

70页PPT干货：华为企业文化与成功之道

华为企业文化与成长之路

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力
资源网 www.ruthout.com

华为历程



**1987年，任正非先生集
资2.1万元人民币创立了
华为公司**

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力
资源网 www.ruthout.com

**2013年，华为成
为世界上最大的
通讯设备制造商**



什么是企业文化

指企业在经营实践中，逐步形成的为全体员工所认同、遵守、带有本企业特色的价值观念、经营准则、经营作风、企业精神、道德规范、发展目标的总和。

企业文化的5个要素



华为的文化观

资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……。精神是可以转化成物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力资源网 www.ruthout.com

这里的文化，不仅仅包含知识、技术、管理、情操……，也包含了一切促进生产力发展的无形因素。

《华为基本法》

华为的愿景和使命

愿景

丰富人们的沟通和生活。

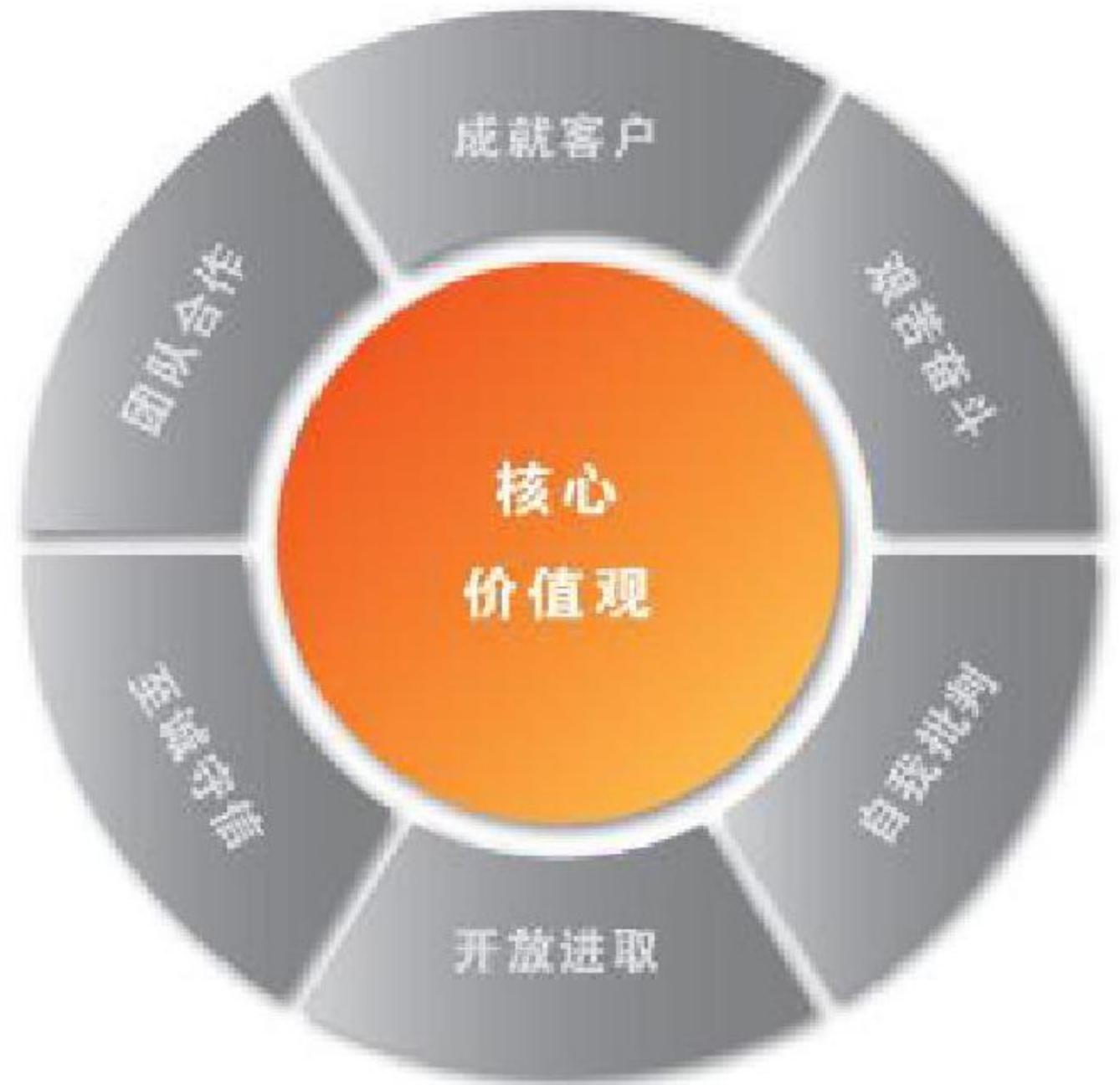
使命

聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力资源网 www.ruthout.com
争力的通信与信息解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。

华为的核心价值观

成就客户
艰苦奋斗
自我批判
开放进取
至诚守信
团队合作



人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力资源网 www.ruthout.com

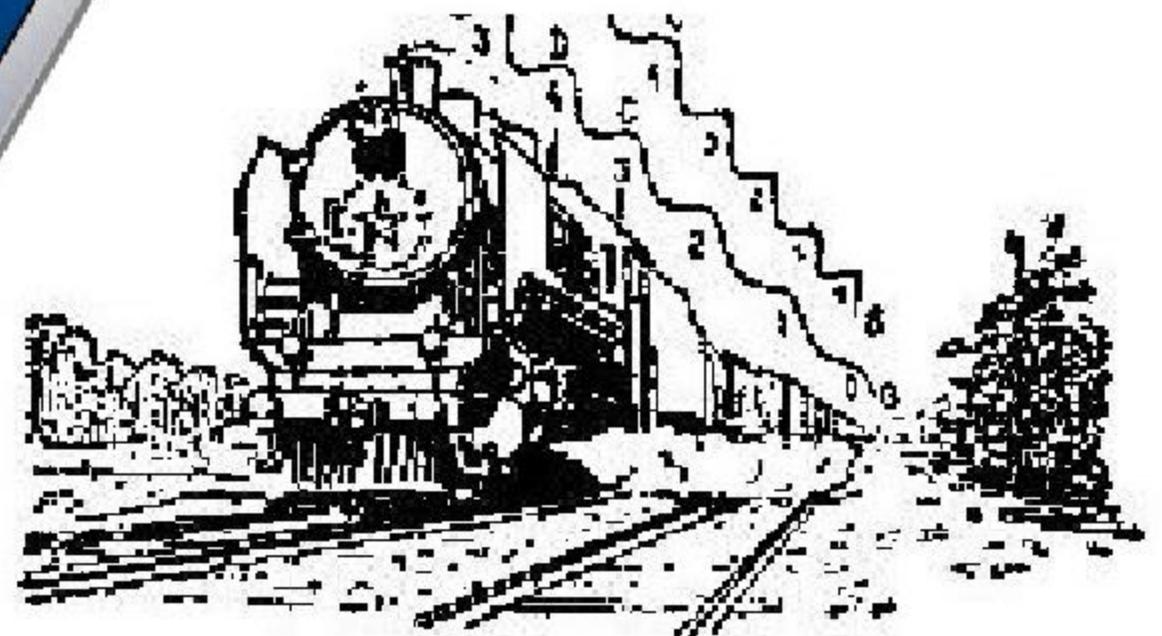
华为如何看待过去的成功

我们过去的成功说明，只有大市场才能孵化大企业。选择大市场仍然是我们今后产业选择的基本原则。但是，**成功并不总是一位引导我们走向未来的可靠向导。**我们要严格控制进入新的领域。

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力资源网 www.ruthout.com

《华为基本法》

传统领导者的角色



华为的管理原则

我们遵循民主决策，权威管理的原则

《华为基本法》



人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力
资源网 www.ruthout.com

委员会的任务

目标

公司整体利益和最终业务目标；业务全流程视野

方向

方向上的务虚，不陷入日常事务审批

委员会

管控

对管理的领域进行管理和监控

建议

向公司最高层提供决策建议

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力资源网 www.ruthout.com

委员会的运作

业务流程范围内
强相关的实体组
织角色代表



全局角度代表
本业务领域发
表意见

负责委员会的
相关决议贯彻
落实

可引进独立专家

人力资源实战内容分享平台 儒思HR人力
资源网 www.ruthout.com

委员会的决策方式



华为的经营模式

我们的经营模式是，**抓住机遇**，靠研究开发**的高投入**获得产品技术和性能价格比的领先优势，通过大规模的**席卷式的市场营销**，在最短的时间里形成正反馈的良性循环，充分获取**“机会窗”**的**超额利润**。

如何分析和评估市场机会点



客户的心声

- **我关心花钱，但是更关心挣钱**
- **给我提建议，而不是总问我买什么**



解决方案式营销

找痛点

根据客户所处的环境、投资计划、面临的挑战、存在的**痛苦**提出一系列相应的解决措施。

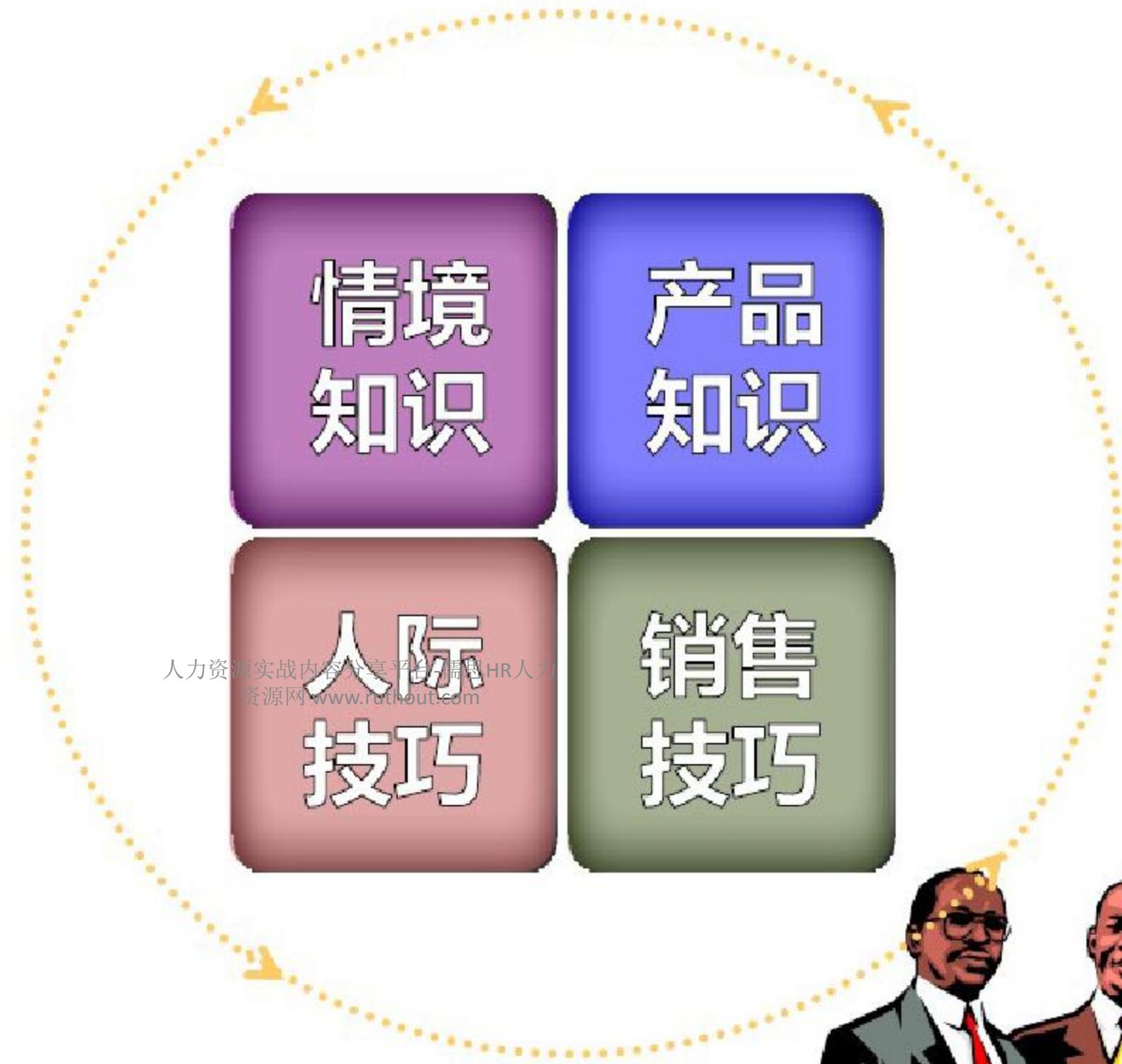


促成功

解决方案是面向客户，围绕客户，满足其需求并促进其**成功**的方案。



需要具备的4种技能



团队化作战

投标

产品经理

提出、宣传解决方案

客户经理

建立、维护
客户关系

商务经理

标书、商
务谈判



“铁三角”模式

团队化作战

中标

产品经理

提出、宣传解决方案

客户经理

建立、维护
客户关系

交付经理

项目交付



“铁三角”模式

什么是品牌

认知

对产品及其产品系列的认知程度

信任

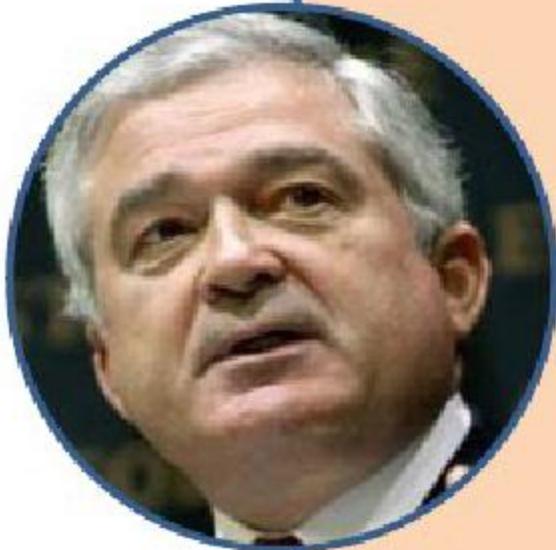
对企业及其产品、售后服务、文化价值的一种评价和认知，是一种信任

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力资源网 www.ruthout.com

联想

是商品综合品质的体现和代表，当人们想到某一品牌的同时总会和时尚、文化、价值联想到一起

IPD是关键



IPD是关键！我们必须更加规范地开发产品；在开始便考虑市场情报和客户需求；在开始阶段就确定所需资源；根据里程碑管理；只在里程碑变更需求和项目方向，因此我们不会不断地修补项目。

整个IPD重整至关重要，如果你不知道它是什么，你就真正地需要回去学习。

—— IBM董事长 Lou Gerstner

大会发言，IBM Raleigh NS，1996-7-12



人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力

IPD要培训、培训、再培训，让考试不合格者下岗。

IPD关系到公司未来的生存与发展！各级组织、各级部门都要充分认识到它的重要性。

—— 华为公司总裁 任正非

华为的产品管理变革原则

要穿美国鞋，就必须削足适履

先僵化、再固化、再优化



IPD核心思想

IPD (Integrated Product Development) 集成产品开发

起源

源于PACE(Product And Cycle-time Excellence ,产品及生命周期优化法)理论,这个理论是由业界最佳产品开发模式提炼而成的,再经过IBM的实践和整理,IPD现在已经成为一套产品开发的方法论。

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力资源网 www.ruthout.com

思想

IPD强调以**市场需求**作为产品开发的驱动力,将产品开发作为一项**投资**来管理

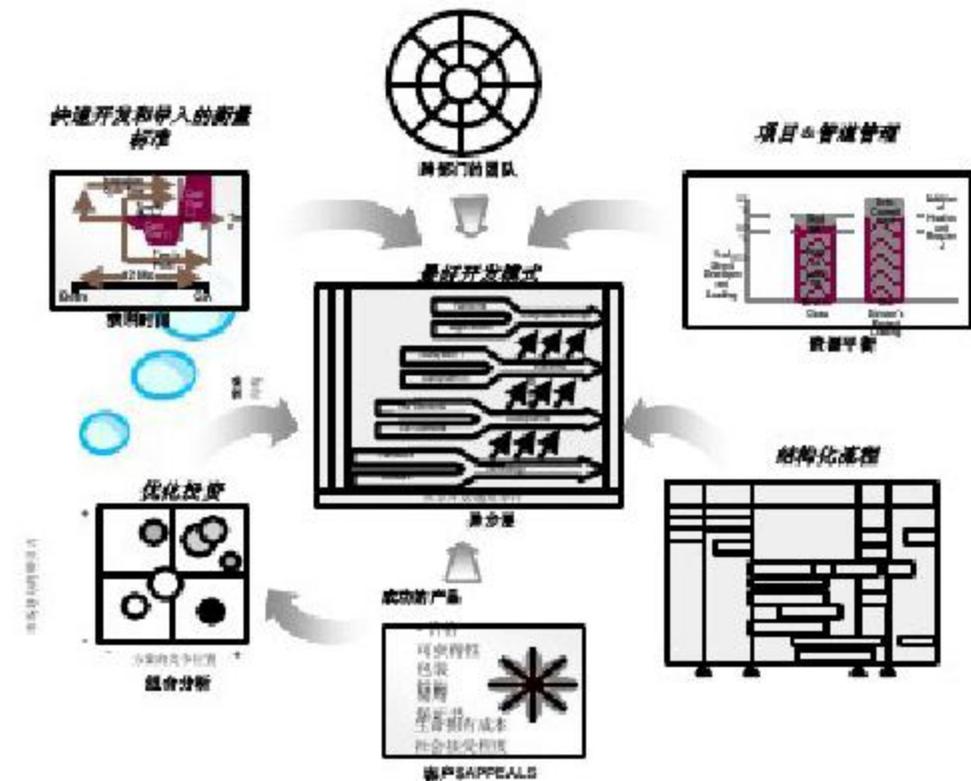
IPD核心思想

1. **新产品开发是一项投资决策。**
2. **基于市场的开发，一次把事情做对。**
3. **跨部门、跨系统的协同与承诺。**
4. **异步开发模式，也称并行工程。**
5. **重用性，采用公用构建模块（CBB：Common Building Block）提高产品开发的效率。**
6. **结构化的流程。**

IPD框架

IPD的精髓是IPD框架，有七个方面

1. 客户需求分析
2. 优化投资组合
3. 异步开发模式
4. 跨职能部门团队
5. 结构化流程
6. 项目管理和管道管理
7. 衡量标准



人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力资源网 www.ruthout.com

市场管理流程

- **MM : Market Management (市场管理)**
- **市场管理是一套系统的方法，用于对广泛的机会进行选择收缩，制定出一套以市场为中心的、能够带来最佳业务成果的战略与计划。**

人力资源实战内容分享平台 儒思HR人力资源网 www.ruthout.com
MM流程，重点解决研发的输入问题，即研发项目任务书。

理解客户需要的六大步骤

STEP1：理解市场

- 设定愿景、使命和目标
- 驱动对市场的分析
- 确定潜在的机会和目标

STEP2：进行市场细分

- 确定市场细分结构
- 确定初步的目标细分市场

STEP3：进行组合分析

- 直接竞争分析
- 审视战略定位
- 审视财务分析
- 选择投资机会并排序
- 审视差距分析
- 确定业务设计

STEP4：制定业务战略和计划

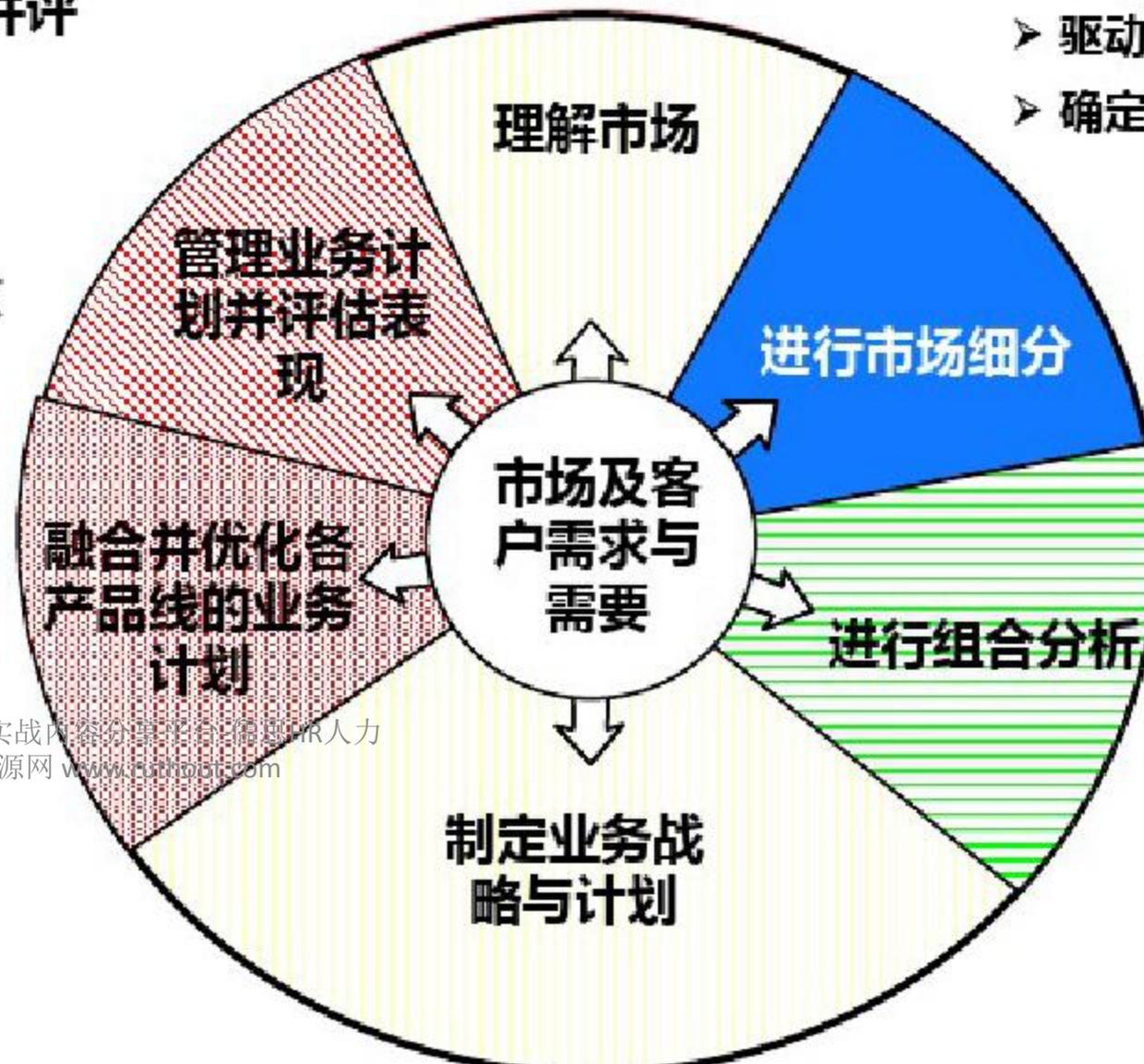
- 确定细分市场的目标和策略
- 确定对客户及我方的价值
- 推动多个功能部门提供输入信息，制定业务战略和计划

STEP6：管理业务计划并评估表现

- 确保业务计划的执行
- 评估业务和流程的表现
- 需要时对业务计划进行修改

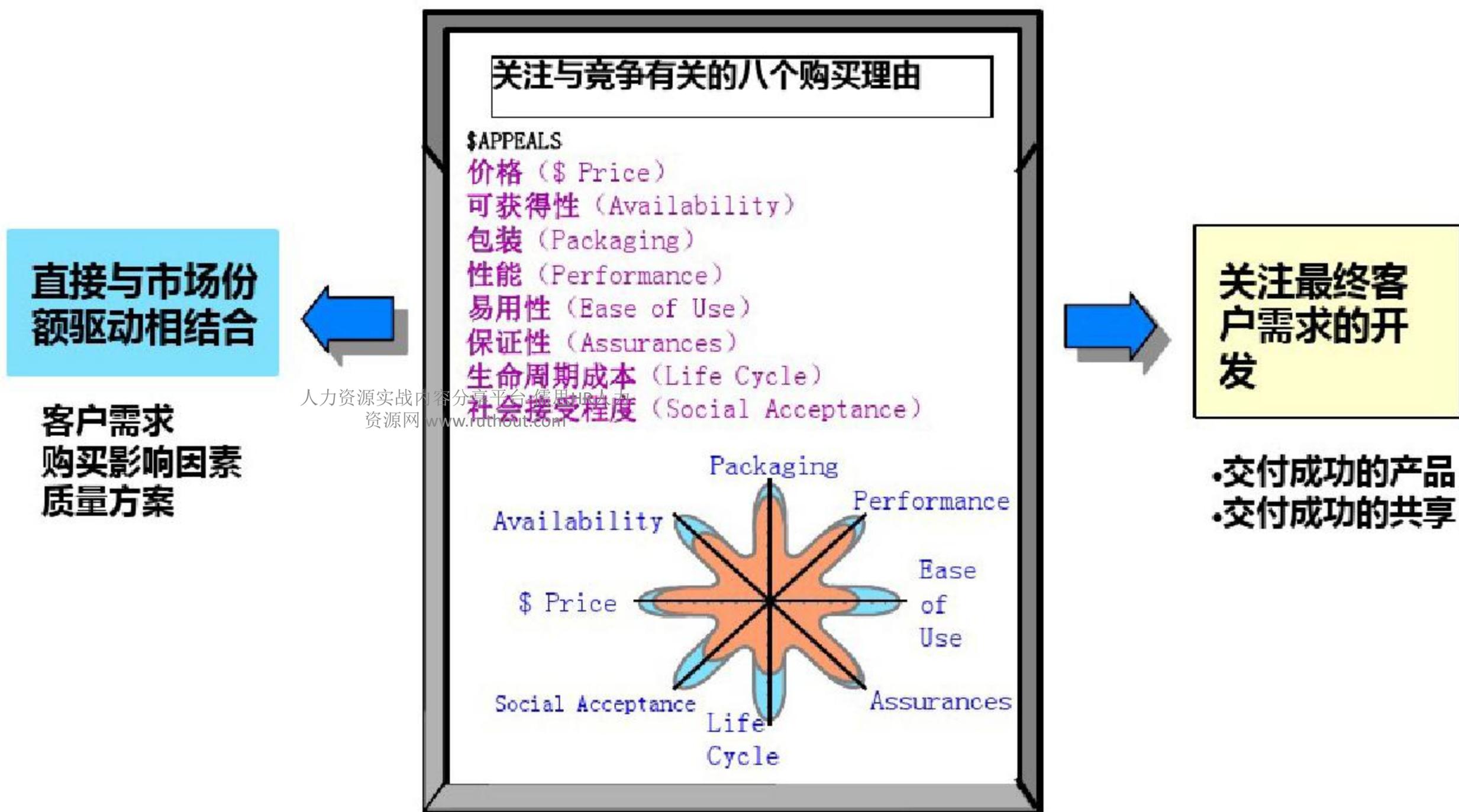
STEP5：融合并优化各产品线的业务计划

- 在产品线内融合和优化业务计划
- 跨产品线融合及优化业务计划
- 制定整个公司和产品线的产品包路标



客户需求分析

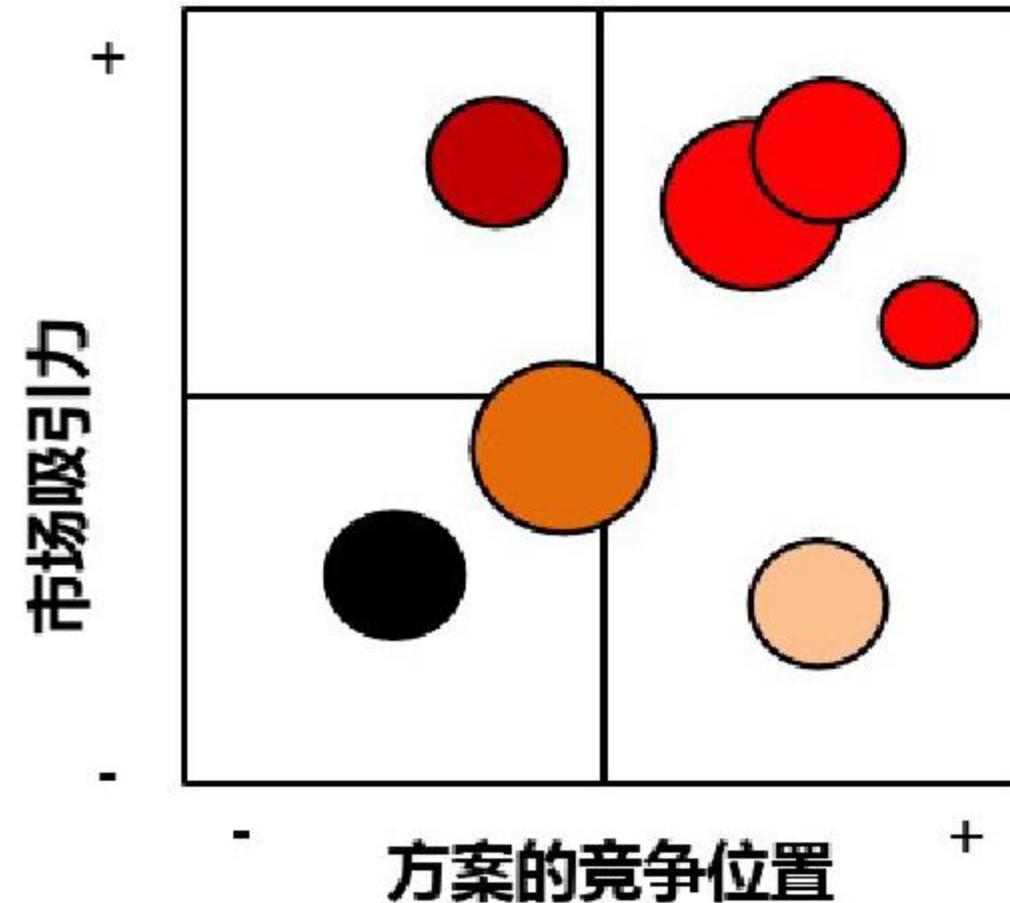
\$APPEALS关注于开发正确的产品：把客户的要求转换为产品和服务的属性



优化投资组合

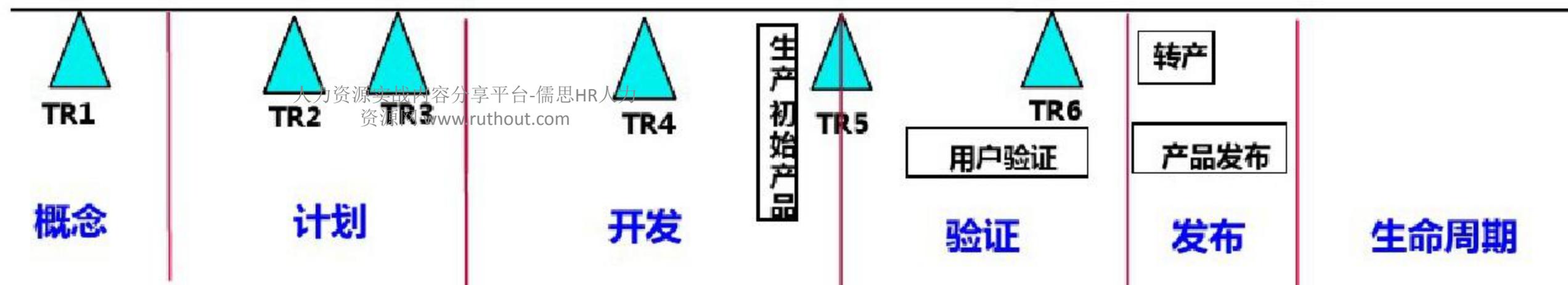
投资组合分析就是根据确定的市场机会、对企业能力的评估结果来确定业务策略，进而确定产品开发的投资。

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力资源网 www.ruthout.com



研发结构化流程

IPD主流流程的阶段划分和里程碑



TR1 : 产品需求和概念评审

TR2 : 需求分解和规格评审

TR3 : 总体方案评审

TR4 : 模块/系统评审

TR5 : 样机评审

TR6 : 小批量评审

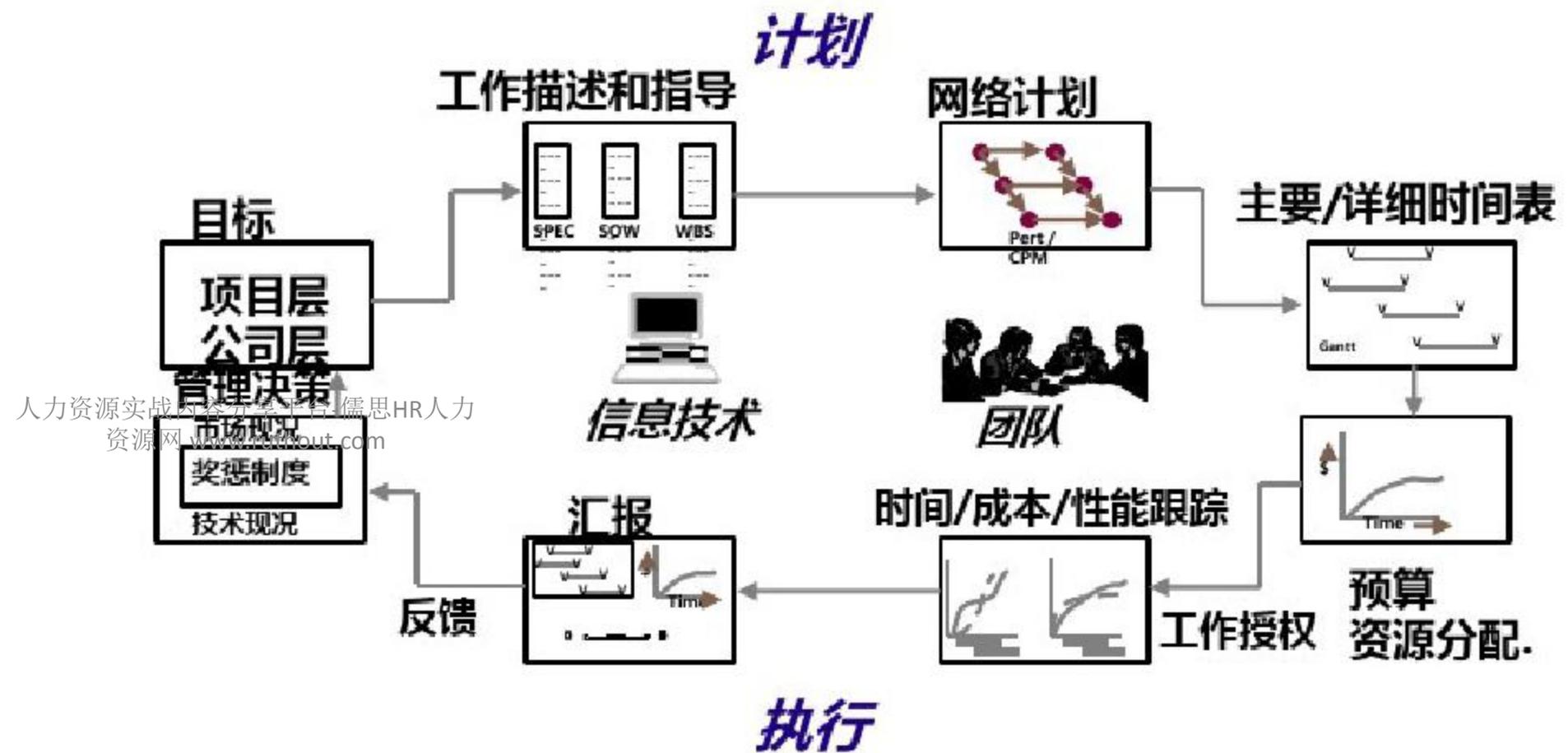
研发结构化流程

不同阶段设置决策评审点。

1. **概念阶段**----策划想开发什么样的产品，组成PDT团队，获得IPMT的批准。
2. **计划阶段**----综合考虑组织、资源、时间、费用等因素，形成一个总体、详细、具有较高正确性的业务计划，PDT提交该计划给IPMT评审，如果评审通过，项目进入开发阶段。PDT负责管理从计划评审点直到将产品推向市场的整个开发过程，PDT小组成员负责落实相关部门的支持。
3. **开发阶段**----产品按计划研发，各部门全力配合。
4. **验证阶段**----验证开发的产品是不是满足当初的设计要求。
人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力资源网 www.ruthout.com
5. **发布阶段**----产品正式对外发布，可以进行大批量销售。
6. **生命周期**-----任何一个产品都不会一直生产下去，产品开发完成，即进入生命周期阶段，公司根据市场情况，决定产品和服务是继续进行还是终止。

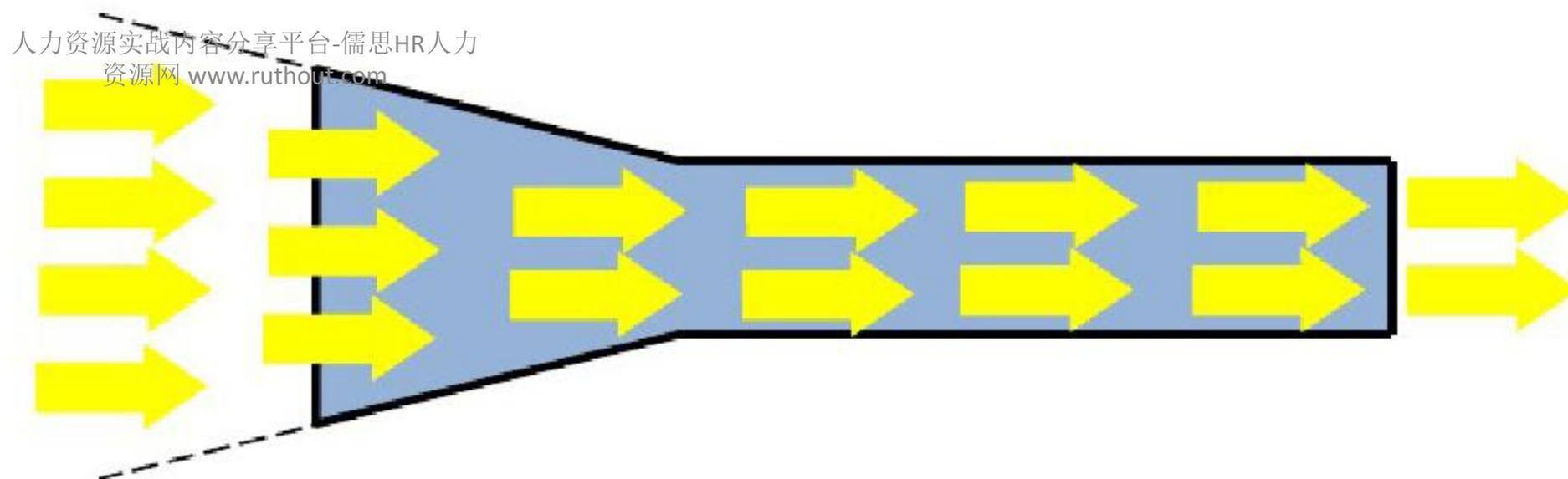
研发项目管理和管道管理

项目管理包括**制定**项目计划和**执行**项目计划两个方面



研发项目管理和管道管理

管道管理是指结合业务策略，对比分析核心业务和非核心业务，实现开发项目的**优先排序**和所有资源的**动态平衡**，最终使投资效益最佳。



衡量标准

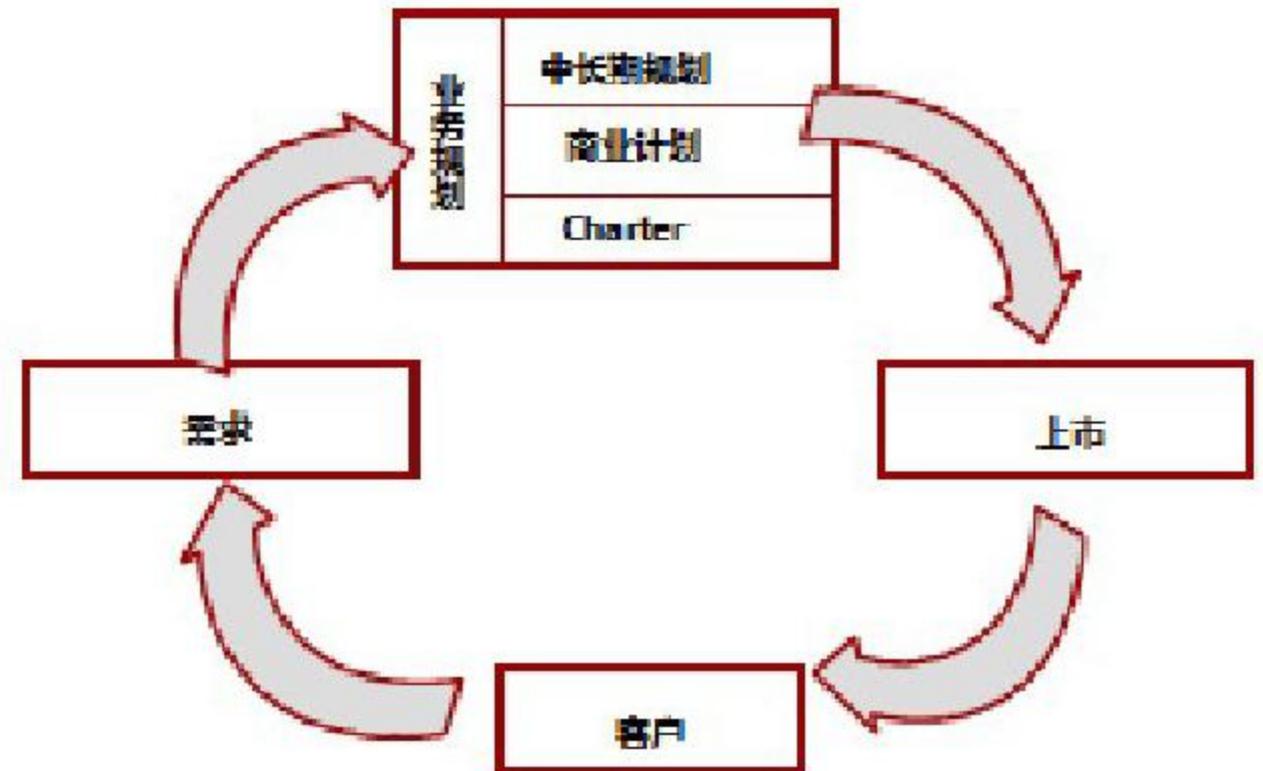
- **衡量标准主要用于衡量产品开发能力和过程**
- **由硬指标和软指标两方面组成，前者包含财务指标、开发周期等；后者主要体现产品开发过程的成熟度**



人力资源实战内容分享平台 儒思HR人力
资源网 www.ruthout.com

市场计划MPP流程要素

- 协调资源
- 监控项目
- 上市准备



跨职能部门团队

- 由市场、开发、测试、生产、技术支援、采购、财务等不同部门人员组成的团队
- 每个部门在团队中只有一个代表。IPD中的跨部门团队有两种，即IPMT和PDT。

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力资源网 www.ruthout.com

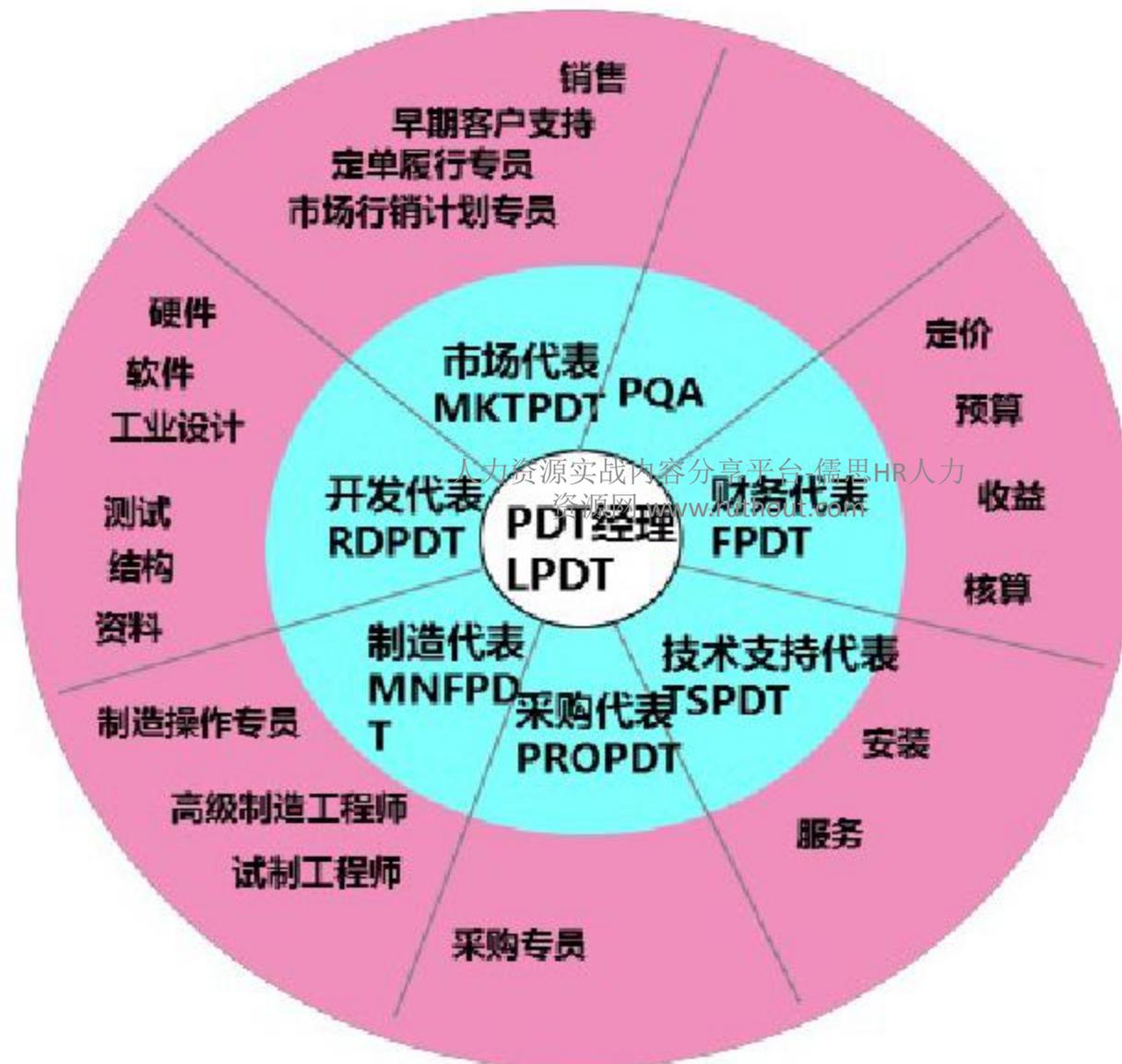
IPMT
集成产品管理
团队



PDT
产品开发团队

跨职能部门团队

产品开发团队（PDT）是一个重量级的跨功能部门团队，由PDT经理、PDT成员、外围小组三个层次组成。PDT成员分别来自不同的功能部门，每个部门只有一个代表。



- PDT核心组在概念阶段组建
- 外围组在计划阶段成立
- 核心小组组长在不同功能中发挥直接的、综合性的影响
- 组员完全代表相应的职能部门
- 职能部门经理（资源经理）关注于建立优秀的部门，而不是日常的决策

跨职能部门团队

PDT职责

- **对产品的整体成功（客户满意、利润）负责，包括产品开发（质量、成本、进度、特性）和按时保质的整体交付（产品、资料等）负责；**
- **执行PDCP签发的合同，履行承诺达成项目目标；**
- **管理和执行产品开发流程中各种不同的业务和技术要素，并及时做出决策，按时按质按合同完成各阶段的活动和交付。需要时，主动从职能部门管理层和IPMT/ BMT那里寻求帮助；**
- **定期在IPMT/ BMT和职能部门会议上汇报进展情况，或者定期提交书面报告。**

IPD运作带来的好处

通过成功实施IPD的要素，能给公司带来典型好处：

产品投入市场时间缩短 **40% ~ 60%**

产品开发浪费减少 **50% ~ 80%**

产品开发生产力提高 **25% ~ 30%**

新产品收益（占全部收益的百分比）增加 **100%**

（来自国际著名PRTM咨询公司的统计）

员工是华为的最大财富

- **认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。**
- **尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工，是我们事业可持续成长的内在要求。**

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力资源网 www.ruthout.com

《华为基本法》

华为的分配原则

奉献者定当得到合理的回报

第五条 华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索按生产要素分配的內部动力机制。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。

《华为基本法》

价值分配的基本原则

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力资源网 www.ruthout.com

第十九条 效率优先，兼顾公平，可持续发展，是我们价值分配的基本原则。

《华为基本法》

华为的分配原则

让雷锋先富起来

我们要逐步拉开差距，提高优秀员工的待遇，让雷锋先富起来，使千百人做雷锋。

《以奋斗者为本》P82

给火车头加满油

公司的价值分配体系要向奋斗者、贡献者倾斜，给火车头加满油。我们还是要敢于打破过去的陈规陋习，敢于向优秀的奋斗者、有成功实践者、有贡献者倾斜。在高绩效中去寻找有使命感的人，如果他确实有能力，就让他小步快跑。差距是动力，没有温差就没有风，没有水位差就没有流水。

《以奋斗者为本》P60

华为的分配原则

我只抓前头那批人，后面的我根本不管

我为什么对这个公司有信心，我说这家公司垮不了，因为我们确定了制度和机制——我只抓前头那批人，后面的我根本不管。

只要前头这批人是冲锋的，对他们的激励到位了，剩下的人就前仆后继去跟上，我们就会越打越强，越战越强，我们怎么会输掉呢？我强调必须往前。

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力资源网 www.ruthout.com

人力资源体系就是要做到如何导向队伍去奋斗。

《以奋斗者为本》 P61

华为的分配原则

世上从来没有真正的公平与公正

不要过度地宣传公平、公正，世上从来没有真正的公平与公正，我们只能不断地改进，尽可能做到公平、公正。

《以奋斗者为本》P91

本分、知足的员工才有培养前途

这个世界上本来就没有公平，只有那些本分、知足的员工

人力资源实战内容分享平台 儒思HR人力
资源网 www.hr890.com

才有培养前途。《以奋斗者为本》P93

如何看待“犯错误”

失败铺就成功

失败铺就成功，但重犯同样的错误是不应该的。

员工的成绩就是管理者的成绩

员工未能达到考评标准要求，也有管理者的责任。

不犯错误的干部，可能往往是很平庸的

人力资源实战内容分享平台-德思人力
资源网 www.rcthout.com

一个犯了错误的干部，不一定是坏干部，一个不犯错误的干部，可能往往是很平庸的。

错了不要紧，但是我们一定要知道我们怎么去改，也可能他们要受委屈，一个是当事人可能要受委屈，一个是领导也可能受委屈。

如何看待“犯错误”

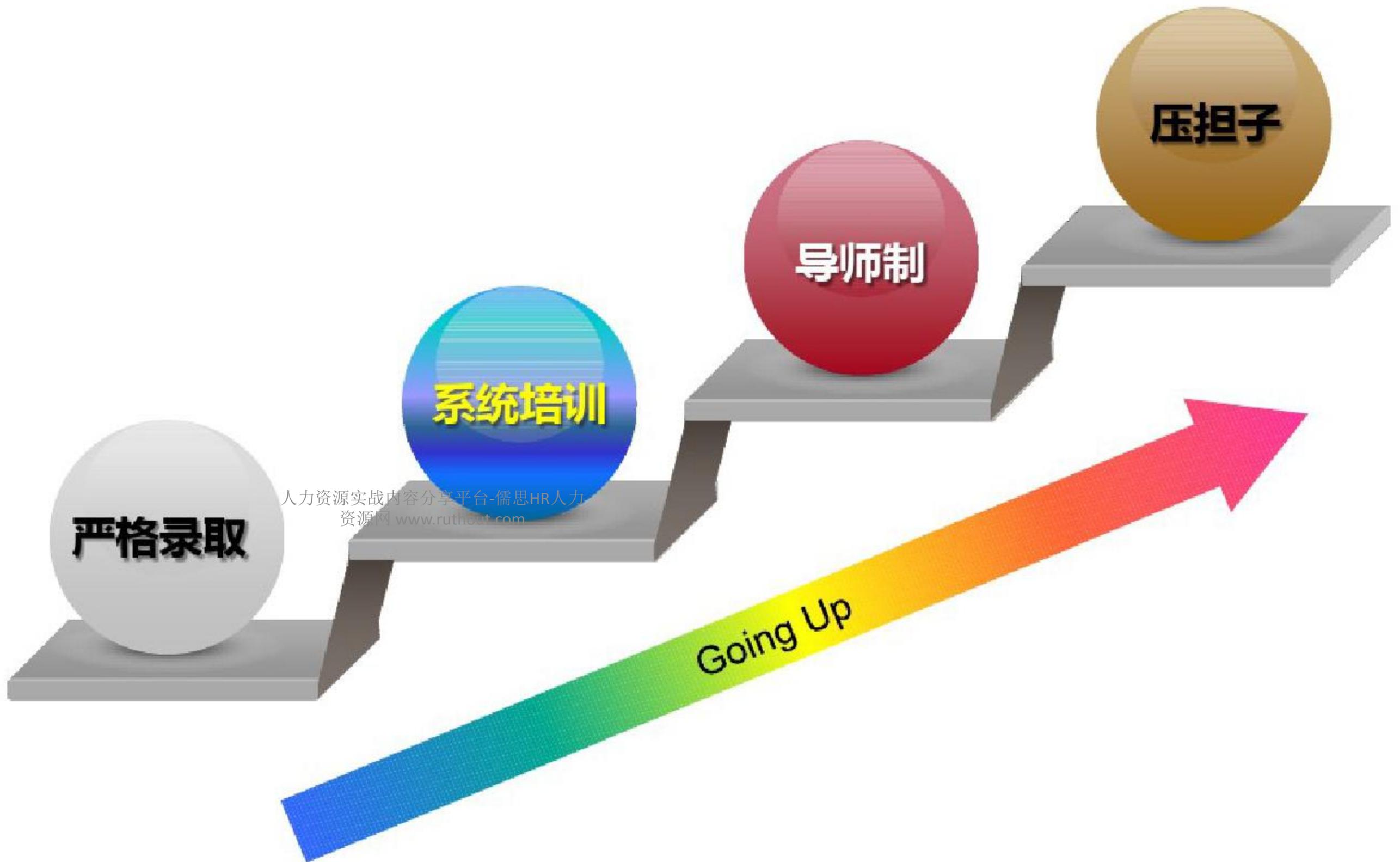
华为从创办到现在，从来没有追求完美

华为公司从创办到现在，从来没有追求完美，追求完美我们就没有动力了。我们在推行各种政策时，只要大的环节想明白就推行，然后在推行过程中再慢慢优化。

华为企业文化的一个特征是，只要有新增长点就不能追求完美，追求完美就不可能有增长点，一定要追求实事求是、可操作性、可运行性。

《以奋斗者为本》P40

新员工培养方式



新员工培养方式

● 第250期 ● 2012年8月6日 ● 华为技术有限公司 《华为人》编辑部主办

内部资料
免费交流

2012年
坛上进行了
息安全的批
对俄投入。

我们要做有梦想、有追求的人

——消费者BG CEO余承东与新员工座谈

我很高兴今天能和大家进行座谈。点 是智能手机，在这方面，我们希望能和工业设计能力，打败美国对手要靠我 他的办公室，跟我说：“尽心与尽力的干
我很多年没有参与这种活动了。每次安 做到中国市场份额的第一位 们亚洲的副任能力 材料工程其他工 都不一样的人 尽力的人就是你做了

“态度决定一切。”大家今天走上工作岗位，我们对待工作的态度和追求，将决定我们未来在工作事业上能走多远，

以前我做普通研发人员，干完活就闪人，不会主动去想事情找事情做。后来做主管，需要有更多的责任感。任总很睿智，可能看到我的特点，把我喊到他的办公室，跟我说：“尽心与尽力的干部是不一样的。尽力的人就是你做了，尽心的干部是你能用心去做事情。”

干部选拔政策



1. 核心价值观是基础

3. 绩效是必要条件和分水岭

2. 品德与作风是资格底线

4. 能力是关键成功要素

品德与作风是底线

品德不仅仅指思想道德、生活作风，而且包括愿不愿去艰苦的岗位工作，计不计较个人得失，有无团队运作的 ability，能否处理好公司利益、部门利益与个人利益之间的关系；**有没有发牢骚，讲怪话，议论待遇等。**

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力

资源网 www.ruthout.com

我们要选那些有奋斗精神、献身精神、长期坚持自我批判的人做干部。

品德与作风是底线

华为公司高级干部不准拉帮结伙，不准结派，这个是原则问题。我们公司不要出现这种情况，这是对高级干部的要求。

从领导做起，高级干部要有领袖心态，要有全局观点。对下属要无私公正，不亲不疏，坚持以责任结果导向来评价干部，个人友谊或好恶不要卷进评价里面来。

品德与作风是底线

干部一定要以身作则，严格要求自己

我们选拔干部要求他们承认我们公司的核心价值观，并比其他员工更卓有贡献。干部

一定要吃苦在前，享乐在后，冲锋在前，

退却在后。一定要以身作则，严格要求自己。

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力资源网 www.ruthout.com

己。

品德与作风是底线

我们要防止片面地认识任人唯贤，不是说有很高的业务素质就是贤人，有很高的思想品德的人才是真正的贤人。

任人唯亲是指认同我们的文化，而不是指血统。我们要旗帜鲜明地用我们的文化要求干部，中、高级干部品德是最重要的。

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力资源网 www.ruthout.com

对腐败的干部必须清除，绝不迁就，绝不动摇。

绩效是必要条件和分水岭

在艰苦地区，培养一批优秀的干部

我们要在艰苦地区，培养一批优秀的干部，这是公司的既定方针。上甘岭是不会自动产生优秀干部的，但优秀的干部必然产生在艰苦奋斗中。

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力资源网 www.ruthout.com

大仗、恶仗、苦仗一定能出干部。总部机关、产品体系都要派后备干部到艰苦地区锻炼，在艰苦环境中成长，公司要在上甘岭培养和选拔干部。

绩效是必要条件和分水岭

向一线倾斜

**要使一线作战部队的升职加薪速度，快过
一线作战平台；要使一线作战平台的升职
加薪速度，快过二线管理平台。**

绩效是必要条件和分水岭

坚持责任结果导向的考核机制

我们要坚持责任结果导向的考核机制,各级干部要实行任期制,目标责任制,述职报告通不过的,有一部分干部要免职、降职。要实行各级负责干部问责制。

猛将必发于卒伍,宰相必取于州郡

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力资源网 www.ruthout.com

我们公司的价值取向是直接责任结果导向,而不是素质导向。我们强调猛将必发于卒伍,宰相必取于州郡。我们的任何素质是在贡献中发挥出作用,才能被认知的。在责任结果面前,人人公平。

能力是关键成功要素

标准

以干部四力为核心标准，强调从成功实践经
验中挑选干部，同时加强对干部的末位淘汰。

考核

这四力不是你来考试，
而完全都是通过他过
去的关键行为来考核。



干部能力模型的“四力”

能力是关键成功要素

各级管理干部读两报(《华为人报》《管理优化报》)要纳入考核,他都不读我们的报纸,凭什么当我们的干部。各级主管看两报的行为,每个月都要写一个简单的读后感,至少与你相关的,谈谈如何整改。

我认为学习不要读书破万卷,读书破万卷反而懂得不深不透。我认为要读书破万遍,公司公布的很多文件,是高层智慧,是反复多少遍研究出来的。所以有机会就要多读公司文件,要反复读,一个星期一次行不行?读读你就明白了。如果以后要当将军管理整个队伍,你先看看别人是怎么看待这个问题的,一遍不懂不要紧,多几遍理解就靠近了。

培训，华为通向明天的阶梯

1. 建立培训的组织保障体系，提高培训工作的地位
2. 各部门的培训工作的各具特色，培训形式要多样化
3. 加强培训教材的出版和改版工作
4. 华为大学是以自学为主的教育引导体系
5. 破除“面子”观念，广泛开展批评与自我批评
6. 实事求是地进行人生自我设计

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力资源网 www.ruthout.com



培训工作很重要，它是贯彻公司战略意图，推动管理进步和培养干部的重要手段，是华为公司通向未来、通向明天的重要阶梯。

—任正非

干部选拔程序

干部体系要三权分立，行政主管有提名权，干部部和人力资源部有评议权，党委有弹劾权



干部选拔程序

对于行政管理团队会签同意推荐任用的干部，若其在三年内发生问题的(如品德问题、经济违规、不胜任岗位要求等)，除根据公司相关规定对当事人予以必要的处理外，视问题性质及情节轻重，其原任用推荐人负主要连带责任，该行政管理团队的全体成员都应承担相关连带责任。

干部选拔程序

要看新干部的优点，不要老看缺点，不要求全责备，这个世界上没有完人。

当然，道德品质上是一票否决。我们在原则问题上不退让，党委行使一票否决。

360度调查是寻找每一个人的成绩

360度调查是寻找每一个人的成绩，每一个以奋斗者为本人的贡献，当然也包括寻找英雄，寻找将军。而不是单纯地去寻找缺点，寻找问题的。

现在360度调查完以后，这个人没缺点就OK，这个人有缺点就打倒了，不好。**360度调查是调查他的成绩的，看看他哪个地方最优秀**，如果有缺点的话，看看这个缺点的权重有多少，这个缺点有多少人反映，看看这个人是不是能改进。

干部选拔不要虚位以待

不讲 资历

人力资源委员会要敢于对干部循环培训、循环转换，不要过分讲资历，我们的目标是打天下，谁能跟我们打天下我们就用谁，只要这个人品德上没有问题的。我们不会对资历妥协和迁就，战争已经打起来了，我们怎么能耐心等待一个干部的进步呢？

提拔 新人

对于公司重要和关键职位不应虚位以待，对于考核合格者应及时予以激励。

对于不合格干部末位淘汰后出现的岗位空缺，不要虚位以待，要同时注重识别和勇于提拔那些综合绩效表现突出的干部苗子来承担新的责任

不称职的干部要下岗

各级干部、主管应经得起考验，勇敢挑起大梁，带领员工齐心协力渡过难关。对于那些传播谣言、对公司失去信心、不能勇敢面对困难并感到恐慌的干部，不断对项目叫苦的干部，说明他们承担这个担子有困难，各级组织应积极帮助他们退出领导和关键岗位，尽快安排有能力的人接替，由能经得起考验的继任者担任工作。

选择优秀人才的标准

选择优秀人才的标 准----简单

此简单不是头脑简单，而是思想简单，心里不长草，唯有目标和效果。

现在我们欠缺的就是这种简单思想的人，欠缺这种心回赤子，敢管敢干，唯公司大局和目标是从，一马当先浑身是胆的人才。最优秀的人才，对社会对公司最有价值的人才，最根本的品质就是简单。



领导人的素质

一个领导人重要的素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度，宽容是领导者的成功之道，没有妥协就没有灰度。

宽容是领导者的成功之道，只有宽容才会团结大多数人与你一起认知方向，只有妥协才会使坚定不移的正确方向减少对抗，只有如此才能达到你的正确目的。

领导人的素质

我送大家几句话：**第一，要耐得寂寞；第二，要受得委屈；第三，要懂得灰色。**华为公司的干部要淡泊名利，踏踏实实做事，用平和的心态去面对未来。华为公司只有一个鲜明的价值主张，那就是为客户服务。大家不要把自己的职业通道看得太重，这样的人在华为公司**一定不会成功**；相反，只有不断奋斗的人、不断为客户服务的人，才可能找到自己的机会。

谢谢

人力资源实战内容分享平台-儒思HR人力
资源网 www.ruthout.com