

标杆
学习

中国企业标杆管理研究
华为管理方法论丛书

华为20多年来成功的
秘诀就是管好干部分好钱

华为

干部管理 方法论

孙科柳 易生俊 孙智◎著



中国人民大学出版社
CHINA RENMIN UNIVERSITY PRESS

华为管理方法论丛书

华为 干部管理 方法论

孙科柳 易生俊 孙智◎著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

华为干部管理方法论 / 孙科柳著. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 10
ISBN 978-7-300-23606-3

I. ①华… II. ①孙… III. ①通信-邮电企业-企业管理-研究-深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 278662 号

华为管理方法论丛书

华为干部管理方法论

孙科柳 易生俊 孙 智 著

Huawei Ganbu Guanli Fangfalun

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.1kao.com.cn> (中国 1 考网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16 开本

版 次 2016 年 11 月第 1 版

印 张 21.25 插页 2

印 次 2016 年 11 月第 1 次印刷

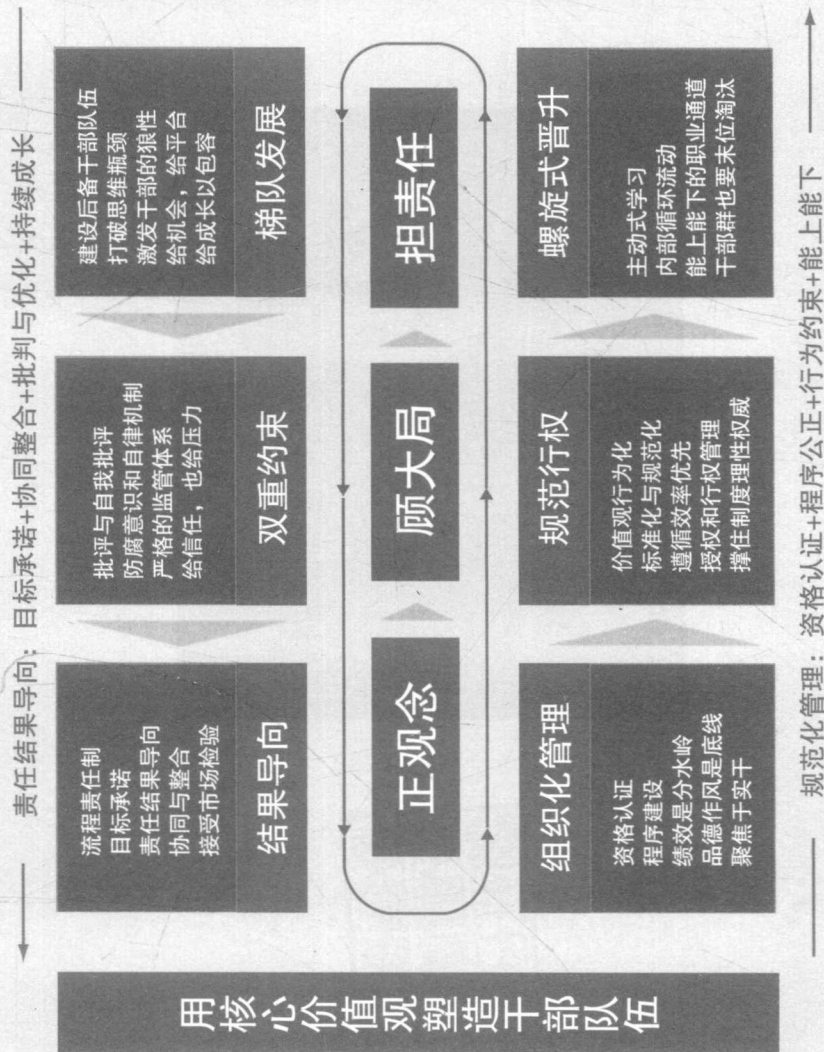
字 数 272 000

定 价 59.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

华为“导向冲锋、敢于胜利”的干部管理体系



每个员工通过努力工作，以及在工作中增长的才干，都可能获得职务或任职资格的晋升。与此相对应，保留职务上的公平竞争机制，坚决推行能上能下的干部制度。公司遵循人才成长规律，依据客观公正的考评结果，让最有责任心的明白人担负重要的责任。我们不拘泥于资历与级别，按公司组织目标与事业机会的要求，依据制度性甄别程序，对有突出才干和突出贡献者实施破格晋升。但是，我们提倡循序渐进。

——《华为公司基本法》第七十一条

经过近 30 年的发展，华为已经成为一种现象，成为众多中国企业学习的标杆。“华为现象”代表着中国 30 多年改革开放的经济成就和经营管理成就，对“华为现象”的研究，某种意义上也是对中国企业经营管理的研究。正是因为这种意义，包括本书在内的华为系列研究课题，获得了多位管理研究专家、企业管理者以及华为工作人员等多方面的支持和帮助，他们为本书的内容研究贡献了自己的智慧，在此我们致以诚挚敬意和衷心感谢。

(按姓氏笔画排序)

- 王 霁 中国人民大学管理哲学研究中心主任
- 亓 萌 曾任职于 IBM 公司，现任职于湖北永喆控股集团
- 左 骏 用友网络股份有限公司高级副总裁
- 吕意凡 国美集团副总裁 & CIO
- 刘智强 华中科技大学管理学院教授
- 祁 婷 前华为人，苏交科集团股份有限公司总裁助理、人力资源总监
- 孙 丽 职通线教育科技（北京）股份有限公司管理研究员
- 孙亚彬 华商永续精益生产咨询公司总经理
- 李代华 前华为人，北京艾时光餐饮管理有限公司董事长
- 张 余 北京华通正元管理咨询有限公司管理研究员
- 陈林空 前华为人，北京华通正元管理咨询有限公司标杆管理研究员
- 陈雨点 华为原资深 HR、变革项目 PMO，管理创新联盟创始人
- 罗建华 原顺丰速运人力资源部经营人才管理负责人
- 季勇军 华为原客户经理、华三通信行业代表，上海智臻智能网络公司北方大区总监
- 周文明 华为原 2012 实验室网络安全研究员，现从事金融投资行业
- 郑亚明 前华为人，深圳市英威腾电气股份有限公司副总裁
- 封扬帆 柠聚力科技 CEO，财经作家
- 南 毅 深圳普华宇鹏公司高级经理，深度参与甲骨文、华为等公司项目服务
- 钟虹添 中国人才战略学院院长，美国和思顾问集团首席专家
- 侯振锋 职通线教育科技（北京）股份有限公司副总裁
- 袁海涛 前华为人，中国商业经济学会众筹促进会副会长
- 夏 凯 销售罗盘创始人，原用友大学营销学院创始院长
- 柴金山 华为原开发中心项目负责人，深圳创捷科技公司第一事业部总经理
- 郭楚凡 培训师，曾任华为市场部经理、人力资源部经理等职
- 符立明 前华为人，小菊咖啡创始人之一
- 彭剑锋 《华为公司基本法》起草小组组长，中国人民大学教授
- 蒋云飞 容纳咨询集团董事长
- 蒋业财 精益生产顾问，原阿迪达斯中国区制造工厂改善部部长
- 路 雷 顺丰速运华南大区销售管理负责人
- 解文涛 小菊咖啡股东合伙人，标杆管理研究课题与管理思想输出负责人
- 潦 寒 作家，学者，企业副总，《销售与管理》主笔

我们着力推进标杆管理研究

你正在翻阅的这本书，是标杆管理研究的成果之一。标杆管理研究是我们与多家机构联合推进的一个研究项目，其目的是深入总结、提炼中国 30 多年来的优秀经营管理思想，为中国广大企业迎战未来、再出发提供经验借鉴。目前，已经有数十家企业以及部分行业协会与我们合作，并获得了中国人民大学出版社的鼎力支持，这让人深感欣慰。

所谓标杆管理研究，是指对企业中的优秀管理经验和思想的研究，其衡量标准是管理的实效性、先进性。由于一段时间里我们研究华为公司的管理，一些人问我们：标杆管理研究是不是就是指标杆企业研究，是不是只研究知名企业或者大企业？这是一个误解，对此要加以澄清。

1. 着眼于管理，而非企业

应当说，华为是一个特例。华为既是非常知名的、规模非常大的企业，也是经营管理思想领先的、具备深厚管理文化和管理创新探索理念的企业。从企业的角度看，放眼望去，中国似乎只有一个华为如此出类拔萃，甚至可以说如此有违常态，但却是如此让人振奋。

很高兴的是，借着华为，我们看到中国的企业也可以像西方企业那样拥有国际竞争力。所以，一种观念认为华为对中国企业界的贡献不仅仅在于它创造的产业价值，意义更重大的是它对中国企业界经营管理思想和意识的教育和普及，它唤起中国企业的精神觉醒和道路自信。借由华为这种带着鲜明中国文化特色的企业，我们认识到，中国企业也可以做得很好，用我们中国的民族智慧、文化力量赋予企业现代生命力。所以，将华为公司的管理作为重点研究也在情理之中。

但是，客观地说，我们所要做的标杆管理研究并不是必然地指向大企业，事实上我们应该着重研究的是“管理”而非企业，我们并非是要给企业著书立说，我们的本意是“发现管理智慧”。所以，无论企业大小，也无论企业是不是行业第一，我们关注的是：它的管理思想、方法和经验是否存在一般意义上的先进性。说到底，我们研究的是“标杆管理”而非“标杆企业”。当然，管理存在于企业的实践当中，不能脱离了企业谈管理。做此提醒，只是希望读者朋友能够用管理的视角看待问题，而非迷失在企业的光环中，或者漠视那些小企业、不知名企业，对它们的优秀管理经验和方法视而不见。

2. 大管理研究

我们所说的管理也需要澄清。管理是什么？学术上的定义不在此讨论，标杆管理研究中所谓管理是大管理概念，是组织运作的全范畴。一些人将战略、运营、市场与管理分开理解，常将管理狭义地理解为内部运营管理。这不是我们的本意，我们讲的标杆管理研究是将企业作为一个系统，用系统视角看待企业各方面，我们称之为“大管理”。当下，在一些企业中几乎不存在系统思考，每遇到一个问题，都只是被动地响应——这里面，既有组织体系带来的问题，也有经营管理者思维局限的问题。企业经营管理者应该具备这样的意识：不仅要解决某个问题，更要了解与之相关联的各种要素，找到问题背后的根源，最终系统性地解决。

理论上，把企业的各个部分拆开来看待是可以的，毕竟每一个部分都有它的特性，人的管理、作业的管理、客户的管理等，都可以单独来看。但是，在实践中，你永远无法将某个部分单独拿出来完全独立地建设，否则就会造成精益管理思想中的“精益孤岛”，产生一种得不偿失的结构失衡。就如德鲁克所言，管理始终是一个系统。它有基础要求的部分，有各管理要素的协同效应。多年管理研究的体会告诉我们：必须把企业视为一个有机体，发现其系统运行的基本规律，然后找准切入点，但并不是止于切入点，而是发现关键驱动因素，利用它改变整体。

3. 从实践出发，供众多企业借鉴

我们的标杆管理研究始终坚持一个角度：借鉴分析、实践导向。中国企业的管理研究工作，并不是不多，事实上各类大学以及科研机构，对中国企业的研究是很多的，但是问题在于，他们的研究更多的是偏向学术性的、理论性的。

我们的研究旨在为众多寻求转型升级的中国企业服务，这既是我们的愿望，也是我们的目标。我们认为，这些致力于持续进步、主动改良和创新的企业是中国经济发展的活力源泉，是持续迸发经济创造力的主要群体，但是这个群体也最需要管理建设上的支持。或者直接点说，我国的众多企业过去是粗放发展的，既缺少管理投入意识，也缺少管理投入能力。真正有意义的管理研究应当为它们打开思维意识，提供智慧支持。

既然是服务于中国企业转型升级，我们就不惧怕发表这样一个论点：我们研究标杆管理的根本目的，乃是与中国企业的管理现状相结合，是有目的地选择一般性的、对中国大多数企业具有实用参考价值的管理思想、理念和方法。所以，我们从实践效用的角度进行分析，形成一般的方法论，便于读者朋友们理解自己的问题。我们认为，这才是有意义的管理研究。

发现中国管理道路

我们同样不惮于提出这样的观点：中国企业界到了需要重视管理的时候。可以这样认为，中国企业过去是基础发展的 30 年，以粗放为特征，未来将是创新发展的 30 年，以高品质为特征。这必将是一个痛苦的转型期。我们已经感受到了这种转型之痛，这种转型之痛不仅仅是由于企业自身在科技创新能力、资本、市场空间等基础条件上的不足，更是因为很多企业不知道自己该怎么办，不知道自己可以坚持什么，需要放弃什么，不知道自己所坚持的是否正确。

我们必须意识到，近年来科技创新在我国多领域蓬勃发展，资本渠道也越来越多样化，市场方面消费型经济更是异军突起，这些都为企业的第二次崛起奠定了良好的基础。因此，我们真正的问题不是硬条件建设，中国企业真正缺少的是道路自信、理论自信和方法论自信，缺少的是对“我们怎样才能拥抱住急剧变化的未来”这一问题的解答。我们缺少一种理论武器和思想武器，就如同马克思主义救中国，中国的中小企业拿什么救自己？

在过去很长一段时间里，中国企业只能向西方企业学习。中国企业面临的社会环境、经济环境、国际产业环境与西方企业所面临的境况大不一样，这就决定了中国企业不可能按部就班地把西方企业的成功经验搬过来直接加以利用。而且，对于大多数中国企业而言，学习西方标杆企业要付出的经济代价和时间成本都是难以承受的。

而且，我们也不缺标杆，不缺管理实践探索的先锋。我们有一大批走在世界前列，或者走在产业前列，具备突出特色的管理思想、实践经验。唯一的问题是，不少人还没有意识到这些企业在哪里，它们怎么做的，它们的做法对于我们产业经济发展有何益处。

我们每个人都需要发现一双眼睛！我们的标杆管理研究，就是打造这双眼

睛。我们需要有意识地总结、分析我们自身的管理建树，需要在更广泛的视野中将全中国最优秀的管理智慧汇集起来并促成广泛的交流，这种汇集和交流也是凝练、激荡和提升。经此认真的努力，我们有理由相信中国经济产业界形成自己的管理智慧、管理道路是可期待的。也只有这样，我们中国产业界人士才可以自信地说，我们是优秀的，不仅仅有优秀的产品，还在于我们具有特色鲜明的经营管理哲学和思想，这将成为我们民族产业不断向前发展的理论自信、道路自信的源头。

研究性质与方法

在研究性质上，我们坚持站在第三方的维度，采用第三方观察、研究的方式，进行公正、客观、中立的分析，展开研究工作。

1. 第三方研究

要强调，标杆管理研究追寻的是普遍意义上的管理思想和方法论，既不能脱离企业，也不是深陷企业之中。一个好的经营管理方法，对企业的改变是巨大的，我们看到华为的针尖战略、管道哲学、干部轮岗等，我们也看到日本的精益思想、阿米巴经营模式等。问题是这个“好”，不是企业自身说的。现今中国企业仍然存在一股浮躁之风，自我吹捧、浮夸现象比比皆是。在新时期，这种风气是会要了命的，企业经营管理不能自欺，更不能拿自欺的东西欺人。

所以，我们现在要强调第三方研究原则。要客观、中立，是非分明，要从个别企业的局限中跳出，深入地发掘具有普遍借鉴意义的思维方法。

当然，我们要无限贴近企业的真实。所以，我们每一项标杆管理研究，都需要深入企业，或者与企业内部人士共同研究。我们欣慰地看到，这样的共识越来越多，在我们推进标杆管理研究的这几年里，越来越多的人加入我们的团

队，想来这也是大家都认识到需要务实推进管理建设，具有管理思想建设的紧迫感而使然。

2. 研究团队

有必要说明的是，你手中的每一本标杆管理图书都是多人协作的成果。这是一个团队要做的事。当然，作者在其中承担了绝大部分工作，也是主导者。但是，在整个研究过程中，我们有高校管理专家、企业一线的高级管理人员、专职的管理研究人员，还有采访、编写人员。正是我们团队中的这些人协调合作，产生了这些成果。

当然，这只是开始。未来很长一段时间里，我们将持续不断地跟踪各行业各类企业的管理创见，也希望更多有研究意愿和能力的人加入这个队伍。

3. 研究方法

关于标杆管理研究，我们大体采用了以下几个方法。对这些研究方法的理解也可以帮助读者朋友们更好地理解本套丛书的内容，并学以致用。

(1) 系统归纳方法。本丛书研究的内容最基本的特征，是将国内已经取得巨大成功的标杆企业的管理实践和一些中小企业的某些代表性的标杆管理方法进行理论框架的系统归纳。因而，您所看到的本套丛书不是零散地讲述一些中国企业的成功故事和创业故事，而是遵循一般性的、普遍性的经营管理规律和要求，将它们的历史实践进行了梳理。我们这样做的目的，是让读者朋友能够在阅读过程中理解源于实践的管理逻辑和管理系统，形成管理实践的基本框架思维。采用系统归纳方法当然便于理解，但也会存在问题，即我们所选取的研究对象、收录的关于标杆管理的事例是有取舍的，而不能要求全面，这一点敬请读者理解。确切地说，我们希望促进读者在阅读的过程中有明确的概念和理论的体系化思考，并有目的地学习。

(2) 调查访谈方法。我们的课题研究获得了相关标杆企业内部管理者以

及标杆企业前核心成员的大力支持，他们提供了个人的直观体验和见解，这是直接调查访谈的部分，已经全面融入本套丛书的内容中。出于个人隐私的原因，他们部分人的姓名未见于本书的任何位置，但他们提供的无碍于各企业商业机密的信息和见解，对这套丛书的完成至关重要。在此之外，我们收集整理了过去十多年里标杆管理以及各标杆企业的各类资讯、文章以及相关的著作，这也是资料调查的一部分。我们相当谨慎地判断了资料中的各项内容，尽最大努力保证客观、公正地讲述标杆管理的真实事例。

(3) 比较分析方法。从学习要求出发，我们当然不能只看一两个标杆企业的经营管理实践案例，也不可能只探讨一两种标杆管理思维。我们认为，在了解标杆管理实践的同时，还应当了解一般企业可能出现的问题、其他企业的优秀实践、管理理论观点这三点。换言之，标杆的实践、一般管理问题、其他企业的实践、管理理论这四者如果能够比照起来，更有利于我们开阔视野。因此，本套丛书依据每一个主题，采用了比较分析方法，其结果是将上述四个方面的内容在必要处进行对标处理。

我们认为，这样的处理方法对大多数管理者都是有益的。这使得本套丛书更像是一套高阶管理普及读本，从中您既可以看到标杆企业处理各类问题的策略和方法，还可以比较形形色色的经营管理理念、方法和策略的优劣。通过比较，可以增进您自身对管理的洞见。

邀请与致谢

作为一项计划，中国企业标杆管理研究的工作将常态化运作。我们计划对中国企业，特别是那些具有经营管理创新做法的企业始终保持关注，并在足够了解、认真评估后，随时把这些企业纳入研究课题。

我们希望，那些有管理创见的企业，能够有开放的心胸，在协调一致的基础上与我们建立研究关系。我们相信这样的理念：当你足够开放而不是封闭的

时候，你拥有的可能更多，这是一个需要总结沉淀、需要碰撞激荡，方能不落
后于人的时代。这也是一种存在哲学！

在这里，我们对参与研究的专家、管理咨询顾问、那些在所研究企业工作
过的人员以及执笔团队给予最诚挚的敬意。

我们衷心地希望，这套丛书能够给那些致力于提升企业经营效益、谋求持
久发展的企业经营者和管理者带来切实的帮助，哪怕只有些许触动，带来点滴
灵感，亦甚欣慰。同时，倘若您发现本套丛书中的不足之处，也请向我们
提出宝贵的意见和建议，我们必当努力修改和完善。谢谢大家！

标杆管理研究组

2016 年 6 月

如何像华为一样，在企业中构建“导向冲锋”的干部管理体系，如何锻造出一大批敢于胜利、善于胜利的干部队伍？如何让干部群体始终保持自我批评与艰苦奋斗精神？这是众多企业在发展过程中必须面对的问题。

从人的层面上来讲，干部管理是企业管理的主干线，它对企业的整个人力资源管理体系，甚至包括企业的整体运行，都有着巨大的整体约束和示范拉动作用。一个企业如果抓不住干部这条线，企业经营就会陷入混乱。在华为全面实施业务改革之初，任正非就有过这样直面地批评：“市场部曾有人反映，外面客户的工作都好做，最难做的是公司内部的工作。”对此，他进一步阐述道：“干部改革是业务流程改革顺利进行的重要保障。如果将不称职的干部继续留在重要岗位，这次改革就可能失败。”

这也是众多企业经营者非常头疼的问题。在一些企业中，一些干部整天唱高调，只做原则性管理，不会集体干活，更不用说艰苦奋斗了。这样的干部，他们对于公司的任务目标，只做甩手掌柜，成了是自己的功劳，砸了是手下的责任。还有一些干部，年纪轻轻就提前进入半退休状态，培养两三个“马仔”，事事都是他们顶着，自己每天悠闲自在，没有半点激情和冲劲。再有一些干部“身在曹营心在汉”“拉山头结派系”“唯上压下”“事不关己高高挂起”，等等。这些问题，大家都司空见惯，但又缺乏一套系统性的解决方案。

干部管理的难处在于“干部群体”本身就是企业的管理者，掌握着一定

的话语权和裁决权。企业如何从经营层面考虑，把干部作为一个特殊群体加以深入研究，建立一套办法来激励和约束他们，使他们进入积极的被管理状态——这对许多企业的经营管理工作来说，仍然是一个真空地带。

在干部管理方面，华为也曾面临过以上的诸多困境。我们知道，当华为发展到一千多人、十几亿规模、进入二次创业时，企业上下面临着从老板权威转向制度化理性的建设过程。制度理性的权威能不能建立起来？一方面，取决于企业能否根据发展需要，制定出科学、规范的管理体系；另一方面，还取决于干部队伍能否担得起责任，以继承企业的治理文化，并最终用以引导全员的艰苦奋斗，这是问题的关键。

好在任正非将干部管理视为企业战略发展的核心工作来建设，并引进中国人民大学、IBM、HAY 等知名学府和国际知名咨询公司帮助系统化解决。在西合璧、融会贯通的基础上，华为发展出了一套极具中国特色的干部管理体系。正如任正非所言：“华为 20 多年来成功的秘诀就是管好干部好钱，同时通过坚持正确的干部选拔、使用、管理与培训机制，使华为的力量生生不息。”

华为为众多企业探明了干部管理的关键：符合什么样的标准可以成为干部？成为干部后需要怎么做？干部如何继续成长和发展？在过去的数年中，华为陆续完善了针对干部群体的选、用、育、留等体系化建设，并且构建了片联组织、干部管理委员会、华为大学等组织，建立了从任用制到选拔制的干部晋升标准，设计了科学的干部绩效评估体系，加强了干部队伍的培养与锻炼，充分保证了干部团队对企业发展的支撑作用，最终形成了一套行之有效的干部管理方法体系。

很多企业在组织扩张或二次创业中企图绕过这个命题，然后去推动企业的成长，最后企业走不下去了，失败了。其中最重要的原因，就是忽略了干部队伍的治理工作，干部队伍撑不起制度规范，无法建立起企业的理性权威。正如华为管理实践所呈现的那样，企业经营者必须意识到，干部管理不是人力资源管理，而是一种经营管理，是一种组织层面的管理，单纯地依赖人力资源部

门，撑不起这样的重任。

企业经营者必须引起重视，在企业治理和转型过程中，必须注重对干部群体的整改和建设。正如任正非所言，干部的整改要真正触及灵魂，要从消除投机的思想层面去整改，自上而下层层做实，最终做到整个干部队伍的培养和选拔工作，有章可依，有法可循。

华为标杆管理研究团队通过细致的整合、分析，在还原华为干部管理实践的基础上，对实施方法和路径进行了全面的梳理，通过从观念导入、组织体制设计、目标责任与结果考验、规范化行权、双重约束与监管、螺旋式晋升通道、梯队人才培养七个方面，系统化、深入浅出地为广大读者再现了华为干部管理的方法体系。

这套干部管理方法，无论是对企业领导者、一般管理者，还是即将走上创业之旅的广大读者，都有着极大的借鉴意义。

谢谢各位参与者，谢谢各位读者朋友。

作者

2016年9月于北京