

创新华为系列 ③ 全方位解码华为经营管理智慧

华为

的

人力资源管理

文丽颜 编著

人才信息储备就是给企业备足粮草

最合适的，就是最好的

招聘思路随需而变 储备战略性人才

高工资是第一推动力

知识型员工管理是企业成败的关键因素

「内部创业」为员工打开另一扇窗



the HUMAN RESOURCE MANAGEMENT of
HUAWEI INNOVATION

创新华为系列 ③ 全方位解码华为经营管理智慧

华为

的

人力资源管理

文丽颜 编著

海天出版社



图书在版编目(CIP)数据

华为的人力资源管理 / 文丽颜等编著. —深圳: 海天出版社, 2006

(创新华为系列丛书)

ISBN 7-80697-840-2

I. 华… II. 文… III. 通信—邮电企业—劳动力
资源—资源管理—深圳市 IV. F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第101481号

责任编辑 张绪华 (Email:zxh@htph.com.cn)

许全军 (Email:xqj@htph.com.cn)

责任技编 何丽霞

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
经 销 新华书店
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 深圳市建融印刷包装有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 13.75
字 数 220千
版 次 2006年10月第1版
印 次 2006年10月第1次
印 数 1-8000册
总 定 价 100.00元 (共4册 25.00元/册)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

“对于敢负责任，敢创新、勤改善的人予以奖励。坚决消除‘无过即为功’的思想观念。”

“最自信的企业最自信的是改造人的力量。”

——华为公司总裁：任正非

“我们将持续的人力资源开发作为实现人力资源增值目标的重要条件。”

——《华为基本法》

“能够进行创新的现有企业必须创建一个使人们都积极进取、具有企业家精神的组织结构。它必须以企业家精神为中心设计各层关系，必须确保它的奖励和激励措施、它的薪金待遇、人事决定和策略都鼓励企业家行为，而不是处罚这种行为。”

——现代管理学之父：(美)彼得·德鲁克



书之媒·企业形象图书传播平台

www.shuzhimei.com



创新华为系列





the HUMAN RESOURCE MANAGEMENT of
HUAWEI INNOVATION





HUAWEI

the HUMAN RESOURCE MANAGEMENT of
HUAWEI INNOVATION

“我们将持续的人力资源开发作为实现人力资源增值目标的重要条件。”

——《华为基本法》



前 言

为什么是华为

18年前，华为只有6名员工、20000元注册资金；18年后的今天，华为年销售额达到453亿元，在印度、美国、瑞典、俄罗斯以及中国的北京、上海、南京等地设立了研究所，44000名员工中的48%从事研发工作，截至2006年6月已累计申请专利超过14000件，一举成为中国最具影响力的通信设备制造厂商。即使是在世界通信市场上独占鳌头的思科，都将其列为最具威胁的竞争对手……

如果一个企业能够十几年如一日地持续发展，其中必有一种根本性的因素在发挥作用。在华为，这种根本性因素就是自主创新，华为的巨大成功其实就是创新精神的成功。诚如世界著名管理学家彼得·德鲁克曾指出的：“创新的成功不取决于它的新颖度，它的科学内涵和它的灵巧性，而取决于它在市场上的成功”，华为以它在市场上的巨大成功，验证这一论述。因此，研究和剖析华为现象，无疑可以折射出中国通信行业现代化的路标。

不仅如此，华为的这种震撼人心的成功已经不单纯是行业内学习的范本，它那一系列具有开创性的经营策略令国内外众多企业、媒体和大众无不侧目。它以一个典型案例生动地说明了：进攻是最好的防守，

创新是中国民族企业由弱变强的根本途径，且至关重要、刻不容缓。

归结起来，我们可以通过以下这7个关键词去深入“触碰”华为的自主创新精神。

关键词 1：狼性文化

无数的实践表明，一个优秀的文化体系是促使企业不断创新的灵魂，是引导企业最终走向成功的旗帜。

华为公司自创业以来，就一直在奉扬土狼精神。

任正非在他的一次题为《华为的红旗到底能打多久》的讲话中提到，“企业要想前进，就是要发展一批狼，狼有三大特性，一是敏锐的嗅觉；二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；三是群体奋斗。”

从华为的实践来看，华为特殊的狼性精神实质就在于追求卓越的进攻精神，这是华为“狼性”的核心。而任正非强烈的危机意识则强化了这种“狼性精神”，他认为企业越是高速成长、越是发展顺利，就越容易忽视隐藏在背后的管理问题。任正非在平时总是大力强调这种忧患意识，着重培养下属的危机感。这或许也可以解释为何20世纪90年代珠三角那么多的电子企业，中国那么多的民营企业，只有华为等极少数企业成为其中的佼佼者。

关键词 2：人才牵引

在华为看来，机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵动力。机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更大的机会。在这4种牵引力中，人才所掌握的知识处于最核心的地位，这是一种迥异于我国传统企业的人才理念、市场观念。以此为基础，华为从英国引进任职评价体系，又请美国HAY公司做薪酬顾问，通过消化吸收，华为逐步形成自己的人才管理关系。例如，在报酬和待遇上坚定不移地向优秀员工倾斜，坚决推行定岗、定员、定责、定酬的待遇系统，以绩效作为晋升的依据。绩效考评的残酷性就在于自己跟自己的过去比。这意

意味着华为员工必须年年都有创新，都有进步，没有进步，绩效为零。

这种崭新的机制不断孵化“科学疯子”、“技术怪人”和一支盛名在外的“营销铁军”。

正是这些一流的人才，忘我奋战，为华为打下了一流的市场，稳固了华为的大好江山。

关键词 3：国际化

对于中国企业来说，自主创新的冲动也来自于同国际巨头竞争的压力。

在所有以“国际化”为企业使命的中国企业中，华为可能是动作最快、成效最显著的一个，六年间，华为海外销售额增长了90多倍，华为品牌在全球范围的知名度越来越响。目前华为的产品和解决方案已经应用于全球超过100个国家以及28个全球前50强的运营商，服务全球超过10亿用户。

事实上，华为的国际化来之不易，它从最初的“农村包围城市”道路，努力填平中西文化的鸿沟，到后来争取与先进的跨国公司合作。在这个过程中，华为人破除了狭隘的民族自尊心，破除了狭隘的华为自豪感，破除了狭隘的品牌意识，从而真正做到国际化、专业化、成熟化。走出了一条堪称华为特色的国际化道路。

关键词 4：中西合璧

西方人崇尚法治，而东方人则倾向于人治。华为的管理，始终是中西方管理理念的碰撞和结合。从流程和财务制度这些最标准化甚至不需质疑的“硬件”开始，从制度管理到运营管理逐步“西化”，潜移默化地推动“软件”的国际化。华为大力吸取了西方的管理原理的精髓，创造出独特的华为式应用管理模式，以对事负责制替代对人负责制，以分权制替代集权制，以矩阵式组织结构替代直线式组织结构等等。正是这些非常举措，使得华为的管理在国内诸多企业中堪称一流水平，并最终成就了

华为今天的强大。

关键词 5: 《华为基本法》

法治区别于人治的一个重要方面，就是它比人治更加规范化。规范化管理能够有效消除协作中的各方在对同一件事上理解的不同的几率，不仅能节省大笔的人工成本费用，而且还能有效地提高员工的工作效率。华为的规范化是一个循序渐进的过程。它的这一过程应该说始于《华为基本法》的起草制定。华为《基本法》作为华为的“基本大法”，其制定的初衷就是“为华为制定纲领性文件”，同时涵盖研发、生产、销售、行政、人事等各方面的细节，以求最终形成一部贯彻华为管理思想的具体“管理条例”。

华为这种希望将企业成功的基本原则和要素系统化、规范化、制度化，将企业家的智慧升华凝结为企业的智慧资产，从而不断传承发展下去的思想和现代规范化管理的精神要义基本相符。这部《基本法》的出炉可以说是华为制度建设的重要里程碑。就是在世界范围内，也堪称企业制度创新的典范。

关键词 6: 技术优势

锻造企业的强大的国际竞争力，最终要靠技术优势。华为自始至终都深信这一点，它把核心技术创新当做企业的生命线。可贵的是，华为非常注重技术积累，它不做重复的发明，不犯重复的错误，时刻盯紧世界通信产业最新科技成果，从交换机到3G技术，充分利用人类的知识存量为社会创造新的价值。

华为研发的快速发展很大程度上还得益于它的高额投入。华为在基本法中明确规定：“我们保证按销售额的10%拨付研发经费，有必要且可能时还将加大拨付的比例。”而实际上华为每年研发投入平均超过销售额10%，2000年利润率和研发投入率分别为19.08%和13.6%。即使在被华为总裁称为“华为的冬天”的2001年，公司投入科研的资金也高达30.5亿

元，占当年公司销售额255亿的11.7%。自2002年以来，华为技术研发投入每年都超过30亿元。正是这些在技术创新上的大手笔投入，使华为成为中国电信制造企业首屈一指的巨人。

关键词 7：任正非

一个领袖和他的企业之间往往有太多耐人寻味的关系，就像人们一提到微软就会联想到比尔·盖茨，一提到海尔就会联想到张瑞敏一样，提起华为不可避免要提到任正非。

华为的成功，最根本的一点就是因为任正非有一个战略家的思想。任正非的企业发展理念、华为的成长经验，对中国本土企业具有很大的影响和启示，对国外企业发展也同样有较大的借鉴意义。这是华为真正的价值所在。

2005年4月10日，美国《时代周刊》杂志赋予任正非“2005年度全球最具影响力的100人”的荣誉。这一年度入选有微软董事长比尔·盖茨、苹果电脑CEO史蒂夫·乔布斯等全球IT名人，任正非是中国内地唯一的人选者。这一项荣誉可谓意义深远，它从一个侧面说明了华为的成功已为世界所认可，任正非与他的管理理念不可争议地已经站到了中国企业家的前列。

本套丛书以理论和实际相结合的笔触，从企业战略、管理模式、人力资源管理、营销策略等四大版块着手，用独特的视角揭示了一直自诩为狼的华为在发展过程中舍我其谁的客户关系行销、血拼国际市场等一系列独具特色、让人眼花缭乱的营销哲学；着重关注能在如此残酷凶猛的竞争中始终保持高速扩张的华为在企业内部管理中实施的诸如“大脚穿小鞋”、“知本主义”、“军事文化”等原汁原味的土狼式管理；倾力为读者复原出连专业人士也不禁为之赞叹的“万人招聘”、“业内第一高薪”、“虚拟受限股的改革”等华为为人力资源方面推行的奇招；依据“以毛泽东思想为基石的领导战略”、“渠道变阵”、“转变产品定位”诸多华为式战略，力求使读者对谜一样的华为获得一种全新的认识、全新的视野以及达到一种全新的境界。

目 录

■ ■ 第一章 招聘战略 ■ ■

不论采用何种方式进行招聘，华为始终遵循一个原则：招聘公司规划中最需要的人才，做到让所有招聘到的员工都能人尽其才。

一、招聘7大原则	2
二、选人只唯发展潜力	6
三、招聘思路随需而变	8
四、实施两套考核方案	11
五、储备战略性人才	14
附录：华为考核应聘者的基本考题	17
案例链接1：百度人员招聘的新特点	24
案例链接2：李开复为中国Google量身打造人才	25

■ ■ 第二章 薪酬制度 ■ ■

随着企业的发展，华为又及时的引进了好几个国际知名的咨询管理公司为其职位价值和任职资格评价体系来规划员工的薪酬，使企业的薪酬机制始终处在同行业中的领先地位。

一、高工资是第一推动力	30
二、动态分配机制	33
三、全员持股	36
四、奖金比工资高	38
五、体贴的福利待遇	42
案例链接1: 朗讯的薪酬制度	45
案例链接2: 诺基亚——好员工就有好收入	47
案例链接3: 三星的动态定薪政策	51

■ ■ 第三章 知识型员工管理 ■ ■

任正非曾经明确的指出，在21世纪的前几年，也就是华为进入成熟期的时候，可能会通过向大公司发起挑战来占领国际市场，而这个重任的全部希望都将寄托在全体华为员工的身上。

一、充分授权，委以重任	54
二、不看职位看贡献	57
三、让归属感笼罩员工	59
四、“内部创业”为员工打开另一扇窗	64
专题链接：知识型员工的管理	67
案例链接1：四大名企的“知识管理”	69
案例链接2：硅谷式的百度管理	71

■ ■ 第四章 激励体系 ■ ■

作为高科技企业，要时常参与与国际大型企业抢业务抢人才的华为，其主体是一群受过高等教育的研发、系统集成、售后服务和销售人员，他们对物质和精神的要求不可谓不高。所以华为的激励的机制可以说是华为生存的必要条件。

一、提供职业生涯规划	76
二、职业资格认证体系	79
三、三优先与三鼓励政策	82
四、完善的绩效考核管理	84
考核目的：员工的出海航标	85
案例链接：电器大鳄格兰仕的激励体系	86

■ ■ 第五章 约束体系 ■ ■

随着企业规模的扩大，华为的人力资源管理同样面临成本上升，员工饱和，内部各个部门在执行时难以默契配合等一系列HR管理的瓶颈。要想使人力资源管理继续顺畅地执行下去，就必须制定出一套行之有效的约束办法。

一、分而治之的岗位管理	90
二、改革“虚拟受限股”	94
三、推行绩效导向制度	97
四、干部提拔要过资格认证	100
五、干部末位淘汰制度	104
案例链接：万科股权绑定住高管人才	106

■ ■ 第六章 员工培训与发展 ■ ■

《华为基本法》第七十三条规定：我们将持续的人力资源开发作为实现人力资源增值目标的重要条件。实行在职培训与脱产培训相结合，自我开发与教育开发相结合的开发形式。为了评价人力资源开发的效果，要建立人力资源开发投入产出评价体系。

一、推行全员导师制	112
二、非核心培训外包	114

三、开展网络技术培训	116
四、全员低重心培训	118
五、培养技术工程师	120
六、实施挑战自我的轮岗制	122
七、推行下岗再就业培训	125
八、“到基层去锻炼”	127
案例链接1：海尔新员工的岗前培训	130
案例链接2：摩托罗拉大学的四类课程	133
案例链接3：韩国LG的魔鬼训练营	136

■ 第七章 以人为本的华为文化 ■

凭着特有的远见卓识，以任正非为首的华为高层们从华为诞生的那一天起就注意精心培育华为的凝聚力文化，并自觉地将这种独具特色的文化注入企业的经营管理活动之中，从而产生了巨大的文化管理效能，成为华为二次创业的内在支撑。

一、企业就是家	140
二、互助精神	143
三、民主生活会	146
四、“骂”文化	148
五、垫子文化	150
六、服务人员也须被服务	152
七、狼性同事文化	154
专题链接：华为文化的精髓	156
案例链接1：无拘无束、天马行空的Google文化	158
案例链接2：中国移动——厚积薄发的人本文化	160
案例链接3：把人心当成事业来经营的蒙牛	162

■ ■ 第八章 接班人迷局 ■ ■

2006年9月11日李一男正式回归华为，出任华为副总裁兼首席电信科学家。这一戏剧化的结果也就印证了之前的诸多猜测。

一、雾里看花的华为接班人	168
二、“左非右芳”时代的孙亚芳	171
三、工兵型领袖郑宝用	174
四、一代天才李一男	176
专题链接1：中国企业领导人交接班典型模式	179
专题链接2：华为仓促选择接班人的不利后果	181
案例链接：通用电气CEO诞生的14个步骤	182

■ ■ 第九章 启示篇 ■ ■

外界一致公认，《华为基本法》中最出色的一章就是第四章的基本人力资源政策。不但清楚地交代了企业人力资本管理的基本规则、人员控制和考核，而且将整个人力资源糅合成了一个完整的操作体系，成为不少企业竞相学习的范例。

一、要善于挖掘人才，制造人才	186
二、树立牢固的知识管理资本化理念	189
三、把留住人才当作企业发展的决定性因素	193
四、人才国际化——既要送出去，也要引进来	199
参考文献	204
后 记	205