

HUAWEI

华为管理之光系列

华为人力资源管理 (活用版)

王京刚◎著

北大纵横创始人王璞强力推荐

探索华为人力资源管理成功之道
洞悉企业人效高速增长逻辑

SPIRIT

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

华为管理之光系列

华为人力资源管理 (活用版)

王京刚◎著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

华为人力资源管理：活用版 / 王京刚著. —北京：
中国铁道出版社，2017.5
(华为管理之光系列)
ISBN 978-7-113-22750-0

I. ①华… II. ①王… III. ①通信企业—企业管理—
人力资源管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 005829 号

书 名：华为人力资源管理（活用版）
作 者：王京刚 著

策 划：王 佩
责任编辑：杨新阳
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056

封面设计：MX DESIGN
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街8号 邮政编码：100054）
印 刷：三河市华业印务有限公司
版 次：2017年5月第1版 2017年5月第1次印刷
开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：21.25 字数：212千
书 号：ISBN 978-7-113-22750-0
定 价：55.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：(010) 51873174
打击盗版举报电话：(010) 51873659

自序

我没有神秘面纱，只有满脸皱纹。而华为之后以能做一点小小的事情，除了比别人少喝咖啡，多干点活，也没有什么特别的长处。

——任正非

静水深流，在低调中蕴涵着一种大匠心，让中国企业有了更多的民族尊严。

向死而生，跨越冬天的孤独，一如最后的精神贵族独守初心，不动如山岳。

——我眼中的华为

华为不愿被审视，不屑被争论。任正非更像一棵白杨树，满脸皱纹的背后，有着极强的生命力，在风吹雨打中折射出今天我们的民族企业所不可缺的质朴、坚强，以及力求上进的精神。

做企业需要建立一个时空观，过去成功的经验，在顶点时一定会出现转折。从任正非这么多年的讲话和实践中能感觉到，任正非“经营观”的源头来自于自己对时局的掌握，对当下的总结，对未来与众不同的判断。只有培养自己的察觉力，才能比别人更早、更快、更清晰地看到未来可能展现出来的状态。华为的成功，更像是在一个商海沉浮的环境里，一个孤独的精神贵族独守初心，深淘滩，低作堰，不动如山岳。而这个时代的变化，恰恰说明了华为经营哲学的成功：以客户为中心，以奋斗者为本，持续地艰苦奋斗。

汤姆·彼得斯在《追求卓越》一书中写道：成功的企业各具特色，但其成功经验却都浅显平常，人人皆知，没有什么“新式武器”。他认为企业的所有活动都要围着市场和顾客转，而且要把顾客当成有血有肉的人，热爱顾客，满足顾客越来越特色化的特定需求，对顾客偏好的变化迅速做出反应。汤姆·彼

得斯“顾客至上”的观点也是华为“以客户为中心，以奋斗者为本，持续地艰苦奋斗”的一种体现——通过客户导向耗散把握外部变化，同时通过人才竞争力和组织竞争力锁定沉淀耗散结构价值，打通“顾客”和“员工”中间的平衡点。只有这样，企业才能够持续地为顾客创造价值。德国哲学家康德曾说：“人是目的，而不是工具。健康的文化应该彰显人性，发挥人性的光辉，将员工和顾客的价值紧密结合起来，实现双赢。”

“以客户为中心”，宣扬的是一种责任，更是一种自信。“我们公司经营目标不能追求利润最大化，我们所有薪酬、经营的指导方针不能追求利润最大化。利润最大化实际上就是榨干未来，伤害了战略地位。”（任正非在2010年4月EMT办公例会上的讲话）“以客户为中心”，保证了华为能够超越单纯的利益追求，避免了公司蜕化为“以个人为中心”的利益集团，从而永远保持对客户的敬畏。任正非在2016年市场年中会议上的讲话中再次提到：我们为什么一再强调要聚焦主航道呢？就是因为自信我们对未来的大机会、机会窗的假设是正确的，我们不会贪图小利和眼前利益而迷失了方向，丢掉了大机会。这些话除却自信，这更体现了持续服务客户的一种担当和责任。

“以奋斗者为本”，强调组织的进攻性（狼）与管理性（狈），坚持人力资本的增值大于财务资本的增值。华为通过科学的机制化解组织内部熵的不确定性；通过人才增加组织的生命力，即思想活跃熵。一方面，要张扬奋斗精神，就不能让奋斗者吃亏，不能让奋斗者流汗还流泪。雷锋精神必须弘扬，但雷锋精神不是机制，让雷锋不吃亏的机制才充满活力。另一方面，强调“君子和而不同”，任正非的领导哲学里有很重要的一个观点是“允许异见，就是战略储备”。华为已入“战略无人区”，没有对手，就自己制造一个对手。华为独特的蓝军体系存在于组织的任何领域、任何流程，任何时间空间，通过对抗倒逼组织能力升级。华为用“灰度哲学”广泛吸纳天下英才，真正做到了“百花齐放、百家争鸣”，让所有人的聪明才智真正发挥出来。

“持续地艰苦奋斗”，是一种自律，更是一种修炼。“路漫漫其修远兮”，

这是对人性自私、贪婪和安逸的抑制。对企业家而言，不仅是建立人格的过程，而且更是建立秩序的过程。任正非提到考察日本过程中的感慨在2001年写作的《北国之春》中提及，数百次听过《北国之春》，每一次都热泪盈眶，都为其朴实无华的歌词所震撼。“什么叫作成功？是像日本企业那样，经九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。华为没有成功，只是在成长。”时隔十年，他又在2011年《一江春水向东流》的文章中所言：“死亡是会到来的，这是历史规律，我们的责任是应不断延长我们的生命。”这种“向死而生”的经营意识，持续地保持自我反思，本身就是“艰苦奋斗”的体现，只要一个组织持续地保持开放且保持自我批判精神和能力，任何自身所不具备的精神、思想、思维和基因，都能够在较短的时间以较小的代价移植并内化到组织内部。任正非通过使命文化驱动组织内外部双向连接并赋能。

吉姆·科林斯在《基业长青》一书中指出：“企业的产品会过时，市场会变化，新技术会出现，管理时尚来了又去，但一个伟大公司的核心理念却会经久不衰，它是公司创新灵感的源泉。”在互联网时代，技术更新的速度前所未有的，企业很难通过技术的领先保持持续的竞争优势，唯有健康型的文化，才是企业核心竞争力不懈的源泉，也唯有文化才能生生不息。

纵观华为的成长，是在自我批判中进步，在“摸着石头过河”中探索，在自我改进中成长，在“顶层设计”中卓越。基于客户的制度性设计和群体的自我批判，保证了华为的管理哲学、核心价值观和企业文化的不断传承，使华人能够执着地坚守心中的“上甘岭”，淡定地守护内心的精神家园！任正非一手创建的华为，无论从价值体系上还是从经营模式上都贯穿着他本人的个性特征。其思想、理念、经营哲学存在于华为的文化、制度、产品，以及每一次变革中，每一个环节都体现着任正非深邃而又开放的经营哲学与人力资本开发观念。

任正非认为，企业如果“觉得自己没有后续人才，其实是人才储备体系出了问题”；对于人员长期激励，任正非将饱和配股视作长期激励，并且可以“无

限期”；对于优秀企业文化的建立和贯彻，任正非强调“物质资源终会枯竭，唯有文化才能生生不息”，并将“团结协作、集体奋斗”作为华为企业文化之魂。事实上，这正是华为经营哲学和人力资源体系最成功的三个方面。

相对于华为的实践，本书在理论体系、格局视野等方面尚有很多欠缺。有些篇章只不过是对于华为内部故事的记录和片断式的思考，涉及华为成长与发展的各个阶段，笔者试图从不同角度呈现华为成长的沧桑感和华为人的苦难辉煌，其中必有谬误与不妥之处。写作本书，历时两年，原本想探寻华为人力资源的成功基因，却发现华为人力资源的成功只是回归商业的本质，在商言商，回归常识——以奋斗者为本。本书揭示了华为在 HR 组织、人力资源规划、人才招聘、培训体系、新员工培训、干部培养与选拔、绩效管理、薪酬管理、激励机制、员工关系管理、企业文化等方面的理念和具体措施，倾力为读者还原出华为人力资源管理的逻辑。书中每一节都设置了四个板块，包括华为人才观、华为人力资源管理实践、华为人力资源管理实战案例，以及相关内容的延伸阅读。旨在体现华为人力资源管理理论和实践的结合，以及卓越企业人力资源管理的共性。如果这些思考能够对中国的企业和管理者带来启发，或者带来思考的线索，就足够了。

向华为致敬！向“以客户为中心，以奋斗者为本，持续地艰苦奋斗”的精神敬礼！

感谢华为，感谢任正非先生对我的开放、宽容；感谢华为人，用自己的实践为中国企业管理者提供如此鲜活的案例；感谢黄卫伟教授，感谢吴晓波先生，正是因为他们之前的写作，给了我灵感的借鉴，真诚地感谢！

是为序。

王京刚

2017年1月

1 CHAPTER

华为组织基础——独特的 HR 组织

华为的 HR 组织基础十分独特，其中有 3 个关键词：人力资源委员会、行政与业务关系分离、懂业务的 HR。人力资源委员会是决策和评价的机构，让每一个人都可以发出声音，通过集体决议来贯彻公正、公平的理念。行政与业务关系分离的管理模式，令各级部门 HR 们能够更好地融入人力资源总部中，从而加强了他们的归属感。懂业务的 HR 强调人力资源管理者必须“沉”到战略决策过程中去，做好“选育用留”工作。

第一节 人力资源委员会 \ 2

1. 让每一个人都可以发出声音 \ 2
2. 减人，增效，涨工资 \ 3
3. 实战案例：任正非培养轮值 CEO \ 4
4. 延伸阅读：华为铁三角模式 \ 6

第二节 行政与业务关系分离 \ 14

1. 让各部门 HR 都有归属感 \ 14
2. 将 HRBP 人员设到一线 \ 15
3. 实战案例：HR 要做绿灯，也要做红灯 \ 16
4. 延伸阅读：“蓝血十杰”的数字化管理 \ 17

第三节 懂业务的 HR \ 19

1. HR 必须“沉”到战略决策过程中去 \ 19
2. 选，找最合适的人；育，训战结合；用，激励员工；留，轮岗制 \ 20
3. 实战案例：华为首席人力资源官（HRD）孙亚芳的智慧 \ 23
4. 延伸阅读：“万能”的企业 HR \ 24

2 CHAPTER

华为人力资源规划——一群平凡的人组合起来 干一件不平凡的事

华为的可持续成长，从根本上靠的是组织建设和文化建设。因此，人力资源管理的基本目的，是建立一支宏大的高素质、高境界和高度团结的队伍，以及创造一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的机制，为公司的快速成长和高效率运作提供保障。华为人力资源管理的基本准则是公正、公平和公开的。为此，华为大力促进人力资本的不断增值，优化人才数量和质量结构，认真规划员工职业生涯发展通道。

第一节 人力资本是华为持续成长和发展的源泉 \ 27

1. 人力资本增值优于财务资本增值 \ 27
2. 华为的战略导向、利益分享、内部“组织化”、知识型员工的管理的奥秘 \ 28
3. 实战案例：华为人力资本增值的实践 \ 31
4. 延伸阅读：如何衡量人力资本价值 \ 32

第二节 华为人才数量和质量的管理 \ 35

1. 改良金字塔管理，用人才管理奠定胜利的基础 \ 35
2. 建立内部劳动力市场，引入竞争和选择机制 \ 37
3. 实战案例：用工匠精神，一生专注做一事 \ 39
4. 延伸阅读：企业如何推行创新型人才培养精益管理 \ 45

第三节 华为员工职业生涯规划 \ 48

1. 企业要扩张就是要发展一批“狼” \ 49
2. 一般员工能进能出，管理人员能上能下 \ 51
3. 实战案例：一个华为老员工的职业规划 \ 51
4. 延伸阅读：技术骨干如何才能有效转型为优秀管理者 \ 56

3

CHAPTER

华为人才招聘——“挑选最合适的人”

《诗经·大雅·文王》中有周文王善于求贤的记载：“思皇多士，生此王国。王国克生，维周之桢。济济多士，文王以宁。”周文王尊贤礼士，身边贤才济济，在位50年，国势强盛。汉高祖刘邦的《大风歌》也可谓求贤若渴：“大风起兮云飞扬，威加海内兮归故乡，安得猛士兮守四方。”同样反映了刘邦渴望“猛士”的求贤之愿。

在华为看来，最优秀的人才不一定是最好的员工。而合适的才能成为最好的。所谓“合适”主要从“软”和“硬”两个角度去衡量，“软”是指要认同华为的企业文化，主要从应聘者的个人态度、个性、喜好、兴趣等方面来考察；“硬”是指要满足岗位要求，主要从应聘者的学历、年龄、技能等来考察。

第一节 华为招聘原则与社会招聘流程 \ 60

1. 力求实现招聘效益的最大化 \ 60
2. 华为社招流程——从一到五多次面试 \ 63
3. 实战案例：华为人力资本增值的原则 \ 64
4. 延伸阅读：腾讯、Facebook 等企业如何提高招聘命中率 \ 67

第二节 华为校园招聘理念及招聘流程 \ 75

1. 校园招聘强调双向选择原则 \ 75
2. 华为校招流程——准备、实施、接收与跟踪 \ 77
3. 实战案例：华为与院校一起共同建设 ICT 学科 \ 79
4. 延伸阅读：丰田的人才招聘 \ 81

4

CHAPTER

华为培训体系——企业与人才发展的助推器

《华为基本法》中说：“我们将持续的人力资源开发作为实现人力资源增值目标的重要条件。实行在职培训与脱产培训相结合，自我开发与教育开发相结合的开发形式。”为达到这样的目标和规范，华为建立了完善的员工培训体系，为员工创造了丰富的学习机会和良好的知识共享氛围。

第一节 华为培训体系 \ 85

1. 任正非：人才不能缺，人才不能少，人才不能
不挣 \ 85
2. 入职前培训，训战结合，轮岗制，全员导师制 \ 86
3. 实战案例：华为全球性的培训中心网络 \ 89
4. 延伸阅读：培训和学习是企业的主要源动力 \ 91

第二节 华为企业大学 \ 93

1. 任正非：华为企业大学要成为将军的摇篮 \ 93
2. 面对面学习，网络化学习，日常学习 \ 95
3. 实战案例：华为企业大学运作模式 \ 96
4. 延伸阅读：成长型企业大学 \ 97

5

CHAPTER

华为新员工培训——让新员工快速融入“狼群”

任正非在他新修订的《致新员工书》中讲述了他对华为新员工的忠告，他表示，华为的文化是开放的、包容的，不断吸纳世界上好的优良文化和管理的，并告诫新员工，没有责任心，缺乏自我批判精神，不善于合作，不能群体奋斗的人，等于丧失了在华进步的机会，那样您就会空耗了宝贵的光阴。

第一节 华为新员工培训系统 \ 101

1. 任正非致新员工：您想做专家吗？一律从基层
做起 \ 101
2. 开发流程培训、编程基础培训、业务知识培训、
转正答辩考核 \ 102
3. 实战案例：华为人力部谈华为新员工成长史 \ 105
4. 延伸阅读：空降兵融入企业的四个阶段 \ 109

第二节 华为新员工培训方法 \ 110

1. 任正非给新员工的忠告：求助没什么不光彩 \ 111

2. 入职前的引导培训, 入职时的集中培训, 入职后的实践培训 \ 111
3. 实战案例: 华为新员工入职半年的培训安排 \ 112
4. 延伸阅读: 用灰度理论统一员工哲学观 \ 116

6

CHAPTER

华为干部培养与选拔——“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”

华为认为，组织的扩张能否抓住机遇和能够扩张到什么程度，取决于公司的干部队伍素质和管理控制能力。华为强调让最有责任心的明白人担负重要的责任。华为在干部选拔过程中有一句话叫作“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”，就是说华为的干部一定要从基层一线来，没有基层一线成功实践经验的人员是不能被选拔成为干部的。

第一节 华为干部的培养路径 \ 119

1. 在实践中培养和选拔干部 \ 119
2. 基层历练，训战结合，理论收敛 \ 123
3. 实战案例：揭秘华为魔鬼训练营的中高管培养 \ 129
4. 延伸阅读：打通企业员工晋升通道 \ 131

第二节 华为干部队伍是这样建立起来的 \ 135

1. 任正非：华为干部不是终身制，我也可能会被淘汰 \ 136
2. 建议权、评议权和否决权三权分立 \ 140
3. 实战案例：任正非《力出一孔，利出一孔》 \ 141
4. 延伸阅读：为有德有才者让路 \ 143

7

CHAPTER

华为绩效管理——“让火车头加满油”

《韩非子·八说》：“计功而行赏，程能而授事。”意思是说，按功劳的大小给予奖赏，按才能的大小授予职务。

华为的高绩效文化的导向一直是华为发展的发动机。华为的绩效考核是由各级行政管理团队集体评议的，在分配上也坚定不移地向高绩效倾斜，拉开差距，即所谓“让火车头加满油”。为此，他们的做法是：注重绩效管理；以客户为中心；打造绩效考核文化。

第一节 华为的绩效管理之道 \ 146

1. 将指标量化为具体步骤 \ 146
2. 3W 绩效管理，将公司的目标使命化 \ 147
3. 实战案例：人力资源部孙某的绩效考核 \ 151
4. 延伸阅读：学会用“流程穿越”来改善工作 \ 153

第二节 以客户满意为绩效导向 \ 155

1. 以客户为中心 \ 155
2. 平衡记分卡 \ 157
3. 实战案例：将公司与客户绑成生命共同体 \ 159
4. 延伸阅读：用户体验也是生产力 \ 162

第三节 华为绩效考核文化 \ 165

1. 华为的文化不是弘扬出来的，而是考核出来的 \ 165
2. 华为与众不同的绩效考核体系 \ 166
3. 实战案例：华为绩效考核实战——指标“可衡量” \ 167
4. 延伸阅读：阿里巴巴的考核 \ 169

8

CHAPTER

华为薪酬管理——“高工资是第一推动力”

华为薪酬管理集中体现了华为的价值分配原则与形式。效率优先，兼顾公平，可持续发展，是华为价值分配的基本原则。华为可分配的价值，主要为组织权力和经济利益，其分配形式是机会、职权、工资、奖金、安全退休金、医疗保障、股权、红利，以及其他人事待遇等，实行按劳分配与按资分配相结合的分配方式。

第一节 华为薪酬管理思想与薪酬构成 \ 180

1. 以贡献为准绳、向奋斗者倾斜 \ 180
2. 华为薪酬构成：外在激励和内在激励 \ 181
3. 实战案例：徐家骏的10年华为之路 \ 183
4. 延伸阅读：薪酬发展的四阶段与设计重点 \ 187

第二节 华为的职位与薪酬管理 \ 190

1. 任正非：华为员工要接受收入差距 \ 191
2. 以岗定级，以级定薪，人岗匹配，易岗易薪 \ 192
3. 实战案例：华为薪酬设置下的员工收入 \ 194
4. 延伸阅读：利益分配模式的典范——合伙人体系 \ 196

9

CHAPTER

华为激励机制——“重赏之下必有勇夫”

激励，是一种有效的领导方法，能直接影响员工的价值取向和工作观念，激发员工创造财富和献身事业的热情。无疑，华为在这方面做得就比较成功。通过对华为人才激励制度及激励机制的分析与华为对研发人员的激励策略，可以看到华为的妙招。

第一节 华为人才激励制度及激励机制 \ 206

1. 公平竞争，不唯学历，注重实际才干 \ 206
2. 股票激励，股权激励，自愿降薪，饱和配股 \ 208

3. 实战案例：胡红卫诠释华为不唯经验，注重潜力 \ 211

4. 延伸阅读：企业股权激励设计 \ 212

第二节 华为对研发人员的激励策略 \ 217

1. 任正非：“进了华为，就是进了坟墓” \ 217

2. 瞄准研发人员生涯不同阶段进行激励 \ 218

3. 实战案例：任正非激发研发人员 \ 222

4. 延伸阅读：企业研发人才培养措施与效果 \ 224

10

CHAPTER

华为员工关系管理——“一块饼大家分，要活大家一起活”

员工关系取决于不同的社会环境及管理者对员工的基本看法。建立良好的员工关系，可以培养组织成员的认同感和归属感，形成向心力和凝聚力。华为的成功取决因素之一也是他们的员工关系，公司的各项制度如劳动关系管理、任职资格的体系建设等，都引导着员工对企业产生共鸣和忠诚。

第一节 华为员工关系管理 \ 234

1. “狼狈为奸”的关系 \ 234

2. 站在员工的角度想问题 \ 235

3. 实战案例：“肯给”——养出最拼团队 \ 237

4. 延伸阅读：切莫自扫门前雪 \ 238

第二节 华为劳动关系管理 \ 239

1. 华为的“奋斗者”协议 \ 240

2. 华为员工辞职、辞退的管理实践 \ 241

3. 实战案例：华为“大换血” \ 244

4. 延伸阅读：谷歌如何处理离职员工——爱他，就让他走 \ 244

第三节 华为任职资格管理 \ 246

1. 不要做一个完人 \ 246
2. 管好员工大脑, 看好员工手脚 \ 247
3. 实战案例: 豆世红先生的工作经历 \ 251
4. 延伸阅读: 企业需要的是人才拼图而非完人 \ 252

11 CHAPTER

华为“狼性”文化——“胜则举杯相庆，败则拼死相救”

“胜则举杯相庆，败则拼死相救”是华为“狼性”文化的体现。在华为的发展历程中，任正非对危机特别警觉，在管理理念中也略带“血腥”，他认为做企业就是要发展一批狼。因为狼有让自己活下去的三大特性：一是敏锐的嗅觉；二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；三是群体奋斗。正是这些凶悍的企业文化，使华为成为连跨国巨头都寝食难安的一匹“土狼”。

第一节 华为企业文化的内涵 \ 255

1. 团结协作、集体奋斗 \ 255
2. “狼文化”——敏锐的嗅觉，群体的奋斗 \ 259
3. 实战案例：“无为而治”与《华为基本法》 \ 261
4. 延伸阅读：企业需要“铁血精神” \ 265

第二节 华为企业文化对员工的引导 \ 268

1. 物质资源终会枯竭，唯有文化才能生生不息 \ 269
2. 理解，接受，践行 \ 274
3. 实战案例：任正非给员工讲故事 \ 281
4. 延伸阅读：稻盛和夫用经营哲学拯救日航——为组织注入经营的真谛 \ 292

第三节 “垫子文化”下的艰苦奋斗 \ 295

1. 任正非：“垫子文化”应该坚持和传承 \ 295
2. 艰苦奋斗背后的内部沟通机制 \ 296
3. 实战案例：为员工撑起艰苦奋斗的“保护伞” \ 313
4. 延伸阅读：拯救自己的英雄！17万华为人都在看的战争 \ 315

后 记 \ 321

参考文献 \ 322