



人力资源管理纲要2.0： 总纲

(公开讨论稿) 20180320



总纲目录

第一部分

总结过去的成功与实践，在坚持中优化

1

过去30年公司业务发展取得了巨大的成就

2

人力资源管理是公司商业成功与持续发展的关键驱动因素

3

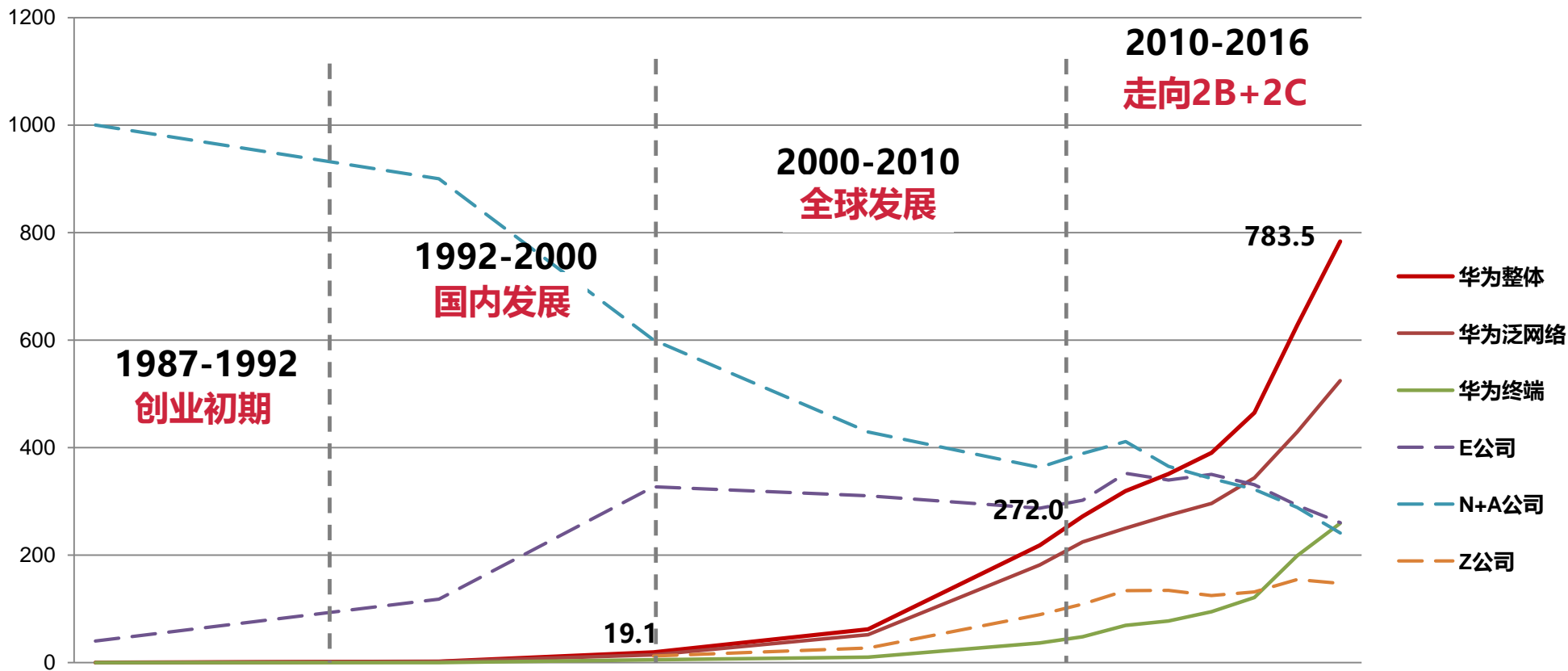
在成功与发展中公司人力资源管理仍存在的问题

第二部分

展望未来的变化与挑战，在继承中发展

过去三十年，在公司创始人及创业团队奋力牵引下、在全体员工共同奋斗中，公司实现了从“一无所有”到“三分天下”、从“积极跟随者”到“行业领先者”的跨越式发展

单位：亿美元



过去三十年，公司基于正确的社会与产业洞察与假设，形成并坚持了正确的发展思想与路线

社会

洞察:

人类社会进入信息时代，人们间沟通的数字鸿沟需要跨越

假设:

在信息基础设施领域中存在着巨大的企业发展空间与市场机会

产业

洞察:

- 产品相对标准化、代际变化相对缓慢
- 客户群体相对集中、具有相似性
- 商业模式比较稳定（2B模式，客户主要购买产品与相关服务）

假设:

做快速、有力的跟随者，用持续的微创新、较高的性价比、良好的客户体验，构建公司持续发展并择机超越的机会

发展思想

- 聚焦于信息基础设施产业，基于电子信息技术领域积累，形成同轴电缆式的业务发展（不断拓展业务边界内的产品、客户）
- 以客户为中心、为客户创造价值，通过“利他”实现“利己”
- 以一定利润率水平上企业成长的最大化原则牵引公司快速发展

发展路线

- **以客户为中心**
 - 以宗教般的虔诚对待客户需求，重视普遍客户关系，构筑战略伙伴关系
 - 质量好、服务好、运作成本低、优先满足客户需求
 - 以客户满意度作为衡量公司内一切工作的基础准绳
 - “深淘滩、低作堰”，通过产业共赢建立公司发展的良好环境
- **产品发展的路标是客户需求导向**
 - 深刻理解客户需求，客户需求导向优先于技术导向，客户需求与技术创造“拧麻花”
 - 聚焦管道、压强投入、厚积薄发、开放合作，抓住国内外的产业变化机会，实现弯道超车
- **企业管理的目标是流程化组织建设**
 - 建立以客户为中心、以生存为底线的管理体系。实现外部压力无衰减的内部传递，提升响应客户需求的速度、强化组织整体的执行力
 - 建立并推动端到端的流程贯通，以流程来分配责任、权力和资源
 - 持续管理改良而非革命，变革讲求因地制宜、遵循七个反对，以不断提升公司管理平台的核心业务能力

总纲目录

第一部分

总结过去的成功与实践，在坚持中优化

1

过去30年公司业务发展取得了巨大的成就

2

人力资源管理是公司商业成功与持续发展的关键驱动因素

3

在成功与发展中公司人力资源管理仍存在的问题

第二部分

展望未来的变化与挑战，在继承中发展

人力资源管理是公司商业成功与持续发展的关键驱动因素



- 劳动是公司价值创造的主体
- 导向开放与熵减，持续激发个体创造活力
- 构筑公司核心价值观底座
- 形成自我批判的纠偏机制
- 打造价值创造的管理循环
- 形成了两种创造驱动力：精神文明+物质文明
- 构建了三个创造要素管理体系：干部+人才+组织

人力资源管理的基本出发点

1. 承认劳动是公司价值创造的主体（注1）

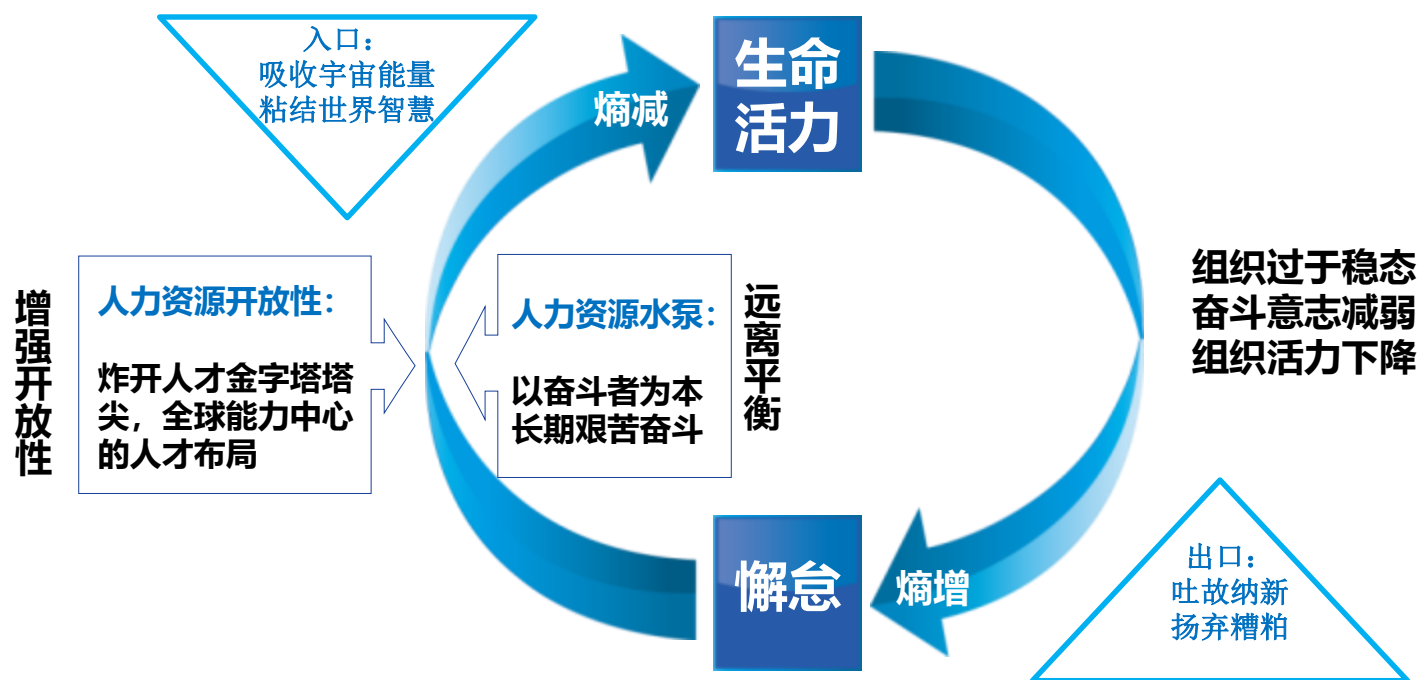


“一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……”

注1：这里的劳动不仅包括了传统意义上的体力劳动，也包括知识分子进行的脑力劳动，企业家整合资源、奋力拉动公司前行的行为等。公司内各类人员群体都是通过承担应有责任、努力劳动来最终实现对公司价值创造的相应贡献。

人力资源管理的基本出发点

2. 用熵减与开放持续激发个体的创造活力



人力资源管理的坚实基础

1. 构筑核心价值观底座

“资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。”

以客户为中心：

- 为客户服务是华为存在的唯一理由。我们所有的一切行为都归结为为客户提供及时、准确、优质、低运作成本的服务

以奋斗者为本：

- 不让雷锋吃亏，奋斗者必将得到回报

长期艰苦奋斗：

- 繁荣以后不再艰苦奋斗，就必然丢失繁荣
- 坚持思想上的艰苦奋斗

2. 形成自我批判纠偏机制

“过去的成功不是未来的可靠向导”

将自我批判打造成组织与个体自我纠偏的机制：

- 烧不死的鸟是凤凰，泥坑里爬起来的是圣人

3. 打造价值创造管理循环

“企业的活力除了来自目标的牵引、来自机会的牵引以外，在很大程度上是受利益的驱动。企业的经营机制，说到底就是一种利益的驱动机制。价值分配系统必须合理，使那些真正为企业作出贡献的人才得到合理的回报，企业才能具有持续的活力。”

全力创造价值：

- 活下去是硬道理
- 对外：以客户为中心、为客户创造价值，追求持续商业成功
- 对内：力出一孔、利出一孔，胜则举杯相庆、败则拼死相救，永不言败
- 团结一切可以团结的力量

正确评价价值：

- 以客户满意作为唯一衡量
- 以责任结果为导向评价组织与个体
- 员工贡献要大于成本，坚持淘汰低绩效与惰怠者

合理分配价值：

- 多劳多得，劳动所得与资本所得3:1
- 组织的激励资源来源于获取分享
- 个体激励与机会分配向绩优者和奋斗者倾斜

人力资源管理的理念与实践体系

精神文明建设

1. 精神文明建设导向持续奋斗，构筑了公司的核心价值观，形成了积极进取、敢于亮剑、百折不挠、集体奋斗的高绩效组织文化

物质文明建设

2. 物质文明建设基于责任贡献，坚持了多劳多得的分配理念，形成了劳动所得优先于资本所得、组织激励来源于业务经营与发展结果的获取分享、个体激励向奋斗者与绩优者倾斜的回报分配机制

干部队伍建设

3. 确立“干部是自己打出来”的干部选拔理念，形成了在成功实践中选拔干部、在关键事件中考察干部、在战斗中磨砺干部的干部管理机制，打造了一支具有高度使命感和责任感，敢于担当、勇于牺牲，能引领组织前行的“火车头”队伍

人才队伍建设

4. 确立了“人力资本不断增值的目标优先于财务增值的目标”的人才管理理念，初步形成广纳天下英才、促进优才涌现、鼓励在岗钻研，尊重人才但不迁就人才的人才管理机制，建设了一支努力创造、专业精深、支撑公司业务发展与技术进步的专业力量

组织管理

5. 确立了“客户与战略决定组织”的组织管理理念，形成了“责任聚焦、分权制衡”的管理原则和“弹性投入、考核促产、协同共进”的管理机制，构建了客户、产品与区域三维度协同作战的公司组织平台，逐步推动了公司经营重心的前移

1 精神文明建设导向持续奋斗，构筑了公司的核心价值观，形成了积极进取、敢于亮剑、百折不挠、集体奋斗的高绩效组织文化

1.1 建立了公司核心价值观。 在努力谋求公司生存、奋力牵引公司发展的拼搏过程中，公司经过长期探索并最终确立了“以客户为中心、以奋斗者为本、长期艰苦奋斗”的核心价值观。核心价值观在组织中的传承与发扬，一方面依靠公司各级干部在长期工作实践中的率先垂范、以身作则；另一方面注重核心价值观内化到组织建设、干部任用、人才选拔、考核分配、荣誉表彰等一系列人力资源管理制度中，用确定性的有形机制来固化无形的核心价值观内涵，牵引了公司内组织与个体行为对公司核心价值观的遵从。

1.2 用发展愿景激励奋斗意志。 公司在发展初期就前瞻性构想了“聚焦电子信息领域、成为世界级领先企业、三分天下必有华为”的发展愿景与宏大抱负，在业务发展的各阶段及时提出了更挑战的战略目标，从组织发展的意义感、个体创造的价值感与成长的机会上为全体员工指明了方向、树立了目标、提供了空间，极大激发了各级组织与员工努力创造的精神动力。

1.3 构建高绩效的组织文化。 在从农村包围城市、从国内拓展海外、在行业跟随者到领先者的征程中，在公司业务发展与市场竞争压力无衰减地穿透组织的过程中，公司一代代的干部群体通过自身践行核心价值观、勇于担当、敢于牺牲、为客户创造价值的奋斗行为，用自己的内心之火带领团队在不断的失败中从一个胜利走向另一个胜利，形成了公司特有的面对挑战，敢于亮剑；面对挫折，百折不挠；面对成绩，自我批判；面对机会，永不满足的组织气质和持续追求高绩效的组织文化。

1.4 形成集体奋斗的组织氛围。 在过去30年艰难困苦的发展道路，公司构建“力出一孔、利出一孔”的考核与分配机制，促进了“胜则举杯相庆、败则拼死相救”的团结协作氛围、以及面对问题的组织自愈能力形成，凝聚了千万员工的创造智慧与奋斗激情，形成了集体奋斗文化传统。

2 物质文明建设基于责任贡献，坚持了多劳多得的分配理念，形成了劳动所得优先于资本所得、组织激励来源于业务经营与发展结果的获取分享、个体激励向奋斗者与绩优者倾斜的回报分配机制

2.1 确立了价值分配的总原则是基于责任贡献、多劳多得。 在为客户创造价值的过程中，公司不仅采用愿景目标、商业机会形成牵引发展的“前轮驱动”，也构建了用“合理的价值分配来撬动更大的价值创造”的“后轮驱动”。这个价值分配机制的基本原则是责任结果导向、多劳多得。

2.2 明确了劳动是价值创造的主体，获得优先分配。 30年来公司全体员工通过艰苦的努力与创造成就了公司的发展，是公司价值创造的主体，理应获得更多的回报。公司实施员工持股计划，让员工分享公司发展红利。但形成了劳动所得优先于资本所得的分配原则和3:1的经验性分配比重，在承认资本承担发展风险，理应获得合理回报基础上，更注重让劳动获得更多的激励资源分配。

2.3 确立组织激励来源于业务经营与发展的获取分享制。 公司建立了将工资性薪酬包与业务经营与发展结果相挂钩的机制，将奖金包管理从“自上而下、人为分配”转变为“自下而上、获取分享”，形成了“有创造、就分享”、“利益分享、风险共担”的机制，促使员工将所有努力聚焦到业务经营与发展上，同时公司在员工薪酬激励的资源投入上也更为积极和大胆。

2.4 确立个体激励分配基于“以贡献定回报”原则。 个人的学历、工龄、社会荣誉、社会职称都不是公司员工获得激励的依据，责任结果是员工获得回报的唯一基础。公司推行了“以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪”的工资管理制度，根据员工承担的责任及在岗贡献确定员工薪酬水平；责任结果也是员工获得奖金等短期激励，以及因岗位晋升而获得更好发展与回报的基础。公司积极探索并实施了TUP等长期激励优化机制，避免员工持有ESOP后的“一朝获得、一劳永逸”弊端。

2.5 发挥分配的杠杆与导向作用，将回报向创造更多价值的绩优者和奋斗者倾斜。 公司的激励分配向组织中的绩优者倾斜，逐步打破了分配的过度平衡，强调激励资源向一线倾斜、一线关键岗位职级要高于支撑服务岗位、一线获得更大的价值分配比重。公司为承担重大业务和管理责任的人员建立了重大责任岗位津贴、高管奖金方案等机制，体现“给火车头加满油”的导向。公司激励资源分配强调向艰苦地区或艰苦岗位的员工倾斜，加大了在海外艰苦地区工作员工的外派补助和生活补助标准，实施艰苦地区的职级高于非艰苦地区职级1-2级的倾斜政策，导向干部员工积极当责、奔赴艰苦地区与岗位。

3 确立了“干部是自己打出来”的干部选拔理念，形成了在成功实践中选拔干部、在关键事件中考察干部、在战斗中磨砺干部的干部管理机制，打造了一支具有高度使命感和责任感，敢于担当、勇于牺牲，能引领组织前行的“火车头”队伍

3.1 明确干部是业务发展与组织建设的火车头。 公司明确干部队伍始终是引领组织前行的火车头，担负着发展业务、构建组织、带领与激励团队的使命与责任。公司各级干部负有在各自组织中传承公司的价值观、塑造积极奋进文化的使命；担负着本组织业务发展的责任，通过聚焦客户需求，实施战斗、战役或战争的指挥与决策，抓好本业务的有效增长；负责所属组织与能力的建设，以及作战队伍的有效激励与持续发展。

3.2 形成了干部标准和要求。 在长期的干部管理探索中，逐步形成了清晰、完整的干部标准与要求，以牵引干部队伍的自我约束和自我提升。干部标准中，遵从公司规则和BCG管理等品德要求是底线、认同与践行核心价值观是基础、具有高于同层同类员工绩效的贡献表现是必要条件和分水岭、拥有与岗位相关的业务能力与经验积累是关键成功要素。公司要求一般干部要有成功实践经验，承担全球责任的干部还要有海外成功经验，高层管理更要有跨领域成功经验。公司始终强调干部要聚焦工作、敢于当责、深入实际、实事求是，摒弃浮躁和形式主义；要有闻过则喜的工作态度和用人五湖四海的心胸；要纠正“跟人”、“站队”现象，逐步形成了“干部八条”具体作风要求。

3.3 建立了以选拔制为核心的干部管理机制。 建立了在成功实践中选拔干部、在关键事件中考察干部、在业务实战中磨砺干部的干部管理机制。**公司在干部选拔上**，坚持“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”的理念，以“上过战场，开过枪、受过伤”为基础，基于责任结果，优先从具有一线成功实践经验、从影响公司发展的关键事件中、从长期坚守艰苦地区和艰苦岗位的人员中选拔干部。**在干部任用中**，不求全责备、不虚位以待。**在干部评价上**，实施干部能上能下机制，实施10%的不合格干部末位淘汰，用危机感促进干部担责冲锋。**在干部激励上**，鼓励当责、给火车头加满油。**在干部发展上**，坚持自我学习、自我提升的原则，促使干部在战争中学习战争，在战斗中提升能力，对一定层级以上的干部进行了按需流动，针对关键岗位构建了干部预备梯队。**在干部监管上**，坚持“监管是对干部最大的爱护”，通过有效监管，查处分离、宽严有度，让干部既要大胆行权又不逾矩。

4 确立了“人力资本不断增值的目标优先于财务增值的目标”的人才管理理念，初步形成广纳天下英才、促进优才涌现、鼓励在岗钻研，尊重人才但不迁就人才的人才管理机制，建设了一支努力创造、专业精深、支撑公司业务发展与技术进步的专业力量

4.1 初步形成人才观。 公司秉持“人力资本不断增值的目标优先于财务增值目标”的人才管理理念，将努力奋斗、积极创造的各类人才视为公司价值创造的主体、将认同并愿意践行华为价值观的员工视为公司的宝贵财富。公司始终将优秀人才的获取和激发，以及人才队伍的新陈代谢，视为公司走向长久成功的关键要素，以及公司竞争力构成的重要内容。

4.2 构建人才金字塔。 公司基于不同人才在公司战略实现的不同价值定位，按所承担的责任性质进行人才分类、按所承担的责任重要性进行人才分层，初步构建了人才金字塔结构，为针对不同人群探索差异化人才管理机制打下了初步基础。在商业行为中，遵守法律规定与公司规则、脚踏实地履行岗位职责、钻研岗位技能、贡献大于成本是公司对于人才管理的基本要求。

4.3 固化人才管理机制。 “吸引人才、尊重人才、激发人才，但不迁就人才”是公司人才管理机制建设的基础。公司围绕全球人才聚集地，逐步构建了研发、交付、供应等能力机构，形成了以院校优秀毕业生为主体、业内专才为补充、高端专家为关键的综合人才获取机制，广纳天下英才为我所用；构建公司fellow体系、尊重与鼓励专家积极贡献，提倡工匠精神、增强操作类员工的贡献价值感；建立了基本工资具有市场竞争力、短期激励体现绩效结果、长期激励分享公司发展成果的薪酬结构，及时回报人才的创造贡献；坚持优胜劣汰的赛马文化，鼓励优秀人才脱颖而出，及时清理低绩效与惰怠员工；坚持员工对自我发展负责，用任职资格牵引，以训战结合、实践发展的方式提升人才的岗位技能。

5 确立了“客户与战略决定组织”的组织管理理念，形成了“责任聚焦、分权制衡”的管理原则和“弹性投入、考核促产、协同共进”的管理机制，构建了客户、产品与区域三维度协同作战的公司组织平台，逐步推动了公司经营重心的前移

5.1 构建了客户、产品、区域协同创造的组织，推动了经营重心逐步前移。 公司根据客户与战略决定组织的原则，经过长期的演进，逐步形成了客户、产品、区域三维度协同作战的组织架构，共同为客户创造价值，但责任又各有侧重。区域组织侧重于满足客户需求、形成经营结果；运营商与企业BG侧重于业务的增长及客户满意度提升；产品与解决方案组织侧重于构建产品与解决方案的竞争力，支持商业成功；消费者BG是面向终端产品端到端的经营组织；战略预备队是公司在实践中构建战略能力、磨练干部的机制。近年来公司明确了“一线呼唤炮火、机关支撑服务”管理要求，提出了“班长战争”运作构想，加强了一线项目型组织运作优化尝试，推动了机关作战权力逐步下沉，促使公司经营的重心有所前移。

5.2 形成责任聚焦、分权制衡的组织运作。 公司坚持组织的权力分配有利于业务有效增长、保证公司安全与稳定的原则，实行议行分离，高层以委员会为组织载体，拥有战略决定权和政策制定权；中基层以各级行政管理团队和办公会议为载体，拥有战略和政策执行权。公司构建了基于“三层防线”的监管体系，包括内控、审计、子董会、道德遵从组织等，全方位地对各级机构行权予以监督。公司在事权行使上通过集体决策、权威管理，保证了决策正确、执行高效；在人权行使上实行三权分立，促进评价与分配的公正性与客观性。

5.3 构建组织职位、规模和考核管理机制。 公司借助业界成熟方法，总体上以责任贡献为基础确定职位职级，综合考虑了向一线作战岗位、艰苦地区岗位和战略性岗位倾斜的管理导向，形成了华为特色的职位职级体系，为合理评价在岗人员贡献提供了基础保障。逐步探索并形成了分灶吃饭、自我约束的组织规模弹性管控机制，建立了以过往实际为基线、持续自我改进的资源投入管理原则，不断提升组织效率、防范人力刚性风险，总体上实现人力规模增长低于业务规模增长的目标。组织绩效结果与组织激励分配挂钩的机制促进业务目标的完成、导向持续提升与改进。重构考核会计组织建设，逐步恢复考核报表管理，以促进部门间的协同增强。

总纲目录

第一部分

总结过去的成功与实践，在坚持中优化

1

过去30年公司业务发展取得了巨大的成就

2

人力资源管理是公司商业成功与持续发展的关键驱动因素

3

在成功与发展中公司人力资源管理仍存在的问题

第二部分

展望未来的变化与挑战，在继承中发展

30年持续努力取得伟大成就的同时，人力资源管理仍面对组织活力不断激发的问题(1/6)

- **在从跟随到领先的巨大成功后，核心价值观面临传承与淡化的挑战、组织需要新的发展愿景与更高的目标追求以持续激发内在奋斗动力**

以客户为中心的意识逐渐淡化。在传统业务领域，面对持续的商业成功及竞争态势的减弱，部分组织、干部与人员群体以客户为中心的意识、对客户的敬畏之心、宗教般虔诚地服务客户的作风在快速淡化与消失。AT权力较为集中、部分主管个人行权强势、考核结果应用过强等因素，导致了以领导为中心、唯上不唯实、唯KPI论英雄的现象在组织中较大程度地存在...

组织使命感及岗位敬畏感正在下降。在公司取得阶段性商业成功后、高度物质激励投入下，组织氛围却逐渐出现了两极化的负向作用：一部分干部与员工出现因循守成心态，组织中怕犯错、不求进取现象开始滋生，鼓励开拓、容错探索的勇气不足；另一部分干部与员工出现急于求成心态，过度包装价值呈现、浮夸晾晒业绩结果屡见不鲜，业务造假和乱作为现象屡禁不止...

组织发展的进一步愿景激励呈现结构性缺失。近年来，公司各级组织对“一贫如洗”的物质驱动因素关注多、对于“胸怀大志”的精神驱动因素关注少。部分组织缺乏发展愿景、没有树立更高追求，未在业务发展目标与员工个体努力间形成使命链接，无法激发员工奋发拼搏的精神动力。

30年持续努力取得伟大成就的同时，人力资源管理仍面对组织活力不断激发的问题(2/6)

- **考核与激励过于短期化与精细化，导致组织经营与管理行为过于短期化、也消弱了组织集体奋斗的战斗力的战斗力，更不适应业务发展的多样化激励需求**

考核激励过度精细化。在过于精细化的组织考核及结果应用关联下，组织间过度计较业绩核算、关注分蛋糕而不是做大蛋糕，正在破坏组织以客户为中心、“胜则举杯相庆、败则拼死相救”的集体奋斗传统，也导致组织间过于复杂的核算关系、过大的内部管理成本...

考核激励过于短期化。短期产出导向考核及简单化理解“获取分享制”内涵的激励操作，导致部分组织行为的短期化和绩效结果的泡沫化，对于战略性业务探索缺乏耐心...

考核激励错配业务特性。针对传统产业，过于强化增长速度的考核激励导向，与产业发展平缓阶段需要精耕细作的管理诉求不匹配；成长业务与新业务发展在一刀切地适用成熟业务考核激励机制后，自身发展意愿不足、发展资源配置不上、发展速度达不到公司战略期望...

30年持续努力取得伟大成就的同时，人力资源管理仍面对组织活力不断激发的问题(3/6)

- **部分干部缺乏使命感与责任感及求真务实的工作作风，队伍存在一定程度的板结，个人能力提升跟不上业务快速变化的需求**

干部工作作风存在较多问题。部分干部缺乏使命感与责任感，面对挑战与困难，不敢主动担责、大胆行权；面对日常工作，形式主义和官僚主义倾向严重，沉湎于文山会海、依赖PPT与报告进行管理，深入一线调查研究不够，满足于经验管理、教条执行；热衷于内部和对上沟通，缺乏讲问题真话、做改进实事的求真务实工作态度；部分干部成就欲望减弱，满足于已有成绩，患得患失，不愿打破舒适区，主动开拓新业务、奔赴新机会建功立业的意愿淡化...

干部任用流动仍需加强。干部队伍板结现象仍需进一步打破；干部队伍中“跟人、站队”的现象还一定程度存在...

干部业务能力需要与时俱进提升。干部群体整体上开放学习的氛围不足、自我提升的动力不够，也未能着力塑造组织的学习能力，以适应日益变化的内外业务环境；主官群体战略洞察力与决断力，经营管理能力、新业务开展的适应能力尚跟不上业务变化与发展的需求...

30年持续努力取得伟大成就的同时，人力资源管理仍面对组织活力不断激发的问题(4/6)

- **员工队伍流动板结、结构管理不平衡；员工群体知识逐步老化，面临系统性调整的艰巨挑战**

人才内外与周边流动机制不畅，不利于队伍活力保持。面对业务动态变化加剧的趋势，缺乏冗余人员快速疏导、转换上岗的机制，导致收缩部门资源送不出、调整慢，扩张部门资源却来不了、供不上；缺乏多元和合理的员工退出机制，不利于开展员工群体主动的新陈代谢工作，保持队伍活力...

专业通道天花板效应仍未彻底打破，不利于队伍专业能力提升。专家发展通道仍待打通，专家的组织待遇需要提升、成就感需要激发，队伍中专业与技术领军人物的占比浓度与公司的发展抱负与业务追求严重不相匹配；职员队伍与工匠队伍的建设需要系统性机制支撑...

人才队伍结构面临系统性调整挑战。在云计算、大数据、人工智能等技术新应用、客户数字化转型新需求、商业模式新形态、商业竞争新态势下，公司员工队伍现有的知识与技能结构总体上相对单一、趋向老化，成本与年龄结构也不尽合理，需要主动升级与转换，防止历史积累的用于价值创造的优质人力资本转变为消耗公司战略能力的沉重人力成本...

30年持续努力取得伟大成就的同时，人力资源管理仍面对组织活力不断激发的问题(5/6)

- **组织队形变化跟不上业务变化的速度，过度厚重的过程管控、过于复杂的责权分配严重影响了组织价值创造的能动性与其运作效率；资源投入未能体现业务发展实质、满足战略性业务组合需求**

成熟业务组织僵化。 组织设置过于追求标准化与上下对齐、难以适应以解决方案ENGAGE客户的变化需求；组织形态与资源投入未能匹配业务发展阶段的实质需求，人均效率提升过于依赖指标约束，缺乏的强有力机制牵引成熟业务冗余资源及时释放及向新业务的动态转移...

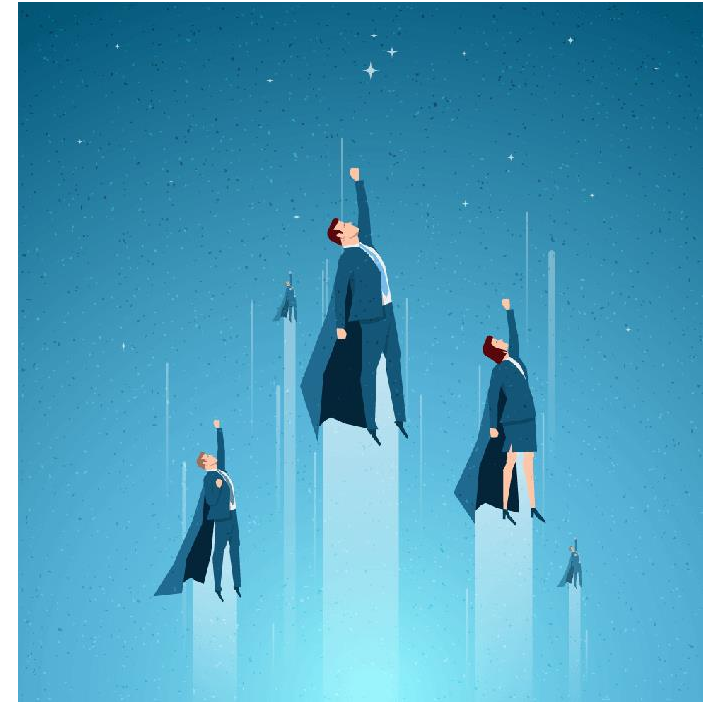
成长业务与新业务发展组织管控过度。 过于慎重、过程繁琐、程序复杂的审批程序，导致组织队形调整相对于新业务变化的速度缓慢，不利于业务快速发展与组织使能展开...

职能碎片化、多头管理、过度管理等导致组织低效、运作成本较高。 公司各类各级组织不同程度存在职能碎片化、责权不清、责权不对等问题，“婆婆过多”式的多头管理、“伸手过长”式的过度管理现象较普遍，组织整体纵向层级多、横向运作关系复杂，沟通与协同成本过大；组织运作流程运营厚重，过程管控繁琐、监督问责过度等较大程度地抑制了一线作战力量的创造积极性与能动性，形成了不信任的工作氛围...

30年持续努力取得伟大成就的同时，人力资源管理仍面对组织活力不断激发的问题(6/6)

- **人力资源管理自身队伍建设滞后业务需求，日常各项人力资源管理仍不同层度存在着僵化强硬、机械教条的问题。**

部分人力资源人员不了解业务、不深入实际、主动当担意识不足，面对不同业务及不同发展阶段的人力资源管理需求了解不够；面对差异化的各类组织形态、资源投入与考核激励的管理存在一刀切僵化情形；面向不同类人才管理的任职牵引、评价与激励等的机制运作，还存在机械化的教条管控，不能适应不同人群的差异化
管理需求...



总纲目录

第一部分

总结过去的成功
与实践，在坚持
中优化

第二部分

展望未来的变化
与挑战，在继承
中发展

1

洞察业务发展面
临的内外变化与
挑战

2

公司持续创造价
值的使命与管理
模式

3

人力资源管理需
要继承与发展的
核心理念

公司内、外经营环境正在变得更复杂...

数字革命的大背景下，产业环境更加复杂、更加不确定，机会更多，对手更强，风险更大...

业界企业的人才观、组织模式出现新变化...

公司面临更为复杂的管理挑战。一方面成熟业务（如运营商业务）需要持续优化、夯实；另一方面成长性业务（如消费者业务与企业业务）和探索性业务（如云业务）需要结合其业务特点建立有效的管理体系...

数字革命正在驱动产业的跨界与重构，产业机会与风险并存...

行业正在跨界和重构



公司面临崭新商业环境

客户范围更广泛:

运营商+五大行业+安平+云服务客户+消费者...

业务模式更繁多:

产品、解决方案、云服务、智能终端...

竞争对手更多:

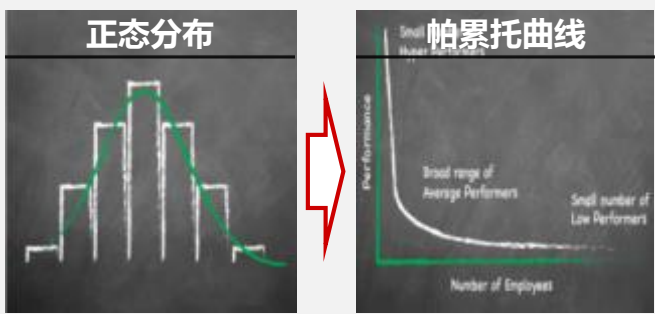
CT/IT设备商+云服务提供商+芯片商+白牌硬件+开源软件+OTT跨界...

竞争方式更陌生:

技术竞争、产品竞争、商业模式竞争、生态能力竞争、商业思想竞争...

客户需求、技术演进和人才变化等因素驱动下，业界组织与人才管理呈现新趋势...

1



人才：新“帕雷托曲线”，企业发展更依赖优质人才的创新

- 对外加强全球新技术“优才”的获取，对内实施队伍结构调整，“不换脑就换人”
- 差异化考核与激励“超优”和创新人才，构建激发人才创新创造的机制和氛围

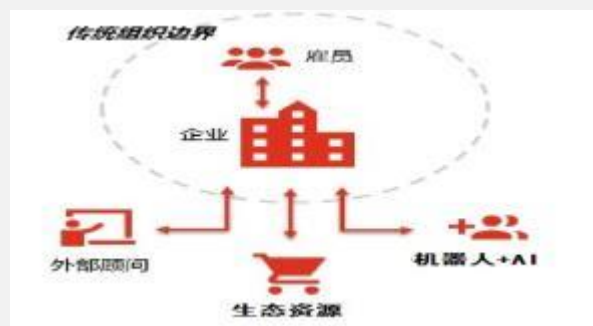
2



组织：“团队的兴起”，平台+业务团队式的敏捷组织模式盛行

- 前端：多功能的精兵团队
- 后端：平台资源化、服务化；开放整合内外资源
- 链接：用组织数字化促进信息透明度与运作效率

3



企业：“跨越旧边疆”，组织边界不断开放，人与机器开始共同创造

- 打破组织边界，生态资源成为企业能力组成部分
- 机器人、认知计算和AI正在成为“增强劳动力”
- 管理者拥有更广泛的资源整合领导力

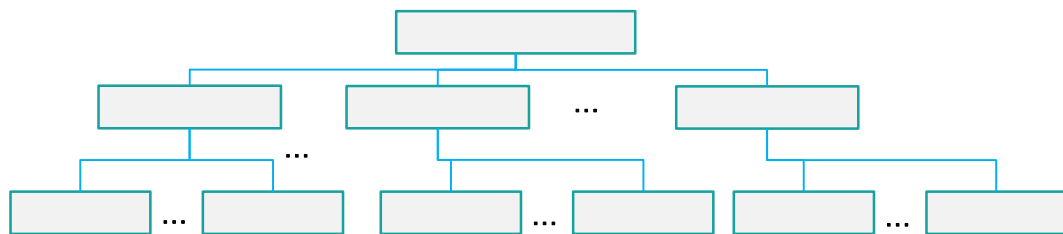
- **【商业因素】** 数字时代的信息透明化，使客户在需求与供给的博弈中逐步占据主导，需方更个性需求、更高服务体验，要求供方更具创造力、更敏捷高效。旧组织运作模式、资源整合方式等难以快速、个性化地适应新需求。

- **【技术因素】** 高新技术变革加速与企业效率提升间的“剪刀差”是企业经营业绩提升的机会差距。缩小“剪刀差”的途径是让企业员工适应技术变革速度，让企业响应技术变革的速度接近于人。因此，持续学习能力、利用新技术创新的能力成为个体与企业打造竞争力的新关键。

- **【人才因素】** 企业人员结构更多元，85后开始成为职场的主力军，“互联网一代”渴求更宽松的创造环境、更自主的创造过程、更激动人心的创造意义、更新鲜的创造技能。

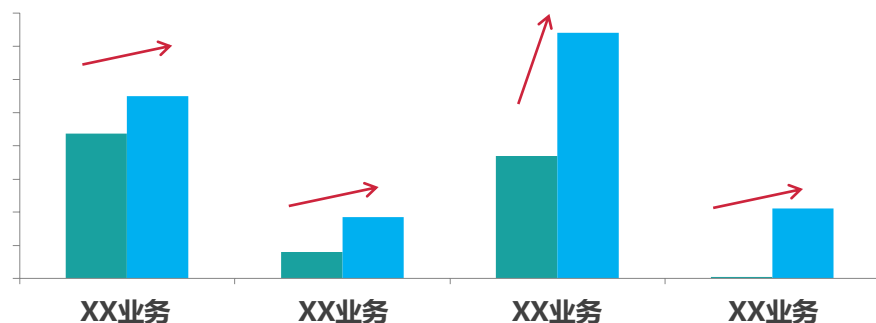
公司成熟业务管理需要夯实、成长业务与新业务发展需要差异化管理、未来业务管理需要架构支撑

现有的科层式管理模式



VS

未来的业务发展特点 (2017-2022)



在公司战略确定的业务边界内:

- 面向成熟业务, 如何简化管理, 提高运作效率、改善经营效益、解决关键问题?
- 面向成长业务与新业务发展, 如何差异化管理, 促进发展?
- 面向未来的多业务管理, 如何搭好管理架构, 既保证集团的中央管控有效、又让各业务自主生长; 既充分发挥大平台的优势, 又保持小团队的活力?

总纲目录

第一部分

总结过去的成功
与实践，在坚持
中优化

第二部分

展望未来的变化
与挑战，在继承
中发展

1

洞察业务发展面
临的内外变化与
挑战

2

公司持续创造价
值的使命与管理
模式

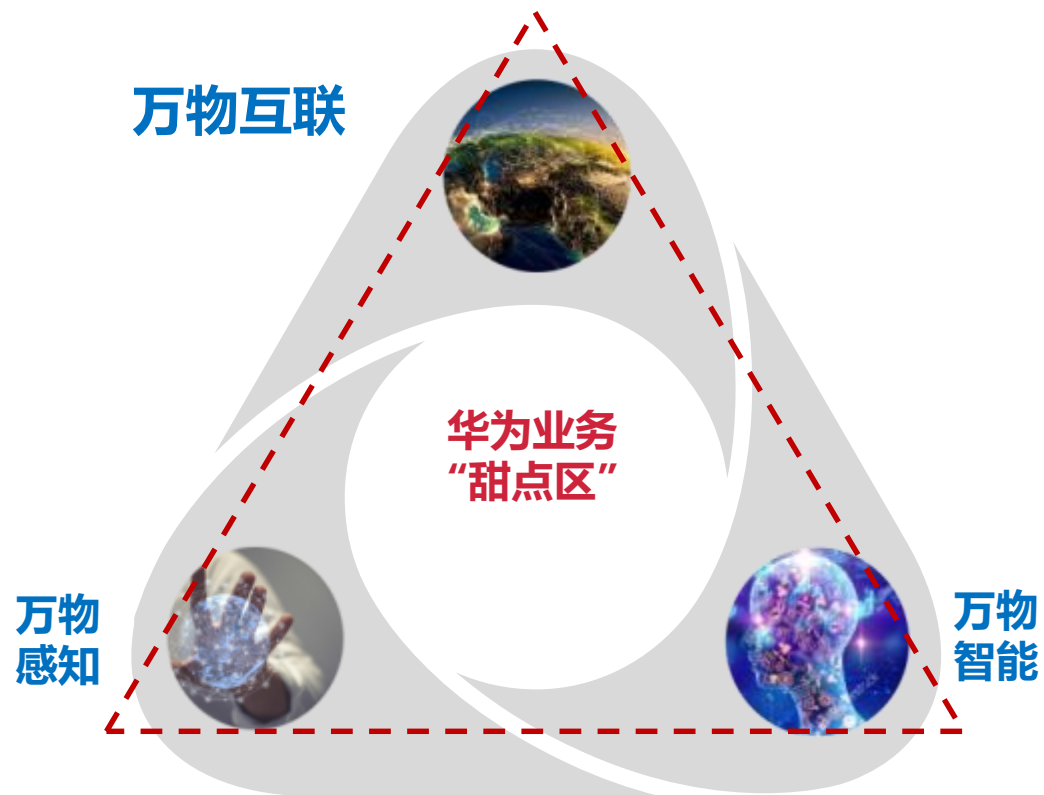
3

人力资源管理需
要继承与发展的
核心理念

公司持续价值创造的使命：把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界

人类进入智能社会，孕育公司巨大的发展机会

公司使命



使命：

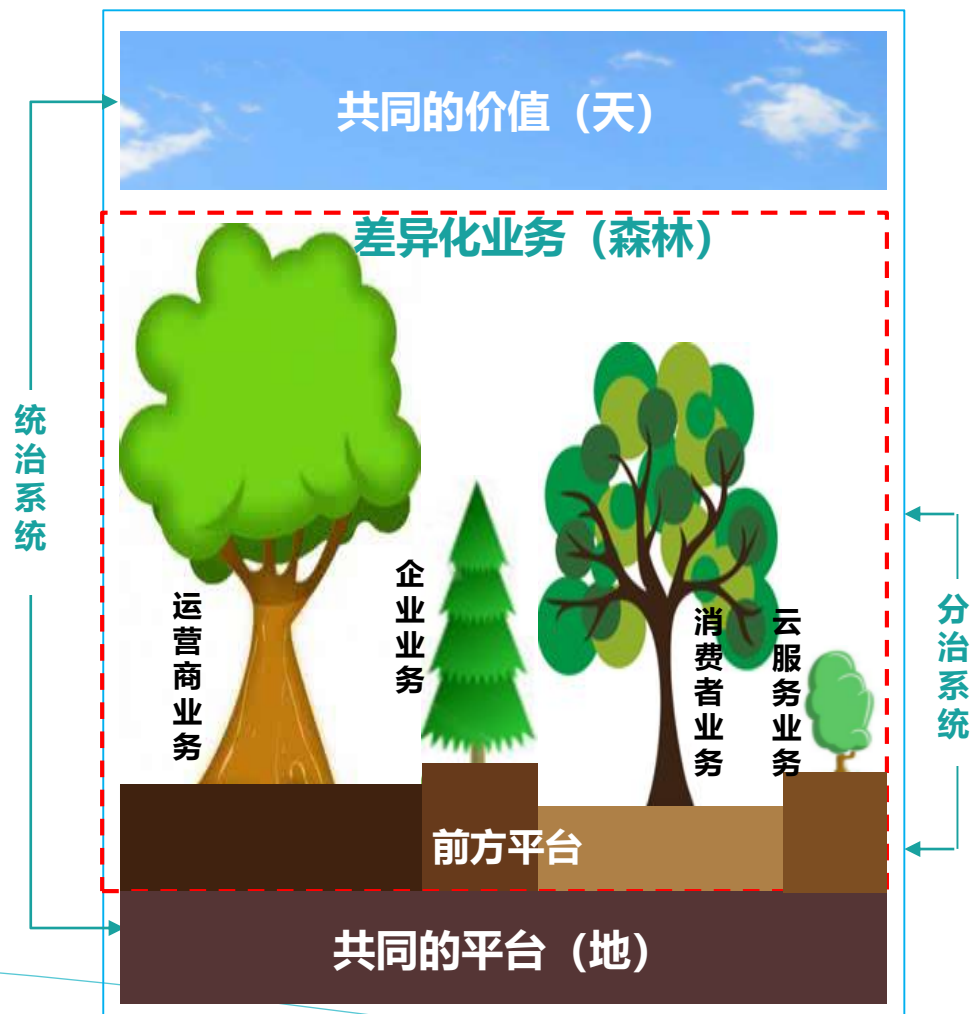
把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界

途径：

技术创新与客户需求双轮驱动，做多联结、撑大管道、使能行业数字转型...

从“一棵大树”到“一片森林”，建立“共同价值守护与共同平台支撑下的分布式经营模式”，实现公司在多业务结构下的持续健康发展

在共同的“天”与“地”下的一片“森林”



统治与分治并重的分布式经营管理

- **未来管理架构：统治与分治并重的分布式管理架构**
 - 集团治理机构是统治的核心。掌握战略洞察、边界与规则、关键干部、监管等责权，把控集团共同价值
 - 集团职能部门构成中央平台，是统治的抓手。拥有集团统治实施的管控、监督责权以及集团能力支撑与服务职能，一方面协助集团实施统治和必要的全球作战指挥（全球战略制定、关键重大战役支持），另一方面建设集团各业务发展所需的共性资源与能力。中央平台的管控监督责任与支撑服务的职能未来逐步分离。
 - 各差异化业务体系是分治系统。拥有具体业务的战略决策、作战指挥、干部评价等作战责权，在内外合规基础上，多打粮食，增强土地肥力
 - 按需建设的前方平台是分治的组成部分。负责一线业务的现场职能性操作服务、及集团的靠前监督相关责权履行，成为支撑差异化业务的前方作战平台。
 - 统治系统各机构间是分权制衡关系、统治系统与分治系统间是授权与监管关系。
- **当前管理演进：只有夯实统治，才能放开分治、保持监管**
 - 横向有序扩展：在未来统治与分治并重的分布模式构想下，先针对一个大树构建好基本的统治与分治模式；再扩大到多棵树木，进行差异化管理。
 - 纵向继续优化：针对成熟业务的大树，在总结好成功经验基础上，针对业务变化与关键问题，持续优化与简化管理体系。

“业务要发展、集团不分家、树要进前三”

总纲提纲与内容目录

第一部分

总结过去的成功
与实践，在坚持
中优化

第二部分

展望未来的变化
与挑战，在继承
中发展

1

洞察业务发展面
临的内外变化与
挑战

2

公司持续创造价
值的使命与管理
模式

3

人力资源管理需
要继承与发展的
核心理念

人力资源管理的核心理念框架：在继承中发展...



- 让组织始终充满活力
- 优化价值创造管理循环
- 激发好“两种驱动力”：精神+物质
- 管理好“三类对象”：干部+人才+组织

人力资源管理的价值贡献：

让组织始终充满活力...

人力资源管理的价值贡献

让组织始终充满活力

人力资源管理要通过实现组织持续的熵减与开放，祛除积弊、焕发活力，保证在业务方向大致正确时高效执行，在业务方向发生偏差时及时纠偏，保障公司在业务上实现持续的商业成功，在适应时代的变迁上实现优先进化

赋予组织的远大抱负与使命感

- 公司的使命与愿景
- 共同的核心价值观
- 团队的发展远景与使命感
- 各类员工的工作动机

形成面对变化的感知与响应力

- 对变化与需求的洞察力
- 决策发生失误后的纠偏能力
- 鼓励担责、宽容试错的文化氛围

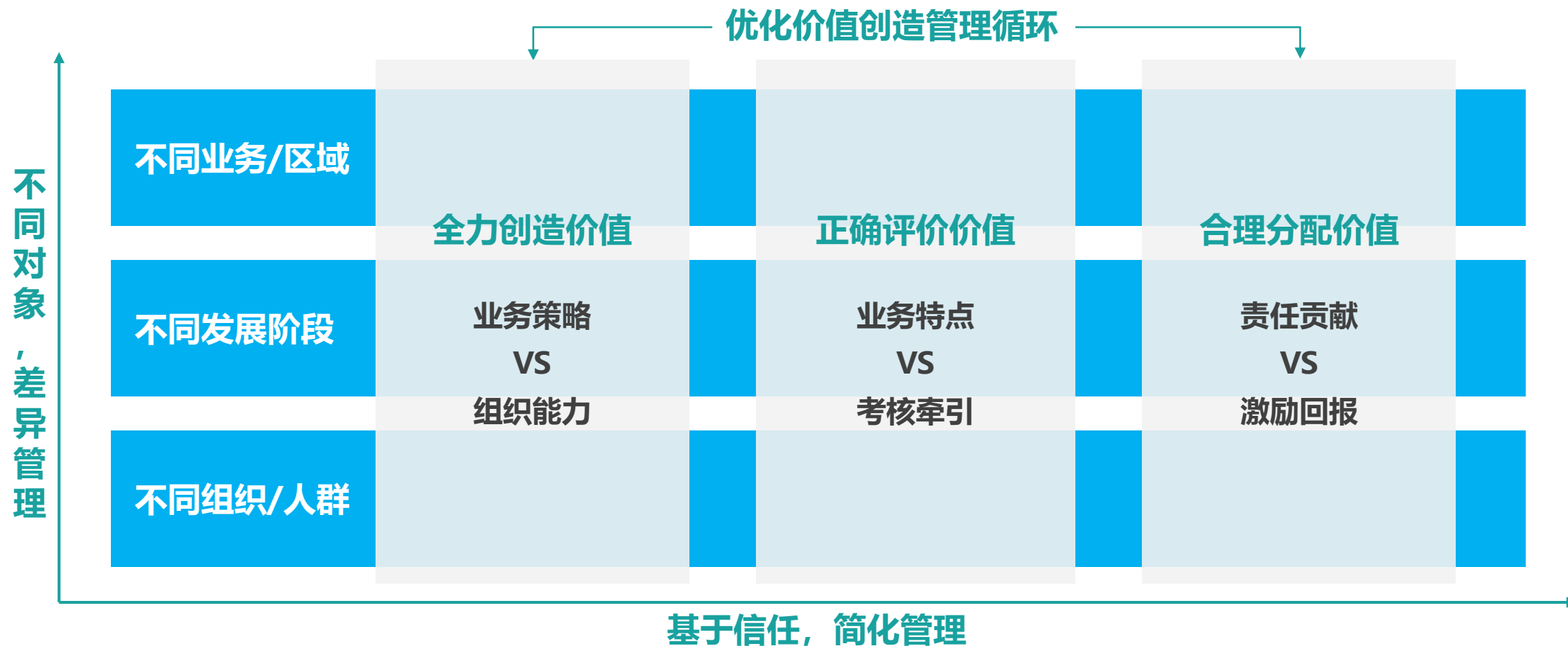
具备应对变化的创造与整合力

- 个体与团队的创造力
- 战略与组合的决策力
- 内外资源的整合能力
- 持续的开放学习能力
- 确定方向后的执行力
- 组织灵活性与运作速度
- 鼓励冲锋的激励驱动机制

人力资源管理的主要途径：

坚持核心价值观、责任结果导向与自我批判，开放学习外部优秀实践，优化价值创造管理循环，基于信任简化厚重管理体系，面向差异化业务与人群实行差异化管理，保障公司业务有效增长 ...

人力资源管理的主要途径



- 坚持“以客户为中心、以奋斗者为本、持续艰苦奋斗”的核心价值观
- 坚持“自我批判的”的纠偏机制
- 坚持“责任结果导向”的评价与激励原则
- 开放学习外部优秀实践

人力资源管理的主要途径

全力创造价值

- 实施“技术创新+客户需求”双轮驱动，把握好业务发展的方向，构建产业竞争与控制力
- 基于信任，简化过程管理。在内外合规下，牵引公司作战力量聚焦多产粮食、增加土地肥力，而不是过度消耗于内部运作
- 适应不同业务及发展特点，差异化组织队形与运作管理、提高组织敏捷性和运作效率
- 对内打造具有企业家精神的主官队伍和高度激发的精兵队伍；对外汇聚英才，培育优质的生态资源
- 由职业化管理的职员构成面向确定性稳定运作的平台支撑；由能上能下的主官和专家构建面向不确定性创新创造的牵引力量。“让创造的力量在稳定的平台上跳舞”

业务策略及组织能力

正确评价价值

- 面向不同的业务及发展特点，差异化组织的考核导向。在公司业务边界内，成熟业务考核导向经营、成长业务考核导向发展、发展初期业务考核导向战略成功
- 面向工作性质的确定性与不确定，差异化各类人才群体的贡献评价，牵引主官聚焦胜利、专家解决问题、职员重在高质执行、工匠精益求精改进
- 面向承担经营性责任的组织与员工，要建立短期与长期贡献相结合的合理评价机制；面向承担职能性责任的组织与员工，评价中要区分好管控、监督与服务不同工作贡献

业务特点及考核牵引

合理分配价值

- 丰富激发员工价值创造动力的手段，物质文明与精神文明建设并重
- 构建全价值链贡献分享机制，让更多、更好的资源参与公司价值创造过程；基于不同业务与人群的不同责任贡献，构建差异化价值分配机制，撬动更大的价值创造
- 机会与薪酬激励管理既要提升针对性，向促进公司有效增长的新业务与做出突出贡献的超优人才倾斜；又要注意避免破坏公司集体奋斗传统的继承与发扬

责任贡献与激励回报

人力资源管理的要素管理及自身管理

激发好 两个动力	精神	1、坚持“核心价值观”，用公司的愿景和使命激发员工个人工作动机，以公司的发展提供员工成长的机会，营造信任、协作、奋斗的组织氛围，持续激发组织与员工积极创造的精神动力；
	物质	2、坚持“多劳多得”，优化与完善全产业链价值创造与分享机制，让更多、更优秀的内外部人才参与到公司价值创造中来，让各类人才更愿意、更好地创造更大价值
管理好 三类对象	干部	3、坚持“从成功实践中选拔干部”，打造“富有高度使命感与责任感，具有战略洞察能力与决断力、战役的管控能力，崇尚战斗意志、自我牺牲和求真务实精神”的干部队伍
	人才	4、坚持“努力奋斗的优秀人才是公司价值创造之源”，让外部优才汇聚、内部英才倍出，建设匹配业务、结构合理、专业精深、富有创造活力的人才队伍
	组织	5、坚持“业务决定组织”，适应不同业务特点、发挥大平台优势，简化组织考核、增强协作牵引，构建聚焦客户、灵活敏捷、协同共进的组织
人力资源自身管理		6、人力资源管理要来源于业务、服务于业务，构建“以业务为中心、以结果为导向，贴近作战一线、使能业务发展”的人力资源自身体系

1 坚持“核心价值观”，用公司的愿景和使命激发员工个人工作动机，以公司的发展提供员工成长的机会，营造信任、协作、奋斗的组织氛围，持续激发组织与员工积极创造的精神动力

导向奋斗

1.1 坚持核心价值观的内在精髓，构建适应业务与人群多元化、奋斗进取的组织氛围

1.1.1: 【适应变化，坚持核心价值观，发展多元与差异化的组织文化】

1.1.2: 【持续营造自我批判、奋斗进取的组织氛围】

激发愿景

1.2 不断赋予组织发展新愿景，用组织愿景牵引个人工作动机，将组织成长与员工发展机会相联结，激发组织与个人追求更高、更好目标的原动力

1.2.1: 【用组织愿景牵引个体工作动机，激发员工群体不断奋斗的更高使命感】

1.2.2: 【将组织成长与员工发展机会相联结，鼓舞员工群体挑战自我的更高追求】

1.2.3: 【用集体与个人的荣誉感，激发组织与员工群体持续创造的更大责任感】

建立信任

1.3 在健全的业务规则与监管制度基础上，充分信任干部与员工，简化过程性考核与监控，释放组织与个人努力工作的能动性

- 1.3.1: 【逐步实施以信任为基础的管理，在边界清晰、结果自担基础上，充分发挥员工的工作自主性】
- 1.3.2: 【鼓励在一定边界之内，面向不确定性的积极探索，容忍追求目标实现过程中的工作试错】
- 1.3.3: 【在内外合规、结果导向基础上，逐步减少“过考核”、“过监管”、“过问责”的过程束缚】

协作共进

1.4 简化与优化KPI考核机制，重塑“胜则举杯相庆、败则拼死相救”的共同奋斗精神，解放组织与个人协作共进的积极性

- 1.4.1: 【组织间促进基于共同目标的工作协作】
- 1.4.2: 【鼓励集体奋斗中的“个人英雄主义”】

1.1 坚持核心价值观的内在精髓，构建适应业务与人群多元化、奋斗进取的组织氛围

1.1.1 适应变化，坚持核心价值观，发展多元与差异化的组织文化

坚持核心价值观，与时俱进，做好诠释与传播。在战略上，要坚持核心价值观的内在精髓，坚定对公司长期实践积累的组织文化与管理机制的高度自信；在战术上，要与时俱进，核心价值观的阶段性诠释和传播要适应不同业务及发展特点，也要适应沟通对象从单一到逐步多元的新特点。

坚持求同存异，发展多元的组织文化。要从不同业务的管理特点出发，找准组织文化建设的匹配需求；要从员工群体感受精神激励的内心体验出发，提升组织文化建设的温暖度和有效性，最终促使员工乐于创造、乐于奉献；要针对新生代员工，重新诠释“胸怀大志、一贫如洗”的激励内涵，激发新生代员工努力创造的热情。

1.1.2 持续营造自我批判、奋斗进取的组织氛围

自我批判是公司发展方向持续保持大致正确的纠偏机制，是公司发展机体持续净化和进化的有效机制。要坚持和健全各层各级自我批判会的例行机制，各级组织要有闻过则喜、有则改之、无则加勉的勇气和心胸，促进“聚焦工作、讲真话、办实事、努力奉献”等求真、务实、简单、奋进的工作氛围形成。

1.2 不断赋予组织发展新愿景，用组织愿景牵引个人工作动机，将组织成长与员工发展机会相联结，激发组织与个人追求更高、更好目标的原动力

1.2.1 用组织愿景牵引个体工作动机，激发员工群体不断奋斗的更高使命感

赋予组织新的发展愿景，并与员工的工作动机间形成使命链接。公司使命是把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界，各类组织的使命是适应业务变化趋势、创造性地满足客户需求，在内外合规的基础上，多打粮食、增强土地肥力；员工的目标是通过为组织的使命达成进行高质量的工作，在不断创造价值的同时，完成个人价值实现和个人不断增值。组织的持续商业成功与员工的丰厚回报是上述努力结合的结果。

使命链接的表现形式要符合不同层级员工的精神激励的需求。各级主管要持续构建好自身组织发展的愿景与目标，针对不同层级员工精神激励需求的特点，灵活运用多种愿景激励手段（使命、目标、榜样等）激发员工工作的更大的责任感和自我价值感，使员工努力奋斗的驱动“不只是靠钱”。

1.2.2 将组织成长与员工发展机会相联结，鼓舞员工群体挑战自我的更高追求

机会是对优秀人才的最大激励、给予机会也是公司内优秀人员不断涌现的关键手段。 要将公司每一次业务发展、每一波技术进步、每一项管理改进、每一个空缺岗位配备，都视为给予优秀人才持续激励与发展的最好机会。对于已经在岗位上做出突出贡献、有使命感有思想、有冲劲有闯劲的人员要给予冲锋的机会，优先投入到公司战略性、挑战性岗位上；对于在岗位上责任结果持续优良、有责任感、技能精深的人才要给予担责的机会，敢于压担子、给权力，担当起日常业务与专业管理的骨干性、牵引性责任。

要用机会的牵引和挑战来发现、考察优秀人才。 破格提拔首先是给予成功实践者新的挑战机会以及合理的短期激励，促其在更挑战与更重要的岗位上接受新的业务与管理考验。破格提拔在为一贯绩效表现优良的员工提供成长机会的同时，也要敢于打破普适规则，对于一些虽存较多缺点但在业务领域具有独特贡献的“歪瓜裂枣”，大胆给予担当重任的机会。对于在岗位上长期表现良好、有意愿有能力的老员工，要给予稳定奋斗的机会，促使其始终如一地追求工作改进，在平凡的工作岗位上做出不平凡的贡献。

1.2.3 用集体与个人的荣誉感，激发组织与员工群体持续创造的更大责任感

要重塑大公司、中集体、小团队的集体荣誉感。让集体荣誉所带来的团队成就与归属感，构建各级组织内主动协同、集体奋斗的精神基础。缺乏强烈荣誉感的组织与个体在往往缺乏成功后继续追求更高目标的内在动力，难以持久凝聚组织内员工奋斗热情。

要及时对先进人员进行荣誉表彰。要善用多元化激励的方式，多元化激励不应该只是物质上的多元化激励，各类表彰、表扬也是精神层面的多元化激励。要分层分级授权直接主管拥有及时表彰、表扬的荣誉激励权力，员工的荣誉激励可以采用积分累计制，荣誉累积情况应可适度影响其退出公司时的长期激励保留额度，由此，在组织中强化不断追求卓越、持续奋斗的贡献文化。

用荣誉感激发更大责任感。通过正向积极、催人奋进的荣誉表彰仪式让优秀的组织与个人获得更大的荣誉感，用荣誉感进一步激发出组织与个体更大的责任感，让个体性“一枝先秀”的榜样引导出群体性“百花齐放”的奋进。

1.3 在健全的业务规则与监管制度基础上，充分信任干部与员工，简化过程性考核与监控，释放组织与个人努力工作的能动性

1.3.1 逐步实施以信任为基础的管理，在边界清晰、结果自担基础上，充分发挥员工的工作自主性

要形成信任为基础的管理假设与体系。要相信绝大多数干部与员工是有使命感与责任感的，防止“一人生病、全家吃药”式僵化的风险管理；对围绕目标实现，突破现有机制的创造性活动不要简单否定、要实事求是地分析、积极地支持；要根据干部与员工担责成熟度不同，差异化赋予履责权力，提升干部与员工工作自主性体验。

1.3.2 鼓励在一定边界之内，面向不确定性的积极探索，容忍追求目标实现过程中的工作试错

要容忍为达到目标而进行的探索与试错。面对业务环境的不确定性、创新探索重于努力跟随的发展特性，要鼓励各级组织围绕目标、大胆探索、积极改进；要鼓励干部与员工在创造中冒经过计算的风险，并承担最终结果的行为；要合理界定问责范围与尺度，对于那些在积极探索中出现工作失误的干部与员工要宽容，允许他们在承担责任、汲取教训后，轻装上阵、继续前进。

1.3.3 在内外合规、结果导向基础上，逐步减少“过考核”、“过监管”、“过问责”的过程束缚

减少实现目标过程中的过多动作和路径约束。考核与监管要回归内外合规边界内的责任结果导向。聚焦最终的业务结果，精简过程性考核、减少动作性路径性监控，大力减少“过考核”、“过监管”、“过问责”带来创造的束缚。

1.4 简化与优化KPI考核机制，重塑“胜则举杯相庆、败则拼死相救”的共同奋斗精神，解放组织与个人协作共进的积极性

1.4.1 组织间促进基于共同目标的工作协作

用好管理考核和二次分配手段，促进“力出一孔”。在经营真实、账务清晰的基础上，将组织KPI考核聚焦到组织真正承担的责任结果上，充分借助类似“双算”、“虚拟考核”、“周边协同评价”、“作战一线评价支撑服务机构”等管理考核手段，用好促进协作的“二次分配”手段，减少因业绩归属争议所造成的无谓组织隔阂与管理消耗，使机关职能更好地支撑服务一线，让共同创造价值的相关组织通过“利出一孔”来实现更好的“力出一孔”。

1.4.2 鼓励集体奋斗中的“个人英雄主义”

根据业务特点和贡献实质，做好鼓励集体或个体的导向取舍或平衡。个人成功的评价首先要基于对部门及公司集体成功的贡献，而在评价公司与部门的集体成功中也要识别驱动成功的个体英雄。要回归不同业务的管理特点，针对不同业务特点以及不同层级/不同类别的员工贡献特征，做好鼓励集体奋斗与鼓励个人英雄主义间的激励导向取舍。

2 坚持“多劳多得”，优化与完善全产业链价值创造与分享机制，让更多、更优秀的内外部人才参与到公司价值创造中来，让各类人才更愿意、更好地创造更大价值

对内价值分配 优化

2.1 坚持“多劳多得”理念，优化获取分享与责任结果导向的分配机制，驱动组织与员工进行更大、更好的价值创造

2.1.1: 【坚持劳动回报优于资本回报，让公司创造价值主体获得更多价值回报】

2.1.2: 【优化获取分享制，促使成熟业务经营更好、成长与发展初期业务发展更快】

2.1.3: 【优化薪酬激励的结构性管理，促使短期激励机制导向多产粮食，长期激励机制导向持续奋斗】

2.1.4: 【坚持责任结果导向的激励分配，掌握好不同组织中个体评价与分配“拉开差距”与“平衡稳定”间的妥协与灰度】

价值分享对外 延伸

2.2 将获取分享制向产业链与生态资源延伸，以更“多元与灵活”的方式，支撑公司业务所需的全球能力布局及优质外部资源的粘结与整合

2.2.1: 【公司内价值创造与分享机制要积极向外延伸，促进业务所需的外部优质资源有效的粘结与整合】

2.2.2: 【面对多样合作方式，构建多元、灵活的激励分享模式】

2.1 坚持“多劳多得”理念，优化获取分享与责任结果导向的分配机制，驱动组织与员工进行更大、更好的价值创造

2.1.1 坚持劳动回报优于资本回报，让公司创造价值主体获得更多价值回报

各类努力创造的人才仍然是公司未来价值创造的主体，继续坚持多劳多得的分配原则、获取分享制和劳动获得更多分配等激励管理哲学。要继续实施获取分享制，使劳动与资本所得来源于且仅来源于公司创造的价值；继续坚持劳动所得优先于资本所得的分配原则并不断探索合理的分配比例；继续坚持向更多创造价值的团队与个体倾斜，让拉车的比坐车的、不拉车的拿得多。

2.1.2 优化获取分享制，促使成熟业务经营更好、成长与发展初期业务发展更快

持续优化获取分享制。在夯实各类组织的激励资源与所创造的价值间显性关联的同时，也要不断完善与发展获取分享制的新内涵，促进公司成熟业务更好的经营，帮助成长业务和发展初期业务更快的发展。

对于公司成熟业务的获取分享制持续优化。要逐步引入追加奖励、战略奖励等措施，不仅让“多打粮食”的工作得到当期回报，也要让“增加土地肥力”的努力获得合理收益；可适当引入追溯与追索等手段，识别因惯性增长而“搭车收益”现象、纠正为短期收益而业务作假的行为，但追溯与追索要实事求是、基于场景、注意尺度，避免僵化追责而打击干部与员工创造价值的能动性。

建立并强化成长与发展初期业务的获取分享机制。对于成长和发展初期业务，可借鉴优秀实践、结合业务自身特点发展获取分享机制；可合理加大激励机会与资源向成长和新发展业务的一定倾斜，促进优秀干部与员工积极投身成长与发展初期业务，去建功立业。

2.1.3 优化薪酬激励的结构化管理，促使短期激励机制导向多产粮食，长期激励机制导向持续奋斗

长期激励机制要导向奋斗，让优秀人才在成长中始终保持价值创造的动力。同时也是对过去的贡献的一种再分配，并非福利人人有份。鼓励所有人都努力去无私贡献，团结贡献。

短期激励机制要导向多产粮食、产好粮食。继续保持员工工资性收入的行业竞争力，以不断吸引、激励和保留优秀的人才。要调整不同人群的短期收入结构，与其贡献的性质相对应。可以异化薪酬结构，也要敢于差异化。

长期激励机制与短期激励机制都要导向持续奋斗、交替均衡。激励管理的总原则是按贡献分配、按劳动结果积累，让员工清楚“每天的奋斗都是在为今天和未来”。

2.1.4 坚持责任结果导向的激励分配，掌握好不同组织中个体评价与分配“拉开差距”与“平衡稳定”间的妥协与灰度

要根据业务需求，掌握好“拉开差距”与“平衡稳定”间的导向灰度，发挥激励的杠杆作用。员工的个体分配既要落实责任导向，大胆打破平衡，向做出突出贡献的“优秀人才”、“超优人才”倾斜；又要掌握好“妥协与灰度”，注意将分配差异化程度与不同业务、不同员工群体的贡献特性相匹配。对需要发挥团队力量的业务，要管理好个体分配“拉开差距”和“稳定平衡”的关系，避免无谓的组织内耗，形成“全营一杆枪”，充分发挥组织中所有成员集体奋斗的力量；对于需要发挥个人作用的业务，针对个体激励要更胆大地拉开差距，充分发挥个人英雄主义的引领作用。



2.2 将获取分享制向产业链与生态资源延伸，以更“多元与灵活”的方式，支撑公司业务所需的全球能力布局及优质外部资源的粘结对整合

2.2.1 公司内价值创造与分享机制要积极向外延伸，促进业务所需的外部优质资源有效的粘结对整合

用“共创共享”粘接外部优质资源，形成“民兵”队伍。未来的商业竞争不仅是企业内部价值创造活力与能力的竞争，也是企业整合产业链与生态圈能力的竞争。面对动态变化的产业环境，在公司知识的更新、能力的获取方面不仅要立足自身，更要学会“一杯咖啡吸收宇宙能量，一桶浆糊粘接世界智慧”。要将获取分享的价值驱动机制向公司产业链与生态圈延伸，更好粘接、整合优秀外部资源，形成多层次、多类型的“民兵”队伍，共创共享，以提高公司与业务的整体竞争力。

2.2.2 面对多样合作方式，构建多元、灵活的激励分享模式

针对多种合作模式，灵活采用多种利益分享模式。针对“生态共赢”的战略伙伴，要建立共同愿景与目标并按贡献分享收益；针对“众包合作”的供应伙伴，要按支持与服务绩效建立奖励机制；针对“思想与知识”的探索伙伴，要将无形的思想启发用相应的有形物质来支持与回报；要积极探索高端人才在公司平台上进行“即插即用”、“众筹快闪”式价值创造的支持与回报分享机制。

3 坚持“从成功实践中选拔干部”，打造富有高度使命感与责任感，具备战略洞察能力与决断力、战役的管控能力，崇尚战斗意志、自我牺牲和求真务实精神的干部队伍

公司领袖要求

3.1 公司高层领导要仰望星空，把握好公司前进的宏观方向
3.1.1: 【公司高层领导要仰望星空，把握好公司前行的宏观方向，持续构建好公司发展的思想，不断赋予公司成长的愿景】

主官队伍建设

3.2 构建一支聚焦作战与胜利，善于战略洞察与决断、主动拥抱变化、引领业务发展的主官队伍
3.2.1: 【业务部门主官要充满企业家般的使命感与责任感，具备独立担当经营责任的能力，引领好业务发展】
3.2.2: 【一线作战团队主官既要“敢战”，有强烈的求胜欲望；又要“善战”，具备打赢“班长战争”的新能力】

干部队伍建设

3.3 建设求真务实，敢于接受挑战，积极奉献的干部队伍
3.3.1: 【坚持干部选拔制，真正以责任结果为导向，在成功实践中选拔与发展干部，敢于选拔低职级的优秀高潜员工，也敢于淘汰不作为的高职级主官】
3.3.2: 【促进干部以客户为中心、工作重心下沉，深入业务实际、求真务实、积极开拓】
3.3.3: 【打破干部队伍板结，促进干部按需流动，有序引导优秀干部奔赴新机会、做出新贡献】

干部管理机制

3.4 干部管理机制优化和工作开展要与业务管理更紧密的结合，适应差异化业务管理，促进业务有效增长

- 3.4.1: 【要适应业务管理变化，及时优化干部选拔的共性标准，体现新要求、产生新牵引】
- 3.4.2: 【要针对不同业务管理的差异性，增强干部标准及具体应用的适用性】
- 3.4.3: 【要将干部队伍的战略规划与业务战略管理相衔接，通过分层授权，让日常的干部管理与业务管理相结合】

干部作风建设

3.5 落实干部八条，完善干部自律与他律机制，倡导干部敢于真言、勇于担当作风，团结一切可以团结的力量

- 3.5.1: 【落实干部八条要求，强化干部自律意识、完善干部他律机制】
- 3.5.2: 【倡导聚焦工作、敢于直言、勇于担当、简单实干、积极奉献的干部作风】
- 3.5.3: 【不歧视犯过错误的干部，帮助犯错干部及时吸取教训、轻装前进，团结一切可以团结的力量】

3.1 公司高层领导要仰望星空，把握好公司前进的宏观方向

3.1.1 公司高层领导要仰望星空，把握好公司前行的宏观方向，持续构建好公司发展的思想，不断赋予公司成长的愿景

高层领导要学会“仰望星空”。通过“走出去、沉下去”，加强对外部社会、客户、行业、技术、管理思想等发展趋势的理解，深化对内部业务、技术与运营等变化的感知，用自身战略洞察的理论高度、全球广度和实践深度来支撑对公司前进方向的前瞻性思考。

高层领导要在思想与方向上引领公司前行。高层领导的洞察与思考要“放得开、收得拢”，通过加强个体与集体学习，开放借鉴内外成功经验与失败教训，加快对行业与技术发展趋势与规律的共识形成；在学习中，要广泛汲取古今中外优秀的管理思想与实践经验，结合公司自身发展的实际，优化与创建适合公司发展的业务、技术与管理思想体系；在引领发展中，要不断厘清并赋予组织新的发展使命与远大抱负。通过持续的战略洞察、思想与方向的形成、及时的发展评估与纠偏循环中，确保公司业务的“方向大致正确”。

3.2 构建一支聚焦作战与胜利，善于战略洞察与决断、主动拥抱变化、引领业务发展的主官队伍

3.2.1 业务部门主官要充满企业家般的使命感与责任感，具备独立担当经营责任的能力，引领好业务发展

业务部门主官要具有企业家般的奋力牵引精神和独立担当经营责任的能力。在公司向分布式管理结构演进、经营重心逐步前移趋势下，业务主官要围绕商业成功，聚焦自身业务战略的制定与关键战役的组织。要心无旁骛、及时洞察作战态势与场景变化，注意把握客户需求、价值主张、交易模式和作战技能等不确定经营因素的重大变化；要具有强烈的责任感，以及敢于拥抱变化、奋力引领前进的开创精神，以引领作战方式、组织队形、流程运作、技能结构及考核激励等管理要素的调整，及时跟上业务的变化；要以商业成功与持续成功作为唯一衡量准绳，实事求是，坚持驱动发展与防范风险的并重兼顾、坚持短期收益与长远发展的协调平衡，履行好作为本业务单元经营管理主体的使命与责任。

3.2.2 一线作战团队主官既要“敢战”，有强烈的求胜欲望；又要“善战”，具备打赢“班长战争”的新能力

一线作战团队主官要敢战、善战。作为最靠近客户需求、对合同获取、交付服务与项目经营直接担责的各级一线作战团队主官，要围绕作战胜利，聚焦战斗指挥与战役支持。面对复杂环境、陌生交易模式、新增竞争对手与方式，要敢于亮剑，探索满足客户需求的新业务与新方式；在未来数字化、智能化的全时全域作战方式下，要主动学习区域级战役、公司级战争的总体构想、要点指引、作战模式和作战技能，在完整理解整体作战意图的前提下，充分发挥一线主官自身独立作战的自主性、灵活性、机动性和协同性。

3.3 建设求真务实，敢于接受挑战，积极奉献的干部队伍

3.3.1 坚持干部选拔制，真正以责任结果为导向，在成功实践中选拔与发展干部，敢于选拔低职级的优秀高潜员工，也敢于淘汰不作为的高职级主官

坚持干部选拔制，在更挑战的业务实践中进行干部的“优胜劣汰”。坚持“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”的选拔制，干部必须具备一线成功经验。要从干部敢于啃硬骨头、敢于拥抱挑战的过程中，真正识别干部是否具有战略洞察力和决断力、是否具有坚强意志和自我牺牲精神。要基于真实的责任结果，大力提拔能从0到1的、能构建格局的、能扭亏为盈的“有作为”干部，督促问责满足现状或推诿责任的“不作为”干部，识别清理热衷钻营、制造虚假繁荣的“假作为”干部，坚决淘汰急功近利、业务造假的“乱作为”干部。

干部在岗行权担责是自身发展的最大机会。干部放弃担责和行权就是放弃自身发展的机会，要敢于淘汰不作为的高职级主官，置换不合格的在岗干部。要继续前瞻性搭建好关键岗位的干部梯队，加大干部队伍中新鲜血液补充，大胆选拔低职级的优秀高潜员工。

干部选拔不能虚位以待，干部也要跑步提升能力。干部选拔任用既要注意不求全责备、不虚位以待。尤其是对于那些优点与缺点都突出的干部，要善于指出问题、配好助手，充分发挥所长。在岗干部要根据业务变化，不断以新的岗位要求为牵引，在实践学习的持续循环中不断提升自身的业务与团队管理能力。

3.3.2 促进干部以客户为中心、工作重心下沉，深入业务实际、求真务实、积极开拓

一线干部要以客户为中心、聚焦打赢。一线干部要聚焦工作，不唯上不唯权，善于独立思考、敢于坚持真理，将上级管理诉求与所在业务或区域的实际情况相结合，实事求是、灵活机动地开展业务、做出决策。

机关干部要深入作业现场、支持一线。机关干部的工作不仅要尽责、更要尽心，深入业务一线，掌握一手信息，讲问题真话、做改进实事，带领机关组织积极支撑与服务一线。

高级干部以身作则、走动管理，解决关键问题。高级干部到一线工作，要避免走马观花、浅尝则止，要深入基层现场调研，发现关键问题、推动问题解决，做到既不越位、更不缺位。

干部管理要善于树标杆、抓典型，促进积极工作氛围。要积极树立以客户为中心、聚焦业务、求真务实、绩效优良的干部标杆，加大不符合要求的在岗干部清理力度，用公开的正反案例教育，强化干部群体以客户为中心、重心下移、深入一线、求真务实的工作氛围营造。

3.3.3 打破干部队伍板结，促进干部按需流动，有序引导优秀干部奔赴新机会、做出新贡献

建立与健全各类干部的流动机制，保持干部队伍的自身活力。干部按业务要求实现有序流动是公司打破干部队伍板结的成功实践，也是公司加快干部队伍能力建设的战略手段，要用干部流动的“点调动”带动队伍建设的“满盘活”。针对各类经营、研发和职能管理的高层重要责任岗位，要建立与健全相应的干部任期、继任和跨域流动管理机制，既要让主要担责干部在岗位具有稳定贡献的周期，也要有序促进优秀高层干部跨体系横向流动，以拓展更宽的业务视野、增强业务的洞察能力；要在干部“能上能下”基础上，通过制定政策、树立标杆、营造氛围，促进机关与一线中基层干部间日常的垂直型作战循环流动，以增强一线的实际作战管理能力、提升干部面对变化业务的管理技能。

有序引导优秀干部奔赴新业务，接受新挑战。根据业务发展的战略需求，可制定专项促进性干部管理政策，有序引导成熟业务中有经验的优秀干部投身到公司业务边界内成长与发展初期的业务去，为公司建新功、为个人发展拓展新空间。

3.4 干部管理机制优化和工作开展要与业务管理更紧密的结合，适应差异化业务管理，促进业务有效增长

3.4.1 要适应业务管理变化，及时优化干部选拔的共性标准，体现新要求、产生新牵引

干部共性标准要体现新时期干部队伍建设的战略新要求。建立面向主官的新标准、优化面向干部的现要求，落实“主官要具备使命感、责任感，具有战略洞察能力、战役管控能力、战斗意志和自我牺牲精神”的战略要求，以及干部要具有“变革领导力”、“愿景领导力”、“整合领导力”、“深入实际、求真务实”等一系列新时期要求，以牵引干部主动自我提升与改进，适应公司业务新发展的新需求。

3.4.2 要针对不同业务管理的差异性，增强干部标准及具体应用的适用性

在共性标准基础上，形成适应不同业务的差异化标准体系。干部标准中的共性标准要求应少而精，坚持公司对干部品德、核心价值观和绩效的最核心要求。按不同业务特点、各业务不同发展阶段、干部承担岗位性质不同（作战、经营、支撑服务、监管等），鼓励各部门开展干部标准的差异化制订，形成核心一致、内容适配的多样化干部标准体系，让针对业务适用的干部标准真正起到牵引干部行为的实用效果。

要避免“唯标准论”的干部标准使用误区。干部标准提供了评估干部的初步参考，要清醒地认识到干部标准中过往成功经验与特质的总结未必适应未来的业务要求、新的战略要求还有待实践验证，选拔干部时不能“唯标准论”。要基于岗位对干部的实际要求，用人所长、避其所短，将合适的干部配置到相应的岗位上。要真正从岗位责任的短期和长期结果来评价干部，避免简单的基于汇报内容来评价干部。

3.4.3 要将干部队伍的战略规划与业务战略管理相衔接，通过分层授权，让日常的干部管理与业务管理相结合

逐步形成以干部队伍战略规划为龙头、紧密连接业务战略的干部队伍建设体系。要从业务战略及需求出发，前瞻性制订干部队伍战略规划，并将干部战略规划与干部继任计划、任期管理、干部流动、高潜人才管理等工作有效衔接，建立多梯队、多梯次的干部队伍，促使优秀后备干部源源不断地涌现。

要将干部管理与日常业务管理更紧密的联结。干部管理要导向责权对等，更多地给真正了解干部、使用干部的组织授予干部管理的相应权力，让他们担负起干部评价的责任，在共处实战的场景中抵近评价干部、在共创实践的成功中选拔干部。公司干部管理团队要逐步摸索与实施基于“干部管理权与使用权分开”、“两层管理、三层审结”等干部任用与评价管理体系的优化与完善，既要抓住高层关键干部任用及干部资格管理的牛鼻子，也要尊重用人部门的中基层干部建议或推荐权以及在具体工作中的评价权，从而导向更多的干部奔赴实战实践中接受考验。

3.5 落实干部八条，完善干部自律与他律机制，倡导干部敢于真言、勇于担当作风，团结一切可以团结的力量

3.5.1 落实干部八条要求，强化干部自律意识、完善干部他律机制

干部要以身作则，通过公开宣誓与践行干部八条形成自律约束。落实干部八条的核心是要求干部“说老实话、做老实事”。每个干部要对照干部八条照镜子，从自己的自检做起，从小事的改进做起，从自己管辖的范围做起。

要探索和发展干部八条遵从的他律机制建设。要形成群众监督，逐步开展干部违反八条行为的公示工作，形成约束干部自身行为的组织警示机制。**要形成制度监督，**加强关键干部任用前考察，通过周边走访与深入谈话，客观了解干部的绩效与干部八条遵从的情形，用好干部任命过程中的品德否决权。干部使用要坚持五湖四海，坚决反对“一人得道鸡犬升天”式的裙带提拔，及时纠正“跟人”和“站队”的不良风气。

3.5.2 倡导聚焦工作、敢于直言、勇于担当、简单实干、积极奉献的干部作风

干部要学习与发扬“满广志”、“向坤山”的求真务实精神。在动态变化、机会与风险并存的商业环境下，各级干部要聚焦工作，专心致志地谋发展、带队伍、防风险；在公司保持业务发展的探索中，各级干部要深入实际、敢于直言、勇于担当、积极进取，而不是对上唯唯诺诺、对下官僚僵化、面对难题畏难推诿、面临机会踌躇不前；在方向确定后，各级干部要敢于牺牲、全力以赴，为业务决策准确、高效的实施提供强有力的执行领导力。

3.5.3 不歧视犯过错误的干部，帮助犯错干部及时吸取教训、轻装前进，团结一切可以团结的力量

让干部监督机制的“冷威慑”发挥保护干部的“暖爱护”作用。要加强干部监督体系的建设，帮助可能发生错误的干部及时纠偏失误、纠正错误。不歧视犯过错误的干部，要关注那些因积极探索、工作失误而犯错的干部，对勇于自担责任的干部，要给予思想辅导、治病救人，用干部的自悔来促进队伍的自励，只有犯错的干部经过自身努力也能上，才能让干部放下包袱、轻装前进，千军万马上战场。

4 坚持“努力奋斗的优秀人才是公司价值创造之源”，让外部优才汇聚、内部英才倍出，建设匹配业务、结构合理、专业精深、富有创造活力的人才队伍

理念机制

4.1 坚持努力奋斗的优秀人才是公司价值创造之源，发展“积极、开放、多元”的人才观，构建公司与人才同创共赢的人才管理机制

4.1.1: 【坚持“人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标”理念，发展“积极、开放、多元”的人才观】

4.1.2: 【满足战略与业务新需求，构建好各类人才与公司同创共赢的人才管理机制】

结构规划

4.2 做好各类人才队伍数量、质量、结构与供应的规划，适应不同业务当前及未来的发展需求

4.2.1: 【人才规划要构筑公司平台稳定运作的夯实力量】

4.2.1: 【人才规划要打造使能创新促进发展的创造力量】

4.2.2: 【人才规划要匹配不同业务及不同发展阶段的业务实质】

差异管理

4.3 坚持贡献大于成本的人才个体管理理念，人尽其才的前提是创造价值，用差异化人才管理让各类人才“在最佳时间、最佳角色，做出最佳贡献，获得合理回报”

4.3.1: 【识别不同人才群体的贡献性质与管理特点不同，用科学人才分类构建差异化管理基础】

4.3.2: 【针对不同业务、不同分类的人才，建立系统的差异化人才管理机制】

能力转换

4.4 人才队伍只有不断自我更新、新陈代谢，才能成为适应业务发展、不断创造价值的活力之水

4.4.1: 【以动态的业务变化牵引人才队伍能力与结构的打造，用人才队伍的自我更新和新陈代谢来保障持续创造的活力】

4.1 坚持努力奋斗的优秀人才是公司价值创造之源，发展“积极、开放、多元”的人才观，构建公司与人才同创共赢的人才管理机制

4.1.1 坚持“人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标”理念，发展“积极、开放、多元”的人才观

坚持“人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标”理念。要坚持努力奋斗的各类优秀人才是公司价值创造之源的基本理念，通过优秀人才牵引优质的产品与服务、优质产品与服务牵引公司更大的发展、公司发展牵引更优秀人才的汇聚。优秀人才在奋斗中不断自我增值，而在优秀人才创造价值的持续循环中，公司能面对变化环境不断进化，始终成为时代的先进企业。

要以更宽广的胸怀，构建“积极、开放和多元”的人才观。打造具备全球竞争力的人才要素，就要建立“凡在公司业务边界内能够贡献突出价值的内外部人员，都是公司追求的人才”的人才观。人才队伍建设不能简单地跟随业务，要前瞻性规划、提前布局，方能适应并使能未来业务的发展；人才队伍建设对外要开放，打破组织边界、超越工卡文化，要有“人才不求为我所有、但求为我所用”的视野，粘结、整合和激励好外部各类生态伙伴的优秀人才资源；人才队伍建设对内要发展更多元人才结构，逐步调整人才的知识技能层次、种类、来源等结构，让更多多样性的融合人才队伍使能创新、帮助公司稳健发展。

4.1.2 满足战略与业务需求，构建好各类人才与公司同创共赢的人才管理机制

人才管理机制的核心目标在于基于人才战略需求，积极打造整合的人才供应链。通过人才供应链打造确保各类人才的数量、质量与结构满足战略与业务需求，促进公司与人才间良性的创造循环，构建公司追求和个人价值双赢的事业平台。

人才获取要广纳天下英才，让优秀人才找得到，用得好，留得住；**人才使用既要坚持按岗位要求配备合适人员**，尤其在战略性岗位上优先配置最优质的人才资源，要关注员工个体的经验特点及成长意愿，通过市场化人才流动、职业化人才使用机制让员工在合适岗位上人尽其才、才尽其用；**人才选拔要坚持“赛马文化”**，坚持用绩效与使命感选拔优秀人才、用成长机会激励与发展优秀人才，促进优秀人才破格提拔和群体出现，要坚持对不符合岗位要求者及懈怠人员的淘汰；**人才发展要坚持员工对自我发展负责**，鼓励员工在实践中学习，增强应对岗位挑战的技能；**人才激励要坚持责任结果导向**，合理拉开差距，向做出重大贡献的人员及群体倾斜。

人才管理机制建设要避免管理复杂化。人才管理机制要遵循“业务需要什么人、就配置什么人”、“用干过什么、干得怎样来评价员工任职能力”、“仗怎么打、兵怎么练”、“贡献差异性决定激励差异化”等原则来简化政策建设，使各类人才管理政策制定以“简单、适用”方式达到“实用、有效”效果。

4.2 做好各类人才队伍数量、质量、结构与供应的规划，适应不同业务当前及未来的发展需求

4.2.1 人才规划要构筑公司平台稳定运作的夯实力量

形成高质量、发展稳定的职业化员工队伍，构筑公司基础平台的夯实力量。公司有了稳定的基础，才能面向未来，更大胆地创造。要形成由低级职员、中级职员、高级职员构成的职业发展通道，低级职员要熟悉本职业业务、知晓基层实践状况；中级职员要有基层实践的成功经验；高级职员要基于对实践的深刻理解，具有成熟运作流程与规则的能力。

4.2.2 人才规划要打造使能创新、推动前进的创造力量

开放吸纳、灵活善用外部行业的顶尖和优秀人才，形成人才制高点。要以我为主，共创分享、以捆绑一切优秀人才，用全球人才使用广度和专业水准高度来构筑公司未来竞争力的新制高点。要沿着全球前沿技术领域高端人才分布区域，制定策略，梯次布局组织形态各异、吸引机制灵活的专业能力与资源基地，最终实现“基础理论为我所知、为我所用；关键能力为我所用、为我所有；核心控制能力必为我所有”的能力要素战略诉求。

主动升级、多样化人才队伍结构及来源，构建激发创新的融合型创造队伍。要优化过往注重招收硕博学生的应届生招收政策，合理扩大**博士及博士后研究人员**的招收数量，增强对基础理论的研究力量和对引领创造的探索力量；要调整过往单一聚焦电子信息领域生源的获取模式，进一步加大对于数学、物理、材料、生物、艺术、人文等**多学科优秀生源**的获取比例，让丰富多样的队伍知识结构，触发融合创新带来的创造机遇；要包容那些在新技术、新业务领域**努力探索但失误失败的员工**，他们的实践经验也是指引队伍后续前进的参照；在逐步停止仅为补充劳动资源而进行的社会招聘（缺口人员主要由基层人员成长及周边部门冗余人员转入来补充）同时，要大胆地放开对于**外部“歪瓜裂枣”**的社招，那些拥有前沿技术能力及商业模式实践经验，仅因发展平台受限而不能充分发挥才智的人才，应成为公司人才队伍能力置换与提升的重要来源；不要忽视、轻视甚至歧视**合作伙伴的人才队伍**，那些拥有周边行业经验或者异类技术经验的人才往往是融合创新的激发因子。

4.2.3 人才规划要匹配不同业务及不同发展阶段的业务实质

人才规划匹配不同业务特点。以创新优势获胜的业务，要侧重构建好领军人才加精兵式的队伍；以规模成本获胜的业务，要侧重构建蚂蚁雄兵式的低运作成本队伍，并积极、有序地采用自动化、数字化、智能化技术对部分岗位上人才队伍的替代。

人才规划要匹配业务不同发展阶段的需求。使成熟业务人才队伍与业务发展现实相匹配，快速成长及新发展新业务人才队伍与业务追求相匹配。

人才规划要匹配不同责任贡献的团队特点。面向确定性业务的团队，要侧重规划好“主官+专家+职员”的人才阵型，构建打赢的能力；面向确定性业务的团队，要侧重规划好“主管+专家+职员+操作类员工”的人才阵型，确保提供优质的职能服务与流程执行支持。

4.3 坚持贡献大于成本的人才个体管理理念，人尽其才的前提是创造价值，用差异化人才管理让各类人才“在最佳时间、最佳角色，做出最佳贡献，获得合理回报”

4.3.1 识别不同人才群体的贡献性质与管理特点不同，用科学人才分类构建差异化管理基础

主官的主要责任是聚焦业务、夺取胜利，对不确定性环境变化下的业务决策负责；

专家的主要责任是解决问题、专业创造，对于不确定性环境变化下的业务开展提供专业能力，主官与专家的管理重在发挥其决断力和创造性；

职员的主要责任是认真执行、高效支撑，负责确定性工作准确、及时和高效运作；

操作类人员的主要责任是保质保量、精心操作，负责按确定的规则完成基础操作工作，职员与操作类人员的管理重在强调责任心和经验积累；

外部合作人才的主要价值是公司业务能力的无边界扩展与弹性补充，帮助公司快速汇聚业务能力、增强面向业务周期的组织规模弹性。

要避免过于静态、单一的方式进行不同人才的价值定位。不同人员在不同业务及发展不同时期，其承担的责任性质及重要性将相应变化。要根据业务发展实际，不断审视各类人员在价值创造中的作用变化，调整人才分层分类，为差异化的人才管理提供符合实际的分类基础。

4.3.2 针对不同业务、不同分类的人才，建立系统的差异化人才管理机制

要根据不同业务特点和不同人才贡献性质，探索并构建差异化人才管理体系，让相应的人才管理摆脱机制缺失、管理失衡、过程随意、效果不佳的低效状态。

针对专家类人才价值创造的长期性、不确定性特点，要用事业使命感和探索荣誉感强化专家工作价值感；要建立鼓励专家独立思考、敢于担责的选拔任用机制，发挥专家对主官决策的支撑作用；要建立短长期贡献相结合、能上能下的专家任职评估机制，激发创新创造动力；要大胆打破各类“天花板”与“潜规则”，按实际贡献大力提升专业领军人才、高级专家的待遇回报水平；要形成专家在一线作战和机关工作间的垂直双向流动，促进专家专业精深能力和问题解决能力的提升。

针对职员类人才价值创造的稳定性与确定性特点，要明确责任心和经验积累是职员高质量担责的关键要素；要合理规划职员岗位要求与来源构成，从源头上稳定职员队伍；要建立匹配岗位特点的流动、晋升与淘汰机制，发挥职员经验积累对流程执行的确定性保障作用；要建立以责任心和经验积累为重心的任职评估机制、与工作量与质量相关联的激励回报机制，促进职员群体不仅尽心尽责，也能“安居乐业”，在岗位上长期做出贡献。

针对操作类人才价值创造的工作重复性和技能熟练性特点，要明确“将简单的工作做到不平凡的极致”精神是驱动操作类人才更好创造的要旨；要特别关注操作类人才中优秀“工匠”标杆发掘；要建立与操作员工日常工作量与工作质量直接挂钩的快速评价与激励决策机制；要在“干一行、爱一行”基础上，逐步实现岗位全能型转变，解决操作员工技能跨度狭窄的问题。

4.4 人才队伍只有不断自我更新、新陈代谢，才能成为适应业务发展、不断创造价值的活力之水

4.4.1 以动态的业务变化牵引人才队伍能力与结构的打造，用人才队伍的自我更新和新陈代谢来保障持续创造的活力

发挥战略预备队“转人磨芯”的战略“转换器”作用。鼓励优秀人才优先参加面向新业务、新战法、新技术的训战过程，接受艰苦和挑战岗位考验，在实践中完成自身技能转变。

发挥人才流动“三类循环机制”的能力“提升器”作用。在坚持人才对自身发展负责原则基础上，**基层员工开展“认知型”周边流动**，知晓工作场景、掌握岗位必备技能，熟悉周边岗位技能；**中层骨干员工开展“赋能型”前后流动**，专家按需到一线作战、中基层干部按需在一线与机关间轮岗，以了解一线作业，积累专业能力；**高层领导开展“领导力发展型”流动**，以任期及继任计划为牵引，进行跨业务、区域、职能流动，或通过阶段性承担重大项目的方式，促使高层领导了解一线，拓展业务视野、积累复合型领导经验；**要促进大量人才通过研发-销售服务-研发-其他岗位的锻造循环**，形成大批懂技术、经过商业实战、具战略洞察能力的公司后备人才队伍。

发挥人员招调、绩效管理和人员退出等各项机制联动的综合“调节器”作用，开展好人才的内外之间、内部**多向流动管理**，让外部优秀人才能进得来、内部不合格人员能流得出、关键人才能流得动，以使人才队伍始终保持创造活力；**要摸索与制定“降落伞”式机制**，比如循环导师制、华大讲师制、部门辅导顾问制等，让曾为公司作出突出贡献的人才能通过辅导新人、教育后人、辅助业务等岗位发挥余热；**要制定合理的员工退出与补偿政策**，让曾为公司做出贡献但个人意愿及能力跟不上业务发展的员工主动、体面地退出公司，有序实现人才群体的吐故纳新。

5 坚持“业务决定组织”，适应不同业务特点、发挥大平台优势，简化组织考核、增强协作牵引，构建聚焦客户、灵活敏捷、协同共进的组织

责权清晰的 分布式架构

5.1 适应未来公司的多元业务结构，逐步建立统治与分治并重、责权清晰、运作高效、监管有效的分布式组织管理架构

5.1.1: 【构建“统治与分治并重”分布式组织管理架构，中央管控掌握战略洞察、规则制定、关键干部管理和整体监管责任，中央与前方平台支撑集团管控、职能服务化市场化，各差异化业务组织边界清楚、责任明确、考核聚焦，公司整体上运作高效、监管有效】

5.1.2: 【面向分布式组织管理架构的组织调整要掌握好节奏，既要保持一定稳定性，也要根据业务实质与变化阶段性调整】

组织运作体现 作战性、坚持 流程性、增强 协同性

5.2 组织管理要从侧重管控型转向使能作战型，坚持并持续优化流程性组织运作，基于业务发展需求简化组织考核、牵引组织协作

5.2.1: 【业务决定组织，组织管理要使能作战，队形灵活跟随业务变化、聚焦客户、敏捷高效，资源投入要匹配业务需求】

5.2.2: 【坚持流程化的组织运作，持续优化流程环节与决策机制，不断改进组织的运作效率】

5.2.3: 【组织考核既要简化以聚焦业务战略与发展的核心结果诉求，又要牵引相关组织间的协同共创】

5.1 适应未来公司的多元业务结构，逐步建立统治与分治并重、责权清晰、运作高效、监管有效的分布式组织管理架构

5.1.1 构建“统治与分治并重”分布式组织管理架构，中央管控掌握战略洞察、规则制定、关键干部管理和整体监管责任，中央与前方平台支撑集团管控、职能服务市场化，各差异化业务组织边界清楚、责任明确、考核聚焦，公司整体上运作高效、监管有效

公司治理机构是公司负责共同价值管理的统治系统中的核心部分。面向公司长远发展与长期利益，拥有战略洞察，重大业务、财务和人事规则制定，关键高层干部管理，及有效监管的责权。其考核以公司发展方向的总体正确性和重大风险的管理有效性为核心，其利益获取主要来自公司整体业务发展的收益分享。

公司治理机构下的各类功能机构共同组成中央平台，是公司实现统治的主要抓手。中央平台是公司治理机构行使中央管控与监督权力的执行载体，负责中央管控权力行使的方案咨询、政策建议和决策执行（包括对需全球协同作战的关键战争与战役，提供战略到执行的协调支持）；依据治理机构授权，行使审计及重大风险防范等监督责任。中央平台也是集团为各业务单元发展提供共性资源与能力的支撑服务体，负责共性化或低频使用的能力支撑与职能服务。其考核既体现公司中央管控支撑与监督的有效性，也体现为提供共性支撑的服务质量与效率，其利益获取来自公司整体发展收益分享及为各业务单元服务的相应市场化结算回报。未来中央平台的管控监督与服务支撑职能将逐步分离，各自运作，以更好地履行相应责任。

...

各业务单元是公司面向不同业务，相对自主经营与发展的分治系统。各业务单元在本业务范围边界内，以内外合规为底线，以多打粮食、增加土地肥力为目的，承担业务经营与日常管理责任，具有相应业务战略决策、作战指挥等作战权力，及组织内一定层级以下组织/干部/人员管理权。各业务单元主要以经营结果和内外合规为考核要点，其利益获取主要来自自身业务发展的长、短期收益分享。原则上只有那些有希望成为行业领先者的业务才能成为分治系统中分立运作的“树”，防止过度发散的业务耗散公司宝贵的战略资源与力量。

各业务单元可按需构建支撑其业务发展、由必要职能构成的前方平台，前方平台属于分治系统，但也是公司统治与业务分治体系间的重要结合点。前方平台既为不同业务单元 / 不同区域提供差异化或高频使用的资源与能力支持，又承担统治系统所赋予的现场管控监督职责。其考核为支撑与服务的质量与效率，以及现场监管有效性。其利益获取来源于服务对象的市场化收益分享及中央平台的合理利益划拨。

5.1.2 面向分布式组织管理架构的组织调整要掌握好节奏，既要保持一定稳定性，也要根据业务实质与变化阶段性调整

公司各类组织基于面向未来的分布式管理架构调整与演进时，要根据业务发展、组织能力、监管成熟性等因素把握实施节奏。既要防止组织调整滞后导致业务管理“跟不上”，也要避免调整过快带来的日常管理“脚踏空”。各类机构的责权划分及工作关系要阶段性保持稳定性，避免过于频繁调整，以保障运营管理的稳定性，验证并积累运作经验，并通过阶段性评估与调整，使组织责权分配与业务发展阶段的管理实质相匹配。

公司的基础平台（如技术研发平台和职能管理平台）要保持持久、稳定运营。公司基础平台的演进相对封闭、讲究精确、重在积累，由负有经验的资深技术人员或职业化的职员队伍运作，通过持续微改进来持续沉淀业务创造与技术创新的成功经验，成为公司应对变化、不断积累的组织稳定器。与业务紧密结合的应用性平台可以更开放与动态构筑，允许试错与迭代，成为快速跟随业务探索、保障业务发展的促进力量。

5.2 组织管理要从侧重管控型转向使能作战型，坚持并持续优化流程性组织运作，基于业务发展需求简化组织考核、牵引组织协作

5.2.1 业务决定组织，组织管理要使能作战，队形灵活跟随业务变化、聚焦客户、敏捷高效，资源投入要匹配业务需求

建立与健全组织变革的综合配套机制，保障组织调整及时跟随业务变化。要简化组织变化审批机制，加快关键干部与专家，及时调整组织考核与流程运作，强化组织赋能，使组织队形跟上业务变化。

以“**组织内部运作速度快于外部变化速度、内部运作成本低于业务交易成本**”原则及“**平台+业务团队**”模式指导公司组织管理与变革。有序调整现有层多厚重的科层式运作方式，逐步形成公司、业务单元、区域、作战单元等各级“平台+业务团队”式扁平化敏捷运作模式；要通过大部制合并机关组织、提升作战单元管理跨度等方式，减少机关对一线过多的干扰，增强作战单元的综合作战能力。

继续坚定不移推动经营重心的前移。加大日常经营管理权向各级业务单元的授予，推动作战指挥权向贴近客户需求组织的前移，采用“**能力到位、资源到位、信息到位、监管到位**”来使能一线作战组织的“**责权到位**”。基于信任，减少不必要的过程报告和过度的过程监管。

强化项目型组织运作，形成齐备的政策支撑体系。让项目主管在承担项目经营责任同时，拥有相应调动资源的预算权和评价资源的考核激励权。要让公司级项目经理职位与待遇高于公司级部门的主管，让其他各级项目经理职位与待遇高于相应级别部门的主管。

以“业务发展决定作战成本、作战成本决定机关成本”原则构建各级作战团队与职能支撑组织间的资源配置关系。职能组织平台化、平台服务化、服务市场化。平台的职能宽度由作战需求决定、平台的资源厚度根据一线调动决定，以实现作战团队与平台的力出一孔、利出一孔。

消费者业务、云业务等新业务要根据自身特点及管理规律，借鉴外部成功实践和内部运作教训，让贴近客户需求的组织有责有权，让客户与华为交易过程更简单、交易成本更低、内部响应与协同速度更快。

坚持“业务规模增长、人员规模不显著增加”的组织规模管理原则及“增加一线作战人员，减少机关非作战人员”人力投入导向。通过“调结构、控规模”等手段将各类组织的资源配置回归其业务实质，既匹配业务发展、又自我约束，同时将尽可能多的人力资源投入到作战一线。

5.2.2 坚持流程化的组织运作，持续优化流程环节与决策机制，不断改进组织的运作效率

坚持流程化组织运作的管理导向，持续优化流程运作效率。业务敏捷的运作应基于平台稳固的流程运营。在探索敏捷运作方式、改善流程运作效率的过程中，既要避免“流程无效论”式的乱作为，也要防止“唯流程论式”的僵化运作。坚持用流程环节与决策机制的制定与固化来不断承载成功的实践过程，也要积极适应变化，通过规范与科学的流程裁剪与异化，让流程运营能更好地匹配差异的业务场景，使组织运作实现面向需求的高效“眼镜蛇摆动”。

逐步开展流程决策机制的优化。在兼顾运作效率和风险防范的基础上，逐步改变流程决策机制，对不确定性事务实行以主官为主体的集体审议决策制，对确定性事务实行以高级职员为中心的首长负责决策制。在坚持重大事宜集体决策的原则上，要逐步摸索中基层日常例行运作的高效决策机制。

5.2.3 组织考核既要简化以聚焦业务战略与发展的核心结果诉求；又要大力牵引相关组织间的协同共进

组织考核的导向要回归不同业务的战略与发展诉求。在公司业务组合边界内，成熟业务的组织考核要导向精细化经营，不断提高效益、稳定运营；成长业务的组织考核要导向积极发展，增加规模、构建格局；发展初期业务的组织考核要导向战略落地，抓住机会、布局未来；要积极探索支撑“先开一枪，再开一炮”探索性创造工作的合理考核机制，促进对主航道范围内的领先尝试。

要简化KPI设置，聚焦结果性考核，持续简化过程性管控。组织考核总体上以内外合规、多产粮食、增强土地肥力为目标。组织考核应聚焦该组织当前产出及关键问题改进；与组织均衡建设相关的过程性、长期性度量可纳入干部选拔的评估过程，从而简化当期的组织KPI考核。

组织考核要促进组织协作，形成“全营一杆枪”的集体奋斗力量。要合理设置组织考核颗粒度、避免作战组织过多关注自身局部目标完成而淡化对全局目标实现的支持；要运用“双算虚拟考核”、“周边协同评价”等机制，引入作战组织评价职能支撑组织的考核方法，促使各级各类组织左右同心、上下同欲。



6、人力资源管理要来源于业务、服务于业务，构建“以业务为中心、以结果为导向，贴近作战一线、使能业务发展”的人力资源自身体系

6.1 人力资源管理要以业务为中心、以结果为导向，为公司打造领先的人才要素

6.2 打造优秀的人力资源自身队伍，更好地为业务服务

6.3 要形成贴近一线、灵活机动的人力资源组织运作与政策管控

6.1 人力资源管理要以业务为中心、以结果为导向，为公司打造领先的人才要素

公司人力资源体系的使命宗旨是要打造公司领先的人才要素，激发组织活力，增强组织能力。人才要素是公司所有生产要素中最具能动性、最具创造力的要素，公司的全球竞争力归根到底是人才要素管理的领先性。人力资源体系必须开放学习、结合实际，从持续激发组织生命活力、增强组织应对变化的组织能力出发，构建领先的管理思想，优化和创造适应业务发展的人力资源政策，推动人力资源政策执行，让人力资源管理始终发挥公司发展和进化的核心驱动力。

人力资源组织首先要形成“以客户为中心，以责任结果为导向”的组织文化，使能业务发展。人力资源人员要工作重心下移，了解业务实质、沉入业务场景，只有真正了解需求才能满足需求。“以客户为中心”对人力资源而言，就是人力资源所有政策和执行要以业务发展的结果来评价。“以责任结果导向”就是要求人力资源工作要“以终为始”，准确识别政策制度要达到的管理目的，政策制定时结合实际，政策实施时跟踪落实，政策执行后要闭环审视并不断改进，要避免“只对政策出台负责、不对政策执行负责、不关心政策执行效果”的工作误区。

6.2 打造优秀的人力资源自身队伍，更好地为业务服务

打造激发的人力资源队伍，首先要避免“灯下黑”，使用好、激励好、转换提升好现有的队伍。要真正把公司破格提拔、给予机会等政策在人力资源队伍中切实应用，坚决淘汰不合格的人员，用榜样和案例的作用，激发队伍的使命感和责任感和荣誉感。可适当增加人员编制，促使现有人员进入业务作战轮回循环，在将人力资源理念、模型和方法等赋能一线将士同时，加强自身对业务的理解，从而提升洞察问题、感知方向、识人辨才、分好激励的工作能力。

打造强大的人力资源队伍，也要做好人员的外引内进工作。人力资源队伍要敞开胸怀，加强内外优秀人才的获取力度。内外人才获取可以多渠道、多方向开展，要从内部优秀的业务主管转岗，也可加强外部优秀人才引入，用混凝土式的队伍构建理解业务、专业精深的人力资源工作团队。

6.3 要形成贴近一线、灵活机动的人力资源组织运作与政策管控

形成“抓住核心、开放周边”的政策弹性管理体系。人力资源政策管控要紧紧抓住核心价值观和文化遗产、关键高层干部和结构性激励框架管理等集团一致性管理的关键核心；但在组织调整、人才调配、业务考核、激励分配等与业务管理强相关的要素上，开放一定的差异化政策制定空间与执行弹性，鼓励业务部门主动寻找适应业务、激发活力的办法。

人力资源组织平台要贴近一线，职能服务化、服务场景化、手段数字化。要转变人力资源自身职能型运作的固化模式，逐步实现职能服务化；要将人力资源管理与业务场景相结合，贴近业务的人员技能要综合化，成为全科医生，用解决方案满足业务的要求；要大力提升人力资源运营自身作业系统的建设与效能提升，逐步实现数字化运营。

A photograph showing four hands from different people reaching towards the center, each holding a single, colorful puzzle piece. The puzzle pieces are blue, green, red, and orange. The background is a bright, slightly blurred sky with soft clouds. The overall mood is positive and collaborative.

THANK YOU