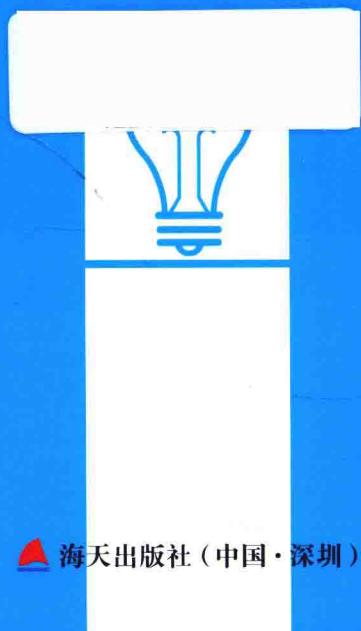



华为员工
培训读本系列

华为 干部内训课

世界500强企业的^{关键}人才培养策略

张继辰◎著



 海天出版社（中国·深圳）

华为员工
培训读本系列

华为 干部内训课

世界500强企业的
关键人才培养策略

张继辰◎著

常州大学图书馆
藏书章

图书在版编目(CIP)数据

华为干部内训课 / 张继辰著. — 深圳: 海天出版社, 2017.9

(华为员工培训读本系列)

ISBN 978-7-5507-2055-8

I. ①华… II. ①张… III. ①通信企业—企业管理—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第172726号

华为干部内训课

HUAWEI GANBU NEIXUNKE

出品人 聂雄前
责任编辑 杨华妮 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦(518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460239(邮购) 0755-83460202(批发)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 14.5
字 数 200千
版 次 2017年9月第1版
印 次 2017年9月第1次
定 价 48.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

这是中国最优质的一家民营企业。

华为，一家立足于中国深圳经济特区，初始资本只有 21000 元人民币的民营企业，最终稳健成长为年销售规模近 2400 亿人民币的世界 500 强公司。2013 年年底，更是一举超越爱立信成为世界第一大通信设备商。作为一家无背景、无资源、缺资本的民营企业，华为将西方众多百年巨头纷纷斩落马下。它被众多跨国对手视作“东方幽灵”。经过多年努力，华为从一张白纸变为世界级高科技企业，成为中国企业的标杆。

事实上，就在华为开始创业的 20 世纪 80 年代中后期，国内诞生了 400 多家通信制造类企业，但这个行业的竞争注定是场死亡竞赛，赢者一定是死得最晚的那个。华为活到了最后。2015 年世界 500 强，华为排名上扬 57 位成为国内唯一一家入选的通信设备商。

华为是中国企业实现国际化的一面标志性的旗帜，它所走过的路正在成为中国众多企业学习的经典教材，其关于干部的管理制度和策略也可供中国企业来复制和学习。正如长江商学院院长项兵所说：“中国企业中，只有华为一家是同时在国际主流产品和国际主流市场这两个方面与国际一流企业展开竞争的。‘华为模式’不仅成为中国企业学习的样板，也是许多华为全球竞争对手所重点研究的内容。”

华为公司是一张中国“名片”，也是中国民营企业的一面旗帜。

华为公司总裁任正非曾这样说：“华为的成功在什么地方？就是经营人

的成功。”

管理科学是一门社会科学，它不同于自然科学。管理具有很强的灵活性和适时性。同样的管理经验在不同时期、不同企业具有迥然不同的效应。如果只是简单地套用别人的管理制度，或许收效甚微，甚至会适得其反。

常有老板或高管们醉心于参加这样那样的培训，或与国外企业、名牌企业进行交流，交流时心潮澎湃，回来后偃旗息鼓，要么是所获悉的管理知识得不到灵活运用，要么是那些管理策略与其企业现状有着较大的差距。

当然，这不是说，不要去接受培训，不学习他人的管理经验。恰恰相反，老板和高管们不但要学习管理，而且要懂得如何学习，要从管理策略和管理经验中提取精华、提取智慧、提取灵魂，尤其是要从中提取对本企业具有应用价值的管理方法，恰到好处地运用于本企业的管理当中。

《华为干部内训课》系统地讲述了干部的使命与责任、干部的选拔与配备、对干部的要求、干部的使用与管理、干部队伍建设等内容。本书关注干部管理在真实的组织环境和情境下的运用，对现实现状和管理导向的思考贯穿全书。书中提供了丰富的、最具华为特色的案例资源，是理论与实践相结合的完美之作，具有很强的可读性。

第一章 干部的使命与责任

- 第一节 干部要担负起公司文化和价值观的传承 / 002
- 第二节 洞察客户需求，捕捉商业机会，抓业务增长 / 015
- 第三节 带领团队实现组织目标 / 020
- 第四节 开展组织建设，帮助下属成长 / 032
- 延伸阅读 职业经理人到华为奋斗者 / 043

第二章 干部的选拔与配备

- 第一节 干部选拔的最高标准是实践 / 048
- 第二节 干部要能上能下 / 053
- 第三节 注重人的大节 / 061
- 第四节 永不满足的进取心 / 064
- 第五节 用人所长，不求全责备 / 068
- 第六节 大仗、恶仗、苦仗出干部 / 073
- 延伸阅读 正确的价值观和干部队伍 / 080
- 延伸阅读 如何使用有个性的员工？ / 082

延伸阅读 烧不死的鸟是凤凰 / 085

延伸阅读 华为公司干部后备队选拔标准 V1.0 / 089

第三章 对干部的要求

第一节 保持危机意识，惶者生存 / 098

第二节 要有敬业精神和献身精神 / 102

第三节 用人五湖四海 / 105

第四节 开放、妥协、灰度 / 108

第五节 敢于负责 / 113

第六节 以身作则 / 121

第七节 要有自我批判精神 / 124

延伸阅读 任正非：为什么建立重装旅 / 130

延伸阅读 探秘——华为大学“高研班” / 137

第四章 干部的使用与管理

第一节 考核：坚持责任结果导向 / 142

第二节 三权分立，分权制衡 / 150

第三节 干部监察的制度和程序 / 153

延伸阅读 华为组织变迁：由高度集权到分权制衡 / 163

延伸阅读 以司法震慑腐败 / 169

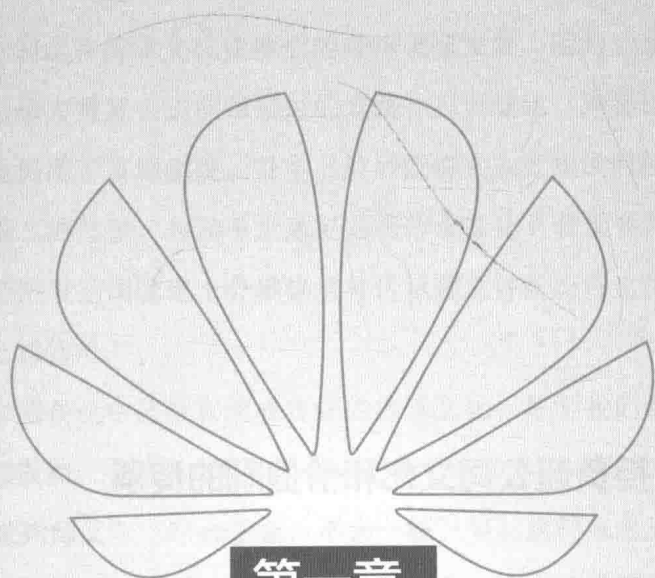
延伸阅读 华为国内营销干部 360 度周边考察介绍 / 173

第五章 干部队伍建设

- 第一节 以选拔制建设干部队伍 / 178
- 第二节 从实战出发，学以致用 / 187
- 第三节 建立干部的循环流动制度 / 196
- 第四节 后备干部队伍，保障事业持续发展 / 201
- 延伸阅读 华为怎么培训重装旅 / 208
- 延伸阅读 未来的战争是“班长战争” / 212
- 延伸阅读 华为公司干部后备队管理办法 / 215

参考文献 / 222

后记 / 224



第一章

干部的使命与责任

第一节

干部要担负起公司文化和价值观的传承

以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我批判

相传日本庆长年间，军阀割据，如中国历史中的春秋战国时期。枭雄四起的乱世中有一股以德川家康为首的势力最为强大，在德川幕府中有一个叫小林的谋士，为德川家立下了显赫的战功，甚至可以说，德川家能拥有现在这样强大的势力和小林的贡献是分不开的。这让小林家乡的军阀很不满，于是将小林的家人全部抓起来，欲迫使小林离开德川幕府。忠孝难以两全，小林决定离开。离开前他用五日五夜赶写出治国、用兵之道 100 余卷，后德川家康用此道治国行兵披靡于天下。

从那个时候起，日本就形成了一种传承文化，如今在日本的企业中前辈带晚辈、老人带新人，即使因急事匆忙调离工作岗位，不能传带新人，也会留下工作日志供新人学习。从日本人常挂在嘴边的“前辈”“请多指教”等常用语就可以看出日本人的传承观念已经形成了

文化。日本的这种传承文化使他们的经济飞速发展，因为后来人不必浪费时间与精力重复去走前辈走过的老路，只要继承、发扬即可，这样便大大地提高了发展速度。日本二战后能够在如此短的时间内跃居世界经济第二的位置，与其不走重复路的传承文化有着重要的关系。西方一些经济发达国家也十分推崇这种传承理念并纷纷将这种传承文化导入自己的公司。

而在中国企业中还没有形成良好的传承文化，甚至我们对传承这个概念都很模糊。中国有几句民间俗语代表了绝大多数人的观念：“教会徒弟，饿死师父”“宁舍千金，不舍一技”等，这种观念从古代一直延续至今，也因此致使很多优秀的技能失传。由于这个原因，中国的很多企业形成了企业要维持正常经营就离不开某个人的奇怪现象：离开后，企业就无法运转或出现倒退，一些高技术行业的企业更是如此，而一般性企业中因为一个人的离开而导致管理混乱、工作交接断档的情况也很多。接手工作的新人，几乎要从头做起，这样便影响了企业发展速度并付出大量不必要的管理成本。

华为重视技能与经验的传承，尤其注重企业文化的传承。企业文化是企业的灵魂，是保证企业制度与企业经营战略实现的重要思想保障，是企业制度创新与经营战略创新的理念基础，是企业活力的内在源泉，同时也是企业行为规范的内在约束。

仅有内涵丰富的企业文化还不够，还需要将这种文化的核心价值观传播到员工中，在他们心中产生共鸣，让企业文化影响所有员工的观念和行为，才能够真正使企业文化发挥出应有的作用。管理者在这种文化的传播过程中起着重要的作用。华为企业制度规定，干部要担负起公司文化和价值观的传承之责。

“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我批判”是华为企业文化的核心，这在华为干部内训时反复被提及，是任正非等高层尤为重视的。只有理解了这几句话的核心内容，才会对华为干部的内训课有深刻的认识。

以客户为中心

对以客户为中心，华为也是经历了一段时间的探索，才确立下来的。

20多年来，华为由于生存压力，在工作中自觉不自觉地建立了以客户为中心的价值观，应客户的需求开发一些产品，如接入服务器、商业网、校园网等。那时客户需要一些独特的业务来提升他们的竞争力，不以客户需求为中心，他们就不买当时还是小公司的华为的货，华为就无米下锅。任正非认为，华为是被迫接近了真理。但当时的华为并没有真正认识它的重要性，没有认识它是唯一的原则，因而对真理的追求是不坚定的、漂移的。

在20世纪90年代后期，华为摆脱困境后，自我价值开始膨胀，开始以自我为中心。华为那时常常对客户说，他们应该做什么，不做什么；我们有什么好东西，他们应该怎么用。例如，在NGN（下一代网络）的推介过程中，华为曾以自己的技术路标，反复去说服运营商，却听不进运营商的需求，最后导致在中国选型的时候，华为被淘汰出局，连一次试验机会都没得到。历经千难万苦，华为以坂田的基地为试验局的要求，都苦苦得不到批准。华为知道自己错了，并从自我批判中整改，大力倡导“从泥坑中爬起来的人就是圣人”的自我批判文化。华为聚集了优势资源，争分夺秒地追赶。华为赶上来了，现在软交换占世界市场40%，为世界第一。

华为正在迈向新的管理高度，应该以什么来确定华为的组织、流程、干部的发展方向呢？以什么作为工作成绩的标尺呢？华为选择了以“为客户提供有效服务”作为工作的方向，作为价值评价的标尺，其中包括了直接价值与间接价值。不能为客户创造价值的部门为多余部门，不能为客户创造价值的流程为多余流程，不能为客户创造价值的人为多余的人，不管他多么辛苦，不管他在内部公关上花了多大力气，但他还是要被裁减的。

《华为公司的核心价值观》有着这样的记载：

从企业活下去的根本来看，企业要有利润，但利润只能从客户那里来。华为的生存本身是靠满足客户需求，提供客户所需的产品和服务并获得合理的回报来支撑；员工是要给工资的，股东是要给回报的，天底下唯一给华为钱的，只有客户。我们不为客户服务，还能为谁服务？客户是我们生存的唯一理由。既然决定企业生死存亡的是客户，提供企业生存价值的是客户，企业就必须为客户服务。因此，企业发展之魂是客户需求，而不是某个企业领袖。

以奋斗者为本

什么叫奋斗，为客户创造价值的任何微小活动，以及在劳动的准备过程（例如上学、学徒……）中，为充实提高自己而作的努力，均叫奋斗，否则，再苦再累也不叫奋斗。企业的目的十分明确，是使自己具有竞争力，能赢得客户的信任，在市场上能存活下来。要为客户提供一流的服务，就要选拔优秀的员工，而且这些优秀员工必须要奋斗。要使奋斗可

以持续发展，必须使奋斗者得到合理的回报，并保持长期的健康。

华为没有任何可依赖的外部资源，唯有靠全体员工勤奋努力与持续艰苦奋斗，不断清除影响我们内部保持活力和创新机制的东西，才能在激烈的国际化竞争中存活下去。

以客户为中心，以奋斗者为本是两个矛盾的对立体。

要坚持“以客户为中心，以奋斗者为本”，只“以奋斗者为本”是不对的。奋斗者干活很努力、很卖劲，但不能给客户创造价值，那他的努力就是多余的。

仅以奋斗者为本，那把工资涨起来？华为不是简单的以人为本，而是以奋斗者为本，华为人力资源和干部管理的制度都是以奋斗者来定位的，各项工作紧紧围绕奋斗者，聚焦在奋斗者群体上，只有奋斗者才是企业的真正财富。

无限制地拔高奋斗者的利益，就会使内部运作出现高成本，就会被客户抛弃，就会在竞争中落败，最后反而会使奋斗者无家可归。

任正非举了一个例子来说明“以奋斗者为本”和“以客户为中心”这种矛盾处境：

我们在家，都看到妈妈不肯在锅里多放一碗米，宁可看着孩子饥肠辘辘的眼睛。因为要考虑到青黄不接，无米下锅会危及生命，这样的妈妈就是好妈妈。有些不会过日子的妈妈，

丰收了就大吃大喝，灾荒了就不知如何存活。我们人力资源政策也必须是这样的。

以客户为中心、以奋斗者为本是两个矛盾的对立体，它就构成了企业的平衡。难以掌握的灰度、妥协，考验所有的管理者。

艰苦奋斗

通信行业的竞争越来越严酷，华为认为，在严酷的环境中之所以能活到今天，靠的是通信市场高速发展的天时，中国经济持续增长的地利，以及华为人的艰苦奋斗，正是一个天道酬勤的真实故事。然而，随着通信行业逐渐向微利的传统行业转型，华为曾经拥有的天时地利将不复存在。这种情况下，华为要一直活下去，就更更要继续保持艰苦奋斗的作风，通过高绩效的工作给公司注入活力。

历史和现实都告诉我们，全球市场竞争实质上就是和平时期的战争，在激烈竞争中任何企业都不可能常胜，行业变迁也常常是翻云覆雨，多少世界级公司为了活下去不得不忍痛裁员，有些已消失在历史风雨中。前路茫茫充满变数，非常的不确定，公司没法保证自己长期存活下去，因此不可能承诺保证员工一辈子，也不可能容忍懒人，因为这样就是对奋斗者、贡献者的不公平，这样对奋斗者和贡献者就不是激励而是抑制。幸福不会从天降，只能靠劳动来创造，唯有艰苦奋斗才可能让我们的未来有希望，除此之外，别无他途。从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，要创造幸福的生活，全靠我们自己。

“小米加步枪”是初级阶段的艰苦奋斗的方法，但在新的形势下，提高管理效率，从管理中要效益才是真正的艰苦奋斗。

首先要不断更新、不断提高自身业务能力和管理能力，要有空杯之心，保持清醒的头脑。熟悉行业的变化，在行业的变化中敏锐地捕捉生存的空间和机会，对外要紧盯市场不放，对内要勤于说服和推动公司内部各层的支持以达成目标。其次要通过组织培训和实战来提高团队的整体作战能力。

华为现在的人力增长十分迅速，但实际上效率提升却很缓慢。因此，华为认为迫在眉睫的事情就是把这些新增人力迅速变成可作战队伍，提高效率和产出。

再者华为认为要提高整体团队的战斗力，这种战斗力是指综合作战能力，包括良好的业务能力以及顽强的工作作风。

自我批判

起初华为创业，是靠着企业家行为，是凭着第一代创业者的艰苦奋斗、远见卓识和超人的胆略，抓住机会，奋斗牵引，取得成功。但是，在走向规模经营后，如果华为没有及时反思、自我批判，去淡化企业家的个人色彩，强化职业化管理；没有将人格魅力、牵引精神、个人推动力变成共同推动企业正确发展的内驱力，陷入经验主义，华为也就没有今天。

任正非曾在《从泥坑里爬起来的人就是圣人》一文中这样写道：

20多年的奋斗实践，使我们领悟了自我批判对一个公司的发展有多么重要。如果我们没有坚持这条原则，华为绝不会有今天。

没有自我批判，我们就不会认真听清客户的需求，就不会密切关注并学习同行的优点，就会陷入以自我为中心，必将被快速多变、竞争激烈的市场环境所淘汰；

没有自我批判，我们面对一次次的生存危机，就不能深刻自我反省、自我激励，用生命的微光点燃团队的士气，照亮前进的方向；

没有自我批判，就会故步自封，不能虚心吸收外来的先进东西，就不能打破“游击队”“土八路”的局限和习性，把自己提升到全球化大公司的管理境界；

没有自我批判，我们就不能保持内敛务实的文化作风，就会因为取得的一些成绩而少年得志、忘乎所以，掉入前进道路上遍布的泥坑陷阱中；

没有自我批判，就不能剔除组织、流程中的无效成分，建立起一个优质的管理体系，降低运作成本；

没有自我批判，各级干部不讲真话，听不进批评意见，不学习不进步，就无法保证做出正确决策和切实执行。

只有长期坚持自我批判的人，才有广阔的胸怀；只有长期坚持自我批判的公司，才有光明的未来。自我批判让我们走到了今天，我们还能向前走多远，取决于我们还能继续坚持自我批判多久。

自我批判绝不是为批判而批判，不是完全否定，而是为掘松管理的土壤，让优良管理扎根生长，优化以流程为主导的管理体系和以责任结果为导向的价值评价体系，提高管理效率，最终目标是要建设公