

华为薪酬体系

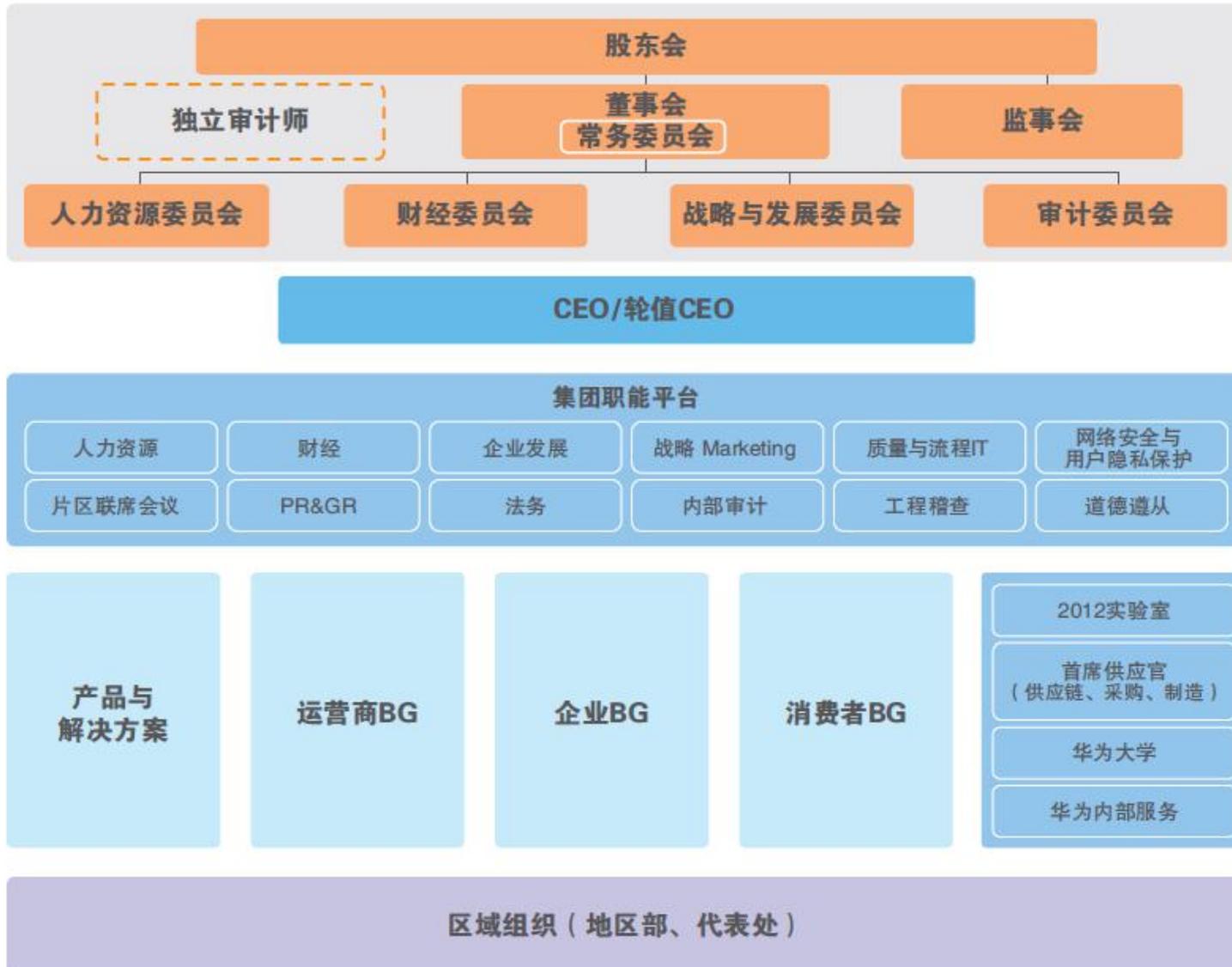


华为简介

- 过去20多年，华为抓住中国改革开放和ICT行业高速发展带来的历史机遇，坚持以客户为中心，以奋斗者为本，基于客户需求持续创新，赢得了客户的尊重和信赖，从一家立足于中国深圳特区，初始资本只有21000人民币的民营企业，稳健成长为年销售规模近2400亿人民币的世界500强公司。如今，我们的电信网络设备、IT设备和解决方案以及智能终端已应用于全球170多个国家和地区。



华为架构



核心价值观



董事会成员



前排左起：李今歌、郭平、孟晚舟、徐直军、任正非、胡厚崑、何庭波、李杰

后排左起：陈黎芳、万飏、张平安、孙亚芳、徐文伟、余承东、丁耘、李英涛、王胜利

华为要成为吸引全球优秀人才共同奋斗，分享价值的事业平台

- 2014年，我们优先给一线作战部队和绩优员工提升了工资和激励水平，以导向冲锋；充分落实了“获取分享”的奖金机制；在长期激励方面，在全球范围推行了TUP(**时间单位计划**)，让全体优秀员工尤其是中基层骨干员工更多地分享公司长期有效发展的收益。2015年我们还将继续发挥激励的牵引作用，加大各层各类员工激励的差异性，通过提高激励方式的针对性来保证激励的有效性。在加大物质激励的同时，我们会继续通过表彰“蓝血十杰”、“明日之星”等多种方式，进一步丰富非物质激励的手段。我们要为各级绩优员工提供快速的职务、职级晋升通道，从而真正使优秀员工获得更多的发展机会和回报。



免费人力资源实战

胡厚崧
公司轮值CEO

out.com

时
对
以
的
给

华为薪资印象

此前华为招收的应届本科生，一线城市起薪在6000元，研究生在8000元，调薪后，本科生薪水将在8000-9000元；研究生调高至10000元左右。

华为逆市涨薪 应届生起薪1万元

公司 来源：中国经营网 2013-07-26 14:44:47 阅读：11532 评论：0



【中国经营网综合报道】华为员工的高收入一直都是通讯行业的热议的话题，连着几年皆如此。

据南方都市报的报道，近日，关于华为涨薪的消息在微博、论坛上流传，消息人士证实，华为确实已启动涨薪。其中13-14级基层员工的涨薪已展开，各部门开始陆续沟通，涨幅在30%左右，甚至有员工超过70%。

三要素评估法

知识能力（投入）

解决问题（做事）

应付责任（产出）



华为薪酬发展阶段

1988年到
1996年

- 企业处于初创期，实力单薄，非经济性薪酬发挥主导作用

1997年到
2002年

- 企业处于高速发展阶段，实力相对雄厚，实施领先薪酬战略

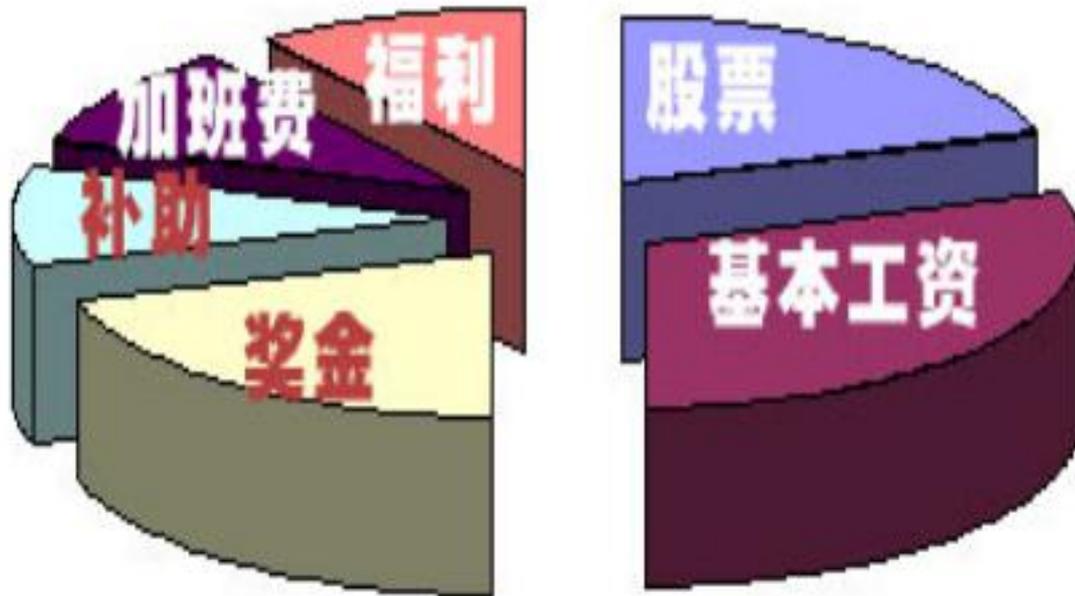
2005年底至
今

- 企业处于成熟发展期，企业需要配备国际化人才，薪酬战略更加丰富化



华为薪酬体系内容

- 华为实物收入的形式是：工资、奖金、安全退休金、医疗保障、股权、红利。薪资构成如下。



华为薪酬体系组成比例

- 操作人员基本工资占月总收入90%，奖金占10%，无股金；
 - 专业人员为基本工资60%，奖金25%，股金15%；
 - 中层经理基本工资为50%，奖金30%，股金20%；
 - 高层基本工资为40%，奖金20%，股金40%
- 。



➤ 基本工资

- 基本工资根据员工的职位、学历确定档次，在员工工作1~2年后，收入基本上就与学历没有关系了。
- 从社会上招聘的有工作经验的员工实行协议工资制，一般都比应届毕业生高20%。在岗位正式工作半年左右加薪，依据个人表现、所在部门以及公司当时的盈利情况。
- 研发、市场、客户服务等生产部门属于在投入上首先保证的机构，这些部门的加薪幅度普遍高于行政、后勤、财务等服务性部门。



➤福利（补贴、社保基金）

- 员工的福利全部货币化。交通补贴、膳食补助每月都是直接发给员工，医疗补贴除办理社保医疗卡外，也打入了个人门诊账户。
- 货币福利分两大类：一是补贴；二是公司替员工交纳的社会保险基金。



- 包括交通补贴和出差补贴。交通补贴每月发到员工的工卡里，不得取现。在年底高于一定数额或离职时可以取现，扣20%的个人所得税。出差补贴分国内和海外出差补贴。根据职位、出差地的艰苦程度、危险性等标准计算，标准乘以实际出差的天数，就是可以拿到的补贴。一般在出差回来后报销时领取。
- 按照每月基本工资15%的比例划拨，员工离职时可一次性提取，扣20%个人所得税。



➤ 加班费

- 加班费的标准基本上是以员工的月基本工资除以每月法定工作日乘以加班天数。

➤ 年终奖

- 年终奖是根据员工的贡献、表现、职务等颁发，干满一年，一般员工在1万~3万元左右。一般来说，市场系统、研发系统的骨干最高，秘书、生产线上的工人等做重复性工作的员工最少。



➤ 内部股票分红

- 华为集团的内部股票分红成为员工工资和奖金之外的第三种激励手段。
- 员工的持股原则是“入股自愿、股权平等、收益共享、风险共担”。员工在入职1~2年后，公司根据其职位、表现、工作业绩等分配给一定数额的内部股票，员工一般用自己的年度奖金购买内部股票。



- “华为”的内部股票在员工在职期间不可转让，员工离职时，集团根据一定的比率回购，员工一次性兑现。
- 随着时间的推移，华为集团员工个人收入的成分和结构发生了很大的变化。创业初期，华为集团员工收入的主要来源是基本工资，在发展的低潮期，一度连工资都难以按时发放；创业中期，老员工的收入来源主要是分红；2001年以后，员工收入来源主要是绩效工资。



（二）华为的薪酬管理体系理念

- 基于员工的贡献、责任、能力与工作态度的报酬认可
 - 华为集团员工的收入组成包括职能工资、奖金、安全退休金及股权带来的红利。采取与能力、贡献相吻合的职能工资制。华为集团按照责任与贡献来确定任职资格，按照任职资格确定员工的职能工资。奖金的分配完全与部门的关键绩效指标（KPI）和个人的绩效挂钩。安全退休金等福利的分配，依赖工作态度的考评结果，医疗保险按级别和贡献拉开差距。



➤ 建立了员工与公司之间的命运共同体

- 华为集团实施员工普遍持股制。目前华为集团员工持股的基本情况是，30%的优秀员工集体控股，40%的员工有比例的持股，10%~20%的新员工和低级员工适当参股。这种“人人是老板”的员工持股机制充分体现了知识的价值和价格，又兼顾了各方的利益，结成了员工与集团利益和命运的共同体。



➤ 坚持报酬的合理性与竞争性，确保吸引优秀人才

- 在华为集团工作，标志着“高额收入”。华为集团的高薪主要是来源于总裁任正非的企业精神。在《华为基本法》第六十九条：“华为公司保证在经济景气时期和事业发展良好的阶段，员工的人均收入高于区域行业相应的最高水平。”
- 正是基于这样一种刚性政策，一直以来，华为集团的工资在深圳哪怕是全国所有同行业公司中都是排在前列的。



➤ 华为集团始终关注报酬的三个公平性

- 对外公平，根据业界最佳与市场调研，与同类人员比，具有社会竞争力；对内公平，不同工作岗位的员工，根据工作分析与职位评估确定薪金结构与政策；员工公平：同性质员工，依据绩效考核与资格认证确定合理差别。



4. 华为公司如何结合绩效薪酬 体系激励员工



- 管理中的激励就是要解决如何调动员工积极性的问题，是进行绩效管理的一个重要手段。
- 对于考核成绩不理想的员工，激励可使他们战胜困难，改进绩效；对于成绩优秀的员工，持续的激励可使他们的成绩蒸蒸日上，工作积极性永葆旺盛。



4.1 物质激励——让知识转化为资本

- 华为的高薪策略来源于总裁任正非的企业精神。高薪体现了华为的高效率用人之道。采用定岗、定薪和奖金、股权激励等方式，尽量留住人才，避免了人才流失带来的损失。
- 华为奉行“知本主义”，让知识可以转化为资本，在它的分配激励机制中充分体现了这一点。



在任正非眼中，华为是“三高”企业：高效率、高压力、高工资。他坚信，高工资是第一推动力，重赏之下才有勇夫。华为给员工的不仅有高工资，还有股权和其它待遇。



- (1) 薪资激励：同等行业内最高水平的工资
- (2) 股权激励：华为员工持股98.6%，任正非持股1.4%。
截至2013年底，在华为全球有84187名员工持有公司股份，持有股份总数达约95.6%（数据来源：华为技术有限公司2013年年度报告）。这在国内民营企业中是非常特别的。



4.2 精神激励

- 当物质奖励到一定程度的时候,就会出现边际效用递减的现象,员工对精神激励的需求就会极其迫切。
- 因此,企业可通过各种途径来满足员工精神上的需要,如经常给予表扬、为员工提供培训和晋升的机会、授予称号、关心员工日常生活等等,来增加员工凝聚力和对企业的忠诚度。



➤ 奖励激励

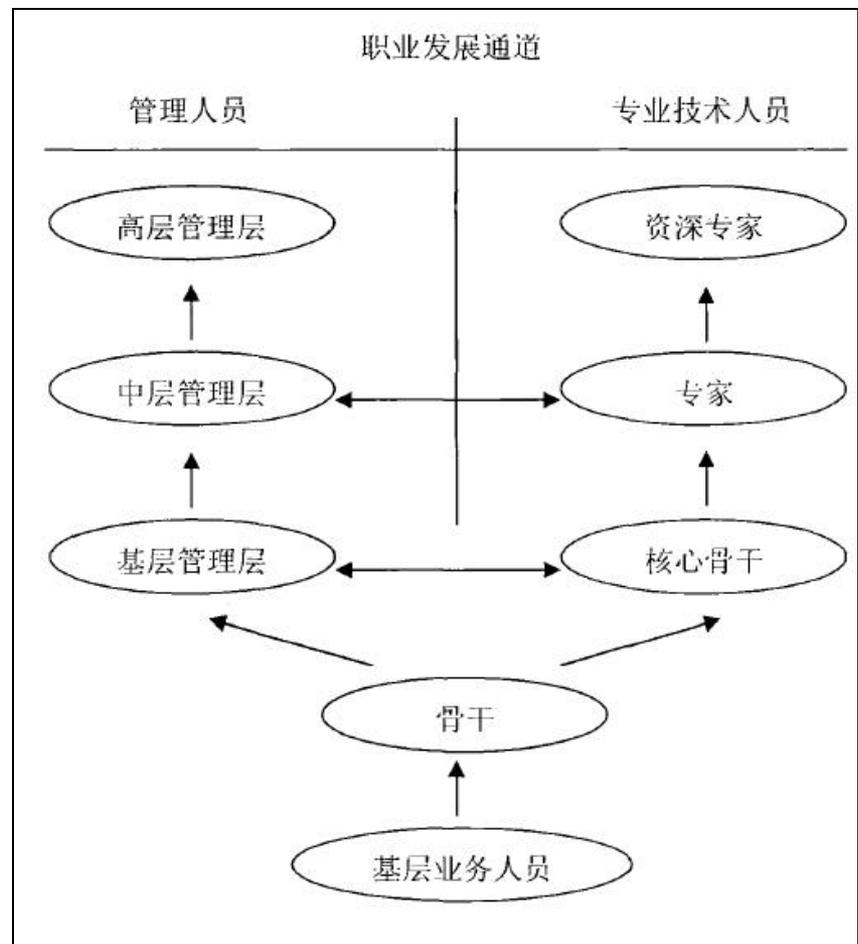
- 华为专门设立了一些荣誉奖来颁发给表现优秀的员工，只要员工取得了进步，达到了目标就会获得荣誉，极大的调动了员工的积极性。华为还联系了许多餐厅、酒店、影院等休闲娱乐场所，员工去消费就可以享受优惠，使员工增加了自豪感和归属感，能够更努力的工作



➤ 晋升激励



- 华为的员工职业发展通道如图所示：



- 华为对于员工的晋升制度是很有吸引力的，晋升看能力，不看资历，只要你有能力，就有可能在华为大展身手。
- 同时晋升的员工也为其他员工提供了奋斗的目标，看到了自己晋升的机会。通过华为的精神激励，使员工的内部因素得到满足，为员工提供了真正的动力之源，也为华为留住人才起到了非常大的作用。



➤ 文化激励

- 华为公司一直倡导的企业文化是“狼”性文化，这是华为企业文化之魂。正是由于华为像狼一样的扩张精神，才会吸引一批又一批年轻的大学毕业生向往到华为去工作。因为华为带给他们的不仅是高薪，而且是更加宽广的发展舞台以及自由发挥的空间。这也正是华为“狼”性文化的一种表现。
- 只有当企业的大目标与员工的小目标有了交汇时，员工的积极性才会被充分调动。



➤ 绩效信息激励

- 人们都希望知道自己的行为产生的结果,就像学生考完试都希望知道自己的成绩一样。
- 在华为, 管理者能及时地将员工的绩效和组织的绩效反馈给员工, 并告知他们的努力和最终目标尚存的差距。这是对员工的尊重和信任, 同样也能取得激励的效果。



文献来源

- [\[1\] http://tech.sina.com.cn/t/2013-07-26/06068576979.shtml](http://tech.sina.com.cn/t/2013-07-26/06068576979.shtml)
- [\[2\] http://wenku.baidu.com/view/b67d4832f7ec4afe05a1df3d](http://wenku.baidu.com/view/b67d4832f7ec4afe05a1df3d)
- [3] 雷燕,向俐双. 华为公司的薪酬管理及对战略薪酬设计的启示[J]. 现代商业, 2007,127-128.
- [4] 刘东,贾志强. 知识型员工的薪酬激励模式探讨——以华为公司为例[J]. 经营管理者, 2011, 76.
- [5] 刘昕. 华为的发展历程及其薪酬战略[J]. 中国人力资源开发, 2014,76-83.
- [6] 华为2014年年报

