



第四讲 | 砍掉屁股：怎样解决做大之后的治理难题？



得到案例课·华为的选择

8小时前

第四讲 | 砍掉屁股：怎样解决做大之后的治理难题？
11分19秒

| 陆音讲述 |

你好，欢迎回到《华为的选择》。

上一讲我们谈到华为聘请IBM做咨询，变革生产流程的故事。可以说正是这次变革，让华为成为了一家现代化的企业。但是凡有选择，必有代价。任何一家公司只要走上现代化的道路，选择依靠制度而非英雄，马上就会遇到一个挑战，那就是治理难度的加大。

华为是怎么在做大之后解决治理问题的，这一讲，我们就来看看。

1. 否决权和轮值制度

首先，治理难度加大，具体指的是什么问题？

上一讲我们是从业务，或者说从效率的角度，来看华为90年代末的变革的。这一次，我请你引入一个新视角：**权力**，再来看这个故事。

在变革前，有一次IBM的人给任正非做汇报，介绍制度可以怎么设计。讲完之后，他们补充了一句：“任总，您要想清楚，这个变革首先是冲着您来的。”

为什么这么说？IBM的建议代表着当时西方咨询公司对现代企业的认识。他们觉得，**一家公司如果想发展壮大，首先就要变成一个人人有权有责，但权责又都明确、有限的组织。**

公司里谁权力最大？当然是一把手。所以说变革首先是冲着任正非来的。我们都知道华为有句名言，叫“让听得见炮火声的人做决策”。如果没有自上而下的放权，“听见炮火声的人”就不敢做决策，那再科学的制度，也是名存实亡。

可是放权就会带来两个可能的新问题。第一，创始人可能失去对公司的控制；第二，组织可能会产生新的“山头”，也就是权力中心。这两个问题都不简单，处理不到位，公司要出大问题。

那华为是怎么应对这两个挑战的呢？它找到了两个方法：**否决权，和轮值制度**。我们分别来看。

如何保证创始人不丢失控制权？华为赋予了任正非否决权。如果他认为一项决策不对，就可以否掉它。而且**否决权的确立要和放权同步**。

这个制度非常有效。到现在，任正非从没有行使过一次否决权。这恰恰说明，制度达到了目的。在他还没来得及否决时，大家就改正了错误。

好，再看第二个问题。权力的下放意味着公司要从个人领导转变为集体领导。遇到重大决策，高层要坐下来一起讨论。这就产生了一个问题，组织讨论的人会不会成为新的权力中心呢？西方有些国家的议长，就拥有实实在在的权力。

华为的解决方案是“轮值”，就是轮流承担责任，轮流拥有权力。这样做，谁也没法成为稳定的权力中心。

你可能听说过华为有“轮值CEO”“轮值董事长”，这些职位都是这个制度的产物。轮值CEO、轮值董事长都是6个月轮值期。用任正非的话说，“**轮值使得公司的山头无意中被削平了**”。

2.让管理者成为仰望星空的人

好。说到这，好像公司的治理问题就解决了。但不知道你有没有疑惑，这好像是一场“权力的游戏”。

实际上，轮值制度以及否决权都不是华为发明的，很多公司都会采用类似的方法，但是效果有时也并不尽如人意。有些公司的制度表面上看非常完善，但是背地里风起云涌，不同部门之间相互掣肘，上演着一出出的宫斗大戏。

为什么会出现这些问题？

在这次调研中，我们采访了华为董事会首席秘书江西生老师，他为我们介绍了华为20年改革治理制度的经验。我发现，**产生问题的根本原因，是权力总量是有限的**。人都有向上攀登的愿望，就算你用再巧妙的权力制衡、权力分配方案，也很容易陷入到零和博弈的困局之中。也就是说，**光有否决权和轮值制度还不够**。

那怎么办？**华为的办法，是在权力的视角之外，再引入一个新的视角：人才培养。**我们来看。

任正非说过一句很有名的话，叫“砍掉高层的手脚”。很多人有误解，觉得这是说高层不该了解一线工作，其实不是。任正非是在2013年说的这句话，原话是“我们下一步的改革，首先要砍掉高层的手脚，接下来要砍掉高层的屁股”。

手脚屁股都不让有，这是啥意思啊？

如果从权力的视角看，这样做的目的是要**让决策者与部门利益脱钩**。因为只要决策者同时兼任部门长官，那就不可避免地会把资源向自己的部门倾斜。屁股有地方坐，座位上的利益就会高于公司的利益，宫斗大戏就有可能上演。

但**如果从人才培养的角度看**，意思就完全不一样了。

华为认为，如果拉长时间看，**企业面临的终极挑战，不是能不能做好手头的事，而是能不能向前看，提出符合人类发展的战略愿景**。因此，**决策者必须用大量时间来学习、思考**。

那如果他们被繁琐的日常工作包围，怎么可能有时间呢？因此，**公司必须把他们从管理岗位上解放出来**。就拿任正非来说吧。1999年之前，不仅大事小情必须由他亲自处理，而且随着业务量的增大，他可以用来学习的时间还在持续减少。

但是1999年变革之后，情况就改变了。田涛老师给我讲了一件小事。有一次他和任正非喝咖啡。任正非每隔一小会儿，就要拿起手机看一眼。看着看着，就和田涛老师说：“你看，一小时了，都没人给我打电话。前两天公司签了一单十亿的合同，我都不知道。”田涛老师说，他很享受这种轻松。

那时间变多了，任正非去做什么事呢？看书，了解各种信息，与各行各业的专家学者交流，吸收智慧、能量，思考公司的战略。田涛老师用了一个特别诗意的词，叫“仰望星空”。我们都知道，任正非的阅读量、眼界、格局，都超越常人。如果没有从日常管理事务中解放出来，他是不可能做到这些的。

那同样，为什么要砍掉所有高层管理者的屁股？就是为了把他们也解放出来，培养他们仰望星空的能力，为公司的长远发展出谋划策。为什么还要砍掉手脚呢？因为管理者的能力通常很强。他们去视察具体业务，难免亲自上手。长久来看，部门就会对他们形成依赖。你就是想砍掉他们的屁股，也做不到。

你发现了么，我们一般都认为职场发展的终点，就是成为公司的高管，拥有权力。但是引入人才培养的视角后，公司就给全体员工指明了一个新的终点：成为仰望星空的人。这样做，原来的天花板就被掀翻了。公司治理的问题，也就自然得到了很大程度的解决。

3.“大循环”的意义

道理清楚了，我们看华为具体是怎么做的。

1997年，华为试行总裁办公会议，初步尝试集体决策；2005年，办公会议升级为经营管理团队，简称EMT，设置轮值主席；到了2011年，轮值主席升级为轮值CEO；到了2017年，EMT把业务线日常经营的权力下放给部门，把制定战略决策的权力上交给董事会。同年，轮值董事长制度诞生。

这里有很多陌生名词，没关系，你只需要把握背后的大逻辑。大逻辑其实非常清晰，就是逐步从业务线选拔管理人才，再斩断他们和业务线的关系，让他们从日常事务中解放出来，加入董事会，成为全公司的决策者，再用“轮值”加以约束。

那为什么搞了这么久？因为只有时间足够长，华为才有机会通过轮岗，锻炼人才，提高他们做决策的能力。

一名研发条线的管理者可能在几年之后就被调去做市场，再过几年，可能又被调去做公关、做消费者业务的大区负责人，这被称为“大循环”。走过“大循环”的人，一方面具备了成为决策者的能力，另一方面也无法占有任何一个“山头”。那当成为决策者之后，他们就只剩一个“山头”，那就是华为。

为华为做什么事呢？具体业务不需要操心，他们就和任正非一样，思考公司的战略和愿景。

后面的课程会提到，华为之所以能率先布局5G，就是因为比别人更早绘制了“万物互联”的愿景。5G的研发不是需求先行，而是愿景先行。为此，华为的决策者们和全球的科研机构、大学进行了广泛交流，反复论证，最后确立了挺进5G无人区的战略。如果他们有部门管理的包袱，怎么能有心思考这样的大事呢？

2017年，华为彻底把日常经营权下放给部门，让董事会专心聚焦战略，思考公司的发展。你现在打开华为的官方网站，会发现董事会包括17个人，他们组成了核心决策集体，这才是华为公司治理的真正成果。



陆音

好，华为的治理故事讲完了。这一讲的问题，也许目前你还遇不到，没关系，先收藏下来，也许你在未来会用到。总结一下：

- 1) 你可以用权力的视角来看待公司的治理问题，设置创始人的否决权，以及高层管理者的轮值制度，来解决公司的控制问题；
- 2) 你也可以用人才培养的视角来看待公司的治理问题，掀掉天花板，引导管理人才向决策者转变，从而解决权力的分配问题；
- 3) 把管理人才培养成决策者的关键，是砍掉他们的屁股，让他们在更大的空间里成就自我，成就公司。

最后，我还有一个启发，分享给你。不要忘了，这一讲的问题，根本上来自于公司的制度化。以往我们认为，制度是一种枷锁，它天生就是用来约束人的。但华为的案例却展现了制度的另一面，那就是促成人在更大维度的解放。因为

有了制度，我们才能不去计较眼前的小利，而去思考更远的前方。

(微信：showshow_yu ，更多VIP课程关注：知识新贵)

好，给你留一个小问题，你身边有这种因为“约束”，反而“解放”的例子么？尤其是在公司的管理中，有这样的例子么？

欢迎分享给大家。

我在文稿里为你精选了任正非在《千古兴亡多少事，一江春水向东流》里的节选，他讲述了华为轮值制度诞生的一段经历，欢迎收听。

我们下一讲再见。

划重点

添加到笔记

- 1) 华为用否决权保证创始人不会失去控制权，用轮值制度确保不形成新的权力中心。
- 2) 引入人才培养的新视角，让管理者从繁琐事务中脱离出来。
- 3) 轮值董事长制度让决策者专注思考公司的战略和愿景，这是华为公司治理的真正成果。

《千古兴亡多少事，一江春水向东流》节选（2011年）
10分16秒

| 转述师：徐惟杰 |

《千古兴亡多少事，一江春水向东流》节选（2011年）

在华为成立之初，我是听任各地“游击队长”们自由发挥的。其实，我也领导不了他们。前十年几乎没有开过办公会类似的会议，总是飞到各地去，听取他们的汇报，他们说怎么办就怎么办，理解他们，支持他们；听听研发人员的发散思维，乱成一团的所谓研发，当时简直不可能有清晰的方向，像玻璃窗上的苍蝇，乱碰乱撞，听客户一点点改进的要求，就奋力去找机会。

更谈不上如何去管财务的了，我根本就不懂财务，我后来没有处理好与财务的关系，他们被提拔少，责任在我。

也许是我无能、傻、才如此放权，使各路诸侯的聪明才智大发挥，成就了华为。我那时被称作甩手掌柜，不是我甩手，而是我真不知道如何管。

今天的接班人们，个个都是人中精英，他们还会不会像我那么愚钝，继续放权，发挥全体的积极性，继往开来，承前启后呢？他们担任的事业更大，责任更重，会不会被事务压昏了，没时间听下面唠叨了呢。

相信华为的惯性，相信接班人们的智慧。

到97年后，公司内部的思想混乱，主义林立，各路诸侯都显示出他们的实力，公司往何处去，不得要领。

我请人民大学的教授们，一起讨论一个“基本法”，用于集合一下大家发散的思维，几上几下的讨论，不知不觉中“春秋战国”就无声无息了，人大的教授厉害，怎么就统一了大家的认识了呢？从此，开始形成了所谓的华为企业文化，说这个文化有多好，多厉害，不是我创造的，而是全体员工悟出来的。

我那时最多是从一个甩手掌柜，变成了一个文化教员。业界老说我神秘、伟大，其实我知道自己，名实不符。我不是为了抬高自己，而隐起来，而是因害怕而低调的。

真正聪明的是十三万员工，以及客户的宽容与牵引，我只不过用利益分享的方式，将他们的才智粘合起来。

公司在意志适当集中以后，就必须产生必要的制度来支撑这个文化，这时，我这个假掌柜就躲不了了，从上世纪末，到本世纪初，大约在2003年前的几年时间，我累坏了，身体就是那时累垮的。身体有多项疾病，动过两次癌症手术，但我乐

观。

(微信：showshow_yu ，更多VIP课程关注：知识新贵)

那时，要出来多少文件才能指导，约束公司的运行，那时公司已有几万员工，而且每天还在不断大量地涌入。你可以想象混乱到什么样子。我理解了，社会上那些承受不了的高管，为什么选择自杀。问题集中到你这一点，你不拿主意就无法运行，把你聚焦在太阳下烤，你才知道CEO不好当。每天十多个小时以上的工作，仍然是一头雾水，衣服皱巴巴的，内外矛盾交集。

我人生中并没有合适的管理经验，从学校，到军队，都没有做过有行政权力的“官”，不可能有产生出有效文件的素质，左了改，右了又改过来，反复烙饼，把多少优秀人才烙糊了，烙跑了。

这段时间的摸着石头过河，险些被水淹死。

2002年，公司差点崩溃了。IT泡沫的破灭，公司内外矛盾的交集，我却无能为力控制这个公司，有半年时间都是噩梦，梦醒时常常哭。真的，不是公司的骨干们，在茫茫黑暗中，点燃自己的心，来照亮前进的路程，现在公司早已没有了。这段时间孙董事长团结员工，增强信心，功不可没。

大约2004年，美国顾问公司帮助我们设计公司组织结构时，认为我们还没有中枢机构，不可思议。而且高层只是空任命，也不运作，提出来要建立EMT(Executive Management Team)，也就是执行管理团队。我不愿做EMT的主席，就开始了轮值主席制度，由八位领导轮流执政，每人半年，经过两个循环，演变到今年的轮值CEO制度。

也许是这种无意中的轮值制度，平衡了公司各方面的矛盾，使公司得以均衡成长。**轮值的好处是，每个轮值者，在一段时间里，担负了公司COO的职责，不仅要处理日常事务，而且要为高层会议准备起草文件，大大地锻炼了他们。**

同时，他不得不削小他的屁股，否则就达不到别人对他决议的拥护。这样他就将他管辖的部门，带入了全局利益的平衡，公司的山头无意中在这几年削平了。

经历了八年轮值后，在新董事会选举中，他们多数被选上。我们又开始了在董事会领导下的轮值CEO制度，他们在轮值期间是公司的最高的行政首长。他们更多的是着眼公司的战略，着眼制度建设。**将日常经营决策的权力进一步下放给各BG、区域，以推动扩张的合理进行。**

这比将公司的成功系于一人，败也是这一人的制度要好。每个轮值CEO在轮值期间奋力地拉车，牵引公司前进。他走偏了，下一轮的轮值CEO会及时去纠正航向，使大船能早一些拨正船头。**避免问题累积过重不得解决。**

我不知道我们的路能走多好，这需要全体员工的拥护，以及客户和合作伙伴的理解与支持。我相信由于我的不聪明，引出来的集体奋斗与集体智慧，若能为公司的强大、为祖国、为世界作出一点贡献，廿多年的辛苦就值得了。我知识的底蕴不够，也并不够聪明，但我容得了优秀的员工与我一起工作，与他们在一起，我也被熏陶得优秀了。他们出类拔萃，夹着我前进，我又没有什么退路，不得被“绑”着，“架”着往前走，不小心就让他们抬到了峨眉山顶。

我也体会到团结合作的力量。这些年来进步最大的是我，从一个“土民”，被精英们抬成了一个体面的小老头。因为我的性格像海绵一样，善于吸取他们的营养，总结他们的精华，而且大胆地开放输出。那些人中精英，在时代的大潮中，更会被众人团结合作抬到喜马拉雅山顶。希腊大力神的母亲是大地，他只要一靠在大地上就力大无穷。**我们的大地就是众人和制度，相信制度的力量，会使他们团结合作把公司抬到金顶的。**

作为轮值CEO，他们不再是只关注内部的建设与运作，同时，也要放眼外部，放眼世界，要自己适应外部环境的运作，趋利避害。我们伸出头去，看见我们现在是处在一个多变的世界，风暴与骄阳，和煦的春光与万丈深渊并存着。

我们无法准确预测未来，仍要大胆拥抱未来。面对潮起潮落，即使公司大幅度萎缩，**我们不仅要淡定，也要矢志不移地继续推动组织朝向长期价值贡献的方向去改革。**要改革，更要开放。**要去除成功的惰性与思维的惯性对队伍的影响，也不能躺在过去荣耀的延长线上，只要我们能不断地激活队伍，我们就有希望。**历史的灾难经常是周而复始的，人们的贪婪，从未因灾难改进过，过高的杠杆比，推动经济的泡沫化，总会破灭。

我们唯有把握更清晰的方向，更努力地工作，任何投机总会要还账的。经济越来越不可控，如果金融危机的进一步延伸爆炸，货币急剧贬值，外部社会动荡，我们会独善其身吗？我们有能力挽救自己吗？我们行驶的航船，员工会像韩国人卖掉金首饰救国家一样，给我们集资买油吗？历史没有终结，繁荣会永恒吗？我们既要有信心，也不要盲目相信未来，历史的灾难，都是我们的前车之鉴。

我们对未来的无知是无法解决的问题，但**我们可以通过归纳找到方向，并使自己处在合理组织结构及优良的进取状态，以此来预防未来。**死亡是会到来的，这是历史规律，我们的责任是应不断延长我们的生命。

千古兴亡多少事，一江春水向东流，流过太平洋，流过印度洋，不回头。

《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



中国葛-上海5期

7小时前

学完这一讲，我个人的领悟是：制度的深处，是文化。任总在附文里，说的主题是文化。经常从华为流传到咱们坊间的，是任总通过“总裁办”发的邮件。这些邮件里，很少谈到制度，主要是文化。制度是刚性的，要保持稳定性，不能经常变，不能经常多样化地解释；而文化，像水一样，是柔性的，是熨帖亲肤的。华为的员工持股，是让利于民；本讲的“砍掉屁股”，是让权与民。一味地让，会不会“人心散了，队伍不好带”？那就用文化来凝聚华为。中层领导者放权以后，才不会稀释“听见炮火的人”指挥炮火的权力，才有精力去领悟文化，把文化落地。（在很多喧嚣的企业里，中层才没有精力搞文化呢，只能虚晃一枪，都被KPI绑架着）在咱们个人层面，文化也有着必要的意义：无论2021年度目标是什么，无论五年职场规划是什么，总也要经常仰望天空，问问自己“我这一辈子，想成为什么样的人？我的墓碑上会刻着什么，我的追悼会上别人怎么谈起我？”

2

评论

15

分享



陈敏胜

7小时前

🌟关于公司治理方面，刘松柏老师的公司治理课程非常棒，大家不妨一起订阅来学习。🌟我们公司是做图文快印行业的，可以说得上是在广州地区的龙头企业了，我们公司采取的是合作制经营。总部在每个门店最少占两个成股份，店长原则上也最少占两成股份，同时店长还享有一定比例经营分红，而其他股份则根据这个店发展所需的关键资源贡献值来匹配股份，我们不接受股权投资股东，目的是为了激活每一个人的积极性，一起来把门店经营好。🌟在我们这个行业，大部分老板开两三家店就管理不过来，而在我们大洋开10家店的老板都非常轻松，这就是公司治理架构的不同而导致的。

2

评论

9

分享




欲与天公试比高

6小时前

华为的做法和每天听本书《赋能》讲过的内容有很多相似性 推荐大家收听 作为今天内容的补充 🌟华为的一系列做法 是为了打造为个体充分赋能的深井团队 让最先听到炮火声的人有能力做决策 从而将危机转化成时机 最终实现组织的快速成长 🌟砍掉高层的手脚 让管理者成为仰望星空的人 让组织成为一个自下而上自我更新的网络 降低团队内部的沟通成本 做好战略上的调整和布局搞清楚现阶段公司发展的方向 激发下属们的积极性和创造性 从而让更多的更好的解决方案传达给

高层 砍掉中层 做好资源上的调配和管理 提高团队的执行力 为下属解决问题提供更多的资源和方向上的建议 就是关注：知识新贵）
高团队协作效率

转发 评论 6 分享

 **Brian Ro**
7小时前

华为的制度更倾向从人治到法制，每个岗位有清晰的权责利，在岗位职能将有明确的说明，治理层盯战略，基层盯客户资源落地。举个例子，因为三年调岗且不能在出生地及就读大学地部署，所以常和客户及合作伙伴说，你是与华为合作，而不是与某个人在个人合作，我们聚焦在解决具体问题上，不需要花费过多时间与我们建立关系。而在渠道关系上，华为更倾向认同合作伙伴的公司而非个人 那个人的价值怎么提现呢？华为鼓励从个人英雄走向集体英雄，小到具体项目，到团队贡献，部门亮点，甚至是社会责任的英雄，不鼓励成为昙花一现的英雄人物，而是可复制，做能持续开花的英雄。实际上，有种内心的信仰，认为格局比权术技巧以及能力，职业生命力不正是由格局组成的吗，例如做管理者，管住自己不去代替基层员工动手，避免套娃现象产生，员工比老板懂基层业务，老板比员工懂管理，双方信任与认可对方，会驱使企业更进一步 以前内部有句话经常被提到“既要仰望星空，也要弯腰种地”，也就是看方向，能落地，且保持耐心。对思维的框架，需要知道底层的逻辑，推敲延伸，形成具体方法，反复求证及检验，并对人才给予一定的培养期，个性的容忍，以及失败的空间，把案例总结出来，复制赋能给到其它省份的队伍

转发 评论 6 分享

 **小付爱读书**
8小时前

坊间传言华为的管理是“砍掉高层的手脚，砍掉中层的屁股，砍掉基层的脑袋”，华为作为一家知识分子劳动创造价值的企业，怎么可能砍基层的脑袋？这三句话里的最后一句是假的。由此可见得到这个课程真的蛮严谨的，不是路边社搬运 😊

转发 评论 4 分享

 **陈澍**
8小时前

砍掉屁股解决变大后的问题：领导人否决权与权力下放同时进行，轮值制度抹去山头影响轮流承担责任，通过人才培养机制最大化领导者的精力分配有效性，高位者解放“屁股”投入学习把握战略，一线人解放“思想包袱”锐意改革促发展，兼顾仰望星空与脚踏实地。这样的制度设计，使得华为的领导人有更多的时间去思考战略和愿景，而不是着手进行权力的争夺，比竞争者拥有的格局更大。这也是华为给我们留下的第四个启示：当权者脱离管理压力深谋远虑，砍掉“屁股”也就离开了利益的“位置”拥有了全公司全行业的格局。

转发 评论 3 分享

 **孙凌Reborn**
6小时前

砍掉屁股，确实能够改变脑袋，能够更全局的思考发展。作为业务团队，最近在跟人力、财务等体系的沟通中，发现许多制度的约束，其实也从另一个视角去验证目标达成的逻辑性，让自己对业务看的更为透彻。

转发 评论 2 分享

 **月半小王睿**
7小时前

今日收获 ①从公司治理的角度来看，公司要发展变大，一言堂就是要杜绝的。任正非的格局之大就是IBM来给建议的时候

要约束老总的权利的时候，他竟然没有反对还坚持执行下来，这就很了不起，大部分公司做不了，做不起来，更多能也是关注：知识新贵）因“大老板，小格局” ②其次在组织与授权上，华为做到了权责利分明，轮值的时候提拔上来的权利变大了，但是责任不再是自己所属部门来，在轮值上的位置变了那么他一定是相应职位的利益得到了同样的提高。而轮值的精妙还在于时间的在半年，大概是3个月时间熟悉原来不属于自己的业务，跳出原有的盒子思考问题，然后再用3个月去大量看书学习交流去提升自己，消除原有的偏见，提高自己的战略眼光，而不是部门山头意识。 ③人才的培养固然需要强调在练中学，但是企业在用人的时候不是只看人才的忙碌程度去榨干时间和精力，也要给出足够的休息时间去培养人才，让人手脚闲下来，用大量的时间去学习，思考，反思总结或者展望未来。大企业再创辉煌，需要决策者有更高的眼光和格局。让仰望星空的人指引方向，让听得见炮火的人指挥前线。但是人才是在大循环中成长的，业务线要熟悉，然后变成管理人才，当到了管理岗位了就要从日常视为中解放出来，去参加董事会，成为公司未来的决策者。培养能力，但是不培养山头。从个人自我培养上来说 要先学会走再学会跑，在一个公司不要停留在自己的岗位上只知道自己的事情，要去学习公司的业务，组织结构，价值链等等，既要从自己的岗位职责思考问题也要从工作的上下游去思考他们的需求，自己处于公司价值链部门的什么环节，输出什么价值。其次不要对公司的一些管理性质的会议感到反感，去听听上级的思路是什么，你需要补充什么知识，想去哪些部门转岗或者轮岗。尤其是年轻的时候要多尝试。当发展到管理岗位上的时候，更要坚持终身学习。中层要做好管理和辅导下属，分配任务而不是再是技术能手。高层不再是辅导中层插手细节，而是多学习多思考，看远方，定战略，在制度内授权给听得见炮火的人有自主权和被尊重的完成他们工作。跳槽的时候不仅仅要思考的工资问题，还有公司是否给与自己培养的机会，有没有轮值的机会，有没有成长的空间。

转发

评论

2

分享



海晏

7小时前

任老爷子如此谦逊，我又如何能有一点骄傲。

转发

评论

2

分享



大山

7小时前

问题总是在不断前进中被解决。引进管理体系，出现官僚问题；通过轮值模式，削平权力山头。任总的讲话，总是谦卑如大地，深情引人思。回到文中的问题，企业中有哪些因为约束带去解放的案例？如自律给我自由。有，比如限定会议时间、限定ppt汇报页数，虽然是约束，但是却解放了思想，让大家抓住核心。还有，约束任何人晋升前，必须有继任者，于是，大家在日常工作中，更愿意分享，解放知识与技能的流动壁垒。

转发

评论

1

分享



小付爱读书

7小时前

把人拉进“大循环”这件事其实很值得细说。你看很多优秀华为人的简历，十年以上，三四个国家，销售研发财务人力都干过。其实这就是华为在人才培养上别人学不来的东西：用任职资格和薪酬绩效牵引你追求晋升和更大的回报，你想要这些回报你就只能从舒适区（例如在国内做研发）走入“学习区”（例如去海外做销售），然后在流程指引下和导师、地区部、甚至战略预备队的支撑下，解决活下来的问题，在战斗中得到成长，用责任结果关闭能力差距。打赢眼前的战役之后再派你去下一个国家换一种岗位，也就是说进入下一个循环.....个人认为这是华为猛将如云的秘密，也是外人很难学走的一种核心竞争力。一般企业惯常的操作手法是先培养能力，再赋予权责利，但其实培养能力根本不能在课堂上完成，很容易造成员工思想和行动完全脱节。企业中的人才发展，是先解决问题，解决了问题的过程中培养能力，而不是反过来为了解决问题先去培养能力。

转发

评论

1

分享



月影熊

7小时前

（微信：showsbow.yu，更多VIP课程关注：知识新贵）

干部轮岗确实很赞，很大程度参考了中国古代的官吏制度，官是外省人，几年一轮，当地较难长期经营结党，更是本地人，更能落地很多本地化属性的事物方便开展工作，同时要服从官的指挥。国家代表一把手都是外派，然后启用本地员工，也是这个道理，同时经过几轮的轮换，机制就形成了。

转发

评论

1

分享



微尘87650715

1小时前

一抓就死，一放就乱，这是难以治愈的顽疾，华为处理得很好，非常难得。处理好的前提是什么？有足够大的愿景、舞台，不会限制一个人的眼界，这是目前我想到的一个方面

转发

评论

赞

分享