

华为组织变革丛书

蒋朝安 杜俊鸿◎著

华为 管理哲学

人性管理与科学管理的博弈

华为30年来
高速发展的核心经验

人性管理与科学管理的
碰撞和思考

华为特有的
管理思想与体系

非外借



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
www.eip.com.cn http://www.phel.com.cn

华为组织变革丛书

蒋朝安 杜俊鸿◎著

华为 管理哲学

人性管理与
科学管理的博弈

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从文化与制度、组织与责权利、战略与执行、客户与市场、竞争与合作、创造与分配、流程与效率、人才与干部、学习与发展9个方面解读了任正非是如何将自己坚强的意志力灌输到18万华为人心，并形成强大战斗力的。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

华为管理哲学：人性管理与科学管理的博弈 / 蒋朝安，杜俊鸿著. —北京：电子工业出版社，2018.10

（华为组织变革丛书）

ISBN 978-7-121-33872-4

I. ①华… II. ①蒋… ②杜… III. ①通信—邮电企业—企业管理—深圳
IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第053525号

责任编辑：王陶然

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：17.75 字数：319千字

版 次：2018年10月第1版

印 次：2018年10月第1次印刷

定 价：55.00元



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）57565890，meidipub@phei.com.cn。

尽

善

尽

美



弗

求

弗

迪



蒋朝安 工商管理硕士，资深人力资源经济师，高级人力资源管理师培训导师，多所大学HR特聘教授。拥有20多年企业HR从业经验，擅长企业整体管理策划与运营，对企业人力资源、绩效与薪酬管理有较为深入的研究，精通劳动法律法规。曾先后在旺旺食品集团、三一重工、远大集团担任高级管理职务，现就职于泰富重装集团，任人力资源副总经理/泰富学院执行院长。



杜俊鸿 毕业于武汉大学新闻与传播学院，文学硕士，高级企业培训师，高级企业人力资源管理师，现为湖南省知名制造企业高管。曾任教师、记者、广告策划，投身制造行业十余年，依托实体企业平台创办工匠学院。目前主要从事企业管理实务研究、制造行业人才培养交流、工匠精神研究与文化传播。



视频微课 案例分享

课程培训 落地咨询

电话:13520129692
15399978951

Q Q:3586284057

1987年，任正非凑了2.4万元创立了华为公司。经过30年的快速发展后，华为公司在2017年年中的时候已经排到《财富》世界500强的第83位，2017年全年销售收入约为6000亿元人民币。从白手起家到成为世界通信设备行业第一，华为超越了思科、爱立信等世界巨头，其成长之快令世界震惊。面对华为的成功，众多企业都在探寻其成功背后的原因。有人说是华为的制度管理体系，有人说是华为的科研创新实力，有人说是其“以奋斗者为本”的激励机制，也有人说是其“以客户为中心”的市场意识……这些似乎都是华为走向成功的助力，但究其根本，真正引领华为高速发展的是任正非的战略远见和卓越的领导力。关于这些，在任正非的众多讲话中，以及华为人的一言一行中有着典型、集中的体现。

作为一名拥有20多年企业管理经验的从业者，我在三一重工、远大集团、泰富重装等企业从事人力资源管理及制度建设等工作时，也常常将华为的管理思想、制度文化加以转化应用。同时，在与众多同行交流沟通的过程中，我发现很多企业也有着同样的举措——在管理建设中对华为的观察、理解和学习在时刻发生着。随着对华为的整体管理研究的逐渐深入，我

发现任何企业要学习华为，首先要了解支撑华为管理体系的思想，才能真正理解华为是如何在任正非的指导下一步一步建立起独一无二的管理体系，以及理解任正非是如何以企业思想领袖的身份组织起华为的千军万马的。

学习是为了运用并将之转化为价值。为了更好地运用华为的管理方法，在过去的几年时间里，我与众多的前华为、咨询顾问做了深入的交流，也在自己的企业内开展了诸多的管理实践。其中，有些产生了很好的效果，有些还有待进一步改善。在不断地领悟中，任正非的思辨、务实、冷静常常给我警示。反过来，也启示着我在学习华为的过程中，要保持客观理性的认知，做到因时制宜地参考和借用。如任正非非常重视管理体系建设，不惜重金引入IBM、合益等机构帮助华为规范管理工作，但他也常常讲灰度，讲妥协，要求华为的干部要有宽容之心等。这种人性管理与科学管理的冲突、碰撞，拓宽了我在管理思考上的边界，让我能够更深刻地去理解企业经营，以及更和谐地去构建企业管理体系。

回过头来看，任正非在华为的发展过程中历经了野蛮发展、平衡内部矛盾、削足适履学习西方先进企业经验，以及进入“无人区”的摸索发展等关键阶段，而任正非本人在不同的发展阶段对企业的文化与制度、组织变革与责权利的平衡、流程管理、价值创造与价值分配、人才与发展等方面都有着独特的思考，华为的管理体系也无一不浸透着任正非的大智慧。

为了能够与众多管理同行分享经验，我尝试着对华为的经营管理实践进行梳理、分析，同时回顾了任正非在华为发展的每个关键时期所发表的讲话，试着从第三方的视角来理解任正非的经营管理哲学，这也是我写作本书的初衷。这样的行动得到了众多相关人士的支持，在此深表感谢。同时我还要感谢我的合作伙伴杜俊鸿女士，没有她的鼓励和支持，这样的研究工作无法得以顺利完成。

衷心希望各位读者朋友能够通过阅读本书有所收获，这也是对我最高的奖赏。同时，本书的论述难免有不足之处，希望读者朋友提出宝贵的意见和建议。

蒋朝安

第1章 如何看待文化与制度

- 002 思想权与文化权
- 006 价值观与生存哲学
- 012 欲望：组织驱动力
- 016 建立制度理性权威
- 020 开放、妥协与灰度
- 025 下一个倒下的会不会是华为

第2章 如何看待组织与责权利

- 034 组织的进化：从混沌到秩序
- 039 大部门制、项目化和战略预备队
- 043 用集体意志贯彻公司导向
- 048 三权分立，保障决策正确
- 051 支撑与监管，避免权力腐败
- 056 团队精神：超越职责的付出

第3章 如何看待战略与执行

- 062 坚持管道战略
- 066 抢占战略制高点
- 071 构建资源平台，持续扩张
- 074 精兵组织，快速作战
- 080 让市场一线呼唤炮火
- 084 压强原则与群狼战术
- 089 坚持诚信与合规运营

第4章 如何看待客户与市场

- 094 以客户需求为导向
- 098 质量好、服务好、成本低
- 104 帮助客户实现商业成功
- 107 做“工程商人”，重视商品化
- 112 优质资源向优质客户倾斜
- 116 追求可持续发展

第5章 如何看待竞争与合作

- 122 坚持开放的道路
- 126 最好的防御就是进攻
- 130 竞争与合作，共享价值链
- 135 合理的利润，而非最大化
- 139 做引领者，掌控市场主导权
- 142 建立广泛的合作关系，优化生态链
- 146 做市场秩序的维护者和建设者

第6章 如何看待创造与分配

- 152 以成果为导向
- 156 价值评价牵引价值创造
- 160 以业绩论英雄，不让雷锋吃亏
- 164 效率优先，兼顾公平
- 168 “三优先、三鼓励”政策
- 173 把机会留给抢滩勇士

第7章 如何看待流程与效率

- 180 推行流程责任制
- 183 贯通端到端的流程
- 187 规范化、标准化
- 191 灵活适配，快速通过
- 195 内部控制与审计
- 198 持续流程优化
- 202 小改进、大奖励，大建议、只鼓励

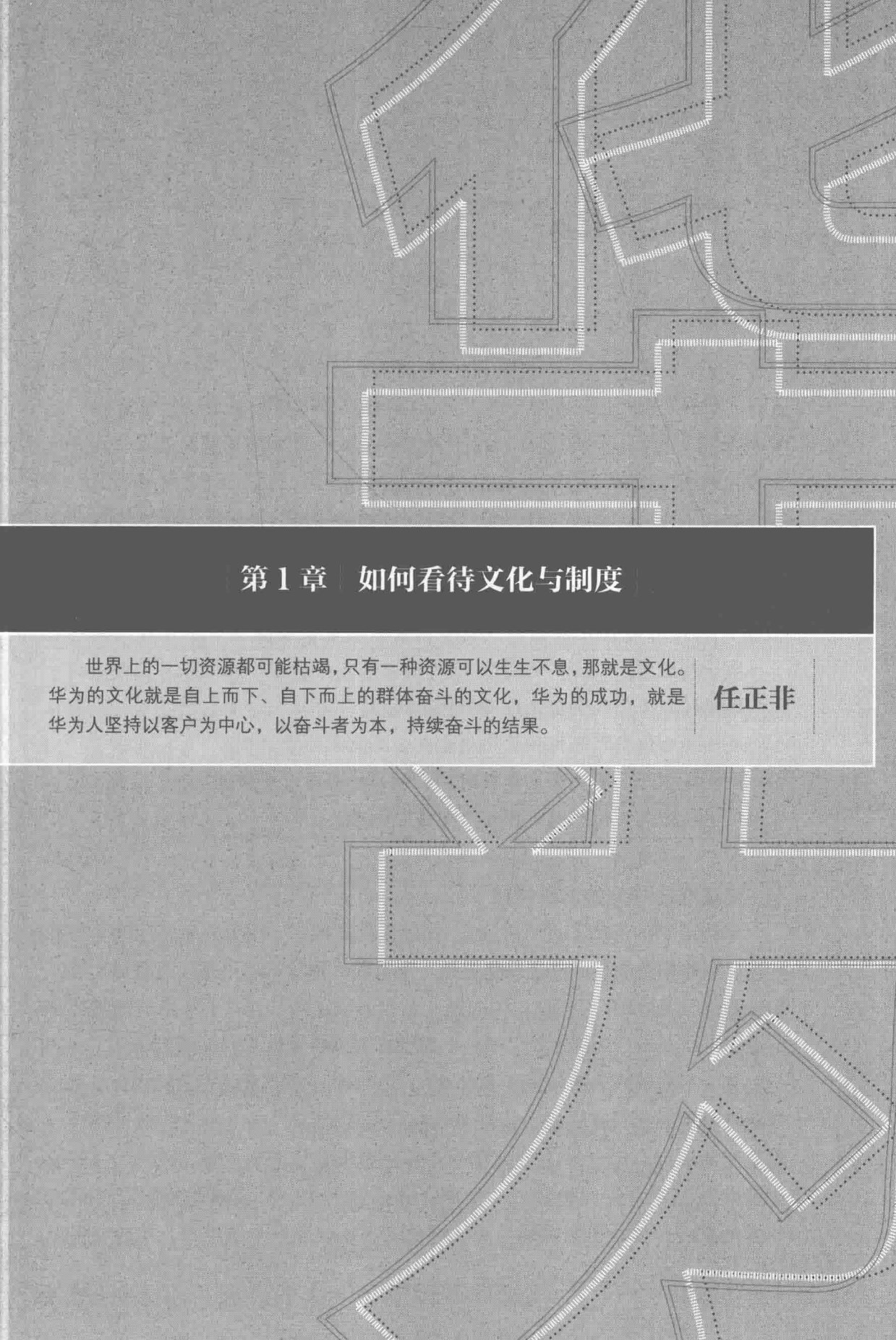
第8章 如何看待人才和干部

- 208 炸开“金字塔”，使人才辈出
- 212 选拔人才，持续赋能
- 216 不拘小节，用人所长
- 221 全球化视野与“之”字形成长
- 225 构建人才资源池
- 228 “能上能下”和末位淘汰制
- 233 一杯咖啡吸收宇宙的能量

第9章 如何看待学习与发展

- 238 自我培训，自我成长
- 242 强化自己的优势
- 247 用优秀的人培养更优秀的人
- 251 训战结合，循环赋能
- 255 经验教训的总结与传承
- 260 突破自我，勇于创新
- 264 学习管理经验，促进管理进步

参考文献



第1章 如何看待文化与制度

世界上的一切资源都可能枯竭，只有一种资源可以生生不息，那就是文化。华为的文化就是自上而下、自下而上的群体奋斗的文化，华为的成功，就是华为人坚持以客户为中心，以奋斗者为本，持续奋斗的结果。

任正非

思想权 与文化权

华为公司于1987年成立于广东省深圳市，在成立之初，只是中国香港一家公司的交换机销售代理。为了能够在当时市场垄断的情况下生存，华为开始了自主研发之路，任正非对华为提出艰苦奋斗等要求。在任正非的指导下，华为奋力拼搏，不断进取。经过重重磨难之后，华为终于成长为名副其实的全球化公司，2016年销售收入达到5200亿元人民币，相当于5个阿里巴巴的总和，超越了IBM。到2017年，华为已排名世界500强的第83位。在华为的成长过程中，作为华为的思想领袖，任正非不断地敲打着华为，将无数华为儿女锻造成为具有狼一般精神品质的人。

阅读与思考

思想权和文化权在企业内是如何呈现的？

任正非为何将思想权和文化权看成企业最大的管理权？

文化是虚的，不产生直接利润，应该如何看待它的价值？

华为的文化如何影响华为人的工作和行为？

任正非是华为的思想领袖

华为最初的资产不过1亿元时，任正非就高喊：“华为要超过四通。”要知道，当时四通的资产已经20亿元了，所有的人都觉得这只是任正非的妄语，但没想到华为在3年内就超过了四通。紧接着任正非又说：“未来通信制造业三分天下，必有华为一席。”而这个看似痴人说梦的想法，也已实现。

华为的高级管理顾问吴春波曾说，任正非是一个非常敢于做梦的企业家，同时吴春波表示任正非之所以能够超越其他管理者，成为企业的思想领袖，最重要的原因在于，其他企业管理者的想法几乎都只是“嘴上说说”，而任正非却真正将自己的想法一一实现。任正非就像一个真正的思想家，对于华为的发展，他敢于突破地去想，而他又不仅仅是一个思想家，他能够将自

己内心的梦反复表达给华为的全体员工，让华为人也逐渐开始相信他那些看似不可能实现的想法，进而建立起独一无二的、被所有华为人认同的企业文化，而任正非思想领袖的作用就体现在华为人因为信任开始执行，并最终实现他的想法这一过程中。

任正非非常懂得如何将他的思想转化为华为人共同的价值观，他曾在华为内部多次组织辩论赛，通过辩论赛传达他的思想，并影响到华为人想法。

任正非出过几个辩题，事实上这些辩题也是他在管理上的一些思考。比如，他提出的“用人要疑，疑人要用”这个辩题，辩论赛自然是分正反方的，另外一方的观点则是“用人不疑，疑人不用”。这次辩论赛的规模还很大，从科室到部门一路辩论到集团高层，三轮轰轰烈烈的辩论赛之后，结果马上就要出来了，任正非越听越觉得结论偏离了他的预期，他在关键的赛点休息时间稍微提点了一番，大意是“用人不疑，疑人不用”是封建社会的糟粕，现代社会的用人之道早已有了变化，即“用人要疑”才能使企业和员工双方都保持警惕，有利于企业和个人发展。就是这关键的几句话，扭转了辩论赛的整个局势，持有“用人要疑，疑人要用”的观点的一方借助任正非的想法深入辩证了企业和员工之间存疑的必要性，赢得了这次辩论赛的胜利。最重要的是，通过这次辩论赛，任正非将自己的想法呈现了出来，也使华为人能够更深刻地理解华为文化。

华为文化中还有非常重要的一条——“不让雷锋吃亏”，也被任正非提为辩题，在华为进行过辩论赛。正方观点是“组织决不让雷锋吃亏”，反方观点是“雷锋就是要吃亏”。在辩论赛开始之前，任正非强调，辩论一定要从实际出发，不能心口不一，并开玩笑说：“有谁愿意一直吃亏？”

事实上，一个人的思想是很难通过言语传达给别人的。任正非知道，要想表达出自己的想法，让华为人有统一的思想价值观，就要让华为人能够和他有一样的思考历程，而一个人内在价值观的确立，是要经历冲突和抉择的，也就是说，有思考、有思想挣扎才能使一个人真正认同另外一个人的价值理念。而辩论赛是最好的制造思维冲突的形式，双方原本的价值理念会在这个过程中显露出来，最终的辩论结果就是双方达成共识、共同认定的统一价值观。

任正非深知要凝聚十几万华为人的共同实现他的梦想，就要让他们真正理解他的想法，而任正非作为华为的思想领袖，真正做到了将价值观转变为显性的思考传达给华为人的行为，用思想的力量影响了十几万华为人的行为。

思想权和文化权是最大的管理权

任正非说：“思想权和文化权是企业最大的管理权，思想权和文化权的实质是假设权。我们这次讨论修改的《华为公司基本法》管理大纲，就是探索一个科学的假设。”

麻省理工学院艾德·希恩教授的三层次文化模型中的第三层“基本假设”，说的就是任正非提到的观点。艾德·希恩认为在一个组织中，文化的精髓是隐藏在组织成员头脑中的假设和价值，由于这些假设和价值的存在，组织成员才会依据特定的形式去执行组织的事务。由此可以看出，真正决定一个组织管理模式的就是存在于人们头脑中的价值和信仰。而一个组织的管理者如果能够将头脑中的理念转化为组织共同的价值取向，他就能建立起统一的行为准则。也就是说，一个组织的决策者拥有了思想权和文化权，他就拥有了最大的管理权。

稻盛和夫在创办京瓷公司之前，曾是松峰工业公司的一名员工。当时，这家公司连年亏损，经营状况非常差，稻盛和夫常常不能按时拿到工资，公司的员工逐渐开始为自己的利益得不到保障而担忧，并不时地罢工抗议，企业与工会之间矛盾重重，纷争不断。

稻盛和夫开始思考自己该用什么样的心态才能全身心地投入工作中，进而想到如果是自己，又该如何去管理一个企业。在思考的过程中，稻盛和夫逐渐意识到，松峰工业公司经营不善的很大一部分原因是企业没有用统一的价值观引导全体员工朝着企业期许的方向努力，导致公司本身发展受限，员工利益也得不到满足，最终使员工和企业之间产生了不可调和的矛盾。稻盛和夫也开始意识到，作为企业的管理者应该牢牢把握住一个公司的经营方向，有自己的经营理念，才能引导所有员工将公司建设好。稻盛和夫思考之后会把自己的想法都记录在笔记本上，在之后的思考中常常参考之前的想法，并进行归纳总结。

他离开松峰工业公司之后一直保持着这个习惯，等到他创办京瓷公司后，他记录感悟的笔记本已经非常厚了，而在他经营管理京瓷公司的过程

中，他也会在笔记本中添加自己在经营过程中产生的新体悟。在后来的回顾总结中，稻盛和夫深刻地领悟了与工作和经营有关的基本理念、思维方式及具体执行方法，最终形成了属于他的经营哲学。他觉察到，要想让员工全身心地投入到企业的建设之中，首先要确立一个远大的目标，并锁定这个目标逐步成长，这就要求这个企业要有自己的经营哲学，用正确的思维方式来引导员工，并在此基础上形成共同的标准，统一全体员工的方向。

于是，稻盛和夫开始在京瓷公司推广并实践他的经营哲学。他认为，任何企业都要以哲学思想作为企业经营的指导思想，这没有任何妥协的余地。最终，京瓷公司的全体员工在他的经营哲学的引导下，拥有了共同的思维方式和行为准则，京瓷公司也因此收获了巨大的成功。

与稻盛和夫一样，任正非从华为过去数十年所取得的成就和经历的失败中，总结了华为在管理方面的价值观、思想方法和管理原则，并基于假设识别出哪些是能够支撑华为未来长期成功的，通过广泛的讨论和宣传贯彻让所有的华为人人都能深刻理解华为的管理哲学及文化价值观，让华为人能够基于共同的认识，确定自己努力的方向，让他们明白自己该做什么、不该做什么，员工的行为因此能够得到统一。

一手抓文化，一手抓制度

曾有人说华为是国内为数不多的能够在真正意义上拥有属于自己的企业文化的企业。事实上，华为的企业文化是任正非结合华为30年的发展历程思索出来的、最适合华为的精神指导，诸如“以客户为中心”“以奋斗者为本”“胜则举杯相庆，败则拼死相救”等，无一不浸透着任正非的思想和意识，是华为独一无二的管理哲学，指导着华为人工作行为，也推动着华为走向成功。

在众人都对华为文化推崇备至的时候，任正非却很理性地思考文化是如何作用于企业发展的这个问题。他认为，文化本身并不一定有多么大的意义，真正实现企业的成功需要企业的全体员工都能够掌握、应用企业的文化和经验，并灵活地去实践。于是华为在1998年正式出台了《华为公司基本法》，这也意味着华为将文化作为各项具体管理制度的依据，从之前的企业家管理转向制度化、流程化管理。

华为在拟定《华为公司基本法》的阶段，任正非表示一定要完善制度，