升培训与考核。在三个月之内，训战结合在这方面表现的就非常明显。

华为之前投标和中标过很多的项目，部门会把这些项目的初始资料拿来当成培训资料，训练新人从做配置报价开始，写技术建议书，做产品展示方案和PPT，并且每周隔三岔五的请原来参加过项目的专家和部门主管坐在下面当评委，请新人根据自己的所学和理解模拟客户现场的技术交流。目的在于训练人员对于产品的理解、技术配置方案的熟悉以及现场PPT演讲宣讲能力，现场打分和点评，每周还要在部门成绩排名，那个时候有严格的淘汰机制，英文语言不过关的，产品技术理解差的，排名靠后的都有可能被淘汰。经过这种模式训练出来的产品经理，从产品技术、商务谈判、方案设计、现场宣讲等各个方面的能力都非常出色，三个月的时间一边用原有投标项目学习练习，一边在导师指点下支持一线的实际项目，三个月之后就会被派遣到世界各地的代表处去，去了就能直接参与项目运作，这种技能同化的效率是相当高的。

技能培训是线上和线下一体的，对于产品经理而言，最重要的是要掌握各种产品的应用场景和性能，而华为产品的更新迭代速度是非常快的，这就要求产品经理随时要学习补充。华为的内网上，不同账号权限就会有对应的学习课程要求，到时间就会提示你需要登陆去通过考试，比如产品亮点考试，我记得大概频率高的时候一个季度一次，各个产品体系都会在规定时间内比较通过率，通过率的高低会被逐级去追究相关主管和人员的责任，而且在一定程度上会影响晋升。

只要你想学习，华为的内部平台永远是开放的，先进的在线学习系统除了会呈现和你工作相关的所有课程内容，包括那些公司强制要求学习的（比如说各项变革后，公司会强制员工学习相关内容，并以网上考试的形式来检验学习成果），还有一些第三方的分析报告和其他部门专业技能类的课件，学习课程也都会留下记录。随着华为 E-Learning 系统的不断升级，在线学习的功能也日趋完善，原来在线考试的时候，我们开着两台电脑还能取个巧，后来这种方式也不行了，在线华为大学可以选择的课程也越来越多了。

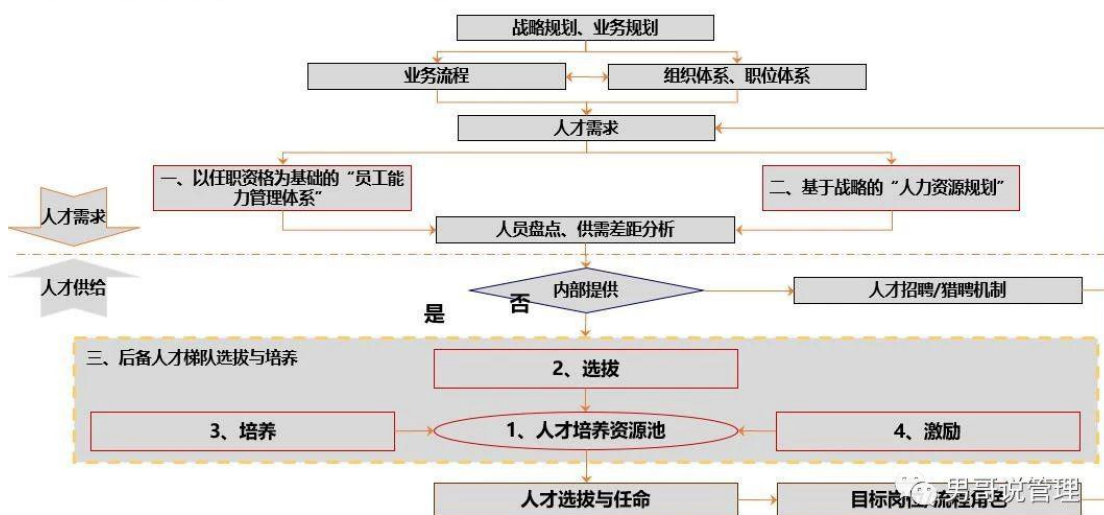
华为技能培训除了在本职工作技能上体验较多，也有一些场景类的通用技能培训。我 2017 年外派中东北非片区，出国前我还记得当时公司专门组织了一批一批的人员用一周时间脱产参加外派技能提升培训，具体名字我记不太清楚了，反正内容涵盖了销售技巧、外贸知识、国外法律法规、端到端交付流程等杂项学习。

此外，华为大学还经常会组织一些内部收费的课程，主讲老师都是华为内部在此领域取得卓越成绩的专家，专门开一些线下面授的课程，面向全体华为员工。对于当时的高管，有些外部的管理或者技能提升课程是要求他们自己自费去参加学习的，这部分学费对于高管肯定是九牛一毛的，但是这种机制值得学习。自己不付费的课程，往往会流于形式，疲于应付，华为用这种方法来强制提高他们对于这类高端课程的重视程度。

13.2 后备队训练营

“后备队”，这个在华为不同时期都有着特殊的含义的词语，外界的人员很容易被搞混，这个形式也是华为内部人才培养的重要组织形式，我觉得这也是华为关于人才培养自我创新的一个很有意思的体系。

继任计划的应用延伸——人力资源池



2017 年华为文件对于后备队是这么定义的：干部后备队是公司根据战略发展需要而组建的后备干部培养、储备资源池。干部后备队分管理三级后备队、管理四级干部后备队、管理五级干部后备队、员工干部预备队四层进行培养，干部后备队选拔组织工作，由公司人力资源部和华为大学联合组织。各业务体系管理团队对本体系干部后备队选拔工作集体负责，各业务体系管理团队主任是本体系干部后备队选拔组织工作的第一责任人，对本体系选拔组织工作过程和选拔结果负责。文件详细规定了这四种后备队选拔的标准和流程（有需要的同学可以找我）。

在 2009 年之前，能进入后备队学习那是作为储备干部的一个身份和象征，这个词语在 2008 年全球金融危机爆发后，更多的被赋予了重新接受培训再上岗的含义，那个时候说谁被扔进池子了，那都是抱着一种同情的心理说的。

具体背景如下：2005 到 2008 年，华为大量扩招，并为了应对华为海外市场的需求，将大量员工外派，一直到 2008 年全球金融危机来袭后，2008 年全

球各大运营商消减了建设预算，海外市场预期降低，大量经验不足的海外外派员工需要进行回流安排，后备队应运而生。现在看来 2008~2009 年后备队的建立，是华为独创的为延续可造之才的另外一种人员安置办法，既解决了当下海外人员过于冗余的现状，也为渡过本次危机之后人才储备做了相应准备，具体实施办法如下，国内企业如果想裁员的时候不妨参考一下华为当时的做法。

1、海外所有机构进行人员盘点，工作经验不足且刚刚外派人员、绩效较差人员安排进入后备队名单，即刻起全部回到总部“后备队”报到，人事关系由后备队的干部部统一管理和调度；

2、国内外所有社会招聘的渠道全部关闭，特殊事项特殊审批；

3、进入后备队的人员，公司统一组织培训考试，通过考试的可以进入待选区，此考试可以根据自己的兴趣和专长选择对应部门的学习内容，自学为主，通过考试，又通过该部门面试的人员可以重新安排上岗；

4、所有部门招聘需求都必须优先从后备队选择合适人员，部门可以派人到后备队宣讲和安排面试；

5、进入后备队学习的人员，需要遵守公司考勤纪律，以自学为主，进入后备队学习培训周期一般是三个月，头一个月工资正常支付，第二个月减半，第三个月再继续减半，只到找到合适的新的岗位为止；

我刚好是因为 2009 年被总部紧急调回（具体原因会在组织文化建设篇详细说明），需要我回总部任职，和那个时期后备队机制在重叠期间，公司要求那时任何调回总部的海外人员都要进入后备队，尽管我的状况是比较特殊的总部需要，当时也是走了特殊审批，到了一级部门总裁那里特批，我的人事关系才回到总部部门，被主管戏称为我差点掉到池子里去，由此可见华为人力系统的三权分立的作用，这个后续章节我会详细介绍这一制度内容，从这其中也能看出华为推出一项政策，从上到下的执行决心有多么的强大。

作者点评：这项措施，在我们看来就是一次运动，其实也是一次新的机会，2009年是华为多项内部变革开始的重要阶段，从一线回来这批人员很多都进入了各种项目变革和推行小组，华为用这种方式避免了大规模招聘，后又大规模裁员的管理成本的浪费，这批外派回流人员大部分都是可以经过培训再次上岗的人才，事实也证明，当时的金融危机只是持续了不到两年，从2010年开始全球又恢复了生机，但是后备队和资源池这种方式给了华为人力管理很大的启发，资源池的管理越来越有章法，包括后来只是在资源池中发布岗位要求而隐藏掉工作地点，进入资源池需要严格审批之类的（因为后来这个成为了一些有心之人随意换部门的利器），慢慢的后备队和资源池的运作也逐渐被各种战略预备队所代替，后备队光荣的完成了它那时的历史使命退出了华为的历史舞台。

后备队的运作机制是华为在人才发展中非常有意思的一个管理创新，它有效的解决了发展期间人员过度招聘而产生的系列问题，也通过这种方式激活了认同公司文化以及基础素质不错的潜力员工。

“后备队”逐渐演变成了现在的“战略预备队”，对此机制的运行模式，内外部褒贬不一，我还是主要从“训战”一体的人才培养方面谈谈我对此的认识以及感受。

13.3 战略预备队的前世今生

战略预备队模式是在任老板一直的重视下逐渐形成的，从任总2015年到2018年对于战略预备队的讲话就可以看出其重视程度与此机制不断优化改良的过程。

我们先看一下2018年任总对于战略预备队的讲话概要：

一、明确战略预备队定位，聚焦战略能力的探索和突破，选拔高潜质人才进行实战化赋能，目的是攻下“上甘岭”。

二、战略预备队总队是平台，华大提供课程支持；各场景分队是权力机构，要将需求、训战、任用等环节打通。

三、战略预备队坚持选拔制，从实战出发对学员进行赋能，形成不同能力阶梯进入公司各个岗位。

我们再看一下 2017 年任总对于战略预备队的成立目的的一个总结：

1、为主航道培养有战略洞察、战役管控能力、战斗意志和自我牺牲精神的职员、专家、主官。

2、当出现爆炸性机会点时，我们要在行政组织上快速调整，战略预备队快速培养人才，争夺战略机会窗。

3、挑选高潜质人员入队，从散兵训练走向铁三角实战训练。



我们最后看一下 2015 年任总对于战略预备队的成立目的的一个总结：

1、建立战略预备队，通过训战结合，教会大家如何正确地做事。战略预备队不局限现有的七个预备队，整个公司的各个领域都应该滚动进来，如 IT、内服、财务管理……。

2、战略预备队要选拔出优秀尖子，直接跨岗位、跨领域分配去作战，项目做成功后，推荐上岗、升级。目前公司单业务专家容易成长，但是多业务的综合专家很难成长起来，也可能通过战略预备队的循环赋能产生。

3、华为大学提供师资和教学交付管理，善于组织和总结。华为大学要组建一个人力资源教研组。所有战略预备队都要有精气神，保持组织必胜的信心（起队名，唱歌）。主张战略预备队的班级编号采用时间编号。战略预备队颁发的毕业证书，可由华为大学校长盖章。华为大学要重视同等学历认证。因为公司将来某些岗位会使用一批专科生（包括大专生、中专生，通过同等学历认证，使有些基层员工增加一些基础知识。这样我们就不是教条主义的唯学历论，让全公司团结一心。

4、华为结合自身特点，独创的人力资源机制很重要，要好好维护和优化。华为的实力是潜能的释放，关键是人力资源激励，把长期激励和短期激励都能分配好。我们一定要以发展短期激励。长期激励起到了让公司稳定的作用。非物质激励（如金牌奖、明日之星）也同样要有评价机制，精神激励是无穷的力量。有些岗位应该按责任和贡献来定岗位职级，而不是按技能。公司保持每年招进五六千优秀尖子毕业生，高级干部要亲自去面试，把握住招聘质量。人力资源体系的优秀干部要提拔。

我们采用训战结合的方法培养干部，而不是抛弃干部，只会更强大。所以战略预备队是最重要的工作之一，既不能抛弃老干部，又要让新干部快速进入状态。

战略预备队提上组织运作可以追溯到 2013 年。从 2013 年“后备干部项目管理与经营短训班”（参训 5093 人）开始，经历了 2014 年的“解决方案重装旅”（参训 2167 人），”项目管理资源池”（参训 2326 人），”将军池”（参训 660 人），”干部部部长战略预备队”（参训 195 人），到 2015 年的“消费者 BG 战略预备队”（参训 102 人）、”变革战略预备队”（参训 4082 人）、”监管重装旅”（参训 225 人）、”企业 BG 战略预备队”、“IT 战略预备队”（参训 36 人）、”行政战略预备队”。



战略预备队的选拔（节选文件）

第一，入队的充分必要条件是责任结果导向，达到岗位模型的认知标准，责任结果好。每位员工都可以参加网上考试，如果责任结果没达标，战略预备队不给予评分。

第二，员工利用业余时间自学应知应会的基础知识，并通过网上考试、面试或视频面试，获得入队资格。入队需要有担保，主官承担识别、推荐优秀人员入队的责任。如果训战不合格的学员被退回去，同时要对担保人进行扣分。

第三，至于预备队学员是否应该有奖金的问题，根据具体场景去讨论确定。最重要是提供机会，机会比短期利益重要。升官机会应该留给有使命感、想奋斗的人。

13.4 战略预备队的训战培训案例介绍

用一个实际案例给大家有个形象的感知，一名在运营商 BG 多年的客户经理转战到终端 BG 的经历。训战结合的妙处在于不仅仅是课堂讨论与案例学习，更重要的是接触实际工作场景的体会和磨练。

一切从头学起，从站店、巡店、盘库、路演，用双脚丈量市场，日均两万步、夜夜巡店一两点。

参与代表处的稽查项目。参训人员走过了三百家零售/服务店面，并且还充分参与了代表处的日常业务运作、以及两款新品上市操盘。

稽查项目结束后已经对渠道、零售、MKT、交付、服务的业务实质和流程KCP，均有了一定程度的理解，也为后面转身GTM，拉通各模块进行业务操盘，做好了充分铺垫。

直接参与业务实战三个月，负责支撑一个KA客户群的GTM工作。导师每周两次的沟通和指导，同时指派了两名老将倾囊相授。作为一名支撑KA的GTM，除了要做好销售预测、备货、PO进度等基础工作以外，更重要的是要把控投入预算，保障经营结果，协助从客户侧获取最好资费、紧盯客户MKT活动、根据竞品和大盘情况制定相应促销活动等。充分理解和掌握GTM的工作核心，并在实际场景中锻炼：资费谈判要快（好），客户资源锁定要快（早），竞品动向反应要（敏锐），市场乱价处理要快（价稳），一切相关的准备工作要慢（充分）。

最后，成绩优异，完成预备队所有培训实战项目，落地重要的区域开始新的岗位的工作。

从以上的案例我们可以看到训战模式中比较重要的场景化训练的影子，有人给我讲过，战略预备队是一个很烧钱的项目，在华为确实是这样，因为华为工作场景化的模式很复杂，每一种岗位都要进行定制化的开发和设计，又不能影响一线正常业务的开展，这对业务部门的要求是非常大的，而中小企业如何根据自己的产品和场景来设置实战训练模式，这个下面一章我会重点来分享我的一些经验和感受，大公司有大公司的做法，小公司也是可以通过变通之路来实现场景化学习和训练的目的。

战略预备队的培训融合很多种培训模式，比如有相关技能培训，课堂面授，实践案例研讨与分享，管理复盘，实际项目运作实习，考试，结业答辩等，还有很多形式的仪式感进行氛围烘托，比如宣誓、授旗、颁奖等等，进入预备队需要选拔（之前流程较为冗长，后续做了优化和改进），进入预备队并不是就能顺利毕业成为专家和干部，有严格的考核和比例控制，这个是华为用来攻克战略机会点的重要精英力量和人才综合利用发展的模式，过程中肯定会有一些问题，但是这也是华为人力资源熵理论的实践。没有十全十美的机制，华为这种务实的人才发展折腾思维方式是值得借鉴的，当然也要考虑华为内部分配和考核机制的同步

配套。在华为内部也有主动到资源池和被动到资源池两大类，我有一个同学，在成研所好多年，因为人员能力重新激活的问题，还不是要服从公司统一安排，从研发体系转到海外产品服务体系，去科威特去重新升级自己，这就是华为通过有效人才发展机制的胜利。

对于战略预备队的训战模式，我再做个简单总结：

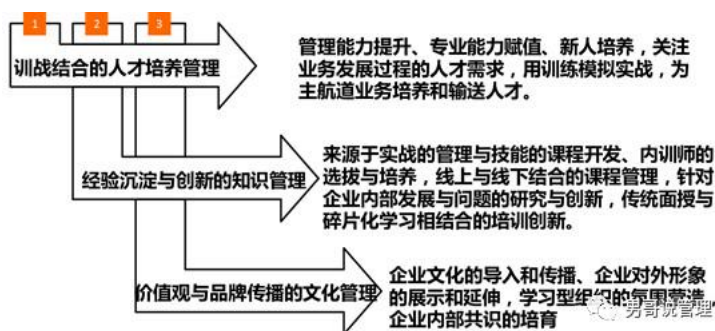
- 1、战略预备队是让先进更先进的培养池，员工在岗位上先做出贡献，才有资格进行能力转换，是在预备机制的过程中培养能力；
- 2、培养的目的是为了上战场和产出，不是为了堆叠汇报数据，不追求数量而是关注产出质量；
- 3、战略预备队学习和培养最重要的场地是在一线，各级销售主管要真正转型成懂经营的总经理。
- 4、战略预备队培养机制与内部人才市场完全不一样。战略预备队是选拔高潜质人才参训，业务部门也应针对自己的高潜质岗位，有意识地定向培养，我们要将业务部门和战略预备队的训战、需求打通。
- 5、战略预备队总队是平台，华大提供课程支持；各场景分队是权力机构，要将需求、训战、任用等环节打通，让业务来主导整个环节闭环。

从我的视角而言，战略预备队是非常好的一种训战结合的模式，是指其培训组织形式贴近实战，而作为人才培养的模式，这种机制仅仅是华为人才培养中非常小的部分。华为的人才培养多是在岗位和一线战斗中磨砺出来的，有着其非常体系化的贡献评估和升迁机制的，培训是一种辅助手段，更多的将军是在战火中成长起来的，这点务必请大家不能混淆和夸大培训的功能和作用，而中小企业如何做好培训管理，我分享我的经验如下。

13.5 企业如何让培训成为业务的“BP”

我认为：企业培训一定是源于业务而服务于业务（组织好当下的培训），而更好的服务于业务需要“超前”的理解业务（组织面向未来的研究），培训组织成功的关键就是成为业务的拍档，从人力资源和企业战略的角度去思考自身的运营和组织建设。重点在于以下三个方面：

- 1、训战结合的人才培养管理；
- 2、经验沉淀与创新的知識管理；
- 3、价值观与品牌传播的文化管理；



建立实用的人才培养体系是企业培训存在的第一根本要务，不管是新人培训、中高层培训、业务技能培训，都是为了可以让被培训对象迅速掌握相关内容后可以用于实战，并能快速的转换为企业的实际效益，当然，并不只是一味的追求短期收益，增长高管见识，提升员工整体素养也在此列，适当的引入外部培训机构的课程也是基于此目的。具体企业该如何去平衡呢？

13.6 培训从实战出发

我曾经任职过的一家综合集团的企业大学，每年都会组织相关事业部的高管进行年度整训，整训除了与文化共识相关以外，还会让高管去做基本操作，比如让负责汽车后服务产业的事业部高管去洗车，让他们充分了解目前的操作流程和

设备功能，通过自己洗车来看管理死角在什么地方；再比如，华为终端一直保持着让高管到各个零售店充当店员去实际售卖手机也是一个道理；到后来我去一家媒体创业公司，安排高管去巡视自己的广告点位等等，这都是让培训从一线实际出发很好的实践，这个部分与企业大小没有关系，只要你想让你的受训对象更贴近一线实际工作场景，有的是办法，在这里，我简单总结三条：

1) 标杆经验法：我们从打胜仗的队伍里面提拔干部，同样，从精兵强将中去总结相关的经验是最能给现有团队实际工作指导的，企业组织优秀岗位标杆进行经验访谈（或者特别优秀的人员自己都可以提供课件内容），培训管理提供课程开发、课件美化、教学设计等培训方面的协助工作，不管是用 **ADDIE** 的模式，还是敏捷课程开发方法，集合业务专家、课程开发专家、教学设计组织专家，一起快速完成课程设计并试讲和实战；

2) 工作流程梳理法：按照业务流程的标准动作，将每个业务流程操作形成固化的说明。具体实施步骤：罗列任务清单，对其进行排序，与每一个步骤的业务专家访谈，确定每个步骤之间的逻辑关系、操作标准和条件，观察工作实操，然后形成课程教学重点；

3) 训战结合的体系建立不仅仅是“训”，更重要是“战”：所谓“战”不仅仅只是传统的培训后考试，而是实战演练和指导，贴近实战的检验以及高压力的淘汰机制。比如有些公司把原来投标过的标书拿出来组织新人进行演练，原来实际参与过投标的人当评委，从初期技术交流，到做技术建议书，到技术方案澄清，投标报价，一系列的过程都模拟实战，在过程中设置淘汰底线，通过这种方式训练出来的新人几乎学习结束后就能马上投入战斗。

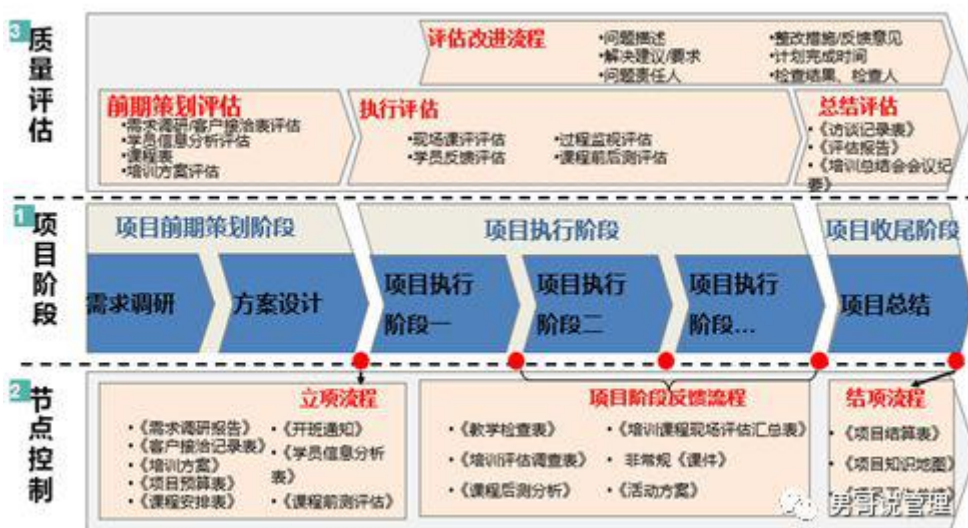
13.7 建立经验沉淀与创新的知识管理

很多公司的硬伤就是不太重视自己内部成长的经验沉淀与知识的创新，很多公司认为自己有，随便拉出来一个就是专家，就是大咖，但是一旦这个人离开公司，很难再找到一个和他一样出色的人员。师傅培养的徒弟只有师傅能力的80%，结果一代不如一代；不断重复已经发生过的错误等等，这些都是公司对于

知识管理不重视造成的，而且缺乏创新能力，培训管理的存在就是要在知识管理方面起到业务伙伴的重要作用，常用的方法如下：

1) 业务案例的收集、整理、分析、萃取的统筹管理：业务的运作都是由一个个具体的业务单元构成的，具体来说就是面向外部客户和内部客户的一个又一个的事件，有成功的，有失败的，把取胜和失败之道如果可以综合起来管理，对于业务的后续运作是有极强的指导意义的，而且这些散碎的案例是企业进行组织架构变革，流程再造的重要依托，而业务本身受自己环境的限制无法系统性的对这些信息整理，反而培训管理可以从第三方的角度进行统筹管理，形成内部课程、案例警示，或者制作成微课、小视频提醒业务不再犯同样的错误，对于整个业务的运作提升是有巨大帮助的。

2) 用 IT 信息化的方式来进行知识管理：知识的管理不仅仅是收集，而且还需要便于传递和搜索，这是线下手工无法取代的功能。如下图所示，以培训项目为例，如果没有 IT 信息化，每一次培训结束后大量的文档就无法进行及时归集，后续也无从谈到优化和提升了；

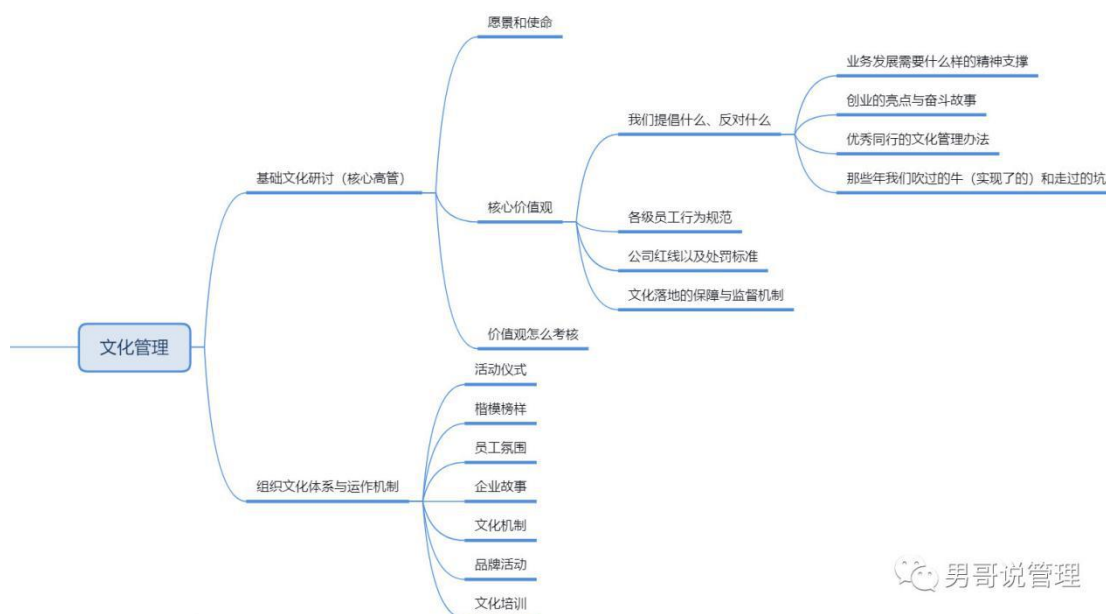


3) 紧贴当下新的培训模式和教练技术，从现有知识体系中引导企业内部的知识创新。培训的组织形式和技术也在不断翻新中，促动技术、行动学习法、教练技术等等都在翻新，很多培训组织形式是可以启发团队群策群力去解决实际问题的，这些都是企业不断创新的基因，企业培训应该从这些方面多给予业务帮助。

我个人觉得日本公司原来使用的 QC 小组的模式很有借鉴意义,有兴趣的朋友可以找我要相关资料。

13.8 建立价值观与品牌传播的文化管理

企业文化对于现在的公司而言,其重要性不言而喻。企业文化的导入是培训管理在组织日常培训中必须要重点关注的一个环节,从培训组织的过程管理上就最能体现出一个公司企业文化的要求,企业文化标准的落实首先在培训中就要严格执行。



男哥说管理

培训的组织形式就是企业文化标准宣传阵地,企业文化倡导什么,培训中就需要体现这种要求,因为班级管理与企业文化的要求是息息相关的。这就要求培训管理的管理人员首先要深刻理解企业文化的背景和底层逻辑,才能有效的把企业文化的要求融入到培训管理的设计中去,用培训氛围带动学员对于企业文化的理解和掌握。

培训管理要想成为好的业务伙伴,除了做好以上三件事情之外,更重要的是培训管理本身人员的组成与能力的提高和优化。笔者认为最好的方式是从业务队伍中培养可以胜任培训管理培训管理工作的人员,但是,这对于成熟公司比较容易,对于发展中的公司,能满足这种需求的人员相当有限,退而求其次的方式就是由深刻理解业务的高管在初期辅导和支持培训管理的运营(在高管的 BSC 指

标中可以明确相关要求），同时，培训管理本来的培训管理人员多参加公司业务研讨会，不断学习和理解业务运行的规律和痛点（凡是要求业务考试和演练的，培训管理的老师必须要熟练掌握），业务和培训管理负责人要经常一起沟通，最大的忌讳就是各自为政。

培训管理的运营如果谨记以“理解业务”和“服务业务”为中心，相信在未来的企业发展历程中，一定会成为业务的好“伙伴”。

第十四章 班长的战争:揭秘华为的解决方案重装旅

基本背景

近年来，任正非一再强调，未来的战争是“班长的战争”，这不仅仅是一句口号。

“班长的战争”其实是整个组织模式的转变，未来的一线组织将会更有弹性，专家资源利用更高效，平台支撑更专业。

在此背景下，华为 2014 年成立了三大战略预备队：解决方案重装旅、重大项目部、项目管理资源池。

这三大战略预备队，对应销售、解决方案和项目交付，正好构成支撑“班长的战争”的铁三角专业队伍，其中重装旅是解决方案的战略预备队。

重装旅作为华为三大战略预备队之一，隶属于片联干部管理部，包括 HRBP、作战营、集训营和尖刀营。

14.1 重装旅到底是什么？

简单的说，“重装旅”就是华为建立解决方案人才资源池，促进公司内部各部门间解决方案人才的循环流动。通过多种场景的训战结合，培养和输出优秀的解决方案主管和专家，总结和传承相关经验，提升公司整体解决方案销售能力。

第一，重装旅拥有重型装备，当然重型装备不是坦克，而是电子化的解决方案。比如华为把展厅变成了全球体验中心，重装旅就有很多重要的解决方案，通过网络推送到前方服务器，客户是可以来体验的。

第二，重装旅参与重要工程的技术交付、维护，能把全球优秀专家统一调配起来。比如华为资金计划部在拉丁美洲也有一个重装旅，他们能在汇困国家收回钱的优秀人才集中起来。

第三、重装旅是作战单位，是参战单位，不是培训单位。要在循环作战过程中把干部锻炼起来。重装旅不只是两周的集中培训，还需要接受指导，然后根据小组沙盘去亲自实践，最后进行总结。

第四、重装旅是循环赋能、循环作战、循环对干部评价，完成整个公司战略的全局性人才循环，让他们直接参加到作战和当地干部任免。所有作战岗位不依据个人和资历来配置，而是根据项目攻坚克难和未来战略进行配置。

14.2 任正非：为什么建立重装旅

14.2.1 为什么建立解决方案重装旅？

建立重装旅的目的，与“让听得见炮声的人呼唤炮火”是一致的。我们正在进行组织变革，将来代表处就是前沿作战单位，当管理流程打通以后，前方作战组织的编制要缩小，不足力量由战略机动部队来补充。这些机动部队干完后又飞走了。将来分灶吃饭后，若没有饱和的仗打，代表处就会有一大堆人闲在那里，成本高，奖金少。所以公司将用 5-10 年时间将这个新机制改革完成。

将来代表处组织很精干，主要是发现战争、策划战争，主力参战的野战部队，是协助当地组织实现目的。当代表处发现战略机会点时，重装旅就像疯子一样飞出去，帮助他们抢占“上甘岭”，使得公司整个组织编制是灵活机动的。

我们只是借用军队“重装旅”这个名词，是指集中全球优质力量，快速机动响应战场呼唤，这就是我们组织模式在发生一种改变。将来解决方案重装旅的规模

应该建多大或多小，是长期还是短期组织？我们现在也不知道。首先把有经验、有能力的人集中起来，全球化使用；第二，让这些人带动更多人成长，他们就是高僧，给你开了天光，你上战场后，可能会成长得更快一些。

14.2.2 重装旅是作战单位，是参战单位，不是培训单位。

重装旅是个作战单位，不是培训单位，要在循环作战过程中把干部锻炼起来。如果重装旅只是两周培训，没有经过实践就回到原来的战壕，不知道能发挥什么作用，也不知道回去后进步有多大？如果说发两本书就算充电，那街上卖那么多书，把书全部读完，有多少领袖可以产生了？仅靠读书是做不了领袖的，还是需要接受指导，然后根据小组沙盘去亲自实践，最后进行总结。

第一，重装旅是循环赋能、循环作战、循环对干部评价，完成整个公司战略的全局性人才循环，让他们直接参加到作战和当地干部任免。所有作战岗位不依据个人和资历来配置，而是根据项目攻坚克难和未来战略进行配置。重装旅出来的人可能就是“东西南北一块砖”，服从需要来搬，也不知道会把你们搬到哪里去，谁最合适，谁就去。如此灵活调整作战组合，才能增强我们的战斗力。有人说当人才循环流动以后，本地化经验会流失，我认为是这个代表处的管理做得不好，调走一个人，经验就被带走了，这叫什么管理？对于这些问题，需要你们自己在改革中去摸索解决。

我们把各地优秀员工循环起来充电，课程学得好不好，只作为一个参考，跟他过去的工作绩效、是不是将军都没有关系。特别是长期在艰苦地区（如阿富汗、伊拉克……）工作的干部要循环出来，让他们去参加 400G 路由器、沙特石油等项目作战，然后派到其他地方，他的能力也提高了，这才能体现忠诚的价值。否则你只表扬他忠诚有什么用呢？若他没有能力，还是只有被你安排去做一些低层次工作，所以我们要给忠诚的人充电。

有人问进入重装旅后是否会提升职级，我不知道，但肯定有一部分人会走在前面。公司鼓励大家上战场，一定是从战场上选拔将军。当然，上了战场，也不是人人都能当将军。这个项目好做，可能你就做成了；那个项目不好做，没做成，

你只能抱怨命不好，不要总认为付出了就要有收获。你自己搞到一块蛋糕，切一小块给我，剩下的你拿走；若你眼睛看花了，搞到一大块牛粪，你切一小块给我，我不要，你自己留着吃吧。机会总是有的，爬起来再战斗，历史上有多少人都是几起几落的。

第二，重装旅也可以像参谋部一样，对公司 68 个战略高地进行规划。比如，俄罗斯代表处这么多年都攻不进莫斯科大环，那么要攻进这个战略高地的组织方案是什么，措施是什么？你们要动手做出战略沙盘，带着沙盘来参加培训，然后回去实践。一代代人都来研究、优化这个沙盘，踏着先辈的足迹前进。

未来 5-10 年，这些战略高地一定要出贡献。如果每个国家规划一、两个机会点，那么公司就有两百多个机会点，地区部和重装旅就来规划，如何调配兵力，后方如何支援前方。这是一个系统工程，不是派几个猛将去甩手榴弹的问题。每个代表处都要好好去思考，我们培养重装旅的目的，就是要攻下战略机会点。

第三，在学员的技能培训上，训战结合，重装旅和华为大学各尽其责。华大要把自己变成能量单位，把业务部门当成客户，按需求去给部队充电。

重装旅在循环赋能，作战需要什么内容，就培训什么。“1+1=2”，现在有谁不会？没有人不会，说明已是公司的普遍行为，那么重装旅就没有这个教案。另去赋别的能，例如：“1+2=?”。我们不可能综合全面、事无巨细地培训，也不可能让你坐下来好好学几年再上战场，谁养活你呀？老师给你大概讲这个表格如何使用，你自己回去消化，然后在实践中去系统性理解，巩固下来。而且公司内部的学习平台、网络平台越来越开放，所有案例和表格都在网络上，你怎么会成长不了呢？你想想二十年前我们的老员工是怎么成长的，他们什么信息都没有，连电脑都没有。

我们会给努力奋斗的人一些启发，提供赋能的机会，但最后你能不能成长起来，全靠自己去学习。你想升到更高级岗位，自己去努力，没有谁能决定你的命运，只有你自己。公司推行的是选拔制，从来没有期望把你们培养成什么，就像给小芽浇水，谁知道你是树苗还是小草，一直给小草浇水，将来能长成大树吗？

所以我们也不会管你学得好不好，没学好，你就边缘化；只要你有真本事，就会把你提上来。我早就等着你来接我的班呢！

14.2.3 作战指挥权在代表处，重装旅更多是助攻。

当代表处遇到战略机会点时，需要重装旅来填补合适的战争组合，这个组合应该是前方说了算，而不是后方塞进去。作战指挥权应该还是在代表处，重装旅是个资源池，更多是在技术上助攻，根据代表处的需求提供作战资源。

重装旅不要认为自己兵强马壮，然后去架空江南游击队，我不希望出现这种情况。如果我呼唤你们来，把我的权力架空了，再也不要你们来了，即使仗打输了，这个地盘还是我的。也不要吧前线部队想得那么无能，我们要重视“江南游击队”的作用。什么叫江南游击队？就是在江南打游击，大多数是地下党。我们经常在电影上看到一个老头儿蹲着擦皮鞋，说是党的领导人，我认为这是电影。真正党的领导人应该是装得像银行董事长、经理这样的人，能够出入敌方内部，打听到一些消息，有高文化素质，而且有城市管理能力。

如果有个别项目，“江南游击队”确实驾驭不了，我们会重新来选拔合适人员，那也是地区部去坐镇。如果确有重装旅的人适合担负指挥权，我们会把这个人从重装旅任命到代表处或者地区部，他代表地区部再来协调重装旅。否则还没有开始作战，内部斗的一塌糊涂，还打啥仗呢？

“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，这是华为成立初期就提出这个口号，而且当时真正是这样做的。为什么现在我们做不到了呢？源于 KPI 考核。每个代表处有了自己的利益空间，各自为阵，把资源固化，不顾全局了。所以我们要重新恢复全局的作战方式来，需要在 KPI 考核上作出很大改变，现在已经在缓慢改变了。前方的人若要有本位主义，这个仗就会打输，我们通过不断运作，让本位主义思想发生改变，产生新的作战机制。将来可能会有几种情况：

第一种，代表处能够独立作战，完全不需要重装旅。

第二种，代表处需要重装旅支援作战。购买资源是需要付钱的，现在我们为了鼓励代表处积极使用重装旅，给了一些空耗费用补贴。重装旅协助代表处作战成功，成本要核算到代表处，这个补贴要高价收回来，因为“上甘岭”被攻下后，地下的钻石矿全是代表处的。如果仗未打赢，就由公司空耗费用承担。

第三种，艰苦地区出现很大波动，代表处危机撤出的人直接拆送到三大战略预备队进行循环赋能。只要是金子，无论是在重装旅、重大项目部还是项目管理资源池，你都会发光。

14.2.4 工程交付和服务也要加强循环，提高交付质量。

现在我们的工程外包经理中，百分之七八十没有做过工程，更别说他们是优秀项目管理者，由他们来分包这些工程，才会亏损那么严重，才会有这么多贪污腐化。未来 3-5 年，所有做工程分包、工程管理人员，一定是从优秀的项目经理中选拔。虽然项目经理的培养时间很长，但是我们一年有将近五千个项目在运作，难道还选拔不出几个优秀骨干？

将来战争越来越复杂，特别是服务，也会越来越复杂。我们通过研发提供全世界最优质的产品，通过制造生产出最高质量的产品，还必须要有优质的交付，从合同获取到交付、售后服务。我们赚了客户的钱，就要提高服务质量，如果服务做不好，最终就要被客户边缘化。以后每个站点交付时，各个环节的责任人都要站在旁边拍几张照片，“你看这个基站是我做的，多整洁”，每个人都要比一比。我们要把自己的青春和力量献给客户，对客户负责任，马马虎虎工作的人是不值得提拔的。

14.2.5 坚持针尖战略，有所为，有所不为。

公司已明确“针尖”发展战略不动摇，坚持路线是“有所为，有所不为”。我们已经通过了公司战略路标图，未来就要紧紧围绕战略路标来做。在大数据流量方面加大投入，我们现在不仅是占领网络地盘，还要占领流量，我们帮客户经营，客户的地盘就那么大，但流量比别人大，那也是成功。我们不能在非战略机会点

消耗公司的战略竞争力量，非战略路标的业务做不了就做不了，我们做不到什么都能满足客户需求。但中间界面要逐渐开放，让能做的公司进来做。

丁耘说，2014-2016 年公司利润都会非常好。如果前两年，我们没有加强合同管理，没有加强以利润为中心的转型，没有坚定不移在地区部总裁和代表中实行末位淘汰，那么今天公司效益可能很差。如果我们今天不改革了，就会使 2017、2018 年变得比较困难，所以我们要继续好好改革，提高效率，让公司后几年效益也能保持很好的增长。所有改革成功的依据，就是多产粮食！

14.3 怎么培训重装旅

入营

做宽还是做深？



在入营阶段，重装旅作战营会与学员的前任主管沟通其未来的发展方向，就训战方向达成一致，完成训战场景分班，匹配作战项目。训战主要方向有两类：第一类是副代表/SR类型的岗位，需要向更宽的方向发展；第二类是专家型岗位，需要掌握网络设计和咨询的能力。

- 自带案例
- 作战任务书



集训营

仗怎么打，兵就怎么练



2周案例式教学集训



集训营负责2周的强化赋能，课程聚焦FBB、MBB、IDC、数字化转型和敏捷网络五个场景。学员按照入营前达成的训战方向选择其中一个场景学习。集训采取案

例式教学方式，还原真实作战场景，两周内有80%的时间围绕实战项目进行PK研讨。



集训期间，学员要分享一个亲自做的案例，每名学员参与研讨的项目将会达到40个，从全球不同的实战案例中萃取优秀实践。



每个场景，大家将会接触“选择目标客户、识别客户痛点、分析存量网络、设计目标网络、网络迁移和商业价值分析”等完整的实战战法。同时，重装旅也准备了更挑战、更复杂的经典案例供大家参考。

HR实名俱乐部

作战营

将军是打出来的，一定要上战场

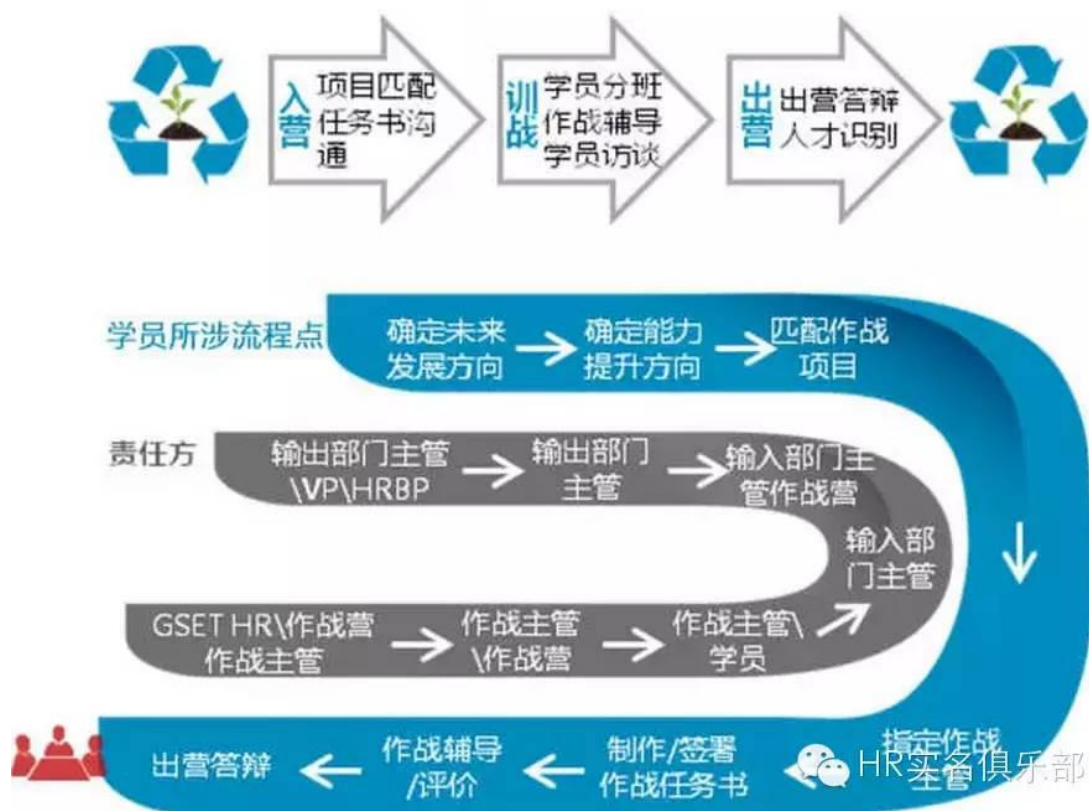


6个月一线项目实战

- 作战营“实战赋能”阶段是6个月的实战过程。作战营组织收集一线作战项目对专家的需求，与个人训战方向进行匹配，安排其作战任务。
- 每人要在6个月内完成1~2个训战项目，在实战项目中，承担解决方案组长角色或解决方案专家角色。如果选择做宽的方向，就要弥补综合能力的短板；如果选择做深的方向，就要进一步强化专业能力。实战过程中，项目指挥权在一线，由一线主管和项目PD来安排任务。



重装旅作战流程及关键动作



出营 从战场上选拔将军！

重装旅训战是解决方案四级任职资格评定的必要条件



完成训战任务后，作战营将组织出营答辩和任职资格答辩。学员对比作战任务书，对自己作战完成情况进行陈述。重装旅对实战结果、实战能力进行访谈，访谈对象包括一线主管和项目PD。对于训战结果优异的个人，重装旅将会启动组织推荐，让其获得更多的发展和晋升机会。



出营评定

- 作战项目总结
- 实战过程评定
- 集训期间评定
- 出营实战答辩

HR实名俱乐部



任职资格申请

- 出营评定合格的学员可提出任职升级/复核申请，片联解决方案重装旅组织安排任职答辩



出营安排

- 根据评估结果推荐岗位
- 训战评估结果记入学员档案，供CHR调用

HR实名俱乐部



具体实施

2 周集训营：碰撞、分享、提升

1、标准化技能训练、场景化实战演练，依循业务流程，针对一线作战的标准动作和场景、工具和模板，围绕 **Solution Topic** 选择关键模块，不断地模拟一线，进行课程精讲、案例分享、项目复盘、对抗演练等。

2、身临其境地进行真枪实弹的反复强化训练，补齐能力短板，提升核心作战能力。

3、按照一线作战场景进行设计的课程，要求每位学员带着重点案例入营，集训期间复盘一线经典案例。

4、通过对抗演练、角色互换、专家点评等教学方式，在真枪实弹的环境里帮助学员提升市场洞察能力、客户 **Engage** 能力、解决方案设计及新产品解决方案等综合能力。

6 个月作战营：作战、提升、循环

通过集训营的实战演练后学员进入一线作战营，把在集训营掌握的关键动作应用到一线实战项目。

1、依据一线业务作战地图，带着集训营已制定好的作战计划，参战一线项目。

2、委派的营长会在实战中全程给予学员适时辅导，巩固集训期间的作战打法。

3、优化与客户沟通的方式，切实提高一线作战能力，全力支撑一线销售持续有效地增长。

第十五章 华为组织之道：从重装旅到陆战队

华为是比较特殊的公司，既是传统企业(生产型)，又算是互联网相关企业(通信领域)，同时既有针对企业的 B2B 业务(基础设施建设、信息化等)，现在又有针对终端消费者的 B2C 业务(手机、云服务等)。在历史过程中，华为的组织也几经变革，如果说苹果是围绕天才设计的组织的话，华为的组织演进和变革显然就是以客户为中心的战略导向而设计的。

15.1 以客户为中心的组织变革

在新技术革命时代，跨界者们颠覆大公司的案例层出不穷，客户已经从产品价值链的终点，变为价值链的起点，成为设计、研发、生产的源头。在这个过程中，很多曾经辉煌的巨无霸企业倒在了自我成功的光环下。

大型企业应变得更开放、更灵活、与客户或用户贴得更近，这样才能迅速地响应市场，强有力地应对突然出现的挑战者，做出及时的战略调整与价值链转型。但大企业臃肿、官僚化、决策缓慢、部门内耗、功臣文化盛行让这种自我调整变得更加沉重。华夏基石董事长彭剑锋说：“就像是人变胖了，神经可能开始不灵敏，手脚都不那么灵动了。”事实上，很多企业也都意识到组织结构进化滞后的问题，但在企业尚处于高速增长期时，无暇变革，企业衰退期的时候却又无力变革。“对于它们，组织结构基本上被业务拽着走，（不管是不是）组织架构上面多余的手指，（只要）能把所有的漏洞堵住，基本上就是正常的。”

在中国的领先企业中，华为的危机意识让人印象深刻，从最早的“永不停止的红舞鞋”、到“华为的红旗还能打多久”，到《下一个倒下的会不会是华为》，正是这种居安思危、以客户为中心的思考让华为提前洞察了产业环境的变化，先知先觉，进行随之匹配的组织变革，走在了产业演进的前沿。

华为的组织变革演进可以分为这么阶段：

(1) 2002 年前以本土市场为核心，组织结构以集权为主要特征，专业化、规范化程度高；

(2) 2003 年集权结构向产品线结构改变，以应对快速变化的市场；

(3) 2007 年地区部升级为片区总部，成立七大片区，各大片区拆分为 20 多个地区部，指挥作战中心进一步向一线转移；

(4) 2010 年原按照业务类型变为按照客户类型划分，成立面向企业、运营商和消费者三个客户群的组织架构。2014 年，华为新成立“ICT 融合的产品和解决方案组织”以适应 ICT 行业技术融合趋势。

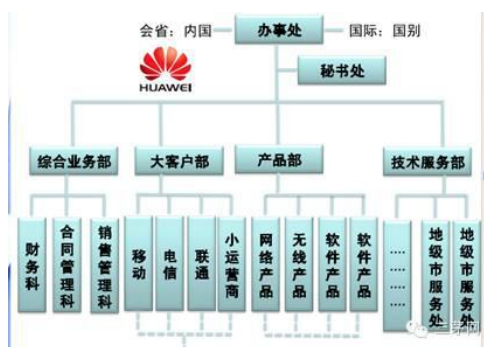
目前，华为已经形成了完善的矩阵式结构以实现全方位的信息沟通。横向是按照职能专业化原则设立的区域组织，为业务单位提供支持、服务和监管，使各业务群 BG (Business Group) 在区域平台上以客户为中心开展各自的经营活动。纵向是按照业务专业化原则设立的四大业务群，并分别设置经营管理团队 EMT，按照其对应客户需求的规律还确定相应的目标、考核和管理运作机制。这种纵横组合是在各级组织都是层层嵌套的，形成业务和能力建设的双轮驱动。

在实际运作中，EMT 是华为日常经营的最高权力决策组织。EMT 是什么？就是经营管理团队 (Executive Management Team) 这是华为在 2005 年创造的一种决策组织，是华为的“最高权力机关”。虽然董事会存在，但企业的经营决策权基本都在 EMT，主席由各大佬轮值，集体议事。2011 年后，EMT 下沉到华为的各个业务中心 BG，即运营商网络、企业、消费者和服务型业务四个 BG 都成立了自己的 EMT 团队，进行各 BG 的经营决策。

15.2 从重装旅到陆战队的铁三角组织

从以上华为的组织演进路线就能看出华为“客户为中心”持续改善公司治理结构、组织、流程、考核机制的思想，尤其是面向不同客户群的 BG 模式的落实。在这种指导思想下，华为历经行业冬天、产业环境变化依然实现了长期可持续的增长，在公司内部实现了跨界业务的发展。

既然是以客户为中心，华为的组织建设特点就是客户在哪里，组织就建到哪里，国内的办事处和海外的地区分部就是最接近客户的组织。华为区域经营中心（分为地区、国家、代表处），负责位于区域的各项资源、能力的建设和有效利用。目标与客户建立更紧密的联系和伙伴关系。从华为的主航道运营商体系各办事处设计可以窥一斑而知全貌。各办事处的工作目标就是销售，分客户线（负责各运营商）和产品线（负责各产品）。各线人员都是属地和派出机构的矩阵管理，办事处主任如封疆大吏，拥有团队的考评建议权。华为各片区在海外的各个地区部也在各个国家设立办事处，也分客户线和产品线运作。



华为建设了覆盖全球的矩阵性组织，片区、地区、办事处、代表处管理职能垂直落地，但对于 15 万人的团队、如此众多的业务线，过于矩阵化之后，又会变成流程太长，要协调的婆婆太多。所以，在 2007 年以后，提出了让听得见炮火的人去做决策，即在地区部建重装旅，在一线建立陆战队，前端综合化、后端专业化，这就是“铁三角”的组织模式。所谓“铁三角”，就是真正面向客户端的是客户经理、解决方案专家、交付专家，前端针对某一个客户，依据这三类人来做决策。

据说华为面向客户的铁三角设计是受到 2003 年美国打伊拉克的启发。美国打伊拉克时，美军避免与萨达姆军队大规模作战，美国打仗犹如玩电子游戏，侦查专家、地形测量专家、军事专家组成的三人小组深入敌后，看到萨达姆军队，马上制定作战计划，直接指挥导弹飞机开打，把萨达姆的军队化整齐为零消灭掉。当然，在一线的铁三角是有前提的，即后台必须专业化，否则不但耗费太多的专家资源，而且没有任何平台。华为之所以走到今天，可以把权力授予“铁三角”，前提是它花了几十亿，建造了技术研发平台、中间试验平台、产品制造平台、全

球采购平台、市场营销平台、人力资源平台、财务融资平台、行政服务平台、知识管理平台、公共数据平台等十大平台，让“铁三角”得到最专业的支持。

15.3 从内部攻破还是被外部颠覆

华为以客户为中心的矩阵式组织设计，堪称矩阵式组织设计的经典，但其特点又让人难以完全复制。

（1）可以应对竞争环境的不确定性。华为面对复杂、动态的外部环境，用矩阵的组织设计可以更快感知环境因素的变化，由于决策链短，可以对变化快速做出反应，对运营管理中出现的问题及时进行调整，降低环境不确定性对华为造成的威胁。当矩阵结构网收缩时，就会叠加起来，意味着华为要精简部门、岗位和人员；当其扩张时，网就会拉开，就要增加部门、岗位和人员。在这个矩阵的牵动下，公司的组织结构发生一定的变形，但流程没有变化，只是部门与部门之间联系的次数和内容发生了变化，但这种变形是暂时的，当阶段性的任务完成后，整个组织结构又会恢复到常态。这种组织形态跟军队在非战争期间有序训练和战争期间集中动员的状态也很类似。

（2）可以更好的满足客户的差异化需求。如果说苹果用标准化的产品满足客户需求，华为则走得是差异化的服务和解决方案的路线，并以此建立壁垒。各地市场尤其是发展中国家和发达国家质检差异很大，一视同仁的看待全球市场会忽视本土市场的发展机遇，错失市场机会。华为横向的区域组织越来越向一线转移，有利于加强对当地市场的组织和管理，及时捕捉到本地市场信息，快速响应本地市场的需求。

（3）可以促进产品的差异化演进。华为的组织是面向客户群设计的，根据客户群进行部门细分，四大业务中心 BG 针对不同客户群市场，可以根据不同客户需求研发设计新的产品，推进产品多元化发展，矩阵式的结构也有较好的弹性和扩展性来满足这一需求。当华为进入新的领域时，可以根据需要再增加新的利润中心。

学习华为的矩阵可能可以“形似”但很难做到“神似”，华为的矩阵式设计的良好运作，除了前述强大的十大平台支持之外，非常重要的是价值观即评价体系的一致性，即华为“以客户为中心、以奋斗者为本、长期坚持艰苦奋斗和自我批判”的理念无论在哪个条线上都要清晰和坚决，各团队为了共同目标协同起来，如果目标和标尺不一致，15 万人的矩阵形成复杂节点，将会是组织效率的灾难。

此外，长期的客户化导向使华为走向成功，但担心成为技术领先的“先烈”的“工程商人”的意识在当前的跨界的产业环境中受到越来越大的挑战。如何应对颠覆性创新？如何做好前瞻性研究、基础研究投入和商业成功的均衡，是成为这个商业巨人从成功企业转型成为伟大企业的基础。华为也已经意识到了这一点，近几年推行的开发和技术分离，除了考核成功率，还考核失败率鼓励冒险和尝试，要养一部分人天天在那里“不着边际”的做原创性创新，这是华为的一个关键转型。华为在各级主管的自律宣誓中强调，“不让堡垒从内部攻破”，但在这个巨变的时代，谁都无法摆脱被外部跨界创新颠覆的危机，此问题的解决，还在于华为以客户中心的核心价值观，如何从适应客户需求到超越和引领需求，华为的变革持续中。

第十六章 任正非重装旅讲话：华为人才管理和企业大学的最新战略方向和指导原则

16.1 重装旅的目的是加强干部和专家循环，盘活人力资源队伍。

公司的改革是否正确，就是看作战队伍的作战能力是否提升了。如果作战能力没有增强，改革不正确。提升作战实际需要的作战能力，这是我们的目标，而不是完整的干部标准。

片联要抓住干部大循环，重新调整前线的作战队伍。目前公司到处都有屏障，你们要解决这个问题，打通全流程。将来我们攻下一个项目，留下最佳的干部和

专家配置，剩下人员再进入到干部循环流动。通过三年左右时间，让全球化的组织在流程、制度、干部配置、管理方法上达到一定标准。如果片联将市场的干部资格管好了，研发、财经等所有地区的干部资格管理都可以由你们管起来。当然，并不是说对于每个干部任命，片联都要知晓，但是片联要有总的干部管理机制，下面如何推荐和评审，让干部去接管这个摊子。

重装旅是资源组建中心，作为战略预备队提供资源配置，作战中心只能有一个——能听到炮声的地方。重装旅的建设思路，应该是训战结合，一边“跑步”进来，一边“跑步”出去了，不断增大重装旅的人员，像雪球一样越滚越大。重装旅参加抢占战略高地的全球作战，打赢了，成本摊给项目；打输了，自己拿出干粮，就是空载费用。这样公司才能建立起“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的机制。

我们慢慢调整，第一步从行销开始干部循环，逐步扩展，至少技术口和业务口要以此为中心。工作场景是不断扩大的，而且“雪球”要滚到研发里去。研发的苗子早点让他上战场，循环回来，知道客户需求后再进行开发，有可能当将军，或者还能成为更厉害的人。

不要相信文件发布后就会自动实施，一定是要推行才会有实施。重装旅、重大项目部、项目管理资源池都是一股股洪流，推动进步。

16.2 华为大学赋能要训战结合，加快干部成长。

华为通过二十几年的作战，摸着石头过河，成长到今天不容易。如果我们采取循环作战的方式，把一部分员工抽回来赋能，再走向战场，他们一定比现在厉害。钢铁战士不经过培训，如何能当将军？

赋能不是关起门来学习，要训战结合。华为大学培训和实际作战时所使用的（包括表格、代码、流程、标识符、格式……）要完全一致，不能只教授原理，应该教如何做。能够把哲学变为现实的，这是大师，多数人是要学会具体操作。我看过德国的技工培训，先手工挫一个零件，零件要拿去实用，再来学理论，所

以德国机械工业无敌于天下。重装旅、重大项目部、项目管理资源池都要训战结合，培养干部和专家种子，产生新一轮的循环。

华为大学不要追求标准大纲式的完整训练，就是跟着重装旅、重大项目部、项目管理资源池前进，一边作战一边赋能。因此，华大整个教育模式都要发生很大的改变，所有老师都要去理解表格如何实施的。将来有可能华大老师上战场了，也可能作战的人变成老师了，这是一个灵活的组织建制。老师为什么不能当将军？是因为没有实战经验，当他有了实战经验后，就有可能当将军。

我认为将来华大常务副校长应该是片联主席，由需求拉动供给。片联需要什么样的干部，供给者（其他副校长）就去培养什么样的干部。现在我们整个组织的赋能其实是很不够的。不要期望出现一个华为特色管理，西方经过几百年工业社会，总结出这套规律来，我们不要总想着去超越、去颠覆，好好去学习优化。重新研读 IFS/IPD/ISC/LTC 的序论，华为整个大构架就会开始清晰，还需要靠经过新赋能的人员去操纵。不能说经过二万五千里长征过来的人就能去开航母，不触礁才怪，还是需要去读博士才能驾驶。

16.3 华为要夯实基础平台，端到端实施过程透明化，三年实现账实相符。

我们公司不要去炒作互联网精神，应踏踏实实的去夯实基础平台，让端到端的实施过程透明化。比如，从供应链到代表处仓库的端到端，可能短时期内实现全流程贯通；但从代表处仓库到站点这个端到端，现在还存在问题，那就努力去改变。今年争取在小国代表处做到账实相符，培养出 100 个金种子，然后破格提拔；第二年调配到中等国家代表处去当干部，冲击中等国家账实相符；第三年调配到大国代表处，三年在全世界做到账实相符，五年做到“五个一”，打通全流程，让公司管理在 3-5 年改变模样。如果三年选拔一批人从士兵到将军，怎么会不能吸引人去上战场呢？

第十七章 任总在重装旅集训营座谈会上的讲话

重装旅是公司的战略总预备队，担负着传递技术、管理和输送人才的任务。在公司是两个 BG 共建一个重装旅；各地区根据合适的情况，建立不同的重装旅。

“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，应该是重装旅重要的口号。在当前以利润为中心的管理下，各区域、各代表处站在自己的利益下，疏远了“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的文化。重装旅要担负起这个文化的传承来。

17.1 不仅要有抢项目的重装旅，更要建设好交付、服务和优质财务管理的重装旅

随着公司越来越走向高端，重装旅不光是抢合同。要完成端到端交付，以及长期服务队伍的培养。高端设备的交付、服务、财务管理都要提到战略高度来培养人才，目前我们在交付和服务方面还比较薄弱，停留在技术，没进入到商业层面。

这次 IP 重装旅集训营只有五个人来自交付和服务，人数比例太少，也没有来自财务的人员。你们要把管理方法传帮带，盈利都不会，你传什么经？一出问题，全球要同时抢修，现在是否已建立起抢险救灾的队伍，交付和服务人员够不够？

交付、服务以及重要问题的抢险救灾都应纳入系列化建设来，人力资源预算也不要僵化。还是强调要有实践经验的人到交付领域，若是新员工，他有很好的理论，但最大缺点是完全不知道执行合同的交付场景。

重装旅、重大项目部、项目管理资源池，是公司的三大战略预备队，要重视后备队伍建设，做好继任计划，源源不断的输送人才出去。重装旅实际也是一个培训中心，不仅是传递技术、产品的过程，也是传递管理和方法的过程。

把我们培养的优秀干部下放到基层去领导作战队伍，让基层优秀分子流进来，包括交付、服务、财务等进入管理，在各个环节都循环滚动。在重大项目执行之初、之中、之后，还需要临时巡视员、观察员来参与。希望各地区部的系统或项目主管，通过观战，把项目方法带回去，也希望越来越多新人能加入到战斗中。

什么叫新人？某个地区部主管来这里参加几个月的项目，就是自己在实践，我们通过这个方法建立全方位人才结构。但各部门也不能教条主义执行轮岗，首先要自愿，不要强迫不想当将军的人岗位流动。

我们为了培养航空母舰舰长，需要大家有丰富知识，但有些人不愿意做舰长，不想当将军也是好兵，那就做好本职工作，当好职员，职员岗位不需要轮换，应该是干一行、爱一行、专一行，挣的钱跟自己比也是满意的。

也希望通过你们要关怀员工，如果员工身体不好就让他少干活、多休息，还要把他从心里讲通，少干点就少拿点，为什么非要把所有人往将军的路上赶呢？

重装旅要多总结案例，作为内部培训教材，指导后人快速成长。现在是信息社会，知识很重要，更主要还是视野。

其实我自始至终认同美国兵比我们厉害，所以要把经验写出来，年轻人看了案例，上战场再对比一次，就升华了。

电视连续剧《大工匠》里面的老师傅被称为八级工，拿锤子“铛”敲一锤是经验，但敲一百锤没有上升到理论高度，还是经验。我们有理论的人，敲一两次马上就明白怎么回事，这就是区别。

现在你们要善于把经验写成案例，否则做完了沾沾自喜，经验还只留在你一个脑子里，没有传承。每个离队的人都应有一篇心得，传承给后人。

我们管理走过愚昧无知的道路，通过反复讲道理、反复向西方学习，终于会管理了。但现在没人去讲道理，只会敲键盘，将军成长的难度就更大了，所以要

善于总结案例。树碑立传，项目总结要有个人著作权、落款权，计入光荣史，也是一种激励和荣誉。

写案例是组织行为，将军都是自己悟出来的。

你们说将来要培养出一流专家，毛泽东、邓小平是谁培养的？没人培养，是他们自己悟出来的。

所以你们在贯彻指引项目中，其实可以去深入了解、调查，然后再逐渐整理成表格化。总结就把思维之绳打成一个结，结越打越多就成了一个网，网越大就能网住大鱼。怎么织这个网呢？要自己去悟，没有老师能教你。

17.2 企业网要聚焦在两三个关键行业，首先保证高质量，建立起品牌

企业网比电信运营商工作难度高，关键是先要把自己做强，保证高质量。我们做电信行业已经二十几年，今年运营商 **BG** 能取得这么大成绩，跟我们多少年来的表现有很大关系，外界已认可信任我们，但目前企业网还建立不起这样的品牌。

品牌的核心就是诚信，脚踏实地做好每一个点，然后口口相传把品牌建立。真正的品牌是通过员工的行为来实现的，所以企业网要走过一个艰难困苦、张扬自己的年代，努力去让自己变得可信任。

目前我们只是打了一两个胜仗，还有好多新土地要去开发；我们的设备未经过长时间考验，在全世界布了非常多的点，其实是把绞索套在自己脖子上，若某天瘫上两台设备，在全世界臭了，可能就卖不出了。

我们的设备要向日本、德国家用电器学习，做到硬件不怎么维修，降低维护成本，那就是很大成功，但现在还做不到。公司考虑在日本和德国建立测试能力中心，让世界上最挑剔的人测试最好的设备，提供世界顶尖的服务。

企业网不可能在很多行业上都成功，要聚焦在两三个能弄明白的关键行业，容易树立品牌和价值。

比如对于金融行业，可能是先突破传输以及盒子类产品，而不是解决方案，因为怎样都赶不上 IBM 对银行业的理解。如果想有所突破，从研发到交付团队都要好好研究一下，能否做 IBM 以及这样的大金融集成商的配角，如何去做？

IBM 在金融、保险、旅游方面把世界都占光了，若我们真能做 IBM、大金融集成商的配角，将盒子卖出去，那全世界市场将有多大，而且与 IBM 又不产生冲突。我们目的是要赚到钱，华为公司不可能在每个山头都红旗飘扬。

我在片联大会上就讲到，公司战略要聚焦到大数据流量的主航道。

第一，高端产品（包括数通）要敢于抢占战略高地，从上向下辐射，高端产品不要卖得那么便宜。

以前我们是农民，从下向上打，员工加班加点、艰苦奋斗，用低价格破坏了世界电信市场秩序，伤害了竞争对手。成功了 we 想赚钱也是不可能的了，所以要改变现状。

第二，中低端产品一定要保证高质量、低成本，要把山口山腰围起来形成规模市场，而且质量要做到终身不维修。

我们现在还不清楚社会需求流量会有什么变化，未来管道整体结构设想也还没有清晰化，只是认为现有管道可能会越来越挤，未来还会变得很粗很大，所以华为还是坚持做优秀的管道设备供应商。

如果十年后大家还想做一点事，那跟我去种地，种地风险最小，搞一大块地种上树，每年看到利息在涨。否则做别的事风险越来越大，越来越不是小公司能成功的，这个世界开始在走向垄断。

谷歌这些大公司也在走大流量，但他们走的是搜索引擎，我们走的是建立管道。我们在主航道上要放开员工主观能动性和创造性，要敢于在主航道上创新。

高端研发不能急功近利，要扎扎实实的。若做出来的产品架构不是很合理，还要推倒重来，花费时间更长。

公司为什么要减研发费用？因为看到研发太铺张浪费，以前公司不管盈亏好坏，都要保证 12% 费用给研发，拿着钱就乱设项目。去年公司开始改变，主张纵向发展，不符合主航道、不能持续投资的项目，坚决不投资。过去不仅前面投资浪费了，还要损失几十亿去一个个关闭。

你们希望增加研发预算，可以写报告说明理由，说服财委会给你放开费用。

17.3 公司正在准备改革，思想要变成行动，需要大家一起来推动

我们不知道未来什么样，但只是告诉你，公司正在准备改革。

胡厚崑在干部大会讲话“我们未来的战争是班长的战争”，就是信息化作战，作战单元在前端，保证灵活机动的战略战术。

将来我们要把指挥炮火的权力下放到最基层，作战单元是项目。我们正在大规模建立子公司董事会，通过很多老资格员工组成董事会，对项目实施一些监管。

要重新定位作战团队，提高面对客户的职位和职级。企业网客户线人员级别低，客户官都很大，中国银行行长不一定比运营商老总官小。按今天华为金字塔型人才结构，到客户界面肯定是幼儿园级别。

客户绝不是只懂技术，应该是政治、经济、文化什么都懂，这些人员去和银行老板交流，一定是不对称的。思科早年建立起来的队伍很优秀，使用美国方法，能和客户之间良好沟通。

我们一批中国农民，还把与客户沟通的人员级别定为葛二蛋这样的民兵水平，客户怎么能接受？

所以我们要改革，全方位解决问题。根据客户对象组成面向客户端的铁三角，包含哪些角色，每个角色应定多少级，最后定到机关，那么前端的人不一定是塔底。如此调整，不仅企业网，包括运营商也好做多了。

我们也会改革人力资源机制，要让作战平台升级速度快于二线平台。

首先，我们推动全球化薪酬结构。

第二，我们也要改变激励机制，叫“获取分享制”，获得成绩就应得到奖励，几年后能够真正生根开花。

第三，现在已公开了岗位职级，大家都可以发言讨论哪些地方还不合理，我们去合理化调整；接着将公布个人职级、绩效考核，公开对你的绩效评价，不公平可以提意见沟通。

第四公司很快会公布内部人才市场政策，鼓励人才内部自由流动。

第五，片联“不拘一格选人才”，推动有前途的人走“之”字型成长道路，走向将帅团队，让能创造价值的人更好地担当起任务来。

我们不能忘却历史上的英雄，特别是那些默默无闻的英雄。

我们要回溯历史，看看对谁还有不公平的地方。你们认为对哪一个人不公平，就站出来给他写报告，别人不表彰，自己给他发个奖，贴在心声社区上。这种呼声一定会震撼人力资源系统回溯过去哪一点做得不对，让员工感到温暖。你们不帮他陈述，他又悄悄不吭声，我们怎么知道他的成绩。

回溯历史只会焕发起今天的员工更大干劲，而不是忘却历史英雄，我们去开创激动人心的未来。作为英雄，也要理解有时候会受委屈，要看到明天的光明，金子最终不会被埋没的，可能将来在新创造出的环境中，对你的评价还要跳得更快些。

思想到行动最终实现需要一个过程，要改革十五万人的运作管理机制，只可能一点点慢慢改变。

轮值 CEO 是越来越明白，相信他们的改革一定会使你们满意。这些改革不是仅靠上面的英明政策，还需要靠大家一起来推动。你们认为 403 政策很好，我们不能保证现有政策一直不变，任何东西僵化都不符合与时俱进，但我相信会越来越变越科学合理、越利于产出人才。

17.4 团结一切可以团结的力量，正面进行市场竞争。

我认为思科还是一个伟大的公司，至少当年 ITU 国际电信联盟决定全世界潮流走向 ATM 道路时，只有思科走了 IP，走出了今天的灿烂辉煌，我们要看到历史。

第一，坚持实事求是，不攻击思科。在中国土地上，我们要控制，不去说多余的话，不要说我们的设备比思科安全，也别往思科身上泼脏水。

第二，坚决不要炒作信息安全。如果过分炒作，我们出口的产品都会受到影响，卖不出去，就不能超越思科，该挨饿了。要淡化信息安全，这是美国拿来封我们的一条路。

其实安不安全是使用的问题，比如枪是铁管子造的，枪不安全，不能指责造铁管的人，关键是使用枪的人。我们只能管好自己的看法，管不了别人，不要总是记着去打别人，忘记自己的进步，这最不值得。

借目前机会，努力扩大北美的企业网和数据产品销售。我们数通产品知名度最高的地方就是美国，家喻户晓，美国政府、情报局所有机构都在拼命帮华为宣传，他们说华为对美国有威胁，是因为华为比美国公司做得好。思科的解决方案做得比我们好，我们只是强在一个盒子，所以不主张在美国市场面对最终用户卖低价和思科竞争，我们也卖高价。

我们去帮助将美国政治家和思科辞职人员组合起来，形成一个团队去挣钱。美国政治家组成各种集团、系统集成商，帮我们化解在美国的矛盾，他们带领思科辞职人员把我们的盒子卖出去，多赚中间差价。命中注定我们只能磨豆腐赚小

钱，至少在美国。盒子因为是批发，可以低价，让盒子价格保持盈利合理，而让合作伙伴多赚些钱。

别的公司是“以人为本”，我们是“以奋斗者为本”。

我们不通过垄断，扩大市场是靠战斗抢回来的，所以我们分给的是奋斗者。我们的政策是开放的，只有团结越来越多的人，才会做越来越大的饼。只要你努力，分到的饼只会增大不会减小，不会因为别人进来两个月，就把你的饼抢走了。我们如果是这样的开放心态，还会做强！

我们有雄心壮志，也想潇洒走一回，这都是好的，但还是要踏踏实实。华为公司要开放，是要经得起批评的，外面有一些书写华为不好，我们也很赞赏。

如果光听好话，终有一天会被麻醉垮掉，只有知道哪里不好，才会去推动改进。

我们要团结一切可以团结的力量，因为一群农民独自去参加现代武器战争是不行的，华为公司从来不提“原装的革命者”，英雄不问出处，遍地英雄下夕烟！

第十八章 华为干部培养与实践案例

俗话说，商场如战场。企业在竞争中要想商业成功，就需要一支铁军即召之即来，来之能战，战之能胜的干部队伍？首先招之即来，意味着什么？意味着意愿。让你来艰苦的地方去奋斗就来，就像这次新冠疫情的解放军，需要你到武汉去就到那里去。这是一种意愿和态度。来之能战代表什么？代表我们的知识和技能，你懂得方法，这样才能够作战。战之能胜代表什么？代表着结果，你有知识有技能、有意愿，最后呢，能打胜仗。这就代表着我们培养人要抓几个方面，意愿、技能和结果。另外，我们说华为培养出来的干部铁军是又红又专，红是什么呢？红就是招之即来，都是有奋斗的意愿。专是什么呢？既然来只能都是有战斗力的，最后华为是非常强调结果导向，也就是我们说的，最后能不能够提拔，能不能够晋升，能不能够得到好的评价，就看最终的结果是不是能打胜仗。

关于干部培养与发展的核心理念

- 1、华为公司的干部管理是选拔制
- 2、将军是打出来的，没有艰苦的战斗磨难不会产生将军
- 3、自我负责、自我提高，在实践中应用、总结和提升
- 4、选拔制不代表不培养，培养可以加速领导力发展

18.1 华为干部培养与发展的核心理念

在分享华为的干部培养发展之前，首先最重要的还是弄清楚思想理念导向是什么，让华为公司这么多年的实践下来，我们在干部培养与发展这方面的理念有这么4条：第一条华为公司的干部管理是选拔制，比如说我们需要培养一个将军，需要一颗大树，那你不可能把一颗小草的种子种到土里，给他浇水施肥，让长成大树，所以说你选错了人怎么培养都没用。所以说，我们核心是选拔制。

第二条和第三条是什么呢？是将军是打出来的。没有艰苦的战斗磨难就不会产生将军。人经历挫折困难挑战之后，人的成长是最快的，同样，我们作战的将军也是一定要经过磨练才会产生真正的将军，所以说，现在世界上，为什么说美军的战斗力是最强的呢？因为他们打仗打到更多，他们打了非常多的账，所以他们可能会产生非常多的有实战经验的将军。

第三条就是关于学习的责任，我们一直强调学习的责任，我们的理念是每个人特别是干部一定要对自我的学习、自我的成长、自我负责，自我提高，然后在实践中应用、总结和提升。各位同学，你们反思一下自己的成长经历，你的成长是怎么得来的，是靠谁的培养？靠公司给你做大量的培训吗？其实大家总结一下这么多年的成长经历，你为了快速的成长，大部分都是依靠我们在真实的工作实践中得到的总结和提升，而不是参加培训。

那第四条是什么呢？我们前面说了这么多选拔制、自我学习、打仗实践，那到底还要不要培养呢？我们到答案是要的。华为公司的干部选拔制，但是绝对不代表不培养。好的公司非但不是不培养干部，而且是干部的培养方面投入的成本精力和时间可以说远大于很多同行的企业。为什么呢？我们认为，培养他可以加速各级干部领导力发展的速度，所以选拔一个好的，然后再给他浇水施肥，这样让他长得更快一点，更好一点。所以说，还是要培养他。到底怎么培养呢？

华为干部培养发展之路

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



18.2 华为干部培养发展之路

我们的干部培养发展大概经历了三个阶段。第一个阶段叫管理培训阶段（MST，也就是 Management Skill Training）第二个阶段叫系统的培养阶段（SLD，即 System Leadership Development）最后一个阶段叫整合发展阶段（ILD，即 Integrated Leadership Development）。这三个阶段是一个阶段比一个阶段高，它的效果一个阶段比一个阶段更好。那具体每个阶段，他意味着什么？他常用的方法是什么呢？

管理培训阶段

此阶段为从无到有的阶段，提供管理者最需要的基本人员管理技能

管理者的基本角色职责是什么？如何做？（管理者角色认知）

如何打造高绩效团队？（高绩效团队建设）

日常管理中碰到的一些挑战如何应对？（员工管理案例研讨）

如何与性格、风格不同的团队成员合作？（欣赏个体差异）

如何管理不同成熟度的下属？（情景领导）

.....

18.2.1 管理培训阶段（MST）

管理培训阶段就是我们对干部进行一些基本的管理技能，特别是人员管理技能的培训，那这个阶段呢，我相信很多企业都在做，比如说你刚提拔为管理者，你必须要知道你的基本角色职责是什么，怎么样承担好你的角色和职责。第二个，也开始带团队，以前是一个人作战，下面开始带团队。怎么样把一个团队打造成一个高绩效团队呢？所以我们有高效团队建设的培训课程，那还有讲了这么多的方法，但是在实际管理工作中，一定会碰到很多挑战，可能是很多教科书上看不到答案的，那我们就会有一些员工管理案例的研讨这样的课程，告诉大家这个挑战如何应对？第四个，我们华为公司交付的非常多的一门课程叫欣赏个体差异，他至少能交付到几万人，这门课程其实告诉大家，就是你带领一个团队，怎么样与不同的性格不同的风格的人合作，发挥各个人的长处，欣赏别人，而不是以挑刺的眼光看待他人。再举一个例子，情景领导这是一门经典管理课程，我相信，在座同学的很多企业引进了这门课程，那华为公司最早在九几年就开始引进这门课程，到现在所有的管理者都会参加一门培训课程，这门课程是非常重要的，所有的管理者都应该掌握，那就是怎么样去管理不同成熟度的下属。我们说，对于这个下属到底是放还是管，管得严一点好还是得得松一点好，其实是没有一个标准答案的，那他这要看什么？要看下属的成熟度，从他的意愿和能力两个方面看，如果他非常成熟了，我们可能就对他进行授权下的管理，要放不要管得太多了，如

果他是新员工能力不行，光有一腔热情，这个时候，我们可能更多的指挥式指令式的管理，这样的课程教了我们非常实用的一些方法，这个只是举了几个例子，那华为公司从 99 年开始，对很多管理层都做类似的培训，下面再打开一门课程，稍微详细一点，给大家一个例子，看这些课程到底是怎么做的？



《员工管理案例》这门课程解决什么呢？就是员工在日常的管理中真实的碰到一些常见的管理挑战怎么去解决？可能不会有太多理论但是非常实战，为了让这个课程更加实战，我们插入的形式全部是案例研讨的形式，整个课程就是 18 个大的案例研讨，每个案例就是一个场景，这个场景可能就是我们的管理者在日常工作中经常会碰到的挑战场景，比如说第一个场景，就是如何面对部署的耳语是非？我们怎么样教大家呢？比如说当一个下属敲开了你的办公室的门，要问你：“老大，我昨天听说某某在办公室说你的坏话。说你最近工作不太努力。”这个时候，你怎么去应对这种场景呢？A、B、C、D 我们会给出四种选择，让学员现场选择和讨论，比如说 A 的选择可能是王总向他马上回应：“真的吗？你告诉我是谁？我找他去对质一下”，B 的回答可能是：“我知道了。我不希望下次再听到你到我这来打别人的小报告。”D 选项可能就是另外一种回应的处理：“我知道了，你先回去吧，我不希望你下次再来给我谈些别人的小报告”。那还有 C 呢，类似于这样的回应：“是吗，这样吧，我下来调查一下，谢谢你的这个告知。”如果是你碰到这种场景，你会怎么处理？会怎么回应？假设有员工就

是小组同学选择了 A 的答案。说，哎呀，真的是吗？我要去对质一下，那这种处理方式，我们可能认为是不对的，相当于是鼓励下属打小报告。我们接着进入第二个场景，因为你处理得不好。那第二个场景又可以给你 ABCD4 种选项，又一个情景就出来，如果你选了 A 之后，过了两天又有另外一位同事下属找到你的办公室，说：“哎哟，领导。我又听到某某某说你的坏话。”这个时候你应该怎么处理呢？这个是非常有意思的，因为你第一次没处理好，这次看你在接下来怎么去纠正以前的错误，这些让每一个场景，我们都会有第一关第二关第三关，每一关有 4 个选项，让同学们来讨论你碰到这个挑战怎么处理，比如说下次做错了事情啊，如何对下属进行工作指导？等等，这样一些挑战总共是 18 个问题。通过这样一两天的这个案例研讨，同学们的收获是非常大的，所以他没有学到非常多的理论，但是，对于日常工作中遇到的挑战，他基本上知道处理的原则，什么方式是对的。这是举的一个例子。

系统培养阶段

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



18.2.2 系统培养阶段（SLD）

管理培训阶段做是一定要做的，但是呢，如果光是做这一个阶段，光是对于很多干部就这样零零散散地做管理技能培训。我们认为呢？还是不够的，这个阶段做了之后，当然是有价值。那我们对第一个阶段管理培训阶段做一个简单的总结。这个阶段呢，做了之后，一定是有价值的，相当于给我们所有的管理者做了

一个启蒙，让大家知道原来管理也是有方法的。管理是有标准的一些套路的，而不是说随便你想怎么做就怎么做。所以呢，让大家开始迈入到职业化管理这个阶段，同时，我们通过这样一个过程，引进和自主开发内化了非常多的经典的管理技能培训课程，华为大学在这个过程中。我们学习到了非常好的课程设计的方法，这为我们后来自己去设计这种精品课程和经典的课程打下了非常良好的基础，所以这个阶段对华为公司的价值是非常大的。反思一下，如果仅仅是我们对管理者或管理干部进行这样的一些培养，零零散散，这样一些单个课程的培养会有什么不足和问题呢？这个简单总结一下，第一个大家不知道有没有听说过一个故事或者说一个段子，说很多培训做起来，会形成三动，什么三动呢？也就是培训之前心动，看到这个培训的课程的通知、招生简章和培训的简介，以及老师的介绍哇非常心动，这个课程正好是我想要的，我特别想学习这个东西，所以非常激动，第二个动，培训现场的激动。现场一听，哎呀老师讲的真的是好啊，讲的方法真的很实用，有很多案例和经验的分享也非常好，所以现场呢，学员都非常激动，这两天的时间，花得太值了，那我回去之后，一定要好好的去用，改进我以前做的不好的地方。所以现场就非常激动。但是最大的问题是什么呢？第三个动，就是课后的、培训之后的不动。不知道大家自己有没有这种体会，反正我自己是有这种体会的，我以前也参加过很多培训。培训之前，心动现场激动回去半个月最多一个月就把所有的东西还给了老师，我以前该怎么做还怎么做。所以说，如果仅仅是做一些零零散散的单课的一个课程的培训，可能就会产生这种学不致用的情况，这样的培训有价值吗？如果说就算他的满意度是 99%，大家觉得有价值吗？因为培训最终是要改变绩效，提升绩效，而绩效至少要从行为改变开始，所以说，如果你不动的话。效果就是 0，即使他满意度调查是 100%。

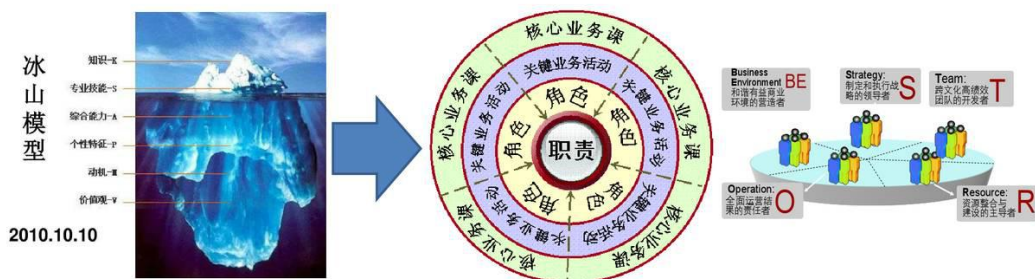
第二个呢？当时华为大学做了这么多技能的课程来培训，每门课程的反响都非常好，学员的满意度都非常高。我们自己也觉得挺好，但是，我们最怕公司的高管、业务领导来问我们：“你们为什么对干部培训这些课程？为什么是这些课程而不是另外一些课程？这个时候，我们就会一下蒙住了，回答不上来，我们可能会想这个课程，是因为业界都反映非常好，或者说，有些课程是学员反馈调查大家都非常喜欢，非常需要，所以我们给他们上，但是这样就真的应该上吗？业界好的课程太多了，那所有好的课程都应该跟你们公司的干部来进行培训吗？那

学员想上的课程也太多了，比如说如何欣赏交响乐？如何去下围棋？如何打篮球？这些大概都想听，那是不是要给大家都去培训这个东西呢？所以说，我们跟公司的干部培训什么东西培训什么内容、主题。不是随便来做的，如果说到这个阶段呢，我们感觉这种培训不规范，不系统，效果也不好，如果要让我们对干部的培养的效果更好，我们一定要走到下一个阶段，也就是系统培养阶段。

案例：关键管理岗位干部培养发展项目

乔诺商学院 | 乔诺咨询
JOHNSON BUSINESS SCHOOL OF HUAWEI | JOHNSON CONSULTING

- 2015年9月24日，关于Hay Group(以下简称Hay)公司被Korn/Ferry光辉国际以4.25亿美金收购的消息炸爆了朋友圈。在这则令业内人士唏嘘不已的商业收购案里面，HAY作为素质模型的鼻祖，有人说是“一个时代的结束”
- 抛弃传统的基于素质模型培养的方法，而是基于岗位职责角色进行，干什么就学什么，实战实用**

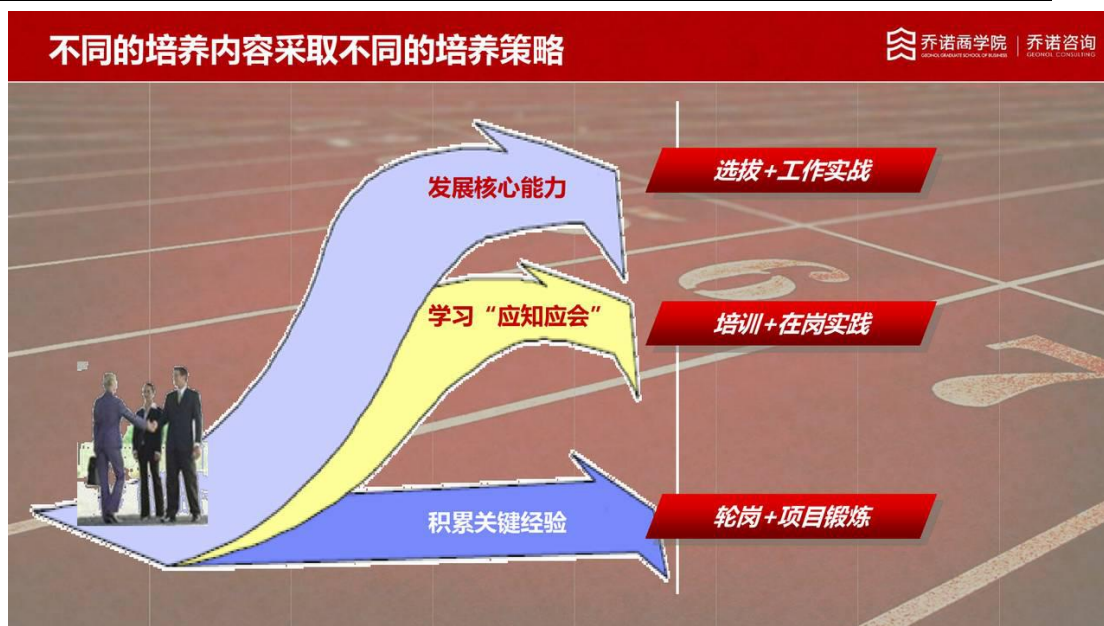


18.2.2.1 系统培养阶段的系统体现在哪里？

所谓的系统培养阶段，系统体现了两个方面：第一个方面就是对一个学员的培养的内容是非常系统的；第二个系统体现什么？整个公司的干部培养体系是非常系统。华为公司是如何开展系统性培训？先分享一下系统性培养的方法和思路。在15年曾经发生了一个轰动业界的一个事件，也就是在15年9月24号，Hay公司被光辉国际收购了，这家公司是世界上最知名的素质模型的公司。他是业界在素质模型的建立和基于素质模型的人才培养方面的一个鼻祖。西方的人力资源管理都是建立在基于素质模型的基础上的，如果没有这些基础，西方公司认为对人力资源是无法进行管理的。Hay公司就是这个领域最强的，最早我们也是跟Hay公司合作，请Hay公司帮助华为开发干部的领导力素质模型。在15年9月份Hay公司被收购了，大家开始在思考。这是不是一个时代的结束，因为很多公司在运用素质模型的过程中，也感觉到素质模型不太好用，感觉到比较虚，

听起来有道理，但用起来不好用。在华为公司有没有素质模型呢？我们也有。但是我们认为对干部的培养更多的不是基于素质，而是要基于岗位职责和角色来进行培养。因为素质培养起来是非常困难的，也是短期之内难以见效的。如果说大家请一家西方的咨询公司来做一个咨询项目，他发一个领导力开发的人才培养项目。他们一定会首先要求你们针对干部做一个素质模型，然后再根据这个素质模型来设计商业的课程，比如说素质模型里面有一条影响力，他就会配上一门如何提升影响这个课程。比如说素质模型中有一条沟通能力，他可能就配上一门沟通的课程。这个他们设计领导力开发的基本的逻辑和思路。我们华为公司在开发各种关键岗位学习发展项目的时候，刚开始也想这么做，后来就发现这样就太不实战了，后来就转变为围绕这些岗位的职责和角色进行，所以说，我们所有的培养都是瞄准他的职责，因为，培养的最终目的是什么？就是让他承担好他的职责，就够了，我不是为了把它培养成领导力大师，不是为了把他培养成一个博士和教授，我的唯一的目标就是让他能够胜任他的岗位职责角色，所以我们设计的源头就是职责，然后把职责转化为角色，然后再分析清楚每个角色他需要做哪些关键业务活动，最后，我所有的培养的课程就是教他如何去做这些业务活动。这样，我的所有的课程就是对准他的职责，实战实用的。

比如说，我们最右边的 ppt 看到的一个角色模型，就是我们公司最重要的一个关键管理岗位叫国家代表，也就是国家总经理，我们华为在全球在 170 多个国家有业务，每个国家都有一个子公司，那这个子公司的总经理在我们内部叫国家代表，代表华为在当地国家开展。那他的角色职责应该是什么呢？我们就通过研讨和分析开发出了这样一个角色模型，比如说制定和执行战略的领导者，跨文化高绩效团队的开发者，资源整合与建设的主导者等等 5 个角色的国家代表。大家一看，这样一些角色生动形象容易记忆，所有的学员就是接受这个培养之后都清晰地理解和认知了自己的角色和职责所在。然后我们再围绕这些职责告诉大家如何去制定和执行战略，如何去建设这种跨文化的高质量团队，如何去做资源整合和建设等等，这样大家之后马上就可以用，所以说，这种培养是对准角色和职责，是实战实用的。采用了这种方法，我们对国家总经理这个岗位，培养的方向有三个方面。



18.2.2.2 不同的培养内容采取不同的培养策略

为了让他胜任，他必须发展核心能力，这个也就是素质和能力，比如说，他需要一些商业敏感性，需要一些影响力和核心素质；第二个方面，他需要知道一些。最基本的为了完成这个岗位的应知应会，应掌握的知识和技能，第三个呢，为了当好这个国家总经理，他可能还需要积累一些关键的经验。这是我们培养一个胜任的国家总经理，必须要培养的三个方面。针对在三个方面，我们的培养策略是差异化的。都是采用了最有效的方式进行培养，而不是一刀切的，都采用培训，比如说关键经验，经验通过培训能够让他得到吗？不能，经验一定是干出来的，所以说，我们为了让他积累关键的经验就让他去轮岗和项目锻炼，让他到其他的岗位上去做一做实战。他到一些项目中去锻炼，这样就获取了不同的经验。那对核心能力和素质这一块，比如说影响力、战略思维这样一些能力和素质怎么培养呢？我们认为，给他培训是很难短时间内提升的，所以说，对于他需要的类似于战略思维、影响力，这样一些核心的能力，我们认为，更重要的是依赖于选拔和工作实践，首先你选拔上的国家总经理的继任人选和好后备干部，基本上要具备战略思维和影响力，不能有太大的问题。这就是我们的干部管理为什么是选拔制。素质真的是很难短期内改变的，所以我们通过选拔和工作实践，让他到实践中去提升能力和素质，这样是更高效的，而不是通过培训，培训可能是事倍功半。

培养方案框架

乔诺商学院 | 乔诺咨询
JOONAH SCHOOL OF MANAGEMENT | JOONAH CONSULTING



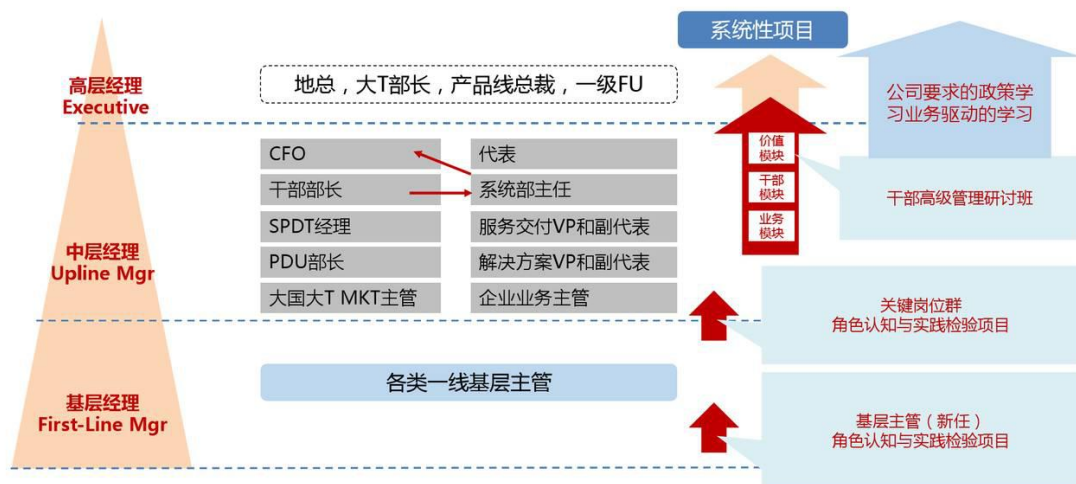
针对人才和干部培养的三个方面，我们采取了差异化的策略，并不是说主要培养干部，我就用培训，培训只是我们在人才的培养和发展中的手段之一。

18.2.2.3 系统培养方案框架内容

上面的 PPT 是我们针对国家总经理的系统方案。所以说，我们系统的干部培养方案体现的第一个是内容的系统性，这个内容就是分为三个模块，这三个模块的内容怎么来的呢？就是依据国家总经理他需要承担的职责和角色分析出来，他需要做哪些关键业务活动，然后围绕做好这些关键业务活动，需要掌握什么知识和技能，我们就设计这个课程。所有的这些几十门课程，都是对准他的职责和角色的，所以非常实战实际实用。当然，为了解决培训阶段心动、激动到不动的问题，我们学完之后一定是有课程作业和 **action plan** 行动学习的，所以，每一个阶段模块学习完了之后，回去都要做作业，要有行动计划和行动实践，完了之后，我们还会有答辩和验收，会让他自己来总结我学了什么，我实践了什么，实践得怎么样？然后由他的领导和老师来进行验收，大家看到我们整个课程的培养项目，第一个模块现场培训 6 天，第二个模块是 5 天，第三个模块又是 5 天，就整个周期加起来有 16 天。所以从这个项目，大家可以看得出来，华为公司对干部并不是不培训不培养，只要是我们认为，重要的有价值的，我们是不惜成本的，对他们进行培养。

系统的干部培养发展项目框架

乔诺商学院 | 乔诺咨询



下面讲系统性的第二个方面, 就是整个公司在干部培养的发展项目的框架和架构上华为公司到底是怎么做的? 通常一家公司谈到领导力开发和干部培养的项目框架, 都是分层分级的。华为公司也一样, 我们分为三层, 每一层内容是不一样的, 比如说针对基层经理, 我们针对全球各类一线基层主管有 1 万多名, 我们有一个统一的发展项目, 叫基层主管的角色认知与实践检验项目。这个项目不管你是研发的主管还是市场的主管, 还是生产的主管, 都是参加这一个项目来进行培养, 让你从刚开始做就掌握了做管理的一些职业化的方法和技能。第二个就是针对中层经理。针对中层经理, 我们采取的培养方法和基层不太一样, 基层呢, 我们没有针对岗位进行个性化设计, 所以说, 无论是研发的基层主管, 还是市场的基层主管, 采用的培养项目和培养内容基本上都是一样的, 但是针对中层的干部, 我们认为, 再这样去做, 针对性就太弱了, 也不能对一个国家代表和对一个 CFO 或者一个人力资源部长都用同样的内容同样的方法去进行培训, 那这样针对性一定是很弱。实战和时效性也会比较弱。针对中层的关键岗位群, 我们采取差异化的、个性化的、针对性的培养项目。比如说, 针对全球 170 多个国家的代表, 我们有专门针对他们的国家代表的角色认知和实践检验项目, 我们针对全球几百个 CFO, 我们每个国家都有 CFO, 每个大的集团 BU 也有 CFO, 针对全球几百个 CFO, 我们就有针对 CFO 的角色认知与实践检验项目等等。这样一来, 他的好处是什么呢? 就是针对性非常强, 时效性非常强, 实战实用。那这样差异化之后带来的挑战是什么? 带来的挑战就是对我们的学习发展方案的设计带来

了很大的挑战，就是我们整个公司需要设计几十个甚至上百个不同岗位的发展项目和发展内容，所以这对公司的学习发展项目设计的能力要求是非常高的。好在华为公司在 05 年成立了华为大学，华为大学成立之后，我们就有这么一支专业的队伍，配合各个部门的业务专家、业务主管以及各个部门的 HRBP 一起合作，我们是有能力去设计这种针对性的、差异化的、实战性非常强的发展项目的。所以这是我们针对中层经理的解决方案。

针对高层，我们采取的思路也是和中层经理一样，一定要做到差异化和个性化，也就是说，针对地区部总裁、针对大的系统部的部长，针对研发的总裁，我们都有相应的关键岗位角色认知项目。当然，我们在开发的过程中，有些已经开发出来，有些还没有开发，对于基层、中层和高层，我们采取的节奏是如何掌握的？我们认为优先要解决的是基层经理的培养。如果说你们的企业现在没有能力开发太多的学习发展项目和干部培养项目。只有能力设计和交付一个干部培养项目，那我建议大家优先设计开发和交付基层主管的学习发展项目和干部培养项目，因为他们是直接带兵打仗的，真正的第一次转身从员工转升为主管，需要最嫩待哺在一群人。中层和高层经理，说实话，他们到摸爬滚打中，已经积累了非常多的经验，短期不培养、不培训，可能他们也不会有太大的问题，所以说，如果企业规模还比较小，能力还不足，没有太多的专业能力去开发太多的干部发展项目，这样大家优先做基层经理的发展项目。通过前面的两个介绍，第一个介绍了针对一个关键岗位群带一个发展培养项目，比如说针对国家代表的发展项目，我们的设计思路和他的设计方案是怎么样的系统的培养。第二个是针对整个公司各层各级的干部我们的系统培养的项目的架构是怎么样的？大家基本上知道了华为公司系统培养大致是怎么做的？



18.2.2.4 系统的干部培养经验总结

最后，我们再简单总结一下。系统化的领导力开发这个阶段，如果我们做了之后，他的很大的价值是什么，就是能够培养一些战之能胜的干部。因为我们通过这种系统化的设计，覆盖到各层各级各个岗位，同时，我们针对每个项目的内容覆盖到他的岗位、职责和角色需要掌握的应知应会各个方面，所以我们通过这种系统的培养能够让他胜任他的岗位。最终达到战之能胜，这是非常大的价值。如果你不这么系统化地培养和开发，很多干部就会不胜任，就会产生一将无能累死三军的现象。

第二个，我总结一下在这个阶段的一些经验，就是实现了从标准化到客户化的一个转变，什么是标准化？标准化就是不管你是什么样成绩的干部，不管你是哪个岗位的干部，我培训的内容都是一样的，都是讲领导、团队建设。就是类似于培训阶段，不管你是哪个岗位的，什么层级的我交付的就是那么简单的几门管理课程，高层中层基层都一块来听，市场的、研发的干部都一起来听，这就是标准化的。这种就无法做到很针对性和有效性，在这个阶段，华为公司已经做到了客户化和针对性。不同的岗位，有不同的角色、有不同的内容和培养方案。

第三个，我们的经验就是从素质的培养转变到针对他的角色职责的实战实用的培养。素质和能力，更多地依赖选拔，针对角色职责所需的知识和技能，我们就进行系统性的培养。

最后一个经验是什么呢？就是我们在企业内部的干部培养项目中，我们的老师全部是公司的业务高管、业务主管和业务专家来讲课。华为大学没有一个专职老师。华北大学是负责学习方案的设计和组织的，提供专业的设计的方法和培养项目组织交付的方法。内容都来自我们的业务专家、业务领导，走上讲台的也全部是我们的业务专家和业务领导。举个例子，比如说我们前面讲到的那个案例。国家总经理的发展项目。当时老师是谁？也就是现在华为公司的副董事长以上的人全部是这个项目的老师，所以可想而知，我们对人才培养干部培养的重视。这样就可以把我们的业务高管、业务领导很多的实践性管理经验传递给我们的下属主管，这是在系统的领导力开发和系统的干部培养方面总结下来比较好的经验。

18.2.2.5 系统培养阶段应该注意的问题

当然，如果反思一下这个阶段，我们有什么值得注意的？三个方面，第一，对干部培养的内容到底我们是开发好还是引进好？那我个人的建议是刚开始还是要引进，因为刚开始你没有能力。华为公司刚开始也是引进的，比如情境领导，欣赏个体差异这样一些内容，我们都是从业界引进的。但是，当你一个企业逐步积累了学习涉及到能力，有了自己的企业大学之后，我觉得很多的学习内容更多地自我开发，因为真正只有自己开发的内容针对自己公司的干部，才是更实战的更实用的，外部引进的东西，可能方法论很好，但是很多案例跟公司实战场景的结合还是有差距的。

第二个呢？在系统的干部培养中，内容设计的时候，一定不要忽视一个方面，就是思想和核心价值观的培养。以前刚开始的时候，我们对干部的培养设计内容的时候也都忽略了这个方面，只是给他讲一些领导力的课程，讲一些业务管理的课程，后来发现我们的培养目标是又红又专，光是知道业务管理光是知道人员管理还不够，更重要的是红，红是什么？是跟公司的核心价值观要高度理解和认同，保持一致。我们任总也说过一个企业长治久安最关键的是什么？就是一家企业的

核心价值观和文化被接班人所认同和传承。所以后来我们认识到这一点后，在所有的干部培养的项目中，必不可少的两门课程中的一门课程，就是核心价值观研讨。我们所有的干部培养的项目中，都有核心价值观的研讨这门课程。第二门课程必不可少的就是角色认知，不管你是什么岗位的干部。所以我们针对每个干部培养，首先要告诉你的是，你的职责是什么？你的角色是什么？你应该做什么？我们认为，这比如何做更重要。如果他连应该做什么都不道，你教他如何做？他也听不进去。所以，角色认知比赋能，比技能的传递更重要。所以说，我们在所有的发展项目都叫什么？角色认知与实践检验项目。第一门课一定是角色认知这门课程。这个阶段呢，无论是在某个岗位的个人，还是针对整个公司的所有的干部，都已经做的非常系统化了，大家觉得可能已经做的很好了，那还有没有可以进一步提升和改进的呢？其实还是有的。

那这个阶段最大的问题和不足是什么？其实就是在干部的培养和干部的选拔和任用之间没有拉通，没有衔接没有协同。比如说一个项目，谁来参加？可能很多培养项目，如果说没有明确的定义。没有很好的管理，可能就是只要你有时间，或者机会难得，大家都来听一下吧。这其实和我们的干部选拔就没有很好的结合起来。我们说浇水不能乱浇，干部培养是有成本的。一个员工，一个干部，他参加培训，他对他个人也是有成本的，他的时间成本很大。所以说，培训一定要有针对性，包括学员的选拔，所以我们的干部培养一定要跟干部的选拔衔接上，针对这个岗位的在岗人群和这个岗位的后备干部才来参加这个岗位的培养项目，而不是谁有时间过来或机会难得大家过来听一下。如果做的更好的话，进入到第三个阶段。

整合什么？



18.2.3 整合领导力开发的阶段（ILD）

那我们再来谈谈这个整合领导的开发到底整合什么？其实作为一家公司来说，干部管理系统，我们从模型上来说，可以把它分为五大子系统。干部培养，就是其中的一个系统，叫培养系统。在干部的管理中，一定有一个盘点系统，盘点一下公司目前有多少干部，需要多少干部？现在的干部怎么样？还有一个系统叫什么？干部标准系统，就是干部的标准。依据这个标准，有了这个标准系统你才知道选拔什么样的干部，培养什么东西？那还有一个必不可少的系统是什么？干部的选拔系统。任何一家公司在干部管理的时候，一定要有一套严谨的干部选拔系统。干部选拔的流程，保证我们选出来的干部都是合格的合适的，还有第五个系统叫什么？叫评价系统。干部选上来之后，在用在过程中，我们对干部一定要有随时的评价，评价一下这个干部到底做的怎么样？是不是合格？是不是胜任他的绩效？它的价值观如何？他的能力如何等等，所以都有一个评价系统和一些评价工具。那一个完整的干部系统就包含这几个子系统，干部培养只是这5个系统之一，大家把这个系统做好的话，估略地看这个系统，估略地执行这个系统，可能效果是要打折扣的。为了让干部培养的效果更好，我们一定要跟其他的系统协同联动，比如说盘点系统，它可以告诉我们，你培养到底要培养多少？那标准系统会告诉我们什么呢？培养什么内容，干部需要什么能力？需要什么经验？就可能就是我们的标准系统告诉我们了，那我们培养内容依据这些来设计。那选拔

系统能够告诉我什么？培养谁。不能乱浇水。所以说，谁应该培养谁值得培养，应该培养谁这就是选拔系统，可以清晰的告诉我们。第四个，到底培养的需求是什么？培养完了之后，效果如何？质量如何？干部的能力到底有没有提升？绩效应该有提升，评价系统才能告诉我们，所以说，单独的一个干部培养的一个部门，比如人才发展部或者学习发展部或者干部培训部都是不能完整的最好地做到干部培养的，他一定要跟其他的部门和和其他的系统整合协同。华为公司在每个系统里面其实都有非常多的工具和方法。当这些工具方法是由不同的部门在执行，所以我们需要大家协同，到底怎么协同呢？

我们通过一个例子讲一下，这是华为公司目前正在做的一个非常重要的战略性的项目，叫战略预备队的培养项目。那华为公司为什么做这么一个项目？因为华为公司需要所有的员工进行能力转化，面对未来需要非常多的新的能力，同时，我们面对未来在机会窗打开的时候，我们要争夺战略机会窗，我需要快速的培养接班人，培养人才。同时呢，我们要培养后备干部，激活整个公司的组织、干部和专家。所以我们在任总的发起下，整个公司成立了战略预备队的人才培养和发展项目。那这种战略预备队，我们为什么说他是整合现代人才发展和干部培养项目呢？比如说我们所有的战略预备队的培养项目。他首先第一关的是选拔。他一定是从各个部门选拔最优秀的一部分，才有资格进入这个培养。就是他的选拔不是由华为大学和社区发展部的负责人，是由干部管理部、人力资源部负责的，所以在这两人部门要进行协同和整合。整合他们的资源，他们帮我们选拔合适的人送进来。第二个，我们除了他推荐之后，到了战略预备队。还要进行面试和考核，通过面试考核认为真的这两人是合适的，也才能进入我们的培养。所以说，通过两关：一个是业务部门的推荐，一个是预备队的审核，选拔之后呢，真正是

做到训战结合，实战实用。

案例：战略预备队

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

- **能力培养**：通过战略预备队的赋能训战，实现员工的**能力转换**，以及战略目标建构能力的提升，为公司大结构转型培养各级专家、职员、主官。
- **提前储备**：当出现爆炸性机会点时，我们要在行政组织上快速调整，战略预备队**快速培养人才，争夺战略机会窗**。
- **激活组织**：主要目的是**激活**整个公司的组织结构、干部、专家

战略预备队是**长效机制**，要帮助整个集团完成**知识的换血**……台风形成的时候就是一个小气旋，战略预备队就是这小旋涡，漩涡越变越大，就把整个**公司盘活了**。华为公司一定要**培养优秀将领**，要排除一切障碍，就是**让英雄儿女成长**。

那怎么训战结合呢？比如说所有的人进来的培养方案，所以从这个 ppt 可以看到，大概是四段，第一个就是网课的自学和认证。再来参加研讨和现场的培训之前，所有的人，都必须在网上自学他必须要掌握的知识，以节约大量现场培训的时间。同时网上学习的效果怎么验证？考试。只有通过网上学习，所有的考试全部合格之后，你才有资格进入下一个环节，现场面授，这个也解决了我们很多人上课之前不学习，匆匆忙忙的来到现场，那这样呢，我们的培训效果效率其实是比较低的。所以我们要把现场面授的宝贵的时间全部用在更多的案例讨论和实战演练上面。而不是知识的讲解，知识的讲解更多的可以通过网络学习和考试来解决。然后再到现场的研讨来参加沙盘演练和实战演练。这样真正的掌握技能，学就是训的阶段，最后呢？就是要战，战是什么？就是项目实践，所以我们要把现场面授的宝贵时间全部用在更多的案例讨论和实战演练上面，而不是知识的讲解，知识的讲解更多的可以通过网络学习和考试来解决，所以他通过这个掌握了知识，然后再到现场研讨来参加沙盘演练和实战演练。这样真正掌握技能，学是训的阶段，最后还是要战，战是什么？项目实践。项目实践短则 2 到 3 个月，长则半年，那这个项目实践和我们以前说的行动学习还不一样，行动学习可能是什么？就是你模拟一个项目或者做一个小的项目去实践一下你所学的，这个项目实践我们做的是真正的实战，所以在战略也不对的。战的阶段，我们都是把它真正的投放到战场上去，做一到两个真实的项目，然后在实际的工作中去应用你所

学的工具和方法，所谓的训战结合，也就是在训的阶段，所有的内容一定是在你战的过程中一定要用的，一点多的东西都不讲，当然少的也不能少，就是说一定要训对准战。那第二个呢，战一定要对准训，一定要用到训的内容，所以说你学完之后，一定要用，这让我们在最后第四个环节叫答辩认证时考核，看你有没有接收到你训的东西，在战的过程中有没有用到训的东西，包括整个效果实质结果怎么样？是不是能打胜仗？所以最后还有一个验收答辩认证的过程。

培养阶段呢？四个阶段就从网课认证到现场的演练、研讨到项目的实战实践，再到答辩认证出营。最后呢，我们还要跟干部的任用衔接起来，通过战略预备队的培养和选拔的项目，在过程中我们随时对干部对学员进行鉴定，全过程的鉴定，来之前要去考试和面试，在现场研讨的时候，进行观察，看你课堂的表现。在项目实战的时候，要去看你实际运用的情况，看你的实战效果，能力的发挥到最后答辩，看你的结果怎么样？所以，在全过程的培养过程中，都是包含对干部的考察和干部的鉴定，最后鉴定完后，我们要应用这个鉴定结果。我们鉴定结果出来之后，就会根据这个鉴定结果，对于优秀的后备队员，我们会推荐到优秀的岗位或者晋升到下一级岗位，对一般的普通的，我就给你合格，对于少量的在其中通过鉴定发现确实不行，不胜任有问题，也给予不通过的鉴定，返回原部门进行相应的处理。所以，大家看到。这样一个战略预备队的项目，不再是传统的，仅仅单纯的一个干部培养的项目，他已经把干部的选拔、干部的培养、干部的评价、干部的任用都已经整合在一起了，这样才能实现一个系统性的干部管理。这样的干部培养我们说目的很明确，通过这样的整合，干部的选拔、干部的培养、干部的评价和干部的任用，打通了各个环节，把各个部门的工作进行协同，这样干部培养的效果和效率是最高的。那通过这个过程，大家看到，最后我们要做到干部培养的效果最好，就是一定要做到整合。

在一个企业小的时候，能力不足的时候，刚开始任何一家企业都会从管理培训阶段做起，我觉得这是没问题的，华为公司刚开始也是这么做的，所以在座各位同学们，如果说我现在这个企业，我们企业内部目前的干部培养还处于管理培训阶段，我个人认为是没有问题的。但是，如果说你们企业的人力资源的能力、学习发展的能力，干部管理的能力上升到一定阶段之后，我建议有能力的话，一

定要走到系统培养阶段。这样以后，你的整个人力资源管理能力到了一定阶段，他想整合人力资源的各个部门和干部管理的各个部门，那怎么样把这三个阶段做好简单地做一个总结，比如说管理培训阶段要做好的话，我个人认为有三个经验，第一个经验是什么？就是拿来主义。刚开始你没有能力的时候可以直接引进业界的一些优秀的资源，引进一些优秀的咨询公司和一些优秀的经典课程，快速的对我们的干部进行职业化、素养的培养和管理技能的培养。第二个，我们叫使用哲学，什么时候使用这个？就是急用先学，不一定要讲系统不一定要讲全面，我们的管理者目前最大的问题是什么？最缺什么方面管理技能我们就培训什么。第三个还是要考虑到怎么样去解决员工培训完之后不动的问题。就是所谓的培训牵引，尽量在每次培训结束的时候，都要让学员做好行动计划，如果说我们对培训完之后的行动计划的执行再做一点监控和推动，那就更好了。所以这是管理培训阶段我们要做好的几个建议。系统培养阶段要做好也有几个建议，第一个建议是什么？就是聚焦角色认知，围绕角色职责来做，这样才会更实战实用。学员也就知道我为什么要学这个，把所有学的东西，我知道学这个知识技能是为了什么，为了我哪个职责，为了帮助我做好哪个事情。第二个，我们建议用 28 原则，当能力不够的时候，我们先抓最关键的岗位、最关键的干部群进行培养，所以我们为什么叫关键管理岗位干部培养呢？因为公司的干部太多，如果你们公司的干部太多，干部的岗位太多，你一下没有能力做这么多干部培养项目的时候，先抓取关键的。第三个还是从文化和价值观层面，要倡导所有的干部一定要认识到可接受这个理念。就是，我的成长，我的学习，我负责。一定要知道自我发展、自我提升才是最重要的，而不依赖、不等靠要，等到公司来培养你，来发展你。这就是怎么做好系统培养阶段的三个建议，整合发展阶段需要我们整个描准战略，就整个公司战略解码下来，最需要提升的能力，最需要培养的人群是什么？那我们采取这种整合的发展阶段，因为这种成本是非常高的，需要整个的协同，自然整合是比较大的。所以，一定要瞄准战略，同时，各个部门要协同整合，最后，系统持续的开展，类似华为的战略是不是从 13 年开始尝试做，到现在也在持续的不断的优化。所以持续的进行战略人才的解码，瞄准战略所需的人才和能力，进行战略性的整合性的干部的培养和发展持续的做起来，那整个公司的干部梯队可能慢慢培养出一支召之即来、来之能战、战之能胜的干部铁军。这这三个阶段，

大家听完之后，我有两点补充，这三个阶段，我认为是一家公司要做好干部培养发展，他必须要经历的三个阶段，但是不意味着每家公司都是要在哪个阶段，都要做到第三个阶段，还是要跟公司的成熟度，你们公司的业务发展阶段来决定干部培养方面做到什么阶段？比如说公司刚成立不久，公司的资源能力还不够，这个时候，我们可能也没有能力走到系统培养阶段，那我们就先在管理培训阶段，没关系，但是大概有了能力之后再往下走，所以这是第一点。第二点呢？这三个阶段是向下兼容的。意思是什么呢？就是当你走到系统培养阶段之后，并不意味着，你的管理培训阶段就不用做了，一些好的单课的培训，就不做了，也是可以再做的。当你走到整合发展阶段的时候，应该把你培训阶段和一些系统性的培养项目，还是可以做的，比如说华为公司目前已经走到整合发展阶段了，但是我们现在还有很多管理的单课的培训还在交付，我们也有一些培养项目，并没有走到这种整合性的发展项目，还是基于角色职责的做法，所以，三个阶段是向下兼容的。

1、干部的培训/培养怎么样做到更实战实用？

答：因为华为公司在人才培养方面，我们最重视的就是实战使用，绝对不玩虚的，所以说，我们很少让干部去参加 MBA 一些商学院的培训。当然，我们不是说他们做的不好，我们认为他们的东西离华为的实践和直接拿过来到工作中去使用，还有点距离。那怎么样把一个培养项目做到更实战、实用呢？我的经验总结下来，有三个方面：第一个方面就是我们一定要做到业务导向，所有的培训、干部培养围绕业务，比如说，围绕他的角色、职责，围绕他的业务流程、业务活动开展。第二个，我们认为是思想导向，光专不红不行，你要又红又专。所以说，我们在干部培养的时候，一定要有一些价值观的东西，针对干部标准的一些研讨；第三个呢，就是实战导向，怎么样更实战，让我们的学习设计，那最重要的就是训战结合，学以致用，知行合一。有训有战，训一定要有战，战一定要有迅的东西。第二个很重要的教学策略就是案例教学。华为公司基本上所有的课程中，都有大量的案例。比如说，我们今天的分享，我们也特别强调案例，所以说，每个学员在反馈的时候，都是希望有更多的案例，因为案例才是最实战的。所以

说，我们每门课在设计的时候，我都会有大量的实战案例和实战的场景，场景一定要真实的，贴近工作和贴近业务流程，所以这是如何实战实用？

2、华为公司在人才培养、干部培养做的非常好，是不是因为华为大学起了很大的作用？

答：企业大学到底在人才培养、干部培养方面承担什么样的定位和作用，怎么样做好企业大学？我个人认为也是两个方面：第一个方面是一个人才发展和培养的专业能力中心，这是华为大学的非常重要的一个定位和作用，既然叫大学，你就在人才培养、学习课程的设计和学习项目的交付组织方面，一定要非常专业。比业务部门的 HR 更专业，所以这就是专业能力中心。第二方面定位和作用呢？我们叫战略性人才的培养。就是整个公司的战略性的人才和学习发展项目、人才培养项目就由华为大学来组织和督导，比如说战略预备队，这不可能让某一个部门上来做，就让华为大学来主导牵头，来进行设计和组织交付。怎么样做好企业大学？很多企业都在建大学，国内也掀起了一个企业大学建设的热潮。华为大学从 05 年开始建到现在已经做了十几年了，怎么样做好？简单的说，有三个方面非常重要：第一个就是清晰地定位好企业大学的地位和业务范围。要不然在做的过程中，好像感觉什么都可以做，什么都做你又做不过来，也做不好，所以，这可能是第一个从战略上定位清楚，你为什么要成大学？他的业务范围是什么？第二个呢，就是大学的专业能力建设。我刚才讲了你定位为专业能力中心，如果说企业大学，在学习课程的设计和学习项目的开发以及学习项目的交付和组织方面都做的不比业务部门、人力资源部门做得更好更专业的话。那你凭什么要成为大学呢？你为什么叫大学？这三个，我们一切还是为了业务。业务导向就是以客户为中心，企业大学一定要围绕业务需求和公司的战略需求来培养人才，这是非常重要的第三个方面业务导向。

3、三个的层次干部，做完三阶段培养的周期有多长？

答：不是每个干部都有机会参加完三个层级的干部培养，因为有些干部他可能做到基层就上不去了，典型的周期我可以分享一下，基层干部的这个培养项目，我们的面授时间只有 3 天。但是呢，后面的课后实践和实战实践的时间是 3 到 6

个月。那第二个中层干部关键角色认知的这个发展项目，我们现场研讨的时间基本上是一周左右。短则 3、5 天，长则 8 到 10 天，甚至十几天的也有。研讨完之后，在岗位的实践时间基本上都是半年，所以说，我们的实践基本上是 3 到 6 个月，就是高层干部，也是一样的。所以我们一个培养项目的周期，大致都是半年左右，其中现场培训和研讨的时间基本上都在一周左右，短的 3 天，长的十几天。

第十九章 任正非最新讲话：华为大学的培训不要对标社会，要对准胜利

华为公司为了让队伍保持战斗力，一直在强调淘汰平庸的干部，提倡奋斗者精神。很多人可能会觉得淘汰就是被裁掉了，不一定，只要不触碰公司的红线，个人还有向上的目标，公司会给予“回炉重造”的机会，这个传统从 20 年前那次“集体辞职”传承至今。

在本次讲话中，也提到了对员工培训的一些意见：“主官、主管一定实行每年 10% 的末位淘汰，迫使自我学习，科学奋斗。下岗的管理干部一律去内部人才市场重找工作机会。”

“专家要通过“以考促训”提高自己的能力”

“华为大学不要去对标社会上的培训考核指标，要对准胜利。世界上有最好的两个大学，黄埔军校就是两条绑腿，抗大就是一条小板凳，小青年、初中生坐那里听一点革命真理，拿到一点火花，就去当高级干部了。”

19.1 没有实践就没有培训

培训要从实战出发，学以致用。急用先学，培训士兵就教炸药包怎么捆，怎么拉导火索，不用讲怎么当元帅。

学习不要读书破万卷，读书破万卷反而懂得不深不透，我认为要读书破万遍。

公司公布的很多文件，是高层智慧，是反复多少遍研究出来的。所以有机会就要多读公司文件，要反复读，一个星期一次行不行？读读你就明白了。如果以后要当将军管理整个队伍，你先看看别人是怎么看待整个问题的，一遍不懂不要紧，多几遍理解就靠近了。

培训要靠自我培训，灌输性培训不是长久之计。

谁培训了邓小平，谁培训了毛泽东？最优秀最杰出的人都是靠自我培训出来的。

老师不讲你就学不到，你怎么超过老师？所以要贯彻人人是老师，人人是学生，要讲平制。如果不自我提高，甚至重复犯同样的错误，那么再对你培训也没有意义。

很多人会实践，如果没有理论的实践，实践一百次还是实践，就是大工匠。只有工程师行为可以批量生产，工匠不能批量生产。

实践经验如果不经过理论升华和总结，这个人不可能在项目变化的时候还能有很强的适应性。

所以我们在学习教育过程中，老师要强调去实践，学生要从实践中提升到理论。

19.2 将军不是培养出来的

选拔与培养本身并不矛盾，没有说选拔就不培训了。那么办中学干什么，办大学干什么，我们的高考不就是选拔制吗？

选拔制并不排斥培养。开发课程，让有意愿员工自我学习，鼓励进步。

培养不是等待被培养，而是自我培养、自我成长。

对选拔上岗的干部，重点培训，有针对性地查漏补缺，他们受到特别的关爱，不收他们一分钱，别人会心态不平衡，这叫有偿培养。要改变过去“单点输入”的培养制，在干部选拔的过程中，触发有针对性的培养。

我更支持短训班，绝对不支持长训，将军不是培养出来的。

一个月两个月就够了，学一点、学个方法就上战场，我们有个平台，告诉你可以网上学习，然后你认识几个老师，网上及时交流。

培训不要太高档，关键是教会干部怎么做事。

现在我们很多的高级干部不会具体做事。你们抓潜力开发，事都不会做，怎么开发潜力？

公司讲“小改进，大奖励；大建议，只鼓励”，为什么？

主要鼓励培养踏踏实实的作风。既然你有大的好建议，你本职工作早就做好了，早就发现你了。因此所有的培训都要转到具体工作上，要和任职资格结合起来。

我认为现在很多培训中心的培训方向都很偏，都是在培养跨世纪的美国总统。要抓做实，如果聪明人太多，而聪明人不做实，最终的结果就是把公司的前途葬送了。

各个干部都要配合培训中心，一定要把整个培训方式调整过来，要学以致用，不要学天桥把式，练是为干，而不是为了看。

19.3 干部培训要讲究务实

华大还是要坚持案例式的教学。案例有两种：一种是故事化的案例，让学员更容易看懂教材；另一种是表格化的案例，可以帮助学员更好地掌握科学的方法，直接用到实际的工作里。

我们公司很多高级干部根本不学习公司文件，他们是凭着自己的经验在干活，这样的干部是一定会被淘汰掉的，不淘汰掉公司是没有希望的。

EMT 做的那些决议和各种文件，代表了高层智慧的精华，但我们的干部根本没有认真学习。所以，400 多个 EMT 文件，一个个考，考不及格的高级干部不能调待遇。

就是说高级干部可能处在淘汰的边缘上，一定要有这个看法。大家以为胜利了，以为有功劳了，自己的屁股就坐稳了，我觉得没有这回事。

我们现在高级干部有些是不学习的，只督促基层员工学习。所以现在很多基层员工都上升成高级干部，而在座的很多高级干部可能要从这个舞台退下去。

19.4 从实战出发，学以致用

知识是平面的，它对事物的理解重在共性。你想想万千事物归纳出的知识，他的实用性有多少？

而工作常常是个性的。因此，从学习案例入手，是知识能力比较强的人的一种认识客观规律的方法，会使你进步较快。

我们要善于总结，每一次总结，就是你的综合知识结了一次晶。就像渔网一样，每次总结都是做了渔网的一个结，一丝一丝的知识，就有一个一个结结成了网。谁的结多，谁的网就大，谁的网大，抓的“鱼”就多。

不光是成功要总结，失败也要总结。

让一线有实践经验的老员工飞回来讲案例，保证培训效果；装机实习不限定地区，哪里有条件就在哪里做；要加强技能考核，要强调背标准，先知其然，迅速上岗干活，有时间再知其所以然。

同样一个项目，多开战前谈论会，多开事后总结会。战前事后研究了是这么做的，战后总结的时候再拿出来讨论一下，这两者有多少重合度，没有重合度或者有重合度都说明你的学习，有这么两三次就进步很快了。

现在我们不缺项羽之类的勇猛之士，为什么不能产生真正的将军？

因为我们不给这些草莽英雄以制度化、规范化的作业方法的教育。

但这些培训，不是从任何西方课本中下载的，而是要结合我司的实践。要活学活用，急用先学，系统全面的教育要与解决现实问题结合起来。

所谓高质量的人力资源，就是在合适的岗位有合适的人，而不是在不合适的岗位用一大堆博士。这些年来我们关于高质量的概念全是错的，什么优中选优，选那么多优来干什么。

核心工程队要穿透到所有的地方，培养出干部来，这些干部就成团成团地走，一个地方、一个地方地改进，再滚动改进。

人力资源部来主抓核心工程队人员的培养、建设、干部选拔等日常工作。搞不明白的课程，就到外面去请一些高手来讲，我们的员工很容易就学明白了。

19.5 教精神、教方法论重于教知识

抗大、黄埔之所以成功，其实教的都是精神，而我们公司教的是知识。

我不认为被我们淘汰的员工完全是知识问题，我认为第一是劳动态度问题，第二才是知识问题。所以 CFO、CSO（首席安全官）培训班，我们没有主讲课，没有标准，没有课本，你们要自己去想，如果想不出来，就不能上岗，否则上岗了也搞不好。

大家不知道 CFO 是什么，可以先坐在一起讨论，像哈佛一样讨论。通过讨论知道 CFO 的使命是什么，对什么负责，内控管什么，计划管什么，奖金如何算，以及人力资源管理等。否则在这么短的时间灌输知识起不到应有的作用。

只有引导大家有一个正确的方法论，才能真正评价出我们需要的干部。

同一个方法论，不同的人理解的深度可能就不一样，比如灰度。什么叫领袖？领袖不就是灰度掌握得好吗？为什么总统也是这个，班长也是这个，都是一个灰度问题，只是不同的人有不同的掌握程度。

过分强调资质分离，就会使后备干部总队的管理变得更加复杂，也忽略了主目标、宗旨，而变成了一个太精细化的管理，这种管理既消耗很大的成本，也起不到效果。

我认为后备干部总队不是为学习内容的培训，而是学一个方法论。

我们在选拔干部时，第一选的是干劲，后备干部总队要锻炼干部的奋斗精神；第二要有方法论，我们不要过分强调知识。

大家看过《亮剑》吧，李云龙老犯错误，总是被降级。一是我们上级组织还没有高水平的管理，无法指导和适应有作为的下级；二是我们的基层干部没有适应科学的军事教条和按程序作战。

不按规矩同样打不了大仗。我们把炮火指挥权给听得到炮火的人，同时要让其承担成本和费用，不能瞎开炮、瞎打，这样就不会有李云龙这么多错误，而产生无数的李云龙式的英雄。

现在前方为了竞争，有数亿美元的合同商务授权一塌糊涂，大家说这样的李云龙我们能要吗？这是瞎打，不是真正的李云龙，我们要造就一批掌握正确方法论的干部。

稀里糊涂地实践，是不可能炼出“真经”来的。学习实践，重在领悟，而不是重在过程。

规范的学习与认真去实践相结合，学习和理解已经总结的宝贵经验，并在实践中验证和体会，进而积累和凝结自己的经验，这才是有价值的实践。

干部后备队的案例学习，可以分四个阶段：

第一阶段先从启发式学习开始。先读好教义，最好每天都考一次试，来促进学员的通读。

第二阶段自己来演讲。演讲的内容不能说我学了好多理论，我就背那个条条，这种演讲是垃圾。讲你在实践中，你做了哪些事符合或不符合这个价值观。只要你自己讲，我认为都是合格者，不合格者就是那些不动脑筋混的、喊着口号的。

第三阶段就是大辩论，把观点和故事都讲出来。凡是没有实践的纯理论的东西，就不要让他上讲台，讲纯理论性的东西就扣分。演讲完了大家就辩论，不一定要拥护我们的文化，我们的文化没有特殊性，是普适的，都是从别人那学来的，抄来的。

以客户为中心，以奋斗者为本，外籍员工听得懂，喊拥护的人也未必就是真心真意地拥护。大辩论中有反对的观点，我认为也是开动了脑筋的，也是有水平的，我们要授权管理老师权利，让反对者过关，华为允许有反对者。

第四阶段，大辩论阶段个人观点展开了。人家好的你吸取了，人家差的你也知道了，然后就是写论文和答辩。

你写的论文也要是非理论性的，只要是理论性的就是零分。就是要讲你的实践，你实践了没有，你实践的例子是什么。没有实践的，你看别人做了一个事情做得特别好，你从中学到了东西。