华为首任HR副总裁：华为1997年设计的薪酬体系，

使用了20年，现在20万人还能很好地使用

文 / 张建国 上海人瑞集团CEO，原华为首任主管人力资源副总裁

“华为的薪酬体系是1997年设计的，到现在已经使用了20多年，员工的人数从2000多人增加到20万人，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。”

中国企业在起起伏伏的发展历程中，一方面渐渐认识到了人的重要性，另一方面也慢慢成长起来了。是什么原因促成了这些企业的成功？比如华为、海尔、联想等企业都是在实践中摸索出了一套自己独特的管理理念和企业文化。

**1.经营衍生的管理命题：“冲上山头后怎么分成果”**

华为人力资源体系建设和公司成长的历程基本一致。作为一个民营企业，华为也是从零开始、从小公司开始，凭着任正非老板的个人智慧，注册成立公司，靠代理别人的产品获得了第一桶金。后来有了钱以后，他不像别的老板有了钱就去搞房地产、炒股票，而是投入研发。

**华为真正的人力资源管理是从1994年开始，当时在销售部里成立了考评办公室，解决如何分配销售人员奖金的问题。“弟兄们冲山头，流血流汗，冲上山以后怎么分成果呢？”这是华为原始的人力资源管理的萌芽。**

我从1995年开始做市场部考评办公室主任，这也是华为的人力资源管理的起点。开始的时候，我把问题想得较为简单，根据员工的销售业绩，奖金自然就可以算出来。但是后来事实证明这并不是一件简单的事。

比如，当时安排素质最好的销售人员到一些战略市场城市，在很难进入目标市场的情况下，销售人员可能没有业绩；而对于一些相对偏远的城市，恰逢大力发展农村通讯产品的时机，派销售人员过去，业绩都很好，这样奖金算下来差别悬殊。比如派到乌鲁木齐的工作人员奖金能拿到十几万，而派到上海的人员奖金可能还不到5000元。如果按照这种激励导向，战略市场就没人愿意做，但如果进不了战略市场，华为无法达到市场的制高点，就永远是三流公司。

我们觉得这样的考核方法与华为的价值观不一致，却不知道应该如何考核才是正确的。还有其他类似的一些问题，所以我们请来了彭剑锋、包政、吴春波三位教授给华为制定销售人员的绩效考核制度，这是在写《华为基本法》之前的事情。

在考核制度中，不可避免会涉及考核等级问题，也就是给员工的评价结果分为几个等级。当时从国内外知名企业的绩效管理实践来看，他们的考核等级一般分为：三个、四个、五个。

华为最早的考核制度是由彭剑锋、包政和吴春波设计的，我们当时使用的是五个等级法：S、A、B、C、D。每个等级都有比例的要求，比如S是15%，模仿日本的生产制造体系。五个等级，强行做比例分配，必须按照S、A、B、C、D比例的要求做出来，而且一个月考核一次。

开始的时候，我们很认可这种考核制度，但是半年以后，为什么考核制度难以继续下去？每个月都得强制分布，D必须得有，这个时候就感觉到压力很大。考核是一把双刃剑，考核太严苛会损害员工的积极性。本来有的员工没有那么差，但是越考核越差，而且我们发现考核完，员工业绩没太大的变化。

后来我们逐步演变，从月度考评改成季度考评，从五个等级变成四个等级，逐步改良，在工作中进行改进。这是最早的华为人力资源管理的起步，从S、A、B、C、D五个等级开始。

02

**2.从“秘书处”试点建立职业资格标准体系**

1995年与彭剑锋老师合作以后，恰逢我国劳动和社会保障部有一个从英国引进的职业资格项目，希望在中国找两个企业做试点，彭老师推荐华为和北京外企人力资源服务公司做先期试点（注：1985年，英国政府委托主要的工业机构，开展职业教育研究，界定国家统一的职业资格内涵。1995年，我国劳动和社会保障部将英国NVQ（英国国家职业资格委员会）文秘标准体系和资格证书作为首批引进项目）。华为对此很积极，我们去英国进行了学习培训。

英国国家职业资格标准体系，包含销售、技术开发、行政管理等职业类别。一个学生从学校毕业，走向社会以后就会进入职业资格识别认证体系，企业里有记录，有专门的督导和评估体系。当时我们学习后认为对华为着实有用。因为当时也有大批的应届毕业生进入华为，但普遍缺乏职业化意识，其实当时整个中国也是这种情况，职业化意识比较淡薄。企业对研发类、销售类、生产经营类的工作要求不同，培训时如何与他们的具体工作要求结合起来？我们觉得可以尝试做职业资格标准。

首先是从华为的秘书处开始的。1996年华为已经具有一定规模，员工人数达2000多人，拥有三四十个秘书。我们发现秘书中学历越高者，反而工作干得越差，比如大专生干得最好，研究生干得最差。研究生进公司以后常常想着换工作，他们会忙于发展与领导的关系，希望去研发部门、销售部门等。对大专学历的学生来说，他们对这份工作就很满意，所以就很投入、很认真的做事情。

这种情况下，秘书们到底应该做什么，究竟什么样的秘书才是一个好秘书？

我们为秘书工作做了标准，分为1—5级。比如，秘书打字的速度每分钟必须超过80字以上，熟练掌握Word文本、Excel表等最基本的技能。除了这些以外，专门有一套标准体系，涵盖会议通知、组织会议、布置会场，会议纪要、文档归档。根据部门之间的共同机制，制定了秘书工作的五大模块，使秘书工作具有了标准化。

有了标准以后，就可以评级。一级秘书需要考试，比如打字速度，没有通过者需要再次考试。从一级秘书到二级秘书可以涨工资，到五级秘书可以升职为部门经理。这样秘书就知道在哪些地方可以提升，不仅提高了秘书的技能，而且打开了职业通道。这是华为对工作技能规范的要求及任职资格的体现，也是华为员工职业化能力建设的开始。

在华为的那个时期，薪酬也没有标准，每个月每个部门都在申报~~要~~给员工调薪，每个月我把调薪表交给老板，老板感到很头疼，批了心里不踏实，不批可能失去人才。后来老板要求不交那么多资料，只提供一张表，把评价说清楚。在这以前，公司也遇到了很多薪酬待遇方面的问题，因为员工多了，老板并不全都认识，不像公司小的时候，谁干的好、积极性高，老板都能看在眼里。

当时华为成立了一个工资改革领导小组，大概由30多人组成，都是各个部门的负责人和人力资源部的人。工资改革小组工作了三四个月时间，每次讨论工资怎么改，但每次开会都没结果。因为每个人都觉得自己部门很重要，比如研发部门认为，华为是高科技企业，研发最厉害，所以工资应该最高；销售认为能把差的产品卖出去，肯定是销售厉害；财务也不示弱，认为新招的会计是博士毕业的，未来很有前途，现在工资给的少留不住人。未来重要还是现在重要？未来和现在到底是什么关系？到底是人重要还是业绩重要？谁都没法给个判断，因为没有判断依据。

中国那时候还没有咨询公司，后来我去香港考察10个公司，觉得Hay Group（合益集团）有一套比较好的方法。Hay Group给华为最大的启发是人和岗位可以分开评价。

Hay Group对每个岗位都有三张评估表，第一张表评价的是从事这个工作具备的基本的知识技能；第二张表评价的是这个岗位面对的问题难度；第三张表评价的是这个岗位的应负责任有多大。每一张表有很详细的分数表，每个岗位通过三张表评估后有一个分数，比如200分，不同的分数区间对应有薪酬等级。这样就把人与岗位分开了，根据岗位的客观情况来进行评价，而且建立起了工资等级。人的工资应该是多少？与学历没有关系，只与岗位有关系。员工在这个岗位从事的绩效好，就可以调薪。

这是一项很重要的改革，前前后后用了两年时间，大概花了100多万美金，这在当时是很高的成本。加上其他方面的投入，1997年左右华为为建设起一套职业资格评价体系、薪酬体系大概花了200多万美金。

03

**3.华为薪酬体系的价值**

华为构建这套薪酬体系的价值在哪里？当时的华为2000人，现在20万人，整个薪酬等级架构还是能用。如果这个薪酬等级架构没有这样的适应性，2000人可以用，2万人可能就用不了，就得推倒重来，对一个公司来说这样的损害有多大呢？影响会非常巨大。之所以薪酬体系不能用了，具体会反映在应该工资高的人，而实际工资低，应该工资低的人，而实际工资高。

当把后者的工资调低的时候，一大批人就会离开，这会对公司的经营产生灾难性的影响。华为的薪酬体系是1997年设计的，到现在已经使用了20多年，员工的人数从2000多人增加到20万人，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。现在华为出来的人有两个标识，一个标识是工号，表示这个人是什么时候加入华为的；第二个标识是等级，比如是18级还是20级等，表示其在华为的岗位重要性与资格等级。

为了能够招聘到最优秀的人才，聘请Hay Group帮助华为建立了主要岗位的人才素质模型，当时HAY GROUP提出了18个~~要~~素词典，是一套方法论，也是一套体系。素质模型很重要，华为每年都要招毕业生，1998年招了3000人，1999年招了5000人。一个人除了要专业能力以外，还有很多潜质。怎样挖掘人的潜质？当时华为做了素质模型，每一个素质分3—5级，研究个人的素质。我们把表现最好的和表现一般的分为两组，对这两组人的素质差异进行对照，并分析业绩优秀组的主要素质特征，并建立相应的素质模型。

华为在1997年前后做了研发人员的素质模型、销售人员的素质模型。其实当时做完并没有实用性，后来又请当时香港大学张志学博士来做进一步的实用性研究，现在张志学是北大光华管理学院的教授。华为这一套素质模型标准从1998年开始到现在一直用于校园招聘和社会招聘的标准，对华为挑选更多有未来发展潜力的人才起到了巨大作用。

经过3年多的努力，华为逐步建立起一套人力资源管理体系，包含绩效考核、薪酬、素质模型、招聘管理、企业文化培训等方面。对很多中国企业来说，在建立职业化的过程中首先要学会方法论。没有学到方法论，基本动作都不会，怎么实施有效的管理呢？当时在华为有大量的员工培养、考核、管理，有这套标准体系非常重要。否则，怎么能管理好这么多高智商的人？在华为工作二三年以上的人，出来以后“气味”是一样的。**华为确实是把西方的管理方法落地了，而且结合了中国文化的特质。**