

企业楷模

华为为人资管理的“细”与“刚”

在我看来,华为的人力
资源管理可以概括为两个
字:细致入微的“细”、横平
竖直的“刚”。

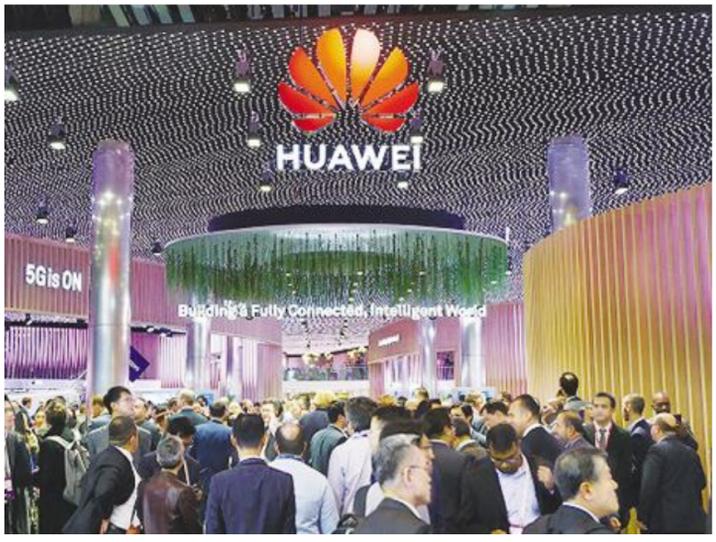
刘世东

作为民营企业的代表,华为从 1987 年
创立之初只有三名员工,发展到现在全球
拥有几十万员工,显然已成为中国对外宣
传的一张名片。

记得我们公司以前在进行文化建设
时,总想把华为的狼性文化借鉴过来在公
司建立一支狼性团队。所以,作为公司文
化建设总负责人,我也仔细地阅读过华为
的文化内容、人资管理体系,在网络上关
注过华为的人资状况。在我看来,华为的
人资管理可以概括为两个字:细致入微
的“细”、横平竖直的“刚”。

先说“细”:细节决定成败

军旅出身的任老板对部队管理可谓
是深入骨髓。在部队中,从操场上的花
盆、墙架上的牙刷,到报纸摆放的顺序……
都细致入微,体现一个整齐。
在华为的人力资源管理体系中,我们



处处能看到诸如什么是任职资格、什么
是职业发展通道,还有许多其他小企业都
认为是常识性的、不会放在制度中的理论
性的东西,华为都清晰地解释在了其管理
体系中。这是因为,老板的想法就是企业
一切的根源,要想认识就要从概念上去
认识。而人的认识不一样,但统一认识
就会趋向一致。所以只有从细节上认识,
才会去解读老板的精神,体会其要点。

再说“刚”:刚性管理出执行力

有人说,进入华为公司就像是进入一
所学校,又像是进入一支部队的营区。他
们的培训划分,就像是部队的军营划分,
培训他们爱国、奉献等类似的爱企业、
奉献、忧患、执行等的洗脑式培训。
1.培训的“刚”。客户才是一切。华为
所有的培训,都以客户为中心展开。

无论是什么人什么职位,都要接受产
品技术培训,从通讯原理开始,直到工厂
参观。光让新人知道技术还不成,还要知
道客户在想什么。

培训 3 个月,华为会把新人派到“用
户服务”前线去,和用户服务工程师一
起干。至少干上 3 个月,才能调回总部。

进入二营,内容转为市场和客户服务,
观看胶片和 VCD,一遍一遍地听老师介
绍,私下彼此辅助交流,最终被放到客
户服务展厅去,向客户讲产品,后面还会
根据不同的岗位接受不同的考验。

在整个培训过程中,新人几乎一年
内“白吃白喝”,就是学习。华为光这一
项培训投入花费就很可观。但这一步工
作帮助华为的新人“洗脑”,也因此出
现了被子文化、加班文化等。

2.执行压力的“刚”。华为强调“竞
争”和“忧患意识”,其人资管理非常
强硬和激进。其内部刊物《管理优化报》
上的标题,大都是攻击性的:“我们够
丢什么?”、“核武器的按钮能随便按
吗?”等等,其家长式管理非常明显。

任老板曾写过一封标题为《要快乐
地度过充满困难的一生》的信,因为华
为的很多员工都很忧郁、焦虑。末尾淘
汰要求大家做一个蒸不烂、煮不熟、捶
不扁、炒不爆的“铜豌豆”。很多人
都不断地在压力下坚持、爆发。正因
为如此,才产生了强大的执行力,让华
为亮遍中华,走向全球。

当编辑将书中的相关内容一字一句读给当事人听时,他们纷纷表示:“我没有
觉得斯隆总裁在批评我,相反,他的看法很中肯。”

特别条款

侯美玲

1923 年,艾尔弗雷德·斯隆成为通用
汽车公司第八任总裁。在斯隆的领导下,
通用公司从濒临破产走向蒸蒸日上,最
终缔造了自己的“汽车帝国”。退休
后,斯隆以自己的经历为素材,撰写了
个人自传《我在通用汽车的岁月》。斯
隆是美国管理与商业模式创新的代表
人物,也是出版社看好的作品,抢着与
他签订合同。

在通用工作期间,斯隆尊重每一位
员工,从不公开批评下属。考虑到书中
的评论可能会被当事人理解为批评,
斯隆对出版商提出一个特别的要求:“
只要书中提及的人还健在,这本书就
不能出版。”家人劝斯隆:“著作已
经完成,何必人为设置障碍呢?况且,
出版时间未知,这对任何一家出版社
来说都不合理,这个特别条款,绝对
不能在合同中出现。”但斯隆坚持己
见,对全家人宣布:“如果没有这个
条款,这本书宁愿不出版。”
“特别条款”吓跑了很多出版商,最
终,

尽力而为还不够

意林

在美国西雅图的一所著名教堂里,
有一位德高望重的牧师——戴尔·泰
勒。有一天,他向教会学校一个班的
学生们讲了下面这个故事。

那年冬天,猎人带着猎狗去打猎。
猎人一枪击中了一只兔子的后腿,受
伤的兔子拼命地逃生,猎狗在后面穷追
不舍。可是追了一阵子,兔子跑得越
来越远了。猎狗知道实在是追不上
了,只好悻悻地回到猎人身边。猎
人气急败坏地说:“你真没用,连一
只受伤的兔子都追不到!”

猎狗听了很不服气地辩解道:“我
已经尽力而为呀!”

再说兔子带着枪伤成功地逃回家
了,兄弟们都围过来惊讶地问它:“
那只猎狗很凶呀,你又带了伤,是怎
么甩掉它的呢?”
兔子说:“它是尽力而为,我是竭
尽全力呀!它没追上我,最多挨一顿
骂,而我若不竭尽全力地跑,可就没
命了呀!”

泰勒牧师讲完故事之后,又向全班
郑重其事地承诺:谁要是能背出《圣
经·马太福音》中第五章到第七章的
全部内容,他就邀请谁去西雅图的“
太空针”高塔餐厅参加免费聚餐会。

《圣经·马太福音》中第五章到第
七章的全部内容有几万字,而且不押
韵,要背诵其全文无疑有相当大的难
度。尽管参加免费聚



只有百老汇商业出版社同意了斯隆
的要求。有一年,斯隆的健康状况急
转直下,一度生命垂危。得知消息后,
图书编辑第一时间来到医院,央求道:
“您已经快 90 岁了,如果这本书还
不出版,您可能等不到出版的那一天
了。”病床上的斯隆有气无力地回
复道:“那就等我死后再出版。”

斯隆的著作堪称管理学上的一个
里程碑,出版社预测,此书一定能大
卖,甚至能成为经典。为了让这本佳
作能早日面世,出版社专门组织了一
次活动,对书中提及的在世当事人
进行走访。当编辑将书中的相关内
容一字一句读给当事人听时,他们
纷纷表示:“我没有觉得斯隆总裁在
批评我,相反,他的看法很中肯。”
一些当事人还说:“希望这本书能
够早日出版,这样才能让世界见证
通用公司的伟大。”

几个月后,百老汇商业出版社拿到
所有在世当事人的“谅解书”。这时,
斯隆才同意修改合同中的“特别条
款”。1964 年,《我在通用汽车的
岁月》出版发行。这一年,距离其
著作完成已整整过去了 10 年。

餐会是许多学生梦寐以求的事情,
但是几乎所有的人都浅尝辄止,望而
却步了。

几天后,班中一个 11 岁的男孩,
胸有成竹地站在泰勒牧师的面前,从
头到尾地按的要求背诵下来,竟然
一字不漏,没出一点差错,而且到了
最后,简直成了声情并茂的朗诵。

泰勒牧师比别人更清楚,就是在成
年的信徒中,能背诵这些篇幅的人也
是罕见的,何况是一个孩子。泰勒牧
师在赞叹男孩那惊人的记忆力的同
时,不禁好奇地问:“你为什么能背
下这么长的文字呢?”

这个男孩不假思索地回答道:“我
竭尽全力。”

16 年后,这个男孩成了世界著名
软件公司的老板,他就是比尔·盖
茨。

泰勒牧师讲的故事和比尔·盖茨
的成功背诵对人们很有启示:

每个人都有极大的潜能。正如心
理学家所指出的,一般人的潜能只开
发了 2-8 左右,像爱因斯坦那样伟大
的大科学家,也只开发了 12 左右。
一个人如果开发了 50 的潜能,就可
以背诵 400 本教科书,可以学完十
几所大学的课程,还可以掌握二十
几种不同国家的语言。这就是说,
我们还有 90% 的潜能还处于沉睡
状态。谁要想出类拔萃,创造奇迹,
仅仅做到尽力而为还远远不够,必
须竭尽全力才行。

经营方法

音乐促销

日本木瓜制造

英国一家卖场对背景音乐和红酒
种类、销量的关系进行了一项调查。
商家在红酒酒柜上放了一台录音机,
然后在柜台里放上同等价格的法国
红酒和德国红酒。然后,一天播放
法国乐曲,一天播放德国乐曲。

结果发现,在播放法国乐曲的日子,
当天销售的法国红酒达到 40 瓶,而
德国红酒只能卖出 12 瓶。播放德
国乐曲的日子,当天销售的德国红
酒达到 22 瓶,卖出的法国红酒只
有 8 瓶。后来通过回访顾客发现,
他们根本没有意识到背景音乐的差
异。

音乐在营造氛围方面,具有非常
有力的效果。打个比方,你去北海
道旅行,就会想吃北海道的美食;去
了冲绳,自然想吃冲绳的美食。背
景音乐有同样的效果,让人有种身
临其境的感觉。

当商家想推销某种特定商品时,
可以利用人们的这种倾向,播放相
应的乐曲。比如在超市中某个卖食
材的柜台,不仅要让店员向顾客推
销商品,还要播放相关的背景音乐,
对顾客进行潜在的引导。

当你想为顾客营造一个“舒心环
境”的时候,不但要注意店内装修
的色调搭配,还要在背景音乐上下
功夫。即使是同一首曲子,通过改
变其节奏,也会制造出不同的气
氛。

顶尖经理人高效学习三绝招

晓喻

普通人与那些顶尖经理人唯一相
同的条件就是时间。职场中,管理
者如果能够把时间运用好了,就是
向成为顶尖经理人的目标又迈进
了一步!

那么,现实中那些顶尖的经理人
是如何高效学习,并维持进修习惯
的呢?

绝招之一:善用早晨时光对学习更有帮助

美国 CEO.com 网站曾对 256 位
CEO 的作息时间做过调查,结果发
现 80% 的 CEO 早上 6 点或更
早就起床,平均睡眠时间为 6.7
小时。比如,苹果 CEO 蒂姆·库
克清晨 3:45 就起床,是公司最
早到办公室的人;维京创办人理
查德·布兰森早上 5 点起床运
动;美国线上 AOL 公司 CEO 蒂
姆·阿姆斯壮也是 5 点就起床阅
读吸收新知;星巴克董事长霍
华德·舒尔茨每天 5:30 开始看
报,掌握世界趋势脉动。

这些“晨型人”老总共同的习
惯就是在上班前,保留一段属于
自己的时间,专注处理代办清单
或是学习新知。换句话说,清晰
的思绪、减少被干扰、高生产
力是“晨型人”一致认同早起
的优势,同时也能带来高效学
习成果。

许多人就擅于用上班前的时
间进修英语,线上学习平台
Tutor ABC 数据显示,每天清
晨四点到早上八点时段,是许
多上班族热门挑选的时段,不
受干扰加上头脑清晰,对学习
更有帮助。



特别是节奏舒缓的曲子,更能
让人感觉舒服。这样的曲子,非
常适合以舒适、轻松为主题的
咖啡馆。有些咖啡馆只播放收音
机里的音乐,那样的话,播放
什么曲子,自己不能做主,虽
然不用费脑子思考,但无法营
造统一的店内氛围。因为收音
机播放的音乐,往往没有统一
的主题。所以,咖啡馆的经营
者还是要花一番心思,自己选
择音乐。另外,背景音乐还有
一种效果,就是隔断周围的杂
音,这叫作遮蔽效应。当有某
种频率的音乐存在时,同一频
率上的其他声音,就很难进入
人的耳朵。比如,适当的背景
音乐,可以遮蔽其他人说话的
声音、空调的声音,以及脚步
声等。

绝招之二:善用零碎时间学习更能聚塔成塔

随着手机和平板上网的便利,
我们已正式迈向了“碎片化的
经济时代”。

日本管理学大师大前研一就曾
指出,网络让资讯的传递不再
有时差和国界,因此知识取得
变得更容易也更碎片。当日常
作息变得琐碎,每个人更需善
用正确的方式,重新思考成功
途径,才能创造颠覆式创新。

拜科技创新之赐,学习已不再
受限於教室里。透过手机或平
板,随时随地都可以学习,尤
其是职场工作者,更该善用每
天通勤的碎片时段学习。

绝招之三:善用新型态智能学习工具

在职场中,选择比努力更重要。
如果一开始方向就错,你再怎
么努力也是白费功夫。事实
上,不论选择产业或工作类
型,影响成功的方程式里,有
时候,选择比起努力,扮演
了更为关键的角色。

在学习领域也是如此,在智慧
学习 3.0 时代,教育技术大幅
翻转我们学习进修的方式。善
于高效学习的人,往往是乐于
拥抱新科技、在职场表现优
异的人。换言之,用对方法和
工具更是关键。

如今,我们正迈向 AI 人工智
能时代,许多职场工作者不禁
焦虑:“我的工作未来会不会
被机器人取代?”毋庸置疑,
技术会被取代,但脑袋不会。
所以,只要持续保持高效学
习,维持善用早晨时光、把握
零碎时间,尝试新型态学习工
具这三个方法,绝对不用担心
机器人取代你的工作。

职场磨砺

周末和朋友江约了吃西餐谈些
事情,边吃边聊时,他接了个电
话。看着他意气风发的样子,在
他放下手机时,我笑着说:“又
是你那个得意干将肖平吧,这
次给公司拉了多大的单子?”
江笑了笑,优雅地吃着牛排说:
“我辞退了他,如果不是看在这
两年他为公司出过大力,我会
把他送进监狱。”我吃了一惊。

肖平,名牌大学毕业,在上
学时就有工作经验,是营销天
才,我见过他,高大帅气。入
职不到三年,就成为公司的营
销经理,并且屡次夺得季度
销售冠军。不止一次江在我
面前感叹,说肖平是上天派
来帮助他的,所以肖平在公
司的福利也是最好的,配有
专车,有公司单独租的豪
华公寓,可以说是前途无量。

“那为什么要辞退他?”我
有些不解。江淡淡地说:“从
一年前开始我就觉得肖平有
些不对劲,渐渐有消息传出,
他吃回扣非常厉害。我对他
已经不错,给他高薪,福利
也是最好的。可人心不足蛇
吞象。我想不到他变本加
厉,今年年初公司一个长期
合作的客户不得已直接找
到了我反映情况。”我不
太了解商场的事情,但也
意识到事情的严重,脱口
而出:“这么肆无忌惮,所
以你不再包容他,是吗?”
江点头说:“他是给公司
创造了业绩,但同时也和他
破坏公司团结的程度也成
了正比。如果视而不见,
他以权谋私会让别人觉得
此路可行。那公司还有
什么前途可言?”我点
头认可。

像这类人,最初应该也是
全心全意付出努力去工
作,但在商场上混迹
久了之后,经不起诱惑,
失去了做人的基本底
线。以为这样是以自己
的聪明才智给自己创
造财富。却不知道,
这是在渐渐失去老
板的信任,谁会留
一个定时炸弹在身
边?

江轻轻地笑着说:“多
年前,美国通用电气公
司在一次公开演讲中,
提到两概念,‘野狗’
和‘小白兔’。你知道
是什么意思吗?”我心
领神会,说:“肖平就
是所谓的‘野狗’,对
公司有贡献,但人品差,
同时会对公司造成不
可弥补的损失。”江
点点头,说:“‘小白
兔’我也不会用,它
的意思是温顺,不惹
事,勤勤恳恳,属于
那种埋头干活,但无
法提升业绩的人。在
公司我有一套完善
的用人制度,所以,
这些年来,我用
的人都是真正踏
踏实实工作,努
力让自己足够
出色的人。”

我有些感慨地看着江。他从
30 岁自己创业,经历过
一番的艰难和困
境。之前打工的
6 年期间,他
从来不浪费
一分一秒,
兢兢业业。
他始终知
道自己要
的是什么。

不做职场的“野狗”和“
小白兔”,这是最基本的
道理。一是在
光芒四射
面前保持
自己的底
线,才可
以走得更
远。二是
不要平
庸懒惰,
才可以
让自己
在职场
上占一
席之地。
只有积
极向上,
才能拥
有最美
的天堂。

开餐厅,在一些细微之处,米田
肇非常用心。

比方说,墙壁的颜色,不
仔细看就
很难发现,
入口附近
和餐厅里
面有微妙
的色差。入口附近是微微
混入一些
冷色调的
绿,而餐
厅里面则
是偏暖色
系的绿。从入口进去到看
见餐厅全
貌时,会
给人一种
纵深感,在
这种细节
上下功夫,
也是米田
肇的主意。
那个时候
的米田肇,
口袋里总
放着捆行
李用的绳
子,为的
是外出时
看到大小
正好合适
的桌子,坐
起来很舒
服的椅子,
就可以测
量其长度
宽。最终
餐厅的椅
子腿是特
别定制的,
因为无论
怎样都找
不到这种
高度的椅
子。话虽
这么说,
其实调整
的高度不
过几毫米。

很难说几毫米之差,会对舒
适感有多
大影响。客
人的身高
和腿长也
各有不
同。有人
会说,纠
结于几毫
米之差根
本没有意
义吧。

“谁都可以努力到 95%。”
他这么说。
但是真正
成功的人
只有极少
数,那是
因为大多
数人达到
95%后
就松懈
了。

在满
分 100 分
的考试
里,拿 95
分不算
坏。完成
目标的
95%,也
一样不
坏。但
这么想
的人,不
管过多
久也只
是普通
人而已。

然而,
如何坚
持走完
最艰难
的 5%,
才是决
定胜负
的关键。
也正是
这 5%
的努力,
使米田
肇的 Hajime 餐
厅只用
短短一
年时间
就直
接拿到
了米
其林
三星。

不做职场的「野狗」和「小白兔」

何小琼

最后的 5%是关键

石川拓治