

# 以奋斗者为本

华为公司人力资源管理纲要

主 编：黄卫伟

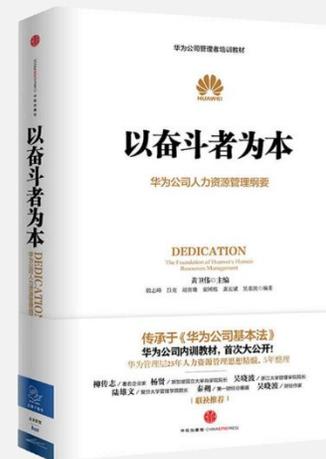
出 版：中信出版集团

读书笔记：@ftjk2008



## 《以奋斗者为本》

- 主编黄卫伟，编委殷志峰、吕克、胡赛雄、童国栋、龚宏斌、吴春波
- 该书是华为内训教材，讲述了华为管理层对企业管理具体问题和案例的讨论、争辩和反思的故事。其编写目的“一是要对华为的管理理念和政策进行系统的整理，温故而知新；二是要摆脱对人的依赖，提高管理体系的继承性。继承是为了更有效的创新。”



## 黄卫伟

- 中国著名经济学家和企管学家，经济学博士。中国人民大学商学院教授、博士生导师。近十年担任华为、TCL的高级管理顾问
- 主要研究领域有生产运营、物流、流程再造、战略管理、创业管理、营销、人力资源与财务。在流程再造、平衡计分卡、管理者激励获得巨大的成果，他不仅是企业管理的资深专家，还是财务管理与会计的专家



资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。  
一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有  
可以依存的自然资源，一切工业产品都是人创  
造的，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森  
林、大煤矿……

—— 任正非

# CONTENTS

## 目 录

### 上篇

#### **PART 01**

全力创造价值

#### **PART 02**

正确评价价值

#### **PART 03**

合理分配价值

# CONTENTS

## 目 录

### 下篇

#### **PART 04**

干部的使命与责任

#### **PART 05**

对干部的要求

#### **PART 06**

干部的选拔与配备

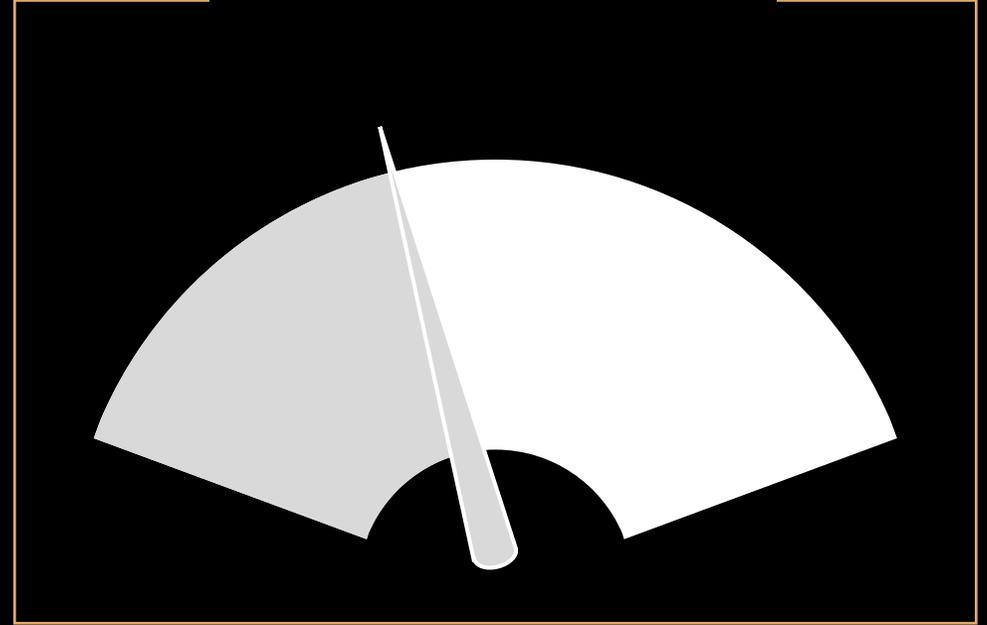
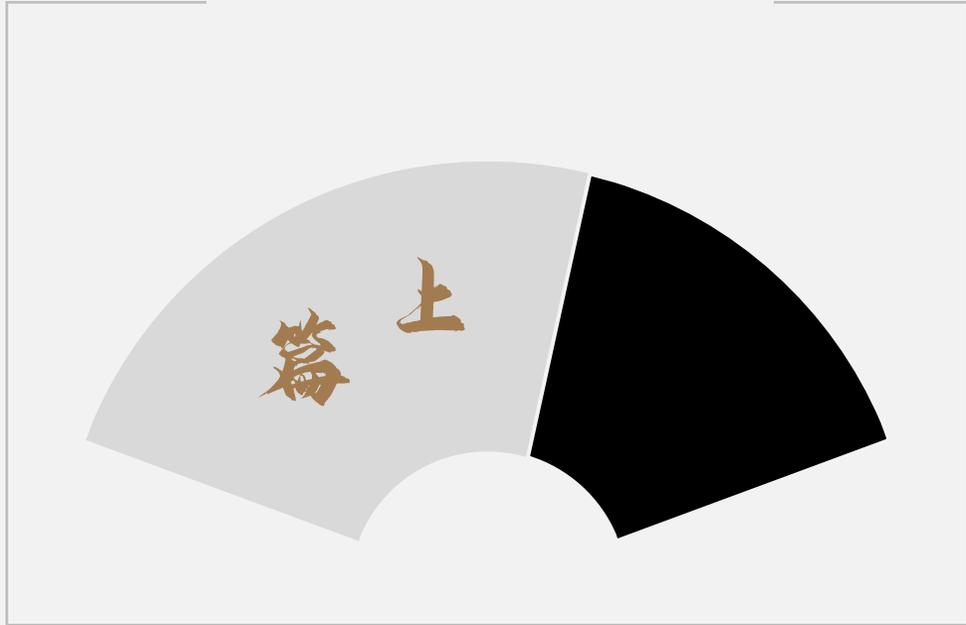
#### **PART 07**

干部的使用与管理

#### **PART 08**

干部队伍建设

## 价值创造、评价与分配



正确评价价值是合理分配价值的基础，两者都是为了全力创造价值

# 1

## PART 01

### 全力创造价值

- 围绕价值创造展开人力资源管理
- 价值创造来源于客户
- 劳动、知识、企业家和资本共同创造全部价值
- 以奋斗者为本是价值创造的文化支撑
- 管理和技术是价值创造的两条支柱
- 摆脱资本、技术、人才依赖，走向自由王国



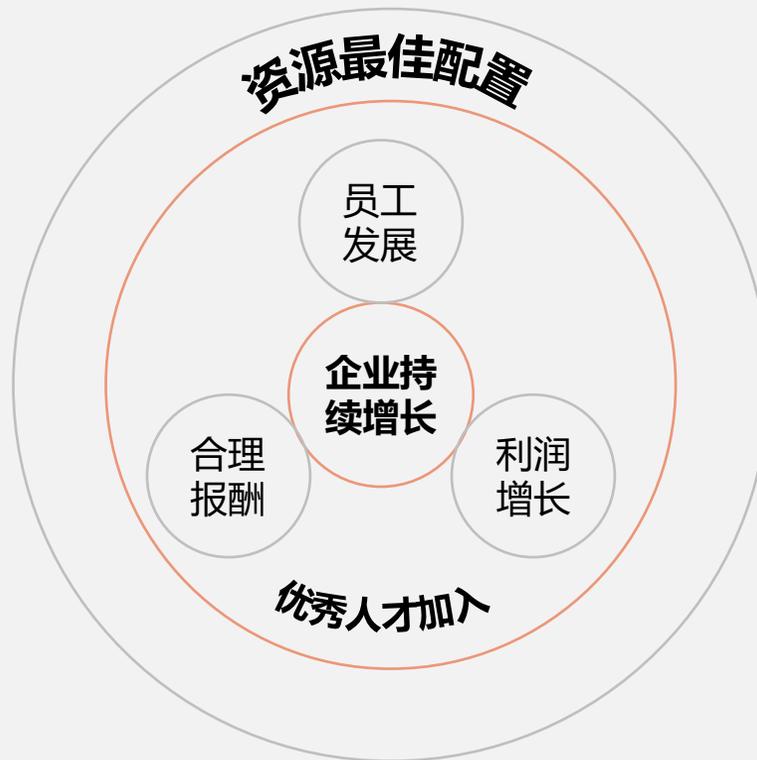


# 全力创造价值

围绕价值创造展开人力资源管理

## ➤ 什么是价值

- 只有保持合理的增长速度，才能永葆活力
- 企业发展要强调客户、资本、劳动者的多赢
- 以长期奉献能力与实现贡献定薪酬，以短期贡献定奖励
- 在持续经营条件下，**公司价值应表现为公司现实的获利能力和未来潜在获利机会的货币化表现**





# 全力创造价值

围绕价值创造展开人力资源管理

## ➤ 活下去是企业的硬道理

- 生存下去的充分必要条件是拥有市场



- 整改干部队伍的目的，是要公司活下去，是让阻碍公司发展的人下去，或者说把不利于公司发展的作风彻底消灭
- **华为的最低纲领：要活下去**，其基础是不断提升核心竞争力
- 准确对待老产品、常规产品，要做能赚钱的企业



# 全力创造价值

围绕价值创造展开人力资源管理

## ➤ 企业的一切活动都应导向商业成功

- 华为的一切都是为了实现“商业的价值和利益”而努力
- 华为核心价值观第一条：解决华为公司追求什么，追求成为世界级领先企业服务客户，不需要利润最大化
- 华为是一个商业集团，只求商业集团的社会责任和利益，同时去追求千古流芳是公司的灾难
- 深淘滩、低作堰，只赚取合理的利润





# 全力创造价值

价值创造的来源

## ➤ 只有客户的成功，才有华为的成功

- 企业发展之魂是客户需求

## ➤ 价值创造的辩证关系

- 一方面使员工的目标远大化
- 另一方面坚决反对空洞的思想
- 两部发动机：主观为自己和亲人，客观为国家和人民，主客观的统一通过为客户服务来实现
- 组织架构、制度流程、服务方式、工作技巧都要围绕“为客户服务”这个主要的目的



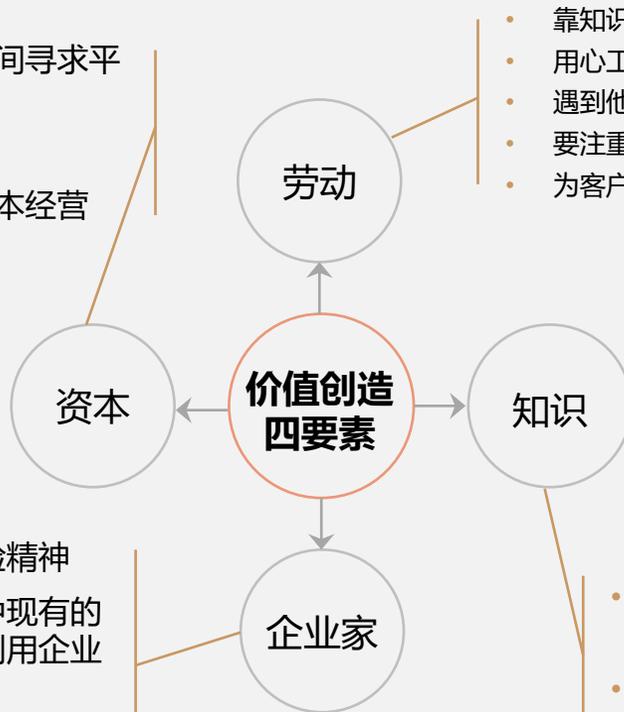


# 全力创造价值

价值创造的要素

- 要在开放资金市场和自我积累二者之间寻求平衡
- 资本要考虑知本和风险资本两个方面
- 在产品领域经营成功的基础上探索资本经营

- “干即成功”，提倡大无畏精神和冒险精神
- 企业家精神就是追求机会，而不顾手中现有的资源：紧紧围绕资源共享展开，充分利用企业内外部资源
- 企业领袖要有战略思维的能力，要懂方向、要看清商业目标，要上升到管理哲学层面



- 靠知识、劳动获得报酬
- 用心工作，区分尽心与尽力
- 遇到他人求助时，要尽力想法、积极主动去解决
- 要注重思想上的“艰苦奋斗”，即勤于动脑
- 为客户创造价值才是奋斗

- 知识经济时代创造财富的方式主要是知识和管理
- 人力资本不断增值的目标要优先于财务资本增值的目标



# 全力创造价值

价值创造的文化支撑



- 狼的特性：敏锐的嗅觉；进攻精神；群体奋斗
- 吸引、培养具有强烈求生欲的“狼性的”进攻型、扩张型干部
- 培养一批善统筹、会建立综合管理平台的“狈性的”干部，支持狼的进攻

- 要追求群体奋斗、群体成功，要有群体意识
- 要实现团队的奋斗，协同的奋斗
- 华为文化的真正内核就是群体奋斗

- 华为的文化特征是服务文化
- 企业最大的管理权是思想权和文化权，其具体体现是假设权
- “奋斗者”既包含劳动者，也包含投资者，二者目标一致：赚钱



# 全力创造价值

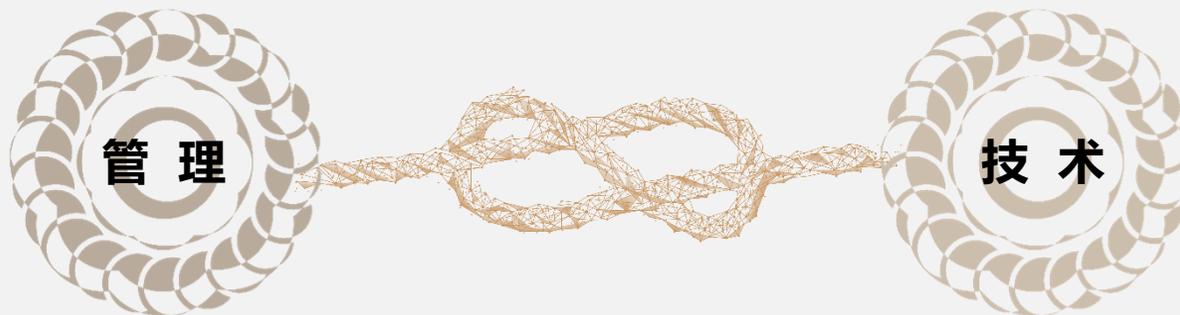
价值创造的两个轮子

## ➤ 管理第一，技术第二

- 企业包含组织者和管理者，原则上，组织者一定比实际干活的人贡献大
- 公司二次创业的最大特征是要强化管理
- 没有管理、人才、技术和资金就形不成合力；没有服务，管理就没有方向；管理与服务的进步远比技术进步重要

## ➤ 以客户为中心和以技术为中心要“拧麻花”

- 客户需求导向是企业生存发展之道，要围绕客户需求持续创新
- 以客户为中心，来做产品；以技术为中心，来做未来架构性的平台





# 全力创造价值

摆脱三个依赖

## ➤ 摆脱对技术的依赖，对资本的依赖，对人才的依赖

- 全面而系统地建设公司，摆脱三个依赖，从必然王国逐步走向自然王国
- 企业的财富就是管理，就是文档
- 衡量管理的好坏，就是要摆脱对人的依赖

## ➤ 从必然王国到自然王国

- 管理控制的最高境界就是不控制也能达到目标
- 华为的红旗到底能打多久关键因素 —— 机制和流程
- 淡化英雄色彩，特别是淡化领导者、创业者们的个人色彩，是实现职业化管理的必然之路

# PART 02

## 正确评价价值

- 导向与原则明晰、正确
- 方法与标准系统、有效
- 避免评价误区





# 正确评价价值

价值评价的导向和原则

## ➤ 责任结果导向

- 华为的价值评价体系，要以提高客户满意度为目标，以责任结果为导向，不再以能力为导向
- 不断强化以流程型和时效型为主导的管理体系建设，强化责任结果与关键行为过程为导向的价值评价体系
- 正向考核为主，抓住关键事件逆向考“事”；考核要以绩效为中心，关键行为的目的是要产生结果；考核要多次、多环，关键事件行为过程考核同样重要
- 任何素质都是在贡献中发挥作用，才能被认知，要以直接责任结果为导向

## ➤ 贡献导向

- 考核体系要强调贡献制，强调效益产出；待遇体系要以贡献及实现持续贡献的能力来评定
- 只有最终对客户产生贡献才是真正的绩效



# 正确评价价值

价值评价的导向和原则

## ➤ 商业价值导向

- 华为的目标是培养商人，讲究做实；公司的最终目标是财务指标的达成
- 要以“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

## ➤ 突出重点、抓住主要矛盾

- 管理的三个重要环节：提高质量、降低成本、提高综合效益
- 事业部制建设要确定控制的核心要素：放开周长，允许扩张；控制圆心，建立统一有效的调节、控制与管理体系考核
- 华为不追求完美，大环节想明白后在推行中迭代，追求实事求是、可操作性、可运行性
- 工作绩效考评：侧重绩效改进，宜细不宜粗；工作态度和工作能力考评：侧重长期表现，宜粗不宜细
- 考核是为了促进业务成功，要主题突出，维度、要素不能太多，频度不能太高；要从价值贡献上考核



# 正确评价价值

价值评价的导向和原则

## ➤ 分级、分类原则

- 基层员工的考核原则：以业绩考核为主，按实际作业结果予以评价；明确规定每个人只能选本岗位中所直接从事的专业项目进行考核，鼓励其干一行爱一行专一行
- 中高层主管的考核：兼顾中长期绩效目标的达成和业务规划的有效落实，关注团队管理、干部员工培养和业务运作，提高业务和干部培养的成功率
- 高层领导的考核：关注长期综合绩效目标的达成和对公司长期利益的贡献，重视团队建设和干部后备队建设，不断提升领导力素质；高管绩效评议遵循三权分立精神，“3评5、7评N”

## ➤ 向目标倾斜原则

- 采用目标考核制，成果不成功，由领导负责任，具体实施人员功照立、级照升
- 公司的目的是解决问题，而不是分清责任，避免内战内行、外战外行，精力应集中在生产力上



# 正确评价价值

价值评价的方法与标准

## ➤ 销售收入、利润、现金流三足鼎立

## ➤ 围绕公司战略目标解码，不能各部门孤立地建立KPI指标

- 通过KPI体系层层分解公司的危机和矛盾，凡是太平无事的部门、太平无事的干部都可以裁撤

## ➤ 贡献大于成本

- 强调每个人对资本的贡献价值
- 干部选拔标准：认同公司价值观；比别人卓越贡献的人

## ➤ 人均效益提升的基础是有效增长

- 加强组织优化和人员调整，消除臃肿的各级支撑组织
- 组织整改首要强调市场机会第一，其后才是人均效益



# 正确评价价值

价值评价的误区

7

## 不为学历、认知能力、工龄、工作中的假动作和内部公关付酬

以商业性作为公司评价的标准；员工报酬以贡献大小和实现持续贡献的任职能力为依据；不承认“茶壶里的饺子”；知识是劳动的准备过程，是员工自己的事情

2

## 辛苦的无效劳动

没有业绩的工作没有意义；“以市场为中心”的目标导向坚持不变；提高管理效率，不提倡加班加点，不搞形式主义；减少无效工作，为客户创造价值才是奋斗

3

## 产品开发的技术导向

产品研究评价要注重产品的商业价值和利益，不追求技术过分领先，要走客户需求发展的道路；个人评价按贡献大小确定，不唯技术为重

4

## 长官导向

下属不能眼睛朝上，唯领导意志、脸色行事，要坚持实事求是、坚持原则，要以客户需求为导向

5

## 以考核定级

公司需要的是员工的贡献，薪酬与奖励只能与其责任结果挂钩

# PART 03

## 合理分配价值

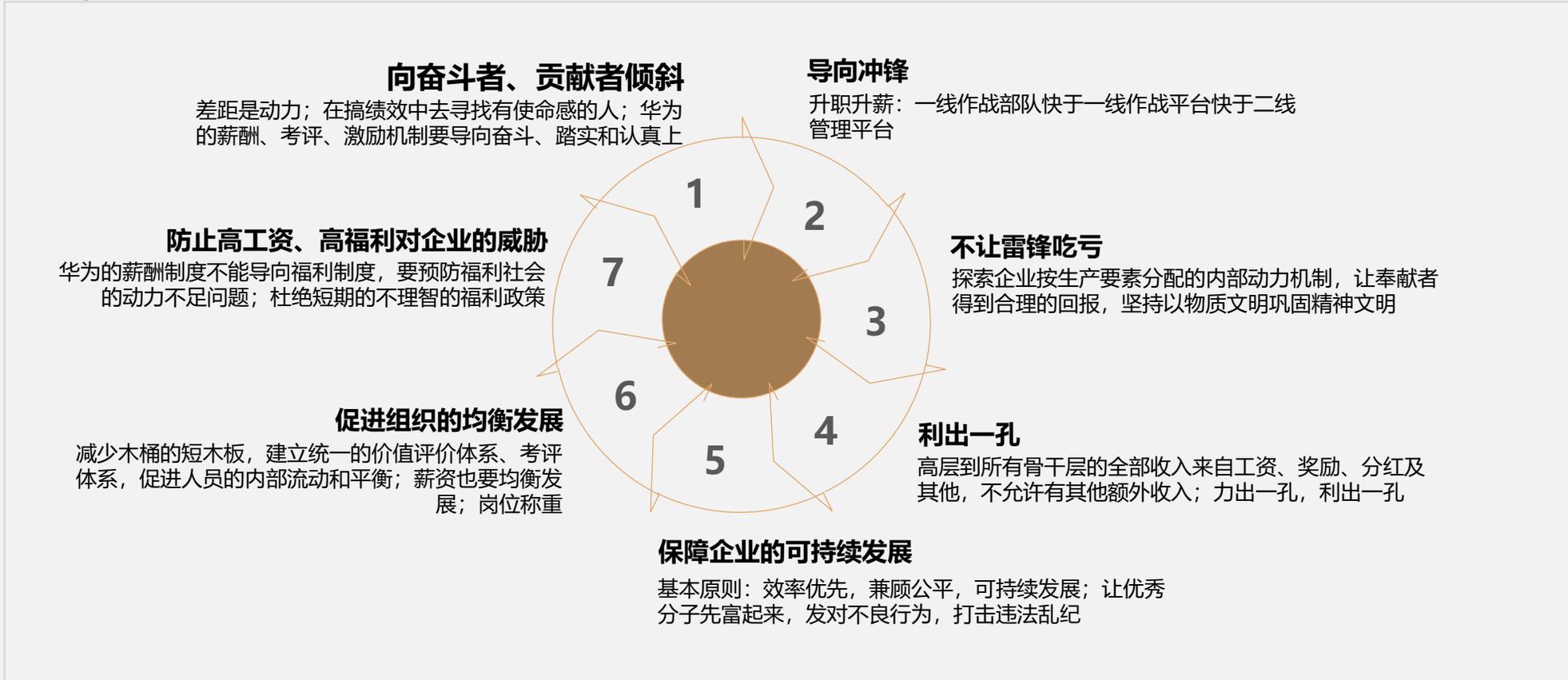
- 指导方针：以奋斗者为本，向贡献者倾斜
- 正确处理价值分配中的矛盾
- 价值分配政策：奖金向高绩效者倾斜





# 合理分配价值

价值分配的指导方针





# 合理分配价值

正确处理价值分配中的矛盾

## ➤ 凝聚

- 坚持团结协作和集体奋斗的主题
- 主动服务，搞好团结，提倡民主集中制
- 要有共同的价值观和认同观



## ➤ 耗散

- 凝聚 → 耗散 → 凝聚，公司的运作应该是一种耗散结构，在稳定与不稳定、平衡与不平衡的动态中交替进行
- 加大投入，耗散现有优势，再造新的优势



# 合理分配价值

正确处理价值分配中的矛盾

## ➤ 企业

- 组织目标是建立一个稳定的安全的公司
- 建立一个利益共同体
- 未来企业间的竞争是供应链的竞争



## ➤ 利益攸关者

- “利益均沾”
- 知识资本化, 产权制度, 员工持股制度
- 善待供应商, 不敌视竞争对手, 善于建立同盟军, 与友商共发展, 不做市场规则的破坏者



# 合理分配价值

正确处理价值分配中的矛盾

## ➤ 个人

- 任何时候都要以公司利益和效益为重，个人服从集体
- 员工股份制，解决员工短期利益和长远利益的平衡
- 员工必须符合公司的总潮流



## ➤ 集体

- 建立一个为公司服务的价值评价体系
- 华为公司的理想要内化为员工的理想



# 合理分配价值

正确处理价值分配中的矛盾

## ➤ 短期

- 从根本上否定评价与价值分配上的短视、攀比和平均主义
- 激励导向的调整原则：降低长期回报，增加短期回报；降低资本收入，增加劳动收入；压缩分红，提高奖金
- 短期激励是进攻性的



## ➤ 长期

- 不能牺牲公司的长期利益去满足员工短期利益的最大化
- 推行激励机制时要强调可持续发展
- 长期激励是保持公司稳定性的



# 合理分配价值

正确处理价值分配中的矛盾

## ➤ 刚性

- 适当降低刚性薪酬，薪酬包占销售收入的比例维持在18%以下，将刚性成本保持在10-12%，弹性成本在6-8%
- 人力资源体系最主要是管岗位职责



## ➤ 弹性

- 加强短期分配的激励性，要加强柔性的、弹性的部分，坚持人岗匹配的路线不动摇
- 奖金体系最主要是干部体系奖金分配



# 合理分配价值

正确处理价值分配中的矛盾

## ➤ 平衡

- 华为不能保证公正、公平。摆平的做法，抹去了不同人员承受的压力是有巨大差别的现实，是对公司最有价值人员的视而不见，是真正的不公正
- 超稳定的组织体系将会缺乏创新
- 利益分配的均衡合理是企业发展的根本内在动力
- 前20年华为怕不平衡



## ➤ 打破平衡

- 逐步拉开差距，提高优秀人员待遇，让雷锋先富起来；
- 坚定不移的贯彻倾斜政策，向市场、开发人员、优秀员工倾斜
- 干部在管理岗位上，就要按公司的利益把价值评价体系贯彻到底
- 内部不平衡的差异才是组织优化自身的动力
- 后20年华为怕平衡



# 合理分配价值

正确处理价值分配中的矛盾

## ➤ 劳动

- 处理好按劳分配和按资分配的关系，解决好保持公司活力和社会股东惯性（要求高回报）之间的冲突
- 华为初期建立了以劳动为本位的产权结构



## ➤ 资本

- 走向规模经营时，注重解决按劳分配和按资分配的关系，80%的员工持股，增强了企业的自洁力
- 大量的资本流入，会使华为盲目多元化，而失速



# 合理分配价值

正确处理价值分配中的矛盾

## ➤ 劳动者

- 对劳动者要严格按法律来保护，其薪资水平只能与业界比，不能与华为内部标准比；只拿固定的年终奖励



## ➤ 奋斗者

- 奋斗者内涵丰富，既包含劳动者，也包含投资者
- 奋斗者要自愿放弃一些权力，比如加班费.....但可以享有饱和配股，分享年度收益



# 合理分配价值

正确处理价值分配中的矛盾

## ➤ 历史贡献者

- 创业者要有牺牲精神，解决公司的新生问题，要考虑如何对公司新进员工进行有效的激励
- 不提倡终身制，终身制与终生在华为公司工作是有区别的
- 历史功臣不一定要位居高位，可以享受相当的福利，历史贡献以股权形式得到补偿



## ➤ 当前贡献者

- 奖金、职务一定要给贡献者
- 股权上不断吸纳新员工，在实际中稀释老员工的股权，解决新旧平衡
- 新增配股要向高绩效者倾斜



# 合理分配价值

正确处理价值分配中的矛盾

## ➤ 公平

- 兼顾公平

VS

## ➤ 效率

- 效率优先





# 合理分配价值

正确处理价值分配中的矛盾

## ➤ 公平的相对性

- 公平是相对的
- 不能刻意追求100%的公平，最后将导致对99%的人都不公平
- 不要过度地宣传公平、公正，只能持续改进

VS

## ➤ 公平的绝对性

- 不公平是绝对的，对应届生要多宣传哭的事情
- 没有真正绝对的公平，但在努力者面前，机会都是均等的
- 引导员工聚焦生产，淡化对分配的关注



# 合理分配价值

正确处理价值分配中的矛盾

## ➤ 期望

- 实事求是地认识自己，控制欲望的膨胀
- 一切美好都是共同的创造，要相信自己的努力，才会预见公司的美好
- 合理管理员工的期望值，不对员工轻易许诺
- 管理者不仅要控制个人的欲望，更要管理好下属团队的欲望和心态



## ➤ 现实

- 推行有限度的、有控制的民主，加强对话，多听取下面的意见
- 保证个人收入增长率低于经济增长率，保持可持续发展
- 有限度地改善条件



# 合理分配价值

价值分配政策

## ➤ 处理好按劳分配和按资分配的关系

## ➤ 发展机会的分配向奋斗者和成功团队倾斜

- 待遇不仅包括钱，还包括机会、地位、处理问题的权利和责任
- 华为视组织权力（不是权利）为一种可分配的价值，而且是比较经济利益更重要的一种分配价值
- 华为视发展机会为公司可分配的首要价值资源，通过不断开创新事业和公平竞争机制为人才的成长创造良好的环境和条件
- 推行正向考绩和关键事件逆向考事相结合的方式培养和发现优秀干部

## ➤ 各种经济利益的分配要体现各自的报酬定位

- 工资实行能力主义，奖金实行效益主义，退休金根据劳动态度评定
- 短期贡献用奖金体现，可持续贡献用任职资格的方式体现
- 按劳分配要充分拉开差距，分配曲线要保持连续和不出现拐点；股权分配要向核心层和中间层倾斜，股权结构要保持动态合理性；建立员工个人收入与公司整体效益联系浮动的价值分配制度



# 合理分配价值

价值分配政策

## ➤ 工资分配实行“以岗定级，以级定薪，人岗匹配，易岗易薪”

- 实行按劳取酬，实现同工、同责、同酬；新员工的初始值可先按学历确定，有经验之后再按标准调整
- 各职类的工资定位要结合行业市场的水准和其对公司战略实施与业务开展的价值综合考虑

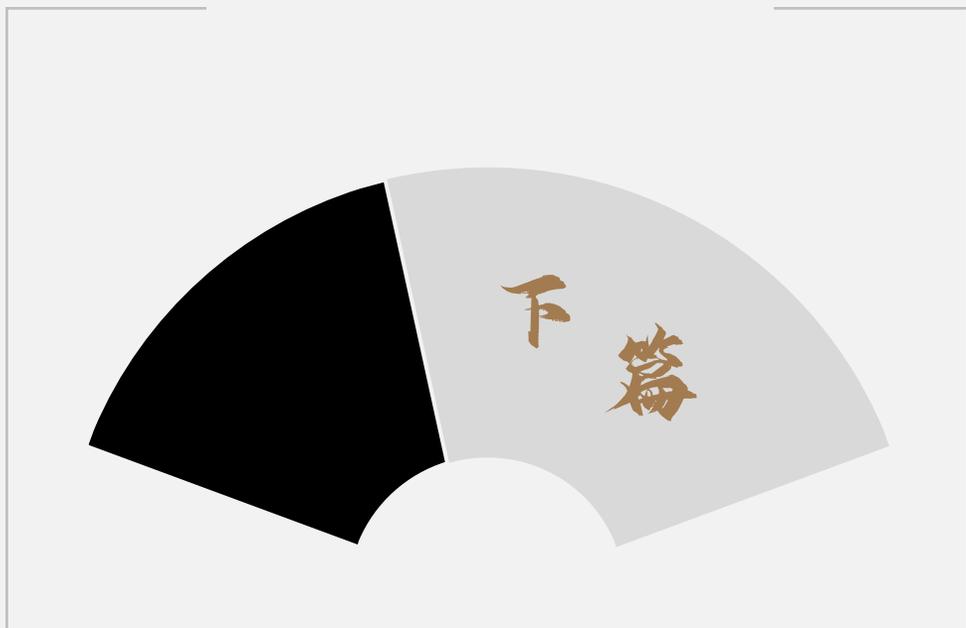
## ➤ 奖金分配要打破平衡，向高绩效者倾斜

- 制订透明的业务部门奖金方案，稳定奖金政策，形成自我激励和自我约束的可持续发展机制
- 高层团队的责任是确定奖金的导向机制，并授权下级团队策划多样化的分配方案，要把奖金的发放规则按业务需求和管理要求来细分，增强激励的针对性、及时性，以起到明显的杠杆作用
- 对主管的奖金评定要看奖金周期的综合绩效评价，而非近期的一两个关键事件

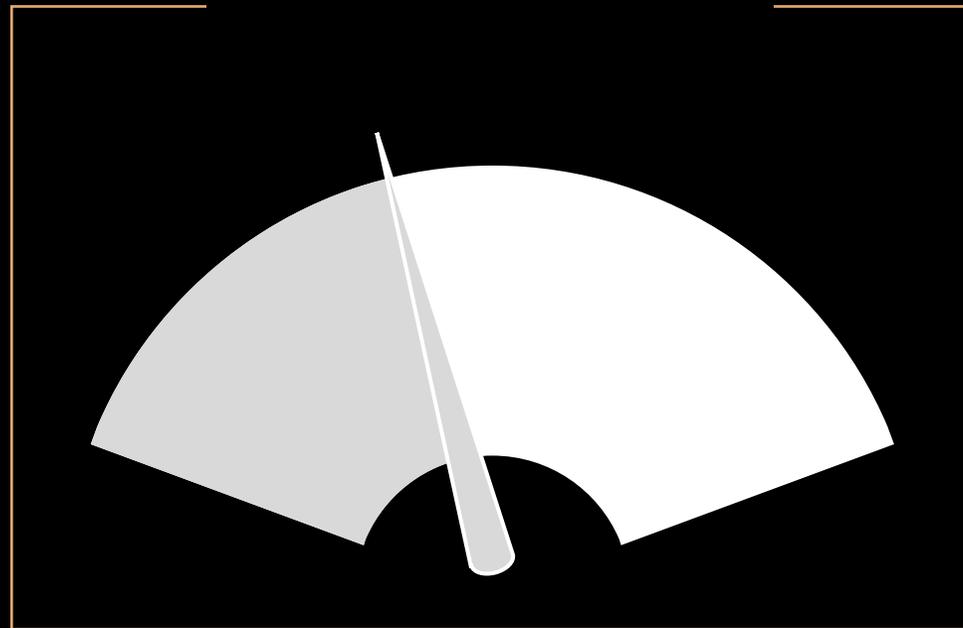
## ➤ 福利改善要防止高福利对企业进来的威胁

- 所有利益要货币化，避免实物分配，不走灰色分配的道路
- 公司为员工提供一定的人身保障待遇，员工也尽全力承担自身相应的责任

## ➤ 对非物质激励要有系统性的规划



## 干部政策



干部政策是华为人力资源管理最具特色的领域，也是未来发展的瓶颈

# 4

## PART 04

### 干部的使命与责任

- 干部要担负起公司文化和价值观的传承
- 洞察客户需求，捕捉商业机会，抓业务增长
- 带领团队实现组织目标
- 有清晰的主攻方向，抓主要矛盾
- 站在全局立场，不断改进端到端的业务流程
- 开展组织建设，帮助下属成长





# 干部的使命与责任

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

- 企业发展之魂是客户需求，不能为客户创造价值的奋斗和努力都是多余的
- 以为客户提供有效服务作为价值评价的标尺
- CFO最重要的目标是：支撑公司及时、准确、优质、低成本交付

## ➤ 接班人必须认同企业的核心价值观，并具有自我批判精神

- 提拔干部的标准：必须认同公司的文化；必须能为企业创造效益
- 企业能否进步的两个关键问题：核心价值观能否让干部接受；能否自我批判
- 企业的核心价值观是推动华为前进的主要动力

## ➤ 领导者最重要的才能是影响文化的能力



# 干部的使命与责任

洞察客户需求，捕捉商业机会，抓业务增长

**干部要贴近客户，  
倾听并紧紧抓住  
客户需求**

一把手的三点责任：布阵  
(组织建设)、点兵(干部  
选用考)、陪客户吃饭  
(紧抓客户需求)

**效益提升的基础是有效增长**

建立扩张机制，整个公司在前进中  
调整，在前进中交班，不能停下来

**只有敢于胜利，才能  
善于胜利**

市场模糊时，企业要多线作  
战；明晰时，要立即把投资  
重心转到主线上



# 干部的使命与责任

带领团队实现组织目标

## 用内心之火和精神之光点燃全体员工的信心

事务性部门不要随便扩张，也不要随便裁员，要保持自身的竞争力；  
高级将领的作用就是在茫茫黑暗中，用自己发出的微光，带着你的队伍前进

## 带领团队奋斗过程中，做到用兵狠、爱兵切

特别是基层干部，要学会管理；要辣而不骄；要“首战用我，用我必胜”  
要关怀奋斗后身体不好的人，既要奋斗，也要对奋斗者充分关怀；干部要注意身体，保持健康

## 职业管理者以实现组织目标为己任

各级主管的首要责任是带领下属团队去攻山头

## 在担负扩张任务的部门，形成“狼狽组织”

担负扩张任务的部门，形成“狼狽组织”：狼，进攻性；狽，管理型。其他部门根据自己的特征确定自己的干部选拔原则

## 创造能有效激发团队战斗力的环境，让大家奋斗

领导者要注意领导方法；以平和的心态解决问题；激励队伍；  
要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，妥善安排大家工作，不能埋头苦干



# 干部的使命与责任

有清晰的主攻方向，抓主要矛盾

## ➤ 干部最重要的是要有清晰的工作方向

- 高级干部要构筑长远的战略思维，跳出技术思维的圈子
- 思想领袖要上升到管理哲学，战略领袖要规划未来的战略格局；商业领袖要聚焦于战役成功；高端专业做系统性规划

## ➤ 抓住主要矛盾和矛盾的主要方面

- 扩张和精细化管理要有效结合
- 变革要把握好方向，谋定而后动，要急用先行、不求完美，深入细致地做工作，切忌盲动
- 技术不是门槛，总会被人追上；客户也不一定有忠诚度，因为不可能始终如初对待客户；可靠的是商业模式。华为追求赚小钱，持久的赚小钱，竖起行业的护城河，要持久的盯住有效增长及优质的服务

## ➤ 在不断改良中前进

- 近期的管理进步必须要有一个长远的目标方向，就是核心竞争力的提升，华为长远的发展方向是网络设备供应商
- 主导变革的干部要有全局观，不要走极端，坚持改进、改良和改善，反对大刀阔斧，反对急躁冒进
- 变革要维持一个相对稳定的状态
- 整合过程中不要强调高风亮节、明大义顾大局，要强调适不适应



# 干部的使命与责任

站在全局立场，不断改进端到端的业务流程

- 内部管理改革的宗旨和基础：内部管理是为及时、准确实现客户需求服务的。反对没有全局效益提升的局部优化

- 企业管理的目标是流程化的组织建设

- 公司的财富只有两样：一是管理架构，以及流程与IT支撑的管理体系；二是对人的管理和激励机制

- 企业间的竞争，说穿了就是管理竞争

- 管理变革要以贡献率来考核
- 组织创新的最大特点是经过组织试验、评议、审查之后的规范化重新

- 小改进，大奖励；大建议，只鼓励

- 规范化管理的要领是工作模块化
- 忠诚度就是高成本，职业化才是低成本

- 加强职业化管理，降低内部运作成本



# 干部的使命与责任

开展组织建设，帮助下属成长

## • 领袖就是服务

• 管理者的基本职责是依据公司的宗旨主动和负责地开展工作和负责地开展工作，使公司富有前途，工作富有成效，员工富有成就

## • 发现人才，培养人才

• 高级干部一定要起到传帮带的作用，要认真地去培养接班人

• 地区部特别要重视自身培养干部

• 群体性的接班是事业持续发展的保障

## • 均衡开展组织建设，抓短板

• 以“组织建设和干部管理”为纲，围绕“以客户为中心，以奋斗者为本”来建设组织与管理干部

## • 拉不下情面进行管理的干部不是好干部

• 干部要站在公司的原则上，按公司的利益把价值评价体系贯彻到底，引导员工进行批评与自我批判

## • 要改变简单粗暴对待下级的作风

• 各级主管要从帮助下属解决问题的角度帮助下属做出正确决策，客观对待下级的决策错误，给下级申述的机会

• 下级也要提升对上沟通的勇气和技巧

# PART 05

## 对干部的要求

- 干部要长期艰苦奋斗
- 要有敬业精神和献身精神
- 用人五湖四海，不拉帮结派
- 不断改进思想方法，恰当把握开放、妥协、灰度
- 实事求是，敢讲真话，不捂盖子
- 以身作则，不断提升自身的职业化水平
- 要有自我批判的精神
- 保持危机意识，惶者生存
- 个人利益服从组织利益





# 对干部的要求

干部要长期艰苦奋斗

## ➤ 人力资源体系要导向冲锋，要让队伍持续去奋斗

- 高级干部就得尽心，思想上艰苦奋斗就是尽心
- 培养人的目的是要为实现企业目标而努力奋斗；各级一把手是建设团队奋斗文化的关键
- 优先从愿意艰苦奋斗的优秀员工中选拔卓有贡献的人进行培养

## ➤ 干部要聚焦在工作上

- 中基层干部要以会做事的人为中心
- 有矛盾时才开会，要减少会议，减少汇报，减少协调，简化考核，让基层部门把精力聚焦在工作上，聚焦在客户上
- 各级干部精力要聚焦在价值创造上，精力要集中在业务进步上，改善服务质量，降低运作成本，简化流程，优化组织，合理精简人员，以此增强竞争力和改善普遍客户关系

## ➤ 我们腐败最主要的表现就是惰怠

- 惰怠的表现：挣了钱不好好干活；小富即安，安于现状，不思进取；曲意逢迎，欺上瞒下，拉帮结派
- 要加快管理干部的末位淘汰，增加中层干部的危机感和压力



# 对干部的要求

要有敬业精神和身精神

## ➤ 考核干部，要看奋斗意志，要看干劲，不能光看技能

- 区别好干部的标准：有没有敬业精神；有没有献身精神；有没有责任心；有没有使命感

## ➤ 干部要敢于负责

- 不要找客观原因，干部就是要克服困难去攻克山头
- 干部不是对内来施加压力的
- 员工提拔的标准：有高度的责任心、有强烈的使命感、有组织与工作能力、善于团结合作、大公无私

## ➤ 干部建设的核心问题是做实

- 把生命理解成一种灵魂和和精神，将其注入管理中
- 迫使造势的干部去做实，未用人之长也是用人不当
- “荷花效应”：根部深扎泥土，“做实”；叶、花才能空中摇曳，“造势”



# 对干部的要求

用人五湖四海，不拉帮结派

## ➤ 坚持集体地讨论干部，集体地使用干部

- 原则问题：华为公司高级干部不准拉帮结伙，不准结派
- 高级干部要有领袖心态，要有全局观点。对下属要无私公正，不亲不疏，坚持以责任结果导向来评价干部

## ➤ 团结一切可以团结的人

- 华为在用人上的最大特点是承认自然领袖。要善于帮助别人、团结别人，带动队伍一起前进
- 公司要团结的是有意愿、有能力、能干成事的员工，而不是为了团结而团结



# 对干部的要求

不断改进思想方法，恰当把握开放、妥协、灰度

## ➤ 开放、妥协的关键，是如何掌握好灰度

- 任何黑的、白的观点都容易鼓动人心，华为需要的是灰色的观点；介于黑与白之间的灰度，就是领导与导师的水平
- 开放、妥协、灰度是华为文化的精髓，也是领导者的风范；领导者的主要素质是方向、节奏，其水平就是合适的灰度
- 各级领导干部要真正领悟妥协的艺术，学会宽容，保持开放的心态，就会达到灰度的境界

## ➤ 三人行必有我师

- 太过注重面子的人容易忽略对自我的批判
- 研发要坚持开放与创新，要宽容失败
- 开放要以自己的核心成长为基础



# 对干部的要求

实事求是，敢讲真话，不捂盖子

## ➤ 反对唯唯诺诺，明哲保身

- 在本职工作中，一定要敢于负责任，使流程速度加快
- 不要使用没有犯过错误，又没有改进的干部
- 永远不能在公司树立所谓的绝对权威，绝对真理，一定要让有益的思想有成长的空间

## ➤ 坚持对事负责

- 在干部路线上，要实行对事负责制，这是一种扩张体系，只对目标负责；对人负责制是一种控制管理体系（收敛体系），其弊端是拉关系，走投机路线
- 已经有规定或惯例的东西，应快速让他通过。执行流程的人，要对事负责；事事请示，是对人负责制



## 对干部的要求

以身作则，不断提升自身的职业化水平

### ➤ 吃苦在前，享乐在后，冲锋在前，退却在后

- 对基层干部的要求：呕心沥血，身体力行，事必躬亲，坚决执行，严格管理，有效监控，诚信服从
- 以身作则不能关注于小事而忘了大事，对部下一定要讲明白你要他做什么，做这个问题的标准是什么

### ➤ 关注制度建设，在制度规范下主动履行职责

- 不能基于信任进行财务管理，要基于制度；财经系统推行授权、行权、问责制，建立科学合理的授权体系和严格的干部行权监管体系
- 行政管理与业务决策的分离有助于提高运作效率



# 对干部的要求

要有自我批判精神

## ➤ 只有具备自我批判的人，才能容天、容地、容人

- 凡是不能自我批判的干部，原则上不能提拔；群众对他没意见的干部要重点审查；群众意见很大的干部要分门别类进行识别与处理，若不是品德问题要培养
- 两个一票否决：没有自我批判的能力；品德的考核

## ➤ 闻过则喜，加强干部的民主作风建设

- 公司及各部门要听得进来自内部与外部的批评，包括提意见方法不对的批评
- 人人都会犯错误，但重在努力改正错误，要勇于承认错误，真正评判自己，就可以重新再来



# 对干部的要求

保持危机意识，惶者生存

## ➤ 高科技企业以往的成功，往往是失败之母

- 在瞬息万变的信息社会，唯有惶者生存
- 马可尼发明了无线电通讯，摩托罗拉发明了蜂窝通讯，朗讯发明了光传输，柯达发明了数码相机..... 往往“始作俑者”最后成了失败者。巨头的倒下，一是没有预测到未来，二是预测到了未来但舍不得放弃既得利益，没有勇气革自己的命

## ➤ 让高层有使命感，让中层有危机感，让基层有饥饿感

- 有使命感的干部就会积极创造组织的造血功能
- 通过人力资源政策导向，适当营造“使命感、危机感、饥饿感”，并用制度将其转化为全体员工努力工作的动力



# 对干部的要求

个人利益服从组织利益

## ➤ 干部要以大局为重

- 变革就是利益的重新分配，要以正确的心态面对
- 机构精简要逐步展开，人员清理要柔性，要通过制度改革、流程改革减员

## ➤ 无私才能无畏

- 摒弃私心杂念是高级干部资格底线

## ➤ 耐得寂寞，受得委屈，懂得灰色

- 中高层干部要经受得住磨难与委屈
- 各级干部要学会做人，特别是高级干部，要提高个人及组织的素质，做事可以轰轰烈烈，做人必须收敛，要静水潜流

# PART 06

## 干部的选拔与配备

- 猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡
- 优先从成功团队中选拔干部
- 优先从主攻战场、一线和艰苦地区选拔干部
- 优先从影响公司长远发展的关键事件中考察选拔干部
- 用人所长，不求全责备
- 干部选拔的关键行为标准：品格、作风、绩效和领导力素质
- 干部配备的八项基本原则
- 干部不是终身制，要能上能下





# 干部的选拔与配备

猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡

## ➤ 坚持从有成功实践经验的人中选拔干部

- 干部选拔的最高标准是实践；提拔干部必须拥有基层业务经验
- 有成功的经验，表明管理者有一定的方法论及领导能力

## ➤ 机关干部必须到海外去锻炼

- 要在监控有效的条件下，尽力精简机关
- 不懂战争的人指挥战争，一定是高成本；机关职员要有服务业务的实践经验
- 公司总部要从管控中心转变成服务中心、支持中心；指挥中心建在听得见炮响的地方

## ➤ 赛马文化，选拔干部要重实绩，竞争择优

- 遵循人才成长规律，依据客观公正的考评结果，建立对流程负责的责任体系



# 干部的选拔与配备

优先从成功团队中选拔干部

## ➤ 出成绩的地方，也要出人才

- 基层干部不能与团队一起成功，是不能肯定的
- 多从胜利的队伍中选拔干部，出成绩的地方，也要出人才

## ➤ 要培养起一大群敢于抢滩登陆的勇士

- 抢滩的队伍不担负纵深发展的任务
- 从抢滩登陆的队伍中选出25%的勇士进行培训，培训后进行筛选，从25%中选1/3，约8%左右人员推荐到干部后备队



# 干部的选拔与配备

优先从主攻战场、一线和艰苦地区选拔干部

## ➤ 大仗、恶仗、苦仗出干部

- 知识要在实践中成熟为经验与能力
- 上甘岭是不会自动产生优秀干部的，但优秀干部必然产生在艰苦奋斗中
- 艰苦地区和业务的一线作战组织可适当多设具有明确责任的副职职位以观察和培养后备干部

## ➤ 选拔干部第一选的是干劲

- 选拔干部，一选干劲，后备干部要锻炼奋斗精神；二要有方法论，不要过分强调知识
- 高层领导去一线，首要是考察干部苗子，而不仅仅是关注经营、项目
- 选人时，除了品德合格外，能力与干劲最重要

## ➤ 以全球化的视野选拔干部

- 高级干部要有宽文化背景，要进行必要的循环
- 宽文化背景就是大杂烩，什么都懂一点
- 引进高端人才主要是做种子，关键是通过他们把整个体系的水平提升起来
- 外部引进高端人才有两类：职业经理人，担任行政管理岗位，挑担子一起干活，共享胜利成果；种子，带队伍
- 通过引进少量高成本的明白人带起来一批低成本的聪明人



## 干部的选拔与配备

优先从影响公司长远发展的关键事件中考察和选拔干部

### ➤ 公司核心员工必须在关键事件中表现出鲜明立场

- 选拔后备干部时，也要看其在关键事件、突发事件、组织利益与个人利益冲突时的立场与行为
- 公司核心员工必须在关键事件中表现出鲜明的立场、敢于为公司利益而坚持原则。核心员工选拔首先考察关键事件中表现出的忠诚。核心员工的忠诚必须经得起长时间的考验
- 核心员工必须具备一定的业务能力，能在公司发展面临重大机遇或风险时，发挥一定的业务骨干作用

### ➤ 选拔那些有职业责任感的人作为我们的业务骨干

- 评价正职时，应对其关键事件的过程行为中体现出的领袖色彩予以关注



# 干部的选拔与配备

用人所长，不求全责备

➤ **优点突出的人往往缺点也很突出，审视其缺点时要看主流**

- 决策者不能求全责备
- 只要思想、道德没有问题，要宽容对待
- 各级一把手要优点突出、能带兵，干部使用要向奋斗者、有成功实践者、有贡献者倾斜

➤ **不拘一格降人才**

- 对优秀干部要敢于破格提拔，不能浪费人才的黄金机遇期
- 优秀人才的结果考核要重于劳动态度考核

➤ **选拔干部不是为了好看，而是为了攻山头**

- 人力资源管理变革的目的是要建立一支强有力的、能英勇善战、不畏艰苦奋斗、能创造成功的战斗队列

➤ **既重视有社会责任感的人，也支持个人有成就感的人**

- 社会责任感是在企业内部，指对组织目标的强烈责任心和使命感，大于个人成就感



# 干部的选拔与配备

干部选拔的关键行为标准

## ➤ 品德与作风是干部的资格底线

- 防止片面地认识任人唯贤，有很高业务素质的未必是贤人，有很高思想品德的人才是真正的贤人；任人唯亲是指认同公司的文化，而不是指血统；从中层到高层品德是第一位的，从基层到中层才能是第一位的
- 看人的政治品德可先从说小话、搬弄是非、背后随意议论人这几点进行观察；对腐败的干部零容忍

## ➤ 绩效是必要条件和分水岭，茶壶里的饺子我们是不承认的

- 企业是按一个人拥有的知识的贡献度来确定收入；考核要多次、多环，反对一考定终生，要把关键事件行为过程考核和责任结果导向联系起来，不要对立

## ➤ 领导力素质是干部带领团队持续取得高绩效的关键行为

- 素质指持续表现出来的关键行为；绩效是在本岗位担任责任的有效产出和结果，领导力素质是干部带领团队持续取得高绩效的关键行为，有果（绩效）必有因（领导力素质），有因（领导力素质）未必有果（绩效）
- 干部四力标准：决断力、执行力、理解力、人际连接力



# 干部的选拔与配备

干部配备的基本原则

- **基于业务发展规划，保证作战队伍干部编制到位** 要敢于对干部循环培训、循环转换
- **优质资源向优质客户倾斜** 价值客户、价值国家、主流产品的格局是实现持续增长的最重要因素
- **根据组织定位和干部优势，合理配备干部** 公司强调选拔制而非培养制
- **不虚位以待，先立后破，小步快跑** 先涨职务，后涨薪水，再看岗位胜任力
- **正职与副职的配备要有不同的选拔标准** 副职要精于管理，“狈”；正职要勇于进攻，“狼”
- **控制兼职与副职数量** 副职设立应有明确的责任分工，避免随意化、荣誉化
- **均衡配备干部，改进短木板** 销售四要素：解决方案、客户关系、融资、交付
- **同等条件下，优先选拔任用女干部** 为了公司的均衡发展，管理团队、干部后备队中要有女干部



# 干部的选拔与配备

干部要能上能下

## ➤ 干部不是终身制

- 解决消灭“夹心阶层”：既没实践经验，又不理解华为企业文化，还要安置在较高职位上的人员
- 推行干部任期制，届满述职并申请下一阶段的任职，接受群众和组织的评议
- 干部建设问题应在战争中调整

## ➤ 大浪淘沙，公司不迁就任何人

- 坚定不移地淘汰不称职者，提倡能上能下
- 严格地确定流程责任制，充分调动中下层必须承担责任，在职权范围内正确及时决策

## ➤ 将末位淘汰融入日常绩效考核工作体系

- 已降职的干部，一年内不准提拔使用，更不能跨部门提拔使用，防止“非血缘”的裙带之风
- 末位淘汰制主要针对行政管理者而非员工，重点抓年度排名在后10%的中基层管理者

## ➤ 烧不死的鸟是凤凰

- 1995年市场部“大辞职”事件
- 在努力者面前机会是均等的；要承受得起做了好事反而受委屈，正确对待组织评价一时的误差

# 7

## PART 07

### 干部的使用与管理

- 干部的考核与激励
- 干部的分权管理
- 干部的监察
- 干部监察的制度和程序





# 干部的使用与管理

干部的考核与激励

## ➤ 坚持责任结果导向

- 不以能力为导向，以责任结果为导向，一切为了让客户满意；以有效增长、战略成长、交叉贡献来考核选拔干部

## ➤ 绩效改进，自己和自己比

- 如何考核部门及其领导：减人、增产、增质、增效，核心竞争力的提高
- 不能直接进行效益考核的部门，强调自己和自己比

## ➤ 正向考绩与逆向考事结合

- 以正向考绩为主，抓住关键事件逆向考事

## ➤ 绩效考核结果要公开

## ➤ 在职务、待遇和提升机会上向前方倾斜

- 待遇包括钱、职务的分配、责任的承担；视发展机会为可分配的首要资源，视组织权力为可分配的价值；正副职待遇要有明显区别



### ➤ 建立分权制衡和威慑系统，使干部既可放开手脚开展工作，又不越轨

- 财经、审计等部门要对基层用权进行监管，建立威慑系统，保证大家科学地用权
- 坚持三权分立的干部监察制度，否定、弹劾不是目的，而是威慑
- 监事会监督董事和高管，审计委员会监督公司运营及干部

### ➤ 三权分立，分权制衡

- 三权分立：行政主管有提名权，干部部和人力资源部有评议权，党委有弹劾权
- 三权评价：以党委和干部部为中心对品德与自我批判的一票否决制；以管理团队和干部部门为中心对员工绩效的评议机制；以华为大学为中心对素质的评价
- 干部三权分立体系的落实就是流程化、表格化

### ➤ 放权与加大监控力度是两个轮子，都得并行地运行

- 通过文化、制度和流程来建立科学化的管理，同时加大放权和监控，两个轮子并行运行
- 虚位否决制度：决议否决制度、干部弹劾制度



# 干部的使用与管理

干部的监察

## ➤ 干部监察的导向：惩前毖后，治病救人

- 对干部的弹劾与处理，要贯彻“坦白从宽，抗拒从严”，坚持“惩前毖后，治病救人”，以帮助干部改正错误为目的，执行中理解、掌握好“灰度”

## ➤ 坚决反对中高层干部的腐化

- 决不允许高层干部腐化，持续在高层干部中反贪污、反盗窃、反假公济私、反不道德行为，持续地反惰怠
- 坚定不移地反对富裕起来以后的道德滑坡，庸俗的贪婪与腐败

## ➤ 要靠制度养廉

- 高薪不能养廉，要靠制度养廉；假积极一辈子的员工就是真积极，所谓假积极就是因为有了制度的约束

## ➤ 与华为文化不融合，牢骚怪话特别多的干部要下台

- 加强对中高级干部的整顿，要拿下没有责任心、没有干劲、工作无能力、和华为文化不融合、牢骚怪话特别多的干部



# 干部的使用与管理

## 干部监察的制度和程序

### • 问责制与连带责任

实行问责制，追溯责任者、主管者、领导者对事件应付的责任以及适当的处罚；  
新干部任用三年内发生问题，其原任用推荐人负主要连带责任

### • 否决与弹劾

跨部门委员会对新提名干部人选具有否决权，对在任干部有弹劾权和绩效考核权

### • 干部监察结果的运用

对犯错误的干部，要分析犯错的性质，看本质、看主流；对调查核实的结果，实事求是、客观公正地进行处理

### • 建立宣誓承诺、干部自检、独立监察的闭环管理制度

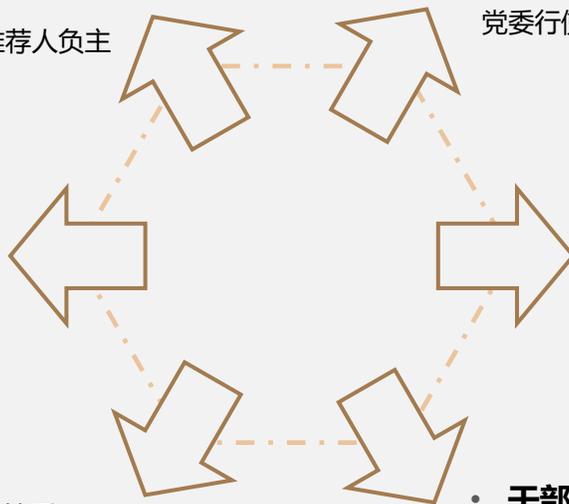
党委行使干部的自律监察，内审部、HR协助

### • 审计和内控

在流程中设立审计点，明确管理干部的具体监管责任

### • 干部公示，360度调查与员工投诉

行政干部任命前需公示，党委组织干部部受理投诉



# PART 08

## 干部队伍建设

- 以选拔制建设干部队伍
- 从实战出发，学以致用
- 建立干部的循环流动制度
- 建设后备干部队伍，保障事业持续发展





# 干部队伍建设

以选拔制建设干部队伍

## ➤ 将军是打出来的

- 华为大学以分级培养后备干部为重心，以项目经理培养为主
- 先上战场，再建组织，上甘岭不会自然产生将军，但将军都曾经是英雄；用任命的方法建组织，是一盘散沙、没有战斗力
- 只要求当将军的人去艰苦地区、艰苦岗位磨练

## ➤ 知识是劳动的准备过程，劳动的准备过程是员工的投资行为

- 华为大学没有固定的场所和组织形式，是以自学为主的教育引导体系
- 华为大学的真谛：通过引导干部员工不断进步，严格要求自己、约束自己，使自己向着目标逐步迈进
- 知识要员工自己想办法解决，自我学习是员工的责任，华为是选拔者，只承担选拔责任、不承担培养责任

## ➤ 自我培训，在岗培训

- 最优秀最杰出的人都是靠自我培训，要成为有效的学习者，而不是被动的被灌输者
- 选拔制不排斥培养，开放课程让有意愿的员工自学，鼓励进步
- 对选拔上岗的干部实行“有偿培养”
- 学习不强求，不迁就落后者
- 华为大学的老师在后备干部培养中是组织者，不是传授者，推行启发式学习



# 干部队伍建设

从实战出发，学以致用

## ➤ 关键是教会干部怎么具体做事

- 培训要从实战出发，急用先学，关键是教会干部怎么具体做事；干部的责任是培养人，培养人的目的是要产生结果

## ➤ 教精神、教方法论重于教知识

- 抗大、黄埔的成功在于教的都是精神；后备干部总队学习的内容应该是方法论；坚持案例式（故事化案例、表格化案例）教学；干部首先是有视野，再有意志和品格

## ➤ 学习公司文件，领会高层智慧精华

- 推动公司前进的主要因素是机制和流程，各级干部要从埋头拉车转变到抬头拉车，要多顾及各级管理体系的建设；要反复阅读公司颁布的文件，其中凝聚着高层的智慧

## ➤ 采用案例培训方式，通过总结把实践上升到理论

- 知识是平面的，其对事物的理解重在共性，而工作常常是个性的；要从学习案例入手，要学会总结、善于总结，重在领悟



# 干部队伍建设

建立干部的循环流动制度

## ➤ 中、高级主管要进行岗位轮换

- 高级干部原地提拔的坏处就是“近亲繁殖”
- 干部轮换：业务轮换和岗位轮换
- 蓝军要成为中、高级干部重要的反向实习基地

## ➤ 干部要“之”字形成长

- “之”字形成长路线适合高级管理者和一部分综合性专家，不适合基层员工和干部，是为了培养将军的
- 基层要强调干一行、爱一行、专一行，允许在很小的一个面上有弹性地流动和晋升

## ➤ 建立干部的职业发展通道

- 让优秀干部流动起来，加强横向、纵向循环，在流动中提高；没有发展实力和潜力的中初级员工，就不要让其流动

## ➤ 创造干部成长的内部竞争环境

- 培养后备干部时，推行淘汰制
- 事业常胜的保证：作战支持体系、干部作风体系、学习体系



# 干部队伍建设

建设后备干部队伍，保障事业持续发展

## ➤ 后备干部梯队是华为持续成长的瓶颈

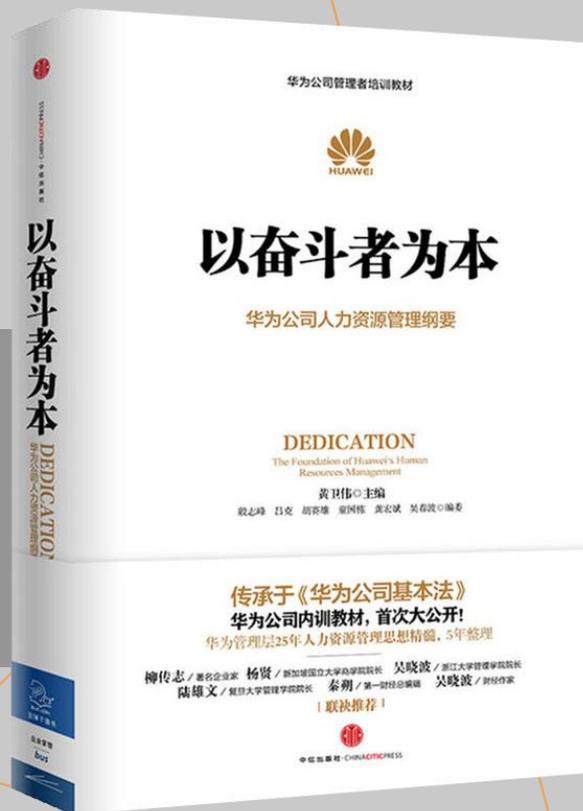
- 中、高级干部要加强自己的管理技能训练，提高自己的业务素质，赶上公司迅猛的发展，公司没有耐心等待一个干部的觉悟和前进
- 管理的首要抓瓶颈：后备干部，管理落地

## ➤ 向有成功实践结果的干部，提供更有挑战的机会

- 学习发展是一个资格平台，要对自己负起学习发展的责任

## ➤ 形成后备干部持续涌现的机制和体系

- 推荐、选拔和评价后备干部，应该三权分立；华为大学和人力资源部共同讨论出流程体系，党委统一管理档案体系
- 业务体系管理团队是干部后备队选拔的执行机构，管理团队主任是第一责任人，要对选拔过程和结果承担责任
- 华为大学应有分层分级的教育计划，以及教材和案例，要设立导师制，导师也要分级，导师实行轮流制
- 干部和专业人才是两个金字塔：基层是共同的；中层可以流动，业务干部和管理干部是混合的；高层在金字塔之间（干部与专家）就不要流动，主抓方向



- 主 编：黄卫伟
- 内容提炼：@ftjk2008
- PPT设计：@ftjk2008

# 谢谢观赏！