

一本华为的创业史，一本任正非的企业思想史
教你如何招人、用人、管人、培养人、激励人、考核人



看

任正非如何成为“拥有世界级影响力的企业家”
华为如何成为“培养人才和将军的摇篮”

学

任正非如何把华为变成“跨国巨头最危险的竞争对手”
华为如何把员工管理得井井有条并激发他们的最大潜能



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

你所不知道的华为 HR

——任正非与华为的人力资源管理哲学

马宏勇 编著

人民邮电出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

你所不知道的华为 HR: 任正非与华为的人力资源管理哲学 / 马宏勇编著. —北京: 人民邮电出版社, 2015. 5

ISBN 978-7-115-39123-0

I. ①你… II. ①马… III. ①通信—邮电企业—企业管理—人力资源管理—深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 082377 号

内 容 提 要

管人难, 人难管! 管理者常常发出如此感叹。人员管理是一门学问, 是一种智慧, 它是所有想在领导岗位上证明自我价值的人、所有立志于干一番事业的人必须练就的本事。对于企业来说, 不关注人就是不关注本质, 会将精力浪费在内耗上, 无力向外寻求发展。但是, 应该关注什么人? 怎么关注人?

针对企业人力资源管理方面的各种问题, 本书对全球百强最佳雇主之一华为进行了深度解读, 从全新角度揭示企业应该树立怎样的人才观, 什么样的人力资源架构才能让你的企业基业长青, 如何招人、用人、管人、激励人、考核人才能让你的企业做大做强。

如果你觉得人力资源管理是自己企业的短板、限制了企业的发展, 如果你想培养或吸引更多优秀人才来迎接挑战、拥抱未来, 如果你想打造一支技能过硬、素质过硬、思想过硬的优良团队助企业迈上新的台阶, 这本书将助你实现梦想, 让你的企业拥有像华为一样的绚烂前景。

◆ 编 著 马宏勇

责任编辑 庞卫军

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

固安县铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 13

2015 年 5 月第 1 版

字数: 120 千字

2015 年 5 月河北第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

自序

时间追溯到 1987 年。这一年，在深圳一个不起眼的地方，一家小公司悄然成立。公司很小，初始资本 21000 元，包括老板在内一共才 7 个人，大家每天都睡在公司的地板上，为香港一家生产用户交换机的公司做销售代理，可以说没人、没钱、没技术，也没品牌。

时间跨越到 1999 年。这一年，这家企业像旋风一样席卷国内市场，像勇士一样迎接竞争对手。它的名字让对手胆寒，它的《基本法》被业界同行争相学习。它一次次在生死存亡的边缘顽强战斗，又一次次活下来，并变得更加强大。

时间走到 2015 年。这一年，这家企业已经走出了深圳、走出了国门，造就了一个又一个奇迹：员工 15 万人，年销售规模近人民币 2400 亿元，电信网络设备、IT 设备和解决方案以及智能终端已应用于全球 170 多个国家和地区。

它的名字耳熟能详，是的，这个企业就是华为。

从成立至今，无论发展速度还是企业规模，抑或是业界名声，华为都堪称行业典范。而且，华为的脚步还在不断加快，纪录还在不断刷新，高度还在不断提升。

与此同时，很多与华为同时代、同起步的企业，却快速崛起、快速垮台，

过程犹如昙花一现，结果充满凄风苦雨。两相对照，华为的成功便显得尤为突出。那么，同一个时代、同一片天空下，中国曾经有 400 多家与通信相关的企业，从同一起跑线出发的华为凭什么超越了众多同行，站到了通信设备领域的巅峰呢？

任正非的一句话很好地回答了这个问题。他说：“我们没有任何背景，也没有任何资源，我们除了拥有自己，其实一无所有。一切进步都掌握在自己手中，不在别人。”同时，任正非指出，这种巨大的进步正是来源于华为那十几万兢兢业业的奋斗者，是他们的努力，让华为有了如今的辉煌。

是的，一切不在别人，只在自己，只在自己内部的奋斗者。经营企业就是经营人心，管理说到底其实就是管人。管理得好，人尽其才，企业自然会迅猛发展；管理得不好，企业很可能就会走向分崩离析。因此，如何招人、用人、管人、激励人、考核人，不仅体现了一个企业的智慧和思维，更考验了一个企业的胸襟和气度。

作为一家世界级的公司，作为 2014 年全球百强最佳雇主，华为对人的重视、对奋斗者的重视向来为人所称道，他们的每一个动作都足以让人产生无数联想。而我们要做的，就是在仰望和膜拜英雄的同时，揭开层层迷雾，看看英雄动作背后的深意。

这正是我创作这本书的目的。

员工问题向来是企业管理的重中之重，一旦管理不善，它就可能成为导致企业消亡的“洪水猛兽”。那么，作为一家拥有十几万高学历、有思想的员工的超大型企业，华为是如何把这些员工管理得井井有条并激发他们最大

的潜能的？华为是如何成为“培养人才和将军的摇篮”的？任正非又是如何成为“影响企业家的企业家”的？

对于这些问题的探究和解读，正是这本书的主要内容。同时，这也是华为给予我们的最大财富。

此外，翻检当下，标识里程，于书本中感悟华为在何事上让人热血沸腾，在何时痛失良机又涅槃重生，在何处绝地反击又死而后生，这已经是一段令人愉快、酣畅淋漓的写作经历。

最后，还要特别感谢正在阅读这本书的人，你的选择和认可已然让我实现了自己的价值！

马宏勇

2015年元月

好书推荐

基本信息

书名：《硅谷百年史——伟大的科技创新与创业历程》

作者：【美】阿伦·拉奥（Arun Rao）

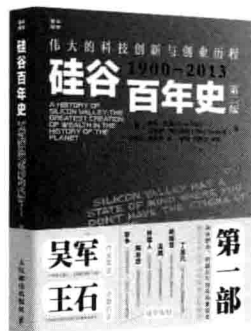
皮埃罗·斯加鲁菲（Piero Scaruffi）

定价：99.00 元

书号：978-7-115-34531-8

出版社：人民邮电出版社

出版日期：2014 年 4 月



推荐理由

- ★ 谷歌首席工程师吴军作序解读，王石点赞转发。
- ★ 入选新华网“2014 年度中国影响力图书”。
- ★ 全球首部硅谷编年体史书。
- ★ 60 万文字，数百位人物，近百家公司，100 多年的历史，一部高科技产业的史诗，一段用智慧创造财富的伟大历程。

媒体评论

看了一周，很惊喜，内容很丰富，也很好读，了解了很多关于硅谷的好玩儿故事。创业的激情很感染人，互联网思维改变世界！

hjmagic，当当网读者

非常厚的一本书，到手时惊呆了；但内容确实好读、有料，拿起来就一天都没放下。

XuLYC，京东网读者

厚重、有内容、不可多得的好书。要看懂未来，必先了解历史；有了跨越百年的视野，方能洞悉当下科技产业的大趋势。《硅谷百年史》为我们提供了这样的一种视野。

tina，亚马逊网站读者

编辑电话：010-81055647

读者热线：010-81055656 81055657

目录

第一章 华为独特的人才观：以奋斗者为本 //1

人才是企业发展壮大、走向成功的根本，作为一家世界级企业，华为非常注重人才的发掘和培养。在华为的人才观里，以奋斗者为本是摆在第一位的。正是这些奋斗者的辛勤付出，才铸就了华为今日之辉煌。

华为的成功，靠的是千千万万个奋斗者 //3

拥抱奋斗的人生 //6

聚焦潮流：为明天奋斗永不过时 //8

带上“乌龟精神”去奋斗 //11

奋斗就是奉献，无私就是博大 //14

第二章 华为的人力资源架构 //19

对于企业来说，人力资源管理是企业经营发展过程中极为重要的一项工作，而企业人力资源体系架构决定了人力资源管理工作的优劣和成效。华为的人力资源架构包括职能工资制、任职资格评估体系、轮值 CEO 制度、末位淘汰制等，同时，华为还努力让一线员工拥有更多的决策权。正是这些，帮

助华为获得了今天的成功。

轮值 CEO 制度 //21

职能工资制 //25

任职资格评估体系 //28

末位淘汰 //31

让一线拥有更多的决策权 //34

第三章 招聘选拔：选对人比改变人重要 //37

每个企业都拥有一套属于自己的选人标准，即企业的招聘制度。作为一家员工数量多达十几万的规模庞大的企业，华为对人才有着独特的选择方式。在华为看来，选对人比改变人更重要。他们认为，企业应当聘用那些对企业抱有激情，同时对企业有用的人，而不是千辛万苦改变一个不合适的人。

选择爱我的人，而不是我爱的人 //39

华为招聘成本分析 //42

华为选择的招聘渠道 //45

华为式面试 //49

招聘的后续工作 //52

第四章 目标管理：正常、持平、挑战 //57

所谓重赏之下必有勇夫，对于华为人来讲，高工资就是一种很强大的推动力。华为将员工的绩效目标设定为正常、持平、挑战三种模式，不断激励

员工“跳起来去达成目标”，在传递绩效压力的同时，表明绩效面前人人平等，这就是华为目标管理的核心原则。

一切向目标倾斜 //59

华为的目标细分 //63

合理分配指标 //66

华为个人年度目标的制定方法 //69

梦想写在沙滩上，目标刻在岩石上 //72

第五章 薪酬设计：高工资能产生无比强大的推动力 //77

任何时候，薪酬管理都是整个人力资源管理工作的重中之重。华为之所以能保证整个企业高效运转、员工绩效突出，这和他们的薪酬制度是分不开的。除了众所周知的高工资外，对那些表现优异的员工，华为还会给予一些特别的奖励。

以岗定级，以级定薪，人岗匹配，易岗易薪 //79

永远不让“雷锋”吃亏 //83

向奋斗者、贡献者倾斜 //85

导向冲锋 //87

利出一孔 //90

保证企业可持续发展 //92

促进组织的均衡发展 //94

防止高工资对企业产生的威胁 //97

第六章 有效激励：让每一个员工都变为优质弹簧 //101

员工能为企业创造多少价值，一方面取决于员工本身的能力，另一方面取决于员工的工作态度，而员工的工作态度则与企业的激励方式息息相关。员工就像一根弹簧，一个有效的激励制度，可以让员工变得更为优质，而其反弹的威力也必定会超出企业预期。

情感激励远比物质激励更有效 //103

败则拼死相救，胜则举杯相庆 //105

卖的不是产品，而是使命 //107

将未来摆在员工面前 //110

小改进大奖励，大建议只鼓励 //112

制造“痛苦”，让员工自发奔跑 //114

第七章 员工培养：人才的增值是企业最重要的增值 //119

员工是一个企业的根本，企业的成长也必然离不开员工的成长。对于一个企业来说，如果产品增值代表着能盈利更多，那么人才的增值则代表着企业整体实力的提升。所以，在对员工的培养方面，华为用心良苦，投入了大量的人力与物力。而这些投入所带来的，正是员工能力的提升、素质的提升、价值的提升。

低重心战略 //121

“五级双通道”模式 //124

“721 法则”：从实践中培养和选拔人才 //126

让“思想导师”送一程 //128

板凳要坐十年冷 //132

第八章 干部任免：能上能下，任人唯贤 //135

企业中最重要资源无疑就是人，而在所有人中，干部又是承上启下的，他们一个人创造的价值可能要远远高于一个普通员工创造的价值。同时，干部精良，企业也就等于有了优秀的基因，他们会复制出更多、更好、不断超越的员工。作为一家拥有 15 万名员工的巨无霸，华为在干部任免方面也有其独特的方式。

不经历艰苦磨难，就无法成为将军 //137

干部必须从实践中选拔 //139

选拔干部“三优先” //141

中高级主管必须要进行岗位轮换 //144

设立后备干部资源池 //147

干部要能上能下 //150

第九章 企业文化：认同，然后执行 //157

经营企业就是经营人心。世界上最好的管理手段一定不是强制、约束、

限制，而是认同，然后执行。纵观中外企业，无外乎三重境界：第一重，经营财物，让员工为金钱而战，财聚人聚；第二重，经营事业，让员工为事业而战，用事业凝聚人心；第三重，经营文化，让员工为精神而战，用文化聚众。华为无疑是第三重境界的代表。

客户的价值观就是自己的价值观 //159

在服从中上岗，在磨合中进步 //163

团队集体负责制 //167

主动降薪 //170

在自我批判中进步 //172

第十章 培训辅导：培训很贵，不培训更贵 //175

不经过训练的士兵成不了特种兵，不经过训练的运动员当不了冠军，同样，不经过培训的员工也成不了精英。华为认为，在企业的全部经营投入中，没有比培训更划算的投资，它不仅带来员工知识和技能的提升，同时，也可以提升整个企业的效率，增强团队凝聚力等。

没有比培训更划算的投资 //177

7%的时间用于培训 //179


全员导师制 //182

华为大学：下课免费自学，上课有偿辅导 //186

提倡自觉学习 //190

第一章

华为独特的人才观：以奋斗者为本



人才是企业发展壮大、走向成功的根本，作为一家世界级企业，华为非常注重人才的发掘和培养。在华为的人才观里，以奋斗者为本是摆在第一位的。正是这些奋斗者的辛勤付出，才铸就了华为今日之辉煌。

华为的成功，靠的是千千万万个奋斗者

2014年12月，华为创始人任正非在四季度区域总裁会议上表示，华为未来的胜利保障主要包括三大因素：一是要形成一个坚强有力并且听得进批评的核心领导集团；二是要制定或完善一套严格、有序同时积极进取的制度和规则；三是继续壮大华为勤劳勇敢的奋斗者群体。

在科技飞速发展的时代背景下，众多企业为了争夺市场份额展开了激烈的市场竞争，一部分企业经过无数次厮杀存活了下来，并最终成为了某一领域的翘楚，比如华为。

1987年，一家小公司在中国深圳注册成立，当时没有人会想到，这么不起眼的一家小公司在二十多年后居然能够获得如此令人瞩目的成就，没错，这就是华为。

华为总部设于深圳市龙岗区坂田，是一家民营通信科技公司，主要以生产销售通信设备产品为主，在通信领域有着广泛的用户基础和市场，比如互联网中常用的交换网络、移动数据通信网络以及无线和有线网络固定接入端口等，我们在这些产品市场里都可以看到华为的身影。

至2014年年底，华为的业务扩张到全球170多个国家和地区，研发体系遍布全球，共有28个与客户联合创立的创新中心和16个研究所，并且在多个技术领域内取得了令人瞩目的创新突破。多年来一直在全球市场驰骋的华为，终于在2014年获得极大的回报——入围“最佳全球品牌”。目前，华为

的员工已经多达 15 万人，他们来自全球 150 多个国家和地区，为世界上三分之一的人口提供服务，正是这 15 万名勤劳奋斗的员工，让华为的品牌扎根于全球市场。

从一家只有两万元创业资金的小厂，到成为国际通信巨头，华为用了二十多年的时间问鼎世界之巅。华为人凭借顽强奋斗的意志，以及在创业之初就存在的无与伦比的团队精神，成功地从为数众多的通信设备制造商中脱颖而出。和那些传奇品牌的崛起一样，华为的发展历程中也是时势与困境并存、巅峰与低谷同在，其过程可谓是一段波澜壮阔的史诗，而这段史诗的主人公无疑就是千千万万个艰苦奋斗在一线的华为员工。

在华为成长过程中，有的员工爬过雪山、穿越丛林，徒步行走八天，坚持在高原缺氧地带工作，只为向客户提供最好的服务；有的员工在国外被歹徒袭击，伤口缝了 30 多针，没等完全康复便又投入到新的工作当中；有的员工遭遇飞机失事，幸存后又不顾危险地去救助他人，最后赢得了当地政府和人民的尊敬；有的员工被炸成重伤，几度患疟疾，但在康复后依然选择继续坚守岗位；甚至有三位年轻的优秀员工在飞机失事中不幸罹难，永远地离开了华为，离开了这个世界……二十多年的成长岁月，也是千千万万华为人艰苦奋斗的岁月。

对于华为人开拓国际市场与国内市场的艰辛历程，华为创始人任正非在《天道酬勤》一文中是这样描述的：“我们不得不在夹缝中生存。当我们走出国门拓展国际市场时，放眼望去，所能看得到的良田沃土早已被西方公司抢占一空，只有在那些偏远、动乱、自然环境恶劣的地方，他们动作稍慢、投