

## 与华为大学教育学院座谈会纪

2012年12月19 【导读】12月19日上午，任正与华为大学教育学院全体员工座谈，孙亚芳、郭平、李杰应邀出席。任正非对华为大学的要求是，“你把钱消耗掉，把能力培养出来”。把能力的交付作为对华为大学的评价标准 一、华大是一个教学的交付平台，为教育的目标组织起优质交付 教学要开放，根据培养学员的要求，组织内外优质资源完成教学任务。华大可以有专职的教师队伍，但更多的是社会化（华大以外就是社会化）。要以需求为中心，不以供给为导向，专职的教师队伍要适应需求的变化而变化。教学的平台，要能跟得上需求进步，教师可以在交付平台上去作各种专业的教学组织工作。华大可以有将官的培训交付平台，校官的培训交付平台，可以有各种各样、各层各级的交付平台。也可以对学员收费，因为劳动的准备过程是一种投资，应由受益者承担，在劳动的创造过程，根据你优劣的不同，偿还给你。收费是为了把这个平台做大做强，让大家学习，把公司的能力培养起来 IT部门搞的微博圈，你们有没有？这样前线、后方全联起来，你前线交几个朋友，你上课不明白你就发个邮件，他可能马上在你上课的过程中就传过来了，他的案例是什么，你还能接着下文。一个好汉要三个帮 我对华为大学的政策是，你把钱消耗掉，把能力培养出来。我不会拨款给你们，因为拨款会用完的。你们从受益学员中赚了钱，又投入为受益学员服务中去。我要看的是你给公司提升了多少能力，显性的表现和隐性的表现，表现在哪些地方，你华为大学为什么在华为公司是必然要存在的，能存在下去的原因是什么。这样的话，我就觉得牺牲了钱，能换来能力的提升 二、我们目前缺乏大量的后备干部，管理能力的缺口很大。要让干部有科学的成长，将军不是培养的，是启发出来的，是打出来的，华大要坚持实践到理论、理论到实践的循环教育，要对干部的学习有考核和评价 华为大学没有办法跨领域调配干部，因此要聚焦在教学交付平台上。片联把精力用到后备干部的选拔、培养、使用、调配上 我们后备干部的缺口很大，管理的能力较差。我举几个例子，我们有一个指标叫合同准确率，为了这个合同准确率指标，我们员工宁可这合同签错了都不改，就硬扛到底，这就是超界面交付，超界面交付就是只有我吃亏。第二个，是不知道合同场景是什么。我们现在很多合同谈判，根本就不知道合同场景是什么。我们绝大部分缺少实践的人不懂场景 怎么使我们干部能够有科学的成长，我觉得是很重要的，我们重点是用项目管理来培养干部，号召大家都来当老师，上讲台的也有可能是未来的将军。又上战场又学习，进步很快的，一个完全没有文化的人是当不了领导的。现在说你没文化，就是说你不会项目管理啊，如果你对这个行业不懂就是文盲，那么文盲是不可能走上将军之路的 第二个很多人会实践，如果没有理论的实践，实践一百次还是实践，就是大工匠。只有工程师行为可以批量生产，工匠不能批量生产。实践经验如果不经过程理论升华和总结，这个人不可能在项目变化的时候还能有很强的适应性。所以我们在学习教育过程中，老师要强调去实践，学生要从实践中提升到理论。就是刚讲的实践理论、理论实践的循环教育。而我更支持短训班，绝对不支持长训，将军不是培养出来的。一个月两个月就够了。学一点、学个方法就上战场，我们有个平台，告诉你可以在网上学习，然后你认识几个老师，网上及时交流。我们有规定，下级不能给上级送礼，下级不能请上级吃饭，但老师在外。老师不具有权力，他吹捧你，你也升不了官。你想请教他啊，买点土特产给他啊，从非洲回来带点礼给他啊 我还要（对来学习的人）考核，考核以后我们只对20%-30%的人是有价值评价的，我们只说好的，我们不说坏的，以后人力资源部评价干部的时候，看这有华大评价的吧。没有评价的不一定不好，这些人出了将军，如果华大曾经给过负面评价，就被动了 三、我们强调项目管理中产生人才，项目管理要作为华大最重要的教学目标来抓，项目管理是我们最重要的基础培训课程 华为大学教学中项目管理要占到非常非常重要的地位，项目管理也有不同等级的项目管理，管理的难度、深度和广度也不一样。项目管理还可以走到岗位上去实习。华为公司所有干部都应有项目管理的基础，如果不会管项目的高级领导一定是能力不足的。项目管理成为华大的最重要的项目，初级员工也学，高级员工也学，因为是很重要的 华为大学要把项目管理作为很重要教学目标来抓，项目管理还有ABC，没有说项目管理就是一个课程，项目管理还有深还有浅，还有大还有小，还有跨国执行等一系列的问题。所以我们强调项目管理中产生人才，每个人都应该从最基层的项目开始做起，将来才会长大，如果通过烟囱直接走到高层领导来的，最大的缺点就是不知道基层具体的操作，很容易脱离实际。所以项目管理是我们最重要的基础培训课程，这个课程培训好了以后，可能讲什么东西的时候都是蜻蜓点水，点到为止，就是启发式教育，不需要什么事情都讲得很细 四、华大现阶段应该更多的以组织发展为中心，教学内容要根据学员的实际业务需要去裁剪，要坚持实战实用的案例式教学，教学要为前方的生产服务 我认为华大在现阶段上应该更多的是以组织发展为中心，比如说领导力，那我们领导力可以小一点，也是领导力，小的炊事班也有领导力，不是说领导力就一定做国家领袖，讲得很宏观，人家都没法操作了。比如说我接一个小项目我怎么实现我的领导力呢，接一个小的团队我怎么领导呢，不是你来给他讲大的，回去他自己再裁剪，他裁出来的衣服肯定是莫名其妙啊，所以说你要给他一个名牌的小西装，对不对。因此把专家这种宏观视野消化掉，裁剪到适合我们的项目，这个是老师来裁。现在我们很多时候给学生讲些莫名其妙看不懂的问题，学生回去按自己理解来裁这个衣服，裁裁就裁错了，算了，不学了，还是用老方法。所以学要实用，这老师一定要理解，这个小项目中怎么使用领导力，甚至连表格都是一致的，这一点你们要学爱立信，他们培训完员工以后，回去后实际操作中和教学中代码都是一致的，这就是容易学习，对吧。所以华大还是要坚持案例式的教学，案例有两种，一种是故事化的案例，让学员更容易看懂教材，一种是表格化的案例，可以帮助学员更好的掌握科学的方法，直接用在实际的工作里。华为教育学院的专家可以相对集中，就像一个教研室一样，但是希望他们走到我们的主航道上。在我们非主航道上有一些人在他那个项目上有特别造诣的呢，我们养一二个也没问题，但是我们更多的种子选手，应一定是广泛来自于社会，社会包括来华为外部和内部，刚才看你们展示的那么多引导员，都是社会的嘛，非华为大学的老师都是属于社会的 五、华大的教师队伍一是要加强实践，一是要加强开放，然后就强身自健了。可以吸纳更多优秀人员加入我们的专职队伍，也可以加入我们的兼职队伍，不仅是将军上讲台，还可以讲“上讲台的是未来的将军”。我们现在先是以我们内部为基础，但可以请外面的大师来和我们的老师

同台跳舞 我们大学的老师很多人不知道场景，讲了半天合同公式是脱离实践的。你没有登过喜马拉雅山，你不知道喜马拉雅山的基站安装之艰难。华为大学不是有钱的吗，学员当了项目经理，我这个老师来跟你做做助理。我自己带干粮、带饭票来，又不增加你成本。来了听学生给你讲讲场景，老师可能就明白，水平很快就提高了，讲的东西能符合实践了。有实践经验了，你能够提升自己。你也要吃得一身苦，你方为人上人。所以我认为华为大学老师的成长，条件要好得多，你桃李遍天下，你投奔你的学生的时候，哪个学生真真实实排挤你，你带个竹片子去，揍他屁股两下，我们还是要师道尊严嘛 教师就要多交朋友，三教九流都要交，否则的话你很多东西不能被验证。其实你们要知道很多人写文章，他有一个微博群，他发出去先请大家给看一看，这个地方是不是我讲错了，哪些地方数据我讲错了，他马上就纠正过来了。这样就会显得，你怎么讲的那么好呀，实际上是别人帮的 我们还要开放教师和学生的友情，因为谁也不是直接行政主管，也影响不了你的奖金、工资、股票，我们认为要培养学生和老师的感情，学生和老师教学相长，就是一个学，一个教，老师教课时学生也可以帮助老师提升啊 每个人都自告奋勇可以上来（讲课），即使讲歪了，不要紧，不要因此太过担心。一个自认为有才华的人，上来讲他才知道自己到底有没有才华，因为自己要去向别人去传授和表达的时候其实很难的。就是说每个人都可以来表达，每个人都自告奋勇，气氛就活跃了。不只是“将军上讲台”，你还可以讲“上讲台的是未来的将军”我们现在要求的先是以我们内部为基础，但是把外面的大师请来跟我们的老师同台跳舞，而且我们敢于在华盛顿的音乐伴奏下跳起春江花月夜，就是你说你的，我说我的，然后各跳各的，我们不会不让别人说话，我们华为有我们自己的主线条，我们的主线条是因为和大师在一起对撞出来的，我们主线条越来越清晰，越来越粗，越来越健康。那我们健康以后我们有没有可能往外面发散呢？这个可能是有的，但是今天我们强调，它把是聚集在把我们内部做好，然后吸收外来大师来充足。就像孔孟之道的大熔炉，五千年的中华文明容纳了多少啊。但是中国今天也不亡，说明文明还是占主导地位，不要怕垃圾，最后我们要净化自己。不排除异己，但是我们能兼容所有的东西，说谁都可以到这里来讲，这样我们的教师队伍一个是加强实践，一个是加强开放，然后就强身自健了 六、华大要发展网络教育，发展网络考试；夜校要办得生动活泼；文化价值观的传递要抓住人的本性 这个世界上学习最好的国家是美国，美国互联网的发达、国家的民主进步是非常好的。日本如果没有这一百多年来对教育的疯狂投入，就不会有日本的今天，日本最大面值的纸币印的是教育家，在一百多年前极端困难时期，这个国家的皇帝还要省一顿饭拿去搞教育。“用最优秀的人（日本现行4张纸币，只有最大面值10000的是日本作家、教育家福泽谕吉，还有几个是医学家、小说家）去培养更优秀的人”的口号是日本人的口号。华为要培养网络教育。网络教育是注册好呢还是不注册好呢，这个我说不清楚，这是你们的决定。我就觉得要发展网络教育，发展网络考试。有了网络教育网络考试以后呢，那么我们将来有面试的机会，因为面试才是更高层级呀，网络可能会作弊，作弊不要紧呀，你抄一遍你就有心得呀。要把美国好的思想经验带回来，把我们的学习网办好，我刚才看你们的汇报，已经取得很大的进展，看你的教学方法和内容是不是符合客户真正的需要这种夜校的课还可以到员工广场去开，边学边喝喝咖啡。我们的学习以后要生动活泼，就是寓教于乐。对到夜校当讲师这个事，我不呼吁，夜校的形式是自然发展的，没有一个呼吁的事情是能长久的。你只要学员愿意来听，老师愿意来讲，大家吵架、抢着发言，这就是华为的风气。气氛是很活跃的。夜校嘛就是抢着乱说，适不适应与有没有嘉宾、有没有学员去，就是看你办的学校的方式方法，完全不是靠一个形式、靠权威来推动。一定要方式多样化，一定会慢慢地发酵。夜校也要就应该办得生动、活泼一点。（在内容方面）我们认为华为大学还是要培养我们自己要能干活的东西（关于如何更生动活泼的传递公司文化和价值观）因为所有人是趋利的，无利都不起早，对不对。我们要利用人性的本性呢，来把我们需要的员工教育好。趋利就是主观上是为自己，客观是为公司、为国家，我想多挣点钱然后给老婆刷卡，买个衣服，这就是主观为自己。这个趋利性就包括我们的干部选拔制度啊，我们薪酬评价制度啊。所以华为公司能不能走向一个好的公司，还是取决于以制度建设为中心。我们在选拔干部的时候，也要有一些选拔的指标、有标准条件来进行选拔，我们就能触动大家到我们最需要的地方去努力奋斗。第二个是自己优秀才能要充分发挥起来，然后担负起使命。不是人人都担负，我们也不需要人人担负。每个人愿不愿意担负，完全是一个自觉自愿的行为，完全是一个无愧无悔行为 七、坚持选拔制，学习的春天就会到来，对于已经选拔上来的人要培养，同时可以开展基于流程的业务赋能 你只要是选拔制，春天就一定来的，确定了选拔制以后，学风就会转变。华为大学有认证系统，一定要有科学的系统帮助大家做一些认证，你们好好做起来，认证以后人家可以在简历上写上，我经过华为大学认证。我们把这些技能认证啊各种认证啊，作为干部选拔的参考，但不是一种重要的标准，只是一种参考。所以在这个问题上，学风的春天就来了。如果大家都提二斤酒到自己上级领导那儿去，我告诉你华为大学肯定垮了，提拔根本不需要技能，那学风怎么可能起来呢。就是选拔制，是有益员工成长。如果员工说我渴望得到培训，和我们要培训他是有区别的 我们说的选拔制就是你有将军的特征我们就选你，不是将军就不选你。而且我们主张不想当将军的士兵都是好兵，为什么呢？这就是我们的职员队伍，我本来就不能当将军，我何必要去受当将军那个折磨呢？到阿富汗去踩地雷，到喜马拉雅山去爬雪，去非洲的原始森林去吃那个苦……我就在深圳当个小职员，就挣个几千块钱、万把元钱的工资，我生活节约点，也很好。你受了半天磨难，浪费了我多少成本，你还是不能当将军，何苦呢？我们只要求当将军的人一定要去吃这个苦。将军选拔制呢，就是说，我们认为快速的让有才能，有干劲，有热情，这个工作责任心很强的人呢，就是干部快速成长。所以将军是选拔出来的，并不是培养出来的，培养不出将军来。真正想当将军的是那种学习精神和渴望是有的，你可以渴望，再交少量的钱你就可以培训、考试（关于沿着流程的业务赋能）李杰：我们这些年其实无论是面向外部客户还是我们内部管理，就是沿着流程的基本的业务赋能，现在也比较弱，其实沿着流程，在流程上，你应该负担什么样的责任，应该怎么去操作，这个赋能应该我们还是要做的 八、对于面向客户的管理培训，要有正确的项目管理支撑，我们更关注内部的培训，客户有要求，我可以培训，但是高价的 我赞成的是，我们要有正确的项目管理支撑。我更关注的是我们内部的培训，我就关心我们的15万人的进步，15万人进步了，我们就能打开这个天下。对客户的

问题就是，他有要求，我就培训，高价的。我们的老师是请来的，没有便宜的。九、华大要走向更加开放，也可以国际化，华大未来的成长空间应该向洛桑学院学习，更主要成为一个教学交付的组织部门，要通过组织世界级的专家来教学，然后我们的专家尽快消化、归纳，之后我们自己能够进行辅导和教。我给信息安全部[1]报告的批示就是“宁可不安全，也要开放”。华大要走上更加开放，这个教材不就是竞争对手偷去学一学，他学好了就不这么坏了，他就是这么坏我们才会和他有那么多的矛盾，对吧。我们认为每个部门都在拼命国际化，所以并不代表说华为大学不可以国际化，我们现在全球能力中心的建设已经如火如荼，所以要求我们的视野上占用一份很重要的比重，包括知识产权，包括重要的国际会议...至于华大呢，我认为未来成长的空间呢应该向洛桑管理学院学习，他们世界排名第三，但这个学校总共有教职员共20多人，所以他的专家是社会化的多。那么我们的专家来了以后呢，一个专家是要适应华为公司的发展，我们现在需要一个什么课。我们专家要冲上去，就赶快跟着这个课走，而不是专家我就明白这个东西，我只教这个东西，我同意，你努力去把这门课做好。我同意。但是我们更希望能顺应我们的发展，然后专家能够尽快跟随我们的发展。我认为华大更大的组织，是一个教学组织部门，而不是一个教学的承担部门，我们要通过组织世界级的专家来教学，然后我们的专家能尽快消化这些专家的讲话，然后我们把它归纳以后，我们自己能够进行辅导和教学，我们内部就是这么两条路。我简单总结下，我们人力资源部门及片联，将来应该是一个权力部门。我们把干部的选拔权、弹劾权、监督权和任命权放到人力资源部门和片联去。把教育培养这种业务性的工作交给了华大，人力资源部门可以少管一点，你们多做一点。第二个是我们加强对员工的道德教育和干部的监督管理，我们现在是在让道德遵从委员会和党委在管这个事情，人力资源部可以少管一点。这样呢后备干部管理的权力人力资源部要多拿一点，拿来以后呢，要加大公司后备干部的培养和后备干部的选拔。我们公司已经有能上能下的制度了，20多岁当干部、当军长在我们公司也是有可能的。干部上去了，不行，就下来嘛。下来了工资股票也降下来不就完了嘛。所以我们还是要大胆的使用干部，我们使用干部太谨慎了。特别是在我们的交付活动中，整个合同谈判质量中，财务管理中，差距还是很大的。但是，我看社会上评价一本书，叫《下一个倒下的会不会是华为》的时候，外部都是赞扬的，华为都是批判的，我觉得这就是有希望的！华为的员工真可爱，就敢于批判自己公司。这就是我们公司永远生存下去的基础。我们没有自我批判，我们一定迟早就会死亡。我们华为大学就是要造就培养成千上万的接班人，我们大规模的人都要上战场。我劝你们去看看这些在战争中成长起来的优秀人才，和他们后来的转型。大家都看过《国家命运》这个电视剧吧？那和我们公司很像的，国家命运里都是应届生把两弹一星搞出来的。你学力学，搞导弹去；你学化学的，搞原子弹去，原子弹啥样子都不知道。华为公司你看是不是也是这样？华为公司在这样的条件下成长起来以后呢，华为现在要转型，一定要从这样的草莽英雄变成职业经理人。那么借助的工具就是华为大学，希望你们承担起这个使命来。把我们这些草莽英雄能培养成优秀的职业经理人。华为到今天，你们华大是有很大贡献的。你们要承认，华为公司出去的基本都被洗过脑了，出去以后不管习惯不习惯都还是搞的华为的这一套。华为十五万最不能团结的知识分子能团结在一堆，它毕竟有一个原因，这个原因其实就是你们给予潜移默化的。所以我们认为我们采用各种方式，它会更丰富多彩、更广泛。现在华为还在低端水平上，没有全球化视野。我们只能看眼前，辛苦的干活、我们比别人好一点，比别人便宜一点，这就是华为。后来李杰问我，我说“视野、意志、品格”就是他们核心工程队的口号。我认为呢，我们在华为大学的培养过程中，不完全是知识。我很难跟你们见面，对你们关怀不够，我要做检讨，所以我在这里讲话呢，我就希望你们在华为转折的这个历史时期，你们担负起使命来。中国也是在一个完全不知道的过程中成长起来的，就是开放改革的创立者，并不知道开放改革的今天会是什么样子。那么我们也不知道我们的未来是什么样子。谢谢你们来推动公司前进，谢谢你们 [1] 华为首席信息安全官约翰·萨福克曾经是英国政府的首席信息安全官