



《华为经营管理》丛书

华为的薪酬福利管理

Huawei Salary And Welfare Management



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6版）

目 录

第一章 华为薪酬制度的演变	6
1.1 初创期（1987—1994 年）	6
1.1.1 无奈的选择	6
1.1.2 高薪买人才	6
1.2 高速成长期（1995—2005 年）	7
1.2.1 规范化管理	7
1.2.2 薪酬领袖	7
1.2.3 放缓脚步	8
1.2.4 工作压力	8
1.2.5 淡化福利	9
1.3 稳定发展期（2005 年以来）	9
1.3.1 走向世界	9
1.3.2 “辞职门”事件	10
1.3.3 高管“零奖金”	10
1.3.4 大幅调薪	11
1.3.5 瘦身运动	11
1.3.6 策略调整	12
1.4 华为的员工持股	13
1.4.1 丰厚的回报	13
1.4.2 股权变革	13
1.4.3 约束机制	14
第二章 华为薪酬体系大解密	14
2.1 华为薪酬方面的问题，一点都不小	15
2.2 华为薪酬的反派人物：「蓝军部」	15
2.3 对薪酬的理解，和魔鬼一样细致	17
2.4 重金，押在了岗位价值评估上	19
2.5 华为薪酬设计哲学：3P 外加一个 M	20

2.6	华为员工的薪酬结构占比.....	22
2.7	怎么给火车头加满油.....	22
第三章	华为是如何设计薪酬体系的？	24
3.1	梦想与缘起（1995-2000 年）	24
3.2	华为的薪酬体系设计（1996 年-1997 年）	26
第四章	基于任职资格体系的薪酬设计.....	28
4.1	案例背景	29
4.2	项目过程	29
4.3	薪酬套算	29
4.4	薪酬套算示意图.....	30
4.5	薪酬调整.....	30
第五章	华为薪酬体系的基本框架.....	33
5.1	工资.....	33
5.1.1	以岗定级，建立职位和职级的关系.....	33
5.1.2	以级定薪，界定工资范围.....	34
5.1.3	人岗匹配，人与岗位责任的匹配评估.....	34
5.1.4	易岗易薪，关注职级和绩效.....	35
5.1.5	机会与晋升.....	36
5.2	奖金.....	37
5.3	TUP 分配.....	40
5.4	虚拟股分红.....	42
第六章	详解华为薪酬管理体系的构成.....	45
6.1	华为的薪酬构成.....	45
1	华为的薪酬构成.....	45
6.2	华为的薪酬定位.....	47
6.3	华为的薪酬一致性.....	49
6.4	华为的薪酬公平.....	50
6.5	华为的薪酬支付.....	50
6.6	华为的业绩目标.....	52

6.7	华为的薪酬浮动.....	53
6.8	华为的薪酬时间范围.....	54
6.9	华为的薪酬政策.....	54
6.10	华为的薪酬沟通.....	55
第七章	华为薪酬体系的应用实践.....	56
7.1	薪酬体系应用.....	56
7.2	员工加薪.....	57
7.3	薪酬的刚性与柔性.....	58
7.4	不同人才的报酬类型.....	59
7.5	待遇的外延.....	59
7.6	五级双通道.....	60
第八章	解读任正非“分钱”的智慧.....	61
8.1	老板最大的痛苦，莫过于给员工分钱.....	61
8.2	分钱的原点、原理与原则.....	63
8.2.1	激励的基本动因：原点=动机—动力—动作.....	64
8.2.2	激励的基本内容：分钱=分权+分利+分名.....	65
8.2.3	激励的基本导向：从外在的激励到内在的自我激励.....	66
8.3	华为是如何做到精准激励的.....	67
8.4	华为“分钱”的三种方式.....	72
8.5	分钱实操宝典.....	75
第九章	解密华为的薪酬和激励体系.....	80
9.1	薪酬与奖金.....	80
9.1.1	薪酬.....	83
9.1.2	奖金.....	84
9.1.3	战略补贴.....	85
9.2	机会与晋升.....	86
9.2.1	机会是最大的价值分配.....	87
9.2.2	晋升.....	89
9.3	虚拟股与 TUP.....	92

9.3.1	股权激励.....	93
9.3.2	TUP（时间单位计划）.....	97
9.4	健康安全与退休计划.....	99
9.5	华为案例：获取分享制.....	100
第十章	华为价值链与薪酬激励管理.....	103
10.1	华为的价值链管理框架.....	104
10.1.1	价值创造管理框架.....	104
10.1.2	价值评价管理框架.....	107
10.1.3	价值分配管理框架.....	111
10.2	华为薪酬福利管理机制.....	113
10.2.1	长期激励——股票.....	116
10.2.2	短期激励——奖金.....	119
10.2.3	固定薪酬——工资.....	120
10.2.4	福利补助.....	124
10.3	华为激励管理机制.....	125
10.3.1	激励管理的重要性.....	126
10.3.2	激励地图和激励办法.....	128
10.3.3	非物质激励方式.....	129
第十一章	华为奖金机制是如何演变的？.....	129
第十二章	从华为公司管理中看如何分配员工奖金.....	134
第十三章	华为是如何发奖的？.....	137
13.1	华为的奖品很“奇葩”.....	138
13.2	“大锅饭”奖：每位员工收到反腐败奖金.....	139
13.3	华为让 25%以上的员工做英雄.....	140
13.4	华为到底有多少奖？.....	140
13.5	任正非拿过零奖金.....	141
13.6	任正非拒绝《时代》周刊颁奖.....	142

第一章 华为薪酬制度的演变

1.1 初创期（1987—1994 年）

1.1.1 无奈的选择

初创期的华为公司基本还是一家贸易型公司。公司从 1991 年开始投入全部资金和人力开发和生产自主品牌的新用户程控交换机；1994 年，华为的第一台 C&C08 万门交换机开局成功，从而终结了华为公司无产品、无技术的贸易时代，开始进入到新的发展阶段。尽管华为在 1992 年时的销售收入已经突破 1 亿元，但公司整体实力依然较弱，内外部资源都比较贫乏。受到财力、物力等诸多方面的限制，当时华为的薪酬和福利都低于市场平均水平，吸引大家的主要是创业机会以及对未来成功的期望，那时候的华为公司主要依靠晋升、能力提高、工作氛围等非经济性薪酬贡献来吸引员工。

1.1.2 高薪买人才

华为从一开始就将绩效和能力放在第一位，不搞论资排辈，这为年轻人提供了快速成长和晋升的机会，大学毕业刚进公司两三年的学生就可以管理一个几十人的部门，最年轻的高级工程师只有 19 岁。

在尚无法支付高薪的情况下，华为还尝试采用股权激励的方式来吸引和留住员工。早在 1990 年，华为便第一次提出了内部融资、员工持股的概念。在 1992 年变更为集体企业之后，华为便开始推行员工普遍持股制，但持有内部股的员工只有分红权，并无其他股东权利，公司会在员工退出公司时按照购股之初的原始价格加以回购。

大约从 1993 年开始，华为实际上就已经开始小心尝试“薪酬领袖”战略，因为任正非相信，企业可以高价买元器件、买机器，也同样可以“高薪买人才”。1993 年初，一位在上海交大任教 8 年的硕士研究生作为软件工程师进入华为，他在学校的月工资仅为 400 多元，来华为之后，当年 2 月份的工资是 1500 元，

比当时上海交大校长的工资还高，且尽管2月份他只上了一天班，却拿到了半个月的工资；第二个月，他的工资涨至2600元，之后几乎每个月工资都在涨，到年底时月工资已经涨到了6000元。

1.2 高速成长期（1995—2005年）

1.2.1 规范化管理

1995年之后，华为开始高速成长，1996年的销售收入达26亿元。就在这一年的春节前夕，公司对市场部进行了一个多月的整训，要求市场部全体人员向公司同时提交一份述职报告和一份辞职报告，然后公司根据个人的实际表现、发展潜力，以及公司的市场发展需要批准其中一份。这次市场部的“集体辞职”实践拉开了华为国际化、正规化管理的序幕。

也就是在这一年，华为邀请中国人民大学的一批专家帮助自己起草了《华为基本法》，在1997年又提出了客户服务文化，同时开始陆续聘请IBM、合益集团、普华永道、埃森哲等咨询公司帮助自己在IPD、ISC、人力资源管理、财务管理、营销管理、质量控制等多个领域引入世界级的管理经验，全面构筑客户需求驱动的流程和管理体系。

1.2.2 薪酬领袖

此时的华为，经济实力越来越雄厚，人才招聘需求也迅速上升，遂开始全面实施“薪酬领袖”战略：大部分时候，华为员工的薪酬比国内其他厂商高出三分之一左右。1997年以后，华为开始进行多元化经营，除原有的电话交换机外，还增加了数据业务、无线通讯等通讯领域的主导产品，快速扩张导致了对优秀人才的巨大需求。1998年，华为开始实行第一次大规模招聘，当年共招收了800多名大学毕业生，此后三年分别招收了2000名、3000名和5000名大学毕业生。这种招聘势头一直持续到2002年。

由于华为此时的实力已经很雄厚，加上大规模招聘的需要，高薪战略得到了进一步加强。在 2000 年前后，国内电子通信类人才奇缺，通信行业快速扩容导致对通信类人才的争夺加剧，华为在这场人才争夺战中开出的条件尤为优厚，待遇最好的研发人员和市场人员的月薪通常能够达到 8000~9000 元，比通信行业的通常工资高出 3000~4000 元左右。

1.2.3 放缓脚步

不过，薪酬高速增长的情况在 2001 年有所停顿。经过前几年的大规模招聘，华为放缓了扩招的步伐，再加上行业不景气因素，华为一方面冻结薪酬两年，同时将新员工的起薪下调。2001 年以后新入职员工的待遇较之前下降了不少，大学本科的起薪点从 5000~6000 元下调至 4000 元，硕士的起薪点从 7000~8000 元下调至 5000 元。尽管如此，与其他企业相比，华为的起薪依然算是非常高的。到 2003 年年底，华为开始恢复加薪，但此后的加薪幅度却明显放缓了。

1.2.4 工作压力

20 世纪 90 年代中后期以来，华为一直沿用绩效管理体系、薪酬分配体系和任职资格评价体系三位一体的人力资源管理构架。华为员工被划分为生产、研发、市场销售和客户服务四大体系，其研发和市场销售体系的薪金水平明显高过生产和客户服务体系。

本科毕业生和研究生刚刚进入华为的起薪存在差异，但这种学历因素造成的薪酬差别会随着工作年限的延长变得越来越小，薪酬的主要决定依据是员工的工作能力和业绩。一般在市场销售和研发部门工作五年之后，月薪加上年终奖和股票分红一般都能达到 20 万元左右。但在华为工作相对更辛苦，员工经常为完成工作而自发加班，但没有加班费，所以每年都有 4%左右的员工会离职。

1.2.5 淡化福利

总的来说，华为的薪酬体系相对比较简单，除了基本月薪、年终奖和股票之外，还有一些福利和补助。华为的福利不算太多，这是因为任正非一方面注意通过薪酬制度确保员工的工作动力，另一方面又非常警惕不让华为成为一个养老机构，不能染上“福利病”。据说有员工曾经建议公司建设“华为大厦”，让大家免费居住以及允许员工免费在食堂吃饭，但任正非坚决反对，认为这反映了员工的太平意识，这种意识会导致公司走向没落。

即便是并不丰富的福利，华为也主要是以货币形式支付的。比如，华为每个月会根据工作地域的不同，给员工的工卡中打一笔钱（目前大约是每个月 800～1000 元），员工可以用这笔钱购买班车票，在公司食堂就餐，以及在公司小卖部购物，但不得取现。若每年年底卡中的钱高于一定数额或员工离职，也可以一次取现，但要扣 20% 的税。此外，华为还会对员工支付以下四类基本的补贴：国内出差补助，国内离家常驻外地补助，海外出差补助，海外长住补助。

1.3 稳定发展期（2005 年以来）

1.3.1 走向世界

华为从 2003 年开始逐渐进入欧洲市场，进而打入日本、南美和北美市场。2005 年后，华为与全球的几百家客户从原来的甲乙方关系转变为相互依存、相互促进的战略伙伴关系。也就是在这一年，华为在海外的销售额首次超过国内。

这一时期的华为进入了成熟发展期，国际化发展路线逐渐明朗，3G 产品的签单成功带来了海外业务的发展迅猛。

2006 年以后，华为开始推行薪酬改革：根据岗位责任和贡献产出决定每个岗位的薪酬级别，员工的薪酬与岗位和贡献挂钩，员工的岗位被调整了，薪酬待遇也随之改变。华为希望通过此次薪酬变革鼓励员工在未来的国际化拓展中持续

努力奋斗，鼓励那些有奋斗精神、勇于承担责任、能够冲锋在前的员工，调整那些工作懈怠、不思进取的老员工的岗位。

1.3.2 “辞职门”事件

2007年10月，在《劳动合同法》正式实施前夕，华为要求所有工龄超过8年的员工必须在2008年元旦之前办理主动辞职手续，辞职之后再竞岗，然后与公司重新签订1~3年的劳动合同。华为的规定是：员工离职后6个月内重新应聘的，合格者可留下，待遇不变。由于这些老员工大都有华为的内部股份，因此在辞职的6个月内，公司为员工保留股份，如辞职后不再续签合同，则公司按股价给员工兑换成现金。

华为此次“辞职门”共涉及到6687名中高级干部和员工，任正非本人也不例外。最终，任正非及其他6581名干部和员工完成了重新签约上岗；38名员工选择自愿退休或病休，52名员工因个人原因选择自愿离开公司；16名员工因绩效低和岗位不胜任等原因，经双方友好协商后离开公司。尽管外界对华为此举有不少微词，但华为提供的所谓“N+1”补偿方案却让员工们感到非常满意：“N”是员工在华为的工作年限。若一位员工在华为的月薪是1.5万元，全年奖金12万元，则相当于月收入2.5万元；若此人为华为工作了10年，则可以得到补偿是27.5万元。仅此一项，华为就支付出去10多亿元人民币。

1.3.3 高管“零奖金”

尽管发生于2008年的金融危机给华为带来了很大的不利影响，但华为在随后几年里的业绩还算不错。华为的同城竞争对手中兴通讯在2012年的业绩很不理想，全年归属于上市公司股东的净利润同比下降221.35%~240.77%，亏损达25亿元~29亿元。而华为在2012年的全年销售收入达到了2202亿，同比增长8%（其中在中国区的销售收入为736亿元，占33%；来自海外的整体销售收入约占67%）；净利润154亿元，同比增长33%；每股可分配利润1.41元。当年，华为的奖金总额为125亿人民币，同比增长38%，高于净利润增幅。不过，包括董事长孙亚芳、总裁任正非、首席财务官孟晚舟等在内的高管则拿“零奖金”。据

内部人士透露，这是由于企业集群和终端两项业务有个别指标未达标，因此高管们主动放弃了年终奖。

近年来，随着华为的扩张步伐放慢以及 2008 年金融危机带来的一系列不利影响，华为的薪酬与市场薪酬水平的差距有所缩小。在网络上，已经可以看到一些华为员工关于起薪低、加薪速度慢以及加薪机会少的抱怨，就连年终奖也往往要等到入夏。

1.3.4 大幅调薪

2013 年 7 月，华为公布了其上半年业绩：实现销售收入 1138 亿元，同比增长 10.8%，全年净利润率预计为 7%~8%。随后，华为宣布了较为激进的加薪计划：13~14 级的基层员工平均加薪幅度在 30% 左右，部分人的薪酬上涨幅度甚至会超过 70%，一些人的薪酬翻番。而 2014 年进入华为工作的应届毕业生起薪也将大幅上调：本科生入职月薪（一线城市税前）从 6500 元调整为 9000 多元，增幅为 38%；硕士毕业生起薪从 8000 元/月上调至 10000 元/月，增幅为 25%。如果是优秀毕业生，起薪还会有不同程度的上浮。

关于此次加薪，一种解释是：“13~14 级的基层员工群体是公司各项业务的主要具体操作执行者，他们思想新，冲劲足，富有活力和热情，是公司未来的管理者和专家之源。公司现行的薪酬政策是强调制刚性、增加弹性，造成 13~14 级基层员工的工资与业界相比没有竞争力，难以吸引和保留优秀人才。可以说，此次加薪一方面是为了进一步吸引和保留优秀人才，特别是中基层人才，另一方面则是要增加固定薪酬部分即确定性的工资收入，以降低薪酬的变动幅度。

1.3.5 瘦身运动

一些业内人士认为：华为的人力结构一直是金字塔型的，由于公司一直在快速扩张，因此基础底座（即每年不断招收的大学毕业生）非常厚实，即使中间层离职率较高，也能保证金字塔型的结构。但近年来，华为的人力结构却出现了“腰粗”的问题，金字塔可能要变成橄榄型了。这是因为，华为在一定程度上通过员

工加班的强度来评价员工，但很多员工在经过五六年甚至更多年头的加班生活和努力奋斗后，一方面薪酬待遇已经较高，另一方面也已经成家立业甚至有了孩子，因而就不太愿意像过去那样拼命工作了，而华为显然愿意看到这部分已经不能拼命工作的员工选择离职。

过去，这批人的离职速度基本上能够满足华为的要求，但 2005 年以后招聘的大量员工虽然已经达到 15/16 级或更高级别，薪酬已经上去了，但却由于近些年的整体经济形势不好，选择离职的人数显得不够多。与此同时，由于华为提供给基层员工的薪酬缺乏竞争力，公司在吸引和留住基层人才方面存在劣势，这就导致华为的人才结构出现了“腰粗”而基础底座不牢固的问题。

据透露，华为 2013 年上半年内部制定的离职率需要达到 9%，重点淘汰的是工作 5 年以上的 15/16 级员工，并且半年考评时的很多 C 级和 D 级指标也给了 15/16 级的员工。实际上，华为的此次薪酬调整在大幅度提升基层员工的薪酬水平的同时，只是给部分中间层员工加薪，没有得到加薪的中间层员工的薪酬甚至比基层员工的薪酬水平还要低，即出现的所谓“薪酬倒挂”现象。华为的意图显然是要借此挤走一批中间层员工，从而达到“瘦腰强腿”的目的，把那些不符合华为艰苦奋斗需求的中层淘汰掉，重塑强有力的金字塔人才结构。

1.3.6 策略调整

在这次薪酬调整中，华为员工薪酬的另外一个变化是，在今年的基层员工年薪总额中，年终奖和分红部分会大幅度下降，主要薪酬收入将会来自每个月的固定薪酬。过去，华为员工年薪中有一半以上是年终奖和分红，但随着虚拟受限股总数的增加和企业利润率的下降，分红比例越来越低，对大家的激励作用也越来越弱。

而任正非在 2012 年 4 月份的一次讲话中也提到，今后要逐步降低分红，把利润拿来作奖金，去激励奋斗在一线的人。这表明，华为正在逐步修改以往那种薪酬激励模式，分红很可能不再会是华为今后的主要激励手段，而是将逐步成为

真正的投资收益；年终奖也不大可能像过去那么丰厚，大约会相当于几个月的工资。这是否表明华为将会成为一个普通的巨型企业呢？

1.4 华为的员工持股

1.4.1 丰厚的回报

华为从 1992 年开始实施内部员工持股计划。当时的基本做法是：凡是工作 1 年以上的员工均可以购买公司的股份，购买数量取决于员工的职位、绩效以及任职资格等因素，一般是公司在年底通知员工可购买的股份数；员工以工资、年底奖金出资购买股份，资金不够时公司还会协助员工取得贷款；股票的购买价格并不与公司净资产挂钩，而是确定为每股 1 元。员工购买股份后的主要收益，来自与公司绩效挂钩的分红（分红比例曾多年保持在 70% 的高水平）。员工离职时，公司会按照员工原来的购买价格即每股 1 元回购。工会（下设持股委员会）代表员工管理持有股份，是公司真正的股东，员工自身并没有公司法上完整的股东权利。

在 2001 年以前，处于“黄金成长期”的华为通过内部股票分红使员工获得了丰厚的收益，有一种内部说法是：“1+1+1”，即在员工的收入中，工资、奖金、股票分红的收入比例大体相当。1997 及以前年份进入华为的老员工是其中的最大受益群体。一位 1997 年初来到华为的员工，在工作 6 年后拿到 40 股内部股票，其 2001 年的税后分红为 20 万元上下。

1.4.2 股权变革

2001 年，深圳市出台了《深圳市公司内部员工持股规定》。华为意识到了以前那种股权安排的潜在风险，而且其股权制度的不规范，也制约了公司与国际管理机制接轨。随即，华为通过与国际咨询公司合作，对公司的股权制度进行调整变革，用规范的虚拟股票期权即所谓的“虚拟受限股”取代了原来实行的内部股权。新员工不再派发长期不变一元一股的股票，老员工手中持有的每股 1 元的内部股，则按 2001 年末公司净资产折算为每股 2.64 元。

这种做法将净资产与员工股权联系在一起，成为一种接近实际意义的员工持股安排。公司每年会根据员工的工作水平和对公司的贡献决定其获得的股份数，员工则需要按照公司当年的净资产价格购买虚拟股。拥有虚拟股的员工可以获得一定比例的分红，再加虚拟股对应的公司净资产增值部分，但他们没有所有权、表决权，也不能转让和出售。在员工离开企业时，股票只能由华为控股工会回购。

1.4.3 约束机制

公司规定，员工的虚拟股每年可兑现四分之一，价格是最新的每股净资产价格，但同时又对中高层的兑现额度作了专门规定，即除非离职，每年只能兑现十分之一。在离开华为以后，员工还要接受公司 6 个月的严格审核，确认其后来任职的公司符合“产品与华为不构成同业竞争”、“没有从华为内部挖过墙角”等所有条件后，方可全额兑现。

在华为，每位持股的员工都有权选举和被选举为股东代表；持股员工选出 51 人作为代表，然后从中轮流选出 13 人作为董事会成员，5 人担任监事会成员。

2008 年，华为再次微调了虚拟股制度，实行饱和配股制，即规定员工的配股上限，每个级别的员工达到持股上限后将不再参与新的配股。这一规定，使手中持股数量巨大的华为老员工们配股受到了限制，但有利于激励华为公司的新员工。

第二章 华为薪酬体系大解密

进入第四季度，很多 HR 都开始忙碌起了薪酬方面的工作。

我们在网上也看到了一些大企业，晒出不少高薪的职位。估计让不少 HR 内心五味杂陈，总会有人不平衡内心躁动：

「那个公司薪水真高，为什么我们公司薪水这么低？」

「凭什么毕业生薪水，比我工作这个工作几年的还要高？」

「别人的薪酬设计为什么都做的那么好，我们做的那么遭？」

... ..

其实，薪酬设计这个事情，就这么说吧：优化是无止境的。

上周，我们和一位在华为工作了五年的薪酬 HR 同学，聊了一些华为薪酬方面的种种问题，还有华为所提出的解决办法，相信对你一定会有用。

2.1 华为薪酬方面的问题，一点都不小

管理无定势，薪酬更是如此。

华为每一年，都会对大薪酬体系做些许调整，有些年份调整大，有些年份调整的小。2019 年对华为来说是不平凡的一年，华为的年底调整，肯定少不了。

因为人和人之间的差异非常大，所以在华为，要做薪酬设计之前，所有管理者和 HR 就必须得知道一个前提就是：我们很难奢望员工完全凭着热情和激情去工作而不追求回报。

不过，在华为，依然可以看到有不少中层干部，好像对这一条常识选择性失明。

然后，只有到了出现员工离职风潮、留不住人才、找不到人才的时候，才会想到需要寻求薪酬手段加以解决。当真正实施起来，又感叹为什么即使高薪也会导致激励失效？就像是一个人，走进了死胡同里，一直走不出来。

同学说，很多人都羡慕华为的薪酬体系，其实该有的毛病，华为一点都没少。

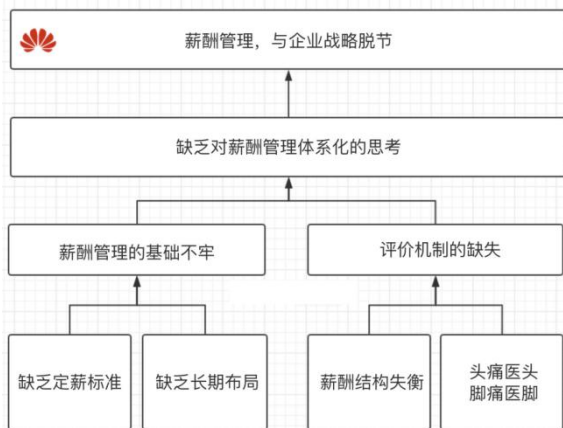
2.2 华为薪酬的反派人物：「蓝军部」

我们都知道，华为的战略管理部门下，有两个组织，一个叫“蓝军部”，一个叫“红军部”。

“红军”代表着现行的战略发展，“蓝军”代表着反向操作，就是来专门研究如何干掉“红军”，也就是干掉今天的自己。

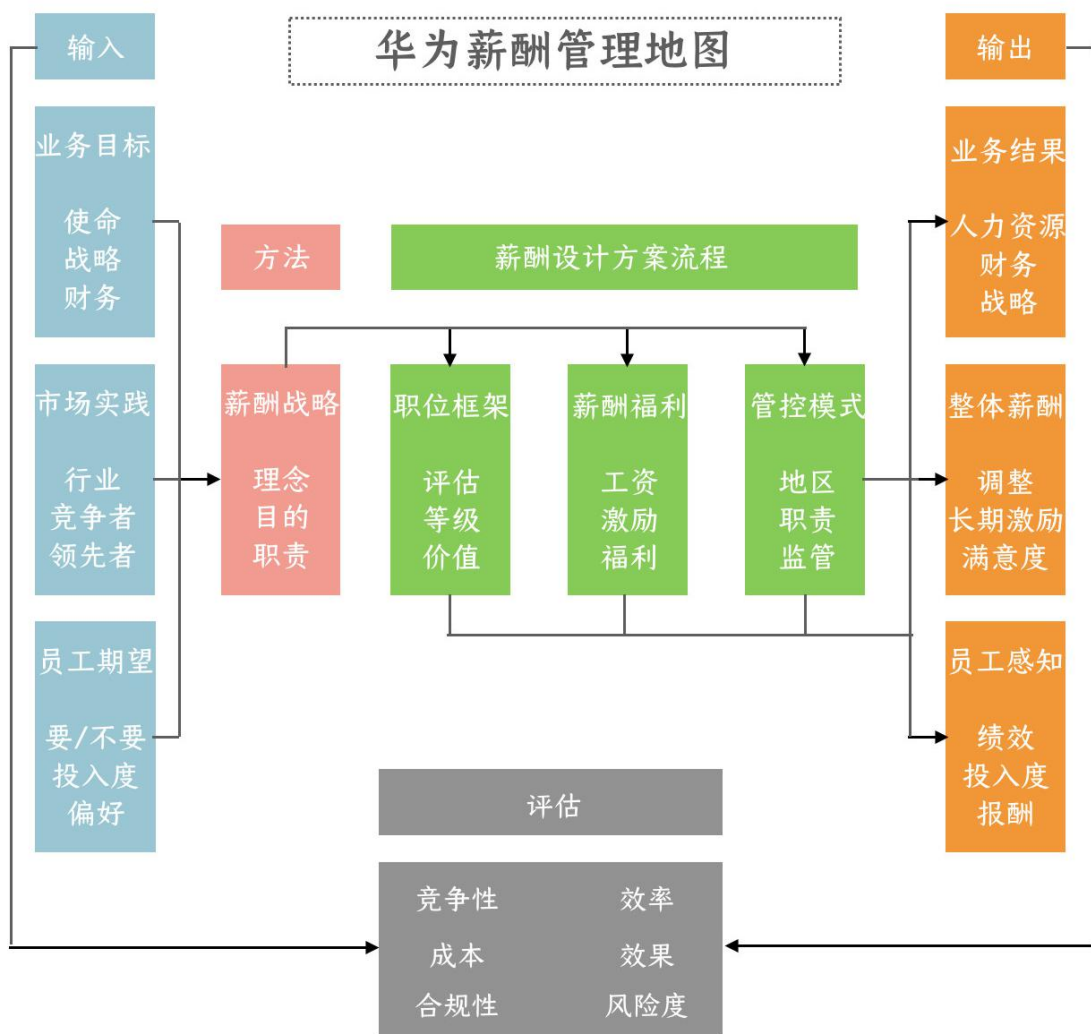
华为的“蓝军部”成立于 2006 年，专门研究逆向思维，审视公司战略/产品/解决方案/管理等方面的漏洞或问题，简单来说：蓝军负责对着红军唱反调。

在前几年的人力资源部的薪酬设计过程中，蓝军就直指薪酬问题的核心，内部叫「薪酬八宗罪」，如下图：



蓝军部就是这样一个存在，专门打击自己人，专门打击已有的管理措施，让内部的生存压力，比外部还要大。这样的话，人力资源部才不会脱离了业务去设计薪酬。

所以，想要跟上业务的发展，人力资源的制度和思维也要随之跟上步伐。华为的人力资源部，因此也不得不每一年都更新自己的薪酬管理地图，来应对业务的随时变化。



2.3 对薪酬的理解，和魔鬼一样细致

说到「薪酬」二字，普通人的理解就是工资；HR 的理解就是工资+福利+激励的统称；华为 HR 则不一样，他们对「薪酬」二字的理解，细化到了 12 个维度，他们称之为「总体薪酬激励模型」：

- ①经济性回报
- ②愿景与目标
- ③机会与发展
- ④理解与尊重

⑤沟通与信任

⑥授权与赋能

⑦支持与辅导

⑧评价与反馈

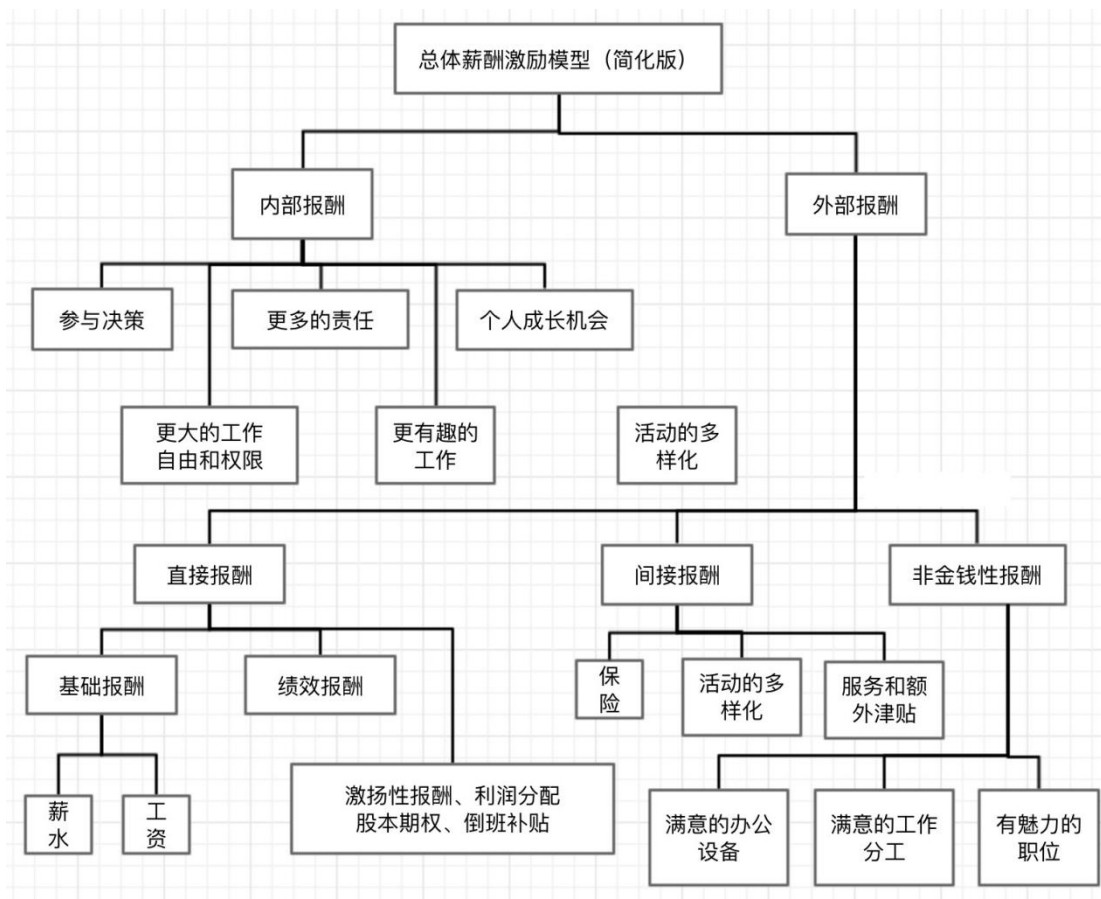
⑨团队与氛围

⑩知识与信息共享平台

⑪标杆示范

⑫压力与强化

这样设计的过程中，HR 不仅看到了金钱的机制，同时也看到了其他方面的改善，对员工的影响，这样的薪酬设计才更能体现公司的战略和目标。



2.4 重金，押在了岗位价值评估上

华为做薪酬设计，花最多的钱和最多的时间，都在岗位价值评估上，因为没有岗位价值评估，就别谈薪酬的公平性。

一个岗位之所以存在的理由是必须承担一定的责任，即该岗位的产出。没有责任，就没有岗位，全世界通用型评估工具：海氏三维评估、美世 IPE 码、华信惠悦 GGS、华信惠悦因素分析法、翰威特因素分析法。

华为采取的是美世的评估法。

总的来说华为的岗位评估分公式 = 知识技能得分 × 知识技能权重 × (1 + 解决问题得分比值) + 承担的职务责任得分 × 职务责任权重。

华为的岗位价值评估的内容一般分为：学历、岗位经验、管理幅度、管理层次、问题的复杂度、问题的难易度、沟通的频次、沟通的内外因素、创新要求、影响范围、决策责任、工作失误后果等。

岗位评估是一个非常枯燥的工作，费时费力。评估现场组织和安排非常重要，搞不好就会严重影响评估的效果，所以岗位评估一般都是封闭进行，切断与外界的一切联系，大家统一行动，在规定的时间内按一致的步调完成评分，所有参与人员独立打分，不得互相讨论，最大程度保证公平性。

每一次华为的岗位价值评估搞得都像是内部机密大会一样。

岗位评估要素权重及得分区间

序号	要素名称	要素内容	权重值	得分区间
要素1	对组织的影响	对组织的影响 组织规模	40%	5-468
要素2	监督管理	下属人数 下属种类	9%	10-105
要素3	责任范围	工作独立性 工作多样性 业务知识	13%	5-190
要素4	沟通技巧	频率 能力 内外部联系	8%	10-90
要素5	任职资格	教育背景 工作经验	16%	15-180
要素6	问题解决	创造力 复杂度	11%	10-130
要素7	环境条件	风险 环境	3%	10-30
合 计			100	1193

2.5 华为薪酬设计哲学：3P 外加一个 M

华为的薪酬设计哲学，基本按照「3P+M」。

所谓「3P」：一是岗位，主要取决于员工的岗位价值（Position），在什么岗位，拿什么薪酬，一般用来确定员工的基础薪酬。目前薪酬体系中所谓岗位工资，员工基本薪酬等级等因素取决于此因素。

二是绩效，员工作出多大贡献（Performance），获取多少收入。依据组织贡献和个人贡献确定个人的薪酬实际发放水平，通常意义上说的绩效薪酬部分取决于这个因素。

三是能力，员工具备多大能力（Person ability），就有获取多少收入的标准。依据个人能力确定个人在薪酬区间的薪酬标准定位，这类似但不同于原来所谓的技能工资。

「M」就是市场参照（Market）。即与劳动力市场上同类职位，同类人才的工资水平进行对比，并取其合适的分位确定本企业的薪酬水平。

根据数据显示，2018 年，华为的雇员费用是：112403 百万元，按照华为目前员工总数 19.4 万计算，华为员工人均工资已达到：57.9 万，月均是 4.8 万元。

华为人均的高薪，就是通过这个 3P 外加一个 M，来实现的。

10 雇员费用

（人民币百万元）	2018年	2017年
工资、薪金及其他福利	112,403	106,851
时间单位计划	16,906	17,155
离职后计划及其他		
— 设定受益计划	3,771	3,665
— 定额供款计划及其他	13,504	12,614
	17,275	16,279
	146,584	140,285

2.6 华为员工的薪酬结构占比

我们都知道华为的高薪，但你知道华为的高薪是怎么分布的吗？华为一般是按照级别来制定薪酬结构，从大的层面来看，公司共分为 4 个级别：

操作人员

专业技术人员

中层管理人员

高级管理人员

这四个级别的薪酬项的配比是：

操作人员的固定收入是占年总收入的 90%，无股金；

专业技术人员的固定收入占年总收入的 60%，浮动收入占 25%，股金控制在 15%；

中层管理人员的固定收入为年总收入的 50%，浮动收入为 30%，股金为 20%；

高层管理人员的固定收入占总收入的 40%，浮动收入为 20%，股金为 40%。

2.7 怎么给火车头加满油

任正非曾经说过：华为 50 年内不会上市，因为我们不缺钱，上市都是圈钱的把戏，华为要把所有的利润都分给那些敢于拼搏，为公司奋斗的员工。

这就是华为常说的：以奋斗者为本，那怎么去做到以奋斗者为本呢？

在华为内部的说法就是：价值分配上向奋斗者倾斜，要给火车头加满油。

华为认为可分配的价值，包括组织的权力和经济的利益。我们在这里列举了四个价值分配的核心组成，包括机会、工资、奖金、股票。

1) 工资

一开始进华为基本工资不会开的很高，主要是绩效和年终奖；随着你在华为的贡献和工龄，你的基本工资也会水涨船高。

2) 机会

华为对干部的晋升，是把绩效作为分水岭，原则上只有 A 和 B+ 的人才会有晋升的机会。

3) 奖金

卓有成效的奋斗者，你的奖金会远远高于平均的水平，两倍三倍甚至更高。

4) 股票

卓有成效的奋斗者，第一他的股票额度会更高，第二他配股速度会更快。

利出一孔才能力出一孔，这就是华为的激励哲学。

在华为，薪酬被称为是一对亲兄弟，大哥叫「薪」：即直接的经济性薪酬，如：固定工资、提成、奖金、津贴补贴、职务消费、加班费，等等。

小弟叫「酬」：即间接的经济性薪酬，如：福利、培训、组织活动、节日礼品，等等；还有非经济性的薪酬，如：晋升、工作环境与氛围，等等。

只有兄弟在一起，才能：兄弟齐心、其利断金。

聊天的最后，同学告诉我们，最近华为内部很忙碌，但大家的工作的重心并不是当下的事情，而是三年后的事情。

令人钦佩。

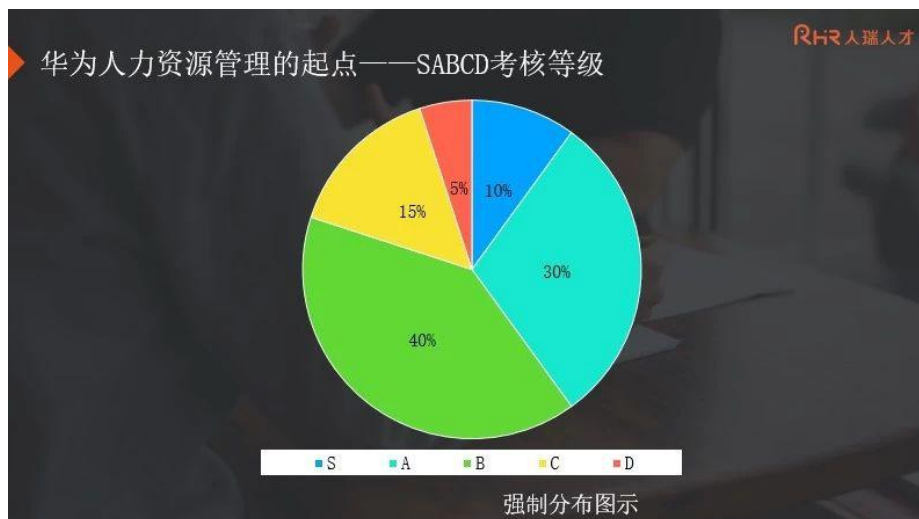
第三章 华为是如何设计薪酬体系的？

改革开放以来，中国很多企业曾经很辉煌，但今天已经看不到了，为什么当时辉煌的企业后来没有了呢？为什么类似于华为这样的企业，反而越来越强大？我们不是去看它的辉煌是怎么样的，而是去看它是怎么走过来的，华为是其中之一，还有很多中国其他企业，但不可能全方位调查研究。

这是改革开放 40 年以来值得去回顾的，去思考中国的管理到底是什么？

3.1 梦想与缘起（1995-2000 年）

1995-2000 年，华为的人力资源体系跟其他中国企业一样，都在探索人力资源管理问题，都是从 0 开始建立人力资源管理体系的。因为中国很多企业没有人力资源，只有人事管理。



华为的人力资源管理是从 SABCD 考核等级开始的，这个制度有了以后，大家都挺开心的。但是考核三个月以后不行，因为每个月都有 SABCD 五个等级，而且有比例分配，怎么办？一个季度考核一次。经过两年多以后，华为的人力资源体系逐步建立了从绩效考核到绩效管理的体系。虽然从绩效考核到绩效管理只

有两字之差，但本质发生了改变，考核不是为了分四个等级，而是为了提高绩效。 一个企业建立管理体系，往往是由这四个部分组成的：

第一部分，组织与责任体系；第二部分，公司的考核指标，如何从企业的战略目标导到部门业务 KPI、导到岗位业务重点与 KPI；第三部分，教练/辅导培训体系；第四部分，考核结果怎么应用。



华为的管理是通过 PDCA 循环（PDCA 循环，即针对品质工作按规划、执行、查核与行动来进行活动，以确保可靠度目标之达成，并进而促使品质持续改善。它是全面质量管理思想基础和方法依据，也是企业管理各项工作的一般规律。）的持续改进，才创造出企业的核心竞争力。 什么叫 PDCA？就是计划、检查、考核、再改进，每个季度考核，不断循环、不断坚持、不断提高目标，这就起到管理的作用。 那么，《华为基本法》是怎么产生的？ 《华为基本法》不是教授关起门来写的，而是与华为和任老板之间的思想沟通、碰撞、交流所产生的。管理层也进行了大量讨论，前前后后改了 10 稿，用了两年时间，才提炼出基本法思想。 当时华为的目的是希望走出混沌，当时思考的是怎么样让华为可以在未来持续发展。华为以前成功了，那么华为未来成功依靠什么东西，这是他（任正非）最头疼的事情，天天想想不通。跟专家沟通后，把整个思维打通了。 22 年以前华为就已经在思考，基本法谈到人力资本的概念。 华为的人力资源管理价值理念： 1、人力资本是华为公司价值创造的主要要素及持续成长和发展的

源泉；2、人力资源是一种特殊的战略性资源，要从企业发展战略的高度来认识人的问题；3、华为公司强调人力资本增值目标，优先于财务资本增值目标；4、华为公司最大的财富是对人的能力的管理；5、竞争与淘汰机制（内部竞聘、集体辞职）；6、通过内部劳动力市场，促进人才的优化配置和清除沉淀层，使组织更有活力；7、市场部的正职干部集体辞职，推动了干部能上能下的机制。

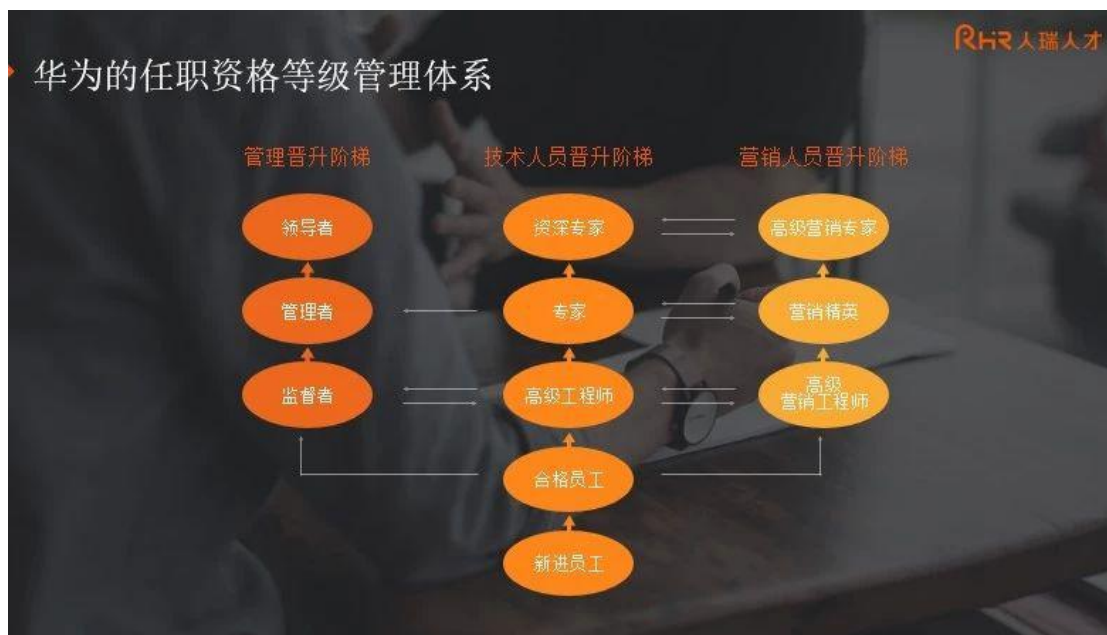
3.2 华为的薪酬体系设计（1996 年-1997 年）

刚开始的时候，华为认为自己很能干，自己成立了薪酬改革委员会，讨论了三个多月，一点结果都没有，后来找到一家叫 HayGroup 的咨询公司，它们有非常系统化的一套薪酬设置方法论，它是怎么帮助企业设计一套薪酬体系呢？首先把岗位分开，用三个要素先评价：即岗位所需要的知识、岗位解决问题的难度、岗位应负责的范围，然后建立内部的公平性。华为就根据这套方法，建立起了一套薪酬价格体系。彭剑锋老师说人力资源的核心有三个要素，分别是：价值创造、价值评价和价值分配。

华为就把教授的理论变成实践。价值创造、价值评价大家都知道，那么价值分配是什么？分别是股权、工资、奖金跟福利。这是价值分配的形态。当然还有一个是职权，评价标准是哪些？

股权，要看员工未来可发展性如何；工资，是看员工当前能力怎么样；奖金，是近期所做的贡献怎么样；福利，是保留因素，没有任何激励因素。

这样就建立了一套分配体系，使得华为人才体系更加体系化。华为的薪酬体系是在 1997 年设计的，到现在已经使用了 20 多年，华为员工的人数从 2000 多人增加到 20 万人，这套薪酬体系现在还能很好地使用。这个体系对后来华为的稳定发展、持续发展起到了关键作用。



1998 年，华为引进了职业资格标准体系（NVQ），我跟人大教授孙健敏一起到英国学习。从英国回来以后，华为建立了任职资格的等级管理体系。

对员工来说，晋升通道是怎样的，每个等级应该具备哪些条件，你的技能、知识考试、业绩应该是什么样的，我都告诉你。对华为来说，当时很多员工都是刚从学校毕业就去了华为的，怎么让他们快速提升职业技能、职业化能力，就靠这个标准。建立了这几个体系以后，华为才建立了人力资源管理大厦，根本是公司的文化与价值观，用价值导向建立了人力资源体系。华为的研发、生产、销售都有人力资源部，1996 年的时候华为已经这样做了。

一个体系的落实，组织保障是非常重要的。华为人力资源管理体系的建立过程与方法：

1、是在企业的发展过程中逐步建立起来的，整个体系的建立用了 5 年的时间；

2、把人才作为公司发展的根本，并且通过企业文化和制度激发员工的最大潜能；

3、舍得在管理上花钱，大量学习与吸收了西方管理方法与中国管理思想，中西结合，开放吸收；

4、在学习与吸收外部管理方法中，不断章取义，不搞小聪明、先僵化后优化；

5、注重体系化建设，制度一定要配套，形成良性的循环，注重实效，不搞形式。

华为人力资源管理体系的核心要素与理念：

- 1、知本论，人才优先发展战略，人力资本优先于财务资本增长；
- 2、顶层设计，强大的执行力和实践力，人力资源管理三级委员会；
- 3、对标先进，吸收宇宙能量，“先僵化、再优化、后固化”；
- 4、塑造优秀的企业文化，文化是一个企业的基因；
- 5、强大的组织能力，华为不止有任正非；
- 6、强大的执行力，体系建设、制度建设、队伍建设的一体化。

从华为基本法到华为人才战略的顶层设计，华为步步为赢，稳扎稳打，为后来 20 年企业的飞速发展，奠定了夯实的人才基础。这是回顾华为对中国企业改革开放后的总结，人力资源的价值。

第四章 基于任职资格体系的薪酬设计

任职资格体系的建立是个复杂的过程，需要综合考虑职位类别、企业的管理基础、企业发展阶段和目标等因素，在建立任职资格标准及制度并使员工获得了初步认证后，员工最关注的还是会落到待遇上。本文是基于对某国有科技型企业（以下简称公司）的咨询案例的实践过程，阐述基于任职资格体系的薪酬设计方式。

4.1 案例背景

该公司业务呈多元化发展，既承担保障军品制造的国家使命，又承担经营目标的企业责任；组织形式是事业部制；技术人员在任职资格的专业要求中就包含了软件、机电、系统、航空技术等各种类型，能够在全公司建立一套简洁实用的薪酬体系作为具有一致性、整体性的管理基础，并兼顾各种职位序列在外部均衡的薪酬差异性、不同岗位相对价值的内部均衡、以及在不同部门中同一个岗位的个体均衡，实现员工成长与职业发展、员工贡献和工作业绩同薪酬待遇相匹配，是这个项目的主要目标。

4.2 项目过程

我们从理清业务逻辑起步，梳理部门定位及岗位职责，建立了职业发展通道，搭建适用于全公司的任职资格体系模型，并由公司领导牵头组织，各级管理者与专家小组的共同开发下，形成了公司各职位序列的任职资格标准汇编。在《任职资格管理制度》中明确任职资格体系的组织与职责、标准的定义开发及维护、任职资格认证管理等内容。随后我们希望通过优化薪酬体系实现体现个人能力与行为、岗位、业绩三个因素的薪酬设计，让员工的成长与贡献均能体现在待遇上，并建立动态管理和简单易行地薪酬调整规则，既控制公司的人力资源成本，又能够起到激励与维护公平的作用。对于薪酬结构与薪酬制度，在此不做过多介绍，以下仅介绍薪酬套算及调整方式，在这两部分的设计中，更能体现出与任职资格体现的对应和承接。

4.3 薪酬套算

员工的职业发展通道被设计为四大职系，将职位横向划分为二十三个职位序列。

技术职系的六个职位序列被纵向划分为五个职级：初级（T1）、中级（T2）、高级（T3）、专家（T4）、权威专家（T5），其他职位序列根据职位特点不设权威或专家级别。每个职级内划分为三个职等：基础等、普通等、职业等。职级初级到高

级（T1-T3）每个职等对应两个薪档，专家到权威（T4-T5）每个职等对应一个薪档。共 24 个薪档。从这种规则可见，职级晋升一定伴随着薪酬调整，在相同的职位序列内，较高职级的目标薪酬高于较低职级的目标薪酬。基薪与系数由薪酬调查数据、公司薪酬策略、现有薪酬状况等因素拟定。薪酬套算示意图如下：

4.4 薪酬套算示意图

		职系		技术职系						
		职位序列	TA1职位序列 TA2职位序列		TB1 职位序列 TC1 职位序列		TB2 职位序列		TB3职位序列 TD1职位序列	
职级	职等	薪档	系数	岗位1 岗位2 岗位3	系数	岗位4 岗位5 岗位6 岗位7	系数	岗位8 岗位9	系数	岗位10 岗位11
五级 权威专家	职业等	24		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!		
	普通等	23		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!		
	基础等	22	i5	#VALUE!	i6	#VALUE!	i11	#VALUE!		
四级 专家	职业等	21		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!		
	普通等	20		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!		
	基础等	19	i4	#VALUE!	i7	#VALUE!	i12	#VALUE!		
三级 高级	职业等	18		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!
		17		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!
	普通等	16		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!
		15		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!
	基础等	14		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!
		13	i3	#VALUE!	i8	#VALUE!	i13	#VALUE!	i12	#VALUE!
二级 中级	职业等	12		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!
		11		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!
	普通等	10		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!
		9		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!
	基础等	8		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!
		7	i2	#VALUE!	i9	#VALUE!	i14	#VALUE!	i13	#VALUE!
一级 初级	职业等	6		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!
		5		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!
	普通等	4		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!
		3		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!
	基础等	2		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!		#VALUE!
		1	i1	A	i10	B	i15	C	i14	D
说明：可变基数：填年度收入实际数额为基数（一级三等最低档），示意图以字母代表起始基数，仅做逻辑上演绎。										
		自动	薪档		薪档		薪档		薪档	
			最高薪酬		最高薪酬		最高薪酬		最高薪酬	
			起始薪酬		起始薪酬		起始薪酬		起始薪酬	
			带宽		带宽		带宽		带宽	
		可变基数	基数	A	基数	B	基数	C	基数	D
		可调 系数表	五级系数	i5	五级系数	i6	五级系数	i11	五级系数	
			四级系数	i4	四级系数	i7	四级系数	i12	四级系数	
			三级系数	i3	三级系数	i8	三级系数	i13	三级系数	i12
			二级系数	i2	二级系数	i9	二级系数	i14	二级系数	i13
			一级系数	i1	一级系数	i10	一级系数	i15	一级系数	i14

4.5 薪酬调整

个人薪酬调整的规则分为三类，均与任职资格标准密切相关或间接相关。以相同岗位内获得涨薪为例，可通过任职资格认证获得职级的晋升，调整匹配到对应的薪级的最低档；也可通过积分累计的方式根据积分不同在职级内晋升职等（达到指定分数），或调整薪档（达到指定的更有挑战的分数）。

职级的晋升与任职资格体系中行为标准、工作业绩、能力表现等方面相关，必须通过任职资格认证程序完成职级晋升，更体现个人的综合成长与发展。同一职级内职等的调整（积分累计）与工作预期与达成的业绩评价、学习目标及达成期望的评价相关，更注重当年的业绩表现及在团队中的作用和表现，由直接上级和隔级领导评分为主。积分的规则可逐年累计，使用积分后扣减相应分数，晋升职级后则在原职级内的积分会被清零，员工在新职级内的工作责任、质量要求均会提升，需要靠努力达成新职级内的工作期望获得积分，实现薪酬调整。以上设计的目标是使组织内形成活水，使人员发挥活力：实现卓越者迅速升级得到相应的报酬并承担相应的责任；优秀者小步快走，薪酬调整及时；良好的大多数明确个人发力目标与公司导向，保持相应业绩的情况下，两三年内也可用积分累计达到相应分数实现薪酬调整，而不是常年不变；差强人意者或跟不上组织要求的成长节奏的员工会有压力，公司也会提供针对性地帮助或调整，但始终达不到要求的，也会在“负分”的积累下，导致薪酬下调或岗位调整。

员工年度积分累计表

姓名		岗位		职位序列		部门	
类型	得分区间						考核得分
年度绩效 计算得分	计算方式：年度绩效得分=月度/季度各考核周期的平均值*月度/季度各考核周期固浮比例+年度考核得分*年终奖比例。						
	等级	S	A	B	C	D	
	分值	10	8	4	-2	-5	
工作能 效 评价得分	评价规则：由员工直属上级、隔级领导对员工年度能力素质评定在工作过程中的体现，与期初对员工预期相衡量。结合《任职资格管理办法》(附件5员工能力素质评价表)直属上级与隔级领导评分权重为60%:40%						
	变化差距	远超预期	超出预期	符合预期	不符预期	远低于预期	
	奖惩类别	5	3	2	-2	-5	
奖惩情况	获得年度公司特殊贡献奖(奖项见本办法第五章第十七条)，获得其中一项加5分；出现任职资格中否决项(见《任职资格管理办法》第五章第十五条)的，每出现一项扣减10分。						
积分应用规则	合计总积分每达15分可在级内晋一等，直至本级内最高等或通过公司年度任职资格认证提出晋级申请，积分每达10分，晋一薪档。 凭积分累计晋等、晋档直至本级内最高档后为止。 晋级必须依照《任职资格管理办法》相关规定实现。 合计总积分每达-5分降一薪档；积分每达-10分降一职等，可降至低一级别。无级等可降时，考虑将其调岗或辞退。						本年总得分
							上年累积分
							合计总分
直属上级意见		签字： 日期：					
隔级领导意见		签字： 日期：					
综合管理部审核		签字： 日期：					
人力资源主管领导审批		日期：					
*总经理办公会决议		(*评定结果存在争议时，报总经理办公会决议)					

注：本表原件由综合管理部留存、复印件由部门留存，由部门履行对员工的告知。

总结

基于任职资格体系的薪酬设计，初衷就是在系统里实现一套相对顺畅地机制，在牵一发以动全身的过程中，少一些排异反应，多一些积极演化。目前该项目正在逐步落地的过程中，具体效果还有待时间的检验。

在建立规范化管理手段的同时，我们非常理解客户表达的在日常管理中那些难以控制和被动驱使的局面，我们希望通过建立刚性的原则来保障组织的健康可控和可观测，同时也懂得管理的弹性和权变。小到一个团队，大到一个国家，制

度与规则的建立都是在各种目标与局限中，进行着各种或明或暗的力量角逐：发现漏洞，补充完善；大胆假设，小心求证；反应敏捷，决策慎重。这离不开制度的管理部门、执行部门、监督部门之间的顺畅沟通和有效作用。

第五章 华为薪酬体系的基本框架

5.1 工资

华为的薪酬主要分四块：工资+奖金+TUP 分配+虚拟股分红。

总体来讲，可以用 16 个字来概括华为的薪酬管理：以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪。



对于每一个级别，每一个岗位工资的确定，既要考虑对外的竞争性，也要考虑内部的可支付能力和公平性。

5.1.1 以岗定级，建立职位和职级的关系

以岗定级，是通过职位职级表来确定的：每一个职位会确定一个对应的职级，这个职级就是这个岗位对企业贡献的价值评估，包括了对组织绩效的评估，对岗位价值的评估和对任职者个人的评估。这里华为做了两件事情：第一，对于每一

类岗位确定岗位序列，例如研发岗位序列、市场岗位序列等，其中，研发岗位序列又包含了助理工程师、工程师、高级工程师等渐进的职位；第二，对职位序列进行评估，评估的重点在于职位的应负责任是什么，控制的资源是什么，产出是什么，以及这个岗位面对的客户和环境的复杂性程度怎样，并参考承担这个岗位的人需要什么样的知识、技能和经验等，这里面最主要是通过职位承担的岗位职责和产出进行衡量，衡量的结果用一个职级的数字来进行描述。做完了这两步，就建立了一个职位和职级的对应关系。

5.1.2 以级定薪，界定工资范围

以级定薪实际上就是一个职级工资表。华为的薪酬使用的是宽带薪酬体系：对于每一级别，从最低到最高都有长长的带宽，每一个部门的管理者，可以对自己的员工，根据绩效在这个带宽里面进行工资调整。在同一级别里面，可以依据员工的绩效表现，在每年的公司例行薪酬审视中，或者当员工做得特别优秀时提出调薪申请。由于不同级别之间的薪酬区间存在重叠，员工即使不升级，只要持续贡献，绩效足够好，工资也可以有提升空间，甚至超过上一级别的工资下限，这样有利于引导员工在一个岗位上做实做深做久，有助于岗位稳定性。所以以级定薪，就是对于每一个级别在公司能拿多少工资进行了一个界定。每一个主管可以根据以岗定级来确定员工的职级，然后对应在级别上，确定员工的工资范围。每个企业都可以设置自己的职位薪酬管理模式，相对于职位薪点管理或者窄带薪酬管理模式，这种宽带薪酬的方式，对于管理者的管理能力，对于员工的把握，调薪的把握，要求比较高。

5.1.3 人岗匹配，人与岗位责任的匹配评估

所谓人岗匹配，指的就是员工与岗位所要求的责任之间的匹配，以确定员工的个人职级及符合度。人岗匹配最核心的是看他的绩效是不是达到岗位的要求、行为是不是符合岗位职责的要求，另外，还包括一些基本条件，比如知识、技能、素质、经验等。如果出现岗位调动，一般来说，人岗匹配是按照新的岗位要求来做认证。认证往往都在新岗位工作三个月或半年以后才进行，而不是调动之后立

即进行。等到人岗匹配完成后，根据新岗位要求的适应情况确定员工的个人职级及符合度，再决定相应的薪酬调整。

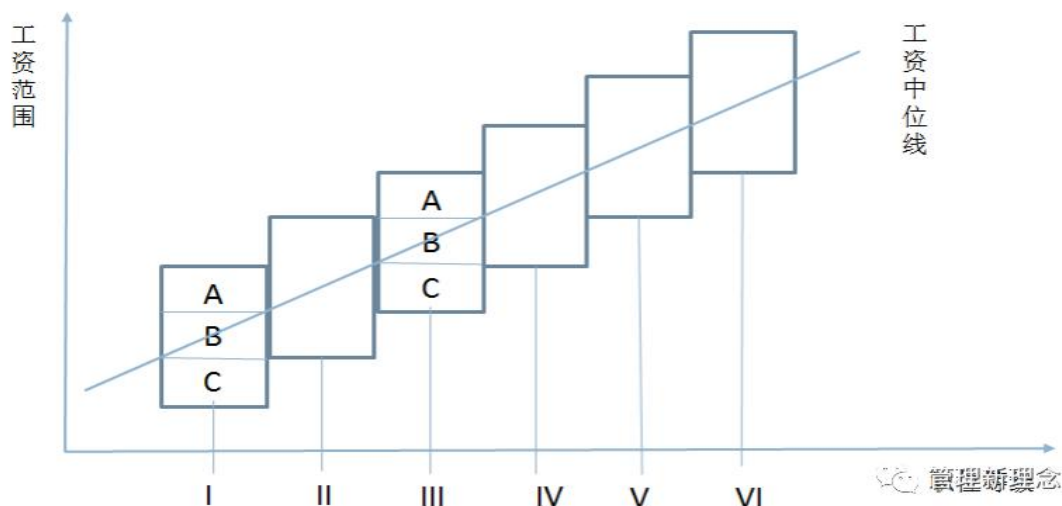
5.1.4 易岗易薪，关注职级和绩效

如何在人岗匹配之后确定薪酬的调整，就是易岗易薪要解决的问题了。易岗易薪是针对岗位变化了的情况，一种是晋升，另一种是降级。晋升的情况，如果员工的工资已经达到或超过了新职级工资区间的最低值，他的工资可以不变，也可以提升，主要看他的绩效表现；如果尚未达到新职级工资区间的下限，一般至少可以调整到新职级的工资区间的下限，也可以进入到区间里面，具体数额也取决于员工的绩效表现。降级的情况，也是根据员工的绩效情况，在新职级对应的工资区间内确定调整后的工资，如果降级前工资高于降级后的职级工资上限，需要马上降到降级后对应的职级工资上限或者以下。

在华为，学历、工龄、社会职称等不作为薪酬的考量因素。基于“以级定薪”的理念进行工资结构的设计，示例如下表（非实际）：

职级 等位	11	12	13	14	15	16	17	18	19
C	4100	4700	6100	7600	9600	11600	14100	15800	17500
B	5500	6300	8000	10000	12500	15000	18000	20000	22000
A	7800	8800	11000	13500	16500	19500	22800	30000	32600

员工每个职级之间，工资具有很大的相融性，但中位线是明显递增的。这也是为啥 17 级与 19 级年收入差了近百万。



5.1.5 机会与晋升

“以级定薪”的基础是“以岗定级”，职位职级的定义本来是任职资格的内容，为便于理解，提前做一个简单介绍。通过职位分析与职位评估方法，对不同类别、不同层级的职位进行称重，从而建立规范、有序、覆盖完整的各类、各层职位的职级体系，这是以岗定级的前提，也是各领域进行价值分配横向比较的依据。企业职位职级示例如下表所示。

职级	管理职位					技术类职位	销售类职位	支撑类职位	秘书
22	总裁								
21	高级副总裁					首席领域专家	首席营销专家		
20	副总裁	总经理 A				资深主任工程师	资深销售经理 A		
19		总经理 B	总监 A			高级主任工程师	资深销售经理 B		
18		总经理 C	总监 B	部长 A		主任工程师 A	高级销售经理 A	主任专员 A	
17			总监 C	部长 B/国家经理 A		主任工程师 B	高级销售经理 B	主专员 B	
16				部长 C/国家经理 B	经理 A	高工 A	销售经理 A	高级专员 A	
15					经理 B	TL-A 高工 B	销售经理 B	高级专员 B	高级秘书 A
14						TL-B 工程师 A	高级销售代表 A	专员 A	高级秘书 B
13						工程师 B	高级销售代表 B	专员 B	中级秘书 A
12						助理工程师	销售代表	助理专员 A	中级秘书 B
11						应届生			初级秘书 A

华为职位职级的分布比上表列示的会更复杂一些。在华为，助理工程师的职级为 13；工程师 B 的职级为 14；工程师 A 的职级为 15；高级工程师 B 的职级为 16；高级工程师 A 的职级为 17；主任工程师的职级为 18；技术专家的职级为 19 以上。华为技术专家的职级和待遇等同于三级部门主管；若是高级技术专家，最高可达到一级部门正职的职级 21A~22B；三级部门主管为 19B~19A；二级部门主管为 20A；一级部门主管为 21B~22B。

华为研发体系职位层级分为普通研发、PL、PM（四级部门有的 PM 为部门负责人）、开发代表（三级部门主管）、总监（二级部门主管）。

确定职位职级最难的是横向岗位称重，比如一名财务人员与一名营销人员相比，究竟谁对企业的价值更大？各个企业存在不同的解读，不具备普遍的参考性，在此不做展开。

5.2 奖金

从 2000 年开始，华为的奖金包机制设计大概经历了 4 个阶段。

第一个阶段叫兼顾短期与长远，将外部市场压力无依赖的传递到每位员工，所采取的方法叫做虚拟利润法。

华为的虚拟利润不是某些公司推行实施的 EVA，它由三个部分组成：

虚拟利润 = 实发工奖总额 + 增支的投资性费用 × (1 - 所得税率) + 经济增加值 (EVA)

在虚拟利润确定的基础上，进一步计算工奖总包：

本年度应发工奖总包 = 虚拟利润 × N%（其中，N 是一个公司内部统计经验值）

华为虚拟利润法的核心思想：

(1) 无论是净利润还是经济增加值，都不能反映公司的管理层和员工当年创造的全部可分配价值，以及它是如何在劳动和资本之间分配的。

(2) 与净利润或经济增加值挂钩的只是奖金，虽然奖金可以浮动，但工资仍然是刚性的，市场压力还是没有传递下去。

(3) 在经济增加值的基础上加入工奖总额构成虚拟利润，可以反映公司的管理层和员工当年创造的全部可分配价值。

(4) 在虚拟利润基础上可以建立劳动与资本之间合理分配的长期契约。保证双方的利益，充分体现风险与收益对等原则，实现激励作用的最大化。

通过以上机制，构建公司与员工之间的“利益共同体”！

为什么要将增支的投资性费用折算成净利润？

从财务角度看，投资性费用支出的增加会减少当期净利润，从而减少当期的虚拟利润和劳动所得，于是可能发生管理层和员工用减少投资性费用支出的方式虚增净利润的短期行为，或是担心增加投资性支出会减少净利润从而减少劳动所得。

但是，加大市场的战略性投入和 IT 的投入是增强公司核心竞争力的长期战略。为此将超过或低于规定提取比例的投资性费用折算成净利润，以造成一种机制：加大潜力投入不减少虚拟利润，减少潜力投入不增加虚拟利润，即：鼓励长期投入。

总而言之，虚拟利润法的核心机制就是：将外部市场压力无依赖的传递到每位员工，建立一种压力传导机制。根据虚拟利润确定劳动所得，使得要提高员工人均收入，唯一途径是提高人均效益，改变了过去那种劳动所得是刚性的，风险完全由资本承担的机制。

第二个阶段叫市场体系，这一阶段的导向非常明确，就是要实现快速的规模增长，覆盖市场，打破市场格局。

这一时期，华为逐渐进入海外市场，国际化发展路线逐渐明朗，因此为了实现规模的快速增长，华为的奖金机制也发生了相应改变。

2006 年以后，华为开始推行薪酬改革：根据岗位责任和贡献产出决定每个岗位的薪酬级别，员工的薪酬与岗位和贡献挂钩，员工的岗位被调整了，薪酬待遇也随之改变。华为希望通过此次薪酬变革鼓励员工在未来的国际化拓展中持续努力奋斗，鼓励那些有奋斗精神、勇于承担责任、能够冲锋在前的员工，另一方面也调整那些工作懈怠、不思进取的老员工岗位。

如今再回过头去看这一体系，虽然它帮助华为实现了规模的快速增长，但它没有解决奖金和人头数如何挂钩的问题，所以人效的地雷还是存在。

第三个阶段是从规模增长向有效增长进行转变，做了一个有效的、高绩效导向的牵引。

为了实现这一转变，华为把奖金机制的构成分成几个部分，并且将各个部分与对应的考核指标进行挂钩，也就是说这些对应的指标是直接参与价值分配的，员工所分配的价值取决于他的指标完成情况，这样既实现了规模增长，又实现了有效增长。

比如为了提高人均毛利，华为首先将毛利分成六个包：研发费用包、市场产品管理费用包、技术支持费用包、销售费用包、管理支撑费用包、公司战略投入费用包。而且要找到这六个包的“包主”，让这个“包主”去根据毛利来配比下面需要几个人，再针对每个人给他一个工资包，他想拿多少工资，按比例倒推出他的任务，最后根据任务完成情况进行奖金分配。

这种模式虽然导向性非常明确，但员工很容易把劳动的准备过程当成了价值分配的依据，导致的结果是只注重过程，不注重结果。

第四阶段，获取分享制——奖金不是分来的而是挣来的。

华为在 2011 年对于虚拟受限股、饱和配股等方面的弊端进行了深入讨论，最后提出“获取分享制”。获取分享制强调的是“奖金来自于为客户创造的价值

的项目，各级组织基于项目带来的利益，及在价值创造过程中所做出的直接或间接贡献，从中分享奖金”。即奖金来源于为客户创造的价值项目，是需要努力“获取”的，而“分享”指的是根据在价值创造中的贡献来进行分配。

在不同的组织单元，因为业务的发展周期不同，战略诉求是不一样的。如何解决这一问题呢？华为根据不同业务属性制定出不同的业务单元利润中心的价值分享规则，其中包括成熟区域、成长区域和拓展区域。

（1）对于成熟区域的业务。有两种分享方式：存量分享和增量分享。存量的分享，按照贡献利润来计算。增量的分享，是华为的主要模式，它的奖金分配公式为：测算奖金包=去年奖金包 $\times$ (1 + 经营效益改善率)。

（2）对于成长区域的业务。奖金主要是和业务增长的挂钩，但是华为引进了熔断机制，即当奖金超过预算金额的两倍时，超出部分就不再予以计算。

（3）对于拓展区域的业务。华为会给予有限期的保护期机制。举个例子，假如你从成熟区域调去新拓展区域，你的薪酬对应的奖金是 100 万，那么你调过去的两年内是以 100 万为起点，当然可能会增加一点点考核系数。如果业绩超出了预期，这部分也会有相应的奖励。

获取分享制体现了华为对于价值分配机制有着深刻的认识，同时也让华为的“奋斗者”们看到了新的希望，尽管它也带来了不小的负面影响。

5.3 TUP 分配

TUP (Time-Unit Plan)，直译为“时间单位计划”，可以简单理解为奖励期权计划，属于现金奖励的递延分配，相当于预先授予一个获取收益的权力，但收益需要在未来 N 年中逐步兑现（一定程度上跟业绩挂钩）。TUP 本质上是一种特殊的奖金，授予时不需要花钱购买，但又跟股权挂钩，可获取增值性收益。

虚拟受限股具有浓厚的企业特色，由于没有产权上的清晰定义，华为这一激励模式无法与国际接轨，大量的外籍员工得不到激励，不利于华为人才本地化实

施和全球范围内的有效流动，因此华为引入国际上操作相对成熟的 TUP，希望以此来解决外籍员工的激励问题。

之所以后来逐步在全公司范围内实施 TUP，主要是希望消除虚拟受限股的弊端，重新回归到华为所坚持的获取分享制。2013 年华为以总裁办电子邮件 240 号文—《正确的价值观和干部队伍引领华为走向长久成功》阐明了全面实施 TUP 的理由：

提高工资、奖金等短期激励手段的市场定位水平，增强对优秀人才获取和保留的竞争力。丰富长期激励手段（逐步在全公司范围内实施 TUP），消除“一劳永逸、少劳多获”的弊端，使长期激励覆盖到所有华为员工，将共同奋斗、共同创造、共同分享的文化落到实处。

TUP 具体怎么实施分配呢？

华为实施的是 5（N=5）年 TUP 计划，采取“递延+递增”的分配方案。递延，即每年获得阶段性的分红权；递增，即权益增值。分配示例如下（非实际）：

假如某员工第 1 年被授予 TUP 资格，配给 1 万个单位，挂钩虚拟股的价值为 1 元/股（即 TUP 的初始权益）。

第 1 年（当年），没有分红权；

第 2 年，获取 $1/3$ 的分红权；

第 3 年，获取 $2/3$ 的分红权；

第 4 年，获取 100% 的分红权；

第 5 年，获取 100% 的分红权，同时进行权益增值结算。5 年期满清零。

比如：到第 5 年时，假如挂钩的虚拟股当年分红为 1.5 元/股，权益增值到 5 元，则第 5 个年度该员工 1 万个 TUP 单位可获得总收益为 5.5 万元（1.5 万为分红，4 万为权益增值回报）。

TUP 为什么要设计权益增值呢？这可以跟目标管理和绩效考核联系起来观察，不管目标怎么定义，考核指标如何科学，都会挂一漏万，员工只会做好自己“分内事”。而权益增值是基于公司整体价值的提升，即公司的事也是自己的事，利益的相关性可较好地避免公司陷入“绩效主义”的泥潭。

这里还有一个微妙关系：由于虚拟股和 TUP 分配的钱都来自公司经营所产生的利润，TUP 分得越多，留给虚拟股分红的利润就越少，可以很好对冲“坐车人”和“拉车人”收益不平衡的矛盾，TUP 模式为调节虚拟股的分红总额创造了很大的空间。

这一制度安排，也比较好地解决了工作 5 年员工的去留问题。按一般规律，员工入职 1~2 年内属于投入期，之后才逐步有产出，对企业有贡献，这个时间点如果优秀员工选择离开，对企业来说无疑是损失。企业采取 5 年制 TUP 模式以及“递延+递增”的分配方案，恰好可以对冲这种局面，当员工工作满 2~3 年，因离开的机会成本过大，则会考虑选择留下来；工作 5 年之后，不符合企业核心价值观的员工会选择离开（主动或被动）；真正的“奋斗者”则另外纳入股权激励的安排，配发可观的虚拟受限股，长期留人的问题即可得到较好解决。

5.4 虚拟股分红

华为通过股权激励，一方面激发内部员工的企业家精神，驱动他们立足于老板的高度做事情；另一方面满足众多员工对财富的追求，达到“以众人之私，成就众人之公”的目的。

华为股权激励大体经历了三个阶段：1990 年开始设计员工持股（ESPO）；2001 年年底网络经济泡沫破灭后，开启“虚拟受限股”改革；2008 年全球经济危机时，推出大力度的饱和配股。

早期华为的股权激励，解决了两个问题：一是稳定创业团队，激发员工干活；二是减少企业现金流的压力。股权派发主要是依据员工的职位、年度绩效、任职资格等因素来确定数量。2001 年开始实施虚拟受限股后，不再派发一元一股的股票，价格与每股净资产挂钩，同时老员工原来的股票也逐步转化为虚拟股。持

有虚拟股的员工获得的收益体现为两点：一是分红，二是虚拟股本身的增值。到目前为止，华为约有近 9 万人持有股票，任正非的股份逐步被稀释，目前持股比例仅为 1.01%。

肖知兴博士在一次企业家年会时分享说：

一大巴车、一大巴车拉着大家去学华为，实话说，我是哭笑不得，你们这帮老板，不要说学任正非只留 1.4%，你留 14%、留 40%，我都佩服你！2013 年跟我讲，我们准备拿出多少多少来分；2014 年还在那儿讲，哎哟，我在考虑这个方案、那个方案；2015 年，我们还是想请个什么咨询公司。我说股权分享，只要三条不要出问题，这个分享方案就在 80 分以上，没有什么好担心的。

第一，事先想好进口和出口：也就是进入和退出条件，到底是送，还是打折，还是全款；是净资产价还是 PE 多少倍；退出到底是离开职位了就退出，还是离开了公司退出，还是退休退出，还是死的时候退出，还是说可以传承。这些条件你都可以事先谈好。

第二，不要一次到位：按职位、按绩效分，每年分个 5000 股、8000 股，一点一点分。

第三，把投票权和分红权要分离：投票权你不要给他，要想办法用信托，用有限合伙，用一个壳公司等各种方式把投票权留在自己手上。

诚如斯言！作为一个企业的领导者，除了要有成就“众人之私”的胸怀，当然还要明白股权激励的内涵和基本运作方法。

华为股权的准确名称是“全员虚拟饱和受限持股”，怎么理解呢？

全员，指工作一年以上的所有中方员工（华为现在已经不再实施全员配股）。

虚拟，说明是非法律意义上的股票，没有所有权，没有经营的表决权，也没有外部市场价格，只享受相应的利润分红和企业内部认可的增值。

饱和，即职级顶格配股，只要职级不升，配满后就再也没有配股的机会。比如，14级顶格数约为3万股，15级为10万股。

受限，即不能进入市场流通和自由买卖，辞职时由企业收回，带不走。

从以上定义基本可以明白虚拟受限股与原始股、期权等之间的差异。原始股通常是指在公司初始设立时股东出资所形成的股份，只要企业不消亡或股东不退出，出资人可长期持有该等股份，并受到法律保护，也不随出资人是否在企业任职而发生变化；期权激励常见于上市公司对员工的激励，当员工满足预先设定的工作年限和业绩承诺时，即可将期权兑换成股份，一经兑换，企业无权收回，员工可自由处置该等股份。

而虚拟受限股，其实质是享有企业的分红权，员工并不在真正意义上持有该等股份，一旦员工离开企业或触及违约条款，企业有权按照事先约定的价格收回该等股份。可见，虚拟受限股对企业来说，几乎是完全可控的。

企业所有激励机制的设立，都必须同时配置压力传导机制，否则要么无效，要么最终走向福利化。华为股权激励的奥秘在于两个方面，一是持续的高配股和分红，每年分红收益率基本在25%以上，加上增值后的综合收益率在30%左右（见下表），这么高的投资回报率傻瓜才不配呢！但是高配股需要员工支出大量的资金，自己资金不足时，还需要向亲戚朋友借贷，或向银行等机构融资（2012年起银行不再提供非上市公司股权质押融资），债务负担让员工心无旁骛努力工作。二是饱和配股，你不努力奋斗争取升职，就会停留在顶格线上，眼睁睁地看着别人大把配股、大量分红。

年度	股价（元/股）	分红（元/股）	分收收益率	股权增值	综合收益率
2010	5.42	2.98	54.98%	—	54.98%
2011	5.42	1.46	26.94%	—	26.94%
2012	5.42	1.41	26.01%	—	26.01%
2013	5.42	1.47	27.12%	—	27.12%
2014	5.66	1.90	33.57%	0.24	37.81%
2015	5.90	1.95	33.05%	0.91	48.47%
2016	6.81	1.53	22.47%	1.03	37.59%
2017	7.86	2.83	36.01%	1.05	49.36%

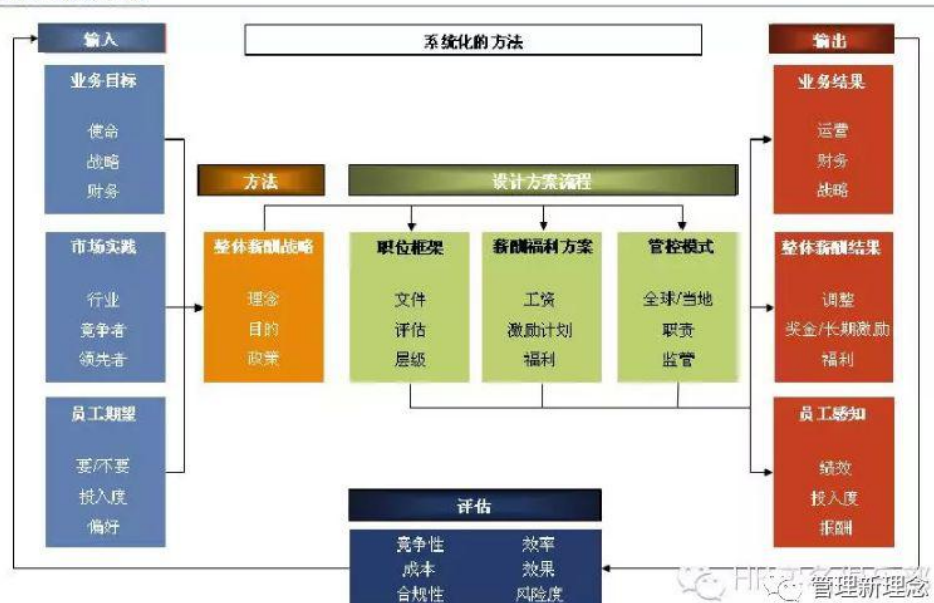
注：2017 年分红拆成两部分，直接分红 1.02 元/股，另 1.81 元转为虚拟股。

第六章 详解华为薪酬管理体系的构成

6.1 华为的薪酬构成

1 华为的薪酬构成

整体薪酬架构



Reward Strategy Design Components : 10 Ps 薪酬策略设计组件：10 Ps



华为将报酬分为两大类，即外在激励和内在激励。

外在激励主要由基本工资、固定奖金、现金津贴、浮动收入、长期激励和福利待遇共同组成的以金钱形式给予报酬的全面薪酬；

内在激励体现在工作内容、文化氛围和工作生活平衡度上的精神方面的感知。具体就是工作内容的挑战、培训发展的机会、文化氛围的和谐、公平透明的机制、同事的互助友爱等一系列非物质方面的因素。

当然，对保留员工影响最大的薪酬组成项属于长期激励，即股票认购。在每个财年开始之际，华为各个部门的高层管理人员开始确定新的年度符合认购股票资格的员工名单。

需要确定标准的维度是员工的入职时间、总工作年限、现岗位工作时间、岗位级别、上年度业绩表现、团队合作度和员工总评价，最终会得出确定符合条件的员工可以购买的股票性质以及股权数。

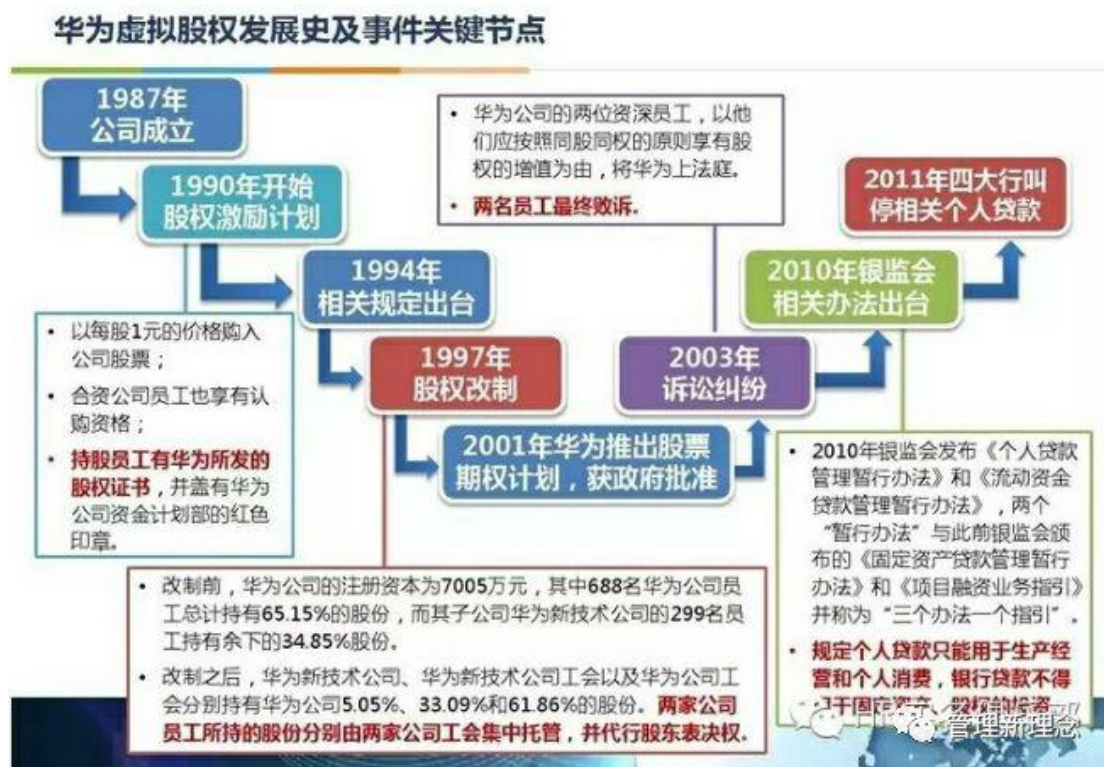
新进员工（需要一定的级别），即入职必须满一年的员工即可享有华为的内部职工股权，员工可以根据自己的意愿进行购买、套现或者放弃这三种形式的选择。

华为提供内部股的多种购买形式，除了可以使用手上的现金购买，这种内部股还可以用奖金认购，也可从公司无息贷款，三者选其一。

对于工作年限比较久并且业绩比较好的员工，奖金和股票分红收入相比较一般员工而言会比较高。5年以上干得好的，年终奖(一般第二年年中发)可以达到10万+，股票收入也能达到10万+。近几年的分红能达到30%+左右。

华为内部股的发放配额并非是固定不变的，通常会实时根据“能力、责任心、付出、工作积极主动性、风险担当”等因素作定期动态调整。

在华为的股本结构中：30%的优秀员工可享有集体控股，40%的骨干员工按照一定的比例控股，10%到20%的低级别员工和新入职员工只能视具体情况而定适当参股。



6.2 华为的薪酬定位

Pay Positioning – Market Practices 薪酬定位 – 市场操作

Component of Pay 薪酬构成	Less than 25th Percentile 低于25分位	25th-50th Percentile 25-50分位	Median 中位值	50th-75th Percentile 50-75分位	Above 75th Percentile 高于75分位
Base Salary 基本工资	0.4%	5.1%	55.7%	34.9%	3.9%
Short-term Incentive 短期激励	4.4%	9.8%	56.6%	27.3%	2.0%
Long-term Incentive 长期激励	6.9%	6.9%	56.4%	26.6%	3.2%
Benefit & Perquisites 福利与特殊待遇	3.6%	8.5%	60.3%	25.4%	2.2%
Total Compensation 全面薪酬	0.4%	4.8%	51.6%	39.2%	3.7%

Position Level 职位级别	Less than 25th Percentile 低于25分位	25th-50th Percentile 25-50分位	Median 中位值	50th-75th Percentile 50-75分位	Above 75th Percentile 高于75分位
Top Executive 最高管理层	0.0%	0.5%	32.2%	53.5%	13.1%
Senior Management 高级管理层	0.0%	0.0%	36.1%	53.8%	10.1%
Middle Management 中级管理层	0.4%	0.8%	45.9%	46.7%	6.3%
Junior Manager/Supervisor/Professional 初级经理/主管/专业技术人员	0.4%	4.7%	55.0%	36.0%	3.9%
General Staff 一般职员	0.0%	8.9%	63.6%	25.2%	2.3%
Manual Workforce 手工操作人员	1.6%	13.4%	60.4%	20.9%	3.7%

从上图可以看出，目前市场超过百分之五十的企业都会把薪酬组成定位在中位置上，百分之三十左右的企业会定位在中位置到七十五分位值之间，这是企业用来招聘和留任员工的比较好的操作实践。

华为目前的薪酬定位是高于七十五分位的，验证了任正非的“重赏之下，必有勇夫”薪酬策略，这也确实为华为招揽了不少优秀人才。

在按照不同级别对薪酬定位时，市场上的普遍操作是中级管理层（包括中级管理层）以下的定位在中位置，中级管理层（包括中级管理层）以上的定位在中位置到七十五分位值之间。

华为目前是将中级管理层（包括中级管理层）以上的定位在七十五分位值以上，其余级别定位在中位置到七十五分位值之间。

华为这种明显高端与市场普遍定位的操作，是要跟企业的经营战略和价值观相符合的，即应对华为“高质量、高压力、高效率”的组织文化。

6.3 华为的薪酬一致性

薪酬一致性，就是说对所有部门和级别是采用一套架构体系还是区别对待。通常市场上会按照四种评判标准来决定是否有必要采用多套：

①按照运营类型来看，生产类型部门和非生产类型部门之间是否存在比较大的薪酬给予标准和管理方式；

②按照部门来看，是否要实施不同的标准，即生产、销售、研发和后勤行政，是否一致对待；

③按照城市或者国家划分，针对当地的政策或者环境，是否要区别对待；

④按照级别，管理层是否要比非管理层享受到更好的待遇。

华为在按照部门划分和级别划分上，实施了不同的薪酬体系；

市场定位不同，华为在市场定位上对管理层和非管理层是不同的，决定了薪酬的不一致性；

②对于华为来说，研发部门是最为重要的，因此在研发部门上也体现出不同于其他部门的薪酬结构设计。

6.4 华为的薪酬公平

在薪酬公平上，到底内部公平和外部竞争哪个更重要？即当双方产生矛盾时，哪方面会优先考虑？重视任何一方面都是有利有弊。

华为在处理公平上，大原则是尽量平衡双方面的考虑，如果出现矛盾时，会优先考虑外部竞争。而在内部公平方面，华为的薪酬分配根据员工个人能力和对组织的贡献，激励奖金的多少要看个人和团队的绩效评估。

华为在薪资分配上坚定不移地向优秀员工倾斜，每个华为的员工通过努力奋斗，以及在工作中积累的经验和增长的才干，都有机会获得职务或任职资格的晋升。并且同时施行职位的公开公平竞争机制，所有管理岗位晋升降职条件明确。

华为的薪酬机制明确定岗定责、定人定酬。

华为对员工岗位的分配是严格按照岗位说明书进行的，以确保人岗匹配；

工资分配采用基于能力的职能工资制，对岗不对人，支付与员工岗位价值相当的薪水；

奖金的发放分配与部门和个人的绩效改进挂钩，多劳多得，以此来调动员工的积极性和主动性。

6.5 华为的薪酬支付

目前市场上薪酬支付通常有两种比较合适的方式，按岗定薪和按人定薪。按岗定薪的特点主要在于：

①通过提高薪酬成本的可预测性而提供成本控制的有效性；

②相同或者性质类似的岗位的薪酬可以互相参考；

③为了让员工的薪酬有明显的增长，必须晋升员工的级别或者转岗；

④管理方式比较传统。

相比较而言按人定薪更加适合现代化企业的应用，它的优点在于：

①能够最大程度的激励员工获取更多的技能、承担更多的职责；

②需要实行以技能、宽带为基础的薪酬和绩效管理与之相匹配；

管理方式相当灵活。

华为目前在薪酬支付将两种结合在一起进行管理，对于公司来说不会起决定性作用的岗位会采用比较简单的按岗定薪，对于研发岗位和销售岗位会稍微偏向按人定薪。

另外，华为对于具体报酬不同形式的分配是有规律的，按照级别来制定薪酬结构，即：从大的层面来看，公司共分为四个级别，即操作人员、专业技术人员、中层管理人员和高级管理人员。这四个级别的薪酬项的配比是：

操作人员的固定收入是占年总收入的 90%，无股金；

专业技术人员的固定收入占年总收入的 60%，浮动收入占 25%，股金控制在 15%；

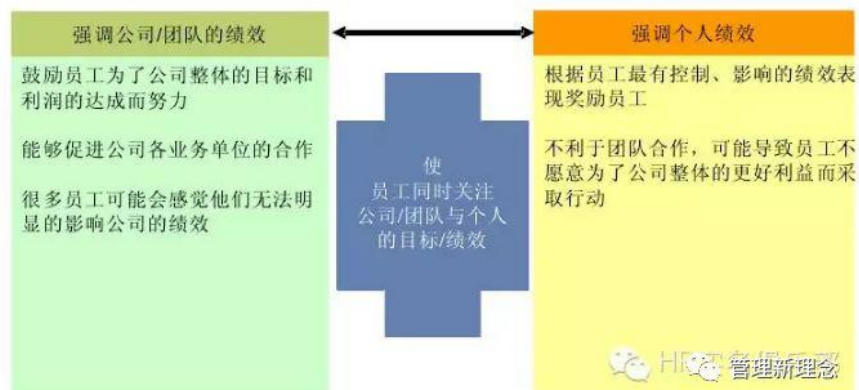
中层管理人员的固定收入为年总收入的 50%，浮动收入为 30%，股金为 20%；

高层管理人员的固定收入占总收入的 40%，浮动收入为 20%，股金为 40%。

经实践证明，这种分配比例是比较科学合理的，既能够用灵活的长期激励机制留住高层管理人员，同时短期激励对于新员工有很大的鼓励作用，最大程度的充分调动了全体员工的积极性。

6.6 华为的业绩目标

在业绩指标考核上，主要分为强调公司/团队的业绩和强调个人绩效。华为在操作上也是将两者结合起来，充分调动员工的积极能动性。



华为考核方式主要采用 PBC 方式，内容不赘述。

PBC, Personal Business Commitment

- 核心围绕“力争取胜、快速执行、团队精神”的价值观制定各自的“个人业务承诺”(PBC, Personal Business Commitment)。
- 三个一切：
 - › 一切以解决问题为原则。
 - › 一切以实际行动为出发。
 - › 一切以团队利益为导向。

PBC规则

- 每个员工都要在年初制定自己的PBC，并列举出在来年中为了实现这3个方面的目标所需要采取的行动，相当于立下了一个一年期的“军令状”。
- 制订PBC时，需要个人与其直属经理共同进行商讨，这样可以使个人计划与整个部门计划相融合，以保证其切实可行。
- PBC的考察主要从业绩完成情况、执行力度和团队精神这三个方面进行，每个季度经理会协助员工对PBC的完成情况进行考察，到了年末直属经理会给下属的PBC打分，下属也会对直属经理的PBC打分。
- 要想在PBC上取得高分，就必须确实了解自己部门的运作目标，掌握工作重点，发挥最佳团队精神，并彻底执行。
- 每一名员工工资的涨幅，都会以PBC的实现情况为关键的参考指标。

PBC与个人的关系

- PBC考核是一种全新绩效工资制度，是一种浮动工资，一切一员工的绩效为准，而不论员工的忠诚度或资历如何。
- 四方绩效工资制的最大特点就是差别化，完全根据市场的变化与员工各自的工作绩效而确定。
- 以绩效和个人贡献为基础，员工得到的奖金也是灵活而不是固定的。与之相适应，四方将贡献作为激励员工的重要手段。
- 在福利上，通过浮动工资计划、认购公司计划、建立在绩效基础上的加薪计划、福利计划等一系列科学的工资激励手段。

6.7 华为的薪酬浮动

薪酬浮动主要在于看是强调固定薪酬还是强调浮动薪酬。强调固定薪酬的特点在于：

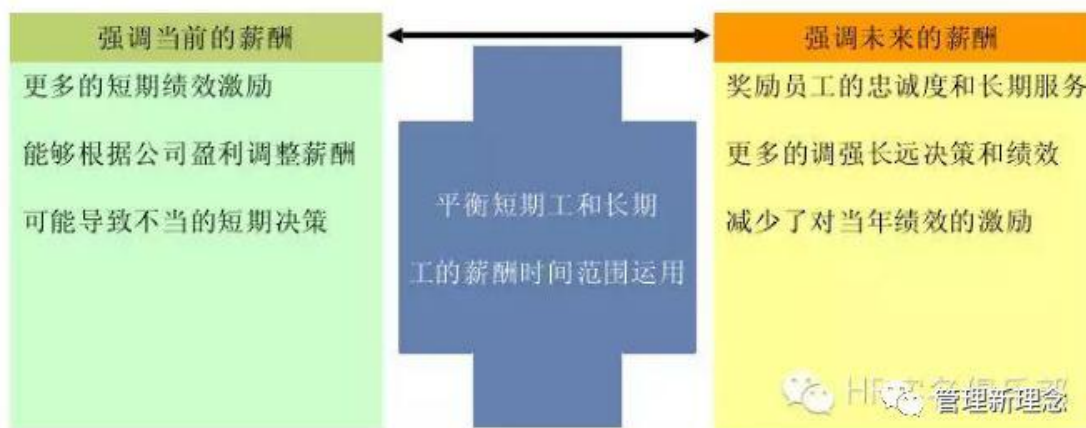
- ①基于绩效的薪酬激励较少；
- ②提供员工更多的安全感和薪酬的可预见性；
- ③可能成为公司长期的财务负担。

强调浮动薪酬的特点在于：

- ①可以更好的根据公司盈利情况调整薪酬成本；
- ②只给部分员工提供了薪酬的安全感和可预见性；
- ③员工在公司经营好的时候期待很好的报酬，但在公司经营不佳的时候却难以接受下降的薪酬。

6.8 华为的薪酬时间范围

华为在薪酬时间范围的界定上，对待不同职位进行相应的合理考量，比如在高管职位和研发人员比较注重强调未来的薪酬，对于销售和后勤部门主要强调当前的薪酬给予。



6.9 华为的薪酬政策

在薪酬政策上，通常有三种代表方式，全年领先市场水平，前半年领先市场水平并且后半年滞后市场，全年滞后市场水平。这一点是看公司具体的经营战略和价值观，量力而行，华为秉承着一贯的重金聘用的原则，在调薪时完全领先于市场水平。

任正非说：“我们在报酬方面从不羞羞答答，坚决向华为优秀员工倾斜。”

6.10 华为的薪酬沟通

在薪酬沟通上，要明确是应该积极地和员工进行普及和互动还是消极被动的回答员工问题，如果需要对员工进行有选择性的沟通，要明确信息公开沟通的程度。具体可参照华为的如下操作：

目标群体	政策：公开透明							视具体情况而定					
	公司战略	级别划分	职位结构	升级理念	平均薪资增长率	薪酬结构	激励方式	级别薪资范围	奖金机制	下属的薪酬	业绩奖金	个人激励形式	绩效评估分数
部门领导	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
员工	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓	

作为一个科学的薪酬管理体系，要随着公司的内部需求和外部环境不断更新换代的，华为在与员工的沟通上能够做到定时定期定点，按照马斯洛模型对员工进行需求挖掘，如下是年度薪酬沟通模型。



年度薪酬沟通中，向员工收集需要的方法也要根据不同的人群采用不同的方式，大致可以分为以下三种：

①潜在员工：为什么他们要申请我们公司的职位？为什么他们拒绝了我们的 offer?为什么他们接受我们的 Offer?

②在职员工：员工敬业度调研，分组的员工的信息收集，员工建议箱；

③离职员工：员工离职面谈。

第七章 华为薪酬体系的应用实践

7.1 薪酬体系应用

背景：华为的薪酬体系是在美国 HAY 管理咨询公司的协助下建立的，是一套较为完善而国际化的薪酬体系。华为的薪酬是以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪、能上能下的工资制度，而华为的岗位和级别很多，再加上不同岗位、不同级别薪酬的变化幅度较大，除非采取平均数的方法，否则很难用准确数据界定华为员工的工资。

薪酬体系：华为的薪酬主要由五大板块构成：一是基本工资，业界称为起薪。在 2004 年左右，华为的起薪为，应届本科生 5000-5500 元，硕士生 6000-6500 元，博士生 7000-8000 元。近几年更高，从媒体的数据来看，目前的应届本科生的工资已经翻了近一倍。这里的数据都是针对应届毕业生，如果是社招人员和特招人员，起薪要高出不少。二是福利，包括各种补贴和社保基金等。补贴分交通补贴、饭补和出差补贴。交通补贴和饭补每月约 1000 元。2008 年 7 月前两项和工资分别发放，之后两者合并发放。出差补助，和目的地城市的艰苦程度有关，越艰苦的地方补助越高。三是加班费。加班费在不同的岗位也有所区别，以研究所为例，周六加班算双倍工资，周日加班则转补休，没有加班费；晚上加班没有加班工资，应该是考虑到地方研究所考核难度较大。加班费一般不会当月发放，通常要在第二年年年初发放，如果在此期间出现事假，则会冲抵加班的时间。四是年终奖，对于绩效考核中等的员工，是月工资的 4-5 倍。五是最为大家关注的股票分红，这是华为吸引人才和留住人才的法宝。以前是全员配股，现在加了点不算苛刻的条件，岗位 13 级以上才有资格。

评论：以岗定级、以级定薪执行的是绩效考核制度，其关键是岗位设置的合理性和考核的科学性。按照规范的岗位设计标准，在设定岗位前首先要进行岗位分析，了解岗位工作的内容，然后进行岗位评估，明确岗位的重要性和关键性；在此基础上确定不同岗位的级别，然后设定工资范围。高薪岗位不一定就能获得高报酬，这要根据公司的考评，衡量员工的贡献大小，考核不过关的，随时可能调换岗位。任何一位员工，如果能长期为公司努力工作，获得的回报就非常多。总之，这套薪酬体系，有效地打造了华为的人力资源团队，极大地降低了人员“沉淀”的可能，在华为快速发展中发挥了至关重要的作用。

7.2 员工加薪

现状：企业在经营过程中，不管经营情况好坏，都面临给员工加薪的问题。特别是近几年，整体经济环境不好，但员工的加薪幅度却一直居高不下，一直维持在 10—20% 之间。究其原因，大多数民营企业的老板都没有把利润率指标与企业的经营结合起来，或者说，没有用利润率的指标来衡量企业的经营管理。当然，

企业经营不同的阶段有不同的战略思考，但企业存在的根本是必须实现赢利，也许只有赢利才能具备持续发展的能力；而基于长期的战略考虑，企业短期内亏损是允许的，但要衡量亏损的价值，即是否达到了既定的销售目标或者能够树立独特的核心竞争优势。

华为的做法：一定要保证个人收入的增长率低于经济增长率。

评论：这里需要说明的是经济增长率指的是企业的销售增长率。这一条件不仅能够保证企业的持续健康发展，而且可以作为评价企业经营成果的标准和依据。也许只有做到这一点，企业才能真正具有独特的核心竞争力。

7.3 薪酬的刚性与柔性

现状：民营企业在发展过程中，为了吸引人才往往要付出比国企更高的薪资待遇。一般情况下，在和应聘者谈判时会支付较高的而且刚性的工资，因为没有这些待遇很难吸引到人才。民营企业的薪资体系是在竞争的环境下被动形成的，没有科学的规划，因而暴露出来的问题也较多，主要表现在：1、后进入公司员工待遇往往高于老员工，而且薪酬的公平性较差。这是因为新进人员在进入公司时，公司更关注的是企业的需求和应聘者能力的匹配，也就是说更多地考虑应聘者的优点，忽视其缺点，而多数老员工，在公司时间长了，领导者会越来越多地关注其缺点，从而造成老员工的待遇不如新员工，其后果是老员工的离职。从此，公司就进入新员工不断加入，老员工不断离职的怪圈。2、员工的薪资与工作绩效没有关系。为了吸引人才，在谈薪资时公司往往会承诺更高的工资待遇，忽略与绩效的挂钩，从而造成薪资缺乏相应的激励作用。

华为的做法：刚性的工资必须与效益的增长挂钩，柔性的奖金要增加，刚性的工资是保健因素，比例要不断减少，柔性部分是激励因素，未来还要增大加大。

评论：刚性工资在员工拿到手后就认为是自己应该得的，即使企业给的薪资很丰厚，员工也会觉得是自己应该得的，对员工来说只有公平性没有激励性，也就是说员工在意的是这个薪酬在内部是否公平，而不会为这一部分高的薪酬而受

到激励。因此，为了发挥薪酬的激励作用，企业必须设置奖金部分，而且奖金部分的比例要不断加大，从而真正起到激励作用。

7.4 不同人才的报酬类型

现状：公司从初创期发展到成熟期，公司的人才不断的更新，但在企业中始终会有两种人才让企业领导很难平衡，一是跟随老板一起创业走过来的一批人才；一是为了适应市场的变化和公司战略，公司引进的一批人才。在企业中两类人才如果处理不好，很容易引起内讧，即所谓的明争暗斗。第一批人才会认为引进的人才薪酬高却不值，在管理上有些夸夸其谈或者不切实际，不懂节约成本；而引进的人才，会认为原有的人才影响企业发展的最大障碍，观念落后，能力低下，特别是还占据着重要的管理岗位，使各项工作很难开展。作为老板本人，手心手背都是肉，只好在中间周旋，不断地平衡两者的关系，而完全忽略了企业的本质意义和企业经营的价值所在。

华为的做法：历史功臣可享受相当的福利、奖金，但职务应给责任者。股权收入与资历挂钩，工资奖金与能力贡献挂钩。能力强的人要升职，贡献大的人提高奖金。

评价：历史功臣以前给企业做出很大的贡献或体现出很强的能力，我们应该给予他们的是更多的报酬，而不是更高的职务，职务和权利应该给予新引入的人才，因为他们更符合企业发展的需要。华为因为有股权分配机制，故其在操作上比其他公司更容易，它可以让所有老员工重新竞聘上岗或者从一线做起，这一点不仅需要很好的机制或文化支撑，更需要领导者超人的胆识和魄力。

7.5 待遇的外延

现状：待遇对于大多数管理者来说，就是职位和薪酬，也是培训讲师经常讲到的“前途”和“钱途”。我们很多民营企业在管理过程中，如果领导对某位员工的能力比较认同，就会给予其加薪或者升职。如果员工的能力没有得到认可，或者没有得到发挥就会提出离职。我们给予员工的好象除了升职和加薪之外，就

没有太多的激励手段。为此，很多企业都会请来培训讲师为管理层培训非物质的激励手段，培训讲师滔滔不绝，能够为我们提供少则十几种，多则几十种不同的激励手段，但学习以后我们在日常应用过程中，很快就忘记了一大半，偶尔运用了一点，觉得不适合企业的实际情况，最终还是回到职位和薪酬的老路上，时间久了，企业成本增加了，员工的能力和绩效并没有大的提高。

华为的做法：待遇不仅是钱，还包括机会、地位、处理问题的权利和责任。

评价：企业的有效激励手段有很多，但真正长期而有效的手段，往往是精神方面的，我们要学会运用非物质的激励手段，那就是马斯洛的需要层次理论更高的层次，这些层次中就包括了机会、地位、处理问题的权利和责任，这些都是自我实现的最高需求。

7.6 五级双通道

现状：晋升通道的设计是薪酬改革的设计基础，但有很多的企业只有薪酬而没有晋升通道，或者有晋升通道却没有完善的体系，全凭领导的主观评价进行确定。如果缺少了晋升通道，企业在人员异动方面的管理就会陷入混乱，职位等级的名称难以统一；如果缺少了晋升通道，员工会感到缺乏前进的动力和方向，薪酬的公平性就难以体现；如果缺少了晋升通道，管理者会各持己见，莫衷一是，最终会影响到公司的日常经营管理和企业文化的打造。

华为的做法：华为在借鉴英国模式的基础上，设计了著名的“五级双通道”模式。即先梳理出管理和专业两个基本通道，再按照职位划分的原则，将专业通道进行细分，衍生出技术、营销、服务与支持、采购、生产、财务、人力资源等子通道。这些专业通道的纵向再划分出五个职业能力等级阶梯，如：技术通道就由助理工程师、工程师、高级工程师、技术专家、资深技术专家五大台阶构成；而管理通道是从三级开始，分为监督者（三级）、管理者（四级）和领导者（五级）。

评价：有的企业在设计时往往为了提高适应性，将晋升通道设计为 9 级或者 11 级，虽然是依据科学的方法计算和设计的，但在实际执行过程中可操作性并不强，故职位等级的设置还是以 5 个等级为适中。

第八章 解读任正非“分钱”的智慧

8.1 老板最大的痛苦，莫过于给员工分钱

首先，我想请大家思考一个基本的问题：企业持续发展的动力是什么？有的人认为是企业的愿景、战略、客户、技术或者产品，甚至有人会说企业发展的动力是企业家的情怀等等。那么，为什么有一些企业发展得好，而另一些就发展得差呢？好的企业，既使在市场环境、技术、产品、客户需求不断变化的情况下，其发展态势依然强劲，而这个“变”的背后，是否存在某种不变的力量，或者有某种机制在推动企业持续发展呢？我相信这个问题也是仁者见仁、智者见智。

在任正非看来，企业的核心竞争力不是人才，而是培养和保有人才的能力。而企业持续发展的动力不是人才的问题，而是利益分配的问题。也就是说，他认为，好的利益分配机制才是企业持续发展的动力。但是，究竟如何分配好利益？这不是一个简单的问题，每一个企业在这个问题上都面临着诸多的挑战。

在利益分配面前，企业经常会遇到诸多分钱的难题。比如，企业究竟应该拿出多少钱来用于分配呢？这个分配具有科学性吗？还是由老板拍脑袋决定的？企业如何能够做到按照价值贡献来确定员工的利益分配？如何利用好分钱的机制，让高管团队保持一条心不变，卯足精神使劲干？如何分钱，才能实现激励效果的最大化？在行业不景气或者企业效益下滑的时候，又该按照什么样的原则对员工的薪资水平进行调整？

在当前的环境下，我们能够感受到，过去大家常用的一些激励机制的效果已经越来越差了，比如销售提成制就存在着显著的弊端。但是，这背后的原因是什么呢？还有，当期无法看到效果的研发部门，以及一些新的业务拓展、新区域的拓展，我们如何做好激励？除了发钱，还有哪些激励员工的好办法呢？林林总总，

有关企业分钱的难题，几乎在每个企业都或多或少地存在，而在这些难题的背后，其实只有一条，即如何让员工像老板一样的努力工作？这是我们所要重点解决的问题。

但是一般的企业是如何解决这些问题的？这里，我选取了一些落后的方法，它们可能会导致钱越分越少，越分，劳资双方越不满意。比如：

1、固定工资+定额奖金：大部分企业都会设定固定工资，然后再加一个定额的奖金，比如 13 个月薪、14 个月薪或者 15 个月薪。这种方法从本质上看是平均主义，是大锅饭。

2、缺少利益分配的机制和规则：有一些企业并没有合理的加薪或利益分配机制，缺少既定的规则，所以员工的薪酬水平其实是员工个人与企业博弈的结果。这就导致了一个现象：会哭的孩子有奶吃。它能够催生像百灵鸟一样会唱歌的“好员工”，也会导致员工做假动作。俗话说：干得好不如说得好。能说会道的员工有更多加薪机会，就会滋生投机分子。甚至有一些企业仅凭印象加薪和分配，这就导致员工报喜不报忧。

3、业务提成制：大部分企业的常用方式是业务提成制，尤其是在销售部门，或者是一些不需要团队协作，凭个人能力就能够达成目标的业务领域，会普遍采用提成制来进行利益分配。客观地说，在企业业务增长的过程中，这一机制的确能够起到比较好的效果，但是在经济不景气或者是企业效益下滑的情况下，提成制就会带来很多问题，导致士气下降，团队不稳定。再有就是，在“肥”的业务“瘦”的业务之间如何进行平衡，也是提成制很难解决的问题。

4、阿米巴经营哲学的误用：因此，有一些企业就把目光转向了日本的“经营之神”——稻盛和夫的阿米巴经营。尽管阿米巴经营的确有它的过人之处，但是稻盛和夫本人曾一再强调，要首先学习他的经营哲学，然后才能学到他经营的实学。但是在国内，很多企业在学习了阿米巴经营之后，把它当成了一种利益分配机制。它们设置了一些内部经营的虚拟单位，运用阿米巴的管理方法进行内部结算。这样就导致了在企业内部，各个部门为了夺取资源，争夺更好的定价权，相互之间经常扯皮，很难形成合力。因为把大量精力用在了内部斗争，所以很难

服务好外部客户，也很难开发出好的产品，并在外部竞争中赢得市场。大家都知道，怎样从公司内部挖潜，怎样从内部进行利益切分，但是站在整个企业的角度，如何服务好客户，服务好市场，却远远做得不够，所以就形成了“内斗内行，外斗外行”的局面。

5、不合理的目标设置：此外，一些企业设计了一些超目标的奖金。这些方式都有它一定的适用场景。但是在业务不稳定，波动比较大的情况下，超目标的奖金经常会因为目标难以达成，导致员工和团队的松懈，最终无法实现激励。

6、股权激励的负面因素：还有一些企业，比如一些高科技类的公司，会通过设定股权激励的方式，通过“金手铐”来铐住高管层。但是在股权激励的实操过程中，比如创业类的上市公司在上市之后，当股票一旦解禁，高管们纷纷套现。有人甚至会通过离职来加速套现。因为证监会有规定，在员工在职的情况下，对所持公司股份的减持额度不能高于每年 25%。这样的话，他需要花几年的时间才能完全套现成功。这样一来，股权激励反而变成了一个负向的激励。

上面列出的是一些我认为比较落后的分钱方法，它们最后所导致的结果可能是钱也分了，但是劳资双方都不满意，反而起不到激励的作用。

8.2 分钱的原点、原理与原则

那么，如何分钱才能够起到最大化的激励效果呢？这是管理学家、企业家和一些企业管理者不断思考和研究的问题。任正非曾经说过：“华为公司发展到今天，他自己没做什么实质性的贡献，如果一定要说有什么贡献的话，就是华为在分钱的问题上他没有犯大的错误。”这一方面说明任总非常谦逊，另一方面也说明，对企业而言，如何分钱确实是一个非常具有挑战性的工作。

西方管理科学针对如何分钱这个问题的回答是从最基本的哲学追问开始的，即基于人是什么的基本假设，追问人到底是什么。

基于人的最基本的假设，西方的管理科学发展出了很多员工激励的学说、理论和方法。例如：基于经济人的假设，出现了经典的员工激励方面的 X 理论；基

于自我实现人的假设，发展了Y理论；基于复杂人的角色，发展了马斯洛的需求层次理论等等。此外，还包括双因素理论、期望效价理论、强化理论、公平理论等等。不论哪一种理论，对于我们这些管理者来说，尽管都有一定的道理，但似乎都不够完美。

那么，是否有一种更具实践意义的总结，能够让大家更容易理解和操作呢？基于我在华为的管理经验和观察，我们从原点、原理与原则这几个层面对如何分钱才能最大化的激励员工这一问题进行探讨。

8.2.1 激励的基本动因：原点=动机—动力—动作

首先，我们来看一下企业分钱的一些基本原则。要想实现激励效果的最大化，首先我们要了解，激励最基本的动因是什么？为了便于理解，我用三个词将激励的动因串连起来，即动机—动力—动作。它的意思是如何能够从员工工作的动机开始，转化为员工工作的动力，并最后到达到我们期望员工在工作中表现出来的动作（行为）——这是基于对人性和基本的常识来理解的。我们要回到这个原点上理解和设计激励机制，才有可能抓住问题的根本。

举例来说，华为公司就会针对不同的员工、不同的层级，从动机的角度去设定一些基本的原则。比如，我们在设计激励机制的时候，要遵循“让基层的员工有饥饿感，中层员工有危机感，高层的员工有使命感”的原则，才可能会激发这三个层次员工最底层的动机。抓住这个动机之后，我们可以把它转换成为员工工作的动力。基于这个动力，员工自然而然的就会表现出高绩效的动作和行为。

什么是基层员工的饥饿感？它是指基层员工最希望改善的是自己的物质生活条件，因此，物质激励对他们而言，其效果是最理想的。华为公司有很多的海外机构，其中有很多设立在艰苦的国家或地区。如何激励员工前往艰苦地区工作呢？华为通过给在这些地区工作的员工提供“艰苦补贴”，就很好的解决了这个问题。比如，在海湾战争期间，派驻到伊拉克的基层员工能够获得的艰苦补贴高达近两百美元/天，最后导致基层的员工纷纷申请前往伊拉克工作，在伊拉克的员工都不愿意调动到其他地方工作。

上面所讲的是激励的基本动因。在后面的分享中，我希望大家能够站在从动机到动力到动作这个原点上理解华为的多元化激励方案。

8.2.2 激励的基本内容：分钱=分权+分利+分名

西方的管理思想是基于西方的价值观、文化、产业环境和企业实践发展起来的。他们的工作和生活的观念，都与中国有着比较大的差异。因此，中国的管理学界和企业界早就总结出了一套我们自己的管理思想。中国人认为，对于人的激励，无非就是名、权、利，这正是“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”的思想基础。那么，当我们在考虑员工激励的时候，从我们能够理解和接受的角度，我将华为分钱智慧简化为名、权、利这三个方面，华为的分钱，实际上指的是广义的“分钱”，它具体表现为：分权、分利和分名。

1) **分权**。华为有很好的分权机制，任正非特别强调授权，要求一线听得见炮声的人来指挥作战，将指挥所建在听得见炮声的地方。华为分权激励机制表现最彻底的就是华为的轮值 CEO 制度，这在世界范围内是一个独创。没有哪一家企业能够把 CEO 的权力分给核心的高管的，这需要企业家具有非常高的智慧和格局才可以做到。

2) **分利**。在分利这个层次上，华为的做法非常多元化。包括它的宽带薪酬、奖金、虚拟饱和配股、TUP 期权激励、各种专项奖方案等都充分体现了华为在分利方面所做出的努力，这些做法对中国企业非常具有借鉴意义。

3) **分名**。各种基于荣誉的或者名誉的激励，包括蓝血十杰、明日之星或者各种首席专家的头衔等，其本质都是“分名”。

所以，当我们对标华为、对标华为的分钱智慧时，我们要清楚，这个分钱是广义的，它包括对钱、对权、对荣誉的分配，也是华为激励的最基本的内容。

8.2.3 激励的基本导向：从外在的激励到内在的自我激励

激励本身只是手段或工具，它并不是目的。激励的核心是要导向员工实现自我激励，在自我激励的情况下产生高绩效的行为，能够做到无需扬鞭自奋进。为什么国内一些企业，墙上挂着高大上的愿景、使命和价值观，但是劳资关系却异常紧张呢？主要的原因就是在落后激励机制的导向下，员工被迫一切向“钱”看。描绘企业未来蓝图时特别有理想有情怀，但在实际落地的时候，尤其是在涉及到分钱的时候要么斤斤计较，要么用钱强刺激。这些都是不科学的分钱方式的必然结果，它会扭曲了企业和员工的价值观。

而华为在这方面则做出了表率。比如，华为将员工区分为奋斗者和劳动者，就是在打造这种无需扬鞭自奋进的“千里马”，尤其是对于奋斗者而言。华为通过分名、分权，更好地导向员工的内在激励，而不是一味地强调分钱。这一点很重要，也是其它企业在设计激励方案的时候常犯的错误。企业一定要将员工导向自我激励、内在激励，而不能导向处处谈钱，不给钱，不干活。

理解如何分钱的一些基本原则，是为了让大家能够活学活用，因为分钱确实是非常复杂的问题。它的复杂性在于，第一，人性是复杂多变的，每个人都有不同的价值观，做着不同的工作，生活在不同的环境，甚至不同国家的文化习俗完全不一样。所以，大家所表现出来的工作动机是不一样的；第二，业务场景是多样的，包括不同的部门，比如财务部门、行政部门、研发部门和生产部门就拥有截然不同的业务场景。即便是相同的业务，在不同的区域也会面临不同的问题。很多公司，尤其是规模比较大的公司，拥有诸多的业务板块，每个板块的成熟度不一样，有的是成熟业务，有的是成长业务，有的是新兴业务；还有不同事业部之间的差异，这些都导致了业务场景的多样化。

面对人性的多变性和业务场景的多样性，企业在设定激励机制的时候就不能采取一刀切简单粗暴的分配机制。很多企业做法比较随意，销售部门基本采用提成制，以包代管，中后台部门基本采用定额制，平均主义，激励机制方法非常单一，没有针对性。还有一些企业在利益分配时，采用一些复杂的计算公式，精打细算，披上了科学的外衣，最终使员工无所适从。

8.3 华为是如何做到精准激励的

那么，企业如何能够矫枉而不过“正”，从而在现实中做到精准激励呢？我总结了华为员工分钱的基本方法，并把它总结为一句话：**以战略为导向基于价值贡献以奋斗者为本的多元化激励机制**。我个人认为，这句话比较好地总结了华为公司多元化激励的精髓。基于这句话，我们接下来我们可以从四个方面介绍华为分钱的一些基本方法：

1、以战略为导向

为什么很多企业在发展新业务、新产品或者开拓新区域的时候收效甚微？就像柯达胶卷发明了数码相机，最后却被以索尼为首的数码相机厂商给打倒了；诺基亚发明了智能机，却被以苹果为首的智能手机厂商打败了。在技术、产品、战略似乎都没有问题的情况下，企业最终却倒闭了，这其中的原因在哪里呢？我认为，它们最核心的问题在于激励机制的设计不合理。老团队没有发展新产品、开拓新市场的动力或者能力，而且新老业务还有潜在的利益冲突。另外，新产品、新市场发展的初期，因为没有太多经济利益的贡献，成熟业务的预算和考核机制无法驱动资源，无法调动员工的积极性，最后新业务只能为别人做嫁衣。

反观华为，任正非特别重视战略牵引。在资源上投放高度聚焦战略，在利益分配上倾向于战略贡献，比如，聚焦于主航道的市场份额、大客户、格局项目、“山头”项目、未来业务等。而这些战略贡献，往往当期并不能产生直接的经济贡献，因而无法通过获取分享制进行激励，但是它对公司持续发展的战略意义特别重大，所以往往会为其设置单独的激励机制，主要包括：干部的晋升、配股、专项奖等，以此进行重点激励。

还有，在华为，升官、发财往往是分开的。在很多公司，升官就等于发财，发财的人一般也升官。但在华为却不一定，升官不一定发财，发财不一定升官。比如，你刚好被派到一个土壤肥沃的市场上去，这个地方原本就经营得很好，有着雄厚的积累和品牌影响力，那么新分派到这一地区，负责这方面业务的员工，因为能够为公司创造当期的经济利益，所以还是能够获得比较多的奖金。但是，

在成熟区域一般很难有什么大的作为，缺少实质性的战略贡献，所以在这个市场上很难得到提拔。如果在一些新的区域，一些被称为“盐碱地”的市场，或者是竞争对手的“粮仓市场”，即便没有显著的经济利益，但是只要你能攻破一个口子，拿下一个山头项目，往往就能够得到火线提拔，提拔并不意味着当期可以分到很多奖金。这就是多年以来，华为中国区的干部提拔较慢，而海外地区的干部提拔较快的原因。所以，任正非主张根据当期产粮多少来确定经济贡献，根据对土壤未来肥沃的改造来确定战略贡献，两者要兼顾，没有当期贡献就没有薪酬包，没有战略贡献就不能提拔。这就是以战略为导向的分钱机制。

2、基于价值贡献

要理解价值贡献，首先要理解价值创造，要明白哪些要素创造了价值。华为在《基本法》第16条明确规定：劳动、知识、企业家和资本创造公司的全部价值。

这里所涉及到的群体，在华为也有清晰的定义。其中，企业家群体不仅仅指老板本身。对华为来说，就是指核心的价值创造者，包括老板和核心的管理团队。他们主要的任务是通过洞察市场、寻找机会、引领业务持续发展。知识工作者是华为的中坚力量，他们主要是负责具体的执行，眼睛盯着市场和客户，多打粮食，完成经营目标。劳动者是按照既定流程和标准高效完成工作的人群，他们是一般的价值创造者。而资本体现为一种投资行为，华为公司将它也定义为一般的价值创造要素，而不表现为一种独特的资源，获得合理的财务回报即可。

在上述定义的基础之上，华为的奋斗者工程就是基于价值创造、价值评价和价值分配的闭环来打造“以客户为中心——不与客户争利；以奋斗者为本——不让奋斗者吃亏”的奋斗者文化。华为围绕这个价值环，以价值评价为支撑，实现价值的良性循环。

第一，华为的价值评价。华为的价值评价有一套相对完整的体系，它包括基于PBC和KPI的绩效管理体系；基于职位描述与评价的职位管理体系；基于认知能力与素质的任职资格管理体系；基于劳动态度和关键事件的价值观评价体系；

基于组织绩效目标评价的年终述职制度；基于能力绩效、素质、品德的干部评价体系。

以上多维度的价值评价只是评价的工具，最后还要落实到对某个具体人的评价。很多企业对人的评价都是老板或者直线领导拍板定，其实质是凭印象或者凭关系来评价。在员工价值贡献评价中，如何保证评价的相对客观公正性？华为是如何做到的？

华为把对人和对事的评价与决策进行分离，并且其运作机制从某种意义上说是相互矛盾的，这也是它的独到之处。比如，对人的评价，华为主张宜粗不宜细，要用曹冲称象的方式来评价人，不能用显微镜来评价；对事情的评价和复盘，华为主张宜细不宜粗。在华为内部，对人和对事的评价，分别由 AT 团队（行政管理团队）和 ST 团队（经营管理团队）分开操作。AT 团队是来自于 ST 团队的核心成员，负责所有对人的评价与决策，包括调动、晋升、薪酬调整、配股等等。ST 团队负责经营决策，所有业务层面的讨论与决策均由 ST 团队进行操作。这两个决策机制不一样，管人的 AT 团队的决策机制是从众不从贤，民主集中制；而管事 ST 团队的决策机制是从贤不从众，首长负责制。这样的安排我认为是非常科学的，因为对人的评价相对复杂，不容易把握，需要由集体决策。同时，也可以避免任人唯亲、拉帮结派。华为现在还会对 AT 的会议进行全程录音，必要时可以进行事后检查，用以监管、监察是否有违规行为。而业务的决策，华为公司主张首长负责制。谁负责，谁决策，谁承担责任结果，没有退路，对事的决策关键是责任结果导向，没有那么复杂。华为的这套价值评价体系，使得华为基于价值贡献的多元化激励机制得以有效运行。

第二，华为的价值分配。华为的价值分配有两个基本的机制，一个是获取分享制，一个是评价分配制，这两个机制在某种意义上也是互相对立，互相补充。比如，针对成熟和稳定的业务，通过获取分享制按照业务单元给公司创造的利润，遵照多劳多得的原则，以奖金的形式进行分配的。即业务部门为公司创造了多少效益，公司按照一定的比例与团队进行分享，所以叫做获取分享制。但是，获取分享制往往解决不了没有经济效益，或者暂时无法评价经济效益的业务场景，比如新业务、新区域或者中后台部门等。

与获取分享制相对的，是评价分配制。评价分配制是根据一定的标准或者基线，比如对标行业或者历史的一些数据进行比照以后，确定出相对固定的一种分配机制，它与所创造的直接经济效益不直接关联。其表现形式为岗位工资、定额奖金、专项奖、补贴，或者是干部晋升、荣誉评选、任职资格的认定等等。

有些企业非常喜欢采用提成制，以包代管，结果，肥沃的市场，大家都削尖脑袋想去，而一些新的区域或者竞争激烈的市场则无人问津。这并不难理解，一个短期很难打开局面的市场或者新业务，如果基于销售业绩或者基于利润贡献来进行分配，显然有失公允，所以一些优秀的人是不愿意去这种地方的。

为了实现精准激励，华为设计了两种并行的分配机制，在一些获取分享制难以施行的艰苦地区、环境特别恶劣的市场、新业务、新市场等，采用了评价分配制，即提前设定一个基准奖金包，平衡“瘦”的市场与“肥”的市场，并基于这个基准奖金包，再设定一些关键的考核事项时进行适当调整。所以，华为提出，激励方案设计的基本导向就是一国一策。每个国家的情况不一样，激励方案就要不一样。这就是基于价值贡献的原则设计的有针对性的激励方案。

3、以奋斗者为本

相信大家都听说过华为的奋斗者文化。那么，华为公司是如何定义奋斗者的呢？华为把员工分为三类：

第一类是普通劳动者，在华为，他们是12级以下的员工。这部分员工适用于《劳动法》的管理体系，按照《劳动法》的要求，享受劳动者的各种权益，包括法定假期、加班工资、带薪年假等等。针对普通劳动者，华为保证他们的收入达到或略高于市场平均水平；

第二类是一般奋斗者，对应杰克·韦尔奇的活力曲线，一般奋斗者大概是处于曲线中段的这部分人，他们大概占全体员工的60-70%左右。这部分员工尽管也有着奋斗的倾向，但他们不是积极的奋斗者，更多会期望每天下班之后能够按时回家，能够尽可能地保证自己的业余生活。那么，通过衡量，华为只要确信他

们的输出和贡献大于公司所支付给他们的成本，就可以继续留用。华为也会保证他们的报酬略高于市场水平；

第三类人就是华为公司所倡导的真正的奋斗者。他们愿意放弃安逸的生活，愿意为了自己的使命追求，放弃各种假期，放弃加班费，他们是华为公司核心的奋斗者，是华为的中坚力量。华为会将奖金的分配、股票激励、晋升和成长的机会优先向他们倾斜，保证他们有丰厚的收入，并达到业界最高的收入。

4、多元化激励

这是我们本次重点要探讨的话题。基于人性的复杂和多元化的业务场景，华为公司设计了非常丰富的激励方式。华为《基本法》第 18 条明确规定，华为可分配的价值主要包括组织权力和经济利益，分配的形式不仅仅是金钱或者是经济利益，还包括发展的机会。也就是说，除了工资、奖金、医疗保障之外，还包括股权、分红、退休保障，以及其它的一些人事待遇。

国内很多企业，激励员工的方法除了用钱还是用钱，最后就容易导向员工的斤斤计较，一切向钱看。而华为的激励方式却是非常灵活多变的，我们把这种激励方式叫做多元化的激励。这个多元主要体现在如下五个方面：

第一，多重。包括工资、奖金、分红、专项奖金、艰苦补贴、离家补贴等等。这就是说，员工的经济收入中包含有多重结构；

第二，多次。华为的分配，既包括月度的，也包括季度的和年度的，甚至还包括跨年度（TUP 期权）和不定期的，比如，专项奖就会根据其原则和标准进行不定期的多次发放；

第三，多种。激励不仅对应到金钱，还包括荣誉、晋升、职级以及一些成长机会等等，这些都属于分配的内容；

第四，多人。华为的分配或激励方式会尽可能地覆盖到大部分员工，比如在华为内部有一个非常有名的荣誉奖，叫“明日之星”。明日之星基本上会覆盖到 80% 的员工，尽可能地激发到每一个人，营造人人争做英雄的氛围；

第五，多场景。华为的业务非常复杂，成熟的业务、新的业务、战略任务，老红军（老员工）、新四军（新员工）等等。在不同的业务的场景之下，用不同的激励方式来匹配，尽可能地做到精准激励。

华为通过这样多元化的激励，并根据具体的业务场景不断进行优化和重新组合，通过这样一套“组合拳”，最终实现了精准激励和持续激励。

8.4 华为“分钱”的三种方式

华为的分钱是广义的“分钱”，它既包括分利，分权、分名。总结起来，主要有如下三种“分钱”的方式，即利益激励机制、权力激励机制和荣誉激励机制。

第一，利益激励机制，即分利。它解决了员工工作有回报的问题。分利的激励机制又可以细分为：

1、即时激励。华为的主管可以给员工发放荣誉券，荣誉券相当于一种内部货币，可以在华为内部超市购买商品。它的“面值”并不大，更多代表的是荣誉。荣誉券发放给哪些人，什么时候发放，全权由主管决定，所以能够形成对员工的即时激励。这是一套员工行为的塑造系统，任何值得鼓励的员工行为都可以通过即时的荣誉券的发放进行肯定和认可。

2、短期激励。短期激励机制主要对应的是工资管理机制，主要是每个月发放的固定底薪部分。华为有比较完善的宽带薪酬档级表，它主要解决了员工基本报酬的问题。

3、专项奖。专项奖主要是针对战略贡献或者一些关键的任务项来设定的，解决战略贡献的问题。

4、中期激励机制。是指奖金的管理机制，它通过设定公司的奖金池，然后根据部门绩效分解到各部门的奖金包，最后再分解到个人。大河有水小河才能满，公司整体盈利，部门才有奖金，确保了团队协作、团队奋斗。中期激励机制主要解决员工奖勤罚懒的问题。

5、股权激励。华为的虚拟饱和配股和 TUP 期权的激励机制解决的主要是为谁打工的问题，奋斗者分享剩余价值实现合伙人的企业文化。

第二，权力激励机制，即分权。通过权力的分配来激励大家，解决了员工工作成效的问题。

华为公司会设定很多的头衔或者职权，相应地，还有明确的职位描述和评价机制。这里面最为关键的一点是，针对这些职权，华为公司会进行充分授权。比如，公司有董事会，下设四名副董事长，还有若干董事和监事长、监事等等职务。同时，华为还设有各类委员会，包括战略委员会、薪酬委员会、财委会、审计委员会、风险管理委员会等等。能够进入到这个委员会里面的员工，不仅意味着权力的分配，同时也意味着公司的一种认可。

华为的轮值 CEO 机制也是一种权力的分配，就是 CEO 的权力也会被分配给核心高管。还有各种首席专家，各个事业部总裁、各区域或系统部总裁等等，这些头衔在华为都有实质性的权力。

我曾经辅导过一家民营企业，它的老板非常担心员工在职位提升之后会骄傲自满，也会担心他们会被竞争对手挖走，所以他的应对之道就是不给大家升职的机会。这就造成了这家公司除了老板以外，最大的职务就是经理。这家公司员工普遍反映工作没有成效，也没有成就感。甚至，在某些社交场合，他们的员工尽量避免谈工作和交换名片。而华为这种非常完善的职位管理和授权体系，这种权力的分配方式，一方面让员工有成就感，另一方面也使工作更有成效，从而带来了非常显著的激励效果。

第三，荣誉激励机制，即分名。荣誉激励机制是解决员工工作有意义的问题，就是赋予工作意义，更多导向于员工内在自我激励。

华为设置了非常多主题突出的荣誉奖项，包括金牌奖、蓝血十杰、天道酬勤奖、零起飞奖、明日之星以及优秀家属奖等等，它们主要导向员工内在的自我激励。在华为公司内部网站上有一个栏目，叫荣誉殿堂。在这里面，华为会把各类获奖信息、各种优秀事迹记录下来，供大家随时查阅和学习。一些优秀的榜样

人物一旦被挂到荣誉殿堂之上，对他是一种持续的激励。任正非本人也非常重视荣誉奖项，很多荣誉奖的奖牌和奖杯都是任总亲自确定设计方案，并亲自颁发的。比如，获得金牌的员工还可以得到和任总单独合影的机会。其实，荣誉激励并不需要公司投入很多成本，但它却会为公司带来很大的并且持续的激励效果。

华为公司的每一个奖项，都有其设计的目的，并且有相应的评选标准，比如：

1、**金牌奖分为个人金牌奖和团体金牌奖**，设置的目的是激励为公司持续的商业成功做出重大或突出贡献的团队或个人，是公司授予员工的最高荣誉性奖励。金牌评选的标准，个人奖是每百人中评选出一人，团队奖是每 400 人评选出一个金牌团队。

2、**天道酬勤奖**设置的目的是主要是激励长期在外艰苦奋斗的员工，其评选标准包括在海外累计工作了十年以上，或者是在艰苦地区连续工作六年以上的员工，或者是承担全球岗位的外籍员工，全球流动累计十年以上的人员。

3、**蓝血十杰奖**是华为管理体系建设的最高荣誉奖。旨在表彰那些为华为管理体系建设做出历史性贡献的个人。忘记历史，就没有未来，华为公司通过对“蓝血十杰”荣誉的授予，让更多的人铭记历史，并在蓝血十杰精神的感召下，努力建立一个严格、有序而又简单的管理体系，支撑华为公司多打粮食。所以，蓝血十杰从本质上来讲只是一个追认机制，它是对历史性贡献的肯定，尽管有些贡献在当期并没有得到认可，但是经过时间和历史的检验之后，证明某些员工过去的工作确实为华为后来的发展做出了巨大贡献，最后通过蓝血十杰奖进行追认。

4、既然有一个追溯历史的蓝血十杰奖，就要有面向未来的**明日之星奖**。明日之星设计的目的，主要是营造人人争当英雄的一种文化氛围。有人的地方就有英雄，因此，华为对明日之星的评选并不追求完美，并且主要针对那些刚入职不久的员工。只要他们身上表现出闪光点，只要他表现出符合华为价值观的一些行为，就可以参加民主评选，其覆盖率可以达到 80%以上。

8.5 分钱实操宝典

在探讨了分权和分名之后，我们不妨再探讨一下狭义的分钱，即钱的具体分法。它包括：总的薪酬包是怎样设定的？固定底薪是如何设定的？奖金包如何确定？专项奖金怎么定？以及华为公司的股权激励、补贴等等机制都是怎样设计的？在这里，我们做一个简要的介绍。

1、总的薪酬包的确定

首先看一下，华为总的薪酬包是如何来确定的。

华为将销售额的 15% 设定为公司总薪酬成本的控制基线，它能够很好地控制人员规模、人均效益以及加薪空间。

2、加薪包

在人员编制不变的情况下，如果销售额增加，大家的加薪空间就会比较大。所以，每年的加薪包是在总薪酬包的预算约束下，在考虑了人员编制和人均效益的情况下进行确定的。比如，总的加薪包=预算销售额×15%的基线值-上一年的薪酬包-新增的编制薪酬包。

3、加薪包的部门分配

总的加薪包出来之后，又如何分配到各个部门呢？这就要根据公司的加薪包和人员平均薪酬占比、人均效益系数等参数来分配到每个部门。部门则会根据这个加薪包的大小，并结合员工的绩效，决定给哪些人加薪以及加薪的额度等。

4、固定底薪的确定和调整

华为每个月的固定底薪是如何确定和调整的呢？华为确定底薪的总体原则是定岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪。其中，固定底薪部分是根据员工的能力和职责，基于岗位价值的薪酬档级表来确定的。在这个薪酬的档级表中，每个员工都有他相应的职级。它不像一些企业会因人而设薪酬，调整也没有规则。

社会上有很多猎头公司要挖华为员工的时候，都要事先了解他在华为的职级。你是 18 级还是 20 级，只要告诉这个级别，基本上就知道，你在华为的工资水平和资历水平。所以，华为的这个薪酬档级表，让全公司在同一个标准下面进行薪酬水平的确定，并且可以实现部门之间的横向、纵向的流动。

5、薪酬调整机制

针对固定底薪，易岗易薪，能升能降的原则，华为还有一个薪酬的调整机制。当岗位发生变动时，要实现薪酬的变动，有这样几种情况：

第一，岗位变动对应职级上升时，要根据新的职级对应关系来重新套岗入级。但是，华为并不会在易岗的同时即作出相应的薪酬调整，而是设计了一个考察期。尤其是针对干部晋升，会保留有 90 天的考察期，合格之后才会调整工资。

第二，在绩效非常优秀的情况下，员工也有调整的机会，公司会在 AT 会议上对员工加薪进行定期审视。我们知道，很多公司都有年度加薪的惯例，这不是一个好的机制，因为所有的矛盾都会集中在加薪的时点爆发。为什么呢？因为员工在这个时间之前就产生了预期，一旦预期没有达到，就会导致员工和公司的对立。由于公司不愿意面对这种压力，为了利益的平衡，最终会做成大锅饭的薪酬调整机制，每个人每年都加一点，比如每年加 5%-8%，最后导致员工薪酬的差距无法拉开。但是，华为公司不会在某个时间点上统一加薪，而是采取了不定时的加薪措施，在每个季度都会提供加薪的机会。而对于一些优秀的员工来说，一年可能获得数次加薪机会。这在其它每年定期加薪的企业是不可能的，这就为什么很多企业无法吸引和留住优秀的新员工，因为新员工入职薪水起点低，每年定期加薪，收入增长太慢。

第三，在任职资格调整之后，员工也可以获得加薪。在华为，每一个任职资格都跟薪酬档级表有着相对应的关系，通过任职资格的评定，从三级专家到五级专家，这个时候就会触发加薪机制。

第四，普调。华为会根据公司的经营情况，参考外部的市场薪酬水平，会进行无差别或有差别化的普遍调整薪酬。

6、奖金的确定

奖金的多少取决于公司的整体业绩、组织绩效和个人绩效。首先，总的奖金包是如何确定的呢？奖金包实际上是企业剩余价值的分配权，华为公司核心价值的创造者和资本共同分享企业的净利润，也就是剩余价值。因为华为的资本都是员工投入的股权，在奖金分配之前，首先要满足资本投入的最低要求的财务回报率，华为并不让资本享有最大化的剩余价值，只是保证合理的投资回报率就可以了。

华为每年都有内部分红的要求，员工股权投资平均回报率会在 25% 左右，这就要求设定一个基准的投资回报率，不然员工就不一定愿意投资。并且，如果得不到合理的回报，华为公司也没有办法向员工交待。比如，当年度净资产的规模达到一百个亿的时候，假如我设定净资产的最低回报率基线是 15% 的时候，即意味着，只有公司有超过 15 个亿的利润之后，知识资本（价值创造者）和货币资本分享超额利润，超额利润分配优先向价值创造者分配，这样就平衡了资本和劳动方的利益。提取公司总的奖金包以后，就要根据部门价值系数、组织绩效和个人绩效等等进行分配。这是华为公司奖金包的确定和分配机制。

7、专项奖

专项奖主要指向战略贡献，长期贡献和关键任务项，主要包括重大项目或者某些新领域，新技术、新市场的突破，还有重大的管理改进贡献等等。华为公司会根据不同的项目设置不同的奖励金额，其表现形式可以是团队的，也可以是个人的。它们可以是公司主动授予的，也可以来自团队或个人的临时申请。华为每年会确定专项奖的预算包，并确定一些奖励的方向，在企业经营的过程当中可以随时进行申报和评定。

8、福利和补贴

按照经典的激励理论来说，福利和补贴属于保健因素，给了不一定满意，不给，一定会不满意，所以称为保健因素。但是华为对福利和补贴都进行了区别对待，是差别化地导向奋斗者的一种激励方式。比如，在海外，华为设置了离家补

贴，是按照工资的一定比例来补贴的；还有一些艰苦补贴，主要用于补贴那些在特别艰苦的国家或地区工作的员工；还有高原补贴、战争补贴等等，以上均可叠加在一起发放。此外还包括一些伙食补贴、退休补贴、辞职补贴等等。

以上是华为分钱上的一些具体的操作方法，每一个具体的方法都有相对应的公式和算法。因为时间的关系，就不一一展开。

9、股权激励

如果大家对这个话题有兴趣，可以参考我之前分享过的华为公司股权激励的文章（《华为前风控负责人重磅干货：股权激励实操手册》），它可以为大家提供一些参考。

今天，我分享的内容就到这里，谢谢大家。

点评：只有高绩效才能保持高水平分配

施炜：作为一个高科技的领军企业，华为在管理庞大的知识型员工方面为中国的企业树立了标杆。在所有的管理当中，我觉得价值评价和价值分配应该是管理的一个重要环节，甚至是最为重要的环节。

从我们所听到的华为的激励和分享机制来看，它实际上具备这样几个特点：

第一、对人员进行分类。大体上，华为将人员分为奋斗者、一般奋斗者和劳动者；从职位角度，还可以分为研发技术线、生产制造线，还有管理线或销售线等等。尽管在这些分类之下，其分配方式有着较为统一的结构，但也体现出了各自的差别。针对不同的人群，它又能够根据不同类别员工的心理需求出发进行分配。

第二、多元。因为不同的人有着不同的动机，所以要进行权力的分配、利益的分配、机会的分配、学习的分配、荣誉的分配，也包括一些文化参与的分配。华为通过多元的分配方法满足了人们不同的心理需求。

第三、从利益分配的角度来看，它实际上应该是分配的核心。这里面，对荣誉、对权力以及机会的分配当然也很重要，但我主要就利益的分配进行分析。从利益分配的角度，华为实际上要根据不同的场景，根据不同的工作属性，采取一种比较差异化的，更加贴近实际情形的分配方式。所以，有的时候是股权，有的时候可能是获得分享，有的时候可能就是一种评价性的激励。

华为的分享还有一个很重要的前提，即高绩效因素。因为华为这个企业本身总体上是高绩效的，所以能够保持一种比较高的分配水平，这一点非常重要。与之相比，大部分的中国企业都属于低绩效循环，就是绩效比较低，可供分配的资源也比较少。由于分配方面没有吸引力，所以人员的素质和能力也比较差。这样一来，整个企业又回到了一种低绩效的状态。也就是说，低绩效、低分配、低能力，这三者之间的循环始终没有打破，所以企业也始终在产业链中最不利的位置上苦苦挣扎，这是大部分企业的情形。

所以，企业要想在分配上进行一些变革，具体的形式、结构都不是特别困难的事情。比如，企业要搞股权激励或者是获得分享制，都是可以办到的。但是，真正的难点在于，分配的前提是企业的经营模式或者是战略模式，它必须能够真正为客户创造价值，为企业创造价值，这个时候才能形成一种很有竞争力的分配水平和分配机制，从而使我们的价值分配机制取得明显的效果。

另外一点就是分配的前提是评价。价值评价实际上也是管理当中最大的难题，因为在有些情况下，评价是比较容易的，比如销售业绩。但有一些评价就会比较困难，包括一些战略性的行为，或者是未来才能够产生业绩和效益的行为等等。还有一些知识性的或者是平台型的部门或者工作，因为它的成果难以量化，因此也是不容易评价的。

所以，在这样一种情形之下，评价者可能会变得非常重要。如果我们把评价者和被评价者当成是一对矛盾体的话，那么负责评价的人就是矛盾的主要方面。而这个时候，就要涉及到文化建设和干部队伍管理的问题了。也就是说，怎样才能使整个评价系统以及评价人做到会评价、能评价，同时还要客观公正地评价，这些都与文化有关，也是我要稍加强调的一点。

有些企业想采取一些更为直接的方式，比如人单合一。它可以直接对应客户价值，并据此对员工进行评价。这当然不失为一种方式，但是它不能够解决对所有人的评价问题，也不能囊括所有的岗位。

第九章 解密华为的薪酬和激励体系

在华为，员工可以通过两个途径来改变自己的命运，一是奋斗，二是贡献。华为的价值分配也同样是以这两点为依据，华为一直不承认“茶壶里的饺子”，没有奋斗和贡献输出，不管你品德多高尚，学识多渊博，都是得不到承认的，虽然贡献有长期、短期之分，有直接、间接之分，但统一用责任结果来衡量，都应该是公平的。

一句话，华为建立的是以责任结果为导向的考核机制和基于贡献的待遇体系。华为的价值分配形式包括：机会、职权、工资、奖金、安全退休金、医疗保障、股权、红利，以及其他人事待遇。

传统意义上的价值分配采取三次分配原则，其中：一次分配是指计入企业经营的固定和变动成本部分，包括固定工资及福利、销售类员工的提成和生产类员工的计件/计时奖励；二次分配是对价值创造（利润）的奖励，包括季度/年度奖金，以及各种单项奖励；三次分配是利润分红，这属于剩余价值的分配。过去第三次分配只属于投资者，现在已经有一些企业在逐步向经营者（包括员工）开放。

分红向经营者和员工开放，无疑是价值分配的一大进步，也说明经营者和员工在价值创造中的重要程度越来越高，不过这仍然属于物质激励层面。华为则是将机会和职权列为价值分配中最重要的两种，“不患无位，患所以立”，岗位机会恰恰是有能力、有抱负的员工所看重的，华为之所以不缺人才，这个价值分配导向应该起了很大作用。

9.1 薪酬与奖金

根据华为公布的年报，近五年的薪酬统计如表 1 所示。

表 1 华为公司近五年的薪酬统计表

	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年
薪酬总额 (亿元)	524.50	718.08	1008.34	1218.72	1402.85
总人数 (万人)	15.5	16.9	17.5	17.8	18
人均收入 (万元)	34	42	58	68	79
人均收入增长比率	—	25%	35%	19%	14%

华为人均薪酬费用在 2013 年大约只有爱立信的 2/3，到 2015 年已经超出爱立信 15%，目前华为的薪酬已基本达到世界级水准，比肩苹果、谷歌、Facebook 等。在国内，华为因为员工薪酬高，一直被视为“别人家的公司”而声名远扬。

华为北京研究所的原负责人刘平在加入华为前，已经在上海交通大学当了 8 年老师，他在《华为往事》一文中如此描述 1993 年年初加盟华为时涨工资的情景：“我在学校的工资是 400 多元。我在华为 2 月的工资是 1500 元，但我 2 月只上了一天班，结果还拿到了半个月的工资。第二个月，我的工资就涨到了 2600 元。那时候，令我激动的是，每个月工资都会上涨，到年底时，工资已经涨到 6000 元。不过，这些工资并没有拿到手，每个月只能拿到一半的现金，另一半只是记在账上。领工资的时候，也没有工资单，大家在财务部门前排队领工资。”其当年年薪即达 4.8 万元，相当于在上海交大工作 15 年的工资总和。

华为之所以很愿意与员工进行利益分享，主要源于任正非少年时期的苦难经历，他在《我的父亲母亲》中说：

我们兄妹七个，加父母共九人，全靠父母微薄的工资来生活，毫无其他来源。本来生活就十分困难，儿女一天天在长大，衣服一天天在变短，而且都要读书，开支很大，每个学期每人交 2~3 元的学费，到交费时，妈妈每次都发愁。与勉强可以用工资来解决基本生活的家庭相比，我家的困难就更大。我经常看到妈妈月底就到处向人借 3~5 元钱度饥荒，而且常常走了几家都未必借到。直到高中毕业我没有穿过衬衣，有同学看到很热的天，我穿着厚厚的外衣，说让我向妈妈要一件衬衣，我不敢，因为我知道做不到。我上大学时妈妈一次送我两件衬衣，

我真想哭，因为，我有了，弟妹们就会更难了。我家当时是2~3人合用一条被盖，而且破旧的被单下面铺的是稻草。“文革”造反派抄家时，以为一个高级知识分子、专科学校的校长家，不知有多富，结果都惊住了。上大学我要拿走一条被子，就更困难了，因为那时还实行布票、棉花票管制，最少的一年，每人只发0.5米布票。没有被单，妈妈捡了毕业学生丢弃的几床破被单缝缝补补，洗干净，这条被单就在重庆陪伴我度过了五年的大学生活。这次在昆明散步时，也谈到了那时的艰难。

早在1959~1962年，由于“大跃进”的失误，也由于三年的自然灾害，国家陷入了经济困难。那时我正好在念高中，当时最大的困难就是饥饿，天天都是饥肠辘辘，无心读书，我高二还补考了。我在初中时人家把我作为因材施教的典型，而高中却补考。我青少年时期并无远大的理想，高中三年的理想就是能吃一个白面馒头。因此，我特别能理解近几年朝鲜人民的困难，他们还有国际援助，人口又少。中国那时处在以美国为首的西方国家的经济封锁与制裁中，人口又多，其困难比今天的朝鲜及非洲还大。

后来饿得多了，方法也多了一些，上山采一些红刺果（就是我们绿化用的那种），把蕨菜根磨成浆，青冈子（青冈树的种子）磨成粉代食。有时妹妹采几颗蓖麻籽炒一下当花生吃，一吃就拉肚子。后来又在山上荒地种了一些南瓜，以及发明了将美人蕉（一种花）的根煮熟吃的方法。刚开始吃美人蕉根时，怕中毒，妈妈只准每人尝一点。后来看大家没有事，胆子就大一些，每天晚上儿女围着火炉，等着母亲煮一大锅美人蕉的根或南瓜来充饥，家庭和和睦睦。那时，根本没有专用的厨房，而是卧室床前的地上，挖一个坑，做一个地炉，又做饭，又取暖，大家围在一起，吃南瓜，和和融融。

父母的不自私，那时的处境可以明鉴。我那时14~15岁，是老大，其他一个比一个小，而且不懂事。他们完全可以偷偷地多吃一口，他们谁也没有这么做。爸爸有时还有机会参加会议，适当改善一下。而妈妈那么卑微，不仅要同别的人一样工作，而且还要负担七个孩子的培养、生活。煮饭、洗衣、修煤灶……什么都干，消耗这么大，自己却从不多吃一口。我们家当时是每餐实行严格分饭制，

控制所有人的欲望的配给制，保证人人都能活下来。若不这样，总会有一个、两个弟妹活不到今天。我真正能理解“活下去”这句话的含义。

我高三快高考时，有时在家复习功课，实在饿得受不了了，用米糠和菜和一下，烙着吃，被爸爸碰上几次，他们心疼了。其实那时我家穷得连一个可上锁的柜子都没有，粮食是用瓦罐装着，我也不敢去随便抓一把，否则也有一两个弟妹活不到今天。（我的不自私也是从父母身上看到的，华为今天这么成功，与我不自私有一点关系。）后三个月，妈妈经常早上悄悄塞给我一个小小的玉米饼，使我安心复习功课，我能考上大学，小玉米饼有巨大的功劳。如果不是这样，也许我也进不了华为这样的公司，社会上多了一名养猪能手或街边多了一名能工巧匠而已。这个小小的玉米饼，是从父母与弟妹的口中抠出来的，我无以报答他们。

这段刻骨铭心的岁月让任正非深刻理解了不自私、与人分享的重要性。

9.1.1 薪酬

薪酬是反映职位价值和责任结果的市场价格，华为的薪酬原则是向奋斗者倾斜，向贡献者倾斜，向海外和艰苦地区倾斜。

工资分配实行基于能力主义的职能工资制；奖金的分配与部门和个人的绩效改进挂钩；安全退休金等福利的分配，依据工作态度的考评结果；医疗保险按贡献大小，对高级管理和资深专业人员与一般员工实行差别待遇，高级管理和资深专业人员除享受医疗保险外，还享受医疗保险等健康待遇。

我们在报酬方面从不羞羞答答，坚决向优秀员工倾斜。

我们坚决推行在基层执行操作岗位，实行定岗、定员、定责、定酬的以责任与服务作为评价依据的待遇系统。以绩效目标改进作为晋升的依据。

华为同时建立了自动降薪机制，其目的，一是不断地向员工的太平意识宣战；二是避免过度裁员与人才流失，确保公司渡过难关。这一机制是任正非在德国考

察时受到的启发。第二次世界大战结束后，德国经济一片萧条，德国工会联合起来要求降薪，从而增强企业的活力。

华为有员工提出，公司花很多钱支持希望工程、提供寒门学子基金，为什么不建华为大厦让大家免费居住？！为什么不实行食堂吃饭不要钱？！任正非认为，不管经济上能否实现，但这反映了员工的太平意识，这种太平意识必须打击，不能把员工养成贪得无厌的群众，否则企业会走向没落，而降薪就是一种演习方式。

2003 年年初，一份《降薪倡议书》在华为内部从总监一级流传到员工手上。春节后，华为人力资源部收到总监以上干部申请书共 454 份，申请降薪 10%，经审核，华为共批准了其中的 362 份。时任华为副总经理的洪天峰在内部谈到降薪时，说：“总监级以上干部自愿降薪，并不能在多大程度上改善公司的财务状况，其深层次的意义在于，体现了公司各级管理者在当前的行业环境下对公司面临的困难的一种认知态度，表达出我们中高层管理者与公司同舟共济、共渡难关的信心和决心。”2002 年，华为遭遇行业的冬天，加之战略上错失小灵通和 CDMA，又迟迟拿不到 3G 牌照，业绩首次出现下滑，合同销售额由上年的 255 亿元下降至 221 亿元，利润更是从上年的 52 亿元锐减至 12 亿元。艰难时刻的自愿降薪行为，也是艰苦奋斗的一种表现。

9.1.2 奖金

华为认为，员工工资的增加主要依靠效率的提升，奖金的提高主要依靠业绩的增长。奖金的核心作用是，解决“多创造出的价值该如何共享”的问题，以鼓励有能力的经营团队和个人，不遗余力地产生价值。华为在奖金分配上，仍然向海外人员倾斜，海外人员的奖金相当于国内同等人员的 3~5 倍。

华为内部不同的专业组织，奖金来源是不一样的。据原华为干部部长胡赛雄介绍，华为各组织的奖金来源结构是：

销售组织的奖金来源于利润增长；

研发组织的奖金来源于新产品收入或成熟产品效率的提升；

预研组织的奖金来源于战略投入；

供应链与交付组织的奖金来源于成本下降；

人力资源组织的奖金来源于人力资本效率的提升；

财经组织的奖金来源于资金的效益提升。

奖金的计算公式是：

$$\begin{aligned} \text{奖金包} &= \text{奖金来源} \times \text{经验系数} \times \text{组织绩效系数} \\ \text{个人奖金} &= \text{部门或团队奖金包} \times \frac{\text{个人所在岗位职级权重}}{\sum \text{部门或团队全体成员职级权重}} \end{aligned}$$

职级对应个人奖金权重矩阵示例如表 2 所示。

表 2 职级对应个人资金权重矩阵示例

职级	A	B+	B	C/D
.....				
16	8	6	4	0
15	6	4	2.5	0
14	4	2.5	1.5	0
13	2.5	1.5	1.0	0

9.1.3 战略补贴

华为有一些针对性的补贴，如：战略补贴、竞争补贴、大客户回馈等，当然，这些补贴不是直接发放到个人。

战略补贴主要考虑的是“战略性业务有人干，特殊业务情形有扶持机制”的问题，避免战略失衡，确保业务长期与短期均衡发展。在华为，战略补贴作为企

业的战略性投入，往往会纳入空耗系数，不计入部门成本，不至于因为战略投入而拉低员工的收入。

9.2 机会与晋升

“以级定薪”的基础是“以岗定级”，职位职级的定义本来是任职资格的内容，为便于理解，提前做一个简单介绍。通过职位分析与职位评估方法，对不同类别、不同层级的职位进行称重，从而建立规范、有序、覆盖完整的各类、各层职位的职级体系，这是以岗定级的前提，也是各领域进行价值分配横向比较的依据。

企业职位职级示例如表 3 所示。

表 3 企业职位职级表示例

职级	管理职位						技术类职位	销售类职位	支撑类职位	秘书
22	总裁									
21	高级副总裁						首席领域专家	首席营销专家		
20	副总裁	总经理 A					资深主任工程师	资深销售经理 A		
19		总经理 B	总监 A				高级主任工程师	资深销售经理 B		
18		总经理 C	总监 B	部长 A			主任工程师 A	高级销售经理 A	主任专员 A	
17			总监 C	部长 B/国家经理 A			主任工程师 B	高级销售经理 B	主专员 B	
16				部长 C/国家经理 B	经理 A		高工 A	销售经理 A	高级专员 A	
15					经理 B	TL-A	高工 B	销售经理 B	高级专员 B	高级秘书 A
14						TL-B	工程师 A	高级销售代表 A	专员 A	高级秘书 B
13							工程师 B	高级销售代表 B	专员 B	中级秘书 A
12							助理工程师	销售代表	助理专员 A	中级秘书 B
11							应届生		助理专员 B	初级秘书 A

华为职位职级的分布比表 3 列示的还会更复杂一些。在华为，助理工程师的职级为 13；工程师 B 的职级为 14；工程师 A 的职级为 15；高级工程师 B 的职级为 16；高级工程师 A 的职级为 17；主任工程师的职级为 18；技术专家的职级为

19 以上。华为技术专家的职级和待遇等同于三级部门主管；若是高级技术专家，最高可达到一级部门正职的职级 21A~22B；三级部门主管为 19B~19A；二级部门主管为 20A；一级部门主管为 21B~22B。

华为研发体系职位层级分为普通研发、PL、PM（四级部门有的 PM 为部门负责人）、开发代表（三级部门主管）、总监（二级部门主管）。

确定职位职级最难的是横向岗位称重，比如一名财务人员与一名营销人员相比，究竟谁对企业的价值更大？各个企业存在不同的解读，不具备普遍的参考性，在此不做展开。

9.2.1 机会是最大的价值分配

任正非说：“世界上最不值钱的就是金子，最值钱的是未来和机会。”赋予员工机会是企业最大的价值分配，但机会分配并不完全等同于权力获取，或职位晋升。

一是给予作战的机会。

在华为，每年都会创造大量的机会让年轻人去非洲地区、艰苦岗位、艰难项目锻炼，直接参与项目作战，端到端地学习业务，了解全局，开阔视野，不断提高自己的能力和贡献，继而又得到如“诺曼底登陆”这样更大的机会。对一个企业来说，发展存在战略机会窗，对员工来说也同样如此，在职业生涯中如果能抓住几个关键的机会，不管在能力上还是收入上都会有很大的飞跃。

华为之所以非常重视小国市场，里面有一个很重要的逻辑：一方面小国是华为市场的战略缓冲带，另一方面还有一个更重要的作用，就是在小国有机会进行综合性作战，能够比较快地产生英雄和将军。

李一男在华为是一个很典型的案例。

李一男 15 岁考入华中理工大学少年班，1992 年硕士毕业前在华为实习，在任正非的劝说下，其放弃出国打算，进入华为负责 C&C08 数字程控交换机的研发。

C&C08 数字程控交换机是华为的第一代万门机，也是华为生死存亡的重要转折点，该产品将华为带入了一个黄金发展期。功不可没的李一男在 26 岁即被任正非任命为常务副总裁。刘平在《华为往事》中有这么一段关于李一男的描述：“李一男是华中科技大学少年班的学生，15 岁就上了大学。那一年刚研究生毕业，22 岁，比我们俩小 10 岁。大概是他头一回当领导召集开会，在给我们俩讲话的时候有点紧张。他说话的声音很小，好像有气无力的样子，（我们）要很注意才听得清楚。他说话的时候，手还有点发抖。后来，他的官越当越大，领导的人越来越多，口才也就越来越好了。”

二是给予赋能培训的机会。

一个英雄能攻上甘岭，但不一定能开航空母舰，企业一定要让英雄得到开航母的赋能机会。华为有青训班、高研班等各种学习班来给员工做赋能培训。

战略预备队是华为专门定义为训战赋能的组织，其中，重装旅主要培养从技术类别到服务类别的专家和管理干部；重大项目部主要培养、产生商业领袖；项目管理资源池是培养未来的机关管理干部，培养未来直接作战的职能经理人。

华为同时在内部人才市场，针对那些期望到更适合自己的岗位上做出更大贡献的员工，以及组织精简释放的人员等，提供了培训转身的机会，只要员工符合一定条件在不经部门审批的情况下就可以直接进入内部人才市场。

三是给予犯错改正的机会。

在第二次世界大战史上有一个非常经典的案例。1941 年 12 月，任远东军司令的麦克阿瑟由于判断错误和处置失当，致使菲律宾保卫战失败，但他的上级宽容了这次失败，继续给他机会领导太平洋战区的盟军作战。两年半后，即 1944 年 10 月，麦克阿瑟随登陆部队重返菲律宾，采取著名的“跳岛战术”，全面取得太平洋战争的胜利。

这是典型的给予犯错后将功补过的机会。

任正非说：“在华为公司的前进中，没有什么能够阻挡我们，能够阻止我们的，就是内部腐败。”腐败对中国企业来说普遍存在，不可不防，但贪腐的员工往往掌握了所在企业的大量资源，并且这些员工是一些有一定能力的人。

华为每年都会反腐，最大的一次是在 2013 年，这次反腐共有 116 名涉嫌员工、69 家经销商卷入其中。在实施过程中，华为没有简单粗暴式地反腐，而是采用“自我申报”的方式，即只要如实申报并交代过往事实，就可以既往不咎。腐败有时是一念之差，这样可以给员工一次改过的机会，并且帮助员工卸下沉重的历史包袱。宽严相济的反腐，既能起到威慑作用，也能适当保护员工。即便在查处环节中，华为也采用了查、处分离的原则，严格调查，宽大处理，不非友即敌，而是以挽救干部为出发点。

2014 年 10 月 13 日华为签发《关于对业务造假行为处理原则的决议》，打击内部业务造假行为，并要求“历史上有‘业务造假行为’的员工在 2014 年 12 月 31 日前完成自我申报”。在这次活动中，共收到 44 份主动申报、2 份举报。对于完成主动申报的员工，予以从轻或免于行政处罚。

9.2.2 晋升

“每个员工通过努力工作，以及在工作中增长的才干，都可能获得职务或任职资格的晋升。与此相对应，保留职务上的公平竞争机制，坚决推行能上能下的干部制度。公司遵循人才成长规律，依据客观公正的考评结果，建立对流程负责的责任体系，让最有责任心的明白人担负重要的责任。我们不拘泥于资历与级别，按公司组织目标与事业机会的要求，依据制度性甄别程序，对有突出才干和突出贡献者实现破格晋升。但是，我们提倡循序渐进。

“我们要求每个员工都要努力工作，在努力工作中得到任职资格的提升。我们认为待遇不仅仅指钱，还包括职务的分配、责任的承担。干部的职务能上能下，因为时代在发展，企业在大发展，而个人的能力是有限的，这是组织的需求，个人要理解大局。

“我们让最有责任心的人担任最重要职务。到底是实行对人负责制，还是对事负责制，这是管理的两个原则。我们公司确立的是对事负责的流程责任制。我们把权力下放给最明白、最有责任心的人，让他们对流程进行例行管理。高层实行委员会制，把例外管理的权力下放给委员会，并不断把例外管理转变为例行管理。流程中设立若干监控点，由上级部门不断执行监察控制。这样公司才能做到无为而治。

“公司也很重视优秀员工的晋升和提拔，我们区别干部有两种原则，一是社会责任（狭义），二是个人成就感。社会责任不是指以天下为己任，不是指先天下之忧而忧、后天下之乐而乐这种社会责任，我们说的社会责任是在企业内部，优秀的员工是对组织目标的强烈责任心和使命感，大于个人成就感。是以目标是不是完成来工作，以完成目标为中心，为完成目标提供了大量服务，这种服务就是狭义的社会责任。有些干部看起来自己好像没有什么成就，但他负责的目标实现得很好，他实质上就起到了领袖的作用。范仲淹说的那种广义的社会责任体现出的是政治家才能，我们这种狭义的社会责任体现出的是企业管理者才能。我们还有些个人成就欲特强的人，我们也不打击他，而是肯定他，支持他，信任他，把他培养成英雄模范。但不能让他当领袖，除非他能慢慢改变过来，否则永远只能从事具体工作。这些人没有经过社会责任感的改造，进入高层，容易引致不团结，甚至分裂。但基层没有英雄，就没有活力，就没有希望。所以我们把社会责任（狭义）和个人成就都作为选拔人才的基础。企业不能提拔被动型人才，允许你犯错误，不允许你被动。使命感、责任感，不一定是个人成就感。管理者应该明白，是帮助部下去做英雄，为他们做好英雄，实现公司的目标提供良好服务。人家去做英雄，自己做什么呢？自己就是做领袖。领袖就是服务。

一个企业要激活组织活力，最大的一点就是让青年才俊脱颖而出，论资排辈是对人才的最大伤害，也是一个组织的最大浪费。华为历来有破格提拔的传统，这一点在李一男身上体现得最明显：李一男 1992 年到华为，7 天后被评为高级工程师，几个月后被提拔为万门机的项目经理，不到一年又被提为交换机产品的总经理，不到三年即晋升为华为公司的副总裁。

早期的破格提拔简单粗暴，华为后来逐步建立了相应的机制，第一基于有贡献，第二要有承担责任的能力，第三还要有牺牲精神，这是破格提拔的基础；近三次绩效得 A，即三个半年连续考核得 A，就能得到破格提拔的机会。2016 年，华为破格提拔了 4000 多人，2017 年，又破格提拔了 5000 多人。这样做的目的在于让优秀人才在最佳时间、以最佳角色做出最佳贡献。

一位网名为“干将 1723”的华为员工在心声社区撰文说：

未来二三十年，我们将迈入智能社会。时代条件、社会环境和形势任务发生了深刻变化。有些做法过去有效、现在未必有效，有些过去不可逾越、现在则需要突破，我们比以往任何时候都更需要开拓创新，需要个性鲜明，不畏阻力的英雄。

我们依靠谁创造价值？如何让英雄成为主官？朝受命、夕饮冰，昼无为、夜难寐，勇于排雷、披荆斩棘、冲锋陷阵、敢打硬仗的人必然机会无限。华为愿意做世界上最穷的科技公司，对于破格提拔者，华为绝不吝啬给予他们最丰厚的物质回报和精神回报。

为什么提倡破格提拔？目的当然是为了鼓励前进和冲刺。

对于拥有 18 万人、历时 30 年发展的组织来说，人才结构板结、小马拉大车的问题在所难免，关键是如何通过新举措来打破活力不够的现状。通过破格提拔，一方面松软了人才的“黑土地”，让土壤更加肥沃了。有了肥沃的黑土地，才能种什么活什么，挑战性的新业务也都能发展起来。另一方面，破格提拔，就是激活组织的活力。被提拔起来的这几百条、几千条‘鲶鱼’，就能搅动起全员的斗志。破格提拔几百人，就会有新气象，破格提拔几千人，公司面貌必有大不同。小马拉大车，难，但如果小马的数量足够大、足够优秀，大车也能快跑。

要做到高效、精准的破格提拔很不容易。怎么从 18 万人中把优秀的人才找出来，怎么把时代英雄“满广志、向坤山们”找出来，需要一套导向清晰的人才遴选机制。既然是破格，那我们应该更多地盯着人才的贡献、闪光点，不用非得去照亮他们的缺点。只要闪光点足够突出，瑕不掩瑜，我们就应该大胆破格提拔、

给他们晋升的机会。毕竟世界上没有完人，谁也不是完美的，我们要能接受有缺陷的完美。正如任总所言，“我们要紧紧揪住优秀人物的贡献，紧紧盯住他的优点，学习他的榜样。这要成为一种文化，这就是哲学”。

破格提拔，在一定程度上赋予职位职级框架一定的灵活性，是一个打破平衡、再造平衡的过程。但如果不做好氛围营造，不及时给破格提拔的员工赋能，这个机制也很容易走向失败，华为就发生过类似的事件。

2017年9月17日，华为心声社区发布一个帖子，大意是：2014年华为员工孔令贤被破格提拔三级后，面临很大的压力，最后因此离开了华为。帖子最后反思说：“我们要形成一个英雄‘倍’出的机制，英雄‘倍’出的动力，英雄‘倍’出的文化。要紧紧揪住英雄的贡献，盯住他的优点，而不是纠结英雄的缺点。”

任正非为此亲自做了如下按语：

为什么优秀人物在华为成长那么困难，破格提拔三级的人为什么还要离开。我们要依靠什么人来创造价值，为什么会有人容不得英雄。华为还是昨天的华为吗？胜则举杯相庆，败则拼死相救，现在还有吗？有些西方公司也曾有过灿烂的过去。华为的文化难道不应回到初心吗？三级团队正在学习“不要借冲刺搞低质量”“满广志、向坤山都是我们时代的英雄”，不是导向保守主义，而是让一些真正的英雄的血性方刚、脚踏实地、英勇奋斗（发挥出来），让理论联系实际，让这些人英勇地走上领导岗位。为什么不能破格让他们走上主官，为什么不能破格让他们担任高级专家与职员？为什么不能按他们的实际贡献定职、定级？遍地英雄下夕烟，应在100多个代表处形成一种正气。形不成正气的主官要考虑他的去留。

9.3 虚拟股与 TUP

在发展初期，华为一方面大幅给员工涨薪，但另一方面公司又没有那么多钱来发工资。刘平回忆说：“每个人只能看到自己的工资额，可以自己拿笔记一下，然后领走一半的工资。后来任总跟我们聊天时，说：‘我们现在就像红军长征，爬雪山过草地，拿了老百姓的粮食没钱给，只有留下一张白条，等革命胜利后再

偿还。’这些账上的工资后来变成了华为的股份，最后都得到了回报。任总实现了他的诺言。”

华为股权激励的设计，源于任正非父亲的提醒：“我创建公司时设计了员工持股制度，通过利益分享，团结起员工，那时我还不了解期权制度，更不知道西方在这方面很发达，有多种形式的激励机制。仅凭自己过去的人生挫折，感悟到与员工分担责任，分享利益。创立之初我拿这种做法与我父亲相商，结果得到他的大力支持，他在卅年代学过经济学。这种无意中插的花，竟然今天开放得如此鲜艳，成就华为的大事业。”

其父亲建议的是采用晋商身股的模式。

200年前，晋商蓬勃发展，创造了银股和身股两种分配方式，东家拿银股，相当于现在的资本金投入所占股份；掌柜和伙计拿身股，通过经营业绩和能力贡献获得股份分红回报，相当于现在给职业经理和骨干员工用时间和贡献换取股份。银股和身股体现了货币资本与人力资本的关系，也体现了委托和代理的关系。以乔家大德通票号为例，设计初期大德通票号共计有银股20股、身股9.7股。20年后，银股仍然是20股，但身股从9.7股增发到23.95股，拥有身股的人也从23名增加到57名，身股总数超过了银股。

9.3.1 股权激励

国内著名管理学家王育琨曾经对话任正非问过一个问题：“任总，我发现华为跟国内大多数公司都不一样。许多公司都在学国学、学稻盛哲学，或者学自己的核心理念，让员工改变工作态度，多干活少拿钱。而华为却是激发员工的私欲，私欲是什么？私欲如虎似狼，什么样的人可以驾驭虎狼之师呢？”任正非回答说：“我在私欲上与华为员工同流合污！”

任正非说的“私欲”就是指华为的股权激励机制。

华为通过股权激励，一方面激发内部员工的企业家精神，驱动他们立足于老板的高度做事情；另一方面满足众多员工对财富的追求，达到“以众人之私，成就众人之公”的目的。

华为股权激励大体经历了三个阶段：1990 年开始设计员工持股（ESPO）；2001 年年底网络经济泡沫破灭后，开启“虚拟受限股”改革；2008 年全球经济危机时，推出大力度的饱和配股。

早期华为的股权激励，解决了两个问题：一是稳定创业团队，激发员工干活；二是减少企业现金流的压力。股权派发主要是依据员工的职位、年度绩效、任职资格等因素来确定数量。2001 年开始实施虚拟受限股后，不再派发一元一股的股票，价格与每股净资产挂钩，同时老员工原来的股票也逐步转化为虚拟股。持有虚拟股的员工获得的收益体现为两点：一是分红，二是虚拟股本身的增值。到目前为止，华为约有近 9 万人持有股票，任正非的股份逐步被稀释，目前持股比例仅为 1.01%。

肖知兴博士在一次企业家年会时分享说：

一大巴车、一大巴车拉着大家去学华为，实话说，我是哭笑不得，你们这帮老板，不要说学任正非只留 1.4%，你留 14%、留 40%，我都佩服你！2013 年跟我讲，我们准备拿出多少多少来分；2014 年还在那儿讲，哎哟，我在考虑这个方案、那个方案；2015 年，我们还是想请个什么咨询公司。我说股权分享，只要三条不要出问题，这个分享方案就在 80 分以上，没有什么好担心的。

第一，事先想好进口和出口：也就是进入和退出条件，到底是送，还是打折，还是全款；是净资产价还是 PE 多少倍；退出到底是离开职位了就退出，还是离开了公司退出，还是退休退出，还是死的时候退出，还是说可以传承。这些条件你都可以事先谈好。

第二，不要一次到位：按职位、按绩效分，每年分个 5000 股、8000 股，一点一点分。

第三，把投票权和分红权要分离：投票权你不要给他，要想办法用信托，用有限合伙，用一个壳公司等各种方式把投票权留在自己手上。

诚如斯言！作为一个企业的领导者，除了要有成就“众人之私”的胸怀，当然还要明白股权激励的内涵和基本运作方法。

华为股权的准确名称是“全员虚拟饱和受限持股”，怎么理解呢？

全员，指工作一年以上的所有中方员工（华为现在已经不再实施全员配股）。

虚拟，说明是非法律意义上的股票，没有所有权，没有经营的表决权，也没有外部市场价格，只享受相应的利润分红和企业内部认可的增值。

饱和，即职级顶格配股，只要职级不升，配满后就再也没有配股的机会。比如，14级顶格数约为3万股，15级为10万股。

受限，即不能进入市场流通和自由买卖，辞职时由企业收回，带不走。

从以上定义基本可以明白虚拟受限股与原始股、期权等之间的差异。原始股通常是指在公司初始设立时股东出资所形成的股份，只要企业不消亡或股东不退出，出资人可长期持有该等股份，并受到法律保护，也不随出资人是否在企业任职而发生变化；期权激励常见于上市公司对员工的激励，当员工满足预先设定的工作年限和业绩承诺时，即可将期权兑换成股份，一经兑换，企业无权收回，员工可自由处置该等股份。

而虚拟受限股，其实质是享有企业的分红权，员工并不在真正意义上持有该等股份，一旦员工离开企业或触及违约条款，企业有权按照事先约定的价格收回该等股份。可见，虚拟受限股对企业来说，几乎是完全可控的。

企业所有激励机制的设立，都必须同时配置压力传导机制，否则要么无效，要么最终走向福利化。华为股权激励的奥秘在于两个方面，一是持续的高配股和分红，每年分红收益率基本在25%以上，加上增值后的综合收益率在30%左右（见表4），这么高的投资回报率傻瓜才不配呢！但是高配股需要员工支出大量的资

金，自己资金不足时，还需要向亲戚朋友借贷，或向银行等机构融资（2012年起银行不再提供非上市公司股权质押融资），债务负担让员工心无旁骛努力工作。二是饱和配股，你不努力奋斗争取升职，就会停留在顶格线上，眼睁睁地看着别人大把配股、大量分红。

表4 华为分红数据一览表

年度	股价（元/股）	分红（元/股）	分收收益率	股权增值	综合收益率
2010	5.42	2.98	54.98%	—	54.98%
2011	5.42	1.46	26.94%	—	26.94%
2012	5.42	1.41	26.01%	—	26.01%
2013	5.42	1.47	27.12%	—	27.12%
2014	5.66	1.90	33.57%	0.24	37.81%
2015	5.90	1.95	33.05%	0.91	48.47%
2016	6.81	1.53	22.47%	1.03	37.59%
2017	7.86	2.83	36.01%	1.05	49.36%

注：2017年分红拆成两部分，直接分红1.02元/股，另1.81元转为虚拟股。

华为股权激励虽然面向全员，但也不是普惠制，它有严格的评定标准，主要包括以下五个要素：

1) **可持续性贡献**，即对当前及长远目标的贡献。这包括：对优秀人才的举荐、对产品的优化和技术的创新、对关键技术的创新、对主导产品的优化、对战略性市场的开拓、对管理基础工作的推动、对企业文化的传播……

2) **职位价值**。这包括：职位重要性（对企业的影响度、管理跨度、人员类别）；职责难度[任职资格要求（知识、经验、技能）、任务性质（创造性、复杂性和不确定性）、环境（压力、风险、工作条件）、沟通性质（频率、技巧、对象）]；可替代性（成才的周期及成本）；社会劳动力市场紧缺的程度；涉及公司持续发展的重要岗位所需的专门人才；公司的特殊人力资本（组织积累资源的承载者）……

3) **工作能力**。这包括：思维能力（分析、判断、开拓、创新、决策能力）；人际技能（影响、组织、协调、沟通、控制的能力）；业务技能（运用有效的技术与方法从事本职工作的能力）。

4) **对企业的认同程度**。这包括：对公司事业的认同、集体奋斗、认同企业的价值评价和价值分配的准则、归属感……

5) **个人品格**。这包括：责任意识、敬业精神、积极心态、不断进取、举贤让能、廉洁自律……

任何一种分配或激励手段，时间长了都会钝化，甚至走向负面。随着配股的增多，每年的分红收益极其可观，“食利族”产生，开始与华为“长期坚持艰苦奋斗”的核心价值观背道而驰。

为了改变这种局面，华为又进行改革，引入一种新模式—TUP。

9.3.2 TUP（时间单位计划）

TUP（Time-Unit Plan），直译为“时间单位计划”，可以简单理解为奖励期权计划，属于现金奖励的递延分配，相当于预先授予一个获取收益的权力，但收益需要在未来N年中逐步兑现（一定程度上跟业绩挂钩）。TUP本质上是一种特殊的奖金，授予时不需要花钱购买，但又跟股权挂钩，可获取增值性收益。

虚拟受限股具有浓厚的企业特色，由于没有产权上的清晰定义，华为这一激励模式无法与国际接轨，大量的外籍员工得不到激励，不利于华为人才本地化实施和全球范围内的有效流动，因此华为引入国际上操作相对成熟的TUP，希望以此来解决外籍员工的激励问题。

之所以后来逐步在全公司范围内实施TUP，主要是希望消除虚拟受限股的弊端，重新回归到华为所坚持的获取分享制。2013年华为以总裁办电子邮件240号文—《正确的价值观和干部队伍引领华为走向长久成功》阐明了全面实施TUP的理由：

提高工资、奖金等短期激励手段的市场定位水平，增强对优秀人才获取和保留的竞争力。丰富长期激励手段（逐步在全公司范围内实施 TUP），消除“一劳永逸、少劳多获”的弊端，使长期激励覆盖到所有华为员工，将共同奋斗、共同创造、共同分享的文化落到实处。

TUP 具体怎么实施分配呢？

华为实施的是 5（N=5）年 TUP 计划，采取“递延+递增”的分配方案。递延，即每年获得阶段性的分红权；递增，即权益增值。分配示例如下（非实际）：

假如某员工第 1 年被授予 TUP 资格，配给 1 万个单位，挂钩虚拟股的价值为 1 元/股（即 TUP 的初始权益）。

第 1 年（当年），没有分红权；

第 2 年，获取 1/3 的分红权；

第 3 年，获取 2/3 的分红权；

第 4 年，获取 100%的分红权；

第 5 年，获取 100%的分红权，同时进行权益增值结算。5 年期满清零。

比如：到第 5 年时，假如挂钩的虚拟股当年分红为 1.5 元/股，权益增值到 5 元，则第 5 个年度该员工 1 万个 TUP 单位可获得总收益为 5.5 万元（1.5 万为分红，4 万为权益增值回报）。

TUP 为什么要设计权益增值呢？这可以跟目标管理和绩效考核联系起来观察，不管目标怎么定义，考核指标如何科学，都会挂一漏万，员工只会做好自己“分内事”。而权益增值是基于公司整体价值的提升，即公司的事也是自己的事，利益的相关性可较好地避免公司陷入“绩效主义”的泥潭。

这里还有一个微妙关系：由于虚拟股和 TUP 分配的钱都来自公司经营所产生的利润，TUP 分得越多，留给虚拟股分红的利润就越少，可以很好对冲“坐车人”

和“拉车人”收益不平衡的矛盾，TUP 模式为调节虚拟股的分红总额创造了很大的空间。

这一制度安排，也比较好地解决了工作 5 年员工的去留问题。按一般规律，员工入职 1~2 年内属于投入期，之后才逐步有产出，对企业有贡献，这个时间点如果优秀员工选择离开，对企业来说无疑是损失。企业采取 5 年制 TUP 模式以及“递延+递增”的分配方案，恰好可以对冲这种局面，当员工工作满 2~3 年，因离开的机会成本过大，则会考虑选择留下来；工作 5 年之后，不符合企业核心价值观的员工会选择离开（主动或被动）；真正的“奋斗者”则另外纳入股权激励的安排，配发可观的虚拟受限股，长期留人的问题即可得到较好解决。

9.4 健康安全与退休计划

华为行政管理部门专门设有健康指导中心，并于 2008 年设立首席员工健康与安全官。华为通过建设健康中心，聘请专业的医护人员，为员工提供方便、专业的驻场基础医疗服务，从关怀健康走向主动管理健康。

从任正非的几段讲话就可感知华为对健康和安全的重视程度，特别是非洲地区和艰苦地区，任正非不仅确立“遇到土匪就缴枪不杀”的安全原则，甚至还亲自研究过防蚊紫外灯怎么用效果更好。

“这里的蚊子咬你们很厉害，公司就专门买了美军的灭蚊器，结果你们说，没用，还是咬得厉害。我们不是出了个文件，每个房间都要装空调吗？装了空调，大家就要控制开窗的时机，你早晚一开窗，蚊子就放进来了……”

“比如西非区域，我们要把公共区域（如食堂等）的消毒做起来，宿舍可以安装紫外灯，员工出门的时候，把紫外灯开着，晚上回去就关了。紫外线可以杀菌，还有埃博拉病毒。”

“再比如你们工程上山，那里有毒蛇，你能不能请个向导，回来写个白条，让代表处报销，代表处不报销你就写信写到我这里。明明知道上山有危险，我找个向导带一下路，然后帮打打周边的蛇，这个钱为什么不给报销？”

“如果遇到土匪就缴枪不杀，这是公司的一贯指示，很多年前就提倡。我希望大家在关键时刻不要把金钱看得太重，出门在外口袋里不要忘了带一、二百美元，抢劫者什么都抢不到，也会恼羞成怒的。当然你说我带了五万美元在身上，这么多被抢了，公司赔不赔，谁让你带五万美元？你疯了。你说我电脑被抢了，资产核实确实如此，那公司给你发个电脑这是没问题的。”

为保障员工在全球工作和生活无后顾之忧，华为自 2005 年起推行了员工保险保障和福利制度变革，发布了员工保障、医疗保障、医疗救助保障、人身保障等系列文件，后面又建立了强制性社会保险、医疗保险，以及商业保险等多重保障机制。华为为员工投保的商业保险包括商业人身意外伤害险、商业寿险、商业重大疾病险、商业旅行险。华为还为员工家属购买商业医疗保险，并与 ISOS 紧急救援等全球性医疗服务组织建立密切合作，确保派往海外的员工和家属获得及时、快速的医疗救助。

华为建立了 45 岁的退休政策。一个民营企业何以要建这么一个机制呢？“华为确保奋斗者的利益，若你奋斗不动了，想申请退休，也要确保退休者有利益。不能说过去的奋斗者就没有利益了，否则以后谁上战场呢？”可享受这一政策的一个基础条件是在华为工作满 8 年。

在华为，退休与离职的差异主要在于，退休允许保留一定数量的股权（保留最近三年职位最高的饱和配股数量，剩下的回购），继续享受每年的分红，“我们承认你们光辉的过去，所以退休时保留一些股票，使大家离开华为以后，生活条件也有一定保障。我们坚持这一点不动摇。”但华为也规定，退休后不能再次就业，如果要再就业或创业，就必须退回股票，彻底离职。

华为的退休制度给老员工的离开提供了一个更人性、更荣光的方式。

9.5 华为案例：获取分享制

华为在价值分配方面经过 20 多年的摸索，逐步由“授予制”转向“获取分享制”。

授予制，顾名思义，就是自上而下进行业绩评价和利益分配。授予制比较容易滋生“以领导为中心”、下级迎合领导来获取利益的风气。

华为的“获取分享制”，是指任何组织与个人的物质回报都来自其创造的价值和业绩，作战部门（团队）根据经营结果获取利益，后台支撑部门（团队）通过为作战部门提供服务分享利益。一个真正好的企业的价值评价体系是，以商业成功为导向，员工能通过自己的劳动实现商业成功，并可算出自己的收益。

通过获取分享制，一方面“管理好员工的分配结构，关注到公司的每个角落，让人人都能分享到公司成长的收益”；另一方面“管理好拉车人和坐车人的分配比例，让拉车人比坐车人拿得多，拉车人在拉车时比不拉车的时候要拿得多”。通过调整和优化，华为将劳动所得（包括 TUP/工资/奖金等收入）与资本投入所得（虚拟受限股收入）控制在 3：1 这么一个比例关系上。

获取分享制的最大特点是“包容性而不是压榨性”，既能包容客户、员工的利益，也能包容资本的利益，包容各种要素（如知识产权）的利益。正是基于这种包容性，华为一是研究“一国一制”的考核方案，将客户的成功定义到员工的考核要素里面；二是针对供应商，如对华为有价值创造也能分享利益；三是针对员工，先给予再去创造价值。

根据获取分享制的原则，华为建立各业务经营单位（BU）的损益表，牵引各组织自我激励，自我约束。损益表的核心要素包括：销售订货、销售收入、产品成本与费用（扣减项）、直接费用（扣减项）、贡献毛利、产品线费用分摊（扣减项）、公司平台费用分摊（扣减项）、贡献利润，其他考虑要素还包括回款、市场布局，同时有专门的奖金包扣减定义。

经营单位（BU）损益表（示例，非实际）如表 5 所示。

表 5 经营单位（BU）损益表

	损益科目	A 业务单元	B 业务单元	C 业务单元	合计
①	销售收入				
②	产品成本				
③	毛利③ = ① - ②				
④	直接费用				
⑤	贡献毛利⑤ = ③ - ④				
⑥	应分摊研发费用⑥ = ① × 15%				
⑦	应分摊平台费用⑦ = ① × 6%				
⑧	贡献利润⑧ = ⑤ - ⑥ - ⑦				

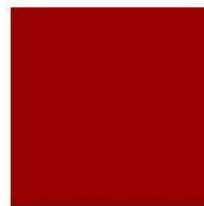
产品线损益表（示例，非实际）如表 6 所示。

表 6 产品线损益表

	损益科目	A 产品线	B 产品线	C 产品线	合计
①	销售收入				
②	直接成本				
③	毛利③ = ① - ②				
④	直接费用				
⑤	贡献毛利⑤ = ③ - ④				
⑥	应分摊区域费用⑥ = ① × 10%				
⑦	应分摊平台费用⑦ = ① × 6%				
⑧	贡献利润⑧ = ⑤ - ⑥ - ⑦				

根据损益表设立各类奖金包以牵引不同目标的实现，如：订货/收入奖金包，以牵引规模扩张；贡献毛利奖金包，以牵引提升本 BU 的运营效益；贡献利润奖金包，以牵引提升端到端的运营效益；市场布局奖金包，以牵引市场长期稳定发展；奖金包扣减，以牵引降低超长回款、资金积压及例外事件。

第十章 华为价值链与薪酬激励管理



华为价值链与薪酬激励管理



一、前言：华为价值链管理框架

- 1、价值创造管理框架
- 2、价值评价管理框架
- 3、价值分配管理框架

二、华为薪酬福利管理机制

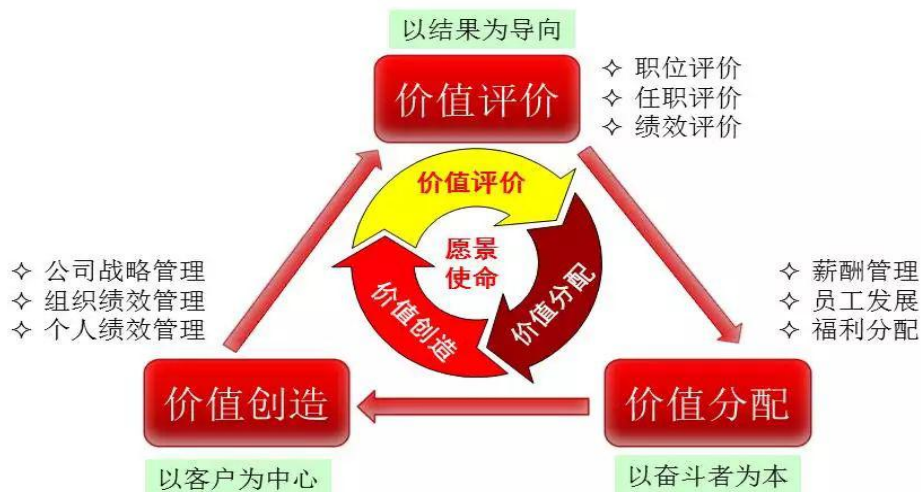
- 1、长期激励--股票
- 2、短期激励--奖金
- 3、固定薪酬--工资
- 4、福利补助

三、华为激励管理机制

- 1、激励管理的重要性
- 2、激励地图和激励办法
- 3、非物质激励方式

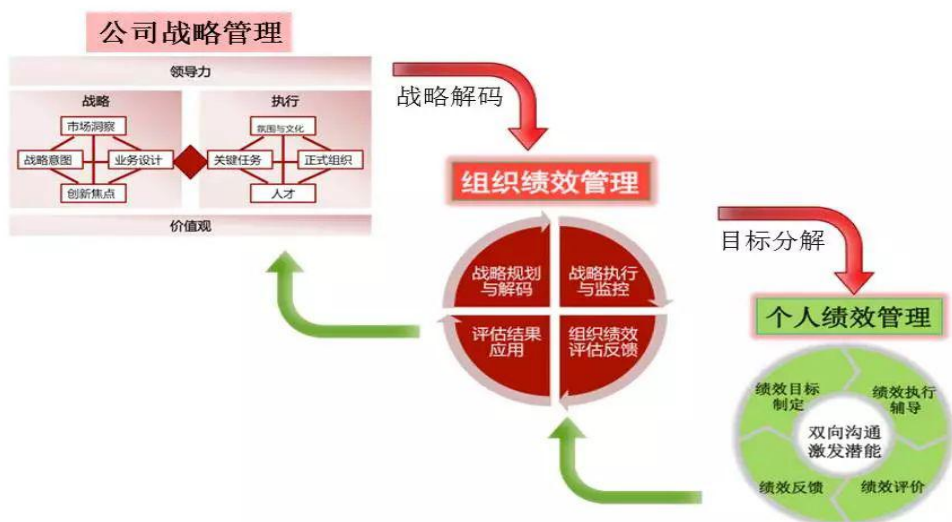
10.1 华为的价值链管理框架

一、价值链管理整体框架

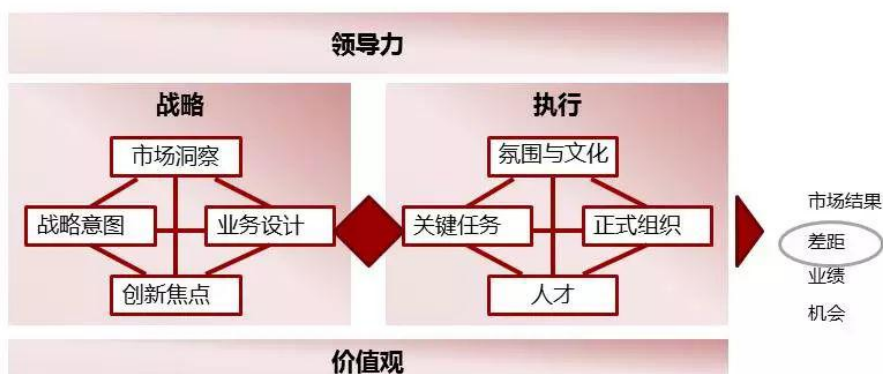


10.1.1 价值创造管理框架

1、价值创造整体框架



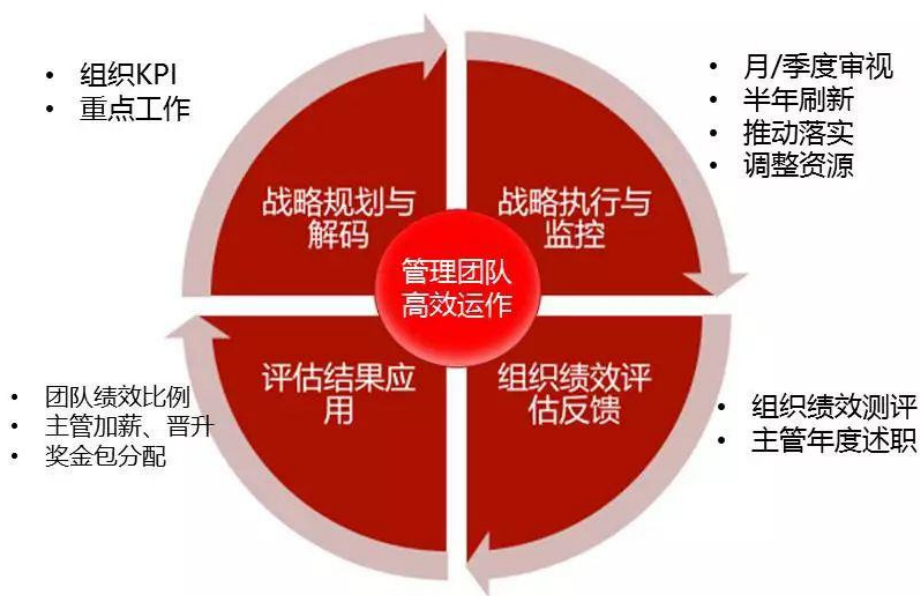
1.1 战略规划：BLM模型



●战略：通过对外部市场的持续洞察、识别新的机会、进行业务设计，确定3~5年战略目标和当年的业务目标。

●执行：通过明确关键任务（重点工作）及可落地的执行措施，加以组织、人才、氛围和领导力的支撑，确保业务目标和战略目标的达成。

1.2组织绩效管理



1.3 个人绩效管理

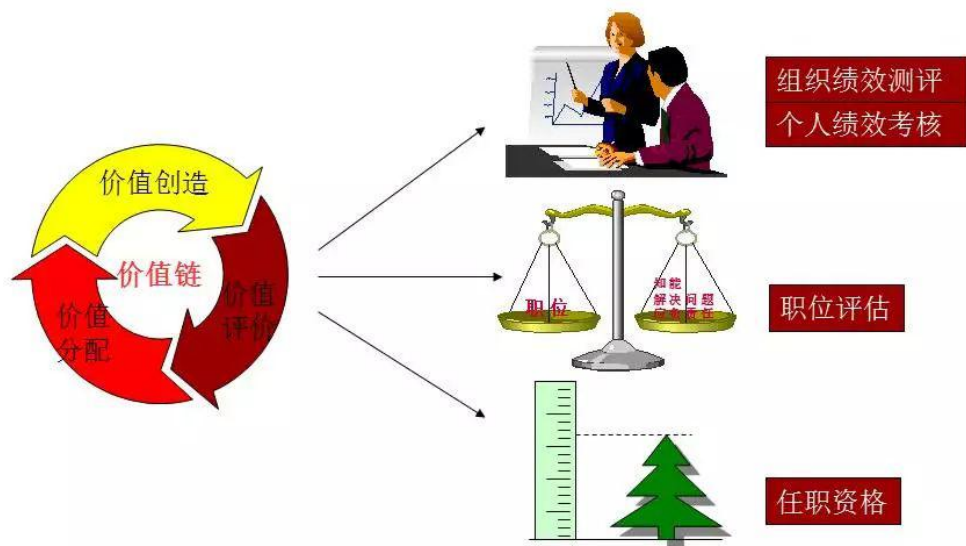
绩效管理是一个管理过程，不仅仅是绩效评价



绩效管理的根本目的：是为了引导和激励员工贡献于组织的战略目标，实现组织和个人的共同成长。

10.1.2 价值评价管理框架

2、价值评价整体框架



2.1、组织绩效测评

原则：“考”、“评”相结合

1、考：计算KPI得分

- ◇ 单项指标落在各个区段时，采用线性插值法确定绩效分数
- ◇ 超过挑战值以1.2倍计分，低于底线值以0分计
- ◇ $KPI总分 = \sum 单项KPI得分 * 权重 + 关键事件加减分$

2、评：主管述职评分

- ◇ 主管总结部门重点工作开展情况并向上级管理团队汇报
- ◇ 上级管理团队根据述职情况进行打分

管理团队结合上述两项得分进行综合排名。具体比例由部门管理团队确定。

2.2、个人绩效评价



•绩效评价的目的：

——将干得好的和干得差的区
别开来，确保公平回报，并激
励大多数人

•绩效评价的目标：

——公平公正

•绩效评价的方法：

——360调查、两次沟通、集
体评议

所有的过程、方法和工具，都是为了
“公平公正”这个目标服务，理
解这点，工具和方法就能为我所用，
而不是机械执行。

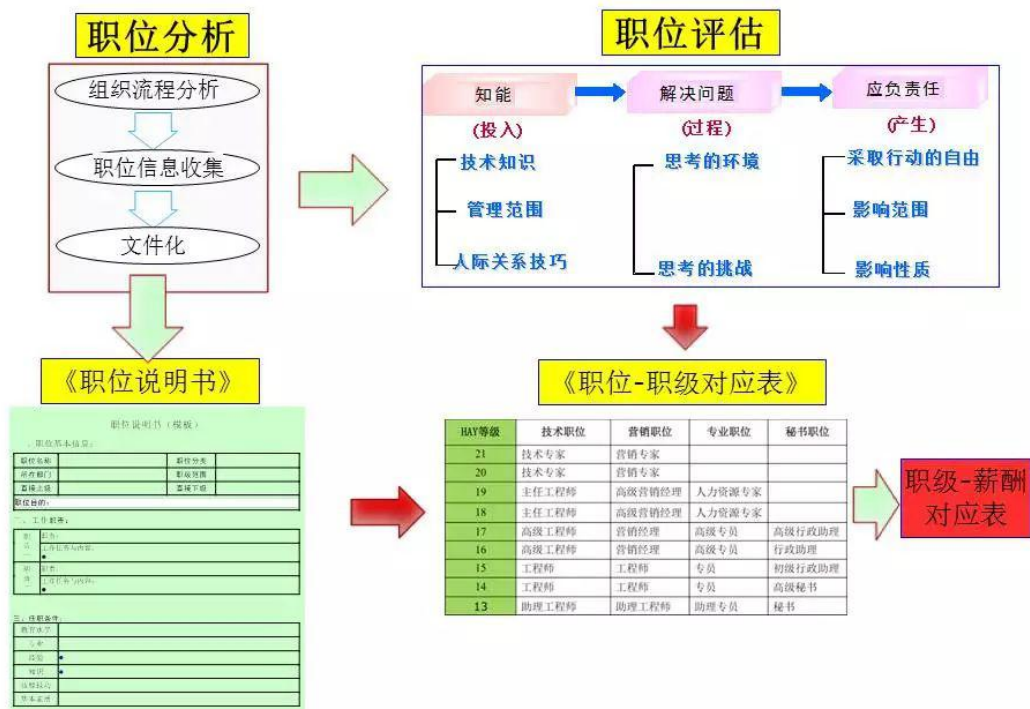
2.3、任职资格管理

绩效贡献		关键能力	
责任贡献	员工在当前职位的责任要求	能力模型	描述各职类专业能力的内容及各任职级别的能力要求
专业回馈	员工对组织的专业贡献，如案例、专利等	能力描述	专业能力的行为描述及达标关键点
评估员工在当前级别岗位所要求的责任结果		评估员工承担上一级别岗位责任的能力准备度	

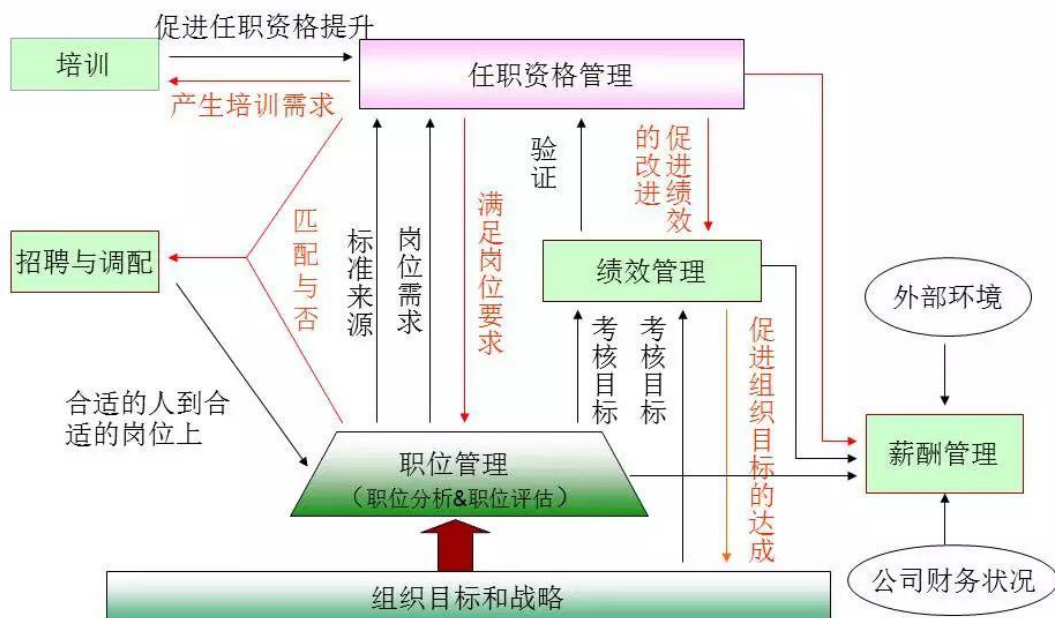
必备知识

必备知识是获得关键能力的基础。
描述各任职级别的必备知识及知识
要点、具体学习材料和来源。

2.4 职位管理：职位分析与职位评估



职位管理在人力资源管理中的作用



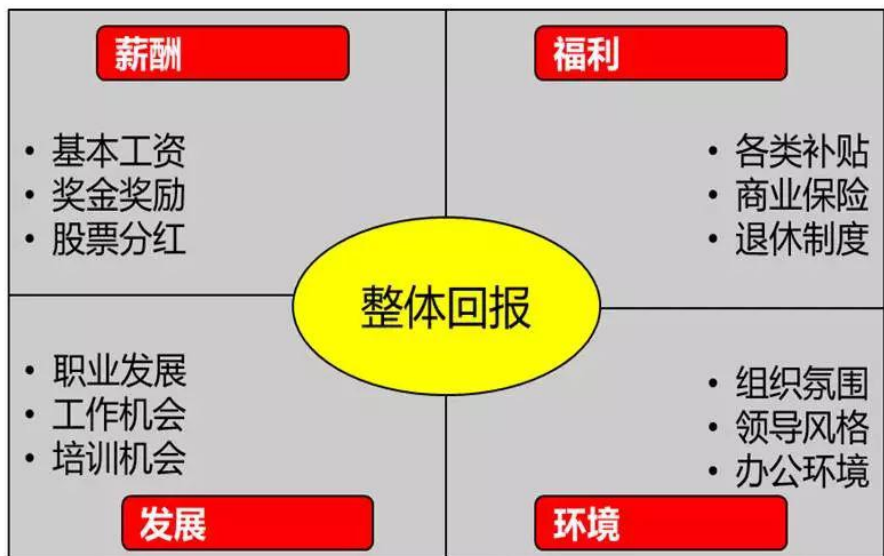
职位职级与任职资格的对应关系

例：技术族软件类职位

资格类	资格级	职类	职位名称	职级
软件类	八级	软件	专家	21
软件类	七级	软件	专家	20
软件类	六级	软件	主任工程师	19
软件类	五级	软件	主任工程师	18
软件类	四级	软件	高级工程师	17
软件类	三级	软件	高级工程师	16
软件类	二级	软件	工程师	15
软件类	一级	软件	工程师	14
软件类	初级	软件	助理工程师	13

10.1.3 价值分配管理框架

3、价值分配整体框架



绩效结果在价值分配中的强烈应用

等级比例：A ≤ 15%， A&B+ ≤ 55%， C+D ≥ 5%

绩效结果	职业发展	基本薪酬	年终奖金	股票分配
A	快速通道	比例高	比例高	比例高
B+	有机会	比例较高	比例较高	比例较高
B	有机会	有机会	有机会	有机会
C	无机会	无机会	无机会	无机会
D	劝退淘汰			

目录

一、前言：华为价值链管理框架

- 1、价值创造管理框架
- 2、价值评价管理框架
- 3、价值分配管理框架

二、华为薪酬福利管理机制

- 1、长期激励--股票
- 2、短期激励--奖金
- 3、固定薪酬--工资
- 4、福利补助

三、华为激励管理机制

- 1、激励管理的重要性
- 2、激励地图和激励办法
- 3、非物质激励方式

10.2 华为薪酬福利管理机制

华为薪酬福利管理----总体原则

成本与竞争力

薪酬与福利的操作与管理，要有利于市场竞争力和人力成本两个要素的平衡。

法律遵从

遵从所在国家或区域各种法律法规。一旦这些法律法规发生变化，薪酬福利制度也要做相应的调整，以继续保持一致。

绩效导向

建立基于职位职责、实际贡献大小和实现持续贡献的任职能力的激励分配机制，倡导团队合作，确保贡献者得到及时有效的回报和激励。

华为薪酬福利管理----政策导向

强调全面回报

“薪酬、福利、发展、认可”的四维激励矩阵，除了重视“薪酬、福利”方面的建设，还要加强“发展、认可”等软性激励工作。对不同层级、不同类型的员工群体，其激励手段和力度应各有所侧重，以使有限的激励资源产生最大的激励效果

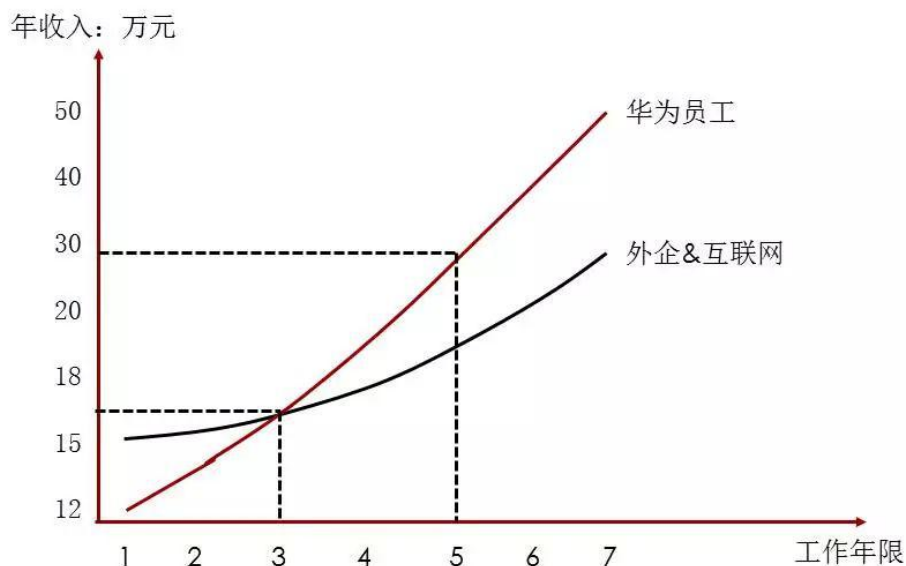
控制刚性，增加弹性

短期激励是促进公司进攻性的，长期激励是保持公司稳定性的，两者的目的不同；总的导向是增加短期激励，将长期激励保持在适当水平，使干部员工保持一定程度的饥饿感，处于激活状态，持续努力工作。

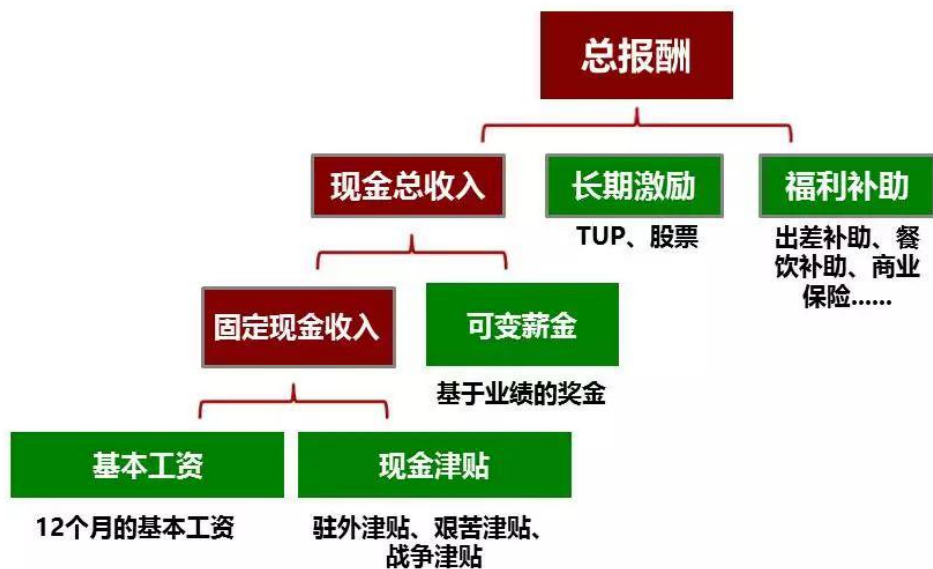
打破平衡，拉开差距

敢于打破平衡，工资、奖金等薪酬激励要逐步向骨干员工倾斜，拉开差距。我们推行薪酬体系改革，就是希望逐步建立一个与国际接轨的薪酬体系、以吸引、容纳全球的明白人，来增强公司的管理和竞争力。

华为员工薪酬趋势对比



华为员工薪酬构成



华为员工薪酬定位

薪酬构成	低于25分位	25-50分位	中位值	50—75分位	高于75分位
基本工资	0.4%	5.1%	55.7%	34.9%	3.9%
短期激励	4.4%	9.8%	56.6%	27.3%	2.0%
长期激励	6.9%	6.9%	56.4%	26.6%	3.2%
福利与特殊待遇	3.6%	8.5%	60.3%	25.4%	2.2%

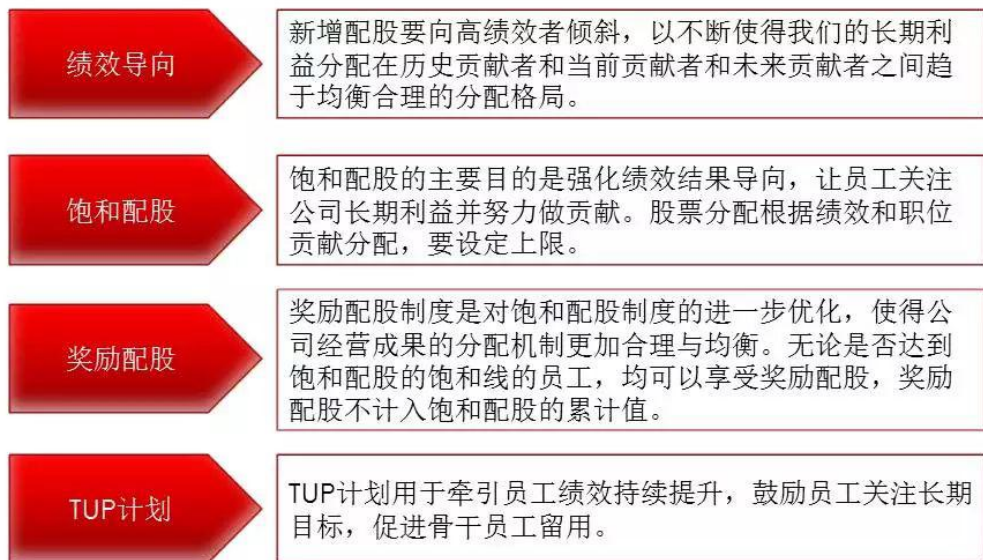
职位级别	低于25分位	25-50分位	中位值	50—75分位	高于75分位
最高管理层	0.0%	0.5%	32.2%	53.5%	13.1%
高级管理层	0.0%	0.0%	36.1%	53.8%	10.1%
中级管理层/技术专家	0.4%	0.8%	45.9%	46.7%	6.3%
初级经理/高级技术人员	0.4%	4.7%	55.0%	36.0%	3.9%
专业技术人员	0.0%	8.9%	63.6%	25.2%	2.3%
操作人员	1.6%	13.4%	60.4%	20.9%	3.7%

薪酬管理机制

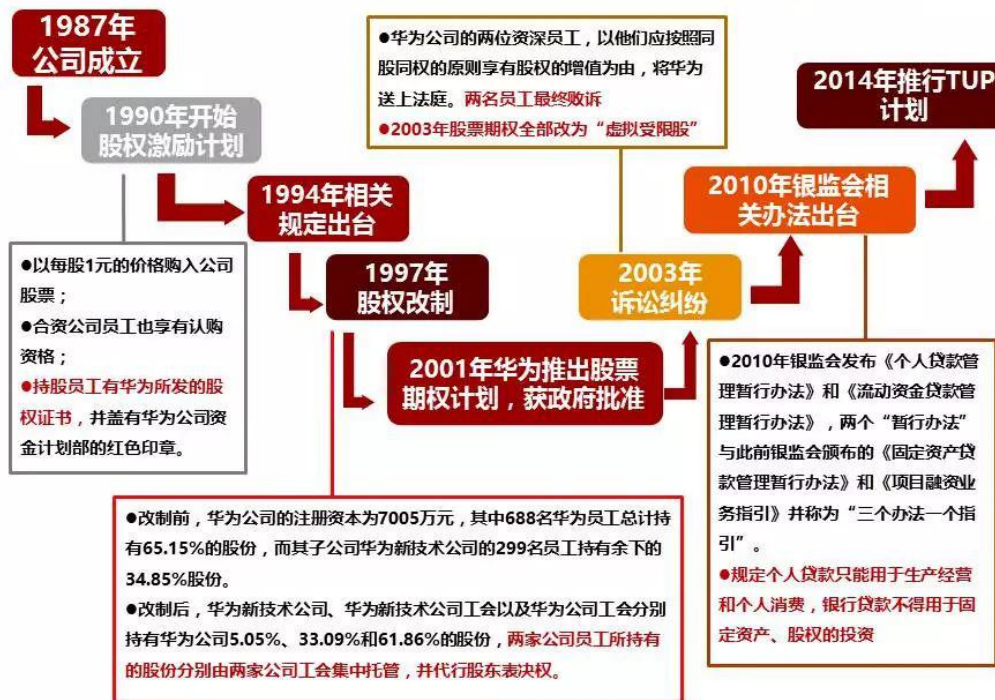
薪酬项	作用	目的
长期激励 --股票	- 奖励长期目标完成 - 解决企业所有权的问题	- 牵引绩效持续提高 - 鼓励关注公司中长期目标和持续增长 - 留用高绩效和关键人才
短期激励 --奖金	- 奖励年度目标达成 - 解决奖勤罚懒的问题	- 认可部门业绩 - 为个人绩效付薪 - 激励业绩提升并即使认可
固定薪酬 --工资	- 奖励职责履行 - 解决劳动报酬的问题	- 体现职位责任、贡献大小 - 遵循当地法律法规要求和业界实践
员工福利 --补助	解决基本保障的问题	- 满足基本保障需求 - 遵循当地法律法规要求和业界实践

10.2.1 长期激励——股票

华为长期激励管理政策导向

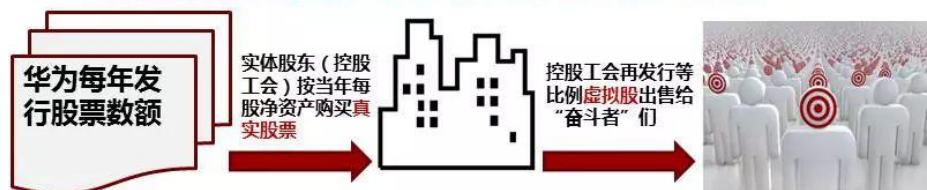


华为的虚拟股权发展史及事件关键节点



华为的虚拟股权激励计划

从真实股权转化为虚拟股权，是一种分享制的激励形式



办法特点

- 1998年，华为公司高层赴美考察期权激励和员工持股制度，一种名为虚拟股的激励机制进入其视野。
- 华为公司延聘人力资源公司设计了虚拟受限股体系。
- 2001年7月，华为公司股东大会通过了股票期权计划，推出了《华为技术有限公司虚拟股票期权计划暂行管理办法》。
- 这一计划得到了深圳市体改办批复同意。

- 华为公司员工所持有的原股票被逐渐消化吸收转化成虚拟股。
- 华为的虚拟股体系没有公开市场的价格体系参照，采取的是每股净资产的价格，但具体的计算方式并不公开。
- 持股员工的权利仅限于分红和股价增值收益，不涉及产权，而掌握实际权力的是华为控股股东会。
- 资深律师认为，华为虚拟股融资的制度要比上市公司期权股权激励更具效果。

华为的虚拟股权操作办法

虚拟受限股操作办法：

- 根据公司财务审计结果，确定年度新增发的虚拟受限股数量；
- 根据部门绩效和个人绩效和个人饱和程度分配受限虚拟股
- 每个职级都确定配股的饱和度，额度每年调整（如2015年的17级144万元、18级225万元——按照购买股票的现金数量，而不是股票数量确定饱和度——同级别的老员工股票数量多于新进员工的股票数量）
- 个人缴纳现金购买股票（18级及以上公司不予借款）

虚拟受限股变化趋势：

- 虚拟受限股分红（投资收益）会控制在一定范围（30~35%），并通过提升股价逐步降低分红比例。
- 虚拟受限股数量严格控制，代之以TUP计划，总股数应该基本维持不变，拿离职员工的股份配给新人。

华为的TUP激励计划

TUP（Time Unit Plan）出台背景：

- 股票价格逐渐升高，新配虚拟股获取成本增加，失去激励作用
- 内部退休人员逐渐增多，影响现有在职员工的积极性
- 导向：劳动性回报和资本性回报的比例，要从2:1逐渐过渡到3:1甚至是4:1（注：TUP因未出资，属于劳动所得，是引起变化的重要变量）

TUP（Time Unit Plan）操作办法：

- 根据部门绩效和个人绩效及配股饱和度每年分配TUP
- TUP占饱和配股的额度，与虚拟受限股享有同等分红权和增值权
- 第五年分红并结算增值收益，这一期TUP即失效
- TUP分红与奖金一起发放。

华为薪酬包管理原则

- ◇ 薪酬总管理的核心内容是将薪酬费用与公司主要经营财务指标挂钩，形成对人力成本的弹性管控，实现业务单元自我约束、自我激励的管理机制。
- ◇ 薪酬总包、奖金包和工资性薪酬包同相应的经营财务指标挂钩，体现不同的激励导向；奖金包是薪酬总包的弹性因素，工资性薪酬包是薪酬总包的刚性因素。
- ◇ 薪酬包管理的优化方向是匹配公司治理架构，优化奖金机制，进一步体现刚性工资性薪酬包及弹性奖金包的互锁，实现与利润挂钩，牵引有效增长。

10.2.2 短期激励——奖金

华为奖金管理政策导向



奖金的生成及分配管理机制



10.2.3 固定薪酬——工资

华为工资管理政策导向

- ✓ 员工工资的确定，基于其所承担的**职位责任、实际贡献大小和实现持续贡献**的任职能力。**员工的学历、工龄、社会职称**等不作为其工资确定的要素。
- ✓ 工资管理遵循“**以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪**”的管理理念。要有利于吸引和激励优秀骨干员工；要避免员工工资不随其应付责任的变化而变化，从而导致公司高成本运作、竞争力下降。
- ✓ 各级职级工资水平应在公司经营情况和**支付能力允许**的前提下予以确定。工资管理既要规范化、又要有利于**高绩效团队的形成、有利于市场竞争和人力成本两个要素的平衡**。
- ✓ 要实现**海外本地发薪**，实现海外机构的个税安全，改善签证和当地融资环境。

工资性薪酬包管理

2016年薪酬包管理原则：减员、增效、涨工资

- 当薪酬包有空间：首先要确保优秀员工在业界的薪酬竞争力（涨薪），再考虑人力补充
- 当薪酬包无空间：如果当前离职率不超过预警线（10%），按优先级采取措施

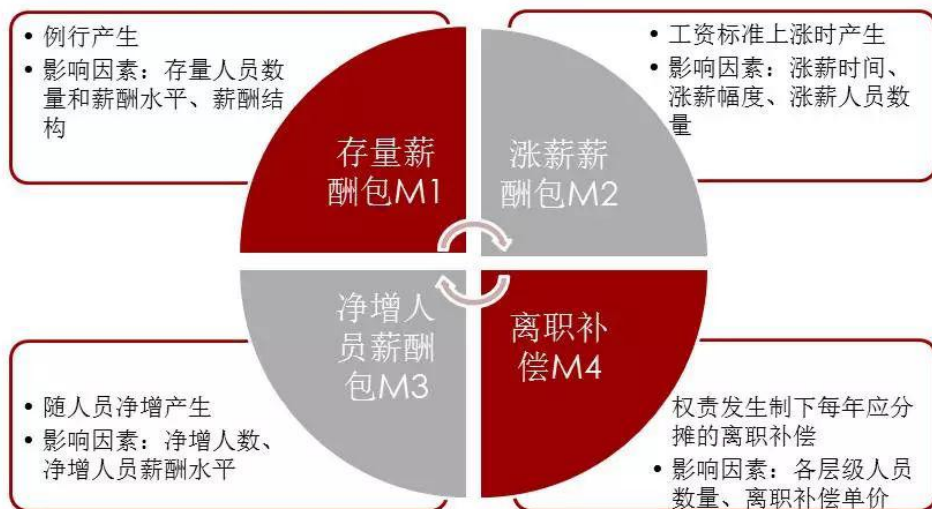


图1：薪酬包有空间的策略



图2：薪酬包无空间的策略

工资性薪酬包的结构及影响要素



说明：年度工资性薪酬包 $M0=M1+M2+M3+M4$
M1：在岗员工的存量工资性薪酬包，不考虑涨薪，不含离职补偿；
M2：在岗员工的存量工资性薪酬包，不含离职补偿；
M3：人力增量部分的工资性薪酬包（调入+新招-调出-离职），不含离职补偿；
M4：离职补偿，为各层级离职补偿预算单价*各层级人数求和

工资性薪酬包管控

薪酬包管控有3类指标，分别使用于不同类型的部门

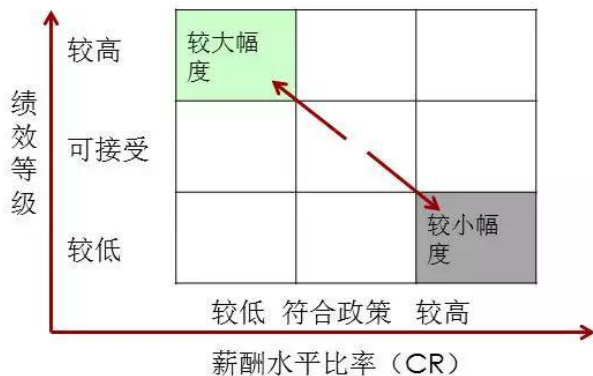
管控指标		指标说明	适用部门		部门列举
1	薪酬包占比	•E/M：工资性薪酬包与销售毛利比	产出能用经营指标衡量	牵引盈利	研发、生产部门
		•E/R：工资性薪酬包与销售收入比		牵引规模	销售部门
2	薪酬包（E）	•工资性薪酬包	战略投入		战略投入部门
3	定岗定编	•岗位编制+工资性薪酬包	支撑性组织，无法用经验指标衡量产出		职能部门

工资管理工具——职级工资对照表

- ✧ 职位的职级体现了职位对公司的贡献大小，也用于同外部市场进行对比分析。
- ✧ 根据公司的薪酬战略定位、市场薪酬数据和现有员工的实际工资数据，我们可以得到职级工资对照表。

Hay 级别	工资范围			营销族					
	最低值	中位值	最大值	销售类	产品类	市场财 经累	投标商务 类	客户服务 类	营销工程 类
19				资深客户经理	资深客户经理				高级营销经 理
18		4200 0		高级客户经 理	高级产品经 理	高级融资经 理	高级商务经 理	高级服务经 理	
17		3360 0							
16		2150 0		客户经理	产品经理	融资经理	商务经理	服务经理	营销经理
15		16000							
14		12000		工程师	工程师	工程师	工程师	工程师	工程师
13		9000		助理工程师	助理工程师	助理工程师	助理工程师	助理工程师	助理工程师

工资调整方法——调薪激励矩阵



$$\text{薪酬水平比率 (CR)} = \frac{\text{岗位任职者现有的薪酬水平}}{\text{岗位任职者所在级别的薪酬目标水平}}$$

- ✧ 薪酬调整体现员工贡献和绩效导向，相同工资下，绩效越好，调幅越高；
- ✧ 薪酬调整考虑员工现工资水平，相同贡献和绩效下，CR值越低，调幅越高。

工资调整方法——调薪激励矩阵

以年度增幅x%为例

绩效结果	薪酬水平比率（CR）		
	较低	居中	较高
A	2.2-2.5x%	1.8-2.0x%	1.2-1.5x%
B+	1.8-2.0x%	1.2-1.5x%	1.0-1.2x%
B	1.0-1.2x%	0.5-1.0x%	0-0.5x%
C/D	0	0	-0.5-0x%

每年规定有
25%的人不得
涨薪！

- ✧ 对于薪酬水平非常低的情况，理论上应该逐步提高，使其纳入目标薪酬带；
- ✧ 但一次调整幅度应该有限制（一般不应超过30%），因为在实际操作中，根据绩效表现的薪酬调整，应该是渐进的。

华为福利管理理念和管理原则

保障性福利管理理念

属地化管理

- 遵循属地化管理原则

确保合法合规

- 遵从所在国家和地区的社会保障和其他相关法律法规

提供基本保障

- 在养老、医疗、生活保障等方面为员工提供基本保障和合理补偿

福利水平管理

- 综合考虑保障性福利的定位水平，原则上应定位于所在国家和地区同行业的中间水平。

非保障性福利管理理念

尊重当地实践

- 充分尊重和参考当地国家和地区的行业实践与业界做法

个性化设计

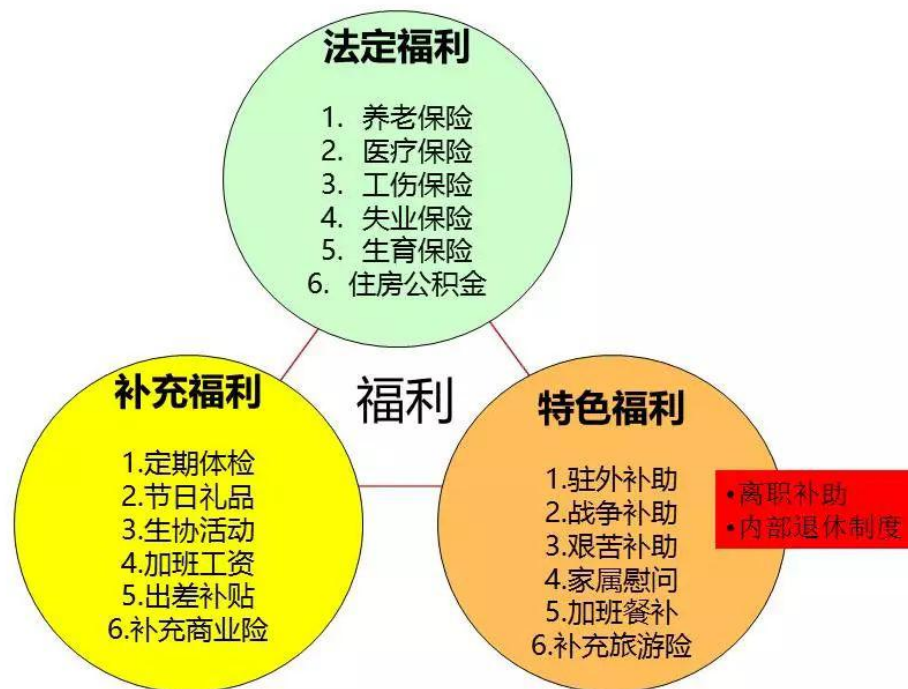
- 计划设计要充分体现非保障福利的个性化和差异化

福利成本管理

- 作为整体薪酬的重要组成部分，在符合当地整体薪酬竞争性定位的基础上，综合考虑非保障福利的定位水平。非保障性福利的成本纳入工资性薪酬包，作为刚性工资成本的一部分。

10.2.4 福利补助

福利分配方式



10.3 华为激励管理机制

目录

一、华为价值链管理框架

- 1、价值创造管理框架
- 2、价值评价管理框架
- 3、价值分配管理框架

二、华为薪酬福利管理机制

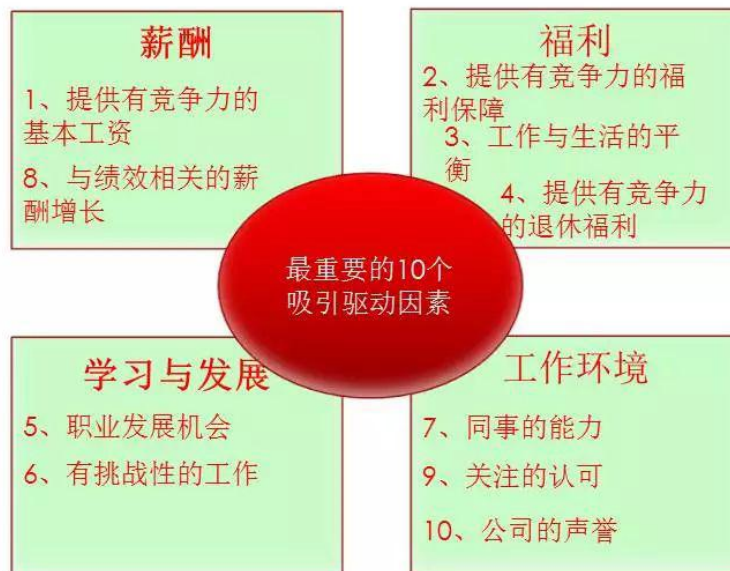
- 1、长期激励--股票
- 2、短期激励--奖金
- 3、固定薪酬--工资
- 4、福利补助

三、华为激励管理机制

- 1、激励管理的重要性
- 2、激励地图和激励办法
- 3、非物质激励方式

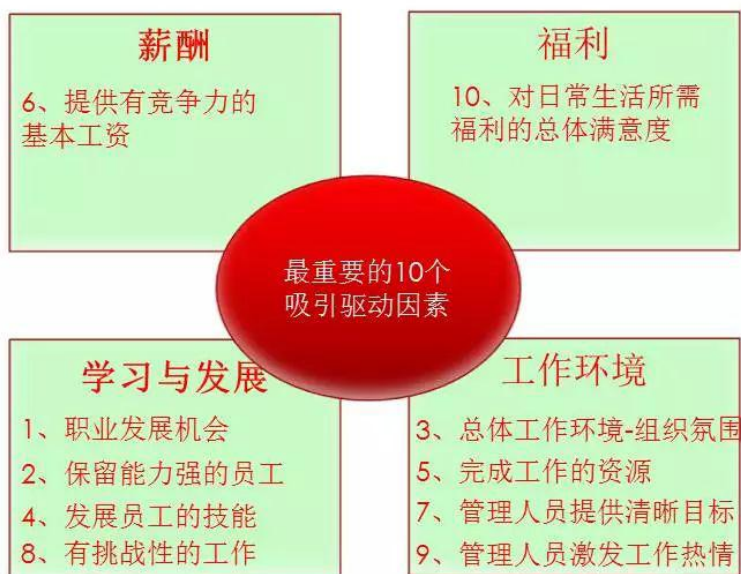
10.3.1 激励管理的重要性

员工吸引的驱动因素



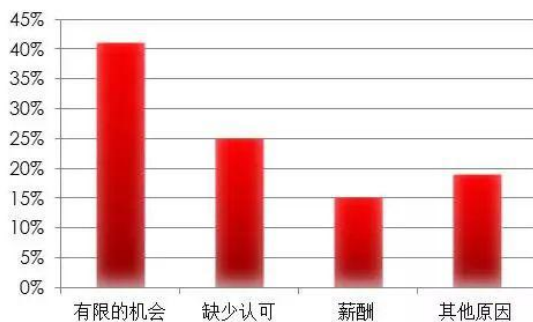
业界的研究表明：
“为了吸引员工，就必须给予员工最基本的权利（薪酬、福利、职业发展、工作环境）”

员工保留的驱动因素



业界的研究表明：
“为了保留员工，就必须帮助员工发展，留住优秀员工，并提供合适的工作环境”

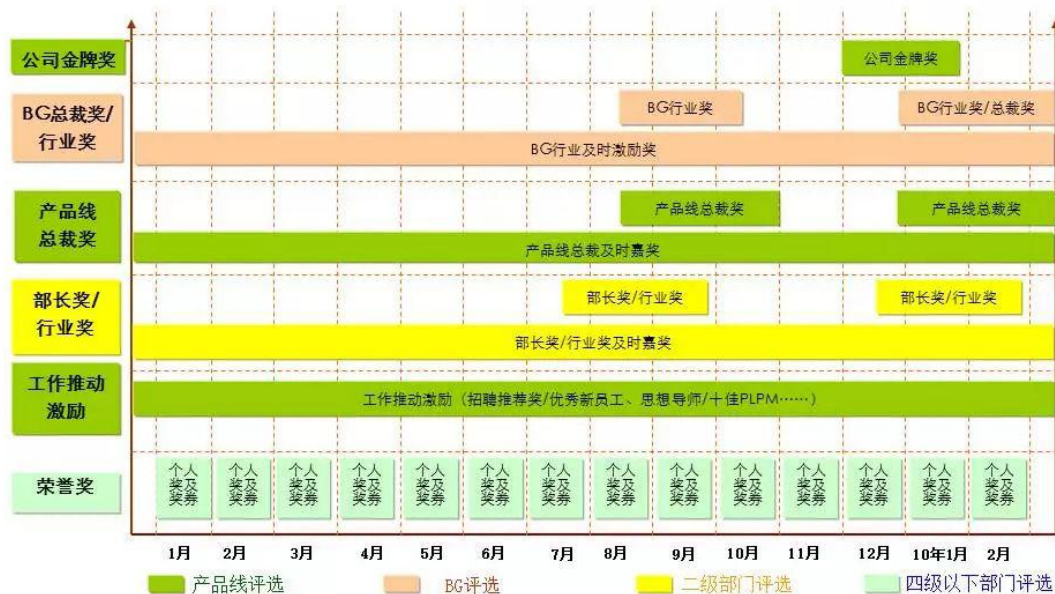
为什么高绩效员工还会离开华为？



数据来源：Hewitt

10.3.2 激励地图和激励办法

华为员工的激励地图



注：以上时间信息供参考，具体以各部门XX年奖励方案为准。

华为及时激励的管理办法

◇ 想要什么就去激励什么，激励什么就会得到什么！

——每年年初，各级部门都会根据战略目标和业务目标，预先设定一些奖项，促进各级部门和员工的管理改进、技术创新的积极性。

◇ 及时激励在某些单点领域做出贡献的奋斗者！

——小步快跑，层层推选，从周星星、月度之星的50、100元做起，充分激发员工的工作激情，解决基层主管的“激励权力”问题。

◇ 每年都要从年终奖中预留10%左右，用于当年各级主管的沟通经费和各项奖项的设置和发奖。

——解决基层主管的“沟通资金”问题，解决了各级部门“业余活动经费”的问题。

10.3.3 非物质激励方式

华为非物质激励的手段

类别	激励手段
认可	● 荣誉奖、荣誉证书、奖杯 ● 嘉奖函、通报表扬 ● 明星员工、杰出地带宣传 ● 与总裁合影、共进晚餐
学习与发展	● 承担更大的责任 ● 主管关心员工个人发展 ● 绩效管理（沟通、辅导） ● 轮岗的机会 ● 奖励性培训
工作环境	● 主管的关心和认可 ● 主管与下属的单独深度沟通 ● 和谐的工作环境 ● 关心员工健康 ● 节日、生日祝福和问候

第十一章 华为奖金机制是如何演变的？

任正非说自己“不懂技术，也不懂管理，也不懂财务”，但他却能“提了桶浆糊，把华为十五万人粘在一起，力出一孔、利出一孔，才有今天华为这么强大。当然，这桶“浆糊”包含了很多内容，奖金机制是其中重要的一环。30年来，华为的奖金机制也不是一成不变的，期间经历了很多变化。从2000年开始，华为的奖金包机制设计大概经历了4个阶段。

第一个阶段叫兼顾短期与长远，将外部市场压力无依赖的传递到每位员工，所采取的方法叫做虚拟利润法。

华为的虚拟利润不是某些公司推行实施的EVA，它由三个部分组成：

虚拟利润 = 实发工奖总额 + 增支的投资性费用 × (1 - 所得税率) + 经济增加值 (EVA)

在虚拟利润确定的基础上，进一步计算工奖总包：

本年度应发工奖总包 = 虚拟利润 × N%

其中，N 是一个公司内部统计的经验值。

华为虚拟利润法的核心思想：

无论是净利润还是经济增加值，都不能反映公司的管理层和员工当年创造的全部可分配价值，以及它是如何在劳动和资本之间分配的。

与净利润或经济增加值挂钩的只是奖金，虽然奖金可以浮动，但工资仍然是刚性的，市场压力还是没有传递下去。

在经济增加值的基础上加入工奖总额构成虚拟利润，可以反映公司的管理层和员工当年创造的全部可分配价值。

在虚拟利润基础上可以建立劳动与资本之间合理分配的长期契约。保证双方的利益，充分体现风险与收益对等原则，实现激励作用的最大化。

通过以上机制，构建公司与员工之间的“利益共同体”！

为什么要将增支的投资性费用折算成净利润？

从财务角度看，投资性费用支出的增加会减少当期净利润，从而减少当期的虚拟利润和劳动所得，于是可能发生管理层和员工用减少投资性费用支出的方式虚增净利润的短期行为，或是担心增加投资性支出会减少净利润从而减少劳动所得。

但是，加大市场的战略性投入和 IT 的投入是增强公司核心竞争力的长期战略。为此将超过或低于规定提取比例的投资性费用折算成净利润，以造成一种机

制：加大潜力投入不减少虚拟利润，减少潜力投入不增加虚拟利润，即：鼓励长期投入。

总而言之，虚拟利润法的核心机制就是：将外部市场压力无依赖的传递到每位员工，建立一种压力传导机制。根据虚拟利润确定劳动所得，使得要提高员工人均收入，唯一途径是提高人均效益，改变了过去那种劳动所得是刚性的，风险完全由资本承担的机制。

第二个阶段叫市场体系，这一阶段的导向非常明确，就是要实现快速的规模增长，覆盖市场，打破市场格局。

这一时期，华为逐渐进入海外市场，国际化发展路线逐渐明朗，因此为了实现规模的快速增长，华为的奖金机制也发生了相应改变。

2006 年以后，华为开始推行薪酬改革：根据岗位责任和贡献产出决定每个岗位的薪酬级别，员工的薪酬与岗位和贡献挂钩，员工的岗位被调整了，薪酬待遇也随之改变。华为希望通过此次薪酬变革鼓励员工在未来的国际化拓展中持续努力奋斗，鼓励那些有奋斗精神、勇于承担责任、能够冲锋在前的员工，另一方面也调整那些工作懈怠、不思进取的老员工岗位。

如今再回过头去看这一体系，虽然它帮助华为实现了规模的快速增长，但它没有解决奖金和人头数如何挂钩的问题，所以人效的地雷还是存在。

第三个阶段是从规模增长向有效增长进行转变，做了一个有效的、高绩效导向的牵引。

为了实现这一转变，华为把奖金机制的构成分成几个部分，并且将各个部分与对应的考核指标进行挂钩，也就是说这些对应的指标是直接参与价值分配的，员工所分配的价值取决于他的指标完成情况，这样既实现了规模增长，又实现了有效增长。

比如为了提高人均毛利，华为首先将毛利分成六个包：研发费用包、市场产品管理费用包、技术支持费用包、销售费用包、管理支撑费用包、公司战略投入

费用包。而且要找到这六个包的“包主”，让这个“包主”去根据毛利来配比下面需要几个人，再针对每个人给他一个工资包，他想拿多少工资，按比例倒推出他的任务，最后根据任务完成情况进行奖金分配。

这种模式虽然导向性非常明确，但员工很容易把劳动的准备过程当成了价值分配的依据，导致的结果是只注重过程，不注重结果。

第四阶段，获取分享制——奖金不是分来的而是挣来的。

华为在 2011 年对于虚拟受限股、饱和配股等方面的弊端进行了深入讨论，最后提出“获取分享制”。获取分享制强调的是“奖金来自于为客户创造的价值的项目，各级组织基于项目带来的利益，及在价值创造过程中所做出的直接或间接贡献，从中分享奖金”。即奖金来源于为客户创造的价值项目，是需要努力“获取”的，而“分享”指的是根据在价值创造中的贡献来进行分配。

在不同的组织单元，因为业务的发展周期不同，战略诉求是不一样的。如何解决这一问题呢？华为根据不同业务属性制定出不同的业务单元利润中心的价值分享规则，其中包括成熟区域、成长区域和拓展区域。

对于成熟区域的业务。有两种分享方式：存量分享和增量分享。存量的分享，按照贡献利润来计算。增量的分享，是华为的主要模式，它的奖金分配公式为：
测算奖金包=去年奖金包 $\times$ (1 + 经营效益改善率)。

对于成长区域的业务。奖金主要是和业务增长的挂钩，但是华为引进了熔断机制，即当奖金超过预算金额的两倍时，超出部分就不再予以计算。

对于拓展区域的业务。华为会给予有限期的保护期机制。举个例子，假如你从成熟区域调去新拓展区域，你的薪酬对应的奖金是 100 万，那么你调过去的两年内是以 100 万为起点，当然可能会增加一点点考核系数。如果业绩超出了预期，这部分也会有相应的奖励。

获取分享制体现了华为对于价值分配机制有着深刻的认识，同时也让华为的“奋斗者”们看到了新的希望，尽管它也带来了不小的负面影响。

另一方面，为了解决外籍员工的价值分配问题，华为推出了 TUP 计划。即根据部门绩效、个人绩效和配股饱和度每年分配 TUP。TUP 不需要员工花钱购买，除了分配额度上参照分红和股本增值确定之外，其他方面与所涉及所有权性质的股票没有任何关系，增发也不受股权结构。它更接近于分期付款：先给一个获取收益的权利，但收益需要在未来 N 年中逐步兑现。

TUP 的实施，解决了全球不同区域、不同国籍人员激励模式的统一问题，同时也解决了 1-3 年的员工由于激励不足而离开公司的问题，最后由于 TUP 占用了部分可分配利润，使得虚拟受限股的分红比重下降，给那些无法继续成长的老员工带来了压力。

从最初的虚拟利润法，到中间阶段的市场体系和高绩效导向的有效增长模式，再到最后的获取分享制，华为的奖金包机制在不断调整，这种调整虽然离不开市场变化、理论发展等因素的影响，但根本原因还是华为的“道术合一”——企业文化和人才管理的合二为一。换句话说，华为的奖金包机制之所以能够持续有效地激励员工不断奋斗，是因为任正非对人性以及人才管理有着深刻的理解，同时他把华为的企业文化切实地融入到价值分配中，真正做到了“利出一孔”。

“利出一孔”首先离不开企业文化。华为始终围绕“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”的核心价值观来进行机制设计。要想这种激励机制取得良好效果，首先在经营管理团队层面，就要去构建、去宣讲，要全员上下都要认可这种文化。其次，这个文化不是在大喊大叫中建立和传承下去的，它要落实到若干考核细节中，要春雨润物细无声般地将文化溶解在血液中。只有这样才能真正做到，让哪些有使命感、自觉主动贡献的优秀员工得到更多的回报，从而保证了他们的积极性，最终促进公司的活力。

“利出一孔”其次要讲究原则。华为从最高层到所有的骨干层的全部收入，只能来源于华为的工资、奖励、分红及其他，不允许有其他额外的收入。从组织上，制度上，堵住了从最高层到执行层的个人谋私利，通过关联交易的孔掏空集体利益的行为。正是因为做到了“利出一孔”，才形成了华为十多万员工的团结奋斗。

第十二章 从华为公司管理中看如何分配员工奖金

科学的分钱制度，包括工资和奖金制度。奖金的发放相对来说更弹性，也更能达到精准激励的效果。

华为的奖金是基于经营结果或者贡献来发放的，对于华为大部分员工来说，年底的奖金可能大大超过全年的工资。

华为员工除了基本的工资收入，还有非常可观的奖金收入。对于大部分华为员工而言，年底的奖金会大大超过全年的工资收入，所以为了能够获得高额奖金，华为的员工积极性都很高。

对于很多中小企业而言，奖金成为了公司的刚性福利，不管公司今年赚不赚钱，年底至少要给员工发个双薪。但华为不是这样的，它是基于经营结果或者贡献发放奖金。员工的收入与公司的效益息息相关，促使员工为了做好工作而付出更多的努力。

奖金的多少取决于公司的整体业绩、组织绩效和个人绩效。

首先，总的奖金包是如何确定的呢？

奖金包实际上是企业剩余价值的分配权，华为公司核心价值的创造者和资本共同分享企业的净利润，也就是剩余价值。

奖金包的确定有一个公式：公司年度总奖金池=（公司年度净利润- 年度经营性净资产收益率）x 人力资本分配比例。

因为华为的资本都是员工投入的股权，在奖金分配之前，首先要满足资本投入的最低要求的财务回报率，华为并不让资本享有最大化的剩余价值，只是保证合理的投资回报率就可以了。

华为每年都有内部分红的要求，员工股权投资的平均回报率会在 25%左右，这就要求设定一个基准的投资回报率，不然员工就不一定愿意投资。并且，如果得不到合理的回报，华为公司也没有办法向员工交待。

比如，当年度净资产的规模达到一百个亿的时候，假如我设定净资产的最低回报率基线是 15%的时候，即意味着，只有公司有超过 15 个亿的利润之后，知识资本（价值创造者）和货币资本分享超额利润，超额利润分配优先向价值创造者分配，这样就平衡了资本和劳动方的利益。

提取公司总的奖金包以后，就要根据部门价值系数、组织绩效和个人绩效等等进行分配。

这就是华为公司奖金包的确定和分配机制。

华为的价值分配有两个基本的机制，一个是获取分享制，一个是评价分配制，这两个机制在某种意义上也是互相对立，互相补充。

比如，针对成熟和稳定的业务，通过获取分享制按照业务单元给公司创造的利润，遵照多劳多得的原则，以奖金的形式进行分配：即业务部门为公司创造了多少效益，公司按照一定的比例与团队进行分享，所以叫做获取分享制。

但是，获取分享制往往解决不了没有经济效益，或者暂时无法评价经济效益的业务场景，比如新业务、新区域或者中后台部门等。

与获取分享制相对的，是评价分配制。评价分配制是根据一定的标准或者基线，比如对标行业或者历史的一些数据进行比照以后，确定出相对固定的一种分配机制，它与所创造的直接经济效益不直接关联。

其表现形式为岗位工资、定额奖金、专项奖、补贴，或者干部晋升、荣誉评选、任职资格的认定等。

有些企业非常喜欢采用提成制，以包代管，结果，肥沃的市场，大家都削尖脑袋想去，而一些新的区域或者竞争激烈的市场则无人问津。

华为的业务多元化，业务范围也很广。因此，成熟业务和新业务的奖金如何平衡？毕竟成熟业务的奖金收入比较可期，但新业务具有较大的不确定性，这往往会影响员工的积极性。

因此，华为根据不同业务属性制定出不同的业务单元利润中心的价值分享规则，其中包括成熟区域、成长区域和拓展区域。

一是成熟区域的业务，有两种分享方式。一个是存量的分享，一个是增量的分享。存量的分享，按照贡献利润来计算。增量的分享，是华为的主要模式，它的奖金分配有个公式：测算奖金包=去年奖金包 $\times$ (1 + 经营效益改善率)。

二是成长区域。成长区域的业务本身增幅波动很大，奖金主要是跟业务增长的挂钩，但是华为引进了熔断机制，例如当奖金超过预算金额的两倍的时候，超出部分就不再予以计算。

三是拓展的区域。拓展区域的业务比较艰难，可能刚开始一年半载都没干出啥业绩，这就大大影响到员工的收入。因此很多人都不大愿意去新拓展的区域。怎么办？

华为会给予有限期的保护期机制。举个例子，假如你从成熟区域调去新拓展区域，你的薪酬对应的奖金是 100 万，那么你调过去的两年内是以 100 万为起点，当然可能会增加一点点考核系数。如果业绩超出了预期，这部分也会有相应的奖励。

除了业务单元，还有支撑部门。他们的奖金怎么算呢？这是跟业务部门的奖金相关的。它的计算公式是：支撑部门总奖金包 = 业务部门平均奖金 $\times$ 支撑部门人员数。得出总的奖金包后，再根据相关的计算规则，落实到部门和个人。

专项奖主要指向战略贡献，长期贡献和关键任务项，主要包括重大项目或者某些新领域，新技术、新市场的突破，还有重大的管理改进贡献等等。

华为每年都会做专项奖的战略。专项奖的资金来自于总的奖金包。

华为公司会根据不同的项目设置不同的奖励金额，其表现形式可以是团队的，也可以是个人的。它们可以是公司主动授予的，也可以来自团队或个人的临时申请。

华为的专项奖是事后评价机制。它不会提前告知有哪些专项奖的项目，否则会导致员工以钱为导向。但是华为每年会确定专项奖的预算包，并确定一些奖励的方向，在企业经营的过程当中可以随时进行申报和评定。

任正非曾经说过，“我们正处在一个竞争很激烈的市场，又没有什么特殊的资源和权利，不奋斗就会衰落。”华为通过科学完善的制度，让优秀的奋斗者按贡献获得更大的收入，吸引更多优秀的人才。

第十三章 华为是如何发奖的？

每到发年终奖时，华为都是“别人家的公司”，奖励之丰厚常常让人惊叹。这是否是全部的真相？

大多数人可能不知道的是华为发奖很奇葩：“大锅饭”奖啊，用废料做奖品啊，连任正非在内的多名高管都拿过零年终奖。

任正非在 2014 年 8 月的一次讲话说：“所有细胞都被激活，这个人就不会衰落。”而激活细胞的办法很简单，“跑到最前面的人，就要给他奖励”。

华为人力资源部下的荣誉部，设立于 1997 年，首任荣誉部部长由公司党委书记兼任；遵照奖励的基本原则“小改进，大奖励；大建议，只鼓励”，“在合适的时间，利用合适的方式，奖励该奖励的事，奖励该奖励的人”。看看任正非治理下的华为到底是如何发奖的。

13.1 华为的奖品很“奇葩”

法国造币公司做的奖牌：华为有很多奖品含金量很高，发的就是金牌：纯金的，含金量数值中几个九的。据说，明白之星的奖章委托巴黎造币厂制造。巴黎造币厂诞生于 1864 年 6 月 24 日，是欧元的唯一指定制造商。

有的获奖者还会获得一项殊荣：与任正非在总部天鹅湖边合影，可以带家属。

不要由此得出结论：华为有钱，太土豪。华为也有些奖品没那么奢华，甚至上不了台面。

“成吉思汗的马掌”：2015 年 10 月 30 日任正非在听取消费者 BG 服务策略汇报会上发表题为《CBG 服务体系要做“成吉思汗的马掌”，支撑我们服务世界的雄心》的讲话，他指出：“要称霸世界就要钉马掌，没有钉马掌，马蹄是软的，很快就磨损了，成吉思汗就无法称霸世界。所以服务就要做‘成吉思汗的马掌’，支撑我们称霸世界的雄心。”会上给与会者颁发的就是马掌铁。

至于“成吉思汗的马掌”的材质，经多方打听，不得而知，估计就是铁，或者是钢吧。

废料做的奖品：2000 年 9 月，公司在深圳体育馆召开 6000 人的“研发体系发放呆死料、机票活动暨反思交流大会”，会议的主题是“从泥坑里爬起来的人就是圣人”，任正非做了《为什么要自我批判？》的讲话：

“今天研发系统召开几千人大会，将这些年由于工作不认真、BOM 填写不清、测试不严格、盲目创新造成的大量废料作为奖品发给研发系统的几百名骨干，让他们牢记教训。

之所以搞得这么隆重，是为了使大家刻骨铭记，一代一代传下去。为造就下一代的领导人，进行一次很好的洗礼。”

这次发的奖品是呆死料，没错，就是呆死料。具体讲，研发人员的奖品：用镜框装裱的报废的板子；用服人员的奖品：用镜框装裱的使用过的机票（当年还是纸质机票）；生产制造人员的奖品：满满一竹筐的废铜烂铁边角余料。

千万不要小视这次发奖品会议，它在华为发展历史过程中具有里程碑的意义，即通过有组织的自我批判，消灭“工程师文化”，把工程师变成“工程商人”，重新回归以客户为中心的正确轨道。事后看，这次大会是公司研发体系的“遵义会议”。

任正非总有一种化腐朽为神奇的能力，这就是领袖的重要特质；华为总能够把领导的意图极致地贯彻落实，这就是华为可怕的执行力。

13.2 “大锅饭”奖：每位员工收到反腐败奖金

大锅饭奖，又称“火锅奖”，顾名思义，就是排排坐，吃果果。理论表述如下：就是无差异、普惠式、利益均沾、人人有份、平均主义、共享经济的奖励，是华为基于社会主义共同富裕理念的不定期的奖励方式。

2014年10月，公司董事会做出决定：将反腐败所得的3.74亿人民币平均发放给在职员工，以奖励那些遵纪守法的员工。这笔追缴资金以奖金形式随11月份工资一起发放。每位员工的工资账户多了2500元。

华为不是上市公司，如果在上市公司如此做，恐怕董事会或股东大会早已行使高管任免权了。

由于华为长期坚持福利货币化和社会化的政策，每年都不会发月饼之类的福利，但有一次由于发奖的发放时间正值中秋节，发的又是美元，所以，被网友戏称为“隔壁老王家的月饼”，而且是美国馅的。

13.3 华为让 25%以上的员工做英雄

任正非一直呼吁：华为要“遍地英雄下夕烟，六亿神州尽舜尧”，而不是“几个英雄下夕烟，十三亿神州几舜尧”；华为要“英雄倍出”，而不是“辈出”。

2015 年 10 月 23 日的一次讲话中，任正非讲道：

“同时我们不要过分讲资历，优秀员工干得好，为什么不能提拔快些？华为正处在大浪淘沙、英雄倍出的时代，‘六亿神州尽尧舜’，毛泽东说六亿人都能当圣贤，咱们十几万人怎么都不能当英雄呢？

当然我们没有毛泽东那种气概，那么打个折，让 25% 的人当英雄难道不行吗？所以，公司每年有 25% 以上的人员能获得明日之星、金牌奖。

华为 2015 年 3 月 25 日正式发布了《明日之星评选管理规定（暂行）》，这一规定的理论依据就来自任正非的上述思想。

华为的明日之星奖是评奖领域一大创新。世人近来都喜欢讲“颠覆”，窃以为，华为的明日之星奖“颠覆”了传统的评奖和发奖模式。

有人讲，华为学不会。学得会与学不会不是华为的问题，是自己的问题。

华为的明日之星奖总学得会吧？

13.4 华为到底有多少奖？

华为到底有多少奖，或许没有人能给出具体的数字。

华为一年一度的市场部晚会，历时四五个小时，一多半的时间是用来发奖的。粗略统计，在这次大会上发出的各种奖项有 360 多个，获奖的部门及个人达到 887 个。

简直是发奖发到头晕，拿奖拿到手酸，鼓掌鼓到手痛。

发奖成为华为管理的重要手段，评奖获奖成为华为工作的一部分。除上下文所列举的奖项外，华为还有有特色的公司级大奖。

“市场部集体大辞职”奖：2000 年 12 月 8 日，市场部集体大辞职 4 周年之际，华为召开纪念大会，向当年参与集体大辞职的所有人员，颁发了金质纪念牌。

“蓝血十杰”奖：这是华为管理体系建设的最高荣誉奖。2014 年 6 月 18 日公司召开了首届“蓝血十杰”表彰大会，获奖者有在职员工，也有离职员工，还有咨询公司的顾问。这次颁奖典礼还邀请国内媒体观摩，会后任正非首次接受了国内媒体的集体采访。

家属奖：2009 年华为市场部大会，特意为华为人的家属发奖，任正非亲自颁奖。

13.5 任正非拿过零奖金

不要认为华为发的钱多，华为也有不发钱的时候。

2013 年 1 月 14 日，公司召开 2013 年度市场大会，公司对取得优秀经营成果的小国办事处进行了隆重表彰。

此次表彰会上，还有一项特殊的表彰——“从零起飞奖”。在过去的一年里，有一些团队奋勇拼搏，虽然取得重大突破，但结果并不尽如人意。这些团队的负责人在这里践行当初“不达底线目标，团队负责人零奖金”的承诺。他们拿到的是“零奖金”。不过，他们也未空手而归，公司也给了他们伴手礼——每人一架飞机模型。

不要小看这几架飞机模型，它们是任正非亲自参与设计，选定“航母起航”造型图案，并命名奖牌为“英雄万岁”，指定由巴黎造币厂设计制作的。

由于上面五位同事没有达到底线目标，导致公司 2012 年销售收入差 2 亿多没有完成任务，按制度规定，轮值 CEO 郭平、胡厚崑、徐直军，CFO 孟晚舟，

还有片联总裁李杰，包括任正非和孙亚芳，七位拿到的奖金是名副其实的“零奖金”。

提示一下：华为 2012 年年终奖 125.3 亿元！如果除以当年员工的人数，人均应该在 8 万。

13.6 任正非拒绝《时代》周刊颁奖

有个问题，任正非一直在激励他的干部与员工，他是位“施能者”或谓“赋能者”。那谁在激励任正非？谁为他赋能？

伟大的领导者都是激励大师——他首先是自我激励大师，其激励来自内心的使命感、危机感、成就感、动机及欲望。

任正非曾讲：世界上最伟大的激励，就是自我激励，自己相信自己，自己鼓励自己。

在华为，任正非给别人颁发过许多奖，他是个颁奖者，自己好像没获得过什么奖。

2016 年初，任正非等高层领导没有被评为“明日之星”，他们自制奖牌，自己给自己评了个“明日之星”奖，并手举奖牌合影留念。

在华为，任正非及高层所做的就是制定好分蛋糕的规则，分好蛋糕，并保证必须让分蛋糕的人最后一个拿蛋糕。

任正非 2004 年入选中央电视台中国经济年度人物候选人，编导说如果获奖，就一定要出席颁奖典礼，但任正非不愿意参加，于是，公司动员公关力量，从获奖候选人名单中去除了任正非。所以，把中国有名的企业家都奖遍了的中国经济年度人物榜单中，至今也没有任正非的名字。

2005 年 4 月，当任正非被《时代》周刊评选为“有影响力的人物”时，公司发出总裁办邮件：

“事先公司并不知情，公司过往从来没有就此事与《时代》周刊有任何往来，不知他们是因何评选任正非的。我们认为任正非是不堪此称号的。”

“《时代》周刊也是一种媒体，与中国的一些媒体一样，读一读、笑一笑就过去了。对外界和媒体的各种议论大家不要太在乎，还是好好地努力工作。任正非也一样，他也不会背上包袱的，也会像你们一样活泼、轻松、记性不好的，还会继续为公司的未来而努力工作的。”

邮件是以第三人称发出的，但看文章风格，毋庸置疑，作者肯定是任正非。

任正非拒绝过外部几乎所有的奖项。这么多年来，他对于外部的奖项的政策一以贯之，要么拒评，要么拒领。有个例外，2010年9月4日，任正非获得“深圳经济特区三十年30位杰出人物”中的“杰出创业人物”奖，并出席颁奖大会。

小结

管理组织中的人，就是管理人性，也就是管理欲望。

任正非之于华为的价值不仅仅是精神领袖，他还非常懂人性，称得上“人性大师”。任正非军人出身，深谙激励与约束之道。华为的发奖可以给我们以下启发：

（1）奖励及荣誉是人力资源管理中重要的激励手段。在任何组织中，发奖及荣誉不是个小事情，是门大学问，此事重大，千万不可小觑。

（2）奖励及荣誉也需要创新，也需要与时俱进。如果不知道如何创新，那就使用拿来主义，静下心来，谦卑地向领先者学习，如军队，如华为。

（3）发奖是生产力，发奖也是战斗力；仪式感是管理要素，仪式感也是管理举措，从而可以让个体性“一枝先秀”的榜样引导出群体性“百花齐放”的奋进。