

# 行为的规矩

邢柏◎著

华为人力资源管理内训手册

管人用人  
的标尺

华为传承  
30年

THE  
RULES  
OF  
CONDUCT

内部文件  
权威解读



北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.



# 行为的规矩

邢柏 ◎ 著



## 图书在版编目 (CIP) 数据

行为的规矩 / 邢柏著. -- 北京 : 北京联合出版公司, 2017.10

ISBN 978-7-5596-0498-9

I. ①行… II. ①邢… III. ①通信企业—企业文化—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第131186号

### 行为的规矩

作者: 邢 柏

选题策划: 慢半拍·马百岗

产品经理: 慢半拍·张志元

责任编辑: 李 红 夏应鹏

封面设计: 红杉林文化

版式设计: 红杉林文化

---

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京联合天畅发行公司发行

北京旭丰源印刷技术有限公司印刷 新华书店经销  
字数200千字 880毫米×1230毫米 1/32 10印张

2017年10月第1版 2017年10月第1次印刷

ISBN 978-7-5596-0498-9

定价: 49.00元

---

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容  
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。

电话: 010-84369312 010-84369315 010-64243832

## 内容简介

在华为建立至今的30年中，任正非只专心做一件事情，那就是用实际行动，回答“如何活下去，活下去的理由和价值是什么”这个问题。

30年来，华为跌跌撞撞，经过种种艰辛的探索和实践，逐渐形成了一整套规范、有效的管理规则。正是这一条条规则，塑造了华为人的艰苦奋斗的基因和不断进取的作风。与时俱进的华为，其精神值得我们深入学习。因为我们对华为还有太多的问题想问。

究竟是怎样一股力量在推动华为这艘巨轮高速前进？

任正非究竟对华为的员工提出了怎样的要求？

华为人的基因有什么与众不同的地方？

本书将对华为的纪律、华为的禁忌、华为人的行为准则等进行全面解读，按照由价值观到方法论的布局，详述华为学习、工作和成功的秘诀。

2016年4月16日晚11点左右，已经72岁高龄的任正非出现在上海虹桥机场，他独自一个人拉着行李箱，排队等候出租车，身边没有一位助理陪同。这位神秘的华为当家人，每一次在公众面前曝光，都会引起外界极大的关注，因为从他的一举一动中，我们可以看到华为对于当下的反思及对未来发展的规划。

人们总喜欢给那些公众人物有悖常理的行为贴上某种标签，真正从早期创业的那些人中脱颖而出的百分之一甚至千分之一的成功者，他们的行事作风是由内而外的……正如任正非所言：“惶者才能生存。”任正非将这句话当作自己的座右铭，也将其作为华为人

的行事准则。有人说，只有懂得畏惧的人，才能唤起无限的力量。这种对当下和未来的畏惧，才是创业之艰辛所要真正教给创业者的东西。

30年来，任正非只在专心做一件事情，那就是用实际行动，回答“如何活下去，寻找我们活下去的理由和活下去的价值”这个问题。迄今为止，华为已成为最值得中国人骄傲、最令众多国外企业感到畏惧的企业之一。任正非的经营思想已经被众多国家、众多学者研究、重视和传播。任正非一篇篇热情、深刻而鼓舞人心的文章，一次次动人心魄的演讲，纷纷见诸媒体，其成熟的管理智慧为大家所膜拜。他大气磅礴地进行全球性布局，游刃有余地面对激烈竞争，大刀阔斧地对华为进行改革。在华为发展的每一个横、纵坐标点上，每一个关键的、迷茫的节点上，任正非总是及时地站出来，以其卓越企业家的头脑为华为指明方向。因此，华为才取得了今天这样激动人心、跨越式的传奇发展。这一切都令我们惊叹，有这样伟大的企业家作为榜样，实属我们同时代人的大幸事。

早在2001年3月，任正非就在华为内部刊物上发表了题为《华为的冬天》的文章。这篇警醒华为人的文章发表之后，随着互联网泡沫的破灭广泛流传，甚至被作为“语录”解读，“冬天”也由此成了“危机”的代名词。

那时候，华为有好几万名员工，而且每天还有新的员工不断涌

人。为回忆起当时的情景时，任正非曾说：“那时，要出来多少文件，才能指导和约束公司的运行，你可以想象混乱到什么样子。你不拿主意就无法运行。”这种混乱高压的状态让任正非第一次理解了那些承受不了压力而选择退出的高管。他说：“把你聚焦在太阳下烤，你才知道 CEO 不好当。每天十多个小时的工作，仍然是一头雾水，衣服皱巴巴的，内外矛盾交集。”“我人生中并没有合适的管理经验，从学校，到军队，都没有做过有行政权力的‘官’，不可能有产生有效文件的素质，左了改，右了又改过来，反复烙饼，把多少优秀人才烙糊了，烙跑了……这段时间，摸着石头过河，险些被水淹死。”

华为不是一天建成的。经历了种种磨难跌跌撞撞走过来的任正非，深知制度化建设对于一个企业正常、有效运转有着多么重大的意义。于是，华为人经过长达 30 年的艰辛摸索和实践，逐渐形成了一整套规整、有效的管理规则。正是这样一条条规则，塑造了华为人艰苦奋斗的基因和不断进取的灵魂。与时俱进的华为，其内部精神值得我们深入学习。因为，我们对于华为，还有太多太多的问题想问。

究竟是怎样一股力量在推动华为这艘巨轮高速前进？

任正非究竟对自己的员工提出了怎样的要求？

华为人基因有什么与众不同的地方？

本书将对华为员工做事的规矩（包括华为的纪律、华为的禁忌、

## ► 行为的规矩

华为人的行为准则等)进行全面解读,按照由价值观到方法论的布局,详细讲述华为人的实干、奋斗、奉献的精神,以及学习、工作、成功的策略。每一个小节都有任正非内部讲话的原稿或华为内部规章制度的节选,着重对华为人的行事规则进行提炼,并配以恰当、精准的案例或分析进行系统解读,还分条列项对职场员工具体的学习、操作方法进行归纳和总结。

对于任何一个致力于追求高效管理的人,或者任何一个想做优秀员工的人来说,这本书都值得一读。我们相信,您能够从华为的规矩中读到您想要的精神。



## 作者简介

**邢柏**，南京大学硕士，知名财经作家、注册高级人力资源管理师、国家人力资源管理师、畅销书作家。曾任腾讯集团高层经理，并服务于财政部亚太财经与发展中心、中国深圳对外贸易（集团）有限公司等大型单位和企业。他长期致力于研究和关注华为公司，在基于华为发展战略的人力资源开发管理、组织研究等领域多有涉猎和建树。著有畅销书《关键的少数》等。

选题策划：慢半拍·马百岗

产品经理：慢半拍·张志元

责任编辑：李红 夏应鹏

封面设计：红杉林



目录

CONTENTS .....

► 第1辑

**核心价值观：以奋斗者为本**

“无私就是博大”：不要忘记为华为做出奉献的英雄 2

“持续努力”：必须带上“乌龟精神”奋斗 7

“历史总是会优胜劣汰”：吐故纳新在所难免 11

“做势做实”：不做丧失斗志的“沉淀阶层” 15

“为了家人的幸福”：要为爱和幸福去努力奋斗 18

“多给一包方便面”：构筑宽松的环境让大家奋斗 22

“享受奋斗的人生”：热爱你的事业，珍惜你的工作 25

▶ 第2辑

## 行为的禁忌：深入人心定格责任

- “不关我的事”：要问你为华为做了什么 30
- “我是打工的”：拿这份工资，就要对得起自己的责任 33
- “好逸恶劳”：要心怀“上甘岭”精神艰苦奋斗 36
- “迎合上级”：干部要先学做事，再学做人 39
- “包装、标榜”：任何投机取巧都为华为人所不齿 42
- “越岗办事”：爱一行、干一行，干一行、专一行 46
- “跳板心理”：要对公司未来的发展负责 49
- “工作浪费”：反对任何形式的浪费行为 52
- “过分崇拜技术”：工程师要有点商人的味道 55
- “怠慢客户”：把服务客户作为工作的中心 62

▶ 第3辑

## 用人的规矩：让一线呼唤炮火

- “不唯学历”：学历、背景、地位通通靠边站 70
- “不要去迁就人才”：不能给应届生新员工任何幻想 73
- “不要让雷锋吃亏”：只留下老实肯干的“傻瓜” 77
- “先学会打枪”：选拔干部要具备项目端到端的成长经历 81

“不要求全责备”：宁要有缺陷的战士，不要完美的苍蝇 84

“不捂盖子”：淘汰懒汉、公关者与“茶壶饺子” 87

“有合适的灰度”：干部要有清晰的“方向感” 91

“领袖就是服务”：干部要主动帮助下属做英雄 94

“吃水不忘挖井人”：不能忘记打下江山的老英雄 98

“自然产生领袖”：永远不会让自己的家人接班 101

#### ▶ 第4辑

### 执行的规矩：深信不疑服从

“先服从分配”：在服从中上岗，在磨合中进步 108

“少些愤青心态”：不怨天尤人，面对挑战，迎接挑战 111

“经得起考验”：要耐得寂寞，受得委屈，懂得灰色 115

“错误不算什么”：在模糊领域要容忍失败 118

“不冒风险才是最大的风险”：必须有冒险精神 123

“融入当地文化”：国际化要洋气，本地化要务实 127

“撒一层土，夯实”：一点一点落实，一点一点积累 130

“反对盲目创新”：小改进、大奖励，大建议只鼓励 133

“只能领先对手半步”：提倡超前，但反对太过超前 139

“源于一线，走向一线”：专家要一律从一线工人做起 143

“不是一考定人生”：清除“假冒伪劣”的奋斗者 146

“‘养’‘用’结合”：活学活用，急用先学 148

“深淘滩，低作堰”：节制贪欲，多让利给客户 153

“指挥权不断前移”：要让听得见炮声的人决策 156

“客户需求导向”：以客户需求为命令快速响应 160

“流程化组织”：前端个性化，后端标准化 166

## ► 第5辑

### 团队的规矩：以集体奋斗为宗旨

“力出一孔、利出一孔”：要将自己视为华为的一分子 172

“狼狽合作”：既要有能进攻的狼，也要有会算计的狽 176

“求助没什么不光彩”：胜则举杯相庆，败则拼死相救 178

“做个无名英雄”：在大局面前，人人要敢于献身 181

“望您自律”：绝对禁止搞不正当的娱乐活动 188

“每日三省吾身”：要有自我批判的精神 191

“防止腐败蔓延”：要防止大面积“塌方式”腐败 196

“对腐败负起责任”：监管不力，要担负连带责任 199

“从制度上寻找根源”：改“突击反腐”为“例行反腐” 202

▶ 第6辑

## 绩效考核的规矩：能力绩效至上

- “市场机会第一”：多谈“人的效益”，少谈“人均效益” 208
- “提倡循序渐进”：以绩效目标改进为依据逐步晋升 213
- “结果面前人人平等”：要以责任和结果为导向进行考核 217
- “五级双通道”：评价干部要推行任职资格管理制度 220
- “分层精准考核”：不能把干部标准变成员工标准 223
- “避免考绩绝对化”：“正向考绩”和“逆向考事”都要有 226
- “责任分担，利益分享”：各部门不能孤立地建立KPI指标 230
- “不单纯寻找问题”：要将“四象限”管理与360度监察结合 233

▶ 第7辑

## 分配的规矩：不让英雄吃亏

- “获取分享制”：赚不到钱的人活该饿肚子 240
- “基于贡献为准绳”：薪酬待遇要与绩效改进挂钩 243
- “同工、同责、同酬”：薪资要根据岗位调整能上能下 248
- “加强柔性的部分”：降低长期回报，增加短期回报 252
- “向优秀员工倾斜”：干得好的人要得到更多的奖金 256
- “只能负有限责任”：薪酬制度不能导向福利制度 260

“采用自动降薪原则”：干部在经济不景气时主动降薪 263

“片面理解供应链”：要把客户纳入利益共同体 267

▶ 第8辑

## 自我精进的规矩：在主动中领先

“激活整个组织”：有“知觉”，不麻木 272

“懂一点才叫专家”：要在一个点上“窄频带高振幅” 278

“不计较个人得失”：要有“板凳要坐十年冷”的定力 281

“使自己少走弯路”：绝不放过任何可以学习的东西 284

“暴露出来才会进步”：开放学习，弥补自己的不足 286

“投资是值得的”：接受培训必须全额缴纳培训费 290

“削足适履”：拿来的知识均需“血洗” 294

“历史是一面镜子”：不能盲目乐观，更不能沉溺于过去 298

“不能只做螺丝钉”：瞄准“标杆”主动寻求精进 302

第1辑

## 核心价值观：以奋斗者为本



## ► “无私就是博大”：不要忘记为华为做出奉献的英雄

是英雄，还不是英雄的人，我都认为他是。在山脚下一拍他肩膀，他就冲上上甘岭了，怎么不是英雄呢？“遍地英雄下夕烟，六亿神州尽舜尧。”我们对英雄要有正向肯定，过去我们360度考核，可能总在挑英雄的缺点，不是挑优点，考核方式需要改变。我们各级干部对人要多鼓励，不要指责过多，当大多数人沉默的时候，就麻烦了。人的见识比知识更重要，我们还是强调以贡献为中心，不是因为学习成绩好，就被提拔、涨薪。

我们要相信绝大多数员工是英雄。这是一个英雄辈出的时代，华为的英雄会越来越多。“天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为。”每一个英雄都要有奋斗精神，也要有奋斗技能，所以我们对英雄没有一定的模式和要求，