

华为方法论

任正非、华为高管人力资源管理思想精髓
构建企业明星保障体系、业务实践模式



华为方法论

- 以奋斗者为本 -

周锡冰

著

HUAWEI

中国出版集团 现代出版社

[华为方法论_下载链接1](#)

著者:周锡冰

出版者:现代出版社

出版时间:2018-9

装帧:平装

isbn:9787514371611

任正非及其高管人力资源管理思想精髓

传统企业转型并保持基业长青实践模式

一部值得中国企业借鉴，解读华为公司人力资源管理方法，完美呈现任正非管理思想的作品。

华为公司的核心竞争力源自其核心价值观——以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗。华为公司将企业文化与先进的管理理念相融合，形成了卓有成效的人力资源管理体系。华为自创始迄今30年，企业增值1千万倍，冲进世界五百强，从默默无闻成为世界通信产业代表，其发展历程凝聚了华为人的智慧与奋斗，更体现出其管理者卓越的胆识、战略眼光，以及深具魅力的人力资源管理思想。

本书以翔实的一手资料，全面剖析任正非及华为高管的人力资源管理思想精髓，深入探究华为凝聚近20万名员工的人才管理核心方法，为读者揭开华为帝国崛起及近30年持续高速发展的秘诀。

作者介绍:

周锡冰

中国本土化管理资深专家，中国家族企业问题研究召集人，总裁网首席培训师，多所大学总裁班讲师、财经作家，财富书坊创始人。

受邀为清华大学、北京大学、上海交通大学等数十所大学总裁班，以及华为、联想、老干妈、徐工集团、国美集团、娃哈哈、云冠（褚橙）、格力电器、青岛啤酒等企业做主题演讲。

代表作有《老干妈的香辣传奇》《褚橙是这样成为爆款的》《华为还能走多远》《格力为什么能成全球第一》《向娃哈哈学渠道营销》《家族企业如何久而不倒》《日本百年企业的长赢基因》《互联网+时代的危机管理》等。

目录: 第1章

“给火车头加满油”：让奋斗者分享胜利的果实，让惰怠者感受到被淘汰的压力
003 “30多岁，年轻力壮，不努力，光想躺在床上数钱，可能吗？”

006 年龄并非华为淘汰员工的标准

009 把海外的年轻人派回来锻炼，提升他们的技能，让他们变成精兵

012 华为一直在努力改进“多劳多得”的激励办法

第2章

“天道酬勤”：产品过剩时代，华为除了艰苦奋斗还是艰苦奋斗

017 从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，要创造我们的幸福，全靠我们自己

021 “要改变自己的命运，要改变组织的命运，只有一个选择——艰苦奋斗”

026 “创业初期形成的‘垫子文化’记录的是老一代华为人的奋斗和拼搏，是我们宝贵的精神财富”

033 无论现在还是将来，我们除了艰苦奋斗还是艰苦奋斗

第3章

“狼性组织”：狼有敏锐的嗅觉、团队合作的精神，以及不屈不挠的坚持

039 “单提‘狼性文化’，也许会曲解狼性的合作精神”

042 企业要扩张必须具备狼的三个特性

047 相比泰坦鸟和剑齿虎，狼群更易存活

052 华为“狼性文化”的三大特性

第4章

“

宰相必起于州部，猛将必发于卒伍”：永远不会提拔一个没有基层工作经验的人来做管理者

059 “宰相必起于州部，猛将必发于卒伍，干部一定要有成功实践经验”

062 “永远不会提拔一个没有基层工作经验的人来做管理者”

064 最优秀的人才能被外派到基层

第5章

“不搞田忌赛马”：容得下世界级人才，建立起全面超越的专家队伍

069 华为要有开放的用人态度，吸纳全球优秀人才

072 华为研发部的人力资源体系

075 技术专家梯队建设的“四点一线”

第6章

“歪瓜裂枣”：敢于为有缺点的奋斗者说话，要抓住贡献这个主要矛盾，不求全责备

081 要活下去，就必须宽容“歪瓜裂枣”的异想

084 “理解‘歪瓜裂枣’，允许黑天鹅在咖啡杯中飞起来”

089 “不拘一格地选拔使用一切优秀分子，不要问他从哪里来，不要问他有何种经历，只要他适合拓开市场”

094 “只要过了汶川救灾线，尿了裤子的也是英雄”

第7章

“少将连长”：提高一线人员的级别，逐渐筛选出优质资源直接服务客户

099 成为“少将连长”的两个途径

101 敢于破格使用人才

104 试点“少将连长”，合理配置管理团队及专家团队

第8章

“两块大洋”：绩效好、表现突出的员工，都应获得良好、及时的回报

111 “跑在最前面的人，就要给他两块大洋”

115 马斯洛激励理论背后的“从零起飞奖”

119 维克托·弗鲁姆的动机作用模式

第9章

“之”字形成长：从有成功实践经验的人中选拔优秀专家及干部

125 “优秀种子回炉以后，可以往上校上将上走”

127 循环轮换：加快干部的“之”字形发展

130 赋能培训：“抗大、黄埔能够成功，其实教的都是精神”

第10章

“喜马拉雅山的水流入亚马孙河”：推动队伍循环流动，进一步使基层作战队伍的各种优秀人员在循环过程中能够流水不腐

135 “在互联网时代，喜马拉雅的水是可以流入亚马孙河的”

137 “只会给可能‘上航母当舰长’的人进行循环流动”

140 战略预备队就是加速血液循环流动的组织

142 “鼓舞正气上升，让英雄辈出，千军万马上战场”

144 “艰苦地区出英雄，让英雄走向将军之路”

第11章

“班长的战争”：让最清楚市场形势的人指挥，提高反应速度，抓住机会，取得成果

151 “班长的战争”就是“让听得见炮声的人来呼唤炮火”

155 所谓“班长的战争”，就意味权力下沉

162 2000 多名高级干部和专家奔赴一线，就是为了呼唤炮火

169 不敢“让听得见炮声的人呼唤炮火”的原因还是人的问题

第12章

“工者有其股”让每一个劳动者都有田可耕、有力可使，各归其位、各尽其才

183 “工者有其股”：除了员工激励，还是华为的内部融资行为

187 华为员工持股的三个阶段

190 利用股权安排，形成公司的中坚力量，保持对公司的有效控制

第13章

“雄心万丈的穷小子”：“只要有雄心壮志，未来一定能衣锦还乡”

195 不怕“穷小子”，就怕没有雄心壮志

197 华为员工万人年薪百万，千人年入500万

第14章

“绝不让雷锋吃亏”：华为价值评价标准不要模糊化，坚持以奋斗者为本，多劳多得

201 “干得好了，多发钱，我们不让雷锋吃亏，雷锋也是要富裕的，这样人才想当雷锋”

205 “只要在内、外合规的边界内达到目标，抢的粮食越多，分的奖金越多”

207 “奖金激励机制要更多向那些创造绩效的员工倾斜”

212 “让最佳贡献的人在做出贡献时获得激励，不能给级别，给奖金也行”

第15章

“内外合规多打粮”：监督岗位更多履行个人负责制，要敢于坚持原则，实事求是

221 华为设置内部控制的三层防线

224 关闭廉洁账户，加强问责制

228 监督岗位工作要从成功走向科学化、程序化

233 内控、监管不是阻止速度，而是让流程顺畅后速度更快

第16章

“加西亚，你回来吧！是公司错了”：紧紧揪住优秀人物的贡献，紧紧盯住他的优点，学习他的榜样。这要成为一种文化，这就是哲学

237 “是公司错了，不是你的问题。回来吧，我们的英雄”

242 “全力支持讲真话，这才是会让人奋不顾身去奋斗的华为”

244 “面对客户要说真话”——禁止华为员工陪客户时假喝酒

第17章

“什么是人才”：最典型的华为人都不是人才，钱给多了，不是人才也变成了人才

249 “最典型的华为人都不是人才，钱给多了，不是人才也变成了人才”

252 “三优先”“三鼓励”的用人方针

255 华为的人才国际化策略显得既开放又克制

257 华为的人才国际化与“去英雄主义”

第18章

“将军是打出来的”：苗子是自己蹿出土面上来的，不是我拿着锄头刨到地下找到这个苗子。认可你，然后给你机会，但能不能往上走在于你自己

263 “扛着炸药包打下两个山头你就当连长，没有什么服气不服气”

266 “急用先学，培训士兵就教炸药包怎么捆，怎么拉导火线，不用讲怎么当元帅”

269 “支持短训班，绝对不支持长训，将军不是培养出来的”

271 参考文献

274 后记

· · · · · (收起)

[华为方法论_下载链接1](#)

标签

华为

企业管理

任正非

人力资源

管理

好书，值得一读

现代出版社

角度不错，耳目一新

评论

主要在任正非发言的基础上提炼的华为人力资源战略，确实不一般，再次证明，对任何企业而言，人力资源是第一生产力，战略决定结构 sobooks

一个培训师的角度看华为人力资源，谈不上方法论的高度，有点儿文不对题。92/100

毕业论文参考资料

#室友发给我的电子版，摸鱼读。（算是拓宽看书面了，不评价好坏）有两个有意思的Eg是海尔和小米。（觉得写得有些太个人崇拜了）

这书为毛这么高分。。

！！！！

华为人才战略的方法论。有奖惩分明、多劳多得、艰苦奋斗、狼狈组织（狼性文化）、干部提拔（干部是选拔出来的，不是培养出来的）、专家队伍建设、重视人才、“之”字形成长、“内外合规多打粮”等内容，其间大量引用了任正非的语录。一个公司的人才战略必须得到最高层的认可和支持，并坚定执行、落地和复盘，才能真正见到实效。也看到了任正非一直怀有一颗居安思危的心。

资料很齐全。

还行吧，绝对的专制未尝不是一个好的管理方法，最起码高效

华为方法。

成功的企业就是让人花钱买你的企业宣传册…

以奋斗者为本，以客户为中心

鸡血都可以打得乏善可陈、空洞乏味...

华为的成功不是偶然的，是多少代华为人为奋斗出来的

企业的一切都是人力。人力强大，是企业成功之道

本书的立足点不错，从华为以奋斗者为本切入，详细地介绍了任正非的用人思想，经营智慧，以及为什么以奋斗者为本，如何以奋斗者为本。
华为是一家值得骄傲的中国民营企业，中国的未来。正如书中介绍，华为太成功，以至于遭到美国政府详的各种刁难和打击，支持华为。

[华为方法论 下载链接1](#)

书评

[华为方法论 下载链接1](#)