

(增订典藏版)

关键的少数

任正非说干部培养

邢柏◎著

THE KEY MINORITY

Seize the key minority can lead the critical majority

华为公司干部培养内部教材，
首度公开 >> > >>>

任正非30年管人、用人、育人智慧，
诚意开讲 >> > >>>

(增订典藏版)

关键的少数

任正非说干部培养

邢柏◎著

GUANJIAN DE SHAOSHU
RENZHENGFEI SHUO GANBU PEIYANG

版权所有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

关键的少数 / 邢柏著. -- 长春 : 北方妇女儿童出版社, 2016.8

ISBN 978-7-5385-9981-7

I. ①关… II. ①邢… III. ①企业管理—管理人员—培养—经验—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第128329号

出版人: 刘刚

出版统筹: 师晓晖

策划: 慢半拍·马百岗

责任编辑: 张晓峰

封面设计: 红杉林

开本: 880mm×1230mm 1/32

印张: 10.5

字数: 200千字

印刷: 北京鹏润伟业印刷有限公司

版次: 2016年8月第1版

印次: 2016年8月第1次印刷

出版: 北方妇女儿童出版社

发行: 北方妇女儿童出版社

地址: 长春市人民大街4646号

邮编: 130021

电话: 编辑部: 0431-86037512

发行科: 0431-85640624

定价: 49.00元

关键时候，任正非说了什么？

教父式的企业家是中国企业家中最有魅力的一群人，任正非无疑是其中最有代表性的一位。他被《福布斯》评为最受国际尊重的中国企业家，英国《经济学人》杂志认为他创办的企业是“外国跨国公司的灾难”，美国《时代》周刊评价他具有“惊人的企业家才能”，他被《中国企业家》杂志授予终身成就奖，他是中国所有企业家的光荣与梦想。

“惶者才能生存，偏执才能成功。”这是任正非的名言，意即生存是靠惶惶不安，而成功则要靠偏执。对于任正非来说，二十年来他所孜孜以求的使命，就是回答“如何活下去，寻找我们活下去的理由和活下去的价值”。两万元的创业资金，步履蹒跚、筚路蓝缕。这时任正非说，“我们要塑造艰苦奋斗、吃苦耐劳的灵魂，我们要做烧不死的火鸟，要成为凤凰！”

华为开始艰难的发展，四处碰壁、人心涣散。这时他说，“我们一定能渡过难关，我们要做燎原的星火，华为一定能三分天下！”企业战绩辉煌，有人骄傲自满，艰苦奋斗的精神渐渐消失。这时他说，“我天天思考失败，我们决不能沾沾自喜，不居安思危就必死无疑！”华为步入正轨，管理制度却渐渐跟

不上技术的进步。这时他说，“不改进管理，企业就将死亡，要将生命注入永恒的管理优化中！”

在华为发展的每一个横、纵坐标点上，每一个关键的、迷茫的时间节点上，任正非总是及时地站出来，以其卓越的企业家智慧为华为指明方向，带领华为人奋勇前进。因此，华为才取得了今天这样激动人心的、跨越式的传奇发展。

每一个时代，都会涌现出一大批英雄人物，任正非可以说是我们这个时代的英雄。在企业界，像任正非这样尤其是像他这样沉稳睿智、大气磅礴、具有系统思维、创新眼光的企业家太少了。毫不夸张地说，任正非已经成为中国企业界的一座丰碑，值得我们仔细研究、深入领会，值得我们细心借鉴和揣摩。我们每个人，不论现在正在从事哪一种行业，都应该在这样的学习中不断提高自我、突破自我，培养自己的各种专业素质与企业家精神。任正非的智慧和精神不论在当代还是以后，都值得我们学习。

任正非并非天生就是卓越的企业家和领导者，他也是经过了披荆斩棘、披星戴月的奋斗，历尽艰难困苦，才成就辉煌。我们可以坦诚地讲，在企业管理与经营方面，我们的确需要以任正非为楷模，以他为方向、为导师，我们由衷相信，中国企业的未来，是靠华为这样的企业推动的。

我们的时代需要越来越多的任正非，你会是下一个吗？

PART 1

干部选拔

猛将必发于卒伍 / 002

不论学历高低，所有人都在同一个起跑线上 / 009

循序渐进式选拔，允许破格晋升 / 012

让最有责任心的人担任最重要的职务 / 015

留下老实的“傻瓜” / 018

用“胸怀大志，一贫如洗”的人激活组织 / 022

同等条件下，优先提拔女干部 / 026

不要唯才是举，防止片面“任人唯贤” / 030

“四象限”管理 / 034

PART 2

干部考核

关键时刻是考验干部的试金石 / 040

评价干部要不断推进任职资格 / 044

360度调查 / 048

耐得寂寞，受得委屈，懂得灰色 / 051

宁要有缺陷的战士，不要完美的苍蝇 / 055

淘汰懒汉、公关者与“茶壶饺子” / 059

警惕末位淘汰造成的“劣胜优汰” / 064

PART 3

干部培养

- 华为大学：下课免费自学，上课有偿辅导 / 070
- 开放，暴露，学习，实践 / 073
- 干部循环流动：让喜马拉雅的水汇入亚马逊河 / 077
- 开阔视野：用一杯咖啡吸引宇宙能量 / 082
- 倡导荷花效应，让造势的干部去做实 / 086
- 培养专家要施行“低重心战略” / 092
- 源于一线，奔赴一线 / 095
- 抓主要矛盾，培养干部的“方向感” / 099
- 让有少将能力的人去当连长 / 103
- 先学做事，再学做人 / 106
- 让属下成为英雄，让自己成为领袖 / 110
- 不断自我否定，不断稳步前进 / 115

PART 4

以奋斗者为本

- 以“群体奋斗、团结合作”为宗旨 / 122
- 艰苦奋斗才能追上“特斯拉” / 125
- 创造宽松的奋斗环境 / 131
- 训练一批敏锐、坚忍、团结的狼 / 134
- 为奋斗者做阶梯，帮下属成长 / 140
- 承认劳动，不认劳苦 / 144
- 清除造假的奋斗行为 / 148
- 胜则举杯相庆，败则拼死相救 / 151

淡化英雄色彩是职业化的必然道路 / 154

PART 5

实行“能力主义”薪资制度

向优秀员工倾斜，给火车头加满油 / 158

小改进大奖励，大建议只鼓励 / 162

改“授予制”为“获取分享制” / 167

提高人均效益 / 171

降低长期回报，增加短期回报 / 176

奖金改革：拉大差距，划清层级 / 181

当期贡献要立即给奖 / 185

防止高工资、高福利对企业的威胁 / 189

PART 6

打破繁琐的人力资源考核

按目标考核，向目标倾斜 / 194

各部门不能孤立地建立 KPI 指标 / 198

分层细考：避免“形左实右”的胡乱考核 / 201

执行“好绩效有好回报”的结果导向 / 205

以进步的速度来评定，而不是以进步的绝对值来评定 / 209

“正向考绩”与“逆向考事”相结合 / 212

PART 7

腐败是毒药：“拍苍蝇，打老虎”

杜绝腐败：不敢腐、不想腐、不能腐 / 218

改“突击反腐”为“例行反腐” / 222

堡垒决不能从内部攻破 / 227

防止中高层的“塌方式腐败” / 231

监管不力要“连带” / 236

PART 8

三权分立，分权制衡

永远不让家人接班 / 242

三权分立，分权制衡 / 247

行政管理与业务流程管理适当分离 / 251

开放吸收，妥协共存，灰度评估 / 255

在“凝聚”与“耗散”间实现均衡 / 260

通过“班长的战争”实现“精兵简政” / 264

前端个性化，后端标准化 / 268

附 录

华为公司宏观管理的指导原则（摘录） / 274

华为公司干部任职资格管理制度（暂行规定） / 296

华为公司干部后备队管理办法（暂行） / 312

华为公司干部后备队选拔标准 V1.0（暂行） / 321

关键的少数：
任正非说干部培养

PART 1

干部选拔

猛将必发于卒伍

■ 用任命方式组建的队伍犹如散沙，没有作战能力。

到底是先建组织，还是先上战场，我主张先上战场。我已经对企业业务的组织建设批评过了，忙着建组织，忙着封官，没任命你先上战场打啊，打下来不就当连长了吗？你们要以这个方式来考核和选拔干部。官怎么出来的？打出来的。你战功卓著，当了军长，然后跟着你的人当了团长，这个宝塔结构的体系是稳固的。而我们用任命的方法建组织，全世界撒了一大

批官，实际上是一盘散沙，根本没有作战能力……

集中到目标市场上去作战。打成功了以后，最厉害的几个走了，都升官了，留下一个守住这个阵地，我们的老虎就出去了。东打西打，二十几岁就应该打到军长，有什么不可以？你不要相信这个邪，就是往上冲，最终会有人承认你的，你没有冲，我就撤掉你。华为公司也是在作战中组建起来的，我们的干部是他们自己打上来的，不是选拔上来的。所以在组织建设这个问题上，我同意徐直军的观点，就是在主战场、主项目上，集中了所有优秀骨干力量，打成功了，总结，分流，体系就组建起来了。不用作战的方式组建队伍，用任命的方式组建队伍，是没有用的。

——摘自：任正非在苏州企业业务战略务虚会上的讲话及主要讨论发言，2012

什么样的标准算得上任正非心目中能上战场的优秀人才呢？战国时期著名思想家韩非子说过：“故明主之吏，宰相必起于州部，猛将必发于卒伍。”这些人都来自基层，自然比上层人员更精通战场的形势，更能体会百姓的疾苦，这些人制定出来的方针政策自然更容易生效。所以，华为的干部也要从基层选拔，从成功的实践中选拔。

在选干部这件事情上，任正非表现得非常慎重。干部选对

了，就能起到四两拨千斤的作用，以一己之力，呼唤千军万马向前奋进，为公司抢得大量“粮食”；没选对，既是公司时间与金钱成本的极大浪费，也给公司员工战斗士气的培养和正派作风的形成带来极为不利的影响。选拔机制不健全，好干部就选不出来。任正非强调：“坚持正确的干部选拔、使用、管理与培训机制，使我们的力量生生不息。坚持正确的干部管理与制衡机制，使我们的事业长盛不衰。”

第二，选拔干部要注重人的大节，敢于奋斗、愿意吃苦的人先上，那些小富即安的永远都不要上。“公司有些人目光短浅，好不容易赚两个钱后就要移民加拿大，他没有志向，为什么要选他做干部？叫苦连天的干部也不要，美国情报委员会文件一出，少数人叫苦连天，说他的项目受影响，这么快影响了？怎么可能？这种贪生怕死、没用的胆小鬼，为什么要用他？”

第三，当干部的人必须要有“实事求是”的精神，唯唯诺诺、明哲保身的人一定要从干部队伍中清除出去。任正非建议：“我们也要从各级党组织中选拔一些敢于坚持原则、善于坚持原则的员工，在行使弹劾，否决中，有成功经验的员工，通过后备队的培养、筛选，走上各级管理岗位。”干部在公司范围内起着一种导向作用，是企业文化导向的旗帜。因此，干部要坚持实事求是的工作作风，敢于讲真话，不捂盖子，报喜更报忧，公平对待下属与周边合作，敢于批评公司及上级的不是。

“不敢承担责任、观察上级态度，是不成熟的表现。那种工作方法粗暴，是缺少能力的表现。我们在新一年中要逐步减少这类干部。”

优秀的干部前期靠选，后期靠养。华为坚持使用权与管理权相分离的干部管理制度，以保证建议权与建议否决权、评议权与审核权、否决权与弹劾权三权分立的制衡制度得以实施，其中否定、弹劾并不是目的，而是威慑，使干部既可以自由地工作，又不会脱离制度的轨道，让干部养成“严格要求自己，聚焦本职工作”的习惯。在实际监管方面，任正非也提到要注意把握“度”的问题：“我们担负监管任务的干部，不可太激进，凡事打个七折，也不要做矫枉过正的事情，以免留下后遗症，这样才能保持队伍的健康稳定。”

■ 要大胆使用干部，不行再让他下来。

我们公司已经有能上能下的制度了，二十多岁当干部、当军长在我们公司也是有可能的。干部上去了，不行，就下来嘛。下来了工资股票也降下来不就完了嘛。所以我们还是要大胆地使用干部，我们使用干部太谨慎了。

——摘自：任正非与华为大学教育学院座谈会纪要，2012

■ 提拔干部必须拥有基层经验。

我们一定要坚定不移地加强干部管理，提拔干部必须拥有基层业务经验。一切没有基层成功经验的，一律不得提拔和任命。财经干部要加强与海外一线的沟通，加强一线实践经验的积累。没有一线经验的人不能做直接主管，没有一线基层实践经验的干部冻结调薪和饱和配股，要补基层实践课。以后，三年之内没有半年基层经验也算没有一线经验。不能让不懂战争的人坐在机关里指挥战争。要号召所有管理骨干到前线去，去解决问题。

——摘自：《打造一支品德过硬、敢于承担责任、敢于和善于坚持原则的职业化财经队伍》，2006

江山代有才人出，要一代代去巩固。每个干部都在岗位上稳定发展，这是不现实的，所以公司需要建立一个新陈代谢的机制来保证企业的生命力。老干部离任，新干部上岗，这就是干部新陈代谢过程所表现出来的直观现象。华为公司也强调：

“我们要加快新干部的选拔，要给新人机会。新干部的提拔是公司的一项战略政策。公司在发展的过程中到处都缺干部，干部培养不起来，那我们就可能守不住阵地，可能要败退。”因此，我们这一节主要谈谈新干部的选拔问题。

干部选拔的最高标准是实践，骨干是必须上前线的。任正

非指出，从选拔基层干部开始，就一定要选择有成功实践经验的人。“当今世界上，有文化的人不一定能成为将军，否则这么多名牌军校的老师，应该都是司令。当然别人也不一定成了教授。因此，知识要在实践中成熟为经验与能力。因此，我强调文化素质较高的员工，应到一线去，到艰苦的工作中去取得成功。同时，你能团结的团队越大，你也会越成功。今后在干部任命评价程序里，要将具备基层成功实践作为提名的必要条件。”此外，还要根据干部对成功实践的总结，来判定其成功实践的延长线，看这名干部能否在明天的战斗中取得成功。在此选拔的基础上，再听干部对明天的认识，进行第二次认证。因此，干部要身先士卒，到海外一线去锻炼。这刚好与华为公司精简机构，去前线战斗的工作方针相一致。对于“寄予重望”的干部，必须到海外去锻炼，要长期身先士卒待在国外，完成全项目的工作。

任正非认为：要坚持从有成功经验的人中选拔、培养，反对纸上空谈。哪怕有些成功经验是很小的，但只要是成功的，就表明这些管理者已不仅仅是拥有知识，而是知识已经转换为能力，形成了一套适用的方法。这些人也往往具备自我批判精神，只要经过培养，就容易吸收公司的管理方法，那么他们的进步就会更大一些，贡献也会再大一分。

干部要有实践经验是对所有干部的要求，不是仅对新员工

的要求，在这个问题上要一碗水端平。对于缺乏基层实践经验的现有干部，要及时补上这一课，尽快派到一线去接受实践检验。没有基层实践经验的干部，自己要定方案怎么去补课。从上到下，都要查自己有无实战经验。机关干部必须要由具有实战经验的人来做，必须能够理解前方是怎么运作的。

最终，要确保派往前线员工的利益不受侵害。前方直面战场，出现的很多问题都是难以预料的，这本身对于上前线的人而言就是一种能力的考验，要对他们给予足够的重视，把发展机会更多地向他们倾斜，因此要反对单纯用技能测试的方法来考核前线干部的工作能力。对于这其中的差异，任正非指出：

“机关干部天天受培训，当然技能会好，而天天在沙漠里打仗的干部肯定技能不会好。如何考核、选拔、培养干部，这是一个干部路线问题。”