

中国企业管理实践圣经（珍藏版）

二十多年来，我最重要的工作就是选人用人、分钱分权。  
把人才用好了，把干部管好了，把钱和权分好了，很多管理问题就都解决了。

——华为公司创始人、总裁 

# 用好人，分好钱

## 华为知识型员工管理之道

解析华为人力资源管理精髓 破解企业管理的难点和痛点

余胜海 著

彭剑锋 陈春花 王育琨 作序  
张维迎 王卫 曹德旺 等倾情荐读



中国工信出版集团



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

# 用好人,分好钱

华为知识型员工管理之道

余胜海◎

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

#### 图书在版编目（CIP）数据

用好人，分好钱：华为知识型员工管理之道 / 余胜海著. —北京：电子工业出版社，2019.3  
ISBN 978-7-121-35706-0

I. ①用… II. ①余… III. ①通信企业—企业管理—人事管理—经验—深圳  
IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 277160 号

策划编辑：刘声峰（[itsbest@phei.com.cn](mailto:itsbest@phei.com.cn)）

责任编辑：黄菲 文字编辑：王欣怡 特约编辑：刘广钦 曹红伟

印刷：北京盛通印刷股份有限公司

装订：北京盛通印刷股份有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1 000 1/16 印张：17.25 字数：282 千字

版次：2019 年 3 月第 1 版

印次：2019 年 3 月第 2 次印刷

定价：78.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式：39852583（QQ）。

## 出版说明

1. 为了真实呈现华为的管理特点及任正非先生的语言表达习惯，书中的部分内容，特别是任正非先生在信件及会议发言中使用的各种形象化词汇，我们尽可能保留“原汁原味”，未对一些口语进行修正。

2. 为了避免歧义和便于理解，对于华为内部约定俗成的涉及经营管理方面的“专有名词”（如“做厚”“做实”“中央平台”“领袖”“主官”等），未进行调整。

## 任正非的管理箴言

- 什么都可以缺，人才不能缺；什么都可以少，人才不能少；什么都可以不争，人才不能不争。
- 二十多年来，我最重要的工作就是选人用人、分钱分权。把人才用好了，把干部管好了，把钱和权分好了，很多管理问题就解决了。
- 人才不是华为的核心竞争力，对人才进行管理的能力才是核心竞争力。
- 华为强调在全球进行能力布局，把能力布局在人才聚集的地方，在有凤的地方筑巢，而不是筑巢引凤。离开了人才生长的环境，凤凰就变成了鸡，而不再是凤凰。
- 找人，而不是招人。最优秀的人，肯定不是靠流程招来的，是靠伯乐去找的。
- 我们一定要欣赏个体差异，包容不完美的“牛人”。
- 人才在哪里，资源在哪里，华为就在哪里，这就是华为的组织管理逻辑。
- 人才在哪都是香饽饽，都不缺发展的机会和空间。这要求我们要靠一双慧眼去发掘、去找人，而不是靠流程来招人。
- 找对的人，不能靠看简历。主管要有求贤若渴的意愿，主动投入时间精力去找人，更要有识别人才的能力。如果看简历就能评估人，那计算机就能当面试官了。

- 现在我们和美国赛跑，到了提枪跨马上战场的时候，一定要把“英雄”选出来，没有“英雄”就没有未来，“英雄”犯错了就下去，改了再上来。
- 只有企业的员工真正认为自己是企业的主人，分权才有了基础，没有这样的基础，权力分下去就会乱。
- 区别一个干部是不是好干部，是不是“忠臣”，标准有三个：一、有没有敬业精神，对工作是否认真；二、有没有献身精神，是不是斤斤计较；三、是否有责任心和使命感。
- 干部一定要有“天将降大任于斯人”的胸怀、气质，要受得了委屈，特别是做了好事还受冤枉的委屈。
- 我们要敢于团结一切可以团结的人，我们唯一的武器是团结，唯一的战术是开放。
- 营造简单、公正的氛围，让所有为组织创造了价值的员工都能得到客观公正的评价。

- 我们要建立一个基于信任的管理体系，不要把管理和服务变成一件复杂的事情。管理越简单，效率就越高。
- 华为选拔干部时首先看他是否“上过战场、开过枪、受过伤”，有战功才能上位。
- 未来的竞争，一定是人才与人才的竞争，企业的竞争力也决定于是否拥有最优秀的人才。如果不给人才新机会和有竞争力的薪酬，就吸引不来真正有竞争力的人才。
- 最典型的华为人，都不是人才，钱给多了，不是人才也变成了人才。
- 华为以奋斗者为本，奖金不分职级、不看资历、只看贡献；服务用户越多，奖金越多，上不封顶，及时兑现。
- 加薪是有条件的，一定要让员工做出好的成果，拿出高的绩效来交换，员工有成果、有绩效，给员工多少钱都不过分。
- 在华为，绩效是评价一个员工的非常重要的一个标准，绩效会影响员工的很多方面，包括薪酬、奖金、股票、晋升的机会等。
- 在华为，每个员工都可以通过努力工作，以及在工作中增长才干，从而获得职务或任职资格晋升的可能。只要你努力奋斗，年轻也能当“将军”。

- 华为是一个由梦想牵引的公司，华为成功的一个重要支撑就是梦想：不断为自己树立目标，树立假想敌，超越目标。
- 拥有好的人才不如建立良好的人才培养体系与管理体制，这样公司才不会因某个人才的流失而导致整个系统瘫痪。
- 建立良好的执行文化，才能让企业拥有更强的竞争力。我们不难发现，没有良好文化的公司，尤其是没有执行力的公司，是很难长久生存下去的。
- 企业管理流程化的制度是起点，标准化的管理行为是基础，规范化的操作是保障。华为尝试着通过高质量的“制度化、流程化、标准化、信息化”来最终实现企业的专业化。
- 人力资源管理要用好精神与物质两个驱动力，精神激励要导向持续奋斗，物质激励要基于价值创造。
- 华为的财富只有两样：一是由管理架构、流程与 IT 支撑的管理体系，二是对人的管理和激励机制。华为相信，资金、技术、人才这些生产要素只有靠管理将其整合在一起，才能发挥出效应。

## 力出一孔，利出一孔

华为于 1987 年诞生于深圳的一处普通民宅，短短 30 多年，由一个小作坊成长为全球通信设备行业的领导者和世界百强企业。

在华为的 18 万名员工中有 90% 是知识型员工。众所周知，知识型员工追求自主性、追求个人成就感，知识型员工个性张扬、需求多样化且智商高，价值创造潜力强，但知识分子最不好管！

那么，华为是如何将十几万名追求个性的知识型员工组织起来、凝聚在一起，并持续激发他们的内在价值、创造潜能和能量的？华为如何将这些优秀人才变成骁勇善战的“战士”？华为做大以后如何使得知识型员工个人不“膨胀”，不拉“山头”，乐于群体奋斗？知识型员工的劳动是复杂劳动，劳动价值贡献有时是隐性的、间接的、长期性的，华为是如何衡量知识型员工的能力、绩效和价值贡献的？华为是如何让知识型员工认为自己的贡献是得到了客观公正的回报的？针对这些理论界和实践界倍感困惑而又急于想从华为的最优实践中找到答案的问题，《用好人，分好钱：华为知识型员工管理之道》

一书的出版，为我们揭开了华为人力资源管理的神秘面纱，打开了一扇有效管理知识型员工的天窗。

华为能够凝聚 18 万名知识分子，做到“力出一孔，利出一孔”，靠的是什么？本书作者认为主要依靠三个方面。

一是依靠“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”的核心价值观。当华为通过核心价值观把 18 万名知识型人才聚集在一起的时候，你才会深切地感到，18 万人的涓涓之水朝着一个目标，从一个孔喷出来的“核聚变”式的力量。

二是依靠符合人性的“利益分享”的动力机制。有人问任正非：“作为华为一把手，你最重要的工作是什么？”任正非说：“二十多年来，我最重要的工作就是选人用人、分钱分权。把人才用好了，把干部管好了，把钱和权分好了，很多管理问题就都解决了。”任正非这句话道出了华为管理的成功秘诀。

三是依靠华为构建了一个不依赖于个人的伟大组织体系，打造了卓越的人才有效管理力与组织能力。任正非说：“人才不是华为的核心竞争力，对人才进行管理的能力才是核心竞争力。拥有好的人才不如建立良好的人才培养体系与管理体制，这样公司才不会因某个人才的流失而导致整个系统瘫痪。”

在操作层面上，本书提炼和总结了华为的许多独特的人力资源管理理念与做法。

在选人方面，华为认为“最适合的就是最好的”。在招聘人才时，华为不只是选择最优秀的人才，而是寻找最适合的人才。“适合”的标准是企业目前需要什么样的人 and 岗位需要什么样的人，前者更着重于人才的兴趣、态度和个性，后者偏向于人才的能力和素质。企业与人才的双向匹配，才有可能实现双方共同发展。

在干部培养上，华为学习美国军队的干部培养机制，倡导干部“之”字形成长。《华为基本法》规定：没有周边工作经验的人，不能担任部门主管。没有基层工作经验的人，不能担任科级以上干部。在任正非看来，如果干部一直在某个体系里直上直下，从一条线上成长起来，那思维难免会有局限性，遇到

问题时也很容易出现本位主义思想，考虑问题也很可能会片面。干部和人才不流动就会出现板结，会让机关和现场脱节。因此，华为的在岗干部不到3年就要进行岗位调整，比如说研发的去市场部、去供应链部，再到采购部，必须经过多个业务领域的历练。华为的管理干部都是在基层摸爬滚打，一步一步成长起来的。

华为不搞干部终身制，做到能上能下，易岗易薪。华为每年都会对干部进行末尾5%的淘汰，高层的干部同样也需要进行淘汰，这在华为都是强制执行的。能上能下已经是华为人能够普遍接受和认可的文化现象，从而实现人力资源的合理配置。

华为的人力资源管理体系一直是国内企业研究的对象，很多人都在学习华为的绩效管理、任职资格和薪酬体系。从专业角度讲，这些固然都很重要，但鲜有人知，在华为内部，干部管理是公司人力资源管理最核心的内容，也最能体现华为的管理哲学及经营思想。

华为建立了以岗位价值为导向的薪酬体系，员工的收入都与绩效挂钩，按劳取酬，多劳多得。在华为，只要老老实实把工作做好，结果一定是好的。员工不用担心站错队、跟错人。华为建立了一个清晰透明的分配机制，从而解决了利益分配的公平性问题。

全员持股制度应该是华为最大的颠覆性的制度创新，是华为创造奇迹的根本所在。员工进入华为工作一两年后，根据表现就可获得一定的股权认购额度，员工可自愿购买股份并按照股份获得分红。员工在离职时，所持股份将由华为进行回购。目前，华为有8万名员工持有公司股份。作为公司的创始人、总裁，任正非放弃了企业物质利益分享的优先权，他自己仅持有公司1%的股份，而99%的股份由员工拥有。全员持股制度吸引、团结、黏住了大批人才，包括国际化员工，增强了员工的归属感，稳住了创业团队，成就了华为今日的辉煌。

华为倡导以奋斗者为本，奖金不分职级、不看资历、只看贡献；服务用户越多，奖金越多，上不封顶，及时兑现。正如任正非所说：“我们讲艰苦奋斗，不是不关心员工的身体健康和办公条件的改善，而是要在不断改善工作和生活

一书的出版，为我们揭开了华为人力资源管理的神秘面纱，打开了一扇有效管理知识型员工的天窗。

华为能够凝聚 18 万名知识分子，做到“力出一孔，利出一孔”，靠的是什么呢？本书作者认为主要依靠三个方面。

一是依靠“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”的核心价值观。当华为通过核心价值观把 18 万名知识型人才聚集在一起的时候，你才会深切地感到，18 万人的涓涓之水朝着一个目标，从一个孔喷出来的“核聚变”式的力量。

二是依靠符合人性的“利益分享”的动力机制。有人问任正非：“作为华为一把手，你最重要的工作是什么？”任正非说：“二十多年来，我最重要的工作就是选人用人、分钱分权。把人才用好了，把干部管好了，把钱和权分好了，很多管理问题就都解决了。”任正非这句话道出了华为管理的成功秘诀。

三是依靠华为构建了一个不依赖于个人的伟大组织体系，打造了卓越的人才有效管理力与组织能力。任正非说：“人才不是华为的核心竞争力，对人才进行管理的能力才是核心竞争力。拥有好的人才不如建立良好的人才培养体系与管理体制，这样公司才不会因某个人才的流失而导致整个系统瘫痪。”

在操作层面上，本书提炼和总结了华为的许多独特的人力资源管理理念与做法。

在选人方面，华为认为“最适合的就是最好的”。在招聘人才时，华为不只是选择最优秀的人才，而是寻找最适合的人才。“适合”的标准是企业目前需要什么样的人 and 岗位需要什么样的人，前者更着重于人才的兴趣、态度和个性，后者偏向于人才的能力和素质。企业与人才的双向匹配，才有可能实现双方共同发展。

在干部培养上，华为学习美国军队的干部培养机制，倡导干部“之”字形成长。《华为基本法》规定：没有周边工作经验的人，不能担任部门主管。没有基层工作经验的人，不能担任科级以上干部。在任正非看来，如果干部一直在某个体系里直上直下，从一条线上成长起来，那思维难免会有局限性，遇到

问题时也很容易出现本位主义思想，考虑问题也很可能会片面。干部和人才不流动就会出现板结，会让机关和现场脱节。因此，华为的在岗干部不到3年就要进行岗位调整，比如说研发的去市场部、去供应链部，再到采购部，必须经过多个业务领域的历练。华为的管理干部都是在基层摸爬滚打，一步一步成长起来的。

华为不搞干部终身制，做到能上能下，易岗易薪。华为每年都会对干部进行末尾5%的淘汰，高层的干部同样也需要进行淘汰，这在华为都是强制执行的。能上能下已经是华为人能够普遍接受和认可的文化现象，从而实现人力资源的合理配置。

华为的人力资源管理体系一直是国内企业研究的对象，很多人都在学习华为的绩效管理、任职资格和薪酬体系。从专业角度讲，这些固然都很重要，但鲜有人知，在华为内部，干部管理是公司人力资源管理最核心的内容，也最能体现华为的管理哲学及经营思想。

华为建立了以岗位价值为导向的薪酬体系，员工的收入都与绩效挂钩，按劳取酬，多劳多得。在华为，只要老老实实把工作做好，结果一定是好的。员工不用担心站错队、跟错人。华为建立了一个清晰透明的分配机制，从而解决了利益分配的公平性问题。

全员持股制度应该是华为最大的颠覆性的制度创新，是华为创造奇迹的根本所在。员工进入华为工作一两年后，根据表现就可获得一定的股权认购额度，员工可自愿购买股份并按照股份获得分红。员工在离职时，所持股份将由华为进行回购。目前，华为有8万名员工持有公司股份。作为公司的创始人、总裁，任正非放弃了企业物质利益分享的优先权，他自己仅持有公司1%的股份，而99%的股份由员工拥有。全员持股制度吸引、团结、黏住了大批人才，包括国际化员工，增强了员工的归属感，稳住了创业团队，成就了华为今日的辉煌。

华为倡导以奋斗者为本，奖金不分职级、不看资历、只看贡献；服务用户越多，奖金越多，上不封顶，及时兑现。正如任正非所说：“我们讲艰苦奋斗，不是不关心员工的身体健康和办公条件的改善，而是要在不断改善工作和生活

物质条件的同时，始终保持艰苦奋斗的作风，行动上一切以客户为中心，竭尽全力持续为客户创造价值。”

以客户为中心，以奋斗者为本，持续艰苦奋斗，说起来容易，做起来难。这需要领导者真正洞悉人性且大公无私，具有自我批判与自我变革精神，愿意打造一个不依赖于个人的伟大组织。任正非对华为的贡献，不仅在于率领华为人为人创造了一个令人敬畏的世界级的华为，更在于打造了一个不依赖于个人的伟大组织，并通过以客户为中心、以奋斗者为本的机制的创新，使华为始终充满价值创造的动力与活力，从而驱动华为持续成长，基业长青。

余胜海先生的《用好人，分好钱：华为知识型员工管理之道》这本书深入剖析了任正非管理思想的精髓及华为人力资源管理的智慧。钱分不好，有效的人力资源管理就只能是空谈。这就要求管理者本人必须有宽广的胸怀和分享的精神。这本书直击本质，使人受益良多。

彭剑锋

中国人民大学劳动人事学院教授、《华为基本法》起草人之一

## 管理就是坚守常识

华为是中国民营企业的标杆，绕不过去，不能不正视。对华为的分析与评价已有很多，华为被讨论的范围与深度恐怕也是中国企业之冠。几乎每一个管理者都会对华为的管理投去关注的目光，希望能够得到启迪、有所借鉴。那么，华为之道是什么呢？为什么没有第二个、第三个华为呢？

华为之道的实质是管理常识，华为的成功源于坚守常识。华为秉持为客户创造价值、为奋斗者提供舞台、推动社会可持续发展的企业宗旨，以客户为中心、以奋斗者为本，聚焦主业，长期投入，倡导奋斗精神和分享文化。

“用好人，分好钱”六个字概括了任正非管理思想的精髓和华为人力资源管理的秘诀。作者在书中还总结出了华为人力资源管理哲学的核心逻辑——价值规律：价值创造、价值评价、价值分配。

第一个核心逻辑是如何建立一种机制去牵引全体员工拼命地创造价值。创造了价值，价值评价和价值分配才会有基础。

第二个核心逻辑是创造了价值，如何进行评价。华为有针对不同人群的价

值评价机制，去牵引不同岗位的员工在自己的业务范围内做出贡献。

第三个核心逻辑是根据价值评价合理地做出价值分配。价值分配只有真正反馈到价值创造方面，才能够让大家拼命地往前冲。华为就是通过价值分配机制，给员工分钱，给员工加薪，配股分红，来激发大家的斗志，不断激励员工创造更大的价值。

核心价值观是华为的组织之魂。华为把“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”的核心价值观融进了 18 万名华为人的血液之中，更融入了整个组织的制度与流程体系。价值观决定了华为的制度走向、制度框架和制度创新，进而成为左右华为的人才战略与干部取向的根本准则。

华为的价值观是关于企业客户、员工、股东三大关系的价值界定，是一个关于从哪儿赚钱、怎么赚钱、靠谁赚钱、怎么分钱（包括权力获取和成就共享）的四段论，是一个建构于人性哲学之上的、形成闭环的企业经营哲学，再加之被充分落地与执行，因此，获得了全体员工的普遍认同。

华为的成功之道并不精妙，也不高深，都是企业经营管理的常识。光芒之下，华为的成功之道其实是管理常识。企业经营自然应当以客户为中心、为客户创造价值。企业应该运用自身资源与优势，明确定位，聚焦主业并长期投入，形成竞争优势。企业应善待员工，倡导艰苦奋斗作风，培养勇往直前的企业文化。这不正是大家公认的常识吗？

任正非在回顾自己的 30 多年的管理实践时说：“华为的财富只有两样——一是由管理架构、流程与 IT 支撑的管理体系，二是对人的管理和激励机制。华为相信，资金、技术、人才这些生产要素只有靠管理将其整合在一起，才能发挥出效应。”他更明确地告诉大家：“二十多年来，我最重要的工作就是选人用人、分钱分权。把人才用好了，把干部管好了，把钱和权分好了，很多管理问题就都解决了。”

分钱是一门学问，更考验老板的人格与胸怀。让多劳者、做出贡献者“发财”，这条准则从华为创立之初到如今，始终被贯彻得很彻底，在华为的发展过程中从未发生过因“分配不公”引起的组织内讧、大面积的消极情绪以致团

队分裂的现象。与此同时，让多劳者、做出贡献者“升官”的晋升机制，在华为也一直被坚持得比较好。

员工要想快速进步，就到非洲去，到艰苦的地方去；要想当“将军”，就去“上甘岭”，在主航道上冲锋陷阵。华为很少讲“培养干部”，任正非倡导的是“从实践中选拔干部”“将军是打仗打出来的”。

任正非深知“财散人聚，财聚人散”的道理。他告诫管理者：“一定要把最基本的东西想明白。第一，财富这个东西越散越多；第二，权力、名声都是你的追随者赋予你的，假使哪一天你的追随者抛弃你，你的权力，你的所谓的成就感，你的在聚光灯下的那些光辉形象，乃至财富，都会烟消云散，甚至灰飞烟灭。”

华为成功的秘密在于坚守管理常识，践行管理常识。很多企业经营不利的原因在于或标新立异，或叶公好龙，或见异思迁，或鼠目寸光，迷茫于眼前的蝇头小利。

以善待员工为例，华为每年以巨大的精力和巨额支出用于员工培训与成长，这有多少企业能做到？华为倡导奋斗文化和“火车头”文化，对做出贡献的员工予以重奖，普通员工的薪酬竞争力也遥遥领先，有多少企业真舍得拿出真金白银？每年5%的淘汰率，员工天天加班，周末开会，努力工作，从而收入增加，生活改善，有多少企业有这个底气？更何况不是朝令夕改，而是30多年持之以恒，有多少企业能做到？

华为的成功当然还有很多其他的因素，例如，历史性的行业风口——信息通信科技的迅猛发展和更新换代；人力资源的巨大红利——大批受过高等教育的愿意通过奋斗改变人生的年轻人；创始人的魅力——具有罕见的眼光、魄力和韧性；经营环境的特殊性——适应高速发展中的中国国情。

这些因素不能掩盖华为的伟大。华为从创业到成长到强大，其对手从草莽同行到外资巨头；战场从农村到城市，从国内到非洲、欧洲乃至全世界；技术上从代销到仿制到自主研发，再到制订行业标准。华为的成功源于华为对管理常识的坚守。