

## 参观华为集团的体会

纪 韵

2014年11月26日,在校工会的组织下,我们参观了深圳华为技术有限公司,参观后颇有体会和感触。

深圳华为技术有限公司创立于1987年,现在已经成为中国最成功的民营企业之一。2013年,美国《商业周刊》把它列入全球最有影响力的10家企业名单中,与苹果、谷歌等齐名。从最初只有2万多元启动资金到今天拥有超过180亿的资产,发生巨变的不仅仅是华为员工的年收入,还包括在背后支撑起华为高速发展的集团人力资源。

过去20多年,华为抓住中国改革开放和ICT<sup>①</sup>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元人民币的民营企业,稳健成长为年销售规模近2400亿元人民币的世界500强公司。如今,华为的电信网络设备、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。目前,华为是全球通信业具有领导地位的供应商,拥有员工近4万人。

### 一、华为的人力资源管理充满了思想和智慧

同样是民营企业,为啥有的企业只能生存几年,有的企业能生存几十年,有的企业却能生存上百年,并且总是走在行业的前端?我们直面世界著名企业,发现这些企业的人力资源管理充满了思想和智慧,华为便是其中之一。

华为的人力资源管理从招聘员工做起。作为一个初涉通信领域的民营企业,华为主要通过人才市场以及到诸如华南理工大学之类的学校进行招聘,招聘对象也主要是工科出身的技术人员,华为85%的员工具有大学本科以上学历。从2005年年底至今,华为调整了招聘战略,对财经、管理、外语等文科专业人才及母语为一些小语种的外籍人才予以聘用,这些人才在经过华为的统一培训后,大部分被派往世界各地的办事处,显示出华为国际化经营的决心。华为招聘模式的变化反映出华为在自身实力不断增强以及公司战略目标改变的过程中,坚持不懈地完善企业的人力资源体系。在经过20多年的扩张后,华为的问题不再是如何招揽足够的人才,而是如何管理和使用手

<sup>①</sup> ICT即Information and Communication Technology的简称。

中大量的人力资源。

## 二、华为的人力资源管理的内部机制永远处于激活状态

华为在人力资源管理中,建立了一支宏大的高素质、高境界、高度团结的员工队伍,创造了一种自我激励、自我约束和促进人才脱颖而出的机制,构建了有人力资源委员会的重大决策机构和执行体系,通过无依赖的市场压力传递,使内部机制永远处于激活状态。华为爱惜人才、尊重人才,但绝不迁就人才。

## 三、华为在今后的人力资源管理中可能遇到的问题

### (一)企业的国际化进程与企业文化的矛盾问题

华为的“狼性文化”具有这样的特征:敏锐的嗅觉,不屈不挠、奋不顾身的进攻精神和群体奋斗的精神。这种独裁、封闭、强制统一的管理风格在创业初期为华为赢得了辉煌的胜利。而这种胜利“归功”于华为人加班加点和有任务立刻顶上去的“拼搏精神”。但随着企业国际化程度的不断提高,这一略带血腥的管理文化在华为与国际市场伙伴合作的过程中凸显出许多问题。譬如,华为与 3COM 公司合资后,3COM 公司独立自由的 IT 人文精神与华为的狼性精神之间巨大的反差随即凸显;华为在美的全资子公司 FutureWei 也因企业文化问题而无力留住美国本地雇员。其实,随着环境的变化,华为的问题已不仅仅出现在国外,华为的企业文化也为它在国内公司的人力资源管理带来许多问题。华为视人才储备优于公司财务增长,花巨资从 Hay Group 引进全套人力资源管理系统,这也使得“狼性文化”的传承得到制度的支撑。但是近年来华为员工的高自杀率已经成为除高增长率之外公众最主要的关注点,“地铺文化”更是为人们熟知。诸多人事管理问题暴露出华为的困惑——内部文化过于强硬、人性化不足、家长余风严重等给公司人力资源管理带来越来越多的障碍。

### (二)人力资源管理与人治的矛盾

华为从创立至今在管理方面一直致力于规范化,但是由于在快速发展中成长起来的干部基本都是技术出身,而技术出身的管理者往往会对管理的规范流程不适应,同时干部的素质参差不齐,造成目前华为公司的管理工作人治色彩仍然较浓。华为曾有一句引以为豪的话:“华为的干部都是跑步上岗的。”这里面实际上隐藏着一个问题——管理者的素质问题。大多数技术出身的中基层管理者缺乏专业管理知识,很多时候只是凭着自己的热情和对管理工作的一些个人理解在工作,结果造成工作时缺乏思路和计划性;另外,中基层管理者缺乏宽容性,工作中容不下不同意见,片面追求表面的形式。1997 年华为就开始与 Hay Group 合作进行人力资源管理变革,但 10 多年过去了,华为的“国际化管理精英团队”依然不见踪影,企业家个人在公司的管理方面仍起着巨大作用。外界“没有任正非就没有华为”的议论,凸显的并不仅仅是华为没

有合适接班人的尴尬。

还有,企业不同时期的人力资源管理需要不同策略的问题,华为今后管理中的策略改变问题,华为的企业文化在人力资源管理中的地位和作用问题(是不是像他们说的那样有着重要的地位?还要不要实行高压的管理模式?),华为的人力资源管理的责任体系和执行体系的强化问题,华为的人力资源管理的软系统和硬系统的结合问题,华为的各个模块(薪酬、绩效等)的有机结合问题,均将是华为成为世界一流企业需要解决的问题。