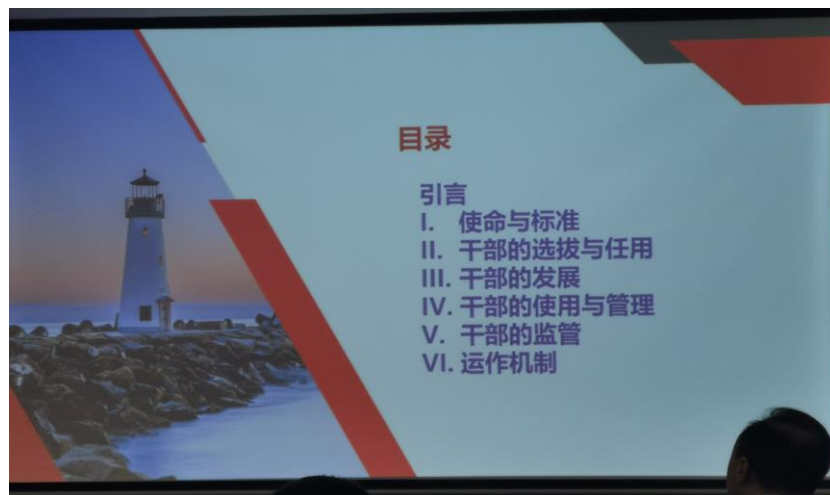


华为干部管理—— 导向冲锋的干部管理

(刘文军)



我觉得小康的未来是依赖于在座的各位高管的状态，如果说期望小康的整个组织要有活力的话，首先各位要有活力。今日我为大家准备的主题是干部管理，希望能给大家带来一些启发。我花了两个月时间把整个体系结合我自己的理解做了一下梳理。我将华为整个管理体系分为六个部分。

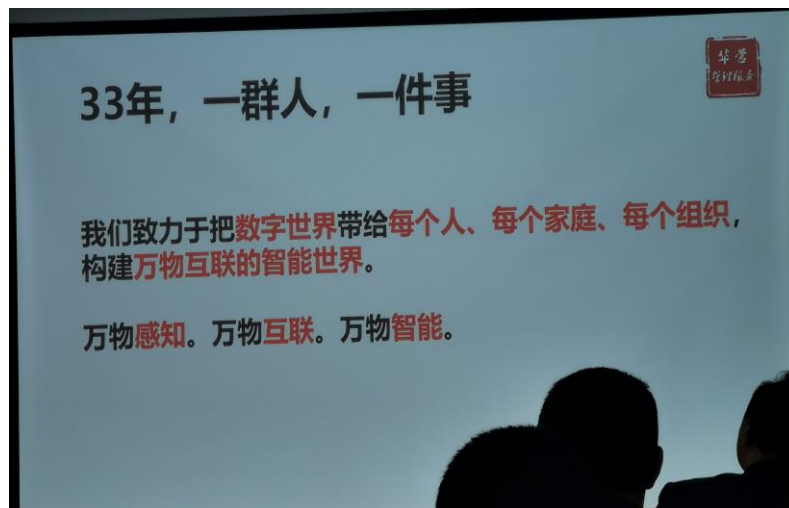


那么这六个部分包括什么？第一个部分，我们首先要明确我们干部群体，他承担什么样的使命？这一群人跟其他的人的使命有什么不同？那么基于这个使命，我们要去找到干部的标准。干部的标准是一个筛子。我在选拔干部的时

候，我在评估每一个干部能不能放到岗位上的时候，我们要有一个筛子去筛查。这就是干部标准。那么干部使命的明确，标准的建设是干部体系发展的基础，它其实也是一盏明灯，使干部知道该往哪去。

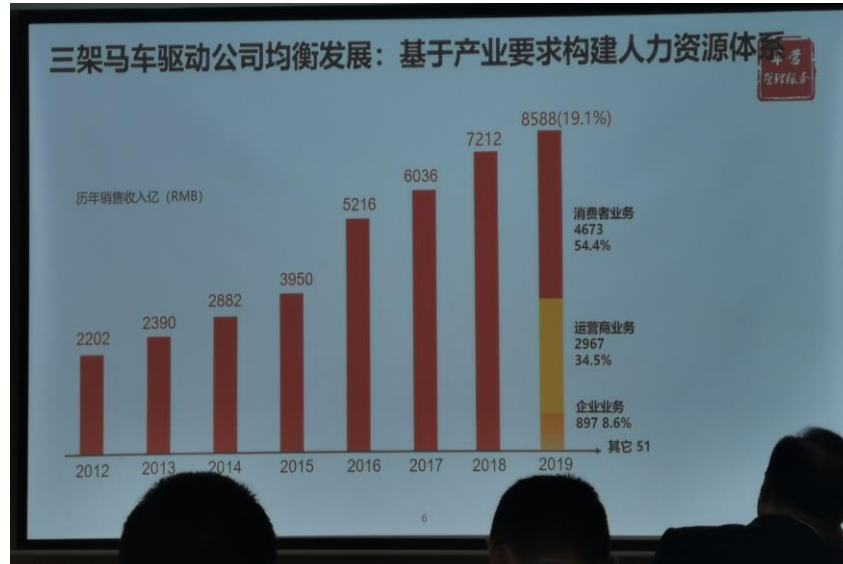
之后四个部分则是干部管理的四个主要的领域，我们也可以称之为干部的管理的四个主要的解决方案，即召之即来、来之能战、战之能胜、胜之有德。第二个部分是选拔，选拔人员实际上就是招之即来。第三个部分则是发展，发展这一部分是对一个干部的领导力的建设，即来之能战。第四个部分就是干部的使用与管理，我们希望干部是来去打胜仗的，也就是战之能胜。第五个部分，我们也希望我们干部端端正正，能打胜仗，还不踩红线，也就是胜之有德。

那么最后一个部分则是来给大家简单分享一下，是什么样的体系去支撑华为的整个干部管理。

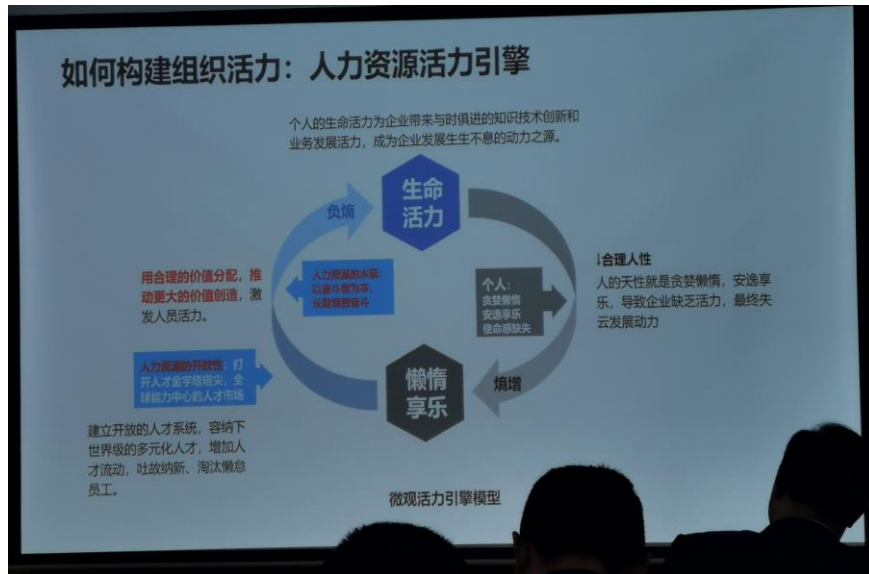


华为的愿景经过多次的迭代，可以说整个华为的生意其实就是 12 个字，就是万物感知、万物互联和万物智能。万物感知现在大家知道就是像手机智能终端的感知，或是城市里面摄像头的感知等等。当然海外万物感知方面可能还有一些文化方面的约束。在我们国内其实走在前面，我去深圳市龙岗区的公安局参观，公安局副局长就拍着胸脯说“在你们华为的平安城市系统的帮助

下，没有破不了的案子，破案率高达百分之九十九点九几”。我说那还剩一点是咋回事，他说剩一点也不是不能破，是因为成本太高，所以只要我们愿意花费时间，花费代价，几乎没有碰不了的案子。为什么说我们现在没有后面的案子，其实就是万物感知这样的一些技术在支撑。当然其实万物互联、万物智能现在也是具备非常强劲的趋势。



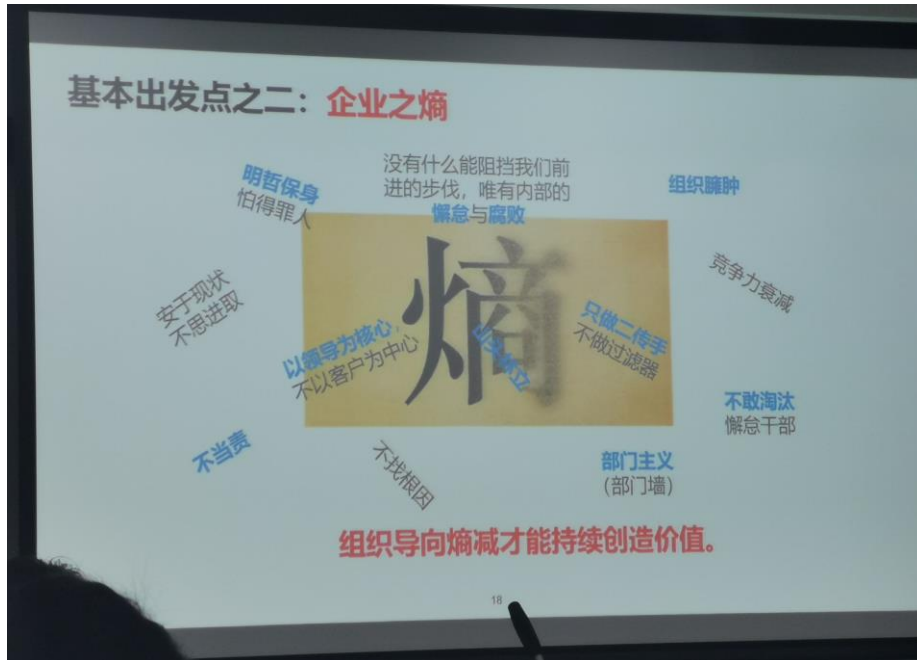
华为 19 万人为之努力的事业就这 12 个字。今年是华为创办 33 年，这 33 年华为一直在不同的赛道上创业，我刚才讲到大方面有三个创业期，在中国市场从农村到城市，在全球市场从中国到海外，2005 年的时候，华为公司第一次实现了赚外国人的钱，超过赚中国人的钱。那么第三个创业周期就是从单一的运营商产业到多产业。所以目前来说，华为的整个生意是架构在以三驾马车为主的航道，但是还包括一些芯片这样的一些新的产业。



我们在前面聊到一个组织怎么样才能充满活力，华为的整个管理实际上是有一些基本假设，那么华为的整个管理体系在我们基本法里面最基本的是两个假设，第一个假设是到底价值是谁创造的？

那么价值是谁创造的？这一块华为的看法是在知识经济时代，价值更多的是由知识劳动者创造的，而企业家是知识劳动者里面特别特殊的一类人群，这是第一个基本假设。那么在第一个假设的基础上，对我们的人力资源管理体系带来了挑战。我们以前在管人的时候主要是管屁股。你屁股坐在那我就把你管好了，但是在知识经济时代管好屁股是没有用的，必须管好脑袋。员工不能只是尽力工作，而是要尽心工作，这是对我们最大的挑战，也是对在座的各位管理者最大的挑战，就是你们的管理重点，从管住员工的屁股，要转移到让员工尽心工作，这是非常大的转变，对吧？

如果做不好这一点，你会发现大量员工最多发挥 10%-20% 的潜力，完全达不到 80%-90% 这样一个理想状态，而且往往会出现身在曹营心在汉这种情况，所以在知识经济时代，我们的第一个基本假设是到底是谁创造的价值，我们认为管理有效的尽心工作的知识劳动者创造更多的价值。



那么华为在整个管理体系的第二个阶段假设就是**熵增**，当然这实际上是有物理学的背景，这块我们就不展开了。



任总他把这个思想用到了管理体系，那么在管理体系里面，我们认为一个企业迟早会走向死亡，就是说一个企业如果说没有好的治理架构，一定是倾向于熵增的。

那么简单的来说就是一个企业如果没有好的治理结构的话，它一定会越来越无序，无序会使得你的企业走向死亡，然后整个团队进入懈怠状态，这是他的第二个基本假设。

那么基于这两个基本假设，假设我们怎么样能够去对抗它，我们怎么样去规划它？那么华为建立了两个活力引擎，这里跟大家分享一个微观的活力引擎，就是人力资源的活力引擎。

那么我们的整个人力资源管理的体系，就应该指向组织活力建设，对抗熵增的趋势。那么怎么样通过人力资源体系的打造，才能够实现组织活力？你一个系统如果要实现有序实现熵减的话，那么有两个基本条件，第一个基本条件是什么？**系统必须远离平衡**。那么回到我们团队管理里面来说，大家要从那种葛优躺的那种状态坐正起来对吧？大家知道上班已经辛苦了，回家以后往沙发上一躺，什么都不想对吧？然后打电视机打开看的是什么呢，自己也不知道，这种状态就是典型的熵增状态。**那么我们企业要打造的人力资源管理体系，就是要让组织让员工让干部从这种熵增的状态脱离出来。**

那么从物理学的语言来说远离平衡，大家可以这样去理解，比如说一个凹槽，我把那个球放到高点，这种状态它就远离平衡，如果它卡在最底部，那它是没有力做功的，这种状态就叫平衡。

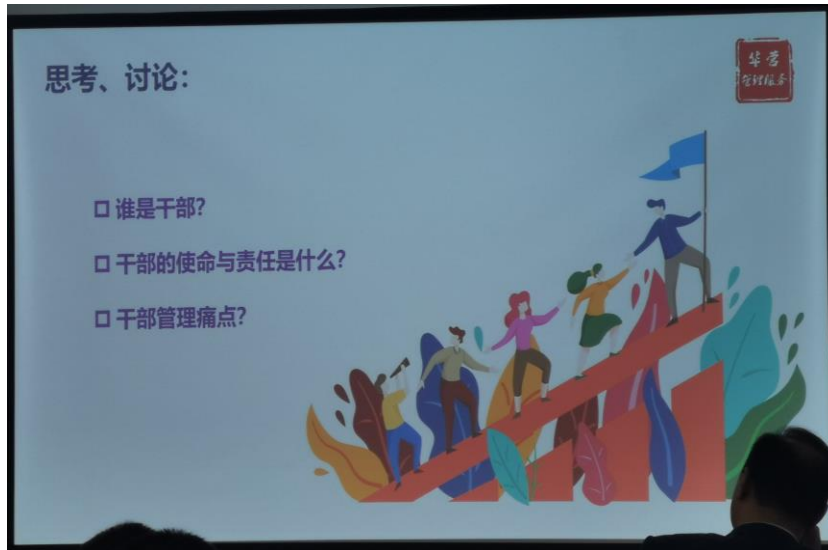
所以的话大家看到我们有两种方式去使得一个有机体充满活力，第一个就是构建人力资源的水分，然后激活整个组织，这是第一个方向。

那么第二个方向是什么呢？人力资源要保持开放，要保持开放，那么什么叫保持开放？外面的人必须能够进来，而且要大批量进来，不能外面的人进不来，或者是进来以后马上就正了。里面的人要能够流得动，如果你发现你的机体里面，在一些关键岗位上的人，占据了关键岗位，5年以上不动，想动也动不了，这个有机体肯定是有问题的。

那么第三个方面该出去的人他能出得去。比如说现在的我们要有机制让他离开这个机器，所以该进来的人他能进来，里面的人他都流得动，该出去的人他都出得去，你人力资源体系的开放性就有了。如果说干部人才是个打结的状态，你这个组织活力一定是存在问题。这是在华为的微观的引起，宏观的引起我们就不分享了。



那么第一个部分跟大家讲一下，干部的使命和标准到底是什么？我前面讲到干部的使命和标准是我们干部管理的基础。那么到底谁是干部？现在我们小康的干部就有 500 多位。这个人群就是我们中坚力量。



实际上在华为的语言里面，从狭义上来讲的话，我们可以认为获得公司任命，负责带一个团队实现某种商业目标的人，我们称之为干部。

但是在广义上任总的很多讲话，他在提到干部的时候，他实际上是指的广义上的干部。所以广义上的你可以认为每个华为人都干部，因为每个知识劳动者，你都可以把它当成干部来进行管理。

那么这个思想不仅仅是华为，有大家如果是读德鲁克老先生的书，他其实也是持这个观点，在知识经济时代，只要你所从事的工作存在比较强不确定性，你要管理不确定性，不是像生产线上的工人的工作那么固定，那么你就是某种意义上的管理者。

那么干部的使命，在华为的体系里面，我们对干部的使命也是有清晰的界定。对于干部这个群体来说，你的使命的第一个担当就是你在公司的核心价值观的践行与传承。那么第二个干部的使命是什么？就是业务管理。

干部的业务管理的核心是做好两个方面的高端的管理，第一个方面是端到端的流程的管理，那么我们为什么强调端到端的流程的管理，就是我们要把我们的业务能力构建在流程上面，而不是构建在你的脑袋里。如果说我们把我们的

的管理体系构建在流程上面，我们就能够逐渐的减轻对个人的依赖，这就是我们所说的组织能力，而不是个人能力。

第二个点就是干部他要承接价值链的端到端的管理，所谓价值链的端到端的管理，就是我们所说的绩效的管理，激励的管理。

那么第三个使命就是带领团队，因为管理者跟独立贡献者，最本质的区别在于管理者是通过他人去达成服务，而不是说亲力亲为，所以的话对于干部来说，他第三个事情是管理团队，那些遇到问题就冲上去亲自干，从来不知道指挥他的团队去做的，他实际上没有完成好转身。



那么概括的标准基于干部的使命，那么我们要去思考什么样的一群人它能够承接我们这样的一个使命？换言之，我们要去找到一个筛子，来对我们的干部进行选拔进行评价，对他的成长进行牵引，这就是我们的干部标准。

干部标准我们分为两个层面，第一个层面就是通用干部标准，也就是说你只要是干部的身份，你就应该符合标准，这是通用的标准。但是干部通用标准，它本身只能解决一些工艺的要求。那么不同的岗位，他对于能力和经验还是会有差异化的要求，那么这个东西再结合我们通用干部标准，共同就构成了我们干部标准体系。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/917102030165006031>