

员工行为数字化——让管理落地通俗易懂可执行

顶层  
设计

运委会

价值  
阶梯

价值观

任职  
资格

阿米巴

# 向华为学习

辛明珠 孙会国 赵淑瑾 著

## 图解驱动激励机制步骤

KPI

OKR

ERP

股权

PDCA

积分制



销售部		制造部		研发部	
项目	金额	项目	金额	项目	金额
收入	1000元	收入	1000元	收入	1000元
费用	400元	费用	400元	费用	600元
水电费	200元	材料费	300元	材料费	200元
差旅费	200元	水电费	200元	水电费	200元
广告费	100元	差旅费	100元	差旅费	100元
折旧费	100元	折旧费	100元	折旧费	100元
利润	400元	利润	400元	利润	400元
工时	10个工时	工时	10个工时	工时	10个工时
单位小时附加值	40元/小时	单位小时附加值	40元/小时	单位小时附加值	40元/小时

经营结算表



通用制度



上海社会科学院出版社  
SHANGHAI ACADEMY OF SOCIAL SCIENCES PRESS

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

向华为学习 : 图解驱动激励机制步骤 / 辛明珠, 孙会国, 赵淑瑾著 . — 上海 : 上海社会科学院出版社, 2021

ISBN 978-7-5520-3551-3

I. ①向… II. ①辛… ②孙… ③赵… III. ①通信企业—企业管理—经验—深圳 IV. ① F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2021 ) 第 072867 号

---

## 向华为学习——图解驱动激励机制步骤

---

著 者 : 辛明珠 孙会国 赵淑瑾

责任编辑 : 路 晓

封面设计 : 徐 蓉

出版发行 : 上海社会科学院出版社

上海顺昌路 622 号 邮编 200025

电话总机 021-63315947 销售热线 021-53063735

http : //www.sassp.cn E-mail : sassp@sassp.cn

排 版 : 上海碧悦制版有限公司

印 刷 : 上海新文印刷厂有限公司

开 本 : 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 16

印 张 : 12

字 数 : 209 千字

版 次 : 2021 年 6 月第 1 版

2021 年 6 月第 1 次印刷

---

ISBN 978-7-5520-3551-3 / F · 658

定价 : 58.00 元

版权所有 翻印必究

## 本书参与作者

### 职业经理：

李 民（大唐人力集团董事长）  
王 芸（恩多寿司 CHO）  
陈 亮（达林达味总经理）  
冯 辉（上海企力总经理）  
何 磊（姑苏茶局创始人）  
王 挺（汇港产业总经理）  
黄健蓉（仁力集团董事长）

李家网（汇智谷智业董事长）  
张学荣（汤臣倍健透明工厂总经理）  
刘建斌（莱克电气经理）  
高 波（利来集团总经理）  
任建海（泰才集团董事长）  
沈 洁（苏州冠君集团董事长）

### 咨询顾问：

曹越伟（中国式管理践行者）  
吴均凡（综合咨询师）  
袁一平（清华营销教授）  
赵成国（经营效能专家）  
郭敬峰（压力绩效管理专家）  
樊厚成（企业合规律师）  
孙汗青（中国讲师学院院长）  
周淑敏（国家级 SYB 培训师）  
谢启祥（精益顾问）  
朱 锋（智能制造高级顾问）

贺天祥（股权、商业模式顾问）  
邹俊文（前华为高管 AI 营销）  
程耀霆（和君战略顾问）  
吴 勇（企业融资顾问）  
陈丽瑾（首席人力资源官）  
房平木（知识产权律师）  
王晴红（活动策划顾问）  
李亚洲（军工质量管理顾问）  
吕 宁（精益顾问）  
杨杰平（法务顾问）

### 财税专家：

赵高峰（金螳螂总监）  
袁伟（集团总裁）

茅春雨（集团总监）  
汪雪松（会计师事务所总经理）

### ERP 顾问：

包立方（SAP 首席顾问）  
王志会（正航高工）  
张建伦（CRM 顾问）  
肖泽华（信息化专家）  
柯于正（ERP 专家）  
崔新华（SAP 专家）

王国玉（金蝶高工）  
庄国君（用友高工）  
张 永（正航高工）  
郑娇萍（智慧食安专家）  
陆松鹤（SAP 专家）

### 软件开发：

潘汉宽（快码猿快速开发平台创始人）

苏信（编程机器人创始人）

高校教师：

章艳华（江苏电子信息商学院院长）

余家军（华商学院博士）

陈明军、杜雪峰（哈商大计算机学院）

高飞、李志辉（建雄学院）

行业协会：

伍昊献（SAP中国协会会长）

施正华（苏州智造协会会长）

许静之、周乐（江苏数字化促进会）

赵晓瑜（苏州IT俱乐部）

刘欣（徐州软件协会会长）

曾引荣（医院工会主席）

汤涛（环保学习达人）

唐建中（中国市场学会信工委副秘书长）

帅帅（中国电动车产业研究院院长）

# 序言

## 一、什么是企业核心竞争力

企业真正的核心竞争力？

业务？

技术？

管理？

企业的核心竞争力是什么？是业务？技术？还是管理？

如果是业务，业务强人可以通过高薪挖过来。在唐僧、刘备、宋江三个团队中，宋江团队高级人才最多，但生不逢时，也因缺乏战略和管理方法最终失败。

如果是技术，技术团队也可以被挖过来，可以被模仿和超越。华为就是一一直在学习爱立信、思科、苹果，然后超越。

如果是管理，管理咨询机构很多，管理标准化、科学化、KPI考核等一堆体系、制度，这也不难。

既然业务、技术、管理都可以通过钱来解决，似乎能用钱解决的问题已不是问题，

但为什么没有出现很多像华为这样全员奋斗拼搏的企业？

## 华为背后神秘力量

面对美国携全球力量的打压，华为这个企业团队依然不屈不挠，充满斗志，背后是什么样的力量在凝聚近20万人的团队？

### 组织驱动激励机制

面对美国携全球力量的打压，华为这个企业团队依然不屈不挠，充满斗志，背后是什么样的力量在凝聚近20万人的团队？

华为告诉我们是组织驱动激励机制。

有了这样的激励驱动机制，没有人才，可以通过机制激发人的活力、全员奋发图强、认真学习、刻苦攻关，研发出技术。

没有业务，可以通过机制激发每个人的活力，全员营销、集思广益、增效降本、渡过难关、创出天地。

没有管理，可以通过机制激发每个人的活力，大家一起改善提案、合理化建议，三个臭皮匠胜过诸葛亮，学习琢磨出管理体系。

## 二、企业管理的本质就是管人

### 企业管理本质

企业管理的本质——管人

管人的本质——构建激活员工思想活力的驱动机制

理论很多

需系统梳理

按步执行

软件支撑

企业管理的本质就是管人，管人的本质就是激活员工的思想活力！

很多老板已经意识到了激励体系的重要性，传统 KPI 管压的方式只会把团队逼散，尤其“90 后”“00 后”，他们追求的是舒心、自由。面对越来越激烈的市场竞争，全员经营、合伙经营、正激励已迫在眉睫。

### 三、企业管理五大方向

## 企业管理：团队+五大方向



企业管理范畴太广，很多人学习就像置身于大海，茫然不知所措。我们首先要理清企业管理的五大方向，如图中的“大”字模型。

**战略定位、营销策划、产品研发：**这三个大家都不陌生。

**管理标准化：**民企近几十年一直向欧美企业学习管理标准化、科学化，如 SOP、5S、质量体系、ERP、CRM、HR、MES 软件导入……这些都属于管理标准化范畴，概念也基本普及了，只是需要去不断完善。

**驱动机制：**这是本书的主讲内容，即全面的绩效激励管理体系，如何激发员工活力，使企业快速成长。当然激励驱动机制的落地也需要标准化管理体系的支撑，本书会适当地贯穿这些内容。

## 四、全面驱动激励机制框架

绩效激励、驱动机制相关理论方法也很多：阿米巴、组织驱动机制（价值阶梯、机会牵引、任职资格等）、OKR、执行力、积分制、价值观、股权、KPI等。本书把以上理论综合梳理，去粗取精，去伪存真，不再盲人摸象式地学习，而是让读者容易理解，看清整体框架体系，并且总结出能够落地的步骤顺序。

在众多绩效激励体系中，每个体系理论都有其针对的管理对象。很多企业学习了一些体系，回去发现很难落地，主要就是用错了对象。

**股权**主要针对高、中层。高层用注册股，中层用干股。

**阿米巴**针对中层，至少先从中层开始。

**行为积分和价值观**适用于基层，基层还要区分两类，分别适用积分和价值观。

**OKR、PDCA**主要是解决部门之间扯皮、拖拉。

**华为组织驱动机制**是从岗位职责、薪酬体系上建立价值阶梯和机会牵引机制，逼着中层往上提升，逼着基层更积极工作。

**顶层设计**则是确定企业的战略方向，拟定使命、愿景、价值观。

**运委会**是建立团队自运营机制，把老板解脱出来专注战略和营销。

**角色认知**用来配合运委会，让部门之间形成互助合作，且合作程度用数据量化，和利益挂钩。

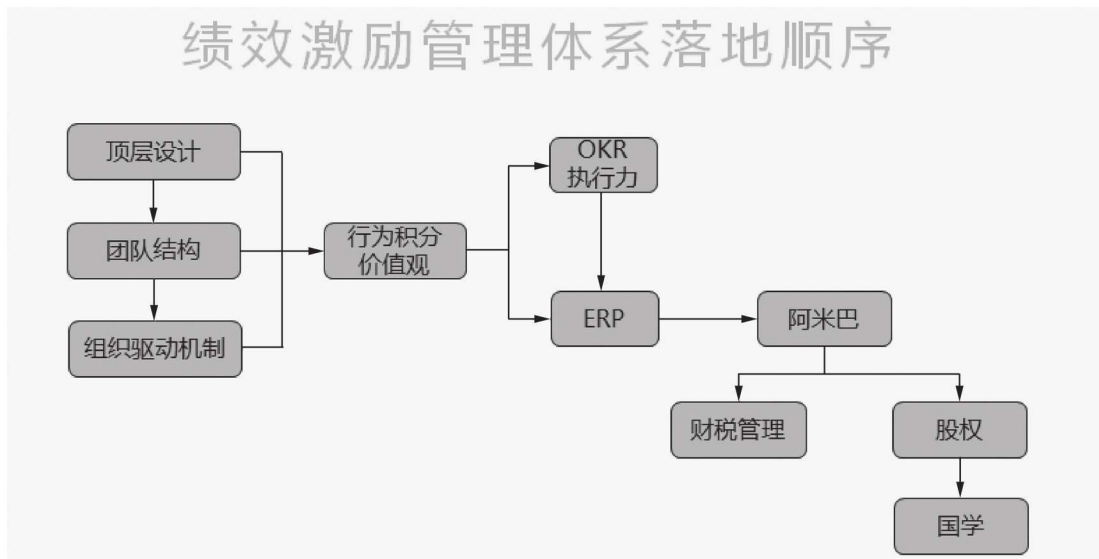
**团队结构**则是从组织结构角度出发，这才是最关键和最初始的一步。怎么样搭建团队，跟着军队学习组织结构搭建。结构是最根本的因素，决定上面的驱动机制。

.....

## 五、绩效激励驱动机制落地顺序

“阿米巴”作为激发全体员工活力的重要管理方法，这些年比较火，但是能具体落地的企业很少。很多人说阿米巴很难，甚至说不适合中国企业。现实是有一大堆知名和不知名的国内企业早已推行了阿米巴，对阿米巴的理解不能生搬硬套，应取其独立核算思想和儒释道的育人精髓，然后结合我国国情、文化和企业自身特点去应用。独立核算和儒释道要求企业有管理基础做支撑，而不少企业还不具备这样的基础，如：管理标准化的ERP系统，目标管控的执行力体系……阿米巴对这些企业来说还有不少基本功需要去弥补。关键问题是不少企业还没认识到需要先弥补基本功，就直接学习阿米巴，结论就是阿米巴太难，不适合中国企业。

## 绩效激励管理体系落地顺序



### 六、管理落地离不开信息系统支撑

管理体系学完后，最后落地还是离不开信息系统的支撑，该类软件也多而杂。本书先用简短篇幅捋一下 ERP，看应用是如何把 SOP、规章制度、体系文件、操作手册、培训文档等巧妙嵌入 ERP 的，即在 ERP 中就可以直观看到 SOP 和制度、体系，还能在 SOP 上直接点击操作，做到最大程度把管理标准化借助信息系统固化落地（和什么品牌 ERP 无关，本书只分享作者独创的应用方法）。接下来就专门分享本书重点，如何用信息系统管人管事，如何应用阿米巴、OKR\PDCA、行为积分、股权、KPI 信息系统。最终把员工的各种绩效数字量化、行为数字化，建立全面员工行为银行，为员工的综合评估提供数据支撑。

员工行为数字化，包括动态虚拟股权数字化，KPI 结果数字化，独立核算数字化，OKR 完成度数字化，PDCA 工作量化，平时职业素养、为人处事、价值观数字化，能力评估（工龄、学历、技能、特长、荣誉）数字化。

用数字量化，结合激励表彰，引导员工好行为、好习惯、正能量，让大家用工匠精神做产品、做服务，最后把匠心团队工作过程汇聚成一则则故事，再借助传媒宣传出去，最终形成一个品牌。

最后强调，管理软件、激励体系、品牌建设都不是大企业的专享，没有一个企业大到不可被挑战，没有一个企业小到不可去竞争，华为就是从 150 平方米的简陋厂房开始的。在机遇越来越少，竞争越来越激烈的环境下，如何让中小微企业更高效快速地突破经营管理困境？本人所能做的就是用擅长的信息化工具，分享如何将员工

思想、行为数字化，让绩效激励管理落地简单、易懂、可执行！借助信息工具，把老板憋在心里的话传递给员工，让不擅长演讲的老板，借助信息系统去时刻鼓舞、动员、表彰员工。

为总结该体系，作者走访、拜师很多资深管理专家、学者和企业家。感谢任老前助理豆世红老师多次指导，让我学习了华为从组织结构角度设计的驱动激励机制；感谢营销品牌第一人李光斗老师，其“把品牌战略上升到国家战略”志言让我铭记；感谢股权设计第一人陈学兵老师，摩天之星创始人李厚德董事长，给予我股权和团队设计的指点；感谢实战派管理专家杨爱玲老师和邵雨大哥，辅导我目标管控体系，绘画企管框架；感谢稻盛先生大弟子森田直行先生分享的阿米巴故事，感谢阿米巴专家冯柏忠老师，关于阿米巴应用的实践分享；感谢雅迪电动车前 HR 创始人赵淑璟老师，关于人力资源薪酬绩效体系的指导；感谢和君咨询战略顾问程耀霆老师，从战略角度指导我写公司简介；感谢单仁集团董事长、全网营销专家单仁老师，感谢 720 营销策划专家刘松老师，分别从不同角度指导全网营销的策划投放；感谢湖南省卫生系管理专家汪荣华老师，对云平台的批评和建议；感谢广西民间青芽老师，带我入门中医基础理论；感谢温州佛学永春大哥，其“道在广博、佛在精深”解答我道和佛的关系，佛门中医王宝林大师，进一步理解中医、道、佛关系，进一步体会稻盛的阿米巴经营哲学；感谢积分管理创始人李荣老师、得分制创始人姚前进老师，让我想到了用积分落地经营哲学，结合我 17 年的信息化管理经验，设计出了“员工行为数字化”云平台。

## 七、作者履历

2004 年开始从事信息化管理应用工作，陆续实施过 SAP、用友、鼎捷、正航等多种品牌系统，服务企业超百家，任多家企业和商会咨询顾问。

2010 年在清华大学出版社出版《图解 ERP——轻松跟我学企业管控》一书，通过漫画风格，宣传普及 ERP 管理模式原理。

2016 年在清华大学出版社出版《图解 ERP——轻松跟我学企业管控 II》，通过漫画风格，将管理咨询（企业文化、目标管控、绩效、ISO、精益等思想方法）和管理软件（PDM、ERP、OA、HR、MES、CRM、BI 等管理工具）相融合，形成一体化管理体系，总结落地执行步骤。

2017年开始，为使ERP操作落地更简单，开创性设计出全方位一体化管理平台（把SOP、规章制度、培训手册、体系文件、岗位职责等巧妙地嵌入ERP系统中）；让管理标准化传承简单、易懂、可执行。

2018年，全国首创开发出“员工行为数字化”平台，把阿米巴、OKR、PDCA、行为积分、组织驱动机制、KPI等体系融合在一起，为绩效考评提供综合数据支撑，让管理落地简单、易懂、可执行。获得2项国家发明专利。

2020年，针对中小工业企业，开发简单实用的云车间、云供应链平台，让小企业也能实现智能制造。

# 目录

序言 / 001

第一章 一个“疯子”带着一群“傻子”的故事 / 001

一、华为：一个“疯子”带着一群“傻子”的故事·····	003
二、学习比创新更重要·····	005
三、建立情报系统是最好的学习·····	006
四、落实从团队会议开始——让员工动脑·····	007
五、企业高速增长背后的秘密·····	009

第二章 从设计一个好的团队结构开始 / 011

一、成功团队领导人具备的特性·····	013
二、运营委员会机制·····	015
三、角色认知——洗脑·····	017
四、劳动者、一般奋斗者、奋斗者·····	019
五、内部 PK、裂变结构·····	021
六、铁三角 + 平台支撑·····	023
七、好团队结构的几个关键点·····	025

### 第三章 制定一套组织驱动机制 / 027

一、价值阶梯——画饼·····	029
二、任职资格评估·····	031
三、机会牵引·····	033
四、价值评估·····	036
五、价值分配·····	040
六、人才发展双通道·····	043
七、职业生涯激励机制·····	047
八、业务人员还可以这样培养·····	048

### 第四章 股权——高、中层激励 / 049

一、股权激励的目的·····	051
二、如何选择合适的合伙人·····	052
三、常规的股权激励形式·····	054
四、股权激励的实际应用逻辑·····	056
五、推行股权激励的注意事项·····	057

### 第五章 阿米巴——中层激励 / 059

一、阿米巴来源·····	061
二、阿米巴原理·····	064
三、组织设置和定价·····	066
四、经营结算表·····	069
五、经营哲学·····	071
六、案例分析·····	074
七、总结·····	080

### 第六章 行为积分——基层激励 / 081

一、积分管理原理·····	083
二、制度梳理·····	087

三、分值划分方法·····	090
四、奖惩单执行方法·····	092
五、表彰会执行案例·····	093
<b>第七章 战略目标执行 / 097</b>	
一、战略目标及行动方案·····	099
二、分工执行 PDCA·····	103
<b>第八章 企业管理整体框架和落地步骤 / 105</b>	
一、企业管理体系框架·····	107
二、绩效激励体系框架·····	110
三、绩效激励难落地原因·····	114
四、管理体系落地步骤·····	118
五、营销中心薪酬绩效激励方案·····	122
<b>第九章 巧借信息系统落地管理 / 127</b>	
一、第三代信息系统特点·····	129
二、管理标准化·····	133
三、实施落地方法·····	151
四、中小企业信息系统设计定位·····	155
五、战略目标及分解执行·····	156
六、阿米巴独立核算·····	161
七、行为积分激励·····	168
八、能力分评估·····	171
九、KPI 和价值观评估·····	173

## 第一章

---

### 一个“疯子”带着一群“傻子”的故事

- 一、华为：一个“疯子”带着一群“傻子”的故事
- 二、学习比创新更重要
- 三、建立情报系统是最好的学习
- 四、落实从团队会议开始——让员工动脑
- 五、企业高速成长背后的秘密

#### 本章导读

通过分享华为的一些故事，让我们领略驱动激励机制的强大力量，感受为何说学习比创新更重要，如何建立情报系统，如何开会，如何让员工主动动脑……最后揭秘企业高速成长背后的驱动激励机制——要先从设计好的组织结构开始。



## 一、华为：一个“疯子”带着一群“傻子”的故事

# 150平方米破厂房——喊超越爱立信

## 组织开始了

### 一个“疯子”带着一群“傻子”

很多人都知道任老的创业初期故事，一个人带着父母兄弟姐妹在深圳住棚屋，厂房面积 150 平方米，没有资本（初期已经被骗 200 万）、不懂技术、没有市场经验。技术骨干埋头苦干的时候，他只能帮骨干煮面条。就在这样的环境下，任正非却带着员工整天喊着口号——超越爱立信。于是战略方向确定了，组织目标明确了，组织开始了！一个“疯子”带着一群“傻子”的故事也就开始了！

#### 故事 1 有驱动机制——就可以超越别人

有个业务干将，超额完成 30% 业绩，好的订单、不好的订单都接，甚至让客户把竞争对手的设备给拆了！任正非知道后急了，批评这位干将，这样竞争对手没法活了！

#### 故事 2 驱动机制——让员工为客户彻底解决问题

客户设备坏了，原因是线断了，爱立信的管理制度是修好一次 2000 元提成，而华为的做法是仔细分析原因。为何断？→结论是老鼠咬的！→然后设计老鼠咬不断的线，并且给客户全部换掉！→结果老鼠再也不咬华为电线。客户那里就只有华为和爱立信的产品，于是老鼠只能咬爱立信的线了。

#### 故事 3 驱动机制——激发锲而不舍的狼性精神！

一个业务经理想做一个客户业务，客户高管怎么都不愿见他，因为看不上华为产品。后来业务经理通过高管助理打听其行程安排，连续买了 9 次机票，都跟高管挨着