

华为 员工准则

华为有铁一样的纪律，
钢一样的准则，所以华为成功了

因为不是每个人都能以此“铁规”
自律，所以华为只有一个

解读华为精神，为您讲述独特的华为员工准则

谭慧 宿春君 著



15万华为入，2000亿销售额

使华为成功挺入世界五百强，屹立世界通讯之巔

任正非是怎么做到的？华为入是怎么做到的？

新世界出版社
NEW WORLD PRESS

解读华为精神，为您讲述独特的华为员工准则

华为员工准则

谭慧 宿春君 著

图书在版编目(CIP)数据

华为员工准则 / 谭慧, 宿春君著. --北京: 新世界出版社, 2014.4
ISBN 978-7-5104-4944-4

I. ①华… II. ①谭… ②宿… III. ①通信-邮电企业-企业管理-人事管理-研究-深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第058030号

华为员工准则

作 者: 谭 慧 宿春君

责任编辑: 张保文 周 珊

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

发行部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部: +86 10 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印刷: 北京和谐彩色印刷有限公司

经销: 新华书店

开本: 710×1000 1/16

字数: 220千字 印张: 14

版次: 2014年7月第1版 2014年7月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-5104-4944-4

定价: 29.80元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

“惶者才能生存，偏执才能成功。”任正非将这句话当作自己的名言，也将其推荐给了众多的华为人为，让他们也能领会其中的深意——生存是靠惶惶不安，而成功则要靠偏执。

20多年来，任正非专心在做一件事情，那就是用实际的行动，回答“如何活下去，寻找我们活下去的理由和活下去的价值”这一个问题。迄今为止，华为已成为最值得国人骄傲的民营企业之一，任正非的经营思想被越来越多的国家、越来越多的学者所研究、重视、传播。任正非日益成熟的管理智慧，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，他大气磅礴地进行全球性布局，游刃有余地面对激烈竞争，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，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，华为取得了今天这样激动人心的、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。

2013年，华为成功以年销售额2000亿元人民币的骄人业绩挺进了世界500强，并且用领先世界的通信技术牢牢地站稳了这个位置。“三分世界市场，华为终有其一”，在任正非的率领下，华为成功实现了这一目标。然而，华为并没有就此停下，而是将过去的荣耀收了起来，趁着势头，朝“华为云帝国”的目标迈进。

华为不仅仅是任正非的华为，更是数万华为人的华为。华为不是一天建成的，而是在一套规整且有效的制度中慢慢形成的。华为有一套自己的员工准则，正是这样一份准则，塑造了华为人为人艰苦奋斗的基因、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，对于华为，我们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？

华为人的基因为什么与众不同？

.....

本书将对华为员工准则的精神进行全面解读，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。每一个小节开头都带有任正非讲话的原稿节选，正文着重对讲话精神进行提炼，并配以适量案例或分析进行解读。小节末尾还增加了“行动准则”板块，分条列项对职场员工具体的学习、操作方法进行归纳总结。

对于任何一个致力于追求管理效率的人，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，您能够从华为的员工准则中读到您想要的精神。

第一章 华为的基因：奋斗为本 / 1

第一节	带上“乌龟精神”奋斗	1
第二节	聚焦潮流：为明天奋斗永不过时	3
第三节	奋斗就是奉献，无私就是博大	5
第四节	拥抱奋斗的人生	7
第五节	为爱奋斗，为幸福奋斗	9

第二章 遥望北斗：看多远，华为就能走多远 / 12

第一节	繁荣背后充满危机	12
第二节	“蓝血十杰”：希望在自己手里	14
第三节	是太阳就会升起	16
第四节	看到未来，就能在未来站起	18
第五节	今天的成功，并不是万能钥匙	20
第六节	热爱挑战，拥抱挑战	22

第三章 华为的宿命，你的使命 / 25

第一节	抢霸主：宝马赢，还是特斯拉？	25
第二节	你为公司做过什么	27
第三节	责任有多重，职位有多重	29
第四节	给不负责的人发“浪费奖”	31
第五节	认错也是负责	33
第六节	跳板理论：不努力也弹不起	35

第四章 下一个倒下的是不是华为 / 38

第一节	从来没有救世主，全靠我们自己	38
第二节	烧不死的鸟就是凤凰	40
第三节	落后者紧抓机会，优秀者创造机会	42
第四节	深淘滩，低作堰	44
第五节	心怀“上甘岭”，做好本职工作	46
第六节	不冒险就最危险	48

第五章 自主学习：只选拔，不培养 / 51

第一节	华为大学：下课免费自学，上课有偿辅导	51
第二节	开放，暴露，学习	53
第三节	寻找最佳标杆	55
第四节	在一个点上“窄频带高振幅”	57
第五节	有“知觉”，不麻木	59
第六节	无期工程：学习新事物	61

第六章 务实：在渐变中质变 / 64

第一节	洋气的国际化，务实的本地化	64
第二节	奔赴前线听炮火	66
第三节	板凳要坐十年冷	68
第四节	脚踏实地：撒土，夯土	70
第五节	小改进，大奖励	72
第六节	务实不务虚，务虚要务实	74

第七章 企业文化：认同，然后执行 / 77

第一节	在服从中上岗，在磨合中进步	77
第二节	客户的价值观就是自己的价值观	79
第三节	主动“降薪”	81
第四节	鲜花应该插在牛粪上	83
第五节	领先半步是先进，领先三步是“先烈”	85
第六节	在自我批判中进步	87

第八章 在主动中领先 / 90

第一节	等不到的诺贝尔	90
第二节	快速响应用户需求	92
第三节	积极主动地向强者学习	94
第四节	高效即主动：一举完成，一步到位	96
第五节	犯错也比被动强	98
第六节	不优化就是死路一条	100

第九章 能力至上：只有“院士”，没有院士 / 103

第一节	能力就是底气	103
第二节	拿着学历入门，靠着能力晋升	105
第三节	爱一行干一行，干一行专一行	107
第四节	先僵化、后固化、再优化	109
第五节	养用结合，在实践中成长	111
第六节	把“知本”留给自己	113

第十章 孤独的人走不了天涯 / 116

第一节 团队造英雄	116
第二节 以“集体奋斗”为宗旨	118
第三节 狼狈不为奸，狼狈是合作	120
第四节 胜则举杯相庆，败则拼死相救	122
第五节 单打独斗赢不了世界	124

第十一章 站在客户、同事、公司的角度思考 / 127

第一节 服务客户是工作的中心	127
第二节 面朝客户，背对老板	129
第三节 善解人意，换位思考	131
第四节 做一个无名英雄	133
第五节 年轻是弱项，也是强项	135

第十二章 自我变革 / 138

第一节 提升贡献，拉动工资	138
第二节 奉献者定会得到合理的回报	141
第三节 循序渐进晋升	143
第四节 原点与终点：源于一线，奔赴一线	145
第五节 唯有惶者才能生存	147

第十三章 时刻充满正能量 / 149

第一节 “每日三省吾身”	149
第二节 在荣辱面前静如止水	151
第三节 不做丧失斗志的“沉淀阶层”	153
第四节 诚信，个人立身之本	155
第五节 自律：成为一个高尚的人	157

附 录 / 160

华为员工守则	160
华为基本法	160
华为公司任职资格管理制度	178
华为公司人事管理制度	181
华为绩效管理与绩效考核制度	193
华为科技公司宿舍管理制度	207
华为EMT自律宣言	211

第一章

华为的基因：奋斗为本

第一节 带上“乌龟精神”奋斗

我们要持续不懈地努力奋斗。“乌龟精神”被寓言赋予了持续努力的精神。华为的这种“乌龟精神”不能变，我也借用这种精神来说明华为人奋斗的理性。我们不需要热血沸腾，因为它不能点燃为基站供电。我们需要的是热烈而镇定的情绪，紧张而有秩序的工作，一切要以创造价值为基础。

——任正非2014年新春讲话

艰苦奋斗精神一直是华为人的灵魂。任正非曾经多次强调：“华为不战则亡，没有退路，只有奋斗才能改变自己的命运。”在2014年新春讲话中，任正非再次提到这种精神，并将其喻为“乌龟精神”。

“乌龟精神”从本质上来说并不是一个新概念，许多人都将其奉为成功的圭臬。马云曾经说过一段话，对“乌龟精神”有着很好的阐释：“我发现很多网络公司今天做这个，明天做那个，流行什么做什么，说明从第一天起，它并不相信自己，不知道自己做什么。”很多跟风跑的网络公司一批批倒下，而马云领导的阿里巴巴一直坚持着成立之初的梦想与目标，不仅没有动摇，反而更加笃定，这也是阿里巴巴能走到今天，并离当年目标越来越远的关键所在。简而言之，“乌龟精神”引导的成功就是有方向地踏实奋斗。

这一点，华为也不例外。实干一直是华为精神的灵魂，为企业创造价值，就是为企业延续生命，不仅是企业后续发展的不竭动力，也是员工本身获得自身利益的根本保障。《华为基本法》第六十九条明确指出：华为公司保证在经济景气时期和事业发展良好阶段，员工的人均收入高于区域行业相应的最高水

平。从这条规定中似乎能够看出，华为将员工的待遇与公司的效益联系得比较紧密。事实也的确如此，在华为，员工对公司的贡献越大，其收获也会越多。

然而，现实是非常严峻的，随着科学技术的日益进步与IT技术行业的日臻成熟，同行之间的竞争程度越来越激烈，华为与一般同行之间的差距正日渐缩小。若是将比较的对象扩展到世界范围，华为所承受的压力就更大了。据统计，2013年，我国前百家软件企业的业务收入为3667亿元，同比增长8%，而2012年IBM、微软的软件业务收入分别为848亿美元和600亿美元；从企业效益看，2012财年，我国400家样本软件企业利润总额902亿元，而IBM实现净利润166亿美元（利润率超过16%），微软实现净利润169.78亿美元（利润率超过24%）。由此可以看出，不管是在数量上还是在质量上，我国的IT企业都与世界先锋企业有着较大的差距。如果华为想在业界保持曾经的地位，如果华为的员工想依旧拿到丰厚的薪水，就必须将“乌龟精神”贯彻到底，为企业源源不断地创造价值，这是推动公司进步的唯一有效动力。只有在公司效益得到保障的前提下，员工才能享受到更高的待遇水平。

行动准则 >>>

对企业发展来说，“乌龟精神”有着重要的实践与指导意义；对个人发展来说，“乌龟精神”同样有着重要的参考价值。运用这种精神，主要应注意两个关键：

第一，要拥有持之以恒、坚持不懈的态度。中国文化对“坚持”这个词赋予了很浓重的褒义色彩，往往也与成功捆绑联系，是一种完美意志力的表现。“天才来自勤奋”，几乎所有的成功人士都认可这一说法。人们羡慕那些杰出人士所具有的创造能力、决策能力以及敏锐的洞察力，实际上他们并非一开始就拥有这种能力，而是在长期辛勤的工作中逐渐积累和学习到的。在工作中他们抱着持之以恒的态度，最终学会了了解自我、发现自我，使自己的潜力得到充分的发挥。

第二，把握住大方向。华为锁定了自己的目标，那就是美国的尖端IT企业，这是华为在今后一段时间里努力的方向。对于这其中的差距，华为也持有

一种正视的态度，不回避，不菲薄，在持久的实干中，将这种差距不断缩小。大方向不错，整个事情最终的结果就不会产生令人惊讶的偏差。

“乌龟精神”是任正非在2014年开年之际传达的精神，是华为要继续保持的精神，也是奋斗在不同岗位、不同领域的人们应该埋藏于心的精神。

第二节 聚焦潮流：为明天奋斗永不过时

大数据流量时代应该是很恐怖的，因为我们都不知道什么叫大数据。流量之大也令人不可想象。我说的大数据与业界说的也不一样，业界说的大数据，不是大，而是搜索，如邬贺铨院士说的，数据的挖掘、分析、归纳、使用，使数据创造出价值。我说的大数据是指数据流的波涛汹涌，指不知道有多么大的数据要传输与储存。当然我们希望传输的是净水，但我们也阻挡不了垃圾信息来回被传输与储存，使得大数据更大。不要为互联网的成功所冲动，我们也是互联网公司，是为互联网传递数据流量的管道做铁皮。能做太平洋这么粗的管道铁皮的公司以后会越来越少；做信息传送管道的公司还会有千百家；做信息管理的公司可能有千万家。别光羡慕别人的风光，别那么互联网冲动。有互联网冲动的员工，应该踏踏实实地用互联网的方式，优化内部供应交易的电子化，提高效率，及时、准确地运行。我们现在的年度结算单据流量已超过25000亿元（人民币），供应点也超过5000个。年度结算单据的发展速度很快会超过50000亿的流量。深刻地分析合同场景，提高合同准确性，降低损耗，这也是贡献，为什么不做好内“互联网”呢？我们要数十年坚持聚焦在信息管道的能力提升上，别把我们的巨轮拖出主航道。

——任正非2014年新春讲话

2013年，“大数据”作为一个新名词活跃在世界舞台上，为了将这一概念在企业内贯彻，任正非在2014年新春讲话中也提出了“聚焦大数据”的说法。

纵观这段讲话，任正非传达出两个意思：一方面，华为要随社会潮流走，并且希望所有的员工也紧跟时代的步伐；另一方面，华为不能被社会潮流牵着

走，不能丢掉自己的核心业务，而应在潮流中走出华为自己的特色来。从哲学角度来概括这段话，就是与时俱进，实事求是；从华为的文化角度来概括这段话，就是务实，而且是“华为的务实”，这也是华为的特色所在。

华为的务实并不是苦干，而是一边抬头看路，一边勤奋赶路。纵观华为20多年的发展史，从国内市场走向全球化，从细节到只专注核心业务甚至连IT服务都外包，到战略上业务布局稳扎稳打不求冒进……每一步都让“华为的务实”精神展露无遗。

企业在信息化建设的过程中肯定会产生巨大变化，因此，在进行每一次业务变革的时候，公司领导层做出的决议都非常重要。华为提出了业务变革的7个反对：反对完美主义、反对烦琐哲学、反对盲目创新、反对没有全局效益提升的局部优化、反对没有全局观的干部主导变革、反对没有业务实践经验的员工参加变革、反对没有充分论证的流程进入实用。每一次的决议论证都围绕着这7条原则来展开。这些都是华为20多年发展的经验之谈，都是从实践中不断吸收改进而得出的。没有20多年如一日的务实，自然就不会有今天的经验之谈。

面对大数据的时候，任正非亦是辩证地看待这一问题。华为目前还无法确切认识大数据，但必须一点一点地搞懂大数据，因为这是社会的趋势。或许在几年后，华为便能以务实的努力，对大数据进行归纳总结。

行动准则 >>>

需要强调的是，跟着社会潮流走，并不是说要跟着流行走。这两者是有很大区别的。从引申义的角度来看，社会潮流，更多指的是社会的一种发展趋势，是从长远和未来角度来考虑的。流行则不然，相对于社会发展趋势这样的大概念来说，流行则是一种瞬间的、短期的现象。华为追大数据，是因为大数据是新时代的特征，是信息技术高度发展的必然结果，也是未来社会的发展方向，对于华为未来的走向有着至关重要的意义。

做好务实，除了上述基于“7个反对”的辨析步骤之外，还要着重注意两个细节：

第一，不要用走一步看一步搪塞自己。一切没有目标的努力都是空谈，哪

怕是摸着石头过河的行为，也最起码有个大方向作指引。走一步看一步只是安慰自己内心的借口，对于实际的进步起不到任何的作用。边走边看，最后自己就迷了路。

第二，警惕走极端。一提到务实，很多人容易陷入一个误区，就是拼命努力，追求完美。物极必反是永恒的真理，不管在什么样的情况下，始终将精力的10%预留出来，用于审视自己的内心与行为，有问题，早发现。否则，务实的劲头越大，就会离目标越远。

第三节 奋斗就是奉献，无私就是博大

那些“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的人，虽然记功碑写不上他什么，写得成绩的是将军，写不出成绩的可能是未来的统帅，统帅是组织好千军万马。谁搞得清统帅内心的世界怎么成长的，无私就是博大。

——任正非2014年新春讲话

“无私就是博大”，这句话是任正非在2014新春讲话中提出来的。新的提法可以看作是对华为企业文化中“实干”与“奉献”这两个概念的提升。

华为一路走来，企业文化起着至关重要的作用。在任正非看来，企业文化对企业的影响是非常深远的，这种精神层面的动力是任何物质方面的回馈都难以企及的。华为的文化是实干的文化，也是艰苦奋斗的文化，在这样的环境中成长起来的华为人，也一定都是踏实努力的奋斗者。即使华为遇到了“冬天”的考验，整个公司因为遭受重大的挫折而出现没有资金周转、没有技术积累、没有市场份额等窘境，华为也不会倒下。条件越是恶劣，困难越是重重，华为的精神就越能绽放出光芒，只要有一点转暖的春风，华为就可以东山再起。

华为的文化讲求实干，讲求奉献，在一个物欲逐渐横流、精神日趋浮躁的社会中，华为人能秉承着这样一份朴实的企业文化，默默地在自己的岗位上发光发热，这确实是一件令人心生敬畏的事情。

1998年3月，华为在对市场进行详尽的分析之后，做出了一个重要决定：

将110产品开发部的骨干力量调离，停止对110产品的进一步研发，并逐步减少110产品的销售数量。这一调整，使得110产品部出现了较大的人事变动，大量员工流向了其他部门。

然而，作为一个公司开发出来的产品，总是需要有人跟进的，产品在今后一段时间的使用过程中，一定会出现各种各样的问题，加之110产品本身也还有一些历史遗留问题没有得到很好的解决，如果生产和研发部门的骨干力量撤走了，与产品服务相关的人员也悉数撤走，必然会极大地影响到客户的服务体验，给华为的企业形象带来非常严重的影响。正是出于这些考虑，当时在110产品责任项目部的陈俊杰选择留了下来。这其中有两个原因：一个是要为已经购买该产品的客户负责，另一个则是对付出心血的产品的不舍。

时至2000年，两年过去了，陈俊杰曾经的工作伙伴们在新的部门早已有了新的建树，有的甚至已经成为新项目的负责人，然而陈俊杰一直坚守在自己的岗位上，继续将自己的精力倾注在早已过气的产品的后期维护上。陈俊杰只是一个代表，正是有着多个“陈俊杰”，过气两年的华为110产品才能稳定地在网络上运营，为公安机关的服务做出重要的贡献，也为华为赢得了口碑。在了解到陈俊杰默默奉献的事迹之后，广西壮族自治区一名公安局的通信科长更是主动打电话给陈俊杰，赞赏他的工作态度。

这种工作态度是任正非很提倡的，也是华为企业文化的核心所在。正是因为受到这样的企业文化影响，华为人心甘情愿地默默奉献，整个华为才能够生生不息地发展前行。

行动准则 >>>

一位老教授曾就“学生的平凡”说过一点自己的看法：

“在多年来的教学实践中，我发现有许多在校时资质平凡的学生，他们的成绩大多在中等或中等偏下，没有特殊的天分，有的只是安分守己的诚实性格。这些孩子走上社会参加工作，不爱出风头，默默地奉献。他们平凡无奇，毕业分手后，老师同学都不大记得他们的名字和长相。但毕业几年、十几年后，他们带着成功的事业回来看老师，而那些原本看来会有美好前程的孩子，

却一事无成。这是怎么回事？后来我渐渐意识到：平凡的人比较务实，比较能自律，所以许多机会落在这种人身上。”因为一个愿意不断扩充自己能力的人，总有一颗热忱的心，他们甘于凡人小事，肯干肯学，多方向人求教，他们出头较晚，却在各种不同的职位上增长了见识，扩充了能力，因而更容易在平凡中孕育和成就梦想。

在平凡无私、默默奉献中成功，我们可以归纳总结出以下两点，二者需同时培养，缺一不可：

首先，要培养脚踏实地的做事习惯，事无巨细，重在坚持。

其次，具有不断学习的主动性，并积极为一技之长下功夫。一专多能且有奉献精神的人才能走遍天下。

如果凡事都以急功近利的心态去争取个人利益，很有可能变成“有心栽花花不开”的结果；而甘愿为企业大家庭无私奉献的，反倒可能收获“无心插柳柳成荫”的喜悦。

第四节 拥抱奋斗的人生

做工作是一种热爱，是一种献身的驱动，是一种机遇和挑战，多么难得，应该珍惜它。认真地做好每一件事，不管是大事还是小事。目光远大，胸怀开阔，富有责任心，不计较个人的得失……华为将自己的目标选定为向世界一流公司靠拢，而现在差距又这么大，更迫切地需要英雄，那种群体奋斗的英雄，那种勇于献身、无私无畏的英雄。一切有志的热血儿女都应为中华的振兴而奋不顾身。献出你的青春，献出你的热血，拥抱你的事业，享受奋斗的人生。

——摘自《呼唤英雄》

尽管华为的营收和利润依旧令人羡慕，但面对移动互联网大潮，越来越多的人开始认为，华为正深陷发展窘境。据相关数据统计显示，华为年营收已经达到385亿美元，类似于华为这样的传统电信设备巨头，该如何应对互联网颠覆式创新的冲击？任正非的答案是：保持冷静，拥抱变革。