

A close-up portrait of Ren Zhengfei, the founder of Huawei, wearing a white shirt and a patterned tie. He is pointing his right index finger towards the viewer. The background is dark.

关键的少数

任正非说干部培养

邢 柏◎著

 北方妇女儿童出版社

关键的少数

任正非说干部培养

GUANJIAN DE SHAOSHU:
RENZHENGFEI SHUO GANBU PEIYANG

邢 柏◎著

 北方妇女儿童出版社

长 春

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

关键的少数：任正非说干部培养 / 邢柏著. -- 长春：北方妇女儿童出版社，2016.1
ISBN 978-7-5385-9554-3

I. ①关… II. ①邢… III. ①企业管理 IV.
① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 247535 号

出版人：刘 刚
出版统筹：师晓晖
策 划：慢半拍·马百岗
责任编辑：张晓峰
封面设计：回归线
开 本：710mm×1000mm 1/16
印 张：12.5
字 数：180 千字
印 刷：北京盛华达印刷有限公司
版 次：2016 年 1 月第 1 版
印 次：2016 年 1 月第 1 次印刷

出 版：北方妇女儿童出版社
发 行：北方妇女儿童出版社
地 址：长春市人民大街 4646 号
邮编：130021
电 话：编辑部：0431-86037512
发行科：0431-85640624

定 价：36.00 元

关键时刻，任正非说了什么？

教父式的企业家是中国企业家中最有魅力的一群人，任正非无疑是其中最具有代表性的一位。他被《福布斯》评为最受国际尊重的中国企业家，英国《经济学人》杂志认为他创办的企业是“外国跨国公司的灾难”，美国《时代》周刊评价他具有“惊人的企业家才能”，他被《中国企业家》杂志授予终身成就奖，他是中国所有企业家的光荣与梦想。

“惶者才能生存，偏执才能成功。”这是任正非的名言，意即生存是靠惶惶不安，而成功则要靠偏执。对于任正非来说，二十年来他所孜孜以求的使命，就是回答“如何活下去，寻找我们活下去的理由和活下去的价值”。两万元的创业资金，步履蹒跚、筚路蓝缕。这时任正非说，“我们要塑造艰苦奋斗、吃苦耐劳的灵魂，我们要做烧不死的火鸟，要成为凤凰！”

华为开始艰难的发展，四处碰壁、人心涣散。这时他说，“我们一定能渡过难关，我们要做燎原的星火，华为一定能三分天下！”企业战绩辉煌，有人骄傲自满，艰苦奋斗的精神渐渐消失。这时他说，“我天天思考失败，我们决不能沾沾自喜，不居安思危就必死无疑！”华为步入正轨，管理制度却渐渐跟不上技术的进步。这时他说，“不改进管理，企业就将死亡，要将生命注入永恒的管理优化中！”

在华为发展的每一个横、纵坐标点上，每一个关键的、迷茫的时间节点上，任正非总是及时地站出来，以其卓越的企业家智慧为华为指明方向，带领华



为人奋勇前进。因此，华为才取得了今天这样激动人心的、跨越式的传奇发展。

每一个时代，都会涌现出一大批英雄人物，任正非可以说是我们这个时代英雄。在企业界，像任正非这样尤其是像他这样沉稳睿智、大气磅礴、具有系统思维、创新眼光的企业家太少了。毫不夸张地说，任正非已经成为中国企业界的一座丰碑，值得我们仔细研究、深入领会，值得我们细心借鉴和揣摩。我们每个人，不论现在正在从事哪一种行业，都应该在这样的学习中不断提高自我、突破自我，培养自己的各种专业素质与企业家精神。任正非的智慧和精神不论在当代还是以后，都值得我们学习。

任正非并非天生就是卓越的企业家和领导者，他也是经过了披荆斩棘、披星戴月的奋斗，历尽艰难困苦，才成就辉煌。我们可以坦诚地讲，在企业管理与经营方面，我们的确需要以任正非为楷模，以他为方向、为导师，我们由衷相信，中国企业的未来，是靠华为这样的企业推动的。

我们的时代需要越来越多的任正非，你会是下一个吗？

PART 1

干部选拔

猛将必发于卒伍 / 002

循序渐进式选拔，允许破格晋升 / 008

同等条件下，优先提拔女干部 / 010

不要唯才是举，防止片面“任人唯贤” / 013

“四象限”管理 / 016

PART 2

干部考核

关键时刻是考验干部的试金石 / 020

360 度调查 / 023

耐得寂寞，受得委屈，懂得灰色 / 025

宁要有缺陷的战士，不要完美的苍蝇 / 028

淘汰懒汉、公关者与“茶壶饺子” / 031

警惕末位淘汰造成的“劣胜优汰” / 034

PART 3

干部培养

干部循环流动：让喜马拉雅的水汇入亚马逊河 / 038

开阔视野：用一杯咖啡吸引宇宙能量 / 042

倡导荷花效应，让造势的干部去做实 / 045

先学做事，再学做人 / 049

让属下成为英雄，让自己成为领袖 / 052

不断自我否定，不断稳步前进 / 056

PART 4

以奋斗者为本

艰苦奋斗才能追上“特斯拉” / 062

创造宽松的奋斗环境 / 065

训练一批敏锐、坚忍、团结的狼 / 067

为奋斗者做阶梯，帮下属成长 / 071

承认劳动，不认劳苦 / 074

清除造假的奋斗行为 / 077

PART 5

实行“能力主义”薪资制度

改“授予制”为“获取分享制” / 080

提高人均效益 / 083

奖金改革：拉大差距，划清层级 / 087

当期贡献要立即给奖 / 090

防止高工资、高福利对企业的威胁 / 093

PART 6

打破繁琐的人力资源考核

按目标考核，向目标倾斜 / 098

分层细考：避免“形左实右”的胡乱考核 / 101

执行“好绩效有好回报”的结果导向 / 104
“正向考绩”与“逆向考事”相结合 / 107

PART 7

腐败是毒药：“拍苍蝇，打老虎”

杜绝腐败：不敢腐、不想腐、不能腐 / 112
改“突击反腐”为“例行反腐” / 115
堡垒决不能从内部攻破 / 119
防止中高层的“塌方式腐败” / 122
监管不力要“连带” / 126

PART 8

三权分立，分权制衡

永远不让家人接班 / 130
三权分立，分权制衡 / 134
行政管理与业务流程管理适当分离 / 137
开放吸收，妥协共存，灰度评估 / 140
在“凝聚”与“耗散”间实现均衡 / 144
前端个性化，后端标准化 / 147

附 录

华为公司宏观管理的指导原则（摘录） / 150
华为公司干部任职资格管理制度（暂行规定） / 167
华为公司干部后备队管理办法（暂行） / 180
华为公司干部后备队选拔标准 VI.0（暂行） / 187

关键的少数： 任正非说干部培养



PART 1

干部选拔

猛将必发于卒伍

■ 用任命方式组建的队伍犹如散沙，没有作战能力。

到底是先建组织，还是先上战场，我主张先上战场。我已经对企业业务的组织建设批评过了，忙着建组织，忙着封官，没任命你先上战场打啊，打下来不就当连长了吗？你们要以这个方式来考核和选拔干部。官怎么出来的？打出来的。你战功卓著，当了军长，然后跟着你的人当了团长，这个宝塔结构的体系是稳固的。而我们用任命的方法建组织，全世界撒了一大批官，实际上是一盘散沙，根本没有作战能力……

集中到目标市场上去作战。打成功了以后，最厉害的几个走了，都升官了，留下一个守住这个阵地，我们的老虎就出去了。东打西打，二十几岁就应该打到军长，有什么不可以？你不要相信这个邪，就是往上冲，最终会有人承认你的，你没有冲，我就撤掉你。华为公司也是在作战中组建起来的，我们的干部是他们自己打上来的，不是选拔上来的。所以在组织建设这个问题上，我同意徐直军的观点，就是在主战场、主项目上，集中了

所有优秀骨干力量，打成功了，总结，分流，体系就组建起来了。不用作战的方式组建队伍，用任命的方式组建队伍，是没有用的。

——摘自：任正非在苏州企业业务战略务虚会上的讲话及主要讨论发言，2012

什么样的标准算得上任正非心目中能上战场的优秀人才呢？战国时期著名思想家韩非子说过：“故明主之吏，宰相必起于州部，猛将必发于卒伍。”这些都来自基层，自然比上层人员更精通战场的形势，更能体会百姓的疾苦，这些人制定出来的方针政策自然更容易生效。所以，华为的干部也要从基层选拔，从成功的实践中选拔。

在选干部这件事情上，任正非表现得非常慎重。干部选对了，就能起到四两拨千斤的作用，以一己之力，呼唤千军万马向前奋进，为公司抢得大量“粮食”；没选对，既是公司时间与金钱成本的极大浪费，也给公司员工战斗士气的培养和正派作风的形成带来极为不利的影响。选拔机制不健全，好干部就选不出来。任正非强调：“坚持正确的干部选拔、使用、管理与培训机制，使我们的力量生生不息。坚持正确的干部管理与制衡机制，使我们的事业长盛不衰。”

第二，选拔干部要注重人的大节，敢于奋斗、愿意吃苦的人先上，那些小富即安的永远都不要上。“公司有些人目光短浅，好不容易赚两个钱后就要移民加拿大，他没有志向，为什么要选他做干部？叫苦连天的干部也不要，美国情报委员会文件一出，少数人叫苦连天，说他的项目受影响，这么快影响了？怎么可能？这种贪生怕死、没用的胆小鬼，为什么要用他？”

第三，当干部的人必须要有“实事求是”的精神，唯唯诺诺、明哲保



身的人一定要从干部队伍中清除出去。任正非建议：“我们也要从各级党组织中选拔一些敢于坚持原则、善于坚持原则的员工，在行使弹劾，否决中，有成功经验的员工，通过后备队的培养、筛选，走上各级管理岗位。”干部在公司范围内起着一种导向作用，是企业文化导向的旗帜。因此，干部要坚持实事求是的工作作风，敢于讲真话，不捂盖子，报喜更报忧，公平对待下属与周边合作，敢于批评公司及上级的不是。“不敢承担责任、观察上级态度，是不成熟的表现。那种工作方法粗暴，是缺少能力的表现。我们在新一年中要逐步减少这类干部。”

优秀的干部前期靠选，后期靠养。华为坚持使用权与管理权相分离的干部管理制度，以保证建议权与建议否决权、评议权与审核权、否决权与弹劾权三权分立的制衡制度得以实施，其中否定、弹劾并不是目的，而是威慑，使干部既可以自由地工作，又不会脱离制度的轨道，让干部养成“严格要求自己，聚焦本职工作”的习惯。在实际监管方面，任正非也提到要注意把握“度”的问题：“我们担负监管任务的干部，不可太激进，凡事打个七折，也不要做矫枉过正的事情，以免留下后遗症，这样才能保持队伍的健康稳定。”

■要大胆使用干部，不行再让他下来。

我们公司已经有能上能下的制度了，二十多岁当干部、当军长在我们公司也是有可能的。干部上去了，不行，就下来嘛。下来了工资股票也降下来不就完了嘛。所以我们还是要大胆地使用干部，我们使用干部太谨慎了。

——摘自：任正非与华为大学教育学院座谈会纪要，2012

■ 提拔干部必须拥有基层经验。

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薪和饱和配股，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。

——摘自：《打造一支品德过硬、敢于承担责任、敢于和善于坚持原则的职业化财经队伍》，2006

江山代有才人出，要一代代去巩固。每个干部都在岗位上稳定发展，这是不现实的，所以公司需要建立一个新陈代谢的机制来保证企业的生命力。老干部离任，新干部上岗，这就是干部新陈代谢过程所表现出来的直观现象。华为公司也强调：“我们要加快新干部的选拔，要给新人机会。新干部的提拔是公司的一项战略政策。公司在发展的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。”因此，我们这一节主要谈谈新干部的选拔问题。

干部选拔的最高标准是实践，骨干是必须上前线的。任正非指出，从选拔基层干部开始，就一定要选择有成功实践经验的人。“当今世界上，有文化的人不一定能成为将军，否则这么多名牌军校的老师，应该都是司令。当然别人也不一定成得了教授。因此，知识要在实践中成熟为经验与能力。因此，我强调文化素质较高的员工，应到一线去，到艰苦的工作中去取得成功。同时，你能团结的团队越大，你也会越成功。今后



在干部任命评价程序里，要将具备基层成功实践作为提名的必要条件。”此外，还要根据干部对成功实践的总结，来判定其成功实践的延长线，看这名干部能否在明天的战斗中取得成功。在此选拔的基础上，再听干部对明天的认识，进行第二次认证。因此，干部要身先士卒，到海外一线去锻炼。这刚好与华为公司精简机构，去前线战斗的工作方针相一致。对于“寄予重望”的干部，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。

任正非认为：要坚持从有成功经验的人中选拔、培养，反对纸上空谈。哪怕有些成功经验是很小的，但只要是成功的，就表明这些管理者已不仅仅是拥有知识，而是知识已经转换成为能力，形成了一套适用的方法。这些人也往往具备自我批判精神，只要经过培养，就容易吸收公司的管理方法，那么他们的进步就会更大一些，贡献也会再大一分。

干部要有实践经验是对所有干部的要求，不是仅对新员工的要求，在这个问题上要一碗水端平。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。没有基层实践经验的干部，自己要定方案怎么去补课。从上到下，都要查自己有无实战经验。机关干部必须要由具有实战经验的人来做，必须能够理解前方是怎么运作的。

最终，要确保派往前线员工的利益不受侵害。前方直面战场，出现的很多问题都是难以预料的，这本身对于上前线的人而言就是一种能力的考验，要对他们给予足够的重视，把发展机会更多地向他们倾斜，因此要反对单纯用技能测试的方法来考核前线干部的工作能力。对于这其中的差异，

任正非指出：“机关干部天天受培训，当然技能会好，而天天在沙漠里打仗的干部肯定技能不会好。如何考核、选拔、培养干部，这是一个干部路线问题。”

循序渐进式选拔，允许破格晋升

■ 对有突出才干和突出贡献的人可以破格晋升，但仍旧提倡循序渐升。

每个员工通过努力工作，以及在工作中增长才干，都可能获得职务或任职资格的晋升。与此相对应，保留职务上的公平竞争机制，坚决推行能上能下的干部制度。公司遵循人才成长规律，依据客观公正的考评结果，建立对流程负责的责任体系，让最有责任心的明白人担负重要的责任。我们不拘泥于资历与级别，按公司组织目标与事业机会的要求，依据制度性甄别程序，对有突出才干和突出贡献者可以破格晋升。但是，我们提倡循序渐升。

——摘自：向中国电信调研团的汇报以及在联通总部与处以上干部座谈会上的发言，1998

在干部的提拔与置换上，要遵循“先立后破”的原则，即严格按照公司制定的相应原则与标准执行，从总体上保证干部循序渐进式的提升，从而确保干部有充足的时间进行实践提升，加速对业务的了解。通过这种“走

出去”的历练方式，能够快速辨别出干部是否适合相应的岗位，如果合适，就要在第一时间提拔，综合把好钢用在刀刃上。

干部成长应该是“小步快跑”的步调。实践就要给干部相应的职务及权力，让干部能“在其位，谋其政”。在提拔干部的过程中，要对其成绩、素质、品德进行综合考核，在干部资源池里面找合适的苗子，找到就上岗试用一下，合适的就直接任命，不合适的就再历练历练，等合适了之后再追加任命也行。在这个过程中，要先涨职务，后涨薪水，担任职务后还要看能不能胜任。这样一来，既实现了干部的快速选拔，也让更多的干部有了实践的机会去历练成长。

对于特别优秀的人才，要敢于破格提拔。只有加强破格提拔，拉开人才差距，才能避免优秀人才在内部成长的过程中流失。再者，公司的目标是打天下，应该团结一切可以团结的力量，委任所有能够带回战果的英雄。任正非强调：“只要这个人品德上没有问题。我们不会对资历妥协和迁就，战争已经打起来了，我们怎么能耐心等待一个干部的进步呢？”对于破格提拔，要以贡献为上。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。其次看责任感，第三看个人奋斗与牺牲精神。三者不可缺失，但要注重权重。

对于因末位淘汰而导致的岗位空缺，也要遵循“总体循序渐进，允许破格提升”的原则进行岗位补缺，特别是重要与关键的职位不能虚位以待，不可因为干部缺位导致业务或管理的停滞。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，对于考核合格者应及时予以激励。总体过程遵循“小步快跑”的原则。

