



第十一讲 | 集体辞职：长大了怎么避免官僚化？



得到案例课·华为的选择

8小时前

第十一讲 | 集体辞职：长大了怎么避免官僚化？
11分57秒

| 陆音讲述 |

你好，欢迎回到《华为的选择》。

所有公司在成长中都会碰到一个问题。小的时候缺人，得招人，但是长大之后，人够了，官僚化又来了。官僚体系的出现，导致了组织效率的降低，部门墙的建立。很多公司天天喊着打破部门墙，唤醒创业精神，但是效果都不好。

华为今天已经近20万人了，它是如何解决这个问题的呢？我发现，华为有个很有特色的方法，叫“**集体辞职**”。什么意思？这一讲我们就来看看。

1. 集体辞职

所谓“集体辞职”，不是说大家约好撂挑子不干，而是公司事先告知，有计划地提出解聘，然后让大家重新竞争上岗。华为甚至会把它搞成有仪式感的典礼，有点像集体婚礼，或者企业年会。最出名，也是涉及员工数最多的一次发生在2007年，当时有7000多名员工“先辞职再竞聘”。

“集体辞职”的目的是逼迫员工离开现有的岗位头衔。一个部门一把手经过这么一折腾，有可能就被调去某个办事处做代表。华为希望员工永远处在这种“能上能下”的状态，永远会保持奋斗的状态，不论资排辈。“集体辞职”其实是“能上能下”的一个有仪式感的体现。现任三位轮值董事长都经历过职级上的大起大落。接受我们采访的高管，也都谈到过自己被“下放”的经历。

可是谁都想当官，都希望升职加薪是一个单线程的事。在很多公司里，给一个人降职降薪，那就等于开除他。华为是怎么克服阻力，做到这件事的呢？

2. 享受资本收入

在这次调研中，我发现有三个动作特别重要。如果你要学习华为的做法，可千万不要仅仅抱走一个“集体辞职”就完了。对于保障“能上能下”的实施，这三个动作特别重要。先看第一个。

华为公司总干部部部长吕克老师给我们讲了他自己的故事。吕克老师是1993年加入公司的。1998年，因为一次不大的过错，他被降级、降薪。他说，当时也有点委屈，如果自己手里没有股票，那真的有可能动心离开。这里所谓的“股票”，就是华为的员工持股。

华为在90年代初就开始尝试员工持股。1997年的时候，持股制度被正式确立。华为的持股员工，既是员工又是股东，个人收入有两个部分。一部分是劳动收入，另一部分是资本收入，也就是利润分红。

“下放”并不会影响资本收入，这很重要。员工持股的作用，就是让个人和公司的长远利益绑在一起。既然如此，只要公司在变好，自己短期内牺牲一些，也就无所谓了。吕克老师告诉我们，**员工持股是公司人力资源管理的基点，它是一个压舱石**。有了这块压舱石，船怎么开都翻不了。

3. 易岗易薪

再来看第二个动作。

华为第一次搞“集体辞职”是在1996年，当时有数千人参加，会场里贴着大标语，叫“一个惊天地泣鬼神的壮举”。在大会上，孙亚芳带领的市场部千名员工集体辞职，接受重新竞聘上岗。

会后，有一名刚刚被降职的员工激动地哭了，他是这么说的：“别说我不在乎。调到什么岗位，我确实不在乎。我在乎的是，公司的‘干部没有终身制，干部能上能下，服从安排，超越自我，成就公司’的制度，能顺利推行。”

这说明什么？说明**要想把“能上能下”这件事做成，让员工对公司的管理、激励机制有信心很重要**。如果没有这些，员工就会觉得不透明，觉得你在搞权力斗争。

华为非常清楚这一点。拿2007年的“集体辞职”举例子，背后就有职级以及薪酬制度变革这条主线做支撑。

华为早期的薪酬体系非常混乱。大家挣多少钱，都是聘用的时候毛估估出来的。2000年，华为着手改革。目标可以用16个字来概括，叫“以岗定级，以级定薪，人岗匹配，易岗易薪”。

什么意思？**华为希望首先确定岗位责任，通过不同岗位责任之间的比较，制定出工作在这个岗位上员工的级别。用级别规划出员工讨薪的基准**。最后根据基准，再按照实际贡献来支付。

很合理，但在实际操作中，最后4个字“易岗易薪”很难做到。吕克老师全程参与了这次改革，他告诉我们，2003年他们就拿出了这套标准，但一直没有全面施行。为什么？因为用标准去套当时的薪酬，80%的人都对不上，很多人是多拿了。让这么多人主动降薪，回到框架里，阻力是非常大的。

经过无数次沟通，组织干部学习，搞文化建设，华为终于在2008年把数万名员工的薪酬放在了框架内，确定了所有岗位的职级与责任。前后经历了8年。

为什么在2007年可以搞成“集体辞职”？就是因为员工看到了人事变动背后的主轴，看到了华为岗位薪酬制度的完善，他们心里是踏实的。哪怕被降职，员工也清楚会得到公平的对待，以后依然可以再干出一番事业。

任正非有句名言，叫“烧不死的鸟就是凤凰”，说的是员工要有面对委屈和挫折的勇气。这句话最早出自1996年市场部大辞职后，任正非委托秘书李志刚老师所写的文章。我发现，这句话还有个后半句，很多人都不知道。任正非说：“要相信，是太阳总会升起，哪怕暂时还在地平线下。”后来，华为还搞过“不让雷锋吃亏”的文化建设。

你看，“能上能下”是员工和公司都要努力建设的事。员工服从安排，公司则要做到公平公正、分配合理。只有双方具备了这种信任关系，“能上能下”这件事才能搞成。

4.人力资源的粘合剂作用

再来看第三个动作。

不论是信任建设，还是员工持股，都是理性层面的考虑。问题是，人不总是理性的，有时候我们做决定就会会怒发冲冠。面对降职降薪，每个人都很难做到理智。怎么办？

特别感谢田涛老师，在他与华为首任人力资源部长陈珠芳的对话中，我看到了宝贵的信息。

陈珠芳是这样谈“集体辞职”的：“人往往不是被工作本身困住，而是头衔。头衔很奇特，它可以用来炫耀。所以任何一次组织变革，都会触动个人利益。在开会之前，我们进行了缜密的分析。包括涉及面有多广，会引起哪些负面情绪，哪些心理效应。根据分析，我们要在会前做大量思想工作。”

陈珠芳是华中科技大学管理学院的老师。1995年，任正非特意把她请来组建人力资源部。为什么选陈珠芳？通过对话录，我隐约感觉到，除了专业知识，她给华为的人力工作带来了一股难得的女性力量。

早期华为的气质，用内部员工的话说，像一群闯进瓷器店的公牛，特别有拼劲儿，但缺少了一点人文关怀。

比如说，华为一直有“骂”文化，谁做错了事，领导劈头盖脸就是一顿臭骂。陈珠芳回忆，曾经有员工找到她，说陈老师，你知道被骂以后是什么感受吗？整个晚上想的不是改进工作，而是难受，浪费了时间。

早期的华为特别需要一个起到协调、平衡作用的部门。人力资源部筹建以后，最重要的工作，不是马上建立薪酬体系，而是要完成这个使命。在“集体辞职”背后，就有这种努力。

比如在田涛老师的采访手记中，我就看到这样一件事。曾经有一年，华为要抽调某个研发部门的员工去参加装机和维修工作。这当然是一种锻炼，但在一般人眼里，这就是降职。消息一公布，很多人就闹了起来。当时华为在上海的一家大剧院包了个场，请部门的员工过来开会，由任正非亲自向大家解释。

结果大会很不顺利，有位员工甚至跑到台上来，指着任正非发脾气。任正非一气之下当场宣布散会。**最后怎么解决呢？还是要靠“笨办法”，由人力资源的同事点对点、一个人一个人地去做思想工作，才把事情处理好。**

1996年集体辞职后，很多人找过人力资源，大家都觉得调了工作，就是被贬。面对这样的质疑，人力资源经常一谈话就是一整天。

陈珠芳回忆，有位员工哭着找到她，觉得自己为公司付出了这么多，现在却被降职，他想不通。陈珠芳就说：“我很理解你。公司不用你是它的问题。你在道德上对得起公司，就凭这一点，我相信你一定会东山再起。”

你看，这样的话是上不了台面的，但它却很暖心，很有人情味儿，这是人力工作的独特智慧。我在很多资料里都看到，**人力资源部门一直在发挥协调、黏合的作用，这在组织架构调整、人事变动中起到了至关重要的作用。**



陆音

到这里，我们就讲完了“集体辞职”与背后的三个保障工作。总结一下：

- 1) “集体辞职”的目的是让员工处在一种“能上能下”的状态中，避免组织产生部门墙，大家论资排辈；
- 2) “能上能下”背后一定要有不断完善的职级薪酬体系做支撑，否则企业和员工很难建立信任关系；
- 3) “能上能下”同样离不开员工持股的压舱石作用，以及人力资源持续性的协调与疏导。

今天从“集体辞职”入手，我们说的其实是企业如何避免官僚化的问题。

华为的做法给了我一个启发。

管理的难点在于人性，但管理不一定非得压制人性。你看，华为没有假定员工都能做到“宠辱不惊，漫随天外云卷云舒”。相反，它充分照顾到了员工对利益的合理考量、对未来的忧虑，以及短期内的正常情绪波动。正是因为它照顾到了这些，员工才会理解企业，帮助企业优化管理。

尊重人性、正心诚意，而不是机关算尽、相互欺骗，这是我得到的最重要的启发。

最后，我提一个小思考题，员工持股这件事，不是所有公司都能做到的，那请你思考一下，还有什么制度，能够同样起到压舱石的作用呢？欢迎分享给大家。

别忘了，还有任正非先生的内部讲话，欢迎收听。

我们下一讲再见。

划重点

添加到笔记

- 1) 华为的“集体辞职”，是一种避免官僚化的方法。
- 2) 但这个方法背后，一定要有保障工作，不能只看到表象。
- 3) 完善的职级薪酬体系，给到员工资本收入，和人力资源长期持续的协调与疏导，就是保障工作。

《任正非在市场部全体正职集体辞职仪式上的讲话》（1996年）
05分37秒

| 转述师：徐惟杰 |

任正非在市场部全体正职集体辞职仪式上的讲话（1996年）

市场部作为公司的先锋队，六年来建立了不可磨灭的功勋，受到了全公司员工及用户的信任与尊重。我同样与他们朝夕相处，是充满了感情的。我热爱他们，特别是那些牺牲自己、为明天铺路的员工；但我也热爱明天，为了明天，我们必须修正今天。他们的集体辞职、接受组织的评审，表现了他们的大无畏的毫无私自利之心的精神，它将光照华为的历史，是全公司员工学习的楷模。

我今天讲一讲我们**企业高中级干部的修养**问题：

每一个骨干员工都必须努力培养超越自己的接班人，这是我们事业源源不断发展的动力。

我们要造就一大批优秀干部、工人，才有希望在未来十年内全面实现国际接轨。只有全心全意、毫无私自利之心的人，才会全力以赴地去培养超越自己的接班人，市场部今天做到了这一点。

看看市场迅猛的发展，没有前人为后人铺路，就没有人才辈出。看看他们的合唱，就能理解这个部门的集体奋斗精神。市场部现在人才济济，没有他们这个领导群体的开放精神、努力培养部下的精神，没有他们放弃了狭隘的华为圈子，广为招揽人才，并给以充分信任，就没有今天合唱的雄壮队伍。

当然，今天有些人要退一步，踏稳基础，是为了明天更好的进步。**只有人才辈出，继往开来，才会有事业的兴旺发达。**我们有个电源事业部，刚开始力量十分单薄，聂国良执政以后，拼命地挖掘和培养人才，而现在他们是公司博士最多的部门。

这些人十分能干，不仅改变了工作局面，而且比聂更能干。聂没有地方坐了，我们就请他坐到主席台上，做公司的副总裁，作为公司的第三负责人。

以后凡是自己的事业没有接班人的，他就在那个岗位上站下去，一直站到被淘汰。只有事业平衡交接，您才会被提拔。

财务总监纪平上台后，努力改变了原来人员层次较低的状况，大胆引进人才，已在力图做一些建设性的工作，在员工年轻化、专业化、国际化迈出了可喜的一步。

有一天她一旦被取代以后，她到哪儿去？我们就请她到台下去，一位领导要不断地把自己变成内行，要想不下去，96年要取得助理会计师的职称。

我也给毛生江同志谈过，95年您引进、培养、提拔了什么人才，他说没有。

我说您是市场部的总裁，就是代总裁，随时都可能连代及总裁全取掉。因此，任何人都必须开放自己，融入华为的文化生活中去。为了企业的生存与发展，要有能上能下的心胸。

只有这种能屈能伸的人，才会大有出息。努力调整自己，按不同时期找准自己的位子，丢掉患得患失的想法，在新工作岗位上与您的同事们好好干一场。

我们要善于识别那些有进取心、有强烈敬业精神的人。看人要“看主流、看本质、看发展”，“看素质、看受过的基础训练、看他的品质”，不要求全责备，以偏概全，破除论资排辈的习惯势力，克服凭经验办事、管理上不求进步的惰性。

选拔人才要注重实绩、竞争择优。做不好本职工作的，就做不好更重的工作。优秀人才只能在本职工作的卓越中脱颖而出。

我们今年要坚定不移地优化组织，简化程序，调整富余人员。各级干部都要亲自动手做具体事，那些找不到事又不知如何下手的干部，要优化精简。不仅仅是精兵简政，也要精官简政。我们将进一步贯彻把没有实战经验的干部调整到科以下去。

我们以后要立这样一个规矩：在基层没有做好工作的，没有敬业精神的，不得提拔。**我们要重视员工的学历与自我训练，更要重实绩。**任何虚报浮夸的干部要降职、降薪。没有敬业精神的高级干部要调整职位，华为公司要永远充满活力，永远不允许有自满自足的情绪在公司高中级游荡。

各个部门都要向市场部学习，重新考查您的干部，要进行优化调整。那种拉不开情面的领导，我们也想请他换一个位置，搬开绊脚石。

在华为当官要理解为一种责任，一种牺牲了个人欢愉的选择，一种要作出更多奉献的机会。当官才知责任大，才知担子重。**只有肩负重任，继往开来，才会豪情满怀。**

华为今天的成就，正是塑造了一支能力强、数量大、意志坚的干部队伍。

《得到案例课·华为的选择》 20个典型成长困境的破解方法

版权归得到App所有，未经许可不得转载



得到App研究员
陆音

默认最新只看作者回复



月半小王睿

7小时前

今日收获 一 企业能做大是一种运气和福气，但是福之祸之所依。这个祸就是大企业病：官僚化。华为采用方式是集体辞职重新上岗，避免论资排辈，避免组织产生部门墙。二 能上能下这个集体辞职，不能照搬。制度是好的，但是企业文化能不能孵化这样的做法，制度设计能不能在自己的企业执行落地，还需要因地制宜。什么样的企业文化适合这么做？①企业上下都比较坦诚，透明，没有权力斗争。②没有终身制的岗位和山头，员工可以通过自己的能力，有超越自己自我实

现生存和安全发展的需求。真正的以奋斗者为本。③员工关键时候能服从组织安排，对组织比较信赖。④不让雷锋吃亏，不埋没沉默的奋斗者。⑤把员工知识文化和劳动产出当做企业的重要资产，而不是企业的成本。需要什么样的制度设计去保证落实？①比较负责人力资源人员进行疏导，善于沟通人文关怀情商高的人②员工的工资根据岗位定，易岗易薪，但是可以有员工持股等方式作为压舱石，让员工不至于降低工资导致了生活幸福度极大降低的程度。③上下一致，公平公正分配合理。不要搞高层下放到基层，中层平调，只折腾基层员工来回换岗似的管培生计划。这种改革就不到根上，而且极大了伤害员工的信任。④招聘的时候不论校招还是社招，对于员工重要考核除了知识技能能力，对于奋斗的价值观，对于换岗易岗挑战自己的文化认同也要做到位，避免真碰上这样的事情，花大量的管理成本和时间成本去做思想工作，导致延误企业的战略的整体落实进度。三 效率为先，科技创新为本的公司是大部分中国企业的写照。职场PUA也好，或者老式管理方式也好，对下属的谩骂或者责骂已经成为高压情景下，不容易控制杜绝的问题。但是正因为如此，才更考验出什么是伟大的企业。那就是在冰冷的企业管理中不能缺乏人文主义关怀。华为早期如此，但是后来觉醒～在组织人力资源的时候就选择了这样的领导者去化解整体过于刚硬管理风格。当然这不仅仅是尊重员工，让知识员工有尊严的问题，而且这对于企业是一笔极其划算的“买卖”。被骂以后的员工带着不好的情绪，会连续好几天都不在工作状态，那企业整体的工作氛围，工作积极性和创造性，产品合格率，员工长期的安全感都会受到极大的挫伤。这仔细算起来可是巨大的沉默成本，在危机关头，这种没有人文关怀的管理方式，会成为墙倒众人推局面。这一讲依旧一脉相承谈到在制度落实过程中的企业文化问题，软性管理问题，还有尊重知识人才，培养人才，尊重人才的制度。每个例子都不是单独的案例，而是保持华为精神的高度一致性。

转发

评论

4

分享



山哥

7小时前

集体辞职带来的启发：集体辞职就像是打牌，是一个把牌打乱，再重新洗牌的过程。员工抓牌+企业高管发牌，又重新组织一手牌，而好的企业，可以不断把手里抓到的牌，打出好牌。

转发

评论

2

分享



不共戴天

6小时前

长大了怎么避免官僚化 ✖️拒绝标签化 使组织里各方面的资源被充分调动起来 从而获得让组织在面对危机和困难时拥有足够的反脆弱力 这样不仅可以在危机中把握时机 更能让组织拥有自下而上不断更新自我的能力 ✖️效率优先的同时 更注重企业文化对员工的影响 面对上下级沟通问题 华为像服务客户一样服务员工 不仅把他们当成有独特能力的人才精心培育 还祝他们快速走出舒适圈 学习更多的技能 ✖️平衡短期利益和长期利益 人力资源部门在面对员工的质疑 他们不仅站在员工的角度为他们谋取利益 更站在公司的未来为之后的发展铺平道路

转发

评论

1

分享



老王进阶号

6小时前

一家大公司号召员工集体辞职这种整合难度极高的内改方式在整个商业史上也不多见。因此，如过没有员工持股作为压舱石，没有高层和HR的循循善诱，就很容易让“被辞者”误解为是一次变相裁员，结果必定是鸡飞蛋打。也正因为员工持股的政策掷地有声，“全员辞职”才算是专属于华为的管理创新吧。如果说除了员工持股这个压舱石是否还存在别的办法？个人认为，期权、合伙人制和公司信誉，以及比如像海底捞式的人性关怀的管理方式也算吧。不过以上列举需将其放到具体的框架中来做参考，比如公司体量、业务属性和管理模式等。

转发

评论

1

分享



山哥

6小时前

思考题，员工持股这件事，不是所有公司都能做到的，那请你思考一下，还有什么制度，能够同样起到压舱石的作用呢？
1-鼓励优秀员工，年终奖转为持股激励。共享公司发展带来的收益。 2-突出贡献者，给出的奖励超出预期。 3-另一个思路：把企业变成员工，把员工变成企业，就是对换雇佣者和被雇佣者的关系。具体怎么操作，还没想好。

转发

评论

1

分享



Daniel lai

7小时前

压舱石是能够找到能把员工长期利益捆绑在一起，同时能让员工在这种巨大改变波动中受益的一种制度。除了股权还真想不到其他更有效的压舱石。

转发

评论

1

分享



费育云

7小时前

与员工建立坚实的信任关系是基石之一，还有一个基石就是公司的盈利能力，有利可分。这是创新企业管理机制、激活员工智力的重要条件

转发

评论

1

分享



杨露珠

7小时前

这一讲的课程，有一个案例可以对比。我正好关注了去年拼多多的一位员工被离职的事件。当时看了大量一手二手的材料，也访谈了内部的朋友。从比较可靠的材料中，看到的是，拼多多在人力资源的关怀上，是被人们诟病最多的，这个诟病既有内部员工，也有大量的外部人士。这个是作为员工的视角。另外，我也曾经担任过一段时间的管理者，在和团队同事沟通工作的时候，我发现，同事们非常在意是否有被关怀到。课程的这一讲，就把我的个人经验做了方法上的提炼，而且定位到了公司组织管理的更为本质的东西。说到底我理解就是一句话，把员工当作是成年人来沟通，尊重成年人合理的利益诉求，和被尊重的愿望。

转发

评论

1

分享



左杨洁

8小时前

沙发

转发

评论

赞

分享