

中国HRD俱乐部推荐!

一次HR的完美蜕变
一场管理技巧的思维碰撞
一段职场进阶的完美旅途



自我修炼

人力资源管理者的

HR

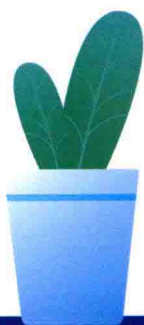
精英进阶之道

杨长清

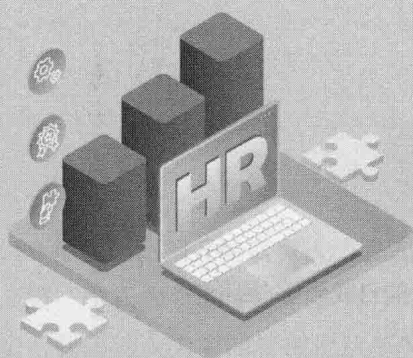
著

思维导图 / 去梯言 / 拿实例 / 给工具

知己知彼的业务领先模型 招之即来的九则招人招术
训战结合的八项培训技巧 员工管理的八个常敲警钟
薪酬管理避开的七大雷区 华为绩效PBC十二道工序



中国铁道出版社有限公司
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE CO., LTD.



HR

精英进阶之道

人力资源管理者的自我修炼

杨长清——著

内 容 简 介

知识是有益的，而经验是无价的，本书传播的不只是知识，更多的是经验。本书呈现的那些一个个让你或许受启发，或许受教益的实战经验，有自己亲历的，也有好友们说来的。

作为一本实操类的书，本书适合于不同层级的人力资源从业者阅读，也适用于高职院校人力资源管理或工商管理专业的本科生、研究生教材，对于从事人力资源工作的职场新人来说，本书亦提供了诸多快速成长的方法与途径。

图书在版编目（CIP）数据

HR精英进阶之道：人力资源管理者的自我修炼/杨长清
著. —北京：中国铁道出版社，2019.5
ISBN 978-7-113-25483-4

I. ①H… II. ①杨… III. ①企业管理—人力资源管理
IV. ①F272.92

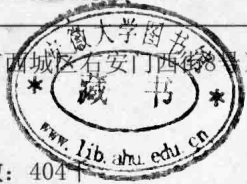
中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第020965号

书 名：HR精英进阶之道——人力资源管理者的自我修炼
作 者：杨长清 著

责任编辑：王 佩
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056
封面设计：MXK DESIGN STUDIO

出版发行：中国铁道出版社有限公司（100054，北京市西城区右安门西街8号）
印 刷：北京铭成印刷有限公司
版 次：2019年5月第1版 2019年5月第1次印刷
开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：20 字数：404千字
书 号：ISBN 978-7-113-25483-4
定 价：59.80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

杨长清

中南大学MBA，国家高级人力资源师，中人网HR3000成员，湖南财政经济学院客座教授，曾任远大科技集团首席信息官、麦肯锡项目组成员。在高端人才寻聘、员工任职资格管理领域获业内认可。曾出色搭建国内某知名股份公司除董事长、总裁之外的所有高管团队。

策划编辑：王 佩

合作咨询：QQ 1958793918

封面设计：**MXK** DESIGN STUDIO
Q:1765628429

网络销售：**JD.com** (www.jd.com)

dangdang.com (www.dangdang.com)

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

PREFACE

序

自 20 世纪 80 年代，我国开始研究人力资源相关管理理论，到 1993 年中国人民大学正式设立第一个人力资源专业。直到今天，国内的人力资源管理已经走过了数十年的历史，我国的人力资源管理也从单纯的“拿来主义”发展到颇具特色的实践。人力资源从业者及研究学者做出了很多的努力，涌现出了大量的优秀实践，也有了很多人本土的创新理念，支持了中国企业这数十年的强劲发展。人才是第一生产力，而人力资源管理的本质就是研究如何很大程度、高效地利用好这一生产力，这解释了为何现代企业越来越重视人力资源，人力资源管理者在企业中的地位也越来越重要的缘由。

在经济至上观念的影响下，我国虽然有大批的人力资源著作面市，但鲜有具备深刻而独立思考的专著出现。对于形成文字乃至出书成册、成为教育的工具，著作者应当有足够的敬畏，即使不能有思想上的大突破，但起码应当有自己的独立思考，有基于自己真实的实践心得，有对于自己写作逻辑的严格审核。

中国 HRD 俱乐部致力于联合企业人力资源的实践者与中国优秀的学者，致力于推动企业实践与高校理论的结合，推动中国人力资源管理水平的实质性提高。俱乐部成立已有八年，欣喜地看到，除高校学者会越来越多地把俱乐部成员服务的企业的案例纳入自己的理论研究之外，俱乐部也涌现了越来越多的优秀的实践者开始尝试把自己的实践心得介绍给更多的从业者，分享自己的心得与实战经验，

《HR 精英进阶之道——人力资源管理者的自我修炼》就是其中一个尝试，这是作为俱乐部发起人的欣慰。乐见其成，希望有更多的俱乐部成员能坚持独立思考，坚持对于文字、对于教育的敬畏，推出越来越多的优秀作品。

蔡元启

2018 年 4 月 12 日于北京

PREFACE

自序

对任何一家企业来说，人都是最重要的。

那么管人的人呢，重要性当是不言而喻。

对管人的人来说，无论怎么要求、怎么提升、怎么修炼，我认为都不算过分。

职场中，HR 就是这么一群管人的人，他们需要不断地修炼、持续地提升。

人力资源三支柱甚嚣的今天，人力资源六大模块的提法是否仍合时宜，笔者难免忐忑，但作为一名从业二十多年的人力资源行者，仍然谨慎地认为，对于企业 HR 们来说，从人力资源六大模块的角度来学习与掌握具体的人力资源实务，点滴积累、逐步提升，并最终成长为企业的业务助手、管理专家、变革向导，六大模块的划分仍是相对科学、相对系统、相对务实的。不公开的数据表明，推行 HR 三支柱的企业中，大部分企业的 SSC（共享中心）尚且运用得勉强强强、磕磕拌拌；COE（专家中心）难说也不是形同虚设、勉强为之。人力资源三支柱在企业中真正运用得成功、有效的企业，以全国来说恐怕是屈指可数、凤毛麟角。

一个 HR，六大模块的修炼史其实就是他的成长史、奋斗史。

作为一本定位实操与提升的书，既要有助于读者的成长与启迪，更要接地气、放实招。

从结构上看，全书共分为三个部分。

第一部分是本书的主体，分别从人力资源各个模块着手，通过再现工作中常见的实例场景、各个模块的实操重点、去梯言、操作实例、以及各个模块的关键点等五个维度深度挖掘、解析。

尴尬了。“尴尬了”通常是一组同事间的日常对白，场景尴尬，问题尖锐。工作的尴尬，其实就是工作中的问题，HR 们无法回避，无法推脱，在会心一笑的

同时，也会想想应如何避免，如何改善，让类似的尴尬不再发生。

思维导图。每个模块均采用了思维导图的图形模式，将复杂的模块内容用简易的文档图结构化地呈现，每个导图均有核心流程、关键要项、应用表格等重点内容，简明易懂，清晰明了。

为了呈现各个模块的实操精髓，针对六大模块的不同特点，采用了不同的描述与呈现方式，如招聘与配置部分是招聘的九大招术与技巧；绩效管理部分是华为绩效 PBC（个人绩效承诺卡）的十二大要点枚举与罗列；培训与发展是培训的七大策略与攻略；薪酬与福利则是薪酬管理的七个雷区与风险提示；员工管理则是关于员工管理的八大核心提醒与警示。六个模块细细道来，逐一解析，有详有略，既有思想，也给方法。

去梯言。去梯言出自《南史·蔡兴宗传》：“兴宗说沈庆之曰：‘仆荷眷深重，故吐去梯之言’”。后人用“去梯言”表示话语重要、私密，是轻易不与人说的要点与核心，俗称的划重点。每个模块的去梯言，就是工作中高效运行的成功关键。用麦肯锡的方法论来说，去梯言就是 KSF，关键成功要素。

拿实例，给工具。将一些典型企业在用的、靠谱的实用工具，如制度、方案等拿出来作为 HR 同仁们学习的参考、借鉴，当然一些涉密部分进行了适当的处理。

第二部分，是写给同行朋友的。与同行的朋友分享笔者在人力资源成长之路上三点感悟。

看一个企业的效率高与不高，其实只要看一个部门就好，即企业的人力资源部门，企业如果没有效率，经营就不会有效果，更是谈不上出效益；HR，尤其 HRD（人力资源负责人），要想诸事顺利，就要成为老板的朋友，成长的经验告诉我，企业中，HR 或 HRD 的重要性与老板的亲密程度成正比；HR 工作中如果不把业务当龙头，那就是不务正业，HR 们如果不给业务以帮助，不与业务小伙伴们做朋友，反过来还弄一堆的表格、数据，把业务部门搞晕、流程搞复杂，就会让业务部门避而远之。

第三部分，则是 2017 年 8 月 18 日，笔者应三茅人力资源网之邀为 2017 年度人力资源日写的一篇专稿，因在三茅人力资源网平台上发布之后点击者甚多，特保留下来。这篇专稿采用情景再现对话式的笔触再现了笔者的成长，致敬人力资源的前二十年，这部分一半是写给 HR 同仁的，一半则是写给自己本人的。与其说是分享，不如说是共勉。

中人网是广大 HR 从业者用于专业交流、职业成长，且颇具亲和力的公共平台，也是笔者写作的引路人，感谢董事长兼 CEO 何国玉女士的力荐，让我暖心之至、信心满满。

中国 HRD 俱乐部是一个情怀独具的 HRD 自发组织，八年来唯公益、守情怀，影响深远，受益者众。感谢发起人海尔集团全球人才平台总监蔡元启先生的倾力作序。

读彼得·圣吉的《第五项修炼》全书可以浓缩为五个字：学习型组织。

读者读完本书之后，将会有有一个共同的体会：人力资源经营被反复提及，不断出现。

对，全书其实就浓缩为六个字：人力资源经营！

如果，广大的 HR 从业者借助人力资源经营的思维，快速地提升自己的 HRBP 能力；提高 HR 工作对企业业务的粘性；打造人力资源部门为企业的核心部门；企业的经营者借助人力资源经营的思维，提出人力资源工作的更高标准与要求。

那么，本书没有让您失望！

长沙·湘江寓所

CONTENTS

目录

第1章 人力资源经营：HR从业者的自我赋能

- 1.1 HR 要不断自我赋能 2
- 1.2 人力资源经营正解 3

第2章 招之即来、来之可用的招聘招术

- 2.1 【情景再现】尴尬了：简历投进了自家公司 8
- 2.2 招聘者，成就你的是候选人 9
- 2.3 思维导图：招聘与配置 11
- 2.4 招聘的9大招术 12
 - 招术1：区分招聘中的伪需求 12
 - 招术2：岗位说明书，你的招聘导航仪 13
 - 招术3：亮出你的招牌——雇主品牌及个人形象 16
 - 招术4：渠道好，人才好 18
 - 招术5：招聘得会 Cold Call 25
 - 招术6：简历上说的就是真的？可长点心吧 29
 - 招术7：招聘，唯快不破 34
 - 招术8：顶级人才的A级招聘法 41
 - 招术9：移动互联时代的5个招聘神器 46
- 2.5 移动互联时代的8个招聘策略 57
- 2.6 面试四经：望、闻、问、切 60

2.7 面试是个技术活儿.....	62
不走心的面试官，公司用 200 亿买单.....	70
2.8 去梯言：像做业务一样做招聘.....	72
2.9 拿实例：华为录用通知书.....	75
2.10 给工具：面试登记表、面试的 96 个问题以及岗位说明书.....	77

第 3 章 训战结合、案例至上的培训之道

3.1 【情景再现】尴尬了：老板很激情，员工没心情.....	88
3.2 做培训，从来不是那么简单的.....	89
3.3 思维导图：培训与发展.....	93
3.4 培训体系当先行，分类分级再分层.....	94
3.5 制度流程与办法，僵化优化再固化.....	96
3.6 新人培训跟不上，制度规章挂墙上.....	100
3.7 培训不搞一锅煮，个性培训自作主.....	102
3.8 反面教材不用好，路费学费白交了.....	106
3.9 构建维基案例库，经验教训不白付.....	109
3.10 免费慕课高大上，用好真是如意账.....	113
3.11 培训要有多彩色，改良创新破规则.....	115
3.12 去梯言：训战结合，培训案例化、场景化.....	119
3.13 案例化、场景化.....	121
3.14 实用贴：如何预防员工培训后离职.....	124
3.15 拿实例：腾讯学院的实践分享.....	126
3.16 给工具：专项培训服务协议、培训实施评估表等.....	131

第 4 章 激活组织、激活个体的薪酬管理

4.1 【情景再现】尴尬了：发霉的员工福利.....	134
4.2 薪酬新法则：简单粗暴，开心最好.....	134
4.3 思维导图：薪酬与激励.....	136
4.4 薪酬管理中的雷区.....	137
雷区一：盲目追高，看齐大佬.....	137
雷区二：轻价值，重资历.....	139
雷区三：死嗑成本、能省就省.....	142
雷区四：轻草根、重明星.....	143
雷区五：不看股权、只看眼前.....	144

雷区六：事业不合伙、工作分你我.....	148
雷区七：网络新生代、福利不换代.....	150
4.5 去梯言：不患寡，患不均.....	151
4.6 拿实例：华为中层干部的激励菜谱.....	154
4.7 给工具：员工薪酬结构定义及计算方式一览表、员工定薪调薪表.....	156

第5章 在职言恩、离职言谢的员工关系

5.1 【情景再现】尴尬了：老东家被前同事高级“黑”.....	160
5.2 好员工关系的标准：离开的员工也说好.....	161
5.3 思维导图：员工管理.....	162
5.4 处理员工关系应注意的要点.....	163
警钟1：敬畏法律、恪守规则.....	163
警钟2：用工有风险，入职须谨慎.....	165
警钟3：档案合同很重要，定期归档不能少.....	167
警钟4：公司制度须公示，合同解除要正式.....	171
警钟5：文化管理跟不上，忘恩负义憋内伤.....	174
警钟6：生理心理俩健康，关怀疏导紧跟上.....	179
警钟7：离职手续不完整、麻烦不断又复生.....	181
警钟8：善待离职员工，效果截然不同.....	183
5.5 新生代员工的管理新思维.....	186
5.6 去梯言：发展才是硬道理.....	189
5.7 拿实例：百度的员工管理.....	192
5.8 给工具：经济补偿金计算对比、合同解除协议书等.....	193

第6章 上下同欲，力出一孔的绩效策略

6.1 【情景再现】尴尬了：只开了一半的绩效会议.....	200
6.2 以罚款为导向的绩效管理都是耍流氓：论绩效的本质.....	204
6.3 思维导图：绩效与评价.....	207
6.4 上下同欲、力出一孔：华为PBC真相.....	208
华为PBC：绩效疑问，权威解答.....	211
6.5 绩效考核与绩效管理，真心不同.....	213
6.6 坚持绩效管理的五项基本原则.....	215
6.7 绩效管理，从绩效目标的管理开始.....	217
6.8 华为绩效管理.....	221

华为 PBC：绩效管理的流程与步骤	221
华为 PBC：个人绩效承诺卡	224
华为 PBC：考核评估确很难、八个误区应避免	228
华为 PBC：你好我好大家好，强制分布少烦恼	234
华为 PBC：绩效沟通有技巧，面谈用心多微笑	238
华为 PBC：及时反馈、多次辅导	240
华为 PBC：关注结果，更重运用	243
华为 PBC：PIP 绩效改进计划	246
华为 PBC Plus：华为劳动态度自检表	248
6.9 PBC“朋友圈”：各具特色的 MBO、360、KPI	251
6.10 绩效管理忠告：勿让劣才驱良才	252
6.11 去梯言：无沟通，不绩效	256
6.12 拿实例：知名上市公司在用 PBC 绩效管理体系	258
6.13 给工具：员工绩效面谈记录表、绩效改进计划等	265

第 7 章 紧贴市场、直达业务的人力规划

7.1 【情景再现】尴尬了：垃圾篓里的发展规划	268
7.2 思维导图：战略与规划	269
第一步：像了解情敌一样了解行业的竞争对手	270
第二步：了解业务、紧贴一线，成为业务部门的小伙伴	275
7.3 去梯言：详解华为 HR 人人熟知的 BLM 工具	283
7.4 拿实例：集团公司战略规划管理办法（通用版）	289
7.5 给工具：企业战略分析工具、某企业三定一览表	292

致同行：HRD 的三个角色

时间的朋友：与时间为友、成高效之人	296
老板的朋友：目标至上、告别瞎忙	302
业务的朋友：管理能手、业务帮手	303

致自己：我的 HRD 之路，与同行共勉

后记

资源和能力，最重要的就是提升组织的能力，而组织能力的提升需要大量的投入，HR的职责和任务，由此也就变得至关重要。HR的职责和任务，不仅包括招聘、培训、绩效管理、薪酬福利、劳动关系等，还包括组织文化建设、员工关系管理等。HR的职责和任务，是随着企业的发展而不断变化的。在不同的发展阶段，HR的职责和任务会有所不同。因此，HR从业者需要具备“赋能”的思维，不断提升自己的能力和素质，以适应企业的发展需要。

在大量的案例中，我们可以看到，HR从业者需要具备“赋能”的思维，不断提升自己的能力和素质，以适应企业的发展需要。HR从业者需要具备“赋能”的思维，不断提升自己的能力和素质，以适应企业的发展需要。

HR从业者需要具备“赋能”的思维，不断提升自己的能力和素质，以适应企业的发展需要。HR从业者需要具备“赋能”的思维，不断提升自己的能力和素质，以适应企业的发展需要。

HR从业者需要具备“赋能”的思维，不断提升自己的能力和素质，以适应企业的发展需要。HR从业者需要具备“赋能”的思维，不断提升自己的能力和素质，以适应企业的发展需要。

第1章

人力资源经营：HR从业者的自我赋能

没有哪一家企业的管理水平高过了该企业的经营水平。

对于任何一家企业来说，业务都会是龙头。从来都是业务牵引着管理的改善与提高，企业管理整体上必定要服从于企业的经营，人力资源也是如此。

一家企业的人力资源管理水平也不可能超过这家企业的经营管理水平；超过了企业经营水平的人力资源管理，对于企业来说，要么是负担，要么是灾难。

好的人力资源，就得以经营为中心，全面服从于、服务于企业的经营发展，不超前、不滞后。

人力资源经营的核心就是，以企业的经营为核心，服务于经营的发展，为组织全面赋能。

🔍 1.1 HR 要不断自我赋能

“赋能”应该是近段时间来出镜率最高的商业词汇之一。

2017年4月1日，全球知名财经商业媒体《财富》选用了长篇特写的标题《马云：阿里巴巴创始人如何赋能全球企业》，描述了马云和阿里巴巴如何赋能全球企业。无独有偶，京东到家也发布了“零售赋能”新战略；联想集团 CEO 杨元庆表示：AI 驱动着第四次工业革命，联想要做推动者和赋能者！就连近期大火的《奇葩说》上，张泉灵也提到了赋能中心，这些大型企业 with 知名人士都在不厌其烦地强调着赋能的重要性。

◆ 什么是赋能？

赋能，简单地说，就是为某个主体赋予某种能力和能量；从更深层次的意义来看，赋能则是为实现组织目标所创造的充分必要条件。它最早是积极心理学中的一个名词，旨在通过言行、态度、环境的改变给予他人正能量。后来被广泛应用于商业和管理学，其理论内涵是企业由上而下地释放权力，尤其是员工们自主工作的权力，通过去中心化的方式驱动企业组织扁平化，最大限度发挥个人才智和潜能。

HR 赋能的意义来自于有实效的 HR 工作的成就感，以及 HR 行业自身的危机感。

对于 HR 来说，赋能的意义何在？

一方面可以将 HR 的工作类比为家庭的养育，其成就感和价值感在于看着孩子日益进步、茁壮成长。在家庭中，即使孩子的一点改变和些许成绩就会让身为家长的我们激动不已，工作的疲惫和委屈在孩子们灿烂的笑脸面前都会消失得烟消云散，HR 工作的终极价值也在于此。HR，如果能将帮助组织和他人成长看成自己工作的意义，将会收获更加强大的工作内驱力，虽然微薄的薪水偶尔会拨弄着你的心弦，但绝对不会让你失去工作的热情和动力。

另一方面，HR 是一个知识折旧速度过快的职业，尤其是当前所面对不稳定、易改变的 VUCA 时代，将很大程度上影响 HR 工作内容的开展。HR 如果不对外部世界保持足够的好奇心和探索热情，将很快看不懂这个世界，落伍、后退。作为管人的人，HR 一定要有拥抱未来的想法和持续学习的能力。这种学习不仅在于

掌握知识，更重要的是提升对环境的洞察力，开阔自己的视野和格局，自我赋能的意义便在此。HR，要不断突破自我极限，让自我具备“赋能”的基础，并能适应未来“赋能”的世界。

变幻莫测的商业环境中，HR紧抓机遇，改变自身，用敏锐的洞察力、卓越的领导力和持续的学习力，建立信任感，推动变革，为组织赋能、为自身赋能。

人力资源管理观念下，HR的赋能就可能会过度。

人力资源管理观念的指导下，管理至上，管理优先；一味地强调了管理的规范化、先进性；而忽略了组织的经营需要与实际现状相结合。最终，管理是上去了，企业也规范了、清晰了，但经营的表现与结果却难让人满意。

作为企业里的管人者，HR是企业中最需要赋能的群体。不是因为他们能力不够，而是因为能力越够将对业务越有利、越使企业经营受益。

HR的能力，多多益善，为了企业的长远发展，HR需要不断地对自我赋能。

1.2 人力资源经营正解

一个公司的管理能力大于经营能力的话，那常常意味着亏损。这就是为什么有的公司制度很健全、文化理念很先进、人才很优秀，但就是经营不景气的原因。

没有哪一家企业的人力资源管理水平高过了企业的经营管理水平。

对于任何一家企业来说，业务都是龙头，从来都是经营牵引着管理的改善与进步，企业的管理要服从于企业的经营与业务，人力资源也是如此。

人力资源要做好，就得以经营为中心，全面服从于企业的经营发展，不超前、不滞后。

人力资源应以企业的经营为核心，服从于经营的发展需要，为组织全面赋能。

尽管日常管理上常说经营与管理不分彼此，但仍有先后。对于一家企业来说，应当是经营在先，管理在后。用企业界宗师前联想集团董事局主席柳传志的话来说就是，企业管理一定要先有了业务，再来慢慢地整理内务。那些先把企业的管理整理规范了，然后才开始梳理经营的企业，都纷纷死掉了。管理者呢，开口闭

管理始终为经营服务。

管理做什么，必须由经营决定；管理水平不能超越经营水平。

经理、经理，先经、后理；
先有经营，后有管理。

口就大谈特谈管理，对经营不理不睬，其职场的生命力好像也不长。

从人力资源的角度来说，人力资源经营与人力资源管理也根本就不是一回事。

企业的人力资源管理我们听得太多，也见得太多，很普遍、很常见。当然，我们也听到了人力资源管理在企业中的两难与尴尬，这种尴尬一如下文每一个章节的尴尬式开头，有过之而无不及。更有甚者，叫嚣着要把企业的人力资源部给拆了。从实用上说，企业的人力资源部门如果真的只是做做人力资源的日常管理性、事务性工作，其实也真的可以拆掉或者外包。

◆ 到底什么是人力资源经营？

所谓人力资源经营，就是企业的人力资源实践中，始终以经营的视角，推动和促进企业的经营发展，始终以企业的经营发展为核心，全面地服务于企业经营。用华为的企业术语来说，就是企业人力资源存在的价值就是服务于企业的主航道。

结合人力资源的六大模块，以人力资源经营为导向的体系中，企业的招聘人员，对待招聘工作，会像做业务一样，主动去寻找候选人，主动了解业务的现状，根据业务的进展进行人员储备或者招聘。而不是以往简单的、被动的招聘。候选人虐他千百遍，仍待候选人如初恋。招聘的初心，一如既往。

站在经营的角度，招聘人员是焦虑的，主要来自于经营上的焦虑。

但，假如站在管理的角度，招聘人员则是按部就班的。

以人力资源经营的要求而言，从事或参与企业培训管理的人员、讲师会深入业务一线，研究企业实际的业务形态，实地制作业务培训的沙盘模型，贴近业务，将业务的工作场景化、案例化，通常还会结合项目的现场或实际情形讲课。让学习的企业员工学之即用，用之可战，实行战训结合。和华为大学的培训观念一样，人力资源经营下的员工培训，从不讲理论。理论的学习靠企业学员自行解决，在训战结合的培训场景中，只讲对业务、对应用有实战意义的内容。

企业的薪酬分配更是简单、粗暴，与业务结果、业绩利润直接正向关联，员工收入与创造的价值成正比。华为更是实行了员工股权计划，员工合伙计划，几乎全员持股，共担业务上的经营责任、经营成果。

绩效管理过程中，通过基于个人承诺的业绩系统，将企业的组织绩效目标通过业绩承诺完整、准确地传递到个人，落实到个人，只有功劳，没有苦劳，完全的责任结果导向、单纯的价值优先。华为则推行业绩承诺系统，强调责任结果、强调价值导向。

人力资源经营下的员工管理。以华为为例，华为长期坚持以奋斗者为本，以客户为中心，要求员工长期坚持艰苦奋斗，企业文化中不让雷锋吃亏，谁的业务