

华为人力资源管理最优实践

主讲老师：傅飞强

【课程背景】

一个完全意义上的民营企业，能够在 33 年的时间里快速成长为全球通信行业的领导者。华为的成功为中国企业不再依赖低劳动力成本优势而是凭借技术创新与人才驱动成为具有全球竞争力的企业树立了榜样，改变了中国企业在世界的形象。华为的管理思想和华为成功的人力资源管理最优实践无疑对中国企业乃至世界企业的成长和发展具有标杆价值，但很少有人能说的清楚华为到底是怎么就发展起来的。

企业存续的核心命题是创造绩效，实现可持续发展，而企业绩效增长的核心驱动因素还在于人本身。现实中很多企业面临的管理困境是：企业拥有了优秀的人才，但并没有创造优秀的绩效。人力资源很重要，但更重要的是如何用机制与制度创新去持续激活人才价值，使企业成为一个持续创造高绩效的组织。华为的成功，不是偶然的，华为的成功是“知识分子 + 军人能量”聚合的成功，是以知识型员工为主体的特别能担当、特别能战斗的华为人的成功，是始终充满激情和斗志的任正非及其领导团队的成功。

在华为的最优人力资源管理实践中，我们可以一起去思考：

- 华为是如何成为一个持续创造高绩效的公司的（高目标、高压力、高绩效、高回报）？
- 华为如何让十几万秀才（知识型员工）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？干部队伍不腐败、不惰怠，始终保持持续艰苦奋斗的精神？
- 华为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？
- 任正非是如何打造一个不依赖企业家的伟大组织？

以上这些问题不仅仅华为会遇到，任何一个企业在成长发展的过程中必然要去经历和面对。本课程从组织与人力资源管理的视角，系统介绍和还原华为的最优人力资源管理实践，讲述华为的八条人力资源管理制胜经验。

企业界对华为的管理实践多有关注，学习华为，我们不提倡照搬照抄，因为很多企业都有自己的组织基因、企业文化和发展历史。学标杆、找差距，论语有云：“取乎其上，得乎其中；取乎其中，得乎其下；取乎其下，则无所得矣”，我们相信华为的人力资源管理经验对任何一个组织都会有启发价值和应用之地。

本课程的主讲教师傅飞强老师，从硕士和博士研究生期间就师从我国人力资源管理咨询和培训领域的开拓者、中国人民大学彭剑锋教授。彭剑锋教授是《华为基本法》专家组组长、任正非的管理顾问，傅飞强老师得以有机会近距离观察和了解华为，并持续跟踪、研究华为过去 20 多年的发展历程，是新生代的华为研究专家和行业权威。

【课程收益】

- 了解华为的发展历程，华为的人力资源管理实践如何助力华为的战略落地和经营达成，
- 华为是如何成为一个持续创造高绩效的组织（高压力、高绩效、高回报）？
- 从华为的组织变革、人力资本管理、价值链管理、奋斗者的评价、全面薪酬激励、职业

人力资源管理实践如何互相融通。

➤ 系统学习和掌握华为人力资源管理的 5 个模型和 6 个工具表单，从华为的人力资源致

胜经验中获得标杆启示，指导企业人力资源管理系统的优化和变革。

➤ 系统了解任正非的管理思想、灰度领导力、企业家的人格魅力。

【课程特色】

➤ 持续 20 年的华为跟踪研究，将复杂的华为管理体系还原成通俗易懂的管理经验和理念；

➤ 大量鲜活的华为一手案例，还原华为真实的管理实践；

➤ 课程既有理论高度，又有实践质感；

➤ 课程视角源于人力资源管理，又高于人力资源管理，突破组织的成长瓶颈；

➤ 该课程在多家央企大学的处级干部班、后备干部班、人力资源干部班已经安排超过 30 期，返课率高。

【课程对象】

人力资源总监、人力资源经理、企业中高层管理者等。

【课程时间】1 天 (6 小时/天)

【课程大纲】

【导入】：华为是谁？华为的与众不同与全球竞争力

1. 华为从 100 亿—8000 亿的进阶之路

“我们不想成为世界第一，但我们不得不在世界第一的路上”。华为成功地迈出了由“活下去”到“走出去”，再到“走上去”的惊险一跳，依靠独特的国际化战略，改变行业竞争格局，让竞争对手由“轻视”华为到“平视”华为，最后到“重视”华为。

- ❖ 华为的创立诞生
- ❖ 华为的成长路径
- ❖ 华为的研发创新
- ❖ 华为的品牌价值
- ❖ 华为管理系统的职业化、流程化与国际化

【经验 1】：华为承认和重视人力资本的价值，与知识分子共创、共享

1. 人力资本优先投资与掠夺性人才发展战略

2、人力资本参与企业利润分享，获取持续发展动力

核心思考点：华为的人才招聘策略、华为的股权激励结构、华为的人力资源哲学—《华为基本法》提出：人力资本的增长优于财务资本的增长。

【经验 2】：持续奋斗机制的创新（从企业家个人到团队智慧）
与不断铲除组织的三大毒瘤（山头主义、腐败风险、惰怠思想）

1. 治理结构：轮值董事长机制

核心思考点：从“轮值 COO-轮值 CEO-轮值董事长”的机制变迁

2. 高层干部廉洁自律机制：利出一孔、力出一孔

工具：“EMT”团队自律宣言书

管理案例：华为各区的代表处权力很大，很容易有各种灰色收入。如何保证既让干部干活，还要让干部不犯、少犯错误？

3. 自我批判的文化：从泥坑里爬出来的人才是圣人

模型：华为自我批判模型（自我批判的形式、自我批判的渠道、自我批判的应用）

【经验3】：华为的干部管理体系：路线确定之后，干部是决定因素

1. 华为干部的基本标准：绩效、能力、价值观、品德

2. 华为干部的18条情急行为

3. 华为干部的使用和选拔原则：三优先、三鼓励。

4. 华为干部的角色定位：砍掉高层的手脚、中层的屁股、基层的脑袋

5. 华为干部如何做到“能上能下”

◆ 任期制

◆ 末位淘汰制

6. 华为干部团队的跨文化管理

案例：华为国际化进程中的跨文化管理挑战和应对

【经验4】：华为的人力资源价值链管理系统：全力创造价值、科学评价价值、合理分配价值

1. 华为创造价值体系

2. 华为的价值评价体系

◆ 任职资格评价

◆ 职位价值评价

◆ 劳动态度评价

◆ 绩效评价

3. 华为的价值分配

◆ 按劳分配

◆ 按资分配

模型：华为价值链管理模型

表单：华为劳动态度评价表

【经验5】：以奋斗者为本的“三高”机制（高压力、高绩效、高回报）

1. 华为“以奋斗者为本”的核心价值观

◆ 华为的奋斗者与劳动者

❖ 华为奋斗者机制的内涵： 好人不吃亏、坏人不得志，贡献者定当得到 合理回报。

案例： 华为奋斗者故事叙述

表单： 《华为奋斗者协议》

2、华为的“高压力”机制

❖ 华为的危机文化压力

❖ 华为的内部人才竞争压力： 让基层有饥饿感、 让中层有危机感、 让高层有使命感

3、华为的“高绩效”机制

❖ 华为的组织绩效： 战略绩效解码 体系

❖ 华为的个人绩效： PBC 绩效承诺体系

❖ 华为的绩效考核导向

❖ 华为的绩效结果应用

工具： 战略解码体系、 PBC 绩效承诺体系

4、华为的“高回报”机制

❖ 华为的薪酬定位

❖ 华为的薪酬结构

❖ 华为的薪酬水平

❖ 华为的特殊奖励项目

模型： TUP 中长期激励模型

案例： 组织半年度完成全年目标，应该如何进行激励安排？

【经验 6】： 建立基于能力发展的任职资格体系，推进员工的职业化进程，打开职业通道

1. 华为任职资格体系的由来： 从秘书岗位、销售岗位、技术岗

2. 华为的任职资格管理体系

❖ 职业发展通道

❖ 任职资格标准

❖ 资格等级认证

3. 华为的人才金字塔

核心思考点： 如何让员工把事情一次性做好，而不是将事情一做再做。

【经验 7】： 华为的组织运行机制：给知识分子注入了军人的灵魂与血性

1. 班长的战争： 让听得见炮声的人来呼唤炮火

2. 华为的组织变革： 后端标准化、专业化，前端个性化、综合化

❖ 前端：华为铁三角模式。

❖ 后端：平台化组织

3. 华为组织变革与管理进步的三部曲：先僵化、后优化、再固化

核心思考点：如何让组织变得更轻、更快、更灵活；小企业要做大、大企业要做小。

【经验 8】：华为的灰度管理：感性和理性、科学和艺术

1. 任正非的灰度领导力

核心思考点：毛式的价值观传递，华盛顿式的制度构建，日本明治维新式的国际主义和民族主义，爱因斯坦式的科学精神。

2. 用人不求全责备，不追求完美

3. 员工激励要到位，但不能过度激励

4. 员工淘汰要掌握原则，但也要有情操作

5. 高压反腐与治病救人