

前言

第一章 华为组织基础——独特的HR组织

华为的HR组织基础十分独特，其中有3个关键词：人力资源委员会、行政与业务关系分离、懂业务的HR。人力资源委员会是决策和评价的机构，让每一个人都可以发出声音，通过集体决议来贯彻公正、公平的理念。行政与业务关系分离的管理模式，令各级部门HR们能够更好地融入到人力资源总部中，从而加强了他们的归属感。懂业务的HR强调人力资源管理者必须“沉”到战略决策过程中去，做好“选育用留”工作。

第一节 人力资源委员会

- 1.让每一个人都可以发出声音
- 2.减人，增效，涨工资
- 3.实战案例：任正非培养轮值CEO
- 4.延伸阅读：“HR八力模型”打造企业HR能量场

第二节 行政与业务关系分离

- 1.让各部门HR们都有归属感
- 2.将HRBP人员设到一线
- 3.实战案例：HR要做绿灯，也要做红灯
- 4.延伸阅读：人力资源精英“蓝血十杰”的数字化管理

第三节 懂业务的HR

- 1.HR必须“沉”到战略决策过程中去
- 2.选，找最合适的人；育，战训结合；用，激励员工；留，轮岗制
- 3.实战案例：小A出局，不是因为“没有做好最后一道题”
- 4.延伸阅读：“万能”的企业HR

第二章 华为人力资源规划——“公正、公平和公开”

华为的可持续成长，从根本上靠的是组织建设和文化建设。因此，人力资源管理的基本目的，是建立一支宏大的高素质、高境界和高度团结的队伍，以及创造一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的机制，为公司的快速成长和高效运作提供保障。华为人力资源管理的基本准则是公正、公平和公开。为此，华为大力促进人力资本的不断增值，优化人才数量和质量结构，认真规

划员工职业生涯发展通道。

第一节 人力资本是华为持续成长和发展的源泉

- 1.人力资本增值优于财务资本增值
- 2.华为的利益分享、战略导向、民主决策……其中的奥秘是什么？
- 3.实战案例：华为人力资本增值的实践
- 4.延伸阅读：人力资本与人力资源的联系与区别

第二节 华为人才数量和质量的管理

- 1.改良金字塔管理，用人才管理奠定胜利的基础
- 2.建立内部劳动力市场，引入竞争和选择机制
- 3.实战案例：“血洗”型人才
- 4.延伸阅读：企业如何打造精益人才培养体系？

第三节 华为员工职业生涯规划

- 1.企业要扩张就是要发展一批狼
- 2.一般员工能进能出，管理人员能上能下
- 3.实战案例：一个华为老员工的职业规划
- 4.延伸阅读：从精兵到干将，从优秀员工到中层管理！

第三章 华为人才招聘——“挑选最合适的人”

在华为看来，最优秀的人才不一定是最好的员工。而合适的才能成为最好的。所谓“合适”主要从“软”和“硬”两个角度去衡量，“软”是指要认同华为的企业文化，主要从应聘者的个人态度、个性、喜好、兴趣等方面来考察；“硬”是指要满足岗位要求，主要从应聘者的学历、年龄、技能等来考察。

第一节 华为招聘原则与社会招聘流程

- 1.力求实现招聘效益的最大化
- 2.华为社招流程——从一到六多次面试
- 3.实战案例：一个华为社招应聘者的经历
- 4.延伸阅读：企业招聘中选对人比培养人更重要

第二节 华为校园招聘理念及招聘流程

- 1.校园招聘强调双向选择原则
- 2.华为校招流程——准备、实施、接收与跟踪

3.实战案例：华为与院校一起共同建设ICT学科

4.延伸阅读：企业如何招聘选拔应届毕业生

第四章 华为培训体系——企业与人才发展的助推器

《华为基本法》中说：“我们将持续的人力资源开发作为实现人力资源增值目标的重要条件。实行在职培训与脱产培训相结合，自我开发与教育开发相结合的开发形式。”为达到这样的目标和规范，华为建立了完善的员工培训体系，为员工创造了丰富的学习机会和良好的知识共享氛围。

第一节 华为培训体系

1.任正非：人才不能缺，人才不能少，人才不能不争

2.入职前培训，战训结合，轮岗制，全员导师制

3.实战案例：华为全球性的培训中心网络

4.延伸阅读：培训和学习是企业的主要源动力

第二节 华为企业大学

1.任正非：华为大学要成为将军的摇篮

2.面对面学习，网络化学习，日常学习

3.实战案例：华为企业大学运作模式

4.延伸阅读：成长型企业大学

第五章 华为新员工培训——让新员工快速融入“狼群”

任正非在他新修订的《致新员工书》中讲述了他对华为新员工的忠告，他表示，华为的文化是开放的、包容的，不断吸纳世界上好的优良文化和管理的，并告诫新员工，没有责任心，缺乏自我批判精神，不善于合作，不能群体奋斗的人，等于丧失了华为进步的机会，那样您会空耗了宝贵的光阴。

第一节 华为新员工培训系统

1.管理、技术、营销、专业和生产培训系统

2.上岗培训，岗中培训，下岗培训

3.实战案例：华为这样让新员工融入“狼群”

4.延伸阅读：新员工入职心理培训

第二节 华为新员工培训方法

1.任正非给新员工的忠告：求助没什么不光彩

- 2.入职前的引导培训，入职时的集中培训，入职后的实践培训
- 3.实战案例：华为新员工入职半年的培训安排
- 4.延伸阅读：新员工成长比成功更重要

第六章 华为干部培养与选拔——“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”

华为认为，组织的扩张能否抓住机遇和能够扩张到什么程度，取决于公司的干部队伍素质和管理控制能力。华为强调让最有责任心的明白人担负重要的责任。华为在干部选拔过程中有一句话叫做“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”，就是说华为的干部一定要从基层一线来，没有基层一线成功实践经验的人员是不能被选拔成为干部的。

第一节 华为干部的培养路径

- 1.在实践中培养和选拔干部
- 2.基层历练，训战结合，理论收敛
- 3.实战案例：揭秘华为魔鬼训练营的中高管培养
- 4.延伸阅读：打通企业员工晋升通道

第二节 华为干部队伍是这样建立起来的

- 1.任正非：华为干部不是终身制 我也可能会被淘汰掉
- 2.建议权、评议权和否决权三权分立
- 3.实战案例：任正非《力出一孔，利出一孔》
- 4.延伸阅读：为有才有德者让路

第七章 华为绩效管理——“让火车头加满油”

华为的高绩效文化的导向一直是华为发展的发动机。华为的绩效考核是由各级行政管理团队集体评议的，在分配上也坚定不移的向高绩效倾斜，拉开差距，是谓“让火车头加满油”。为此，他们的做法是：注重绩效管理；以客户为中心；打造绩效考核文化。

第一节 华为的绩效管理之道

- 1.将指标量化为具体步骤
- 2.3W绩效管理，将公司的目标使命化
- 3.实战案例：人力资源部孙某的绩效考核
- 4.延伸阅读：流程大于管理

第二节 以客户满意为绩效导向

- 1.“以客户为中心”
- 2.围绕客户提升绩效
- 3.实战案例：将公司与客户绑成命运共同体
- 4.延伸阅读：用户体验也是生产力

第三节 华为绩效考核文化

- 1.华为不是弘扬出来的而是考核出来的
- 2.华为职能部门绩效考核的指标量化
- 3.实战案例：华为与众不同的绩效考核体系
- 4.延伸阅读：拿结果说话，过程需要结果证明

第八章 华为薪酬管理——“高工资是第一推动力”

华为薪酬管理集中体现了华为的价值分配原则与形式。效率优先，兼顾公平，可持续发展，是华为价值分配的基本原则。华为可分配的价值，主要为组织权力和经济利益，其分配形式是机会、职权、工资、奖金、安全退休金、医疗保障、股权、红利，以及其他人事待遇等，实行按劳分配与按资分配相结合的分配方式。

第一节 华为薪酬管理思想与薪酬构成

- 1.以贡献为准绳、向奋斗者倾斜
- 2.华为薪酬构成：外在激励和内在激励
- 3.实战案例：徐家骏的10年华为之路
- 4.延伸阅读：企业薪酬体系物质与精神并重

第二节 华为的职位与薪酬管理

- 1.任正非：华为员工要接受收入差距
- 2.以岗定级，以级定薪，人岗匹配，易岗易薪
- 3.实战案例：华为薪酬设置下的员工收入
- 4.延伸阅读：岗位内容的明确化，标准化与规范化

第九章 华为激励机制——“重赏之下必有勇夫”

激励，是一种有效的领导方法，它能直接影响员工的价值取向和工作观念，激发员工创造财富和献身事业的热情。无疑，华为在这方面做得就比较成功。通

通过对华为人才激励制度及激励机制的分析及华为对研发人员的激励策略，可以看到他们的妙招。

第一节 华为人才激励制度及激励机制

1. 公平竞争，不唯学历，注重实际才干
2. 股票激励，股权激励，自愿降薪，饱和配股
3. 实战案例：工作七天提升为高级工程师
4. 延伸阅读：企业股权激励设计

第二节 华为对研发人员的激励策略

2. 任正非：“进了华为，就是进了坟墓”
2. 瞄准研发人员生涯不同阶段进行激励
3. 实战案例：任正非激发研发人员
4. 延伸阅读：企业研发人才培养措施与效果

第十章 华为员工关系管理——“要活大家一起活”

员工关系会取决于不同的社会环境以及管理者对员工的基本看法。建立良好的员工关系，可以培养组织成员的认同感和归属感，形成向心力和凝聚力。华为的成功取决因素之一也是他们的员工关系，公司的各项制度如劳动关系管理、任职资格的体系建设等，都引导着员工对企业产生共鸣和忠诚。

第一节 华为员工关系管理

1. “狼狈为奸”的关系
2. 站在员工的角度想问题
3. 实战案例：“肯给”——养出最拼团队
4. 延伸阅读：好员工要有企图心

第二节 华为劳动关系管理

1. 华为的“奋斗者”协议
2. 华为员工辞职、辞退的管理实践
3. 实战案例：华为“大换血”
4. 延伸阅读：让企业的创新精神永不磨灭

第三节 华为任职资格管理

1. 不要做一个完人

- 2.管好员工大脑，看好员工手脚
- 3.实战案例：豆世红先生的工作经历
- 4.延伸阅读：企业需要的是人才拼图而非完人

第十一章 华为“狼性”文化——“胜则举杯相庆，败则拼死相救”

“胜则举杯相庆，败则拼死相救”是华为“狼性”文化的体现。在华为的发展历程中，任正非对危机特别警觉，在管理理念中也略带“血腥”，他认为做企业就是要发展一批狼。因为狼有让自己活下去的三大特性：一是敏锐的嗅觉；二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；三是群体奋斗。正是这些凶悍的企业文化，使华为成为连跨国巨头都寝食难安的一匹“土狼”。

第一节 华为企业文化的内涵

- 1.团结协作、集体奋斗
- 2.“狼文化”——敏锐的嗅觉，群体的奋斗
- 3 实战案例：“无为而治”与《华为基本法》
- 4.延伸阅读：企业战斗力需要铁血精神

第二节 华为企业文化对员工的引导

- 1.物质资源终会枯竭，唯有文化才能生生不息
- 2.理解，接受，践行
- 3.实战案例：任正非给员工讲故事
- 4.延伸阅读：企业文化是企业的灵魂

第三节 “床垫文化”下的员工健康管理

- 1.为员工撑起健康与安全的“保护伞”
2. 华为通畅的内部沟通机制
- 3.实战案例：设立首席员工健康与安全官
- 4.延伸阅读：有健康的员工才有健康的企业