

奋斗之光

华为内部训练与激励法则

杨玉柱◎著

从“以人为本”到“以奋斗者为本”

华为的组织力量由此脱颖而出

12条华为内部训练与激励法则，解密华为奋斗到底的精神本质

华为非凡成就与美誉背后

闪耀着华为人生生不息的奋斗之光

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

奋斗之光

华为内部训练与激励法则

杨玉柱◎著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内容简介

全球最大的电信设备供应商华为是中国企业的骄傲,其在研发领域的专注和内部管理上的高效值得每一位中国企业家学习。而华为之所以能在研发领域取得优势并实现高效管理,很大程度上取决于其对人才的重视和培养。

本书从职前特训、导师引领、艰苦奋斗、自律宣言、规则意识、群狼战术、动态适应、三高政策、班长战争、危机意识、耻感教育、自我优化 12 个方面详细解读了任正非的人才管理心得。本书中不仅有任正非最新的精彩语录,还有着华为最新的商业动向和相关案例,而且配以各种经典的商业故事、管理哲理,深入浅出地对如何积极有效地引进、培养和管理人才进行了说明。

本书适合创业者、企业经营者、企业管理者以及其他渴望了解华为和任正非的相关人士阅读。

图书在版编目(CIP)数据

奋斗之光:华为内部训练与激励法则/杨玉柱著.

—北京:中国铁道出版社,2015.7

ISBN 978-7-113-20312-2

I. ①奋… II. ①杨… III. ①通信—邮电企业—企业管理—人才管理—研究—深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 086650 号

书 名:奋斗之光 华为内部训练与激励法则
作 者:杨玉柱

责任编辑:徐丽娜

电话:010-51873038

电子信箱:wenyang211@163.com

特邀编辑:张艳玲

封面设计:MXC

责任校对:龚长江

责任印制:赵星辰

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市西城区右安门西街8号)

网 址:<http://www.tdpress.com>

印 刷:北京鑫正大印刷有限公司

版 次:2015年7月第1版 2015年7月第1次印刷

开 本:700mm×1000mm 1/16 印张:16.5 字数:239千

书 号:ISBN 978-7-113-20312-2

定 价:42.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话:(010)51873174

打击盗版举报电话:(010)51873659

前言 PREFACE

继 2013 年华为的整体营业收入和净利润一举超过通信设备巨头爱立信公司,坐实全球最大的通信设备供应商的宝座之后,2015 年初根据对外披露的数据,2014 年华为的销售收入达到 460 亿美元(折合人民币 2 854 亿元),实现了超过 15% 的稳步增长。毫无疑问,在 2015 年开年之际,华为用实力和成绩为 2014 年画上了圆满的句号。

起家于通信设备供应商业务的华为,在一步步打开国内市场的过程中,积极布局,逐渐打开国外同行瞧不上的亚洲、非洲、拉美市场,使华为的产品在国内外赢得良好声誉。在智能手机市场大战开始时,华为看重了国产智能手机的市场,先后推出了荣耀系列、Ascend 系列、P 系列、MATE 系列,手机价位功能几乎涵盖了所有人群。2014 年,华为智能手机销售量突破 1 亿台,不但如此,华为 MATE 7 还被作为国礼赠送给多国的国家领导人。华为,让世界看到了中国功夫、中国力量,成为中国的骄傲。

华为的成就无须多说。有很多人很好奇,华为是如何从一个注册资本 2 万元的民营作坊,发展到今天拥有 15 万员工,坐上供应设备制造商全球老大的宝座? 华为的产品凭什么获得如此高的待遇? 华为在 2014 年发布了一条广告,广告上的芭蕾舞者的双脚优雅灵动,脱掉舞鞋之后满脚是伤、惨不忍睹。的确,通过这条广告,华为想告诉外界,自己的非凡成就和美誉背后是华为人昼夜不分的研发和执行,正是这种坚韧不拔、勇往直前的奋斗精神使得华为赢得了业绩、利润和掌声。

热情似火的奋斗精神和强悍的执行力是 15 万名华为人身上共有的品质,品质背后是整个华为集团内部强大的执行到底的基因,这种基因背后是

一套完整的华为内部的训练和激励法则。

为了让众多的企业经营者、管理者系统化地了解华为、学习华为内部的训练和激励法则,进而为企业打造一支具有强悍执行力和艰苦奋斗基因的员工队伍,我们策划、编写了本书。

本书从职前特训、导师引领、艰苦奋斗、自律宣言、规则意识、群狼战术、动态适应、三高政策、班长战争、危机意识、耻感教育、自我优化 12 个方面详细解读了华为内部的人才培训和激励方法。在本书中,不仅有任正非最新的精彩语录,还包含华为最新的商业动向和相关案例,而且配以各种经典的商业故事、管理哲理,深入浅出地对如何积极有效地引进、培养和管理人才给出了详细而准确的答案。

在本书的创作过程中,获得了众多管理同行以及华为同仁的帮助,在此,一并表示感谢!

衷心地希望这本书能给广大读者朋友在工作上带来帮助。如果您发现书中不足之处,还请提出宝贵的意见和建议。

作 者

第01章

职前特训

任正非深刻认识到，强化培训是锻造高素质职业人才的重要途径，因而华为特别强调对新员工实施职前特训，借此提升他们的纪律意识、价值认同和技能素养，以期打造一支狼性作战兵团。

走进华为大学/002
借军事训练强化纪律意识/006
用文化培训塑造文化共同体/009
职业技能培训催生工作绩效/013
健全和完善培训体系/016
让培训贯穿职业生涯的始终/020

第02章

导师引领

华为实行的“全员导师制”，通过“一帮一”的帮扶训练方式，让新员工有更多的机会掌握更多的工作常识、专业技能，以及工作和管理的哲学，使他们迅速成为冲锋陷阵的骨干战士。

以进修打造学习型组织/026
让导师帮助你成长/029
不仅仅是“传、帮、带”/033
华为需要一批思想家和战略家/035
带兵的班长，要会打枪/038
在实践中不断获得提升/041

第03章

艰苦奋斗

贫苦出身的任正非懂得,不奋斗,华为就没有出路。于是华为有了“床垫子”、“奋斗者”,不断在商海中摸爬滚打,有了华为今天的技术、业绩和声誉。

在夹缝中生存/046
越困难的地方越有生存机会/049
比别人多奋斗、坚持一会儿/053
先生产,后生活/056
永远不要抛弃“床垫文化”/060
一天不奋斗,就可能出局/062
始终坚持以奋斗者为本/066

第04章

自律宣言

律己者,才可服人。华为迅速成长,叱咤风云的背后是华为高度的自律意识和兢兢业业、脚踏实地的工作作风。

EMT 自律宣言/070
反腐没有灰度/074
干部要敢于带头承担责任/077
养成高度职业化意识/080
大机会时代也不能搞机会主义/084
脚踏实地才能有所成就/087

第 05 章 规则意识

俗话说,无规矩,不成方圆。华为员工高效率完成项目任务的强大背后支持力是华为流程化的管理制度和员工强大的规则意识。

没有规矩,不成方圆/092
用制度实现规范化管理/095
用流程管理解放管理者/098
让规则具有最高发言权/102
管理者要以身作则/105
培养员工的规则意识/108

第 06 章 群狼战术

华为通过塑造狼性团队文化,强化华为团队奋斗的精神,使得华为人市场竞争中战无不胜,这也成就了华为团队的狼性战斗力。

用狼性精神征服世界/114
第一时间发现猎物/117
组建大规模作战兵团/122
集中使用和分配资源/126
不屈不挠,不惧虎口夺食/129
胜则举杯相庆,败则拼死相救/132
魂系团队,企业为家/135

第 07 章 动态适应

流水不腐，户枢不蠹，动也。易岗易薪、末位淘汰、归零政策，这些看似“瞎折腾”的举措，不断激发华为人的适应能力和创造能力，使整个华为团队成长为一个活力四射的队伍。

远离舒服区，持续奋斗/140
不打粮的干部要下台/142
全部归零，竞聘上岗/146
易岗易薪，让员工珍惜工作/148
末位淘汰，激发团队竞争活力/152
跨越部门墙，以 PDT 打破部门脉络/155

第 08 章 三高政策

华为团队是一支战无不胜的铁军，在华为员工争相冲锋陷阵的背后是华为的高工资和优秀的绩效评价机制。

重赏之下，必有勇夫/160
绝不让雷锋吃亏/163
按贡献大小拿待遇/167
分配富有挑战性的任务/170
持续配股，共同发展/173
华为的三优先三鼓励政策/176

第09章 班长战争

现代企业的竞争中，更加适合小规模、高能量的班长竞争。在华为的日常管理中，任正非以“班长战争”的管理才智巧妙地完成了权力在华为的分配和制衡，为华为的科学管理和高绩效运营模式奠定了基础。

未来的战争是班长战争/180
不仅要务实，还要务虚/182
让听得见炮声的人做决策/185
选贤任能，不偏不倚/189
充分授权，打造精英基层/191
用他，就要信任他/194
做好授权监督和反馈工作/197

第10章 危机意识

作为当今全球最大的电信设备商，华为所面临的挑战和危机同样无比巨大，任正非希望华人将危机意识植入灵魂，以危机激发斗志，在危机中成长，创造出更加辉煌的明天。

成功是个讨厌的教员/202
唤醒员工的危机意识/205
以危机激发斗志/209
处理好团队中的“短板”/212
浇灭互联网冲动/214
预见困难，与世界同步/216

第 11 章 耻感教育

在任正非看来,最好的激励是通过奖惩措施使员工能够将这种措施转化为自我激励。因此,华为公司特地用民主生活会、最差奖大会等负激励措施,激起员工的羞耻感,点燃员工的斗争心。

民主生活会一定要刺刀见红/220

清空自己,放低自己/222

只有“不要脸”才能进步/226

在意他,就要“骂”醒他/229

别开生面的最差奖大会/231

第 12 章 自我优化

当他人在功劳簿上细数荣耀和利益时,华为人反思自身的不足和改善空间,华为人灵魂中的贵族气质和永不满足的进取精神,终将带领华为照亮世界。

与公司共命运/236

敢于向自己开炮/239

知不足,而后改/242

在比较中分享和成长/245

烧不死的鸟是凤凰/247

自我优化,成为企业的资本/251



第01章

职前特训

任正非深刻认识到，强化培训是锻造高素质职业人才的重要途径，因而华为特别强调对新员工实施职前特训，借此提升他们的纪律意识、价值认同和技能素养，以期打造一支狼性作战兵团。

走进华为大学

华为大学要把“将军的摇篮”的口号公开喊出来，培养出一大批优秀的拥有成功实践经验的干部。

——任正非

人才是第一生产力

善于发现人才，重视人才，发挥人才最大的潜能，是华为得以称雄世界的重要原因，这也是所有成功企业领导人的共识。

微软的比尔·盖茨将人才看成公司最重要的资产。他曾经说过这样的话：“如果把我们顶尖的 20 个人才挖走，那么，我告诉你，微软就会变成一家无足轻重的公司。”结果也确实如此，因为聚集了一大批顶尖级别的优秀人才，微软得以在技术开发上一路领先，在经营管理中顺风顺水，成为全球发展最快的公司之一。

全球领先的管理咨询公司麦肯锡的创始人马文·鲍尔认为，一家服务性企业最好的资产莫过于良好的社会声誉以及具有良好素质和专业水准的员工。并且，这两项是相辅相成的，良好的信誉很大程度上取决于客户对每位员工的印象的汇总。在马文看来，企业要想赢得良好的信誉，首先得构建一个能够吸引并且留住优秀人才的企业，然后让优秀的人才通过专业服务帮助企业赢得良好声誉。

麦肯锡公司认为,实现“杰出公司”目标的第一步就是招聘到最具发展潜力的员工。所谓最具潜力是指那些最顶尖大学商学院、法学院毕业的,具备卓越专业知识的人才,还有经济和金融学研究生中的精英人才,以及卓越的医生、科学家和政界人士。

由于对招聘十分重视,麦肯锡公司为招聘工作提供了十分可观的资源,比如,几乎在每家商学院,都有一支麦肯锡的招聘团队,且公司为这些团队划拨了大量的招聘基金,例如将四名咨询顾问从纽约请到费城,让他们在最好的酒店住五天,然后再把几十位 MBA 请到高级餐厅用餐。这样做的目的是招聘到具有真才实学的精英人才。

确实,在一个企业中技术创新靠人才,团队管理靠人才,业务拓展靠人才,项目开发靠人才,招商引资靠人才……归根结底,企业的竞争就是人才的竞争。把人才看成第一生产力一点儿也不为过。因而,不断引进和培养人才就成为企业长期发展的必然选择。

华为公司在人才的引进和培养方面也是不遗余力的。拿任正非的话来说就是,“什么都可以缺,唯独人才不能缺;什么都可以少,唯独人才不能少;什么都可以不争,唯独人才不能不争。”任正非认为,华为公司最宝贵的财富是人才,其次是产品技术,最后是客户资源。只要企业拥有一批不断成长的人才,华为就能够研发出任何一项技术,攻下任何一个客户。

华为几乎每年都会进行大规模的招聘,将电信、网络人才网罗殆尽。凡是所需的人才,华为务求收罗帐下,甚至华为员工在过年的时候,都要求说服好友加入华为。

2004年5月22日,华为到惠州举办现场招聘会,列出了一千个空缺职位,大部分与手机设计、制造等专业相关。惠州是珠三角重要的信息产业基地,TCL集中了大部分的这类人才。当时TCL的研发项目正处于攻关阶段,惠州本部的主要技术、管理骨干及全体研发人员却接到公司前往距惠州大约150公里的南昆山旅游的命令。这是TCL在回避华为来势凶猛的招聘。

华为在吸引人才的战略上决不含糊,只要是所需的优秀人才,华为的大门随时向他们敞开。

不但要引进,还要注意培养

很多时候,企业花大钱招聘来的人才未必可用。从浅的层面来看,新员工并不是一入职就能熟练地工作,如果缺乏指导,可能摸索很久也未必能熟悉业务流程并掌握岗位技能。往纵深方向剖析,就算企业引进的人才十分符合岗位要求,并且有着很强的学习和适应能力,我们也不能保证他的价值取向与企业的价值观一致。因而,在华为除了持续吸引优质人才加入以外,对于人才培养也是企业得以稳定发展的关键。

如今互联网界炙手可热的人物——马云,在很早以前就亮出了自己的人才观:员工是公司第一位的产品,其次才是其他。他认为,公司的成长和发展靠人才,但从对手手里“挖”过来的人才不靠谱,自己聘请和培养有巨大潜力的员工才是最值得和最正确的选择。

马云说:“经济社会发展到今天,企业之间已经很难避免员工互相跳槽了,但企业发展的正确方法是一定是要努力培养企业自己的人才梯队。培养人才很累,也很难,并且花时间和精力很多,但任何迅速发展起来的东西也容易迅速衰退。反之,脚踏实地慢慢发展起来的企业,倒下去也是慢慢地倒。招有潜力的员工,在他们身上花时间,训练他们改变自己,提升自己,超越自己永远是老板的责任,也是最值得和最正确的投资。”

在阿里集团内部,一个员工只要被认为是“可塑之才”,公司就会大力培养和重用。公司会为这些“重点培养对象”提供各种培训机会,给其在不同部门体验、提升自己能力的机会,使其在较短的时间里接触不同的业务,锻炼各方面的综合能力。让他们能在不久的将来独当一面。

松下电器公司之所以长久在世界企业中立于不败之地,其重要原因之一就在于将员工的培训看做是头等重要的事情。公司创始人松下幸之助曾言:“企业最大的资产是人。”在他的引导和带动下,公司产生了这样一种理念:公司既是“制造电器用品”的公司,又是“造就人才”的公司。事业是人为

的,但是优秀的人才却是可遇而不可求的,培养人才就是当务之急,如果不培养人才,事业成功也就没有希望。

松下公司课长、主任以上的管理者,大多数是公司自己培养起来的。在组织机构中,总公司设有“教育训练中心”,一共八个研修所和一个高等职业学校。为了更好地适应企业的发展,松下公司人事部门制定了社内留学制度和海外留学制度。

因为松下公司把人才培养管理放在管理工作首位,拥有一套自己独特的培训人、团结人、使用人的办法,所以在松下教育培训体制确立以来,培训了一支企业家、专家队伍。这个高效的人才队伍是松下公司能够实现高效率管理与保持持续竞争力的基础。

出身于麦肯锡公司的后现代企业之父汤姆·彼得斯说:“我唯一不会犹豫的投资项目,就是对人员培训的投资,因为我知道它一定会盈利。”确实,麦肯锡公司在人才培养方面的表现也可圈可点。公司建立有专门的培训机构——阿尔派恩大学。公司创始人马文·鲍尔还在私下利用自己的时间给员工提供帮助,在他八十岁高龄时,还亲自指导员工的招聘工作。这为后来麦肯锡公司的强势发展奠定了基础。

身为全球第一大通信设备商,华为也专注于人才培养,并斥资建立了号称“将军摇篮”的华为大学,借此打造高度职业化的优秀人才。

将军的摇篮:华为大学

身处淘汰率极高的通信业,华为成功的秘诀之一便是不间断的技术研发和对技术的执着。技术研发依靠的是什么?是人才!截至2014年4月,据华为高层透露,华为有近15万名职员,其中42%的员工是研发人员,坐拥如此庞大的人才队伍,华为焉有不成功之理?只是,华为的人才又是如何培养的呢?

任正非认为,培训是员工上岗的第一步,培训的成果决定着员工未来的工作效率和质量,华为想要走得更远,就必须拥有完善的人才培养系统。

在这种思想的引导下,经过多方努力,华为终于在2005年成功建立了致力于将华为打造成学习型组织的华为大学。华为大学坐落于美丽而发达的深圳市,占地面积达27.5万平方米,教学区占地面积15.5万平方米,校内配置有9000多平方米的机房、100余间教室,以及500多个办公座位,能同时容纳2000名客户和员工进行培训。

华为大学以“融贯中西的管理智慧和华为的企业实践经验,培养职业化经理人,发展国际化领导力,成为企业发展的助推器”为宗旨,为华为新老员工提供包括文化培训、上岗培训和针对客户的服务培训等众多培训课程。

如今,提起华为大学,每一个华为人都会说,那可是我们的“西点军校”,是华为“将军的摇篮”。经过不断地探索,华为大学已经建立起了完善的员工培训体系,形成了包括新员工培训、生产培训、技术培训、专业培训、营销培训和管理培训在内的六大培训系统,集一流的教师队伍、一流的技术、一流的教学设备和环境为一体,拥有专、兼职培训教师千余名。

任正非希望华为大学能够培养出更多优秀的职业化经理人,成为华为发展的助推器,希望华为大学能够肩负起培养跨时代人才的重任。而华为大学也从未辜负任正非的期望,每年都会为华为的人才市场注入一汪新鲜而充满活力的血液,华为正在自己的造血系统中汲取着成长的能量。

借军事训练强化纪律意识

军队的方式是一日生活制度、一日养成教育,就是要通过平时的训练养成打仗的时候服从命令的习惯和纪律。我们虽然不是军队,但也要有这种日常练兵的教育。

——任正非