

任 正 非 及 其 高 管 人 力 资 源 管 理 思 想 精 髓
传 统 企 业 转 型 并 保 持 基 业 长 青 实 践 模 式



华为方法论

— 以 奋 斗 者 为 本 —

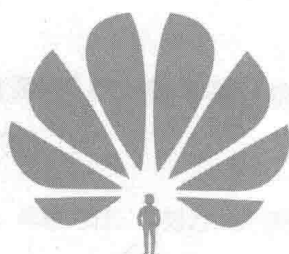
周锡冰 ————— 著

HUAWEI

中国出版集团 现代出版社

华为方法论

- 以奋斗者为本 -



周锡冰
著



中国出版集团 现代出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

华为方法论 / 周锡冰著 . —北京: 现代出版社, 2018.8

ISBN 978-7-5143-7161-1

I. ①华… II. ①周… III. ①通信企业—企业管理—研究—深圳

IV. ① F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 124174 号

华为方法论

作 者 周锡冰
责任编辑 张 霆 姚冬霞
出版发行 现代出版社
通信地址 北京市安定门外安华里 504 号
邮政编码 100011
电 话 010-64267325 64245264 (兼传真)
网 址 www.1980xd.com
电子邮箱 xiandai@vip.sina.com
印 刷 三河市宏盛印务有限公司
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 18
字 数 230 千
版 次 2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5143-7161-1
定 价 48.00 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

目 录

C O N T E N T S

01

第 1 章

“给火车头加满油”：让奋斗者分享胜利的果实，让惰怠者感受到被淘汰的压力

003 “30 多岁，年轻力壮，不努力，光想躺在床上数钱，可能吗？”

006 年龄并非华为淘汰员工的标准

009 把海外的年轻人派回来锻炼，提升他们的技能，让他们变成精兵

012 华为一直在努力改进“多劳多得”的激励办法

02

第 2 章

“天道酬勤”：产品过剩时代，华为除了艰苦奋斗还是艰苦奋斗

017 从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，要创造我们的幸福，全靠我们自己

021 “要改变自己的命运，要改变组织的命运，只有一个选择——艰苦奋斗”

026 “创业初期形成的‘垫子文化’记录的是老一代华为人的奋斗和拼搏，是我们宝贵的精神财富”

033 无论现在还是将来，我们除了艰苦奋斗还是艰苦奋斗

03

第3章

“狼狽组织”：狼有敏锐的嗅觉、团队合作的精神，以及不屈不挠的坚持

039 “单提‘狼性文化’，也许会曲解狼狽的合作精神”

042 企业要扩张必须具备狼的三个特性

047 相比泰坦鸟和剑齿虎，狼群更易存活

052 华为“狼性文化”的三大特性

04

第4章

“宰相必起于州部，猛将必发于卒伍”：永远不会提拔一个没有基层工作经验的人来做管理者

059 “宰相必起于州部，猛将必发于卒伍，干部一定要有成功的实践经验”

062 “永远不会提拔一个没有基层工作经验的人来做管理者”

064 最优秀的人才能被外派到基层

05

第5章

“不搞田忌赛马”：容得下世界级人才，建立起全面超越的专家队伍

069 华为要有开放的用人态度，吸纳全球优秀人才

072 华为研发部的人力资源体系

075 技术专家梯队建设的“四点一线”

06

第6章

“歪瓜裂枣”：敢于为有缺点的奋斗者说话，要抓住贡献这个主要矛盾，不求全责备

081 要活下去，就必须宽容“歪瓜裂枣”的异想

084 “理解‘歪瓜裂枣’，允许黑天鹅在咖啡杯中飞起来”

089 “不拘一格地选拔使用一切优秀分子，不要问他从哪里来，不要问他有何种经历，只要他适合拓开市场”

094 “只要过了汶川救灾线，尿了裤子的也是英雄”

第7章

“少将连长”：提高一线人员的级别，逐渐筛选出优质资源直接服务客户

099 成为“少将连长”的两个途径

101 敢于破格使用人才

104 试点“少将连长”，合理配置管理团队及专家团队

第8章

“两块大洋”：绩效好、表现突出的员工，都应获得良好、及时的回报

111 “跑在最前面的人，就要给他两块大洋”

115 马斯洛激励理论背后的“从零起飞奖”

119 维克托·弗鲁姆的动机作用模式

第9章

“之”字形成长：从有成功实践经验的人中选拔优秀专家及干部

125 “优秀种子回炉以后，可以往上校上将上走”

127 循环轮换：加快干部的“之”字形发展

130 赋能培训：“抗大、黄埔能够成功，其实教的都是精神”

10

第 10 章

“喜马拉雅山的水流入亚马孙河”：推动队伍循环流动，进一步使基层作战队伍的各种优秀人员在循环过程中能够流水不腐

135 “在互联网时代，喜马拉雅山的水是可以流入亚马孙河的”

137 “只会给可能‘上航母当舰长’的人进行循环流动”

140 战略预备队就是加速血液循环流动的组织

142 “鼓舞正气上升，让英雄辈出，千军万马上战场”

144 “艰苦地区出英雄，让英雄走向将军之路”

11

第 11 章

“班长的战争”：让最清楚市场形势的人指挥，提高反应速度，抓住机会，取得成果

151 “班长的战争”就是“让听得见炮声的人来呼唤炮火”

155 所谓“班长的战争”，就意味权力下沉

162 2000 多名高级干部和专家奔赴一线，就是为了呼唤炮火

169 不敢“让听得见炮声的人呼唤炮火”的原因还是人的问题

12

第 12 章

“工者有其股”：让每一个劳动者都有田可耕、有力可使，各归其位、各尽其才

183 “工者有其股”：除了员工激励，还是华为的内部融资行为

187 华为员工持股的三个阶段

190 利用股权安排，形成公司的中坚力量，保持对公司的有效控制

13

第 13 章

“雄心万丈的穷小子”：“只要你有雄心壮志，未来一定能衣锦还乡”

195 不怕“穷小子”，就怕没有雄心壮志

197 华为员工万人年薪百万，千人年入 500 万

14

第 14 章

“绝不让雷锋吃亏”：华为价值评价标准不要模糊化，坚持以奋斗者为本，多劳多得

201 “干得好了，多发钱，我们不让雷锋吃亏，雷锋也是要富裕的，这样人才想当雷锋”

205 “只要在内、外合规的边界内达到目标，抢的粮食越多，分的奖金越多”

207 “奖金激励机制要更多向那些创造绩效的员工倾斜”

212 “让最佳贡献的人在做出贡献时获得激励，不能给级别，给奖金也行”

15

第 15 章

“内外合规多打粮”：监督岗位更多履行个人负责制，要敢于坚持原则，实事求是

221 华为设置内部控制的三层防线

224 关闭廉洁账户，加强问责制

228 监督岗位工作要从成功走向科学化、程序化

233 内控、监管不是阻止速度，而是让流程顺畅后速度更快

16

第 16 章

“加西亚，你回来吧！是公司错了”：紧紧揪住优秀人物的贡献，紧紧盯住他的优点，学习他的榜样。这要成为一种文化，这就是哲学

237 “是公司错了，不是你的问题。回来吧，我们的英雄”

242 “全力支持讲真话，这才是会让人奋不顾身去奋斗的华为”

244 “面对客户要说真话”——禁止华为员工陪客户时假喝酒

17

第 17 章

“什么是人才”：最典型的华为人都不是人才，钱给多了，不是人才也变成了人才

249 “最典型的华为人都不是人才，钱给多了，不是人才也变成了人才”

252 “三优先”“三鼓励”的用人方针

255 华为的人才国际化策略显得既开放又克制

257 华为的人才国际化与“去英雄主义”

18

第 18 章

“将军是打出来的”：苗子是自己蹿出土面上来的，不是我拿着锄头刨到地下找到这个苗子。认可你，然后给你机会，但能不能往上走在于你自己

263 “扛着炸药包打下两个山头你就当连长，没有什么服气不服气”

266 “急用先学，培训士兵就教炸药包怎么捆，怎么拉导火线，不用讲怎么当元帅”

269 “支持短训班，绝对不支持长训，将军不是培养出来的”

271 参考文献

274 后 记

第 1 章

“给火车头加满油”：

让奋斗者分享胜利的果实，让懈怠者感受到被淘汰的压力

要按价值贡献，拉开人才之间的差距，给火车头加满油，让列车跑得更快些及做功更多。践行价值观一定要有一群带头人。人才管理不是按管辖面来评价待遇体系，一定要按贡献和责任结果，以及他们在此基础上的奋斗精神进行。

——华为创始人 任正非

“30 多岁，年轻力壮，不努力，光想躺在床上数钱，可能吗？”

但凡研究中国企业的人才管理，华为的人力资源管理就不得不提。在华为，华为创始人任正非可谓是一个名副其实的统帅，不仅指挥近 20 万人的员工队伍征战全球，同时还解决了华为人由于官僚体系带来的惰怠。

任正非在华为内部讲话中说道：“要按价值贡献，拉开人才之间的差距，给火车头加满油，让列车跑得更快些及做功更多。践行价值观一定要有一群带头人。人才管理不是按管辖面来评价待遇体系，一定要按贡献和责任结果，以及他们在此基础上的奋斗精神进行。目前人力资源大方向政策已确定，下一步要允许对不同场景、不同环境、不同地区有不同的人力资源政策，适当差异化。”

任正非解释说：“我把‘热力学第二定理’从自然科学引入社会科学中来，意思就是要拉开差距，由数千中坚力量带动 15 万人的队伍滚滚向前。我们要不断激活我们的队伍，防止‘熵死’。我们绝不允许出现组织‘黑洞’，这个黑洞就是惰怠，不能让它吞噬了我们的光和热，吞噬了活力。”

任正非说“给火车头加满油”，仅仅是一个比喻，即在华为人力资源管理中，必须按价值贡献拉开人才之间的差距，推动列车做功更多、跑得更快。

基于此，华为就不能按照管辖面来作为评价人才待遇体系，而应该按照

人才的贡献和责任结果，以及他们在此基础上的奋斗精神进行评价。

这样的做法充分体现了华为践行的价值评价和价值分配导向。在华为，一直向优秀的奋斗者倾斜，给“火车头”加满油，让“千里马”真正跑起来，真正让奋斗者能够分享更多的胜利果实，但是，这意味着让惰怠者感受到前所未有的被淘汰的巨大竞争压力。

任正非在内部讲话中说道：“有成效的奋斗者是公司事业的中坚，是我们前进路上的火车头、千里马。我们要让火车头、千里马跑起来，促进对后面队伍的影响；我们要使公司 15 万优秀员工组成的队伍生机勃勃，英姿勃发，你追我赶。”

任正非的讲话发表不久，他的指导思想传播开来，一些有关华为裁员的传闻也由此疯传整个网络，甚至成为坊间一个热议的话题。

据了解，引爆这个热点的导火线，就是华为内部论坛——“心声社区”的帖子。一位匿名发帖人声称，听见主管表示“华为中国区开始集中清理 34+（34 岁以上）的交付工程维护人员，研发开始集中清退 40+（40 岁以上）的老员工”。

很多网络媒体，尤其是自媒体，直接引用“心声社区”的帖子。随即，华为官方不得不回应愈演愈烈的传闻，称网上所传华为正在清理 34 岁以上员工的消息纯属谣言。

2017 年 2 月 24 日，“心声论坛”发布了任正非的一篇讲话，其内容似乎是对此事做出的一个正面回应。

任正非在该讲话中说道：“华为是没有钱的，大家不奋斗就垮了，不可能为不奋斗者支付什么。30 多岁，年轻力壮，不努力，光想躺在床上数钱，可能吗？”

在任正非看来，奋斗才是华为的主旋律。正是此次回应，消解了许多人心中的疑惧，尤其是华为内部员工。此前，“心声论坛”上仍然留存了诸

如《年龄大了绩效是不是会被特意打差?》《我公司 34 岁以上员工出路在哪里》等帖子。

笔者查阅一些新闻报道后发现,其导火线不过是“华为对员工管理的办法,年终绩效考核评估,剔除那些不称职的员工,等等”。

华为的做法其实是沿用了美国“财富五百强”企业过去几十年普遍使用的“活力曲线”管理法。

所谓“活力曲线”管理法,指通过竞争淘汰的管理手段发挥员工的极限能力。

由于是通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇率先提出,并对其较为推崇,又称“杰克·韦尔奇曲线”。因此,“活力曲线”管理法被认为是通用电气激发员工无限活力的管理手段。见图 1-1。

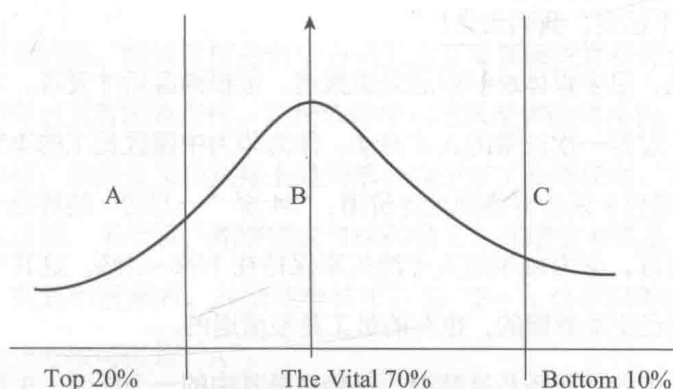


图 1-1 “活力曲线”管理法

通过这张正态分布图,我们就很容易看出,在组织员工中,包括排在前面的 20% 的 A 类员工、中间 70% 的 B 类员工和业绩排在后面的 10% 的 C 类员工。

从这个角度来看, C 类员工已经成为企业管理中一个非常值得关注的方面。要想提升企业岗位的整体效率,就必须先提升 C 类员工的岗位效率,因为 C 类员工已经成为企业岗位活不起来的一个非常明显的短板。

年龄并非华为淘汰员工的标准

此次事件尽管平息了，却引发了热议。由于不了解真相，很多非华为人认为，仅仅是以年龄划线裁员，无疑会让华为员工产生强烈的不满情绪，令人想起韩信当年的感叹：“‘狡兔死，良狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡。’天下已定，我固当烹！”

基于此，很多媒体纷纷跟进采访报道。追根溯源后才发现，华为的这一做法原来不过是一次正常的人才流动。作为华为中国区员工的李铭，在接受《中国新闻周刊》采访时客观地评价道：“34岁‘一刀切’纯粹是一个误读。”

李铭坦言，华为每年的人才流失率保持在10%~20%。这其中包括，有的员工是自己主动辞职的，也有的员工是被清退的。

不管是主动辞职还是被清退，年龄只是其中的一个原因，关键还是跟过往的绩效以及上升潜力有关。但凡业绩表现较好，即使年纪再大，华为依然会留用的。

对于外界传言的集中清理34+（34岁以上）的员工，李铭坦言：“不可能全部都清理掉。”李铭介绍称，即使在新入职员工的培训过程中，照样会涉及华为残酷的淘汰制度。

一般来说，结合各个岗位，往往会设定绩效考评体系对员工进行考核，以此淘汰考核结果不合格的员工。

在华为公司，其考评分为 A、B+、B、C、D 五个等级，每半年考核一次。

针对 5% 的淘汰，李铭介绍说：“一些不干活的员工肯定不能让他赖在这里。”李铭解释称，当考核结果为“D”时，华为会直接与其终止合同；当考核结果连续两个半年为“C”时，该员工基本会被劝退，不被劝退的员工自己往往也会离职；当考核结果为“B”时，这部分员工被称为华为的“扎实贡献者”，即普通员工；当考核结果为“B+”时，此类员工较为优秀；当考核结果为“A”时，此类员工特别优秀。

尽管“A”和“B”两类员工都作为优秀员工，但是在年终奖和加薪方面，两者差距相当大。当考核结果为“A”时，其年终可以加薪 30%~50%；当考核结果为“B+”时，其年终可以加薪 20%；当考核结果为“B”时，基本不加薪。

需要注意的是，绩效考核是由华为员工的直属管理者直接评定。作为管理者，他们自己也有绩效考核，其绩效考核与团队整体绩效挂钩。

每到年初，华为员工和直接上级间都会商定好工作责任书，即半年内必须达到哪些目标。半年后，能够完成目标的员工，其绩效考核是“B”；在该目标以外，有其他贡献者，其绩效考核可以是“B+”；目标以外的贡献特别突出，其绩效考核可以是“A”。

华为由于干部职位有限，加上自身的企业属性，硬性执行华为干部层面不合格淘汰制度，因此其竞争相当残酷。

任正非曾经在内部讲话中说道：“我们的干部不是终身制，高级干部也要能上能下。在任期届满，干部要通过自己的述职报告，以及下一阶段的任职申请，接受组织与群众评议以及重新讨论薪酬。”

在具体的执行过程中，出于人性化角度考虑，在大多数时候，华为并没有对普通员工执行得那样严格，一般会保留此部分员工，或者采取一些较为变通的手段。

例如，华为一般会与希望主动离职的员工商议，让他们来承担淘汰指标。如此一来，这些主动离职的员工通常可以拿到《中华人民共和国劳动法》所规定的只有被公司辞退才能拿到的 N+1 的补偿。

按照《中华人民共和国劳动法》规定，主动离职的员工是不能拿到这笔赔偿的。因此，在过去的发展过程中，华为普通员工的淘汰比例很多就被主动离职员工承担了下来。

从这个角度上来讲，华为真正被淘汰掉的员工其实并不算多。在李铭看来，华为此次媒体披露的情况与过往的淘汰并没有多大的区别，只不过因为员工出现了富余，对普通员工的淘汰制度执行得更加严格，所以才导致裁员人数比以往多一些。

另一位华为海外员工张楚在接受《中国新闻周刊》采访时介绍，在华为，其内部还有一个职级制度。

一般来说，本科和硕士毕业生进入华为时，其职级是十三级，博士则是十五级。通常两年升一级，派到海外的华为员工，其升级速度略快一些，工作 8~10 年、绩效中等的员工基本都是华为公司的核心人员。此类员工升到十七级、十八级问题都不大，一旦达到二十一、二十二级，则达到了华为总裁、副总裁的级别。

据张楚介绍，影响职级制度的因素还有两个：一个是华为的绩效考核；另一个就是技术考试。当员工通过了华为的考试，就可以往上调级。

张楚在接受《中国新闻周刊》的采访时说道：“毕业时进入华为，现在 34 岁，差不多 10 年了，至少应该干到十八级、十九级。如果 34 岁时还在十四级、十五级徘徊，说明没什么太大的进取心，这种人也很有可能被淘汰。”