

畅销经典，隆重上市

中国最优质民营企业傲然生存的最佳实践

华为 的 人力资源管理

实战版

张继辰 文丽颜◎编著



卓有成效做管理，轻轻松松带团队
适宜中国环境的人力资源管理方法

海天出版社（中国·深圳）

华为 的 人力资源管理

实战版

张继辰 文丽颜◎编著

北航

U1808201

 海天出版社(中国·深圳)

图书在版编目(CIP)数据

华为的人力资源管理: 实战版 / 张继辰, 文丽颜编著.
— 深圳: 海天出版社, 2015.9
(标杆企业研究经典系列)
ISBN 978-7-5507-1374-1

I. ①华… II. ①张… ②文… III. ①通信—邮电企业—人力资源管理—经验—深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第094812号

华为的人力资源管理: 实战版

HUAWEI DE RENLI ZIYUAN GUANLI: SHIZHANBAN

出品人 聂雄前
责任编辑 陈军 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

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 0755-83460239(邮购) 0755-83460202(批发)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 15
字 数 160千
版 次 2015年9月第1版
印 次 2015年9月第1次
定 价 39.00元

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。

前言

华为，一家立足于中国深圳经济特区，初始资本只有 21000 元人民币的民营企业，最终稳健成长为年销售规模近 2400 亿人民币的世界 500 强公司。作为一家无背景、无资源、缺资本的民营企业，华为将西方众多百年巨头纷纷斩落马下。它被众多跨国对手视作“东方幽灵”。20 多年来华为从一张白纸变为世界级高科技企业，成为中国企业的标杆。

事实上，就在华为开始创业的 20 世纪 80 年代中后期，国内诞生了 400 多家通信制造类企业，但这个行业的竞争注定是场死亡竞赛，赢者一定是死得最晚的那个。华为活到了最后。

这是中国最优质的一家民营企业。

华为总裁任正非，一位 70 岁的商业思想家，率领着 10 多万 20 ~ 30 岁以中高级青年知识分子为主体的劳动大军，孤独行走在全球五大洲的各个角落。他们过往 20 多年成功的人力资源管理的密码到底是什么？还能继续复制成功吗？

EMC（易安信）的 CEO 曾指示下级战略部门搜集华为全部材料、书籍和报道，因为华为正在挑战 EMC 的地位。EMC 请来哈佛剑桥牛津的教授研究，但没有人搞得明白。华为值得研究，但问题在于，中国企业一直以来无法总结出属于自己企业人力资源管理的经验，这实际上反映出中国与西方在人力资源管理思想上存在差异，没有人说得清楚华为是怎么崛起的。

过去 10 多年来，华为投入数 10 亿美元向西方学管理，邀请 IBM 等多家世界著名顾问公司，开展管理变革，先后开展了一个个“削足适履”的项目，如 IT S&P、IPD、ISC、IFS 和 CRM 等等。



任正非认为，华为之所以能够在国际市场取得今天的业绩，就是因为华为十几年来认认真真、恭恭敬敬地向西方公司学习人力资源管理，真正走上了西方公司走过的路。任正非认为，华为还是棵小草，在把自己脱胎换骨成小树苗的过程中，还需要向西方学习各种管理的东西。“用广阔的心胸融入这个世界，这样才会有未来。”

任正非在华为人力资源管理中坚持“人力资本的增值一定要大于财务资本的增值”，“对人的能力进行管理的能力才是企业的核心竞争力”。要拥有人才就要有适合人才发展的机制，华为之所以能成为中国顶尖企业，就是因为有一套独特的人力资源管理机制。

《华为的人力资源管理（实战版）》系统地讲述了华为人力资源管理的创造价值体系、价值评价体系、价值分配体系、激活组织等内容。本书的一个重要特点在于理论和实践的结合，特别是与中国人力资源管理实践的结合。本书关注人力资源管理方法在真实的组织环境和情境下的运用，对现实现状和管理导向的思考始终贯穿全书。书中还提供了丰富的华为案例资源，是理论与实践相结合的完美之作，具有很强的可读性。



目录

第一章 创造价值体系 /001

第一节 以奋斗者为本 /002

第二节 “知本主义” /008

链接 1 “伪奋斗者”的奋斗路 /029

链接 2 彼得·德鲁克：管理知识工作者的四大要点 /032

延伸阅读 联想：办公司就是办人 /037

第二章 价值评价体系 /039

第一节 商业价值导向 /040

第二节 贡献为导向 /046

第三节 不以考核为中心 /049

第四节 任职资格与利益挂钩 /052

第五节 重视人才的实际能力 /056

第六节 辛苦的无效劳动 /060

链接 任正非：华为的薪酬制度要大改 /063

延伸阅读 摒弃“年度”绩效考核 /069

第三章 价值分配体系 /073

- 第一节 不让雷锋吃亏 /074
- 第二节 员工福利 /080
- 第三节 定岗定薪 /085
- 第四节 防止高工资、高福利对企业的威胁 /091
- 链接 1 樱桃好吃树难栽，大旱来了怎么办 /093
- 链接 2 任正非：关于激励 /098

第四章 激活组织 /101

- 第一节 分配体系向优秀者倾斜 /102
- 第二节 拼活化，革除元老级“障碍” /105
- 第三节 末位淘汰制度 /114
- 第四节 轮岗制 /121
- 第五节 不上市 /129
- 链接 任正非：华为员工分三类 /131
- 延伸阅读 1 烧不死的鸟是凤凰 /134
- 延伸阅读 2 华为内部反思十大内耗 /139

第五章 选人标准 /145

- 第一节 注重艰苦奋斗 /146
- 第二节 团结合作精神 /149
- 第三节 注重人的大节 /153
- 第四节 狼性进攻精神 /155
- 链接 1 任正非：逐步加深理解企业文化 /158
- 链接 2 任正非：为什么要自我批判 /165
- 延伸阅读 柳传志：看人要看后脑勺 /170



第六章 用人标准 /173

第一节 让听得见炮声的人做决策 /174

第二节 在实践中获得提升 /177

第三节 少将连长：破格提名权 /181

第四节 五级双向晋升通道 /183

第五节 保持队伍的廉洁自律 /186

链接 1 董事会自律宣言 /191

链接 2 未来华为一线或将拥有主动决策权 /193

第七章 培训体系 /197

第一节 人力资源增值 /198

第二节 新员工培训 /202

第三节 华为大学“培养将军” /205

第四节 华为的“全员导师制” /213

第五节 在实践中学习 /217

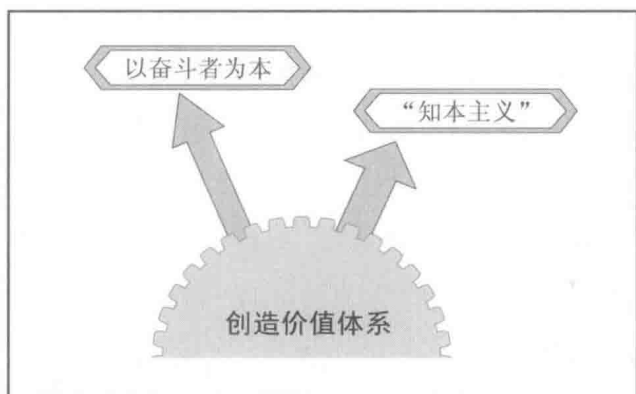
链接 任正非：致新员工书 /222

延伸阅读 联想“入模子” /227

参考资料 /231

后记 /232

第一章 创造价值体系



HUAWEI



第一节 以奋斗者为本

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？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。

任正非一贯倡导的艰苦奋斗精神是华为从小到大、从弱到强的基础价值观，或者叫最原始的文化基因，但如何让十多万富于不同个性与不同人格的知识分子认可并奉行不悖，就必须“以奋斗者为本”。这是一种赤裸裸的交换原则，但这恰恰是商业的本质所在；华为所推行的“工者有其股”不是简单的“市场经济条件下的社会主义大锅饭”，而是有差别的、建立在奋斗文化基因之上的、科学化的人力资源激励政策。

任正非表示：“华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑挖掘出大油田、大森林、大煤矿……”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。

2008年，任正非在市场部年中大会上这样讲道：“我们奋斗的目的，主观上是为自己，客观上是为国家、为人民。但主、客观的统一确实是通过为客户服务来实现的。没有为客户服务，主、客观都是空的。当然奋斗者包含了投资者及工作者。

什么叫奋斗，为客户创造价值的任何微小活动，以及在劳动的准备过程（例如上学、当学徒……）中，为充实提高自己而做的努力，均叫奋斗，否则，再苦再累也不叫奋斗。企业的目的十分明确，是使自己具有竞争力，能赢得客户的信任，在市场上能存活下来。要为客户服好务，就要选拔优秀的员工，而且这些优秀员工必须要奋斗。要使奋斗可以持续发展，必须使奋斗者得到合理的回报，并保持长期的健康。但是，无限制地拔高奋斗者的利益，就会使内部运作出现高成本，就会被客户抛弃，就会在竞争中落败，最后反而会使奋斗者无家可归。这种不能持续的爱，不是真爱。合理、适度、长久，将是我们人力资源政策的长期方针。

华为要想活得更好、更久，就必须不断面对组织的动力不足问题，并不断地通过更大规模、更有效的动力激活机制，抵御和消减（完全消除是不可能的）“组织疲劳症”。

组织的病症源于人，源于人性。西方组织管理学认为，人天生是自私的、懒惰的、贪婪的，正因为个人与生俱来的自私、贪婪、惰怠，所以，当这些携带着同样病毒的一群人，构成一个组织的时候，也同样就构成了对组织从发生、发展到终结的全部生命过程的挑战。

最大的挑战是什么呢？疲劳。一个人保持阶段性的活力、激情是容易做到的，一个组织保持两年、三年、五年的活力也是相对容



易的。但是，持久地保持激情与活力，大概是组织领袖们所随时面临的难题。

一个新员工刚进到公司，开始是积极、向上的，八点上班他七点半就到，晚上下班以后还照样在办公室加班，但当一个新士兵变成一个“兵痞”，他就缺乏活力与激情了。当一匹马从战马变成懒马，变成病马的时候，这个马群一定会出现类似于传染病一般的普遍懈怠与散漫，普遍地不想作为。

任正非在与员工座谈时这样说：“你看人生出来最终要死，那何必要生呢？人不努力可以天天晒太阳，那何必要努力以后再去度假晒太阳呢？如果我们从终极目标来讲，觉得什么都是虚无的，可以不努力。但这样就会产生悲观情绪。我们生命有七八十年，这七八十年中努力和 not 努力，各方面都会不一样的。在产生美的结果的过程中，确实充满着痛苦。农夫要辛勤耕耘劳动，才会有收获；建筑工人不惧日晒雨淋，才会有城市的美好；炼钢工人在炉火旁熏烤，才会有一个国家的钢筋铁骨，没有他们的努力，就没有你驾驶的汽车；海军陆战队员不进行艰苦顽强的训练，就会一登陆就命丧沙滩。少壮不努力，老大徒伤悲，我想各位考上大学，都脱了一层皮吧……所有一切，没有付出，是绝不会有收获的。没有肥料以及精心照料，是不可能鲜花的美丽。当然这些都是必要的痛苦，都是为换取美好人生的必要代价。”

华为海外员工大概有两三万人，每天在空中飞行的华为员工大概有 1400 人。可以说，华为的国际化之路一直伴随着汗水、泪水甚至是殉职。2008 年，在国际金融危机冲击下，沃达丰、爱立信等

世界电信巨头业绩纷纷滑坡，而华为全球销售收入同比增长 42.7%。没有华为员工“忘我努力地工作”，以及众多员工在海外的艰辛奋斗，取得这样的业绩是不可想象的。

在非洲等地，员工需要面临更多方面的压力。据华为一位在非洲工作的员工讲述，他所在的办事处在过去的两年时间里，一共被洗劫了两次，外加一次洗劫未遂，而歹徒每次都是“一锅端”，除了内裤什么都没留下。在非洲拓展市场过程中，很多华为员工都有不少困难和危险经历：疟疾这种可以致命的疾病，对很多华为员工来说成了类似感冒的常见病；枪林弹雨的电影情节，也真实地出现在了现实生活中；至今在华为刚果（金）代表处的办公室墙上，还残留着零乱的弹痕……

当然，这都只是华为海外员工的缩影而已。任正非在其题为《天道酬勤》的演讲中说道：“中国是世界上最大的新兴市场，因此，世界巨头都云集中国，公司创立之初，就在自己家门口碰到了全球最激烈的竞争，我们不得不在市场的夹缝中求生存；当我们走出国门拓展国际市场时，放眼一望，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、自然环境恶劣的地区，他们动作稍慢，投入稍小，我们才有一线机会。为了抓住这最后的机会，无数优秀华为儿女离别故土，远离亲情，奔赴海外，无论是在疾病肆虐的非洲，还是在硝烟未散的伊拉克，或者海啸灾后的印尼，以及地震后的阿尔及利亚……到处都可以看到华为人奋斗的身影。我们有员工在高原缺氧地带工作，爬雪山，越丛林，徒步行走了 8 天，为服务客户无怨无悔；有员工在国外遭歹徒袭击头上缝了三十多针，



康复后又投入工作；有员工在飞机事故中幸存，惊魂未定又救助他人，赢得当地政府和人民的尊敬；也有员工在恐怖爆炸中受伤，或几度患疟疾，康复后继续坚守岗位；我们还有三名年轻的非洲籍优秀员工在出差途中飞机失事不幸罹难，永远地离开了我们……十八年的历程，十年的国际化，伴随着汗水、泪水、艰辛、坎坷与牺牲，我们一步步艰难地走过来了，面对漫漫长征路，我们还要坚定地走下去。”

巴基斯坦代表处作为华为海外最大的代表处，员工超过千人，本地化程度高。代表处的华为员工们认为，工作的确是很艰苦，但也获得了更多的经历及体验。比如，在 1494 号站附近，据说那是巴基斯坦最热的地方。有一次，代表处员工的车开到水里去了，员工们就只好下去推车，没有想到水居然非常烫，像开水一样；在山顶上，能欣赏到在地面、峡谷刮起的龙卷风，由远及近，有时会同时看到四五个龙卷风，飞沙走石，场面非常壮观。这些都是工作给华为员工带来的奇妙经历。

面对艰苦的环境和高强度的工作压力，华为人没有被吓倒，而是以一种乐观、积极、自然的心态去面对，并从工作、学习、奋斗、追求、进步中去领悟自己的那份成就感与幸福感。

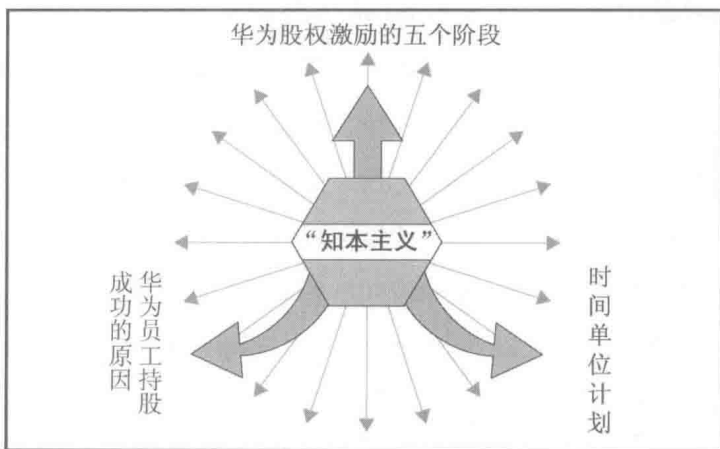
任正非在其早期题为《资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息》的演讲中谈道：“上甘岭一定会出很多英雄……你们要加快自己成长的步伐，在艰苦的地方奋斗，除了留下故事，还要有进步……新时代比以前提供了更好的条件，每分钟都要学，一直都要努力奋斗，敢于去斗争，努力学习，一定会进步的。”

“不要说我们一无所有，我们有几千名可爱的员工，用文化连接起来的血肉之情，它的源泉是无穷的。我们今天是利益共同体，明天是命运共同体。当我们建成内耗小、活力大的群体的时候，当我们跨过这个世纪，形成团结如一人的数万人的群体的时候，我们抗御风雨的能力就增强了，可以在国际市场的大风暴中搏击。”

“华为没有任何可依赖的外部资源，唯有靠全体员工勤奋努力与持续艰苦奋斗”，2007年，在华为内部文件《关于近期公司人力资源变革的情况通告》中有着这样的记述：“不断清除影响我们内部保持活力和创新机制的东西，才能在激烈的国际化竞争中存活下去。历史和现实都告诉我们，全球市场竞争实质上就是和平时期的战争，在激烈竞争中任何企业都不可能常胜，行业变迁也常常是翻云覆雨，多少世界级公司为了活下去不得不忍痛裁员，有些已消失在历史风雨中。前路茫茫充满变数，非常不确定，公司没法保证自己能长期生存下去，因此不可能承诺保证员工一辈子，也不可能容忍懒人，因为这样就是对奋斗者、贡献者的不公平，这样对奋斗者和贡献者就不是激励而是抑制。幸福不会从天降，只能靠劳动来创造，唯有艰苦奋斗才可能让我们的未来有希望，除此之外，别无他途。从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，要创造幸福的生活，全靠我们自己。”



第二节 “知本主义”



早在 1997 年前后，华为就在薪资水平上向西方公司看齐，不如此，就很难吸引和留住人才。为了同样的目的，创立初期，华为就在员工内部实行“工者有其股”，发展 20 多年后，当年并不值钱而且多年未分红的华为股票，现在成为员工最看重的资产。

2001 年前华为处在高速上升期，华为原薪酬结构中股票发挥了极其有效的激励作用，那段时间的华为有种 1+1+1 的说法，即员工的收入中，工资、奖金、股票分红的收入是相当的。员工凭什么能获得这些？凭借的是他的知识和能力，在华为，“知本”能够转化为“资本”。

任正非的理论是：知识经济时代是知识雇佣资本，知识产权和

技术诀窍的价值和支配力超过了资本，资本只有依附于知识，才能保值和增值。

把知识转化为资本，知本主义实现制度是华为的创新。其表现在股权和股金的分配上，股权的分配不是按资本分配，而是按知本分配，即将知识回报的一部分转化为股权，然后通过知本股权获得收益。华为对人力资本的尊重还体现在华为基本法中。任正非在《华为公司基本法》起草过程中多次说道，“高技术企业在初期使用知本（知识资本）的概念是很准确的；资本要考虑知本和风险资本两个方面，知本要转化为风险资本，风险资本要滚大，否则不能保证企业的长期运作；风险资本既包括企业风险资本，也包括外部风险资本；在价值分配中要考虑风险资本的作用，要寻找一条新的出路。劳动、知识、企业家的管理和风险的贡献累积起来以后的出路是什么？看来是转化为资本。我们不能把创造出来的价值都分光了，而是要积累成资本，再投入到企业的经营中去。”

任正非在企业内部推行“工者有其股”的激励机制，让员工和企业共同奋斗，共同受惠，形成了一个有机的命运共同体。

华为有两大股东，一是代替员工持股的深圳市华为投资控股有限公司工会委员会，持股比例为 99%；另一个股东为自然人任正非，持股比例为 1%。¹ 在华为的 15 万名员工中，已有 8 万人加入了持股计划，该计划当前对于公司股票的定价为每股 5.42 元人民币。2013 年每股分得的红利为 1.41 元人民币，相当于以当前的价格买入将获得 26% 的收益率。

¹ 华为员工能拿多少钱，揭秘一个真实的华为 [OL]. 中国经营网, 2014