

华为公司管理者培训教材



# 以奋斗者为本

华为公司人力资源管理纲要

**DEDICATION**

The Foundation of Huawei's Human  
Resources Management

黄卫伟◎主编

殷志峰 吕克 胡赛雄 童国栋 龚宏斌 吴春波◎编委



中信出版社·CHINACITICPRESS

# 以奋斗者为本

华为公司人力资源管理纲要

## DEDICATION

The Foundation of Huawei's Human  
Resources Management

黄卫伟◎主编

殷志峰 吕克 胡赛雄 童国栋 龚宏斌 吴春波◎编委

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

以奋斗者为本 / 黄卫伟等编著. —北京: 中信出版社, 2015.2

ISBN 978-7-5086-5045-6

I. ①以… II. ①黄… III. ①通信-邮电企业-企业管理-经验-深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2015 ) 第 026373 号

## 以奋斗者为本

编 著: 黄卫伟等

策划推广: 中信出版社 ( China CITIC Press )

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

( CITIC Publishing Group )

承 印 者: 北京盛源印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 21.5 字 数: 293 千字

版 次: 2015 年 2 月第 1 版

印 次: 2015 年 2 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-5045-6 / F · 3326

定 价: 58.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

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

## 序 言

PREFACE

华为技术有限公司（以下简称华为公司、华为）自 1987 年创办以来，在 20 多年的时间里，成长为世界通信设备产业的领先企业，这不能不引起人们的关切：华为为什么能在世界高科技领域后来居上？华为是靠什么成长起来的？

这部《以奋斗者为本：华为公司人力资源管理纲要》回答了这一问题。追根溯源，华为的成长来自于它的核心竞争力，而核心竞争力源自它的核心价值观，即以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗。当把 15 万知识型人才聚集在一起的时候，你才会深切地感到，尽管技术很重要，资本很重要，但更重要的还是人力资源管理。

华为公司是一个重视继承的公司。从 1996 年开始起草《华为公司基本法》，到今天起草《华为公司人力资源管理纲要》，其目的一是要对自己的管理理念和政策进行系统的整理，温故而知新；二是要摆脱对人的依赖，提高管理体系的继承性。继承是为了更有效的创新。

本书分为上、下两篇，上篇为《价值卷》，下篇为《干部卷》。《价值卷》的结构分为全力创造价值、正确评价价值与合理分配价值三章，正确评价价值是合理分配价值的基础，

二者的目的都是为了全力创造价值。《干部卷》的结构体现了华为公司干部管理的体系和优先次序，其中的重点是对干部的使命与责任，以及对干部的行为与作风的要求。干部队伍建设是华为公司人力资源管理最具特色的领域，也是高层倾注精力最多的领域，尽管如此，干部队伍仍然是华为未来发展的瓶颈。

与《华为公司基本法》提炼式的阐述风格不同，《华为公司人力资源管理纲要》的内容均摘自华为公司高管的讲话和公司经营管理团队（EMT）的文件，并一一注明了出处，这样更忠实于原作，原汁原味，使之更具有研究价值。编写者只是设计了章节的逻辑结构和各节的主题，以使相关内容更清楚、更集中地呈现。

各章内容的编排在每一个主题下遵循历史的顺序，跨度从公司成立一直到2013年12月。这种内容编排方式，一方面可以从中看到华为人力资源管理理念和政策的演进过程，另一方面也可以看到指导华为人力资源管理的价值观与方针的前后一致性。核心价值观之于企业，正如基因之于生物。合抱之木生于毫末，九层之台起于累土。

本书是在华为公司轮值CEO胡厚崑先生领导编写的《人力资源管理理念》基础上补充成书的。其中《价值卷》和《干部卷》的原编写班子成员分别是：主任，胡厚崑；副主任，李杰、吕克；《价值卷》的编委，黄卫伟、殷志峰、童国栋、胡赛雄、龚宏斌、吴春波；责任编辑，殷志峰、申胜利；《干部卷》的编委，黄卫伟、胡赛雄、殷志峰、童国栋、龚宏斌、吴春波；责任编辑，胡赛雄、马岳勇。两卷后期补充文案的工作是由畅敏女士和李世雯女士完成的。

《人力资源管理理念》的两卷本自2011年1月通过后，作为华为高级管理研讨班的教材已经使用了三年。高级管理研讨班迄今已经举办了64期，参加培训的中高级管理者超过了4000人。学员们对书中的各个主题和许多重要观点，结合自身经历的案例和体会进行了深入研讨和激烈辩论，在深化对

公司人力资源管理理念的认知的同时，也使《华为公司人力资源管理纲要》的结构更加完善。这里要特别对他们表示感谢。

当年起草《华为公司基本法》时，起草小组曾提出基本法要回答的三个问题：即华为为什么成功？华为过去的成功能否使华为在未来获得更大的成功？华为要取得更大的成功还需要什么？今天来看，这三个问题仍然是《华为公司人力资源管理纲要》要回答的问题，《华为公司人力资源管理纲要》是与时俱进的。

怎么管理一个世界级的、商业性的大型高科技企业，中国至今尚无成熟的经验和管理体系，我们只有虚心向西方公司学习，不断实践，不断总结，有所认识，有所发现。这本《华为公司人力资源管理纲要》提供了一个很好的参考，它主要是用于华为公司内部的管理者培训，正式出版有利于吸收企业界以及社会各界的批评和真知灼见，使之进一步完善。

编写组

2014年5月20日

# 目 录

PREFACE

序 言 XIII

## 上篇：价值创造、评价与分配

### 第一章 全力创造价值 003

- 1.1 围绕价值创造展开人力资源管理 005
  - 1.1.1 什么是价值 005
  - 1.1.2 活下去是企业的硬道理 006
  - 1.1.3 企业的一切活动都应导向商业成功 009
- 1.2 价值创造的来源 010
  - 1.2.1 只有客户成功，才有华为的成功 010
  - 1.2.2 价值创造的辩证关系 011
- 1.3 价值创造的要素 012
  - 1.3.1 劳动、知识、企业家和资本共同创造了华为公司的全部价值 012
  - 1.3.2 劳动 013
  - 1.3.3 知识 015
  - 1.3.4 企业家 016
  - 1.3.5 资本 018



- 1.4 价值创造的文化支撑 020
  - 1.4.1 以奋斗者为本 020
  - 1.4.2 胜则举杯相庆，败则拼死相救 022
  - 1.4.3 “狼性” 023
- 1.5 价值创造的两个轮子 024
  - 1.5.1 管理第一，技术第二 024
  - 1.5.2 以客户为中心和以技术为中心要“拧麻花” 027
- 1.6 摆脱三个依赖 029
  - 1.6.1 摆脱对技术的依赖，对资本的依赖，对人才的依赖 029
  - 1.6.2 从必然王国到自由王国 030

## 第二章 正确评价价值 033

- 2.1 价值评价的导向与原则 035
  - 2.1.1 责任结果导向 035
  - 2.1.2 贡献导向 038
  - 2.1.3 商业价值导向 039
  - 2.1.4 突出重点、抓主要矛盾原则 039
  - 2.1.5 分级、分类原则 042
  - 2.1.6 向目标倾斜原则 044
- 2.2 价值评价的方法与标准 045
  - 2.2.1 销售收入、利润、现金流三足鼎立 045
  - 2.2.2 围绕公司战略目标解码，不能各部门孤立地建立KPI指标 046
  - 2.2.3 贡献大于成本 047
  - 2.2.4 人均效益提升的基础是有效增长 048
- 2.3 价值评价的误区 050
  - 2.3.1 不为学历、认知能力、工龄、工作中的假动作和内部公关付酬 050
  - 2.3.2 辛苦的无效劳动 051
  - 2.3.3 产品开发的技术导向 053
  - 2.3.4 长官导向 055
  - 2.3.5 以考试定级 056

## 第三章 合理分配价值 057

- 3.1 价值分配的指导方针 059
  - 3.1.1 向奋斗者、贡献者倾斜 059
  - 3.1.2 导向冲锋 060
  - 3.1.3 不让雷锋吃亏 062
  - 3.1.4 利出一孔 063
  - 3.1.5 保障企业的可持续发展 064
  - 3.1.6 促进组织的均衡发展 066
  - 3.1.7 防止高工资、高福利对企业的威胁 068
- 3.2 正确处理价值分配中的矛盾 069
  - 3.2.1 凝聚与耗散 069
  - 3.2.2 企业与利益攸关者 072
  - 3.2.3 个人与集体 076
  - 3.2.4 短期与长期 078
  - 3.2.5 刚性与弹性 081
  - 3.2.6 平衡与打破平衡 082
  - 3.2.7 劳动与资本 087
  - 3.2.8 劳动者与奋斗者 088
  - 3.2.9 历史贡献者与当前贡献者 089
  - 3.2.10 公平与效率 092
  - 3.2.11 公平的相对性与绝对性 093
  - 3.2.12 期望与现实 095
- 3.3 价值分配政策 097
  - 3.3.1 处理好按劳分配与按资分配的关系 097
  - 3.3.2 发展机会的分配向奋斗者和成功团队倾斜 099
  - 3.3.3 各种经济利益的分配要体现各自的报酬定位 101
  - 3.3.4 工资分配实行“以岗定级，以级定薪，人岗匹配，易岗易薪” 105
  - 3.3.5 奖金分配要打破平衡，向高绩效者倾斜 109
  - 3.3.6 福利改善要防止高福利对企业将来的威胁 111
  - 3.3.7 对非物质激励要有系统性的规划 114

## 下篇：干部政策

### 第四章 干部的使命与责任 117

- 4.1 干部要担负起公司文化和价值观的传承 119
  - 4.1.1 以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我批判 119
  - 4.1.2 接班人必须认同企业的核心价值观，并具有自我批判精神 122
  - 4.1.3 领导者最重要的才能就是影响文化的能力 123
- 4.2 洞察客户需求，捕捉商业机会，抓业务增长 126
  - 4.2.1 干部要贴近客户，倾听并紧紧抓住客户需求 126
  - 4.2.2 效益提升的基础是有效增长 128
  - 4.2.3 只有敢于胜利，才能善于胜利 130
- 4.3 带领团队实现组织目标 133
  - 4.3.1 职业管理者以实现组织目标为己任 133
  - 4.3.2 在担负扩张任务的部门，形成“狼狽组织” 133
  - 4.3.3 创造能有效激发团队战斗力的环境，让大家奋斗 134
  - 4.3.4 带领团队奋斗过程中，做到用兵狠、爱兵切 135
  - 4.3.5 用内心之火和精神之光点燃全体员工的信心 138
- 4.4 有清晰的主攻方向，抓主要矛盾 139
  - 4.4.1 干部最重要的是要有清晰的工作方向 139
  - 4.4.2 抓住主要矛盾和矛盾的主要方面 142
  - 4.4.3 在不断改良中前进 144
- 4.5 站在全局立场，不断改进端到端的业务流程 146
  - 4.5.1 企业管理的目标是流程化的组织建设 146
  - 4.5.2 企业间的竞争，说穿了就是管理竞争 151
  - 4.5.3 小改进，大奖励；大建议，只鼓励 152
  - 4.5.4 加强职业化管理，降低内部运作成本 154
- 4.6 开展组织建设，帮助下属成长 156
  - 4.6.1 领袖就是服务 156
  - 4.6.2 发现人才，培养人才 156
  - 4.6.3 均衡开展组织建设，抓短木板 159

- 4.6.4 拉不下情面进行管理的干部不是好干部 161
- 4.6.5 要改变简单粗暴对待下级的作风 163

## 第五章 对干部的要求 165

- 5.1 干部要长期艰苦奋斗 167
  - 5.1.1 人力资源体系要导向冲锋,要让队伍持续去奋斗 167
  - 5.1.2 干部要聚焦在工作上 169
  - 5.1.3 我们腐败最主要的表现就是情息 171
- 5.2 要有敬业精神和献身精神 172
  - 5.2.1 考核干部,要看奋斗意志,要看干劲,不能光看技能 172
  - 5.2.2 干部要敢于负责 174
  - 5.2.3 干部建设的核心问题是做实 175
- 5.3 用人五湖四海,不拉帮结派 177
  - 5.3.1 坚持集体地讨论干部,集体地使用干部 177
  - 5.3.2 团结一切可以团结的人 178
- 5.4 不断改进思想方法,恰当把握开放、妥协、灰度 179
  - 5.4.1 开放、妥协的关键,是如何掌握好灰度 179
  - 5.4.2 三人行必有我师 180
- 5.5 实事求是,敢讲真话,不捂盖子 181
  - 5.5.1 反对唯唯诺诺,明哲保身 181
  - 5.5.2 坚持对事负责 184
- 5.6 以身作则,不断提升自身的职业化水平 186
  - 5.6.1 吃苦在前,享乐在后,冲锋在前,退却在后 186
  - 5.6.2 关注制度建设,在制度规范下主动履行职责 187
- 5.7 要有自我批判精神 190
  - 5.7.1 只有具备自我批判的人,才能容天、容地、容人 190
  - 5.7.2 闻过则喜,加强干部的民主作风建设 192
- 5.8 保持危机意识,惶者生存 194
  - 5.8.1 高科技企业以往的成功,往往是失败之母 194

- 5.8.2 让高层有使命感，让中层有危机感，让基层有饥饿感 195
- 5.9 个人利益服从组织利益 196
  - 5.9.1 干部要以大局为重 196
  - 5.9.2 无私才能无畏 199
  - 5.9.3 耐得寂寞，受得委屈，懂得灰色 200
- 第六章 干部的选拔与配备 203**
  - 6.1 猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡 206
    - 6.1.1 坚持从有成功实践经验的人中选拔干部 206
    - 6.1.2 机关干部必须到海外去锻炼 210
    - 6.1.3 赛马文化，选拔干部要重实绩，竞争择优 213
  - 6.2 优先从成功团队中选拔干部 214
    - 6.2.1 出成绩的地方，也要出人才 214
    - 6.2.2 要培养起一大群敢于抢滩登陆的勇士 215
  - 6.3 优先从主攻战场、一线和艰苦地区选拔干部 215
    - 6.3.1 大仗、恶仗、苦仗出干部 215
    - 6.3.2 选拔干部第一选的是干劲 217
    - 6.3.3 以全球化的视野选拔干部 218
  - 6.4 优先从影响公司长远发展的关键事件中考察和选拔干部 222
    - 6.4.1 公司核心员工必须在关键事件中表现出鲜明立场 222
    - 6.4.2 选拔那些有职业责任感的人作为我们的业务骨干 223
  - 6.5 用人所长，不求全责备 224
    - 6.5.1 优点突出的人往往缺点也很突出，审视其缺点时要看主流 224
    - 6.5.2 不拘一格降人才 226
    - 6.5.3 选拔干部不是为了好看，而是为了攻山头 228
    - 6.5.4 既重视有社会责任感的人，也支持个人有成就感的人 228
  - 6.6 干部选拔的关键行为标准 230
    - 6.6.1 品德与作风是干部的资格底线 230
    - 6.6.2 绩效是必要条件和分水岭，茶壶里的饺子我们是不承认的 232
    - 6.6.3 领导力素质是干部带领团队持续取得高绩效的关键行为 233

- 6.7 干部配备的基本原则 237
  - 6.7.1 基于业务发展规划, 保证作战队伍干部编制到位 237
  - 6.7.2 优质资源向优质客户倾斜 238
  - 6.7.3 根据组织定位和干部优势, 合理配备干部 239
  - 6.7.4 不虚位以待, 先立后破, 小步快跑 241
  - 6.7.5 正职与副职的配备要有不同的选拔标准 243
  - 6.7.6 控制兼职与副职数量 244
  - 6.7.7 均衡配备干部, 改进短木板 245
  - 6.7.8 同等条件下, 优先选拔任用女干部 247
- 6.8 干部要能上能下 247
  - 6.8.1 干部不是终身制 247
  - 6.8.2 大浪淘沙, 公司不迁就任何人 250
  - 6.8.3 将末位淘汰融入日常绩效考核工作体系 251
  - 6.8.4 烧不死的鸟是凤凰 254

## 第七章 干部的使用与管理 257

- 7.1 干部的考核与激励 260
  - 7.1.1 坚持责任结果导向 260
  - 7.1.2 绩效改进, 自己和自己比 264
  - 7.1.3 正向考绩与逆向考事结合 266
  - 7.1.4 绩效考核结果要公开 267
  - 7.1.5 在职务、待遇和提升机会上向前方倾斜 268
- 7.2 干部的分权管理 270
  - 7.2.1 建立分权制衡和威慑系统, 使干部既可放开手脚开展工作, 又不越轨 270
  - 7.2.2 三权分立, 分权制衡 271
  - 7.2.3 放权与加大监控力度是两个轮子, 都得并行地运行 273
- 7.3 干部的监察 275
  - 7.3.1 干部监察的导向: 惩前毖后, 治病救人 275
  - 7.3.2 坚决反对中高层干部的腐化 276
  - 7.3.3 要靠制度养廉 278

- 7.3.4 与华为文化不融合，牢骚怪话特别多的干部要下台 278
- 7.4 干部监察的制度和程序 279
  - 7.4.1 建立宣誓承诺、干部自检、独立监察的闭环管理制度 279
  - 7.4.2 审计和内控 280
  - 7.4.3 干部公示，360度调查与员工投诉 281
  - 7.4.4 问责制与连带责任 282
  - 7.4.5 否决与弹劾 283
  - 7.4.6 干部监察结果的应用 284
- 第八章 干部队伍建设 287**
  - 8.1 以选拔制建设干部队伍 290
    - 8.1.1 将军是打出来的 290
    - 8.1.2 知识是劳动的准备过程，劳动的准备过程是员工的投资行为 294
    - 8.1.3 自我培训，在岗培训 296
  - 8.2 从实战出发，学以致用 300
    - 8.2.1 关键是教会干部怎么具体做事 300
    - 8.2.2 教精神、教方法论重于教知识 302
    - 8.2.3 学习公司文件，领会高层智慧精华 304
    - 8.2.4 采用案例培训方式，通过总结把实践上升到理论 305
  - 8.3 建立干部的循环流动制度 308
    - 8.3.1 中、高级主管要进行岗位轮换 308
    - 8.3.2 干部要“之”字形成长 309
    - 8.3.3 建立干部的职业发展通道 311
    - 8.3.4 创造干部成长的内部竞争环境 314
  - 8.4 建设后备干部队伍，保障事业持续发展 317
    - 8.4.1 后备干部梯队是华为持续成长的瓶颈 317
    - 8.4.2 向有成功实践结果的干部，提供更有挑战的机会 321
    - 8.4.3 形成后备干部持续涌现的机制和体系 322

## 上篇：价值创造、评价与分配

一个企业的经营机制，说到底就是一种利益的驱动机制。企业的价值分配系统必须合理，价值分配系统要合理的必要条件是价值评价系统必须合理，而价值评价系统要合理，价值评价的原则以及企业的价值观系统、文化系统必须是积极的、蓬勃向上的。

企业就是要发展一批狼，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。企业要扩张，必须有这三要素。

——任正非



