



《华为经营管理》丛书

华为激励机制

Huawei Incentive Mechanism



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 企业经营的本质是利益分配.....	15
第二章 如何让组织有战斗力.....	16
2.1 企业经营概念方程式.....	16
2.2 华为最高战略是让组织充满活力.....	17
2.3 让个人充满动力：分利、分权、分名.....	18
第三章 企业生命周期的假设.....	19
3.1 企业一定会走向灭亡.....	19
3.2 企业之熵.....	20
第四章 企业持续发展的动力是利益分配.....	22
4.1 组织的活力引擎.....	22
4.2 企业持续发展的动力是利益分配.....	23
第五章 落后的分钱方法一——业绩提成	24
5.1 提成机制会让老板成为一个不讲诚信的人.....	25
5.2 提成机制会导致团队不稳定，士气低落.....	25
5.3 提成机制导致销售团队不愿意开拓新市场.....	25
5.4 提成机制导致客户资源私有化.....	26
5.5 提成机制导致销售团队不愿意培养新人，销售人员不能上下左右调动.....	26
5.6 销售提成机制往往导致客户结构恶化，产品价格恶化.....	27
第六章 落后的分钱方法二——阿米巴经营哲学的误用.....	27
6.1 内斗内行，外斗外行.....	28
6.2 关注短期利益，忽视长期利益.....	28
6.3 只看数据，忽视亲临现场解决问题.....	29
6.4 过渡授权，山头主义盛行.....	29
6.5 推行阿米巴的困惑.....	30
第七章 落后的分钱方法三：虚伪的目标奖金制	32
7.1 导致低目标追求.....	32
7.2 导致士气低落.....	33
7.3 导致员工间拼凑业绩.....	33

第八章 落后的分钱方法四：股权激励成为负向激励.....	34
8.1 分配不公，导致内部对立.....	35
8.2 机制不好，导致内部的动荡.....	35
8.3 形势不好，导致内部的涣散.....	36
第九章 落后的分钱方法五：利益直接算到个人.....	38
9.1 团队协作差.....	38
9.2 内部利益分配不公严重.....	39
9.3 团队无法管理，团队氛围差.....	39
第十章 落后的分钱方法六：缺少利益分配的机制和规则.....	40
10.1 必然导致员工斤斤计较，一切向“钱”看.....	40
10.2 必然导致会哭的孩子有奶吃.....	41
10.3 必然导致员工出工不出力.....	41
第十一章 分钱的基本原则一：让组织充满活力.....	42
第十二章 分钱的基本原则二：让个人充满动力	45
第十三章 分钱的基本原则三：多维度拓展资源.....	47
13.1 分利.....	48
13.2 分权.....	49
13.3 分名.....	50
第十四章 分钱的基本原则四：导向要正确.....	52
14.1 导向战略.....	52
14.2 导向奋斗者.....	54
14.3 导向内在激励.....	56
第十五章 如何正确评价价值.....	57
15.1 基于能力责任的价值评价.....	60
15.2 基于结果贡献的价值评价.....	62
第十六章 如何合理分配价值.....	64
第十七章 华为的激励密码.....	68
17.1 华为员工激励方式图解，让员工拿奖品拿到手软，就对了！	68

17.2	文化激励——华为文化不仅仅是“狼”性，更多的是激励了千千万万的华为入.....	70
17.3	使命激励——真正能够让华为入浴血奋战的是华为的使命.....	72
17.4	氛围激励——企业的氛围是员工形成的，也改变着员工.....	74
17.5	薪酬激励——在华为拿的不是薪酬，而是一份价值.....	76
17.6	股权激励——股权激励改变了华为入流失的根本状况.....	79
17.7	上级激励——华为遵循民主决策，权威管理的原则.....	82
17.8	同级激励——同级才是真正的战友.....	83
17.9	下级激励——告诉你在华为如何做好一个“下级”	85
17.10	客户激励——客户激励是检验华为服务能力的标尺.....	87
17.11	亲人激励——华为入最怕亲人的眼泪.....	90
第十八章	激励的主要类型.....	91
18.1	即时激励.....	92
18.2	短期激励.....	92
18.3	专项奖.....	93
18.4	中期激励机制.....	93
18.5	股权激励.....	93
第十九章	分钱的具体方法（一）：工资激励.....	94
19.1	工资分配，实行基于能力的职能工资制.....	94
19.2	以级定薪，界定工资范围.....	97
19.3	人岗匹配，人与岗位责任的匹配评估.....	98
19.4	易岗易薪，关注职级和绩效.....	98
第二十章	分钱的具体方法（二）：奖金激励.....	99
	首先，总的奖金包是如何确定的呢？	100
第二十一章	奖金包分配机制.....	101
21.1	华为奖金包的两种价值分配机制.....	101
21.2	不同业务类型的奖金包分配机制.....	102
第二十二章	华为股权激励发展历程.....	104
22.1	华为的内部股权融资.....	105

22.2	华为的虚拟受限股.....	106
22.3	华为的虚拟饱和股.....	108
第二十三章 华为的 TUP 计划.....		108
第二十四章 华为股权激励操作技巧.....		111
24.1	华为股权激励操作流程.....	112
24.2	华为员工的配股规则.....	114
第二十五章 股权激励的具体操作流程.....		115
第二十六章 股权激励的重点和难点.....		119
26.1	利益平衡.....	119
26.2	循序渐进.....	119
26.3	风险可控.....	119
26.4	财务清晰、规范.....	120
第二十七章 薪酬动态管理机制.....		123
27.1	总的薪酬包的确定.....	123
27.2	加薪包.....	124
27.3	加薪包的部门分配.....	124
27.4	固定底薪的确定和调整.....	124
27.5	薪酬调整机制.....	125
第二十八章 被误读的华为激励机制.....		126
第二十九章 跟华为学习如何建立有效激励机制：分对钱、用对人、做对事		129
29.1	机会成长到战略成长，激励如何变？.....	129
29.2	股权激励为什么往往成为负向激励？.....	130
29.3	业绩提成机制为什么效果越来越差？.....	131
29.4	为什么阿米巴模式导致内斗内行，外斗外行.....	132
29.5	企业最难的工作是如何分钱.....	133
29.6	企业持续化的动力：不是人才问题，是利益分配问题.....	133
29.7	从劳动者到奋斗者：从动机、动力到动作.....	136

第一章 企业经营的本质是利益分配

在讲课的时候我经常问一个问题：“各位企业家，请问经营企业的本质是什么”？

如果连企业的本质都没有搞清楚，那么如何能有效管理好企业呢？许多人往往都是稀里糊涂的在做着事情。如果一个人做一件事情，但是却连这件事情的本质都没有搞清楚，那么，纵然他拥有很多经验，有了一些成就，却也无法真正找到规律，实现整体的提升，更谈不上取得大的进步了。

其实，会做一件事和做懂一件事是有很大区别的，有人虽然已经在公司干了二十年，称得上经验丰富，但是他其实不过是把第一年的工作重复连十九年而已。

经营企业是一项高难度、高挑战的工作，我们需要洞穿事物的本质才能找准规律，从容应对。管理有问题，企业不停的出问题是正常现象，只有把握住本质才能临危不乱，有效解决。那么，经营企业的本质到底是什么呢？

企业管理大师德鲁克曾说企业经营的目的是创造顾客，他是从企业存在的价值角度阐述企业经营的本质，如果从企业持续运营的角度，企业经营的本质是什么？通用电气前总裁杰克·韦尔奇在其最后的封山之作《商业的本质》里面明确表述，企业经营的本质是经营团队；日本经营之神稻盛和夫认为企业经营的本质就是人心，他特别强调经营哲学和企业文化内化于心，为此他专门著书立说写了《活法》和《干法》，只有真正理解了做为人何为正确，理解了稻盛和夫的经营哲学《活法》，才能用好他的经营的方法《干法》。企业经营的人性大师华为公司总裁任正非认为企业的经营的本质是利益分配，他从自然科学热力学第二定律熵定律中洞察到，企业做为一个存在体，同样受熵定律的约束，要想让企业活的久一点，企业必须打破利益的平衡，创造内外部的利益差，只有这样才能让企业充满活力，所以任正非认为企业经营的本质就是利益分配，他认为企业最难的工作就是如何分钱，钱分好了，一大半的企业管理问题就解决了。

华为成功很重要的一个因素就是“分钱分得好”，企业生存与发展本质上依赖利益驱动机制，而华为在效率优先，兼顾公平，可持续发展的价值分配基本原则下，强调全面回报的价值分配理念。华为公司的分钱，不仅仅是物质层面的分钱，而是广义的分钱，包括分利、分权、分名，华为构筑了基于利益的薪酬分享机制，基于职位的权力分享机制，基于精神的荣誉分享机制。华为的全面激励机制才是华为公司成功的关键。

第二章 如何让组织有战斗力

2.1 企业经营概念方程式

三位伟大的企业家都把企业经营的本质指向企业中的人，指向了企业的组织。企业经营无非选对战略定好位，然后搭建组织，匹配好资源，用概念方程式表达为：

企业经营=事业 X 组织 X 资源

企业必须确定自己的事业是什么？要为谁提供什么产品和服务，也就是德鲁克讲的要满足和创造顾客需求，因此围绕我们的事业是什么，企业会从愿景、使命、价值观等角度定义顾客需求，定义的企业目标，企业有了愿景和目标后，没有组织去实现就是空想和幻想，还必须有组织和团队为了实现目标愿意去奋斗。有了团队，企业必须有必要的资源去实现目标，包括资金、资产、土地等。在企业经营的概念方程式中，事业更多存在于人们的思想中，是人们规划出来的，虽然企业满足于人类的某种需求是一种客观存在，但是满足于这种需求的主观努力却是人为的，要依靠人或者组织，而资源是客观存在的要素，只有被利用才能创造价值和财富，所以从事业、组织、资源三个要素来看，要想让这个方程式周而复始地运行起来，动力引擎是什么？不难看出，唯有鲜活的人和组织才是关键中的关键。因此，经营企业的本质就是经营组织，只有让组织有战斗力，企业才有发展的活力。

2.2 华为最高战略是让组织充满活力

这就是为什么华为公司 2017 年在上海开战略务虚会，为了让企业能够持续活下来，会议的成果，最后总结为两句话：方向要大致正确，组织要充满活力。华为公司以往的战略会议都输出未来三五年公司的战略目标、产品规划、技术路径等，但这次会议最后的输出却让很多人不解。实际上对于华为公司未来如何持续地活下来，华为公司认为，随着人工智能、云计算、大数据、生物技术等发展，各行各业都将发生深刻的变革，面对未来的不确定性，华为公司很难具体规划出未来要做什么？未来的具体目标是什么？但是这个方向大抵不会错，但是要让华为公司能够持续活下来，组织必须充满活力，只有组织充满活力，即使方向有些偏差，甚至南辕北辙，也没有关系，组织会不断复盘，纠偏和纠正错误的方向。这就是为什么华为公司，为了应对未来的不确定性，旗帜鲜明地提出应对的方法就是方向要大致正确，组织要充满活力。可见组织才是企业持续活下来的关键。

企业要活得久一点，组织是关键，那么如何让组织有战斗力呢？组织的战斗力可以用概念方程式表达如下：

组织战斗力=组织活力 X 组织能力 X 组织效率

在组织战斗力中，组织活力才是关键，组织没有动力，能力再强，效率再高，战斗力都是零。

2.3 让个人充满动力：分利、分权、分名

组织是由人组成的，要让组织有活力，就必须让个人充满动力。如何分钱这个问题的回答我们也要从最基本的哲学追问开始的，即基于人是什么的基本假设，追问人到底是什么。关于人的假设是什么？西方管理科学，或者说经济学，也都是从人的假设开始的。西方经济学的第一个假设，人是自私的，第二，资源是有限的，这是整个现代经济学两个核心的假设。那管理学里面，对于怎么管理人，从泰勒写的《科学管理》，把管理真正建立一门学科，到目前，对于人的研究从来没有停止过。比如，人是经济人的假设，产

生的管理方法就是胡萝卜加大棒，早期的工厂的管理方法，就是计件制，计时，工时管理等。西方管理科学针对。基于人的最基本的假设，西方的管理科学发展出了很多员工激励的学说、理论和方法。例如：基于经济人的假设，出现了经典的员工激励方面的X理论；基于自我实现人的假设，发展了Y理论；基于复杂人的角色，发展了马斯洛的需求层次理论等等。此外，还包括双因素理论、期望效价理论、强化理论、公平理论等等。不论哪一种理论，对于我们这些管理者来说，尽管都有一定的道理，但似乎都不够完美。中国的思想，对人的假设比较简单，就是名、权、利。人活在这个世上，就为这三个东西，要么为名，要么为权，要么为利。

因此，要想让组织充满活力，必须让个人充满动力，要让组成组织的鲜活个体充满动力，就必须洞察人性，识别人们工作的动机，围绕人的动机，设计激励机制，激发人的工作热情，挖掘人的潜能，激活组织，才能让组织充满活力。科学分钱就是围绕如何分利、分权、分名来让个人充满动力，让组织充满活力的。

第三章 企业生命周期的假设

每个企业都在向员工支付报酬，可是我们却很少思考我们为什么要给员工分钱，背后的逻辑是什么？把钱分好，究竟在企业经营管理活动有多重要，是根本性决定性要素，还是众多要素中的一个因子而已，我们需要从企业持续发展动力角度，从企业存在的根本推动力的角度思考分钱的重要性，不思考清楚这个问题，我们就会在分钱这个问题上摇摆不定，朝三暮四，无所适从。

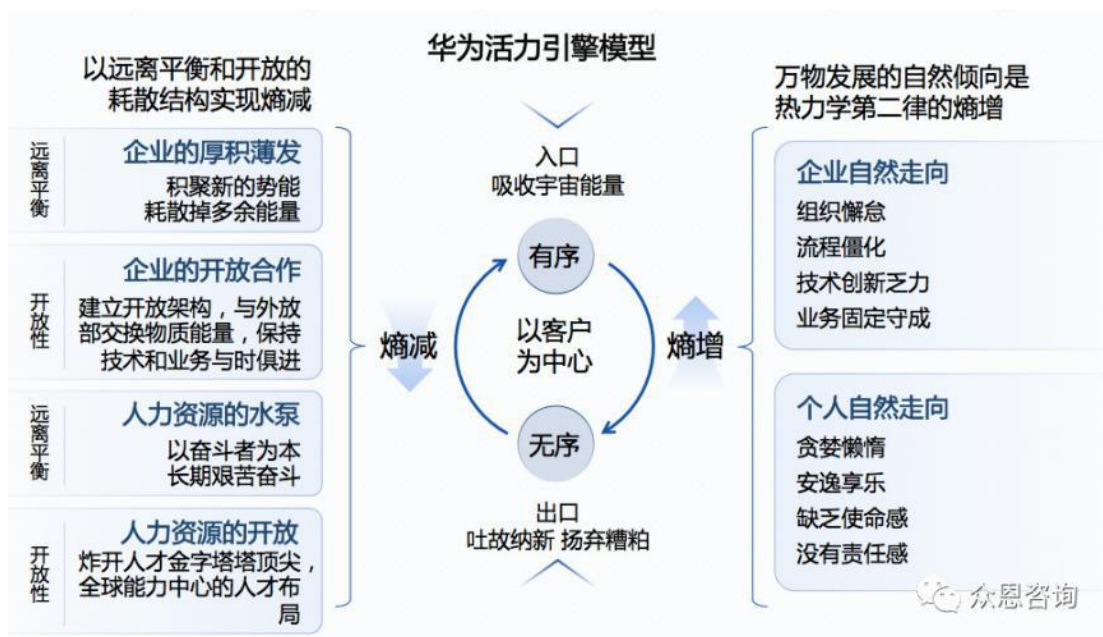
这个假设很平常，但是背后的基理要明白，就是企业为什么一定会走向没落？企业也是一个物种，有生命周期，那一定会灭亡。会灭亡的东西，都有一股力量在作用它。如果不想让它灭亡，或不想让它那么快灭亡，就得反向做功。那么，反向的这个力在哪里？

3.1 企业一定会走向灭亡

企业作为一种存在体，也是一个“物种”，也有生命周期，无法逃出兴亡周期律。从古至今，还没有那个企业或者组织可以长期存在的，虽然我们无法证明企业的生命周期的存在的，但基于我们现有认知，我们可以假设企业是有生命周期的，任何企业都会经历创业期、成长期、成熟期、衰退期，所不同的是，每个企业经历每个阶段的时间长短不一样。有的企业可能都没有过企业的成长期，死在了创业的路上；有的企业在衰退时，死而不僵，垂死挣扎，甚至脱胎换骨，重获新生，跳过非连续性生命曲线，进入到下一个成长曲线，这样的企业也存在，但企业最终仍然走向灭亡的这个趋势不会改变。如果企业生命周期假设成立，我们就一定要问，推动企业走向灭亡的力量是什么？要想让企业活得久一点，我们只有找到这个推动企业走向灭亡背后的力量，我们才能通过反向用力，改变企业走向灭亡的速度和方向，正如我们改变一个运动物体的速度和方向一样，需要对物体进行反向的做功，才能改变运动的轨迹一样。推动企业走向灭亡的力是什么呢？

3.2 企业之熵

如何让组织充满活力呢？要从企业的生命周期假设开始，我们假设企业像人一样，是有生命周期的，有生老病死的，这个假设很平常，但是背后的基理要明白，就是企业为什么一定会走向没落？企业也是一个物种，有生命周期，那一定会灭亡。会灭亡的东西，都有一股力量在作用它。如果不想让它灭亡，或不想让它那么快灭亡，就得通过某种力来反向做功。那么，反向的这个力在哪里？很庆幸华为公司任正非帮我们思考，这可以说是中国企业管理界，或者说是任正非对现代管理的一个巨大贡献——第一次把熵定律引入到企业管理里面来，这是任正非首创的。



熵定律是自然科学领域的一个定律，叫热力学的第二定律。这个定律简单描述起来，就是温度总是从高温物体向低温物体进行传递，传递到最后，就是温度相等的时候，就不传递了，这个时候物理学上把它定义为死亡，叫热寂。自然界的水差产生河流山川，自然界的温差，产生风流，雷闪电明，狂风暴雨，自然界勃勃生机，孕育万物。没有温差和水差，自然界就会一团死水，毫无生机，所以死亡就是人或物不做功了、不折腾了，走向死亡的时候也不折腾了。当企业不折腾的时候，就死了。



所以华为公司基本上每五年要折腾一下组织，打破既有的平衡。1996 年市场部集体大辞职，要求所有市场部的员工年底上交两份报告，一份是辞退报告，一份是述职报告，而华为公司只会在一份报告上签字，当时就有一部分市场部员工转岗或者离职，此次活动，形成了市场部的干部能上能下的组织氛围，打破了区域诸侯割据，利益板结的局面。2000 年的内部大创业，2000 年左右的 IT 泡沫破灭，华为公司内外部面临巨大的压力，为了缓解公司的现金流压力，培养经营性人才，华为公司让部分员工以公司股票换购成公司的设备，并以华为公司代理商或经销商名义从事经营活。2007 年新的劳动法颁布，华为公司为了打破员工终身雇佣铁饭碗的思想，动员 7000 多个老员工辞职后重新竞聘上岗。2010 年开展奋斗者大排队，动员公司员工主动申请成为奋斗者，签署奋斗者协议，公司利益分配向奋斗者倾斜，当要求奋斗者践行奋斗者文化，主动承担责任，主动放弃各种年休假，工作需要加班的，不支付任何加班费。2016 年的时候劳动者大退休，要求年龄达到 45 岁的员工，必须退休，退休员工可以保留全部或部分股票，只有写申请，华为公司同意后，才可以继续留在华为公司工作。只有不断地折腾组织，才有活力。每次折腾就是已有板结利益的打破，重新让企业产生新的利益差。华为任总发现，企业一定会走向灭亡，因为企业发展到一定阶段，会形成一种板结，这种板结就像温度从高传到低，最后形成一种平衡。这种平衡没有了温度之间的差异，所以就不会做功，不做功就死亡了。比如说企业到一定阶段，各种流程都规范了，组织部门也健全了，就会出现流程板结，组织板结，利益也板结，思想保守，也没有了创新。员工享受安逸，不奋斗了，新员工也干不出事来，因为各种规范让他没法干。这个时候，这个过程从热力学第二定律来看就叫熵增，就是离死亡越来越近了。有没有办法让熵减少？有办法，只要反向做功。打破平衡，不要让员工安逸，要让他有危机感，不要让组织板结，要经常折腾。所以华为公司每一两年都调整一次组织架构，流程也经常变，各种规范制度也变，打破平衡，做到熵减，才有活力，这就是华为的活力引擎。企业既然一定要走向灭亡，我们要让它生命延续的多一点点、长一点点，任正非说，他所有的工作和华为公司高管所有工作的一切指向，是让华为活得久一点点。

逆向做功这个动力，从哪里来？这时候任正非就发现，企业的核心竞争力不是人才，而是培养和保有人才的能力，这是他前 20 年的认识。所以，他的认知水平也在不断升级，每个企业做到一定阶段都会有认知升级的。最近几年，任正非认识到，企业持续化的动力不是人才的问题，是利益分配的问题。任正非底层的逻辑，从热力学第二定律，从作用力与反作用力这个层面来讲，他认为是利益分配的问题。因为只有温度差，你才会有热量的传递，才会做功。企业里面只有有了利益差，才有活力。所以这点上一定要非常地坚定、淡定，有再多的钱，要愿意分享，而不是搞平均主义。你愿意分钱，不一定代表你就可以把钱分好，还要有科学的方法。

因此，要想让企业要想活得久一点，宇宙中唯一能逆向做功，改变企业发展的速度和方向的，只有人，只有组织能做到，所以，组织活力才是企业持续发展的动力，是企业的活力引擎，要让组织充满活力，必须在企业内外部构筑利益差，这个构筑利益差的过程就是利益分配，就是科学分钱。

第四章 企业持续发展的动力是利益分配

4.1 组织的活力引擎

热力学第二定律阐述了，自然界不可能将低温自动地传导到高温，必须有动力才能完成这种逆转。人的天性会在富裕以后惰怠的，这种自发的演变趋势现象并不是客观规律，人的主观能动是可以改变它的。

组织的责任就是在尊重规律的前提下逆向做功，打破现有平衡态。企业的自然走向是随着企业生命周期的演变，组织会开始懈怠，流程开始僵化，缺乏创新动力和文化，封闭保守，固定守成。个人会惰怠，贪图享乐，追求安逸，缺乏使命感和责任感。要改变这种平衡态，就必须开放引入新的人，新的机制，新的文化，不断与外界形成能量的交换，吐故纳新。以利益的分配为驱动力，反对组织和个人惰怠的生成，个人民意、网络表达多数带有自发性的，企业的组织却不能随波逐流。组织的无作为，就会形成“熵死”。

4.2 企业持续发展的动力是利益分配

基于企业生命周期的假设，企业要想持续发展，必须有一种力量推动从创业期，到成长期，到成熟期，在进入到衰退期时，这种力量还能推动企业跨域连续性生命周期的约束，进入到下一个生命周期曲线，让企业向死而生，重获新生。支持企业持续的这种动力究竟是什么？是企业的某种核心技术吗？但是核心技术会随着技术的演进而落后甚至被淘汰。很多伟大企业能够穿越多个技术发展的周期，依然屹立不倒。比如美国著名的 IBM 公司最早就是卖磅秤，后来卖商业打字机的，再后来卖计算机，现在主要卖服务。企业持续发展动力肯定不是技术，甚至也不是掌握技术的人才，因为人才也会随着时间而消亡。

企业持续发展的动力不是人才，而是利益分配。企业经营经营机制说到底就是一种利益驱动的机制。只有通过构筑企业利益差，才能让企业产生利益的交换和流动，犹如水差产生溪流河流，温差产生风流气流，企业的利益差，让企业充满活力。这种利益差表现为企业外部利益差和企业内部的利益差。构筑企业外部利益差，就是为客户创造价值，提供超过客户预期的价值，产生相较于竞争对手给客户更大的利益让渡；就是让合作伙伴供应商赚到更多钱，坚持“深淘滩，低作堰”，善待供应商。构筑企业内部利益差，就是以奋斗者为本，不让奋斗者吃亏，让奋斗者获得超过普通劳动者更多的利益回报，让奋斗者所得超过资本所得，充分激发组织活力。

第五章 落后的分钱方法——业绩提成

究竟如何分钱、分权、分名？这不是一个简单的问题，每一个企业在这个问题上都面临着诸多的挑战。比如，企业究竟应该拿出多少钱来用于分配呢？这个分配具有科学性吗？还是由老板拍脑袋决定的？企业如何能够做到

按照价值贡献来确定员工的利益分配？关键是如何定义价值贡献

企业发展的不同阶段（创业阶段、成长阶段、成熟阶段）应该如何分钱？
企业究竟应该拿出多少钱来分才科学？
如何按照价值贡献来确定员工的薪酬水平？
企业效益下滑甚至亏损，员工工资和奖金要调整吗？
为何当前环境下销售提成制效果越来越差？
当期无法看到效果的研发部门如何激励？
如何用分钱机制让高管团队一条心使劲干？
如何分钱才能实现激励效果的最大化？
除了发钱，还有那些好招可以激励员工？
如何让员工像老板一样工作？

企业经营机制，说到底就是一种利益驱动机制。

任正非

众恩咨询

业绩提成机制为什么效果越来越差？

业绩提成是大部分企业采用的主要激励机制，尤其是在销售部门，业绩提成是不可或缺的激励方式。在中国，过去企业成长的机会比较多，打一米深的井就能冒油，大部分企业的业绩处于上行通道，这一机制的确能够起到比较好的效果。但是在经济不景气或者是企业效益下滑的情况下，但是现在市场竞争激烈，大部分企业业务增长停滞，甚至下滑，提成机制不但不能救企业，反而带来很多负面效果。下面列举一些常见的问题：



5.1 提成机制会让老板成为一个不讲诚信的人

原因是大项目销售，往往是老板或者公司高层冲上去搞定，销售经理反而不会有太多的贡献，再因为项目太大，会打破销售人员收入的平衡，老板往往会调低提成的比例，结果导致销售人员认为老板不讲信用。

5.2 提成机制会导致团队不稳定，士气低落

当大部分企业增长没有以前那么快时，提成对于员工来讲，感觉收入没有太大的增长，员工就会士气低落。还有一些企业的销售是向下走的，因为经济结构在调整，企业在艰难转型，业务波动很大，这个时候提成机制会导致销售团队的收入不稳定，波动大，员工就会对业务没有信心。

5.3 提成机制导致销售团队不愿意开拓新市场

比如老板刚开始创业，华东和华南市场是以老板为主做起来的，但西北市场总做不起来，尤其比如说“新西兰市场”，新疆、西藏、兰州，这些市场为什么总做不起来？优秀的销售人员也都在华南或者华东这个市场，你想把浙江区域的销售总监调过去，去打新疆的市场，那个市场也很大。但是他

不去，为什么不去？销售提成的机制决定了他不会去新市场。去新市场，从零开始做，还不如待在原来的市场，这是存量市场，存量市场怎么算都能有非常客观的奖金，并且更加安全，更加确定，更加轻松。在这样的机制下，公司新的市场增长就很难突破。

5.4 提成机制导致客户资源私有化

一般只要是做提成机制，3年、5年、8年后，一旦做成熟了，区域、行业的客户群资源就变成销售人员的个人财产了。你要再拿回来非常难，派一个人接手他的业务也非常难。公司管理层都很难接触到客户，销售人员会将客户资源捂在自己手里，不会公开给公司，更不会交给其他销售人员，因为每个客户只要产生订单，都会提成，这就导致公司客户资源的私有化。这样销售人员就能挟客户和公司争取更多利益，比如要求更高的提成，或者要求公司降价等。有的销售人员甚至将客户资源带到竞争对手的公司，谋取更大的利益。客户资源私有化，还会导致销售人员不愿拓展新的客户，或者销售人员手里积累太多的客户资源，销售人员自己根本无法有效管理，宁愿出现僵尸客户，也不会将客户资源分配给其他销售人员跟踪管理，从而浪费公司的客户资源。

5.5 提成机制导致销售团队不愿意培养新人，销售人员不能上下左右调动

提成机制导致客户资源私有化后，老的销售人员和区域销售负责人是不愿意培养新人的，如果新的人成长起来对老的销售人员会有威胁。另外，老的销售团队也不愿意输送优秀的销售人员到其他新的区域开拓新业务。因为提成机制，销售人员很难流动起来，特别优秀的销售人员，都不愿意升职做管理，带团队，因为这样他们必须交出客户资源，没有安全感。

5.6 销售提成机制往往导致客户结构恶化，产品价格恶化

因为提成机制，销售人员会合伙给公司施压，要求降低价格，这样销售人员容易完成销售任务。因为提成机制，销售人员会去找容易做的中小客户，对价格敏感的低端客户，而不会花大力气开发大客户，因为这些大客户开发难度大，周期长，短期订单也不一定大。所以销售提成经常导致的结果就是富了和尚穷了庙，这就是为什么很多企业现在销售额也在增长，但是毛利下滑的厉害，销售成本费用增长快，赚了吆喝赔了买卖。

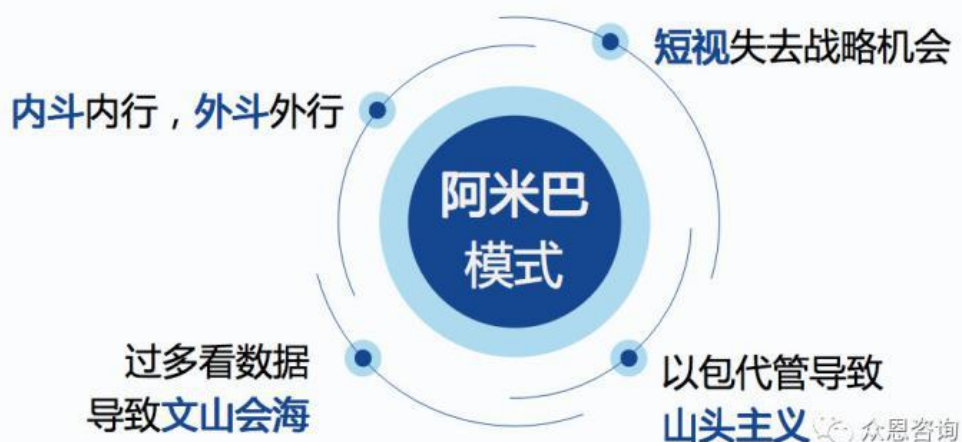
总之，销售提成机制，会导致很多问题，老板成为坏人，骨干调动不了，新的销售力量培养不出来，新市场也突破不了，客户结构恶化，陷入价格战的泥潭。当然提成制也有它适用的场景，但企业不能过渡适用提成制，要扬长避短，要与其他激励机制结合起来用才能产生好的效果。

第六章 落后的分钱方法二——阿米巴经营哲学的误用

日本的经营之神稻盛和夫先生创建的阿米巴经营管理方法，受到很多企业追捧，中国企业纷纷效仿。

阿米巴就是细胞的意思，把公司的经营划分为最小的经营细胞，做虚拟利润的考核。稻盛和夫先生创建阿米巴的方法的初衷是培养经营性管理人才，希望每个员工都像总经理一样思考问题，管理企业经营活动。稻盛和夫本人曾一再强调，要首先学习他的经营哲学，然后才能学到他经营的实学。但是在国内，很多企业在学习了阿米巴经营之后，简单的生搬硬套，将阿米巴做成一种利益分配的机制。本末倒置，而不是推行精细化的管理，这就违背了阿米巴的初衷。很多企业学阿米巴，其实是企业老板想轻松点，希望以包代管，就像承包责任制一样，让企业能够自动运转，但实际结果却让自己更忙了，企业更混乱。

落后方法二 阿米巴模式



6.1 内斗内行，外斗外行

企业通过设置一些内部经营的虚拟单位，运用阿米巴的管理方法进行内部结算。这样就导致了在企业内部，各个部门为了夺取资源，争夺更好的定价权，相互之间经常扯皮，很难形成合力。因为把大量精力用在了内部斗争，所以很难服务好外部客户，也很难开发出好的产品，并在外部竞争中赢得市场。大家都知道，怎样从公司内部挖钱，怎样从内部进行利益切分，但是站在整个企业的角度，如何服务好客户，服务好市场，却远远做得不够，所以就形成了“内斗内行，外斗外行”的局面。

6.2 关注短期利益，忽视长期利益

通过划分小的阿米巴，公司开始考核阿米巴们的虚拟利润，一旦确定内部转移定价，对每个阿米巴来讲，如果要想做大利润，最容易做的就是控制内部费用，于是阿米巴们开始缩减人员编制，让现有人员承担更多工作，或者降低上下游的服务水平和满意度；另外，尽可能砍掉未来各种投入，如新产品开发，新设备引进，团队能力的提升，新产品市场推广等。最后呈现的结果是数据好看，但本质并不是稻盛和夫先生所倡导的通过提升经营管理能力来提升盈利能力，反而是降低管理水平，降低了投入产出的效率，通过增

加员工单位时间投入的，或者牺牲未来的成长机会，而获得的当下的虚拟利润，这种表面上的增长不是有效增长，而是杀鸡取卵，饮鸩止渴的做法。这就是为什么国内很多企业实施阿米巴后，整个企业的运营处于收敛的状态，而不再是扩张的状态，企业的各个经营单位注重短期利益，而忽视对企业持续发展长期利益的关注。

6.3 只看数据，忽视亲临现场解决问题

企业在推行阿米巴的过程中，特备强调内部核算。有的企业化大量成本实施企业的 ERP 和其他内部管理软件，甚至有的企业专门上一套阿米巴的管理软件，把企业所有的经营活动都进行量化管理，细到办公用的一支笔，一张纸都要明确费用承担的主体。每天，每周，每月进行 PDCA 循环改进。如此精细化的管理，会将各级管理者将全部注意力放在数据分析上，忽视对业务本质的理解和洞见，这又违背了稻盛和夫先生倡导的现场有神灵，答案在现场，管理者要亲临现场发现问题解决问题，而不是坐在办公室盯着数据发号施令。过多过细的关注数据，还会导致整个企业文山会海，各种数据，各种表格泛滥，反而让我们离业务，离现场，离市场，离客户太远，而不能贴近一线快速反应，现场解决问题。

6.4 过渡授权，山头主义盛行

阿米巴的初衷是培养经营管理性人才，提升经营管理水平。所以推行阿米巴必然要求基于虚拟利润考核的要求，将经营活动管理的权力和责任下放到各个阿米巴，只有这样才能让各个经营主体能够主动自发管理好自己的阿米巴。但是事与愿违，现实中，却发现很多推行阿米巴的企业，往往导致山头林立，互相扯皮，互相抢夺资源，架空总部各个职能部门，形成一个个小山头，山大王。企业各种前瞻性、战略性、全局性、协同性的管理要求很容易踏空，无人关注，每个阿米巴只关注自己一亩三分地，无暇顾及公司层面的经营管理要求。整个公司就像个体户集中营，各自自扫门前雪，事不关己高高挂起，成了一个团伙，而不是一个团队。

阿米巴在日本容易成功，和日本鲜明的集体主义文化有很大的关系，而中国文化更多的是家文化，圈子文化，阿米巴在日本就是一条龙，在中国就变成一条虫，这里面底层的原因其实就是文化的差异，就是橘生淮南为橘，生淮北为枳的道理。

6.5 推行阿米巴的困惑

某企业实施阿米巴，开始内部模拟定价，但领导不可能核定所有的定价，于是只好让每个阿米巴上报自己的价格，当然他们还让人附带了定价依据。阿米巴的定价依据是什么？要么是成本加成法，要么是外部标杆比对法，反正什么有利于自己就选什么价格作为依据。领导也不可能比较每个阿米巴报上来的“单位时间附加值”，很快就通过了。于是，企业开始正式运行阿米巴模式。

一个产品生产出来，居然发现各个环节加成出来的成本比市场售价还高，要是按照这个价格来卖，根本卖不掉。老板生气了，你们不是骗我吗？你们还信不信“敬天爱人”的稻盛哲学了？于是乎，让各个环节压缩自己的成本，各个阿米巴都不干了，都是一句话“我敬天爱人呀，我们的定价没问题呀！”老板没办法，从市场价格开始往回走，强行下压了每个环节的“单位时间附加值”。大家不乐意，但也不敢多说什么。

阿米巴们真的很有经营意识，他们心想，既然你管控了我的单价，那么我就做大工作量，这个你总管束不了我吧？结果 IT 阿米巴，一个小小的软件改动，也要给你谈价格，而且一拖就是拖几天，拖大工作量。采购这项服务的阿米巴疯了，他们说：“我不是搞 IT 的，你也别玩我，你不干，我在外面找其他人做。”老板不干了：“你们不要嫌弃我的 IT 团队，对于我们的队友，要不抛弃，不放弃，你们怎么不‘敬天爱人’呢？”采购服务的阿米巴崩溃了：“老板，你让 IT 阿米巴去‘敬天爱人’呀，他们都不‘敬天爱人’，我凭什么‘敬天爱人’呀？”

说到这里，真正的问题似乎出来了。领导定不出价格，只有在市场里通过比价才能“比”出真正公平的价格，而阿米巴模式中，更多还是提倡内部

供应。这样一来，企业内部应该存在的“供应链”实际上就成为了“供应棍”，即交易关系是固定的，而非像链条一样，可以找到其他的环节（外部供应商）进行重组。这样的情况下，大家反正都卖得掉自己的产品，肯定就会索要高定价或造出工作量来做大自己这个环节的收益，击鼓传花式地把压力给销售部，最终倒霉的是销售部。

老板为什么不开放外部供应？道理也很简单，有的企业本来就有资源的投入，例如，兴建了一个 IT 团队，又如，投入了某类固定资产。此时，如果不从内部购买服务，资源就会被闲置，更是亏损。但一旦要使用保护经营这些资源的阿米巴，又肯定不可能是公平的定价。

人家还说得振振有词：“我们的东西是贵点，外面的是便宜，但质量不一样呀！”

采购的阿米巴火大：“特么确实不一样，你比人家差远了，要不老板护着，我早就不想用你们了。”谁有道理？这个时候是扯不清楚的。因为，这个时候的服务都具有“资产专用性”，也就是说，是专门为内部提供的，与外部的服务没有可比性。如果让阿米巴自主决定，人家肯定不会采购，但老板不会愿意。老板根本没有想明白一个道理：如果让部门成为公司，肯定会有一些公司被淘汰，否则那就不是市场。

这样的心态下，老板不敢再像以前设想那样，定价之后就放手让阿米巴们开展经营，于是，他们开始收权，用“看得见的手”强势地协调交易。此时，阿米巴已经完全失去了经营的动力，阿米巴模式变成了一种“另类的绩效管理”，还是由老板决定考核结果，只不过计量绩效的形式不是 KPI 罢了。如此一来，传统科层制下绩效管理模式的弊端再次袭来，大家“各扫门前雪”，直管找领导要钱，阿米巴之间居然出现了“阿米巴墙”。

上游供应服务的阿米巴总会说：“你要我干事，可以，拿钱，不给就不做。嫌我的价格不合理？那没办法，爷就是垄断的，就此一家，别无他处！”下游采购的阿米巴不服，找到老板，老板头大，只好一边打五十大板，然后再确定了一个价格标准。下一次，只要在议价上达不成一致，阿米巴们又会

找到老板来仲裁……原本希望阿米巴们开始自主经营，而现在又变成了都“盯着老板”，老板几乎要累死，阿米巴们还都不满意。

第七章 落后的分钱方法三：虚伪的目标奖金制

所谓目标，就是期望员工达到的成就和结果。员工进行工作，都期望实现一定的价值，把大中小和远中近的目标结合起来。目标本身是行为的一种诱因，具有诱发、导向和激励行为的功能。因此，适当的设置目标，能够激发人的动机，调动人的积极性。



很多企业都会采用目标奖金制，通过给员工设定目标，基于目标设定奖金，有的企业还设置基础目标，基础目标对应基础奖金包，如果连基础目标都没有达到，就没有奖金，如果超过基础目标一定值，再设超额奖金。为了激励员工超额完成目标，还承诺上不封顶，下不保底的机制。目标奖金制的逻辑看上去很完美，但现实却很“骨感”。

7.1 导致低目标追求

只要企业推行目标奖金制，就会出现定目标变成了猫捉老鼠的游戏。企业老板希望员工定更高的目标，员工却叫苦连天努力压低目标，用各种说辞

说服企业目标完不成，尤其当整体市场环境变差时，更是给了员工往低处定目标的借口。大家心里都拽着明白装糊涂，心照不宣地演戏。老板会给大家会做思想上的松土，讲讲大环境，说说小愿望，希望大家有格局，有理想，努力拼搏再创佳绩，如此云云。谁知，员工不买账，依然使劲往低处报目标，捂住手里的客户信息、项目信息，讲各种困难和挑战。结果定目标就变成了心理战，消耗战、拉锯战。虽然最后目标也定下来了，但远不是企业想要的目标，而是员工为了自己的收入而确定的一个安全垫。不是员工没有格局，没有追求，如果从人性的角度讲，员工没有错，因为目标的高低直接关系到员工的收入是否确定和安全，只要收入与目标直接挂钩，员工一定会尽可能压低目标。结果就导致了低目标追求，事与愿违。

7.2 导致士气低落

推行目标奖金制，有些企业还会与员工一起商量，讨论市场形势和订单机会，上下一起确定相对合理的目标。但在有些企业，老板很强势，本身就有人有多大胆地有多大产的思想，在目标奖金制下，员工倾向于压低目标，强势的老板很难容忍，起初老板还有可能与员工商量商量，经过心理战、拉锯战、消耗战后，老板实在撑不住了，就拍桌子强压目标，谁也不能反对，结果定目标草草收场，目标也高得离谱。但屈于老板的强势，大家只能沉默忍受，其实内心并不接受。尤其是某些企业老板长期追求高目标很少完成目标，强压目标给员工，员工也很少拿到目标奖金，结果就会导致员工士气低落。

7.3 导致员工间拼凑业绩

推行目标奖金制，业绩按照人头算到个人，往往会出现员工之间为了获取高额业绩提成相互拼业绩。笔者曾经辅导过一家健身房连锁企业，每个健身房都会有私教部。私教部按照销售业绩设定阶梯目标提成制，完成不同的目标，提成的点数不同。结果发现一个奇怪的现象，每个月算提成时候都发现，每个健身房的私教部就那么几个私教的业绩特别好，达到最高的业绩

提点数，而其他私教的业绩几乎可以忽略不计，笔者当时就指出，这里面肯定存在拼业绩现象，其他私教把业绩主动拼到业绩比较好的私教头上，这样可以共同争取到公司最高的业绩提成比例，结果一查，果然如我所料。这都是目标奖金制惹的祸。

目标绝对不合理

因为目标是一种预测，没有人敢说预测是合理的，而且目标其实是一种决心，你发誓要做什么，目标就会出来。目标其实是你自己战略的一个安排，决定你目标的是三个要素：你对未来的预测、你下的决心和你的战略想法。

实现目标的行动必须合理

如果你实现目标的行动是合理的话，那么这个不合理的目标反而是可以实现的。



具体目标值公司的决心和诉求，是根据公司发展要求确定的，不能讨价还价，需要与公司讨论的是如何达成目标，即：行动策略及资源需求！

众恩咨询

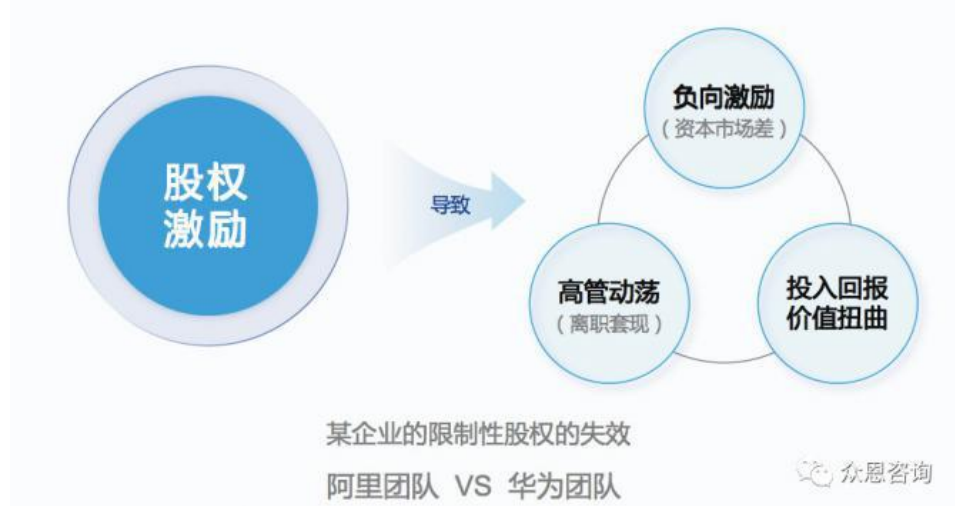
华为公司的业绩目标不会与收入直接挂钩，所以不存在上面所说的问题，针对如何定目标，华为公司有两个基本的共识：第一，目标肯定不合理，因为目标是一种预测，没有人敢说预测是合理的。目标其实是一种决心，你发誓要做什么，是企业战略追求。决定企业目标的是，你对未来的预测，你下的决心和你的战略想法。第二，实现目标的行动必须合理。具体目标值是公司的决心和诉求，是根据公司发展要求确定的，不能讨价还价，需要与公司讨论的是如何达成目标，即行动策略及资源需求，这是可以讨论，也必须讨论和推演。华为公司任何目标必须事先推演，原子弹必须先黑板上爆炸，然后才有可能在地上爆炸，没有推演的目标，就是莽撞和投机。

第八章 落后的分钱方法四：股权激励成为负向激励

股权激励本身是非常好的中长期激励机制，是企业推行合伙文化的重要手段，是当前大多数依赖人才的高科技公司主要的激励机制。但股权激励

本身也是一个双刃剑，用得好，可以吸引激励大批优秀人员，用得不好，反而会成为负向激励，还不如不做股权激励。

落后方法四 股权激励打造金手铐



8.1 分配不公，导致内部对立

大多数公司，会做股权激励，尤其是这一两年，相信大家都有这个感受。很多的中小板、创业板的上市公司，都会给高管做配股，上市后还会再做限制性股权和期权激励，但这里面会暴露出很多问题。比如说，上市前一次性做的配股，有可能3年才上市，有可能5年才上市，中间可能又有高管进来，你之前的总监配了股，新进的总监没配股，这个时候一起工作，就会觉得不公平。还有可能，因为配股，没有基本的规则，也没有宣导和沟通，老板自己拍脑袋就分配了，大家也会觉得不公平。所以，配股没有规则，导致分配不公，就会人为制造了管理层内部持股高管的对立和不满。

8.2 机制不好，导致内部的动荡

就算是高管都配了股，也会出现一个新问题。为什么很多创业板、中小板的上市公司，上市1年后，业绩大概率都会变脸，大部分的高管团队都会变动，甚至高层震动？很多情况下是因为股权激励惹的祸。因为，中小企业上市公司，高管层上市之前本身现金薪酬收入并不高，大家憋足劲干就是为

了公司上市，甚至牺牲个人短期利益，降低公司薪酬成本，让公司利润报表更加靓丽。上市后，高管持股一年之后解禁，大部分高管会考虑减持。但只要高管层在公司上班，证监会规定每年只能减持 25%，不能超过这个比例。尤其看到股价、股市往下走，肯定想尽早套现，怎么办呢？辞职，辞职之后就不受证监会约束，可以马上套现，这样反而会形成公司上市高管急着套现，带来一次离职潮的现象，这是很多公司当下遇到的。所以企业推行股权激励机制，要避免人性的弱点，要设计好员工入股、转岗、退休、离职等的股权处置的机制，不要留给员工投机钻营的漏洞，要导向员工为客户，为企业持续创造价值，分享价值。

8.3 形势不好，导致内部的涣散

国内大部分企业上市后，都会采取限制性股权或者期权激励，限制性股权激励一般会授予员工按照当前一半的股票价格购买上市企业的股票。尤其前几年，股票市场比较好的时候，很多公司做的股权激励在股票市场变差的情况下，对员工的吸引力严重降低，有的上市公司的股票甚至腰斩，跌破员工配股价格，反而带来负向激励。目前中国股市投机氛围浓厚，业绩持续增长的企业，股票并不一定持续走强，资本市场有时会扭曲企业的价值，同时也扭曲股权激励的价值传导机制。所以资本市场不完善，或者形势不好的时候，上市企业的股权激励往往失效，甚至是负向激励，导致员工不满意，天天担心或抱怨企业股价的波动，无心工作，更无暇服务好客户，工作氛围涣散。

力出一孔 利出一孔

《管子·国蓄第七十三》中提到“利出于一孔者，其国无敌；出二孔者，其兵不诎；出三孔者，不可以举兵；出四孔者，其国必亡”。战国时期，商鞅在《商君书》亦提出“利出一孔”的思想。这个唯一的孔道，就是“农战”。除此之外的商业、娱乐等事项，尽在禁除之列。他的商鞅变法，按照“利出一孔”和“驱农归战”的中心思想，将秦国整个社会打造成了“农战”体制，全民为兵。最终得以横扫六国，实现统一。



为国之道，一孔者王，二孔者强，三孔者弱，四孔者亡。

——《新唐书·柳冲传》

华为公司的股权激励是基于“力出一孔，利出一孔”的思想来设计的。什么意思呢？就是力量往一个地方使的时候，长期聚焦在某一个领域，利益只来自于一个孔。《管子·国蓄第七十三》中提到“利出于一孔者，其国无敌；出二孔者，其兵不诎；出三孔者，不可以举兵；出四孔者，其国必亡”。战国时期，商鞅在《商君书》亦提出“利出一孔”的思想。这个唯一的孔道，就是“农战”。除此之外的商业、娱乐等事项，尽在禁除之列。他的商鞅变法，按照“利出一孔”和“驱农归战”的中心思想，将秦国整个社会打造成了“农战”体制，全民为兵。最终得以横扫六国，实现统一。

华为公司所有员工的收入、奖金、分红，唯一来源是为客户创造的价值，公司取得合理的利润，大家才能分到钱，不是通过资本市场的溢价获取利益。不像国内某些上市公司，平时给企业员工的薪酬收入就很低，企业的实际盈利能力比较弱，通过减少员工薪酬，勉强达到上市公司赢利水平要求，通过企业上市后获得资本溢价来实现员工的薪酬收入，结果坑了股民。如果华为公司上市那得多少亿万富翁？这些人在资本市场所得的收入，跟他平时工作付出的努力，是没有直接的正向关系，或者正向关系不明显，或者在资本市场不好的时候甚至是负向的。这就把员工的心态搞乱了，股权激励机制就没有起到正向的作用，反而受资本市场的诱惑，导致各种投机行为，失去了为客户创造价值的战略定力。

第九章 落后的分钱方法五：利益直接算到个人

中国改革开放前，是计划经济，没有现代化企业管理机制，也没有现代化企业管理的职业经理人群体，改革开放后，循着不管白猫还是黑猫，抓着老鼠就是好猫的思想，市场经济开始蓬勃发展，遍地是机会，企业跑步前进，大多数企业没有建立科学的利益分配机制，普遍采取简单粗暴的业绩奖金，基本上企业负责人直接决定员工的收入，并且也缺乏劳动法的保护，企业与员工之间经常因为利益问题而起冲突，久而久之，企业与员工之间在利益分配上缺乏信任，但企业还是需要冲锋陷阵的员工的，于是，很多企业为了稳住员工，开始在内部推行绩效合同，约定具体的绩效指标和奖金标准，尤其是销售部门，没有绩效合同，很多销售员心里都没有安全感，担心企业老板年底不兑现。如此往复，就形成今天很多企业都将利益分配直接算到个人，即使不签订形式上的绩效合同，也会有非常明确的机制，将利益直接分配到个人。这种机制看是解决的企业与员工利益分配上的信任问题，但实际上，会产生很多管理问题。



9.1 团队协作差

只要利益直接算到个人，整个团队之间的配合就会很差，首先是前中后台部门之间的协作差，中后台部门会羡慕嫉妒恨前台部门丰厚的业绩提成。

前台部门业务量越大，中后台部门的抱怨和不满情绪就越大，因为任何业绩与中后台可能没有太大的利益关系，徒增了工作量而已。另外，在同一个团队内部，利益直接算到个人，他们之间不会有经验分享，也不会产生好的协作，甚至彼此成了竞争关系。

9.2 内部利益分配不公严重

直接将利益算到个人，可能会出现内部利益分配不公。因为个人业绩的大小未必与个人的努力付出完全对应，有可能是整个市场行情突然转好，也可能公司某个业务赶上市场爆发阶段，也有可能是撞上大运。因此，把业绩奖金直接算到个人头上，使得个人利益所得与业绩之间的关联过于刚性，要么可能某些人收入很低，某些人收入可能会很高，容易导致内部的不公平。

9.3 团队无法管理，团队氛围差

将利益分配直接算到个人，表面上看似乎非常科学，包产到户，精准到人。但是一家企业的存在，一个组织的存在，必然存在分工，既然分工，就一定有协作，但是如果把利益分配直接算到个人，会让人产生一种幻觉，认为只要做好我自己的工作，按照利益分配的计算公式完成指标就可以获得预期收益，不需要关注上下游协同，不需要关注同事之间的配合，任何与利益分配无关的指标的工作和要求都是额外的负担。所以利益直接算到个人的组织就会出现管理失效或者低效，管理者无法驱动下面的个体，管理者或者职能部门往往被架空，没有抓手，每个个体就会基于自己利益的最大化，而不是团队或者企业利益的最大化行事。最后就会导致每个个体都很有个性，甚至任性，无法管理，团队氛围差。



华为公司的利益分配坚持团队优先的基础上，兼顾个人奋斗。先按照公司整体业绩达成情况，确定公司总的奖金包，再根据部门绩效，将公司奖金包分配到每部门，再由每个部门根据个人绩效和岗位责任大小分配到个人。公司利益分配坚持“大河有水小河满”的原则，通过利益分配，在底层逻辑上解决分工与协作的问题。

第十章 落后的分钱方法六：缺少利益分配的机制和规则

有一些企业并没有合理的加薪或利益分配机制，缺少既定的规则，实行的是一对一的薪酬谈判制，每个员工的薪酬都是员工个人与企业不断博弈的结果。这么做会产生如下问题：

10.1 必然导致员工斤斤计较，一切向“钱”看

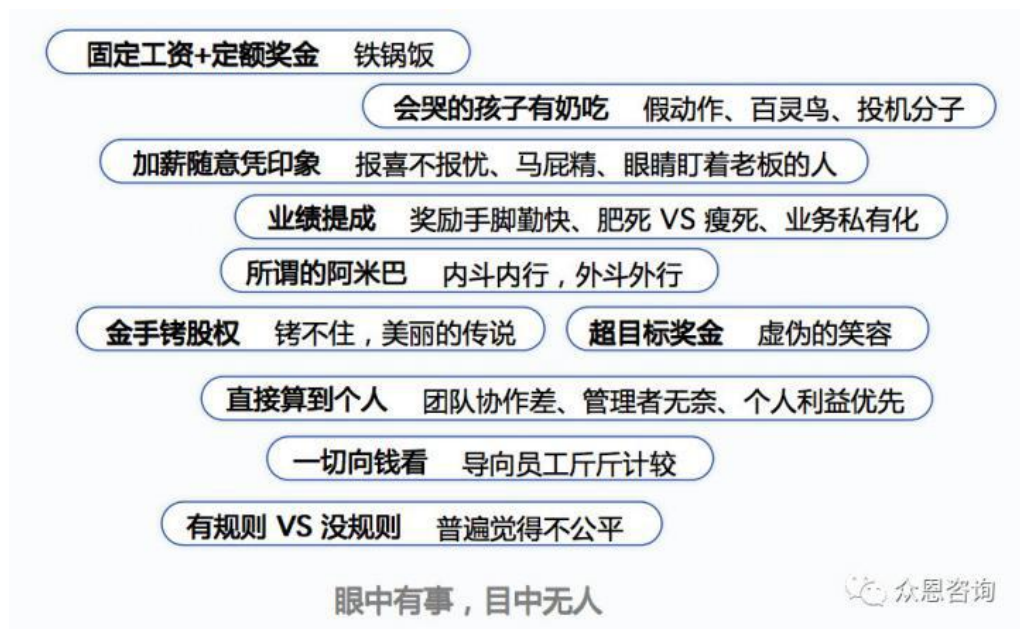
员工为了让自己处于有利地位，往往会在手里捏几张底牌，如果公司不给员工预期的收益，员工就会与公司摊牌，笔者曾经拜访深圳某家公司，其老板就因为财务总监手中掌握公司税收的信息，要挟公司给予 100 万的离职补偿，最后老板只能束手就擒，支付 100 万离职补偿。所以没有分配规则的企业，就会把天使也变成魔鬼。如果员工不计较，就吃亏了，这是人性，不能怪员工，这是企业的潜规则所致。

10.2 必然导致会哭的孩子有奶吃

俗话说：干得好不如说得好。能说会道的员工有更多加薪机会，就会滋生投机分子。没有利益分配的规则，经常是默默贡献的老黄牛吃亏。比如，研发部门的张三和李四，张三和李四能力可能差不多，两人都希望涨工资，其中，张三能说会道，善于博弈，找各种理由说服了老板给自己加了 2000 元工资，但李四可能比较老实腼腆，羞于直接争取利益，结果就会出现老板给李四加个 500 元。这种博弈的结果就是老实人吃亏，会哭的孩子有奶吃，长此以往，企业就越来越多的会哭的孩子。

10.3 必然导致员出工不出力

有一些企业仅凭印象加薪，就会导向员工报喜不报忧，做表面文章，会催生像百灵鸟一样会唱歌的“好员工”。凭印象给员工加薪，还会导致溜须拍马，捂盖子，谎报军情的氛围。总之，没有以结果责任结果为导向的利益分配规则，组织就会出现出工不出力，甚至出力不出活的现象。



上面列出的是一些笔者认为比较落后的分钱方法，这些分钱的方法本身没有好坏，说它们落后主要指运用的场景不当，没有基于场景进行差异化运

用，一刀切，激励手段单一，僵化死板地执行，最后所导致的结果可能是钱也分了，但是没有起到激励的效果。

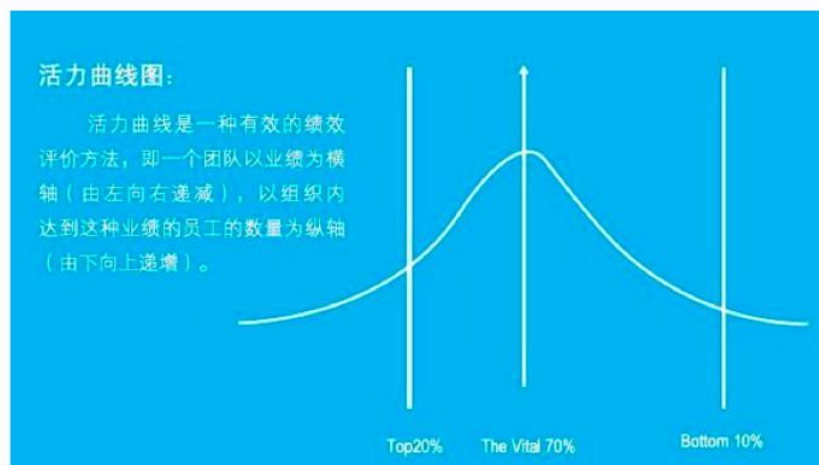
第十一章 分钱的基本原则一：让组织充满活力

一个企业基业长青，成功的要素很多。很多理论家，在事后分析，大企业失败的时候，总是说战略选择的失败，当然很多企业的失败，确实有战略选择的失败，但是也有不少企业，战略选择没有问题，为什么也失败了呢？比如诺基亚发明了智能手机，自己却死在智能手机上，柯达胶卷发明了数码相机却死在了数码手机上。很多优秀的大公司，并不缺乏智慧和远见，但却并未抓住机遇，比如注明的 IBM 成功地预见了电子商务，但 IBM 却错过了电子商务，一度处于危机的边沿，后来 IBM 也预测到移动互联网，但 IBM 始终没有发展起来，以及后来 IBM 也洞见了智慧城市，推出智慧地球，但业务发展得并不好。传统的优秀的大公司从来不缺乏洞见，他们可以聘请外部咨询公司做各种战略规划，对于未来，这些大公司比任何其他中小企业都更加有洞见，但为什么往往是名不见经传的小公司却通过颠覆式创新，超越大公司成为新技术变革的独角兽。所以应对外部环境的不确定性，不是战略选择的失败，而是组织的失败，即使战略选择的失败，也是组织在选择，归根结底是组织问题，是组织活力的丧失。



随着技术的发展，未来的不确定性越来越多，企业很难跨越非连续性的技术创新和商业模式的创新。企业如何能够在不确定的环境下生存下来？如何找到应对不确定性中的确定性，以确定性应对不确定。华为公司的做法是，以内部规则的确定性，过程的确定性，应对结果的不确定性；已过去和当下的确定性，应对未来的不确定性；以组织的活力应对战略的混沌。在应对不确定性中，企业能够把握的最大的确定性，就是让组织充满活力，在方向大致正确的前提下，充满活力的组织不断调适进取的姿势，就能实现企业的战略和经营目标，即使方向完全南辕北辙，一个优秀的团队也能即时的发现和纠偏，不至于让企业走向万劫不复的深渊。

分工是产业社会的基础，是企业存在的基础，是区别于自给自足农业社会的根本，因为分工才出现组织，组织是解决分工后一体化协同化的机制，分工是组织存在的基础，分利是组织存在的保障，分工解决组织效率问题，分利解决组织活力问题。分工和分利是组织存在的一体两面，因此，利益分配的首要解决的就是组织活力，只有通过构筑企业内部与企业外部的利益差，才能吸引优秀的人才加入企业；只有在企业内部构筑员工之间的利益差，才能激发优秀人才持续奋斗。



杰克·韦尔奇：一般来说，一个组织中，20%的人是最好的，70%的人是中间状态的，10%的人是较差的。这是一个动态的曲线。一个善于用人的领导者，必须随时掌握那20%和10%的人的姓名和职位，以便实施准确的奖惩措施，进而带动中间状态的70%。这个用人规律，我称之为“活力曲线”。 众恩咨询

通用电气前总裁杰克·韦尔奇，为了激活通用电气组织活力，发现了企业组织管理的“活力曲线”规律。一般来说，一个组织中，20%的人是最好的，

70%的人是中间状态的，10%的人是较差的。这是一个动态的曲线。一个善于用人的领导者，必须随时掌握那20%和10%的人的姓名和职位，以便实施准确的奖惩措施，进而带动中间状态的70%。这个用人规律，杰克·韦尔奇称之为“活力曲线”规律。在杰克·韦尔奇时代，他提出“数一数二”战略，就是通用电气的各个事业部在行业中要么第一或者第二，否则就被并购剥离或者关掉。当时通用电器六大不同行业事业部每个都成为行业龙头，通用电气的不相关多元化似乎违背了很多经典的管理理论，没有聚焦核心业务，各个事业部没有相关性，是企业发展的禁忌。然而在杰克·韦尔奇的带领下，通用电气取得了巨大的成就，杰克·韦尔奇时代通用电气的成功说明，决定企业发展的不是战略选择，而是组织活力，只要组织充满活力，做什么都有可能做到最好，这就是为什么杰克·韦尔奇在写完商业巨著《赢》的封山之作后，最后写了一本《商业的本质》，在商业的本质里面，杰克·韦尔奇认为商业经营的本质就是经营团队，就是经营组织活力，这才是商业的本质。



2017年6月，华为公司在上海开战略务虚会。战略务虚会正常是要讨论华为公司未来的发展方向，寻找战略机会点。在会议的中段，任总提出公司发展的基本逻辑：方向要大致正确，组织必须充满活力，并要求把这段加入这次会议总结的主标题中。当时，与会的一些领导还是有所争议的，有的认为不能说方向大致正确，一是有些方向一定要绝对正确，比如以客户为中心；有的认为讨论战略的时候，放入组织活力的课题是否合适？对此，任总做了两点澄清和解释，首先，这里的方向是指产业方向和技术方向，我们不可能完全看的准，未来的方向应该是大数据、云计算、人工智能、生物技术等，这个大方向大抵是不会错的。但具体华为公司要选择什么样的市场，什么样

的产品，什么样的技术路径，这点很难准确的定义。做到大致准确就很了不起了；其次，在方向大致准确的情况，组织充满活力非常重要，是确保战略执行、走向成功的关键。所以，在 2018 年 3 月 20 日华为心声社区发布的《华为人力资源管理大纲 2.0》文件中，定义人力资源体系的聚焦点，关注点，包括终极目标，就是让组织始终充满活力。让组织充满活力首先要坚持两轮驱动，即物质激励和精神激励，其次要管理好三驾马车，干部、组织、人才。从华为的经验来看，组织活力的驱动因素就是激励机制，就是科学分钱。

第十二章 分钱的基本原则二：让个人充满动力

组织是由人组成的，要让组织有活力，就必须让个人充满动力。如何让组织里的个人充满动力？对这个问题的回答，要从最基本的哲学追问开始，即基于人是什么的基本假设，追问人到底是什么？关于人的假设是什么？西方管理科学，或者说经济学，也都是从人的假设开始的。西方经济学的第一个假设，人是自私的，第二，资源是有限的，这是整个现代经济学两个核心的假设。在管理学里面，对于怎么管理人，自从泰勒写的《科学管理原理》一书之后，管理才真正走入科学的殿堂。从此之后，对于组织里面的人的研究从来没有停止过，西方的管理科学发展出了很多员工激励的学说、理论和方法。比如，基于人是经济人的假设，产生的管理方法就是胡萝卜加大棒，早期的工厂的管理方法，就是计件制，工时管理等。基于经济人的假设，出现了经典的员工激励方面的 X 理论。基于自我实现人的假设，发展了 Y 理论；基于复杂人的角色，发展了马斯洛的需求层次理论等。此外，还包括双因素理论、期望效价理论、强化理论、公平理论等等。不论哪一种理论，对于实际中从事具体的管理者来说，尽管都有一定的道理，但似乎都不够完美。中国的思想，对人的假设比较简单，就是名、权、利。人活在这个世上，就为这三个东西，要么为名，要么为权，要么为利。要让组成组织的鲜活个体充满动力，就必须洞察人性，识别人们工作的动机，围绕人的动机，设计激励机制，激发人的工作热情，挖掘人的潜能，激活组织，才能让组织充满活力。

科学分钱就是要围绕如何分利、分权、分名来让个人充满动力，让组织充满活力的。



要让组织中的个人充满动力，就要让激励的各种措施与个人的动机进行有效链接，一定要把动机、动力、动作有效地串起来。要去探究不同层次、不同岗位的员工，他们的动机是什么，基于这个动机，把各种激励措施进行有效链接，让他产生动力，然后让他表现出来你想要的动作。

员工的动机千差万别，即使是同一个人在不同人生阶段，都有不同的动机，即时在同样的人生阶段，但在不同的场景下也会有不同的动机，著名的管理学家马斯洛给我们提供了一个识别员工动机的框架“马斯洛需求层次理论”。

基于马斯洛需求层次理论，我们要动态地识别个人的动机，并对动机进行有效的管理和引导。比如，七十年代以前的员工，普遍对物质激励更加敏感，是因为七十年代以前的员工出生在物质比较匮乏的年代，缺乏安全感，对金钱的渴求更多的是对安全感的追求，但是九十年代后的员工，成长在改革开放之后，物质生活条件比较好，有安全感，他们更多追求个性发展，工作要好玩有成就感是第一位的。因此，在激励的时候，就要做区分，对于九十年代后的员工要更多通过发展机会，提供开放自由的工作环境，并给于更多的精神认可，更能激发他们的活力。



华为公司倡导：高层要有使命感；中层要有危机感；基层要有饥饿感的组织文化。

- 1、**高层**：不以物质利益为驱动力，必须强烈的事业心，使命感。
- 2、**中层**：完不成任务，凝聚不了团队，斗志衰退，自私自利，将被挪窝，被降职。
- 3、**基层**：对奖金的渴望、对股票的渴望、对晋级的渴望，对成功渴望。

华为公司将员工分类，分别采取不同的激励方式，这里面实际上就是对人性底层的动机的深刻洞察。

华为公司今年3月20号发布的《华为公司人力资源管理纲要2.0总纲》，旗帜鲜明地提出来，华为公司接下来要把公司的各种激励资源，跟员工的动机进行差异化、针对化有效的链接，不能像过去那样使劲地分钱。所以任总说，没有人才，钱分多了就是人才了。现在发现分钱还不够，还要有使命激发，还有其他荣誉激励来激发。

第十三章 分钱的基本原则三：多维度拓展资源

经常有企业家朋友和我说，我们公司不像华为那么有钱，华为公司可以分配利益很多。我们给不了员工那么多钱，那么我们这个激励如何做呢？ 其

实，如果把思维打开的话，能分的东西不仅仅是钱，还可以分权和分名。钱是分配资源，权利也是分配资源，荣誉也是分配的资源。我们需要升级我们的认知，多维度拓展激励资源，而不能将注意力仅仅放在钱上，如果天天算计物质利益，也会导向员工一切向钱看，斤斤计较。激励资源在企业里永远是有限的、稀缺的、宝贵的。要突破空间和时间的限制，无中生有的创造拓展激励资源。

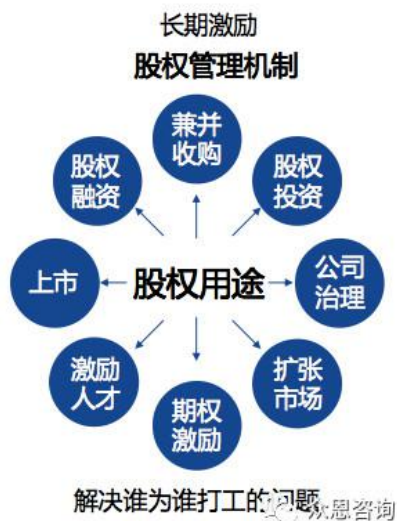


首先，从空间上拓展激励资源。从人们对利益感知角度，利益分配从空间上可以概括为：

13.1 分利

基于利益的薪酬分享机制。将物质利益结构化，根据岗位角色、业务场景、贡献度、劳动态度等分配工资、津贴、奖金、分红、福利等，通过利益的分配在企业与员工之间构筑利益共同体。

分利：基于利益的薪酬分享机制



13.2 分权

基于职位的权力分享机制。将企业权力结构化，将企业的立法权、行政权、监督权赋予德才兼备的员工，让员工在行使权力的过程中，激发员工的使命感。通过权力的分配在企业与员工之间构筑事业共同体。

分权：基于职位的权力分享机制



13.3 分名

基于专业的名誉分享机制。将企业名誉结构化，根据企业的愿景使命、核心价值观、战略目标、阶段性工作重点设置跟踪荣誉激励，并特别营造庄重的仪式感。很多公司都不注重荣誉奖励，基本上都是物质激励，简单粗暴地发了奖金了事。但是，当你的员工就盯着钱看的时候，导致员工对钱的欲望特别强烈，无法达到持续激励的目的。因此，需要认知升级，将荣誉视为企业最重要的无形资产，在企业内部设置荣誉殿堂，将历年的受到荣誉表彰的优秀人物和事迹记录下来，供企业员工做为榜样随时学习。在企业内部网站、报刊、墙上，持续宣导优秀人物的事迹，让公司提倡价值观发生在员工中发生化学反应，导向员工内在的自我的激励，而不过度依赖外在的物质激励。通过名誉的分配，在企业与员工之间构筑命运共同体。

分名：基于专业的名誉分享机制



因此，分好利，打造利益共同体，让企业这辆车被拉得更快；分好权，打造事业共同体，让车拉得更稳；分好名，打造命运共同体，让车拉得更久。



其次，从时间上拓展激励资源。从人们对时间的感知，利益分配可以从时间上概括为：

1、分过去的钱。企业可能现在不赚钱，也可能未来也不一定能赚钱，但如果企业过去赚钱，有留存利润，有盈余公积，就可以用过去的钱来分。如果站在未来看现在，企业每年都要适当留存一部分利益，应对未来的不确定性。具体的表现形式可以是安全退休金、递延奖金计划、递延分红计划、盈余公积、留存利润等。

2、分现在的钱。相对成熟的企业，当期一般会有合理的利润，可以用于分配当期的工资、奖金、分红、补贴、福利等。

3、分未来的钱。企业当期亏损，或者初创企业，往往当期没有太多可以分配的利润，如果不分配，就会出现员工不满意甚至离职。记得有一次，笔者在深圳讲课，有个学员，企业规模做得挺大，年收入 30 个亿，但是刚好赶上行业转型，近两年公司都是亏的，但是他坚信未来两三年会赚钱。他说，如果不分，留不住员工；就算想分，现在也没钱分。怎么办？笔者告诉他，如果你对未来这么看好的话，为什么不把未来的钱拿来分，给员工发股权、发期权呢？很多创业公司在招揽人才的时候，是拿不出很多的钱的，但是他们经常就是那股权来吸引人才。所以，只要思维打开，突破时间的限制，将未来的股权、未来的学习机会成长机会分配员工，让员工对未来的利益形成合理的预期，降低企业当期的经济负担，同时也与员工就未来双方的利益有更深入的绑定，形成长期的利益的共同体。

第十四章 分钱的基本原则四：导向要正确



钱分对了，一大半的管理问题就解决了。但是一些企业可能走到另一个极端，就是过分依赖物质激励的分钱，如果企业与员工仅仅建立在利益交换关系上，企业员工就不可能有使命感，不可能构建事业共同体、命运共同体，表面上看，企业很有狼性，员工很有干劲，实质上每个人都在为自己的利益奋斗，员工只是雇佣军，不可能与企业同呼吸共命运，当企业遇到任何挫折，员工就容易作鸟兽散，或者当外部有更大利益诱惑时，员工就有可能挂印而出，甚至不惜牺牲企业利益为了个人利益铤而走险。因此，企业要在利益分享过程中，导向要正确，不可以导向一切向钱看，唯钱是瞻，要特别注意如下三个导向。

14.1 导向战略



导向战略的核心是要导向公司的增长和成长，有增长不一定有成长，有成长往往有增长。导向战略，就是要构筑公司持续的盈利能力和竞争能力，能让企业活得久一点。很多企业的激励措施往往导向短期经营目标的实现，导向财务性指标，比如收入、利润、回款、费用等，而忽视面向未来的公司核心能力的构建，比如新产品的开发、新的市场的开拓、重大竞争项目的卡位、亏损业务的扭亏、内部管理的重大改进、客户满意度和市场占有率的提升等。这些面向未来的战略目标往往没有当期的经济贡献，往往与公司当期的经营目标有冲突，往往用经济指标无法衡量，往往成熟业务的激励方式无法有效覆盖，往往长期目标被忽视无法落地等。企业当期的经营的结果往往前期的布局与努力，“菩萨畏因，凡夫畏果”，企业不应该过多地在当下的“果”上着力，更应该在可能影响未来“果”的当下的“因”上进行激励，这才是究竟的智慧。很多企业分钱过程中的容易短视和临时抱佛脚，这就是为什么很多企业的战略目标很难落地，新产品和新市场很难突破，企业增长和成长很慢，企业的路越走越窄的原因。就像柯达胶卷发明了数码相机，最后却被以索尼为首的数码相机厂商给打倒了；诺基亚发明了智能手机，却被以苹果为首的智能手机厂商打败了。

这些公司在技术、产品、战略上似乎都没出错，为什么企业最终却倒闭了，这其中的原因在哪里呢？核心是老团队或者老的业务没有发展新产品、开拓新市场的动力，而且新老业务还有潜在的利益冲突，往往做新业务的团队因为没有当期利润，或者业务占比小，所以得不到公司的重视，得不到公司资源的支持，优秀人才也不愿意做创新业务，这也就是为什么昔日的巨头往往容易被小公司颠覆的根本原因。

华为公司的利益分配机制是以战略导向，所以激励资源上也是倾向于战略上的贡献。在华为，升官、发财往往是分开的。在很多公司里，升官就等于发财，发财的人一般也升官。但在华为却不一定。比如，你刚好被派到一个土壤肥沃的市场上去，这个地方原本就经营得很好，有着雄厚的积累和品牌影响力，那么新分派到这一地区，负责这方面业务的员工，因为能够为公司创造当期的经济利益，所以还是能够获得比较多的奖金。但是，在成熟区

域一般很难有什么大的作为，缺少实质性的战略贡献，所以在这个市场上很难得到提拔。

如果在一些新的区域，一些被称为“盐碱地”的市场，或者是竞争对手的“粮仓市场”，即便没有显著的经济利益，但是只要你能攻破一个口子，拿下一个山头项目，往往就能够得到火线提拔，提拔并不意味着当期可以分到很多奖金。这就是多年以来，华为中国区的干部提拔较慢，而海外地区的干部提拔较快的原因。

所以，任总主张根据当期产粮多少来确定经济贡献，根据对土壤未来肥沃的改造来确定战略贡献，两者要兼顾，没有当期贡献就没有薪酬包，没有战略贡献就不能提拔。华为特别注重针对业务发展从0到1、从亏损到盈利、从落后到领先过程中做出贡献的员工进行破格提拔和重奖。



14.2 导向奋斗者

在一个激励竞争的市场环境中，必须区分清楚哪些是劳动者，哪些是奋斗者，并且通过激励，让奋斗者一起冲锋上阵，才能保证公司的核心竞争力。

企业的利益分配要导向奋斗者，而不是一般的劳动者，以奋斗者为本，而不是泛泛地强调以人为本。奋斗者奋斗的方向是为客户创造价值，而不是

为自己或者部门利益奋斗，奋斗者的表现是天天向上，今天跟昨天比是否有进步，每时每刻思考自己的工作是否还有改进的空间，而不是喊口号、表忠心，不是眼睛盯着老板，屁股对着客户。奋斗的内涵是思想上的艰苦奋斗，而不是内体上的艰苦奋斗，不是苦行僧，也不是手脚上的情况掩盖思想上的懒惰。



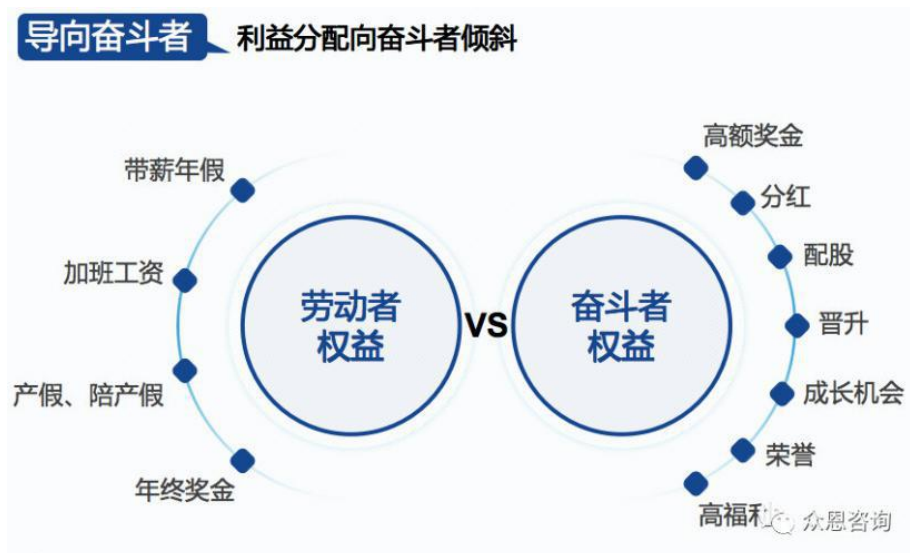
华为把员工分为三类：第一类是普通劳动者，第二类是一般的奋斗者，第三类是有成效的奋斗者。

第一类是普通劳动者。他们是12级以下的员工。这部分员工适用于《劳动法》的管理体系，按照《劳动法》的要求，享受劳动者的各种权益，包括法定假期、加班工资、带薪年假等等。针对普通劳动者，华为保证他们的收入达到或略高于市场平均水平。

第二类是一般奋斗者。对应杰克·韦尔奇的活力曲线，一般奋斗者大概是处于曲线中段的这部分人，他们大概占全体员工的60-70%左右。

这部分员工尽管也有着奋斗的倾向，但他们不是积极的奋斗者，更多会期望每天下班之后能够按时回家，能够尽可能地保证自己的业余生活。华为只要确信他们的输出和贡献大于公司所支付给他们的成本，就可以继续留用。华为也会保证他们的报酬略高于市场水平。

第三类人就是华为公司所倡导的真正的奋斗者。他们愿意放弃安逸的生活，愿意为了自己的使命追求，放弃各种假期，放弃加班费，他们是华为公司核心的奋斗者，是华为的中坚力量。



华为会将奖金的分配、股票激励、晋升和成长的机会优先向他们倾斜，保证他们有丰厚的收入，并达到业界最高的收入。

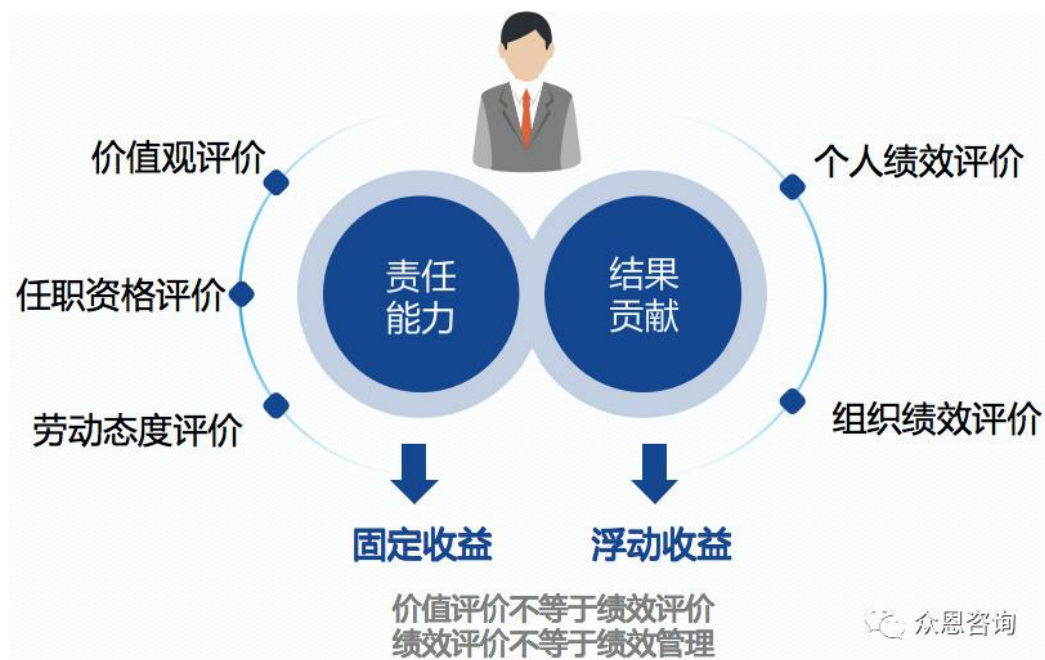
14.3 导向内在激励



企业利益分配最终要导向员工内在的激励，自我的激励，不能导向处处谈钱，不给钱，不干活。要通过分利、分权、分名的多元化激励措施，激发出员工的使命感和责任感，要通过核心价值观来感召，通过目标来牵引，通过成就来认可，通过成长来驱动，将员工塑造为无需扬鞭自奋进的“千里马”。要导向员工内在的自我激励，要特别注重精神激励，要在物质激励的过程中通过精神激励来升华物质激励，在精神激励的过程中通过物质激励来强化精神激励。

第十五章 如何正确评价价值

一谈到价值评价，很多人不由自主地想到绩效评价，这是一个很大的误解，正是这个误解，让我们深陷绩效考核的各种坑不能自拔，绩效考核是绩效管理的手段，不等于价值评价。很多企业花大力气在企业内部搞绩效考核，并根据绩效考核的结果来分配价值，唯绩效考核的价值评价，不断不能正确评价价值贡献，往往扭曲价值创造与价值评价的关系。



价值评价应该以责任结果为导向。而不是以绩效结果为导向，这两者是有区别的，并不一定完全相等。为什么两者会有区别？是因为责任结果基本上是客观存在的，就是在一个组织体系里面，只要设计了这个岗位，这个岗

位是有它存在的必要的，而不是一个完全没必要的岗位，这个岗位就必然要承担一定的责任，而且这个责任或者职责已经用文件写出来也好，没有写出来也好，是客观存在的。写得出来，可能意味着企业对这个岗位理解的很透彻了，清楚其责任。写不出来呢，可能是企业现在的认知水平有限，但它是客观存在的。既然作为一个客观存在的岗位，它有它的责任和职责，它就必有自己的产出，产出的结果就是责任结果。所以一个人在这个岗位上，其责任结果如何，事实上是基于这个岗位所要担负的责任或职责，他做的怎么样、他的产出如何，是客观存在的，周边及上下游甚至客户是能感受到的。

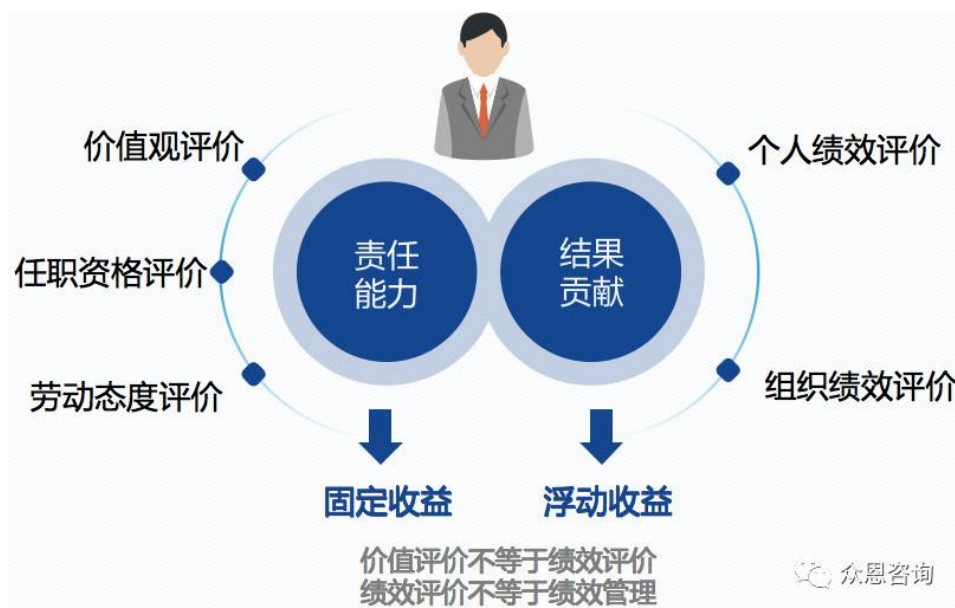
但绩效结果是基于企业根据经营目标或者工作重点的理解是评出来的，既然是评出来的，就必然带有主观的因素。再加上企业对绩效评定的结果是以时间轴为单位的，有半年或者一年，是基于一个时间段来确定，也是在这个时间段里面要关注的关键优先重点工作，但并不可能覆盖这个岗位所要担负的所有责任。任何岗位的职责不可能在有时间限制的绩效考核中都体现出来，例如长期能力建设、战略任务工作、或者外部环境变化的某些不确定性工作的调整等，因为绩效考核要求聚焦关键目标，否则的话要重写一遍岗位职责。

另外，绩效指标的设定、考核与管理者的水平有关，如果管理者的水平差，对这个岗位职责理解不透，对这个岗位承担的责任理解不透，对这个岗位要输出的结果理解不透，然后在制定的绩效目标的时候，该做的没有纳入考核指标，不做的全部纳入了，这也是可能的。

区分点	BSC	KPI	OKR	KSF
定义	平衡计分卡 Balanced Score Card	关键业绩指标 Key Performance Indicator	目标与关键成果 Objectives and Key Results	关键成功因子 Key Successful Factors
主要优点	1.强调四个维度的动态平衡 2.目标之间的相互关联	1.奉行二八原理，聚焦关键目标和指标 2.与战略和预算形成闭环系统	1.将目标层层分解，并形成执行计划 2.对重要过程进行管控和评估，以确保关键结果的达成	1.开启员工源动力，激发员工创造力 2.薪酬于绩效融合，充分挖掘员工潜能 3.让管理层参与经营，实现利益趋同
主要缺点	不能独立使用，必须与KPI、KSF组合应用	重考核重激励，高目标低激励，做减法多压力，因此落地难，员工容易抵触	焦点在过程和关键动作，但缺少考核激励，员工动力系统可能不足	数据相对清晰，老板的格局，管理层的心态
主要运用	BSC主要适用于管理层岗位	KPI使用于以目标为导向的岗位，在强势企业比较有价值	应用于IT、风险投资、游戏、创意等以项目为主要经营单位的大中小企业	KFS适用于管理层岗位，中小企业均适用

企业经常对员工设计很多的考核指标，有的多达 20 多想指标，让员工无所适从，指标的设定一定要以客户为中心，围绕价值创造流程来设置，不能是为了分清内部责任、管控员工动作或者为了要发放绩效工资等，为了考核而考核。这样考核出来的绩效结果是往往带有主观的意识，它不完全是客观存在的。所以绩效结果应该是责任结果最主要的一个反映、但不代表完全符合客观存在与要求的反映，因此，企业更要强调的是责任结果，管理者要充分理解岗位的责任和职责，做好绩效管理，让绩效结果真正体现责任结果。

价值评价要从责任和结果两个层面进行评价，并互为条件，互相验证，而且分别决定员工的不同的价值分配内容。基于责任能力主要决定员工的固定收益，包括工资、股权分配数量、福利、人事待遇、学习机会等，基于结果贡献主要决定员工的浮动收益如奖金、分红等。基于员工的能力（通过任职资格来评价）匹配某个岗位，根据某个岗位，员工承担某个岗位责任，在没有产生结果前，企业需要为员工的能力和和责任支付基本的报酬即固定工资，解决员工基本的生活保障。因为结果具有不确定性，不能完全根据结果来事后支付报酬。但结果的好坏决定员工的浮动收益，解决奖勤罚懒的问题。持续的好结果是对员工能力的证明，员工就会得到晋升，从而相对固定的工资就会进一步提升。更高的岗位和责任又会让员工有机会做出更大的贡献，分享更多奖金或者分红等。以上这就是以责任结果为导向价值评价体系。



15.1 基于能力责任的价值评价

从责任的层面，价值评价主要包括价值观评价、能力评价即任职资格评价、劳动态度评价，这些评价是“冰山”下的评价，是对未来能否做出贡献的潜在价值的评价。

价值观评价是干部晋升的底线，越是到高层，越需要在价值观方面进行长期的 360 度的考察。价值观评价往往通过关键事件来考核，核心是看当组织利益与个人利益发生冲突的时候，是否站在公司利益的立场上考虑问题，放弃个人利益，服从公司利益。价值观评价是权力分配的重要依据。

能力评价即任职资格评价，是对于员工是否具备岗位任职要求进行认定和评价。一般会区分为管理线和专业线的任职资格评价，前者决定员工是否具备担任某层级管理岗位的任职要求，后者决定员工是否具备某个专业岗位的任职要求。任职资格评价决定员工的固定薪酬即工资和各种津贴。

专业层级	任职资格与要求	角色定位
XX类	层级七:主导公司级本类别发展方向与规划,能跨大类提出集成业务战略的解决方案,牵引业务获取重大突破与显著绩效在公司内外具备一定影响力	22级 Fellow/首席专家
	层级六:主导规划专业领域发展,跨专业提供集成解决方案,指导业务抓住发展机遇、获取重大突破,在公司内部树立专业权威,筹划本领域专业能力发展	21级 主任专家
XX子类	层级五:规划本子类业务发展方向,运用跨子类专长,为领域级重大问题提出解决方案,做出正确的专业性决策,并主导本子类专家梯队建设	20级 资深专家
	层级四:承担本子类综合、复杂业制定系统化解决方案,支撑业务正确决策、方案有效落地,并建设与提升本子类专业能力(建议积累跨子类专业知识)	19级 专家 18级 准专家
XX模块	层级三:负责本模块业务规划,结合子类跨模块专业知识制定综合解决方案,组织团队落实工作,并对本模块业务流程优化积极贡献	17级 关键贡献者 16级 团队贡献者
	层级二:承担单一模块业务\中小项目执行落实,能指导他人开展工作,对本模块业务工作输出和质量负责	15级 独立贡献者/ 初步独立贡献者
	层级一:指导下开展例行专业性工作,对个人工作成果负责	13级 例行工作执行者

华为公司有非常完整的任职资格评价体系。华为自 1998 年正式引进英国国家职业资格制度(NVQ),经过了二个阶段:1998 年-1996 年,在关注行为规范化的基础上,在部分职类上试行任职资格管理;1996 年-2001 年,建立开发建立任职资格标准,并对员工进行任职认证;2001 年开始将认证结果与人力资源其他模块相结合。华为的任职资格管理实践给我们以有益的启示:通过在企业中建立任职资格管理体系,并将素质模型纳入任职资格管理体系,既可有效地弥补素质模型自身的缺点,又能够把搭载素质模型的任职资格管理体系与人力资源管理体系密切对接,使得两者真正成为人力资源管理与开发的有效管理工具。

在华为的任职资格管理体系中,包含以下几个关键要素和环节。

1、划分任职资格等级体系。华为任职资格管理体系包括技术任职资格、营销任职资格、专业任职资格和管理任职资格。共分为六级,每级又分为四等,即职业等、普通等、基础等、预备等,并形成了详细的任职资格标准体系。

2、构建职业发展通道。任职资格与职位相结合,为员工提供了职业发展通道。通过任职资格管理的牵引,形成管理和专业/技术两条职业发展通道。

3、建立任职资格标准。任职资格标准是基于岗位要求和要求，对承担该岗位的长期综合绩效优秀的员工被证明了的成功行为和能力要素进行归纳而形成的评价指南。

4、任职资格认证。任职资格认证是指为证明申请人是否具有相应任职资格标准而进行的鉴定活动。相同工作性质(职类)的人员按照统一的标准进行程序公正的认证，以促进认证结果的客观性，真实反映员工持续贡献的任职能力。

5、任职资格结果的应用。任职资格标准的应用包括：作为培训需求的重要来源，培训体系根据各类别任职资格标准的要求，进行课程体系建设；作为职位说明书任职要求的补充和细化，用于招聘中参考确定拟聘职位的考察标准；指导员工日常工作的改进。

华为任职资格标准有公司层面的通用标准，每个专业类别根据管理要求进行细化，分别出台本专业的任职资格标准，如华为公司会有研发类、营销类、供应链类、财经类、操作类等细化的任职资格标准。在通用的统一标准下每个专业制定明细的任职资格标准，既保证全公司有统一的尺子来度量每一个人，又充分考虑了每个专业的差异化要求。以下为华为公司通用任职资格标准。

劳动态度评价是评价员工的努力程度。评价员工是否愿意奋斗，是否诚实守信，不弄虚作假。劳动态度评价决定员工的成长机会分配，包括学习机会、轮岗机会等人事安排。

华为公司每年都对员工进行一次劳动态度评价，先由员工根据劳动态度自检表进行自评，然后由各级华为各级 AT 团队（笔者注：人力资源干部评价委员会）进行集体评议。

15.2 基于结果贡献的价值评价

员工的价值观、能力、劳动态度评价是潜在的价值评价，是员工未来可能做出贡献的前置性评价，主要决定员工的基本报酬或者固定报酬。员工虽

然具备未来做出贡献的潜在价值，但是否真的做出期望的价值贡献呢？这就需要建立基于结果贡献的价值评价机制。基于结果贡献的评价分为个人结果贡献和组织结果贡献，即个人绩效评价和组织绩效评价。组织绩效评价往往要优先于个人绩效评价，也就是说个人绩效再好，如果员工所在的组织或者团队绩效不好，个人的绩效也不会太好，受到组织绩效的约束。

绩效评价是企业管理的难题。围绕绩效评价的公正性，在企业管理实践中发展出了很多的绩效评价工具，如平衡积分卡、关键绩效指标（KPI）、个人绩效承诺（PBC）、目标关键结果（OKR），关键成功要素（KSF）等等。这么多的绩效管理工具，让很多企业无所适从，究竟应该采用什么样的绩效管理工具。其实上述的每个工具都有适用的特定场景，企业不要赶潮流，朝三暮四。各个工具适用的主要场景描述如下：

区分点	BSC	KPI	OKR	KSF
定义	平衡计分卡 Balanced Score Card	关键业绩指标 Key Performance Indicator	目标与关键成果 Objectives and Key Results	关键成功因子 Key Successful Factors
主要优点	1.强调四个维度的动态平衡 2.目标之间的相互关联	1.率行二八原理，聚焦关键目标和指标 2.与战略和预算形成闭环系统	1.将目标层层分解，并形成执行计划 2.对重要过程进行管控和评估，以确保关键结果的达成	1.开启员工源动力，激发员工创造力 2.薪酬于绩效融合，充分挖掘员工潜能 3.让管理层参与经营，实现利益趋同
主要缺点	不能独立使用，必须与KPI、KSF组合应用	重考核重激励，高目标低激励，做减法多压力，因此落地难，员工容易抵触	焦点在过程和关键动作，但缺少考核激励，员工动力系统可能不足	数据相对清晰，老板的格局，管理层的心态
主要运用	BSC主要适用于管理层岗位	KPI使用于以目标为导向的岗位，在强势企业比较有价值	应用于IT、风险投资、游戏、创意等以项目为主要经营单位的大小企业	KFS适用于管理层岗位，中小企业均适用

绩效评价如何做到相对的公正和客观，没有放之四海皆准的方法，需要根据每个企业的业务特点灵活运用不同的方法。总体来讲，应该建立场景化、差异化、动态化的绩效评价机制。

第十六章 如何合理分配价值

华为在《基本法》第 16 条明确规定：劳动、知识、企业家和资本创造公司的全部价值。

其中，企业家群体不仅仅指老板本身。对华为来说，就是指核心的价值创造者，包括老板和核心的管理团队。他们主要的任务是通过洞察市场、寻找机会、引领业务持续发展。

知识工作者是华为的中坚力量，他们主要是负责具体的执行，眼睛盯着市场和客户，多打粮食，完成经营目标。

他们的投入的时间、体力跟产出是成正比的。



华为倡导以奋斗者为本，华为会将奖金的分配、股票激励、晋升和成长的机会优先向他们倾斜，保证他们有丰厚的收入，并达到业界最高的收入。

在华为，员工的劳动所得与资本所得的比例是 3:1。

劳动所得包括工资、奖金、福利等等的所有收益，资本所得就是华为员工投了钱所得到的分红。

这可以说是管理学上的一个重大的突破。在工业化时代，员工都叫劳动力，是机器的补充。

华为的做法

第 19 条 | 效率优先，兼顾公平，可持续发展是我们价值分配的基本原则。

按劳分配的依据是：能力、责任、贡献和工作态度。

按劳分配要充分拉开差距，分配曲线要保持连续和不出现拐点。

股权分配的依据是：可持续性贡献、突出才能、品德和所承担的风险。

股权分配要向核心层和中坚层倾斜，股权结构要保持动态合理性。按劳分配与按资分配的比例要适当，分配数量和分配比例的增减应以公司的可持续发展为原则。

第 69 条 | 我们在报酬与待遇上，坚定不移向优秀员工倾斜。

工资分配 实行基于能力主义的职能工资制；

奖金分配 与部门和个人的绩效改进挂钩；

安全退休金等福利 依据工作态度的考评结果；

医疗保险 按贡献大小，对高级管理和资深专业人员与一般员工实行差别待遇，高级管理和资深专业人员除享受医疗保险外，还享受医疗保健等健康待遇。

进入知识经济时代之后，劳动力可以作为资本存在，它解决了知识型劳动者如何分享企业的剩余价值的问题。

我们需要的不是劳动力，我们需要的是创造力。公司的价值是创造出来的。特别是在生产力过剩、产能也过剩的时代，需要提供更好的产品和服务。

那么靠谁呢？机器靠不了，就只能靠人力。所以创造力必须得到更多的回报，体现在量化标准上，就是 3:1。

而资本体现为一种投资行为，华为公司将它也定义为一般的价值创造要素，而不表现为一种独特的资源，获得合理的财务回报即可。

华为的做法

第 19 条 | 效率优先，兼顾公平，可持续发展是我们价值分配的基本原则。

按劳分配的依据是：能力、责任、贡献和工作态度。

按劳分配要充分拉开差距，分配曲线要保持连续和不出现拐点。

股权分配的依据是：可持续性贡献、突出才能、品德和所承担的风险。

股权分配要向核心层和中坚层倾斜，股权结构要保持动态合理性。按劳分配与按资分配的比例要适当，分配数量和分配比例的增减应以公司的可持续发展为原则。

第 69 条 | 我们在报酬与待遇上，坚定不移向优秀员工倾斜。

工资分配 实行基于能力主义的职能工资制；

奖金分配 与部门和个人的绩效改进挂钩；

安全退休金等福利 依据工作态度的考评结果；

医疗保险 按贡献大小，对高级管理和资深专业人员与一般员工实行差别待遇，高级管理和资深专业人员除享受医疗保险外，还享受医疗保健等健康待遇。

华为就是基于价值创造、价值评价和价值分配的闭环来打造“以客户为中心——不与客户争利；以奋斗者为本——不让奋斗者吃亏”的奋斗者文化。华为围绕这个价值环，以价值评价为支撑，实现价值的良性循环。

延伸阅读：任正非的“四砍”用人之道

华为承认人性的多样化，对于不同的员工采取不同的管理手段，从而让他们最大化的发挥价值。

任正非有一个用人之道，简洁有力，即高层要有决断力即头部力量，中层要有腰部力量，基层要有执行力即脚步力量。

核心就是针对高层、中层和基层的三个“砍”。这三个砍，是手段，更是一套简单的规则，让华为的员工各就各位，发挥最大的协同效应。

（一）砍掉高层的“手和脚”

任正非强调高级干部要砍掉他们的手和脚，只留下脑袋用来仰望星空、洞察市场、规划战略、运筹帷幄。高层干部不能习惯性地扎到事务性的工作中去，关键是要指挥好团队作战，而不是自己卷着袖子和裤脚，下地埋头干活。

任正非要砍掉他们的手和脚，就是要他们头脑勤快，而不要用手脚的勤快掩盖思想上懒惰。高层干部就是确保公司做正确的事情，要保证进攻的方向是对的，要确保进攻的节奏是稳妥的，要协调好作战的资源是最优的。

（二）砍掉中层的“屁股”

华为公司中层干部承上启下，至关重要。任正非曾经大声疾呼，华为公司要强大，必须要强腰壮腿，中层就是“腰”，基层就是腿，腰是中枢。砍掉中层干部的屁股，在华为有三层含义：

首先，砍掉中层干部屁股就是要打破部门本位主义，不能屁股决定脑袋，每个中层干部不能各人自扫门前雪，只从本部门利益出发开展工作。坚决反对不考虑全局利益的局部优化，以及没有全局观的干部主持工作。

其次，砍掉中层干部屁股，就是要走出办公室，下现场和市场，实行走动管理，答案在现场。

中层干部不能坐在办公室里面打打电话，听听汇报，看看“奏折”，而要将指挥所建在听得见炮声的地方，要亲赴一线指挥作战。任正非本人也经常下一线体察民情，巡回督战。

最后，砍掉中层干部屁股，就是要让干部的眼睛盯着客户和市场，屁股对着老板，而不是眼睛盯着老板，揣摩“圣意”，屁股对着客户，不理不睬。

华为的核心价值观就是始终坚持以客户为中心，快速响应客户需求。凡是屁股对着客户的干部，要坚决砍掉他的屁股，让他下台。

（三）砍掉基层员工的“脑袋”

华为公司的员工都是高级秀才，如何把这些清高的“秀才”改造成能征善战的“兵”。任正非可是煞费苦心，在各种场合强调要服从组织纪律，建设流程化组织，建立业务规则。

基层员工，不管你是硕士，还是博士，必须遵守公司的流程制度和规则。他在致新员工的一封信中明确指出，华为反对基层员工下车伊始“哇啦哇啦”，不了解情况，就给公司写个万言书，对公司发展激昂陈词，指点江山。

基层员工必须按照流程要求，把事情简单高效做正确，不需要自作主张，随性发挥，因此要砍掉他们的脑袋。

华为公司的高层干部要有决断力，中层要有理解力，基层要有执行力，唯有坚定不移地砍掉各自多余的脑和手脚，减少冲突，各谋其位，各司其职，才能形成攻无不克，战无不胜的狼性团队。

（四）砍掉一身营养过剩的“赘肉”

任正非管人用人还有关键一砍，没有这一砍，前面三砍就是白砍，没有这一砍，就没有整个组织的“脑袋”、“屁股”、“手脚”的协同，没有这一砍，貌似强大的组织也只是虚胖，没有这一砍，即使成长为恐龙也难以逃脱物竞择的命运。

这一砍是任正非管人用人的最低也是最高要求，就是要砍掉员工的“懈怠”，砍掉一身营养过剩的“赘肉”。

第十七章 华为的激励密码

17.1 华为员工激励方式图解，让员工拿奖品拿到手软，就对了！

一、华为激励员工全景图与雷达图透析，还原一个真实而鲜活的华为

1、华为激励员工的总体原则：

（1）向奋斗者、贡献者倾斜，给火车头加满油。

（2）导向冲锋者向前线倾斜。华为的产值 8500 亿，可能百分之七八十在国外，在非洲一线地区。华为有一本书叫《在枪林弹雨中成长》，这本书里面记录了华为点点滴滴在全球范围内拓展的故事。

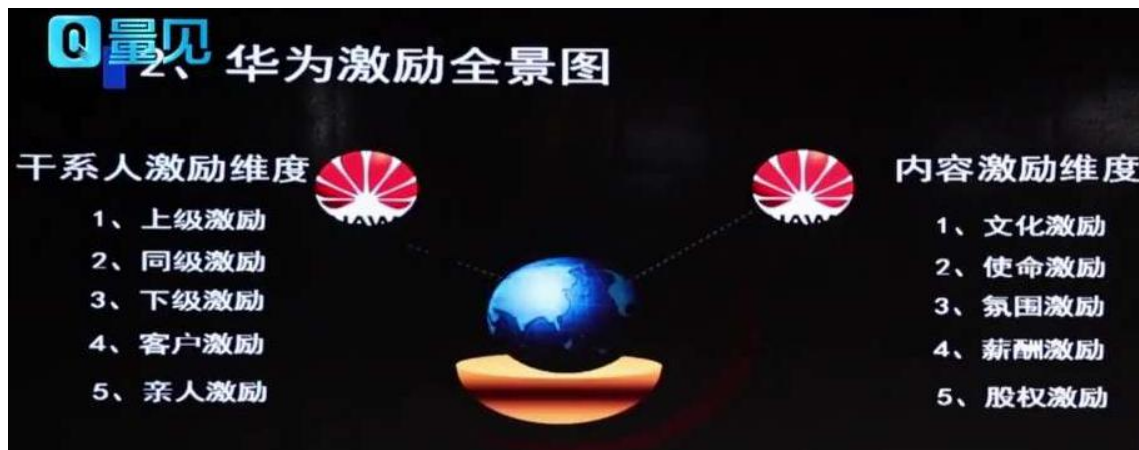
（3）不让雷锋吃亏。不能让英雄人物流血、流泪还流汗。

2、华为到底设计了多少奖励项目？

（1）华为到底有多少奖项，或许没有人能给出具体的数字。华为一年一度的市场部晚会，历时四五个小时，一多半的时间是用来发奖的。战略项目奖、最佳销售项目奖、竞争优胜奖、战略竞争奖、区域能力提升奖、最佳专业职称奖、优秀行政服务奖……

（2）粗略统计，在这次大会上发出的各种奖项有 360 多个，获奖的部门及个人达到 887 个。

二、华为激励全景图



激励有很多理论，比如马斯洛理论、双因素理论等等，很多企业用了很多，学了很多，参观了很多。但是最后发现落地不了，员工该走的还是会走，刚发了钱又走了。激励的对象是人，人是个多维的动物，需要情感关注，不是完全靠物质的。所以很多分类方法把精神激励、物质激励分类。我提出新的概念叫全息分类多维度激励，形成一个动态性的全周期的激励。

华为激励分两个方面给大家讲，一个叫内容激励维度，第二个叫干系人激励维度。

1、内容激励维度分为：

- (1) 文化激励；
- (2) 使命激励；
- (3) 氛围激励；
- (4) 薪酬激励；
- (5) 股权激励。

2、干系人激励维度包括：

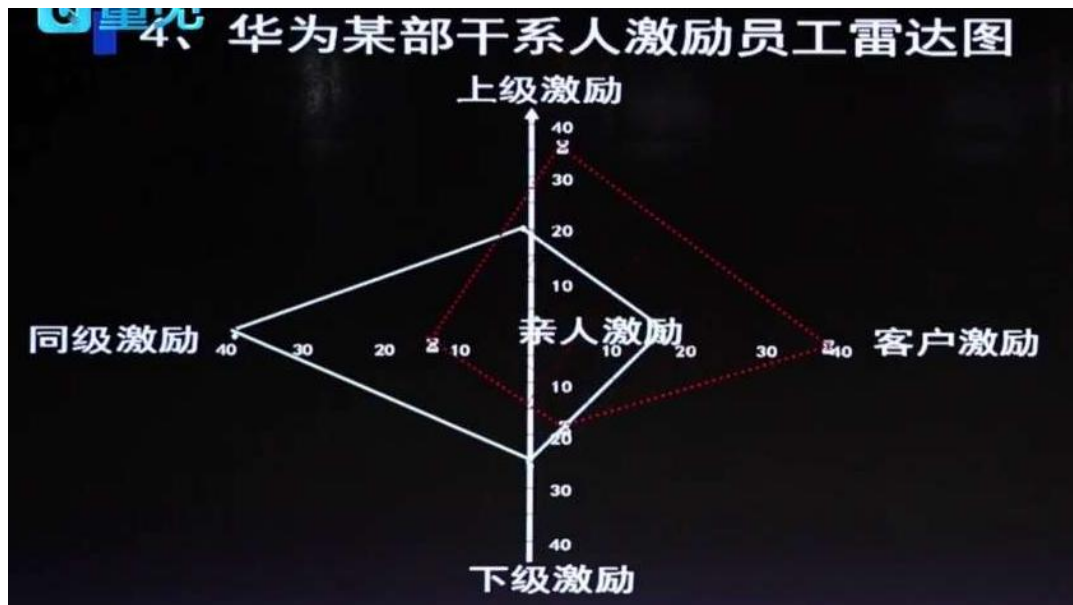
- (1) 上级激励；
- (2) 同级激励；
- (3) 下级激励；
- (4) 客户激励；
- (5) 亲人激励。

三、华为员工的激励地图

华为员工激励地图，分为六个层面。一级一级往下走，走向个人、区域、地区、事业部、全公司等等，他有形形色色的奖励，可以像作战地图一样，每个区

域、每个事业部可以不一样，还可以自己设置。

四、华为某部干系人激励员工雷达图



干系人激励员工雷达图分为四个维度：

上级激励、下级激励、同级激励、客户激励，把亲人激励放在最核心。

17.2 文化激励——华为文化不仅仅是“狼”性，更多的是激励了千千万万的华为

1、华为极具特色的激励文化是如何形成的？

(1) 1995年9月起，华为公司发起了“华为兴亡，我的责任”的企业文化大讨论，同时还制定了14条的《华为行为准则（暂行稿）》。

(2) 《基本法》的制定从1996年初开始，到1998年3月27日完成，历经三年，改了八稿。

(3) 1998年3月23日，南山明华会议中心，“华为公司《基本法》审定会”正式召开，宣告了历时三年，修改数次，计103条，16400余字的《华为公司基本法》横空出世。

(4) 在这次会议上，任正非指出：《基本法》通过之时，也就是《基本法》作废之时。

(5) 当年国务院副总理李岚清曾为《基本法》题词：“随心所欲，不逾矩”。

2、华为的核心价值观

公司的核心价值观是扎根于我们内心深处的核心理念，是所有华为长期坚持、一致认同的文化基因，它是华为走到今天的内在动力，更是华为面向未来的共同承诺。

华为的核心价值观包括六个方面：

- (1) 成就客户；
- (2) 艰苦奋斗；
- (3) 自我批判；
- (4) 开放进取；
- (5) 至诚守信；
- (6) 团队合作。

在华为该给供应商的钱，如果你不按时付，就扣绩效。每年因此而扣绩效的人还不少，哪怕是在最困难的时候，1996年到1998年这段时间，华为发展的还不是那么顺利。

3、基于客户需求导向的文化内核

以客户为中心、以奋斗者为本，长期艰苦奋斗。

- (1) 以客户为中心；

- ①不断将客户需求导向的战略层层分解并融入所有员工的每项工作中。
- ②不断强化“为客户服务是华为生存的唯一理由”。
- ③“下一道工序就是客户”。

- (2) 以奋斗者为本；

①给予客户需求导向的奋斗精神，并通过奋斗者必将得到合理回报的机制，得到强化。

- ②全力创造价值、科学评论价值、合理分配价值。

4、华为非常崇尚“狼”，而狼有三种特性：

- 其一，有良好的嗅觉；
- 其二，反应敏捷；
- 其三，发现猎物集体攻击。

华为认为狼是企业学习的榜样，要向狼学习“狼性”，狼性永远不会过时。

给大家讲个案例：华为人拜访客户是团队作战，后来还形成一个铁律叫“铁三角”，谈业务所向披靡，因为每个人力量弱，有些功能可能不太懂，不可能都全面，我们要全方位的为客户服务，所以组团参加，不视成本。

17.3 使命激励——真正能够让华为人浴血奋战的是华为的使命

1、华为以奋斗者为本的内涵

（1）为客户创造价值的任何微小活动，在劳动的准备过程中为充实提高自己而做的努力均叫奋斗，否则，再苦再累也不叫奋斗。

（2）任正非：不要做思想上的懒汉。

中国有句话叫“没有功劳，也有苦劳”。在华为不讲苦劳，也不太讲功劳，在华为讲奋斗。

2、何人可称为奋斗者

何人可称为奋斗者在华为是有严格的区分。

（1）普通的劳动者

（2）一般的奋斗者；

（3）有成效的奋斗者。

华为对奋斗者的界定大多是建立在绩效的基础上的：“员工只要输出贡献，大于公司支付给他们的成本，他就可以在公司生存，或许他的报酬甚至比社会稍微高一点。”

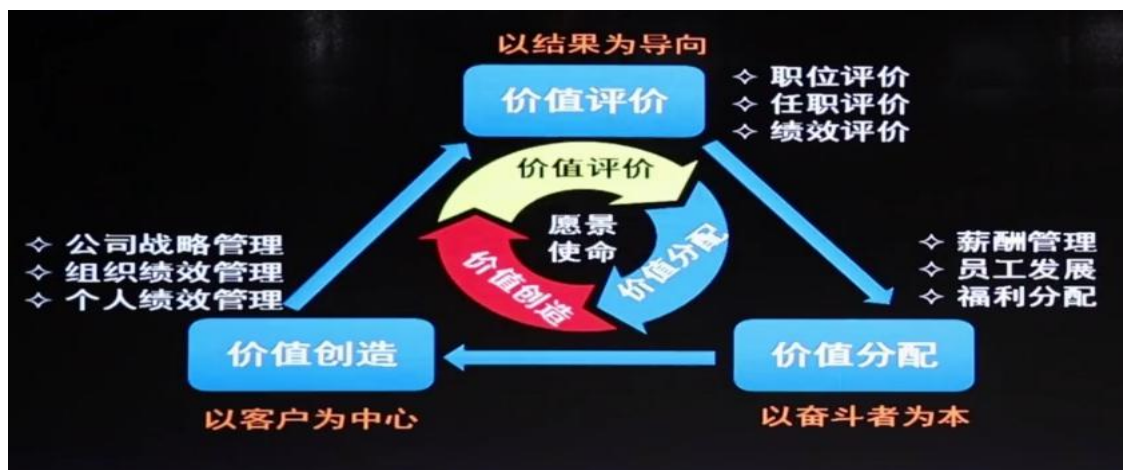
3、如何成为奋斗者：

（1）爱学习：首先是需要具备刻苦学习精神。在华为没有专业的概念，专业叫做自我受限。在华为新员工培训的时候，有一个辩题是爱一行干一行还是干一行爱一行。在华为要求是干一行爱一行。

（2）“狼”性修养：一是嗅觉敏锐，二是奋不顾身，三是团结作战。

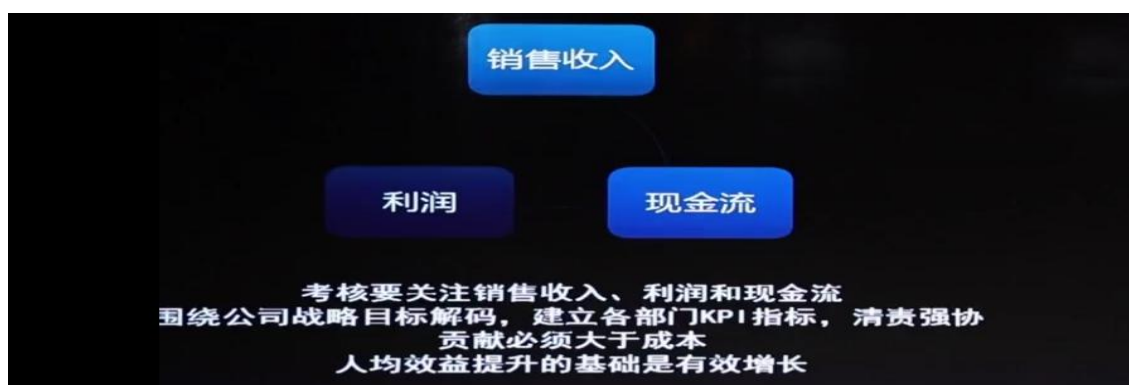
（3）乐于奉献：敬业献身、无私无畏、自我批判、大局为重，始终保持使命感和危机感。

4、如何激励奋斗者



首先最核心的激励是愿景使命激励，包含价值评价、价值创造和价值分配。

(1) 价值评价的方法与标准



在华为内部考核包括三个方面：销售收入、利润和现金流。中国企业的寿命普遍不长，绝大部分中国企业就死在现金流上。

5、如何评价员工

(1) 优先从成功团队中选拔干部

在华为如何评价员工，华为有一个概念叫“出成绩的地方，出人才”。第二个说法是要培养一大批敢于抢滩登陆的勇士。所以要优先从成功的团队当中选拔干部。

(2) 优先从主战场、一线和艰苦地区选拔干部

① 大仗、恶仗、苦仗出干部；

② 选拔干部第一选的是干劲；

③ 以全球化的视野选拔干部。

(3) 干部选拔的关键行为标准

① 品德与作风是干部的资格底线；

②绩效是必要条件和分水岭，茶壶里的饺子我们是不承认的；

③领导力素质是干部带领团队持续取得高绩效的关键行为。

17.4 氛围激励——企业的氛围是员工形成的，也改变着员工

一、华为血液当中有什么味道？

（一）充满热情；

华为充满热情，跟一般的企业不一样，一般的企业都喊口号。华为都是理工科的心里想的都不说出来，充满热情是憋在内心的热情。有一点可以看出来，他们眼睛里充满了热情。

（二）一直战斗；

马云先生去年提出 996 工作制，但在华为是一直战斗，24 小时战斗，没有 996，996 是职业经理人的概念、是打工者的概念。在华为，就是一直战斗，生命不息，奋斗不止。

1、屡战屡败，屡败屡战。

（1）建立海外品牌和信任的过程是艰难的，任正非曾经说过“海外市场拒绝机会主义”。

（2）华为早在 1996 年就开始有步骤地拓展国际市场，但是“屡战屡败、屡败屡战”。

1996 年华为到国外开拓市场，是因为任正非说我要做到全球最大，在中国最大可能全球最大，但不一定，全球更大的范围才能最大。第一批出国的人，连邮电局的单子都不会。很多人觉得要出国了，先要做一下攻略，要学好英语等等。在华为要出去就要立马就走，一直在战斗。所以刚去的时候，连普通的商业计划书、招标书都不会写。在华为要外派出国关键是看你的心态和整个斗志。

讲个案例，当时我们去印度的时候，名片上写中国副代表，把国徽也印上去。外国人一看名片还以为我们是大使馆的人，后来谈到通讯设备就不理我们。我们经常坚守在危难时刻，比如下雨天、自然灾害的天，欧美国家的人睡大觉，设备被冲了，我们就在旁边转悠。通信设备被冲了，印度人打欧美大企业的电话，企业不理他。半夜我们就上去说，用我们的设备，保障通信线路，他们会毫不犹豫

把华为的设备用上。我们就利用这些机会一个一个发散式的打开市场。所以叫屡战屡败，屡败屡战，永不放弃是华为人的一个心态。

2、胜则举杯相庆，败则拼死相救

(1) 团队合作不仅是跨文化的群体协作精神，也是打破部门墙、提升流程效率的有效保护。

(2) 华为曾经要求干部员工观看《绝密 543》电视剧：它描述中国地空导弹部门，几个营之间相互协作，共同优化导弹发射管理流程，结果能够做到，全导弹营像打一杆枪似得，紧密协同地打导弹，使原本需要 1 分钟的发射时间，缩短到了 8 秒，打下一架又一架 U2 高空侦察机。

华为有个求助平台，你不会可以快速求助，在华为任何人都必须响应，而且是一站式服务。比如说一般的公司财务部问人力资源部招聘的人什么时候到位，问的是招聘人员，他会告诉你还要 5 天、8 天或者 10 天。但是如果你问的是人力资源部的薪酬人员，可能他也不知道，他会让你去问负责招聘的人。在华为你问的是薪酬人员的话，他会跟你说好的，我一会儿告诉你，然后他马上去找到负责招聘的人去问你的招聘什么时候到位，而且他会问你招的什么岗位，有几个人选等等，把所有的一些都清楚以后，到人力资源部了解到招 4 个人，现在有 5 份简历，三个合适，两个不合适。5 份简历当中有排序，你看哪个更好，明天我协助你把这个事情搞定，做薪酬的人会协助招聘的人做这个事情。因为求助平台，要一起帮助。

3、伟大的背后都是苦难

在外人看来，华为“光鲜亮丽”，是国内企业的标杆，可正如芭蕾舞演员这双变了形的脚，伟大的背后是无数“不足为外人道也”的伤疤。

1、老板“疯”员工也“疯”

(1) 中东地区常年战乱，除了炮火还有致命的瘟疫。别的企业唯恐避之不及，只有华为员工永远在路上。冒着生命危险拿下订单、抢修设备，子弹就贴着耳朵擦过，还能听到子弹的音爆声。在华为“身先士卒”是企业文化。

(2) 2008 年 9 月 20 日夜，巴基斯坦首都伊斯兰堡发生大爆炸，死伤 300 多人。当时华为在巴基斯坦的负责人，以安全为由强势拒绝任正非过来，对此，任正非只回了一封简短有力的邮件，邮件里写着：“兄弟们能去的地方，我为什

么不能去，谁再阻挡我去，谁下课！！”

17.5 薪酬激励——在华为拿的不是薪酬，而是一份价值

一、华为的工资到底有多高？

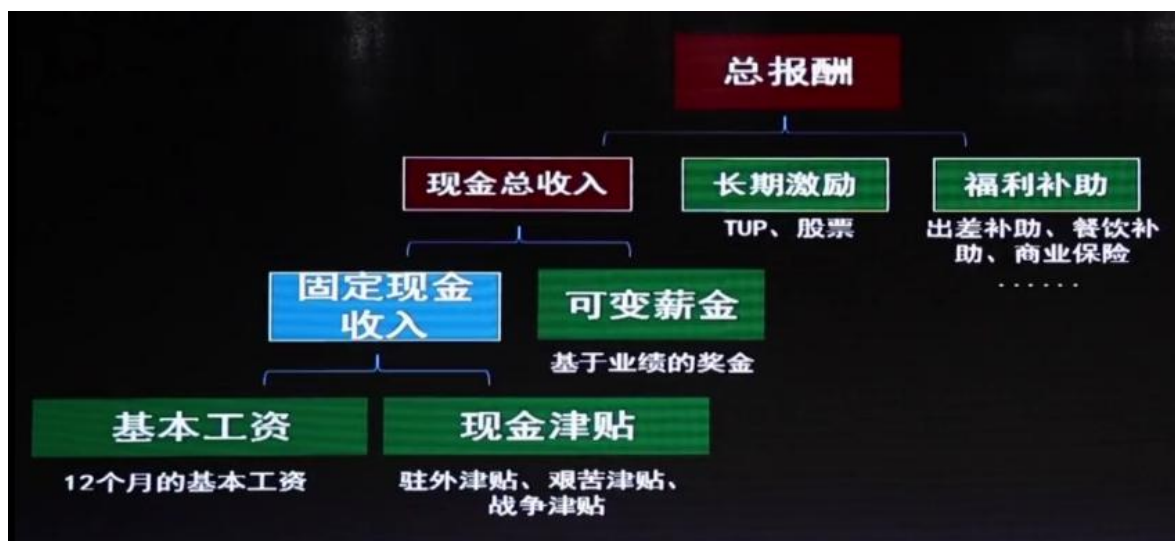
2018 年，华为的雇员费用是：112403 百万元，按照华为目前员工总数 19.4 万计算，华为员工人均工资已经达到：57.9 万，月均是 4.8 万。

在华为年薪过千万的人上千人，过百万的人上 10 万人，过 10 万的人全部都是。

二、华为薪酬设计哲学：3P 外加一个 M

- 1、一是岗位，主要取决于员工的岗位价值（Position）；
- 2、二是绩效，员工做出多大贡献（Performance）；
- 3、三是能力，员工具备多大能力（Person）；
- 4、M 就是市场参照（Market）。

三、华为员工薪酬构成



四、华为员工的薪酬结构占比：

- 1、操作人员的固定收入是占年收入的 90%，无股金；
- 2、专业技术人员的固定收入占年总收入的 60%，浮动收入占 25%，股金控制在 15%；
- 3、中层管理人员的固定收入占年总收入的 50%，浮动收入为 30%，股金为 20%；

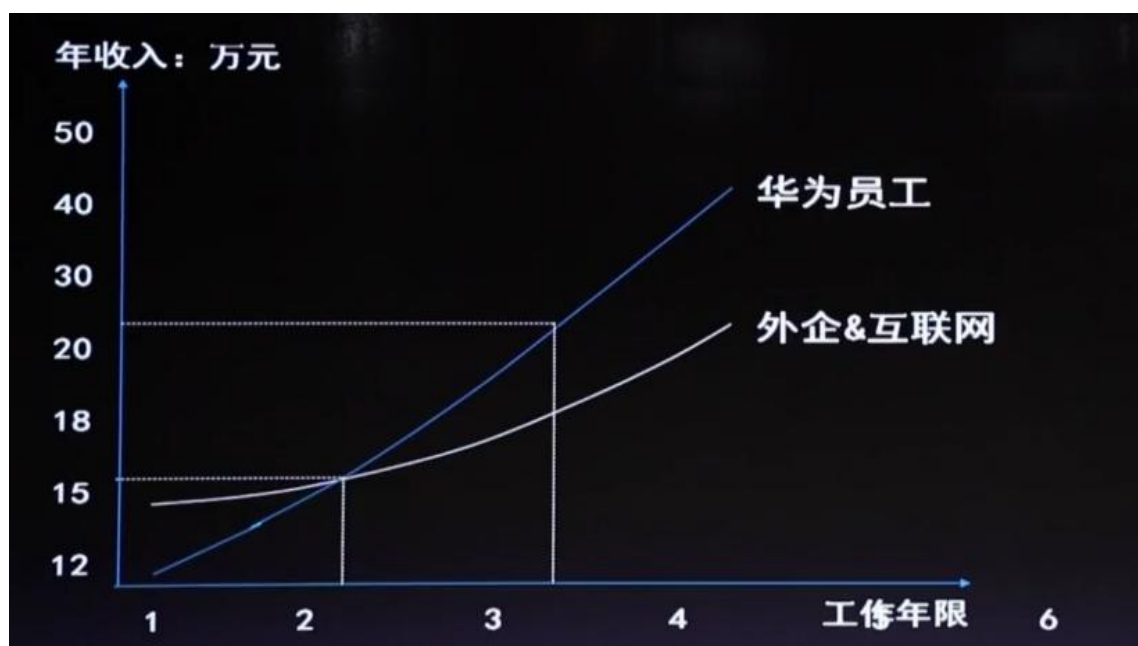
4、高层管理人员的固定收入占年总收入的 40%，浮动收入为 20%，股金为 40%。

五、华为工资调整方法——调薪激励矩阵

以年度增幅x%为例		薪酬水平比率（CR）		
绩效结果	较低	居中	较高	
A	2.2-2.5x%	1.8-2.0x%	1.2-1.5x%	
B+	1.8-2.0x%	1.2-1.5x%	1.0-1.2x%	
B	1.0-1.2x%	0.5-1.0x%	0-0.5x%	
C/D	0	0	-0.5-0x%	

每年规定有25%的人不得涨薪！

六、华为员工与外企及互联网公司薪酬趋势对比



从趋势图来看华为的薪酬是持续提升的。在华为加工资比较快，而且比较持续。在外资企业和互联网公司薪酬增加比较平稳。在华为有要求员工的工资增长不低于业绩增长。

七、华为的“大锅饭”奖

1、大锅饭奖，又称“火锅奖”，顾名思义，就是排排坐吃果果。理论表述如下：

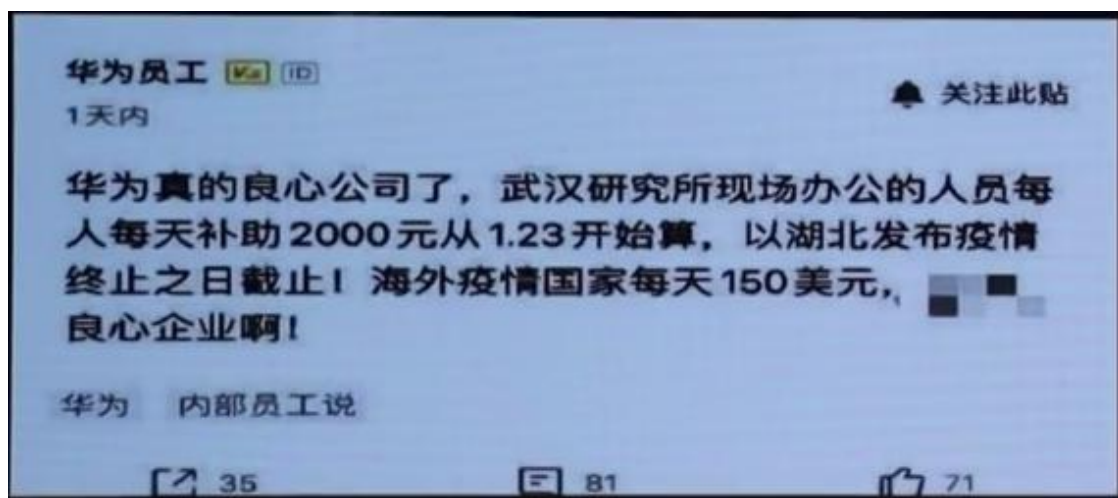
就是无差异、普惠式、利益均沾，人人有份，平均主义、共享经济的奖励，是华为基于社会主义共同富裕理念的不定期的奖励方式。

2、2014年10月，公司董事会做出决定：将反腐败所得的3.74亿人民币平均发放给在职员工，以奖励那些遵纪守法的员工。这笔追缴资金以奖金形式随11月份工资一起发放。每位员工的工资账户多了2500元。

大锅饭奖引导大家人人反腐、人人节约，以公司利益为主，把成本降下来，让大家分享。

节约预算都要有的，这是个跳跳板。公司一定不能让员工分光，走向另外一个极端。我建议37开，节约下来的钱30%给员工，70%留给公司，这样精准预算还要能够把业绩做到为主。

八、华为给湖北一线员工每天补助2000元。



九、华为外派补助标准

- 华为外派补助包括三项：
- 一、外派离家补助： $15000(\text{工资基线}) \times 0.75 \times 0.8 = 9000$ 元，若工资 >15000 ，则按实际工资计算；低于15000的，按15000算，即最少9000元。
- 二、艰苦补助：根据不同的国家条件分为4种情况：驻地类型 补贴标准（美元/天） A类 50 B类 40 C类 25 D类 0
- 三、外派伙食补助：“员工吃多少，公司付一半”吃的越多，自己掏的也越多。

十、华为还设有家属奖

1、家属奖：2009年华为市场部大会，特意为华为人的家属发奖，任正非亲自发奖。

2、我们奋斗的目的，主观上是为了自己和家人幸福，客观上是为了国家和社会。最应该获奖的，应该是我们员工背后几十万的家人。

17.6 股权激励——股权激励改变了华为人员流失的根本状况

一、华为股权激励的原由

1987 年到 1997 年十年间，华为的人员流失率大约在 30%到 50%，公司辞退的不到 1%，99%都是员工自己走的。1998 年左右任正非想到一定要进行股权激励，大面积股权激励。当时公司的股权激励有两种方式，一种方式是留住人，另外一种方式股权激励额度。这样公司就解决了两个问题，第一员工工资增加了；第二公司成本没有增加，留住了人。

华为股权激励分为三个阶段：

1、第一阶段：（1990—1996）

以解决资金困难为主要目的，实行内部集资。

1990 年华为开始尝试员工持股制度，每股 1 元的价格，1993 年，华为公司每股净资产为 5.83 元，1994 年每股净资产为 4.59 元，1995 年每股净资产为 3.91 元。但每股 1 元的认购价格一直延续到 2001 年。

2、第二阶段：（1997——2001）

以激励为主要目的。

1997 年 6 月，华为公司对股权结构进行了改制，使其看起来相对简单。

改制之后，华为新技术公司、华为新技术公司工会以及华为公司工会分别持有华为公司 5.05%，33.09%和 61.86%的股份。

3、第三阶段：（2001——2014）

华为的虚拟股权激励计划，企业融资渠道+员工激励

因为发生了企业元老告公司的这种事，华为公司下决心把股权进行改革，派了很多人到外地学习，改革成为虚拟股权激励计划。虚拟股权和实股不一样，虚拟股权只有分红权。原则上华为的股权激励叫虚拟股权激励。华为的股东只有两个，一个是华为工会，另一个是任正非。

华为的虚拟变化趋势：

虚拟受限股变化趋势：

- 虚拟受限股分红（投资收益）会控制在一定范围（30~35%），并通过提升股价逐步降低分红比例。
- 虚拟受限股数量严格控制，代之以TUP计划，总股数应该基本维持不变，拿离职员工的股份配给新人。

华为的股权激励进行了更进一步的优化。随着华为的全球化的推进，因为国家法律的规定外国员工没法享受股权激励，华为的外国员工又占公司员工总数的20%—30%，这时候把虚拟股权再加上 TUP 计划。后来慢慢的有股权激励的员工，就可以躺在功劳簿上可以不干活，这样就导致一部分人变懒，这是华为文化的冲突。当初我刚到华为的时候，年薪六十万，股权激励一年有 20 万。我下面一个员工，他的工号是六十四号，我做什么工作他很支持很配合，我觉得华为真有姿态，老员工这么支持我一个空降兵。后来他告诉我我是为他打工，他去年股权分分了 100 万。刚才前面讲了，2007 年万人大辞职，在华为退股出来的重新开始。新人新办法，老人老办法，老人该给的全给，华为公司补了 20 多亿。新人新办法，新来的人在一个平台上，按照华为的薪酬股权激励设置模式，一一配套兑现。现在华为的股本总值达到 100 多亿，但不能无限扩大。现在应用 TUP 计划，第一分 3 到 5 年兑现，逐步改善，每 3 到 5 年重新来一次。这样使得华为的股权激励到了一个比较良性的阶段。后来华为在 2010 年前后，又推出了一个新的计划，离开华为的人也不一定退股，在华为干 8 年以上都可以保留一部分，这些人基本上都是中高层，如果这些人不走就造成公司新的封锁，影响公司的创新。这些人，有一部分不能再冲锋上前线了，保留一部分股份，一年分红三五十万，你是不是也可以离开这个岗位，让新的员工冲上去。这让华为有一部分中高层干部，给新员工让路。所以现在 18 级以上的人员在华为离职，在华为干了 8 年以上，一年的分红收入有三五十万。但是这些人要和华为签协议，不能到华为竞争对手那去，终身限制行业竞争。

华为的股权激励为公司解决了融资问题，是双赢的选择。

举个例子：国内有一个跟华为同行业的上市公司，上市这么多年来总共融资大约 120 多个亿。华为从 1989 年开始到现在，累计融资将近 800 亿。在中国一

般的公司，A股上市公司首轮融资也许20来个亿，10年8年下来也是100亿不到。华为融资六七百亿，所以融资功能解决了。好多人就会问，华为公司这么大，怎么不上市？华为不需要上市，不是不缺钱，因为华为现在与国家的政策相冲突。国家规定上市公司股东不能超过200人，华为股东有10万多人是股东。当然这是一个说法，因为从专业角度来看，华为上市也有机会，华为这么庞大，找个子公司模块上市，都有机会。但是华为有华为的选择，它的虚拟股权，时光计划和流程计划引进很配套了，它不会上市，所以华为每年把利润全分光。这样就会大量的吸引员工，让员工再继续购买公司的股票，这样就会更加留住员工。

二、华为独特的股权激励模式是什么时候开始的呢？

高科技行业需要大家一起进行利益分享，才能团结大量的人。

正是因为员工持股，才使我们团结了这么多的人。

工资你可以给的高一点，但没有股权，我们公司要求离开的人就得退股。

华为从1989年开始就做了股权激励，1993年就有点成效了。在2001年、2003年华为遇到经济危机的时候，股权激励做的不好。2004年以后，华为设立了快速发展通道，危机自然有消耗了。另一方面华为有很好的批判精神，不断的优化完善股权激励方式，越做越符合华为的实际情况。这样华为不但工资高，还有股权，所以华为现在想留的人基本挖不走。

三、华为股权的回报到底多高？

- 1、2002年—2008年员工的年收益率达到了25%—50%。
- 2、2008年—2014年，华为的股东权益回报率分别为21%、42%、40%和17%。
- 3、2012年收益率26.01%，2013年收益率31.5%，2014年收益率37.8%，2015年收益率48.5%，2016年收益率37.6%，2017年收益率36.4%。
- 4、华为2018年18.8万名员工：96768人持股，收益率为26%。

四、任正非占华为多少股权？

公司真正的股东只有两个：一个是任正非，另一个是工会持股会。员工持股是在工会持股会下面。你也可以简单认为是从员工集资了，然后投到华为。

目前任总在华为控股也只有很少的股份。（任正非出资比例1.18%。同时任正非还拥有0.21%的员工股份，合计1.4%，前一段已经降到0.8%了）

五、每年扩股就进来几十个亿

1、国外看华为：“你说你没有上市，没有资本支持，还天天说国家没有资助你，你凭什么发展起来的？”，华为的发展资金还是来自于员工。

2、华为公司不上市，但每年扩股不少，一年扩股 10%就进来几十个亿，因此，华为公司的资金是员工拿自己的钱几十年滚起来的。

17.7 上级激励——华为遵循民主决策，权威管理的原则

从内容维度来看，包括文化激励、使命激励、氛围激励、薪酬激励和股权激励。

从干系人的角度来看，激励对象是人，人生活在一个网状当中、生活在干系人当中，所以干系人激励可能在某种角度比具体内容本身更加重要。

华为干系人激励，包括：上级激励、同级激励、下级激励、客户激励和亲人激励。

华为的上级激励，遵循民主决策，权威管理的原则。有点像我们国家的共产党的民主集中制，大家先民主，最后集中决策，在华为叫做权威决策。

一、高级干部不能自己“设计人生”

1、各级干部要以公司大局为重，上火线、下战壕，到业务最需要的地方，到艰苦区域作战。

在华为职位升得快不快，就看你有没有战功。

2、要实现常态化的“能上能下”，大胆在火线中选拔、在战壕中提拔，要让优秀的人员直接穿越上来，要把真正帮助客户成功、历史上栽树并持续贡献的、在关键岗位上做出贡献的人提拔上来。

二、任正非：多看看我的文章，一定比别人进步快

1、“你们读公司的文件都是一瞥而过，就像看小说一样，你是否知道公司非常多的文件、指示、总裁办邮件等等这些东西都是代表了公司的一贯的思想，不要总喜欢去网上印证”。

2、“我们所有的高级干部要增加一些阅读量，公司的文件一定要读，不读公司文件的主官容易被淘汰”。

三、华为如何面对竞争？轮值 CEO 徐直军说：越猛烈越好

2017 年 4 月 11 日，华为分析师大会在深圳举行。按照惯例，徐直军、徐文

伟、丁耘等几位华为高管面对分析师、记者解读了过去一年华为财报的给字轩昂的数据和对未来的前瞻与目标。

四、如何看待“犯错误”

1、失败铺就成功。

失败铺就成功，但犯一样的错误是不应该的。

2、员工的成绩就是管理者的成绩。

员工未能达到考评标准要求，也有管理者的责任。

3、不犯错误的干部，可能往往是很平庸的。

一个犯了错误的干部不一定是坏干部，一个不犯错误的干部，可能往往是很平庸的。错了不要紧，但是我们一定要知道我们怎么去改。也可能他们要受委屈，一个是当事人可能要受委屈，一个是领导也可能受委屈。

五、华为设立“皮鞋奖”

此奖设立于 1996 年，任正非创立，奖品为皮鞋。在华为只发过一次，只有两人获此殊荣。12 月 9 日，任正非在听取了生产总部主管葛才丰的生产计划和销售计划部王智滨的计划、库存工作汇报会后，认为我们的知识分子有闭门造车之嫌，鼓励员工继续走与工农相结合的道路。于是，发给两位各一双皮鞋。

17.8 同级激励——同级才是真正的战友

一、华为研发员工投诉食堂，徐直军要他去帮厨 3 个月，任正非还说好？

2019 年 11 月份华为研发人员，在华为心声社区上投诉食堂伙食差、定价高、服务不到位等等问题，并且还有部分部门领导人还在“为民请命”。

徐直军：当事干部“可以抽调去帮厨三个月，以去实践他的建议，直到实现再回到研发岗位”，期间不降低工资。——《告研发员工书》

任正非：此文写得何等好啊！

任正非发表了批示，第一句就是“此文写得何等好啊！”。在任正非的批示当中，直接告诉员工，要以客户为中心，对于食堂这个问题，只能说是干部的不成熟，应该调整他们的岗位。

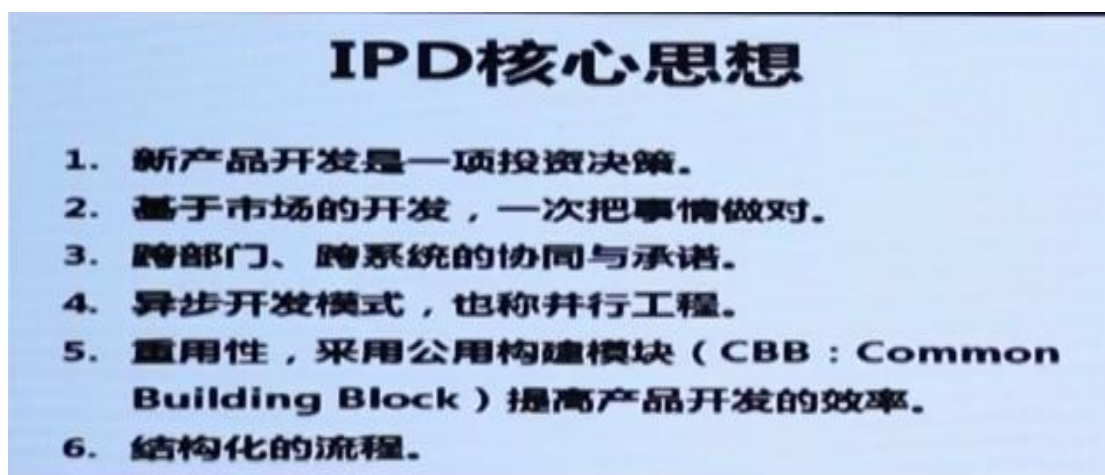
任正非的意思是，我们要团结一致，才能服务好客户，不要相互抱怨，要相互体谅。

二、华为的“铁三角”

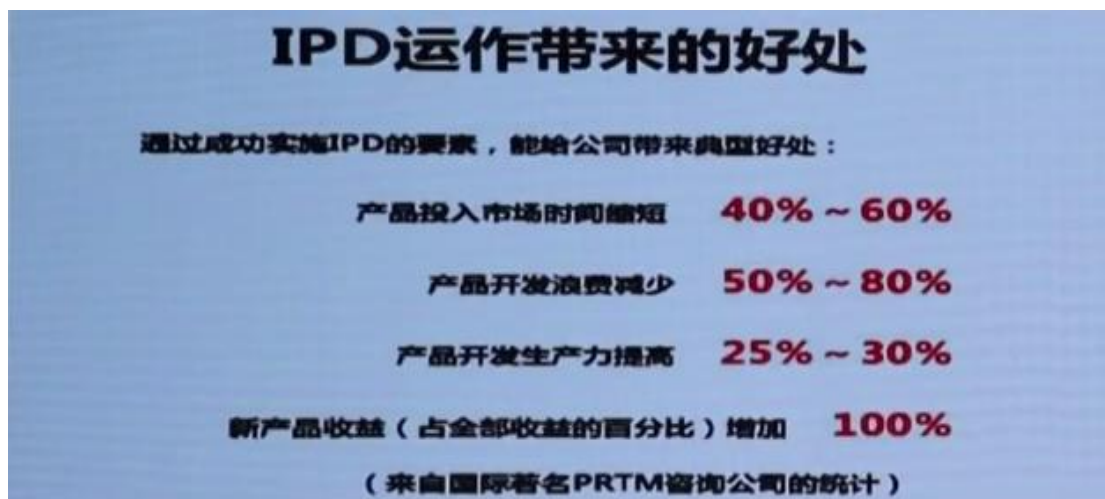


三、华为的 IPD

1、IPD 核心思想包含六个方面：



1、IPD 运作带来的好处：



17.9 下级激励——告诉你在华为如何做好一个“下级”

一、 华为下级激励上级的“套路”

1、新员工

（1）摆正自己的心态，甘做一个普通的螺丝钉。

案例：

有个人大毕业的硕士生来到华为，每天收 500 份简历，连续做了 3 个月，觉得我没有跟她交流过、没有收获、没有成长，想要离开。后来我跟她说，我没有和您多交流，是我的问题，我要检讨，但是这也是华为锻炼人才的一种模式。华为没有任何资源，所谓的资源是自己制造的，不是平白无故给你的。我是你的上司没错，但是我有我的工作，我有我的岗位，你有你的工作，你有你的岗位，你做好你的本职工作，我要做好我的本职工作，你有困难可以求助，她还是要走。然后我说，我问你三个问题，如果能回答出来你就可以走，第一，你说你是人大毕业的研究生，请问你三个月以来，和一个本科毕业的人有区别吗？三个月你收了多少简历统计过吗？第二，你收集过来的简历有多少命中率，统计过吗？第三，简历和公司的匹配度有多少，你知道吗？她回答不上来。我对她说，你要成一个螺丝钉，把本职工作干好。现在这个人是为华为一个地区的高级人力资源总监，年薪已经超过 500 万，做的非常出色。

（2）华为的领导是打出来的，让实力说话。

（3）前三年不要太在意收入。

（4）勤快点。

- (5) 别把领导看得太重。
- (6) 尽快熟悉流程，别把自己掉坑里了。
- (7) 别太在意不公平，少抱怨，多干活。

2、对老员工

- (1) 终生学习心态。
- (2) 不抛弃、不放弃。
- (3) 主动多承担，多帮主管分忧。
- (4) 体面的生活。

3、对基层小主管

- (1) 别搞小团体，对兄弟们一样近或者一样远；
- (2) 考核标准提前公布，并且自己要坚持遵守，尽量公平；
- (3) 熟悉流程，对内别误导兄弟，对外争取有理有节；
- (4) 给兄弟们发挥的空间；
- (5) 帮兄弟们解决问题，不要只骂，不给解决方案；
- (6) 想着为兄弟们谋福利。

二、在华为激励下级做好的方法是放权

1、让“听得见炮火的人呼叫炮火”的前提

- (1) “能听见炮火”——不耳聋；
- (2) “能听懂炮火”——不傻；
- (3) “能呼叫炮火”——有担当；
- (4) “炮火能呼之即来”——会方法。

2、如何让“听得见炮火的人呼叫炮火”

- (1) 班长战争——权力下沉；
- (2) 推动干部循环——形成作战氛围；
- (3) 鼓舞正气上升，让英雄倍出；
- (4) 聚焦主航道。

3、如何管理上级

- (1) 不要只带问题见上级，首先不是找问题，找建议，而是提前去找方法。
- (2) 不要做超出能力的承诺；

- (3) 安排好请示与沟通的时间;
- (4) 站在上级角度思考问题;
- (5) 注意收到与回复。

4、下级要知道上级哪些信息

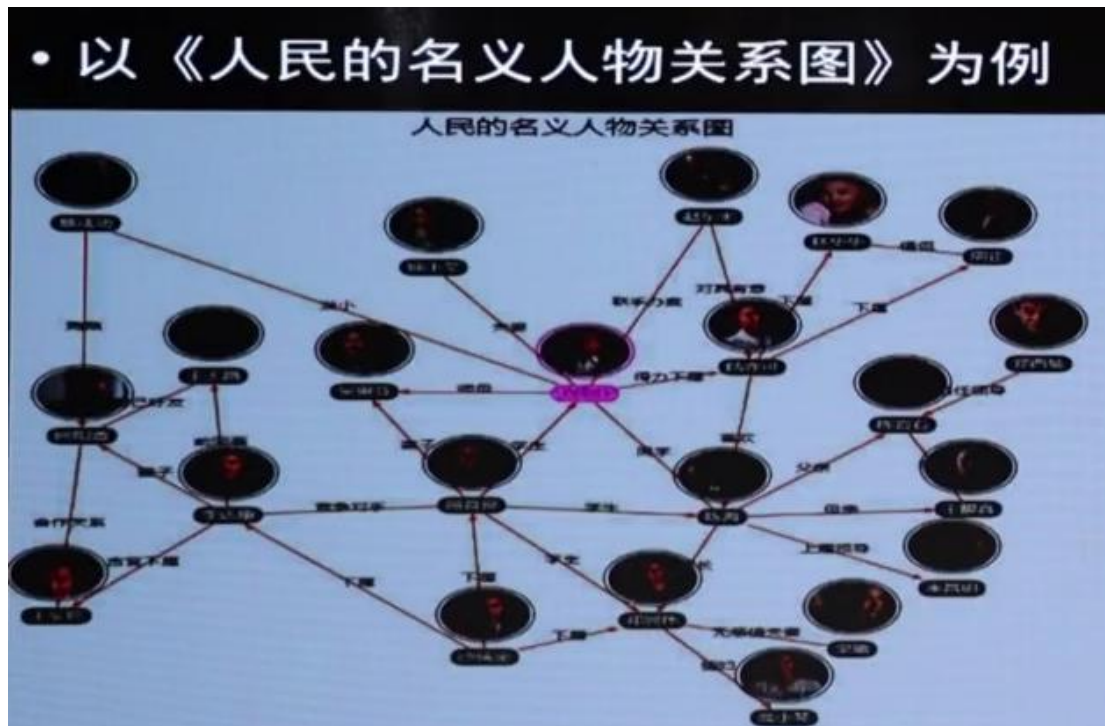
- (1) 上级有哪些忌讳?
- (2) 上级有哪些特长?
- (3) 上级有哪些处理事情的特点?
- (4) 上级有哪些鲜明的生活习惯?
- (5) 上级有哪些性格、特质?
- (6) 上级的家庭生活水平状况?

17.10 客户激励——客户激励是检验华为服务能力的标尺

一、华为客户关系管理整体运营模式概要



二、华为客户关系图模型



当时在印度工作的时候，我们为了做好一件事情，关键客户关系图画了18层。不但要知道他是谁，还要知道他的配偶、配偶的家庭，甚至客户的前任、前任的男朋友/女朋友，我们都清楚。只有把关系图全画出来以后，把相关点找好以后才能找到打开客户的钥匙。

给大家讲个案例：我们在印度的时候，想拜访通信局局长，他根本就不见我们，拜访了n次，都被门卫挡住了。后来我们就连续一个星期给门卫送早餐，送他爱吃的早餐，吃完以后跟他聊一下，也不说要找谁。送完了以后，说要找谁有没有办法，他说没办法，我是个门卫。他说领导3天要结婚，办草坪婚礼。那我们就买了999朵玫瑰送过去了。送过去以后，他们以为我们是送花工，过后我告诉他，我们是华为的。他们很感动，局长就亲自接待了我们，这样我们就形成了朋友关系，开创了局面。所以客户关系图很重要，要花心思去了解他。我们经常讲，华为跟客户经营关系绝对不是靠送礼打动他，而是靠我们的心。

三、任正非：拒绝的可是一个3万亿美元的团队

2002年，摩根士丹利首席经济学家斯芬迪·罗奇带领一个机构投资团队来到华为总部，任正非只派副总裁费敏接待。

当时罗奇感到很遗憾地说：“他拒绝的可是一个3万亿美元的团队。”

但任正非却不以为然，“他又不是客户，我为什么要见他？如果是客户的话，

最小的我都会见。他带来机构投资者跟我有什么关系呀？我是卖机器的，就要找到买机器的人呀。”

四、客户经理：我不关心合同额，只关心客户是不是满意。

在印度的一个项目的实施过程中，客户由于人力资源不足，希望租用华为的专家完成部分制约项目的“瓶颈”任务。为此，代表处根据公司在当地的专业服务费率标准给客户准备了优惠的报价。但客户一开始并不买账，认为“不能接受一个专项服务的报价比主合同的服务管理费还高”

参与谈判的本地员工很困惑地问客户经理：“你是什么意思？是不是让我们直接接受客户提出的价格？”

客户经理脱口而出：“我不关心合同额，只关心客户是不是满意”。

五、不是花十天时间说服你，而是花十年时间来懂你

2008 年，日本计划发放 4G 牌照。华为当然摩拳擦掌准备占领日本市场。但当时有个难啃的硬骨头——软银。

邱恒和团队被调过去负责软银项目，算是最后一次“强攻”，胜败在此一举了。

邱恒用了几周时间，百天找专家学习，晚上自己研究方案。“毫不夸张地说，有一段时间我觉得自己累的要吐血了。”

2011 年项目成功拿下，当时软银的老总也说我之所以选择华为，因为他不是花 10 天时间来说服我，而是花了 10 年时间来懂我，知道我要什么，解读我的需求。再加上 2011 年日本核辐射事件以后，华为基本上快速的占领了日本的市场。

六、感动客户比打动客户更重要

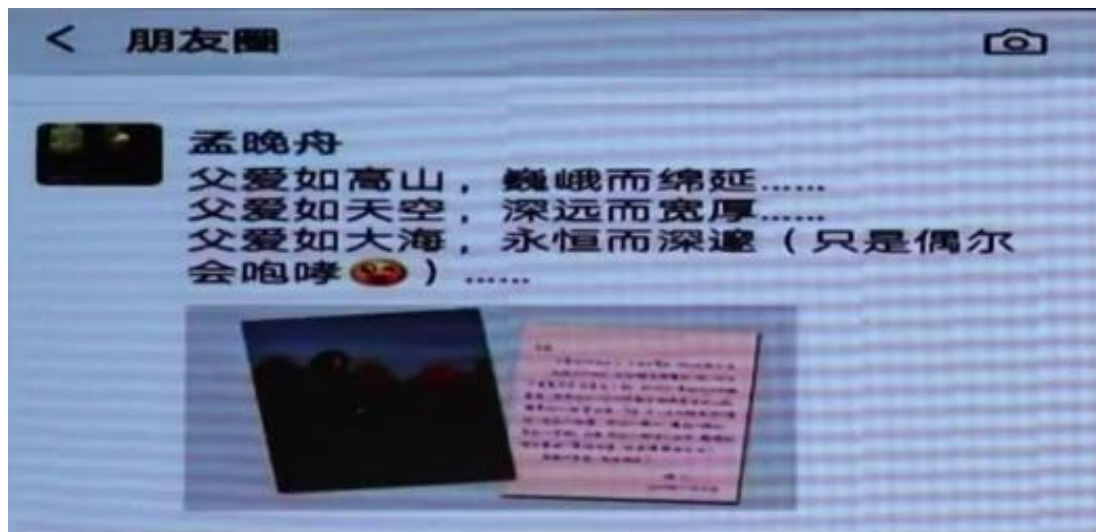
华为一位忠诚的老客户说“我一直很感动，并不是因为华为帮我成就了宏伟，而是他的销售员做了很多看似平凡的小事。这些小事，让我感动，催我不断地前进。”

比如，包揽客户女儿上学、爱人旅游、甚至家里换煤气罐等家务事；为了满足某客户学车的需求，华为人特意借了一辆崭新的小轿车供客户练车，当车子陷入泥坑当中时，华为人甚至脱下鞋袜跳到泥坑里推车，而当时正值寒冷的冬天……

17.11 亲人激励——华为人最怕亲人的眼泪

2018年12月1号开始，华为正在经历一个孟晚舟事件。我是站在亲人的角度诠释这个事情，理解华为是如何激励的。

一、孟晚舟是如此为任正非庆生



2019年10月25日是华为创始人任正非的生日。孟晚舟在她的朋友圈里发了三句话：父爱如高山，巍峨而绵延……；父爱如天空，深远而宽厚……；父爱如大海，永恒而深邃（只是偶尔会咆哮）……。这句话亲情感、激励感一下就点燃了。

一、任正非也是一个父亲

任正非在接受中央电视台《面对面》采访的时候，主持人问他，担不担心女儿的未来？

任正非笑着说，不担心，因为女儿本身很乐观。现在自学五六门功课，还准备读一个“狱中”博士出来。

我与女儿现在就是打打电话，电话上也仅仅是讲讲笑话，晚舟也很坚强。

“晚舟的事情已经进入司法程序，我在这里就不再做评述。作为孟晚舟的父亲，我是十分牵挂她的。”

三、华为不会拿人民的利益去换取孟晚舟的自由

此前有媒体在采访任正非时问道：美国曾隐晦表示，如果华为愿意向美国妥协，美国会考虑跟加拿大交涉，释放孟晚舟，对此您怎么看？

对于该媒体的问题，任正非表示：华为不会拿人民的利益去换取孟晚舟的自

由！

四、华为接班人为什么不会是任正非的孩子？

1、2011年1月15日，华为举行了新一届董事会成员的选举，终于让外界的传言画上了句号。

2、“华为未来不会是任总的亲属接班”——徐直军

2、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。

3、华为的接班人不是没有，也不是少了，而是多了。

五、任正非说，不可能是孟晚舟接班

2018年11月8号，任总在华为第四季度的会议上表示，现在外界对华为有过度的吹捧，提醒大家千万不能有过度满足和自我认知上的错误。并表示，华为不是上市公司，上市公司关心财务报表，很多都让CFO接班，但我们公司不会。

任正非再谈接班人：女儿孟晚舟不可能接班华为！2019年2月6日，华为创始人任正非在接受媒体采访时谈到了华为的5G技术，与此同时他还在接受美国广播公司采访时，提到他的女儿孟晚舟，他表示孟晚舟不会成为华为的继承者，因为她没有技术背景。

六、华为是通过内部制度完成交接班的

任正非表示，华为的命运不能系于个人，否则个人遇到危险，公司就没办法运营了。所以华为是通过内部制度完成交接班的，接班人会在华为的管理体系中自然产生，自己不是国王，做不了接班人的主。

七、陈黎芳：我非常重视和家人相处的质量

问题的关键在质量，而不是在时间。现在很常见的一个现象是即使一家人坐在一起，但是都在各自玩手机，这种陪伴就没有质量可言。

如果按时间来算的话，我花时间最多的是工作，其次是学习，最后是家庭。但是我非常重视和家人相处的机会。

第十八章 激励的主要类型

企业应该拿出多少钱来分给员工才科学？

如何分钱，是老板最头疼的事情。任正非曾经说过，华为公司发展到今天，他自己没做什么实质性的贡献，如果一定要说有什么贡献的话，就是华为在分钱的问题上他没有犯大的错误。可见，如何分钱，对于一个企业的重要性。

华为基于人性的多变性和业务场景的多样性，在长期的实践过程中，建立了一套完善的“多元化激励机制”，实现了精准激励和持续激励。



华为是多元化的激励机制，所以它的薪酬激励分为不同的类型：

18.1 即时激励

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

18.2 短期激励

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

18.3 专项奖

专项奖主要是针对战略贡献或者一些关键的任务项来设定的，解决战略贡献的问题。

18.4 中期激励机制

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

18.5 股权激励

华为的虚拟饱和配股和 TUP 期权的激励机制解决的主要是为谁打工的问题，奋斗者分享剩余价值实现合伙人的企业文化。

在华为，一个员工的基本薪酬来源包括：基本工资、岗位工资、绩效奖励、特殊补贴、专项奖、分红。其中，基本工资和岗位工资是按季度发送，其他的都是弹性工资。

第十九章 分钱的具体方法（一）：工资激励

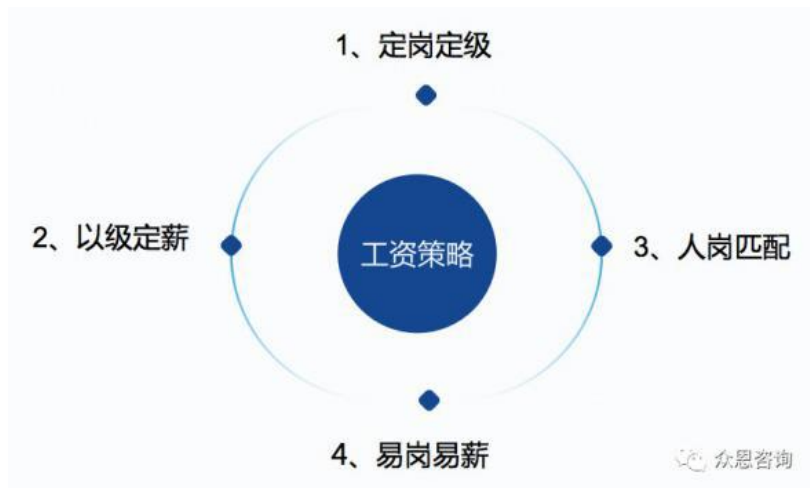


19.1 工资分配，实行基于能力的职能工资制

在华为，员工实际工资的确定基于职位责任、实际贡献和实现持续贡献的任职能力。

华为的工资实行的是宽带薪酬制：每一个岗位都有它的职级，每一个职级都有对应的薪酬区间，同一职级的岗位不论属于哪个部门，在公司的贡献与回报大致一致；员工在同一岗位上持续地工作，只要工作绩效持续改进，就可以在这个岗位上逐渐地加工资，直至达到薪酬区间的上限。

职位与薪酬管理的 16 字方针



华为职位与薪酬管理的具体过程，可以用 16 字来概括：以岗定级，以级定薪，人岗匹配、易岗易薪。

对于每一个级别，每一个岗位工资的确定，既要考虑对外的竞争性，也要考虑内部的可支付能力和公平性。

以岗定级，建立职位和职级的关系



以岗定级，是通过职位职级表来确定的：每一个职位会确定一个对应的职级，这个职级就是这个岗位对企业贡献的价值评估，包括了对组织绩效的评估，对岗位价值的评估和对任职者个人的评估。

这里华为做了两件事情：第一，对于每一类岗位确定岗位序列，例如研发岗位序列、市场岗位序列等，其中，研发岗位序列又包含了助理工程师、工程师、高级工程师等渐进的职位；第二，对职位序列进行评估，评估的重点在于职位的应负责任是什么，控制的资源是什么，产出是什么，以及这个岗位面对的客户和环境的复杂性程度是怎样，并参考承担这个岗位的人需要什么样的知识、技能和经验等，这里面最主要是通过职位承担的岗位职责和产出来进行衡量，衡量的结果用一个职级的数字来进行描述。做完了这两步，就建立了一个职位和职级的对应关系。

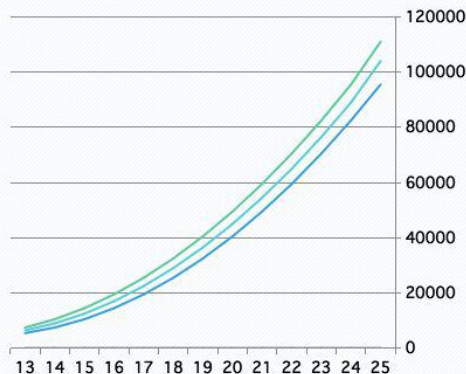
任正非还提出，以岗定级不能僵化。以后有少部分优秀人员，没岗位但允许有个人职级，要看重这些人有使命感，创造力。如果脱岗定级的问题现在找不到合适方法来操作，就把优秀人员的岗位职级先调整了，然后他自己再去人岗匹配，程序还是不变，这个机制可以叫做“岗位职级循环晋升”。

如原来 20 级的组织，其中做得优秀的那 30%可以转到 21 级，每三年转一圈，做得好的才动。每年拿 30%优秀部门来评价，如果明年这个岗位还在先进名单里，就更先进了，还要涨。落后的没涨，就会去争先进，争先进的最后结果，我们把钞票发出去了，而且主要发给优秀单位。实行全球 P50 标准工资的人员范围应该还要向下覆盖。若当公司出现危机时，不是一两百人就能够救公司的。

19.2 以级定薪，界定工资范围

华为基于责任的岗位价值的宽带薪酬档级表

职级	C	B	A	专业序列	管理序列
25	95500	104000	111000	首席专家	总裁
24	82500	89000	95500		一级部门主管
23	70500	76500	82500		
22	59500	65000	70500	高级技术专家A	二级部门主管
21	49500	54500	59500	高级技术专家B	
20	40500	45000	49500	技术专家A	三级部门主管
19	32500	36500	40500	技术专家B	
18	25500	29000	32500	主任工程师	
17	19500	22500	25500	高级工程师A	
16	14500	17000	19500	高级工程师B	
15	10500	12500	14500	普通工程师A	
14	7500	9000	10500	普通工程师B	
13	5500	6500	7500	助理工程师	



全公司横向拉通，纵向对齐

完全胜任的系数是 1，基本胜任的系数是 0.9，暂不胜任的系数是 0.8

地区差异系数：一级城市 1，二级城市 0.9，三级城市 0.8，其它的 0.7

众恩咨询

华为工资每个月什么时候发

以级定薪实际上就是一个职级工资表。华为的薪酬使用的是宽带薪酬体系：对于每一级别，从最低到最高都有长长的带宽，每一个部门的管理者，可以对自己的员工，根据绩效在这个带宽里面进行工资调整。在同一级别里面，可以依据员工的绩效表现，在每年的公司例行薪酬审视中，或者当员工做得特别优秀时提出调薪申请。由于不同级别之间的薪酬区间存在重叠，员工即使不升级，只要持续贡献，绩效足够好，工资也可以有提升空间，甚至超过上一级别的工资下限，这样有利于引导员工在一个岗位上做实做深做久，有助于岗位稳定性。所以以级定薪，就是对于每一个级别在公司能拿多少工资进行了一个界定。每一个主管可以根据以岗定级来确定员工的职级，然后对应级别上，确定员工的工资范围。

每个企业都可以设置自己的职位薪酬管理模式，相对于职位薪点管理或者窄带薪酬管理模式，这种宽带薪酬的方式，对于管理者的管理能力，对于员工的把握，调薪的把握，要求比较高。

19.3 人岗匹配，人与岗位责任的匹配评估



所谓人岗匹配，指的就是员工与岗位所要求的责任之间的匹配，以确定员工的个人职级及符合度。人岗匹配最核心的是看他的绩效是不是达到岗位的要求、行为是不是符合岗位职责的要求，另外，还包括一些基本条件，比如知识、技能、素质、经验等。

如果出现岗位调动，一般来说，人岗匹配是按照新的岗位要求来做认证。认证往往都在新岗位工作三个月或半年以后才进行，而不是调动之后立即进行。等到人岗匹配完成后，根据新岗位要求的适应情况确定员工的个人职级及符合度，再决定相应的薪酬调整。

19.4 易岗易薪，关注职级和绩效



如何在人岗匹配之后确定薪酬的调整，就是易岗易薪要解决的问题了。

易岗易薪是针对岗位变化了的情况，一种是晋升，另外一种是降级。晋升的情况，如果员工的工资已经达到或超过了新职级工资区间的最低值，他的工资可以不变，也可以提升，主要看他的绩效表现；如果尚未达到新职级工资区间的下限，一般至少可以调整到新职级的工资区间的下限，也可以进入到区间里面，具体数额也取决于员工的绩效表现。降级的情况，也是根据员工的绩效情况，在新职级对应的工资区间内确定调整后的工资，如果降级前工资高于降级后的职级工资上限，需要马上降到降级后对应的职级工资上限或者以下。

第二十章 分钱的具体方法（二）：奖金激励



科学的分钱制度，包括工资和奖金制度。奖金的发放相对来说更弹性，也更能达到精准激励的效果。华为的奖金是基于经营结果或者贡献来发放的，对于华为大部分员工来说，年底的奖金可能大大超过全年的工资。所以为了能够获得高额奖金，华为的员工积极性都很高。

对于很多中小企业而言，奖金成为了公司的刚性福利，不管公司今年赚不赚钱，年底至少要给员工发个双薪。但华为不是这样的，它是基于经营结

果或者贡献发放奖金。员工的收入与公司的效益息息相关，促使员工为了做好工作而付出更多的努力。

保证货币资本最低基本收益前提下，人力资本参与利润分享

$$\text{公司年度总奖金池} = \left(\text{公司年度净利润} - \text{年度经营性净资产基本收益} \right) \times \text{人力资本分配比例}$$

$$\text{年度经营性净资产基本收益} = \text{年度经营性净资产} \times \text{年度净资产收益率}$$

$$\text{年度净资产收益率} : 15\%$$

$$\text{员工增值收益分配比例} : \text{六四分}$$

众恩咨询

奖金的多少取决于公司的整体业绩、组织绩效和个人绩效。

首先，总的奖金包是如何确定的呢？

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

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

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

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

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

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

这就是华为公司奖金包的确定和分配机制。

第二十一章 奖金包分配机制

21.1 华为奖金包的两种价值分配机制

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



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

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

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

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

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

21.2 不同业务类型的奖金包分配机制



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

成长或成熟企业关于奖金分配机制的难点



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

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

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

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

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

除了业务单元，还有支撑部门。他们的奖金怎么算呢？这是跟业务部门的奖金相关的。它的计算公式是：支撑部门总奖金包=业务部门平均奖金 $\times$ 支

撑部门人员数。得出总的奖金包后，再根据相关的计算规则，落实到部门和个人。

第二十二章 华为股权激励发展历程

华为长期以来坚持“财散人聚”的理念，任正非只保留了 1.4% 的股份，其余的股权全部与员工共享。且华为始终坚持以奋斗者为本，不断通过调整股票的分配方式来维系组织活力。这或许是华为 30 年来持续高速发展的原因。

华为成功的背后，最为人津津乐道的，是华为的虚拟股权激励制度。

华为是中国股权激励最典型的代表，也是国内最早实现股权激励的公司，从 1999 年开始，就实行全员持股制度。

华为长期以来坚持“财散人聚”的理念，任正非只保留 1.4% 的股份，没有机构投资者，其余 98.6% 的利益都与员工分享，把股份分光，把公司做大。

华为的股权制度并非一蹴而成，而是几经优化，才发展成为目前世界上最大的非上市公司员工股权激励成功案例。华为从 1990 年吃长期激励的这只螃蟹，率先实施内部集资股，之后华为长期激励模式经历了四次重大变革。从 2002 年开始正式实施虚拟受限股，沿用 13 个年头。随着实施时间的积累和企业生存环境的变化，从 2013 年起为外籍员工推出 TUP (Time Unit Plan)——时间单位计划，使外籍员工也可以分享利润，2014 年起对国内员工推出。

22.1 华为的内部股权融资

变迁历程	具体内容
期间	华为创业期股权（1990-2001）： 类股权，同股不同权
面临的问题	企业快速发展，但资金缺乏，获取银行融资较为困难 员工内部融资：1990-2001年，1元每股价格认购，1元回购，对象包含华为员工，华为与各地电信、行业客户成立的合资公司员工；工会持股比例为95%
股权方案	华为员工状态：每年年前预告分红金额，3月份分红，5月份配股，员工到手的钱有交回去，有的还要贷款买股权，每个人手上都是一堆股权，没有现金。
实际效果	华为采取这种方式融资，一方面减少了公司现金流风险，另一方面增强了员工的归属感， 稳住了创业团队 。 内部融资解决华为发展资金 ，1987年注册资本2万，1997年注册资本飙升至7005万元，平均每年1000万的增幅，增量全部来自于员工股份， 业绩快速发展

1987年，任正非与五位合伙人共同投资成立深圳市华为技术有限公司（即华为公司前身），注册资本仅2万元，当时，六位股东均分股份。三年后，华为公司即自称实行广泛的“员工持股制度”。

自1990年起，华为员工开始以每股1元的价格购入公司股票，此外，华为与各地电信、行业客户成立的合资公司员工，也享有认购资格。

当时每个持股员工手中都有华为所发的股权证书，并盖有华为公司资金计划部的红色印章。

1997年6月改制，由个人持股过渡到两家公司工会持股，工会持股比例为95%；2000年12月，两家工会合并，任正非持有的3500万元（1.1%）单独剥离，任正非的独立股东地位第一次得到确认。

华为员工的薪酬由工资、奖金和股票分红组成，这三部分数量几乎相当。

华为每年年前预告分红金额，3月份分红，5月份配股，员工到手的钱又要交回去，有的还要贷款买股权，每个人手上都是一堆股权，没有现金。

1993 年，华为公司每股净资产为 5.83 元，1994 年每股净资产为 4.59 元，1995 年每股净资产为 3.91 元，但每股 1 元的认购价格一直延续到 2001 年。

华为采取这种方式融资，一方面减少了公司现金流风险，另一方面增强了员工的归属感，稳住了创业团队。

内部融资解决华为发展资金，1987 年注册资本 2 万，1997 年注册资本飙升至 7005 万元，平均每年 1000 万的增幅，增量全部来自于员工股份，业绩快速发展。

22.2 华为的虚拟受限股

变迁历程	具体内容
期间	华为成长期股权（2001-2008），ESOP 虚拟受限股/期权股阶段，国际接轨，核心层
面临的问题	网络泡沫破灭，华为经历寒冬，以此为契机进行股票回购，虚拟股方式更便于核心人员对公司控制权掌握
股权方案	2001 年美国考察后，开始规范化，制定《虚拟股票期权计划暂行管理办法》，实体股明确变为虚拟股。对象：新员工不派发，老员工实股转虚股。价格：每股净资产为定价依据。退出机制：普通员工一次性回购，管理层回购分 4 年 8 分次回购。持股员工仅限于分红和股价增值收益权，不涉及产权。
实际效果	股权治理结构完善，实体股东只有任正非 1 人，其他员工整体以社团法人存在。在社团法人体系下，相互维系的关键并非股权，而是劳动合同。如此，既保持了股权的激励效果，又保证了对公司的控制权

1998 年华为公司决意改变实员工持股方案，派高层赴美考察期权激励和员工持股制度，一种名为虚拟股的激励制度进入其视野。

2001 年深圳市政府颁布了新的《深圳市政府内部员工持股规定》，规定员工持股会负责员工股份的托管和日常运作，以社团法人登记为公司股东。

2001年7月，华为公司通过了股票期权计划，推出了《华为技术有限公司虚拟股票期权计划暂行管理办法》，华为员工所持有的原股票被逐步消化吸收转化成虚拟股。

在虚拟股制度下，明确了持股员工仅限于分红和股价增值收益权，没有所有权、表决权。

而且这种股票不必经过证券行业监督管理部门繁琐的审批程序，非上市公司的虚拟股体系也避免了公开市场所带来的股价的波动影响。

具体操作方法是，由实体股东（控股公会）按当年每股净资产购买真实股票，控股工会再发行等比例虚拟股出售给“奋斗者”们。本质上类似于工会代持。

华为规定根据公司的评价体系，员工获得一定额度的期权，期权的行使期限为4年，每年兑现额度为1/4。

假设某员工在2001年获得100万股，当年股价为每股1元，其在2002年后逐年行使期权，兑现差价（假设2002年股价上升为2元，则可获利25万）。当然，也可以留待以后兑现；或者也放弃行权。

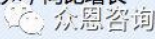
员工购买期权的资金来源是，员工自己出资15%，银行贷款85%。自2001年始实施虚拟股制度起，华为公司员工就从中国银行、工商银行、平安银行和建设银行四家银行的深圳分行获得贷款，用于购买虚拟股。

而期权的退出机制为普通员工一次性回购，管理层则是分4-8年分次回购。

股权治理结构完善，实体股东只有任正非1人，其他员工整体以社团法人存在。在社团法人体系下，相互维系的关键并非股权，而是劳动合同。

如此，既保持了股权的激励效果，又保证了对公司的控制权。

22.3 华为的虚拟饱和股

变迁历程	具体内容
期间	2008-2013，ESOP虚拟饱和配股，骨干层
面临的问题	老员工积累股份太多，分红收益太大，新老员工收入明显失衡。公司内部部分老员工坐享股票带来的丰厚收益，出现懈怠，奋斗精神弱化。
股权方案	实行岗位饱和配股，根据级别设置配股上限，达到配股上限后，就不再参与新的配股。实行业绩股，根据绩效单独配股 2008年价格：每股4.04元，配股规模在16亿~17亿股。几乎包括了所有在华为工作时间一年以上的员工。大部分在华为总部的老员工，由于持股已达到其级别持股量的上限，并没有参与这次配股。 员工由公司股权质押担保，向银行借款购买股票。每年分红优先归还银行本息，工会自动扣款，银行同意情况下，可以循环贷。
实际效果	2008年很多通讯行业业绩下滑，而华为实现合同销售额233亿美元，同比增长46%。 

随着时间的推移，老员工积累股份太多，分红收益太大。公司内部部分老员工坐享股票带来的丰厚收益，出现懈怠，失去了奋斗精神。新老员工收入明显失衡。

2008年，华为公司微调了虚拟股制度，实行岗位饱和配股。根据级别设置配股上限，达到配股上限后，就不再参与新的配股。

不同工作级别匹配不同的持股量，比如级别为13级的员工，持股上限为2万股，14级为5万股。

员工由公司股权质押担保，向银行借款购买股票。每年分红优先归还银行本息，工会自动扣款，银行同意情况下，可以循环贷。

这一规定使得手中持股数量巨大的华为老员工们配股受到了限制，但是有利于激励华为公司新员工们。

第二十三章 华为的 TUP 计划

随公司发展，华为的外籍员工越来越多，而外籍员工无法参与虚拟受限股。另一方面，由于股票价格逐步升高，而银行不能贷款，入职2-3年有战

斗力的员工没钱配股，无法捆绑利益。而这个时间段内优秀员工的离职给企业造成重大损失，因为员工入职 2 年内属于投入期，之后才是投资回报期。

从 2013 年起华为为外籍员工推出 TUP(Time Unit Plan)——时间单位计划，使外籍员工也可以分享利润；2014 年起对国内员工推出。

变迁历程	具体内容
期间	2013-至今，ESOP虚拟饱和配股和TUP并行
面临的问题	原有股权激励问题以及TUP出台背景 1、股票价格逐步升高，银行不能贷款，员工自筹资，入职2-3年有战斗力的员工没钱配股 2、外籍员工不能配股，达不到激励效果 3、坐车人多拉车人少，内部退休人员逐渐增多，影响在职员工的积极性； 4、公司有意识控制劳动所得和资本所得比例：劳动回报和资本回报要从2:1逐步过渡到3:1或4:1
股权方案	1、根据部门绩效、个人绩效及配股饱和度每年分配TUP； 2、TUP占饱和配股的额度，与虚拟受限股享有同等分红权和增值权； 3、第5年分红并结算增值收益，这一期TUP即失效，滚动配股； 4、TUP分红与奖金一起发放。
实际效果	持续不断激发组织活力和奋斗精神，让更多新员工和奋斗者加入股权激励行列，保障劳动收益高于资本收益的原则

华为根据部门绩效、个人绩效及配股饱和度每年分配 TUP。TUP 不需要员工花钱购买，除了分配额度上参照分红和股本增值确定之外，其他方面与涉及所有权性质的股票没有任何关系，增发也不受限股权结构。

TUP 更接近于分期付款：先给你一个获取收益的权利，但收益需要在未来 N 年中逐步兑现。

华为采取的基本模式为：假定 2014 年给员工 A 授予 90 万份 TUP，有效期五年，享有分红收益和增值收益。

年份		当期股票价值	享有权益	当年行权 TUP份数	当年分红总份数	当年分红价格
2014年	第一年	5.42元	没有分红权	无	无	1.9元
2015年	第二年	5.66元	获取90万*1/3 分红权	30万	30万	1.95元
2016年	第三年	5.9元	获取90万*2/3 分红权	30万	60万	1.53元
2017年	第四年	6.81元	全额获取90万的 100%分红权	30万	90万	1.02元
2018年	第五年	7.85元	全额获取90万的 100%分红权，同时进行股票增值收益结算	无	90万	1.2元

1、分红收益计算如下：

个人分红收益=当年分红总份数*当年分红价格

2014 年分红收益=0

2015 年分红收益=30*1.95=58.5 万元

2016 年分红收益=60*1.53=91.8 万元

2017 年分红收益=90*1.02=91.8 万元

2018 年分红收益=90*1.2=108 万元

五年总分红收益=350.1 万元

2、增值收益计算如下：

增值收益=当年行权 TUP 份数*（期末股票价值-期初股票价值）

注：1）员工满五年才享有增值收益，未满五年的不计算增值收益；2）期末股票价值为第五年股票价值；3）期初股票价值为行权当年的股票价值。

五年总增值收益=30*（7.85-5.66）+30*（7.85-5.9）+30*（7.85-6.81）
=155.4 万元

3、员工 A 五年总收益=五年总分红收益+五年总增值收益=505.5 万元

可以看出，华为采取的是五年期（N=5）的 TUP，前四年递增分红权收益，最后一年除了获得全额分红收益之外，还可能获得 5 年中股本增值的收益。经过多年发展，自 2017 年起，华为 TUP 除授予第一年无分红权外，第二年起即可享有全额分红收益，第五年进行股票增值结算并清零处理。

TUP 在 5 年后清零，要求员工只能不断努力工作以换取更多的奖励期权，避免老员工在拥有大量股票后坐享受益，不思进取。

TUP 是一种非常简单的现金递延激励，不存在任何法律上的障碍。TUP 的实施，可以解决全球不同区域、不同国籍人员激励模式的统一问题。

同时也更好地解决了工作 5 年之内新员工激励不足的问题，当员工干满 2-3 年，翅膀硬了想离职的时候，却因为机会成本过高而选择放弃离职继续干下去。

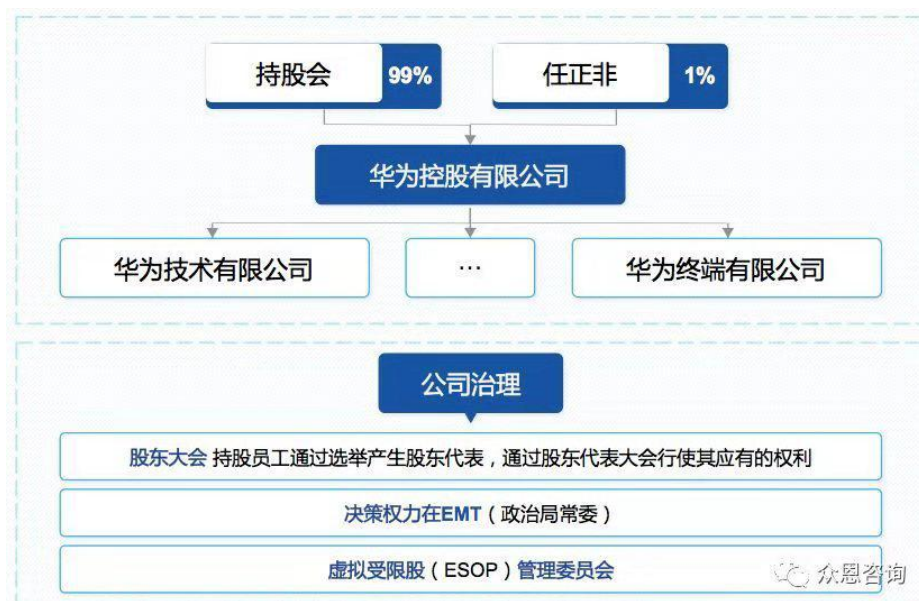
同时，由于 TUP 占用了部分可分配利润，原来虚拟受限股的分红比重会下降，必然对老员工带来冲击。不过真正优秀老员工的原虚拟受限股拥有量很大，而且 TUP 的授予会补充一部分收益进来。只有那些无法继续成长的老员工，才会感受到长期收入减少的压力。

华为实质上是一家非上市的上市公司。2004 年至今，华为员工以购买虚拟股的形式通过华为工会增资超过 260 亿元。而反观华为公司的直接竞争对手中兴通讯，2004 年在香港上市，融资不过 21 亿港元。相比之下，华为的融资能力可谓是遥遥领先。

而更重要的是，华为的股权激励机制，始终坚持以奋斗者为本，不断通过调整股票的分配方式来维系整个组织的活力。这或许才是华为 30 年来持续高速发展的根本原因。

第二十四章 华为股权激励操作技巧

华为的股权激励经过三十年的发展，已经非常成熟。接下来我们分享一下华为的股权激励的操作技巧。



24.1 华为股权激励操作流程

华为员工配股，一般每年3到4月份就开始沟通，主管就把工程师把叫到办公室里面，办公桌上的一大堆档案袋，里面的文件写着某某今年配股多少，其中岗位配置是多少，业绩是多少，每股的价格是多少，以及认购多少股等等。

公司要求员工在一份文件上签名，但文件只有一份，签完名后立即被公司收回。而且，在这张纸上签字是购买股权的一个必然程序，不签就没有股权。

员工交完购股款后并不会拿到通常意义上的持股凭证，每位员工具体的股数都由公司备案存档，员工只允许从股权登记名册上抄下来自己的股权数。为什么这样做呢？

这其实很有道理。因为你拿着配股证书的话，华为担心你万一在外面引起什么纠纷比如说质押或者离婚的时候，对公司经营制造麻烦。所以把这个股权凭证不给到员工有好处。



我在佛山就碰到一家企业，我给他们做股权激励。然后做工商变更的时候，法院突然告诉我们，公司有个小股东的股权已经被冻结了。

后来一问才知道是公司总监。原来总监前一年跟老婆离婚，因为孩子的抚养费没达成，俩人打起了官司，然后总监老婆就申请把他的股权冻结了。所以，股权凭证会影响到公司的股权转让，以后的投资机构入股，工商变更等等。这就是为什么我反对自然人作为公司的直接股东，而是应该设计一个持股平台，进行风险隔离。所以华为不给员工任何凭证是有道理的。

华为是三四月份给配股，员工签了委托书后，正常情况下银行就会上门来给做贷款。后来说是违反了银监会规定，就不允许这样做了。不允许银行贷款之后，18级以上的员工就需要自己解决资源来源问题，其实如果自己去找银行，可以通过装修贷什么贷也可以贷得到钱。只是公司不给做担保了。

对于那些十五十六级的员工，华为帮他们创造了一个方法。华为有很多老员工，他们已经达到配股上限，没有新的配股了。这样他们手上就会有富余的现金，华为把这些钱组成一个资金池，借给新员工，然后收取6.8%的利息。然后给到老员工的利息是6%，而0.8%是手续费。

这样一来这老员工也很开心，比存银行还高，而且还可以随时申请提款。所以华为的老员工基本上发了钱都不拿走，直接放在公司的账户。至于华为自己赚不赚钱无所谓的，反正我只要把你的钱吸上来，为我所用就好。

就像现在的共享经济，不用自己买车，直接租车就可以了。其实往深处想，你买车是拥有了所有权，但其实为为了使用权。所以当任正非能够把这个认知打破，他就愿意分享，然后通过设计各种机制让员工获得更大收益，而公司也能从中获益。

华为一般会在每年春节前会发布分红的政策，预告每股分红。然后是在第二年的5月确认分红并扣款还给银行。华为奖金也是春节之后才发的，因为财务报表还没算出来。

24.2 华为员工的配股规则

华为的员工配股是有基本条件的，必须是连续工作满2年（从转正之日起）且职级14级及以上的在职员工，而且配股日的前2个年度的年度绩效在B及以上且不能有D，并且这2个年度没有受到公司的处罚。只有满足以上的3个条件，才有资格配股。



华为员工的配股是怎么计算的呢？它是以级别和考核为主要依据，设定单个员工的当年虚拟股配股数。计算公式是这样的：个人配股数量=岗位基准股数×个人系数。

其中岗位基准股数是根据员工的岗位级来定的，而个人系数是根据员工的历史贡献、综合绩效、未来贡献潜力等因素来衡量。

除了岗位股，还有业绩股。业绩股的计算公式是这样的：业绩配股=岗位基准股数×绩效系数。

同时华为还会根据岗位制定配股上限。2008年起，华为公司实行饱和配股制，即规定员工的配股上限，每个级别达到上限后，就不再参与新的配股。这一规定使得手中持股数量巨大的华为老员工们配股受到了限制，但是有利于激励华为公司新员工们。

华为员工在一个岗位工作了2-3年就会达到配股上限了。所以，员工要拿到更多的钱，就要继续努力，要升职。在新的职位上，又有一个新的上限。这样，大家心里也有个预期，知道3年后自己的发展路径，就像游戏一样，鼓励员工不断打怪升级。

股权激励实施到位，可以把员工变成老板，让他从“为企业干活”变成“为自己干活”，并且愿意持续地努力下去。要达到这个目标，有三个关键点。一是人性过关，要有舍得智慧；二是理念过关，要有经营的思想；三是方法过关，要有操作的技巧。

如果不过关，不愿意真正地分享，做出来的动作肯定会变形，最后往往反而适得其反、得不偿失。任正非是最懂人性，懂得舍得的大智慧，从公司创办没多久，就敢于坚持与员工分享利益的股权激励机制，激励员工艰苦奋斗，共同把公司做大做强。

第二十五章 股权激励的具体操作流程

华为是一家非上市公司。非上市公司的股权激励，相对于上市公司而言，在操作上往往具有更大的困难。

我根据华为的股权激励实践，总结了一个 10D 模型，以帮助企业在制定股权激励制度时理清思路。

股权激励的 10D 模型：



10D 模型分别是：定目的、定架构、定对象、定模式、定数量、定价格、定时间、定来源、定条件、定机制。

1、定目的

股权激励的目的不同，方法和结果自然有所不同。

股权激励的目的通常为：激发管理层以带动工作效率和绩效的提升、吸引优秀人才加入团队、留住老员工，打造感恩文化、以股权换“兵权”，即管理权、内部融资等。企业在设计方案时应明确方向，才能更好地在取舍间有所保留。

2、定架构

确定公司治理架构和控股架构。很多公司旗下设立了很多子公司，并且存在关联交易。如果不梳理清楚，股权激励会受到员工的质疑。

要确定股权激励的主体公司，尽可能把相关业务和关联公司并入主体公司，保持业务的相对完整和独立。

3、定对象

股权激励直接作用于人身上，因此企业因确立激励对象，并于不同阶层对象中把握好一个度，即平衡双方力量，具体有老员工与新员工的平衡、管理层与技术层的平衡、前台部门与后台部门的平衡等，平衡好双方力量，将有限的股权作用于正确的人身上，才能使股权激励发挥应有的效果。

4、定模式

即不同方式的组合。股权激励并非简单的直接给予实际股权，而是有多种方式达到分红效果，股权分配方式通常有实际股权、虚拟股权、期权等，不同方式对应收益、权利、购入方式、退出方式、风险等均有所不同，企业在设计时需考虑以单一模式或是混合模式进行股权激励。

5、定数量

即如何“分蛋糕”的问题。企业需计算公司目前所拥有的股权激励总量，规划股权结构，思考如何预留且预留多少未来激励空间的问题。对于激励对象而言，企业应平衡其股权收入占总收入的比例，确保对象所得份额能有吸引力以达到效果。

6、定价格

即企业在授予员工股权时是选择免费赠送、平价转让或是溢价转让三种方式，以及在回购股权时是以原价回购或是市价回购方式。

股权的授予并非纯粹无条件给予，可通过以低价、平价或溢价等方式让员工内部购买以获取股权（因此股权激励也可作为内部融资途径）。员工购买价格与企业回购价格需根据企业实际所处发展阶段而确定。

7、定时间

时间划定分为股权授予时间、持股有效期、行权的期限、分红资金划拨时间等，明确股权授予即分红时间，保障企业在股权划分中能有条不紊进行，并确保企业未来能顺利回收股权。

8、定条件

条件分为授予条件与行权条件。对于员工授予股份条件，一般可分为服务企业年限、业绩条件、岗位条件和专业技能；而对于员工持股所能行使条件则分为转让条件、回购条件（包括价格与时间）、退出条件（离职退出、在职退出、退休退出、分段退出）。

企业明确能持股员工的条件用以明确规则，提高员工持股门槛，同时设计好持股者行权条件，减少企业未来发展障碍。

9、定来源

来源亦分为股份来源与资金来源两部分。

一方面，股权激励的股份是来自于现有存量（由原始股东或大股东转让），还是来自于增资扩股方式，企业需权衡其中利弊以确定股份来源。

另一方面，员工购买股份所需要的资金是由员工自筹收购、或是持股基金、或以员工奖金工资作为资金来源，需企业与员工沟通明确。

10、定机制

机制是保障股权激励顺利的关键环节，已是保障企业利益的重要制度。

一套明确、清晰、有效的股权激励机制，因包含管理制度（激励效果与约束条件等）、成立员工持股平台以化整为零方便管理、确定股权配置模型与文本，有明确规则制度以确保股权激励顺利完成。

股权激励的操作步骤：

股权激励的一般步骤是，首先是拟定股权激励的管理办法的文件（规定、工具模板）；然后进行股权激励方案的宣导（原则、关键点、责权利）；第三步是确定激励对象候选人；接着确认被激励对象资格（集体评议 VS 员工述职）；然后再激励对象激励方案宣讲；最后是签署股权激励协议。

具体方案确定后，就要进入实际的操作层面。如果总体做到规则清晰，员工就不会太计较具体的数量。但一定要基于自愿的原则，并加大员工宣讲的力度，让员工在充分理解的基础上参与员工股权激励，而不要采用利益诱导的方式，避免将公司拖入法律风险之中。

最后强调一点，要想达到员工股权激励的效果，需要有相对成熟的绩效、薪酬体系来支撑，否则，股权激励就失去了依据。

股权激励作为一种长效激励模式，在一定程度上有效地解决了高管与股东之间的利益冲突，也能促进核心人才与公司形成利益共同体。

第二十六章 股权激励的重点和难点

好的制度能是坏人变好人，坏的制度能使好人变坏人。股权激励制度亦是如此。因此，设计股权方案的时候，企业应注意以下四点：

26.1 利益平衡

从历史贡献及当期贡献两方面考虑创业期人员和骨干人员的股份问题。

26.2 循序渐进

企业应重视定岗、考核等基础工作，基础未搞好而直接实施股权激励方案容易大打折扣。

针对企业初期财务制度尚不够健全，在企业开始实施股权激励时应分步进行，采取三步走策略，初期授予影子股票，中期授予虚拟股票，后期授予实际股票，逐步提高收益率以提高激励效果，亦让未来股权购买者积累必要资金。

26.3 风险可控

注意方案的前瞻性和可调整性，应同时有效设计法律防火墙，避免股权纠纷，规避企业以后上市的障碍。

26.4 财务清晰、规范

华为每年都会聘请外部的会计事务所进行审计，并发布年度报告。华为的财务是非常透明的，员工信赖度非常高。

此外，在股权激励具体操作中需要关注以下几个问题：

问题一：股权该配给什么人？

股权激励的评定要素包括五个方面：

1、可持续性贡献

即对当前及长远目标的贡献，包括：

对优秀人才的举荐

对产品的优化和技术的创新

对关键技术的创新

对主导产品的优化

对战略性市场的开拓

对管理基础工作的推动

对企业文化的传播

2、职位价值

职位重要性——对企业的影响度、管理跨度、人员类别。

职责难度——任职资格要求（知识、经验、技能）、任务性质（创造性、复杂性和不确定性）、环境（压力、风险、工作条件）、沟通性质（频率、技巧、对象）。

可替代性——成才的周期及成本

——社会劳动力市场紧缺的程度

——涉及公司持续发展的重要岗位所需的专门人才

——公司的特殊人力资本（组织累积资源的承载者）

3、工作能力

思维能力：分析、判断、开拓、创新、决策能力。

人际技能：影响、组织、协调、沟通、控制的能力。

业务技能：运用有效的技术与方法从事本职工作的能力。

4、对企业的认同程度

对公司事业的认同

集体奋斗

认同企业的价值评价和价值分配的准则

归属感

5、个人品格

责任意识

敬业精神

积极心态

不断进取、举贤让能

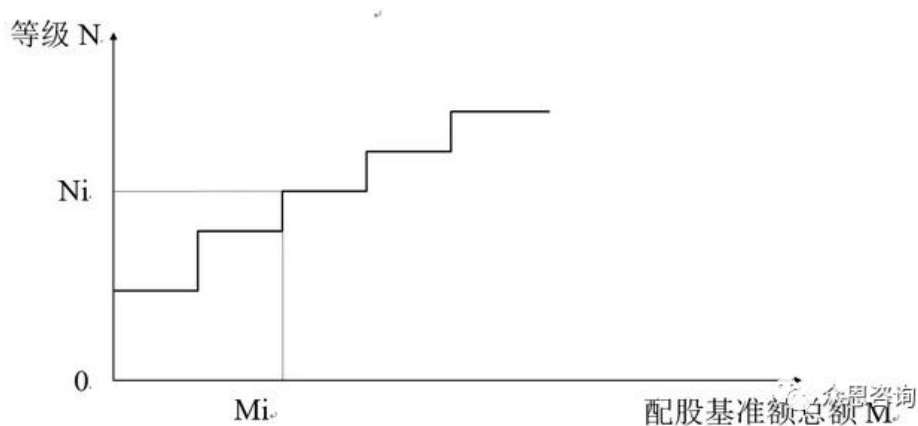
廉洁、自律

问题二：评价与配股什么关系？

华为有拟一个股权分布曲线规则。重点有三条：

1、鼓励可持续贡献的优秀员工，在不同的基础上实行动态分配。

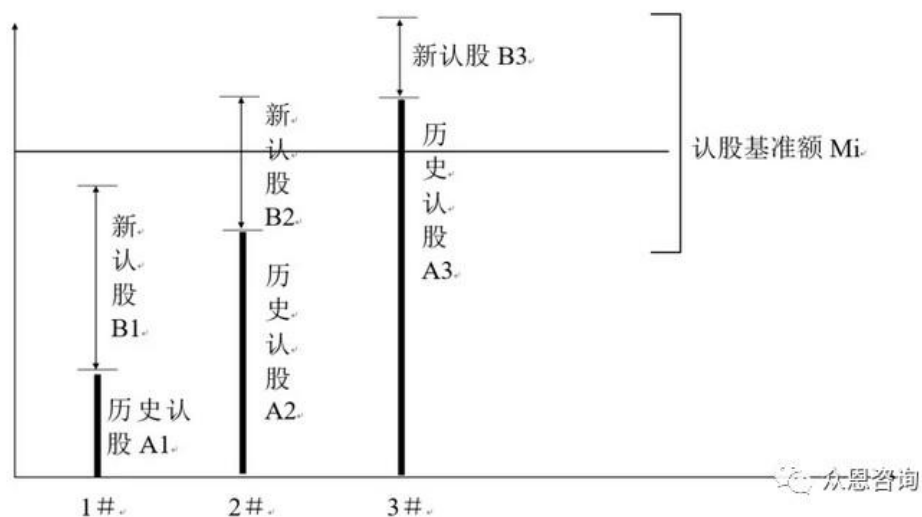
评议等级与配股基准额关系图：



某员工当年的股金评定等级为 N_i ，其对应配股额为 P_i ，其对应的认股基准额为 M_i 。 M_i 根据历史累加股金等级确定。

假设 1#、2#、3# 的三位员工当年评定等级都为 P_i ，其历史认股额分别为 A_1 、

A_2 、 A_3 ，则允许新认股分别为 B_1 、 B_2 、 B_3 ，如下图：



其中：

$$B_1 > B_2 > B_3$$

认股基准额 M_i 对应于等级 P_i 。

2、实行配股额年增长总额控制。

根据公司总体效益确定配股总额 T

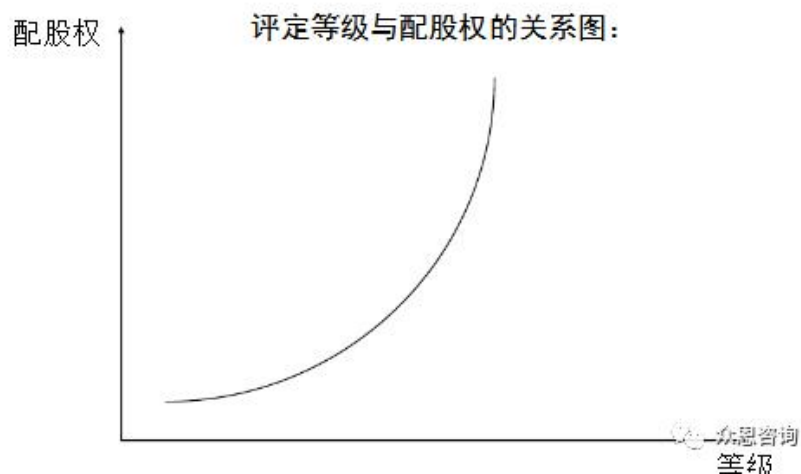
$$T = \sum_{i=1}^n P_i L_i$$

其中：Pi——每级配股额度

Li——每级评定人数

3、对核心层实行每年评议值配股

4、各等级配股额实行级差配股，即配股额不成线性分布。同时要考虑分布值为连续曲线。



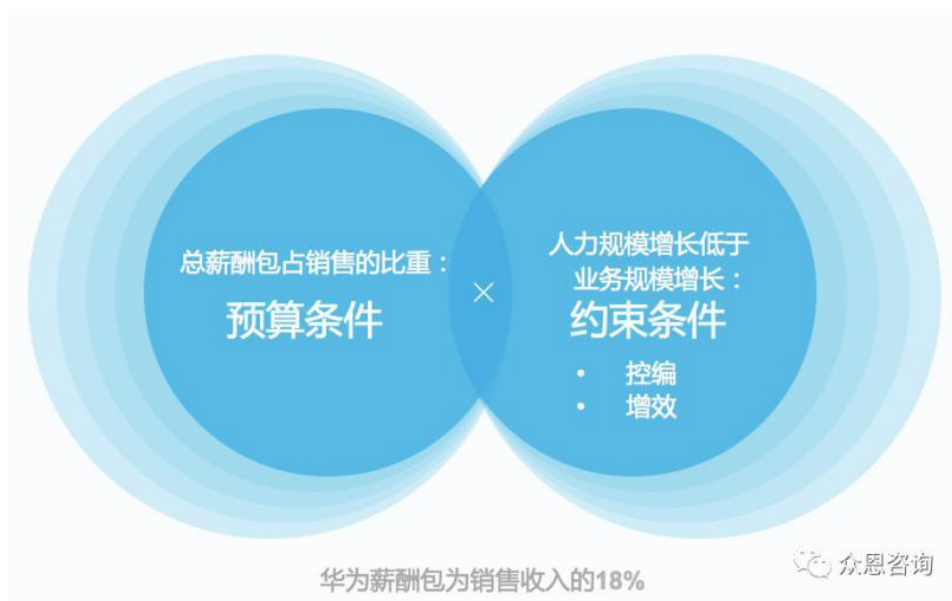
第二十七章 薪酬动态管理机制

总薪酬包和加薪包如何确定？

27.1 总的薪酬包的确定

首先看一下，华为总的薪酬包是如何来确定的。

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



27.2 加薪包

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

27.3 加薪包的部门分配

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

27.4 固定底薪的确定和调整

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

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

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

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

27.5 薪酬调整机制

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

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

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

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

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

但是，华为公司不会在某个时间点上统一加薪，而是采取了不定时的加薪措施，在每个季度都会提供加薪的机会。而对于一些优秀的员工来说，一年可能获得数次加薪机会。这在其它每年定期加薪的企业是不可能的，这就

为什么很多企业无法吸引和留住优秀的新员工，因为新员工入职薪水起点低，每年定期加薪，收入增长太慢。

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

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

好的利益分配机制才是企业持续发展的动力。薪酬制度的完善与否，对人才团队乃至整体业绩都有直接影响。

第二十八章 被误读的华为激励机制

作为制造业和高科技交叉地带的明星，华为在国内成了榜样。华为只靠经营赚取利润，是最古老的一种经营方式，不上市，不靠资本运作，炒作赚钱，在当下中国的经营环境中，更是一股清流。现在，学华为学的有点疯狂，各行各业，各个方面都在学华为。

但学华为这事并不容易，其中一个原因是华为的实践并没有总结成像样的理论，很多人拿着咨询公司给华为做的“胶片”到处忽悠，这其实并非华为成功的最主要因素。华为官方虽然也出了几本书，如《以奋斗者为本》、《以客户为中心》，这两本书都是任正飞语录，尽管做了归类和梳理，外人不了解华为发展的各个阶段，任正飞讲话背景，其实是很难看懂的。

对华为走过的路，我个人的总结主要是权力的合理分配，利益的合理分配以及无以伦比的组织学习能力。

以客户为中心虽然非常重要，我认为这不是最重要的。一来，以客户为中心的企业很多很多，市场经济，买方市场，可以说多数企业都是以客户为中心的，算不上华为很有特色的东西。二来，华为并非极端以客户为中心的典型，还有许多公司比华为更以客户为中心。

这篇文章我就说说我理解的华为激励制度，很多人知道一句朴素的格言：财散人聚，财聚人散。牛根生以前常说这句话，华为内部反而提到的不多。但华为有将近一半的员工持有内部股是一大特色。

所有谈华为激励制度的文章都会说任正非只拿 1.42%之类的，这个我不评论。

公司是理性的，不是情怀的，分析一个公司还是少一点情怀为好。

任正非多年前写的《一江春水向东流》中，这样解释员工持股制度的由来：

我创建了华为公司，当时在中国叫个体户，这么一个弱小的个体户，想组织起千军万马，是有些狂妄，不合时宜，是有些想吃天鹅肉的梦幻。我创建公司时设计了员工持股制度，通过利益分享，团结起员工，那时我还不不懂期权制度，更不知道西方在这方面很发达，有多种形式的激励机制。仅凭自己过去的人生挫折，感悟到与员工分担责任，分享利益。

创立之初我与我父亲相商过这种做法，结果得到他的大力支持，他在卅年代学过经济学。这种无意中插的花，竟然今天开放到如此鲜艳，成就华为的大事业。

华为每年都分红、扩股。这种模式暗含着几个先决条件，第一，公司每年必须增长，否则不断分新股份，老股份被稀释，如果稀释的太厉害，老股份持有者也不干，股份过分稀释，价值也会缩水到没有价值的地步。第二，数万人持股，而且不是自由市场可以交易的股份，风险是很大的，一旦公司发生亏损，后果不堪设想。相对来说，内部股不如上市公司单项的期权模式更合理。

事实上，制造业的波动非常大，尤其是对公业务的制造业，公司能持续盈利是小概率事件，是奇迹，并不是常态。华为所在的电信设备制造业 2000 年左右时，市场空间有 3000 亿美元，现在只有 1000 多亿美元，当时的大公司都死的差不多了，华为是一个奇迹。华为另外一块较大的业务手机行业也是风云变化，这个大家都知道。

东北有句俗话叫做“担挣不担赔”，人这个东西，虽然说好了，签字了，赚、赔都要承担，但你真要赔了，作为一个规模庞大的群体是不会认账的。诸位都知道，很多人买了房子，一旦开发商降价，很多人就会去闹事。但没有一例因为房子涨价给房地产商分点好处的。

华为这种模式作为一种比较独特的存在，在全球大公司中绝无仅有是有道理的，这东西就像刀尖上跳舞。

从任老板朴素的想法演化出的全员持股模式，据我所知，广东云浮的温氏集团早年也是如此。温北英当年搞个体户养鸡，七户八股起家，后来，员工可以随意购买内部股，发展到 6000 多人持股。但温氏集团 2011 年已经上市了。

华为激励制度确实有他很好的地方，很有竞争力的地方。用最精炼的说法就是——合理。

华为的整个分配制度一直以追求比较合理为理念，演化出来的具体分配制度是在这种思想指导下的具体操作方法。

所谓合理首先就是要解决价值创造问题，《以奋斗者为本》这本书分为上下两个部分，第一部分就是价值创造、评价与分配；第二部分是干部政策。

最合理的分配模式就是谁创造价值谁获得价值，简单地说就是按劳分配。但公司的业务非常复杂，绝大部分工种都无法像计件工资一样较为准确的评估它的价值。尤其是华为这种复杂业务，工种极多，相互嵌套，错综复杂。

怎么样才能通过简单、可操作的方式达到合理呢？我认为可以遵循三个步骤：

第一，老板一定要有公正之心，许多老板太贪婪，不愿意分享利益，员工觉得非常不公平，人心无法凝聚，最后作鸟兽散的情况非常普遍。

任正非、温北英、牛根生等早期都是有朴素的利益分享主义想法。任正非讲过好多次公司之所以做这么多和他不自私有很大关系。

第二，按行业规则出牌。每个行业利益创造模式是不同的，房地产行业属于金融衍生品行业，设计、施工、运维都有成熟的外部机构，这样的行业

谁能获得金融、土地资源，谁承担风险，获取利益，所以房地产行业总经理通常也没有股份。科技行业很依赖于员工的头脑，创新，这些无法通过几件的方式管理，所以，在科技行业普遍给员工配股票，上市之后，骨干员工也享受期权。

行规是进化出来的规则，是市场选择机制的胜者。尽管人们不一定知晓其中的逻辑，你只要照猫画虎去做，在道理上，通常就比较合理。

第三，与公司的阶段有关。一个公司从小到大，各个阶段依仗的要素是不同的，早期可能非常一两个天才，依靠非常拼搏的团队才能活下来，换一个关键人物就涉及生死存亡。公司早期又拿不出很多钱给关键员工，所以，早期的员工一般会有比较多的股份。随着公司的成长，风险越来越小，对别人的依赖度不断降低，所以，我们会看到科技公司总是早期的员工有最大的收成。实际上，他们只是一将功成万骨枯中的胜者，许多才能卓越，运气欠佳的失败的人占多数。

较为准确的判断公司的阶段，对公司生存、成长需要的要素有清晰的认知，是在公司成长中不断的调整利益分配的基础。

最后，一个公司的收益会分成资本所得和劳动所得两部分。劳动所得一般是劳动力市场价格决定的，你要雇生什么样的人就需要支付什么样的钱，管你有没有生意。如果生意非常好，有较大的利润剩余，按照经济学的对许多公司的统计规律，劳方占总收益的 70%，资本所得占 30%。这只是一个参考值，老板和管理层可以根据自己的情怀和尺度定夺。

第二十九章 跟华为学习如何建立有效激励机制：分钱、用对人、做对事

29.1 机会成长到战略成长，激励如何变？

中国前二三十年改革开放，属于机会成长阶段，你只要在地上打一口井 1 米深，就会有水。现在是战略成长阶段，你得提前布局，专注于价值成长，

这个阶段，你得拼内功，拼耐力，用一套激励机制，能够让你的研发部门、销售部门、技术部门，能够打 100 米深的井。

从 1 米井到百米井，激励机制怎么设？这是目前很多公司面临的挑战。为什么当下流行的股权激励机制，过去常用的提成机制激励效果越来越差？

29.2 股权激励为什么往往成为负向激励？

大多数公司，会做股权激励，尤其是这一两年，我相信大家都有这个感受。很多的中小板、创业板的上市公司，都会给高管做配股，上市后还会做期权、做股权，但这里面会暴露出很多问题。比如说，上市前一次性做的配股，有可能 3 年才上市，有可能 5 年才上市，中间可能又有高管进来，你之前的总监配了股，新进的总监没配股，这个时候大家的心态就会有变化。

就算都配了股，也会出现一个新问题。为什么很多创业板、中小板的上市公司，上市 1 年后，业绩大概率都会走低，大部分的高管团队都会变动、离开？实际上，就是在做股权激励时，做了一个负向激励。

因为，中小企业上市公司，高管 1 年之后解禁，会减持。但你只要在公司上班，证监会规定每年只能减持 25%，不能超过这个比例。尤其看到股价、股市往下走，肯定想尽早套现，怎么办呢？辞职！辞职之后就不受证监会约束，可以马上套现，这样反而会形成公司上市高管急着套现，带来一次离职潮的现象，这是很多公司当下遇到的。所以，高管层配股的激励效果就没有体现出来，就不会像华为。

华为叫力出一孔，利出一孔。什么意思呢？就是力量从一个地方使的时候，聚焦在某一个领域，利益也从那一个孔出来。前面一个力是力量的力，后面一个利是利益的利。这是《管子》篇里面的一句话，利出一孔。

华为公司所有高管的收入、奖金，唯一来源是为客户创造的价值。公司有合理的利润，大家才能分到钱，不是通过资本市场的溢价。不信，你看过一段时间，雷军刚上市的小米公司，也会发生高管层的一次调整，就像马云的公司上市后一样的情况。

马云去纽约敲钟，敲完钟 1 年后，好多高管都发生变化，出来创业、搞投资或者移民。但是没有上市之前，大家憋足了劲挑灯夜战、加班加点地奋斗。你看现在出来创业搞互联网的，好多人是阿里出来的，对吧？包括腾讯，都有钱了，有钱就不用再奋斗了。

你想想现在阿里世界 500 强排名 300 位，华为公司排在 72 位，如果华为公司上市那得多少亿万富翁？这些人在资本市场所得的收入，跟他平时工作付出的努力，是没有直接的正向关系，或者正向关系不明显，或者在资本市场不好的时候甚至是负向的。这就把员工的心态搞乱了，股权激励机制就没有起到正向的作用，反而受资本市场的诱惑，导致各种投机行为，失去了为客户创造机制的战略定力。

29.3 业绩提成机制为什么效果越来越差？

业绩提成是大部分中国中小企业一种主要的激励机制，尤其是在销售部门，业绩提成是不可或缺的激励方式。过去企业机会多，打一米深的井就能冒油，大部分企业的业绩处于上行通道，所以提成机制作用明显，但是现在市场竞争激烈，大部分企业业务增长停滞，甚至下滑，提成机制不但不能救企业，反而带来很多负面效果。下面列举一些常见的问题：

第一，提成机制会让老板成为一个不讲诚信的人。原因是大项目销售，往往是老板冲上去搞定，销售经理反而不会有太多的贡献，再因为项目太大，会打破销售人员收入的平衡，老板往往会调低提成的比例，结果导致销售人员认为老板不讲信用。

第二，提成机制会导致团队不稳定，士气低落。当大部分企业增长没有以前那么快时，提成对于员工来讲，感觉收入没有太大的增长。还有一些企业的销售是向下走的，因为经济结构在调整，企业在艰难转型，业务波动很大，这个时候提成机制会导致销售团队的收入不稳定，波动大，对业务没有信心。

第三，提成机制导致销售团队不愿意开拓新市场。比如老板刚开始创业，华东市场是你为主做起来，但华北市场总做不起来，尤其比如说的西北的

“新西兰市场”，不是国外的新西兰，是新疆、西藏、兰州，这个市场为什么总做不起来？很优秀的销售人员也都在华南或者华东这个市场，你想把浙江那个区域的负责人、区域的销售总监调过去，去打新疆的市场，那个市场也很大。但是他不肯去，为什么不去？销售提成的机制决定了他不会去新市场。去新市场，从0开始做，还不如待在原来的市场，这是存量市场，存量市场怎么算都能算过帐来，是确定的。

第四，提成机制导致客户资源私有化。一般只要是做提成机制，3年、5年、8年后，一旦做成熟了，地方、区域、行业的客户群资源就变成销售负责人的个人财产了。你要再拿回来非常难，派一个人接手他的业务也非常难，派一个人插进去也非常难，谁都进不去。

第五，提成机制导致销售团队不愿意培养新人，新人在现有团队里面很难生存。提成机制导致客户资源私有化后，老的销售人员和区域销售负责人是不愿意培养新人的，如果新的人成长起来对老的销售人员会有威胁。另外，老的销售团队也不愿意输送优秀的销售人员到其他新的区域开拓新业务。

第六，销售提成机制往往导致客户结构恶化，产品价格恶化。因为提成机制，销售人员会合伙给公司施压，要求降低价格，这样销售人员容易完成销售任务。因为提成机制，销售人员会去找容易做的中小客户，而不会花大力气开发大客户，因为这些大客户开发难度大，难伺候，中间没有油水可捞。

总之，销售提成机制，会导致很多问题，老板成为坏人，骨干调动不了，新的销售力量培养不出来，新市场也突破不了，客户结构恶化，陷入价格战的泥潭。

29.4 为什么阿米巴模式导致内斗内行，外斗外行

稻盛和夫的阿米巴，现在很多企业都学这个，我个人也是非常佩服稻盛和夫的。

稻盛和夫的经营哲学，一个《活法》，一个《干法》。所有伟大的企业家，都是在思想层面有很深入的思考，然后才想具体怎么干。你说活都没活

明白怎么干？在具体的干法里面，他创造了一个很好的经营管理方法，叫阿米巴。阿米巴就是细胞的意思，把公司的经营划分为最小的经营细胞，做虚拟利润的考核。培养总经理的思维模式和能力，每个人都像总经理一样思考问题，那公司一定会很有希望，一定能够持久。这个理念是非常好的。但是中国的很多企业把这个学来之后，主要用来做分钱了。

中国很多老板学着阿米巴，想让企业能够自动运转，以包代管。就像承包责任制一样，承包给你了，我就不用管你了，但实际上不可能。

所以在推行阿米巴的时候，大家一定会发现一个问题，就是形成为了内部的资源或者费用，包括定价权的各种争夺。只有在内部斗争时，我的利益最能够体现出来。通过阿米巴核算的时候，才体现我最好的价值。但是跟外部斗争的时候，因为是跟市场所有的竞争对手竞争，往往没有竞争力，能力很弱，所以最后的结果就是外斗外行，内斗内行。

29.5 企业最难的工作是如何分钱

华为公司发展到现在，大家都觉得很成功，但华为公司没有成功，只有成长，任正非在内部讲话说：其实我也没做什么贡献，你们都说我很有贡献（美国《时代周刊》曾把他封为最有影响的人物），我又不会卖产品，也不会搞研发，有时候还坏你们的事。但是这么多年以来在华为公司，如果说我一定有一点点贡献的话，就是分钱这个问题上我没犯大的错误。

任正非说企业最难的是分钱，我非常赞同。因为任正非是一个思想家，你说什么事情，他问你逻辑是什么？为什么这样做？比如你说利润 10%来分享，他问你为什么不是 11%？为什么不是 9%？凭什么是 10%？你得给他找到逻辑。在逻辑基础上建立规则，因为分钱影响到责、权、利，影响太大，太敏感，做不好，对组织伤害很大。

29.6 企业持续化的动力：不是人才问题，是利益分配问题

如果给员工分钱，尤其是高管层、管理层，你给他们分钱、分股，甚至分名、分权，因为我今天讲的分钱不光只是分钱，还包括分名、分权。

既然最难的工作是分钱，要把这个工作做好，是不是应该有基本的思考、基本的逻辑、基本的原则、基本的方法？既然我们是要回到这个原理、原点逻辑层面，回到它是科学的这个层面来讲的话，那我们一定要回到假设层面来。每个假设不一样，得出来的东西是不一样的。

第一个假设，企业是有生命周期的。

这个假设很平常，但是背后的基理要明白，就是企业为什么一定会走向没落？企业也是一个物种，有生命周期，那一定会灭亡。会灭亡的东西，都有一股力量在作用它。如果不想让它灭亡，或不想让它那么快灭亡，就得反向做功。那么，反向的这个力在哪里？

很庆幸任正非帮我们思考，这可以说是中国企业管理界，或者说是任正非对现代管理的一个巨大贡献——第一次把熵定律引入到企业管理里面来，这是任正非首创的。

熵定律是自然科学领域的一个定律，叫热力学的第二定律。这个定律简单描述起来，就是温度总是从高温物体向低温物体进行传递，传递到最后，就是温度相等的时候，就不传递了，这个时候物理学上把它定义为死亡，叫热寂。

所以死亡它就不做功了、不折腾了，人走向死亡的时候也不折腾了。当企业不折腾的时候，就死了。

所以任正非每五年要折腾一下企业，1996年的集体大辞职，2000年的内部大创业，2007年的老员工全部切换工号，以及2010年的时候奋斗者大排队，2016年的时候劳动者大退休。每五年搞一次，折腾大家。只有不断地折腾，才有活力。

任正非发现，企业一定会走向灭亡，因为企业发展到一定阶段，会形成一种板结，这种板结就像温度从高传到低，最后形成一种平衡。这种平衡没有了温度之间的差异，所以就不会做功，不做功就死亡了。

比如说企业到一定阶段，各种流程都规范了，组织部门也健全了，就会出现流程板结，组织板结，利益也板结，思想保守，也没有了创新。员工享受安逸，不奋斗了，新员工也干不出事来，因为各种规范让他没法干。这个时候，我们把它叫熵增，就是离死亡越来越近了。

有没有办法让熵减少？有办法，只要反向做功。打破平衡，不要让员工安逸，要让他有危机感，不要让组织板结，要经常折腾。所以华为公司每一两年都调整一次组织架构，流程也经常变，各种规范制度也变，打破平衡，做到熵减，才有活力，这就是华为的活力引擎。

企业既然一定要走向灭亡，我们要让它生命延续的多一点点、长一点点，任正非说，他所有的工作和华为公司高管所有工作的一切指向，是让华为活得久一点点。逆向做功这个动力，从哪里来？这时候任正非就发现，企业的核心竞争力不是人才，而是培养和保有人才的能力，这是他前 20 年的认识。所以，他的认知水平也在不断升级，每个企业做到一定阶段都会有认知升级的。

最近几年，任正非认识到，企业持续化的动力不是人才的问题，是利益分配的问题。

任正非底层的逻辑，从热力学第二定律，从作用力与反作用力这个层面来讲，他认为是利益分配的问题。因为只有温度差，你才会有热量的传递，才会做功。企业里面只有有了利益差，才有活力。

所以这点上一定要非常地坚定、淡定，有再多的钱，要愿意分享，而不是搞平均主义。你愿意分钱，不一定代表你就可以把钱分好，还要有科学的方法。

第二个假设就是对于人的假设。

西方管理科学，或者说经济学，也都是从人的假设开始的。西方经济学的第一个假设，人是自私的，第二，资源是有限的，这是整个现代经济学两个核心的假设。那管理学里面，对于怎么管理人，从泰勒写的《科学管理》，把管理真正建立一门学科，到目前，对于人的研究从来没有停止过。比如，

人是经济人的假设，产生的管理方法就是胡萝卜加大棒，早期的工厂的管理方法，就是计件制，计时，工时管理等。

中国的思想，对人的假设比较简单，就是名、权、利。人活在这个世上，就为这三个东西，要么为名，要么为权，要么为利。

今天讲分钱问题，包括分权、分名、分利，华为也是在这三方面展开的。

29.7 从劳动者到奋斗者：从动机、动力到动作

华为公司是有自己的假设的，任正非做啥事情都讲逻辑、讲假设。他说了一句很经典的话：没有正确的假设就没有正确的思想，没有正确的思想就没有正确的理论，没有正确的理论就没有正确的战略。

华为公司对人的假设，既不是我们中国传统意义上的性本恶，也不是性本善，而是人在不同的场合、不同环境、不同奋斗阶段，表现出来不同的行为。所以华为公司对人的假设是奋斗者假设，认为每个人都是奋斗者，只不过是奋斗的程度不一样。

奋斗程度取决于在什么样的组织环境里，在什么样的特定立场上，不把人钉在道德的十字架上，不会要求人一直是个奋斗者。华为公司对于员工的管理，虽然提倡奋斗者为本，但是奋斗者为本的标签是可以转化的。

什么意思？打个比喻，比如说你是女员工，怀孕生小孩了，起码有三年基本上是没法像其他男同事一样正常工作的。你可能之前很奋斗，但是这个时候你会受家庭、孩子各方面的影响，客观条件让你根本没办法去奋斗，怎么办？这个时候你也可以申请成为劳动者，等三年之后再申请成为奋斗者，都没问题。

不像很多企业，只要是员工一变成妈妈，慢慢被边缘化了。在华为公司存在一个情况，地区副总裁会主动把自己的职级从 22 级降到 15 级。15 级是本科毕业加入华为公司的级别。为什么？因为他跟公司申请说已经在非洲奋斗很多年，把身体搞坏了，现在得休息，主动把工资下降，做最基本的工作，

劳动贡献大于成本就可以了。公司认不认可？认可。当他休息了三年之后，发现身体又恢复了，一样可以继续去地区当副总裁。

所以华为公司把人分三六九等，标签可以灵活变换，不是永久的。华为公司的劳动者就是采用《劳动法》管理，9点钟上班，5点钟下班，一周工作5天这些劳动者，加班加点还要给加班费。

奋斗者就是块砖，革命需要哪里就哪里搬。你也不要跟我讲什么《劳动法》，你得随时准备好出差的行李，在办公室里一套，在家里一套。上午让你出差，中午就得走，基本都没有时间让你回去收拾行李，华为基本就是这样的。这就是为什么华为公司能很快地赢得市场、赢得客户，因为华为公司有一点很牛，他说我的技术、我的产品可能没有西方那么过硬，但是我的服务态度绝对过硬，你只要需要我，我随时在。

华为公司对人的假设，这跟很多企业不一样。从劳动者到奋斗者，怎么样让大家奋斗呢？因为只有奋斗，只有新鲜血液不断地进来，不断创新，企业才能持续活下去。

这就要回到原点上，怎样让人有动力？就是动机问题。所以分钱的基本动因，实现最大化激励效果，一定要把动机、动力、动作串起来。要去探究不同层次、不同业务板块的员工，他的动机是什么，基于这个动机，把各种激励手段进行有效链接，让他产生动力，然后让他表现出来你想要的动作。这就是从动机到动力、到动作一以贯之的一个方法。

华为公司今年3月20号发布的《华为公司人力资源管理纲要2.0：总纲》，旗帜鲜明地提出来，华为公司接下来要把公司的各种激励资源，跟员工的动机进行差异化、针对化有效的链接，不是像过去使劲地分钱。华为一直给别人分钱，所以任正非说，没有人才，钱分多了就是人才了。现在发现分钱还不够，还有使命激发，还有其他荣誉激励来激发。

在做激励的时候，一定要把各种激励手段跟动机进行有效地链接。怎么有效法？华为公司的做法就是把员工大致地分成三个层级：让基层员工要有饥饿感，让中层员工要有危机感，让高层员工要有使命感。