

华为文化是拼搏出来的，是考核出来的，
更是在“冷板凳”上坐出来的

板凳要坐 十年冷

内部解密华为人才管理
“士兵”如何成长为“将军”

庞金玲 蒋国强 著

揭秘华为良将如云背后的真实故事，打通组织发展的“任督二脉”

中信出版集团

图书在版编目(CIP)数据

板凳要坐十年冷：内部解密华为人才管理：“士兵”
如何成长为“将军”/ 庞金玲，蒋国强著. -- 北京：
中信出版社，2021.5
ISBN 978-7-5217-2316-8

I. ①板… II. ①庞… ②蒋… III. ①通信—邮电企
业—人力资源管理—深圳 IV. ① F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第190802号

板凳要坐十年冷：内部解密华为人才管理——“士兵”如何成长为“将军”

著 者：庞金玲 蒋国强

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者：河北鹏润印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：15

字 数：300千字

版 次：2021年5月第1版

印 次：2021年5月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5217-2316-8

定 价：79.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

推荐序

华为的前同事庞金玲说她想写一本书，分享华为良将如云背后的故事，解析华为成长的奥秘，为想学习华为的企业提供行之有效的工具和方法，为迷茫的大学生提供职场引导，于是我们看到了庞老师的心血之作《板凳要坐十年冷》。

看到“板凳要坐十年冷”这几个字，我的第一反应是李小文院士穿着布鞋讲课的样子，青衣布鞋的李小文院士，从事地学与遥感信息科学研究数十年，创建了Li-Strahler几何光学模型，他与团队的系列研究成果有力地推动了定量遥感研究的发展，并使中国在多角度遥感领域保持着国际领先的地位。

2014年6月，华为发文《华为坚持什么精神？就是真心向李小文学习》。那么李小文精神是什么？是言冷心热、心怀天下（科学网年度人物候选人推荐理由）；是技术第一，高效极简。

华为在技术创新上的不断追求，和李小文院士有着异曲同工之处，李小文院士这种板凳要坐十年冷的刻苦钻研精神是这个喧嚣的时代所欠缺的，也是华为必须要学习和坚持的。

华为在不断地坚持优秀的精神，很多企业希望取得华为成功的真经。但华为真的没有秘密，华为的管理也没有秘密，《华为人力资源管理纲要 2.0》在定稿之初就向社会公布了。

研究过华为的人会发现：华为的成功更多是基于对常识的尊重。比如2015年修订的《致新员工书》就提道：华为多年来铸就的成就只有两个字——诚信，诚信是生存之本、发展之源，诚信文化是公司最重要的无形资产。诚信也是每一个员工最宝贵的财富。

.....

公司要求每一个员工，要热爱自己的祖国，热爱我们这个刚刚开始振兴的民族。只有背负着民族的希望，才能进行艰苦的搏击，而无怨无悔。

我经常被问到两个问题：作为职业经理人，如何实现年薪百万？作为管理者，如何打造一支战无不胜的铁军？

作为华为前全球高端招聘总监，如果说华为的管理有什

么可以迅速借鉴和应用的，我个人认为，一是任正非的格局，二是华为的企业文化，三是华为的人才管理机制。

任正非的格局，在以下几个小故事中可见一斑。

2017年2月，任正非在前往艰苦地区考察工作时发言：“我承诺，只要我还飞得动，就会到艰苦地区来看你们，到战乱、瘟疫地区来陪你们。我若贪生怕死，何来让你们去英勇奋斗。”在2019年，任正非说：“我们牺牲了个人、家庭，是我们为了一个理想，为了站在世界高点上，为了这个理想，跟美国迟早就是会有冲突的。”

关于企业文化，任正非认为物质资源终会枯竭，唯有文化生生不息。一个高新技术企业，不能没有文化，只有文化才能支撑它持续发展，华为的文化就是奋斗的文化。因此华为在产品开发、客户服务以及企业的人才选拔、人才发展、人才保留、人才激励和干部管理上，处处体现着以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗的核心价值观，比如我们经常听到的：“给火车头加满油、重装旅与陆战队、‘之’字形成长……”

我曾被问及在华为的6年对全球科学家和高管进行招聘的经历给我最大的收获是什么？我想最大的收获不是年薪百万，也不是全球化视野以及由此而来的资源和光环，而是价值观的塑造。我在华为的成长和收获，我在华为接触的奋斗者，让我坚定地相信做事做人“小胜靠智，大胜在德”。

关于管理机制，任正非说过人才不是华为的核心竞争力，对人才的管理能力才是。华为在人才成长上有哪些优秀实践？“士兵”是如何成长为“将军”的？相信你能在《板凳要坐十年冷》这本书里找到答案。

庞老师以自己在华为的亲身经历为蓝本，对华为各项制度进行深度解读，对员工的发展进行细致的观察和全方位的访谈，加上生动温情的文字，为您剖析华为的人才管理机制。这本书的逻辑和方法，既可以是职业经理人职场进阶的法宝，也可以是企业家搭班子、带队伍的指南，还可以为大学生的职业规划提供引导。祝愿每一个阅读此书的人都能有所收获！

吕昕蔚 华为前全球高端招聘总监，创业导师

写于 2020 年 1 月 13 日深圳

自 序

大学毕业后，我有幸加入华为，在那儿工作了6年。在很多人的印象中，华为人是年纪轻轻却拿着高薪的奋斗者。但作为华为的一个基层员工，我深知在华为光环之下每个员工的酸甜苦辣，我们远没有人们想象中的那么风光。

如今，我离开华为已6年有余，每当我经过位于深圳坂田的华为基地时，内心仍然激动不已。2018年，我带着女儿去深圳旅游，当经过华为时，我在车上指给女儿看并告诉她：“这就是华为！”

在这里，我曾经用整整一天的时间反复打磨一份PPT（演示文稿），曾经熬夜到天明，只为做好一个活动策划，曾

经哭着鼻子跟上司汇报工作……

在这里，我曾经在某个阳光灿烂的下午，透过办公桌前的落地窗看窗外蝴蝶飞舞，心生羡慕，脑海里闪出这样一个问题：我现在工作的意义是什么？

在这里，我曾经在十几条餐线前纠结要吃些什么，粤菜、川菜，还是日式料理？多少次，我和同事坐在餐桌前谈笑风生，尽情释放工作的压力。那时我总担心自己每天面对这么多好吃的会吃胖。如今，我最怀念的还是华为的食堂……

华为犹如我的“母校”，身在其中的时候，我偶尔会觉得烦闷，一旦离开了，就会特别想念它。我曾经和朋友戏言，华为就像我的“前男友”，我只允许自己说它不好，外人不能说。

经常有一些即将毕业的大学生和准备跳槽的年轻人在私信里问我：“我要不要去华为工作？”

从我个人的角度来说，刚毕业就进入华为工作的人和和华为工作三年以上的人，他们的行为举止、思维模式、工作习惯，甚至是人生观、价值观，都会烙上华为的印记，带着鲜明的华为标签。

华为是一个“生产”奋斗者的地方。每一个项目的成功都是由无数的程序员、工程师、销售员等各级奋斗者早出晚归、披星戴月、风餐露宿换来的，他们之中有的远离家乡，奔波在世界各地，有的正经历着疾病、战争……

选择华为，就意味着选择一种人生，选择一种活法。要不要来华为，取决于你想拥有什么样的人生。

虽然我离开华为已6年有余，但华为的精神和企业文化早已融入我的骨髓。

每个在华为工作过的人，在回忆起当时的工作劲头时，脸上都会透着“年少纵马且长歌，醉极卧云外山河”的意气。

作为职业撰稿人，我写了近百本经管类图书，却没有写过一本有关“华为”的书。曾经有编辑找我写华为的书，被我拒绝了，我怕自己写不好，辜负了“华为人”这三个字。

2019年年初我去深圳出差，见了几个华为人，在聊天时，大家谈及现在带着“华为”二字的书已经数也数不过来了。有的写“华为的管理”，有的写“华为的企业文化”，有的写“华为的人力资源”等，却没有一本书是写给华为人看的。

由此我萌生了创作此书的念头。所谓“追本溯源”，华为的管理也好，华为的企业文化也罢，这些都必须仰赖华为人“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的精神，各个因素相互碰撞才能创造出辉煌的成果。

无数的华为人，在华为的赋能和成长体系中汲取养料，行走天涯，就像执剑的侠客，看过繁华，一点一点把轻狂放下，成为一个个骁勇善战的“将军”。

用鲁迅的话来说：“我正有写一点东西的必要了。”历时多年，《板凳要坐十年冷》终于打磨出炉。在本书中，我将详细讲解华为人的职业发展路径：“士兵”（基层员工）—“英雄”（骨干员工）—“班长”（基层管理者）—“将军”（中高层管理者）。

在本书中，你将看到一个一文不名但充满雄心壮志的大学生，在华为的培养及赋能下，如何从一个“预备兵”，进阶为一名“将军”。

老实说，我加入华为6年，从一个初级秘书晋升到高级秘书，没能成为“将军”，但我的导师老蒋、老余，以及很多同事都是“将军”，所以，在这本书里，“我”不只是我，“我”代表了无数奋斗的华为人的。

为了给读者展示一个真实的华为人的如何“板凳要坐十年冷”，为了清晰再现华为人的成长历程，本书从华为的招人观、新员工培训、传帮带、人才培养、做奋斗者、绩效管理、激励机制、干部选拔、干部培训等方面梳理了华为人的职业理念、工作方法和行动法则，用显微镜一般的目光探索华为人的成长奥秘。

此外，本书从不同的视角再现了华为员工方方面面的工作情境和他们的精神世界，人物、情节更加饱满，希望帮助读者树立良好的工作观、人生观。

在本书中，你将获得：

一套正宗的华为职业成长体系；
基于实战，拿来就能用的方法论；
一线实战案例的全面分析与应用；
华为良将如云背后的真实故事。

在华为的工作经历托举起我更大的梦想，我把在华为经历、沉淀的经验总结出来，希望能够帮助像我一样追求梦想的年轻人和管理者。

为了写好这本书，我先后拜访了近 60 位华为、前华为，广泛听取大家的意见。这些人身上最显著的标签是：怀抱梦想在华为奋斗的年轻人。

很多企业不明白为什么华为的年轻人甘愿去艰苦的地方，很多人不懂华为的淘汰机制到底有多狠，更鲜有人理解为什么华为总是加班……

也许有关华为的一切，都在这本书里。

任正非曾说：“市面上很多关于华为的书都来自网络资料，很多不真实……”如果任正非能看到这本书，我想对任正非说：本书是真实的。本书记录了许多华为人的真实故事，他们拓荒海外市场的勇气与信心，他们在枪林弹雨中的坚守和奉献，他们不为人知的笑和泪，他们的成长和收获，这一切无不让人感动落泪。

让我们一起寻找华为在成长的路上坚守的那些东西，让

它们帮助每个人在职场上不断突破，成为更强大的自己。

翻检当下，标识里程。让我们于文字中体会华为是如何培养热血沸腾的“职业奋斗者”的，华为人又是如何从垫子上爬起来，奋斗不止的……不得不说，本书的创作是一段令人心潮澎湃、酣畅淋漓的经历。

每当夜幕降临你会看到华为的办公室灯火通明，华为人陆陆续续从公司的门禁岗走出，他们三五结伴，有的神色匆匆，有的闲庭信步，有的疲惫不堪，有的激情万丈。谨以此书，献给那些在华为工作岗位上默默无闻、甘心奉献的基层工作者，他们没有得到过鲜花和掌声，但正是他们创造了华为的奇迹。

茨威格说：“一个人生命中最大的幸运，莫过于在他的人生中途，即在他年富力强的时候发现了自己的使命。”所以，特别感谢正在阅读本书的你，你的选择和认可已然让我实现了自己的使命。

而我，就此别过。

庞金玲

写于 2019 年冬

目 录

第 1 部分 “预备兵”（1-6 个月）

第 1 章

华为欢迎雄心万丈的穷小子

你现在一文不名没关系，只要你有雄心壮志 005

要在全世界“抢”人才 014

想进华为，先过 5 步面试 033

华为，你好 050

第2章

培训士兵就教炸药包怎么捆，不用讲怎么当元帅

致新员工书 061

融入“狼群”的三个阶段 071

不像大学的华为大学 085

“磨刀式培训”的三大“利器” 098

第3章

导师制：给每位新员工配备“指导员”

我的第一位导师 111

全员导师制：熟悉引领陌生，传承经验 122

转正答辩通过：我成为一名正式“士兵” 130

第2部分 “士兵”（1~3年）

第4章

不让一个新士兵变成一个“兵痞”

你见过凌晨两点的华为吗？ 141

尽快完成角色转换的三个工具 149

华为的工作目标管理法 159

新员工职场大忌 166

第5章

华为人除了艰苦奋斗还是艰苦奋斗

第一次感受“垫子文化” 177

区分奋斗者：内化于心 183

强化奋斗者行为：外化于行 192

打造事业共同体：实化于行 200

传承奋斗者文化：显化于物 204

第6章

钱给多了，不是人才也能变成人才

都说华为工资高，华为员工一年赚多少 211

以岗定级，以级定薪 222

人岗匹配，易岗易薪 230

给火车头加满油 237

第3部分 “英雄”（3~5年）

第7章

让奋斗者分享胜利的果实，淘汰惰怠者

“活力曲线” 245

绩效面谈 255

第8章

跑到最前面的人，就要给他两块大洋

为什么给——不让“雷锋”吃亏 269

股权激励该给谁 277

华为“分钱”的逻辑 292

第9章

要么成长，要么被淘汰

板凳要坐十年冷 305

华为不相信眼泪 308

“英雄”倍速成长机制 313

第4部分 “班长”（5~7年）

第10章

猛将必发于卒伍，宰相必起于州郡

华为绝不会提拔一个没有基层工作经验的人做“将军” 329

赛马文化：提拔在竞争中跑在最前面的 334

7年升7级的“少将连长” 341

第11章

苗子是自己蹿出土面的，不是用锄头刨出来的

品德与作风是干部的基本要求 351

以绩效为“分水岭” 355

不想当将军的士兵不是好士兵 361

第12章

让想跑的马有机会跑，让能跑的马跑得快

如何把“秀才”塑造成“将军” 369

干部的“转身”与培养 374