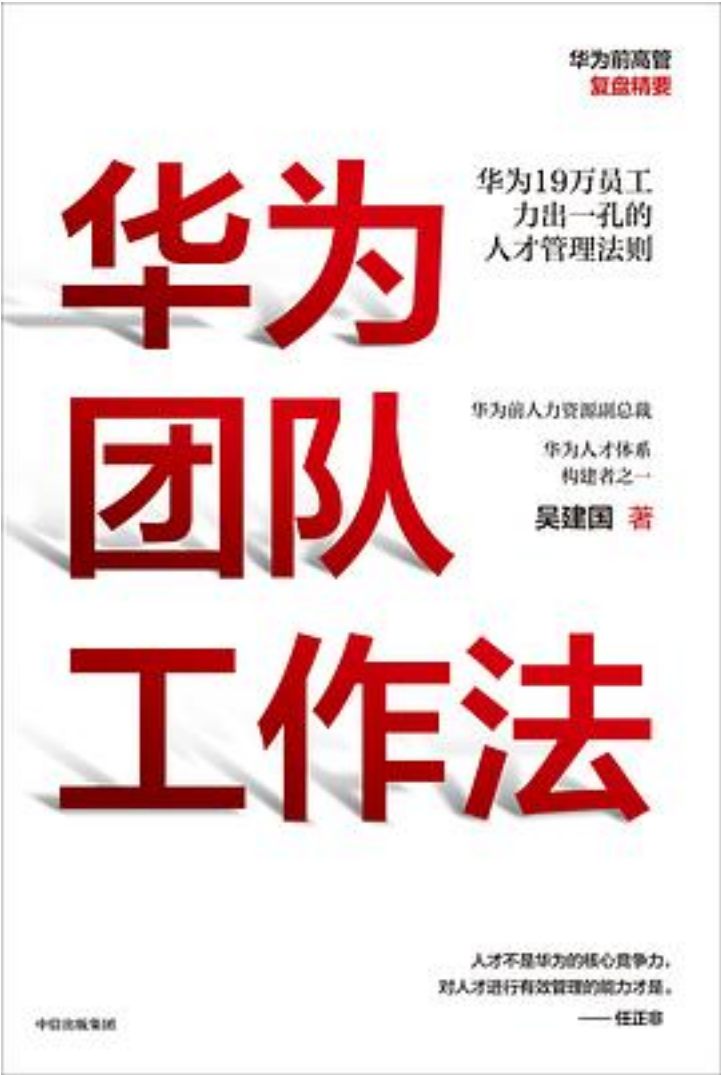


华为团队工作法



[华为团队工作法_下载链接1](#)

著者:吴建国

出版者:中信出版集团

出版时间:2019-12-1

装帧:平装

isbn:9787521711790

★ 【任正非钦点】 华为原人力副总裁、华为人才体系构建者吴建国重磅作品。

★

【创业者、管理者集体点赞】 《华为基本法》起草组长彭剑锋、智联招聘CEO郭盛、有赞创始人白鸦、小红书创始人毛文超、哈罗出行创始人杨磊、泓章资本创始合伙人翁仪诺、凯叔讲故事创始人王凯……各行业大咖诚挚推荐。

★

【19万员工亲测有效，可复制的团队工作法】 书里除了讲“华为怎么做”，也交待了“为什么这么做”。了解华为的处理方式和原则背后是什么逻辑，从而深刻把握企业在自己的场景下究竟应该如何做。

★

【三位一体的团队打造与激活体系】 聚焦招聘（精准选配）、培训（加速成长）、激励（有效激励），分解成若干详细的常见子场景，然后在每个子场景里给出了一些有效的具体做法和原则，供读者在操作中参考和引用。

华为是中国率先将人才作为战略资源的企业，华为团队工作法是其持续壮大的动力和源泉。

作为构建华为人才体系的核心成员，吴建国在本书中聚焦人才选拔、团队搭建、人才培养、激励机制与组织激活，系统阐述了华为“精准选配、有效激励、加速成长”三位一体的团队管理法则，揭示了华为团队建设和人才管理的核心要点。

本书富含真实的场景化案例，让读者既能学到方法论，更能理解该技巧的适用背景和限制条件。无论是正在崛起的新生代企业还是转型中的传统企业，都可以按图索骥，学以致用，解决人才引不进、选不准、用不好、长不快、调不动、送不走的“六不”难题。

作者介绍:

吴建国

华为前人力资源副总裁，企业变革与人力资源管理专家。

毕业于浙江大学和中国科学院，日本东北大学客座教授，湖畔大学授课老师。在华为工作期间，他是构建华为人才管理体系的核心成员，推动了华为招聘、培训、绩效管理薪酬体系的改革，为19万华为员工力出一孔打下坚实基础，践行了华为“先有人才、后有业绩”的企业文化。

现为深圳市基业长青咨询服务有限公司董事长，服务的企业包括OPPO、海康威视、三一重工、中国电信、中国移动、万科、华润、创维等，帮助众多新生代企业实现了组织能力提升与人才管理体系进化。

目录: 推荐序1

华为的硬风格与软实力 郭盛 VII

推荐序2

组织管理和业务战略同样重要 白鸦 XI

自序

人才管理能力，是企业的核心竞争力 xv

第一章：人才选配之道——精准选择，合理配置 / 001

选人要有尺子：建立岗位用人标准 003
看人要有慧眼：STAR 行为面试法 007
德才兼备：找到匹配企业核心价值观的人才 013
人才融合：融入才能创造价值 019
人才搭配“四宫格”：用人所长，补其所短 024
人才生态链：“一杯咖啡，吸收宇宙的能量” 028
本章加餐：部分关键岗位的工作技能和面试问题 032
第二章：人才评估之道——既要评价业绩，也要评价能力 / 043
绩效—能力“九宫格” 045
绩效评估与能力考量的“双维”标准 048
干中选才的方式 054
利用行为分级技术进行胜任力评估 058
确保人力资本的流动性 071
适当运用人才退出机制 075
第三章：干部任用之道——既要任人唯贤，还要动态管理 / 079
利用轮值制拉近决策与执行 081
选拔干部的“三优先”法则 085
“能上能下，能进能出”的动态管理机制 092
七连环干部管理体系 096
本章加餐：后备梯队管理办法精要 102
第四章：人才成长之道——效率为先，效果为王 / 109
企业育才要因材施教，学以致用 111
人才加速成长的四大方法 115
横向人才培养：快速复制各类关键性人才 120
纵向人才培养：在场景中搭建人才梯队 126
育才效果与个人成长和利益挂钩 130
新员工培训的“721”法则 134
第五章：文化锻造之道——道术合一、知行合一方能成就事业 / 141
企业文化的植入，必须从管理层做起 143
文化与制度不能两张皮 149
具有自我批判精神，才能不断自我进化 154
把企业文化传播给客户和合作伙伴 161
第六章：薪酬激励之道——四位一体，动态迭代 / 165
四位一体的薪酬体系 167
利用TUP进行长效激励 176
让激励有效果的两大底层要素 182
薪酬激励的常见误区及其解决方案 187
第七章：全面激励之道——点燃内在驱动力 / 193
建立多重赛道，让员工快速奔跑 195
让人才在良性约束下自由发挥 201
让听得见炮声的人来呼唤炮火 207
建设年轻人喜欢的组织氛围 211
高成长中小企业适用的综合激励方案 216
第八章健康成长之道——让组织长期充满活力 / 225
人是企业转型成功的首要因素 227
谨防未老先衰，杜绝官僚主义 234
组织必须长期充满活力 240
提升人力资本的投资回报率 247
附录
华为大学一定要办得不像大学 255
后记
从华为人才管理到“明日之星” 283
• • • • • ([收起](#))

标签

管理

华为

经管

商业

自我提升

人才

创业

领导

评论

得到APP每天听本书分享：本书主要内容即华为前高管吴建国总结的华为人才管理的三个核心动作。第一是人才的精准选配。动作要领是，既要重视“进”，也要注意“出”，对人才要实行能上能下、能进能出的动态管理机制。第二是人才的加速成长。动作要领是，建立一纵一横的人才培养体系。纵向进行人才梯队建设，横向进行成功经验推广，快速复制人才。第三是对人才的有效激励。动作要领是，以使命激励为主，以物质激励为辅。物质激励的考核标准要和企业价值观一致，还要注意管理员工的期望值。

作为管理类书籍，值得五分。
认同:公司的核心竞争力不是人才，而是对人才的有效利用。
不认同『为了公司业绩，甚至不顾生命危险以及生命安危』价值观。 实践出真知。

非常推荐，有理论，有实践 ---

很有用的书，看完之后茅塞顿开，好读且好用。
原来管人的门道如此之多，很多方法是可以直接应用在工作和生活中的。人才不是企业的核心竞争力，有效管理的人才，才是企业的核心竞争力。

得到听书：吴建国总结的华为人才管理的三个核心动作。
第一是人才的精准选配。动作要领是，既要重视“进”，也要注意“出”，对人才要实行能上能下、能进能出的动态管理机制。
第二是人才的加速成长。动作要领是，建立一纵一横的人才培养体系。纵向进行人才梯队建设，横向进行成功经验推广，快速复制人才。
第三是对人才的有效激励。动作要领是，以使命激励为主，以物质激励为辅。物质激励的考核标准要和企业价值观一致，还要注意管理员工的期望值。

华为作为做最成功的科技企业之一，万人瞩目，如何学习华为的先进经验，提升企业的管理能力，实现企业的快速成长是无数企业家的梦想，寻找到独门秘笈，破解其中的奥妙是无数人孜孜以求的目标，为华为服务过的无数咨询公司，华为无数管理线条的亲历者或操刀人，无不倍受推崇，咨询公司，培训项目风生水起。读了几本书，也发现了一些规律，大部分是在2010年之前的方法，套路和模式，基于华为经验的演绎推导以及咨询实践的经验叠加。可惜的是世界上并无两片一模一样的叶子，也没有任何方法可以复制一个华为。

干货

使命愿景先行，再辅以物质奖励 人才选配，能出能进
纵向人才梯队培养，横向经验复制

任正非厉害，不愧是毛选十级学者。然这种激励手段说到底是一种压榨手段，员工一旦被沉迷便没有退路。与其说是人才管理制度，不如说是科学养猪制度，人们仰望着他们描绘的乌托邦，忘却掉生命真正的意义。

8, 一窥组织人才系统的全貌

今年一整年，我们关注到了很多华为相关的新闻事件。任正非也开始多次公开接受媒体采访，让我们更深入也更深刻的认识了华为这个民族品牌。作为华为人才体系的构建者，吴建国老师在这本书里分享了华为30多年来的人才管理模式、团队运作机制，不仅值得企业借鉴，也值得我们每个人学习。

和Netflix的那本文化手册对照看效果拔群

得到65，培养人才，复制人才很牛的思想。一个企业的创始者的格局和思想决定着这个公司的高度和生命力。

2020

第三本，HR内部学习读物。有方法论有具体案例，值的企业家，带团队的业务负责人，人力资源部工作者认真研读。

都是华为的实战管理经验

第一是人才的精准选配。动作要领是，既要重视“进”，也要注意“出”，对人才要实行能上能下、能进能出的动态管理机制。

第二是人才的加速成长。动作要领是，建立一纵一横的人才培养体系。纵向进行人才梯队建设，横向进行成功经验推广，快速复制人才。

第三是对人才的有效激励。动作要领是，以使命激励为主，以物质激励为辅。物质激励的考核标准要和企业价值观一致，还要注意管理员工的期望值。

1.人才的精准选配

应聘者招聘要结构化，从应聘者本身的表现作为依据，而不是面试官的主观印象和第一印象，此时对结构化的相关考题要拿捏准确

2.人才要能上能下，这样所有员工才有危机意识 内部培养要横纵同步实行

纵向培养要注意尽量减少外部培训，因为外部培训的讲师不了解企业内部情况，很多只是耽误员工时间，最好应是内部各级领导亲自下台担任讲师，比如任正非亲自担任华为大学校长 横向培养要对比复制组织和个人的成功经验并予以推广

3.对人才激励以理想为主，物质为辅 只用物质激励会造成分配不均
还很容易被竞争对手挖墙脚

华为的人才管理与培训真是顶级

没想到还不错，有干货，值得一读

虽然表面上是写给领导的人才管理手册，但作为个人来说，也能读出不少职场精进的干货。值得一读~

[华为团队工作法_下载链接1](#)

书评

读《华为团队工作法》
以“华为工作法”等为题目的书不少，隔两年就有人写。肯定有市场，因为华为越做越大，大树底下好乘凉。
以客户为中心，以奋斗者为本。这是华为喊出的口号，也是一直践行和坚持的工作法。
下面说说这本书，说之前先提示两句，尽信书不如无书，幸存者偏见效...

第一次，看从企业的角度来分析人才的书。对于个人来说，可以从书中获得“企业看中个人的哪些特点和品质”，按照企业的需求去改进，进而得到升迁。如书中所示，图为某咨询公司评判一个人是否具有潜力的四个维度 1 跨界思考能够把概念思维应用到广泛的问题上，并做出相关的...

华为作为做最成功的科技企业之一，万人瞩目，如何学习华为的先进经验，提升企业的管理能力，实现企业的快速成长是无数企业家的梦想，寻找到独门秘笈，破解其中的奥妙是无数人孜孜以求的目标，为华为服务过的无数咨询公司，华为无数管理线条的亲历者或操刀人，无不倍受推崇，咨...

[华为团队工作法_下载链接1](#)