

任正非说:人才不是华为的核心竞争力,对人才的有效管理能力才是企业的核心竞争力。总体上看,华为的人力资源管理具有战略导向、文化导向、知本导向、精益导向、实战导向等特色,值得所有企业借鉴。

华为人力资源管理特色之一

战略导向

华为立志成为全球领先的信息与通信技术(ICT)解决方案供应商,采用成长型发展战略,不断创业,围绕主航道业务抢占全球市场占有率。2008年销售收入突破1000亿元人民币以来,华为实现了平均每年20%左右的复合增长率,员工人数从8.75万人增长到2019年底的19.4万人,实现了又大又强,又快又好。

华为业务的持续高增长是坚持战略解码和战略执行的结果。运用IBM公司的业务领先模型(BLM)等工具,华为面向未来3-5年进行滚动战略规划,明确公司未来业务发展的方向、策略及核心工作,匹配相应的组织、文化和人才。“人力资源”是战略执行不可或缺的一个环节,内容包括明确的人力资源策略、需求、培养与发展、激励与保留等核心要素,在华为,只要市场形势和公司战略发生变化,人力资源战略就立即跟着调整。例如,2007年新版《劳动合同法》即将出台,华为就策划集体大辞职,重新签订劳动合同、重新分配工号,以便保持大家艰苦奋斗的作风;要进军智能手机市场,华为就立即在消费者业务集团(消费者BG)实施差异化人力资源管理政策,仅用7年就将手机业务做到世界第二,撑起华为业绩的半壁江山;要实现“以项目为中心”的组织转型,华为就设立战略预备队,形成统帅部直接指挥的大规模机动兵团。

凡事预则立。随着外部环境的飞速发展,企业战略越来越具有灵活性,要求人力资源管理超越传统的事务性工作,向战略性人力资源管理转变,人力资源管理部门要向战略业务伙伴转型。华为公司人力资源管理有效匹配公司成长型战略,构建了由人才规划、人才获取、人才发展组成的人才供应链和由价值创造、价值评价、价值分配组成的人才价值链,进行前瞻性和主动性部署,形成了人力资源管理战略系统,有效支撑了队伍冲锋和业务成功。面对美国的强硬制裁,华为不仅没有退缩,反而更加奋勇前进,强大的人力资源管理体系将有效支撑华为的奋斗和抗争。

华为人力资源管理特色之二

文化导向

华为构建了“以客户为中心,以奋斗者为本”的高绩效企业文化,通过赛马机制形成英雄“倍”出,万马奔腾的壮丽景象,是华为人力资源管理的精髓。华为文化充满了浓厚的危机意识和辩证法色彩,强调灰度和动态平衡,核心价值观体现了商业逻辑和人性逻辑。以客户为中心诠释了华为的商业逻辑,企业要活下去,只能是不断地满足客户需求;以奋斗者为本和自我批判体现了人性逻辑,既要调动员工积极性和主动性,也要防止人性的怠惰和贪婪。体现华为人力资源文化的机制和案例很多,以下列举几方面的典型表述。

1 打破平衡,拉开差距,激发个体创造力

华为坚持按价值贡献评价员工,以此拉开收入差距,给火车头加满油,让千里马跑得更快。实行全员绩效考核制度,每年例行开展一定比例的末位淘汰,以此激活队伍;同时,增加外部优秀人才的引入和使用,打破平静的企业超稳态,形成新的发展势能,防止组织“躺死”。

2 猛将必发于卒伍,宰相必起于州郡

华为强调,实践是检验人才能力的试金石,要在实践中选拔和淘汰干部,任正非曾批评仅用理论素质模型和评价中心选拔干部的做法,把“猛将必发于卒伍,宰相必起于州郡”作为干部选拔的导向,有利于引导优秀员工不畏艰险、不谋私利,走向最需要的地方。

3 不虚位以待,先立后破,小步快跑

华为业务的快速扩张需要大量干部,尤其在国际化扩张阶段,对产品、市场和区域管理岗位的干部需求更

把常识做到极致 将不可能做成可能



——华为人力资源管理特色

为迫切。对于有高度责任感且做出成绩的优秀员工,华为会先把他们提拔到空缺的岗位上,任命为副职主持工作,待山头打下来了,再进行人岗匹配和晋级。

4 干部能上能下

华为坚持干部能上能下的机制,对于一些能力跟不上、业绩达不成或因健康问题不再适合当前岗位的干部,华为会做相应的调整,将其安置到更合适的岗位上,安置后他们的工资依据新岗位职级匹配调整,已配置的股票不收回。

美国桥水基金董事长瑞·达利欧在《原则》一书中说,要“极度透明,极度求真”。华为将自己的战略、文化、管理理念和政策进行整理,先后编写了《华为基本法》《华为公司人力资源管理纲要》《纳减:华为活力之源》等教材,并运用到高级管理研讨班、心声社区等平台进行研讨辩论,不断打磨后出版发行,传承了企业宝贵的精神财富,也指导了日常的管理工作。

华为人力资源管理特色之三

知本导向

华为明确“劳动、知识、管理和资本,共同创造了企业的全部价值”“人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标”“知识资本化”,提出“全力创造价值、正确评价价值、合理分配价值”的人力资源管理理念,认为只要解决了公平公正问题,人力资本回报必然高于成本投入,实现人力资本增值。

1 竞争性的领先薪酬策略

华为坚持整体薪酬水平高于业界薪资水平,且向关键岗位的优秀员工、关键骨干员工和海外艰苦地区倾斜,便于吸引优秀人才。华为的薪酬总额一直维持在销售收入的18%左右,员工薪酬水平一直保持在行业的75分位水平以上,部分顶尖人才达到绝对领先水平。任正非透露,2018年华为人均收入超过110万元。2019年华为实施的“天才少年”计划中,8位优秀应届毕业生年薪水平最高达到201万元,最低的也有89.6万元,引起巨大轰动。

2 全面薪酬战略(全面回报理念)

华为强调,外在报酬与内在报酬兼顾,物质文明和精神文明两手抓、两手都要硬,形成了由薪资、福利、学习发展和工作环境等组成的全面薪酬体系。薪酬管理方面,遵循“以岗定级,以级定薪,人岗匹配,易岗易薪”的16字方针,通过“岗位称重”(岗位价值评估)确定工资水平。同时,科学设计薪酬结构,优化人力资本所得和货币资本所得的分配比例,确保作战队伍获得更多回报,退休人员保持合理的资本所得。华为实施员工持股计划(ESOP)和时间单位计划(TUP),股票实质上是虚拟受限股,需要花钱购买,享有分红权和增值权;时间单位计划类似于期权,是基于华为股票和分红机制的递延奖金,作为劳动所得和平衡新老员工动力的重要手段,不需要员工付费购买,分期兑现、年度分红。近年来,华为的工资、奖金、股票分红比例从原来的1:1:1逐步优化为1.5:1.5:1。华为强调“非物质激励也要有系统性的规划”,比如花重金高标准建设办公园区,营造优美工作环境;精细化设计全面补贴体系,解决外派员工后顾之忧;重视员工认可,设立蓝血十杰奖、明日之星奖、从零起奖等荣誉称号。

2011年,华为推行“分灶吃饭”管理机制,允许业务单元根据需要动态管理自己的薪酬包,但是由于没有经验,导致多招了1万人。面对这个失误,当时的华为领导并未患得患失,还鼓励下属说这种成本是必要的,值得的,结果这批人才为后来华为成长到千亿美元的管理体量奠定了很好的基础。重赏之下必有勇夫!事实证明,持续而高强度的人力资本投资(知本投资)使得华为获得了长期的高回报,人力资本是华为飞速运转的发动机。

华为人力资源管理特色之四

精益导向

华为很早就构建了完善的标准、规范、制度和IT系统,采取“削足适履”“先固化后僵化再优化”等铁腕措施,打造流程型组织,所有基础工作都依赖于体系、系统而非人。华为在人力资源部、华为大学等部门设置了质量与运营管理部,负责端到端的HR运营流程管理和质量管理。

华为人力资源管理特色之五

实战导向

华为以任职资格为牵引,构建了全面系统的能力提升机制,从领导力和专业能力两方面出发,构建了从新员工到专业技术骨干再到战略预备队,从基层管理者到中高层的完整的人才发展项目。任职资格作为镜子,牵引员工职业发展和能力提升的方向;培训培养作为桥梁,为员工的成长搭建提升的通道和平台。

1 员工是自我发展的第一责任人

提倡员工自主学习、团体学习和终身学习,强调知识是劳动的准备过程,劳动的准备过程是员工自己的事情,是员工的投资行为。华为大学作为利润中心,定位为内部独立第三方培训和咨询服务机构。2011年开始,华为高管参加公司组织的高级研讨班需要支付培训费,在培训期间没有工资,培训的来回机票和住宿费也需要自己支付。

2 选拔制基础上的训战结合

除了新员工大队培训和专业培训,其他各类定向培训课程对学员均有门槛设定,能参与培训的学员均为责任结果优异且达到任职资格标准要求。华为培养干部和专家是为了“上战场”“多产粮食”,学习项目强调“按实战要求去训练,按训练去实战,训练与实战达到一体化”。训战结合要求在培训中构建实战化场景,让学员研讨或练习在该场景下处理问题,形成解决方案,邀请专家开展提问、答疑等活动,最后完善方案并复盘。训战过程体现所学即所得,所学即所用。学完后有考试,考完试到实战中再总结、提高,最终让学员自己悟出原理。

3 多岗历练,循环赋能

华为采取人才“之”字形成长路线,只要员工在现有岗位上做出贡献,就有资格进行能力转换,特别是干部和战略预备队。鼓励研发人员转产品线,产品线人员转客户线,客户线人员转财经或HRBP等。多岗历练一方面能激活人才和优化队伍结构,另一方面能锻炼员工的综合能力。循环赋能是指培训一段时间去实践,实践一段时间再回来训练,每个阶段的培训内容不一样,要求参与者既要会干,还要会学,最后还要会教,形成内部的产学研体系,让“小老师”逐渐成为“大教授”,让“二等兵”在战火中升为“将军”。华为的员工成长速度很快,得益于其员工跨部门轮岗、训练的机会多,组织结构调整快。

4 强调群体培养

华为依靠集体领导,轮值董事长就是最典型的制度安排,所以不同层级群体的能力培养很重要。类似阿里巴巴的头部、腰部、腿部“三板斧”概念,在群体培养中,华为注重培养基层干部的意志力、毅力,让他们努力奋斗(饥饿感);培养中高级干部的组织能力、协调能力,以及学习别人的能力(责任感);培养高级干部的方向感与控制节奏的能力,就是灰度(使命感)。

总之,华为依靠前瞻思考、超前布局、系统策划,以“多产粮食多施肥”为目标,以战略和文化领导力为牵引,构建强大的人才供应链和人才价值链,形成了一套严密的管理逻辑和一系列令人耳目一新的机制。同时,在严格遵章办事的基础上,不断与时俱进,寻求变革和突破,发挥了助推业务长期可持续发展的积极作用。华为的人力资源管理实践就是一部活生生的人力资源教科书。华为案例可以启发企业人力资源管理者的思考:我们是否深入理解和融入业务,使得人力资源战略与公司战略相匹配?我们的人力资源管理文化是否体现了公司文化和价值观?我们的薪酬激励体系是否真正做到了“以奋斗者为本”“不让雷锋吃亏”?我们是否建立了人力资源管理精益运营流程?我们的人才发展是否避免了纸上谈兵?只有对这一系列问题进行明确回答并行动,才能像华为一样,把原理和常识做到极致,把一些似乎不可能的事情做成可能!

本版撰稿:宝武管理学院研究员 王万康

