

华为商业帝国的“基本法”：企业能“依样画瓢”学好吗？

A 价值梳理： 关于价值链上的 价值分配

人们经常用做馅饼来比喻公司事业的发展。如果说价值创造解决的是做馅饼的原料和如何将馅饼做大问题，价值评价解决的是馅饼的切法问题，那么价值分配解决的就是切好的馅饼如何分配出去的问题。

在华为公司的价值链上，价值分配体系处于一个非常重要的地位。这个问题解决不好，必然导致价值链的脱节，使价值创造理念和价值分配体系无法实现，激励机制、导向和牵引作用也无从谈起，反而会带来各种矛盾，把公司带入灾难性的境地。在企业中，各种矛盾与冲突说到底是由利益关系引发的。可以说，由价值创造到价值评价，基本上不涉及利害关系；而到价值分配阶段，利害关系则较为明显。

价值分配体系所要解决的问题包括两个层面：

在内部微观层面，价值分配体系要进行一种转化，即把公司创造的价值转化为可以分配的价值，任何一家公司都不能将其创造的全部价值完全分配给员工，在这些企业内部，实际上也存在着价值的分配和再分配问题。否则，价值分配就会像打家劫舍者们分赃一样，偷多少分多少。

公司创造的价值应有三个方面的分配去向：

- (1)分配给社会——承担社会责任；
- (2)分配给公司员工——为自己和家人的幸福；
- (3)分配给未来，作为公司未来发展的资本——进一步做大事业。

所以说，价值分配不是被动的分配过程，而是资源的重新配置过程，它既是价值链循环的终点，又是价值链循环的新的起点。

在这一层面上，价值分配体系的关键不是提出分配方式，而在于首先确立其理念，即与价值创造和价值评价理念相一致的价值分配理念。

其后的工作才是将理念演化为具体的工资报酬制度。具体来讲，这一理念涉及以下方面：

- 1.价值分配的目的
- 2.价值分配的对象
- 3.价值分配的依据
- 4.价值分配的表现形式和实现形式
- 5.价值分配的原则
- 6.价值分配的标准
- 7.价值分配的工具
- 8.价值分配界限与水平
- 9.价值分配的重点
- 10.价值分配的制度

在外部宏观层面，价值分配体系要进行建构，即对价值分配的结果进行重新梳理、重新配置和再次转化。

它涉及的是价值创造要素的重新集策、组合和增值问题，这是价值链循环的转折点，这一层面涉及的具体问题包括：

- (1)企业全部资本的所有权问题（是否归属于最初出资者）；
- (2)价值创造源泉（劳动、知识以及企业家的管理和风险的贡献）如何转化为资本问题；
- (3)内外部风险资本及转化问题。

这些问题归结起来就是公司的产权制度问题，也就是公司的所有制形式问题。

B 工资制度： 价值分配的核心形式

工资制度为什么是核心

(1)价值分配理念和价值分配体系必须通过工资制度来规范，使之成为可操作性的现实；

(2)工资制度与员工的经济利益密切相关，因为由此实现的价值分配，员工可以直接和经常地支配，是满足员工物质需要和精神需要的重要经济基础；

(3)它能够直接和经常地产生价值分配的激励作用和刺激作用；

(4)在全部价值分配上，工资制度分配部分的绝对值和相对值理论上是最高的；

(5)它是一种例常性的分配，分配周期基本是以月为单位，而其他形式基本上是以年或季度为单位。

可选择的工资制度

一家企业究竟可以选择什么样的工资制度，取决于多种因素。从世界各国企业工资制度的演变过程来看，大致有四种类型的工资制度曾经或正在成为主导型的工资制度。

(1)职务工资制度

其特点是：根据职务(岗位)的性质、地位和责任大小确定工资。它是围绕职务价值和职务价值评价运转的。实质上，它是把价值创



编者按：
在研究华为历史数据的时候，我们会注意到华为历史上有着关键的5年——1995年至2000年前后。在这5年中，华为将自己以往的经验教训悉心总结，并在吸收业界最佳思想和方法的基础上进一步提升，制定出《华为公司基本法》，以引导公司继续前进。本版深入细微地介绍华为公司的管理“基本法”，目的是供职业经理人们学习借鉴，而我们企业的基因、条件能“依样画瓢”地学好吗？这是个困惑的问题。

造因素具体化为职务(岗位)的价值。

其优点是：能够保证在同等岗位或拥有同等职务的人得到同等的报酬，即产生同工同酬。

其缺点是：价值分配的官本位，容易造成机构膨胀。要想涨工资，先提升职务。晋升集中于职务这一狭窄的通道。

其制度条件是：组织结构趋于稳定，职务权限明确。

目前，大多数国内企业都以这种工资制度为主，欧美国家也很流行，美国约有50%以上的企业都采用这种工资制度。

(2)年资工资制度

又称“年功序列工资”，其特点是：根据员工的实际年龄和在公司的连续工龄确定工资。这种工资制度实质上是将价值创造要素具体化为工作时间，并认为个人的能力与工作熟练程度及个人连续的工作时间和年龄相对应。

其优点是：不需要复杂的价值评价体系，能够比较容易地实现定期加薪，具有一种稳定机制和安全机制。有利于内部劳动力市场的形成。

其缺点是：工资所生成的激励机制作用不明显，不利于员工的自我开发。

其制度条件是：产业处于高速增长长期，而外部劳动力市场供求紧张。它是与终身雇佣制度相配套的工资制度。

(3)职能工资制度

又称“任职资格工资”或“任职资格等级工资”。

其特点是：根据职工的职务执行能力、按资格等级确定工资。它实际上综合了职务工资和年资工资的合理内核，把价值创造因素具体化为不同等级水平的职务执行能力，按照每个人的实际职务能力来确定工资。

其优点是：倡导能力主义，强调个人能力与自我开发。

其缺点是：需要科学的价值评价体系，对

某些年龄层员工和某些部门员工的工资水平有抑制作用。

(4)年薪制

它是在每年年初通过职务期望评价或目标业绩评价来确定一年的收入额，并按月度分别发放的工资制度。严格地讲，年薪制只是一种变相的工资制度。

其特点是：将价值评价和价值分配的时间扩展到一年。员工的收入基本由两部分组成：

- ①基准年薪，分12个月等额发放；
- ②奖金，为3~6个月的月薪；
- ③业绩奖励，根据公司业绩确定。

目前，世界上有两种年薪制，一种是欧美型年薪制，称为“完全型或纯粹型年薪制”，收入全部表现为年薪。一种是日本型年薪制，称为“部分型或结构型年薪制”，将月工资部分年薪化，并辅助奖金和津贴。前者中看不中用，后者中用不中看。

其优点是：激活人才，弘扬挑战精神，有利于工资总增长，加强工资总额管理。

其缺点是：需要科学的人事考核评价制度，可能导致员工在收入上两极分化，影响士气。需要指出的是，一些业绩部门划分不明显的企业或部门不适用年薪制。

在现实中，工资制度是处于不断演变过程中的，世界上不存在最完善的工资制度。以日本为例，其主体工资制度15年一变：前5年为导入期，中间5年为成熟期，后5年为衰退期。其大致过程为：①1945~1960年以生活费工资制为主（按照生活保障原则发放工资）；②1960~1975年以年功序列工资制为主；③1975~1990年以任职资格工资制为主；④1990年至今，进入年薪制工资制为主阶段。

C 价值理念： 华为选择工资制度的 理论基础

《基本法》明确规定，工资分配实行基于能力主义的职能工资制”(第六十九条)。

那么，如何理解这短短的一句话呢？换句话说，华为公司为什么钟情于职能工资制度？它所选择的依据是什么？对于这个问题，我们可以从以下几个方面来思考。

第一，工资制度必须与华为公司的价值创造、价值评价和价值分配理念相契合。

(1)在价值创造方面，公司认为，在多种价值创造因素创造了公司的全部价值的基础上，更重视知识和高智力劳动、技术和企业家管理以及风险累积在价值创造中的作用，并要求通过一定的分配制度给予其合理的回报。

(2)在价值评价方面，公司要求对价值创造的过程和结果予以科学的评价，并依据评价结果进行价值分配。工资制度的运作必须同考核评价紧密地结合起来。

(3)在价值分配方面，公司要求有一套完整的价值分配体系，并以制度的方式予以规范并实现较高透明度，做到公正与公平，达到充分的合理性。

(4)在总体上，公司要求工资制度能够充分吸纳其独特的价值理念，植入华为的精神之魂。可以说，这是选择工资制度的重要标准。

第二，工资制度的选择必须考虑华为公司的人事管理制度特点。

(1)公司主张实行自由雇佣制(第五十六条)，而且工龄、年龄等个人的自然因素在华为公司的价值创造源泉中没有得到承认。我们不能选择与终身雇佣制相配套的年功序列制度。

(2)公司同时也反对官本位，主张能上能下，把“最重要的职务交给最有责任心和最

才能的人”，“把职务看成一种责任”，把“工作作为工作的报酬”，这使得我们不可能选择以职务价值为核心的职务工资制度。

第三，工资制度的选择必须考虑到华为的现实。任何一套制度都不能脱离现实。

从华为以往的工资制度来看，尽管它不太透明、不太规范，也没有做出明确的定义，但从理念上和具体操作上，不难看出，它带有非常明显的职能工资制度的特点。选择和制定工资制度时，我们必须注重其连续性，以避免价值分配形式的变动对公司整体经营管理带来的震动和冲击。

第四，工资制度的选择还必须考虑到我们现有的管理素质和管理能力。

目前，年薪制在国内外大行其道，我们是否可以选择它呢？答案是否定的。我们的人事考核评价真正实行还不到一年（有些部门尚未实行），部门业绩评价制度没有推行，项目管理与评价还处于探索阶段，在这种情况下引入年薪制，必将使之流于形式。而且我们的人事管理责任者对年薪制还没有心理上和理论上的准备，还不具有年薪管理的能力。日本年薪制专家告诫业界：“在职务工资、年工资或不成熟的职能工资制度内，引入年薪制是危险的。”

但是，我们不排除在条件成熟的情况下，对高层管理者或一些特殊部门实行年薪制。而且职能工资在理念和运作形式上都与年薪制是相通的。当职能工资制运作得比较成熟时，向年薪制转化还是比较容易的。

所以，华为选择了职能工资制，职能工资制也选择了华为，这是合理的双向选择，也是唯一的选择。

D 能力主义： 职能工资制度的 现实选择

(1)职能工资制度的理念

在职能工资制度的大旗下，写着4个大字：“能力主义”，即依据每个人的能力、业绩，给予其公正的待遇。我们可以从以下四个方面来理解它：

·尊重个人·弹性的个人主义·实绩主义·构筑紧张感·实力主义·势力主义·业绩主义·成果主义·挑战精神。

(2)职能工资的特点

●它内含激励机制，促使每个人努力提高自身能力，做好工作，并以此得到更好的人事待遇。

●工资的分配依据不再是年龄、工龄和学历等个人自然因素，而是依据个人的职务执行能力(特别是潜在的能力)和实际的贡献。

●它使企业对员工的工资支出不再表现为一种人工成本支出，而是因激励机制的存在成为人力资本投资。大量的研究成果表明，对人力资本的投资，其回报率比任何物质资本的投资更高。

●它适应了现今企业重视知识、重视个人能力、强调员工不断进行自我开发的需要。

●它保持了很高的透明度，能够保证价值分配的公开、公正和公平。

●其工资结构是呈阶梯式的，其特点是少步慢跑。提升频率快、提升幅度小，并以薪点值方法控制整体工资水平。

●在同一职能类别内可以充分拉开档次，使职能类别之间保持连续性，消除收入分配中的拐点。

●虽然它不考虑职务，但职务晋升必须达到一定的任职资格等级。

●它对特殊能力者和特殊贡献者留有特殊的提升余地。

●它留有足够的接口，可以与人事考核制度和人事待遇制度相衔接。

●在国内保持先进性。

(3)职能工资制度的基本框架与运作

① 任职资格类别划分

任职资格，是指承担职务(岗位)的资格与能力，其构成内容包括：

- 基本素质：知识、技能与体能
- 专业技能：经验、熟练程度
- 个人品质：职业道德、修养
- 企业自身的性质与目标。

任职资格划分，是指对承担职务(岗位)资格与能力的制度性区分，它包括：

●分层：按资格能力的高低，分出不同的

高低层次，是纵向划分。

●分类：按承担职务(岗位)的性质，分出不同内容的资格能力，是横向划分。

② 任职资格等级的划分

它是按任职资格构成要素与评定基准，对职能资格能力进行的制度性区分，是类别划分中的细分。目的是为任职资格能力的提高预设晋升阶梯，资格晋升可以是横向上升(晋级)，也可以是纵向上升(升等)。

③ 职能等级上下限的确定

个人能力有大小，不能设置统一的起点和终点。所以，企业要对各层员工的任职资格划分出等级下限和上限，下限是能力起点，上限是目标。

④ 职能等级进入

任职资格能力被分层、分类、分等、分级后，就形成一个框架，意味着有了起跑点、比赛路线、终点和年龄组，但问题是，运动员如何对号入座地进入起跑点。实质上，这是如何将现行工资制度与职能工资制度衔接起来的问题。

按照一定的原则，依据一定的标准，将每一位员工带入任职资格等级，这样员工的工资评判就有了三个标准：处于多少等、多少级，该等级对应的薪点值是多少。

⑤ 职能工资的运作

●依据人事考核结果，实现任职资格等级晋升(降)，从而对应的薪点值也会提高，达到提薪(降薪)的目的。这是将考核结果与工资晋升直接联系起来的。

●当满足一定的规定条件（滞留年限和人事考核结果)后，表现好的员工可以升到更高的职能等级，进而取得更高的报酬(按级差与等差由低到高逐步提升)。

●公司依据上年的业绩、本年目标和外部环境的变化，每年调整一次薪点值。薪点值是等级薪点的共同含金量。员工职能工资根据薪点数与薪点值可以推算出来。

至于你如何去消费它，公司就不管了。你要做的就是在下个月努力工作，提高能力，提升业绩，以后得到更高的人事考核评价，进而争取到更高的人事报酬待遇。

当然，这套制度还对新进入公司者的任职资格等级进行了界定，也对特殊升等、特殊升级、降等降级等做了具体规定。而且，职能等级不仅用于确定工资，还可以作为确定其他价值分配的依据，如医疗保险、股金等。

⑥ 其他工资制度

职能工资制度是华为的主体工资制度，适用于大多数职工，但对于特殊的部门和岗位，如采用特殊的工资制度，如对可计量类工种，可打印、复印、厨师、司机、保安、营销人员，可采用能力绩效制工资。对于高层管理者，也可以年薪制作为补充。但具体的理念、操作方式和管理都与职能工资有很多共同性和衔接性。

E 华为的《基本法》 我们能学吗？

《基本法》所提出的这套职能工资制度离我们并不遥远，换句话说，《基本法》的规定有现实依据。可以说，在华为为职能工资制度呼之欲出，而我们其他企业的基因、条件能学好吗？这是个问题。

(1)任正非在1996年2月11日听取职能工资制度汇报时就曾说：“职能工资好！”随后，这套制度得到了公司领导的认可。这是为职能工资制度的引进和实行创造了有利条件。

(2)公司先在市场部试点规范的人事考核制度，随后在公司绝大多数部门推行这种制度，已有57%以上的员工接受了新的人事考核制度，这为职能工资的推行打下了良好的基础，其实它是作为有计划地推行职能工资的一环实施的。

(3)公司对人事管理的组织机构进行了调整，为职能工资制度提供了良好的组织保证。

(4)公司已经在组织力量方面对职能工资制度进行了深入的研究探讨，实际上已初步形成了职能工资制度方案。

所以说，职能工资制度的全部实行，在华为只是个时间问题。如果说“万事俱备，只欠东风”的话，华为《基本法》的公布则如强劲的东风，将加快其职能工资制度的实施。

《基本法》中由价值创造、价值评价和价值分配构成的“价值链”非常清晰，它实际上不仅仅是理念，同样离我们很近。华为人讲效率，“看准了，就做”，“做了，就做好”。相信现实中的“价值链”将为更多的华为人所认同。伴随着华为的发展，它将更完善、更稳固、更有效地循环下去。

(中企网)



各类型大小项目融资借款，两百万起贷

地域不限，个人、企业均可

金融世家豪丰投资

手续简单 利率低 放款快

咨询电话：028-68801888