



《华为经营管理》丛书

华为干部管理

Huawei Cadre Management



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6版）

目 录

第一章 干部标准.....	7
1.1 华为的干部标准和人才管理.....	7
1.1.1 企业为什么要有干部标准?	8
1.1.2 华为干部管理全景示意图.....	9
1.1.3 华为干部标准发展历程.....	9
1.1.4 华为干部标准的框架结构.....	12
1.1.5 华为应用至今的干部四力标准.....	14
1.1.6 华为干部标准怎么用?	19
1.1.7 华为干部标准起作用的原因分析.....	20
1.1.8 华为干部是打出来的.....	21
1.1.9 干部标准使用的误区.....	22
1.1.10 干部选拔的八个导向.....	23
1.2 华为如何评鉴干部? 九条重要标准!	26
1.2.1 管理者必须要长期艰苦奋斗.....	26
1.2.2 要有敬业精神和献身精神.....	27
1.2.3 五湖四海不拉帮结派.....	27
1.2.4 干部要有开放、妥协、灰色的精神.....	28
1.2.5 实事求是, 敢讲真话, 鼓舞干劲.....	28
1.2.6 以身作则, 不断提升自身的职业化水平.....	29
1.2.7 自我批判的精神.....	29
1.2.8 保持危机意识, 惶者生存.....	29
1.2.9 个人利益服从组织利益.....	30
1.3 华为干部选拔: 三权分立与四条标准.....	31
1.3.1 华为干部选拔的四个标准.....	32
1.3.2 华为干部选拔的“三权分立”	34
1.3.3 华为干部的上岗转身.....	34
1.3.4 华为干部选拔的4点特色.....	35
1.4 华为的干部选拔标准.....	36

1.4.1	华为建立了一套标准化的干部选拔标准。	36
1.4.2	华为的干部选拔程序	42
1.4.3	华为的干部发展.....	44
1.4.4	华为的干部选拔的独特做法.....	46
1.5	任正非：聚焦工作是衡量干部成长的重要标准.....	50
1.5.1	干部为什么要聚焦于工作？	50
1.5.2	干部应该如何聚焦于工作？	51
1.5.3	聚焦于责任结果导向、综合素质与能力.....	52
1.6	华为领导力模型与干部评价选拔揭秘.....	53
1.6.1	华为领导力模型发展过程	53
1.6.2	领导力模型与“四个标准” 的关系.....	56
1.7	揭秘华为 13 条人才观与人才战略.....	61
1.7.1	如何看待人才？ 华为的 7 条人才观.....	61
1.7.2	如何发展人才？ 华为 6 条人才战略给方向.....	64
1.8	如何识别人才？ 华为引入这 5 项素质！	66
1.8.1	第一个素质：主动性.....	67
1.8.2	第二个素质：概念思维.....	69
1.8.3	第三个素质：影响力.....	71
1.8.4	第四个素质：成就导向.....	74
1.8.5	第五个素质：坚韧性.....	76
1.8.6	用五项素质进行人才评估.....	79
第二章	干部选拔.....	80
2.1	人才，什么最重要？	80
2.2	如何考察干部的“德”？	81
2.3	选拔干部的 14 条标准.....	82
2.4	中高层管理者述职模型.....	88
2.5	接班人的问题.....	90
2.6	将军是怎样产生的？	90
第三章	干部管理.....	97

3.1	干部管理.....	97
3.1.1	“狼”与“狈”	97
3.1.2	管理者的职责.....	98
3.1.3	干部不要虚位以待.....	99
3.1.4	三权分立的干部管理制度.....	101
3.1.5	华为的干部管理体系.....	102
3.1.6	华为干部管理四象限.....	107
3.2	华为的干部管理观.....	108
3.2.1	华为干部从不搞终身制.....	108
3.2.2	在华为，哪种员工必须被淘汰？	109
3.2.3	绩效考核末位淘汰必须日常化.....	109
3.2.4	烧不死的鸟是凤凰.....	110
3.2.5	制度绝不迁就任何人，我也不例外.....	111
3.3	华为干部管理的八大系统与新时期面临的问题.....	111
3.3.1	华为干部管理的八大系统.....	112
3.3.2	从华为经验看，新时期干部管理的问题与挑战.....	116
3.4	原华为 HRVP：华为的人才都是这样“管”出来的！	117
3.4.1	核心指标：人力资本的投资回报率.....	118
3.4.2	“三位一体”的组合拳，持续打造人才的竞争优势.....	120
3.4.3	如何管理好员工期望值？	124
3.5	华为是怎么做干部述职的？	125
3.5.1	华为中高层述职方式、述职模型以及述职内容.....	125
3.5.2	华为是怎么做年度述职的？	128
第四章	干部相处.....	133
4.1	任正非的人格特质.....	133
4.2	任正非与下属的相处之道.....	138
4.3	副总与老板的相处之道.....	149
4.4	他们是“红颜知己”，更是黄金搭档！	154
第五章	干部淘汰.....	160

5.1 能上能下.....	160
5.2 末位淘汰制.....	161
5.3 不称职干部.....	161
5.4 严打管理干部的 18 种惰怠行为.....	165
第六章 干部培养.....	170
6.1 华为公司管理者培养路径图.....	170
6.1.1 基层历练阶段：“将军是打出来的”	171
6.1.2 训练结合阶段：干部的“之”字形成长.....	171
6.1.3 理论收敛阶段：理念、文化与哲学的“发酵”	174
6.1.4 管理者的成长路径总结.....	176
6.2 华为如何打造出一支战无不胜的“铁军”？——华为干部管理体系对其 其他企业的启示.....	177
6.2.1 什么是“派得出”，如何才能做到“派得出”？	177
6.2.2 动得了！什么叫做“动得了”？ 如何才能做到“动得了”？	178
6.2.3 如何才能确保“打得赢”？	180
6.2.4 如何才能做到“不变质”？	181
6.3 华为公司干部后备队管理办法.....	183
6.4 一文讲透华为战略预备队.....	190
6.4.1 任正非建立“华为战略预备队”的真实原因.....	190
6.4.2 任正非：升官发财请来战略预备队（2016 年 8 月 15 日）	193
6.4.3 人力资源政策要朝着熵减的方向发展（2016 年 12 月 26 日）	199
6.4.4 任总在战略预备队述职会上的讲话（2017 年 7 月 11 日）	203
6.5 任总在战略预备队述职会上的讲话（2018 年 4 月 26 日）	207
6.6 让华为的员工告诉你华为的战略预备队到底是个什么组织？	213
6.6.1 为什么是我？	213
6.6.2 这个世界在残酷惩罚不改变的人.....	214
6.6.3 做本领域的“全栈工程师”	215
6.6.4 主动申请延期训战.....	216
6.6.5 再好的工作都有 500 次想辞职.....	217

第七章 经验总结.....	218
7.1 华为人才管理核心经验：桃子、绳子、鞭子和筛子.....	218
7.2 企业最大的危机，在于干部.....	224
7.2.1 使命感：为组织激情而生.....	225
7.2.2 责任感：组织理性力量的来源.....	231
7.2.3 能力建设：迎接全新挑战与机遇.....	233
7.3 “我在华为做管理 20 年，发现所谓人才管理，就是弄清楚这 8 条铁律！”	236
7.4 华为前高管揭密：华为的管理是吵出来的！	241
7.4.1 初到华为：任正非穿着大裤衩面试我.....	242
7.4.2 “吵出来”的薪酬体系.....	243
7.4.3 不一样的秘书体系.....	246
7.4.4 华为最厉害的是什么？人！	247
7.4.5 任正非，“第三类”企业家.....	248
7.4.6 人力资源管理体系三大模块这样打造.....	249
7.4.7 这三点，构成华为的核心价值观！	252
7.4.8 企业文化如何炼成？.....	253
7.5 华为干部部与传统人力资源管理部门的 4 大不同是什么？	254
7.5.1 华为人力资源部和干部部在定位上的四点差异.....	254
7.5.2 华为人力资源管理的首要起点是服从业务.....	256
7.5.3 华为人才管理的根基：分权机制、分钱机制、评价机制	258
7.5.4 华为最牛的地方是管理到位.....	259

第一章 干部标准

1.1 华为的干部标准和人才管理

华为的成长有目共睹。前年在世界五百强排名第 61 位，超过了著名的波音、西门子、花旗等大公司。一不小心和微软公司做了邻居，因为微软是第 60 位，而去年呢，华为的年度收入又逆势增长了 18%，所以，华为在新的五百强排名中还会有所上升。

这些年有越来越多的企业开始研究学习华为，分析华为为什么能成功，答案其实是多种多样的，但是普遍有共识的一点是，干部队伍有很强的使命感和执行力。因为干部强则企业强。华为有了这一批打仗嗷嗷叫的干部，才支撑了华为的成功。华为的干部管理一直比较神秘，外面人只听得到狼性、高薪水、干活很拼命、末位淘汰等词语，很少能听到华为适用什么样的干部标准来选拔干部的。

多年来我有一个习惯，内事不决问百度，外事不决问谷歌，用百度搜索华为干部标准这六个字，你会发现跳出来好多个版本，有任职资格三级、四级、五级，有七部曲，有八条准则，有干部八条，有干部九条，有六条标准等等一大堆。问题来了，这么多标准，哪一个才是真的？其实这些版本是华为公司一步一步走到今天在不同阶段留下的不同脚印。因为干部标准是与时俱进的，打江山时定的干部标准跟守江山时的干部标准肯定是不一样的。所以选拔干部的标准要契合公司本身的发展节奏不断的演进，然后与时俱进。

为什么要有干部标准？

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

为什么企业要有干部标准？

随着企业不断发展壮大，企业必须对**“我们到底需要什么样的干部？”**做出系统性的回答

什么是干部标准？

是企业对干部队伍的**核心要求和期望**

干部标准有哪些用处？

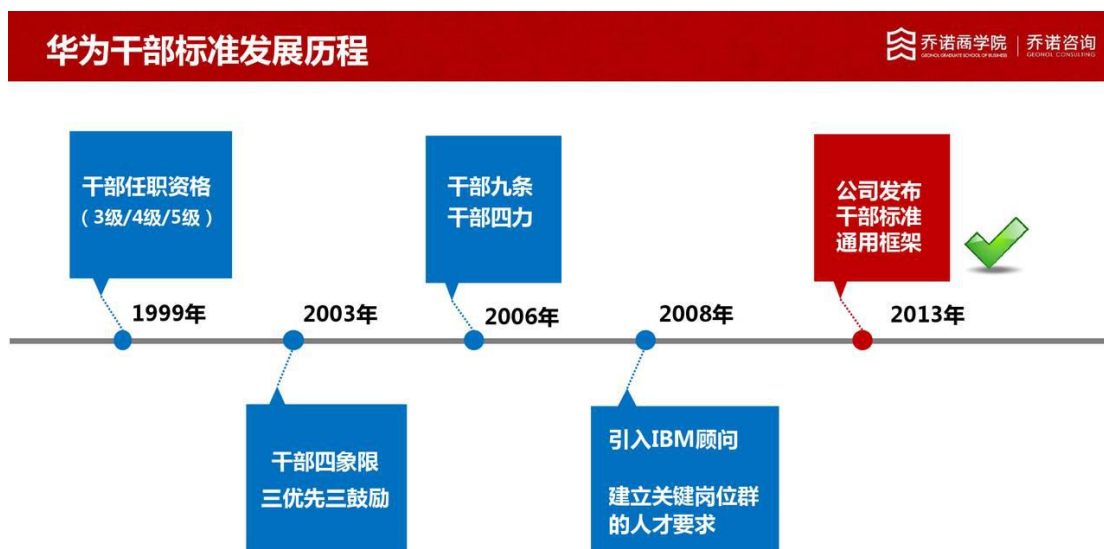
- 1、统一语言
- 2、指导选拔
- 3、牵引发展

Page 8

1.1.1 企业为什么要有干部标准？

企业为什么要有干部标准呢？没它不行吗？对于小微企业来说太大了，因为他们顾不上。古话说仓廩实而知礼节。小微企业还处在努力活下去的阶段，没空去想这些高大上的事情，但是，对于中大型企业来说，就必须思考和回答干部标准的问题了，不然企业里的干部不知道企业对自己的期望，即使每个个体都很努力，但是团体看起来就会是在做布朗运动，效率很低，内耗很大。所以说，随着企业的不断壮大，企业必须回答我们到底需要什么样的干部，而且要系统性的回答，我们到底需要什么样的干部？第二，什么是干部标准？干部标准是一个企业对他的干部队伍的**核心要求和期望**，华为只聚焦于核心的要求。第三，干部标准有哪些用处？其实对企业来说，做干部标准主要有三大用处，第一、统一语言，第二、指导选拔，第三，牵引发展。统一语言的价值对一个大型企业来说是巨大的，我们小时候都玩过一个游戏，把一个磁铁放在一张纸的下面，在上面放一些碎的铁屑，然后磁铁在纸下面动，那么上面原本杂乱无章的铁屑呢，也会跟着动，并且统一的一个方向上去了。那同样一个企业的干部标准，能够牵引上中下的人，都朝同一个方向去努力，就像磁铁，把铁屑对其在同一方向牵引干部不用扬鞭自奋蹄。所以说干部标准，其实是属于思想管理的一部分。有一句话说得好，最大的管理权是思想权。

挑跟你们企业当前的状况是相似的学习。华为在他那个阶段，他做了什么改变，掉过什么坑，迈过什么槛之后，他又是怎么熬出来的？把这些学到手才是最契合企业当前需求的。我们知道要理解过去，才能更好的迎接未来，一件事情我们既要知其然，也要知其所以然，更要知道他是如何一步一步演进到现在这样的状态，才能真正的理解这件事。1999 年之前，华为是没有公司层面的干部标准的。那个时候主要是来自于任总的系列讲话，他通过烧不死的鸟是凤凰等词语，来牵引干部往一个方向去，那个阶段更像是任总个人智慧的投影。



Page 14

1.1.3.1 干部任职资格

华为第一次尝试是 1999 年推出的干部任职资格分为三级、四级、五级三个档。当时我也有幸作为一个三级管理者，参与了这个任职资格的认证。但是干部的任职资格这条路线有它先天的不足的，也就是说，任职资格是面向一个庞大的群体，提炼他们之间的最大公约数，而形成一层一层的标准，并牵引对方一层一层地往上走。但是干部群体的个性化太强烈了，每一个干部和别人都不一样，这个时候努力去提取他们之间的最大公约数，形成干部任职资格十分的艰难。即使勉强提取出来，也是面目模糊的。所以 1999 年，华为做了这么一次尝试之后，二十多年过去了，华为再也没有做干部任职资格这件事。因为逻辑上是走不通的。

1.1.3.2 干部四象限

第二次尝试是在 2003 年。那个时候，华为刚刚把很多干部和骨干派到海外去工作，于是提出了三优先三鼓励，并且给出了干部四象限的模型。四象限横轴是绩效，纵轴是素质，提出来我们要优先选拔那些绩效高素质也高处于四象限右上角这个象限的人来做干部，是一个朴素的标准，他只纳入了绩效和素质两个维度。但是后来也是逐渐被更新的标准给替代了。

1.1.3.3 干部九条、干部四力

在 2006 年，当时公司做了一个很大规模的治理架构变革，成立了 EMT 和各级的 AT、ST，做好了走向巅峰的准备。于是请了顾问公司来帮助华为做干部的九条。具体的做法直到今天看，也是经典的顾问公司的做法，他们顾问公司派了两位白发苍苍的长老级的顾问，来牵头访谈了当时华为 Top100 中的 60 多个人，逐一去问他们同样的问题，就是说您在华为很成功，那你觉得是哪些因素使得你这么成功的？之后顾问公司拿回 60 多人的问卷。这两位长老带着一些小伙伴在小黑屋里关了三天三夜，然后输出了精美的干部九条，包括干部的关注客户、建立伙伴关系；团队领导、塑造组织、跨部门合作；成就导向，组织承诺、战略思维、理解他人等等。在向公司高层汇报之后，一次性就通过了，而且得到了表扬。之后，公司要求在 2006 年那一年，新成立的华为大学承担起培养干部后备队的责任。把大量的海外作战的干部和骨干拉回总部培训上课，一整天的培训课程，就是深入讲解这干部九条。直到今天，我们这些专业的 HR 去看这些干部九条仍然觉得比较精美，但是由于某些原因，后来没有坚持下去。

在同一年末，任总开始提出他的干部四力。也就是说，干部要有决断力、理解力、执行力和与人际连接力，这四力的提出奠定了华为干部标准的基础。直到今天，华为仍在频繁使用。当然，今天的干部标准比干部四力细化了很多。

1.1.3.4 建立关键岗位群的人才要求

到 2008 年，华为引入了 IBM 的顾问，在其帮助下对干部四力进行了解码（ALD 项目），以便与业界标准化的领导力名词对接，还针对当时最关键的干部岗位如国家的一把手、系统部的一把手展开了岗位要求的研究。随后，研发体系也跟上做部分总裁级岗位要求的研究，

1.1.3.5 干部标准通用框架

2013 年，在集团层面系统化地发布了干部的标准，并且要求各级领导班子学习和使用。直到今天，这个干部标准的架构没有改变，还是贯穿在我们的选拔、使用、培养干部的主脉络中。

1.1.4 华为干部标准的框架结构

为什么我们要先看框架结构呢？因为面对一个复杂的对象的时候，我们必须先了解框架再研究细节，不然就会一叶障目，不见森林，就像我们要知道自己在地球上的什么位置，那得首先知道地球是圆的，然后知道地球分为五大洲和四大洋，接着知道我是在亚洲、中国广东深圳，这样才能知道自己身在何处，才能理解这个复杂无比的地理系统。

华为干部标准的框架结构

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

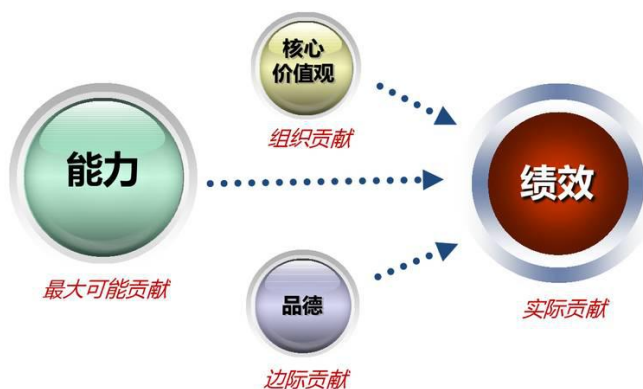


1.1.4.1 华为干部四条标准

华为的干部标准有一段口诀，叫做品德是底线，核心价值观与使命感是基础，绩效是分水岭，能力与经验是关键成功要素。我们简单的说一下，品德是指商业行为中的职业操守，品德如果不过关，那么是一票否决的，这个人就不能做干部。第二、使命感和核心价值观。作为一个干部，他要对公司的事业充满热忱，充满使命感，要在价值观方面跟华为高度契合。也就是说，作为干部，他一定是华为的同心人，不仅仅是同路人。第三、绩效是分水岭，分水岭的意思就是说，当选拔干部的时候，如果候选人年度绩效不好，那么这一轮你肯定没有机会被提拔为干部，如果你想被提拔，唯一的办法就是把绩效做好，等到你绩效好的那个年度，你再来竞争，这是刚性要求。第四、能力和经验。能力是什么呢？能力是指持续高绩效的那些关键行为，就是说你能够持续地表现出高绩效，你一定是在过程中有一些关键行为是固化的，能够重复的，那这就代表着你的能力。经验是指你过往的成功实践。

各内容之间的关系

乔诺商学院 | 乔诺咨询
CONQUEST SCHOOL OF BUSINESS | CONQUEST CONSULTING

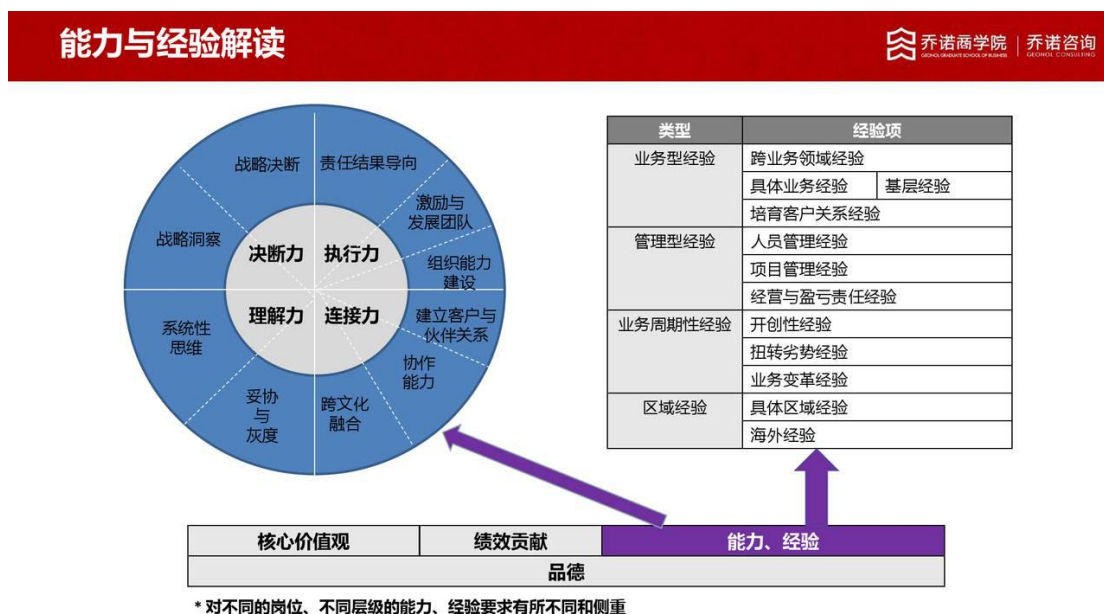


Page 16

1.1.4.2 华为干部四条标准之间的关系

华为干部四条标准之间的关系，其实最重要的是绩效排第一位，因为作为一个商业公司，绩效贡献是公司最想要的，最实在的干货。没绩效，那啥都不要谈

了。这也意味着，华为公司的赛马文化，茶壶里的饺子，这些话都体现在对绩效的导向和追求上。那么核心价值观呢？它意味着干部在思想上、在努力的方向上，跟公司、跟组织是对齐的，个体的贡献会呈现为对组织的贡献。下面的品德是边际贡献，意思是指品德如果不好，那我们可以否决这个人不让他去做干部。品德好的话，只要过了门槛这一关，品德对干部绩效的增量贡献就不那么明显。也就是说他是个门槛，条件过了，关就过了，过了之后是否有更高的绩效，要看能力和经验。

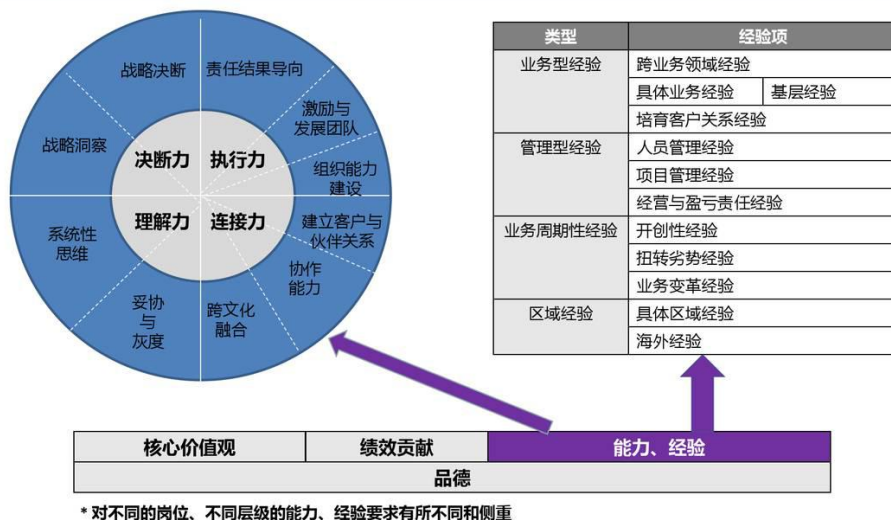


1.1.5 华为应用至今的干部四力标准

大家看一下这个材料，左边有一个转盘，这个转盘的中心写的就是华为著名的干部四力。这是 2006 年任总提出来的，直到今天仍然在持续发挥作用，是干部标准的核心。

能力与经验解读

乔诺商学院 | 乔诺咨询



1.1.5.1 什么是决断力？

它是华为用于选拔部门一把手的。为什么呢？因为一把手要率领千军万马在混沌模糊的环境下找到正确的方向，在别人普遍看不清未来找不到突破口的时候，他能看到别人看不清的战略机会，而且他敢于拍板，敢于承担拍板后失败的责任，体现了胆识和魄力，这就是决断力。这样的人最适合做一把手。决断，还有两层含义：第一层是看得远，第二层是敢担当。一个人如果只是看得远，他往往只能做一个参谋或者幕僚。只有敢担当和看得远搭配才是一个合格的决断力。如果这个人勇气可佳，但看不准，那只能是在大街上闹事的莽汉，那也不是华为要的干部，所以说决断力的价值是最宝贵的，它意味着一把手能够带领千军万马，找对方向，找到切入点，能够把队伍带到正确的方向上去。

1.1.5.2 执行力

这是华为用于选拔各部门的副手的，因为当选拔了部门一把手之后，就要为他配若干副手，执行力就是选副手的关键要求，因为一把手已经决断了，就这么干，那副手们可不能跟他抢着一起干。如果大家都决断力很强，会吵起来会打起来的。一山不能容二虎、几个和尚抢水吃，我们选副手的时候，要有意地去选那些能够克服艰难险阻，通过冲锋陷阵，能把一把手决断的目标拿下，这就是执行

力。所以说执行力和决断力是两者搭配着来的，一把手看得清、有勇气。改版完之后的目标呢，要由副手们带着团队把它执行出来。

1.1.5.3 理解力

是华为用于选拔机关干部，随着华为走向海外，走向流程化，管理组织越来越复杂，需要选拔一批又一批的机关干部来做好对一线的支撑。这些机关干部需要能够在复杂的组织和流程中听得懂别人说出来话的意思，以及能够理解别人没说出来话的意思，这样他们才能在复杂的组织中推进工作。

1.1.5.4 人际连接力

这是华为对所有干部的共性要求。因为上面那几个力都是追求胜利的，尤其是决断力和执行力，要打胜仗是要流血流泪的，如果干部是那种一将功成万骨枯类型的话，就会损伤极大。而且会造成他可以打一次胜仗，但是打了一次胜仗以后，就再也没人愿意跟他配合着打仗了。因为跟他打仗太累太苦太残酷。所以公司希望的干部是要能够持续地打胜仗，提出所有的干部都要有连接力，能够在打仗的过程中与他人良好的连接，越打仗越能团结到人，这样才能迎来长治久安的局面。

1.1.5.5 干部四力的国际接轨

干部四力是公司牵引选拔三类主要干部，就是选一把手、选副手和选机关干部的。它很简洁，很优美。但是随着时间的演进，我们跟业界的高级顾问交流时发现，业界其实有很成熟的领导力词典，对战略思维、协作能力的名词有深刻的研究，并且有精细的分层分级的行为描述，非常的职业化。但是华为的四力跟业界对接不上，有点像方言和普通话，是对接不上的。后来在 IBM 顾问的帮助下，华为用了几年时间做了一个转接头，所谓转接头，就是把华为四力的每个力拆分成两到三个指向，就是左上角的这个转盘。比如说把决断力拆解为战略洞察和战略决断两部分，战略洞察意味着干部能够看得远、看得深；战略决断，意味着干部的胆子大。这两者良好地结合起来，就是正好等于华为的决断力。当我们做了

这个转接头之后，干部的四力就能够和业界的领导力词典对接上了。于是就形成了左上的有十个指向的转盘图，我们挑其中的几个简单的说一下，战略思维是决定方向的，特别的重要。大家知道有一句话叫做，对司机来说，方向盘永远比油门更重要，如果方向都搞错了，你的油门踩得再重又有什么用呢？甚至会车毁人亡。所以战略思维对于管理者来说极其重要，方向一旦错了，会把庞大的团队带到沟里去。第二、建立客户与伙伴的关系。也就是说，怎么跟客户连接打成一片，进而获取合同，带来商业成功。例如你要在欧洲做生意，那你就必须对红酒有研究，必须仔细选择合身的高档西服，不然欧洲的客户看你的第一眼就在心里把你否定了，跟你稍微一谈，就发现你的品味达不到他们的俱乐部水准，那他就不会再跟你做生意。但如果是放在非洲做生意呢，那就不需要去研究红酒，不需要特别关注高档的西服。所以建立客户与伙伴关系，本质上是要跟客户良好地打成一片。但是在不同的领域，不同的地域又有很多特定的要求，是什么呢？华为的组织非常复杂，流程也非常复杂，很多的工作从客户那里领回来以后，是要跨很多部门推动一起做事的，这时候干部就得有很强的跨部门推动的能力。不然你在一线把客户说得频频点头，客户激动地都要按着你的手在合同上按手印了，你回头跟研发一沟通研发说这肯定做不了，那碰到这种情况怎么办？那你就只能既机智又狡猾，一会儿扮白脸，一会儿扮黑脸去协调去推动，这就是协作影响力。那转盘里的十个名词，其实在业界都有很清晰的定义，只是我们通过一个转接的方式，用他们共同形成了对华为干部四力的一个理解。

1.1.5.6 经验与能力的深刻解读

右边的经验，意味着你过去做过哪些成功的实践。有经验的人是我们都盼望的，但是经验两个字往下拆解，可以拆解出无数的内容。在华为看经验呢，把它分为四大类，第一是业务型经验，就是你做过哪些业务，是做过无线还是做过核心网？还是手机，企业网？就是你从事的哪个领域的业务。第二是，你管过多少人，你有没有带过大项目？你有没有承担过具体的盈亏呢？是跟你管的团队有关的经验。我们当然希望干部是管过大团队，承担过压力和巨大的盈亏的，但是这样的干部普遍比较少。第三是华为的一个特色，讲的是业务周期性经验，就是说强调要选那些有过白手起家，甚至是扭亏为盈，扭转劣势经验的干部。因为那样

的干部，他能从复杂的局面中找到机会把事情搞定，那我们的很多承担重任的岗位就应该选拔这些有业务周期性经验的干部去承担，就是派人去把一个空白的市场建成一个繁荣的市场。这就特别需要过去曾经有过成功的白手起家经验的干部。最后一类是区域经验。就是华为在全世界 170 多个国家有业务，那么就需要在这 170 个国家都派干部。在华为，每个人都免不了被问到：你有没有去过海外？你什么时候去过海外？待了多久？这些是每个华为人都会被问到的。所以区域经验强调的是有没有海外经验以及具体是在哪一个海外，比如说是在发达的西欧，还是在欠发达的非洲，还是发展中的拉美，这些也都不一样。

示例：执行力——激励与发展团队

乔诺商学院 | 乔诺咨询
JONOLAN SCHOOL OF BUSINESS | JONOLAN CONSULTING

“用内心之火点燃希望之光，鼓舞起队伍必胜的信心”——激励与发展团队

- ✓ 越是在困难的时候，我们的高级干部就越是要在黑暗中发出生命的微光，发挥主观能动性，鼓舞起队伍必胜的信心，引导队伍走向胜利。
- ✓ 各级干部去组织员工完成任务时，要以身作则，正人先正己。要关爱员工，关心他的能力成长、工作协调的困难，同时，也可以适当的关怀他的生活。你都对别人不好，别人凭什么为你卖力。
- ✓ 历史上打仗特别凶的军队，主管都是非常爱兵的，能和士兵同甘共苦。不然，士兵是不会冒着生命危险去冲锋陷阵，正所谓“士为知己者死”。



Page 18

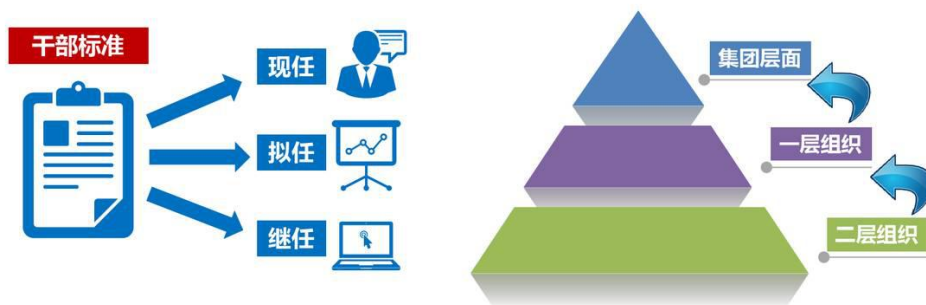
1.1.5.7 关于执行力的案例分析

我们来看一个具体的例子，我们看执行力中的一个指向，叫做激励与发展团队。它的意思是指我们的干部既要能打胜仗，也能要在打胜仗的过程中做到事成人爽和事成人涨，这个涨是指这个团队和人越打仗越强大越厉害。所以我们看这个词条是怎么定义它的。首先，激励发展团队讲的是干部要用内心之火点燃希望之光，鼓舞队伍必胜的信心，就是一个队伍能不能打仗，能不能嗷嗷叫的往前冲，就要看这个一把手的精气神是不是够？他如果身先士卒，拼命冲锋，底下的人也会跟着他做；他如果遇到困难就躲，那底下的团队肯定也是一塌糊涂。

下面的一些文字呢？就是一些解释性的内容，我们可以重点看一看下面的分层描述，所谓分层描述就是最下面把激励与发展团队能力指向分为几个档位，两分是指这个能力比较弱，它的定义或者它的评估标准是有沟通，善于调动人才。如果做到了跟团队成员有沟通，能够调动人才，那可以打两分；第二档是团队持续有斗志，就说你带着团队能够持续有战斗的斗志。第三个档就是六分，较强的这个档，要做到主动的发展人才来满足本部门的业务需要。也就是说，不是在那里等靠要，守株待兔的等着别人把人送给你，而是能够主动地前瞻性地来发展人，把这些人提前就培养好，满足部门的业务需要。第四档是我们评分中的八分，是非常难以达到的。这个干部要有非常强烈的发展人的意愿和努力，甚至是超越了本部门的需要，如果一个干部能够做到 8 分这个档位，他就应该被提拔。

华为干部标准怎么用？

乔诺商学院 | 乔诺咨询



Page 21

1.1.6 华为干部标准怎么用？

华为的干部标准的架构是品德、核心价值观、绩效、能力与经验这 4 块，前面三块比较容易理解，今天重点讲的是能力和经验。也就是说，选干部的时候看他有哪些能力？有哪些经验？什么样的能力、经验是华为需要的。接下来我们要看一看这个标准是怎么用的？干部标准其实主要用在选拔和发展两个领域。当面对现任干部的时候，主要做的是对干部的考察，就是通过干部标准来持续地考察在岗干部的品德、价值观、绩效和能力与经验。那对于将要任命的干部，也就是

即将走入任命流程的干部呢？干部标准的作用是指导选拔，用于评估他与任命的岗位之间的匹配度。举例来说，需要评估他是不是适合现在这个阶段去做湖北某个市的市长，那这个市长岗位的要求是什么样子的？对于继任干部，除了干部考察之外，还要通过干部标准判断其潜力，判断其发展方向，用于牵引这些经验的干部未来长远的发展。另外干部标准对三类干部都有监管的作用，就是说，干部标准既有正向倡导鼓励需要什么样的能力，也有反向的排他条件，不允许你做这个不允许你做那个，那些反向的标准也是有的。所以说，干部标准对每一类干部都有强烈的监管作用。

在华为选拔干部是分层负责的，即大家各自聚焦各自的，干部群体最高层负责选拔高层，高层负责选拔中高层，中高层负责选拔中基层。在干部选拔和任用方面有这些汇报和批准的关系。在实际选拔的时候，并不会非常全面地要求候选人每一项能力都达到高峰。我们会根据你任命岗位的要求来判断 **top3** 的能力和经历是什么？然后去比对候选人是不是具备 **top 3** 的能力，或者具备到什么程度？用来评估派他去这样的岗位有多大的概率能成功。所以，这就是把合适的萝卜放到合适的坑里，我们不能期望一个人十项全能，什么都做得好，每个能力都非常强。因为没有人能做到 10 项全能，每一项比赛都能拿到奥运会冠军，所谓水至清则无鱼。我们选干部的时候，只选他最长的几个长处，拿这几个长处跟你任命的岗位需要的能力和经验进行核对，核对后他是最匹配的，我们就优先选他。

1.1.7 华为干部标准起作用的原因分析

华为的干部标准能够起作用，原因是什么呢？很大的因素来自于高层以身作则，亲自践行。他们在每一次选拔干部的时候真正说到做到，严格执行这个干部标准。例如前面说的绩效是分水岭，那这一条标准在实际上到底是怎么运转的呢？比如说一层组织上报了张三的干部任命，但是，张三近几年的绩效比较差，那在集团层面评审的时候，高层就会质疑和挑战，会问这个汇报人，你为什么会选一个绩效差的人上来？你那么大的范围难道没有绩效更好的人了吗？由于每一次汇报高层都会这么盘问汇报人，时间久了，就没人敢把绩效差的人报上来做

干部认命了。这样上梁正下梁才能正是非常重要的。也就是说，干部管理其实是一个一把手工程。

干部管理是个一把手工程。需要上面非常坚定稳固，坚持方向不动摇，并以身作则，否则上面一旦手一松或者是做出了一些错误的反例的话，底下人立马就会树倒猢猻散。还有，干部标准的真正价值不是引导干部去背诵，能够朗朗上口的去宣讲，而是引导干部去学习和理解它的精髓，理解他的方向。从而在日常的言行中，跟干部标准的要求对齐。其实没有人背得下来全套的干部标准，就像没人能背得下来新华字典一样。但是，只要干部心中有字典，它的脚下就会有方向。

1.1.8 华为干部是打出来的



Page 22

在华为，干部标准其实是基于一个假设，就是华为的干部一定是打出来的，实践才是选拔干部的唯一标准，华为是不相信虚无缥缈的，什么素质、气质、才华、颜值这些都不看，华为有一句很老的话，但是又蕴含着很古老的道理，茶壶里的饺子我们是不认的，饺子要倒出来才认，也就是说你要打了胜仗，我才会选你做干部。这一点，多年没有改变过。我们又有这么一句话，叫做猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡。也就是说那些真正能够做到国家栋梁的宰相猛将级的人物，他一定是一步一步在基层长起来的，每一段都能做得比较成功，在每一段的赛马中，他都能获胜，这样的人才能是真正的国家的栋梁。所以我们选干部会通过看

品德、看价值观、看业绩，其实也就是绩效，还要看能力来确保一个干部一步一步接受检验，最终成为华为的栋梁之才。当然，这里面的一些优先会随着业务的发展不断的改变，当你需要牵引大量的人去海外的时候，你就优先从海外选干部，当你需要鼓励大量的老干部走向新业务的时候，你就可以优先从那些地方选干部，也就是说，这些标准是可以动态变化和演进的。

1.1.9 干部标准使用的误区



下面我们看一看干部管理使用中的一些误区。看一个人很容易看到它外在的一些东西，比如说他的潜力、魅力、素质、颜值、才怀、芳华、知识、学识，也比较容易看到一个人的忠诚、苦劳和疲劳，但这些都不是企业最想要的。企业最想要的是商业成功，是要活下去，是要长治久安做贡献。在华为看来，支撑商业成功最紧密的就是刚才说到的品德、价值观、能力，还有绩效贡献。这些组装在一起成为华为最看重的干部标准。

1.1.10 干部选拔的八个导向

干部选拔的八个导向

乔诺商学院 | 乔诺咨询
JOONOW SCHOOL OF LEADERSHIP | JOONOW CONSULTING

1. 干部要长期艰苦奋斗
2. 要有敬业精神、献身精神和全局观
3. 用人五湖四海，不拉帮结派
4. 实事求是，不捂盖子
5. 不断改进思想方法，恰当把握开放、妥协、灰度
6. 以身作则，不断提升自身的职业化水平
7. 要有自我批判精神
8. 保持使命感和危机意识，惶者生存

• 干部代表公司的商业成功，干部的每一个行动，每一项决策和每一个考虑，必须以公司的商业成功为前提

Page 25

我们现在看到的是，华为选拔干部当前的 8 个导向。包括干部要长期艰苦奋斗，要有敬业精神，献身精神，干部用人呢？要五湖四海，不拉帮结派，干部要实事求是，不捂盖子等等。这些其实一段时间就会通过优化而形成一个新版，体现了当下这个环境中用干部最强调、最需要的东西。干部本身代表着公司的商业成功，干部每个行动都必须以公司的商业成功为前提。

干部工作作风八条

乔诺商学院 | 乔诺咨询
JOONOW SCHOOL OF LEADERSHIP | JOONOW CONSULTING

《华为公司改进干部工作作风的八条要求》

1. 我能绝不搞迎来送往，不给上级送礼，不当面赞扬上级，把精力放在客户服务上。
2. 我绝不动用公司资源，也不能占用工作时间，为上级或其家属办私事，遇非办不可的特殊情况，应申报并由受益人支付相应费用。
3. 我绝不说假话，不捂盖子，不评价不了解的情况，不传播不实之词，有意见直接与当事人沟通或报告上级，更不能侵犯他人隐私。
4. 我们认真阅读文件、理解指令。主干的责任是胜利，不是简单的服从。主管尽职尽责的标准是通过激发部属的积极性、主动性、创造性去获取胜利。
5. 我们反对官僚主义，反对不作为，反对发牢骚讲怪话。对矛盾不回避，对困难不躲闪，积极探索，努力作为，勇于担当。
6. 我们反对文山会海，反对繁文缛节。学会复杂问题简单化，六百字以内说清一个重大问题。
7. 我绝不偷窃，绝不私费公报，绝不贪污受贿，绝不造假。我们也绝不允许我们当中任何人这样做，要爱护自身人格。
8. 我们绝不允许跟人、站队的不良行为在华形成风气。个人应通过努力工作、创造价值去争取机会。

Page 26

下面讲一些反向的约束条件，这也是 2015 年发布 17 年刷新，过一段时间就刷新的。改进干部作风的 8 条要求，其实就是强调干部不允许做这些事，不允许溜须拍马，不允许动用公司资源办自己的事。不允许说假话等等。

1、企业做干部管理，常见的几个大坑是什么？

答：这个其实也是一个很重要的问题。首先，干部管理是一个一把手工程。一把手一定要坚定，一定要坚持才能把工作做好，其实绝大部分人既是上级也是下属，你做下属的时候，你有没有关注着上级今天在做什么，他的心情好不好，他在表扬谁，他在批评谁？那么同样呢？如果团队的一把手，他自己立的不正，自己做的不好，那底下的人天天都在盯着他看，那也不可能把干部管理做好。所以他是一个一把手工程。

干部管理是一个系统性工程，经常出现的是为了解决这个局部的问题，反而诱发了另外的问题。所谓的按下葫芦又浮起了瓢，比如说我想做干部的末位淘汰，但是我发现我没有干部梯队，现任的干部一旦被我干掉了，我到哪儿去找合适的人呢，剩下的人还远远不如现在的这个人。那这个事就做不了。所以，干部管理一定要有系统的架构，要有全局视野，也就是说，企业必须去回答你的整个干部管理的架构图是什么？然后高管们围绕着这个架构图去思考。在有一个全局架构图的基础上，在干部管理领域每做一件事，都要问自己做了这件事，对其他的工作有没有影响/有什么样的影响？怎么样规避这些影响？要把这些都回答一遍，才能避免一些系统性的风险，才能避免把这件事做好却触发了更严重的其他的事情。

2、华为空降的干部多吗？

答：空降的干部很少。因为华为似乎有过于强烈的企业文化，导致很多空降干部进来以后，适应不了华为的文化和华为的这个复杂的组织。还有空降的干部在华为较难成功的一个因素呢，是华为一直强调干部是打出来的。他要求所有的干部都要从基层一个一个打起来，并且华为干部在基层到中层到高层，不断打胜

仗的过程中，也会带出来一批忠心耿耿跟着他的队伍。华为的组织和流程又极其复杂，要跨部门推动一件事情就非常需要这个干部能够协调各方面的资源为其所用，如果一个空降干部来，他对其他人来说就是一个陌生的人和工号，很难去配合他的工作，那这样这个人即使级别高，也很难生存。

3、很能干该怎么用？比如说像李云龙。

答：用李云龙这样的干部，华为其实也是灰度管理，首先是用其所长，判断这个干部的能力、经验方面强在哪里，然后冲劲怎么样？接着呢？会为有个性又有能力的干部搭班子，比如说典型的余承东，公司为余承东搭的干部班子就比较的有效率，使得老余冲锋在前，同时后台又有人帮他管得清清楚楚。

4、干部不接受调配怎么办？

答：不接受调配，这是非常典型的问题，在华为也有，但是比较少。从短期来说，如果一个干部在华为不接受调配，他上级会先礼后兵，先温言跟他讲道理，讲了半天都不通，就图穷匕现把它干掉，反正必须完成 10%的不合格调整，他这样倔强下去，老是不服从调配，最后用他去做一个不合格的指标。长期来看，建议企业要做干部的继任计划，把后备干部队伍做起来，就是说，你如果做到了后备干部数量又多，质量又好，他们都嗷嗷叫着，要真正要去抢现任干部的位置。那你看看还接不接受调配。

5、华为每年都坚持做干部不合格调整？

答：是，确实不管是打胜仗还是打败仗的团队，每年都得完成 10%的不合格调整，也就是说 10 个干部走出来一枪干掉最后一个，剩下的 9 个退回去，再选一个补进来，明年再打一轮，然后再淘汰 10%。从 2009 年坚持到今年从来没有断过。这也体现了一把手工程的厉害，华为真正做到了。一把手层面非常坚定的去做这个不合格调整。据我了解其他企业做不好、不合格调整往往是一把手不够坚定。

6、华为干部不合格调整比例是多少？

答：这个比例一直都是 10%。没变过。

1.2 华为如何评鉴干部？九条重要标准！

在华为有一个对领导管理者的基本逻辑——领导者的本质是提供服务，领导不是管控的。

领导者的本质就是服务，因为知识和才干本身不是成果，只有把知识和才干转化为下属的行动才能实实在在的你的商业结构。所以你作为一个领导者和组织建设者，不就是做一个知识和技能的转移吗？

❖ 有时候我们说发现人才、培养人才，其实是把你某个方面、某个领域的知识传承给你的下属；

❖ 你均衡开展组织建设，实际上是让企业管理的知识能够对这个组织起作用；

❖ 而且你这个组织的运作对下属进行员工管理，实际上你是把人力资源管理的知识应用在你的管理工作上；

❖ 另外是领导力，把你的领导意识变成一个对团队员工的激发。

所以管理者本质上来讲就在于知识的转化。

华为对于管理干部的基本要求和原则有这样九个方面：

1.2.1 管理者必须要长期艰苦奋斗

因为你不奋斗，你的团队都跟着你不奋斗，这就是我们经常说的“将熊熊一窝”。只要你是一个管理者，其实你这个团队就承担了对目标负责的责任，你能不奋斗吗？你必须要奋斗。所以你不当主管，做不到就下去，你作为一个主管没有资格歇下来。

1.2.2 要有敬业精神和献身精神

什么叫敬业？就是我们的干劲、冲劲、意愿和能力。什么叫献身精神？其实就是我们要有本事，要能够为企业构想。你只有有敬业精神和献身精神，才能真正配得上这个位置。

1.2.3 五湖四海不拉帮结派

你这个干部什么样的人能够对结果负责，你就用什么样的人。华为的干部来自五湖四海而不拉帮结派，意思是在这方面做得是比较好的。我们有一些机制来保证，怎么保证呢？

1.2.3.1 首先我们选干部的时候，大家都在激烈竞争，人人平等

你说任人唯贤、任人唯德、任人唯亲，到底哪一个算数？其实都很难衡量。你说有个亲人，你说他能干就可以用？他能产生结果当然可以用了，所以这个东西不是绝对的。

真正有效的方式是我们要抛弃这些东西，谁对结果负责，谁能输出好的结果，那我们就用谁，管是你亲还是叔，所以在结果面前反而是最好的，反而能够做到五湖四海，用其他的标准反而做不到这一点。

1.2.3.2 我们的干部要经常流动

华为有个规定，我们叫做“3+1”，就是一个干部在一个岗位上不允许超过三年的时间，如果非常特殊的情况，由公司来决策，可以再做一年。

为什么要用这种方式呢？其实你在一个位置上坐久了之后，就自然而然有些亲近的人，有时候根据个人的喜好换到那个位置，很容易形成矩阵化的企业。而且人在一个组织里面，在一个地方如果待久了，比如说超过了三年，人多多少少都有一些懈怠、放松，总觉得自己都可以掌控，就开始放松了对自己的要求。

所以就把你换一个地方，实际上是对我们干部的一个激活，所谓“3+1”，每个干部三年一任。当然，你要是业绩干得不好，别说三年，做不下去，说不定半年就下去了。但是你做得好的情况下，我们也是三年，特殊情况下再加一年。

1.2.4 干部要有开放、妥协、灰色的精神

开放性是很多人都好理解的，但是你是否真正能够做到？

这不一定。比如说开放，在座的假如说没有问大家是否开放，你们都说开放，但是真正衡量一个人的开放性，真的像孔子说的那样“六十耳顺”，就是你听好话和听坏话差不多的时候，那才真正叫开放？

真正的开放是你能不能正确的对待周边人的批评，能不能去广泛的吸收包括业界、周边好的经验。

但是这个背后是有目的存在，那就是价值认定。我们很多事情要回到这个做事情的目的、意义和背后的价值去思考，有的制度该打破的就要打破，因为对整个公司有好处，制度还是为公司的目的服务，所以这就叫做灰度。

1.2.5 实事求是，敢讲真话，鼓舞干劲

干部要能够敢于接受问题，干部是不是就不鼓舞干劲了呢？

其实他唯一的要求，多多少少都会有股干劲，华为的干部也就股干劲，那你怎么有效的解决这个鼓舞干劲的问题？其实华为就是在干部任用方面经常通过流动的方式来解决这些问题。

比如说，一个新干部一上来，他经常就把前一个干部说得一钱不值，这是华为干部的特点，一个新干部一接手前任的工作，一定会说百废待兴。到了第二年的时候，他不好意思说了，再说就是说他自己的问题了，所以他一般说问题受控。到了第三年的时候，他就会说进入了一个良性的运作。公司的领导听说你进入了一个良性的运作，换你，又换了一个新的干部，又开始把前任说得一钱不值。

其实通过这样一种方式，实际上是很好的把组织里面的问题给宣泄出来，这样组织才能够健康。所以通过新老干部的不断交替，实现对组织内部一些问题的管控。

1.2.6 以身作则，不断提升自身的职业化水平

这个职业化水平被我们任总定为两个方面：

1.2.6.1 有制度的时候，所有的干部都应该接受制度的约束，没有例外

不能说你自己搞的制度是管别人的，制度同时也是管我们自己的，所以在制度面前人人平等。

1.2.6.2 在没有制度的时候，每个干部自己的人格就是制度

所以你要求自己的人格给大家树立标杆，做到示范作用。这就是讲一个干部的职业化，制度形成之前，人格决定制度，制度形成以后，制度约束人格。

1.2.7 自我批判的精神

干部一定要有一种对自己问题的开放心态，敢于去接受自己的问题，而且能自我批判、自我审视，包括我们自己问题，包括我们业务上的问题，去优化调整。

1.2.8 保持危机意识，惶者生存

我们是做一个企业，每个人都是在做一个商人，这时你就必须要有一种惶者生存的意识。

因为外部环境、生存环境、竞争环境都容不得我们自己迟钝，时刻要与外部进行连接，保持一种敏感性，不断的通过外部去获得我们改进的机会，去获得我们成功的基础，寻找生存的基础。

1.2.9 个人利益服从组织利益

虽然我们强调人的自私性，强调个人的利益，但是华为认为个人利益和组织利益不一定是一对矛盾，它是站在更高一个层面，这两者之间是统一的。每个人都有自己的诉求，但是只有把企业的目标完成，个人的利益才有保证。

这是华为对干部，对管理者个人要求的九个方面，是华为管理和考核干部的独孤九剑。

这九个方面归纳起来其实只有一句话，就是我们作为一个管理者，你必须以你所创造的商业成果来证明自己的价值和权利，没有其他。如果你不能够创造商业成果，你在组织里是没有价值的，也没有权威，不是说你这个位置越高就有价值，不一定，还是用商业成果，用结果衡量我们自己。

那么华为又是怎么把做得比较好的这些管理干部给选出来呢？

在华为管理者有个考核选拔的行为标准。

第一就是产生责任的结果，绩效是必要条件跟随的。

也就是说干部必须在绩效排名前 25%，如果你排在后面，就根本没有资格进入干部选拔的系列，所以结果面前是刚性的。利用这个结果再看人的能力，没有结果，能力都不看。

什么叫能力？华为对干部的能力定义是，你在工作当中持续展现出来的关键绩效行为，这就叫干部的能力。

其实你有业绩的情况下，我再来看你的能力。这就是我们选择干部的两个纬度。

◆ 你的业务很好，能力也很强，那是选拔的对象，是公司的财富；

❖ 你的业绩很好，但是你的能力还不够，公司会给你浇点水，给你提供一些培训的机会，你就成为了公司发展的对象，让你往选拔的对象方面去靠；

❖ 如果你的能力不行，业绩也不好，那毫无疑问，这肯定是淘汰的对象；

❖ 有的人以前取得了很好的业绩，但是懈怠了，所以有能力没有业绩，这样的人很容易造成组织里面的虚假繁荣，是这个组织重点防控的对象。

这就是华为公司干部选拔的行为标准。

还有核心价值观以及品德这个方面，华为怎么看呢？我们更多的看关键事件。

以前我们讲“德才兼备”、“德为先”，其实这个品德只有在面临重大考验的时候才看得出来，平时是看不出来的。所以华为不是把品德作为评价优先的考量因素，我们是把它作为一个底限。

所以华为不允许大家随随便便用品德去评价人。因为在平时，谁品德不好，谁品德不好，大家是很难看得出来的。华为有些平时看上去品德很正直的干部最后也犯错误，出了品德问题，那怎么说呢？所以没有关键事件去看一个干部的品德其实是没有意义的，华为是把品德和价值观作为底限来看的。

1.3 华为干部选拔：三权分立与四条标准

“干部拿掉就没有人用了”，这正是干部管理要解决的重要问题。

华为的员工平均年龄 29 岁，干部的管理机制让华为越发展越有人才，构筑了强有力的人才密度来支撑业务的发展。华为是怎么做到的呢？华为的干部管理机制究竟是什么样的？

1.3.1 华为干部选拔的四个标准

华为建立了一套标准化的干部选拔标准。在华为不同的业务部门，不同的管理层级，在进行干部选拔的时候，大家采用的是同一套标准，这套干部选拔的标准，包括 4 个核心内容。

1.3.1.1 核心价值观是基础

对这个大家应该比较好理解。因为对于一个公司的员工队伍来讲，越是高层的人员，越需要对于公司核心价值观的认同、践行和传承。因此华为在挑选干部的时候，着力选拔那些在价值观方面跟华为真正高度契合的人，也就是华为所说的同心人。华为的核心价值观主要是四个内容：以客户为中心、以奋斗者为本、长期坚持艰苦奋斗，坚持自我批判。因此华为在进行干部选拔的时候，在价值观的判断方面，也着重从这 4 个方面进行判断。当然这是通过关键事件，来对价值观进行判断。

1.3.1.2 品德与作风是底线

在选拔干部的时候，要看品德，不能唯才是举。不符合品德要求的干部是要一票否决的，在这方面的考核也是通过关键事件来进行考核。

譬如说在评价一个干部他是否具有艰苦奋斗的工作作风方面，会从这些方面来进行评价：是不是用人五湖四海，不拉帮结派？是不是实事求是敢讲真话，不捂盖子？是不是能够耐得住寂寞，受得了委屈？

1.3.1.3 绩效是必要条件和分水岭

大家应该有听说过华为的赛马文化，也就是说所有的人加入到华为之后，他过去的所有的学历、工作经历都是一笔抹消，每一个人都是站在相同的起跑线上。因此就像一个巨大的马群，万马齐喑，一定会有那些跑的最快的人。华为要求，只有绩效前 25% 的人可以被选拔干部，这也是华为的“绩效是必要条件和分水岭”

这个条件的意思。什么是华为认可的绩效？有 3 条标准：第一是最终对客户产生贡献才是真正的绩效；第二是关键行为过程要以结果为导向；第三条是素质能力不等于绩效，不承认茶壶里的饺子，只有真正表现出绩效的结果才是公司所认可的绩效。在华为，绩效是评价一个员工非常重要的一个标准，绩效的结果会影响到员工很多方面，包括薪酬、奖金、股票、晋升的机会等等。

1.3.1.4 能力是关键成功要素

对于能力来讲，会有一些通用的能力，也会有一些根据岗位不同的专有化的能力。总之能力是工作中持续展现出来关键的绩效行为，成功的实践经验是对能力的验证。首先，华为会有一个共同的能力标准，就是对于干部而言，我们的领导力的要求。

领导力模型包括 3 个方面的内容，有 3 大核心模块：第一块是建立客户能力；第二块是建立华为公司的能力；第三块是建立个人能力。

其中包括了 9 个关键素质，这 9 项关键素质后来被衍生为华为在干部选拔的时候会进行的干部评价，叫做“干部 9 条”。对于领导力素质的评价，不像一般写评语，用一些非常通用的、非常含糊、放之四海而皆准的评价，而是要求必须基于具体的事例。在这些方面华为的管理层干部自上而下对于华为的领导力模型都进行的深入系统。为了让管理者们能够掌握这些比较专业的方法，其实在华为的领导力模型建模的项目过程当中，就卷入了很多业务干部来参与，这也是华为管理变革的一个特点。不管是人力资源、财务管理、供应链管理，还是研发管理方面的，都会有大量的来自不同领域的业务干部参与到这个项目的过程中。一方面他们可以比较深刻的了解公司进行管理变革的背景、过程，深刻的了解变革的思想、方法是怎样发生。另一方面，共同参与的过程也使得大家对于这一项管理变革产生了更多认同感，在今后工作中会有更多身体力行、更多的支持。

华为的干部 9 条经过实践之后，后来慢慢的演化成了干部 4 力，也就是：决断力、理解力、执行力和人际连接力。高级干部要求具有比较强的决断力和人际连接力；中层干部要有理解力；基层干部要有执行力。

1.3.2 华为干部选拔的“三权分立”

华为在干部选拔过程中是采用三权分立的方式，这三个权利是：建议权、评议权和否决权。准确地说，第一个权利是叫建议权与建议否决权，第二个权叫评议权和审核权，第三个权叫否决权和弹劾权。实际上也就是把干部选拔的过程从提名，由谁来发起建议、怎样进行建议、由谁来进行审核评议，然后由谁可以提出否决意见。让这三个权利分别由不同的组织进行行使，相互制衡。在华为各个管理层级里面有两个组织，一个叫 AT，一个叫 ST。AT，也就是行政管理团队；ST 这个组织也就叫做经营管理团队。ST 是由组织常设的这些部门一把手来共同形成，所以它是跟岗位、角色直接相关的；AT 组织的成员是从 ST 中间来进行选拔的，不是说所有部门的一把手都可以进入 AT，而是在其中挑选在人员管理方面具有比较强的能力、具有丰富经验的人来组成。建议权由日常直接管辖的组织的 AT 来行使，对于在举证组织里面这些部门来讲，是由他举证的另一方来行使建议否决权。评议权和审核权中，评议权是由促进公司过程成长中能力建设与提升的组织来进行行使，也就是华为大学；审核权是由代表日常行政管辖的上级组织来进行行使。也就是由建议权行使的组织的上级部门来行使。否决权和弹劾权，是由代表公司全流程运作要求，全局性经营利益和长期发展的组织来进行行使，实际上就是党委。党委在干部选拔任命的过程中行使否决权。在干部日常管理的过程中行使弹劾权，这个否决权和弹劾权都是要有基础的，要有依据。也就是在这过程中由各级员工的举报到经过调查核实，查实确实是这个干部有问题，干部就可以行使否决权和弹劾权。

1.3.3 华为干部的上岗转身

华为在干部培养、干部的能力提升等方面，非常重视干部上岗的环节，即干部新进入到一个岗位，新任命到一个岗位，他的最初的角色调整、岗位的认知。

因为华为的干部流动性很大，有很多干部都是跨了多领域进行发展的。华为叫做干部的之字型发展，对于关键岗位的干部，如果管理跨度比较大，那么华为还会单独给他们进行新干部上岗的 90 天转身计划。这个是来自于领导力的一个

非常有名的理论，是拉姆·查兰在《领导梯队》一书当中提出的：一个人在职业生涯的发展中，从最初独立贡献者，到成为整个组织当中最高层、首席执行官这个过程当中会进行 7 次转身。其中最关键的是从个人贡献者到一线经理的角色转变，在这个过程中，管理者的自我认知、能力和时间的分配，都必须要进行调整，才能够适应新的岗位要求。因此华为非常重视对于一线基层干部转身的过程，也开发了相应的基层干部在岗角色认知和实践的检验项目，这个项目里会进行核心价值观的学习研讨、角色认知的研讨，一共有一周的时间。之后会进行半年的在岗实践，然后再进行述职、答辩，合格的人才能够进行人岗匹配。

1.3.4 华为干部选拔的 4 点特色

1.3.4.1 猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡

华为的干部队伍非常庞大，目前大约有 1 万 2 千多名干部，有非常多的具有全面综合能力的人才。华为在干部选拔过程中有一句话叫作：猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡。就是说华为的干部一定是要从基层一线来的，没有基层一线成功实践经验的人员是不能被选拔成为干部的。

1.3.4.2 干部流动频繁

一般来讲，一个干部不到 3 年的时间就要进行岗位调整，而且干部之字形的发展是华为提倡的。也就是说一个干部不是在自己的领域里一直往上走，这是烟囱式的发展，我们是之字形的发展，是在干部的周边领域发展，比如说研发的干部去到市场，去到供应链，再到采购，经过多个业务领域的历练，综合的管理素质、对业务以及端到端流程的理解都会很深刻。

1.3.4.3 干部必须是可以跨部门资源

华为坚决不允许干部板结，坚决不允许干部只在某个部门或者系统里面循环，华为特别对于中高级的干部，会在公司总部层面来进行统一的管理。华为最早有

一个“601 干部”，属于这个岗位清单之内的干部，都是由公司统一来进行管理的，这样能保证干部能够跨领域、跨体系的进行调配。

1.3.4.4 能上能下的干部精神和文化

1997 年，华为曾经发生过一次大事件：市场部的集体大辞职，在之后的两三年，华为又举办了“烧不死的鸟是凤凰”，从此奠定了华为能上能下的精神和文化。能上能下首先是涉及的范围很大，涉及的人员非常广，现在在华为已经是大家能够普遍接受和认可的文化现象。能上能下是彻底的能上能下，岗位发生变化之后会易岗易薪。华为每年都会对干部进行末尾的淘汰，末位淘汰是分层进行的，高层、中高层和基层都是分层来淘汰 10% 的干部。如果说不分层的话，可能最后被淘汰的会集中在基层。高层的干部同样也需要进行淘汰，这在华为都是强制执行的。

1.4 华为的干部选拔标准

1.4.1 华为建立了一套标准化的干部选拔标准。

在华为不同的业务部门，不同的管理层级，在进行干部选拔的时候，大家采用的是同一套标准，这套干部选拔的标准，包括 4 个核心内容。

▲ 核心价值观是基础

对这个大家应该比较好理解。因为对于一个公司的员工队伍来讲，越是高层的人员，越需要对于公司核心价值观的认同、践行和传承。因此华为在挑选干部的时候，着力选拔那些在价值观方面跟华为真正高度契合的人，也就是华为所说的同心人。

华为的核心价值观主要是三个内容：以客户为中心、以奋斗者为本，长期坚持，艰苦奋斗。因此华为在进行干部选拔的时候，在价值观的判断方面，也着重从这 3 个方面进行判断。当然这是通过关键事件，来对价值观进行判断。

什么是关键事件？

当公司经营出现危机时、当公司需要采取战略性对策时、当公司实施重大业务和员工管理政策调整时、当公司业务发展需要员工一定程度上牺牲个人短期利益时等，公司核心员工必须在关键事件中表现出鲜明的立场、敢于为公司利益而坚持原则。

▲ 绩效是必要条件和分水岭

大家应该有听说过华为的赛马文化，也就是说所有的人加入到华为之后，他过去的所有的学历、工作经历都是一笔抹消，每一个人都是站在相同的起跑线上。因此就像一个巨大的马群，万马齐喑，一定会有那些跑的最快的人。

华为要求，只有绩效前 25% 的人可以被选拔干部，这也是华为的“绩效是必要条件和分水岭”这个条件的意思。

什么是华为认可的绩效？有 3 条标准。第一是最终对客户产生贡献才是真正的绩效，第二是关键行为过程要以结果为导向。第三条是素质能力不等于绩效。不承认茶壶里的饺子，只有真正表现出绩效的结果才是公司所认可的绩效。

在华为，绩效是评价一个员工非常重要的一个标准，绩效的结果会影响到员工很多方面，包括薪酬、奖金、股票、晋升的机会等等。

▲ 品德与作风是底线

在选拔干部的时候，要看品德，不能唯才是举。不符合品德要求的干部是要一票否决的，在这方面的考核也是通过关键事件来进行考核。譬如说在评价一个干部他是否具有艰苦奋斗的工作作风方面，会从这些方面来进行评价：是不是用人五湖四海，不拉帮结派？是不是实事求是敢讲真话，不捂盖子？是不是能够耐得住寂寞，受得了委屈？

▲ 能力是关键成功要素

对于能力来讲，会有一些通用的能力，也会有一些根据岗位不同的专有化的能力。总之能力是工作中持续展现出来关键的绩效行为，成功的实践经验是对能力的验证。

首先，华为会有一个共同的能力标准，就是对于干部而言，我们的领导力的要求。华为从 1996 年就开始跟合益进行合作，2005 年华为再度和合益合作，开发了华为领导力模型。

领导力模型包括 3 个方面的内容，有 3 大核心模块。第一块是建立客户能力；第二块是建立华为公司的能力；第三块是建立个人能力。其中包括了 9 个关键素质，这 9 项关键素质后来被衍生为华为在干部选拔的时候会进行的干部评价，叫做“干部 9 条”。



✓ 华为战略领导力素质模型



发展客户能力

- 关注客户
- 建立伙伴关系

发展组织能力

- 团队领导力
- 塑造组织能力
- 跨部门合作

发展个人能力

- 成就导向 (Drive for Results)
- 组织承诺
- 战略性思维
- 理解他人

管理新理念



✓ 作为一名优秀领导人，他/她至少应该满足以下标准：

素质群	要求	素质
发展组织能力	三项中至少两项	团队领导力 塑造组织素质 跨部门合作
发展客户能力	两项中至少一项	关注客户 建立伙伴关系*
发展个人能力	至少三项，且必须包含“理解他人”*	成就导向 组织承诺 战略性思维 理解他人

* 理解他人是战略型领导人的必需条件

* 建立伙伴关系目前是我们公司管理者比较欠缺的一项素质

管理新理念



领导力素质定义——发展组织能力

3、团队领导力

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

维度：授权以及鼓舞团队的程度，集思广益的深度和所发掘出的团队能量的大小

层级一	层级二	层级三	层级四
任务式领导	设定高绩效团队的行为期望	授权于团队	鼓舞士气，影响团队

4、塑造组织能力

定义：这是一种辨别并发现机会，以不断提升组织能力、流程和结构的行为特征。

维度：行为对提升组织能力的影

层级一	层级二	层级三	层级四
准确理解组织流程并执行、识别需改进的领域	教导团队	匹配人力资源	进行组织或流程的重新设计，以持续提升绩效

5、跨部门合作

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

维度：需要在华为各部门之间达成整体利益最大化的努力程度

层级一	层级二	层级三	层级四
尊重他人，并贡献自己的观点	合作冲突时，愿意做出妥协	主动寻找双赢	整体管理新理念



领导力素质定义——发展客户能力

1、关注客户

定义：致力于理解客户需求，并主动用各种方法满足客户需求的行为特征。“客户”是指现在的、潜在的客户（包括内外客户）。

维度：对客户理解的深度；采取行动的难度

层级一	层级二	层级三	层级四
响应明确的客户需求	解决客户的担忧，主动发现并满足客户未明确表达的需求	探索并满足客户潜在的需求	想客户所未想，创造性地服务客户

2、建立伙伴关系

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

维度：建立伙伴关系的行动力完整性程度；与伙伴的亲密度

层级一	层级二	层级三	层级四
对外开放，建立联系	开展对话	共同确定伙伴关系	达成共识

管理新理念



领导力素质定义——发展个人能力

6、成就导向

定义：是一种关注于团队最终目标，并关注可以为公司带来最大利益的行动的行为特征。

维度：挑战及表现所带来的利益大小程度

层级一	层级二	层级三	层级四
把事情做得更好	设定并实现挑战	作出成本/效益分析	敢于冒经过计算的风险

7、组织承诺

定义：为了支持公司的发展需要和目标，愿意并能够承担任何职责和挑战的行为特征。

维度：为了支持公司发展所表现出来承诺的程度

层级一	层级二	层级三	层级四
主动融入组织	推广公司的形象	做出实际的选择以支持公司	为公司利益做出牺牲

8、战略思维

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

维度：所需思考的情境的复杂程度；对未来趋势发展的洞察力或创新能力

层级一	层级二	层级三	层级四
通过发现趋势来实施战略	运用复杂的概念去实施战略	深入浅出地去洞察战略	对业务进行重新构思或创造新的业务概念

9、理解他人

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

维度：了解其他人的情绪和所表达的内容的程度，即理解他人的彻底性

层级一	层级二	层级三	层级四
识别情绪	理解情绪和内容	理解意图	理解深层问题

管理新理念
wei.com

对于领导力素质的评价，不像一般写评语，用一些非常通用的、非常含糊、放之四海而皆准的评价，而是要求必须基于具体的事例。在这些方面华为的管理层干部自上而下对于华为的领导力模型都进行的深入系统。

为了让管理者们能够掌握这些比较专业的方法，其实在华为的领导力模型建模的项目过程当中，就卷入了很多业务干部来参与，这也是华为管理变革的一个特点。

不管是人力资源、财务管理、供应链管理，还是研发管理方面的，都会有大量的来自不同领域的业务干部参与到这个项目的过程中去。一方面他们可以比较深刻的了解公司进行管理变革的背景、过程，深刻的了解变革的思想、方法是怎样发生。

另一方面，共同参与的过程也使得大家对于这一项管理变革产生了更多认同感，在今后工作中会有更多身体力行、更多的支持。

华为的干部 9 条经过实践之后，后来慢慢的演化成了干部 4 力，也就是：决断力、理解力、执行力和人际连接力。

高级干部要求具有比较强的决断力和人际连接力；中层干部要有理解力；基层干部要有执行力。

1.4.2 华为的干部选拔程序

华为在干部选拔过程中是采用三权分立的方式，这三个权利是：建议权、评议权和否决权。

准确地来说，第一个权利是叫建议权与建议否决权，第二个权叫评议权和审核权，第三个权叫否决权和弹劾权。实际上也就是把干部选拔的过程从提名，由谁来发起建议、怎样进行建议、由谁来进行审核评议，然后由谁可以提出否决意见。让这三个权利分别由不同的组织进行行使，相互制衡。

这里要给大家介绍一下华为的 **AT**，也就是行政管理团队。其实在华为各个管理层级里面有两个组织，一个叫 **AT**，一个叫 **ST**。

第一个建议权，是由负责日常直接管辖的组织来进行行使，也就是说某一个干部他如果属于某一个 **BU**，那么是由这个 **BU** 的 **AT** 组织，也就是行政管理团队来进行行使。

ST 这个组织也就叫做经营管理团队，它是由组织常设的这些部门一把手来共同形成，所以它是跟岗位、角色直接相关的。

比如说中国地区部。中国地区部的 **ST** 是由中国地区部所有的一级部门的一把手来共同组成，那么他们来开展工作，进行决策，主要是针对于业务活动、业务事项。

AT 组织的成员是从 **ST** 中间来进行选拔的，不是说所有部门的一把手都可以进入 **AT**，而是在其中挑选在人员管理方面具有比较强的能力、具有丰富经验的人来组成。

AT 的职权范围是对所有跟人的评价相关的工作来行使权利。譬如说干部选拔评议、绩效考核、调薪、股权发放等等。

建议权由日常直接管辖的组织的 **AT** 来行使，对于在举证组织里面这些部门来讲，是由他举证的另一方来行使建议否决权。

评议权和审核权这项中，评议权是由促进公司过程成长中能力建设与提升的组织来进行行使，也就是华为大学。

审核权是由代表日常行政管辖的上级组织来进行行使。也就是由建议权行使的组织的上级部门来行使。

第三个权利是否决权和弹劾权。是由代表公司全流程运作要求，全局性经营利益和长期发展的组织来进行行使，实际上就是党委。

党委在干部选拔任命的过程中行使否决权。在干部日常管理的过程中行使弹劾权，这个否决权和弹劾权都是要有基础的，要有依据。也就是在这过程中由各级员工的举报到经过调查核实，查实确实是这个干部有问题，干部就可以行使否决权和弹劾权。

1.4.3 华为的干部发展

华为在干部培养、干部的能力提升等方面，非常重视干部上岗的环节，即干部新进入到一个岗位，新任命到一个岗位，他的最初的角色调整、岗位的认知。

因为华为的干部流动性很大，有很多干部都是跨了多领域进行发展的。华为叫做干部的资质型发展，对于关键岗位的干部，如果管理跨度比较大，那么华为还会单独给他们进行新干部上岗的 90 天转身计划。

华为干部如何转身和培养？

华为有一个新干部 90 天转身计划，有点像“新官上任三把火”，这三把火是经过规划和设计的，第一把火是让你知道自己该干什么，第二把火是让你能干什么，第三把火则是对你干的结果进行审视。

角色认知

这是华为新干部们必修的培训项目，从最基层的项目主管，到更高级别的区域业务领导人，都被通知在 90 天里完成。

这个项目会帮助你分析，在新的管理岗位上，你要承担哪些关键角色（Who are you），为了履行好这些关键角色，你应该展现哪些关键行为（How to do），以及为了支持这些行为，你要发展哪些能力（Where you go）。

转身

在 90 天内，华为新干部会被分配到一位除了导师以外的管理教练，他会帮助你分析，从哪里开始了解新的环境，如何识别该岗位的利益干系人并建立互动关系；会帮助你规划 90 天转身期内与上司的五次关键谈话，并提供谈话清单。

教练还会与你一起，找出那个能够最快帮助你在新岗位上做出绩效结果的 Quick win 目标，努力达成以建立信任关系；排除来自自己内心的障碍以及来自外部的干扰，确保转身成功。

任前管理

90 天之后，新干部要带着成果参加任前审视或转正答辩的会议，有 60 分钟的时间与对面包括 HR 在内的管理团队成員进行互动，你得告诉他们在过去的三个月里你和你的团队做了什么，带来了哪些改变，创造了什么价值，以及未来的业务策略。

这是一次比选拔 PK 时还要小心谨慎的会议，只有那些能够笑着走出会议室的新干部们才能获得继续与新同事们共事的可能。

这个来自于领导力的一个非常有名的理论，是拉姆·查兰在《领导梯队》一书当中提出的：一个人在职业生涯的发展中，从最初独立贡献者，到成为整个组织当中最高层、首席执行官这个过程当中会进行 7 次转身。

其中最关键的是从个人贡献者到一线经理的角色转变，在这个过程中，管理者的自我认知、能力和时间的分配，都必须要进行调整，才能够适应新的岗位要求。

因此华为非常重视对于一线基层干部转身的过程，也开发了相应的基层干部在岗角色认知和实践的检验项目，这个项目里会进行核心价值观的学习研讨、角色认知的研讨，一共有一周的时间。之后会进行半年的在岗实践，然后再进行述职、答辩，合格的人才能够进行人岗匹配。

1.4.4 华为的干部选拔的独特做法

▲ 猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡

华为的干部队伍非常庞大，目前大约有 1 万 2 千多名干部，有非常多的具有全面综合能力的人才。华为在干部选拔过程中有一句话叫作：猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡。

就是说华为的干部一定是要从基层一线来的，没有基层一线成功实践经验的人员是不能被选拔成为干部的。

为什么华为总部干部都要有一线经验？任正非说，不懂战争的人指挥战争，这一定是高成本。

（1）角色转变：公司总部一定要从管控中心，转变成服务中心、支持中心，机关要精简副职及总编制，副职以下干部要转成职业经理人。拥有决策权的正职，必须来自一线，而且经常转换。以后总部不再从机关副职中选拔正职。

（2）业务导向：总部机关的干部一定要对自己服务的业务有成功的实践经验，并具有快速准确、任劳任怨的服务精神与服务能力。机关的职员也一定要有服务业务的实践经验。

（3）责任前置：公司强调干部的选拔，一定要有基层成功经验。什么叫指挥中心建在听得见炮响的地方？就是在这个项目或战役上的指挥调控权在前线，机关起服务作用，炮弹运不到就要处分机关的责任人，而不是推诿前方报表的问题。

▲ 干部是公司资源

华为坚决不允许干部板结，坚决不允许干部只在某个部门或者系统里面循环，华为特别对于中高级的干部，会在公司总部层面来进行统一的管理。华为最早有一个“601 干部”，属于这个岗位清单之内的干部，都是由公司统一来进行管理的，这样能保证干部能够跨领域、跨体系的进行调配。

▲ 干部流动频繁

一般来讲，一个干部不到 3 年的时间就要进行岗位调整，而且干部之字形的发展是华为提倡的。也就是说一个干部不是在自己的领域里一直往上走，这是烟囱式的发展，我们是之字形的发展，是在干部的周边领域发展，比如说研发的干部去到市场，去到供应链，再到采购，经过多个业务领域的历练，综合的管理素质、对业务以及端到端流程的理解都会很深刻。

▲ 能上能下的精神和文化

1997 年，华为曾经发生过一次大事件：市场部的集体大辞职，在之后的两三年，华为又举办了“烧不死的鸟是凤凰”，从此奠定了华为能上能下的精神和文化。

能上能下首先是涉及的范围很大，涉及的人员非常广，现在在华为已经是大家能够普遍接受和认可的文化现象。能上能下是彻底的能上能下，岗位发生变化之后会易岗易薪。

华为每年都会对干部进行末尾的淘汰，末位淘汰是分层进行的，高层、中高层和基层都是分层来淘汰 10% 的干部。如果说不分层的话，可能最后被淘汰的会集中在基层。高层的干部同样也需要进行淘汰，这在华为都是强势执行的。

为什么能上能下？主要有几个原因：

1、干部的人才密度。华为干部人数万人以上，而且都是高知分子，基数大家底厚，不会因为部分干部的上下影响了业务发展，这是华为的人才密度带来的优势。

2、干部的利益保障。在华为，一个中高级干部不当干部了，即岗位调整后利益不会有很大损失，股票分红不会有影响，只是把岗位腾出来而已。

3、干部的培养制度。华为干部倡导的是之字形发展，除了管理线，还有技术线和专业线。如果你做不了 20 级的管理者，可以应聘专业领域 20 级的技术人员。

提问 1：华为干部建设中的最大困难是什么？

答：干部制度体系的建设，相对来讲是比较容易的，真正困难的是在执行的过程中，就是一些人为的因素。譬如我们讲到干部板结的问题。真正好的干部往往会被人为的藏起来，这个我相信在任何的组织、在任何的企业里面可能都会碰到这样的问题，好干部不想被别人抢走，所以为了要让优秀的干部、好的干部能够为自己所用，可能就会有各种各样的措施不让更高层面的组织来发现，因此我们想了很多的办法，就是怎样能够让这些基层的优秀的干部，能够涌现出来。怎么样能够让公司的高级领导能够去识别和发现、认识这些基层的干部。

一些实际表现不好的干部，可能他被拿下了，但是在他的身上可能也还有着或多或少的可用之处，对于了解他的领导来讲，可能会觉得惋惜，或者说这里面也不排除一些个人关系等等，最终可能这个干部又会在别的地方再次被使用。对于这样的情况，总体来讲得需要保证公司上上下下的整个干部管理体系的一致性，因此这其中也必不可少的需要去进行检查。

华为的管理体系，值得佩服有两个方面：第一个就是华为管理体系的一致性；从 70、90 年代到现在，总共 20 多年的时间，华为管理基本上没有大的反复。没有说今天改明天拆，来来回回的变动系统。因此前瞻性的去进行顶层建设、顶层设计，并且坚定不移的执行是华为管理的一个非常成功的地方。

第二个方面，华为的这种机制的设计让人佩服。譬如三权分立的机制，还有就是在选拔、评价人员，涉及到人员管理的过程中采用集体决策，就是 AT 的决策模式，这种设计都是非常先进和前瞻的。

提问 2：华为的人才梯队是如何做的？

答：华为最初采用三级后备队、四级后备队这样的方式来进行中低层和中高层的干部储备。进行了一段时间之后，发现提前进行后备干部的储备，有利有弊。不利的一个方面可能是大量后备人才，在进行了培训之后，其实真正到有岗位需求的时候，反而得不到满足。

后来华为在 2008 年、2009 年以后是借鉴了 IBM 的继任计划的方式，也就是对于目标岗位来进行干部的储备，是采用关键岗位群的方式。也就是说在华为公司内部的主要管理体系里面，每一个体系选择了不多的岗位，来进行整个岗位群的储备。譬如说在市场体系里面，就有大 T 部长和国家代表这两个关键岗位。像国家代表岗位数会覆盖上百个岗位，那么针对关键岗位来选拔人才。

有三级的后备岗位，通过这个过程，实际上是把在这些岗位上的任职者统一的作为后备资源池，当一个目标岗位出现空缺的时候，就可以从现在的，在这些岗位上的任职者中来挑选那些可能性比较大的，同时在能力方面也具备的人员，来进行选拔。

提问 3：华为的干部体系和制度如何在其他企业落地？

答：华为可能相对来讲组织比较大、干部的数量比较多，但是所涉及到的干部管理的这些方面，其实是任何一个组织、任何一个企业都需要的。譬如说干部的选拔标准的建立问题，公司需要一套一以贯之的、自上而下、在各个不同的体系共同的一套干部选拔的标准，这样可以保证公司不同的层级、不同的部门选拔出来的干部，是他们身上具有一些共同的特征。其他的组织也需要华为这样的做法。

比如干部选拔的程序由什么组织来进行，譬如干部的提名、审核，以及评议还有这过程当中会不会设置一些否决的环节等等，这些都是共同的，还有包括像“千人计划”这对于相对小一些的企业来讲，可以做成人才盘点的方式，这也是可以移植的，总体来讲，这些方法应该都是可以用的。

1.5 任正非：聚焦工作是衡量干部成长的重要标准

干部为什么要聚焦于工作？

聚焦工作，是近期公司对干部提出新的基本要求。

1.5.1 干部为什么要聚焦于工作？

第一，当干部是首先是一种责任，而不是权力、利益、资源和个人成功的标志。这种责任来自于公司的愿景和使命，责任重于泰山。责任是不可谈判和妥协的。干部大会提出：“在 3~5 年内把我们公司建设成为最具有综合竞争力的、管理最有序与高效的、被客户信任的伙伴式关系的群体。这个集体在长期持续增长上具有巨大潜力，在短期经营增长速度与效益上成为业界最佳。”完成这一任务，首先在于干部队伍。正确的路线决定之后，关键在于干部。各级干部所承担的职责，决定了不能以员工的标准要求自己，而应以公司赋予的基本职责和干部标准要求自己。公司对干部提出的最基本的要求，就是聚焦工作。

第二，干部承担着繁重的经营管理任务，做好这些任务的必要条件就是全身心地投入。因为管理决不是浪漫的事情，是需要日积月累的细致功夫。不仅依靠长期的体力的投入（激情），而且还需要长期的智力开发和不断提高的经营管理水平（领导力）。而一个人的精力是有限的，当干部不能聚焦于工作，就不可能长期地保持工作的激情，也不可能持续地提高领导能力；市场经济的丛林法则在个人身上也是通行的，即投入决定产出，付出决定回报，有耕耘才会有收获。

第三，公司的所面临的市场环境和发展要求决定了干部必须聚焦工作。公司面临的环境还是乍暖还寒的冬天，信息产业总有一天会变成传统产业。聚焦工作，不是公司对干部过于苛刻的要求。从外部环境和公司面临的任务来看，这一要求并不苛刻，“市场逼得我们不得不这么做。我们只有紧紧盯着风云不断变化的市场，才会发现机会窗，才会有所作为。”（引自任总《持续提高人均效益，建设高绩效文化》）。如果我们不能依靠自身的努力度过寒冷而漫长的冬天，很多干部会失去聚焦工作的机会，将聚焦于寻找工作。

第四，当干部就要有献身精神。这是干部区别于员工的基本要求。干部之所以不同于员工，因为他是部门的组织者、领导者和管理者，他身上承担着更艰巨的任务，这是使命使然，职责使然。当官是一种责任，要更好地完成自己的责任，就必须有献身精神。“当干部就要有献身精神，就要有严格约束自己、宽以待人的品质。任何腐败都会使我们丧失战斗力，直至使公司走向死亡。”（引自任总《持续提高人均效益，建设高绩效文化》）

第五，聚焦于工作也是干部成长之道。比较个人的成长阶段，往往有相同的起点却有着不相同的终点。成长没有一定之规，但聚焦工作是干部成长的基础。确定成长目标是很简单的事情，也是每个人都能做到的，但能够坚持下来的人不多，因为现实中有各种诱惑，所以成功的总是少数人。

1.5.2 干部应该如何聚焦于工作？

干部应该如何聚焦于工作？聚焦工作，而不是游离于工作或发散于工作，也不是指干部要每天加班加点（这是对聚焦工作的庸俗理解）。而是指干部应该自己的精力、关注力、专注点和兴奋点对焦于工作，而不是工作之外的其他方面，如个人兴趣爱好、个人私利、非诚信行为等。

聚焦工作，就是指对工作的专注、关注与偏执，就是要耐得住寂寞，经得起诱惑。正如任总所言：“我们要求干部要聚焦在工作上，这是一句十分沉重的话。”需要干部细细品味，慢慢感悟。

福特汽车创始人亨利·福特在其回忆录中写道：“如果你想永远做个雇员，那么下班的汽笛吹响了，你可以暂时忘掉手中的工作；如果你想继续前进，去开创一番事业，那么汽笛仅仅是你开始思考的信号。”这就是聚焦工作。

克劳塞维茨在《战争论》中有一段名言：“要在茫茫的黑暗中，发出生命的微光，带领着队伍走向胜利。战争打到一塌糊涂的时候，将领的作用是什么？就是要在看不清的茫茫黑暗中，用自己发出微光，带领着你的队伍前进。谁挺住了最后一口气，胜利就属于谁。”这就是聚焦工作。

新一届中央领导提出的“聚精会神搞建设，一心一意谋发展”，也就是聚焦工作。

“注重干部的思想品德的进步，注重干部的综合素质的成长，注重团队建设。创造一个好的环境，让员工的聪明才智围绕在客户需求服务上，得到更大、更宽松的自由的的发展，为公司的长治久安做出贡献。”（引自孙总《小胜靠智大胜在德》）。这就是聚焦工作。

1.5.3 聚焦于责任结果导向、综合素质与能力

本次干部大会进一步明确了干部选拔的考核评价标准，也为干部聚焦工作指明的方向。“要加强对那些敬业精神好，有责任感、使命感、责任结果导向完成好的干部的培养”。（引自孙总《小胜靠智大胜在德》）。也就是说，干部应聚焦于责任结果导向、综合素质与能力两个方面。

第一，干部应聚焦于所在部门的组织绩效目标，其中包括个人的绩效承诺、部门绩效目标和下属的绩效目标。公司的各层面的 KPI 指标体系，是对干部工作任务的基本要求，各级干部的短期首要职责是完成公司的绩效目标，在保证本部门人均效率基线的基础上，持续的提高所在部门的人均效率或人均服务人数。

为保证人均效率不降低，关注流程和客户的要求，干部就必须关注如何与周边部门的协调，关注部门氛围和下属员工的培养，关注对员工的激励与约束，关注组织文化和氛围建设，关注整体绩效的持续提高，关注价值创造。

第二，干部应聚焦于自身综合素质的不断提升。其中包括加强自身道德和品格的修养，强化使命感、责任感和献身精神；学会继承和发扬，学会均衡，学会平和与理性，学会虚心地听取他人的意见与建议；提升业务素质和业务能力，提高职业管理水平，提高自己的任职资格能力。

要做到这一点，有两条基本的指导原则，其一，就是认同华为的核心价值观；其二，有自我批判精神。公司的核心价值观是标杆和依据，自我批判是改变的前提条件。

干部聚焦于工作，仅有责任结果导向是不行的，仅有综合素质的提升也不行，必须实现两者的均衡。均衡的标志是能够将综合业务素质持续不断地转化为能力和责任结果。

1.6 华为领导力模型与干部评价选拔揭秘

1.6.1 华为领导力模型发展过程

华为对领导力十分重视，投入很多精力，取得了优异的成绩。在持续高速的业绩增长背后，离不开大批优秀的领导干部的支撑，这与领导力发展体系贡献密不可分。



图1 华为 2008-2018 年营收数据

标杆变革研习社

1.1 华为干部选拔的困惑

在华为的文件中，干部与预备干部的能力素质被表达为“持续表现出来的关键行为”。2005 年以前，华为的干部选拔遇到了难题“以能力价值为导向”的干部素质模型过于模糊，人才选拔，晋升带来很大困难。华为“干部选拔四个标准”初具雏形，但不具体，难落地。

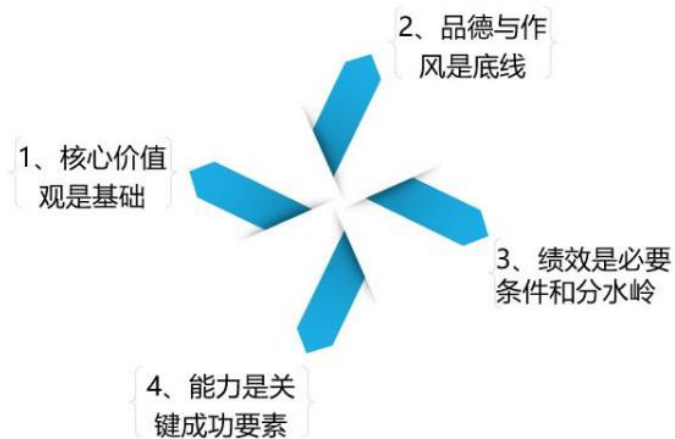


图 2 华为干部选拔“四个标准”

标杆变革研习社

1.2 引入咨询公司进行领导力模型的搭建

华为与合益咨询公司合作，在干部选拔四个核心标准的基础上，对干部能力进行了更加细致的要求，建立了华为领导力模型。包括“三大核心模块”和九个关键素质，成为“干部九条”，领导素质的定义见附件 3

素质群	要求	素质
发展组织能力	三项中至少两项	团队领导力
		塑造组织能力
		跨部门合作
发展客户能力	两项中至少一项	关注客户
		建立伙伴关系
发展个人能力	至少三项，且必须包含“理解他人”	成就导向
		组织承诺
		战略性思维
		理解他人

表 1 华为“干部九条”

标杆变革研习社

1.3 领导力模型的实践优化

华为的干部 9 条经过实践之后，后来慢慢的演化成了干部 4 力，也就是：决断力、理解力、执行力和人际连接力。高级干部要求具有比较强的决断力和人际连接力；中层干部要有理解力；基层干部要有执行力。

1.4 “干部九条”和“干部四力”应在领导干部的培养、评价和选拔上结合使用

华为领导力模型是对内部优秀经验的提炼总结，在实践中不断优化迭代，具有与时俱进的特点。华为“干部四力”是在“干部九条”的基础上提炼出来，在领导干部的培养、评价和选拔上，两个模型结合使用，发挥了重要作用。



图 3 华为领导力模型演进历史

标杆变革研习社

1.5 企业领导力模型建设启示

业务的快速突破对优秀领导干部需求量越来越大，急需领导干部的培养和选拔。这其中第一步工作要确定领导干部的能力素质标准，而当前市面上领导力标准是基于不同企业的发展阶段做出来的，不能完全照搬使用。

华为当时也面临同样的问题，任正非选择了内部提炼的方法，华为的领导力模型是在总结华为成功的领导人优秀的特质的基础上提炼出来的，任总在国内外市场财经年度大会上的讲话很好的总结了华为领导力模型的方法论。

“经过对公司几十位成功高级领导进行访谈，对他们的各方面进行归纳总结他们为什么成功，他们具有哪些素质而得出来的，是成功干部需要的九条。因此，这九条不是凭空从哪个书上抄来的，也不是从海外来的，是从我们华为自身的干部归纳总结来的，应该对教育培养员工、以及引导干部进行自我学习总结的好方法。”

——任正非

1.6.2 领导力模型与“四个标准”的关系

华为“四个标准”是干部评价与选拔的标准，其中涉及到：绩效、领导力、核心价值观和品格作风内容。具体解释见附件 2

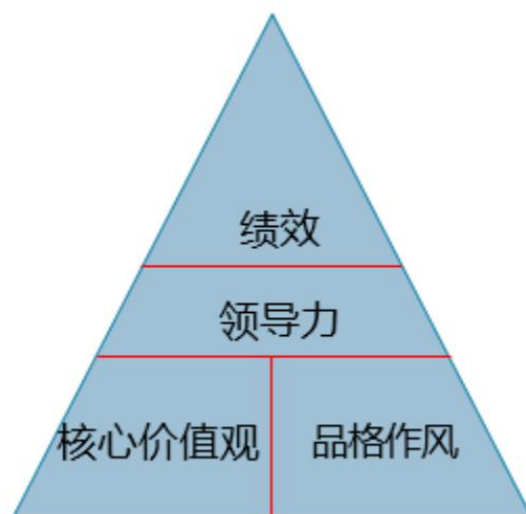


图 4 华为干部评价与选拔维度

标杆要事研习社

附件 2： 华为干部“四个标准” 含义

1、核心价值观是基础

华为的核心价值观主要是四个内容：以客户为中心、以奋斗者为本、长期坚持艰苦奋斗，坚持自我批判。因此华为在进行干部选拔的时候，在价值观的判断方面，也着重从这 4 个方面进行判断。当然这是通过关键事件，来对价值观进行判断。

2、品德与作风是底线

在选拔干部的时候，要看品德，不能唯才是举。**不符合品德要求的干部是要一票否决的**，在这方面的考核也是通过关键事件来进行考核。

譬如说在评价一个干部他是否具有艰苦奋斗的工作作风方面，会从这些方面来进行评价：是不是用人五湖四海，不拉帮结派？是不是实事求是敢讲真话，不捂盖子？是不是能够耐得住寂寞，受得了委屈？

3、绩效是必要条件和分水岭

华为的**赛马文化**是说所有的人加入到华为之后，他过去的所有的学历、工作经历都是一笔抹消，每一个人都是站在相同的起跑线上。因此就像一个巨大的马群，万马齐喑，一定会有那些跑的最快的人。

华为要求，**只有绩效前 25%的人可以被选拔干部**，这也是华为的“绩效是必要条件和分水岭” 这个条件的意思。

什么是华为认可的绩效？ 有 3 条标准：

第一是最终对客户产生贡献才是真正的绩效；

第二是关键行为过程要以结果为导向；

第三条是素质能力不等于绩效，不承认茶壶里的饺子，只有真正表现出绩效的结果才是公司所认可的绩效。

 标杆变革研习社

在华为，绩效是评价一个员工非常重要的一个标准，绩效的结果会影响到员工很多方面，包括薪酬、奖金、股票、晋升的机会等等。

4、能力是关键成功要素

对于领导力素质的评价，不像一般写评语，用一些非常通用的、非常含糊、放之四海而皆准的评价，而是要求必须基于具体的事例。在这些方面华为的管理层干部自上而下对于华为的领导力模型都进行的深入系统。

为了让管理者们能够掌握这些比较专业的方法，其实在华为的领导力模型建模的项目过程当中，就卷入了很多业务干部来参与，这也是华为管理变革的一个特点。

华为的干部 9 条经过实践之后，后来慢慢的演化成了干部 4 力，也就是：决断力、理解力、执行力和人际连接力。高级干部要求具有比较强的决断力和人际连接力；中层干部要有理解力；基层干部要有执行力。

 标杆变革研习社

附件 3：华为“干部九条”关于领导素质定义

1、关注客户 定义：致力于理解客户需求，并主动用各种方法满足客户需求的行为特征。“客户”是指现在的、潜在的客户（包括内外客户）。 维度：对客户理解的深度；采取行动的难度			
层级一	层级二	层级三	层级四
响应明确的客户需求	解决客户的担忧，主动发现并满足客户未明确表达的需求	探索并满足客户潜在的需求	想客户所未想，创造性地服务客户
2、建立伙伴关系 定义：愿意并能够找出华为与其他精心选择的企业之间的共同点，与他们建立具有互利的伙伴关系，以更好地为华为的客户服务。 维度：建立伙伴关系的行动力完整性程度；与伙伴的亲密程度			
层级一	层级二	层级三	层级四
对外开放，建立联系	开展对话	共同确定伙伴关系	达成共识
3、团队领导力 定义：运用影响、激励等方式，通过推动团队成员关注要点、鼓舞团队成员解决问题以及运用团队智慧等方法来领导团队的行为特征。 维度：授权以及鼓舞团队的程度，集思广益的深度和所发掘出的团队能量的大小			
层级一	层级二	层级三	层级四
任务式领导	设定高绩效团队的行为期望	授权于团队	鼓舞士气，影响团队
4、塑造组织能力 定义：这是一种辨别并发现机会，以不断提升组织能力、流程和结构的行为特征。 维度：行为对提升组织能力的行为影响大小			

层级一	层级二	层级三	层级四
准确理解组织流程并执行、识别需改进的领域	教导团队	匹配人力资源	进行组织或流程的重新设计,以持续提升绩效
5、跨部门合作 定义：是一种为了形成端到端解决方案而愿意与其它团队合作、提供支持性帮助并获取其他部门承诺的行为特征。 维度：需要在华为各部门之间达成整体利益最大化的努力程度			
层级一	层级二	层级三	层级四
尊重他人，并贡献自己的观点	合作冲突时，愿意做出妥协	主动寻找双赢	整体利益最大化

6、成就导向 定义：是一种关注于团队最终目标，并关注可以为公司带来最大利益的行动的行为特征。 维度：挑战及表现所带来的利益大小程度			
层级一	层级二	层级三	层级四
把事情做得更好	设定并实现挑战	作出成本/效益分析	敢于冒经过计算的风险
7、组织承诺 定义：为了支持公司的发展需要和目标，愿意并能够承担任何职责和挑战的行为特征。 维度：为了支持公司发展所表现出来承诺的程度			
层级一	层级二	层级三	层级四
主动融入组织	推广公司的形象	做出实际的选择以支持公司	为公司利益做出牺

8、战略思维 定义：在复杂、模糊的情境中，用创造性或前瞻性的思维方式，识别潜在问题、制定战略性解决方案的行为特征。 维度：所需思考的情境的复杂程度；对未来趋势发展的洞察力或创新能力			
层级一	层级二	层级三	层级四
通过发现趋势来实施战略	运用复杂的概念去实施战略	深入浅出地去洞察战略	对业务进行重新构思或创造新的业务概念
9、理解他人 定义：这是一种准确地捕捉和理解别人没有直接表露或只是部分表达出来的想法、情绪以及对其他人看法的行为特征。该素质衡量理解他人的深度和透彻程度，也可以包括对文化差异的敏感性。 维度：了解其他人的情绪和所表达的内容的程度，即理解他人的彻底性			
层级一	层级二	层级三	层级四
识别情绪	理解情绪和内容	理解意图	理解深层问题

1.7 揭秘华为 13 条人才观与人才战略

1.7.1 如何看待人才？华为的 7 条人才观

华为的人才观包括 7 大要点：

第一，华为是一家主要依靠知识劳动者和企业家创造价值的公司。这一点明确了华为的价值是如何来的问题，也体现华为对人才的重视程度。

众所周知，华为没有上市，没有直接融资的渠道，所以，资本在华为价值创造过程中的作用处于相对次要的地位。那么，华为公司的价值到底是什么要素创造的？

从华为的人员结构上来看，华为公司从事 R&D（研发）的员工占员工总数的 45%，真正在生产线上完成作业功能的人员只占很小的比例。

从财富创造要素的角度来看，华为公司的全部价值主要是知识员工和企业家创造的。所以，华为总裁任正非指出：“华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……”“资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。”

第二，华为强调人力资本增值的目标优先于财务资本增值的目标。

华为不追求利润最大化，不追求股东价值最大化，而是把公司的长期有效增长作为首要目标。

在华为的投入结构中，人力资本的投入处于优先的、超前的地位，是先有人力资本的投入才有财务资本的增长和高投资回报。这里人力资本的概念，主要包括员工的教育水平、智力、技能和学习能力、创造力、团队合作生产力和员工数量等。财务资本主要指股东权益、总资产等。

华为认为，从当期的损益来看，人力资本的超前投入会增加短期的成本，大量招人会增加工资支出和期间费用支出，有可能减少公司的当期效益；但从长期来看，会抓住机会、创造机会，增加企业的长期效益和价值。

第三，从吸引人才的角度看，华为更加注重放眼全球，广纳人才。

华为已经是一家全球化公司，其人才的来源已经不仅来自国内，而是来自世界。以华为财经体系为例，现在华为财经体系来自牛津、剑桥、哈佛、耶鲁等著名大学的优秀学生有数百名。2016 年度，财经体系招聘了近 340 名留学生，占财经体系当年校园招聘指标的 38%。

这些来自西方名校的新员工，普遍的品质是“能吃苦”、“懂得珍惜”、“时间管理能力强”、“团队融入快”。他们身上表现出的艰苦奋斗精神与华为的核心价值观高度契合。他们的加入使华为的员工队伍更加多元化。融合了多元文化的员工队伍更具有包容性和创造性。

第四，华为的核心价值观强调，以奋斗者为本。

华为公司的核心价值观是：“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗。”所谓“以奋斗者为本”，就是不让奋斗者、特别是奉献者吃亏。

正如任正非总裁所说：“华为已明确员工在公司改变命运的途径有两个：一是奋斗，二是贡献。员工个人的奋斗可以是无私的，而企业不应让奉献者吃亏。要使这个文化落实到考核和分配的细节中去，血脉相传。”

第五，华为注重处理好尊重个性与集体奋斗的关系。

华为文化的真正内核就是群体奋斗。其形象的表述是：“胜则举杯相庆，败则拼死相救”。所以员工如果想在华为大有作为，一定要能融入团队。

华为认为，个人处在华为集体奋斗的文化氛围中，就像中国一句成语所说的：蓬生麻中，不扶自直。黄卫伟教授强调，集体奋斗并不压抑个性，而是为个性的充分发挥搭建了一个丰厚的平台。事实上，只有团队成员个人潜能的充分发挥，才有团队的卓越表现。

第六，华为强调，用人所长，英雄不问出身。

现实生活表明，优点突出的人往往缺点也很突出。所以，华为在选拔各级一把手时，强调要多看优点，多看业绩，多看主流。提拔干部不把学历、学位、资历看得过重，坚持责任结果导向。近年来，随着大量高素质员工的进入，华为更加强调大胆提拔业绩优秀的年轻干部。

第七，华为的内部调查表明，高素质人才更注重个人成长和工作的意义。

社会上经常听到有人提出这样的问题：华为员工为什么愿意艰苦奋斗，为什么愿意做出牺牲？从多位华为员工的自述中，华为员工艰苦奋斗的意义主要来自三个方面。

一是为自己和家人的幸福；近两年，华为的人均年薪酬水平已经接近 ICT 行业世界顶尖公司的水平，同时华为还实行员工持股计划（ESOP），持有华为公司股份的员工超过了 80000 人，他们每年可以获得较高的分红回报。

二是高度认同公司的使命和愿景，并愿意为公司成为世界 ICT 行业的领导者而奋斗，为公司取得的卓越成就感到自豪；公司的远大目标赋予员工奋斗的意义。

三是来自创造性工作本身的挑战、乐趣、成就感和自我实现。员工认为他们在华为的工作正在改变世界。

1.7.2 如何发展人才？华为 6 条人才战略给方向

通过上述 7 条，我们明确了华为人才观。但是目前整个行业一直处于发展中，华为的员工也一直在发展中。面对复杂多样的场景，华为又形成了独具特色的人才战略。黄卫伟教授总结了 6 条华为的人才战略。

第一，人力资源管理要支撑华为公司未来的使命、愿景与竞争优势。

华为公司在 2017 年 6 月举行的战略务虚会（summit seminar）上提出了一个重要的观点：一个公司取得成功的两个关键，即方向要大致正确，组织要充满活力。

之后，华为公司最新发布的愿景和使命是：华为立志把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

华为通过付给人才以具有市场竞争力的薪酬、待遇和提供最先进的研究条件和优雅的工作环境，吸引世界范围与华为同方向的优秀人才加入华为。华为不担心由此增加的成本支出，不会因追求短期利益而牺牲企业的长期利益。

那么华为如何破解高薪酬与高成本的困境呢？就是加大研究开发创新的投入以及数字化转型的管理变革投入，靠提高劳动生产率和运营效率，使得人均薪酬居行业最佳水平，而总薪酬占销售收入的比例在行业具有竞争力。

第二，把战略能力中心建到战略资源聚集地区。

华为认为不能仅依靠中国的人力资源领导世界，而是要利用世界的人力资源和能力来领导世界，华为公司因此制定和实施了该措施。

近年来，华为已经在莫斯科、巴黎、伦敦、纽约、杜塞尔多夫、米兰、班加罗尔、西雅图、东京等城市建立了几十个能力中心，利用当地的科学家开展 ICT 领域的前沿技术和基础理论研究，利用当地的专家监控华为全球业务的财务风险、经营风险和宏观风险。

可以说，人才在哪里，华为就在哪里。

第三，建立和不断完善公正和公平的价值评价与分配制度，努力创造一个公正和公平的人才成长环境。

华为在价值评价中坚持责任结果导向，因为华为认为绩效和结果是实实在在的，是客观的。华为在价值分配中坚持按贡献拉开分配差距。向奋斗者、突出贡献者倾斜。

在价值评价和价值分配中，华为特别注意那些为公司的战略目标和长远利益主动承担责任和做出贡献的员工和干部，不能让他们吃亏，奉献者定当得到合理回报。华为认为，茶壶里的饺子倒不出来，在华为是不被承认的。

第四，坚持从成功实践中选拔干部。

华为在高级干部选拔中遵循“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”的原则。干部选拔实行“三优先原则”：

一是优先从成功团队中选拔干部；

二是优先从主攻战场、一线和艰苦地区选拔干部；

三是优先从影响公司长远发展的关键事件中考察和选拔干部。（关键事件诸如：地震灾害、内战、货币大幅贬值、外汇管制等）

第五，战略性地管理人力资源流动。

华为人力资源流动管理的基本方针是：使优秀员工在最佳的年龄，在最适合的岗位上，做出最佳的贡献，得到合理的回报。近两年，华为加大了对业绩优秀的中基层员工破格提拔的力度。同时，华为对业绩表现长期落后的干部和员工实行末位淘汰制度。

第六，以物质文明巩固精神文明，以精神文明促进物质文明。

近年来，华为的员工薪酬水平逐步接近高技术产业顶尖公司的水平，但光靠物质激励是不够的，必须要用好精神激励和物质激励两个驱动力。以物质文明巩固精神文明，以精神文明促进物质文明。

华为坚持“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”的核心价值观，注重传承“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的公司文化，创造集体奋斗的文化氛围，使得“蓬生麻中，不扶自直”。

同时，针对 90 后员工的价值诉求，进行差异化管理。强调给机会，及时认可取得的业绩，对业绩表现优秀者快速提拔。

通过上述 13 条分析，黄卫伟教授总结说，保持组织的活力，是企业在未来的数字化的智能社会中保持竞争力和可持续成长的关键。

甚至，战略选择暂时出现偏差，只要组织充满活力，企业仍可及时纠正错误，拨正航向，重整旗鼓。

1.8 如何识别人才？华为引入这 5 项素质！

从 2006 年开始，华为在集体面试当中引入了领军人才的五项素质，即主动性、概念思维、影响力、成就导向和坚韧性。而这五项素质就是华为人才基因的真正密码。

这五项素质是一个人相对恒定的特质，因此可以用它来做预测，从他过往的素质行为表现，推测他未来能不能干成事、适合干什么事，以此实现人尽其才。

1.8.1 第一个素质：主动性

主动性是指人在工作当中不惜投入更多的精力，善于发现和创造新的机会，提前预测事情发生的可能性，采取行动，从而提高工作绩效，避免问题的发生或创造新的机遇。

这种主动不只是简单地积极行动，而是强调要有结果，要有预见性，而且这种预见性要产生好的结果。

主动性可以分成四个等级。

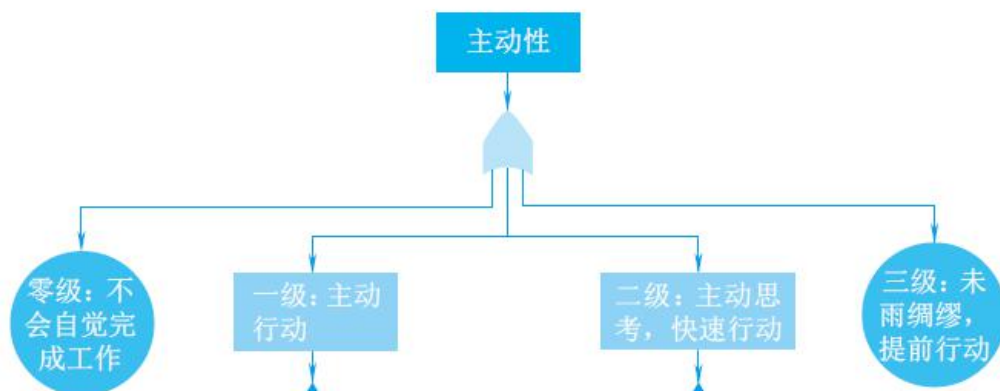


图 2-2 主动性的四个等级

主动性零级的人不会自觉完成工作，需要他人的督促，不能提前计划和思考问题，直到问题发生才意识到事情的严重性。

主动性一级的人能主动行动，自觉投入更多的努力去工作。

这类人不需要别人督促，只要分配的工作在他的工作范围内，他就会自觉地投入时间去做。很多企业家羡慕深圳这块创业热土。在深圳南山的科技园里，每天晚上 10 点之后还有很多大厦灯火通明，陆陆续续有人从大楼里走出来下班回

家。其实这种场景的出现是因为企业选择了一大批主动性一级以上的人才。如果不想整天催促员工，最简单的办法就是选择主动性高的人。

主动性二级的人能主动思考、快速行动，及时发现某种机会和问题并快速做出反应。

二级建立在一级的基础之上，主动性二级的人不光能快速自觉地工作，还会主动思考，预判某一种情况，然后采取相应的行动。如果你手下有这样总是“蠢蠢欲动”的人，那真是捡到宝贝了。

主动性三级是最高等级。这类人不会等着问题发生，而是会未雨绸缪，提前行动，规避问题，甚至创造出机会来。

谈管理的时候，常常会说到一个抗洪的例子。很多人说洪水来的时候有抗洪先锋就行了，但也有人说是我们平时把工作做好，疏浚通淤，建造堤坝，就不会有洪水发生。这个例子很好地说明了主动性二级和三级的区别。

任总曾在接受外媒采访的时候说，华为不仅 5G 做得好，微波也做得好，这两个合起来在全世界范围内华为做得最好。

而华为微波产品的开发所带来的成功就是主动性三级人才打造的。

华为微波产品的诞生有这样一段历史：

早年任总认为微波没多大用，提出把微波这条产品线砍掉。

但微波产品线总裁彭智平根据自己对市场的嗅觉，觉得这是一个好产品，就偷偷在他的人力预算中挤出了几十号人研发微波产品。两年以后，在非洲市场发现埋光纤不现实，建基站成本太高，而微波是最低成本的通信工具。

正在任总万分后悔的时候，彭智平说，任总，没问题，我们的微波产品已经可以交货了。

这个故事体现的就是主动性三级人才未雨绸缪的能力。

总结一下，从零级的没有主动性到一级的主动行动，再到二级的主动思考、快速行动，最后到三级的未雨绸缪，每一个提升都是一次飞跃。

华为的用人标准是至少达到主动性二级，也就是说，只有能主动思考、快速行动的人才，公司才会录用。

1.8.2 第二个素质：概念思维

我们常说要找聪明人，那么聪明和不聪明的区别到底在哪里呢？

其实最主要的就是概念思维，换言之就是思考方式。

概念思维是一种识别表面上没有明显联系的事情之间内部联系本质特征的能力，也就是说在面对不确定现象的时候，能找到里面的要害，高屋建瓴，一语道破。

这是一种大的思考结构，要根据有限的信息做出全面的判断。能做这种结构化思考的人就是聪明人。

概念思维也分成四个等级。

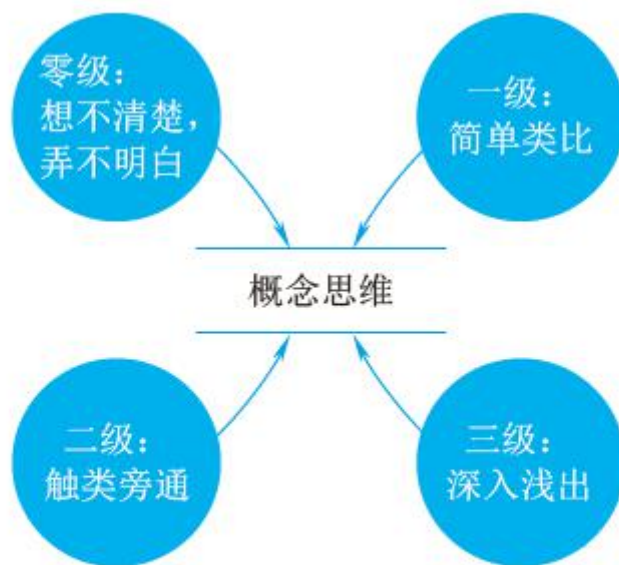


图 2-3 概念思维的四个等级

概念思维零级的人不能准确而周密地去思考问题，碰到问题想不清楚，弄不明白。

概念思维一级的人可以进行简单的类比。

所谓简单类比，就是根据自己过去的经验，对某个行为进行类似的复制。比如说我会打篮球，那么在此基础上，我也能通过简单类比，很快学会其他相似的球类运动。

概念思维二级的人能触类旁通。

触类旁通就是指运用复杂概念的能力，通过掌握事物发展的客观规律，以点带面地思考问题。

比如我是厨师，菜炒得很好，同时我也可以做管理，用炒菜的方式来管人。

有一些做营销的人跨界做人力资源也做得很好，去做财务也能胜任，那是因为每个职位背后的深层规律是相通的。

更厉害的人甚至可以跨行业，在不同的行业间游刃有余地切换。

这不是因为他们是天才，而是因为他们掌握了事物发展的根本规律，做到了触类旁通。

概念思维三级的人懂得深入浅出，他们不仅能将复杂事物一眼看破，还能高度总结成简单易懂的概念，让别人也能理解。

老子在《道德经》中讲过一句话，叫作“治大国如烹小鲜”，意思是治理一个大国这么复杂的事情其实就跟做一锅菜是一样的。

做菜讲究什么？第一食材，第二火候，第三色香味的搭配。要做一道好吃的菜，选择的食材必须是上等的，火候要掌握好，还要讲究色香味俱全。

其实治国和炒菜是一个道理，食材就是国家的人才，火候就是处理社会矛盾时要掌握的分寸，过犹不及。同时，要给大家美好的希望，让大家冲着这一希望前进。

再举一个华为的案例。

1997 年，李一男在华为领导无线产品的开发。当时华为要从固网转到无线产品开发，没有任何技术积累。

李一男就从国外类似产品的一张产品说明书开始，构建起了庞大的华为无线产品开发体系。

李一男之所以能创造这样的奇迹，是因为他能够深入浅出地抓住事物的深层规律。

1.8.3 第三个素质：影响力

影响力就是指施加影响的能力，是试图去说服、劝服、影响他人，留下印象，让他人支持自己观点的能力。

影响力其实是人与人之间的一个场。这个场是一个人魅力所构成的天然资源，是一种人和人相互影响的方式。

影响力的难点在于，主观上我们想让别人接受我们的观点，但是客观上我们又没有权力将自己的意愿强加给别人。

影响力同样分成四个等级。



图 2-4 影响力的四个等级

影响力零级的人不能清楚地表达，说服不了别人。

这类人不仅不能有效影响他人，还容易被他人影响，盲从者、从众者就是典型代表。

影响力一级的人采用直接说服的方法来施加影响，通过向别人讲述理由、证据、事实等来直接说服对方接受自己的观点。

在影响别人的过程中他只能去争理。他会做很多准备，告诉别人这样做会怎么样。

比如，法律法规是这样定的，自然规律等一切的规律都是这样的，所以我说的是对的。

但是有时候我们会遇到一种情况，叫作“秀才遇到兵，有理说不清”。

讲理的遇到不讲理的怎么办？我们会发现这个光讲理的人很多时候说服不了那些不讲理的人，或者不讲理的人根本没听懂那些“理”。

影响力二级的人能换位思考。

换位思考就是用别人的话去解决别人的问题，这又高出了一个境界。

我们经常说某个人情商很高，见人说人话，见鬼说鬼话，比如他跟你聊家常的时候，其实是在给你讲道理，想要影响你。

他不会直接说“我要赚你的钱”，而是站在你的角度，问你是不是想要健康、是不是想要幸福？所以你要去做哪些事情，这不是我要你去做，而是你自己需要做。

这就是沟通立场的转变，他能够站在别人的角度去思考和表达。

影响力三级的人用的是综合策略。

他会用复杂的策略影响别人，或者通过微妙的手段来使别人接受自己的观点。

围魏救赵就是个典型例子。我其实想要 A，但是我不说 A，我讲的是 B 的故事，最后通过 B 得到了 A，这是高手才具备的能力，这比换位思考又提升了一级。

零级的人影响不了别人；

一级的人用简单的道理说服他人；

二级的人能换位思考，情商高；

三级的人有一种智慧，我根本不要你做什么，但是你得听我的，这就是未来领袖该有的潜质。

为什么有的孩子从上学起就是学生干部？这样的孩子很可能天然具有领袖潜质，他们以后走到企业当中也会是领袖。

很多企业招人的时候会优先考虑当过学生干部的应聘者，这是有一定道理的。

这里我们要注意，领导对下属的影响不算影响力。领导对下属的影响其实是一种因彼此地位不对等而产生的权威影响，这种影响并不能佐证一个人影响力的高低。

一个人即使没有权力去要求你做任何事，但是你还是愿意听他的，这才叫影响力。影响力的结果是认同。

很多领袖虽然不是组织当中的干部，但是在民间有很大的号召力，这其实就是一个人影响力大的表现。

在企业里面，我们也能看到某些员工这种与生俱来的影响他人的素质，这就是影响力。

1.8.4 第四个素质：成就导向

成就导向指的是拥有完成某项任务，或在工作中追求卓越的愿望。也就是说，一个人对自己的定位是小富即安，还是愿意从事具有挑战性的工作。

成就导向高的人在工作中会强烈地表现自己的能力，并且不断地为自己树立标准。这就是我们经常讲的自驱力。

成就导向也有四个等级。



图 2-5 成就导向的四个等级

成就导向零级的人安于现状，不追求个人技术或专业上的进步。

不少管理者经常抱怨，用了好多绩效管理的方法，就是没办法让某个员工提高积极性，反而要花很多精力盯着他工作。这样的人就是成就导向零级的人。

对待安于现状的人，给他设立更高的目标，承诺给他更高的奖励，他不会动心，因为他觉得一年赚 30 万元就很好了，不想承担年薪 100 万元的压力。

成就导向一级的人追求更好，努力将工作做得更好，或努力要达到某个优秀的标准。

中国导入绩效管理已经这么多年了，但是国内各类企业当中践行成功的寥寥无几，根本原因就在于成就导向一级的人很少，具有工匠精神、追求更好的人很少。安于现状的人太多，绩效管理难以发挥作用。

成就导向一级的人天生就喜欢将自己的工作做得更好，达到上级设定的标准，因此绩效管理在这个过程中就能充分发挥出它的作用来。

成就导向二级的人会自设富有挑战性的目标。

他们压根儿不需要上级设定目标，而是会自己给自己设立富有挑战性的目标，并且为达到目标而努力。

有些偏执狂甚至会说，你设定的这个目标不行，我要为自己设计的更好的目标而奋斗。这样的人是不需要你去驱动的，他会自我驱动，不断追求前进，能达到这一级的人已经非常稀缺。

成就导向三级是最高级，这类人会在仔细权衡代价和收益之后，冒着经过评估的风险做出某种决策，他们为获得更大的成功敢于冒险，这也是我们经常讲的企业家特质之一。

成就导向三级的人，天生偏好高风险。所以不需要去赌某个人以后是否会成功，而是可以通过观察他的成就导向是否达到三级，来判断他有无创业成功的可能性。

余承东 2011 年临危受命，负责华为终端公司的日常管理。

当时的华为终端公司营收不过一两百亿元，而且手机产品都是运营商定制，没有品牌，质量一般。

面对这种情况，他毅然决定断臂求生，宣布不再给运营商代工，要做自己的品牌。这是需要冒极大风险的，可以说是置之死地而后生。有这种敢冒风险的精神，才能敢于大刀阔斧地改革，紧紧抓住市场的需求。

所以他不仅在大家都能玩的互联网领域玩得转，在以小米为代表的互联网营销企业玩不了的黑科技领域，也可以充分发挥优势。最终在他的领导下，消费者业务提升到了一个惊人的高度。

他的成就导向达到了三级。

1.8.5 第五个素质：坚韧性

坚韧性是指在艰苦或不利的条件下能克服自身困难，努力实现目标；面对他人的敌意，能保持冷静和稳定的状态，忍受这种压力。

聪明人往往韧性不够，韧性够的人冲劲又往往不足，但最终能成功的人不一定要极为聪明，却一定要能坚持。

因此，坚韧性是成功的基础。一个人只有坚持才能成功，没有经历过困难，没有经历过磨炼，是不可能走向成功的。

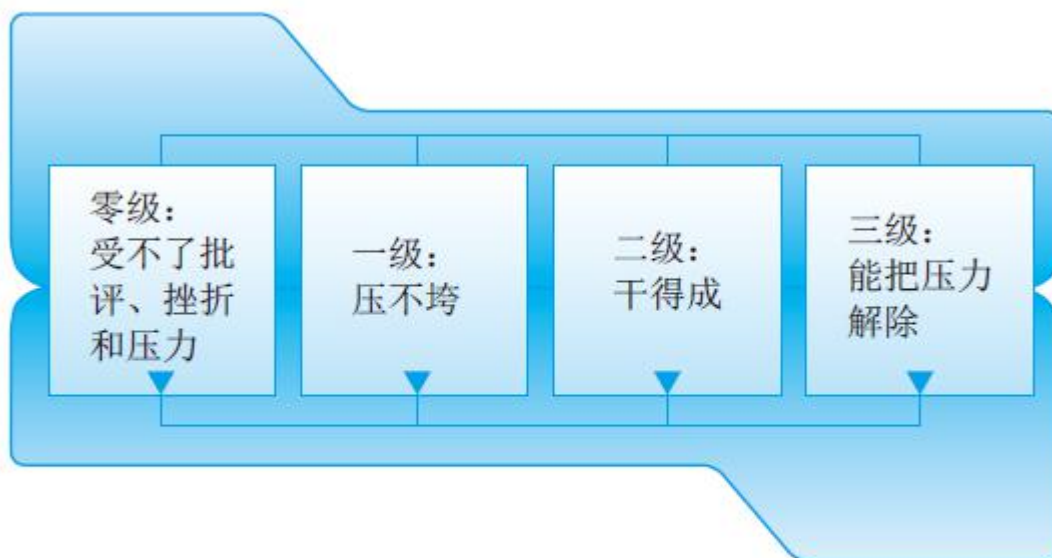


图 2-6 坚韧性的四个等级

坚韧性零级的人经受不了批评、挫折和压力，稍微遇到点压力就选择放弃。

坚韧性零级的人很难做成什么事情。一个人很聪明，成就导向很强，概念思维也很强，但要是受不了一点挫折，那对不起，这个人根本不可能成事。

坚韧性一级的人叫“压不垮”。这类人在工作中能够保持良好的体能和稳定的情绪，能顶住压力工作。

坚韧性一级的人能像老黄牛一样勤勤恳恳地工作，任劳任怨，但是不能对结果负责，也不一定能把事情做好。

坚韧性二级的人叫“干得成”。这类人不仅能在艰苦的环境中顶住压力，重要的是一定能把事做成。

华为内部在给新员工培训的时候，曾讲过一个“把信送给加西亚”的故事。

这个故事讲的是 19 世纪美西战争中，美方有一封具有战略意义的书信，急需送到古巴盟军将领加西亚的手中，可是加西亚当时正在丛林中作战，没人知道他到底在什么地方。

年轻的中尉罗文挺身而出，接受了这个任务，不提任何条件，不惧任何困难，为达成目标排除万难。

他在危机四伏的战场上徒步跑了三个星期，最终成功把信交给了加西亚。

故事中的罗文这种不管多大困难都一定要把任务完成的表现，就达到了坚韧性二级。

坚韧性三级的人能通过建设性的方式消除他人的敌意或保证自己情绪的稳定，不受制于压力，还能把压力解除。

在销售管理当中经常会出现这种情况，好的客户资源被一些老员工占有，新人只能分到一些差的客户资源，或者没有客户资源，长此以往整个资源就会板结。

华为的历史上也遇到过类似的问题。

1996 年，时任华为董事长的孙亚芳曾经负责策划当年的市场干部大辞职，这在华为的干部历史上是浓墨重彩的一笔。

通过让所有干部辞职的方式，公司重新挑选人才，旨在打破本位制度，构建“哪里需要人才，人才就往哪里去发展”的公司文化。

干部依据公司的发展而流动，不再板结在自己的一亩三分地上。从中我们就可以看到策划这一事件的负责人坚韧性达到了三级，因为她通过建设性的方式解除了销售干部长期板结、捆绑客户，而新的人才无法分得好的客户资源的矛盾。

坚韧性，其实就是人生的厚度。

困难是啥？

在坚韧性三级的人眼中，困难就是人生的日常。

在挑战困难的过程中，他们感受到的不是痛苦，而是自我超越的喜悦。但是在坚韧性零级的人眼里，困难就是越不过的坎儿。

这就是人与人在坚韧性上的区别。

1.8.6 用五项素质进行人才评估

我们来分析一下华为识人的五项素质的内在逻辑。

主动性代表着一个人的一种态度、一种追求。

概念思维是一个人的本体。一个人的本体是良好的、强大的，才可能驱动成功。

影响力是一个人和外部进行能量和信息交互的场，影响力越大，场就越大，对周边的影响也就越大。

成就导向是一个人的目标追求，目标追求越远大，动力就越足。

坚韧性是一个人的底，这个底构建了人生的基础。如果这个底很厚，也就是如果一个人有很强的坚韧性，他就可以在人生的历程中克服一个又一个困难。

这五项素质反复锤炼，就构成了领军人才需要具备的素质：积极，聪明，有强大的场能影响他人，有远大的追求，面对挑战坚持不懈。

我自 2017 年创立战略与人力资源咨询公司以来，已经对 18 家企业的近 1800 位中高层干部进行了这五项素质的评估。从评估的结果来看，五项素质都能在二级以上的仅有 9 人。

值得注意的是，五项素质是用于评估选拔企业领军人才的，关注的是一个人在商业环境中要达成目标的素质基础。

这五项素质是一个人相对恒定的特质，因此可以用它来做预测，从他过往的素质行为表现，推测他未来能不能干成事、适合干什么事，以此实现人尽其才。

因此，五项素质的评估结果，对应了三类人才分类标准：

开创型人才：主动性、概念思维、影响力、成就导向、坚韧性均达到二级及以上。

守成型人才：主动性、概念思维、影响力、成就导向为一级及以上，坚韧性为二级及以上。

执行型人才：主动性、概念思维、影响力、成就导向、坚韧性均达到一级。

对于不同的人才，应该根据其不同特点，充分发挥人才的价值，做到人尽其才，这是五项素质应用的最大价值。

第二章 干部选拔

2.1 人才，什么最重要？

1、比知识重要的是技能。知识通过学习和培训得来，但并不一定能够形成技能。因为知识到技能的转化需要成功的实践，它需要不断的摸索、试错和总结。经过多轮的实践最终转化为技能，技能再经过反复的实践和熟练运用，慢慢就会转化为才干，因此来说，才干是技能的高级形式。

2、比技能重要的是意志力。意志力往往是吃苦耐劳、艰苦奋斗精神的体现，同时，意志力也是面对困难、战胜困难的乐观主义精神的体现。在任务面前，特别是在艰难的任务面前，意志力更体现的是一个人的自信与自强精神。因此来说，技能往往决定日常的小事，而意志力决定的却是人生的大事。

3、比意志力重要的是品德。我们在评论一个人的好坏时，首先看到的是他的品德。这方面界定这个人的为人本质。一个品德不行的人，我们称为小人。小

人的本质表现为：自私、自利、心肠歹毒、阴险、夸夸其谈、虚话、场面话、假话连篇等等……这样的人是无论如何不能做出有正能量的事情出来的。企业有了这样的人，不仅影响整个团队的氛围，而且很可能给企业带来灾难性的后果。

4、比品德重要的是胸怀。一个人的胸怀决定他人生的高度，一个团队领导人的胸怀决定团队的凝聚力。一个人立身处世，拥有什么样的胸怀，直接决定了其拥有什么样的人生。心有多大，舞台就有多大。如果不能打碎心中的壁垒，即使给你整个世界，你也找不到自由的感觉。一个人只有最大限度地扩大自己的胸怀，才能比别人看到更多更精彩的事物，收获更多的美丽。

5、比胸怀重要的是自我批判。通过自我批判，使干部思想洗刷，心胸开阔，将来能够经得起别人批评。“只有有牺牲精神的人才有可能最终成长为将军；只有长期坚持自我批判的人，才会有广阔的胸怀。”孔子说吾日三省吾身，我是深感其伟大。我一生有过这么多经历，我批评别人很多，自我批判更多，每天都想哪些事情做对了、哪些事情做错了。

2.2 如何考察干部的“德”？

1、任人唯贤：我们要防止片面地认识任人唯贤，不是说有很高的业务素质就是贤人，有很高的思想品德的人才是真正的贤人。我们要旗帜鲜明地用我们的文化要求干部，**中、高级干部品德是最重要的。**对腐败的干部必须清除，绝不迁就，绝不动摇。（1997）

2、提拔干部要看政治品德。真正看清政治品德是很难的，但先看这人说不说小话，拨不拨弄是非，是不是背后随意见论人，这是容易看清的。（说小话、拨弄是非、背后随意见论人）这种人是小人，是小人的人政治品德一定不好，一定要防止这些人进入我们的干部队伍。（1998）

3、审查干部的标准第一位是品德。在选拔中高层干部过程中，要把干部个人品德看得高于一切，**遵守纪律，有高的道德情操，忠于公司、忠于集体利益**才是我们选拔的重要基础，而不能唯才是举，不能唯才选择。（2003）

4、为什么选择品德好的人做干部？敢于到艰苦地区工作、敢吃苦耐劳、敢于承担责任等也是品德的一部分，不光老实是品德，品德的含义是广泛的，优先要选择品德好的人做我们的干部。历史上太平盛世时期的变法大多数都失败了，特别王安石，他选拔干部大都是投机、吃里爬外的干部，后来就是这些干部埋葬了他的变法。所以我们在太平盛世主要要选择品德好的人上岗，才能保证公司的长治久安。（2004）

5、后备队选拔时，品德和干劲作为一票否决。（2005）

6、品德的内涵。品德不仅仅包括思想道德、生活作风，而是一个广泛的概念，还包括责任心、使命感、敬业精神、愿意到艰苦地区去工作、在磨炼中成长，以及管理好团队的能力。（2004）

品德不仅仅指思想道德、生活作风，而且包括愿不愿去艰苦的岗位工作，不计较个人得失，有无团队运作的的能力，能否处理好公司的利益、部门利益和个人利益之间的关系；有没有发牢骚，讲怪话，议论待遇等。我们要选那些有奋斗精神、献身精神、长期坚持自我批判的人做干部。（2006）

行政管理团队主要是管人，心理素质不好的人和生活作风有欠缺的人，都不能进入行政管理团队。（2011）

2.3 选拔干部的 14 条标准

任正非对华为选拔干部提出以下 14 条标准：

1、从有成功实践经验的人中选拔干部。

干部选拔的最高标准是实践。我们强调要从有成功经验的人中选拔、培养，反对纸上空谈。当然有些成功经验是很小的，但也是成功的。有成功经验，就表明管理者有一定的方法论，以及领导能力，他们经过培养，容易吸收公司的管理方法。（2005）

为什么要选拔成功经验的人呢？不管大项目成功、小项目成功，他们总有一个适用的方法论，他们已不是仅仅拥有知识，而是知识已经转换成为能力。这些人再被培养后，又善于总结与自我批判，那么我们会再有一点进步，贡献就会再大一分。（2005）

没有实践经验的人回到机关担任要职，碰到问题就开会，解决不了再开会，把大家都折磨得半死不活，现在的情况，一定要改革。（2013）

2、提拔干部必须拥有基层业务经验。

我们一定要坚定不移地加强干部管理，提拔干部必须拥有基层业务经验。一切没有基层成功经验的，一律不得提拔和任命。财经干部要加强与海外一线的沟通，加强一线实践经验的积累。没有一线经验的人不能做直接主管，没有一线基层实践经验的干部冻结调整和饱和配股，要补基层实践课。以后，三年之内没有半年基层经验也算没有一线经验。不能让不懂战争的人坐在机关里指挥战争。要号召所有管理骨干到前线去，去解决问题。（2006）

对于缺乏基层实践经验的现有干部，要及时补上这一课，尽快派到一线去接受实践检验。这方面要与干部梯队计划结合起来。（2008）

3、机关干部必须到海外去锻炼。

机关干部必须到海外去锻炼，要长期身先士卒待在国外，完成全项目的工作。我们一定要在监控有效的条件下，尽力精简机关。在同等条件下，机关干部是越少越好，当然不能少得一个也没有。因此我们一定坚定不移地要把一部分机关干部派到直接产生增值的岗位上去。（2001）

用海外撤回来的中方员工，语言过关、表现优良的，可置换机关现职干部。所有机关干部都要置换。没有海外实践经验的干部，没有基层实践经验的干部，自己要定出来怎么去补课。从上到下，都要查自己有无实战经验。（2007）

4、赛马文化，选拔干部要重实绩，竞争择优。

选拔人才要重实绩，竞争择优，做不好本职工作的，就做不好更重要的工作。

（1998）

我们强调这一点，是千里马都拉出来赛，跑得最快的前 25%留下来交给有关部门去考察素质，去看看牙齿啊，看看蹄口啊，看看这些东西。你们选谁就选谁，但必须在跑得快的马里面选。（2008）

华为的文化是一个赛马文化，在地区部专业业务骨干的选拔上，给“小马”一些机会。当然包括代表处的存量维护的专家队伍，也可以通过赛马来产生。

（2010）

5、在英勇善战、不畏工作艰苦的员工中选拔后备干部。

我们强调在英勇善战、不畏工作艰苦的员工中选拔后备干部，但并不意味着上甘岭会自然产生将军，意味着我们排斥领导人必须具备的素质。一屋不扫，何以扫天下，一个人领导一个小团队不能成功，何以领导一个大团队。我们不以成败论英雄是指整个大势来说的，而对基层干部，在本职范围内，不能与团队一起成功，我们是不能肯定的。（2005）

抢滩登陆就是勇士，但是勇士能不能纵深发展成为将军，要对选拔出来的 25%的勇士进行培训，培训后进行筛选，从 25%中选三分之一，约 8%左右人员推荐到干部后备队，这个干部后备队，我们就要给他们机会去实践。对那些经过素质训练还达不到素质目标的人，也应该是我们的英雄，给予黄继光的称号，但英雄不一定是将军。（2008）

6、优先从成功团队中选拔干部。

项目成功了，出成果就要出干部。打下这个山头的人里面，终究有一个人可以做连长；不能说打下这个山头的人全部都不行，我们不能老是空投一个连长过去。（2008）

核心工程队的作用要发挥出来。核心工程队先拿几个国家来试点。就是一句话：搞好这个国家，就在这个国家选干部、选校官，然后分到周边国家去接着干，周边国家再卷进来，大家都洗一遍澡。（2012）

7、优先从主攻战场、一线和艰苦地区选拔干部。

我们就是要在艰苦地区培养和选拔干部，那是不是说发达地区就不能成长优秀干部？不是的。发达地区培养出来的干部更要注意职业化，你的对手及客户比你水平高得多。他们如果愿意到艰苦地区来工作，作新方法的种子，我们十分欢迎，他们像白求恩一样放弃优裕的生活环境来艰苦地区工作，那就更好了。（2004）

我们要在艰苦地区，培养一批优秀的干部，这是公司的既定方针。上甘岭是不会自动产生优秀干部的，但优秀的干部必然产生在艰苦奋斗中。艰苦地区和业务的一线作战组织可适当多设些具有明确责任的副职职位以观察和培养后备干部。（2006）

大仗、恶仗、苦仗一定能出干部。总部机关、产品体系都要派后备干部到艰苦地区锻炼，在艰苦环境中成长，公司要在上甘岭培养和选拔干部。（2008）

8、选拔干部第一选的是干劲。

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。（2009）

BG、EMT 团队构成，应大胆提拔有成功实践经验、有干劲、高绩效的中基层干部，加入到中高层团队中，作为种子、苗子，构建干部继任梯队。高层领导去一线，首要是考察干部苗子，而不仅仅是关注经营、项目。（2011）

要敢于换一批有干劲、有能力、品德好的干部上来。我们在选人的时候，除了品德合格外，我认为能力与干劲是重要的。这个人有这个能力、有这个干劲，就可以让他做这个工作，为什么一定要资历呢？这样的话，一大批年轻的干部，就迅速成长起来了，挑起担子。我们完全靠原有的干部成为世界第一是不现实的。（2011）

9、以全球化的视野选拔干部。

未来公司需要什么样的干部，我认为未来公司需要的管理干部是对市场有深刻体验和宽文化背景的人，宽文化背景怎么理解，大杂烩，什么都懂一点。要成为高级干部都要有宽文化背景，干部要进行必要的循环，这是宽文化学习的好机会。（2001）

为迎接公司国际化的挑战，在技术服务、供应链、采购、战略合作、品牌、海外公共关系、人力资源、商务等领域都要引进国际化、职业化的人才。引进高端人才主要是做种子，数量不一定多，关键是通过他们把整个体系的水平提升起来。（2005）

大胆、开放、积极地引入外籍 CFO、外籍专家，与华为的优秀青年组成混合团队，建设财经“混凝土”组织。让有为的员工走上合适的管理与专家岗位。过去我们的管理开放不够，使一些优秀人才得不到充分发挥，欢迎他们回来，与我们一起奋斗。

10、优先从关键事件中考察和选拔干部。

我们要选拔培养的是对公司忠诚、艰苦奋斗、绩效结果和在关键事件考核中突出的优秀骨干。（2005）

在选拔后备干部时，也要看其在关键事件、突发事件、组织利益与个人利益冲突时的立场和行为。（2005）

我们在评价正职时，不一定要以战利多少来评价。应对其关键事件的过程行为中体现出的领袖色彩给予关注。（2007）

11、挑选优点突出、能带兵的人担任各级一把手。

要注意挑选优点突出、能带兵的人担任各级一把手。优点突出的人往往缺点也很突出。有突出缺点的人，不一定不能成为好干部。我们用人不能求全责备。我们审视其缺点时要看主流。（2007）

要看新干部的优点，不要老看缺点，不要求全责备，这个世界上没有完人。当然，道德品质上是一票否决。我们在原则问题上不退让，党委行使一票否决，但在原则范围内，应该还是有很多好干部的，要敢于培养干部。江山代有人才出，要一代代去巩固。（2008）

12、对优秀干部要敢于破格提拔。

为什么不敢破格使用？为什么不学习美国军队？诺曼底登陆的时候，李奇微还是个少校，指挥 82 师的一个营；到朝鲜战场的时候，已经成了“联合国军”总司令；后来他接替艾森豪威尔任北约组织武装部队最高司令。短短八年时间就能有这么大的提升。为什么华为就不能这么选干部？（2011）

对优秀干部要敢于破格提拔。我们过去太强调公平了，我们现在已经有公平的基础了，接下来就是要敢于破格。人力资源委员会在破格提拔上还是要敢于决策，这样才能留住人心，留住人。（2012）

13、品德与作风是干部的资格底线。

提拔干部要看政治品德。真正看清政治品德是很难的，但先看这人说不说小话，拨不拨弄是非，是不是背后随意见论人，这是容易看清的。这种人是小人，是小人的人政治品德一定不好，一定要防止这些人进入我们的干部队伍。（1998）

对人的选拔，德非常重要。要让千里马跑起来，先给予充分信任，在跑的过程中进行指导、修正。从中层到高层品德是第一位的，从基层到中层才能是第一位的，选拔人的标准是变化的，在选拔人才中重视长远战略性建设。（1999）

品德不仅仅指思想道德、生活作风，而且包括愿不愿去艰苦的岗位工作，不计较个人得失，有无团队运作的的能力，能否处理好公司利益、部门利益和个人利益之间的关系；有没有发牢骚，讲怪话，议论待遇等。我们要选那些有奋斗精神、献身精神、长期坚持自我批判的人做干部。（2006）

行政管理团队主要是管人，心理素质不好的人和生活作风有欠缺的人，都不要进入行政管理团队，他们可以做普通管理干部或业务专家。（2011）

14、茶壶里的饺子，我们是不承认的。

企业不是按一个人的知识来确定收入，而是以他拥有的知识的贡献度来确定的。我们强调使用一个干部时，不要考虑他的标记，不能按他的知识来使用，我们必须按如承担责任、他的能力、他的贡献等素质来考核干部，不是形而上学，唯学历。（2002）

我们的待遇体系强调贡献，以及以实现持续贡献的能力来评定薪酬、奖励。有领袖能力、能团结团队的人，是可以多给予一些工作机会，只有他们新的机会中做出贡献，才考虑晋升和奖励，不能考虑此人有潜力时，放宽他的薪酬。茶壶里的饺子，我们是不承认的。（2005）

2.4 中高层管理者述职模型

一、华为的中高层管理者的述职模型包括四部分：

1、财务：（1）KPI 完成情况；（2）竞争对手与业界最佳比较；（3）不足/成绩。

2、客户：（1）客户满意度；（2）内部客户满意度。

3、内部流程：（1）部门业务策略；（2）核心竞争力提升措施；（3）部门中心工作；（4）IT 建设和管理项目实施

4、学习与成长：（1）员工职业化技能提升；（2）组织气氛指数。

二、**半年述职报告**：述职者对照批准的年度业务规划、预算和 KPI 指标，总结上半年的执行情况，找出差距和原因；预测年度业务规划和预算目标的完成程度，对下半年各项目标作出承诺，提出下半年的具体策略措施和资源需求，具体述职内容包括以下八个方面：

1、不足/成绩

总结上半年的业务与管理工 作，针对 KPI 目标和影响 KPI 的根源性原因，按照优先次序，列出最主要的三项不足和最主要的三项成绩，并扼要地指出原因。

2、市场数据及竞争对手/业务环境及最佳基准比较

通过准确扼要的数据和指标，说明客户、竞争对手和自身的地位、策略、差异和潜力：特别关注变化、动向、机会和风险，关注影响公司和部门 KPI 实现的市场因素和环境因素，以及业界最佳基准。

3、KPI 完成情况

报告上半年 KPI 完成情况，与上年同期水平相比的进步情况，审视全年目标、挑战目标的达成程度，说明差距和原因。

4、核心竞争力提升的策略与措施

核心竞争力提升的策略与措施是指那些完成 KPI 和增强公司潜力的关键策略和措施。各部门要围绕公司目标、回顾和评价部门业务策略、中心工作以及核心产品/业务推进措施的落实情况和进展情况，并对策略及措施的实施结果进行计划。支持部门要检查负责公司重大管理项目的推进计划和阶段目标的完成情况。

5、客户/内部客户满意度

客户满意度是衡量我们各项工作的重要尺度。业务部门要说明和分析客户的满意度，各部门均要说明和分析内部客户满意度，特别是最满意的比率，最不满意的比率，哪些客户和内部部门最满意，哪些最不满意，下半年如何改进。

6、组织学习与成长

公司通过组织建设、推行重大管理项目和 IT 建设，不断提升公司的核心竞争力。各部门要提出和检查提高员工职业化技能的计划、措施和效果，报告和分析组织气氛指数，检查公司重大管理项目在本部门的推进计划和阶段目标的完成情况。

7、预算和 KPI 承诺

管理必须形成闭环，各部门根据自己的历史水平与竞争对手的对比和公司要求，对 KPI 指标和业务目标作出承诺，提出挑战目标，调整预算，以便检查和考核。形成自我激励、自我约束的机制。

8、意见反馈

提出需上级关注的战略问题和相关部门在运作方面的支持需求。

2.5 接班人的问题

通用电气：杰克·韦尔奇挑选伊梅尔特做继任者，用了将近 7 年的时间。他说：“对领导能力最后的考验就是看企业能否获得持久的成功，而这需要不断地培养接班人才能完成”。他认为，长寿的大公司一是靠企业文化的传递，二是靠接班人的培养。”

三种方法：考察企业的接班人选择，不外三种类型：一是内部培养，保证根正苗红，也有利于权力的顺利过渡；二是外部空降，比较适合需要进行二度创业的企业；三是子承父业型，更多地出现在家族企业。

华为的实践：任正非曾说：“华为从创立那一天，确立的路线就是任人唯贤，而不是任人唯亲。11 万名员工绝大部分是高端知识分子，甚至相当多的是世界级的知识分子，这样一群人能那么团结已经说明了我们有一种文化，而它的基础就是任人唯贤。”但还是有消息传出：任正非准备让儿子任平接班，打算让孙亚芳离开华为，分手费为 10 亿元。也有传言：任正非曾在一次华为例行的 EMT 会议上提出，要将任平引入 EMT，遭到孙亚芳等高管的强烈抗议。华为的交接班是文化的交接班，制度的交接班，这些年一直在进行着，从没有停歇过。从目前来看，华为的接班人不是没有，也不是少了，而是多了。华为对未来的安排，肯定不会找一个接班人来接班，更不会是任正非的亲属接班。

2.6 将军是怎样产生的？

在 2015 年时，任正非曾发表过演讲，标题为《将军是打出来的》，在演讲中，他讲出了华为人的“奋斗”，也为年轻人分享了不少提升自我的建议。任正非讲话全文如下（有删减）：

1、将军是打出来的

在华为，必须多产粮食才能拿高工资，多产粮食才能当将军。有人说要搞通职培训，让大家通晓历史、哲学、地理……，我不反对学习，那是你业余时间的爱好，我们强调的是首先要把本职工作做好。将军是选拔出来的，不是因为学习了就可以当将军，但是不学习肯定不能当将军。我们不是在教课书纸上谈兵，不能以技术标准来考核任职，这是学生的考核标准。将军应该是打出来的，是选拔出来的。所以大家要积极努力，踏踏实实提高本职工作能力。交付经理应对确定性事务，要优先实现效率提升、效益提升；服务经理应对不确定性事务，提高快速处理故障的综合能力。这两类经理，将来你们自己塑造自己，应该有不同考核方法。

第一，交付一定要提高效率，从本职工作开始改善，提高自身能力。正确理解客户需求、正确做出合同、正确录入合同、正确发货、正确交付、正确服务……每个环节都非常重要。2015 上半年，我们的数据差错有 640 万条错误，数据都错了，你们就会交付正确吗？难道你们是神仙？有正确的合同，录入也要正确，为什么还不能正确发货？我们的库管系统人员的层级也不能太低，不够理解，就把货发错了，造成巨大浪费。因此，首先我们要正确地理解客户需求，否则做出的合同一定是不正确的；能做出正确的合同，但如果不能正确地录入，那绝对不可能正确地发货；不能正确发货，那么正确地交付也是不存在的。今年公司给每个人发了 1000 美金的反浪费奖，这也是逼出来的，实际上我们的浪费远远大得惊人。为了提高大家的积极性，还是发 1000 美金表示节约了。浪费巨大，主要是因为不能正确发货，货物浪费占了很大比例；重复进入站点也是浪费很大，没有计划性。所以在材料的使用、预算的使用、站点的规划……，我们还有巨大的改进空间，如果你努力改进了，将军不就是你打出来了吗？

第二，推进服务改革，重视服务专家的培养。未来三五年，华为公司的改变很大。也许不需要三年，我们的年销售收入将超过 1000 亿美金，那时累计销售收入将达到 45000 亿人民币。服务 45000 亿左右的设备，难度是非常大的，所以你们要加快服务专家的产生。未来我们要高度重视服务专家的培养，关键是能快速找到故障的问题。现在大数据流量是一个综合性的网络，我们无法搞清楚故障点在哪里，服务的难度越来越大。服务专家发现了问题，自己去修好，没有必要。关键是发现问题，修正问题很简单。所以服务具有不确定性，服务经理也是打出来的，自己要去反复练，技能要综合化。专业人士也要越来越专业化，他们是更宝贵的财富，这是我们特别需要的专业人才。在特别的时候，要靠特别的你。

2、考核机制要发生很大变化，变化有利于发展

第一，干部选拔没有年龄、资历标准，只以责任结果贡献为考核标准。

金一南将军讲美国军队，美国是世界上最有文化的军队，西点军校录取的是高中生的前 10 名，美国安那波利斯海军军官学校录取的是高中生的前 5 名……，所以美国军官都是美国最优秀的青年。美国军队的考核最简单，没有对学历、能力的考核，只考核“上没上过战场，开没开过枪，受没受过伤”，所以美国军队其实是最能作战的。他们先学会战争，再学会管理国家。将来我们也要学习美军的考核方法。以前人力资源部的考核方法太复杂，考核能力，填很多无用的表格，花了巨大的时间，这就是在非战略机会点上消耗了战略竞争力量。现在人力资源已经在改革，以责任结果为考核导向，考核表格也会发生变化。要看是不是攻下了上甘岭，怎么胜利的？还有什么不足。如果你只用 600 个字总结一下，那是人才难得。因为字写多了没人看，就可能被埋没，其实你是有水平的，但是你的表达没水平。如果你能在 600 字内概括你的人生，你想一想，你的工作是否也可以只用 600 字把计划、交付做好？我们也要历练自己的工作方法，流程、制度、预算、计划、规划，这就是一个比赛。同时我们不要过分讲资历，优秀员工干得好，为什么不能提拔快些？公司每年有 25% 以上的人员能获得明日之星、金牌奖。有人曾对金牌奖的评选结果有意见，说“这是管理团队评出来的，我长期评不上，是他们对我的看法有偏向”。那么明日之星是全体员工民主选举出来

的，也没被评上，群众的看法也有偏向？你什么奖都没得，那你告诉我，你这些年做出了什么成绩？你这几年没涨工资、奖金拿得少，你要反思一下该怎么办？

第二，不同地区的任职标准不同。艰苦地区也需要将军，只要达到艰苦地区的岗位贡献要求，就给相应职级。所以未来到艰苦地区工作，不仅补助高，还能优先走向将军之路。比如，在非洲和上海工作的人，虽然是同等级别，甚至在非洲的人还略低一点，优先提拔非洲的人员走向将军之路。西藏的将军能驾驶航母吗？不能。那西藏要不要将军？一定要。西藏这么长的边境线，那里将军的作用主要是管边防部队、哨所的，骑着马去哨所看看、关怀士兵。“同志们辛不辛苦啊？被子冷不冷啊？蔬菜够不够吃啊？”打仗还是靠野战军。当西藏的将军想去驾驶航母的时候，那你就要先学会飞行。通过训战结合，提升自身能力，接受新岗位对你的评价和考核。

3、走职业化道路首先要靠自己努力学习，提升本职工作能力。80后、90后是有希望的一代

面对公司发生的很大变化，每个人其实都要集中精力努力学习，提升自己，互相比赛。减少无益的朋友圈，不要在微信里消耗了你的人生和青春。你们的青春是要变得更加美好，而不是无益的去消耗。我曾问身边的一个人有多少个朋友圈，他说“200个”，维护这200个朋友圈的时候，就在非战略机会点上消耗了战略竞争力量，进步就慢了。80后、90后是有希望的一代。蓬生麻中，不扶自直。我们的价值观是可以塑造优秀的人的。这次与南非员工座谈，现场大概有600多人，突然心血来潮问了一句“有多少80后、90后？”，差不多90%的人站起来。战斗在第一线的都是80后、90后，怎么会说80后、90后是垮掉的一代呢？世界最终是你们的，我们这一代最终是会死掉。你们现在多年轻、多有希望，明天都是属于你们的，只要你们有一个正确的方法适应社会和形势。所以，我们应该看，用什么样的价值观来塑造我们的年轻人。你们还要加强体育锻炼，只有身体最健康，工作才会最有效率。大家看到，美国是世界上胖子最多的国家，但是美国军官中基本看不到胖子。因为美国军官升职有体重限制，他们为了保持体重，西点军校只要下午一下课，就可以看到很多美国兵背着枪围绕着花园跑步。

所以你们要加强健身，保证身体健康，保证头脑清晰，可以为公司多工作几十年。华大的校训可不可以是这样的：健壮的体魄，坚强的意志，不折的毅力，乐观的精神，顽强地学习，团结与协作，积极地奉献。

很多人年度小目标都完不成，为什么华为能够充满激情？

华为的工资单一泄露总能在社交网站上掀起轩然大波，任正非曾说：“钱给多了，不是人才也变成了人才！”但一众吃瓜群众当看到华为对员工的要求，瞬间就明白，这钱拿的真不容易！而仔细研究了这几条要求，你会发现，其实这些要求也是许多人需要努力提升的方向。

1、重在参与，敢于向自己挑战

任正非告诫员工，做一件事无论是否成功，你都要找到自己的那份感觉。只要你参与并与之拼搏过，你就是成功了，“胜负无定数，敢搏成七分”。

2、重视向别人学习，取长补短

任正非说，做人要积极吸收别人的优点，对伙伴则应积极指出他的缺点。别人指出你的缺点，批评你的缺点实际上是在帮助你，希望你进步，如果你把这种帮助也放弃了，那就太亏了。

3、要善于归纳总结

任正非与员工座谈时说，现在给你一把丝线，你是不能把鱼给抓住的。你一定要将这把丝线结成网，这种网就有一个个网点。人生就是通过不断地总结，形成一个一个的网点，进而结成一个大网。如果你不善于归纳总结，就会像猴子掰玉米一样，掰一个，丢一个，你将没有一点收获。大家平时要多记笔记、写总结，不想进步的人肯定就不会这么做。不进步还不安分，牢骚怪话满腹，这样的人我们不接受。如果你不善于归纳总结，每次做完项目就结束了，进入循环，那永远都是士兵。不要总是讲一些大口号，喊口号的人可以当主持人，但是不能当将军。人类的历史就是不断从必然王国走向自由王国的历史。如果没有平时的归纳总结，结成这种思维的网，那就无法解决随时出现的问题。不归纳你就不能前进，不前

进你就不能上台阶。人是步步前进的，你只要一小步一小步地前进，过几年当你回头总结时，就会发现你前进了一大步。

4、要实事求是地设计自己的未来

强调员工要“爱一行，干一行”，你不爱就别干。同时“爱一行，干一行”也要实事求是，要结合自己的专长和专业设计自己的未来。在设计之后，就要用设计的目标去严格地要求和约束自己，使自己朝着目标走。例如你设计要当总统，那你就得用总统的标准去严格要求自己，注意自己的一言一行。否则人言可畏，禁不起人家的攻击、揭底，自己是很苦的。

5、勇于“犯错”

任正非认为，人都是在犯错中成长，鼓励大家改进工作。思想不经磨炼就容易钝化。那种善于动脑筋的人，就越来越聪明。

6、只有全身心的投入、潜心钻研，才会成就自己

只有全身心的投入、潜心钻研，才会成就自己。人只要热爱它，终会认识它，在严格的、大量的实践中，看出破绽，产生新的突破。没有实践的创造发明越来越难。长期不懈的做实，最终将创造奇迹，这是历史的启示，也是量变到质变的规律。我们必须有所作为，一切有志于献身事业的人，都应义无反顾地勇往直前，不管两旁的鲜花、荆棘。

7、应从小事开始关心他人

培养员工从小事开始关心他人。华为要求员工要尊敬父母、帮助弟妹、对亲人负责。在此基础上关心他人，支持希望工程、寒门学子、烛光计划……并且平时关心同事以及周围有困难的人。鼓励员工把本职工作做好，本职工作做好了，公司发展了，对国家的贡献就变大了。

8、要长期坚持自我批判

任正非认为，青年人要长期具有自我批判精神。一个人只有坚持自我批判，才能不断进步。在公司内部，一定要打掉好面子的思想。大多数人走上工作岗位后会变成小心眼的人，如果你们的那种小心眼不克服掉，对华为公司的发展不仅不是动力，反而可能是绊脚石，不仅不能使公司壮大，反而会削弱公司的竞争力。真正能使华为公司更快、更大发展的就是依靠每个员工开放自己，要加强对自我的批判。我唯一的优点是自己有错能改，没有面子观，这样的人以后也容易找，所以接班并没有什么难。千万不可以把一个人神化，否则就是扭曲华为的价值创造体系，公司就会垮掉。因为，员工认为自己在创造价值，积极性就会很高，如果员工认为只是某一个人在创造价值，积极性就会丧失。

9、加强自我培训，超越自我

接受培训是重要的，但自我培训更重要。要真正想成为一个高级人员，就要自己培训自己，只有自我培训才能实现超越。人生苦短，青春宝贵，不要蹉跎了岁月。梦想成大事，就一定要有“头悬梁、锥刺股”的精神。任何时间、任何地点都有自我培训的机会。要开放自己，广泛地吸收别人的营养，珍惜时间，珍惜机会，找到你自己的人生切入点，加强自我培训，超越自我。技术培训主要靠自己努力，而不是天天听别人讲课。其实每个岗位天天都在接受培训，培训无处不在、无时不有。成功者都主要靠自己努力学习，成为有效的学习者，而不是被动的被灌输者，要不断刻苦学习提高自己的水平。1999年。在一次与员工谈话中，任正非提到了自己是如何争分夺秒地自我学习：我不知道你一天学习多少个小时，你能否拿一个你一天的作业时间表给我看看？我可以告诉你我是怎么学习的，如果是坐两个半小时到北京的飞机的话我至少是看两个小时的书。我这一辈子晚上没有打过牌、跳过舞、唱过歌，因此我才有进步。

10、文凭不重要，重要的是提高自己的基础知识和技能

华为不以学历、知识作为确定收入的标准，而是以贡献和业绩评定薪酬。有知识没业绩就好比茶壶里有饺子但是没倒出来，没倒出来就等于实际上没有饺子。我认为一个人文凭如何并不重要，一个人要努力提高自己的基础知识和技能，这很重要。拥有学历的人他们曾受到很好的基础训练，容易吸收新的技术与管理。

但是有知识的人不一定有很好的技能。我们要以贡献来评价薪酬。如果这个人很有学问，“里面装了很多饺子，倒不出来，倒不出来就等于实际上没有饺子”。企业不是按一个人的知识来确定收入，而是以他拥有知识的贡献度来确定的。我们强调使用一个干部时，不要考虑他的标记，不能按他的知识来使用，我们必须要按照承担责任、他的能力、他的贡献等素质来考核干部。

第三章 干部管理

3.1 干部管理

3.1.1 “狼”与“狈”

任正非将正职定位为“狼”的角色，将副职定位为“狈”的角色，并对其进行了详细的阐述：

1、副职一定至少要精于管理，大大咧咧的人，不适合做副职。副职一定通过精细化管理，来实施组织意图。正职必须要敢于进攻，文质彬彬、温良恭俭让、事无巨细、眉毛胡子一把抓，而且越抓越细的人是不适合做正职的。正职必须清晰地理解公司的战略方向，对工作有周密的策划，有决心、有意志、有毅力，富于自我牺牲精神。能带领团队，不断地实现新的突破。我们在评价正职时，不一定要以战利品的多少来评价，应对其关键事件过程行为中体现出的领袖色彩给予关注。（2007）

2、机关副职的责任承担者要逐步地由具有成功实践经验的职业经理人来担任。而机关正职的责任承担者则应从一线成功管理者中选派，并定期与一线主管轮换，原则上不在机关，尤其是原机关的副职责任承担者中选拔任用，杜绝把机关副职直接提升为正职。（2006）

3、为避免出现不良的组织问题，原则上，副职不能直接承担已被末位淘汰的正职的职位。（2007）

4、正职要有鲜明的特质：清晰的方向感、正确的策略、周详的策划，擅长组织和能力建设，以及敢于承担责任和决断力，在撕开城墙口时，就是比领袖的自我牺牲精神，比决心、意志和毅力。（2007）

5、一把手一定要战略方向清晰，抓住主要矛盾及主要矛盾的主要方面，明确主攻方向。胜任上一级副职的人，不一定胜任下一级的正职。（2007）

3.1.2 管理者的职责

我们对管理者的职责确定往往是从岗位本身的角度出发，更多地依据工作的性质进行确定，而忽略了管理者从管理内容的重要性进行考虑和界定，华为的管理者职责确定能够给我们很好的启发和学习借鉴。

1、**管理者的基本职责**是依据公司的宗旨主动和负责地开展工作，使**公司富有前途，工作富有成效，员工富有成就**。管理者履行这三项基本职责的程度，决定了他的权威与合法性被下属接受的程度。

（1）公司富有前途。在我们很多企业中，对于公司的前途，基层甚至是中层管理者都不会去考虑，企业销售额的增减，利润率的正负，甚至回款率的高低，他们都不会去考虑，他们考虑的是公司只要按时足额给我发工资，自己该晋升能晋升，该加薪给加薪，他们就满足了。这些是他们对自己的考虑，他们对公司的考虑基本上都停留在自己做好自己的工作就行了，不会过多地考虑公司整体的情况。那么为什么会是这种现状呢？这是因为管理者在公司经营管理中缺少了对梦想的教育和引导，而对梦想的教育和引导是企业文化建设的一部分。

（2）工作富有成效。衡量工作的结果有两种方式：效率和效果。效率是做正确的事，讲究执行力要高，时间要短，对于紧急而不重要的工作往往要追求效率；效果是正确地做事，讲究工作的价值要高，时间长短不太重要，对于不紧急而重要的工作往往追求效果。如果用数据表示，就是通过各项绩效考核指标来衡量工作结果。

(3) 员工富有成就。我们有很多的管理者在管理上存在以下问题：要么“一管就死”，要么“一放就松”。“一管就死”指的是管理者在接到任务后，感觉事情紧急，就在管理过程中完全代替下属工作，让下属没活干。“一放就松”指管理者在管理中只会自己做，不会指导下属做，在日常的管理中对下属放任自流。这样的管理者大有人在，在他的下面做下属，很难有成就感。**管理者应该明白，是帮助部下去做英雄，为他们做好英雄、实现公司的目标提供良好的服务。人家去做英雄，自己做什么呢？自己就是做领袖。领袖就是服务。**（《华为的红旗到底能打多久》，1998）主管的胸怀要放宽，甘心为奋斗者做阶梯。不要怕你的下级超越你。（2008）

2、管理者的重要职责是**组织建设好、干部培养好**。现在有很多管理者不关注组织建设，只关注业务，不关心员工。即使是企业的高层领导也如此，总是把眼光放在研发和市场，而忽略了整个公司的均衡建设，从而造成公司低效率运作的结构，这种不均衡的地方就是流程的瓶颈。也就是说，我们经常关注到销售上不去，研发跟不上，往往最后的瓶颈在企业内部。

3、中、高级干部任职资格的最重要一条，是**能否举荐和培养出合格的接班人**，不能培养接班人的领导，在下一轮任期时应该主动引退。工作成绩优秀的干部，在接班人培养上搞不好，就不能提拔。一个领导的重要责任是无论何时、何地都要发现人才、推荐和培养人才、考核及督导人才，并对**推荐人才的品德承担连带责任**。

3.1.3 干部不要虚位以待

对于企业来说，人才是非常重要的事情。但在企业的发展过程中，对人才的选、育、用、留存在很多实际问题，很多关于人才的问题在我们身边经常发生，但却往往被忽略，让我们好好盘点一下：

1、为什么企业在频繁招聘？企业频繁招聘首先是企业缺乏凝聚力的一种表现，如果企业频繁招聘的是高层管理岗位，说明企业的发展前景或者管理现状很难吸引高层管理人员并让他们发挥自身的能力和价值；如果企业频繁招聘的是中基层管理岗位，说明企业在急速扩张中或者公司的部分团队出现了问题，许多岗

位需要更新换代；如果企业频繁招聘一线人员，则说明企业的一线管理出了问题。当然，还不能排除人为的招聘因素。但无论何种情况，频繁招聘也催生了各类招聘网站、猎头公司的兴起。频繁招聘看似司空见惯的现象，实际上反映了很多潜在的问题：1、人才培养机制没有建立。各个企业都不愿意自己培养人才，都喜欢拿来主义，但却不知道拿来主义面临诸多问题：人才对文化和团队的适应、对企业发展的认知、企业对人才的留用和团队文化的破坏等等。2、企业经营管理的的问题。俗话说：“兵熊熊一个，将熊熊一窝”。在客观环境没有太大变化的情况下，企业的人才不断流失、企业频繁招聘各类人才，能够反映出的经营管理问题就是一把手的问题，一把手的管理风格、一把手的选人用人、一把手的个人能力以及一把手的战略思维等等。3、企业文化的建立问题。企业文化的建立是很多中小企业的短板，也许正是这个短板造成企业的人才不断地流失和更迭。

2、什么情况下企业需要引进人才，需要引进什么人才？任何企业都需要引进人才，但需要引进人才的数量并不多，除非企业处于急速扩张阶段。在正常的经营情况下，我们需要引进人才的情况非常少：（1）跨行或跨界。进入新的行业，“隔行如隔山”，公司摸索前进，不仅会消耗大量的人力、财力，更重要的是会错过难得的发展机遇。要想抓住机遇，引进专业技术人才可能是最好选择。（2）规模扩大引进专业或职业化人才。在企业规模扩大后，面临人才短缺的情况，特别是某些专业或职业化人才需要引进。因为普通的管理人才可以通过内部的晋升来实现，而专业或职业化人才一般是中小型企业的短板，如：人力资源、财务管理、品牌运作、产品规划、造型设计等等。

3、如果没有合适的人才，我们怎么办？在传统观念下，我们对空缺岗位一般采取“宁缺勿滥”的态度。这种观念的形成基于以下的背景：国有企业人才相对宽松，在一个管理岗位空缺的情况下，一般有两至三人都接近或符合岗位的基本要求；而在大多数民营企业人才相对紧缺，在一个管理岗位空缺的情况下，一般很难找到合适的人选，即使能够找到一个接近岗位要求的人选，也往往因为存在某方面的缺陷而难以胜任，在这种情况下，我们普遍采取的方法是在没有合适人选的情况下，宁缺勿滥，往往由高一级领导或相关领导兼任。因为我们积累了很多的教训，人才达不到岗位的要求强行任命会遇到很多问题。

华为的做法：

- 1、干部要小步快跑，“不在其位，不谋其政”。如果没有给他们的职务，总是成熟不起来。（2005）
- 2、加快从艰苦地区工作的员工中选拔和提拔干部的速度。艰苦地区的管理岗位不能虚位以待，已做出成绩的员工应尽快任命到空缺职位上，以便在实践中进一步观察培养。（2006）
- 3、我们先涨职务，后涨薪水，担任职务后还要看能不能胜任。这样的干部选拔机制就把各个方面归纳在里面。我们公司如果能坚持这样的干部路线，就能很快选拔干部。（2006）
- 4、对于不合格干部末位淘汰后出现的岗位空缺，不要虚位以待，要同时注重识别和勇于提拔那些综合绩效表现突出的干部苗子来承担新的责任。（2007）
- 5、我们在干部使用上，要贯彻先立后破的干部原则。不要虚位以待，不可因为干部导致业务或管理的停滞。（2007）

评价：华为的干部不是缺位，而是有很多的后备人选，究其原因主要来自于两方面：1、人才培养机制的健全。华为大学的培养为各级管理岗位提供了源源不断的人才来源，各级管理人才在这里都可以接受相关知识的培训和参与各类选拔活动。2、岗位轮换机制的健全。华为对各类管理人员都有岗位轮换的要求，各类人才通过岗位轮换不仅积累了相关的实践经验，而且积累了相应的岗位素质。

3.1.4 三权分立的干部管理制度

- 1、干部体系要三权分立，行政主管有提名权，干部部和人力资源部有评议权，党委有弹劾权。（2005）
- 2、要实行干部的三权分立。当然三权分立还可以再讨论，不是说这三权分立就一定成为定律。这三权分立也不是教条，真理多走一步就是谬误。不一定我们业务提出的方法是好的。我们强调以党委为中心、以各级党组织为中心，以干

部部门为中心的一票否决制，即品德和自我批判的一票否决制；以管理团队和干部部门为中心的对员工绩效的评议机制；以华为大学为中心的对素质的评价体系。实行这三权对干部的评价。（2006）

3、在公司全球化拓展中，干部培养和选拔问题日益突出，为保证干部任用和员工激励工作的客观性、全面性、公正性，避免单方面决策的片面性和倾向性，在明确干部选拔考核标准的同时，公司制定并推行了三权分立的干部管理制度；赋予日常实际管理干部、员工的相应行政管理团队具有建议权；赋予促进能力建设与提升的华为大学、专业委员会以及对过程规范性进行把关的人力资源部、干部部等组织具有评议权；赋予代表公司全局利益的跨部门委员会和对思想品德进行把关的党委组织部具有否决权和弹劾权。（2007）

4、要健全各级人力资源组织的建设，对各级组织的授权要加强管理和落实；干部三权分立体系的落实就是流程化、表格化。以及加快党组织的否决权、弹劾权的建设。（2007）

5、在下一轮三权分立机制的优化中，要考虑引入表达权。与刚性的否决权、弹劾权相比，表达权更弹性、更广泛，对日常工作更具渗透力、影响力。随着公司管理制度平台的不断夯实，我们要逐步引入一些柔性因素，以增强管理的弹性。（2009）

3.1.5 华为的干部管理体系

华为的干部管理体系可以从战略领导力素质模型、干部管理组织架构、干部选拔标准和程序、干部人才梯队建设和培养机制、干部政策导向等方面进行阐述。

1、华为战略领导力素质模型包括三大方面：发展客户能力、发展组织能力和发展个人能力

华为战略领导力素质模型



2、干部管理组织架构



干部管理组织架构主要分为三个方面：资源线、业务线、专业线。

资源线：（1）区域组织是指挥中心，有作战的权利、有选择产品的权利、有合同决策的权利；（2）BG（business group）作为各军兵种给予资源，协同区域作战。（3）片联负责推动干部循环流动机制的形成，建立作战氛围，最大的权力是干部使用权，而不是作战权，不直接管项目。

业务线：（1）ST（经营管理团队），ST成员是从BG所在区域一级部门一把手共同组成，主要是针对于业务活动、业务事项。（2）AT（行政管理团队），AT成员是从ST选拔出来的，AT的职权范围是对所有跟人的评价相关的工作来行使权利。

专业线：（1）人力资源部，负责人力资源规则和政策制定，属于总政策部、规则部。（2）干部部，负责干部任职资格、评审和选拔等具体事项，属于对口部门。

3、干部选拔标准和程序

华为以责任结果为导向而不是素质为导向建立了一套选拔的标准和程序。

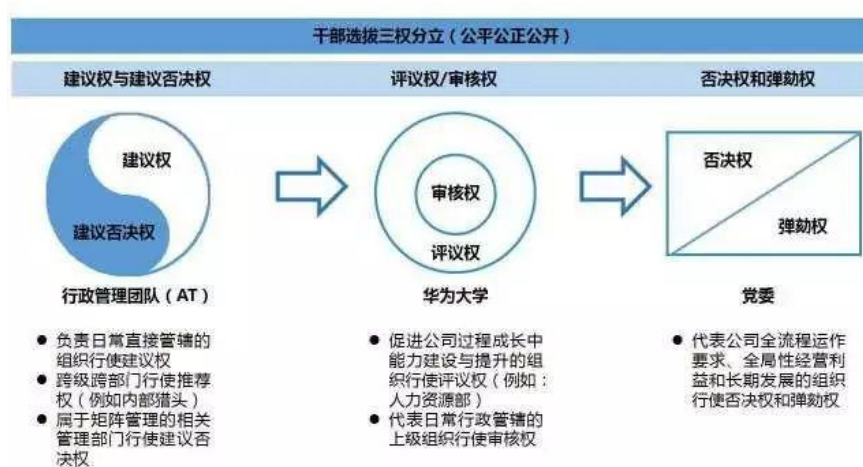


（1）4 个标准：A、绩效是必要条件和分水岭。只有绩效前 25% 的人可以被选拔干部。华为认可的绩效有三条标准：第一是最终对客户产生贡献才是真正的绩效，第二是关键行为过程要以结果为导向。第三条是素质、能力不等于绩效。B、核心价值观是基础。华为的核心价值观主要是三个内容：以客户为中心、以奋斗者为本，长期坚持批判与自我批判。华为在挑选干部的时候，着力选拔那些在核心价值观方面跟华为真正高度契合的人，也就是华为所说的同心人。C、能力是关键成功要素。华为高层干部强调成功的决断力，中层强调准确的理解力，因为连接战略和执行。基层强调正确的执行力，如果基层执行出了问题，所有战略都是空中楼阁。D、品德是底线。华为在选拔干部时，不符合品德要求的干部是要一票否决的。品德不仅侧重对商业行为准则的遵守，而且还包括工作作风的自我约束。

（2）4 个独特做法：A、“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”。华为干部一定是要从基层一线中来，没有基层成功实践经验的人是不能被选拔为干部的。因为不懂战争的人指挥战争，一定是高成本。B、干部流动频繁。华为提倡干部

之字形发展，不到 3 年就要进行岗位轮换，比如研发的去市场，去供应链，再到采购，必须经过多个业务领域的历练。C、干部是公司资源。华为不允许干部只在某个部门或者系统内循环，特别是中高级干部，由总部进行统一管理，进行跨领域、跨体系调配。D、能上能下。华为每年都会对干部进行末尾 10% 的淘汰，高层干部亦如此，而且是强制执行。

(3) 选拔程序：三权分立。华为独具特色的“三权分立”选拔机制，从人才选拔、人才评价、人才发展把好三道关，具备完美的前瞻性、先进性和科学性。



选拔机制是建立一个三权分立的机制，业务部门有提名权，人力资源及干部系统体系有评议权，党委有否决权。就干部考核机制来讲有三个方面，一个是责任结果导向、关键事件过程行为评价考核机制；二是基于公司战略分层分级述职，也就是 PBC(个人绩效承诺)承诺和末位淘汰的绩效管理机制；三是基于各级职位按任职资格标准认证的技术、业务专家晋升机制。

(4) 考验：华为的干部管理体系中，考验干部主要从关键事件、突发事件、组织利益与个人利益冲突时的立场与行为观察其忠诚度和业务能力。A、考察忠诚度。华为干部选拔首先考察关键事件中表现出的忠诚，而且忠诚必须经得起长时间的考验。B、考察业务能力。干部必须具备在公司面临重大机遇和风险时的业务处理能力，并起到示范带头作用。

4、干部人才梯队建设和培养机制

(1) 建立关键岗位群：基于目标关键岗位，借鉴 IBM 继任计划。比如说在市场体系里面，有大 T 部长和国家代表这两个关键岗位，这两个关键岗位会覆盖上百个岗位，进行地毯式 选拔人才。

(2) 建立后备资源池：三级后备，当一个目标岗位空缺时，从现有岗位任职者中选拔可能性较大，具备相应能力的人。

(3) 新干部 90 天转身计划。经过规划和设计的新干部 90 天转身计划分为三步：第一步让你知道自己该干什么，第二步让你能干什么，第三步是对你干的结果进行审视。**A、角色认知。**新干部们必修的培训项目，无论处于何种层级都被通知在 90 天内完成。这个项目会教会你：新的管理岗位要承担哪些关键角色？为了履行好这些关键角色，你应该展现哪些关键行为以及为了支持这些行为，你要发展哪些能力？**B、转身。**90 天内，华为新干部会被分配到一位除了导师以外的管理教练，他会帮助你分析，从哪里开始了解新的环境，如何识别该岗位的利益关系人并建立互动关系；会帮助你规划 90 天转身期内与上司的五次关键谈话，并提供谈话清单。教练还会与你一起，找出那个能够最快帮助你在新岗位上做出绩效结果的 Quick win 目标，努力达成并建立信任关系；排除来自自己内心的障碍以及来自外部的干扰，确保转身成功。**C、任前管理。**90 天之后，新干部要带着成果参加任前审视或转正答辩的会议，有 60 分钟的时间与对面包括 HR 在内的管理团队进行互动，你得告诉他们在过去的三个月里你和你的团队做了什么，带来了哪些改变，创造了什么价值，以及未来的业务策略。这是一次比选拔 PK 时还要小心谨慎的会议，只有那些能够笑着走出会议室的新干部们才能获得继续与新同事们共事的可能。

5、干部政策导向。华为提出三优先、三鼓励的政策。三优先是：优先从优秀团队中选拔干部，出成绩的团队，要出干部，连续不能实现管理目标的主管要免职，主管被免职的部门副职不能提为正职；优先选拔责任结果好、在一线和海外艰苦地区工作的员工进入干部后备队伍培养，华为大学的第一期就办在尼日利亚；优先选拔责任结果好、有自我批判精神、有领袖风范的干部担任各级一把手，这个领袖风范包含四个方面，就是清醒的目标方向、实现目标的管理节奏、高的素质和团队感召力。三鼓励是：鼓励机关干部到一线特别是海外一线和海外艰苦

地区工作，奖励向一线倾斜，奖励大幅度向海外艰苦地区倾斜；鼓励专家型人才进入技术和业务专家职业发展通道；鼓励干部向国际化、职业化转变。所有干部都要填表表示自愿申请到海外最艰苦的地区工作，否则不管你是多么优秀的人，不招聘。现在干部提拔首先要谈话，如果不愿去艰苦地区，也不予考虑。因为华为要全球化，而中高级干部不国际化，这怎么行呢？这是华为干部政策的导向。

3.1.6 华为干部管理四象限

2006年，华为提出了干部管理四象限的管理方法，从而使华为的干部管理从感性走向了理性。干部管理四象限是根据干部的素质（品德、领袖风范）和绩效（责任结果）将干部分为四类（这里的领袖风范指的是高的素质与团结感召力，清醒的目标方向，以及实现目标的管理节奏）：

第一类：品德好、责任结果好、有领袖风范。

华为提出要选拔品德好、责任结果好、有领袖风范的干部担任各级一把手。

第二类：素质高、责任结果不好。

华为提出要注意不能选拔那些业务素质非常好，但责任结果不好的人担任管理干部。他们上台，有可能会造成一种部门的虚假繁荣，浪费公司的许多机会和资源，也带不出一个有战斗力的团队。他们要下去做具体的工作，通过做具体工作，将自己的业务素质转化为能力和实现责任结果。

第三类：责任结果不好，素质也不高。

华为提出要清退那些责任结果不好、素质也不高的干部。

第四类：责任结果好，但没有领袖风范。

公司最难判断的是责任结果非常好，但没有领袖风范的人，这些人可能是华为的英雄模范人物。他们要转化为管理者，需要从两个方向来解决，本人应多学习，多与周边同事交流，丰富自己对案例的分析、归纳能力。不满足自己的现状，

严格要求自己，实在不能提高自己素质的，要心态平和地接受一般性的工作岗位，和比自己年轻的领导很好共事。同时，公司也尽可能多一些对这些干部的培训，使他们掌握一个自我学习的方法。

3.2 华为的干部管理观

任正非的管理观是：

“华为干部不是终身制，公司不会迁就包括本人在内的任何人，末位淘汰是日常绩效考核工作体系，烧不死的鸟都是凤凰。”

今天为大家整理了一份任正非如何管理员工，淘汰不称职员工的秘籍：

以下为任正非讲话实录整理：

整改干部队伍的目的，是要公司活下去。

要想活下去，只有让那些阻碍公司发展的人下去，或者说把那些不利于我们发展的作风彻底消灭，公司才能得以生存。这也是我们整改的宗旨。

3.2.1 华为干部从不搞终身制

我们的干部不是终身制，高级干部也要能上能下。在任期届满，干部要通过自己的述职报告，以及下一阶段的任职申请，接受组织与群众评议以及重新讨论薪酬。长江一浪推一浪，没有新陈代谢就没有生命。必要的淘汰是需要的，任期制就是一种温和的方式。

江山代有才人出，要一代代去巩固。不能说每一个干部都能够在岗位上持续发展，老一代退下去是很正常的。所以我们建立了一个机制，就是说你跟不上了，身体不行了，职位调整下去了，你的股票不会动。

如果我们不能形成一种有利于优秀人才成长的机制，高速前进的列车不能上有、下有，那么列车的运行就不能脱离开生命的束缚，我们必将走在盛极必衰的

路上。所以要加强新干部的提拔，特别是艰苦地区，新干部不提拔，我们的商业模式就继续不下去了。

3.2.2 在华为，哪种员工必须被淘汰？

华为公司坚决要把“夹心阶层”消灭掉，这是我从苹果公司惨痛的教训中总结出来的。“夹心阶层”指的是那些既没有实践经验，又不理解华为企业文化，还要把他们安置在较高职位上的人员。“夹心阶层”的存在必然会形成不良文化，这种文化最后将导致公司失败。对他们，要压到基层去锻炼，成为自然领袖从而确立他们在华为的地位。

公司是一定要铲除沉淀层，铲除落后层，铲除不负责任的人，一定要整饬吏治。对于一个不负责任而且在岗位上的人，一定要把他的正职撤掉，等到有新的正职来时，副职也不能让他干。对于长期在岗位上不负责任的人，可以立即辞退。若不辞退，这个队伍还有什么希望呢？若你不能认识到这个问题，你就不会有希望。没有一个很好的干部队伍，一个企业肯定会死亡。

把不能承担责任，不敢承担责任的干部，调整到操作岗位上去；把明哲保身或技能不足的干部从管理岗位上换下来；把得过且过，不懂原则、钻空子、不做实事的干部撤下去，这是动真格的，坚决贯彻淘汰机制。只有把土夯实了，才能大发展。

3.2.3 绩效考核末位淘汰必须日常化

末位淘汰是从西点军校学来的，它的目的是用来挤压队伍，激活组织，鼓励先进，鞭策后进，形成选拔领袖的一种方式。高端员工要去做领袖，逼着他优秀了，还要更优秀，是痛苦一些。不是天将降大任于斯人吗？必先苦其心志。

已经降职的干部，一年之内不准提拔使用，更不能跨部门地提拔使用，我们要防止“非血缘”的裙带之风。一年以后卓有成绩的要严格考核。

对于连续两年绩效不能达到公司要求的部门/团队，不仅仅一把手要降职使用，全体下属干部和员工也要负连带责任。

不合格干部清理和员工末位淘汰要形成制度和量化的方法，立足于绩效，用数据说话。

要逐步把不合格干部清理和员工末位淘汰工作融入到日常绩效管理工作体系中，以形成一体化的工作模式，而不是独立开展的工作。

另外，考核要简单，导向要清晰，只有标准基线，没有人和人的相对比例。

我们实行 ABC 评价的目的之一是为了选拔领袖，不能为了选拔领袖，而进行全员挤压。我们 360 度考核也是为了寻找加西亚，寻找贡献者，寻找奋斗者的，怎么会变成了专门去找缺点呢？我们又不是婆婆。我们对基层员工的管理方法和对高端员工的管理方法一定要有区别，基层员工首先要各尽所能，按劳分配，多劳多得。

3.2.4 烧不死的鸟是凤凰

我们要求降职的干部，要调整好心态，正确地反思，在新的工作岗位上振作起来，不要自怨自艾，也不要牢骚满腹。在什么地方跌倒就在什么地方爬起来。特别是那些受委屈而降职的干部，无怨无悔地继续努力，以实际行动来证明自己，这些人是公司宝贵的财富，是将来继大业的可贵人才。组织也会犯错误的，一时对一个人评价不公是存在的。

总会有一部分人受委屈，这些人的正确对待会给我们的进步带来十倍的力量。由于您的正确对待，也给组织将来给您以更大的信任提供了支持。真正绝对的公平是没有的，你不能对这方面期望太高。但在努力者面前，机会总是均等的，只要你不懈地努力，你的主管会了解您的。要承受得起做好事反受委屈。

“烧不死的鸟是凤凰”，这是华为对待委屈和挫折的态度和挑选干部的准则。没有一定的承受能力，今后如何能做大梁。其实一个人的命运，就掌握在自

己手上。生活的评价，是会有误差的，但绝不至于黑白颠倒，差之千里。要深信，在华为，是太阳总会升起，哪怕暂时还在地平线下。

干部要以平常心面对变革导致的岗位调整，要以大局为重。清理下来的干部不要患得患失，可以在基层岗位上创造新的成绩，随时欢迎你上升到你能胜任的岗位。下去，也不能取代底下干得好的人，否则队伍全乱了。已经正确的队伍不能乱动。

组织定位好了，在流程运作良好后，要按流程的岗位条件来重新选择干部。无论任何部门，只要不能符合流程要求，就要改组，再来定位需要什么样的干部。干部要能上能下，不合适的干部要调到他能胜任的岗位上，如果他认为调整不合适可以辞职。

3.2.5 制度绝不迁就任何人，我也不例外

不管你是高级干部还是创始人，都有可能被淘汰掉，包括我，不然公司就不会有希望。要去除论资排辈，把责任心、能力、品德以及人际沟通能力、团队组织协调能力……作为选拔干部的导向。要保持公司长治久安，就是要保持正确的干部淘汰机制。

我们提倡能上能下，在实践活动的大浪淘沙中，我们要把确有作为的同志放在岗位上来，不管他的资历深浅。我们要把有希望的干部转入培训，以便能担负起更大的重任。我们也坚定不移地淘汰不称职者。为了保护高效益，我们绝不心软、手软。一切希望进步的同志，唯有奋斗这一条出路。

3.3 华为干部管理的八大系统与新时期面临的问题

干部管理制度化体系一旦建立起来，在未来很长时间都可以用，有可延续性、可复制性、可信赖性。如果组织做大了，可以快速把干部管理体系复制到下属组织或分支机构，而且它不依赖于某一个或几个人而运转。制度永远会起作用，要让制度规则机制和管理体系来守望干部管理，这样才更可靠一些。

3.3.1 华为干部管理的八大系统

干部管理的制度体系有哪些？在华为，已经有的是什么？

3.3.1.1 干部的档案管理系统

很多企业都只有传统意义上的档案，华为的档案管理系统包括培训记录、个人诚信记录、个人绩效记录、个人获奖记录等。华为将这些很重要的干部基本资料进行汇总，形成一个资料库。

3.3.1.2 干部职位管理系统

这里需要指出，职位管理在很多企业的人力资源管理中是一个短板，被忽视了。职位和岗位不一样，职位是人力资源管理的基础，是人力资源管理的平台，没有职位管理，人力资源都会失去根基。这是因为，人力资源所有的活动都是基于职位平台建立的，在华为的人力资源管理体系中，职位是核心，有了职位这一体系，操作就会变得很简单。

华为人力资源管理体系中的职位体系包括职位描述和职位评价。比如，每个部门设几个副职、设几个助理是制度决定的，要不要副职，以及副职和一把手的薪酬待遇差别都需要制度规定。华为为了避免副职过多，在职位管理中规定，副职的职位等级比正职低两级，这样就拉开了差距，如果只低半级，副职就都上去了。华为的北京研究所有 1 万名研发人员，但只有一个所长，没有副所长，也没有所长助理，就是根据职位系统设置的。

职位是在制度上设计的，什么样的职位需要安排副职、什么样的职位需要安排助理，这些基础工作应交给制度，而不是交给领导。干部管理要淡化职务导向，强化职位导向。

3.3.1.3 干部的任职资格系统

对于什么样的人能当干部，很多企业也有一些条件，但大多靠的不是措施，导致标准有较大的弹性，为干部提供了腐败的空间。

华为的干部任职资格有五种：“2、4、5、8、9”。

“2”是指干部的两个责任。一是干部要“种粮”，干部好坏的标准判断是“种粮食”没有，让你管理一个部门，钱拨下来了，你给公司带来了什么？其实就是绩效责任。二是“种不了粮”，就要“肥沃土壤”，比如进行基础管理、文化建设、流程建设等，虽然今年没有“打到粮”，但是为明年“打粮”提供了基础。“4”是四种能力。“5”是五个资格，比如任务管理、目标管理等。“8”是干部八条，这八条虽然是软约束，但其实是在向我们党学习，中央八项规定推出后第5天，华为就推出了“干部八条”，每年年底的市场部大会，各级干部都要宣誓，这是对干部的自律要求，叫作干部自律宣誓大会。“9”是九项素质，主要是组织、客户、个人三方面的九项素质。这些制度对干部有牵引作用，能够对干部进行有方向性的培养。

3.3.1.4 干部的绩效管理系统

这方面华为是最厉害的，KPI(关键绩效指标)是华为管理的重要工具和手段。绩效管理系统就是衡量干部“打粮食”的，在任职资格的评价中，绩效是核心、是关键。关于华为的任职资格体系和干部绩效管理体系都有公开的书籍，这里就不再具体地说了。

3.3.1.5 干部的选拔系统

华为实行的是平均权、决定权和弹劾权的“三权分立”制，以此避免由少数人决定另外少数人的命运。通过“三权分立”，可有效避免干部在任命上的腐败行为。

人事腐败是最大的腐败，经验教训值得我们重视。在华为，你只是让上级满意了没有用，因为不是上级决定你的升迁，比如华为长期坚持干部末位淘汰，永远不给干部“上保险”，而是给干部一种压力。

今年春节回老家，我去曾经的中学看了看，现在已经变成了工厂，但墙上还留着八个字：团结、紧张、严肃、活泼。我认为这是组织的四个衡量标准，一个好的组织应该是团结、紧张、严肃、活泼的。我对“紧张”二字很感兴趣，曾经看过一个资料提到，蒋介石到台湾后总结说，国民党之所以打不过共产党，是因为共产党更紧张。紧张就是有压力，干不好就下来，而不是干好干坏一个样。

早期华为干部的晋升是不拘一格降人才，看好了就提拔；后来变成“之字形”成长，就是必须要有经历，不能“坐火箭”。要想升一级，必须在两个部门干好才可以，这是经验的积累。同时，华为所有的干部任期都是两年，包括任正非。再如，华为的干部任前公示是一个很重要的机制，公司不了解的事情，下属和其他人都可以举报；华为的道德办公室也可以进行调查，如果有事实有依据证明一个干部确有不光彩的事，哪怕已经任命了，也可以直接弹劾，这是对干部的监督，也是对干部的尊重。

3.3.1.6 后备干部的培养系统

中国有很多企业，尤其是民营企业，干部老化很严重，当年跟老板一块创业的干部老化后，后备干部跟不上，出现了断代。华为善用“学生军”，华为的干部也都是“学生军”出来的，“空降部队”极少，“空降部队”在华为活不下去，是“死亡率”最高的“军种”。让新人成长，就需要后备干部的培训体系。在部门层面上，每一个干部职位就有很多人可备选。

3.3.1.7 干部的培养体系

现在经常讲赋能，但赋能不是简单的培训。华为的后备干部的14个战略预备队是没有教师的，我做过辅导员，实际上只是观察员，不讲课，只谈案例。

用案例教学，大家一起讨论，相互 PK，这是从实践到理论再回到实践的过程，是让干部成长的较快方式。

干部培养需要包含一定的知识培训，华为的干部培训是收费的。2018 年，华为大学的销售收入 20 多亿元，利润 2 亿元，只有赚了钱才能良性发展，只靠公司拨款不行。这些收入来自哪里？干部参加培训要交钱；需要自己买教材，且教材很贵；到总部学习的差旅费、住宿费得自己出。而且去几天扣几天的工资，因为去学习了，不应该拿工资，这是给自己赋能，给自己长本事。

这其实是一种机制，学习是自愿的，你可以不学，但干部档案里会有未参加过培训的记录，下次提拔干部时就会出局。这就是制度的力量、规则的力量，要相信它。

3.3.1.8 干部的薪酬待遇系统

这与职位相关。华为有一个自愿降薪机制，这个机制已经启动过两次。华为基本法里也有这一条，就是当公司业绩达不到预期目标时，干部就要降薪。很多公司是一出事就差别裁员，员工成为企业业绩不好的最终替罪羊，但华为首先是干部自动降薪。2002 年，华为所有的干部自动降薪 10%，包括任正非。2015 年，因为消费者 BG(Business Group, 业务集团)和企业 BG 没有达到绩效承诺，导致公司的整个承诺没有完成，这两个 BG 的董事长和总裁一分钱奖金都没有，同时，公司的 9 位 EMT(Executive Management Team, 经营管理团队)成员中有 7 位都是零奖金，包括任正非和前董事长孙亚芳。华为当年发放的奖金有 125.3 亿元，但上述这几位都是零奖金。

这就是：公司好了，你什么都有，公司不好，倒霉的首先是干部。有人说，对干部太狠，干部会承受不了。抱有这样想法的人就不要当干部，干部应该有胸怀，不能与公司同生死共命运，也就失去了当干部资格。

面对新时期遇到的很多干部管理问题，要回归到管理的一般意义上来，强化干部管理的制度建设、体系建设和机制建设，这才是核心。这三方面要补短板、系统化，目的是以制度和规则作为干部管理的基础、作为干部培养的基础、作为

干部激励和约束的基础，这样的话，干部队伍的成长会快一些、干部自身的能力提升会快一些、干部能出的业务问题和其他问题会少一些，因为制度是可以不断补充的。

所以，关于干部管理，我提出的核心观点就是：干部管理要回归制度、回归管理体系，要用管理的方法体系而不是用短期的、运动式的就事论事的方式来解决问題。

干部管理制度化体系一旦建立起来，在未来很长时间都可以用，有可延续性、可复制性、可信赖性。如果组织做大了，可以快速把干部管理体系复制到下属组织或分支机构，而且它不依赖于某一个或几个人而运转。制度永远会起作用，要让制度规则机制和管理体系来守望干部管理，这样才更可靠一些。

3.3.2 从华为经验看，新时期干部管理的问题与挑战

我们说干部管理要借鉴华为经验，并不是说华为干部队伍建设和干部管理就一点问题也没有，我个人认为，事实上华为干部队伍当前也存在一些问题和挑战。这些问题也不限于华为，实际上是中国企业发展到今天面临的一个较为普遍的情况。

3.3.2.1 年轻干部的抗压能力差

我们经常讲，苦难造就了华为。人生的苦难和历练，也造就了优秀干部。现在华为的很多干部很年轻，80后、90后占的比重越来越大，他们的人生历练、所处时代和进入公司的时间点都不一样。这代人很聪明，但经受的人生苦难少，没有经过磨难，抗压能力比较弱，不太耐折腾。

3.3.2.2 奋斗精神在减弱

华为经过30年的发展，懈怠、不思进取、小富即安、奋斗意志衰弱等问题在干部身上也体现了出来。华为讲的奋斗首先是思想的奋斗，但现在有些干部不

读书，不读书，干部就无法成长，就缺乏持续学习的能力。公司在发展，对干部能力的要求在提升，如果干部差距太大，即使有机会，也难堪大任。

3.3.2.3 复杂环境下更需要宏观视野

华为走到今天，面对着复杂的环境和不确定性，干部需要在宏观视野上、国际视野上，在“仰望星空”上做得更好一些。当然，这要靠两方面：一是公司赋能，二是自我赋能，更多的是自我赋能，不能荒废时间。

3.3.2.4 干部的态度和责任问题

面对新的挑战，要从更宏观的角度思考，要像任正非说的那样，从一杯咖啡里吸收宇宙能量。另外，管理者要承担人力资源管理的责任，要带兵。在华为，有些干部不当官都挺好，一当官就变脸，说话腔调变了、走路方式变了，脾气也大了。善待下属的方式，一定是靠爱，而不是靠批评和强压。

强化干部的人力资源管理责任，关键是看他怎么带兵。将是兵的魂，干部要成为团队的灵魂；兵是将的胆，带领着一帮高手，打起仗来也更有信心。干部要培养下属，要承担责任，有的干部自私，害怕下属培养起来后把自己顶替了；有的干部不重视这个问题；有的干部是没有培养下属的能力，这些都是要重视的问题。

3.3.2.5 企业文化的传承问题

干部要承担企业文化的传承作用，这点很重要。有很多管理者自己学习得少，悟得也不够，只依靠自己的职务权威来管理，认为我是领导，你就得听我的，这种管理方式早晚要被淘汰。

3.4 原华为 HRVP：华为的人才都是这样“管”出来的！

20 年前的 1997 年，在《华为基本法》的起草过程中，起草小组的一位教授曾经问任正非：“人才是不是华为的核心竞争力？”

任总的回答则出人意料：

“人才不是华为的核心竞争力，对人才进行管理的能力才是企业的核心竞争力”。

所以，在《华为基本法》里有一句话叫做：“认真负责、管理有效的员工是华为最大的财富”。而不是像很多企业那样泛泛的讲“员工是企业最宝贵的财富”。

《华为基本法》中还有一句更厉害的话：“我们强调，人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标”。

在我眼里，华为不仅仅是一家经营通信业务的公司，更是一家经营人才的公司，再由人才的不断增值来支撑业务的长期健康发展。

从本质上来说，华为是一家人才运营型企业。

3.4.1 核心指标：人力资本的投资回报率

经营人才，是华为的核心。那么，华为是如何来持续提高人力资本的 ROI（投资回报率）呢？

我认为，从人才生命周期管理的角度来看，以下三个举措尤其关键。

1、试用期员工的底部管理

试用期淘汰或者调岗的人员比例不能低于 20%，因为国际上人才招聘识别率的上限是 80%。

如果不坚持这个基本比例，企业人力资本的投资回报率一定会降低，因为一定会有一些不良资产流入企业，它所造成的损失不是个体成本，而是组织效能下降的高昂代价。

2、入司 1-3 年员工的顶部管理

工作 1 年到 3 年的员工，正是人力资本投资回报率由负转正的关键阶段（华为是 2 年时间左右）。

一般来说营销人员偏短，研发人员偏长，小企业偏短，大企业偏长。

入司第 1 年到第 3 年的员工要强制的选出顶部的 30%，因为 1 到 3 年是企业员工流失率最高的阶段，作为活性资本，我们必须坦然地面对流失，同时也要尽最大力量来减少顶部 30%的优质资本流失。

怎样才能不让这批优质人才大量流失呢？

通过基于价值贡献的客观评价方法，把顶部 30%的优质人才评出来，并给予差别化的待遇和差别化的成长机会。

这里，必须敢于拉开差距，敢于给不同的人不同的机会，而不论资排辈，唯学历论、唯资历论。

这是所有企业都必须建立起来的一条员工择优发展通路。物以类聚、人以群分，只有这样，你才能把优秀的人留住。

3、员工退出机制的常态化

中国企业人才管理上的三个老大难问题就是：进来容易出去难，上去容易下去难，岗位有序轮换也很难。

这样就造成了人才“板结”或称“流动性缺失”。我要送给企业经营者一句话：

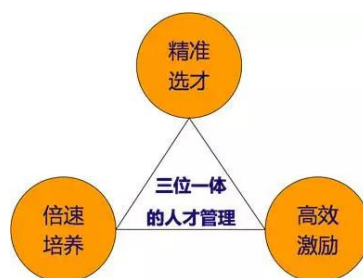
人才的流动性比资本的流动性更重要，因为人力资本比财务资本更有价值，只有让人才流动起来，才能实现人才的动态最优配置，从而发挥出人力资本的最大效能。

在任何一个岗位上，华为的默认值就是任职时间不能超过三年。经过 30 年的持续演进，现在华为的退出机制和轮岗机制都常态制度化的运行。

因此，华为才能做到人才的能上能下、能进能出、有序轮换。反观其他中国企业，能做到以上三点的非常罕见。

3.4.2 “三位一体”的组合拳，持续打造人才的竞争优势

从企业的人才运营管理系统上来看，持续提升人力资本的 ROI 是件极其困难的事情。华为“三位一体”的人才管理模式值得借鉴。



1、精准选才——人才的甄选与配置

选人最大的成本不是招聘成本，而是企业的机会成本。一位胜任重要岗位的人才能把事情做成，而另一位不胜任的人就会把同样的事情给搞砸。

这就是韦尔奇说的“先人后事”——没有合适的人（尤其是领军人才），再好的战略也无法落地执行。

柳传志同样提出“搭班子，定战略，带队伍”的三步法则，很多人问柳总“为什么不是定战略，搭班子，带队伍呢？”

柳总说一定是“搭班子，定战略，带队伍”，这就是先人后事。找对了人就是“事在人为”，而找错了人则会“事与愿违”。

因此，选人重在精准。美国管理者协会的数据表明，美国企业的平均人才识别率是 50%。

韦尔奇是我们见识过的识才率最高的 CEO，他在《赢》中说自己用了 30 年的时间把人才识别率从 50% 提高到 80%。

中国企业的人才识别率在 35% 左右——平均三个岗位中只有一个选对了的，这就是差距。

作为一个管理者，准确识人是一项基本功。那么，怎样才能快速提高人才辨识能力呢？

华为从 1998 年开始采用 STAR（S-Situation 情景、T-task 任务、A-action 怎样行动、R-result 结果，对过去关键行为的描述有助于我们准确判定应聘者的素质和技能）。

STAR 是一种结构化的行为面试方法，经过反复锤炼，面试官掌握这套技能之后，可以有效杜绝大部分人为拍脑袋的因素，让一般企业的人才识别率提升到 60% 以上。

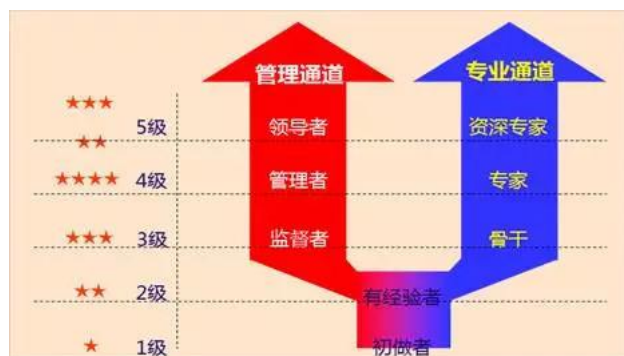
另外，企业不光要把单个的人才选准，还要学会组建最佳团队——让核心人才的分工搭配更加合理。

华为 90 年代开始的“狼狈计划”就是为了实现这个目的，团队正职和副职搭配的两大原则就是：核心价值观趋同，而能力优势互补。

2、加速育才——人才倍速成长机制

十年树木，百年树人。一般情况下，企业成长的速度会快于人才成长的速度，尤其是在企业的变革转型期。

据统计，中国企业人才培养（含培训）的投资回报率只有美国企业 10%-20%，华为等领先企业对人才的投资巨大，因此必须要充分考虑加速提升人才培养的投资效益。



首先必须要做的一件事情就是员工能力的加速发展——职业生涯规划。现在是人本社会，是赋能型的企业组织，所以我们要特别关注员工发展。

华为是中国第一个引入“五级双通道”任职资格体系的中国企业（注：现在是五级三通道，增加了一个横向职位类——项目管理）。

人才培养效率低下的问题出在哪里？

我认为中国企业的人才培养陷入到二大误区——没有做到“因材施教和学以致用”。

如果学习方式不基于有效成长，不是基于为企业创造更大价值的话，我认为这种学习就是一种巨大的投资浪费。

在华为，基础知识培训、案例教学和行动学习都已经不再是最有效的模式，取而代之的是任正非所提倡的“训战结合”。

华为培养出来的人才必须要具备直接“打胜仗”的能力。华为全球化布局，前方的“将军级”人才如何复制？

华为是把这些最厉害的国家代表（前线负责人）召集在一起，由他们来编教材、当老师。

这些老师把培训课堂当作“前敌作战指挥部”，带领学员进行全真的实战学习。

3、高效激励——人才长效动力机制

事实上，有钱没钱和激励机制是否有效是完全不同的概念。

很多创业企业没有多少钱，照样可以吸引并激励优秀员工；而很多财大气粗的企业，不恰当的物质激励却带来负面效果。

举例来说，目前华为员工的收益是由工资、奖金、TUP 分配和虚拟股收益四个部分构成。2014 年之前，华为是三次分配，没有 TUP。

过去十多年来，虚拟受限股的实施，阶段性的解决了“为谁而战”——长期利益共同体的问题。

但发展到今天，它的副作用也越来越明显——形成了庞大的食利者阶层，这些人躺着不干活只拿钱。

这时候怎么办？TUP 分配的本质是奖金的一种递延分配，主要分配给有卓越贡献的年轻人。

这样一来就稀释了“老八路”们虚拟股权分配的数额，让华为“以奋斗者为本”的核心价值观得以兑现。

TUP 实施以来，除了激活部分“老人”之外，最大的价值就是增强了华为吸引和保留优秀年轻员工的能力，让华为不会在互联网新贵们的人才掠夺战中失去人力资本优势。

华为认为，激励的本质是期望值管理——员工不是看薪酬数额的绝对值，而是看薪酬绝对值与个人期望值的差距。

贪婪是人的一种基本欲望，华为在激励方面最大的贡献就是让员工的期望值回归理性。

那么，华为是如何管理好员工期望值的呢？

3.4.3 如何管理好员工期望值？

首先，华为坚持设定具有挑战性的目标——其次就是在考核中兑现 A 占 10%/B 占 40%/C 占 45%/D 占 5%的基本比例。不能让目标容易达成。

对 A 的要求是超越目标，而目标又具有挑战性。所以得 A 是很难的，越往高层走越得不到 A，华为有接近一半员工是考核结果 C。

刚开始考核的时候很多人会问，为什么我干的这么好还是 C 呢？我说 C 是正常。

他说不正常，我说什么是正常？他说 A 是正常，我说 NO，A 是不正常的，A 是超常。

华为目标值的挑战性很高，也就意味着即使企业的目标达成率是 70%-80%，总奖励包也很大。

一方面，得 B、得 C 的员工（占员工总数的 85%左右）发现自己没有完成目标；另一方面，却发现自己拿的奖金还挺多。

这样一来，员工拿到钱的时候就会产生“负疚感”：老板对我们太好了，我们干的不咋地，公司还给这么多的钱，惭愧啊！明年必须好好干。

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

反观大部分中国企业，目标值定的低不说，考核得 A 的比例还很大，由此造成许多员工误认为自己干得“很棒”，而企业给我兑现的太少。

由此助长了人性中的“贪婪”一面，这样一来，再多的钱也无法喂饱他们。

总结下来，华为经营人才的模式未必适合所有企业，但它的核心理念和操作方法，可以给许多中国企业带来借鉴。

3.5 华为是怎么做干部述职的？

KPI 可以明确每个部门以及部门人员的业绩衡量指标，华为对于中高层的绩效管理是通过述职和 KPI 考核来完成的，即采用年终述职的方式，全面检查上一年的工作情况，并对下一年的 KPI 做出新的计划，同时阐述本部门达成 KPI 的措施与策略。

华为通过这种方法将公司的战略目标分解成各部门可直接行动的纲领，为各部门分解和监督工作提供了依据；述职报告结果直接作用于中高层，这提高了中高层人员的责任意识，鞭策其更加努力工作。

3.5.1 华为中高层述职方式、述职模型以及述职内容

1、述职方式

华为的述职方式是逐级向上的，且多为中期述职。通常公司总裁向董事会述职；各委员会主要负责人、部门正职向总裁述职；各部门副职向各委员会述职；二级部门主要负责人向部门正职述职，由此，形成了一个层层负责的述职机制。在述职日程上，从每季度的第一个月中旬开始，这有利于公司绩效考核、定期审视和评估当下绩效，以及时进行改进。

2、述职模型

华为的战略要实现长期目标与短期目标之间、财务目标与非财务目标之间、结果与过程之间的平衡。华为将公司战略分解为客户、财务、内部流程、学习与成长，并依据这四方面的内容制作综合平衡计分卡，具体内容详见表。

企业 战略 与 愿景 规划	考核内容	测量指标
	客户	客户满意度 内部客户满意度
	财务	KPI 完成情况 与竞争对手的比较 成绩和不足
	内部流程	部门业务策略 核心竞争力提升措施 部门重点工作 项目实施
	学习与成长	职业化及技能提升 组织氛围营造

表：综合平衡计分卡

3、述职内容

述职人员陈述述职年度的业务规划、预算指标和 KPI 指标的实际完成情况，并与年初制定的年度业务规划、预算指标和 KPI 指标进行对比，就完成程进行分析，找出差距；预测下一年度的各项任务、指标，并且提交具体的实施方案，以及需要的资源支持，做出承诺。

华为中高层管理者的具体述职内容体现在以下 8 个方面：

1) 目标完成情况

目标完成情况即本期业务完成情况，主要针对各项指标，按照最主要、主要、次要的顺序列出自己的不足和成绩，并且分析出现这种结果的原因。

2) 外部环境分析

外部环境分析即比较客户、竞争对手和自己的地位、差异、潜力与策略，机会；关注影响公司、部门 KPI 指标的环境因素、市场因素；以及业界最佳基准，这些都需要准确的数据来说明。

3) KPI 实现程度

KPI 实现程度即报告近几期 KPI 完成情况，并进行对比，同时，报告述职年度的 KPI 完成情况，分析目标与实际完成情况之间的差距，并找出原因。

4) 提升核心竞争力的措施

提升核心竞争力的措施即完成 KPI 指标能力和增强管理潜力的措施。本部门在完成绩效指标的推进过程中，对即将采取的措施进行计划，预测实施效果。

5) 客户满意度分析

客户满意度分析即客户与内部客户的满意度，要有准确的数据，并分析满意与否的原因，制定相应措施。

6) 学习与成长

检查公司重大管理项目在本部门的推进计划和阶段目标的完成情况，提出和检查提高员工技能的计划、具体措施和效果，报告和分析组织氛围指数。

7) 预算与 KPI 承诺

根据公司战略目标、往期计划及指标完成情况，结合公司面临的国内、国外形势对下一期业务目标和 KPI 指标，提出挑战目标，并且做出承诺。

8) 反馈意见

在目标实施过程中将必要的人、财、物以及技术等各方面资源列示出来，便于公司协调，及时调配。

华为的中高层述职，结合 KPI 考核，考核制度均衡、有效，且注意到过程的控制与管理。绩效管理呈闭环模式，形成一种自我激励、自我约束的机制，从而不断提升公司的核心竞争力。

3.5.2 华为是怎么做年度述职的？

企业管理，核心在于对中高层及骨干的有效管理。普通员工难道不重要吗？这里不做讨论，各人有自己不同的理解方式。

不少企业的年终述职比政府工作报告的含水量还高，读起来感觉已世界大同，但细究起来，没有几句话是有用的。

那么，华为在 2000 年前后规模还相对较小的时候，怎么做中高层的年度述职呢？

1、述职目的

先搞清楚述职的目的是什么。华为主要立足于以下三个目的：

① 强化中高层管理者的责任和目标意识，促使中高层管理者在实际工作中不断改进管理行为，促进员工和部门持续的绩效改进。

② 深化公司原有的绩效考核及任职资格管理制度，不断增强公司的整体核心竞争力。

③ 强化部门间的协作关系，使各部门及其管理者为实现公司或上级部门的总体目标结成责任和利益共同体。

其目的并不是通过述职打个分、给个绩效结论就结束。持续的绩效改进、任职资格管理、部门协同等才是根本，也就是说，通过一次述职，能看到管理的螺旋提升。

2、述职原则

华为的年终述职遵循三个原则：

① 以责任结果为导向，关注最终结果目标的达成。

② 坚持实事求是的原则，注重具体实例，强调以数据和事实讲话。

③ 坚持考评结合原则，考绩效、评任职，面向未来绩效的提高。

这里面容易被忽略的两个关键词：强调数据讲话、面向未来绩效。而这两个思维在企业绩效管理过程中非常重要。

3、述职内容

有哪些述职内容呢？包含两个部分：

一是绩效考核：

① 年度初承诺目标或 KPI 指标，如组织增幅、人均创利、成本控制。

② 本期工作中遇到的问题及改进策略。

③ 直接上级要求汇报的其它工作。

二是任职资格：

① 绩效要求：近几年绩效考核连续成绩、年度工作目标达成度、年度工作目标完成效果。

② 管理行为：华为有针对三、四、五级的管理干部建立任职资格行为标准，并对管理工作领域工作活动的成功行为有做解读，据此对应。

③ 管理绩效：组织在流程中的运作效果；与组织的可持续发展相关的工作进展情况；其它反应组织核心竞争力的指标。

④ 必备知识：包括两部分内容：专业技术、管理实务。

⑤ 品德要求：诚实正直（在与自己坚信的人生信条及价值观相冲突矛盾时仍能坚持公司原则，言行一致）；廉洁奉公（一切遵从公司的规章制度，不因私利/私欲影响自己所从事的工作）。

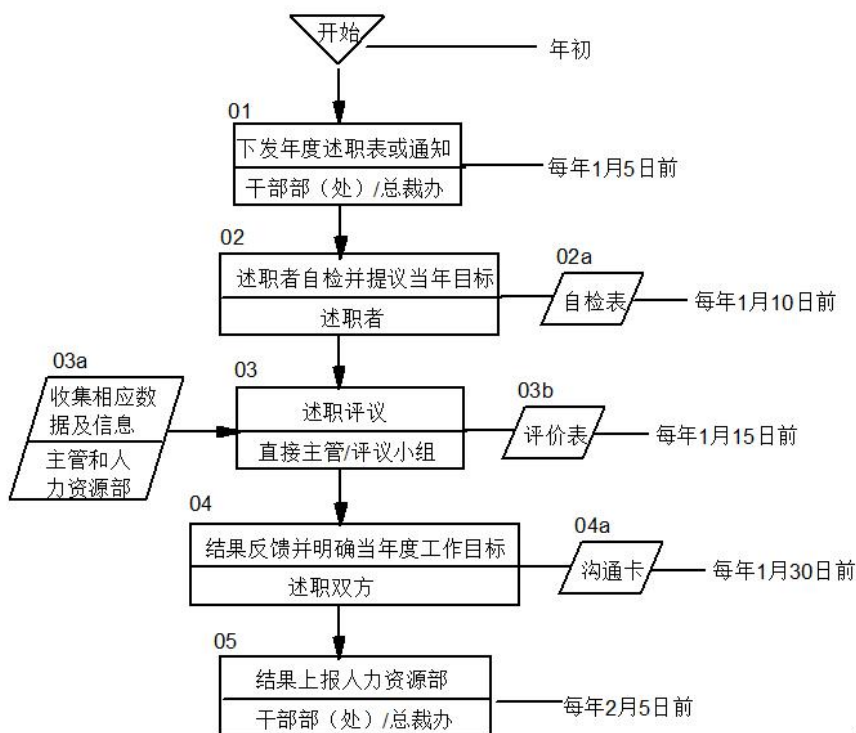
⑥素质要求：业务（系统思维，收集与消化信息，组织成就导向，自信与自律）；管理（献身精神，组织意识，领导能力，监控能力，前瞻性）；协调（原则性与灵活性，人际理解关系建立，合作精神，影响能力，3600 服务精神）；改进（培养人才，自我批判）。

⑦经验要求：比如四级管理者，要具有本系统主要业务部门管理经验或职能部门副职经验。相关领域一定的工作经验(含基层工作经验)，所管理的下属至少有两类人员（三级管理者、专业/技术人员），有一定的管理跨度。

似乎任职资格的内容和要求比工作绩效内容还多！

4、述职流程

年终述职流程如下：



流程说明：

01 下发年度述职表或通知

每年 1 月 5 日前，干部部（处）或总裁办下发年度述职表或通知

02 述职者自检并提议本年度工作目标

每年 1 月 10 日前述职者对照年初制定的工作目标及四级管理任职资格要求，进行自检并结合主管的总目标及流程需要，以 KPI 指标体系为指引，确认该年度的主要工作目标或 KPI 指标。

自检表

述职者根据工作目标及任职资格要求，填写自检表一、二及年度工作目标卡。

信息收集

公司考核部门负责收集考评信息及对述职者进行管理绩效的周边调查；由任职资格体系专业人员负责收集部门管理绩效信息，

03 述职评议

每年 1 月 15 日前由直接主管负责，针对考核内容组成评议小组。根据述职人自述、提问与答辩，评议小组根据工作目标及任职资格要求进行评议。

评价表

每年 1 月 15 日前由直接主管针对年初制定的工作目标及四级管理者任职资格要求，填写评价表。

04 结果反馈

每年 1 月 30 日前评议小组对述职者本年度工作中出现的问题进行深入分析，并提出具体可行的改进策略。

沟通卡

每年 1 月 30 日前述职双方在充分沟通的基础上填写沟通卡及本年度工作目标。

05 结果上报

每年 2 月 5 日前干部部（处）/总裁办将评定结果上报人力资源部。

附：自检表

自检表一：计划目标完成情况自检	自检表二：问题分析及改进策略
关键绩效指标（KPI） 1 2 3 4 5	问题分析：
本期绩效衡量目标实际完成情况 1 2 3 4 5	改进策略：
计划调整：	自评栏：
其它工作完成情况：	绩效达标： ☐ 杰出 ☐ 良好 ☐ 尚可 ☐ 不足
	资格达标： ☐ 完全胜任 ☐ 称职 ☐ 基本称职 ☐ 暂不称职

5、述职评定

述职成绩评定，华为没有采用 100 分制，而是采用等级评定。定义为四级：A（杰出）、B（良好）、C（尚可）、D（不足）。现在已调整为 5 级，且理解上已有些差异。

最后的结论怎么使用呢？

① 工作业绩与任职资格的综合考评成绩作为工资、奖金、股金等价值分配的依据。

② 依据制度性甄别程度，对有突出才干和突出贡献者实施职务的破格晋升。

③ 综评成绩作为管理者培训、职务置换等人力资源管理活动的依据。

第四章 干部相处

4.1 任正非的人格特质

企业的成功首先是领导人的成功，完全脱离领导人的企业管理本身就是一个伪命题。那么华为的成功一定与任正非的管理密不可分，而其人格特质又是决定个人素质的关键因素，我们今天就和大家来重新认识和总结一下任总的人格特质有哪些？

1、善于学习

（1）博览群书

任正非 73 岁高龄，但还是保持着大量阅读的习惯，据说一本 400 页的书，他在飞机上 5-6 小时就能读完，而且还能快速抓住书中要点。在华为的新年贺词、市场大会、研发大会上，他会随口说出很多新潮的词汇，比如说石墨烯，乌龟追上龙飞船，耗散架构，熵减等，有些词汇是当时很多员工都不知道，令年轻人自叹不如。他也特别希望华为的员工能够爱上读书，华为鼓励员工“3+1”计划：“3”是爱上一项运动、交一个朋友、有一项爱好，“1”是周末读一本好书。

（2）与智者交友

读万卷书不如行万里路，行万里路不如名师指路，他创办华为 30 年，秉承一点，始终与有智慧的人在一起。华为人自嘲是农民出身，不会喝咖啡，在这种情况下，如果华为领航全球市场，而我们还是按照老习惯，就吸收不到世界级的一些先进理念，也没法和世界级真正领先的科学家打成一片，因为前沿的这些科学家都是喝咖啡的。所以任总就一直鼓励各级的干部，要改变原来的习惯，要学会喝咖啡，通过一杯咖啡吸收宇宙能量，共享人类的精神文明成果。（喝咖啡只是风趣打比喻，意为希望华为人用世界语言，与世界级人才沟通）

（3）善于借力

从 1998 年开始，华为一路上都在向全球那些顶尖老师学习管理，不惜重金白银，比如 IBM，埃森哲等。到目前为止，据说已经支付了 30 多亿美金咨询费。当时华为请了 IBM 的洋顾问过来帮助华为，顾问的薪酬高达 600 美金 1 小时，非常昂贵，任总风趣地说“IBM 教会我们爬树，我们不能亏待老师”，爽快地签字支付了。所以，我们也能看出，这 30 亿美金咨询费的背后，是任总坚定不移地向西方学习先进管理理念的决心。

（4）向历史事件学习

2008 年汶川大地震对四川很多建筑损伤很大，但都江堰没啥影响。秘诀就是都江堰源头石碑写的六个字“深淘滩、低作堰”，这是 2000 多年前的李冰父子留下的古训。都江堰每年都需要对河底部的淤泥进行清理，如果清理不及时，就会把河床抬高，水就蔓延上来引发灾难。一个企业也是同样的道理，如果不把企业内部的淤泥、腐败、各种落后的东西挖出来，别人就不会和我们玩，也就没有了合作伙伴。同时，你不能把堤坝建的太高，太高的话水就溢不出来，在企业场景中，水就是财富，别人没有便宜可占，也就没人和你玩了。所以任总就主张大力学习都江堰，第一，要学习都江堰的鱼嘴结构，是个好的产品架构，能用两千年，同时代的罗马澡堂、巴比伦花园都已灰飞烟灭，它还在润泽四川平原。第二，深淘滩、低作堰。这句话点出了一个企业管理的本质，你既要自己内部管理是耗散架构，还要舍得分钱给你的合作伙伴和员工，这才能做的更好。

（5）向先进组织学习

2015 年 10 月，华为请了国防大学战略研究所所长金一南将军，到华为总部做了一个报告，标题就是《队伍的灵魂与血性》，这个报告把中国和美国两个国家军队进行了对比，而且把这种对比结果落实到企业，看有什么可借鉴的地方。任正非不断学习军队优秀的地方，特别是美军，比如说他把华为全球的作战单元（一线的销售和服务）划分为 16 个片区，片区的管理机构叫片区联席会议，统一作战，统一调度，这和美国军那种作战方式非常类似。

（6）向时事学习

1997 年香港回归，是香港基本法统一了香港与大陆的思想。1998 年，华为出了一个文件，叫《华为基本法》，这是中国第一个企业基本法，背景是 1997 年华为快速发展，内部的创新非常多，任总为了把大家的创新力量归口，力出一孔，就参考 1997 年香港基本法的模式，请人大六君子把华为基本法起草出来。这个基本法对华为的意义非常大，它统一了华为全体人员的步伐，直到现在，也被很多人模仿。

2、善于打比方

善于打比方是每一位领袖的必修课。毛泽东、邓小平、习近平都是这方面的优秀代表：“星星之火，可以燎原”、“一切反动派都是纸老虎”、“摸着石头过河”、“黑猫、白猫，抓住老鼠就是好猫”、“苍蝇老虎一起打”等等。任总也是这样一位领袖级的领导。

（1）认真磨好自己的豆腐

中国老百姓把全世界的奶粉都抢光了，为什么，他们不让他们的孩子吃假货。所以，中国社会正在发生一个巨大的转型，从一个假货横行的泡沫社会回归理性。日本 20 年来遭遇到巨大经济危机，但是泡沫破了后日本都是真货，包括丰田、松下……呀，这些真货支撑着日本挺过了困难时期。我们没有什么复杂的价值观，特别是小公司，不要这么多方法论，认认真真地把豆腐磨好就有人买。我希望中国泡沫破灭之后剩下的都是好产品，如果剩下的豆腐都是酸的话，那我们会遇到非常严重的问题。

（2）歪瓜裂枣

任正非说：“公司要宽容 ‘歪瓜裂枣’ 的奇思异想，以前一说歪瓜裂枣，就把 ‘裂’ 写成劣等的 ‘劣’。你们搞错了，枣是裂的最甜，瓜是歪的最甜，他们虽然不被大家看好，但从战略眼光上看好这些人。今天我们重新看王国维、

李鸿章，实际上他们就是历史的歪瓜裂枣。你怎么知道这些歪瓜裂枣就不是这个时代的梵高，这个时代的贝多芬，未来的谷歌？”

（3）用欧美砖修万里长城

任老板在多次讲话中提出，IT 系统要从思想中去掉创新观念，要站在巨人的肩膀上，多借鉴和吸纳外界已有的先进工具和经验，多用“欧美砖”（业界先进的技术和工具软件）修“万里长城”（我们的 IT 系统、工具和软件）。我们坚定不移用“欧美砖”修建自己的“万里长城”，学习互联网精神来改善内部管理，穿互联网的鞋，走自己的路。公司扩张要有合理性发展、弹性发展，现在其实很多欧美软件都做得好。而且我们引进“欧美砖”构建的是整个 IT 系统，不仅是 IT 主干。我们也没有排斥企业网开发的 IT 系统，作为供应商之一，如果“华为砖”能达到“欧美砖”的水平，也可以用“华为砖”。

（4）罗马广场

心声社区作为扁平化的平台，没有职级的高低，只有智慧的碰撞，无论是工作交流，生活分享，还是与客户的对话，同业界的沟通……包罗万象，百花齐放。创意在碰撞中产生，真理在辩论中明晰，方向在聚集中发散再汇拢，颠覆和发明也许就发生在无意间。在这里，思想小火花燃成熊熊火焰，理想向现实推进，一杯咖啡吸收宇宙能量。任老板在与全球专家座谈会上提到，“心声社区就是一个罗马广场！心声社区的回帖，那是将星闪耀！”

（5）屁股决定脑袋

“屁股决定脑袋”是一句在华为很流行的口头禅。意思是屁股“坐”什么位置（职位），脑袋就“想”什么事，其所坐的位置（即地位）决定了其本位思维方式。

“要挑选有资历的人转身做董事。未来我们将轮值 CEO 的“手脚”砍掉，只剩下‘脑袋’，就做了思想家；很快也将把首席 XX 官的“屁股”砍掉，让他端到端看流程，承担端到端的流程责任，做战略家。”公司把他们“手”、“脚”、

“屁股”砍掉，其目的是让他们不属于公司的任何组织，不仅仅片面地从某一个组织的角度考虑问题，而是站在公司全局的角度看问题，分析问题，寻找公司的发展方向和解问题的答案。

(6) 多打粮食，增强土地肥力

华为是每 2~3 年都会变革的一个公司，业界都会觉得华为的变革是一个颠覆式的变革，但任总从来不谈颠覆，他是个比较慎重的决策者，不要动不动谈什么革命，华为的每次变革只不过是占到华为的 5%而已，剩余 95%的东西是不能动的，为了把变革的目标说明白，任总又谈了一句话，说我们为什么要变革啊？变革只有两个目的，第一，多打粮食；第二：增强土地肥力。这样表述出来以后，前方做销售，后方做研发和服务的员工也就都明白了自己的使命。

3、洞悉本性（质）

(1) 以众人之私成就一人之公

华为是一个知识型员工构成的公司，而这些员工都有自己的想法，如果一个东西能够触动他内心积极性的时候，他就会把事情做好。任总就洞悉到，得激发员工，干活不是给别人干，是为了给自己的未来有更多选择而干活。所以就有了这么一句话：以万众之私，成就一人之公。有很多客人去华为交流，都会问到同一个问题，华为给大家最深刻的印象是什么？那就是“分赃文化”。任正非曾说：“钱给多了，不是人才也变成了人才。”“给他 3000 元，只能发挥 30%，给他 5000 元就能发挥 100%，甚至 120%。”华为的高薪，让人全身心地投入到工作中去。

(2) 价值买卖

商业的本质是什么？很多人说，商业就是羊毛出在猪身上狗买单啊，但任正非极度反对这个看法，他认为这背离了商业的本质，商业的本质就是价值买卖。也就是一手交钱一手交货。羊毛出在猪身上狗买单是一种击鼓传花的方式，这种方式在 2B 方面尤其危险，一旦中间某个链条出现问题，就会全部断裂。对于价

值的探索和认知，任正非永远没有停息，目前确定的价值体系是以客户为中心的价值创造、以结果为导向的价值评价、以奋斗者为本的价值分配。华为的内部管理基本上是围绕以上三个方面来开展。

4、自我批判

任正非有个好的习惯，就是坚持自我批判。他会营造一种环境，在这个环境下，你把做的不好的地方讲出来，这样大家在探讨碰撞的过程中，就会很容易找到问题的根源在哪里。当然坚持自我批判有个逻辑，首先要承认自己的局限性，这方面任正非把握的很准，他知道自己不太擅长演讲，也不擅长对外接洽，所以他就推荐了孙亚芳女士来当董事长，他当总裁，这种情况在世界上也是很少见到的，一把手总裁，二把手董事长。正是因为这点，才能看出任正非他时刻明白自己的局限，他知道自己很擅长逻辑推理，做战略的布局，对战略的推演，回归自己强项。所以世界上只有真正的强者，才敢把自己的弱点暴露出来，进行自我批判。

4.2 任正非与下属的相处之道

在 2005、2006 年十分困难、失落的时候，我确曾闪过这样的念头：要是在华为就好了。但仅仅是一闪念，我知道华为和任正非只能留在我的记忆里，永远怀念。

从进入华为到离开，都是任正非与我谈的话。在四年半近距离接触的日子里，他的所作所为，点点滴滴，无不刺激你，推动你，影响你，让你每一天不得安生。

1、步步紧逼

1995 年 5 月 18 日，我到华为报到，工号是 1713。

到华为的第一天，我这个不久前的四通副总裁被安排去生产车间实习，体现了华为的“从零开始”。实习三个月之后，我被正式任命为莫贝克总经理。一个月后，华为电源事业部整体划归莫贝克，我的头衔又从总经理变为总裁。

莫贝克电子技术股份有限公司成立于 1992 年，是华为与国内 17 家省市电信管理局合办的一家控股子公司。注册资本为 8900 万元，其中华为名义上出资 5000 万元，17 家电信管理局共出资 3900 万元。这是一步险棋，因为投资莫贝克是有代价的，华为答应每年给投资者 33% 的回报。尽管负担沉重，华为言必信、行必果，三年分红全部兑现。这是任正非的一大优点，也是后来很多运营商信任华为的一个重要原因。

我接手时的莫贝克完全是华为旗下一个无足轻重的寄生企业。每年给股东的分红，莫贝克自己拿不出，只能靠华为的拨款。

任正非最初给我的目标，是用两到三年的时间把莫贝克办成通信电源行业的“中国第一”。但是在 1996 年 2 月的一次干部会上，他在讲话中改变了原来的提法，说要把莫贝克做成“亚洲第一”。我问他，他却说：“我说过成为‘中国第一’的话吗？”

这就是任正非，这就是华为的风格，在你刚刚进入的时候就逼得你喘不过气来。

1996 年 3 月的一天，任正非给我写了一张条子，内容是：你们的库里还有多少二次电源材料？用完之后不要再做了，华为公司决定不再买莫贝克的二次电源了，因为价格太贵，我们决定买香港的、国外的，他们比你们便宜。

看到这张条子，犹如当头一棒。俗话说，肥水不流外人田。不买莫贝克的二次电源，等于关闭了我们的销售市场。我刚来莫贝克给大家演讲时曾经讲过“华为就是我们的天然大客户，每年有三四千万销售额”，颇让员工们动容，现在这个大客户说飞就飞了，我怎么向大家交代？

我有过去找任正非的念头，想说服他暂时不要这么做，但这种话几近哀求，岂是我李玉琢所为？我决定迎难而上。

我跟大家说，华为的市场绝对不能丢失。现在要做的是：第一，我们要尽快研究，二次电源如何降低成本；第二，销售部门必须尽快寻找到华为之外的二次电源市场；第三，主动找华为的采购部，把价格降到他们接受的程度。

我们参照国外电源的价格，把二次电源的价格总体降了几乎一半。当我把降价后的价格表提交给任正非的时候，他问我：“你降了这么多，还能赚钱吗？”

我说：“还行，还能赚一点点（我怕说多了他又让降价）。 ”

他很感兴趣地问：“为什么还能赚？”

我说：“有两点：第一，我们把二次电源做好了，从自己的车间推到华为的车间，就完成了销售。不需要额外付出成本，也没有市场费用和运输费用；第二，深圳有政策，本地企业之间供货不需要交增值税，叫‘地产地销’，挣得一元钱就是一元钱。”

其实是我心里明白，华为的市场无论如何不能丢掉，否则人家会说连华为自己都不用，可见莫贝克的电源不是什么好东西。即使任正非让我再降价，我也可能忍痛接受。

不过说实话，经过任正非这一折腾，一对比，连我自己也觉得产品价格贵。于是，我要求开发方面，电源的质量水平半点不能降，但电路设计、材料成本必须大降。

一波未平一波又起。没出一个月，任正非又提出了另外一个更加刺激我的要求。

1996年4月，任正非找到我说：“李玉琢，你们这些干部员工，除了50人是莫贝克自己开工资，其他90人，包括你在内，都在华为拿工资，这不合适吧？你们所有的人都应该由莫贝克自己开工资。”

听完他的话，我大吃一惊。想当初，他动员这些人到莫贝克来的时候，当着大家的面信誓旦旦地说：你们去莫贝克是创业，有人担心待遇会降低，我保证，你们的待遇三年不变。现在仅仅过了九个月，怎么就要反悔了？

我问：“任总，你不是说过调到莫贝克的人待遇三年不变吗？”

任正非回答：“我说三年不变是指工资标准不降低，可不是说由华为开支三年。你们作为一个独立的公司应当有能力养活自己的员工。”

一种被欺骗的感觉涌上心头，但他的这个说法的确是对的。瞬间我的豪气上来了，硬邦邦的话脱口而出：“好，从5月份之后我们自己开工资！”

谁知任正非还不依不饶：“不是从5月份之后，从今年1月份开始，所有我替你发的工资你都要给我退回来。”

从1996年5月开始，莫贝克就自己开工资了，之前的工资也全部退还给了华为。

接手莫贝克不到一年，任正非完全失去了最初对我的客气和笑容。他的强势、多变、暴烈、狂热，让你心生不安的同时，又无法拒绝他的要求。这两种情绪一直在我胸中交织、冲撞，没有片刻安宁。

不过，最终我还是认为，任正非的这些别扭的做法，积极的成分是主要的。他对我个人怎么想是一回事，逼企业尽快地独立生存可能是他的主要目的。

1996年底，莫贝克实现了2.16亿元销售合同，创造了整整5000万元的利润。年终总结大会上，一年的辛酸与成功的喜悦让我难以自禁，眼泪溢满了我的眼眶。

另一方面，冲突也在积累着。1996年初，一次在华为总部的七层与任正非相遇，他说：“李玉琢，你应当经常来汇报莫贝克的工作呀。”后来，他在不同场合又讲了两次“莫贝克搞独立”。他一次又一次找我谈话，先说要派聂国良来

当顾问，又说要给我派一个常务副总裁。我感到这无非要监管我，或者让我当傀儡，就两次向他写信请辞。

他派孙亚芳来找我谈话，我说真心不想当莫贝克总裁了（注：此话有假），让聂国良来当吧。孙亚芳问：“你真的这么想？”我便口不对心地说：“真这么想的（注：此处说谎）。”

就这样，我怀着满腔热情辛辛苦苦做好的莫贝克，仅仅一年半就遗憾地交了出去。

2、建合资企业

辞去莫贝克总裁的同时，任正非对我的新任命就下来了——华为公司执行副总裁兼合资合作部部长。

合资合作部是一个新成立的部门。在长达半年的时间里，没有安排一兵一卒，连个秘书也没有。我纯粹是一个“光杆司令”，六个月之后才有了一个秘书。

1997年初的华为，一个重要的战略目标是由农话市场向中国通信市场的主战场——市话市场转移，但效果很不理想。

那时中国市话市场只采用国外的（如爱立信、北方电信等）、合资的（如上海贝尔）或国营企业（如巨龙）的交换机和其他通信设备。对于华为这样的民营企业，用户怕质量不好，更怕出了事故要承担责任。

我意识到，任正非让我做的这项工作，是一种“曲线救国”——通过与电信管理局合资办企业将华为的通信设备打进主战场。这是一种不同以往的、全新的营销模式。想清楚这一点，不禁拍案叫绝：高明！

第一个合资企业是在四川办成的。合资公司定名“四川华为”，注册地在雅安。四川电信局最初拿出来合作的702厂就在这里。雅安局的局长很配合，说：“既然是合作伙伴，就是一家人，我们拆四万线的1240设备装华为的C&C08

机！”无须开口，2700 万元的货款提前付到账上。当年拿到了 5 个亿的合同，是 1996 年的 12 倍。

四川华为的成功，让任正非非常高兴。他又一次语出惊人：这种模式一定要推广！能不能每省建一个？

任正非一动嘴，我们可就跑断了腿。在前后将近两年半的时间内，我和合资合作部的兄弟姐妹们跑遍了大江南北，所有可能建立合资企业的省市电信管理局都去过。那三年，坐飞机和坐出租车差不多，有时两天跑三个城市。在四川华为之后，又建立了天津华为、北方华为、上海华为、山东华为、浙江华为、沈阳华为、河北华为、安徽华为，共九个合资企业。

建山东华为的时候，省管局要求接收通信设备厂 150 人。权衡利弊之后，我还是接受了他们的条件。我觉得这是我们进入山东市场必须付出的代价。后来经过努力，接收的这些人员不但不是累赘，反而可以成为各地市场上非常有用的人。他们人脉熟悉，工资待遇不高，工作积极性却非常之高。

各地组建的合资企业帮助省局解决了难题，它就把你当成自己的企业看待。据说，省局有的会议合资企业可以列席。省局在考虑电信设备扩容的时候，首先会考虑合资企业能不能做——实际是华为能否提供相应的设备。

1998 年初，四川合资公司分红达到投资额的 25%。其他地市局纷纷提出加入的要求。经过探讨，律师提出以“工会社团法人”的名义吸收各地市局更多的干部和员工入股。此口一开，非常踊跃，四川省的地市局工会无一遗漏，全部入股。

由于合资企业的效益比较好，各地分红一般都超过了 20%。工会集资都是面向下层干部或普通员工的，电信管理局的高层领导没有一个入股的。对他们来说，企业效益和员工安置才是最重要的，只要你帮他们解决了这个难题，他们就很满意。

成立合资企业的地方，销售额翻几倍十几倍，回款率达 99% 以上。华为设备的安装、售后服务、货款回收，甚至办事处的行政后勤，都由合资方承担。之前辽宁省、铁道系统与华为的关系很僵，合资公司成立后立即化干戈为玉帛，华为在这两个市场大获全胜。

任正非这一巧妙的营销模式，改变了中国电信市场的基本格局——华为异军突起，一骑绝尘。

竞争对手意识到后，对华为“非法社会集资”“不正当竞争”等攻击一时甚嚣尘上。

以工会这样的社团法人的名义办合资企业，在当时还是一个盲点。我们的律师研究过这个问题，在各地工商部门注册时，也征询过当地政府部门的意见，他们都认为社团法人投资办企业并不受限制。至于这种合作方式是否属于不正当竞争，是否对其他同类厂家不公平，对于刚刚进入市场经济的中国还是一个有待认识和探讨的问题。

如同所有进入中国的国外通信厂家无一例外都与国内运营商合资一样，这是改革开放初期的一种现象。国内其他通信企业大都是国营背景，更有得天独厚的渠道和资源，只是没有像任正非这样加以运用。企业除了实力的较量之外，何尝不是一种智谋的较量？

3、与任正非相处之趣

跟任正非一起工作，你会发现，他是一个严重自我中心的人，一个既严厉又有趣的人。他的脑子不停地转，不知道他在想什么。他看问题的方法总与别人有所不同。跟他在一起，得随时防备他的突袭。他有时会突然地冒出一个什么主意，让你一时反应不过来；有时会莫名其妙地对你发火，让你防不胜防，胆战心惊。大多数人会怕他，我倒觉得，他挺有趣的。

出差期间，只要跟任正非一块儿出去，每天早晨他都会叫和我一起散步。在昆明，在杭州，在长沙，在成都，6点不到他准打电话给你。我问，要不要叫其他人？他会说，他们都是懒蛋。

他散步的特点是，背着手，一声不吭，不停地走，很少驻足看点儿什么。你说照个相吧，他会说，要照你照，我不照。

散步时，总要说点什么吧，有一次我说：任总，以后少发点儿火，对身体不好。任正非回答：我发火时血压从不升高。我心想，你发火时，谁敢给你量血压呢？

有一天晚上，我陪任正非见西安市电信局局长，吃饭吃到9点。在回去的路上，我问他回公司还是回家，他说回公司，明天接待李鹏委员长，有干部正在准备第二天的汇报提纲。

自1998年之后，华为声名鹊起，尤其《华为基本法》发布后，一夜之间人们突然发现“巨大中华”中的老四——远在深圳的华为，才是代表中国通讯业的真正旗手。自此，很多企业、各级政府领导纷纷到华为参观、考察。在不到两年的时间里，中央政治局的七名常委全部到过华为。

我陪他一起回到公司。到了会议室，他拿起几个副总裁准备的稿子，看了没两行，“啪”的一声扔到地上：“你们都写了些什么玩意儿！”于是骂了起来。后来把鞋脱下来，光着脚，像怪兽一样在地上走来走去，边走边骂，足足骂了二三十分钟。没人敢吱声，总裁办主任当时就哭了。后来他让人把郑宝用从家里叫来重写，郑宝用写了两三页，他看后说了句：到底是郑宝用，写得不错。一场雷霆暴雨这才算过去。

任正非有一个习惯，在宾馆如果有服务生帮忙提行李、送水果之类的，他都会像在外国一样，给服务生小费。这让我很惊讶，在国内从未见有人这样做过。

他主张有效劳动和创造性的工作，有一次有人说了一句“没有功劳也有苦劳”的话，立即被他一通猛批：今后不准再说这种屁话，什么叫苦劳？苦劳就是无效劳动。无效劳动就是浪费，我没有让你赔钱就不错了，还胡说什么功劳？

任正非也有温柔的一面。有一次到他家里开会，我去早了，此时他接到儿子任平从外地打来的电话。屋子里就我们两人，我听得非常真切，他居然用我从未听到过的、温柔至极的声音和儿子讲话。

4、三辞四留

1998 年 10 月之后，我被任命为华为结构事业部总监兼合资合作部顾问。

当时，电信分营已经开始，合资企业再做下去的可能性已经不大。之前我曾向任正非建议在华为应尽快实行事业部制，他对此一直在权衡利弊，今天他把这样一件事交给我，我觉得也隐含着对我的信赖。

我在结构事业部工作了一年。真正的事业部必须独立面对市场或者单独进行成本核算，因此，说到底，结构事业部仅仅是一个探索，充其量只能算是准事业部。看得出，任正非还在犹豫不决之中。

1999 年初，我开始明显觉得身体状况下降。此时，另一种感觉也越发强烈——我的逆耳忠言很难打动任正非了，预感到在华为的职业使命行将结束，于是隐隐有些退意。

没过多久，我又碰到了一件更难忍受的事。大概是 1999 年五六月份，华为内部盛传我买了竞争对手中兴公司的股票。一位副总裁告诉我，任正非的确在一次小范围的高层会议上说过此事。我一听火就蹿起来了，当即写了个报告递上去，说如果调查发现我有这方面的事，我马上辞职。

任正非很快批复回来：“我们相信你的话。”这对我是又一个刺激（此时的我也许越来越敏感了）——难道在我未写此报告之前，你们是相信这个谣言的吗？

在华为这样领导人强势的企业里，用提心吊胆、小心翼翼、战战兢兢来形容一些干部的工作状态恐不为过。在华为你经常遇到这样的情况：大家一起开会讨论问题，总有人会提醒，老板会同意吗？或者，老板会不会骂呀？弄得很多人不敢说出自己的真实想法和意见。时间长了，个人的思想被禁锢了，个性失去了。这是我最不能接受的。

1999年10月，又发生了一件更意外的事——在任正非发布的一长串干部任命名单中，居然有我。他任命我为市场总部新设的终端部（一个三级部门）的副总经理，并兼任下面一个小部门的经理（科长级）。这是明显的降职使用。

这期间，我突然接到了利德华福投资人于波从北京打来的长途电话，邀请我出任总经理。这是一家亏损公司，但合作条件很好，总经理全权处理公司一切事务。为了表示诚意，于波还主动赠送我10%的股份，允许购买5%的股份。我答应10月底辞职，11月5日赴任。

11月1日，我以身体和家庭的原因，正式向任正非递交了辞职报告。为了避免见面的不快，我给他发了传真。

以我在华为后期的情况，我以为辞职是容易的。当时我心里已经认定，任正非也许正等着我主动辞职呢。所以，我的计划是11月1日写辞职书，2日或3日他就会批准，4日我就可以走人，5日正好到利德华福报到。

但是，当天任正非根本没有理我。只有郭平副总裁来电话问我是不是闹情绪了，是不是对最近的任职有意见。我回答“都不是”。郭平说：“你不能走，你是华为唯一外来的副总裁，你走了影响不好。”

时间紧迫，11月2日，我不得不写了第二份辞职报告。但是直到下班也没有任何回音。

1月3日，迫不得已我写了第三份辞职书，大致内容与前两份差不多：身体有病，家在北京，需要有人照顾；在华为该做的事情都做完了，想要叶落归根；华为是一个高节奏的企业，我老了，不愿拖累公司。

11月4日，任正非终于有了回音。他的秘书打来电话：“任总约你下午1点过来。”

郭平副总裁作陪谈话。任正非开门见山地问：“李玉琢，你的辞职报告我看了，你对华为、对我个人有什么意见？”

我解释说：“我没什么意见，华为给了我很多机会，您也对我关照有加，我感谢都来不及呢。只是身体不行了，病了都没人给我一口水，突然死了都没人知道。”

“假话，我不听！”任正非很愤怒地大声说道。说完回到自己的办公桌上又去批改文件了。我与郭平尴尬地坐在那里，不知该说什么，气氛一下子凝重起来。

一会儿，主管生产的副总裁周劲也赶来了，见我们都不吱声坐着，也识趣地坐下不说话。

大概过了五六分钟，任正非又坐过来。这一次他坐到我的对面，口气也缓和多了：“李玉琢，如果你觉得生产总部不合适，咱们可以再商量。”然后把话头对准周劲：“周劲，你怎么把事情谈成这样呢？”

接着任正非又跟我谈了一通华为的未来发展以及他个人的想法，也评价了我的人品和工作：“我们对你的人品和能力是肯定的，你在华为还有许多工作可以做。”这样的话此时已经不再起什么作用了。

差不多谈了一个小时左右，看我没有回心转意的意思，任正非最后说：“好吧，李玉琢，那你就先回家养病去吧！”

当天，我就收拾了行囊，第二天飞赴北京。

任正非可能从来没想到我会在51岁的时候离开华为。接下来的日子，他多次派人挽留我。

12月，任正非派郑宝用专程到北京，在燕山大酒店请我吃了一顿饭，说任总让我来请你回华为。12月底，副总裁王诚又奉命来北京请我吃饭，表示在我的工作安排上做得不对，希望不要计较。

又过了几天，董事长孙亚芳突然给我打电话，说在北京开会，想见一面。她没有半句拐弯抹角，说：“李玉琢，受任总之托，见你一面，想请你回华为。”

转过年，春暖花开，四五月份的时候，付恒科来到北京见我，说：“来之前见过任总，他托我来见见你，如果你在外面干得不合适，还可以回华为。”

如此三番五次。我虽然都没有答应，但也不禁动容。不管怎么样，任正非能够花这么大的精力来劝我回去，在华为的历史上也许绝无仅有吧。

按华为的规定，12月31日以前离开公司的，不能发上一年的奖金。后来郭平告诉我，任正非直到2000年元旦之后才让孙亚芳在我的辞职书上签字，就是为了让拿到1999年的奖金。那年的奖金，是我在华为拿得最多的一次。

4.3 副总与老板的相处之道

作为华为创始人，任正非即使再低调也不得不被反复提起，但这个世界500强企业的董事长竟然不是他，而是孙亚芳。孙亚芳被人们称呼为“华为女皇”、“至尊红颜”、华为的“国务卿”、“任正非接班人”等，在华为地位可见一斑。这个既不是企业的创始人又不是元老级别的人物，为何能稳坐华为董事长的职位？这里边渗透着副总与老板的相处之道，那具体体现在哪些方面呢？

1、危难之时显奇功。

1989年在弱小的华为危难之时，仍在机关任职的孙亚芳为华为带来“天使”贷款，帮华为度过生死难关。是独具慧眼还是江湖义气我们不得而知，但不可否认，此举为日后孙亚芳在华为的威信与地位增加了砝码。据说由于强大的统筹协调能力，孙亚芳多次在危难之时为华为带来“救命粮”。

评价：副总要取得老板的信任并授予重权，基本上都要通过居功至伟而获得，而不是自己认为的能力，能力要通过解决实际的问题来体现，全凭自己的规划和决心只能算是纸上谈兵，即使取得信任也是一时，因而对于副总来说，要取得信任先做一件大事再说，特别是企业处于危难或弱小时。

2、事业合伙人

1992年前后，华为现金流出现严重问题，员工几个月没发工资，士气低落。此时华为突然收到一笔货款，对于款项的用处连任正非也说不准。此时孙亚芳站了出来拍板决定：先发放员工的工资再说！士气提升的华为，问题被一个个击破，成功走出了困境。孙亚芳出众的大局观、跨文化沟通协调和细节管理能力在实践中被逐渐呈现，她对华为的市场营销和人力资源体系建立居功至伟，并且与任正非价值观的吻合、追求的高度一致，使她成为任正非最为信赖的参谋。

评价：能力得到老板的赏识很重要，但对事业的态度才是判断能否合作长久的基线。老板永远需要的是事业的合伙人，而不是工作的打工者；需要的是一起的奋斗者，而不是成功的分享者。

3、老板的知人善用。

在华为，本来是没有董事长这个职务的。1998年前后，由于华为过于低调加之市场营销、早年的股权、贷款等问题的集中爆发，导致外界多有微词，华为一时间压力山大。在这一敏感纷乱的时期，任正非提议孙亚芳做董事长，负责公司一切对外事务协调。而任正非本人则做副董事长兼总裁，主抓研发。任正非称此举是“有自知之明”，所以要“耐得住寂寞，甘于平淡”。

评价：老板能够看到自己的不足，能够看到下属的长处非常重要，如果老板认为自己什么都懂，什么都会，这样的老板就会刚愎自用，独断专行，很难发现下属的优点并加以利用，企业也很难容下真正有才能的人，从而造成企业难以做强做大。

4、性格的优势互补。

在中国企业中男女搭档的例子不少见，如海尔集团、巨人公司、海信集团等等。这些女性的共同特点，一是忠诚感强，第二角色定位很清晰，第三执行能力很强，做事很细致，弥补了男企业家很多的缺陷。女性的英雄情结低、威胁性更弱，懂得妥协和让步，孙亚芳正是这样的“女二号”。她给人的感觉是气定神闲，在惊涛骇浪中生活惯了的人，可以拥抱变化处事不惊，这是她的魅力所在。在对外事务上，孙亚芳风度和口才俱佳，说话“和风细雨”、举止优雅。在任正非不愿出面或不方便出面的场合，她就会不失时机的担任“特使”，调和任正非意志中的黑白灰，实现人与事的完美均衡。

评价：事实证明：性格的优势互补能创造更大的能量，合作更长久。

5、分工明确是前提。

在华为，副总裁们可以走马灯似的调换，惟独任正非与孙亚芳的合作近二十年没有变。任正非在宣布孙亚芳任董事长时说过，他认为孙亚芳的最大功绩是建立了华为的营销体系。这也是令对手最胆寒的，与对手在技术上差不多的情况下，华为总能通过市场获得更大的优势。孙亚芳在华为大部分时间主管人力资源和市场，而任正非主管研发。

评价：分工是合作的基础。但在很多企业，由于分工不明确，老板什么都想管，经常插手副总的工作范围，不仅造成两者工作冲突，意见不合；而且造成老板很忙，副总很闲，形成非常不好的企业文化氛围。

6、战略战术的相互补位。

业内人士把华为营销人才的发展概括为“土狼”“狮子”“大象”三个阶段，由“土狼”向“狮子”演变是孙亚芳主导的。在担任董事长后，她兼任副总裁，依然主管市场营销和人力资源部门，直接领导、实现了“狮子”和“大象”的阶段。“土狼”阶段，以土狼的猎食风格和农村游击的打法，抢占市场缝隙，保证企业生存。市场稳定和总部集中采购下其弊端逐显，1996年孙亚芳带领的市场人员集体大辞职事件，开启了土狼变身之旅。“狮子”阶段，华为培养起来一批善于分割市场、经营领地、能协同作战的、具有全球视野的“狮子”型营销干部。

这一阶段是华为营销策略的精髓，华为的营销组织和作战模式为公司发展立下赫赫战功。2008 年华为完成全球布局，整体收入超过 1000 亿。“大象”阶段，随着运营商市场渐趋成熟，华为如同大象一样开始关注战略合作、卓越运营和风险管控。这时，研发、服务型营销干部站在运营商立场思考问题，结合企业优势共同规划未来，从而签订大额订单。从 2012 年开始，华为开创性地将这种基于服务运营商体系的营销能力复制到企业客户和个人客户市场上来，形成三个“象群”，为其业务问鼎全球打下基础。

评价：战略与战术是一对孪生兄弟，副总与老板也是一对孪生兄弟。正确的战略不可能完全靠某个人做出，战术的配合也不可能是自然产生的，它需要两者密切的配合与合作，今天你的战略做的好，我就用战术配合你；明天我的战略做得好，你就用战术来落实。

7、勇做变革引领者。

1996 年，早期的“英雄”干部已经无法适应华为的发展，市场体系总负责人孙亚芳带领 26 个办事处主任同时向公司递交两份报告：一份辞职报告，一份述职报告，由公司视组织改革后的人力需要，决定接受哪一份。这次被称作“再创业”的洗牌运动，确定了华为“能上能下”的人才管理机制，后来经常作为华为人保持“狼性”的英雄壮举被人提起。1999 年，面对市场部部分中层干部狼性缺失的问题，有人提议再来一次“集体辞职”，被孙亚芳斩钉截铁的拒绝了。审时度势的看问题，不囿于既往的成功经验，孙亚芳认为，今天的华为已经度过了管理的“土狼”阶段，有了科学的评价体系，促进员工积极性应该依托于评价体系能量的彻底释放。变革需要清晰的结构化体系作为支撑，也需要领导者不遗余力地引导。

2000 年，任正非在讲话中给予孙亚芳高度评价：“市场部集体大辞职，对构建公司今天和未来的影响是极其深刻和远大的。如果没有大辞职所带来的对华为公司文化的影响，任何先进的管理体系在华为都无法生根。”同年，华为面临内忧外患，进入信息产业的冬天。此时已经成为华为董事长的孙亚芳再一次带头申请降薪，帮助华为度过经济困难时期。作为管理者，她一直强调领导的表率作

用。我们看到了企业危难之时，她的身先士卒、挺身而出，为华为的团队精神再添一笔。

评价：变革对企业来说就是鹰的重生。变革给企业带来的是新的机会，但对个人来说有时候是短暂的牺牲，牺牲精神不仅是对个人品格的一种考验，更是对副总与老板是否真正信任的一种考验。

8、做老板得力助手

尽管孙亚芳一直以温婉的形象呈现于大众眼前，呈现着她与军人出身的任正非甚至截然相反的细腻与温柔，但在一个狼性的公司怎可能有绵羊头领？女性细腻的一面下，必然藏着一颗坚毅的心。行事低调，吹毛求疵，女性的细腻使她追求精益求精；决策高效，严厉果敢，睿智的眼光让她运筹帷幄，最终造就了一支中国一流的华为团队。华为的市场员工都知道，你如果没打领带，在展览会上被孙总看见，你的下场可就惨了，她暴风骤雨般的批评，根本就让你找不到机会开口。但是，女性的严苛不需要被放大甚至妖魔化，可以控制好自己的情绪，宽严相济才是一个有个性的领导，也才是一个丰富的有生命宽度的个体。懂得在什么时候“狠”，更明白在什么时候“收”是非常强大的智慧，它构成了一个有弹性、有韵味和节律的生命。

评价：一个好汉三个帮。老板关注粗的方面，你就要关注细的方面；老板提出大的战略，你就要将其细分为战术；老板扮了黑脸，你就需要扮红脸。这就是得力助手的形象。

9、始终与老板保持一致

孙亚芳在以色列考察后的一篇文章广为流传，通过以色列民族命运的娓娓道来，通过哭墙、宗教文化冲突与融合，孙亚芳对生活、事业的执著追求跃然纸上，其骨子里的领导气魄、宏大的视野格局和艰苦卓绝的奋斗之心历历在目。在参加一些国际通信技术大会时，孙亚芳的英语演讲曾震惊四座，大家惊讶于她这个年纪还在坚持学习。如所有的华为人，孙亚芳保持着永恒的危机意识，保持着执著的进取精神和对崇高价值信仰的孜孜不倦的追求。她不要成为英雄，她想做的是

成就他人的成功，成就华为集体的荣耀，在自我的“收”与“放”之间，方显大气与包容。在温婉与严苛之间，在黑与白之间，呈现平衡的艺术，也呈现这个女性别样的人生色彩。

评价：与老板保持一致，是确定企业发展方向的决定因素。与老板保持一致，首先就是价值观与追求的一致，因为它是企业文化的核心。

4.4 他们是“红颜知己”，更是黄金搭档！

孙亚芳在华为的地位可谓是“一人之下，万人之上”。在这个典型的以“男性思维”为主导的公司环境下，孙亚芳成为了下属们又敬又怕的“华为女皇”，不仅公司其他高层要服从她的指挥，就连任正非公开场合也称她为“孙总”。不禁令人好奇，华为从不缺少功勋卓著的封疆大吏或一方诸侯，也不乏像李一男这样的少年天才。为何孙亚芳就能与任正非平起平坐？她究竟有何过人之处？

1、她是“男性社会”的领头母狼

据公开资料显示，孙亚芳和任正非同贵州人，1955年出生，毕业于成都电子科技大学，到华为工作之前曾在国家安全部搞通讯工作。她相貌秀丽，举止端庄，有名校毕业的学历背景加持，再加上国家机关工作熏陶出来的知性气质，对于当时处于发展初期、人才相对匮乏的民营企业华为来说，可谓是一股清流。

她1989年进入华为工作，先后担任市场部工程师，培训中心主任，采购部主任，武汉办事处主任，市场部总裁，人力资源委员会主任，变革管理委员会主任，战略与客户委员会主任，华为大学校长等十来个不同职位。自1999年起开始担任华为董事长兼常务副总裁至今年3月新一届董事会产生，63岁的“华为女皇”孙亚芳才得以卸任华为董事长职务。或许可以说，孙亚芳在华为的三十年，是她人生最精彩的三十年，也是华为最辉煌的三十年，她远见卓识、功绩卓著，她的突出贡献一再被任正非提及，慢慢地她也进入了公众的视野，得到了大众广泛关注。

2010年，她与美国“第一夫人”米歇尔·奥巴马同列《福布斯》杂志公布的“最有权势女性”年度榜单，是唯一一位入选的中国女性。2011年，她荣登《财富》中文版发布的“中国最具影响力的商界女性”榜单之首，是榜单中唯一一位掌管世界500强企业的实权派。2012年，她上榜《福布斯》杂志第九次编制发布的“全球权势女性”，排名第91。同时，她上榜《财富》2012中国最具影响力的50位商界领袖，排名第14。2013年，她再次荣登《财富》（中文版）2013年“中国最具影响力的25位商界女性”榜单魁首。并再次进入福布斯“最具权势女性”年度榜，排名第77。2015年7月，她蝉联《福布斯》2015中国商界女性排行榜单之首。9月，她上榜《财富》杂志“亚太最具影响力的25位商界女性”。2018年2月，她又蝉联《福布斯》发布的“中国最杰出商界女性100强”榜单之首。

成就如斯，声名显赫，本应该是报道云集，却很少看到有关她的新闻，闻其名不知其人。其实，由于企业专业领域的关系，华为在一定程度上可以说是一个“男性社会”，按理说，应该只有像前常务副总裁李一男这样的技术天才，才称得上是真正的“华为式”英雄。但孙亚芳作为一介女流，却成了这个“男性社会”的董事长，这不得不说有其过人之处。那么，她究竟有怎样的能耐，可以让自己在一个“狼性十足”的企业中占有领头母狼的地位？

据任正非所说，孙亚芳的最大功绩是建立了华为市场营销体系。只是在外界眼里，孙亚芳口才和风度俱佳，举止优雅，更是个外交高手。2012年，国际通信技术大会上，她的英语演讲惊艳现场嘉宾，口才和风度让老外们都为之倾倒。

2、她是“德才兼备”的女董事长

外界给孙亚芳贴了很多标签，比如“华为女皇”、“至尊红颜”、“国务卿”等，以示她在华为的尽享尊荣。但这其中无论哪一个称号都不足以概括她在华为的成就和功绩。

“女皇”，说的是她在领导开展具体业务工作中的作为和成绩；

“**至尊红颜**”，受的是她相貌秀丽，举止端庄，有名校毕业的学历背景加持，再加上国家机关工作熏陶出来的知性气质；

“**国务卿**”，则说的是她在华为对外交流中所起的作用和地位.....

而这些综合在一起才构成作为“世界 500 强实权人物”的孙亚芳。在华为的所有部门中，市场、研发和人力资源 3 个部门是对华为贡献最大的。但华为最让竞争对手胆寒的是它严密的市场体系，而不完全是技术优势。与对手在技术上差不多的情况下，华为总能通过市场获得更大的优势。至于她对华为的突出贡献，主要体现在以下两个方面：

1、建立华为“狼性”的市场营销体系。

自 1996 年开始，在华为工作七年的孙亚芳就开始着手建立华为“狼性”市场营销体系，她认为与对手在研发技术上悬殊不大的情况下，想要出奇制胜、领先于对手，唯有建立严密的市场体系。截止 2014 年，华为销售队伍人数多达 7000 余人，他们大部分是名牌大学毕业，并且经过华为的魔鬼训练之后才投入到市场一线。

另外，据说华为营销人员的数量之多、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。不过，在孙亚芳看来，市场营销人员首先应该注重的是自身形象，员工的形象直接代表着企业的形象。对此，她的要求十分严格。

一位曾在华为从事人力资源工作、华为先进考核体系和任职资格体系的主要参与人之一汤圣平在《走出华为》一书大致这样写道：“在华为，如果市场员工没有打领带被她看见，那你的下场就可惨了，暂且不说她的火爆脾气，光是她暴风骤雨般的批评，就会让你觉得无地自容。”

至于市场营销体系的建立，孙亚芳主导和实现了由“土狼”向“狮子”再到“大象”共三个阶段的演变。

“**土狼**”阶段：以小猎物为食，抢占市场缝隙，以此次保证生存。比如华为早期，销售人员多出于酒水、保健品等行业。这种市场营销策略初期保证了企业

的生存，但随着行业发展，难以应对不断上移的总部集中采购模式。以至于出现了 1996 年孙亚芳带领市场人员集体大辞职事件。

“狮子”阶段：开始圈定领地，协同作战，迅速成长为行业精英。比如华为发展中期，培养起来了一批善于分割市场、经营领地并能协同作战的“狮子”型营销干部。这一阶段是华为营销策略的精髓，这种营销组织和作战模式为公司发展立下了赫赫战功。2008 年华为完成全球布局，整体收入超过 1000 亿。

“大象”阶段：团队精神，抗险能力强。随着运营市场的逐渐成熟，华为如同大象一样开始关注战略合作、卓越运营和风险管控。培养出了一批研发型和服务型的营销干部。

这些人能够站在运营商立场思考问题，结合企业优势共同规划未来，从而签订大额订单。从 2002 年开始，这种基于服务运营商体系的营销能力被华为开创性复制到企业客户和个人客户市场上来，为其业务问鼎全球打下了基础。孙亚芳对行业发展一直有着卓识的远见，她认为，要想通信制造业走向繁荣，“只有运营商赢得利润和生存能力，设备供应商才能生存。因此，昔日的竞争对手亦可成为合作伙伴”。

基于这种理念，华为业务不断扩大，实力大增。2017 年华为全年销售收入超 6000 亿元，同比增长 15.7%，净利润达到 475 亿元，成为名副其实的通讯行业领跑者。至于，她带领的这支“狼性”队伍的作战方式和战斗力，汤圣平在书中也有描述：华为的销售人员能做到，你一天不见我，我就等你一天；你一星期不见我，我就等你一星期；上班找不到你，我节假日也要找到你。华为的销售人员甚至在知道了你在哪个小岛上开会后，他也会摸过去把你找到。

在这种“狼性”模式的锻造下，几乎每个华为员工在工作中都成了执着、不屈不挠的进攻者。任正非也曾说：“华为的产品也许不是最好的，但那又怎样？什么是核心竞争力，选择我而没选择你就是核心竞争力！”由此可见，华为公司的核心竞争力并非技术，而是孙亚芳建立的这套“狼”性市场营销体系，是孙亚芳带领下的营销铁军。

2、建立堪称典范的华为人力资源考评体系。

华为人力资源体系最成功的三点是：人力资源储备、人员长期激励和强势优秀企业文化的建立和贯彻。前两者即可从薪酬体系集中反应。

人才争夺是企业竞争的根本。1999 年，华为开出本科薪水 4000 元人民币和 800 元饭补，在当时优于绝大多数企业。2001 年公司开始海量招聘，优秀大学的相关专业甚至是“一锅端”。

在外界看来，在华为工作意味着高收入。根据华为 2017 年年报显示，当年其发生的雇员费用约 1402 亿元，比 2016 年的 1218.72 亿元增长了 15.11%。

在雇员费用中，华为 2017 年支付雇员工资、薪金及其他福利为 1068.51 亿元，较 2016 年增长将近 127 亿元。此外还有 171.55 亿元的“时间单位计划”（即华为集团范围内实行的基于员工绩效的利润分享和奖金计划）。

在年报中，华为还表示，目前华为员工约 18 万名，拥有超过 160 种国籍，海外员工本地化比例约为 70%。以 18 万员工计算，不计算离职计划项目下金额，仅以支付雇员工资、薪金及其他福利金额、时间单位计划项目下金额计算，2017 年华为员工人均年薪酬为 68.89 万元。

除此之外，华为还有一套非常带有“刺激性”的期权激励计划。据统计，华为内部职工的投资回报率每年都超过 70%，有时甚至高达 80%。截至 2014 年，分红后华为每股净资产值预计为人民币 5.42 元。

据说，在华为，年薪百万超过 1 万人，年入 500 万的超 1000 人。

而华为的企业文化在人力资源储备和人员激励中发挥了重要的支撑作用。

正是孙亚芳建立了这套科学的“选、育、用、留”的人力资源体系，让华为在人才队伍的建设上取得了相对于竞争对手的明显优势，才使华为能在 1996 年后迅速奠定了在中国通信制造业龙头老大的地位。

3、她还是任正非的“红颜知己”，可与之比肩

孙亚芳在华为的地位可谓是一人之下、万人之上。公司虽然还有其他几位常务副总裁，但都要直接或间接向孙亚芳汇报。比如华为的公司级文件栏，只有任正非和孙亚芳以“总”相称，其他副总裁都要出现姓名。汤圣平在书中也有描述：“在华为，只有孙对直接下属的训斥和任正非有得一比，甚至对于很多人，孙亚芳比任正非更加严厉。在我所经历的场合，除了副总裁徐直军敢和孙总顶几句外，其他人对她向来都退避三舍，从不正面顶撞。”

有人说，孙亚芳是在心灵上最接近任正非的人。据说，脾气暴躁的任正非视野开阔，对新事物的观察和学习能力极强，时常觉得下属难以领会他的意图，并习惯性地骂他们“笨的像猪一样”，唯独孙亚芳能在第一时间领会他的意思。

其次，孙亚芳情商很高。据说，有一次在任正非母亲出车祸时，是她第一个赶到现场，让任正非深受感动。在任正非需要她的时候，她会挺身而出、冲锋陷阵，比如“集体辞职事件”。

她足智多谋，善察人心，解决难题。在“李一男事件”后，她在任正非的“托福式考试”中给出“不要挽狂澜于既倒的‘英雄’”的答案，深合任正非心意；在有员工因“过劳死”引起内部人心动荡、外界种种谴责和猜疑之时，她在饱受质疑之余不忘写上一篇“原生家庭论”。

此外，她外表看似柔弱，却很有胆魄，敢说敢言。

一位华为老员工讲述了这样一个故事：有一次，市场部的高层们讨论市场策略以及人力资源的相关事宜，孙亚芳也在座。各位副总裁们正在讨论之中，任正非突然从外面走进来，不论三七二十一，就开始发表观点：“你们市场部选拔干部应该选那些有狼性的干部，比如说某某某（当时为办事处主任）这样的干部就不能晋升。”

任正非话音刚落，孙亚芳就接着说：“老板，某某某不是你说的这样子的，你对他不了解，不能用这种眼光来看他。”任正非竟一时语塞，好像在串门一样转身就往外走，喃喃地说：“你们接着讨论吧。”后来，这位办事处主任于2002年升任为华为的高级副总裁。

孙亚芳既有女性的细腻，又有男性的刚韧，可谓“刚柔并济”。难怪她能担起华为董事长的重任。

任、孙两人合作长达 25 年。任正非专注公司内部管理，而孙亚芳是华为最出色的外交官。在业界，人们更喜欢用“左非右芳”的美誉来形容他们俩，一个主内、一个主外。她之所以能与任正非比肩，工作能力强悍或许只是一方面，更重要的，孙亚芳是最“懂”任正非的人，称得上是“红颜知己”。像他们这样的最佳拍档，恐怕在中国很难找到第二个了吧。

第五章 干部淘汰

5.1 能上能下

日本企业的困境：尽管日本企业已经废除了年功序列制、终身雇佣制，加强了绩效考核，而且内部也开始进行改组，重新划分结构，从一个大公司什么都干，逐步收缩到几大领域，然后这几大领域财务独立，共同品牌，使核算目标清晰化，等等，但观念和文化的惯性使这种变革的努力见效不大。一方面没有新鲜血液输入，另一方面是人员没有辞退和离职，这样一来，员工年龄结构不可避免日益老化。

国企的“铁饭碗”：源于传统的儒家思想，中国实行的虽不是终身雇佣制，但“铁饭碗”在国有企业占据主流，即便在民营企业也有着巨大的影响力。虽然在一定时期有利于激发员工的主人翁精神和积极性，但随着社会经济发展和环境的变化，其弊端日益显著。

华为的能上能下：华为开了风气之先，不仅明确了干部能上能下制度，而且建立起了一套机制。对此，任正非有一套淤泥沉淀理论：在水流速度很快的地方，沙子被洗得干干净净，没有一丝淤泥；在水流慢的地方充满了淤泥，因为有淤泥，所以水流速度更慢了，也因为水流速度更慢了就沉淀了更多的淤泥。这些淤泥使水流变慢，让整个局面变得“死水一潭”，掩盖的沙子，阻碍了活水进入。这个理论针对的就是人力资源制度。他说：“过两三年后，公司管理规范了，华为要引

入一批胸怀大志、一贫如洗的人进入公司，来激活沉淀层，不能让我们这些人功成名就了就在这里过日子“。

5.2 末位淘汰制

现状：企业在用人方面，特别是领导干部的任用方面，都会时常面临人才短缺的情况，或者整体人才队伍老化，或者缺少核心技术或营销人才。在这种状态下，企业对领导干部（核心员工）的任用就会失去原则：1、工作没有评价标准。完全凭老板自己的主观判断，或者听取老员工的意见；2、担心领导干部（核心员工）离职。由于担心领导干部（核心员工）离职，对其工作听之任之，不能够在方向上正确地引导和监督考核。虽然很多企业开展了绩效考核，但考核结果却不能完全反映其工作成果，在这种情况下，我们对领导干部（核心员工）的管理一般处于松散的状态，从而造成企业执行力低下，工作效率不高，工作成果不突出。时间久了，终于老板忍不住了，就打算开除这样的领导或员工，造成双方产生矛盾。

华为的做法：干部能上能下，员工能进能出，报酬能高能低。要坚定不移地推行末位淘汰和不合格干部清理政策。

评论：在企业在用人中，企业往往会对员工实施更多的奖励，而忽视淘汰机制的使用，即对不合格的干部和员工进行淘汰，这是企业内部缺乏竞争力的原因所在，当然，我们在淘汰机制运用的时候，首先要建立良好的工作评价机制，而不能凭领导的主观臆断随意淘汰。在淘汰员工的时候，我们完全可以通过降职/降级/降薪的方式进行，不仅可以让其自我反省，而且不影响正常工作的开展。

5.3 不称职干部

1、拉不下情面进行管理的干部。

哪个部门找不出哪个干部好，哪个干部差，我们希望主管辞职，去从事业务类的工作，因为他没有管理能力。业务尖子也可以拿高待遇，甚至比总裁还高的

待遇。所以，干部只要在管理岗位上，就一定要拉开情面，要站在公司的原则上，按公司的利益把价值评价体系贯彻到底。（1998）

各级干部一定要把自己部门内部效率低、不出贡献的人淘汰出去。不能因为也在做工作，与周边关系、上下级关系不错，就一直迁就，如果一个干部不懂得通过主动置换，去创建一个更有效的组织，这个干部是不合适做一把手的。（2004）

各级干部要敢于坚持原则、敢于管理；对于那些不敢碰后进员工，用离职员工充数，不顾公司利益，自己拉不下面子想做好人的干部，要坚决免除其行政管理职务。（2008）

有部分年轻干部对比自己年长或资历老的干部、专家和员工不愿管、不敢管，甚至把他们“晾”在一边。他们其中很多人有经验、有想法、有抱负、想做事，但由于被安排在不能充分发挥作用的岗位上，且岗位被长期固化，造成其价值无法发挥。各级主管要敢于管理，内心认可他们的价值和作用，才能激发他们，才能使用好他们。（2013）

2、只会“为民请命”的干部。

主管不能站在“为民请命”的角度处理问题，而应该引导员工进行批评和自我批评。对于出问题后，有些主管大包大揽，而不是去帮助那些不合适的干部去认识自己的不对，这样的主管并不是好干部。您以为替民请命就会赢得选票，我们又不搞民选，何必要那样做呢？真做了说明您做主管还不合格，您没有给员工正确指导。您正确的做法是：做认真的自我批判，找出原因，与相关者一起讨论以后如何正确地工作。（2005）

3、简单粗暴对待下级的干部。

各级主管要改变简单粗暴的对下管理作风，上级主管更要从帮助下属解决问题的角度帮助下属做出正确决策，帮助他们成长，即使批评下级也要对事不对人，客观对待下级的决策失误，给下级申述的机会；下级也要提升对上沟通的勇气和技巧。（2008）

我们的企业文化，绝不是让各级干部又凶又恶，我们也不支持把这些人选拔进各级管理团队。文化是给大家提供了一个精髓，提供了一个合作的向心力，提供了一种人际相处的价值观，这种价值观是需要人们心悦诚服。又凶又恶的人是能力不足的表现，是靠威严来撑住自己的软弱，这种干部破坏了华为文化的形象，这种人不是真有本事，我们要及时更换。（2008）

4、不奋斗和明哲保身的干部。

我们培养人的目的，是要为实现企业目标而努力奋斗。如果缺少这种品德的人，担任了各级负责干部，团队就会逐步懈怠，就像温水煮青蛙一样，企业会逐步萎缩。（2005）

华为公司今天的成功不是一个人的奋斗故事，而是拥有一个无私的领导和一大群不服输的团队。在奋斗这个问题上我们不容妥协，不奋斗的人，明哲保身的人，该淘汰就坚决淘汰，否则无法保证公司的长治久安。（2009）

5、文过饰非、粉饰太平的干部。

把有高度责任心、有强烈使命感、有组织与工作能力、善于团结合作、大公无私的员工提拔上来，形成一个宏大的、有效有序的管理队伍。要动员那些得过且过、明哲保身的干部下岗；动员那些文过饰非、粉饰太平的干部下岗。公司将继续推行反对贪污腐化、反对对时间和物质的浪费、反对懈怠，要从严进行干部的管理与审查。（1998）

6、不能按流程承担管理责任的干部。

要清理和调整不能按流程承担管理责任的人，清除不愿或不能承担责任的人和明哲保身的人。一个富有责任心、有使命感、有管理技能的职业化管理队伍，要在不断优化中发育、成长和壮大。当然其自身也要遵循自然法则，不断被优化。（2001）

7、只做原则管理、宏观管理，不深入实际，不对监管负责任的干部。

新的一年，我们要让那些只做原则管理、宏观管理，不深入实际，不对监管负责任的干部下岗。要让那些做实的、认真负责的干部上来。（1997）

8、专看上司脸色行事、阿谀奉承的干部。

好干部的标准是实事求是，坚持原则，眼睛朝下，不要光看上司的脸色。大家要警惕那些专看上司脸色行事、阿谀奉承的人，他们不是为公司而是为个人利益工作，无数历史经验教训证明了这一点。（1996）

9、报喜不报忧，捂盖子的干部。

公司各部门、各级主管都要通过整顿，树立实事求是的工作作风。对于公司内部的问题，要敢于暴露、反思、解决，对捂盖子的干部予以撤职。（2006）

明哲保身和捂盖子的干部，要逐步降为处理事务的一般办事员。明哲保身和捂盖子就是以损害公司利益为代价的，这种人怎么能当干部呢？（2006）

10、无所作为、人缘好的干部。

各个组织，要让那些无所作为、人缘又好的干部下台，特别是迎合领导、美化一部分下级，不敢实事求是的干部是高成本，优先让他们下台。对 EMT 人员的审计报告在心声社区全网公布了，查我们的目的不是查我们有什么问题，是查谁在拍我们马屁。我们还要查地区部总裁、代表处代表，查谁在拍他们马屁，为什么不能在华为公司消灭掉腐蚀上一级、做内部公关的人？！（2011）

11、与华为文化不融合、牢骚怪话特别多的干部。

我们要加强对中、高级干部的整顿，没有责任心、没有干劲、工作无能力、和华为文化不融合、牢骚怪话特别多的干部都得下台。高层干部不要害怕得罪人，也不要害怕降谁的工资，谁害怕，谁就辞去自己的职务，让不怕的人来做。（1996）

12、受处分后不乐意改正错误的干部。

对于受处分后不乐意改正错误的干部，不敢承担起责任的干部，有太多埋怨情绪的干部可以调离管理岗位，让他们从事一般性工作，并接受考核。你只要担负了这份工作，就必须负起这份责任，否则就是不合格。（2005）

13、没有自我批判能力的干部。

两个问题要一票否决：第一个问题是你没有自我批判能力，你总自以为是，这种人就要一票否决，不能往上提。就是说你要知道自己错在哪，这样的人才能提拔成干部。第二个问题就是品德的考核，品德的考核也是一票否决。（2006）

5.4 严打管理干部的 18 种惰怠行为

华为成功的一个很重要的因素，就是始终警惕员工惰怠的蔓延和泛滥。没有什么能阻挡我们前进的步伐，唯有我们内部的惰怠与腐败。要杜绝腐败，惰怠就是一种最广泛、最有害的腐败，人人皆有可能为之，不要以为与己无关。置公司于死地的就是这种成功以后的惰怠。

1、安于现状，不思进取

安于现状、不思进取应该只适用于我们的少数的管理者，虽然不多，但肯定存在。对于管理者而言，你敢不敢于去挑战新的领域，敢不敢于去挑战新的难题，敢不敢于有所追求？如果是不敢的话，都是安于现状的表现，也是不思进取的表现。

2、明哲保身，怕得罪人

我们有的管理者，什么事情心里都清楚，什么事情都讲得头头是道，但就是不敢站出来说话、反馈问题，或者不敢去推动，怕得罪周边，怕得罪领导，还怕得罪下属。这样，在我们这么大的组织里，在流程还不健全的情况下，这种管理者怎么能推动解决问题，怎么能够当责，怎么能够持续改进？

3、以领导为核心，不以客户为中心

现在公司最深恶痛绝的就是做胶片。有些主管在给上级做汇报前，为了做一个汇报胶片，不知道要召集自己的下属开多少次会。所以任总说，以后要做什么事情都不敢提前通知，都得临时通知，别为了他要来听一次汇报，要来看一看，下面就花费很多时间，搞很多人做胶片。我想说的是，对做胶片我们不要僵化地理解。如果说，我们做胶片的过程，是进一步去思考、去讨论、去达成共识、去找到方向、找到思路，那做胶片的过程是增值的；如果连这个过程都不要了，那也太教条了。但是这个过程主管不要找太多人，如果我们做一套胶片要一二十人集体来做，那效率就太低了，就太以领导为中心了。按道理来说，主管自己的汇报，最好是自己来写胶片。任总的所有讲话都是自己亲自写的，从来都不让别人写，他写完后再征求 EMT（EMT 是华为日常经营的最高责任机构，受董事会委托执行华为的日常管理。）成员的意见，让大家看写得对不对。我们的主管就不能向任总学习吗？你要汇报的胶片，能不能自己写？写完了，可以像任总一样把大家召集起来一起评审。你要自己写的话，我相信不会超过很多页，也不会弄得花花绿绿，搞得那么漂亮了。为了美化、格式好看，而浪费下属和你自己大量的时间，这是不增值的。不能以领导为核心，我们首先不要组织大队人马来写汇报胶片。我们要做增值的部分，坚决不做不增值的部分。

4、推卸责任

面对问题，部分高级主管已经形成了习惯：首先是搞清楚是别人的问题，那就跟自己没关系了。如果发生任何事情，主管都习惯性地先看自己有什么问题，都先把自己的原因找出来，那么真正的原因就出来了。但我们最习惯的却是先找别人的问题，不找自己的问题；还有一种情况，就是老担心别人做不好，不担心自己做不好。现在很多人，很习惯去讲一大堆别人的问题，从来不讲自己的问题。

5、发现问题不找根因

马来的事情是这样的，AIS（卫星 AIS 是一种船舶定位技术）也是这样，出了问题后整个过程中就是投诉，就是指责，却不知道到底是什么原因。相当多的管理者，养成了一个非常不好的习惯，出了什么事情，打个电话“你搞定”；上级领导问他“你抓了没”，他说“抓了”。我们只是打了一个电话，或者批示一

下，这样怎么能够把事情搞透彻，怎么能够找到解决办法？怎么能真正解决问题？

6、只顾部门局部利益没有整体利益

有些主管为了自己的部门利益，明明知道影响公司利益，明明知道公司的想法和要求，却在下面想方设法，花了很多时间、精力去搞他的小九九。尤其涉及到我们有业务拆分和整合、团队和人员要划分的时候都表现得非常明显。你这样做，公司怎么敢交给你更大的责任。如果你的责任更大，你更以局部利益为主的话，那以后公司的整体利益谁来保证？

7、不敢淘汰惰怠员工，不敢拉开差距，搞“平均主义”

其实主管对他的下属有没有惰怠的很清楚，就是拉不下面子去处理，尤其是对老员工，有些还是自己的老领导或老同事，更拉不下面子。在这种情况下，你不淘汰，你不拉开差距，你就是对那些高绩效者、对那些优秀者不尊重。在我们身边，惰怠的员工比比皆是，那我们敢不敢给他降级、降等、降薪？

8、经常抱怨流程有问题，从来不推动流程改进

有主管经常抱怨流程多、流程复杂，并且时时挂在口头上。如果真发现流程有问题，一定要指出哪里流程多、哪个流程有问题。我们希望所有觉得流程有问题、流程多的人，要给所在组织的质量与运营组织、QA（Quality Assurance，品质保证）提出来，这样才好改进。很多人就只抱怨，而且最后都成了口头禅，动不动流程很多、流程很长、流程阻碍了发展，但从来不去推动流程的改进，从来不指出哪里流程多了，哪个流程长了，哪个流程有问题。那怎么改进呢？

9、不敢接受新挑战，不愿意离开舒适区

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

10、不敢为被冤枉的员工说话

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

11、只做二传手，不做过滤器

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

12、热衷于讨论存在的问题，从不去解决问题

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

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

13、只顾指标不顾目标

在我们当中，存在一些主管只关注 KPI 的完成，但不知道 KPI 完成得很好是为了什么。比如某个平台，每年的考核指标都很好，因为考核指标都是质量、进度、网上问题，但慢慢把自己做没了。华为到底是为了追求一个卓越的、有竞争力的嵌入式操作系统，还是仅仅为了追求网上没事故？因此各级干部都要思考，我们的工作到底是为了什么，不是为了几个考核指标。仅仅为了考核指标工作，就是不当责。当责的干部是有清晰的目标的。

14、把成绩透支在本任期，把问题留给下一任

在研发比较多的是，只关注当期不关注长期，只关注现在不关注未来，该投入的不敢投入，不敢在新领域、新产品上投入，不愿在架构、平台等长期才能看到绩效的工作上投入，甚至只关注仗打得漂亮，而忽视组织能力、流程优化、人员能力提升等长远的事。如果我们只关注眼前，华为就会失去竞争力，这样的干部就是不当责。

15、只报喜不报忧，不敢暴露问题

捂盖子现象不能说少，无论是写总结还是做述职，讲起成绩、经验来头头是道，问题和不足则一笔带过。最可怕的是质量上的捂盖子，搞“和谐”，不主动暴露质量问题、流程执行问题，甚至为了过 TR（Technical Review 技术评审）点而作假。如果我们睁一只眼、闭一只眼，马马虎虎应付了事，那产品的质量就没办法保证，我们就会失信于客户。

16、不开放进取，不主动学习，业务能力下降

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

17、不敢决策，不当责，把责任推给公司

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

18、只对过程负责，不对结果负责

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

这是华为 CEO 徐直军在会议中总结的管理者的 18 条惰怠行为，他希望华为干部能把管理者的惰怠行为作为自我批判的依据。每个人都在自己身上去找几条出来，然后写几个案例，这也是一个反思的过程。不敢写自己的案例，事实上也是自我批判不够透彻。他希望，每个主管能把这些惰怠行为贴在你办公桌上、放在你笔记本里，经常看一看是不是又在产生惰怠行为了。这样，我们管理者才能真正地从自我批判开始，与惰怠行为作斗争，管理者才能真正地担起责来。

第六章 干部培养

6.1 华为公司管理者培养路径图

任正非指出，“我们正面临历史赋予的巨大的使命，但是我们缺乏大量经过正规训练、经过考验的干部。华为现在的塔山，就是后备干部的培养。”“公司在发展过程中到处都缺干部，干部培养不起来，那我们就可能守不住阵地，可能要败退。”

华为管理者的成长大致遵循“‘士兵’（基层员工）——‘英雄’（骨干员工）——‘班长’（基层管理者）——‘将军’（中高层管理者）”的职业发展路径。根据华为公司人才培养工作的实践特点，华为管理者的培养过程划分为三个阶段：



6.1.1 基层历练阶段：“将军是打出来的”

对于华为的基层员工，任正非强调“要在自己很狭窄的范围内，干一行、爱一行、专一行，而不再鼓励他们从这个岗位跳到另一个岗位”。

“士兵”要在本职岗位上不断提高业务水平和绩效产出，当然，公司也允许基层员工在很小的一个面上有弹性地流动和晋升。

1、基层员工如何实现晋升？

与其他企业的做法不同，华为对于干部只强调选拔，不主张培养和任命。公司的干部不是培养出来的，而是选拔出来的，干部需要通过实际工作证明自己的能力。

2、选拔的标准是什么？

基层经验与成功的实践，“每个人都应该从最基层的项目开始做起，将来才会长大，如果通过烟囱直接走到高层领导来的，最大的缺点就是不知道基础具体的操作，很容易脱离实际。”

因此，将军必须从实践产生，而且是从成功的实践中产生。公司的组织建设也与军队的组织建设类似，先上战场，再建组织。

6.1.2 训练结合阶段：干部的“之”字形成长

“证明是不是好种子，要看实践，实践好了再给他机会，循环做大项目，将来再担负更大的重任，十年下来就是将军了。人力资源管理部和华大要加强对种子的管理，种子到各地去干几年以后，不要沉淀下来了，把他忘记了，优秀种子回炉以后，可以往上将上校上走。”

有管理潜力的人才通过基层实践选拔出来后，将进入培训与实战相结合的阶段，此时公司会提供跨部门跨区域的岗位轮换和相应的赋能培训。

“自古以来，英雄都是班长以下的战士。那么英雄将来的出路是什么呢？要善于学习，扩大视野，提升自己的能力”。

人力资源部和片联负责选拔优秀的管理型人才进行循环轮换。此阶段也加入组织层面的赋能培训任务，由华为大学承担。

1、循环轮换

在训战结合中对于“战”的部分，华为学习美国航空母舰舰长的培养机制，关注干部的“之”字形成长。“直线”成长起来的干部缺少担负全面发展和协调性强的事务的实践历练。

“过去我们的干部都是‘直线’型成长，对于横向的业务什么都不明白，所以，现在我们要加快干部的‘之’字形发展。”

“之”字成长意味着岗位循环与轮换。华为基本法规定：“没有周边工作经验的人，不能担任部门主管。没有基层工作经验的人，不能担任科以上干部。”

各部门将负责帮助新流动进来的人员尽快融入和成长。循环流动的人员到了新部门，也要通过学习去适应新环境和新工作。

任正非同时也强调干部的循环流动是根据业务需要，不是为了流动而流动。

“比如搞概算、合同场景，只需要少部分人跨全球使用，但要求多数人能跨区域使用。为了培养一支有实践能力的队伍，我们才流动。我们只会给可能上航母当舰长的人进行循环流动；其他职员不需要海外经验，也不需要流动。职员族固定下来，干一行、爱一行、专一行。所以不是为了干部成长去流动，而是你成长了，就给你流动机会。”

2、赋能

训战结合阶段中“训”的部分主要由华为大学承担，华大通过短训赋能输出“能担当并愿意担当的人才”。

为此，华为大学教育学院基于“管事”和“管人”两个角度专门开发了相关培训项目——后备干部项目管理与经营短训项目（简称“青训班”）和一线管理者培训项目（First-Line Manager Leadership Program，简称“FLMP”）。

管事：项目管理——青训班

项目管理是华为公司管理的基本细胞，被视为是公司最重要的一种管理。

任正非说过：“美军从士兵升到将军有一个资格条件，要曾做过班长。将来华为干部资格要求一定要是成功的项目经理，有成功的项目实践经验。”“项目管理做不好的干部，去管理代表处和地区部就是昏君。”因此，华为以项目管理为主线去培养后备干部。

以拉通端到端项目管理和经营为主要培训目标的“青训班”，其覆盖人群是将来要成为一线干部的后备人才，旨在为公司未来以项目为中心的科学管理奠定基础。

青训班项目并不仅仅包括课程讲授，而是一个包括自学、课堂、实战等环节的系统赋能项目。

赋能环节	概述
1.网课自学	学员通过自学初步掌控项目管理的基本环节和理论知识点。
2.课堂演练	5天实践，模拟组建项目管理团队，采用一线真实案例进行模拟训练，辅以讲师点评，以达到“训练完就能上前线打仗”的效果。
3.项目实践	走上战场，“脱岗”到一线交付项目中实践2个月，承担项目管理过程中的一个关键角色，并尽量安排学员跨岗实践。
4.结业答辩	学员参与答辩评估，结业成绩由人力资源部门备案，为其日后岗位晋升提供参考。

华为大学“青训班”项目

管人：从骨干到管理者的转身——FLMP

对于一个志在未来成为“将军”的华为人来说，仅靠业务的项目管理赋能是不够的。一名合格的基层管理者，不仅会“管事”，还要会“管人”。

随着公司业务发展，新任干部持续上岗，如何使他们尽快完成“转身”并帮助他们持续提升管理能力呢？

华为大学教育学院推出了专门为基层管理者设计的 **FLMP** 项目，旨在帮助学员完成从骨干（个人贡献者）到管理者的转身，并“点燃每个基层管理者的内心之火”。

作为基层管理者的“班长”，承上启下，在公司责任重大。正如 **FLMP** 项目负责人在 2014 年华为大学项目荣誉奖评选宣讲会上讲到：“点燃这 1.5 万基层管理者的内心之火，就意味着通过他们可点燃所有一线员工！”

同青训班类似，**FLMP** 也是一个集学习研讨、在岗实践、述职答辩与综合验收于一体的系统性赋能项目。

赋能环节	概述
1. 自学与考试	学员通过自学初步了解管理理论及相关知识点。
2. 课堂教学	基于公司对基层管理者的要求，培训课程包括基层管理者角色认知、团队管理、绩效管理、有效激励和公司人力资源管理政策，转换学员思想，为学员植入管理意识和观念。
3. 实践检验	任岗实践5-6个月，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的依据。
5. 持续学习	推送FLMP知识管理平台和学习地图，方便学员在岗学习。

华为大学“FLMP”项目

6.1.3 理论收敛阶段：理念、文化与哲学的“发酵”

在华为，从基层到高层培养是不断收敛的，会逐步挑选出越来越优秀的人员。

“在金子塔尖这层人，最主要是抓住方向。”走过训战阶段进入高阶后，干部若想成长为真正的将军，进一步成为战略领袖和思想领袖，就要使“自己的视野宽广一些、思想活跃一些，要从‘术’上的先进，跨越到‘道’上的领路，进而在商业、技术模式上进行创造”。

为此，华为要求高层干部要学习公司文件，领会高层智慧精华。“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。”

为帮助中高级干部实现“术”向“道”的转变，公司规定每位高级干部都必须参与华为大学的干部高级管理研讨项目，简称高研班，亦堪称华为的“抗大”。

高研班的主要目标不仅是让学员理解并应用干部管理的政策、制度和管理方法工具，更重要的是组织学员研讨公司核心战略和管理理念，传递公司管理哲学和核心价值观。

和一般企业大学的做法不同，华大的高研班向每位参训学员收取 20000 元的学费，学费由学员个人承担，目的是为了让每位参训干部增强自主学习的意识，而且不经过高研班培训的干部不予提拔。

赋能环节	概述
1. 理论自学	“华为公司的核心管理理念及管理方法源于华为的核心价值观，承载了华为二十多年管理实践中成功经验和失败教训”，是公司级的管理哲学和文化，学员在入学之前需自学其理论内容。
2. 课堂研讨	每位参训学员要经历过3次研讨，分别围绕《人力资源管理纲要》、《业务管理纲要》和《财经管理纲要》三大教材，先组内讨论再全班讨论与“吵架”。课堂没有老师，只有引导员，引导员由公司高层担任，只点评不讲课。
3. 论文答辩	撰写至少一篇真实发生的案例作为结业论文，强化对理论学习的现实分析与应用。
4. 深度发酵	学员将自己的案例和心得，发布在华大建设的案例平台“管理视界”上，推送全公司的管理者进行讨论。

华为大学高研班项目

据华为大学相关人员介绍，华为公司核心理念及管理方法源于华为的核心价值观，承载了华为二十多年管理实践中的成功经验和失败教训，是干部保持正确的管理方向、带领团队成功的基础和前提。

干部参加高级管理研讨班，旨在促进干部对公司核心理念和管理方法的深入理解和综合运用，同时通过高层亲自授课和考察，识别可能进入公司关键管理岗位的优秀干部苗子。目前，每年走过“高级管理研讨班”的学员约 1000 多人。

6.1.4 管理者的成长路径总结

1、基层历练阶段，基层员工以技术技能开发为主。

华为强调基层员工在本职岗位上“埋头苦干”，干一行爱一行，不提倡基层员工换岗。正如新员工培训班“领导座谈”课程环节中某位高级干部在对刚入职的员工的寄语中提到：

“希望大家走上工作岗位之后，要踏踏实实地把业务基础打好。本职岗位前几年在扎根，一旦扎下之后，你会成长地很快。”

2、训战结合阶段，成为“班长”后的干部以人际技能开发为主，技术技能开发与概念技能开发为辅，实现管理能力的全面提升。

青训班项目重在开发项目管理能力，拉通项目管理的全流程，使受训者从本职岗位的单一视角扩展到项目管理全过程的整体视角，体现了技术技能的开发。

FLMP 项目对基层管理者在团队管理与激励等方面进行团队领导力赋能，实现“士兵”到“仕官”的角色转变，有效开发人际技能。

3、理论收敛阶段，要想成为真正的“将军”，中高级干部需要“有大视野，大到天文地理，但更要能放能收”，实现“术”向“道”的转变。

具体来说，学员通过干部高级管理研讨班系统研讨，把实践经验总结上升到理论高度，深度发酵。这一过程的重点是概念技能的开发，从组织层面出发，建构战略管理与公司文化管理思维。

根据上述分析，我们以重点开发的技能维度和不同培养阶段为坐标轴，可以建立“管理者成长路径模型”。沿此路径，华为的管理者逐步完成从“士兵”到“将军”的进阶。

6.2 华为如何打造出一支战无不胜的“铁军”？——华为干部管理体系对其他企业的启示

有一则报道，说华为在很短的短时间内就成功动员了 2000 多名具有 15~20 年研发经验的高级专家及干部，把他们重新投放到一线去探索新的“无人区”，这些干部将用自己丰富的经验协助一线夺取华为未来成功的战略性高地。

这个想法听来并不复杂，但大家想一下，这么多的高级专家和干部，按华为全员持股政策和优厚的薪酬体系，都是百万、千万乃至亿万富翁了，早已财富相对自由的他们，为什么在任总一声令下就义无反顾的奔赴非洲、中东等艰苦的一线呢？相信除了华为，能做到这一点的企业不会太多。其实，这正是华为干部队伍的一个缩影。

华为之所以能够取得巨大的成功，可以说和它强大的干部队伍密不可分，这是一只名副其实的钢铁队伍，其特点可以简单概括为四个词：“派得出、动得了、打得赢、不变质”。华为为了打造这只“铁军”，前后用了二十年的时间。

6.2.1 什么是“派得出”，如何才能做到“派得出”？

对于华为来说，其业务的核心策略之一就是“以客户为中心”，在实施路径上强调“以农村包围城市”，因此在具体操作中一定要密切贴近客户，深入到国际国内的不发达地区，这对于干部建设就提出了很高的要求，一方面需要培养出大批量的合格干部，这样才能有足够的人力条件去“紧密贴近”客户，同时要能

够让这些干部自己心甘情愿的去一线工作，特别是有意愿有动力到艰苦的地方去。华为是怎么做到的呢？

其实，除了思想引导之外，更重要的是华为把干部选拔机制和业务导向巧妙的结合到了一起，首先，在干部选拔的基本条件中明确了，“在华为，没有一线经验的人不能做干部”；无论哪个部门，凡是没有在一线和客户直接服务过客户的干部都不能做部门正职；同时，“优先从有成功实践和优秀团队中选拔干部，优先在主战场、一线和艰苦地区选拔干部，从出成绩的团队出干部”。

也就是说，在华为要想成为干部，特别是正职干部，一定要在一线实战历练过。注意，如果只是在条件较好的一线混几年，镀镀金还不行，还一定要干出成绩，还得是在艰苦地区主战场。这些标准说说容易，但真正能够做到实处可不简单，华为说到做到，绝大多数的干部，无论是研发、供应链，还是职能部门，都要深入一线，去做营销和客户服务类的工作，这是干部成长的必经之路，别说是新员工进公司要去一线锻炼，就是前面说的 2000 名研发高级专家和干部深入一线也不是什么令人吃惊的事情。

反观其它企业，能够做到这点的绝对是凤毛麟角。究其原因，一方面是内部的机制无法支持，更重要的是企业领导可能根本意识不到这样做的必要性，殊不知，华为成功的最重要秘诀之一，“以客户为中心”，不正是从干部能够“派得出”开始的吗？

6.2.2 动得了！什么叫做“动得了”？如何才能做到“动得了”？

“动得了”就是说干部一定得流动起来，干部在一个地方工作很多年，容易形成山头，且很难持续激发活力，同时人员技能单一，本位主义很强，所谓“流水不腐，户枢不蠹”这个道理大家都很清楚，但在干部管理中，“动得了”是最难做到的，很多企业中，一方面干部数量不多，而且干部技能比较单一，更重要的是，干部自己不愿意流动，加之有些以功自居，谁也动他不得，更不要说能上

能下了。所以在企业里，干部“动得了”是很难做到的，但一旦做到，对于提升干部综合能力，激发组织活力，其效果也是非常显著的。

在华为，干部流动真正做到了“三维流动”，一是横向的流动，即岗位轮调，二是纵向的流动，即能上能下，三是内外流动，即能进能出。华为能够做到这些，首先归因于华为的人才观。任总说，“华为尊重人才，但绝不迁就人才”，在这一思想指导下，每个人才在华为都能得到充分发挥才能的机会，但如果居功自傲，或者恃才傲物，华为绝不会放纵和迁就。每个干部都很清楚公司这一政策导向，也就很少有人会这样去考虑，这也是华为能够做到干部政策能够排除外部干扰，一切基于业务需要的一个秘诀。

华为强调干部是公司资源，特别是中高级的干部，由公司总部进行统一管理，这样能保证干部能够跨领域、跨体系的进行调配。不会出现派不出，调不动的问题。同时，干部的频繁轮岗，的确会产生新岗位的适应性问题，一般企业干部新上岗之后主要靠自己摸索，跌跌撞撞，而华为建立了明确的干部的新岗位适应机制，干部进入一个新岗位，特别是跨了多领域进行发展的时候，如果管理跨度比较大的关键岗位，干部部门还会单独给他们进行新干部上岗的转身计划，协助进行最初的角色调整、岗位认知等过程，让干部迅速适应新的岗位。

相比横向的岗位轮换，“能上能下、能进能出”更是艰难，对于中国企业而言，这可不不仅仅是有个制度规定就能做到的，但这在华为，不但已经做到，而且已经成为普遍的现象。华为之所以能够做到这点，还要追溯到 20 年前。1997 年，华为在市场部推行“集体大辞职”活动，在之后的两三年，华为又举办了“烧不死的鸟是凤凰”活动，从此奠定了华为能上能下的精神和文化。

后来，华为每年都会对分层来淘汰 10% 的干部。高层的干部同样也需要进行淘汰，这在华为都是强势执行的，而且大家都能够普遍能够接受，很少出现因为干部上上下下带来的动荡，当事者和周边人员都不会有很明显的负面情绪或评论，除了一些心理承受能力较弱者离开外，对于大多数降职干部，反而激发出了他们要打翻身仗的勇气和动力。

为什么华为敢于推行干部能上能下，而且大多数干部能坦然面对这些职位或薪酬的升降调整呢？其实，真正能够修炼到“圣人”，完全不计个人荣辱得失的人毕竟是少数，主要是华为有很好的制度设计：

一是特别注意人才培养，很多岗位都有后备干部，所以公司敢于让不称职的干部下来而不担心业务运转受到影响。

二是华为的双通道职业发展体系，除了管理线，还有技术线和专业线。如果某些干部做不了成功的管理者，可以转型为专业领域的高级专业人员，此时实际收入和待遇不会发生大的变化，说不定还会有所提升。

三是干部能下也能再上，很多干部知耻而后勇，降职后努力工作，绩效取得了明显的改善后又获得了升职的机会，甚至有可能比以前职位还高，这也是很常见的情况。

所以，这些制度保障加之公司文化的宣导，可以使得华为能够比较顺利的做到干部能上能下、能进能出。

6.2.3 如何才能确保“打得赢”？

对于一支军队而言，“打得赢”是其存在的核心价值，华为“铁军”多年来攻城略地，一路凯歌，与其干部队伍的能力建设是密不可分的。为了打造干部队伍的能力，华为采用了与很多公司不太一样的做法。

一方面华为要求，只有绩效前 25%的人可以被选拔干部，这也是华为的“绩效是必要条件和分水岭”这条干部标准的意思。每一个人都是站在相同的起跑线上，只有那些跑的最快的人才可能脱颖而出。赛马而不相马，绝对不会因为某个人有所谓的“管理潜质”，就去刻意培养，这和很多公司的理念不太一样。

也就是说，在华为就算你很有潜质，能说会道，思路清晰，怎么看怎么像个管理者，老板也很喜欢你，但只要你没有上过前线，没有打过胜仗，没有做出突出的绩效表现，你都不可能出现在后备干部培养名单中。

能力培养方面，华为更是有着自己的特色。对于华为这样高速发展的公司而言，大量的干部跑步上岗，从一个专业的独立贡献者成长为带队伍的管理者，如何快速的成批量的培养干部，帮助他们实现角色的转换和管理技能的提升，是干部部门面临的一个巨大的挑战。

其实，这个问题对于很多快速发展的企业都是常见的，但大多数公司都没有很好的解决方案。常见的做法是使用领导力素质模型，但通过实际调查发现，在国内能够把领导力素质模型真正用起来，并取得实际效果的例子非常少。

而华为在 98 年启动大批量的干部培养行动时，推行的是一套非常与众不同的方式，即所谓的“干部任职资格体系”。这套华为自建的任职资格体系紧贴业务，通过行为认证促使干部管理职业化水平的提升，从而让一大批跑步上岗的干部能够迅速提升管理技能。这些批量培养出的高素质的职业经理人队伍，通过在实际工作中改进管理行为，不断提高工作绩效，成为“打得赢”的基础。

此外，构建“打得赢”的干部队伍还有一个更关键的招数，就是前面说到的干部轮换机制。华为在全公司推行干部轮换制，干部进行各部门轮换时，除了部门内的小循环外，很多干部的岗位调整往往是跨系统的大循环，比如说研发的去市场，去供应链，再到采购，经过多个业务领域的历练后，干部的综合管理素质、对业务以及端到端流程的理解都会很深刻。

无论是开发产品，还是了解客户需求服务客户，还是生产制造等各个环节都样样精通，较之于一般企业常见的楼梯式的培养，华为这种“之”字形的培养路线，培养出的是具有综合能力和系统思考力的干部，这些多面手再用上十八般武艺在市场上竞争，面对技能单一且割裂的对手，怎么可能不打胜仗。

6.2.4 如何才能做到“不变质”？

很多企业发展到一定阶段，特别是居于行业领先地位的时候，干部个人也拥有了相当的社会地位和良好的生活状况，而此时往往是最容易出现问题的时候：如不再愿意继续努力，居功自傲、消极懈怠、腐败变质等等，这是困扰企业的一个常见现象。

华为同样面临这种挑战：基于全员持股政策和优厚的薪酬体系，很多干部已经实现了财富的相对自由，如何让他们保持激情和斗志，永远“不变质”是个更大的难题，但华为在这个方面无疑做得非常成功，华为做到这些，有几个关键的举措：

首先，华为十分强调企业文化的宣导和传承，对于干部队伍的要求非常明确，“以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”就是干部必须永续坚持并传承的核心价值观，倡导奋斗精神，干部只有成为“奋斗者”，能够和公司一起长期艰苦奋斗，在华为才有可能持续发展。

因此绝大多数干部都会积极主动申请成为奋斗者，并且在工作中全情投入，努力奋斗。而且，华为还强调，作为干部，不仅自己要持续奋斗，还要传递这一核心价值观，带动要让下属和同僚，在公司各个层级营造共同奋斗的氛围，此外，结合定期举行的高级干部反腐宣誓等文化活动，让长期艰苦奋斗的企业文化深入人心。

此外，在薪酬分配方面持续优化，调整干部收入结构，逐步降低资本所得，即股权收入，提升劳动所得，即薪资奖金，通过导入 TUP 等新的方法，实现长期激励模式变革，体现出“拉车的人比不拉车的人拿得多，拉车的时候比不拉车的时候拿得多”的激励理念。

在这种激励理念的导向下，只有那些愿意持续奋斗的干部才能持续获取高收益，而对于已经满足现状，小富即安的干部，坚决予以淘汰，激活沉淀层，因此，在华为，某个干部个人有可能懈怠，但整个干部队伍却永远处于激活状态，能够做到永“不变质”。

综上所述，华为通过二十年的积累，通过一系列的创新的手段，独特的干部管理理念，全新的激励机制和配套保障，成功的打造出了一只庞大的“派得出、动得了、打得赢、不变质”的干部队伍，这些打造铁军的成功经验，以及支撑这些成功经验背后的干部管理体系框架，非常值得其他企业借鉴。

6.3 华为公司干部后备队管理办法

（一）目的

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。为规范干部后备队的管理，明确干部后备队选拔标准、选拔程序和培养方法，为公司战略发展需要提供合格的后备干部，特制订此管理办法。

（二）定义

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，其中：

管理三级干部后备队：

从优秀员工中选拔进入华为大学培养，是三级管理者的候选资源池成员；

管理四级干部后备队：

从优秀的三级管理者和优秀的跨部门团队核心成员中选拔进入华为大学培养，是四级管理者的候选资源池成员；

管理五级干部后备队：

从优秀的四级管理者和优秀的重量级跨部门团队核心成员中选拔进入华为大学培养，是五级管理者的候选资源池成员；

员工干部预备队：

是指在培训各环节以及上岗试用过程中持续表现优秀，并经过各培训组织部门综合考察评价选拔出来的优秀员工。员工干部预备队选拔出来，重点是对这些优秀新员工进行跟踪考察和牵引，促进他们在岗位工作中快速成长，公司对员工干部预备队不安排专门的管理技能培训。

（三）适用范围

本管理办法适用于华为技术有限公司及华为各全资子公司。

（四）干部后备选拔

1、选拔基本原则

公司从如下员工或干部中选拔干部后备队员：

- 1) 符合公司干部四象限原则，绩效优良、有责任感和使命感、敬业与奉献、对公司忠诚、品德优秀并具备一定任职资格的中外员工和干部；
- 2) 优秀特招人才参照上述标准可以直接选拔到相应层级干部后备队进行培养；
- 3) 品德作为后备队员选拔的一票否决条件。

2、选拔组织

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。

各业务体系干部部作为本体系干部后备队选拔执行机构，负责本体系具体选拔工作组织落实。

公司人力资源部和华为大学对业务体系选拔工作要提供培训支持。

公司各级管理者要本着对公司负责的态度，积极参与公司干部后备队的选拔推荐工作。

3、选拔标准

1) 管理三级干部后备队选拔标准:

- a、品德优秀且诚信档案无不良记录;
- b、绩效一贯优良, 绩效评价在本业务体系内横向排名前 **25%**;
- c、任职资格为 **2 级普通等**以上, 劳动态度优良;
- d、优先从优秀一线团队中选拔后备队员;
- e、符合上述标准参加过 **A 培**的员工优先考虑。

2) 管理四级干部后备队选拔标准:

- a、原则上担任管理三级岗位 (含跨部门团队核心成员) **1 年**以上;
- b、品德优秀且诚信档案无不良记录;
- c、绩效一贯优良, 绩效评价在本业务体系内横向排名前 **25%**;
- d、任职资格为管理三级普通等或职业等;
- e、团队组织氛围好者优先;
- f、关键事件表现突出者优先。

3) 管理五级干部后备队选拔标准:

- a、担任管理四级岗位 (含重量级跨部门团队核心成员) **3 年**以上;
- b、品德优秀且诚信档案无不良记录, 勇于承担责任与压力;
- c、部门绩效一贯良好, 部门绩效评价在本业务体系内排名前 **25%**;
- d、任职资格为管理四级普通等或职业等;
- e、具有不断自我批判的精神和面向未来的战略性思考能力。

4) 员工干部预备队选拔标准:

- a、上进心强，品德优秀；
- b、入职培训各环节表现优秀；
- c、上岗适应能力强，工作投入，认真负责，绩效结果好；
- d、自愿前往一线艰苦地区长期工作与锻炼；
- e、有管理方面的关键行为表现与潜力。

4、选拔程序

1) 管理三级干部后备队选拔程序:

根据管理三级干部后备队选拔标准，由两名三级管理者共同推荐（每个推荐者需独立给出推荐评价意见），经干部部对推荐名单和推荐资料进行审查，报上一级管理团队评议通过后，将名单交由公司人力资源部进行资格与程序审查，合格后入选管理三级干部后备队。

2) 管理四级干部后备队选拔程序:

根据管理四级干部后备队选拔标准，由两名四级管理者共同推荐（每个推荐者需独立给出推荐评价意见），经干部部对推荐名单和推荐资料进行审查，报上一级管理团队评议通过后，将名单交由公司人力资源部进行资格审查，合格后入选管理四级干部后备队。

3) 管理五级干部后备队选拔程序:

根据管理五级干部后备队选拔标准，由两名五级管理者成员共同推荐（每个推荐者需独立给出推荐评价意见），经公司人力资源部对推荐名单和推荐材料进行审查，报公司人力资源委员会评议，合格后入选管理五级干部后备队。同时推荐者要签名承诺对被推荐者三年的表现承担连带责任。

4) 员工干部预备队选拔程序:

根据新员工培训期间的综合表现以及上岗工作过程中的表现, 由华为大学、各培训实习机构以及各干部部定期选拔。

5、选拔周期

1) 各层级管理干部后备队和员工干部预备队: 每年选拔一次, 每半年复核一次;

2) 干部后备队是一个动态的资源池, 培养过程中不断有人转出或筛选出资源池; 新干部后备队员可以不断补充进池, 但各级干部后备队总体规模根据岗位配置需求保持相对稳定。

(五) 干部后备队培养

1、培养原则

1) 公司对干部后备队的培养采取培训和岗位实战锻炼相结合、培训与工作实践不断循环的原则;

2) 华为大学负责通过培训对干部后备队进行培养, 重在提高后备干部的素质、能力、团队领导力, 更重要的是要培养后备干部掌握科学的学习与工作方法;

3) 各业务部门负责在工作实践中培养锻炼后备干部, 重点要培训考察后备干部的责任心、使命感、敬业精神与献身精神、业务能务与绩效贡献。

2、培养组织

1) 华为大学对整体培养方案和培养过程负责, 包括培养体系的规划、设计与组织实施, 过程评价、过程记录和档案记录;

2) 业务部门负责在实践中培养与考察干部, 包括后备干部的岗位锻炼与考察、周边(或跨部门)锻炼与考察、艰苦环境或挑战项目的锻炼与考察等;

3)公司人力资源部任职资格管理部为干部后备队管理在人力资源部的接口,华为大学重大项目部为干部后备队在华为大学的接口,负责干部后备队培养全过程管理,并负责为各业务部门提供干部后备队培养信息记录和过程文档,干部任职资格管理部门为干部后备队工作在各业务体系的日常工作接口部门。

(六) 干部后备队考察、评价与任用

1、考察与评价原则

干部后备队在整个培养阶段的综合评价由华为大学学员鉴定中心负责,综合评价包括以下几个方面:

1) 华为大学培训期间的考察与评价由华为大学负责,考察与评价的重点是看后备队员对相关知识和技能的掌握情况以及表现出来的领导潜质等;

2) 干部后备队在业务部门承担本职岗位锻炼时的考察与评价由各业务部门负责,各业务部门所在干部部负责周边考察与评价,考察与评价的重点是绩效、任职能力、劳动态度等方面;

3) 干部后备队在参加跨部门项目锻炼时的考察与评价由所在的跨部门项目组织部门负责,考察评价的重点是岗位适应能力、合作性、劳动态度等方面;

4) 对干部后备队的品德考察贯穿整个培养过程,干部后备队的品德考察由公司组织干部部负责。

2、干部后备队淘汰

干部后备队培养过程始终贯穿淘汰机制,对干部后备队的淘汰和动态筛选相结合的机制进行,规则如下:

1) 培养过程中触及公司规定的高压线者直接淘汰出资源池;

2) 培养各阶段考核和考察达不到标准者直接筛选出资源池;

3) 培养周期结束后综合评价排名末尾 5%者直接筛选出资源池。

3、任用原则

1) 华为大学学员鉴定中心根据综合评价的结果，对学员综合表现进行排序，作为公司选拔任用干部的决策依据；

2) 原则上新提拔的干部必须从相应层级的干部后备资源池中选拔。

(七) 职责分工

干部后备队的管理由公司人力资源委员会总体负责，公司人力资源部和华为大学负责具体的组织实施工作，各业务体系干部部负责具体的落实执行。具体工作分工如下：

公司人力资源部：

负责干部后备队的选拔标准、选拔程序等政策文件的制订，选拔工作的组织发动，三、四级干部后备队选拔程序的审查与五级后备队资格审查等工作；

华为大学：

负责干部后备队培养方案制订、培训组织实施、培养过程的考察与评价以及干部后备队档案管理等；

公司组织干部部：

负责干部后备队思想品德考察评价与干部后备队监察；

各业务体系干部部：

负责本业务体系干部后备队的选拔组织、推荐名单与推荐资料审查、岗位锻炼的组织实施与考察等；

各业务部门：

负责本部门干部后备队的选拔提名、办公会议评议、岗位培养以及干部任用提名等。

6.4 一文讲透华为战略预备队

6.4.1 任正非建立“华为战略预备队”的真实原因

这几日，朋友圈又被华为任正非在战略预备队建设汇报的讲话刷屏了。因为华为内部论坛“心声社区”的公众号对所有人开放，华为也利用这个公众号传递内部领导的讲话、企业的文化、产品的宣传等等。

作为当前最受瞩目的公司，华为的一举一动都被外界关注，任正非的讲话也被许多企业拿来研究、学习，希望能汲取营养，用在自己的企业经营中。

从这一点上讲，华为把自己的管理经验对外分享，除了提升自己的品牌知名度，同时也帮助其他企业学习和进步，这种开放的精神真的“功德无量”。

由于任正非的讲话太长，也有一些专业术语，可能阅读起来有障碍。几乎每篇任正非的讲话，我都会认真学习很多遍，并作学习笔记。

现在，我将这篇近 4000 字的讲话提炼成 1500 字，希望各位读者能够更好的领悟任总的讲话。

首先，为何要建设“战略预备队”？

“我们正在进行一场比较大的组织结构改革，我们也需要两万营团干部啊，当然希望一万是将军。”任正非。

建立这样一个战略预备队，是因为任正非感觉华为创业至今 30 年了，时间上到了，“三十年河西、三十年河东，我们三十年大限快到了”。

另外，时代在改变，互联网的渗透，让华为制订了组织结构变革的目标：以管理为中心向以项目为中心转变的战略。

而完成这一转变，就必须要有更多综合才能，能征善战的将军和士兵。只有这样才能在这些小型、局部，直接面对市场的战役中获得胜利。

而华为此前的战略是“管理为中心”，大团队作战，每个人都是“螺丝钉”。

这些人从哪里来？直接招聘的大学生、社会招聘人员都难以胜任，因为这是一个崭新的局面。任正非将此比喻成解放战争后的“华北大学”，主要就是为了培养那些能去全国当官做管理的官员。

所以“战略预备队”是为了配合华为向以“项目为中心”的战略转型。

其次，如何建设“战略预备队”？

口号：升官发财请来战略预备队。这个口号很淳朴，又很直接。其实，这个社会的运转，直白一点就是利益驱动屁股。华为这么多年的发展，任正非曾总结一句话：分赃分的好。

这个战略预备队就是要选拔一批少将、中校、二等兵，然后培训、比武后，再将他们投放到前线，去感受炮火，积累经验。经过炮火的洗礼、磨练后，就有人能成为“将军”。

因此，在选拔中就要从优秀的员工中选拔。任正非提出了“每年排在前 25% 优秀的人员进战略预备队”。

另外，有些海外市场无法继续拓展了，有些产品线要砍掉，这些人可以进战略预备队做缓冲。因为他们都在前线打过仗，有技术，有经验，所以也是公司的财富不能退掉。

但是他们进了战略预备队后，就必须接受考核，建立淘汰机制，把落后的淘汰掉。

任正非说：“历史就是无情的。谁也不能确保我们的胜利，就不能确保每个人的幸运。”

“我们要的是胜利，不是要的平衡”。胜利的基础，就是谁能打下“上甘岭”，就优先选择谁。”

通过竞争、考核，让战略预备队成员相互比拼，减少惰性。同时，把战略预备队队员送到前线，也会刺激前线的将士，让他们更加努力战斗，不努力很快有人替换你。

这其实就是内部竞争机制，提高员工的危机感，减少惰性、公司政治等大企业病的产生。任正非说，这叫做不断输入新鲜血液，增强优秀干部、专家的循环赋能。

第三，如何平衡压力与奖励？

“战略预备队”必须要实施高压政策，只有足够的压力才能迸发能量。华为一直强调以结果为导向，任正非习惯说“攻打上甘岭”“多产粮食”。

在“战略预备队”也需要有考核标准，那就是学员的学习、理解成果。

但是任正非很善于挖掘人性，那就是利益。所以他还一直强调“战略预备队的诱饵是升官发财”。让更多的优秀人才愿意进战略预备队。

甚至还提出，由于战略预备队新兵去战场上可能没法真刀真枪的战斗，所以奖金拿不到，那就适当的提高下职级的工资，让他们看到“升官发财的希望”。

而对于那些“老红军”，没法上“航母”上参与新式的战争，也要看到他们曾经做的付出和贡献，让他们也不愁后续的生活。

这也给企业家们很多启发，品味人性才能驾驭员工。人性是什么？直接的利益、尊重以及兜底的政策。

永远的高压和压榨，永远摸不到的“梅子”，其实都是“耍猴”，也是企业不诚实的表现，员工自然也不会真诚的付出。

任正非已经认识到，未来的战争是“班长作战”“小团队作战”，因此华为需要更多的将军、更多优秀的士兵，而不是此前的“螺丝钉”。

同时，30 年来，企业已经发展的很大，面临大企业病，拥有许多无法应对新战争的“老兵”，以及混吃混喝的“虾兵”，必须进行干部队伍的重塑，清理掉这些负担，减少大企业病的危害，华为才能继续前行。

“战略预备队”是一个培养将军、优秀士兵的学校，也是一个淘汰不合格员工的筛子。在人力资源与市场中间加一个加油间、缓冲带、滤网，这非常值得其他企业学习。

未来一定是直面市场的战争，一定需要跨界的将士，而这些人则需要千锤百炼，需要培育和筛选。

6.4.2 任正非：升官发财请来战略预备队（2016 年 8 月 15 日）

华为公司想不死，就要新生，要增强组织的血液循环，给优秀干部专家赋予新能量，然后走上战场、承前启后，英勇奋斗。战略预备队是最重要的转换中介。

十年河西、三十年河东，我们三十年大限快到了。华为公司想不死就得新生，我们的组织、结构、人才……所有一切都要变化。如果不变化，肯定不行。

如果我们抛弃这代人，重新找一代人，这是断层，历史证明不可能成功，那么只有把有经验的人改造成新新人。我们通过变化，赋予新能量，承前启后，传帮带，使新的东西成长起来。

第一，战略预备队是最重要的转换中介，我们要高度重视战略预备队的建设，我建议成立战略预备队指导委员会。我可以担任指导员，三个轮值 CEO 作委员，李杰也是委员，和华大一样的作法。工作直接向我汇报。华大是教学交付平台；战略预备队是能力交付平台；HR 是任职交付平台，是互相协同的。

战略预备队整个体系不只是市场，也包括研发、财经、管理、供应……等所有体系。要有效运作，需要有一个强有力的组织。我们要转换，把优秀的干部组织输送出来，进行面向未来的训战结合，建立适应作战方法的能力，把他们再送到一线，要重新参加作战。

第二，未来我们能否通过人工智能来解决大量网络服务问题。

这是不是改朝换代？即使改朝换代也不能随便抛弃老员工，他们有资历、有资格。如果光有知识，没资历、没经验，能领导得了这个组织吗？领导不了。所以战略预备队就是要在业务转折过程中，“转人磨芯”，磨砺人、转换人、筛选人，经过训战仍跟不上公司发展的人就扬弃了，跟得上的人就升官了。

我们要的是胜利，不是要每个人成功，不是对每个人负无限责任，给每个人公平的机会进步。要实现未来新一代改朝换代，要看到预备队的战略地位和重要性。

第三，战略预备队聚焦未来公司新的结构和运作方式，主要目的是结构改革。

你们上网去看一看华北大学，因为解放战争胜利太快了，为了接管全中国，毛泽东集中了两万营团干部在石家庄建立华北大学，校长吴玉章，是辛亥革命元老，副校长是成仿吾、林伯渠，他们都是后来的国家领导人，很厉害的。这些营团干部完成训练就分配工作，接管全中国。

我们正在进行一场比较大的组织结构改革，我们也需要两万营团干部啊，当然希望一万是将军。

战略预备队要让组织换血，加强血液循环流动，这就延缓我们公司垮台的过程。

我们的队伍永远要有新生的血液往前冲，而不能干部流动板结化，干部结构老化，新生血液包括我们这些愿意接受新事物、新观点、能保持持续学习能力和意愿的各级高级主官与专家。

战略预备队人员有几个来源：

第一，我们选拔每年排在前 **25%**优秀的人员进战略预备队，就告诉他们这是升官发财的机会，你们就写“升官发财请来战略预备队”，这样我们就会吸引一批优秀的种子进来；

第二，现在国际风波如此激烈，一旦出现风险国家，我们收缩要有预案。出现风险的国家裁员，不要让地区部再塞到哪个地方分配，可以全部转到战略预备队里。如果还留在那个地方，就是打消耗战，与其这样不如充点电更好。

第三，结构性改革中，我们要关闭一些产品开发组织，这些人也是人才，就进入战略预备队重新找机会和找方向。

我们要在预备队中，通过一轮轮的筛选，选拔出其中最好的人。少将、中校、二等兵，选拔时都作为优秀人员过滤进来，这几个人空投到一线作战，二等兵和上将一起作战，二等兵可能做上将的助手，打完仗后能力就提升了，这就是传帮带，这就是下连当兵，重新认识实践。

我们需要很多这样的二等兵，也需要更多的与时俱进的将军，到最艰苦的地方作战。没有实践，没有真正的体验，就没有实际的东西。

那些经过历史考验的人，希望他们转型，能像李云龙、丁伟这些人转型成功。这批人政治思想好，不能只做“螺丝钉”，我更希望他们能做“发动机”，那就要看他们的能耐了。历史就是无情的。谁也不能确保我们的胜利，就不能确保每个人的幸运。希望经过思想、意识考验的人，真正在技能上能提升起来。

在变化过程中，可能有批“老红军”接受不了，新军就要进去，“老红军”可以保留奋斗的利益。我们尊重历史上作出贡献的人，但不要忽略了“我们要的是胜利，不是要的平衡”。胜利的基础，就是谁能打下“上甘岭”，就优先选择谁。

我们大量干部不断输出到前方，有两个好处。

第一个，让前方的干部有危机感，随时有人替代他，他就会努力干；

第二个，给喷涌的新鲜血液一个提升的机会，换血，加强血液循环流动。加速选拔有一线成功实践经验的人，有综合能力的人。

公司这个集体是没有生命的，但是，是由有生命的人组成的，华为的血液不断在更新，这就延缓我们公司垮台的过程。战略预备队就是加速血液循环流动的组织。

战略预备队是训战赋能机构，不是干部任用的权力机构，但要对人员鉴定推荐。我们不能确保升官发财，但提供升官发财的机会。

战略预备队没有职位分配的权力，只是人力资源系统的重要人才供给培训的基地。

第一，战略预备队队员就是新军。在其中选拔培养未来的优秀种子，培养后怎么办？培养以后没有办法确保升官发财，但我给你升官发财的机会。上战场，立功去。我们要有很好的组织部门，这个组织部门要给人写档案。要写得具体点、准确点，准确评价他，在分配工作时，推荐到困难项目中去、大项目中去。我们鉴定、推荐是很重要的。战略预备队是训战赋能，不是权力机构。

学员录取要考试。我们不能强调把红军战士一定要培养上“航母”，但是要给红军战士被挑选上航母的机会。这样，进预备系统和不进预备系统的所有人在转型过程中都受到了洗礼。我们抓住典型学员，跟踪这个学员情况，看到机会就空投。

历史赋予努力的人机会，有了这种机会，人们都争着进战略预备队。战略预备队钓鱼要有个钩，钩上放个饵，饵就是升官发财。

第二，战略预备队要有一些灵活预算，一部分的预算是在直接组织参战，胜利后分摊到国家，也分一点利润。战略预备队就有一点钱，挣的钱干啥呢，补到做失败的项目里去。出现危机的国家人员切入预备队，就把薪酬包和差旅费预算资源带回来，原地区部的成本就降下来了。所以战略预备队不用增加庞大的预算。

第三，在队、不在队的都是公司未来的接班人，不要总强调是否在队，边缘要模糊化。自学就不能成才？不是集中起来赋能才叫战略预备队，如果员工自学，我们也承认，给他支持和帮助。

美国是最自由化的国家，美国的思想 and 商业文明灿烂辉煌、五彩缤纷，像焰火一样，其实灿烂的另一个名词，就是混乱。一定要有一个主心骨、主航道，铁一样的队伍，才能使灿烂变成辉煌。但美国也有铁一样的军队，保障国家坚定的发展方向。

美国名牌大学，凝聚了世界精英、灿烂的思想，若无集中度，也会耗散掉。美国军队是最遵守纪律、最自强不息的组织，大量的优秀军人，后来成为美国总统、企业家，凝聚了这些创新力量。

华为公司要持续开放，也要有铁一样的力量，在岗在职的人要英勇奋斗，这就是我要建设战略预备队的核心。我们也需要一支有铁的纪律、铁的意志的队伍。

战略预备队的机制要覆盖到各个体系，通用的训练模型，不同的训练内容；要天天考试，压力大才能迸发出能量。

第一，战略预备队要从市场扩大到研发、流程管理、财经……各个体系，都是一个训练模型，不同的训练内容。公共训练模式都是一样的，有公共的训练平台，都得遵守，跑步落后了分就低，专业训练模式可以不一样。经过公共的熔炉冶炼后就是合金钢了。纯钢纯铁没有这么强的力量，加一点微量元素，力量就很强，让大家感受一下熔炉的氛围。

第二，在作战的岗位上要以结果为导向，在培训的过程中，要以学习理解为导向。华为大学就是一个教学、考试的交付平台。我们在前方作战是结果面前人人平等，在培训过程中考试面前人人平等。压力大才能迸发出能量，轻飘飘怎么能培养战略预备队？

第三，训战结合，教学要结合现实。预备队要引导明天，但是不能跳跃太多，跳太多就不接地气了，树不能长在地上。否则一大堆都是怀抱未来理想，饿着肚子能到共产主义吗？未来都还没有战场，培训未来没必要，但是让大家知道未来是有帮助的。

我们越来越需要更有综合能力的人挑起重担，但是综合能力的成长需要有过程，每个人在学习中都要跨过这个边界。我们也要改革，也要有越来越多的跨学科、跨领域的平台，至少可以用论坛的形式，吸引大家来打擂台，要活跃这个气氛。

研发每年输送 2000 个高中级干部、专家上前线，先到战略预备队，然后再派到前线作战去。

研发每年输送 2000 人，不是直接到一线去，因为直接去，他还搞不明白。到战略预备队参加训练、项目作战，感受前方和后方之间的差别，然后再派遣，不能说枪都不会打就上战场嘛。先学会打枪，再上战场。

上了战场几年以后，他们可能回来，也可能不回来；可能走向产品解决方案，也可能走向 GTS，这都是重要岗位，说不定将来就当将军了。研发要尽快把优秀的干部派出去。可能前五、六个月他们还不会干活，奖金也不会高。所以先给他们涨一下职级，升一下薪，再上战场，大家就有积极性。

这些优秀人员经过二、三年的战火熏陶和考验，客户需求的理解就深化了。回来做产品线领导，接地气了。研发要大胆地换血，不然新生力量提不起来，老人也没有感受战争的硝烟，感受不到客户需求，感受不到客户体验。研发部分新员工也要先去 GTS，理解什么是客户需求再回来工作。

渡过这轮危机，完成这一次改革，华为就在世界上真正站起来，这次改革应该是很重要的。但是结构改革是缓慢的，大家不要急，改快了最后反而是失败。

未来我们需要什么能力，不知道；需要什么样的干部，不知道。但是往前跑，我们就会一天比一天好！

6.4.3 人力资源政策要朝着熵减的方向发展（2016 年 12 月 26 日）

2016 年 11 月 30 日，战略预备总队就整体业务架构以及部分场景和专业分队的定位与规划进行了汇报，明确继续聚焦主航道为客户创造价值；人力资源政策要朝着熵减方向发展；持续地研究“一国一制”考核方案，继续优化现有的获取分享制；管理朝着简单、及时、准确方向优化。

战略预备队要实现员工的能力转换，以及战略目标建构能力的提升。战略预备队主要目标是激活整个公司的组织结构与干部、专家。通过训战管理，提高作战能力；战略预备队是个能力中心，作战的指挥决策权还是在一线；队员的任职资格管理仍然是由 HR 及其授权机构管辖。这样预备队就能有序的配合，不冲突、不撕裂。

训战目的是提高作战队伍的意志和能力，改善机关服务支持的水平，提升争夺大市场机会的能力。具体来说就是交付人，推动面向客户的解决方案的形成。这次研发抽调的两千高级专家及干部与熟悉场景的数千将士一同轮训后走上战场，拧成一股绳，迎接这网络转型的战略机会，十分重要。

传统增量市场仍然要覆盖大机会国家、大机会市场。小国及艰苦国家应以合理的市场份额、合理利润为考核目标，不要去穿上销售收入的“红舞鞋”。市场占有率过高未必是好事。有些国家三个运营商都占了，市场是零和游戏，总有运营商会挤垮，你英雄去救美，TOP3 低价了，就会把 TOP1、TOP2 的价格全拖垮。

1、关于训战场景选择。

战略场景规划要来自公司的战略规划，训战的场景和战场选点都不要铺得太多，积累经验后可以再扩张，要高水平的训练一批优秀队伍走出战场。战场选点由各分队长负责。从各机关抽调的干部、专家应该对参加什么场景的训战有自由选择的权利，自由选择进入哪个场景。作战要聚焦，培训不聚焦，允许各种思维出现。

训战的四组一队，任何一个组都必须要有当地熟悉场景的人员参与，跟着同步训练。否则只是机关专家，就会是“空军司令”在天上，不接地气。

各部门的循环赋能、干部的循环流动千万不能停，停下来就沉淀了，就不可能适应未来新的作战。预备队方式的漩涡越旋越大，把该卷进来的都激活一下。这种流动有利熵减，使公司不出现超稳态惰性。

这么大的一次组织换血，这两千多名高级专家和干部作为种子，会激活整个公司的组织结构的活力。同时，一定要把外籍员工卷进来，避免出现新的知识鸿沟，代表处的本地员工也要参与循环赋能。翻译部作为二线作战团队，扩招翻译，组建翻译连，背上同声翻译设备，一同走上战场，让外籍员工也理解高端的解决方案。不然会形成两张皮，缺乏整体战斗力，会像成吉思汗一样被铲除掉。

机关干部和国内研究所干部、专家要逐步地参加循环参战，在循环流动中成长起来，国内研究所一定级别以上的专家、干部，三年必须有半年参加基层实践，取得成功经历。秦淮河边的温柔之乡成长不起世界的领袖来。还要限定某个级别以上的高级干部，一定要具备项目全流程的经验，在没有项目的混沌中厮杀出一个项目来，从项目的跟踪、发生、获得、交付到服务，全流程贯通，否则将来就是一批软兵。

2、战略预备队要以考促训，在实战结果中鉴定队员的实战能力。

除这两千名高级专家和干部外，各部门要允许有贡献的员工通过自荐形式对自身的业绩事迹进行描述，然后找三个推荐人签字，放到网上证明事迹真实性，由预备队资格审核后就可以决定是否入队，要允许越过基层主管选拔；对于一些直接作战成功的项目人员，不需要通过层层关系也应该可以直接收归过来。

推荐过关后，要考试，以考促训。你是英雄，不具备一些各分队的基本要求，你就跟不上队伍，英雄必需在入队之前完成自学，来队是接受考核来了。考试完全靠自学，看你能不能够承受，别指望别人给你浇水。不能因为曾经做过贡献，就自然培养你上航母。

预备队在作战中作出成绩的，要给以鉴定，鉴定一定要有水平。第一，不是对人做全面鉴定，而是突出这个人在训战中的情况，评价他能在什么方面有什么用。鉴定要清晰地说明这个人，能让我们凭鉴定就能用人。第二，我们现在很容易识别有功的员工，但对尚未成长起来的苗子，基本上还没有能力识别。人力资源资格管理的预备队，也背上背包，一边参战，一边拿着小本本作记录，在实地、实战中摸索总结实践中鉴定人员能力的方法。

准备回研发的人要多参加交付分队，因为交付实际接触着的问题，可以推动研发的进步，这样就会体会到研发和交付的关系，有些人就能回去研发做负责人。关于预备队员对研发的回流要在流程中标注出来，要有回流机制，以此促进研发能力的提升。

战略预备总队每半年向指委会做一次述职汇报。

小结：华为公司不能像部分西方公司一样，在温柔乡中葬送了我们 28 年的奋斗。我们要看到这个世界的复杂性，要看到我们未来的艰难性，从这个出发我们要构建未来胜利的基础。一定要充分理解训战的意义。循环不能终止，训战也不能终止，超稳定状态一定是毁灭华为的重要问题，不是别人打垮了我们，是我们自己打垮了自己。

3、指导委员会成员的期望与要求。

同意后续工作计划，指导委员会的总体期望和要求如下：

（1）（徐直军）战略预备队不对项目直接作战结果负责，只对能力的提升、转化承担责任。将来对战略预备队的评估，就是看公司的业务是否向前走，能力

是否跟得上客户的变化和业务的发展。当业务来了，我们的能力自然跟上了，那就是伟大的胜利。

（2）（郭平）战略预备队的职责有两个，一个是要交付人、训战人，使我们能适应未来的机会，不在机会面前变成叶公。第二个是要利用我们各自的影响力推动横向的面向客户的解决方案形成。

（3）（胡厚崑）战略预备队的核心使命是要帮助整个集团完成知识的换血，在新的形势下，必须要做这件事。和西方国家的裁人招人相比，我们采取的是相对改良的方式，因此预备队最终要成为一个长效的机制，要跟业务相结合，跟人力资源的运行相结合，目前方案在这方面有很大的进步。最后提醒是，要长效，就要抓住核心的真正创造价值的活动，该简化的尽可能简化。

（4）这次述职挺好。第一，战略预备队是一个长效机制，不只是三年，过程中内容可能会不断变化，但这种循环赋能的机制是永生的。西方的大裁员缺少继承性，我们是在继承性的基础上不断改良前进，循环赋能实际上就是在改造我们的队伍。第二，要简化，培训不强调对人的公平性，每期只拣重要的指点，机遇就是机遇，谁碰上就碰上了。培训也不要面面俱到，只培养成功的关键点，剩下的靠自学去。不是靠浇水就能成为将军，而是要流动。训战不需要保密的都开放，让全体员工都能进步。第三，战略预备队没有收益考核指标，不要背上不该背的包袱，西点军校不对二战胜利负责。预备队就是提交能力提交转换，收益管理就是看华为公司的粮食是否产多了，客户的问题是否解决了，客户是不是成功了。

台风形成的时候就是一个小气旋，战略预备队就是这个小漩涡，漩涡越变越大，就把整个公司盘活了。这个大漩涡的时候，一定要让新血液快点进来，快点晋升，要大胆选拔年轻将领。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。

很高兴这次述职每个地方都找到了落脚点，这是第一步，下一步就是想办法扎根下来，我相信一定会成功的。

6.4.4 任总在战略预备队述职会上的讲话（2017年7月11日）

第一、建立战略预备队的目的是什么？

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。

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。我们认为，目前华为公司的能力积累是叠加上去的，没有系统性改变，没有充分发挥作用。我们希望通过内部组织结构合理化，通过战略预备队、华大的赋能，完成公司大结构性转型，充分激活每个人的能量，让公司能活下来，还能长久地活下去。我们下定决心聚焦主航道，加大对未来的战略投资，在公司人员数量增长不多的情况下，产值、利润增加。所以，将来对战略预备队、华大等部门的考核，首先看华为公司人均贡献、投资收益率是否有提升，从这两个指标来看价值。

大家要去认真理解上海战略务虚会的会议精神，我们的目标是世界领先。我们需要培养的是“将军”、“将领”、优秀的职员、专家，战略预备队要坚持自己的定位，作战管理的核心是建立有效的能力转换模型，实现对未来领导者的识别和塑造。所以，我们要聚焦在人的能力培养，不能总抓一些“雕虫小技”的细节去误导员工的发展方向。不只是学员要转身，高层管理人员也要转身。

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。

如果出现战略机会窗，战略预备队“铁三角”就要快速补进去。比如，部分平安城市业务可能会有爆发性增长，我们有落地服务的优势，要继续把这个优势发挥好：第一，尽快在国内各对口代表处建立行政组织，可以作为一个单列的系统部，业务隶属企业BG，行政隶属代表处；第二，在成熟的运营商业务中挑选

一批优秀员工去组成这个系统部，加大战略预备队的入队和作用，只要考核达到标准，不特别要求经验，就可以进入预备队。

如果有些地区因战乱、自然灾害……涉及业务大规模收缩，则采取人员快速撤出机制。我们可以明确一个原则：优秀的中方员工回国优先进入战略预备队，特别优秀并且实际他国业务特别需要的外籍员工，才考虑跨国流动。

3、挑选高潜质人员入队，从散兵训练走向铁三角实战训练。

未来的训战模式应从散兵训练逐渐转变为铁三角组成训战。“铁三角”是一个代名词，不强调标准化；成员也不仅限于技术人员，还包括财务、供应链……。对特别优秀的铁三角，可以针对特定项目，先在预备队模拟作战，空投到同一个项目去参加实战。当然，他们不是主战部队，而是参战部队，与区域人员形成混编团队，以区域为中心。实战结束后，战略预备队给这些学员做出鉴定。对于特别优秀的学员，可以写推荐信到相应岗位，但是具体是否胜任，需要以贡献结果进行评估。当然，我提出的是一个方向，目前可能还做不到，但要不断去牵引。如果总是将散兵空投到各个地区，容易被当地传统经验作业同化。

另外，目前战略预备队承载了大量研发输送一线的转型工作，这批学员参加完训战就上岗。根据他们的自愿，多数“洗完澡”后，可以回到研发。原派出单位的主管，要保持与派出人员沟通，有些不适应转型训练的人，快速把他捞回来。对于已经参加一定时期赋能并且有一线成功实践的人，可以分流成三部分，一部分回到研发去当“将军”，一部分到 GTS，一部分到营销。对于分流到 GTS 的人员，做几年后还可以再回流。

第二、战略预备队总队建立平台，分队建立管理机制。

1、战略预备队总队是一个平台，不能变成部门化运作。

如果平台需要 AT，可以管理自己团队和老师，而不是管理学员。建立平台鉴定模型，抓住试点，深入科学的指导分队评价学员。战略预备队没有学员升级的批准权，因为任何人的职级提升都是以贡献为标准。学习成绩好，不代表能升

官，一定要上战场去作战。战略预备队对他的学习成绩做出鉴定和推荐给业务部门，让他有机会在实战去做出贡献后，才能升职加薪。

2、学员的管理和使用权在分队，健全分队的组织结构。

战略预备队要建立起品牌，大家都认为去了是有前途的。我们的学员，并不要求以打赢多少战役来证明，在训战过程中能力提升，就达到我们的目的。扔到战场上，几年后他成长起来了，追根寻源，看看出自哪个分队。这也是将来考察、评价每个分队的方法。

当然，我们不会强调一个绝对性指标，要确认相对性指标。各个分队做得好与不好，我都不会评价，因为都在往前走。跑得快一些，多捞一些，是英雄；跑得慢一些的，我也不会认为是“狗熊”。只要创造的贡献大于成本，我都认同。

第三、简化入队流程，加强出队及队员鉴定管理，建立末位淘汰机制。

1、简化入队流程。

对于推荐的学员，流程需要简化。推荐到战略预备队的学员，要求必须是各部门、各层级前 25% 的优秀人员，基层直接主管在评议中认为他优秀，经过公示基本可以快速入队，不需要再设面试环节。学员入队前可以安排专业沟通或专业辅导，只是为分配队列时提供参考，而不是否决他的入队资格。我们不能用专业面试来设关卡，正因为他不懂这个专业，才需要给他赋能。当然，对于自荐的员工可以在通过必须排在前 25% 的筛选后安排面试，面试有决定权，所在部门核实后才能入队。

战略预备队应选高潜质人员参加。本部门也应针对自己的高潜质岗位，有意识的定向培养人，因为培训成本很高。这些人也许代表处要求回到原部门去的，就不用把工资关系转出来。对于推荐入队的人员名单，推荐单位要先内部公示和背书，被提名者要获得荣誉感。对于落后员工，各个部门应采取的做法是直接辞退，而不是送到战略预备队来占用资源。在战略预备队淘汰，主官与 HR 要承担一部分培训成本。

2、建立两种鉴定模式，即学员自我鉴定和组织鉴定。

第一，学员自我鉴定要公示。有人说他只会干活、不善于记录，我充分理解，可以去做职员，何必来作战部队呢？战略预备队培养的是将军，善于总结、学会管理，才能做将军。如果他不想做将军，不要勉强，认真干活，当劳动模范也很光荣。

第二，组织鉴定要互动。组织鉴定是简洁、如实记录学员的历程，而不是要做出他的人生鉴定。即使他今天没能发挥作用，也许“霜叶红于二月花”，后期会发挥出作用。目前的组织鉴定可能不够科学化，不适合全公开，那就加强与学员的互相交流，听听他们的意见，也可以再修正，写鉴定的目的是促进他们更好成长。

3、训战要建立末位淘汰机制。

在战略预备队的培训中，应像西点军校一样，有末位淘汰。不是每个班末位淘汰，而是整体拉通来看末位淘汰。公示淘汰名单，发函通报推荐单位。推荐单位要负连带责任，如果他推荐的几个学员都被末位淘汰，代表、HR 怎么办。因此，派出单位要经常保持与学员的沟通。

这里的“末位淘汰”，不是贯彻能力末位淘汰制，而是精神末位淘汰。队员入队后，不认真学习，学习态度不端正，就要被淘汰。能力鉴定是学员出队时的鉴定环节。因为同一队列也许有“师长”、“旅长”、“连长”、“排长”，因此，不能凭能力淘汰人。但是退队或转岗不算末位淘汰，比如有些学员确实努力学习，但仍跟不上预备队的学习节奏，建议出队上战场当兵去，可以不给鉴定。

学员不准牢骚怪话，要聚焦正能量。学员不是自由人，应受一定的纪律管束。

第四、战略预备队以培养“将军”为目标，内生成长和外部引入相结合，团结一切可以团结的力量。

战略预备队的目的是快速培养出一批“将军”，内生成长为主，外部引入为辅。一方面把我们的员工训战成“将军”，另一方面将外面的“将军”引入我们

公司当将军，两者相结合。依靠我们自己的“万里长征”培训过程成长起来，固然很好，但目前我们还存在一些短板，完全自给自足，估计还不足够。要欢迎一切优秀的人与我们结合在一起，欢迎一切优秀的模块和公司与我们捆绑在一起，我们要形成一种组合优势。

我们一定要这种精神，团结一切可以团结的力量，争做世界领先。战略预备队可以经常开展一些活动，唱唱歌、搞搞联欢，开阔心胸。你们是否看过一部电视剧《高地》，两位最亲密的战友在军队里面斗了一辈子，退休了还在争。我们就要形成这种争先恐后的风气，一种活跃风气，一种精神投入风气，不要怕社会嘲笑我们是疯子。

今天我还是很高兴，看到大家都在认真做这件事，短时间内也不容易看出成绩，哪能立竿见影呢？找一个电杆，插上一根火柴，这个火柴灯能煮饭吗？我们要的是照亮世界。你们这次汇报整体挺好，总算走出一步，哪怕存在一些问题，也很好，我们对标后重新定位。虽然我们不知道华为公司最科学化的结构是什么，摸着石头过河，只要一步步往前走，相信公司一天会比一天好，一代更比一代强。

6.5 任总在战略预备队述职会上的讲话（2018年4月26日）

（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”。

首先我们要清晰认识到战略预备队的价值。目前我们处在一个历史转折时期，战略预备队应围绕公司业务战略，聚焦能力、机会的探索和突破，选拔有使命感的高潜质人才参加训战，发育业务能力，培养并输出优秀的干部、专家和职员。战略预备队的所有学员和干部都要学习总裁办电邮 30 号-《任总在持股员工代表会的讲话》。

1、第一个定位：战略预备队是“预备机制”还是“能力转换机制”？

第一，“预备机制”和“能力转换机制”其实并不矛盾，我们是在预备机制的过程中培养能力。战略预备队学员选拔必须以责任结果为导向，员工在岗位上先做出贡献，才有资格进行能力转换，能力是个人在自学过程中完成转换的；然后通过战略预备队几个环节的考核，合格者再来受训，再进入预备机制；对于通过认证的学员，战略预备队进行新方法赋能，让学员带着基层的模式、新的管理方式、新的产品解决方案、新的作战装备……上战场。所以，这两者是相关联的。

第二，我们培养干部和专家，不是为了培养而培养，而是为了“上战场”、“多产粮食”。战略预备队要有更多的现实主义精神，我们不能脱离现实来培养。

我们不要只强调能力预备或者各种转换机制，要强调实际，实战化使用。我们的干部更要踏踏实实去“产粮食”，不要堆砌一些销售数字。不要盲目说培训了多少人，点击量有多少，做到了“世界领先”。点击率的统计，有可能低俗化、虚假化、夸大化……。什么叫世界领先？华为的工资是领先了，竞争力未必。

2、第二个定位：战略预备队是“中央党校”还是“五七干校”？

第一，本次会议明确，战略预备队的定位是培养优秀的干部、专家和职员，我们一定要有能攻下“上甘岭”的人。既然定位这个机制，就不能追求数量，而要追求质量。我们先把质量和品牌做起来，让业务部门愿意推荐员工来受训，让大家自愿踊跃报名，多荣耀的事情啊！

黄埔军校就是两条绑腿，抗大就是一条小板凳，为什么能成为中国两所最有名的学校？不要把训战搞得多光环。我们毕竟与黄埔军校和抗大还存在差距，有些业务部门想明哲保身，将不愿意裁掉的落后人员都塞给战略预备队，预备队又贪图数量，培养一大批又送不出去，名声不就臭了吗？

中国和平时期，干部管理最好的应该大庆油田，大庆油田干部考核管理非常严格，残酷的管理制度出人才，只把优秀干部按国家需要一批批送出去，一般的留下自我消化，同时又把一大批优秀新干部提起来，形成了一个迭代优化的机

制。当时送出的很多干部后来升到了省部级，所以大庆油田这么多年没有困难过。你们可以看看电影《铁人》，讲述两代人的石油开发对比。我们要向大庆油田学习干部管理机制，如果不从难、从严、铁面无私，哪有优秀干部产生啊？

第二，各级“党校”培养各级骨干，没有说只能有“中央党校”。

第三，战略预备队要真正变成“党校”，今年的一个重点是把地区部总裁、代表处在任代表及候任代表、CBG 国家业务部部长、SPDT 经理等岗位参加战略预备队“转人磨芯”，转变思想观念，从关注短期的 KPI 到关注中长期，管理更加贴近业务实质，提升他们的经营管理能力，从一个销售主管真正转型成懂经营的总经理，改善公司的经营质量。

3、第三个定位：战略预备队和内部人才市场的区别？

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。

而内部人才市场是开放了一些岗位和任职资格表，给不适合或不胜任当前岗位的员工一个缓冲机会，只要通过了新岗位的考试和面试，他们就能重新找到适合自己的岗位。有些高职级员工也可能自愿降级去上岗。

（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。

1、战略预备队的总队是平台，要将总干部部运作和后备干部培养打通。

总队不是权力机构，主要是一个教育组织，负责学员的训练、管理、鉴定、出队等，课程教育由华大完成。目前战略预备队的鉴定做得很好，将来对学员出队情况还要进行持续跟踪。

下一步由彭中阳担任战略预备队的总队长，对战略预备队进行改组，将总干部部的运作和后备干部的培养打通，我们要从难、从严、从实战出发来训练干部、专家和职员。

2、各场景分队是权力机构，可以结合自身特点制定差异化政策，加强学员培养和使用的耦合度。

第一，战略预备队的运作重心在各场景分队，我们应给分队更多的自主权，分队可以结合自身特点制订一些差异化政策。分队重点要解决好三个问题：“优秀的人进得来”，战略预备队培养的是精英，后续需要考虑相应的政策吸引优秀人才入队；“进来以后长得大”，核心是考核、培训方法、提升能力，还要解决赋能和激励的问题，比如网络架构转型分队从一阶到三阶的过程非常漫长；“长大以后出得去”，要有承接的组织，让预备队培养出来的人真正发挥作用。

第二，分队有鉴定权、使用权、识别权，要把需求、训战和任用几个环节打通。各分队可以根据未来业务需要，决定培养什么人、培养多少人、培养的人准备到哪去、如何培养……，培养和使用要有一定的耦合度。分队对学员进行推荐，不是架空 AT 团队，目前分队长基本都是高层领导，官都比总队长大，可以和业务部门讨论，这样就有一个输送的过程。当然，分队也要承担推荐不当的责任。

第三，分队不是永恒的行政组织，可以考虑日落后关闭。有些分队组织化落地以后（如网络架构转型分队、云服务分队等），具备新的能力、新的人才，应该不需要再以战略预备队的形式运作，可以业务部门自考核、培训。但是分队的种子不要散掉，是将来建立行政组织部门的核心骨干。人力资源考核不要僵化，对于一些新业务，不完全以产粮食为中心，而是以评价体系为中心，这样让新业务在部门里面也能成长起来。

特别是唯一责任主体的分队，业务主官要承担起突破新业务的责任。如果需要预算和政策支持，集团可以给予补贴。我们不要在唯一责任主体之外，另建一套架构体系，这会导致指挥体系混乱。分队在业务部门里，训战是为了自己部门使用，它是逻辑式的分队，不是物理式的。

各分队在 2018 年先维持当前运营机制，下次汇报时再确定哪些分队关闭或转换。但是过渡时期可以双重，已经转换了的分队，预备队机制也保留。现在我们让公司先滚起来，不断寻找方向，方向大致正确就行，这样公司滚滚向前，只要我们不垮，未来就有可能领先。

（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。

1、战略预备队是选拔制，机会提供给责任结果好、有使命感的高潜质人才。

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，你们根据具体场景去讨论确定。我认为，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。

2、战略预备队从实战出发，给学员走上战场赋能新的作战方法，而不是做基础知识的全面灌输。

选好学员以后，战略预备队要有目标地培养。不是灌输 ABC 基础知识，全方位能力提升是个人的责任。战略预备队通过案例、方法和讨论的赋能，考试、讨论、再考试……，也许是一种习惯。对激发他的能力产生一些作用，走上战场再总结提高，形成真正的实战能力。所以，战略预备队不要向全方面发展，如果总想做大、做宽、做广，反而变成一个“大杂烩”。就做一个突击队，抓住可能做成的事努力去做，先突出一个可能再说。大庆油田不就是石油吗，怎么可能把其他方面也突出来呢？

当然，不是学员在战略预备队“洗过澡”，就算作战略预备队的成绩，不能是互联网追求点击率的评价体系。比如林志玲是天生丽质，怎么是训练出来的呢？但她的其他增值才是你培训出来的。战略预备队从实战出发，给学员赋能新的作战方法，学员在实战中运用这个方法并做出了贡献，这才是战略预备队的成绩。

3、新项目可以战略预备队为主，但是成熟项目要坚持一线“江南游击队”的作战指挥权。

在新项目中，我们要敢于战略投入，把预备队“种子”空投进去，以战略预备队为主，这时地方“江南游击队”可能能力不够，可以做副职。比如视频业务，不一定全部投入视频分队的种子，也可以有其他部门的种子，编成混合联队。成熟业务还是让“江南游击队”担任正职，他们熟悉场景。有人说，把 18 级员工空投到“县”里，“县”里的 15 级员工叫苦，这有什么好叫苦的呢？因为 18 级不是长期进攻这个“县”，他是来磨刀的，磨完刀还有别的用处。如果磨完刀以后，18 级的能力还不如 15 级，那就把两人职级对调。当然，18 级和 15 级的能力应该是不一样的，只是需要有磨刀的时间。

在成熟项目的进攻中，我们仍然强调“江南游击队”的地位，战略预备队不能把“江南游击队”挤掉了。我们最终目的是把落后分子挤掉，但不是一开始就挤掉，当我们的“种子”发酵起来了，落后分子自然就做“肥料”了。

其实战略预备队和“江南游击队”到第三、第四阶段已经混合交叉了，大军向前走，队伍中的优秀人员可以留下当“县长”。

4、战略预备队要形成不同阶梯进入各个岗位，只要能力提升了，都是成绩，不一定非要爬到“喜马拉雅山顶”。

虽然我们的目标是爬“喜马拉雅山”，但不一定人人都能爬到山顶。如果爬到山麓去种地、放牧了；走到半山腰去打猎了；都是英雄，都是价值贡献。比如，网络结构转型分队可以向西点军校学习，训战路径分为三阶：第一阶学习后去战场实践，选拔一部分人再回到二阶来学习，再作战，再选拔少数人进入三阶学习。

美国陆军上将李奇微很优秀，每作战一年半回来学习一年，当他学空降兵时，刚好碰上诺曼底登陆，就有了一个战略性的机会。

所以，“喜马拉雅山”这个坡是分阶梯的，每个阶梯要有过滤、选拔，我们要让这些聪明人不断去爬阶，爬不上去也要有满足感，最终爬到哪里取决于队员的意愿和能力。爬不到顶，可以横向流动出去，也是好汉。

5、研发出征进入战略预备队是为了让研发队伍年轻化，以及培养一批具有战略洞察力的高级人才，让研发持续有新生力量、新鲜血液，以激发组织的活力。对于确实不适合走向其他领域的人员，尽快安排返回研发岗位。

2016 年研发集结了 2000 名高级干部及专家出征，进入战略预备队接受赋能转型，一是为了让研发队伍年轻化，二是为了培养一批具有战略洞察力的高级人才。如果有些队员确实不适合走向其他领域，要尽快安排返回研发岗位，他们在战略预备队“洗过澡”，综合能力多少有所提升。

大家要知道，研发不是只出征 2000 人，我希望将来可能有 20000 人走出去，让研发有更多的新生力量。如果大家认为进入战略预备队、流动出去就是死路一条，后面的都会缩在“乌龟壳”里不愿意出去，是硬拿鞭子往前赶吗？我们还是要吸引的方法。如果研发输不出人才，我们每年的招聘速度就要降下来；如果没有新生力量、新鲜血液，研发是会“死”掉的。所以我们尽量在找一些岗位，让员工也能得到机会发挥。研发各级主管不要护着，可能是在耽误他们的前途。

6.6 让华为的员工告诉你华为的战略预备队到底是个什么组织？

6.6.1 为什么是我？

真的就像电影中的桥段——2017 年 8 月 3 日，韩国 L 客户会议室，正在进行一场极为关键的技术澄清。代表处领导带队，客户高层与会，我作为领域专家，

详尽宣讲我司方案，解答各种问题，台上台下互动频繁而又良好，有种“鲜衣怒马少年郎”的恍惚。

会议结束，看到主管邮件：重要的事情沟通，请回电。我以为火线受奖了，没想到收到的是意外的通知：作为部门前 30%，我被推荐进预备队了。

至今还清晰的记得那一刻：木然，呆坐在会议室，只想静静。虽然那时候预备队已经办了一阵子，但经过了轰轰烈烈的将士出征大会，第一批队员去向尚未落定，各种声音开始浮现，让人本能地产生抗拒：我绩效不差，心态也积极，作为机关行销，被一线广泛认可，为何要送我进队？

那个夜晚，在酒店里，望着窗外异国的夜色，真真切切把一首歌循环听了无数遍。

6.6.2 这个世界在残酷惩罚不改变的人

结束韩国的项目支撑后，马上回到部门。经过与主管、HR 的当面沟通，我对战略预备队的认知也有了改观，明白这不是组织抛弃，而是组织培养。后面又仔细研读了老板针对预备队的讲话，就更清晰释然了。

2017 年 9 月 19 日，女儿周岁生日的当天，我也正式开始“转人磨芯”，开启一段未知的旅程。那天在朋友圈除了庆贺女儿生日外，也特意给自己喝碗鸡汤壮行——“世界上最大的谎言是你不行！”

训战开始前的集中培训，是整个训战阶段倍感开心的一段回忆。同学们来自不同体系，不同岗位，不同的背景，在数字化运营的大旗下，聚在一起共同学习。Design Thinking、Customer Journey、CWR 等新概念不停冲击着大家，既使人新奇，又催人奋进。

培训期间鼓励学员与讲师积极互动，积极回答课堂提问。有的同学因为在研发、销售岗位都干过，平时涉猎的知识面也比较广，所以每门课上讲师的提问，大多能积极回答。有的同学则相对回答较少。南太地区部的一个兄弟就自嘲说：

我不是不愿意回答，是真的不会呀。我就一个挖沟的（土建背景），哪懂什么 NFV、Hadoop、Service Orchestration 等 IT 知识……

尽管这是颇为谦虚的话，但还是让我想起了部门书架上的一本书《GSM 原理及其网络优化》。时光倒退十年前，这是很多网优同事的参考书籍，但今天呢？技术的发展日新月异，客户的网络和业务也越来越复杂，如果我们不能及时刷新自己的知识结构，就将无法跟上公司这趟快速行驶的列车。正如在地铁站里看到的这个广告：“这个世界正在惩罚不改变的人”。

6.6.3 做本领域的“全栈工程师”

紧凑的一周培训之后，就开始进入项目实战。第一站是香港 H 客户 E 项目。对 H 客户我多少有些熟悉，几年前作为服务行销，深度参与了它的两网合并项目，并主刀了其中一个模块的 HLD（概要设计），颇受客户认可。而 H 客户技术功底扎实、关注细节、工作拼命，也给我树立了“职业化”的榜样。

因为训战的岗位是网络技术，在 E 项目中，我负责其中一个子模块的交付实施。尽管当时选择这个岗位，就是为了把技术功底做扎实些，也做好了迎接挑战的准备，但实际工作时才发现，从行销到交付，跨度不是一般的大。以前做售前，侧重的是方案价值、商业模式、客户沟通与引导，只需掌握方案内容，无需太关注底层细节。但现在做交付了，就必须要了解诸如“浮动 IP 怎么规划和配置”、“流量过滤的规则如何设置”、“运行参数如何调整”这些实施细节了。

在 E 项目的那两个月，我做过性能评估，定位过网上问题，也写过现场脚本，靠着仅存的点滴研发技能，从环境安装配置开始，扎扎实实，把产品摸了个遍，也把几乎丢掉的研发技能给捡了回来。曾被产品的易用性气得半夜睡不着，也曾因成功写出一个脚本使得工作效率大大提升而欢呼雀跃。

E 项目子模块交付告一段落后，旋即投入 C 客户的 I 项目。这是公司商业解决方案的战略项目。在这个项目里，我更是受到了“全栈式”锻炼。在项目拓展阶段，因为行销背景，所以作为售前人员，负责标书引导、方案宣讲、配置计算、商务模式设计等。项目中标后，到方案设计阶段，因为干过研发 SE，又与团队

一起进行需求分析、高阶方案设计、低阶方案设计。方案定稿后，进入交付实施阶段，开始作为子模块 **PM**，与团队一起进行交付计划制定与管理、需求分析与管理、问题风险管理、周边领域沟通与协调等。随着项目的进展，也跟着从前端干到后端。

6.6.4 主动申请延期训战

华为八年，从研发干到行销再到预备队，作为骨干，参与过的项目数十个，但只在这个项目受到了全方位的历练。以往的工作经历，都只聚焦在自己负责的那个模块，学到的也仅是这个“点”的技能。但这轮预备队训战，从前端干到后端，从售前干到售后，对全流程工作有了清晰的了解，掌握的就是“线”的技能，开始走向“一专多能”。因此在项目爬坡期，原本到了出队时间，却主动申请延期训战，加训三个月。还有什么比成长与机会更重要！

当前互联网行业在兴起“全栈工程师”——是指掌握多种技能，并能利用多种技能独立完成产品的人。这是为了应对业务场景日趋复杂形势下，项目交付效率的提升。

做过项目管理的都知道，项目越大，沟通成本越高，人越多效率越低。因为沟通是需要成本的，不同领域的人各说各话，前端和后端是一定会掐架的。而全栈工程师的沟通成本几乎为零，因为前后端都懂，胸有成竹，自己就全做了。即使是在团队协作中，与不同领域人员的沟通也会容易得多。如果有一个人懂产品懂设计懂销售懂交付，那沟通效率会大大提升。

在 H 省出差时，一线兄弟给我讲过一个真实的案例，当时颇受震动。E 友商因为在 H 省份额逐渐缩小（但还有一定占比），某领域就只安排了一个员工。结果这个员工“做客户关系是他，宣讲方案是他，做配置的是他，现网割接调测也是他”。每次客户组织开会，我司至少三个同事（服务经理、服务行销、BU 售前或者交付同事），而 E 友商就他一个。对于客户的问题，我司经常需要找不同的人确认或者解答，有时甚至还需要会后给答复。但他大多时候现场就解答了。实际结果是：客户对他挺满意，我司也没有因为堆人而提升客户满意度。

我们也经常遇到：内部讨论一个问题，电话会议里，需要拉很多同事与会，会议冗长而又低效；与客户沟通，房间里乌压压的一群人，用香港某运营商 CTO 原话就是一一“桌前坐几个，后面站几个，门口塞几个，窗台上还得挤几个”。

究其根因，还是因为分工过于细化，每个人固守一小块，只顾低头干好自己的一亩三分地。但站在公司或者项目的角度，就导致运作效率低下。为什么不改变呢？

6.6.5 再好的工作都有 500 次想辞职

至今仍清晰的记得在核心网时，时任总裁说的一段充满哲理的话：“再好的婚姻都有五百次想离婚，再好的工作都有五百次想辞职——只有坚持，才能抵达彼岸。”

回望这训战的十个月，愈发觉得贴切。从收到入队通知时的抗拒、不解，到项目训战时定位网上问题的重压、煎熬，再到向“全栈工程师”转型的艰难、痛苦，一路遇到了很多挑战。想过逃避，想过敷衍，想过推脱，但还是通过不断反问自己：“真的到了最困难的时候吗？”而坚持了下来。跨过之后，站在今天看昨天，真有一种“回首向来萧瑟处，也无风雨也无晴”的淡然。

“没有经过市场一线的工作，职业生涯是不完整的；没经历过磨砺，没经历过磨难，人生是不完美的。”响应公司号召，奔赴一线，做商业解决方案的践行者。在攻打上甘岭的征程中，一定会有无数的磨难与磨砺。但相信，只要坚持，定会把红旗插上上甘岭。

回首这训战的十个月，笑过，怒过；乐过，愁过；赞过，也怄过。最后的最后，只有感恩与感谢。感恩上天，让我有幸与项目组兄弟姐妹相遇，同心同行，为客户商业成功、为商业解决方案落地而全力以赴；感谢项目组领导和同事的指点与帮助，坦诚沟通，积极协作；感谢团队里兄弟们的包容与支持，真正做到了“兄弟齐心、其利断金”；更要感谢背后支撑的研发、交付、产品管理等同事，无论在项目需求开发、问题支撑，还是现网保障上，均给予了极大的理解和支持，数次使我坚信“败则拼死相救”的精神没有丢。

第七章 经验总结

7.1 华为人才管理核心经验：桃子、绳子、鞭子和筛子

华为在人才管理方面的经验，不同的人有不同的解读。我的解读是，华为之所以能够打破“双重博弈”的逻辑，或者降低“双重博弈”的强度，是因为华为系统有效地解决了以下四个看似简单、但实则蕴含着人才管理全部学问的问题：① 如何吸引人才？② 如何留住人才？③ 如何让人才创造价值？④ 如何淘汰不优秀的人才？

华为在人才管理方面的经验是被普遍认可的。华为所采取的人才管理策略，我将其形象地比喻为“桃子”、“绳子”、“鞭子”和“筛子”，由此给出的基本观点如下：

任何一位人才到任何一家企业工作，都是受特定利益驱动的。我将人才们希望从企业那里获得的利益称为“桃子”。

企业只有愿意并有能力给予人才们想要的“桃子”，才可能吸引到众多的人才，并从中挑选出自己想要的优才。华为在运用“桃子”吸引人才方面的一系列策略组合，是绝大多数民营企业难以望其项背的。

企业要想留住优秀的人才，又不至于使企业的固定用人成本过高（招才和留才的成本一旦过高，对企业的发展将造成深远的负面效应；许多跨国公司在市场雄风不再，极大程度上与其使用人才的固定成本过高有直接关系），就需要采取高超的策略来对特定的人才实施适当的“捆绑”。我将企业用来“捆绑”人才的策略称之为“绳子”。华为显然是极善于使用“绳子”来捆绑优秀人才的企业，因为它总是能够让人才们在不知不觉中心甘情愿地被“捆绑”。

企业招聘和保留人才的根本目的，是为了让人才们最大化地为企业创造价值。但是，人都是有惰性的，都是有趋利避害本性的，特别是在某些环境条件下，人是容易滋生出许多问题来的。因此，企业需要设计一套有效的培养与管理手段，来保证人才们不得不收敛自己的“性情”，并千方百计地、竭尽全力地和最大化地

为企业创造价值。我把企业为促使人才不断学习成长、促使人才最大化地为企业创造价值的管理手段称之为“鞭子”。

华为毫无疑问在这方面也是无与伦比的高手。

所有的企业都知道，在一个组织或团队中，总会有一些人，即便你拿“鞭子”抽他，他也产生不了工作意愿或提高不了工作能力；而且，过去优秀的人才，并不代表现在依然优秀，现在优秀的人才，并不代表未来同样优秀；特别是，有些人在组织中拥有了地位和金钱之后，就可能会变得安于现状、不思进取，甚至会走向骄横或堕落；还有少数人，就其个体能力而言，他们算得上是“英雄”，但在特定团队中，他们则是有害的因子……

在这些情况下，企业就应该设计一套淘汰机制，使那些不适应于或有害于组织发展的人在组织内没有生存的土壤或空间。我将这种企业用于淘汰劣才的机制称之为“筛子”。有了“筛子”，不仅可以减少那些可能存在的对组织发展有害的因子，而且可以促使上述“桃子”、“绳子”和“鞭子”发挥应有的或更好的效用。

显然，华为在这方面也做到了无以复加的地步。

关注和思考 01：任正非在人才管理方向的时间和精力投入。

华为总裁任正非认为，自己对华为的产品创造贡献为“0”，因为在华为所创造的技术发明中，没有一项专利发明是由任正非创造的。他一直把他的主要时间和精力放在人才管理方向（人才管理一定会涉及企业管理的方方面面），而人才管理正是公认的“华为能发展到今天的基础”。

无独有偶，中国近几年最受追捧的另外三家企业的大老板——阿里巴巴的马云、腾讯的马化腾和小米科技的雷军，也都是把自己的主要时间和精力放在了人才管理方向的。这是否可以认为，关注人才管理，是现在和未来的企业成功的“牛鼻子”呢？我以为是。

反观其他许多民营企业，他们大多是营销或技术或生产方面的高人——他们的企业能够发展到今天，前期主要就是靠着他们在营销或技术或生产方面有着

足够出彩的个人表现。但是，当他们的企业发展到一定规模以后，便碰到了瓶颈。大家注意观察将会发现，几乎所有的民营企业发展的瓶颈主要集中在人才管理方面。而之所以人才管理成为了民营企业发展的瓶颈，核心原因就在于，民营企业的老板们在人才管理方面存在能力短板。

因为人才管理是他们的能力短板，他们往往不愿意在这个方向上投入过多的时间和精力（回避矛盾），如此一来，这一瓶颈便一直不能得到有效解决。在这个意义上讲，我认为出现了人才管理瓶颈的民营企业，很有必要像任正非（也包括马云、马化腾、雷军）那样把大量的时间和精力放到人才管理方向上来。

关注和思考 02：华为吸引人才的“桃子”

华为在吸引人才方面也曾有过沉痛的教训。比如，2000年的时候，华为曾一次性地从名牌大学招聘了300多名应届生，但是不到一年时间，这些人才“跑”了个精光。又比如，任正非自己也承认，他曾许多次在招聘人才时“看走了眼”——把那些“伪人才”（任正非称之为“不优秀的人才”）招到了公司里来，因此“给公司造成了惨重损失”。但是，华为在经历了无数次的教训之后，终于找到了一套吸引人才的有效办法，它是华为的人才管理得以有效展开的一个前提性条件。

人才管理的核心问题，是首先要有可选择的人才；有了可选择的人才时，其他一切管理办法都好使；在没有可选择的人才时，企业的一切人才管理的行为都将是被动的。比如，你对一位人才的能力不满意，但你却没有可以替代他的人选，这时即便你对他很不满，也只能将就着使用他，否则工作就没有人做；而在你既对他不满意、又不得不使用他时，你的一切管理手段都要大打折扣，甚至你根本就不敢大胆地出台和使用人才管理手段。

华为显然非常清楚这一点。因此，华为一直把人才招聘工作放在人才管理整体工作的优先位置。尽管华为也曾招聘过大量有工作经验的人才，但它主要还是以招聘应届毕业生为主，然后让他们从基层一步一步往上发展。这样做有很多好处，最大的好处是，应届生“一张白纸好写字”——这便于把华为的价值观装进人才们的脑子里（这是人才管理中最“狠”的一招）。

无论是有经验的人才，还是应届大学生，人才们凭什么愿意到你的企业任职呢？这会是一个大问题（这也是许多民营企业招聘不到人才、因而人才管理工作一直十分被动的根本原因之所在）。解决这个大问题，只有一个办法，就是要有吸引人才加盟的“桃子”。

正如你所知道的那样，华为是极善于运用“桃子”来吸引人才的企业。华为在吸引人才方面主要使用了三个大“桃子”：①通过华为的战略、组织和品牌影响力，给人才们以丰富的未来想象空间；②给人才以有竞争力的薪酬、福利、奖金和股票期权；③给人才们提供良好而又多样的学习与成长平台和职业发展与内部创业机会。

关注和思考 03：华为捆绑人才的“绳子”

在华为的人才管理经验中，你很少见到它在直接刻意地运用什么“绳子”捆绑人才。因为，华为一直奉行的是“自由雇佣制度”。所谓“自由雇佣制度”，是指企业从人力资源市场招聘人才，企业与人才之间建立合法的契约关系，人才可以选择是否在企业服务，是否自愿地为企业做贡献。

如任正非在其演讲稿《华为的红旗到底能打多久》中这样说道：“公司与员工在选择权利上是对等的，员工对公司的贡献是自愿的。自由雇佣制度促使每个员工都成为自强、自立、自尊的强者，从而保证公司具有持久的竞争力……由于双方的权利是对等的，对双方都起到了威慑作用，这更有利于矛盾的协调……企业和员工的交换是对等的，企业做不到的地方员工要理解，否则你可以不选择企业，若选择了企业就要好好干，若不好好干，你随时都可以离开。”

但是，这并不意味着华为没有用“绳子”来“捆绑”优秀人才的思考和实践。深入分析华为的经验，你将看到，华为设计的人才管理机制，对于优秀的人才明显具有“捆绑”效果的。

这种“捆绑”行为主要体现在三个方面：

① 通过战略、组织和品牌的影响力来促使人才们从心底里认同华为的文化。这是最高明的人才捆绑策略，是精神的“捆绑”。

②通过为人才们提供有竞争力的薪酬、福利、奖金和股票期权来“捆绑”人才。它给人才们的暗示是，在华为工作，如果你能满足公司的要求，你就有可能获得在其他企业不能获得的金钱回报，这是物质利益的“捆绑”。众所周知的，任正非所说的“不能让雷锋吃亏”，主要体现在这一点上。

③通过为人才们提供良好而又多样的学习与成长平台和职业发展与内部创业机会来“捆绑”人才。在华为，人才们不仅拥有自主选择工作的权利，而且拥有轮岗学习和其他众多的学习机会。而且华为为优秀人才在公司向上升迁提供了三条清晰的通道（管理、技术和项目），这对那些希望获得职业成功的人才们来说是极具诱惑力的。

关注和思考 04：华为抽打人才的“鞭子”

华为是一家极善于严酷地运用“鞭子”来“抽打”人才的企业。“抽打”人才的目的有两个：①是让人才不断学习进步；②让人才为企业创造更好的业绩；前者是迫使人才有工作意愿和工作能力，后者是迫使人才为企业（也是为人才自身）创造价值。

华为用于“抽打”员工的“鞭子”主要有两条：第一条“鞭子”是重视对人才的培养。著名教授陈春花在其作品《领先优势》中这样写道：“1996 年开始，华为凭借高薪积聚了大量的来自著名高校的毕业生，一年招聘进几百、上千名大学生，甚至一次性招聘 5000 人。为确保这些学生在华为能够成长为对企业有价值的人才，任正非最早在企业内部建立起适合业务需求与人才成长特点的分层和分类人力资源开发、培训体系，如在各业务系统分别建立管理者培训中心、营销培训中心、研发培训中心、客户培训中心等。在中国本土企业中，任正非引领的华为，是为数有限的在人力资源培训开发方面倾注了大量热情和资金的公司。”

华为对人才的培养主要分为这样几种形式：新员工入职培训、全员导师制、企业文化培训、在岗学习、轮岗学习、后备干部培养、倡导员工自主学习、职业

生涯通关培训，等等。有统计表明，华为员工参加培训的时间约占员工工作时间的 7%。

之所以将华为对人才的培养称之为“鞭子”，是因为华为在培养人才时，“会让员工感到痛苦、煎熬并铭记终身”。有许多华为的员工把公司的培训总结为：特苦、特累，考试特多。比如，有人就这样形容新员工入职培训：“如同高考冲刺阶段，这一段时间的考试次数远远超过了大学四年的总和。”任正非曾经说过一句非常经典的话：“烧不死的鸟就是凤凰”，这句话恰恰体现出了华为在人才培养方面所奉行的“鞭打”理念。

华为重视人才培养的逻辑说起来简单而明确：只有通过严格多样的培训，才能帮助人才建立足够的工作意愿和能力；只有人才有了足够的工作意愿和能力，才能为组织创造最大化的业绩；只有为组织创造了最大化的业绩，个人在组织中才能得到最大化的回报。

第二条“鞭子”是重视对人才的绩效管理。

华为的绩效管理充分借鉴了 IBM 的管理体系，但比 IBM 来得更加严苛。它的绩效考核的基本过程为：制定绩效目标→建立工作期望→建立目标任务指导书→绩效形成过程指导→绩效考核→绩效面谈→制定绩效改进计划。乍一看，这个过程与大多数企业绩效管理的通行套路并无根本区别。但是在华为，绩效几乎是任何一位人才是否能够在公司立足并获得发展的唯一依据，因为本文接下来将要提及的“末位淘汰制”所基于的唯一标准就是绩效考核数据。

关注和思考 05：华为淘汰劣才的“筛子”

与众多的民营企业不敢淘汰或没有条件淘汰劣才相比，华为是敢于使用“筛子”来不断淘汰劣才的为数较少的公司。最著名的是华为采取的“末位淘汰制”。

众所周知，末位淘汰制是公司依据本企业实行的绩效指标体系对员工的工作绩效进行考核，并根据考核的结果把得分靠后的员工淘汰出局的管理制度。

任正非在华为推行末位淘汰制，基本上遵循了 GE 的前 CEO 杰克·韦尔奇推崇的“活力曲线”——2-7-1 法则。即：把 20% 的绩优员工定义为 A 类员工，把 70% 的业绩中等的员工定义为 B 类员工，把余下 10% 的业绩较差的员工定义为 C 类员工。“C 类员工必须走人”。同 CEO 杰克·韦尔奇推行末位淘汰制面临了大量的诟病一样，任正非在华为推行末位淘汰制，也遭受到了来自各个方面的人们的批评和质疑。

但是，华为却一直坚持在这么做。对此，任正非曾这样说道：“有人问，末位淘汰制实行到什么时候为止？借用 CEO 杰克·韦尔奇的一句话来说就是，末位淘汰是永不停止的。只有淘汰不优秀的员工，才能把整个组织激活。GE 活了 100 多年的长寿秘诀就是‘活力曲线’。活力曲线其实就是一条强制性的淘汰曲线，用 CEO 杰克·韦尔奇的话讲，活力曲线能够使一个大公司保持着小公司的活力。GE 能够活到今天得益于这个方法，我们公司在这个问题上也不是一个三五年的短期行为……我们在这个事情上要耐着性子做下去。”

但是请注意一点，华为是有条件这么做的，因为它向人才提供的“桃子”足够大、足够多，它捆绑人才的“绳子”和抽打人才的“鞭子”足够有力，有许许多多的人才挤破脑袋想要到华为求得一席之地，这是其他大多数民营企业做不到的。

由此可见，人才管理是一项系统工程，单纯使用一种策略往往行不通或效果不佳。

7.2 企业最大的危机，在于干部

我们研究企业的发展史、成长史，发现一个企业最大的危机、最大的威胁、最大的问题，不是来自于外部环境，更不是来自于竞争对手太强，而是来自于内部。

内部来讲，首先是来自于干部，正确路线确定以后，干部就是决定因素。

干部如果没有危机意识就是企业最大的危机；干部责任的缺失，就是一个企业最大的威胁（也就是说企业最大的威胁来自干部责任的缺失）；再就是，企业在战略转型时期最大的问题是来自于干部能力的短缺。

总结成三句话：

1、企业最大的危机是干部缺乏使命感、干部激情衰竭（不愿意持续奋斗）。

干部如果缺乏使命感、缺乏激情，就导致整个组织缺乏活力。企业活力的源泉来自于我们的领头人有没有使命感、激情，是否愿意持续奋斗。华为一再强调“企业要以奋斗者为本”就是这个道理。

2、企业最大的威胁是干部责任感的缺失。

很多干部在变革面前、在转型时期，不愿意承担责任，不履责、不作为，官僚主义、形式主义，远离市场、远离客户。

3、企业最大的挑战是干部不学习、职业能力滞后、领导力不足。

企业一旦进入新的事业领域，面临最大的问题是干部的经营能力短缺、领导力短缺。所以，干部管理才是一个企业人力资源管理的核心。我们经常讲，人力资源是企业的战略资源，但一个企业真正的战略性资源，是干部。

7.2.1 使命感：为组织激情而生

企业的内在的激情、内在的活力，来自于人的使命感。也就是说，道不同不相为谋，卓越的组织首先是由共同信念者所组成，有共同的信念、共同的追求、共同的价值取向。信念可以产生组织的激情，有追求，做事就奋不顾身，就有奉献精神。

人为使命感工作，才能真正做到一切为了整体，尽职尽责，就能持续奋斗。

当企业家一次创业成功以后，有了一定的财富，人所面临最大的障碍就是“小富即安”，不想持续奋斗，身上有了各种荣誉、名誉舍不得放弃。

这也是我以前讲的，企业家的“目标追求封顶理论”：企业家和高管团队“小富即安”，不愿意持续奋斗，企业的成长碰到“天花板”。企业家的追求、使命感就是企业的“天花板”。

中国很多企业发展到今天之所以停滞不前，就是企业家和企业的高管“目标追求封顶”，人生价值迷茫，找不到未来事业的激情在哪，导致整个组织“糜烂”，导致整个组织没有激情，没有活力，最终导致没有竞争能力。所以，组织要重塑组织激情，重塑干部使命追求。

干部缺乏使命感的十大表现：

1、 无理想追求，价值迷茫

很多企业家取得一定成就的时候，反倒不知道自己的追求是什么。大多数人在一无所有时，不会多去考虑人生的基本命题，一旦有了一定财富反而会去思考人生哲学，思考我是谁、从哪里来、到哪里去。

“人一思考上帝就发笑”，人就开始痛苦、开始郁闷。如果思考不清楚，就会人生价值迷茫，找不到事业的方向，激情衰竭，出现宿命论，或者干脆奢靡腐化。

所以很多老板取得一定财富之后，就往往对自己说，干嘛还要那么努力呢？干嘛要持续奋斗呢？又有什么意义有什么价值呢？

思考不清楚，找不到存在价值的时候，就开始求神拜佛，甚至迷信。

我不反对信佛，但应该与企业经营分离，搞企业经营不能动不动把佛家语言用到企业经营，更不能把佛家信仰当作升官发财、指点迷津的一种进路。

我认为企业家就是企业家，任何时候都不能丢掉企业家的本分，创新、敢于承担责任，这是企业家血液里流的东西，所有企业的理念都交给佛家语言做诠释，企业一定出问题。企业家要有信仰，不论是信仰佛教、基督教，还是儒家，这是人的信仰。

但是企业家的个人信仰不等于企业的信念与追求，个人的信仰与企业的信念追求不要混为一谈，中国企业所面临的最大问题，是企业家把个人的信念追求与企业的信念追求融为一体，试图用宗教的信仰替代企业的信仰，这就走入了误区。

宗教信仰是超越政党超越企业的一种超越性价值体系，企业是功利性组织，是要参与竞争的，佛是讲究善、真、不求利、不求回报，将个人的宗教信仰当成企业的经营理念，我认为是走入了误区。佛的语言很多是一种境界，只能够逼近，不可能完全做到，而企业的理念是需要做到位，是需要落到实处的，是需要落地的。

这就是我说，企业没信念、企业价值迷茫，错把“迷信”当作信念，把组织折腾得没激情。

2、事业心衰竭，工作激情衰竭

我们很多中高层干部没有事业激情，精神萎靡，不在工作状态。工作任务、组织目标无法完成，不会积极想办法，被动工作。老板说干什么就干什么，有的人看上去很积极，实际上缺乏主动性。

主动性缺乏背后是事业激情的衰竭，消极懈怠，这点在很多中高层干部，尤其是中层干部身上表现明显。

中层干部是组织的腰，腰不在工作状态，就像男人肾出问题就没有阳刚之气，特别是中层干部的事业激情缺乏，组织就会出大问题。

华为所说的，高层要靠使命感、中层要靠事业感、基层要靠饥饿感。事业激情衰竭，主要是针对中层干部，中层的事业激情不能衰竭，“腰”不行组织就“拉稀”，组织就没有支撑。

3、安于现状，只图工作安逸舒适

这是企业发展到一定时期组织没有使命感的表现。我的意思不是说不去保持工作与生活的平衡，干部也要保持身心健康，但是不能过度享受生活、图工作的安逸舒适。

很多老板说，我现在当甩手掌柜，让别人干去，我说除非你不是企业家，为什么很多中国企业家都跑去做投资家？就是做实业很辛苦，做实业就得像王永庆那样，最后死在工作岗位上。上了企业家的贼船，就别想下来。

所以，我认为企业家就是不安于现状的人，是把事业作为人生最终追求的人，可以享受生活，李嘉诚也享受生活、邵逸夫也享受生活，但是在享受工作的同时能够把工作做好，把事业做好，能够持续奋斗。

中国很多企业家一享受生活就“温水煮青蛙”，感受不到外部环境的变化，安于现状，不愿意持续奋斗。

我特别赞同李健熙的话，要想成为公司的核心干部，就必须持续奋斗，必须比员工提前一个半小时上班，只有比别人付出更多，企业才有竞争能力。所以华为才会提出“以奋斗者为本”，只有持续奋斗、保持企业内在的激情，企业才有持续的战斗能力。

干部不能安于现状，不能图安逸，成就感更多来自于事业而不是享受生活。尤其作为企业的高层干部，更应该把事业的成就作为满足感、幸福感的来源。

4、缺乏激情，不敢挑战新目标

特别是企业战略转型时期，企业要进入新的产业领域，一切从头开始，很多干部都不愿意去干，守成而不开拓新事业、不愿意接受新挑战，总觉得企业已经不错了，为什么还要更多挑战性目标，定目标的时候都希望越低越好，都不愿意尝试挑战更高目标。

组织中如果中高层对新事业、新业务缺乏投入的激情时，这个组织是没有使命感的组织。有使命感的人一定会不断开拓新事业、不断接受新挑战，会在新事业、新发展、新目标之中，去寻求满足感。

5、“占着位子、拿着票子、混着日子”

企业中许多中层干部是占着位子、拿着票子、混着日子，不仅不创造价值，还相互制造工作、制造麻烦，相互提供就业岗位。组织大了，所有人都搭便车、占着位子不作为，只求回报、不讲贡献，这个组织一定没有竞争能力。

所以组织要变革、要扁平化、要消减管理层级，核心目的就是让每个人有价值地工作，都能创造价值。这也是使命感缺乏的表现。海尔为什么搞自主经营体，用会计核算体系核算每个人的价值，就是企业大了以后，为了防止搭便车，防止占着位子不创造价值。

以会计核算的方式去核算每个干部每个骨干，看他们究竟为公司做了多大贡献，贡献是大于所得还是低于所得。只有每个人都成为价值创造者，组织才有竞争能力。

6、居功自傲，放纵不自律

有使命感的人一定是严格要求自己，不放纵自己，严守组织规则。柳传志所讲的，企业利益大于一切，会主动去补位、主动去协同。

没有使命感的人往往死守“一亩三分地”，居功自傲，无视组织规则，或拉山头和组织叫板。我认为真正有使命感的干部，对自己会不断有更高要求，对自己有约束，自律不放纵。

很多因为腐败落马的官员，最后后悔的话几乎都是“平时对自己要求不严格，从小的细节上没有遵守规则，放纵了自己”。有使命感的人一定对规则有敬畏感。

7、不学习，没有自我批判精神

人一自满就觉得自己特别“牛”，我经常在讲，管理学界没有大师，大师就是“大粪”。

当你自称自己是“大师”时，就傲视群雄，一旦傲视群雄就失去批判精神、不肯学习。不学习，人的能量与外部之间就没有交换，没有能量交换就萎缩，池水就发臭，开始发臭的人就是“大师”。

管理实践才是我们最伟大的老师，管理实践不断在变，没有永恒大师。

当然，你若真想成为大师，除了不断学习还要熬年头，使自己活得更长，当你活到九十岁你的竞争对手基本就没了，当你活到一百岁，竞争对手几乎就没了，当你活到一百零五岁，所有人都是你的徒子徒孙，你自然成大师。

所以有使命感的人，是善于学习、终身学习、空杯心态的人。

像柳传志、任正非、王石为什么能成为中国最厉害的企业家，就在于他们谦虚的心态、不断学习的精神。《中国经营报》曾经请我谈对任正非的印象，我说任正非经常“血洗”我们的知识，他的学习精神、融会贯通能力是很多人比不了的。他经常和世界级企业家交流，与高手过招。

学习很重要一条就是和高手过招，比你能干的人去交流，只有与高手过招才能发现自己的不足和差距，才会有危机感。只与比自己差的人在一起，只有输出没有输入，与高手过招才能成长。

另外，学习不是知识的储存器，学习最重要的利用知识、转化知识。

8、个人利益大于组织利益，拉帮结伙

有使命感的人内心深处会有一种法则，只有组织在才有个人价值在，离开组织、离开平台个人使命就没有载体，一个人是做不到包打天下，只有融入组织，以组织利益为重，有全局意识，才真正能够把个人目标和组织目标融入一体。

衡量一个干部有没有使命感，在于个人利益和组织利益发生矛盾时是如何取舍，另外一个是不是拉山头、拉帮结伙。

9、牢骚遍地，个个是负能量场

有使命感的干部往往能认同并践行公司核心价值观，具有感恩心态，正能量输出，不是天天对着员工发牢骚、抱怨，成为负能量场。

人一辈子要和两类人打交道，一是与有能力的人，一是有正能量的人。

天天抱怨怀才不遇的就会是怀才不遇，天天和赌徒在一起就会成为赌徒。干部有正能量，组织才会有正能量；企业所有人都在谈别人的问题不谈自己的问题，组织就成了负能量场。

什么叫文化建设，文化建设就是要形成正能量场，大家能够朝着共同的目标去努力，而不是与组织的目标相互排斥。

10、漠视外部环境变化

很多企业做大了，干部自我感觉太好，感觉不到来自市场的变化。

张瑞敏所讲的，做企业要“战战兢兢”，时刻关注外部的变化，时刻提高自己和组织对外部环境的自适应能力。

什么叫时代企业？就是能够与时俱进的企业。企业对外部环境不能漠视，干部对外部环境不能漠视，当干部自我感觉太好的时候，也是企业出问题的时候。一方面不把员工、不把市场放在眼里，另外就是外部环境发生变化时不愿意去变革。

以上列举的十个方面，都是干部缺乏使命感的表现。

7.2.2 责任感：组织理性力量的来源

我认为，责任产生组织的理性（确保战略落地、方向正确），责任胜于能力，责任使得一个企业具有理性的力量。

对于组织来讲，组织是一群心怀责任感、具有责任担当的人组成，责任是企业的生命线；对于个人来讲，责任是个人职业生涯的通行证。一个企业的员工都

有对客户负责的责任心，企业所有的漏洞都有人去补，这个企业是无论如何都不会死的。

另外来讲，一个人只要有责任感，在任何地方都会有机会，职业生涯就不会死。从这个角度讲，责任大于能力，责任成就卓越。

在一个企业的转型变革时期，干部如果不愿意担负责任，转型就难以成功。所以，中国企业最大的威胁是源于干部没有责任担当。中高层干部应该是负责任的表率，责任高于一切，要重塑责任体系。

责任之所以能够产生理性的力量，我认为有几个方面：

- 1、责任体现一种承诺。是对公司价值观的坚守与承诺，体现对客户价值、员工发展、股东回报的承诺；
- 2、责任体现一种敬畏。是对守法经营与市场规则有敬畏感，对组织制度与规则有敬畏感，对履行岗位职责有敬畏感；
- 3、责任体现一种担当。所谓担当就是敢于拍板决策，能够抓住发展机遇的担当、自我变革的担当、自我超越的担当，是用心做事，精进之心做事；
- 4、责任体现一种完善。是对错误的反省，对自我的反省，人不断完善自己也是一种责任感的体现；
- 5、责任体现一种贡献。责任最终体现在组织目标的实现上，体现在为组织贡献价值，体现为组织创造绩效；
- 6、责任体现一种心理契约。从更高层面看责任，责任是组织的心理契约，是忠诚于组织、使组织放心的一种契约。

同时，责任作为一种管理体系来讲，是责、权、利、能四位一体。

我们的中高层干部缺乏责任感，往往有如下表现：

- 1、对组织价值观（包括组织目标）不遵守、不承诺、不践行；
- 2、不拍板、不决策、怕出事、缺担当；
- 3、不敢开拓创新、不敢承担变革风险；
- 4、不能直面矛盾和问题，或者粉饰问题，避开矛盾和问题，尤其不敢直面自己行为带来的问题；
- 5、遇到分歧和不利于组织发展的不良言行，不能旗帜鲜明表达观点，和稀泥当老好人；
- 6、对顾客和合作伙伴夸海口承诺，不以客户为中心，欺骗客户、忽悠客户；
- 7、不承担人力资源管理责任，不关心人、不培养人；
- 8、企业危难关头临阵脱逃；
- 9、远离一线，官僚主义、形式主义，高高在上；
- 10、不以组织目标为己任，不作贡献。

7.2.3 能力建设：迎接全新挑战与机遇

责任是价值创造的前提，能力是责任担当的基石。

卓越的组织是由一批志同道合，具有职业意识和职业能力的人组成；是由心怀责任、敢于担当的人组成。卓越的组织需要卓越的能力和互补性的干部团队，在目前这样一个变化的错综复杂的时代，我们的中高层干部具有什么样的能力？

我认为有几个方面：

1、洞察力

中高层干部承担着经营的责任，这就要求我们能够敏锐地洞察到商业机遇、发展机会，尤其是在结构化转型时期，干部对市场的洞察能力、对客户需求的洞察能力、对行业发展趋势的洞察能力，是一个领导干部尤为重要的能力，也是企业中高层干部需要具备的核心能力。

2、决断能力

决断能力是一个干部责任感的体现，是该拍板时能够拍板。干部除了对客观环境能够深刻洞察外，在关键时刻要敢于拍板。企业发展到一定时期，我们干部就变得唯唯诺诺，不像创业时期那样有决断能力。今天，外部环境变化太快，干部如果不能抓住机遇，提高决策能力，机会就稍纵即逝。

3、文化影响力（愿景影响力）

在质变时代，在价值网和大数据的时代，企业恰恰是要靠价值观来重塑企业的使命感，用共同的价值理念、共同的理想愿景来凝集组织的力量。国外叫愿景影响力，华为叫文化影响力。

任正非在一篇文章里说，“战争打到一塌糊涂的时候，高级将领的作用是什么？就是要在看不清的茫茫黑暗中，用自己发出微光，带着你的队伍前进；就象希腊神话中的丹科一样把心拿出来燃烧，照亮后人前进的道路一样，越是在困难的时候，我们的高级干部就越要发出生命的微光，发挥主观能动性，鼓舞起队伍必胜信心，引领队伍走向胜利。”

华为在干部管理纲要里面，第一条就是干部是文化的继承者和文化的影响者。

我认为，我们很多企业的干部没有成为文化的影响者和文化的率先垂范者。一个企业思想权和文化权是企业最大的管理权。在这样一个阶段，我们的企业就需要重塑愿景影响力，需要有精神领袖进行思想的传递。才不至于在这样的迷茫时期迷失方向，才能在混沌时期找到企业发展的道路。

干部要用心来燃烧，每个干部的心都燃烧起来，这个企业一定是充满激情的，一定是正能量压倒负能量。

4、 跨界竞合力

互联网时代，企业必须基于客户价值跨越产业边界、跨越企业边界去思考产品和服务的创新。

互联网时代，企业和外部之间是开放的能量交换场，企业的产业链价值链之间也是相互交叉的、相互交集的系统，企业的资金流、物流、金融流、人才流、信息流，都是融为一体。这样开放的有机的生态圈里，要求我们的干部要能够跳出原专业领域、产业领域以及企业的局限，既要有跨界思维又要有跨界能力。

互联网时代，对手可能瞬间变成朋友，朋友也有可能变成对手。未来企业之间不会仅仅是你死我活的竞争，而是走向合作、妥协和相互依存，在既竞争又合作中实现多赢，并共同维护竞争秩序。这要求企业干部既要有竞争意识又要有合作意识。

因此，跨界竞合力是对干部新的能力要求。

5、跨部门、跨职能合作能力

在互联网时代，特别要强调干部的跨部门合作能力。

现在中国企业现在面临的一个很大的问题就是干部的团队领导能力都没问题了，带着自己的团队，管好一块自留地，在自己的一块业务领域里当个老大没问题了，但要进行跨部门合作，想要把各个“诸侯”捏合在一起干点更大的事时，就谁也不服谁，就捏合不了，这就是跨部门合作能力不够。

企业是内在协同体系，协同产生价值。互联网时代，组织作为网状系统，很多工作都是项目式，总部是平台系统，为一线打仗提供支持服务，各个业务部门自动自发协同。这尤其需要干部具备跨部门、跨职能的合作能力，具有高度协同意识。

6、真实领导力

企业越是在面临各种错综复杂的矛盾时，越是要回归企业本位、坚守价值立场和价值底线，坚守内心道德诉求，且要做到言行一致。越是需要关系透明，要求干部与客户、顾客、内部员工等价值链上的各个相关者建立透明的关系，把机制制度放在阳光下，在组织内部营造透明决策、民主决策的氛围，以激发组织内在活力，并能把握住节奏。

干部占据巨大的资源，干部失控组织就失控，干部发疯组织就发疯。

这要求管理干部，一方面具有“灰度”驾驭能力，在黑白之间，在混沌中找到方向，在黑白之间找到平衡点，驾驭内外矛盾关系；另一方面具有道德力量，有道德的修养，是依靠道德的进行自我约束、施行阳光政策，而不是依靠潜规则。干部要能够掌控自我，实现自我管理。

因此，在新的管理环境下，真实领导也意味着在驾驭复杂要素时既包容、妥协、平衡又能总体掌控的一种能力素质。

7、跨文化领导力

中国企业越来越走向国际化，如何应对多元化和国际化也是一个重要命题。企业如何能把各种信仰的人集聚在组织之下，如何去与合作和共事的外国人的思维方式和行为方式融合，这也是全新的挑战。张瑞敏说要把全世界人才作为海尔的人力资源部，全世界人才为我所用，要做到这一点，对领导干部跨文化的沟通能力、跨文化的理解能力更是提出了全新要求。

组织最大的财富是干部队伍，干部队伍才是企业持续发展的保障。组织正确路线确定以后，干部才是真正的决定因素，而干部的管理最终得回归：使命、责任和能力建设。

7.3 “我在华为做管理 20 年，发现所谓人才管理，就是弄清楚这 8 条铁律！”

华为的管理质量，一向是最为人称道的。9月7日，在环球人力资源智库GHR开设的《全面解读华为人才管理体系研修班》（文末了解华为班）上，华为前人力资源招聘调配运营总监樊小林先生对华为的人才管理做了风趣而深刻的解读。他说：我在华为工作了20多年，发现华为的人才管理之所以这么成功，是因为深刻理解了这8个管理规律。

1、人才不是全才，专才才是

华为在战略选择中，选择的是针尖战略，所谓针尖战略就是在一个点上发力，把这个点做得越高越好。因此，华为在人才选拔中，从来不要求全才，只要求专才。“一个员工只要在他所擅长的领域发挥最大的能量就够了，当别人问到这个人是在做什么的时候，只要说出一个突出的优势就够了。”对于员工来说，当你被别人介绍时，如果别人报出了你一大堆学习证书、一大堆大学，那么只能说你会学习，不能说你是人才。如果你被人用一句话介绍，说你是专家，在某某领域的世界第一，或者区域第一。一个点即可引爆全场，你的价值无可争议。

2、所谓人才，一定是有梦想的人

一个人如果没有梦想，可以不叫人才。如果说这个人工作只是为了钱，为了明天买个车，后天买个房，那根本不配叫人才。所以要找关键人才的时候，一定是有梦想的人。所有公司都在讲人才管理，讲人才管理主要是为了讲什么呢？讲怎么让这些有能力、有梦想的人跟着你去混，不仅仅是为了挣钱。

中国古代神话故事中的牛郎，就是“人才管理”的高手。为什么一个什么都没有，一穷二白的普通人，能娶到倾国倾城的织女呢？还能让织女心甘情愿的为他织布、生小孩、洗衣服、做羹汤？因为他主要抓住了织女的“需求”。对人才来讲，你要让TA跟着你干活，要么钱给够，要么就是对TA好，让TA跟你在一起能看到梦想。织女和牛郎在一起，图的就是牛郎对她好，跟他在一起能看到“男耕女织美好生活”的梦想。如果你一不给钱，二不对他好，没人会给你干活。没有盼头，微弱的一点希望都破灭了，人才就会离你而去。

3、人才管理的精髓，就是搞清楚并尊重人才真正的需求

做人才管理最主要是做什么呢？分析人性，搞清楚员工的需求是什么。如果你连人的需求都搞不清楚，那么你管人很难，你管不到点子上。如果你管到点子上，你就会发现，不用扬鞭自奋起。比如说，你让一个员工去做一件事情时，他会找出很多理由来推诿。但是谈恋爱没有教过，每个人都很积极，都可以无师自通。为什么呢？因为他有需求，他自发的为达到这个目的而去做了一些“吃力不讨好”的事情，他心甘情愿。再比如说，装修房子。很多职场人都会有这种感受，某某同事家里正在装修房子，这个人就会在业余时间自发学习，一上班就问你家买房子了吗？谁装修啊？花了多少钱啊？家具在哪儿买的啊？下班以后还要吭哧吭哧跑到你家去，看看你的房子装修咋样，哪里可以借鉴，哪里要避坑。这些都是没有薪水的活，但他就愿意干。发自内心的想把这件事干好，他就可以把事情做好。

4、老板无所不能，亲历亲为，公司迟早关门

再把目光聚焦到我们的老板身上。企业主，也就是我们说的一把手，通常会犯一个毛病：不放心人，这是第一点。

我们建的组织，特别是中小企业，往往是一把手和高层把组织破坏的。我曾和许多中小企业的企业主谈过这个问题，我说，你管的太宽，中层主管没权利，你管理一竿子插到底，没有公司运作。举个例子，比如说，老板想做一件事情，他就问下面的中层骨干这事儿怎么干？中层骨干说这么干。老板说，不对，应该这么干！如果老板每次都很有主意，每次都要求中层怎么干，那么干？很快，中层骨干就不动脑子了。别人要他做个决定，他就会说，你问老板。把所有责任都推到老板身上。出了问题，老板说他，他就会说，老板，这是你让我这么做的。我们上学的时候都看过中国三大战役。里面有个小故事，就是讲这个道理。毛主席：林彪，XX号之前拿下荆州？林彪：主席啊，拿不下荆州啊！我们打不过人家！毛主席：我不管，别给我找原因，拿下锦州，死命令！那林彪就没办法了。作为领导，目标已经明确，只有自己想方设法把锦州打下来。千里马捆绑上胳膊腿，然后让他跑，他跑不动，然后领导又说，你不行，活活把人才憋屈死了。

俗语说，穷人家的孩子早当家，为什么？因为他没人管他，为了生存就会创造性的做许多事情。如果领导每次都给了中层骨干很多要求，那他就不思考了，久而久之就成了一个只会当传声筒的废物。所以说，领导太聪明了，太勤快，下面人就是笨蛋。

5、没有人才是为你量身定制，必须用人之长，避人之短

华为的人才管理特点是“歪瓜裂枣”。大家都知道，外表光鲜的瓜是不甜的，一般歪瓜裂枣的都是好吃的。所以我们用它就是用人之长避人之短，不能对人才百般挑剔。就像找对象一样，你要帅，个子要高，学历又高，还能赚钱。你想想，他为什么看上你呢？没有谁是给你准备好的，天生就匹配你的要求，你只有通过“调教”来培养他，让他成为你需要的那个人。

用人方面，美国西点军校，把人才分为四种人：

（1）又聪明又懒惰的人是个好将军。聪明，但不干活，只思考战略。不愿干活的领导下面，通常有一堆会干活的员工。

（2）又聪明又勤快的人可以做参谋长。参谋长通常需要一个细心认真干活的人。毛主席从来不拿枪去打仗，他运筹帷幄，指点江山，而周总理主席安排的什么事情都布置得非常妥善。

（3）又笨又懒的人是个好士兵。比如在埋伏的时候，领导说不开枪，就绝不能开枪。听话，是一个好士兵的基本操守。

（4）又笨又勤快的人，拉出去枪毙。很多干部都会遇到这样的问题，你没告诉他这么做，他就做了，因为比较笨，还没做好，经常把事情搞砸。如果在战场上，没让他开枪，他就开枪了，因为比较笨，还没打死敌人，暴露战略意图，导致全军覆没。团队不需要这样的人。

所以我们今天在管团队的时候，一定要识别每一个人的优势与劣势，充分运用好人才。有人喜欢蹦蹦跳跳去外边去跑，不愿意坐办公室，你就安排他去外面

做市场，千万不要去做研发，做研发也坐不住，不仅自己坐不住，还搞得原本搞研发其他人的一样坐不住。

6、文化有差异，但贡献大，拿钱多，这个价值观在全世界是没有问题的

对于人才管理，我一直有这个想法。我在海外工作过八年，去过 50 多个国家。贡献大拿钱多，在价值观的驱使下，不管是什么不同的文化，不同的风俗，基于这同一种价值观就很好管理。

比如，中国文化，民族自豪感，是通用的，有中国人共有的价值观。基于这共有的价值观，我们才成为了四大文明古国中唯一存续的国家。中国之所以现在能崛起，因为我们的文化在，家国文化植入骨髓；中国之所以不能被灭亡，就是文化很“可怕”。

我接触过海外这么多外籍华人，只要有其他人问，他就一定会说：“我是华人，我是中国人”。对民族这个概念，只有中国人重视，外国人一旦移民，他就从来不会承认他是哪一国的人。因为他去移民的国家，肯定比他原来的国家好，所以他不会承认他的历史。我们部门有一个顾问，是伊朗人，移民到美国，叫 Frand。我每次问他：where are you from?他自豪的说：America！我就拆穿他：No, you're wrong.但是他从来不承认自己是伊朗人。而中国人到哪都会说我是华人，老家是福建的、河南的、山东的……用很骄傲的语气。但只要基于同一种价值观，再复杂再庞大的员工都可以做很好的管理。而“人才管理”共同的基因，就是：“贡献大，拿钱多”。

7、用人方面和人才管理方面不存在跨文化障碍

在俄罗斯，我有一个本地员工，他从其他部门调到我的部门，每天迟到，我观察一周后，第二周把他叫到办公室，问为什么迟到。他说：交通拥堵，我说：为什么不早起来？他说他习惯了。我说从明天开始，如果你迟到给秘书交 10 美金。他说为什么？我说，没有为什么，这个规定就是我给你量身定做的，如果同意，明天继续来上班，如果不同意，明天到 HR 报到，不要来了。从此他从来没有迟到过。每天工作很认真，3 年后工资提升了三倍，任命为地区部副部长。

我刚到拉美，我的秘书晚上 6:00 以后不接我的手机，第二天我问情况，她说私人时间。我说如果外国国家元首晚上 6:00 以后来巴西访问，晚上你们国家没有人到机场迎接吗？告诉他们私人时间不要来，早上 8:00 以后再来，她不说话了。我警告她，下次出现这种情况，不要干了，从此再没出现类似情况。所以如果你们公司在全球设有分公司，那么管理你的员工，就要让他们明白：不要把尊重当地文化和公司管理混为一谈。

8、企业的大平台成就人才，平台好，才使人才辈出

企业有大愿景，大战略，员工的大梦想的梦想才能实现。平台大，才能找来大才，小平台成就小才。不拘一格找人才，用人才，建立大平台，好平台，要向刘备学习，学习刘备如何管理好张飞，赵子龙，关羽，诸葛亮，因为刘备有胸怀大，知人善任。再看看刘邦的用人：韩信他敢给兵 10 万；张良他敢大胆用其谋略，运筹帷幄；萧何，他让其管钱，用人知人善任，不拘一格。

我在海外一个人员工，是个刺头，主管当时要我把他开除，但我发现他有很多优点，推动能力强，我就让他做开拓的业务。他很得力，很快发展成为海外海外全球业务总监。所以知人善任，用人之长，企业有梦想，员工在奋斗的同时，也实现了自己的梦想，同时也成就了公司的商务成功，也体现了家国情怀。所以种好梧桐树，凤凰自然来，建好公司管理大平台，人才也终能成大才。

7.4 华为前高管揭密：华为的管理是吵出来的！

大家在外面也听了很多华为的故事，也有很多华为的文章在传播，尤其是华为的故事到底是真的还是假的，谁也不知道。我看到外面很多写华为的书，看了之后我觉得这些书不值得看，因为写的都是一些比较肤浅的，或者说是根据作者的思想去总结的，或者是找了一些资料拼凑的。真正想了解华为，其实不是一件容易的事情。对我个人来说，更多的还是想跟大家分享当时华为具体是怎么做的。

7.4.1 初到华为：任正非穿着大裤衩面试我

我是 1990 年到华为的，当时（我）到深圳找工作，刚好有个朋友以前来过华为，给了我一个电话，我（于是）给华为打了电话，从深圳火车站坐车到蛇口（当时深南大道还没有建成），坐车过去要一个半小时，华为当时还在南油 A 区 16 栋 8 楼、9 楼，租的民房，8 楼是两室一厅，9 楼是一个筒间。

找到任老板，他亲自面试（当时进人都是他自己面试），深圳很热，进门以后，他跑到浴室里冲了个凉，然后穿着裤衩出来给我面试。因为我原来是学通信的，不是搞人力资源的，他一看我这个专业，又是研究生学历，当时的研究生还是比较少的，对华为来说也是很稀少的。他看了我之后基本上没问什么就让我来上班，我也没问工资多少，我怕问了之后他就不要我了。我来到华为的时候也没什么理想，对我来说有口饭吃就行，当时根本不敢问工资多少。上班之后第一个月工资发了 300 块钱，这还是不错的，当时内地的工资只有 100 多块钱，300 块钱工资用来生活也够了。

我就这样到了华为。当时公司有 20 多人，我来了以后先是做开发，当时并不是自己开发产品，而是仿制别人的产品。一个小的交换机可以通 20 多个用户电话，最早是仿制珠海通信设备厂的产品，它是当时搞得比较好的企业，1992 年邓小平南巡的时候奖励了一批企业，这家企业就是其中之一。但是现在这个企业已经不存在了。

我在华为先是做了一年技术，后来又去管生产，当然也不是自己有生产线，就是从香港进来的散件进行组装，当时的生产也很简单。做了一年的生产管理之后，任老板号召英雄儿女上前线，愿意去市场做销售的，都鼓励、欢迎，所以我后来报名去做销售。当时派我到福建，把这个区域给我，说我就是“省长”，但是“省长”下面有谁呢？就我自己，什么都是自己管，这个省的市场都是我负责。

我在福建做了三年销售，这三年销售对我个人人生的锻炼是非常巨大的。我们在学校里只有读书，走到社会上做销售，这就是在读人，我们天天都在求人，每天都要找甲方。因为我们的客户只有一家，就是邮电局，当时还没有移动、联

通、电信。那时候家里基本上都没有电话，打电话要到邮电局去排队，当时的通信是很不发达的。那个时候做销售，我们还根本够不到省里这个层面，都是到县里去跑，到各个县去跑，一出去就是半个月。当时最大的挑战就是孤独、无助，你家如果在广东，给你的工作肯定是在哈尔滨，周末不可能让你回家。所以一去就是一年，春节才能回家。当时感到非常无助，尤其是受到客户打击的情况下，你陪吃、陪喝、陪玩，最后客户还没成交，即使我今天失败了，明天还得微笑着找新客户。对华为来说，当时做销售是很不容易的，可以说有一大批人前赴后继，有时候一个客户的工作做了两三年，没做成，被公司调走了，后来新派一个过来，不到半年成交，前面的坑被填满了，后面的人就跨过去了。

7.4.2 “吵出来”的薪酬体系

我做了三年销售以后，又被调回来做市场部考评办公室主任。在我做主任之前，前面已经有一任主任，也是从办事处调回来的，因为他做得不好，公司把他撤了。当时把我调回来，我也很不愿意，因为做销售做了两三年以后已经有了一定的客户关系，也有一定的成就，而且能独当一面了，个人感受还挺好的。到了公司做管理工作，觉得挺没意思的。但是没办法，华为就是这样，让你做什么你就必须做什么，所以从 1995 年开始做市场部考评办公室主任，这也是华为的人力资源管理的起点。

华为的人力资源管理工作其实就是从市场部考评办公室开始的，做的第一件事情就是“分赃”，也就是奖金怎么分，这是遇到的第一个问题。这个奖金如果分不好的话，可能没有人愿意往前冲，我被调回来以后，做的就是这件事。当时我们自己也没有经验，奖金的计算就按业绩来计算。但是那一年奖金制度出来以后，在年底出现一个很大的问题，当时有两个销售人员，一个在上海，华为当时还没有真正打入上海的市场，但是那是一个战略市场。另外一个销售人员被派到乌鲁木齐，这时候刚好也是农话（编者注：“农话”即固定电话中的区间通话，收费按照农村标准收取）大力发展的过程中，所以他的业绩很好，奖金算出来以后，在乌鲁木齐办事处的人的奖金是 20 多万元，上海这个人的奖金算下来大概不到 1 万元。奖金应该怎么发？这个问题就摆在我们面前。最后给上海办事处的人发了

大概 3 万来元的奖金，给乌鲁木齐的人发了大概是 10 来万元，是最高的，但是就没那么多。

这个问题我们拿出来让各个办事处主任讨论该发还是不该发，大家意见也不一样，有人说要发，否则以后公司就没有诚信了，没人相信你的制度了，但是如果发了的话，谁愿意去上海？如果上海这个市场没人做的话，华为就永远进不了大城市。战略市场没人去开拓，公司永远上不了这个层次。这件事情出来以后，我们就觉得奖金发放不是我们想象的那么容易。

后来通过其他关系，了解到人民大学有几位教授比较厉害，刚好我有一个朋友是在南山区人事局工作，他当时在卖彭（剑锋）老师的人力资源白皮书，一套书是 1040 块钱，这在当时来说还是比较贵的。我买了一套看了之后，觉得很好，后来又听说彭老师他们在深圳讲课，我们就联系上他，经过再三邀请，最后把彭老师他们请过来给华为做管理咨询。当时华为的第一个咨询项目就是彭老师他们做的，内容就是市场部人员的考核制度，这是华为的人力资源起点。当时彭老师是组长，具体做的人有一位是吴春波，另外一位是包政。考核制度分了五个等级，最高是 S，然后是 A、B、C、D，每个月考核一次。考核了一段时间觉得考不出来东西了，每个月没什么变化，因为业绩不可能这么快就出来。公司里要求按等级“抓右派”，搞到最后矛盾就很大，好人里也有“右派”，右跟左也是相对的，按照这个考核机制，每个月都要抓几个“右派”出来，这样就引起了很多矛盾。

我们觉得这样不行，之后又自己改，把五个等级改为四个等级，考核周期从一个月变成一个季度考核一次，这样慢慢地转变了，管理人员也觉得这个东西是可以用的。因为这个工作我做得还可以，任老板就把我调到公司做人力资源部总监，可以说职务是得到了提升，对我的工作还算比较认可。

当时公司也面临一些问题，在 1996 年，公司已经有 1000 多人了，工资怎么发都不知道，每个月每个部门都在申报要给员工调薪，任老板也不认识这些人，到底是应该发还是不发呢？发也不行，不发也不行，心里没底。

当时公司就搞了一个工资改革领导小组，组长是陈珠芳老师。她原来是华中理工大学工商管理学院的常务副院长，后来退休以后到了华为，在我当人力资源

部总监以前，她是人力资源总监，当时她组织搞工资改革领导小组，这个小组大概由 30 多人组成，都是各个部门的负责人和人力资源部的人。工资改革小组工作了三四个月时间，每次讨论工资怎么改，每次开会都没结果，因为每个人都觉得自己很重要，比如说搞研发的认为，华为是高科技企业，我们研发最厉害，所以工资应该最高；搞销售的认为，你们的产品根本就不行，跟国外公司差远了，你们的产品这么差我们都把它卖出去了，那肯定是我们销售厉害；财务也是一样的，财务觉得，我们虽然没有像你们这么厉害，但是我们这里有博士，这对公司未来来说，价值是巨大的，工资也应该拿得很高；后勤的又说，我们的工资也不能太低，如果哪天我们不做饭，你们没饭吃，公司也没法运营。

最后吵了两三个月时间，没有任何结果。当时我们开会都在深圳的西丽湖度假村，后来我们分析原因，为什么达不到结果，可能是这个地方不好，每次都是“稀里糊涂”的，那就换地方吧，换到了银湖，两次讨论就通过了，这等于是搞了一次工资调整。

后来我当了公司人力资源部总监，任老板说，你不要每次都抱一大堆资料说这个人很好，要加薪，能不能有一套评价方法。后来我到香港去考察，因为内地的咨询公司还非常少，我在香港考察了十个公司，这十个公司中有两个我认为比较好，一个是合益公司，我觉得它的评估理念、方法都很好，可以请他们来帮我们做；另一家是 **CRG**，它的方法更加简单，更加适合于做制造业的评估方法。任老板说两个公司都请，合益在华为总部做，**CRG** 在华为旗下的莫贝克公司做，两个同时做，看哪个更实用、更有效。我们这才知道什么叫人力资源架构体系，方法是什么，工资体系是怎么设计的，不要把人跟职位放在一起，把人跟职位分开。职位有一套评估方法，不是把人的学历放进去，而是与业绩、任职资格能力挂钩，这样进行评价，进行工资调整，这样才开始建立了华为的薪酬管理体系。

这是在 1996 年建立的，到现在为止已经接近二十年了，虽然公司结构在不断变化，职务也在变动，但是这个框架体系仍然存在，证明这套体系确实是有效的。薪酬体系如果有问题的话，无外乎两种情况，一种情况是某些人工资拿高了，另外一种情况就是某些人工资拿低了。工资拿低了可以往上提，把工资拿高的人

往下降就很难。如果没有这套体系的话，公司的制度经常变化，这对公司来说是一种致命的打击。

7.4.3 不一样的秘书体系

薪酬体系建立起来以后，彭剑锋老师他们和劳动部的关系很熟，就在华为做了一个试点，派人去英国学习，回来以后开始做华为的秘书任职资格体系。华为的秘书跟一般企业的秘书不一样，一般企业的秘书都比较年轻、漂亮，首先让老板看起来比较高兴，每天精神比较好；在华为，十几个人以上的部门都配一个秘书，但这个秘书不属于某个领导，而是属于这个部门的，部门之间的业务沟通、信息管理都是秘书负责。

当时华为的秘书很多，大概有五六十人了。但是这些秘书在想，我干了几年了，还继续干这个职位吗？我要干一辈子秘书吗？他们总是沉不下来，不踏实。而且干了几年之后，和领导关系比较熟了，就会跟领导说，能不能把我调到其他部门做一个专业职务，都不安心工作。

所以我们的任职资格体系是从秘书开始做起的，当时给华为的秘书分了五个级别，如果可以到四级、五级，就可以到其他部门做管理人员，但是一级秘书应该做什么呢？要有最基本的技能，比如说打字的速度要达到多少，必须会 Excel，要会编辑文件、数据统计，所有要求非常清楚，对他们还有考核。当时在七楼食堂，每天晚上放二十台电脑对他们进行考试。这样做了半年多以后，觉得秘书的能力提高了很多，这套办法非常管用。从那开始以后，才做了销售人员的任职资格体系、研发人员的任职资格体系。

大家如果了解华为的人力资源管理体系，它主要是几大模块，一个是绩效管理模块，一个是薪酬管理体系模块，一个是任职资格管理体系模块。这三大模块是人力资源最主要的内容。

7.4.4 华为最厉害的是什么？人！

下面讲讲华为的成长背景。中国通信行业的“巨大中华”这四家公司是非常典型的，“巨”是巨龙集团，他们在中国最早开发出程控交换机，当时的老板是军职，非常藐视华为。但是他的管理理念完全是一套学校的理念，另外售后服务跟不上，所以巨龙是第一个倒下的。

“大”是大唐，在西安、成都、北京设了四个公司，集团公司是国有企业机制，下面的四个公司是市场化运作的，内部体系不能很好地从上至下贯彻下来，所以第二个倒下的是大唐。

“中”是中兴，它的运作是比较市场化的，但是这几年中兴和华为拉开距离了，尤其是在海外市场。为什么？我觉得主要是两个原因，一个是他们的内部机制相对来说比较固化，他们是上市公司，不像华为这样可以不断给一些优秀的人才配发高的期权，所以他们内部的活力在降低；还有一个是对战略市场的前期铺垫做得比较少。从这些企业的变化过程看，关键还是股权激励机制，这是最根本的。

很多人都认为华为技术很厉害，我可以说华为的技术比中国一般的企业确实还是厉害，从客户所需要的应用层面来说，华为的技术是可以的，而且在国外市场，凭借价格低、服务好，它跟一些大的公司竞争还是能打赢。但在这个行业里，真正对最基础的研究，华为的竞争对手都是贝尔实验室、阿尔卡特这样的企业，还是有差距的。

华为的销售是不是很厉害？确实是很厉害的，在 1995 年左右，甚至机器还没有完全调试完，我已经把它卖出去了，机器的调试是在电信局那里进行的，有问题再改进，客户凭什么用你的设备？你的设备都没调试好，我凭什么用你的？就是关系到位。这说明销售是很厉害的。

所以从根本上来说，还是人很厉害，这些人为什么厉害呢？

当时任老板在内部经常讲循环：华为能发展，首先是这个行业给了我们机会，我们抓住这个机会以后，又引进了很多人才，我们把这些人才用好，把他们激励

起来以后，又获得了产品的开发，生产出产品，最后获得更大的机会，是这么一个循环的过程。

互联网公司的成长是爆发式的，它是剖腹产的，一刀就把小孩取出来了，华为的成长是一个自然的分娩过程，它必须经历这个痛苦的过程才行。

7.4.5 任正非，“第三类”企业家

我把企业家分成三类，一类是技术型，靠产品成功，但是公司大了以后，新来的人对这个市场的敏感度远远不如老板，老板又没时间开发，这个公司的产品就开始不行了，公司也不行了，公司的寿命取决于产品的寿命，这是一类企业家。

第二类是销售型企业，产品不是自己研发的，最多是仿制一下，或者把别人的东西买过来，但是我的客户关系好，公司也能赚钱。公司能做多大，取决于老板能掌握多少客户资源。老板有两个省的客户资源，那就只能做两个省的，这种公司能赚钱，但做不大。

第三类企业家是既没有技术也没有特殊的客户关系，但是他会把人用好。不断地把那些人激活起来，不断地去抓取市场、开发产品，这类企业才能做大。

任老板既不懂技术，也没有客户关系，但是他在用人方面非常独到。他的管理思想形成体系是从写《华为基本法》时开始的，花了一年半到两年的时间制定出来，这对他的思想是一个很好的梳理。他有一个理念，就是敢于分钱，愿意把钱分出去，比如说内部期权，华为很早就运作了，这是一般人做不到的。

有一本书你们可以看一下，名字是《下一个倒下的会不会是华为》，这是任老板唯一认可的书。这本书有两个部分，前面一部分总结了华为的过去，后面一部分总结了华为的理论，这些理论核心的词是“灰度”，从现在来看，这个点是它的魂的因素更多一点。

7.4.6 人力资源管理体系三大模块这样打造

7.4.6.1 多元化薪酬管理体系

华为的薪酬管理体系有几种形态，一个是股权分配，还有工资、奖金、福利。期权结构对华为来说是非常核心的，包括对公司的安全也起到很大的作用。股权怎么评定？专门有一套评估的标准，根据职业特征，分别对应领导、管理层、技术、营销部门等，每年评一次。它是一个标杆作用，只要本职工作完成得好，工作很踏实，责任心很强的，能起到模范作用，也给他配，包括司机都有。这个方法挺管用，发钱是一项艺术。

华为有职位评估机构，什么学历没关系，按照这个职位应该具备的难度、对知识的要求，来对人进行评价。这个评价分为三个方面，第一是这个职位的人应该具备什么样的知识能力，它有横向、纵向的评价；第二是他要解决这个问题的难度有多大，也有横向和纵向的评价，有一个百分比；第三个是这个职位在公司的层面影响的范围有多大，也有一个分数评价。

经过这三个因素评价以后，就可以得出一个分数。不同的分数对应不同的级别，工资级别也不一样。华为那时最高是 25 级，最低是 8 级，总共 17 个级别。人力资源管理的各个模块是相关的，如果我们考核的结果不能用到工资的调整、奖金的分配上，如果工资不能跟绩效、考核挂钩，只能拍脑袋、凭关系，那公司怎么能做到公平公正呢？所以我们就按照规则、制度来，这个是很明确考核出来的。

再一个，我们在设计工资线的时候有市场可比性，我知道这个职位外部的工资是多少，我给高了还是低了，这是很清楚的。另外，以前我们每年对干得不错的都会考虑涨一点工资，是凭感觉做事，现在是凭规则做事，有了这个体系就不一样了，比如说搞软件的可以从第 3 级一直到第 11 级，这是跟任职资格挂钩的；比如说做售后服务的，通过任职资格的评价，我知道把你放在哪个级别合适。在人力资源体系里，绩效考核、薪酬管理、任职资格这三大模块是融为一体的。

7.4.6.2 任职资格管理体系：建立职业通道

对很多公司来说，提升职业能力是非常有用的，尤其对我们中国的企业来说，领导都是靠自己摸爬滚打干起来的，想找职业经理人很难，就算找来了也不一定好用，还得靠自己培养。

怎么培养呢？任职资格体系对华为来说非常重要，我前面提过，最早华为的任职资格体系就是从秘书开始做起的，做起来尝到甜头以后，才开始做销售人员的任职资格体系，这是华为的客户经理的模型，都是任职资格体系里的内容。

我手里有本小册子，是 1997 年的，里面讲了绩效考核是怎么回事、怎么用，当时作为教材对员工、管理人员进行培训，这里面下了很多工夫。

任职资格包含的内容很多，首先是建立职业通道的问题，比如说我搞研发的，我可以成为一个很好的专家，但是一做管理者以后就不行，管不了人，对这个员工来说，怎样既不做管理者，也可以有待遇上的保证呢？那就给他开放一个通道，这就靠任职资格体系来保证。

华为为什么要搞任职资格管理？就是要让做实的人提高水平，让有水平的人去做实，然后树立有效培训和自我学习的标杆。比如说我现在是营销人员一级的，我要提高到二级，还应该提高哪些技能，我一开始就知道了，我应该在哪些方面努力去提高它，我自己是很清楚的。

华为做的很多事情，大家注意分析一下，它每推行一套体系，都有一套方法去落地，不只是说把文件写得很漂亮。怎么样落地，这是非常重要的。在很多公司里落地这一块没有做得这么彻底。

7.4.6.3 “定制”式绩效考核

下面讲讲绩效考核。华为最早做绩效考核是从市场部人员的奖金分配开始做起的，后来觉得光是算奖金还不够，还得有一个 KPI 指标的考核。华为的奖金不是完全根据销售额的比例计算，而是以部门来算奖金，各团队根据业绩获得一

个奖金包，个人的奖金在奖金包里分，然后根据工分分配，工分则是根据 KPI 考核指标算出来的。

华为的考核是分层分类的，不同的人员有不同的考核办法。高层主要是考核四个方面：

第一是组织文化建设，即怎么样推动公司的组织文化建设，这是非常重要的。首先你要有强烈的使命感、责任感推动组织文化建设，要学会木桶管理，也就是抓短板，还要在团队里营造正气。这些对企业文化认同的要求是非常高的。通过这个考核明确告诉你，要成为公司的中高层领导干部，你要注重什么。华为的高层基本上都是自己培养出来的，从一开始就在组织里不断熏陶，业绩干得比较好的人就会被提拔上来，基本上都是这样。

第二是培养干部，你能不能不断把优秀人才培养出来，这是非常重要的。如果总是培养不出人才，说明他不合格；这个体系如果只有他一个人能干，其他人都行，他就可能成为这个体系的拦路石，这时候你的体系不可能进步，所以要求下面的人必须冒出来。

第三是怎么制定有效的方针政策。

第四是工作态度。工作态度首先强调以公司荣誉和利益为重，然后要以包容心、同理心、平常心和自信心去接受并鼓励他人提出批评和不同意见，善于团结不同意见的人，不能说别人给你提了意见你就给别人穿小鞋，那以后就没人敢提了。还要能牺牲个人利益，服从公司整体利益，勇于承担责任与风险。

华为当时为了打海外市场，公司里有一个政策，你要想获得提拔，必须在海外干两年以上，没有在海外干过的不能提拔。所以很多人必须去海外，经过这样持续的奋斗，持续了十几年，海外市场才成长起来。

华为的考核表有好几百张，这样才有可能做到你的考核指标和你的工作内容、目标一致，而不是笼统的一张考核表，每个人的内容都一样。在考核时也不是光看眼前利益，绩效考核是传递公司的管理思想、战略目标。

人力资源部不应该参与考核，它只是制定规则，具体怎么考核是业务部门的事。业务部门怎么去管理它的业绩？就是通过考核不断去推动、检查这个事情。考核只是手段，不是目的，如果以考核为目的，大家把事情做完了，今年总结一下，评个分，考核以后可以发奖金，那这个考核对公司就起不到任何作用。

管理是考出来的，很多公司的管理体系、管理思想都在讲，但是做的时候总是做不出效果来，或者说半途而废，为什么？因为执行力不够。执行力并不是靠培训能够做出来的，请个老师给公司员工专门讲执行力这个课，前几年很流行讲这个课，但是讲完以后还是没有执行力。考核就是最好的执行力，就是持续不断地考，每个月或者每个季度考核一次，把目标定下来，看你有没有改进，如果没有改就继续改，这样的执行力一定能提升。

7.4.7 这三点，构成华为的核心价值观！

最后，我想给大家讲讲华为的核心价值观。我觉得以下几点对我们所有的企业都是适用的。

第一是以客户为中心。如果你以竞争对手为中心，你就永远跟在别人后面，只能模仿别人，很难超越别人，而且你也解决不了根本问题。以客户为中心，你知道客户的需求是什么。华为这一点做得非常好，比如说最早的时候，一个邮电局的小科长到深圳考察，任正非亲自炒菜给他吃。其实旁边就有大排档，请他吃饭也花不了多少钱，但是自己炒菜的感觉是不一样的，这就是注重客户的感受。

华为只有一辆车的时候，如果任正非要出去，同时来了一个客户，那毫无疑问车是要去接客户的。这是非常重要的，也是华为非常根本的，他们做到了别人做不到的，包括他们内部员工培训，一些企业文化的东西都很感人。在汶川地震的时候，华为第一时间响应，移动、联通以后有这种应急响应的时候，他们会第一时间想到华为。这是以客户为中心。

第二个是以奋斗者为本。在我们的考核体系、评价体系、分配体系里，怎么样让奋斗的人得到更多的钱，而且比他想象的还多。他要一万块，我给他两万块，

他不就很满意吗？华为的压力这么大，为什么大家还愿意承受呢？在一定程度上来说，华为给他的钱比别人给的多得多，所以他愿意承受，这也是有关系的。

第三个是长期坚持艰苦奋斗，敢于自我批判。这是一件很难的事情，尤其是中高层管理人员，有了钱以后，他不愿意艰苦奋斗了，怎么样让他艰苦奋斗，干部能上能下机制有没有？华为有一个市场部集体大辞职，这不是说所有人都走了，是华为从游击队变成正规军的过程中，有相当一部分干部，包括市场部的总裁已经不适应这种模式了，但是他是以前的功臣，怎么能让这些主任下来，就搞了一个市场部大辞职的仪式。当时有个主题叫烧不死的鸟是凤凰，虽然我被烧了，但是我的羽毛发出的光照亮了后面的人的道路，也是很光荣、很悲壮的。

然后坚持不断的自我批判，但是不生搬硬套。当年任正非带领的是一批一无所有的人，受了很多的社会主义教育，学雷锋、焦裕禄，所以特别能承受，而且从小也没有很好的生活环境，都愿意吃苦。我当时只要有口饭吃，都愿意跟他干，根本没什么理想，只是在跟着干的过程中慢慢有了理想，不是一开始就有的。

但是现在 80 后、90 后还要按照这样的方式要求他们，这是很难做到的，包括对他们沟通的方式、方法也不一样了。当时的时代，华为能做的，在我们今天这个时代的企业里不一定是完全能做，但是核心的东西一定是有价值的，我们的方式方法可能要发生改变才能有效。

7.4.8 企业文化如何炼成？

任正非特别注重这个问题，在公司只有二十多人的时候，他经常是从外面回来以后，把我们叫在一起，上班时间给我们讲故事，讲朝鲜战争是怎么打的、38 军怎么勇敢等。他讲完以后，我们都热血沸腾，就想干活。这就是一种文化。

然后他给我们讲人生，比如说他最崇拜的就是两个人，一个是韩信，能忍受胯下之辱，最后成了大将军；另外一个阿庆嫂，我们做生意的人，来的都是客，八面玲珑，就是这种方式。对一个老板来说，重要的是你怎么能够带出队伍，这个队伍能够跟你同心同德。

光是发钱没用，年末的时候悄悄摸摸地，你干得好我给你塞个大红包，没用。有人愿意跟着你干，每年要不断地“洗脑”，我觉得这就是人力资源管理、企业文化管理，这是非常实际的。

人的管理是最有效的，随着企业的发展，需要引进制度管理，有绩效考核，慢慢才有体系。这群人有激情，愿意跟着你干，能把客户抓住，这是最关键的，所以，在公司一成立的时候，企业文化就已经开始了。

7.5 华为干部部与传统人力资源部的 4 大不同是什么？

一个好的公司应该具备 2 个特征：它不仅仅是一个制造产品、提供服务的公司，还应该是能够不断地产生优秀人才的公司。

在培养人才上，华为是一本很好的教科书。华为最牛的地方，就是管理到位。

对华为的评价是：华为是中国人学习管理的教科书。

华为是在我们中国文化的土壤中，成长得最成熟、走得最正、体系最完整、管理职能发挥最大的公司，所以研究华为意义非常大。

华为最牛的地方不是机制好，而是管理到位。

7.5.1 华为人力资源部 and 干部部在定位上的四点差异

华为的干部部由来已久，在 20 年前，华为就有干部部，但早期不是建立在总部，而是具体的业务部门里有干部部，类似于现在的 HRBP，属于每个业务部门班子里的成员，类似于支部建在连上。

这次华为 62 号文宣布成立总干部部，在其工作内容上提出了四点与人力资源进行区分。

7.5.1.1 人力资源部管政策、管规则，干部部管人

人力资源部是一个纯粹的政策和规则的制定部门。管理实践中如何选育用留，实际操作执行是干部部的职责。

7.5.1.2 人力资源部做支撑性的、服务性的工作，干部部直接管干部

例如员工的招聘、考核，全员的学习发展等支撑性工作，归人力资源部。而总干部部，是管干部的选拔、培养、考核，甚至包括罢免、弹劾等直接执行管干部的动作。

7.5.1.3 人力资源还是以服务性为基础，干部部则具体执行

比如招聘的政策，不同岗位任职资格的专业操作平台，学习的框架等专业指导性的工作，由人力资源部负责。而干部部真正管具体的，比如如何认证一个好干部，干部如何证明自己是优秀的，应该具备哪些资格条件，这些都是干部部来做。

任正非做了一个生动的比喻：人力资源体系的管理就像河道，就像堤坝，中间流的水，流在水上的人和船，属于干部部。

可见人力资源部的职责是搭河道，搭平台。

7.5.1.4 强调人力资源管理要从业务出发，服从业务，总干部部管人

这点根源于华为一贯的文化，是最重要的也是要注意区分的一点。

其实华为以前强调的是业务主管管人，人力资源部是给业务主管提供方法、工具、支持的功能，那么现在强调干部部管人，干部部与业务主管的区别在哪里？

华为 62 号文号文里没说这二者的区别。实际上，干部部有两个职能：

第一，是全局范围内跨领域的干部调动和干部成长。

每个主官承担的责任，是对自己的下属如何选择、考核、评价、培养，但是跨体系之间，人的调动、培养，确保干部在总量上和结构上满足公司发展的要求，这是总干部部承担。

第二，是每个级别的干部部，相当于主官的人力资源方面的助手。

它负责帮助主官做方案、提案、备选方案，但最终方案用不用，还是主官最终拍板。

7.5.2 华为人力资源管理的首要起点是服从业务

我们要看到，总干部部成立了，但是在文件中透漏的最核心的思想，还是老生常谈的思想——人力资源管理的首要起点还是要服从业务的要求。这话听来简单，实际上做起来很难。

例如，我与上海的一家公司交流时，他们提出一个问题：如何降低公司人员的流失率？他们的人员流失率比较高，同行 20% 左右，自己 36%，几乎是同行的一倍。交流之前他们自己做了方案，也调查出来离职的一些原因，例如家庭原因、流程过长做事困难、收入低、成长慢等。根据这些原因他们设计方案时，针对成长不够的问题，提出职业生涯规划、晋升通道；针对收入问题，进行绩效改革；针对做事难，则改善项目管理流程……等十几项措施。

我问他们，如果把这十几项都落实了，是否就能改善现状，能解决员工的积极性问题？没人能回答我这个问题。其实最核心的问题不是没采取这十几项措施，

而是企业连续三年增长率接近于 0，利润率还在下滑，在这样的业务背景下，所有的措施都没有落实的空间。

如果总盘没有增长，就无法提供更多的有价值的岗位，员工职业生涯规划又何从谈起？公司的业务没有增长空间，再怎么设计，有吸引力的职位和机会不可能从天而降，人力资源管理就没有起点，一定是落空的。

同样的道理，如果在业务上没有空间，增量不知道在哪里，仅仅进行绩效改革，不可能让员工有收入的总体增长，结果就只能是绩效从一些人转移给另一些人。

从微观上可能一些人被激励了，但是无法激励整个队伍，因为增量没有来源，绩效增长就没有来源，绩效改革方案没法解决根本问题。

所以我说，你能把业务想清楚，告诉大家业务增长空间在哪里，如果员工对业务发展有信心，再打开空间，把年轻人选拔上来。有看得见的机会和增长，即使没有正规的职业生涯规划，员工对企业有信心，相信在公司里是有未来的，他就会被唤醒和激活。业务上没有想象力，人很难有活力和奋斗激情，人力资源管理体系也就没有起点。

一言以蔽之，人力资源的首要起点还是服从业务的要求。

人力资源管理服务从业务是华为做人力资源管理工作的基石。所有的人力资源管理体系的中心，是指向业务增长的。业务有增长，业务有未来，公司就有发展方向，人力资源管理就有方向。

人力资源的核心，无非就是如何配置人，吸引人，让人心、人的能力集中到公司的业务增长这一命题上来。

7.5.3 华为人才管理的根基：分权机制、分钱机制、评价机制

在人力资源管理服从业务这个大前提下，华为人才管理的根基建立在三大机制上：分权机制、分钱机制、评价机制。

7.5.3.1 分权机制与分工：把工作变得简单，限制人的弱点

在华为的分权机制中，分权立足于两点：一是把工作分好，把工作变得简单。把工作分好，是为了让一般人在专业领域里能够走得更高。这点华为比较厉害，把工作分成若干类，每一类别的人，从整体上看不是那么强，但在做一类工作的时候，能够钻研得很深、很高。从华为这次人力资源管理体系和干部体系的进一步细化分工，可以明显看出来这个思想。比如专门研究政策的人，就专业研究政策，只要研究得合适就能做得到位，同一个人，又做政策又做执行，就会对他要求太高。

分好工，是人力资源管理的第一个前提。这个是华为可学之处。大部分的企业在分工分权方面，不能把工作分得简单，找人就比较难，人才成长就比较慢。很多小企业，每个职位都要求复合型人才，这样的人才难找。对华为来讲，人才级别很高，又都是在一个领域里走，研究就有深度；如果跨领域，人才首先要克服领域障碍，就没办法在研究深度上有那么高的要求。

第二个前提，在华为的体系里，分工能限制人的缺点。人是有弱点的，当一个人的权力绝对大，支配下属的所有权力全部归为一个干部管理的时候，公司的原则和价值观就很难全部传递下来，因为他很可能在人性弱点的驱使下，把自己的利益建立在公司之上。华为的分工体系上，用干部时，提名权、评议权、决定权、弹劾权是分开的。每一个环节，你用的人，你做的决定，想要被一整个“链条”所认可，就必须建立在公司的用人标准和公司的价值观上。这也是华为早期干部部的价值所在。很久以来，华为都坚持一个原则，对下属的评价，是由一个团队来评价。早期的干部部，包括干部部门主官、管业务的主官，会有一个评价

小组来评价。评价小组遇到分歧的时候，如果要统一，必须回到公司的基本价值立场来。华为的分工做得很到位，所以分权做得也很好。

7.5.3.2 分钱机制建立在贡献之上

关于华为分钱机制，研究者众，在这里我只说一点，分钱机制是建立在贡献之上的。比如分钱的依据是绩效、能力、价值观，其中能力和价值观，是获得长期绩效的前提，决定员工能否做出长期的贡献。归根到底，华为还是把利益机制的核心引导到员工做贡献的基础上。

7.5.3.3 评价机制是一种保障机制

华为的评价机制是评价业绩、能力、价值观。这个机制是分权和分钱机制的保障机制。多数的企业把权力和钱分下去了，随之出现的问题是如何保障分权后得到控制、分钱后贡献做到位？所以分权分钱必须有评控机制来保障。华为所有的管理体系，都建立在这三大机制之上。这次总干部部分离出来，归根到底还是围绕着分权、分钱、评价这三条线。

7.5.4 华为最牛的地方是管理到位

人力资源管理体系对干部的管理都是建立在这三大机制上，把这三大机制管到位，是人力资源体系的核心工作。

7.5.4.1 管理绩效：一个结果分解为一个体系多个环节

比如华为对绩效的管理。大多数的企业对绩效的定位在于关注结果。华为早期也是如此，营销业务看业绩，研发看开发产品，生产按量考核，但在华为管理体系中，营销人员销售收入中的回款指标，决不超过 20%。华为重视客户关系，认为每个业务员都有其他的很多工作需要做，比如这个月重点任务，是把客户方的决策人请到华为来参观，可能占的比重是 5%；把公司即将推出的新产品推介给客户，占 10%。一个业务人员完成销售，靠自己只能做这些工作。要进一步

让客户知道我们的交付体系是可靠的，是有保障的，了解华为对未来是有预期的，就需要业务人员把客户请到公司来，让他知道我们的产品是好的。这是由研发人员来完成的，研发体系要让对方的决策人员看到，华为的研发产品规划对对方有吸引力的。你现在购买我的产品，之后的一二代产品都能持续跟得上，公司整体对客户提供的服务是长期的。华为认为，这一系列活动加到一起，才能完成销售，这不可能由一个销售部门来完成，整个销售会分解成很多动作，贯穿到一个体系。但一般公司把笼统的收入指标都算到销售人员头上。

华为的绩效管理建立在对一个结果分解成无数个活动的基本上，这个活动可能在研产销环节，甚至在后勤体系，全部进行了分解，每个节点都承担着销售的责任，所以整个华为是一个营销型的组织。正因为如此，绩效才能管理出最终绩效。大多数企业做不到，只能给一个结果，比如只考核销售收入，至于后面能不能统一起来，只能靠内部喊，内部骂。这就是大多数企业与华为的区别所在——无法管理好过程，只能考核结果。

7.5.4.2 管理能力：知识和经验分开，“训战结合”

华为厉害之处还在于对能力的管理。把每个职位的要求分解开，能力要达到职位的要求，有两种获得方式。一是具备岗位所必要的知识。比如财务，不能不懂《会计法》，不会记录凭证；比如业务员，不能不了解客户、产品，不会分析市场，这些是知识类的。在每个职位要获得哪些知识是明确的。二是除了知识之外，能力提高的第二构成要素是经验。空有知识没有经验的积累也干不好。如何分析客户，了解客户，一个市场如何分析结构、高中端，怎么分析竞争对手，这些知识虽然你都有，但是没有经验的积累也不行。你只有产品知识，没有现场的亲身体验，对产品的了解也是不够的。

华为在管理能力的时候，能把一个职位所需要的知识和经验分开，管理员工的方式称之为“训战结合”。训是传递知识，到企业大学来培训；战是积累经验，通过轮岗、调动来使人才大面积经过培训，人才能积累，不是管理某一个人才，而是管理多个人才。在这种知识结构和经历的轮训，加到一起，总会有一些人脱颖而出。

7.5.4.3 管理价值观：抽象的价值观转化为具体的行为

华为对行为的管理，就是员工的价值观管理。一个企业，如果干部不能跟公司价值观一致，是件很麻烦的事。华为如何管理价值观？是把公司里的整个业务过程，分解成若干个工作场景，在每个场合、每个场景下，价值观是如何具体体现的，华为把体现的行为总结出来，抽象的价值观就转化为具体的行为。

比如，价值观中的团队合作，体现在研产销的创造价值的过程中是什么样的表现形式。研发过程中有一个 IPD 开发，在每个节点中，需要每个部门评审。产品的系统设计出来之后，营销人员来看到底是不是能对接市场的要求，制作人员看是否可以生产，采购人员看是否可以采购，甚至售后人员来看这个产品做出来之后好不好修，这叫 IPD 过程。一个有团队精神的人，应该不管是谁发起的会议，都应该派能够发言的人、能够做出贡献的人参加，积极发言，保证推出的这个产品是可靠的。在其他的企业，如果研发部门召开的会议，别的部门可能随意发言。如果在华为，敷衍了事、不按时来，就是没有团队精神，人来了没有认真发言或指派来的人不合适，说明团队负责人也是没有团队精神的。再比如，奋斗者，上班、下班是什么状态，面对客户、做研发等是什么样的状态，都有了相应标准。这些价值观标准在每个场合应该表现出来的行为特征是什么样的，华为都记录下来，进行评价。

大多数企业管理价值观的时候，停留在一个比较简单的层面上，是不是奋斗者看加班时间，是不是管理者用 360 度打分，如果分数低就是没有合作精神、创新精神，分数高了就是有。所以大多数企业虽然也选好人，也有合伙人，分钱分权都做得还不错，但是没有管到位，机制的意图不能体现。机制到位，管不到位，评价落空了，你选的人不合适，那么激励调动的张扬出来的能力和德性是有偏差的。