



华为 人力资源管理

黄志伟◎编著

重磅披露华为人力资源管理的思想精髓
打造“以奋斗者为本”的超强团队

HUAWEI

古吴轩出版社

中国·苏州

华为人力资源管理

黄志伟◎编著

古吴轩出版社

中国·苏州

图书在版编目 (CIP) 数据

华为人力资源管理 / 黄志伟编著. — 苏州: 古吴轩出版社, 2017.3

ISBN 978-7-5546-0860-9

I. ①华… II. ①黄… III. ①通信企业—企业管理—人力资源管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第006888号

策 划: 花 火
责任编辑: 蒋丽华
见习编辑: 薛 芳
装帧设计: 润和佳艺

书 名: 华为人力资源管理

编 著: 黄志伟

出版发行: 古吴轩出版社

地址: 苏州市十梓街458号

邮编: 215006

Http: //www.guwuxuancbs.com

E-mail: gwxcs@126.com

电话: 0512-65233679

传真: 0512-65220750

出 版 人: 钱经纬

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

开 本: 670×950 1/16

印 张: 16

版 次: 2017年3月第1版 第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5546-0860-9

定 价: 45.00元

如有印装质量问题, 请与印刷厂联系。010-62406666

资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……

——任正非

华为技术有限公司（以下简称华为公司、华为）自1987年创立以来，从最初只有2.1万元人民币起家，发展到销售规模近4000亿人民币的世界500强企业，如今华为已经成长为世界通信设备产业的领导者。另外，华为终端也在不断侵蚀苹果、三星的市场，在国内市场份额成功挤掉苹果和三星，排名第一；华为手机全球销量仅次于苹果和三星，排名第三。

众多跨国对手把华为视作“东方幽灵”，为自己公司在业务上与华为没有交集而感到庆幸。短短29年，华为凭什么能在世界高科技领域后来居上？凭什么能将众多西方百年巨头纷纷斩落马下？当华为总裁任正非以70多岁的高龄，指挥着麾下近20万知识型人才大军征战世界时，你会深刻地体会到，技术很重要，资本很重要，但最重要、最具魅力的还是人力资源管理。

华为总裁任正非指出，华为如今正在突进无人区，踩不到各方利益集团脚，就会和平崛起。将来华为人力资源政策都应支撑和平崛起这样一种方式。华为曾经斥巨资请国际咨询公司为华为打造人力资源管理体系，并坚持向西方

学习先进的管理理念，企业文化与发展相融合，形成了如今华为独特的人力资源管理体系。华为的人力资源管理的密码是什么？华为的成功能够复制吗？

华为公司重视继承，这从1996年开始起草《华为公司基本法》就可以看出。追根溯源，华为人力资源管理战略的成功源自于它的核心竞争力，它的核心竞争力来自于它的核心价值观，也就是“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”。华为的人力资源管理不是为了管理而管理，不是为了管理体系的完善，也不是为了单纯地管人，而是为组织的战略和变革服务。

华为强调，目前华为要用更好的人力资源政策来吸引全球人才，人力资源要成为支撑华为各项战略的最核心利器。本书分为价值篇、管理篇、人才篇三大板块，从华为人力资源管理的价值创造、价值分配、激活组织、人才管理、人才培养、人才使用等方面，通过理论与实践的结合，全面剖析华为人力资源管理体系特点，针对不同时期华为在人力资源管理方面的变革，了解华为人力资源管理之道。

目前，国内外众多企业都开始研究华为，美国易安信公司（EMC）曾经专门搜集华为的资料，邀请哈佛、剑桥的教授来研究，但一直没搞懂。这也体现出中国人与西方人在人力资源管理思想上的差异，而我国许多民营企业，也不善于总结属于自己的人力资源管理经验。

本书编者围绕着《华为公司基本法》，查阅了大量资料，力图通过通俗易懂的语言，为读者深入浅出地分析了华为人力资源管理的精髓，并结合国内企业人力资源管理现状及出现的问题，为读者呈现华为在人力资源管理上的艺术与智慧。鉴于编者水平有限，书中难免有疏漏或谬误之处，敬请广大读者批评指正。

价值篇 关于华为围绕价值展开的人力资源建设

第一章	华为人力资源建设的价值导向	003
	“分赃”分得好，员工才有动力	004
	活下去是企业人力资源建设的唯一目的	008
	围绕企业核心价值观构建人力资源体系	012
	“土狼文化”，华为价值创造的文化支撑	016
	围绕公司战略建立KPI指标	021
第二章	华为薪酬与经济激励政策	025
	利益分享，华为内部虚拟股票机制	026
	留人用人，华为公司薪酬体系战略	030
	“利出一孔”，不为无效辛苦劳动埋单	034
	易岗易薪，任职资格挂钩切身利益	038
	贡献导向，华为卓越的激励性政策	043

第三章	华为价值分配基本指导原则	047
	按劳分配与按资分配	048
	利益分配体现各自报酬定位	052
	奖金分配向高绩效者倾斜	057
	避免高福利为企业发展埋下隐患	061
	华为非物质激励系统规划	065
第四章	华为价值分配矛盾处理方式	069
	效率优先，兼顾公平	070
	历史贡献者与当前贡献者	075
	个人利益与集体利益	079

管理篇 关于华为以人为本的人力资源管理体系

第五章	以人为本，以文化为核心	085
	华为“左非右芳”时代	086
	人与职的匹配理念	089
	将企业文化融入人力资源管理中	093
	核心文化，打造狼性团队	097
第六章	华为卓越的绩效管理制度	101
	华为绩效管理机制	102
	怎样让绩效管理发挥作用	106
	华为卓有成效的绩效考核机制	110
	实战链接：绩效管理与绩效考核范本	116

第七章	华为干部选拔与配备制度	129
	实践是选拔干部的最高标准	130
	优先从成功团队中选拔干部	134
	优先从一线战场中选拔干部	138
	用人所长，华为干部使用原则	142
	大浪淘沙，干部必须能上能下	146
第八章	华为干部队伍的管理与建设	151
	华为干部考核与激励制度	152
	分权制衡，放权与监控并行	157
	惩前毖后，华为干部监察制度	161
	干部选拔制，将军是打出来的	165

人才篇 关于华为招聘、培训及人才的储备战略

第九章	华为人才招聘战略	171
	华为人力资源的招聘理念	172
	企业文化是重要招聘标准	176
	华为完善的人才招聘体系	179
第十章	华为人才培训体系	183
	分层分类，完善人才培训系统	184
	迅速成长，华为全员导师制度	189
	华为大学，培养将军的摇篮	193

第十一章 华为人才使用原则	197
让听得见炮声的人做决策	198
实践出真知，在战火中快速成长	202
破格提升，不拘一格降人才	206
第十二章 华为人才储备战略	211
摆脱“三个依赖”，走向自由王国	212
接班人必须认同企业核心价值观	216
人力资源导向冲锋，保持队伍持续奋斗	220
附录一 《华为公司基本法》(节选)	224
附录二 《致新员工书》	241
后 记	246

价值篇

关于华为围绕价值展开的 人力资源建设

企业价值由什么来创造？

华为总裁任正非认为，资源会枯竭，唯有文化能够生生不息，任何产品都是由人的智慧创造的。

任正非说，华为没有可依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……

企业真正的潜在价值是人力资源。

任正非是这样说的，他也是这样带领华为做的，华为的人力资源建设，也正是围绕着价值逐步展开的。

与动不动就把口号喊得“叮当”响，恨不得明天就是世界第一的创业者相比，任正非的道理实在是太过朴素。

一批批口号喊得震天响的企业倒下了，而任正非却用这朴素的思想，缔造了一个伟大企业，缔造了一个中国民营企业的奇迹。



第一章

华为人力资源建设的价值导向

什么是价值？华为的价值观是什么？华为长期信奉“以客户为中心”的企业核心价值观，华为的人力资源建设与变革，也是以企业核心价值观为导向进行的。就像任正非说的那样，让客户满意是生存的基础，让股东满意是投资的目的，让员工满意才是公司能够持续发展的推动力。

“分赃”分得好，员工才有动力

任
正
非

华为员工爱加班，是因为“分赃”分得好。

现在许多企业都抱怨人力资源管理不好做，员工工作动力不足，工作积极性不高。造成这种情况的原因很多，从员工角度来说，主要原因是认识不到自己职位的重要性，认为自己拿这么点工资，没有必要那么卖力。从企业角度来说，公司薪酬结构不合理，也是造成这种情况的主要原因之一。

企业薪酬结构不合理，就会造成员工之间心理不平衡，进而导致工作积极性降低，甚至离职。合理的薪酬结构的最大作用就是培养员工积极工作的意识，也就是培养员工“我要干”而不是“公司要我干”的意识，借此把员工的主观能动性最大限度地调动起来。

是不是只要高薪就能留住人才，让员工的“小宇宙”爆发呢？许多公司开出天价工资也无法留住人才的例子比比皆是。因此，科学合理的

薪酬制度并不意味着就是不断加薪，企业根据自身实际情况，对薪酬结构有一个清晰、准确的把握，既能让员工获取较高收入，又能体现出员工的自身价值，这样才能充分激发员工工作的积极性，增加员工对企业的归属感。

企业发展到了一定规模，怎样从企业家驱动转向制度驱动、人才驱动，怎样建立组织理性，淡化个性权威，等等，都是企业家要面对的重大挑战。“华为员工爱加班，是因为‘分赃’分得好”，在华为人力资源管理战略的问题上，华为总裁任正非一句话道出了华为人力资源管理的精髓，这也非常符合华为一直坚持的企业“土狼文化”。

俗话说“狼行千里吃肉”，对于一个企业而言，肉从哪里来？自然是由狼王率领的团队通过厮杀拼回来的。然而，目前国内绝大多数民营企业，肉都归狼王享有，团队中的其他成员，只享受极少一部分。这种模式下，员工的动力也就剩下满足自身生存而不得不工作这一点了。

任正非所说的“‘分赃’分得好”，指的也就是激励措施做得好，华为内部推行虚拟受限股，也就是任正非在企业内部推行的“工者有其股”激励机制，公司近99%的股份由员工持股委员会代持，身为总裁的任正非，仅持1.4%左右的股份。华为的这种激励机制，让员工与企业形成了一个有机的命运共同体，让员工与企业共同奋斗，共同受惠。例如，根据华为2010年业绩，每股分红2.98元，假如一个老员工持50万股，那么年底分红就会拿到100多万元。

华为公司，一个突破性的观点就是认为劳动、知识、企业家和资本共同创造了企业的全部价值。华为公司为了建立它的价值分配体系，必须在理论上对价值创造的要素做新的确认。这种确认实际上突破了古典经济学

价值创造的理论，突破了我们所谓一般意义上的劳动创造价值的理论，那么，这个突破就为它的价值分配系统的设计奠定了基础。

——引自《抓住机遇，调整机制，迎接挑战》

华为近99%的股份掌握在员工手里，由员工选出的代表进入董事会，掌控企业方向，可以说员工成为企业的真正主人，这也是华为一直保持强劲“战斗力”的原因所在。不过，话说回来，企业老板及管理层都清楚，这个“分赃”可是个技术活，而且非常不好分。

深入解读分析的话，任正非所说的“分赃”包含着价值创造、价值评价、价值分配三个核心点，这三个核心点也正是华为人力资源建设的中心。简单来说，华为的“分赃”过程就是，首先把人与职位区分开，其次对职位进行评价，再对人进行评价，然后将合适的人放在合适的岗位上，最后根据工作业绩再进行评价，也就是绩效评价。

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。

——引自《华为公司基本法》

拓展解析

价值导向是企业人力资源建设的核心，科学合理的价值分配是使员工懂得珍惜自己工作岗位、保持工作动力、对企业产生归属感的基础，这对企业人力资源建设及管理十分重要。对于不同企业类型、不同企业管理者而言，华为的人力资源管理模式虽然不能完全照搬，但却具有极高的借鉴价值。

科学合理的价值分配，必然会给员工带来较高的满意度，进而建立较高的忠诚度，这不仅会降低员工离职率，还会大大增加员工的工作效率。目前，核心员工流失是让许多企业都十分头痛的问题，究其原因无非有两个，其一是薪酬问题，其二就是员工在企业内无法实现自身价值。

反观华为公司，虽然基层员工离职率较高，但老员工及核心成员的流失率，相对于各大企业而言，反而是最低的，而这也归功于华为在价值分配方面所建立的一套完善的绩效评价体系。说到底，依然是任正非所说的“分赃”，谈到“分赃”又无法回避另一个词，那就是公平。

公平是企业通过薪酬制度实现满足与激励员工目的的重要因素之一，对于通过劳动而获得薪酬的员工而言，不能让他们相信付出和薪酬是相适应的，人力资源管理就会出现问题的，员工对薪酬制度的信任度就会下降，工作积极性和主动性也就会大打折扣。因此，企业在人力资源管理方面，首先要在薪酬的公平上下功夫，但世上没有绝对的公平，怎样让企业薪酬实现相对公平，则是企业人力资源管理中亟待解决的问题。

活下去是企业人力资源建设的唯一目的

任正非

华为的目的十分明确，是使自己具有竞争力，能赢得客户的信任，在市场上存活下来。要为客户服好务，就要选拔优秀的员工，而且这些优秀的员工必须要奋斗。要使奋斗能够持续发展，必须使奋斗者得到合理的回报，并保持长期的健康。

员工疲劳症、腐败、山头主义是随着企业不断发展壮大，必然会出现的问题，也是所有企业都会面临的难题。新员工入职后，保持阶段性激情和活力是容易做到的，一个团队保持3~5年的激情与活力，也是能够做到的，但如何使员工长久保持激情和活力，则是世界上任何企业都要面对的问题。

招募新员工为企业增加活力，注入新鲜血液是企业常用的手段，但归根结底，想要标本兼治，还要回归到人力资源建设这个企业生存和发展的基础上来。就像华为总裁任正非所说的那样，懒，是会传染的。

企业发展到一定规模，山头、派别几乎是普遍存在的，华为也无可