

# 华为四大名著

## 《火车头传》——领导让你死你就得去死，不死不是奋斗者

题：加满油的火车头为什么不跑了？  
——从一个骨干的表现探讨价值评价和价值分配

根据公司的战略要求“把指挥所建在听得见炮火的地方”实现业务前移。某部从08年开始把业务前移。五年过去了，首批输送到一线的同事们陆续回国，新的同事陆续踏上征途。总部骨干员工A在08年是尚属于基层骨干，由于基层主管的持续外派，给这些骨干提供了良好的发展空间。五年职级升了3级，达到18B，管理一支10人左右的团队。

原定A作为外派梯队接替从发达地区回国的主管。但由于公司外派政策的变化，首次外派不允许直接派往发达地区，因此，他的外派地点发生了变化。于是问题出现了：

A以家庭成员健康缘故，不愿外派“次艰苦地区部”，经主管，管理团队反复沟通，仍然坚持不去。最后管理团队经过讨论，予以降职降薪处理。转岗做业务专家。

该问题的出现让管理团队陷入深思：为什么我们重点培养的骨干，识别的火车头，连续几年的加满油，却会发生这样的情况？养兵千日”，却在“用兵”的关键时候却掉链子？

我们在干部选拔和使用上出了什么问题？在价值评价上又陷入了什么误区？到底什么样的干部是我们需要的？是符合公司价值观也符合部门发展的要求？

首先，对照干部标准和对干部的要求，从核心价值观认识上来看，员工A在核心价值观的认同上出现了一些问题。以客户为中心，以奋

斗者为本，坚持长期艰苦奋斗文化并没有得到其真正的认同。在工作安排上，发达地区就可以去，次发达地区就有家庭健康问题了，令人匪夷所思。同时，仅考虑个人意愿，不考虑组织和一线业务对专业管理干部的急迫需求，更不用说吃苦在先、冲锋在前了。

其次，这次事件使管理团队对“干部要看品德、不能唯才是举”有了更深的认识。在干部选拔的时候，要进行多维度的考察，绩效能力是基础，但是品德是底线。A在业务上虽然有其一技之长也取得较好的绩效，但是却忽略了对其是否认同华为核心价值观的考量。直到出事，才倍感惊讶和反思。也给管理团队提出了警示，未来在考察干部上是不能仅仅依据其能力和业绩来评价，忽略了对品德的考察。干部就是要身先士卒，吃苦在先，要处处起到表率作用。

第三，在价值评价方面，我们反思之前几年对他的评价，感觉连续的高绩效评价，连续的“加满油”，也让部门和他本人产生了错觉，松懈了“思想上艰苦奋斗”的弦；过度的表扬，也导致该员工自信心膨胀，错误的认为这一切（连续的高价值评价和价值分配）都是他个人努力的结果，是理所当然的。连续的高绩效评价是否真的科学和公正？员工在顺境中是否应该对其提出更高的要求，避免思想麻痹和原地踏步，固步自封？这些都是我们要继续进一步思考的。

这个事件从另一个角度给管理团队也敲响了警钟，选拔干部是一个系统工程，不能光看绩效。在组织赋能和期望值管理的时候，强调艰苦奋斗，要求应该先具备在艰苦地方的奋斗经验，并以此为牵引；有时候让员工摔一跤也是一件好事，从个人看，吃一堑长一智，个人受到些挫败、打击对人生也是一种磨练和提升。

对类似的员工，还是要治病救人，在教育和辅导的同时，让他深刻认识到组织的价值导向，发挥自身业务特长，从专家做起，争取早日具备一个合格的管理者应有的价值观和素质要求。

**当事人说法：**

对于这篇文章，我刚看到时说实在的只能用“惊讶”来形容，原来我在HR领导的心目里竟然是一个：“不认同公司核心价值观”、“品德有问题”、“个人自信心膨胀”、“思想麻痹、固步自封”、“匪夷所思”的员工！来公司六年多，我自认还算兢兢业业，每年的KPI和重点工作都能完成，几位直接主管和周边日常业务接口部门的同事都对自己还比较认可，很简单的一个偶发事情，怎么就将我一下子就否定了？为了家庭，接受部门处罚，沟通时还口口声声说：公司还是认可你的，要放下包袱在新岗位上做出新成绩。怎么一转眼就写一篇文章把我描述成一个如此不堪的人？人啊！满口仁义道德，背后行龌龊之事是长不了的！

各位，我就是这篇文章中的A，有几点情况澄清一下：

1) 我是2013年3月8日到达西欧地区部（从去年底就开始陆续接手将要负责部门的工作），当初部门说好是外派过去，组织关系也转移了，但是到地区部后由于前部门事前没有了解清楚公司政策“首次外派不能到发达地区”，导致只能按出差处理，对此我没有任何意见和抱怨，依然全身心投入工作中，到上半年结束所负责新部门绩效结果从去年的全球第七上升到第四，各项指标都达标（部分指标完成挑战值）。

2) 在2012年11月原部门决定外派我出去时，我老婆已怀孕3个月，由于只有我和老婆两个人在深圳，因此我在去2013年初将我妈从老家接到深圳，陪伴和照顾老婆。我小孩5月中出生，当时由于刚到地区部，工作忙碌，都未来得及赶回去。直到小孩满月时我才回到国内，而且由于公司政策问题，相关的往返机票等费用全是我个人承担，对此我也未对公司有过任何抱怨。

3) 2013年6月下旬我回到西欧，原部门安排我和北非的同事B相互互换，我也接受，并和B开始做前期的工作交接。

4) 7月2日，老婆给我电话说宝宝一抱起来就哭，我妈发现宝宝\*有一个黄豆大的肿块，一家人很是紧张，下午去妇幼保健医院检查，医生说是疝气，有两种方案：一是用药物保守治疗，但要尽量让宝

宝平躺；二是做手术。虽然医生说这是一个很小的手术，但是对于初为人父母以及只有一个多月的小孩来说，是让人很难接受的。由于我不在家，宝宝由一直哭闹，老婆渐渐的承受不了这种压力，情绪逐渐失控，导致出现嘴部和左脸颊肌肉紊乱；同时由于天气炎热，我母亲眼病重发（她老人家之前眼睛经常红肿流泪），到医院检查是泪腺堵塞，要么保守治疗每月去医院冲洗泪腺，要么做手术（但这有较大风险，由于她年岁大，泪腺已经很薄了）。

5) 7月9日，老婆在情绪失控之下给我电话，要我立即回国，要么就离婚。在此情况下，我只能和地区部、原部门领导沟通，提前回国，并在国内和北非的同事进行工作交接。7月12日我启程回深圳。

6) 7月18日我通过关系联系了儿童医院新生儿外科著名的李教授，并请他做了检查，他建议通过药物治疗（用疝气带+药物），我们接受了他的治疗方案。

为了给宝宝寻找一个好的方案，说实在的那段时间真是操碎了心，咨询了公司很多有过此类问题的同事，还请人去烧香拜佛（虽然平时我是坚决不信这些），请人去找神婆求圣水治疗。

上述情况有妇幼保健医院、龙华人民医院、深圳儿童医院的门诊病例，以及公司多位到我家慰问的同事为证。各位同事，请你们扪心自问一下，当你遇到这种情况时，你还能一个人安心的到国外去工作吗？？

7) 为此我在7月17日给部门的领导正式提出申请：暂时不接受外派，待家庭问题解决（预计到年底），可以接受再次外派。如下是我的书面申请原文：

XXX领导

上午交流后，我进行了慎重思考，中午又和家里进行了电话沟通，基于目前家里的情况，和家人沟通后，我在近期需要在深圳照顾家人，无法赴海外工作。

我明白这次给部门工作造成了较大的被动，我接受部门的处罚，并愿意在新的岗位上努力工作弥补个人造成的影响。待家庭问题解决

后，我也可以接受再次外派。

关于对我的处罚，对于降级、降薪、重新匹配股票等我没有意见；但对于锁定2年、取消奋斗者等处罚，我恳请管理团队再考虑一下，能否取消这两条处罚？

谢谢！

8) 8月中，部门打上半年年度考评，给我是C，理由是：我不服从外派，不符合公司的导向。对此我有异议并向部门做了情况说明：

XXX领导

关于沟通的我上半年绩效情况，我认真的想了想，对于绩效“C”这个结果，我认为是不合适的。

1、上半年我主要负责XXXX部的工作，从半年度的KPI、重点工作等结果来看，都是进步非常大的：各项KPI都达到年度目标，全球综合排名第4，而且XX关键指标相关指标同比改进在40%、XXX类指标改进在10%以上。

2、XXX等重点工作也按照计划推行，地区部层和6个代表处都开始例行输出，各部门也大力配合、IT支撑工具也进入测试推广阶段。

3、XX等降成本同比节省近900万美金

4、推动计划的测评和考核监控，在各代表处的KPI考核中有3.5分的XXXX的测评

.....

当然XXXX部上半年的成绩不是我一个人的功劳，是各部门领导、各环节同事，特别是W、L等XXXX部的同事的共同付出的结果。从工作结果来看，我上半年的绩效考核结果我认为不应该是“C”的。

对于7月份我因个人家庭原因不能去北非工作一事，我已经给管理团队说明清楚了：我因为小孩身体问题、老婆的产后抑郁问题、我母

亲眼睛等的问题，暂时无法离开，待家庭情况有好转（预计年底左右），我也非常愿意去海外工作。对于部门给出的处罚，我也接受了。如果对于我上半年的绩效考核，还要因为这个问题追溯处罚，否定我上半年的工作成绩，我认为是不合理的，还请再考虑我的说明和实际情况。

谢谢！

对于我的申请，部门领导沟通后没有接受，坚持给我C。经过几天的思考，我最终接受了上半年部门给我的C。

9) 8月下旬和北非的同事完成工作交接后，我投入到部门安排的新工作中，在新岗位上我也放下了包袱全身心投入，各项工作也都基本达成年度目标要求，年度考核部门也给了一个B。

## 《告研发人员书》——你不死就搞到你死

华为轮值CEO：徐直军

告研发员工书：

公司研发是成功中的要素，不是唯一的要素。公司的成功是各种综合因素构成的，研发人员也不是天之骄子，不能要求别的部门对你过度的服务。

公司研发人员的收入，支撑在食堂享受较好的膳食是没问题，但总有部分员工通过各种渠道在抱怨公司各基地食堂的菜价太高（我们的月平均标准为350元）。且有部分干部也在为民请愿。我们希望改变这种现状，员工已经是大人了，应该可以自己生活，可以不选择购买公司的行政服务；为民请命的干部不成熟，可以抽调去帮厨三个月，以去实践他的建议，直到实现再回到研发岗位。我们研发人员不要做葛朗台式的人物，一个连自己每天的基本生活都不愿花钱保障的人，对别人服务百般挑剔的人，怎么会有人喜欢。由于华为虚幻的光环，社会上有些女孩子盲目的喜欢我们的研发人员，她们真的了解吗？试问，与连自己的伙食费都舍不得花的人在

一起生活，你会幸福吗？那种对别人的服务百般挑剔的人，你受得了吗？不会挑剔你吗？不把你折磨死才怪呢。

一个对生活斤斤计较的人，怎么能确保高效工作呢？葛朗台式的人在公司是没有发展前途的。我们正确的做法是努力工作，增加收入，改善生活。同时也要理解为你服务的人，也要生活下去，不是你一人生活好，而不顾及别人。我们的研发人员要学会感恩，感谢为你服务的人。干部也不要随便把矛盾转移出去，学会管理员工的心理预期。你去帮厨的这三个月，暂不降低你工资，做不好再考虑。

徐直军

任总批示：

此文写得何等好啊！希望研发及海外代表处的员工学习一下。你们都是成人了，要学会自立、自理。我们是以客户为中心，怎么行政系统出来一个莫名其妙的员工满意度，谁发明的。员工他要不满意，你怎么办呢？现在满意，过两年标准又提高了，又不满意了，你又怎么办？满意的钱从什么地方来，他的信用卡交给你了吗。正确的做法是，我们多辛苦一些，让客户满意，有了以后的合同，就有了钱，我们就能活下去。员工应多贡献，以提高收入，改善生活。我们的一些干部处于幼稚状态，没有工作能力，习惯将矛盾转给公司，这些干部不成熟，应调整他们的岗位。海外伙食委员会不是民意机构，而是责任机构，要自己负起责任来的，而不是负起指责来。国内后勤部门要依照市场规律管理，放开价格，管制质量。全体员工不要把后勤服务作为宣泄的地方，确实不舒服要找心理咨询机构，或者天涯网。

## 《原生家庭论》——死了活该，不怪公司

轮值CEO：孙亚芳

老板的文章中这一句话，在奋斗中受伤的员工，我说这句话会引起一些人的误解。我为什么这么说，我们毕竟不是在战场，战场上子

弹不长眼睛，冲锋时是会受伤的。但我们绝大多数人工作的环境是没有子弹的，基本条件还是不错的。我们在公司做了四万一千人的调查，也就是百分之四十多的人我们都做了调查。调查结果真正因工作而累伤的，情况很少。从一个健康人到身体器官生病或心理上的疾病，是要很长时间的，几年到几十年吧。医生说，生病是由于对健康的无知或无视，我非常同意。中国的医生说，90%疾病的来源是情智病，受到心理健康的影响。心理学家认为心理疾病是源于在儿童时期的生长环境，尤其是父母的影响。我们四万一千人做过身心健康的培训（从压力到活力），大量的数据证明，长期压力高和处于亚健康的人，绝大多数是原生家庭的影响。我们是从心理成熟度，个人生活习惯，人际交往，工作，身体状况和原生家庭这六个维度来看产生压力和亚健康的影响。可喜的是，不论你压力多高，只要坚持锻炼两个月，改善与人交往，培养兴趣，压力明显调整下来。所以，研发总结了三个一：坚持一项锻炼，交一个朋友，培养一个兴趣，十分有效。

## 《字字珠玑案例集》——早听我的你怎么会死

作者不详

公司领导的健康寄语和倡议情真意切、苦口婆心、字字珠玑，传递着呵护健康、关爱生命的正能量，读后您有何感悟呢？如果您感受到了字里行间所寄予的殷殷关怀之情、领悟了文字之中蕴藏的深刻寓意与内涵，那么，您一定会从内心响应倡议并努力践行，这将使你受益终身。

也可能您觉得公司领导的寄语与倡议是“杞人忧天”，认为自己年轻体壮，还可以任意挥洒自己的健康，健康是中老年时候关注的事情，死亡还遥远的很呢！那么，请您看看接下来的几个案例，4个都不到30岁的鲜活生命，我们亲爱的同事就在我们的身边永远倒下了，您还会这么想吗？

案例一：



## 中国区GTS员工D急性脑溢血死亡案例

**【案例描述】：** 中国区GTS员工D，男，死亡时年龄29岁。

2010年5月1日早上6点30分开始，D和同事在世博会新闻中心进行通讯保障工作。当晚23点17分许，D发完值守总结短信后，准备返回住所休息。当他蹲下收拾物品后站起时，突然出现头晕、站立不稳、右半边脸麻木等症，并歪倒在地。现场人员赶忙扶起他，他告知在他包里有高血压药，现场人员找到药喂其服用，他开始呕吐、意识不清。现场人员紧急拨打120急救电话。23点35分许，120急救车赶到现场进行抢救，发现他的血压明显升高并有中风迹象。23点50分许，他被送入浦东仁济医院。24点经3名专家初步检查后诊断为“脑溢血”，后经多方抢救无效，员工D于2010年5月3日晚上9点不幸身故。

D很肥胖，体重100多公斤，有高血压病家族史。2008年体检发现血压高、血脂高，就医后给予药物治疗，但D断断续续服药，病情未得到有效控制。2009年、2010年未参加公司年度体检。平时很少运动，经常熬夜到凌晨。

D从2010年4月1日开始专职投入电信世博新闻中心互联网项目，该项目于4月20日基本完成调试。4月27日新闻中心正式启用，D进行现场保障值守，时间为8：00-23：00，4月28日休息，4月29日D再次现场保障值守，4月30日休息。据同事反映，现场值守时间长，比较辛苦，值守一天后虽然安排休息一天，但D没有很好地用于休息。

**【案例点评】：** 无疑D是一名优秀的员工，对工作认真尽责，但却对自己的身体健康掉以轻心，以致付出了生命的代价，怎不叫人扼腕叹息！

## 案例二：

### 西安代表处员工W猝死案例

**【案例描述】：**西安代表处员工W，男，死亡时年龄29岁。

从2010年7月份开始，W经常出现活动时胸骨后疼痛、胸闷、气短等症状，自我感觉是劳累所致，未就诊。后因症状加剧，于2010年9月11日到西安高新医院就诊。经过心电图、动态心电图、心脏超声及多项化验检查，初步诊断为“冠心病、高血脂”，医生建议做冠状动脉造影以进一步明确诊断，W拒绝了。医生给予营养心肌和对症治疗，症状减轻，于2010年9月15日出院。出院时医生嘱咐注意休息，不要进行剧烈运动。W未予重视。2010年9月17日早上7点半左右，W在住宅附近公园晨跑时突然晕倒、失去意识，当即被附近的人员发现并拨打110报警，高新派出所及西安医学院人员到达现场，经查看员工已经死亡，死亡原因可能为“心源性猝死”。员工W不肥胖、没有烟酒嗜好、没有高血压病史。

**【案例点评】：**回顾文中W的发病过程，我们感到非常遗憾，员工如果发现身体不适时及时就医，就医过程中规范诊断和治疗，严格遵从医生的建议，是否就逃过了这一次“劫难”呢？

### 案例三：

#### 巴西代表处员工Y心源性猝死案例

**【案例描述】：**南美南地区部员工Y，男，死亡时年龄25岁。

巴西当地时间2012年11月7日晚上9点15分左右，员工Y在圣保罗Quintas住宅小区打篮球时突然晕倒，头部先着地，后仰面平躺在地，无口吐白沫、无抽搐等。在场人员不敢采取任何救治措施，但一直呼叫医疗急救电话，并在5分钟后开始联系所在小区的医生。小区医生20分钟左右到达现场，做了简单的检查后，判断Y已经死亡。救护车和警察约在1个小时后才到达现场，再次确认Y已经死亡。11月8日临晨4点，法医到现场勘查，并将遗体运到法医鉴定所，后经法医解剖鉴定，死因为“突发心肌梗塞”。

据事后了解，2012年11月3日(周六)，他乘坐十几个小时的大巴去巴

西另一个城市见其女友，并于11月4日(周日)乘坐十几个小时的大巴于11月5日(周一)早上回到圣保罗，然后简单收拾了一下就去上班了。Y身形高大，比较肥胖，没有吸烟的习惯，也很少喝酒，比较喜欢喝碳酸饮料。来公司一年多，经常和同事们一起打篮球，在打篮球过程中拼抢比较激烈。11月7日在打篮球过程中曾出现过身体不适，并没有引起重视，在场边休息了一会儿后又继续打球。此前曾发现血压偏高，平时并没有在意。

**【案例点评】：**25岁，正是生命力旺盛的年纪，有着不错的生活习惯，不抽烟、不酗酒、经常打篮球，如何这么轻易的离开？心肌梗塞也可以发生在年轻人身上么？

## 案例四：

杭州代表处员工P急性重症

肝炎并肝衰竭死亡案例

**【案例描述】：**杭州代表处员工P，男，死亡时年龄27岁。

2012年9月18日，P从杭州代表处开完会回到台州(工作地)后，感觉身体有些不舒服，自己以为感冒了，于是服用抗感冒药白加黑治疗。20日病情加剧，开始发热，遂就近到台州中医院就诊，医生也认为是“感冒”，未做任何化验检查，给予静脉输液和抗炎治疗。21日开始明显感觉脸色黄(黄疸)、嗜睡、乏力、食欲不佳，仍未引起重视。22日、23日周末休息，没有继续治疗，病情进一步加重。24日上午去当地电信上班，工作交流尚能应对，但思维缓慢，与平时不太一样，并有嗜睡，全身无力等表现。下午2点半以后不知去向，电话无人接听。晚上9点多返回电信办公室，客户和同事发现其表达不清晰、思维混乱、脸sè萎黄，感觉已病得很重。

同事遂将其就近送往台州中医院。经过验血，CT等检查，发现肝脏损害很严重，医生判断是“重症肝炎”，表示情况很不乐观，且该院治疗此病不专业，建议转院。紧急转至台州市立医院，进行尿，血

等检验，医生初步诊断结果为“重症肝炎并急性肝功能衰竭”，表示此病死亡概率为80%，该医院设备不行，建议转院。晚上转至临海台州医院，经过进一步的化验、会诊后，医生认为情况非常严重，建议转浙江医科大学第一附属医院进行救治。25号上午转至该院，入住重症监护室。经过系统检查，医生明确诊断员工为“重症肝炎并急性肝功能衰竭”，随时有生命危险。后经过多方救治无效，于9月28日上午不幸身故，享年27岁。

【案例点评】：回顾员工P的生病治疗过程，我们感到非常痛心，也非常惋惜。短短10天，一个鲜活的生命就这么陨落了。如果平时多了解一点健康的常识、如果在遭受疾病袭击后多一点风险意识、如果主管和同事能够及早关注到……，也许，死亡就会被遏制住。

## 华为长恨歌：

作者不详

心声社区说心声，研发屌丝诉衷肠。  
有病治病无病辞，实在不爽天涯网。  
上领圣旨下删帖，心声版主工作忙。  
防民之口甚防川，版主刀下要思量。  
山沟飞出金凤凰，打工选择五百强。  
华为谁人不清楚，五百强中争翘楚。  
华为无人不唏嘘，华为研发最苦逼。  
坂雪岗里春宵短，马蹄山上日月长。  
公司提供大平台，专研技术往里扎。  
我的产品我做主，一年奖金么二五。  
股票工资都不算，平均每人廿八万。  
项目激励加班补，还有夜宵七块五。  
公司对谁都照顾，大家要学焦裕禄。  
圣人要从泥坑出，凤凰跳起忠字舞。  
时刻牢记狠忍滚，板凳要坐十年冷。  
新来三年苦一苦，以后给你多配股。

现金多了别放坏，拿到阳台晒一晒。  
工资只是零花钱，定岗定薪在明年。  
任职资格日复日，人岗匹配年复年。  
食堂要办阳光卡，班车一载赴黄梁。  
阳光刷卡真阳光，中行服务贴心肠。  
卡里余额不能取，客服永远对不起。  
意外遗失不能补，凌晨消费四百五。  
异地研发最姓福，各个都像二百五。  
白天大办出补丁，夜里小办睡通铺。  
两人一间无补助，通宵鼾声没法处。  
异地研发最奇葩，每天补助二块八。  
不干回家找你妈，公司是企不是家。  
研发期限三个月，三月之后又三月。  
三月之后回到家，只见孩子不见妈。  
研发领导最能整，研发屌丝最能忍。  
落地拉齐发邮件，沟通冲刺写胶片。  
拉通扯皮踢皮球，异常刷卡电子流。  
版本版本日日烂，喜报喜报月月多。  
邮件抄送领导知，会叫孩子有奶吃。  
领导沟通还可以，B里靠前帮争取。  
领导名字要加“总”，喜报冠名懂不懂？  
内部购机最心甘，谁敢黑我大终端？  
缝隙花屏条形柱，终端回复在进步。  
死机重启看不见，终端回复很抱歉。  
火焰纹章不和谐，论坛水军齐威胁。  
部长喝茶“提建议”，建议提得“有意义”。  
跨省招安查水表，花粉网军自干五。  
论坛网军齐出动，利出一孔谁与共？  
大家别学葛朗台，我司都是高富帅。  
外面女人穷丑土，钟爱研发太盲目。  
食堂班车社会化，我司标准三百五。  
外面女人穷丑土，钟爱研发太盲目。

有些干部不听嘱，乱搞员工满意度。  
员工满意笨办法，它没给你信用卡。  
为民请命不成熟，罚你去帮三月厨。  
三月做大企业网，三年研发最向往。  
三年之后扛不住，原生家庭有出处。  
交个朋友读本书，我的健康我做主。  
北研兄弟人刚去，马上编写成案例。  
肥胖通宵不锻炼，有病不看真自恋！  
班车猝死平常事，员工自己不重视。  
只顾工作不生活，罔顾高层苦口婆。  
今天活着不惯例，明朝挂了成案例。  
奋斗加班孤寂寂，高层冷漠悲戚戚。  
此文写得何等好，情真意切字珠玑。