



· 华为管理方法精要丛书 ·

获取分享制

华为奋斗者的价值链管理

丁伟华 陈金心/著

华为激励员工奋斗的绩效管理制度



分好钱、分好权，让员工共享收益
业绩评价和利益分配模式的创新方法



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

• 华为管理方法精要丛书

获取分享制

华为奋斗者的价值链管理

丁伟华 陈金心/著

华为激励员工奋斗的绩效管理制度



经过长期的管理实践和经验总结，华为的绩效管理制度从最初的授予制演变为今天的获取分享制。本书系统、深入地解读了华为获取分享制的绩效管理体系。华为的获取分享制涵盖了激发个人创造力、构建企业价值链、以组织绩效为导向、构建能力评价体系、构建业绩评价体系、落实获取分享制、给火车头加满油、强化信任与归属感、人才发展与机会等关键内容模块。在这一绩效管理制度牵引下，华为人主动担责，从“要我干”转变为“我要干”，使得人人成为奋斗者。激励人才，激发人才潜力，这是绩效管理的核心功能，值得管理者学习。

图书在版编目（CIP）数据

获取分享制：华为奋斗者的价值链管理 / 丁伟华，陈金心著. —北京：机械工业出版社，2018.4

（华为管理方法精要丛书）

ISBN 978-7-111-59544-1

I. ①获… II. ①丁… ②陈… III. ①通信企业—企业管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 062161 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：曹雅君 责任编辑：曹雅君 何 洋

责任印制：孙 炜 责任校对：李 伟

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2018 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 17.75 印张 · 232 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-59544-1

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：010-88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：010-68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

010-88379203

金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

业内诚意推荐 |

在 IBM 从业的十四年时间，华为的销售额增长了 19 倍，背后的原因最主要的就是获取分享制，用价值创造获取价值回报。通过本书的阅读，能够更好地深究华为“获取分享制”的管理逻辑。尽管不能照搬照抄，但还是可以通过本书汲取到充分的营养，更好地厘清价值创造、价值评价、价值分配三者的关系，更好地实现企业人才牵引与发展。

——饶有清 IBM 高级咨询顾问

管理的本质是对价值的管理，企业内的所有行为动作必须导向价值创造，只有这样才能推动企业的持续成长。《获取分享制：华为奋斗者的价值链管理》一书为我们构建了系统的价值管理逻辑，帮助我们深入理解价值管理，有效构建价值管理体系。

——周生 职业经理人、原美国桂格股份有限公司高级经理

看完《获取分享制：华为奋斗者的价值链管理》一书，更深刻理解了采用“获取分享制”的根本目的是，导向冲锋，导向商业成功。价值创造要对准客户，价值评价要公平、公正，价值分配要有效激励和发展人才。只有充分理解人力资本的价值，做好价值链管理的顶层设计，并贯穿到日常的人力资源管理动作和细节中，才能充分发挥出“获取分享制”应有的作用。

——文雀 百度公司金融产品事业部产品经理

企业经营中的一个关键问题是怎么分钱。很多企业往往采用自上而下的分配模式，将人、财、物牢牢抓在手里，这样导致在目标分解、责任担当、活力激发等方面来自一线的支撑力不够。华为的获取分享制为我们做出了有效的创新实践，本书解读的自下而上的价值创造逻辑，值得众多企业学习和借鉴。

——向泽华 安永（中国）企业咨询有限公司咨询顾问

前 言 |

华为的管理建设工作经过近 30 年的对外学习和内部实践优化，已然总结归纳出了一套适合于自己发展的管理体系。其中，国内企业最感兴趣的就是华为的奋斗者文化，以及支撑奋斗者文化的价值链管理体系。华为人的奋斗行为与价值管理之间互为强化的关系是如何体系化设计的，这也是许多企业经营者和管理者都想弄明白的地方。

回到华为的管理场景中，在讨论华为人力资源管理时，薪酬包管控、获取分享制等概念正以越来越高的频率出现；当华为员工被问到如何保障自己的收益时，“成为卓越的奋斗者”“用价值创造获取价值回报”成为大家共同认可的准则。以获取分享制为依据的管理建设正驱动着华为经营活动的方方面面，涵盖了价值创造活动、价值评价体系、薪酬制度和薪酬待遇，人才培养战略等，华为员工的行为无一不受此影响。虽然如此，但当我向前华为同事询问时，我发现华为人自身对获取分享制的理解还不够全面，在纲要性的指导文件下，大家知道了如何做好工作，却很少去深究如此做的管理逻辑。“不识庐山真面目，只缘身在此山中”是其中的原因之一，更深层的原因还是缺少顶层设计思维，是“不在其位，不谋其政”的思维惯性的结果。

当我和机械工业出版社的老师探讨这一课题的时候，也陷入了迷茫，并开始重新审视自己所了解到的价值链管理。通过多方沟通、大量阅读华为资料并整理，才对华为奋斗者的价值链管理有了较为清晰的认识——写作此书对我来说也是一个自我建设的过程。

在介绍本书架构前，我需要强调一个观点：获取分享制不是一个独立

的制度或理念，它的基本含义是指使任何组织或个人的物质回报都来自其创造的价值和业绩。作战部门根据经营结果获取利益，后台支撑部门通过为作战部门提供服务分享利益，这即是华为的获取分享制的核心。从实质上说，获取分享制是与华为的制度和理念融为一体的，只有将这些制度和理念结合在一起，获取分享制才能发挥其应有的作用。

比如，华为以客户为中心、以奋斗者为本、长期艰苦奋斗的核心价值观，为获取分享制的落地提供了土壤；华为重视人才资本的人才发展理念，为获取分享制的设计指明了方向……这意味着，当获取分享制从华为移植到另一家企业使用时，必须多维度考虑不同企业的行业特点、企业文化、经营模式、发展阶段等，做到有选择地参考。尽管制度和制度背景不能照搬照抄，但读者朋友还是可以通过本书汲取充分的营养，渗透于其中的精辟思路是值得借鉴的。

本书第1章俯瞰式地概括了华为获取分享制的管理思考，带领读者了解华为获取分享制背后的管理建设目的。第2章以华为整个价值链体系作为介绍对象，总括性地介绍了华为是如何以价值链为载体，实现获取分享制的。第3~5章，将第2章的内容进行了深层次解剖，分别从华为组织绩效、能力评价体系和业绩评价体系三个方面，对获取分享制的内涵展开介绍和分析。第6章从实践的角度，对第3~5章的内容进行了补充。第7~9章结合获取分享制与华为人才管理的方法，多角度探讨了采用获取分享制下的华为是如何实现人才牵引与发展的。

在写作本书的过程中，笔者得到了诸多管理学专家、高校教师、一线管理者以及华为老同事的大力支持和帮助，在此表示感谢。最后，还需要特别感谢与我一起创作此书的陈金心老师，我们一起碰撞交流，通过对各个主题不同角度的理解，在假设和求证中完成了更深层次的思考。

衷心希望本书能够对读者朋友们有所启发，并能够提供切实有效的帮助。最后，因为笔者实践经验有限，书中可能存在需要进一步推敲的观点和见解，若您有更加到位的建议，恳请不吝指正。

丁伟华

2017年12月

前 言

第 ① 章 激发个体创造力 // 1

1.1 华为高速成长的背后 // 2

1.1.1 企业家最大的自私是无私 //2

1.1.2 华为与知识分子共创、共享 //4

1.1.3 用价值分配牵引价值创造 //5

1.2 有欲而刚：管理就是管欲望 // 7

1.2.1 任正非：人性管理大师 //7

1.2.2 变革从尊重人性需求开始 //9

1.2.3 奋斗的背后是希望和快乐 //12

1.3 个体奋斗与组织成功的关系 // 13

1.3.1 越与员工分享，公司越成功 //13

1.3.2 个体价值的实现依赖于组织 //14

1.3.3 拼命奋斗是成功者普遍的现象 //16

1.4 以奋斗者为本的物质激励 // 18

1.4.1 高工资是第一推动力 //18

1.4.2 由“授予制”转为“获取分享制” //20

1.4.3 以奋斗者为本的“三高”机制 //23

1.5 拉开差距，激活个体 // 24

1.5.1 由部门领导定工资到按贡献定待遇 //24

1.5.2 按价值贡献，拉开人才之间的差距 //28

1.6 获取分享制的管理思考 // 30

1.6.1 华为自下而上的获取分享 //30

1.6.2 华为获取分享背后的对偶悖论 //31

第 ② 章 构建企业价值链 // 33

2.1 围绕公司的愿景和使命 // 34

2.1.1 个体与公司的发展命运捆绑在一起 //34

2.1.2 用价值观凝聚个体共同奋斗 //35

2.2 推行高绩效导向的企业文化 // 36

2.2.1 人力资本优先于财务资本增长 //37

2.2.2 企业的机制是利益机制 //38

2.2.3 用精神文明约束物质文明 //40

2.3 打造价值创造、评价和分配体系 // 41

2.3.1 基于人力资源的价值链管理模式 //41

2.3.2 让价值评价无处不在、无时不在 //43

2.3.3 借助“利润耗散”强化价值分配 //44

2.4 以客户为中心，实现商业成功 // 46

2.4.1 替客户创造价值，帮助客户成长 //46

2.4.2 组织绩效产出，从客户的问题切入 //48

2.4.3 树立“工程商人”思维，实现个人
绩效 //50

- 2.5 以结果为导向，导向冲锋 // 51
 - 2.5.1 从创造价值的角度来考核评价 //51
 - 2.5.2 组织目标的实现，是价值分配的前提 //52
 - 2.5.3 全面推行干部考核与员工计量工作制 //54
- 2.6 以奋斗者为本，不让“雷锋”吃亏 // 56
 - 2.6.1 干部晋升全凭贡献 //56
 - 2.6.2 及时表彰、奖励和补助优秀的奋斗者 //57
 - 2.6.3 员工报酬和待遇要像业务一样聚焦 //60
- 2.7 通过机会牵引，推动企业持续发展 // 62
 - 2.7.1 机会牵引人才，让人才脱颖而出 //62
 - 2.7.2 人才牵引技术，技术牵引产品 //65
 - 2.7.3 产品牵引出更多机会 //66

第 ③ 章 以组织绩效为导引 // 68

- 3.1 组织经营活动需要有效的管理 // 69
 - 3.1.1 依靠优良管理实现绩效组织的高绩效 //69
 - 3.1.2 组织管理：做具体业务管理，而非原则管理 //71
 - 3.1.3 组织的经营决策要对准市场机会展开 //73
- 3.2 明确企业战略，打造有价值的组织 // 75
 - 3.2.1 清晰的方向：使命、愿景和战略 //75
 - 3.2.2 持续洞察市场，识别新的战略机会 //77
 - 3.2.3 明确未来和当下的战略目标 //78
- 3.3 用高绩效牵引组织做出正确行动 // 79
 - 3.3.1 抓住关键成功要素，实施业务设计 //80
 - 3.3.2 用文化与氛围贯彻组织执行力 //83

3.3.3 用正确的作战方法贯彻组织战略 //84

3.4 基于价值和回报考量业务设计 // 85

3.4.1 优先选择高价值的客户和市场 //86

3.4.2 业务活动要以利润为中心 //88

3.4.3 开放周边，共同创造、共同分享 //90

3.5 围绕管理团队展开组织绩效管理 // 91

3.5.1 战略重点工作的执行要监控到位 //91

3.5.2 根据绩效评估结果，激励组织创造价值 //93

3.6 个人绩效，落地战略目标 // 95

3.6.1 个人绩效要匹配组织绩效 //96

3.6.2 做好过程督导，保障组织绩效 //97

3.6.3 绩效结果要贡献于组织的战略目标 //99

第④章 构建能力评价体系 // 101

4.1 认同和贯彻华为价值观 // 102

4.1.1 用华为价值观引导奋斗方向 //102

4.1.2 以践诺言，贯彻公司的价值观 //104

4.1.3 遵守商业行为底线，不贪污、不腐败 //106

4.2 构建人才能力管理机制 // 108

4.2.1 用人观：“萝卜”与“坑” //108

4.2.2 构建任职资格体系 //110

4.3 职位分析与岗位评估 // 112

4.3.1 从职位分析到职类划分 //112

4.3.2 实施职位评估，输出职位等级 //114

4.3.3 优化岗位配置模型，匹配任职资格 //116

- 4.4 基于任职资格考察人才能力 // 117
 - 4.4.1 从官本位到引入任职资格体系 //117
 - 4.4.2 人才管理，一律看本人的实际才能 //118
 - 4.4.3 持续优化科学管理方法和评价体系 //119
- 4.5 用关键事件考核干部 // 120
 - 4.5.1 按承担责任、能力、贡献来考核干部 //121
 - 4.5.2 构建关键事件过程行为评价制度 //123
 - 4.5.3 干部是公司资源，自上而下统一管理 //123
- 4.6 采用“作战记录”完善能力评价 // 125
 - 4.6.1 能力评价也要看“军功” //126
 - 4.6.2 扛过枪、受过伤、打过仗也是贡献 //128
 - 4.6.3 作战记录与任职资格并行 //130

第 ⑤ 章 构建业绩评价体系 // 132

- 5.1 效率优先，兼顾公平 // 133
 - 5.1.1 华为奉行效率优先，兼顾公平的原则 //133
 - 5.1.2 根据层级与职能分层考核 //134
 - 5.1.3 绝对的公平是没有的，但机会均等 //136
- 5.2 以责任结果为导向的考核机制 // 138
 - 5.2.1 用成果贡献作为价值的衡量标准 //138
 - 5.2.2 不能为客户创造价值的劳动都属于无效劳动 //139
 - 5.2.3 对员工的评价看贡献，而不是看加班加点 //141
- 5.3 组织绩效与个体绩效的关系 // 143
 - 5.3.1 将个人绩效与团队绩效捆绑 //143

- 5.3.2 中、基层员工个人绩效测评 //145
- 5.3.3 战略贡献也纳入业绩评价范畴 //147

5.4 打破平均主义，构建差异化 // 149

- 5.4.1 平均主义思维与熵死 //150
- 5.4.2 在人力资源政策上主动打破平衡 //151
- 5.4.3 价值分配根据贡献动态调整 //153

5.5 合理评价专注长期目标的行为 // 154

- 5.5.1 早期多维度定工资、奖金和股权 //154
- 5.5.2 不因暂时的产品成败“论英雄” //156

第 ⑥ 章 落实获取分享制 // 159

6.1 立足于人性需求的激励机制 // 160

- 6.1.1 激励的原点要从员工的动机出发 //160
- 6.1.2 将激励所涉的原理工作场景化 //161
- 6.1.3 结合公司战略确定激励原则 //164

6.2 贡献者定当得到合理回报 // 165

- 6.2.1 薪酬是个人和组织之间的心理契约 //165
- 6.2.2 钱给多了，不是人才也变成了人才 //166
- 6.2.3 华为薪酬包结构、薪酬定位与调整 //168

6.3 员工持股制：财聚人散，财散人聚 // 170

- 6.3.1 员工持股计划 //170
- 6.3.2 工资是成本，要用利润分红捆绑员工 //171
- 6.3.3 华为员工持股计划的演变 //173

6.4 “三优先三鼓励”：强化机会牵引 // 175

- 6.4.1 用机制牵引人才不断奋斗 //175
- 6.4.2 从铁的奋斗洪流中选拔干部 //176

6.4.3 鼓励干部和员工到一线去 //178

6.5 在最佳贡献时间段，给予最佳回报 // 179

6.5.1 让“拉车人”比“坐车人”拿得多 //179

6.5.2 报酬要有升，也要有降 //180

6.6 通过价值分配营造公平的氛围 // 181

6.6.1 价值分配要给新人一种公平感 //181

6.6.2 主动退下来，给新进“奋斗者”更多
机会 //183

6.6.3 让人人都能分享到公司成长的收益 //184

第 ⑦ 章 给火车头加满油 // 186

7.1 坚持多做贡献多回报的原则 // 187

7.1.1 奖金管理的政策要导向冲锋 //187

7.1.2 及时奖励，驱动人人成为奋斗者 //189

7.1.3 激励中要抓住骨干员工和高绩效员工 //191

7.2 让面向客户的贡献者“升官发财” // 192

7.2.1 多劳者、贡献者则“发财” //192

7.2.2 提拔持续为客户创造价值的贡献者 //193

7.2.3 奖励有战略眼光和贡献的团队及成员 //195

7.3 让 20% 的关键员工成为事业共同体 // 196

7.3.1 20% 的员工决定 80% 的产出 //196

7.3.2 让 20% 的核心骨干成为事业共同体
成员 //197

7.3.3 绩效前 25% 的人可被选拔为干部 //199

7.4 基层员工也要获得有竞争力的薪酬 // 199

7.4.1 价值分配要照顾到公司的每个角落 //199

7.4.2 给应届生开出高于行业水平的薪酬 //201

7.4.3 让“平凡”岗位发生“不平凡”改变 //203

7.5 福利待遇持续向奋斗者倾斜 // 204

7.5.1 重视员工的福利保障 //205

7.5.2 制定多元化的福利分配方式 //206

第 ⑧ 章 强化信任与归属感 // 209

8.1 融合团队文化，形成共同体 // 210

8.1.1 人人都要参与群体奋斗 //210

8.1.2 华为要凝聚不同背景的人 //212

8.1.3 共同创造，共同分享胜利果实 //214

8.2 组织对干部和员工要有人文关怀 // 214

8.2.1 真诚而不折扣的沟通与关怀 //215

8.2.2 为下属解决遇到的各种难题 //216

8.2.3 尊重知识、尊重个性 //217

8.3 开展各类活动，丰富组织生活 // 218

8.3.1 组织员工及家属休假旅行 //219

8.3.2 开展有意义的纪念活动 //220

8.3.3 从艰苦的环境中找到快乐 //222

8.4 敢于表彰，让“遍地英雄下夕烟” // 222

8.4.1 把英雄的盘子画大，敢于表彰 //223

8.4.2 把最高荣誉颁给有大贡献的人 //225

8.4.3 凡是艰苦奋斗的都要表彰 //226

8.5 规则与秩序内，包容个性，褒奖英雄 // 227

8.5.1 欣赏优点，包容差异性 //227

8.5.2 宽容，是走向成功之道 //229

- 8.5.3 在不断“试错”中成长为英雄 //230
- 8.6 用体验与成长提高员工的自我效能感 // 231
 - 8.6.1 提高员工的自我效能感 //231
 - 8.6.2 挑战自己, 承担更大的责任 //233
 - 8.6.3 面对困境, 主动做出恰当的选择 //234
- 8.7 建立舒适的生活与工作环境 // 235
 - 8.7.1 出征海外, 让家属随行 //235
 - 8.7.2 建设一流的生活保障设施 //236
 - 8.7.3 打造国际化的办公环境 //237

第 ⑨ 章 人才发展与机会 // 239

- 9.1 人才管理的混沌与激进 // 240
 - 9.1.1 人你去找, 事你去干 //240
 - 9.1.2 听任“游击队长”自由发挥 //241
 - 9.1.3 激进的干部“归零”运动 //242
- 9.2 “饿狼逼饱狼”: 让人才脱颖而出 // 244
 - 9.2.1 公司要养的是狼, 要杀猪给狼吃 //244
 - 9.2.2 竞争上岗, 逼着你更优秀 //246
- 9.3 通过轮岗锻炼和培养复合型人才 // 247
 - 9.3.1 从“一专多能”到“多专多能” //247
 - 9.3.2 定期轮换保障组织活力 //248
 - 9.3.3 换岗是为了促进员工个人发展 //249
- 9.4 晋升与降格: 推行能上能下的晋升制度 // 250
 - 9.4.1 干部要走“之”字形成成长道路 //251
 - 9.4.2 能上能下, 用磨炼让员工成为强者 //252

9.4.3 通过下放管理来检测和激发干部的能力 //254

9.5 推行赛马文化，人才要主动冒出来 // 255

9.5.1 学习和进步是自己的责任，不是组织的责任 //255

9.5.2 公司“不培养”人才，只选拔人才 //257

9.5.3 要当少将就要拿出能当少将的条件来 //259

9.6 把最佳贡献时间段的员工配置到最佳岗位 // 260

9.6.1 把合适的员工放到合适的岗位 //260

9.6.2 发挥员工优势，充分创造价值 //262

9.6.3 给努力和负责的员工多一些机会 //263

9.7 开放职业通道，提供“做将军”的机会 // 264

9.7.1 开放职业通道，拓宽员工发展路径 //264

9.7.2 将军是打仗打出来的 //266

9.7.3 干一行、爱一行，成为一个领域的专家 //266

参考文献 // 268